

新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材

餐饮管理与实务

主 编 甘华蓉

副主编 杨环焕 钟 真

参 编 郑 波 隋海涛



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

餐饮管理与实务

责任编辑 ● 姚海棠 赵 昕

责任印制 ● 陈治龙

封面设计 ● 风得信·阿东
FondesyDesign

ISBN 978-7-81134-460-8



9 787811 344608 >

定价：20.00 元

新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材

餐饮管理与实务

主 编 甘华蓉
副主编 杨环焕 钟 真
参 编 郑 波 隋海涛

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮管理与实务 / 甘华蓉主编. —北京: 对外经济贸易
大学出版社, (2011. 03 重印)
(新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材)
ISBN 978-7-81134-460-8

I. 餐… II. 甘… III. 饮食业 - 经济管理 - 高等学校:
技术学校 - 教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 159271 号

© 2009 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

餐饮管理与实务

甘华蓉 主编

责任编辑: 姚海棠 赵 昕

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 13.25 印张 330 千字

2009 年 10 月北京第 1 版 2011 年 3 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-81134-460-8

印数: 3 001-5 000 册 定价: 20.00 元

前 言

餐饮管理课程是高等职业技术学院酒店管理专业的一门核心专业课程，该课程是培养酒店及餐饮企业基层服务员、领班、主管和一线经理必需的技能课程。其功能在于让学生从整体上对餐饮企业的业务流程有系统的认识，具备从事餐饮企业管理的基本职业能力。

本教材的总体设计思路是：以本专业学生的就业为导向，以餐饮企业的基本作业程序为依据，根据行业专家对酒店及餐饮企业餐厅及厨房所涵盖的管理岗位群的工作任务和能力分析，以餐饮企业真实产品（或服务）为载体整合教学内容，以实际工作流程为脉络展开教学。充分体现任务引领、工作过程导向课程的思想，将本课程的教学活动分解设计成：餐饮产品选择与定位→餐厅选址→餐饮企业管理体系→筹划与设计菜单→规划餐厅厨房布局→采购与验收食品原料→储存与发放食品原料→餐饮产品服务管理→策划餐饮促销活动→餐饮产品成本核算与控制共十个情境展开教学内容。

本教材具有以下特点：

1. 教材充分体现任务引领、工作过程导向的设计思想。将本课程的教学活动分解设计成若干项目，创设相应的工作情境，以项目为单位组织教学，采用并列与流程相结合的结构展示教学内容。

2. 在教材内容的选取上：改变以往注重学生知识积累的内容，转向重视学生能力的培养和积累的内容；改变以往理论知识和实践内容比例失衡的局面，要求学生理论够用，实践操作技能重点培养；改变以往服务技能和管理技能、职业素养比例失调局面，要求学生了解服务流程、掌握服务技能，重点塑造学生职业素养和职业道德、职业态度，锻炼学生沟通、组织、协调的能力。

3. 在教材内容的整合上：打破部门和岗位的界限，以工作过程为主线整合课程内容；打破过去章节目的布局，以学习情景贯穿工作过程。教材将本专业职业项目分解成若干典型活动，按完成工作项目的要求和岗位操作程序，结合职业资格证书的考核要求组织教材内容。

4. 教材以学生为本，内容展现图文并茂，文字表达简明扼要，符合学生的认知水平，重在提高学生的学习兴趣。

5. 教材内容突出实用性，重视将本专业最新的服务方法及时纳入教材，使教材更贴近本专业的发展和实际需要，符合现代社会和国际餐饮服务的发展趋势。

6. 教材中活动设计的内容突出主题，具有可操作性。注重扩大学生的参与面和提高学生参加活动的兴趣。

本教材由山东商业职业技术学院甘华蓉副教授任主编，杨环焕和钟真任副主编。教材共十个情境，具体分工为：甘华蓉负责编写情境一、情境三、情境四、情境八；杨环焕负责编写情境二、情境五；钟真负责编写情境六、情境七；郑波负责编写情境九；隋海涛负责编写情境十，全书由甘华蓉编写提纲并总纂定稿。本教材在编写过程中，得到银座索菲特大饭店、贵和皇冠假日酒店和泉城大酒店相关同仁的大力支持，在此向他们表示衷心的感谢！

以工作过程为导向的教材编写是一种新的尝试，鉴于编者水平与能力有限，缺点与疏漏难免，恳请读者提出批评与建议，以便日后改正和补充完善。

编者
于济南
2009.6

目 录

情境一 餐饮产品选择与定位	(1)
模块一 餐饮业的发展历史及发展趋势	(2)
模块二 餐饮业的特点	(5)
模块三 影响顾客餐饮消费行为决策的因素	(10)
模块四 外出就餐动机分析	(15)
模块五 餐饮产品差异化	(20)
模块六 开店审批手续	(24)
情境二 餐厅选址	(28)
模块一 餐厅选址	(28)
情境三 餐饮企业的类型与管理体系	(40)
模块一 餐饮企业类型	(41)
模块二 餐饮组织机构	(43)
模块三 餐饮岗位职责	(51)
情境四 筹划与设计菜单	(59)
模块一 菜单认知	(60)
模块二 菜肴选择方法	(62)
模块三 菜单制作	(65)
情境五 规划餐厅厨房布局	(70)
模块一 规划厨房布局	(71)
模块二 规划餐厅布局	(85)
情境六 采购与验收食品原料	(97)
模块一 餐饮原料的采购	(98)
模块二 餐饮原料的验收	(109)

情境七 储存与发放食品原料	(115)
模块一 餐饮原料的储存	(115)
模块二 餐饮原料的发放	(123)
情境八 餐饮产品服务管理	(128)
模块一 中国菜肴的特点	(129)
模块二 餐厅管理	(130)
模块三 餐厅服务	(134)
模块四 宴会管理服务	(141)
模块五 餐厅服务突发事件的处理	(149)
情境九 策划餐饮促销活动	(157)
模块一 餐饮促销的意义	(158)
模块二 餐饮客史档案	(162)
模块三 餐饮促销方式	(166)
模块四 美食节促销	(175)
模块五 餐饮品牌塑造	(181)
情境十 餐饮产品成本核算与控制	(189)
模块一 餐饮成本核算的意义和作用	(190)
模块二 餐饮成本核算的方法	(191)
模块三 餐饮成本控制	(195)
模块四 餐饮企业成本核算的考核	(200)
模块五 餐厅收银员工作流程及标准	(202)
参考资料	(206)

情境一 餐饮产品选择与定位

学习目标

知识目标：

1. 掌握餐饮市场调研方法
2. 掌握餐饮市场定位的意义及定位方法
3. 了解主题定位、消费群定位、商品及服务结构定位
4. 了解开店审批手续

能力目标：

1. 能够设计餐饮市场调研表
2. 会进行调查样本的选取
3. 能够根据市场调研情况结合自身实际选择拟经营餐饮产品
4. 会办理开店审批手续

任务描述

工作任务：

从社会生产力发展不同阶段所面临的主要矛盾出发，分析餐饮市场所面临的主要矛盾——供需矛盾，目前餐饮产品相对过剩，竞争激烈，餐饮企业需要进行市场细分，找出自己的目标市场，准确定位自己的产品，根据自己的餐饮生产能力，生产目标市场所需要的餐饮产品，实现利润。

1. 如何进行餐饮产品市场调研
2. 拟进入该市场餐饮产品市场定位

教学模拟任务：

1. 分析高校学生餐饮市场餐饮产品的选择与定位
2. 针对居民小区餐饮产品的选择与定位
3. 某某地区创建某某餐厅可行性研究

学习模块

模块一 餐饮业的发展历史及发展趋势

模块二 餐饮业的特点

模块三 影响顾客餐饮消费行为决策的因素

模块四 外出就餐动机分析

模块五 餐饮产品差异化

模块六 开店审批手续

模块一 餐饮业的发展历史及发展趋势

教学目的：了解餐饮业的起源发展历史以及将来的发展趋势，对餐饮业有一个基本的认识

任务：调查一家餐厅，了解该餐厅产品特点及经营状况。

一、什么是餐饮业

餐饮业是利用餐饮设施为客人提供餐饮实物产品和餐饮服务的生产经营性行业。餐饮业是一个古老而又充满活力且具有现代气息的行业。

说它古老，是因为饮食是人类赖以生存的最重要的物质条件之一，人类饮食的发展同人类本身的发展一样历史悠久，餐饮催生了人类的文明；

说它充满活力，是因为它伴随着历史的推进，菜品日益增多，服务日臻精良，规模不断扩大，内涵越发丰富，积淀渐趋丰厚；

说它现代，是因为它越来越体现着健康、科学、积极有益的就餐及生活方式。

(1) 餐饮是组成饭店的必要部分，同时是重要的利润中心之一。

(2) 以点映面：点——餐饮，面——酒店经营。

(3) 餐饮部的特殊性——四“最”：职工集中；业务环节繁多；技术水平要求高；牵涉到的学科知识广泛。

宾客对餐饮产品的需求是多方面的，归纳起来有两大类：一类是对餐饮实物本身的需求，以满足解决饥渴、补充营养等生理需要，这类需求是宾客对餐饮产品的直接需求；另一类是对与餐饮实物有关的服务内容的需求，以满足宾客对于安全感、支配控制感、信赖感、便利感、身份地位感、自我满足感等的需求，这类需求通常被称为对餐饮产品的间接需求。

宾客的直接需求可由餐饮实物及相应的设施设备给予满足；宾客的各类间接需求则应由相应的间接产品去满足。

(1) 直接产品：包括餐饮实物、餐厅、酒吧及有关设备设施。如菜肴、酒水饮料等餐饮产品，桌椅、餐具、空调等用品。

(2) 间接产品：包括环境、气氛、服务态度、安全、便利、一致等。

二、餐饮业是怎样起源和发展的

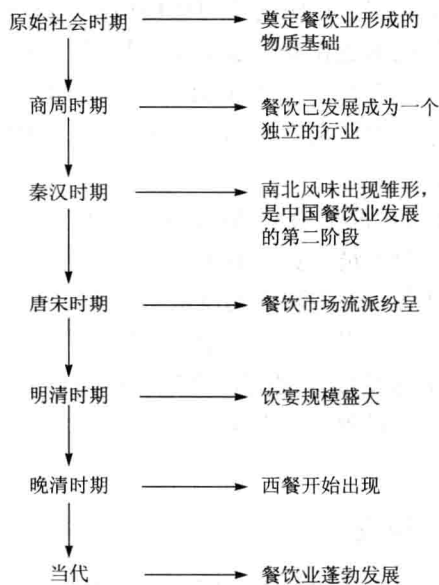
餐饮业大约起源于人类文明的初期，并且伴随着人类文明的进步和城市的出现而逐渐发展起来。餐饮业的发展受到历史文化、气候环境、经济发展水平、宗教信仰和传统习惯等诸

多因素影响，中外餐饮业有各自的发展历史，并相互渗透、促进和推动。

（一）中国餐饮业发展历史

中国餐饮业具有悠久的历史，灿烂的文化，是东方文明的重要组成部分。

中国餐饮业的发展主要有以下明显的分段，如下图 1-1 所示：



中国餐饮业的发展每个阶段都有其突出的发展特点，每个发展阶段也都有其独特的表现内容：

◆ 距今 50 万年前的北京人已开始用火烧熟食物，烹饪由此发端。大约在六七千年前的河姆渡人已经大面积种植水稻并饲养牲畜，食物的生产改善了人们的物质生活，并为餐饮业的形成奠定了物质基础。

◆ 商周时期，金属工具、原始瓷器、酿酒作坊和食盐的出现为餐饮业的形成创造了条件。当时的人们已经开始掌握刀工与火候技术，烹饪方法有烧、烤、煎等多种。由于当时尚未产生餐桌椅，人们都是席地而坐，用芦苇或其他植物编成筵铺在地上，用较细的料编成席铺在筵上供人坐，酒食菜肴置于筵席之前。因此筵席两字虽是坐具的称谓，但含有进行隆重、正规宴饮的意思，所以将设宴待客或聚会称为“筵席”。这一阶段称为筵席阶段，筵席阶段宴会活动主要为奴隶主、贵族所享用。

◆ 秦汉时期的农业、手工业、商业有了很大发展，对外交往日益频繁，“丝绸之路”引进了国外食品、饮品及文化，中国餐饮业博采众长，取得了长足的发展。

◆ 唐宋时期一是表现在食源继续扩大，瓷餐具风行，工艺菜新兴，风味流派显现，烹饪技法也有长进，热菜制作进入成熟期。二是表现在餐饮形式发生了变化，如唐朝以后的餐饮宴席已从席地而坐发展到坐椅而餐，并且形成主次分明的宴会气氛，“宴会”一词在这一时期被正式使用；南宋时期，在西湖上还出现了提供餐食的游船，其中最大的游船可同时提供百十人的宴会，这种把宴会与旅游结合在一起的做法一直保留到今天。三是表现于宴席的规模变化，北宋时的酒店已经可以将三五百人的酒席立即办妥。

◆ 明清时期我国餐饮业继续发展，技术更加精湛，菜点更为丰富，以豪华宫廷大宴为标志的中国烹饪达到封建时代的最高水平。以乾隆时的“千叟宴”和满汉燕翅烧烤全席最为典型。

◆ 晚清时期，中国的国门被西方列强打开后，西方的经济、文化、生活习惯接踵而至，西餐在广州、福州、厦门、宁波、上海等沿海城市以及北京、天津等地纷纷登场。鸦片战争以后，进入我国的西方人越来越多，口味的不习惯使得洋人在东来的同时，也带来了自己的各种家乡美食，而西方的烹饪技术也在此时逐渐传入我国。到光绪年间，广州，上海等地已经出现以赢利为目的西餐厅（当时称为“番菜馆”），附之还有咖啡厅和面包房等。最早是洋人为自己的同胞们开的餐馆，但后来崇洋媚外之风兴起，中国人有的也就加入了开设西餐馆的行业。从此，我国就有了西餐业。

◆ 当代，中国餐饮业经过 20 世纪最后 20 年的改革与调整，已经以新的格局和面貌出现。不仅是餐饮企业和餐饮从业人员的数量有了大幅增加，而且营业额也保持了快速增长势头，餐饮业已经成为国民经济各行业中增长速度最快的行业。尤其是在企业经营和发展战略上，正在向着科学、系统、理性、强大的方向稳步前进。

◆ 中国餐饮业的发展历史深受儒家思想的影响，中餐在礼仪上讲究席位排坐、尊卑有别、长幼有序、男女分席，餐饮过程严格有序，菜点的设计十分注重造型，并且取名也有讲究，这些均蕴含了儒家的思想观念。

（二）国外餐饮业发展概况

国外餐饮业起源于古代地中海沿岸的繁华国家，基本定型于中世纪。主要体现在综合型的饭店餐饮、餐馆餐饮、非商业性餐饮的形成与发展上，这些不同的餐饮方式在不同的历史阶段、不同国家也各具特色。

◆ 古埃及：早在公元前 1700 年，已有酒店存在，考古发现同一时期或更早时期的菜单。

◆ 古希腊：早期的酒店多设在各种庙宇旁边。牲畜首先被人们送到庙宇中敬奉神灵，祭扫之后把牲畜抬到酒店举行宴会，让大家分享，并开怀畅饮。约在公元前三世纪，雅典人发明了第一辆冷盘手推车，厨师将大蒜、海胆、用甜葡萄酒浸过的面包片、扇贝和鲟鱼装在盘子里，推入餐厅供人们选择享用，这对今天的餐饮业仍有影响。

◆ 古罗马：创造了西餐的雏形，餐饮业已颇具规模。

最早的西餐源于今日的意大利。就餐时使用餐巾，在餐桌上放置玫瑰花，重大宴会时叫报每道菜的菜名等做法，均由古罗马人最早在餐厅中使用。庞贝古城的考古发现表明当时客栈、餐馆和酒店十分兴盛，至今仍能分辨出 119 家酒店或餐馆酒吧的遗址。

◆ 法国：18 世纪中期，法国成为欧洲政治、经济和文化中心，其物产丰富，农牧业发达，餐饮业迅速发展。法国菜选料广泛、烹饪方法讲究、烹饪技艺和菜肴组合比较科学，形成独具特色的法国菜肴风格。20 世纪 60 年代，法国又提出“自由烹饪”的口号，改革传统烹饪工艺，力求更符合人们的要求。法国被公认为世界烹饪王国，法国菜在世界上广为传播。

◆ 美国：美国餐饮业形成于 18 世纪末，随着移民进入美洲，促进了美洲大陆餐饮业的迅速形成和发展。20 世纪初，为适应社会经济迅速发展、生活节奏加快的需求，餐饮业出现了革新性的变化，注重营养、求新、求快。至今，其“营养丰富、快速简便”的餐饮特

色，随着国际经贸交流的迅猛发展推向世界各地，餐饮业已成为美国重要的服务产业之一。

三、餐饮业的未来发展趋势

随着社会生产力的发展，人类生活水平不断提高，人类在政治、经济、商贸、旅游、科技、文化等方面的交流日益频繁。其表现在国际化的跨地区的商务、公务活动越来越频繁，商务宴请成为主要的餐饮消费；世界旅游市场的不断升温，旅游餐饮消费已经在餐饮市场中占有重要的位置；家务劳动社会化程度日益提高，人们对营养、卫生和服务以及更高层次的饮食文化的要求越来越高，使现代餐饮业正朝着透明化、多元化、集团化、特色化的方向发展。

◆ 餐饮经营特色化：餐饮企业围绕一定主题，营造特有文化氛围的同时，设计、推出并保持具有某种风格的产品，依此经营，依此立业。其主要体现在围绕寻找、开发差异化产品，精心设计、潜心打造主题独特、别具风格的餐饮产品。

◆ 企业发展集团化：餐饮企业在经营、管理上，实行资源共享，优势互补，全面、系统、联动生产经营管理的方式。

◆ 经营功能多样化：餐饮企业开始向一业为主、多种经营为辅的多元化方向发展。

◆ 管理手段现代化：充分运用现代科技手段进行企业运作管理，注重与企业相关信息的搜集、整理和运用，计算机的应用已经非常普及，应用范围也日趋广泛。

◆ 管理理念日趋先进：在强调以人为本的基础之上，强调效率管理，组织结构优化管理，注重战略管理。

模块二 餐饮业的特点

教学目的：

1. 了解餐饮业的业态特征及表现
2. 了解餐饮业的作用

任务：对本市著名的餐饮企业进行实地考察，具体说明“餐饮业不仅是旅游业的重要基础设施而且是重要的文化旅游资源”。

一、餐饮业的业态特征及表现

餐饮业，既类似于食品工业，又比后者增添了更多的内容；餐饮业既接近于银行、商场等服务特性强的行业，又比后者多出了菜点加工生产，又似工厂车间运作的部分。因此，餐饮业具有本身不可忽视的特点。系统、全面地分析、把握这些特点，才能正确认识餐饮业，进而对其进行有效的控制、管理。

（一）生产销售即时性

餐饮产品，无论是厨房产品，还是餐饮服务，多是不可提前制作、存而代售的。厨房加

工、烹饪，即餐饮的生产，与餐厅的售卖几乎都是同步进行、同一时段完成。烹饪，包括原料的加工、洗涤、刀工处理、配份、烹调直至装盘全过程的厨房生产制作，尤其是配份、烹调，是自顾客光顾餐厅，发生点菜行为之后的活动。而一旦烹饪成肴，成品则在很短的时间内又由服务人员传递运送给顾客，供其食用，即消费。这种相互依存、互为因果、前后联系十分紧密的特点，涵盖了这样几个方面的内容：

（1）厨房不可作大量预制生产，也就是说，只有当有消费需求时，才可进行生产制作。反之，提前生产，没能及时销售、消费，就可能因为质量的下降导致顾客的不满。不过部分产品先期进行的半成品加工是可行的，但所有半成品制作的程度与数量，应以在顾客点菜后，即时烹制、出品、质量达标为前提。这种特点往往给大规模生产，或销售节奏快捷的餐饮运行带来困难。

（2）生产和销售必须相互依存，很难异地进行。由于顾客对出品质量要求严格，餐饮企业只有压缩加工生产与服务销售的时间，乃至距离，以达到即时性的效果。即使是连锁、集团餐饮，将菜肴最前端的加工生产安置在地价低廉的城乡结合部进行，而后期烹调、成品阶段仍须有一定的生产区域、生产条件协助完成，以使生产和销售的时空距离最小化，保证出品质量。

（3）顾客对餐饮产品，这里主要指厨房产品，无需求时不可制作；一旦提出需求，而且大多为单个或密集型的需要，则要求即刻制作，并在较短的时间内完成、出品。这样除要求配置足够的厨房场地、设备外，人员的使用有时也是不经济的。

（4）产品的销售量直接受到场地、时间的限制。生产、销售的即时性，不仅制约了厨房的预制、加工，也限制了产品额度异地经营。因此，餐饮企业开餐时间即为产品的生产售卖时间，除此外的大多情况下则不变经营。因而，总体销售数量是有明显局限性的。

（二）劳动密集、技艺性

餐饮业的一个显著特点是劳动密集，主要体现在用工多、以手工劳动为主，从原料加工、厨房生产，到开餐服务、餐具洗涤等工作环节，每个工种岗位都需要大量的人手才能保证运转。技艺性则表现在餐饮生产和服务，都需要技术培训、经验积累，并时时处处注重产品艺术性，给消费者以美的感受。深入分析，会发现此项特点，启示以下内涵：

（1）餐饮企业用工多，人均产值、利润并不一定高，边际贡献有限。餐饮用工多，其连带工作量增大，主要表现在员工招聘、员工培训、员工考核、评估及管理等相关工作多，工作难度大。

（2）餐饮业由于具有劳动密集性特点，客观上又成了解决社会就业的重要途径。大多餐饮企业，准入标准不是很高，对从业人员选择标准性系数大，因此，餐饮企业成为广大吸纳人员的不可或缺的渠道。

（3）技术复杂，有一定艺术审美要求。无论是烹饪生产、出品，还是餐饮服务，消费者都要求餐饮产品美观、卫生，具有审美价值。具体地讲，顾客要求服务人员操作姿势规范、美观；要求菜肴、点心色彩靓丽，造型整齐，美观大方，口味可口舒心。而这些效果的取得，是依托于厨师、服务人员技术贤能、全面和具有审美基础的劳动上的，否则，不可能奏效。

（三）生产、服务手工性

餐饮业是在传统手工基础上发展、完善、壮大的，在工业化、机械化、自动化程度不断上升的大趋势下，餐饮业的运作方式、生产力水平也在不断改进、提高，但手工生产、手工劳动，仍是当今餐饮业的主要运作方式。尽管已经有器械、计算机不同程度地用于餐饮业，可餐饮业的大部分操作，尤其是技艺性较强的操作，如厨房的炒菜、装盘，餐厅的斟酒、分菜等，都舍弃不了手工劳动。与生产、服务的手工性同时出现的特征有：

（1）生产、服务人员劳动强度大，易疲劳，容易引发事故。厨师长时间高强度劳动以后，不仅影响菜肴的烹制质量，而且还会出现刀伤、灼伤等事故；传菜员、服务员长时间强体力劳动，轻则影响操作的规范化程度，重则出现行走摔跌等事故，引发更大麻烦。

（2）餐饮生产、服务的手工性，直接导致生产和服务的操作标准因人而异，给餐饮质量规范化、标准化管理带来诸多不便。

（3）餐饮生产、服务的手工性，还给餐饮生产和出品以及服务的卫生管理造成一定困难。手工操作的随时性、随意性、繁复性，很难保证卫生达标、安全可靠。

（四）有形与无形集合性

餐饮产品主要由厨房出品和餐饮服务两个部分构成，而这两个部分的产品既包含有形的菜点视频，又包含无形的餐饮服务，这两者不仅不便贮存，而且还始终相互依存。

1. 服务无形性

著名营销学家科特勒（P. Kotler）认为：餐饮服务“是一项活动或一种利益，由一方向另一方提供本质无形的物权转变”。餐饮服务很难像其他工业产品一样可以陈列样品，展示产品，消费者可以看样，可以试用。餐饮服务，顾客购买之前看不见、摸不着，即使在消费过程当中，顾客也只是靠观赏、凭感受，并没有实物形态的转移。因此说，餐饮服务是无形的。餐饮服务的无形性，给餐饮企业的营销管理带来一定影响，主要表现在：

（1）不便于宣传促销。餐饮服务在消费前无固定形态或实物，给餐饮企业扩大影响、宣传促销带来不便。只有感受过餐饮企业服务的消费者才能知晓，才能评价其产品特征及其优劣。因此，餐饮服务的促销，借助于消费者的口碑是明智、可信的做法。

（2）不便于质检管理。无形性的餐饮服务，在顾客消费过程中发生，稍纵即逝，大多无法产生质检的空间、时段，这给企业内部管理、质量检查和控制均带来不便。因此，要求寻找更为切实可行的质量管理办法。

（3）不便于研究改进。餐饮服务的无形性，也给研究、改进、完善、提高服务质量带来了不便。这对修正操作行为、规范质量标准、提高客人的满意程度都造成了一定困难。

2. 食品的有形性

餐饮销售的食品，无论是厨房生产的菜点，还是酒吧调制的酒水，不仅有一定实物形态，而且在销售过程中也有显而易见的位移和量的消耗，这与餐饮服务不一样，是客观有形的。食品的有形性，在生产、管理过程中，同样存在不利影响：

（1）食品质量随成品销售时间的延长或耽搁呈明显下降趋势。各类菜肴、点心、调制酒水等产品，制作完成的当时，感官性状良好，色、香、味、形诱人，但随着时间的推移，质量急剧滑坡，甚至变成次品。麦当劳炸成功的薯条七分钟沾而不售，必须倒掉，就是这个道

理，不是不能吃，而是质感不合格。因此有形的食品对出品售卖时间的要求也是很严格的。

(2) 消费者对有形的食品，可以进行无限的挑剔，认可方可接受，食用方才结账，一旦认为有质量（尤其是卫生、安全问题）、数量、价格问题等，可将有形产品封存投诉，甚至曝光、批判。因此，对各类餐饮出品的质量管理丝毫马虎不得。

(3) 食品的有形性客观提供了同行模仿的便利性。菜点生产，不仅是手工活，而且也不像高科技产品，大多菜点产品易被解剖、仿制，这对餐饮企业保持竞争领先地位提出了不懈创新的要求。

(五) 工艺流程配合性

餐饮生产和服务虽然在仔细解剖以后会发现其分别具有有形和无形的特点，其实在日常运作过程当中，是唇齿相依、密不可分的连贯运作。从某种意义上讲，餐饮部门更像工厂车间，购进的是各种原料，经过技艺结合的加工、生产，其成品在原料基础上的形态、质感都发生了很大变化的新的产物。在此基础上，再由服务人员衔接自如地提供给顾客消费。因此，完整的餐饮产品，是厨房、餐厅连贯工作的产物，是厨师、服务人员技艺结合劳作的结晶。其实，餐饮产品的加工、生产、服务，还少不了提供原料的源头环节，即采购、仓库等部门的支持、配合。这个特点决定了餐饮质量的提高和稳定是由原料、加工生产、服务销售众多环节、岗位、部门通力协作的结果，决非一两个环节强化控制就能奏效的。

除了餐饮产品质量以外，餐饮成本、出品节奏，餐饮工作效率的调节、控制、把握也都需要整个工艺流程协调配合，单打独斗是无济于事的。

(六) 质量认定主观性

餐饮产品的服务销售过程即是客人的消费过程，几乎是同时、同步进行的。这期间，客人领略、消费、享受餐饮产品，也是在较短的时间内，经过判定认可进而接受，实现价值转移的。可见，顾客花钱购买餐饮产品，对产品的认同，并没有反复的试用、检测手段和程序，很大程度上是凭借自身的经历、经验，也就是说，对餐饮质量的认定是有相当大的主观性的。

餐饮产品质量认定的主观性，要求餐饮经营、管理要注意以下几个方面问题：

(1) 餐饮产品质量由顾客主观认定，这就难免有失偏颇。顾客的感觉器官灵敏程度、个人审美标准、价值取向以及生活习惯、爱好、喜恶等存在差异，使他们可能对同一产品作出不尽相同的评价、判断，有时甚至有失公允。

(2) 在餐饮经营管理过程中，要更加关注顾客，发现需求，满足需求。建立、完善客史档案，跟踪、研究顾客，设计、提供有针对性的产品，是满足顾客个性化需求的重要而有效的措施。

(3) 在餐饮销售管理过程中，在提供规范化服务的同时，增强服务的灵活性。对顾客的需求或客人用餐反应，要在第一时间、直接当事人范围内尽可能加以满足或反馈，以使顾客不因一时、一事的考虑、不满，而影响对餐饮业总体的印象和评价。