

pengren



餐饮业经营与管理

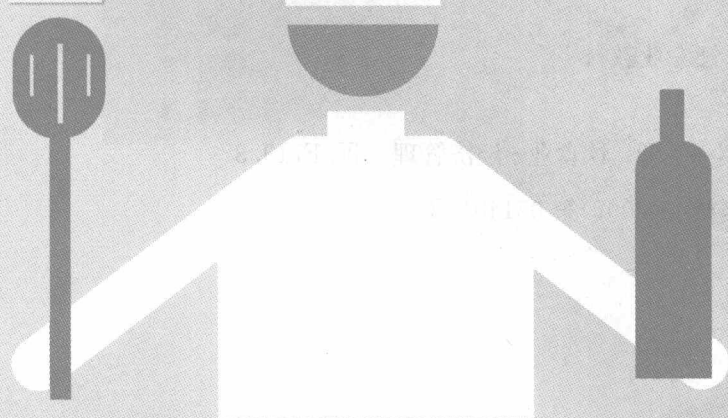
全国中等职业技术学校烹饪专业教材



pengren pengren

 中国劳动社会保障出版社

Pengren



餐饮业经营与管理

全国中等职业技术学校烹饪专业教材



pengren pengren pengren

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮业经营与管理/李刚, 赵子余主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2007

全国中等职业技术学校烹饪专业教材

ISBN 978-7-5045-6033-9

I. 餐… II. ①李…②赵… 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 051401 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.25 印张 182 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 13.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前言

Preface

为了更好地适应全国中等职业技术学校烹饪专业的教学要求,劳动和社会保障部培训就业司组织全国有关学校的职业教育研究人员、一线教师和行业专家,对中等职业技术学校烹饪专业的教学计划及相关课程的教学大纲进行了修订。根据新的教学计划和教学大纲,我们组织了相应教材的修订工作。

这次教材修订工作的重点主要有以下几个方面。

第一,坚持以能力为本位,重视实践能力的培养,突出职业技术教育特色。根据烹饪专业毕业生所从事职业的实际需要,合理确定学生应具备的能力结构与知识结构,对教材内容的深度、难度做了较大程度的调整。同时,进一步加强实践性教学内容,以满足企业对技能型人才需求。

第二,根据餐饮行业发展,合理更新教材内容,尽可能多地在教材中充实新知识、新方法、新设备和新工艺等方面的内容,力求使教材具有鲜明的时代特征。同时,在教材编写过程中,严格贯彻国家有关技术标准的要求。

第三,努力贯彻国家关于职业资格证书与学生证书并重、职业资格证书制度与国家就业制度相衔接的政策精神,力求使教材内容涵盖有关国家职业标准(中级)的知识和技能要求。

第四,在教材编写模式方面,尽可能使用图片、实物照片或表格形式将各个知识点生动地展示出来,力求给学生营造一个更加直观的认知环境。同时,针对相关知识点,设计了很多贴近生活的导入和互动性训练等,意在拓展学生思维和知识面,引导学生自主学习。

本套教材可供中等职业技术学校烹饪专业使用,也可作为职工培训教材。

本次教材的修订工作得到了北京、河南、江苏、浙江、湖南、山东、四川、广东等省、市劳动和社会保障厅(局)及有关学校的大力支持,在此我们表示诚挚的谢意。

《餐饮业经营与管理》主要内容有:现代餐饮经营管理概述,餐饮经营类型,餐饮经营策划,餐饮人力资源管理,厨房管理,餐厅管理,餐饮服务管理,菜单的设计,餐饮产品的全面质量管理等。

本书由李刚、赵子余主编,王利荣、时月岭、李超、李月清、陈立华参加编写。

劳动和社会保障部教材办公室

2007年2月

第1章 概述 /1

- 2 § 1—1 餐饮市场的基本特征
- 6 § 1—2 餐饮企业经营管理的目标
- 10 § 1—3 餐饮企业经营管理的內容
- 13 § 1—4 餐饮企业经营管理的趋势
- 15 思考与练习

第2章 餐饮经营类型 /16

- 17 § 2—1 传统餐饮经营类型
- 22 § 2—2 自助餐饮经营类型
- 25 § 2—3 创新餐饮经营类型
- 27 § 2—4 餐饮企业组织机构
- 30 思考与练习

第3章 餐饮经营策划 /31

- 32 § 3—1 确定餐饮目标市场
- 36 § 3—2 餐饮经营方式
- 39 § 3—3 餐饮企业的选址
- 42 § 3—4 餐饮企业名称与标牌
- 46 思考与练习

第4章 餐饮人力资源管理 /47

- 48 § 4—1 餐饮人力资源管理概述
- 49 § 4—2 餐饮员工招聘
- 51 § 4—3 餐饮员工评估
- 54 § 4—4 餐饮员工培训
- 57 思考与练习

第5章 厨房管理 /58

- 59 §5—1 厨房管理基础知识
- 63 §5—2 厨房组织机构及人员配置
- 68 §5—3 厨房设计与布局
- 72 §5—4 厨房设备管理
- 78 思考与练习

第6章 餐厅管理 /79

- 80 §6—1 餐厅的类型
- 82 §6—2 餐厅环境布置
- 86 §6—3 餐厅运营与管理
- 93 思考与练习

第7章 餐饮服务管理 /94

- 95 §7—1 餐饮服务方式与服务程序
- 99 §7—2 餐饮服务的质量管理
- 104 思考与练习

第8章 菜单的设计 /105

- 106 §8—1 菜单的基本类型
- 110 §8—2 菜系与菜单设计
- 113 §8—3 膳食营养与菜单设计
- 114 §8—4 菜单内容及安排
- 117 §8—5 菜单的定价
- 119 思考与练习

目录

Contents

第9章 餐饮产品的全面质量管理 /120

- 121 §9—1 餐饮产品质量的相关知识
- 125 §9—2 餐饮产品全面质量管理
- 130 §9—3 餐饮产品生产质量管理
- 139 思考与练习

第 1 章

概述

学习目标

1. 了解餐饮产品、餐饮消费市场及餐饮经营的目标。
2. 掌握现代餐饮企业的经营理念、管理内容及经营管理趋势。
3. 学会分析餐饮企业经营管理的现象和问题。

§ 1—1 餐饮市场的基本特征

一、餐饮业的基本特征

1. 餐饮业是增长最快的行业

餐饮业是典型的劳动密集型服务性行业,全国现有 350 万家企业,1 800 万从业人员。餐饮业自改革开放以来一直作为国内消费需求中发展速度最快、增长幅度最大的行业,每年都保持在两位数的增长幅度。随着行业整体经营水平的提高和经营规模的扩大,餐饮业正在成为中国产业经济体系中备受重视的重要产业之一。

2. 餐饮业是竞争最激烈的行业

随着餐饮业由卖方市场转向买方市场,该行业已成为国内投资的热点,不同水平、不同档次的餐饮企业基本上形成了全方位竞争的市场格局,并且竞争已经从区际提高扩展到了国际。同行间的竞争将促进我国餐饮业整体经营水平的提高,在餐饮业流传着中国餐饮企业平均寿命只有 2.9 年,5 年的存活率也只有 10% 的说法,主要是指淘汰那些脏、乱、差、不具备经营餐饮条件的企业,优胜劣汰的市场经济法则将使中国餐饮业的整体水平得到较快提高。餐饮业在未来一段时间仍将是最具有赚钱机会的行业。最主要原因是教育普及使得他乡求学的学子日益增多、团体用膳、社会交际、公司应酬甚至结婚喜庆等,对餐饮业而言都是商业的契机。加上我国旅游、观光业的发展,人们度假休闲的同时,更需要餐饮业作为调剂生活的必备要素。

3. 餐饮业是衡量人们生活水平的行业

首先,餐饮业是社会经济发展的晴雨表,从餐饮业的演进,可以看出人类进步的历史。餐馆在古代称谓很多,文献可考的有“旗”“酒家”“酒肆”“客栈”等。餐饮业真正普遍流行大概在汉、唐时代,这是历史上的太平盛世,交通发展迅速,各处通商,大街小巷到处都可以看到酒店、熟食店。中华美食一直承传传统的“色”“香”“味”俱全的烹调精髓,在世界饮食艺术舞台上独领风骚,餐饮业的发展已经成为民族文化的一部分。

其次,一个地区的餐饮业是否兴盛,可以反映人们的消费能力。经济的发展,尤其是人均国民生产总值和人均国民收入水平的变化将直接影响人们对餐饮产品的消费。人均国民收入水平越高,意味着人均个人可消费支出越多,人们对吃的要求也越来越高,人们在重视菜品质量的同时,还会考虑管理、服务、环境、文化含量等多种因素,更加追求精神消费,使消费向个性化和多样化发展。

4. 餐饮业是一个与其他行业高度相关的行业

餐饮业的发展,与上游生产制造业有关,例如食品加工业、陶瓷业、餐饮设



备制造业等；与横向的相关行业有关，如装潢业、广告业、印刷业、劳动人民培训服务业、环保处理业等；还与餐饮业下游企业的发展有关，如餐饮顾问公司、餐厅清洁消毒公司等。相关行业的发展促进了餐饮业的发展，如食品原料加工越来越精细，半成品越来越普及，使得餐饮业原料的来源越来越符合餐饮企业的需求；种植业技术的提升，能不受季节影响供应品质与数量稳定的蔬菜；保存设备与技术的提升，使冷冻或外卖食品的品质与品味越来越能让消费者接受；餐饮机械设备的快速发展加快了烹饪工业化的进程。餐饮业对国民经济发展的依赖性很强，同时，餐饮业的发展反过来也带动了种植业、养殖业、食品加工业和商业等发展。餐饮企业经营活动的增加，发展机会的增多，使得餐饮企业的投资规模也将迅速扩大。

5. 餐饮业是集生产、销售、服务、消费于一体的行业

餐饮业最显著的特征之一，就是生产、销售、服务、消费在同一时空完成。首先，餐饮业包含有生产企业的特征，将原料在厨房里准备，经过专业人员的精心烹制，而后在餐厅里出售。因此，从原料的采购、验收、处理、储藏、烹调、配膳直到服务顾客的整个流程，都需要精心的规划。其次，餐饮业也具有零售业的特征，餐厅将其烹调好的产品以合理的价格出售给消费者。以何种经营方式来销售并使顾客乐于接受，各个餐厅所采用的方式有较大的差别。再次，餐饮业因它的产品独具特色更显服务特征。

二、 餐饮企业经营存在的问题

1. 整体经营水平较低

我国餐饮企业经营水平与发达国家餐饮企业相比仍然处于较低水平，主要表现为：第一，大多数餐饮企业仍是“手工作坊式”生产方式，烹饪生产活动仍主要依靠经验和手艺，因人而异，相关技术设备的开发及市场的配置落后，餐饮生产机械化、自动化程度低；第二，大多数餐饮企业经营观念和经营方式落后，创新与开发意识不够强；第三，缺少与国际餐饮业接轨的行业标准，餐饮行业的整体发展水平仍很落后。

2. 卫生状况较差

我国除了高星级饭店外，大多数中小餐饮企业的卫生状况较差，如餐厅没有洗手间（池）、厨房没有高温洗碗机、服务人员卫生意识淡薄等。加入 WTO 后，外国品牌的餐饮企业进入，将引导和促进我国餐饮企业在环境卫生、饮食卫生方面得到快速、全方位的改进，有利于餐饮企业参与国际竞争。

3. 从业人员素质偏低

中国餐饮业从业人员的文化水平大都是初、高中程度，营养卫生知识与规范技术操作基础薄弱，更缺少适应现代机械化、信息化条件下的工作能力。工业经济时代的餐饮业要求从业人员文化素质高、综合运营能力和研究创新能力强。随着餐饮企业的规模、质量、层次上的进一步发展，集团化、连锁化的积极开拓，

急需一批高素质的餐饮业从业人员，这在很大程度上决定了餐饮企业的成败。

三、 餐饮产品的基本特征

1. 餐饮产品的内涵

狭义的餐饮产品是指作为人们日常生活基本组成部分的菜品、饮料及伴随的餐饮供应服务。这对于餐饮企业经营来说还是不够全面的，因为人们对餐饮企业产品的要求包含两个方面：一是有形的产品，如餐厅装潢、座位、菜单、设备、制服、食物种类与品质等，都直接与消费者的喜好有关；二是无形的产品，如餐厅的气氛、风格，人员的服务，环境的清洁、卫生，甚至礼仪、习俗、时尚等文化内容。所以，餐饮产品应该是由菜品、饮料、环境、服务及饮食文化构成的综合性产品。

(1) 菜品和饮料是功能产品 顾客光顾餐厅，从具有色、香、味、形的菜肴、饮料中获取营养来满足生理上的需要，这是顾客最基本的需要，也是餐饮企业经营的物质基础。

(2) 环境和服务是精神产品 人类恢复精神与体力的方法，都与进食和休息有关。就餐环境、用餐气氛、烹饪技艺、服务态度等是餐饮产品中必不可少的内容。顾客光顾餐厅总是希望在满足生理需要的同时，还要追求精神上和心理上的满足和愉悦。

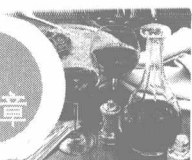
(3) 餐饮文化是核心产品 首先，中国烹饪蕴含着丰富的文化内容，如风味菜、宫廷菜、官府菜、寺院菜以及家常菜往往与一定的历史典故、名人传说等相联系；其次，企业在经营这些菜品时，要体现出与菜系相关的就餐环境、服务礼仪等文化内容；再次，一个餐饮企业所经营的某种饮食是一定民族和地区人们生活习惯、民俗、信仰等的反映。一个餐饮企业应以独特的餐饮文化来区别于同行业其他企业。

2. 餐饮产品的特征

(1) 消费性 饮食能够满足人们一日三餐的基本生理需求，营养和健康是人们追求的生活目标之一，所以，餐饮产品的需求具有无限大的潜力。当然，人们对餐饮产品的现实消费与生活水平有着直接关系，餐饮产品的日常消费特征要求餐饮企业根据顾客的饮食习惯来提供经营项目和服务内容，根据顾客消费需求的变化来调整餐饮产品结构。

(2) 地域性 由于地域、气候环境的不同，使得构成不同地区的餐饮产品的主副原料之间存在着差异；由于习俗等不同，使得餐饮产品在口味、烹制方法、饮食习惯上存在着差异。正是由于这些差异性形成了众多的风格菜系和风味饮食，也正是由于餐饮产品的地域性使得具有特色风味的饮食之间可以相互借鉴，也使跨区域经营成为必要。

(3) 文化性 餐饮产品所包含的文化内容具有历史的追溯性和时代的延续性。人们在消费菜品和饮料的同时能享受和了解一个特定时代的风俗、礼仪。



1) 饮食本身的色、香、味、形、器、名等因素具有丰富的文化内涵。从菜品本身来讲,它的起源、烹制、风味都具有一定的文化背景,尤其是一些传统菜品的历史掌故,更是具有深厚的文化内涵。

2) 就餐环境是饮食文化的组成部分之一。餐厅的设计装潢、功能布局、装修装饰风格都体现出一定的文化主题和内涵,都要与其所经营的菜系相协调、匹配。

3) 餐厅的服务思想、经营观念则从更高层次上展现了餐饮文化。

(4) 多功能性 餐饮产品具有一定的社交功能。借助于就餐,人们增加了相互交流时间和机会。另外,餐饮产品还具有休闲功能。人们在和谐雅致的就餐环境中可以使情绪舒缓、精神愉快、身心放松,从菜名、菜品的典故和寓意中增长知识。同时餐饮产品还具有商业功能,餐厅作为人们谈生意的场所,有千万宗的生意在这里完成。所以餐饮企业要为工作节奏快、生活紧张的人们创造一个良好的就餐环境,使人们在享用精美食品的同时得到休息,恢复体力和精力。

(5) 可组合性 餐饮产品的可组合性要求餐饮企业不断地加强产品的开发创新,不仅要适时推出新品种,而且还要对老品种在保持其传统风格的基础上,在生产工艺和产品质量上不断提高,使产品精益求精。餐饮产品的可组合性体现在以下三个层次:

- 1) 餐饮原料的可组合性。
- 2) 餐饮菜品的加工方法、服务方式的可组合性。
- 3) 菜品、饮料、环境、服务等综合的协调性。

四、餐饮消费市场的基本特征

1. 理性化消费

家庭私人消费已逐渐成为市场主流。餐饮市场从以价格选择为主向价格、品位、气氛、服务、品牌、文化等方向转变,选择性和理性化消费特点明显增强。现代人追求健康、安全、环保,反映在饮食习惯上,就是追求使用天然原材料的营养食品;注意饮食和环境卫生;希望有消费愉悦的感受,而不仅是满意;拥有国际品味并要求国际品质,各国餐饮美食陆续引进,消费者对新事物接受程度高;重视价值更胜于价格,追求高品质、高服务、精致化饮食。重视信息,不只希望知道菜名,而且要求获得菜品营养等信息。

2. 多层次消费

由于地区经济发展不平衡,人们收入水平之间存在着差异,使餐饮消费存在多个层次。对高收入家庭,“健康”占首位,“滋味”占第二位;对低收入家庭,“价格”或“数量”占首位。我国目前大部分地区正处于从温饱迈入小康阶段,由于受传统饮食文化的影响,目前“滋味”仍占第一位,而饮食营养和质量则处于次要地位,但人们已经比以往更加重视餐饮质量了。这种需求的多层次性使餐饮企业也呈现出多样性。

3. 零散性消费

餐饮企业所面向的市场具有复杂多变的特点。一方面人们的口味、喜好有很大的差异,顾客的消费需求在总量和层次上不断发生变化;另一方面顾客在餐饮消费时具有选择的随机性,顾客根据自身的某些因素,选择餐饮企业或餐饮产品。对于餐饮企业来说,顾客进餐厅消费是单个的、零散的。所以餐饮企业要依赖散客或回头客来取得经营的成功,就要求通过合理选址、提高质量、增加顾客价值、提高顾客的满意度等一系列措施来增加回头率。

4. 诱导性消费

对顾客消费行为进行调查分析,了解并获得顾客对餐饮产品和服务的感觉及评价的有关资料,从而明确我们将提供给顾客什么,并知道如何去满足顾客的需要。通过制定适当的营销措施,有效引导消费者的购买行为。

§ 1—2 餐饮企业经营管理的目标

一、 经营目标

1. 制定经营目标的原因

餐饮企业要分析自身的能力条件,确定企业的顾客群,然后制定经营目标,并瞄准目标市场进行经营。餐饮经营若无长远规划只强调近期利益,必然导致企业为尽快收回投资而“牺牲”顾客利益,只会影响企业经营活动的正常运行,降低产品和服务质量,使企业逐步陷入经营的恶性循环。没有目标的企业,经营就不会有方向,也就不可能采取相应的策略和手段发展企业。企业经营必须制定一定时期内要达到的发展目标,并且让这些目标深入员工心中,以便把全体员工动员起来,为实现目标而积极努力,充分发挥其积极性、主动性和创造性。

2. 制定经营目标的原则

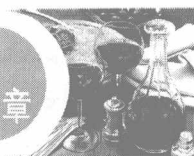
餐饮企业经营目标是必须在一定时间、资源条件下实现的。所以,在目标的制定过程中一般应掌握以下几个基本原则:

(1) 总体性原则 经营目标应是关于企业全局和总体性的问题,目标能否实现将成为企业在一定时期内经营成败的关键性重大问题。

(2) 一致性原则 总体目标、中间目标和具体目标要协调一致和相互衔接,形成规划目标的统一体系,实现总体运行的良性循环。

(3) 可行性原则 制定经营目标,要对餐饮企业现有条件、环境进行可行性分析,要保证目标能够如期完成,既不能不顾客观条件把目标定得过高,也不能把目标定得过低,否则就失去了发展的动力。

(4) 激励性原则 经营目标要具有激励性和动员性,要能成为激发全体员工积极性的强大力量。



(5) 定量化原则 经营目标要定量化,以便于考核和衡量,并具有可比性。

(6) 发展性原则 经营目标应随着企业内外部条件的发展变化进行及时调整,以适应新的形势要求。

3. 经营目标应顺应激烈的国际竞争形势

随着我国加入 WTO,餐饮业的经营环境有了很大改变。国内同行业之间日益激烈的竞争,要求餐饮企业加强自身建设,加快自身发展,并且要按国际跨国公司的标准来改善经营。同时,国外餐饮企业的加盟,又迫使中国餐饮企业必须改变原来的经营思想和行为,制定适合国际竞争的经营目标。

(1) 走出思想上的误区 由于我国尚处于经济转型期,在管理、制度、标准等方面尚不够完善,在内、外部环境及自身经营素质的影响下,我国餐饮经营思想还存在着很多误区。加入 WTO 后,餐饮企业趋于集团化、国际化发展,餐饮经营必须引进先进的经营理念、管理思想、管理方法和管理手段,否则餐饮企业只能是作坊式小餐馆,难以发展成现代公司制的企业集团。

(2) 增强国际竞争能力 中国烹饪要与国际接轨,就要求经营者拓展视野,高瞻远瞩,转变经营思想,适应现代市场需要,建立具有国际竞争力的餐饮企业。第一,企业生存和发展的动力是创新。因此,餐饮企业必须抛弃陈旧观念,力图推陈出新,不断开发新产品,使菜品在营养、口味、质量方面适合于国际标准,有能力参与世界竞争。第二,改善经营环境,增强管理活力。现代餐饮企业所处的环境是不断变动的。这种变动或缓慢或急剧、突发,对中国餐饮企业的生存能力将是一个严峻的考验。尤其是在急剧变动的市场环境中,那些档次低、条件差的餐饮企业,由于不能及时更新换代将面临生存危机或破产。

二、质量效益目标

1. 以价值为中心的经营管理

传统餐饮企业管理是以实物形态的物流为中心进行的,只强调了菜品的加工、成本的控制,而忽视了物流以外的其他方面的价值创造。现代企业管理是在市场经济条件下,在人流、物流、资金流和住处流的管理中,以价值的资金流为中心进行的。企业为了在竞争中生存和发展,要充分利用各种资本,来获取经济效益,提高企业竞争力。现代餐饮企业管理是在追求质量与效益相统一,坚持效益第一的前提下加速发展。

2. 以收入为目标的经营管理

餐饮企业扩大收入来源是获取利润的最主要手段,这就要求企业开拓新的卖点,扩大营业范围来获得收益。

(1) 食品外卖式 食品外卖式包括两种形式:一是送餐服务,即餐饮企业在接到顾客订单后,将食品和服务按时送到顾客指定地点的一种餐饮服务方式;另一种是外卖服务,即为店外过往顾客提供预先烹制好的食品或半成品。其最大特点是既能充分利用餐饮企业现有的设备设施,又不占有餐厅经营空间,同时还能



错开营业高峰时间。食品送餐服务的关键是及时、快捷地将食品送到顾客手中，这就要求企业能有满足送餐的运输条件和食品的保温、储存设施。

(2) 配送中心式 有一定规模的，尤其是一些连锁经营的餐饮店为节约采购、储存成本，建立有工业化生产规模的中心厨房，为所属企业及相关企业提供成品或半成品菜品。

(3) 技术输出式 随着餐饮企业技术含量的增加，企业独有的一些烹调技术、服务技术、管理技术等，将成为企业经营的内容向外输出。这一方面展现了企业的优势，扩大了企业的知名度，另一方面又为企业在实践中不断完善和提高现有技术水平提供了机会。

(4) 承办宴席式 餐饮企业为满足企业、家庭的要求，在餐厅以外的其他场所提供酒席宴会服务。这种方式必须结合实际经营情况，在人员、设施设备具备的条件下才能实现。

(5) 休闲经营式 利用企业的地理位置、场地条件或知名度开展一些与餐饮业相互补充的文化休闲经营活动，如举办儿童画展、电影明星照片展、时装表演或举办客户的联谊活动等。另外，可将餐饮企业与休闲项目经营结合起来，如在餐厅内设健身房或钓鱼等活动，吸引顾客光顾。休闲餐饮经营主要面向高档次消费顾客群，并要具备一定的场地条件。

(6) 附带经营式 附带经营具有一定特色的烹调加工设备和餐饮器皿以及礼品、玩具等产品，是现代餐厅较为流行的经营内容。这种经营方式是建立在企业的菜品和服务基础上的，企业只有形成经营特色，才有可能开发出受到用户或顾客欢迎的具有特色的设备、设施、器皿等。同时，经营产品的质量、风格应充分体现企业的整体形象，个别附属品应集实用性、观赏性于一体，使之具有收藏价值，从而使企业形象得以传播。

3. 以成本控制为核心的经营管理

(1) 控制原料成本 原材料成本控制的情况将会直接影响企业经济效益目标。餐饮企业生产经营过程中，原材料因消耗量大、采购频繁，其成本控制就成为餐饮经营中的核心内容，涉及采购、验收、储藏、加工等各环节。

(2) 控制劳动力成本 劳动力是餐饮企业创造经济效益的第一资源。劳动力成本过大不仅影响企业经济效益，而且造成工作效率的低下。劳动力成本控制是餐饮企业效益目标中较为重要的内容。

(3) 控制管理成本 餐饮企业经营管理各环节的费用比较分散，如果不严格加以控制，就会造成极大的浪费。节约管理费用是取得最佳经济效益的途径之一。

三、品牌目标

餐饮企业经营的品牌目标就是要使餐饮企业获得超过同行业平均水平的盈利能力。品牌不仅可以为企业直接从市场吸引顾客，获得现期经济效益，而且还可



以为企业衍生出综合效益。餐饮企业只有在社会上树立了信誉和声望,才能拥有超值的品牌,才能使企业获得生存和发展的更有利的条件。

1. 餐饮品牌营运现状

(1) 我国餐饮企业品牌战略的实施时间较短,处在品牌营运的起始阶段。

(2) 我国餐饮企业品牌战略的定位存在偏差:一是我国餐饮企业是靠菜肴推出牌子,国外餐饮企业是靠牌子推出菜肴;二是我国餐饮企业是靠菜肴广告推出一种菜肴,国外餐饮企业是靠广告推出企业形象和系列菜肴。

(3) 我国餐饮企业品牌营运战略的实施条件相当薄弱,主要表现在:一是国内市场的发育度偏低,行业保护与地区封锁行为时有发生;二是企业家市场的激励机制、监督机制不够规范,易导致餐饮企业经营者的短期化行为;三是国内餐饮企业品牌经营规模扩张能力较低;四是外国餐饮品牌已抢占国内市场,国内市场上餐饮企业的国际化竞争不断升级。

2. 实施品牌经营战略

(1) 创立良好的企业信誉 信誉是真正的无价之宝,是企业取之不尽的财富。餐饮企业内部各个部门、各个环节乃至各个岗位,都承担着树立和维护企业信誉的责任,只有共担风险,全面发展,各项措施都顺利执行,才能保证餐饮企业发展过程中总体行动的全面实现。而餐饮企业的良好信誉能使企业内部各个部门、各个岗位的经营活动处于最佳状态,使他们立足于企业整体发展,充分利用企业信誉所带来的良性影响。

(2) 树立良好的企业形象 良好的企业形象从根本上说是建立在提供优质的产品和服务的基础上的,企业形象反映产品的品质、服务的水准、社会的参与等有形与无形的内涵,而不单纯是靠媒体上的宣传或公开的捐赠就可维持卓越的企业形象的。餐饮企业形象具体表现为以下方面:

1) 产品形象 即所提供餐饮产品的色、香、味、形、质量以及卫生、环境、文化等给人的整体印象。

2) 员工形象 即员工的服务态度、职业道德、精神风貌和仪容、仪表等给顾客的整体印象。

3) 公关形象 即餐饮企业与地方政府、大众媒体、社区、公众、同行业等建立一个长期的符合社会整体利益、便于接受的印象。

4) 社会形象 餐饮企业在开展品牌竞争的过程中,为了适应公众不断变化着的评价标准,需要通过公共关系工作,不断改进和更新餐饮企业形象,或在原有形象中充实新的内容。公众评价标准总是在不断变化着,餐饮企业这种“洗心革面”的活动同样不会结束。餐饮企业参与有广泛群众基础的社会活动,是餐饮企业表现其宗旨和显示实力与信心,赢得公众好感的一种常用方法。

§ 1—3 餐饮企业经营管理的内容

一、资源的有效配置

餐饮企业经营管理的内容不能只局限在菜肴制作和厨房管理环节上,而是应该把可利用的各种资源整合起来,通过有效地利用人力、物力、财力和信息等生产要素,给资源赋予更大的价值,以此实现餐饮企业的经营目标。

1. 人力资源配置

餐饮企业的规模不同,对人员数量的配置也不同;餐饮企业的类型不同,餐厅人员的结构就不同;餐饮企业的档次不同,对人员素质的要求也不同。

2. 财力资源配置

不同规模的餐饮企业在设备、设施方面投入的差别决定了资金需求总量的不同,同时,餐饮企业类型的不同导致了资金使用的结构不同。

3. 物力资源配置

餐饮企业的类型不同,选择场所位置和规模就不同。如快餐店,一般选择较豪华的商业街道、车站等人流量大的地区,场地较小,座位周转率快,租金相对较高。不同类型的餐饮企业具有不同的布局、装潢设计,不同风格、款式的餐具、家具以及不同风味、不同档次的菜品、饮料。

二、风险管理

经营风险,是指餐饮企业在为赢得某一个经营机会,实现企业经营目标的过程中可能遭受的损失。餐饮企业经营的内部风险主要来自食品污染、环境卫生差、员工服务水准及管理水平低等。外部风险主要是经营环境差,如乱收费、缺乏高标准的行业规范、恶性竞争等。

1. 餐饮企业经营风险的分类

(1) 有形风险和无形风险

1) 有形风险 也称“硬风险”,如资金不足或占压、原料价格上涨、菜品降价、菜品不受欢迎、设备陈旧落后等。这种风险显而易见,造成的损失值可以计算。企业内部加强市场调研和经营风险管理,采取相应措施,就可以防止或减少这种有形风险的损失。

2) 无形风险 也称“软风险”,如服务质量低劣造成企业形象受损;菜品质量低、卫生条件差导致消费者的信任危机;宣传不实引起顾客的反感和逆反心理;管理人员缺乏责任感,员工人心涣散,劳动效率低,企业对问题熟视无睹造成的损失等。