

王喜庆 著

现代

餐饮经营实务

XIANDAI CANYIN JINGYING SHIWU



序

改革开放以来，中国经济生活发生了许多变化，旅游产业的崛起就是这众多变化的一个。特别是进入 90 年代，旅游已经成为我国经济生活的一个热点问题。旅游之所以能成为引人关注的经济产业，主要得益于我国的改革开放政策。大家知道，1978 年，我国的国际旅游刚刚起步，旅游外汇只有 2 亿多美元，国内旅游还是一个空白。在不到 20 年时间里，我国旅游经济就成为国民经济最具活力的一个重要产业。1996 年，我国全年接待海外旅游者 5112 万人次，旅游创汇 102 亿美元，国内旅游达到 6.39 亿人次，旅游收入 1638 亿人民币，旅游收入在国民经济中所占比重达到 3.7%，在一些重点旅游地区，如北京、海南、云南、陕西和浙江，旅游收入所占比重达到 5% 以上。各种迹象表明，我国的旅游经济已经开始进入“大旅游、大市场、大产业”的发展阶段。

中国旅游产业的快速增长，引起了许多理论工作者和实业家的广泛关注。近年来，研究旅游问题的人愈来愈多，旅游已经成为科学研究的一个热点问题。然而，就目前的现状来看，由于各种主客观条件的限制，旅游科学研究还处于初级阶段，有

待于进一步的深化。我认为,对于旅游经济与管理这门介于理论科学与应用科学之间的新兴学科,要想在理论研究方面作出一定的成绩,研究者必须具备两个基本条件:一是要有扎实的经济与管理的理论功底;二是要有从事旅游工作的实践经验。从这两点看,作者是具备条件的。

我与作者既是师生又是益友,由于教学与研究的缘故,经常保持往来,对他有深入的了解。王喜庆同志是一个勤于思考的人。在企业里他担负着重要的经营管理工作,还能抽出大量的时间,甚至牺牲业余生活,去思考和研究中国旅游发展的宏观和微观问题,是十分不容易的。特别是在这方面作出了成绩,形成了自己的观点,而且许多观点已经逐渐被社会所接受,更是一件不容易的事情。

作者在旅游经济与管理、旅游企业管理特别是在旅游餐饮管理方面作了很深的研究。这本专著既是他多年理论研究的成果,也是他实践工作的结晶。在本书中,作者从理论与实际的结合出发,对旅游经济理论、旅游企业管理、旅游餐饮企业管理与实务作了许多很有见地的探讨,具有较高的学术价值和实践意义。从事旅游研究、旅游教学和旅游企业管理工作的同志,有必要读一读。因此,我愿向上述同志推荐这本专著。当然,从发展的观点看,这本书还有一些值得探讨的问题,有待于进一步完善。

张 辉

1997年5月于中国旅游学院

目 录

序	(1)
---------	-------

上卷 餐饮理论·餐饮管理

餐饮经营的六条生命线	(1)
西安餐饮市场扫描	(13)
秦风·秦韵·秦肴	(20)
科技促进饭店业的发展	(24)
旅交会后看陕西	(27)
从唐马球看陕西动态旅游资源的开发	(32)
让春节旅游市场热起来	(35)
宾馆餐饮的困境与出路	(39)
陕西快餐的发展策略	(46)
“食在西安”离我们还有多远	(52)
酒店服务员应具备的素质	(58)
餐饮经理：合理安排你的日常工作	(74)
餐饮业日成本的核算办法	(77)

饮食与食补·····	(79)
巧妙安排一日三餐·····	(81)
夏季宜多食苦瓜·····	(84)
标准:厨房科学管理的标志·····	(87)
现代饮食生活要防止“五害”·····	(92)
对厨房食品污染的认识·····	(95)
科学管理,防止厨房事故·····	(98)
厨师入厨时的卫生要求·····	(101)
宾馆厨房害虫的防治·····	(103)
合理烹饪,防止营养素的损失·····	(105)
合理饮食,均衡营养·····	(108)
酒店业的水资源管理·····	(110)
陕西风情乡土宴·····	(112)
饺子宴·····	(117)
西安光华饺子宴·····	(120)
饺子宴的用料及营养分析·····	(123)
“扬州炒饭”探秘·····	(125)
罗马尼亚散记·····	(127)

下卷 餐饮经营管理必备

一、餐饮部·····	(141)
(一) 餐饮部组织结构图·····	(141)
(二) 餐饮部基本操作程序·····	(142)

(三) 餐饮部岗位设置·····	(142)
(四) 新餐厅预算·····	(143)
(五) 餐饮成本核算·····	(144)
二、餐饮各级人员岗位职责·····	(146)
(一) 餐饮部经理岗位职责·····	(146)
(二) 餐饮部副经理岗位职责·····	(148)
(三) 餐饮部秘书岗位职责·····	(148)
(四) 餐厅经理岗位职责·····	(149)
(五) 餐厅主管岗位职责·····	(150)
(六) 餐厅领班岗位职责·····	(151)
(七) 备餐间领班岗位职责·····	(152)
(八) 餐厅咨客岗位职责·····	(153)
(九) 餐厅服务员岗位职责·····	(154)
(十) 酒吧经理岗位职责·····	(155)
(十一) 酒吧主管岗位职责·····	(156)
(十二) 酒吧领班岗位职责·····	(157)
(十三) 酒吧服务员调酒员岗位职责·····	(158)
(十四) 厨师长岗位职责·····	(159)
(十五) 厨师领班岗位职责·····	(160)
(十六) 炉头厨师岗位职责·····	(161)
(十七) 烧烤厨师岗位职责·····	(162)
(十八) 砧板厨师岗位职责·····	(162)
(十九) 一般厨师岗位职责·····	(163)
(二十) 冷盘厨师岗位职责·····	(163)

(二十一) 面点领班岗位职责·····	(164)
(二十二) 面点厨师岗位职责·····	(165)
(二十三) 粤菜厨师岗位职责·····	(165)
(二十四) 厨房员工守则·····	(167)
(二十五) 管事部岗位职责·····	(168)
1. 管事部组织结构图·····	(168)
2. 管事部经理岗位职责·····	(168)
3. 管事部助理经理岗位职责·····	(169)
4. 管事部领班岗位职责·····	(170)
5. 管事部员工岗位职责·····	(171)
三、规章制度与须知·····	(172)
(一) 餐厅卫生制度·····	(172)
(二) 操作间卫生制度·····	(173)
(三) 冷荤间卫生制度·····	(173)
(四) 餐具清洗消毒制度·····	(174)
(五) 餐饮部采购员责任制·····	(174)
(六) 餐饮部库房保管员责任制·····	(175)
(七) 消防设施管理制度·····	(176)
(八) 安全灭火器具·····	(177)
(九) 班前例会制度·····	(178)
(十) 领货制度·····	(178)
(十一) 餐厅守则·····	(179)
(十二) 厨房员工守则·····	(180)
(十三) 健康的重要性·····	(181)

(十四) 个人和环境卫生的标准·····	(182)
(十五) 个人卫生及仪容·····	(183)
(十六) 个人卫生须知·····	(184)
(十七) 入厨时适当之打扮·····	(185)
(十八) 食品卫生·····	(186)
(十九) 对食品污染的认识·····	(187)
(二十) 卫生设备的重点·····	(188)
(二十一) 贮存及烹调食品的卫生要求·····	(188)
(二十二) 温度指标对食品安全的处理·····	(189)
(二十三) 防止被有害之物污损·····	(190)
(二十四) 通常能引致食物中毒的细菌·····	(191)
(二十五) 防止或减少细菌在食物上生长之 因素·····	(192)
四、标准与程序·····	(193)
(一) 餐厅工作程序·····	(193)
(二) 服务员基本法则和应注意的细节·····	(194)
(三) 餐厅日常检查及处理事项·····	(195)
(四) 中式餐厅服务程序·····	(196)
(五) 西式餐厅服务程序·····	(196)
(六) 酒吧服务程序·····	(197)
(七) 中餐宴会服务程序·····	(198)
(八) 西餐宴会服务程序·····	(199)
(九) 饺子宴服务程序·····	(202)
(十) 会议服务程序·····	(203)

(十一) 餐前预备程序·····	(204)
(十二) 送餐服务程序·····	(205)
(十三) 送餐服务的预备工作·····	(206)
(十四) 工作细节指示·····	(207)
(十五) 厨房管理的措施·····	(207)
(十六) 厨房业务经营标准·····	(209)
(十七) 厨房管理程序图·····	(211)
(十八) 厨房生产流程图·····	(212)
(十九) 厨房生产流程的控制·····	(213)
(二十) 厨房备品管理标准·····	(214)
(二十一) 厨房的卫生标准·····	(215)
(二十二) 厨房安全工作标准·····	(216)
(二十三) 厨房的设计要求·····	(218)
(二十四) 处理意外的步骤·····	(219)
五、摆台规格与标准·····	(220)
(一) 中餐菜点摆台规格·····	(220)
(二) 中餐团队包餐摆台规格·····	(223)
(三) 西餐摆台规格·····	(225)
(四) 摆台的标准·····	(227)
六、服务员培训要点·····	(228)
(一) 餐厅各部门及其联系·····	(228)
(二) 入单与出品程序·····	(228)
(三) 餐厅营业形式·····	(229)
(四) 菜品知识·····	(229)

(五) 酒水知识·····	(231)
(六) 服务程序·····	(235)
(七) 推销技巧·····	(236)
(八) 接打电话的要求·····	(237)
(九) 中餐厅器皿·····	(238)
(十) 餐厅上菜酱料简录·····	(239)
(十一) 投诉的产生与解决·····	(240)
七、餐饮印刷表格·····	(241)
1. 早餐进餐券 ·····	(241)
2. 午餐晚餐进餐券 ·····	(242)
3. 宴请申请单 ·····	(243)
4. 收货记录 ·····	(244)
5. 领货单 ·····	(245)
6. 内部调拨单 ·····	(246)
7. 点菜单 ·····	(247)
8. 酒水单 ·····	(248)
9. 沽清单 ·····	(248)
10. 宴会单 ·····	(249)
11. 宴会大单 ·····	(250)
12. 每周工作时间表 ·····	(251)
13. 营业报表 ·····	(252)
14. 餐厅日常工作检查细则 ·····	(253)
15. 帐单 ·····	(256)
16. 管事部结存报表 ·····	(257)

17. 记录处分表	(258)
18. 酒水盘点表	(259)
19. 采购通知	(260)
20. 中餐厅登记表	(261)
21. 宾客意见单	(262)
22. 工程维修单	(263)
23. 餐饮部印刷品汇总表	(264)
24. 宴会客户档案卡	(265)
25. 团体订餐表	(265)
26. 客户通讯录	(266)
27. 工作日志	(266)
28. 酒吧进销存日报表	(267)
29. 每周成本、收入一览表	(268)
30. 餐饮营业月报表	(269)
31. 菜单培训明细表	(270)
八、酒店开业（餐饮部）采购清单	(271)
（一）瓷器	(271)
（二）玻璃器皿	(272)
（三）银器	(272)
（四）深型器皿及其它	(273)
（五）厨房设备	(273)
（六）印刷品	(276)
（七）酒吧用品	(276)
（八）布草类	(276)

(九) 办公室.....	(277)
(十) 管事部.....	(277)
(十一) 家具.....	(277)
九、料头与物料腌制.....	(278)
(一) 料头.....	(278)
(二) 物料腌制.....	(284)
十、汁酱与半成品制做.....	(288)
(一) 汤.....	(288)
(二) 汁酱.....	(289)
(三) 半成品制做.....	(293)
十一、员工守则.....	(295)

附录

王喜庆：西安餐饮业的新生代.....	(309)
火红的玫瑰：青年企业家王喜庆的事业 和爱情.....	(313)

后记	(316)
----------	-------

餐饮经营的六条生命线

“餐饮无原则”——一位香港餐饮界资深人士不止一次地对笔者说。“做任何生意都没有秘诀”，这虽是一句老生常谈，但经验证明确是如此。如果一个人想在餐饮生意方面有所成就，他必须做的就是弄清楚那些成功的营运者过去的所做所为，以及现在做些什么；如果你要知道一个人在这方面失败的原因，只需将那位失败者的所做所为和那些成功的人的处事方法加以比较便会一目了然，或者是把某一餐厅好坏的两个时期加以比较也会清楚。

通过对各类餐厅经营状况的考察分析和笔者在西安、广州、深圳的工作经历，餐饮营运的成功与否，主要取决于以下几个方面：① 好的思路；② 好的环境；③ 好的餐饮；④ 好的服务；⑤ 好的促销；⑥ 好的控制。虽然这六条并不能涵盖一切成功的营运，但若没有这六条就很难使餐饮生意成功。

1. 好的思路

好的思路是从事餐饮经营前最重要的一项，也是最难的一项。经营思路的好坏会直接影响到以后的整个餐饮经营活动。没有确定一个好的思路之前就开始经营一个餐厅，其失败率肯定是很高的。

一个好的思路是涵盖市场、资金和业务方面的全部分析，是对投资成功前景的科学预测。我们要作的分析包括：

- ① 餐厅的客流层，即餐厅开业后客人的来源。
- ② 餐厅的类型，是综合式的、单纯式的、还是半综合式的？
- ③ 餐厅的选址、费用预算。选择地点应以经济效益为优先，方便顾客，使服务人员在企业能获得生存，有利润，有发展，否则就不是合适地点。
- ④ 餐厅的设计风格、服务方式和项目、选择什么样的厨师等，是否符合当地的需要和喜好，代价是否太高？
- ⑤ 菜单的设计、价格、经营方针、营销方针、管理细则、经营的利润分析和预测。
- ⑥ 未来策划，包括餐厅如何发展等。

要做好这些就要进行市场调研，通过对本地区以至其它地区市场的分析，来掌握这一地区的经营情况和消费特点，以确定何种类型的经营在该地区最为合适，从而分析出自己的优势。

在市场调研的过程中，我们不难发现，有的餐厅是以地理为优势的，有的是以经营纯正菜系为优势的，有的是以投资为

优势的，有的是以独特风味为优势的，也有的是以本身的客源保证为优势的，还有的则是以综合的、长时间的信誉为优势的。根据这些分析，我们就可针对自己的实际情况，确定自己的目标和经营思路，一旦证明了自己的思路正确之后，还要持之以恒地坚持下去，以保持经营思路的连续性。

2. 好的环境

好的环境首先提到的是地点，其次还有营业环境、经营环境和停车环境。

① 好的地点。好的地点，也就是所在位置。一些成功的营运者常说：所在位置几乎是营运成功的一半。所在位置的含义指的是餐厅处在交通非常便利而易于接近，它必须位于城市或紧靠城市的地区。餐厅选址应考虑以下几方面的因素：区域规划；地区经济；竞争对手；规模；地价；能源供应；旅游资源；地点特征；交通状况等等。

不同经营类型的餐厅要求也不同，如快餐店一般要求在人流活动量大的地区；以接待旅游客人为主的餐厅则要求离景点较近，或在去景点的必经之地；其它餐厅则要求在交通、停车方便，周围有公司、厂矿、企业的地区。有的餐厅虽地处闹市，但周围多是居民区，也不能算是好的地点，如笔者所在的华林美食城，虽地处东五路，但过路客多，停留人少，周围又很少有公司、企业，居民居多，所以从客人来源上处于劣势；而有的餐厅，虽地理较差，但周围厂矿多，客人也就比较多。

② 好的营业环境。很多成功的经营者都认为：营业环境必须具有完美性，以使顾客光临时有一种临时度假的享受感。这种完美性表现在餐厅内部的装璜、菜单及菜单封面的设计、服务员的制服、客人所用的器具，以及桌布、餐巾等，这一切均应适当而调和。当然菜肴及服务的态度也应能与环境配得上。

报载，国外有家商店在营业环境上，不只摆放各种货物，还专门留出很大一块地方做了不少精美的艺术品，许多顾客都是冲着这种情调而来的，自然也顺便购回了许多商品。这便是好的营业环境在经营中所起的巨大作用。

正是依据这些原则，华林美食城在装修时便着意在风格上和其它方面狠下功夫：宫廷式的装修，仿古式的餐具、服饰，乡土气息的弹奏、表演，优美动人的典故、传说……所有这些，无不使客人深深感受到了文化与饮食的完美结合。

③ 好的经营环境。好的经营环境，就是要在经营过程中尽量避免人为的麻烦，这种麻烦既有内部的也有外部的。在内部首先要使餐厅的经营管理者有人员使用、财务等方面的决定权，因为餐饮经营只有不停地出新招才能制胜。如果经营者不把主要精力投在这方面而是纠缠在一些事务上，那他就不可能获得成功。其次是要保证经营者思路的连续性，很多成功的餐厅都是经过数年甚至更长时间的经营才取得成功的，所以经营策略的连续性至关重要，如果不停地换人或改变经营思路，就只能给餐厅带来混乱。

④ 好的停车环境。停车环境也占有非常重要的地位，任何一家兴旺的餐厅，都必须有良好的停车设施和足够的停车位。这

已越来越受到人们的重视，很多大酒楼餐厅都派有专人照顾停车场，免费洗车，并有极好的照明灯光，有围墙等，以保证客人车辆的安全。

3. 好的餐饮

饭菜是餐饮经营的核心。一个餐厅办得好，往往是因为它的风格鲜明，有自己叫得响的菜点。会办餐厅的人，善于集中全力抓好一个或几个品种并在菜“味”上下功夫做文章。如光华饺子宴、北京烤鸭、老孙家羊肉泡、贾家包子、永明岐山面、成都麻婆豆腐等，都是靠一两个品种闻名天下的。与此相反，我们也经常看到一些打着所谓“名厨主理”、“南北大菜”招牌的餐厅，并没有给顾客留下深的印象。如果一个餐厅有自己突出的菜品或“特色”，就很容易被顾客想到，很容易给顾客留下深的印象，从而导致顾客的回头。当然，要求所有菜品都做好，风味都突出，也是不可能的。首先要确定好自己的风味特征，保证好普遍菜“味”的质量，再选定几个风味的代表品种，并不遗余力地做好，以此带动其它品种。第二要选好品种，立足自己，不可盲目“跟风”。“跟风”只能使餐饮风格千篇一律，缺乏生命力。第三要处理好“奇”与“味”的关系，新奇的餐饮形式为丰富餐饮市场做出了贡献，但“猎奇”绝不能“走偏”，光靠“新奇”的形式和少见的原料来吸引人势必会导入歧途，当人们在满足了好奇以后，寻求的还是地道的美味和普通原料的原味。