

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书



酒店餐饮 管理实务

S INPORO TRAINING HOSPITALITY SERIES

徐文苑 贺湘辉 章建新◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书



酒店餐饮 管理实务

S INPORO TRAINING HOSPITALITY SERIES

徐文苑 贺湘辉 章建新◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店餐饮管理实务/徐文苑, 贺湘辉, 章建新编著. — 广州: 广东经济出版社, 2005.10

(新博亚酒店丛书 1)

ISBN 7-80728-080-8

I. 酒… II. ①徐…②贺…③章… III. 饭店—饮食业—经济管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 088494 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	17 2 插页
字数	285 000 字
版次	2005 年 10 月第 1 版
印次	2005 年 10 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-080-8/F·1269
定价	32.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

• 版权所有 翻印必究 •

《新博亚酒店丛书》 编委会

主 编：贺湘辉 姜 玲

副主编：徐文苑 何丽芳 廖钦仁

编 委（排名不分先后）：

黄汝泰	熊金泰	曾小力	梁健全
章建新	王 珑	邓雪梅	刘 羚
邹培英	庄万鹤	罗小川	洪志扬
伏六明	牛小斐	王春梅	陈 琦
张卫兵	陈志斌	贺国辉	林万旭
罗 江	张树坤	窦慧筠	

总 序

随着中国经济的飞速发展，中国酒店业面临越来越激烈的竞争。虽然中国酒店业早已与国外同行接轨，但多为硬件的有形引进，直接的模仿多于深层次的借鉴，而对服务水平、员工素质、管理理念等“软件”的引进比较缺乏。这使所形成的饭店管理模式一开始就存在着经营内涵、管理理念等方面的缺陷，严重影响我国酒店业的市场竞争力。

为了改变这种被动的局面，在国内酒店业的“硬件”水平日益接近国际水平的情况下，“软件”成为了竞争的焦点，而教育正是酒店“软件”建设之本。通过教育，提高员工素质、工作效率、敬业精神和职业道德水准，并培养其持续学习的能力，才能实现酒店以人为本的整体优化目标，才能适应集约化经营的需要，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

要成为一家有竞争力的酒店，这家酒店必须是学习型企业。

要成为学习型企业，就要在酒店内部建立学习氛围，就要对全体员工开展定期/不定期的脱产/在职培训。

要开展各种培训，必须有合适的培训师和教材，以及一种良好、互动的培训体系/机制。平心而论，目前非常缺乏能够满足酒店从业人员培训需要的合格的培训师和教材。我们因此产生了策划、出版一套崭新的酒店丛书的想法。

从2003年8月开始，由广东经济出版社总策划，中国饭店协会、中国饭店业职业经理人专业委员会、南京/海南新博亚酒店管理培训中心共同主持，并特邀国内酒店培训业和酒店教育业的多位专家共同参与，启动了《新博亚酒店丛书》工程。两年来，我们引进国际酒店行业先进的培训教育方法，依据国内酒店管理现状和人员素质，并反复征求多家星级酒店管理者和一线员工的意见，终于编写、出版了

《新博亚酒店丛书》第一辑，共 17 本书。与传统酒店教材不同，《新博亚酒店丛书》侧重于酒店从业人员实际技能的培养。本丛书作者，除了大学酒店专业的教师，绝大部分是酒店培训师和资深从业人员。因此，《新博亚酒店丛书》是目前国内不可多得的实用酒店培训教材。

经过中国饭店协会、中国饭店业职业经理人委员会严格审核，确认《新博亚酒店丛书》为《中国饭店业职业经理人执业资格认定考试》指定用书。

广东经济出版社擅长出版实用管理图书，在业内享有较高声誉。南京/海南新博亚酒店管理培训中心擅长做酒店管理培训，在中国酒店业培训中处于领先地位。中国饭店协会和中国饭店业职业经理人专业委员会是中国著名的酒店专业协会。我们愿意通过三方精诚的合作，发挥各自的优势，长期持续出版《新博亚酒店丛书》，提升中国酒店从业人员素质，提高中国酒店的国际竞争力。我们希望，通过作者、出版社、读者、酒店培训机构、酒店协会等多方的共同努力，若干年后，《新博亚酒店丛书》将成为中国酒店培训行业著名的图书品牌。

《新博亚酒店丛书》能及时和广大读者、同仁见面，应该说是集众人智慧。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及许多业内人士。同时还得到了广州华立学院、广州白天鹅宾馆、中山大学酒店管理培训中心、天津职业大学、广东省中旅培训中心、湖南女子职业大学、白天鹅酒店管理培训中心等单位的大力支持和帮助。在此一并致以深深的谢意。

随着中国经济持续稳定的发展，中国酒店业迎来了发展的黄金时期。大量从业人员的进入，酒店培训和教育任重道远。我们希望借助《新博亚酒店丛书》这个平台，推动中国酒店培训行业的健康发展。我们也希望酒店从业人员对已经出版的《新博亚酒店丛书》提出修改意见。

是为序。

《新博亚酒店丛书》总策划 赵世平
(联系电话：020-83801011 83803689)

2005 年 8 月仲秋于广州

前 言

Foreword

改革开放以来,我国的酒店业发展迅速,目前已有旅游酒店 1 万余家。酒店业是我国对外开放以来发展最迅速、国际化程度最高的现代朝阳产业。伴随旅游业的快速发展,酒店业也面临许多新的机遇。如,国内旅游需求的普遍增长、假日旅游经济的兴起,国家把发展旅游作为刺激内需的一项重要政策,并提出了旅游业作为国民经济的经济增长点战略,西部大开发的贯彻实施也极大地带动了西部旅游业的发展热潮。这些都给全国酒店业带来了新的机遇。此外,国内外企业管理和酒店管理领域也出现了许多新的研究进展和动态。

在酒店市场需求普遍增加的同时,全国酒店市场供给也呈现了新的特点,如酒店管理水平普遍提高,酒店经营形式、所有制形式多元化。尤其是随着国有企业产权制度改革的深入、现代企业制度的推进和减员增效等措施的实施,国有酒店管理水平也有了较大的提高。我国酒店企业竞争更加激烈,竞争手段、竞争策略也日益加强和深入。尽管我国大多数酒店的管理水平有了很大提高,但还仍存在着管理水平不稳定、经营不够灵活、缺乏创新性管理方法等问题,与国外先进的酒店管理相比较仍有一定的差距。为加快我国酒店



业的发展,全面提高我国酒店企业的管理水平和从业人员的素质,迫切需要具有较高水平的酒店管理书籍和有关参考资料。

本书的特点是:第一,突出了内容的系统性。酒店是一个特殊的行业,本书遵循已成型的酒店管理学科体系,在内容安排上既有重点又有系统性。所谓系统性是依循酒店业务运行和经营管理的逻辑演进突出主线。本书描述了酒店餐饮部的概貌和业务规律,阐述了酒店餐饮部的厨房管理、餐厅服务、原料管理、服务质量管理、菜单管理等。并把其他书籍涉及较少的计算机等现代技术在餐饮管理与服务中的应用等内容充实到本书中去,力求内容的系统性。第二,注重业务操作的实用性,简化基础理论的阐述,从实际出发,总结了许多操作流程和图表。另一方面,本书还注意将酒店业理论研究中已取得的成果,有选择地进行取舍和提炼,形成理论主干。同时,本书在力所能及的情况下,尽量把国内外对酒店管理的最新理论吸收在内,使本书具有新鲜感和时代感。社会的发展迫使酒店面临新形势的挑战,面临许多新的课题。新的问题解决,新的规律被揭示,也就会产生新的方法。第三,密切联系实际。酒店管理是一门实践性很强的学科。酒店管理理论直接来源于实践,又要为实践服务。本书各章的演绎都紧扣着酒店的实际运行,紧紧地围绕酒店的运行规律而展开。本书既有理论阐述,又有着很强的对酒店餐饮部管理的可操作性。

本书由徐文苑、贺湘辉、章建新编著,胡绍琨老师参加编写,洪志扬主审。本书在编写过程中,曾多次听取业内有关专家、教师的意见,并得到一些单位的支持和帮助,在此一并表示感谢,限于时间和水平,本书在编写中难免存在不足之处,恳请指正。

编 者

目 录

Contents

第一章 餐饮部概述

1

- 第一节 餐饮部的地位与任务 3
 - 餐饮部的地位 餐饮部的任务
- 第二节 餐饮部的经营特点 18
 - 餐饮生产的特点 餐饮销售的特点
 - 餐饮服务的特点
- 第三节 餐饮部的组织机构与岗位职责 22
 - 组织机构设置 餐饮部所属机构的主要职能
 - 餐饮部主要岗位职责

第二章 餐饮经营决策与经营计划

33

- 第一节 餐饮经营可行性分析 35
 - 餐厅市场定位 餐饮部开业筹备
- 第二节 餐饮经营决策的方法 48
 - 确定活动方向和内容的决策方法
 - 有关行动方案选择的分析评价方法
- 第三节 餐饮经营计划 60
 - 餐饮经营计划的内容 餐饮经营计划的编制方法



第三章 菜单设计

71

第一节 菜单的作用 73

菜单是传递产品信息工具

菜单是餐饮企业经营中的计划与控制工具

菜单既是餐饮企业的推销工具, 又是精美的宣传品与艺术品

第二节 菜单的种类 76

零点菜单

套餐菜单

宴会菜单

其他菜单

第三节 菜单的设计与制作 92

菜单筹划设计的基本原则

菜单的定价策略

菜单的具体定价方法

菜单的制作与艺术设计

第四章 食品原料采购供应管理

103

第一节 采购管理 105

原料采购的组织表现形式

采购人员的要求

采购管理与控制

餐饮原材料的采购策略

第二节 验收管理 129

验收的要求

验收控制程序

第三节 储存管理 133

储存管理要求与管理方法

货物安排与管理

第五章 餐饮服务与宴会管理

143

第一节 餐饮服务的基本技能 145

托盘

摆台

斟酒

上菜与分菜服务

餐巾折花

第二节 餐饮服务的主要环节 198

餐前准备工作

迎宾服务

就餐服务

餐后结束工作

第三节 宴会的组织与管理 201

宴会的种类及特点

宴会的准备工作

中餐宴会服务程序

西餐宴会服务程序

第一节 餐饮服务要点与案例 207

对餐饮服务的正确认识

餐饮服务蓝图与餐饮服务过程

餐前准备工作要点及案例分析

开餐服务工作要点及案例分析

餐中服务工作要点及案例分析

餐后服务工作要点及案例分析

安全与投诉处理工作要点及案例分析

第二节 餐饮服务质量控制 258

餐饮服务质量控制的基础

餐饮服务质量控制的方法

参考文献



第一章

餐 饮 部 概 述

酒店餐饮是餐饮市场的重要组成部分，其对酒店设施、环境气氛、菜肴品质、服务素质要求均较高。四五星级酒店的餐饮仍应以适应国际性高水平消费为主，大多数三星级以下的酒店是以接待国内客人为主，其餐饮业务主要应根据国内的餐饮消费水平、餐饮习惯要求来经营。

对于星级酒店来说,最重要的经营产品莫过于客房和餐饮。酒店餐饮是餐饮市场的重要组成部分。目前餐饮市场的主力是四个部分,即酒店餐饮主要是中、高档消费;特色餐馆主要是特色消费;广场餐饮(包括商业大楼中的小吃广场等)主要是大众集中消费;连锁快餐主要是便民消费。高、特、广、快各有所需,互相竞争,互相补充,形成了繁荣活跃的饮食市场。酒店餐饮,尤其是四、五星级酒店,是以接待国际性商务、公务、旅游客人为主,其餐饮业务主要应根据世界各国的餐饮要求和习惯来经营,对酒店设施、环境气氛、菜肴品质、服务素质要求均较高,本地市民很少有机会进入高级酒店消费。因此,四、五星级酒店的餐饮仍应以适应国际性高水平消费为主,其品质与服务应与国际性大城市的高级酒店相媲美,以体现中国国际性大城市的水准并不亚于其他国际性大城市,增强对投资者和国际旅游者的吸引力。但是大多数三星级以下的酒店是以接待国内客人为主,其餐饮业务主要应根据国内的餐饮消费水平、餐饮习惯要求来经营。

第一节 餐饮部的地位与任务

一、餐饮部的地位

近年来,大众消费成为餐饮市场的主流,面对这一市场变化,酒店餐饮业实行大众化经营,以满足其生存和盈利的需要。大众化餐饮市场富有生命力,前景广阔,给我国餐饮业带来了发展的新机遇。酒店餐饮企业要在市场中具有竞争力,就必须探索大众化经营的新方法,满足市场需要,从而推动自身的发展。作为衡量现代酒店管理与服务水平高低重要标志的餐饮功能,已成为酒店必不可少的重要组成部分。

餐饮部的地位与社会的进步及酒店业的迅速发展密切相关。随着人们生活水平的提高,社会生活节奏的加快,以及就餐观念的更新,人们外出就餐的次数增多,消费增加,大众化成为目前我国餐饮市场的主流。所谓酒店餐饮“大众化经营”是指以酒店自身的硬件和软件优势为依托,以大众化的原料、高超的厨艺、较低的价格向社会大众提供较高质量标准的餐饮产品、良好的环境和相应服务,从而使酒店成为社会绝大部分消费者服务的经营方式。即酒店将广大平民百姓作为其目标市场,以他们所能接受的价格为其提供餐饮品种和相应服务。这里所说的价格并不是指绝对价格无限制地低,而





是指相对于其产品质量水平和服务标准来说,价格较低。

如今,餐饮部在酒店中的地位日益显著和突出。它不仅要满足客人对餐饮产品与服务的需求,为酒店在社会上树立良好的企业形象提供一个窗口,还要为酒店创造较好的经济效益。



相互链接

酒店餐饮大众化经营之道

随着我国社会经济发展、人民生活水平的提高,星级酒店的客源越来越大,已不仅仅局限于海外旅游者和国内的高薪阶层,大众消费者也成为酒店客源之一。近年来,随着居民消费水平的提高和“双休日”的实行,居民外出就餐的次数增多,消费增加,大众化成为目前我国餐饮市场的主流。然而,目前餐饮业结构不尽合理,中高档餐馆发展较快、数量过剩,需求不足,而大众需求较大的中低档餐馆普遍存在着脏、乱、差的现象,处于低水平的发展阶段,难以满足广大消费者的需求。这种情况下,酒店业提出了“酒店餐饮大众化”,引起了业内人士的关注。

一、大众化经营的必然性与可行性

近年来酒店业餐饮提出的“大众化经营”是适应酒店餐饮市场变化而作出的积极反应。

1. 国内外环境因素的影响

近年来,由于受亚洲金融风暴的影响,旅游成本上升,亚洲各国游客大幅度减少;同时随着国内反腐倡廉力度的加大和大中型国有企业改革,以公款消费为主的集团性消费下降。据京、沪、穗、滇等市酒店业协会的统计资料,自1993年下半年以来,在中档旅游酒店,海外宾客、内宾中的公款消费大幅度萎缩,仅占餐饮收入的20%~30%,居民、游客的自费用餐占70%~80%。在较高层星级的酒店中也有类似的现象,原有的产品供给远远大于原有的市场需求,使酒店无法按原定的方针经营。星级酒店的管理者,必须转变经营观念,主动调整市场定位;通过产品更新、经营方式创新、灵活的经济杠杆来刺激欲望,吸引和满足国内消费者的合理要求。

2. 政策和观念的转变

随着我国推行国民旅游计划,国内旅游蓬勃发展,消费者意识在逐步成熟,尤其是新工时制和法定长假日的实行,使适合工薪阶层消费的休闲市场和节假日市场更加活跃。中低档大众化消费的国内顾客将成为市场的主体,真正符合我国广大民众的消费形态将会成为主流。同时扩大内需已是党和国家的一项重要战略决策,也是今后中国社会经济发展的一个长远立足点。重视饮食文化是我国国民的一贯传统,因此,平民化、大众化的餐饮产品经营对拉动内需、刺激消费意义重大。酒店是餐饮供给的主要生力军,也应大力拓展内需市场,响应我国促进经济发展的重大变革。

3. 行业竞争加剧

目前国内餐饮市场竞争空前激烈,社会餐馆如雨后春笋般地涌现,其规模庞大,价格实惠,菜肴特色突出,更贴近国民不同水平的消费需求。有的是平民化的美食城、火锅城,有些却向最高水平的食府发展,例如广州的新荔枝湾酒店、南海渔村等,甚至是“超五星”。于是,鲜明的主题特色吸引了众多消费者,分散了酒店餐饮的客源。而酒店餐饮要与社会餐馆竞争虽有一些不能等同比较的制约条件,但这并不意味着酒店就只能望洋兴叹,束手待毙。相反,只要观念先行,充分发挥酒店优势,以原有的高水平出品、餐厅环境和餐饮服务来服务于平民百姓,那么,夺回一部分市场,甚至扩大市场是完全可能的。

二、大众化经营的策略

酒店餐饮大众化经营最重要的一条是:餐饮部在盈利的前提下,处理好美食的高品位与低价位的关系,成本压缩后保证利润增加。具体表现为:实施批量原料采购和加工导致成本压缩,价格随之降低以增加竞争力,从而使客人增多,营业额增加,最终使得利润增加。以致形成良性循环,薄利多销,向规模要效益。

1. 控制成本,降低价格

在我国现阶段,由于消费水平低,顾客对价格高低十分敏感,所以低价位可以带来更多顾客。上海金沙江大酒店是一家三星级涉外酒店,1987年开业后,曾经风光一时,但这两年出现了前所未有的低迷状况。酒店领导痛下决心:“酒店餐饮大众化”必须以符合市场规律的价格引导消费者,使他们克服胆怯心理,敢于跨进酒店,并感到物有所值。酒店在旅游节期间,开辟了一个大众化的家常菜餐厅——我家餐厅。该餐厅以上海海派菜为特色,汇集低价位的菜肴品种达五六十种之多,各种套餐、家庭小菜、生日酒宴、喜庆酒宴等应有尽有,且经济实惠,价廉物美。结果使消费者满意率上升,回头客增多,酒店餐厅的经营业绩上升了。

任何餐饮企业存在的目的都是为了盈利。如果价格降低,以利润减少或亏损为代价,则完全是不可行的。所以,餐饮业实行大众化经营,在价格较低的情况下,也依然要保证利润,这是它的第一出发点。

为了压缩成本,应加强各项成本控制,如降低人工成本费用等。在与社会餐馆价格竞争中,酒店往往处于劣势,但仍有许多可以努力之处:原料和辅料的成本对大多数酒店来说,尚有20%~30%的余地。关键在于采购制度和用料制度的公开性、科学性和监督性。能源和水源有10%~20%的余地。对于劳动力成本,一是竞聘上岗,实行满负荷工作;二是用人政策放宽,允许招收部分外地和农村的低廉劳动力。节约了这些方面的成本,就能产生更多的纯利润,这笔数字是极为可观的。当然,酒店在选择可进入的目标市场时,客观而科学地分析酒店自身特点和各细分市场的需求特点是十分重要的。一般来说,目标市场选在中档为妥,不宜过低,中档里还需要进一步细分定位。如上海金沙江大酒店、千鹤宾馆的中档婚宴占到餐馆总数的半壁江山。五星级的新锦江大酒店推出有档次、价格适中的“江浙家常菜”,均缘于定位成功,吸引了很多消费者。

2. 菜肴品种多样化与特色化相结合

目前,消费者饮食观念、品味的变化,使他们对菜品不断提出新的要求。星级酒店过





去针对公款高档消费者，十分重视程式化，宴会菜或高档，或精细，或花俏，以形式和色彩为主，来满足主人讲求排场心理需求。但在考虑如何满足自费消费时，应特别注意顾客对菜肴的要求，即实惠、美味、有特色。

如今，即使是普通工薪阶层，生活条件也大大改善，鸡、鸭、鱼、肉、蛋已不是逢年过节的“奢侈品”。如果用这些原料做出特色菜，他们就会上餐馆去尝尝新。因此，创新的一般思路应该是：用大众化原料辅之以创新的加工方法并精工细做，做出一些在家里吃不到或无法做的菜。粗菜细做就是用平常的原料，改变做法，运用厨师的厨艺使之成为一道新菜，以达到菜品更新的目的。例如，北京京伦饭店“四合轩”食街风味小吃一条街，开业三年以来，一直生意兴隆。他们的菜肴看似随意，实则经过了厨师的精心钻研。家常菜的选料无一不是稀奇之物，以玉米、白薯、白菜、红豆这些粗粮和时令菜为原料，经厨师巧手精细制作后成为颇受大众欢迎的特色菜肴，其成本是相当低廉的。又如，上海“鲜墙房传菜”的特色菜中有个“十八鲜”，乃是用十八种蔬菜凉拌而成，看起来实在是太简单不过，但构思巧妙。其制作点就在于：百姓家平时无法凑齐品种繁多的原料，但酒店的规模经营就完全做得到。这道菜至今仍然是被点到的频率最高、长盛不衰的凉菜之一。其他诸如鲈鱼、鸭子、茄子、猪肉等普通原料，亦都有别具一格的做法。

这些创新并非毫无基础，它们是结合大众的需求来创新。有的酒店采取与异地交流，互办食品节的办法进行促销，这无疑是个好办法。但仅靠几次突出的活动是远远不够的，对厨师来说，一定既要在技术上成为多面手，又要善于观察和思考，才能不断创新出民众所喜爱的菜肴和食品，带动消费市场。

3. 以优质的服务回报消费者

被誉为“美国酒店大王”的斯塔特勒早就说过：“酒店业就是凭借酒店来出售服务的行业”，这是颇有见地的见解。大众化的餐饮并不意味着简单化的演绎。酒店的人员素质较高，餐厅的服务管理员有丰富的经验，服务水平较高，可以提供高水准的规范化服务，和针对不同消费者的个性化服务，这是一般社会餐厅难以做到的。所以，优质服务是酒店业生存的基础，是与社会餐厅竞争的有力武器。

在为大众服务的过程中，服务员是与顾客交流的桥梁，因此信息与情感就变得十分突出和重要。刻板、拘谨是最大的服务屏障。营造轻松、快乐和富有情趣的环境氛围已是酒店服务改革以满足内需市场的核心之一。

首先，员工要有足够的信息传递给顾客。对菜肴特色、酒水知识、个性服务都应了如指掌，这既是促销又是情感的交流。其次，员工要随机应变，可以与顾客进行恰如其分的调侃，或幽默两句。这绝不是对规范化的否定，而是在规范化基础上的升华。情感化服务并不增加任何直接成本，但达到的良效是空前的。

把规范化和个性化、客套性的礼仪与情感的沟通揉为一体的优质服务，不仅是当前酒店服务模式进一步发展、完善和提高的方向，更是重视中华民族几千年来早已有之的文明之风采。

三、经常采用的大众化经营方式

1. 建立大众美食广场，推动饮食文化潮流