



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

餐饮业老板、主管和从业人员的工具书



李睦明◎编著

餐馆经营 实战讲堂

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

餐饮业老板、主管和从业人员的工具书



李睦明◎编著

餐馆经营 实战讲堂

元 08.85 : 付宝

(对西贡页付本，翻同量页页出注国)

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆经营实战讲堂/李睦明编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 2
(半岛唯高餐饮经典)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3285 - 9

I. 餐… II. 李… III. 餐厅—商业经营 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 221222 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 邮编: 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: 15.75 彩插: 2 字数: 187 千字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3285 - 9/F · 1309

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，半岛餐饮管理集团有限公司（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

2010 年 1 月

前 言

当今的中国餐饮业已经成为市场化程度最高、竞争最激烈、发展速度最快的行业之一，吸引着成千上万投资者，并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮业的人才更明白，日进斗金其实不是神话，而是完全能够实现的事实。

餐饮业面临着激烈的竞争。如何以优质的食品和饮料、良好的服务、优雅的用餐环境和合理的价格争夺客源，对餐饮管理人员来说是严峻的挑战。拥有一套严格的控制手段，严格控制生产和服务各环节的工作质量、控制成本消耗，是餐饮经营成功的一大关键。

本书不仅从理论上系统地阐述了餐馆营销、管理和成本控制的原理和方法，并且总结了餐饮企业在经营和管理方面的经验，收集了不少成功的管理资料和案例，而且案例中提供了行之有效的管理方法，与读者分享。

本书是李睦明先生继《餐馆营销学堂》之后的又一力作！《半岛唯高餐饮经典》品牌旗下的又一奉献，是李睦明先生多年从事餐饮业经营管理、实践、研究的精华所在，实为餐饮界没有围墙的一所“自由学堂”。他山之石可以攻玉。但愿本书为餐饮业同人带来成功。

广州半岛唯高餐饮文化传播公司

2010 年 1 月

目 录



第一章

建立企业与员工的共同愿景

员工成长的伙伴	3
树立“全员服务”的意识	6
微笑是餐饮业管理的优良法则	9
餐饮品牌的自我保护	12
同行如同学	16



第二章

企业“执行文化”的营造

制度文化建设	21
让员工快乐工作	23
关注员工的满意度	26
检查餐饮服务质量的技巧	28
物料消耗的量化管理	30
设立目标引导员工	33



第三章

如何提高员工的执行力

留客之道	39
餐饮营销极其重要	42
从失败中走出来	45
餐饮客源营销策略	47
营运指挥的艺术	50
餐饮企业客户档案管理	52
咨询公司餐饮业的“师爷”	54
餐饮业的人本管理	57
餐饮业人员流动的控制	60
团结是合作的核心	64

第四章

增强企业团队的凝聚力

创造餐饮交流新平台	69
信任是最好的激励	72
批评下属的技巧	75
餐饮业“双面”人的取舍	77
餐饮企业自我透视	80
创建学习型组织	83
忠诚是企业 and 员工的航标	85



把员工培训当做一种投资	88
分析员工“跳槽”的原因	91
培训是增强团队凝聚力之源	95

第五章

激励机制的建立

赢利的技巧——舍得	99
激励员工的手段	102
运用团队激励	104
逆向思维求创新	107
在竞争中激发员工活力	109
制定目标要适度	111
分管而立	113

第六章

建立有效的监控机制

餐饮市场调查的作用	117
原材料货源渠道的优势	119
仓库的发货管理	122
费用支出的控制	124
信息化餐饮采购	126
餐饮酒类营销管理	128
餐饮成本控制	132



餐饮采购原料话体验	135
支出审批由谁来做	138
成本控制体系的建立	141
物料消耗的量化管理	144
餐饮采购的质量与规范	147

第七章

营造企业文化

塑造特色店的原则	151
餐饮赢利诠释	154
创新服务模式	157
餐饮高附加值模式浅析	160
旧话新说餐饮业	162
餐饮企业文化制胜之道	164
检查要制度化	167
餐饮企业的经营谋略	169
培养员工的创新思想	176
新模式解放困域之道	178
餐饮企业文化竞争之说	181
读《餐饮五常实战手册》有感	184



第八章

构建企业内部沟通的渠道

老板与管理者的博弈	189
建立餐饮顾客人脉关系	191
沟通管理的技巧	193
威信靠诚信取“威”	196

第九章

细节决定管理成败

餐饮业的贵宾卡管理	201
招牌菜的魅力	203
警惕餐饮繁荣背后的隐忧	205
以“原创性”留住顾客	207
开展有效的促销活动	209
选择目标市场的策略	211
选择合适的人才	214
餐饮网络营销	217
CRM 客户关系管理	219
食品卫生的重要性	222

后 记



第一章

建立企业与员工的共同愿景



员工成长的伙伴

随着餐饮业的不断发展，一些高档次、有影响力的酒楼、食肆不仅仅依靠餐厅的优质产品来获取利润，而且还开辟了加强管理，扩大企业影响力，依靠人才的培训等非产品的创新创造利润的道路。

每一位新员工的入职，都是酒楼培养新的优秀员工或管理人员的开始，它要求企业做好大导演的角色。一般而言，一个员工的健康成长发展要经历三个阶段：导入期、成长期、贡献期。

在导入期，要求员工真正把自己当做一个酒楼的人。进入酒楼，员工不再是学生，然而他就好像是一位带着眼罩的“盲人”，置身于一个陌生的企业环境中，往往会有一种本能的恐惧感，不自觉的以旁观者的心态来工作，从而保护自己。如何摘下员工的眼罩，铺平员工进入酒店的道路，就是我们在导入期的工作，称为“倒模”。

“倒模”就是我们的企业文化，包括企业的经营宗旨、使命、用人观念、规章制度、核心价值观等。“倒模”是使员工由被动的接受到主



动的了解、理解、认同、推进和改造企业文化，让员工在培训中不断升华，从做人、做事以及准确定位自己现在、将来发展的过程。

“倒模”的一个重要工作就是培训。在培训中，要强调规则、纪律。并且要在营造一个特殊的培训环境、严格的作息管理中，让员工真正感受到“倒模”的与众不同，以纪律唤起员工的进取心，同时以最短的时间培养员工的团队意识。通过分小组训练，使一个互不相识的个体组成一个团队，完成自我介绍、小组建设与分工、约定共同目标和行为准则等各部分的内容。最后是通过培训总结会等形式，让员工回顾自己的集体生活，理清自己的价值观，充分导入企业的价值观、意识观。

在成长期，要求员工具有上进心。上进心是不断挑战自我、提高自身能力的过程。没有上进心的人是很难成为栋梁之才的，因为什么样的目标对他都没有吸引力。为此，要让员工树立起正确的企业观念，彻底抛开“服务业是吃青春饭”的错误观点。在思想上培训员工树立“一家人”的观念，多找机会让员工到一些优秀的酒楼、食肆参观、学习，与优秀的食肆员工进行交流，开阔视野，树立起为“一家人”的奋斗目标。要为员工提供从专业到管理的全方位的培训、全方位的职业发展生涯，要求各部门经理都要为员工制定职业生涯个性化规划，同时为员工创建学习型组织的氛围，保障员工的努力方向与企业发展一致。

在贡献期，我们希望员工有“事业心”，对于一些进入“快车道”发展的优秀员工，要引导其保持个人追求与企业追求的高度统一，最终发展成为企业为之骄傲的员工。在这一阶段，我们要通过为优秀员工提供全面发展的、没有“天花板”的舞台，让员工完成从“一家人”到专