



30年经验令你少走弯路、少交巨额学费

北京香港餐饮协会1988年创会会长

20世纪90年代北京餐饮界“三刀一斧”占“两把刀”

20世纪90年代便已年薪达百万的总经理

RESTAURANT
GUIDE BOOK

中国 餐饮天书

成功历练了智慧 智慧造就了成功

如何做一名出色的总经理

张万洪◎著

餐馆总经理及中高层管理必读宝典



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

张万洪◎著

RESTAURANT
GUIDE BOOK



中国 餐饮天书

如何做一名出色的总经理

餐馆总经理及中高层管理必读宝典



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

图书在版编目 (CIP) 数据

中国餐饮天书：如何做一名出色的总经理/张万洪著.

—广州：广东旅游出版社，2014.8

ISBN 978-7-80766-252-5

I. ①中… II. ①张… III. ①饮食业—商业管理—中国

IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 019429 号

责任编辑：郑作民

封面设计：小辉设计

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼 3 楼 邮编：510642)

邮购电话：020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京墨阁印刷有限公司印刷

(地址：北京市丰台区黄土岗化家大坑 (白盘窑站 353 路东 500 米))

710×1000 毫米 16 开 20.5 印张 305 千字

2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价：39.80 元

[版权所有 侵权必究]

《唯高餐饮经典书库》丛书编委会

本书总策划 广州唯高餐饮咨询管理公司

广东旅游出版社

编委会主任 刘志松 王盛华

编委会副主任 周向辰 江丽芝 张敏杰

编 委 何 阳 梅哲坤 官 顺 郑作民 刘 灏

温俊伟 徐梅山 龙海波 邓炎彬 伍福生

黄永成 张冬梅 王 茜 计晓舟



总 序

乘改革开放的快车,经历了风风雨雨,现今的中国餐饮业已成为市场化程度最高、竞争最充分、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光,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,日进万金其实不是神话,而是完全能够实现的事实。但是,面对新开的餐馆越来越多,赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实时,不少业内人士既感到惶恐不安,又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城,今天却无人问津?为什么仅一墙之隔的两家火锅店,一家烟雾腾腾,一家却锅冷人稀?为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬都没有淡季,而不少中餐馆却时冷时热,有时甚至该旺不旺。为什么有些昨天还几乎是“两袖清风”的下岗职工,今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板;而有些昨天还是指指点点吆喝着的老板,今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知,从投资者、老板到各级从业人员,都很想探究这些问题的奥秘,很想在餐饮业这一宝山中挖到“金矿”。但是,一个实际困难却摆在他们的面前,那就是在茫茫书海中,介绍健康食品、家庭菜式的不少,但有关开办、经营餐馆的书籍却不多,有也是零零碎碎,且不够通俗易懂,缺乏实操性。现在,我们可以满怀信心地告诉读者,这个问题可以解决了。我们在经过长期准备和酝酿之后,与广州唯高餐饮咨询管理公司联合策划、出版



了“唯高餐饮经典书库”系列丛书,以填补这方面的缺陷。希望能借此推动中国餐饮业的发展,帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

“唯高餐饮经典书库”的作者们,既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员,也有专家、教授、作家、记者、编辑,他们都以强烈的责任心,深入餐饮业基层,对老板、员工反复采访,搜集了大量的第一手资料,并认真研究了许多餐饮业的理论知识。这些书是他们对餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书已列入计划的选题达数十种,涵盖的范围广,涉及餐馆运作的方方面面,包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能、员工培训等诸多细节,内容极其丰富,知识面极其广阔,既全面又实用。本丛书力求在创作理念上与时代同步,并有一定的超前性,对餐馆的投资者、经营管理人员、从业人员均有一定的指导意义。

我们深信,“唯高餐饮经典书库”系列丛书一定会成为广大读者的良师益友,一定会为从业人员带来美好的“钱景”。

广东旅游出版社

2014年5月





前 言

什么叫经验？好听的说法叫“经验”，实际是犯错不少，交了不少学费换回来之教训，下次不会再错了。若老板愿意高薪聘经验丰富的总经理，就少走弯路，少交巨额学费。吃小亏占大便宜。

这是阁下拿了过百万工资都学不会之经验，因为你们不懂检讨及总结或老板不让你参与深度管理。本人当了25年餐饮老总，浓缩总结了200条管理心得，与大家分享。读完此书尚未能学会我40年浓缩经验，还要靠你悟性，老师引进门，修行靠自己，勿纸上谈兵，像马谡般只读死书。要懂变通，审时度势，见招拆招。

作为总经理不必对厨师长指手画脚，除非你用了个低工资的庸才，有十年餐饮经验者都已能凭菜品的外貌，以前是色香味，现加上容器及创意做形，不用亲尝都已清楚厨师的水平高低。多鼓励，少批评，厨师们会更卖力去表现的。

总经理是企业大脑，无必要天天陪客喝酒，醉后大脑欠佳两三天的，让年轻貌美，嘴甜能喝的经理们来应付客人，总比老总出马强多了。

总经理代表半懂行老板去经营管理企业，必须德高望重才能镇得住店，经验丰富去把舵，奖罚分明，善待员工而定军心，尚要老总心中有盘能盈利之账，知道怎样控制五大费用，个人对厨房、楼面、财务、库房、采购、人事、维



修、保卫、保洁、筹建等学问(十项全能)有一定认识才不会被蒙骗,有能力将店管理好,产生盈利好交代老板。

万事俱备,尚欠东风,最终还是要老板的认同与支持才能成功,当然这也是要靠你当班率高、勤奋、少坏习惯换回来的。

张万洪

2014年5月





第一章

总经理实务篇

- 3 / 企业经营成功的基础
- 5 / 告诉老板为什么要投资餐饮事业
- 6 / 计算投资项目的大账
- 7 / 总经理心中控制盈亏之账
- 8 / 汇报你的施政手法看老板反应
- 9 / 总经理施政手法内容
- 15 / 总经理心中须有投资回收把握的账
- 17 / 总经理日常工作
- 18 / 如何控制成本毛利账
- 22 / 控制成本会计工作职责
- 23 / 什么叫管理
- 24 / 经营与管理有什么不同
- 25 / 管理人必须具备四大能力
- 25 / 企业文化就是经营宗旨
- 26 / 管理成功的三大原则
- 28 / 怎样做一个优秀管理人
- 29 / 管理人必须德才兼备
- 30 / 要认清体制

目录

CONTENTS





31 / 令总经理害怕的十种老板

32 / 管理失败的各种因素

33 / 选择资深管理公司的作用

34 / 总经理管理心得

67 / 总经理责任及实务

第二章

中层管理人实务篇

73 / 中层管理人员管理技巧 36 条

90 / 投诉事故处理办法

第三章

具体人员责任及实务篇

99 / 总经理助理(后勤)责任及实务

100 / 楼面经理责任及实务

102 / 营业部责任及实务

104 / 主任岗位责任及实务

106 / 部长岗位素质及实务

107 / 领位责任及实务





目录

CONTENTS



- 108 / 酒吧员责任及实务
- 109 / 收银员责任及实务
- 110 / 服务员责任及实务
- 112 / 传菜部责任及实务
- 113 / 售点员岗位责任制
- 114 / 厨师长素质及实务
- 117 / 厨工责任及实务
- 119 / 财务经理责任及实务
- 121 / 库管员责任及实务
- 123 / 采购员责任及实务
- 125 / 后勤主任责任及实务
- 126 / 人事经理责任及实务
- 128 / 维修员责任及实务
- 130 / 保卫员责任及实务
- 132 / 司机责任及实务
- 133 / 夜间看更责任及实务
- 134 / 刷碗责任及实务
- 135 / 清洁责任及实务
- 136 / 员工食堂责任及实务
- 137 / 员工宿舍管理制度





第四章 基层员工实务篇

- 141 / 上好培训第一课
- 144 / 个人卫生及仪表
- 145 / 领位、服务员要有礼貌
- 147 / 与客人聊天引句
- 148 / 推销高档菜技巧
- 149 / 餐厅及贵宾厅每天营业前后检查
- 150 / 点菜技巧
- 152 / 咨客及服务员工服务规范程序
- 153 / 电话预订规范语
- 154 / 餐饮部开会规范
- 155 / 零点餐厅服务程序
- 156 / 贵宾厅房服务程序
- 158 / 传菜及划单工作规范及程序
- 159 / 酒水服务规范及知识
- 160 / 结账及送客规范及程序
- 161 / 国宾客人特级服务要求
- 162 / 宴会接待的规格
- 165 / 大宴会举办成功的重要因素





- 167 / 大宴会楼面服务程序
- 168 / 对内宴会细节通知单
- 169 / 服务技巧
- 179 / 销售的正确管理方法
- 181 / 懂点营销术不吃亏
- 182 / 销售部经理岗位责任及实务
- 184 / 销售部提成方案
- 185 / 祝酒歌
- 186 / 婚宴主持稿

第五章

饮食文化发展篇

- 189 / 餐饮知识
- 192 / 中国菜之不同菜系
- 194 / 各种食材一览
- 196 / 茶艺知识
- 199 / 台湾工夫茶道 21 式
- 200 / 咖啡知识
- 200 / 咖啡品种





第六章 厨房出品实务篇

- 203 / 厨师长形象
- 204 / 厨房操作顺畅因素
- 205 / 精选香港富豪美食心得
- 206 / 香港粤菜
- 210 / 粤式煲汤
- 211 / 粤式炖羹类
- 212 / 粤式甜品
- 213 / 丧事菜
- 214 / 粤式小炒
- 216 / 川湘鲁菜式
- 218 / 官府菜
- 219 / 粤式小炒
- 220 / 特色菜
- 221 / 杭州风味
- 222 / 河豚菜系
- 223 / 日本刺身
- 224 / 港式烧卤
- 225 / 大厨献艺





目录

CONTENTS



- 226 / 新派粤菜品种
- 227 / 名店畅销菜
- 229 / 杭州精品菜
- 230 / 亚洲系列
- 231 / 田园素菜
- 232 / 主食
- 233 / 港式面点
- 234 / 凉菜
- 235 / 美食(任点任吃)
- 238 / 粉面饭类 70 款
- 240 / 意头菜
- 241 / 素菜资料及菜名
- 242 / 围碟边材料
- 243 / 席间煮制
- 244 / 旅行社菜单
- 245 / 员工餐菜谱
- 246 / 经理餐
- 248 / 自助餐菜单
- 250 / 传菜部配料
- 252 / 上海菜配料
- 254 / 海鲜分量





- 255 / 如何发干货
- 256 / 中外名酒篇
- 258 / 葡萄酒、烈酒的基本学问

第七章 筹建学问实务篇

- 271 / 筹建学问的重要性
- 272 / 四千平方米全新高档酒楼投资预算
- 274 / 四千平方米酒楼投资回报分析
- 276 / 筹建程序及知识 100 条
- 291 / 国家对石材放射性的适用标准
- 292 / 楼面用品清单



ZHONGGUO CANYIN
TIANSHU

第 一 章

总经理实务篇