

《餐馆经营管理实战与培训》

图书基本信息

书名：《餐馆经营管理实战与培训》

13位ISBN编号：9787534448133

10位ISBN编号：7534448131

出版时间：2012-10

出版社：凤凰出版传媒股份有限公司,江苏美术出版社

作者：邹金宏

页数：205

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《餐馆经营管理实战与培训》

前言

笔者此前曾编著《现代饭店·餐饮服务与培训》一书，主要介绍如何进行培训、服务人员岗前与入行须知、餐厅服务礼仪、餐厅服务工作、菜点知识、酒和茶及其他饮料的常识、工作中常见问题的处理和餐厅常用英语等。另在新编修订版中还着重提出意识、精神、理念的培训，并增添了工作流程和标准比赛参考。但似觉还有很多方面有待深化，有待学习和研究，特别是经营管理方面。商场如战场，当代餐饮业的商战正未有穷期，未可止步于一时一事，必须“百战不殆”，方能百战百胜。本书的编写，分“经营管理实战基础知识”、“经营管理实战高级知识”、“厨房管理实战知识”和“综合管理实战知识”四章。本书在继续保留一些传统经营管理知识的同时，又具备了当代商战条件下餐饮经营的新特色：力求提供一些实用的、平时书刊上难以见到的“新知识”，相信可以带给很多同仁一些“实用和新鲜”的感觉。另外，书中大部分内容是以实战或培训讲义的形式编写。部分内容还保持“原貌”风格，这对广大经营管理者 and 想成为优秀经营管理者的人来说，更具有参考价值。总之，实战与培训，乃是“主体”与“两翼”的关系。两者缺一不可，相得益彰。必须在此两方面深下功夫，方能立足于餐饮商场，稳操胜券。希望此书能带给你一些有益的启发。本书虽经多方面探索和努力，但自觉仍然存在某些不足的地方，恳请大家多多指正和提出建议。谨此致谢！

著者2012.6

《餐馆经营管理实战与培训》

内容概要

《餐馆经营管理实战与培训》中大部分内容是以实战或培训讲义的形式编写。部分内容还保持“原貌”风格，这对广大经营管理者 and 想成为优秀经营管理者的人来说，更具有参考价值。

海报：

《餐馆经营管理实战与培训》

书籍目录

第一章 经营管理实战基础知识第二章 经营管理实战高级知识第三章 厨房管理实战知识第四章 综合管理实战知识

章节摘录

第一章 经营管理实战基础知识现实中，每一位员工都是参与管理工作的重要成员，并且每位员工都可能获得机会并参与管理，大展其天赋与才华。只有诚意敬业与全身投入，每一位员工都可能成为明天的管理者。

第一节 经营管理常识一、关于经营管理平时我们常说老板是经营者，一般管理员是做管理的。其实经理是对餐厅高层管理人员的总称呼，是经营与管理的缩写。很多经理正是担任着经营与管理的角色。下面谈谈什么是经营，什么是管理。

1.经营经营是以创造效益为目标，策划并管理企业的营销活动。餐饮经营的重点是研究并处理企业同客观外界环境的关系。它要求从全局研究餐饮经营思想、经营方针、经营策略、管理目标和风险收益，以便使客观外部环境同企业内部的人、财、物、信息资源有机地结合起来，正确组织其营销活动（在本节的二~四项将作介绍）。

2.管理管理就是用计划、组织、领导、控制、激励等方法，通过别人去做好工作，达成目的。管理中最重要的是人。人力与物资、资金、信息并称为餐厅四大资源，并且管理这四大资源的也是人。我们来看看企业管理的“企”字，如果去掉“人”即为“止”，这似乎暗示着作为一个企业或企业管理离不开人，要重视人，以人为本，在现实中，确实也是这样。也许我们的祖先在造汉字时，就想到了这些，所以提醒我们：要重视人。人乃事之本，一切管理应以发挥人的积极性和创造性，合理组织与管理人为本。切忌管而不理，管而无理（本节四~十一项将作介绍）。

二、经营的三大内容

1.市场调查和市场预测目的是寻找餐厅出品服务的市场所在。例如，确知自己的市场领域、顾客类型、顾客支付能力、顾客对环境、出品、服务等的需求，并预测未来发展情况。

2.经营方针和经营策略选择经营方针是餐厅的发展方向 and 指针。它随餐饮业的性质、任务、环境条件和接待对象不同而变化。同时在不同时期，企业经营方针的具体内容也不一样。如有餐厅以“质量求生存，竞争求发展，两个效益一起抓”为经营方针；有的以“通过一流服务和高效率管理，为宾客提供舒适、亲切、方便和带人情味的生活享受，把企业办成具有中国特色和国际水平的一流宾馆”为经营方针；有的以“质量、卫生、实惠”为经营方针；有的以“我们一直追求的五星——形象、品质、微笑、快捷、愉快”为经营方针。经营策略是经营方针的具体运用。经营策略是多种多样的，一般常见如下：（1）单一产品策略。（2）传统风味策略。（3）地方风味策略。（4）乡土风味策略。（5）大众产品策略。（6）民族风味策略。（7）外国风味策略。（8）多种经营策略。（9）差别（高中低）市场策略。（10）灵活经营策略。

3.经营思想和管理目标确定经营思想的实质是正确处理社政、企业、员工和消费者的相互关系，贯彻执行社政方针政策，确保餐厅坚持正确的经营方向。经营思想主要包括如下五个坚持：（1）坚持正确的经营方向，改革管理体制，促进生产力发展的思想。（2）坚持不断改善服务态度、服务方式、提高服务质量，牢固树立“餐厅的一切活动都是为了满足广大消费者需要”的思想。（3）坚持以提高经济效益为中心，正确处理社会、企业、员工和消费者相互关系。（4）坚持市场经济原则，讲信誉、讲卫生、讲质量，正确开展竞争，以优质服务在竞争中直接接受广大消费者的评判和检验。（5）坚持从长远利益出发，不断创新、进取、开拓，并将社会效益与经济效益一起抓，促进企业和国民经济共同发展。

三、优秀经营者需具备的四大能力

1.观察能力（1）有发现他人看不到的机会的能力。（2）有发现机会并能够实施经营的能力。（3）有观察事物的新颖性和观察角度的全面性（如鉴古、观今、瞻前以及从时间上、空间上观察事物）与独特性。有了这些能力将有助于投资发展决策。

2.判断能力判断事物的合理性，处事果敢，有助于把握机会和付诸行动。

3.沟通能力沟通是人与人之间通过语言、文字、符号或其它表达形式，进行信息传递和交换的过程。沟通是企业管理中解决一切矛盾和纠纷的重要途径，善于协调和沟通是现代成功经营人员的重要标志之一。很多误会、矛盾、纠纷、失误、失败往往是因为沟通不到位所致。

4.执行力行动，将工作、任务付诸实施，使之完成。作为经营者，主要体现在人手安排及任用上。

四、餐饮经营管理的任务

（1）根据餐厅市场环境和内部条件，研究制定经营方针、策略：确定经营风味，安排花色品种，确定市场定位，广泛组织客源，扩大产品销售。

（2）以经营计划为指导，组织采购业务，做好库房管理，控制人货、发货，在保证质量和满足客人需要的前提下，降低成本与损耗。

（3）合理安排生产流程，继承和发展烹调艺术，做好厨房生产过程的组织，确保出品质量。

（4）提供良好就餐环境，合理安排接待程序，制定操作规程与质量标准，组织好餐厅销售服务过程，提供高质量、高效率的服务，以满足客人物质和精神享受的需要，增加经济收入。

（5）采用灵活多样的经营方式，增加服务项目，扩大服务领域，搞好多种经营。将日常餐厅销售与美食节、会议、食品展销和宴会经营结合起来，采用多种销售方式，搞活餐饮经营。（6

）建立成本管理体制，制定销售成本损耗定额，加强成本控制，做好成本考核和成本分析，并降低劳动消耗，获得优良经济效益。五、给餐饮老板及高层管理的九大忠告（1）以顾客为中心，而不是以餐厅为中心。（2）不争一时之利，而争长远市场。（3）扬长避短，以己之长攻敌之短。（4）善于学习，取长补短。（5）重视人才，立足人才，以人为本。（6）积极进取。（7）深入市场，了解市场。（8）求新求变，不可墨守成规。（9）合法经营。六、管理九大系统在现代科学管理中，人们将管理分为九大系统，即组织、企业文化、人才指挥（亦称纵向指挥）、横向联络、检查反馈、预算计划、人才选用和招聘、培训、激励等。如果这九个系统都做得好，即管理做得好，那么这个餐厅就会获得良好营运，像一个精良的钟表，只要你一上发条整个餐厅会像钟表一样动起来。七、组织原则组织一词，指人们为了达到既定目标，经由各部门或人员分工合作，并按不同层次的权力及责任合理地协调一群人的活动。组织作为管理九大系统之一，其主要原则有以下五项。1.精简与效率相统一原则餐饮组织是为业务经营活动服务的。组织的规模、形式和内部结构必须符合业务需要，并在此前提下，将人员精简到最低限度。要求：配备的人员数量与所承担的任务相适应，组织内部分工精细、大小得当、职责明确，每人有足够的工作量。这不但可以提高人均工作效率，还可避免人浮于事。2.统一指挥原则每个组织必须有一个最高权威总负责，以免出现“九龙治水，天下大涝”的混乱局面。要求：组织内每一位下属只对自己的直接上司负责，不要让一个员工向多个上级请示与汇报工作，同时上级不应越级管理。3.人才互补原则在一个组织里不同的人才是起互补作用的，如不同年龄、性别、性格、才能、胆识、技能等等，如运用得好，会有很好的互补作用。年龄大的一般较稳重和有经验，年龄小的则较冲动和经验少，但有闯劲和良好体力，在一起合作得好会有互补作用，发挥1+1>2的效应。而不同性别的人在一起会激励彼此做好工作是众所周知的。4.人与职位相应原则按岗位定人，并按岗位工作的需要任用相应的人。用一名太高学历或不喜欢做服务工作的人做服务员都是不适宜的，顶多也是权宜之计。此外还要考虑该员工的性格、技能、相貌等是否相适应。5.权力与责任相应原则餐饮管理是运用不同职位的权力去完成管理任务。责任是权力的基础，权力是责任的保证。责任与权力不相适应，管理员就无法正常地从事各项管理工作。这要求：组织的等级层次合理，各级管理员的权力、责任明确，权力大小能够保证所承担责任的顺利完成，责权分配不影响各级管理人员之间的协调与配合。此外，还有管理员管理人数原则、专业化与灵活相结合原则、因事设人原则等。八、餐饮管理的五项基本要求1.确保良好组织要求：管理员组织相应的下属，并把他们的行为纳入一个轨道，以利于实现组织目标。这是对管理的一项重要要求，否则以下各项要求就很难达到。2.掌握客源，以销定产餐厅的食物一经做好即需尽可能快地出售，以保证新鲜与质量。因为食物做好后是很难长时间保存的，所以要求管理人员必须根据订餐情况、市场环境、历史资料、当地气候、天气预报、节假日变化等情况，做好预测分析。每天、每餐次尽可能掌握就餐客人的数量及对花色品种和产品质量的要求，并据此安排食品原材料供应和生产过程的组织，以避免浪费，并防止产销脱节，影响客人消费需求和业务活动的正常开展。3.卫生，确保客人安全要求管理人员必须严格执行《食品卫生法》，从食品原材料的采购、验收、储藏、发料到加工、切配、烹饪、装盘和销售都要建立一套严格的卫生制度。4.正确掌握毛利，维护供求双方利益要求管理人员正确执行餐饮价格政策，区别不同情况，如不同菜式、市场竞争价等，制定毛利率标准。既要发挥市场调节的作用，又要维护供求双方的利益；既要扩大销售又要在降低成本上下工夫。要定期检查毛利率执行结果，并根据市场供求关系作必要的调整。5.适应多种需求，提供优质服务餐厅的客人来自五湖四海，消费层次复杂。要求必须根据客人的身份、地位、饮食爱好、消费特点和支付能力，研究不同客人的消费需求和消费心理，有针对性地提供优质服务。在产品上坚持多样化、档次合理；在产品质量上突出风味特点，注重色、香、味、形和原料的选择；在服务上坚持一视同仁，热情、主动、礼貌、耐心、细致、周到，以满足客人多层次的物质和精神生活需要，提供优质服务。九、餐饮管理五种常用方法1.层次管理其主要特点是机构设置简练明确，垂直领导，责任清晰。一般分为：（1）决策层（董事会），制定、审查、批准发展计划的财政预算，任命高层管理人员，明确组织结构与福利待遇。（2）经营管理层（总经理），向决策层负责，全权处理餐厅经营管理的一切事务，协调各部门之间的关系。如果餐厅规模不大，可由经理担任。（3）业务管理层（部门经理/主管），贯彻落实上层指示，组织其主管部门实施业务活动。（4）操作层（基层员工），按照程序规范进行具体工作，或接受上司指派，完成指标。层次管理的优点是规范出各级管理者的管理权限，使各级人员在其权力职责范围内得以充分发挥。2.目标管理其主要特点是使工作有目标，并让相关人员朝目标努力。通常目标可让相关员工参与制定，以发挥员工的主动性，执行起来就不会有抵触，而且成就感更突出。另外，还要采取与餐厅利润挂钩的奖励方法

，激励员工将工作做得更好并争取更高利润。3.控制管理控制管理是引导员工做好工作，发挥监督控制作用，及时发现问题和错误，并在造成实际损失之前纠正它。须注意的是，管理者的控制系统应有弹性，它只控制结果，而不是控制方式，要根据实情制定控制的松紧。4.制度管理（1）制度类型，主要有奖惩、例会、培训、考勤以及其他。（2）制度作用，是维持餐厅顺利经营。（3）优点，有依据、有约束，规范与警戒员工的行为。（4）执行要求，以身作则，赏罚分明。责备要及时适时，尽量用忠告和激励的语言；对屡犯不改的要断然处置。5.人本管理人本管理的实质是尊重人格，注重通过情感的投入，缔造宽松、和谐的人际环境，从而引导、激励、调动一种积极向上、奋发进取的精神，达到管理上的理想境界。餐饮业的人本管理主要体现在以员工为本和以客人为本这两个方面。为此，餐厅应提出两个第一：顾客第一和员工第一。并据此深入开展人本管理。作为管理人员一定要敢于去管理。用人不当和敢于放权这个矛盾困扰着很多餐饮业高层管理人员，下列方法或有助于解决：（1）首先学会识人。（2）其次学会考验人。（3）再次学会用人（知人善任，用人不疑，疑人不用，用人所长）。（4）最后学会放权（高明的授权是既放权给下属又使其重视责任感。既检查督促，又令其有名有实）。（5）用忠告、帮助、激励代替命令、检查、干预。管理人员应与部属坦诚相见，从而创造一个宽松愉快的工作氛围。十、管理工作的五个要领1.分析经营环境，设定管理目标分析经营环境的重点是：大力开展市场调查，掌握市场动态、特点和发展趋势，了解客人需求变化，同时掌握国家方针政策和对餐饮经营的有关法规和规定等，然后对这些调查资料进行认真分析，并和企业自身条件结合起来，最终达到确定经营方针、选择经营策略、确定经营风味，以及策划餐饮产品购、产、销活动的目的。设定管理目标是分析经营环境的继续和深入。餐饮管理的目标设定，常见如下：（1）按时间划分为长期目标、中期目标、短期目标。（2）按内容划分为市场目标、销售目标、质量目标和效益目标。（3）按层次划分为企业目标、部门目标和基层目标。设定目标，要坚持以提高经济效益为中心，以企业目标和部门目标为主，长短结合。因此要以调查资料为依据，通过预测分析，首先设定战略目标，然后形成市场、销售、质量、效益等具体目标，并通过管理目标的层层分解，转化成收入、成本、费用、利润等经济指标，落实到企业、部门、基层等各部人员，将各级管理至基层员工的注意力吸引到餐饮管理目标上来，从而向着共同的目标努力奋斗。2.发挥规划功能，合理分配资源管理目标一经确定，就要根据其要求做好统一规划，以保证餐饮经营各部门、各环节的协调发展。重点是人力、服务项目和业务活动管理三方面的规划。合理分配资源是发挥规划功能的自然结果。餐饮管理资源主要是人、财、物和信四大资源，合理分配的目标是要达到人力到位，物资流、资金流和信息流畅通，为完善餐饮管理目标提供资源保证。3.督导次级经理，组织业务经营管理目标既定，在合理分配资源的基础上就要根据管理目标和任务，逐级督导，检查各级员工的工作，以保证管理目标和计划任务的顺利完成。组织业务经营和督导次级经理是同时进行的。其重点是督导各级管理人员去做好客源组织、采购储藏业务组织、厨房生产组织和餐厅服务组织等各项管理工作，它是一个复杂的过程，管理人员要深入实际，制定管理制度、操作规程，并充分发挥现场管理作用。同时要加强管理沟通，搞好内部协调，保证餐饮管理各项业务经营活动的顺利开展。4.协调内部关系，创造团结气氛餐饮管理内部关系十分复杂，常常在资源分配、任务确定、人事交往、工作安排、利益分配等各方面产生矛盾或摩擦。只有正确处理好这些关系，才能使各级管理员和广大员工心情舒畅，形成向心力和凝聚力，进而创造团结气氛，发挥团队精神。协调内部关系，要理顺餐饮管理体制，明确规定各级管理人员的职权和领导隶属关系，管理过程中发生矛盾或摩擦，要坚持逐级协调的原则，尽量避免越级指挥和协调。要创造团结气氛，必须有一个团结奋斗、开拓前进、办事公道、不谋私利的领导班子，它是形成企业和部门团体气氛的核心。必须把广大员工的注意力引导到餐饮管理目标上来，为共同完成管理目标而奋斗，它是形成团体气氛的纽带；必须保证广大员工在企业中受尊重，关心员工的物质和精神利益，使他们心情舒畅地工作，以企业为家，关心企业经营、服务质量、出品质量、经济效益，由此形成良好的团队气氛。5.作好检查跟进工作已经开展，或者已经开花结果，这需要根据情况作好检查跟进，以保证餐饮管理各部门、各环节的工作顺利地朝着既定目标和计划任务进行，直至完成并跟进处理。跟进的意义是持续性的，这是因为，事情的完美是无止境的。再则，餐饮业的工作是不断循环的，只有不断地做好跟进，才能与时并进，使企业得以良好地持续发展。十一、成功的管理法则（1）一个成功的管理者不仅要有预见，对任何问题都能拿出自己的想法，而且懂得如何求助于别人。（2）熟练把握经营中的关键环节和各个层次的管理程序。（3）善于充分发挥每个人的积极性和才能。（4）能够客观理智地分析和处理问题，力求稳重、公平、公正地对人对事。（5）主雇之间始终保持融洽友好的关系。（6）制定周密的工作计划，确定一个明确而又力所能及的目标和日程表

。(7) 协调好各种关系，如层次之间、人际之间和企业与外部之间的关系。(8) 掌握正确的管理方法。十二、管理七要素(1) QSC+V(品质、服务、卫生+价值)。(2) 细心、爱心、开心。(3) 顾客永远第一。(4) 立刻动手，做事不找借口。(5) 保持专业态度。(6) 保持年轻的心态和积极的冲劲。(7) 一切都看自己的努力。QSC+V释意：Q：品质——美味且品质良好的食品。S：服务——周到、热情。C：清洁——确保清洁，并且悉心保持。V：价值——给顾客以物超所值之感。十三、宽容管理宽容管理是一个开放性系统，有如下特征：(1) 公司领导者允许脱离常规的“边缘事件”发生。(2) 允许核心事业外的活动发生。(3) 公司职员有一种宽容的环境，使那些有创意的人，甚至采取“疯狂之举”时，不仅不会有压力而且会受到决策层、管理层的重视与鼓励，从而使公司可以度过危机，或抓住机遇生存、发展、壮大。在酒店和餐饮业，有时需要宽容管理，以给公司带来创造性的活力。很多公司衰老退化，往日风光不再，很大原因就是没有与时俱进，在所谓“严”的要求下，不知不觉地进入一种“官僚”、“死板”、“无所作为”的管理环境，最终导致衰退。因此，只要对公司发展有利，有创新、活力意义的，不管是“边缘事件”还是“疯狂之举”，都要宽容管理，不可“从严处理”或“一棍打死”。宽容管理通常可适用于大多数部门，特别是公司的策划部、出品创新研究部。

第二节 对管理者的要求一、成功负责人的基本条件

(1) 守时、守信。(2) 镇静、机警，有急才，有丰富的普通常识及本行业常识。(3) 品德良好，有耐性，作风稳定、正派。(4) 对生活、工作充满信心和热情。(5) 经常留意自己的言行举止，树立风范、作出榜样。

二、认识我们的任务

(1) 提供最好的服务质量给顾客。(2) 提供较好的生活福利给员工。(3) 提供合理的投资回报给投资人。(4) 为社会提供优良的商业行为和服务风气。以上是我们餐饮业的任务。为了完成这些任务，我们必须要有良好的管理制度，方能发挥最高的功效和创造最佳业绩。

三、确立新的管理观念

要使顾客满意，必须先使服务于顾客的员工感到满意。企业的目的虽然在于赚钱，但要想真正赚钱必须先使员工敬业乐群，提高服务水平和工作效率而使顾客满意。顾客的满意，才是管理的成功。

四、智信仁勇严——源自两千五百年前的训导

大约在公元前6世纪末，即距今约两千五百年前的春秋末期。杰出的统帅和军事家孙子著有兵法十三篇，即今所见的《孙子兵法》，其首篇《计篇》中提出到：“将者，智、信、仁、勇、严也。”这源自于两千五百年前的训导，曾经指点激励了无数战将士兵奋进。在今天，它依然是激励无数管理者奋进的指南，是优秀管理者应当铭记的训导。结合古今，略释其意旨如下。

1. 智

智是指智谋才能。先圣说：“智者不惑，勇者不惧。”通常人们认为智是指知识的多少，其实不尽然，它包括：(1) 丰富的行业知识，较广博的其他见识。(2) 有远见，有较好的预测力和谋划力。(3) 懂方法，识技巧。(4) 良好情绪智商，即情商(英文：Emotional Quotient简称EQ)，主要指情绪表现、承受力、修养等。(5) 有急才，要求反应敏捷，良好的应变和处理力。(6) 智的作为是无止境的，要善于学习、实践、总结和思考。智的运用因事而生智——因智而生事，切忌聪明反被聪明误。

2. 信

信主要指赏罚有信。赏罚是一种手段，不是目的。目的是通过赏罚，让人知到何者可为，何者不可为，有所规矩始成方圆，从而造就一个有纪律、团结、积极向上的组织。(1) 定出相应的奖罚制度。(2) 使用奖罚制度，奖其功，罚其过，公平行使职权。(3) 平时言而有信，不要随便下令，不要许诺而不兑现，以树立威信。(4) 切记赏罚只是一种必要手段。不宜滥用，不宜死板而不知权变。

3. 仁

仁是指仁义。孔子说：“仁者爱人，仁者无敌。”通常良好的仁义是为众人所公认的，如孝敬父母、热爱祖国、热爱公司、公平公正、精诚待客、有信心、不贪妄、谦恭进取、乐于助人和团结互助等等。(1) 爱护下属，关心他们，让他们有良好的工作环境，教导他们并给予信任等。正如一名积累了十五年丰富经验的经理讲道：“必须与员工及其他经理建立良好的关系，并与他们分享你的经验，了解团结精神的重要。”(2) 仁不是局限于某个小团体、小组织，而是推广至周边社区，乃至整个社会，并视之为神圣的信条和理念，持之以恒。做事先做人，做人首重仁义。(3) 凡事不可过于偏激，即使施行仁义亦然。如对敌人、小人也是一味仁义，只恐形成东郭先生热心救狼，反而被狼咬的局面。亦不可只顾仁义而陷于被动，反而于事无补。

4. 勇

勇是指坚毅果敢。(1) 麦当劳创始人雷·克拉克(Ray Kroc)曾说过：“世上没有什么东西能取代坚毅果敢的地位。才干不能，有才能而失败者比比皆是；天才不能，天才横溢而又毫无进取者众多；单靠教育不能，受教育但潦倒终身者充斥世间；唯有坚毅和果敢者无所不能，方能成功。”(2) 勇与智生。有勇无智者，如同敢于从二十楼往下跳而不知后果，亦不可有智无勇，缩手缩脚，什么事都不敢做或做得迟缓，导致错失机会。作为领导者，若是失去资财，不过失去一些；

若失去名誉则损失惨重；若失勇智，就失去了全部。5.严严是指纪律严明和严格训练。（1）严格要求下属将工作做到最好。（2）严格要求自己，敢于以身作则，并以优秀管理人员的要求激励自己，树立风范。（3）严与宽要有个适度。要根据实情把握好究竟是采用军事化管理、人性化管理、开放式管理还是自由管理，抑或是采用综合性管理比较好。严的适度要如同箍木桶的圈，松紧适度，使之成为一个好木桶。过松，桶板就散架了；过紧呢，木桶就箍爆了。

五、管理人员九大守则（1）以身作则，严格遵守餐厅的各项规章制度。反对搞特殊化。（2）团结友爱，真诚合作，相互支持工作。反对搞明争暗斗。（3）忠于职守，积极热情，努力完成本职工作。反对偷懒散漫。（4）严格管理，堵塞部门漏洞。反对为坏人坏事开方便之门。（5）开拓进取，扩大业务，扭转亏损，增加盈利。反对落后倒退。（6）关心属下，帮助他们解决工作和生活问题，如有可能更应推而广之关心他们的家人。（7）到第一线去，为员工打气，使大家振奋。对待顾客则要多接触以建立友谊。（8）定期召开部门的业务会议，共同交流成功的经验和检讨失败的教训。

六、制胜的战略心经（1）应该认识到你自己是最重要的。（2）对自己承诺，要使生活变得完美，必须成为胜利者。（3）寻求已存在的理由，要求自己争取更杰出的成绩。（4）每天努力争取达到顶峰，向极限挑战，竭尽全力冲向成功。（5）学习如何成为杰出的人物，使每次失败成为前进的动力，使成功成为最好的老师。（6）任何时候都要有坚定的主张。如果错了就立即改正，注意不要犯同样错误。（7）如果你保持警觉并不断寻求机会，那么好运就会永远陪伴着你。（8）经常学习，使成长永不停止。（9）时刻保持谦虚的态度。（10）永远记住：乐观主义者是唯一能在生活中取得胜利的人。使用微笑成为你积极向上的标志。（11）爱的伟大只有通过实践来体现。宽宏大量是爱的最高表现形式，学会爱一定会使你的存在具有更高的价值。（12）道德和自由是拥有尊严地生活的基本价值观念。（13）发挥想象力，敢于相信梦想，就会使梦想变成现实。

七、应该避免的管理错误作为一名高级管理人员，特别是职务刚晋升者，应避免如下管理错误：（1）与部下一样工作，失去了管理者的价值。刚开始部下或许认可你与他们一起工作，但日久，因你疏于管理可能会出现失控。不善管理的形象将影响你的威信，上司可能因此对你失去信心，让你日后的工作难以开展。（2）自己做不了的工作，就认为工作无法完成，因此不再安排下属去做，导致因个人局限而延误工作。其实让下属做一些具体工作，其做法有时比你高明的。不耻下问是一种美德，要敢于安排下属做事，这有助你认识下属的工作能力，发现人才。（3）工作和交涉的方法过分自以为是。如果是对的，自信地坚持是可取的，但不顾条件与实际，有失偏颇或自以为是，那就不足取了。（4）不放权，不传达有关工作要点，导致你不在现场时谁也不知应在何时、何地及做什么事，难以发挥良好团队力量。（5）不知道管理者应做的工作。这易发生在刚晋升的管理者身上。他们虽然知道自己的管理责任，但整天忙于微观的具体事务而不知道宏观的管理方法，就会出现管理漏洞或管理真空。（6）认为在给予的权限之内就不用汇报了，为此不再进行汇报和联络。如果上司不知道结果而放心不下，也就无法安排新的工作，自己的工作必须按照规定向上司汇报，即使完成得不够理想，也应如实汇报，让上司知道你是光明磊落、实事求是的人；完成得出色，更应如实汇报，在今天，过分谦虚并非美德，反而会被认为你过于虚伪和做作。（7）满足于墨守成规的工作方法。当你较为熟悉业务后，应当考虑改进旧有方法，敢于创新。不采取新的工作方法去提高业务水平，就不能提高企业的经营业绩和与时俱进。（8）认为只有忠实地执行上司的命令就是管理者的工作，认为恭维和顺从上司、不受上司的责备就是合格的主管。这是刚晋升者常有的想法。但是，这样的想法从发展的角度看是不利于企业的。如此，管理者就会丧失个人自主性，变成缺乏判断能力的机械型管理者。当然，有时遇着庸劣的上司，是希望下属这样的。但在这样的上司领导下，这个企业的前景并不乐观，你自己也应作长远的打算。

第三节 中餐部楼面岗位职责与工作规程表1-1是一份中餐部楼面岗位职责与工作规程指南，是以总经理的名义发给中餐部经理的，在管理方面有一定的参考价值。为保持其实用效果，首页及尾页还特地模拟政府机关单位的公文模式，以供参考。

表1-1 中餐部楼面岗位职责与工作规程指南执行部门：中餐楼面 文件编号： 签发日期： 总页码一、中餐服务细则（1）提前五分钟上班，检查自己的仪容仪表是否整洁。（2）检查台面、台椅、工作台是否摆设整齐，符合要求。（3）到收银台看每日准备销售货品报告表，了解当日新品与特别介绍。负责厅房的服务员，上班时要去营业台了解是否有订房并获知人数，在客人未到之前备好酒水、备好家私餐具。（4）服务员必须分站在所负责的岗位上，等候客人到来，站时要注意姿势，两手自然垂下向后、肩平，挺胸而立不叉腰，不倚墙或工作台。（5）当客人进入餐厅时，咨客以35°鞠躬礼，热情地征求客人“欢迎光临。先生/小姐，请问几位呢”。当客人回答后便问“请问先生/小姐贵姓”；把客人带到坐位后，主动拉椅请坐，双手把菜谱递给客人，说道“先

生/小姐，这是我们的菜牌”，并给客人开卡，然后咨客迅速将客人尊姓告知上前拉椅问好的服务员以及该地区部长或主任，向客人说“先生/小姐，请慢用”后方可离开，重新站在咨客台准备迎接下一位顾客的到来。（6）当咨客带客人入座时，当区服务员应主动为客人拉椅子，让女士先入座。待客人坐定后，递巾问茶。注意递巾时应从客人右边递巾，并说“先生/小姐请用巾”。落巾时，将席巾解开，轻轻放在客人双手上或者平放在餐位的右边。第一时间拿来茶后，视客人要求斟茶，一般斟至八分满，从客人右侧递上。（7）在客人坐定和服务员递巾的同时，部长或主任应询问客人是否点菜，为客人介绍菜式，推销饮品，同时极力推销本公司招牌菜，特别介绍急需推销的品种。点菜完毕后，复述给客人听，并询问是否有错漏。（8）在部长为客人点菜的同时，服务员应在旁留意食品卡上客人所点的菜式，并备好菜式所需的餐具迎接上菜。（9）收回菜谱、酒水牌，由部长、咨客集中放在旁边小台以作备用，落单到厨房。（10）准备上菜，先上汤——海鲜——炒菜——主食——甜品/果盆，每道菜上台后揭开菜盖，报出菜名。上头道菜时（应视客人点的品种和数量），主动征询客人是否需要主食等；上最后一道菜时，主动告诉客人“某先生/小姐，您的菜已上齐”，并询问客人是否需要增加什么。如上齐不再添菜而又点有主食及甜品的，需接着说“是否现在上主食甜品”或征得时间，以作做好准备。（11）菜上齐后，未点甜品的，递甜品、水果的介绍牌给客人，并向客人一一介绍。（12）随时巡台。席间若有碰倒酱油瓶、饮料等的，应迅速用餐巾或毛巾为客人清洁，然后在脏台面处再铺上席巾；客人抽烟时应主动点烟，如发现烟灰缸有两个烟头或两个以上要及时撤换烟盅；客人食海鲜或手抓食品时应勤换毛巾。（13）客人用完饭后，把热毛巾送到每位客人的右边，征得客人同意，才能收起桌面餐具（先收银器、筷子、碗、匙羹、味碟、水杯等，有饮品的除外），随后，准备上甜品或水果，上水果时视品种，派上骨碟、刀、叉、小匙羹，礼貌地说“先生/小姐，欢迎品尝”。（14）当客人要求结账时，将结账夹放在客人面前（打开并放上一支笔），用手指示总数。结付后收回结账夹。应主动询问客人对出品与服务的意见，并有礼貌地致谢。（15）当客人离开餐厅，咨客应有礼貌地向客人鞠躬35°并说：“欢迎下次光临”。

二、中餐部经理职责

（1）负责中餐部的一切事项，认真贯彻总办精神，将总办的每一个文件在高职例会传达下去，积极落实各个时期的工作任务。（2）具有为酒店多作贡献的精神，不断提高管理艺术，业务上精益求精。（3）重视属下员工的培训工作，为酒店培训新生力量，特别注意酒店主任、部长等骨干的业务知识培训。（4）掌握员工的思想动向，重视员工的思想教育，使员工能精神饱满地投入工作。（5）负责安排整个中餐楼面员工的作息时间，随时监督员工的仪容仪表，并检查其是否按时上下班。（6）做好主任、部长的排班并负责主任、部长的分工工作。（7）热情待客，态度谦和，妥善处理客人投诉，不断改善服务。加强现场监控督导工作，营业时间坚持在第一线指挥，及时发现和纠正服务中心发生的问题。（8）加强同中厨部的沟通，研究并推出新的菜式，对公司的传统菜、特别介绍、新到海鲜的品种价格、今日沽清（卖完之意）等菜式一定要熟悉，并随时检查菜式、出品是否符合公司及客人的要求。（9）加强对餐厅的管理，月末检查家私的损耗及补充工作。（10）抓好餐具、用具的清洁卫生工作，保持餐厅良好的环境卫生。（11）及时检查餐厅设备的状况，做好维护保养工作，并做好餐厅安全和防火工作。（12）以身作则、团结友爱、忠于职守、严格管理、关心下属、堵塞部门漏洞。（13）定期亲自召开部门业务工作会议，做好当月总结及下月工作计划。（14）开拓进取，扩大业务，增加盈利。（15）完成管理任务，维护酒店形象和声誉，保护酒店财产，发挥群体向心力。（16）经常检讨现行运作情况的利与害，与各主管协商改进。（17）及时向总经理反映运作情况和经营状况。（18）及时按照总经理意向制订适时的经营计划，负责具体布置监督实施。

《餐馆经营管理实战与培训》

编辑推荐

《餐馆经营管理实战与培训》的编写，分“经营管理实战基础知识”、“经营管理实战高级知识”、“厨房管理实战知识”和“综合管理实战知识”等四章。本书在继续保留一些传统经营管理知识的同时，又具备了当代商战条件下餐饮经营的新特色：力求提供一些实用的、平时书刊上难以见到的“新知识”，相信可以带给很多同仁一些“实用和新鲜”的感觉。另外，书中大部分内容是以实战或培训讲义的形式编写。部分内容还保持“原貌”风格，这对广大经营管理者 and 想成为优秀经营管理者的人来说，更具有参考价值。总之，实战与培训，乃是“主体”与“两翼”的关系两者缺一不可。相得益彰。必须在此两者深下功夫，方能立足于餐饮商场。稳操胜券。希望此书能带给读者一些有益的启发和知识。海报：

《餐馆经营管理实战与培训》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com