



半岛餐饮管理集团有限公司
H.L. Peninsula Catering Group Ltd.
广州半岛·唯高餐饮文化传播公司

餐饮经营
与管理

▶ 餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆赢在 督导

——力度决定成败

福 生◎编著

44

半岛唯高
餐饮经典

CANGUAN YING
ZAI DUDAO

中国物资出版社



半岛餐饮管理集团有限公司
H.L. Peninsula Catering Group Ltd.
广州半岛·唯高餐饮文化传播公司

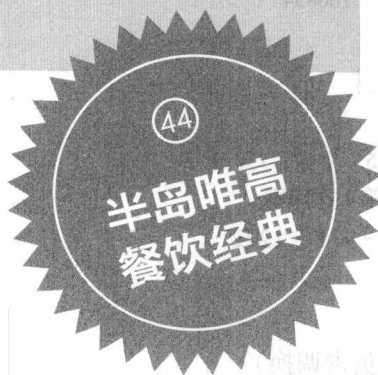
餐饮经营
与管理

► 餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆赢在 督导

——力度决定成败

福生◎编著



CANGUAN YING
ZAI DUDAO

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆赢在督导: 力度决定成败/福生编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 11
(半岛唯高餐饮经典)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3230 - 9

I. 餐… II. 福… III. 餐厅—商业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 176175 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 16.25 字数: 250 千字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3230 - 9/F · 1272

印数: 0001—8000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《半岛唯高餐饮经典》丛书编委会

编委会主任 利永周

编委会副主任 管小燕 沈京怀 王盛华 黄 华 温俊伟 于保政

本书总策划 半岛餐饮管理集团有限公司

广州半岛唯高餐饮文化传播公司

中国物资出版社

编	委	利永周	管小燕	沈京怀	王盛华	黄 华	温俊伟
		于保政	陈 证	徐嘉乐	黄武芬	冯柏林	何 炜
		陈剑平	区 翔	金秀峰	甘泽力	伍志伟	陈家洲
		程昭勤	李焯清	黄立永	李昌松	杜少霞	邵唯曦
		张 勇	利妙坤	吴晓丹	关芳芳	孙小花	欧阳志坚

总 序

在经历了改革开放三十年所带来的冲击后，中国的餐饮业步入了更加成熟、更加多元化、竞争更加激烈的阶段，暴利时代已逐渐远去，理智消费的时代正慢慢走近。不可避免的是餐饮企业正面临着时代的筛选，适者生存发展，不适者将被历史的波涛无情地淹没。“一鸡死，一鸡鸣”，这是老百姓对餐馆生存状态的形象的描述。为什么昨天还灯火明亮的海鲜城今天却大门紧闭？为什么几步之隔的两家粥粉店，一家烟雾腾腾，客似云来，而另一家却门可罗雀？为什么一些当初在市场上叱咤风云的大型餐饮企业日渐式微，甚至突然销声匿迹？为什么有些前几年还是一贫如洗的下岗职工，现在却已经是拥有豪宅名车的餐馆老板；而有些原来还是指指点点地吆喝着的老板，几年不见却又重新回到打工仔的行列……事实很残酷，但事实有时又很令人憧憬！

为了与餐饮业的同行一起探讨和解决这些问题，携手共进，半岛餐饮管理有限公司（以下简称半岛集团）与广州唯高策略发展有限公司强强联手，在原《唯高餐饮经典书库》的基础上，锐意创新，着力打造更具专业性和指导性的高质量餐饮业经营管理书库。担当此重任的，是一个全新的团队——广州半岛唯高餐饮文化传播公司。

《唯高餐饮经典书库》已经与读者亲密接触了近十年，出版图书四十多种，吸引了近百万读者，在业界也有了一定的知名度。

半岛集团是一家由著名餐饮专家利永周先生创办的国际餐饮管理企业。针对国际化餐饮管理的多种需求，半岛集团为客户提供开业筹备、运作管理、咨询顾问、员工培训、企业诊断等全方位的专业服务，致力于为客户实现最高市场价值。

半岛集团中国区总部设在广州，北京及华东设有区域分部。集团已先后在北京、广州、上海、温州、宁波、舟山、苏州、佛山、深圳、长沙、柳州、沈阳、成都、天津、徐州、美国旧金山、弗里蒙特等地，分别投资或管理多家高级餐饮企业，2006 年被中国饭店协会授予“粤港澳十佳餐饮管理公司”称号。

多年来，半岛集团致力于发展具有深远影响力的跨国品牌餐饮企业。集团提倡“诚信、稳健、包容、进取”的企业精神；提倡以良知和责任为座右铭；提倡勤劳、务实、高效率并注重细节；提倡善于思考、归纳，并在实践中不断探索、不断创新、不断提升，以建设最具竞争力的学习型团队，为本企业的员工，为餐饮行业及全社会创造效益和价值。

尽管餐饮业竞争日趋激烈，却依然存在充足的发展机遇，半岛集团正是利用这样的机遇，不断向市场提供高水平的科学管理和优质的服务。集团通过不断努力和坚持不懈的学习，以更完善的系统、更协调的组织机制获得更高的效率，为客户提供更具国际化、品牌化、网络化的服务。

今天，为了更好地服务于社会，集团又开拓了文化传播的新途径——斥资打造《半岛唯高餐饮经典》这一优势品牌。置身于半岛集团这一以诚信为核心价值观、具有高度的荣誉感和责任感，并不断反思、进取的学习型团队中，图书的内容就有了雄厚的专业技术基础，将更具备广泛性、可信性、指导性、可操作性和优质服务性。我们深信，《半岛唯高餐饮经典》一定会成为广大读者的良师益友，努力与他们交流社会信息，并与他们共同分享社会成功的经验，也一定会在交流与分享中共同进步。

广州半岛唯高餐饮文化传播公司

2009 年 9 月

前 言

1910年，德国管理学家韦伯提出了金字塔组织结构理论，认为在任何企业的组织架构中，最高的一层是经营层，次高层是管理层，最低层的是作业层，而在管理层与作业层之间的就是督导层。督导层人员虽然不像最高层人员一样负责企业的经营决策工作，但是却具有凝聚员工士气、提高生产率、达成企业经营目标的作用。督导者在企业内所扮演的角色是非常重要的。

在餐馆中，凡是餐馆内的各级主管都可以称为督导者。餐馆中所指的督导者即第一线的现场管理人员，在餐馆内通常称为店长、主管、组长、领班、班长、部长等。

餐馆是劳动密集型的行业，需要大批的员工为客人提供各种产品和服务。这些员工大多数是最基层的、第一线的，他们的工作必须受到督导者的监督和指导。任何餐馆要取得成功，都离不开这些督导者，他们既是餐馆政策和制度的执行者，又是广大员工的代表。

餐馆最重要的资产是员工，如何领导员工，实在是至关重要。如何让每一名员工为餐馆努力工作，是每位督导者所必须面对的一大难题。没有人天生就是领导者，督导者需要经由学习而晋级，每个人总会有领导与被领导的经验。身为一个成功的督导者，需要从哪些方面加强自己的内在知识、以期

将来面临问题时能适当处理。餐馆督导管理是一门需要深入探讨的学问；现今，国外的一些大学餐馆管理相关学科，都开设有督导管理的课程，以培训餐饮业督导者，但国内这方面的资源却十分贫乏；目前，已经有不少餐馆设置了督导者的岗位，但我们看到的是，很多餐馆从上到下，甚至身在督导管理岗位的人，都对这个职位感到模糊，不清楚自己的位置，不清楚自己应该干什么，如何做好。这些原因促使我们编写了《餐馆赢在督导》，希望给大家提供参考。

《餐馆赢在督导》并不是发展和介绍一套管理理论，而是帮助餐馆督导者提高执行能力和工作绩效。督导者是一个特殊的职位，是餐馆日益注重服务水平与质量的产物。《餐馆赢在督导》专注于澄清督导者这个职位，探讨成为一个优秀督导者所应具备的技能与素质。《餐馆赢在督导》是写给所有的餐馆的督导者以及正在职业生涯中努力摸索的督导者的。

时下，有关餐馆督导管理的图书有如凤毛麟角，我们整整花了一年多的时间，撰写了这本餐馆督导管理专著——《餐馆赢在督导》。在此过程中，我们参考了大量海内外有关督导管理方面的材料。掠美之处，在此一并致谢！

你想成为一名优秀的餐馆督导者吗？不妨阅读一下这本《餐馆赢在督导》！

作 者

2009 年 9 月

目 录

第一章

督导者在餐馆中的承上启下作用

督导者是指能够运用先进的餐馆运营策略，准确地把握餐饮市场的方向，以保证餐馆存有较大的赢利空间和广阔的发展前景的专门管理人员。因此，餐馆老板充分利用好这一知识资本群体，将是改善餐馆面貌的有力举措。

1. 督导者承上启下的作用	2
2. 督导者对老板、员工和食客的义务	4
3. 督导者应该担负哪些责任	6
4. 餐馆督导管理的基本原则	7
5. 优秀督导者的八项准则	10
6. 餐馆督导者必须具备的素质	14
7. 督导者的督导管理技巧	16
8. 餐馆需要怎样的优秀督导者	19
9. 如何做一名优秀的餐馆督导者	22
10. 优秀督导者应该是空气 + 头马 + 木匠	29

第二章 有效沟通有利餐馆发展



当餐馆的沟通良好时，新的、好的意见能够自由地在员工之间自由地流通，餐馆的发展也就更顺利。相反，如果一个餐馆沟通不良，那么餐馆的发展便变得停滞。因此，督导者需要特别注意餐馆的需求、员工的需求、客人的需求。

1. 聆听技巧——如何成为一个好听众 35
2. 有效的发讯技巧——表达 37
3. 餐馆沟通追踪技巧 40
4. 督导者与员工建立相互依赖的关系 43
5. 督导者与老板和客人进行积极沟通 49
6. 员工队伍稳定餐馆才能增效益 52
7. 选择满意员工，留住有用人才 55
8. 餐馆员工流失的影响及对策 62
9. 督导者如何有效督导管理员工 70

第三章 时间管理是提高效率的良方



时间管理不是用来制造额外的时间，好让督导者处理紧急变故、特殊事件或从事休闲活动，时间管理是让督导者有效地运用时间去处理有价值的事情。一天只有 24 小时的时间，时间管理是一种技巧，安排好时间，就能从容、高效地达到督导者个人的工作目标。

1. 督导者错误的时间观念 74
2. 督导者不当的时间管理 77
3. 时间管理就是自我管理 80
4. 督导者应学会节省时间的方法 83

5. 学会如何提高分派能力	90
---------------------	----

第四章 提升服务质量的妙方——授权

不能有效授权的督导者，不可能有效地完成手头上的工作。督导者要干自己该干的事，不干别人能干的事。审视授权，明确授权概念；走近授权，探析授权原则；有效授权，识别障碍因素；实施授权，明确实施计划。这是督导者运用好授权这门艺术的第一步。

1. 授权是餐馆提升服务质量的妙方	95
2. 督导者授权不是放任和弃权	100
3. 餐馆中的授权、分权和集权	105

第五章 提升绩效与目标管理是督导管理的趋势

餐馆绩效，是督导者所做的与餐馆经营目标相关的、可观测的、具有可评价要素的行为，这些行为对个人或餐馆的经营效率具有积极或消极的作用。目标管理，是当前餐馆采取的最为普遍的绩效管理方式，是餐馆督导管理的趋势。

1. 绩效评价对餐馆经营效率具有积极作用	110
2. 确立绩效的预期和目标	117
3. 督导者的工作追踪	120
4. 督导者对员工进行绩效评估	127
5. 督导者的教练职能和目标管理	136

第六章

训练与指导是餐馆发展的动力

餐馆发展离不开督导者对员工的训练，只有建立良好的培训方针机制，员工才能不断地提高自身素质与工作能力。督导者要使每位员工都适应餐馆的发展，只有不断地训练才能使员工进步，才能体现出餐馆企业文化，展现出良好的团队精神，才能使餐馆可持续发展。

1. 督导者成为教练的高层境界 142
2. 督导者成为教练训练员工 148
3. 督导者卓越的指导艺术 149
4. 如何在现场督导和训练员工 154
5. 行之有效的员工训练体系 166

第七章

餐馆员工士气的激励

餐馆督导管理的成功是由整体表现来衡量的，而整体表现又是单个员工表现的总和。每个员工的表现都能够提高或降低总的生产力和督导管理的成功程度。最大的问题是，如何才能激励表现差的员工发挥出他们的潜力，提高他们的生产力。

1. 建立积极的工作氛围 174
2. 督导者激励员工有绝招 181
3. 激发员工的工作热情事半功倍 184
4. 激励，就是调动员工的积极因素 190
5. 做好员工日常性的激励 196
6. 督导者激励员工的方法和步骤 204

第八章 连锁餐馆的监督和指导

连锁餐馆的督导者，就是对连锁餐馆的员工进行监督和
指导的人。督导者要对连锁餐馆员工的服务质量与数量负
责，同时，也负责满足员工的需求，使员工人尽其责，使产
品和服务质量得到保障。

1. 连锁经营督导管理的成功经验 212
2. 连锁餐馆督导管理实务 215
3. 加强连锁餐馆的员工督导管理 219
4. 加强对连锁餐馆加盟商的督导管理 224
5. 连锁餐馆运营障碍与对策 228

后 记

第一章

督导者在餐馆中的 承上启下作用

督导者是指能够运用先进的餐馆运营策略，准确地把握餐饮市场的方向，以保证餐馆存有较大的赢利空间和广阔的发展前景的专门管理人员。因此，餐馆老板充分利用好这一知识资本群体，将是改善餐馆面貌的有力举措。

本章学习目标

- 目标 1：了解督导者在餐馆中的地位
- 目标 2：明确督导者的义务与职责
- 目标 3：掌握督导管理的基本原则
- 目标 4：探寻督导者走向成功的准则
- 目标 5：了解督导者在起步阶段的必要工作

餐馆是市场化程度最高的行业，与这一优势形成强烈反差的是，整个行业的制度创新和知识容量一直难有提升。要改善这种状况，一批懂经营、善管理、思想先进的高级专门人才无疑是第一要素。餐馆老板要利用一切机遇，在企业体制和用人制度方面进行有效的革新，创造出公平合理的培养、造就、选拔、任用督导者的机制，以便让餐馆更加健康地发展。

1. 督导者承上启下的作用

督导，英文是 Supervise，表示一种监督、管理行为。把 Supervise 译为“督导”，就是督促、检查、指导的意思。中文的“督导”包含了英文中的两层含义：一是当动词用，表示一种管理行为；二是当名词用，表示负担督导职责的管理人员。

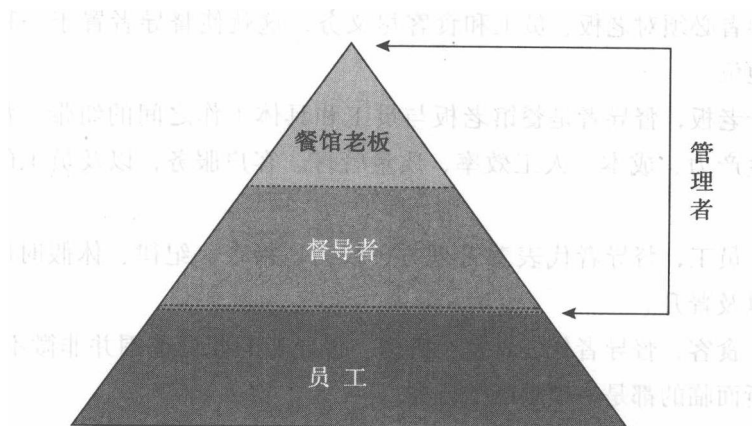
餐馆督导者，是对制造食品或提供服务的员工进行管理的人。督导者要对被管理员工生产的餐饮产品和服务的质量与数量负责，同时，也负责满足员工的需求，而且只有通过激励的手段才能使员工各尽其责，使餐饮产品和服务质量得到保障。

餐馆的督导管理工作，意味着更多的工作和更大的压力，督导者比员工的责任更为重大，收入也更多一些。督导者这一职位极富有挑战性。

督导者是一类以经营管理餐馆为自己事业或者职业的人才。督导者的价值在于以其丰富的专业化管理方略、匠心独具的经营技巧和科学合理的工作方法等这些非资本性和非物质性的知识资本来引导餐馆走向现代化管

理之路，建立完善的现代餐馆制度。

督导者是指能够运用先进的餐馆运营策略，准确地把握餐饮市场的方向，以保证餐馆存有较大的赢利空间和广阔的发展前景的专门管理人员。因此，充分利用好这一知识资本群体，将是餐馆改善行业面貌的有力举措。



督导管理者在企业中的地位

督导管理是餐馆的核心与灵魂。督导者是使优良的服务得以贯穿餐馆服务全过程的关键人物，在整个餐馆服务中直接起着组织、带头、协调作用，是餐馆服务舞台上的主心骨、现场指挥者。在成功的餐馆里，督导者的这些作用都能得到体现。

因此，拥有了优秀的督导者，餐馆就等于已经成功了一半。有统计表明，现代餐馆的成功有 80% 在于督导管理。

督导者是餐馆日常业务的直接责任人。督导者不仅要对自己的工作负责，而且还必须对员工的工作负责。督导者既是员工的代表，又是管理部门的代表，是管理部门与员工之间的联系桥梁。需要同各方面人士打交道，如食客、员工，督导者需要对他们负责任。

督导者最重要的工作应该是指挥和协调，这是餐馆中督导管理运作的基石。督导者必须对餐馆的各种用品、资金、信息进行管理；必须对员工进行领导、指挥，最重要的是 100% 地发挥员工的能力与积极性，独立解决

问题，尤其是能从容应对给餐馆带来影响的突发性事件。

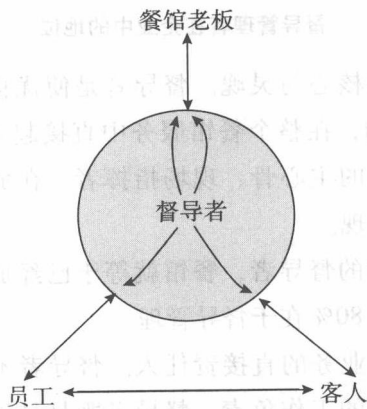
2. 督导者对老板、员工和食客的义务

督导者必须对老板、员工和食客尽义务，这就使督导者置于一种承上启下的地位。

对于老板，督导者是餐馆老板与员工和具体工作之间的纽带。督导者代表着生产力、成本、人工效率、质量管理、客户服务，以及员工的需要和要求。

对于员工，督导者代表着管理方、权力、指令、纪律、休假时间、提高收入以及晋升。

对于食客，督导者代表着整个机构。督导者的职责范围并非微不足道，督导者所面临的都是一项艰巨的任务。



督导者在餐馆中的地位

(1) 督导者对餐馆老板的义务

督导者对餐馆老板的首要任务，就是力争使餐馆赢利。餐馆老板冒险投资，理所当然期望得到相应的回报。对餐馆老板而言，督导者的主要