



高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

餐饮服务 与管理

巩隽 邢夫敏 主编



冶金工业出版社

www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经管类

餐饮服务与管理

主 编	巩 隽	邢夫敏
副主编	张 众	陈传亚
	王 霞	于 莉

北 京
冶金工业出版社
2008

内 容 简 介

本书以教育部高职高专培养精神为指导,坚持以培养学生餐饮服务与管理过程中所需的职业素质与职业能力为主,以模块的形式编写,包括基础篇、服务篇、管理篇和实践篇四部分,增强了教学内容的实用性。其中的专业理论知识以实用、够用为度,以强化实训为教学重点,注重融会贯通。通过本课程的学习可使学生具备中、高级餐饮服务人员和餐饮部主管及以上管理人员所必需的基础理论与基本技能,熟悉餐饮企业运营的一般规律,具备熟练的餐饮服务接待能力。

本书主要作为高职高专旅游与酒店管理专业学生的教材,也可作为各类酒店、餐饮企业的相关人员自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮服务与管理/巩隽,邢夫敏主编. —北京:冶金工业出版社,
2008.8
ISBN 978-7-5024-4723-6

I. 餐… II. ①巩…②邢… III. ①饮食业—商业服务—高等学校:技术学校—教材②饮食业—商业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 129745 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 马文欢

ISBN 978-7-5024-4723-6

北京天正元印务有限公司印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2008 年 8 月第 1 版, 2008 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 12.5 印张; 285 千字; 194 页; 1-3000 册

27.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100711) 电话: (010)65289081

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

《餐饮服务与管理》是为了适应 21 世纪旅游和酒店业的发展以及方兴未艾的中国高等职业技术教育而编写的,是高职高专旅游与酒店管理专业系列教材,餐饮服务与管理这门课程是高职高专旅游与酒店管理等专业开设的一门专业主干课程。

全书依据餐饮服务与经营管理的客观规律,以管理理论为指导,以餐饮实际业务活动为基础,以当前最新最实用的管理方法与操作为主要内容,坚持理论与实际相结合,全面、系统地阐述了餐饮服务与管理的各种要素及其运行的程序与内在联系,力求做到基础理论简明扼要、业务内容切实可行、结构层次系统连贯、操作方式具体先进。

参加本书编写的人员来自于各大专院校旅游与酒店管理专业的一线骨干教师。他们具有深厚的理论基础和丰富的实践经验,保证了本教材理论与实践充分结合的特点,从而使本书具有更强的实用性。

本书的编写思路,是以餐饮企业从立项到开业,从服务到管理,从理论到实践的过程。全书包括三大部分:基础篇、服务篇、管理篇。内容包括餐饮概述、餐饮服务人员的基本素质和基本技能、餐饮服务、菜单管理、餐饮食品原料采购管理、餐饮生产管理、餐饮前厅运行管理、餐饮服务质量管理、餐饮成本管理和餐饮销售管理与成本控制。

本书的最大特点是每一章节从案例入手提出问题,引起读者的思考;然后在理论学习的基础上穿插相关知识的链接和案例,以扩大读者的思路;最后进行小结,提出实训和理论习题,以便读者进行自测,并推荐一些与章节内容相关的网站和阅读资料,从而使读者对餐饮服务与管理的内容有更深一步的学习和理解。

本书由巩隽、邢夫敏任主编,张众、陈传亚、王霞、于莉任副主编,陈保霞、龚雯燕、谢佳、李成杰、王琰参加编写。

由于编者水平所限,书中如有不足之处敬请使用本书的师生与读者批评指正,以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议,恳请向编者(bjzhangxf@126.com)踊跃提出宝贵意见。

编 者

随着我国经济结构的调整,第三产业特别是旅游业在国民经济中所占的比重越来越大,我国政府制定了《中国旅游业发展第十一个五年规划纲要》,全力推进旅游业发展,计划到2010年实现入境过夜旅游人数达到6880万人次,国内旅游人数达17.8亿人次,旅游总收入达到1565亿美元的总体目标,力争早日把中国建成世界旅游强国。中国旅游业的迅速发展,使酒店业面临着前所未有的机遇和挑战,中国酒店业已成为最具活力和潜力的新兴产业之一。

与星级酒店数量的快速发展相比,酒店管理专业人才供给形势却不容乐观。这一现象在酒店餐饮部门尤为突出。一般而言,酒店餐饮部门的员工占整个酒店员工数量的40%~50%。从统计的数据来看,在酒店餐饮部门主管以上人员中,具有相关行业经验的人员占50%,专业院校毕业的占18%,社会非相关人员占18%。据统计,酒店从业人员高中学历者约占七成,在中层管理人员中也是高中学历的人占了大部分,社会餐饮从业人员构成状况则更令人担忧。为了在激烈的市场竞争中谋得一席之地,所有的企业都越来越重视对人才的引进或培训,特别是针对一线服务人员和基础管理人员。

本教材从基层服务人员和管理人员的培养出发,根据酒店职业人才的能力及素质要求,结合专业岗位群及相关行业延伸岗位群能力的培养需求,以培养具备基层管理督导素质和能力的应用型专业人才为目标。在教材内容上,注重实际操作

的同时,引入一些新的理论和方法,开拓学生的视野;系统介绍餐饮服务与管理各种要素的内在联系及运行流程,力求做到结果层次系统连贯、基础理论简明扼要、业务内容切实可行、操作方式具体先进。本教材不仅可以作为高职高专酒店管理专业教材,也可作为酒店管理人员的培训教材。

本教材共分十章,由李佳龙任主编,石增业、纪志华任副主编,并由李佳龙统稿。全书的编写分工如下:李佳龙负责编写第六、七章;石增业负责编写第一、八章;纪志华负责编写第十章;周向辉负责编写第三、四章;卢明亮负责编写第二章;王鹏负责编写第五、九章。

本书在编写过程中,得到了许多同仁的帮助,同时注重集思广益,参阅和引用了中外学者、专家的著作和成果,在此一并表示感谢。由于编者学识所限,书中不足之处恳请有关专家及广大读者予以指正赐教,以便日后修订,使之更加完善。

编 者

目 录

基础篇

第一章 餐饮概述.....1	
第一节 餐饮业概述.....1	
一、餐饮业的含义.....2	
二、餐饮业的类型.....3	
三、现代餐饮业的特点.....4	
四、餐饮业的发展趋势.....4	
第二节 餐饮产品概述.....5	
一、餐饮产品的内涵.....6	
二、餐饮产品的特点.....7	
第三节 餐饮管理概述.....9	
一、餐饮管理的概念.....9	
二、餐饮管理的特点和环节.....10	
第四节 餐饮企业组织与筹划.....11	
一、餐饮企业组织机构.....12	
二、餐饮企业筹划.....15	
重点概念.....19	
实训.....19	
习题.....19	

服务篇

第二章 餐饮服务人员的基本素质和基本技能.....20	
第一节 餐饮服务人员的基本素质.....20	
一、思想素质.....20	
二、心理素质.....21	
三、服务礼节和态度.....22	
四、服务知识.....23	
五、服务能力与技巧.....23	
六、身体素质.....24	
第二节 餐饮服务人员的基本技能.....24	
一、托盘.....25	
二、斟酒.....26	
三、餐巾折花.....29	
四、摆台.....37	
五、上菜.....42	
六、分菜.....45	
七、撤换餐用具.....46	
重点概念.....48	
实训.....48	
习题.....48	

第三章 餐饮服务.....50	
-----------------	--

第一节 中餐服务.....50	
一、中餐零点服务.....50	
二、中餐宴会服务.....53	
三、团体包餐服务.....58	
第二节 西餐服务.....59	
一、西餐服务的类型和特点.....59	
二、西餐零点服务.....62	
三、西餐宴会服务.....64	
四、冷餐会服务.....66	
五、鸡尾酒会服务.....67	
六、自助餐服务.....68	
七、客房送餐服务.....69	
第三节 酒水服务.....69	
一、酒吧服务.....70	
二、咖啡厅服务.....74	
重点概念.....75	
实训.....75	
习题.....75	

管理篇

第四章 菜单管理.....76	
第一节 菜单的作用与分类.....76	
一、菜单的概念与类型.....76	
二、菜单的作用.....77	
三、菜单的类型.....77	
第二节 菜单的设计与制作.....80	
一、菜单设计者.....80	
二、菜单设计的原则.....81	
三、菜单设计的方法.....82	
四、菜单的制作.....83	
第三节 套餐菜单的设计与实施.....86	
一、套餐菜单的概念.....86	
二、套餐菜单设计的原则.....86	
三、套餐菜单设计的程序.....87	
四、套餐菜单设计的方法.....87	
五、套餐菜单的注意事项.....88	
第四节 菜品选择与菜单分析.....89	
一、菜品选择的前提.....89	
二、菜品选择的原则.....90	
三、菜单分析的方法与步骤.....91	
重点概念.....94	

实训.....	94	三、餐厅的运行流程.....	140
习题.....	94	第二节 餐饮产品价格管理.....	141
第五章 餐饮食品原料采购管理.....	96	一、餐饮产品价格的特点.....	142
第一节 餐饮食品原料的采购.....	96	二、餐饮产品价格的构成.....	142
一、采购目标与方式.....	96	三、餐饮产品定价的程序与策略.....	146
二、食品原料的采购程序.....	97	四、餐饮产品价格调整.....	149
三、原料采购质量控制.....	98	第三节 餐饮销售管理与控制.....	153
四、采购的数量控制.....	99	一、餐饮销售决策.....	153
五、采购的价格控制.....	102	二、餐饮销售控制.....	155
六、采购方式的控制.....	102	重点概念.....	160
第二节 验收管理.....	103	实训.....	160
一、建立合理的验收体系.....	103	习题.....	160
二、原材料验收的程序.....	104	第八章 餐饮服务质量管理.....	161
三、原材料验收的相关表格.....	106	第一节 餐饮服务质量的含义.....	161
第三节 库存管理.....	109	一、餐饮服务质量的含义.....	161
一、原料储存要求.....	109	二、餐饮服务质量的含义.....	162
二、库存管理.....	112	三、餐饮服务质量的含义.....	165
第四节 食品原料的发放与盘存管理.....	113	第二节 餐饮服务质量管理与控制.....	168
一、原料发放的形式.....	113	一、餐饮服务质量管理存在	
二、库存原料发放的控制.....	113	的误区.....	169
三、盘点控制.....	115	二、餐饮服务质量管理的方法.....	170
重点概念.....	118	三、餐饮服务质量管理控制的	
实训.....	118	实施.....	171
习题.....	118	重点概念.....	173
第六章 餐饮生产管理.....	119	实训.....	173
第一节 厨房组织管理.....	119	习题.....	175
一、厨房的设计.....	119	第九章 餐饮成本管理.....	176
二、厨房的布局.....	122	第一节 餐饮成本的构成与分类.....	176
三、厨房组织机构的设置及各		一、餐饮成本的类型.....	176
岗位的职责.....	124	二、餐饮成本和费用结构.....	177
第二节 厨房生产管理.....	126	三、餐饮成本的特点.....	177
一、厨房生产计划.....	126	第二节 餐饮成本核算与成本报表.....	177
二、厨房生产质量管理.....	127	一、食品成本日报表与营业	
三、厨房生产的标准化控制.....	128	日报表.....	178
四、餐饮生产折损控制.....	130	二、月食品成本核算及餐饮	
第三节 食品卫生与安全管理.....	131	成本月报表.....	179
一、食品卫生管理.....	131	三、饮料成本核算.....	181
二、厨房安全管理.....	133	第三节 餐饮成本控制.....	182
重点概念.....	134	一、餐饮成本控制的概念.....	182
实训.....	134	二、餐饮成本控制的原则.....	183
习题.....	135	三、餐饮成本控制的程序.....	183
第七章 餐饮前厅运行管理.....	136	四、餐饮成本控制的内容.....	184
第一节 餐厅的组织与设计.....	136	重点概念.....	193
一、餐厅的组织机构.....	136	实训.....	193
二、餐厅的设计与环境装饰.....	137	习题.....	193
		参考文献.....	194

基础篇

第一章 餐饮概述

【本章导读】

中国的餐饮业发展非常迅速,市场潜力巨大,前景非常广阔。但从另一个方面来看,餐饮需求复杂多变,消费口味和消费心理随着社会环境的变化而变化。餐饮业必须根据自身条件和环境条件的要求,看清餐饮市场的发展趋势,选择适当的管理方法,才能在激烈的市场竞争中获得成功。

【学习目标】

理解餐饮业、餐饮企业的概念,熟悉餐饮业的类型和餐饮企业的组织机构;掌握餐饮产品的概念、特点以及餐饮产品的发展趋势;熟悉餐饮管理的特点和任务;掌握餐饮管理的基本要求和基本方法。

第一节 餐饮业概述

【引导案例】

新世纪社会餐饮十大现象

(一)创品牌现象

当今餐饮市场的竞争,归根结底是品牌之争。许多餐饮企业正是通过企业品牌的树立去实现有形资产到无形资产,再到有形资产的资金积累和企业扩张。如武汉“小蓝鲸”在树立品牌方面:一是重视企业文化建设;二是将科学、健康的饮食文化内涵注入到企业品牌中,围绕“吃出健康来”这一概念做文章。

(二)大规模现象

随着餐饮业行业规模的扩大,发展速度的加快,服务领域的扩宽以及饮食的社会化,其竞争强度越来越激烈。开大规模酒楼是其竞争的焦点之一,如杭州“张盛记”、上海的“金粤渔村”、济南的“金马”、大连的“天天渔港”等,它们都是大规模酒楼,其餐位数最多的达到2000个以上,营业面积最大的可达一万多平方米。

(三)饮食社会化现象

随着生活节奏的加快,人们消费水平的提高,到酒楼消费,品尝美食,追求时尚,已成为现代人的生活习惯,大众化已成为餐饮消费的主旋律。

(四)特色经营现象

在竞争激烈的餐饮市场中,谁的特色越明显,谁的竞争力就越强。特色化经营已成为更多餐饮企业追求的目标。如长春“王记酱骨头炖菜馆”,沈阳“雪岳山烧烤”,济南“老转村”,成都“谭鱼头火锅”都是依靠经营品种的特色来吸引消费者。

(五)高档潮现象

高档酒楼数量的增多,与餐饮市场的市场区隔密切相关。高档酒楼迎合的是那些商务宴请、公

关、谈判及社交的高层次消费者的需求。高档酒楼的价位较高,一桌下来可达到几千元甚至上万元;其原料较为名贵,如鱼翅、燕窝、鲍鱼及名贵活海鲜等。

(六)流行风现象

餐饮业的经营已打破了单一菜系经营的格局,餐饮企业在不断引进其他菜系的菜式、菜品来满足消费者的需求。在这种交叉、融合中,某时间段可能出现某地域菜式或菜品流行现象。如川菜、粤菜、湖南菜、杭州菜等在不同时期都流行过,单个菜品也是如此,如砂锅鱼头、剁椒鱼头等特色菜肴。

(七)连锁经营现象

餐饮企业的发展,连锁经营是发展的重要途径。许多快餐企业,如北京马兰拉面,常州丽华快餐等,酒楼的连锁现象也日益突出,如北京“金三元”,成都的“巴国布衣”等。

(八)休闲餐饮现象

生活节奏的加快和人们生活需求的提高,休闲餐饮的需要增加,特别是在上海、北京、广州等城市。休闲餐饮企业的装修品位高,营业时间较长,如上海“锦亭”以欧美式装修风格为主,体现出休闲氛围。

(九)厨房标准化现象

餐饮企业中,厨师的感性操作给管理工作带来很大难度,如何控制产品质量成为一大难题。对此,许多餐饮企业都相继沿用“标准菜谱”这一概念,即从选料→初加工→切配→烹调→火候→调味→装盘制定标准,使操作有据可依,监督、检查及管理的难度相对降低。

(十)饮食科学现象

如今,人们的餐饮消费更加注重营养,许多餐饮企业也都在营养方面下功夫,如上海“沈记靓汤”,推出了滋补、美容的汤品、菜品,北京的“金三元”推出了具有保健功效的“扒猪脸”等。饮食科学现象,说明人们饮食需求的多层次变化,也体现了饮食功能的多元化。

思考:目前的餐饮市场有哪些餐饮类型,具有什么样的特点,有什么样的发展趋势呢?

一、餐饮业的含义

餐饮业是利用餐饮设备、场所和餐饮产品为社会生活服务的生产经营性服务行业。餐饮业是一个历史悠久的行业。随着社会生产力的高度发展,人们生活水平不断提高,人们在政治、经济、商贸、旅游、科技、文化等方面的交流日益频繁,家务劳动社会化程度日益提高,这些都使得现代餐饮业朝着设备舒适、环境优美、产品风味突出及服务质量优良的方向发展。餐饮业的市场范围十分广泛,国际、国内各行各业的人们都能成为餐饮经营者的接待对象。与此相适应,餐饮业的经营类型十分复杂,饭店宾馆、社会餐馆、各级各类酒家、餐厅、酒楼、饭庄以及各种类型的招待所等,都从事餐饮经营。但不管其经营类型多复杂,餐饮管理都必须以目标市场为对象,以产品风味为中心,以生产经营活动为主体,以提高经济效益为目的,使企业的等级规格及餐厅场所、设备、用餐环境和接待对象相适应。餐饮业的营销活动是一个完整的供、产、销过程,食品原材料采购、厨房生产加工和餐厅销售服务融为一体。为此,餐饮管理必须研究其供、产、销过程及其客观规律,必须研究其营销活动中的价值运动,分析其价值消耗和价值补偿,才能适应市场变化,满足客人需求,获得良好的经济效益。

日常生活中我们看到餐饮业包括社会酒楼型餐饮、旅游饭店的餐饮、各种类型的社会餐馆等。但无论形态如何,餐馆的英文统称为 Restaurant。据说,1765年,巴黎布朗杰 Boulanger 制作了一种名为“恢复之神”(Le Restaurant Divin)的汤给上门的客人享用,之后又增加了多种菜肴。从那时起,开始出现 Restaurant 招牌。牛津辞典关于 Restaurant 的解释是:食物可被卖掉且当场消费。

此外,我们还经常会说到餐饮企业的概念,如果一种餐饮的形态被称为餐饮企业,应具备以下3个条件:

(1) 一定的场所和相应的设备、设施。餐饮企业要有一个固定的场所, 餐饮企业要提供食品和服务, 无论当场消费或外卖, 都必须有设备、设施才可以进行生产。

(2) 提供餐饮食品和服务。餐饮企业提供的商品包括餐饮食品和服务两个部分。越是高档次的酒店、餐厅, 提供的产品中服务所占的比例越大。

(3) 以产生利润为目的, 是一种经济行为。餐饮企业之所以为企业, 是因为其行为是一种经济行为, 其生产的目的是获得相应的生产利润。

由此可见, 餐饮企业是拥有一定的场所和相应的设备、设施, 通过为客人提供食品和服务获得利润的经济实体。

二、餐饮业的类型

餐饮企业作为餐饮业的基本构成要素与表现形式, 其业态类型较为繁多。不同类型的餐饮企业, 其经营管理运作模式与管理追求目标, 既有共同性也有差异性。一般包括三大类:

(1) 宾馆、酒店、度假村、公寓、娱乐场所的餐饮部系统。指为满足餐饮市场需求和获取商业利润而销售餐饮产品的工商企业。其综合性主要表现为集住宿、餐饮、康乐、购物、休闲、演艺等经营项目和业务活动于一体, 其中, 餐饮经营是企业的主要功能之一。如各类风味中西餐厅、酒吧、咖啡厅、泳池茶座、多功能厅、扒房等。

(2) 各类独立经营的餐饮服务机构。指以经营餐饮为手段, 以获取商业利润为目的的餐饮工商企业。一般为独立经营, 规模可大可小, 以提供某种风味食品为主, 并可用连锁方式发展的社会餐饮企业。地理位置、经营定位、技术力量和服务水平也是影响该类企业经营的重要因素。如餐馆、酒楼、快餐店、小吃店、酒吧、茶馆、咖啡屋等。

(3) 企事业单位以后勤保障为目的的餐饮服务系统。是指在诸如公共性或民营的工商企业、医院、学校、幼儿园或监狱等机构内, 为某一特定人群提供有限食品服务的营利性、非营利性或非完全营利性餐饮服务设施。如食堂、学校餐厅、医院供餐部等。

【知识链接】

生态主题餐厅“稼濮园”

“稼濮园”三字取典于古代爱国诗人辛弃疾的“稼轩”之号中一个“稼”字, 以示“稼濮园”经商的爱国思想, 另取“濮”字的含义在于“稼濮园”讲的是信义, 濮阳人关羽可为天下最重信义者也, 因此借用这位古人大将军的故里一字。

“稼濮园”温室餐厅位于东四环十八里店村, 与周围几千亩大棚融为一体, 室内以植物类别划分为4个大区、8个小区, 80多个品种、10万多株热带植物郁郁葱葱, 酒瓶椰、仙人掌等热带植物一应俱全, 在这个里外看上去都酷似植物大温室的玻璃建筑餐厅里, 落座于藤制的餐桌椅, 在通透的自然光屋顶之下, 竟有坐在室外的感觉。能容纳2000人就餐的餐厅内仅设置了800个餐位, 即使客满时人均绿化面积也在 5m^2 以上。可开启的天棚与几十个巨型换气扇使室内空气每3min就更新一次。与餐厅配套的几千亩蔬菜大棚, 不仅每天能为餐厅提供几十个品种、上千斤新鲜蔬菜, 也为餐厅增添了一抹绿色。

脚登滑轮、身着七彩小丑服装的餐厅上菜员如风般穿梭在各种植物与餐桌之间, 动作娴熟, 成为餐厅中的一景。经过系统植物知识培训的餐厅服务员, 俨然一个植物王国导游。除此之外, 20多只小鸟是园内的空气预报员。

在这里既可以品尝到粤菜和广东客家菜、山野农家风味, 还有随意的自助餐选择, 最具风味的当属该餐厅的招牌菜“鲜花菜肴”, 而且该餐厅是北京第一家用鲜花做菜的餐厅。娇嫩的鲜花既能保持原样, 又经厨师的巧手烹制成佳肴。纯天然花卉菜肴带给你视觉、嗅觉与味觉的享受, 原汁原味的鲜花菜肴有20多种。“玫瑰之约”、“年年有鱼”、“竹林仔鸡”等应有尽有, 这真是鲜花美景不自收, 我寻秋凉不胜愁, 忽闻花香寻觅处, “稼濮园”中口中留。

三、现代餐饮业的特点

现代餐饮已呈百花齐放之势,其竞争如同百舸争流,但总结、归纳其中成功范例的经验,大体集中在以下几个方面。

(一)兼容并茂

综观现代餐饮业,凡是有市场的菜系都有一个共同的特点:在完善、发展的过程中,注意学习他人,兼容并茂,取长补短。广东菜之所以能风靡全国,与它在香港地区的发展有着密切的关系,它借鉴了很多其他菜系在辅料使用和制作方法上的特点,如对咖喱、椰奶的使用和对焗、烤等工艺的运用。上海(本帮)菜能够后来居上,更是由于它几乎吸取了各个菜系的优势。西餐也同样如此,也可以细分为更多的菜系,如法式、意式、德式、葡式等。

(二)特点突出

餐饮市场消费从价格选择为主向价格、品位、氛围、服务和品牌文化等方向转变,选择性和理性化消费特点明显增强,特点突出。粤菜的卖点是“鲜活”,正是依靠这一鲜明的特色,它牢牢抓住了餐饮市场的高档消费者;同粤菜相比,川菜的特点主要不是体现在原材料上,而是在于注重口味的变化,依靠这一特色,川菜占据了中低档的餐饮消费市场,这种准确的定位使川菜始终保持了旺盛的生命力;上海菜海纳百川,处理不好很容易造成平庸,但是一个“精”字就使海派饮食形成了能与粤、川菜系并驾齐驱的态势。

(三)创新意识

饮食习惯的现代化使一个餐馆或者某个餐饮品牌的生命周期大为缩短,更新周期明显加快,餐饮市场近几年的运转实践证明了这一基本判断。

承认更新周期加快的事实,就是承认创新的重要性和必要性。在提倡“创新”的同时,需要强调的是,第一,我们所说的创新一定是那些有市场需求的创新,而不是几个或一群“圈子”里的人孤芳自赏的创新。第二,创新并不仅仅是厨师的责任,它是一项应该由经理人和厨师共同完成任务。

餐饮的创新动力来自于三股力量,即厨师、经营管理人员和营销人员。后者密切地掌握着大量的客人用餐信息反馈,他们的意见可以同经营管理者的意见结合起来,形成指导厨师技术创新的思路,只有这样的创新才具有旺盛的生命力。

四、餐饮业的发展趋势

(一)餐饮业持续快速发展

随着家庭厨房社会化和外出就餐经常化的消费观念的转变,以家庭消费为代表的大众化餐饮市场和节假日市场不断扩大,快餐、小吃、家常菜和风味酒楼市场继续看好,餐饮食品加工领域不断拓宽。据调查,家庭私人消费在很多餐馆的消费比重中已占到80%,企业节假日市场的经营额较平日普遍增长20%以上。家庭消费中食品消费的比重继续攀升,节假日市场和旅游市场对餐饮业的拉动作用将更加明显。

【知识链接】

我国餐饮业的发展

我国餐饮业面临着国外餐饮业品牌的强大挑战,但事实证明,我国餐饮企业顶住了压力,实现了自身的快速发展。据统计,我国现有餐饮网点400万个,从业人员将近2000万人,厨师700万人,平均每185人拥有1个厨师。2007年全国住宿与餐饮业零售额累计实现12352亿元,同比增长19.4%,比2006年同期增幅高出3个百分点。随着人民生活水平和餐饮社会化程度的逐步提高,2007年我国餐饮消费持续快速增长,在国民经济各行业中继续保持领先地位。全国住宿与餐饮业零售额占社会消费品零售总额比重为13.8%,拉动社会消费品零售总额增长2.6个百分点,对社会消

费品零售总额的增长贡献率为 15.6%。2008 年 1~2 月,住宿与餐饮消费继续保持良好态势,零售额实现 4 809.3 亿元人民币,同比增长 23%。住宿与餐饮消费已成为推动中国社会消费的重要因素。2008 年 1~5 月全国住宿与餐饮业零售额累计 6 012.9 亿元,同比增长 23.6%,比 2007 年同期增幅高出 5.9 个百分点,比社会消费品零售总额增幅高出 2.5 个百分点,占同期社会消费品零售总额的比重为 14.2%,拉动社会消费品零售总额增长 3.3 个百分点。根据历年数据分析,预计 2008 年在奥运的带动下将突破 15 000 亿元,到 2010 年,中国餐饮业零售额将达到 20 000 亿元。餐饮业已经成为拉动消费、实现增长与扩大就业的重要因素之一。

(二)个性化餐饮消费日趋明显

人们消费更加注重卫生、环境、服务、特色等需求,追求品牌店、特色店和名牌餐饮企业的势头更加明显。餐饮市场上个性化特色经营突出,品牌、特色餐饮倍受青睐。

(三)餐饮业态将更加多样化

随着国外资本、管理和品牌的大举进入,中国餐饮市场的饱和度将越来越高,餐饮的多元化、细分化和个性化趋势增强。在中国传统菜系越来越淡化的同时,国外的菜系却得到强化和突出,法国菜、俄罗斯菜、意大利菜、土耳其菜、越南菜、日本料理、韩国料理等均逐渐被人们所接受。随着社会生活日益多元化,餐饮形式也紧随其后,休闲餐饮、浪漫餐饮、沙龙餐饮、旅游餐饮、娱乐餐饮、会展餐饮、网络餐饮、邮递餐饮等将会更多地进入人们的生活。餐饮企业在品牌特色化、运营产业化、业态多样化、店面小型化等方面的特点将更加明显。

(四)连锁经营成为未来主攻方向

麦当劳、肯德基的成功经验,使国内餐饮业看到了连锁经营的种种好处,纷纷将连锁作为主攻方向。经过几十年的发展,这已成为餐饮业普遍应用的经营方式和组织形式,显示出强大的生命力和发展潜力。近年来,中国涌现了一大批多业态的餐馆、快餐连锁企业。在国家统计局和中国饭店协会公布的中国餐饮“百强”企业中,实行连锁经营的企业有 79 家,营业额占百强的 85.6%。连锁经营对餐饮业发展起着决定作用。国家经贸委已将特色餐馆连锁经营、快餐送餐连锁经营、配送中心和中心厨房建设、厨房工程建设等,列入国债贴息项目给予重点支持。公安部门、国家工商总局、财政部与国家税务总局也已经制定了相应的政策,引导餐饮连锁经营的健康发展。

(五)绿色餐饮引领未来发展趋势

餐饮业蓬勃发展的背后也存在许多问题,如整个餐饮行业发展缺乏统一规划,市场准入缺乏统一标准;市场秩序不规范,不少餐饮企业餐桌污染严重,环保卫生不符合标准,食品不安全、不令人放心;原料的残留物超标,污染严重,超量使用化学物品,一些地方菜篮子工程使用的化学品更是超标。餐饮业需要更加关注餐饮企业的整体素质,净化整个行业的市场环境,使餐饮符合人们绿色消费的需求。目前,中国饭店协会根据国外的情况,在国内推行了“绿色饭店”,绿色餐饮油然而生,并将成为未来餐饮业发展的趋势。

第二节 餐饮产品概述

【引导案例】

“我们下班了”

张先生与几位大学同学一起聚餐,大家好久没见面,聊得很开心,一晃就快到凌晨两点了。可是餐厅的服务人员不开心了,因为似乎已经超过他们下班的时间了。所以此时的服务就糟糕了。服务员将不高兴明显地写在了脸上,一脸的沮丧和怨恨,服务速度减慢,动作也很死板,恨不得客人马上离开。张先生让小姐上点茶水,让大家把未尽兴的话说完,服务小姐居然说了一句荒唐的话:“我们下班了,茶水用完了。”很明显从表情、动作和语言上都在催促客人:“我们该下班了,你们怎么还不走!”

思考：餐饮产品包括哪些方面？具有什么样的特点？我们应如何提供好的服务？

一、餐饮产品的内涵

一般来说，餐饮产品包括有形的物质产品和无形的服务产品两部分。有形产品包括菜肴、酒水、餐具与用具、服务设施与设备、餐厅装潢与布局等；无形产品包括菜肴和酒水的卫生、安全与营养，菜肴和酒水的气味和味道，菜肴和酒水的温度和湿度，菜肴的特色，餐厅的声誉和等级，餐饮服务 etc.

简单地说，组成餐饮核心产品的是以下 5 个方面。

（一）赏心悦目的环境

随着社会的发展，客人在饭店用餐，不仅是满足生理需要的一种手段，而且，越来越多的人把它当作一种享受和社交形式。所以，要满足客人的需要，既要有好的食物和服务，也需要有一种赏心悦目的就餐环境。要达到赏心悦目的要求，必须具备以下几个基本条件，一是餐厅的装潢要精致、舒适、典雅且富有特色；二是灯光要柔和协调；三是陈列布置要整齐美观；四是餐厅及各种用具要清洁卫生；五是服务人员站立位置要恰当，仪表要端庄，表情要自然，要创造一种和谐亲切的气氛。

（二）精致可口的菜点

精致可口的菜点，至少应具备 5 种特性和 7 个要素。5 种特性，一是特色性，即饭店的菜点必须具有明显的地方特色和饭店风格，必须在发扬传统菜点的基础上，推陈出新；二是时间性，即菜点必须有时令性特点和时代气息，适应人们口味要求的变化；三是针对性，要根据不同的对象安排、制作不同的菜点；四是营养性，菜点要注意合理的营养成分；五是艺术性，即菜食的刀工、色泽、造型等要给人一种美的享受。7 个要素为：色，色泽鲜艳、配色恰当；香，香气扑鼻、刺激食欲；味，口味纯正、味道鲜美；形，造型别致，装盘规范；质，选料讲究，刀工精细；器，器具配套，锦上添花；名，取名科学、耐人寻味。

（三）令人放心的卫生

餐饮卫生在餐饮管理中占据重要的位置，卫生工作的好坏，不仅直接关系到客人的身体健康，而且也关系到饭店的声誉和经济效益。如果被人们视为卫生信不过单位或发生食物中毒事件，那后果是不堪设想的。令人放心的卫生，必须达到两个标准：一是外观上的干净，无水迹，无异味，这是视觉和嗅觉的检测标准；二是内在的卫生，即必须符合卫生防疫部门的检测标准。要达到上述要求，就必须严格执行食品卫生法，把好食物进货关、储存关、加工关、烹饪关与服务关，并抓好餐具消毒、个人卫生和环境卫生工作。

（四）舒适完美的服务

要达到舒适完美的服务，必须使餐饮服务具有美、情、活与快 4 个特点。所谓美，就是给客人以一种美的感受，主要表现为服务员的仪表美、心灵美、语言美与行为美。如仪表美，就要求服务人员应有匀称而健美的体形，健康而端庄的容貌，整洁而大方的服饰，自然而亲切的表情，稳重而文雅的举止。情，即服务必须富有人情味，这就要求服务员在对客人的服务中，态度热情、介绍生动、语言诚恳、行为主动。活，则主要是指服务要恰到好处。这就要求服务员不要把标准当作教条，要根据不同的时机、场合与对策，灵活应变，在“客人至上”这一最高准则的指导下，将规范服务和超常服务有机结合起来。快，即在服务效率上满足客人的需要，出菜速度要迅速，各种服务要及时。一般来说，出菜速度应有具体的时间标准。除了制定合理的程序外，还应注意服务手段的现代化，如某些饭店餐厅采用电子计算机系统实施餐厅管理，不仅使差错率大为降低，而且服务效率也大大提高。

【知识链接】

一盘咸菜

某晚，餐厅包间内一席普通的家宴正在进行。在祥和的用餐气氛中，服务员小李看到老先生不

停地用小勺翻搅着碗中的稀饭,对着鸡鸭鱼肉直摇头。这是怎么回事呢?是我们饭菜做得不合口味?不对呀,其他人不正吃得津津有味吗?小李灵机一动,到后厨为老先生端上了一碟小菜——榨菜丝。当小李将榨菜丝端上桌后,老先生眼前一亮,对着小李不停地称赞:“小姑娘,你可真细心,能够看出我对咸菜感兴趣,不简单。”老先生的老伴连忙说:“这里的服务跟其他地方就是不一样,我们没说到的小姑娘们都能想到、做到,以后有时间我们要经常到这里来。”

点评:在对客服务中,小李为客人提供了满意的服务,给他们无微不至的关心,让他们感到在酒店比在家方便。因此我们需要时时注意客人的用餐情况,做到客人开口之前,为客人提供“满意+惊喜”的服务,是我们持续改进服务质量的根本。

(五)满意的经济效益

检验餐饮管理工作好坏的最终标准是效益。餐饮部的效益主要有两个方面:一是直接效益,是指餐饮部的经济效益,即盈利水平。二是间接效益,是指为客房及饭店其他设施的销售所创造的条件和对提高整个饭店的知名度和竞争力的影响,餐饮部应在谋求整体效益的基础上努力提高本部门的经济效益。

二、餐饮产品的特点

(一)餐饮产品生产的特点

一般产品生产过程是:原料——加工——贮存——销售,而餐饮产品生产过程是:原料——加工——销售(服务)。餐饮企业既生产有形的实物产品,如各种精美的菜肴、食品;又生产无形的服务,如良好的进餐环境、热情周到的服务等。因此,它与一般的产品生产相比具有以下特点:

(1) 产品规格多,批量小。餐饮业为客人提供的食品、饮料的品种多达几十种甚至数百种,而客人在购买餐饮产品时所选择的品种较少,数量较小,而且大多数产品不能批量生产。这就要求餐饮企业一方面要有一定的储存量以防客人点菜后无法提供,同时又要求储存量合理以免过多造成浪费。

(2) 产品的生产时间很短。客人进入餐厅点菜,厨房才能为客人准备产品进而生产,而从接受客人点菜到烹饪、服务、消费、结账等一系列活动过程所花费的时间很短,一般来说,仅1~2h左右,有时遇到客人有急事会要求更快。这就要求餐饮生产中的各个环节要通畅顺利、尽量节省时间,在规定时间内为客人提供优质产品和服务。

(3) 生产量难以预测。只有客人进入餐厅落座点菜后,厨房才能开始生产餐饮产品,但客人的人数及其消费的食品、饮料都难以预测。因此,餐饮部的生产量的随机性很强,客人人数时多时少,消费量时大时小,因此,其生产量一般很难预测。

(4) 产品原材料容易变质。生产餐饮产品的原料既有米、面、杂粮等,又有油、盐、酱、醋、糖、香料、味精等调味品,更有鱼、肉、禽、蛋、蔬菜、豆制品等副食品,其中使用最多的是鲜货原料,其具有时间性和季节性等特点,极容易腐烂变质,用这些原料生产的产品也同样不容易保存。这要求一方面要准确预测需求量、合理采购,另一方面也要有良好的储存环境,合理使用厨房货品。

(5) 生产过程环节多,管理难度较大。餐饮部的生产从食品原料的采购到验收、贮存保管、领用、粗加工、精加工、烹饪、销售服务和收款,整个过程中的业务环节很多,任何一环出现差错都会影响产品质量,所以也就带来了管理上的困难。

(二)餐饮产品销售的特点

(1) 销售量受场所的限制。餐饮销售量受销售场所的限制明显。销售场所的大小决定了餐位的多少,餐位的多少决定了可以服务的客人人数,餐厅满座就很难再提高其销售量。当然可以通过提高座位周转率和客人的人均消费额来提高收入,这要求餐厅采取积极的措施,如提高餐饮质量,树立良好声誉,增加服务项目,提高服务效率和餐厅专业化服务水平,推出特殊风味的产品等,吸引更多的客人来餐厅就餐,从而提高座位周转率及每位客人的人均消费,从而提高餐饮的销售量和经济效益。但人均消费额和座位周转率往往不能同时兼得。

(2) 销售量受进餐时间的限制。一般客人一日三餐的进餐时间大致相同。进餐时间一到,餐厅

客人盈门,而时间一过,客人随即离去。所以,餐饮企业应提高正常用餐时间以外的销售,如外卖、客房送餐等,延长咖啡厅、酒吧等餐饮设施的营业时间,在三餐之外的时间开展一些吸引客人消费的活动等,只有这样才能提高餐饮的销售量,增加收入。

(3) 餐饮销售季节性明显。由于旅游业本身的季节性、客人需求的季节性(冬季牛羊肉需求较高、夏季瓜果蔬菜需求较高)及原料的季节性,致使餐饮销售也体现了明显的季节性。餐饮企业要针对客人需求的季节性、原料供应的季节性等适时适当地推出产品,吸引客人消费。

(4) 毛利率较高,资金周转较快。饭店餐饮部的营业收入一般占饭店总收入的 30%~40%,其毛利率在 50%~80%之间,营业利润较高。而餐饮销售的产品都是现生产、现销售,相当一部分原料都是当天采购,当天生产并销售的,因此,资金周转也较快。经营管理较好的饭店餐饮部或者餐饮企业,其资金周转率每年可达到 10 次以上。

(5) 固定成本高,开支比重较大。餐饮设施营业所必需的固定资金较高,如各种餐厨设施、设备、餐用具、场地等,而且餐饮业务环节多,产品成本难以控制,所需劳动力成本及水、电、煤等燃料较多,所以各项费用支出也较多。只有尽量减少原材料消耗,降低各项费用指标,提高每位员工的工作效率,才能提高销售额,增加毛利,提高经济效益。

(三)餐饮服务的特点

餐饮服务是餐饮服务人员为就餐客人提供食品、饮料一系列行为的总和。它包括与客人面对面的各式餐厅、包席、团体等处的前台服务,以及客人视线所不能到达的厨房、洗涤、采购、储藏、财务等处的后台服务,两者的工作相辅相成。可以设想一下,菜肴做得很好,但服务不周,甚至冷言冷语,客人对餐厅的服务不会做出好的评价。相反,服务周到、热情,但菜肴质量差、价高,客人也不会做出好的评价,由此可见,后台服务是前台服务的物质基础。周到的服务结合质优价廉的菜肴,才会受到客人的欢迎。概括起来,餐饮服务具有以下特点:

(1) 无形性。餐饮服务是餐饮产品的重要组成部分之一,但却是特殊的部分,即它在服务效用上的无形性。它不同于水果、蔬菜等有形产品,从色泽、大小、形状等就能判别其质量好坏。餐饮服务只能通过就餐客人购买、消费与享受服务之后所得到的亲身感受来评价其好坏。因此,餐饮服务效用上的无形性加大了餐饮产品的销售困难。餐饮部门要增加销售额,就要不断追求标准的服务质量,特别是提高厨师和餐厅服务人员的制作水平和服务水平,使就餐者都愿意购买有形产品和享受无形服务。

(2) 一次性。餐饮服务只能一次使用,当场享受,也就是说、只有当客人进入餐厅后服务才能进行,当客人离店时,服务也就自然终止。正如饭店的客房当天不能出售就会给饭店收入带来很大损失一样,餐厅没有客源同样也是经济损失。所以,餐饮服务的“一次性”特点要求餐饮部门要接待好每一位客人,当客人在精神和物质方面的需求得到满足后,他们就会去而复返,多次光临,并能起到宣传作用。

(3) 直接性。一般的工农业产品生产出来后,大都要经过多个流通环节,才能到达消费者手中。如果产品在出厂前质量检验不合格,可以返工,在店里,你认为不满意的商品可以不去问津,而餐饮产品则不同。它的生产、销售与消费几乎是同步进行的,因而生产者与消费者之间是当面服务,当面消费。服务的好坏,立即受到客人的当面检验。这种面对面的直接服务和消费特点。对餐饮部门的物质条件、设备、工艺技术、人员的素质及服务质量等提出了更高、更直接的要求。

(4) 差异性。餐饮服务的差异性一方面是指餐饮服务是由餐饮部门工作人员通过手工劳动来完成的,而每位工作人员由于年龄、性别、性格、素质和文化程度等方面的不同,为客人提供的餐饮服务也不尽相同,另一方面,同一服务员在不同的场合,不同的时间,或面对不同的客人,其服务态度和服务方式也会有一定的差异。为了缩小这种差异,餐饮部门一定要制定餐饮服务质量标准,经常对员工进行职业道德教育和业务培训,使他们基本上做到服务方式的规范化、服务质量的标准化和服务过程的程序化。

第三节 餐饮管理概述

【引导案例】

7种最重要的管理方法

(一)分权管理

分权就是转交责任,一个上级不是什么决策都自己作,而是将确定的工作委托给他的下级,让他们有一定的判断和独立处理工作的范围,同时也承担一部分责任。

(二)漫步管理

漫步管理的意思是:(尤其)最高领导不埋头在办公室里而尽可能经常地让下属看见他,就像“漫步”那样在企业转悠。此管理方法的好处是:企业领导不仅可以直接从职工那里获知职工有什么烦恼和企业流程在哪里卡住了。而且,上司亲自察看工作和倾听每个职工的话对职工也是一种激励。

(三)结果管理

上级把要得到的结果放在管理工作的中心。但在结果控制时不一定要评价一个下属,而可以是一个部门或他所隶属的一个岗位。

(四)目标管理

上级给出一个他的下属要达到的(上级)目标。如目标为销售额提高15%。各个部门的下属要共同确定达到这目标——提高产品销售,上级则有规律地检查销售额变化的情况。这种管理方法可以提高工作意愿和参与责任,还可以促进团体精神。

(五)例外管理

领导只对例外的情况才亲自进行决策。此方法的实际困难在于:什么是“正常”业务,什么是例外?因此经常要检验决策范围。

(六)参与管理

下级参与有些问题,尤其与他本人有关的问题的决策,可以提高他对企业目标的“认同”。当对重要问题有共同发言权时,职工不会感到被“傲慢”地对待了。

(七)系统管理

对确定的企业流程进行管理。把企业作为一个大系统,这个系统就像一个电流调节系统似地运行。对那些不断重复的活动有许多规定和指令(如机器的开和关、更换和维修)。许多的规定是为了保证“整个系统的运行”。将所有工作过程组织成通畅的流程。

思考:餐饮管理有哪些特点?在餐饮管理中最常用的管理方法有哪些?

一、餐饮管理的概念

餐饮管理是指饭店餐饮部门,餐饮企业的管理者在餐饮生产经营过程中有效地运用决策、组织、领导、控制等职能,合理使用资源,充分提高宾客满意度,以取得经济、社会效益的活动的总称。餐饮企业资源包括人、财、物、机构、制度、信息等。

餐饮企业管理和传统的餐饮企业经营不同,是合理组织与调配各种资源,形成接待能力,侧重于内部运转,针对具体业务,保证、控制餐饮产品质量和经营业绩,使餐饮生产经营各环节正常运转。而餐饮企业经营是以市场为中心,充分利用市场规律,通过与市场的双向信息交流,对饭店的经营目标、内容、方式、策略等作出决策、计划。并付诸于实施,侧重于外部市场需求、客源、货源、竞争决策方面。餐饮企业管理和经营两者密切联系,相互依存,相互渗透,但又有区别。管理是从经营中分离出来的职能,是规模扩大而分离出的,管理决定经营成败;管理独立后对经营作用,