

智慧之选

生意入门之一

教你做

餐饮生意

江昀 祝清凯 李晓蓉等 著

实用
经营餐饮
策略



珠海出版社

生意入门之一
教你做餐饮生意

江昀 祝清凯 李晓蓉等 著

珠海出版社

(粤)新登字 17 号
图书在版编目(CIP)数据

生意入门之一 教你做餐饮生意/江昀 祝清凯 李晓蓉等著

ISBN7—80607—335—3/F·5 ¥27.00

I. 生…

I. 江…

II. 生活—经济—当代

IV. F276.3

教你做餐饮生意

江昀 祝清凯 李晓蓉等 著

责任编辑:罗立群

装帧设计:黄永春

出版发行:珠海出版社

经 销:全国各地新华书店

电 话:3331403 **邮政编码:**519015

地 址:中国珠海市吉大图书大厦 4 层

印 刷:广东科普印刷厂 **邮政编码:**510110

开 本:850×1168MM 1/32

印 张:19.5

字 数:429 千字

版 次:1997 年 9 月第 1 版

印 数:1—10000 册

定 价:(全三册)27.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换
(厂址:广州市白云区棠溪工业区棠新西街 69 号)

内容提要

本书主要针对我国餐饮市场现状,对餐馆建立组织机构、搞好餐饮服务、餐饮服务心理与技巧、健全财务制度、注意安全卫生、策划市场营销、提高员工素质、做个成功经理、创立服务名牌等方面作了较详细的阐释。全书共分为九大部分、55个问题,各自独立,又相互关联。本书注重理论与实践相结合,又侧重实际运用。书中举了大量中外典型事例,可资借鉴。本书融理论性、可读性、操作性和指导性于一体,不失为餐饮业经营管理的一本好教材。你一旦拥用此书,它将使你经营有方,出奇制胜,走向成功。

目 录

甲、完美餐饮服务的组织与管理	(1)
一、准确定位自己的餐厅类型	(2)
二、拟制科学合理的菜单	(6)
三、组建金字塔式的管理组织	(11)
四、明确各级人员分工	(14)
五、划分恰当的工作区域	(20)
六、妥善安排客人座位	(24)
乙、提供热情温馨的服务	(26)
七、做好餐前准备工作	(27)
八、布置醒目的餐桌摆台	(31)
九、选择适宜的服务方式	(35)
十、遵守餐厅服务原则	(38)
十一、怎样搞好中餐服务	(41)
十二、西餐服务要有程序	(46)
十三、如何做好酒水服务	(50)
十四、精心策划预订宴会	(53)
十五、周密安排宴会服务	(56)
丙、餐厅服务心理与技巧	(63)
十六、餐厅装饰布置与顾客心理	(65)
十七、餐厅服务员与顾客心理	(69)
十八、顾客就餐心理探索	(72)
十九、餐厅服务质量与顾客心理	(76)

二十、根据顾客心理进行服务的技巧	(79)
丁、健全财务制度	(85)
二一、正确分析财务报告	(86)
二二、合理筹集企业资金	(89)
二三、严格财务控制	(92)
二四、强化内部控制	(95)
二五、结清客人帐单	(98)
戊、注意安全卫生	(101)
二六、制定安全规划	(102)
二七、落实预防事故措施	(105)
二八、懂得身体力学原理	(107)
二九、如何防范火灾	(109)
三十、保持清洁卫生	(112)
三一、预防食物中毒	(115)
己、策划市场营销	(119)
三二、奉行顾客至上宗旨	(120)
三三、制定正确的营销目标	(125)
三四、设法吸引顾客	(128)
三五、注重新产品的开发与推销	(131)
三六、巧用价格策略	(134)
三七、正确运用广告宣传	(137)
三八、激发餐厅消费欲望	(141)
三九、热情接受预订	(144)
庚、造就高素质员工队伍	(147)
四十、员工素质要求	(148)
四一、语言礼貌待客	(151)
四二、直诚尊重员工	(154)

四三、关心受护女工.....	(157)
四四、培养餐饮人员.....	(160)
辛、做个成功经理.....	(163)
四五、经理素质结构设计.....	(164)
四六、怎样提高管理素质.....	(168)
四七、待人要讲艺术.....	(171)
四八、妥善处理事情.....	(174)
四九、善用表扬与批评.....	(178)
五十、时时检讨自己.....	(181)
壬、力创服务名牌.....	(184)
五一、力争进入行业前茅.....	(185)
五二、集中优势发展.....	(188)
五三、要有持久战略思想.....	(191)
五四、“借船出海”扬名	(194)
五五、在顾客心中树立形象.....	(197)
癸：后记.....	(201)

甲、完美餐饮服务的组织与管理

组织是管理的核心。一个经理的事业成功与失败，很大程度上取决于他能否合理地组织受他管理的人力和物力等资源。

餐饮业和其他行业一样，都要建立自己的管理组织。只有建立了完善的组织，才能实现有效的管理，才能使组织内部人员进行良好的合作，使餐饮活动更具有秩序性、预见性和创新性，从而为客人提供优质的食品和服务，使餐馆经营者获得最佳效益。

近些年来，餐饮业发展非常迅速，各种类型的餐厅随处可见，但是很多客人对餐饮业的认识还停留在表面上，还不能看到餐饮业之间的内在差别。假如你有志于经营餐饮业，那么你应该知道餐厅的类型，了解各种菜单，熟悉餐厅组织，明了各级人员分工，这是一项十分重要的事情。如果你想成为一名优秀的餐厅服务员，你在提高个人素质、服务意识、服务技能的同时，还必须了解餐厅的组织结构和管理层次，只有这样，你才能全面了解自己的工作目标和工作任务，明确自己应该干什么，以及为何要这样干，也才能更好地与他人合作，为顾客提供最好的服务。

一、准确定位自己的餐厅类型

美国派克公司制造的派克钢笔，曾是享誉世界的名牌，1982年，派克公司新任总经理彼特森，提出并实施以派克名牌优势竞争3美元以下售价的低档钢笔市场，放慢了高档产品研制进度，结果不仅未能在低档产品市场取胜，反而使高档金笔市场占有率下降，钢笔大王由此走下坡路。

派克公司的名品地位下滑，说明产品有其严格的市场定位，即在一定的市场领域形成一定的消费层次。欧美企业认为，这种定位的竞争规律性，致使企业不能盲目延伸自己的产品。皮尔·卡丹皮装制造公司总裁说，如果全球不同身份的人均拥有他的皮装，那么这就不可称为名牌精品。放弃高质量、高品位的追求，搞档次延伸，只能导致名牌在市场的失宠。

在餐饮业中，任何餐厅提供的服务产品都不可能满足所有顾客的需求，这就需要使自己的餐厅准确定位。要恰当定位，首先得了解餐厅的类型。

餐厅的分类标准是多种多样的，所以分出来的类型也就不同。我们可以根据服务的方式、特点，菜单的价格、特色，顾客的散、整，餐厅的规模、布局等等方面来分类。由于任何一家餐馆不可能只具有某一特征，所以各种类型之间常常存在着交叉现象。下面我们只介绍几种主要的餐厅。

1. 豪华型餐厅

发达的现成社会要求餐厅提供高档次的服务，餐饮已不只是为了填饱肚子或享受，而是人们交流感情的一种新的方式。豪华餐厅的产生，一是适应了现代商业活动的需要，二是能

为友人、同事、亲人等联络感情提供既有气氛又十分讲究的用餐场所。

豪华餐厅有现代化的装饰，有空调设施，铺有地毯，灯具造型美观，色彩富丽堂皇，它给人立体化的气氛。豪华餐厅的服务非常讲究：服务员推一手推车来上菜，手推车上有加热器，另外还有服务员领班。豪华餐厅向客人提供精美的、富于想象的菜肴，但菜肴的道数不多，服务方式也与一般餐厅不同，所以它对客人有刺激性，当然经营者获利也颇丰。

2. 西式风格古典餐厅

这种餐厅的内外装饰和服务方式都是古典式的。这种餐厅的内部设计和装潢都要体现了同西方的古典特色，使用的家具和瓷器、银器等餐具都是古典的，服务员和领班、主管都穿着西式古典服装，餐厅内还有西方古典音乐演奏和烛光来烘托气氛。

西式风格古典餐厅提供的菜肴种类很多，质量是很好的。菜肴大多需要精心准备和制作，所以，顾客要在这类餐厅用餐，得先与餐厅联系。餐厅服务员必须严格按照操作程序为客人提供服务。态度从容不迫，让客人在正规和肃穆的气氛中慢慢享用精美的食物。

3. 中式风格古典餐厅

中式风格古典餐厅又可分为两类：一是餐厅的装潢是古典的，但提供的餐饮和服务却是现代的。二是餐厅的装饰风格、服务人员的穿着、服务方式以及菜肴都体现出古典风格。但这种风格并非整齐划一，要体现出某一时代的典型特征，例如，唐代风格、宋代风格、清代风格等。这类餐馆提供的菜肴有地方特色，品种极为有限。目前，这类餐馆越来越受人欢迎。

4. 民族餐厅

民族餐厅的内外装饰和提供的菜食都具有民族特点，本民族忌食之食品不得在该餐厅出现。比如，穆斯林餐厅、回民餐厅、法国餐厅、意大利餐厅、墨西哥餐厅等。美国人在1975年作了一次调查，调查结果显示：在所有去民族餐厅就餐的美国人中，有80%的人喜欢意大利食品及东方食品。墨西哥餐馆急起直追，越来越受到人们的喜爱。到德国餐厅就餐的占6%；到法国餐厅的仅占4%。

5. 快餐厅

随着人们生活节奏的加快，快餐店得到了迅速发展。快餐厅的内装修简洁明快，其服务特点是自助性。快餐厅的菜单上开列的食品种类不多，一般只有汉堡包、薄煎饼、意大利薄饼及鸡。它的服务人员和服务对象大多是青少年。快速服务是快餐店的又一个显著特点，它的食品大多是成品，或者是能快速煎烤，能用微波炉加热。另外，快餐要求质量稳定，份量充足，价格低廉，清洁卫生，这是快餐厅经营成功的保证。

6. 普通餐厅

普通餐厅也有档次的分别，从而满足不同需要的顾客。这种餐厅内装修较为简洁明快，设施设备讲究实用，环境能给人舒适的感觉。普通餐厅服务方式灵活，菜食可由客人自己去取，或让服务员送上餐桌，饮料自斟自饮。在这种餐厅用餐具有家庭气氛，不会造成拘谨。普通餐厅客人一般是随到随吃，服务按先后顺序进行，客人不用事先预订座位。

在我国除了以上一些类型的餐厅外，还可以按照餐厅提供的菜肴特点分为中餐厅、西餐厅。在旅游饭店中，还有团体餐厅、内宾餐厅、宴会厅等。各地还有体现地方风味特点

的小吃店、火锅店等等。

我们了解了餐厅的类型之后，还应知道人们出外就餐的动机，这对你准确定位自己的餐厅是有帮助的。

人们到餐馆就餐的原因是多种多样的：交际需要、为了享受、填饱饥肠、改换口味等等。人们选择某一特定类型的餐厅是由于当时特殊的心理需要，比如根据餐厅的价格、打算花钱多少以及审美要求、社会地位等方面考虑来决定。餐馆经营者应该把餐厅服务、价格及菜单规模与顾客的心理需要联系起来考虑，这样可以使自己明白为什么客人选择各种特定的餐厅，从而正确制定自己餐厅的经营目标，充分体现自己的经营风格与特色。

二、拟制科学合理的菜单

《圣经·创世纪》有这样的记载：上帝创造的人都吃素，所以人只能吃植物性食物。只有在世界遭受大洪水之后，上帝才允许诺亚及其孩子宰杀动物来吃。但并非所有的动物都可吃，还得有所限制。这就是，只有长着分叉蹄子，并且有反刍消化功能的动物的肉才能作为人的食物，而满足这两个条件的动物有牛、羊、鹿等，猪、马、骆驼等都不是。猪虽然长有分叉蹄子，却不反刍，马和骆驼虽然反刍，蹄子却不分叉。这就是犹太教徒不吃猪肉、马肉的原因所在。

这里给我们提出了一个问题，餐厅拟制菜单时，必须考虑企业内外各种因素，必须顺应主、客观条件，必须选择一群或数群具有相似消费特点的顾客作为目标市场，以便更好、更有效地满足这些特定顾客群的需求。如果脱离实际地去拟制一份漂亮的菜单，其结果往往会给企业带来混乱，使企业经营遭受损失。

拟制科学而合理的菜单并非易事，这是一件复杂细致的工作，它要求设计者充分思考各方面的有利条件和不利因素，诸如企业设备、人员素质、原料成本、供货情况、市场需求等，并要明确设计的目的和要求。拟制科学而合理的菜单，应该达到以下几个要求。

1. 安排好菜式品种和品种数量比例，企业可凭此来控制劳动力成本、设备成本费用、从而避免厨房、餐厅部分劳动力忙闲不均或设备闲置的情况发生。

2. 确定菜单价格要正确计算原料成本和毛利，要以合理的价格来保证餐厅获得较好的利润，防止因定价过高而失去

顾客和定价过低使企业亏损两种现象的产生。

3. 要符合厨师的烹饪技术水平。如果不考虑本企业厨师的烹饪技术水平,单从主观愿望出发,很可能把餐厅经营搞糟。

4. 能让餐厅服务员了解各种菜式的原料配料、制作方法、风味特色及所需时间等有关情况,从而保证餐饮服务质量。

5. 菜单的文字要优美文雅,能激起顾客的食欲,从而使菜单真正成为餐厅最基本的、最重要的推销工具。

设计者只有考虑以上要求,才能制定出科学而合理的菜单,也才能让菜单变成餐厅经营管理的工具和指南。

拟制菜单还应注意两个问题:一是不考虑市场需求,只以主观爱好为标准;二是不敢创新,一味沿用陈旧的菜式。社会是在不断发展变化的,人们的兴趣爱好也在不断变化。今年这种菜式受欢迎,可能明年又有新的菜式来取代它。这就要求菜单设计者紧跟时代步伐,主动及时地更换新的菜单内容,从而吸引更多的顾客愉快光临。

从整个餐饮行业来看,菜单种类繁多,形形色色。美国康乃尔大学饭店管理学院图书馆收集了全球各地的菜单,堆了半个菜单资料库。由于餐厅经营风格不同,所以存在着许多风格相异的菜单。下面我们从不同的角度对菜单作简要的分类说明。

1. 根据就餐客人特点分类

标准菜单:标准菜单又叫固定菜单、这种菜单的菜式内容标准化而不随时变动。使用这类菜单的餐厅的特点是服务对象经常流动。旅游饭店、社会餐馆一般都使用固定菜单,因为它们的客人几乎天天在变换,客人们不会因为经常提供相

同的食品而感到单调乏味。固定菜单的计划、设计、装帧都要求认真细致，因为这种菜单一旦制成，至少在数月内不会作出变更的。

轮转菜单：轮转菜单是在一段时间内循环使用的，它由一组菜单组成。循环使用的方法可以是重复使用也可以是将菜单重新组合后使用。餐厅使用轮转菜单，一定要按照预定的周期天数制定一套菜单，即周期有多少天，这套菜单便应有多少份各不相同的菜单，每天使用一份。一个周期结束后，又开始第二个周期，这样周而复始，不断循环。这类菜单多用于企业、事业食堂餐厅、长住型饭店餐厅。由于每天的菜肴不一样，它给客人带来了新鲜感，从而吸引客人再次光临。

短时菜单：短时菜单既不固定，也不循环，除了其中一小部分为保留菜式外，大都根据当时的情况决定，即有什么原料就卖什么菜式，那样合适就卖什么。短时菜单灵活性大，能使餐厅及时购买时鲜食物和廉价原料。这种菜单常为一些规模较小的餐馆所使用，餐馆提供的菜式不多，但很有特色。

限额菜单：这类菜单供应的菜式相当有限，一般只有8—10道菜。这类菜单多为快餐店、点心小吃店、特种餐馆等所使用，餐馆较容易管理和控制员工种类和人数、设备种类和数量、食物成本等等方面。拥有这种菜单的餐馆一般只经营几种有特色的服务产品，所以常常赢得回头客。

2. 根据计费方式分类

点菜菜单：点菜菜单的计费方式是每一道菜都标明价格。其价格档次较多，顾客可以从这些菜单上选择自己所喜欢的菜肴，而不必按套菜单那样非得一次购买好几道菜，自己不喜欢吃的菜肴完全可以不必购买。点菜菜单适用面较宽，不管是社会餐馆，还是旅游饭店的各类正餐厅、风味餐厅都适

用。但由于受餐饮形式的限制，点菜菜单对于自助餐厅、团体餐厅、酒会、宴会等是不适合的。

套餐菜单：套餐菜单所列的是整餐餐饮，按整餐餐饮的固定价一般应包括热荤、冷盘、素菜、面饭、点心、汤、饮料等在内的一组菜食；如果是西餐，那么套餐菜单应包括开胃品、汤、色拉、立菜、蔬菜、甜点、饮料在内的一组菜食。不以单个菜式为单位计费，而是以整餐餐饮为单位计费，这是套餐菜单与点菜菜单的根本区别。

综合式菜单：这类菜单是点菜菜单和套餐菜单的特点和长处的结合。先前的综合式菜单是一部分菜式以套餐形式进行组合，而另一部分菜式则以点菜形式出现的。这样就导致了菜单过大，使用不便的缺点。现代餐厅对此作了一些改良。例如，有的餐厅使用的综合式菜单以点菜形式为主，但凡主菜都有两种价格，一是套餐价格，一是点菜价格，吃套餐的客人在选定主菜后可以在其他各类菜中选择价格控制在一定限额内的菜式作为辅助菜。有的西餐厅的综合式菜单则以套餐形式为主，但也允许客人任意选有其中任何主菜并以点菜形式另外付款。

3. 根据餐饮形式和内容分类

我们根据餐饮形式和内容给菜单分类，餐厅所使用的菜单有这些类别：宴会菜单、团体菜单、冷餐会菜单、自助餐菜单、特殊菜单（如儿童、低盐食者、减肥者用的菜单）异国风味菜单、餐后甜品单、早餐菜单、午餐菜单、晚餐菜单、宵夜点心单等等。以上菜单各具特点，用途专一，相互间不能代替使用。例如，宴会菜单餐饮规格高，要有名菜和特色；团体菜单要合理搭配，菜式经济实惠；冷餐会菜单和自助餐菜单要菜肴丰富，食物造型美观；特殊菜单要有确定的市场和针对性的餐饮

内容;异国风味菜单应有他国餐饮的风格特色;早餐菜单内容较为简单,午餐、晚餐菜单要求丰富多彩,品种齐全。总之,不管哪种菜单,都要体现出自己的特点。

以上所述菜单并非所有餐厅都必须具有。一个餐厅应使用多少菜单,应使用哪些菜单,要根据本餐厅的服务项目、服务设施,以及日开餐次数来确定。

菜单是餐厅推销产品的主要工具,它反映餐厅的风格和特色,因此,服务人员应熟悉菜单,从而提高服务质量。