

普  
华  
经  
管

畅销书《海底捞你学得会》  
作者的又一力作

# 这样的店长 很抢手

餐饮店长脱胎换骨  
之 特训手册

杨铁锋 陈晓霞 ◎ 著

两位著名餐饮管理专家精心打造

餐饮店长，就要对自己狠一点

姜俊贤

中国烹饪协会会长

联袂推荐

黄耕

黄记煌董事长

随书附赠  
3000元  
津之道学习币

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 这样的店长 很抢手

餐饮店长脱胎换骨  
之特训手册

杨铁锋 陈晓霞◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

这样的店长很抢手：餐饮店长脱胎换骨之特训手册 / 杨铁锋, 陈晓霞著. — 北京：人民邮电出版社, 2016. 7  
ISBN 978-7-115-42659-8

I. ①这… II. ①杨… ②陈… III. ①饮食业—商业经营—手册 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第114905号

## 内 容 提 要

从某种程度上说, 餐饮业是“店长决定成败”。那么, 什么样的店长能把餐饮店经营得有声有色? 餐饮店长日常管理事项有哪些? 如何才能带出好员工? 如何提升管理能力, 打造餐饮品牌, 进行精准定位?

著名餐饮管理专家、餐饮店长特训营培训体系的联合创始人杨铁锋和陈晓霞老师, 基于近 20 年来培训数千位企业管理人员的经验, 详细地介绍了如何培训一名无可替代的店长。内容涉及日常餐饮运营中, 服务、厨房管理、成本收益、品牌建设、市场营销、精准定位、商业模式以及思维力、表达力和执行力等诸多方面。

本书适合餐饮行业各级管理人员, 需要了解店长业务的投资人, 餐饮企业一线员工, 餐饮培训师, 各大高校企业管理和 MBA 专业的教师和学生阅读。

---

◆著 杨铁锋 陈晓霞

责任编辑 姜 珊

执行编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 18

字数: 133 千字

2016 年 7 月第 1 版

2016 年 7 月北京第 1 次印刷

---

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

我们的行为准则是：

砍掉猜忌，砍掉懒惰，

砍掉浪费，砍掉拖拉，

认清目标，全力向前，

到位工作，改变命运！

杨铁锋

2016年5月16日 北京

## 专业餐饮店长要符合三个标准

中国烹饪协会会长 姜俊贤

我国传统餐饮企业一直信奉“货真价实”的经营理念，喜欢在“菜品”上找灵感、找突破，而对餐饮管理则更多依靠经验来进行，缺少规范和系统。近年来，各式各样的私房菜、迷宗菜、海派菜、创意菜制造了一个又一个的热潮，让我们在为菜品创新感到眼花缭乱的同时，也为部分餐饮企业营运管理方面的相对薄弱而担忧。从整体看，我国餐饮企业营运水平进步明显，与国际水准逐步接近，开始将“中国制造”推向世界。海底捞、黄记煌、小尾羊等企业已经试水海外市场并得到了认可，为更多的餐饮企业走向海外做了有益的尝试。但是，我们也应该看到，发生在多个行业的食品安全事件不仅仅是常识缺乏的问题，更是道德良知和法律意识薄弱的问题，如果我们不站在制度设计和严格管控的高度上加以引导和约束，未来的形势将更加严峻。

加强餐饮企业营运管理工作势在必行。我们必须要在强化标准、完善制度、优化流程上下大力气，让企业具有自我规划、自我更新、自我奖惩的能力，为更好地提供清洁卫生的健康美食奠定基础。

而营运管理工作的具体落地，必须依靠真正专业的餐饮店长在一线认真贯彻执行。我们在这里所说的“真正专业”的店长应该达到以下三个标准：一是有“德”，这是关键所在，无德的店长，能力再强也算不上专业；二是



有“能”，这个“能”是真能，不是胡说八道；三是有“和”，能把一群人团结成为一支“一团和气”的团队。这三点，缺一不可。

泮之道餐饮店长特训营的杨铁锋老师是中国烹饪协会专家团成员，这些年一直深耕在餐饮管理咨询培训领域，为提升企业管理能力、改善经营状况做了许多工作。《这样的店长很抢手》是他在三十多期餐饮店长培训的基础上总结而成的。在书中，他把非常珍贵的培训技巧公之于众，详尽阐述了店长选择、餐饮店营在运和团队管理等内容，对餐饮店长提升能力大有助益。



## 店长决定成败

黄记煌董事长 黄耕

黄记煌发展到现在，已经有十二年的时间了，门店数量已经达到 570 多家。经过这些门店的验证，证明我们三汁焖锅这种创新模式是符合顾客消费需求的，可以在今后一段时间活得很好。而且，从前年开始，黄记煌的分店开到了美国、加拿大、新加坡和澳大利亚，当地顾客的反馈比国内还好，让我们更加坚定了“把黄记煌开向全世界”的信心。

但是我们也有困惑。最大的困惑是人才的集聚。现在我们开店速度的限制因素已经不是模式和资金，而是人才。尤其合适的门店店长最为缺乏。应聘者众多，但是其中具备稳定心态和专业营运能力的人却非常稀缺。大部分餐饮管理人员心态浮躁，欲望和野心远远超过了实际能力，让我们无法走近，更不敢放手使用。

黄记煌是比较重视管理人员培训的。我们建有专门的培训学校，聘请了多位专业人才担任老师，帮助黄记煌训练我们需要的人员。黄记煌正逐步有意识地从先进企业里吸收营养、汲取精华，以便未来能够与世界一流企业站到一起，做一家国际性的美食提供商。黄记煌愿意为高级人才的加入提供良好的职业规划和工资福利，为高级人才的发展搭建平台。

2014 年，我们就邀请了杨铁锋老师等专家为黄记煌的投资人和店长们做营运管理方面的培训。这次培训让我们受到了很多启发。我们也派员参加了



杨老师主办的泮之道餐饮店长特训营。杨老师关于餐饮管理“不缺老板，缺店长”的提法和系统有效的训练方法，加深了我们对于餐饮店长培训重要性的认识，也为黄记煌未来构架店长培训体系增加了新的内涵。

餐饮业竞争越来越激烈，没有专业的管理人员肯定没有胜算。在管理人员中，餐饮店长的岗位毫无疑问非常重要，所谓“得店长者，得盈利”说的就是这个意思。



## 前言

上初中的时候，有一件事深深地伤害了我的自尊心，直到今天想起来，还会觉得脸热心跳，难以面对。

那段时间我正在练习毛笔字，临的是柳公权的楷书名帖《玄秘塔碑》。在杂志上写了大约有一年的样子，就想显摆显摆，找个人多的地方露一手，展示一下自己横溢的才华。

正好发现班级后墙上的学习园地纸张有些老旧，我就找到班主任老师，自告奋勇地说可以写一张新的贴上去。老师仔细打量了我一下，然后点点头，说可以啊。老师找来了一张大白纸和几种广告色，站在一边盯着我的动作。

那是我的“处女作”。第一次用那么大的纸，第一次用那种黏稠的广告色，第一次设计“媒体的版面”，浑身紧张，头冒虚汗，思维里根本没有预设的图案和效果，只是因为好奇和出风头的心理驱使，我努力表现得专业和胸有成竹，希望能因此撞出一个大运。

但仅仅几笔下去，“赝品”的本色就显现了。我不会用广告色，也从没有在这么大一一张纸上写字的经验，心颤手抖，写出来的字自然七扭八歪，无法入目。

正当我异常窘迫时，老师过来了，一脸嘲讽：

“就写成这样啊！这是什么呀？这还不如我写的呢！”

我满脸通红，无法争辩，当时的感觉真是如芒在背。假如地下有个洞，



我一定会钻进去。

结局自然是这样的：我停笔不写，帮助老师收拾好纸张，然后羞愧地离开了老师的办公室，没有和第二个人再提过“学习园地”的事情。走到没人的地方，真想狠狠抽自己一个耳光。

随着年龄的增长，经历过的事情越来越多，脸皮也变得“越来越厚”，知道许多事情过去就过去了，成长的路上总会遇到坎坷和尴尬，犯不上为此纠结难过。人生的真义就是击退懦弱和自卑，让自己成为强者。

只是这件事却无法让我释怀。

我为这件事设想了无数个后续的情节，比如老师拍拍肩膀鼓励我，比如送我一本关于如何练习书法的图书，比如为我介绍一位确有专长的师者，比如帮助我一起完成这个“伟大的作品”，这些幻想中的结局都比当初那个结局更加富有激励的意义。

在三十多期津之道餐饮店长特训营的训练中，我发现有相当比例的受训学员在以往的生活中受到过类似的打压和刺激，身上贴满了类似“笨蛋”“傻瓜”“愚蠢”等标签，遇到很多类似“闭嘴”“讨厌”等训斥，因此不敢相信自己有能力强处理疑难问题，拒绝积极思考，习惯性地接受现状和失败。

这样的学员不愿意当管理者，他们更愿意被管理。在和其他人的接触中，他们唯唯诺诺，不善言谈，唯恐在和他人的交往中受到指责。

因此，每一期津之道餐饮店长特训营都要进行关于“成功”的讨论。什么是成功？什么人才是成功者？有权有势就是成功吗？穷人能否成功？成功者的心理状态是怎样的？成功的最佳途径是什么？津之道的“四天三夜，脱胎换骨”指的是一种成功的状态吗？

津之道推崇强者。

津之道提倡的是一种强者文化。

去他的挖苦和指责吧，我们要让自己内心强大！

所有的运营理念和专业方法，都在让餐饮店长成为强者。

真正的强者，就是目标清晰，全力以赴。

我们现在可能还没有达到自己预定的目标，也可能无法企及他人的财富和权势，但只要在路上，我们会充满自信，努力向前。

在前行的路上，餐饮店长任重道远，压力巨大，必须让自己成为真正的强者，才可能冲破险阻，到达成功的彼岸。

战胜自己，就能战胜一切。

# 目 录

## 第一章

### 什么样的餐饮店长受欢迎

- 餐饮店长都由哪些人构成 3
- 餐饮店长应注意哪些禁忌 7
- 餐饮店长应具备哪些素养 9
- 你是一名合格的店长吗 20

## 第二章

### 餐饮店长日常管理事项有哪些

- 餐饮店长的岗位职责 31
- 餐饮店长的工作流程 32
- 机构设置与排班管理 33
- 采购订货 36
- 环境卫生管理 37
- 营业督导 38
- 人力资源管理 42
- 餐厅财务管理 44



### 第三章

#### 如何才能带出好员工

- 重视员工 53
- 厚待员工 56
- 关注一线员工 58
- 改造“老油条”员工 60
- 关爱新员工 62
- 帮助员工规划职业生涯 63
- 帮助员工进行人格修炼 65

### 第四章

#### 如何提升管理能力

- 管理不能没有信用 73
- 建立企业文化 74
- 管理应制度化 76
- 简单好用的绩效考核方法 79
- 制造竞争环境 81
- 选对人，用好人 83
- 学会有效授权 85
- 培养自己的管理团队 87

### 第五章

#### “海底捞”的优质服务真的学不会吗

- 10分钟学会海底捞式服务 96
- 服务的三项硬指标 98
- 学会适度服务 101
- 点菜有技巧 102
- 处理顾客投诉四步法 104
- 餐饮服务的超值方法 106

## 第六章

### 如何管理厨房

- 厨房布局与设备采购 115
- 厨房组织机构设置 117
- 厨房人员管理 119
- 厨师选聘 121
- 利用标准成本卡提升毛利率 125
- 简单易行的六常管理法 127
- 厨房外包 129

## 第七章

### 餐厅利润怎么“抠”出来

- 时时把握盈亏平衡点 136
- 会花钱才能省钱 138
- 购买优质设备 140
- 保证正常经营是前提 141
- 全员参与 142
- 原材料采购谨防上当 145
- 傻瓜表格创造精细管理 147
- 与收入挂钩 150
- 建立长效机制 152

## 第八章

### 如何打造餐饮品牌

- 规划餐饮品牌 159
- 借势传播可以事半功倍 161
- 品牌诉求要独特 162
- 品牌广告要精心设计 163
- 紧紧守住自己的势力范围 164



- 打好开业营销活动头一炮 166
- 餐饮品牌广告的媒体策略 167
- 经济实用的店庆方法 169

## 第九章

### 餐饮营销该怎么做

- 为餐厅起个好名字 177
- 设计特色企业形象 179
- 菜谱设计要点 181
- 招牌菜设计 184
- 装修的规则 186
- 装饰品的选择 189
- 推行会员制和积分制 190
- 建立顾客群 192
- 留住回头客的定价法则 194
- 促销活动适时做 197
- 灵活运用互联网 O2O 199

## 第十章

### 如何为餐厅精准定位

- 定品类才是定位 206
- 什么餐厅受欢迎 207
- 餐厅选址与评估 209
- 消费能力调查 211
- 市场细分 214
- 经营模式规划 217

**第十一章****如何打造商业模式**

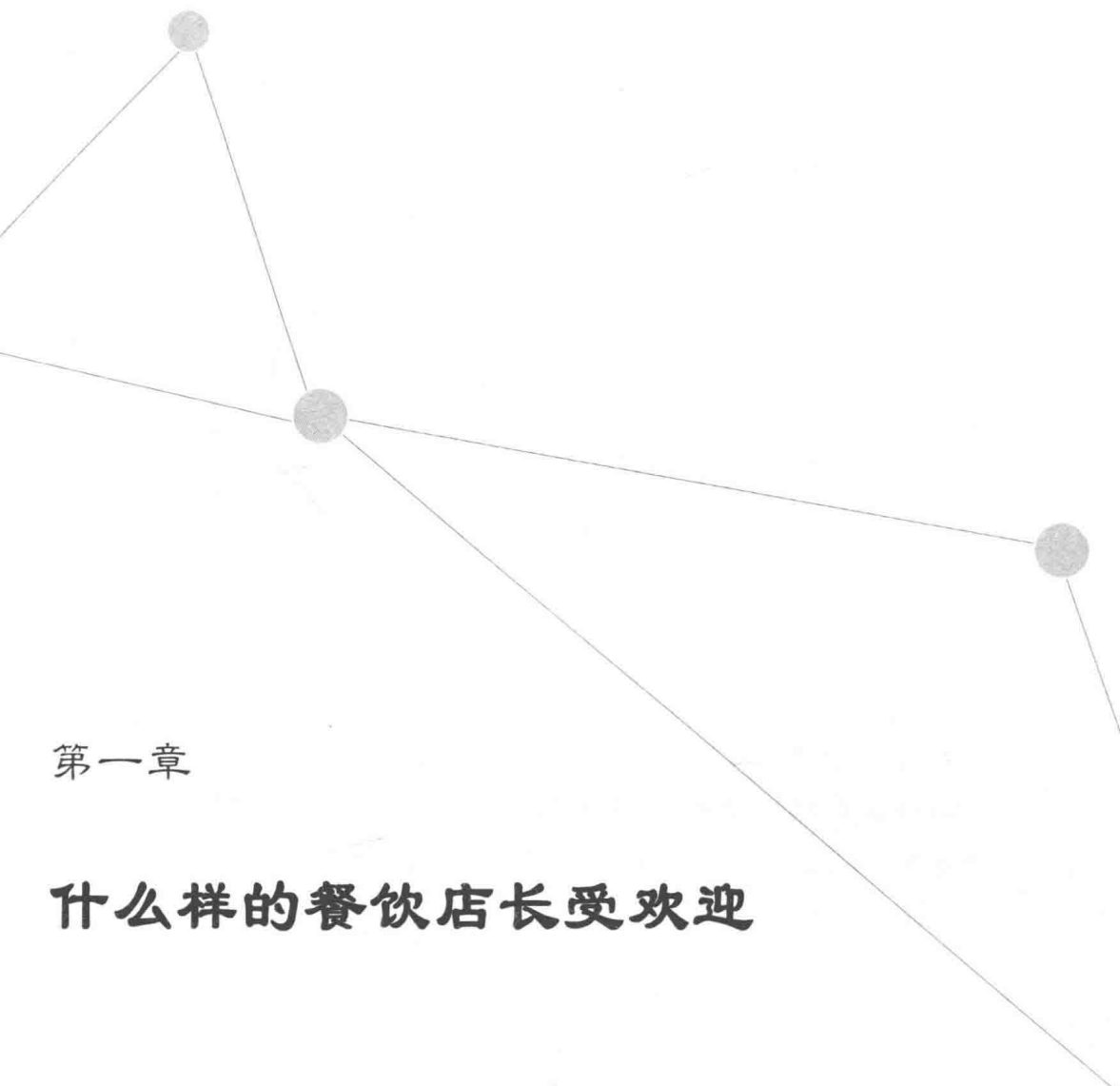
- 摸透顾客心理 225
- 简单才能最佳 227
- 制造特色秘诀 229
- 破解休闲餐饮模式 231
- 破解高端餐饮模式 233
- 破解宾馆餐饮模式 235

**第十二章****如何提升思维力、表达力、执行力**

- 军训 242
- 整理仪容仪表 243
- 三部轮喊 244
- 增强自信 246
- 适度赞美 248
- 合理指正 249
- 不说“鬼话”，说“人话” 250
- 马上做到30分钟脱稿演讲 253
- 成功例会训练 254

**附 录** 261





## 第一章

# 什么样的餐饮店长受欢迎