



店铺经营系列

(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

餐饮业經理 业务指导手册

沈新华 主编



西南财经大学出版社



(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

餐饮业經理 业务指导手册

沈新华 主编

西南财经大学出版社

店铺经营系列

选题组织：蓝明春

责任编辑：吴定光

封面设计：李 南

书 名：餐饮业经理业务指导手册

主 编：沈新华

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编：610074 电 话：(028) 7301785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：6.4375

字 数：119 千字

版 次：1998 年 8 月第 1 版

印 次：1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：13.80 元

ISBN 7-81055-332-1/F · 262

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

序

在美国留学时，曾听西餐厅连锁店经理说过“资格即是条件”。代理经理经营饮食店就是管理。也就是说，经理是小经理，因此，经理能完成与经理相同的管理职能即是条件。

从事餐饮业者，除了少部分经理外，同时具备管理能力与技术的大概寥寥无几。令人惊异的是，众多无资历者连经理应尽的义务都不知道，一点自觉性也没有，但又自称经理。

在重视品质的经济高速增长时期，随着店铺的急剧增加及从业人员的充足，经营店铺无须花费太多精力也能顺顺当当地使营业额高速增长。

但是，由于最近台湾地区泡沫经济的崩溃，稳定增长期的推移，餐饮业店铺出现过剩，产业界残酷的生存竞争时代已经到来。

从严峻的生存竞争中解脱出来，是关系企业生死存亡的大事。

下面以 K 市某家日本式西餐厅作为企业诊断与经营对策的参考。所有人员包括经营者在内，为一对夫妇加 8 名员工，年营业额的 2000 万台币，菜单 120 种。3 年来营业额每年以 5% 的比例迅速下降，该店 1 楼与 2 楼部分为餐厅，总面积约

50 平方米。店内光线阴暗，总给人不卫生的感觉。员工精神颓废，面无表情。经理认为这种现象持续下去铁定会面临危机，但对今后应采取什么措施却束手无策，找不到具体可行的解决方法。

该店 A 经理（40 岁左右）已有 18 年的经营经验，当问及关于去年的营业成绩以及今年目标、本月预算、去年增长率等具体数据时，却一无所知，只一个劲地让我们去问经理太太。A 兼任事务长，问其进价、库存额、人事费用时，亦如石沉大海般杳无回音。员工虽称他为经理，但无人知晓经理的职责是什么，其实经理连自己的职能是什么也不清楚。可以说他和没有执照的人一样，没多大区别，根本没有管理能力。当然，不仅是经理，经营者对此也有责任。

人们只有明确被赋予了某方面的责任，才会有刻意创造的喜悦、挑战意识的自豪和目标达成后的满足感。

笔者曾与 80 余位经理一起合作创业，创造了年销售额 20 亿台币的骄人佳绩，得出一条结论：即使遇上经济不景气，即使只是普通餐厅，利益创造的源泉，企业的兴衰仍绝大部分依赖于经理的力量。因此应任命有专业执照的、具有真才实学的人担任经理，可以说，没有比经理的职称再重要的了。我反复强调，尚未具备管理能力的经理应尽快掌握它，我还想奉劝诸位经营人士，应接受营业所需的教育和强化训练。

本书在撰写期间，曾得到众多先辈仁人诸多良好的建议和资料，在此谨表谢意。

目 录

序	(1)
---------	-----

餐饮业经理精神素质

第一章 餐饮业企业经营与社会使命	(3)
------------------------	-----

- ◎何谓企业..... (3)
- ◎何谓经营..... (4)
- ◎经营者的条件是什么..... (5)
- ◎应有哪些商品..... (5)
- ◎应有哪些服务..... (6)
- ◎应保持怎样的清洁..... (7)
- ◎企业的生命——人才的确保与培养..... (8)
- ◎企业的利润是绝对条件..... (9)

第二章 餐饮业管理原则与法则	(10)
----------------------	------

- ◎何谓管理
- ◎经理职责
- ◎何谓人才教育

※ 餐饮业经理业务指导手册 ※

◎何谓劳动生产性	(13)
◎何谓劳动分配率	(14)
◎何谓人事费用	(15)
◎何谓人际关系	(16)
◎何谓商品政策	(17)
 第三章 餐饮业经理职务	(19)
◎经理许可证	(19)
检查重点●经理应学的经营原则	(20)
◎关于销售责任	(22)
检查重点●何谓销售金额	(23)
◎关于增加卖项情报	(24)
检查重点●周(旬)业绩管理	(26)
检查重点●店铺月次决算的重要性	(27)
◎何谓服务	(28)
◎关于清洁	(29)
◎关于利益管理	(31)
检查重点●经理对管理可能费的支配责任	(32)
◎其它经费	(33)
◎利益责任	(34)
检查重点●如何提高利益	(35)

※ 目 录 ※

第四章 设立经营计划的方法 (39)

- ◎年度计划之设立方法 (39)
- ◎利益计划之设立方法 (40)
- ◎年度计划与利润计划的实现 (43)
- ◎全体职员的经营意识 (45)
- ◎每月预决算 (46)
- ◎工作人员计划 (48)
- ◎商品贡献能力测验 ABC 分析 (50)
- ◎成本管理具体方案 (51)
- 检查重点●店铺经营没有管理就没有成功 (52)
- ◎“经营能力强化对策” (54)

第五章 餐饮业正确的战略 (55)

- ◎商品应有质感 (55)
- ◎服务应有水准 (56)
- ◎卫生应达标准 (57)
- ◎厕所是战略商品 (58)
- ◎店内气氛是最重要的课题 (59)
- ◎以顾客要求为良机 (60)
- ◎经理的使命感才是战略商品 (62)

第六章 经理，你胜任吗 (64)

- ◎销售是否为第一主义 (64)
- ◎精力、气魄是否充沛 (65)
- ◎对部下处理是否不公 (66)
- ◎对健康是否自信 (66)
- ◎是否具有感谢之心 (67)
- ◎数字概念是否清楚 (68)
- ◎是否热心于自我开发 (68)

第七章 这种场合经理该怎么办 (70)

- ◎营业额无增长时 (70)
- 检查重点●生意不景气时请读它 (71)
- ◎人不敷出时 (73)
- ◎人事费用上升时 (74)
- 检查重点●经理对人事管理的必要性 (76)
- ◎不能确保利润时 (78)
- ◎餐饮店人员进取心低下时 (79)
- ◎对食物中毒的处理准备 (80)
- ◎对自己的将来感到不安时 (81)
- ◎与厨师人际关系不顺时 (82)

※ 目 录 ※

第八章 经营者心得——经理，您也是经营者的	
预备军	(84)
◎继承人的培养	(84)
◎经营者健康管理	(85)
◎经营者的自我投资	(87)
◎女性职员的合理任用	(89)
◎人才引进的时代	(90)
◎业绩制度的引入	(91)
◎美国研究报告	(92)
◎经营者要有好的交谈对象	(93)
第九章 餐饮业未来展望	(95)

餐饮业经理业务指导

一、经理日常业务	(99)
1. 经营管理	(99)
2. 资产管理	(100)
3. 日常业务	(100)
二、经理在营业前的检查项目	(101)
1. 厨房（会同事务长检查）	(101)

✽ 餐饮业经理业务指导手册 ✽

2. 大厅（公同领班检查）	(102)
3. 样品盒及样品（附照片说明）	(103)
4. 收银	(103)
5. 人员	(104)
6. 衣着、外表（经理及职员双方检查）	(104)
三、经理在营业时间的行动与检查项目	(105)
1. 巡视工作场所时的注意点	(105)
2. 人员配置（制定检查表）	(106)
3. 工作分配（每日变动）	(107)
4. 待客（用检查表确认）	(107)
5. 烹调（以鲜度为重、制作为原则）	(109)
6. 顾客入店情况	(110)
7. 进货（计量）	(111)
8. 机械器具的事故发生	(113)
四、经理在打烊后的检查项目	(114)
1. 厨房（事务长责任）	(114)
2. 大厅（领班责任）	(115)
3. 柜台（经理责任）	(115)
4. 终礼（经理及助理责任）	(116)
五、与顾客安全有关的检查项目	(117)

*** 目 录 ***

六、意见的接受方法与处理方法	(118)
1. 意见处理与餐店信用	(118)
2. 意见的接受方法	(118)
3. 意见处理指导上的注意点	(119)
4. 顾客打来的电话或以书面形式提出的意见	(119)
5. 意见处理之整理	(119)
6. 意见处理与教育方式	(120)
七、会议种类与内容	(123)
1. 会议种类一例	(123)
2. 会议的进行	(125)
八、经理的统计管理	(126)
1. 收据种类	(126)
2. 处理方法	(126)
3. 经营数字基础用语解说	(138)
九、经理履行职责所需文件、申请表及帐簿	(142)
1. 勤管管理有关事项	(142)
2. 人事有关事项	(145)
3. 商品管理之有关事项	(153)
4. 预决算有关事项	(153)

5. 销售业务有关事务	(154)
-------------------	-------

十、经理应受教育过程及部下的教育管理 (163)

1. 新任经理应受教育过程	(163)
2. 对部下的教育管理	(163)
3. 教育指导思路 (O.J.T. 工作岗位教育)	(164)
4. 女性职员教育方法	(165)
5. 工作人员待客教育 (增加业绩之工作人员 基本待客教育)	(166)
6. 工作人员教育纲目 (朝会时需贯彻的工作人员 意识革命)	(169)
7. 经理自我检测	(173)

十一、人事关系处理程序 (178)

1. 录用上应注意事项	(178)
2. 录用程序	(178)

十二、预备员工、计时员工、临时工待遇基准

.....	(183)
1. 预备员工、计时员工、临时工的定义	(183)
2. 适用于社会保险的待遇	(183)
3. 用于纳税的待遇	(184)
4. 预备员工的工资规定	(184)

※ 目 录 ※

5. 嘱托意见统一有关事项	(186)
十三、经理必备的其它知识	(188)
1. 工作人员管理知识	(188)
2. 必要文件一览表	(190)
3. 文件的保管	(191)

餐饮业经理精神素质

□ 第一章

餐饮业企业经营与社会使命

何谓企业

《广辞苑》对企业的定义是：企业是以生产营利为目的，以生产要素为总合的，经营持续性事业之机构。

生产要素是指人力、物力、财力；事业是以一定的目的与计划为基础进行持续性经营的活动。一言以蔽之，所谓企业是指征收资金，通过2人以上的组织进行持续的商业行为，从而获取利益。

企业是“起业”，企业一经成立就不允许破产。经营者对投资者有分配利益的业务，透过他人进行生产、销售，因此对他们经济上的保证是绝对条件。此外，企业还肩负着社会使命——创造利益且必须纳税。