

高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材

# 餐饮管理实务

- ◎ 以管理理论为指导，以餐饮业务经营活动为中心，以科学管理思想、方法及服务技能为主要内容，理论联系实际，定性研究和定量分析相结合，系统介绍了餐厅管理的理论、方法和技能，阐明了餐饮系统管理的全过程。

武瑞营 主编



 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS



电子课件

高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材

# 餐 饮 管 理 实 务

主 编 武瑞营

副主编 白 然 丁玉平

参 编 于卫东 田敏娜 张仁军  
张 野 田晓菲

主 审 王金茹



机 械 工 业 出 版 社

本书是高等职业院校旅游及餐饮管理类专业主干课教材之一。本书以管理理论为指导,以餐饮业务经营活动为中心,以科学管理思想、方法及服务技能为主要内容,理论联系实际,定性研究和定量分析相结合,系统介绍了餐厅设立与菜单计划、餐饮原料的采保管理、餐饮生产管理、餐饮销售管理、餐饮产品价格管理、餐饮服务质量管理、餐饮服务技能、餐饮产品成本核算与控制等方面的管理理论、方法和技能,阐明了餐饮系统管理的全过程。

本书理论体系完整,结构合理,观点简明,内容具体,案例实用,具有较强的实用性和可操作性。本书既可作为高职高专旅游管理、饭店管理及相近专业的教材,也可作为饭店在岗人员培训及自学的参考书。

为方便教学,本书配备了电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网 [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com) 免费下载。如有问题请致信 [cmpgaozhi@sina.com](mailto:cmpgaozhi@sina.com),或者致电 010-88379375 联系营销人员。

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮管理实务/武瑞营主编.——北京:机械工业出版社,2014-6

高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材

ISBN 978-7-111-46788-5

I. ①餐… II. ①武… III. ①饮食业—经济管理—高等职业教育—教材

IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第106055号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛 责任编辑:徐春涛 陈洁

版式设计:浦惠 责任校对:徐春涛

封面设计:马精明 责任印制:乔宇

唐山丰电印务有限公司印刷

2014年6月第1版第1次印刷

184mm×260mm·13.75印张·325千字

0001-3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-46788-5

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

# 前 言

“餐饮管理实务”是高等职业教育旅游及餐饮管理类专业主干课，其主要任务是讲授餐饮管理与服务的基础知识，强化学生从事餐饮管理与服务工作必备的管理、服务观念与意识，训练学生餐饮服务的基本操作程序与服务技能，培养学生从事饭店餐厅服务与基层管理工作、适应行业发展与职业变化的基本能力。

本书编写人员都是教育部在各院校进行旅游管理专业试点教学的一线教师。本书在编写过程中注重以理论为指导，以业务经营活动为中心，以科学管理思想和方法为主要内容，坚持理论、方法和案例相结合，定性研究和定量分析相结合，从而培养学生掌握餐饮管理的基本原理和餐饮服务的基本操作，培养与锻炼学生的社会能力。

本书充分把握高职高专教育和学生的特点，每章设有知识目标、技能目标、练习题、案例分析等，以便学生更好地学习和巩固所学内容。本书强调职业技能的掌握，并介绍必备的管理理论知识，适应高职高专教育的发展要求；将餐饮管理的基本理论与餐饮服务的基本知识和技能融合在一起，既培养服务技能，又为学生将来的发展奠定了基础。本书既可作为高职高专旅游管理、饭店管理及相近专业的教材，也可作为饭店在岗人员培训及自学的参考书。

本书具有以下主要特色：①完备性，涵盖必备的餐饮管理知识和操作服务技能；②融合性，餐饮管理与服务过程中相关性强的内容尽量合并；③科学性，以管理理论为指导，以业务经营为主线，形成了内容全面、逻辑清楚、层次分明的科学体系；④实用性，在融入最新管理观念的同时，加大案例分析和服务技能的内容，以便更好地培养学生的综合能力。

本书由武瑞营（承德石油高等专科学校）任主编，白然、丁玉平（承德石油高等专科学校）任副主编，王金茹（河北旅游职业学院）任主审。具体编写分工如下：第一、八章由白然编写；第二章由张野（河北民族师范学院）编写；第三、四章由武瑞营编写；第五章由张仁军（承德石油高等专科学校）、田晓菲（七天连锁酒店集团）编写；第六章由丁玉平编写；第七章由田敏娜（承德石油高等专科学校）编写；第九章由于卫东（承德石油高等专科学校）编写。在教材的编写过程中参考了大量的文献资料，在此向这些文献的作者深表感谢。

由于编者的水平所限，书中难免出现不妥之处，敬请同行专家和读者指正，以期改正完善。

编 者

2014年2月

# 目 录

## 前言

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>第一章 餐饮概述</b> .....        | 1  |
| 第一节 餐饮业发展概况 .....            | 1  |
| 第二节 餐饮业的定义、基本特征及其地位和任务 ..... | 3  |
| 第三节 餐饮部组织机构与职能 .....         | 6  |
| 第四节 餐厅种类及经营特点 .....          | 11 |
| 第五节 中西方餐饮文化 .....            | 15 |
| 第六节 餐饮业的发展趋势 .....           | 20 |
| 练习题 .....                    | 21 |
| <b>第二章 餐厅设立与菜单计划</b> .....   | 22 |
| 第一节 餐厅的设立 .....              | 22 |
| 第二节 菜单的实施策略与种类 .....         | 26 |
| 第三节 菜单的内容与设计 .....           | 28 |
| 练习题 .....                    | 32 |
| <b>第三章 餐饮原料的采保管理</b> .....   | 33 |
| 第一节 餐饮原料的采购管理 .....          | 33 |
| 第二节 餐饮原料的验收管理 .....          | 40 |
| 第三节 餐饮原料的储存管理 .....          | 43 |
| 第四节 餐饮原料的发放管理 .....          | 48 |
| 第五节 餐饮原料的库存盘点与控制 .....       | 51 |
| 练习题 .....                    | 54 |
| <b>第四章 餐饮生产管理</b> .....      | 56 |
| 第一节 餐饮生产管理概述 .....           | 56 |
| 第二节 餐饮生产质量控制 .....           | 59 |
| 第三节 餐饮产品生产折损控制 .....         | 73 |
| 第四节 饮品生产管理 .....             | 77 |
| 练习题 .....                    | 79 |
| <b>第五章 餐饮销售管理</b> .....      | 81 |
| 第一节 餐饮产品销售计划 .....           | 81 |
| 第二节 餐饮营业场所的销售决策 .....        | 87 |

---

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 第三节 餐饮营销 .....               | 91         |
| 练习题 .....                    | 96         |
| <b>第六章 餐饮产品价格管理 .....</b>    | <b>98</b>  |
| 第一节 餐饮产品定价的程序 .....          | 98         |
| 第二节 餐饮产品定价的方法 .....          | 105        |
| 第三节 餐饮产品定价的策略 .....          | 109        |
| 练习题 .....                    | 115        |
| <b>第七章 餐饮服务质量管理 .....</b>    | <b>117</b> |
| 第一节 餐饮服务质量概述 .....           | 117        |
| 第二节 餐饮服务质量控制 .....           | 120        |
| 第三节 提高餐饮服务质量的措施 .....        | 123        |
| 练习题 .....                    | 127        |
| <b>第八章 餐饮服务技能 .....</b>      | <b>128</b> |
| 第一节 餐饮服务的功能、特点和原则 .....      | 128        |
| 第二节 餐饮服务人员的基本素质 .....        | 130        |
| 第三节 餐饮服务基本技能 .....           | 133        |
| 第四节 餐饮服务程序 .....             | 157        |
| 第五节 宴会服务与管理 .....            | 167        |
| 练习题 .....                    | 184        |
| <b>第九章 餐饮产品成本核算与控制 .....</b> | <b>185</b> |
| 第一节 餐饮产品成本的概念、构成与分类 .....    | 185        |
| 第二节 餐饮成本核算的基础工作和方法分类 .....   | 189        |
| 第三节 餐饮产品成本核算的方法 .....        | 192        |
| 第四节 餐饮成本的控制 .....            | 201        |
| 练习题 .....                    | 210        |
| <b>参考文献 .....</b>            | <b>213</b> |

# 第

# 一

# 章

## 餐饮概述

### 【学习目标】

**知识目标：**了解餐饮业的发展及餐饮部在饭店中的地位、作用和任务，熟悉餐饮部的组织结构，掌握餐厅的种类和生产经营的特点。

**技能目标：**具备根据餐饮企业的规模设计餐饮企业组织机构的能力。

### 第一节 餐饮业发展概况

俗话说“民以食为天”，食品和饮品是人类赖以生存和发展的基本条件之一。50 万年前，当人类懂得用火烧熟食品时，已经蕴含着餐饮活动的最初萌芽。因此，餐饮业是世界上历史最悠久的产业之一。

餐饮业大约起始于人类文明的初期，并且伴随着人类文明的进步和城市的出现而孕育、产生和发展起来。餐饮业的发展受国家的历史文化、气候环境、经济发展水平、宗教信仰和传统习惯等诸多因素的制约。中外餐饮业有各自的发展历史，并且互相渗透、促进和推动。

#### 一、我国餐饮业发展概况

中国餐饮的起源历史久远，距今 50 万年前的北京人已开始用火烧熟食物，烹饪由此发端。早在商周时期，金属工具、原始瓷器、酿酒作坊和食盐的出现，为餐饮业的形成创造了条件。此后，人们开始掌握刀功与火候技术，烹饪方法有烧、烤、煎等多种。这些都反映了我国先秦时期的烹饪技术已发展到相当高的水平。当时生产力发展水平低，餐饮水平落后，尚未产生餐桌座椅，所以用芦苇或其他植物编成席子，设席待客或聚会。筵席阶段的宴会活动方式多样，主要为奴隶主、贵族所享用。

秦汉时期是中国餐饮发展的第二阶段，由于农业、手工业、商业有了很大发展，对外交往日益频繁，在中央集权的封建国家里，餐饮文化不断出现新的特色。这一时期，战争频繁，封建割据，统治阶级奢侈腐化，寻求各种新奇的刺激，“丝绸之路”引进了国外食品、饮品及文化，中国餐饮在社会大变革中博采各民族饮饌的精华，取得了长足

的发展。

唐宋时期是我国餐饮史上的黄金时期之一，具体表现为食源继续扩大、瓷餐具风行、工艺菜新兴、风味流派显现。这一时期的烹饪技法也有长进，热菜的制作工艺进入了成熟期，传统烹饪趋于定型。谢讽的《食经》成为中国烹饪、餐饮理论的研究先导。随着生产力的发展，餐饮有了进步，餐饮用具也发生了变化，产生了小餐桌和条案。民间多用方桌，而宫廷、官府的宴会活动则用条案，食品放在条案上，分食享用，同时用餐者欣赏歌舞，主人在上，宾客四周围案而坐，形成主次分明的宴会气氛。“宴会”这一名词在这一时期也正式使用。

明清时期，我国餐饮业继续发展，技术更加精湛，菜点更为丰富，以豪华宫廷大宴为标志的中国烹饪达到封建时代的最高水平。期间食谱原料已近千种，灶具式样增多，设计更精巧。烹饪技术经过数千年的积累、提炼，得到了升华，已初步形成有原则、有规律、有程序、有标准的烹饪工艺。这一时期的筵宴规模宏大，格式多样。宴会采用圆桌，餐厅讲究台型设计、台面布置，斟酒、上菜注重服务程序和服务质量。菜点的组合、席面的铺排、接待的礼仪、乐舞的配合，都呈现出新的特色，尤以乾隆时“千叟宴”和满汉燕翅烧烤全席最具典型，为近代中国餐饮业的发展画了一个圆满的句号。

中国餐饮业的发展主要是在封建社会阶段完成的。中国封建社会时期儒家的思想占统治地位约 3000 年，其行为规范和道德准则成为整个社会的精神支柱和灵魂。中国餐饮业中的“礼”“序”，乃至许多菜点的设计和品名，无不浸透着儒家思想的影响；中餐在礼仪上讲究席次排座、尊卑有别、长幼有序、男女分席，餐饮过程严格有序；菜点的设计十分注重造型，并且取名也有讲究，包含了儒家的思想观念。

中国餐饮业长期受农业经济的影响，植物性食品比例过大，动物性食品比例太小，显得不甚合理。随着经济的发展和人民生活水平的提高，在餐饮“营养、卫生、科学、合理”的原则指引下，既有中国风味又符合现代科学营养的膳食结构正在迅速形成。中国烹饪的特点是：原料广博，菜品繁多；选料严谨，因材施艺；刀功精湛，艺术性强；善于调味，注重火候；技法多样，盛器讲究。在此基础上形成了以鲁菜、川菜、苏菜、粤菜、浙菜、闽菜、湘菜、徽菜为代表的中国八大菜系。现代中国餐饮业继承和发扬了民族文化的优秀传统，走开拓创新之路，使传统工艺更符合现代饮食的科学要求，用科学烹饪创造出科学美食。烹饪的繁荣促进了中国餐馆业的发展，中国的餐饮业正在走向世界。

## 二、国外餐饮业发展概况

国外餐饮业起源于古代地中海沿岸的繁荣国家，基本定型于中世纪，其发展由于受诸多因素的制约，在不同的历史阶段、不同的领域各具特色。

在古埃及，早在公元前 1700 年，已有酒店存在。考古发现了同一时期或更早时期的菜单，菜单上写的基本上是面包、禽类、羊肉、烤鱼和水果等。在当时，妇女、儿童不准进入各种酒店和餐馆。但到公元前 400 年，妇女、儿童已成为各种酒店和餐馆中不可缺少的一部分。通常，只有男孩可以随同父母一起到酒店和餐馆，而女孩必须等到结婚以后才能进入酒店和餐馆。

在古希腊,早期的酒店多设在各种庙宇旁边。牲畜首先被人们送到庙宇中敬奉神灵,祭扫之后把牲畜抬到酒店里举行宴会,让大家分享,并且开怀畅饮。当时,古希腊的酒店店主已经开始向旅行者提供食品和饮料,主要包括地中海地区的谷物、橄榄油、葡萄酒、奶酪、蔬菜和肉食等。大约公元前 1800 年,《汉谟拉比法典》就已经规定,如果在酒中掺水就要被处以死刑。

在古罗马时期,餐饮业已颇具规模。庞贝古城的考古发现,当时客栈、餐馆和酒店十分兴盛,至今仍能分辨出有 118 家酒店或餐馆酒吧的遗址。16 世纪中期,意大利成为欧洲文艺复兴的中心。艺术、科学的繁荣和商业经济的发展,使其烹饪技术博采众长,吸收世界各地烹饪精华,形成了追求奢华、讲究排场、典雅华丽的特色,被誉为“欧洲烹调之母”。

18 世纪中期,法国成为欧洲政治、经济和文化中心,其物产丰富、农牧渔业发达,餐饮业迅速发展。法国菜选料广泛、烹饪方法考究,大量使用复合调料,使菜肴味道浓郁、丰富多彩。烹饪技艺和菜肴组合比较科学,并且注意保留食品的热量和营养成分,形成独具特色的法国餐饮风格。20 世纪 60 年代,法国又提出“自由烹饪”,改革传统烹饪工艺,力求更符合现代生活的要求。法国被公认为世界烹饪王国,法国菜受到人们的普遍欢迎,在世界上广为传播。

美国餐饮业形成于 18 世纪末。随着移民进入美洲,促进了美洲大陆餐饮业的迅速形成和发展。20 世纪初,为适应社会经济迅速发展、社会节奏加快的需求,其餐饮业出现革新性的变化,注重营养、求新、求快。至今,美国餐饮业已成为美国重要的服务产业之一,其“营养丰富、快速简便”的餐饮特色,随着国际经贸交流的迅猛发展而推向世界各地。

由于西方经济的高速发展,物质丰富,发达国家的餐饮业形成了以获取人体所需的营养为主、过分讲求营养质量的风格。其食品结构有“高热量、高蛋白、高脂肪”的特点。使许多人营养过剩,体形过胖,这已成为现代营养科学的关注焦点。

纵观中外餐饮业的发展概况,世界餐饮业是随着人类经济活动的出现和文明程度的提高而产生和发展的。中外餐饮业在发展过程中既各自独立,又互相渗透。中餐向西餐借鉴了增加饮食中蛋白质的比重,学习西餐的烹饪方法,引进了咖啡、可可、西式美酒等;西餐向中餐借鉴了增加碳水化合物化合物的比重,学习中餐的烹饪方法,吸收了中餐特有的茶叶。中餐与西餐的餐具和服务程序都在相互补充,相得益彰。中餐与西餐相互交流、相互促进、共同发展,以创造了世界餐饮业的新局面。

## 第二节 餐饮业的定义、基本特征及其地位和任务

### 一、餐饮业定义

按欧美标准行业分类法的定义,餐饮业是指以商业营利为目的的餐饮服务机构。在我国,据《国民经济行业分类注释》的定义,餐饮业是指在一定场所,对食物进行现场烹饪、调制,并出售给顾客主要供现场消费的服务活动。

## 二、餐饮业的基本特征

现代餐饮业已呈现百花齐放之势，其竞争如同百舸争流。归纳总结现代餐饮业主要具有以下几个特征：

### 1. 对旅游业和国民收入的依赖性

餐饮是旅游业中食、住、行、游、购、娱 6 大要素的重要组成部分，其发展规模和速度在一定程度上依赖于旅游发展的水平。一个国家、一个地区、一个城市的旅游业越发达，各种类型的客源越多，对餐饮产品的需求量就越大。同时，国民收入水平越高，人们的社会交往活动越频繁，当地居民和社会各界人士对餐饮产品的需求量也越大。因此，餐饮业的发展必须根据旅游业和国民收入的发展规模、水平和速度作好规划，搞好网点布局，坚持多类型、多层次、多结构，以适应旅游业和社会各界人士的需求。

### 2. 市场客源的广泛性

民以食为天，人天天都得吃饭，因此，餐饮业的客源十分广泛。国内外各种类型的旅游者、相关团体、企事业单位、政府机构、当地居民等都可以成为餐饮企业的接待对象。因此，餐饮企业经营对象的范围十分广泛，各企业的经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种也各不相同。

### 3. 餐饮产品的风味性

不同国家、不同地区、不同民族的地理、气候、生活环境和生活习惯不同，各地物产不同，食品原材料的种类也不同，就是同一民族的不同地区，上述各方面的区别也往往很大，从而使餐饮产品形成各种不同风味，具有鲜明的民族性和地方性。例如，西餐有法式、俄式、英式、美式之分；中餐有川菜、鲁菜、粤菜等不同风味（或菜系）之分。餐饮经营管理的关键在于突出风味特点，办出特色，坚持以产品质量和服务质量取胜。

### 4. 餐饮服务的一次性

餐饮服务的一次性（或不可储存性）是指服务不能被储存以备后用，表现在餐饮服务不能被保存这一点上。虽然仓库可以储存酒店在数月内所需的食品原料，但厨房却不能在一天内生产一周营业所需的餐饮产品。同样，餐厅服务人员由于闲着无事而浪费掉的时光，不可能延迟到第二天再使用。同时，由于餐厅的接待能力在一定时期内一般都固定不变，而客人的需求量却在不断地变化，因而造成了厨房、餐厅应付需求波动的困难，特别是当就餐宾客突然大量增加时，会不可避免地给厨房、餐厅带来压力。餐饮服务的一次性要求餐饮营业者必须采取措施，主动地引导顾客的需求波动，使顾客的需求量尽量接近餐厅的接待能力，减少因接待能力不足或宾客量的不足所造成的损失。

### 5. 餐饮产品产、供、销的同时性

当宾客入座点菜时，既是宾客消费的开始，也是餐饮产品生产与销售的开始。宾客用餐的过程，也是服务生产与提供的过程。没有宾客进餐厅消费，就没有餐饮菜点与服务的生产与销售。而一般商品的生产、销售、消费是各自独立且可以分离的过程，可以发生在不同的时间、不同的地点。餐饮产品与服务的生产者与消费者直接接触，不经过中间环节。当场生产、销售与消费的这种产、供、销的同时性，给餐饮产品与服务质量的控制提出了很高的要求。

### 6. 餐饮服务的差异性

由于餐饮服务包含着大量的手工劳动，少有机器的控制，又由于职工的工作态度及技能

技巧各有好坏和高低,因此,餐饮服务便不可避免地产生质量和水平上的差异。服务的差异性并非指一家酒店和另一家酒店的服务之间存在着差异,而是指同一家酒店所提供的服务存在着差异,具体表现为同一职工在不同的时间、不同的场合或对不同的对象所提供的同一餐饮产品或服务往往水平不一,质量不同。餐厅服务人员在整个服务期间,必然由于体力、情绪变化的影响,难以自始至终提供同一质量的服务。因此,制定并执行严格的质量标准,加强职工培训教育,不断地改善、端正服务态度,提高技术技能,是餐饮业餐饮服务取得成功的必要手段。

### 三、餐饮部在饭店中的地位和任务

#### (一) 餐饮部在饭店中的地位

餐饮部是饭店的一个重要组成部分,它为宾客提供优质的食品、饮料和良好的服务,承担着宴会、酒会、茶话会、冷餐会、点菜、包餐、客房送餐、酒吧等各项任务。其经营管理的好坏,直接关系到饭店经营的成败。

##### 1. 餐饮收入是饭店收入的重要组成部分

我国旅游饭店的餐饮收入占饭店总收入的30%~40%,一些饭店甚至可达50%以上,而其总投资往往只占饭店投资的30%左右。显然,餐饮部是饭店的一个十分重要的部门,饭店能否获得成功,与餐饮部的经营有着直接关系。因此,增加餐饮营业收入,为饭店创造更多的经济效益是值得探讨的问题。根据目前国内餐饮市场的现状,饭店无论在设备上或技术力量上都有较大的优势,所以改善和强化餐饮部的经营管理显得特别重要。

##### 2. 餐饮部是树立饭店高品质形象的重要组成部分

餐饮部作为饭店主要的部门之一,其规格和水准就是饭店星级水平的一个代表。一个环境优雅、菜肴可口、服务周到、独具特色的餐厅,无疑会提高整个饭店的知名度,为饭店争取更多的客源。反之,如果饭店没有一定规格和服务水平的餐厅,就不能称其为现代化的饭店。可见,餐饮部是树立饭店高品质形象的重要组成部分。

##### 3. 餐饮服务直接影响饭店的声誉

餐饮部工作人员,特别是餐厅服务人员,与宾客直接接触,其一举一动、一言一行都会在宾客的心目中产生深刻的印象。宾客可以根据餐饮部为他们提供的食品和饮料的种类、服务质量等方面判断一个饭店服务质量的优劣和管理水平的高低。所以,餐饮服务的好坏不仅直接关系到饭店的声誉和形象,而且直接影响饭店的客源和经济效益。

##### 4. 餐饮部是饭店用工最多的部门

通常,餐饮部拥有的员工数占饭店总人数的1/3,又有几十个工种,可以说是饭店中一个庞大复杂的部门。此外,餐饮部各工作岗位有各自专业特点,工作人员技能水平要求高,在培训、组织、指挥、协调、控制等方面增加了餐饮部的工作难度。

#### (二) 餐饮部的任务

餐饮部的任务是以市场开发和客源组织为基础,以经营计划为指导,利用餐饮设备、场所和食品原材料,科学合理地组织餐饮产品生产和销售,满足宾客多层次的物质和文化

生活需求,以获取最大经济效益。

### 1. 搞好餐饮经营市场定位

根据企业市场环境和内部条件,认真做好市场调查,选准目标市场和客源对象,搞好市场定位。据此确定餐厅的经营风格、产品的花色品种,以及经营方针、经营策略、产品价格,保证市场定位始终适应目标市场的需求变化。

### 2. 合理确定餐饮管理预算目标

根据市场定位和经营策略、经营措施,在市场调查与分析的基础上,认真做好市场预测,合理确定预算目标,编制餐饮管理经营计划,确定企业和各餐厅收入、成本、费用、利润目标。

### 3. 做好食品原材料采供管理

根据计划目标和业务需要,做好采购业务、库房管理、领料和发料等工作,保证生产需要。

### 4. 搞好厨房产品生产组织

根据不同餐厅的经营风格,合理安排生产流程,继承和发展烹调艺术,搞好厨房生产过程的组织工作,保证产品质量。

### 5. 做好餐厅销售管理,提供优质服务

根据不同餐厅性质、风格提供优良就餐环境,合理安排服务程序,做好餐厅服务过程的组织工作,确保提供高质量、高效率的服务,满足客人物质和精神享受需要,扩大销售,增加经济收入。

### 6. 按制度做好成本核算与成本控制

制定标准成本和消耗定额,加强成本控制,做好成本考核和成本分析,降低劳动消耗,以获得优良的经济效益。

## 第三节 餐饮部组织机构与职能

### 一、餐饮部的组织机构

餐饮部组织机构是针对企业餐饮经营管理目标,为筹划和组织餐饮产品的供、产、销活动而设立的专业性业务管理机构,是餐饮部有效开展业务经营活动的组织保证。

#### (一) 设置餐饮部组织机构的原则

##### 1. 精简与效率相统一的原则

精简的目的是为了减少内耗,降低成本,提高效率。因此,精简和效率相统一的主要标志是配备的人员数量与所承担的任务相适应,机构内部分工粗细得当,职责明确,每个人有足够的工作量,工作效率高,应变能力强。

##### 2. 专业化和自动调节相结合的原则

专业化和自动调节相结合的主要标志是组织机构大小同企业等级规模相适应,内部专

业分工程度同生产接待能力相协调,专业水平和业务能力同工作任务相适应,管理人员能够在不断变化的客观环境中主动处理问题,具有自动调节的功能。

### 3. 权力与责任相适应的原则

责任是权力的基础,权力是责任的保证。权、责相适应的标志是组织机构的等级层次合理,各级管理人员的责任明确,权力大小能够保证所承担任务的顺利完成,责权分配不影响各级管理人员之间的协调与配合。

## (二) 餐饮部组织机构的一般模式

餐饮部组织机构的具体形式受企业规模、接待能力、餐厅类型等因素影响,其一般模式主要有3种:

### 1. 小型饭店模式

这种饭店餐厅数量少、类型单一,大多只经营中餐,其组织机构形式如图1-1所示。

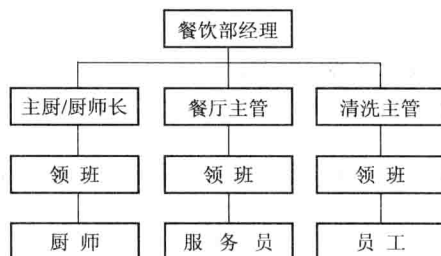


图 1-1 小型饭店餐饮管理组织机构

### 2. 中型饭店模式

这种饭店有300~500间客房。餐厅类型比较齐全,厨房与餐厅配套,内部分工比较细致,餐饮管理组织机构复杂,其组织机构形式如图1-2所示。

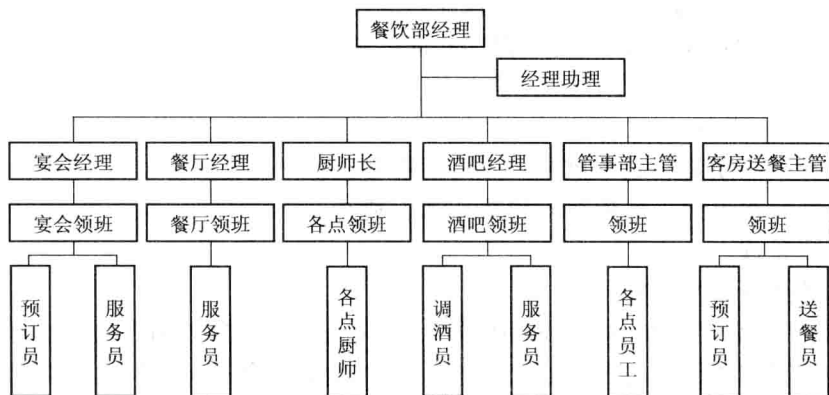


图 1-2 中型饭店餐饮管理组织机构

### 3. 大型饭店模式

大型饭店一般有5~8个餐厅,多的可达十几个、几十个。中西餐、宴会、酒吧、客房送餐等各类餐厅齐全。厨房与各种类型的餐厅配套,内部分工十分细致,组织机构专业化程度高。其组织机构形式如图1-3所示。

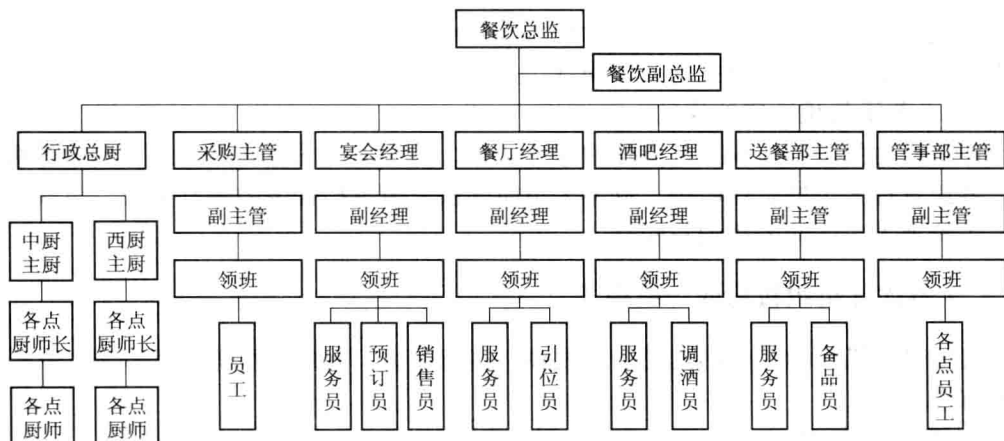


图 1-3 大型饭店餐饮管理组织机构

## 二、餐饮核心岗位的主要职责

### 1. 餐饮总监岗位职责

餐饮总监隶属于酒店总经理，在总经理的领导下，全面负责酒店餐饮管理工作，指挥餐饮部经理、各餐厅经理和行政总厨。具体岗位职责如下：

- (1) 参与酒店发展战略的制定。
- (2) 为酒店战略发展提供相关专业咨询。
- (3) 了解市场动态，预测市场变化。
- (4) 协助总经理制定餐饮各部门经营策略。
- (5) 制定和完善下属各部门的岗位工作说明书、工作程序与标准以及部门内部规定。
- (6) 指导下属部门制定工作计划并督导其执行。
- (7) 培训下属部门经理，监督、指导和评估其工作。
- (8) 协调下属各部门的工作。
- (9) 督导餐饮服务。
- (10) 进行出品质量和成本控制，提高酒店餐饮部门效益。
- (11) 处理突发事件，维护客人利益及酒店利益。
- (12) 自我管理。

### 2. 餐饮部经理岗位职责

餐饮部经理隶属于餐饮部总监或酒店总经理，在餐饮部总监或酒店总经理的直接领导下，全面负责餐饮部的日常服务与管理工作，完成上级交办的其他任务。具体岗位职责如下：

(1) 全面负责餐饮部的工作，领导本部门积极完成各项接待任务和经营指标，负责制定本部年度、月度的营业计划，分析和报告年度、月度经营情况；负责协调本部门和其他部门关系。

(2) 要有强烈的市场竞争观念，要以市场为向导，熟悉消费者对餐饮价格、食品、服务及特色的需求，明确本店市场定位，勇于改革、创新。

(3) 负责制定本部门的各项管理规章制度、服务标准和操作规程并检查、落实。

(4) 加强对餐饮食品的原材料的采购管理,减少浪费,抓好成本核算。

(5) 加强餐厅的日常管理工作,不断提高服务质量,培养和提高餐饮主管及部长的现场督导和管理水平。

(6) 以人为本,注重抓好员工的思想教育和业务培训工作,不断提高本部门员工队伍的综合素质,负责本部门主管以下人员的业绩考核。

(7) 抓好设备、设施的维护和管理,使之保持完好的状态,防止事故的发生。

(8) 抓好卫生与安全工作,开展经常性的安全防火教育和检查工作,确保安全。

(9) 认真开展全面质量管理活动,努力提高服务质量和食品质量。

(10) 对本部门员工的表现提出奖惩决定,并且报请酒店管理层的核准。

### 3. 各餐厅经理岗位职责

(1) 全面负责管理餐厅,确保为客人提供优质服务,完成每月营业指标。

(2) 每日参加餐饮部例会,并于开餐前召开餐厅班前会,布置任务。

(3) 安排各领班班次,督导领班日常工作,检查每位员工的仪容仪表。

(4) 与厨师长合作,共同完成每月或每日的特选菜单。

(5) 控制全餐厅的经营情况,确保服务质量。

(6) 按中餐特点适时拟出食品节建议,制定食品节计划及组织实施餐厅装饰计划。

(7) 对重要客人及宴会客人予以特殊关注。

(8) 处理客人投诉,与客人沟通,征求客人反馈、建议。

(9) 负责餐厅人事安排及绩效评估,按奖惩制度实施。

(10) 督导实施培训,不断提高餐厅服务人员的专业技能与服务技巧,改善服务态度。

(11) 负责餐厅硬件设施的维护和更新。

(12) 做好与其他部门间的沟通。

(13) 适时填写每日餐厅经理日报表,将餐厅经营情况及一切特殊情况的发生,包括客人投诉,汇报给餐饮总监或总监助理。

### 4. 餐厅主管岗位职责

(1) 协助餐厅经理处理餐厅日常事务。

(2) 协助餐厅经理控制和分析餐厅产品质量、顾客满意程度、业务推广、营业成本、卫生清洁状况等事项。

(3) 协助餐厅经理协调及管理餐厅事务,指导餐厅开展快速、有效及礼貌服务。

(4) 与员工建立并保持密切联系。

(5) 在餐厅经理指导下,对员工工作表现进行绩效评估。

(6) 负责餐厅员工的业务培训。

(7) 餐厅经理不在时,参加每周例会,并且提出意见。

(8) 餐厅经理不在时,组织餐前会议,保持与厨房的密切联系。

(9) 必要时参加对客人的服务。

(10) 确保职工的仪表及制服符合酒店标准。

(11) 控制餐厅日常供应。

(12) 负责重要的预订或私人宴会的就餐。

(13) 代表餐厅经理参加餐饮部计划中的预算和目标制定工作。

- (14) 确保及执行每日盘点。
- (15) 遵守饭店经营方针和程序。
- (16) 按要求履行其他职务。

#### 5. 餐厅领班岗位职责

- (1) 营业时间向服务人员布置任务, 并且督导服务人员的工作。
- (2) 协调、沟通餐厅、传菜部及厨房的工作。
- (3) 营业繁忙时, 带头为客人服务。
- (4) 对特殊客人及重要客人给予关注, 介绍菜单内容, 推荐特色菜点, 并且回答客人问题。
- (5) 处理客人投诉。
- (6) 开餐前检查餐厅摆台、清洁卫生, 以及餐厅用具供应及设备设施的完好情况。
- (7) 负责餐厅用具的补充并填写提货单。
- (8) 每日停止营业后, 负责全面检查餐厅, 并且填写营业报告单。
- (9) 定期对各领班及迎宾员进行绩效评估, 向餐厅主管提出奖惩建议, 并且组织实施培训工作。

#### 6. 餐厅服务人员岗位职责

- (1) 开餐前做好全面的卫生工作, 认真做好自己所负责区域的卫生工作, 保证环境的优雅干净。
- (2) 服从领班安排, 按照工作程序与标准做好各项开餐准备工作: 按标准换台布、摆台; 清洁餐厅桌椅和转盘; 准备托盘、冰桶、冰桶架、保温瓶、烟缸、食品及饮品订单、酱油壶、酒车等开餐所需的一切用具。
- (3) 开餐后, 按服务程序及标准为客人提供优质服务: 点菜、上菜、酒水服务、结账。了解每日供应菜式, 与传菜员密切配合。
- (4) 帮助客人解决就餐过程中的各类问题, 必要时将客人的问题和投诉反映给领班, 寻求解决办法。

- (5) 当班结束后, 与下一班做好交接工作和收尾工作。
- (6) 迅速补充餐具和台面用品, 保证开餐后的整洁和卫生。

#### 7. 迎宾员岗位职责

- (1) 主动问候客人, 向客人介绍餐厅情况。
- (2) 为客人引座、选台。
- (3) 安排客人就座, 呈送菜单。
- (4) 为客人保存衣物。
- (5) 接听电话。
- (6) 接受和安排预订, 进行登记, 及时通知全体服务人员。
- (7) 准备餐厅的装饰花卉。

#### 8. 传菜员岗位职责

- (1) 听从领班布置的开餐任务, 以及重要客人和宴会的传菜注意事项。
- (2) 按照本岗工作程序与标准做好开餐前的准备工作。
- (3) 通知餐厅领班当日厨师长推荐菜和不能供应的菜。

(4) 根据订单和传菜领班的布置,将菜准确无误地传递到餐厅内,向服务人员报出菜名及台号。

(5) 做好厨房和餐厅内的沟通工作。

(6) 传菜过程中检查菜的质量、温度及分量。

(7) 用餐结束后,关闭热水器、毛巾箱电源,将剩余的饭送回厨房,收回托盘,做好收尾工作,与下一班做好交接工作。

## 第四节 餐厅种类及经营特点

餐饮业市场竞争激烈,大众对餐饮的多样化、社会化需求及餐饮企业的不断改革、创新,使餐饮经营方式也不断发展与变化,产生了多种类型的餐饮经营方式和名目繁多的餐厅种类。

### 一、餐厅的种类

#### (一) 以服务方式和餐厅价位分类

##### 1. 豪华餐厅

建筑装潢豪华奢侈,就餐气氛高雅浪漫,菜单设计精美考究。菜肴由具有高技术水平的营养师和大厨亲手配制烹调,价格高昂;卫生设施高档齐全;配备训练有素、服务技能精湛、敬业精神强的资深服务人员。现今,豪华餐厅的规模趋向小型化。

##### 2. 餐桌服务型餐厅

餐厅各具特色,建筑装潢上乘,就餐环境舒适,卫生状况优良,菜单内容丰富,菜肴口味体现时尚,价格适中,烹饪技术全面,餐饮服务规格化、标准化、程序化。餐厅在经营管理上,注重宣传促销,以提高座位周转率和回头率。主要客源市场以团体、商务客人为主。

##### 3. 柜台型餐厅

厨房向外开放,采取全透明式操作。在厨房四周设有柜台和餐椅,能让宾客亲眼目睹厨师制作自点菜肴的全过程,而忘掉等待上菜的感觉。

##### 4. 自助式餐厅

自助式餐厅有2种形式:

(1) 自助餐厅。该类餐厅常将菜品和餐具按用餐顺序分类摆放在装饰精美、台形设计考究的自助餐餐台上,由宾客自取餐具,自行挑选自己喜爱的菜品,并且划分就餐区域。

(2) 点菜式自助餐厅。类似于快餐厅,大部分菜品在宾客点菜后烹制。菜肴价格水平较低,采取无菜单式经营,宾客共用餐桌,自助用餐,空间紧凑,客流量大。我国目前在餐饮市场上异军突起的餐饮超市从实质上就是一种点菜式自助餐厅。

#### (二) 以经营方式分类

##### 1. 独立餐厅

独立餐厅是一种独立经营的餐厅或隶属于酒店的餐厅。此类餐厅根据自己的市场状况、