



► 酒店管理 系列培训读本

酒店经营管理培训必读

酒店 餐饮部经理 案头必备手册



贺政林◎主编

一套行之有效的酒店餐饮工作标准与操作规范，
加上相关的制度范本与常用表单，使酒店的
餐饮管理工作更加高效、规范

酒店管理
经典系列



中国纺织出版社



酒店管理 系列培训读本

酒店经营管理培训必读

酒店 餐饮部经理 案头必备手册



贺政林◎主编

酒店管理
经典系列



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书针对现代酒店业的发展特点及酒店餐饮部经理日常工作的实际情况,以规范化、实用化为原则,涵盖菜品、菜单管理,成本管理,厨房管理,餐厅各部门管理及应客技巧与突发事件管理等内容,亦包括大量与日常工作相关的制度模板和表格,深入浅出地阐述了酒店餐饮部各岗位实际工作的操作流程、方法、技巧及应注意事项。

本书内容详尽务实、可操作性强,不仅是酒店餐饮部经理高效率、规范化管理必备的工作指南,也是酒店餐饮从业人员提升素质和工作技能必不可少的培训读本。

图书在版编目(CIP)数据

酒店餐饮部经理案头必备手册 / 贺政林主编. —北京:中国纺织出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5180-0599-4

I. ①酒… II. ①贺… III. ①饭店—饮食业—商业管理—手册 IV. ①F719.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第074320号

策划编辑: 向连英 特约编辑: 高振亚 责任印制: 周平利

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—87155894 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年7月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18

字数: 322千字 定价: 38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言

FOREWORD

随着我国经济的不断发展，酒店行业也呈现出快速发展的态势。酒店各部门经理在酒店发展中的作用就显得尤为重要。作为服务行业的酒店行业，由于人员变动频繁，对部门经理的个人能力和管理水平要求就更加严格。

酒店部门经理作为酒店经营管理的具体执行者，在酒店中起着关键性的承上启下的作用。对上级领导而言，部门经理要成为上级领导的得力助手，为酒店发展建言献策；对下级员工而言，部门经理要成为下级员工的领航者，为创造高效率的团队而努力；对于顾客而言，部门经理要成为他们的贴心顾问，在关键时刻为他们答疑解惑、排忧解难。鉴于部门经理在酒店中所处的特殊地位，其专业知识、职业素质、管理能力、领导能力和自身修养在酒店的发展壮大中起着举足轻重的作用，决定着酒店优秀团队的成功建设与经营管理目标的最终达成。

本书针对现代酒店业的发展特点及酒店餐饮部经理日常工作的实际情况，以规范化、实用化为原则，内容涵盖从菜品、菜单管理，成本管理，厨房管理，餐厅各部门管理及应客技巧与突发事件



管理等方面，亦包括大量与日常工作相关的制度模板和相关表格，深入浅出地阐述了酒店餐饮部各岗位实际工作的操作流程、方法、技巧及注意事项。

本书内容详尽务实、可操作性强，不仅是酒店餐饮部经理进行高效率、规范化管理必备的工作指南，也是酒店餐饮从业人员提升素质和工作技能必不可少的培训读本。

由于时间仓促和水平有限，难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2014年3月

目录

CONTENTS

第一章 酒店餐饮部管理定位	1
第一节 餐饮部经理的角色与定位	2
一、做上级领导的得力助手	2
二、做顾客的贴心顾问	2
三、做部门的领航者	3
第二节 确立酒店餐厅的风格与特色	4
一、确立酒店餐厅的风格	4
二、明确相关项目的服务特色	8
第二章 酒店餐饮部员工日常管理	17
第一节 例会与每日早会	18
一、开好例会与早会	18
二、对例会与早会进行评估	20
三、跟踪例会与早会落实情况	20
第二节 餐饮部员工激励	21
一、懂得授权	21
二、激发员工的主观能动性	24
三、建立激励机制	29
四、加强与员工的对话与沟通	31
第三节 餐饮部员工培训	35
一、对老员工的培训	35
二、对新员工的培训	36
三、对实习生的培训	37
第四节 餐饮部员工绩效考核	37
一、员工考核的必要性	37

二、绩效考核方案	38
第三章 酒店餐饮部经理的自我管理与领导力提升	43
第一节 增强个人影响力及亲和力	44
一、发言前精心准备	44
二、发言后反思和改进	45
三、对员工进行一对一指导	45
第二节 培养自身领导能力	46
一、成功领导者的必备素质	46
二、领导者的大忌	48
第三节 不断学习,提升自身修养	49
一、向成功酒店学习	49
二、向酒店其他部门学习	50
三、向下属学习	50
第四节 上传下达,掌握沟通技巧	51
一、听上级指示	52
二、给员工下指示	52
三、向上级汇报工作	53
四、听取员工的汇报	54
第五节 遇事冷静,勇于担当	55
一、遇到问题先与下属沟通	55
二、及时找领导承认错误	55
三、要有临时状况的应急措施	56
四、不把责任推给下属	57
第六节 熟悉酒店财务管理知识	57
一、分析餐饮报表和指标	57
二、监管餐厅账单	58
三、核查餐饮部各项收入和支出	59
第四章 酒店餐厅菜品、菜单管理	61
第一节 菜品材料管理	62
一、菜品材料采购	62
二、菜品材料储存	65
三、菜品定价	66



四、菜品创新、美化及取舍	68
第二节 菜单管理	70
一、菜单设计的基本原则及方法	70
二、让菜单更吸引人的策略	72
三、菜单的营销方式	74
第五章 酒店餐饮部成本管理	77
第一节 材料成本控制	78
一、生产前控制	78
二、生产中控制	79
三、生产后控制	81
第二节 人工成本控制	82
一、员工工资控制	82
二、与人工相关的成本控制	84
第三节 经营费用控制	84
一、水、电、气等的消耗控制	84
二、餐具损耗控制	85
三、设备折旧、维修费控制	87
四、避免浪费的诀窍	89
第四节 科学地进行成本控制	90
一、科技化管理	91
二、建立有效的价格与原料质量监控体系	91
三、耗量控制的标准化和程序化	91
四、正确认识和应用“成本最低化”策略	92
五、建立良好信誉，控制信誉成本	93
第六章 酒店餐厅厨房管理	95
第一节 厨房的优化	96
一、创造高效率的厨房	96
二、配置与布局优化	97
三、设备与用具优化	98
四、人员与岗位优化	103
第二节 菜品出品质量标准	105
一、热菜出品质量标准	105

二、凉菜出品质量标准	105
三、面点出品质量标准	106
四、汤类出品质量标准	106
第三节 厨房各岗位职责及工作流程	107
一、中餐厨房	107
二、西餐厨房	114
第四节 厨房工作关键环节	118
一、中餐厨房工作关键环节	118
二、西餐厨房工作关键环节	124
第五节 厨房常见问题及解决方案	126
一、中餐厨房常见问题及解决方案	126
二、西餐厨房常见问题及解决方案	128
 第七章 酒店餐饮部相关管理	131
第一节 餐饮部基本情况	132
一、餐饮部各部门概况	132
二、餐饮部人员设置及岗位安排	133
三、餐厅与其他部门的沟通	133
第二节 餐厅各岗位职责工作流程	136
一、中餐厅	136
二、西餐厅	142
三、宴会厅	147
四、咖啡厅	150
五、酒吧	152
六、送餐部	155
七、管事部	158
第三节 餐厅服务关键环节	160
一、中餐厅服务关键环节	160
二、西餐厅服务关键环节	163
三、宴会厅服务关键环节	165
四、咖啡厅服务关键环节	167
五、酒吧服务关键环节	170
六、送餐服务关键环节	171
七、管事部服务关键环节	172



第四节 餐厅服务常见问题及解决方案	174
一、中餐厅常见问题及解决方案	174
二、西餐厅常见问题及解决方案	185
三、宴会厅常见问题及解决方案	189
四、咖啡厅常见问题及解决方案	193
五、酒吧常见问题及解决方案	194
六、送餐服务常见问题及解决方案	197
七、管事部常见问题及解决方案	198
 第八章 餐饮服务应客技巧与突发事件处理	201
第一节 餐饮服务应客技巧	202
一、顾客投诉处理技巧	202
二、顾客打碎餐具的处理	203
三、服务员与顾客发生冲突的处理	204
四、菜品上错餐台的处理技巧	205
五、防范顾客偷窃的措施	205
六、顾客醉酒失态的处理	206
七、顾客在酒店受伤的处理	207
第二节 餐厅突发事件处理	207
一、顾客食物中毒	208
二、遭遇火情	209
三、突然停水停电	210
四、发生斗殴	211
 第九章 酒店餐饮部管理制度与表单	213
第一节 餐饮部管理制度	214
一、餐饮部员工基本行为守则	214
二、餐饮部内部会议管理制度	215
三、餐饮部厨房采购、验收管理制度	216
四、餐饮部工作报告规定	216
五、关于信息传递的有关规定	217
六、餐饮部有关文件及信息单的管理规定	218
七、餐饮部与相关部门工作衔接管理规定	218
八、餐饮部培训管理规定	219



九、餐饮部安全管理规定	219
十、餐饮部食品卫生管理规定	219
十一、关于餐厅卫生管理的规定	220
十二、关于厨房卫生检查的管理规定	221
十三、餐厅清洁卫生标准	222
十四、关于餐具消毒的有关规定	223
十五、关于顾客信息收集的有关规定	223
十六、顾客满意度统计分析的管理规定	224
十七、餐饮部客档管理规定	224
十八、关于餐厅顾客遗留物品的有关处理规定	225
十九、餐饮部物品领用管理规定	225
二十、关于餐饮部钥匙管理的有关规定	226
二十一、餐饮部钥匙交接管理规定	226
二十二、餐饮各部换锁规定	227
二十三、餐饮部酒水库管理规定	227
二十四、关于餐厅酒水寄存的有关规定	227
二十五、餐饮部金银器管理规定	227
二十六、关于菜品质量的规定	228
二十七、餐厅操作规定	228
二十八、餐梯使用规定	229
二十九、餐饮部变质食品管理规定	229
三十、餐厅与厨房沟通会议规定	229
三十一、餐饮部冰箱质量管理规定	229
三十二、餐厅交接班规定	230
三十三、餐饮部破损餐具管理规定	230
三十四、关于餐饮部迎送拜访顾客的规定	230
三十五、客房送餐餐具控制规定	231
三十六、宴会结束厨师对菜品查看的相关规定	232
三十七、新菜品推出的相关规定	232
三十八、厨房出菜规定	232
三十九、厨师制作创新菜品的规定	233
四十、厨房食品成本控制规定	233
四十一、关于报修的有关规定	233
四十二、关于低值易耗品的领用及使用的有关规定	234



四十三、关于催菜的有关规定	234
四十四、关于退菜与换菜的有关规定	235
四十五、关于结账的有关规定	235
四十六、关于收台的有关规定	236
四十七、关于布草管理的规定	236
四十八、关于电话接听规范用语的有关规定	237
四十九、签字单位结账的相关规定	237
五十、餐饮部物资管理规定	238
五十一、餐饮部物资采购、直拨、出库运行程序	239
五十二、关于餐饮部垃圾箱及废瓶、纸壳存放的管理规定	239
五十三、餐饮部百分制考评细则	240
五十四、餐饮部餐厅个性化服务细则	241
五十五、餐饮部经营预算与经济活动分析管理制度	242
五十六、餐饮部毛利核算制度	242
五十七、餐饮部库房管理制度	243
五十八、餐饮部员工就餐管理规定	243
第二节 餐饮部管理表单	244
一、厨房安全检查表	244
二、厨房菜点处理记录表	245
三、厨房菜点信息通知单	246
四、厨房菜点采购申请单	246
五、厨房菜点定额成本卡	247
六、蛋糕预订单	247
七、西餐菜点成本定额卡	248
八、食品卫生检查表	248
九、餐饮部订餐簿	249
十、餐饮部酒水日盘点表	249
十一、餐饮部夜班值班记录	250
十二、餐饮部消耗品领用登记表	250
十三、餐饮部月消耗品统计表	251
十四、顾客意见调查表	251
十五、餐饮宾客意见评价表	253
十六、食品材料领用单	254
十七、餐饮部干料库物品盘存报表	254



十八、餐饮部日营业报告表	255
十九、餐饮部餐前餐后检查表	255
二十、报修通知单	256
二十一、团队订餐单	257
二十二、散客订餐单	257
二十三、中餐点菜单	258
二十四、西餐点菜单	259
二十五、酒水单	260
二十六、每日经营台账	261
二十七、宴会预订单	261
二十八、宴会接待通知单	262
二十九、宴会更改通知单	262
三十、宴会服务安排表	262
三十一、宴会日常经营状况表	263
三十二、咖啡厅用具采购申请单	263
三十三、咖啡厅杂具采购申请单	264
三十四、咖啡厅布草采购申请单	265
三十五、咖啡厅钥匙领用记录表	266
三十六、外卖送餐记录表	266
三十七、宾客送餐记录表	267
三十八、物料请购单	268
三十九、物品收货记录单	269
四十、餐具盘点明细表	270
四十一、餐厨用具报损记录表	271
四十二、餐饮部员工考勤表	272
四十三、餐饮部员工仪容仪表检查表	273
四十四、餐饮部员工工作纪律考核表	273
四十五、餐饮部员工服务技能检查表	274
四十六、餐厅员工月度考核汇总表	274
参考文献	275

第一章

酒店餐饮部 管理定位

第一节 餐饮部经理的角色与定位

第二节 确立酒店餐厅的风格与特色



第一节 餐饮部经理的角色与定位

要想成为一名优秀的酒店餐饮部经理，就要根据科学的管理理论和酒店实际情况，正确认识其在酒店中的角色，对其进行准确定位。在认识餐饮部经理的角色之前，首先需要了解酒店餐饮部的基本情况。酒店餐饮部是负责向顾客提供餐饮服务和餐饮产品的一个职能部门，是酒店中最有特色的部门之一，是有较大增收创利潜力的部门，餐饮部的管理、服务水平直接影响酒店收入和声誉。总之，酒店餐饮部在酒店中的作用不可小觑。餐饮部经理是处于酒店餐饮总监之下，行政总厨和餐饮部副经理之上的职位，无论是与上级领导、下级职员还是与顾客关系都是非常密切。

一、做上级领导的得力助手

餐饮部经理在上级面前对自己要有准确的定位。虽说在下级面前你是管理者，但是在上级面前，你就成了被管理者。餐饮部经理在处理上和级的关系时必须考虑到自己是下级也是管理者的这种双重身份。那么，面对上级，我们如何才能做好餐饮部经理一职呢？

作为餐饮部经理，面对上级，应充分展示自己的能力和表现出出色的领导才能。餐饮部经理除了要尽职尽责地完成上级领导交办的工作，还要尽可能地发挥自己的积极性和创造性，为酒店的发展建言献策，做领导的得力助手，切不可对上级一味阿谀奉承，否则不仅会损及自身形象，而且也得不到上级的尊重。

做上级领导的得力助手并不意味着对上级言听计从。餐饮部经理在上级面前的形象应是有能力、有头脑的职业经理人，能够将上级的指示与实际情况相结合，应当具有独立思考的能力，不应对上唯唯诺诺，上级有了错误也应以合适的方式提醒或帮助上级修正。总之，在上级的眼中，餐饮部经理应该是合格的管理者，而不单纯是一个下级、一个跟从者。

二、做顾客的贴心顾问

“一个企业经营成功与否，全看对顾客的需求了解到什么程度”，这正是著名的阿尔巴德定律，相信这句话对于很多酒店员工来说并不陌生。酒店是顾客的“家外之家”，酒店餐饮部经理，与不同的顾客进行沟通是必不可少的。

餐饮部每天会面对许多顾客，顾客对于酒店也会有形形色色的问题，菜肴的制作方法、菜名的介绍、如何订餐等，我们要细心解答，让顾客尽兴而来，满意而归。

在工作中要意识到顾客的每个细小的动作、每个细微的眼神。用自己的感觉



和经验推测出他在想什么并做出回应，想顾客之所想，急顾客之所急。

与顾客接触是一门技巧，也是一门艺术，与顾客接触的方式不对，不仅达不到顾客满意的目的，还可能会把顾客吓跑。相反，接近顾客的方式或时机合适就会给顾客留下良好的印象，这对于接下来进一步的与客交友、了解顾客需求、拉近距离和做好服务大有好处。

解答顾客的问题时，要多微笑、更和蔼、说话轻声、语气柔和，充分顾及顾客的感受，切记不可一人在那里滔滔不绝、口若悬河地一吐为快，全然不顾顾客的反应。另外，还要注意不可与顾客争辩，我们要理解顾客有不同的认识和见解，让顾客发表不同的意见。时刻不要忘记你是为顾客服务的。

三、做部门的领航者

在酒店餐饮部内部还有很多部门，这些部门都处于餐饮部经理的管理之下。要想让整个餐饮部处于正常运营之中，经理的作用不可小觑。餐饮部经理要做到统筹全局、顾全大局。

合格的经理不仅会让整个餐饮部的经营管理不断进步，更会让整个部门士气大增。如何让酒店中形形色色的职员一起高效工作，如何促使员工从表面服从到真心奉献，如何让士气低落的人重振士气，如何让工作好的人不至于志得意满而停滞不前，如何让软弱的人变得坚强，如何让粗心的人少犯错误，如何让利益不同的人相互支持，这些都有赖于餐饮部经理的领导。

作为酒店餐饮部门的领航员，餐饮部经理首先要成为酒店管理方面的专家，要熟悉自己的行业，了解酒店各部门的工作。领导者要控制有度，布置的工作任务、所花的费用成本等是否都在控制的范围之内，这些都要心中有数。领导身体力行，以身作则，并以此全力推行企业价值观念的形成和不断强化价值观念给员工的影响力。一旦出现了问题，领导要知道是什么原因，并知道如何去解决。除此之外，餐饮部经理还要具有开拓精神和创新精神。

领导者对下属员工的激励十分重要。激励会激发员工的工作热情、积极性、主动性与创造性。餐饮部经理要让下属参与决策，实行民主管理，让下属独立完成工作任务，使团队的作用得到最大发挥，通过传递思想、交换信息和建立理解使酒店上下顺利运作。

由于在餐饮部各岗位人员的个人目标、需求、偏好、价值观以及工作职责的巨大差异，员工在工作中必然会产生各种矛盾和冲突。餐饮部经理还要充分协调各个员工之间的工作，做好员工之间的沟通。沟通可以使酒店的各个单体要素有效地结合在一起，形成一个团结协作的整体，增强员工的工作效率及战斗力。餐饮部经理要学会做整个部门的领航员，严于律己，同时注意提高员工的工作能力，完善工作团队，充分发挥每一名员工的能力，建立一个高效的沟通体系能够最大的调整员工的工作状态，使全体员工团结一致，为实现酒店的统一目标而努力工作。



第二节 确立酒店餐厅的风格与特色

一、确立酒店餐厅的风格

(一) 装修风格

1. 装修原则

酒店是为顾客提供食宿的地方，一个酒店的装修风格直接决定了这个酒店的档次，进而影响到酒店的声誉和效益。一个理想的酒店装修风格要兼顾以下几种设计原则：

(1) 文化性

酒店餐饮服务场所，应有明确的文化主题作为基本的设计理念，使酒店作为品牌文化的重要载体。因此，在满足餐饮功能需要的同时，还要从整体设计、入口布置、空间分隔、色彩、光照、装饰材料等方面，充分展示有特色的文化氛围。

(2) 经济性

餐饮部门在设计酒店时，要注意控制成本，尽可能以最小的投入达到最好的设计水平。比如西餐厅可以选择用免费报纸等来装饰，既降低了设计成本，又增加了酒店的情调，一举两得。

(3) 创新性

酒店餐厅部装修，要关注市场的发展动态、消费习惯的改变以及时代文化的变迁，针对主要消费对象进行创新，与时俱进，体现出独特的风格。

(4) 整体性

酒店餐饮装修讲求内部环境与外部环境的有机统一。如果是中式餐厅，则要突出东方文化的特色，如果是西式餐厅，则要以欧洲文化和艺术为背景，突出西方特色。无论是对内还是对外，都要保持一致的风格和一致的文化内涵，避免不伦不类。

2. 常见装修风格

上档次、有品位的装修会给酒店餐厅带来生机与活力，给顾客留下更深刻的印象。不管是中式酒店装修风格还是其他装修风格，都会给酒店带来不少的生机。目前酒店的装饰风格主要有以下几种：

(1) 中式风格

中式装饰材料以木质为主，雕刻彩绘，造型典雅，色彩以深色沉稳为主。空间上讲究层次，多用隔窗、屏风来分割，古典的装饰形式与园林的造型元素仍然装点着现今大大小小的酒店。