



餐饮企业职业经理人
旅游院校餐饮专业 系列教材

餐饮 企业 总经理 管理

现代餐饮企业的
领军人物

蔡万坤 靳星◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

餐饮 企业 总经理 管理

现代餐饮企业的 领军人物

蔡万坤 靳星◎编著



图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业总经理管理——现代餐饮企业的领军人物/蔡万坤,靳星编著.
—北京:北京大学出版社,2008.1

(21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材)

ISBN 978-7-301-11132-1

I. 餐… II. ①蔡… ②靳… III. 饮食业-企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第073654号

书 名: 餐饮企业总经理管理——现代餐饮企业的领军人物

著作责任者: 蔡万坤 靳 星 编著

责任编辑: 张慧卉

标准书号: ISBN 978-7-301-11132-1/F·1843

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 25.5印张 430千字

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 36.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪 餐饮企业职业经理人 系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编 赵 鹏

执行主编 蔡万坤

常务编委 王美萍 宁泽群 石美玉

编 委 (以姓氏笔画为序)

于铭泽 王美萍 石美玉 田 彤

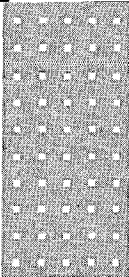
宁泽群 刘宝民 刘胜玉 刘 捷

许荣华 李 进 李 享 李爱军

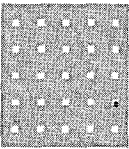
肖轶楠 张玉凤 陈 军 郝四平

高 山 郭亚东 靳 星 蔡万坤

蔡华莹 蔡华程



内容简介



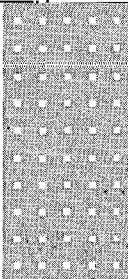
本书以现代管理理论为指导,以总经理业务管理的组织领导方法为核心,在全面介绍总经理的角色地位、知识和能力修养、思维方法和职业道德修养的基础上,系统阐述了总经理如何领导核心管理团队、打造员工队伍、制定企业战略规划与方针、企业预算与目标管理,以及业务的组织、指挥、协调与控制。餐饮企业经营的关键点,包括原料采供、品质管理、销售控制、后勤保障、突发事件处理、财务与资金使用和控制、市场竞争、商务谈判、总经理的任期目标与工作考核评估以及市场进退等方面的管理方法和技术。本书的特点是内容新颖、结构科学、条理清楚、重点突出、理论简单、案例翔实、实用性和可操作性很强。本书适用于各种类型的餐饮企业的总经理、总监、各部门经理及其投资人等作为培训教材和工作指导用书,也可用作高等院校旅游管理和餐饮专业的教材。



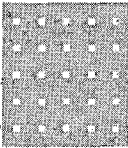
执行主编简介



蔡万坤 旅游专业资深教授。男,1944年6月出生,四川渠县人。1968年毕业于北京第二外国语学院。曾任北京旅游学院学术委员,《旅游学刊》编委、教研室主任,北京市饭店总公司、东方饭店、京丰宾馆顾问,北京立波宾馆总经理,北京中江之旅酒店管理公司(集团)技术总监,自学考试委员会课程委员,北京市旅游局职称评定委员会副主任,商务部国家经理统考专业负责人,北京市旅游战略规划课题组负责人。1980年起从事旅游教育和科研工作,主要从事旅游战略、旅游经济和旅游管理研究,是中国旅游管理科学研究的开拓者和奠基人。曾完成《北京国际旅游市场战略规划和战略对策》、《北京旅游战略研究方法》等重要课题,获北京市哲学社会科学和政策研究优秀成果一等奖。曾主持国家旅游局研究课题《中国旅游企业管理大全》、《中国旅游服务质量等级管理全书》,并担任主编。负责制定《北京市旅游饭店质量标准》,是国家“十五”规划重点教材、北京市精品教材《餐饮管理》一书的编著者。曾任《中国旅游饭店业务管理经典全书》、《酒店职业经理丛书》(六本)、《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》(八本)的主编。出版论文集《旅游经济与管理探索》和二十多本专业书籍。同时,先后在众多饭店总经理、部门经理培训班讲授专业课程和专题讲座,是享誉国内外的著名旅游专家。



总序



《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是为适应21世纪我国全面实现小康社会和建成中等发达国家、餐饮行业蓬勃发展、职业经理人队伍迅速成长的需要而组织编写的一套教材性质的餐饮管理专业丛书。全套丛书包括《餐饮企业市场准入管理》、《餐饮企业总经理管理》、《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》、《餐饮企业财务管理与会计核算》、《饭店餐馆业集团化管理》八本。这套丛书的读者对象主要包括两个层面：一是餐饮行业中各种在职的和流动的餐饮企业投资人、董事长、总经理、主管及部门经理以上的广大人员；二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业的广大师生，即未来的餐饮企业职业经理人。正因为如此，本套丛书在北京大学出版社的关心和支持下，在丛书编委会的策划、组织和编写过程中重点考虑了三个问题，遵循了三个思路。

第一，体例安排和内容选择务求反映现代餐饮管理的科学性和先进性。现代餐饮管理已经发展成了一项设施设备先进、消费环境舒适和经营管理复杂的系统工程，餐饮职业经理人则是驾驭企业方向、指挥部门业务的领头人和顶梁柱。他们只有破除传统的餐饮经营以经验管理为主的思想束缚，转而采用科学、先进的管理思想和技术，才能适应现代餐饮企业社会化生产管理的需求。为此，本套丛书在选题设计、体例安排、内容选择和提纲编写过程中，站在培养餐饮职业经理人、普及专业知识及管理技术的高度，以已经达到现代化水平的中高档饭店、宾馆、酒楼、饭庄和餐饮集团企

业为学习对象,广泛吸收国际一流的餐饮企业的经营管理经验及科学管理方法全面而系统地介绍了从市场准入的企业选址、规划建设、投资筹划,到总经理管理、人力资源管理、市场营销,再到财务管理、会计核算和集团化管理等餐饮企业管理的方方面面,并且每一分册都紧紧围绕不同等级的职业经理人的工作内容、工作职责、管理技术和操作方法来安排其内容结构,较好地反映了现代餐饮管理的科学性、系统性和先进性。

第二,理论研究和业务管理力求反映现代餐饮管理的前瞻性和客观规律。没有理论指导的企业管埋是不成熟的管理,脱离实际业务的管理理论是没有实用价值的理论。恩格斯说:“历史从哪里开始,思想进程也应当从哪里开始,而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前后一贯的形式上的反映;这种反映是经过修正的,然而按照现实的历史过程本身的规律修正的,这时,每一个要素可以在它完全成熟而具有典型性的发展点上加以考察。”^①本套丛书正是运用了这种“历史和逻辑相结合”的理论研究方法,从一开始的选题策划、提纲编写、内容选择、体例安排到组织编写、统稿审查、书稿修改都十分注重餐饮管理的历史和逻辑的结合,不仅介绍了餐饮企业的市场准入管理、总经理管理、人力资源管理、市场营销管理、行政总厨和楼面经理管理,还包括餐饮企业集团的管理,充分体现了餐饮企业管埋的客观规律,而且每一分册都以不同层次、不同岗位的职业经理为对象,坚持以管理理论为指导,以职业经理的工作内容和业务活动为中心,以科学管理技术和方法的运用为主要内容,按照不同岗位的职业经理业务管理的逻辑顺序和实际工作的先后次序来安排内容结构。由此形成了章节内容清晰、概念观点明确、理论概括具有前瞻性、文字简明扼要的科学体系。全套丛书采用实证研究、流程分析、案例佐证和逻辑推演相结合的方法,提出了不同层次的餐饮企业职业经理人必须掌握的各种餐饮管理的新概念、新思路、新方法。这对提高现代餐饮企业职业经理人的专业素质和管理水平是十分有益的。

^① 《马克思恩格斯全集》第2卷,人民出版社1995年版,第43页。

第三,管理方法和专业技术充分体现了现代餐饮管理的实用性和可操作性。现代餐饮管理是一门融合了经济学、管理学、市场学、行为科学和财务管理等各种理论之精华,以实用性和可操作性为特色的管理科学。本套丛书与一般教材的主要区别是:每一分册都以特定的餐饮职业经理为对象,以岗位职责和工作任务为中心,以业务管理过程为主线来设计各个章节的内容,而每章每节又通过案例介绍和点评来引入主题,研究职业经理人员的管理方法和技术,从而充分体现了各级职业经理做好现代餐饮管理的必要性和可操作性。所以,我们将这套丛书定位为教材性质的餐饮管理专业丛书。它们既可以作为职业经理人员的专业和案头指导用书,又可以作为餐饮企业职业经理的培训用书和全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

餐饮业是一个古老而新兴的行业。说它古老,是指自从有人类社会交往开始就有了餐饮业,而传统的餐饮管理多以夫妻店、父子店和经验管理为主。说它新兴,是指现代餐饮管理随着社会生产力的迅速发展和人类生活水平的广泛提高,已经发展成设施设备舒适、豪华,消费环境美观、幽雅,产品与服务质量迅速提高,经营管理过程科学、先进而复杂的社会化生产方式。改革开放以来,特别是21世纪初(2003年开始)我国人均国民总收入超过1000美元以来,餐饮行业进入了快速发展时期。到2005年,全国餐饮业的零售总额已突破8640亿元,比2004年增加1156亿元,同比增长15.42%,连续15年实现了两位数的高速增长。根据国际发展经验,一个国家或地区的人均国民生产总值达到1000—3000美元时,餐饮业将进入快速发展时期;人均国民生产总值达到3000—8000美元时,餐饮业将进入社会大发展时期,地区人口平均250—300人就会有一家餐饮企业。随着我国全面建设小康社会与和谐社会宏伟目标的实现,未来5—10年必将迎来我国餐饮业的黄金发展时期,从而迎来餐饮行业职业经理人队伍的大发展。我们相信本套丛书的出版,对培养、教育餐饮行业职业经理人,规范餐饮行业职业经理人的行为,推动餐饮行业职业经理人队伍的发展,必将起到积极的作用。

组织编写《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是一个复杂的系统工程。整套丛书涉及范围广泛,专业知识全面系统,科学性、专业性、实用性和可操作性很强。本套丛书虽然主要由拥有长期实践经验的餐饮管理专家、教授和实际工作者合作编写,但由于时间紧迫、内容广而杂,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》编委会

2006年3月





前言



所谓餐饮企业总经理,即企业董事会聘用的企业管理的最高负责人,是餐饮企业的第一生产力和高层职业经理人员。总经理的职业素养和管理能力对餐饮企业管理具有统领全局的重要作用。因此,摆在读者面前的这本《餐饮企业总经理管理》是统领本套丛书的纲领性、全局性的餐饮企业职业经理人专业性教材。它上承为餐饮企业创造硬件设施和经营环境的《餐饮企业市场准入管理》一书,下接《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》等中层职业经理人使用的专业教材。现阶段,我国餐饮企业,包括饭店宾馆的餐饮管理直接针对企业总经理或以总经理、总监为读者对象的专业教材和书籍极少,仅有的几本同类书籍虽然在这方面作过一些有益的探讨,但大多存在两个方面的问题:一是有的以网上或其他书籍和报刊上的材料进行简单的拼凑,原创性论述不多,从理论到理论,缺乏可读性和可操作性。特别是从企业全局的角度为总经理提供理念、认识、思路、方法和技术,包括工作步骤的论述和案例极少,让总经理读后无所适从。二是有些书籍虽然以“总经理管理”为书名,内容却全是介绍餐饮企业管理,没有站在总经理的高度把握他们应该管理的工作内容和粗细程度,缺乏逻辑性和原创性,同样让总经理读后无所适从。本书编者都是长期从事旅游与餐饮管理理论研究和专业教育的资深专家,又亲历亲为担任过星级酒店和酒楼饭庄等餐饮企业的总经理和技术总监,具有相当丰富的实践经验,因而在

上述两个方面的结合上进行了有益的探索。本书内容以原创性为主,与同类书籍和教材比较,具有以下三个方面的特点:

(一) 内容体系的科学性和创新性。本书站在餐饮企业总经理的高度,从总经理工作的整体性和全局性出发,来安排全书的内容体系。首先介绍餐饮企业总经理的角色认知、组织领导能力和素质修养,在此基础上,着重研究了总经理管理的企业优秀团队缔造、战略规划与目标管理、业务组织指挥与控制、企业原料物品采供、餐饮品质管理、市场营销和后勤保障的关键点管理;其次以追求卓越与挑战为目的,研究了总经理的市场竞争管理、开拓创新管理、商务谈判与突发事件管理、领导岗位和自我完善与诊断等内容;最后落实到怎样通过总经理的财务工作的关键点管理使企业的钱生钱,从而交出总经理管理的满意答卷。这种内容体系的安排既突出了总经理管理的工作重点,又避免了面面俱到的弊端,具有较好的科学性和创新性。

(二) 理论观点的准确性和适度性。本书在对上述内容的组织过程中,从总经理实际工作的逻辑顺序出发,准确把握他们的工作内容、工作重点,以及他们做好整体性、全局性管理所需要的理论、观念、认识、思路、方法和技术,来设计各章节的内容及其需要阐述的深浅和精细程度。如总经理的角色认知、能力修养、素质修养是从总经理任职准备的角度探讨,总经理的团队缔造、战略管理、业务组织、指挥、协调、控制等是从企业全局的角度探讨,总经理的采供管理、餐饮品质管理、市场营销管理、后勤保障、财务管理等则是从关键点的角度来探讨。这样,既较好地体现了总经理管理工作的准确性和适度性,又避免了从理论到理论的长篇大论和事无巨细,把什么管理工作都归到总经理的头上的弊端,从这个角度来看,本书也具有创新性、前瞻性和简明性。

(三) 观念认识和思路方法的实用性和可操作性。餐饮企业总经理管理是以领导观念、思想认识、决策思路和方法步骤等为主的,具有较强的超前性和指导性,这一点和部门经理的督导管理、主管领班和服务人员的具体操作有很大的区别。为此,本书在各章节的内容安排上,都从总经理管



理的实际需要出发,以原创性写作为主。每章每节都以餐饮企业管理的热点、难点、焦点等问题为基础,通过案例引出题目和中心,进行简明阐述,尽可能为总经理的管理工作提供理论依据、领导观念、思维认识、管理思路和方法。因而本书对餐饮企业的总经理、投资人和董事长的实际工作来说都有较强的实用性和可操作性。

本书主要适用于各种类型的酒楼、饭庄、餐馆的总经理、副总经理、饭店、宾馆等企业的餐饮总监和部门经理、董事会、监事会成员、私人餐饮企业投资人等作为职业经理培训用书,以及业务管理指导用书和大专院校旅游管理、餐饮管理的专业教学。

本书由北京联合大学旅游学院教授蔡万坤任主编,资深职业经理人、行政总厨靳星任副主编。全书由蔡万坤教授拟订编写提纲和计划,经丛书编委会讨论通过后组织编写。第一章、第二章、第六章、第九章以及各章节的全部案例与点评由蔡万坤教授编写,其余部分由靳星编写;其中,第三章第四节、第七章第六节由蔡万坤教授改写。丛书编委会成员提出了很好的修改意见,最后由主编蔡万坤教授统一修订成书。

本书案例主要来自作者和编委会成员的亲自实践和调查,除个别案例后面注有出处外,其余案例内容和企业名称均由作者根据书稿要求编写,特此声明。

由于作者水平有限,时间紧迫,缺点错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

编者
2007年12月

目 录

第一章 认清角色和地位

——餐饮企业总经理的角色认知·····	1
第一节 餐饮企业总经理的自我认识·····	2
案例 一位使濒临破产的大酒楼起死回生的总经理·····	2
第二节 餐饮企业总经理对投资人的角色认知·····	10
案例 一位善于和董事会协调沟通的总经理·····	10
第三节 餐饮企业总经理在企业中的角色认知·····	18
案例 聚贤阁大酒楼总经理张先生的一日工作角色转换·····	18
第四节 餐饮企业总经理的社会角色认知·····	27
案例 将投诉客人转变成回头客的酒楼总经理·····	27

第二章 锻炼能力和提高素养

——餐饮企业总经理的职业素养·····	35
第一节 餐饮企业总经理的职责规范·····	36
案例 安总经理对酒楼经理人员的规范化管理·····	36
第二节 餐饮企业总经理的职场道德修养·····	44
案例 一位经理人员为什么在竞聘中多次落选·····	44
第三节 餐饮企业总经理的专业修养·····	52
案例 一位不断学习的饭店总经理·····	52
第四节 餐饮企业总经理的主要能力修养·····	58
案例 “把木梳卖给和尚”给我们的启示·····	58
第五节 餐饮企业总经理的思维能力修养·····	65
案例 一位富翁的遗嘱给我们带来的启示·····	65

第三章 打造企业的核心竞争力

——餐饮企业总经理优秀团队缔造与管理	73
第一节 优秀团队的核心:餐饮企业总经理的缔造	74
案例 一位让公司起死回生的企业总经理	74
第二节 餐饮企业总经理的领导团队缔造	85
案例 这家餐馆的领导团队为什么矛盾、扯皮现象多	85
第三节 总经理的企业组织机构缔造和人员编制管理	96
案例 组织管理混乱的酒楼最终必然退出餐饮市场	96
第四节 餐饮企业总经理的员工队伍缔造	108
案例 一家高档酒楼员工队伍管理的危机	108
第五节 餐饮企业总经理的员工激励管理	125
案例 猴子取食实验带给我们的启示	125
第六节 餐饮企业总经理优秀团队的健康成长	134
案例 叛将倒戈使这家酒楼退出了餐饮市场	134

第四章 拨亮企业的指路明灯

——餐饮企业总经理的战略决策与目标管理	145
第一节 餐饮企业总经理战略规划管理	146
案例 香江花园餐饮有限公司总经理的愿景	146
第二节 餐饮企业总经理的经营策略管理	158
案例 流浪汉的寓言故事给我们带来的启示	158
第三节 餐饮企业总经理的科学决策管理	173
案例 东江饭庄行政总厨的任免决策	173
第四节 餐饮企业总经理的经营宗旨和经营方针管理	183
案例 山东贵都大酒店的餐饮经营方针与措施	183
第五节 餐饮企业总经理的目标管理	192
案例 在《西游记》的主人公中,你将选谁当总经理	192

第五章 发挥高屋建瓴的领导才能

——餐饮企业总经理的业务组织指挥与控制	199
第一节 餐饮企业总经理的业务组织	200
案例 做得最多最好的组长为什么得分最低	200
第二节 餐饮企业总经理的业务指挥	206

案例 一次忙乱的宴会现场服务管理·····	206
第三节 餐饮企业总经理的管理沟通·····	211
案例 一位善于沟通而做好宣传的推销员·····	211
第四节 餐饮企业总经理的管理协调·····	218
案例 一次协调会议解决了三个部门的矛盾·····	218
第五节 餐饮企业总经理管理的业务控制·····	227
案例 流花饭店餐饮管理的菜单控制·····	227
第六章 创造一流业绩	
——餐饮企业总经理的关键点管理·····	235
第一节 餐饮企业总经理采供业务的关键点管理·····	236
案例 谢总经理是这样找到餐饮采供成本管理关键点的·····	236
第二节 餐饮企业总经理的餐饮品质关键点管理·····	243
案例 滨海大酒楼厨房餐饮品质改进的背后工作·····	243
第三节 餐饮企业总经理市场营销的关键点管理·····	252
案例 这家餐馆的“抽奖消费活动”争议不断·····	252
第四节 餐饮企业总经理后勤保障的关键点管理·····	264
案例 开放式厨房创造了良好的后勤保障和效益·····	264
第七章 追求卓越与挑战	
——餐饮企业总经理管理的新境界·····	271
第一节 卓越餐饮企业总经理的市场竞争管理·····	272
案例 日本钟表商是怎样打入美国市场的·····	272
第二节 卓越总经理的餐饮企业创新管理·····	280
案例 餐饮菜单创新给我们带来的启示·····	280
第三节 卓越总经理的商务谈判与合同管理·····	286
案例 天目湖宾馆用合同来保护名牌菜点专利经营·····	286
第四节 餐饮企业总经理的突发事件管理·····	298
案例 可口可乐公司面临灭顶之灾的应急处理·····	298
第五节 餐饮企业卓越总经理的领导魅力·····	308
案例 曼谷东方饭店总经理的领导工作魅力·····	308
第六节 餐饮企业卓越总经理的自我完善与诊断·····	316
案例 潜能试验的寓言故事带给我们的启示·····	316

第八章 要让你的钱生钱

——餐饮企业总经理的财务管理·····	327
第一节 餐饮企业总经理财务管理的着眼点·····	328
案例 他为什么主动辞去了酒楼总经理的职位·····	328
第二节 餐饮企业总经理的财务开支管理·····	336
案例 一次成功的财务开支计划讨论会·····	336
第三节 餐饮企业总经理的现金流量管理·····	341
案例 一份餐饮企业现金预算表格式·····	341
第四节 餐饮总经理的企业利润管理·····	350
案例 黄总经理在月度酒楼店务会上的发言·····	350
第五节 餐饮企业总经理的法人财产管理·····	359
案例 一家三星级酒店原料物品管理制度·····	359

第九章 交出你的满意答卷

——餐饮企业总经理的绩效考核与流动·····	367
第一节 餐饮企业优秀总经理的成功标志·····	368
案例 王国良总经理的晋升说明了什么·····	368
第二节 餐饮企业总经理的任期经济目标考核·····	374
案例 一家三星级饭店餐饮总监的任职考核标准·····	374
第三节 餐饮企业总经理的职业流动管理·····	381
案例 一家餐饮集团公司门店总经理的人员变动·····	381

主要参考书目·····	389
-------------	-----