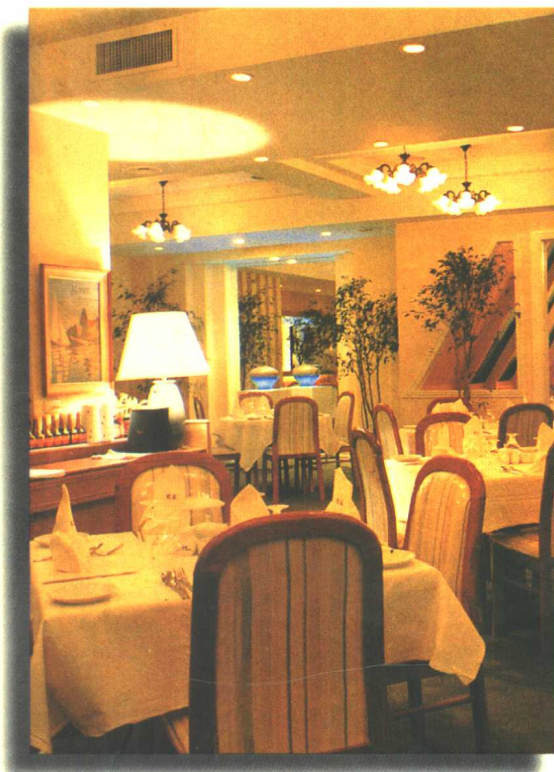


Canting
GuanLi 餐厅管理



施涵蕴 编著 ●

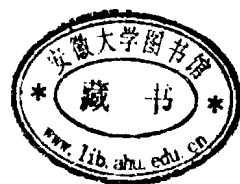
辽宁科学技术出版社

餐厅管理

CAN TING GUAN LI

施涵蕴 编著

辽宁科学技术出版社
· 沈阳 ·



图书在版编目(CIP)数据

餐厅管理/施涵蕴编著. - 沈阳:辽宁科学技术出版社,1998.3
ISBN 7-5381-2700-3

I. 餐… II. 施… III. 饭店-经济管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24416 号

辽宁科学技术出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳七二二工厂印刷

辽宁省新华书店发行

开本:787×1092 毫米 1/16 字数:380 千字 印张:17 1/4

印数:13001-16000

1998 年 3 月第 1 版

2001 年 1 月第 4 次印刷

责任编辑:陈慈良

版式设计:李 夏

封面设计:耿志远

责任校对:王 莉

定价:28.00 元

邮购咨询电话:(024)23284502

目 录

第 1 章 餐饮市场调研与餐厅选址	1
第一节 餐饮市场调研和经营目标确定	3
一、消费者状况的调查	4
二、目标市场调研	5
三、市场调研的方法	5
四、对餐厅竞争者的调查	7
五、确定目标顾客	8
六、确立餐厅的经营宗旨	9
第二节 餐厅选址	11
一、餐厅选址的考虑因素	12
二、餐厅选址的原则	13
三、餐厅选址的方法	14
四、餐厅市场区的确立	15
第 2 章 餐饮区设计与布局	19
第一节 厨房的基本要求	21
一、企业的经营政策	21
二、职工因素	22
三、保护食物的价值	24
四、食品卫生	25
五、厨房的安全	26
第二节 厨房设备与布局	27
一、厨房的供电设备	27
二、厨房的供排水系统	28
三、通风系统	28
四、照明设备	28
五、食品加工设备	28
六、厨房设备布局	30

第三节 厨房设计	31
一、厨房生产区面积需要量的确定	31
二、厨房生产区的各工作中心	32
三、厨房布局	34
四、采保及其它区域	37
第四节 餐厅气氛设计	37
一、餐厅气氛的基本概念	37
二、餐厅气氛的作用	38
三、餐厅气氛的构成	38
第五节 餐厅的布局	41
一、餐厅的家具	41
二、餐厅的通道	42
三、餐座的布局	43
第3章 餐厅员工设置与岗位培训	49
第一节 餐厅员工设置依据和组织机构	51
一、餐厅人员设置的依据	51
二、餐厅管理的组织机构	52
三、岗位责任书和标准服务规范	53
四、员工成绩的评估	55
第二节 员工的配备与班次的安排	57
一、餐饮业的劳动生产率	57
二、餐饮企业职工的分类	58
三、涉及变动成本员工的配备	59
四、涉及固定成本员工的配备	63
第三节 餐饮管理人员的岗位职责	65
一、餐饮部经理的岗位职责	65
二、餐厅经理的岗位职责	66
三、酒吧经理的岗位职责	66
四、宴会部经理的岗位职责	67
五、客房送餐部经理的岗位职责	67
六、膳务管理员的岗位职责	67
七、各餐厅厨师长的岗位职责	67
第四节 餐饮岗位培训和人员考核	68
一、职业道德教育	68
二、业务技术培训	69
三、日常考核	70

第 4 章 菜单计划与实施	73
第一节 菜单与菜单策划	75
一、菜单的作用	75
二、菜单的策划	75
第二节 常用菜单的种类	76
一、零点菜单	76
二、套餐菜单	81
三、宴会菜单	83
四、自助餐菜单	84
五、客房送餐菜单	84
六、咖啡厅菜单	86
七、特殊菜单	89
八、酒单	91
第三节 菜品的选择	95
一、菜品选择的前提	95
二、菜品选择的原则	98
第四节 菜单的内容与设计	100
一、菜单内容	100
二、菜单内容的安排	102
三、菜单的设计	105
第五节 菜单实施策略	106
一、固定性菜单	106
二、循环性菜单	107
三、即时性菜单	107
第 5 章 采保管理	109
第一节 采购管理	111
一、采购员的配置和选择	111
二、采购质量管理	111
三、采购的间隔时间与采购数量管理	112
四、采购价格管理	117
五、集中采购	117
第二节 验收管理	118
一、验收员的配备	118
二、验收控制程序	119

三、验收日报表	120
第三节 贮存管理	122
一、库房的分类和贮存条件	122
二、货物的安排与管理	128
第四节 发料与库存盘点控制	131
一、直接采购原料的发放统计	131
二、库房采购原料的发放	131
三、饮料的发放	133
四、内部的原料调拨及食品和饮料成本的调整处理	134
五、库存的盘点与控制	135
六、厨房库存盘点	138
七、库存周转率	138
 第6章 餐饮生产管理	 141
第一节 餐饮生产计划	143
一、销售记录	143
二、销售预测	147
三、生产卡	148
第二节 生产过程的标准化控制	150
一、标准菜谱	150
二、食品生产的质量标准控制	153
第三节 生产折损的控制	155
一、一料一用原料加工切配折损	155
二、一料多用加工切配折损	156
三、烹调折损	156
四、成本系数	159
第四节 饮料生产管理	159
一、标准量器	160
二、饮料的标准配方和标准成本	161
三、标准操作规范	163
四、标准玻璃酒杯	164
 第7章 销售管理	 167
第一节 销售控制	169
一、客人账单控制	169
二、出菜检查员控制	171
三、收银员控制	172

四、酒吧销售控制	173
五、销售控制指标	173
六、餐饮销售报表	176
第二节 餐饮定价	176
一、餐饮产品价格结构的特点	177
二、餐饮定价目标	177
三、定价政策	178
四、以成本为基础的定价方法	181
五、以需求为基础的定价方法	184
第三节 餐厅销售决策	186
一、餐厅营业时间决策	186
二、淡季价格折扣决策	187
三、亏损先导推销决策	188
第 8 章 餐饮成本的核算与控制	193
第一节 餐饮成本概述	195
一、成本概念	195
二、餐饮成本和费用结构	197
第二节 餐饮成本核算与成本报表	200
一、食品成本日报表	200
二、月食品成本的核算及餐饮成本月报表	202
三、饮料的成本核算	206
第三节 成本分析与控制	208
一、餐饮成本分析报表	208
二、成本差异和差异责任	208
三、产生成本差异的原因	213
第四节 饮料成本控制	217
一、消耗量控制	217
二、潜在销售额控制	218
三、标准成本控制法	222
第 9 章 餐厅推销管理	225
第一节 餐厅环境与服务推销	227
一、餐厅外观推销	227
二、餐厅内部推销	232
三、员工推销	233
第二节 餐厅推销活动	236

一、特殊活动推销	236
二、赠品推销	241
三、组织特殊活动与赠品推销的计划	242
四、食品展示推销	243
第三节 宴会推销	246
一、宴会的潜在市场	246
二、宴会的特殊要求	247
三、宴会预订	247
四、宴会推销	250
第 10 章 餐厅娱乐项目管理	257
第一节 餐厅娱乐项目与娱乐场所设计	259
一、餐厅娱乐项目	259
二、餐厅经营娱乐项目应具备的条件	260
第二节 餐厅卡拉 OK	261
一、餐厅卡拉 OK 的设置	261
二、卡拉 OK 音响设置	262
三、餐厅卡拉 OK 的服务方式	262
四、餐厅卡拉 OK 经营应注意的问题	263
第三节 餐厅 KTV 经营	263
一、餐厅 KTV 的功能	263
二、KTV 的特征	263
三、餐厅 KTV 的种类	264
四、KTV 的点歌服务	264
五、KTV 经营与促销	265

第 1 章

餐饮市场调 研与餐厅选址

餐馆(或餐厅)是提供家外就餐服务的商业性企业。按行业分类法分类,它属于第三产业——服务行业。随着人们生活水平的提高,消费者的消费结构也随之改变,以各种动机外出就餐的消费占收入的比例迅速提高。当前,在我国居民中存在着很大的外出就餐的需求潜力。由于设立餐饮店所需投资较小,经营比较灵活,经营项目的类别又较多,所以,各地很快建立起了各种形式、多种类型的餐厅。有些餐厅设立后迅速获得了成功,但也有些餐厅设立后不久就不得不转业。要设立一家能成功的餐厅在很大程度上取决于搞好餐饮市场调研和选择合适的餐厅地点及目标顾客对象的计划,还包括餐厅经营宗旨的确定。

餐饮市场的分类,既可以按产品的类别分,也可以按地理位置分。按产品类别分类有:高级正规中餐厅市场、高级西餐厅市场、咖啡厅与西式快餐店市场、经济级中餐厅市场、低档快餐店市场、外卖类饮食店市场、饮料店市场等等。按地理位置分类可以分为中心市场和次中心市场。每个市场是对某一产品或某一地区而言。在设立餐厅以前,要对这两类餐饮市场进行仔细的筹划。

第一节 餐饮市场调研和经营目标确定

对餐饮市场的分析是从评价该地区经济水平开始的,其目的是为了掌握这一地区的经济水平和消费特点,以确定何种类型的经营在该地区最为合适,如果这个地区的收入水平普遍较低,而计划中的餐饮价格又十分昂贵,那么该企业经营成功的希望就十分渺茫。如果该地区居民以老年人为主,那么在那里规划适合小孩以及青年人家庭的快餐也不是明智之举。饭店餐馆的宴会生意常常依赖于附近的企事业单位和组织。因此企业是否配备这些设施,也必须从当地市场情况出发。在一般情况下,市场概述需从六个不同方面进行分析:

(1)必须认明这一地区的经济是繁荣稳定,还是颓废衰落。

(2)无论这一带经济现状如何,如果决意在该地投资,则必须找到证据证明那里即将出现繁荣景象。

(3)必须认明这一地区的人们是否有着可靠的收入来源。经济稳定的地区应有广阔的经济基础,而不是仅仅依靠个别大企业。同时应该了解这一地区的平均工资水平,有关数据资料可以从当地政府组织、银行、新闻单位或报纸上获得。

(4)必须了解这一地区的人口统计情况。家庭数、青年、成人、老年人数及其比例等等数据对于决定企业的主要服务对象极其重要。

(5)了解当地主要的政府、民间、宗教团体情况,如果你有提供大型宴会服务的设想,这一点尤为重要。

(6)必须考虑和顾及占有当地人口大多数的民族或少数民族的饮食习惯和爱好以设计能吸引大批宾客的菜单。

餐饮市场的调研总的要了解以下几方面的内容。

一、消费者状况的调查

餐饮经营目标的确定依赖于对消费者状况的调查,旅游饭店的顾客以国际游客为主,他们中间有不同的国籍、职业、性别、年龄以及旅游目的等等,为了能制订出切实可行的企业目标,有必要对消费者状况进行以下调查:

- (1)人口数与户口数;
- (2)各年龄组的人数、男女性别数;
- (3)各种职业人数及平均收入;
- (4)企事业单位的性质及数量;

(5)地区特征,是商业区还是住宅区,是高级地区还是平民地区,是企事业单位集中地还是车站附近或交通要道。在了解了市场区潜在顾客的大体情况后,还应作些具体调查。

例如某餐厅在设立前曾作了以下内容的问卷调查:

调查对象:店前的行人

调查方式:街头访问

调查时间:公假日和平常日分别调查

问卷内容:

- (1)年龄、性别
- (2)职业
- (3)工作单位和家庭住址
- (4)从此经过的目的(购物、工作、上学)
- (5)通行频度(每周通行次数)
- (6)以何种交通工具往返
- (7)上餐厅的次数(每月几次)
- (8)经常光顾的餐饮店、地点及理由
- (9)在餐厅食用的主要餐点和饮料
- (10)每餐愿意支付的价钱

这种调查必须抓住重点,时间要尽量短(不超过5分钟),若能附优待卡或赠品更好。

经过调查、汇总,将市场按社会经济群体进行分类,例如某餐厅按职业将潜在的市场类别作如下汇总:

市场类别	占总市场人口的比例	平均每月外出就餐次数	愿意支付的人均消费额	喜欢的餐别及饮料	平均家庭人口
个体经营者					
企业经理					
高层管理人员					
机关干部及医生					
教师及职员					
工人					
其他					

这种市场调查对选择目标顾客群体,决定餐厅的经营宗旨十分重要。

二、目标市场调研

每个消费个体或不同层次的消费群体,对于需求的侧重面不会一样,千差万别。饭店无法满足整个餐饮市场的需求,必须划分现有市场和挖掘潜在市场,寻求适合企业目标的市场。

在明了餐饮消费者的基本状况以后,可以按照不同消费者的消费特征进行划分。

(1)地理特征。国家、政治区域、人口密度、相隔距离、气候条件等。

(2)人文特征。性别、年龄、婚姻状况、家庭大小、收入、教育程度、职业、民族血统和风俗习惯。

(3)心理特征。个性、观念、生活方式、意见态度、兴趣等。

(4)购买过程特征。冲动型、理智型、经济型、猎奇型、享受型等。

现以下面简单图示(图1—1),说明按消费者年龄及收入划分市场的情况:

若某餐厅决定面向BM市场,就是面向年龄在35~49岁的客人,意味着开办中等水准的高雅餐厅,而不是豪华型或普通型餐厅。

市场细分后,餐饮部要分析能从各个细分市场获取多少利润,分析各细分市场需求的变化趋势、竞争情况和本企业的能力,决定取舍,选择最有利的目标市场。

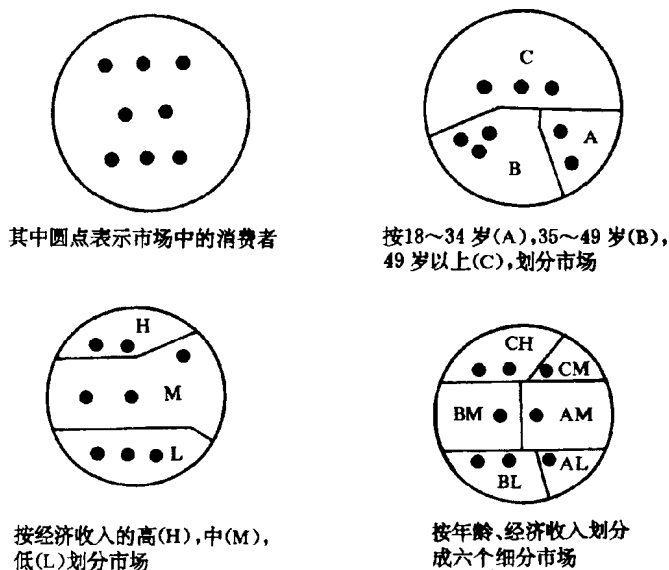


图1—1

三、市场调研的方法

1. 询问调查法

询问被调查者是收集资料的一种方法。走出去或者请进来询问,或举行座谈,从中了

解历史和现状,收集信息。询问中避免用自己的观点影响调查对象,所提问题要简洁、明确,不能含糊其辞,模棱两可。一般要设计询问表格。

常见的提问方法有:

(1)开放性提问。

调查人员提出问题后,由调查对象自由回答,调查人则作好详细记录,从中取舍自己所要的情况和数据。

例如:您喜欢××酒家哪些方面?不喜欢哪些方面?您对××餐厅的服务有什么意见和建议?

以上问题回答后,也可以再追问几个问题。

例如:还有别的方面吗?

您能举几个实例说明吗?等等。

开放性回答的优点是,拟定问题不受限制,不规定标准答案,有助于获得真实的意见,并可深入了解被调查人的态度和建设性意见。饭店可依此作出定性的判断。其缺点是,无法对调查对象的答案具体定量进行统计分析,不易对含糊的回答作出解释。因此,这种提问不适用大规模样本调查。

(2)封闭式提问。

·是非法。

例如:您对餐厅的环境满意吗?

是 ☐ 否 ☐

·顺位法。

例如,请您按1~5等级的食品质量,评定下列餐厅:

餐厅甲____ 餐厅乙____ 餐厅丙____ 餐厅丁____ 餐厅戊____

·对照法。

例如:您光临××餐厅的原因是:

精致____ 美食____ 舒适____ 服务周到____ 方便____ 热闹____ 价格合理____

·多项选择法。

例如:您来中国旅行的目的是什么?

度假 ☐ 公差 ☐ 会议 ☐ 观光 ☐ 品尝中国菜 ☐ 探亲访友 ☐ 其他 ☐

·量度答案法。

例如:××餐厅的服务质量提高:

非常同意____ 比较同意____ 同意____ 不大同意____ 反对____

例如:餐厅上菜的速度

	非 常	有 点	中 性	有 点	非 常	
快						慢

此外,还要分析这些餐厅经营成功的因素和不成功的原因,分析竞争者生意最忙的时间段和清淡时间段。这些对确定新建餐厅的经营决策十分重要。

五、确定目标顾客

通过对餐厅市场区潜在顾客群体的状况和竞争者状况的调查。根据企业的投资预算和财力的实际情况,确定本餐厅的目标顾客群体。顾客群体按就餐程度、就餐动机、人口特点又可细分成不同的类别。

1. 按顾客就餐程度分

(1)“尝试者”群体。这类顾客愿意到各处新开业的餐厅去尝试,并判断该餐厅是否可接受。这类群体的顾客一般年纪不太大,是经济比较宽裕,敢冒险的美食家。一家新建餐厅应该设法吸引这类顾客,并注意第一次就让他们满足,以便靠这类顾客为餐厅作口头宣传,扩大餐厅的知名度。

(2)“尝试者的朋友”群体。这类群体往往是经尝试者推荐而去就餐的。这类群体常外出就餐,经济状况高于一般人水平。他们的意愿容易变化,也可能到新建餐厅试了一次就再也不回头。

(3)“多数人”群体。“多数人”群体只有在餐厅经营成功并出名后才去就餐,若满意会回头成为常客。一旦成为常客便会十分忠于餐厅。这类群体的经济状况属一般水平,年纪较大,他们有外出就餐的习惯但不十分经常。他们比较保守,总要等等看看,往往在餐厅开业一年半载之后才会去光顾尝试。

(4)“稀客”群体。这类群体不常外出就餐,经济不甚宽裕,一年内只外出就餐一、二次,只在庆祝周年、生日或一些特殊场合下才外出就餐。

一家餐厅要经营成功,必须能吸引住前面几种群体,只能吸引少数人或不经常光顾的客人,餐厅是难以生存下去的,只有回头顾客群体经常光顾,生意才会兴隆。

2. 按顾客的就餐动机分

(1)充饥。人们因外出办理公务、求学,无法返回家中而不得不在外就餐时,一般对就餐环境和服务状况并不追求,只要求环境清洁卫生,食品可口,价格实惠就行。

(2)美食。出于“美食”动机的顾客,外出就餐是为自己改善生活或款待亲友,这种外出就餐是为了享受。因此,这种顾客希望餐厅提供的产品具有独特风味,要不同于并高于家庭或食堂的饭菜。为了享受,他们要求餐厅的环境不仅要清洁卫生,还要具有享受的气氛。他们比较讲究服务的态度、技巧和方法。为了享受,他们也较愿意支付较高的价格。

(3)会议和旅游团队用餐。人们为开会或旅游必须在外用餐。团体用餐是由组织机构统一定餐和付款,因而餐厅提供的产品要符合大多数人的口味,同时要求制作简单,使饭菜在较短的时间内大批量供应。就餐环境要求宽敞、明亮、干净。价格不宜太高,服务要求迅速。

(4)宴请。人们办理商务需要宴请各方合作者,这种宴请一般由单位付款,并想借此给被请者留下良好的印象。人们也常为私事举办宴请活动,比如结婚宴请、生日宴请等。他们希望这些宴请搞得体面、欢快。因而要求餐厅的环境要豪华,气氛要热烈,服务要一流,