



职业技能培训鉴定教材

ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI

酒店管理师

(四级)

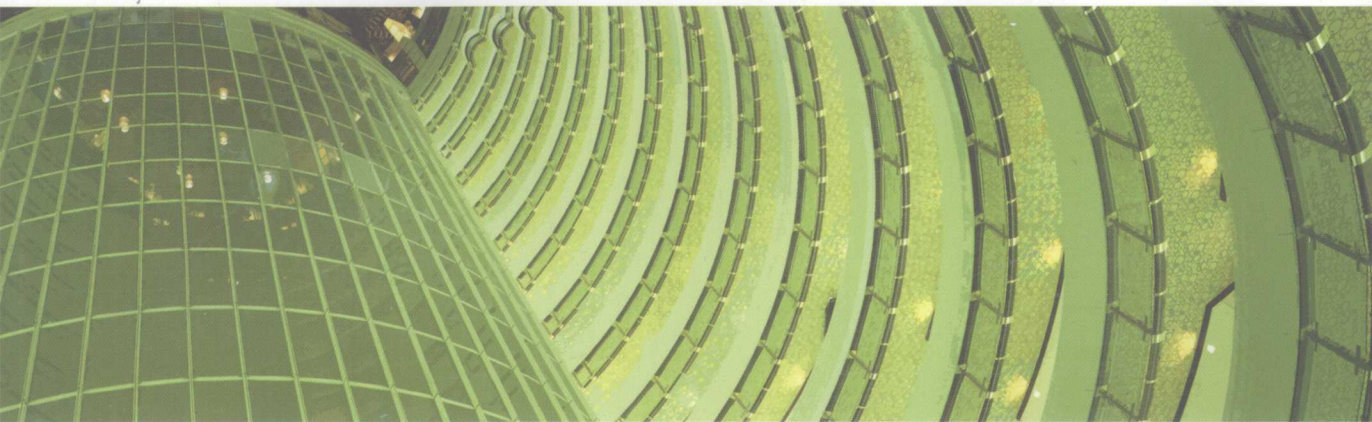
餐饮经营类

人力资源和社会保障部教材办公室组织编写



中国劳动社会保障出版社

ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI



职业技能培训鉴定教材——酒店管理师系列

酒店管理师（二级）

酒店管理师（三级）

酒店管理师（四级） 餐饮经营类

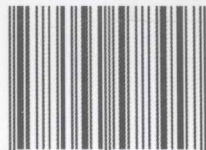
酒店管理师（四级） 前厅与客房管理类

酒店管理师（四级） 康乐经营类

酒店管理师（基础知识）

责任编辑：兰 洁
责任校对：张 苏
封面设计：丁海涛
版式设计：沈 悦

ISBN 978-7-5045-7845-7



9 787504 578457 >

定价：25.00元



职业技能培训鉴定教材

ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI

职业资格(CIP)目录对应种图

职业技能鉴定教材系列——第四分册——职业技能鉴定教材系列

酒店管理师

(四级)

餐饮经营

主 编 王德静
副 编 李 丽
主 审 赵莹雪

贺湘辉 江中泰

江定祥



中国劳动保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理师：四级——餐饮经营类/人力资源和社会保障部教材办公室组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2009

职业技能培训鉴定教材

ISBN 978 - 7 - 5045 - 7845 - 7

I. 酒… II. 人… III. 饭店-企业管理-职业技能鉴定-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 098370 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 三河市华东印刷装订厂装订

787毫米×1092毫米 16开本 12印张 221千字

2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

定价：25.00元

读者服务部电话：010—64929211

发行部电话：010—64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010—64954652

内容简介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室组织编写，从职业能力培养的角度出发，力求体现职业培训的规律，满足职业技能培训与鉴定考核的需要。

本教材在编写中贯穿“以企业需求为导向，以职业能力为核心”的理念，采用模块化的编写方式。全书分为七个模块单元，主要包括餐饮部组织结构设计与员工配备、餐饮经营计划与经营决策、菜单设计和价格管理、食品原材料采购供应管理、厨房生产管理、餐饮产品与酒水的销售、餐饮成本管理等。每一单元内容在涵盖酒店管理师职业技能鉴定考核基本要求的基础上，详细介绍了本职业岗位工作中要求掌握的最新实用知识。

本教材可作为酒店管理师（四级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供中、高等职业院校相关专业师生参考，以及相关从业人员参加岗位培训使用。

前 言

科技日新月异，我国产业结构调整与企业技术升级不断加快，新职业和新岗位也不断涌现，能不能拥有一批掌握精湛技艺的高技能人才和一支训练有素、具有较高素质的职工队伍，已成为决定企业、行业乃至地区是否具有核心竞争力和自主创新能力的因素。一些地区、行业、企业根据工作现场、工作过程中职业活动对劳动者职业能力的要求，纷纷提升人才培养规格与培养标准，从过去单一社会化鉴定模式向自主培训鉴定、企业业绩评价、职业能力考核等多元评价模式转变，从过去以培养传统技术技能人才为主向培养技术技能型、知识技能型和复合技能型人才转变，职业培训与鉴定考核领域进一步拓展。为了适应新形势，更好地满足各地培训、鉴定部门及各行业、企业开展培训鉴定工作的需要，我们根据地方、行业和企业实际，组织编写了一批具有地方、行业特色，满足企业需求，或面向新职业、新岗位的职业技能培训鉴定教材。

新编写的教材具有以下主要特点：

在编写原则上，突出以职业能力为核心。教材编写贯穿“以企业需求为导向，以职业能力为核心”的理念，结合企业实际，反映岗位要求，突出新知识、新技术、新工艺、新方法，注重职业能力培养。凡是职业岗位工作中要求掌握的知识和技能，均作详细介绍。

在使用功能上，注重服务于培训和鉴定。根据职业发展的实际情况和培训需求，教材力求体现职业培训的规律，反映地方、行业和企业职业技能鉴定考核的基本要求，满足培训对象参加各级各类鉴定考

试的需要。

在编写模式上,采用分级模块化编写。纵向上,教材按照职业资格等级单独成册,各等级合理衔接、步步提升,为技能人才培养搭建科学的阶梯型培训架构。横向上,教材按照职业功能分模块展开,安排足量、适用的内容,贴近生产实际,贴近培训对象需要,贴近市场需求。

在内容安排上,增强教材的可读性。为便于培训、鉴定部门在有限的时间内把最重要的知识和技能传授给培训对象,同时也便于培训对象迅速抓住重点,提高学习效率,在教材中精心设置了“培训目标”等栏目,以提示应该达到的目标,需要掌握的重点、难点、鉴定点和有关的扩展知识。

编写教材有相当的难度,是一项探索性工作,教材中存在不足之处在所难免,恳切希望各使用单位和个人对教材提出宝贵意见,以便修订时加以完善。

人力资源和社会保障部教材办公室

编者的话

随着我国进入 WTO 以及酒店业、旅游业的快速发展,对我国酒店业的行业规范与从业人员的管理规范已势在必行。传统酒店企业的组织和功能、管理理念、营销哲学、经营手段、服务方法等正在受到全面挑战,发生了重大变化。面对日趋激烈的市场竞争的挑战,酒店业发展的关键是人才。目前,酒店企业的管理人员在知识结构、技能水平、管理水平等方面还难以与迅速发展的酒店业相适应,因此,培养适应新世纪旅游业需要的酒店管理人才已经成为一个十分紧迫的问题。

为适应酒店业快速发展的需要,我国酒店管理师职业资格的建设必须有大的发展,培训教材必须与之同步。本教材旨在弥补我国酒店管理师职业培训教材建设的相对不足与滞后,满足职业培训教育和酒店行业管理对酒店管理师培训教材的需求。

酒店管理师系列职业技能培训鉴定教材共计 6 册,分为职业资格四级、三级和二级共三个级别,所含专业理论、工作内容和技能要求等依次递进,高级别包括低级别的要求。其中,四级对应于酒店领班、主管这一岗位,这一级别又分为康乐经营、前厅与客房管理和餐饮经营三个职业方向,以所在各部门具体业务管理知识和技巧为核心能力;三级对应于酒店部门副经理、经理这一岗位,以计划组织、人力资源、市场营销、服务质量和营运保障等为核心能力;二级对应于酒店部门总监、副总经理、总经理这一岗位,以战略决策、人力资源管理、财务管理、酒店品牌和集团管理等为核心能力。基础知识分册面向酒店管理师各个级别,阐述本职业必备的基本知识。

本系列教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组

课程结构，力求反映职业技能培训教学内容体系发展方向；反映当前酒店管理培训的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度，尽量体现新知识、新技术、新方法。

本系列教材既体现了酒店管理方面的最新进展，又展示了酒店管理方面的技能规范和相关知识。其主要对象为准备从事和正在从事酒店管理工作的人员，也可供酒店行业和旅游行业的各层管理人员阅读和参考。

编 者

目 录

Contents

第 1 单元 餐饮部组织结构设计及员工	
配备	(1)
第一节 餐饮部组织结构设置	(2)
一、餐饮部组织结构的设置原则	(2)
二、餐饮部组织结构的设置依据	(3)
三、餐饮企业和酒店餐饮部组织结构	
设置的一般模式	(5)
四、餐饮部员工的素质要求	(7)
五、餐饮部员工的主要岗位职责	(8)
第二节 餐饮员工配备	(18)
一、影响员工配备的因素	(18)
二、员工配备程序	(19)
三、员工班次安排	(20)
第三节 餐饮员工培训	(26)
一、员工培训的意义	(27)
二、员工培训的分类	(28)
三、新员工的职前培训	(29)
四、员工的脱岗培训	(31)
第 2 单元 餐饮经营计划与经营	
决策	(32)
第一节 餐饮经营计划	(33)
一、餐饮经营计划的特点及任务	(33)

二、餐饮经营计划的内容	(35)
三、餐饮经营计划的编制方法	(36)
第二节 餐饮经营决策	(44)
一、餐饮经营决策的类型	(44)
二、餐饮经营决策的程序	(47)
三、餐饮经营决策的方法	(49)
第 3 单元 菜单设计和价格管理	(52)
第一节 菜单设计	(53)
一、菜单的作用与种类	(53)
二、菜单的实施策略	(57)
三、菜单设计的原则	(59)
四、菜单设计的依据	(60)
五、菜单设计的内容	(61)
六、菜单设计的方法	(63)
七、菜单存在的常见问题	(68)
第二节 价格管理	(69)
一、餐饮产品定价原则	(70)
二、餐饮产品定价目标	(71)
三、餐饮产品定价方法	(72)
第 4 单元 食品原材料采购供应管理	(76)
第一节 采购管理	(77)
一、原材料采购的组织形式	(77)
二、采购人员基本要求	(78)
三、采购管理与控制	(79)
四、餐饮原材料的采购策略	(86)
第二节 验收管理	(88)
一、验收的要求	(88)
二、验收控制程序	(89)
三、原材料验收的方法	(92)

第三节 储存管理	(93)
一、储存管理要求与管理方法	(93)
二、货物安排与管理	(97)
第 5 单元 厨房生产管理	(104)
第一节 厨房设计与布局	(105)
一、厨房的种类	(105)
二、厨房设计与布局的要求、程序和方法	(107)
第二节 厨房的生产组织管理	(111)
一、厨房生产管理的组织结构	(111)
二、人员配备	(115)
三、厨房与相关部门的沟通联系	(117)
第三节 厨房的生产控制	(118)
一、厨房的生产流程控制	(118)
二、厨房的生产质量管理	(121)
三、厨房的生产控制方法	(127)
第四节 厨房设备及用具管理	(127)
一、厨房设备及选购原则	(127)
二、厨房设备及用具的使用和保养	(129)
三、厨房设备的管理方法	(129)
第 6 单元 餐饮产品与酒水的销售	(130)
第一节 餐饮生产、销售与服务的特点	(131)
一、餐饮生产的特点	(131)
二、餐饮销售的特点	(131)
三、餐饮服务的特点	(132)
第二节 餐饮产品销售管理	(133)
一、餐饮产品的销售预测	(133)
二、餐饮产品销售计划	(134)
第三节 酒水销售管理	(137)
一、餐饮部酒水定价策略	(138)

二、餐饮部酒水销售账单控制	(140)
三、餐饮部酒水销售过程控制	(145)
四、收银员控制	(148)
五、酒吧服务员的舞弊行为及防范	(149)
六、销售控制指标	(150)
第7单元 餐饮成本管理	(153)
第一节 餐饮成本的类型与特点	(154)
一、餐饮成本的类型	(154)
二、餐饮产品成本的特点	(157)
第二节 餐饮成本核算	(158)
一、餐饮成本核算的概念	(158)
二、餐饮成本核算的工作步骤	(159)
三、餐饮成本核算的方法	(160)
第三节 餐饮成本控制	(164)
一、餐饮成本控制的工作步骤	(165)
二、餐饮管理成本控制的方法	(168)

第 1 单元

餐饮部组织结构 设计及员工配备

酒店餐饮部是酒店对外经营最重要的部分之一，其功能定位、服务水平直接影响酒店的经营效果，因此，合理的组织结构是酒店餐饮部成功必不可少的条件。一个酒店餐饮部设置好组织结构并配备适合的员工，就为酒店餐饮部成功经营奠定了坚实的基础。本单元介绍了酒店餐饮部组织结构的设置、餐饮各岗位员工的配备和餐饮员工的培训。



第一节 餐饮部组织结构设置

培训目标

- 能够为酒店餐饮部设置合理的组织结构
- 熟悉餐饮部管理人员和各岗位员工的基本素质要求
- 掌握餐饮部员工的主要岗位职责

不同酒店的餐饮部，其组织结构也是不同的。酒店管理人员应了解组织结构的设置原则和依据，根据本企业的规模、等级、经营状况、生产目标等进行组织结构设计，并做到明确职务分工、明确上下级关系、明确岗位职责、有清楚的协调网络以及科学合理的人员配备等，使餐饮部的组织结构充分体现其生产功能。

一、餐饮部组织结构的设置原则

不管酒店餐饮部的规模、档次和结构有多大差异，餐饮部组织结构设置的原则一般是不变的。各酒店餐饮部在设置组织结构时，都可根据本企业的实际情况并参照以下原则，设计出具有自身特点的组织结构。

1. 人员精简与工作效率相统一的原则

餐饮部组织结构设置原则直接影响企业的经营、管理效率和间接成本。餐饮部管理人员的多少、各个岗位服务人员以及菜肴制作人员的多少都直接影响企业的运营成本，哪个岗位设计不合理，出现一岗多人或一人多岗的情况，都会影响工作效果和赢利水平。而每个岗位配备人员的素质又直接涉及设备的运行、使用寿命和工作效率等。所以，餐饮部组织设置应精简、高效，用最少的人力去最大限度地完成工作任务。精简的目的是为了使信息沟通顺畅，职责分工明确，提高工作效率，降低经营成本。

2. 统一指挥与分层负责相一致的原则

酒店餐饮部门的工作环节十分繁多，需要通过众多员工的分工合作、共同努力才能完成。因此其组织结构必须保证各种业务活动能在统一指挥下步调一致地进行，克服和避免摩擦，保持本部门内部以及与其他部门之间的信息交流畅通，使各项决议、各种指令能够顺利贯彻实施。

(1) 在组织上，要形成一个有序的指挥链，保证一位职工只接受一位上级的指挥，即所有员工在工作中不宜同时受多人指挥，各级、各层次的管理也只能逐级、逐层次地向本人所管辖的下属下达命令。这并不意味着管理者只能有一个下属，而是指上下级之间的上报下达都要按层次去进行，不得越级。比如

有的餐饮部经理经常会亲自到餐厅处理一些员工工作中的错误，而不愿通过主管或领班去处理，这样做的结果就是员工会认为有什么事都要找经理才行，从而降低了餐饮部主管或领班的威信。当然，也有很多酒店为了体现员工在酒店中的重要地位，而决定任何员工都可以越级汇报，而上级却不能越级下达任务，这也是根据其酒店的特点决定的。

(2) 在权责方面，要做到逐级授权，分级负责，权责分明，以保证各项业务活动有条不紊地进行。即在设置组织结构时，必须在划清责任的同时，赋予对等的权利。责任是权利的基础，权力是责任的保证。责任和权利不相适应，管理人员就无法正常地从事各项管理工作。比如，作为管理人员在交给下属工作任务的同时，就要相信下属而放手给下属一定的工作空间，而不应该事事过问，影响其正常工作。但是也不应该完全撒手不管，要为下属的行为负责。

3. 因人制宜和各司其职相统一的原则

酒店餐饮部门自动化水平较低，大量工作都需要人工完成。因此，餐饮管理是一项专业性很强的工作，必须保持组织内部的专业分工明确，职责范围清楚。也就是说，组织结构的规模、形式和内部结构必须在满足生产、管理需要的前提下，将人员减少到最低限度，以保证各级管理人员之间和员工之间有快捷、正确的信息渠道。在为职（员）工定岗或分配工作时，也应根据其工作能力、技术水平，因人制宜，安排适当工作。既要在组织上保证职工各得其所，人尽其才，使他们能胜任本职工作，充分调动其工作积极性，又能发挥他们的主观能动性和聪明才智，为企业创造好的经济效益。

以上几项原则，不是互相孤立的，而是相互联系、相互影响的。在设置餐饮企业组织结构时，应灵活运用上述原则，做到以生产服务为中心，以效益为目的，把餐饮产品和服务质量放在首位，共同实现酒店餐饮部门的各项目标。

二、餐饮部组织结构的设置依据

1. 加工烹调的复杂程度

在餐饮经营过程中，涉及酒水调制和食品烹饪，加工、制作的复杂程度是很高的。因此，在设置组织结构时可将每个岗位工作的复杂程度作为依据进行设计。如果某个岗位的劳动强度和难度较大的话，可以适当多安排人员，避免给该岗位员工造成工作压力。如现场给客人制作菜肴的岗位就不能仅安排一位或两位厨师，这样如果到了营业高峰时段，不但会影响服务质量，而且会给该岗位员工造成一定的压力，同时有可能会影响其个人水平的发挥。相反，如果某个岗位可以实现机械操作或相对工作难度小的话，可以适当减少岗位和人员，以避免造成人力资源的浪费。当然，如果需要减少人员的设置，也可以通过减少加工环节和提高原料加工程度来实现，比如多购买一些加工程度较高的半成品原料，如购买加工好的鸡、鸭等。

2. 服务的类别

酒店餐饮部门向顾客提供的服务的复杂程度可以分为多个档次。简单的服务有快餐服务、自助餐服务等,这类服务的复杂程度低,服务技术简单,相对来说每个岗位所需要的服务人员数量少,因此,提供此类餐饮服务可适当减少人员配备,节约营业成本。复杂的服务有中餐宴会服务、西餐的法餐服务等,这类服务要求服务人员的服务水平和服务技艺都很高。同样的一名服务人员,在提供简单的服务如自助餐时可以同时为50名客人服务,但是对于宴会服务或西餐的法餐服务来说,可能只能为10位客人提供服务。因此,提供服务复杂程度高的岗位,可以适当地多配备一些人员,以便为客人提供热情、周到、高质量的餐饮服务。

3. 菜单的品种

酒店餐饮部门在进行组织结构设置时,也可以将菜单的品种作为依据。菜单品种少的餐饮部门,只需要非常少的烹调和服务人员,而且可节省原料采购和保管人员。菜单品种增加,原料库存增多,采购和保管人员以及不同烹调技术的厨师也应相应增加。只有一两个基本产品的快餐店,虽然供应数量很大,但与那些有制作精巧、品种繁多的宴会产品和菜点的餐厅相比,所需的技术和人手要少得多。因此,在进行岗位设置时,也可以将菜单的品种作为依据来考虑。

4. 厨房的设备

在厨房中使用现代化的加工机械代替传统的人工操作能节省时间,减少人工。比如用现代化的切肉机切一定数量的肉仅要10分钟,而同样数量的肉用人工切需要30分钟;100千克土豆采用人工去皮需要40分钟,而用削皮器去皮则只需要15分钟。通常情况下,使用现代化的厨房设备,将比人工操作节省4~6倍时间。一般来讲,过时设备的工作效率低于新的设备。因此,厨房多使用效率高的新式机器,也是减少人手、提高劳动生产率的一个因素。

5. 客流量和生产规模

酒店餐饮部门具有产品的生产和销售同时进行、产品储存周期短等明显有别于其他部门的特点,而且产品的生产数量与当时客流量的大小直接相关。因此,其人员配备要与不同时段的销售数量相称。也就是说,在配备职工人数和安排班次时必须预计不同时段客流量,分出营业清淡时段和高峰时段,按清淡时段和高峰时段不同的客流量合理安排员工,这样既能减少人工的需要量,又能提高劳动生产率。

大型餐饮企业常常能够利用生产规模大的优势,对各岗位员工进行专业化分工,将每一位员工分配在最有能力完成的工作岗位上,提高了工作效率。在小型餐饮企业中,经常会出现一人身兼两职的情况,如厨师也许要兼任洗碗和擦洗厨房的工作或兼任其他工作,不但能提高劳动效率,而且可以减少人工费