

国家教育部

精品课程

《餐饮管理学》

本课程涉及餐饮管理的基本理念、文化特征、餐饮生产、餐饮服务、质量控制、餐饮经营管理、餐饮销售、餐饮人力资源管理

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

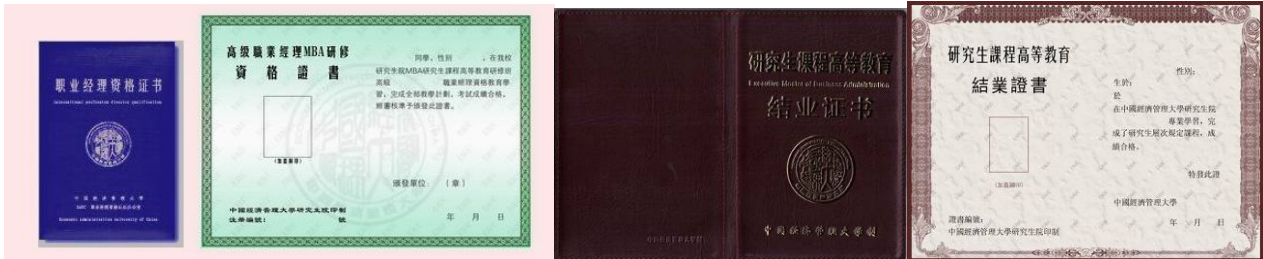
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

- 一、餐饮管理学的研究对象
- 二、餐饮业
- 三、餐饮实体
- 四、餐饮业振兴的历史机遇
- 五、餐饮业的基本特征
- 六、餐饮管理的基本环节
- 七、餐饮管理的基本理念

同学们：

我们从今天开始学习研讨餐饮管理学这门课程。餐饮管理学是一实务性较强的专业课。我们要运用管理学的原理来洞察领悟餐饮实务的规律，同时还要分析掌握餐饮实务的可用方法。课本以餐饮管理的基本理念、文化特征、餐饮生产、餐饮服务、质量控制、餐饮经营、餐饮销售、原料管理、成本控制、营养卫生、餐饮创新等为篇章脉络，理论联系实际的揭示了餐饮管理的理论和方法体系。我们的辅导授课也将遵照这个顺序，分 12 个课时来阐释各篇章的要点和难点。

第一课 餐饮管理概述

第一课讲授第一编的第一章《概述》，扼要介绍餐饮业的发展状况，餐饮经营与餐饮产品的特征，餐饮管理应把握的指导思想、基本环节、基本方法等。通过本章学习，对餐饮管理形成总体的认识和基本特征与关键环节的把握。

一、餐饮管理学的研究对象

餐饮管理的主体是从事餐饮经营的企业家、国家干部、业主和从事餐饮生产、服务运转的职业经理人。餐饮管理的客体从组织形态看是餐饮行业、单体店铺、具体的生产服务部门及岗位；从产品形态看是食品生产、服务提供、环境营造。我们的课程就把这两种形态作为主要研究对象。对于客体的价值形态及其它形态，比如餐饮的财务核算管理、人力资源管理等，本课程或有所涉及，或未列为研究对象。所以，当我们定义餐饮管理学的研究对象时，针对的是餐饮的产品形态和组织形态。其他的餐饮管理教课书的针对性可能有所不同，研究对象或许会更全面、更深刻。同学们可以引为借鉴。

二、餐饮业

通过硬性的设施设备的生产运转和软性的侍候服务，满足宾客用膳、饮酒、品茗等需求，从而创造经济效益和社会效益的产业形态和文化形态。

把餐饮实体分为硬件、软件，是业内流行的通俗性说法。硬件指生产食品的设施设备和宾客用餐的场所器具；软件主要指餐饮员工在宾客消费过程中人对人、面对面服务劳动。毋庸讳言，这种服务劳动带有侍候性特征。在社会主义制度下，在等价交换的商品经济条件下，服务者与被服务者的人格、社会地位是平等的。这样的正确的人生价值观的树立，是服务优质化的前提。服务性劳动的价值创造，随着政治经济学理论的创新而得到肯定。餐饮业名正言顺的被称为服务产业，成为国民经济部门分类中的第三产业的一部分。改革开放以来，连年已 15% 左右高速增长速度发展。为社会提供了大量就业岗位，为国民经济贡献了财富，为人民群众生活提供了方便。餐饮业的健康发展，传承和创新了饮食文化，产品琳琅满目，服务精彩纷呈，餐饮宾客吃的更好了，精神愉悦更丰盛了。

餐饮业的构成有：旅游系统饭店餐厅，政府接待系统宾馆餐厅，商贸系统酒店餐厅，各类事业性培训中心餐厅，机关院校食堂，外资快餐店，民营饭店、酒楼、排挡，各种酒吧、茶吧等，遍布全国城乡。凡人流汇聚的街区或交通要道，必有鳞次栉比的餐饮实体。

三、餐饮实体

餐饮业是由众多的餐饮生产经营单位组成的。单位与单位的经济性质、资产规模、隶属关系、运转模式、品牌特色、名称字号等，各有千秋。通称饭店？统称餐厅？统称酒楼？都不尽合适。本教材斟酌了一个名词——餐饮实体，用来称谓单体的酒店、餐厅、酒楼、酒吧、食堂……

据国家统计局、中国烹饪协会发布的数据，2004 年，我国拥有餐饮实体 350 余万个，从业人员 2000 余万人，创造国民收入 7400 亿元。2006 年餐饮实体突破 400 万间，营业收入突破 1 万亿元。在国民经济中具有不可或缺的地位和蓬勃发展的生机。

四、餐饮业振兴的历史机遇

人类必须一日三餐摄取营养和热量，才能维持生命和健康成长；才有充沛的体力和精力从事劳动和各种活动。家庭就餐是人类餐饮的起点和根据地。随着经济社会的发展，人们工作、活动的节奏加快，范围扩大，每餐回家已不可能。一是差旅在外、求学在外、打工在外，必须家外就餐；二是日益频繁的社交公关，使相互宴请成为重要的交际工具，人们不得不放弃一部分温馨的家庭进餐。三是人们收入水平提高，为了改善口味，减轻家务劳动，也经常主动走出家门，进入餐馆、酒店消费。正是这些需求，推动餐饮业成为社会分工中的重要角色：供应人类维持健康生存的美味食物，提供人类交友活动的美好场所，替代繁琐家务的家外之家。国民生活水平的提高，消费观念的转变，与餐饮业的需求不断增长。餐饮业在发挥自身功能满足需求的同时，为社会创造了大量就业岗位，为国民经济创造了巨大的财富。有作为必然有地位。餐饮业摆脱了小农经济、计划经济体制下的弱小依附状态，在改革开放、推进社会主义市场经济大潮中，餐饮业跟随旅游业、服务业得到了优先重点发展。餐饮管理事业大有可为，前途无限光明。

五、餐饮业的基本特征

（一）经营特征

金陵旅馆管理学院匡家庆先生这样描述餐饮业：

一个古老而又充满活力的行业！一个普通而又令人难以捉摸的行业！一个低效而又竞争异常激烈的行业！一个考究而又极具挑战性的行业！

1、对社会经济发展的依赖性。

餐饮业是古老的 360 行之一，有着源远流长的发展历史。从古代国家社会事务需要的交通驿站肇始，到伴随商品流通而蓬勃发展。在重农抑商时代，餐饮业被视为单位末节。在我国的计划经济时代，餐饮业处于国民经济的附属地位。当今信息时代，市场经济高度发展，餐饮业与其他产业并驾齐驱，大规模、高速度振兴。说明了餐饮业与不同的社会经济的依存关系。

2、市场客源的广泛性

餐饮业同时面向国际国内两个市场。随着改革开放的深入，国际投资者、旅游者纷至沓来。随着国民收入的提高，人民大众的旅游和餐饮消费迅速增长。机关团体、企事业单位、各类经营业主的公关宴请频率上升。打工族的工作午餐也渐成市场份额。餐饮业的接待对象涵盖了全社会的各色人等。形成了餐饮实体各不相同的经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种。因为各种类型餐饮实体之间可以相互替代的产品十分丰富，就餐者不断追求新的口味，从而推动餐饮经营的竞争，并呈现日益激烈的趋势。餐饮管理必须针对市场、广开客源、扩大销售、取得效益。

3、营销活动的波动性和间歇性

餐饮营销活动受季节、气候、地理位置、交通条件等多种因素影响。宾客的餐饮消费方式、消费结构、消费理由是动态变化的，必然导致餐饮营销的波动性。餐饮产品销售一般分为早、中、晚三餐，其营销活动在每餐之间有间歇性。餐饮管理必须分析外部市场机会，掌握营销活动变化规律及波动程度，采用灵活多样的经营方式，充分运用市场调节手段，千方百计组织吸引客源。同时要切实做好内部人力资源的调配和劳动组织，提高劳动效率和服务质量，降低劳动消耗，以提高经营效益。

4、低效益而竞争异常激烈

2006 年《中国餐饮产业运行报告白皮书》披露：经综合抽样测算，中国餐饮百强企业的利润率约为 10%。

据我们对行业的观察估计，大部分的餐饮实体利润微薄，相当一部分餐饮实体亏损，不断的有餐饮实体倒闭关张。餐饮业的效益特征是微利，虽然人工成本低，但经营成本高，产品附加值小，没有

暴利可言。同时证明餐饮业进入门槛低，达到了充分竞争的状态。餐饮业的这种特征有利于大众消费，是市场博弈、无形的手调整的结果。餐饮市场的趋向将会高、中、低端细分，奢侈性高档消费的市场份额正在成长扩大。餐饮竞争的策略正由同质化向差异化转变。其中提升餐饮产品和服务的文化品位是可取的竞争手段。文化的价值是无限的。文化的竞争将推动餐饮业发生根本性的转变。

五、餐饮业的基本特征

（一）经营特征

金陵旅馆管理学院匡家庆先生这样描述餐饮业：

一个古老而又充满活力的行业！一个普通而又令人难以捉摸的行业！一个低效而又竞争异常激烈的行业！一个考究而又极具挑战性的行业！

1、对社会经济发展的依赖性。

餐饮业是古老的 360 行之一，有着源远流长的发展历史。从古代国家社会事务需要的交通驿站肇始，到伴随商品流通而蓬勃发展。在重农抑商时代，餐饮业被视为单位末节。在我国的计划经济时代，餐饮业处于国民经济的附属地位。当今信息时代，市场经济高度发展，餐饮业与其他产业并驾齐驱，大规模、高速度振兴。说明了餐饮业与不同的社会经济的依存关系。

2、市场客源的广泛性

餐饮业同时面向国际国内两个市场。随着改革开放的深入，国际投资者、旅游者纷至沓来。随着国民收入的提高，人民大众的旅游和餐饮消费迅速增长。机关团体、企事业单位、各类经营业主的公关宴请频率上升。打工族的工作午餐也渐成市场份额。餐饮业的接待对象涵盖了全社会的各色人等。形成了餐饮实体各不相同的经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种。因为各种类型餐饮实体之间可以相互替代的产品十分丰富，就餐者不断追求新的口味，从而推动餐饮经营的竞争，并呈现日益激烈的趋势。餐饮管理必须针对市场、广开客源、扩大销售、取得效益。

3、营销活动的波动性和间歇性

餐饮营销活动受季节、气候、地理位置、交通条件等多种因素影响。宾客的餐饮消费方式、消费结构、消费理由是动态变化的，必然导致餐饮营销的波动性。餐饮产品销售一般分为早、中、晚三餐，其营销活动在每餐之间有间歇性。餐饮管理必须分析外部市场机会，掌握营销活动变化规律及波动程度，采用灵活多样的经营方式，充分运用市场调节手段，千方百计组织吸引客源。同时要切实做好内部人力资源的调配和劳动组织，提高劳动效率和服务质量，降低劳动消耗，以提高经营效益。

4、低效益而竞争异常激烈

2006 年《中国餐饮产业运行报告白皮书》披露：经综合抽样测算，中国餐饮百强企业的利润率约为 10%。

据我们对行业的观察估计，大部分的餐饮实体利润微薄，相当一部分餐饮实体亏损，不断的有餐饮实体倒闭关张。餐饮业的效益特征是微利，虽然人工成本低，但经营成本高，产品附加值小，没有暴利可言。同时证明餐饮业进入门槛低，达到了充分竞争的状态。餐饮业的这种特征有利于大众消费，是市场博弈、无形的手调整的结果。餐饮市场的趋向将会高、中、低端细分，奢侈性高档消费的市场份额正在成长扩大。餐饮竞争的策略正由同质化向差异化转变。其中提升餐饮产品和服务的文化品位是可取的竞争手段。文化的价值是无限的。文化的竞争将推动餐饮业发生根本性的转变。

（二）、产品特征

1、餐饮产品概念

餐饮产品由有形的菜点和无形的服务两部分构成并被归为服务类产品。这是两要素论。有人认为餐饮产品以有形的菜点部分为主体，服务部分为辅助。有人认为餐饮产品以无形的服务部分为主体，有形的菜点部分为辅助。还有一种三要素论，把用餐环境也视为餐饮产品的构成部分。可谓仁者见仁，智者见智。本教材采用两要素论。

2、餐饮产品是有形性与无形性的辩证统一

菜点产品与一般商品一样，有着具体的物质形态，可以在生产过程中制定详细具体的质量标准进行控制。宾客在食用前可以就其色、香、味、型、器等进行检查，发现明显的数量、质量问题可以要

求退菜或更换。餐厅服务产品不具有具体的形态，宾客无法事前对服务进行检验和试用。服务一经实施，或优或劣就成定局。因而提高服务质量，必须探索并实行与一般商品不同的管理思路和方法。

3、餐饮产品的风味性

“一方水土养一方人”，不同国家、不同地区、不同民族的地理、气候和生活环境、生活习惯不同，各地物产不同，食品原材料不同，从而使餐饮产品形成各种不同风味，具有鲜明的民族性和地方性。例如西餐有法式、美式、俄式、英式之分；中餐有鲁菜、川菜、淮扬菜、粤菜之别。长期的历史发展，餐饮风味积淀成餐饮文化，餐饮管理拥有了继承与创新的广阔空间。

4、餐饮产品生产、销售、消费的同时性和同一性

宾客入座点菜，既是消费活动的开始，也是餐饮产品生产与销售的开始。宾客用餐的过程，也是服务生产与提供的过程。没有宾客进餐厅消费，就没有餐饮菜点与服务的生产与销售。一般商品的生产、销售、消费是各自独立可以分离的过程，可以发生在不同的时间、不同的地点。餐饮产品与服务是生产者与消费者直接接触，不经过中间环节，当场、实时生产、销售与消费。因而餐饮质量的控制没有回旋余地。餐饮管理的方法要适宜餐饮产品的特点。

5、餐饮产品的不可贮存性

菜点的原材料是提前准备的，但菜点的生产过程一般只有几分钟短暂的时间，并且是专为宾客的预定或现点而生产的。菜点一般不宜提前预制或规模化、批量生产，这正是餐饮生产与其它工业生产的根本区别。如果象方便面那样大批量、流水线生产的话，就叫食品加工厂了，而不是餐饮生产了。餐饮服务更是不存在独立的生产过程和独立的存在形态，不存在丝毫贮存的可能性。这就决定了餐饮产品的产量只能跟随宾客的上座率而波动，餐饮管理必须以营销为龙头，有效地控制宾客的流量，从而达到餐饮生产负荷的平衡与经济。

6、餐饮产品的文化知识含量

菜点生产需要高超的烹饪技术和艺术，这包括食品营养学知识，营养素与健康的关系，烹饪中的物理与化学知识，微生物及毒腐现象的知识，机电设备的使用知识，菜点设计造型装点的美术知识和附加的历史文化知识等等。厨师劳动看似简单，实则不易。前厅服务需要掌握用餐环境、氛围、花草、灯光、音响、空调等知识，尤其需要服务心理学、消费心理学知识，以便顺应宾客情绪，搞好服务，还要掌握烹饪常识，以利推介菜点。良好的服务态度加上高超的服务技能才能营造出优雅的服务氛围。因而，餐饮工作是一项知识、技术含量较高的复杂劳动，比一般工厂流水线上的单工序劳动要复杂得多。当人们的眼睛看到绘画的时候，就认为是艺术；当人们的耳朵听到音乐的时候，就认为是艺术；当人们用嘴巴品尝精美的菜肴点心的时候，往往只重视餐饮产品的果腹功能。美食家一族超越果腹功能，以快乐的人生态度对餐饮产品进行艺术赏析、美学品味。知味之族日益壮大，餐饮产品内在的艺术价值愈来愈被发现和弘扬。

六、餐饮管理的基本环节

从餐饮实体经营管理的实务流程看有如下几大环节：厨房出品美味佳肴，前厅提供优质服务，保证质量达到宾客满意，加强营销占领市场，控制成本增加效益，优化组织机构和用工量比配置保证工作流程顺利。我们就把这些实际环节做为餐饮管理研究的基本环节。

（一）厨房生产管理

- 1、人财物配置，使厨房生产能力与前厅接待能力适配。
- 2、生产流程调控。
- 3、烹饪技术管理。
- 4、菜点质量管理。

（二）前厅服务管理

- 1、餐厅有各种类型
- 2、餐厅服务有各种方式
- 3、餐厅服务有整套的环节与程序
- 4、餐厅服务成功靠态度——用心做事，以情服务。

5、餐厅服务成功靠技能——规范有序，超值满意。

（三）餐饮营销管理

- 1、市场定位。
- 2、菜单设计。
- 3、全员营销。

（四）成本费用管理

- 1、采购控制。
- 2、仓储控制。
- 3、生产成本控制。
- 4、管理费用控制。

上述几个环节将有专门章节展开论述。

（五）组织机构设置与人员编制

人力资源管理是餐饮管理实务中的瓶颈问题，也是餐饮管理理论的难点问题。新兴的、科学的组织机构模式和人力资源管理方法，从上世纪 90 年代开始不断地传入我国，与我们传统的模式和方法发生着碰撞。同学们进入餐饮界，很容易感触到在机构设置、人员管理方面“老办法不好用，新办法不敢用”的现实存在。我们的教材简要介绍的是餐饮业正在普遍有效使用的传统模式。希望同学们课余时间对新兴的人力资源理论和方法有所了解。

1、餐饮管理组织机构的一般模式主要有四种：

- （1）、小型饭店餐饮部简单模式。
- （2）、中型饭店餐饮部复杂模式。
- （3）、大型饭店餐饮部专业模式
- （4）、独立餐馆、酒家一般模式。

P10-11 图 1-1、1-2、1-3 所示的饭店内部餐厅象直线制，其人力资源管理、财务核算管理、工程动力保障等归属于饭店的其他职能部门，实际运行的是直线职能机制。图 1-4 是典型的直线职能制机构图。实际上，社会独立餐馆有的规模小，有的管理不规范，组织机构往往不健全。家长制、个人说了算，层级较少，误打误撞出扁平化的雏形。这些直线职能制模式，纵向集中统一指挥，横向专业分工协作，长年运转积累了经验习惯。具有集权、稳定、有效等特点。设总经理、副总经理、部门经理、副经理、主管、领班、员工等从级。金字塔似的多层级结构容易造成人浮于事，效率低下的弊病。横向沟通不畅，应变能力有缺陷。金字塔罩住了所有的员工，人的最可宝贵的创新活力不易发挥。新的倒金字塔理论提倡把一级压一级的权力机制土壤化，向各级员工输送养分，激发工作能动性，适应新一代员工自主精神强、服从意识弱的性格特征，体现管理就是服务的观念，塑造满意的员工和满意的宾客，使组织的目标与员工的目标共同实现。当餐饮实体做大做强实施集团化、连锁化发展的时候，应该改革建立矩阵式的组织管理模式。日常经营中执行对重点宾客个性化、管家式服务任务时，往往打破部门界限，抽调精兵强将组成临时工作班子，实际上已在不知不觉的试验了矩阵制的运转机制。一些新的组织模式并非高不可攀。

2、餐饮实体的人员编制

餐饮人员编制根据组织机构中人员分工不同、工作内容不同而变化，基本方法可以按三类不同人员来确定。

（1）管理人员编制方法。餐饮部门的管理人员是指主管以上的人员。其人员编制方法主要采用岗位定员法，即根据工作需要来确定岗位设置，然后按岗定人。如餐饮部经理、总厨师长或行政总厨各设 1 人。副职主要根据餐饮规模来确定。主管则要适当考虑倒班和每周五天工作制，在能够照顾业务工作面的前提下，其人员数量宜少不宜多。

（2）厨房人员编制方法。厨房用人包括厨师、加工人员和管事部勤杂工三种。其人员编制方法可以劳动定额为基础，重点考虑上灶厨师。其他加工人员可作为厨师的助手，其编制方法是：

a 核定劳动定额。既选择厨师人员和加工人员，观察测定在正常生产情况下，平均一个上灶厨师

需要配几名加工人员才能满足生产业务需要（p13 计算公式）。

b 核定人员编制。在厨房劳动定额确定的基础上，影响人员编制的多少还有厨房劳动班次、计划出勤率和每周工作天数等三个因素（p13 计算公式）。

(3)餐厅人员编制方法。餐厅以桌面服务人员为主，包括领位员、跑菜员、酒水员等。选择桌面服务人员，观察测定在正常开餐情况下，每人可接待多少就餐宾客或看管多少个座位。如零点餐厅一个服务员可接待 20 人左右。团体、会议餐厅则可接待 30-40 人，宴会则每人只能接待 1 桌宾客。高档次的宴会或西餐扒房每桌宾客就需要配备 2 名以上的服务员（p13 计算公式）。

在看管定额确定的基础上，餐厅定员编制方法与厨房基本相同，其区别是影响人员编制的因素增加了一个座位利用率（p13 计算公式）。

餐厅人员编制与人员使用是有区别的。在人员编制的基础上，不同季节的用人多少和日常人员安排还要根据业务经营的繁忙程度来确定。

3、减员增效与人才竞争。餐饮竞争与其他竞争一样，说到底都是人才竞争。餐饮业是劳动密集型产业，不是高新技术产业，人力资源在数量上，必须严格核定劳动定额，满负荷运转。撤并冗岗冗员，节约人力成本。人力资源在素质上必须加强培训，注重培养一专多用的复合型人才。把合适的人放到合适的岗位上，人尽其才。不同格调的餐饮活动需要不同的服务方式。高档商务宴会需要规范矜持的服务素养；大众快餐消费需要热情麻利的服务素养。招聘员工不是多多益善，也不是清一色的年轻漂亮为好。竞争上岗、动态管理、工效挂钩、末位淘汰的内部竞争机制，将成为餐饮人力资源开发利用的有效手段。

七、餐饮管理的基本理念

（一）、细化、量化、标准化管理

中国餐饮管理水平良莠不齐，点多面广，早就被管理科学否定了的经验管理方式还比比皆是。餐饮管理理论界也存在模糊认识，比如：笼统的定义餐饮产品的无形性、不可量化性等特征，从而迁就了餐饮管理的随意性、经验性，不利于指导和鞭策餐饮管理采取细化、量化、标准化的科学思路 and 手段。

本教材着力解剖餐饮产品的有型与无形的二重性，导出餐饮管理实施细化、量化、标准化的可行性。这是本教材的特色之一。本章从科学发展的历程找寻餐饮管理滞后的窘况。也举出国外的研究成果佐证餐饮实施科学管理的可能性。

下面尝试对餐饮前后台两大工序的细化、量化、标准化管理提示要点：

1、菜点生产的标准化管理

(1) 厨房原料加工的量化标准。不同原料需要不同刀法，横、斜、顺、花，可以明确规定成形规范。加工后的原料呈现片、丝、条、块、末等不同形态，可以分别规定明确的规格尺寸。规模较大的餐饮实体，可以将站墩工序集中起来，统一形成切配车间，向下一工序供应切好的原料。餐饮连锁经营当然是标准化配送。

(2) 厨房配份工序的量化标准。每份菜点的原料总重，主辅料配比，逐一形成标准卡（成本卡），照方抓料，确保准确，达到同一菜点反复出品时，数量质量的一致。

(3) 厨房炉灶工序的量化标准。A.蒸、煮、炸……的烹制时间，经测定形成规范，严格执行，限定误差范围，保证菜点火候适宜。B.各种调味料，事前兑汁，一菜一份，确保咸鲜、甜酸、麻辣各种口味到位，固化下来。避免厨师临时品尝，凭感觉一点一滴的加料调兑易发生的不准、不够、不匀的弊病。

2、餐厅服务的标准化管理

（1）餐前准备、餐后整理的标准。

a.制定劳动定额、劳动时间、操作程序标准并严格执行。

b.制定餐台、器皿规格、数量、摆放位置尺寸的规范并严格执行。制定器皿洗涤、消毒方法（化学药剂浸泡、物理高温蒸煮）与时间的规范并严格执行。制定餐厅及公共区域卫生保洁、通风换气、

空调温度的操作程序及检查标准并严格执行。制定服务人员个人卫生及着装的规范标准并严格执行。

（2）餐中服务的标准

a.敬语的统一使用，语音的高低，语调的亲切、友好，举手投足的位置与尺寸，站立或鞠躬的姿势与角度等等，都形成明确的规定，反复训练，严格执行。

b.托盘、上菜、派菜、斟酒、点烟、换烟缸、换骨碟、换香巾、撤空盘等等，都规定操作的时机与操作的程序，反复训练，严格执行。

（二）、以宾客为中心的管理

1、长线经济与短缺经济、供方市场与买方市场的转换，决定了餐饮宾客的主角地位。

地位变了，思想观念和经营管理方法当然要变。要跟着市场走，跟着宾客的需求变。计划经济下，餐饮实体生产什么就卖什么，宾客没有选择的权力。改革开放以后，餐饮业大发展，宾客有了消费选择的余地。这时的餐饮管理者认识到宾客是上帝，是衣食父母。青岛海尔依据消费者的需求，使洗衣机具备了洗土豆的功能。肯德基尊重中国食客的口味，生产出肯德基式的川味快餐。这两个案例把以宾客为中心的观念和理论，变成了真真切切的实践。餐饮管理应借鉴、努力。

2、宾客是餐饮生产与服务的组成部分。

宾客不点菜，厨房生产就不开工；宾客不消费，前厅服务就不进行。宾客是餐饮业存在的社会基础，是餐饮利润的根本来源，这是餐饮业与宾客的本质关系。我们要提请餐饮管理者增加一个新认识：消费者不仅是餐饮业的宾客，更是餐饮业的同伙！餐饮管理中，对宾客要象上帝一样尊重，更要象自己人一样体贴。宾客是上帝的理念有两点缺陷，一是太虚，二是太远。把宾客当上帝信仰，把宾客当朋友对待，是可取的客服关系定位。

3、餐饮管理的主要任务就是把宾客吸引到餐厅。

工业企业以宾客为中心有间接性，产品可储存，生产可以脱开销售独立进行。商业企业直接面客，但可以展销、直销、登门送货，滞销产品可以向工厂退货。餐饮实体没有这些经营空间和回旋余地，因而也就没有向宾客说不的权力。只有质优价廉，为宾客省钱；只有服务高效率，为宾客省时间；只有热情周到，视宾客为朋友；该考究的要考究，宾客才能有面子，等等，千方百计把宾客吸引到餐厅，是餐饮管理的硬道理。

（三）以人为本的企业文化管理

1、规范化、标准化管理的局限性。

科学管理的优势是以量化、刚性为特征，通过规范化、标准化达到科学管理，是对简单化、随意性的经验管理的否定。采取一系列以负激励为导向的严管严罚措施，可有效约束人的本性中的懒惰、不守规则，爱占小便宜等弱点，大幅度地提高生产率和经营效益。科学管理的弊端是在哲学层面上把人当成“经济人”，象对待机器一样对待人，使管理呈现机械性，不利于人的全面发展、自觉奉献、和谐相处。因而，管理无止境，在登上标准化管理的台阶后，要向更高级的人本管理迈进。

2、超值服务来源于员工的素养。

规范化、标准化管理产出规范化、标准化的产品与服务，换得宾客的消费满意。宾客更高级的需求和欲望是超值服务、个性化服务，能够得到这样的服务，宾客就会变成忠诚顾客。超值服务、个性化服务是人性化的，是对宾客的充分关爱，是心灵与心灵的对话。用一句老话来说就是想宾客之所想，急宾客之所急。它是随机的、灵巧的、开放的、超越规范之上的。只有实施人本管理，塑造服务人员美的心灵和高尚的情操，树立无私奉献、仁爱他人的精神，辅之以规范标准的技能，才能达到完美服务的境界。

3、严管厚爱，学习创新，打造核心竞争力。

严管代表规范管理，厚爱代表人本管理，两相结合，辩证统一，餐饮管理将升华到新境界。在这种理想的管理状态上，人性的优点得以充分张扬，人性的弱点得到有效的抑制。但是，这是一个知易行难的过程。试想，人人都知道“一个不满意的宾客可以影响 10 个宾客的消费选择”，餐饮服务不能够向宾客说“不”，可每天每日，总有餐饮管理者、服务员、厨师或用恶劣的态度、或用失败的服务、

或用劣质的菜点在向宾客说 NO。自砸饭碗，却偏偏要干。这就说明自觉、自律在随性、私利面前往往会低头三尺。所以一定要坚持规章制度的他律，用刚性惩罚来追究过失。小球在斜坡上，自然要下滑。严格的管理，就是阻止员工工作质量的下滑，矫正人性的弱点。任何规章都有惩恶不扬善的特点。人本管理重视人性中的亲善之美，和谐之美，给人充分的信任，充分调动人的积极性，建立高度的精神文明，使管理文化转化为感召力，引导员工志同道合、齐心协力向既定目标迈进；转化为约束力，员工不靠他律靠自律，自觉规范自己的行为合于规章；转化为鼓动力，人人比奉献，争创高效率；转化为调节力，创造人与人之间温馨而又高尚的氛围。组织对员工，员工对组织相互厚爱，必然会转向对宾客的厚爱，超值服务会油然而生。宾客到餐饮实体消费，普遍希求两方面的满足，一是物有所值。规范化、标准化管理可以满足宾客的这一需求。二是精神愉悦和心理满足。超值服务的水平越高，宾客这一需求的满意度就越高。基于宾客消费需求的二重性，餐饮管理必须标准化管理与人本管理两手抓，两手都要硬。一般来说管理基础较薄弱的餐饮实体，应侧重标准化管理。管理基础雄厚的餐饮实体，应侧重人本管理。不同管理理念可以兼蓄并容，由理念延伸出来的管理方式和方法，必须符合实际，有针对性的选择。管理基础薄弱的餐饮实体，如果一味追求人本管理将会涣散藏乱，积乱致祸。管理基础雄厚的餐饮实体，如果拘泥严管重罚，不积极转向人本管理，将会伤害和谐，障碍创造性的充分发挥。我认为“没有标准化管理，饭店活不了，没有人本管理，饭店长不大。”

八、餐饮管理的基本方法

（一）市场定位管理法

这是餐饮实体战略决策层面的管理方法，主要有目标市场定位、产品定位、经营管理方式定位等内容。餐饮实体设立，必定要进行系统的分析策划。经营过程中，也必须不断地调研市场动态，选择目标客源。不断地分析自身人力资源、物力资源、财力资源状况，调整产品及价格定位，制定适宜的经营管理策略，形成比较竞争优势。因此，市场定位是贯穿餐饮实体发展始终的重要管理手段。

我们用两个小短句来强调一下市场定位法。

“我是谁”。餐饮实体根据市场环境、自身资源确定能干什么，而不是想干什么。

“伺候谁”。来的都是客，谁来都欢迎，不对，必须细分市场，瞄准目标客源。什么都想做，什么也做不成。

中国餐饮，前些年是宾馆餐厅兴旺，近几年是社会特色酒楼火爆（酒店干不过酒楼）。证明了市场定位的重要及其演变的轨迹。

市场调查的内容，选择目标客源的策略，请同学们参考教材 p21=22。

卖方构成行业，买方才构成市场。“酒香不怕巷子深”、“有卖的必有买的”等观念已经过时。现代餐饮管理与营销，必须每天考虑“生产什么？”、“卖给谁？”以宾客为中心，以市场为导向，以规范管理、优质服务为基点，不断采取“同质化”、“差异化”、“规模化”、“品牌化”……竞争策略和手段，谁能够把握市场趋势和潮流，谁就能够赢得和占领市场，从而巩固和扩展生存发展的空间。

餐饮市场的趋向有时是明显的，有时是潜在的。餐饮实体不仅要“埋头拉车”，搞好内部管理和产品开发，更要“抬头看路”，建立市场信息系统，准确预测市场。当前，餐饮市场各菜系融合，“迷踪菜”受宠；大众化私人消费上升；小吃与快餐火爆；乡土菜走红；“绿色”健康食品风靡全国。餐饮实体应敏锐的发现市场信号，洞察饮食潮流变化，抓住市场机遇。同时，要内强素质，使市场机会与实体机会协调一致，快速形成比较竞争优势，在餐饮市场上乘风破浪，开拓进取。如果僵化不变，漠视市场需求，或者盲目跟风，忽视自身条件，必然会导致管理的失败。

找准自己的位置，理清与宾客的关系，还要摆正与竞争对手的关系。市场是大家的，竞争对手是共生共存的。学习、跟进、自强、超越，竞争有方法，此消彼长，但不是你死我活。共荣才是经营。

（二）日清日高管理法。

“日事日毕，日清日高”是青岛海尔集团工业生产管理方法的总结。实际上，众多先进的餐饮实体也在使用着这种管理方法。把每个人、每一天的工作任务明确化，按标准规范去落实。每天进行检查考核，分析评定完成情况，奖优罚劣。运用考核奖罚制度管理责任人，推动担负职责的责任人干好应

干的事，正是管理学的责任原理的具体实践，也是适合餐饮管理实际需要的有效方法。

1、目标分解

营收目标分解。管理就要追求效益，年度收入总指标必须根据淡旺季等客观规律，分解到季、月、日，落实到部门的经理、营销人员、厨师、服务人员头上，使人人肩上有指标，天天努力去完成。

工作标准分解。在细化、量化、标准化管理理念指导下，餐饮实体将会制定出每个岗位的职责，每个菜点的标准，每项操作的规范，每个流程衔接的要求。每个上岗工作的人，必须遵照执行这些标准。差错率给出硬性规定，不允许因为主观原因造成菜点生产和前厅服务的失误。如果是马虎潦草导致的失误要承担受处罚的责任。如果是素质能力不能胜任岗位职责，则应下岗培训。

2、检查考核。

分解的目标和标准，用检查考核来督导其执行和落实。检查的方法有自检、上下工序互检、职能部门巡检、上级抽检等。检查的工具是一系列的表单，原则上每项工作都应制定标准，每项标准都有对应的检查表单。为避免繁琐，可根据实际情况设计关键控制环节和控制点，使检查有必检与抽检之分，细查与粗查之别。可采用计算机检查与人工检查相结合，以利提高效率。比如出勤检查，用计算机打卡就比人工统计方便简捷得多。

每项工作都得到检查，每项检查都形成客观记录，每项记录都与目标与标准进行比对，合格与不合格的结果都给予认真的分析，找准正反两方面的原因。这就使当天的工作达到“日清日毕”。继而对工作结果的优劣按规定进行奖罚，促进新的一天的工作做得更好，这就是“日清日高”。

实施“日清日高”管理法，一要进行大量的细致艰苦的工作，形成系统化的规范标准；二要持之以恒、不畏麻烦的抓检查、抓落实。日复一日的工作，可以给人机械繁琐的感觉，挑战管理者的意志力。于是，获得成功的青岛海尔集团总裁张瑞敏说：把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。

（三）质量体系认证管理法

餐饮质量可以决定餐饮实体的成败。菜点质量、服务质量是宾客评价餐饮实体的最具代表性的要素。管理工作千头万绪，相互衔接，互为条件，质量管理是具有牛鼻子作用的管理环节。餐饮实体导入 ISO9000 质量管理体系标准，实施质量体系认证管理，相当于掌握了牵引牛鼻子的缰绳。

1、ISO9000 质量管理体系标准简介。

ISO9000 质量管理体系标准是国际标准化组织为了“便于国际合作和统一技术标准”而制定推广的众多标准之一。该标准由 ISO9000、ISO9001、ISO9011 等 4 个密切相关的标准组成，称为 ISO9000 族标准。我国已等同采用为国家标准。ISO9001 标准规定了质量管理体系要求，适用于所有行业或经济领域，不论其提供何种类别的产品。但 ISO9001 标准并不规定产品标准。即 ISO9001 标准规定怎样对产品的生产过程进行管理和控制，而不是规定产品的最后检验。

ISO9001 标准要求建立一个有组织、有领导、有职责、有标准规范、有投资设备保障的工作体系，对产品质量的形成过程实施有效的管理和控制。这个工作体系有明确的质量管理职能，但可以与餐饮实体原有的组织机构合为一体。

ISO9001 标准总结了世界上经济发达国家质量管理的经验，根据产品质量形成的普遍规律，制定出质量管理体系的 51 个分条款。即把质量管理的全过程分解为 51 类具体的过程。每一个过程，都被定义为从输入开始，通过各种资源的活动，到输出结束。从而细分了质量管理的控制点和控制标准。控制方法是动态的、连续的。每个质量事项，都经过计划、实施、检查、处理四个阶段为一个循环。每个循环完成后，都螺旋式的上升为新的循环。这被称为 PDCA 模式和持续改进。

2、餐饮实体建立和实施 ISO 质量管理体系标准的几项主要工作。

a、贯标培训。全员学习、理解、掌握 ISO9000 标准。

b、建立本单位质量管理体系。即对应 ISO9001 标准和要求，把本单位质量管理的全过程、具体过程分门别类的识别出来，一一订出管理标准和控制措施。

c、试运行本单位的质量管理体系并进行内部审核，对不符合 ISO9001 标准的项目进行修正。

d、请认证机构进行现场审核，做出所建质量管理体系是否符合 ISO9001 标准并有效运行的评估。

e、定期请认证机构对所建质量管理体系进行监督审核。

3、餐饮实体依据 ISO9001 标准建立质量管理体系以后，质量管理工作将发生显著的变化，其机制被通俗表述为“写你要做的，做你所写的，查你已做的”。点点滴滴，都被纳入管理控制之中，事事处处都必须按照 PDCA 的规范程序运转。产品与服务的质量必定明显改观，且不断提升。

（四）“五常”管理法

源自香港的“五常”管理法，近两年在大陆餐饮界得到广泛的应用，取得良好的管理成效。有必要给同学们补充介绍。

“常组织”、“常整顿”、“常清洁”、“常规范”、“常自律”，五项管理涵盖了餐饮实体日常工作计划与标准、物品、卫生与安全、人的自觉性等各个方面。每个方面细化成通俗易懂的管理控制要点，比如第二项常整顿 10 个要点：

2-1 所有的东西都有一个清楚的标签（名）和位置（家）

2-2 每个分区位置（家）都要有负责人标签

2-3 柜门和出入口的保安（包括钥匙及加上总表）

2-4 文件、物料、工具等要用合适的容器

2-5 存档标准和控制总表（包括高/低数量和日期）

2-6 物流和人流先进和先出的安排（左进右出）

2-7 部门、地线、通道、管道及工作证等标志

2-8 整洁的通告板（有大标题、分区和责任人标签）

2-9 明确易懂的通告（包括标题、责任人和除下的日期）

2-10 30 秒内可以取出及放回文件及物品

从中可以看出对物品管理是起个名、安个家、明确家长、出门有登记、用完就回家、不回来家长不下班、有了故障责任清楚立即排除、井然有序 30 秒可以派上用场，工作效率高，设备保养好。

“五常法”把平凡的工作归纳出 60 个看似平凡的关节点，管理控制有了抓手，员工遵循简明扼要，各个岗位任务规范有序。员工的习惯向着良好的方向转变，有利于解放生产力，激发创造力，从而改善安全、卫生、品质、效率、和形象，提升餐饮实体的竞争力。

本章小结

餐饮业在新的历史条件下，成为直接创造价值的国民经济产业部门，正面临着优先发展的机遇。市场的竞争，消费者的成熟，给餐饮管理提出了越来越高的要求。餐饮产品分为有形的菜点部分和无形的服务部分。餐饮管理要转变简单化、经验化的传统模式，树立以宾客为中心、以人为本的新理念，实施标准化管理。餐饮竞争正在综合着优质产品竞争、科学管理竞争、优秀人才竞争的多层面要素而深化。

本章主要名词

餐饮业、餐饮产品、餐饮产品的有形性与无形性、细分市场、目标客源、忠诚顾客、规范服务、超值服务

本章思考题

1. 餐饮业的社会地位和作用？
2. 餐饮产品的概念与特征？
3. 餐饮管理与工业、商业管理的异同？
4. 怎样提高餐饮管理的科学化水平？
5. 餐饮管理的基本方法有哪些？

案例：海景花园大酒店服务过程控制程序

1. 目的

为确保服务质量符合规定要求，在服务过程中，必须对影响服务质量的各个因素进行控制，确保服务质量满足顾客要求。

2. 适用范围

本程序适用于酒店管理服务过程各环节的控制。

3.管理职责

3.1 质管部是服务过程的归口管理部门，负责组织实施各服务过程。

3.2 企管部负责各服务手册、操作规程、作业指导书等服务文件的管理。

3.3 各服务部门负责按照各类指导文件具体实施各项服务。

3.4 工程部负责服务设施的使用、维护、保养、修理的管理与控制。

3.7 人事部负责对上岗人员进行培训和资格认可。

4.程序内容

4.1 服务过程的策划

4.1.1 质管部组织各服务部门根据酒店质量方针和有关法规标准制定服务过程的文件化程序。

4.1.2 质管部对服务设备设施的配置、维护、保养情况进行监督和检查，发现不合格项向总经理汇报，并跟踪检查纠正措施的落实。

4.1.3 人事部根据各服务部门制定的岗位技能培训计划，进行总结和检查。

4.2 服务过程的划分

4.2.1 影响服务质量的直接过程分为关键过程、特殊过程、一般过程。

4.2.1.1 关键过程

- a. 前厅服务过程；
 - b. 客房服务过程；
 - c. 餐饮服务过程；
 - d. 康乐服务过程；
 - e. 紧急情况服务过程；
- （不限于此）

4.2.1.2 特殊过程

- a. 菜点制作；
- b. 面点制作；
- c. 装修装饰表面处理；
- d. 焊接。（不限于此）

4.2.1.3 一般过程

除关键过程和特殊过程外均为一般过程。

4.3 服务过程的控制

4.3.1 各服务部门应贯彻实施各服务程序，确保服务质量、服务设备设施、服务环境满足宾客要求。

4.3.2 各职能部门依据各自的职能分工，分别对各服务过程、有关控制程序实施情况进行检查、监督、协调、指导，保证服务人员认真执行服务规范和操作规程，使整个服务过程处于受控状态，当发现服务过程失控时，应立即采取纠正措施和质量改进。

4.3.3 服务过程中出现的不合格品和不合格服务应分别按《不合格品控制程序》和《不合格服务控制程序》执行。

4.3.4 企管部可通过服务质量检查和考评结果和内部质量审核，评价服务过程控制的有效性。

4.3.5 人事部根据培训计划对各岗位人员组织培训和资格认可，确保各类人员的服务技能满足服务需要并持证上岗。特殊工种人员，如机动车驾驶员、电工、司炉工等，必须经地方政府有关部门的培训、考试，合格后方可持证上岗。

4.3.6 对服务过程的任何质量记录均应保存，必要时可向顾客提供服务能力的证实。

5.相关/支持性文件（略）

6.质量记录

6.1PF/QR-0901-01 《PC 单》

6.2PF/QR-0901-02 《点菜单》

6.3PF/QR-0901-03 《酒水单》

小组讨论方案

以海景花园大酒店服务过程控制程序为例，论述餐饮管理实施标准化的思路与方法。

科技进步至关重要，即：“用数据说话，按科学程序办事”。例如：肯德基家乡鸡在油锅内炸制的时间为13分30秒，北京金三元扒猪脸的工业生产等这些成功的餐饮集团之所以质量稳定如一，其精确具体的数据化、标准化管理发挥了极大作用。这些虽然是西式快餐的连锁集团餐饮的做法，然而引用到中餐餐饮集团，进行阶段性标准化管理是完全可行的



第二课 餐饮文化概述

第一节 饮食文化

第二节 中国饮食文化

第三节 中西饮食文化比较

第二课 餐饮文化概述

餐饮是文化，这是一句人人耳熟能详的流行语。餐饮为什么是文化？是一种什么样的文化？广大的餐饮消费者很少探究，也就丢失了领略餐饮奥妙的机遇。作为餐饮管理者，我们所从事的工作无非就是餐饮文化长河中的一滴水、一朵浪花。我们经营管理的思想根基，我们创新发展的前进方向，都与餐饮文化息息相关。没有文化的军队是不能战胜敌人的。不探究餐饮文化的管理者，是不可能成为餐饮竞争高手的。

本章介绍的世界饮食文化的体系和特点，中国饮食文化的特点及中西方饮食文化的差异，知识面宽泛，知识点较多，但考试量与其他章节相同。

第一节 饮食文化

饮食文化，就是餐饮文化。也被从不同的角度称作饮饌（zhuan）文化、食文化、烹饪文化、厨艺文化、养生文化或美食文化；系指饮食、饮食加工技艺、饮食营养保健以及以饮食为基础的文化艺术、思想观念与哲学体系之总和。它既是人类在烹饪与饮食的历史实践中创造和积累的物质财富与精神财富，又是世界文化遗产的组成部分。对每个民族的形成和每个国家的发展都有重要意义。

这个定义，蕴涵了食物、技艺、习俗、医食养生以及与饮食关联的民生、经济、政治观念，哲学信仰，宗教仪式等丰富的内容。比如，现代人食肉，与原始人的茹毛饮血有天壤之别。现代高超的烹饪技艺，与原始的烧烤蒸煮有翻天覆地的变化。如果设计一套“历代饮食鉴赏”，人们一定会猛然发现习以为常的食物中积淀着深厚的历史演变和文化要素。当代的“饭局”也不同以往，已经成为一种普适性的生存状态，从公务到商务、从情感到事业，没有什么不可以利用“饭局”斡旋的；温饱之后的餐饮，表面依然平凡，内里却在追求平衡营养、绿色健康；广大农民仍然保留着“二月二”炒金豆、食鳞饼，期盼风雨顺、五谷丰的节俗；穆斯林坚持在“斋月”白日禁食，以求净化心灵，等等。顺手拈来，平凡的饮食承载着太多太多的文化。那些仅仅把餐饮看作是解决饥渴问题的眼光，是不是太缺少更有益的发现？

下面，让我们解析世界饮食文化的三大体系：

一、东方饮食文化体系

又称中餐饮食文化体系或中国食文化体系，其特征是：

1、主要植根于农、林业经济；以大米、面粉、蔬菜、瓜果等植物性食料为基础，膳食结构中，主、副食界限鲜明；猪肉在肉品中的比例较高，重视山珍海味，喜爱异食(品种花样多)。

（大米是南方主食。原产，从野生到种植。当今以袁隆平为代表的中国水稻技术世界领先。以李振声为代表的中国小麦技术名扬海外。“南袁北李”双获国家科技进步大奖。小米曾是中国北方原产的

主食。黄河流域甚至整个北方地区，盛产一种青狗尾草，适应性非常广，在山坡地、旱薄地都可以生长，种植后它慢慢变成了粟——小米。汉代开始从西亚输入了小麦，逐步成为北方主食的代表。（小米含有 10%——14% 的蛋白质，高于大米、小麦、玉米和高粱，含有 2% 左右的脂肪，高出大米三倍。小麦的营养高于大米，低于小米：蛋白质 9.9 克，脂肪 1.8 克。大米蛋白质 7.7 克，脂肪 0.6 克）。

2、以中国菜点为中心，还包括高丽菜（朝鲜菜和韩国菜）、日本菜、越南菜、泰国菜、缅甸菜、新加坡菜等；烹调方法精细复杂，菜式多，流派多，筵宴款式多；重视菜名和席名的修辞，强调食补与食疗；合餐制，箸（zhu）食。

3、受儒教、道教、佛教、神道教的影响较深，以味为核心，以养为目的，讲究博食、熟食、精食、养食、礼食和趣食；现代科学技术的含量相对较少。

4、主要流传在东亚、东北亚及东南亚，影响到 20 多个国家和地区的 16 亿多人口，其中中国有“烹饪王国”之誉。

二、西方饮食文化体系

又称西餐饮食文化体系或法国饮食文化体系，其特征是：

1、主要植根于牧、渔业经济；以家畜、家禽、水产品等动物性食料为基础，膳食结构中，主、副食界限不甚分明；牛肉在肉品中的比例较高，重视奶酪、酒水和果品的调配。

2、以法国菜为主干，以罗宋菜（俄国菜）和意大利面食为两翼，英国菜、德国菜、瑞士菜、波兰菜、希腊菜、美国菜、加拿大菜、巴西菜、澳大利亚菜、新西兰菜等是其重要分支；口味以咸甜、酒香为基调，佐以肥浓或鲜嫩；菜点总数不是太多，但质精，规格高。

3、受天主教、东正教、耶稣教的影响较深；注重筵宴格局和社交礼仪，酒水与菜点配套规范；分餐制，叉食；比较重视运用现代科学技术；强调营养卫生。

4、主要流传在欧洲、北美洲和大洋洲，影响到 60 多个国家和地区的 15 亿多人口；其中法国巴黎被称为“世界食都”。

三、清真饮食文化体系

又称穆斯林饮食文化体系或土耳其食文化体系，其特征是：

1、主要植根于农林牧副渔相结合的经济；粮食等植物性食料与家畜等动物性食料并重，膳食结构较为平衡；羊肉在肉品中的比例较高，重视面粉和奶、茶以及野菜、香料的利用。

2、以土耳其菜为中心，还包括巴基斯坦菜、印度尼西亚菜、阿富汗菜、沙特阿拉伯菜、伊拉克菜、埃及菜等；长于烤、炸、涮、炖，喜好鲜咸、清香，要求醇烂、爽口，形成“阿拉伯式厨房”风格；习惯于席地围坐抓食，辅以餐刀片割。

3、受伊斯兰教影响较深，选择食料和调理菜点严格遵循《古兰经》的规定，“忌血生；禁外荤”；过斋月；爱茶食；食风严肃，食礼古朴。

4、主要流传在中亚、西亚、南亚及中北非，影响到 40 多个国家和地区的 7 亿多人口，以“清”、“真”的气质和清洁卫生著称；其中土耳其号称“伊斯兰美食之乡”。

此外，非洲黑人（中非、南非等国）饮食文化、美洲印第安人（墨西哥、秘鲁等国）饮食文化、北极圈附近爱斯基摩人（格陵兰等地）饮食文化；以及印度教（印度等国）、犹太教（以色列）、耆那教（印度西部）、锡克教（印度部分地区）和琐罗亚斯德教（伊朗和印度孟买等地）的饮食文化等，也各具特色。

第二节 中国饮食文化

一、中国饮食文化的起源

中国的饮食文化源远流长，是中华民族 5000 年文化宝库中最悠久璀璨的一部分。中国的饮食在其漫长的发展过程中，形成了绚丽多彩的文化内涵与雄厚精湛的技术基础。从祖先懂得用火熟食开始，从原始社会以食物祭祀神灵并在饮食器具上绘制一些简单纹样开始，中国人的饮食审美需求开始诞生。随着物质文化的不断积淀，饮食消费文化、饮食风俗文化和饮食制度文化也日益丰厚，并渗透到文学、语言、心理学、医学、宗教、美学、政治、哲学、道德等方面，使这些文化形式中都有了反映餐饮文化的特色内容。经过历代的发展、补充和完善，形成了一整套饮食文化体系。

按发展水平，中国饮食文化史可分为四个时期。一是萌芽时期或称史前熟食（旧石器时代），二是形成时期或称陶器饮食（新石器时代），三是发展时期或称青铜器饮食（夏商周时代），四是繁荣时期或称铁器饮食（秦汉至今）。随着不同餐饮时期的发展，食物的原料种类，食物器皿的材质，烹饪的刀工，调味料的种类等都有了长足的发展。

二、中国饮食文化的反映

中国饮食文化的形成与中国传统文化密不可分。饮食习俗、饮食思想、饮食器具无不蕴含着中国传统文化的精神。阴阳五行学说，以和为美的观念，老庄的崇尚自然，孔子的“食不厌精，脍不厌细”，以及古代的神话传说，宗教习俗等都对中国的饮食文化产生了重要的影响。具体反映在中国饮食典籍、饮食文献、饮食思想哲理、饮食语言、饮食器具，以及食风食俗等方面，并由此而派生出茶文化、酒文化、鱼文化……。

（一）饮食典籍。

指专门记载和论述饮食烹饪之事的著作，如食经、茶经、酒谱、随园食单。

（二）饮食文献

涉及饮食烹饪之事的文献十分广泛，经、史、方志、丛书、类书、医书、农书、野史笔记、诗词文赋，都有很多关于饮食文化的内容。（如：《齐民要术》是南北朝（公元 420 年～公元 581 年）时的重要农学书籍，作者是东魏（公元 534 年～公元 550 年）的贾思勰。书中的记述包括了五谷、瓜果、蔬菜和树木的栽培，以及牲畜、家禽和鱼类的饲养，酒、酱、醋、羹、饼、饭、饴和糖等的制作）。

（三）饮食语言

语言是思想的符号，交际的工具。中华民族的语言优秀，其中的饮食词语丰富，证明着中国饮食的发达。有一种说法“西方文化是爱的文化，中国文化是吃的文化”，这与民族语言中某方面词汇多寡有关系。我们研究饮食语言的目的，一是通过语言传承、湮灭的现象，可以找寻餐饮发展的历史面貌，保护抢救餐饮遗产；二是通过饮食语言的特点特色，挖掘宏扬餐饮的特色和规律，做好继承与创新的工作；三是通过饮食语言的内涵与外延，体察我们民族的心态、行为，使餐饮更好的为人民服务，更多的为民族文化增光添彩。

教材罗列了借用饮食烹饪之事来表情达意的某些社会口头语言与书面文字，包括饮食成语、饮食谚语、饮食歇后语、饮食俗语、饮食歌谣、饮食对联等；还有餐饮行业专用的餐馆词语、经营用语、服务用语、技术词语等等。请同学们浏览，可得品味之美，可启思索之智。

（四）食风食俗

饮食民俗是重要的文化现象、文化遗产。饮食民俗有很强的民族性、地域性、社会性、传承性，对中国人的礼仪、道德、行为规范有深刻的影响。饮食民俗在一定程度上是窥视社会心态的窗口。饮食民俗可分为民族食俗、宗教食俗、日常食俗、生婚寿丧食俗、社交食俗、岁时节日食俗等类。比如：合食与分餐、荤食与素食、“斋月”与“宰牲”、“端午粽子”与“腊八粥”、“喜糖”与“红鸡蛋”……

三、中国饮食思想与哲理

中国饮食文化的精华是饮食思想与哲理。诸子百家关于阴阳协调、天人和一等基本理念，都对中国饮食思想与哲理的形成，起着决定性影响。先秦以来，历代政治家、思想家、哲学家、医学家、艺术家多熟谙烹饪之道，借饮食、烹饪之事而论修齐治平，成为一种传统。这种传统，使烹饪超越了煮饭做菜的事务性局限，升华到思想、哲理境界。阴阳家和医家讲阴阳平衡，四气五味；法家讲饮食去奢侈，崇节俭；墨家讲饮食“饱者去余”，“损而不害”，以适宜为定准。特别是儒家讲满足人的“大欲”，通过饮食制度、饮食礼仪、烹饪规范等方面来实现“礼”的要求；道家讲饮食“法自然”，养生服食崇尚与自然的和谐；汉地佛教讲禁欲修行与实行素食制度；杂家讲通过烹饪调和以求“至味”等等，潜移默化的成就了中国人在饮食烹饪文化上的共同心理素质和思想哲学理念。

先哲先贤的饮食思想与哲理，集中反映在处理食与自然、食与社会、食与健康、食与烹调、食与艺术五个方面。教材列举《庄子》《管子》、《尚书》、《道德经》、《论语》、《孟子》、《礼记》、《春秋左传》、《吕氏春秋》、《黄帝内经》、《齐民要术》、《闲情偶寄》、《酉阳杂俎》（zu 盛器\砧 zhen 板）、《厨者王小余传》、《随园食单》等典籍中的观点，以及文学艺术家苏轼、陆游、范仲淹，革命领袖孙中山

等的论述，证明了饮食文化的博大精深。这些饮食思想与哲理都是中国饮食文化的珍宝，我们应当加倍重视珍惜。知识的结构层次上，顶端是哲学；文化的结构层次中，核心是思想。一个餐饮工作者要紧紧盯着我们负责的硬件、软件，埋头拉车。也要挤一点时间，腾一点心灵空间，吸纳一些饮食文化。我们不去做文化学者，我们非常应该成为学者型的经营者、管理者。在我们的业务技能之上，增加人性魅力。

四、中国饮食文化的特点

（一）政治色彩浓厚

“治大国若烹小鲜”（《老子》），比喻治理国家不要扰民。

“鱼与熊掌，不可得兼”（《孟子》），比喻舍生取义。

“王者以民为天，而民以食为天”。（《汉书·酈食其传》读 lì yì jī 陈留高阳乡（今河南杞县人），自称为高阳酒徒。刘邦谋士。破陈留、取荥阳。为汉朝立下了汗马功劳。）。

中国古代以农业为主，一贯重农轻商。在漫长的农业社会，由于生产力水平低下，社会人口相对较少，历史上天灾人祸频繁，使老百姓不得不对温饱问题给予更多的关注。历次的农民起义，常常是天遇大旱，农民颗粒无收，而官府依然横征暴敛，民不聊生，终于揭杆而起。社会动乱的根本原因是政治腐败，至粮食没得吃的时候爆发。春秋时代的大政治家管仲告诫统治者：“衣食足则知荣辱，仓廩实则知礼节。”他认为治国就是“牧民”，管理人民的办法就是让他们有饭吃，然后才会守法、懂规矩。社会的稳定与和谐是以“吃饭”为前提的。“民以食为天”不仅仅居于中国饮食文化的核心，还是历朝历代的立国之本。

《周书》介绍八件国家大事（“八政”），第一就是食——拿今天的话说，就是上升到政治的高度，无农不稳，压倒一切。《魏书·李彪传》说：“国无三年之储，谓国非其国。”粮食是最重要的战略物质，仓储被视为“天下之大命”，历朝历代都十分重视。自夏朝，仓储制度就正式成为国家的基本制度之一。历朝历代都丝毫没有放松，咱中华人民共和国成立到上个世纪 90 年代初，粮食政策也是几十年一贯制的“统购统销”，高度垄断。

另外，中国的编户制度、赋税制度、俸禄制度等无一不以此为基本准则。中国的礼仪、道德、礼教等上层建筑也就建立在如此的经济基础之上，所有的不可调和的社会矛盾也集中于此，所以历朝历代变法和改革，通常都是围绕着农业和“吃饭”来进行的。从这些历史现象中可以看出，中国的饮食文化是极具政治色彩的。

（二）博采众长，兼容并包

一是说，东西南北中，中国各个民族，各个地域之间，各大菜系之间的相互融合，共同发展。中国地大物博，因此饮食的原料种类十分丰富，各派菜点相互借鉴、相互搭配、相互学习，许多菜系是同源形成的。一是说中国的饮食与世界饮食的相互融合。中国的饮食，源远流长，在世界上享有盛誉，历久不衰，究其原因，多样、包容、同化、为我所用是基本特点，显示了中国饮食的博大胸怀与气魄。俗话说“海纳百川，有容乃大”。中国餐馆登陆欧美，遍布全球，所向披靡，中国的饮食真可以说是“食”被天下。孙中山先生在其《建国方略》一书中说：“我中国近代文明进化，事事皆落人之后，惟饮食一道之进步，至今尚为各国所不及。”毛泽东主席在 1972 年接见美国总统尼克松时说过：“我相信，一个中国菜，一个中药，这是中国对世界的两大贡献。”

（三）医食相通

医食相通的思想观念，使中国形成了独有的食疗传统和制度。医家用食方治病，烹饪师按食物原料的功能性味制菜，都成为很自然的事情。历代宫廷也从制度上将管理医和食的机构放在一起，使医和食共同为除病延年、养生健身服务。就医食相通的传统来说，有两方面的事实显得特别突出。一是历史上的药书几乎同时又是食书。如《黄帝内经》、《本草纲目》、《食疗本草》等。历代编著的正史，在介绍各种图书时，总是把食书列入医书之内。《黄帝内经》是我国最古老的一部中医文献，根据我们的祖先早就认识到饮食营养的合理调剂，是人们健康长寿的重要因素，因而提出了“医食同源”的学说。《黄帝内经素问》中提出的“五谷为养，五果为助，五畜为益，五菜为充，气味合而服之，以补精益气”的论述，既是医学方面不可忽视的至理名言，也是指导人们饮食的重要原则。《本草纲目》中的五味宜忌——五欲、五宜、五禁、五走、五伤、五过，也是阐述饮食与身体建康之间的关系。如五欲，

“肝欲酸，心欲苦，脾欲甘，肺欲辛，肾欲咸，此五味合五脏之气也。”二是医家多是懂饮食烹饪的行家，常根据患者的病情处以食方疗疾。

医食相通的传统和制度，从现代医学和营养学来看，实际上就是将医疗和食养紧密地结合起来。我国当代的预防医学、康复医学的治疗原理和治疗手段，其渊源应是来自我国古代医食相通理论的。

五、中国饮食文化的功用

中国饮食文化丰厚的物质和精神内涵，时时刻刻都在对中国人的饮食生活、精神生活产生着影响。研究饮食文化，重在继往开来，充分发挥饮食文化对饮食实践的指导作用。

（一）指导餐饮管理求精求美

精，是对中国饮食文化的内在品质的概括。“食不厌精、脍不厌细”是一种饮食的精品意识。这种精品意识是传统的，又是现代的。过去只有贵族阶层才能讲究，现在人民大众都在追求。孙中山曾说：“烹饪之术本乎文明而生，非深孕文明之种族，则辨味不精；辨味不精，则烹饪之术不妙，中国烹饪之妙，亦是表明进化之深也。”他把饮食文化的精妙同整个社会文明进步看成是相辅相成的关系。

精者，选料考究，货真价实也；精者，悉心调和、一丝不苟也；精者，配伍科学、营养合理也。“精”是对饮食品质的定位。就拿烹饪技巧来讲，刀法有直、平、斜、侧、滚，拼法有排、叠、摆、围、覆，灶上有炒、熘、蒸、煸、扒、焖……都显示着烹饪者精益求精的艺术匠心。现代饮食生活中，“精”的境界已从筵筵大宴走向寻常百姓家。老百姓不再是“大碗喝酒大块吃肉”，而是讲究少而精、讲究营养的合理搭配。在选料上，主料要精，辅料也不马虎。精制盐、精制面、精制油……比比皆是。工厂化生产的食品，包装精致，且注明营养构成，保质期。这说明，饮食文化的精品意识正在推动着餐饮以及食品工业的升级换代。

美，是指饮食活动给人们带来的审美愉悦和精神享受。首先是味道美。人们常以“味道不错”来表述自己对美食的印象。在诸多烹饪方法中，最具中国特色的方法是“调”，即“调和滋味”，所谓“五味调和百味香”。那么，什么样的“味”算美呢？《吕氏春秋·本味篇》中说的：“久而不弊，熟而不烂，甘而不浓，咸而不涩，辛而不烈，淡而不薄，肥而不膩。”是一种不偏不倚、恰到好处的味道美，一种“和”的境界美。实际生活中，人们可以在此基础上彰显个性追求，嗜辣、嗜甜、嗜酸、嗜咸，各成美味，可说是“趣味无争辩”。其次是口感美。菜点的酥、脆、松、硬、软、嫩、韧、烂、糯、柔、滑、爽、绵、沙、疲以及冷、凉、温、热、烫等，都是一种口感，是饮食过程中口舌器官的审美体验。所谓“适口者珍”，说明了口感美也具有多样性。再次是造型美。这是指饮食的视觉审美效果。烹调者通过精巧细腻的刀工改治，把原料精制成各种美妙的片、丝、条、段、块、丁、末、茸以及象形图案，这种工艺性原料佐以巧妙的勺工和出勺装盘艺术，菜点的造型、色泽便变幻多姿，从而使食客获得更为丰富多彩的视觉快慰。最后是包装美。通过对菜点盛器的美化来达到“绿叶配红花”的效果。可以说，美器是美食的一个有机组成部分。各式器皿参差陈设，体现出变化与和谐的统一，自然能烘托出佳肴的美观和宴饮气氛的热烈。现代工厂化生产的食品包装，从包装材料到图案、造型及至商标、条形码的设计等，都是塑造形象美的重要环节。

求精求美是饮食活动中贯穿始终的魅力，是饮食文化的基本内涵之一，是消费者的心理追求，是餐饮管理不可忽视的重要环节。

（二）指导餐饮消费审美养性

餐饮活动在充饥解渴的物质功能之上，还有认知和寄情的精神作用。小孩生下来，亲友要吃红鸡蛋，寄寓着传宗接代的厚望。生日寿宴、节日庆宴，都包含着人们的心理和情感因素。蒙古人敬酒，手指在酒杯内蘸3次，分别洒向天、地、人，祝愿天时、地利、人和，明显是借酒寄情。悲欢离合、送往迎来、谈生意、做买卖，人们都喜欢在饭桌上，用酒做媒介，通过吃吃喝喝，或激扬感情，或平息风波。餐饮成为别开生面的社交场所，成为人们传情达意的工具，发挥着对社会心理的调节功能。“饮德食和，万邦同乐”。从滋味的调和到人伦的和谐，中国饮食文化始终追求“和为贵”的哲学境界。围桌合食的餐饮方式，孕育调动着“和”的情感。尊卑有别、长幼有序、坐席方向、著匙排列、上菜次序……，宣染倡导着“和”的规范。奢靡就餐与俭朴就餐，暴饮暴食与营养平衡，粗野对客与文明服务，

等等，餐饮活动时时有情感的渲泄，处处是文明的张扬。

在中国餐饮文化至情尚礼的精神指导下，诚信经营、优质服务、平衡膳食、绿色原料，使得餐饮活动与自然生态和谐，与中华民族的优良传统和谐。对什么都敢吃的猎奇心理，上万元盛宴的奢侈作风，人乳宴、女体盛等荒诞怪异的形式，等等，应该说不！餐饮管理应该经济效益与社会效益并举，为中国餐饮文化创造富有时代气息的新内容，为社会主义精神文明和社会主义和谐社会的建设发挥促进作用。

补充案例 清明上河宴

我策划创制过一例《历史文化名饌·宋·清明上河宴》。起因在研读《东京梦华录》时，发现了 700 余个菜名。比如“蟹酿橙”，我问厨师能做吧，厨师用甜橙为盅，内盛芙蓉糊加蟹肉，味道极好。呀！古菜“蟹酿橙”复活了！进一步研究，一桌具有宋文化韵味的筵席诞生了。以苏东坡为形象代表，宋代古画点缀中式餐厅，宋代古筝曲作背景音乐，迎门名家书法“竹外桃花三两枝，春江水暖鸭先知。蒌蒿满地芦芽短，正是河豚欲上时”昭示筵席意境。看盘“竹外桃花”，头菜“黄袍加身”（蟹酿橙），接着“春江水暖”（山药鸭羹），“风波鱼舟”（鲈鱼脍），“南浦春来”（冰脆苦瓜），“千堆雪”（刺参河豚鱼），“又绿江南”（芦芽汤），佐“醉翁家酿”（自制米酒）。来自《东京梦华录》的古菜，用宋代名诗名句称呼，营造出了雅致空灵的就餐氛围。宾客惊讶千年前的古菜谱，宾客兴奋已经淡忘的名诗句得以复习，宾客满意餐饮的附加值是一段辉煌的历史文化。

这次餐饮创新的成功，得益于餐饮文化的挖掘。使我们看到了餐饮原料、技艺之外的还有广阔的创新空间。文化的附加，用餐氛围的升华，是宾客的需求，是餐饮业自身升级换代的需求。当然，餐饮业搞文化开发，不能墙头芦苇，贴贴标签，忽悠忽悠。违背了求真务实、求精致美的行业规矩，就会走上邪路。

第三节 中西饮食文化比较

一、中西方饮食观念的差异——营养与美味

（一）中国饮食注重口味

中国人的饮食追求是“美味享受，饮食养生”，把饮食的味觉感受摆在首要位置上，注意饮食审美的艺术享受。“民以食为天”的著名俗话的后半句是“食以味为先”。中国的传统饮食观，因缺乏科学技术的支撑，不存在量化的营养分析，只讲究辨证养生。饮食养生包括“辨证施食”与“饮食有节”两方面，原理还是阴阳五行的相生相克。中国人把饮食作为一种艺术，以浪漫主义的态度，追求饮食的精神享受。

（二）西方饮食注重科学营养

由于中西哲学思想的不同，西方人饮食重科学，以营养为最高准则，特别讲求食物的营养成分的搭配是否适宜，热量的供给是否恰到好处，以及这些营养成分是否能为进食者充分吸收，有无其他副作用。而菜点的色、香、味如何，则是次一等的要求。即或在西方首屈一指的饮食大国——法国，其饮食文化虽然在很多方面与我们近似，但一接触到营养问题，双方便拉开了距离。法国烹调虽亦追求美味，但同时不忘“营养”这一大前提，舍营养而求美味是他们所不取的。

基于对营养的重视，西方人多生吃蔬菜，不仅西红柿、黄瓜、生菜生吃，就是洋白菜、洋葱、绿菜花（西兰花）也都生吃。因而他们的“沙拉”有如一盘“饲料”，使中国人难以接受。现代中国人也讲营养保健，也知道青菜一经加热，维生素将被破坏，因而主张用旺火爆炒。这虽然也使维生素的含量下降，但不会完全损失，可味道却比“饲料”好吃得多。中国现代烹调正在追求营养与味道兼顾下的最佳平衡，这当然也属于一种“中庸之道”。

西方烹调讲究营养而忽视味道，至少是不以味觉享受为首要目的。他们以冷饮佐餐，冰镇的冷酒还要再加冰块，而分布在舌表面的味觉神经一经冰镇，便大大丧失品味的灵敏度，渐至不能辨味；那带血的牛排与白水鱼、白水肉，白水煮豆子、煮土豆，虽有点“味”，但基本不入讲究的“道”。

二、中西方饮食内容的差异

（一）中国饮食多以植物性食物，热食和熟食为主

中国人的传统饮食习俗是以植物性食物为主，把食物区分为主食和辅食两大类，主食是五谷，即

黍、稷、豆、麦、稻，辅食是蔬菜，外加少量肉蛋奶制品。形成这一习俗的主要原因是中原地区以农业为主的经济生产方式决定着人们的生活方式。当然与中国在相当长的历史时期中生产力落后、食物不够丰富的经济条件也有关系。但是全世界的营养学家都认为，与西方国家的过多动物性食物的饮食结构相比，中国人把日常食物区别为主食和辅食的饮食结构模式是优越的，是中国传统饮食的一大优点。这种以植物性食物为主动物性食物为辅的饮食结构不但有利于营养和健康，而且有利于节省能源、保护环境。

以热食、熟食为主，也是中国人饮食习俗的一大特点。这和中国文明开化较早和烹调技术的发达有关。中国古代人认为：“水居者腥，肉臊，草食则膻。”热食、熟食可以“灭腥去臊除膻”（《吕氏春秋·本味》）。

（二）西方饮食多以肉食、生食、冷食为主

与中国饮食多食谷物蔬菜恰恰相反，西方多食荤腥，以动物性原料为主。西方的饮食，由于生产方式以畜牧为主，肉食在饮食中比例一直很高。到了近代，种植业比重增加，但是肉食的分量仍然大大高于中餐。由于肉食天然可口，简单烹饪即可，所以限制了西餐烹饪技艺的发展。欧洲人在显示富裕的时候，多用饮食的器具来表现，器皿的多少和豪华成为讲究的内容。另外也不把饮食作为人生的至乐来追求。正好象一句中国的俗语“饱暖思淫欲”所概括的，西方人更多地追求情爱。西方文化表现为一种“情爱文化”，而不同于中国的“吃的文化”。另外，西方就餐方式多是自助餐、冷餐会，饮食中冷食居多，而色拉食品基本就是生食。

三、中西方饮食方式的差异

（一）中国的饮食方式——聚食制

在饮食方式上，中国人也有自己的特点，这就是聚食制。聚食制的起源很早，从许多地下文化遗存的发掘中可见，古代炊间和聚食的地方是统一的，炊间在住宅的中央，上有天窗出烟，下有篝火，在火上做炊，就食者围火聚食。这种聚食古俗，延绵至今。聚食制的长期流传，也是中国人重视血缘亲属关系和家族家庭观念在饮食方式上的反映。

如中国人最重视的中秋节的团圆，除夕之夜的年夜饭，全家男女老少、叔伯姑娘、兄弟姐妹团团围坐，合吃一桌菜，冷拼热炒沙锅火锅摆满桌面，大家这一口那一筷，几道菜同时下肚，这都与西餐的饮食方式截然不同。

中国历史上也有分餐的阶段。在《史记·孟尝君列传》中就有分餐的记载：孟尝君某日请一位新来投奔的侠士吃饭，侍从不小心挡住了烛光，侠士误认为自己的那份菜与孟尝君的不一样，欲离席而去。孟尝君为说明真相，端起自己的饭菜给侠士看，侠士羞愧难当，遂拔剑自刎以谢罪。如果当时实行的是合餐制，侠士就不会产生这样的怀疑了。

（二）西方饮食方式——分餐制

西方多采用分餐制。分餐制有这样五种形式：厨房分餐，也就是从厨房“出菜”时就分开了；服务员分餐，一是在餐桌上分，二是在餐桌旁的调理台分好送到餐桌；就餐者用公筷、公勺自己分；套餐、份饭；自助餐。以厨房分餐和自助餐为主要形式。无论是哪种形式，都可以达到用餐时防止疫病交叉传染、保障用餐安全的目的。厨房分餐，首先是各点各的菜，想吃什么点什么，这也表现了西方对个性的尊重。及至上菜后，人各一盘各吃各的，各自随意添加调料，一道菜吃完后再吃第二道菜，前后两道菜绝不混吃。自助餐则是想吃什么拿什么，能吃多少是多少，可以避免浪费。

四、中西方烹饪方式的差异

（一）中国烹饪随意性、趣味性强

1、中国饮食的随意性。中国饮食的烹调方法，会因各大菜系的不同风味与特色而有所不同。同一菜点的口味、主辅料的搭配也会因厨师的专长、喜好而有所不同，甚至还会因厨师临场情绪的变化，做出某种即兴的发挥。因此，中国烹调不讲求精确到秒与克的规范化，而存在随意性。

对食品加工的随意性，首先导致了菜谱篇幅的一再扩大：原料的多样，刀工的多样，调料的多样，烹调方法的多样，再加以交叉组合，一种原料便可做成数种以至十数种、数十种菜点。譬如最常用的原料鸡，到了厨师手中，做出数十道以至“百鸡宴”都不在话下。其他原料也是如此。因而在盛

产某种原料的地方，常常能以这一种原料做出成桌的酒席，如北京的“全鸭席”，延边的“全狗席”，广东的“全鱼席”、“全蚝席”，长沙李和胜的“全牛席”，北京一些清真饭馆的“全羊席”以及北京砂锅居的“全猪席”，皆体现了中国烹调的随意性派生出琳琅满目的菜式。

2、中国饮食的趣味性。在中国，烹调是一种艺术。一如女作家三毛在《沙漠中的饭店》一文中说的：“我一向对做家事十分痛恨，但对煮菜却是十分有兴趣，几只洋葱，几片肉，一炒变出一个菜来，我很欣赏这种艺术。”做菜既是一门艺术，它便与其他艺术一样，体现着严密性与即兴性的统一，所以烹调在中国一直以极强烈的趣味性，甚至还带有一定的游戏性，吸引着以饮食为人生至乐的中国人。

趣味的烹调在中国是有传统的，出土的汉画像《庖厨图》，就很像一个大杂技团演出的场面。杜甫《丽人行》中“弯刀缕切空纷纶”的诗句，提到的这种刀背上系了许多铃铛的刀，据说当年唐代的厨师可以用它一边切菜一边奏出丁冬的乐曲。可惜这种刀和操刀的技巧都已失传了。

对于崇尚融会贯通的中国人来说，“工作中有游戏，游戏中有工作”，方是人生正道。如此追求烹调中的乐趣，西方人是绝对不干的。西方人的信条是“工作时工作，游戏时游戏”，从他们那种机械论的两分法看来，工作中的游戏是失职，游戏中工作是赔本的买卖，都是“吾不为也”。

（二）西方饮食烹饪的规范性和机械性强

1、西方饮食烹饪的规范性

西方饮食强调科学与营养，故烹调的全过程都严格按照科学规范行事，牛排的味道从纽约到旧金山毫无二致，牛排的配菜也只是番茄、土豆、生菜有限的几种。再者，规范化的烹调要求调料的添加量精确到克，烹调时间精确到秒。此外 1995 年第一期《海外文摘》刊载的《吃在荷兰》一文中还描述了“荷兰人家的厨房备有天平、液体量杯、定时器、刻度锅，调料架上排着整齐大小划一的几十种调味料瓶，就像个化学实验室。”

2、西方饮食烹饪的机械性

由于西方菜点制作规范化，烹调成为一种机械性的工作。肯德基炸鸡不仅要按方配料，油的温度，炸鸡的时间，也都要严格依规范行事。因而厨师的工作就成为一种极其单调的机械性工作，有如自动化装配线上的一名工人，甚至可由一机器人来代行其职。再者，西方人进食的目的重在摄取营养，只要营养够标准，其他尽可宽容。今日土豆牛排，明日牛排土豆，在食客一无苛求极其宽容的态度下，厨师每日重复着机械性的工作，供应着老套的食品。在食客一无苛求极其宽容的态度下，厨师无被投诉之忧。

五、中西方饮食思想的差异——分别与和合

台湾国学大师钱穆先生在《现代中国学术论衡》一书的序言中说：“文化异，斯学术亦异。中国重和合，西方重分别。”此一文化特征，亦体现于中西饮食文化之中。西菜中除少数汤菜，如俄式红菜汤（罗宋汤），是以多种荤素原料集一锅而熬之外，正菜中鱼就是鱼，鸡就是鸡，蜗牛就是蜗牛，牡蛎就是牡蛎。所谓“土豆烧牛肉”，不过是烧好的牛肉佐以煮熟的土豆，绝非集土豆牛肉于一锅而烧之。即使是调味的作料，如番茄酱、芥末糊、柠檬汁、辣酱油，也都是现吃现加。以上种种都体现了“西方重分别”。

中国人一向以“和”与“合”为最美妙的境界，音乐上讲究“和乐”、“唱和”，医学上主张“身和”、“气和”。我们更希望国家政治实现“政通人和”。而我们称夫妇成婚为“合卺”，称美好的婚姻为“天作之合”；当我们表示崇敬之心时，更以双手“合十”为礼，而当一切美好的事物凑集在一起时，我们将其被誉为“珠联璧合”。

中国烹调的核心是“五味调和”。即《文子·上德篇》所称之为“水火相憎，鼎鬲其间，五味以和”。《吕氏春秋·本味篇》称赞“五味以和”是“鼎中之变，精妙微纤，口弗能言，志弗能喻”。

中国的“五味调和论”是由“本味论”、“气味阴阳论”、“时序论”、“适口论”所组成。就是说，要在重视烹调原料自然之味的基础上进行“五味调和”，要用阴阳五行的基本规律指导这一调和，调和要合乎时序，又要注意时令，调和的最终结果要味美适口。所以中国菜几乎每个菜都要用两种以上的原料和多种调料来调和烹制。即便是家常菜，一般也是荤素搭配来调和烹制的，如韭黄炒肉丝、肉片炒蒜

苗、腐竹焖肉、芹菜炒豆腐干……而此等原料若西厨烹制，则奶汁肉丝外加白水煮韭黄，或炸猪排佐以清水煮蒜苗，中国食客见如此中菜西做，自然是“哭不得笑不得”。而那地道的西菜，更是一块牛排佐以两枚土豆、三片番茄、四叶生菜，彼此虽共处一盘之中，但却“各自为政”，互不干扰。只待食至腹中，方能调和一起。

中国人把做菜称之为“烹调”，这意味着我们历来将烹与调合为一体。西方原来有烹无调，现在虽说也有了调，但仍属前后分立的两道工序。

烹调一直为中国人视为极大的乐趣，并以从事这一工作为充实人生的积极表现。有道是“上有天堂，下有厨房”，烹调之于中国，简直与音乐、舞蹈、诗歌、绘画一样，拥有提高人生境界的伟大意义。

本章小结

本章主要讲述了世界四大饮食文化体系及其各自的特点，分析了中国饮食文化起源于火的利用和熟食，及中西方饮食文化在饮食观念、饮食内容、饮食方式、烹饪方式和饮食思想上存在的差异。

本章主要名词

饮食文化 中国饮食文化 饮食语言 聚食制 分餐制

本章思考题

1. 试述世界四大饮食文化体系的特点。
2. 中国饮食文化包括哪些内容？
3. 饮食与文化的相互促进表现在哪些方面？
4. 中西饮食文化的差异表现在哪些方面？
5. 饮食文化对餐饮实践有什么指导作用？

案例:鲁菜的饮食文化

鲁菜，即山东菜。其历史悠久，影响广泛，是中国传统四大菜系之一。鲁菜以其味鲜咸脆嫩，制作精细享誉海内外。古书云：“东方之域，天地之所始生也。鱼盐之地，海滨傍水，其民食鱼而嗜咸。皆安其处，美其食。”（《黄帝内经·素问·异法方宜论》）齐鲁大地就是依山傍海，气候适宜。海鲜水族、粮油畜牲、蔬菜果品、昆虫野味一应俱全，为烹饪提供了丰盛的物质条件。早在春秋战国时代齐桓公的宠臣易牙就曾是以“善和五味”而著称的名厨；南北朝时，高阳太守贾思勰在其著作《齐民要术》中，对黄河中下游地区的烹饪术作了较系统的总结，记下了众多名菜做法，反映当时鲁菜发展的高超技艺；唐代，穆宗的宰相，临淄人段文昌，精于饮食，自编食经五十卷，成为历史掌故。到了宋代，宋都汴梁所称“北食”即鲁菜的别称，此时的鲁菜已具规模。明清两代，自成菜系，从齐鲁而京畿，从关内到关外，鲁菜的影响所及已达黄河流域、东北地带，有着广阔的饮食群众基础。鲁菜巧于用料，注重调味，适应面广。其中尤以“爆、烧、塌”等最有特色。正如清代袁枚称：“滚油炮（爆）炒，加料起锅，以极脆为佳。此北人法也。”瞬间完成，营养元素不易流失，食之清爽不腻。

小组讨论方案

中西方饮食文化差异的根源是什么？



第三课 厨房管理

第一节 厨房管理基础知识

第二节 厨房管理制度

第三节 厨房管理的运转流程

第四节 厨房组织机构及人员配置

第五节 厨房的设计与布局

第六节 厨房设备及用具管理

第三课 厨房管理

第一节 厨房管理基础知识

餐饮生产在厨房，餐饮服务在餐厅。餐饮生产从原料采购开始，经过摘洗开生，到配份、烹调、出品，是一套接连不断、有序递进的作业过程。其生产工艺流程是厨房管理的对象。过去的厨房管理是师傅带徒弟。现代厨房生熟分开、冷热分开、面菜分开，多工序、有规模、协同工作，具有小型工业企业或车间的特征。要提升厨房管理的科学化水平，必须研究把握厨房的管理职能以及实务性的操作流程。

一、厨房概念及生产特点

（一）厨房的概念

餐饮服务产品包括劳务服务和实物产品。厨房就是生产这些实物产品的地方。因此，厨房的概念可以这样表述：厨房是指餐饮实体为服务宾客而进行菜点制作的生产场所。

（二）厨房的分类

依照生产的规模，厨房可分为小型厨房、中型厨房、大型厨房。

依照产品的类别，厨房可分为中餐厨房、西餐厨房、热菜厨房、凉菜厨房、卤水烧烤厨房、燕鲍翅明档、面点厨房、西点厨房等。

依照不同的销售服务对象，厨房可分为零点厨房、宴会厨房等。

（三）厨房生产的特点

- 1、生产量的不确定性。
- 2、生产制作的手工性。
- 3、产品具有特殊性。

(1)菜点产品是食用性商品。菜点产品与普通商品一样，具有价值和使用价值，并且需要通过前厅服务宾客消费来实现其价值。因此菜点产品价值的实现有赖于厨房生产和前厅服务两个方面的配合。

(2)产品规格多，生产量小。菜点产品的制作量，根据宾客多少和菜点种类的多少而决定。因此，菜点生产往往表现为个别的、零星的、时断时续的、规格不一的作业方式。

(3)个别订制决定生产。一个中型的厨房通常每天需要提供百余种菜点，而这些菜点在内容上、形式上、数量上、制作方法上各有不同。宾客来餐厅就餐，对菜点的需求往往表现为个别订制，一桌菜点需要不重样的搭配变化，而这正是厨房生产的一大特殊性。

(4)产品销售的即时性。消费者从进餐厅到离开餐厅，快者半小时，慢者约1至2小时。而在这短暂的时间内，餐饮生产、销售、消费三者同时进行。这不仅要求厨房的各项准备工作要充分，还要求每一位厨师在生产过程中具有熟练的烹调技艺。菜点一经生产，其预期的质量效果随着时间的延长而降低，色、香、味、形、温等发生相应的变化。因此厨房生产应与前厅销售服务密切沟通，保证菜点即出即销。也只有这样，才能满足消费者的要求。

4. 产品的数量受时间和场所的限制。餐饮产品的销售，有一定的时间性，限定在早餐、中餐、晚餐的时段，其他时间一般没有销售量。与此同时，如果厨房狭小，应有的设备不足或厨房人员不够，就是在开餐高峰时段，菜点的生产和销量也必定会受到影响。

5. 烹饪原料和菜点成品易腐败变质和损耗。烹饪原料大多是鲜活的，含有各种营养素，如果在运输、加工过程中保管不善，极易腐败变质。菜点的成品如不及时销售，也容易被细菌、灰尘污染，甚至被内部职工偷吃消耗。这样，就有导致成本提高、利润下降的可能。

6. 菜点质量的不稳定性。厨房产品质量的不稳定因素主要表现在以下几个方面。

(1)菜点必须因人、因事、因地点、因季节等变化而变化。

(2)菜点生产具有一定的协作性，因为一道菜点需要数人共同协作才能制作完成，如果上一道工序不合格，就会影响下一道工序的质量，以致于整个产品的质量都受到影响。

(3)由于菜点生产是手工操作，每一位厨师的技术都存在差异，所做菜点的质量就有所不同；即使

是同一位厨师，往往因为体力、情绪、环境等因素的影响，同样会生产出不同质量的产品。

(4)同样的烹饪原料，由于产地不同、季节的不同，在烹饪加工中也会发生不同的变化。

二、厨房管理的含义

厨房是餐饮实体的生产部门，负责将各类食品原料经过科学合理的加工，烹制出具有技术和艺术含量，具有风味特色的各种菜点，在满足宾客需要的同时为餐饮实体创造经济效益。因此，厨房管理的含义，主要是指在满足宾客需要的目标下，对厨房的人、材、物等进行管理，即对厨房人员安排、餐饮原料及厨房设备、工具和生产流程及产品质量等的管理。准确的说，厨房管理是指依照一定的规律、原则、程序和方法，对厨房内的各种资源(人员、原材料、能源、资金、设备、时间、等)，进行有效的计划、组织、指挥、协调和监督，充分发挥员工的积极性，以实现餐饮实体经营目标的活动过程。

三、厨房管理的基本职能

厨房管理的基本职能就是通过计划、组织、指挥、控制、协调、反馈等程序，利用厨房内的各种资源，以最小的消耗，取得最大的经济效益。

(一) 计划职能

厨房的生产计划是各项工作的基础，它是依据餐饮经营方针和经营目标，对产品设计、厨房的运转程序等的运筹规划。要使生产计划得以实施，还要了解厨房现有的人员数量、技术水平、烹饪设施和设备，了解同行及竞争对手的经营水平、规模、特色等，并根据历年的销售资料进行指标数据的预测。而且，员工培训计划、设施设备更新计划、厨房改造计划、菜点开发创新计划等也要适时配套。全套计划在实施过程中，要及时检查，动态调整，提高计划的有效性。

(二) 组织职能

组织职能就是管理者根据计划的目标，建立一个有效的组织机构，合理的配置人员，协调各方面和各工种人员的目标任务，选择各岗位负责人和技术骨干，规定其职责和权力，做到人尽其才，使组织机构充分发挥作用。

(三) 指挥职能

厨房由许多工种、环节组成，是分工协作的联合体。要使它成为一个有机整体，必须要有强有力的指挥系统。做到令行禁止，步调一致。

(四) 控制职能

厨房的生产是一个动态过程，随着内外条件的变化而波动。要想有效地实现既定目标，仅有良好的计划和组织指挥是不够的，还要有严密的控制系统。这个控制系统主要是督导每个部门、每个岗位的工作进展符合既定的计划、目标和标准。检查、分析计划执行的情况，发现偏差，找出产生偏差的原因和克服的办法。

(五) 协调职能

管理学家把协调称之为“管理中的管理”。厨房的协调就是将厨房内外，各个环节、各个方面的力量作动态的综合平衡，使之相互协调，配合默契，紧紧围绕着生产计划来开展工作，以便能够顺利完成经营目标。

(六) 反馈职能

反馈的目的就是调整检验决策和计划，使管理更加有效。厨房生产与管理信息的反馈来自于三个方面：一是厨房内部生产人员对厨房所订的各项计划在实施过程中的意见；二是厨房外部对厨房生产的意见，即餐厅服务人员和宾客对厨房生产的意见；三是市场信息对厨房生产的影响。市场信息包括市场饮食动态，市场原材料的供给等方面情况。通过各渠道的信息反馈来修订下一步的生产计划和其它计划，并及时调整当前的工作目标，改进工作方法，提高管理效率。

四、厨房管理的主要任务

（一）提供优质餐饮产品，开创独特的饮食风格

提供优质产品，就是提供能满足宾客要求的优质菜点，这是厨房管理最基本的任务。开创独特的饮食风格，就是要发挥本店的技术专长，充分利用名特物料，运用独创技法和独有菜式，力求新颖别致，振人耳目。并且亮出名店、名师、名菜、名点的旗帜，显现与众不同的品牌特色。

（二）建立合理的组织机构，调动烹调师的积极性

一个厨房必须有一个合理的组织机构，合理组织人力，量才使用，人尽其才。正确对待烹调师提出的要求，仔细分析，鼓励和帮助烹调师发挥特长，调动其积极性，提高菜点的质量。

（三）加强厨房生产的成本控制，做到标准化、规格化生产。

（四）设立精练、高效的生产运转系统

（五）建立健全岗位责任和规章制度

健全各项规章制度，是厨房管理成败的重要保证。各项规章制度必须是切实可行的，它可以使每一个岗位的生产人员明确自己的职责和具体的任务，以保证各项工作按标准、按程序、按规格进行。制度一旦制定公布，厨房管理者必须严于律己，模范执行，确保制度的严肃性。正如喜来登集团提出的制度好比“红炉”，一是它一直保持热烫；二是你若碰它，它就烫你（你不碰它，它也不会主动烫你）；三是任何人碰它，都会被烫。

（六）加强培训，提高烹调师的素质

烹调师文化素养的提高、职业道德的培养、岗位职责的学习、专业技能的培训等等。要不断地灌输厨房管理的新理念，增强参与市场竞争的能力。

五、厨房管理的可行方法

（一）大厨工作制

厨房实行厨师长负责制。厨师长的技艺、能力、人格和所采取的管理方法，会直接影响厨房的管理效果。因此，厨师长对厨房的人员组织、各个岗位的安排、厨房物料的管理、菜点的生产质量以及餐饮服务和销售的协调等，都负有重要的责任。一个合格的厨师长，就能够带动整个厨房，把厨房的管理搞上去。

（二）岗位工作制

岗位工作制，也叫制度管理法。明确厨房的岗位职责，建立健全相关制度，并具体落实到各个工作岗位上去。如，通过成立“最小成本核算单位”工作小组，对该岗位的成本进行详细有效的控制。以头灶主厨小组为例，主灶、主墩、主荷三人组成一个小组，从菜点设计、原料采购申报单、菜点的推出，以及每天本小组的菜点销售额、所消耗的原料成本等，都要有详细的记录和报表，成本消耗一清二楚，工作量和作业绩也一清二楚。岗位职责的落实是衡量评估每个人工作绩效的依据，是工作中进行相互沟通协调的依据，也是考评岗位人员综合素质的参照，同时也是实现厨房工作高效率的保证。

（三）激励工作法

在厨房生产过程中，要提高生产率，稳定产品质量，就必须重视人的作用。人力资源决定着其他资源的使用效果和运转效果。激励工作法就是激发和调动人的积极性和创造性的重要手段。美国哈佛大学的詹姆士博士曾经指出：“绝大多数的职工为了应付企业指派给他的全部工作，一般只需付出自己能力的 20—30%，即能达到企业的需求。”也就是说，烹调师为了“保住饭碗”，在工作中只需付出很小一部分智慧和能力就能说的过去。如果能利用有效的激励手段，使烹调师付出全部能量的 80—90% 的话，烹调师的工作表现和厨房的业绩将会发生重大的飞跃。

（四）转化后进法

对于后进的烹调师来讲，更应采取有效的方法来调动他们的积极性，也就是改造后进法。管理者要积极主动地关心他们，耐心的实施心理辅导，分析后进的原因，安排合适的工作岗位，充分发挥他们的特长，使其树立工作信心。另外，通过有效的培训，加以严格的督导和帮助，使其感受成功的喜悦；对屡教不改者，实施严格的纪律约束，让其感觉到压力。对于一些老资格的烹调师的不思进取的表现，不能听之任之，有违纪违规行为的，要严肃处理，否则会严重影响到整个厨房的管理。但是在处理上要慎重，注意言辞褒贬得当，在公开场合要不失时机地对他们好的行为表现给予表扬，赞扬其丰富的工作经验和以往对餐饮实体所作的贡献，并要求其他烹调师向他们学习。在自尊自爱心理的驱

使下，他们的工作表现将会保持在一定的水平上，有时还会将一些后进的烹调师带上来一起努力工作，这就是改造后进法所产生的效果。

对经过改造还不能见效的个别烹调师，就要采取纪律处分法来进行管理。

第二节 厨房管理制度

一、制定厨房管理制度的意义

厨房管理制度是规范和纠正烹调师工作行为的措施。科学的厨房管理是依靠一整套的规章制度来运行的，制度应该成为厨房生产运转的支撑平台，既是烹调师工作的规范，也是烹调师利益的根本保障。

二、厨房管理应建立如下制度

（一）厨房的工作制度

厨房的工作制度是每一位厨房人员必须遵守和执行的基本规则。它的主要内容有：厨房人员的工作时间、工作态度、工作纪律、仪表仪容、上下班签到，以及员工用餐等方面的规定。厨房工作纪律示例如表 p58-59 3-1、3-2、3-3 所示。

（二）厨房的值班制度

厨房的值班人员必须遵守值班制度，如：准时到岗；准时离岗；认真填写值班记录；当遇到不能解决的问题要及时向值班经理汇报；应妥善处理各种突发问题。值班的日记应一班交一班，要明确值班职责、值班时间、值班地点、应承担的值班责任等内容。

（三）厨房的卫生制度

厨房卫生是厨房管理的重头事项，厨房卫生制度应依据国家颁发的《食品卫生法》和有关条例，根据当地政府和餐饮业规定的卫生要求，制定合乎实际情况的厨房卫生制度。卫生制度的具体内容应包括如下几个方面：

（1）卫生要求；

（2）卫生标准：日常卫生标准、周期卫生标准等；

（3）卫生内容：个人卫生、食品卫生、环境卫生、设备卫生，等。

（四）更衣室管理制度

个人衣着不得进入厨房工作场所，穿着工作服不得离开厨房。这是厨房秩序的需要，也是卫生安全的需要，也是防范偷窃的需要。更衣室是烹调师更换衣着的必要场所。更衣室的橱柜供个人存放上下班周转衣物，不得成为个人的储物箱，更不得允许有公共财物藏匿其中。更衣室及橱柜是允许保安部门开锁检查的。

（五）安全制度

为杜绝各种事故，厨房安全制度应包括：

（1）食品及原料的卫生安全；

（2）设备使用的安全；

（3）人员在工作中的安全；

（4）厨房环境安全；

（5）厨房内食品仓库的安全。

（六）奖励制度

为了促进社会主义的物质文明和精神文明的建设，造就一支高素质的烹调师队伍，使厨房管理工作更有成效，奖励制度应明文规定奖励目的、奖励条件、奖励程序、奖励方法等内容。

（七）纪律检查制度

纪律检查制度要有两方面内容：一是违规违章的考核办法、处罚办法。二是自检自纠。工作检查应包括管理性质的检查、自身工作的检查以及相互监督检查等内容。

（八）其他制度

如会议制度、原料进出制度、定期盘存制度、请销假制度、市场考察制度、厨房设备保修制度等等。

第三节 厨房管理的运转流程

一、确定厨房的生产目标

厨房的生产目标是根据餐饮实体的经营目标而制定的，包括厨房生产的规模，生产的特色，服务的对象，以及广泛调查测定定的生产指标和利润指标。

二、调查分析客情，进行各项预测

调查分析客情可从两方面入手，一是消费者意愿；二是消费特征。从消费者意愿方面主要掌握宾客希望设立哪些饮食项目、什么风味的菜点、营业时间如何、菜点的数量、价格多少为适宜、对有盘饰的菜点是什么态度等。从消费特征来看，可以了解到消费的层次、消费的数量和消费的水平。通过分析客情，设计餐饮产品的档次和特色。

预测主要是指客源倾向和客源需求预测，厨房生产成本的消耗和生产量的预测，新设备、新原料、新技术对厨房发展的影响的预测，产品价格和利润的预测，等。预测有长期的，也有短期的。厨房生产的预测往往使用短期预测和近期预测两种。所谓短期预测，就是半年或3个月的预测；近期就是3个月以内的预测；近期预测的精确度较高，能及时反馈信息，以便更好地、更有效地制定厨房的生产目标。

三、进行菜单的筹划

菜单是厨房设计与布局的纲领，是厨房一切工作的依据。菜单标志着一个厨房的生产特色，同时也反映了厨师的技术力量。菜单制约着厨房生产的全过程。从采购原料、加工、烹制菜点直到销售，厨房的一切工作都是围绕菜单进行的。

四、制定各项生产标准

因为厨房生产的手工性、经验性、烹调技术的差异性，以及厨房分工合作的生产方式，都会导致产品的数量、形状、口味、色泽的不稳定。也就很难树立起特有的饮食品牌形象。制定各项生产标准，可作为厨房人员的工作指南、规程；也可作为厨房管理者检查、控制的依据。

五、用料订货，组织采购

厨房通常是根据菜单的内容确定采购的品种。根据正常销售量确定原材料的订购量；根据菜点的制作要求来制定原料的规格、质量；根据用料的时间来制定采购的时间和到货的时间。

六、验收贮藏

验收就是检查采购送来的货物数量是否符合订购数量，原料的质量是否符合采购的规格标准，价格是否符合标准价格或事先预订的价格等。也就是说，验收不仅要检查数量，还要检查质量和价格。如果验收时发现不符合要求的原料要进行退货。

七、领料和发放

厨房使用的鲜活原料一般是直接进货，其它物料需经仓库领料。领料是厨房生产的一个环节。厨房应派专人领料，领料单必须由厨师长签字才能生效。仓库必须凭手续齐全的领料单发货。对于从仓库领回的物品，厨师长要亲自复核或派专人核实数量，以避免出现管理上的漏洞和差错。

八、合理加工烹调

（一）制定加工标准。比如，涨发率、净料率、加工程序等。

（二）按标准食谱进行配份。

（三）按标准食谱进行合理烹制、装盘。

（四）按时出菜，掌握出菜的速度。

九、成品的销售

厨房对菜点的销售应坚持凭点菜单提供菜点。对销售的频率作记录，对销售量特别高或销售量特别低的菜点要进行分析，查找原因。对宾客的投诉意见要予以重视，及时纠正。厨房对预制的成品菜

点或剩余食品要加强管理，防止损耗。

十、阶段性经营分析

阶段性经营分析主要是指以下三个方面：

- (一) 生产成本指标的分析
- (二) 产品质量的分析
- (三) 产品销售的分析

通过这三个方面的分析，找出存在的问题，分析问题存在的原因，制定改进措施，促进下一阶段厨房生产的正常运转。厨房管理的具体实施(如图 3-1)是一个循环往复的过程，通过循环，不断提高厨房的管理水平。

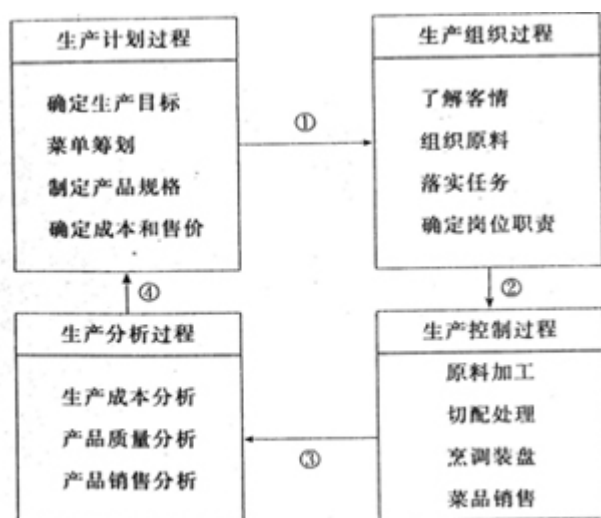


图 3-1 厨房管理运转流程示意图

第四节 厨房组织机构及人员配置

一、厨房组织机构是厨房生产运作的基础和载体。厨房组织机构的设立应遵循科学管理的原则

1、因事设职与因人设职相结合的原则。组织设计的根本目的是为了保证组织目标的实现，逻辑性地要求首先考虑工作的重点和需要，要求因事设职，因职用人，而非相反。即“事事有人做”，而非“人人有事做”。但对特殊的人（身怀绝技、一招鲜吃遍天），组织机构设计中应考虑特殊的安排。这也是传统行规的要求之一。

2、权责对等的原则。承担多大的责任，就应该赋予相应的权力。如没有明确权力或权力的应用范围小于工作要求，则可能使责任无法履行，任务无法完成。当然，权力不能超过其应负的职责。不负责任的滥用，会危及整个组织的运行。

3、管理幅度适当的原则。通常，一个管理者的管理幅度以 3—6 人为宜。影响厨房生产管理幅度大小的因素主要有：

(1) 层次因素。厨房内部的管理层次要与整个餐饮实体相吻合，层次不宜多。基层管理人员与厨房员工沟通和处理问题比较方便，幅度可大些，一般可达 10 人。

(2) 作业形式因素。因厨房烹调师集中作业可比分散作业的管理幅度大些。

(3) 能力因素。下属自律能力强、技术稳定、综合素质高，幅度可大些；反之，就要小些。

二、厨房组织机构的形式

1、大型的厨房组织机构。大型厨房设总厨师长（行政总厨），指挥整个厨房系统的生产运行，通常大型厨房设若干个分厨房，负责各自的食物原料加工，并按规格配份，供应各餐厅（p65 图 3-2）。

2、中型厨房的组织机构。中型厨房通常由餐饮部副经理或总厨师长负责整个厨房系统的生产运行，可设一个中餐厨房和一个西餐厨房，两个厨房兼有多种生产功能。中型厨房也可以采取大型厨房组织形式，设有若干个分厨房和中心厨房，只是厨房的规模稍小、岗位较少（p66 图 3—3）。

3、小型厨房的组织机构

小型厨房规模较小，受厨房面积、厨房设备、烹调师等诸条件的限制，厨房组织形式较简单，通常由一名非脱产的厨师长对生产进行监督和指导。这种组织形式从管理人员到员工不存在中间层次，权力集中，命令统一，决策迅速，便于相互交流沟通（见图 3—4）。

三、烹调师配置和各岗位职责、素质要求

（一）烹调师配置的原则

- 1.以满负荷生产为中心原则。
- 2.管理幅度适当的原则。
- 4.分工协作的原则。
- 5.符合劳动力成本控制的原则。
- 6.提高工作效率的原则。
- 7.根据工作预测配置烹调师的原则。
- 8.根据职务分析和岗位分析配备烹调师的原则。

（二）确定烹调师配置数量的方法

1. 按比例确定。国外饭店一般以 30 个餐位至 50 个餐位配备一名烹调师。国内档次较高的饭店一般是 15 个餐位配一名烹调师；规模虽小但规格高的特色餐饮实体，甚至每 7—8 个餐位就配一名烹调师。中西方烹调师配比有较大悬殊，其原因主要是由于产品结构、品种数量、生产制作的繁简以及原料的加工和设备、设施的配套使用等情况的不同而造成的。

粤菜厨房内部烹调师配备比例一般为：一个炉头配备 7 个烹调师。如：2 个后镬（hào 锅，指炉头）、2 个打荷、1 个上杂、2 个砧板、1 个水台、1 个大案（面点）、1 个洗碗、1 个拣菜煮饭、2 个走楼梯（跑菜）、2 个插班（如果炉头数在 6 个以上，可设专职大案，专职伙头）。

其他菜系的厨房，炉灶烹调师与其他岗位烹调师（含加工、切配、打荷等）的比例是 1：4，点心与冷菜烹调师的比例为 1：1。这些均可用作参考。

后面讲餐厅布局时还会讲到 6 个餐厅需配一个炉头，等等。这些数据是相互关联的。

2. 按工作量确定。（P67）

3. 按岗位描述确定。（p67）

（三）厨房各班组的职能

由于厨房的组织形式各不相同，各班组的职能也就不尽相同。归纳起来厨房可由六大班组组成。

1.加工班组。加工班组主要负责菜点原料的拣摘、洗涤、加工、切割，是为配菜打基础的部门。对厨房生产成本控制有很大的作用。

2.配菜班组。配菜班组主要负责菜点主料、配料、小料进行有机的配伍，为炉灶烹调做准备。该班组决定单位菜点的用料数量，对厨房生产成本控制起着至关重要的作用。

3.炉灶班组。炉灶班组将已配制好的菜点原料烹制成符合风味要求的成品，并及时有序地提供出品。该班组是形成菜点风味、体现酒店厨师水平的重要部门。

4.冷菜班组。冷菜班组包含着卤水部、烧腊部，负责开胃菜、烧烤、卤水菜点、生冷菜点、食品雕刻的制作出品工作。该班组的技艺精致与否，体现菜点的艺术性档次。

5.面点班组。面点班组负责面食、米饭、粥、糕点食品的制作出品。

6.燕鲍翅明档组。明档组一般设在零点大厅或迎门大厅里，明火亮灶，负责燕、鲍、翅、参、肚等高档原料的烹制，一般由专人制作，或由灶头、打荷、上杂共同完成。

（四）厨房的岗位职责与烹调师的素质（p68-71）

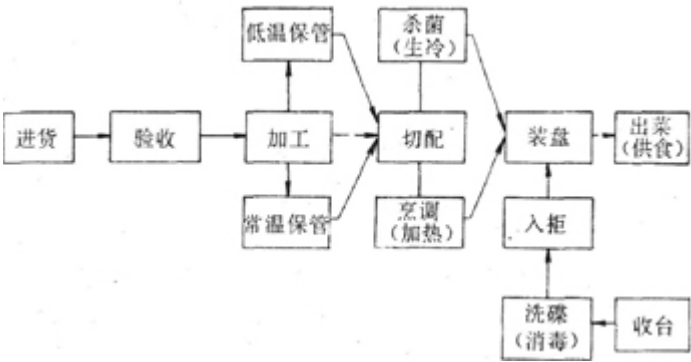
第一节 厨房的设计与布局

一、厨房设计与布局的要求

1、厨房设计要确保工艺流程的顺畅。厨房生产从原料购进开始，经过初加工、切割配制到烹调

出品，是一项接连不断、循序渐进的工作，因此在设计厨房时，应考虑所有作业面和设备的分布与厨房加工生产出品的次序相结合，要避免走回流路与交叉路，特别要防止各厨房烹调出菜路线与洗刷间、储物间、消毒室交错。在厨房的物流和人流的路线的设计布局时，应充分考虑到各厨房领料、清运垃圾路线的畅通。

2、厨房的生产，加工应集中紧凑，部门安排在同一楼层，同一区域内。这样可减少原料，成品的运输距离，提高工作效率，减轻厨房员工的劳动强度，便于管理者集中控制和督导。要尽量使出品厨房接近餐厅，这样有利减少产成品的运输时间，增加上菜速度，最大限度的保证产品的口味。



3、注重食品卫生和生产安全。

4、留有调整发展空间

二、厨房设计与布局程序和方法

楼房的建筑设计者往往先入为主的对厨房进行设计和布局。而这些厨房所需的功能，建筑设计者并不十分了解。更有甚者，在连餐饮、经营策划、经营目标、经营方式、经营品种等都没有确定的情况下，就开始厨房的设置了，这样的厨房布局和设计可能装修很豪华，但厨房的功能却不能满足餐饮生产和厨师操作的需要。结果出现厨房完工交付之日也是改造开始之时的怪现象。

厨房的设计是一个综合工程。一般说来，大型厨房设计大致有以下人员参加：厨房建设设计人员、厨房装饰设计人员、厨房水暖工程技术人员、饭店管理人员、厨房策划人员、厨房管理人员、厨房操作人员等等。

厨房土建阶段，在听取厨房管理和操作人员建议的基础上，以厨房建设设计、土建水暖、工程技术和装饰设计人员为主拟订建设方案草案，经厨房管理部门审核后，由投资方最后核定。厨房建筑完成后，对厨房内部的设计与布局则应以厨房策划、管理、操作人员为主，拿出设计布局方案，经厨房管理部门审核后实施。

三、厨房设计与布局的内容

(一) 厨房面积的设计与设施布局

厨房面积应与餐厅有一个合适的比例。厨房面积对顺利进行厨房生产是至关重要的，它将直接影响到厨房的工作效率和生产量。实践上，厨房面积可根据就餐人员的数量来确定，其参考数据如表 3—4、3—5、3—6。(P74)

表 3—4 餐厅与厨房面积比例简表

各部分名称	各部分占总面积比例%
餐厅	50%左右
客用设施	7.5
厨房	21%左右
仓库	8
清洁	7.5
员工设施	4
办公室	2
总计	100

表 3—5 根据厨房供餐人数确定厨房面积

餐厅就餐 人数 (人)	人均占有厨房 面积 (m ²)	厨房面 积 (m ²)	厨房占前后台 总面积的比率
100	0.6	50	50%左右
250	0.48	118	47%
500	0.46	220	44%
750	0.4	307	41%
1000	0.35	380	38%
1500	0.33	525	35%
2000	0.3	640	32%

表 2—6 中餐厨房生产区域面积分配情况一览表

厨房各生产 岗位名称	所占厨房总面积的 比率 (%)
炒锅岗	30
配菜岗	15
面点粉笼岗	15
凉菜卤水烧 腊岗	10
原料初加工 岗	15
鲍翅明档岗	10
厨师长办公 及其他	5

(二) 厨房设备布局

1、相背型布局。相背型布局是把所有的烹调设备背靠背地组合在厨房内，置于同一通风排气罩下，厨师相对而站，进行操作。工作台安装在厨师背后，其他公用设备可分布在附近的地方。这种布局由于设备比较集中，使用一个通风排气罩比较经济，但存在着厨师操作时必须多次转身取工具、原料，以及必须多走路才能使用其它设备的缺点。

2、直线型布局。这种布局适用于大型餐馆分工较细的操作过程。所有主要烹调设备通常依墙直线排列，置于一个长方形通风排气罩下。每位厨师按分工专门负责某一类菜点的加工烹制，所需的设备均分布在左右和附近。与之相应的厨房其它设备（如打荷台、出菜台）等也是直接排放。这种布局使厨房整洁清爽，流程合理通畅。

3、U 型布局。厨房设备较多而所需生产人员不多，出品较集中的厨房部门可按 U 型布局。这种布局一般将工作台，冰柜以及加热设备四周摆放留一出口供人员、原料进出，这样人可以在中间操作取料方便，而且可节省跑路距离。这种布局一般使用在点心间、冷菜间、火锅、涮锅操作间等。

4、L 型布局。L 型布局通常将设备沿墙设置成一个直角形，当厨房面积、形状不便于设备作直线型或相背型布局的，往往采用 L 型布局。这种布局是将小型设备放在一边，大型设备呈直线形放置于另一边，两边相连呈直角形式，集中加热抽排烟，这样厨师可兼顾同一组设备，可节省人力。这样布局一般在面点生产间、西饼屋和小型厨房得到应用。

(三) 厨房的高度设计

厨房的高度设计，主要是指炉灶烹调操作间的高度设计。高度在 2.8 米—4.3 米较为适合。

(四) 厨房的配套设施设计

1.厨房与餐厅通道设计。双道双门，左进右出，避免碰撞，确保安全。且隔味、隔热、隔音。厨房内，门的数量减到最少。

2.通风设施设计。厨房内不设窗户，以利设备负压换气。一个厨房内换气的次数应不低于每小时 40 次，保证空气清新，避免员工遭受油烟侵害；不高于每小时 60 次，保证空调效果，节约能源。

如果单位时间内排出的空气体积大于吸进的空气体积，就会形成厨房空间的负压。各种味道的污染气体就不会弥(mi)漫到餐厅。

3.排油烟设计。常用的直排式油烟罩，外排后污染环境，烟道积垢易生火灾，应定期清洗。新式的间排式运水烟罩，油烟通过罩内的水体过滤后排除，不污染、不积垢，应推广使用。

4. 照明设施设计。厨房照明，应达到光亮适度的要求。厨房内照明为 200—300 勒克斯，加工烹调工作台的照明是 350—400 勒克斯。有利烹调师看清菜点色泽火候。同时，光照不应超高，节约用电，保证人身安全。

5. 温度设施设计。厨房内温度，冬季摄氏 18 度以上，夏季摄氏 35 度以下，确保员工身体健康。有条件的厨房应安装空调或岗位送风装置调节厨房内温度。冷菜间常年摄氏 18-20 度恒温为宜。

6. 消音设施设计。厨房是有噪音，主要来自于排烟、换气设备、冰箱冷冻设备及厨房内刀砧(zhen)斩切、煎炸烹调等声响。可以安装消音设备，控制能降消的噪音。

7. 冷热水供应、排水设施设计。厨房内的灶台、洗池，应冷热水双管道供应。有些水池可直通下水管道排放。灶台前一定要设地面排水沟槽，加格栅槽盖，灶台污水经过隔油器入槽排走。厨房的污秽(hui)程度重，洗刷频率高，厨房地沟是一项重要保洁设施。地沟要有合适的坡度，朝着下水口的方向越来越低，排水顺，防止滞留腐臭。地面槽沟不一定设在烹调师脚下，站立走动不方便。

(五) 厨房的装修设计

厨房的地面，应使用卫生、耐脏、防滑、耐磨，吸水和油、易打扫的地面装饰材料(强调一下，防滑、安全第一。书上不吸水,避免藏污纳垢，也是一家之言。小尺寸 100/100 较好。控制污染扩展的餐厅地毯，勤清洁)。厨房墙面要从美观和卫生两个角度来考虑，选择耐腐蚀、不易积存油污或较易擦洗的墙面瓷砖从墙跟满贴到与天花板相接之处。天花板的装饰要达到 4 米左右的高度，过低空气流通差，气味、温度易升高。表面要光滑平整，便于打扫。采用抗滴水漆，避免脱皮、凝水滴落污染食物。

第六节 厨房设备及用具管理

一、厨房设备及选购原则

(一) 厨房设备的要求

1.卫生。由于厨房设备是生产供人食用的产品，大部分设备将与食品直接接触。设备必须无味、无毒，符合有关标准，并便于清洁、消毒、杀菌等。

2.较高的抗腐蚀性。要求设备与器具有良好的抗腐蚀性能和化学稳定性能，即使在高温热辐射、热油等的条件下，也要有良好的抗氧化性和抗腐蚀性，不能因上述原因而生成有害人体健康和损害食品营养风味的成份。

3.较强的耐磨性。由于烹饪过程中的热损和机械磨损较突出，频繁进行加热和操作要求设备和部件具有较好的性能。

(二) 厨房设备的分类

1.原料预处理设备。原料预处理设备是烹饪原料在烹制前进行机械加工的装置。可分为两大类。

(1) 原料加工设备。主要有：锯骨机、切片机、榨汁机、搅拌机、绞肉机、家禽脱毛机等。

(2) 面点加工设备。如：和面机、压面机、搅拌机、打蛋机等。

2.加热设备。加热设备是对烹饪材料进行加热或熟制处理的设备，根据能源的不同可分为燃料设备和电热设备。

(1) 燃料设备。以固体、液体、气体燃料为热源的设备。如：炉灶灶炉、煲仔炉等。

(2) 电热设备。以电为能源，且能够经济而有效的用于食品热处理方面的设备。如：电烤箱、微波炉、电煎锅、电炸锅等。

3.厨房器具。厨房器具的分类方法多样，按用途可分为加工类器具、烹调类器具、其他器具。

(三) 厨房设备的选购程序

1.项目提出。根据厨房的生产规模、经营方针和实际需要，提出所需的设备清单。

2.调查研究。

(1) 餐饮实体提出项目的理由与背景,设备的利用率和潜力状况,安装设备的环境条件,能源的供应情况,资金来源,操作和维护的技术水平和人员配备等方案。

(2) 设备制造厂方面,厂家信誉情况,技术水平,质量状况及售后服务。

(3) 费用、售价、运输费、安装费、保险费等。

3.进行可行性研究。

(1) 总论、投资项目的背景和历史条件,对研究结果的概要说明及项目存在问题和解决方案。

(2) 与项目有关的市场状况和前景。

(3) 设备与所需能源的类型,对保证设备正常运转所需的能源、辅助材料和配件等物资条件应有充分的分析研究。

(4) 环境保护,设备运行是否存在排放废气、油烟和噪声污染问题,并提出解决方案。

(5) 设备投资方案的经济评价。经济评价是可行性研究的主要内容,要说明投资总额、资金来源、投资方案的经济效益,要对多种方案进行客观比较,选择最佳方案。

(6) 项目的实施计划。要精心安排项目的规划、设计、采购、安装、试验和投产等工作。

(7) 可行性研究结论:综合各项分析,从技术、经济方面归纳可行性意见,并明确存在问题和提出解决方案。

二、厨房设备及用具的使用和保养

厨房设备及用具是经营投资的重要部分,更是厨房生产中必不可少的条件之一,加强厨房设备的使用保养也是厨房管理的重要内容。

厨房设备及用具一般有冷库、冰箱、烤箱、打蛋机、粉碎机、压面机、微波炉、炒灶、蒸灶、煲仔灶、西菜炉、烤炉、炒锅、铁筷子、箴篱、油盐子、调料合、刀、雕刻刀、菜墩子、配菜马斗、炊帚、擀面杖、面盆及其他工具、用具。

厨房设备及用具的使用必须根据各种设备说明书进行培训、操作,并将所有说明书集中保存(备查)。主要设备做到专人使用、定期保养维修,若有不安全、不正常的迹象应及时报修。

各种设备的放置位置要恰当合理,要便于使用、便于维修保养、利于设备不受有害气体与其他腐蚀物的影响。

各种设备都应保持清洁,定期清洗、清理。储存物品要区分品种、类型而分别放置。

三、厨房设备的管理方法

(一) 建立设备档案,做好分类编号。

(二) 分级归口制定维修保养规程,实行岗位责任制。

(三) 随时考核设备使用效果,提高设备利用率。

(四) “五常法”的勤整理、勤清洁是管好、用好设备、工具的有效方法

本章小结

厨房生产活动的正常运行管理,首先要通过比较成熟而先进的厨房管理方法,调动烹调师的积极性,从而能动、高效、高质量的完成厨房生产任务;厨房生产运作的正常进行,必须以完善、健全的各种厨房管理规章制度为保证。因此,通过制度的细化和规范化,厨房的管理才能进入一个正常有序的运作流程。

其次,要建立起合理的厨房生产组织机构,并本着科学、合理、经济、高效、实用的原则,配置相应资格的烹调师。根据厨房生产规模结构的不同,厨房组织机构可分设为不同形式。现代大型厨房、中型厨房和小型厨房的组织机构各有特点。厨房烹调师的配置,包括两层含义:一是指满足厨房生产的所有烹调师(含管理人员)的配备,也就是厨房烹调师定额;二是指烹调师的分工定岗,即厨房各岗位选择、配置烹调师的标准。这种标准,就是烹调师各岗位的职责和素质要求。

再次,通过了解厨房设计与布局的要求,明确厨房设计与布局的编写程序和方法,在实践中,对厨房设计和布局的所有内容进行细致的研究和落实。并且对厨房设备及用具的选购、使用、保养和管

理的方法和措施有一个详细的、全面的认识，在实际工作中，掌握厨房各种设备、设施和用具管理的原则和方法。

本章主要名词

厨房 厨房管理 激励工作法 厨房管理制度

本章思考题

1. 厨房生产的特点是什么？
2. 厨房管理的基本职能、主要任务各是什么？
3. 厨房管理的方法有哪些？
4. 厨房组织机构的形式有哪些种？
5. 简要叙述厨房各岗位的职责和人员素质要求。
6. 厨房设计布局方案的编写要求有哪些？
7. 厨房布局有哪些类型？

案例：专程参观厨房

青岛的夏天，蔚蓝色的天空，蔚蓝色的大海，美丽的东方酒店矗立岸边。这天，餐饮部办公室来了3位宾客。带头的索先生是东北某大酒店的餐饮部经理。他们一直仰慕青岛东方酒店的厨房设计和卫生管理，这次专程前来参观学习。

3位宾客在东方酒店董经理的带领下来到厨房。一看，果然名不虚传，厨房设计很有特点。只见制作中餐、西餐等各种食品的专用间相互隔离，但又互相衔接；厨房高度达5.2米；墙壁全部采用防水、防毒、不渗不漏、便于清洗的瓷瓦、瓷砖等建材装修；屋顶是铝制天花板，平整光亮，无缝隙，不凝水珠；厨房地面由红色地砖铺就，一无积水，二无黑斑，三无油垢；防虫、防尘、防蝇、防腐、防鼠等卫生设施一应俱全；各种餐具、茶具、酒具的数量均是可接待人数的3倍。3位宾客连声称赞，他们在厨房拍了许多照片，画下了平面布置图，并在记事本上记下了很多东西。

在一个加工间的墙壁前3位宾客突然停住了脚步。原来那儿张贴着一张《厨房卫生管理制度》，上面有厨房工作人员的个人卫生要求，各食品加工间的卫生管理要求，原材料的选购验收和加工制作过程的卫生管理要求，成品和半成品的存放规定等详细内容。东北宾客频频点头称是。

“我们还有‘五定’制度，即定人、定点、定岗、定时、定责任区；有‘四隔离’制度，即生熟隔离、鱼肉隔离、成品与半成品隔离、食物与杂物隔离；个人卫生要求‘四勤’，即勤洗澡、勤洗手、勤剪指甲、勤换工作服；餐具有‘四过关’制度，即洗、刷、冲、消毒。我们的厨房环境卫生实行责任区包干负责制，夜厨每天负责天花板、灯罩和排气扇等高处和其他卫生死角的清洁，甚至连保鲜纸的使用都有十分详细的规定。”董经理不无自豪地介绍道。3位宾客听了不时发出啧啧赞叹声。他们又进一步了解到东方酒店厨房制度的3个特点：“严”、“细”、“明”。制度之“严”在于卫生考核和奖惩相结合，凡发现不按食品卫生要求操作的人员或不清洁卫生的现象，立即停止工作并进行整改，还要扣班组奖金。餐饮部全体人员每年至少检查一次身体，并进行一次食品卫生法及卫生管理制度的考试，凡不合格者即令其下岗培训，或调离岗位，或予以劝退。制度之“细”在于所有条款都规定的具体，如“加工海产品所用过的器具及加工人员的双手都必须及时用1%食醋洗刷消毒5分钟”，细致程度可见一斑。制度之“明”则在于检查落实，责任明确，班组包片，个人包件，部门每月考核。厨房内每个人对自己的卫生责任了如指掌，对他人的职责范围同样一清二楚，这样就不会再有卫生死角了。由于东方酒店厨房卫生工作抓得紧，因此先后获得了“全国卫生城市检查优胜单位”、“山东省食品卫生达标先进单位”等荣誉称号。

小组讨论方案

酒店宾客一般不会走到厨房里去，因此酒店领导对厨房的管理是否可以比对餐厅的管理松一点？



第一节 餐厅的类别

第二节 餐厅服务方式

第三节 餐厅服务环节与程序

第四课 餐厅服务管理

本章学习提要与目标

餐厅服务是餐饮管理的重要组成部分。通过本章内容的学习和训练，了解餐厅的分类，认识中西餐的各种服务方式，熟悉餐前准备、餐中服务、餐后整理等不同服务环节和服务程序，确保规范化服务，追求超值服务，满足宾客的消费需求，恰当地体现出餐饮服务文化内涵，顺应潮流，赢取市场。

第一节 餐厅的类别

餐厅是宾客就餐的场所，一般分为中式餐厅和西式餐厅两大类。顺应消费者饮食习惯、就餐方式、口味喜好多样化的需要，餐厅的数量在快速增长，餐厅的种类也在不断细分。了解餐厅的分类，对于掌握餐饮趋向、确定目标顾客、充分做好餐饮销售，具有重要意义。

一、按风味特色分类

（一）专门经营某一类菜点的餐厅

如烤鸭店、火锅厅、素食餐厅、海鲜餐厅、野味餐厅等。

火锅厅：专门供应各式火锅。此类餐厅有排烟管道，装有空调，一年四季都能不受天气影响供应火锅菜点。其服务也有一套专门的程式，比如上料添火都有专门的讲究。烧烤厅：专门供应各式烧烤，这类餐厅内的设施设备和服务独具特色。

海鲜餐厅：是以烹制鲜活海、河水产品为主营菜点的餐厅。

（二）专门经营某一地方菜系的中餐厅

我国是一个幅员辽阔，民族众多的国家。由于各地的物产、气候、风俗习惯不同，长期以来形成了许多菜系、流派和地方风味特色。这种以特定的菜系和美食为主题的特色风味餐厅，突出反映了不同地区地理环境、物产资源、风土人情、饮食习惯的差异。如按菜系特色经营的中餐厅有：鲁、川、苏、浙、闽、徽、湘、粤等风味餐厅。各类餐厅除了向宾客提供特色菜点外，其环境气氛和服务方式也能体现民族的、地域的绵远悠久的历史文化和传统韵致。

（三）主营某一国家或民族风味的餐厅

西餐厅有法式、意式、德式、俄式、美式、墨西哥、巴西、北欧式等特色餐厅，还有韩国烧烤、日本料理等东亚特色餐厅，泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚等东南亚特色餐厅。此外，还有音乐餐厅、怀旧餐厅等主题餐厅以及啤酒花园、户外烧烤等户外餐厅等。西餐厅大多以法、德、美、俄式等菜系为主，同时兼容并蓄、博采众长，是西方饮食文化的一个缩影。

咖啡厅是小型的西餐厅，在国外被称为简便餐厅，是人们便餐、休息、会客、洽谈的场所。主要经营咖啡、酒类饮料、甜品点心、小吃、时尚美食等，一般营业时间较长，客流量大，服务快捷，价格适中，经济实惠，面向大众经营。

法式餐厅也称扒房，以供应法式菜为主，属高档西餐厅，多设在高星级饭店，是饭店为体现餐饮水准、满足高消费需求、增加高消费收入而开设的。此类餐厅多用法式服务，餐厅布置豪华、优雅，富有浪漫情调，设备设施配置精良。

二、按服务方式分类

（一）餐桌服务式餐厅

这类餐厅最常见，有时也称为正餐厅。宾客入座后，点菜、服务员上菜、席间服务、清台，主要特点是服务员提供全面而规范的桌边服务，服务环节清晰，服务程序严谨。一般装饰华丽、服务高雅、食品精美、环境舒适的餐厅都属于餐桌服务式餐厅。

（二）自助餐厅

自助餐起源于西方，20 世纪 80 年代初引入中国。自助餐是由宾客自己手持餐具，到餐台任意选取菜点，自行取回享用的自我服务的用餐形式。目前在中国流行的麦当劳、肯德基等均属于自助餐厅。宾客在点好食品、饮料后，付款结帐，自己端盘至桌用餐。餐厅只提供有限服务。因为自助餐厅的服

务快捷、方便、卫生，所以深受宾客喜爱。

三、按餐厅功能分类

从餐厅功能的角度，可分为零点餐厅、单间宴会厅和多功能餐厅。

（一）零点餐厅一般开敞式、规模性布局，提供桌边服务。宾客复杂，需求不一，服务技术要求高，能够显示餐饮实体的服务档次和水平。宾客随到随点，厨房及时烹制，按实际消费结账，自行付款。

（二）单间宴会厅一般 10 人一桌，装饰装潢或豪华铺陈，或小巧典雅。有卡拉 OK 影音设备配套。提供套餐和周到细致的桌边服务，是中高档餐饮的主打品种。宾客多是预订房间，要求规范的礼宾和服务程序，消费额较高，餐后结账或记账。

（二）多功能餐厅拥有宽阔场地和多种设备，可举办大型宴会、会议、展览和文娱演出等，是饭店餐饮经营的重要组成部分。需要综合高超的管理和服务水平。如，国家旅游局于 2003 年 6 月颁布的《旅游饭店星级的划分及评定》中规定，白金五星级饭店的特色类别要求具备：a) 至少容纳 200 人的多功能厅或专用会议室，并有良好的隔音、遮光效果，配设衣帽间；b) 至少容纳 200 人的大宴会厅，配有序厅和专门厨房。

四、按经营组织形式分类

1、独立经营的餐厅。这类餐厅具有法人资格，自主经营，独立核算，有自己的注册资本。

2、附属经营的餐厅。是指饭店餐饮部系统的餐厅，从属于饭店，没有自己的注册资本，不具备法人资格。

3、连锁经营的餐厅。

第二节 餐厅服务方式

一、西餐常用服务方式

（一）美式服务

美式服务起源于美国的餐馆。这类餐厅不需要分菜服务，省时省力，服务效率高，主要适用于中低档次的西餐零点和宴会用餐。我国许多西餐厅都采用美式服务。其服务程序主要是：服务员接受宾客的点菜后，将点菜单送至厨房。厨师依据点菜单将菜点准备完毕，按每人一份的原则，将每道菜分置于餐盘中，由服务员端至宾客身边，用左手从宾客的左侧放在宾客面前的餐桌上。美式服务也称盘式服务。服务时应遵循的原则是：菜从左面上，饮料从右面上，用过的餐盘从右面撤下。这种服务方式快捷、方便、易于操作，但个性化服务程度较低，不利于烘托餐厅就餐气氛。

（二）俄式服务

俄式服务主要适用于高档的西餐宴会用餐。俄式服务起源于俄罗斯沙皇宫廷和贵族之中，后渐为欧洲其他国家所采用。当今欧美国家的豪华饭店大多采用这一服务形式。俄式服务是一种豪华的服务，使用大量的银质餐具，十分讲究礼节，风格典雅，能使宾客享受到体贴入微的个人照顾。其服务程序主要是：服务时所有的菜点在厨房中加工，准备完毕后由厨师按一道菜配一个银质大浅盘的原则，由服务员端至餐厅；同时将客用空餐盘用托盘送到餐桌边上的服务台或边桌上；服务员用右手、按顺时针方向从宾客的右侧将餐盘依次放在就餐者面前；空餐盘上完之后，服务员回到服务台或边桌，用左手托起放菜的大浅盘，右手拿餐具，用餐叉和餐勺配合，从宾客的左边派菜；派菜前应向宾客展示菜点，将宾客所需的菜点分量夹到宾客的餐盘里；派菜时按逆时针方向绕台为宾客分餐服务。

在俄式服务过程中应当注意的是：派菜之前，应先向宾客报出菜名，展示银盘内的菜点。这样，既使宾客充分欣赏到厨师的手艺，也让装饰漂亮的菜点给宾客以赏心悦目的感觉，利于增进宾客的食欲。送上空盘时应注意，冷菜上冷盘，热菜上热盘；空盘从宾客右边按顺时针方向摆放；派菜从宾客的左侧按逆时针方向进行。分派菜点时，服务员应灵活掌握其数量，分派的数量要符合宾客的需要，剩余的食物应退回厨房。

（三）法式服务：

法式服务也称“李兹服务”，是由西查·李兹于 20 世纪初发明的一种服务方式，主要用于豪华饭店

高档的西餐零点用餐。法式服务比较重视礼节，其服务节奏较慢，服务成本高，用餐费用昂贵。擅长客前切割和火焰表演，不仅能够烘托就餐气氛，还能为宾客提供亲切而高雅的个性服务。

法式服务一般有 2 名专业服务员协作完成，一名为主，一名为辅。为主的服务员负责接受点菜、烹饪加工、桌面服务、结账等工作。为辅的服务员负责传递单据、物品，摆台、撤台等工作。

与俄式服务类似，法式服务使用大量银质餐具，餐具种类较多。具体服务过程是：菜点大多要在宾客面前的辅助边桌和手推烹制车上进行最后烹调。许多半成品用银质大盘从厨房端到餐厅，放在边桌或烹制车上，用电或燃料的保温炉为食品保温。菜点经过客前的烹调、加工整理和装饰之后，放在不同的餐盘（冷菜用冷盘，热菜用热盘）中，端给宾客。需要注意的是，客前加工的菜点食品必须在很短的时间内烹制、装盘、服务，所以只有适合于客前烹调的菜点才能这样处理。上菜时，服务员用右手，从宾客右侧服务。等所有宾客都吃完后，才可收拾餐具。

（四）自助式服务

自助式服务适应了当代社会人们生活节奏加快的特点。宾客进入餐厅就能到自助餐台上自己动手选择菜点，经济实惠，简单快捷。服务员餐前的主要任务是布置食品陈列台，餐中提供诸如撤收脏杯盘和补充食物等简单服务。

二、中餐常用服务方式

中餐服务方式是指中餐在其长期的发展过程中博采众长，兼收并蓄，逐步形成的侍应宾客的劳务方式。这种服务方式与中餐的餐饮习惯和菜点特点相适应，并随着经济社会的发展和人们生活水平的提高而不断变革和进步。目前，中餐常用的服务方式有共餐式和分餐式两大类。

（一）共餐式服务

共餐式服务是中餐传统的和最为普遍的服务方式。依其就餐人数的多少和就餐形式的不同，通常可分为零点服务和包餐服务。

传统的共餐形式，由就餐者用自己的筷子到菜盆中夹食菜点；而今天的共餐式服务已有较大改进，在每个菜盘中放上了公筷或公勺，宾客用其将喜爱的菜点盛取到自己的接盘中，然后用自己的筷、勺进食。

共餐式服务中的餐台转盘方式，适用于大圆台的多人用餐服务，既可用于旅游团队包餐，也可用于各种宴会的聚餐。转盘式服务是在大圆桌上，居中安放直径缩小 50—60 厘米左右的转盘，将菜点放置在转盘上，供就餐者将需要的菜点转到面前就近夹取。转盘式服务可以使每道菜点都首先呈现到主宾面前，礼让主宾先用，再依次转向其他宾客，或者转到主陪、副陪面前为宾客派菜。迎合了中国人聚餐喜好恭敬礼让，重视感情融通的文化心理特点。有利营造热烈的就餐气氛。

共餐式服务由宾客各取所需，相互服务，方便自由；又比分餐式服务节省饭店人力成本，一名服务员可以同时为多桌宾客服务。

（二）分餐式服务

随着人们生活水平和卫生意识的提升，传统的“和餐共食”开始“移风易俗”。分餐式服务正是吸收了西餐服务的优点，使之与中餐服务相结合的一种服务方法，故有“中餐西吃”的说法。分餐式服务主要有三种形式：厨师分餐。厨师在厨房将制作的菜点成品按每客一例分配，由服务员送到每位宾客面前；服务员分餐。餐厅服务员在餐桌或边桌上将菜点成品分配给每位就餐者；宾客自行分餐。宾客使用公筷、公勺分取菜点成品，各自食用。第三种形式在共餐式服务中，也在不同程度的使用着。

分餐制是餐饮服务和餐饮消费双方的互动行为。对宾客而言，分餐是一种就餐的方式；对餐饮管理来说，是提供服务的方式。中国烹饪协会早在 1993 年底就向全国提出推广分餐制，但是中餐分餐

服务一直不能普及。这其中固然有餐饮管理成本增加的困难，也有消费者不愿改变的饮食习惯。餐饮管理有责任积极引导实施分餐式服务。

第三节 餐厅服务环节与程序

一、餐前准备环节

（一）任务分配

为了方便管理，通常餐厅会把所有的餐位按一定规律分成几个服务区域，然后按照区域分配给服务员管理。由于宾客对用餐区域的不同选择趋向，可能会出现各区域忙闲不一的情形。为了尽量达到公平合理，保证服务质量，餐厅经理常常会给服务员调剂不同的区域。

服务员到位后，自行从告示栏上或从餐厅经理的特别交代中，了解自己分配的服务区域，接受任务后，进行开餐准备工作。

（二）开餐准备

1、餐前卫生

宾客对饭店的认识往往是从表面开始的。卫生、整洁、舒适、美观，应该是餐厅留给宾客的第一视觉印象。

由餐厅领班制定一个日程表，安排服务员轮流承担不同的清洁工作，确保就餐环境的整洁、优雅；服务员负责服务区域内餐饮用具、用品的卫生，用干净的专用布擦拭各种器皿，保证其清洁光亮，无水迹、无油渍、无污迹斑印、无指纹，玻璃器皿无破损，金属器具不变形、布巾类无破洞、无霉点和污迹，调味品和其他服务用品干净整洁等。餐前准备还要注意安全环节，及时检查诸如灯具、餐具、地面、火锅等物品和设施可能存在的不安全因素，发现问题立即着手解决。

2、物品准备。一般餐厅服务需要准备足够使用的餐桌、座椅、烟缸、瓷器、玻璃器皿、桌布、餐巾、桌号牌、菜单、酒水单、调味品、开瓶器、圆珠笔、收款夹、托盘、茶具等用品；西餐服务使用餐具多种多样，不同菜式选用不同餐具，所以还要准备磁盘、刀叉、咖啡具、盐瓶、糖罐、奶罐、烛台、冰水壶等用品。中西餐宴会服务还要对过道、地毯、餐桌布局、舞台、灯光、横幅、旗帜、扩音设备、音响等进行必要和适当的安排。“餐具按中外习惯成套配置，材质高档，工艺精致，有特色，无破损磨痕，光洁、卫生”，是《旅游饭店星级划分及评定》中对五星级饭店的配置要求。

3、摆台。摆台就是为宾客摆放餐桌椅，确定席位，摆放餐具用品，布置台面，美化席面的服务作业。摆台要求做到配套齐全，整洁有序，放置适当，方便就餐，给人以美观艺术的视觉印象。摆台可分为中餐摆台和西餐摆台两大类，这里着重介绍中西餐宴会摆台和中西餐零点摆台。

（1）中餐宴会摆台

①摆台的服务程序

A、铺桌布。中餐宴会的餐桌一般都使用直径 180 厘米的圆桌和玻璃转盘。服务员站在与主位成 90°角的左侧或右侧，将折叠好的台布放在餐桌中央；将台布打开，找出台布正朝向自己一侧的边缘，用手指捏住，抖动手腕，抛出台布，借助产生的气流将台布铺在餐桌上。要求动作干净利落，一次到位。铺好的台布图案花饰端正，中间鼓缝穿过正副主人的位置，十字折线居中，四角与桌腿呈直线平行，与地面垂直，四边均匀下垂，以 30 厘米为宜。

B、放转盘。转盘摆在桌面中央，检查转盘是否旋转灵活，如偏心要予以调整。

C、配齐餐椅。根据出席宴会的人数配齐餐椅。

D、托拿餐具。使用托盘取来杯、盘等餐具。

E、摆放餐具。左手托盘，右手拿餐具。从主人座位处开始按顺时针方向依次摆放骨碟、调味碟、汤碗、汤勺；摆放筷架、勺和筷子；摆放葡萄酒杯、烈性酒杯、水杯等玻璃器皿；摆放公用餐具和烟灰缸、打火机；摆放宴会菜单、台号，最后在转盘正中摆放花瓶或插花，以示摆台结束。

② 中餐宴会摆台注意事项

A、注意合理布局。餐饮实体应根据宴会厅结构、面积、空间、形状、光线、设备状况，以及宾客宴会主题、参加人数、接待规格、习惯禁忌、特别要求、时令季节等现实情况，合理设计宴会的餐桌排列组合的布局，以便充分表现主人的设宴意图，体现宴会的规格标准，烘托宴会的热烈气氛。以有利于宾客就餐为最佳选择，同时也要考虑为服务员席间服务创造便利条件。

B、注意选用合适的台布颜色。一般一个餐厅只选用一种颜色的台布，否则会使人眼花缭乱，喧宾夺主。

C、摆台后要做好检查工作。一要检查台面摆设有无遗漏；二要检查台面物品的摆放是否符合规范；三要检查座椅是否配齐、完好。

（2）中餐零点摆台

由于零点餐厅餐桌相对固定，无需每餐变化，就餐者也无主客之分，早、中、晚餐台面要求变化不大，因此只需进行桌面摆放即可。零点摆台作业与中餐宴会摆台作业程序基本一致，这里重点强调零点摆台注意事项。

① 如周围餐桌有宾客正在用餐而需翻台时，不可大幅度地抖动台布，以免影响其他宾客就餐。

② 如遇有不会使用筷子的宾客，在席位上要加放餐刀、餐叉等餐具，以方便宾客使用。

③ 几位宾客同时进餐时，应摆放公筷、公勺，既方便主人为宾客派菜和其他人取菜使用，又讲究卫生。

（3）西餐宴会摆台

西餐宴会一般使用长台，可根据宴会人数、宴会厅形状、面积特点和宾客的要求来安排台子的大小和台形，长台可以拼接而成。椅子之间的距离不得少于 20 厘米，餐台两边的椅子应对称摆放。摆台时应按照一底盘、二餐盘、三酒杯、四调料用具、五艺术摆设的程序进行，尽量将此次宴会使用的全部刀叉都摆在餐台上。

① 铺台布。由于使用长台，铺台布工作一般由 2—4 名服务员共同完成，做到台布正面朝上，中心线对正，两侧下垂部分均匀、美观、整齐。

② 摆餐盘。垫上餐巾，从主人位置开始按顺时针方向用右手在每个席位正中摆放餐盘。

③ 摆刀叉。从餐盘的右侧由左向右依次摆放主菜刀、鱼刀、汤勺、开胃品餐刀；然后再从餐盘的左侧从右向左依次摆放主菜叉、鱼叉、开胃品叉

④ 摆甜品刀叉。在餐盘的正前方横放甜品叉、甜品勺。甜品叉在下，叉齿朝右。甜品勺在上，勺头朝左。

⑤ 摆面包盘、黄油刀。紧靠开胃菜叉的左侧摆面包盘，在面包盘靠右侧 1/3 处摆放黄油刀，刀刃向右。

⑥ 摆酒杯。冰水杯、红葡萄酒杯、白葡萄酒杯在餐盘右前侧依次摆放成斜直线，与桌边线成45°角。

⑦ 叠餐巾花。将叠好的盘花摆在餐盘正中，注意把不同式样、不同高度的餐巾花搭配摆放。

⑧ 摆放用具。盐瓶、胡椒瓶、牙签桶按4人一套的标准摆在餐台中线位置上。鲜花高度不能妨碍宾客视线；菜单每桌不少于2份；摆放好席位卡。

（4）西餐零点摆台

西餐早餐一般由咖啡厅提供，主要有美式、欧陆式及零点、自助早餐等类型。它们的摆台方法略有差异。传统的欧陆式早餐不提供蛋类、肉类和奶酪，所以无需用叉，也可不用面包盘；美式早餐提供冰水、果汁、麦片等，所以需要摆放多用杯和汤匙。有些宾客在午、晚餐时选点一道汤和一道大菜，摆台时应把添加的相应餐具摆放到规范位置。

（三）熟悉菜单

服务人员菜单的熟悉程度，既关系到餐厅服务质量，更会影响菜点的推销，也是不容忽视的重要一环。只有对菜单了如指掌，才会利用有利时机向宾客提出适当建议，积极引导宾客消费。应当从以下几个方面熟悉菜单：

1、熟悉菜单内容

无论中餐、西餐，菜单内容都按一定顺序排列，服务员应掌握菜单排列的规律。早、中、晚餐包括主菜、配菜、套菜等种类。既要熟悉固定菜单，又要记住当日特选菜式、招牌菜式、优惠菜式。《旅游饭店星级的划分及评定》中规定，五星级饭店的菜单及饮品单应当装帧精美，完整清洁，出菜率不低于90%。

2、熟悉烹调方法

随着健康饮食理念的深入人心，宾客点餐时，更希望探究一下菜点的原料构成、制作工艺、烹调方法、营养价值和食疗功效等内容，对相应的菜点知识服务员应当熟练掌握，遇到宾客提问时能够做到对答如流。

（四）餐前例会

在服务员基本完成各项准备工作、餐厅即将开门营业前，按惯例由餐厅经理和领班主持召开餐前例会。其程序如下：

1、检查服务员仪容仪表。

2、通报当日客情。

3、总结前日营业状况，强调当日营业注意事项。

餐前例会结束后，餐厅工作人员迅速进入各自工作岗位，按照具体分工，准备开餐。

二、开餐服务环节与程序

（一）迎接宾客

迎宾服务员第一个代表餐厅接触宾客，应当微笑着使用敬语问候来宾，表现出热情好客的精神风貌，为以后的餐饮服务各环节打下良好基础。在零点餐厅，迎宾员通常在开餐前 5 分钟到位候客，见到宾客后，询问是否已经预订；宴会迎宾应根据入场时间，提前迎候宾客。

（二）衣帽存放

宾客脱外衣时，应及时将宾客的衣帽挂到衣架上或椅背上；如有宾客携带雨具、行李等物品也要帮助宾客一一存放好，保证物品安全。

（三）引客入座

安排宾客就座是餐饮服务灵活性的具体体现，服务员应学会快速观察宾客特点，把握宾客消费要求。

- 1、一张餐桌只安排同一批宾客就座。
- 2、第一批进店的宾客应安排在靠窗口的座位上，以示酒店生意兴隆。
- 3、高声大气的商务宾客，应安排在餐厅中心位置，以满足其喜欢受重视的心理。
- 4、衣着光鲜者，最好把他们安排在餐厅的显眼位置上，以使其受到更多的关注。
- 5、情侣宾客喜欢被引领到安静的角落就餐。
- 6、宾客中的女宾应安排在视线较好的位子上，按女士优先原则为宾客拉椅让座。
- 7、如有儿童就餐，要提供合适的桌椅、餐具。
- 8、接待冷餐酒会时，开餐前 15 分钟，在宴会厅门外为先到的宾客提供鸡尾酒、饮料和简单小吃，酒会时间将到，引领宾客进入宴会厅。
- 9、对已经预订的宾客，直接将其领到预订桌号前即可。
- 10、优先安排主宾、妇女、老人、残疾人或其他特殊宾客入座。
- 11、要掌握餐厅里的客流量，避免将两批宾客同时安排在同一服务区域，这样既使宾客能得到快捷的服务，也减轻服务员的工作压力。
- 12、对待经常来就餐的宾客，要记住他们常用的餐位；对要求调整餐位的宾客应尽量满足他们的要求，如果实在调整有困难，要耐心地解释清楚。

（四）菜单服务

菜单是向宾客提供酒水、菜点的指南。菜单通常有菜点名称、菜点的份额和价格、描述性说明、推销性信息等部分组成。宾客点酒点菜是购买餐饮产品的重要阶段，它关系到整个服务过程的成败。如果菜单服务环节不周到，可能会阻碍产品销售的顺利进行。因此，餐厅经理、主管、领班、服务员都应认识到菜单服务的重要性，熟练掌握点酒、点菜环节的基本服务程序与服务方法。

1、菜单服务程序

菜单服务的基本程序是：递送茶水→毛巾→递送菜单→点酒菜→记录菜名和酒水及烹制特殊要求→开单分送到厨房和收银台。

从程序上看，这些形式非常简单，然而要将这些程序恰到好处地结合起来，达到宾客满意的效果，却不是一件简单的事情。宾客对酒水、菜点的喜好不同，饮食习惯各异，对餐厅供应产品

的熟悉程度不同，对菜点风味和产品价格的要求不同，这些都需要服务员在菜单服务过程中细致观察、注意、判断，主动服务，以投宾客所好。

2、掌握服务方法

服务方法是在服务意识的支配下所体现出来的具体服务形式。在菜单服务过程中，服务员应注意：

（1） 准确把握点菜时机和节奏。宾客入座后，有的要等客或小憩，并不马上点菜；有的则愿立即点菜，不愿等待。服务员应先为宾客提供茶水和毛巾，询问宾客是否开始点菜。

（2） 主动与宾客沟通，介绍当天的菜式或帮助宾客推荐菜式。宾客点菜时，服务员应仔细倾听，认真记录；若宾客点的菜当天没有或已售完，要向宾客道歉，并建议宾客点选其他菜点。

（3） 善于观察宾客表情，揣摩宾客心理，及时推荐菜点。有的宾客点菜时显得心急火燎，有的点菜时不紧不慢，尽可能点得周全。通过察言观色，针对不同的服务需求，服务员应及时与宾客沟通，推荐出符合宾客实际需要的菜点，使宾客吃得舒心满意。这种善解人意、体贴入微的服务就是服务业所倡导的温暖服务。

（4） 观察宾客习惯，捕捉宾客谈话信息。有的宾客用餐主要为聚会畅谈目的，不需要高档菜点，服务员要适当推荐经济实惠类菜点；有些宾客点菜不在乎价格，服务员就要迎合他们讲究排场、品尝风味的心理，不断提出各种建议，着重推销价格较高的菜点。

（5） 因势利导，主动与宾客商定菜点。有的宾客一落座就要求看菜单，而有的宾客则不喜欢翻看菜单，只愿意向服务员询问，有的宾客即使翻看菜单也是跟着感觉点菜。这时服务员应主动为其出谋划策，为宾客描述菜的样式、形象，介绍主辅料搭配、口味特点、营养价值，与宾客形成互动，拉近与宾客的距离，消除宾客的疑虑，不失时机地推销菜点。

（6） 了解文化差异，通过服务，充分展示出不同饮食文化的魅力。餐饮点菜的服务过程，实际上也是一个饮食文化的传播过程。有些中国宾客不了解西方饮食文化，到西餐厅就餐会感觉无所适从，不知如何点餐。这时服务员就要热情服务，耐心介绍，帮助宾客点酒菜，恰当地推销奶酪、甜点、佐餐酒，使宾客真正体验到享受西餐文化的乐趣。同样，外国人到中餐厅就餐也会遇到问题，服务员也要在了解宾客国籍、尊重其民族风俗习惯的基础上，有针对性地服务，充分展现中国饮食文化的魅力。

（7） 西餐是分餐制，宾客各自点完自己喜爱的菜点后，服务员要礼貌地征询宾客是否分单结账。

（8） 积极引导宾客适度点菜，文明用餐，合理搭配膳食，引领科学消费、健康消费的新风尚。

（9） 餐厅领班要不断督促服务员及时与宾客沟通，把握营销时机。督促每一个服务员向宾客介绍、推销产品是餐厅领班的职责之一，餐厅领班要以身作则，与所辖区域服务员形成互动，创造良好的服务氛围。

（10） 宾客点完酒菜后，服务员要清楚地重述一遍，待宾客确认后，向宾客道谢。

三、就餐服务环节与程序

（一）酒水服务

1、酒水准备

酒水通常在菜点之前呈送。开餐前各种酒水饮料要备齐，将水瓶罐擦拭干净，并检查酒水的保质期和感官质量，如发现瓶罐破裂或酒水有变质现象应及时更换。酒水准备工作还包括对酒水温度的处理，服务员要了解各种酒水的最佳奉客温度，并采取升温或降温的方法使酒水温度适宜，以利展示酒水的美好品质。

2、开酒瓶

酒瓶封口方式常见的有瓶盖和瓶塞两种。使用正确的开瓶工具，轻轻开启，尽量减少瓶体晃动；开启瓶塞后，要用干净的布巾擦拭瓶口。

3、斟酒

中餐饮酒杯具可一次性摆放，位置始终不动。斟酒分徒手斟酒和托盘斟酒。无论采用哪种方式都要做到动作优雅、细腻，处处体现对宾客的尊重并注意服务卫生。

（二）上菜服务

中西餐上菜要求不同，但都讲究礼仪、顺序、节奏，要求服务员具备熟练的服务技能和强烈的服务意识。

长时间等待是宾客用餐最烦恼的事情之一，因此，菜点一加工好就应立即奉上。上任何一道菜都应先核对菜名与台号座位是否相符，避免差错。一旦发现上错了菜，应真诚地向宾客赔礼道歉，立即采取补救措施；上菜时间间隔要根据宾客的进餐速度灵活掌握。

1、上菜程序

（1）西餐上菜的顺序是：开胃品→汤→副菜→色拉→主菜→甜点→咖啡或茶。英式早餐按照热饮→果汁→面包→谷类食物→蛋类食物→甜食的顺序上菜。许多西餐扒房的主菜是在宾客面前表演性烹制，切割装盘的。上菜时，应让主菜、肉类靠近宾客面前，蔬菜则靠近桌心方向。美式宴会上菜顺序是：头盘→汤→副盘→主菜→甜食→咖啡或茶。上菜时遵循女士优先的原则。

（2）中餐上菜顺序自古就比较讲究。清朝袁枚的《随园食单》上，就曾对上菜程序作过如下论述：“上菜之法，咸者宜先，淡者宜后，浓者宜先，薄者宜后，无汤者宜先，有汤者宜后。度客食饱则脾困矣，需用辛辣以振动之；虑客酒多则胃疲矣，需用酸甘以提醒之。”当今学者从营养学、生理学角度阐述的中餐上菜程序，更具科学性和实用性。

（3）宴会服务计划性强，其上菜时间、规格和顺序相对要求更严。

① 中餐宴会上菜程序。目前中餐宴会的上菜程序一般为凉菜→主菜→热菜→汤菜→甜菜→水果。中国地方菜系很多，菜系不同，宴会席面不同，其菜点设计

安排也不同，在上菜程序上也不完全一致。比如全鸭席的主菜，北京烤鸭就是作为最后一道大菜上的，被称为“千呼万唤始出来”。

② 西餐宴会服务按菜单顺序上菜，撤盘。每上一道菜前，应先撤下上一道菜的盘碟；上甜食前，撤去酒杯外的主菜餐具、面包盘、黄油碟、胡椒瓶、盐瓶等所有餐具，将甜食叉、勺分别移到宾客左右侧位置。

（4）掌握上菜时间。有一些特殊菜点，如拔丝菜、有响声的菜、易变形的爆炒菜类，一出锅就要以最快的速度端上餐台，否则菜点容易失去原有的风味效果。原盅炖品菜，上餐台后要当着宾客的面启盖，以保持原炖品味，使香气在席间散发；揭盖时要翻转移开，以免汤水滴落到宾客身上。上泥

包、荷叶包类的菜，要先上台请宾客观赏后，再拿到操作台上当着宾客的面打破或启封，以保持菜点的香味和特色。

(5) 中餐上菜常常是所有菜点会聚一台，服务员要注意台面各种菜点的搭配摆放，尤其是荤素和颜色的搭配；

(6) 控制好上菜节奏，台面上的菜点放不下时，应征求宾客意见，对台面进行整理，撤、并剩菜不多的盘子，切勿将菜盘叠架起来。

(7) 上菜时间慢有许多原因，例如：因为顾客太多、菜单传递速度慢；原料前加工做得不好，需要临时准备；有些原料属于点菜频率较低的菜，经常准备不足等等。不管什么原因使得宾客长久等待都会引起宾客不满，服务员一定要耐心安抚宾客。

(8) 所有的菜点上完后应告知宾客，并询问宾客品种、数量正确与否，最后祝宾客用餐愉快、满意。

(9) 客房送餐服务是将准备好的食品、饮料送至楼层，采取相应措施保证热的食物、饮料热供应，冷的食物、饮料冷供应。进房后，要礼貌地征询宾客，按照宾客意愿将菜点摆在其喜欢的位置。

(三) 分餐服务

(1) 分餐时，手法卫生，动作利索，份量均匀，分好的菜点尽量保持原型。

(2) 整鸡、整鸭、整鱼等菜点，应协助宾客分切成易于夹取的大小和形状。

(3) 分餐派菜的次序是：主宾、主人，然后按顺时针方向绕台进行。

(4) 分菜过程要尽量缩短，不至于使后分到菜的宾客等得太久。

(四) 席间服务

席间服务时间长，程序复杂，要求服务员重视每一个环节，不能因小失大，影响服务的整体效果。

1、宾客在用餐过程中，服务员要勤巡视服务区域，注意观察宾客用餐情况，及时更换使用过的餐具、烟缸和纸巾等，随时保持餐桌整洁。

2、根据宾客需求情况，及时为宾客斟倒酒水和茶水。

3、西餐服务中，等宾客把一道菜吃完后再撤盘，不要单独给个别进餐速度较快的宾客撤盘，以免使其尴尬。

4、较高级的酒席、宴会，往往需要两种以上的酒水饮料，并配有冷、热、海鲜、汤、羹、甜、咸、炒、烩、扒、煎等不同的菜点，因此，席间服务时，需要及时地更换小件餐具、用品。

5、宾客在用餐过程中，遇有以下几种情况需要更换骨碟：凡是吃过冷菜换吃热菜时；凡装过鱼腥味食物的骨碟，再吃其他类型的菜点时；带汁芡、味道有别的菜点时；出现骨碟洒落酒水、饮料时。更换骨碟要从宾客的右侧进行。

6、宾客进餐中提出问题，要及时准确地回答。

7、当宾客遇到困难时，要积极想办法为其解决。如宾客对某种菜点或酒水不满意时，先征求宾客意见，按其要求来决定处理办法。

8、准确把握热情服务和“无干扰”服务的尺度，做到得体服务。服务员既要热情服务，更要学会掌握服务的分寸与尺度。“无干扰服务”是现代酒店的先进服务理念。席间服务的热情周到，要以宾客的具体需要为前提。如见到宾客需要安静时，就不要上前打扰，站在稍远处静候招呼；布菜、盛汤、倒酒、添饭时，也要征得宾客同意，不要自作主张，引起宾客反感；掌握好服务节奏，不能使宾客产生紧张压迫的感觉。如宾客谈兴正浓时，本应该进行的服务程序可稍作推迟，否则会破坏气氛，令宾

客扫兴。灵活掌握恰到好处的服务时机并不容易，需要服务员在长期的用心服务中不断体验、感悟、揣摩、总结，才能使服务意识和技能得到升华。

四、餐后服务环节与程序

（一）结账服务

餐饮结账可分为现金结账、票证结账和记账等形式。现金结账要求用人民币结算；票证结账可以用支票、信用卡和餐券等票据；住店宾客、会议用餐、合同单位等可使用住宿卡、餐卡、合同记账单等票证结账。结账属于餐饮服务的收尾环节，结账中的每一个微小失误，都可能使服务成绩丧失殆尽。

1、注意结账时间。

服务员一般不能催促宾客结账，要等宾客主动提出结账时才能进行结账服务。

2、熟悉结账程序

宾客用餐完毕或宾客示意结账前，服务员应检查所有单据有无错漏，然后交收银员打单。宾客付款后要当面点清，并唱明数款使宾客确认。

3、宴会服务上菜完毕后，即可做结账准备，点清所有酒水、香烟、加菜等宴会菜单以外的费用累计总数。

4、旅游团体包餐，在餐毕后，将其用餐账单整理好后，请定餐单位的陪同人员或随团的地方负责人签字并交至收银台，收银台核对无误后，转入该旅行社在餐饮实体所设的总账中，已备定期统一结账。

5、住店宾客餐厅用餐或客房用餐，一般采取签单方式，服务员只需将宾客签过字的账单收回入账即可。

（二）送客服务

1、宾客用餐完毕，服务员要站立恭候，随时送客。

2、如宾客愿意将剩余食品打包带走，应积极配合提供用具。

3、宾客离开时，要帮助宾客拉开餐椅，拿取衣物，提醒宾客不要遗忘物品；对行动不便的宾客应主动给予搀扶。

4、站在餐厅门口微笑送客，欢迎宾客再次光临。

（三）清理餐台

1、宾客走后，应立即检查台面、地毯上是否留有燃着的烟头等安全隐患，检查是否有宾客遗留物品。

2、收台工作要分工进行，按照“一餐巾、二银器、三玻璃、四瓷器”的顺序撤掉所有用过的餐具，清理餐桌。如在零点餐厅撤台，更要注意文明操作，不能惊扰其他宾客用餐。

3、清理地面，整理卫生，使餐桌恢复餐前原状，为下一餐做好准备。

4、客房收餐时，如宾客在房间内，服务员动作要轻，速度要快，迅速检查餐具有无遗失；当宾客不在房间时，请楼层服务员开门，及时将餐车、托盘、餐具等撤出。

本章小结

餐厅服务员每次面对的服务对象不同，服务对象的要求也各不相同。所以，餐厅服务员在服务中应具有稳定的心理平衡力、熟练的服务技能和技巧、灵活的待人处事应变力，这是提供高质量服务的基本素质。只有具备了这些素质，才能自觉接受制度和程序的制约，在服务中达到规范要求，变机械、静止地执行服务程序为不断创造出灵活新颖的服务方法、技巧策略，真正提高服务水平，从而使服务

的形式更适合宾客的个性需求，更好地体现出餐厅服务的内在价值。

本章主要名词

服务环节、服务程序、服务方式、摆台、迎宾、菜单服务、酒水服务、席间服务、餐后服务、中西餐零点服务、中西餐宴会服务、客房送餐服务

本章思考题

- 1、简述餐厅的类别
- 2、简述中餐厅的服务程序
- 3、简述西餐厅服务程序。
- 4、餐厅服务的基本环节有哪些？
- 5、模拟训练：摆台、斟酒、接受宾客点菜服务。
- 6、发现未付账的宾客离开餐厅时应该怎么办？

案例：诚恳周到的服务赢得宾客

5 位宾客来到广州某宾馆的文苑南餐厅用餐。迎宾、领位、入座、上茶后，服务员马上请他们点菜。

“请问，您想吃点什么？”服务员边请宾客看菜单，边问他们。

做东的宾客告诉她，想尝尝澳洲龙虾。服务员从其言谈话语中看出，宾客是北方人，可能不太熟悉广州地区的龙虾种类，有必要向他们推荐介绍。

“先生，龙虾的品种很多，澳洲龙虾虽然有名，但在肉质、弹性、光泽、口感等方面均不如广州地区的龙虾。”服务员诚恳周到地介绍引起了宾客的兴趣。接着，服务员又坦率地告诉宾客，广州龙虾的价格要稍高于澳洲龙虾，并建议宾客如感兴趣，可先少要一些尝尝，感觉合口味再多要。

宾客被服务员真诚的态度所感动，同意点广州龙虾，并让她继续推荐当地名菜。服务员忙把宾馆的风味菜“例牌鲍鱼”、“夏果澳洲带子”等介绍给他们，还不厌其烦地把这些菜的来历、烹制方法、配料、口味、色泽、形状和营养价值作了详尽说明，使得宾客欣然接受。

餐间，宾客把服务员叫过来点酒。服务员介绍了宾馆的轩尼诗，告诉宾客价钱只有 880 元，很实惠，还符合“发”了又“发”的谐音。服务员的解释颇中宾客心意。用餐近尾时，服务员又向宾客推荐了美国红葡萄酒和新疆哈密瓜。

这一餐宾客消费很高，但十分满意，夸奖了宾馆的服务质量好。

选自程新造《星级饭店餐饮服务案例选析》

小组讨论方案

本案例中，服务员在点菜服务环节中通过自己敏锐的观察力、判断力和较强的分析能力，取得了理想的服务效果，她有哪些丰富的职业营销经验和得体的服务方法值得总结？



一、餐饮生产与服务的质量概念、内容

二、厨房产品生产质量管理

三、餐厅服务质量控制方法

四、制定餐饮生产服务质量标准

五、餐饮生产与服务质量监督检查

第五课 餐饮生产与服务质量管理

教材把厨房产品质量和餐厅服务质量分列两章（第四章、第五章），有利质量问题细化、深化研究，凸（tu）现了质量管理的重要性，这是教材的特色之一。今天，我们将两章合并来讲，把前后台质量管理的主线融会贯通，也为同学们节约一点时间。

一、餐饮生产与服务的质量概念、内容

（一）什么是质量

国际标准化组织（ISO）对质量的定义是：产品或者服务所固有的特性，能够满足宾客明示的、通常隐含的要求的程度。可使用形容词如差、好或优秀来修饰。

举例理解“固有的特性”和“隐含的要求”：如，菜品的色、香、味、形、器；自助餐厅由宾客自行选取食物；宴会餐厅有专人上菜。“明示的要求”：如，宾客要求菜淡一点或甜一点；葡萄酒杯中加冰块。（餐厅有无制冰机、冰块形状及洁净度都可能引起宾客的好评或反感）。

一位患感冒的宾客来到餐厅，服务员敏捷的发觉并为宾客端来一碗热姜汤，这非必须履行的、超出宾客预期的行为，就成为超值服务，宾客的满意度特别高，当然是优质的服务。餐饮质量是通过适应需求的有形设施，质价相符的有形产品和餐厅服务员热情周到、标准规范的无形服务产品相结合来体现其特性和价值的。

（二）厨房产品的质量

1、色。菜点的色彩是由烹饪原材料的固有色、光源色、环境色共同作用的结果。因此，在烹饪过程中要充分考虑菜点色彩的完整性，不能只考虑菜点本身的色彩搭配，还要兼顾就餐环境和光源对菜点色彩的影响。烹饪原料本身具有不同的色彩，这种色彩正是自然美的体现。崇尚自然为当今时尚，菜点色泽以自然清新、色彩鲜明、和谐悦目、合乎时宜及适应消费者的审美要求为最佳。

2、香。菜点的香味是其中挥发性微粒子扩散浮悬于空气中，进入人的鼻腔刺激嗅觉神经而引起的一种美感。有人说：凡菜到目至鼻便知好矣。没有香味的菜点很难被消费者接受。因此，在餐饮生产经营中要特别重视热菜热上的时效性和香味调制的多样性。北京烤鸭烫热肥香，水晶虾仁鲜香柔和，贵妃醉鸡酒香浓郁，麻婆豆腐麻辣浓厚，清炒时蔬淡雅清香，它们无不是一入餐室就香气飘逸，催人下箸（zhu）。中国菜追求的就是五味调和百味香的“中和神韵”境界。

3、味。味是分布在舌和上颚的味蕾的感觉。味蕾由十几个味细胞组成，在味细胞的顶端有味觉感受器，在味觉感受器的表面吸附呈味物质后，便产生味觉刺激，再把产生的刺激转变为神经脉冲信息，进一步传导至大脑，使人产生感觉，这一复杂过程就称为味觉。中国人的味觉审美是“五味调和百味香”。这里的“五味调和”包含着滋味之和及性味之和两种含义，和为饮食之美的佳境，通过五味调和，既能满足人的生理需要，又能满足人的心理需要，使身心需要得到统一。因此说，讲究本味是美，合乎时序是美，肴饌适口也是美。

4、形。形是指菜点的成型、造型。原料本身的形态，刀工处理的技法，烹饪加热及装盘拼摆都直接影响着菜点的成型和造型。热菜造型以快捷神似为主，冷菜造型比热菜有更多的方便和更高的要求，对一些有主题的餐饮活动，有针对性的设计冷菜造型就更加富有成效。追求菜点形美要把握好分寸，过分精雕细刻，反复触摸摆弄，华而不实，杂乱无章，造成污染的菜点，都是对形的破坏。形象、灵气是美，大方、流畅也是美。

5、质。质地包括韧性、弹性、胶性、粘附性、纤维性、切断性及脆性等。菜点的质地感觉通常包括以下几种：酥。指菜点入口咬后立即迎牙即散成为碎渣，产生一种似乎有抵抗而又无阻力的微妙感觉，如香酥饼；脆。菜点入口立即迎牙而裂，而且顺着裂纹一直劈开，产生一种有抵抗力的感觉。

如清炒鲜笋；韧。指菜点入口后带有弹性和硬度，咀嚼产生抵抗力但不强烈。韧的特点要经牙齿较长时间的咀嚼才能感受到，如干煸牛肉丝；嫩。菜点入口后有光滑感，一嚼即碎，没有什么抵抗力，如糟熘鱼片；烂。菜点宛如软泥，入口即化，几乎不要咀嚼，如粉蒸肉。

6、器。是指菜点的盛装器皿。盛器的规格大小要与菜点的分量相适应。如果搭配不当，食物漫至盘缘便有粗制滥造之相，食物缩于器具中心或一角则有干瘪乏色之陋；盛器的种类要与菜点的类别相适应，盛器不仅有大小，还有方圆深浅等差异，各种象形餐具和功能餐具也越来越多，如沙锅、火锅、汽锅、酒锅、铁板、明炉等各有妙用，不仅有利于菜点保温，也是菜点特色的一部分。

7、温。即成品菜点的温度。同一种菜点或同一道点心，食用时的温度不同，口感质量就会有差别。例如蟹黄汤包，热吃汤汁鲜香，冷凉则腥而油腻，甚至冷凝无汁。再如清蒸黄鱼，热吃鲜嫩无比，冷凉则肉硬味腥。科学研究发现，不同的菜点具有不同的最佳食用温度。例如，冷菜在 10℃ 左右食用最佳；米饭在 65℃ 以上最佳；热菜在 70℃ 左右最佳；热汤在 80℃ 以上最佳；砂锅滚沸时食用最佳。

8、声。即菜点在餐桌上发出的声响。有些菜点由于厨师的特殊设计和制作，已经在消费者中形成一种概念，菜点上桌时就应该有响声。例如锅巴虾仁等锅巴类菜点和铁板鳝片等铁板类菜点，菜点上桌时有“吱吱”的响声，说明锅巴炸制的酥脆程度是达标的，铁板烧烤的温度是达标的。

9、营养卫生。该标准虽然抽象，但也可以通过菜点的外表及内在质量指标来判断和把握。例如，炒制的绿色蔬菜可以通过观看颜色判断维生素的损失程度；通过品尝清蒸鱼，可以感知该鱼的新鲜程度。另外，通过一席菜点的用料和口味等全面品评，可以发现营养搭配是否合理。

（三）餐厅服务的质量

1、端庄的仪表仪容、得体的礼貌待客

仪表仪容是一个人精神面貌的外在体现，包括姿态、表情、衣着及修饰等方面的内容，它与一个人的道德修养、文化水平、审美情趣和文明程度有着密切的关系。良好的仪容仪表不仅体现了服务人员的修养，同时也展现着餐饮实体的服务规范和管理形象。

如果说仪表仪容是餐厅服务质量的外在表现，那么礼貌待客则体现了餐厅服务的实质内容。礼貌是人与人之间接触交往中，相互表示敬重和友好的行为规范。它通过言谈、表情、姿势等来表示对人的尊重。礼貌服务是餐厅服务的有机内容，主要是要做到：举止大方、有礼有节；表情真切、微笑面容；语气委婉、使用敬语；态度和蔼、真诚待人。

一名合格的餐厅服务人员要时时、事事、处处保持端庄大方的仪容仪表，表现出彬彬有礼的君子风度，让宾客切实体会到“宾至如归”的亲切感。

2、热情的服务态度

良好的服务态度是取得宾客信任与好感的基础，它可以使双方一开始接触就建立起友善的关系。只有具有热情、友好、亲切的工作态度，才能向宾客提供主动、周到、细致的服务。因此，我们说良好的服务态度是提高餐厅服务质量的基础，是“宾客至上”服务理念的具体体现。

3、熟练的服务技能

宾客到餐厅用餐是来享受服务的。娴熟的服务技能，恰到好处的服务技巧，能使服务变的赏心悦目，提升了服务劳动的价值和品位。每一位员工都要注重业务培训，掌握过硬的服务技能，不断提高服务质量。

4、快捷的服务效率

随着人们生活节奏的加快，对服务速度的要求也越来越高。麦当劳快餐连锁店对自己的目标客源做过调查，宾客能耐心等待服务的时间只有 37 秒，之后就会逐渐失去耐心。长时间的等待会造成宾客的极大不满。参照这一调查结果，许多中西餐饮服务的规范中都加入了时间标准。如第一道热菜要 5 分钟之内上桌；客房送餐时间不超过 20 分钟，等等。还有一些餐厅采用高科技服务手段来提高服务效率，如电子点菜等方法。服务效率的高低也是衡量餐饮管理水平、服务质量的重要标志。

5、清洁卫生

清洁卫生工作是餐厅服务质量的重要内容。它包括餐厅的环境卫生、餐具器皿卫生、服务人员的个人卫生。搞好清洁卫生工作首先要制定严格的卫生标准，并落实到岗位、个人；其次要制定规范的

卫生工作程序并加强监督检查，使卫生工作做到制度化、标准化。

6、 不断创新的服务

随着人们经济生活水平的日益提高和价值观念的变化，对餐厅服务的要求也越来越高，餐厅服务要满足宾客的需求就要不断变革、改进、创新和发展提高，停滞不前就是退步。餐厅服务创新是各种各样的，它包括服务设施设备的创新，也包括服务方式、方法的创新。菜点的开发是创新，服务的模式改造也是创新。有的宴会厅把餐桌架换成了大型鱼缸，木制桌面换成了玻璃桌面，用餐的同时又可赏鱼，增加了宾客用餐的乐趣。为了避免宾客用错小毛巾的尴尬，将相临两位宾客的小毛巾并排摆放在一起，左右明显，不会拿错。这些服务创新都不是什么大的变革，而在于冲破了一些条条框框，使宾客更加惬意方便，最终是要提高宾客的满意度。

二、 厨房产品生产质量管理

厨房产品生产过程可分为原料加工阶段、配份阶段、烹调出品阶段。全面质量管理要贯穿整个过程的每一个环节。

（一）厨房产品加工阶段的质量管理

加工阶段包括原料的初步加工和深加工。初步加工是指对冰冻原料的解冻；对鲜活原料的宰杀、洗涤和初步整理；对果蔬原料的拣摘、去皮、清洗。深加工则指对原料的切配成形和腌浆等工作。这一阶段是厨房生产制作的基础，其加工的规格质量和时效对下道工序的生产有直接影响，同时还影响着原料净料率及其成本控制。

1. 冰冻原料解冻。要使解冻后的原料恢复新鲜软嫩状态，尽量减少汁液流失，保持其风味和营养。

2. 加工净料率。净料率是原料可用部分与丢弃部分的比率。净料率越高，原料的利用率就越高，单位成本也就越低。

3. 加工规格和卫生指标。要尽量提高厨房加工人员的专项技术水平，从严掌握加工规格和卫生指标，凡不符合质量标准的加工品，禁止流入厨房配菜间。

4. 加工数量。主要取决于厨房配份岗位使用原料和销售菜点品种的多少来决定。加工数量应以销售预测为基础，以满足生产为前提，留有适当的贮存周转量。宴会厨房、风味餐厅厨房、多功能餐厅厨房等，应根据营业情况，于当日统一时间，分别向加工间预定次日所需原料，填写定单，再由加工间汇总，向采购部申购或去仓库领货，统一加工后按定单发放。

（二）厨房产品配份阶段的质量管理

原料通过加工、切割、上浆等处理，到达配份岗位时其成本已经很高，配份时如果疏忽大意，或者大手大脚，流失原料，将为准确的计算和控制成本增添漏洞。搞好配份数量控制工作的主要措施是制定和使用标准食谱卡（如表 4—7，4—8），明确配份标准，规范操作过程。制定标准食谱卡的方法步骤如下：

1. 确定标准食谱卡的式样。如卡片尺寸大小、纸张质量、版面设计等。

2. 确定标准食谱卡的内容和项目。如菜点名称，主料、配料、调料名称及数量，制作方法，制作要求，成本率，总成本，售价，盛器规格，菜点彩色照片，等。各餐饮实体可根据需要予以增添或删减，以实用美观为本。

3. 精确核算标准食谱的成本。标准食谱卡中的用料数量及成本要精确，有些原料要反复测试（如涨发率、净料率、加热损耗等），有些原料的进价随季节变化而波动，应随时调整成本额或用一定时期的均价进行核算。

4. 拍摄菜点的照片。照片是最直观、最易掌握，也较易保管的质量控制工具。

5. 制作标准食谱卡交付相关岗位使用。

当标准食谱卡交付使用时，管理者必须组织厨房人员进行培训，使他们明确使用标准食谱卡的必要性和重要性，并要求全体员工无论资历深浅、技艺高低，都要认真执行。也许有人认为标准食谱卡会限制他们的主动性和创造性。事实证明，实施标准控制对员工操作、宾客消费、餐饮实体经营都有益无害，应该推广使用。

表 4—7 标准食谱卡样本（一）

菜点名称	海肠水饺	标准份额		1200克	烹调方法	煮
菜点特点	皮薄、馅多、有海肠味、形如元宝。					
主配料调料	标准投料	净料率	净料单价	金额	工艺过程、工艺条件及	
	(克)	(%)	(元)	(元)	工艺参数	
特一粉	1000	100	1	2	A 将特一粉加入水和匀放置待用	
调好肉馅	500	100	3	3.7	B 将海肠洗净刮成泥	
海肠	1000	30	30	18	C 将韭菜切成末	
韭菜	250	90	0.6	0.3	D 将韭菜海肠加入肉馅调匀	
水	250				E 下剂包馅成形(包的水饺捏折,像元宝形状)	
					F 开锅放入水饺后,煮沸点三次凉水即可	
					G 盛盘上桌	
备注	一斤干面粉可下 40 个剂子、调好肉馅是事先制备的标准品。					

表 4—8 标准食谱卡样本（二）

菜名	炸虾圆	用于宴会或零点 盛器：10吋圆盘	总成本：56元 售价：92元	成本率 35%
主料	新鲜河虾仁 500g	加工标准备注		
配料	熟肥膘 100g	1、虾仁洗净沥水、斩成茸		
	鲜马蹄 100g	2、肥膘和马蹄斩成茸		
	蛋 清 100g	3、虾仁加入调料搅上劲，再加入蛋清生粉		
调料	精盐 2.5g、味精 1g、	肥膘和马蹄后放		
	生粉 15g、沙司 25g	4、炒锅上火，放入清油烧至 50-60℃将入		
		油温不能太高		
质量要求：色泽洁白、光滑饱满、大小均匀、形似核桃、口感脆嫩				

配份质量控制的要点

1、首先要保证同样的菜点，原料配伍必须相同，保质保量，严禁随意更换或替代原料。配料不一致，不仅影响厨房产品质量，还会影响餐饮实体的社会信誉和经营效益。第二，配份操作要考虑到下道工序的顺利操作。每份菜点的主料、配料、小料分别放在不同的料盘中，实行三料三盘，规范放置。

2、配份工作程序

- (1)根据申订单领取粗加工原料，备齐主料和配料，并准备配菜用具。
- (2)对菜点用料进行切割，部分主料根据需要给予处理。
- (3)根据需要，领取需涨发的干货原料并妥善保管。
- (4)干货原料涨发方法正确，涨发成品疏松软绵，清洁无异味并达到标准涨发率。对已发好的干货进行洗涤切割，交炉灶焯水后备用。
- (5)配份品种数量符合规格要求，主配料分别放置。备齐各类配菜筐、盘，清理配菜台和用具，准备配菜。
- (6)接受订单，按配份规格配制菜点的主料、配料和小料，置于配菜台出菜处。接受零点订单 3 分钟内配出，宴会订单提前 20 分钟配齐。
- (7)开餐结束，值班人员搞好收尾工作，将剩余原料分类贮藏。
- (8)清理工作区域，用具放于固定位置。

3.料头准备工作

料头即配菜所用的葱、姜、蒜等小料。这些小料虽然用量不大，但在配菜与烹调之间，约定俗成的起着无声的信息传递作用。它可以标示菜点的种类、烹调方法和口味特色等；如葱段、葱花、马蹄葱片、姜片、姜花、姜米等；即不用口头交待，灶上就一目了然知道该份配菜应使用何种烹制方法，或红烧，或清炒，等。料头的准备工作要由配菜厨师在开餐前制备。

- (1)大小一致，形状整齐美观，符合规格要求。
- (2)数量适当、品种齐备、满足开餐配菜需要。

（三）厨房产品烹调阶段的质量管理

烹调阶段质量管理应主要从烹调师的操作规范、烹制数量、出菜顺序、出菜速度及工作失误的处理等环节予以督导和控制。还要对烹调师的助手——打荷岗位精心控制。

1、烹调师要自觉服从打荷派菜安排。先出哪个菜，后出哪个菜，出菜的时间和速度等。

2、烹调师要按规定操作要求进行烹制，不能随心所欲，任意发挥。尽管每位烹调师对某些菜点的理解不尽相同，或技术上各有“绝招”，但个人技能要服从统一规范，要保证整个厨房出菜质量的一致性并且是最高水平。技术研究和交流要定时组织，好经验和新方法要纳入规范后推广应用。

3、控制每锅烹制的菜点数量。宴会炉灶单菜单炒，既能保证火候和调味准确，又可防止合炒分装时不均而造成的失误。会议、食堂大锅菜有不同于小锅菜的技巧，掌握好了，菜品的色香味可与小锅菜比美。

4、炉灶烹制工作标准与要求。

(1)调料罐放置合理，固体调料颗粒分明、液体调料清洁无污染，添加数量适当；备用的清汤清澈透明，白汤浓稠乳白；焯水蔬菜色泽鲜艳、质地脆嫩；焯水料去净血污和异味；调制糊浆稠稀适度，无颗粒或异物；调味用料准确，色泽和口味达标；火候掌握准确，烹制及时；装盘整洁美观。

(2)工作程序。准备用具，开启排风，点燃炉灶；根据原料性质和用途，进行焯水或过油等初步熟处理；吊制清汤、奶汤，做好烹调用汤准备；配制各种调味汁；接受打荷安排及时烹制菜点；开餐结束时，妥善保管剩余调味品，擦洗炉灶，清理工作区域。

5、打荷工作标准要求。台面清洁、调味品齐全、陈放有序；汤料清净，制汤火候恰当；餐具种类齐全，盘饰花卉充裕；分派菜点合理，符合烹调师的技术特长；出菜顺序和速度适当；盛器与菜点相配，盘饰美观大方；盘饰速度快捷，形象完整；打荷台面干爽，剩余用品及时收藏。

6、盘饰花卉制作

(1)标准与要求。盘饰花卉至少有5个品种，数量足够；各种花卉要于开餐前30分钟备齐。

(2)工作程序。领取食品雕刻原料；清理工作台，准备各类刀具及盛放花卉的盛具；雕刻不同品种的花卉；整理香菜、香芹等盘饰花叶用料；将雕刻作品及其他盘饰用料用保鲜膜封盖，放置低温处保鲜；清理工作台，剩余原料放回原位。

7、菜点盛器准备工作

(1)标准与要求。盛器的种类，数量符合盛菜要求；摆放位置合适，便于取用。

(2)工作程序。根据营业需要列出各类盛器的名称，规格和数量；分别领取各类盛器并分类放于冷菜间和热菜出菜台；检查核对，如有错漏及时调整；用洁净台布遮盖盛器，防止污染。

(四)冷菜和点心的质量管理

1.份量控制

冷菜与热菜不同，多是熟料切配装盘或新鲜果蔬改型调味装盘，且多用小型盛器盛装，但并非数量越少越精美，应以适量、够用为度；点心以精致为美，大多小巧玲珑，其份量包括两个方面，其一是每盘点心的数量。其二是每只点心的用料多少。前者决定产品成本，后者影响产品的风味和质量。控制冷菜和点心份量的有效措施是逐一测试每个品种的用料数量，形成标准的制作规格和装盘数量，作为执行和督查的标准。见表4-10，4-11。

2.质量与出品控制

冷菜具有开胃佐酒的功能，对风味和口味的要求都比较高，风味要正，口味要准，在咀嚼品尝中回味无穷。为保持冷菜口味的一致性，可采取预先配制统一规格的冷菜调味汁的做法，待主料改刀装盘后浇上味汁或配带味汁上桌即可。冷菜在一组菜点中最先出品，给宾客以先入为主的感觉。因此，对其装盘的色彩和造型要求较高，不同规格的宴会，冷菜还应有不同的盛器及拼摆装盘方法，给宾客以丰富多彩、不断变化的印象，同时也可以突出宴会主题，调节宴会气氛。这些都应在质量管理工作中加强设计与督导。

点心与冷菜不同，多在就餐后期出品，宾客在酒足菜饱之际，更加喜欢品尝、欣赏点心的造型和口味，有些玲珑别致的点心，宾客往往不忍下箸，或再三玩味，或打包带走。这就要求对点心质量严格控制，起到应有的作用。

冷菜与点心的生产和出品，通常是和热菜分开的。餐厅下订单时，多以分联单送冷菜和点心厨房，

接单生产和装盘出品同样要按出菜制度执行，控制手续要健全，严格防止错、漏或重复。

(1)冷菜生产与出品标准与要求。使用盛器正确，分量准确，造型美观；菜点色彩悦目，口味符合标准；零点冷菜接单后3分钟内出品，宴会冷菜在开餐20分钟前备齐。

(2)工作程序。打开开关，用紫外线灯对冷菜间进行消毒杀菌，及时关闭开关；备齐冷菜原料，准备各类盛器；按标准加工制作冷菜；对上一餐剩余冷菜进行加工处理，确保卫生安全；接受订单和宴会通知单，按规格切制装配冷菜，并放于规定的出菜位置；开餐结束，清理冷藏柜，将剩余冷菜放入冷藏；清理工作台和场地卫生。

三、餐厅服务质量控制方法

根据餐厅服务质量的特点和全过程控制原则，通常按时间顺序将餐饮服务质量控制分为三个阶段，即预先控制、现场控制、反馈控制。

(一)预先控制。所谓预先控制，就是指在餐厅服务运行之前，所做的管理控制的努力。预先控制是充分分析掌握各种与服务质量相关的因素，努力完善餐前的各项准备工作，合理安排人力、物力，以期达到最佳服务效果。预先控制贯彻了预防服务失误的管理方针，是餐厅服务质量控制的最有效手段之一。预先控制的主要内容包括以下几方面：

1、人力资源的预先控制。根据预订信息，合理安排员工班次、数量与岗位。人员安排时要考虑工作量负荷的相对平衡，同时从人性化管理的角度，充分考虑员工的服务技能技巧及特点，人尽其才的安排到合适的岗位上。

2、卫生质量的预先控制。根据餐厅卫生质量标准，开餐前要进行全面检查，其内容包括环境卫生、设施设备卫生、餐具卫生等，发现问题，马上整改。

3、物资资源的预先控制。服务过程是否顺利、高效，餐前准备是基础。根据所掌握的宾客信息和菜单内容准备相应的布件、餐具、服务用具和调味品，并按规定整齐的摆放在固定位置以备用。

4、服务信息的沟通。信息沟通不畅是造成服务质量下降的重要原因之一。比如，服务员热情的向宾客推荐菜点，但当点菜单传入厨房后被告知所点菜点没有；宾客订餐时讲明是回民，服务员仍向宾客推荐红烧排骨。这些因信息沟通不畅而出现的质量问题应在预先控制阶段就予以解决。开餐前，服务人员要清楚知道当天的特别推荐菜式，同时明了来宾的信息。管理人员应在餐前会上检查服务员对客情及菜点的掌握情况，以便提供更具个性化的服务。

5、员工的思想准备。员工思想准备包括岗前培训，大型、重要接待任务前的思想动员等，其目的是使员工保持良好的服务状态。

(二)现场控制。

现场控制是指在对客服务的过程中，根据服务规范和宾客需要及时调配人力资源，完善服务，妥当处理紧急事件等。现场控制首先是服务程序及标准控制。管理人员开餐期间应始终在一线盯岗，确保各项服务按标准进行并及时纠正和弥补服务中的不足。其次是控制上菜速度。根据菜单程式、宴会档次及宾客要求，掌握好上菜时机。既不要让宾客等候，也不要让宾客感到急促，特别是大型、重要宴会，应由宴会主管人员亲自指挥上菜。第三，意外事件的控制。餐厅服务是面对面的服务，加之服务人员素质及技能技巧水平不一，服务环节众多，常有意外事件的发生。一旦出现宾客投诉，管理人员应迅速采取补救措施，消除宾客不满，修补与宾客的关系。第四，主动征求每一位用餐宾客的意见，从中发现管理与服务存在的不足。最后，要注意人力资源的现场控制，根据各餐厅的客源情况，及时调配人手，相互替补增援，保证服务效率，避免因人员问题造成服务质量的下降。

(三)反馈控制。

反馈控制是及时搜集各种信息，通过科学、客观的分析，找到出现质量问题的原因，采取措施，防止类似问题的再次发生。信息反馈主要来自于内部系统和外部系统两方面。内部系统是指来自于服务人员及管理人员的信息。外部系统是指来自于就餐宾客的信息。只有建立健全两个信息反馈系统，才能准确的把握服务质量现状，以便“对症下药”，不断提高服务质量。

四、制定餐饮生产服务质量标准

餐饮生产服务质量标准是对各项工作过程与结果的描述和规定。是各岗位员工必须遵守的工作准则和程序，是管理人员进行监督检查的依据。

餐饮生产服务质量标准制定时，首先要针对客户群进行多方面的了解和分析，开展市场调查，掌握宾客的消费水平对菜点和服务质量的具体要求和期望等；

在取得餐饮市场调研第一手资料的基础上，将宾客对产品和服务的需求和期望转化为相应的规范。应结合本餐饮实体的产品及服务特点，制定适合自己的有特色的生产、服务规程和标准，不应照搬照抄别家的标准；比如厨房产品设计决定其固有的质量，如果厨房产品设计不符合宾客的需求，就会形成厨房产品质量的“先天不足”。因此，必须采取相应措施，严格控制设计质量。

1、搞好宴会菜点设计计划，制定品评鉴定及质量控制的规范。宴会菜点设计计划，应明确规定质量要求，明确各项设计所达到的标准，明确规定设计要求的烹制专业技术；还要安排好设计计划分阶段的实施的进度，并考虑相关的卫生、安全等要求。同时，还要规定相应的质量跟踪控制和信息反馈的方法及改进方法。

2、进行设计评审和现场实际制作鉴定。为了得到高质量的厨房产品设计方案，就要从是否能满足宾客需求，是否具有鲜明、全面的质量特性等方面进行设计方案评审。继而进行现场实际制作演示，并组织餐饮专家、宾客代表和餐饮经营者对试制的厨房产品进行品评鉴定。产品设计方案通过后，即可称为标准食谱。以此规范厨房产品质量。

服务质量标准的制定要全面、细致，对每一个服务环节都要细细推敲、琢磨，服务顺序、服务时机、服务用语、服务姿态以及对特殊宾客的服务和突发事件的处理都要做详细规定。同时，每一项服务质量标准的开始和结尾处都要有与上一道工序和下一道工序的衔接规定，使各个环节相互协调又责任明确。

餐厅服务质量标准用以统一各项服务工作，以达到服务质量的标准化，服务过程的程序化和服务方式的规范化。参见 p138（见表 6-1）某酒店的零点餐厅服务员工作程序与标准。

五、餐饮生产与服务质量监督检查

“管理的一半是检查”，监督检查是餐饮质量管理的重要内容之一。其组织实施主要分部门和班组两个层次进行。部门将制定的具体质量目标分解到班组和个人，并通过现场督导、信息收集、定期检查等方法分析工作中的薄弱环节，提出改进和提高质量的方案、措施和建议。下面以餐厅服务的监督检查为例说明方法步骤：

（一）现场巡视与指导

由于餐厅服务所具有的特性，决定了管理必须深入现场，实时的观察服务，观察宾客的反映，才能真正感受服务质量的水平。只在办公室里看材料、听汇报是无法掌握第一手资料的。因此，要求管理人员必须在关键时间、出现在关键地点，即餐厅营业期间，管理人员必须在一线进行督导检查。这种“走动式管理”因发现问题及时，当场落实整改，管理成效显著，被大多数餐饮实体所采用。

（二）质量监督检查内容

根据餐厅服务质量内容，可将质量检查归纳为以下几个项目：仪容仪表、就餐环境、服务规范、服务技巧、工作纪律、安全意识，等。P148 表 6-2 示例将这六项分解细化为具体的检查事项，使其具有可操作性。

表 6-2

餐厅服务质量检查表

岗位：

时间：

检查人：

检查项目	检查细则	等级标准				
		5	4	3	2	1
仪 表 仪 容	1. 服务员是否按规定着装并穿戴整齐					
	2. 制服是否合体、清洁、无破损、无油污					
	3. 工号牌是否端正的佩带于左胸前					
	4. 是否留有怪异发型					
	5. 男员工是否蓄胡须、留大鬓角					
	6. 指甲是否修剪整齐，不留长指甲，不涂有色指甲油					
	7. 除手表、戒指外，是否还戴有其他首饰					
	8. 女员工是否按要求化淡妆上岗					
	9. 各种伤口均要予以适当处理、包扎					

（三）质量监督检查的注意事项

1、过好心理关、情面关。

质量监督检查不到位，效果不佳的原因，很多情况下是因为一个“情”字。部分管理人员和质检员想做“老好人”，发现问题大事化小，小事化了，执行力走样。监督检查必须勇于讲真话，实事求是，秉公办事，这样的管理人员才会有威信，这样的检查才会有效果。

2、明确检查依据与内容。

质量检查内容一般应以成文的有关规定为依据，如：《质量手册》、《处罚细则》、《作业指导书》等，这些规定应通过培训与考核为员工所熟知。有些餐饮实体服务质量检查往往偏重于仪容仪表、礼宾态度、清洁卫生等方面，忽视了对服务程式、技能、技巧等的督导，而这部分内容恰恰是优质服务的核心内容。

3、检查尺度统一。

质量的监督检查必须建立统一的标准，并严格执行，以免造成工作混乱。

4、监督检查不是单纯找问题。

发现问题固然重要，但树立榜样更可激发员工工作的积极性。检查不是让管理者充当宪兵的角色，而应该是一个帮助者和辅导员。

（四）、餐厅服务质量管理的 PDCA 循环方法

提高餐厅服务质量水平，需要一套完善的质量管理方法，现代各国酒店在管理中普遍采用 PDCA 循环工作法。

1.PDCA 循环工作法的含义

所谓 PDCA 循环，就是按照计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Action）四个阶段的顺序进行管理工作，并按照这样的顺序循环不止的进行下去。PDCA 循环的主要特点：首先是餐厅服务各个岗位，各个方面都有自己的 PDCA 循环，并且大环套小环，一环扣一环，共同推动大循环，形成各方面相互促进、有机联系的整体（见图 6-1）。另外，PDCA 循环每转动一圈就使服务质量提高到一个新的水平，服务质量就会有新的内容和目标。这样循环往复，质量问题不断解决，服务水平、管理水平就不断提高。（见图 6-2）

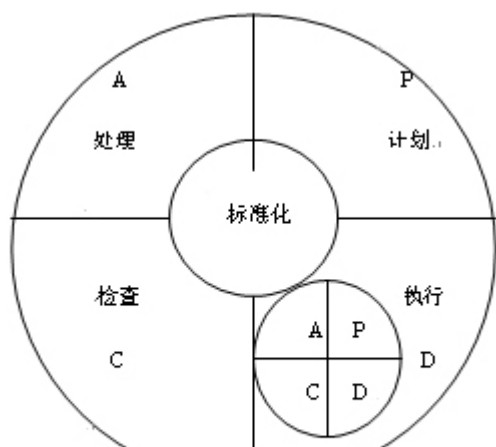


图 6-1 PDCA 循环大环套小环

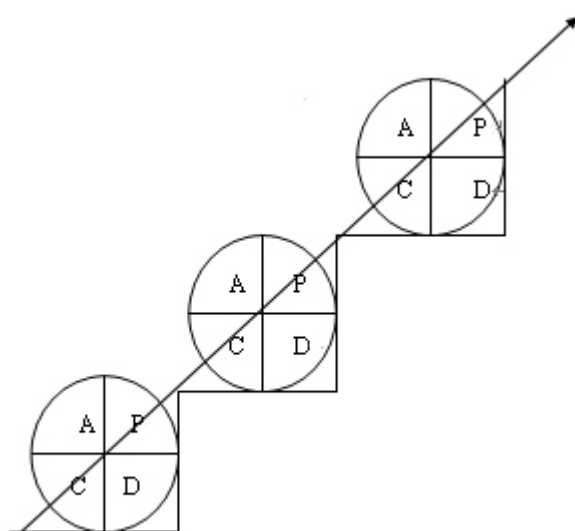


图 6-2 PDCA 循环逐级上升

2.PDCA 循环的具体步骤

运用 PDCA 循环法解决质量问题，通常可具体划分为四个阶段八个步骤：

A 计划阶段。

这一阶段的任务是通过问题分析，找出产生质量问题的原因，并制定解决措施和要达到的目标。

这一阶段包含四个步骤：

步骤一：分析现状，找出存在问题。问题的找出是通过对可靠数据的分析，那么如何对得到的准确信息进行整理分析呢？常用方法如下：

a 圆形百分比分析法。圆形百分比分析图主要用于表示各项数据的构成比例，其特点是较为简单、直观。例如：某餐厅对上周出现的服务质量问题进行分析（见图 6-3），分析可知，当前餐厅迫切需要解决的是提高服务效率，增强服务技能。

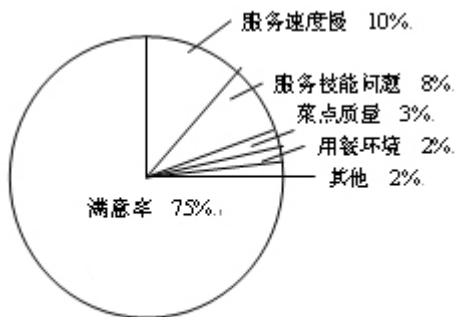


图 6-3 圆形百分比分析图

b 排列图分析法。排列图是一种能直观反映出影响质量的各因素主次关系的统计图，它能帮助我们找到必须解决的主要质量问题。

排列图是一个直角坐标图，横坐标表示影响质量的各因素；左边的纵坐标表示频数，也就是某质量问题出现的次数；右边的纵坐标表示频率，是各质量因素在全部因素中所占的百分比数。按频数的高低自左至右依次画出排列图，每一个矩形的高度表示影响质量因素的大小，然后将各因素频率逐项相加并用曲线表示。例如：某餐厅对顾客投诉进行分类，得出以下数据。（见表 6-3）

表 6-3 顾客投诉分项统计表

序号	项 目	频数	累积频数	频率 (%)	累积频率 (%)
1	服务技能	80	80	40	40
2	外语水平	59	139	29.5	69.5
3	菜点质量	35	174	17.5	87
4	等候时间长	20	194	10	97
5	其他	6	200	3	100

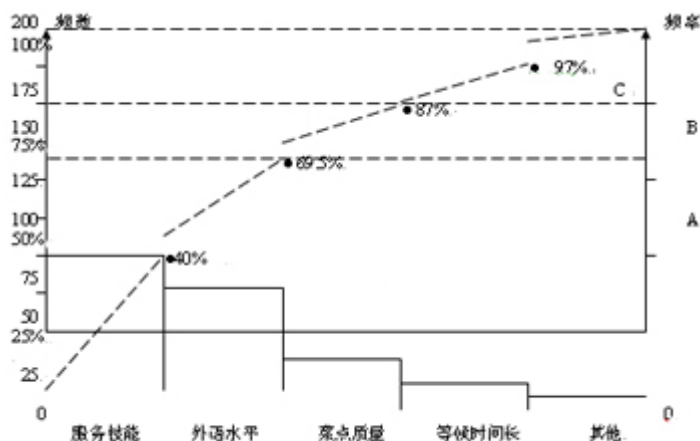


图 6-4 顾客投诉排列图

在图 6-4 中，累积频率在 69.5% 以内的为 A 类问题，即影响服务质量的主要问题。

步骤二：分析产生质量问题的原因。影响餐厅服务质量的原因是多方面的，分析工作要细致、全面。可以请各方面人员参加，听取不同意见，然后对各种问题进行恰当的分类归纳，找出影响服务质量的主要原因和若干小原因，最终细到可以直接针对某一原因采取措施。分析可借助于因果图。（见图 6-5）

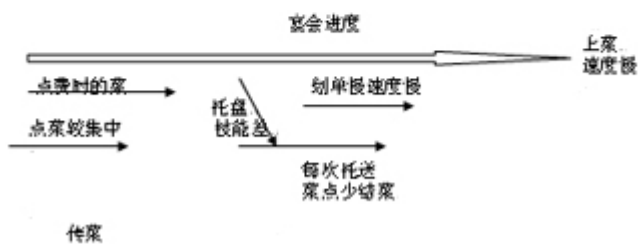
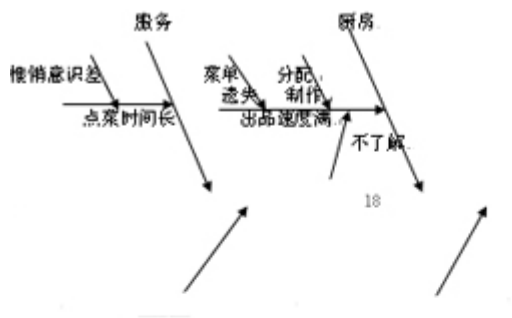


图 6-5 问题因果分析图

步骤三：从分析中找出主要影响因素。分析影响服务质量的原因，往往可以找出很多主客观因素，既有硬件的，也有软件的。要从中抓住主要因素作为解决问题的突破点。

步骤四：制定解决质量问题的具体措施，拟定实施计划以及预期达到的目标效果。目标确定要结合实际，计划、措施要具体可行。一般应明确以下问题：

- “Why” —— 为什么要制定这一措施或目标
- “What” —— 预计解决什么问题，达到什么目标
- “Where” —— 在什么部门或什么范围内执行这一措施
- “Who” —— 由谁或哪个部门具体负责实施
- “When” —— 什么时间开始，什么时间完成
- “How” —— 如何执行这一措施或计划

B 实施阶段。

步骤五：按已定目标、计划和措施执行。这一阶段要求严格按照已定的计划和目标，实实在在的去执行。执行过程中要注意两个问题：一是做好各种原始记录，及时反馈执行中出现的各种情况；二是做好克服困难的准备。计划实施中一定会遇到各种各样的困难，这是对执行人执行能力的考验，要注意沟通与协调，发挥合力，并做好员工培训等准备工作。

C 检查阶段。

步骤六：检查计划执行情况。这一步就是要把措施执行的结果和计划要求进行对比，看看是否达到了预期目标和效果，或者达到了什么程度，哪些方面取得了成功，还存在哪些问题，原因在哪里。检查要严格、认真，确实能反映实际执行情况。

D 处理阶段。

这一阶段要把成功的经验形成标准巩固下来，同时要总结失败的教训。包括两个步骤。

步骤七：总结经验教训，对已解决的质量问题提出巩固措施，使之标准化。

步骤八：提出尚未解决的问题，作为遗留问题转入下一个循环以求得解决。

今天主要讲了餐饮生产与服务的质量概念，全过程、分阶段实施质量控制，广调研、细分析制定适合自己的质量标准规范，监督检查、不断纠偏、PDCA 循环、推动质量上新台阶。

本章小结

餐厅服务是餐饮实体全体员工为用餐宾客提供无形服务产品时的一系列行为的总和。餐厅服务质量管理，要制定服务质量标准，培训员工素质技能，实施预先控制、现场控制、反馈控制，例行督导检查，运用科学的质量管理方法，对服务质量各要素进行全面管理，促使服务质量不断迈上新水平。

本章主要名词

服务质量 预先控制 现场控制 反馈控制 PDCA 循环

本章思考题

1. 餐厅服务质量的内涵是什么？包括哪些内容？
2. 餐厅服务质量的特点是什么？
3. 餐厅服务质量控制的基础有哪些？控制的方法有哪些？
4. 餐厅质量监督检查要注意哪些问题？
5. 运用 PDCA 循环解决质量问题具体步骤有哪些？

案例：提高餐厅服务质量的四步培训法

制定了岗位工作描述和工作程序与标准后，选择“-四步培训法”，员工能很快接收和认可。四步培训法的步骤：

准备培训 进行培训 辅导实习 后续指导

以“红葡萄酒的服务程序”为例来介绍四步培训法的具体实施：

一.准备培训

1、写出培训目标----“红葡萄酒的服务程序”培训的目标是：学员在结束此次培训后能够准确掌握红葡萄酒的服务程序。

2、制定分步计划----“红葡萄酒的服务程序”培训的计划步骤：1) 点酒 2) 示酒 3) 开酒 4) 试酒 5) 服务红酒

3、决定培训方法---“红葡萄酒的服务程序”培训的方法：小组听课观摩，一对一的实用练习。

4、制定培训日程表-----“红葡萄酒的服务程序”培训的时间：45 分钟。

5、选择培训地点----“红葡萄酒的服务程序”培训可选择在餐厅进行，尽量让学员站在或坐在实际工作的位置上。

6、准备好培训材料和设备-----“红葡萄酒的服务程序”培训需要准备酒刀一把，小接碟一个，口布一块，酒篮一个，红葡杯两个，红葡萄酒一瓶。

培训开始之前，在培训地点准备好所有材料和设备。务必检查设备是否正常，酒具是否标准洁净。

二.进行培训

1. 帮助学员做好心理准备

打消学员的不安，调动他们的学习积极性，办法是向他们说明所从事的工作的重要性。例如培训“红葡萄酒的服务程序”可以帮助他们更好地为宾客服务红葡萄酒。

2. 开始上培训课

解释您将进行的每一个步骤，并说明为什么这些步骤是重要的。要使学员理解工作程序和质量标准，并让他们知道这些标准将被用来评估他们的工作表现。

3. 演示各个步骤

您应该一边解说一边演示各个步骤。进行的顺序应与实际工作的要求一致。鼓励学员有问题立即提出来。例如开酒时，要求酒标朝向宾客；“宾客试酒”，给点红酒的宾客倒少量的酒尝一下，倒入量为30毫升，等。

4. 稳住进度

对每一个步骤，都要详尽说明，认真演示。如果学员不能立即理解，您应该沉住气。培训的速度不要超过学员对您的讲解的理解速度。

5. 重复各个步骤

所有的步骤都要重复两遍，以保证学员完全理解相关程序。当您演示第二遍时，要提出问题，检查他们是否已经理解。如有必要，则应一遍一遍地重复有关步骤。重要步骤要多次重复反复提问。

三.辅导学习

1、让学员练习----让学员自己开启一瓶红葡萄酒

让学员演示各个步骤并做出解释。这样您可以检查他们是否真正理解。不要代替学员完成任务。

2、辅导学员-----学员开启红酒过程中给予正确指导

学员操作正确时，您应给与称赞。他们的操作不正确时，您应温和地加以纠正，同他们一起重温正确的程序。在开始下一步的学习前，务必使学员掌握好这一步的做法并能说出规定的程序与标准。

关于辅导紧张不安学员的秘诀-----

您本人要精神放松，态度耐心

在学员理解的实习技能和程序方面多花一点时间

学员一有进步就立即表扬

不要急于求成。让学员以他或他自己的速度掌握要领，提醒学员多多

练习，熟能生巧

四. 后续指导

1、每天辅导几项内容----工作中检查学员红葡萄酒的服务程序是否已完全掌握，并及时给予辅导。将一次辅导的内容限制在学员能够理解和记住的范围之内。其余的内容在以后的辅导中教授。

2、继续正面支持-----表扬员工做的好的地方。无论在培训中还是在其后的工作中，只要学员做的好就给与表扬。这样做不仅帮助他们记住所学到的内容，而且鼓励他们在实际工作中使用那些新学到的方法和技能。

3. 不断给与反馈-----发现员工不足的地方及时指出，让员工知道他们操作的对与错。如果他们做的达不到标准要求，您可以先称赞他们做对了的地方，然后指出如何纠正他们的坏习惯。

4. 评估学员的进步----有计划的评估员工的工作表现。如经过培训是否已完全掌握红葡萄酒的服务程序？对学员已达到培训目标的程度给出评定。对没有达到培训目标的部分进行再次的培训和更多的练习。

5. 获取学员的反馈-----让员工评估给与他们的培训，这将有利于教学相长。

小组讨论方案

掌握培训技能是餐饮管理者的基本功，是餐厅服务质量管理的有效工具-----通过演练红葡萄酒服

务程序的培训步骤，论述技能培训与质量管理的关系。



第六课 餐饮经营方式

本章学习提要与目标

本章主要讲述了餐饮实体经营的基本概念和特点，对餐饮经营理念做了阐述，详细讲解了餐饮经营方式的选择问题。要求学生在学习要掌握餐饮经营的基本概念和特点，熟悉连锁经营、特许经营等餐饮经营方式，了解餐饮实体其他的经营方式。

第一节 餐饮经营概念与特点

一、餐饮经营与餐饮管理

经营多指筹划与组织，管理多指计划与约束，都是人的主观意志作用于工作对象。两个概念有明显区别，也有密切联系。就餐饮经营与餐饮管理来说，所谓餐饮经营，是指餐饮实体以市场为中心，充分利用市场规律，通过与市场的双向信息交流，对餐饮实体的经营方向、目标、内容、方式、市场策略等作出决策。其职能主要是作用于外部，工作的重心是将生产效率最终转化为经济效益。餐饮管理的职能主要作用于内部，工作的重心是进行餐饮实体内部各生产要素的协调，提高餐饮实体生产效率，顺利完成各项生产和服务任务。

餐饮实体的经营与管理在实践中是合二为一的。在理论上说明两个概念的相互区别、相互联系、相互影响和相互依存，有利于对餐饮经营与管理实践的认识和指导。可以看出，餐饮经营的概念大于餐饮管理的概念，它包含着餐饮产品市场、要素市场的运作等更广泛的内容。

二、餐饮经营的指导思想

（一）餐饮经营目标

各类餐饮实体的经营活动都是由所有者、经营者和员工三方组成的“团队生产”来完成的，因而是餐饮经营目标的主导者。政府和消费者对餐饮经营目标也会有一定的影响。由于在经营活动中各方谋求的利益不同，导致餐饮实体经营目标的差别。

当餐饮实体以所有者利益为主要的目标取向的时候，餐饮实体最看重的是投资回报，是长期的稳定发展；当餐饮实体以经营者利益为主要的目标取向的时候，往往出现有利经营者自身收益最大化的运营方式；餐饮实体如果以员工利益或者是国家利益为主要追求的目标，那就会制定相应的运营方式和管理制度。

现实生活中，由于投资主体的多元化，管理体制的错综复杂和产权关系的不明晰，实际上餐饮实体的经营目标是千差万别的。本章选择企业利润最大化作为餐饮实体经营目标来贯串全章的研究和表述。

（二）餐饮经营观念

为适应激烈竞争的餐饮市场，餐饮经营者必须树立新的符合市场要求的经营观念。

1、市场观念。市场观念指餐饮实体的经营活动应该以市场为中心，以最大限度满足就餐宾客的需求为出发点来进行餐饮生产和服务活动。当代餐饮业是在市场经济条件下经营发展的，餐饮实体必须树立市场观念，开发出适应市场需求的餐饮产品，提高服务质量，采取更加灵活有效的经营方式。

2、竞争观念。餐饮市场上存在着数量众多的经营实体，市场客源具有同一性，产品具有同质性，经营方式具有类似性，尤其是同一类型同一档次的餐饮实体，在面对容量有限的共同市场的时候，必然要发生激烈的竞争。餐饮实体要具有这种竞争的观念。通过竞争，努力降低自己的经营成本，改善自己的服务质量，达到资源的合理配置。通过竞争，获得理想的市场占有率和营业收入，达到经营目标。事实证明，那些没有树立竞争观念或者在市场竞争中没有优势的餐饮实体，它的寿命是短暂的。

3、效益观念。餐饮实体参与市场竞争的直接目的在于获得经营利润，实现一定的经济效益和社会及环境效益。其中，经济效益是核心，社会效益是获得长远发展的保证，环境效益则是餐饮业的社会责任和经营发展的前提。

4、人才观念。经营竞争的内核是人才的竞争。由于餐饮业的劳动密集型特征，它对经营管理和

服务人才的依赖性更强。一个餐饮实体经营的好坏，经济效益的高低，归根结底取决于餐饮实体员工队伍的素质，特别是经营者综合素质的高低。

5、质量观念。餐饮业是服务性行业，服务质量是生命线，是餐饮实体生存和发展的前提和根本。餐饮实体经营者应该把服务质量作为管理的中心任务来抓。只有服务质量提高了，餐饮实体才能获得宾客的认可，获得相应的市场地位。

6、发展观念。市场经济条件下，餐饮实体要承担自我发展的重任，市场竞争不仅表现为某一产品某一时期的竞争，而且反映在整体与长远利益的竞争上。必须充分考虑长远发展的谋略，才能把握近期竞争的优势。

三、餐饮经营的特点

餐饮实体的经营与一般企业的经营有共同的特点，但是在投资规模、服务项目、产品特色等方面由于餐饮实体自身的特殊性而具有相应的特点。具体说来，餐饮实体经营的特点主要表现在以下方面：

即时性就是指生产的速度快。餐饮产品的生产是通过对食品原料的加工、切配、烹调制作用来完成的。一份菜点的制作往往只需要几分钟或十几分钟，即使是一次宴会也不过几小时。

产品一经生产出来，就马上供给宾客消费，不能将今天做的菜明天再出售。同样的，餐厅的服务也是不可储存的。

餐饮产品是直接销售给最终消费者，销售的形式主要是零售，对大部分餐厅来说批发销售的份额都较少。餐厅应提高餐厅的座位周转率和宾客的平均消费额，才能提高餐厅销售效果。

2、销售量受供餐时间的限制

营业时间短，餐厅的销售量会受到限制。很多餐饮实体在人员安排许可的前提下，尽量延长营业时间，以获取更多的销售额。

餐饮业属于微利行业。由于规模限制，利润率再高，利润额也不会太大。另外，由于原料储存量不大，顾客点什么就生产什么，一般不会出现产品生产出来而卖不出去的问题，因此经营风险相对较小。

四、餐饮经营定位

即餐饮实体以优良的服务标准为消费者提供产品和服务。餐饮实体确定什么样的服务质量标准，完全应以目标市场及餐饮实体所处的竞争地位而定。服务标准主要有服务态度标准，行为规范标准，服务技能标准，服务程度标准等。产品即菜点有高中低不同档次的定位，鲁川粤不同菜系的定位，某一菜点为品牌特色的定位，等等。

第二节 餐饮经营方式

餐饮实体按照所有权与经营权的关系有以下三种形态：

1、公有产权的委托经营：指国家将餐饮实体委托给政府部门或企业，也可以是自然人来代理行使经营权。公有产权委托经营主要有三种形式：政府代表国家直接从事经营活动（国家代理）；承包经营；委托管理。

2、私有产权自营：常见的形式是个人业主制和合伙制。

3、私有产权他营：这是目前餐饮实体常见的经营方式。有四种：无限责任公司、有限责任公司、两合公司和股份有限公司。

具体说来，餐饮实体常见的经营方式主要有以下几种：

一、 单体经营

餐饮实体以单一店面为单位的业态形式。其中以独立法人身份自主开展经营的，如社会餐馆酒楼等；以非法人身份隶属上级单位开展经营的，如酒店餐厅、院校食堂等。截止 2004 年底，全国的餐饮网点数量已经突破 400 万个。这些餐饮实体 95%以上的都是单体经营，是我们司空见惯的。单体经营靠产品、服务的特色竞争，靠降价打折促销。特色很容易被克隆，低价不能突破成本底线。广大的

单体经营的餐饮实体面临着巨大的压力，举步唯艰。为了突破困境，一些卓有成效的强势餐饮实体，开始集团化，改变经营方式，采用连锁经营等新模式，兴起了餐饮业集团化的浪潮。截止 2006 年底，中国餐饮百强企业全部走上了集团化的发展之路

二、连锁经营

（一）连锁经营的基本概念

连锁经营是指多个餐饮实体，以共同进货或授受特许经营权的方式组织起来，在同一商业形态下从事经营，共享规模效益的餐饮经营组织形式。

连锁经营的形式在饮食业、商业零售业、服务业采用的比较多。连锁经营的概念还有以下三种描述：

（1）统计意义上的概念

其定义为单一资本直接经营 11 个以上饮食店或商业零售店为连锁。从管理的角度来看，连锁经营和非连锁经营的区分是分店数量达到 10 家以上，即会带来管理上的变化，就必须采取与单店经营完全不同的管理方式。

（2）规模意义上的概念：

连锁经营的分店总数要达到 200 家以上才能在经营上充分发挥连锁优势，带来“规模效应”。换言之，连锁经营的特色就是产品、服务、营销、营运模式、经营管理方法皆按统一的模式执行。

（3）经营意义上的概念：

从消费者立场出发，以提高人民日常生活质量为原则，以大众日常生活必需品为经营对象，通过标准化和连锁分店扩张方式发展的经营方式。

1997 年，原中国国内贸易部制定并公布了《连锁店经营管理规范意见》。并指出：“连锁经营是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或特许经营等方式，实现规模效益的组织形式”。

（二）连锁经营的特征

1、基本特征

① 连锁经营的前提条件——组织形式的联合化和标准化

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，其组织形式是由一个总店和众多的分店构成的一种联合体，如同一条锁链相互连接在一起，所以称之为“连锁商店”。因此，“联合化”是连锁经营的一个基本特征。

传统的商业组织形式虽然也存在着一定程度的联合，但主要是局部的合作，如工商联营，引厂进店或者多方合作开发技术项目、产品及市场。而连锁经营则是整体性、稳定性、全方位的联合，所有的连锁店都使用统一的店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，而且，企业的形象一旦确立就极易在大众的印象中扎根。

如美国的快餐品牌麦当劳，它以金黄色的拱门大“M”招牌作为特定的质量、服务、环境和价格的象征，并向宾客保证：无论你在哪一个地方的麦当劳快餐店吃汉堡包，其大小、份量、质量和味道都完全一样，否则它就不是麦当劳汉堡包。所以，连锁经营又是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的标准化，那就只有连锁经营的“形”，而无连锁经营的“神”，本质上就不是连锁经营。

② 连锁经营的核心内容——经营方式的一体化和专业化

连锁经营把传统流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中，实现了采购、配送、批发、零售的一体化，从而形成了生产和销售一体化的流通格局，提高了流通领域的组织化程度。同时，由于连锁企业拥有大量的分店，具有大批量销售的市场优势，所以可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产，从而形成了以大商业为先导，以大工业为基础的现代经营格局。

在供应链上，连锁经营是一对多的关系，即总部向外要面对众多的供应商，向内则面对众多的连锁分店，承担着产品集散的功能，连锁总部负责集中进货和配送，各连锁分店负责销售。统一采购和集中进货使连锁分店获得了低成本的优势，从而提高了分店的利润空间。由于连锁分店在布局上面广量大，满足了分散性的消费者就近购物的消费习惯，也增强了消费者与连锁店之间的联系，从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

因此，一体化经营与专业化分工相结合，从根本上改变了传统的经营方式，这是连锁经营的核心。

3、连锁经营的特征的 3S 表述。

(1) 简单化 (Simple):

即为维持规定的作业，创造任何人都能轻松且快速作业的条件。

连锁经营由于分店多，体系日益庞大，为了要以最少资源创造出最大利润，因此事事务必求迅速，工作流程愈简单，效率愈高。但是，强调简单化并不意味着减少作业内容，它是将“浪费部分，过剩部份及不适部份”彻底排除，来达到提高作业效率的目的。

如快餐业为减少人工成本，建立了效果显著的制度——计时工管理系统。它完全将店内的作业内容简单化，有利于员工接受快捷训练，迅速上岗；同时，分店也可达到灵活用人机制、低成本经营的效果。在使用这套系统中，受益最大的是众所周知的麦当劳及肯德基公司。

(2) 专业化 (Speciality)

指企业或个人努力追求某个专业方面的卓越，将工作特定化，并进一步寻求强有力的开发能力，创造出独具特色的技巧及系统。同时，由于市场的不断变化和发展，企业要保持自己的独特特征，并不被其它企业所模仿，还要不断将其深化及创新。

由专业人员担任专业的工作，将达到事半功倍的效率，连锁体系中每个人的工作亦趋向更加专业性。在流通发达、竞争非常激烈的美国和日本，能避开店店竞争，价格竞争、品质竞争及服务竞争而生存下来的企业，多数得益于专业化的策略。

(3) 标准化 (Standard)

为保持企业持续生产、销售那些有市场需求又有理想品质的商品，而设定的状态和条件并能反复运作的系统。也就是要求员工的每一件工作都依照标准化的程式去做，唯有如此，才能使系统中的每个人都能简易化的去学习、专业化的去运作。

一般来说，设定商品品质的规格较易，但却难以确保该系统持续生产、销售最佳品质的商品。因此，在连锁经营运作前，建立及判定标准时，要确定其流程、工艺、作业条件等能够持续性的进行，员工能根据这个标准体系开展持续性的工作。只有这样，才能向顾客提供所期望得到的优质商品，减少制造成本和销售成本，提供高效率的服务。

(三) 连锁经营分类

连锁经营经过百余年的传播和不同国家的改造、发展，已形成了以下三种形式：

1、直营连锁：

是连锁的基本形态，指单一资本统一经营的连锁经营类型，也称正规连锁。“以单一资本直接经营 11 个以上的商店的零售业或饮食业的组织称为直营连锁”。就是指由连锁总部直接经营连锁店。总部采取纵深式的管理方式，直接管理所有的分店，各分店也必须完全接受总部的指令。直营连锁的主要任务是“通路经营”。即通过分店的快速发展，从消费者手中获取利润。

在中国市场上，直营连锁店的例子有：肯德基、麦当劳西式快餐；星巴克咖啡等。

2、自愿加盟连锁：

自愿加盟连锁是由一个总部和多个加盟店结合而成的经营事业体。自愿加盟连锁体系中的各分店是独立的法人，商品的所有权属加盟商所有，而运作技术及分店品牌通常属总部所有。在这种体制下，总部与各分店间完全处于平等地位，合作的原因完全是基于自愿，以互惠互利的方式，来达成“多赢”的经营业绩。因此，自愿加盟连锁分店的运营，需要各加盟分店在认同这一“生命共同体”的前提下，又要保持加盟店自主运营的独立性。所以，总部与分店必须重视二者之间的沟通，以达到理念一致的合作。

自愿加盟连锁的优势是：总部不需承担太大的投资及财务风险。因各加盟分店的财力及资本完全独立，各分店自行承担经营结果，加盟店也无需与他人分享经营成果。因此，能以较好的心态合作，费用低，自主性高。

自愿加盟连锁的劣势是：虽然加盟费用低，分店自主性高，但各分店间的管理体制及形象差异大，难形成统一的品牌形象。由于是松散性合作，总部对各分店控制力较弱，虽然分店的数量形成规模，但仍各自为商，分店在乎各自的短期利益，忽略体系整体的长期发展，较难达成连锁规模效应，即“规模不经济”。

3、特许加盟连锁：

特许加盟连锁即目前流行的商业模式——特许经营。特许加盟连锁是总店和加盟店之间依靠合同结合的一种方式。关于特许的具体情况我们将在下边的章节中讲解。

连锁经营是目前被中国乃至世界餐饮业界广泛关注的一种经营方式。2000年中国最大的一百家餐饮实体中，有41家采用连锁经营的方式，其营业额占这百家企业总营业额的59%。而到了2001年，在中国最大的100家餐饮实体中，采用连锁经营的达到了100家。连锁这一新兴的经营方式给中国餐饮业注入了新的活力。一大批国有和私营的连锁餐饮实体在不断发展，占据更大的市场份额。目前，中国各地涌现出一大批几十家、上百家店连锁的餐饮实体，规模经营和规模效益的优势日益明显。其中，拥有连锁店最多的是以经营西式快餐为主的百胜中国投资有限公司。2000年底，它已拥有459家连锁店。经营中式快餐的马兰拉面快餐有限责任公司拥有361家连锁店。行家认为，连锁餐饮店占中国餐饮实体的比例还较少，而且无论从销售业绩还是管理方式，它们与西方餐饮连锁店相比还存在较大差距，有待于进一步提高。

三、特许经营

特许经营指餐饮集团（让渡者）通过向餐饮实体（受让者）让渡其特许经营权（包括允许受让餐饮实体使用其名称、标志，加入集团的销售网络等等），扩大其成员，谋求相应利益的行为。一般说来，受让餐饮实体在财务上依然保持独立。特许权让渡者对受让餐饮实体在可行性研究、资金筹措、建筑设计、内部装修、员工培训、广告宣传、原料采购、服务管理、操作规程等等方面给予指导与帮助。受让者则向让渡者支付特许权让渡使用费等作为回报。特许经营是餐饮经营活动中一种常见的经营方式。采用特许经营模式比较典型的成功企业应该是麦当劳了。

餐饮特许经营于20世纪60年代开始流行于美国。当时许多餐饮实体都采取了特许经营的形式。但是也出现了一些问题，比如有的特许者只醉心于扩大自己的规模或只满足于收取特许费用，没有在选址、经营模式和食品特色上下功夫，从而许多特许经营餐厅的生命力都比较短暂。麦当劳经营模式的成功，才使特许经营成为一种重要的餐饮经营方式。

（一）特许经营的利与弊

1、特许经营的优势

特许经营之所以受欢迎，成为很多餐饮实体扩大规模、尤其是集团企业进行跨国连锁经营的主要形式，究其原因，一是因为特许经营是一种经营技巧，是一种知识产权的授予，它不受资金、地域和时间的限制，可以在同一时间发展多家连锁店，而并不需要由集团企业进行投资或控股。二是因为特许经营的方式是一种对行业发展、国家利益、让渡者、受让者和消费者都有好处的连锁经营方式。对国家而言，可以较好的引进有特色的特许经营项目和先进的管理经验，进而促进整个餐饮行业的发展；对消费者而言，到一家国内外知名的餐厅去消费，所品尝的美味佳肴和所享受的服务都是名牌的，既是一次难忘的就餐经历，也是一种难得的享受。对餐饮实体而言，则会带来更多的经营优势。

（1）特许经营对受让者的好处

① 受让者进入被公众广泛接受和认可的饭店集团，不必担心开张初期的客源问题，避开了开创初期经营的艰难，从而降低了创业风险，增加了成功机会。

② 受让者可以使用让渡者的已被公认的驰名商标和无形资产。这样可以为自己的经营提高起点，

打下较好的基础。

③ 受让者可以得到让渡者的系统的管理训练和营业帮助。这样可以使受让者尽快统一经营管理和服 务模式，提高管理的效率和服务质量，树立良好的市场形象。

④ 受让者可以减少广告宣传费用。让渡者自身的品牌和形象以及经常进行的统一宣传，比一家 餐厅的单独宣传效果要好得多。

⑤ 特许经营的餐饮实体比独立经营的餐饮实体更容易得到贷款。很明显，大的餐饮集团在银行 会有更好的信用和形象，因此获得资金支持的可能性就更大。

（2）特许经营对让渡者的好处

① 让渡者可以不受资金的限制，迅速扩张规模。让渡者不需要自己去投资或控股，就可以较好的 发展壮大自己的规模。

② 特许经营可以增加让渡者的市场价值。受让者的数量、经营质量无疑会进一步促进让渡者的 市场声誉和形象的提高。

③ 让渡者可以降低经营费用。

2、特许经营的缺陷

（1）特许经营对受让者的不利之处

① 受让者的经营受到严格的限制，缺乏自主权。例如麦当劳，一般餐厅都不能开发自己的特色 食品，只能按照集团的统一菜单和统一配方来生产食品，有时会降低经营的针对性。

② 饭店集团出现决策错误时，受让者也会受到牵连。无论是产品研发，还是市场开拓，甚至于 集团扩张策略，都会对受让者产生重大影响。

③ 受让者要退出或转让受合同的限制，困难重重。而且由于退出即意味着不再经营和现在有关的 项目，要进行全面的转产，无疑会对加盟者产生巨大影响。

④ 对受让者来说，特许经营费用是沉重的负担。加盟者要把一部分经营利润交给让渡者作为特 许使用费，甚至不管经营状况如何都要向集团交纳固定的费用，给加盟者带来了很大的负担。有一些 餐厅也因此而亏损，最后不得不退出集团。

（2）特许经营对让渡者的不利之处

① 饭店集团的声誉和形象会受到个别经营不好的受让者的影响。因此特许经营方式要求集团必 须慎重考虑申请加盟者的实际情况，选择那些资金和信誉方面都符合条件者加盟进来，宁缺勿滥。

② 当发现受让者不能胜任统一的经营管理和服 务模式时，受合同等制约，无法立即解除特许。

（二）特许经营的选择

1、购买选择

购买特许经营权必须考虑餐饮实体今后的经营方向和经营方式是否与其吻合与一致。还必须考虑 以下几个问题

（1）让渡者的声誉

（2）让渡者的产品

（3）让渡者的服务

（4）合约的变更

（5）财务预测

2、特许经营中的法律问题

在特许经营中，最让人关注的法律关系问题有：

（1）让渡者施加压力强迫受让者接受过高或过低的经营指标；

（2）让渡者对受让者动辄取消或终止特许经营权，致使受让者投资损失；

（3）特许经营权的购买和使用费用过高，与受让餐饮实体的销售收入的 比例失调，侵犯了受让者的利益；

（4）让渡者强行代理受让者采购物资设备及其他餐饮经营所需的物品，而不顾受让者能否从其 他途径以更低价格采购到同类物品；

(5) 让渡者不顾受让者所在市场的竞争环境，强行规定受让者产品的销售价格。

(三) 特许经营的发展趋势

成功的特许经营有一共同的发展趋势，即增加公司拥有的加盟企业的数量。有的集团在大量买回分店，以便对菜单、价格及经营实行更有效的控制，这样做的理由是，如果联号分店经营成功，公司就可以得到更多的利润。

事实说明，地理位置比较偏僻的、单独的特许经营餐饮实体在推销及广告方面处于劣势，缺乏足够的资金来做广告、搞推销，因而无法与组成联号餐馆的联合广告抗衡。这种情形导致了某些特许经营权让渡者只肯按组出售特许经营权。他们要求分店组成群体，一般不少于 5 家，以便积聚足够的资金进行电视广告和报纸广告，推销及赢利方面的竞争力。

特许经营权让渡的另一趋势可称为“灵活的标准”，即在菜单的制定及经营管理方面允许有一定差异。当然，这种灵活性必须受到控制，以便使各分店保持让渡者的总体形象，维持其特色及质量标准。

特许经营权让渡的又一个趋势是：只要有一家主要的让渡者带头作出某种改变，其它公司就纷纷仿效。当麦当劳快餐公司开始推销早餐之后，其它集团、餐馆的早餐销售额也随之上升，因为消费者受到了广告宣传的影响。

案例：麦当劳将以特许经营抗衡肯德基

特许经营将成为麦当劳今后几年间的工作重点。两三年内，麦当劳通过特许经营方式，扩展店面的数量将远远超过前一段时间所披露的 800 家。

昨天((2004 年 12 月 13 日)，麦当劳中国地区总部董事总经理符国成对外宣布了这一举措。麦当劳原驻香港的 10 位部门主管也将于明年 1 月份正式迁驻上海，全权负责整个中国地区的投资拓展业务。

总部迁到上海后，麦当劳的“特许经营”步骤将迅速加快，缩短特许经营申请时间和发展速度，决策成本也随之减少。这将是麦当劳迁址后的一项主要工作。也将成为麦当劳今后抗衡肯德基的一个有效举措。麦当劳在全球 30000 多家餐厅中，有 65% 属于特许经营店。而在中国，麦当劳特许经营业务刚刚展开。

麦当劳现在主要在采用两种方式进行特许经营业务：‘传统方式’和‘发展许可’方式。“传统方式”是麦当劳和个人合作，共同发展和投资。“发展许可”业务则是麦当劳和企业之间的合作。

麦当劳（中国）有限公司董事总经理符国成在最近一段时间一直和几家公司进行接洽。凡是获得发展许可的特许经营商将有可能一次性承担某个城市甚至省份的麦当劳发展业务。他们可能拥有一次性开出 20 家店的特权。这将成为麦当劳在店数上抗衡肯德基的有效举措。符国成对《第一财经日报》记者预测说：两三年内，麦当劳绝对可以突破 800 家特许经营店。但是，现在还不能确定是否可以赶超肯德基现有的 1200 家店面的数量。

四、合约经营

餐饮实体采用合约经营的方式，餐饮集团须与餐厅所有者签订经营合约，接受委托经营管理餐饮实体（与特许经营不同的地方在于：特许经营让渡者仅仅出让特许经营的权利，一般不直接派员参加经营管理）。在这种经营方式下，集团无需投资。在合同期内，集团派出包括总经理在内的主要经营管理人员，根据既定的餐饮实体经营决策、管理方法与操作规程，负责餐饮实体的日常经营管理活动，以保证达到合约确立的经营水平。

对集团来说，合约经营的优点是：

1、不需要或只需要少量投资，不必冒很大的风险就能增加经营管理餐饮实体的数量，增加经营管理的收入。

2、与特许经营相比，合约经营更容易统一服务质量标准，更易于维护自己的形象。

缺陷是：

集团的收益局限于经营管理的报酬收入，只需关心餐饮实体的日常经营活动，对餐饮实体投资等

重大决策没有多少权力，不利于餐饮实体的长远发展。

四、租赁经营

租赁经营是指集团通过签订租约，长期租赁业主的餐饮实体、土地、建筑物及家具等，然后由集团作为法人直接经营。

五、合作联营

为了与大型餐饮集团抗衡，取得生存与发展的空间，一些独立经营的餐饮实体自愿联合起来，采取使用同一公认的标志、同一预定系统、进行统一的广告宣传，执行统一的质量标准，成立合作联营餐饮实体集团（餐饮实体联合体）。

这些餐饮实体在经营管理上、财务上互不相关，合作联营的主要目的是创造整体形象，增强宣传推销效果和互送客源。

联合行动所需费用按一定方法由各成员餐饮实体分摊。

第三节 集团化是餐饮业做大做强的必由之路

单体经营的餐饮实体量多面广，有着门槛低，经营灵活，适应零散市场的优势。但也处于小、散、弱的状态，缺乏竞争实力，制约着餐饮业整体素质的提升。推进餐饮业科技进步不够，培育餐饮业高素质人才不够，开发餐饮业新的市场不够，积聚餐饮业生产规模不够，打造餐饮品牌不够，等等。比如，为 2008 北京奥运会提供高质量、大数量的团体饮食消费，传统的餐饮业就显得无能为力。比如，面对国际品牌的洋快餐的攻城掠县，国内餐饮界缺乏还手之力。而餐饮业集团化，是应对上述困难的可取之举。

餐饮集团可以从人力、才力、物力、时空、信息等五个方面强化竞争力。可以通过资本运做聚集资金，扩大生产规模，占领市场份额，树立品牌形象。餐饮集团可以通过集中采购，大批量进货，统一加工，分别配送，有效的降低餐饮原材料成本，提高效率和效益。餐饮集团可以集中智力，进行餐饮技术研发，市场推广。餐饮集团可以开发引导交通运输（航空餐、铁路餐、公路餐）、公共写字楼、机关厂矿学校集市商场等领域的团体餐饮消费。餐饮集团可以拓展餐饮业务边界，举办大型、多功能餐饮超市，把饮食功能与社交、商业、娱乐以及速冻食品有机联系起来，把零散的餐饮消费和零星的餐饮生产集约化。

中国餐饮业面临新的历史发展阶段，中国餐饮业呼唤餐饮集团的诞生和成长。餐饮集团的经营管理特征，正是本章着重论述的连锁经营、特许经营、租赁经营、合作联营，等等。

本章小结

本章主要讲述了餐饮实体经营的基本概念与特点以及餐饮经营与管理的关系。餐饮实体应充分重视经营工作。同时，本章也重点讲述了餐饮实体几种常见的经营方式，即连锁经营和特许经营，餐饮实体应根据内外部的实际情况选择适合自身特点的经营方式。

本章主要名词

餐饮经营 连锁经营 特许经营

本章思考题

- 1、阐述餐饮经营的理念。
- 2、餐饮经营的特点是什么？
- 3、连锁经营的特征是什么？
- 4、连锁经营分类。
- 5、特许经营的利与弊。

案例：某餐饮连锁经营项目咨询策划方案

客户的背景：A 公司 成立于 2003 年 10 月，主要以连锁方式经营中式快餐，目前在北京已经有 2 家单店开始营业，还有数家正在筹备过程中。该公司是中国 LX 集团下属公司，人员是 LX 集团领导及中层管者的家属。由于主辅分离，由集团公司以补偿金方式集资 500 万元成立本公司，目前

43 名下岗人员持有 51% 的股份，ML 拉面持有 30% 股份，其余股份由集团下属其他公司及个人持有。公司两年内的目标是在北京具备 50 家单店的规模。在 5 年内成为国内餐饮连锁经营企业的前三名。公司的突出优势是背后有 LX 集团包括资金、管理经验、社会资源等的支持，同时 LX 集团另一家子公司— ML 拉面（本公司第一大股东）也给予了一定的帮助。但是从目前看，仍然不具备自己独立生存的竞争能力。公司的骨干是 43 名下岗员工，大多是高中和中专学历，只有 3 名本科学历，年龄平均在 40 岁，普遍缺乏管理经验。高层领导系女性，受到蓝星管理风格的影响，比较务实、认真，但是由于经验不足，时常有武断的表现。由于公司成立时间较短，尚未搭建起一套科学完整系统有效的管理平台。

LX 集团认为，建立一整套新的、合理的、科学的、可行的管理体系势在必行，但是受到人员素质的局限，希望借助咨询公司的帮助建立起一整套坚实的管理平台，同时也能借鉴其他同类企业的成功经验。

问题所在：

问题一：缺乏明确的、合理的发展规划

公司工作人员欠缺应有的管理能力，她们对公司的发展方向不甚明确，如何实现更是无法明确，建议尽快完成公司发展规划的设计；

问题二：缺少应有的餐饮加工和餐饮管理经验

餐饮连锁需要的加工工艺相对比较复杂，与单独的餐饮经营完全不同，它是由中心厨房统一采购，进行加工生产和统一配送，统一核算成本和费用，菜点的质量也要达到统一标准。

问题三：对菜点的设计定位模糊

目前菜点的设计基本上是凭主观感觉作判断，缺少市场分析和检验，菜点的口味和价格在试营业时出现了一定的问题。

解决方案的主要思路：

思路一：帮助她们组织进行发展规划的研讨

建议由 LX 集团的相关人员进行战略规划初步设计，并组织相关单位进行研讨，以达成初步的结论；

思路二：应市场竞争需要，建议成立技术中心进行菜点的研发和菜点加工质量标准的设计；

思路三：在现有的基础上，借鉴其他成功企业的经验，提出合理的菜点风味和价格的制定方法。

实施和推进：在项目的推进过程中，通过调研和分析，提出适合委托方的方案，并详细论证；同时及时发现委托方的问题，找到她们的真正需求，帮助详尽分析问题出现可能导致的结果。由于缺乏管理知识和经验，委托方的需求远远超过了咨询项目的初衷，过多需求主要来自两个方面：1、委托方希望设计的方案要详细到几乎每一个具体的操作细节；2、委托方希望能够提供更多的其他的设计内容。我们在充分理解委托方的基础上，尽可能的为委托方提供更多有价值的帮助。经过无数次的讨论和沟通，不断的为委托方灌输先进的管理知识和理念，帮助委托方建立起足够的信心。

实施效果：战略规划初步制定使得公司的方向清晰明确，使员工的思想统一，管理基本有的放矢。工业化的生产组织基本搭建起来，系统的组织机构的设计使委托方认为已经初步具备了适宜的组织和业务管理职能；详细的管理手册和薪酬考核方面的设计也使委托方对具体的业务管理有了基本的信心。（摘自《前沿咨询网》2004 年 9 月 13 日）

小组讨论方案

餐饮实体的经营与一般企业的经营相比，具有自身的特点。这些特点是什么？餐饮实体应怎样根据这些特点进行经营？



第七课 餐饮菜单

第一节 菜单的概念和种类

一、菜单概念

菜单既是向宾客介绍餐饮经营商品的目录单，同时又是指挥、安排和组织餐饮生产与餐厅服务的计划任务书，是餐饮生产和服务运转的第一环节。作为向就餐宾客介绍餐饮经营商品的目录单，菜单有综合点菜单、特色菜单、时令菜单、美食节专用菜单、菜谱等；而作为指挥、安排和组织餐饮生产与餐厅服务的计划任务书，一是宾客从菜单上选择了菜点后，服务员在记账单上书写菜名，传至厨师作为配菜、烹调的手续，也是顾客结账的凭据，叫零点菜单。二是指筵席全套菜点、点心、酒水(有时不写)、果品，按上席顺序排列成完整名单叫筵席菜单。

二、菜单的作用

(一) 菜单是营销的媒介

餐饮厨房产品的销售，主要是依据菜单，通过餐厅服务员对消费者的推销而实现的。餐厅的餐饮品种、价格范围、质量水平、风格特色在菜单上一览无余。消费者凭借菜单选择自己所需要的菜点，菜单是连结餐饮生产与餐饮销售的桥梁，起着促成厨房产品成功交易的媒介作用。

(二) 菜单品种决定烹调师和面点师的选聘

菜单是一个餐饮实体经营形式和内容的集中体现，一般要提前策划和设计。确定了餐饮经营形式和内容以后，特别是确定了主打品牌菜点和基础品种以后，才确定烹调师的人选和数量。因此，菜单除决定烹调师的技术水平以外，还决定烹调师的岗位和人数。中、西餐兼备、菜点俱全的菜单，必须要求厨房拥有红白案齐全、技术全面的中、西餐烹调师队伍。

(三) 菜单影响着厨房的布局

厨房布局也受到菜单内容的影响。厨房是加工制做菜点的场所。厨房内各岗位操作中心的选址，各种设备、器械的定位，应当以适合既定菜单内容的加工制作需要为准则。

(四) 菜单的内容设计影响厨房设备的选配

菜单的内容，包括菜式品种、水平和特色等的设计，必须有与之相对应的厨房设备来支撑。如，炒锅难以烹制地道的牛扒，烤板不适合炒青菜等。菜式品种越丰富，所需设备的种类就越多；菜式水平愈高愈珍奇，所需的设备及餐具也就越特殊。

(五) 菜单支配着厨房烹饪原料的采购

先有菜单而后进行厨房原料的采购，菜单内容规定了厨房烹饪原料的采购，菜单在一定程度上决定着采购活动的规模、方法和要求。例如，固定菜单的使用，菜式品种相对固定，要求原料采购也要保持相对稳定，并保持有一定的库存原料；在使用季节性菜单时，则要求食品原料不断地变换，从而使食品原料的采购活动变得烦琐而复杂。

(六) 菜单左右食品成本的控制

确定各菜式的成本，调整不同成本菜式的品种数量比例，是厨房菜点成本控制管理的首要环节，菜单上列名的菜点的技术难易、制作复杂程度以及是否珍稀贵重，都对厨房成本的控制有直接的影响，也就是说厨房菜点的成本控制须从菜单设计开始。

(七) 菜单标志着菜点的特色和水准

每个餐厅都有自己的菜点特色、等级和技术水准，菜单预告了该餐厅的菜点特色和水准。

三、菜单的种类

(一) 零点菜单

零点菜单是餐厅普遍使用的基本菜单。这种菜单，多按品类排列，如海鲜、畜禽、时蔬、汤羹、面点等。零点菜单中有相对固定的主菜单，主菜单包涵本餐厅风味菜点、招牌菜点、传统特色菜点及普通的菜点、酒水饮料品种。零点菜单中也有相对灵活的菜单，如时令新菜、厨师长新菜、食品节新菜、每日推荐菜单、特价菜单等。灵活的菜单是固定菜单的补充，它的形式有立牌、小菜单等。

(二) 套餐菜单

套餐菜单以套为单位，每套均含冷菜、热菜、汤菜、点心等品种。宾客以套为单位选菜，既节约了时间，又经济实惠。同时，厨房还可以有目的地搭配、推销部分菜点。这种菜单深受团队、会议餐

宾客欢迎。

（三）宴会菜单

由于宴会用餐有一定的标准，使得宴会菜式的制作更为精细，成本、利润率也比较高，并且宴会要体现一定的艺术性，菜点一般由冷菜、热菜、点心、水果等较高档次的食品组成。宴会的形式较多，有中式的各种圆桌宴会、便宴，也有西式的冷餐会、酒会。由于性质、形式各异，其菜单也不一样。

（四）宴席菜单

宴席是一种以饮食为载体的团体社交活动。有公务接待聚餐、商务交往聚餐、友情答谢聚餐、寿筵、婚筵、白筵(丧筵)等各种名义，由于宴席主题不同，菜单也各显功能与特色。

（五）自助餐菜单

自助餐菜单不管宾客选用的菜点品种和菜点数量多少，都按规定价格收取每位宾客费用。在计划自助餐菜单时，要预计目标客源所喜欢的菜点类别，预计宾客的数量，提供多种类的相当数量的菜点，供宾客自由选择。一般来说自助餐菜单选用的类别如下：

冷菜类：冷火腿、肉类、鸡、蔬菜等凉菜。

色拉与水果类：各色蔬菜、水果色拉、水果。

热菜类：各种炖、炸、炒的肉类、蔬菜等菜点。

小吃类：各色蛋糕、面点或其他甜食。

饮料类：咖啡、牛奶、各种果汁及其他配制饮料。

（六）咖啡厅菜单

咖啡厅是提供简便和快速服务的西式餐厅，营业时间比较长，菜单的品种范围应广泛些，一般要有宾客喜欢的西式菜点和一定数量的中式菜点。咖啡厅菜单的大致类别是：

餐前小吃(Appetizers 或 Starters)，或称开胃品、头盘。这类菜点是以开胃酒、色拉(salad)、西式冷盘等组成。

汤类(Soups)。

三明治和汉堡包(Sandwiches and Hamburgers)。

主菜，也称大盆或热菜(Main Courses)，包括烤、煎、炸、炖的西式大菜。

地方特色菜(Local Dishes)，为反映咖啡厅所在地的菜点特色，咖啡厅的菜单上常设一些地方菜。我国许多饭店的咖啡厅加设一些中式和日式菜点。

甜品(Desserts)，包括甜点心、蛋糕、冰淇淋、水果等。

饮品(Drinks)，包括各种软饮料、矿泉水、葡萄酒等，以及餐后饮用的烈性酒、咖啡、牛奶等。

（七）酒单

酒吧提供的酒及饮料列在酒单上。餐厅供应的饮料可单独印制一张酒单，也可附在菜单上。酒及饮料是获利性较大的经营项目。酒单上饮品的类别一般有开胃酒、烈性酒、鸡尾酒、香槟酒、啤酒和软饮料等。酒吧提供的饮品类别较多，要分类列出酒水饮品的名称和价格。

第二节 菜单设计与编排

一、菜单设计的工作内容和规范（基本的、动态的）。

1、与厨房烹调师及相关人员(主厨、采购负责人)研究并制订菜单，按季节新编时令菜单，并进行试菜。

2、根据管理部门对毛利、成本率等要求，结合行情制订菜点的标准份量、价格。

3、汇同财务部门和成本控制人员一起审定菜点的成本。

4、审核每天进货价格，提出在不影响菜点质量的情况下降低菜点成本的意见。

5、检查为宴席预订者所设计的宴席菜单，了解宾客的需求，提出改进和创新菜点的意见。

6、通过各种方法，向宾客介绍本餐厅的时令、特色菜点，做好新菜点的促销工作。

二、宴席菜单的编排原则

（一）风格要统一

宴席菜单的风格统一，首先是分清主次，突出重点。分清主次，是指热炒、凉菜、面点、水果要服从大件菜的需要，格调一致；突出重点，就是整桌宴席菜点中要突出大菜，大菜中又要突出头菜，使其用料、工艺与质地都高出一筹，能带动全席。其次是发挥所长，显现风格。发挥所长，即要施展本店的技术专长，充分选用本地名特物料；显现风格，便是亮出名店、名厨、名菜、名点的旗帜，展示地方饮食习尚和乡土人情，使宾客一朝品食、终生难忘。

（二）工艺要丰富

设计和制作宴席菜单时，菜式编排应注意选料、颜色、刀工、口味、烹调方法、菜式造型、盛装器皿以及营养价值等方面的变化，避免菜点单调和工艺雷同，努力体现一种变化之美。宴席菜单安排犹如一台精彩的戏剧，要有序幕、高潮和尾声。表现在菜单上，就是一个“变”字。

（三）形式要典雅

1、菜单的颜色。通常情况下，在白色或其它有色底纸上套印两色也就足够了。

2、菜单的质地。应选用经久耐用且又不易沾染油污的重磅纸。

3、菜单的艺术设计。应该考虑与餐厅整体装饰和情调的和谐性等方面的问题。古典式餐厅，那菜单应该反映古典式的美。当代商务餐厅，那菜单封面艺术装饰就应有时代色彩，可考虑采用抽象艺术，甚至于流行的通俗艺术绘画等。菜单分散在宾客手中，使之与餐厅的装饰色调和菜点美味相映成趣。给人以精神享受，情感熏陶。

（四）内容要科学。

1. 宴席菜单中菜点的数量与质量控制。菜点的数量与质量直接影响到宴席菜单的规格和水平，必须很好地把握，一般原则是：

（1）在数量上看，因宴席的规格有高低，菜点的个数从8个到20个不等。要注意的是，菜单安排菜点个数少的宴席，单个菜点的数量要丰满些；而个数多的宴席，每个菜的数量可以减少些。

（2）从质量上看，首先要根据宴席的规格高低，在保证菜点有足够的数量的前提下，从主料、辅料的搭配上进行斟酌，选料要恰如其分。规格高的宴席，应当用高档原料，反之则用一般原料。

2. 注意菜点的季节性。整桌的菜点食性求平，食味求和。就季节性来看，应遵循古训：春多酸，夏多苦，秋多辛，冬多咸。注意配备各种时令菜，使宴席更为生色。烹调方法也要与季节相适应。如冬天宜用红烧、红扒、火锅、菊花锅等色深口味重的调理方法；夏天则宜用清蒸、烩、冻、拌等口味清淡的调理方法。

（五）准备要周密。开列菜单以前，要对本餐厅的鲜活原料、涨发的干货以及特殊原料备货情况心中有数；开列宴席菜单以后，要组织协同实施。

三、宴席菜单肴馔（zhuan）的排列顺序与讲究

上菜程序是宴席菜单菜点排列顺序的依据，它在编制菜单之前就已经规定下来，一般不得轻易变更。基本原则是先酒后菜，先冷菜后热菜，先咸菜后甜菜，先干菜后汤菜，先厚味菜后清口菜，先名特菜后一般菜，先荤菜后素菜，先酒菜后饭菜、先菜肴后面点，先水果后香茗。下面的几个例子可以说明问题。

例1、山东济南的“全席”旧式规程

（1）四双拼（荤素相拼）

（2）迎门点（湿点、带汤）

（3）大件菜（首件、肘子、海参、鱼翅、燕窝等）

（4）两行件（头一个为清汤菜，后一个为爆炒菜，荤的）

（5）二大件（以鸡、鸭、鹅及野禽类为主）

（6）两行件（荤菜，一个炸菜、一个溜菜）

（7）拴腰点心（甜、咸点心各一道）

（8）三大件（以蹄为主，如猪蹄筋、鹿筋等）

（9）两行件（荤菜，分别为烧、扒、煨、炖等）

- (10) 四大件（上鱼，整条较大，必须是有鳞鱼）
- (11) 两行件（一个素菜，一个甜菜）
- (12) 四饭菜（两蒸碗、一炒菜、一汤菜）
- (13) 扫尾点心（两点一面，面食以汤面为佳）
- (14) 水果盘（以时令水果为主，有造型）
- (15) 饭后香茶。全席结束。

例 2 《燕菜红、白烧烤宴》（孔府宴）

扣碗茶

每位手干：黑白瓜子、长生果仁

每位手鲜：杨梅、鲜樱桃、水杏、葡萄

进门汤：乌云托月

进门点心：蟹肉翡翠烧麦

一各吃：姜丝盘、西瓜冻

凉菜：一品攒盘

黄花川、麻酥藕、大丽花、酸辣黄瓜

尤鱼菊花、绣球鸡胗、焗虾、干贝松

热菜：凤尾官燕（跟上冰糖银耳每人一碗）

荷花鱼翅、葱油大虾

腰窝汤、马蹄露、荷花酥（全套）

烤脆皮乳猪（带荷叶饼）

玛瑙豆廷、兰花裙边、御笔猴头

火爆安南子

酸辣乌鱼蛋、黄桥烧饼

烤花兰桂鱼

龙眼鲍鱼、瑶柱玉莲环

甜菜：一品香莲

四小炒：炒波菜泥、炒豆腐泥、炒鸡蛋泥、炒蟹肉泥

四点心：菊花散子、羊角密、鸳鸯酥、豌豆黄

四小菜：甘露、什锦小菜、酱荟茄、酱杏红

四面食：如意春、云彩卷、开花馍、荷叶卷

干稀饭：香稻米饭、孔府窝头、元宝金钱

活蝎(每人一份)、槟榔碟（每人一份）

水果：一帆风顺

饭后茶：扣碗茶

例 3 宾馆、招待所较流行的新式规程

(1) 花拼后摆（符合宴席内容的吉祥图案）

(2) 围碟（6 至 10 道，且荤素各半）

(3) 迎门点（汤点、有时没有迎门点）

(4) 十大菜（八荤二素，按质量依次下排，且鸡先上，鱼扫尾，次序排列不太严格，原料选用较自由）

(5) 一座汤（为吃饭用）

(6) 面点两道（面食 2 款，点心有时在十大菜中间，穿插上）

(7) 水果拼盘（时令水果，有造型）。

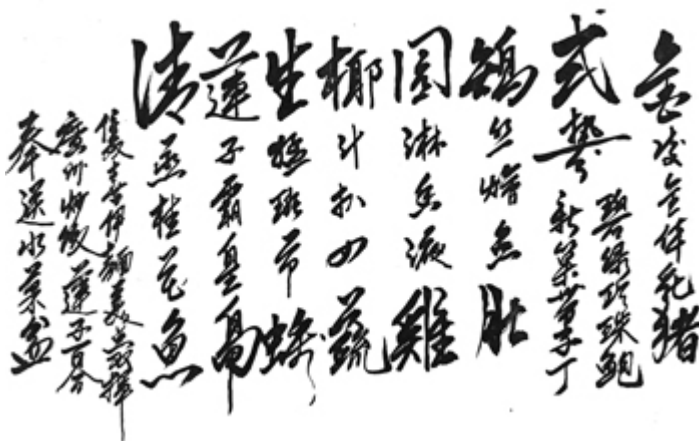
以上是山东地区的一般上菜程序，就具体某个县、乡、镇来说，又有不同。如胶东的“四一六”、“四二八”席，鲁南的“三八席”、鲁西北的“三却桌（又称三换席）”等。

例 4 广东粤菜原席素菜：七彩如来大拼盘、双仙（采）灵芝、茨茸酥盒子、八宝会（烩）豆腐、白菌斋鸡脯、灵芝小素、蘇（苏）仙粉米鸭、佛乳看灵光、砂耳菇办（拌）麵（面）、素珍炒饭。



例 5 广式乳猪宴：

金陵全体乳猪、貳热分（碧绿珍珠鲍、新潮带子丁）、鸡丝烩鱼肚、园林香液鸡、椰汁扒四蔬、生猛斑节虾、莲子霸皇鸭、清蒸桂花鱼、双喜伊（面）、美点双辉、广州炒饭、莲子百合、奉送水果盆。



例 6 川菜风味宴

1000元/桌

手碟：金川瓜子 白葡萄干
冷菜：仔姜鸭片 虾环冻条
 芥茉肉卷 彩色鸡片
 龙须牛肉 发菜笋卷
 桃仁白菜 炆莲白卷
 灯影苕片 鸡油花仁

鹿鹤回春

热菜：棋盘鱼肚 叉烧宣脆
 竹荪鸽蛋 银杏素烩
 宫保鲜鱿 金丝燕归巢
 麒麟江团 火烧雪山冰淇淋

绣球鱼元汤

小吃：小笼牛肉 冰汁杏淖
 金丝汤面 绿茵玉兔
 蒸金鱼饺 波丝油糕
 鸡肉汤元 烤蛋烘糕

蛋炒饭

随饭菜：炆土豆丝 麻婆豆腐
 四色泡菜 姜汁时菜

水果： 水果大拼盘

四、宴席肴馔的比例

宴席分三个档次，即低档宴席（售价在 500 元以下者）、中档宴席（售价在 500 元至 1500 元之间）、高档宴席（售价在 1500 元以上者）。各档宴席肴馔的结构比例如表：

表 8-1 宴席肴馔的分配比例

次 内容	档		
	低 档	中 档	高 档
凉菜	10%	15%	15%
大菜	45%	40%	40%
热炒	30%	30%	25%
饭菜	8%	3%	3%
面点	5%	10%	15%
水果	2%	2%	2%

第三节 菜单制订程序

一、零点菜单制订程序

（一）标准

- 1、零点花色品种不少于 100 种。
- 2、产品类型多样，冷菜、热菜、面点、汤类、甜食齐全。
- 3、各类产品结构比例合理，冷菜、热菜、面点、汤类比例控制在 5：15：4：3 左右。
- 4、各类产品高中低档搭配，档次较高，质量较好的产品占 25—30%，中档产品占 45—50%，档次较低、价格便宜的产品为 20—25%。

（二）步骤

- 1、根据经营风味特色，拟订菜单结构。例：

表 8—2 西餐早、午、晚餐菜单结构

早餐	午餐	晚餐
1、水果或果汁	1、开胃品	1、开胃品
2、谷类(煮的或配制的)	2、高淀粉食品	2、高淀粉食品
3、正菜	3、正菜	3、蔬菜
4、面包和黄油等	4、蔬菜	4、正菜
5、饮料	5、色拉	5、饭后甜点
	6、饭后甜点	6、色拉
	7、面包和黄油等	7、面包和黄油等
	8、饮料	8、饮料

2、根据餐饮规模和生产能力，确定品种数量。品种太多，造成很多不便。如，宾客选择困难；点菜费时；增加加工量厨师负担过重；上菜麻烦和产生缺货；许多下脚料浪费等。品种太少，不满足宾客选择，给人以没得吃的感觉。因此，要适当把握品种数量。

3、针对客情市场和消费层次，确定口味和原料，组成菜点品种。

4、确定具体菜点的主、配料用量，落实盛具，确定例(小)、中、大规格。一般例盘可供 1—3 人食用，中盘可供 4—6 人食用，大盘可供 7—10 人食用。

5、核算成本，确定具体菜点的毛利及售价，保证综合毛利率目标的实现。

6、分类平衡，调整完善菜单结构。

7、规定菜点质量标准，筹备原料，交厨房餐厅试制、培训，准备推出。

8、编排菜单格式版面，选用适合字体、纸质，交付排印。

二、宴会标准菜单制订程序

（一）根据餐饮市场消费水平，确定不同宴会标准。

（二）根据技术力量设备用具结合原料供应情况，落实菜单结构，确定菜单菜点品种、数量。

（三）结合菜点特点，落实菜点盛器，确定装盘规格。

（四）规定每道菜点用料，开出标准食谱，核算整桌成本，进行相应调整。

（五）印送宴会预订，开展厨房、餐厅培训。

三、高规格宴会菜单制订程序

- (一) 充分了解宾客的需求。
- (二) 根据接待规格标准,确定菜点道数和菜(冷、热)、点、汤等结构比例。
- (三) 结合宾客饮食喜好、地方特色,拟订菜单具体品种。
- (四) 根据菜单品种确定加工规格、配份规格和装盘形式。
- (五) 开出用料标准,确定盛器,初步核算其成本。
- (六) 报领导审批(如重要领导或外事活动的菜单),调整完善菜单,将确定后的菜单通知宴会预订及厨房,精心组织生产。

四、团队、会议菜单制订程序

- (一) 根据团队、会议人员构成,确定菜点风味。
- (二) 根据接待标准,确定菜点道数和菜、点、汤等比例。
- (三) 结合季节和原料库存情况交叉用料,开出具体的品种的菜点。
- (四) 列出原料,确定盛器,建立标准食谱。
- (五) 核算成本,调剂完善整个菜单。
- (六) 征询旅行社、会议会务组意见,敲定菜单,筹备原料。
- (七) 菜单打印分发,依照执行。

五、自助餐菜单制订程序

- (一) 根据自助餐的主题和宾客组成,拟订自助餐食品结构及比例。通常自助餐包括冷菜及开胃菜、热菜、甜品、水果及饮料等几大类食品。
- (二) 根据自助餐消费标准,结合原料库存情况,分别开列各类食品菜点名称。一般每类食品选用原料有:冷菜:冷火腿、肉类、鸡、蔬菜等;色拉与水果:各式蔬菜、水果及色拉等;热菜:煲汤及各种炖、炸、炒的鱼、肉、家禽、蔬菜等;甜品:各式蛋糕、面点、饼类及其他甜品。
- (三) 开列每道菜点所用原料,核算成本进行调整平衡。
- (四) 确定菜点盛器,规定装盘及盘饰要求。
- (五) 菜单印发至有关厨房,并通知餐务部门准备相应餐具、盛器。
- (六) 组织原料,按单进行加工生产。

第四节 菜单定价

一、以需求为中心的定价方法

(一) 声誉定价法

餐厅所提供的食品饮料及质量形象,以及服务、广告推销等“非价格因素”,使宾客对该餐厅的产品形成一种观念,这就是声誉。根据这种声誉制定相应的、符合消费者价值观的价格。这种价格一般都高于成本核算定价法所定的价格,因声誉好而拥有高层次固定的客源,若削价贱售,宾客反倒产生怀疑而不再光顾。

(二) 区分需求定价法

餐厅在定价时,按照不同的宾客(目标市场),不同的地点、时间,不同的消费水平,区别定价。这种定价策略易取得宾客的信任,但不容易掌握的恰到好处。

(三) 低价诱饵法

主打某些受欢迎的菜点,降低售价来吸引顾客并刺激其消费,这是一般餐厅常用的手法。选择诱饵菜须是顾客熟悉且成本不至过高者。

(四) 系列产品定价法

可以针对一系列不同目标客源设计可接受的菜单价位。另外,也可针对一系列不同价位来设计菜单,不以单一菜点的成本来考虑。例如,可把广东料理的点心菜价分为小点 8 元、中点 12 元、大点 20 元。另外,又以点心盘子的种类及大小来分类,此方法对餐厅来说,便于统计数量及管理。

二、以价格竞争为中心的定价方法

(一) 追随同业定价法

一般小型独立餐厅选用此法较多。因无足够的资金与技术力量来制定竞争价格，故跟随市场上同类产品的价格为定价的依据，其优点有定价过程简单、顾客已经接受、与同行关系协调；而其缺点则是缺少新意、竞争者较多。

（二）追高定价法

使用此法的菜点应以品质来取胜，适合讲究服务的高级餐厅。

（三）同质低价法

菜点采用薄利多销，但仍需维持一定的品质，否则将缺少竞争力，逐渐被市场淘汰。

三、成本核算定价法

（一）系数定价法

以菜点原料成本乘以定价系数，即为菜点销售价格。这里的定价系数是计划菜点成本率的倒数；如果经营者计划自己的菜点成本率是 40%，那么，定价系数即为 $1 / 40\%$ ，即 2.5。

例：已知一例盘青椒炒里脊丝成本为 8.00 元，计划食品成本率为 40%，则售价为： $8 / 40\% = 8 \times 2.5 = 20$ (元)

（二）依照毛利率定价法

菜点售价=菜点成本 / (1-内扣毛利率)，这里的菜点成本是指该菜点的主料、配料、调料成本之和。

例：一份椒盐基围虾，虾及调料的成本计 90 元，现定毛利率为 60%，其售价为： $P(\text{售价}) = 90 / (1 - 60\%) = 225$ (元)

另外还有一种外加毛利率算法，其公式为：菜点售价=菜点成本 \times (1+外加毛利率)，不过这种方式实践中很少使用。

（三）主要成本定价法

把菜点原材料成本和直接人工成本作为定价的依据，并从“损益表”中查出其他成本费用和利润率，即可计算出销售价格：

菜点销售价格=(菜点原材料成本+直接人工成本) / [1-(非原材料和直接人工成本率+利润率)]

例：一只砂锅牛腩原材料成本 15 元，直接人工成本 3 元，从财务“损益表”中查得“非原材料和直接人工成本率”及“利润率”之和为 60%，则这只砂锅牛腩的价格为： $P = (15 + 3) / (1 - 60\%) = 45$ (元)

四、以数字心理反应的定价方法

（一）整数定价法

大多用于高级别的餐厅。优点为方便计价、结账、收款和财务的数字计算。

（二）尾数定价法

适用于经济型的餐厅，带尾数的价格看起来比整数位价格小很多。

（三）特殊意义定价法

如一些顾客相信定价中的数字 6 代表“顺利”，8 代表“发”，9 代表“永久”，168 代表“一路发”。

第五节 菜单的艺术装饰

一、菜单的封面

封面是菜单的门面，一份设计精良、色彩丰富得体、漂亮实惠的封面往往是一家经营有方的餐饮实体的醒目标志。

菜单封面还应恰如其分地列出餐厅名称、营业时间及电话号码等；有的菜单封面上还传递外送供餐的服务信息。餐厅的环境以及宾客和服务员用手翻阅菜单易留下污渍。因此，菜单封面宜使用塑料压膜的厚纸。

二、菜单的字体

（一）字体类型

1、中国字体。隶书、草书艺术性见长，实用性不佳，应慎用；楷书工整端庄，行书行云流水，

可作为选用参考字体。

2、英文字体。常用的字体有罗马体、现代体和手写体。罗马体由于其书写十分正规，线条粗细相同，看起来清楚秀丽，读起来则一目了然，因此是菜单所用最基本字体。手写体流畅自如，线条有粗有细，设计合适可作美术体，在菜单上常用于书写菜点类别的标题，一则可区分于普通菜名的正规体，二则起到美化点缀的作用。

3、中英文斜体字。斜体字不可滥用，因为读斜体排印的文字，眼睛容易疲劳，而且难以快读。在菜单设计中，只有需要做特殊推销或强调时才使用斜体字，使它与其他文字明显区分出来。

（二）标准字体

标准字是经过特别设计的文字组合，它通过独特的间架结构、笔画浓淡，利用可读性、说明性、鲜明性、独特性的文字组合来表现品牌的个性，宣传餐饮实体的规模、性质、经营理念、精神气质等，达到识别的目的。

（三）字体大小

菜单的字号起码要使人易于辨认。人的视力差异很大。菜单设计者要时刻记住：上了年纪的人读小字体有困难，而大多数人不喜欢在餐厅这类公众场所，为读菜单而戴眼镜。排字时行距要慎重处理，两行文字之间的间隙不能太小，铅字周围要有许多白色间隙，才能使人读起来舒服。

（四）字体粗细

字体的粗细体现不同的格调。粗厚的字体给人厚实、沉重的感觉，但这种字体排得太密的话有黑糊糊之感；细字体有轻松感觉，但太细太淡不易辨认。字体的颜色要与菜单纸张的颜色相配。白色或浅色纸(奶白色、象牙白、淡黄、灰色、浅绿色等)宜用黑色字体或彩色字体，但绿蓝、棕、金色字体，一定要用深的颜色如深蓝、深绿、深棕色的纸。

三、菜单用纸

（一）胶版纸

胶版纸有不同的型号，通常情况下，胶版纸比较薄，可用于印制信纸，价格也比较廉价，胶版纸印制的菜单不耐久，但可以作为邮寄品寄给消费者。

（二）铜版纸

铜版纸按每平方米纸的重量分类为各种不同的克数。较厚的铜版纸称为铜版卡。铜版纸覆膜后非常光滑，看起来很精致。但铜版纸覆膜后成本相对增高。

（三）特种纸

特种纸有各种各样的颜色，质地有的粗糙，有的光滑，成本非常高昂，但效果典雅。许多高档饭店选用此种纸张印制菜单。

四、菜单的艺术装饰

（一）菜单的颜色

菜单的颜色能起到推销菜点的作用。在菜单上使用颜色和照片是一种新潮流。菜单颜色的作用是：具有装饰作用，使菜单更具吸引力，更令人产生兴趣；颜色能显示餐厅的风格和气氛，因此菜单的颜色要与餐厅的环境及餐桌和餐具的颜色相协调。菜单上使用颜色，能增加美观和推销效果。但色彩越多，印刷成本越高。

（二）标准色的运用

标准色是企业形象策划的重要内容，也是品牌外显要素的组成部分，它是指某一特定色彩或色彩组合。古人云：“秀色可餐也。”色彩能激起人精神上的愉悦，使人获得美的享受，从而成为展示品牌魅力的独特手段。色彩与品牌标志和品牌包装设计的综合运用，成为品牌识别的有力支持。

（三）菜单上的照片

彩色照片能为菜单增加色彩，增加美观度，使菜单显得活泼而吸引人。彩色照片配上菜名及介绍文字能极好地推销食品饮料。彩色照片能直接而真实地展示餐厅所提供的菜点。尽管印制彩色照片必需使用四色，比印单色或双色的印刷费用高出 35%，但是一张精美的彩色照片，其效果远胜于文字说明，能最真实地展现菜点。许多食品饮料只有借助彩色照片才能显示其质量，例如牛排、对虾的新鲜

程度。许多造型漂亮的菜点和饮料也只有用照片才能显示出来。

（四）菜单的艺术设计

菜单的艺术设计应聘用称职的艺术家。有些广告代理公司、专印菜单的印刷社提供这些服务。总之，菜单的印刷需要艺术家、文字撰写人及印刷社共同努力。当然，不论是艺术家、文字撰写人及印刷社，都应该完全体现酒店餐饮的主题创意和经营理念，达到艺术形式和经营内容的完美统一。

本章小结

菜单既是向餐饮宾客介绍餐饮经营商品的目录单，同时又是指挥、安排和组织餐饮生产与餐厅服务的计划任务书，是餐饮生产和运营运转循环的第一环节。正确认识菜单的重要作用是合理制定菜单的前提。由于不同类型的餐厅根据宾客对象需要使用的菜单不同，因而菜单的类别多种多样。归纳起来，常用的有零点菜单、套餐菜单、自助餐菜单、咖啡厅菜单、酒水单等。

菜单是餐饮日常经营活动的起点，餐饮经营管理活动中诸多业务内容均由菜单确定。设计和编排菜单要依据其编排的原则，在考虑菜单肴馔的排列顺序、组成结构和分摊比例的情况下，严格按不同种类菜单的制订程序进行设计制作。

菜单价格的决定必须依照餐饮产品的成本、市场的需求、消费者满意的程度与供需关系的变化而决定。菜单定价时一定要考虑市场因素，即消费者的价格承受能力。另外，根据价格竞争的因素，不同档次的餐饮会有不一样的定价策略。如追随同业价、追高价、同质低价等。

菜单是将餐饮实体及菜点的信息直接传递给宾客的十分有效的媒介，是将销售者与消费者连接起来的纽带和桥梁。一份完整的菜单应该在菜单的封面、使用字体、用纸、艺术设计等方面进行装饰。使其完全体现酒店餐饮的主题创意和经营理念，达到艺术形式和经营内容的完美统一。

本章主要名词

菜单 零点菜单 宴会菜单 低价诱饵定价法 毛利率定价法 主要成本定价法

本章思考题

1. 菜单有哪些种类？
2. 菜单的设计要求和工作内容有哪些？
3. 菜单的编排原则是什么？
4. 菜单肴馔的排列顺序有哪些讲究？举例说明。
5. 菜单的组成结构和比例是什么？
6. 各种菜单的制订程序有哪些？
7. 说出菜单各种定价法的优缺点。
8. 菜单的艺术装饰有哪些注意事项？

案例：一次菜单分析会

威海丽园大酒店在开业之初曾以“5 个第一”而闻名，诸如第一个在大厅安装感应自动门，第一个在楼前及屋顶亮起五彩缤纷的霓虹灯，第一个采用泛光灯装置等。还成为韩国商人的“商场酒店”，被全国旅游界视为一绝。餐饮不是“丽园”的强项，却同样受到领导极大的关注。大酒店的刘总经理经常与餐饮部几位主要负责人聚在一起研究菜点的供应情况。

2004 年 9 月底的一个上午，在刘总的办公室里正开着一个小型会议，与会者有总经理办公室主任、餐饮部经理、厨师长和两位餐厅主管，每人手里拿着一份最近两个月的菜点销售状况分析表。表的左面是菜单上的菜点名称，最上面一行是日期，注出了星期几，每周有个“小计”，表内主体部分是每种菜点的销售量，表的最右面是每天平均销售量。

“从本表可以看出，我们最近才推出的清炒西葫芦销售情况呈上升趋势。8 月份从第一个星期的 180 份一直稳步上升，到第四个星期为 270 份，我认为在考虑新菜单的时候仍应保留此菜。”一位主管首先坦陈自己的看法。

“我同意。另外，我认为肉丸子沙锅也应该保留。一方面，这是我们的看家菜，已有相当的名声；

另一方面从销售情况看，每天的销售量始终保持在 190 份上下，变动范围在 40 份之内。这说明我们的顾客喜欢这道菜。”厨师长接着发言。

“红煨羊肉的销售状况看上去波动较大，但如果仔细分析一下的话，内中有一定的规律，每周星期六和星期日的销售量激增。在其余日子则情况平平。因此这道菜有保留的价值，但在用料方面须作调整，星期六和星期日两天多准备一些原料，以满足需求。餐饮部经理谈了自己的意见。

他们对每道菜进行了认真细致的分析，把销售情况呈明显下降趋势的以及近阶段内一直销售不佳的 4 道菜删去。餐饮部经理和厨师长提议试销葱爆腰花和蚝油牛肚等 6 道菜，获得一致赞同。

评析：

在当今的餐饮经营中，菜单要经常更换。使常客产生一种常来常新的良好感觉，又可促进餐厅的销售额，提高整个经济效益。

更换菜单不能随心所欲。威海丽园大酒店对菜点销售情况进行讨论分析后决定取舍，是一种科学的办法，现已为广大酒店采用。本例中，酒店决定保留清炒西葫芦和肉丸子沙锅显然有极大的说服力，对红煨羊肉的处理意见也很有道理。去掉若干菜后又及时补充品种，以保证宾客有充分的选择余地。这符合站在宾客立场上设计产品的服务营销原理。假如菜单上仅开列有限的菜点，其结果只有两种：要么把宾客“轰”走，要么是硬逼宾客接受酒店的推销，会使宾客产生逆反心理。这种做法不可取。

决定菜单的内容还有一些依据：一是原料的可供性，尤其是时令蔬菜和水果。尽管现在采用保鲜技术之后，几乎一年四季都可买到各种蔬菜和水果，有时还可以空运，然而这样做毕竟会提高菜点价格，影响销售量。二是本店的技术力量。如果酒店新到几位粤菜厨师，菜单极有可能要作大幅度变动。另外，原先掌勺的厨师如果因故离开，很可能菜单上有几种菜暂时取消。三是市场需求的变化。例如某地举行一次为期一周的贸易洽谈会。宾客中一大半来自四川，当地的酒店应及时更换菜单，增添一些有浓郁川味的菜点。总之，应经常分析菜单，及时进行调整与补充。

小组讨论方案

根据所学内容，编排一桌售价为 1600 元，毛利率为 45% 的夏季宴席菜单。



第八课 餐饮营销与营销管理

餐饮营销原理

餐饮内部营销

餐饮外部促销

第八课 餐饮营销与营销管理

第一节 餐饮营销原理

一、餐饮营销的定义

餐饮营销是指餐饮经营者为了使宾客满意或招徕更多的宾客，并实现餐饮经营目标而展开的一系列有计划、有组织的活动。它是一个完整的过程，而不是一些零碎的推销活动。

餐饮营销具有以下要求：

- 1、满足顾客需求
- 2、具有连续性
- 3、有步骤地进行
- 4、内部各部门的密切协作与配合。

二、餐饮营销的意义

餐饮营销对于提高餐饮实体的经营效果，获得好的效益具有重要意义。具体说来，餐饮营销的意义有以下方面：

- 1、让宾客知晓。也就是通过各种形式的营销，让宾客知道餐饮实体的存在，了解主要产品和服

务的特色和质量，在消费者心目中树立起初步的形象。

2、让宾客喜爱。这就要求餐饮实体所提供的产品必须是适合宾客需求的。

3、让宾客偏爱。使宾客对餐饮实体产生与众不同的印象，使餐饮实体在与对手的竞争过程中能居于领先地位。

4、促使宾客采取购买行动。这是餐饮营销的最终目的。餐饮实体通过各种营销活动，争取宾客反复消费自己的产品。

三、餐饮产品与服务的营销组合

在产品与服务组合策略领域内，强调的重点是产品和服务所能给予人们的满足及利益，而不仅是产品与服务本身。

最常见的组合策略理论被概括为 4P。1980 年，美国著名饭店营销学家考夫曼(C?Dewittcoffman)在《饭店销售学》一书中，又将营销因素组合概括为 6 个 P，即：

(1)人(People)，指宾客或市场。饭店的任务是通过市场调研确定目标市场、目标客源，然后详尽地了解他们的需求和愿望，即了解服务的对象。

(2)产品(Product)，指饭店建筑、设备、产品和服务。饭店应根据宾客的需要，向他们提供所需的产品和服务。

(3)价格(Price)，价格一方面要适应宾客的需要，另一方面要满足饭店对利润的要求。

(4)促销(Promotion)，促销的任务是使宾客深信本饭店的产品就是他们的需要，并促使他们来消费。

(5)绩效(Performance)，指产品的传递。这是使宾客重复购买和大量购买饭店产品的方法，并使宾客在离店后为本饭店进行宣传。

(6)包装(Package)，饭店的"包装"与商品的包装不同。饭店的"包装"是指把产品和服务结合起来，在宾客心目中形成本饭店的独特形象。饭店的"包装"包括外观、外景、内部装修布置、维修保养、清洁卫生、服务人员的态度和仪表；广告和促销印刷品的设计，以及分销渠道等。

餐饮营销活动特别要注意的是人的作用。无论是餐厅还是酒吧经营，都是在与人打交道，而人的需要是千变万化的。就菜单和酒单而言，无论品种多么丰富，都没法完全满足所有宾客的需求。餐饮产品的营销组合中，最重要的是要把产品和人结合起来。把生产创新产品作为日常的工作任务，以不断满足宾客的需要，虽然不能完全满足不同类型宾客的多种需求，但营销工作就是尽最大可能地去满足宾客的各种需求。在产品创新方面，要时刻注意地方特色和时间特色，使宾客感到餐饮产品层出不穷，不断有新产品供应。

其次，在产品的定价方面，除了考虑成本以外，还要考虑宾客的承受能力。一个餐饮实体很可能会接待来自不同国家、不同地区、不同民族、不同阶层、不同职业、不同情感的宾客，这就要求餐饮经营者必须将宾客的特点作为制定价格的前提。有时价格便宜并不能使宾客满意；反而使其觉得降低了身份。

全员推销是促销的方法之一。如在餐厅服务时，服务员通过服务了解宾客需求，适时推荐产品，强调菜点、酒水的品种和质量；在酒吧服务中，服务员或调酒员可对各种鸡尾酒特别是对高级特色酒品进行宣传推荐。这样尽管宾客多付钱消费了高档产品，但其心理上却得到了更多的满足。

每一个成功的餐饮实体都有不同的营销手段，而每一个失败的餐饮实体则都有一个共同特点，就是不重视营销。

产品和服务组合包括以下 3 层意思：

1、产品和服务组合的核心利益

餐饮管理者必须仔细分析营销整体的构成，了解哪些服务成分是不可缺少的，哪些是不重要的，增加哪些服务项目可提高产品的使用价值和利润，并在实际运转中确保最重要的服务项目的质量，以满足宾客的核心利益需求。

2、产品和服务组合的内容

(1)辅助性设备设施。指在提供服务之前就必须具备的各种设备，包括建筑物、内部装修、服务用

具及辅助性设施等。

(2)使服务易于实现的产品。指宾客购买或者消费的物品，如菜点、饮料等。

(3)明显的服务。指能使宾客感觉到的各种利益和享受的服务，如服务项目、服务人员的技能技巧、服务质量、烹饪技艺等。

(4)隐含的服务。指能使宾客获得某些心理感受的服务，如服务态度、等待服务的时间、就餐环境气氛等，这些将使宾客有方便、安全、舒服、显示气派、受尊重等的心理感受。

产品与服务的组合销售，可在顾客心目中形成餐饮实体的市场形象。市场形象既不是产品，也不是服务，而是两者的综合，是宾客的看法和感受。

3、附加利益

指向宾客提供的那些额外的服务和利益。不少营销学家认为：未来的竞争将是企业在所能给予宾客的额外价值方面的竞争。

餐饮产品和服务的组合一方面是指菜点和饮料在数量、风味特色、档次变化上的组合，另一方面也包括餐饮产品与服务上的组合。餐饮产品与服务的组合内容、方式、规格等不是固定不变的，应根据市场需求的变化、经营状况等进行调整。

四、餐饮营销影响因素

(一) 宾客对餐饮的需求

餐饮实体所面临的并非是由需求基本相同的宾客所组成的一个简单的同质市场。而是一个由许多具有不同需求的宾客所组成的异质市场。

餐饮市场的消费者需求一般可分为两大类：一是生理方面的基本需求；二是由于受到社会影响产生的各种心理方面的需求。

1、生理需求

(1) 营养

人体的营养是从饮食中获得的，因此，营养离不开每一天每一餐的饮食。宾客希望餐饮实体提供的菜点、饮料能够科学地符合他们的营养需求，并希望标明食品的营养成分及其含量。餐饮经管人员有责任使自己提供的菜点、饮料营养成分合理，以供宾客挑选，以保证食物质量优良。

(2) 风味

人们光临餐厅的主要动机之一是为了品尝菜点的风味，通过味觉、嗅觉、触觉等感觉器官来体验菜点的特色。它是宾客挑选食物的最重要的因素。

宾客对风味的期望和要求各不相同。有的喜爱清淡爽口，有的愿意色浓味重，有的倾向于原汁原味，餐饮实体应尽量针对宾客的不同需求，提供各种风味的菜点。

(3) 卫生

菜点、餐具及餐饮环境的卫生是宾客关注的重点。宾客进入餐厅会自觉或不自觉地观察和判断各方面的卫生状况，一旦发现餐厅存在不清洁的地方，即便是不太显眼，亦会产生反感。如发生食物中毒，会给宾客带来极大的伤害和痛苦，也会严重影响餐饮实体的声誉。所以，餐饮实体要重视卫生，确保宾客的身体健康和心理感受不受到侵害。

(4) 安全

"安全"是宾客最基本的生理需求之一。在餐厅可能发生的安全事故有：汤汁洒滴在宾客的衣物上，破损的餐具划伤宾客的手、口，路面打滑使宾客摔跤，甚至用餐时吊灯脱落击伤宾客，凡此种种，对宾客的伤害是巨大的，造成的损失是难以挽回的。所以要经常进行安全检查，采取安全防范措施，防止各类安全事故的发生。

2、心理需求

宾客的精神享受欲望愈高，他们对于餐厅的环境、气氛及服务的要求也愈高，或者说，他们的心理需求更为复杂和苛刻。主要表现在以下几个方面：

(1) 受欢迎的需求

宾客光顾餐厅，希望得到"宾至如归"的感觉。宾客一进餐厅，举目就见鲜花、微笑，餐厅引座员立即上前欢迎，并根据不同对象，迅速安排座位。餐厅举办重要宴会时，餐饮部经理、公关人员等亲自迎接宾客。宾客临走时，送上"欢迎再次光临"，"请留下宝贵意见"，"祝您晚安"等敬语，全过程给宾客留下美好、愉快、难忘的印象。这些都是迎合宾客希望受到欢迎的需求的措施。

受欢迎的需求还表现在宾客愿意被认识，被了解。当宾客听到服务员称呼他的姓氏时，会非常高兴。服务员记住了他所喜欢的菜点，习惯的座位，特别是记住了他的生日，宾客更会感到自己受到了重视和无微不至的关怀。

(2) 受尊重的需求

尊重宾客是服务人员必须做到的。宾客需要帮助时，服务人员应该表现出真诚与热情，并立即彬彬有礼地提供必要的服务;服务人员任何时候都不能对宾客之间的谈话表现出特别的兴趣，更不能偷听;绝不允许随便插话，特别是不能与宾客发生争执;不可有催促宾客用餐的言行;对女宾更要礼让三分，备加尊重，切记"女士优先"的原则。

(3) "物有所值"的需求

物有所值"，就是要物价相符。"高价优质"是高消费层次的需求。例如，豪华或高级餐厅中总要设置食品陈列柜或陈列桌，放置鲍翅、山珍、正宗新鲜的果蔬等食品和各种高级饮料，以显示其优良品质，使宾客相信其购买的是货真价实的食品。相反，餐厅服务员不善于介绍和推荐餐饮实体的菜式;宾客等候上菜的时间过长;服务操作不熟练，动作迟缓;上桌的菜点温度过热或过冷;菜点不熟或上错菜等都会使宾客感到:"物非所值"，从而招致宾客的抱怨和不满。

(4) 显示气派的需求

饭店应该有足够显示气派的专用餐厅及宴会厅，环境布置高雅，气氛热烈，餐具、用品讲究，配以高标准的美味佳肴，以显示用餐者或来宾的身份价值。

(5) 方便的需求

所有的宾客都希望餐饮实体能提供种种方便，这就要求服务人员提供周到的服务，处处为宾客着想。如对餐厅出入口、洗手间、酒吧、吸烟室和安全门等设置明显的"指示牌"。

(二) 影响宾客饮食爱好的因素

1、内在因素

指与菜点的色、香、味、形、温度、质量等直接联系在一起的要素，如装盘的方式、供应时的温度、服务方式等都会对宾客的消费产生影响。

2、外部因素

影响宾客选择食品的外部因素很多，最主要的有:

(1) 环境:环境在销售活动中的作用和商品包装在销售中的作用相仿。光线、装饰、色彩、温度、噪声等环境因素是对服务的"包装"，向宾客表明餐厅能提供什么样的服务，并对人们的饮食爱好产生一定的影响。

(2) 情绪:人们对食品质量的期望值与用餐时的情境有关。如人们在社交、典礼等场合希望食品质量高，服务质量好。而在一般的朋友聚会时的要求则要低得多。

(3) 广告:广告起导向作用，并能影响人的消费态度。

(4) 时间和季节性变化:某些季节性食品特别是蔬菜和水果，对人们选择食品的方式有很大影响。此外，餐饮营业时间、就餐时间的长短等都能影响宾客对食品的选择。

3、生理和心理的因素

生理机能失调会对人们的饮食爱好产生极大的影响，而这些变化又常和心理因素的影响有关。

在各种人口因素中，年龄和性别是影响饮食的主要因素，例如，年轻人比较喜欢快餐，而年长者则更喜素食等。

4、个人因素

5、社会经济因素

社会经济因素决定了人们的消费能力，人们选择的菜点食品与其经济收入有密切的联系。

6、文化和宗教因素

了解文化传统和宗教信仰对人们饮食爱好的影响，是餐饮营销活动中的一项极其重要的工作，要尊重传统习俗和宗教信仰对人们饮食的禁忌和制约。

（三）环境气氛在餐饮营销中的作用

气氛指经过精心设计的购买环境，以便对购买者的情绪产生某种影响，引导消费;增加宾客购买的可能性。

气氛对购买行为的影响至少表现在以下 3 个方面: (1)气氛能引起宾客的注意。(2)气氛能向宾客传递某种信息。(3)气氛能造成某种感觉，增加宾客购买的可能性。

餐厅能否给宾客留下难忘的印象，不仅与食品和饮料的质量及其价格、服务人员的态度和餐厅的设备有关，而且与餐厅的气氛有密切的联系。

影响餐厅气氛的要素有:

(1)餐厅的形状和大小;(2)不同座位所能看到的景色;(3)座位的类型;(4)座位的布置方法;(5)餐厅的特色;(6)服务员的形象、年龄和服装;(7)餐桌上的用具特色;(8)其他宾客的年龄、性别、阶层和服装;(9)喧闹声高低;(10)温度;(11)装修的色彩;(12)照明;(13)舒适程度;(14)清洁卫生情况。

人们能否接受某种气氛受很多因素的影响:

1、期望

通常，人们对餐厅的设备和价格有某种期望，这种期望是接受广告宣传或他人口头介绍而形成的。到餐厅之后，首先会观察餐厅的实际情况，并与自己的期望进行比较。如果餐厅比自己预料的豪华、高档，或比预料的俗气、低廉，他们就可能离开，重新寻找别的餐厅。

2、选择

是否有几个餐厅可供宾客选择。如无选择的余地，宾客或勉强留下或另寻他处。

3、情绪 到餐厅用餐的宾客都有自己的目的，为达到目的，他们必定有一些特殊的要求。如公务旅行者希望休息，不希望有太多刺激。因此，应为他们提供灯光比较暗、噪声较小、来往人数较少的环境。在用餐时洽谈业务的宾客，希望餐桌之间能拉开一定的距离，要求高背座椅，这样，谈话的内容就不会被邻桌的宾客听见。如宾客是青年人，他们通常不喜欢由中年服务员服务，而希望由年龄与他们相仿的服务员服务，等等。

4、视觉

色彩对人的情绪、食欲会产生影响，因此必须注意餐厅气氛中的色彩搭配。如餐厅使用的台布、服务人员的服装、餐具等都必须与餐厅的气氛协调。

装饰布置的色彩搭配应根据不同的需要进行。例如，暖色使人们更喜欢交际，可增强食品的吸引力;冷色、淡色可使餐厅显得宽敞;而深色、暖色可使餐厅显得紧凑一些;柔和色彩则能营造幽静的气氛。

灯光对色彩和餐厅气氛起着一定的作用，如灯光闪耀可增加食欲，鼓励宾客交谈;而光线暗淡，则使宾客不受干扰。使用蜡烛光可使宾客增加亲密感。餐厅的灯光应避免出现黑色阴影，避免强烈灯光直接对准宾客。明亮的射灯直照台面上的菜点，可使菜点油光闪亮、艳丽悦目。柔和漫射的筒灯照向座椅会使宾客感到舒适。

餐厅可使用变阻器控制照明。早餐时，应营造明亮、欢乐的气氛;午餐的气氛应是闲静的;鸡尾酒会应有生动活泼的气氛;晚餐的气氛应富有浪漫色彩。

5、嗅觉

餐厅应有良好的通风设备，餐厅里不能有异味。食品陈列是一种推销手段，食品散发的香味会刺激顾客的食欲。

6、触觉

这里所说的触觉是一种感受，如白色的墙壁又冷又硬，但悬挂布幔就会使人有温暖、柔软的感觉。硬座位可加快餐座的周转速度;舒适的软座位，往往会延长宾客就餐时间，增加宾客的消费额。

餐厅温度在 200C—240C 之间时人们觉得比较舒服。温度过高，会使宾客感到餐厅拥挤。

7、听觉

听觉涉及三个方面的内容:首先是餐厅中的噪声是否会影响宾客和服务员之间的交流?服务人员能否理解宾客讲的话?如果服务人员听不清或不理解宾客的话,就可能出差错。

第二方面是噪声的强度。噪声包括说话的声音、工作时发出的声音,有时还包括音乐声。宾客所能接受的噪声强度和年龄有较大关系,年轻宾客忍受噪杂声的能力较强。餐厅刚开门时,宾客数较少,音乐声音就显得比较响;随着宾客数的增加,互相之间的话音也增大。因此,如果在餐厅演奏音乐,就必须使音乐声音达到一定的强度,使说话声、工作时发出的声音和音乐的强度保持相对平衡。

第三方面是音乐的速度。音乐的速度,对人们吃饭的速度有相当大的影响。速度太快,宾客就无法放松,就餐速度被迫加快,影响消化。此外,如果在法式餐厅演奏中国民间音乐,就会与法式餐厅所希望营造的气氛发生矛盾。

8、价值

餐厅的气氛在宾客的心目中会形成某种价格和质量的形象。如果餐厅的气氛使宾客认为他们将支付很高的价格,而这个价格超出了其消费能力,他们就不敢到餐厅用餐。如果餐厅的气氛使顾客感到价格较低廉,他们就有可能到餐厅就餐。

第二节 餐饮内部营销

餐饮营销分为两大类,即对外营销和对内营销。对外营销指为招揽宾客所做的一切工作。对内营销指采取措施使来到餐厅的宾客最大限度地消费。本节着重介绍对内营销。

一、菜单推销

菜单不仅是餐饮实体生产的目录,同时也是餐饮实体重要的营销工具。一份好的菜单应该令人读后增加食欲,起到促销作用。

二、人员推销

餐厅的每一个员工都是推销员,他们的外表、服务质量和工作态度都是对餐饮产品的无形推销。

1、制服:餐厅员工穿着制服,会给人以清洁整齐的感觉。制服还有广告的作用,经特别设计又有创意的制服对宾客可产生促销的效果。

2、个人卫生:宾客对为其服务的员工的个人卫生要求很高,良好的个人习惯和清新精神的外表,能感染宾客使其乐意接受服务并经常光临。

3、举止和言谈:它体现员工内在素质和精神面貌,是体现餐厅管理水平的重要方面,也是人员推销的重要前提和手段。

4、服务质量:餐厅服务质量高,使宾客的心情舒畅,乐于消费;服务质量低,会使宾客不满,甚至投诉或不再光顾。因此,要注重服务质量的提高和员工素质的培养,以优质服务吸引更多的客源。

三、餐厅推销

餐厅服务人员要做好推销工作,就必须对服务工作感兴趣,乐于为宾客服务,具有敬业爱岗、甘于奉献的精神。在做好服务工作的同时,适时推销,寓推销于服务中。这是餐厅推销最有效的方法。

(一)根据不同对象、不同宾客适时推销

针对宾客就餐方式帮助宾客点菜。如宾客是吃便宴,则可较全面地介绍各类菜点;如宾客是慕名而来,则应重点介绍风味菜点;如宾客有用餐标准,可推荐一些味道可口而价格合适的菜点。对那些经常来餐厅用餐的常客,应主动介绍当天的特色菜或者套餐,使宾客有新鲜感。对带着孩子来用餐的宾客,可推荐适合儿童心理和生理特征的菜点。如颜色艳丽、味道可口的菜点会吸引孩子们的兴趣。

(二)及时向宾客提出合理建议

在宾客点菜时及时提示漏点的菜。如在西餐厅,宾客点了主菜而没有要配菜,这时服务员应及时建议几种配菜,供顾客选择。如在中餐厅宾客点了荤菜,可以建议增加几种素菜等。

(三)根据不同宾客推荐菜点饮料

江南的宾客喜欢油少清淡生鲜的菜点,主食喜欢大米饭。北方的宾客喜欢吃油多色深的菜点,主食以面食为主;欧美宾客一般喜欢吃肉类、禽类等菜点;信仰伊斯兰教的宾客在饮食上禁忌较多。在介

绍菜点时要充分考虑到这些因素，进行有针对性的推销。

(四)结合菜点加强酒水的推销

在西餐厅，当宾客点要海鲜类菜点时，可不失时机地介绍一两种白葡萄酒供其选择；宾客点要甜品时，可征求其是否要白兰地或其他利口酒类。在中餐厅，可以针对宾客的不同而相应地推荐不同档次的烈性酒。

(五)主动询问

在进餐过程中，服务员应根据宾客用餐情况主动询问，增加推销机会。当宾客的菜已经吃完，但酒水还有许多时，及时询问是否添加几样菜？当宾客在西餐厅用餐时，主菜过后要向宾客递上甜品菜单。

(六)现场演示吸引宾客

许多餐厅每天都有特色菜现场演示。宾客在欣赏厨师烹饪技艺的同时会被吸引而主动消费。当宾客用过主菜后，服务员应马上推来甜品餐车向宾客推销。一般情况下，宾客会点数种甜品。

(七)适时向宾客推荐饭店的其他服务项目

在服务过程中，经常会遇到用餐宾客询问餐饮实体有关服务设施的情况，服务员可以因势利导，向宾客介绍健身房、游泳池和卡拉OK厅等。如饭店正举办演出活动、时装展示或美食展卖活动，服务员应利用各种机会向宾客多作宣传。

(八)推销注意事项

餐厅的推销工作要在宾客对服务满意的前提下进行，即在服务工作过程中适时推销，使宾客自愿消费。反之，不注重服务质量，为推销而推销，会令宾客不满而影响餐厅经营效果。餐厅推销应注意以下方面：

1、严禁强迫推销

宾客来餐厅用餐，向服务员了解菜点情况时，服务员决不可以因宾客不懂菜点而仅推销价高的菜。对请客的主陪，不得利用其爱面子的心理推销其并不喜欢的高档菜点。强迫推销的做法有损于餐厅形象，违背职业道德，会引起宾客强烈不满，产生极为不良的影响。

2、推销要有针对性

在为宾客服务时，注意使用恰当的服务语言，既有礼貌，又有针对性。如，当宾客问及什么样的菜点味道好时，应针对宾客的身份、国籍，相应地提出几种菜点供其选择，而不能只推荐高档菜或漫无边际地回答“这里做的都不错”，这样的回答会令人不快，达不到应有的效果。在为宾客提建议推销菜点时，要注意语言技巧的运用，如你想为宾客订一份“今日特选菜”，可这样讲：“您是否喜欢尝尝我们今天的特菜，今天的特菜是xxxx，非常新鲜，与您订的酒水相配非常合适”。使用“您是否喜欢”或“您是否感兴趣”等语言，在餐厅推销中较为合适。

四、特殊活动推销

为扩大销售、吸引宾客，根据经营情况和目标客源的特点、爱好，举办各种类型的特殊活动是推销的有效方法之一。

(一)特殊活动推销的时机

1、节假日推销：节假日时间充裕，人们喜欢与亲朋好友聚会或出外度假，是餐饮经营举办特殊活动推销的大好时机。如春节、圣诞节、国庆节、情人节、中秋节等，都可以举办各种主题的促销活动，以吸引新老宾客群体。

2、清淡时段推销：为增加清淡时段的客源，有些餐厅将推销活动称为“快乐时光”(Happy Hour)活动，在这段时间对饮料进行“买一送一”的销售活动，并有各种演出。

3、季节性推销：根据宾客在不同季节中的就餐习惯和应时的新鲜原料来策划。如，在酷热的夏天推出清凉菜、清淡菜项目；严寒的冬天推出砂锅系列菜、火锅系列菜以及味浓的辛辣菜等。

(二)特殊活动推销的类别

推销活动的类别要多样化，常见的有以下几种：

- 1、演出型：为给用餐宾客助兴，餐厅聘请专业文艺团体来演出。演出的内容有多种；如卡拉 OK、爵士音乐、轻音乐、钢琴演奏、民族歌舞等等。
- 2、艺术型：餐厅可举办书法表演、国画展览、古董陈列等，能吸引很多感兴趣的宾客。
- 3、娱乐型：为活跃餐厅气氛，可举办一些娱乐活动，例如猜谜、抽奖、游戏等。
- 4、实惠型：利用宾客追求实惠的心理，进行折价推销、免费送礼等活动。例如，某餐厅在情人节的当周，对光顾餐厅的情侣免费赠送巧克力或鲜花。某餐厅订一份乳猪，下次就餐时可免费赠送一份乳猪。让宾客得到实惠的推销措施通常是很有吸引力的。

(三) 特殊活动推销的要点

所举办的活动必须具备下列特性：

- 1、话题性：举办的活动具有新闻性，易产生话题，引起大众传播的兴趣，间接带动宾客消费。
- 2、新潮性：即要具有现代感，避免陈词滥调。比如以“环境保护”为主题的活动，在环境污染日趋严重的情况下，能够唤起宾客的心理共鸣。
- 3、新奇性：以奇取胜、与众不同的活动，能充分引起大家的注意。
- 4、单纯性：餐饮推销活动不宜承载复杂化和重大性主题。
- 5、参与性：有歌星演唱、钢琴演奏的餐厅，不如卡拉 OK 的餐厅参与性高。同样，画廊餐厅，也比不上涂鸦餐厅参与性高。

五、赠品推销

六、展示推销

展示食品是一种有效的推销形式。这种方法是利用视觉效应，激发宾客的购买欲望，吸引宾客就餐，并且刺激宾客追加消费。

1、原料展示推销

强调陈列原料的“鲜”、“活”、“贵”，一些餐厅在门口用水族箱养埴鲜鱼活虾，由宾客自由挑选，厨师按宾客的要求加工烹调。由于顾客亲自选择原料，容易对质量产生满意感。有的餐厅陈列鲍翅等八珍，显示餐厅档次，介绍传统珍贵原料的知识和营养价值，吸引消费。

2、成品陈列推销

将烹调装点后十分美观的菜点展示在陈列柜里，胜于很多文字的描绘。宾客对厨房产品直接观察，消费决策和点菜速度会加快。餐厅中陈列一些名酒，也会增加酒水的销售机会。

3、餐车推销

由服务员推着菜点车、点心车，巡回于座位之间向宾客推销。餐车推销的菜点多半是价格不太贵且放置后质量不易下降的冷菜、糕点类。有时，宾客点的菜不够充足，但又怕再点菜等待时间过久，推车服务就方便了宾客。餐车推销是增加餐厅额外收入的有效措施。

4、现场烹调推销

在宾客面前展示面案、烹炒等技艺绝活，会使宾客产生兴趣，诱导宾客消费。这种形式能减少菜点加工后的放置时间，使宾客当场品尝，味道更加鲜美，还能利用食品烹调过程中散发出的香味和声音来刺激宾客的食欲。一些餐厅让宾客选择配料，按宾客的意愿进行现场烹调，更能够满足宾客不同口味的需要。

七、其他推销

(一) 针对儿童推销

家庭饮宴活动儿童可成为决策者。因此，不失时机地针对儿童进行推销，往往效果较佳：

- (1) 提供儿童菜单。儿童菜单的设计要活泼多彩，多给儿童一些特别关照。
- (2) 提供为儿童服务的设施。例如专用座椅、餐具、围兜等。
- (3) 赠送儿童小礼物。

(4)儿童生日推销。儿童生日宴的设计要有主题，要针对儿童的心理，在饰物、餐具方面进行美化等。从长远看，这些小朋友是餐厅的潜在宾客。

(二)试吃

在特别推销某一菜点前，采用让顾客试吃的方法促销。用车将菜点推到宾客的桌边，让宾客先品尝，如喜欢可现点，不合口味再点其他菜点。这既是一种特别的推销，也体现了良好的服务。

(三)宾客参与推销

让宾客亲自参与食品原料的种植、养殖、采摘、扑捞、加工、烹调等，能起到良好的促销效果。

(四)酒瓶挂牌推销

对光顾酒吧的宾客，在他品用过的名酒酒瓶上挂上其"尊姓大名"的牌子，然后将余酒瓶陈列在酒柜里。高贵名酒与宾客身份相映生辉。当宾客再次光顾时，必定与新朋结伴而来，"故地重游"。各类名酒摆设越多越有名气。这是充分利用宾客的炫耀心理进行推销的方式之一。

(五)知识性服务

在餐厅里备有报纸、杂志、书籍等，以方便宾客阅读。或者播放新闻、外语会话等节目，或者将餐厅布置成有图书馆意味的吧厅等等，这些方式往往可以吸引文艺界、新闻界、学术界的宾客。

(六)附加服务

宾客在接受常规服务的同时可享受到的额外服务。如在下午茶服务时，给宾客赠送一份蛋糕，扒房给用餐的每位女士送一支鲜花等等。

(七)"打包"推销

宾客餐后剩下的菜点较多时，应主动征询宾客意见为其打包。一是不浪费，帮助宾客节约。二是刺激宾客再买一点，凑足下一顿所需，形成餐厅"外卖"食品。三是精心设计的打包袋或盒被宾客带走，是餐厅有效的广告。

(八)餐饮特色促销

许多餐厅因为菜点有特色、用餐形式有特色、服务方式超前、餐厅建筑装饰新奇，而成为促销的方式。

1、菜点特色鲜明

凡是经营成功的餐厅都有自己的当家菜点或独特菜点。随着时代的变化，人们的口味在变化。特别是年轻消费者，求新求变的心理非常强烈。因此，要求餐饮产品不断创新，变化出新口味或新品种来吸引宾客。

2、餐厅新奇

针对宾客的猎奇心理，在餐厅装饰、用餐形式上标新立异，以吸引宾客。日本松本市有一家倒立餐厅。外墙倾斜成 50 度，屋内的装饰摆设都是倒置的。桌上的电视，其图像和字幕是反字反像；墙上的时钟朝逆时针方向旋转；茶杯和茶壶一律口在下底朝上。大门口放着一面哈哈镜，一进门就看见自己脚上头下的模样，仿佛进入了一个奇妙的倒立世界。

3、餐厅建筑新颖

新颖的建筑本身就是吸引宾客的资源之一。很多宾客就是因为想亲眼目睹某餐厅新颖的建筑而光顾某店的。如花园餐厅，通常设在饭店的花园池畔，也有的设在屋顶的平台上，因为这些地方空气清新，视野开阔，景色宜人。旋转餐厅，设在高层饭店顶层，沿窗即可俯瞰饭店周围景色。

4、特色服务

在既定的餐饮服务规范和标准的基础上，开展特色服务。

(1)展示一个地域的饮食风俗。

(2)展示一个地域的文化、宗教信仰等。

第三节 餐饮外部促销

一、餐饮销售人员推销

指餐饮推销人员通过面对面与客户洽谈，向宾客提供信息，引导宾客光顾本餐饮实体。

(一)餐饮人员推销的优势

- (1)推销员可以直接接触宾客，给宾客留下较好的印象；
- (2)可以加深宾客对餐饮产品和服务的了解；
- (3)可以有机会纠正宾客对本餐厅菜点和服务的偏见，改善其印象；
- (4)可以及时回答宾客的询问；
- (5)可以从宾客那里得到明确的许诺和预订。

当然，人员推销也是成本费用较高、覆盖面较小的一种推销方法。

(二)餐饮人员推销的主要工作内容

1、收集信息

餐饮推销人员要建立各种资料信息簿，建立客史档案，注意当地市场的各种变化，了解当地活动开展情况，寻找推销的机会。特别是那些大公司和外商机构的庆祝活动、开幕式、周年纪念、产品获奖、年度会议等信息，都是极好的推销机会。

2、计划准备

在上门推销或与潜在客户接触前，推销人员应做好销售访问前的准备工作，确定本次访问的对象，要达到的目的，列出访问大纲；备齐推销用的各种有关餐饮资料，如菜单、宣传册、有关活动的图片等。

3、上门推销

访问一定要守时，注意自己的仪容和礼貌，要作自我介绍，并直截了当地说明来意，尽量使自己的谈话吸引对方。

4、介绍餐饮产品和服务

重点介绍本餐饮实体的产品和服务的特点，引起宾客的兴趣。介绍时要突出本餐厅所能给予宾客的好处和额外利益，要设法让对方多谈，从而了解宾客的真实需求，借助各种资料、图片证明自己的菜点和服务最能适应宾客的要求。

5、处理异议和投诉

碰到客户提出异议时，餐饮推销人员要保持自信，设法让宾客明确说出怀疑的理由，首先应表示歉意，然后要求对方给予改进的机会。再通过提问的方式，让宾客自我否定这些理由，重新树立对餐厅的信任。

6、商定交易

要善于掌握时机，商定交易。要使用一些推销策略，如代客下决心，给予额外利益和优惠等，争取预订成功。

7、跟踪推销

如果推销人员希望宾客满意，并与对方保持业务往来，需在销售访问后进一步保持联系，采取跟踪措施，逐步确认预订。假如不能成交，则要分析原因，总结经验，继续向对方推销。

二、电话推销

电话推销包括餐饮推销人员打电话给宾客进行推销和推销人员接到宾客来电进行推销两种。电话推销能获得信息，便于了解情况，预约面谈时间。有时，通过电话联系，推销人员还能直接获得宾客预订。

电话预订不能代替人员推销访问，但与派员上门推销相比，电话推销费用低、费时少，因此，有关人员要积极利用电话进行推销。

三、广告推销

餐饮广告是通过设置广告物，如餐厅招聘、食品陈列以及通过刊物、广播、电视等媒介，把有关餐饮产品和服务的知识、信息有计划地传递给宾客，在生产者、经营者和消费者之间起沟通作用。

(一)主要广告媒介的运用

1、报纸

报纸是餐饮广告常用的媒介。

优点:时间性强,消息迅速;广告费比电视便宜;可直接引起消费者的购买行为;灵活性较大,覆盖面广。

要树立良好的餐饮市场形象,一是经常刊登广告,反复传递重要广告词句;二是偶尔刊登广告介绍最新信息、新的服务项目等等。

在选择刊登广告的报纸时,应考虑报纸的内容特点,读者对象,出版时间,广告位置、大小、色彩和广告费用等因素。

缺点:色彩单调,无法传播声音和动作,外观缺乏吸引力,其作用时间短暂。

2、电视

优点:宣传范围广泛;表现手段和形式丰富多彩;宣传的影响和作用巨大;便于重复宣传;直观性强;声誉高。

缺点:广告费用高,缺乏选择性,且转瞬即逝,观众看后极易忘记。

3、户外广告

在交通路线、商业中心、机场、车站等行人和车辆较多的地方设立路边广告牌、标志牌,进行餐饮推销。常用的户外广告有广告牌、空中广告、餐厅招牌等。

优点:信息传播面广;费用较低;持续时间长;可选择宣传地点。

4、交通广告

指设在飞机、火车、轮船、汽车等交通工具上的广告。这些广告内容一般有餐饮实体的名称、地址、电话、服务项目以及如何前往等。这类广告可引起顾客的兴趣,其广告效果相当显著。

(二)广告应该注意的问题

1、开业准备不充分,不要超前作广告

有些餐饮实体做出开业的广告后,由于装饰工程未完成,没有按期开业,只好写致歉书请宾客原谅;有些餐厅仓促开业,设施设备未完全到位,宾客需求无法满足;有些餐饮实体在菜点质量和服务质量差的情况下超前作广告,等宾客上门时,服务却跟不上。这样,不但起不了好的作用,反而得罪宾客,造成不良影响。

2、餐饮实体广告必须做到诚实无欺

以诚待客是经营成功的基础。因为餐饮实体追求的是持续的效益,搞欺诈尽管有可能会一时获利,但最后受损失的仍然是餐饮实体本身。

3、标题短小、明快

餐饮广告的标题要短小,开门见山,一般标题8个字以内为好。通过广告的作用使顾客一下被吸引住,自愿地到餐厅就餐,这样就会收到比较好的效果。

四、其他促销方法

(一)免费品尝

推出新品种最有效的方法之一便是免费赠送食品给宾客品尝。让消费者在不花钱的情况下品尝产品,他们定会十分乐意寻找产品的优点。由于不花钱食用产生的感情联系,使宾客乐意宣传你的产品。

(二)有奖销售

用奖励的办法来促进餐饮消费,使宾客寄希望于幸运获奖,即便不得奖也算是一种娱乐的方式。

(三)折扣赠送

现在国内的一些餐厅向宾客赠送优惠卡,宾客凭卡可享受优惠价进餐。这实质上也是一种让利赠送的办法。有时,一些宾客来就餐也许并不在乎一点点折扣,而却在乎脸面、在乎身价。

餐饮工作人员应该树立这样的观念:只要宾客向管理人员提出打折的要求,就应毫不犹豫地适当满足宾客的要求。主动找个优惠的理由,给宾客一个台阶下。宾客的小利能在这里得到满足,面子得到维护,他一定会再来,而能获得长远利益的却是餐饮实体。

(四)宣传小册子

设计制作宣传小册子的主要目的是向宾客提供有关餐饮设施和服务方面的信息,使他们相信本餐饮实体的设施和服务优于其他餐饮实体。宣传小册子一般宽10厘米、长22厘米,可以折叠,以便邮

寄和携带。宣传小册子一般是彩色印刷，这样能更吸引人。

宣传小册子一般应包括以下内容：

- (1)餐饮实体名称和相关标识符号；
- (2)餐饮实体简介；
- (3)说明如何抵达；标明交通路线图；
- (4)电话号码；
- (5)地址；
- (6)更多信息由哪个部门提供或与谁联系；
- (7)内部的设施、食品和服务的特色等；
- (8)附近的旅游景点等。

(五)赠券优惠

赠券是餐饮营业推广的重要工具。它为宾客提供了代替他人购买餐饮产品和服务的机会。

(六)邮寄推广

邮寄推广指通过邮局向客户发送邮件进行营业推广。邮件一般包括信件、回函单、餐饮实体刊物、新闻稿、复印件、日历、菜单、明信片、公告、小册子以及其他印刷品等。

五、餐饮推销注意事项

(一)推销注意要点

- (1)宾客只对自己的爱好感兴趣，推销一定要有针对性和投其所好；
 - (2)永远赞同宾客的观点，即使宾客提出一个错误的观点，也不要与其争辩；
 - (3)访问宾客一定要专门拜访，千万别说：“我是顺便来看看”；
 - (4)学会使用名人效应，告诉宾客某某要人或某某重要组织曾在餐厅举办过宴会，并给予了很高的评价；
 - (5)第一次访问失败后不要气馁，要有恒心和毅力；
 - (6)不要做出不能履行的承诺；
 - (7)不管餐饮实体的名气多高、生意多好，都不要摆架子，在宾客面前要谦虚有礼；
 - (8)如果餐饮产品或服务设施在某一方面有明显优势，强调这一点就够了；
- #### (二)推销对话过程中的常见错误
- (1)垄断对话，滔滔不绝，试图指导和控制对话的方向，不给宾客说话的机会；
 - (2)打断宾客的谈话，宾客说话时不注意倾听，走神或东张西望；
 - (3)废话太多，漫无边际；
 - (4)说话速度太快，给人以紧张和压抑的感觉。

本章小结

- 1、餐饮营销对餐饮经营与管理具有重要意义。餐饮实体应充分重视营销在经营中的重要作用，选择合适的营销策略。
- 2、餐饮实体营销会受到各种因素的影响。应充分考虑这些影响因素，对营销策略的选择要既适合自身的条件和经营目的，同时又要适应外部环境的要求。
- 3、餐饮实体内部营销的关键是营销理念的树立或转变。要采取灵活多样的内部营销措施。
- 4、外部促销是餐饮实体营销工作必不可少的工作环节。外部促销是实现宾客的现实购买的重要因素。餐饮实体应采取各种有效的外部促销方式进行促销，提高经营效果。

本章名词

餐饮营销 餐饮内部推销 餐饮外部促销

本章思考题

- 1、餐饮营销有什么重要意义？
- 2、简述餐饮营销的影响因素

3、餐饮内部营销的形式有哪些？

4、餐饮外部促销的形式有哪些？

5、餐饮推销谈话的技巧有哪些？

案例：周六和周日生意清淡怎么办？

问题：

A 饭店周一至周五生意红火，但周六和周日生意清淡，如何解决这一问题？

对策：

1.调研：经我们调查，A 餐饮实体位于北京某科技园内，周围全是办公写字楼。

就餐类型主要是以园区内各公司管理层宴请及其员工的工作餐为主。饭店特色为海鲜。

2.分析：造成 A 饭店这一问题的原因是周末该科技园区内的企业放假，饭店客源不足。

3.解决方案：统计最近 2 周累计消费额超过 3000 元的顾客，对其按累计消费额实行每 100 返券 20 的优惠，要求在本周六或周日消费有效。

4.“客盈门”餐饮营销系统是这样实现这一解决方案的：

1)预留宾客的手机号码或电子邮件地址，并记录宾客的每一次消费数据；

2)统计最近 2 周累计消费额超过 3000 元的宾客，共有 82 人；

3)针对每一位宾客的累计消费额分别设定返券额,最少 600 元；

4)用宾客事先预留的手机号码或电子邮件地址，向每一位宾客发短信或电子邮件，告知优惠消费内容和有效的消费时间；

5)宾客来电咨询或订餐，服务小姐可根据计算机屏幕上弹出的该宾客信息，为宾客提供准确（主要是验证返券数额和订餐）、及时的服务；

6)宾客就餐完毕，结帐时，凭其预留的手机号码享受相应的返券优惠。

5.效果评价：使用“客盈门”后，A 饭店周六和周日上座率持续上升；1 个月后，周末上座率趋于稳定，与平时持平；2 个月后，宾客平均消费水平首次提高，饭店总体盈利能力显著提高。

小组讨论方案

请寻找当地的一家较为有影响的餐饮实体，结合这家餐饮实体的实际情况，为这家餐饮实体设计一个营销方案。



第九课 餐饮原料管理

品原料的采购管理

品原料的验收管理

品原料的储存管理

料与库存盘点控制

第九课 餐饮原料管理

餐饮经营从总体上看可以分为三大环节。第一是生产要素的准备环节，第二是生产环节，第三是销售环节。餐饮原料的采购验收与储存保管是生产要素准备环节的重要内容，是餐饮生产和销售的前提条件，同时也直接影响着餐饮经营的其他各个环节。巧妇难为无米之炊。餐饮原料管理的四大环节即原料采购、验收、贮存和发放。

第一节 食品原料的采购管理

食品原料的采购就是根据餐饮生产需要，以合理的价格购进数量、质量合用的食品原材料。原料数量不能过多以免造成浪费，也不能过少以免造成生产与销售断档。原料质量必须符合菜点生产标准

的需要，杜绝假冒伪劣，同时又要掌握在质量与价格的比较上餐饮实体要能够获得最好的经济效益。原料采购工作对餐饮成本控制具有决定性的作用，对餐饮实体的经营效果有着重大的影响。

一、综合效益是采购的重要评判依据

1、餐饮经营利润来自于采购

人们通常认为，菜点的销售带来利润，这其实是一个表象问题。餐饮实体必须低价采购，控制进货成本，获得成本上的优势，以低成本战略竞争，才能真正实现利润，获得餐饮生产与经营的成功。

餐饮产品的销售价格会在市场竞争这只“看不见的手”的作用下，产生价格均势。采购部门和人员一般都知晓其所在餐厅的毛利率和某一菜点的销售价格，所以也就明了食品原料低于某个价格能赚钱，或高于某个价格就要赔钱。认真调研分析市场上食品原料价格的差异，如地区差价、产销差价、批零差价、质量差价、季节差价等，利用好这些差价，少花钱多办事、办好事，质优价廉的进货，就奠定了利润的基础。所以说，利润虽然表现在销售价格上，但隐含在采购中。这也是采购工作之所以重要的一个原因。

餐饮业在经营上都遵守勤进快销的原则。这是因为食品原料的性质决定了它的库存不宜过大，一般只能小批量采购，有利保质，资金周转也快。餐饮管理和采购人员应重视和把握这样几个问题：

(1) 食品原料种类繁多、品性不一

主配料：

植物性原料：

粮食类：

谷类、豆类、薯类，以及三类的加工制品。

蔬菜类：

根菜类、茎菜类、叶菜类、花菜类、果菜类、孢子植物类（地衣、菌、藻）、蔬菜制品。

果品类：

水果类、果干果仁类、糖制果品。

动物性原料：

畜类：

家畜类、野畜类、畜肉制品、乳和乳制品。

禽类：

家禽类、野禽类、禽制品、蛋和蛋制品。

两栖爬行类：

两栖类：有尾类、无尾类。

爬行类：龟鳖类、蛇类。

鱼类：

淡水鱼、海产鱼、鱼制品。

低等动物类：

棘皮动物类：海参类、海胆类。

节肢动物类：甲壳类：虾类、蟹类。

昆虫类：

软体动物类：

腔肠动物类：

调料：

调味料：

酸、甜、麻辣、鲜、咸各料。

调香料：

芳香、苦香、酒香。

调色料：

色素、发色剂。

调质料：

膨松剂、凝固剂、增稠剂、致嫩（嫩）剂。

调辅料：

食用植物油脂、动物油脂

水

餐饮原料是一个大家族，弄清各种原料的性状、品质不容易，是一门需要钻研的学问。只有学习钻研才能做好原料的管理工作。也是餐饮创新的重要环节。

(2)最低储备与最高储备的关系。

储备越少，占压的资金越少，但容易脱销，不能满足供应；储备越高，越能保证供应，但资金占压多，影响周转。管理者应注意掌握"度"。

(3)考虑销量的大小，即销售量决定进货量。

"以需定销，以销定进，以进促产，以产适需"这十六字方针道出了市场竞争中的餐饮实体的采购数量是由销售量来决定的。

(4)考虑进价和储存期内成本的升值问题。

原料储存时间越长，损耗就越大，无论是从数量上还是质量上，都是如此。而且，储存时间长，也导致储存养护费用的上升和资金的占压。所以储存时间越长，成本也会越高。

(5)进货量与自然损耗的关系。

考虑到生产上的损耗。很多食品原料必须经过粗加工、细加工后方能使用，不同的原料，其损耗率或成料率的差别是很大的。这就需要采购人员有丰富的商品知识和辨货识货能力。

二、供货单位的选择

三、制定严格的采购制度

由于餐饮生产对食品原料的依赖性，餐饮实体必须制定严格的采购制度，加强对原料采购的制度化、规范化管理。

1、岗位职责制度

由于不同的经营规模、方式、特色，使餐饮实体的组织结构和管理方法也不尽一样。综合性饭店有专门的采购部，负责所有物品与原料的采购。有的饭店则是在餐饮部下设采购部，只负责餐厅用品与原材料的采购。很多小型的餐饮实体，采购工作是由经理或厨师兼顾进行的。因此，在不同餐饮实体，负责采购工作的人员的岗位职责不完全一样。但有一点要求相同，即岗位应明确，职责应清楚，使采购人员知道做什么，不做什么，如何做，有哪些责任。

2、采购权限制度

采购权限就是采购人员进行工作时所享有的权力范围。这个权限要根据餐饮实体的性质及原料市场的特点而定。一般情况下，采购人员是根据用料部门的"申请购物单"而填"订货单"请供货商送货或亲自外出采购。但有些情况下，市场上的原料供应未必与购物单上所列的数量、质量、价格相符。如果采购人员被严格要求按上述内容去采购，那么，他很可能空手而归。因此，必须授予采购人员一定的权限，如采购员可以在数量和价格方面有 10% 的浮动幅度，灵活决策，以提高采购的效率。

3、质量标准制度

要保证餐饮产品的优良质量始终如一，就必须施行全面质量控制，第一关就是采购时的控制，即要求原材料在质量上达到生产标准的要求。制定采购食品原料的质量标准，是保证成品质量的前提条件。

(1) 质量标准

首先应清楚质量标准的含义。所谓采购食品原料的质量标准，是指根据菜点设计要求，对所需各种原材料的性能、规格等作出的详细具体的规定，如原料产地、季节、等级、大小、个数、色泽、肥瘦比例、切割情况、冷冻状况、包装要求等。

（2）质量标准的内容。

原料的质量一般包括原料的食用价值、原料的新鲜度、原料的卫生和原料的成熟度四方面的要求。

（3）质量标准的形式

一般采用“标准采购规格”来规范原料的采购标准。见 p229 表 10-1

标准采购规格是根据菜单提供的菜点要求而编制的。使用固定菜单的餐饮实体，在一定时间内产品相对稳定，原料的采购规格也应相对稳定。如果菜单变化或市场状况变化，采购规格就应部分调整、修改或重新制定。

标准采购规格一般做成卡片的形式，各有关人员如管理人员、采购人员和验收人员人手一份，也可以直接将标准采购规格交给供货商，各相关人员就依据标准采购规格的要求进行采购、验收、领用和供货。

（4）编写质量标准要考虑的因素。

（5）采购食品原料的质量标准的作用。

四、采购人员的选择

五、食品原料采购数量

1、易坏性原料的采购数量

易坏性原料多是鲜活原料，不宜久放。购进后要立即使用，用完后再购买新的原料。因而这类原料的采购频率高，一般需要每日采购。

这类原料的采购方法常用的有两种，一是根据实际用量采购，即要求采购员每日检查库存的余量，根据余量情况和需用情况随时采购。每日库存量的检查可采用实物清点与观察估计相结合的方法。对单价大、价值高的原料(如大块牛肉)要清点实际存量，对单价小、价值低的原料(如蔬菜等)只要毛估。

为方便采购，将每日要采购的原料编制成“原料采购清单”。采购清单上列出原料的名称和规格、应备用量、现存量、需采购量等栏目，还要列出供应商的报价、实际采购量和实际价格等栏目。将清单印制多份备用。各厨房厨师长根据客源预测量填写每日各原料的应备量及现存量和需购量。采购单交采购员汇总后填写市场考察价格，经审批后进行采购。

以这种方法采购，原料的采购数量需要每日确定：

原料需购量=应备量-现存量

原料采购清单的使用，可节省厨师长和采购员的工作量。原料采购清单和标准采购规格联用，能使采购数量、质量和价格标准化，实际采购数量和实际价格与采购标准作比较，能在一定程度上限制供应商与采购员的舞弊行为。

还有一些原材料，其本身价值不太高，但消耗量大，所需数量也较稳定，可采用第二种更为简便的方法：长期订货法。这类原料有面包、奶制品、鸡蛋、常用蔬菜等。餐饮实体可筛选供应商订下合同，以周或旬固定价格每天向饭店供应定量的原料。如与食品公司商定每日送 3 箱鸡蛋，特殊情况下临时通知增减采购数量。这样，对这些低价值原料，采购员不必天天联系和检查存量，可节省人工，提高效率。长期订货法还可用于价值低、耗量大、占地大又天天需补充的其它原料和用品，如卫生纸、纸餐匣、啤酒等。

2、非易坏性原料的采购数量

非易坏性原料不易迅速变质，可一次采购较大数量贮存待用。非易坏性原料一次采购量多少，采购间隔天数多少，要均衡考虑大批量购买和分小批购买的得失。

（1）均衡大批量采购和分小批采购的得失。

首先要均衡大批量购买可获价格优惠和占用大量资金的得失。大批量购买需要一次投入较大资金，这些资金不能用于其它产生收益的开支。所占资金的利息损失与能得到的价格折扣所节省的费用孰大孰小。一般说来，一次大批量购买可获得的优势有：大批量购买使购买者占据交易中的主动地位；大批量购买可以获得价格上的优惠；大批量购买还可以节约采购的费用（如采购员的差旅费、原料运输费等）。

而大批量采购也有劣势。一是要占压大量流动资金；二是会损失一部分资金利息；三是大批量购买会增加原料储存费用；另外，尽管原料具有非易坏性，但贮存时间长，食品饮料的质量会或多或少的下降。同时原料贮存量大和贮存时间长，原料丢失和变质的机率也大。

因此，对于非易坏性原料大批量和分小批采购的得失，必须确定出一个较为有利的储存数量和采购数量。

(2) 定期采购法。为便于对非易坏性原材料的库存管理和采购管理，有必要对各项非易坏性原材料确定标准存量。标准存量就是一种原材料在库房中的最高贮存量。管理人员可根据库房的贮存面积、原料的可得性和流动资金多少确定同类原料(或向同一供货商)采购的间隔天数，再根据各项原料的预计日需要量算出各项原料的标准贮存量：

$$\text{标准贮存量} = \text{日需要量} \times \text{定期采购间隔天数} + \text{保险贮存量}$$

对非易坏性原材料普遍采用定期采购法。管理员或采购员定期清点各种货物的存量，掌握各项货物的存量与标准存量的差额，计算出需要采购的数量：

$$\text{原料需购量} = \text{标准贮存量} - \text{现存量} + \text{日需要量} \times \text{发货天数}$$

这种方法的优越性是同类的原材料或同一供应商供应的原材料，可定期在同一天采购，这样能减少采购次数和人工时。同时每种原材料确定标准贮存量后，不会过量贮存，采购数量容易决策。这样可减少采购员的工作量，可将更多的精力用于采购易坏性物资。

(3) 订货点采购法。订货点采购法是通过查阅库存卡上原料结存量，对达到或接近订货点贮量的原料进行采购的方法。使用这种方法的前提是必须是在库房中对每种原料建立库存卡。原料收到后必须在卡片上登记正确的数量、单价和金额。发出的原料也要随时登记。库房中还需要有一套检查制度，检查哪些原料已经达到或接近订货点贮量，对这些已达到订货点贮量的原料发出采购通知和确定采购数量。

原料的订货点贮量也就是该原料的最低贮量，当原料从库房发出使库存量减少到订货点贮量时，该原料必须采购补充。原料订货点的库存量和前述的最低贮存量的计算一样，也是原料发货期间消耗的数量和保险贮量之和：

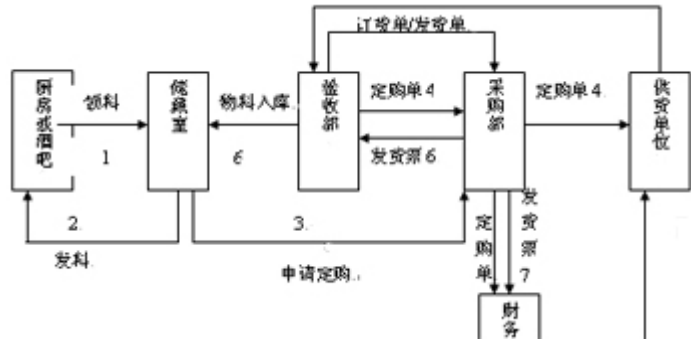
$$\text{订货点贮量} = \text{原料日需要量} \times \text{发货天数} + \text{保险贮量}$$

采用订货点采购法，原料的采购数量比较稳定。原料的采购数量是以原料标准贮存量减订货点贮量再加原料发货期的消耗量而确定的，即：

$$\text{原料采购量} = \text{标准贮存量} - \text{订货点贮量} + \text{原料日需要量} \times \text{发货天数}$$

六、食品原料采购程序

采购程序因餐饮实体的规模、组织机构设置的不同而不同，私家小餐馆需要什么就买什么，不用填写任何申请购物单，也无须互相监督。而较大的餐饮实体则有专门的采购部和专职采购人员。大型高级宾馆为此还专门设立验收部，以确保对采购原料的数量、质量的完全控制。中小型餐饮实体虽然没这么复杂，但实际上具备这些环节和功能，只不过这些工作是由较少的人或一个部门完成的，而不是由几个部门完成的。表 10-1 示意采购供应流程。



(1) 厨房或酒吧确定需要什么原料后填写领料单

(2) 原料仓库根据领料单将食品原料发放给使用部门。

(3) 当存货降至再订购点时，库房向采购部送“请购单”，申请订购。请购单必须说明要采购的品名、规格、数量及建议供货单位。

(4) 采购部使用订购单向供货单位订购所需原料，然后给验收部和财务部各送一份订购单副本。所以订购单应一式三联，给验收部的目的是按单验收，给财务部的目的是准备付款

(5) 供货单位收到订购单后发货，连同交货单、发货单、发货票送至验收部。

(6) 验收部门根据订购单验收后入库，并将发货票和其他凭证签字盖章后送到采购部。

(7) 采购部对发货票认同后，送至财务部，采购部的任务已经完成。

(8) 财务部审核后，向供应单位付款。至此，整个采购活动结束。

第二节 食品原料的验收管理

一、验收体系

1、验收部：大型饭店有专门的验收部，而中型的饭店或独立的餐厅只设验收员就可以了，小型餐厅的验收工作由厨师或经理兼任。无论如何，餐饮实体应根据自身特点，设计和建立验收体系，发挥验收的作用，控制好成本和原料质量。

餐饮实体的总经理应给予验收部或验收员一定的自主权，在企业组织结构图或岗位职责中应明确规定验收员与采购员、厨师的制衡关系，使之具有相对独立的职责，这样才能排除干扰，严格执行落实验收规定。

2、验收员：验收员的选择不可忽视，一名合格的验收员，应具备以下素质：

(1) 验收员必须有很强的责任心，对验收工作感兴趣。

(2) 验收员必须诚实可靠，热爱集体，对领导忠心。

(3) 验收员应具备较丰富的食品原料知识和核算技能。所以最好从库房职工、餐饮成本控制人员或厨房工作人员中选择。

3、验收设备与工具：大型餐饮实体应设验收办公室，并尽可能设在离验收处和仓库附近的地方。有些餐饮实体的验收员办公室正面墙壁是由玻璃制成，这样，验收员就能从办公室观察到入口处至储藏室的有关活动。

验收部门应备有足够的验收工具。既要有称重物的磅秤，也要有称小件物品的天平秤。各种秤应定期校准，以保持精确度。此外，验收办公室还应有温度计、起钉器、纸板箱切割工具、榔头、尖刀等工具以及验收单、验收标签、收货单、验收工作手册、采购食品原料的质量标准等单据、材料。

二、验收操作规程

尽管不同的餐饮实体在对进货验收的具体程序和方法上有差异，但对收货控制的程序有三点是相同的，即：

(1) 盘点数量。

(2) 检查质量。

(3) 核实价格。

原料质检的基本要求：1.品种品性的差异，择善而用；2.最佳季节，择时而用；3.水土特点，择地而用；4.真伪精粗鉴别，杜绝假冒伪劣；5.卫生标准，把住毒、腐关。

原料质检有感官指标、理化指标、微生物指标等。理化指标要通过仪器设备、化学试剂检定原料的营养优劣、毒菌含量（特殊情况下）；日常质检主要运用视觉、嗅觉、味觉、听觉、触觉五种感官检验方法。看原料的形态、色泽、清洁程度；闻原料的气味是否正常；品原料的滋味是否得当；听原料的声音判断好坏；触摸原料的轻重、软硬、弹性判断鲜活、老嫩等。验收人员要从理论与实践结合上，增加知识、积累经验，成为行家里手。

具体讲，进货验收规程如下：

(1) 凡是以重量计量的食品原料，一定要逐件过秤，记录正确的重量。

(2) 凡以件数或个数计量的食品原料应逐一清点，并正确记录个数或箱数。

(3)对照随货交送的发票和发货单,检查原料数量是否与实际数量一致,检查发货单上的原料数量是否与订货单上的原料数量一致。

(4)根据采购食品原料的质量标准,检查进货质量是否符合质量标准要求。

(5)抽样检查箱装、盒装或袋装原料,检查原料是否足量并符合质量要求。

(6)根据订购单或供货商报价单核对发货票上的价格,看是否一致。

(7)填写进货验收单,正确记录供货单位名称、收货日期以及各种原料的重量、数量、单位和金额。

(8)所有发票或发货单必须加盖收货章,验收员在规定的地方签字。如果有些货物没有发货票,如蔬菜类,验收后,应填写无购货发票收货单,以便于财务入帐。

(9)如果份量不足,质量不符合订货标准,或价格提高而又没有通报给采购部,那么验收员有权拒绝收货。在退回食品原料时,就填写原料退回通知单,并取得送货人签字,将通知单连同发货单副本退回供货单位。

(10)在货物包装上应注明发货票上的信息。标明收货日期,有助于先进先出的原则的贯彻;标明购价,在存货计价时就不必再查看验收日报表或发货票。

(11)所有食品原料一经验收,应立即送到各自的储藏室或使用部门,以免引起质量下降或丢失。

(12)填写验收日报表或其他报表。

(13)将所有发货单、发票或有关单据及进货日报表及时送交财务部门,由财会人员核对和记录发货票金额,并与供货单位结算。

三、验收工作所涉及的几种表格

1、验收日报表

2、发货票

3、验收章

四、验收控制

验收工作虽然是由验收员来完成的,但作为餐饮实体的总经理、厨师长或仓储部主管等应按时到验收处走一走,一方面表示对验收工作的重视,另一方面履行对验收员督查。为防止验收工作出现问题,餐饮实体应做到:

1、指定专人负责验收工作,不能谁有空,谁负责。

2、验收工作和采购工作必须分开,由不同的人担任。

3、对于兼做其他工作的验收员,验收时间应与其他工作时间分开。

4、验收要在指定的验收场所进行。

5、货物一经验收,应立即入库,不可在验收处停留太久,防止偷窃和变质。

6、尽量减少验收处进出人员,以保证验收工作的顺利进行。

第三节 食品原料的储存管理

食品原料的贮存管理是餐饮生产与销售的一个重要环节。许多餐饮实体由于贮存管理混乱,引起食品饮料原料变质腐败,或遭偷盗、丢失,或被私自挪用,至使餐饮成本和经营费用提高,而宾客却得不到高质量的餐食。

加强贮存管理要求餐饮实体改善贮存设施和贮存条件,加强仓库的保安和清洁卫生工作,以及采取有效的库存控制和管理手段。

一、库房的分类和贮存条件

食品原料的易坏性是不同的,需要不同的贮存条件。对不同时间使用的原料,应分别存放在不同的地点。例如新鲜的生土豆、切削好的土豆、煮熟的半成品土豆和加工成成品的土豆,需要不同的贮存条件和设备。通常库房的类别有以下几种:

按地点分类:中心库房和各厨房贮存处

按贮存条件分类:普通库房、阴凉贮存库、冷藏库、冷冻库

按用途分类:食品库、饮料和酒库、非食用物资库

1、中心库房和厨房贮存处

餐饮实体一般有中心库房和各厨房的二级、三级小库房。中心库房一般贮存保存期较长、体积较大的食品原料、饮料及其他物品。厨房贮存够一天使用的原料即可。

中心库房一般由专职管理员管理,需要一套完整的管理、清点、进货、发料的制度,并要求有全面的建卡记账制度,以确保货品不丢失。中心库房具有保存食品饮料及其它物资的合适的贮存条件和设备,使原料不易变质。

2、普通干货库房

普通干货库房存放的干燥食品类别比较复杂,为便于管理,原料要按其属性分类,每个类别、每种原料要有固定的存放位置。干藏食品原料的主要类别有:

米、面粉、豆类食品、粉条、果仁等;

调料:食油、酱油、醋等液体佐料以及盐、糖、花椒等固体调料;

瓶装食品:包括罐头和瓶装的鱼、肉、果、蔬菜;

干晒或腌制的水果和蔬菜等;

香烟、糖果、饼干、糕点等。

干货库房一般不需要供热和制冷设备,其最佳贮存温度为 150C—210C,修盖库房时要选择一个防晒、远离发热设备的位置。干货库的温度不能超过 370C。温度低些食品的保存期可长些。试验证明在温度在 200C 贮存食品比 370C 的保存期长三倍。

干货库应保持相对干燥。仓库适宜的相对湿度为 50—60%。库房屋顶要保持通风良好。按标准每小时至少应保持交换空气四次。

干货库的面积应适当。管理人员根据餐饮实体的经营方式,货源地的远近,采购间隔天数,菜单的类型和营业量的大小来确定贮存面积的需要量。一般干货库要有至少贮备二周原料的贮存面积。以二周原料的需要量来计算仓库实际的贮存面积,再加上 40—60% 的通道、货架等非贮存面积为干货库的总面积。

普通库房中还存放一些非食用物资。餐饮实体通常需贮备下列物资;

清洁剂、清洁用品和用具;

餐具:瓷器、玻璃器皿、刀叉、筷子等;

炊具:各种锅、勺、铲等,

纸品、布件:餐巾纸、桌布、餐巾以及其它用品。

3、阴凉贮存库

阴凉贮存库中短期存放新鲜蔬菜和水果,一般贮存 2—3 天,温度为常温,不需要供热或制冷设备。反季采购储存时需要调节一下温度。这些原料的适宜贮存温度:苹果、梨、大白菜、菠菜等为 0°C,柑橘类为 2°C-4°C,青椒为 7°C-9°C,西红柿、黄瓜为 10°C-13°C,香蕉为 12°C-18°C。有些水果和蔬菜采摘后需要存放一段时间,叫后熟。如香蕉、菠萝、哈密瓜、西红柿等,果实中的淀粉在酶的作用下水解为单糖产生甜味,果胶分解使得果实由硬变软,提高了这些原料的食用价值。

新鲜蔬菜和水果贮存的相对湿度应大些,最好相对湿度为 85—90%,库内应保持通风,货物放在金属架上最利于通风。大袋蔬菜要注意交叉堆放。45 公斤装的土豆约需 0.085m³ 的体积(包括通道体积)。口袋堆放高度不要超过 1.8m。

4、冷藏库

冷藏是利用低温能抑制原料自身生理变化和细菌繁殖的原理来延长保质期。餐饮实体常用冰箱、冷藏室对食品、原料进行低温贮存。

应在冷藏库贮存的有:

新鲜的鱼、肉、禽类原料;

新鲜的蔬菜和水果;

蛋类、奶制品;

加工后的成品、半成品，包括：糕点、冷菜、熟食品、剩菜等；
拟使用的饮料、啤酒等。

不同的食品饮料需要不同的贮存温度。理想的是将冷藏室的温度控制在 40C 以下。细菌一般在 40C 以下不活动。15—490C 的温度范围是最适宜细菌繁殖的危险区。

冷系统工作正常。如果食物干缩过快，说明湿度过低或空气循环

5、冷冻库

冷冻库用来较长期贮存冻肉、鱼、禽、蔬菜类以及已加工的成品和半成品等食物。冷冻技术能够延长食品原料的贮存时间，因此可以大批量购买原料，节约采购、验收、运输的工作量。使用速冻的成品和半成品，如涨发好的速冻干贝、速冻饺子、春卷等，能减少餐饮的加工时间，可节省加工人手。

但是，冷冻贮存往往会使食物的营养成分、香味、质地、色泽随时间的推移而发生不良变化。冷冻贮存保质良好的关键有四个：

(1)掌握贮藏食品的性质。不同的食品需要不同的冷冻条件。只有掌握各种食品的贮存性能，才能保质良好。

(2)冷冻速度要迅速。食品冷冻贮存可分三个步骤：降温、冷冻、贮存。零下 300C 以下强低温使食品速冻，内部冰结晶的颗粒细小，较小损坏食品细胞结构，可保持食品风味。

(3)冷冻贮存温度要低。许多食品在 00C 温度下已经冰冻，但是微生物并没有死亡。有资料证明，食品在-180C—-10C 的温度下贮存时，温度每升高 5—100C，质量下降的速率增加 5 倍。食物冷冻贮存的一般温度宜在-17C—-180C 以下。食品冷冻可贮存时间较长，但这并不等于食品可无限期贮存。一般食品的冷冻贮存不要超过三个月。各类食品冷冻贮存的最长时间如下：

(贮存温度:-180C)

食品原料	最长贮存期
香肠、肉末、鱼类	1—3 月
猪肉	3—6 月
羊肉、牛肉	6—9 月

(4)食品解冻处理应适当。鱼、肉、禽类食品宜解冻后再使用。解冻应尽量迅速，在解冻过程中不可受到污染。各类食品应分别解冻，不可混合一起进行解冻。一般应放在冷藏室里在低于 80C 的温度下进行解冻；如果时间紧迫，可将食物用洁净的塑料袋盛装，放在冷水池中浸泡或用冷水冲洗以助解冻。食品的解冻切忌在室温下过夜进行，以免引起细菌微生物的急速增殖。

冷冻的蔬菜、春卷、饺子等食品不用经过解冻便可直接烹调。这些食品不经解冻反而能保持色泽和外形。

6、饮料和酒水库

酒水库应设在阴凉之处，库内光线不能太强，更不能有阳光直接照射或辐射。酒水不可与其它有特殊气味的物品一起贮存，应避免经常震动，否则酒味会发生变化。啤酒是唯一愈新鲜愈好的酒类，购入后不宜久藏，最佳保质期在三个月以内，最长不能超过六个月。贮存温度若超过 160C 会导致啤酒变质，低于-100C 会使酒液混浊不清。如果条件许可，将啤酒和软饮料贮存在 40C 的温度下，这样向宾客供应时温度正好适宜，最爽口。啤酒的贮存和搬运要避免剧烈的震动和冷热变化。

葡萄酒类一般可在常温下贮存。名贵的红葡萄酒最好在 12—150C 的温度下贮存，名贵的白葡萄酒最佳的贮存温度为 10—120C。红、白葡萄酒可在同一仓库中贮存。但要放在不同的货架上，并采用不同的空气流通方法和冷却方法。葡萄酒应平躺在酒架上，这样可使软木塞长期浸泡在酒液中而不至于干缩，瓶塞干缩会使空气进入酒瓶，而与里面的酒液发生化学反应，从而导致酒液变色，或产生危害酒质的细菌，使酒液变质。

香槟酒，特别是一些名贵的香槟酒，其生产经过两次发酵并在酒厂里存放了二至五年后才出厂销售。香槟酒中含有大量的二氧化碳气体，贮存期间一定要避免强烈震动。香槟酒存放时也要注意平躺或瓶口向下倾斜，使软木塞保持湿润。香槟酒与葡萄酒一样要在温度较凉快的条件下贮存，温度太高会使酒液老化。贮存时湿度不宜太大，湿度太大会使瓶塞和酒标霉变，影响酒品形象。

烈性酒。普通的烈性酒不需要特殊的贮存条件。因为烈性酒受空气影响不大，并可以贮存很长时间，但要注意防止金属瓶盖生锈。

二、货物的安排与管理

1、贮存区的位置

(1) 确保贮存发料迅速；(2) 减少劳动强度；(3) 确保安全。

2、货架和盛器

易坏性原料应存放在空气通透的条带状货架上。非易坏性原材料也要放在货架上，任何货品都不能放在地上。货架底层应离地 15—20cm，以便于空气流动和库房的清扫。底层货架用于存放体积大、重量重的货物。为防止墙壁反潮，货品存放不宜贴墙，应离墙 5cm 以上。

货架设置要符合人体工学要求，避免受伤。最好不用凳子或梯子装货和取货。

许多非易坏性食品在采购时放在密封的盛器里(如塑料袋)，这种盛器贮存较安全。非密封性的纸袋、纸盒、大布袋等包装容易受细菌和虫类的侵袭。

3、原料物品的安排

存放位置固定。同类的货物应始终放在固定的位置，不要分放在不同的位置上，以免遗忘。导致逾期变质或过量采购，每月库存盘点也麻烦。不同类的原料物品应分别贮存在适宜的设备中。例如鸡蛋是多孔物质，容易吸收其它的气味。鱼类也最好单独存放。酒水应分类存放。比如将所有的金酒放在一起，所有的威士忌放在一起。不同商标的酒水要分开，许多洋酒的名字对职工来说是生疏的，可将不同商标的酒水编号，以方便仓库管理和酒吧领货。酒水箱一经打开，应把酒水全部上架，避免将瓶酒与空瓶混淆装进箱里。

食品和饮料库房的门边最好贴一张标明各类物资贮存位置的平面图，这样便于管理员查找。仓库的门要有从里面能打开的锁紧装置，以防粗心把人员锁在里面(特别是冷库)。

确保原料物品的循环使用。库房管理员应注意确保先到的货物比后到的先用，这叫作"先进先出法"。为此管理员要把新到的原料物品放置在早到的后面，确保早到的原料物品能先使用。原料物品要贴上或挂上货物标牌，标牌上的进货日期可提醒管理员，发现贮存时间较长的原料物品应及时发料使用。

按原料物品的出入库频率安排贮存位置。将最常用的货物放在接近出入口之处。重的、体积大的货物应放在低处并接近通道和出入口。这样能减少劳动强度和节省搬运时间。

4、采用库存卡制度

为方便对原料物品的保管、盘存、补充，要对库房中贮存的每种货品建立库存卡。库存卡制度要求对每种货品的入库和发料正确地作好数量、金额和结存量的记录。

库存卡的内容主要分五大部分：

- (1) 原料物品进货信息。
- (2) 原料物品发货信息。
- (3) 结存量信息。
- (4) 采购信息。库存卡上有各原料物品的标准贮量、订货点贮量、订货量和订货日。
- (5) 原料物品位置信息。

5、使用货品标牌

货品标牌是一种库房管理工具。挂在或贴在原料物品上，标注品名、进货日期、数量或重量、单价和金额。这些信息是由验收员在进货验收时填写，其内容见图 10-2：

○	进货日期	单价
	供货单位	
	品名	
	数量/重量	
	金额	
	编号	

图 10-2 货品标牌

货品标牌主要有三大作用:

(1)有利于迅速进行存货清点,简化清点的手续。管理员只要将货品标牌上原料的重量/数量、单价、金额转抄到存货清点单上,而不必将原料物品逐一点数称重。

(2)有利于按"先进先出"原则使用原料物品,货品标牌上的进货日期提示了哪批原料应先发料,可降低贮存损坏率。

(3)可简便发料计价手续。为计算食品成本额和库存金额,发料时要统计发出原料的单价和金额。有了货品标牌,管理员就可直接采用标牌上的单价和金额,而不必再查找原料物品的进价。特别是同样的原料在不同时间进货往往价格不同,采用标牌上的价格既省时间又准确。

第四节 发料与库存盘点控制

一、原料的发放

发料就是把原料从库中提出供生产使用,而且也是对发出用于生产的食品原料进行控制的过程。对食品原料的发放进行有效的控制与管理有三个目的:

- (1)保证厨房生产的供应。
- (2)控制厨房用料的数量。
- (3)正确记录厨房用料成本。

原材料的发放不外乎两种形式:一是直接发放;二是库房发放。

1、直接发放

直接发放是指食品原料验收后直接进入厨房,而不经过程库存储存这一环节。直接发放的原料大多是新鲜蔬菜、牛奶、面包等易变质的食品,而且在进货的当天就基本上被消耗掉。这一部分原料的进货价格可记入当日食品成本。食品成本管理员在计算当日成本时,只需从验收日报表中的直接发放栏目中抄录数据。

2、库房发放

库房发放是指食品原料验收入库后,再出库发放到厨房。一般来说,进货验收后,当天不用的食品原料都应入库,转入库房发放程序。

用料部门在领料时必须填写领料单。库房发货控制程序如下,

(1)厨师长指定的领料人或其他部门的领料人根据需要填写领料单的"品名"、"规格"、"单位"及"申请数量"栏。领料数量一般按往日消耗量估计,并参考宴会预订单情况加以修改。

(2)领料人填完以上栏目后签上自己的姓名,持单由审批人员签字。审批者一般是厨师长、管理员或餐厅经理。没有审批者签名,任何食品原料都不可发出。审批人员应在领料单最后一项原料名称下面画条斜线,防止领料者在领导签字后再填写冒领其他原料。

(3)仓库管理员看到领料单后,按单上的数量进行组配,由于包装等原因,实际数量和申请数量可能有差异,所以发货数量应填写在"实发数量"栏中,并填写"金额"栏。

(4)仓库保管员将所有货物准备好后,签上自己的姓名,证实领料单上的原料确已发出。

(5)领料单应一式三联。一联随原料交回领料部门;一联由仓库转交成本控制员;一联仓库留存作

为盘存和进货的依据。

(6)仓库货物定时发放。仓库保管员每天的工作不仅是收发货物，而且还要盘点货物，整理仓库。为提高工作效率，餐饮实体可规定一个领料时间，如上午 8:00—10:00，不能全天开放，否则原料发放将失去控制。最好的方法是由领用部门在前一天晚上填好领料单，这样可以节省时间，也使保管员有充分的时间准备原材料，免出差错。

二、存货控制

存货控制一是为了保证供应，二是为管理者提供可靠的餐饮成本资料。

常见的存货控制方法是实地盘存法。就是对所有库房、储藏室的存货进行定期清点。正常情况下，每月应清点一次，通常在月末进行。对于较大的餐饮实体由于存货较多，不可能一次清点完毕，所以应每周对某一个库房或某一部分原料用品进行清点，这样月末正好将所有存货清点一遍。

实地盘存过程至少需两人协同完成，一个盘点货架上各种食品原料的数量，另一个核对永续盘存表或其他表格上所记录的期末剩余量，并负责记录工作。盘出差异，进行分析，属正常损耗还是其他问题？找到原因，采取对策。

另外，还有一种方法也可以反映每天及每月发生的食品成本。这就是使用“每日发货成本表”(见表 10-8)。通过合计每天发生的直接发货和库房发货，便得出当日生产成本。累计到月底则是全月食品成本。

有些餐饮实体单列饮料类，在库房发货一栏里增加一个饮料栏，这样月底累计的就是全月发生的总的餐饮成本。各餐饮实体可根据自己的情况来设计这一表格。

三、ABC 分类法

ABC 分类法最早应用于商业企业，然而近年来在餐饮企业中也广为推广，其基本原理是按原材料的贵重程度或价格高低进行不同的控制和管理。

在餐饮实体的存货中，有些食品原料数量不多却占整个库存成本的很大比例，这类食品原料属贵重原料，需要仔细保管、严格控制。我们把所有存货按其价值的贵重程度进行 ABC 分类，并进行相应的控制称为 ABC 分类法。

表 10-9 每日发货成本表

日期	直接发放			库房发放			成本	
2002, 11	蔬菜	水果	水产品	鲜货	干货	其他	当日成本	累计成本
1	100	200		500	400		1200	1200
2	80	150	50	600	700	100	1680	2880
...								
29								
30								
合计								

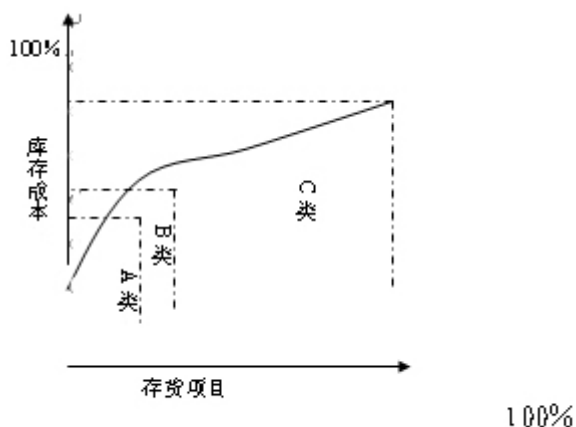


图 10-3 ABC 分类法

如图 10-2 所示，A 类存货项目占整个存货项目的 15—20%，但其成本却占整个库存成本的 75—80%，对这类项目控制的好坏，直接影响着总成本的高低。所以对 A 类食品原料应经常查点，预测需求，并决定好订货点。B 类存货项目包括那些成本价格略低的食物原料。这类存货占项目数的 20—25%，成本占总的存货成本的 15—20%。C 类存货是指那些占存货项目的 60—65%，而成本只占 5—10% 的食物原料。对于 BC 类食物原料，由于种类多，价格低，管理的严格程度可比 A 类依次简约一点。

本章小结

本章主要就餐饮原料管理的四个环节进行了讲述：

- 1、餐饮原料采购对于提高产品质量和控制成本具有重要作用。餐饮原料的采购要做到适时、适量、适价。要严格遵守既定的采购程序进行采购。
- 2、餐饮原料验收直接决定着餐饮原料管理的效果。要健全并严格执行验收规定，要对所进原料进行数量、质量和价格的系统检查。
- 3、餐饮原料贮存关系到原料的保质和成本。要根据各种原料的特点和性质进行贮存。要健全原料贮存制度，配备相应的贮存设施设备。
- 4、原料发放环节要做好两项工作：按时按量发放原料和做好库存盘点控制。

本章名词

标准采购规格 标准贮存量 保险贮存量 订货点贮量

本章思考题

- 1、餐饮原料采购的特点是什么？
- 2、严格的采购制度应包括什么内容？
- 3、易坏性原料的采购数量怎样确定？
- 4、非易坏性原料的采购数量怎样确定？
- 5、简述餐饮原料采购程序
- 6、简述验收操作规程
- 7、原材料的类别和特点性质有哪些？
- 8、简述原料存货控制的 ABC 分类法。

案例：竞标采购

某餐饮实体为了保证餐饮原料的质量，并控制原料的采购价格，决定对用量较大、价格较高的海鲜和肉类等原料进行招标采购。招标信息发布后，吸引了许多供应商前来投标。该实体发现这一情况后，为了尽量压低原料价格，就采用了竞拍的方式，经过紧张激烈的竞拍，有三家供应商以低于成本价或微利价格中标。

小组讨论方案

餐饮原料的采购是否适用竞拍的形式？为什么？



第十课 餐饮成本管理

成本费用的构成

成本的特点

成本核算

成本控制

第十课 餐饮成本管理

餐饮实体在运转和对客服务的过程中，要消耗一定的食品原材料、客用物料、水电气，要提取设施设备、房屋的折旧费，还要耗费一定的劳动时间（员工和管理人员的活劳动），由此形成了成本费用的开支。经营策略、管理方式、行为习惯不尽相同，成本费用率也各有差异。有必要对成本费用的相关细节进行研究和考量，重新审视和更新成本管理的思路和方法，力求实现少投入多产出的经济目标。同时，为最大限度地节约资源，促进可持续发展贡献力量。

一、餐饮成本费用的构成

（一）从实际发生的项目分类

1、食品饮料类成本

肉蛋奶，鸡鸭鱼，果菜蔬，米面油，酱醋盐，烟酒茶，等等；

2、人工报酬类成本

工资，岗位津贴，奖金，保险费，等等；

3、能源类成本

自来水及排污，电，蒸汽，燃料（煤、煤制气、天然气、柴油、汽油），等等；

4、其他费用类成本

（1）直接经营费用

制服工装，干湿洗涤，台布、口布、香巾，客房布草，

瓷器和玻璃器具，金、银、铜、锡器，厨房器具，汽车和人力车，清洁供应品，纸类供应品，客人供应品，酒吧供应品，菜单和酒水单，清洁费用，停车场费用，执照和许可证费用，等；

（2）经营费用

①广告和促销

户外广告，媒体广告，直接邮寄广告，宣传册、页，拍照与复印，登门拜访的交通费，电话推介的通讯费，免费赠送食品与饮料，宴请客户，社会公益捐助，外聘销售代理的工资、奖励，外出考察学习开支，创新研究试制开支，品牌加盟使用费，等；

②饭店音乐、艺术氛围

演艺人员、书画作品报酬，音响、乐器购租及调音费，

唱片、磁带及其版税，节目单、乐谱、点歌单，演艺人员工作餐，等；

③行政的和总务的费用

办公室文具、印刷，办公电脑及耗材，通讯费，交通差旅，会费和捐款，财产保险费，银行费用，意外事件和重大伤病，员工餐，员工培训及文体娱乐，员工交通及住房，员工体检，税金，红利，垃圾清运费，等；

④设施设备维修费用

家具和固定设备，厨房设备，办公设备，冰箱，空调，管道设施，电器和机械设备，地板和地

毯，建筑物， 停车场， 园艺和地面维护， 油漆、涂抹灰泥、室内装修， 汽车和人力车， 其他的设备和供应品， 等；

⑤ 占用费用

租金， 利息， 折旧， 等；

从成本费用项目的罗列，可以看出餐饮成本费用管理的繁冗。其中食品饮料成本、人工成本、能源成本是大项，是管理控制的重点。在总成本份额中，食品、饮料成本一般占 30-40%，人工成本占 20%左右，能源成本占 15%左右。三大成本主要由变动成本和半变动成本构成，具有可控性。因而，餐饮成本管理要突出重点，控制好大项。

二) 从财务科目分类

1、固定成本和变动成本

固定成本是指在一定时期和一定经营条件下，其总量不随销售业务量的变化而变动的那部分成本。如人工费、管理费、折旧费、大修理费等。这些成本费用不管营业量多少，基本需要定额支付。因为固定成本对营业量的变化保持相对不变，所以，宾客上座率越高，餐饮实体为每位宾客付出的固定成本额越小。

变动成本是指在一定时期和一定经营条件下随着销售业务量的变化而变动的成本。如食品原料及酒水的采购费、餐纸费、洗涤费等。这部分成本费用随营业量的多少成正比例变化。

半变动成本，如水电费、餐具费等。如热水、空调费用是半变动成本，其中一部分费用是固定的，即只要营业就要准备一炉热水，就要开动一台空调机组；而另一部分是随营业量变动成正比例变化的，即随着客流量上升需要加烧热水、加开空调机组。在运转中，要正确把握客流量，合理调控这部分耗费。在核算上，要把固定成份与变动成份区别开来，分别加总到固定成本总额和变动成本总额中去进行分析与考核。

2、可控成本与不可控成本

可控成本是指管理人员能够控制其数额合理升降的成本。如食品原料的采购费，通过严格的、科学的管理，可使其向质优价廉、减少浪费的方向转变。

管理人员在短期内无法改变其发生额的成本为不可控成本。不可控成本一般都是固定成本，如职工的固定工资、折旧费、大修理费、房屋设施的租金等。

3、实际成本与标准成本

实际成本是饭店各生产经营项目实际发生的耗费。标准成本是饭店在正常运行的情况下应该发生的成本。标准成本通常作为饭店的目标成本或计划成本来使用。标准成本可以根据以往的经验数据制定，也可以借用同行业的先进指标。标准成本是进行成本管理和控制的尺度。

4、单位成本与总成本

为了成本分析比较的需要，可分解出：每份菜肴成本、每小时工资等。常用的成本总额指标有：食品总成本、人工总成本、营业总成本等。

二、餐饮成本的特点

第一，变动成本比例大。餐饮实体的成本费用中，除了食品饮料的原料成本占有很大比例外，还有如水电能源费的一部分和物品消耗的一部分都属于变动成本。这一点与客房经营明显不同，客房的房屋建筑、装修、设备等发生的固定成本占的比例非常大，变动成本比例相对较小，经营毛利率较高，客房服务获利能力较强。而餐饮产品由于变动成本比例高，所以经营毛利率较低，获利能力相对较弱，经营压力较大。同时，与客房相比，餐饮定价的灵活性也受到限制。客房可以大幅降低价格以招徕宾客，因较低的价格就可以补偿变动成本的耗费。而餐饮产品不可能像客房产品那样过度降价，削价竞争对餐饮产品经营是相当不利的。

第二，可控成本比例大。餐饮成本构成中，大部分成本费用管理人员能够控制其发生额大小。只

有少数不可控成本，如折旧、大修理费、利息等。这一特点决定了餐饮成本控制极端重要，如果管理人员积极性高，制度严密，措施得力，餐饮成本就能控制到合理的水平，否则，餐饮成本将大幅度增加，极大地影响餐饮实体的经营效益。

第三，餐饮成本泄漏点多，控制难度大。餐饮生产营销有许多环节，每一个环节都对产品成本产生影响。如：菜单的规划与设计影响宾客对菜点的选择，还影响产品的档次和产品成本率；加工烹调控制不力会影响产品质量，同时造成食品饮料的损耗和流失量增加，使成本上升；菜点销售形式影响成本率，如宴会成本率低于零点成本率，宴会增加则营业额上升，总成本率降低；餐饮生产与服务所使用的原料和物品，极易丢失和被内部员工私用；在采购、验收、贮存、发放、烹调加工、销售等任何环节的疏漏，都会导致严重的成本泄漏；餐饮产品的原料与成品又都是易腐品，管理不严或计划不周就会引起原料或成品腐败变质，浪费增加，成本上升。

第四，餐饮成本的比重大，利润空间小，导致餐饮全行业成为微利行业。成本比重大，不利于资本积累、技术更新，发展受限。从宏观格局看，每天都有餐饮实体亏损、倒闭，造成资源浪费和生产力发展的不稳定。

第五，中国餐饮业的人工成本比重低于国外餐饮业，也低于国内其它行业，导致员工人均收入水平排序趋向最低，不利于吸引人才、稳定队伍、提高素质。

三、餐饮成本核算

餐饮成本管理的首要工作是统计和核实食品饮料成本实际发生额，为进行成本分析与控制奠定可靠基础。

（一）、食品日成本核算

食品日成本主要由直接采购原料成本和库房发料成本两部分组成。直接采购的原料验收后直接送厨房使用，在验收时直接计入成本，此数据可从验收日报表的直接采购原料总额中获得。采购后送入库房贮存的原料待到发料时才计入成本，将当日各领料单数额相加就得出日发料成本总额。餐饮实体一般有多个厨房和餐厅，相互之间经常会发生食品成本额的转移与调整。日成本额的计算方法如下：

食品日成本净额=直接原料采购额+库房发料总额±转食品总额—员工用餐成本—招待用餐成本—其它杂项扣除额

$$\text{食品日成本率} = \frac{\text{日成本净额}}{\text{日销售额}} \times 100\%$$

应当注意的是，食品日成本净额与食品日成本率的计算并不十分精确，与原料成本的实际消耗情况会有一定的出入。因为厨房从库房领用的原料不一定当日用完，如包装容量等原因可能要用几天时间；直接采购的原料也不可能天天进行采购，一般一次采购后要用厨房的贮存设备进行短时存放。这样，上述方法计算的食品日成本额就会出现失真。为了避免日成本核算的数据与实际消耗情况相差太远，可统计食品原料成本的周、旬累积值数据，然后计算日平均值，数据的精确程度就较高。

（二）、食品月成本核算

食品原料月成本额要根据库存的实际盘点额来进行核算。月成本额的计算方法如下：

月成本额=月初库存额+月初厨房贮存额+本月库房采购额+本月直拨采购额—月末库房库存额—月末厨房贮存额—各项扣除额±成本调整额

计算食品月成本时，有些项目是应该扣除的，一是赠品，如酒店客房向住店宾客赠送水果、饮品等，应计入推销费用。二是餐饮实体为开展经营而招待各方人士所发生的招待餐成本应分别计入营业费用或企业管理费用中。三是员工用餐成本应计入营业费用或企业管理费。

$$\text{食品月成本率} = \frac{\text{月食品成本净额}}{\text{月食品营业额}} \times 100\%$$

食品月成本额与成本率统计核算出的数据比较精确，管理人员可以从中清楚地看到本月餐饮食品成本的发生及控制情况。

- (三)、饮料成本核算
- (饮料日成本的核算、饮料月成本核算同食品)

(四)、成本报表

为了搞好餐饮成本管理，成本管理员及财务部门要将每日、每月的成本发生情况制作成成本报表，以报告成本控制效果。通常使用的报表有：食品成本日报表、饮料成本日报表、食品成本月报表、饮料成本月报表等。

为使管理人员更清楚地了解当日食品饮料的经营情况，餐饮实体大多把食品饮料的成本日报表与销售日报表合并在一起，编制成餐饮营业日报表，综合说明餐厅的成本与销售状况。餐饮营业日报表的主要内容包括：整个餐饮经营成本消耗情况；各餐厅的成本消耗情况；成本调整额；以及各餐厅的就餐宾客数、营业额、平均消费额、成本净额与成本率等。某餐饮实体营业日报表如表 11—1 所示：

总额	餐厅 1	餐厅 2	餐厅 3
食 直接原料采购额	2800	3100	3200
品 9100	7600	8100	4800
成 库房领料成本额	2200	2700	1600
本 20500	1800	2100	1600
消 转食品的饮料额	2050	1900	1450
耗 6500	1100	950	850
转饮料的食品额	7650	8950	5700
5500	85600	91540	68060
职工用餐成本费			
5400			
杂项扣除额			
2900			
本日成本净额			
22300			
本月累积成本额			
245200			
食 品 月累积	今日 本月累积	今日 本月累积	今日 本月累积
销 售 额	64710 24350	29560	9800 147240
售 654500	189480	317780	242 2179
就餐人数	1249 495 5675	512 5376	40.5
13230	49.2	57.7	67.6
平均消费额	51 33.4	59.1	
49.5			
食品成本率	35% 31.42%	30.28%	58.16%
37.46%	45.18%	28.81%	46.22%
饮 料 发料总额	1850	2140	1160
料 5150	215	189	126
成 转饮料的食品成本	150	177	163
本 530	956	950	254

食品月成本报表通常与饮料月成本报表合编为餐饮成本月报表，反映餐饮实体一个月消耗食品饮

料原料的总额、食品及饮料成本的调整额和各项扣除额、食品饮料月成本净额。表上还要列出餐饮月收入总额，计算出实际成本率，并列出餐饮的标准成本或计划成本，让管理人员能够直观地了解本月成本控制效果。某餐饮实体餐饮成本月报表如表 11-2(p265)

表 11-2 餐饮成本月报表

项目	食品	饮料
月初厨房库存额	500000	200000
月初厨房（酒吧）	150000	80000
库存额	400000	180000
本月厨房采购额	200000	
本月直接采购额	2500000	195500
月末厨房库存额	1800000	116000
月末厨房（酒吧）	870000	148500
库存额		
本月食品饮料消耗		
总额		
转食品饮料成本	15000	15000
转饮料食品成本	16000	16000
客房赠客水果	4500	
赠客饮料		13500
招待用食品饮料		
员工用餐	6500	3400
其它扣除额	160000	32600
	85000	24500
成本净额		
	613000	75500
餐饮营业收入	145900	260300
标准（计划）成本	40%	25%
率	42.02%	29%
实际成本率		

四、 餐饮成本控制

（一）、餐饮成本控制的客观依据

餐饮成本控制是以目标成本为基础，对日常运转中发生的各项成本所进行的严格的计量、检查、监督和指导，使成本开支在满足业务活动需要的前提下，不超过事先设定的标准或预算。如果发生偏差，则及时查明原因，采取调控措施。

餐饮成本控制又是以一定的货币尺度为客观依据。这个货币尺度就是标准成本。它和实际成本比较，即可判断成本控制的好坏。

标准成本是一个涉及内容广泛的概念，从理论上讲，有理想标准成本、正常标准成本和预算标准成本。理想标准成本是在良好的控制和效率条件下，餐饮实体没有浪费、没有废品、没有停工或损失等情况下期望达到的成本水平。正常标准成本是以过去的统计资料为基础，结合现实状况计算得出应该达到的成本水平。预算标准成本是事先估算设定的成本水平。在餐饮成本控制中，以正常标准成本和预算标准成本为主要依据。

（二）、餐饮成本控制的工作步骤

1、制定标准成本，提供控制依据

成本控制是以制定标准成本为起点的。标准成本的制定要针对成本控制的各个环节、分析成本对象的特点与构成，确定各个成本项目的标准成本数额。

2、加强实际控制，掌握成本消耗

标准成本制定后，要切实用来约束食品饮料等原材料采购成本、生产加工中各种菜点的成本、餐茶用品成本、水电燃料费用等的消耗。加强对这些成本的统计比对及时发现问题采取措施。不可放任实际成本消耗多少算多少。

3、分析成本差额，评价控制绩效

在餐饮业务过程中，各项实际成本消耗不可能与标准成本完全一致。这时，管理人员要根据各项成本的实际发生额，同标准成本比较，分析成本差额。成本差额又包括价格差、数量差和成本差三种。分析方法是：

$$Pc = P1 \times Q1 - P2 \times Q1 = Q1 (P1 - P2)$$

$$Qc = P2 \times Q1 - P2 \times Q2 = P2 (Q1 - Q2)$$

$$Cc = P1 \times Q1 - P2 \times Q2 \quad \text{式中：} Pc \text{——价格差；} \quad P1 \text{——实际价格；}$$

$$P2 \text{——标准数量；} \quad Q1 \text{——实际数量；}$$

$$Q2 \text{——标准数量；} \quad Qc \text{——数量差；}$$

$$Cc \text{——成本差。}$$

通过成本差额分析，管理人员即可发现有关部门或事项成本管理的好坏，对成本控制做出业绩评价。

4、结合实际业务，提出改进措施

成本差额分析对成本控制业绩做出了评价，但对造成成本差额的原因还要结合实际业务进行具体分析。如价格差是市场物价变动造成的，还是采购价格控制不当造成的；数量差是标准成本制定不合理造成的，还是实际消耗数量不遵守标准成本规定造成的。只有结合实际，分析具体原因，才能有针对性地提出改进措施，不断做好餐饮成本控制工作。

档，还可以享受批量进货的优惠价格，比零星采购节约成本。过量库存一是占压资金，二是库房自身的设施、设备、能耗、人力会增加成本，三是原材料可能变质腐烂，导致成本浪费。

掌握食品饮料的保质期，结合需用量，就可以制定标准存货水平。比如，鲜牛排冷藏保质期为 14 天，每天的使用量为 100 公斤，供货商配送周期为 7 天，经测算最低库存量为 700 公斤，最高库存量为 1400 公斤。标准库存量应以最低库存量上浮 20% 左右，定为 800 公斤。即每当库存牛排低于 800 公斤时，就可以通知供应商送货。

标准库存水平法和按需订购法可动态使用。在市场货源充裕、价格便宜，供货顺畅的情况下，可多用按需订购法采购食品饮料。在货源紧俏，价格波动，供货不畅的情况下，可多用标准库存水平法采购食品饮料。有的管理者受“零库存”理论的影响，拆除冷库，现购现用，奢望节约库存成本。但这样决策是不恰当的。当市场波动时，只能买到什么用什么，不能满足标准菜谱对原材料的需求，也就不能保证品牌拳头产品的稳定生产与供应。

（3）、建立询价比价机制，以最佳成本购进适用的原材料

餐饮实体内部建立责任机制。（1）实行标准库存水平法采购的原料，由库管员提报采购计划。

（2）实行按需订购法采购的原料由厨房提报采购计划。（3）采购部门或采购人员统一对外采购，杜绝多头采购。（4）库管和厨房（用货人）负责验收规格、质量，对不合格品有权拒收。（5）财务部门负责市场询价比价，对采购价格进行把关，有权对采购部门拟订的不合理价格说不，令其重新商谈或更换供应商。内部责任机制虽然增加了采购工作程序，影响效率，但有利于堵塞漏洞，确保阳光采购。

餐饮实体与供应商之间建立竞价比价的供货机制。大宗货物实行公开招标采购，货比三家，筛选质价优胜者供货。日常采购借鉴招标机制，每周或每旬或每月召开竞价会议，对同一份采购计划，由多个供应商口头或书面报价，择优商订供货合同，开始本期供货。下期供货再行竞价遴选。通过这样的机制，将价格成本控制到合适的水平。同时，也可考验供应商的诚信与能力，建立供应商考评档案，逐步形成相对稳定可靠的供货渠道，使采购工作达到质优价廉的控制目标。

2、库房成本控制

库房成本控制是在每月盘点的基础上进行的。其目的是控制库存资金占用，加快资金周转，节省成本开支。在库房管理中，要制定食品和饮料库存资金占用计划，由此形成库房标准成本占用。随着厨房生产和餐厅销售业务的进行，库存食品和饮料不断采购入库，同时又不断发货。到了月底，管理人员通过库房盘点来掌握库存余额及其资金占用，分析库房资金占用差额。

库房成本控制在分析库存资金占用中的价格差、数量差和成本差额的基础上，要重点抓住那些价格高，存量大的食品原材料或饮料，控制其库存资金占用。为此，要明确指出重点控制哪些品种，采取哪些控制方法：如暂停进货、调拨处理、尽快出库使用等。从而迅速减少库存资金占用，加快资金周转。

3、生产成本控制

(1)、生产成本控制以厨房为基础，以食品原材料为对象，根据实际成本消耗来进行。厨房餐饮产品生产加工的花色品种很多，各种产品既要事先制定标准成本，又要每天做好生产和销售原始记录，然后根据统计分析，与标准成本比较才能确定成本差额，从而发现生产加工中成本消耗存在的问题，分析原因，提出改进措施。

生产成本控制可以逐日、逐周、逐月进行。其成本差额分析以成本率差额为主。一般来说，各种产品的成本率差额应控制在 $\pm 1\% \sim 2\%$ 左右，如果发生偏差，就应查明原因，对那些成本率差额太大的产品的实际成本消耗采取控制措施。如严格控制食品原材料粗加工、细加工工艺，提高净料率；严格控制主料、辅料、调料的称量等。其成本率差额分析的方法可参阅表 11-5

(2)、制定标准化菜谱并确定标准化菜谱的成本。西餐通常都使用标准化菜谱。中餐因为品种多，工艺繁，管理粗放，一般不讲究标准化生产，因而造成原材料加工浪费。如：出料率低；菜点份量过大；烹饪过火或口味失准；剩余原料不能合理利用，等现象，都增加成本。推行标准化菜谱可以防范上述弊端。P272 表 11-6 为标准化菜谱示例：

表 11-6 标准化菜谱

金米芦荟炒虾球		
菜点特色	色泽鲜亮，咸鲜爽口。	
工艺特点	急火快炒	
主辅调料名称	投料数量 (克)	烹饪方法
虾仁	100	1、虾仁用盐反复搓洗，清水冲泡 12 小时。裹干布拧干水份。加盐、味精、胡椒粉、糖、蛋清、生粉拌匀，养 2 小时。
芦荟	150	
玉米粒	250	
青椒	25	
红椒	25	
盐、味精	各 3	2、将芦荟、青椒、红椒切成 0.7 厘米见方的丁块。
花生油	5	
香油	5	3、锅中加水烧开，虾仁入锅余 20 秒倒出。再将玉米粒、青红椒余 20 秒倒出，备用。
鸡蛋清	10	
胡椒粉	3	4、锅中加油烧至 4 成热加汤 10 克，全部原料入锅炒 30 秒，淋香油，出锅装盘。
糖	3	
生粉	10	

将标准化菜谱的调料部分事前勾兑成汁液，并按菜谱设计配份，即可进一步改善烹饪的工艺方法，使菜点的味型、质量更加标准一致。厨房生产的标准化程度也进一步提高。

将标准化菜谱配以彩色照片，汇编成册或放大张贴，在厨房就成为作业规程和指导书，不论谁站墩、掌勺，都必须按标准进行，不可随意变更，发生问题追究责任。新上岗厨师，可依照培训练习。

在备餐间，传菜员工以及值班经理，可对照标准菜谱对欲售菜点进行质量把关。

在餐厅，服务员可以根据标准化菜谱学习烹饪常识，掌握菜点特色，方便向宾客推介。宾客也可以欣赏标准菜谱，选择适宜自己口味或营养成分的菜点。

有的餐饮实体在餐厅张贴了标准菜谱，但厨师看不到，前后台脱节，宾客点的菜上来后与菜谱标准不一，对不上，容易产生争议和投诉。

将标准化菜谱增加价值内容，就可成为标准成本卡，如表 11-7 所示。

表 11-7 标准化菜谱及成本
金米芦荟炒虾球

菜点特色		色泽鲜亮，咸鲜爽口。		
工艺特点		急火快炒		
彩色照片				
主辅调料名称	数量 (克)	单位成本(元)	总成本 (元)	烹饪方法
虾仁	100	0.02	2.00	1、虾仁用盐反复搓洗，清水冲泡 12 小时。裹干布拧干水份。加盐、味精、胡椒粉、糖、蛋清、生粉拌匀，养 2 小时。 2、将芦荟、青椒、红椒切成 0.7 厘米见方的丁块。 3、锅中加水烧开，虾仁入锅余 20 秒倒出。再将玉米粒、青红椒余 20 秒倒出，备用。 4、锅中加油烧成 4 成热加汤 10 克，全部原料入锅炒 30 秒，淋香油，出锅装盘。
芦荟	150	0.01	1.50	
玉米粒	250	0.005	1.25	
成本总额（元）	6.00			
售 价	12.00			
成本率	50%			
毛利率	50%			

利用标准化菜谱可以有效地控制原料的使用量，解决投料偏多增加成本或投料偏少坑害宾客的问题。同时便于比对消耗量、销售量、剩余量的差异，及时发现问题，采取对策。利用标准化成本卡，可以方便的累计单位成本形成当日的生产成本。方便实际成本与计划成本的比对，计算成本差异。

4、酒水饮料成本控制

酒水饮料成本控制以酒吧为基础，根据酒吧销售方式不同，其成本控制方法又分两种情况。

(1)、鸡尾酒销售成本控制。鸡尾酒是酒吧销售的主要方式。各种鸡尾酒都是根据标准配方制作的。因此形成鸡尾酒的标准成本。如阿美里卡诺鸡尾酒是用冰块、康巴利苦酒、意大利苦艾酒、苏打水、柠檬片配制而成的。牙买加酸甜鸡尾酒是用冰块、糖浆、朗姆酒、柠檬汁和苏打水调配而成的。各种鸡尾酒的用料配方和比例不同，其标准成本也不一样。酒吧销售过程中，调酒员尽管都按标准配方调制鸡尾酒，实际成本往往和标准成本不完全一致，由此也会形成成本差额。鸡尾酒销售成本控制就是要在分析成本差额的基础上来发现成本消耗中存在的问题。从而有针对性地采取控制措施，提高成本管理水平。其成本差额分析方法可参阅表 11-8

(2)、瓶装和杯装酒水销售成本控制。酒吧烈性酒、啤酒和软饮料常常不经过调制，直接以瓶装或杯装方式销售，价格通常比鸡尾酒低。其成本控制方法是由管理人员事先核定瓶装和杯装

酒水单位成本并制定售价，酒吧服务人员按瓶装或杯装标准规格与价格销售，由此控制成本消耗。在整装拆零销售时，要特别注意杯装配量，防止实际成本消耗超过事先规定的标准。其成本差额计算方法可参阅表 11-9 和表 11-10

（3）、餐茶用品费用消耗控制

餐茶用品包括茶叶、咖啡以及餐具、茶具、酒具、台布、口布、清洁用品和服务用品等。这些用品有的属于一次性消耗，大多数属于多次性消耗。其费用控制是逐月进行的。控制方法是根据餐茶费用计划安排，确定标准预算，然后根据月度耗损确定实际费用消耗，同标准费用预算比较，分析费用差额，由此发现餐茶用品费用消耗中存在的问题，查明原因，提出改进措施。其费用消耗控制方法可参阅表 11-11

5、劳动力成本控制

劳动力成本是餐饮成本重要的组成部分之一，随着社会经济的发展，劳动力价格必然会逐渐提高，劳动力成本在餐饮总成本中所占的比重也会越来越大，劳动力成本控制越显重要。劳动力成本控制工作主要包括如下几方面的内容：

（1）、设计操作标准

一切工作都应有一个标准，以此可以测量实际操作情况。餐饮管理人员应该确切知道，服务员工必须履行的各项任务及完成任务的方法。管理人员应确定最低的质量要求，并把这些要求体现在各标准操作程序中去。让员工掌握按现行质量标准的工作方式完成一项具体工作需要多少时间。明确了质量标准以后，管理人员可以据此制定一个高效率员工队伍的设计规划。

（2）、合理使用固定劳力与可变劳力

固定劳力是不管业务量大小的情况下餐饮实体运转经营所需的最低劳力数量。固定劳力的需要量与营业量的关系较小，无论营业量增加或减少，这类员工的需要量大致保持稳定。如餐厅经理、会计、采购员、验收员等。固定劳力是一个水准基点，即正常经营所需要的最低劳力数量。固定劳力的使用情况对劳动力成本控制有着重大的影响。因此，餐饮实体要制定相应的标准和严格的规定。要注意有些因素的变化会影响固定劳力的使用数量，如质量要求的变化，操作程序的变动，宾客要求的变动。餐饮实体对固定劳力的使用要经常进行分析与考核，结合实际情况，分析是否有减少固定劳力数量的可能。为了精减固定劳力数量，可注意以下几方面：第一要分析质量标准是否可以调整。不同的质量标准所需的劳力数量是有差别的，在不影响宾客对餐饮产品与服务质量评价的前提下，可适当调整质量标准，减少固定劳力人数。第二，能否增加固定员工的工作量。在无法减少固定劳力用量的情况下，可考虑让固定员工适当承担变动劳力的一些工作，这样可以减少变动劳力的使用量，降低餐饮劳动力成本。第三，考虑让固定员工兼职或使用半职工。餐饮业务淡旺季波动较大，在淡季时，各种工作量较小，有些工作可以合并，让管理人员兼职，有些工作不需要全职工，可以雇用退休的半职工，以减少人工费。

变动劳力的需要量与餐厅的销售量有关，当销售量增加到一定限度时，就必须增加变动劳力。如餐厅的服务员，厨房的加工人员等都属于变动劳力。可变劳力的使用控制有如下几方面：第一，进行

营业额分析，并测量员工的生产效率。餐厅员工的生产效率要经过认真测试，取得真实可靠的数据，如服务员每小时服务的宾客数，每小时能产生的销售额等。然后，管理人员根据每天营业额的情况配备不同数量的员工。第二，采用合理的日程安排技术。餐饮业一天营业中宾客人次变动较大，可采用交错日程技术，实行分班制，员工交错上班，交错下班，能够提前进行服务准备和进行收尾工作，以适应工作需要，提高工作效率。第三，要尽可能考虑员工的愿望和选择。员工的班次安排要注意照顾员工的个人情况与意愿，调动员工的工作积极性，提高效率，降低成本。

（3）、控制工时

根据各餐的营业额及操作标准、工作效率等指标，管理人员应确定各餐厅的标准工时数。餐厅的经营要将实际工时控制在允许的范围内。员工实际工时超过劳力安排的标准工时数时，餐饮实体就承担不必要的额外工时工资成本，这些不必要的开支是潜在的浪费。当然，不能机械地看待餐厅的工时指标。如果餐厅的工时数经常超过标准工时，既要考虑是否存在劳力成本浪费，也要分析是否是营业额已超过现有员工的负荷量，如果营业量的变动已超过一定限度，就应增加员工人数，增加标准工时数。

（4）、提高劳动生产率

控制餐饮劳动力成本的最终目的，是提高餐厅的劳动生产率，获得最佳经济效益。在日常管理过程中，餐厅常用两个指标来衡量劳动生产率：人均毛利额和劳动分配率。

人均毛利额是衡量员工人均创造的效益。人均毛利额越大，说明餐饮实体的劳动成本率就越低，经济效益就越好。它可以用以下公式来计算：

$$\text{人均毛利额} = \frac{\text{销售额} - \text{食品饮料原料成本}}{\text{员工总人数}}$$

劳动分配率表示人工费占毛利额的比例。劳动分配率的数值与劳动生产率成反比，劳动分配率越低，说明餐饮实体的劳力成本率越低，而劳动生产率越高。

$$\text{劳动分配率} = \frac{\text{人工费用}}{\text{毛利额}} \times 100\%$$

从以上指标可以看出，如果饭店节约开支增加收入，即增加了毛利额，而员工的人数不变，饭店的劳动力成本率相对降低，劳动生产率就提高了。如果饭店的毛利额不变，而要增加员工的工资费用，那么就提高了劳动分配率，增加了劳动力成本。可见，在积极开拓市场增加收入的基础上，合理安排员工工作，尽量减少雇佣员工数量，减少人工费用，提高劳动生产率，是增加餐饮实体效益的重要措施。进行劳动力成本控制时，应对餐厅人均毛利额和劳动分配率进行分析和考察，以对劳动力成本控制的效果做出正确评价。

6、水电燃料费用消耗控制

水电燃料费用是餐饮成本费用的重要组成部分。其费用价格日趋上涨，消耗的合理程度直接影响餐饮经营利润水平。在餐饮计划管理中，水电燃料消耗要事先做出费用预算，由此形成标准费用。随着餐饮业务管理的进行，水电燃料费用不断发生，形成实际费用消耗额。其费用控制方法是以月度为基础，分析预算标准费用和实际费用差额，进而降低费用消耗，提高餐饮利润水平。其费用差额计算可参阅表 11-12

表 11-12 餐饮水电燃料费用控制报告表

报告部门_____ 月度_____ 制表人_____

费用项目	当月预算	当月费用					费用差额
		耗用量	单价(分摊)	价	费用发生额		
水费							
电费							
燃油							
酒精							
木炭							
其他							
合计							

控制差额的方法有：

(1)、尽量选用节能设备。如节能灯、节能冰箱、变频电机等。

(2)、回收利用空调冷凝水。利用烤箱余热保温食品。减少长流水解冻食品和炉灶降温补水。改用感应水龙头和电源开关，等等。

(3)、强化设施设备的计划维修，提高完好率，减少水电汽的跑冒滴漏，减少设备维修费和设备更新费。

(4)、强化节约意识，开展节能技改和竞赛。落实节能责任制，奖励先进，处罚浪费责任人。

餐饮成本管理可以概括为：

科学制定成本标准；按日、按月核算出实际成本；两相对比算出差额；分析找出差额原因；采取整改控制措施。

(四)、划小成本控制的核算单位

规模较大的餐饮实体，可以划小成本核算单位，推行全员成本责任制，各部门班组之间，上下工序之间，模拟法人运转，各自建账，相互结算，统计核算各部门班组的成本控制效果，改变责任不清，指标不分，“大锅饭，大家混”的弊端，逐步形成“千斤重担大家挑，人人头上有指标”的新的成本费用控制机制，调动各层次、各方面的积极性，提高成本管理效能。

(五)、引进或改进成本控制的技术手段

餐饮成本控制数据量大，核算分析工作复杂，手工操作效率低、不精确。应用计算机技术，配置硬件、软件和网络系统，手工操作的困难可迎刃而解。没有引进计算机技术的餐饮实体应该考察各种硬件设备和软件系统，分析自身的应用需求，投资引进。已使用计算机系统的单位应跟踪新技术的进步，升级自己的系统，运用新技术，开创成本控制的新模式。

本章小结

餐饮成本品类多，变动比重大，泄露点多，必须健全统计核算体系，制订标准成本，控制实际消耗中的差异。落实成本管理责任制，每个工序都严格执行控制措施，才能保证以较小的成本消耗换取较大的产出效益。

本章主要名词

固定成本 可控成本 标准成本 成本核算 成本控制 成本差额

本章讨论题

- 1、餐饮成本是如何构成的？
- 2、饮成本有何特点？这些特点对餐饮管理有什么要求？
- 3、餐饮成本核算的种类有哪些？
- 4、餐饮成本控制的依据是什么？
- 5、简述餐饮成本控制的工作步骤。

6、简述餐饮成本控制的方法

案例

××饭店 9 月食品成本和营业额分析表

单位：元					
项 目	总 计	食品库房	中餐厅	西餐厅	职工食堂
月初库存额	240500	220000	12000	7000	1500
本月采购额	364000	210000	80000	66000	8000
本月领料额			125000	84000	50000
月末库存额	187400	160000	14500	11000	2100
本月食品消耗总额					
粮食类的饮料成本	1250		250	1000	
粮饮料的食品成本	2340	2000	340		
职工用餐成本	57400				
招待用餐及其他					
余项扣除	8900		69	2000	
本月食品成本净额					
本月食品营业收入	824780		427320	397460	
标准销售比例			50%	50%	
实际销售比例			51.8%	48.2%	
标准成本率	20%		45%	35%	
实际成本率					

本月销售数据

	座位数	营业收入	成本	人均消费额	座位周转率
中餐厅	200 (供应早、午、晚餐)	427320	23740		
西餐厅	150 (供应午、晚餐)	397460	11196		

小组讨论方案

根据“××饭店 9 月食品成本和营业额分析表”计算并讨论：

- 1) 计算整个饭店和各餐厅的实际成本净额和实际成本率，各餐厅的人均消费额和座位周转率。
- 2) 分析成本差异的责任，算出库存短缺率和中、西餐厅成本差异额。
- 3) 分析成本差异的原因。（饭店职工人数为 750 名，职工用餐标准成本为每人每天 2.5 元）



第十一课 营养与食品卫生

品营养

品卫生与饮食安全

第十一课 营养与食品卫生

今天要讲的一是餐饮原料及产品的营养价值，主要针对餐饮宾客从“吃饱求生存”向“吃好求健康”转变的需求，提示同学们明了餐饮经营、生产进入到“平衡膳食”的新的历史时期；要讲的二是我国食品卫生管理的主要制度和方式，主要提示同学们注重餐饮的法律义务，以提供健康食品为己任，经济效益、社会效益并重。

第一节 食品营养

餐饮实体的管理者、生产制作者要了解以下营养方面的问题：

- 1、餐厅营销的各种菜点的营养状况；
- 2、不同宾客的营养需求状况；
- 3、各种菜点正确的加工制作方法，尽量减少食品在烹制过程中的营养流失；

餐厅服务人员应该了解以下营养方面的问题：

- 1、餐厅营销的各种菜点的营养状况和制作方法；
- 2、各种菜点的适宜和不适宜食用的人群；
- 3、怎样将餐饮宾客对营养的需求状况反馈给管理人员。

一、食品营养的基本概念

营养，是指人类由外界主要是食品中吸取维持生长发育和生命活动需要的养分及过程。

二、食品的基本营养素

食品中包含有蛋白质、碳水化合物、脂肪、矿物质、维生素、膳食纤维等六大营养素，这六大营养素能够给人们提供精力，促进细胞发育，调节人体循环机能。P282 表 12-1 列举了各种营养素的作用和来源。

三、主要烹饪原料中的营养成分

(一)植物性烹饪原料的营养成分

植物性烹饪原料是碳水化合物、维生素、无机盐及膳食纤维素的良好来源。此类原料包含范围很广，食用方法很多，在烹饪中占有十分重要的地位。

1、谷类和豆类的营养特点

谷类所含营养素，以淀粉为主，是热能的主要来源。其中的 B 族维生素和无机盐在膳食中占有相当的比重。

(2)豆类的营养价值

几种主要大豆制品的营养价值

大豆可制成豆浆、豆腐、豆芽等食品。从营养价值、消化率及应用范围等方面来看，大豆的加工制品比食用整粒大豆更有营养。

豆浆在供给蛋白质上与鲜乳相当，约含蛋白质 4.4g/100g，并含有比较丰富的维生素，无机盐及少量脂肪。豆腐是一种大众化食品。蛋白质含量丰富，易消化吸收，豆腐的主要营养成分中：水分约占 65%，蛋白质约占 7.4%，脂肪约占 3.5%，碳水化合物约占 2.7%，粗纤维约占 0.1%，维生素 B1 约 0.03mg/100g，维生素 B2 约 0.03mg/100g，尼克酸约 0.2mg/100g。豆芽主要指绿豆、大豆经过避光潮湿环境培育而成的新鲜蔬菜。豆类发芽过程中，在酶的作用下，部分蛋白质水解为多肽和氨基酸，淀粉转化为单糖。豆芽维生素 C 含量一般可达 17—20mg/100g，发芽短者含量高。据报道，发芽后 6~7 天时维生素 C 的含量最高。在冬季或某些地区缺乏蔬菜时可用豆芽作蔬菜供应维生素 C，并且可提高豆芽中铁的利用率。

2、蔬菜、水果的营养价值

蔬菜和水果的种类繁多，生产消费量较大，是重要的食品 and 食品原料。它们在化学组成及营养特点方面比较相似。大部分鲜菜、瓜果含水量在 90%以上。碳水化合物含量不高，蛋白质含量少，脂肪含量更低，故不能作为热能和蛋白质的来源。但它们都含有丰富的维生素、无机盐和膳食纤维，是维生素 C、胡萝卜素和核黄素的重要来源，也是钙和铁等无机盐的重要来源。

蔬菜、水果还含有多种呈味、呈色和呈香的化学成分如有机酸、糖、色素、辛辣物质，使蔬菜、水果有良好的感官性状，可促进消化腺分泌、增进食欲。选择新鲜的蔬菜、瓜果烹饪菜点，可以起到配色、增香、造型、调味和解腻的作用。

3、植物干货原料的营养价值

植物干货原料所包括的范围比较广，凡是经过脱水加工的植物根、茎、叶、花、果、种子，以及藻菌、食用真菌，都属此类。其中一些干制品含有较多的营养成分和呈味成分，不仅在营养上各具特色，而且还可增进菜点的风味。

植物干货原料主要包括陆生植物、水生植物、食用菌和坚果类。这类原料中一般都含有一定比例的蛋白质、脂肪、碳水化合物、无机盐和维生素。

(二)动物性烹饪原料的营养价值

动物性烹饪原料是人体所需蛋白质、脂肪、维生素及无机盐的重要来源。肉类原料中含有较丰富

的含氮浸出物质，可使汁液或汤汁呈浓郁鲜香味。

1、畜肉类的营养价值

畜肉原料不仅蛋白质含量较一般植物性原料多，而且富含一般植物性原料中缺少的精氨酸、赖氨酸、苏氨酸和蛋氨酸。所以，畜肉原料的蛋白质营养价值较高。

肉类脂肪的组成、物理性质及含量，因动物种类、饲料、生理状态、肉体部位的不同而有所差异。平均脂肪含量约为 10~30%。

动物体内的碳水化物含量很低，一般约 1—5%，主要以糖原形式贮存于肌肉和肝脏中。畜肉无机盐的总量约为 0.6—1.1%。

畜肉含有多种维生素。

2、水产品的营养价值

水产品为海产和淡水鱼、虾、蟹、贝类及藻类的统称。

鱼类营养丰富，所含营养成分与畜肉大致相似，是人们摄取完全蛋白质和多种无机盐的良好来源之一。有些水产品所含的某些营养成分超过畜、禽肉类。

3、禽肉和蛋类的营养价值

禽肉通常指鸡、鸭、鹅、鸽等的肌肉、内脏及其制品。禽肉的组织结构与畜肉基本相似，所含营养成分与大牲畜肉相近，能供给人体蛋白质、维生素、无机盐和脂肪。与畜肉相比，其肉质软嫩、味道鲜美、易于消化。

蛋类通常是指各种禽类的卵，主要有鸡蛋、鸭蛋、鹅蛋、鸽蛋、鹌鹑蛋等。各种野禽卵亦应列入此类。其中，鸡蛋产量最大，应用最广。鸭蛋一般都加工成咸蛋、皮蛋(松花蛋)。

蛋类的蛋白质含有人体需要的各种氨基酸，且氨基酸组成与人体组织蛋白质所需的模式十分相似，生物学利用价值可达 95 以上，其全蛋白质几乎能被人体全部吸收和利用，为天然食物中生物价值最高的蛋白质。

蛋类的脂肪含量约为 11—15%，绝大部分在蛋黄内，呈乳融状，易被人体消化吸收。

蛋类无机盐主要集中在蛋黄内，钙、磷、铁含量均很丰富。

蛋类的维生素大部分集中在蛋黄内，其中 VA、VD、VB2 含量较丰富，VB1 和尼克酸含量则相对较少。生蛋清中含抗胰蛋白酶，能妨碍生物素的吸收和抑制胰蛋白酶的活性。这两种物质随蛋白质加热煮熟后，即可被破坏。因此，不应吃生蛋。

4、奶类的营养价值

奶类通常指家畜的乳汁及其制品，有牛奶、羊奶等。奶类营养丰富，除单独饮用外，还可制作点心、蛋糕及某些菜点。奶类容易消化吸收，是婴幼儿的主要食物。奶类可提供优质蛋白质及钙。奶的各种营养素均溶解或分散在水中，呈均匀的乳胶状液体，故消化率高。一般情况下，牛奶中各种营养成分比较稳定，但也因乳牛品种、泌乳期、畜龄、饲料、季节、挤奶情况等因素的影响而有所变化。

(三) 食用油脂的营养价值

食用油脂，是指植物油和动物脂。它们主要提供膳食营养的脂肪。根据来源的不同，动物脂可分为鸡油、猪油、牛油、奶油等。植物油有草本与木本两类，草本植物的籽仁含大量油脂。如大豆油、菜籽油、花生油、芝麻油、棉籽油；在某些木本植物的果实或核仁或树皮中含油量非常丰富，如油棕、油橄榄、油茶、油瓜等。常用的食用油脂有猪油、菜籽油、花生油、大豆油等。

食用油脂是人体热能、必需脂肪酸和脂溶性维生素的重要来源。食用油脂发热量较高。

四、正常饮食结构

营养的多样性，食物的广泛性，促使人类不断的思考饮食结构。怎样才能做到平衡膳食呢？就是要根据身体需求，调整膳食结构，科学配餐。注意蛋白质、碳水化合物、脂肪、矿物质、维生素、膳食纤维、等几大营养素的比例，粮食、果蔬和动物性食物包括水的合理搭配。法国一位著名学者曾经说过：“一个民族的命运要看她吃的是什么是和怎么吃”。

中华民族依据传统的农林生产方式，形成了粮菜为主的饮食结构和习惯。这种结构和习惯经过现

代科学分析验证，是非常合理的，有益健康的。随着中国改革开放的深入，生产力发展，生活水平提高，西方“多肉食、高热量”的饮食结构和习惯开始冲击我们，带来了肥胖、糖尿病、高血压、高脂血症和冠心病等“文明病”，因此膳食结构是否合理对国人健康极其重要！常言道“病从口入”，过去多半指吃了不洁的食物得病，现在它的涵义广泛了，即因食物结构不合理而引起的慢性非传染性疾病也包括在内。因为这种疾病的进程缓慢，短期不易察觉，但其后果却严重，甚至难以挽回。

中国人民正在毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想以及科学发展观的指引下，向着中国特色的小康社会迈进。而健康是迈向小康社会的通行证！

我国政府于 1989 年首次发布了《中国居民膳食指南》，在 1997 年 4 月，再次发布了修改后的新的膳食指南，主要包括以下八个方面的内容。

《中国居民膳食指南》

- 一、食物多样，谷类为主；
- 二、多吃蔬菜、水果和薯类；
- 三、每天吃奶类、豆类或其制品；
- 四、经常吃适量鱼、禽、蛋、瘦肉，少吃肥肉和荤油；
- 五、食量与体力活动要平衡，保持适宜体重；
- 六、吃清淡少盐膳食；
- 七、饮酒要适量；
- 八、吃清洁卫生、不变质的食物。

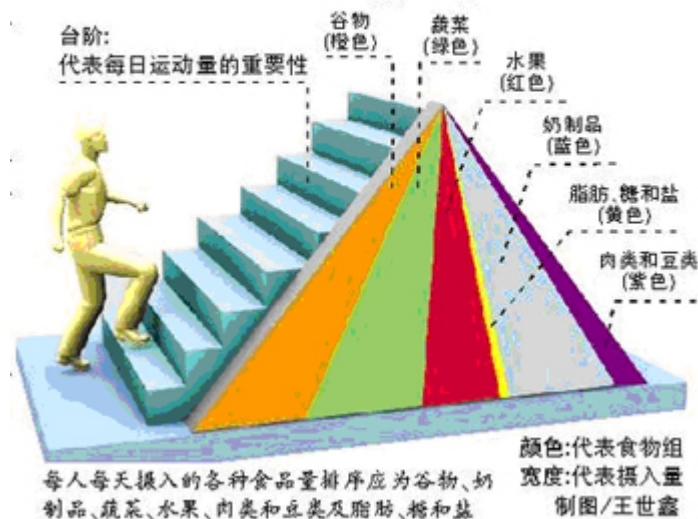
《膳食指南》是根据平衡膳食理论制订的饮食指导原则，是合理选择与搭配食物的陈述性建议，目的在于优化饮食结构，减少与膳食失衡有关的疾病发生。

我们再来看一下

美国营养学家提出的“饮食金字塔”p292 图 12-1。

“我的食品金字塔”给出日常饮食指南

根据年龄、性别和日常运动量的不同，每个人每天摄入比例会有一定变化，归根结底就是要符合自己身体机能要求。具体比例，可参照美国农业部相关网站 www.mypyramid.gov 获得最佳建议。



「饮食金字塔」



食物指南金字塔的底层为植物性食物，包括面包、麦片、米、面食等，意味着主要的营养供应来源于植物性食物，大部分热能取自碳水化合物。在食物指南金字塔中粮食的比例最高，每人每日需 6~11 份（每份即指面包一片或粮谷类熟食 28.35 克）；金字塔自下而上第二层中蔬菜、水果平分秋色，蔬菜每日需 3~5 份（一份指半碗熟白菜、一小碟西兰花或一杯生菜沙拉、或 3/4 杯菜汁），水果 2~4 份（一份指 3/4 杯果汁、1/2 杯罐头水果或一个中等大小的苹果、一根香蕉或一只桔子），其是维生素和膳食纤维的主要来源，适量摄入蔬菜水果有助于预防癌症和心脏病，摄取量根据高限制定；倒数第三层是鱼、肉、禽、蛋和奶类各半，后者每日食用 2~3 份（一份奶类食品指一杯牛奶、一杯酸奶或 14 克左右的奶酪）；鱼、肉、禽、蛋和核桃、花生、大豆类等食物每日共需 2~3 份（一份相当于 28~36 克肉、禽、鱼，或 1/2 杯已做熟的干豆类，一个鸡蛋或两勺花生酱）；顶层是油、盐、糖，这些食物没有规定摄入量，是为了告诫大家食用它们要有限制，以避免潜在的危害。美国食物指南金字塔中、蛋白质丰富的食物较西方传统饮食显著减少。明眼人不难看出，美国推行的“食物指南金字塔”实质上是以中国为代表的东方膳食结构的翻版。

2005 年 1 月美国农业部又推出了的标题是“走向健康的一步”的、新的“饮食指南”。修改后的食物指南金字塔要点是“强调要吃得适度、不过分，同时要运动”。新金字塔是由从上到下 6 条不同颜色（代表各种食物）、不同宽度（代表总热卡比例）的带组成的三角形。橙色代表谷类、绿色为蔬菜、红色为水果、兰色为奶及乳制品、紫色为肉和豆类、黄色代表油脂和备用热卡（可以随意支配的热量）；其中橙色最宽、黄色最窄；在金字塔的左侧还有一个楼梯，有一个人在台阶上攀登，代表要结合体育运动。塔基的“每日”字样是针对建议每天吃的食品，如全麦面包等；塔顶的“偶然”字样则针对油酥糕点等高热量的甜食。新“饮食指南金字塔”共有 12 个版本，以适应不同人群个体的需要，采用哪一种版本取决于每个人的体力活动量和热量摄入量。

制定新“饮食指南金字塔”，目的在于使美国人能根据个人情况选择营养与运动相结合的、比较健康的生活方式，以便对付在美国越来越严重流行的肥胖病。其特点如下：

- 1、强调膳食多样化，蔬菜要花色品种多，而且要多吃豆类蔬菜以及深绿色与橙色的蔬菜。
- 2、强调要尽量选食有“全”字的全谷类食物——全麦面包、全麦饼、麦片等，以增加膳食纤维的摄入量。
- 3、强调食物要控制低脂肪，油脂来自鱼、果仁及植物油。限制全脂奶、牛油、奶油、猪油以及冰激凌，对植物油中的椰子油、棕榈油也需要限制。
- 4、强调要将豆类和肉类一起作为蛋白质的来源。
- 5、强调要重视水果、食用水果的品种多样化，但是对饮用果汁要节制。
- 6、设置了备用热卡——即可以随意支配的热卡，指用于酒、啤酒、饮料、糖果、奶酪、肥肉、甜食等。

综合中外科学的膳食结构指导原则，中国餐饮应该继承和发扬“食物多样化、粮食蔬菜为主”，“用餐方式多样化、慢餐为主”等优良传统，反对和抵制危害健康的“洋快餐”。要改善中餐营养与工艺的粗放，推进科学配餐和标准化、规范化管理。这也是本教材的核心主题。

科学配餐的一些原则应在餐饮经营管理中予以推广宣传：

①确保膳食构成的食物结构合理，各种食物所含营养素种类齐全、数量充足、比例适当，保持营养平衡。三大营养素蛋白质、脂肪、碳水化合物占总热量的百分比应分别是 10%~15%，20%~30%，60%~65%。

②一日三餐的能量比例应与工作强度相匹配、避免早餐过少，晚餐过多的弊病。热量分配以早餐占全日总能量的 25~30%、午餐占 40%、晚餐占 30~35%较为适宜。

③保证富含优质蛋白质和脂肪的食物的供给量。蛋白质除部分由粮食提供外，总量的 1/3~1/2 必须由大豆、肉类、蛋类供给。除植物油和食物本身所含的脂肪外，还应搭配部分动物脂肪、即通过食物中适量搭配肉类来解决。

④蔬菜水果的供给量每人每天需 800 克左右（其中 4/5 为蔬菜、1/5 为水果）。蔬菜中最好有一半是绿色或有色的叶菜，品种应当多样化，不仅包括根、茎、叶、花、果类蔬菜，还要搭配豆类蔬菜、菌类和藻类。

⑤膳食搭配要注意酸碱平衡；主食要做到杂与精、干与稀的平衡；副食调配要做到生熟菜搭配、荤素搭配平衡。在荤菜方面，既要有四条腿的猪、牛、羊（任选其一种），又要有两条腿的鸡、鸭、鹅，还要有一条腿的鱼和菌类。由于烹调食物原料的品种与食用部位不同，所含营养素的种类和数量也不同，因此，通过科学搭配，就能保证每道菜所含的营养更全面、合理。

第二节 食品卫生与饮食安全

一、食物中可能存在的有害因素及其危害

食物是人类生存的基本要素，但是食用或处理不当，也会给人的身体健康带来一定的危害。对于餐饮实体来说，如果宾客吃了餐厅提供的菜点而发生身体不适或伤害，须承担责任，还会因此而陷入更大的麻烦中。因此餐饮实体必须注意食品的卫生和安全工作。

一般说来，食品可能带来的危害来自于以下几个方面：

（1）食品自身含有有毒有害物质；

（2）食品在生产（养殖）、加工、储运过程中被污染；如生物性污染、化学性污染和放射性污染等；

（3）食品放置过程中变质；

（4）宾客自身体质对某种类食品过敏。

（一）植物性食品的危害

1、含硝酸盐类蔬菜的危害

大量食用含硝酸盐较多的蔬菜，如芥菜、菠菜、白菜、青菜、甜菜叶、萝卜叶、韭菜等可引起硝酸盐类中毒，通常称为肠源性青紫病、紫绀病或乌嘴病。尤其当阴雨日久，收割的菜中硝酸盐较多，人食后在肠道内大肠杆菌、枯草杆菌等细菌作用下，硝酸盐还原为亚硝酸盐，而当蔬菜贮存过久，开始变质腐烂时，其硝酸盐含量更多。腌制的蔬菜在一周左右亚硝酸盐含量激增。烹调后蔬菜存放过久，特别是在温暖环境中，菜中硝酸盐也会还原为亚硝酸盐。凡此种种，均可引起中毒，通常在食后 1—3 小时或 24 小时内发病，病势凶猛，病情发展快。病人从起初可有头痛、头晕、乏力、心跳加速、呼吸困难、恶心、呕吐、腹疼、腹泻等症状，随即出现本病特征性症状：皮肤青紫，口唇部最明显。重的波及舌尖、指甲、血液呈深棕色。严重的可因循环障碍、缺氧、呼吸麻痹死亡。餐厅应注意蔬菜贮存管理，防止腐烂，杜绝使用腐烂蔬菜原料。腌菜至少腌制 20 天后方可食用。对硝酸盐含量多的蔬菜，应焯水后再行烹调。

2、含氰甙（dài）类食物的危害

木薯、桃、杏、梅、李、枇杷、樱桃、杨梅等果仁内均含有氰甙，人食后氰甙在消化道中遇水，可产生剧毒的氰氢酸。氰氢酸阻止细胞内呼吸，使机体陷入窒息，并麻痹呼吸及血管运动中枢，最后导致中毒者死亡。木薯中含亚麻苦甙，水解后也释放氰氢酸，因其须在肠内分解，故发病较慢。本病潜伏期短，食后 1—2 小时即出现恶心、流涎、口苦涩、舌尖麻木等症状，并伴有呕吐、腹泻、头晕、头痛、呼吸困难、呼气有苦杏仁味。中毒重者出现昏迷、痉挛、瞳孔扩大、休克、呼吸和心跳停止而

死亡。避免此类中毒应禁止食用生木薯，不吃苦杏仁、苦桃仁。木薯煮食前应先去皮，切片，清水浸泡一昼夜，去水再煮熟食用。食用甜杏仁时必须加热炒透，使毒素挥发掉。限量食用。

3、发芽土豆的危害

发芽土豆内龙葵碱含量大增，一方面刺激消化道粘膜，另一方面可麻痹呼吸中枢，溶解红血球，并可引起脑水肿和充血。食后十分钟至数小时发病。咽喉部、口粘膜刺痒有烧灼感，上腹部不适、恶心、呕吐、腹疼、腹泻。过多食用引起发热、昏迷、抽搐、呼吸困难，重症因心脏衰竭，呼吸中枢麻痹而死亡。因而土豆应贮存在低温、干燥、避免日光照射的地方，以防止发芽。发芽或皮色变黑绿的土豆不能食用。发芽很小的土豆食用前应剔去芽及芽基，削净皮，烹调时要煮熟。不宜用来炒丝、炒片，最好加醋以破坏龙葵碱。

4、菜豆的危害

菜豆俗称四季豆、刀豆、芸豆、豆角等，常因烹调时未煮透，食后引起中毒，是红细胞凝集素的凝血所致。食后 2—4 小时发病，开始头晕，腹胀，以后恶心呕吐，有的伴有腹疼、腹泻。本病病情短，多数可不经治疗在当天恢复。食用菜豆时应炒熟煮透至青绿色消失，无苦味、无生硬感。不应做凉拌菜。

5、大白菜中毒

大白菜若保管不善会腐烂，细菌将大白菜所含无毒的硝酸盐还原成有毒的亚硝酸盐。亚硝酸盐能使血液中的血红蛋白失去携氧能力，引起人体缺氧。人若食用腐烂的大白菜，在 2—3 小时内就会出现头痛头晕、恶心呕吐、心跳加快、皮肤呈轻度紫色等中毒症状，严重的还会发生昏迷、瞳孔散大，甚至死亡。

6、鲜黄花菜的危害

黄花菜又名金针菇，若食用多量未经煮泡去水或急炒加热不彻底的新鲜黄花菜，可因其所含的秋水仙素碱而引起中毒。最快食后数分钟，最慢十余小时后出现恶心、呕吐、上腹部不适、口渴，严重者出现头晕、头疼、腹痛、腹泻，一般可自愈。新鲜黄花菜食用时，应先用水浸泡，或用沸水烫过，去水后再进行烹调。

7、白果的危害

食用加热不透的白果可致中毒，严重时可致死。一般生食 5—10 粒即可中毒。是一种能溶于水，加热即破坏的无氮中性白果毒素。一般食后 3—4 小时发病。初期恶心、呕吐，后头痛、抽搐、呼吸困难、皮肤粘膜发紫，最后昏迷、瞳孔扩大、心力及呼吸衰竭死亡。应注意白果不能生食，也不得食用加热不透的白果，儿童更要限量食用。

8、未熟豆浆的危害

生黄豆中含有一种有毒的胰蛋白酶抑制物，进入人体后可抑制人体蛋白酶的活性。通常是因饮用未煮开的豆浆而引起，多在食后半至一小时内出现恶心、呕吐，重的出现腹泻。停食后当天自愈。因此，豆浆必须煮沸方可饮用。

9、细菌性和霉菌性食物的危害

食品放置时间过长、操作中不注意卫生、没有烧熟煮透，会造成细菌大量繁殖产生毒素；发霉的食品因霉菌大量繁殖产生毒素。人食用后会出现头痛、头晕、恶心、呕吐、腹痛、腹泻等中毒症状。严重的会引发痢疾等肠道传染病，重者可致死亡。

(二) 有毒动物食物的危害

1、河豚鱼的危害

河豚鱼身体浑圆，头脑部大，腹尾部小。背上有鲜艳的色彩斑纹，体表无鳞、光滑或有细刺，门牙上下各两枚，腹部可膨气如球。河豚鱼体内含有河豚毒素，毒素比较稳定，盐腌、日晒、加热烧煮均不能消除。鱼体中的血、卵巢、皮、肝的毒力最强，肾、肠、鳃、脑、髓次之；肌肉毒力较小。红鳍豚等少数品种肌肉基本无毒。河豚毒素主要作用是影响钠离子对细胞膜的透过性，阻断神经的兴奋传导。一般人食用后半小时至三小时发病，初期口渴、唇舌和手指等处发烧，随后引起四肢麻痹，共

济运动失调，全身瘫软，心跳初期加快，然后减慢，血压下降，瞳孔先收缩后放大。重症多因窒息死亡。

2、含高组胺鱼类的危害

一般皮青肉红的鱼、如鲐鱼、竹夹鱼、秋刀鱼、金枪鱼、鲭鱼、鲹鱼、沙丁鱼等，体内含有大量组胺酸。当鱼体被莫根氏变形杆菌、灰色杆菌、多种葡萄球菌、埃希氏大肠杆菌、普通变形杆菌污染时，可使鱼体内组氨酸形成大量组胺。人食后半小时至四小时出现中毒症状：全身潮红、似酒醉状、头痛、头晕、心跳加快、呼吸急迫有胸闷感。部份病人出现结膜充血、视力模糊、唇肿、舌麻、恶心、呕吐、荨麻疹等。对这类鱼在烹调前要洗干净，加热要充分，用煎、炸与加醋的方法可减少组胺的含量。但是如果发现上述皮青肉红的鱼类的眼珠变红，色泽不鲜艳，鱼体没有弹性时，应禁止食用。

3、鱼肝的危害

鲨鱼、鲛鱼、鲑鱼、旗鱼、鲟鳇鱼、鳕鱼、硬磷脂鱼等的肝脏内含有大量高级不饱和脂肪酸组成的油脂。这些油脂易与外界异物结合形成鱼油毒素，当人们食用含有鱼油毒素的鱼肝即可引起中毒。鱼肝中毒多发生在食后 1—6 小时，中毒者出现头晕、头痛、脸部和四肢浮肿、恶心、呕吐、乏力。不同鱼类鱼肝中毒都有其特有症状，如鲛鱼鱼肝中毒可有口渴、唇干、腕、踝以下整片皮肤脱落以及其他部位的鳞状皮屑脱落，重症的脱发、脱眉。旗鱼鱼肝中毒时，有胸闷、剧烈呕吐、体温上升等症状。鲨鱼、鲛鱼鱼肝中毒常有体温升高，食欲消失症状。

4、动物甲状腺的危害

甲状腺位于动物喉部下方气管两侧，能分泌甲状腺激素。甲状腺素耐高温，加热至 6000C 才开始破坏，因而一般烹调不能破坏。稍微吃一点甲状腺素就能得病。临床症状按食入量多少有较大差别。主要表现为眩晕、头痛、心悸、胸闷、烦躁、气急、恶心呕吐、腹痛、腹泻、乏力、出汗、大片脱发。有的出现皮肤出血性丘疹、发痒、水泡。食入大量甲状腺的出现高热、心动过速、出汗脱水。孕妇可发生流产，婴儿亦可通过母乳中所含甲状腺素而出现中毒。

餐饮实体购进肉类，尤其是颈部肉和气管、肺脏时，应仔细检查，发现未剔除的甲状腺应立即剔除。

5、动物肾上腺的危害

动物的肾上腺位于两侧肾前端的腹壁脂肪(俗称板油)中。能分泌多种脂溶性激素。肾上腺激素浓度过高时可成为毒物，入食后半小时内即发病。主要症状是头晕、恶心、心窝部疼痛、心动过速、手舌发麻、有的出现脸色苍白，瞳孔散大，恶寒等。餐饮实体购进整片肉时，应注意剔除未摘除的肾上腺。

6、贝类麻痹毒的危害

贝类麻痹毒为贝类动物采食有毒藻类而被毒化所产生的毒素，并非贝类自身所固有。导致中毒的贝类包括贻贝、蛤蜊(geli)、螺、扇贝、砺、砂海螂、香螺、织纹螺等。贝类麻痹毒主要作用是阻碍钠离子进入神经和肌肉细胞，从而影响神经传导机能，引起各种神经症状。一般在食后半小时至 3 小时发生中毒，初期舌、指尖、唇麻木，此后发展到四肢、颈部、躯干、使各部横纹肌失控，伴有头痛、口渴、流涎、语言不清、呕吐、共济运动失调。重者呼吸困难窒息死亡，特点为中毒患者直至临死前意识仍很清楚。这些症状类似河豚中毒，不同点是血压不下降。应在食用贝类前，多多清洗漂养，去除内脏，并水煮后留肉弃汤，以降低毒素含量。

7、有毒蜂蜜的危害

有毒蜂蜜系蜜蜂采食有毒植物后分泌的蜂蜜所致。有毒蜂蜜一般色泽较深，呈棕色糖浆状，有苦味或涩味。人食后一至两天出现中毒症状。早期呕吐、腹痛、腹泻、低热、乏力、头晕、四肢麻木，严重时出现血便、少尿。血压、蛋白尿、心率减慢不齐，甚至出现高热、尿毒症、酸中毒，最后死于血管运动中枢和呼吸中枢麻痹。预防上注意不食色泽异常，有苦涩味的蜂蜜。

(三) 食物的化学性危害

1、砷(shen)化合物的危害

元素砷不溶于水且无毒性，但是容易氧化成砷氧化物。其中三氧化二砷毒性最烈。食品导致的砷中毒多由于在食品加工时加入了盐酸、葡萄糖、碱、食用色素等化学物质，由于这些化学物质的纯度不高，含砷量超过规定标准而污染食品，致使食各中毒。例如，用含砷量高的工业盐酸制作化学酱油可引起酱油砷中毒；啤酒发酵过程中加入含砷量高的葡萄糖引起啤酒砷中毒。急性中毒在食后 15—30 分钟到 3—4 小时发病，出现恶心、呕吐、腹痛、腹泻呈排水样或米泔样伴血液粪便，神经系统受损时则出现头痛、头晕、烦躁、抽搐、昏迷，最后因呼吸及血管运动中枢麻痹而死。慢性中毒多出于长期少量食入砷，排泄缓慢而蓄积中毒。主要表现为多发性神经性皮炎，皮肤触觉、痛觉降低，乏力，脸部及四肢皮肤色素异常。砷中毒常引起病人肝脏损害。

2、铅化物的危害

铅化合物中毒主要由污染有铅的饮料、食物引起。如长期使用铅酒壶，长期用彩釉餐具和器皿存放酸性饮料食品，或大量食用含铅皮蛋等。铅对机体各系统均有害，但主要病变在神经系统、造血系统和血管。预防铅化合物中毒应注意不用含铅容器盛放酒类和酸性饮料食品，并按卫生标准要求，控制食品饮料中的含铅量。

3、有机磷农药的危害

有机磷农药种类很多。有机磷农药中毒常因农药污染食物、饮用水，或食用刚喷过这类农药的蔬菜、水果所致。预防上要注意不让有机磷农药污染食物，要注意不得使用刚喷过农药的蔬菜瓜果。蔬菜瓜果要充分冲洗后食用。

4、有机汞农药的危害

有机汞农药为亲脂性高毒物质。一般都由这类农药污染环境、谷物和水产食物引起中毒。有机汞主要损害神经系统、肝、肾、心等。预防上应禁止使用此类农药，不得食用该类农药处理过的蚕蛹等食品。

5、有机氯农药的危害

多因食用这类农药残留量过高的谷物、蔬菜、水果而引起中毒，特别是慢性蓄积性中毒。主要损害中枢神经系统、肝、肾等。预防上大致与有机碘农药相似。

6、多环芳烃(tīng)类化合物的危害

多环芳烃类化合物较多的食品有下述四类：

- (1)熏制食品，如香肠、红肠、熏牛肉、熏枣等。
- (2)烘烤食品。
- (3)受大气、水和土壤污染的食物。
- (4)在加工过程中被机油、沥青污染的食品。

由于多环芳烃类化合物对人体的危害不小，平时应少吃熏制食品。改进烟熏食品的熏制技术，控制熏烟温度，烘烤食品时不使食品直接接触火焰，不让油脂陷入炉火内，最好采取无烟闷炉、电炉或远红外线烤炉。压榨植物时防止机油污染植物油。

二、卫生管理措施

目前，我国对餐饮加工与服务卫生的规定有以下五类：

(一) 法律 全国人民代表大会及其常务委员会批准颁布。

《食品卫生法》，共 9 章，57 条。1995 年 10 月 30 日，八届人大 16 次会议通过。

(二) 地方性法规 省、自治区、直辖市以及省会城市、国务院批准的较大城市的地方人民代表大会及其常务委员会制定和颁布的法律规范。

(三) 行政规章 国务院相关部门、省、直辖市、自治区以及省会城市、国务院批准的较大城市的地方人民政府制定的有关规定。如：卫生部颁布的《食品卫生行政处罚办法》、《餐饮业食品卫生管理办法》等。

（四） 规范性文件

（五） 食品卫生标准

按照《食品卫生法》以及其他相关规定，餐饮业在预防控制食物中毒方面应履行的法律义务主要有：

（一） 具备符合卫生要求的加工与服务条件并且接受审查与许可的义务。

《食品卫生法》规定餐饮加工与服务条件必须符合有关卫生要求，而且必须取得卫生许可证方可开展餐饮加工与服务活动。而且，餐饮加工与服务者应当按照许可的加工与服务项目和方式进行餐饮加工与服务活动。

（二） 保证餐饮食品符合卫生要求的义务。

《食品卫生法》明确要求食品应当无毒无害，符合应有的营养要求，具有相应的色、香、味等感官性状。只有食品无毒无害，才能保证宾客的健康免受危害。餐饮实体应做到：

1、 不采购、不使用不符合食品卫生标准或其他卫生要求的原料、添加剂制作餐饮产品。为此，①餐饮采购人员应接受食品卫生标准既有关知识的专门培训，掌握辨别食品卫生质量好坏的基本方法；②购进原料时，应当索取能证明原料卫生质量的必要文件，并对照食品卫生标准进行查验。

2、 在餐饮加工与服务过程中使用的生活饮用水、食品添加剂、食品容器与包装材料、洗涤剂和消毒剂等必须是符合卫生标准的产品。

3、 餐饮加工与服务的场所及其设施必须保持良好的卫生状况。

4、 在餐饮加工与服务的各个环节采取有效措施，防止餐饮原料、产品受到污染或腐败变质。

5、 对餐饮用具进行洗涤和消毒，消毒效果应达到相关卫生标准的要求。

6、 督促从业人员保持良好的个人卫生，组织从业人员进行健康检查，停止患有有碍食品卫生疾病的人员从事餐饮加工与服务。

7、 对从事餐饮加工与服务的人员进行培训，上岗人员应持有相关机关颁发的《食品卫生知识培训合格证书》。

（三） 接受卫生行政部门监督的义务。

（四） 协助处理食物中毒和其他食源性疾患的义务。

（五） 服从和执行卫生行政部门行政决定的义务。

按照《食品卫生法》、《中华人民共和国刑法》，餐饮经营者进行的加工与服务，如果不符合食品卫生标准，甚至造成严重食品污染与食物中毒的，要承担行政处罚的责任（包括警告、罚款、没收违法所得、责令停产、收缴以及吊销卫生许可证）、刑罚的责任（生产、销售不符合卫生标准的食品罪和生产、销售有毒有害食品罪，视罪责轻重处包括死刑在内的刑罚）、民事赔偿的责任（损害赔偿——医疗费等，非损害赔偿——退款）。

按照《食品卫生法》等法规，餐饮经营者也有相应的法律权利，主要有：

取得卫生许可，依法从事餐饮经营活动的权利；

要求卫生行政部门公开执法的权利；

保护正常经营的权利；

陈述、申辩的权利；

检举、控告的权利；

申请救济的权利（不服卫生行政部门的决定，可要求纠正、申请行政复议、向人民法院提起行政诉讼）；

要求国家赔偿的权利；

要求保密的权利。

食品卫生标准是对控制食品及食品生产加工中各种健康危害因素所做的卫生技术规定。包括食品中有毒有害物的限量、生产加工过程的卫生要求、从业人员的健康及管理要求等。食品卫生标准是强

制性标准，餐饮经营者、管理者必须遵照执行。

食品卫生标准的技术指标主要有以下三类：

1、 感官指标。

2、 理化指标。

食品中的农药残留指标。GB2763《食品中农药残留最大限量》规定了 136 种农药的残留限量。

食品中污染物限量指标。GB2762《食品中污染物限量》规定了重金属、亚硝基化合物、苯并芘、多氯（lv）联苯、亚硝酸盐、稀土元素等的限量指标。

食品的腐败变质指标。

食品中的添加剂使用量指标。目前我国批准使用的食品添加剂有 22 个品类 1500 余种。

食品营养指标。

3、 生物性卫生指标。

菌落总数

大肠菌群

致病菌

霉菌及其毒素

酵（jiao）母

餐饮经营管理者弄清并执行好上述食品卫生技术标准，才能确保不采购、不使用、不销售不符合食品卫生标准的餐饮产品。理化卫生指标和生物性卫生指标通常需要化学方法和仪器方法才能检验识别，餐饮实体一般不具备这种条件，主要要做好三件事：

1、 应用食品卫生标准做好感官检验。

2、 应用食品卫生标准对供货凭据进行索证核查。

3、 应用食品卫生标准控制好原料、产品的运输和储存。

本章小结

本章主要就餐饮实体经营中的主要产品原料的营养状况和营养要求，以及食品中的有害物质和食品可能对人产生的危害进行了讲述。同时也简要介绍了我国目前主要的食品卫生管理和监督的制度方式。

本章名词

食品 营养 平衡膳食 食品卫生管理 卫生许可证制度

本章思考题

1、食品中的基本营养素有哪些？

2、简述主要烹饪原料中的营养成分状况

3、简述正常饮食结构是什么样的

4、食物中可能存在哪些有害因素？各自的危害是什么？

5、我国在食品卫生管理方面主要采取了什么措施？

案例分析：餐厅应对游客食物中毒负责

2003 年 3 月 7 月，湖南某公司组织员工 23 人到深圳旅游，入住深圳某三星级宾馆。按照旅行社的安排，23 人均在该宾馆餐厅用餐。7 月 24 日晚餐后，23 人均出现呕吐腹泻症状，严重者出现脱水症状。23 人被紧急送往附近医院治疗。23 人入住医院时间分别为 1 至 3 天不等。卫生防疫部门接到举报后展开调查，认定大肠杆菌病毒是此次事件的元凶，而直接原因是宾馆购进的变质猪肉中含有大量的大肠杆菌。

深圳市旅游行政部门也介入此案，在调查分析之后，认为游客同旅行社签订了合法有效的旅游合同，合同明确规定了旅游团队的用餐标准和用餐质量，双方应严格遵守合同约定。游客是因食用旅行社所安排的餐厅的饭菜造成的食物中毒，旅行社应负直接责任，先行向游客赔付，再向餐厅所属宾馆

追偿。该宾馆为旅游团队接待单位，违反国家旅游局《关于加强旅行团餐饮质量管理的意见》的有关规定，不注意饭菜质量是造成此次事故的主要原因，应负主要责任，旅游质监部门在查明事实的基础上，依据《旅游投诉暂行规定》第9条、第19条、第20条的规定，并参照《中华人民共和国消费者权益保护法》第11条的规定以及《中华人民共和国食品卫生法》第39条之规定，处理如下：

- (1)该宾馆承担因食物中毒而延迟行程所发生的食宿费用共计 2763 元。
- (2)该宾馆承担医疗费用共计 5238 元。
- (3)该宾馆承担耽误三天时间而造成旅行社业务损失费合计 2300 元。
- (4)对宾馆予以警告，并处罚款 5000 元。

小组讨论方案

目前餐饮实体经营中因为食品营养与卫生问题与宾客经常发生的冲突有哪些？怎么样避免这些问题的发生？问题发生以后应该怎么样解决？



第十二课 餐饮创新

第一节 餐饮创新

一、什么是创新 1995 年，江泽民同志在中央召开的全国科学技术大会上发表重要讲话，鲜明地提出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”“一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。”这是表述创新与民族振兴的关系。

国际上公认的第一个提出创新理论的是美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特。1912 年他在《经济发展理论》中提出创新就是企业家把一种从来没有过的生产要素和生产条件实行新的组合，从而建立一种新的生产函数。熊彼特还把他的创新概念分为五种情况：采用一种新产品；采用一种新的生产方法；开辟一个新市场；控制原料或半成品的一种新的供应来源；实现任何一种工业的新的组合。熊彼特特别强调，创新并不等于发明。一种发明只有应用于经济活动并成功时才能算是创新。创新者不是实验室的科学家，而是有胆识、敢于承担风险又有组织实干才能的企业家。

在全球的范围内，在各行各业的“生态系统”之中，创新无处不在，其本质特征是发明与远见的结合、是发明在产业中的应用、是开发与解决问题的新方法之间的融合。

不懂得管理的企业家，不能存活很久；不懂得创新的管理者，也不会存活很久。对于中国的各级管理者来说，最重要的创新是观念的更新。创新不仅是技艺发明，也不等同于经营创意，也不是离开原有的领域而另起炉灶。在循规蹈矩的近视者眼里，创新可能意味着混乱、愚蠢、浪费、失败……高瞻远瞩的改革者恰恰把这些阵痛当做培育创新的温床。

二、餐饮创新

（一）餐饮创新的概念

餐饮业发展至今，其管理思想、管理模式、餐饮产品的种类、风味等似乎已有定式，但是世界的变化、人们的消费需求是日新月异不断变化的，任何行业都应当应时而动，紧跟时代的步伐，不断创新思路和产品，满足消费者的需求，餐饮行业也理当如此。因此，餐饮创新是指依托餐饮实体的现有资源，以宾客需求为导向，采用新的理念、利用现代科技、信息等手段，整合餐饮资源，以满足需求，创造需求，引导需求，创造优势，实现餐饮业的可持续发展为目标的一系列的变革。

（二）餐饮创新的目标

餐饮创新的目标就是以市场为中心，以满足宾客需求为中心，形成特色，提升餐饮实体的竞争力，树立餐饮实体的品牌形象，追求利润的最大化，实现餐饮业的可持续发展。

创新 = 新思想 + 能够创造利润的行动。

餐饮实体应把面向市场为顾客提供最佳的产品和最优的服务作为基础的创新理念，使创新与市场、与实体的利润结合在一起。以对市场需求的敏感性来引导产品、技术和服务等方面的创新行为，使创新成为提升市场竞争力的根本途径。也就是说，餐饮创新的实质就是满足宾客的需求，就是创造有价值的订单，就是宾客满意度的最大化。

三、餐饮创新的基本原则

餐饮创新，要遵循的主要原则如下：

（一）突出特色的原则

目前餐饮发展趋势已逐渐从大众化进入到个性化服务的时代。要创新就必须找寻和开发自身特色，以区别于其他餐饮实体。没有自己的特色，就无法在竞争激烈的市场中求得生存与发展。这个特色包含餐饮产品特色、餐饮服务特色、餐饮产品和服务组合的特色，以及就餐环境氛围的特色等。

（二）坚持绿色、环保、健康的原则

从消费者的角度来讲，人们对于餐饮的需求已经从吃得饱转为吃得营养，吃得安全，吃得健康。从餐饮经营者的角度来讲，要想坚持长期发展，必须重视餐饮活动对人类生存环境、人类健康的影响。如何为消费者提供绿色、环保、健康的餐饮产品，实现经济效益、社会效益和环境效益的三统一，是餐饮创新的一个重要原则。针对这一需求，许多餐饮实体都在营养方面下功夫，如上海“沈记靓(liang)汤”，推出了滋补、美容的汤品、菜点，北京的“金三元”推出了具有保健功效的“扒猪脸”等等。

（三）整体性原则

餐饮经营管理涉及到餐饮产品的原材料采购、就餐环境的布置设计、餐饮从业人员的培训、餐饮产品的设计、生产、营销等诸多环节、诸多因素。因此，在进行餐饮创新时，不应只注重其中的一个环节，应是全员参与，全过程的创新。上至总经理，下至基层的服务人员，都要树立创新的理念；无论是原材料的采购，还是餐饮产品的销售，都应保持创新的思路；无论是一个部门或是整个餐饮实体都应把创新作为一项重要的任务来抓。因为其中的任何一个环节不相协调，任何一个人的不合作，都会最终影响就餐宾客的感受，影响餐饮实体的形象。

（四）满足宾客需要的原则

餐饮管理的唯一目的就是创造需求，赢得宾客，获取应得的利润。因此，餐饮创新必须以满足宾客需要为中心，认真进行市场调查，研究宾客的就餐心理，用餐需求，真正做到想宾客之所想，提供宾客欢迎的餐饮产品与服务。

（五）提升餐饮文化内涵的原则

吃来吃去，人们吃得是一种文化，传统的文化，地域的文化，民族的文化，时代的文化。餐饮创新必须以文化为基础，为核心，提供具有文化底蕴的餐饮产品和服务。餐饮脱离了文化，就像一个没有文化素养的人一样，显得简单粗野，不值回味，因而也就不会具有持久的生命力。因此，餐饮创新应将积极、健康、文明、优秀的文化融入其中，打造深具文化内涵的餐饮产品和服务。

四、餐饮创新的内容

（一）餐饮经营创新

餐饮经营创新是指对经营的各要素如经营内容、经营方式、经营地点、经营环境等方面的创新。

（二）餐饮管理创新

餐饮管理创新是指餐饮实体在运行过程中，对于餐饮生产管理、餐饮服务管理、餐饮人事管理等，以及这些管理的方法方面的创新。

（三）餐饮产品创新

餐饮产品创新是指对于餐饮原料、烹饪方法、菜点的口味及器皿的创新以及服务环节与程式的创新。

餐饮菜点新品通常包括三种基本类型，其一是全新的产品，新原料、新工艺、新味型，这类产品较为少见。其二是改进的产品，在原料搭配、菜点口味以及色泽、形状和烹制工艺上进行改进。这是目前餐饮业所谓创新菜点的主体。其三是引进的产品，也就是克隆复制他人的产品，这不是严格意义上的创新方法。由于餐饮产品较少有专利权，一旦何种风味菜点经营成功，跟随者就会蜂拥而动，照抄照搬。虽然这种方法缺乏自己的特色，但创新成本低、风险小，有利于推广菜点新品。

五、餐饮创新的过程

餐饮创新从操作层面而言，一般须具备以下五个阶段。

(一)餐饮创新思想的形成

创新思想主要是创新思维作用的结果。创新思维是指对事物间的联系进行前无先例的思考，从而创造出新的思维成果。一切创新的活动都离不开思考，创新思维是一切创新活动的开始。

(二)创新人才的培养

创新人才就是具有创新意识、创新精神、创新思维和创新能力的人才。他们应具备的素质是：

一是要有创新意识。不因循守旧，墨守成规，不唯书，不唯师，勤于思考，善于发现和提出问题，有不断探索创新的兴趣，追求创新，崇尚创新，以创新为荣的观念和意识修养。创新意识是人们进行创新活动的出发点和内在动力。是创新能力的前提。

二是要有创造性思维。要有自信性，它是创新意识倾向的动力因素，也是对创造思维产生的驱动。要有批判性，寻找别人看来“完美无缺”的事物的缺点与不足之处。要有独特性，从与众不同的角度去思考问题，有新颖的思维方法、思维路线。要有好奇心，好奇是创新思维的重要心理动力。要有敏锐的观察力和丰富的想象力，善于捕捉新事物、善于联想，既有较强的发散思维的能力，又有聚合思维的能力。

三是要有创新能力。主要是信息加工能力，善于提出新问题和解决新问题，推动事物向前发展的能力、动手能力和操作能力、熟练掌握各种新方法的能力，逻辑思维与形象思维相统一的能力，创新成果的表达和表现能力，举一反三，触类旁通的迁移能力。

(三)餐饮创新技术的获取

餐饮创新技术的获取也主要有三种方式：一是餐饮实体依靠自己的力量进行技术创新活动；二是餐饮实体与其它部门合作，主要是与科研部门、高等院校等合作；比如，共同研制新型药膳。三是从外部引进。比如，引进电子点菜系统改进手写表单点菜的服务方式。

(四)餐饮实体生产要素的投入和组织、管理

主要包括人力、物力、资金、技术、信息等基本要素的投入与组织管理。资金的投入与管理，一般来说要把握好几个比例关系：一是研究与发展费用占餐饮实体销售额或利润的比例；二是在研究与发展费用中，基础研究、应用研究和试验发展各部分的资金比例；三是引进技术的费用与吸收费用的比例。

(五)餐饮实体创新的效果展示阶段。餐饮实体创新的效果可以在经济指标和产品的物理化学性能上得到反映。但权威的鉴定认可制度尚不健全。通过申报知识产权专利，参加全国或省市烹饪大赛、服务技能大赛，可有效的展示推广创新成果。最直接的是餐饮实体通过不断创新，吸引更多的宾客，获得更好的经济效益。

第二节 餐饮经营创新

餐饮经营创新主要是指对经营的各要素如经营内容、经营时间、经营地点、经营环境等方面的创新，形成自身特色，增强市场竞争力。

一、反其道而行，抓早餐与夜宵供应

对于国内特别是北方的众多酒店餐馆来讲，并不很重视早餐的提供，只把中、晚餐作为餐饮经营的黄金时段。但是，随着人们消费理念的逐渐成熟，越来越多的人开始重视好的早餐以利养生。但是，许多街边小摊的早餐虽然方便，但不卫生；酒店内的早餐往往不对外供应，或者价格昂贵，或者品种虽多，但缺乏营养的搭配。不能满足人们对早餐的需求。因此，餐饮实体可以针对早餐市场，采取如下措施：

(一)推出物美价廉的营养早餐，采取盒饭的销售方式，按份进行销售；

(二)提供营养早餐搭配方面的建议，采取自助方式，由就餐宾客自行选择；

(三)由餐饮实体与政府联手进行早餐的供应，既落实了便民政策，又可以扩大营销的市场，获取更多的利润；

（四）餐饮实体提前做好营养早餐的盒饭，采取投递报纸和牛奶的方式，送餐上门，免去人们外出早餐的麻烦。

另外由于人们生活方式、起居时间的改变，一日三餐已经满足不了特殊人群的生活需要。许多晚上的上班族加班熬夜是常事，读书族常要挑灯夜战，而喜欢夜生活的人泡吧后也需要美食填肚子。因此，所谓的“第五餐”即夜宵被提上议事日程，成为餐饮经营的又一块新的市场。一般来说“第五餐”以甜品、面条、小炒为主，吃多了，对腰围、肠胃都不好。如何在满足口腹之余又不碍健康呢，成为摆在餐饮业面前的又一项创新课题，当然也是一个新的利润增长点。这一时段的餐饮食品注重的应是营养、卫生、容易消化。可以准备一些易加工的饭、菜融合的菜点，再搭配上蔬菜水果牛奶，等。

二、勇于尝试，探索新型经营方式

传统餐饮经营过程是宾客进店→宾客点菜→宾客就餐→宾客付款→宾客离店这五个环节，宾客活动区限在餐厅内、餐桌边，厨房是封闭式的加工环境。在多元化消费的今天，餐饮经营格局可寻求点突破，以塑造独特的餐饮形象。下面介绍几种较新型的经营方式。

（一）新型的菜点生产方式

1、原料自选。即餐饮实体借鉴超市经营的某些做法，“原料开架陈列、宾客各取所需”，将餐饮陈列区、操作区和就餐区有机连通。宾客在陈列区既可选择各类熟食，也可选择半成品、鲜活原料交由服务人员送入操作区进行烹制；而就餐区的环境布置则相对随意。采用这种方式要求餐饮实体加大对食品原料的控制和管理，一方面减少因使用、储存不当而引起的消耗，另一方面要确保原料量足质优；同时，强化餐饮卫生管理。

2、厨房加工透明化。改“君子远庖厨”为“君子近庖厨”，方法一是在就餐区域和加工区域用一道透明墙隔开，宾客可在就餐区域清楚地看到厨师的加工动作，有监工之效，可“吃得放心”。宾客等待上菜的过程也成了欣赏厨师技艺的过程，可减少宾客心理上的烦躁无聊。方法二是采用“电视转播”的方式，饭店利用包厢内的电视，演播厨师加工某一特色菜的过程，给宾客先饱眼福再饱口福的双重满足。方法三是采取现场烹制的方法提高制作的透明度，即厨师在餐厅或宾客的餐桌旁烹调某一菜点。

（二）新型的经营主题

即充分考虑各类主题文化与餐饮产品的有机融合，借助某一主题文化的展现和升华，赋予现代餐饮深厚的文化魅力。像“主题餐厅”正在餐饮业界逐渐兴盛起来。什么是“主题餐厅”呢？以餐饮环境装饰或菜点风味为载体来表现一种文化，引导一种潮流，集文化、餐饮为一体，这就是主题餐厅。其独特的餐饮新概念，别具一格的装饰布置，使前来就餐的宾客既可以品尝到美味佳肴，同时又体会到某种独特的文化氛围。或温馨或神秘，或怀旧或热烈，千姿百态，意象纷呈。有特色、有美味、有文化，始终是主题餐厅追求的目标。

三、经营环境上创新

餐饮经营环境的创新，主要是指周围的环境和就餐环境以及餐厅的具体布局的创新。长期以来，餐厅环境氛围创新比较雷同，重装修豪华，轻个性展示。真正有创新的环境未必是最豪华的，关键是“主题”突出，让顾客找到一种“感觉”。

（一）返朴归真式

返朴归真式是指让自然生态反映到室内，增加幽雅、宁静、舒适的田园生活气息，显示自然界的清静本色，给人回归自然的感觉。例如地面可以用素色的簇绒地毯或色织提花地毯，使人产生置身于大地或花园中的感觉；窗帘、沙发等，可以采用印花或提花面料，用写实的花卉、植物的叶子、芦苇、贝壳为题材，使室内显得活泼而富有生命力。

（二）怀旧式

怀旧式是指利用一些古色古香的装修饰物，如摆放中国古典家具，悬挂古代的条屏字画，随意放置一些石俑、瓦罐、古瓶、灯盏及极富生活气息的鸡毛掸子等，让顾客找到“从前”的感觉。北京双榆树的“半亩园”装修十分简单，但装饰十分有个性，顾客喝着烫热的绍兴老酒，仿佛回到了从前的岁月。

（三）前卫式

前卫是一种超俗的见识与品位，需要一种特别的勇气与承受能力，独出心裁，与众不同。“敢为天下先”是它的显著特点。前卫仿佛激流冲浪，具有很大的风险性和很强的刺激性。因此，在环境的塑造中，如果能体现一种前卫的新潮，常常会对某一部分宾客产生独特的吸引力。北京东方广场的“热带雨林”就是例证。让顾客在植物丛生、动物吼叫的雨林中就餐自然别有一番滋味在心头。

（四）东西合璧，古今贯通式

东西合璧式是指跨越时间与地域，把东西方文化、古典与现代文化巧妙地结合起来，互相取长补短，达到一种新的境界。如可以摆放具有欧陆风情的餐桌，装饰极具浪漫风格的灯光，也可以放置散发着古朴气息的东方传统式博古架。这样不仅可以体现出中国传统文化的韵味，又可以享有现代设施的舒适豪华。位于北京翠微西路的“腾格里塔拉”是一个蒙族风情与西餐高雅吃法相交融的高档酒楼，置身其中，既能自助品尝蒙族风味佳肴，又能尝到日式菜点的精妙，另外，还有民族舞蹈相伴，洋酒和烛光相随，中西文化交融的感觉尽在其中。

（五）科技式

将现代高科技及现代化工业生产理念用于酒楼中，给人以“现代”的感觉。天津开发区的“家和海鲜巨无霸”就用最新潮的“蓝牙技术”点菜，用扫描技术划菜，滑旱冰鞋上菜，开着电瓶车收碗……这都给顾客一种现代的感觉。

五、经营模式创新

长期以来，餐饮管理满足于占领市场，而忽略了拓展市场、创造市场，由此导致餐饮市场竞争一直处于“分蛋糕”的状态。而经营创新要求调整经营模式，主动引导消费、创造需求，在市场开发上进入到“做大蛋糕”阶段，这是一个质的飞跃。

（一）从路边小吃摊到食街

一提到小吃，人们头脑中首先映出的印象就是马路两边各种各样的小餐馆、大排挡，宾客品尝各种小吃风味，须从此摊到彼摊轮转，虽说热闹兴旺，却多是脏乱不堪。因此，全国各地都兴起了规范管理的食街，即将众多特产小吃集中到一个空间区域内营销，宾客可以坐不出户而吃遍各种风味，免去了东跑西找的麻烦。同时，卫生、质量也多有保证。

如广州某酒店，在五六十米长的餐厅里进行了别开生面的布置：古色古香的装饰和壁灯，屋角陈列着刀枪剑戟，墙上悬挂着木桨、锄头和蓑衣；进门处还摆着一张古老的竹椅，上面挂着一雀笼；结账柜上有黑底金字的“钱庄”木牌，使人联想到当年北宋汴京的大相国寺或者是明清时代广州的十三行；餐椅没有靠背，餐台是古朴的农家方桌，就连茶杯等餐具都是旧式的模样；餐厅的一面是用玻璃间隔的展示式厨房，分成面食、炖品、小炒、烧卤、雪糕等分间，可看到厨师在里面的活动；服务员身穿灯笼裤和红色绣襟衫，脸带微笑，如燕穿梭。一切是那么整洁雅致，古朴纯厚，不是大排档，又是大排档。这就是新的食街经营方式！广州人马上发现这种经营方式的好处：它把各种地方小吃汇集在一个空间，宾客坐在台边，就可大饱口福；它没有宴会大餐厅那种气势，却充满着市井风情，特别适宜于情人知己和亲朋好友的小斟浅饮；它的经营时间从早上直至深夜，填补了一日三餐之外的供餐空缺，大大方便了各种宾客的选择；它情调独特，干净卫生，服务周到，绝对是小食店和大排档所不能比拟的。

（二）餐饮项目与其他项目的结合

洋快餐、休闲餐饮的出现使传统餐饮面临着很大的挑战，餐饮竞争更加激烈和残酷。对于餐饮管理来说，为了生存，为了吸引更多的宾客，除在品种、服务、价位上继续下功夫打拼外，餐饮形式上也要不断创新。作为消费者，很多人在饭店就餐，更想得到心情愉悦的精神享受。有的餐饮实体正是瞅准了这一商机，在餐饮形式上大做文章，剧院式餐饮就是典型的例证。随着人们生活的多样化、多元化，餐饮形式也应多种多样。沙龙餐饮、旅游餐饮、娱乐餐饮、会展餐饮、网络餐饮等也会更多地进入人们的饮食生活中，使餐饮形式更加丰富多彩。

第三节 餐饮管理创新

创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，很多餐饮的经理人都沿用旧有的观念，造成了餐饮业的两种通病：一是“跟风”，看人家什么火就跟着上什么；二是抱着“正宗”不放，没有人吃也挺着。结果，出现了三分之一的酒楼倒闭，三分之一的持平，三分之一不断调整、善于创新的赚钱的局面。作为新世纪餐饮管理的新观念，应该是“另类思维”或者“逆向思维”才能打破常规，独辟蹊径（qi）。

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新、激发创新，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上，跃跃欲试，努力进取。要造成一种人人谈创新，时时想创新，无处不创新的组织氛围，使那些无创新欲望或有创新欲望却无创造行动的无所作为者感觉到压力，使每个人都认识到组织聘用自己的目的，不仅要自己做好既定的重复性的操作，还希望自己去探索新的方法，找出新的程序。只有不断地探索创新，才有继续留在组织中的资格。

一、生产管理创新

（一）传统工艺标准化

传统餐饮的随意性、作坊式生产、单店式经营的特点，缺乏规范的工艺标准，会造成宾客的误解与不满。因此，应积极采用先进的技术与设备，改造传统加工设备和生产工艺，引入工业化生产方式，实施数字化内控管理系统，等等，实现生产加工的流程化、标准化、规模化与科学化，只有这样才能有效地提高效率，保证质量。

（二）工作流程控制的程序化

工作流程控制的程序化是指从物资采购配送到餐饮产品生产和产品销售全部实现程序化。物流配送方面是我国餐饮管理的“软肋”，无法与麦当劳、肯德基相匹敌。二者的世界电脑管理系统、定位系统和电视调度系统，对全球 25000 多家连锁店的销售、订货、库存情况可以随时调阅查询。而我国的餐饮业仍然靠人力运输，人工统计，物流配送达不到规模调配，中间环节的高损耗严重影响了利润水平。因此，餐饮业有必要借鉴外国的先进经验，指导自己的物流实践，提高餐饮物流的技术水平和管理水平。

在餐饮产品的生产和销售方面，目前的电脑点菜系统，日本的 JCM 和 IBM 开发的全新的餐饮桌面控制系统，以及软硬件齐备的完整的餐饮管理控制系统，都可借鉴成为餐饮工作流程创新的手段。

二、服务管理创新

（一）产品服务个性化

21 世纪，人们追求与众不同，追求个性化的产品和服务。许多产品有特色、服务有个性的餐饮实体在市场上呈现出强势竞争力和生命力，而那些产品雷同，服务无特色的餐饮实体则面临生存的危机。因此，餐饮管理创新应将宾客进行细分，研究他们需要什么样的餐饮产品与服务，开发并提供这些产品与服务，如教师节餐饮产品与服务，外来务工人员生日餐，家乡餐等，这就是个性化的产品。

许多餐饮实体在为所有宾客提供规范化、标准化服务的同时，更注重对不同宾客提供具有针对性、个性化的服务。个性化服务是规范化服务的延伸，象“金钥匙”那样，给宾客提供满意+惊喜的服务。个性化服务体现在工作责任心、感情投入、灵活、超常、自选等方面，可以更好地满足宾客的特殊要求，提高宾客满意程度。但另一方面也会降低工作效率，增加服务成本费用。因此，管理人员应通过认真调查及研究目标细分客源的需求和愿望，确认应采取什么样的服务措施，并加强每个服务细节的质量管理，在服务环境、服务态度、服务文化等各方面形成自身的特点，体现自己的企业文化。

（二）服务管理精细化

我们都知道向管理要效益，但是只有靠精细化的管理才能真正出效益。一些餐饮实体，由于传统体制的原因，其管理一般都是松懈和粗放型的，而这一点恰恰是导致效益低下的根本原因。

所谓精细化管理，就是以法律法规为依据，以提高效率与效益为目的，运用现代管理模式，对管

理对象实施精细、准确、快捷的规范与控制。精细化管理有三个概念：第一个概念强调的是全面管理，管理要体现在各个方面，无论是前台各工序的服务还是后台各工序的运转，都要体现精细化。人力资源管理，也存在精细的要求，要做到人尽其才、人尽其用，使得人力资源配置最优化、工效最大化；第二个概念是全员管理，精细应体现在每个员工的日常工作中去，并依靠全体员工的参与来组织、实施经营管理活动，其中涉及到岗位职能的定量、复合、工作流程的标准化以及工作效果的最佳化；第三个概念是过程管理，“精细”两个字体现在管理的各个环节之中，每一个环节都不能松懈、疏忽，应该做到环环紧扣、层层把关。

精细化管理的思路是：摒弃传统的粗放式管理模式，把提高管理效能作为管理创新的基本目标，用具体、明确的量化标准，取代笼统、模糊的人治要求；改变经验式的管理模式，将量化标准渗透到管理的各个环节，以量化的数据作为提出问题的依据、分析判断的基础、考察评估的尺度，使无形的管理变成有形的管理；利用量化的数据规范管理者行为，并对管理进程进行导引、调节、控制，从而便于及时发现问题，及时矫正管理行为。也就是说从上到下建立严格有序的管理控制体系，确保每项操作符合规定的要求。

“品牌体现在细节”、“细节造就完美”。可以说现在整个世界都进入了一个拼细节的时代。餐饮业也无可避免地面临着细节的较量。细节差别大都是那么一点点，这一点就是制胜的关键。重视细节能够赢得市场，忽视细节则会失去市场，细节可以产生意想不到的经济效益。餐饮精细化管理就是要求厨师人员的生产环节和服务人员的销售环节，都实现“零缺陷”。餐厅优质服务，是要让所有宾客都感觉到，花同样的钱，在这里可以获得比别处更加诚挚的服务。如果说管理的一般法则是科学，那么对细节的管理就是艺术，企业处理细节的能力体现的就是管理水平。实行精细化管理，就是在点点滴滴上精耕细作，以此来提升餐饮实体的整体管理水平。

（三）以规范与亲情为标志的服务优质化

无规矩，无以成方圆。规范化的服务标准具有客观性和权威性，不带个人偏见和主观意愿，以此来衡量和约束员工的工作和行为，才能保证服务质量的稳定、可靠。从而最大程度的限制餐饮从业人员因个人主观因素造成最终服务的随意性、不可预见性。

同样的规模档次，同样的菜点质量，不同的服务就会带来不同的结果。也就是说，服务质量将直接影响到餐饮实体的生存和发展。当今的消费者更为注重服务的亲情化和人文关怀。因此，在餐饮管理和服务中更应实施以人为本的管理，人本化的管理强调的是对宾客的多样性需求给予多样的满足，以达到宾客的满意度最大。

这里所说的以人为本有两个方面的含义：一是从员工的角度讲的以人为本，即将管理的重点放在激发员工的积极性和创造性上，在了解员工的心理和行为的基础上，让员工有参与式和协商式管理的机会，鼓励员工对自己的工作成绩做出自我评价，充分发挥员工的主动性和创造性。二是从顾客的角度讲的以人为本，即在餐饮服务中强调规范化、标准化待客，又不机械呆板，更注重关心宾客所关心的问题，体现出亲切、周到、细致入微，并在细微之处体现人性化，服务过程中融入艺术化。有的餐饮实体甚至加放了表演性的服务，并且摒弃了站立服务，提倡走动式服务，在走动中观察、满足宾客的需求，使酒店的服务更突出店随客便、以客为尊。也就是说，服务人员最大可能地满足就餐宾客的不同需求，带给宾客温馨愉快的就餐感受，就像在家里一样被脉脉亲情所包围。例如，服务小姐从宾客的言语中得知其中的一位患了感冒，就主动给他送上一碗姜汤，微笑着祝愿他尽快康复。这位顾客一定被感动（这项服务已经被普及使用了，但仍是好例证，启发同学们思考新的方法）。

餐饮管理不应单纯强调顾客是上帝的服务理念，而是要强调先使员工有个快乐的工作心情，然后才能提供让顾客满意的优质服务。

四、管理方法创新

（一）分级管理

1、餐厅分级管理。借鉴酒店分级管理的原则，将餐厅按类别划分不同等级，如按星级划分，分

为一至五星级餐厅，或按管理情况分为 ABCDE 五级，A 级为最佳餐厅，B 级为优质餐厅，C 级为标准餐厅，D 级为合格餐厅，E 级为整顿餐厅。改变鱼龙混杂，监管不利的局面，还大众消费者一个安全健康的餐饮环境（餐饮卫生安全已实施 ABC 量化分级管理）。

2、员工分级管理。以员工的工作年限、服务水平和服务技能为标准进行星级划分为一至五星级，一星级为工作两年以下，服务水平一般，服务技能基本合格，工作基本无重大差错；二星级为工作两年以上三年以内，服务水平和技能良好，工作基本无差错；三星级为工作三年以上五年以内，服务水平优秀，服务技能优秀，工作上稍有创新；四星级为工作五年以上八年以内，服务水平和技能优异，形成自己的特色，工作上创新精神良好；五星级为工作八年以上，服务水平和技能最佳，无需顾客开口便能提供宾客所需的服务，创新精神突出。级别不同待遇不同。评比程序公开、公正、公平，以此来激发员工的积极性和创造性。

（二）设立专职人员

1、设立专职点菜员。许多宾客由于对餐饮实体及其菜点不了解，常常因点菜不当而造成就餐的遗憾。这就需要设立专职的点菜员，为宾客服务。点菜员需要具备的素质是对全部菜点的名称、价格、原料组成、味型特色、烹调方法、菜点设计的文化内涵、历史典故等，全面而准确地掌握，同时能根据就餐宾客的人数、身份、喜好及经济能力来对菜点进行有针对性的推荐及合理的搭配。对专职点菜员的管理最重要的是加强其职业道德的修养，而不是单纯以所推销的菜点的价值衡量其工作的好坏。千万不能让宾客以为，点菜员是专挑价格贵的菜点进行推荐。

2、设立卫生经理人与卫生督导员。香港的环境卫生管理规定：所有可容纳 100 人以上的食肆和工厂食堂、楼面面积超过 200 平方米的食物制造厂等处所，均须委派一名卫生经理和一名卫生督导员监督其运作。卫生经理及卫生督导员负责监督食物业处所的安全卫生情况，并就食物安全事宜与食环署保持联系。通过委任这些人员能使食肆管理更有效率，从而进一步加强对公众健康的保障。大陆卫生监督部门也正在推行对食品经营加工单位实行量化分级管理，设立内部卫生监督员，履行检查督导职责。

3、设立专职的营养师，引导人们进行合理健康的饮食消费。日本有 40 万名营养师，每 330 人就有一名营养师。而中国营养师不足 4000 人，每 30 万人才有一名营养师，而且许多营养师是面向特殊人群服务的医学营养师，为公众服务的营养师更是鲜有。因此，亟待出台营养师管理制度及餐饮实体配备营养师的管理制度。

第四节 餐饮产品创新

一、据专家预测，未来消费者的餐饮需求将呈现三大明显特点：

1、讲究自然本味

尽管世界各国饮食文化不同，但饮食要朝天然、健康的方向发展则颇为一致。在欧美等西方国家，追求绿色、黑色食品和野生天然食品已经成为一种潮流。在中国，从追捧山珍海味到搭配食用玉米棒、窝窝头等既土又粗的食品，人们开始追求“低盐、低油、低热量”，强调“本色、原味和清淡”。因此，餐饮产品创新应注重开发清鲜、雅淡、爽口的菜点，忌大红大绿、大油大火，忌有损色、味、营养的辅助原料，以免画蛇添足。

2、膳食平衡

随着健康意识的崛起，现代人在餐饮消费上将奉行“味美和营养并重”的消费理念，餐饮将朝营养化、健康化的方向发展。因此，菜点创新要本着“营养、卫生、科学、合理”的原则，确保菜点中各种营养适度、均衡。如套餐中要有含蛋白质较高的牛肉、瘦猪肉、禽蛋等，还要有相当份量的蔬菜和水果，等。

3、寓乐于食

食之乐是中国饮食文化的优良传统，也是中国饮食审美的一种境界。从饮食中寻找快乐，越来越成为从温饱走向小康的人们的消费价值追求。“食快乐”除了烹制出美好滋味的菜点外，还应注重上菜方式、用餐方式的创新，追求一种令人愉悦的用餐氛围。

二、餐饮产品创新的意义

(一)餐饮产品创新能够增强餐饮业的市场竞争力

菜点创新、菜点不断地变化是烹饪文化发展的必然趋势，是适应社会发展的需要，也是适应旅游事业发展的需要，还是旅游业、餐饮业市场竞争中不可缺少的手段之一。

(二)餐饮产品创新满足人们多样化的需求

餐饮产品创新既可以丰富菜点的品种和数量，同时也满足了人们心理上和生活上的多样化的消费需求。

(三)餐饮产品创新能提高员工素质

餐饮产品创新能促使烹饪人员不断地提高自身的综合素质和专业技能，增强自己的创新意识和创新能力，去适应不同条件下的工作环境和市场竞争。

(四)餐饮产品创新有助于继承与发扬餐饮文化

餐饮产品的创新包含对餐饮历史、餐饮传统文化的继承和发扬，因此对餐饮技艺和餐饮文化的发展都有着实际意义。

三、餐饮菜点创新

(一) 原材料创新

1、 选用无公害、绿色、有机的原材料

无公害食品是按照国家标准规定的标准来使用化肥和农药，它要求有毒有害物质的残留量控制在安全标准范围内。

绿色食品指限量使用限定的农药，也就是国家规定可用的农药都减半使用。我们可以把绿色食品看成是减农药减化肥的产品。

有机食品，我们可以理解为 100%不使用化肥和农药的产品。

餐饮业可在政府扶持下搞绿色基地建设，在生产无污染的餐饮原辅料的基础上，逐步疏通产、供、销一条龙的绿色通道，并在业内推广绿色认证和绿色专营，向消费者提供有信誉的绿色安全食品。把“健康饮食，自然天成”贯穿于整个经营过程。

2、选用农家山野原材料

现今，土菜馆大兴其道。人们眷顾土菜馆的根本原因是它地道的农家口味。土鸡、土鸭、腊制品、瘦肉、剔骨肉、蔬菜、深山竹笋、鲜嫩豆品等，大都是天然养殖、种植的田园新鲜货。当人们埋怨大棚种植、生物催肥的食物越来越没有滋味时，这些来自于乡间田埂的食物又让人们重温了自然的素爽和醇香。

3、交叉选用原材料

菜点分中西餐，中餐有鲁、川、粤、淮扬、京、沪、浙、皖、苏、闽等十大菜系之多，每一个大的菜系下面又有许多不同的地方口味，民族风味。因此，可以借鉴彼此的原材料进行餐饮菜点的创新。

4、顾客亲自培植蔬菜

餐饮场所内可以附设一些服务性项目，如“蘑菇吧”、“蔬菜吧”等。将实验室里的设备和田园山林的环境“搬”到餐厅旁，吧客将种籽植入培养基后，标上自己的姓名、电话等。一个星期后，蘑菇便会争先恐后地长出来。再来餐厅的吧客可以将自种的蘑菇精心烹饪，然后品尝，休闲玩乐之中尽享自己培育的果实，自然另有一番滋味。

等等。

(二)、餐饮菜点的烹调方式创新

1、全程透明式，加深顾客的好印象

全程透明式烹饪可以采取电视录像直播、玻璃式隔墙及在宾客面前演示等方法来进行。

2、顾客亲自参与，提高餐饮的趣味性

如果餐厅能够将一些可以由就餐宾客参与的菜点，交由宾客亲自完成的话，一定有吸引力。例如：餐饮冷盘中各种果蔬雕刻的造型，有人将其称作“花头”，许多宾客对其很赏识，如能亲自动手雕刻，或是一朵花，或是一只小动物，一件件得意之作与菜点融为一体，创造出餐桌上的迷人风景，使宾客在品味佳肴美味的同时又得到创造美的欣喜。

3、挖掘、开创新的烹饪技法

烹饪技法是从生食、浸渍、火燎、石烹……罐煮、笼蒸、炉烤、油炒，到现今的电炉烘、微波烹，一步步发展过来的。综合利用，可出新意。

（三）、餐饮菜点口味的创新

味，可称为“菜之灵魂”。一份无味的菜不能称其为菜，只能称为原料或菜坯料。菜点的味是任何菜点不可缺少的基本要素。五味调和百味香，五味调合百味鲜。菜点的味型种类很多，第一种是利用原料本身的味道，第二种是采用多种原料复合的味道，第三种是利用中西餐各种复合调味品改变原料的滋味，复合成美味菜点。

（四）、餐饮菜点器皿的创新

各类饮食器具在饮食活动中有着不可或缺的实用价值和艺术价值。随着社会的进步，饮食器具已从最初的实用性发展到实用性兼顾美观性，它已成为饮食文化中重要的一部分。而且由于菜点造型具有非专利性的特点，一些餐厅开始注重追求菜点之外的“亮点”——器皿的独一性。日本、欧美等国的饭店已着手研究一门新的饮食学问——器皿学。他们聘请资深的设计专家，从餐厅的经营理念 and 经营特色着手，度身定做各类富有个性适合本店特色的餐具，包括碟、盘、碗、勺、盅、筷等一系列的用具，用器皿的独一性来烘托菜点的特色。

古人云“美食不如美器”，不是提倡单纯的华美盛器，而是说要食美器也美。美食配上美器才能达到美上加美的效果。菜点离不开器皿，而器皿衬托菜点。菜点千姿百态，而器皿也应随着菜点变化无穷；器皿的色彩与菜点色彩相适应，有着调和与对比的关系。例如将绿色青蔬盛在绿色盘中，既显不出青蔬的鲜绿，又埋没了盘上的纹饰美。如果改盛在白花盘中，便会产生清爽悦目的艺术效果；器皿的形状、花纹如方形、圆菜、花形、扇菜、多边形、梯菜等各种形态应与菜点的料形搭配得体。器皿的质地要与菜点的价格相吻合，就质地而言，可分为陶器、瓷器、青铜器、竹器、木质器皿、金属器皿、玻璃器皿、水晶器皿，等。菜点贵在色、香、味、形，而器的价值在于它是精美的工艺品，两者结合，更显出佳肴珍饈的特色。如将创新菜“烤鳊鱼”用竹笆垫衬，那种川味的乡土特色就展现于盘中；如用漆器盛“粉蒸甲鱼”，更显得此菜古朴典雅。

如某饭店的绿色餐厅，为突出其环保特色，所使用的器皿居然是各类再生纸，倒也别有情趣。有的饭店干脆推出“自用杯子自己制”的“花招”，让宾客享用自制的用具，为个性的展示提供了条件。

总之，菜点选用盛器，应体现“一菜一格，百菜百味”的原则，陶器、瓷器、漆器、竹器、木器、玻璃器皿等尽可选用，使每道菜都具有自己的美形秀色。清代著名诗人袁枚，是当时的烹调爱好者。他赞道：“‘美食不如美器’，斯语是也。”并说：“煎炒宜盘，汤羹宜碗，参错其间，方觉生色”。这无疑是对美食与美器关系的发现与提示。

（五）餐饮菜点创新方法

积极举办并参加菜点创新大赛，积极参加行业研讨会，可以发现餐饮菜点创新思路与做法：

1、开发历史菜点

中国饮食文化源远流长，博大精深，资源丰富。因此，餐饮实体一方面应善于向上看，即根据历史留存的食谱、食单、笔记、农书、食疗著作中的史料以及历史档案或文学作品挖掘改良古代菜点，如西安的“仿唐菜”、杭州的“仿宋菜”、济南的“孔府菜”、“仿膳菜”、“宫廷药膳菜”、苏州的“船宴”、其他地方的“红楼菜”、“西施宴”、“水浒宴”、“三国宴”等。

（二）挖掘传统菜点

传统菜点经过数代人的传承，已趋于成熟和完美。全聚德前门店为了保留和体现“古老”、“正宗”、“原汁原味”的烤鸭特色，坚持了传统工艺不变的制作原则，烤鸭技术还是承袭百年前的模式，使用传统烤鸭炉，燃用果木。烤鸭师傅手持烤杆，在热气扑面的明火前操作。这个“名堂亮灶”的透明烤鸭间

吸引了无数的宾客，取得了良好经济效益和社会效益，是值得“传统产品”借鉴的例子。

(三)征集民间菜点

中国是礼仪之邦，是一个热情好客的民族，节日甚多，人行往来频繁。所以，中国的家庭在待客过程中创造了不少优秀的菜点，如霉菜系列、糟菜系列、酱菜系列、腌制系列等。这些家常菜往往流行于市井民间，餐饮实体应善于整理发现挖掘，为我所用。浙江开元旅业集团下属的杭州萧山宾馆就曾成功地组织过征集民间菜的活动，在媒体上刊登“有奖征集民间菜”的广告，组织民间菜的烹饪比赛。不仅收集到了几十种富有特色的家常菜、民间菜。而且通过推出“民间家常菜”饮食活动，吸引了众多消费者慕“奇”而来。

(四)回归乡土菜点

我国作为世界上最讲究饮食的国度，餐饮业的发展，给人们提供的菜点选择空间日趋增大。对城市的人来说，带有浓厚乡土气息的菜点，让人产生回归自然和故乡的感觉，无疑，这是一种有吸引力的东西。像粗粮、农家菜具有独特的营养和天然绿色的魅力。家常的原料、低廉的价格、清鲜的口味、方便的制作，非常适合城市工薪阶层的需要。

(五)经营贵族菜点

所谓“贵族菜”专指那些用料稀奇独特，制作考究，苛求色、香、味、型、器、养六者兼备，为特殊消费群体烹制的菜点。改革开放后，人民生活水平的提高，很多人追求生活质量和消费的档次。这就为“贵族菜”提供了坚实的社会基础和物质保障。它价格昂贵，非一般人所能接受。随着烹饪业对外交流的增多和影响的扩大，品尝中国饮食已成为外国人了解中国的一个窗口。中国烹饪中的一些独特魅力，“贵族菜”能更好地反映出来，而且一部分富裕者将餐桌当作是交易场和摆阔台。功利餐饮的不良风气和“贵族菜”不宜提倡，但“贵族菜”以他独特的“贵”气仍然吸引着不少追求贵族化消费的人群。

(六)提升文化菜点

一方面是利用历史典故，名人轶事等提升菜点的文化内涵，打造深具中国文化特色的文化菜点，吸引文化人的光顾。如传统的东坡肘子、霸王别姬、宫保鸡丁、麻婆豆腐、诗礼银杏等。另一方面是发扬中国的寓意吉祥菜点，如年年有鱼(余)、年年高(年糕)、发财(发菜)及婚宴上的龙凤呈祥和寿宴上的寿比南山等。

(七)营造节假日主题菜

中国的公众节日、传统节日、地方节日及世界传入我国的节日，可以说不胜枚举。因此，利用节假日，采用适当的原材料，进行精心巧妙的组合，营造出别具特色的节假日主题菜，也是菜点创新的一个方法。如：中国传统的中秋节，创新“全家团圆”菜点，国庆节创新“普天同庆”菜点，等等。

总之，中国地域广阔，物产丰富，菜系众多，宾客更是众口难调，这恰恰提供了餐饮创新的前提和基础。因此，无论是从横向的交流沟通还是纵向的相互组合，还是从文化的角度，餐饮创新的方法很多。但是切记应符合餐饮菜点创新的原则，在加强菜点质量管理的基础上，树品牌，创特色，在传统特色、地方特色、新潮特色上做足文章。

本章主要名词

创新 餐饮创新 精细化管理

本章思考题

- 1.创新最需要的素质是什么？
- 2.传统文化在创新中的作用？
- 3.餐饮创新需遵循哪些原则，为什么要遵循这些原则？
- 4.餐饮创新一般分几个阶段，每个阶段的重点是什么？
- 5.试述目前管理的新理念、新手段有哪些？其中哪些适用于餐饮管理？

案例：用石头煮肉汤

什么叫创新？《伊索寓言》里的一个小故事给了我们一个形象的解释：

一个暴风雨的日子，有一个穷人到富人家讨饭。

“滚开！”富人家的仆人说，“不要来打搅我们。”

穷人说：“只要让我进去，在你们的火炉上烤干衣服就行了。”仆人以为这不需要花费什么，就让他进去了。

这个可怜人，这时请厨娘给他一个小锅，以便他“煮点石头汤喝。”“石头汤？”厨娘说，“我想看看你怎样能用石头做成汤。”于是她就答应了。穷人于是到路上拣了块石头洗净后放在锅里煮。

“可是，你总得放点盐吧。”厨娘说，她给他一些盐，后来又给了豌豆、薄荷、香菜。最后，又把能够收拾到的碎肉末都放在汤里。

当然，您也许能猜到，这个可怜人后来把石头捞出来扔回路上。美美地喝了一锅肉汤。

如果这穷人对仆人说：“行行好吧！请给我一锅肉汤。”会得到什么结果呢？

因此，伊索在故事结尾处总结道：“坚持下去，方法正确，你就能成功。”

创新不需要天才，创新只在于找出新的改进方法。任何事情的成功，都是因为能找出把事情做得更好的办法。培养创造性思维的关键是要相信能把事情做成。要有这种信念，才能使你的大脑运转，去寻求做这种事的方法。

小组讨论方案

选取一家餐饮企业，以其经营为例，研究餐饮经营创新应从哪些方面出发，该企业应做哪些方面的创新？

本章小结

本章主要阐明了餐饮产品创新主要是指餐饮菜点的创新，餐饮菜点创新包含原材料创新、烹调方法创新、餐饮口味、餐饮器皿和餐饮菜单的创新及餐饮产品创新的思路和方法。

本章主要名词

餐饮产品创新 无公害 绿色食品 有机蔬菜

本章思考题

- 1.简述餐饮产品创新的原则？
- 2.简述餐饮产品创新的意义？
- 3.餐饮产品创新都有哪些方面？
4. 宾客能否参与餐饮经营创新？

5. 菜点开发的具体方法？

案例:新奇餐厅面面观

电脑餐厅

美国的电脑餐厅，每张餐桌上都有一台电脑，可与世界上任何一个地方的电脑联网，也可从因特网中获取最新信息。人们到这里不仅可品尝美味咖啡和奶酪三明治，还可以玩电脑，当然收费也比普通餐厅高。

加州飞碟餐厅

美国加利福尼亚州巴顿达尔城，有一间奇怪的餐厅，名为“飞碟”。规模很大，虽开设不到几年，但从早到晚座无虚席，除非预订座位，临时光顾要等候很久才能入座。走进这间餐厅，看不见一个穿制服的侍者，但见杯盘满天飞。每个座位上，放有餐单，宾客选中了喜欢吃的食物，就向桌面一个小圆洞说话，大概 15 分钟后，菜会自动从空中飞来，降落在你面前，吃完后，一样可以向桌上的小圆洞吩咐，那些杯盘又自动飞回厨房。吃完要离座时，桌子正中就发出一种光亮，告诉你一共多少钱，只要把钞票放进一个附在桌边的小箱子内，就可离去。如果有人存心不付款，桌子上就有一盏红灯亮起，还发出警报的怪声，餐厅的两扇玻璃门，也会打不开，无法走出去。原来店主人是个无线电专家，他是利用无线电控制的原理来运转餐厅。

洗衣餐厅

英国有几家洗衣餐厅，来此既可洗衣，又可就餐。这种餐厅里有整洁的地毯、令人心旷神怡的音乐，却无洗衣机的声音。在幽雅的环境和气氛中顾客只要把脏衣服放进洗衣机内，便可坐到舒适的沙发上就餐，这种洗衣兼消遣的餐厅很受顾客的欢迎。

喝不醉餐厅

意大利米兰有家闻名遐迩的喝不醉餐厅，经营以酒为主，实行分档服务。餐厅有专门的调酒师，对每个档次的顾客供酒都有科学定量并配以各种饮料、食品，酒客可尽情喝酒但不会醉。

慕尼黑荒唐餐厅

慕尼黑有一间叫“荒唐”的餐厅专向宾客开玩笑，当你在那儿吃得津津有味时，椅子会突然矮了。他们的椅子是特制的，椅子上面有重量时，经过若干时间后，会自动缩进去，椅子马上矮下来使宾客的鼻子刚巧陷入汤里。有时却不是椅子降下来而是桌子突然升起，高到宾客无法攀得上，只好站起来吃。这些玩笑还不算大，有许多时候，当宾客正在聚精会神地吃东西时，会突然有一些液体从食物中喷向宾客脸上。

热带园林动物餐厅

美国芝加哥有家热带园林动物餐厅，四周是郁郁葱葱的人造热带树林，餐厅门口有鹦鹉欢迎顾客，餐厅内有各种仿生电子动物形态逼真，吸引了大量顾客特别是儿童。

小组讨论方案

结合你自己的实际情况，试想餐饮产品创新还有哪些方法和手段？



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net