

做品牌餐饮的 经营秘密

实战管理三十六讲

徐宝良 编著



为什么同一区域的酒店，有的人气兴旺、

为什么相同规模的酒店，有的顾客赞赏有加，有的又能让顾客不断回头？

为什么同样星级的酒店，有的顾客流连忘返、一往再往，有的却一次光顾、再不登门？

是顾客偏心？是顾客挑剔？还是酒店自身出了问题？



金牌企业
培训书系

简单易懂： 用一个老师的口吻
将餐饮整体经营管理娓娓道来

注重定位： 改变以往的管理模式
模式不对 努力白费

实战性强： 从实战的角度浅析理论
更易借鉴 更具实用性

有的放矢： 观点鲜明 方法独到
对长期以来难以解决的疑难问题
提出解决之道

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

STW
STANDWAY BOOKS

做品牌餐饮的

经营秘密



金牌企业
培训书系

实战管理三十六讲

徐宝良 编著

编委：（排名不分先后）

陈文	陈景俊	张红艳	李祥睿	赵小川	赵莉敏	李建军	孙正林
李月英	张培荣	宋岳峰	袁晓东	田广利	鞠俊华	葛宏明	孙波
孙印利	钱以斌	陈达波	王中伟	孙鸿进	展然	秦贵庆	李加红
赖建全	张彦新	张开飞	华林	陈新	王双喜		

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK10N1084

图书在版编目 (CIP) 数据

做品牌餐饮的经营秘密：实战管理三十六讲 / 徐宝良编著. —西安：陕西师范大学出版总社有限公司，2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5613 - 5327 - 1

I. ①做… II. ①徐… III. ①饮食业 - 企业管理
IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 214409 号

做品牌餐饮的经营秘密：实战管理三十六讲

徐宝良 编著

责任编辑 曾学民

责任校对 陈显英

封面设计 李 瑶

出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司

社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062

网 址 <http://www.snupg.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京东海印刷有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 28.5

字 数 380 千字

版 次 2011 年 2 月第 1 版

印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5327 - 1

定 价 58.00 元



序一

PREFACE

我“钻”进去一口气读完徐宝良先生的《做品牌餐饮的经营秘密：实战管理三十六讲》一书，所得感叹是，这些都是他“钻”进去，用实战得出的感悟。

作者纵观中餐的繁杂艰难，系统地拔高和提炼了理论精髓和餐饮灵魂里所涵盖的制胜方略，教人冷静地学习规避风险、清醒地应对竞争、谨慎地梳理定位、巧妙地设计模式。把人们的思维引导到良性循环的经营布局中，是作者良苦用心的去处。

他着力强调的培训透视着向竞争者学习、打造顾客价值导向的观点具有前瞻的高度。对差异化和产品生命周期的驾驭，使得人们对细分市场的定位和产品有了更新的战略上的理解，大大提高了企业利润的收取能力及企业生命的延展期。

我作为一个实战中的业内人士，自视为驱动品牌导向的人，再读此书后，却感思想的闪光于我如拨云见日，启发洞若观水。

作者此书的另外一个重要思想表现在，中餐行业普遍存在的三大缺失：一是道德基础缺失；二是专业知识缺失；三是战略思想缺失，这既是讲给老板的，也是讲给员工的。

他的先有模式决定成功、后有机制决定发展的建设性论点对企业和个人突破瓶颈具有战略指导意义，各种滋味，细细品之感悟道心，受益匪浅。

北京金狮麟酒店有限责任公司 董事长

2010年12月

序二

PREFACE

餐饮界有一个共识：国内餐饮和国外餐饮不在同一起跑线上。为什么呢？因为国外连锁餐饮有固定的网络，会带来很多客源。但我认为：总的来说，这种优势不是绝对的，因为销售网络仅是一种渠道，如果没有水，渠道也不会畅通。客人选择消费主要不在于渠道而在于产品和品牌。

国外餐饮企业最有价值之处在于已形成强大的品牌。客人首先是对这个品牌产生了很强的信任，价格则放在了第二位。品牌要形成社会影响和认同，最根本的是培养起自己的忠诚客户。这就需要企业上下每一个员工都有维护和培养这个品牌的强烈意识。

积极向上、团结协作的企业文化对现代企业越来越重要。企业文化是指企业的使命、价值观和远景，主要靠领导者来做。管理者扮演什么角色？企业的核心竞争力是什么？企业的竞争手段容易被对手模仿，但企业文化很难模仿。企业文化确定下来后，要在每一个环节、每一件事中体现出来。确定企业的远景目标就是以终为始，朝一个大的方向努力，这样企业在遇到困难或转型时，也容易得到员工的认可。

麦当劳于1990年在深圳开设第一家餐厅，凭借其经理培训系统、产品标准化及品质一致性、麦当劳的餐馆店址建设专长、运作系统标准化、成功营销这五大核心竞争力，顺应了麦当劳的品牌，将“我就喜欢”这一麦当劳语言深深地植入中国消费者心里。麦当劳的品牌不仅是企业自身喊出来的，更是在企业的整体经营过程中坚持了其科学的管理方式和市场遴选原则，在进入中国未能实现盈利的四年内依然坚持着企业理念不动摇，最后终于实现了繁荣商业圈与麦当劳品牌的结合。

品牌的塑造可以在短期内实现迅速的崛起，而要在目标顾客的内心烙上不可



磨灭的印记，就需要不断地持续宣扬。信息化在现代社会越发显示出增加企业核心竞争力的能量，沃尔玛的成功有一部分归功于他们利用自己购买的卫星来管控自己的物流配送，使自己的竞争力提前对手至少 5 年，成为全球第一商业公司。信息化对于餐饮业尤为重要，提升企业竞争力、增强品牌力度已经是不争的事实，概括来说就是全面优化部门协作关系、实时掌控餐饮企业运营状况、有效提升管理水平及运作效率。品牌是对外张扬的因子，是企业核心竞争力的招牌，而在招牌背后如果没有企业其他科学经营的坚持和不断提升，品牌就无从谈起。要知道，皮之不在，毛将焉附？

我与本书作者徐宝良先生相识已久，他是致力于餐饮研究和实操的专家。我经常邀请他来我们用友大学给我们分享他的管理实战经验，受益匪浅，对我们帮助甚大。

在我们的交往中，他的稳重踏实、勤勉敬业、超前理念、满腔热忱、为餐饮的发展做出贡献的赤子之心，给我留下非常深刻的印象。他不断在学校和餐饮企业之间努力，积累了相当丰富的理论知识和宝贵的实战经验。

今天我有幸能提前一睹大作，甚为欣慰并为之骄傲，更被他执着的精神深深打动。我深知餐饮工作的繁杂和劳累，他能够在管理那么多家酒店的同时，潜心钻研，呕心著书与同行们分享他的成果，这要牺牲很多宝贵的休息和陪伴家人的时间，这一点是很难得的。

这本书能对从事这个行业和即将要进入这个行业的朋友们给予很好的指导和帮助，同时我认为这将对当今餐饮发展中品牌的建设和维护起到很强的指导作用，也可以说是填补了对餐饮企业整体经营过程研究的空白。

不积跬步，无以至千里。工欲善其事，必先利其器。行业的竞争需要那些能将理论和实践有机结合的经理人；需要了解更多知识、从深度和广度完善自己的投资人；需要我们都提升自己的管控能力。愿更多的餐饮界朋友能从本书得到助益，将自己的企业和事业建立在可持续发展的坚固磐石之上！

徐宝良

用友畅捷通软件有限公司 总经理

2010 年 12 月



前言

FOREWORD

从天时、地利、人和看餐饮经营管理

为什么同一区域的酒店，有的人气兴旺、顾客云集，有的却门庭冷落、少人问津？

为什么相同规模的酒店，有的顾客赞赏有加，有的只能受到顾客不断批评？

为什么同样星级的酒店，有的顾客流连往返、一往再往，而有的却一次光顾、再不登门？

是顾客偏心？是顾客挑剔？还是酒店自身出了问题？

在国外，开店的首要因素就是选址、选址、再选址，一个好的地点是开店成功的一半，因此洋快餐的选址非常严密，需要经过半年以上的调研和考察。但是在国内特殊的经营环境下，我们除了地址，还要关注大的环境以及和周边的各种关系的融洽度。那就是所谓的天时、地利、人和。

历代军事家都非常重视天时、地利、人和，把这三者作为取胜的法宝，不是没有科学道理的。这是中华民族传统的人文价值和精神核心，也是人类共有的世界观和方法论。和而不同、求同存异、对立统一、大同共生，构成人类心灵对和谐共生永恒的渴望。凡事得天时、地利、人和者方可谋事作局，此为古训。

商场如战场，经营策略与战争策略有许多通融之处、借鉴之处。同样道理，把握天时、选择地利、依靠人和是开拓市场不可忽视的重要问题，也可以说是市场开发的三大法宝。自古以来，历代经商者无不在天时、地利、人和上费尽心机、绞尽脑汁，每一个成功者往往都有自己的一套顺天时、得地利、聚人和的经



营策略和方法。

一、把握天时

自然天时，“乐观时变”。所谓“天时”，可以解释为自然现象和社会现象。自然现象如水旱灾异、农业收成的好与坏；社会现象如国家的社会安宁与动乱，人们的喜好和时尚等。

市场天时，避实击虚。把握天时，用现在的话来说就是要抓住机会，“机不可失，时不再来”。企业在营销战略上，要做到：“人无我有、人有我优、人优我全、人贵我廉。长线产品长年有，短线产品及时供，保证供应不脱销。”在销售措施上，要采取：“开拓市场促销、上门走访推销、有奖酬宾激销、广告宣传扩销。”

政策天时，商机无限。一个国家的社会秩序稳定、经济发展、科技发展、市场繁荣、人们生活水平提高程度如何与这个国家的宏观政策和微观政策有很大的关系。政策宽松，对搞活经济、搞活企业、开拓市场，也是一个难得的天时，乃天赐商机也。

机会天时，不差“一点”。抓机会，抢时间。有人说，我不就是比人家差那么“一点”吗，我的企业为何就失利了呢？为何就造成了那么大的损失呢？为何就破产了呢？真是不可思议，不堪设想。我们说，这商机虽然无限，有时却是有限的，你差它一点，它差你一万，甚至差你一辈子。说起这“一点”最是捉弄人。如果不相信，不妨说一说。高考差一分，你就会扎扎实实地被挡在高等学府的墙外；爱情迟一步，你就有可能因此与心爱的人终生隔着一一条不可逾越的爱的天河；一纸合同上错一个标点，便能导致你几十万、几百万、几千万元，甚至更大的损失。许多远行的旅客往往会有这样的感觉，在人生的旅途上，迟一步进站，你就只能眼巴巴地看着列车飞速远去的背影，叹气一声，或者只得再去等下一班车。

二、把握地利

天时不如地利，可见地利也是很关键的成功因素，那我们就看看地利的重要性。

自身地利，也就是自己的环境和格局。你这个店的建筑是否开始就是为做餐



饮店而建的，里面的格局和功能是否达到要求，要知道，开始的布置和后期的整改效果是不一样的。有很多店开始的目标是商场，或者是住宅、办公等用途，后改成餐饮的格局，多少在整体的效果和功能性方面欠缺，这也叫做自身地利先天性的不足。

周边地利。你所处的周边环境同样决定你的未来前途，例如你周边的邻居是大型商场、高档写字楼、大学院校、银行以及政府办公区域；再者你周边都是餐饮的店面，处于餐饮商业氛围之内，餐饮一条街类似的位置；还有，周边是肿瘤医院、传染病医院、化工工厂等。三种所处的不同位置，决定你的顾客，也决定你的生死。因此开店也需要一个好邻居。

顾客地利。我们要考虑顾客的就餐成本和便利，所处的位置和定位与你的消费群体距离，是否能辐射在你的商圈范围之内。开车的距离和时间成本，另外是否拥有自己的停车场，车位是否充足，这些都是顾客去消费所花的时间和便利成本，对顾客来说是决定是否去你家消费的首要因素。

三、把握人和

地利不如人和，尤其在国内的企业，人和是决定企业是否能够长期存活和发展的至关重要因素，也是企业竞争力的关键因素。

团队人和。在我们公司的管理咨询客户中，有很多民营企业都是得“天时地利”，成功地完成了创业阶段的原始积累，但是在“人和”方面，都面临着很多问题，使企业在成长阶段遇到了发展的瓶颈，主要表现在人力资源培训和管理方面，组织与人才建设落后于企业的业务发展需求，阻碍了企业进一步发展。

琢磨“企业”的“企”字，是一件饶有兴味的事情。根据《辞海》的解释，“企”就是把脚后跟贴起来，向前探望的意思。“企者”，就是“好高骛远”之人。因此，一个真正的企业，应该重视建立一种充满活力的目标。激励自身不断前进，脚踏实地地去实现目标。这些过程重在塑造员工行为，建立让员工主动创新、合作和学习的企业环境，促使员工追求新的发现，并为革新者留出足够的空间，同时鼓励员工的分工合作。

客户人和，就是企业与客户之间的营销关系的处理。做好细致的售前服务、用心完成售中服务，真诚地做好售后服务，与客户的关系相处融洽，不是强卖的关系，而是要不断挖掘客户的需求，满足、感动客户。

上级人和，企业与上级的管理部门，例如消防、卫生防疫、工商税务、城管等部门的关系相处融洽。一个企业要想成就事业，要想站稳脚跟，必须跟当地政府搞好关系，求得政府的支持和帮助。

公众人和，企业要对外部公众充分展示自己的良好形象。企业要想在一个地方落脚生根，必须通过参与各种社会公益活动，充分展示自己的良好形象。在合法的范围内进行公众公关可以有各种各样的方式，如赞助残疾儿童、资助特困学生、向灾区捐款捐物等等。

一个人或企业为什么成功，为什么失败？失败的人总是在那里怨天尤人，所以只在原地不动；成功的人会审时度势，即便遭遇挫折也毫不气馁。天时地利人和是成功的关键因素，是我们每一个人都会遇到的，这就是缘。既然遇到了就要万般珍惜她，好好地把握她。与其说天时地利人和是外来不可控的，还不如说她是我们自己造就和运用的。机会对每一个人来说都是一样的，对天时地利人和的不同理解和运用，会有截然不同的结果。运用不好，则可能劳而无功处处碰壁；运用得好，则事半功倍如鱼得水。

你想要什么样的人生，全在于你自己的选择；

你想要什么样的企业，全在于你自己的努力。

徐宝良于北京朝阳

2010年12月



CONTENTS 目录

1.....	序一
2.....	序二
1.....	前言

1..... 管理理念篇

1.....	第一讲 合格餐饮总经理具备的素质及能力
3.....	第一节 总经理应具备的基本素质
7.....	第二节 作为投资人需要的总经理类型
9.....	第三节 总经理的地位及职权范围
11.....	第四节 总经理应具备的十种能力
12.....	第五节 总经理工作的二十项具体职责
13.....	第六节 总经理对酒店掌握的具体内容
15.....	第七节 总经理十大告诫
15.....	第八节 总经理需要考核的八大项目
16.....	第九节 总经理时刻要关注的十条原则
19.....	第二讲 餐饮经营不可忽视的陷阱
19.....	第一节 盲目选址——选址失策，一失策成千古恨
20.....	第二节 错误定位——看不清自己，找不到顾客
22.....	第三节 基础不牢——筹备不足，后期难以弥补
23.....	第四节 膨胀扩张——发展过快，一发不可收拾
24.....	第五节 异地经营——水土不服，自找苦吃
26.....	第六节 包厨不当——脱离掌控，难以收摊
27.....	第七节 菜品混杂——体系不健全，劳民伤财



28	第八节	管理混乱——内部管理失误，导致成本巨大
28	第九节	模式不符——经营模式不对，努力白费
29	第十节	圈里内讧——股东之间、股东家人干涉
30	第十一节	累心老板——心胸狭窄，坐车又拉车
31	第十二节	疑心用人——用人不疑，疑人不用
33	第十三节	迷信经营——过分迷信，忽略管理
34	第十四节	人才匮乏——培养体系缺乏，管理不到位
35	第十五节	资金紧张——资金链断裂，瞬间崩盘
37	第十六节	营销失败——打广告早死，不打广告等死
39	第三讲	总经理要学会做三道菜
39	第一节	熘（留） 鳝（散） 大全（权）
40	第二节	中（忠） 盐（言） 腻（逆） 耳
41	第三节	烩（会） 蹄（提） 筋（金）
42	第四讲	六大法则看餐饮管理
42	第一节	“红炉”法则
45	第二节	“木桶”法则
51	第三节	“刺猬”法则
52	第四节	“金鱼缸”法则
53	第五节	“二八”法则
54	第六节	“南风”法则
58	附：	金狮麟餐饮品牌店塑造之理念
63		定位、选址篇
64	第五讲	定位，决定你的地位
64	第一节	餐饮定位及策略
68	第二节	餐饮定位取舍
72	第六讲	从洋快餐的选址学经验
72	第一节	学习肯德基的选址策略



76	第二节	参考麦当劳的选址方法
79	第三节	星巴克的完美选址技巧
80	第四节	洋快餐选址的几点思考
82	第七讲	看餐饮店的终极定位、选址
82	第一节	餐饮店的终极定位、选址
86	第二节	几张做选址参考的图表
90		筹备开业篇
91	第八讲	筹备工作开始的几个工作
91	第一节	酒店组织架构图设立
91	第二节	筹备工作开始的几个工作
102	第九讲	筹备进度计划
102	第一节	筹备进度计划表的编写与细节实施
120	第二节	筹备中的安全、卫生管理
130	第十讲	在装修设计中的细节
130	第一节	餐厅种类选择及装修
140	第二节	灯光的配备使用与技巧
141	第三节	餐饮 VI 设计的重要性及清单
146	第十一讲	试营业及开业管理细节
146	第一节	开业庆典营销策划
152	第二节	开业磨合阶段有效避免混乱的关键点
160		人力资源篇
160	第十二讲	合理的人员配置
160	第一节	建立合理有效的人员编制
163	第二节	员工档案的建立



165	第十三讲 员工薪酬管理
165	第一节 从南京某店工资绩效考核看薪酬管理
175	第二节 从员工工资以外的收入看薪酬管理
176	第十四讲 有效的员工激励
176	第一节 无需金钱的激励
183	第二节 激励员工的技巧
184	第三节 留人有道，招招见效
187	第四节 减少员工流失的计策
190	第五节 与基层员工谈话的艺术
192	第六节 对员工有些话不能说
195	培训管理篇
195	第十五讲 餐饮培训的看法
195	第一节 餐饮培训的一些弯路
198	第二节 餐饮培训中的忌讳
199	第三节 餐厅领班主管培训的重要性
203	第十六讲 餐饮培训的需求分析与调查
206	第十七讲 餐饮企业培训规划
206	第一节 餐饮企业筹备期间培训规划
210	第二节 餐饮企业年度培训规划细节内容
217	开业运营篇
217	第十八讲 从十张图表中找餐饮经营问题
217	第一节 顾客对服务质量不满（鱼骨图）
219	第二节 顾客档案跟踪管理图表
222	第三节 SWOT 分析图表
224	第四节 厨房产品更新图
225	第五节 厨房出品速度慢的原因（鱼骨图）



226	第六节	餐饮人力成本构成对照分析表
227	第七节	成本要素比例参考表
229	第八节	从估清表看厨房管理
230	第九节	经营系统诊断示意图
231	第十节	顾客就餐信息反馈表
234	第十九讲	从十个数字公式看餐饮经营理念
234	第一节	$0 + 0 + 1 = 100$
235	第二节	$1/3 + 1/3 + 1/3 = 1$
235	第三节	$100 - 1 = 0$
236	第四节	$80 + 1 > 100$
237	第五节	$1 + 1 > 2$
237	第六节	$1 = 17 = 612000$
238	第七节	$1 - 10 - 100$
239	第八节	$3 \text{ NO} = 100$
240	第九节	$20:80$
241	第十节	$3 + 2 = 5$
243	第二十讲	餐饮经营中的几个观点
243	第一节	经营中做到计划行事
245	第二节	如何将菜品演绎到极致
249	第三节	售后服务更重要
251	第四节	从麦当劳的团队建设来看中餐团队管理
255	第五节	餐饮应该将危机管理放在首位
262	第六节	餐饮信息化管理的重要性
264	第七节	看用友畅捷通如何助力餐饮酒店业
268		案例：陈先生的信息化之路

271	厨房管理篇
271	第二十一讲 厨师长的个人管理
271	第一节 厨师长自身修养
274	第二节 厨师长的员工管理
276	第三节 十个指标考核厨师长
280	第四节 厨房工作管理车轮表举例
283	第二十二讲 餐饮厨房设计与施工应注意事项
287	第二十三讲 菜品管理
287	第一节 菜谱标准化管理
291	第二节 设计菜品组合
296	第三节 菜品创新管理
301	第二十四讲 生产流程及质量管理标准、考核
301	第一节 生产流程及领料流程
302	第二节 质量管理标准
310	第三节 厨房生产质量考核
311	前厅管理篇
311	第二十五讲 创新服务细节流程
320	第二十六讲 前厅服务的细节管理
320	第一节 前厅服务细节流程
324	第二节 心领神会与细节服务
330	第三节 餐厅日常工作检查细节
333	第四节 服务五字诀
333	第五节 两张表格看包间和洗手间细节
336	第二十七讲 前厅顾客投诉处理
336	第一节 处理宾客投诉的程序



338	第二节 处理顾客投诉
342	成本管理篇
342	第二十八讲 餐饮整体成本控制
342	第一节 餐企如何进行成本控制
345	第二节 餐饮行业降低成本的好方法
348	第二十九讲 采购成本控制
348	第一节 酒店采购管理制度
351	第二节 餐饮原材料采购
352	第三节 餐饮采购方式选择
358	第三十讲 厨房成本控制
358	第一节 菜肴成本控制容易忽视的两个重要环节
361	第二节 怎样降低成本又不影响饭菜质量
362	第三节 控制成本技巧
366	财务管理篇
366	第三十一讲 餐饮总经理应该知道的数据、误区及重点
366	第一节 餐饮总经理每天必看的四个财务数据
367	第二节 四个误区、五大工作重点
372	第三十二讲 餐饮财务管理的几个重点
372	第一节 餐饮行业筹建费用的估算
373	第二节 餐厅合理房租怎样计算
377	第三节 特许经营须算清的“三笔账”
382	第四节 常见酒店工作人员 42 种贪污行为
384	第三十三讲 如何规避收银环节中的工作漏洞
384	第一节 收银员的岗位职责描述
385	第二节 常见的收银环节中的工作漏洞及预防措施