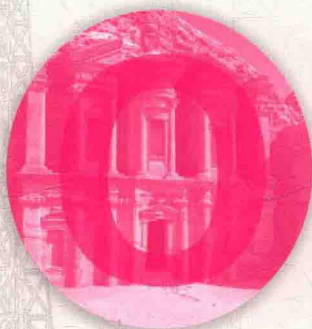




全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

总主编 ◎ 马 勇



酒店餐饮管理

Hotel Food&Beverage Management

邹益民 陈业玮 陈 俊 ◎ 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



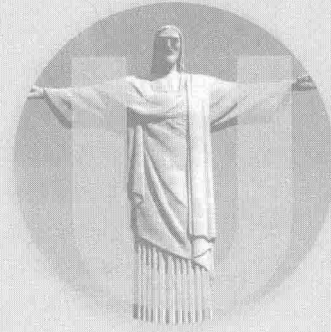
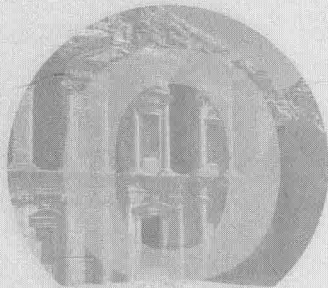
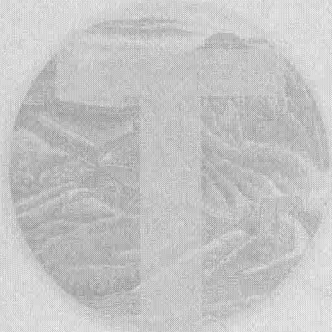
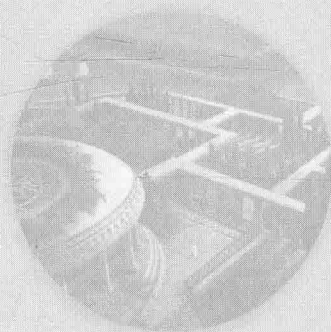
全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

总主编 © 马 勇

酒店餐饮管理

Hotel Food&Beverage Management

邹益民 陈业玮 陈 俊 © 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

酒店餐饮管理/邹益民,陈业玮,陈俊编著. —武汉:华中科技大学出版社, 2017.9
全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5680-3141-7

I. ①酒… II. ①邹… ②陈… ③陈… III. ①饮食业-商业管理-高等学校-教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 171063 号

酒店餐饮管理

邹益民 陈业玮 陈 俊 编著

Jiudian Canyin Guanli

策划编辑:李 欢 周清涛

责任编辑:李家乐

封面设计:原色设计

责任校对:李 琴

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:17.5 插页:2

字 数:423 千字

版 次:2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:49.80 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

编委会

全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

总主编

马勇 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任
中国旅游协会教育分会副会长
中组部国家“万人计划”教学名师
湖北大学旅游发展研究院院长,教授、博士生导师

编委 (排名不分先后)

田里 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会主任
云南大学工商管理与管理学院原院长,教授、博士生导师
高峻 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任
上海师范大学旅游学院副院长,教授、博士生导师
韩玉灵 全国旅游职业教育教学指导委员会秘书长
北京第二外国语学院旅游管理学院教授
罗兹柏 中国旅游未来研究会副会长,重庆旅游发展研究中心主任,教授
郑耀星 中国旅游协会理事,福建师范大学旅游学院教授、博士生导师
董观志 暨南大学旅游规划设计研究院副院长,教授、博士生导师
王琳 海南大学旅游学院院长,教授
梁文慧 澳门城市大学副校长,澳门城市大学国际旅游与管理学院院长,教授、博士生导师
薛兵旺 武汉商学院旅游与酒店管理学院院长,教授
舒伯阳 中南财经政法大学工商管理学院教授、博士生导师
朱运海 湖北文理学院管理学院副教授
罗伊玲 昆明学院旅游管理专业副教授
杨振之 四川大学中国休闲与旅游研究中心主任,四川大学旅游学院教授、博士生导师
黄安民 华侨大学城市建设与经济发展研究院常务副院长,教授
张胜男 首都师范大学资源环境与旅游学院副教授
毕斗斗 华南理工大学经济与贸易学院副教授
史万震 常熟理工学院经济与管理学院酒店管理系副教授
黄光文 南昌大学经济与管理学院旅游管理系教研室主任,副教授
窦志萍 昆明学院旅游学院教授,《旅游研究》杂志主编
李玺 澳门城市大学国际旅游与管理学院副院长,教授、博士生导师
王春雷 上海对外经贸大学中德合作会展专业副教授
朱伟 河南师范大学旅游学院教授
邓爱民 中南财经政法大学旅游管理系主任,教授、博士生导师
程丛喜 武汉轻工大学旅游管理系主任,教授
周霄 武汉轻工大学旅游研究中心主任,副教授
黄其新 江汉大学商学院副院长,副教授
何彪 海南大学旅游学院会展系系主任,副教授

Abstract

内容提要

本书从酒店餐饮业务的定位、特点及管理要求出发,建立餐饮管理的基本体系,注重各种业务的逻辑关系与理论应用,内容包括餐饮管理基本问题、餐饮管理前期决策、餐饮采供业务管理、餐饮厨房业务管理、餐饮产品管理实务、餐饮服务品质管理、餐饮营销策略管理、餐饮安全业务管理、餐饮经营效益管理。本书突出“目标导向,学思结合,学以致用”的教学思想,既可作为高等院校旅游与酒店管理专业的教材,也可作为酒店管理培训教材与酒店经理人的参考读物。

This book provides a thorough guide to the management of food and beverage in hotels, from the positioning, characteristics and operation requirements to the basic system with logic relations between each operation and theoretical applications. It covers the contents as basic issues of food and beverage management, preliminary decision-making of food and beverage management, purchasing and delivery of food and beverage operation, kitchen operation and management, food and beverage product management practices, food and beverage service quality management, food and beverage marketing operation, food and beverage safety management, food and beverage benefit management. It explores the teaching approaches with objective orientation, studying and thinking combination, and studying for the purpose of application. It could be regarded as not only the textbook for students major in hotel management of universities and colleges, but also the training materials for hotel management, or additional reading for hotel managers.

总序

Introduction

旅游业在现代服务业大发展的机遇背景下,对全球经济贡献巨大,成为世界经济发展的亮点。国务院已明确提出,将旅游产业确立为国民经济战略性的支柱产业和人民群众满意的现代服务业。由此可见,旅游产业已发展成为拉动经济发展的重要引擎。中国的旅游产业未来的发展受到国家高度重视,旅游产业强劲的发展势头、巨大的产业带动性必将会对中国经济的转型升级和可持续发展产生良好的推动作用。伴随着中国旅游产业发展规模的不断扩大,未来旅游产业发展对各类中高级旅游人才的需求将十分旺盛,这也将有力地推动中国高等旅游教育的发展步入快车道,以更好地适应旅游产业快速发展对人才需求的大趋势。

教育部2012年颁布的《普通高等学校本科专业目录(2012年)》中,将旅游管理专业上升为与工商管理学科平行的一级大类专业,同时下辖旅游管理、酒店管理和会展经济与管理三个二级专业。这意味着,新的专业目录调整为全国高校旅游管理学科与专业的发展提供了良好的发展平台与契机,更为培养21世纪旅游行业优秀旅游人才奠定了良好的发展基础。正是在这种旅游经济繁荣发展和对旅游人才需求急剧增长的背景下,积极把握改革转型发展机遇,整合旅游教育资源,为我国旅游业的发展提供强有力的人才保证和智力支持,让旅游教育发展进入更加系统、全方位发展阶段,出版高品质和高水准的“全国普通高等院校旅游管理专业类‘十三五’规划教材”则成为旅游教育发展的迫切需要。

基于此,在教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会的大力支持和指导下,华中科技大学出版社汇聚了国内一大批高水平的旅游院校国家教学名师、资深教授及中青年旅游学科带头人,面向“十三五”规划教材做出积极探索,率先组织编撰出版“全国普通高等院校旅游管理类专业‘十三五’规划教材”。该套教材着重于优化专业设置和课程体系,致力于提升旅游人才的培养规格和育人质量,并纳入教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材的编写和出版,以更好地适应教育部新一轮学科专业目录调整后旅游管理大类高等教育发展和学科专业建设的需要。该套教材特邀教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任、中国旅游协会教育分会副会长、中组部国家“万人计划”教学名师、湖北大学旅游发展研究院院长马勇教授担任总主编。同时邀请了全国近百所开设旅游管理本科专业的高等学校知名教授、学科带头人和一线骨干专业教师,以及旅游行业专家、海外专业师资等加盟编撰。

该套教材从选题策划到成稿出版,从编写团队到出版团队,从内容组建到内容创新,均展现出极大的创新和突破。选题方面,首批主要编写旅游管理专业核心课程教材、旅游管理专业特色课程教材,产品设计形式灵活,融合互联网高新技术,以多元化、更具趣味性的形式引导学生学习,同时辅以形式多样、内容丰富且极具特色的图片案例、视频案例,为配套数字出版提供技术支



持。编写团队均是旅游学界具有代表性的权威学者,出版团队为华中科技大学出版社专门建立的旅游项目精英团队。在编写内容上,结合大数据时代背景,不断更新旅游理论知识,以知识导读、知识链接和知识活页等板块为读者提供全新的阅读体验。

在旅游教育发展改革发展的新形势、新背景下,旅游本科教材需要匹配旅游本科教育需求。因此,编写一套高质量的旅游教材是一项重要的工程,更是承担着一项重要的责任。我们需要旅游专家学者、旅游企业领袖和出版社的共同支持与合作。在本套教材的组织策划及编写出版过程中,得到了旅游业内专家学者和业界精英的大力支持,在此一并致谢!希望这套教材能够为旅游学界、业界和各位对旅游知识充满渴望的学子们带来真正的养分,为中国旅游教育教材建设贡献力量。

丛书编委会

2015年7月

《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》提出,要采取试点推动、示范引领等方式,引导一批普通本科高等学校向应用技术类型高等学校转型,重点举办本科职业教育。这就意味着普通高校旅游管理与酒店管理专业原来的培养模式与教学体系需要及时调整,以适应转型的需要。而教材是课堂教学的基础,所以,编写适应应用型本科教学特点与要求的教材就显得非常必要。正是在此背景下,我们编写了这本《酒店餐饮管理》教材。该书可作为高等院校及高职院校旅游管理与酒店管理专业“酒店餐饮管理”课程的教材,也可以作为酒店企业管理培训的教材与酒店经理人的参考读物。

一、课程定位

教材是为课程教学服务的,所以首先必须明确课程的定位。“酒店餐饮管理”属于旅游管理与酒店管理专业的业务管理课程,有三个基本定位:一是专业课程,必须体现专业性,即具有特定的研究对象、研究内容与相应的专业知识与专业管理技术;二是酒店餐饮业务,属于部门管理范畴,与餐饮企业管理在性质与管理范围上存在差异;三是高档酒店,属于综合性经营模式的酒店,具有餐饮规模大、餐饮品种多、管理要求高等基本特征。

二、教材认知

教材不是研究专著,而是引导教师和学生思考、分析、解决问题的指南,应该为教师教学和学生自主学习留有足够的空间。所以,教材应以学生的“应知应会”为基本依据,以基本观点、基本思路、基本体系为主体。教材不一定追求对于某个问题的深入研究,不一定需要文献综述,但一定要能帮助教师与学生掌握基本问题、基本思路,把握酒店管理发展的基本方向,并能在训练学生的思维方式与思维能力方面起到良好的促进作用。

三、本书构思

本书力求体现“目标导向,学思结合,学以致用”的基本思想,并在以下三个方面有所创造,有所进步。

(1) 体系严谨。本书体系力求体现目标导向,主线清晰,层次清楚,结构严谨,符合“酒店餐饮管理”课程教学要求的基本思想。本书体系主要有三条基本思路:一是从餐饮业务特征出发,围绕管理要求,展开餐饮管理活动,以此构成了本书的主线及内容体系;二是以餐饮



业务活动的纵向结构为基本思路来安排各章节的顺序,其中,第一章为餐饮管理的基本问题,第二章为餐饮管理前期决策,第三章为餐饮采供业务管理,第四章为厨房业务管理,第五章为餐饮产品管理,第六章为餐饮服务品质管理,第七章为餐饮营销策略管理,第八章为餐饮安全业务管理,第九章为餐饮经营效益管理;三是原则上以提出问题、分析问题、解决问题为基本思路来安排各章内容,其中,学习导引主要为提出问题,各章节内容为分析与解决问题,思考与练习则主要作为进一步思考与运用。

(2) 内容务实。本书在编写过程中,注重吸收先进理论与方法,注重总结与传播先进经验。尽量采用国际、国内最新研究成果作为理论依据,介绍先进的管理方法,并通过一些典型案例的形式,帮助学生进一步理解和掌握酒店餐饮管理的精髓。另外,酒店餐饮管理的各类表单众多,一方面由于教材篇幅有限,难以一一列出,另一方面考虑到互联网背景下,该类工具性资料很容易搜集,所以本书除了部分为清晰说明相关内容的表单外,绝大部分表单做了省略处理。

(3) 突出应用。本书在编写过程中,注重学思结合,融会贯通,学以致用。在教师“教”的过程中,既要传授基本专业知识,更要传道、解惑,培养学生分析与解决实际问题的能力。学生在“学”的过程中,必须学而思之,思而做之,要知其然,更要知其所以然,且懂得如何运用,并通过多种环节的实践,温故而知新,进一步掌握所学知识 with 技能。所以,本书内容尽可能贴近现实,每章开始就明确提出了学习目标,各章最后安排了一定数量的思考题、练习题和案例分析题,以便帮助学生复习和掌握各章内容,并启发学生进一步思考和研究。

四、写作分工

本书由浙江大学饭店管理研究所所长、浙江大学城市学院学科带头人邹益民教授、浙江大学城市学院副教授陈业玮博士与浙江梅苑酒店管理公司副总经理陈俊先生共同编写。邹益民负责教材体系的设计、编写提纲的制定及全书的充实完善与统稿,陈俊负责从专业性、现实性、可操性的角度对全书进行审定。各章的编写分工如下:第一、二、四章的初稿由邹益民编写,第五、六、七章的初稿由邹益民、陈业玮共同编写,第三、八、九章的初稿由陈业玮编写。

五、帮助致谢

本书在编写过程中,引用了众多学者的观点与思想,还采用了一些企业的成功经验,虽然尽可能作了标注,但疏忽遗漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。同时,华中科技大学出版社的李欢编辑给予了真诚的帮助,并提出了建设性的编写意见。在此,一并致谢!

“酒店餐饮管理”是一门业务复杂、应用性、时代性极强的课程,涉及学科众多,变化日新月异。所以,本书仅仅是一种初步的探索,还有诸多缺陷和遗憾,衷心希望各位读者提出宝贵意见,并与我们分享您的思想和经验。

邹益民

2017年2月于浙江大学

第一章 酒店餐饮管理的基本问题

Chapter 1 Basic Issues of Food and Beverage Management in Hotels

- | | |
|--|------------|
| 第一节 酒店餐饮管理的特点与要求 | /1 |
| ① Characteristics and Requirements of Food and Beverage Management | |
| 第二节 酒店餐饮市场分析与创新发展 | /6 |
| ② Food and Beverage Market Analysis and Innovation | |
| 第三节 酒店餐饮组织与员工管理 | /19 |
| ③ Food and Beverage Organization and Staff Management | |

第二章 酒店餐饮管理的前期决策

Chapter 2 Preliminary Decision-making of Food and Beverage Management

- | | |
|--|------------|
| 第一节 餐饮设施规划设计 | /35 |
| ① Planning and Design for Food and Beverage Facilities | |
| 第二节 酒店餐饮经营决策 | /45 |
| ② Food and Beverage Operation Decision-making | |
| 第三节 酒店餐饮菜单决策 | /53 |
| ③ Menu Decision-making | |

第三章 酒店餐饮采供业务管理

Chapter 3 Purchasing and Delivery of Food and Beverage Operation

- | | |
|---|------------|
| 第一节 餐饮原料采购管理 | /61 |
| ① Purchasing Management for Food and Beverage Materials | |
| 第二节 餐饮原料验收管理 | /67 |
| ② Check and Acceptance for Food and Beverage Materials | |



第三节 餐饮食品仓库管理

/74

③ Inventory Management for Food and Beverage Materials

82

第四章 酒店餐饮厨房业务管理

Chapter 4 Kitchen Operation and Management

第一节 酒店厨房基础管理

/82

① Basic Management for Hotel Kitchens

第二节 酒店菜点质量控制

/92

② Quality Control for Dishes

第三节 酒店菜点研发管理

/97

③ Research and Development Management for Dishes

104

第五章 酒店餐饮产品管理实务

Chapter 5 Food and Beverage Product Management Practices

第一节 酒店餐饮基本产品管理

/104

① Daily Product Management for Food and Beverage

第二节 酒店宴会产品管理

/116

② Banquet Product Management

第三节 酒店餐饮酒吧产品管理

/131

③ Pub Product Management

143

第六章 酒店餐饮服务品质管理

Chapter 6 Food and Beverage Service Quality Management

第一节 餐饮服务规范设计

/143

① Specification Design for Food and Beverage Service

第二节 餐饮服务现场控制

/150

② On-site Control for Food and Beverage Service

第三节 餐饮服务品质评价

/156

③ Quality Assessment for Food and Beverage Service

167

第七章 酒店餐饮营销策略管理

Chapter 7 Food and Beverage Marketing Strategies Management

- 第一节 餐饮常规推销策略 /167
- ① Traditional Sales Promotion for Food and Beverage
- 第二节 餐饮专项活动促销 /178
- ② Special Campaign Promotion for Food and Beverage
- 第三节 餐饮口碑营销策略 /191
- ③ Oral Marketing Tactics of Food and Beverage

202

第八章 酒店餐饮安全业务管理

Chapter 8 Food and Beverage Safety Management

- 第一节 酒店餐饮卫生管理 /202
- ① Sanitary Management for Food and Beverage in Hotels
- 第二节 酒店食品安全管理 /207
- ② Food Safety Management in Hotels
- 第三节 餐饮安全事故管理 /214
- ③ Trouble Management for Safety of Food and Beverage Management

226

第九章 酒店餐饮经营效益管理

Chapter 9 Food and Beverage Benefit Management

- 第一节 酒店餐饮预算管理 /226
- ① Budget Management of Food and Beverage
- 第二节 餐饮收入与成本管理 /236
- ② Revenue and Cost Management of Food and Beverage
- 第三节 餐饮经营效益分析 /252
- ③ Benefit Analysis of Food and Beverage

264

本课程阅读推荐

Reading Recommendation

266

参考文献

References

第一章

酒店餐饮管理的基本问题

学习导引

酒店行业有一俗语：“客房挣票子，餐饮打牌子。”前者主要说明客房是酒店的利润中心，而后者则充分强调餐饮的市场影响力。酒店是凭借各种硬件设施向顾客提供食宿等服务，并为顾客创造愉悦经历，从而获得相应效益的经济组织。餐饮业务作为酒店业务的重要组成部分，其经营管理水平的高低对酒店经营的成败至关重要。那么，究竟餐饮业务在酒店经营中处于何种地位？它与其他部门相比具有哪些管理特点？酒店餐饮经营想要成功，关键需要思考与解决哪些基本问题？本章的内容将帮助你找到一些答案。

学习重点

通过本章学习，你应该重点掌握：

1. 餐饮业务在酒店中的地位；
2. 酒店餐饮管理的特点与要求；
3. 酒店餐饮市场环境及创新管理要求；
4. 酒店餐饮的组织与员工管理。



第一节 酒店餐饮管理的特点与要求

要做好酒店餐饮管理，首先必须认知酒店餐饮的业务地位，了解酒店餐饮管理的主要特点，把握酒店餐饮管理的基本要求。

一、酒店餐饮业务的地位

餐饮业务在酒店经营中处于何种地位，主要取决于餐饮的功能定位，而餐饮功能则主要



取决于餐饮的规模与档次。一般来说,餐饮业务在酒店经营中主要有以下三个基本功能。

(一) 基本服务部门

膳食既是人们得以生存的生理需要,也是人们追求生活品质的心理需要。作为“顾客之家”的酒店,要满足顾客的基本需求,必须具有基本的膳食服务功能,而要满足顾客高层次的需求,则需要具有完善的餐饮服务设施,比如各类中西餐厅、宴会厅、酒吧等。可以说,餐饮业务是酒店满足顾客需要不可或缺的服务部门,否则它就不是一个完整意义上的酒店。当然,餐饮业务依据酒店类型、规模、档次的不同而不同。对于一家规模较小、档次不高的酒店而言,餐饮业务一般属于配套服务,而对于一家规模较大、档次较高的酒店来说,餐饮业务则应该是主要业务,甚至是支柱业务。^①

(二) 主要收入来源

酒店收入主要由客房、餐饮、康乐等收入组成,餐饮收入一般在酒店总收入中占据三分之一以上的比重,而且餐饮收入往往是决定酒店营业收入多寡的关键项目。因为餐饮收入与客房收入相比,具有收入弹性大的特点。客房收入来源于住店顾客,在其房间数和房价不变的情况下,客房收入是相对固定的,而餐饮的服务对象除了住店顾客外,还有非住店顾客,特别是随着人民生活水平的提高及消费观念与方式的改变,婚宴、生日宴等家宴收入往往占据了餐饮收入的半壁江山。不仅如此,餐饮的人均消费也是一个变量,往往因酒店餐饮设施的多寡与餐饮服务的优劣而变化。

(三) 竞争关键要素

一家酒店要想在激烈的市场竞争中占据优势地位,关键取决于该酒店的竞争力,而酒店餐饮经营好坏则是酒店竞争力强弱的关键要素。

首先,餐饮设施与服务是决定一家酒店档次高低的重要因素。在我国评定酒店星级的标准中,餐饮设施的多寡与档次高低是评定酒店星级高低的关键要素。

其次,餐饮产品是酒店的核心产品。酒店餐饮产品具有技术性强、专业程度高、不易模仿、对顾客影响大等特点,餐饮设施、菜点与服务水平往往是顾客选择酒店的重要因素,尤其是会议团队。所以,餐饮服务水平的高低,不仅直接决定顾客的消费体验,而且直接影响顾客的消费水平。

再次,餐饮营销活动是酒店营销活动的重头戏。一方面,酒店餐饮促销活动内容丰富,形式多样,比如美食节、节假日、网络团购等,既能很好地吸引顾客的眼球,让顾客蠢蠢欲动,还能够让顾客身临其境,流连忘返;另一方面,酒店餐饮产品往往也是酒店整体营销活动的重要组成部分,比如酒店大礼包、特定节假日促销活动等,餐饮产品往往扮演着撬动顾客消费欲望的“马前卒”的角色。

二、酒店餐饮业务的特点

餐饮管理,就是对餐饮原料采供、厨房生产、产品销售、餐厅服务等业务环节所进行的决策、计划、组织、领导、控制的过程。餐饮业务与酒店其他业务相比,具有以下三个基本特点。

^① 本教材所研究的酒店是指高档次的综合性酒店,教材中若未明确说明何种酒店,均指该类酒店。

（一）业务内容杂，管理难度高

酒店餐饮业务构成复杂，是一项集经营与管理、技术与艺术于一体的业务活动。

1. “三位一体”

餐饮业务既有菜点的制作，又有产品的销售，更有对客服务，可以说是集制造业、零售业、服务业特征于一体的综合业务。^①

（1）餐饮的核心产品是菜点，而菜点的制作具有制造业的特征：一是制作菜点须有原材料，否则“巧妇难为无米之炊”；二是厨师制作菜点须有足够的经验与技术，否则难以生产出精致可口的菜点；三是制作菜点需要理想的厨房设备与工具，正所谓“工欲善其事必先利其器”；四是厨师必须根据菜点标准及顾客需求制作菜点，这就是制造业的订单生产特征。

（2）餐饮业务具有销售业的性质，需要餐饮部门的各类人员具有良好的市场意识与销售技巧。管理者具有良好的市场意识，才能做出正确的营销决策，构建有效的销售体系；厨师具备良好的市场意识，才能开发出具有市场卖点的菜点；服务人员具有良好的市场意识与推销技巧，才能使顾客乐于消费，并提高顾客的人均消费水平。

（3）餐饮业务具有服务业的性质。顾客之所以到酒店用餐，并愿意支付远高于在家用餐的费用，原因在于酒店能提供令顾客舒适与舒心的服务。顾客能否真正满意，并愿意为服务付费，最终取决于餐饮服务是否能够赢得顾客的认可。

由此可见，要做好酒店餐饮管理，既要在市场调研的基础上，完善产、供、销各个环节的管理体系，又要加强现场控制，增强服务意识，注重推销与服务技巧。

2. 业务涉及面广

餐饮业务管理内容众多，范围广泛，既有市场经营，又有内部管理；既有外部关系处理，又有内部关系协调。可以说，餐饮管理是一个微型酒店管理的缩影。

由此可见，酒店餐饮管理要想达到理想境界，既要考虑根据酒店外部市场的变化和内部的资源与能力选择正确的经营目标、方针和策略，又要考虑根据管理目标合理组织酒店内部的人、财、物；既要根据客观规律组织生产服务，增强科学性，又要从实际出发，因地制宜，提高艺术性。

3. 人员构成复杂

由于餐饮业务活动的多重性，必然导致餐饮人员构成的多样性。一般来说，酒店餐饮部门除了必要的管理人员外，还有中西餐厨师、点心师、调酒师、点菜师、宴会设计师、销售经理、各类服务人员及辅助人员。

由此可见，餐饮人力资源管理必须注重分类管理，有的放矢。

（二）影响因素多，质量波动大

餐饮服务质量是餐饮管理的重中之重，而影响餐饮服务质量的因素则是多种多样的。

1. 主观成分多

餐饮服务是以手工劳动为基础的，无论是菜点的制作，还是现场服务的提供，主要靠人的直观感觉来控制，极易受到人的主观因素的制约。因此，员工的知识经验、心理状态、生理

^① 吴坚. 餐饮企业经营策略第一书[M]. 北京：中华工商联合出版社，2014.



特征等都会对餐饮质量产生直接的影响。

2. 顾客差异大

俗话说,众口难调。酒店顾客来自不同的国家、不同的地区、不同的民族,其生活习惯不同,口味要求各异。这就不可避免地会出现同样的菜点和服务,产生截然不同的评价。此外,顾客的素质差异也会对员工情绪产生影响而导致餐饮服务的差异。

3. 内外依赖强

餐饮服务质量的的好坏,不仅依赖外部市场的供应,而且还受到酒店内部各方面关系的制约。不仅要求餐饮原料采供、厨房的粗加工、切配、炉台、餐厅服务等环节的环环紧扣,而且还要求营销、工程、保安、财务等部门的紧密配合。稍有脱节,就会产生质量问题。

由此可见,要提高餐饮服务质量,必须树立系统观念,实行全员、全过程和全方位的控制。既要注意餐饮硬件设施的建设和完善,更要重视顾客心理与员工素质,加强智力投资,抓好软件建设;既要注重酒店各部门的互相协作,互相配合,又要注重全体员工立足本职,恪尽职守。

(三) 成本范围广,控制难度大

餐饮成本具有构成广泛、变化较大的特点。

1. 原料构成复杂

从构成原材料成本的货物来看,有鲜活商品、干货、半成品、蔬菜瓜果等。这些原材料的流通费用、储存方式、拣洗、宰杀、拆卸、涨发、切配方法和配置比例各不相同,加工过程中损耗程度区别较大。

2. 价格变动大

餐饮原材料的价格往往随行就市,受到供求关系的制约,变动相对比较频繁。但是,酒店的菜点价格又不能经常变动,这对于酒店控制餐饮毛利率增加了一定的难度。

3. 餐饮费用多

除了餐饮原料成本外,还有众多费用,如燃料费、动力费用、劳动工资、销售费、餐具等易耗品的消耗费用、设备的折旧费等,其中有些是易碎品,损耗控制难度较大。

由此可见,要有效提升餐饮经营的经济效益,就必须特别注重餐饮成本的特点,加强餐饮成本控制,降低消耗,以掌握餐饮毛利率控制的主动权。同时,也要有效控制餐饮各类费用,以提升餐饮的利润率。

三、酒店餐饮管理的要求

餐饮管理要卓有成效,必须根据酒店的整体战略及对餐饮功能的基本定位,明确餐饮管理的基本要求。^①

(一) 赏心悦目的环境

顾客之所以选择到酒店用餐,除了因为认可酒店的服务水平外,良好的用餐环境也是一个非常重要的因素。所以,要满足顾客的需要,酒店必须注重给顾客营造赏心悦目的就餐环

^① 邹益民. 现代饭店餐饮管理[M]. 3版. 北京:中国财政经济出版社,2010.

境。一般来说,酒店餐饮的环境应该达到五个基本要求:一是餐厅装潢要精致、舒适、典雅、富有特色;二是灯光、色彩要柔和协调;三是陈设布置要有序美观;四是餐厅及各种用具要整洁卫生;五是服务人员站立位置要恰当,仪表要端庄,表情要自然,有一种和谐亲切的气氛。

(二) 丰富可口的菜点

酒店菜点应该品种多样,精致可口。一般来说,酒店的菜点体系应具备六种特性:一是可口性,即菜点必须口味纯正、味道鲜美;二是特色性,即菜点必须具有明显的地方特色和酒店风格;三是时间性,即菜点必须有时令性特点和时代气息,适应人们口味要求的变化;四是针对性,要根据不同的对象安排、制作不同的菜点;五是营养性,菜点要注意合理的营养成分;六是艺术性,即菜食的刀工、色泽、造型等要给人一种美的享受。

(三) 令人放心的卫生

餐饮卫生工作的好坏,不仅直接关系到顾客的身体健康,而且也关系到酒店的声誉和经济效益。如果被顾客视为卫生信不过的单位或产生食物中毒事件,那么不良的严重后果就可想而知。

令人放心的卫生,必须达到两个标准:一是外观上的干净,无水迹,无异味,这是视觉和嗅觉的检测标准;二是内在的卫生,即必须符合卫生防疫部门的检测标准。

(四) 舒适完美的服务

卓越的服务是酒店餐饮竞争力的关键要素,酒店必须在美、情、活、快这四个字上用心塑造舒适完美的餐饮服务。

1. 美

美,就是给顾客一种美的感受,主要表现为服务员的仪表美、心灵美、语言美、行为美。如仪表美,就要求服务人员应有健康而端庄的容貌,整洁而大方的服饰,自然而亲切的表情,稳重而文雅的举止。

2. 情

情,即服务必须富有一种人情味,这就要求服务人员在对客服务中,做到态度热情,问答耐心,语言诚恳,行为主动。

3. 活

活,则主要是指服务要恰到好处。这就要求服务员不要把标准当作教条,要根据不同的时机、场合、对策,灵活应变,在“顾客至上”这一最高准则的指导下,把规范服务和个性服务有机结合起来。

4. 快

快,即在服务效率上满足顾客的需要,出菜与各种服务要及时准确。

(五) 全面满意的效益

检验餐饮管理工作好坏的最终标准是效益,不同类型、性质的酒店,餐饮功能定位不尽相同,对于其效益的评价也有所不同。总的来说,酒店餐饮管理应该追求全面满意的结果,主要体现在以下三个方面。

1. 投资者满意

投资者满意,即实现理想的经济与社会效益。一般来说,餐饮经济效益主要有两个方