



21世纪高职高专精品系列规划教材·酒店管理专业

餐饮服务 与管理

◎ 孟庆杰 李正喜 刘颖 / 编著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

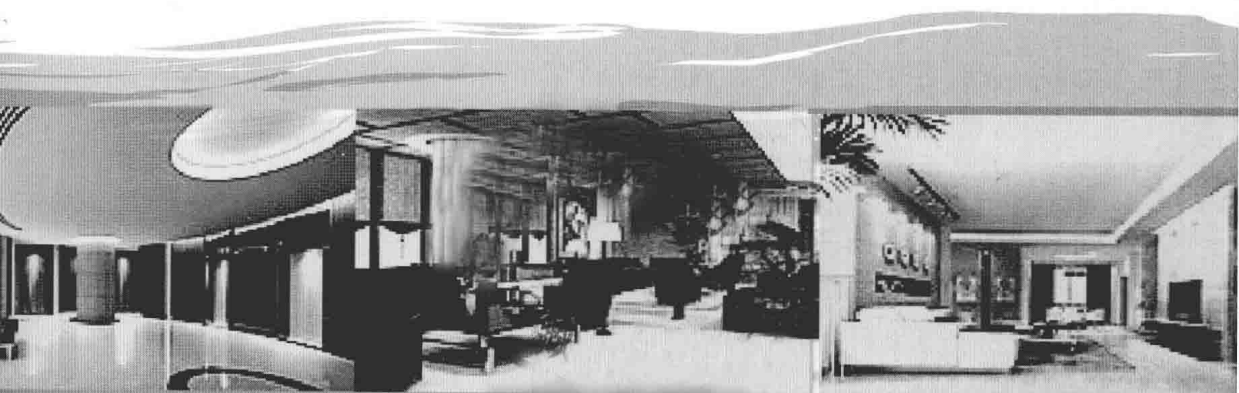


21世纪高职高专精品系列规划教材·酒店管理专业

餐饮服务 与管理

CANYIN FUWU YU GUANLI

◎孟庆杰 李正喜 刘颖/编著



 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

餐饮服务与管理/孟庆杰,李正喜,刘颖编著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2011.6

(21世纪高职高专精品系列规划教材·酒店管理专业)

ISBN 978-7-5638-1873-0

I. ①餐… II. ①孟… ②李… ③刘… III. ①餐饮业—经济管理—教材
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 233709 号

餐饮服务与管理

孟庆杰 李正喜 刘颖 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 321 千字

印 张 18.25

版 次 2011 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~4 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1873-0/F·1070

定 价 29.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

餐饮服务与管理课程是高职高专院校旅游服务与管理专业的核心专业课程之一。该课程目的是培养餐饮企业及旅游饭店基层管理者必需的知识与技能。该课程的学习目标在于,使学生系统掌握餐饮服务与管理的基本知识,具备从事餐饮企业管理的基本职业能力。

本教材具有以下特点:

1. 理论性与可操作性兼顾。本教材力求用科学的现代企业管理理论、服务管理理论和市场营销理论等作为支撑,指导现代餐饮企业的业务运行;同时,从实际出发,介绍操作性很强的餐饮服务与管理方法和技巧。使学生既掌握系统的餐饮服务与管理知识,又注重职业能力的训练。

2. 内容全面又重点突出。本教材以餐饮经营活动的业务运作流程为主线,分别从餐饮组织、餐饮营销、菜单设计、餐饮原料管理、厨房生产管理、餐厅服务管理等诸多方面进行系统阐述,内容涉及餐饮服务与管理的各方面业务。同时,又突出了餐饮服务质量控制、餐饮成本控制、餐饮营销管理等服务与经营管理的关键环节。

3. 适用性和针对性强。本教材内容上兼顾了餐饮知识的学习、餐饮服务技能和管理技能的掌握,符合高职高专人才培养目标,适合高职高专学生的特点,便于教学的组织和实施,具有较强的实用性和针对性。本教材还可作为旅游饭店和餐饮企业管理人员的业务学习用书和培训教材。

本教材由东北财经大学副教授孟庆杰和从事餐饮管理教学多年的李正喜老师、刘颖老师共同编写。教材共分十章,具体分工为:孟庆杰负责编写第一章、第四章、第八章、第十章;李正喜负责编写第六章、第七章、第九章;刘颖负责编写第二章、第三章、第五章。全书由孟庆杰编写提纲并总纂定稿。本教材在编写过程中,参考了业内专家的有关著作和相关文献,并得到了大连富丽华大酒店、大连渤海明珠酒店、大连天天渔港等同仁的热心支持和帮助,得到了首都经济贸易大学出版社编辑赵侠老师和赵杰老师的热心指导,在此一并向他们表示衷心的感谢!

鉴于编者水平与能力有限,缺点与疏漏在所难免,恳请同行专家和读者提出批评与建议,以便日后改正和补充完善。

目 录

第一章 餐饮服务与管理概述	1
第一节 餐饮业概述	2
第二节 餐饮服务产品	8
第三节 餐饮管理概述	15
第二章 餐厅认识与设计布置	31
第一节 餐厅的类型	32
第二节 餐厅服务方式	33
第三节 餐厅服务人员的岗位职责与素质要求	35
第四节 餐厅的设计与布置	40
第三章 餐厅服务技能与标准	54
第一节 餐厅服务基本技能	55
第二节 中餐服务程序与标准	70
第三节 西餐服务程序与标准	82
第四章 餐饮营销管理	94
第一节 餐饮营销的概念与特点	95
第二节 餐饮营销分析与策划	98
第三节 餐饮营销组织与执行	106
第四节 餐饮营销控制	114
第五章 菜单设计与管理	120
第一节 菜单的作用与种类	121
第二节 菜单策划	133
第三节 菜单制作	137
第四节 菜单工程	142
第六章 餐饮原料管理	149
第一节 餐饮原料采购管理	150

第二节	餐饮原料验收管理	155
第三节	原料贮存管理	161
第四节	原料发放管理	168
第五节	原料盘点管理	171
第七章	餐饮生产管理	177
第一节	厨房组织	178
第二节	餐饮生产计划	182
第三节	餐饮生产标准化	190
第四节	餐饮生产损耗控制	194
第五节	餐饮生产质量控制	197
第八章	餐饮服务质量管理	205
第一节	餐饮服务质量概述	206
第二节	餐饮服务的全面质量管理	211
第三节	餐饮服务质量控制	215
第九章	餐饮成本控制	224
第一节	餐饮成本概述	225
第二节	餐饮成本核算	230
第三节	餐饮成本分析	236
第四节	食品成本控制	239
第五节	酒水成本控制	242
第六节	劳动力成本控制	248
第十章	食品营养与安全	254
第一节	食品营养	255
第二节	食品在烹调中的营养控制	259
第三节	食源性疾病预防	263
第四节	餐饮食品安全管理	270
参考文献		283

第一章

餐饮服务与管理概述

学习目标

1. 熟悉餐饮业的类型、餐饮业的地位作用;掌握餐饮业的经营形式;了解中外餐饮业的产生和发展概况。
2. 掌握餐饮服务产品的含义、构成和特点。
3. 掌握餐饮管理的含义和基本职能;了解餐饮管理的特点和任务;了解餐饮组织设计的依据、内容和步骤;熟悉餐饮组织结构的基本形式;掌握餐饮经营管理理念。



【引例】

永和豆浆的成功案例

永和豆浆是来自祖国宝岛台湾的餐饮连锁企业。自 1985 年注册商标以来,就一直秉承“以顾客满意为中心”的经营服务理念,提出经营健康速食新风味的产品决策,将“永远的朋友、和乐的家庭”作为公司的服务宗旨。凭借精良的技术及对健康品质的坚持,永和豆浆餐饮连锁店迅速成为中式早餐及中式快餐连锁的知名品牌,遍布包括香港、澳门、台湾地区在内的全国 50 多个大中城市,并且积极拓展国际市场,使永和豆浆的网络覆盖到了全世界,其商品及连锁店进入了亚洲、北美洲、南美洲等 20 余国和地区,力求让全世界有华人的地方都有永和豆浆。公司在拓展国际市场的同时,也意识到了国内市场发展的潜力,故特于 20 世纪 90 年代在上海设立了永和豆浆加盟总部及直营店,确立了中国内地的战略中心地位,为永和豆浆连锁店拓展全球网络奠定了更坚实基础。至 2008 年,永和豆浆连锁店就已发展到了 100 多家,对于加盟总部、加盟商及信赖永和豆浆产品的消费者而言,无疑是你赢、我赢、他赢的“多赢”结果,

让每位加入永和豆浆体系的朋友都不只是停留在片刻的热血沸腾上,而是真正地帮助其获致创业的成功,登上事业的巅峰。

到2012年,永和豆浆店面总数有望达到500家。从创业初期仅为300万元的经营收入,到如今超过6亿元的经营业绩,遍及大江南北的永和豆浆,正引领中式快餐闯世界。

对于如何成功地进行连锁经营,永和豆浆的管理者们有着深刻的体会和清醒的思考,一个好的连锁业态并能够保证一定会成功!连锁加盟模式成功的关键,在于先建直营店,再以加盟形式铺开;在于既能连起来,又能锁得住;在于产品的标准化和一致化是连锁加盟企业的核心工作;在于品牌,品牌是连锁业的生命,同业无序竞争会给全行业带来严重危机;在于产品贴近市场,实现本土化,可有效增强连锁企业活力。

永和豆浆的管理者表示:“永和豆浆在迈向国际化发展进程中,成功的关键因素我想还是要实实在在的经营,能够满足消费者的需求,应用更多的科技手段和管理经验,持续性地建设永和豆浆品种的标准化、生产的工厂化、经营的连锁规模化和管理的科学化,创造品牌生命力,研发更多美味新鲜可口的永和豆浆及传统点心,将中华饮食文化发扬光大,让全世界有华人的地方都能喝到永和豆浆。这样,永和豆浆成为全球中式餐点连锁第一品牌以及世界性的餐饮连锁品牌就指日可待了。”

第一节 餐饮业概述

餐饮业是世界上历史最为悠久的行业之一。“民以食为天”,食品和饮料是人类赖以生存和发展的基本物质条件之一。人类饮食的发展同人类本身的发展一样历史悠久,经历了从简单到复杂、从蒙昧到文明的过程。伴随着这个过程,饮食中的礼仪、礼节、观念和习俗也同时应运而生,饮食从人类的自然行为逐渐衍变成为一种经济业态——餐饮业。随着社会和经济的发展,现代餐饮业已经成为国民经济体系中的一个重要的产业部门,其经营形式和管理方式都发生了巨大的变化。

一、餐饮业及其类型

(一) 餐饮业的概念

餐饮业是指通过即时加工制作、商业销售和服务性劳动等手段,向消费者提供食品(包括饮料)、消费场所和设施的食品生产经营行业。根据上述定义,构成餐饮业的各组织机构(餐馆、餐厅等)应具备以下三个基本要素。

1. 提供菜品、饮料和服务

餐饮业是专门提供菜品、饮料及其服务的行业。菜品、酒水饮料是餐饮产品的

基本要素,而服务则是体现餐饮产品质量和档次的重要标准,同时也是顾客评价餐饮店优劣的主要依据之一。餐饮企业提供的菜品和酒水饮料应在质量、数量、价格等方面做到与服务相统一。

2. 有固定经营场所

餐饮店在生产和经营上要具有一定的有形建筑物、有一定接待能力的餐饮生产空间或营业场所、有用于餐饮产品生产制作的设施设备。社会餐馆要有独立的经营场所;三星级以上饭店要具有与其接待能力相适应的中餐厅、西餐厅、咖啡厅和宴会厅;尽管一些送餐企业没有较大的供餐场所,但其生产和运营依然需要有相对固定的场所。

3. 以赢利为经营目的

实行利润最大化是一切企业组织追求的目标。商业型的餐饮服务机构是通过从事餐饮经营活动,以餐饮服务产品满足顾客和社会需要,并以赢利为目的,实行自主经营、自负盈亏的经济组织。星级饭店的餐饮部是一个主要的创利部门,独立经营的社会餐饮企业其主要目的是创造利润。餐饮经营者应努力扩大客源市场,节约成本,适应市场变化与竞争形势,使企业的创利能力不断增强。

(二) 餐饮业的类型

餐饮业由各种类型、各种等级的餐馆或餐饮企业组成。按餐饮业的经营形式、餐饮内容或服务方式的不同,餐饮业的企业类型可分为以下三大类。

1. 饭店和康乐场所的配套餐饮系统

(1) 饭店餐饮。各类饭店诸如商务型饭店、会议型饭店、公寓型饭店、度假型饭店、汽车旅馆和经济型饭店等,在满足客人住宿消费的同时,又为客人提供餐饮服务。在星级饭店,为满足客人不同的餐饮消费需要,都设有多种餐饮服务场所,如中西零点餐厅、自助餐厅、咖啡厅、宴会厅、风味餐厅、酒吧、茶座和客房送餐服务等。在高星级饭店,餐饮设施豪华,能够提供各种风味独特的美味佳肴和一流的餐饮服务。

(2) 康乐业餐饮。康乐企业为满足消费者在康乐活动中对餐饮消费的需求,也要进行餐饮食品加工、烹饪和餐饮服务等经营活动。例如,为在高尔夫球场、体育场(馆)、游泳场(馆)、健身房、舞厅、歌剧院、歌厅、公园、游乐场等康乐设施活动的消费者所提供的餐饮食品和服务。

2. 社会上独立经营的餐饮单位

(1) 普通餐馆。包括社会各类餐馆、酒楼、酒家、饭馆、菜馆、餐饮店等。从总体上讲,这类餐馆数量较多,城乡各地随处可见,经营品种广泛,服务于多元化的消费群体,占餐饮业营业额的比重较高。普通餐馆按服务对象和内容的不同,可分为便餐馆和高级餐馆两种。

便餐馆是一种经济实惠的大众化餐馆,一般投资额不大,客容量有限,其设施、

装饰和布局注重简洁、明亮、舒适,大多经营家常菜肴和大众化饮食,服务快捷,主要面向中低收入阶层。

高级餐馆无论是餐饮设施设备、环境布局、餐厅数量和餐位,还是经营项目、餐饮内容、服务方式均较规范,属于正规化的餐饮企业(这种餐饮企业也是本书阐述的主体部分)。高级餐馆按经营餐饮食品类别不同分为高级中餐馆和高级西餐馆。这类餐馆讲究餐饮服务环境和就餐氛围,注重餐饮食品的品质特色、餐饮服务的规范化和服务质量。

(2) 风味餐馆。风味餐馆也称特色餐馆,因其经营的菜肴具有特色而区别于普通餐馆。风味餐馆可专营某一类菜肴,如海鲜、野味、素食等;也可经营某一地方菜系,如鲁菜、粤菜、川菜、苏菜、闽菜、浙菜、湘菜、徽菜等;还可突出经营某一民族或国家的菜肴,如清真菜、蒙古族菜、法式菜、日式料理等;或专门经营以某种烹调方法为主的菜肴,如烤肉、火锅等。风味餐馆因经营菜品较单一,菜单内容有限,餐饮服务因饮食风味特点的不同而在某些环节上有些差异。

(3) 自助餐馆。自助餐馆是指客人自选自取适合自己口味菜点就餐的餐馆。这种经营方式基本取消了餐桌服务,服务人工成本降低很多,而且供应迅速,客人可以自由选择菜点及数量,所以很受客人欢迎,成为餐饮业一种常见的经营方式。

(4) 快餐店。快餐业的发展是社会发展的必然。人类社会越现代,生活节奏也就越快。于是,所有忙碌的人们都开始减少吃饭所用的时间,而这种随叫随吃,既不费时又美味可口的快餐便逐渐成为主流。快餐店以人们喜欢的餐饮食品、有限的菜单、上乘的品质、低廉的价格、标准化的技术、快捷的服务、明净和卫生的就餐环境,为众多的消费者所欢迎。

(5) 盒饭业和外卖(窗口)店。盒饭业以经营大众化中式菜食为主,注重食品营养和卫生,经济实惠,按约定的菜食品种、价格、数量和时间将盒饭送到订餐者手中。盒饭的主要供应对象是学生、写字楼、工厂和机关的员工及医院中的病人,90%以上的盒饭是在午间充当午餐。近年来,一些盒饭经营者已逐渐摆脱小厨房生产作业,采取制度化采购和工厂化、标准化生产,以配送中心方式集中大量供应订餐盒饭。

外卖(窗口)店,有的是饭店或餐馆设立外卖窗口,有的是专营的外卖店,通常不设餐厅或设有限面积的餐厅,供应有限品种的大众化食品和风味小吃,方便顾客携带和随时享用。外卖(窗口)店一般选择交通方便、人流密集的地方和顾客用餐的时段营业。

(6) 酒吧(Bar)。酒吧是售卖酒精饮料给顾客当场饮用的店铺,一般夜里营业,部分酒吧也提供食物。酒吧最初源于欧洲大陆,后又经美洲进一步的变异、拓展,于20世纪80年代进入我国,并得到了迅猛的发展。酒吧能够为完成繁忙而紧张工作后需要无拘无束地轻松一下的顾客提供一个休闲场所,也能够为受寂寞困

扰的顾客提供一个温馨场所,成为西方国家和我国许多城市时下较流行的一种餐饮休闲场所。

(7)茶馆和咖啡店。茶馆是人们品茶、休闲和交际的固定场所。中国的茶馆由来已久,据记载,早在两晋时就已经出现了茶馆。改革开放 30 多年来,中国的经济迅猛发展,人们生活水平的提高直接导致了人们对精神生活的追求,茶馆作为文化生活的一种形式也悄然回复,成为人们业余生活的重要选择之一。目前,我国的茶馆有历史悠久的老茶馆,保存旧时风格,如成都顺兴老茶馆、上海七宝镇上的老茶馆等;也有新建茶室,采用现代建筑和装饰风格;还有衍生出的书茶馆、棋园茶座、音乐茶座等。

咖啡店就是以售卖咖啡饮品为主的固定场所。咖啡店于 17 世纪开始在欧洲流行起来。如今,咖啡作为西方文化的象征之一,可谓是一种世界性的饮料。与茶香飘逸的茶趣雅境不同,咖啡店更能与快节奏的现代社会相吻合。如前所述,目前咖啡酒吧业在中国发展迅猛。全球各界的有识之士均看到了中国市场呈现出的巨大潜力,一些国际知名的咖啡连锁店,如美国的星巴克国际连锁(Starbucks)、宾诺咖啡连锁(Beanery)、法国爵士岛连锁、我国台湾地区的上岛咖啡连锁等纷纷落户中国内地,它们在中国咖啡业中扮演着举足轻重的角色。

3. 单位内部的餐饮服务机构

单位内部的餐饮服务机构主要是作为单位的后勤服务部门,满足特定范围内消费群体的饮食需要,其餐饮服务的意义重于赢利目的。近些年,一些单位如学校、机关等的内部餐厅,开始实行后勤社会化改革,引入连锁等先进的管理模式,建立适应市场经济法则的现代餐饮管理机制,体现出现代服务型企业的品质特征。单位内部的餐饮服务机构主要包括:企事业单位的职工食堂,校园内的餐厅,监狱的餐厅,医院的职工食堂及病人专用食堂,军营的食堂等。

二、餐饮业的地位作用

餐饮业是重要的服务业,直接关系到人民的生命健康和生活水平。科学发展餐饮业,对于提高生活质量、扩大市场消费、拉动相关产业、增加社会就业、推进城镇化进程等具有十分重要的作用。

(一)提高人民的生活质量

餐饮是人们休闲消费、社交消费、喜庆消费、旅游消费以及从事商务活动的重要组成部分。“民以食为天”,“开门七件事,‘柴米油盐酱醋茶’”,件件事与吃有关,餐饮业与人民生活息息相关。在现代社会,很难想象,没有餐饮业,社会将会是怎样的。当今社会,餐饮业的健康发展,适应了现代人生活节奏的需要,将人们从厨房中解放出来,使其有更多闲暇享受生活的乐趣,全面提高了人民生活的品质。很多城市将发展餐饮业作为改善民生的重要工作,大力兴建便民餐饮网点和美食

街区,创造性地开展大众化餐饮和早餐工程等工作,促进居民生活水平不断提高。

(二)扩大市场消费

强劲的餐饮消费对化解收入存量、拉动经济发展效果显著。中国餐饮业的高速持续发展,显示出了在社会需求和经济发展的大背景下,行业总体规模日益扩大,在国民经济中的地位和作用明显提升和加强。

【小资料 1-1】

1991~2007年,餐饮业零售额年均增长22.3%,比同期社会消费品零售总额年均增长高7.2个百分点,增幅位居国民经济各行业前列。2007年,中国餐饮业全年零售额达到12352亿元,比上年增加约2006.5亿元,同比增长19.4%,占社会消费品零售总额的13.8%,拉动社会消费品零售总额增长2.6个百分点,对社会消费品零售总额的增长贡献率为15.6%。

(三)拉动相关产业

餐饮业产业关联度高,能有效带动种植业、畜牧养殖业、食品加工业、建筑装潢业、制造业、教育培训业、文化娱乐业等相关产业联动发展,更好地发挥扩大内需的积极作用,而且扩大内需的大环境又有利于餐饮业不断增长。

(四)增加社会就业

餐饮业是劳动密集型产业,门槛比较低,是农业和工业转移剩余劳动力的主要途径,在吸纳劳动力就业方面发挥着重要作用。目前,餐饮业就业人数逾2000万人,每年新增就业岗位200多万个,显示了餐饮业在提高就业机会方面所起的重要作用。同时,餐饮业还带动了相关行业的发展,从而间接地提供了大量就业机会。

【小资料 1-2】

小肥羊餐饮连锁店通过连锁模式不仅使餐饮企业规模迅速扩张,同时还解决了社会就业问题,为社会提供很多就业岗位。据报道,这家餐饮连锁企业,直接安排就业人数8万余人(城市待业人员约占33%、下岗职工约占30%、农村进城务工人员35%,其他约占2%),间接为社会提供就业岗位近50万个。其中,直接就业岗位近6400个,间接就业岗位3万余个,带动农牧民增收150多亿元,成为具有影响力的再就业基地。

(五)推进农村城镇化进程

缩短城乡差距、实现农村城镇化是我国构建和谐社会的基礎之一。发展餐饮业,有利于转移农村剩余劳动力、提高农民收入,推动建立现代化的原料种植、养殖基地,促进农业结构调整,带动食品加工业发展,加快城乡一体化进程,推动社会主义新农村建设。通过城镇化进程,使农村人口不断转入城市,又为餐饮业持续发展提供了有力支撑。

三、餐饮业的经营形式

餐饮业经营形式多种多样,归纳起来,可以分为独立经营和连锁经营两大类。

(一) 独立经营

独立经营是指由一人或数人拥有一家或数家餐馆或餐饮企业,而各餐馆或餐饮企业之间不存在连锁和制约关系。独立经营是餐饮业最基本、最普遍的一种经营形式。为广大消费者提供大众化餐饮食品和风味小吃的众多中小型餐馆或餐饮企业多为独立经营。

独立经营的餐馆或餐饮企业有如下特点:①虽然有自己的品牌,但企业影响力受到地域的限制。②营运费用相对于连锁餐饮企业来说要高,如不能享受到集团大规模采购和广告的優惠,人力资源也无法共享等。③独立经营的餐饮企业竞争力较差,但经营灵活,调整方便,资本投入相对较小。

(二) 连锁经营

连锁经营是指同一餐饮品牌所属的若干餐饮店,以共同进货或授予特许权等方式联结起来,实现服务标准化,经营专业化,管理规范,共享规模效益的一种现代经营方式和组织形式。发展连锁经营对改变我国传统的餐饮经营方式和组织形式,调整餐饮结构,提高餐饮组织化程度,增强餐饮企业的竞争能力,实现整体的规模效益和餐饮业的现代化具有十分重要的意义。

连锁经营在国外已有 100 多年的历史了,并由原先的直营连锁一种形式逐渐演变成直营连锁、特许连锁和自由连锁并存的三种形式。

1. 直营连锁

直营连锁也称正规连锁,是连锁集约经营的初级形式。它是餐饮集团直接投资建造餐馆或购买、兼并餐馆或餐饮企业,然后由餐饮集团以统一的店名、标识、餐饮内容、餐饮服务、管理手段或经营策略等,直接经营管理的形式。餐饮集团既是各餐馆的经营者,又是拥有者。

直营连锁的优点主要表现在:①可以统一调动资金,统一经营战略,统一开发和运用整体性事业;②作为同一大型商业资本所有者拥有雄厚的实力,有利于同金融界、生产厂商打交道;③在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面,易于发挥整体优势;④众多的成员店可深入消费腹地扩大销售。

但是,这种经营方式也有其弱点:成员店自主权小,积极性、创造性和主动性受到限制;需要拥有一定规模的自有资本,发展速度受到限制等。

2. 特许连锁

特许连锁是餐饮集团向个人或其他餐饮企业让渡特许经营权的一种经营形式。餐饮集团的特许经营权在饭店经营管理方面是一种“专利”。受让的餐饮企业或餐馆的拥有者在无须出让所有权和经营权的情况下,通过交纳一定的费用,可以向某一餐饮集团购买这种经营权。获得经营权后的餐馆或餐饮企业,可以使用该餐饮集团的名称、标志、经营程序、操作规程和服务标准等,成为该餐饮集团的成员。在这种情况下,让渡经营权的餐饮集团,有责任对购买经营权的餐饮企业在餐

馆的选址、建筑设计、人员培训以及开业后经营管理等方面给予技术的指导和监督。同时,受让者也有责任确保企业达到餐饮集团所要求的经营标准,包括设备管理和服务管理的质量标准等。

连锁经营是社会经济发展到一定阶段的客观趋势,也是现代国际上一种行之有效的商业经营形式。未来学家奈斯比特将特许连锁经营称为 21 世纪占主流地位的商业模式。

【小资料 1-3】

据美国资料显示,约 77% 的新的独立企业在 5 年内经营不成功,在 10 年内成功比例为 80%。第一年是最重要的,约 38% 的独立企业失败。经营失败有两个重要原因:第一,试图提供没有市场和位置不佳的产品;第二,缺少良好的控制系统和管理技能。降低失败风险的途径之一就是成为业已成功的企业中的一员。

目前,世界上许多餐饮集团都是利用转让特许经营权而发展起来的。从总体上讲,世界上真正实行直接经营形式的大的餐饮集团越来越少,而采取特许连锁形式的则越来越多。在我国,连锁经营企业正以平均每年超过 10% 的速度递增,全国已有连锁经营店 1.5 万余家。几乎所有的行业都可以用连锁店的方式来经营,特别是在餐饮行业。国内已有的餐饮特许连锁品牌很多,国外品牌包括肯德基、必胜客、德克士、元禄寿司、赛百味三明治、爵士肉扒等,而中餐品牌也越来越多地采用了特许经营的方式来经营,如全聚德、重庆小天鹅、小肥羊火锅、杭州九佰碗、武汉蔡林记,等等。餐饮行业发展连锁经营有着很好的前景,其市场潜力非常可观。

3. 自由连锁

自由连锁也称自愿式加盟,通常是指中小餐饮企业通过自愿联合的方式组成的经营联合体。与直营连锁和加盟连锁不同的是,自由连锁群体的各餐饮店仍保持着独立或相对独立的所有权和经营权,财务上也独立核算。其联合的形式,主要表现为原料采购上的联购分销和业务经营上的互利合作。自由连锁的组织方式主要有两种:一种是由中小餐饮企业自发联合所组成的相互合作的利益共同体;另一种是由某一龙头企业或集团将一批中小餐饮企业组织在一起的经营联合体。

自由连锁经营的特点在于:各加盟店在保留单个资本所有权的基础上实行联合,总部同加盟店之间是协商、服务关系;集中订货和统一送货,统一制定销售战略,统一使用物流及信息设施;各加盟店不仅独立核算、自负盈亏、人事自主,而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权,但要按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金及指导费;总部经营的利润,也要部分返还各加盟店。

第二节 餐饮服务产品

从根本上讲,餐饮企业只经营一样东西,这就是服务。从顾客体验的角度讲,

餐饮服务产品实际上是顾客在餐馆消费期间所获得的一种生理和心理上的感受与经历。零售业先驱马歇尔·菲尔德(Marshall Field)曾经说过:“给顾客出乎预料的惊喜,让他们体验愉快的服务经历,这是最能赢得顾客忠诚的办法。”

一、餐饮服务产品的含义

所谓产品(Product),即“过程的结果”(ISO9000,2000版)。该定义表明,产品是广义的概念,企业提供给市场的,用于满足人们某种需求的任何过程的结果都可成为产品,包括实物、服务和软件(如计算机程序、产品使用说明书)等。实际中的完整产品多包括物质产品与非物质产品两种因素。

餐饮服务产品是由满足顾客需求的某种物质实体和非物质形态服务构成。物质实体包括餐馆建筑、设施、用品、菜肴、酒水等,称作有形产品;非物质形态服务包括餐饮企业品牌、等级、特色、氛围、员工礼节礼貌、服务态度与行为等,称作无形产品。这些有形产品和无形产品共同组成完整的餐饮服务产品。完整餐饮服务产品的概念,从满足顾客的需求来说,又可分解为三个层次:核心产品、实际产品、延伸产品。

(一)核心产品

核心产品是指产品能够带给消费者的基本效用、核心利益。核心产品主要是回答顾客购买产品所要解决的问题是什么,因此核心产品实际上是指产品的利益而非产品的形态,它是顾客需要的中心内容。

餐饮核心产品则是指为顾客提供的最基本的服务,它能够满足顾客在餐馆中的最基本需求和得到基本利益。这种基本利益表现为顾客在用餐消费过程中希望由饭店解决的各种基本问题。对不同的顾客来说,所需要解决的问题是不同的。例如:对支付能力有限的求廉型消费者来说,是便宜、卫生地吃顿饱饭;对享受型消费者来说,是享受高档菜肴和舒适服务;而对健康型消费者来说,则是希望通过食物的营养食疗作用达到保健的目的。

在餐饮服务产品的设计与管理中,只有先提出产品核心的理念,才能设计出符合顾客需要的产品。

(二)实际产品

核心产品必须转变成一个真实有形的产品,才能满足顾客购买的需要。这就是产品的第二个层次,即实际产品。实际产品是指产品呈现在市场上的具体形态,包括品质、特征、式样、包装、品牌等。实际产品是顾客需要与利益的实现形式,是核心产品的有形载体。

餐饮实际产品则是指从形式上能展示产品核心利益的多种因素。它包括餐馆的设计风格、建筑特色、地理位置、周围环境、品牌、餐厅设施与环境等;也包括餐饮企业为了使客人能得到核心利益而提供的各种菜肴和饮品,以及各项服务,如餐厅

预订服务、领位服务、摆台、撤台、点菜服务等。这些展现因素使餐饮服务产品的核心利益有形化。正是这些产品的展现因素,才使世界上的餐馆各有特色。

(三)延伸产品

产品的第三个层次是由扩大服务和利益所构成的延伸产品。延伸产品是伴随着实际产品的出售,企业向顾客提供的各种附加服务和利益的总和。

餐饮延伸产品则是指在客人购买其实际产品时所提供的额外超值服务。这种额外超值服务可以增加核心产品的价值,能给顾客带来更多的满足,因而对客人购买实际产品具有一定的影响力。它使餐饮服务产品新颖独特并区别于其他餐馆,从而提升其服务竞争力。

餐饮延伸服务内容越多,其档次、规格也越高,例如:小孩照看服务、残疾人服务、俱乐部成员优惠、送餐服务、提前预订餐位、提供特殊菜品、按客人需要制作菜品、餐饮营养构成知识介绍、代客驾车服务,以及总经理向客人赠送生日贺卡、生日蛋糕、香槟酒、鲜花、礼品,等等。

随着餐饮业竞争的日益激烈,许多餐馆在核心产品、形式产品大同小异的情况下,都在延伸产品方面做文章、下工夫,使餐饮服务产品千姿百态、花样翻新。近年来,许多餐饮企业推出了例外服务、超常服务、微笑服务、情感服务等多种服务,使企业对客人服务的领域不断扩大,从满足客人的基本需求发展到满足客人的多种特殊需要,并常常给客人带来超值的享受和意外的惊喜。因此,延伸产品成为餐饮企业竞争的重要手段。

二、餐饮服务产品的构成

如前所述,完整的餐饮服务产品是由有形物质实体和无形服务构成的有机整体。具体讲,餐饮服务产品是由以下几个方面构成的。

(一)餐饮设施设备

餐饮设施设备包括直接或间接影响顾客用餐的一切设施设备。餐饮设施设备可分为生产设施设备和客用设施设备两大类。餐饮生产设施设备是提供餐饮产品的手段和物质基础,作为餐饮服务的依托和凭借,体现目标市场的要求,反映餐饮服务的能力与档次,影响餐饮服务质量和效率。餐饮客用设施设备发挥着服务的功能,是满足客人心理、生理需要的手段,是客人餐饮消费中享受的内容之一,其舒适、美观、完善程度直接影响服务质量或客人的体验与满意程度。

不同类型、不同等级的餐馆对餐饮设施设备的规格和质量要求是不同的。但一般来讲,对餐饮设施设备应提出以下要求:①体现餐馆设定的市场定位,按规定的等级标准进行配置。②效用性。这是指设施设备要满足使用要求必须具备的功能,性能良好。③时代性。由于餐饮服务产品属高消费和高气氛性产品,其设施设备应该具有时代气息,讲究造型、颜色、风格和装饰性,以设施设备来体现餐馆的时

代潮流。④经济性。要综合考虑设施设备的使用寿命、使用频率、效率和使用成本。⑤完好率。应该保证设施设备完好无损,安全运行。

(二) 餐饮环境与服务氛围

餐饮环境与服务氛围构成餐饮服务产品的重要组成部分,包括环境氛围和服务氛围两个方面。环境氛围是由餐馆的建筑、设施、装饰、陈设、餐位结构、灯光、声音、颜色、温度、湿度、卫生等多种因素构成的,它是餐饮服务的硬环境;服务氛围则是由餐厅员工的仪容仪表、态度和行为等因素构成的,它是餐饮服务的软环境。餐饮服务环境氛围对客人的情绪影响很大,客人往往把对环境氛围的感觉作为选择和评价餐馆的重要依据。

1. 餐饮服务环境

良好的服务环境能使宾客轻松、愉快、置身于美的享受之中。除餐饮设施设备的配置外,营造良好的餐饮服务环境还包括:

(1) 设施的装饰。设施的装饰是由餐馆建筑设计和建造完成的,形成接待风格和服务品味。搞好设施的装饰,应与设计、施工部门密切协调,遵循美观、经济、适用的原则,体现餐饮风格特色,反映餐馆等级和礼遇规格。设施的装饰可以采取布景、借景、透景、对称、协调等设计手法,并通过这些设计手法的运用和具体施工装饰来保证餐饮消费场所的功能和装饰效果。

(2) 环境的美化。环境的美化主要指在设施装饰基础上,采用盆栽、盆景、花草、喷水池、假山、雕塑、字画、条幅等来美化服务场所。应根据功能需要来美化餐饮服务场所,通过服务场所的风格和品位,反映餐馆或餐饮企业的总体形象。对就餐服务以外的场所,如餐馆周围和门前空地、楼体和门面、内庭花园、休息厅、楼梯等,应特别注意环境的美化,以为顾客留下美好的第一印象。

(3) 就餐环境的微小气候。餐厅微小气候直接影响就餐客人的舒适感。餐厅要始终保持空气清新,温度、湿度适中,通风好,采光好,噪声低。

(4) 室内外的环境卫生。餐厅及整个餐馆要始终保持清洁整齐、美观、干净。

2. 餐饮服务氛围

服务的硬环境固然重要,但是,更为重要的是人的因素,是富有生气的餐厅管理人员和服务人员的精神面貌。卓越的软环境,不仅可与硬环境相得益彰,更能弥补硬环境的不足之处。但拙劣的软环境,却足以抵消硬环境的积极作用。

(1) 仪容仪表。良好的仪容仪表会给客人留下深刻的印象和美好的回忆。仪容是对服务人员的身体和容貌的要求,餐厅服务人员应身材匀称、面慈目秀、仪表堂堂、身体健康。仪表是对服务人员外表仪态的要求。服务人员应在工作中着装整洁、大方、美观,举止姿态端庄稳重,表情自然诚恳、和蔼可亲。

(2) 服务态度。餐厅服务人员应做到一视同仁,不卑不亢,待人热情,分寸适度,表情自然诚恳,精力旺盛,微笑服务。