

Hotel Effective Management Series

 饭店高效管理丛书

饭店餐饮部 高效管理

曾小力◎著

集团化、经营管理创新，是餐饮业发展的主题。

具有现代企业管理思维与管理能力的职业经理人，成为行业争夺的人才。

就餐体验成为餐饮产品的重要组成部分，饭店餐饮部经理不仅要会设计产品、督导服务，还要会管理顾客体验。



旅游教育出版社

Hotel Effective
Management
Series

 饭店高效管理丛书

饭店餐饮部 高效管理

曾小力◎著

(承印)



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 陈 志

图书在版编目(CIP)数据

饭店餐饮部高效管理 / 曾小力著. ——北京: 旅游教育出版社, 2007. 9
(饭店高效管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1541 - 1

I. 饭… II. 曾… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 129760 号

饭店高效管理丛书
饭店餐饮部高效管理
曾小力 著

出版单位	旅游教育出版社
地址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开本	787 × 1092 1/16
印张	19
字数	294 千字
版次	2007 年 10 月第 1 版
印次	2007 年 10 月第 1 次印刷
印数	1-5000 册
定价	33.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

餐饮业一家谈(代前言)

试观古今中外,餐饮业的兴衰往往标志着某一时期的经济发展状况。现今,我国国民经济持续增长,人民生活水平日益提高,餐饮业更是一派兴旺,餐饮业长期保持着兴旺发达的良好势头。宾馆、酒楼、快餐店、西餐厅、大小食肆可谓美轮美奂,交相辉映,为平民百姓提供餐饮服务,为商旅开拓事业提供场所,为国家财政增加财源。

一、当今餐饮业发展的有利因素

- (1) 消费者的需求上升较快,餐饮个性化特色经营突出,特别是时尚、健康和富有特色的品牌餐饮给市场带来新的活力;
- (2) 节假日市场和旅游市场对餐饮业的拉动作用明显;
- (3) 社会经济的发展、商务活动的活跃与居民家庭可支配收入的增长,扩大了居民外出就餐的比重。

二、餐饮业供应市场发展态势

(一) 餐饮企业向更广大的地域范围扩展

从某一城市、某一地区的餐饮企业发展为跨地区、跨省市的餐饮企业;由小城市的餐饮企业向大中城市的餐饮企业发展;由东南部沿海地区的餐饮企业向西北部(内陆城市)的餐饮企业发展,打破了地域概念,共同的特点是寻求向外地发展扩张,插足和占领外地市场。

(二) 竞争日趋向规模化全方位发展

从单店竞争、单一业态竞争,发展到多业态、连锁化、集团化、大规模、全方位的竞争。

(三) 竞争日趋向高层次发展

由单纯的价格竞争、产品质量竞争,发展到企业品牌的竞争、文化品位的竞争。

(四) 餐饮业供应市场目前是一个多元化的市场

目前餐饮业的供应市场可以讲是全方位、多元化的市场。

高级食府、饮食名家专门供应美食精品，其餐饮选料精良、出品上乘、服务周到、装修气派，大有大型企业的气派和风范。

美食广场、餐厅、快餐店专门供应大众快餐，既大众化，又卫生舒适、方便快捷，且花钱不多。

排档式风味街、粥城突出地方风味，成为当地的旅游景观。

大型自选式海鲜酒楼、港式直落茶楼（早、午、晚茶市直落）众多，顾客可自由选择就餐，吃法任选，饮食品加工简便。

各个菜系的餐馆林林总总，数量众多，供应菜肴口味正宗，各自形成了自己的消费群体。

总之，这全方位、多元化的餐饮经营使餐饮业分属于不同的层次、不同的结构、不同的范围。在整个餐饮业市场中，这些不同的餐饮企业各有长处和特点，也各自拥有自己的生存空间。问题是在这个多元化的竞争环境中，这些不同的餐饮企业应如何根据自己的实力、长处、特点去适应市场的变化，去确定自己的经营策略、经营方法和经营特色，使自己处于一个有利的位置上，保持不断变通、不断进步的势头。

（五）社会餐馆和饭店餐厅形成互补格局

1. 饭店餐厅的优势

星级饭店餐饮服务专业化、规范化；由于饭店规模大，设施齐全，环境优雅，对客人有一定的吸引力；饭店餐饮产品可和娱乐、客房产品等进行组合营销，推出系列组合套餐，形成配套服务等优势。

2. 社会餐馆的优势

经营机制灵活，实行有效的成本控制，实行随行就市的价格体系；社会餐馆个性鲜明，富有经营特色；社会餐馆翻新快速菜点，采供便捷，服务模式灵活。

为了巩固和扩大自己的竞争优势，饭店餐厅与社会餐馆应该互相学习。许多高星级饭店一方面开始实施精品战略，使高档餐饮更具品位；另一方面开始走出象牙塔，走进平民百姓的生活。许多社会餐馆则向专业化、规范化方向努力。由此形成了饭店餐饮和社会餐饮相互补充、相互促进的竞争格局。

（六）突出文化兴店，主题餐饮独领风骚

越来越多的企业已意识到，拥有高品位、高层次的文化是企业立足市场的基础。而中国餐饮本身就是中国文化的瑰宝，因此许多饭店举起了“文化兴店”的大旗，创造文化性的餐饮品牌，各类主题餐饮活动形式悄然兴起。如结合中国四大古典名著和嵩山少林寺开发“三国宴”、“红楼宴”、“少林素食宴”、“西游宴”、“梁山宴”；结合市井文化开发百姓餐饮；结合地域特色开发博大精深的小吃文化；结合1949年中华人民共和国诞生这一重大历史事件开发“开国大典宴”；结合古代餐饮文化开发“六朝餐饮”；结合官宦餐

饮习俗开发“满汉全席”；引进外国餐饮文化开发“异域餐饮”。这些主题餐饮由于富有深刻的内涵和情趣，使消费者体验到一种特殊而难忘的经历，因而深受消费者的青睐。

(七) 休闲餐饮，寓乐于食

由于顾客有休闲的需要，餐饮管理者在传统餐饮经营模式的基础上，融入了更多的参与性、休闲性，把餐饮与表演、音乐、运动、书画欣赏结合起来。

此外，越来越多饭店关注到边缘餐饮的生命力。边缘餐饮多以各类特色吧的形式出现，它们以独特的氛围布置、新奇的主题文化、丰富的小吃点心满足现代人茶余饭后寻求休闲的需要。如各类茶吧、音乐流声吧、布艺吧、玩具吧、书吧、咖啡吧、网吧、舞吧、影吧、陶吧、首饰吧、特饮屋等。这些边缘餐饮吧屋的出现不仅扩大了饭店的服务特色，而且赋予了饭店新的功能，使其日益成为社会交际、联络感情、商业洽谈的舞台，联络感情，为饭店带来了广阔的全新发展契机。

(八) 我国餐饮供应市场的特点

- (1) 餐饮经营更加讲究特色品牌；
- (2) 餐饮经营品牌化、规模化，品牌餐饮企业连锁扩张的步伐不断加快；
- (3) 餐饮企业巨大化，餐饮企业的并购重组不断增多，很多大型的餐饮集团已出现；
- (4) 餐饮主题多元化，餐饮企业对饮食文化内涵的挖掘提高了消费者“吃”的品位；
- (5) 餐厅的娱乐功能将逐渐加强，人们在用餐的同时还能获得全方位的娱乐体验；
- (6) 团体宴会服务会得到进一步加强。餐厅的商务和社交功能会继续保持且不断加强，饭店的餐厅仍将是商务宴请、社交活动、节庆会宴、婚庆宴会等的首选场地；
- (7) 营销举措力度加大，以节兴市，促进市场的繁荣。

三、餐饮业需求市场发展态势

(一) 消费观念发生变化，感性消费代替理性消费

现今消费者的消费观念正在发生变化，感性消费代替理性消费。理性消费，追求的是“量”和“质”的满足；感性消费，是“吃文化，品情调”，追求的是一种不可言表的消费氛围。追求感性消费的消费者不仅要满足基本的功能需要，更讲究“味觉、嗅觉、视觉乃至精神的全方位满足”，即要吃得

饱、吃得美、吃得香、吃得好、吃出文化、吃出品位、吃出感觉。

（二）大众消费成为主体

据国外经验，人均月收入在6000元以上时，食品行业包括餐饮业进入大发展时期，我国包括北京、上海、广州、深圳、杭州等在内的许多城市已达到这一水平。在这种背景下，饭店餐饮迎来了庞大的内需市场，大众消费刺激饭店餐饮的持续发展，大众餐饮将成为餐饮市场的消费主流之一。

当然，集团型公款消费也仍是管理者需要注重的对象。

（三）顾客消费日趋理性化

顾客餐饮消费日趋理性，以往的突击消费、跟风消费等现象逐渐减少。

（四）顾客口味需求多样性

随着不同国家、不同地区、不同民族之间的交往日益频繁，人们的饮食习惯相互影响，多种餐饮文化水乳交融，顾客口味呈现多样性，传统“靠山吃山，靠水吃水”、“北方吃牛羊，南方吃鱼虾”的消费观念也发生了变化。同时，在猎奇心态的促使下，人们会不断地品尝、鉴赏新的餐饮产品，逐渐形成了中菜西吃、西菜中吃，粤菜北伐、北菜南烹，川菜东突、淮扬菜西进，韩国烧烤、日本料理、泰国菜、马来菜大举进攻的局面。

餐饮经营者只要适应了顾客的消费需求，办出了自己的经营特色，不管经营什么风味的餐厅，都能获得目标市场顾客的青睐。

（五）顾客对菜点有利于身体健康的关注越来越强烈

具体表现在：

1. 菜点特征的变化

逐步从以前重油、重盐、重酱色、重味过渡到现今重本色、原味道和清淡；从以前“三高”（高热量、高脂肪、高蛋白）食品过渡到现今蔬菜、水果类食物；绿色食品、绿色蔬菜将覆盖餐饮市场等。

2. 膳食平衡

餐饮将朝营养化、健康化的方向发展，注重各种营养的平衡搭配。

3. 功能类膳食的需求增大

养生和食疗膳食的需求上升，在我国，人们向来就很重视“医食同源”、“药膳合一”，利用食物原料的药用价值，烹成各种美味的佳肴，达到对某些疾病防治的目的。

4. 消费者越来越注重“三养哲学”——营养、保养、修养

尤其是老年消费者更注重养生保健，以求延年益寿。

（六）餐饮生产从饭店制作向消费者订购、委托饭店制作过渡

餐饮生产传统方式是客人从餐厅提供的菜点（菜谱）中选择合适的菜点，然后厨房按事先制定的标准菜谱进行生产。随着人们生活水平的提高，客人可以提前提出自己设计的“家庭式菜单”，由饭店负责制作。到餐厅就

餐,从简单的购买性行为转变成了“订购”行为和“委托制作”行为。

(七) 热衷于休闲餐饮

随着物质条件的提高、顾客消费意识的觉醒及现代人精神压力的增加,使得现代消费者在餐饮消费上融入了更多的休闲需求,休闲开始注入餐饮市场。

(八) 家庭消费将迅速增加

由于人们工作繁忙,越来越多的家庭不再在自家厨房做饭,而是在餐厅解决一日三餐。卫生、方便、价格合理的社区餐厅将主要承担这一任务,越来越多的餐厅将提供外卖和送餐服务。

(九) 较高消费水平的客人将会增多

随着生活水平的日益提高,人们对于美食的追求会日益加强。选料讲究、加工细致、出品正宗优质的高档餐厅是具有较高饮食品位的客人定期光顾的地方。

四、餐饮经营管理存在的问题

- (1) 发展失衡化,不仅地区发展不平衡,而且不同规模企业发展也不平衡,中小企业发展步伐较慢;
- (2) 扩张盲目化,有些企业急于做大,管理能力不足,导致后续发展无力;
- (3) 竞争无序化,行业运作欠规范;
- (4) 经营雷同化,总体特色经营水平不高,企业之间复制的现象普遍;
- (5) 人才匮乏,尤其是复合型人才更是奇缺;
- (6) 原材料成本涨幅较大,水、电、煤气及米、面、蔬菜等原料涨幅较大,提高了企业的经营成本,导致企业营业额比去年提高,利润却下降;
- (7) 对食品营养和安全卫生问题重视程度依然不够,管理部门的方法与政策有待完善。

五、餐饮经营管理的发展态势

- (1) 规模化、规范化、集团化、创新化仍然是餐饮产业发展的主题;
- (2) 善于引进并能够运用现代管理方法的职业经理人成为行业争夺的焦点人才;
- (3) 食品安全和营养健康问题将得到进一步重视;
- (4) 以人为本,客人和员工同样重要,人才就是生产力;
- (5) 服务质量的标准和内涵正在向以标准化、程序化为基础的个性化和

感情化方向发展；

(6) 经济效益管理正在向以预算目标为中心的多元化和多方位控制的方向发展，并寻求餐饮收益管理的方法；

(7) 信息化和现代化进程加快。已经有众多的餐馆开始运作“无纸厨房”，侍者通过电脑向厨师发送餐单，再不用跑前跑后团团转了。越来越多的快餐店开始启用饮料自动售货机，这一方面是为了节省人力，另一方面也是为缩短顾客排队等候的时间。网上订餐又将成为食客中流行的新潮方式，而且大有越来越火暴的势头。这些做法将给全球餐饮界带来新一轮的经营模式。

目 录

餐饮业一家谈(代前言)

第一章 餐饮经营管理 1

- 第一节 餐饮经营管理概述 3
- 第二节 餐饮经营管理的特点 13
- 第三节 餐饮部管理制度 17
- 第四节 饭店餐饮外包策略 29

第二章 餐饮组织与人力资源管理 35

- 第一节 组织管理能力 37
- 第二节 餐饮部各餐厅人员定编的办法 44
- 第三节 餐饮服务对管理人员的素质要求 49
- 第四节 餐饮部岗位工作职责 54
- 第五节 对员工的认识 60

第三章 餐饮产品管理 65

- 第一节 餐饮产品构成 67
- 第二节 菜谱设计 75

第四章 餐饮营销管理 83

- 第一节 顾客管理 85
- 第二节 顾客分析 91
- 第三节 餐饮经营行情调查 99
- 第四节 餐饮市场定位 102
- 第五节 营销策略的发展与应用 108
- 第六节 促销策略 116

第五章 餐饮服务管理 125

- 第一节 餐饮服务质量管理 127
- 第二节 餐饮服务规程管理 137
- 第三节 点菜服务 152
- 第四节 宴会设计与宴会服务的组织实施 159

第五节	到会与自助餐服务的管理	172
-----	-------------	-----

第六章 餐饮数字管理技能 177

第一节	餐饮经营主要指标	179
第二节	餐饮成本分析	183
第三节	收入、成本预算	187
第四节	餐饮成本控制	190
第五节	价格管理	197

第七章 现代厨房生产管理 203

第一节	厨房生产管理概述	205
第二节	厨房生产任务及质量的控制方法	210
第三节	厨房卫生与安全管理	212

第八章 餐饮创新经营 223

第一节	餐饮创新经营的原则	225
第二节	菜点创新	226
第三节	餐饮服务创新	231
第四节	餐饮经营管理创新	233

第九章 餐厅开业知识 243

第一节	开业前的准备工作	245
第二节	开业前的人员培训	254
第三节	开业前餐厅空间布局及氛围布置	257
第四节	餐厅模拟运转	260
第五节	餐厅试营业	263

第十章 餐饮部执行力打造 269

第一节	执行力概述	271
第二节	企业层面提高执行力的举措	273
第三节	管理者层面提高执行力的举措	277
第四节	基层员工层面提高执行力的举措	286

主要参考文献	293
--------	-----

后记	294
----	-----

第一章 餐饮经营管理

管理要点

- 餐饮经营的环节
- 餐饮经营管理的具体内容
- 如何进行餐饮决策
- 餐饮生产、经营管理的特点及如何突破特点的限制
- 餐饮部制度建设
- 餐饮外包策略的实施
- 日常管理工作

引子 »»

餐饮部经理（职业经理人）必须是一位杂家。餐饮经营管理环节多，管理复杂；经营决策内容多，决策难度大；餐饮经营受制多，但灵活经营空间仍比较大；饭店餐厅种类多，亦存在外包经营的可能。

第一节 餐饮经营管理概述

餐饮部是饭店主要经营收入部门之一，负责经营中、西餐厅，酒吧等，向宾客提供中、西式散餐，自助餐，团体包餐，宴会（酒会），客房送餐及酒吧服务。餐饮服务的质量水平和风格特色，在很大程度上反映着饭店整体质量水平和风格特色。

餐厅是饭店的配套设施，亦是客人重要的社交场所。餐厅经营能为饭店带来较为稳定的现金流。提供良好的餐饮服务能增加客人对饭店服务的认同感。餐厅提供服务的好坏不仅直接关系到饭店的声誉和形象，而且影响到饭店的客源和经济效益。

一、餐饮经营的作业程序

饭店餐饮计划的制订是饭店经营运转的第一个步骤。它包含了餐饮的总体市场定位；餐饮经营档次、风格的定位；餐饮经营场所的选择；餐饮经营产品的确定等，其作业程序请参见图 1-1。

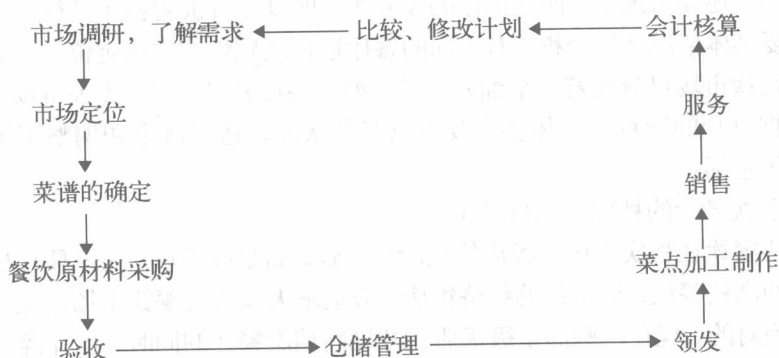


图 1-1 餐饮经营的作业程序

（一）市场调研，了解需求

这是餐饮经营的首要环节，其实质就是寻找市场机会。饭店餐饮的客源

主要包括两部分，一是饭店住店客人，二是饭店所在地的当地居民。必须对这两部分客源进行调研，以了解他们的需求。

对住店客人的需求研究，必须结合饭店的整体定位以及客房的市场定位情况。对当地居民的调研，是指对餐厅的市场区域内（餐厅的消费者所分布的地域范围）的人口情况、职业情况、机关事业单位情况、社区特征（文化、商贸、会展、工矿）的调研。

此外，竞争者也是调查的对象。对竞争者的情况进行调研，主要是对直接竞争者的调查。直接竞争者是在本餐厅的中心市场区内有着与本餐厅类似的经营范围和目标顾客、提供与本餐厅类似的产品和服务的餐馆。

市场调研必须回答的问题有：

- (1) 竞争对手是谁？其优势与劣势何在？
- (2) 当地市场的人口结构如何？
- (3) 本餐厅的目标顾客是谁？
- (4) 本餐厅的潜在顾客对餐厅的氛围、菜式选择及服务方式有何要求？
- (5) 顾客对餐饮产品价格与价值的对比有何看法？

（二）市场定位

餐饮企业必须根据市场的竞争情况和企业自身的条件，寻找到属于自己的那部分市场。市场定位准确与否，直接关系到餐饮经营的成败。准确的市场定位可以帮助企业及时把握市场机会，制订相应的营销计划，采取有效的竞争策略和手段，树立企业及产品的形象，迅速占领目标市场。

饭店在进行餐饮市场定位的时候，首先就要对餐厅类型进行决策，如确定中餐厅、西餐厅、酒吧、宴会厅（多功能厅）等；在中餐厅、西餐厅类型的决策中，还要考虑中、西主餐厅的设立等。所以在对饭店餐厅进行市场定位时，要具体情况具体分析，对不同的餐厅进行区别性的市场定位。一般来说饭店餐饮市场可分成若干个细分市场，如中餐可分粤、川、鲁等市场。饭店要根据自身的特点、整体要求及市场竞争状况，适时确定和调整市场定位。具体包括：

1. 餐饮经营的档次、风格定位

饭店餐饮在档次上应与饭店的档次相一致。高星级饭店，应该具有与之相适应的高档餐饮；低星级的经济饭店，应追求大众化的餐饮市场定位。但这不是绝对的，现在一些高星级饭店在开设高档次餐厅的同时，也开辟了一些大众化的食街。

2. 餐饮经营场所的安排

饭店安排餐饮经营场所时应遵循两个原则：一是方便客人；二是服从、服务于整个饭店的总体利益需要。一般在进出饭店比较方便的门厅或大堂附近设立为客人提供快捷餐饮服务的咖啡厅及大堂吧，而在饭店的二层、三层

安排团队会议餐厅和大宴会餐厅的居多,饭店中高档的主题餐厅或高级宴会厅一般位于整个饭店观景最佳处。

(三) 菜谱的确定

菜谱的确定就是确定各个餐厅所能提供的菜肴产品。菜谱在餐饮经营和管理中也起着非常重要的作用。这是因为,不论是菜肴原料的采购、菜肴成本的控制、菜肴的生产和服务、厨师和服务人员的招聘还是餐厅和厨房的设计与布局等都要根据菜谱上的产品风格和特色而定,违背这一原则餐饮经营就会失败。因此,菜谱是饭店和餐厅重要的经营管理工具。菜谱一旦成功制定,该餐厅的经营目标也就确定无疑了。

(四) 餐饮原料采购

餐饮原料的采购是为厨房等加工部门提供适当数量的食品原材料的过程。它是餐饮经营活动的重要环节之一。原料采购的目的在于以合理的价格、在适当的时间、从安全可靠的货源、按规格标准和预定数量采购餐厅所需的各种食品原料,保证餐厅业务活动顺利进行。

要完成采购任务,餐饮部应该制定完整的采购方针、原则和规程,同时选派具有相当专业知识的人执行具体的采购任务。

(五) 餐饮原材料验收

饭店按质按量并以合理价格订购原料并不能保证供货单位也按质按量并以合理价格为饭店提供原料物品。验收的主要目的是检查送货的数量是否符合订购的数量,原料的质量是否符合规格标准,价格是否符合原先的报价等。

(六) 餐饮食品原材料仓储管理

餐饮食品原料的储存管理是办好餐饮企业的一个重要环节。餐饮原料经采购、验收之后,大部分原料直接进厨房进入生产阶段,另有少部分原料进入食品原料仓库,转为仓储环节。在该环节,首先,要使所有食品原料“对号入座”,进入对应的仓库,在合适的库存环境中保存;其次,在库期间,要保证所有原料在保质期内获得应有的“呵护”;第三,保证库存食品原料与这些原料所代表的资金价值量处于合理可控状态;最后,向厨房等用料部门提供相应的发料服务。

许多餐饮企业由于对餐饮食品原料的仓储管理混乱,引起食品饮料原料变质腐败,或致使食品饮料原料遭偷盗、丢失、被私自挪用,使企业的餐饮成本和经营费用提高。

(七) 餐饮食品原材料领发

厨房各出品部门按流程填写领货单到仓库领出原材料,领出的原材料计入生产成本。

（八）菜点加工制作

菜点加工制作是餐饮业务管理的中心环节之一，是将食品原料按饭店标准菜谱的要求，加工成菜点成品的过程。其管理过程涉及生产流程安排、原料加工管理、后镬（炉灶）制作和生产管理协调等方面。该环节管理的好坏直接决定产品质量和风味特点，影响客源多少、成本消耗和经济效益。菜点加工制作必须保证在最大限度上满足客人对菜点的合理需求，还必须保证卫生、安全，并且能使企业获得最佳的赢利。

（九）销售

销售是指将菜点、酒水介绍给顾客，并力争使顾客知晓、接受菜点和酒水的过程。饭店餐饮经营管理人员与市场营销部的工作人员通过店内、店外两个促销阵地，采用人员推销、媒体促销、重大事件活动促销以及公共关系等手段，将企业的餐饮产品推介给市场。

（十）餐饮服务

餐饮服务是餐厅为顾客提供订餐服务、迎宾服务、就餐服务、结账服务等一系列服务的总和。这一环节的核心问题是如何为客人提供个性化服务。

（十一）会计核算

会计核算的内容有：

- （1）编制餐饮成本费用的预算；
- （2）对餐饮营运阶段实施实时控制，主要包括成本控制和销售控制；
- （3）确定实际经营成果，进行成本—业务量—利润分析；
- （4）对预算和实际经营成果进行比对，寻找差异。

通过对会计核算，可以及时掌握营运的实际情况，便于管理者总结经验、吸取教训。

（十二）比较、修正

根据经营实绩与预算比较的情况，对各个环节进行修正、调整。

二、餐饮经营管理的内容

餐饮经营管理主要包括两大块，即经营与管理。具体包括：

（一）餐饮营销管理

根据饭店市场环境和内部条件，选准目标市场；确定经营特色，安排花色品种；研究制定经营方针、经营策略；广泛招徕客源，扩大产品销售。

具体工作有：市场定位管理、菜谱设计、顾客管理、文化营销、主题营销、全员营销等。