

高职高专“十二五”规划教材

旅游管理系列 >>

餐饮服务与管理

2 第二版
EDITION

刘 勇 马 磊 主编
刘胜勇 主审

杨 涌 副主编



化学工业出版社

CANYIN FUWU YU GUANLI

高职高专“十二五”规划教材

餐饮服务与管理

第二版

刘 勇 马 磊 主 编
杨 涌 副主编
刘胜勇 主 审



化学工业出版社

· 北 京 ·

餐饮服务与管理是高职高专院校旅游管理专业和酒店管理专业的主干专业课程。本教材结合高职旅游专业教学改革,打破了原有的学科体系,根据学生的认知规律,以餐厅服务和管理的工作过程为导向,并选取典型工作任务编写教材。本教材为第二版,共分八章,主要包括餐厅的投资经营决策、餐厅选址、菜单设计的原则和方法、原材料采购与储存、餐饮生产、餐饮服务技能、市场销售、餐饮成本控制等内容,旨在训练学生从事餐饮服务工作的基本技能和操作程序,强化餐饮服务与管理工作必备的观念和意识,培养餐饮服务与餐饮管理技能、适应行业发展与职业变化的基本能力。本书既可作为高职高专院校旅游管理专业、酒店管理专业学生的教材,也可以作为餐饮企业服务与管理培训教材或自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮服务与管理/刘勇,马磊主编.—2版.—北京:化学工业出版社,2012.11

高职高专“十二五”规划教材

ISBN 978-7-122-15505-4

I. ①餐… II. ①刘…②马… III. ①饮食业-商业服务-高等职业教育-教材②饮食业-商业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第237749号

责任编辑:于卉

责任校对:宋夏

文字编辑:王可

装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张15½ 字数325千字 2013年1月北京第2版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:29.80元

版权所有 违者必究

前 言

本教材适用于高职高专院校旅游管理专业和酒店管理专业的主干专业课程餐饮服务与管理的教学。本教材为第二版，共分八章，与第一版存在较大的不同。不同之处主要有以下几点。

一、本版教材适应高职旅游专业教学改革，打破了原有的学科体系，根据学生的认知规律，以餐厅服务和管理工作过程为导向，并选取典型工作任务，按照餐厅的运营流程来编写教材。主要内容包括餐厅的投资经营决策、餐厅选址、菜单设计、原材料采购与贮存、餐饮生产、餐饮服务、市场销售、成本控制等，旨在训练学生从事餐饮服务工作的基本技能和操作程序，强化餐饮服务与管理工作必备的观念和意识，培养餐饮管理技能和适应行业发展与职业变化的基本能力。

二、本版教材的实用性大大增强。第二版内容翔实，要点突出，并与餐饮企业工作的实际相结合，与职业资格鉴定相衔接；为了使学生更好地掌握典型工作任务，在第五章提供了服务技能的实训指导以及相关操作图片，便于教学的组织与实施，具有很强的可操作性。

三、本版教材体现了我国餐饮业发展的新趋势。近几年，随着经济的快速发展，我国餐饮业获得了长足发展，餐饮消费时尚和发展规模也发生了很大变化。鉴于此，本版教材对相应数据和状况进行了及时更新。

因此本书既可作为高职高专院校旅游管理专业、酒店管理专业学生的教材，也可以作为餐饮企业服务与管理培训教材或自学用书。

本版教材由刘勇、马磊任主编，杨涌任副主编，由江苏建筑职业技术学院教授刘胜勇主审。参加编写人员分工如下：金疆（承德旅游职业学院），第一章；杨涌（承德旅游职业学院），第二章、第四章；于丽曼（徐州工业职业技术学院），第三章；刘勇（徐州工业职业技术学院），第五章、第七章、第八章；张翠菊（黑龙江旅游职业技术学院），第六章三、四节；夏池莲（黑龙江旅游职业技术学院），第六章一、二节。在本书的编写过程中，参考并引用了国内外同行的有关教材、资料和研究成果，在此表示衷心感谢！由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不妥之处，恳请同行专家和读者指正。

编 者
2012年8月

第一版前言

“餐饮服务与管理”是高职高专院校旅游管理专业和酒店管理专业的主干专业课程。本书共分十章，主要从餐饮服务技能、餐饮管理理论与实务两个方面介绍了餐饮服务与管理的基本理论、基础知识及餐饮部运行与管理的基本程序和方法，训练学生从事餐饮服务工作的基本技能和操作程序，强化餐饮服务与管理工作的必备观念和意识，培养酒店服务与基层管理工作、适应行业发展与职业变化的基本能力。

本书在编写过程中努力体现以下特色。

① 有针对性。强调以应用为教学重点，基础理论以够用为度，着重培养学生的技术应用能力和创新能力，适应高职教育层次。

② 实用性强。内容翔实，要点突出，并与餐饮企业工作的实际相结合，与职业资格鉴定相衔接；难度适中，而且提供了服务技能的实训指导，便于教学的组织与实施，具有很强的可操作性。

③ 图文并茂。采用适量的图、表，使读者对知识内容有直观的、清晰的了解。

因此本书既可作为高职高专院校旅游管理专业、酒店管理专业学生的教材，也可以作为餐饮企业服务与管理人员的培训教材或自学用书。各院校和各专业在使用本教材时，可根据各自情况，有所侧重。

本书由张翠菊任主编，刘勇、杨涌任副主编，由孙静教授主审。参加编写人员分工如下：金疆编写第一章；张翠菊编写第二章、第三章第二～四节、第五章第二～三节；姚远编写第四章第二～五节；夏池莲编写第五章第一、四节；杨涌编写第六章、第八章；刘勇编写第七章、第九章、第十章、第三章第一节、第四章第一节。

在本书的编写过程中，参考了国内外同行的有关教材、资料和研究成果，在此表示衷心感谢！

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不妥之处，恳请同行专家和读者指正。

编 者
2007 年 5 月

目 录

第一章 餐饮概述	1
第一节 餐饮管理目标和任务	1
一、餐饮管理的目标	1
二、餐饮管理的任务	2
第二节 餐饮管理特点	2
一、餐饮生产的特点	2
二、餐饮销售的特点	3
三、餐饮服务的特点	4
第三节 餐饮企业组织机构与职能	5
一、餐饮企业的组织机构设置	5
二、餐饮各组织机构的一般模式	6
三、餐饮部各部门的主要职责	9
四、餐饮工作人员的岗位职责	10
第四节 餐饮业的发展趋势	13
一、经营方式多样化	13
二、产品及经营创新化	15
三、餐饮服务个性化与亲情化	16
四、餐饮消费两极化	17
五、快餐业发展迅速化	17
六、餐饮管理现代化	18
本章小结	20
复习思考题	20
实训题	20
第二章 餐厅与菜单计划	21
第一节 餐厅的设立	21
一、餐厅的选址	21
二、餐厅市场区域分析	23
三、确定目标顾客	23
四、确定餐厅的经营宗旨	25
第二节 餐厅的设计与布局	27
一、餐厅设计的要求与原则	28
二、餐厅设计内容	29
第三节 菜单的种类与实施	32
一、菜单的作用	32
二、菜单的实施策略	33

三、菜品的选择	39
第四节 菜单的设计和制作	43
一、菜单的内容	43
二、菜单内容的安排	45
三、菜单的设计和制作	46
四、菜单设计制作中应注意的问题	48
五、菜单设计者的素质要求	49
本章小结	50
复习思考题	50
实训题	50
 第三章 餐饮原材料采保管理	 51
第一节 采购管理	51
一、采购员的配备和选择	51
二、采购质量管理	52
三、采购的间隔时间与方法	52
四、采购价格管理	55
五、集中采购	56
第二节 验收管理	56
一、验收人员、验收场地和设备的要求	56
二、验收控制	57
第三节 贮存管理	59
一、库房的分类和贮存条件	60
二、货物的安排与管理	64
第四节 原材料发放控制	67
一、食品原料的发放	67
二、饮料的发放	67
三、内部原材料调拨处理	68
四、原材料盘存管理	68
本章小结	70
复习思考题	70
实训题	71
 第四章 餐饮生产管理	 72
第一节 餐饮生产管理概述	72
一、餐饮生产部门基本特征	72
二、餐饮生产组织机构与人员配置	73
三、餐饮生产场所的规划与布局	77
四、餐饮生产设备配置	80
第二节 餐饮产品质量控制	83
一、餐饮产品质量构成要素	83

二、制定标准食谱	84
三、控制生产过程	85
第三节 餐饮产品成本控制	90
一、餐饮成本构成分析	90
二、成本核算与成本报表	93
三、餐饮成本分析与控制	98
第四节 餐饮生产安全管理	102
一、餐饮生产安全控制	102
二、餐饮生产卫生控制	103
本章小结	106
复习思考题	106
实训题	106
第五章 餐饮服务技能训练	107
第一节 餐饮服务基本技能训练	107
一、托盘	107
二、餐巾折花	111
三、摆台	114
四、斟酒	122
五、点菜	127
六、分菜	128
七、其他服务技能	133
复习思考题	139
第二节 中餐服务技能训练	139
一、中餐零点服务	139
二、中餐宴会服务	146
复习思考题	152
第三节 西餐服务技能训练	153
一、西餐早餐服务	153
二、西餐正餐服务	154
三、西餐宴会服务	156
四、自助餐服务	160
复习思考题	162
本章小结	162
第六章 餐饮服务质量管理	163
第一节 餐饮服务质量管理概述	163
一、餐饮服务质量的涵义	163
二、餐饮服务质量的构成	163
三、餐饮服务质量的特点	166
第二节 餐厅优质服务	167

一、服务的内涵	167
二、优质服务的主要标志	169
三、餐饮服务人员的素质要求	170
第三节 餐饮服务质量控制	173
一、餐饮服务质量控制的基础	173
二、餐饮服务质量控制的方法	175
三、餐饮服务质量的监督检查	176
四、餐饮服务质量分析方法	179
五、PDCA 管理循环	181
第四节 提高餐饮服务质量的措施	183
一、确立现代餐饮服务质量意识	183
二、以客人需求为核心设计服务质量标准	183
三、实施全面质量管理	184
四、导入 ISO 9000 族国际质量标准体系	185
五、落实 5S 管理精神	185
六、正确处理宾客投诉	186
七、开展优质服务竞赛和质量评比活动	188
八、餐饮服务质量效果评定	188
本章小结	189
复习思考题	190
实训题	190
 第七章 餐饮销售管理	191
第一节 餐饮定价	191
一、餐饮产品价格结构的特点	191
二、餐饮定价目标	191
三、定价策略	193
四、定价方法	197
第二节 餐厅销售决策	199
一、餐厅营业时间决策	199
二、清淡时间价格折扣决策	201
三、亏损先导推销决策	201
第三节 销售控制	202
一、点菜单控制	202
二、出菜检查员控制	204
三、收银员控制	204
四、酒水的销售管理与控制	205
五、销售指标控制	207
六、餐饮销售报表	209
第四节 餐饮营销	209
一、广告营销	209
二、宣传营销	211

三、员工推销	211
四、菜单营销	213
五、餐厅形象营销	213
六、餐饮营销策划	214
七、餐饮营销的发展趋势	217
本章小结	221
复习思考题	221
实训题	222
第八章 中西式快餐厅的运营与管理	223
第一节 中西式快餐的发展现状	223
第二节 西式快餐厅的运营与管理	224
一、生产工业化	224
二、生产标准化	225
三、经营连锁化	226
四、服务优质化	226
五、卫生明确化	226
六、定位准确化	226
第三节 中式快餐的发展前景与发展途径	227
一、中式快餐存在问题分析	227
二、中式快餐的发展前景	229
三、中式快餐的发展途径	229
四、中式快餐连锁经营具体模式	234
本章小结	236
复习思考题	236
实训题	236
参考文献	237

第一章 餐饮概述

【学习目标】

明确餐饮管理的目标和任务；掌握餐饮管理的特点；熟悉餐饮企业组织机构与职能及餐饮各主要岗位的职责；了解餐饮业的发展趋势。

第一节 餐饮管理目标和任务

餐饮业是利用设备、场所和餐饮产品为外出就餐的客人提供社会生活服务的生产经营性服务行业。餐饮业的经营类型十分复杂，饭店、宾馆、餐馆、酒家、酒楼、饭庄以及快餐店等，都从事餐饮经营。但不管其经营类型多复杂，餐饮管理都必须以目标市场为对象，以产品质量和服务质量为中心，以生产经营活动为主体，以提高经济效益为目的，使企业的等级规格及用餐环境与接待对象相适应。

餐饮管理是指从客源组织、食品原材料采购、厨房生产加工到餐厅销售服务的系统管理过程。

一、餐饮管理的目标

1. 增强服务意识，提高人员素质

餐饮业属于服务行业，服务是餐饮企业安身立命之本，也是餐饮企业迎战竞争的良策之一，完美而亲切的服务往往会赢得宾客的青睐。所以餐饮企业的工作人员必须要增强自己的服务意识，踏实地做好服务工作，树立起为他人服务光荣的意识观。如今服务已成为特殊的商品，能否为宾客提供优质服务，取决于从业人员的综合素质和企业的整体管理水平。无数实践证明，产品质量取决于企业的“人员质量”。但是，“人员质量”除了与学历高低、学问深浅、知识多少等因素有关以外，还与经验、技术、进取心、向心力、热心、公德等因素有很大关系。

2. 拓展经营项目，开发特色产品

餐饮经营要敢于突破传统的模式，将用餐和其他活动结合起来，产生一种全新的经营理念，使美食融多种文化形式于一体，提高餐饮的参与性、观赏性和娱乐性。在当今的餐饮业竞争中，要想争取更多的客源，获得更多的利益，不断地开发特色产品是有效的途径之一。在特色产品开发方面，必须要遵循“投其所好、供其所需、适其所向、补其所缺”的原则，开发适销对路的特色产品来吸引宾客。

3. 改善餐饮环境，突出文化特点

现代餐饮经营已进入一个全新理念的时代。越来越多的消费者更注重餐厅环境氛围，追求用餐的情趣和心情，因此，现代餐饮不只是出售产品，同时也出售温馨的感觉和愉快的体验。也就是说，宾客需求是由物质需求和精神需求构成的统一

体,到饭店用餐不仅是为获得食品的使用价值以满足某种生理需求,同时也是希望得到一种美好的享受。而饮食环境也是我国饮食文化审美过程的一个重要方面。今天,餐饮的文化性已经渗透到经营的方方面面,从餐厅的设计布置、装饰到菜品的色、香、味、形、器,无一不是文化的结合体,所以在餐饮经营管理方面可将文化特色作为经营的主要方向,为餐饮经营开辟新的思路。

二、餐饮管理的任务

餐饮管理的任务是以市场开发和客源组织为基础,以经营计划为指导,利用餐饮设备、场所和食品原材料,科学合理地组织餐饮产品生产和销售,以满足消费者的需要。

1. 进行消费者需求调查,确定目标市场

通过多种方式对消费者需求进行调查,据此选择目标市场和主要客源,并确定餐厅经营的主要产品、经营方式、经营策略、产品价格,保证市场定位始终适应目标市场的需求变化。

2. 合理确定餐饮企业的管理目标

根据企业的市场定位,结合企业的经营策略和措施,在市场调查与分析的基础上,做出市场预测,制定餐饮管理经营计划,确定餐饮企业的收入、成本、费用和利润目标。

3. 对食品原材料的采保管理

确保采购的食品原材料质量、数量、价格及提供的时间都符合经营的要求;验收的食品原材料全部符合订货的要求;储存的食品原材料尽可能保持进货时的质量,减少储存中的损耗;发放的食品原材料应满足生产的需求,符合质量标准。

4. 对厨房的生产管理

根据餐厅经营的产品风味,合理安排生产流程,保证产品质量。

5. 餐厅服务与管理

在餐厅销售资料的基础上,对餐厅销售进行预测;制定餐厅服务及管理计划;制定严格的岗位规范和服务程序;制定有效的员工考核与激励机制。

6. 餐饮成本管理与控制

制定标准成本和消耗定额;做好成本核算,加强成本控制;做好成本考核和成本分析,降低劳动消耗;通过提供各项成本的形成情况,分析实际成本与标准成本和目标成本之间的差异,为管理者做出正确决策提供客观依据。

第二节 餐饮管理特点

一、餐饮生产的特点

1. 产品种类多、批量小,且难以保存

餐饮企业要为宾客提供的食品多达几十种甚至数百种,但宾客需要的品种较

少,数量较小,使得餐饮企业大多数产品不可能成批生产,这就给餐饮产品质量的稳定带来很大困难。另外,菜肴等食品一经出炉,其色香味形等质量指标就会随着时间的延长而降低。因此要想保证产品质量,满足宾客对食物的要求,餐饮产品应以现做现售、即刻食用为佳。除了餐饮产品成品的质量难以保持外,制作餐饮产品所用的原材料也是不易保存的,如使用最多的鱼类、肉类、禽类、蔬菜类等各种鲜货原料。而原材料的质量会直接影响产品的质量,所以原材料的购买一定要根据菜单,并结合菜点的销售情况、成本和利润情况,避免浪费而造成的成本增加。

2. 产品生产时间短,且属于一次性消费

餐饮生产在时间上有其特殊性,属于现点、现做、现消费。它必须在宾客进餐厅点菜后才开始进行,客人所要食品品种确定后,原则上20~40min必须送到客人餐桌上。而从宾客点菜到烹制、消费、结账等一系列活动完成所花费的时间也非常短促,一般大概一到两个小时。同时,客人的餐饮产品消费只是一次性的。它既不像客房的家具、床可以反复使用,又不比整瓶酒水的销售,客人付账后一次消费不完,可暂存留在日后继续饮用,因此对餐厅厨师和服务人员要求较高,即要求在短时间内为客人提供满意的服务。

3. 产品生产量不固定,且产品信息反馈快

餐饮产品的生产量随机性很强,因为进餐的客人多少不一,消费品种各不相同,消费量也各不相同,所以,其生产量一般很难预测,这给餐饮生产的计划性带来很大困难。要保证相对稳定的客源并不断吸引新的客人,除了提供价廉物美的菜肴和优质服务外,还要进行积极的产品促销。另外,由于客人的消费时间较短,所以餐饮企业可以很容易在极短的时间内得到客人对餐饮产品的反馈信息。如有些餐馆的厨师都编号上岗,对客人的每一道菜都标上厨师的编号,客人对产品有什么意见,可以通过服务员将信息反馈给产品制作人,制作人便可及时掌握客人的喜好。同时,客人也可以通过编号了解各厨师烹调技术和口味特点,再来就餐时就可以选择适合自己口味的厨师为自己烹调,这种做法无形中提高了客人身份,同时也提高了厨师的责任感。

4. 产品生产手工操作,且生产过程管理困难

餐饮生产,是厨师技术性操作的艺术展现,是饮食文化的重要组成部分。餐饮产品特别是在中餐产品的生产过程中,由于菜品多样、制作方法多样且复杂,因此以厨师手工操作为主。如面点制作、拼盘造型等许多技术在相当的一段时间内,不可能用机械化生产来替代。除了产品的制作过程复杂外,原料采购、服务及产品销售的过程同样环节众多,任何一环出现差错都会影响产品的质量,给餐饮生产过程的管理带来困难,只有不断改善生产、经营和服务状况,合理利用人、财、物等资源进行有效的管理,才能提高质量,扩大收入,增加利润。

二、餐饮销售的特点

1. 餐饮产品销售受时间和空间的限制

餐饮产品的销售量要受时间的限制。一般在早、中、晚的就餐时间,餐厅里客

人人数较多,但就餐时间一过则餐厅中客人人数立刻下降,甚至没有客人,这就决定了餐饮销售时间的集中性。针对餐饮销售的这个特点,餐饮企业可以通过增加服务项目(如送餐服务)、延长营业时间(如夜间供餐)等方法提高餐饮的销售量,增加收入。同时,餐厅空间的大小也会对产品的销售量产生影响。餐厅营业面积小餐位少,销售量就小;餐厅营业面积大餐位多,销售量相对就大。所以餐厅必须在已确定的硬件条件下,提高餐位周转率,做到领位快,上菜快,结账快,以令客人满意的服务吸引客人,从而提高销售量。

2. 餐饮销售毛利高,资金周转快

餐饮收入减去原料、调料成本,称为毛利。餐饮企业的毛利率一般在50%~60%之间,但是餐饮收入可变性大,这个可变性是指销售额波动幅度大,销售额的波动会直接影响餐厅的毛利收入。因此,餐饮企业必须采取积极措施保持销售额的稳定,来获得相应的利益。另外,由于餐饮产品制作快,客人消费快,绝大多数用现金结账,因此资金周转快。用现金购买的原料当天就可收回现金,很快可将现金投入扩大再生产,以提高经济效益。

3. 固定成本高,开支比重较大

餐饮经营中除了有食品原料成本外,还有很多其他的成本费用,如设施设备、劳动力成本及水、电、气的消耗成本等,这就使得餐饮经营的日常开支比重较大。针对这一问题餐饮企业可通过节能降耗、提高原料使用率、降低成本来增加收益。

三、餐饮服务的特点

1. 无形性

无形性是餐饮服务的重要特征。餐饮服务包括凝结在食品和酒水上的厨师技艺、餐厅的环境、餐前与餐后的服务工作等。而任何一种服务都不可能量化,餐饮服务也不例外,它只能在就餐宾客购买并享用餐饮产品后凭生理和心理满足程度来评价其质量的优劣。餐饮服务的无形性给餐饮经营带来了困难,所以服务员必须接受专业化与灵活性的服务训练,以有效应对不同类型的宾客,向他们提供最适合的服务,尽可能满足他们不同的消费需求。

2. 一次性

餐饮服务的一次性是指餐饮服务只能当次使用,当场享受,过时则不能再使用。所以,任何一次餐饮服务的生命周期都是短暂而有限的。当客人用餐时间一过,服务对象就发生变化,而该服务也就结束了。这就意味着如果不能利用宾客来餐厅消费的时机为客人提供令其满意的服务,那么餐厅失去的将是无法弥补的收入。所以要注意接待好每一位宾客,设身处地为宾客着想,给他们留下良好的印象,从而使宾客再次光顾,巩固原有客源市场,不断开拓新的客源市场。

3. 同步性

又称直接性,指的是餐饮产品的生产、销售、消费几乎是同步进行的。餐饮产品的生产过程即是宾客的消费过程,即现生产、现销售。同步性决定了服务人员要在短时间内赢得客人,以优质服务促进餐饮产品的销售。

4. 差异性

一方面,餐饮服务是由餐饮部工作人员通过手工劳动来完成的,而每位工作人员由于年龄、性别、性格、所受教育程度及其职业培训程度等方面的不同,他们为宾客提供的服务也不尽相同;另一方面,同一服务员因在不同的场合、不同的情绪、不同的时间,其服务方式、服务态度等也会有一定的差异。在餐饮管理中,要尽量减少这种差异性,使餐厅的服务质量趋于稳定。

第三节 餐饮企业组织机构与职能

一、餐饮企业的组织机构设置

餐饮业的组织机构是针对企业餐饮经营管理目标,为筹划和组织餐饮产品的供、产、销活动而设立的专业性业务管理机构。

餐饮企业部门多、环节多、涉及的范围广,而且员工不仅工种多,文化程度差异也大,要将这样一个复杂的部门管理好,必须建立一个合理有效的组织机构,进行科学分工,使各部门各司其职,以确保企业能正常运转。

一般餐饮企业在设置其组织机构时,大多将“精简与效率相统一”作为设置的根本原则,目的是用最少的人员,通过合理的分工,提高工作效率。餐饮企业的组织机构的设置会受到多种因素的影响。确定其组织机构规模和机构形式的主要依据有以下几方面。

1. 餐厅类型的多少

餐厅类型越多,专业化分工越细,内部人员、部门越多,组织机构的规模也就越大。例如,大型酒店的餐饮部一般都设有中餐厅、西餐厅、咖啡厅、宴会厅、酒吧间和自助餐厅等各种类型的餐厅,有的多达十几个,甚至几十个。不仅餐厅专业化程度高,而且厨房分工与此相适应,组织机构的规格必然庞大。反之,小型酒店只有2~3个餐厅,组织机构的规模必然较小,组织机构的具体形式也必然各不相同。

2. 餐厅接待能力的大小

餐厅接待能力是由其座位多少决定的。餐厅座位越多,规模越大,用人越多;与此相适应,厨房规模越大。反之,餐厅座位少,组织机构的规模也相应较小。餐饮组织机构的规模和形式必须和餐厅接待能力相适应。

3. 企业餐饮经营的专业化程度

餐饮业主要有酒店和餐馆两种类型,二者的具体组织形式也必然各不相同。酒店是一种综合性服务行业,其中的餐饮部门不是一个独立的企业,而是其组织机构的一部分,餐饮管理中所需要的工程、财务、安全、培训、人事劳动等管理工作由企业职能部门承担。因此,餐饮管理组织机构的规模可以相对较小。而餐馆、酒家等都是独立的企业,需要建立全套组织机构,在餐厅接待能力相同的条件下,组织机构的规模则相对较大。

4. 餐饮经营市场环境

不同地区、不同企业、不同时期餐饮经营的市场环境不同。处于卖方市场条件下的企业市场环境好，用餐客人多，餐厅座位周转快，用人相对较多；而处于买方市场条件下的企业情况则相反。因此，餐饮管理组织机构的规模和形式会随着市场环境的变化而调整。

二、餐饮各组织机构的一般模式

现在的餐饮业包括了社会餐饮、酒店餐饮、连锁餐饮以及快速餐饮四类形式，其中酒店餐饮是餐饮业的重要组成部分，其组织机构的设置是较为全面的，下面就以酒店餐饮部的组织机构为例说明餐饮部组织机构设置的模式。

1. 小型酒店餐饮部的简单模式

这种饭店餐厅数量少、类型单一，大多只经营中餐，其组织机构形式如图 1-1 所示。

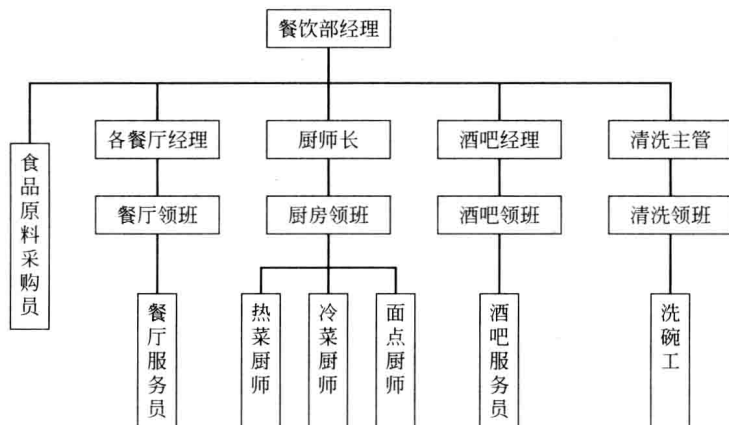


图 1-1 小型酒店餐饮部组织结构图

2. 中型酒店餐饮部的复杂模式

这种酒店餐厅类型比较齐全，厨房与餐厅配套，内部分工比较细致，餐饮管理组织机构相对复杂，其机构形式如图 1-2 所示。

3. 大型酒店餐饮部的专业化模式

大型酒店有 5~8 个餐厅，多的可达十几个、几十个餐厅，中西餐厅、宴会厅、酒吧等各类餐厅齐全。厨房与各种类型的餐厅配套，内部分工十分细致，组织机构专业化程度高。在餐饮管理的具体组织形式上又分两种模式：一种与中型酒店基本类似。每个餐厅都设有与之配套的厨房，各个厨房分别负责自己的食品原材料加工。其组织机构形式可在参阅中型饭店的基础上，增加餐厅和厨房。另一种是厨房实行专业化管理。酒店设立中心厨房，各个餐厅设立卫星厨房，中心厨房统一为各卫星厨房加工食品原材料，按量装袋，供各卫星厨房使用，各卫星厨房则主要负责菜点的炉灶烹制。只有需要现场加工的特殊产品才在卫星厨房现场加工烹制，由此

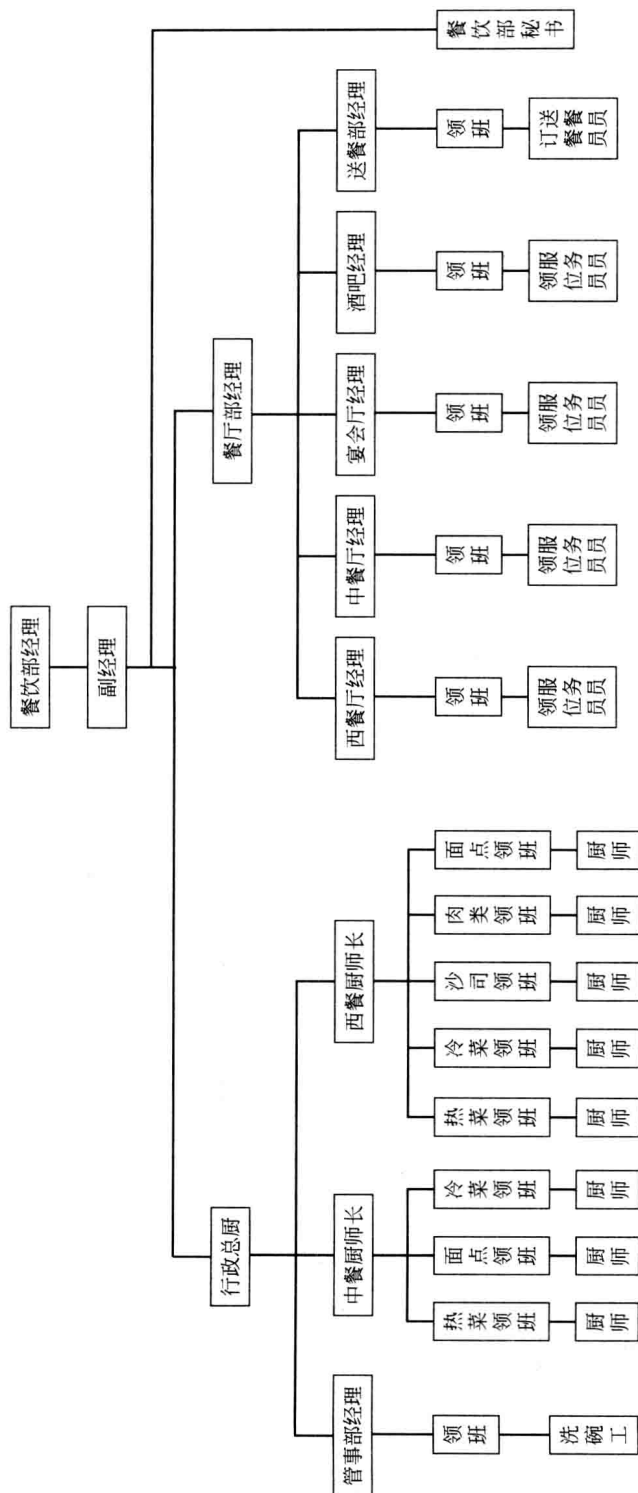


图 1-2 中型酒店餐饮部组织机构图