

第 1 章

★★★★★

餐饮管理的特点、要求及趋势



从饭店业产生伊始，作为“客人之家”的饭店，其最主要的两大基本原始功能就是为客人提供膳食和住宿服务。而随着饭店业的进一步发展，饭店的餐饮功能也得到了进一步的强化。作为现代高级豪华型饭店经营的创始人——法国的塞萨·里兹（Caser Ritz），其流芳于世的重要原因就是促成了法国饮食的国际地位，他与杰西·爱斯克菲合作，在饭店中引进了为上流贵族所厚爱的法国大餐，使得里兹饭店成为当时饭店业中的典型之星。发展到今天，现代饭店已突破了原先简单的食宿功能，附加了娱乐、信息、购物、旅游、交通等诸多功能。但餐饮的地位并未因此得到削弱，反而成为饭店联动其他功能的重要力量。

由此可见，餐饮是现代饭店重要的组成部分。它是饭店满足客人需要必不可少的服务部门，也是构成饭店主要经济来源的营业部门。而且，随着现代人消费观念的转变和消费结构的更新换代，餐饮将是决定饭店竞争力的关键要素。

本章重点介绍：

- * 饭店餐饮管理的特点
- * 饭店餐饮管理的基本要求
- * 餐饮市场的发展趋势
- * 饭店餐饮管理的基本对策

第 1 节

饭店餐饮管理的特点

饭店餐饮管理是一项集经营与管理、技术与艺术、秉承与创新于一体的业务工作，与其它部门的管理相比，具有不同的特点，要求饭店在餐饮管理上也应独具特色，以适应管理主体的要求。

① 产销即时性，收入弹性大

餐饮业务管理是通过对菜点的制作和对客服务过程的控制、组织、协调、指挥、监督、核算等工作来完成的其业务过程表现为生产、销售、服务与消费几乎是在瞬间完成的，即具有生产时间短，随产随售，服务与消费处于同一时间的特点。这就要求餐饮部必须根据客人需要马上生产，生产出来立即销售，不能事先制作，否则就会影响菜的色、香、味、形，甚至腐烂变质，造成经济损失。由此可见，做好预测分析，掌握客人需求，提高工作效率，加强现场控制，是饭店餐饮管理的重要课题。

不仅如此，饭店餐饮作为主要的创收部门，与客房相比，具有收入弹性大的特点。客房收入来源于住店客人，其房间数和房价保持相对不变，客房收入是相对固定的，其最高收入往

往是一个可预测的常量。而餐饮的服务对象除了住店客人外，还有非住店客人，而且客人的人均消费也是一个弹性较大的变量。饭店可通过提高工作效率、强化餐饮促销、提高服务质量等手段提高人均餐饮消费量，使餐饮的营业收入得到较大幅度的提高。所以，餐饮往往是饭店营业收入多寡的关键项目。

② 业务内容杂，管理难度高

餐饮业务构成复杂，既包括对外销售，也包括内部管理；既要考虑根据饭店的内部条件和外部的市场变化，选择正确的经营目标、方针和策略，又要合理组织内部的人、财、物，提高质量，降低消耗。另外，从人员构成和工作性质来看，餐饮部既有技术工种，又有服务工种；既有操作技术，又有烹调、服务艺术，是技术和艺术的结合。这必然给餐饮管理增加一定的难度，要求我们既要根据客观规律组织餐饮的经营管理活动，增强科学性；又要从实际出发，因地制宜，灵活处理，提高艺术性。

同时，餐饮成本构成广泛，变化较大。从原材料成本来看，有的是鲜活商品，有的是干货，有的是半成品，有的是蔬菜瓜果。这些原材料拣洗、宰杀、拆卸、涨发、切配方法和配置比例存有明显差异，加工过程中损耗程度各不相同，而且有些原材料的价格往往随行就市，变动幅度较大。但是饭店的菜点价格又不能经常变动。此外，还有燃料、动力费用、劳动工资、餐具等易耗品的消耗，家具、设备的折旧等，其中有些是易碎品，损耗控制难度较大。因此如何加强餐饮成本控制，降低消耗，往往是餐饮管理的重要课题。

③ 影响因素多，质量波动大

餐饮质量是餐饮管理的中心环节，但由于影响餐饮质量因素较多，使餐饮质量控制难度较大。

首先，餐饮是以手工劳动为基础的。无论是菜点的制作，还是服务的提高，主要靠人的直观感觉来控制，这就极易受到人的主观因素的制约。员工的经验、心理状态、生理特征，都会对餐饮质量产生影响。这和客房部的作业具有明显区别，要做到服务的标准化难度较大。

其次，客人的差异大。俗话说：“众口难调”，客人来自不同的地区，其生活习惯不同，口味要求各异。这就不可避免会出现同样的菜点和服务，产生截然不同的结果。

再次，依赖性强。饭店的餐饮质量是一个综合指标，餐饮质量的好坏，不仅依赖市场的供应，而且还受到饭店各方面关系的制约。菜点质量如何，同原材料的质量直接有关，对协作配合的要求也非常严格。从采购供应到粗加工、切配、炉台、服务等，都要求环环紧扣，密切配合，稍有扯皮，就会产生次品。不仅如此，它还要求工程等其他部门的紧密配合。

④ 品牌忠诚低，专利保护难

在一般餐饮消费上，客人求新求异、求奇求特的消费心理使其在餐饮消费上不断追逐新产品、新口味、新服务，常会出现“吃新店、吃新品”的一窝蜂“随新赶潮消费”现象。

另一方面，饭店餐饮部很难为自己的装饰、服务方式等申请专利，因此，倘若某一产品或服务能吸引客人，则仿者甚

多。都市餐饮中诸多的“神秘食客”，实则是各大饭店、社会酒楼派出的“情报刺探员”，他们肩负着“收集餐饮新品、俏品、特品”的重任，根据所收集的信息简单模仿，或是先仿后创。这一切都给餐饮管理带来了很大挑战性，如何培养品牌忠诚，如何寻求专利保护成为饭店餐饮研究的重要课题

例 1：“扬州炒饭”寻求专利保护引出的思考

日前，作为“中国名菜”之一的“扬州炒饭”向国家申请注册商标。“扬州炒饭”继承了周代“八珍”中“淳熬”、“淳母”的优良传统，是扬州烹饪中饭菜合一的风味品种。目前许多餐厅都做“扬州炒饭”，但大多粗制滥造，有的油腻不堪，有的粘成一团，大大损害了“扬州炒饭”的形象。为确保这块牌子，根据扬州市烹饪协会发布的标准，凡挂牌供应“扬州炒饭”的餐厅必须为国家特级餐厅、市级特级餐厅、省旅游定点饭店、定点餐厅，“扬州炒饭”操作厨师必须持二级以上红案证书但有人质问：工商机关对于注册申请首先要看其商标名称是否属于通用名词，通用名词不属于某个个人或单位，如果是通用名词一般不会予以注册。另外，餐厅注册的一般是商标名称，而不是商品名称。“扬州炒饭”作为一种各地老百姓喜闻乐见的食品，一般是以一种菜肴名称的形式出现的，不太适合作为注册商标。否则的话，餐饮业真要天下大乱。

（资料来源：《中国食品报·餐饮周刊》，1999年）

看来，在维护餐饮业利益的同时，如何兼顾顾客的利益、社会利益，寻求“两全其美”，确是一项值得研究的新课题

第 2 节

饭店餐饮管理的基本要求

随着市场经济的完善，饭店市场日趋规范，竞争也日益升级。一家饭店要想在激烈的竞争中占据优势地位，关键取决于该饭店的竞争力，而饭店餐饮的好坏，则是饭店竞争力大小的关键因素。根据饭店餐饮的特点及地位，其管理的基本要求是：

① 赏心悦目的环境

随着社会的发展，客人在饭店用餐，不仅是满足生理需要的一种手段，而且越来越多的人把它当作一种享受和社交形式。有人戏言，餐饮消费已由“口味消费”转变为“口味环境消费并重”时代。所以，对饭店而言，要满足客人的需要，不仅要有好的食物和服务，也要有一种赏心悦目的就餐环境。

要达到赏心悦目的要求，必须具备以下几个基本条件：

（一）装潢要富有特色

餐厅的装潢并不在于是否使用了高档的建筑材料，而在于餐厅是否根据不同的市场定位选择不同的装潢主题，是否通过空间分割和装饰布置等，营造了某种特定的氛围，体现了不同的文化特色。

（二）灯光要柔和协调

餐厅可通过不同的灯具造型、照度、角度等营造出温馨柔和的就餐环境，给客人带来心理上的愉悦和舒畅。

（三）陈列要合理美观

餐厅内部布局要合理有序，不同大小餐桌的布置、餐位之间的距离、工作菜台的设置、员工通道与客人通道的选择、餐台设计、口布造型等都直接影响餐厅的氛围。

（四）人员要亲切自然

作为餐饮服务主体，服务人员的形象直接体现餐厅的形象，服务人员站立位置要恰当，仪表要端庄，表情要自然，能创造一种和谐亲切的待客气氛。

② 精致可口的菜点

餐饮经营的重要卖点是精致可口的菜点。菜点质量是指菜点能满足客人生理及心理需要的各种特性。客人对菜点质量的评定，一般是根据以往的经历和经验，结合菜点质量的内在要素，通过嗅觉、视觉、听觉、味觉和触觉等感官鉴定得出的。因此，菜点质量一般应具备五种特性和八个要素：

菜点质量的五种特性为：一是特色性，即饭店的菜点必须具有明显的地方特色和饭店特色，必须在发扬传统菜点的基础上，推陈出新。二是时间性，即菜点必须有时令性特点和时代气息，适应人们口味要求的变化。三是针对性，要根据不同的对象安排、制作不同的菜点。四是营养性，菜点要注意合理的营养成分。五是艺术性，即菜食的刀工、色泽、造型等要给人一种美的享受。

菜点质量的八个要素是：

(一) 卫生

菜点卫生，这是菜点质量的首要要素，是客人评价菜点质量的基本标准。菜点卫生首先是指菜点的食品原料本身必须是无害的。其次是加工烹制过程必须足以保证杀灭有害细菌。再次是烹制、服务必须严格按照卫生操作程序，确保不被交叉污染。

(二) 气味

菜点的气味是指菜点飘逸出的气息，这是客人鉴定菜点质量的嗅觉标准，对客人的食欲有着直接的关系。菜点的气味大部分来自菜点原料本身，经过烹调处理得以发挥的，当然，也可以通过调味得以创造。菜点的气味，应该是芳香浓郁，清新隽永、诱人食欲，催人下箸。

(三) 色彩

菜点的色彩是客人评定菜点质量的视觉标准，对客人的心理直接产生作用。菜点的色彩一般由动、植物组织中天然产生的色素和通过添加含有色素的调味品形成。菜点颜色以自然清新、色彩鲜明、色泽光亮、搭配和谐为佳。当然，菜点的颜色还必须考虑季节的特点和地区的差异，并注意适应消费者的审美标准和饮食习惯。

(四) 形状

菜点的形状是指菜点的成形、造形，这也是客人评定菜点质量的视觉标准。菜点的形状一般由原料本身的形态、加工处理的技法、以及烹调装盘的拼摆而成的。菜点的形状，应该做到刀工粗细，整齐划一，匀称和谐，点缀得体，装盘巧妙，造型优美，形象生动。

(五) 口味

口味，即菜点的味道，是指菜点入口后对人的口腔、舌头

上的味觉系统产生作用，给人口中留下的感受。口味是菜点质量的关键要素，是客人评价菜点质量的最主要指标。菜点口味的最基本要求是口味纯正，味道鲜美，调味适中。

（六）质感

质感，即菜点给人质地方面的印象，是客人评定菜点质量的触觉标准。它主要取决于原料本身的质量和烹调技术水平。菜点的质感一般包括韧性、弹性、胶性、粘附性、纤维性及脆性等属性。不同菜点要求不尽相同。一般来说，菜点的质感分别有酥、脆、韧、嫩、烂等要求。

所谓酥，就是菜点入口后，迎牙即散，产生一种似乎有抵抗而无阻力的奇妙感觉。脆，即菜点入口后，迎牙而裂，而且顺着裂纹一直碎开，产生一种有抵抗力的感觉。韧，就是指菜点入口后带有弹性。嫩，即菜点入口后具有光滑感，一嚼即碎。烂，就是菜点入口即化，几乎不要咀嚼。菜点的质感主要取决于原料本身的质量、刀工及烹制的时间和油温的控制。

（七）温度

温度，即出品菜点的温度。同一菜点，温度不同，口感质量会有明显的差异。菜点的温度必须依据不同菜点的特点，保持恰当的温度，该冰的要冰，该冷的要冷，该热的要热，该烫的要烫。菜点的温度除了取决于烹调以外，还必须注意菜点的服务控制。

（八）器皿

器皿，即用来盛装菜点的容器，这也是客人评定菜点质量的视觉标准。器皿是否合适，不仅会影响到菜点的身价，而且有时还会直接影响到菜点本身的质量。如煲、明炉、铁板、火锅等。对菜点器皿的基本要求是，不同的菜点配以不同的盛皿、菜点的份量与盛器的大小一致、菜点的特色与盛皿相统

一，以达到锦上添花、相映生辉、相得益彰效果。

以上是菜点质量的基本要素，除此之外，菜点的营养价值、菜点的名称、特殊菜点的光和声响等，均是应考虑的因素。

③令人放心的卫生

餐饮卫生在餐饮管理中占据重要的位置，卫生工作的好坏，不仅直接关系到客人的身体健康，而且也关系到饭店的声誉和经济效益。如果被人们视为卫生信不过单位或产生食品中毒，那后果是不堪设想的。

令人放心的卫生，必须达到两个标准：一是外观上的干净，无水迹，无异味，无灰尘，无污渍，这是视觉和嗅觉的检测标准。二是内在的卫生，即必须符合卫生防疫部门的检测标准，凡是让客人食用的食品原料必须全部达到国家的卫生标准。因此，饭店必须严格执行食品卫生法，把好食物进货关、储存关、加工关、烹饪关、服务关，并抓好餐具消毒、个人卫生和环境卫生工作，始终贯彻“重效益而不忘卫生，工作忙而不忘整洁”的基本理念，在饭店内形成“全店讲卫生，处处重卫生”的风气。

④舒适完美的服务

要达到舒适完美的服务，必须使餐饮服务具有美、情、活、快四个特点。

所谓美，就是给客人以一种美的感受，主要表现为服务员的仪表美、心灵美、语言美、行为美、神情美。如仪表美，就

要求服务人员应有匀称而健美的体形，健康而端庄的容貌，整洁而大方的服饰，自然而亲切的表情，稳重而文雅的举止。情，即服务必须富有一种人情味，这就要求服务员在对客人的服务中，态度热情，介绍生动，语言诚恳，行为主动。活，则主要是指服务要恰到好处。这就要求服务员不要把标准当作教条，而要根据不同的时机、场合、对策，灵活应变，在“宾客至上”这一最高准则的指导下，把规范服务和超常服务有机结合起来。快，即在服务效率上满足客人的需要，出菜速度要迅速，各种服务要及时。一般说来，出菜速度应有具体的时间标准。除了制定合理的程序外，还应注意服务手段的现代化，比如某些饭店餐厅采用电子计算机系统实施餐厅管理，不仅使差错率大为降低，而且服务效率也大大提高。

⑤ 独特健康的文化

在知识经济背景下，人们的餐饮消费也附加了更多的文化要求，现代人注重的是文化品位，普通的餐饮消费行为也带上的更多的文化要求。他们在餐饮消费上告别了原先“吃大鱼，尝大肉”的生理性追求，取而代之的是“吃文化，品情节”的心理性追求，他们到饭店餐厅消费，带有购买文化、消费文化和享受文化的动机。因此，饭店在餐饮经营管理中应突出经营上的文化性。

餐饮文化可通过菜单设计、菜肴设计、内部装饰、人员形象、活动策划等加以表现和深化。值得注意的是，饭店应弘扬积极、健康的文化，包括优秀的中国传统文化，提升现代人的文化素养。

例 2：30 年代大饭店的文化经营

众所周知，“30 年代”是上海东西方文化交融的一个重要历史时期，不仅出现了石库门房和欧陆小洋房兼容并举，还出现了中西菜点的相互渗透。30 年代的文化不仅吸引着老上海，对年轻人同样魅力无穷。“30 年代大饭店”就着意营造这一文化氛围。店堂里采用的是 30 年代的风情装潢，古色古香，包房里贴的是 30 年代的电影明星照片，背景音乐是 30 年代电影歌曲。餐厅还举办 30 年代摩登发型演示会，每逢周六下午免费举办 30 年代系列文化讲座，包括 30 年代的电影欣赏、30 年代名人故居、30 年代茶馆和评弹、30 年代咖啡吧和西餐厅、30 年代滑稽戏、油画、沪剧、娱乐圈、30 年代发型和服装等介绍，并供应 30 年代的本帮传统经典菜肴。浓郁的文化意趣，鲜明的怀旧主题，吸引了新老顾客近悦远来。

⑥ 满意经济的效益

检验餐饮管理工作好坏的最终标准是效益。餐饮部的效益主要有两个方面：一是直接效益，是指餐饮部的经济效益，即盈利水平。二是间接效益，是指为客房及饭店其他设施的销售所创造的条件和对提高整个饭店的知名度和竞争力的影响，餐饮部应在谋求整体效益的基础上努力提高本部门的经济效益。

第 3 节

餐饮市场的发展趋势

伴随新世纪的到来，餐饮市场上也出现了许多崭新的发展态势，敏锐把握这些新动向，是提高餐饮管理的重要前提，也是饭店提高餐饮竞争力，赢得主动权的关键因素。

餐饮市场的发展趋势可归结为以下几点：

① 感性消费代替理性消费

在经济相对落后的时期，受制于观念、收入、产品、技术等因素，饭店餐饮在经营时强调的是向消费者提供“充足的可以充饥”的食品。当时纯粹以有形的食品作为餐饮产品的全部内涵，满足消费者最基本的功能性需求——“填饱肚子”，消费者则往往由于“囊中羞涩”无法生成更高的要求，追求的仅仅是一种生理性的满足，这就是理性消费时代。

在理性消费时代，消费者购买产品或服务采用的是经济上的理性标准来决定是否购买，其消费行为是建立在经济逻辑之上的。所谓的“计划经济”时代就是典型的理性消费时代，此时人们的消费特点是“先计划，判断所花的钱是否经济”。

随着社会的进步，传统消费观念中那种“只求廉价”的消费取向开始淡化，取而代之的是感性消费。也即，消费者的消费观念从原先“量”的追求转变为“质”的追求，他们开始重视产品或服务带来的心理上的满足，认为产品或服务的“情

绪、心理价值”胜过其功能价值（即生理满足）。

在感性消费时代，绝大多数消费者消费时采用的是心理上的感性标准，其消费行为是建立在感觉逻辑之上的，以感性的、抽象的价值或心理感受作为消费行为的依据。人们对产品或服务的要求不仅仅停留在图实惠、多功能上，而是讲究消费的档次和品位，要求所购买的产品或服务能给人以某种美妙的感觉和遐想。具体在餐饮消费上，理性消费者是“吃大鱼、咬大肉”，而感性消费者是“吃文化、品情结，”后者追求的是一种不可言表的消费氛围，他们不仅要满足基本的“胃觉需求”，更讲究“味觉、嗅觉、视觉乃至精神的全方位满足”，即要吃得饱、吃得美、吃得香、吃得好、吃出文化、吃出品位、吃出感觉。

② 大众消费代替公款消费

20世纪90年代以前，各大饭店餐厅曾是公款吃喝的天下。据不完全统计，饭店餐饮营业收入的60%—80%来自公款消费。公款消费不受个人需求的影响，即使价格再高，消费量也不会减少，且在消费时互相攀比，盲目追求高档次，一桌宴席往往几千元乃至上万元，当时深圳的一家酒楼甚至开出了188888元的极品宴席。这在餐饮市场上形成了一种严重脱离社会经济发展实际的超常规畸形消费，浪费了国家资金，影响了饭店餐饮在普通百姓心目中的形象，使饭店失去了众多的大众消费，普通的工薪阶层对饭店餐饮只能望而却步。

近年来，国家开展大规模的反腐倡廉斗争，国务院及有关部門三令五申，狠刹公款吃喝风，同时，电视台的摄像机、报社的照相机、普通百姓的目光，全部“聚焦”于公款吃喝族。

并且，随着各项先进的企业管理手段的引进，越来越多的公司、企业也严格了各项非正常的开支。至此，公款消费急剧下降。

与此同时，随着国内经济的持续发展，普通百姓的个人消费能力增强。据国外经验，人均年收入在 6000 元以上时，食品行业包括餐饮业进入大发展时期，我国包括北京、上海、广州、深圳、杭州等在内的许多城市已达到这一水平。在这种背景下，饭店餐饮迎来了庞大的内需市场，较之于公款消费，大众化消费市场比较稳定，众多的百姓支撑起餐饮市场的半边天，刺激饭店餐饮的持续发展，大众消费将成为餐饮市场的消费主流之一。由此，一些饭店开始放下架子，开门迎接“大众客”，并喊出“民以食为天，我以民为天”的口号。

③ 社会餐馆和星级宾馆形成互补格局

几年前，社会餐馆因其“小打小闹、不成规模”而成为“市井餐饮”“廉价餐饮”的代名词，而星级饭店则以规模较大，设施齐全，环境优雅，服务水平专业化、规范化，可和娱乐、客房产品等结合，推出系列组合套餐，形成配套服务等优势，而使自己独领风骚，占据了霸主的地位。时至今日，社会餐馆无论是从规模上，还是形象上都发生了深刻的变化，它们以其灵活的经营机制，有效的成本控制，随行就市的价格体系，鲜明的产品特色，快速的菜点翻新，便捷的采供和服务模式，跻身于现代餐饮市场，对饭店餐饮造成了较大的冲击波，掠夺了大部分的饭店客源。有的城市甚至出现了往日名噪一时的高档宾馆、星级饭店的餐饮有如昨日黄花，辉煌不再的局面，取而代之的是一批生意红火、个性鲜明、富有经营特色的

社会餐馆。

面对如此强大的竞争压力，许多星级饭店一方面开始实施精品战略，使高档餐饮更具品位，另一方面开始走出象牙塔，走进下里巴人的生活。如广州花园酒店的荔湾亭食街，以早期广州渔民的生活为蓝本，采用透露深厚平民气息的船形布局，经营各式大众饮食，日营业额保持在 7—8 万。珠海五星级的银都食街，本着“源于大众、服务大众”的经营宗旨，推出南北小吃，家乡小炒，一些原先不登大雅之堂的小菜被厨师做得精细、雅致，深受欢迎，被大众称为是“五星级大排挡”。同时，为了巩固和扩大自己的竞争优势，许多社会餐馆则向专业化、规范化方向努力。由此形成了饭店餐饮和社会餐饮相互补充，相互促进的竞争格局。

④ 形成多种餐饮文化水乳交融的创新发展模式

现代消费者在餐饮消费上已不满足“靠山吃山，靠水吃水”和“北方吃牛羊，南方吃鱼虾”的古老习俗。面对现代消费者日益强化的求新心理，追求特色成了饭店餐饮立足市场的资本，餐饮创新成为饭店研究的重要课题。老店在已有的基础上求新，新店则重在靠全新的主题取胜，饭店餐饮在经营上将呈现一股融合古今餐饮文化、中西餐饮文化、南北餐饮文化交融发展的趋势。

自 80 年代以来，不少国家的食品，像日本料理、韩国烧烤、意大利比萨等，如雨后春笋在许多饭店出现。这些异国餐饮带来了一种新的饮食文化，令人耳目一新。而国内的餐饮文化也得到了迅速的交流和融合，川菜东进、粤菜北伐等构成了饭店餐饮的一大潮流。可以预见，在猎奇心态的促使下，人