



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

餐饮服务与管理

Catering Service and Management

■ 主编 何丽萍



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

餐饮服务与管理

Catering Service and Management

主 编 何丽萍
副主编 余宜娴 刘孝利
参 编 李安安 刘艳芳
廖丽华 姚行正



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容提要

本教材主要包括餐饮概述,餐饮服务基本技能,中、西餐服务,菜点、酒水知识,菜单管理,餐饮业务管理,餐饮市场营销,餐饮服务质量管理以及餐厅服务中常见问题的处理等九章内容。学生通过本课程的学习,可掌握餐饮基础知识及业务内容、工作标准,具备餐饮服务意识与管理意识,提高动手能力,具备餐饮企业主要营业点基层督导和管理的素质和能力。

本教材可以作为高等院校旅游服务类专业教材,也可作为企事业单位相关高级从业人员业务素质提高的拓展培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

餐饮服务与管理/何丽萍主编. —北京:北京理工大学出版社, 2010.6
ISBN 978-7-5640-3064-3

I. ①餐… II. ①何… 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. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第024787号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州京华印刷制版厂

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 317千字

版 次 / 2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 38.00元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题,请与本社市场部联系,电话:(010) 68944990

出版说明

Publisher's Note

根据世界旅游组织的预测,2020年中国将成为世界第一大旅游目的地国,并成为世界第四大旅游客源国。在我国旅游业迅速发展的过程中,需要大量优秀的专业人才。旅游业是我国“十一五”期间发展的重点领域之一,据国家旅游局统计数据显示,2009年全国旅游业从业人员约为600万人,而实际需要专业旅游人才在800万人以上,因此人才缺口至少在200万人以上,平均每年需求约增40万人。

教材建设是旅游人才培养的基础。随着我国旅游教育层次与结构的完整与多元化,高等教育对旅游专业人才的培养目标更为明确,也急需一套与我国旅游教育发展相匹配并符合高等院校旅游教育现状的专业教材。

根据教育部提出的“要紧紧抓住提高人才培养质量这条生命线,确保教学工作的中心地位,以培养满足国家和地方发展需要的高素质人才为目标,以提高学生国际竞争能力为重点,整合各类教学改革成果,加大教学过程中使用信息技术的力度,加强科研与教学的紧密结合”的宏观要求,为配合各高等院校进一步贯彻落实《教育部关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》《教育部关于启动高等学校教学质量与教学改革工程精品课程建设工作的通知》及《教育部办公厅关于印发〈国家精品课程建设工作实施办法〉的通知》的精神,切实推进教育创新,深化教学改革,促进现代信息技术在教学中的应用,共享优质教学资源,进一步促进教授上讲台,全面提高高等教育教学质量,提升我国高等教育的综合实力,推动全国高等院校“精品课程”建设工作,并着眼于“十二五”国家级规划教材的申报工作,北京理工大学出版社策划出版了《面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果》。

本系列教材由四川大学历史文化(旅游)学院、四川师范大学历史文化与旅游学院等十多所高等院校联合编写,全面地研究和借鉴国外相关教材的教学方法,融入国内著名学校先进的教学成果,根据教育部相关教学大纲的指导思想进行编写,使教材建设具有实用性和前瞻性,与市场结合得更加紧密,并面向全国高等院校旅游专业课程的建设,大力推广,在全国范围内普及。

本系列教材适合高等院校旅游类专业使用,也可作为企事业单位相关从业高级人员业务素质提高的拓展培训教材,欢迎广大师生及专家学者对本套教材提出批评和意见。

北京理工大学出版社

前言

Preface

餐饮业作为我国第三产业中一个传统服务性行业,经历了改革开放起步、数量型扩张、规模连锁发展和品牌提升战略四个阶段,取得突飞猛进的发展。目前全国已有餐饮网点400万个,与此同时,超大规模企业开始涌现,行业集中度进一步加强。餐饮业在拉动消费需求、构建和谐社会、增加税收、促进就业等方面发挥了重要作用。

本书可作为高等院校旅游服务与管理专业、酒店服务与管理专业的教学用书,也可作为旅游服务行业的在职培训教材。通过本课程的中餐基础理论和实际操作技能的学习,能使學生掌握中级以上餐饮服务員及餐饮部基层管理人员所必需的基本知识和基本技能,熟悉饭店餐饮部运转的基本程序与方法,基本胜任餐饮服务及餐饮部基层管理工作。

本书从中国现代饭店业的实际需要和高等院校学生的实际水平出发,以强化应用为教学重点,以大量图表为辅助,以模块形式进行编写,突出专业技能的操作训练,具有“实用”和“实践”两大特点,有利于学生学以致用。

本书共九章,主要内容包括餐饮概述,餐饮服务基本技能,中、西餐服务,菜点、酒水知识,菜单管理,餐饮业务管理,餐饮市场营销,餐饮服务质量管理以及餐厅服务中常见问题的处理。

本书由何丽萍副教授担任主编主审工作,并承担第五章、第八章的编写;余宜娴老师担任副主编,并承担第一章、第三章的编写工作;刘孝利老师担任副主编,并承担第四章的编写工作;第二章由湖南华天之星酒店管理有限公司人力资源总监李安安女士编写;第六章由刘艳芳老师编写;第七章由廖丽华老师编写;第九章由姚行正老师编写。

在本书编写过程中,得到了武汉华天大酒店总经理张新国先生、湖南华天之星酒店管理有限公司人力资源总监李安安女士、华天大酒店前厅部经理袁慧明女士、长沙留芳宾馆房务部经理易敏女士、长沙天龙大酒店餐饮部经理何莉女士等知名酒店行业专家的指导和帮助,编者所在学校的领导和同事也给予了热情的帮助,在此一并表示感谢。

编 者

课程介绍

Course Introduction

一 课程性质

餐饮服务与管理是高等院校旅游管理专业的一门专业核心课程，其主要任务是使学生全面熟练地掌握饭店餐厅高级服务员应具备的知识和技能，具备一定的餐饮管理知识，并成为饭店业所需的高技术人才，为我国的旅游饭店队伍发展提供有力的人才支持。

二 培养目标

餐饮服务与管理主要培养从事餐饮服务与相关行业人员所需的综合业务能力与素质。

◎知识目标

通过本课程的学习，使学生了解当今餐饮业的现状和发展趋势，掌握中餐服务、西餐服务和宴会服务的服务程序、服务标准和服务技能、技巧等相关知识，全面掌握餐饮管理的基本理论知识。

◎能力目标

通过本课程的学习，培养学生较强的规范操作能力和个性化服务的能力、良好的实践能力和创业能力、较强的管理能力及创新能力等综合职业能力。

◎素质目标

通过本课程的学习，要求学生具有良好的思想品德，较强的社会责任感、荣誉感和进取精神；做到态度端正、敬业爱岗、忠于职守、诚实守信、团结协作；具有一定的审美情趣和文化品位，能够成为旅游饭店餐饮业的形象代表。

本课程以素质教育和职业能力培养为主线，课程体系结构科学、合理，专业课程体系符合高技能人才培养目标和相关专业技术领域职业岗位（群）的任职要求。

三 学科定位

本课程是在饭店管理概论、旅游英语、旅游服务礼仪、旅游心理学等课程之后开设的专业核心课，目的是为后续课程的学习打下良好的基础。

第一章 餐饮概述 / 1

- 第一节 餐饮部在饭店中的地位与任务 / 3
- 第二节 餐饮部的经营特点 / 6
- 第三节 餐饮部的组织机构与部门职能 / 9
- 第四节 餐饮服务人员的素质要求 / 13
- 第五节 餐饮业的发展趋势 / 18

第二章 餐饮服务基本技能 / 23

- 第一节 托盘 / 25
- 第二节 斟酒 / 27
- 第三节 折花 / 30
- 第四节 摆台 / 50
- 第五节 点菜、点酒 / 60
- 第六节 上菜、分菜 / 66

第三章 中、西餐服务 / 75

- 第一节 中餐服务 / 77
- 第二节 西餐服务 / 96

第四章 菜点、酒水知识 / 111

- 第一节 中国菜的构成及菜系 / 113
- 第二节 外国菜的构成及菜式 / 116
- 第三节 中式面点和西式面点 / 121
- 第四节 酒的基础知识 / 124
- 第五节 中国酒 / 126
- 第六节 外国酒 / 130
- 第七节 鸡尾酒 / 138
- 第八节 非酒精饮料 / 143

第五章 菜单管理 / 149

- 第一节 菜单的作用和种类 / 151
- 第二节 菜肴的选择 / 155
- 第三节 菜单的内容组织与设计原则 / 159

第六章 餐饮业务管理 / 165

- 第一节 食品原料的采购管理 / 167
- 第二节 食品原料的验收管理 / 173
- 第三节 食品原料的库存管理 / 177
- 第四节 餐饮产品的生产管理 / 182

第七章 餐饮市场营销 / 191

- 第一节 餐饮市场营销概述 / 193
- 第二节 餐饮市场营销策略 / 196
- 第三节 餐饮市场营销的新发展 / 205

第八章 餐饮服务质量管理 / 211

- 第一节 餐饮服务质量概述 / 213
- 第二节 餐饮服务质量的控制及监督检查 / 217
- 第三节 餐饮员工的培训 / 220

第九章 餐厅服务中常见问题的处理 / 229

- 第一节 处理餐厅服务问题的指导思想 / 231
- 第二节 客人投诉的原因及处理原则 / 233
- 第三节 餐厅服务中各种常见问题的处理方法 / 236

附录 / 245

参考文献 / 264



第一章 餐饮概述

CHAPTER ONE

■本章导读

本章着重阐述了餐饮部在饭店中的地位与任务；从餐厅管理及宾客需求的角度，分析了餐饮部经营中餐饮生产、销售、服务的特点；介绍了饭店餐饮部的组织机构和部门职能；并从餐厅工作人员的素质要求方面，提出了从业人员应具备的思想、业务技能和身体素质。

学习目标

- 明确餐饮部在饭店中的地位与任务
- 了解餐饮生产、销售、服务的特点
- 熟悉餐饮部的组织机构及部门职能
- 熟悉餐饮服务人员的素质要求

案例导入

被遗忘的客人

唐先生一家三口周末慕名到一家餐厅就餐，迎宾员把唐先生一行引领到一个靠窗的位置坐下后就匆忙地离开。接下来的时间，既没有服务员给唐先生一家斟茶，也没有人过来点菜打招呼。在时间一分一秒地过去了20多分钟后，看着在眼前穿梭不停的服务员，唐先生一家愤然离开了。

问题：唐先生一家为何要离开餐厅？餐厅服务在哪方面出了问题？应如何解决此类问题？

案例分析：唐先生一家离开是因为餐厅服务人员服务意识太差，怠慢了客人。说明该餐厅员工服务意识、人员分工、岗位协调与沟通以及基层管理等方面都出现了问题。解决办法主要是：加强员工培训，增强服务意识；明确工作职责，强调分工合作；加强现场督导，提高服务质量。

第一节 餐饮部在饭店中的地位与任务

餐饮部是现代饭店中的一个重要部门。它不仅要满足客人对餐饮产品和服务的需求,为饭店在社会上树立良好的企业形象提供一个窗口,还要为饭店创造良好的经济效益。本节着重介绍了餐饮部的地位及其相应的任务。

一 餐饮部在饭店中的地位

餐饮部在饭店中的地位,与社会的发展进步、饭店业的日新月异密切相关。饭店业发展早期的餐饮部,受社会经济发展和人们生活水平的限制,通常只能满足客人基本饥渴的需求,是饭店客房的从属服务。随着社会生产力迅速发展,各地交往日益频繁,饭店业迅猛发展。另外,世界经济飞速增长,人们的生活水平大幅度提高,生活节奏加快,妇女外出工作比例提高,人们外出到饭店或社会餐馆用餐的比例增加,这些因素都为餐饮业繁荣和发展提供了条件。餐饮业激烈的竞争促进了餐饮业的迅速发展,使餐饮部在饭店中的地位也越来越受到重视。

1. 餐饮部是满足旅游者需求的主要服务部门

在旅游者基本的需求“食、住、行、游、购、娱”中,食占第一位,食是人类维持生命的第一需要。世界各地的客人通过餐饮不仅可以品尝到具有异国风情的美酒佳肴,还可以领略异国情调的饮食文化,从而得到精神上的享受和满足。对于很多旅游者,品尝异地美食已经成为不可或缺的旅游项目。各旅游接待地也越来越重视将当地美食文化作为一项人文旅游资源开发成旅游产品,并已取得良好的效果。在旅游者的旅游生活中,餐饮的地位越来越受到重视。可以说,离开餐饮部门的酒店就不是健全的酒店。

2. 餐饮服务直接影响饭店声誉

饭店经营的目标是向顾客提供优质的服务,饭店经营的根本宗旨也是为了使宾客得到舒适和便利。餐饮服务水平的高低,只是宾客能够直接感受和体会到的一种表象,而真正决定服务水平的是饭店餐饮管理水平。餐饮有形产品,已经不仅仅满足宾客最基本的生理需求,还可以以其色、香、味、形、器等使宾客得到感官上的享受。餐厅的就餐环境及周到、热情的服务还能满足宾客精神上的需求。

另外,宾客对饭店服务水平的评价,不是对零散的单个服务项目的评价,而是对自己在饭店里的所有经历的整体评价。同时,宾客的评价带有主观性,以至于宾客会因某个单项服务水平低,而对饭店整体服务水平的印象打折扣。因此宾客住店过程中,饭店餐饮服务水平会直接影响宾客对饭店服务的评价。

所以,饭店餐饮管理水平与服务水平的高低,直接影响宾客对饭店服务的评价,直接关系到饭店的声誉和形象。

3. 餐饮收入是饭店收入的重要组成部分

客房与餐饮收入是饭店的主要经济来源,其中餐饮收入在饭店总收入中所占的比重因地、因饭店状况而不同。就目前国内而言,餐饮部的营业收入占饭店总收入的20%~40%,而一些餐饮经营有特色的饭店餐饮收入甚至已超过了客房收入。饭店的客房收入,因饭店客房数量和房价的相对稳定性,其最高日收入弹性较低,但餐饮部的最高日收入弹性较高。因为虽然餐位数是基本固定不变的,但餐饮部可以通过提高餐饮产品与服务的质量以及工作效率等措施,从而提高座位周转率和人均消费金额,餐饮部甚至还可以不受餐位数限制,提高餐饮销售额,例如餐饮菜品的外卖、房内送餐、上门服务等。因此,餐饮收入增长是饭店收入增长的重要源泉,是饭店收入的重要组成部分。

4. 餐饮部是饭店在市场营销中的重要组成部分

在激烈的饭店市场竞争中,餐饮部一直充当饭店营销的先锋。对现代饭店而言,同星级饭店,其客房设施标准相对接近,餐饮和其他服务设施通常成为宾客挑选饭店的重要依据。首先,优良的烹调质量是吸引宾客的主要因素。美味佳肴是饭店的最好宣传品,物美价廉、优惠宾客,则能使宾客络绎不绝。其次,服务质量也是吸引宾客的主要因素。怡人的用餐环境和热情周到的服务,能留给客人美好的记忆,甚至成为客人难忘的幸福经历。

与饭店其他营业部门相比,餐饮部在竞争中更具有灵活性、多变性和可塑性。它可以根据自身优势和环境状况,举办各种美食节、餐饮推广活动、义卖活动,同时也可以与饭店的客房、康乐或商品服务捆绑配套促销,这样不仅可以强化饭店的市场形象,还可以大大提升饭店的综合营业收入。

知识链接

一把餐椅创收14.7万元

记者从屡屡打破京城餐饮界年营业收入最高纪录的五星级北京贵宾楼饭店获悉,该饭店2005年餐饮收入再次创下新高,达到8 800万元。以600个餐位、200名餐饮员工贡献如此高的餐饮收入,贵宾楼已多次创造了京城酒店餐饮业奇迹。

记者采访获知,2005年全年,贵宾楼饭店实现餐饮收入约8 800万元,再次打破了2004年8 586万元的收入纪录,饭店餐饮收入也已连续5年维持在7 500万元以上,占饭店总收入60%以上。

按照贵宾楼饭店现有的600个餐位和200名餐饮员工均摊下来,一把餐椅一年创收达到14.7万元,比国际上通行的衡量酒店餐饮经营火爆的9万元标准高出近6万元;每个餐饮员工人均创收44万元。饭店方面介绍,在这8 800万元的

餐饮收入中，真正来自住店客人的贡献仅占10%~15%。也就是说，餐饮收入的近9成来自于社会客人的消费。本应以提供客房住宿为主营业务的高星级酒店，却将盈利的侧重点偏至社会餐饮，与贵宾楼独到的经营定位是分不开的，这就是——“客房国际化，餐饮本土化”。

简单的10个字表述了贵宾楼总经理王福和的“执店”方针，千禧年才到任的王福和认为，“酒店餐饮不能依托住店客人，而是要借助饭店的名气和信誉，来吸引中、高档本地客源。”他认为，酒店餐饮条件得天独厚，不仅拥有酒店自身品牌，还拥有强大的硬件支持和绝佳的就餐环境，这让社会餐馆无可比拟。据悉，贵宾楼自2000年创新制造了“御福官府菜”，成立餐饮研发小组对“燕翅鲍”系列菜品研发，通过“御福坛老大”、“御福烧鲍鱼”等菜品，已成功打出了“御福”品牌。目前，贵宾楼客人的结构主要以高档家庭聚会、私人宴请和高档商务宴请为主，人均消费在千元左右，而回头客比率能达到90%。

二 餐饮部的任务

饭店餐饮部的任务是向饭店内、外客人提供优质菜点酒水和优良服务，并通过满足用餐者的各种需求为饭店创造更多的营业收入。

1. 向客人提供优质的菜点、酒水等有形产品

生产提供精致、可口的菜点酒水，是餐饮部经营的重点。餐饮部是饭店唯一生产并提供实物产品的部门。优质的菜点酒水是指菜点酒水能满足客人生理及心理需要。客人对菜点酒水质量的评定，一般是根据以往的经历和经验，结合菜点质量的内在要求，通过嗅觉、视觉、听觉、味觉和触觉等感官鉴定得出的。另外，由于人们越来越重视健康问题，优质的菜点酒水还必须安全、卫生，客人在消费该产品的过程中及消费后，不会给客人的身体造成损害。各种档次、各种风格的饭店均根据自己的市场定位和经营策略，组织餐饮部提供能满足客人需求的优质菜点酒水。

2. 向客人提供舒适、满意的服务

餐饮部向客人生产和提供实物产品，必须依靠饭店餐饮服务人员的相应服务工作。在餐厅用餐过程中，客人除了关注菜点、酒水自身的色、香、味、形等特色以外，还更多地关注盛装菜点的器皿、厨师烹饪技艺过程、服务员服务态度与技巧、就餐环境氛围等无形产品。就餐者在购买餐饮产品的同时，更期望获得愉悦的精神享受。

这种服务与精神享受并不是越周到、越细微越好，而是应根据顾客期望来设计服务，使客人在接受服务、享用餐饮产品的过程中觉得心里舒适满意，感到恰到好处。但由于客人对服务的需求是有差异的，因此恰到好处的餐饮服务除了应该是及时的，还应该是有针对性的。

3. 搞好餐饮经营管理工作

餐厅经营的最终目标是创造理想的经济效益,但随着餐饮市场竞争的发展,餐厅要始终创造并保持理想的经济效益,就必须做好餐饮经营管理工作。餐饮经营管理工作的主要内容包括:拟订工作制度,形成管理规范;搞好市场定位,确定预算目标;抓好采购供应,保证业务需要;加强厨房管理,确保产品质量;重视市场营销,大力开发客源;控制成本消耗,提高经济效益等。良好的经营管理工作是餐饮部实现经济效益的保证,也是饭店餐饮部的根本任务。

第二节 餐饮部的经营特点

饭店餐饮部的经营不同于饭店其他部门,也有别于普通工业生产部门。餐饮生产与服务带有明显的地域性和民族化特征;其生产销售活动受季节、气候、交通条件、企业地理位置等多种因素的影响,且具有较大的波动性与间歇性。本节拟从餐饮生产、餐饮销售和餐饮服务三个方面来阐述餐饮部的经营特点。

一 餐饮生产的特点

餐饮生产的特点,主要指厨房产品和吧台产品,即菜肴、面食、点心、小吃及酒水等食品,在其加工生产过程中所形成的特点。把握餐饮生产特点,有利于餐饮企业在经营管理中明确菜点和饮品的生产过程所要遵循的原则。

1. 生产的手工性与技艺性

生产的手工性是指大部分菜点的加工均需大量的手工劳动,如原料的初加工和深加工、配份、炉灶烹调、打荷控制、出品盘饰及开餐等均是手工劳动的结果,手工烹饪性非常强。生产的技艺性指几乎每类菜点均不同程度地蕴含选料、切配、配份、调味、烹炒或面团调制、馅心制作、成型成熟及果蔬品雕刻、酒水制作等不同技术。生产的技艺性是由烹饪的特点所决定的。在管理中,有效运用标准化食谱,加强对厨房生产人员的各类技术培训,强化环节控制,并适度工业化与标准化生产,减轻手工劳动强度,提高工作效率并加强与服务的联系,显得尤为迫切。

2. 生产批量小,生产量不易预测

生产批量小指厨房出品不像食品工业企业的生产食品,可以通过工厂式流水线作业而大批量制作,这是由餐饮菜点的烹饪特点与消费需求所决定的,否则,菜点风味质量会受到严重影响。在生产中,无论中餐还是西餐、快餐还是慢餐,大批量制作的菜点在一定程度上都会降低消费者的满意度,影响企业经营特色。生产量不易预测是指宴席生产除外的零点厨房生产,不易均衡地完成对销售菜点的定量化配份与烹制,只能依据企业经营的基本情况给予粗略估计。这是由餐饮销售状况的不

易预测性所决定的。餐饮管理中,加强经营预测与销售历史记录的管理,有利于厨房生产准备,避免生产的盲目性,从而保证厨房生产的相对准确性。

3. 生产的即时性与及时性

生产的即时性是指菜点食品加工、生产的速度快,生产过程紧凑,通常与就餐者点菜时间几乎同时进行;生产的及时性是指顾客完成点菜后,厨房必须马上加工烹制,尽量缩短消费者的等待时间。另外,厨房烹饪完成的菜点须尽快端上客人餐桌,尽量减少对产品质量的影响。因此,餐厅管理者必须加强对厨房生产速度的管理督导。

4. 生产原料及成品的不易储存性

餐饮生产大多数原料是鲜活货,具有很强的时间性,处理不当极易腐烂变质。厨房生产的绝大部分菜点,一经烹饪完成,需尽快销售给消费者,否则将不能保证出品的风味特色和质量。厨房产品,特别是特色佳肴部分,均为现点现烹,不宜提前预制,也不可提前生产加以储存再销售。因此,在管理中,加强对厨房生产成品的控制,强调规范生产,是确保餐饮产品质量的基础,更是餐厅维护特色经营、保证品牌质量的关键。

5. 生产过程的管理难度较大

餐饮部的生产从食品原料的采购到验收、储存保管、领用、粗加工、切配、烹饪、销售服务,整个过程中的业务环节很多,每一个业务环节都有大量不易控制的因素。任何一个环节的差错都会影响产品质量,给生产过程中的管理带来极大的难度。因此,管理者需要随时、有效地督察,才能从最大限度上降低出现差错的可能性,保证餐饮生产质量。

二 餐饮销售的特点

餐饮产品的销售是餐饮企业重要的经营环节。把握餐饮企业的销售特点,有利于餐饮企业在经营管理中,最大限度地提高顾客满意度和获取利润,进而实现既定的销售目标。

1. 销售量受时间和空间条件限制

销售量受时间条件限制是指绝大部分餐厅服务均是有限服务形式,营业时间受到相应限制,餐饮就餐时间、经营状况呈现明显的间歇性。一般人的就餐时间大致相同,进餐时间一到,餐厅高朋满座;而时间一过,餐厅门可罗雀。销售量受空间条件限制是指餐厅接待客人的人数受到餐饮经营面积的大小、餐位数量多少的限制。因此,餐厅应根据餐饮消费需求与顾客意愿,尽量有效地利用营业时间,并在有限的营业时间内,提高座位周转率与人均消费量,加强餐饮促销管理,以形成最大接待能力,实现最大销售量。

2. 销售毛利率高, 资金周转快

饭店餐饮部的综合毛利率一般都较高, 饭店餐饮毛利率一般都在50%以上, 餐厅档次越高, 其毛利率就越高。如果能很好地控制相关费用, 餐厅的纯利将保持在较高水平上, 为饭店创造更多的利润。餐饮销售收入中, 大部分是以现金为主, 而大多数餐饮原料从采购到生产、销售都是在一两天以内。因此, 餐饮经营资金周转较快, 在一定程度上能降低餐饮经营的风险, 较少地占用餐厅经营资金。

3. 产品销售以零售直销为主

餐饮产品是直接销售给最终消费者的, 因此, 餐饮销售属商业零售。在激烈竞争的餐饮业中, 餐厅产品的零售直销特性对其自身营销能力提出更高要求。由于产品的特殊性, 决定了饭店餐饮销售很难做实物推销, 很难在客人决定购买之前让客人试用, 增加了餐饮营销的难度。而零售直销特性又使餐厅很难利用中间商将餐饮产品批发给客人, 因此餐厅如何利用自身品牌形象和产品特色来吸引众多散客则成为餐饮经营的重要工作, 同时, 餐厅营销人员积极开展团队、宴会营销也成为餐饮营销的主要工作。

三 餐饮服务的特点

餐饮服务是餐饮部员工为就餐宾客提供菜点、酒水等活动的全部过程。餐饮服务可以分为前台服务和后台服务。前台服务是指餐饮营业场所的工作人员面对面为宾客提供的服务; 后台服务是客人视线之外的餐饮服务, 包括厨房、管事部、原料采购与保管等部门为餐饮生产、服务而进行的工作。前台服务是后台服务的继续和完善, 后台服务是前台服务的基础, 二者相辅相成。餐饮服务表现出如下特点。

1. 生产、销售、消费的同时性

厨房菜点的加工烹调, 是在客人光顾餐厅, 发生点菜行为之后产生的, 而一旦烹制成菜点成品后, 又必须在很短时间内由服务员通过服务提供给顾客, 实现成品的消费。即餐饮产品的生产、销售、消费都是同时发生的, 或是其间隔时间很短, 在同一时间段。餐饮产品的生产过程, 也就是就餐者消费的过程。因此餐饮部应重视加强生产过程、服务过程及产品价值实现过程的质量管理与控制, 促进消费者重复消费。

2. 价值的不可储存性

餐饮服务价值的不可储存性是指当餐厅无客人用餐消费时, 餐饮服务的价值就不能体现, 但也无法储存到以后再销售给客人。餐饮部与饭店其他服务性产品一样, 其价值的时间性非常强, 当没有客人进行消费时, 就不会有服务生产活动。一旦过了用餐时间仍有餐位空余而没有客人消费, 那这个时段这个餐位的价值就永远不能实现了, 相关的服务价值也就浪费了。因此餐饮部应该尤其重视餐位的时间价

值,努力使餐厅的座位周转率提高。

3. 质量的不稳定性

受提供服务人员变化的影响,餐饮质量水平并非稳定不变的。造成提供的餐饮服务不稳定有两方面的原因:一方面,餐饮服务人员由于自身年龄、性别、性格、受教育程度、培训程度、工作经历等条件限制,为客人提供的服务肯定有差别;另一方面,同一名服务员在不同场合、时间、情绪中,其服务方式、态度等也会有一些差异。因此,优质的餐厅服务在于如何减少提供给客人的服务质量的波动。餐饮部必须制订出餐饮服务质量和操作程序标准,重视对员工服务工作的培训,将管理者制度化并监控服务员的服务工作,尽可能使每位服务员工作规范化、标准化。

4. 质量评价的主观性

餐饮消费者对餐饮产品的消费,是在较短时间内,凭借个人或群体的主管感受,经基本认定或完全认定而接受的。由此可见,消费者购买餐饮产品,对产品质量的认知度、认同度没有经过繁复的试食、试用检测,在很大程度上是凭借自身的素质、阅历、经验判断,其主观性很强。餐饮生产产品可以有统一的卫生标准、营养素质、计量标准,如《中华人民共和国食品卫生法》《有机食品技术规范》等相关法律、法规。但产品综合质量的评价却很难制定出客观的规范。

第三节 餐饮部的组织机构与部门职能

餐饮部是饭店经营部门中最重要的部门之一,其营业点分散于饭店的不同区域;作为饭店唯一生产实物产品的部门,集生产加工、销售服务于一身,管理过程全、环节多;拥有员工数量大、工种多、文化程度差异大。因此,要使这样一个复杂的部门有效运转,必须建立起一个科学、合理、有效的组织来督导推动。本节主要介绍饭店餐饮部的组织机构和部门职能。

一 饭店餐饮部的组织机构

餐饮部的组织机构是协调各岗位之间的组织网络,是餐饮部的综合服务系统。餐饮部组织结构与岗位设置直接影响到餐饮部的运转和效益,因而管理人员在设置组织机构时,既应考虑餐饮部经营的性质和范围、服务对象及提供产品的特点,又应考虑向客人提供的服务类别、预计餐饮产品的销售数量,据此设计部门机构和岗位才能科学合理,提高效率。

组织机构图是将组织机构以图表的形式表示出来,使组织机构中各岗位与其他岗位相互关系更加直观,使员工明确命令的途径和遵循指示的对象,同时还能让员工明确自己可能升迁的渠道,让员工及早建立自己的事业奋斗目标。