



中国饭店业
职业经理人培训
认定教程

丛书主任：韩明
副主任：陈新华 平安稳
主编：卢存岳

现代餐饮业 经营管理

XIANDAI CANYINYE JINGYING GUANLI

匡家庆 刘跃 编著



经济日报出版社

XIANDAI CANYINYE JINGYING GUANLI

现代餐饮业 经营管理

匡家庆 刘跃 编著



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代餐饮业经营管理/匡家庆、刘跃编著. —北京: 经济日报出版社, 2007. 1

(中国饭店业职业经理人培训认定教程)

ISBN 978 - 7 - 80180 - 616 - 1

I. 餐... II. ①匡... ②刘... III. 饮食业—经济管理
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 137617 号

中国饭店业职业经理人培训认定教程

现代餐饮业经营管理

编 著	匡家庆 刘跃
责任编辑	孙展
责任校对	文海滨 张惠力
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010 - 63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	cehuabu@ vip. sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	22. 75
字 数	260 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 616 - 1/F · 254
定 价	36. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

是“这”，而非“又”

韩明 卢存岳

生产决定今天、科技决定明天，教育决定后天，管理决定天天；

决策定在高处、执行做在明处，操作落在实处、管理是在处处。

管理活动在经济建设和社会生活中的基础性地位及先导性作用，已是人所周知、众所共识。对于生产即刻使用、供给立时体验、销售同步消费的饭店业来说，强化管理、细化管理的重要意义更是不言自明。

管理的实践需要科学理论的指导和实务经验的累积，为满足当前饭店经营管理的需求，汇聚诸多饭店管理开拓与实务专业精英智慧与劳作，历经两年又两个月，《中国饭店业职业经理人培训认定教程》终于写就纂成，呈献于读者。

《中国饭店业职业经理人培训认定教程》一套共六册：《现代餐饮业经营管理》《现代饭店业客房管理》《现代饭店业人力资源管理》《现代饭店业领导科学》《现代饭店业市场营销》《现代饭店业财务管理》。各册相对独立，彼此之间又相互关联，因相辅而相成。丛书著作与编纂，一直谨循“三维”宗旨，始终肩负“九重”使命：

既注重阐明作者自身的研究心得，也倚重提炼饭店管理的普遍规律，尤其着重延揽极具价值的管理案例；

既看重饭店固有业态的成功经验，又器重饭店当代业态的系统总结，更为珍重饭店新兴业态的理念开掘；

既推重国内不同区位、不同档次饭店管理的全面奎盖，也加重国际不同属性、不同民族饭店管理的模式引进，还要借重不同行业、不同产业管

理工作的有效成果。

以如此“三维九重并举”的方略为指针、为己任，务求《中国饭店业职业经理人培训认定教程》在林林总总的管理论著之中，在理论和实践紧密结合的意义上，成为具有鲜明特色的“这”一部，而不是综合既往的“又”一部，从而为蓬勃发展着的管理典籍之林平添一颗闪光的珠玑。

这套丛书依据我国第一个职业经理人国家标准《饭店业职业经理人执业资格条件》（GB/T19481-2004）的相关要求编辑出版，将作为饭店业职业经理人执业资格认定的指定教材，也可作为业内各类饭店内部和经营管理的参考用书，还可成为有关专业高等院校、高等职业学校及有志于从业饭店管理的青年学子的进修资料，亦可成为相关行业和产业提升服务水准的有益借鉴。我们笃信中华民族的一则历久弥新的古谚：“它山之石，可以攻玉；他山之玉，可以成器。”

写于北京京瑞大厦

2006年12月

（韩明：中国饭店协会会长，丛书主任；

卢存岳：中国饭店协会高级顾问，丛书主编）

目 录

前 言.....	韩明 卢存岳	1
----------	--------	---

第一章 餐饮业概述.....		1
----------------	--	---

第一节 餐饮业沿革		1
-----------------	--	---

一、国内餐饮业的起源和发展		1
---------------------	--	---

二、国外餐饮业的起源和发展		3
---------------------	--	---

第二节 餐饮经营形态		5
------------------	--	---

一、以商业形态分类		5
-----------------	--	---

二、以经营形式分类		6
-----------------	--	---

三、以投资主体分类		7
-----------------	--	---

第三节 餐饮经营特征		7
------------------	--	---

一、餐饮市场特点分析		7
------------------	--	---

二、餐饮生产特点和要求		10
-------------------	--	----

三、餐饮销售特点和要求		12
-------------------	--	----

四、餐饮服务的特点和要求		13
--------------------	--	----

第四节 餐饮管理内容		15
------------------	--	----

一、分析经营环境, 设定管理目标		15
------------------------	--	----

二、发挥规划功能, 合理分配资源		16
------------------------	--	----

三、组织业务流程, 督导培训部属		17
------------------------	--	----

四、加强营收管理, 合理控制成本		18
------------------------	--	----

五、协调内部关系, 创造团结氛围		18
------------------------	--	----

六、控制工作进展, 检查执行结果		20
------------------------	--	----

第二章 餐饮市场营销	21
第一节 餐饮营销知识	21
一、餐饮营销意义	21
二、餐饮市场预测与细分	23
第二节 市场调研与解析	29
一、市场调研的方法	30
二、餐饮产品的定位	40
第三章 餐饮布局与设计	45
第一节 餐厅功能布局与设计	45
一、餐饮经营场所设计原则	45
二、餐厅设计布局的影响因素	47
三、餐厅设计布局要素	48
四、餐厅功能布局类型	56
第二节 厨房功能布局与设计	59
一、厨房设计布局的原则	59
二、厨房设计布局的影响因素	61
三、厨房的设计布局操作	62
第四章 餐饮产品设计	69
第一节 餐饮产品组合方略	69
一、产品组合的方法	69
二、产品组合策略	75
第二节 产品设计	78
一、菜单设计的原则	78
二、菜单的种类及特点	83
三、各类菜单的设计	85
第三节 服务设计	89
一、服务方式的差异	89



二、特色服务项目的设计	94
案例：主题宴会设计实例	101
第五章 餐饮品牌经营与连锁经营	105
第一节 餐饮品牌经营	105
一、餐饮品牌的含义	105
二、餐饮品牌的作用	107
三、餐饮品牌的建设	108
案例：北京全聚德品牌管理的实践和探索	115
第二节 餐饮连锁经营	120
一、连锁经营的由来	120
二、连锁经营的特点	121
三、餐饮连锁的形式	125
案例：北京金三元成功连锁之道	127
第六章 餐饮销售管理	131
第一节 销售策略的运用	131
一、对外销售策略与技巧	131
二、对内销售策略与技巧	133
第二节 食品节设计与实施	142
一、食品节主题的选择	142
二、食品节活动的组织实施	144
第七章 餐饮组织管理	153
第一节 组织原则与形式	153
一、组织设计意义	153
二、组织结构设置的原则	154
三、餐饮组织结构设置	155
四、部门与岗位职责	159
第二节 管理理论的运用	168



一、科学管理理论的出现	168
二、层次需求论与双因素论	168
三、XY 理论的应用	169
第三节 餐饮经理人责任	170
一、管理的要义	170
二、重要管理理念	170
三、管理者责任	171
四、管理者一般的工作范围	172
第八章 餐饮人力资源管理	175
第一节 餐饮人员的招聘与管理	175
一、员工的招聘与选择	175
二、管理者的招聘与选择	180
第二节 餐饮人员行为管理	186
一、员工行为设计	187
二、员工行为限定	191
第三节 员工薪酬管理	195
一、建立正确的薪酬观念	196
二、搭建合理的薪酬架构	198
三、绩效与报酬相结合	200
第九章 餐饮业员工的培养与教育	201
第一节 培训活动中的领导职能	201
一、观察与分析	201
二、培训的设计与计划	201
三、培训中的激励与调动	202
四、培训中的问题与处理	202
五、培训工作的实施	202
六、评估与认证	203
第二节 确立岗位工作标准	203



一、制定工作流程	203
二、制定工作细则	204
三、制定工作说明书	204
四、制定行为准则	205
第三节 完善培训系统	206
一、建立新员工培训制度	206
二、岗位技术等级资质确认	209
三、编写培训大纲	214
第四节 知识培训与技能培训	217
一、知识培训的具体步骤	217
二、技能培训的具体步骤	219
第五节 领导者的培养与发展	220
一、领导者资质与能力确认	221
二、领导者工作效能的评价	223
三、领导者职业生涯设计	224
 第十章 餐饮组织文化建设	 227
第一节 加强团队建设	227
一、成功团队的共性表现	227
二、高效团队的基本特征	228
三、团队成长的管理技术	229
第二节 基层管理者职能	231
一、观察、分析、评估	231
二、计划	232
三、沟通	232
四、激励	236
五、解决问题	237
第三节 提高管理效能	238
一、高效能管理原则	238
二、管理过程的梳理	238



三、用人之道——情景领导	241
四、处理问题与冲突	242
五、对员工的表现进行管理	243
第十一章 餐厅服务流程管理	247
第一节 服务流程的设计	247
一、餐前准备	247
二、餐中服务	250
三、餐后工作	254
第二节 服务规范的编写	256
一、餐饮服务规范的原则	257
二、餐饮服务规范的内容	261
第三节 服务的创新	262
一、提升服务品质的途径	263
二、服务创新的策略	266
第十二章 餐饮生产流程管理	275
第一节 厨房生产流程管理	275
一、厨房生产流程	275
二、厨房各部门的职能	276
三、厨房生产的管理	277
第二节 厨房生产阶段管理	278
一、加工阶段管理	278
二、配份阶段管理	281
三、烹调阶段管理	283
四、冷菜、点心的生产管理	285
第三节 制订标准菜谱	287
一、标准菜谱的作用	288
二、制订程序与要点	288
第四节 菜肴的创新	289



一、菜肴创新的原则	289
二、菜肴创新的途径	290
第十三章 餐饮目标管理	295
第一节 目标管理与绩效评估	295
一、目标管理和绩效评估的误区	295
二、国际绩效评估动向和趋势	296
三、目标管理的相关理念	296
第二节 运营战略与目标的制定	297
一、运营战略与利润增长的联系	297
二、目标设置的领域与原则	299
三、对于设立目标的评价	300
四、质量目标的制定	301
五、经营目标的确定	306
第三节 目标管理的实施	307
一、目标管理的条件	307
二、目标管理的运作	307
案例：盛唐餐饮连锁公司锦绣店 2005 年战略、 目标与行动方案	308
三、目标实施的授权	314
四、绩效评估	314
第十四章 餐饮成本控制	321
第一节 菜单设计的计划	322
一、营销定位与菜单设计	322
二、菜单设计的影响因素	323
三、菜单定价与成本控制	324
第二节 餐饮管理过程中的成本控制	325
一、采购过程中的有效管理	325
二、原料筹措过程中的管理	328



三、食品烹制过程中的成本控制	329
四、食品服务与销售进程中的成本控制	330
第三节 餐饮产品销售中的成本控制	331
一、就餐顾客数量的影响	332
二、顾客就餐行为的影响	333
第十五章 餐饮质量管理	335
第一节 质量管理观念	335
一、质量管理的误区	335
二、质量管理的操作	337
三、质量管理的程序	338
四、质量管理的标准	339
第二节 菜品质量管理	340
一、菜品设计中的质量意识	340
二、标准配方的意义与作用	340
三、菜品质量的评价标准	341
第三节 服务质量管理	342
一、用 PDCA 循环	342
二、餐饮服务质量的控制	345
三、餐饮服务质量的督查	347
后 记	351
附 录：中国饭店协会培训体系	353

第一章 餐饮业概述

第一节 餐饮业沿革

餐饮业是充分利用餐饮设施为宾客提供餐饮实物产品和餐饮服务的生产经营性行业。

作为一个行业，餐饮从形成并发展至今，经历了一个漫长的历史过程。这个满足人类最原始需求的古老行业，随着人类智慧的积累、科技的进步，其经营形态和操作方法发生了根本性的变化，而餐饮服务在这个漫长的演变过程中也发展成为人类生产活动和商业活动的重要组成部分。

一、国内餐饮业的起源和发展

1. 餐饮活动的初级阶段

饮食活动是人类最基本的生存活动，当我们的祖先仍处于穴居阶段时，便有了男耕女织的生产活动，其目的就是为了维持生存，繁衍后代。

随着社会生产力的发展和社会化分工的形成，出现了商品生产和商品交换，商品交换也逐步由分散向集中发展，由此而产生了人们的外出经商和与之相关的一系列活动，最初的自带干粮已经满足不了商人们生活的需要。秦汉时期，交通迅速发展，商业也随之得到发展，在各处通商大邑都设置有“客舍”或“亭栈”等，以方便来往的官宦和客商，解决他们基本的食宿问题。到了唐朝，来中国朝贡和经商的外国使节和商人陆续增多，官府建造了一些设备豪华的官办招待所，用于接待他们。而此时的普通旅行者则主要是以寺庙作为寄宿和膳食的场所。到了封建社会后期，随着社会的发展，商贸活动的繁荣，在集市、码头、城镇开始出现了专门的“客栈”或“店肆”，为过往客商或旅行者提供简单的膳食和住宿服务，这些客栈、店肆便是现代住宿业的雏形。同时，餐饮活动也从社会化分工中分

离出来,逐步形成一个行业,出现了专门从事餐饮生产的专业人员——厨师和店小二。但此时的餐饮业只是表面上形成了行业格局,并没有实际的行业理念和管理。在相当长的时期里,餐饮活动只是处于维持基本生存活动的水平上,人们并不注重服务,顾客也不奢望得到好的服务,大众餐饮服务在这一时期内并不很发达。

2. 行业形成时期

新中国成立以后,各级政府部门都相继成立了饮食服务公司,餐饮业不但有了真正的管理部门,而且也开始了真正意义上的行业管理。饮食服务公司不但注重餐厅资产的管理,而且十分注重菜肴产品的开发和生产,注重厨师队伍和管理干部队伍的培育,为饮食服务业的进一步发展奠定了坚实的基础。经过数十年的发展,形成了一大批像老正兴、利顺德、东来顺等闻名中外的著名餐饮品牌。

3. 繁荣与发展时期

餐饮业在中国的大规模发展和繁荣是在改革开放以后。1978年,改革开放的春风吹开了闭关自守的中国大门,随着国力的进一步增强,人民生活水平也有了极大提高,人们的消费理念和消费方式有了根本性的改变,这对餐饮业的发展和提高起到了推波助澜的作用。同时,旅游业、宾馆业的发展也为餐饮业规范化、程序化的健康发展起到了极大的促进作用。

1978年以来,餐饮业不但在服务和管理水平上有了提高和改变,而且,整个行业发展迅速,变化多样,新兴的餐饮业态也层出不穷。综观二十多年来餐饮业的变化,可以把餐饮业的发展概括为四个不同的阶段。

第一阶段,辉煌灿烂的宾馆餐饮阶段。从20世纪80年代初,旅游业的发展拉动宾馆业迅速崛起,大批宾馆、饭店建成。此时的宾馆餐饮业如沐春风。正宗的菜系、各地的名厨、优质的服务、优雅的环境,以及人们对宾馆餐饮的崇拜,是这个时期宾馆餐饮业兴旺的主要原因。宾馆、饭店在充分接待好国外旅游者的同时,为行业培养了大批经营、管理和烹饪人才。

第二阶段,多姿多彩的酒楼阶段。20世纪80年代末90年代初,宾馆、饭店超常规发展,分流了前期宾馆餐饮业培育的顾客群。而此时社会餐馆、酒楼大量涌现,这些中小型餐馆以地理优势、价格优势、灵活的服务方式迅速进入市场,参与到餐饮业的竞争之中。在激烈的竞争中宾馆餐



饮在管理体制、经营方式、与市场接轨方面的弊端显露无遗，餐饮业遂重新洗牌，宾馆餐饮日趋冷落，酒楼生意日渐升温，餐饮业进入了酒楼酒家阶段。

第三阶段，规模型餐饮阶段。20 世纪 90 年代中期，完成了资金和经验的原始积累的酒楼酒家以及从其他行业进入餐饮业的商家，逐渐将餐饮做大做强，规模比拼成为此时餐饮业竞争所在。这一阶段，社会餐饮又占了先，并形成了特色比较明显的区域性餐饮航母。例如：以川菜为代表的四川餐饮业，强调店堂文化建设；以杭州菜为代表的浙江餐饮业，突出贴近大众消费的“迷宗菜”和庞大的店堂；以海鲜为代表的山东胶东半岛的餐饮业则强调的是服务文化的弘扬。

经过这几个阶段的发展，餐饮业整体经营思维更加贴近生活，符合顾客心理需求，更加灵活，不再被一些固有的模式所束缚。顾客需要什么样的模式，经营者就想方设法去迎合、去满足。这也从另一方面为餐饮经营形成特色与品牌打下了基础。

第四阶段，品牌餐饮阶段。20 世纪 90 年代中后期以来，餐饮业群雄逐鹿、攻城略地的焦点逐渐转换到品牌竞争上来。品牌扩张成为餐饮业经济增长的新模式。老品牌枯木生枝，新品牌粉墨登场，洋品牌大举进入，都以眼球吸引作为争夺市场的利器。品牌经营促进了餐饮业的规模化发展，同时也促进了连锁经营，特许经营等新的经营形式出现，并在发展过程中逐步催生了一大批新餐饮品牌。

21 世纪的餐饮业必将是一个竞争更加激烈，发展更加迅速，新业态和新形式更加层出不穷的时代。

二、国外餐饮业的起源和发展

欧美餐饮业的起源以欧洲的希腊、罗马为最早。当时的罗马帝国迅速扩张其领土，因此在地中海沿岸地区为了配合商旅的需要，出现了形形色色的餐厅，这些餐厅除了提供餐饮服务外，还有歌舞表演，但是那时的餐厅都是家族式经营的小餐馆，既没有高雅的服务，更谈不上经营管理，也只是初具餐厅的规模和形态而已。

中世纪，人们外出吃饭、喝酒的场所被称为“旅馆”（auberges），这



些旅馆起初都建在道路沿线，而建在集市或城镇的类似设施则称为“酒馆”（tavernes）。在最初阶段，酒馆只允许销售酒水饮料，除此之外一概禁售，后来才被允许销售诸如开胃小吃一类的食品，而这些食品也都是从外面直接采购回来的成品，酒馆仍然禁止雇用厨师生产食品。一直到“卡巴莱”（cabarets，有歌舞表演的餐馆）的出现和影响下，酒馆才开始逐渐向客人提供丰盛的食物。

18 世纪中叶，由于法国王室和平民都喜好美食与美酒，首都巴黎迅速成为欧洲的美食中心，并将正宗的法式大餐一直发展到今天。然而，我们现在所说的餐厅出现在 18 世纪后期，第一家餐厅的名字叫“龙德大酒店（Grande taverne de Loudres）”，它是由安东尼·玻利维亚建设和经营的，这家餐厅设备齐全、设施一流，不但供应众多的高档葡萄酒，使用独具魅力的餐器具，雇用干净整洁的服务生，而且为客人提供优质流畅的服务。

18 世纪末 19 世纪初，受英国工业革命的影响，欧洲交通运输业发展迅速，火车与轮船的出现，带动了旅游业的发展，在火车站和港口陆续建起了大量的旅馆和餐厅。之后随着科技的进步，公路、铁路、航空运输业把一批批旅游观光客带往世界各地，促进了旅馆业和餐饮业的迅速发展，而此时的餐饮业无论是菜肴还是服务的品质都有了大幅度的提高，餐厅内部的装潢和设备设施的配备也大为改善，经营者开始越来越多地关注客人的消费需求，并想方设法去通过改进和提高，满足消费者日益变化的消费需求。

20 世纪初期，在大型旅馆、饭店中仅给住宿的客人提供简单的食品和饮料，有些饭店也只是提供早餐和少量的菜肴。但是，直到 20 世纪后期，由于大量旅馆、饭店的出现，竞争加剧，越来越多的旅馆、饭店开始通过增加餐饮设施，依靠收入弹性大的餐饮收入来弥补客房收入的不足。此外，随着人们生活水平的提高，口味多样化的特点越来越明显，这些旅馆、饭店中的餐饮经营越发受到重视，使得各种形态的餐饮形式得以在饭店生存，同时餐饮经营管理也逐步成为现代饭店经营的重要内容，引起饭店业和全社会的广泛关注和重视。