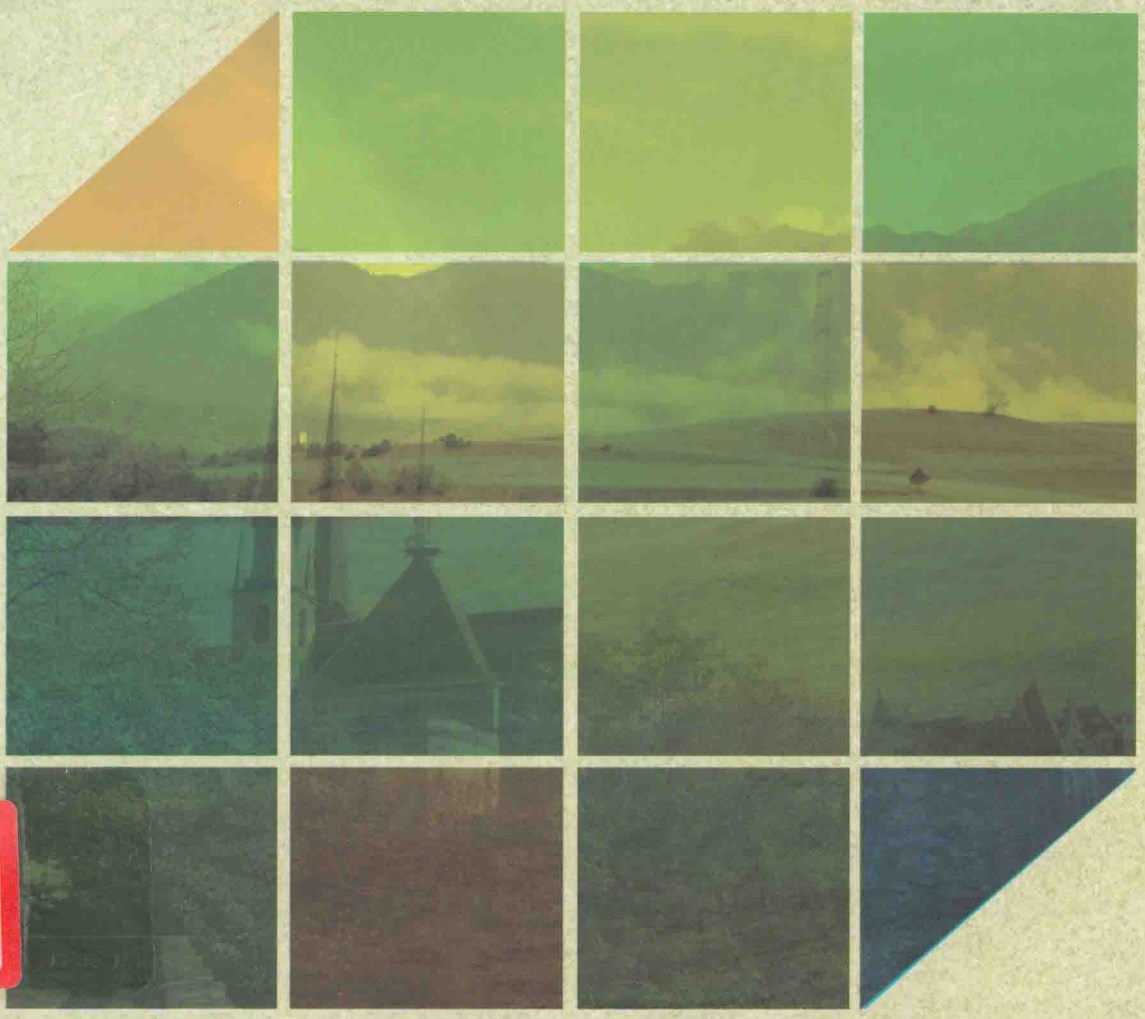
高职高专旅游管理系列教材

Canyin Fuwu yu Guanli Zonghe Shixun

餐饮服务与管理综合实训

主编　孙娴娴　副主编　张安民　范轶琳



中国人民大学出版社

高职高专旅游管理系列教材

餐饮服务与管理综合实训

主　编　孙娴娴
副主编　张安民　范轶琳

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

餐饮服务与管理综合实训/孙娴娴主编. —北京：中国人民大学出版社，2011.6
高职高专旅游管理系列教材
ISBN 978-7-300-13876-3

Ⅰ.①餐… Ⅱ.①孙… 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（2011）第 115355 号

高职高专旅游管理系列教材
餐饮服务与管理综合实训
主　编　孙娴娴
副主编　张安民　范轶琳
Canyin Fuwu yu Guanli Zonghe Shixun

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街 31 号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京东君印刷有限公司		
规　　格	185 mm×260 mm　16 开本	**版　　次**	2011 年 6 月第 1 版
印　　张	12	**印　　次**	2011 年 6 月第 1 次印刷
字　　数	247 000	**定　　价**	26.00 元

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

前　言

教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》指出："课程建设与改革是提高教学质量的核心，也是教学改革的重点和难点。高等职业院校要积极与行业企业合作开发课程，根据技术领域和职业岗位（群）的任职要求，参照相关的职业资格标准，改革课程体系和教学内容。"由此可见，根据行业、企业发展的需要和职业岗位实际工作任务的要求，与行业内的企业合作进行能力本位的课程改革，是培养面向生产、建设、服务和管理第一线的高素质技能型人才的主要任务之一。

旅游业作为当下发展势头最强劲的产业之一，在全球经济发展中发挥着愈来愈重要的作用。随着我国旅游业的飞速发展，大力培养具有较高职业能力的高素质旅游人才，成为高职院校旅游管理类专业的主要任务。根据高职院校旅游管理类专业"培养职业素质和人文素养良好，专业技术和技能较强，市场意识和创业精神较为突出，在旅游相关企业从事接待、导游、旅游服务与管理等工作的高素质技能型人才"的培养目标，"餐饮服务与管理"作为高职旅游管理类专业的核心课程，不仅要使学生获得从事餐饮服务工作的基本知识、能力和素质，更承担着培养未来餐饮行业基层乃至中高层管理者可持续发展的职业能力和综合素质的重任。因此，"餐饮服务与管理"课程的相关教材不仅要满足餐饮业服务员的学习需求，还要满足餐饮业管理者的学习需求，并且要为学习者的知识、能力和素质提供一个量化的评价指标。

以浙江省湖州职业技术学院一线教师为主要成员的"餐饮服务与管理"课题组，对该课程进行了能力本位的课程改革。在"餐饮服务与管理"课程被评为2010年度浙江省精品课程的基础上，课题组主持的"高职精品课程'餐饮服务与管理'的课程标准开发及课程评价指标体系研究"被列入"教育部高职高专旅游管理类专业教学指导委员会旅游管理类教育科研'十一五'规划课题"。本教材与浙江省精品课程建设紧密结合，作为该课题的成果之一，编者在编写过程中力求突出以下几个特点：

1. 职业性

本教材由浙江省湖州职业技术学院、浙江树人大学、湖州天煌大酒店、湖州浙北大酒店合作开发，其内容的整合和构建，建立在编者对浙江省内外88家饭店、餐饮集团，320多名餐饮业基层员工、领班（主管）、中高层管理者，以及260多名毕业生进行的

历时半年的调研的基础之上。编者根据高星级酒店餐饮服务员、领班（主管）、一线管理者所应掌握的相关的知识要素、能力要素和素质要素，以职业能力为核心，来设计与实际工作内容相关的课程教学项目；根据对高星级酒店餐饮服务员、领班（主管）、一线管理者以及酒店中高层管理者工作的调查，以不同岗位的工作任务及工作过程为依据，来设计学习型工作任务；根据餐饮服务管理者工作的繁杂性、训练的递进性、技能生成的综合性等特点，来设计教学方法与训练方法；根据完成工作任务的形成性过程和结果，来设计考核方案，力求使教材内容适应实际工作岗位的需要。

2. 创新性

现有的餐饮服务与管理实训教材存在的问题较多，比如：内容比较单一，实训项目覆盖面狭窄，大多数只涉及餐饮服务而甚少覆盖餐饮管理方面的内容；实训项目设置不合理，学生缺乏可持续发展能力和职业迁移能力；实训项目普遍缺乏具体的评价指标，难以量化实训后学生对知识、能力的掌握情况和素质目标的完成情况；等等。如何解决这些问题，如何适应旅游行业企业发展的实际需要，如何切实加强对学生职业能力的培养，成为高职院校旅游管理类专业教学改革关注的重点。本教材在这一思路的指导下进行了如下创新：

一方面，本教材凸显了项目教学、任务驱动、校企合作、工学结合等教学改革特点，将“餐饮服务与管理”课程中的知识、内容转化为八个实训项目和相应的若干任务。

另一方面，本教材较为完整地覆盖了餐饮服务与管理的内容，并为实训项目设置了具体的实训评价标准，以量化实训后学生对知识、能力的掌握情况和素质目标的完成情况，有助于培养学生的可持续发展能力和职业迁移能力。

3. 开放性

浙江省精品课程网站上有与本教材相配套的丰富的教学资源，建有“整体设计”、“教学大纲”、“授课教案”、“网络课件”、“实践实训”、“比赛视频”、“学生作品展示”、“教学录像”、“习题试卷”、“项目成果”、“教学论坛”、“教学博客”等栏目，教师与学生可以自行检索和使用，网址为：http://jpkc.hzvtc.net/cyfwygl。

本教材的具体学时安排见表1。

表1　　学时分配表

模块		学时
前言		2
餐饮概述	认识餐饮	2
	餐饮部组织结构及设计	4
	餐饮部岗位设计	2
餐饮服务基本操作技能	托盘技能	2

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

续前表

模块		学时
餐饮服务基本操作技能	宴会摆台技能	4
	餐巾折花技能	4
	斟酒、上菜和分菜技能	4
	调酒技能	2
餐饮服务方式	西餐服务方式	2
	中餐服务方式	2
	自助餐服务方式	2
餐饮服务综合技能	接待服务技能	2
	就餐服务和餐后服务技能	2
餐饮原料管理	餐饮原料采购管理	4
	餐饮原料验收管理和库存管理	4
餐饮产品成本控制和价格管理	餐饮产品成本控制	4
	餐饮产品价格管理	4
餐饮菜单设计与制作	设计菜单	6
	制作标准菜谱	2
	填写点菜单	2
餐饮产品促销策划	确定促销方式	2
	编写促销策划书	4
餐饮服务与管理标准综述及测试		4
合计		72

本教材主要由孙娴娴（湖州职业技术学院）、张安民（湖州职业技术学院）、范轶琳（浙江树人大学）、陆宇荣（湖州职业技术学院）、沈晨仕（湖州职业技术学院）、田佳（湖州职业技术学院）等负责编写。其中，前言由孙娴娴负责，实训项目一由张安民负责，实训项目二由孙娴娴、张安民负责，实训项目三由田佳负责，实训项目四由陆宇荣负责，实训项目五由孙娴娴负责，实训项目六由范轶琳、陆宇荣负责，实训项目七由孙娴娴、范轶琳负责，实训项目八由田佳负责，餐饮服务与管理标准综述及测试和附录由孙娴娴、张安民、沈晨仕负责。另外，本教材所附光盘中的录像人员为许了、陈绮、孙娴娴、沈晨仕、张安民、陆宇荣、田佳，配音人员为冯嘉阳。

在本教材的编写过程中，不少前辈和同行给了我们许多有益的启示和借鉴，徐可教授、李海平教授、沈文中副教授、丁国强教授、杨群欢教授、魏庆副总经理多次给予帮助，在本教材付梓之际，向他们致以真诚的感谢。本课题的立项与完成以及本教材的出版，得到了浙江省教育厅、湖州职业技术学院科研处和教务处以及中国人民大学出版社的大力支持，在此一并表示感谢。教材中不当之处，恳请领导、专家批评指正。由于时间较为仓促，编者虽已尽量把参考资料的来源予以注明，但仍难免有所疏漏，如有问题请联系编者或者出版社，我们将在再版时予以更正，在此表达诚挚谢意。

孙娴娴

2011 年 6 月

目　录

实训项目一　餐饮概述 …… 1
任务一　认识餐饮 …… 2
任务二　餐饮部组织结构及设计 …… 4
任务三　餐饮部岗位设计 …… 14
实训项目二　餐饮服务基本操作技能 …… 19
任务一　托盘技能 …… 20
任务二　宴会摆台技能 …… 24
任务三　餐巾折花技能 …… 32
任务四　斟酒、上菜和分菜技能 …… 38
任务五　调酒技能 …… 46
实训项目三　餐饮服务方式 …… 55
任务一　西餐服务方式 …… 56
任务二　中餐服务方式 …… 63
任务三　自助餐服务方式 …… 68
实训项目四　餐饮服务综合技能 …… 71
任务一　接待服务技能 …… 72
任务二　就餐服务和餐后服务技能 …… 77
实训项目五　餐饮原料管理 …… 83
任务一　餐饮原料采购管理 …… 84
任务二　餐饮原料验收管理和库存管理 …… 90
实训项目六　餐饮产品成本控制和价格管理 …… 97
任务一　餐饮产品成本控制 …… 98
任务二　餐饮产品价格管理 …… 102
实训项目七　餐饮菜单设计与制作 …… 110
任务一　设计菜单 …… 111
任务二　制作标准菜谱 …… 116

任务三　填写点菜单…… 119
实训项目八　餐饮产品促销策划…… 123
任务一　确定促销方式…… 124
任务二　编写促销策划书…… 129
餐饮服务与管理标准综述及测试…… 136
附录 1　餐饮部主要岗位的岗位职责 …… 145
附录 2　餐饮服务星级评定标准 …… 157
附录 3　餐巾盘花图谱 …… 160
附录 4　餐巾杯花图谱 …… 167
附录 5　常见鸡尾酒配方 …… 177
参考文献…… 183

高职高专旅游管理系列教材

实训项目一
餐饮概述

任务一 认识餐饮

教学目标

能力目标

对餐饮有初步认识。

知识目标

1. 了解餐饮。
2. 了解餐饮业的特点。

任务与训练方法

教师讲解。

课前准备

1. 教师授课前准备：电脑、投影仪。
2. 学生课前准备：以4～6人为一组分组。

一、餐饮简介

餐饮一般指饮食，如经营餐饮、提供餐饮等，有时也用来指提供餐饮的行业或机构。在酒店、饭店等与餐饮相关的企业中，餐饮作为其赖以生存和发展的基础，发挥着日益重要的作用。

（一）餐饮部是餐饮企业的重要组成部分

在酒店、饭店等餐饮企业中，餐饮部不仅要满足整个餐饮企业的餐饮需求，还要通过提供精美的食品、优雅的环境和良好的服务，给客人留下美好的印象，形成“口碑”效应，从而吸引更多客人来店消费。餐饮部在餐饮企业中占据着重要地位，是餐饮企业经营活动的一面镜子，也是架设在餐饮企业各部门之间的一座桥梁。

（二）餐饮服务直接影响餐饮企业的形象

餐饮服务人员是与客人直接接触的人，他们的一言一行、一举一动都会在客人的脑海中留下深刻的印象。客人往往会根据餐饮服务质量的好坏来判断餐饮企业的优劣及其管理水平的高低。所以，餐饮服务的好坏将直接影响餐饮企业的声誉和形象，优质的服务将赢得客人的好感和信任，并通过客人向社会宣传，从而树立企业形象，扩大企业影响，提高企业声誉。

（1）树立窗口形象。如果将餐饮部比作餐饮企业的窗口，那么餐饮服务人员就是餐饮企业的主人。餐饮服务人员与客人接触的面广、量大，对客人的影响也大。如果餐饮服务人员能尊老爱幼，主动为有困难的客人提供帮助，对任何客人都有礼有节，就能使客人在餐厅获得一种宾至如归的感觉，领略到企业良好的道德风尚和精神风貌。

（2）维护整体形象。一些餐饮企业的餐饮服务与其前厅服务、客房服务以及其他与客人直接接触的一线服务是密切相连的。客人在饮食方面的满意度，对餐饮服务质量的评价，都将影响餐饮企业的整体形象。此外，餐饮服务有时还能起到缓和矛盾的作用。当客人对餐饮企业的某一部门或某一环节稍有不满时，如果餐饮部能够提供热情友好的接待，那么客人的不满情绪就有可能得到缓解，从而有助于矛盾的解决，企业的整体形象也将得以维护。

（三）餐饮收入在餐饮企业收入中占有较大比重

以饭店为例，据调查，在世界范围内，客房收入平均占饭店总收入的51.8%，餐饮收入占39.8%，其他收入占8.4%。在美国，客房收入平均占饭店总收入的59.1%，餐饮收入占34%，其他收入占6.9%。在日本，客房收入平均占饭店总收入的35.3%，餐饮收入占38.9%，其他收入占25.8%。在我国，餐饮收入一般占饭店总收入的30%～40%。在可承接大型会议的饭店里，餐饮部门收入可占总收入的50%～60%，甚至60%以上，大大超过饭店其他部门收入的总和，而其投资往往只占饭店总投资的1/3左右。由此可见，餐饮收入是餐饮企业收入的主要来源，餐饮企业能否获得成功与餐饮部的经营有着直接关系。

二、餐饮业的特点

餐饮业作为一个传统服务性行业，其生产、销售和服务与其他行业相比存在一定的区别，有其自身的特点。

（一）餐饮生产的特点

（1）产品品种多，生产批量小。餐饮产品可提供的品种较多，但客人购买的品种较少、数量较小，而且大多数产品不能批量生产，给餐饮的质量控制和成本控制带来很大困难。

（2）产品的生产时间很短。客人从点菜到消费的时间相当短，一般来说仅需一两个小时，因此对厨师要求很高。

（3）生产量难以预测。客人的需求很难准确预估，生产的随机性很强，产量难以预测。

（4）原料及产品容易变质。餐饮原料和产品有很强的时间性和季节性，若处理不当极易腐烂变质。

（5）生产环节多，管理难度大。餐饮生产涉及餐饮原料的采购、验收、储存、加工以及餐厅的服务等各个环节，整个过程涉及的业务环节较多，任何一个环节出错，都会

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

影响产品的质量及餐饮企业的效益。

（二）餐饮销售的特点

（1）销售量受营业场所的限制。餐饮产品的具体可销售量受到餐饮企业营业场所的限制，该场所的座位利用率、周转率及人均消费等都会对销售量产生影响。

（2）销售量受进餐时间的限制。客人一日三餐的时间大致相同，因此餐饮产品的销售量也不可避免地会受到进餐时间的限制。

（3）餐饮成本及费用较高。餐饮企业经营所需的成本较高，如购买各种餐厨设备、餐具、酒具等，劳动力成本及水、电、气等各项费用支出也较多。

（4）毛利率较高，资金周转较快。星级酒店的餐饮毛利率一般在50%～60%之间，营业利润较高，某些五星级酒店的餐饮毛利率甚至可达到70%。而且，餐饮收入中的相当一部分是现金收入，原料都是当天采购、当天生产、当天销售的，因此资金周转也较快。

（三）餐饮服务的特点

餐饮服务可分为直接对客的前台服务和间接对客的后台服务。前台服务是指服务人员在餐厅、酒吧等餐饮场所中面对面为客人提供的服务；后台服务则是指在客人所不能到达的场所，如采购部、粗加工区和厨房等部门，工作人员为生产、加工菜点所进行的一系列工作。后台服务是前台服务的基础，前台服务是后台服务的继续和完善，二者相辅相成，任何一方出了问题都会影响餐饮服务的质量。餐饮服务的特点如下：

（1）无形性。餐饮服务是在就餐客人购买并享用餐饮产品时或之后，凭其生理和心理满足程度来评估其质量优劣的，很难对其进行量化，因此具有无形性。

（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，过时则不能再享用。

（3）同步性。同步性也称直接性。大部分餐饮产品的生产、销售、消费是同步进行的，其生产服务过程也是客人的消费过程，即现生产、现销售、现消费。

（4）差异性。餐饮服务是由餐饮服务人员通过手工劳动来完成的。一方面，服务人员由于年龄、性别、性格、受教育程度及职业培训程度等方面不同，为客人提供的餐饮服务也不尽相同；另一方面，同一服务人员在不同的场合、不同的时间，其服务方式和服务态度也会有所差异。

任务二

餐饮部组织结构及设计

教学目标

能力目标

能够为不同类型的餐饮企业设计餐饮部组织结构。

知识目标

1. 熟悉餐饮企业的组织结构设计及其基本类型。

2. 掌握餐饮部组织结构图的制作方法。

任务与训练方法

1. 分组去当地餐饮企业观察其餐饮部的组织结构。

2. 通过对比把握直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构、事业部制组织结构的优缺点。

3. 结合当地餐饮企业实例，对教师所示大、中、小型企业餐饮部的组织结构图进行对比和分析。

4. 分组设计餐饮部组织结构图并相互评价，教师总结。

课前准备

1. 教师授课前准备：电脑、投影仪。

2. 学生课前准备：以4～6人为一组分组。

一、餐饮企业的组织结构

组织结构是组织的全体成员为实现组织目标，通过在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、职权方面所形成的结构体系。它是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是整个管理系统的框架。

餐饮企业的组织结构与一般企业的组织结构大致相同，包括职能结构、层次结构、部门结构和职权结构四个方面。

职能结构，指实现组织目标所需的各项业务工作的比例和关系。其考量维度包括是否存在职能交叉（重叠）、职能冗余、职能缺失、职能割裂（或衔接不足）、职能分散、职能分工过细、职能错位、职能弱化等现象。

层次结构，指管理层次的构成及管理者所管理的人数（纵向结构）。其考量维度包括管理人员分管职能的相似性、决策的复杂性、下属专业分工的相近性以及管理幅度、授权范围、指导与控制的工作量等。

部门结构，指各管理部门的构成（横向结构）。其考量维度主要是一些关键部门是否缺失或能否优化。

职权结构，指各层次、各部门在职权和责任方面的分工及相互关系。主要考量部门、岗位之间权责关系是否对等。

（一）餐饮企业的组织结构设计

与一般企业一样，餐饮企业的组织结构也需要进行精心设计。

1. 组织结构设计的含义

组织结构设计，又称组织设计，指管理者设立或变革一个组织的结构。具体来说，组织结构设计包含以下几层意思：

（1）组织结构设计是管理者在一定组织内建立最有效的相互关系的一种有意识的过程。

（2）组织结构设计既涉及组织的外部环境要素，又涉及组织的内部条件要素。

（3）组织结构设计的结果是形成组织结构。

2. 组织结构设计的原则

西方管理学家曾提出过一些组织结构设计的基本原则，如英国管理学家林德尔·厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派弗雷德里克·温斯洛·泰罗、亨利·法约尔、马克斯·韦伯等人的观点，提出了8条指导原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则。美国管理学家哈罗德·孔茨等人，在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的15条基本原则：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导原则。我国企业在组织结构变革的实践中积累了丰富的经验，也提出了一些相应的设计原则，现归纳如下：

（1）任务与目标原则。组织结构的全部设计工作必须以企业的经营目标和战略任务为依据和出发点，即企业的目标和任务与组织结构之间是目的与手段的关系；衡量组织结构设计的优劣，要以是否有利于实现企业的目标和任务作为最终标准。这一原则是企业组织结构设计总的指导原则。当企业的目标和任务发生重大变化时，例如，企业从单纯生产型向生产经营型转变或从内向型向外向型转变时，组织结构必须作相应的调整和变革，以适应目标和任务变化的需要。企业进行机构改革时，必须从目标和任务的要求出发，该增则增，该减则减，避免单纯地把精简机构作为改革目的。

（2）专业分工与协作原则。现代企业管理的工作量大、专业性强，设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。在合理分工的基础上，各专业部门必须加强协作与配合，才能保证各项专业管理工作的顺利开展，实现组织的整体目标。贯彻这一原则，在组织结构设计中要十分重视横向协调问题，具体措施有：

1）实行系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立管理子系统，分别由各副总经理（部门经理等）负责管辖。

2）设立一些必要的委员会或召开会议进行协调。

3）创建协调的环境，提高管理人员的全局观念，增加相互间的共同语言。

（3）有效管理幅度原则。受个人精力、知识、经验等条件的限制，一名管理者能够有效管理的直属下级人数是有限的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务性质、人员素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织结构设计时，应将管理者的管理幅度控制在一定范围内，以保证管理工作的有效性。有效管理幅度也是决

定企业管理层次的一个基本因素，管理幅度的大小同管理层次的多少呈反比，因此在确定企业的管理层次时，必须考虑有效管理幅度的制约。

（4）集权与分权相结合原则。企业进行组织结构设计时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于下级根据实际情况迅速而正确地作出决策，也有利于上级领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题。因此，集权与分权是相辅相成的，是对立统一的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：企业的规模、企业生产技术的特点、各项专业工作的性质、各部门的管理水平和人员素质等。

（5）稳定性与适应性相结合原则。该原则要求企业进行组织结构设计时，既要保证企业在外部环境和企业任务发生变化时，能够正常有序地运转，又要保证企业在运转过程中，能够根据变化了的情况作出及时有效的反应。为此，需要建立明确的指挥系统、权责关系及规章制度，同时选用一些具有较强适应性的组织形式和措施，使企业在变动的环境中具有一种内在的自动调节机制。

3. 组织结构设计的具体内容

组织结构设计的具体内容主要包括以下几点：

（1）职能设计。职能设计是指对企业的经营职能和管理职能的设计。企业作为经营单位，要根据自身的战略任务设计其经营职能和管理职能。如果某些职能设计得不合理，就需要对其进行调整，将其加强、弱化或取消。

（2）框架设计。框架设计是企业组织结构设计的主要内容，其设计方法可简单归纳为纵向的分层次和横向的分部门。

（3）协调设计。协调设计是指对企业内部协调方式的设计。框架设计主要研究分工，而有分工就必须有协作，协调设计就是研究企业内部各个层次、各个部门之间如何进行合理的协调、联系和配合，以保证其高效率运作，发挥管理系统的整体效应。

（4）规范设计。规范设计是指对企业的规章制度的设计。企业组织结构设计最终落实、体现为规章制度，规章制度是企业内部各个层次、部门和岗位按照统一的要求和标准进行配合和行动的保证。

（5）人员设计。人员设计主要是指对管理人员的设计。企业组织结构其他内容的设计，都要以管理人员为依托，并由管理人员来执行。因此，按照组织结构设计的要求，企业必须配备相应数量和质量的管理人员。

（6）激励设计。激励设计是指对激励制度的设计，即如何对管理人员进行激励。激励包括正激励和负激励。正激励包括增加工资、改善福利等，负激励包括各种约束机制。激励制度既有利于调动管理人员的积极性，又有利于限制不正当和不规范的行为。

4. 组织结构设计的步骤

企业的组织结构设计一般可分为以下六个步骤：

（1）围绕组织目标进行管理业务流程的总体设计，使管理业务流程最优化。这是组织结构设计的出发点。

（2）按照优化后的管理业务流程设计管理岗位。管理岗位是组织结构的基本单位，对管理岗位进行设计是组织结构设计流程中必不可少的步骤。

（3）对管理岗位进行工作分析，规定输入与输出的业务名称、时间、数量等信息，找出该岗位最优化的管理操作程序，并用工作规范将其固定下来。

（4）给管理岗位定员定编，尤其要对岗位所要求的人员素质与特长作出明确说明，因为这将直接影响以后的工作效率。

（5）规定管理岗位人员的职务工资和奖励级差。

（6）设置并优化管理业务流程的组织结构。

（二）餐饮企业组织结构的基本类型

餐饮企业组织结构的基本类型与一般企业相类似，包括直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构和事业部制组织结构。

1. 直线制组织结构

直线制组织结构（见图 1—1）又称军队式结构，是出现最早也是最简单的集权式组织结构形式，其领导关系按垂直系统建立，自上而下形同直线。直线制组织结构的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下级部门只接受一个上级的指令，各级主管对所管辖部门的一切问题负责。部门不另设职能机构（可设职能人员协助主管工作），一切管理职能基本都由主管执行。

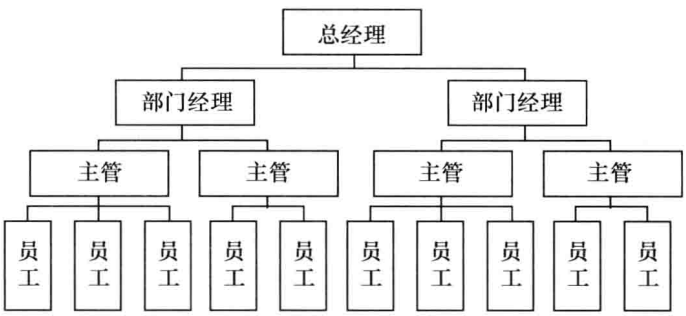


图 1—1　直线制组织结构图

直线制组织结构的优点是结构简单、责任分明、命令统一，缺点是对主管要求较高。这种组织结构要求主管掌握多种知识和技能，能够亲自处理各种业务。但当企业规模较大、业务较复杂时，把所有的管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是不合适的，很难有人能够胜任。因此，直线制组织结构只适用于规模较小、业务较简单的企业。

2. 职能制组织结构

职能制组织结构（见图 1—2）又称分职制或分部制组织结构，是指将行政组织同一层级横向划分为若干个业务性质或基本职能相同，但互不统属、相互分工合作的部门的组织结构形式。

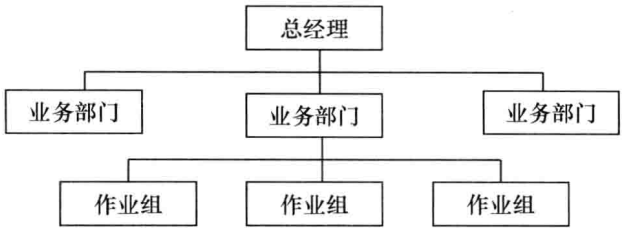


图 1—2　职能制组织结构图

职能制组织结构的优点是：企业行政单位可以按业务性质或基本职能分工管理，有利于选聘专业人才，发挥专业优势，提高管理水平；同类业务划归同一业务部门，职有专司，责任清晰，有利于建立良好的工作秩序，防止顾此失彼和互相推诿，从而适应现代企业生产技术较复杂、管理工作较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理能力，减轻主管的工作负担。其缺点是：妨碍必要的集中领导和统一指挥，容易形成多头领导，不利于建立和健全各级行政主管和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现“有功大家抢，有过大家推”的情况；在上级行政主管和职能机构的指导或命令发生矛盾时，下级往往无所适从，从而影响工作的正常进行，导致纪律松弛、生产管理秩序混乱的不良局面；不利于各部门的整体协作，容易导致部门间各自为政，使行政主管难以协调。由于这种组织结构形式存在明显缺陷，所以现代企业很少采用。

3. 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构（见图 1—3）是现实中运用得最为广泛的一种组织结构形式，它把直线制组织结构与职能制组织结构结合起来，以直线制为基础，在各级主管之下设置相应的职能部门作为该主管的参谋，分别从事专业管理，实行主管统一指挥与职能部门指导相结合的组织结构形式。职能部门拟订的计划、方案以及有关指令，经由主管批准后下达；职能部门只起业务指导作用，无权直接下达命令；各级主管实行逐级负责，高度集权。

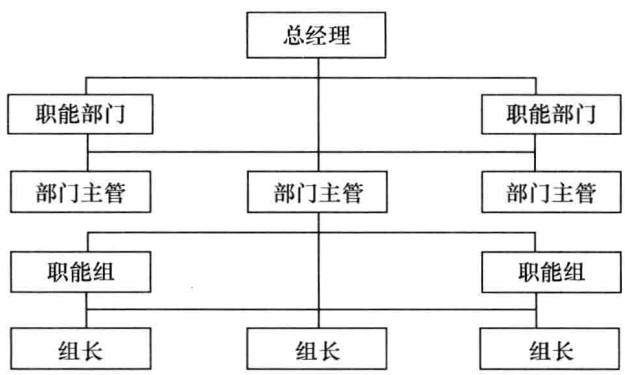


图 1—3　直线职能制组织结构图

直线职能制组织结构的优点是：既能保证统一指挥，又能发挥参谋人员的作用；分

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com