

现代餐饮企业
管理实务丛书

餐饮业经理知识读本

优秀餐饮经理成功指南

华瑞创业管理咨询公司　　编　著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮业经理知识读本/华瑞创业管理咨询公司主编. -北京:民主与建设出版社,2003
(现代餐饮企业管理实务丛书)
ISBN 7-80112-583-5

Ⅰ.餐… Ⅱ.华… Ⅲ.饮食业-企业管理-经验 Ⅳ.F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 080009 号

责任编辑 赵振兰
封面设计 何优优
出版发行 民主与建设出版社
电　　话 (010)65523123　65523819
社　　址 北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮　　编 100020
印　　刷 中国文联印刷厂印刷
开　　本 880×1230　1/32
印　　张 10
字　　数 180 千字
版　　次 2003 年 9 月第 1 版　2003 年 9 月第 1 次印刷
书　　号 ISBN 7-80112-583-5/F·272
定　　价 25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

目 录

Contents

引 言

第 1 章 让我们共同关注餐饮业 /3

1.1 你了解当今餐饮业吗? /3

1.2 餐饮业发展趋势 /8

1.3 描绘你的事业蓝图 /12

第 2 章 你有成为经理人的潜质吗? /15

2.1 自信是成功的一半 /17

2.2 完美的人格魅力 /21

2.3 处理人际关系 /25

2.4 随机应变，适应潮流 /33

第 3 章 经理人的领导艺术及作用 /37

3.1 何谓领导力 /39

3.2 实践中的领导技巧 /43

3.3 经理是前进中的火车头 /51

第 4 章 关注你口袋里的钱——公司的财务管理 /59

4.1 会计对企业的影响 /61

4.2 如何理财 /64

4.3 餐饮业中不可忽视的货仓管理 /69

第 5 章 餐饮企业的核心——人力资源管理 /79

5.1 工作岗位要人尽其才 /81

5.2 激发人力资源，刺激工作效率 /87

5.3 餐饮企业怎样激励员工 /92

5.4 扶掖人才是长远之计 /102

5.5 提高管理人员素质 /104

第 6 章 餐饮企业的构架——组织行为管理 /109

6.1 部门协调实现目标 /111

6.2 机构组织“宜重精简” /116

6.3 组织变革与压力管理 /122

第 7 章 让大家认识你的企业——餐饮营销策略 /127

7.1 看透你的营销环境 /129
7.2 品牌形象的塑造 /143
7.3 打造营销渠道 /156
7.4 推陈出新 /167

第 8 章 企业的凝聚力——餐饮企业文化 /175
8.1 文化是企业的灵魂 /177
8.2 独特的文化底蕴和风格 /179
8.3 文化提升企业价值 /186

第 9 章 与餐饮业同行竞争的策略 /191
9.1 知己知彼，百战百胜 /193
9.2 灵活机动的竞争技巧 /195
9.3 变对手为盟友 /208

第 10 章 服务对餐饮业尤为重要 /213
10.1 做服务的心理准备 /215
10.2 服务训练法则 /226
10.3 满意的服务是企业生存的常青树 /239

10.4 追求周到的服务 /244
10.5 和平饭店何以独领风骚 /246
10.6 打动顾客的是真诚服务 /249

第 11 章 企业的发展需要公关 /255

11.1 公共关系与企业道德 /257
11.2 麦当劳的社会公关 /262
11.3 扫清企业发展的绊脚石 /267
11.4 公关实践的技巧 /272

第 12 章 餐饮业未来发展前景 /281

12.1 要适应社会的演变 /283
12.2 大众化是今天餐饮消费市场的主旋律 /286
12.3 成功餐厅经理人的忠告 /288
12.4 餐饮业的前景展望 /292



引　言

提起陈小博，他在餐饮界可谓“无人不知，无人不晓”。五年前，他刚入行时，只是个普通服务生，但凭着自己聪明好学、勤奋耐劳，很快就成了领班。入行一年后，他发现必须多学些知识才能跟上瞬息万变的社会，才能明白顾客想要的到底是什么。于是，他又上了专业培训班。功夫不负有心人，后来，他在餐饮业渐渐干出了名堂，各大餐厅争相聘用。他现在已是这个城市里最大的餐馆的经理了。

今天有幸，我作为陈小博的经理助理，要开始工作了。能跟上这样的老师，真是我的福气!



今日学习目标

本章是全文的简介，主要向餐饮业人员和有志投身到这一行业的人讲述一些餐饮业的基本特征，和要成为餐饮业经理必备的一些知识。通读完后，你将对餐饮业获得一个总体的印象。准备好了吗?我们现在就开始。

§1.1 你了解当今餐饮业吗?

今天是我第一天上课，陈经理很客气地让我坐下，然后便开门见山地问：“你了解餐饮业吗?”在我思考着应该怎样回答这样一个看似简单但不好回答的问题时，陈经理已经直接开始了他的讲述，看来他也明白这个问题不是一两句话就能回答清楚的。陈经理的课讲的十分精彩，他将餐饮业的知识阐述的绘声绘色。看来，今天我入门的第一课就受益匪浅了。

现代餐饮文化的特点

“餐饮”不但是门学问，也是一种艺术。现在的餐厅不仅仅提供给客人美食，它已逐渐成为人们社交宴会的交谊厅，整个餐饮市场由原来基本单纯的供食，进而

成为讲究气氛、讲究情调的精神享受。为了满足市场需要，餐饮业不断更新最现代化的餐饮设备，更不惜重金聘请专家装潢，刻意设计，注重菜肴的特色与菜单设计，并且强调员工服装，重视服务品质。另外，在餐厅的造型与内部设计装潢如灯光、音响、材料、颜色、设备及员工服装等方面，都力求同一系列的搭配统一，每个餐厅均体现其独到的特色，因此产生了“餐饮文化”。

现代的新型饭店

20 世纪 50 年代开始，饭店业进入现代新型饭店时期。第二次世界大战结束后，随着世界范围内的经济恢复和繁荣，人口的迅速增长，特别是现代科学技术的进步，交通条件大为改善，为外出旅游创造了条件；与此同时，人们手中的收入有所增加，于是外出旅游和享受饭店服务的需求越来越强，从而推动了饭店业的大发展。

第二次世界大战以后，首先出现在北美洲的饭店集团得到了迅速的发展，并逐步扩展到了世界其他地方，国际性饭店集团开始兴起。20 世纪 40 年代末，美国泛美航空公司的洲际饭店公司成立，之后在拉美国家建立了几家饭店。至 50 年代后期，该公司在委内瑞拉、乌拉圭、巴西、墨西哥、智利、哥伦比亚、古巴等地都建立了饭店。到 80 年代，洲际饭店集团所属的饭店已遍及



50 多个国家和地区。1948 年，康拉德·希尔顿获得了位于波多黎哥首府圣胡安的加勒比希尔顿饭店的经营权力，为希尔顿国际饭店公司的发展奠定了基础。由于洲际饭店公司及希尔顿国际饭店公司在国外经营饭店的成功，美国喜来登饭店公司、韦斯汀饭店公司、诺特饭店公司、凯悦国际饭店公司等也纷纷向海外发展，假日饭店公司从一开始就有成为世界上最大饭店集团的勃勃雄心。这一时期饭店业的发展，具有以下几方面的特点：

(1)饭店规模扩大，集团化管理越来越重要。尤其是自 20 世纪 50 年代以来，一些大的饭店公司通过联合管理、特许经营等方式，逐渐形成了统一标识、统一名称、统一服务标准的饭店联合经营，促进了饭店的集团化发展。

(2)多样化综合性的饭店服务，促进了各种类型饭店的产生，并不断创新推出特殊服务。随着世界旅游业和饭店业的迅速发展，饭店业竞争日益加剧。为了在竞争激烈的市场中占有一席之地，各饭店都十分重视发挥优势，扬长避短。通过提供多样性的服务、开发特殊的产品来吸引消费者，从而出现了如太空饭店、残疾人饭店、洞穴饭店等等各种提供特殊服务的饭店，并且力图为宾客提供综合性的、周到满意的服务。

(3)饭店业与相关行业的合作逐渐密切。随着饭店业竞争的加剧和旅游活动范围的扩展，使现代化饭店业不仅加强内部的合作与联合管理；同时也不断扩大了与相

关行业的合作与联合。如饭店业与旅行社业、交通业、金融业、商业的合作，以形成强大的力量，共同争取客源，提高联合体的市场竞争能力。

中国饭店业发展现状

中国饭店业经过改革开放 20 多年的发展，取得了重大的成就。到 2000 年，中国共有旅游涉外饭店 7000 多家，其中星级饭店 3800 多家，饭店业营业收入 857 亿元，固定资产 2370 亿元。此期间，我国的饭店业发展速度远超过其他任何一个国家。与此同时，饭店业的档次结构也发生了根本性的变化。传统的饭店已为档次齐全、类型丰富的商务型饭店、观光游览型饭店、会议展览型饭店、休闲度假型饭店、康复疗养型饭店和综合型饭店所取代。可以说，20 多年间，中国饭店业的硬件设施已达到了世界先进水平，尤其是一批高档饭店。但从总体来看，中国饭店业的管理水平还不完善。中国饭店业发展的历程呈现出以下特点：

1. 规模扩大，全方位发展

在 20 多年里，中国饭店业的发展出现了 20 世纪 80 年代中期和 1993 年至今两个发展高潮。80 年代中期，饭店建设主要发生在大城市，1993 年后全国各个地区都建饭店，即使在经济较为落后的地区也不惜投巨资建上几个高档次的饭店，导致饭店分布日趋分散。饭店建设盲目性很大，1993 年以来，全国每年以 20% 左右的递增



幅度扩大，据预测今后几年仍有10%左右的速度增长。这种饭店业规模的急剧扩大与客源的增长并不是一致的，很多饭店的建设并非出于市场需求，而是因为各地构筑外向型经济窗口所需。在这种情况下，全国形成三个热点：原有政府招待所被改建、扩建成为高档次宾馆；一些经济部门(如供销、邮电、银行、烟草、电力、煤炭等)因转产第三产业而进入饭店业；房地产项目转变成为饭店业，使饭店业呈现出一种全方位发展的态势。

2. 饭店类型齐全，中小型饭店星级饭店共同发展

全国饭店形成了以中小型饭店为市场主体的特色。从档次上看，星级饭店中高星级饭店占7.25%，三星级饭店占33.5%，低星级饭店占59.2%，这种结构适应于我国旅游业的需要。其中国有饭店依然是饭店的主体，占整个饭店业的64.1%，集体和个体比重在逐步加大，目前占饭店总数的16.7%，其他形式的饭店占19.1%。

3. 饭店业管理水准不低，但发展不平衡

全国饭店业中星级饭店管理水平普遍较好，总体管理水平逐渐提高。但仍有不少饭店虽有现代化设施，却依然停留在低档次的管理水平上，与星级饭店的差距拉大。随着国外饭店公司大举进入中国市场，各地大中城市都有了国外著名饭店公司管理的饭店，这些饭店均采取了较先进的管理模式。近年来国内也成立了一些饭店管理公司，但规模小，管理能力有限，多数又没有以高档次饭店作为依托，所以近期内还很难形成网络化的经

营。同时，大多数饭店仍由某个主管部门单独管理。

4. 总体运行良好，星级化管理成为潮流

中国饭店业在近几年总体规模持续扩大的情况下，经营效益从 1999 年开始回升，营业收入、上交税金等主要方面逐渐提高。2000 年，饭店业终于走出亏损困境，实现盈亏平衡。饭店业竞争也日益理性，追求质量竞争和文化竞争已成为一种时尚。中国的饭店业正走向成熟。



经营秘诀

充分了解企业的经营环境，是做出正确经营决策的关键。

§1.2 餐饮业发展趋势

1. 要么高级，要么大众

中间的等级餐厅客源最广，存活最容易，加上卖价有合理的利润，最可以赚钱。大多数人开餐厅都喜欢开中等餐厅，装潢、菜肴和服务不是很讲究，但也不差；餐饮卖价不算高昂，但也不便宜。

在这种想法影响下，目前市面上开得最多的就是中



级餐厅。然而，事实上生意最不稳定，客源最不易掌握，最常遭客人抱怨又最不容易赚钱的，正是这种走中间级别的餐厅。

为什么中级餐厅反而比高级餐厅和大众餐厅难经营？道理很简单，因为客人要应酬会想到高级餐厅，只为填饱肚子会选择大众化餐厅，中级餐厅“高不成、低不就”，成为应酬和填饱肚子之间的灰色地带。同时中级餐厅难以形成特色，替代性强，竞争又非常激烈，更易造成经营上的困难。

随着现代化的发展，大城市的交通将进一步恶化。五天工作制，而且周一至周五的午休时间从 1.5 小时缩短为 1 个小时，外出用餐机会减少。以地缘性客源为主的中级餐厅因午餐营业减少，晚餐又因交通、停车设施不足等因素招不到客人，生存就变得非常困难了。

高级餐厅具有场地装潢好、菜肴口味佳、服务周到等种种优势，很容易在餐饮市场上独树一帜，成为客人应酬、聚餐的不二选择。未来随着人们收入提高，消费者对餐饮品质日益苛求，高级餐厅的发展空间将会愈来愈大，星级饭店会成为客人的选择。

大众化消费的餐厅不论任何时候都最容易生存，它投资有限、供餐快速、服务人员少、消费低廉，又符合未来的潮流，投资回报快。如果要准备投资开一家中型餐厅，不如运用这笔钱同时开三家大众化消费的餐厅。不过，在开大众化消费的餐厅时，必须具备位置不能太

偏僻、租金不能太高等因素。

2. 经理人员更加专业

餐饮业的经营者大多数是“外行”出身，因各种原因进入这个行业。将来这种外行经营的情形将会逐渐减少，由有经验的专业经理人来进行经营。目前，许多较先进的行业中，投资者与经营已分开。投资者只负责出资，经营责任由聘请来的专业人员担负。这样一来成功几率较大，可以避免走许多冤枉路，减少投资者的浪费。

国内的观光大饭店和高级餐厅，掌握经营大权的总经理都不是股东，而是外聘来的专业人才。他们不仅经验丰富而且懂得经营管理，往往能帮助饭店、餐厅快速成功。中、小型规模的餐厅也需要聘请专业人才来协助经营，投资者只担任监督的角色。餐饮服务业是目前最尖端的行业，并且随着科技的进步不断变化。这种变化是以现代化的经营管理为目标，向最能令人满意的服务水平发展，从而达到成功事业的目标。

3. 餐饮种类更加专一

餐饮业销售的餐饮种类应该是愈来愈好，还是简单为宜?过去一直没有定论。现在逐渐达成一种共识“卖的东西愈精、愈少、愈有利润”。

老式的中、西餐厅菜单都是又厚又重一本，打开数数里面的菜式，在百种以上，那么繁复的种类，厨房要有庞大的人力才能应付顾客点菜。同时，在做菜的材料

采购、保管上常常造成不必要的浪费，所以这类老式餐厅近几年快速地被市场淘汰。

目前中、西餐厅所卖的餐饮种类均力争简化，以降低厨房人员成本，并使做菜材料的采购、库存单纯化，减少损耗。为了提供顾客较多的选择，餐厅多利用套餐、特餐、简餐作供应。这些都是合乎现代潮流的做法。

未来的餐厅销售餐饮的种类将更加简化，而且凸显所谓的专门化。例如卖港式点心的餐店专卖港式点心，卖北方面食的餐店专卖北方面食，卖台菜清粥的餐店专卖台菜清粥，不夹杂销售其他类的餐饮。只有独具特色，口味突出，才能在市场上别树一帜，找到有利的生存空间。

在近几年兴起的许多餐厅中，已有不少是走专门化道路的。虽然一开始发展相当缓慢，但未来前途十分看好。

经营秘诀

独树一帜是现代餐厅的最佳生存选择。

§1.3 描绘你的事业蓝图

餐饮业作为服务行业的一大支柱，在不久的将来，必然会得到更加完善的发展。作为餐饮业大军中的一员，你是幸运的。因为你选择了一个非常有发展潜力的行业。

今天，越来越多的人走出家门，走进饭店、餐厅，在享受可口佳肴的同时，也得到高质量的服务，满足了身心的双重需求。客源不断扩充，也就意味着源源不断的利润将向你涌来，所以餐饮业又是一个绝对有利可图的行业。

尽管现在的市场中，大大小小的餐厅、饭店数不胜数，每一个经营者都面临着严峻的竞争形势，但是客人永远会选择他们心中最好的。所以，经营者要想让客人喜欢你的店，就要努力提高菜肴的质量、服务的质量，以及在众多的同行业者中建立自家店的特色，只有这样才能吸引更多的客人。



经营秘诀

美味的菜肴，优质的服务和与众不同的特色，就是成功的关键。