



中等职业教育国家规划教材
全国中等职业教育教材审定委员会审定

Cooking

现代餐饮经营管理基础

(烹饪专业)

主编 于樑洪



高等教育出版社

中等职业教育国家规划教材

全国中等职业教育教材审定委员会审定

现代餐饮经营管理基础

(烹饪专业)

主 编 于樑洪

责任主审 杨铭铎

审 稿 杨铭铎 张忠文

高等教育出版社

内容提要

本书是根据教育部 2001 年颁布的“中等职业学校烹饪专业教学指导方案”中主干课程“现代餐饮经营管理基础教学基本要求”,并参照有关行业的职业技能鉴定规范及中级技术工人等级考核标准编写的中等职业教育国家规划教材。

本教材按基础模块、实践模块、选用模块划分,共有 7 章。基础模块包括:绪论、现代餐饮经营管理基础知识、厨房管理、餐饮产品的全面质量管理、厨房安全与卫生的管理、餐饮成本控制与核算。实践模块包括:厨房管理中“厨房设计与布局的设计方案、厨房各种设备与用具的使用操作和规范、厨房各种设备的使用操作方法”和餐饮成本控制与核算中“餐饮产品成本核算的方法、餐饮产品价格核算的方法”等内容。选用模块讲述了两部分:餐饮销售管理、餐饮服务管理。为了学生学习和工作时查找方便特做一附录:各种制度与行为规范汇编。本教材不仅是学生学习的教材,也是工作后的必备宝典,还可作为相关行业岗位培训教材或自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代餐饮经营管理基础 / 于梁洪主编. —北京: 高等教育出版社, 2002.12 (2006 重印)

中等职业教育国家规划教材

ISBN 7-04-011647-2

I. 现... II. 于... III. 餐饮业 - 经济管理 - 专业学校 - 教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 099203 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	蓝马彩色印刷中心		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787 × 1092 1/16	版 次	2002 年 12 月第 1 版
印 张	10.5	印 次	2006 年 9 月第 4 次印刷
字 数	250 000	定 价	12.90 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 11647-00

前言

我国中等职业教育经过了 20 多年的发展,已迈进了新世纪。特别是中国加入 WTO 以后,餐饮业不仅受到资本冲击,同时还受到各国先进的餐饮管理理念对我国传统的餐饮管理理念的挑战。如何适应现代餐饮企业的发展,如何深化中等职业教育的改革,如何提高烹饪专业教育教学质量,全面推进素质教育和提高办学效益,这是中等职业教育亟待解决的问题。教材改革是中等职业教育改革的一部分,是提高教学质量、全面推进素质教育的突破口。

《现代餐饮经营管理基础》是按照“面向 21 世纪中等职业教育国家规划教材”提出的实施职业教育课程改革思路及中等职业学校“现代餐饮经营管理基础教学基本要求”编写的新教材,以适应我国现代餐饮业的发展。

烹饪专业对人才素质的要求是多方面、全方位的,是集想像力、创造力、动手能力和审美情趣为一身的复合型人才。参加新教材编写的教师都是长期从事职业教育工作,有着丰富的教学经验,在教材编写上力求内容与实际紧密相连,避免教学内容在不同课程中的重复。新编教材中各章知识既相对独立,又相互联系,体现了大纲中提出的知识、技能、职业态度、创业精神的要求。各章中的知识点以节来体现,力求方便学生的学习,又便于教师的教学。

本教材在编写中力求体现当前职业教育改革的精神,以培养能胜任企业技术工作和基础管理工作的实用型人才。具体表现在:

(1) 本教材分为基础模块、实践模块、选用模块三大部分。基础模块讲述现代餐饮经营管理的基础知识;实践模块与基础模块的理论教学紧密相连,二者可以在教学中共同完成,亦可在酒店实习中加以学习、验证;选用模块是教师或学生根据教学实际情况或学生毕业后意向灵活选用的。书中带“△”的部分为“实践模块”,带“★”的部分为“选用模块”。

(2) 本教材突出实用性。注意与企业实际情况相联系,使学生学有所用,毕业后能够适应社会的需要。例如:在教材附录中增加了“各项制度与行为规范汇编”。

(3) 本教材突出了“新”字。我们力求将烹饪专业中的新知识、新方法、新技术和新工艺介绍进去,为学生提供最新的知识,帮助学生提高学习效率。教材在全面质量管理的基础上,增加了数字化网络经营管理内容。

(4) 本教材加强了实践内容。增加了厨房设计与布局的设计方案、厨房各种设备与用具的使用操作和规范、厨房各种设备的使用操作方法、餐饮产品成本核算方法、餐饮产品价格核算的方法等实践内容。提高了学生从业岗位的基本操作能力,使学生毕业时具备通过职业技能鉴定的能力。

本课程共 72 学时,具体安排见下表(供参考):

模块类别	教 学 内 容		学 时 数			
			合计	讲授	实践	机动
基 础 模 块	现代餐饮经营管理基础知识	现代餐饮经营管理的含义和内容	2	2		
		现代餐饮经营管理的发展趋势	2	2		
	厨房管理	厨房管理基础知识	4	4		
		厨房组织机构及人员配置	4	4		
		厨房的设计与布局	4	4		
		厨房设备及用具管理	2	2		
	餐饮产品的全面质量管理	餐饮产品质量的基础知识	2	2		
		餐饮产品的生产质量管理	4	4		
	厨房安全与卫生的管理	厨房安全与卫生	1	1		
		厨房安全与卫生的管理	1	1		
	餐饮成本控制与核算	餐饮成本控制基础知识	6	6		
		餐饮产品成本核算	4	4		
实 践 模 块	厨房管理	厨房设计与布局	6		6	
		厨房设备及用具管理	2		2	
	餐饮产品成本核算	餐饮产品成本核算的方法	6		6	
		餐饮产品价格核算的方法	4		4	
选 学 模 块	餐饮销售管理	餐饮产品的销售计划和价格制定	2		2	
		餐饮营业场所的销售决策	2		2	
		餐饮销售控制	2	2		
		餐饮企业常用的促销方法	2	2		
	餐饮服务管理	餐饮服务方式	2		2	
		餐饮服务质量的控制	2		2	
机 动			6			6
总 计			72	40	26	6

《现代餐饮经营管理基础》适合3年制的中等职业学校烹饪专业的学生使用,也可供烹饪岗位的在职人员学习参考。本书的绪论、第二章、第四章及附录由北京市古城旅游职业学校的于樑洪、王秀峥、刘峥编写;第一章、第五章由西安市服务学校赵新民编写;第三章由长春市商业技工学校任雅芳编写;第六章、第七章由广西桂林商业技工学校刘澜江编写。本书由于樑洪任主编。由全国中等职业教育教材审定委员会审定,哈尔滨商业大学杨铭铎教授担任责任主审,杨铭铎教授和汇丰大酒店总经理、高级经济师张忠文审阅了此稿,在此表示衷心感谢。

本教材在编写过程中始终得到了编者所在学校领导的大力支持,使得本教材在较短的时间内得以顺利完成;编写时编者参考、援引了众多经营管理方面的书籍(见书后参考文献),在这里一并表示衷心的感谢。由于编者水平所限,恳请读者指正。

编 者
2002.6.15

目 录

绪论	1	思考与练习	92
第一章 现代餐饮经营管理基础知识	10	★第六章 餐饮销售管理	93
第一节 现代餐饮经营管理的概念和特点	10	第一节 餐饮产品的销售计划和 价格制定	93
第二节 现代餐饮经营管理的内容和方法	12	第二节 餐饮营业场所的销售策略	102
思考与练习	15	第三节 餐饮销售控制	106
第二章 厨房管理	16	第四节 餐饮企业常用的促销方法	114
第一节 厨房管理基础知识	16	思考与练习	115
第二节 厨房组织机构及人员配置	22	★第七章 餐饮服务管理	117
第三节 厨房的设计与布局	37	第一节 餐饮服务方式	117
第四节 厨房设备及用具管理	40	第二节 餐饮服务质量的控制	124
思考与练习	47	思考与练习	133
第三章 餐饮产品的全面质量管理	48	附录 《现代餐饮经营管理》各项制度与 行为规范汇编	136
第一节 餐饮产品质量的基础知识	48	附录 1 厨房工作管理制度	136
第二节 餐饮产品的生产质量管理	57	附录 2 厨房卫生管理制度	139
思考与练习	61	附录 3 厨房安全管理制度	143
第四章 厨房安全与卫生的管理	62	附录 4 库房管理制度	146
第一节 厨房安全与卫生	62	附录 5 厨房文件资料管理表格	148
第二节 厨房安全与卫生管理的方法 和具体措施	62	附录 6 请假申请表	154
思考与练习	70	附录 7 正式聘用通知书	155
第五章 餐饮成本控制与核算	71	附录 8 辞职通知书	156
第一节 餐饮成本控制基础知识	71	主要参考书目	157
第二节 餐饮产品成本核算	84		

绪 论

一、现代餐饮经营管理的发展历程

现代餐饮经营管理是现代企业经营管理的重要分支,它同现代企业经营管理一样,是以科学研究的态度来总结、探索、寻求现代餐饮经营管理的基本概念、原则、方法和规律。使多年的传统的经验型餐饮经营管理升华为科学的现代餐饮经营管理方法,并成为现代企业经营管理的一部分。

现代餐饮经营管理理论的发展大致为三个阶段,第一阶段现代管理理论的两位代表人物:弗雷德里克·温斯洛·泰罗和亨利·法约尔。他们的理论开创了现代管理理论的先河,为以后现代管理理论的发展奠定了基础。

现代餐饮经营管理的发展离不开美国著名科学管理法的发明代表人:弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)。是他将经验知识科学化,将以往劳动中的经验知识提炼为科学知识,减少了工人工作上的浪费和松懈,将工人的经验劳动提升为科学劳动。将管理者的经验管理上升到科学管理,减少了管理者指挥的低效率,最终提高了生产效率。这也正是科学管理的核心:让工人“更聪明地工作,而不是更勤奋地工作”。

泰罗认为:

1. 科学的制定工资方案是企业管理的关键。工资的决定主要在四个方面:

- (1) 合理的工作定额是决定一个工人工资的基础。
- (2) 健全的人事管理使工人的能力与其职位相适应。
- (3) 科学标准化的管理可得到最高的劳动生产率。
- (4) 多劳多得、奖勤罚懒是调动劳动工人积极性的法宝。

2. 要实行科学的管理:一定使管理职能与操作职能相分离;实行职能工长制;落实管理例外原则;要有合作互利的原则。

现代科学管理理论的发明是与泰罗等人长期从事基层管理工作分不开的。泰罗的经历恰恰说明了这点:1875年他在费城一家机器厂作学徒工;1878年又到费城的米德瓦尔钢铁厂当技工,一直到1890年。在此期间,他努力工作、表现突出,先后被提拔为车间管理员、技师组长、工长、维修厂制图部主任、总工程师等职。他在工厂开始进行实验,系统研究和分析工人操作方法和劳动时间的问题,逐渐形成了后来的科学管理的基础。

1890年以后他作过总经理,从事过管理咨询,其中著名的“铁锹实验”就是此间完成的。1901年开始了写作、演讲、宣传科学管理理论,著有:《计件工资制》(1895),《工厂管理》(1903),《大学与工厂中纪律和方法的比较》(1906),《效率的福音》,《科学管理与方法》(1911),《科学管理》,《在美国国会众议院特别委员会上的证词》(1912)等。

与泰罗同时代的还有法国人亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925),他的管理理论从企业总体系统阐述了管理与经营的区别,管理的主要职能和要素,管理的基本原则,管理理论及管理

教育等重大问题,成为现代管理理论最早的基本框架。补充了泰罗无法解释的视野集中、观点不系统的局限性,被称为“现代经营管理之父”。著名论著有:《一般工业管理》,《工业管理与一般管理》(1916)。

法约尔的重要贡献表现在五个方面:

1. 提出企业的六项经营活动:技术活动、商业活动、财务活动、会计活动、安全活动和管理活动。其中最重要的是将管理活动纳入经营活动之中。

2. 归纳了五种管理要素:计划、组织、指挥、协调和控制。

3. 管理者应具备的六种能力:

(1) 身体:要求健康、精力充沛、反应敏捷。

(2) 智力:要有较强的理解和学习能力、判断能力和适应性。

(3) 品质:要有毅力、坚定、忠诚,要有创新精神并勇于承担责任。

(4) 文化知识:知识面要宽泛,理解其他相关的工作及特点。

(5) 专业知识:要对专业技术、商业、财务、会计、安全管理方面的专业知识有较深入的了解。

(6) 经验:能够参加实际的管理工作,从实际中体验管理。

从以上对管理者的六种能力可以看出,法约尔所要求的是具有普遍性的知识和能力的“II”型人才,而不是“I”型和“T”型人才。

4. 法约尔还凭借多年的工作经验,率先总结出了十四项管理原则。尽管这只是经验的总结,但仍是一个伟大的创造。十四项原则是:① 分工原则;② 权利与责任原则;③ 纪律原则;④ 统一指挥原则;⑤ 统一领导原则;⑥ 个人利益服从集体利益原则;⑦ 公正的报酬原则;⑧ 集权化原则;⑨ 等级系列原则;⑩ 秩序原则;⑪ 公平原则;⑫ 人员稳定原则;⑬ 创造性原则;⑭ 集体精神原则。

5. 法约尔还认为管理知识是一种区别于其他专业知识的,可以适用于一切组织的、普遍的、独立的知识;是一种越到组织高层越需要的知识。他还探讨了管理教育的可行性、必要性、普遍性。得出了从实践和经验走向管理岗位,并不是唯一之路,通过教育,特别是职业教育的学习是可以获得管理学方面的基本知识的。他系统的理论体系是泰罗所不及的,这些理论至今仍为管理理论学家所推崇,也是迄今为止,主流管理学教科书的普遍框架体系。

第二阶段的代表人物,是1938年被人们称作现代管理理论学派中组织学派或社会系统学派的创始人巴纳德,他出版了被后人称为企业管理文献中经典著作的《经理人员的职能》一书。书中论述了经理人员的职能是非个人的;管理是体系之内的事情;协作努力体系是自己管理自己;管理组织也是协作努力体系的一部分。

他认为经理人员应具备四种职能:① 提供信息交流的体系;② 促成必要的个人努力;③ 提出和制定目标;④ 制定道德准则的职能。这和法约尔的观点就有了区别。泰罗主张管理者是“干”出来的;法约尔认为不但可以“干”出来,还可以“学”出来;巴纳德提出要“干”和“学”的结合,并强调了“感悟”的重要作用。这就是管理大师巴纳德在研究理论知识和实践管理经验关系方面的贡献。

第三阶段的代表人物,是美国的著名经济学家、管理学家、社会学家、计算机专家赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)。1978年,由于他在决策理论方面的卓越贡献被授予了诺贝尔经济学奖。他在20世纪80年代曾多次来我国讲学,他认为:以前的管理理论尤其是研究一般管理原则

的理论,都有一致命弱点,即管理原则成对出现,每对都有类似的道理和可接受的对立的原则,从而形成了管理理论上“百花齐放”的局面。

“管理就是决策”是西蒙管理理论的核心。决策(行为)和管理(行为)在内涵上是相互交织渗透的,管理者要完成每一种职能都需要作出具体决策,而每一个决策过程都包含着各个管理职能。他提出著名的“蚂蚁”之喻,以“蚁”喻人。使我们认识到了人认知的局限性、单纯性,行为的复杂性;并得出:凡有利于提高决策效率与合理性的原则和措施都是合理的,否则就是不合理的理论。西蒙还是位重视知识作用的管理大师,他作出了人类知识的增长是产生变革和进步的第一因素的哲学论断。

我们说“一部管理发展史,半部企业成长诗”。在企业不同的成长阶段都有与其相适应的管理学研究对象。迄今为止,我们认为:只有以可持续成长为最高宗旨才是现代企业的发展趋势。也是目前现代经营管理发展的方向。那么以现代餐饮企业为研究对象的现代餐饮经营管理必须走可持续成长之路,追求“可持续成长”才是现代餐饮经营管理发展的必然趋势。

二、现代餐饮经营管理的发展动态和趋势

随着人们的思想观念变化越来越活跃,创新管理、创新技术的发展越来越快。预示出企业经营管理理论的创新层次和内涵将不断提高和深化。目前现代管理理论又有了一些新的动向,如:代理理论与治理结构、企业成长理论、业务流程重理论、矛盾管理理论、知识管理理论、范式创新理论和反向思维研究等。但不论是什么创新理论,其最终目标都应以可持续成长为最高宗旨。

可持续成长的主题就是现代餐饮经营管理发展趋势。什么是“可持续成长”呢?应从两方面考虑:首先是可持续性,就是要求可持续成长的现代餐饮企业,必须具有支撑企业不断发展的内在机制,即:管理系统化、管理规范化管理、管理信息化、管理效益化、管理民主化和市场化管理;其次是现代餐饮企业经营必须适应市场变化,具有前瞻性,可成长性,即:经营特色化、经营集团化、经营多元化和国际化。

可持续成长是现代餐饮企业家追求的长远目标。为实现这一长远目标,企业家们首先在管理上从整体入手,系统地把握企业;在动态中把握各方面、各环节的关系,搞好战略决策;一切从目标出发,为实现目标努力。其次以标准规范管理企业,做到有法可依。常用的标准有:服务标准、卫生标准、餐饮产品的质量标准、服务规范等。三是资源管理信息化、现代化。

西蒙是一名计算机专家,通过研究人类解决、处理问题和制定计划、决策的本质,得出了信息是决策的基础并提出了管理“信息处理系统”的高见。他认为计算机也可以思考、学习和创造,更可以参与经营管理。我们下面介绍的“现代餐饮经营管理——数字化网络经营管理平台”就是充分发挥了计算机的作用。

现代餐饮企业经营管理——“全数字化网络经营管理平台”

现代餐饮经营管理过程中,厨房管理占有举足轻重的地位。将厨房管理接入全数字化网络管理平台是现代餐饮企业经营管理的基础和关键所在,它对整体的管理来说起着承上启下的作用。它是数字化网络经营管理的起点,是模拟网络经营管理的终点,那么这一衔接点在哪里呢?

就让我们从这里说起。

一、原料初步加工是纳入数字化网络管理的第一步

1. 加强原料初步加工的管理,降低原料入网成本

原料初步加工这道工序在以往被称为:了清、水台、开生等,是一个企业中不起眼的组别和工序。但是在全数字化网络经营管理中,却成了重中之重,它是控制经营成本的基础。它是整个企业的网络配送中心,它决定着菜品成本的高低,决定着企业毛利率的高低,也决定着菜品价格的高低。那么如何有效地控制好这一关呢?我们应加强以下几方面的管理。

(1) 定标竞价,集团购买,控制原头成本

采购是任何单位都重视的一项工作,采购价格的高低对企业获取利润起决定的作用。采购“质高价优”的原料是每个企业的追求。我们采用的方法是“集团购买、定标竞价”。这就是说:“我们将所购原料的名称、质量标准列出,由供货商进行竞价,哪一家价低,哪一家中标。然后将同他们直接签订供货合同,在供货渠道上,采取直接由供货商或厂家供货,减少了中间环节,降低了成本,保证了质量,从而达到了控制原头成本的目的”。

(2) 控制进货数量,降低库存,减少损耗

一定量的库存是企业所必需的,过量库存就成为企业的一个大毒瘤,它存在着卫生问题,存放的管理问题,存放的损耗问题。在老的企业,有一些原料在账上趴一年是常事,有的甚至一趴就是几年,更有甚者是原料都没了,可账上还趴着呢;也有的是,企业的会计怕企业的毛利点下降,就是原材料坏了、扔了也不销账。这些情况都是以往餐饮企业的老大难问题。所以,我们只有控制好进货数量,才能降低库存,减少不必要的损耗。

(3) 严把进货质量关,降低初加工费用

在以往的餐饮企业中,往往择菜、剥葱、剥蒜、分档取料、开生等都是由初加工这一环节进行的。这不仅使原材料的出成率不好控制,而且造成初加工的卫生问题难以解决。人浮于事、轻活累活分配不均、工作量难以统计,从而造成分配问题难处理。现在我们将进货质量精细化(分部位进货)、各种原料净料化,使各种原料再进入初加工这一环节时,就已经是净料了。从而减少了企业的用工,并有效地解决了初加工的卫生问题。更主要的是在一定进货质量的前提下,我们可以很快地将这些净原料进行加工,装入量具后,将其推入数字化网络管理平台,使其进入企业的网络运营中,产生应有的利润。所以,我们只有严把进货质量关,才能降低初加工费用,增加利润。

(4) 加强厨师培训,降低废料率,提高出成率

各种原料的购进,并不可以立刻入载数字化网络平台,只有在厨师数字化加工(装入量具)后,才可进入这一数字化网络平台。这时原料才有了真正意义上的菜品的成本特性,也就是说进入平台的原料不仅要有数量上的体现,还应有表现出来的价格特性。原料的再加工,就会产生“原料出成率”这一概念,经过多年的实践研究,我们作了细致的实验,统计出了多种常用原料的出成率。我们所列的净料率没有涉及价格,因为价格在一年中是有浮动的。但是,我们可根据出成率及进货价格计算出加工后的原料的价格。

2. 加强网络管理力度,使数字化管理更精确

如果一个大学生讲:我在某某餐饮企业原料初加工(物流配送中心)部工作。您可能认为:这

不可能！但是在现代餐饮企业中，就是这样。他可能就是初加工部的网络平台营运员，这个职位相当重要，他在网络平台上建立了一个八面玲珑的现代餐饮企业内部的网络配送中心，那么这个“网络配送中心”到底有多大作用呢！

(1) “信息提供”是网络配送中心的主要职能

“配送中心”是餐饮企业的重中之重，通过它可以反映一个企业的库存状况，可以提供酒水配送、原材料的配送、半成品的配送、水果凉菜的配送、主食的配送等。各种原材料的库存情况、领用情况一目了然，从而为当日统计总成本、毛利额提供了可靠的保证。

(2) 货源“预警”功能是正常经营的可靠保证

配送中心的货源“预警”功能，可以使企业货源源源不断。它是根据企业的营运能力定出一个量的预警线，当领用量增加使库存量达到预警值时，网络就立刻下达自动采购申请，也可自动拨出采购指令和数量。这一指令可以直接传达到第一供应商，并可在联系不上时，继续联系第二、三供应商，直到联系上并回复供货信息。当然，以上是计算机网络自动配货、送货。现在这些工作还是有一部分工作由网络平台营运员来完成。以后的厨师不仅会做菜，还要懂计算机的应用和网络运营，网络营运平台将是灶台之外的又一平台。

二、加强冷菜间的管理，确保菜品质量和毛利率

一个餐饮企业冷菜间是非常重要的岗位，因为冷菜又称“看碟”，是顾客接触到的第一道菜品。冷菜制作分为两个重要阶段，冷菜加工阶段和冷菜切配阶段。这两个阶段对冷菜的成本均起着决定作用。

1. 冷菜制作标准化、数字化，才能确保出成率

冷菜间是一个非常特殊的岗位，因为它在网络平台上开始下载的是初级原料，还要经过再加工，才能成为可以出售的品种。这一品种再加工时，又会产生新的价格。所以我们在加工制作时，为了稳定菜品风味，保证质量合理、有效地控制成本，就必须将加工制作标准化、程序化，用料、用时、用量数字化，只有这样我们才能确保冷菜出成率。才能保证装入量具，进入网络平台的冷菜，有真实的、准确的、稳定的价格。

2. 冷菜拼摆是确保正常毛利率的最后一关

由于冷菜是先加工成冷菜品种，再加工成各种形状，拼摆成盘的菜品。所以冷菜拼摆是关系到冷菜质量、价格的最后一关。它包括：

(1) 量是决定每个菜品售价的根本

七寸盘用多少料、八寸盘用多少料，厨师应严格按量投放，量不能少也不能多。量少了影响菜品的卖相，坑害消费者；量多了影响卖相，使企业受损失。

(2) 刀工精细是搞好冷菜拼摆工作的关键

在一定量的前提下，刀工粗糙是冷菜拼摆的大敌，因为它会对菜品的质量起到相反的作用，降低点菜率；一盘刀工精细，拼摆富于节奏感的冷盘会赢得顾客的好评，增加它的点菜率。

(3) 冷菜拼摆的艺术性创造价值

一个艺术性十足的拼盘，能够激起顾客的食欲，并能有助于对整个宴席气氛起衬托作用，还能增加菜品的价值。如：荷塘晓月、玉泉垂虹、百鸟朝凤等。

冷菜经过拼摆后，就进入了网络服务平台，也就是最后一个运营阶段。在这一阶段，顾客可

以通过自主服务掌中宝(可视点菜、结账器),看到制成后的菜品形状的图片 and 菜品特色的介绍,如果您满意,您可按下确认键下载(荡下来),不出几分钟这个菜就会出现在您的面前。到此,菜肴就到了网络服务平台!

三、网络配菜厨师决定菜品成本

配菜(砧板、抓菜)厨师在菜肴制作过程中,起着二传手的作用。网络配菜要求他:根据每天经营情况,提前从网络上下载,加工、量化后的原材料。当他接到顾客定单(菜单显示屏)时,就会迅速地根据菜品对量和原料的要求,配好此菜并传至网络烹制平台。在此阶段,我们应注意以下几点:

1. 严格按照菜品拼配标准配制,确保菜品成本稳定。配菜量的大小,直接影响菜品的成本;不稳定的配制会直接影响菜品质量。
2. 对于不符合原料加工标准的一律退回。从网络平台上,下载的加工好的原材料,配菜厨师应把好验收关,对于切配不符合要求的,要坚决退回保证质量。
3. 对于原、配料不齐的菜肴,不得配制。有一些原料在未用完时,应及时估清,上配网告知,并与前台取得联系。但最终应避免因缺料而缺菜的发生。

四、网络调料厨师是菜肴风味的创造者和保持者

网络调料厨师一般是由本企业中经验丰富、责任心强的厨师担任,他负责根据本店的风味特点调制菜品的调味料汁、调料包及可批量制作的风味菜半成品等。一般是料汁和点菜率较高的菜品,调制此汁还要根据季节的变化而作适当的调整。此岗位的设置目的:

1. 规范烹调师的个人饮食行为;
2. 保证企业基本菜式的风味;
3. 便于计算常用菜式的成本。

调制好的调味料汁、料包及半成品等,装入特制的量具,才可进入网络平台供网络烹调师下载使用。对网络调料师的要求:

1. 调料汁、调料包的配制需要少配勤配,以需要量决定配制量;
2. 积极开发新味型来满足顾客的需求;
3. 创建更加便捷的加工方式为顾客服务。

五、网络烹调厨师是菜品质量创造者

网络烹调师是餐饮企业的一个重要岗位,往往是由有经验的大厨来担任。他对每一个菜的出品负有责任,他最终决定菜品风味,并可根据具体情况对菜品的口味、芡汁、色泽做适当调整。每天他要根据业务情况,从网络上下载各种调料汁、料包和必要的调味料;被动地接受网络配菜厨师传过来的配好的菜品。

网络烹调师的责任是:

1. 及时完成定单任务;
2. 严格按照菜肴制作标准投料、制作,保证风味特色;
3. 迎合宾客口味,根据季节制作适口佳肴;

4. 积极配合企业的创新竞赛活动,搞好创新菜的开发;
5. 配合企业,开展节能增效活动。

六、网络面点师创制并保持了企业面食风味特色

当厨师从预定食单显示屏上看到定单时,可以将食单下载下来,并开始根据所定品种特点制作,完成时应及时确认。此时网络将记下是谁制作的,哪个服务员开的单,几号桌客人的单及下载和完成的时间等。这一点是很重要的,它解决了很多年来打不清的官司。此信息可积累一年,以便于对厨师的监督和月、季、年度考核。

网络面点师的责任是:

1. 及时完成定单任务;
2. 严格按照面点制作标准投料、制作,保证风味特色;
3. 迎合宾客口味,制作适口面点;
4. 积极配合店里的创新活动,作好面点品种的创新。

七、网络平台配送员是各部门正常运作的保证

各部门在网上下载的物品均由网络平台配送员来送达,这就要求:

1. 送达物品必须准确、及时;
2. 减少送达过程中的损耗;
3. 保证送达过程中的卫生。

八、网络厨师长是平台运营的总监

网络厨师长对于现代餐饮企业来说是非常重要的职位。他的责任是:

1. 负责企业各项活动的开展、执行;
2. 负责企业创新菜点的审定、推出;
3. 负责厨房人员的调整、奖金的发放。

九、网络服务员是企业特色饮食文化的传播者

网络服务员现在不仅具有一般服务员的素质,还应具备:

1. 最低一门外语(英语)的交流能力(领班至少两门);
2. 可以熟练地使用网络工具介绍宣传企业;
3. 有一定的处理应急事件的能力;
4. 领班还应具有一定的交际能力。

十、餐饮部是网络经营管理的中心

餐饮部负责执行总经理的决策;负责餐饮企业日常的经营管理工作;负责协调各部门的工作;负责企业各项活动的落实;负责员工工资、奖金的发放;负责外联工作等。

十一、企划、销售部是各种活动的策划中心

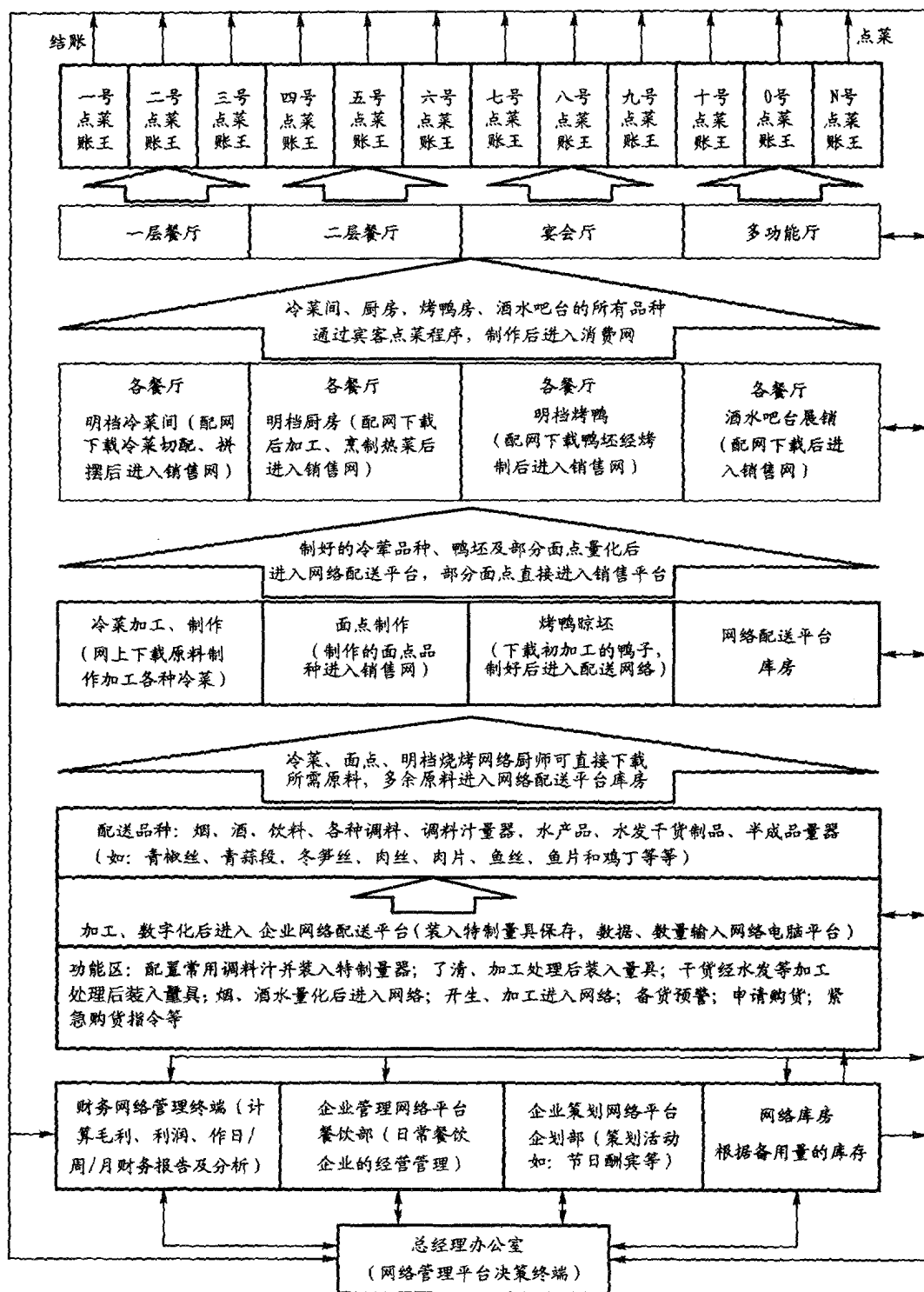
企划、销售部负责提供每年的活动策划书,如:母亲节、圣诞节、国庆、春节、情人节及企业特殊节日等,供总经理决策。负责新项目开发的论证。负责销售计划的制订。

十二、网络经营管理平台决策终端——总经理

总经理负责对企划部提出的活动的决策;负责对企业整体经营管理的方向的把握;负责企业的资金运作;负责企业组织调整等。

请看:现代餐饮经营管理——数字化网络经营管理平台运营图(见下页)

从上面所述和“全数字化网络经营管理平台”运营图中,我们可以看出一个现代餐饮企业经营管理离不开现代化的经营管理手段。网络配送平台、网络烹制平台、网络服务平台、网络销售平台等共同构筑了“全数字化网络经营管理平台”,这正是目前现代餐饮经营管理的发展动态和趋势。可喜的是我国餐饮业的一些企业已经认识到了它的重要性,财务管理软件现已广泛使用,并已开始研制一些餐饮管理软件,相信在不远的将来,“全数字化网络经营管理平台”会被广泛使用并发挥出更大的作用。



现代餐饮经营管理——数字化网络经营管理平台运营图

第一章 现代餐饮经营管理基础知识

教学目标：

通过本章学习,了解现代餐饮经营管理的发展趋势,明确现代餐饮经营管理的概念、特点,掌握现代餐饮经营管理的内容。

现代餐饮经营管理是现代企业管理的一个重要分支。本教材将从厨房管理、质量管理、厨房安全与卫生管理成本控制与核算、销售及服务等诸多方面进行阐述,重点探寻餐饮产品营销活动的客观规律。本章属于开篇内容,着重研究现代餐饮经营管理基本原理。

第一节 现代餐饮经营管理的概念和特点

一、现代餐饮经营管理的概念

现代餐饮经营管理是系统地研究现代餐饮企业经营管理知识的一门科学,它由一系列的经营管理理论、经营管理形式、经营管理方法及经营管理制度所组成,是现代餐饮企业经营管理实践活动在理论上的概括和反映。现代餐饮经营管理来源于社会的管理实践活动,是人们在长期的社会活动中总结形成的。

从习惯上来讲,现代餐饮经营管理被称为餐饮管理,但它们两者却有不同。从范围上来看,餐饮经营管理既包括经营,又包括管理。

(一) 现代餐饮经营

现代餐饮经营是指在国家方针政策和社会主义经营思想指导下,以市场为对象,以产品销售为手段,筹划并管理餐饮产品的供、产、销活动,以满足客人需求,获得良好经济效益。

现代餐饮经营的要领是以扩大企业自主权为前提,以营销活动过程的组织为中心,以开展竞争为动力,以满足客人需求和取得盈利为目的。

现代餐饮经营的重点是研究企业同客观外界环境的关系。它要求从全局出发,研究餐饮经营思想、经营方针、经营策略、管理目标和风险收益,以便使客观外界环境同企业内部的人、财、物资源有机地结合起来,正确组织其营销活动。

现代餐饮经营的实质是吸引顾客,最大限度地满足客人需求,扩大产品销售。因此,它必须研究市场动向、市场特点、客源结构、销售方式、产品价格等,并根据市场变化及时调整产品结构、花色品种和就餐环境等,以增强企业竞争能力,广泛吸引客人,实现经营目标。

(二) 现代餐饮管理

现代餐饮管理就是管理者在了解市场的前提下,通过执行决策计划、组织、指挥、协调、控制等职能,使现代餐饮企业各部门形成最大的接待能力,保证实现经济和社会效益的活动这一