

旅游管理专业应用型本科规划教材

酒店餐饮管理

马开良 叶伯平 葛焱◎编著

*Food &
Beverage
Management*



清华大学出版社

旅游管理专业应用型本科规划教材

酒店餐饮管理

马开良 叶伯平 葛焱◎编著

*Food &
Beverage
Management*



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书由基础管理切入,按照酒店餐饮菜单筹划、原料组织、生产制作、服务销售的业务运作顺序系统阐述了餐饮管理各大节点的知识与管理实务,并有机穿插业务关联度高的餐务管理、餐饮促销与安全生产管理等方面的知识。全书完整架构了餐饮生产、服务、经营与管理各方面的内容,知识体系完整,内容实用,对接行业前沿,具有较高的实践性和指导性。

本书可作为全日制学校酒店与旅游专业的教学用书,也可供集团酒店、餐饮企业选做培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

酒店餐饮管理/马开良,叶伯平,葛焱编著. —北京:清华大学出版社,2013
旅游管理专业应用型本科规划教材

ISBN 978-7-302-32957-2

I. ①酒… II. ①马… ②叶… ③葛… III. ①饮食业-商业管理-高等学校-教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第148413号

责任编辑:邓 婷

封面设计:刘 超

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:21.75

字 数:425千字

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.80元

产品编号:053067-01

前言

酒店餐饮管理是酒店诸多部门管理中比较特殊、复杂的一种管理。餐饮的生产、销售更像工厂，购进的是原辅材料，经过厨师的加工制作，销售的是形态、质感发生了极大变化的可食成品。这期间，不仅用料组合多变，而且包含诸多技术劳作，多节点位移、衔接，因此，餐饮管理常常显得千头万绪、纷杂繁琐。不过，世间万物皆有机理，只要弄清特点、把握规律、因势利导、循序渐进，就不难驾驭全局，从而妥善管理餐饮。

基于餐饮运转追求生产与服务的无缝对接、实物和劳务的通力协作，本书全面、系统、客观、务实地梳理了餐饮管理各方面的内容，构建了餐饮管理与经营的完整体系，在给予学生理论指导的同时，更侧重实操的指引，是一本简洁具体、切合实际的餐饮管理实用手册。

全书不仅重点阐述了餐饮主要业务部门的管理要领，而且还对易被冷落、疏忽的餐饮生产管理、餐务管理等内容进行了详细地介绍。近年社会各界广泛关注的食品添加剂问题、HACCP 管理体系等也做了客观科学的分析，由此可看出本书业务内容的完整性与经营管理的实操性。

餐饮部门是酒店各部门中工种最多、用工量最大的部门；“餐饮管理”是旅游专业、酒店管理专业需要安排大量课时、重点教学的主干课程。科学组织教学，适时变换场景，密切工学结合，不仅有利于学生知行合一、理实一体、学以致用，而且还为社会缓解用工紧缺矛盾，尽早培养学生步入职业化轨道做出积极贡献。本书正是以此为指导思想，专门为满足“餐饮管理”课程教学需求编写的一本实用教材。

马开良

目 录

第一章 餐饮管理导论.....	1
第一节 餐饮业态与餐饮特点.....	2
第二节 餐饮管理理论概述.....	7
本章小结.....	20
课后练习.....	20
案例讨论.....	22
实训项目.....	23
第二章 餐饮市场调研与计划管理.....	24
第一节 餐饮消费者与需求分析.....	25
第二节 餐饮市场调研.....	29
第三节 餐饮经营计划管理.....	37
本章小结.....	45
课后练习.....	46
案例讨论.....	48
实训项目.....	49
第三章 酒店餐饮组织建设.....	50
第一节 从业人员与组织机构.....	50
第二节 餐饮岗位职责.....	59
本章小结.....	74
课后练习.....	74
案例讨论.....	76
实训项目.....	77
第四章 菜单管理.....	78
第一节 菜单的作用与种类.....	79

第二节 菜单设计	83
第三节 菜单定价	94
第四节 菜单制作	104
本章小结	111
课后练习	113
案例讨论	114
实训项目	115
第五章 餐饮原料管理	116
第一节 原料采购管理	117
第二节 原料验收管理	127
第三节 原料贮存与发放管理	131
本章小结	139
课后练习	140
案例讨论	142
实训项目	142
第六章 餐饮前台运营管理	143
第一节 宴会管理	144
第二节 零点管理	155
第三节 酒吧管理	162
第四节 客房用餐管理	173
第五节 服务质量管理	176
本章小结	185
课后练习	186
案例讨论	187
实训项目	188
第七章 餐饮后厨出品管理	189
第一节 厨房设计布局	190
第二节 厨房设备管理	206
第三节 厨房运作管理	214
第四节 产品质量管理	223
本章小结	229

课后练习	231
案例讨论	233
实训项目	233
第八章 餐务管理.....	234
第一节 餐务管理组织与职能	235
第二节 餐务工作管理	239
第三节 餐务物资管理	246
本章小结	250
课后练习	251
案例讨论	253
实训项目	254
第九章 餐饮促销管理.....	255
第一节 餐饮促销概述	256
第二节 客史档案管理	258
第三节 餐饮促销方式	261
第四节 美食节促销	271
本章小结	282
课后练习	284
案例讨论	286
实训项目	287
第十章 餐饮成本控制.....	288
第一节 餐饮成本的构成与特点	289
第二节 餐饮成本核计	292
第三节 餐饮成本控制与分析	301
本章小结	309
课后练习	310
案例讨论	312
实训项目	312
第十一章 餐饮卫生安全管理.....	313
第一节 卫生安全管理法规与原则	314

第二节 食品添加剂与 HACCP 管理.....	318
第三节 食物中毒与预防.....	324
第四节 餐饮卫生管理.....	327
第五节 餐饮安全管理.....	329
本章小结.....	333
课后练习.....	334
案例讨论.....	336
实训项目.....	336
参考文献.....	337

第一章 餐饮管理导论

【学习目标】

通过本章学习，应达到以下目标：

1. 知识目标：了解餐饮业态、餐饮工作特点、餐饮管理的基本职能、餐饮管理的目标与内容。
2. 技能目标：根据餐饮工作特点来设计、生产与管理餐饮产品。
3. 能力目标：掌握餐饮管理的六大职能，并运用于餐饮管理实践。

【导入案例】



案例 1-1

“最糟糕”的餐馆火爆

在美国的俄勒冈州，一家名为“最糟糕”的餐馆越来越受到附近居民和外国游客的欢迎。

从外表看，这家餐馆在建筑方式、结构布局、内部装饰和供应饭菜、服务员的服务态度与技艺等方面与其他餐馆相比都没有什么特殊，只是餐馆名称独特，广告宣传独具一格。在通往这家餐馆的公路上，竖着几块大型广告牌，上面写着“请来与苍蝇同坐”以及“食物奇差，服务则更坏”一类的广告语。餐馆内的墙壁上则贴有介绍“隔夜菜”的菜谱。然而让人奇怪的是，尽管这家餐馆的主人把自己餐馆的饭菜、服务、卫生等贬得一无是处，但开业 20 年来却门庭若市、座无虚席。不论是当地人，还是外地游客，都慕“最糟糕”之名而至，到餐馆与“苍蝇同坐”，并点上几个“隔夜菜”尝一尝，亲身体会一下这家餐馆提供的“最糟”饭菜“糟”在何处，卫生条件怎么个“最差”，服务态度到底“最坏”到什么程度。多次到这里就餐的一位客人评价说：“在这里，你根本说不上什么东西是最糟的，因为各方面都会让你满意。如果真要找点最糟的出来，恐怕就是价格了，这里的价格真的好便宜。”

当人们在这里享受到热情的接待和优质的服务后，不禁要问餐馆经理为什么偏偏给自己的餐馆取这么一个古怪的名字？每当这时，餐馆经理劳伦·格尔总是笑着回答：“我本人是一个很糟糕的厨师，而我父亲从小就一直教育我无论何时何地都要讲实话，在我筹备这个餐馆时，我父亲又提醒我不论是好是坏，一定要讲真话，由此我就给自己的餐馆取了这么一个名字。”

（资料来源：饶勇，现代饭店营销创新 500 例，广州：广东旅游出版社，2000）

第一节 餐饮业态与餐饮特点

一、餐饮企业形态

餐饮业，既类似于食品工业，又比后者增添了更多服务的内容；既接近于银行、商场等服务特征强的行业，又比后者多出了菜点加工生产、有类似工厂车间运作的部分。因此，餐饮工作具有自身不可忽视的特点。系统、全面地分析、把握这些特点，对正确认识餐饮工作，进而对其进行有效的控制、管理，才是有的放矢、行之有效的。餐饮企业的经营形式丰富多彩、各具特色，不同形式的餐饮企业其经营档次、目标市场、餐饮出品等不尽相同，如表 1-1 所示。

表 1-1 中国餐饮业的表现形式与基本特点

业 态 形 式	业 态 特 点
高档酒楼	以高端消费者为主要客户。设施一流，环境高雅，产品富有特色。消费标准较高，常举行商务宴请、私人宴请
酒店餐厅	酒店内的餐饮场所。表现形式比较复杂，有中西宴会厅、中餐零点厅、咖啡厅、西餐零点厅等。用于高档公务与商务宴请、婚宴及住店客人消费。产品与服务规范，消费水准较高
家庭餐馆	经营主体是家庭或家族，消费对象主要以中档及中档偏下的消费群体为主，菜肴质量尚可，价格中规中矩，环境基本舒适、整洁
火锅店	中式火锅店面积有大有小，口味千差万别，但大多以辣为主，尤以巴蜀风格的火锅店最受欢迎。产品比较单一，经营管理与服务相对简单，价格易被大众接受。火锅店的发展扩张多以连锁形式进行
快餐厅	为急于解决吃饭问题的过客提供餐饮，常位于车站、码头、主要商业街区等交通要道。餐食简单、方便，价格适宜，出品基本上是预先制作的食物
食街小吃	位于商业街区或闹市区的商业大楼内，经营特点是将某一地区乃至全国的名优小吃集于一个空间之内，使食客们非常方便地挑选自己中意的美食，价格公道
团体供餐	是社会分工专业化在餐饮服务领域的体现，专为团体单位提供餐饮产品的机构性餐饮企业，可由企业派出经营管理人员与生产服务人员进入被服务单位进行操作生产，或在自己企业加工好产品运送到被服务单位。优点是提高了产品质量，降低了运行成本
西餐厅	主要提供西式菜肴产品，集中于我国的大中城市。有酒店西餐厅与社会西餐厅两种形式。一般而言，酒店西餐厅能反映当今国际西餐的发展潮流

续表

业态形式	业态特点
饮品店	主要提供咖啡、甜品与商务套餐,如星巴克、上岛咖啡等,多位于商业发达的中心城市,目标顾客是商务客人与青年人。产品价格不菲
茶餐厅	源于香港地区。常选址在商务办公区及中高档居民区,目标顾客的层次比快餐厅高一点,菜品的品种通常有几十种,价格比较亲民。生产特点为现点、现烹、现卖,经营时间较长

(资料来源:李勇平.餐饮服务与管理.第4版.大连:东北财经大学出版社,2010)

二、餐饮工作特点

(一) 生产、销售即时性

餐饮产品,无论是厨房出品,还是餐饮服务,多是不可提前制作、存而待售的。厨房加工、烹调(即餐饮的生产)与餐厅的售卖,几乎都是同步进行、在同一时段完成。厨房烹饪(烹饪是指包括原料的加工、洗涤、刀工处理、配份、烹调,直至装盘全过程的厨房生产制作),尤其是配份、烹调,是在顾客光顾餐厅,发生点菜行为之后的活动;而一旦烹饪成肴,成品则在很短的时间内由服务人员传递运送给顾客,供其食用,即消费。这种相互依存、互为因果,前后联系十分紧密的特点,涵盖了以下几个方面的内容。

(1) 厨房不可做大量预制生产,也就是说,只有当有消费需求时,才可进行生产制作;反之,提前生产,没能即时销售、消费,就可能因为质量的下降导致顾客的不满。不过,部分产品先期进行的半成品加工是可行的,但所有半成品制作的程度与数量,应以在顾客零点后,即时烹制、出品、质量达标为前提。这种特点,往往给大规模生产或销售节奏较快的餐饮经营带来困难。

(2) 生产和销售必须互为依存,很难异地进行。顾客对出品质量要求的严格性,使酒店只有压缩加工生产与服务销售的时间,乃至距离,以达到即时性的效果。用于产品销售的餐厅要选择在闹市区,交通方便、环境幽雅的地方,而就是在这样昂贵的地段还得有一定规模、面积的厨房生产区域,这对酒店来说,实在是无奈的投资和建造。即使是连锁、集团餐饮,将菜肴最前端的加工生产安置在地价低廉的城乡结合部进行,而后期的烹调、成品阶段仍须有一定的生产区域、生产条件协助完成。

(3) 顾客对餐饮产品,这里主要指厨房出品,无需求时不可制作;一旦提出需求,而且大多为单个或密集性的需求,则要求即刻制作,并在较短的时间内完成、出品。这样除对厨房场地、设备提出较高的配置要求外,人员的使用有时也是不经济的。

(4) 产品的销量直接受到场地、时间的限制。生产、销售的即时性,不仅制约了

厨房的预制、加工，也限制了产品的易地经营。因此，酒店开餐时间即为产品的生产售卖时间，除此之外的大多情况下不便经营。因而，总体销售数量是有明显局限性的。

（二）劳动密集、技艺性

餐饮业是劳动密集型产业，主要体现在用工多、手工劳作为主，从原料加工、厨房生产，到开餐服务、餐具洗涤等每个工作环节、每个工种岗位都需要大量的人手才能保证运转。技艺性则表现在餐饮生产和服务，都需要技术培训、经验积累，并要求时时处处注重产品的艺术性，给消费者以美的感受。深入分析，会发现此项特点包括以下几点内涵。

（1）酒店用工多，人均产值、利润并不一定高，边际贡献有限。餐饮用工多使其连带工作量增大，主要表现在员工招聘，员工培训，员工考核、评估及管理等相关工作多，工作难度大。

（2）餐饮业由于具有劳动密集型特点，客观上又成了解决社会就业的重要途径。大多酒店，对从业人员的选择标准弹性系数大，因此，酒店成为广泛吸纳青年员工、下岗职工的不可或缺的渠道。

（3）技术复杂，对从业人员的艺术审美有一定要求。无论是烹饪生产、出品，还是餐饮服务，消费者都要求餐饮产品美观、卫生，具有审美价值。具体地讲，顾客对餐饮服务要求服务人员操作姿势规范、美观；要求菜肴、点心色彩亮丽、造型整齐、美观大方；同时，要求其内在口味、质地可口舒适。而这些效果的取得，是寄托在厨师、服务人员技术熟练、全面和具有审美基础的劳动上的，否则，不可能奏效。

（三）生产、服务手工性

餐饮业是在传统手工基础上发展、完善、壮大的，在工业化、机械化、自动化程度不断上升的大趋势下，餐饮业的运作方式、生产力水平也在不断改进、提高，但手工生产、手工劳作仍是当今餐饮业的主要运作方式。尽管有器械、电脑已经不同程度地应用于餐饮业，但餐饮业的大部分操作，尤其是技艺性较强的操作，如厨房的炒菜、装盘，餐厅的斟酒、分菜等，都舍弃不了手工劳动。与生产、服务的手工性同时出现的特征有以下三点。

（1）生产、服务人员劳动强度大，易疲劳，同时容易引发事故。厨师长时间、高强度劳动以后，不仅影响菜肴的烹制质量，而且还容易出现刀伤、灼伤等事故。传菜员、服务员长时间、强体力劳动，轻则影响操作的规范化程度，重则出现行走摔跌等事故，引发更大麻烦。

（2）餐饮生产、服务的手工性，直接导致生产和服务操作的标准因人而异，给餐饮质量规范化、标准化管理带来诸多不便。

(3) 餐饮生产、服务的手工性,还为餐饮生产和出品以及服务的卫生管理造成一定困难。手工操作的随时性、随意性、繁复性,很难保证卫生达标,安全可靠。

(四) 产品构成综合性

餐饮产品主要由厨房出品和餐饮服务两个部分构成,而这两个部分的产品既包含有形的菜点食品,又包含无形的餐饮服务,这两者不仅不便贮存,而且两者还始终相互依存。

1. 服务无形性

美国著名营销学家科特勒认为:餐饮服务“是一项活动或一种利益,由一方向另一方提供本质无形的物权转变”。餐饮服务很难像其他工业产品一样可以陈列样品,展示产品,消费者可以看样,可以试用。餐饮服务,顾客购买之前看不见、摸不着,即使在消费过程当中,顾客也只是靠观赏、凭感受,并没有实物形态的转移。因此,餐饮服务是无形的。餐饮服务的无形性给酒店的营销管理带来一定影响,主要表现在以下几个方面。

(1) 不便于宣传促销。餐饮服务在消费前无固定形态、实物,给扩大影响、宣传促销带来不便。只有感受过酒店服务的消费者才能知晓,才能评价其产品特征及其优劣。因此,餐饮服务的促销,借助于消费者的口碑是明智、可信的做法。

(2) 不便于质检管理。无形的餐饮服务在顾客消费过程中发生,稍纵即逝,大多无法产生质检的空间、时段,这对企业内部管理、质量检查和控制均带来不便。因此,要求企业寻找更为切实可行的质量管理办法。

(3) 不便于研究改进。餐饮服务的无形性,为研究、改进、完善、提高服务质量带来了不便,这对修正操作行为、规范质量标准、提高客人的满意度都造成了一定困难。

2. 食品的有形性

餐饮销售的食品,无论是厨房生产的菜点,还是酒吧调制的酒水,不仅有一定实物形态,而且在销售过程中也有显而易见的位移和量的消耗,这与餐饮服务不一样,是客观有形的。食品的有形性,在生产、管理过程中,同样存在以下几个有困难的方面。

(1) 食品质量随成品销售时间的延长或耽搁呈明显下降趋势。各类菜肴、点心、调制酒水等产品,制作完成的当时,感官性状良好,色、香、味、形诱人,但随着时间的推移,质量急剧滑坡,甚至变成次品。麦当劳炸成功的薯条七分钟沽而不售,必须倒掉,就是这个道理:不是不能吃,而是质感不合格。因此,有形的食品对出品售卖时间的要求也是很严格的。

(2) 消费者对有形的食品可以进行无限的挑剔,认可方才接受,食用方才买单,

一旦认为有质量（尤其是卫生、安全问题）、数量、价格问题等，可将有形产品封存投诉，甚至曝光、批判。因此，对各类餐饮出品的质量管理丝毫马虎不得。

（3）食品的有形性客观提供了同行模仿的便利性。菜点生产，不仅是手工活，而且也不像高科技产品，大多菜点产品易被解剖、易被仿制，这对酒店保持领先地位提出了不懈创新的要求。

（五）工艺流程配合性

餐饮生产和服务虽然在仔细剖析以后会发现其具有有形和无形的特点，其实在日常运作过程中是唇齿相依、密不可分的连贯运作。从某种意义上讲，餐饮部门更像工厂车间，购进的是各种原料，经过技艺结合的加工、生产，成品是在原料基础上形态、质感都发生了很大变化的新的产物。在此基础上，再由服务人员衔接自如地提供给顾客消费。因此，完整的餐饮产品，是厨房、餐厅连贯工作的产物，是厨师、服务人员技艺结合劳作的结晶。其实，餐饮产品的加工、生产、服务还少不了提供原料的源头环节，即采购、仓库等部门的支持、配合。这个特点决定了餐饮质量的提高和稳定是由原料、加工生产、服务销售众多环节、岗位、部门通力协作的结果，决非一两个环节强化控制就能奏效的。

除了餐饮产品质量方面，餐饮成本、出品节奏，餐饮工作效率的调节、控制、把握，也都需要整个工艺流程协调配合，单打独斗是无济于事的。

（六）质量认定主观性

餐饮产品的服务销售与顾客消费的过程，几乎是同时、同步进行的。这期间，顾客领略、消费、享受餐饮产品，也是在较短的时间内经过判定认可进而接受、实现价值转移的。顾客花钱购买餐饮产品，对产品认同并没有繁复的试用、检测手段和程序，很大程度上，是凭借自身的经历、经验，也就是说，对餐饮产品质量的认定是有相当大的主观性的。

餐饮产品质量认定的主观性，启示餐饮经营、管理要注意以下几个方面的问题。

（1）餐饮产品质量由顾客主观认定，这就难免有失偏颇。顾客的感觉器官灵敏程度、顾客的个人审美尺度标准、价值取向，以及生活习惯、特殊时期爱好、喜忌等，都有可能对同一产品做出不尽相同的评价、判断，有时甚至有失公允。

（2）在餐饮经营管理过程中，要更加关注顾客，发现需求，满足需求。建立、完善客史档案，跟踪、研究顾客，设计、提供有针对性的产品，是满足顾客个性化需求的重要有效措施。

（3）在餐饮销售管理过程中，在提供规范化服务的同时，增强服务的灵活性。对顾客的需求或客人用餐反应要在第一时间、直接当事人范围内尽可能加以满足或反馈，

以使顾客不因一时、一事的疑虑、不满，而影响对酒店总体的印象和评价。

第二节 餐饮管理理论概述



案例 1-2

串灯学管理

2012 年是北京黄河京都酒店管理集团跨越式发展的关键年头，集团在北京天通苑地区建造了一家豪华五星级酒店，集团运营总监解海渊负责主持该店筹建开业的指挥工作。临近开业庆典只有不到 7 天的时间了，酒店庆典用的 1 600 平方米宴会厅——金色大厅的装潢在紧锣密鼓地进行着。但是直径 18 米、重约 20 吨的水晶灯饰还没安装，按照施工方原定计划需要半个月才能安装完成。在这迫在眉睫的时刻，解总带领集团领导班子实地察看现场，发现施工人员手忙脚乱的场景、相互扯皮的尴尬以及部分人员无所适从的窘境。解总及时核定串灯总任务量和工作区域人员容纳量，明确串灯流程和所需配备人员，通过多次尝试决定了最便捷的串灯方式。由于时间紧、任务重，解总组织中层管理者举行工作聚餐会，感谢大家的辛苦付出，对串灯工作做了总体部署，并将此次工作任务升华成一次“管理 5 大要素”的实训课，让各部门经理积极参与、发挥和领悟，大大鼓舞了大家的士气。会后，解总向全体员工下达任务，仔细分工，在现场示范后，70 位员工分组分工、齐头并进，专人专项、默契配合，互帮互助、资源共享，工作效率大大提高。由于劳累，第二天员工有些工作懈怠，出现了大面积的迟到现象。解总详细问明缘由，个别员工反映是中午没赶上吃饭。于是，解总又召开全员会议，对厨房主管进行了严厉批评，对其他员工进行褒奖式的情感施压，进一步强调工作的紧迫性，让迟到的员工倍感愧疚。批评过后，大家难免有些情绪低落，此时，有两名员工从串灯的施工架下爬上来，解总用责怪式的口吻教导两名员工要注意安全，工作紧也罢，迟到也罢，人身安全才是最大的事情。员工们深刻感受到了一名总经理的严谨，也感受到了那份长辈般的爱护，紧张的气氛变得温暖，散漫的心态变得踏实。大家心往一处想，劲往一处使，最终，串灯任务只用了三天时间，水晶灯安装完毕。12 月 31 日，开业庆典如期顺利举行，金色大厅盛装亮相，水晶灯熠熠生辉，大家倍感欣慰。在这次串灯工作中，大家对“计划、组织、实施、协调、控制”管理的 5 大要素进行了一次深刻的实践学习。管理者们深感：管理就是一门艺术，它博大精深，在这里有“严与爱”、“情与法”的融通，情商与智商的考量；也体会到运用科学管理知识与激励措施的功效。

（资料来源：由北京黄河京都酒店管理集团运营总监助理刘磊提供）

一、餐饮管理职能

（一）计划

计划是设立目的和目标，制定实施方案和工作步骤的管理活动。目的和目标指明管理工作需要做什么，实施方案则明确如何去做。计划应该在餐饮管理活动开始之初完成。

无论处于什么职位，每个管理者都必须制订计划。在最高管理层中，由高层管理人员编制长期计划，以拓展长远目标和促进目标实现的发展战略。在中间管理层，由经理人员编制经营计划，以完成短期目标。在较低的管理层中，由主管人员制订日常经营管理程序计划。

制订有效的计划不仅需要信息资源，而且还需要有以下相关因素。

（1）信息。必须掌握有效地制订计划的完整信息。

（2）沟通。制订计划时，各级管理人员要互相沟通。例如，餐饮总监在编制经营预算时，应先从总厨和酒水部经理那里了解信息。只要有可能，管理人员在制订计划时应该与员工沟通，这将使员工得到激励，员工会更愿意执行由他们参与制订的计划。这样的计划就成为“员工的计划”，而不是“管理者的计划”。

（3）灵活性。计划应该具有灵活性。餐饮服务管理人员应该知道，在事实证明计划需要修改时，应对计划做相应调整。如经营预算计划，如果销量明显低于预算，管理人员就应对计划进行修正，或降低成本，或扩大销量。

（4）实施。显然，计划必须实施才会有效。一些花费大量时间形成的计划，但却从未实施过或仅实施了部分内容，这不但浪费了有限的资源，而且让那些参与计划制订的员工感到失望。

餐饮管理人员不应该事到临头再做计划。各级管理人员都应该留出一定的时间去建立目标，并制订实现目标的计划，进而根据需要调整计划。如果没有留出制订计划的时间，企业就会陷入重重危机。管理人员将会变成消防队员，解决连续不断的意外问题，整天陷入矛盾之中。这种状况通过制订有效的计划是可以避免的。

（二）组织

组织是在管理活动中回答“如何对有限的人力资源进行最优配置和利用，以实现组织的目标”的问题，组织就是要在人群中建立权力流程和沟通体系。

酒店应该注意，要保证每一个员工只有一个直接领导，如果一个员工有两个上司，在他接到两个相互矛盾的指令时，矛盾就会产生。

必须慎重确定每个管理人员应该管辖的员工数量。每个管理人员所管辖的合理的员工数量取决于多种因素,包括管理人员本身的工作经验、工作的复杂程度、需要管理的员工总数、问题可能发生的频率、管理人员期望上级给予的支持程度以及其他多种因素。最重要的是管理人员所管辖的员工数量不能超越其控制能力。

酒店所有层级的管理人员都应该拥有资源的决策权。一个餐饮管理人员仅有做事的责任,而没有相应的权力,这是有副作用的。对职责范围内必须完成的日常工作,管理人员无须得到上级的批准。对员工赋予决策权的情况也在逐渐增加,例如,允许餐厅服务员酌情处理烹调质量不合格的菜肴,而无须事先请示经理。

组织机构的发展变化应贯穿于企业的整个生命,许多餐饮服务企业已有的组织结构图不能反映当前的经营管理程序,例如,一个组织结构图中可以显示厨师的管理人员是总厨,但实际上,餐饮总监承担了领导厨师的职责,这样的组织机构图就应该更新调整,以便确切地反映当前酒店人力资源的组织状况。

用人是餐饮组织管理活动的重要内容之一,它的目标是将最高素质的员工吸引到酒店中来。求职申请表、筛选测试、个人资料审核及其他审查手段都是招募计划、挑选程序的组成部分。

将求职申请人合理地安排到空缺的岗位,而不是招聘后再去问他能做什么工作,是十分重要的。要做到这一点,设置工作职位时必须规定所承担的任务。工作说明书或岗位职责列出了每个岗位人员需要完成的任务,这便于将求职申请人配备到相应的职位上。岗位职责的任职条件说明书列出了有效完成岗位工作所需要的个人素质和必备的个人条件,也可用于安排员工岗位。

通常情况下,招聘职位的申请人越多,筛选人员的工作也越复杂,但近年酒店招聘人员有愈来愈困难的趋势,尤其是一线服务人员。因此,更应鼓励大量人员前来申请职位,这样发现适合岗位的人员的机会就会增加。

确保新招聘来的人员一入职就有一个好的开端是组织用人管理的内容之一。老员工过去的工作经历强烈地影响着新员工与企业之间的关系。精心安排好入职培训工作对新员工正确了解管理人员、了解一起工作的同事和了解酒店的总体情况是非常必要的。

(三) 协调

协调是分派工作任务、组织人员和资源去实现企业管理活动的管理活动。

协调的基础是沟通。酒店中必须建立有效的沟通渠道,使信息能够在组织机构中上下流通。处于同一机构层级的人员也需要相互沟通。只有在各部门经理之间和其他单位的管理人员之间建立开放的沟通体系,机构的目标才能实现。

授权是协调的重要内容。授权意味着权力能够在机构中下放,而最终的责任是不