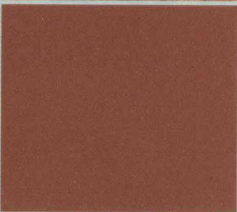
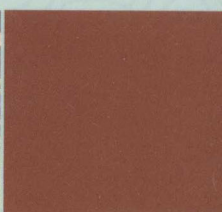


■ 新常态下酒店营销系列丛书

新市场

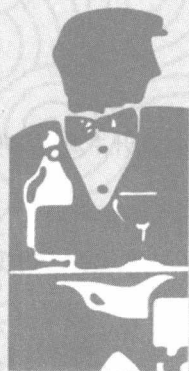
酒店餐饮提升手册

本书编写组 ◎ 著



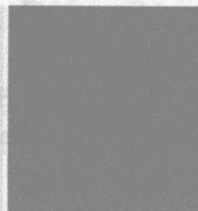
- **新举措** 依靠资本的力量，探索新的商业模式，直面数字化
- **老传统** 让菜品菜系回归本真 酒店餐饮，最需要功夫菜
- **新观念** 酒店餐饮的商业本质是赢得顾客，围着市场转

■ 新常态下酒店营销系列丛书

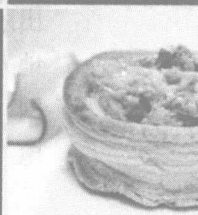
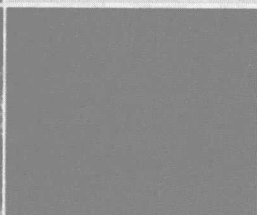


新市场 酒店餐饮提升手册

7-719



本书编写组 著



- 新举措 依靠资本的力量，探索新的商业模式，直面数字化
- 老传统 让菜品菜系回归本真 酒店餐饮，最需要功夫菜
- 新观念 酒店餐饮的商业本质是赢得顾客，围着市场转

图书在版编目 (CIP) 数据

新市场: 酒店餐饮提升手册/《新市场: 酒店餐饮提升手册》编写组著. —北京: 企业管理出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5164-1157-5

I. ①新… II. ①新… III. ①饭店-商业管理-手册 IV. ①F719.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 289694 号

书 名: 新市场: 酒店餐饮提升手册

作 者: 本书编写组

责任编辑: 闫书会 徐新欣

丛书策划: 闫书会

书 号: ISBN 978-7-5164-1157-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市通州运河印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 170mm×240mm 16 开本 19.5 印张 316 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 62.00 元

本书编写组成员

丛书策划：闫书会 冯颖如

撰 稿：黄 华 王文慧 冯颖如

笑 言 徐新欣

案例制作：赵彦微

本书总纂：闫书会

餐饮技术指导：石同庆 刘晓萍

酒店餐饮是酒店整体功能的一部分，饮食服务是酒店收益的主要来源，餐饮收入要受到酒店整体经营和发展理念的制约。同时，酒店餐饮又和社会餐饮有交集，有着共同的市场，社会餐饮的经营规则和揽客技巧同样适用于酒店餐饮。在这种情况下，研究酒店餐饮在新市场条件下的发展特点、摸索出一些适合酒店餐饮生存和发展的路子，这不仅是酒店经营者的当务之急，也是餐饮部门提高业务素质的基本功课。

随着中央政策的深入，酒店餐饮市场逐渐挤掉“三公消费”，逐步回到理性发展的轨道，总体特征是：以改革求发展。我国酒店餐饮所面临的主要困难已经不再是政策影响酒店市场的外部压力，而是经营管理理念、方式上的倒逼式改革，在市场新常态下，酒店餐饮的经营方略已从谋生存，转变为谋发展。发展的引擎是创新，即从商业模式、管理方式、组织方式、产品服务等方面寻求创新，实质则是降低成本、提高酒店整体效益。酒店及其餐饮部门应顺应发展潮流，巩固已有细分市场，热情拥抱新技术，主动探索新模式。

为了帮助酒店餐饮管理人员实现上述目的，我们组织相关人员编写了“新常态酒店经营系列丛书”，本书是其中的一册，主要供酒店餐饮经营管理人员阅读。考虑到现在的酒店餐饮人员多毕业于专业院校，有一定的专业基础，在编写过程中我们以目前的市场环境为导向，一是突出餐饮管理

提升的操作性，二是介绍经营创新的途径。操作性表现在，全书十个章节集中围绕新市场、新技术、新模式选取案例，引用图表进行分析，避免空洞的说教。关于经营创新的途径，一方面要结合酒店餐饮在餐厅布局、菜式设计、出品要求、食材规格、服务流程上的不同特点，整理出一些可借鉴的创新案例；另一方面要积极向社会餐饮学习，引荐社会餐饮在生存和转型上务实的市场观念、成功的运营方式。在新的市场和政策环境下持续经营是本书的着力点，同时，展示社会餐饮厨师制作的优秀菜品，让酒店餐饮的同行有所参考、有所启发。

本书是集体智慧的结晶，凝结了专业院校老师和酒店餐饮管理者的智慧与心血：本书理论框架部分是由酒店旅游专业院校的专职教师、教授所撰写，她们是北京工商大学的冯颖如，中国劳动关系学院的刘晓萍、王文慧、李莉、崔春芳等老师；另一部分是由来自酒店的经理和一线员工指导编写，感谢原兆龙饭店的石同庆厨师长在技术工艺上的指导，感谢北京蟒山旅游度假村、中国铁道大厦、北京市企业联合会和北京净雅大酒店的领导们。在此，对他们辛勤的付出和提供的技术支持表示诚挚的谢意。

在本书成稿的过程中，我们借鉴了一些旅游饭店传统菜肴的图片，也参考了一些业界前辈的成果资料，在此也一并表示衷心感谢。对于一些案例、数据及图表资料的直接借鉴与引用，我们尽量在引文与参考文献中做了标注，若仍有疏漏，深表歉意。虽然我们已经非常努力，力求适应变化的市场形势，但因我们学识所限，个别内容方面仍有欠缺，还希望各位读者不吝指教。

本书编写组
2015 年 10 月

第一章 酒店餐饮经营管理的特点与趋势 //

引导案例：大众餐饮引领新市场 / 3

一、酒店餐饮经营管理的构成与特点 / 3

二、酒店餐饮服务管理的基本内容 / 6

三、酒店餐饮物料管理的主要环节 / 12

四、餐饮生产管理 / 15

五、酒店餐饮经营要以市场为导向，把握趋势 / 17

第二章 酒店餐饮的商业本质 /21

引导案例：餐饮市场新结构 / 23

一、经济新常态，酒店如何做餐饮 / 24

二、如何留住客人 / 30

三、把握酒店餐饮的实质，分析顾客需求，围着市场转 / 42

第三章 酒店餐饮部门作业流程化管理 //17

引导案例：原盅饮菜品的味觉享受 / 49

一、如何实现流程化管理 / 51

二、餐厅服务作业流程 / 53

三、厨房作业流程 / 74

第四章 星级酒店餐饮部岗位职责 / 91

引导案例：臭罌出臭草，靚米煮靚饭 / 93

一、餐饮部门岗位职责的设定 / 94

二、岗位职责描述 / 97

三、酒店餐饮主要岗位责任制 / 114

四、作业实景图片展示 / 128

第五章 菜单和菜单设计 / 133

引导案例：酒店中的菜单文化 / 135

一、菜单的基础知识 / 136

二、菜单定价 / 144

三、菜单的设计和制作 / 147

四、婚宴菜单设计技巧 / 155

五、菜单设计应注意的问题 / 157

第六章 市场提升的基础工作 / 159

引导案例：餐厅送客的服务礼仪 / 161

一、酒店餐厅员工培训 / 161

二、餐饮部收银操作程序 / 170

三、餐饮成本管理 / 174

四、采购供应管理 / 176

五、餐饮仓储管理 / 182

六、餐饮设备操作规程 / 189

第七章 酒店餐饮服务方式创新 / 199

引导案例：酒店餐厅分镜头 / 201

一、实时服务 / 202

二、距离服务 / 204

- 三、隐形服务 / 207
- 四、智能服务 / 209
- 五、快乐服务 / 211
- 六、套餐服务 / 216
- 七、低碳服务 / 221
- 八、差异化服务 / 224

第八章 酒店餐饮“互联网+” / 235

引导案例：数字化酒店 / 237

- 一、酒店网络营销 / 239
- 二、酒店网络营销策略及其特点 / 241
- 三、酒店及其餐厅“互联网+”市场营销常见形式 / 251
- 四、APP餐厅和网络团购 / 261

第九章 市场提升案例精选 / 265

引导案例：生活方式酒店和社交型酒店 / 267

- 经营案例 9-1 语言的魅力 / 269
- 经营案例 9-2 责任第一 主动工作 / 270
- 经营案例 9-3 一碗绿豆杂面 / 271
- 经营案例 9-4 打包盒 / 272
- 经营案例 9-5 读懂菜单背后的秘密 / 273
- 经营案例 9-6 乌镇西栅的红烧鲫鱼 / 277
- 经营案例 9-7 当宰客行为面对舆情监测 / 279
- 经营案例 9-8 “接吻树”的艺术体验和大闸蟹自助餐 / 280
- 经营案例 9-9 酒店服务，认清“我是谁” / 281
- 经营案例 9-10 西锦汇餐厅的能量早餐 / 282

附件一 餐饮部常见服务礼仪岗位描述 / 284

附件二 餐饮常见名词解释 / 296

参考资料 / 300

第一章 酒店餐饮经营管理的特点与趋势





2014 年全国餐饮收入达到 27860 亿元，其中大众餐饮收入 22288 亿元，在总体收入中的占比达到 80%。而与上年相比，高端餐饮营业额下降 6%，人均消费较上年下降 20%，平均毛利率下降 8%；大众餐饮营业额增长 12%，人均消费增长 15.2%，平均毛利率增长 0.3%。这一数据说明，“中国饭店餐饮业呈现大众转型、结构优化、动力转换的新特点。”^①

案例分析：高星级酒店餐饮是支撑酒店经营的支柱之一，餐饮部不仅是供应餐饮产品的场所，而且还是具有休闲、宴会、交际等多重功能的场所。因此，酒店除了为客人提供满意的服务和幽雅环境外，还应使客人感受到不同的民俗与文化，增强餐饮产品竞争力。在新的市场环境下酒店餐饮“民以食为天”的基本功能没有变。

一、酒店餐饮经营管理的构成与特点

（一）餐饮产品的构成

餐饮产品是由满足客人某种需要和某种利益的物质实体和非物质形态的服务构成。餐饮产品的物质实体称为有形产品，如餐厅的外观、餐饮产品的生产与服务设施、菜肴与酒水的外观及颜色式样等；餐饮产品的非物质实体称为无形产品，是客人对产品内在质量的感受，如餐厅的信誉、特色、气氛、位置、等级等。餐饮产品的有形部分与无形部分具有同样地位，不可相互替代。组成完整的餐饮产品，核心是可食性。

（二）餐饮产品的特点

餐饮产品是一种特殊的产品，具有下列特点：

1. 餐饮产品的消费综合性

宾客的消费是多方面的，它包括客人的物质需求、生理需求、精神需求、情感需求以及餐饮消费需要的满足。餐饮产品是由服务设施及设备、服务环境、服务用品、餐饮食品、劳务服务等诸多要素组合形成的一个完整统一体。

^① 中国饭店协会《中国餐饮业年度报告》（2014 年）。

2. 餐饮产品评价的复杂性

由于每个宾客的个人需求、生活习惯不同,对同一种产品的评价结果也不一样。甚至在不同的时间内,同一客人对同一餐厅的评价结果也不一样。

3. 餐饮产品的形式多样性

为了满足不同客人的需求或同一客人的不同需求,经营者为了适应市场竞争的需要,往往设计多种类型或风味各异的餐厅和菜肴,推出形式多样、品种繁多的餐饮产品。

4. 餐饮产品的生产不稳定性

餐饮产品由手工制作,每位员工的工作态度、服务技能、制作水平、购进原材料的差异、环境的变化,都会影响餐饮产品的质量。

(三) 餐饮管理的特点

要做好餐饮产品的管理工作,就要了解其特点。餐饮管理具有以下特点:

1. 餐饮产品管理的综合性

餐饮产品是由设施、设备、服务环境、服务用品、劳务服务、餐饮食品等诸多因素组成的。做好餐饮产品的管理工作,就要抓好餐饮产品的生产环节,做好市场调查与餐饮产品的设计工作,抓好原材料的采购与质量把关,抓好菜肴的生产和员工的服务,以满足宾客需求。

2. 餐饮产品经营的灵活性

餐饮消费的客源广泛,需求各异,市场变化频繁,竞争激烈,因此,餐饮管理者必须运用灵活的管理方式,加强服务质量的管理,提高餐饮服务水平,采取灵活的经营方式提高竞争能力。在经营活动中,适时调整菜单内容,更新餐饮品种,做好公关活动,采取多种经营手段,提高产品的竞争能力。

3. 餐饮产品管理的不易控制性

餐饮产品生产是手工生产,由于参与人员众多、人员素质参差不齐,生产过程复杂,使用原材料多种多样;同时,由于客人的需求不同,使得餐饮产品的服务质量难以控制,增加了餐饮产品的管理难度。这就要求我们加强员工服务意识与技术技能的培训,努力降低成本,提高经济效益。

(四) 酒店餐饮管理的任务

餐饮产品与餐饮管理的特点,决定了餐饮管理的基本任务是:加强市

场调查,提高服务水平与菜肴质量,满足客人需求,有效地利用人力、物力、财力,合理组织餐饮产品生产的各项业务经营活动,争取良好的经济效益。主要表现在以下几方面:

1. 做好餐饮产品的市场定位

餐饮管理的首要任务是做好市场调查工作,选定目标市场,进行餐饮产品的市场定位,根据本酒店的具体情况策划餐饮服务项目、餐饮服务内容,并根据市场环境 with 酒店条件的变化,适时调整酒店的经营方针与经营策略,增强酒店餐饮产品的竞争能力。

2. 加强餐饮产品生产过程的管理

餐饮产品的生产过程是一个复杂的过程,由于参与人员多、使用原材料品种多、生产种类多,使得生产过程的控制显得特别重要。要加强餐饮管理,努力降低成本,餐饮产品生产过程的管理就显得特别重要。

3. 做好餐饮服务工作的管理

在客人对餐饮产品的消费过程中,前台员工的服务质量对餐饮产品的销售起着相当重要的作用。应制定餐饮服务标准、服务程序、服务规范,为宾客提供主动、热情、耐心、周到的服务,争取更多的客源市场份额。

4. 加强餐饮产品的销售管理

要实现餐饮部的经营目标,保证完成经营收入计划,餐饮管理人员就应加强对市场经营形势的分析与研究,适时调整经营策略,采取灵活多样的营销方式开发市场。

(五) 酒店餐饮部的组织结构

餐饮管理的组织结构是实现经营管理目标的基础。酒店的规模、经营目标、业务内容、设施设备不同,酒店餐厅经营组织结构也不相同。应根据酒店经营业务的需要进行设计与设置,遵循专业化原则、职责与职权相适应原则、精简与效率原则,使餐饮部门的管理活动与经营业务的开展相适应。

餐饮组织结构是确定该部门各成员之间、所属部门之间相互关系的结构。目的是增强实现部门经营目标的能力,更有效地控制员工与整体活动。酒店餐饮组织结构因酒店的类型、等级规模和服务内容的不同而设置不同。

二、酒店餐饮服务管理的基本内容

服务管理是餐饮管理体系的重要组成部分，也是餐饮管理最重要的任务之一。

（一）餐饮服务环境的布置与安排

通过对服务环境的布置与安排，为就餐者提供一个舒适、美好的就餐环境。

1. 餐厅的店面、外表设计

餐厅的店面不仅要有“辨认”的功能，同时也要有美观的外表，餐厅门面的设计要显示出卫生与清洁的格调。同时，餐饮产品的陈列要注意突出重点，如文字简明，图案醒目，标志鲜明，以充分激发顾客对餐饮产品的想象，刺激消费。

2. 餐厅座位的安排

餐厅餐桌、餐椅的配置、安排，应以餐厅的档次、面积及经营性质来确定。餐桌、餐椅的布置应考虑适用、协调、统一的原则，构成一个系统。同时，要注意合理确定各种规格餐桌的配置比例，以尽量提高餐桌的利用率。

3. 餐厅人员流动线路的安排

客人动线：客人移动路线应以从大门到座位之间的通道畅通无阻为基本要求，尽量采用直线，避免迂回绕道。

服务人员动线：服务人员移动路线的安排原则上越短越好。如设置“区域服务台”，既可存放餐具，又有助于服务人员缩短行走路线。

4. 餐厅的光线和色调

合理的餐厅光线与色调配置能给顾客创造一个明亮宽敞的就餐环境，使顾客心情舒展，用餐愉快。餐厅光线与色调的配置要结合季节或依据餐厅主题来制定。

5. 餐厅的音响调节

餐厅的背景音响系统应调节、控制得当。音量的大小以不影响小方桌对面两人的轻声讲话为宜；音乐主题的选择以欢快、轻松为宜；节奏应选用舒缓、比较柔情的，而忌用节奏感较快、比较强烈的音乐。

（二）餐饮服务方式的确定

不同地区、不同民族在长期的餐饮发展过程中逐步形成的饮食及服务习惯并成为约定俗成且又相对固定的形式叫餐饮服务方式。

确定服务方式的目的是既能使餐饮部依据不同的服务对象、不同的服务要求，提供标准、规范的服务，保证服务质量的相对稳定，又可使服务成本相对固定。

1. 西餐常用服务方式

西餐的服务方式是指西餐用餐所提供的侍应招待方式。西餐的各种服务方式均保留各自鲜明的特点，适合不同类型、不同场合、不同特色的消费。浪漫的气氛、高雅的格调是西餐服务礼仪的主要特征。

（1）美式服务（American Service）。又叫“盘子式服务”（Plate Service），主要适用于中低档次的西餐零点和宴会服务。美式服务的程序：厨师根据客人的点单烹制食物后装盘，然后由服务员直接分送给每一位顾客。

美式服务的操作要点是：服务员用左手从客人左侧上菜；用右手从客人右侧撤碟；酒水从右面上；服务快捷、方便、易于操作。

（2）俄式服务（Russian Service）。俄式服务起源于俄罗斯的贵族与沙皇宫廷之中，并逐渐为欧洲其他国家所采用。俄式服务又叫“大银盘”服务，主要用于高档的西餐宴会服务。

俄式服务的基本程序和要点是：①厨师将菜肴加工制作好后，按一道菜配置一个银质大浅盘的原则，放置在大浅盘内，由服务员将盘端至餐厅；②服务员在上菜前按顺时针的方向依次用右手从每位客人的右侧送上餐；③服务员开始派菜，其方法是服务员左手托着装菜的大浅盘，右手用分叉、分匙按逆时针的方向从每位客人的左侧均匀地将菜放入客人面前的餐盘。上餐程序为：面包—黄油—冷盘—汤类—鱼类—旁碟—主菜—点心—水果—咖啡或者红茶。服务程序高雅、细致。

（3）法式服务（French Service）。法式服务起源于路易十四的宫廷宴会，是一种十分讲究礼节，也很奢华的服务方式，主要适用于五星级酒店的扒房^①。法式服务程序讲究，需要贵重的餐具、餐车、旁桌，西餐厅的

① 扒房是饭店为体现自己的餐饮菜肴与服务的水准，满足高消费宾客需求，以增加经济收入而开设的高级西餐厅。

利用率低，需要专业的服务人员，正餐讲究浪漫的情调。

法式服务的基本程序和要点是：①每位客人通常有两名服务人员同时进行餐桌服务，一名为主服务员，另一名是助理服务员（Waiter Helper）做一些辅助性工作；②每道菜的最后一道工序都在餐桌旁完成，而后递送给客人；③上菜要求：服务员用右手。从客人右侧操作。法式服务炫耀性强，能为客人提供极为细致入微的服务。但服务速度慢，劳动成本较高。

（4）西餐服务的基本程序：迎宾领座—递送菜单—撤掉示位碟—向顾客推荐饮料、鸡尾酒—接受点饮料—加水—上面包（如提前放好，则免）—上饮料——推荐特色菜肴—推荐配餐饮用酒水—接受顾客点菜—接受顾客点酒水—上酒水—上头盘—（撤头盘）上色拉—上汤—（撤汤杯）上主菜—桌面清理—推荐甜食—介绍餐后甜酒——上餐后甜酒—收款—递送账单和找零—向顾客道谢—送别。图1-1是一家酒店西餐厅餐桌、餐具布置。



图1-1 北京某半岛饭店西餐厅餐桌、餐具布置

2. 中餐常用服务方式

在酒店的餐厅中，目前常用的方式有：共餐式、分餐式、转盘式。

（1）共餐式服务。就是由就餐者用自己的筷子到菜盘中夹取菜肴，但现在有了较大的改进，就餐时客人用附加的公筷、公匙等盛取喜爱的菜肴。共餐式服务适合2—6人左右的中餐零点服务，其基本服务程序如下：