

泰国老山东饭店标准化管理研究

RESEARCH ON THE STANDARDIZED MANAGEMENT OF PEKING RESTAURANTS IN THAILAND

王伟屹¹

Weiye Wang¹

尚鸿雁²

Hongyan Shang²

农任媛³

Renyuan Nong³

摘要

餐饮企业如何从国内走向国外、从传统服务业向现代服务业的转变是众多餐饮企业管理者苦苦思索的问题。泰国老山东饭店是泰国曼谷的一个连锁中餐企业，在十几年的发展中，曾一度发展到十几家分店。可是直到现在，老山东饭店仍然是一家以家庭管理为主、标准化程度低的中餐企业，暴露出经营业绩增长缓慢、经营规模扩张受限等问题。运用问卷调查等方法分析老山东经营问题，发现老山东在员工、菜品、服务、环境以及管理运作等方面的标准化还存在很多问题，进而运用人-机-环的理论，对以上各个方面提出老山东的标准化经营建议，可以为中国餐饮企业在海外的发展提供一些借鉴，为海外中餐企业标准化经营以及连锁经营提供理论支持及案例参考。

关键词: 泰国老山东，中餐，标准化，连锁

¹ 泰国正大管理学院国际学院CMB A研究生，工商管理硕士学位, Chinese MBA Student, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: wangvee@163.com

² 博士，副教授，泰国正大管理学院CMB A课程主任, Chinese MBA Program Director, Panyapiwat Institute Of Management, Doctor, Associate Professor, E-mail: shanghongyan@pim.ac.th

³ 泰国正大管理学院国际学院助理院长，教师, Assistant Dean of International College, Panyapiwat Institute Of Management, Lecturer, E-mail: renyuannong@pim.ac.th

Abstract

How the restaurant industry transforms from domestic to international market, from traditional to modern service business are questions that many entrepreneurs are thinking about. Thailand Peking Restaurant is a chain operating restaurant in Bangkok. After more than ten years' development, Peking Restaurant once owned more than ten branches. However, Until now Peking Restaurant is still a family management and lowly standardized Chinese restaurant with many problems like slow growth of business performance and scale expansion limitation. Questionnaire survey method is used to analyze problems in the operation of Peking Restaurant. It is found that many problems exist in the aspects of employees, foods, service, environment and management, so that suggestions are put up with on three aspects of people, products and environment based on the theory of "Man-Equipment-Environment Engineering". Research and analysis on standardized operation of Peking Restaurant can provide more useful suggestions, case reference and theoretical support for abroad Chinese restaurants.

Keywords: Thailand Peking Restaurant, Chinese restaurants, Standardization, Chain Operating

第一章 引言

改革开放以来，餐饮业作为第三产业中的一个传统服务行业，一直保持着旺盛的增长，而且逐渐由数量扩张型增长转变为连锁品牌提升战略发展阶段。海外中餐馆不仅是中华文化传播的重要渠道，而且也是华人海外生存和发展的基础。从经营方式上来说，海外的中餐馆涵盖了高中低档的不同水平，但总体上还是以中低档为主。虽然中华美食深受各国人民的欢迎，但在海外的表面风光却掩盖不了中餐馆经营良莠不齐的现状。中餐是很多华人初到异国他乡创业的首选，家庭式的小规模经营往往被当作资本积累的初级环节和过程，因此往往陷入了低档、廉价的误区，给人留下经营环境差，品牌混乱等不好的印象，发展受到严重限制。在国外生活过的人都会发现，要找中餐馆并不困难，但是很难找到成规模的连锁大品牌。

1.1 泰国老山东饭店简介

2000年一对来自中国山东的夫妇在曼谷开了一个小中餐馆，为了纪念故乡，便给它取名“老山东”。2013年，“老山东”素体三分店在Suttisan地铁口旁正式开业，这是“老山东”在曼谷开的第十家分店。在十几年的发展过程中，“老山东”做过进商场、做自助、做烧烤、做火锅等众多尝试，但至今仍然是一家以家庭经营为主的小企业，业绩深受旅游、经济、政局、自然灾害等影响，在失败和成功中反反复复。笔者作为“老山东”餐馆的管理者之一，在日常的经营管理中，深深感到目前餐馆的发展受到的局限和阻力，发现了很多需要改进的问题。这种发展的困境可以说是海外中餐企业发展的普遍问题，标准化经营是跳出瓶颈继续发展的关键。

1.2 相关研究综述

笔者以“中国餐饮连锁”为关键词在中国知识资源总库（CNKI）里对进行搜索，共搜索到相关论文、期刊等327篇。笔者以“海外中餐”为关键词在中国知识资源总库（CNKI）里对进行搜索，共搜索到相关论文、期刊等97篇，其中学位论文仅为7篇，其余全部是期刊和报纸上的短篇文章。可见，相对于国内连锁餐饮业的研究，对海外餐饮业尤其是连锁餐饮业的研究要少得多。程洁（2011）提出在品牌竞争激烈的欧洲餐饮市场上，中式快餐的发展正处于亟待转型的瓶颈期，并运用SWOT战略模型分析了中式快餐品牌在欧洲市场的发展前景，并得出中式快餐的转型对策——品牌经营，包括品牌创造（品牌符号设计与传播）和品牌运作（品牌连锁——经营模式、品牌产品经营——4P营销策略）两方面，具体分析了中式快餐在欧洲市场的品牌经营之路。金萍（2006）对美国餐饮业市场进行研究指出，连锁经营是美国餐饮业全球化扩张的主要手段。美国餐饮业连锁的一个突出特点是，经营管理手册非常完善，服务规范、操作要求、制作工艺、食品配方、财务管理、追踪存货等都有具体而明确的规定。麦当劳制定详细的程序、规则和条例规范作业方式，在食品的质量、饭店的清洁度、饭店的经营运作程序以及友善礼貌的柜台服务方面执行严格的标准，它的经营管理手册多达300多页，保证了出品的一致性。于千千和张雪占（2008）对中国餐饮业的问题以及餐饮产品要素进行了分析，阐明了餐饮企业实施质量标准化管理的根本动因，并从餐饮产品的四个要素探讨了餐饮产品标准化的构建及标准化管理的主要方式。王琳（2013）提出目前大多数连锁中餐企业

出现的问题主要体现在还没有实现规范化、标准化管理模式，厨师一人掌握着全部的菜品质量，后厨员工分工不合理，操作随意；服务分工不明确，流程紊乱，造成上菜速度慢、上错菜等问题令顾客不满；服务不规范、服务质量不稳定、因人员的变动而影响服务质量等等。因此，要解决这些问题，就要提高餐馆服务人员的工作质量和效率，就必须对每个人的工作范围、工作内容及工作流程进行明确的划分。

1.3 研究目的

本研究旨在通过对“老山东”饭店日常经营中的标准化问题进行分析，发现现阶段经营问题的关键，找出改进的方法，探索未来发展的方向。给“老山东”饭店的进一步发展提出具体的改进意见。与此同时，为中国餐饮企业在海外的发展提供一些借鉴，丰富餐饮企业海外发展的管理经营理论，为海外中餐企业发展标准化经营以及连锁经营提供理论支持及案例参考。

1.4 研究理论

作者胥悦红、刘天睿（2010）提出标准化一直是中餐企业发展、扩张的瓶颈，通过借鉴企业形象识别系统（CIS）理论的思路，从理念、行为、视觉标准化三个方面对餐饮企业标准化管理模式的内涵进行阐述，并依此对中餐企业标准化策略进行了探讨。作者李健、李祝舜（2006）通过研究提出中餐企业要想实现产业化和现代化的转变，必须进行企业的标准化建设，并对中餐企业标准化的含义进行了全面阐释，同时分析了标准化对于中餐企业发展的意义以及中餐企业标准化过程中可能遇到的阻碍，并在此基础上提出了中餐企业的标准化建设的实现途径。

不管餐馆规模大小，都是一个相对完

整的商业体，都要经历原材料采购、产品制作、产品推出、员工服务、广告宣传等各个环节、涵盖了员工、产品、服务、环境等多个因素。如何整顿这些环节和因素，进行专业化管理，可以从工程学“人-机-环”理论中得到一些借鉴。

1981年，人-机-环境系统工程学在中国诞生（以下简称“人-机-环”理论）。这是在世界著名科学家钱学森院士的亲自指导下诞生的一门综合性边缘技术科学，钱学森院士对这门新兴的学科给予了高度评价。这门学科之所以能如此快速发展，除了社会工程的理论需要外，还有着深刻的历史背景。人类社会发展的历史，就是一部人、机、环境三大要素相互关联、相互制约、相互促进的历史。由于环境的影响，高级灵长目动物演变成为人类；人类的诞生导致了“机”也就是各种工具的出现；“机”的出现又改变了原有环境、营造了新的环境。人-机-环境系统工程是运用系统工程和系统科学理论的方法，深入研究人-机-环境系统最优组合的一门科学，其研究对象为人-机-环境系统，也就是正确处理人、机、环境三大要素的关系。

系统中的“人”，指的是作为工作主体的人（如操作人员或管理决策人员）；“机”是指人所控制的一切对象（如工具、机器、计算机、系统和技术）的总称；“环境”，是指人、机共存的特定工作条件（如温度、声音、灯光等）。由于“人-机-环”系统工程理论追求具有主观能动性的人、主观能动性的产物及客观环境的和谐统一，符合生产服务众多领域发展的趋势，因此，目前已被广泛地应用到除了系统工程的各个领域。餐馆作为一个包含人工、菜品、服务、

环境等内外多重要素有机组合的整体系统，加强对各个要素的控制和管理，促进各个要素之间的协调配合，才可以保证整个餐馆运营系统的正常运转，才能提高餐馆员工的素质工作能力工作态度及积极性，提高产品和服务质量，加快企业的发展和扩张，为企业赢得更多消费者的认可和信赖。为了更好地适应餐饮业的实际情况。在此，可以对“人-机-环”系统理论的三要素进行重新定义。其中，“人”指的是餐馆的员工，包括服务员和厨师；“机”指的是餐厅的产品，主要是指菜品；“环”指的是餐厅的就餐环境。将其严谨的管理思想借鉴于连锁餐饮业中，也是一种尝试。将该理论应用在连锁餐饮业标准化管理研究中也是具有创新意义的。

1.5 研究方法

第一，本文首先运用文献分析法，总结企业连锁以及国内外餐饮业连锁的研究概况，发现国内外餐饮业标准化方面的研究不足。

第二，运用问卷调查法发现老山东饭店标准化连锁经营中所存在的问题。笔者在“老山东”的四个比较大的分店发放了《“老山东”顾客调查问卷》，从员工、菜品、服务和环境四个方面对来“老山东”就餐的顾客进行反馈调查和数据收集，共发放问卷200份，回收问卷181份，其中有效问卷162份，除去只去过一家分店用餐的顾客问卷，最终参与数据统计的问卷共135份。

第三，运用访谈法对老山东各分店的十二名员工及管理者进行了调查访问，得到了从员工与管理者视角对老山东标准化经营的问题和建议。由于顾客对于饭店了解的局限性，仅仅针对顾客的调查问卷不足以反应

全部的问题。所以笔者先运用访谈的方式对老山东标准化经营管理问题数据收集进行了补充,访谈的问题也是从“人”、“产品”和“环境”三个方面展开的。

第四,运用案例分析法。笔者从事餐饮行业四年来,对餐饮行业有比较深刻的认识。作为“老山东”的管理者之一,对这个企业从内到外从上到下的经营方式也都有相对全面的了解。这就为笔者以“老山东”为例,对餐饮业标准化等问题展开研究提供了方便。

第五,归纳分析法,借鉴“人-机-环境系统工程理论”的思想,将“老山东”饭店假设为“人-产品-环境”系统,以此为空间系统,结合时间顺序,对前期、中期、后期展开全面系统的分析与归纳总结,最终对“老山东”饭店提出标准化建设设计的可行方案。

第二章 泰国老山东饭店经营分析

泰国华人,驻泰中资企业,以及日益激增的来泰旅游的中国游客,越来越多的中国人来泰国就业、创业或者养老,构成了一个巨大的中餐消费群体,这就给中餐餐饮业的发展开辟了巨大的消费市场。有很多久居泰国的中国人都看到了这个市场,近些年来街头巷尾越来越多的中餐馆悄然兴起,遍地开花。但是,从整体上看,这些中餐馆的规模较小,门头不大,餐馆空间面积有限。稍微上点规模的中餐馆,跟国内的各大酒店也不能相提并论,大多以中国某菜系为主,如粤菜、川菜、潮汕菜,再混合一些全国各地比较有名的或者厨师拿手的菜品,饭店没有准确的定位,走一步看一步,经营混乱、参差不齐。所以,泰国的中餐馆主要面临的问题

是不成规模,定位模糊,非标准经营,很难进一步发展。

2.1 老山东饭店员工及管理者访谈

老山东饭店作为泰国曼谷中餐馆的代表之一,但是到目前为止经营不温不火的现状也着实令经营者陷入困境。为了发现目前限制老山东连锁经营扩张的问题,笔者对老山东各分店的部分员工及管理者进行了调查访问,得到了从员工与管理者视角对老山东标准化经营的问题和建议。

经过访谈笔者发现,在“人”的方面,员工普遍没有接受过正式培训,对具体的工作分配、工作流程、工作标准、工作纪律、规章制度等都没有充分的认识,也缺乏有能力的管理者对他们进行统一的管理。虽然员工十分关注自己的薪资待遇,但是并没有长期在老山东饭店工作的打算,老山东饭店对于员工的培养、晋升体系仍不尽人意,经常更换的员工队伍影响了老山东的服务效率与服务质量。

在“产品”的方面,员工与管理者集中对于后厨的工作发表了意见,并一致认为后厨的分工不够明确,每批材料的购入与使用模糊不清,常常出现缺少某种原材料的情况,造成顾客改单、退单。

在“环境”方面,员工表示常常被问及办理会员卡、或者会员打折的相关问题,也有人会希望及时更新一下菜单,对于老山东的老主顾来说,长期不更换菜单、不推出新菜容易造成顾客的口味疲劳。对于未来的发展方向,老山东的部分管理者指出,老山东应该建立更加完善的员工系统、顾客系统以及菜品、服务的标准。完善的员工系统可以留住、培养优秀员工,形成企业的核心价值观与企业文化,树立企业标准化的形象;

完善的顾客系统可以留住、培养广泛的顾客群体，形成企业连锁经营的群众基础与口碑；完善的菜品、服务标准，则是老山东饭店标准化连锁经营的目标与保障。

2.2 顾客调查问卷分析

截止到目前“老山东”在曼谷共开有8家分店，最多的时期曾经达到12家的规模，但由于经营管理的问题以及政局的不稳定，在后期发展中逐渐调整合并了一些小店面，关停了营业业绩不良的店面，才发展成为目前的状况。为了分析出目前老山东要实现标准化经营面临的问题，笔者采用了调查问卷的方法对消费者的广泛意见进行了收集。具体调查情况如下：

表1 问卷发放收回情况统计

	发放问卷	回收问卷	有效问卷	统计问卷
素坤逸26巷	50	46	43	36
拉差达	50	46	42	37
洲际酒店	50	42	37	31
是隆	50	47	40	31
总计	200	181	162	135

笔者选择了老山东饭店四家比较大、客流较多的分店，即：素坤逸26巷分店，拉差达分店，洲际酒店分店及是隆分店。笔者在这四家分店分别发放了50份调查问卷，共计200份调查问卷。笔者将设计好的问卷放在各分店每张餐桌上，当有顾客进店就餐时，在点完餐后，服务员会推荐顾客参与我们的问卷调查、帮助我们完善经营和服务，所以

所有参与调查问卷的顾客可以说是随机选择的。

为了统计老山东饭店目前在“人的方面”标准化的现状与问题，调查问卷在该部分设计了七个问题，包括着装统一、工作训练有素、服务态度良好、服务用语统一、乐于提供帮助、经理负责以及员工流动性小。这七个方面是标准化连锁经营饭店对于员工的基本要求及衡量标准，笔者采用了从非常反对到非常同意的五个等级来表现这七个方面的标准化程度，从1-5分别是：非常反对，反对，一般，同意，非常同意。在统计出各项的数据及百分比后，笔者还给出了更明确的“标准化程度百分比”。“标准化程度百分比”是指顾客对于老山东饭店各项标准化问题的肯定程度，笔者采用的计算方法为：假设顾客对各项给出评分，非常反对给0分，反对给1分，一般给2分，同意给3分，非常同意给4分。由此推算，若135名顾客对上述七方面全部非常反对则得0分，全部非常满意则得满分540分。在此基础上计算出每项的总得分与540分满分的百分比，则为“标准化程度百分比”。

统计结果表明，关于员工着装方面的标准化程度还是比较高的，这说明老山东饭店的服务人员在外型上已经达到了统一标准，具有一定的辨识度。其他各项，标准化程度超过50%的只有“服务态度良好”与“乐于提供帮助”两项，然而这两项距离让绝大多数顾客满意还有很大的差距。除此以外，另外四项的标准化程度严重不足，工作训练有素不到40%，说明老山东服务员的工作技能亟需加强；经理负责程度不到50%，说明老山东管理人员工作的缺失；员工流动性过大，说明服务人员工作的变动及频繁的辞职、更

换，这种情况必将造成工作内容的生疏、工作效率低下以及工作过程的混乱，都是人才供应、培养标准化需要解决的问题；标准化

程度最低的便是“服务用语的统一”这一项。如表2：

表2 “人的方面”的标准化程度分析

项目	数据/百分比	非常反对	反对	一般	同意	非常同意	合计	标准度
1. 着装统一	数据	0	7	32	55	41	135	74.1%
	百分比	—	5.2%	23.7%	40.7%	30.4%	100%	
2. 工作训练有素	数据	21	59	36	19	0	135	34.8%
	百分比	15.5%	43.7%	26.7%	14.1%	—	100	
3. 服务态度良好	数据	0	19	88	28	0	135	51.7%
	百分比	—	14.1%	65.2%	20.7%	—	100	
4. 服务用语统一	数据	51	65	15	4	0	135	19.8%
	百分比	37.8%	48.1%	11.1%	3.0%	—	100	
5. 乐于提供帮助	数据	0	15	53	63	4	135	60.4%
	百分比	—	11.1%	39.2%	46.7%	3.0%	100	
6. 经理负责	数据	12	35	74	14	0	135	41.7%
	百分比	8.9%	25.9%	54.8%	10.4%	—	100	
7. 员工流动性小	数据	4	34	90	5	2	135	43.9%
	百分比	3.0%	25.2%	66.6%	3.7%	1.5%	100	

为了统计老山东饭店目前在“产品的方面”标准化的现状与问题，调查问卷在该部分针对“菜品”和“服务”这两个主要的饭店“产品”输出设计了十一个问题，包括：进门后有服务员引导入座；入座后很快可以拿到菜单；点菜时不需要长久等待；上菜速度快；服务员及时添水或撤盘；结账快速、方便、正规；菜品外观保持统一；菜品分量保持统一；菜品口味保持统一；菜品配菜保持统一；食材保持新鲜。前六个问题涉

及了服务人员从顾客入门至结账出门的主要工作流程，每个服务环节的规则化、制度化是一个餐饮企业标准化的表现。后面五个问题从外观、份量、口味、配菜及食材新鲜度五个方面对菜品的标准化程度进行了调查，菜品是饭店最重要的产品，不同分店保证菜品各方面的统一才能真正树立顾客心中标准品牌的形象。对这十一个问题笔者同样采用了从非常反对到非常同意的五个等级来表现其标准化程度，并在统计出各项的数据及百

分比后，同样计算出了各方面的“标准化程度百分比”，计算方法如上。

通过数据分析，如表3，对于老山东提供的菜品及服务相当多的顾客保持中立意见。老山东“服务”流程的几个环节中，保持中立态度最明显的是“服务员引导入座”、“上菜速度快”、“服务员及时添水、撤盘”及“结账快速正规”这四项。从菜品方

面来看，大家对于菜品的外观、分量、口味等的评价比较一致，仍然是集中在一般和同意区间，这说明老山东的菜品上已经呈现出了一定的标准化，但要精益求精。其中非常反对度比较高的一项是“菜品口味的统一”，菜品口味是餐厅实现连锁化经营的重中之重，因此也是标准化改革的重中之重。

表3 “产品的方面”的标准化程度分析

项目	具体项目	数据/ 百分比	非常 反对	反对	一般	同意	非常 同意	合计	标准度
服务流程 标准化	1. 服务员很快引导入座	数据	0	12	98	25	0	135	52.4%
		百分比	-	8.9%	72.6%	18.5%	-	100%	
	2. 入座后很快拿到菜单	数据	0	34	59	40	2	135	51.9%
		百分比	-	25.2%	43.7%	29.6%	1.5%	100%	
	3. 点菜时不需长久等待	数据	5	29	41	57	3	135	54.4%
		百分比	3.7%	21.5%	30.4%	42.2%	2.2%	100%	
	4. 上菜速度快	数据	6	25	88	16	0	135	46.1%
		百分比	4.4%	18.5%	65.2%	11.9%	-	100%	
	5. 服务员及时添水或撤盘	数据	6	20	75	32	2	135	50.7%
		百分比	4.4%	14.8%	55.6%	23.7%	1.5%	100%	
	6. 结账快速、方便、正规	数据	3	27	71	34	0	135	50.2%
		百分比	2.2%	20%	52.6%	25.2%	-	100%	
	服务流程综合标准化程度百分比								50.95%
菜品标 准化	7. 菜品外观保持一致	数据	0	19	55	59	2	135	58.1%
		百分比	-	14%	40.8%	43.7%	1.5%	100	
	8. 菜品分量保持一致	数据	0	22	60	51	2	135	56.1%
		百分比	-	16.3%	44.4%	37.8%	1.5%	100	
	9. 菜品口味保持一致	数据	9	11	49	61	5	135	57.8%
		百分比	6.7%	8.1%	36.3%	45.2%	3.7%	100	
	10. 菜品配菜保持一致	数据	4	13	51	60	7	135	59.8%
		百分比	3%	9.6%	37.8%	44.4%	5.2%	100	
	11. 菜品食材保持新鲜	数据	4	6	66	56	3	135	58.9%
		百分比	3%	4.4%	48.9%	41.5%	2.2%	100	
	菜品综合标准化程度百分比								58.14%

为了对老山东饭店目前在“环境方面”标准化程度进行统计分析，调查问卷在该部分针对老山东大环境、小环境、有形环境及无形环境设计了六个问题，包括：餐馆标志的统一；餐具摆放的统一；各分店装修风格统一；各分店菜单设计的统一；对办理会员卡的关注度以及对中国节假日特供美食的希望。其中各分店的装修风格属于饭店的大环境；餐馆标志、餐具摆放、菜单设计属于细节化的小环境；而对于办理会员卡问题的关注以及对中国特色节假日美食的期待是一个饭店环境延伸的文化环境、人文关怀，虽然是无形的环境，不能看到，却能实实在在让顾客感受到企业特有的品牌完整性，是维系企业与顾客关系、情感的纽带。大、小环境及有形、无形环境的统一有助于树立企业标准化的品牌形象。

通过数据分析，老山东饭店在“环境”方面的标准化程度总的来说高于“人的方面”、“产品方面”的标准化程度。在有形的环境中，标准化程度最高的一项是“餐

具摆放统一”，大部分用餐的顾客已经注意到老山东饭店在餐具摆放上的细节标准。其次是“标志”的统一，老山东饭店已经拥有了自己注册的商标，令人意外的是该标志的标准化程度也只是在62.8%，笔者在与少数顾客的面谈中了解到，老山东的标志在部分分店并不明显，造成顾客对该标志的忽视，所以在下一步发展中，老山东的门店装修应该更加突出自己的门牌标志。第三位的是“菜单设计的统一”，该项也超过了60%，达到了62.2%。有形环境中标准化程度最低的是装修风格的统一，没有达到60%。大部分顾客十分关心甚至提出过想要办理会员卡的问题，建立完善的会员制度可以更有效地提高顾客信任度和忠诚度，但遗憾的是，目前老山东饭店还没有推出会员卡，这对于连锁发展的餐饮企业来说是非常大的缺失。顾客对于中国节假日特供美食的期待也格外高，这说明一个中餐饭店维系中国消费者的不仅仅是食物，还有文化背景、文化归属与文化认同感。具体数据见表4。

表4 “环境方面”的标准化程度分析

具体项目	数据/ 百分比	非常 反对	反对	一般	同意	非常 同意	合计	标准度
1. 标示统一	数据	0	6	57	69	3	135	62.8%
	百分比	—	4.5%	42.2%	51.1%	2.2%	100%	
2. 餐具摆放统一	数据	3	7	48	66	11	135	63.9%
	百分比	2.2%	5.2%	35.6%	48.9%	8.1%	100%	
3. 装修风格统一	数据	8	15	61	48	3	135	54.3%
	百分比	5.9%	11.1%	45.2%	35.6%	2.2%	100%	
4. 菜单设计统一	数据	0	15	49	61	10	135	62.2%
	百分比	—	11.1%	36.3%	45.2%	7.4%	100%	
5. 办理会员卡	数据	0	6	46	68	15	135	67%
	百分比	—	4.4%	34.1%	50.4%	11.1%	100%	
6. 节假日特色	数据	0	5	22	72	36	135	68%
	百分比	—	3.7%	16.3%	53.3%	26.7%	100%	

2.3 “老山东”饭店经营管理问题

通过上文对《老山东饭店标准化问题顾客调查问卷》数据的统计分析，可以发现老山东饭店在连锁经营中的一些问题，这些问题是可以通过改善标准化经营方式解决的。经过笔者研究总结，“老山东”饭店非标准化管理的问题主要表现在以下几点：

第一，从员工方面看，店内的服务人员没有统一标准的服务用语和操作规范；培训不够深入，未能建立起标准化的晋升渠道和赏罚制度等，致使员工的服务态度、服务热情差强人意。

第二，没有固定的厨师来源和人才储备，仍以依靠厨师技艺的传统加工方式为主，尤其是厨房内部负责凉菜、小菜、面点的员工专业背景差异较大，很难达到菜品加工方式的科学化、专业化，造成部分菜品的制作方法和口味不够统一。

第三，原材料的采购和配送正向标准化管理靠拢，但仍采用传统的人力化模式，每个分店没有专人负责清点每日消耗及所需的食材，造成缺乏的食材不能得到及时补充或部分食材浪费，日常的需求和配送无计划性、临时性强，没有实现现代化、网络化、高级化的物流体系，造成企业目前发展范围受限，再发展更多分店压力极大。

第四，公司组织体系不健全，没有形成专门的行政部门、营销部门、服务部门、财务部门、加工工厂等机构，分工不够明确，极大地增加了管理上的混乱和负担。

第五，泰国老山东餐馆致力于打造全泰国最优秀的中餐馆，这是企业的发展目标。但是企业还缺乏系统化的管理理念、服务理念，即没有形成被广泛认可的企业文化。企业文化对于企业的发展有着深远的影

响，对于企业员工的培训和工作中的团结性、统一性也都起着决定性作用。

当然，泰国老山东饭店目前的经营状况中还有一些其他细节问题亟待改善，但就标准化管理经营方面来说，老山东连锁饭店已经初具规模，在基本的外观层面已经做到了标准化，但是与决定企业深远发展的高级阶段的标准化还有很大距离，上述问题成了限制老山东改革升级的瓶颈，大大局限了老山东的进一步深化发展。

第三章 老山东饭店标准化管理建议

为了对老山东饭店各阶段标准化管理提出改革建议，笔者把餐饮业的结构分解成“时间-空间”两个方向，以“人-产品-环境”为空间系统，结合时间顺序进行研究。对于要做到标准化连锁经营的企业来说，在不同的发展阶段又有不同的要求。在发展前期，最容易做到的就是形象与标示的标准化，包括企业名称，Logo，店面装修，用具餐具，员工服装，员工培训等等。在发展中期，标准化的范围扩大渐深，要求企业做到质量的标准化，包括产品质量统一，员工服务统一，上菜时间统一等；在发展后期，标准化的要求进一步升级，要求做到后厨及配送方面的标准化。

3.1 前期形象与标识的标准化

在“人的方面”，老山东在发展初期就重视了员工形象的统一，对员工的形象、纪律等做出了说明和规定。但是目前老山东饭店仍然没有内容明确的员工手册，所以在发展初期，老山东饭店应该编制涵盖员工的仪容仪表和卫生标准，统一的劳动纪律标准，以及统一的薪酬、奖金、假期标准等各方面的员工手册和管理制度。

在“产品方面”，产品要做到标准化首先要从外观方面入手，使用相同的碗盘等容器，尽量与菜单保持一致，菜单上出现的每一样配菜都要在制作好的菜品中出现，并且做到分量的一致。除了各分店的特色菜以外，老山东各个分店的大部分菜品在选材上、烹饪手法上、外观上、口味上、分量上基本可以达到统一规格，不会出现较大差别。饭店除了提供菜品之外，还有一个极易被忽视的无形的“产品”，即饭店提供的服务。不管服务员还是顾客有怎样的差异，餐馆的服务质量还是必须标准化的、有保证的。这就要求在初期企业必须制定详细的服务行为规范，从迎送客人到用餐期间的服务，从点菜传菜到上菜、收桌都应该有详细规定，做到高效率、高质量、井井有条、分工明确。初步的服务标准化要求企业制定规范的服务流程及用语，点菜过程中的具体操作流程，上菜过程中的礼仪，接订餐电话时的具体操作流程等。只有在服务的所有细节中下功夫，长此以往，企业的服务才能成为一种人口皆碑的好的传统确定并传承下去。

在“环境方面”，老山东饭店各个分店的门头都挂有饭店的商标，及中、英、泰三种语言的店名，店内装修风格统一，有鲜明的中国特色，顾客用餐的桌子上的餐具摆放也有统一的标准，每个座位前按固定方向和顺序摆放着一碗、一碟、一杯、一勺、一双筷、一张餐巾纸。其中专门统一定制的玻璃杯、装筷子的纸套、及餐巾纸上都带有老山东饭店的标志或字样。老山东饭店每个分店的菜单，都带有老山东饭店的店名、标志，及代表老山东荣誉的泰国美食桂冠“大花碗”标志。然而老山东各个分店的菜单并不是统一印刷，而是分别印刷的。这是因为

老山东各个分店都有自己的一些特色菜，所以只能分别制作、分别印刷。尽管如此，每个分店的菜单上百分之九十以上的菜品都是相同的，使用相同的图片、名称和价格；菜品前后也都按凉菜、肉类（猪肉、牛肉、羊肉、鸡肉、鸭肉、海鲜）、蔬菜类、汤羹、面食类、甜点、酒和茶水的顺序排列的。这种菜单的设计符合大部分中国顾客的点菜、上菜、用餐顺序，方便顾客点菜，也方便服务员的介绍和推荐。

从前期“形象与标识”的层次看老山东饭店“人-产品-环境”的和谐度，老山东已经基本做到了标准化管理。但在今后的经营过程中，仍要注意店面装修的标准。

3.2 中期质量的标准化

到了企业标准化发展的中期，不仅在外观上要求做到统一，在更高层次也就是质量方面也要做到规范统一，这就对“人——产品——环境”有了更深的要求。

从“人的方面”看，国际上各大连锁餐饮公司都有详细的服务员工作手册或者服务员培训上岗手册，手册中包括企业概况介绍、企业发展目标、发展理念和价值观；公司的薪酬管理、考勤假期、奖惩标准等规章制度；工作岗位划分、不同工作岗位的具体职责描述和规范等等。这种手册的制作，不仅仅是用于给员工培训做教材，更把公司的企业文化、各种规章制度及工作规范都书面化、标准化了，对于公司日常经营管理中出现的各种问题和情况提供了依据，做到有法可依、有章可循。老山东在这方面还有很多不足，只对员工进行短期口头培训，依靠服务员在实习过程中的观察力和学习力，并没有制作详细的工作手册。这种过于简化的培训无形中就放松了对服务人员的要求，让员

工没有感受到制度的压力和约束力。

从“产品方面”看，餐饮业的标准化经营发展到中期，在保证外观和分量的基础上，要求口味质量上的统一。要达到这一点，主要是以下几个方面要严格把关：

第一，配菜。中国菜精密复杂，每道菜都有不同的搭配。所以同样是鱼香肉丝，在不同的城市，甚至同一个城市不同的饭馆，里面的配菜都不一样，连锁餐饮企业应该杜绝这一点，要求做到同一道菜在所有分店的配菜都是一样的，每种配菜的分量也应该是科学、最优化、最一致的。

第二，调料。如果说配菜是菜肴的实体，那么调料就是菜肴的灵魂。同样一道菜，少加一味调料、多加一味调料都会带来菜品口味上的变化。所以连锁餐饮企业的调料首先必须长期使用同一来源、同一品牌的调料，采购时不能随意更换；其次还要在厨师实习过程中明确每道菜所应该使用或不应该使用的调料，至少在客观可控制的因素上尽量减少区别。

中餐原料繁多，工序复杂等特点又导致中餐并不能像西餐那样做到完全标准化，麦当劳详细规定了薯条的油温和油炸时间，但是中餐的菜谱上却只能大量使用少许，中火，半熟，微黄等模棱两可的词语来指导厨师。对于同样的一道菜，外观可能很容易做到相同，但是即使按照同样的菜谱，不同的厨师炒出来的菜味道也有差异，更何况老练的厨师早已把菜谱吃透记在心中，在做菜中更多考验的是厨师的领悟力、创造力及表现力，所以要做到菜品口味的统一非常之难。

老山东饭店目前的做法是对于国内招聘来的所有厨师进行一个月的统一培训，对其所出菜品进行改良。泰国人不喜欢油腻，

喜欢清淡，所以鲁菜中大油大酱的特点就不受泰国人欢迎，老山东会对所有的厨师进行这方面指导，尽量做到少油清淡。在其他统一口味方面，老山东并没有做太多。厨师做的菜好吃不好吃，只能看个人水平的发挥，所以在招聘厨师的时候老山东的管理者们会尽可能地慎重，选择经验丰富的厨师，这样做出来的菜品口味才是基本相同的，但还处在标准化管理的中期阶段，要做到完全的统一仅仅靠厨师还是不够的。

从“环境方面”看，老山东饭馆在中期的发展中可以进一步改善自己的氛围和环境。比如统一包间的配置。目前店面大小不一，小店面的装修风格类似，但没有达到真正统一；大店面有包间，包间的布置和提供的服务也差别很大。所以，在发展的中期，老山东餐馆可以在用餐环境的布置中确立几个标志性的元素作为顾客的记忆点。作为“环境”系统的统一除了用餐区，还有一个不容忽视的地方——厨房。厨房是一个餐馆的大脑中枢，厨房里的工具、操作空间、烹饪设备的统一是中期发展阶段必须实现的。按照“人-机-环”的理论，这三者是相互影响、密不可分的关系，只有达到这三者的统一和谐，才能保证企业的成功与发展。厨房就是“人-机-环”这三个要素集中碰撞的区域。所以在这一阶段，餐馆在环境上要着重改善厨房区域。只有做到厨房分工区域明确，员工在工作中的分工也自然会更加清晰，大家通力合作，才能保证餐馆的运转流畅、菜品和服务都实现标准化的统一。

3.3 后期标准化体系的建立与完善

到了连锁经营标准化发展的后期，不像前两个阶段有很多具体的工作要做，而是要建立更多看不见的体系，如服务体系、管

理组织体系、营销体系、员工发展体系等。

从“人的方面”看，连锁经营的餐饮企业要想实现标准化管理，除了制定规章制度外，经过培训、熟悉服务流程、能为客户提供优质服务的人才的培养是重中之重。就目前来说，对现有的员工进行管理，培养现有员工的忠诚度、提高员工素质和服务水平、发掘员工的潜力就是老山东在后期发展中必须思考的问题。当然，最重要的是建立完善的薪酬制度和晋升渠道，激发员工积极性。有必要建立专门的员工培训机构，新近员工必须在这里进行统一的学习，培训合格方可上岗，这样才能保证所有的员工都能达到统一的工作标准。

从“产品方面”看，在企业经营发展到一定规模时候就需要进一步标准化，即建立统一的中央厨房及完整的物流配送机制，主要体现在以下几点：

第一，供货商的统一。首先从原材料方面，大宗采购需要有品质良好的供货商，各种蔬菜辅料调料要保证新鲜卫生安全。

第二，初加工过程的统一。部分辅料调料由厂商直接配送到仓库，部分新鲜蔬菜需要企业人员去市场采购，然后统一入库。之后，中央厨房的员工会进行统一的清洗，初加工，然后根据需要称重，并分包成独立包装，统一储藏。蔬菜类可以进行简单清洗，去掉不可食用部分。肉食类，可根据不同的肉类进行切块然后分装。某些需要提前加工的肉类可在中央厨房制作出半成品，比如酱牛肉，扣肉、猪耳等。面食类产品也统一由中央厨房加工。中央厨房的初加工并分装可以很好地解决食材的分量及配菜的问题，甚至可以根据不同菜品的需要直接将所有配菜统一分到一个包装中，这样厨房在收

到后只需要打开包装，就可以直接烹饪了。

第三，配送过程的统一。各分店安排专人负责仓储货物的清点工作，并根据实际情况制定配送计划，由中央厨房统一发货，各分店按照订单进行验货，并及时向中央厨房提出食材、调料等各方面可能出现的问题。后台配送中心与前台各分店餐厅的合作流程要高度标准化，为了减少库存并保证菜品的新鲜，各个门店每天需要根据营业情况结算当日剩余食材的品种和数量，并填好原辅料统计表，然后估算第二天经营所需添补的食材与调料的品种与数量，填好原辅料配送表，并报送给中央厨房的监管人员。经过严格的数据分析后，监管人员会向中央厨房的配送中心下达采购命令和配送任务。在现代电子商务极度发达的时代，建立现代化的物流配送体系是任何行业都应该重视的后期基础建设。“电子商务时代对物流发展提出电子化、网络化、自动化、及信息化的整体要求。目前，传统模式的物流配送体系远远无法满足电子商务的高速度要求，缺少了现代化的物流体系，电子商务给消费者带来的便捷等于零。为了适应电子商务的要求，要大力改革现有的滞后的物流配送体系。”

第四，烹饪过程的统一。这要求各个分店的厨师进行统一化意见，对于简单的炒菜，制定详细的工作手册，明确每一步的用料火候及时间。对于稍复杂的炒菜，对关键步骤进行标准化，其余步骤列出可参考的指导意见，最大限度的做到标准化。

第五，服务流程的统一。服务就是餐饮企业的软实力。到了后期标准化的发展阶段，管理者对员工要实行人性化管理，而员工对顾客更要提供人性化服务，对人性化管理提供支撑的是“非人性化”的后台标准化

管理。如去厨房传菜的时候应该把点菜单放在什么地方，并跟相关员工确认；及时回收用过的餐具；不需要提供服务时保持站姿端正，随时准备迎接新的客人或接受新的服务；客人中有小孩要使用专门的婴儿座椅及餐具；有客人过生日要提供蜡烛及分蛋糕的刀叉，并送给寿星一碗长寿面；有客人点猪脚等油腻餐点要提供一次性手套等。所以，在员工的培训中，一定要对每一项分工的具体职责和规范进行描述，并且这些标准都应该列在员工的培训手册之中，让每一个从事该分工的人都能明确自己应该做什么、应该怎么做。

从“环境方面”看，经过前期和中期的店内用餐环境及厨房环境的统一化，后期这一阶段要把重心从顾客的视觉转移到顾客的感觉上来。为了抓住更多消费群体，同时回馈新老顾客，餐馆应该尝试建立系统化的会员机制，制定详细的积分、打折、赠送或换购制度。此外，餐馆还可以策划更多促销活动，比如春节、情人节、父亲节、母亲节、儿童节、周年店庆的促销；或者定期推出中国特色美食，如元宵节各种馅儿的元宵、端午节的粽子、中秋节的大闸蟹等等。当老山东饭店建立起自己的价值观、企业文化与管理发展理念之后，除了要与员工同进退，更要让广大顾客感受到老山东的诚意，更大程度地从顾客的角度出发、为顾客着想、满足顾客的一切合理需求。伴随着老山东饭店慢慢成为泰国中餐业的核心代表之一，曼谷的华人及泰国人心中对泰国中餐的印象被老山东的品质保证及口碑所包围，在想到吃中餐时，都能想到老山东，都能在这里得到最满意的“人-机-环”和谐统一的用餐体验，而这种营造到消费者心中去的理

想的环境，就是一个连锁餐饮企业所能在环境方面达到的终极形式。

第四章 结语

泰国老山东饭店从创业至今十几年，一直在致力于做泰国最好的中餐厅，从来没有放弃过自我反省与完善。在创业初期，老山东就是一个没有资金、没有规模的小餐馆，经营者也是毫无经验。虽然近几年规模最大的时候在全曼谷发展到十几家分店，但老山东的管理者们仍然是摸着石头过河，没有停下脚步进行深入的整顿和改革，所以在饭店管理的各个方面仍然有很多问题，令管理者们倍感吃力。但是，老山东饭店并不是一个只管低头拉车、不抬头看路的企业，老山东一直关注并支持曼谷华人的各种活动，比如赞助举办华人篮球赛，去大使馆与泰国前总理英拉一起做活动过新年，去泰国最高学府朱拉隆功大学孔子学院包饺子等。伴随着老山东的发展以及对社会的付出，老山东也吸引了众多泰国媒体的关注，曼谷华人杂志、世界日报都对老山东进行了宣传，泰国主流电视台的美食栏目也专门到访拍摄节目，老山东的资深厨师还有幸被选拔参加泰国厨师争霸赛。所有这些多媒体的关注，都证明了老山东的成长与发展，老山东在未来仍然有很大的发展空间与前景。经营者们心中明白，老山东饭店是时候进行一些改革了。只有标准化管理，才能让老山东从发展的瓶颈中解放出来。

工程学的“人-机-环境系统”理论，是一个生产、建造行业的新兴重要理论，这个理论追求的人、机器、环境系统的和谐统一，正符合世界经济全球化、和谐可持续发展经济的潮流。人、产品和环境对于各行各

业都是重要的基本要素，只有这三者的互相推动才能带动企业的发展。作为一个海外的中餐连锁企业，老山东的发展也必须顺应这样一个潮流。笔者从“人-机-环”的理论中借鉴到，只有进行企业环境变革，进行标准化、现代化管理，才能提高员工素质，激发员工的工作热情、提高员工的服务水平，进而才能提高饭店饭菜和服务质量，最终把“老山东是泰国中餐代表”的印象宣传到社会环境中去。在这一过程中，所有的因素都是

相互作用、共同促进和发展的。然而，要实现这一过程并不容易，老山东饭店还是应该不断从国内外成功的餐饮连锁企业中吸取经验，一步步落实标准化管理的方方面面。当然，首先要改变的是经营者和管理者的头脑，进一步才是企业规章制度的重新确立及企业文化的形成。由此可见，老山东经营者们要做的工作还有很多，老山东饭店要走的路还有很远。

参考文献

- 程洁（2011）。中式快餐在欧洲市场的品牌经营探讨。华中科技大学，武汉。
- 金萍（2006）。美国餐饮业全球化扩张独具特色，国际商报，第4版。
- 李健、李祝舜（2006）。现代中餐企业的标准化研究。桂林旅游高等专科学校学报，第3版。
- 胥悦红、刘天睿（2010）。基于CIS的餐饮业标准化管理模式探讨。商业时代，8，31。
- 王琳（2013）。基于BPR的餐饮连锁企业服务流程优化与运作管理。浙江工业大学，杭州。
- 于千千、张雪占（2008）。论餐饮产品标准化管理。云南财贸学院学报，第8版。
- Zhou, J., Shang, H. & Lertsiriyorapong, T. (2015). Research For Management Problem And Countermeasure On The Wuhan Museum. *Panyapiwat Journal*, 7(Special Issue), 152-166.

Translated Chinese References

- Cheng, J. (2011). *Chinese fast food brand management of the European market*. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan. [in Chinese]
- Jin, P. (2006). Expand globally unique catering industry in the United States, International Business Daily. [in Chinese]
- Li, J. & Li, Z. (2006). The standardization research of modern Chinese restaurants. *Journal of Guilin institute of tourism*. [in Chinese]
- Wang, L. (2013). *Based on BPR restaurant chain enterprise service process optimization and operation management*. Zhejiang University of Technology, Hangzhou. [in Chinese]
- Xu, Y. & Liu, T. (2010). Based on the CIS catering industry standardization management mode. *Commercial Times*, 8, 31. [in Chinese]
- Yu, G. & Zhang, X. (2008). The standardization management of restaurants product. *Journal of Yunnan university finance and economics*. [in Chinese]



Weiyi Wang received Bachelor Degree in Economics from Shandong University of Finance and Economics, major Finance in 2010. Currently, he is a department manager of Peking Restaurants in Thailand



Shang Hongyan received her Bachelor Degree of Management from Yan'an University in China, major in Industry Management In 1990, received her Master Degree from Dalian University of Technology in China, major in Management Science and Engineering in 2002, and received her Ph.D. of Engineering and Management of Logistics from Chang'an University in China in 2009. Currently, she is the Director of Chinese MBA Program in International College, Panyapiwat Institute of Management.



Nong Renyuan received her Bachelor Degree of Art from Guangxi Teacher's College in China, major in English In 2005, received her Master Degree from North Bangkok College in Thailand, major in Business Administration in 2008. Currently, she is a lecturer in International College, Panyapiwat Institute of Management.