

2
商务实战丛书

餐饮经理

实战手册

CANYIN JINGLI
SHIZHAN SHOUGE

从开业到扩展的餐饮经营全景读本

全方位解释餐饮经营策略
一步步塑造卓越餐饮经理

张白玉 光文◎主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



图书在版编目(CIP)数据

餐饮经理实战手册/张白玉等编著. —北京:中央编译出版社,

2005.8

(商务实战丛书;1)

ISBN 7-80211-121-8

I. 餐… II. 张… III. 饮食业—经济管理

IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046238 号

餐饮经理实战手册

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560273 66560299(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

E-mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:廊坊京华万圣印刷有限公司

开 本:1030×670 毫米 1/16

字 数:221 千字

印 张:21.5

版 次:2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:112.00 元(全四册)

第一章 成为优秀的餐饮经理	1
第一节 了解餐饮业	3
第二节 餐饮经理述职	8
第三节 掌握餐饮业经营要点	14
第四节 把握餐饮业现状及发展趋势	16
第二章 筹备阶段	19
第一节 市场调研	21
第二节 资金筹集	26
第三节 餐厅选址	28
第三章 餐厅的规划与管理	33
第一节 餐厅外观设计	35
第二节 餐厅内部设计	38
第三节 餐厅用具购置	43
第四节 厨房设计	46
第四章 人力资源管理	53
第一节 岗位设置	55
第二节 员工招聘	58
第三节 员工培训	62
第四节 员工考核	65
第五节 员工激励	67
第六节 员工薪资	70
第五章 成本管理	75
第一节 餐厅成本的划分	77
第二节 食品成本的控制	80
第三节 人工成本的控制	86
第四节 餐饮间接成本的控制	88

第六章 财务管理	91
第一节 财务管理原则	93
第二节 财务报表分析	94
第三节 流动资金管理	98
第四节 餐饮收入核算	101
第七章 营销管理	105
第一节 选择目标市场进行营销	107
第二节 广告促销	111
第三节 公关宣传	114
第四节 美食节策划	116
第五节 网络营销	121
第六节 特色促销活动	124
第八章 卫生管理	131
第一节 卫生管理的内容	133
第二节 餐厅环境卫生的控制	136
第三节 家具与餐桌用品的卫生管理	140
第四节 厨房卫生管理	142
第五节 个人卫生管理	147
第九章 安全管理	151
第一节 防火	153
第二节 防盗	156
第三节 防抢	158
第四节 防食物中毒	159
第五节 确保操作安全	162
第十章 菜单管理	167
第一节 菜单设计	169
第二节 菜品的定价	177
第三节 菜单的调整	181

第十一章 厨房生产管理	185
第一节 厨房设备管理	187
第二节 生产计划管理	192
第三节 厨房生产管理	195
第四节 食品质量控制	201
第五节 厨房生产方式	205
第十二章 酒水管理	207
第一节 酒水生产管理	209
第二节 酒水营销管理	215
第三节 酒水销售服务管理	217
第十三章 购存管理	223
第一节 采购人员的配备	225
第二节 验收管理	235
第三节 库存管理	239
第四节 发放管理	244
第五节 盘点与控制	246
第十四章 服务管理	251
第一节 中餐服务	253
第二节 西餐服务	257
第三节 宴会管理	263
第四节 娱乐管理	273
第五节 服务行为管理	278
第十五章 品牌管理	293
第一节 餐饮品牌的概述	295
第二节 餐饮品牌的设立	299
第三节 餐饮品牌的文化底蕴	302
第四节 餐饮品牌的建设与发展	307
第五节 餐饮品牌的保护	313

第十六章 连锁经营管理

317

第一节 连锁经营的概念

319

第二节 核心餐厅的连锁经营

325

第三节 连锁餐厅的管理

328

第四节 连锁加盟的具体要求

333

第一章

成为优秀的餐饮经理

第一节 了解餐饮业

餐饮业是一种从古到今一直存在，且一直长盛不衰的行业。从古代的“民以食为天”、“百业之首”，到当代“服务业之王”、“新千年最热门的15类行业之一”，餐饮业一直是投资者青睐的热点。

（一）餐饮业的含义

餐饮业是一种依托固定场所，向消费者提供饮食、供给休闲的服务业，它的含义主要由以下要素组成：

- 必须要有餐食或饮料提供。
- 有足够令人放松精神的环境或气氛。
- 有固定场所，能满足顾客差异性的需求与期望，并使经营者实现特定的经营目标与利润。

其中，这固定的场所主要就是指餐厅。所谓餐厅，依据《法国大百科全书》的记载，是让人恢复元气的意思，后来被注释为向顾客提供休息、食物、饮料，以恢复体力精神的地方。而随着餐饮经济、餐饮文化的发展，餐厅的含义也在逐渐延伸，被定义为在一定的场合，对一般人民大众提供餐饮服务，而收取合理报酬的服务性企业。

一般来说，一个完善的现代餐厅必须具备以下条件：

- 必须是以营利为目的的商业组织。
- 设施、设备和服务是构成餐厅的基本条件。其中，餐食种类、餐厅环境和服务人员态度，都在服务的范畴之内。
- 必须要有固定的营业场所。

（二）餐厅的类型

随着餐饮业的发展，不同型态、不同风格的餐厅逐渐出现并发展起来。而今，餐厅的种类不胜枚举，按照不同的标准，餐厅可以大致划分为以下几类：

● 按照提供餐饮的方式为标准进行划分

中餐厅

如川味餐厅、清真餐厅等。由于我国幅员广阔，各地口味差异颇大，因而形成了诸多风味独特的餐饮菜色，如川菜、粤菜、江浙菜、湖南菜、上海菜等。

传统中式餐饮采取合菜方式，一道一道慢慢上菜，对于小孩子较缺乏吸引力，不过其他各年龄层都是中式餐饮的稳定消费群。近来开始施行“中菜西吃”，意图将中式餐饮加以变革，以吸引年轻一代的青睐。

西餐厅

人们一般把欧美各国料理统称为西式餐饮。欧美各国菜式、服务均有差异，比较知名的有法国菜、意大利菜、美国菜等，英国菜、瑞士菜及德国菜则居少数。

日式料理店

日本料理，其特色是精致、清爽可口且不油腻。无论是简单的寿司吧还是高级的日本餐厅，都有日式的装潢，透出浓厚的日本文化风格。

咖啡厅

又称简便西餐厅，主要经营咖啡、酒类饮料、甜品点心、小吃、时尚美食等，常被白领阶层或商业人士作为聚会之地。

● 按照服务方式为标准进行划分

餐桌服务型餐厅

餐桌服务型餐厅讲求餐饮环境的高雅与提供设备的完整性。在

顾客光临前须将桌椅配置完善,接受客人指定的菜单,由服务人员将菜品和饮品端至桌上。此类流程也是现阶段餐厅最常见的服务方式,它重视服务与技术。以餐桌服务为主的餐厅有咖啡厅、酒吧及主题餐厅等。

豪华型桌式服务餐厅

豪华型桌式服务餐厅也是桌式服务餐厅的一种,但因其食品精美、餐具华贵、环境幽雅、顾客显贵而有别于一般的桌式服务产品。

豪华型桌式服务餐厅还配备有高素质的餐桌服务人员,这些服务人员动作娴熟,训练有素,能为顾客提供无微不至的周到服务。在食品的制作方面,此类餐厅除了具有相当技术水平的厨师烹制菜品外,还配备有数量充足的营养师,菜品的制作注重传统和规格,符合应用要求。豪华餐厅的主要客源是富豪和社会名流。因此,价格昂贵也是此类餐厅的一大特征。

自助餐厅

自助餐厅是以自助方式提供服务的用餐场所,餐厅把菜品和餐具全部放在长桌或柜台上,由客人自己拿取餐盘、餐具,挑选自己所需要的食品,并在餐厅就座用餐。在整个用餐过程中,只有很少的服务员为客人提供服务。对顾客来说,在这类餐厅用餐拥有较大的选择权,能够在短时间内享用各种食品,用餐过程比较轻松自如。

自助餐厅比较注重气氛的渲染,讲究餐厅的布置和食品摆放的位置以及次序,尽可能地方便客人。从菜品方面看,比较重视食品的丰富性,充分让顾客享受参与和得到自我选择的满足感。

机关餐厅

一般大型机关所附设的餐厅皆属于此类型,主要用于提供简便、卫生、价格合理的膳食,供机关、团队、单位的人员享用。此类型餐厅大多不以营利为主要的目的。因设置地点的不同,可以分为员工餐厅、学校餐厅、医院餐厅、工厂餐厅及空中厨房5种。其中,员工餐厅是指一般公司或企业为员工设置的餐厅;学校餐厅是

指学校内提供餐食给学生和教师的餐厅；医院餐厅是指医院内设置的餐饮机构；工厂餐厅是指工厂里设置的餐饮场地；空中厨房一般是指为航空公司或机场提供饮食服务的单位。

快餐厅

快餐厅是以提供速食为主的餐厅。这种餐厅的规模不大，菜品都限制在几种范围之内，大多是中、低档的大众化菜点。快餐厅经营的特点是只提供有限的服务，服务效率高；价格低廉，适合于经常性消费；质量稳定，能够取得顾客的信任；环境干净卫生。肯德基、麦当劳是典型的快餐厅。就目前情况看，大多数迅速发展起来的快餐厅都是采取特许经营的形式实现扩张的。

（三）餐饮业的特征

餐饮业虽然是一种服务业，但由于它所提供的服务是立即呈现的，其产品又无法长期储存，因此，它比一般的服务业更为特殊。其特殊性主要表现在：

特定的地方性

餐饮业的设备和装潢具有不可移动性，因此，餐饮业具有特定的地方性特征，所在的地理位置、交通、停车场容量等，会影响餐厅的客源。通常，餐厅多设在人口集中、流量大的地区，和附近的客人需求相结合；多设在交通便利的地区，如果交通不便，难以到达，就容易流失客人；此外，餐厅本身附设有停车场最好，若没有，可以和附近的停车场地签约，并为消费一定数量的客人提供免费停车若干小时的优惠。

依赖性

餐饮业的发展规模和速度，在一定程度上是建立在社会经济的发展基础上的。居民的可支配收入越多，他们外出用餐的频率和消费水平就越高；国民收入水平越高，社会交往活动和商务活动越频繁，对餐饮产品需求量就越大；一个地区、城市的旅游业越发达，

意味着其流动人口的增加和客源类型的多样化，也会随之产生较大的餐饮市场需求量。此外，所在地区的餐饮文化也对餐饮业的发展有着巨大的影响作用。

商品易腐坏性

餐厅在把食品原料由最初的原料状态变化到商品的过程中，无论商品是生的还是熟的，都容易变质。若顾客不及时购买商品，很快会腐坏。

波动性和间歇性

餐厅的经营状况易受其所处的地理位置、交通条件、政治经济变化、旅游业的发展以及季节、气候等多方因素影响。从大的方面看，经济发展的波动起伏往往会引起餐饮业的整体波动；观光旅游的季节性会导致餐饮业的季节性波动；一年四季的交替会对某些类型的餐厅（如火锅餐厅）形成影响。从小的方面看，一日三餐不同的时段，往往会形成不同的客流量和营业额；城市交通的高峰和低谷也会使得餐厅的业务量发生波动。餐厅经营的这种特点要求餐饮经理在经营管理中充分认识这种波动性，能够采用灵活多变的经营方式，来平衡这种波动性带来的经营差异，尽可能地使餐厅的接待能力和客源市场的需求相匹配。

劳动密集性

餐饮业是劳动力最密集的服务业之一，不论是厨房或卖场，都需要投入大量人力从事各项作业的运作。在厨房，虽然有中央厨房能够以自动化制造设备取代人力，但对绝大多数的餐厅而言，厨房仍是劳动力高度密集区；在卖场，即使是顾客参与程度最高的快餐店，其卖场的劳动力密集度与其他种类的服务业相比仍然很高。也就是说，劳动力对餐厅而言是不可或缺的投入要素，所以，餐饮经理对人力资源的调配安排，就成了餐厅经营的重要课题。

服务综合性

餐厅为了要提供给消费者更便利、更完善的服务，就得相对地扩大服务的范畴。例如，除了在餐厅内的餐饮服务外，还

设有外带或外送的服务，向消费者提供书报杂志、娱乐设备、会议设备等。

投资风险性

进入餐饮业，入门门槛不是很高，但也具有较高的风险性。由于客源市场的需求动向和需求方式以及需求数量受到多种因素影响，对餐饮市场的把握和适应就变得比较困难，加上餐饮供给一旦形成，往往具有一定的固定性。同时，由于餐饮产品本身具有很强的模仿性，没有专利，因此，餐厅之间的竞争往往是在短暂的创新之后，相互争夺共同的目标客源市场。而对共同目标客源市场的争夺，必然导致一部分餐厅倒闭或转手。此外，餐厅经营受外界影响和制约非常明显。税率的调整、劳动用工制度的改革、利率的浮动、经济的波动以及政治因素的影响，都会对餐厅的正常运转产生不同程度的影响。这些使得餐厅的投资经营存在着巨大的风险性。

第二节 餐饮经理述职

在传统餐饮企业中，餐厅的投资者就是该餐厅的所有者和管理者，餐厅的所有权与经营者是统一的。但随着餐厅规模的日益扩大，经营管理工作日趋复杂，也有一些投资者把自己投资兴办的企业交给具有相当才能、符合企业发展要求的管理者——餐饮经理去管理。

换句话说，餐饮经理的形成是市场经济、现代餐厅发展的需要，是在餐厅由传统企业模式向现代化企业模式发展过程中社会分工的必然结果。

（一）餐饮经理的特征

餐饮经理是专门从事餐厅经营的高级管理人员并领取高额报酬

的人；是餐厅经营管理职业化发展的结果。一个合格的餐饮经理，必须具有以下特征：

■ 能够运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对餐厅或餐厅的一个部门开展经营。

餐饮经理绝不是单纯的管理者，他必须了解行业特点，精通业务，是经营的决策者；他必须有智慧，有成功的经营业绩；他需要接受专业的教育，并经过较长时间的训练和实践才能获得。

■ 具有专业技能素质，有强烈的创新意识和较强的创新能力，在引进和开发新餐饮产品、新技术、新市场等方面能够有效实施经营管理。

职业餐饮经理要通过培训引导、自我修养、实践磨炼等过程，掌握行政管理、财务管理、营销管理、生产管理、信息管理5大管理知识和技能，具备创新、学习、合作、沟通、信息处理、解决问题的核心能力，具备控制、指挥、协调、决策、适应环境、用人能力。

■ 以经营管理为职业，把经营餐厅作为自己毕生的事业追求，他们对餐厅的发展现状永不满足。

餐饮经理是指可以经营好任何餐厅，近乎是餐厅管理专家的高级经理人，他不仅要拥有非常专业的餐厅管理知识、丰富的管理经验，更重要的是他忠诚于职业，这种忠诚比他们对于一个餐厅的忠诚还重要；一旦他投身于某一餐厅，很快他的职业忠诚就转化为对餐厅的忠诚。

■ 具备现代经营理念。

首先，市场观念是餐饮经理最根本的观念。餐饮经理要树立市场观念，即：以市场为导向，为市场提供服务，向市场要效益的观念。其次，遵循市场经济的优胜劣汰法则，能够制定出一套应付市场竞争的策略，包括生产策略、营销策略、服务策略、人才策略等，充分发挥员工积极性和创造性。再次，具备高度的产品特色意



识、创新意识和质量意识，能够建立全面质量管理体系，采用现代化的质量管理手段对餐厅生产经营进行全过程的质量管理。最后，具备风险经营管理意识。市场风险包括销售风险、成本风险、利润风险和汇率风险、社会风险和自然风险等。所有这些风险因素都会对餐厅的经营造成影响。因此，餐饮经理要树立风险观念，辨认风险的程度，确定获取风险收益的可行性方案，采取积极的避险措施，追求风险收益。

（二）餐饮经理的职责

职业餐饮经理的主要任务是与各部门保持密切联系与协调，以提供客人最好的服务与佳肴为宗旨，以使餐厅达到最有效率的营运为主要任务。

也就是说，职业餐饮经理务必使餐厅在有效情况下营运，且随时提供良好服务；负责管理所有餐厅工作人员；根据各项营业资料来预测及安排员工的工作时间表；预测销售量、营运计划的制定与业务推广；建立有效率的订席系统，使主厨便于控制安排菜单；拟订各项员工训练计划及课程安排；并妥善处理好顾客的抱怨事件。

（三）餐饮经理的素质要求

为了更好地履行其职能，餐饮经理必须具备以下素质：

◎ 良好的职业道德

餐饮经理的职业道德包含两个方面内容，一是餐饮企业内部需要的管理和组织的道德；另一个是协调环境——包括顾客、员工之间的道德。其主要要求如下：

公平

餐饮经理应为餐厅创造一种公平的环境。无论对待下属，还是