

第一部分 餐饮管理总论

导 言

餐饮管理,特别是现代餐饮管理,是一项运用性、专业化的餐饮企业经营管理实践活动,其管理内涵非常丰富。既可从宏观抽象的角度探讨其管理含义与管理体制;也可以从微观具体方面分析其管理环节与管理技术。餐饮管理紧密围绕餐饮市场的需求和餐饮行业的发展,是动态管理与静态管理的结合。其管理内容从体系的角度涉及行业概貌、管理理论、经营计划、组织建设、人力资源、食品原料、物质设备、生产服务、产品质量、经营效益、成本控制、市场营销、卫生安全和计算机系统等众多层面。其中人力资源、市场营销和成本控制是其管理的关键问题,它们贯穿了经营管理活动的始终。正因如此,全面系统的餐饮科学管理理论与面向市场的餐饮现代管理技术,将对餐饮业的发展起到至关重要的作用。

由于餐饮管理在经营上涉及多层面不同类型的综合技术,其管理的实践性和操作性较强,作为该课程的学习者——未来餐饮企业管理的实践者,要有效把握餐饮管理的综合技术,必须对餐饮行业的基本情况、餐饮企业经营管理的基本知识、基础理论、基本思路有比较完整和清晰的认识,并由此树立和构建现代的管理思想、营销观念、服务意识、心理认识和行为模式,才能有效指导管理实践。

基于此点,餐饮管理总论是餐饮企业宏观理论体系,是本课程的基础理论。其内容将对第二部分餐饮管理分论起到提纲挈领、纲举目张的作用。总论共分两部分:第一部分为餐饮业行业概览,分别介绍了餐饮业的发展、基本构成和综合特点;第二部分为餐饮企业管理导论,全面、细致地阐述了餐饮企业经营的内涵、管理学基础理论及其在餐饮中的运用、现代餐饮企业的基本职能、餐饮管理者素质与技能以及餐饮企业的内容和目标。餐饮管理总论有效奠定和夯实了餐饮管理各分论的基础。

全面系统的学习和把握现代餐饮管理的基本理论、方法和技能,对于旅游类、经济类、工商管理类、市场营销类、食品工艺类大学生和有志开拓经营管理事业的人来说,具有重要意义。

第一章 餐饮业行业概览

学习目标

- 了解国内、外餐饮业历史发展概况
- 熟悉当代餐饮业发展的重大变化、基本特征和存在的突出问题
- 掌握当代餐饮业发展的趋势
- 掌握现代餐饮企业的基本类型及其基本特征
- 掌握餐饮产品的基本构成和特点
- 掌握餐饮业的行业综合特点
- 了解餐饮业主要行业协会基本情况

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】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请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 支付系统行号：313261018018 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

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

咨询电话：13684609885 0451- 88342620

报名邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

随着我国市场经济的迅速发展,人民综合生活水平的逐步提高,餐饮消费意识与餐饮消费习惯的逐渐改变,作为我国第三产业重要行业的餐饮业也随之全面发展。近几年来,伴随餐饮业快速发展和日趋成熟的过程,多元化的社会投入持续不减,行业产业规模不断扩大,餐饮业作为率先按市场机制运行的“朝阳产业”,已成为国内经济发展速度最快,营业额增长幅度最高的行业之一。餐饮业在满足社会需求,改善人民的生活,实现家务劳动社会化及在其他领域发挥着越来越重要的作用,其发展必将为本世纪我国经济增长的新热点。同时,餐饮业在蓬勃发展,面对时代机遇的进程中,也面临日趋激烈的同行竞争与严峻挑战。要把握餐饮管理的内容、原理、方法与技能,必须首先熟悉餐饮业的基本情况。本章将就餐饮业的形成与历史发展及进步过程,加以概括性回顾,旨在切实把握当代餐饮发展的趋势;同时,较为系统阐述餐饮业的基本构成、餐饮业的行业综合特点,将有力夯实餐饮企业经营管理的基础。

第一节 餐饮业的发展

“人以食为本,民以食为天”。饮食是人类生存与发展的基本条件,也是人类最重要和最基本的消费。饮食作为人类自己创造,有造就人类自己的第一重要活动,伴随烹饪的产生,经济的发展,更随着文明的昌盛,社会的进步,在人类社会发展的漫长历史长河中,逐步演绎成当今璀璨的餐饮。把握国内外餐饮的历史发展,对于认识当今餐饮业及其发展,具有十分重要的引导和启发意义。

一、 餐饮的形成与餐饮的含义

餐饮的形成有其特定的历史条件。餐饮形成后的进步与发展,赋予了其丰富的内涵。

(一) 餐饮的形成

史书云:“炮生为熟,燔而食之”。远古人类学会用火烹食,最初是将猎获和采集的食物,如飞禽走兽、蚌蛤鱼虫和茎叶果实等,直接放在火上烧熟食用,即为:“火烹”;或借用石材料传热,将食物放在烧烫的石子、石头、石板上烧熟食用,即为“石烹”。火的发现和运用,使人类进化发生了划时代的变化,彻底摆脱了生吞活剥,茹生饮血的蒙昧时代。远古人类从生食过渡到熟食,更是人类发展史上的重大飞跃,它孕育了人类最原始的烹饪与最古老的饮食。

由此可见,原始餐饮形成于人类最古老的用火熟食的烹饪时期。

(二) 餐饮的含义

餐饮内涵十分丰富,从字面理解“餐”即进餐的顿数,“饮”即饮用和食用。一定程度上也可理解为饮食的同义语,不同时代称谓不同。人类文化的历史充分给予了餐饮与烹饪密切的联系。在人类文明历史发展进程中,烹饪是人类为自身的生存、发展所需的,独具特色的文化创造,他积淀了博大精深的文化遗产,包括绚丽多彩的食风、食俗;餐饮是人们对烹饪产品特定与理性的消费,它是在特定的社会民族文化氛围中所形成的消费观念、饮食习俗、饮食哲学及礼仪、规范、制度,以及反映这些方面积淀的系列饮食文化遗产,它具有浓郁的文化涵义,是饮食物质成果与精神成果的总和。烹饪及烹饪所蕴涵的文化、科学、艺术属性及其成果,在人类文化的发展中,极大地培育和丰富了餐饮;餐饮作为烹饪的有形载体,在人类政治、经济、文化的发展中,又有力地促进了烹饪及烹饪文化、

艺术、科学的发展。一定程度上，从烹饪文化和餐饮文化的性质和关系上讲，烹饪文化是生产文化，餐饮文化是消费文化。

切实把握博大精深的烹饪历史文化内涵，对理解和把握餐饮的含义和历史发展，提高对餐饮业的认识，具有极大的帮助。

二、国内餐饮业的历史发展

中国是历史悠久的世界四大文明古国之一。祖先为我们留下了宝贵丰富的历史文化遗产。中国餐饮在历史发展中所积累的特定文化、艺术与技术成果，是我们民族文化中极其重要的一部分。内容博大精深、菜系海纳百川自且成体系的中国餐饮历史发展，是以社会生产力发展水平和综合烹饪技艺发展水平作为进步的标志。中国传统餐饮业伴随历史的推进而不断发展。

国内餐饮业的历史发展主要经历了旧石器时期、新石器时期、青铜器时期和铁器时期。

（一）旧石器时期

旧石器时期，即为史前无文字记载的时代，时间约从二、三百万年前开始至一万年结束。从餐饮的形成可以看出，“火烹”与“石烹”的出现，使远古人类进入了熟食时代，形成了原始的烹饪与古老的饮食。用火熟食彻底结束了人类生食的状态，使人类的体质与智力得到了迅速发展。旧石器时期所形成的原始餐饮，划时代的奠定了人类餐饮史上的一次大飞跃的物质基础。

（二）新石器时期

新石器时代，大约始于公元 6000 年，延续至公元前 2000 年左右。中国餐饮进入漫长的陶器烹饪时代，即所谓的“陶烹”时期。火的发现与运用，使古人学会了制作陶器。如盛水煮食的陶罐、陶鼎、陶釜，以及蒸熟食物的陶甑和煮粥的陶鬲等。这标志着蒸、煮烹调方法的问世。同时，此时期采集渔猎与农耕畜牧并用，奠定了最早主副食品的餐饮生活格局。烹饪加工工具的初步发展，如出现石磨盘、石磨棒、陶刀、石刀及俎案等，丰富了餐饮饭菜品种；人工酿酒的出现，更使人类懂得了以酒助兴，以肴佐酒，促进了原始宴饮的形成。《吕氏春秋·古乐篇》载：“昔葛天氏之乐，三人操牛尾，投足以歌八阕”。聚餐的餐饮品比平时多并有一定的进餐程序。中国最早有文字记载的筵宴，是虞舜时代的养老宴。新石器时期农耕、畜牧、磨石、制陶等的出现，是中国史上经济、文化向前发展的新起点，在中国餐饮史上具有划时代的意义。

（三）青铜器时期

青铜器时代，始于公元前 21 世纪，止于公元前 5 世纪，主要为夏、商、周以至春秋战国时期。此时期，中国饮馔器进入金属时代，烹饪技术得到大力发展和提高，中国烹饪进入了青铜器烹饪时期，即所谓的“铜烹”时期。此时期对中国餐饮的发展产生了巨大的影响。

1、餐饮品种逐渐丰富，分类较细，初步形成了南北餐饮风味

据史籍《周礼》、《礼记》记载，当时的饮食已分为食、饮、膳、羞、珍；或饭、膳、饮、酒、羞等类别。说明饮食生活逐步丰富。《周礼》、《礼记》所载的餐饮产品皆为中原及北方名食，初步形成了以黄河流域为中心的北方风味菜点，其中以周代的“八珍”最为著名；《楚辞》所载的饮食产品主要为中南名馔，形成了以黄河流域为中心的南方风味菜系，其中以楚宫名食最为著名。

2、原始宴饮得到了初步发展，其筵宴程序、礼仪颇为复杂讲究

筵宴源于原始的聚会和祭祀。殷商时代祭祀后的筵宴日益增多。史至周代。筵宴已发展到国家政事与社会生活的各个方面。朝会、朝聘、游猎、出兵、班师及民间往来等，均要举行宴会。而各种宴会按相应制度，又都要举行礼仪。史籍《礼仪》载有士冠礼、士昏礼、士相见礼、乡饮酒礼等。乡饮酒礼宴，举行一次就有 24 项程序之多。

3、饮食店铺增多，一定的竞争开始出现，餐饮市场初步形成

此时期，由于社会生产力的发展，开始了一定的剩余产品交换，兴起了原始的贸易，形成了市场。据史料记载，商代的都邑市场，出现了制作饮食产品的经营者和店铺，如当时的孟津市粥、齐市脯、宋城酤酒等，都是有影响的餐饮经营活动。到周代，在都邑之间，还出现了供人饮食和留宿的客栈。史籍《周礼·地官·遗人》言：“凡园野之道，十里有庐，庐有饮食”，这是中国早期的客栈式餐饮。史至春秋、战国，各种饮食店铺和专门以烹饪为业的专业厨师不数增加，并展开了相应竞争。如史籍《韩非子·外储说右上》言：“宋人有酤酒者，斗概甚平，遇客甚谨，为酒甚美，悬旗甚高，然而不售”，虽为形容，足以说明饮食店铺要生存，必须提供优质的食品和服务，并要有招揽客人的方式。这同时表明烹饪专业分工逐渐增多，并越来越细。

（四）铁器时期

铁器时代，是从秦汉开始，经历了魏晋、南北朝、隋唐、两宋及元代重要历史时期。铁器时代的到来，为餐饮业的发展，带来了重大的便利和推动。此时期，是中国餐饮业历史发展的逐步成熟时期，也是中国烹饪物质文化发展的逐步成熟时期。

1、地方风味流派逐步稳定，“四大菜系”基本形成

秦汉以后，区域性的地方风味菜系，表现出明显的差异化。隋唐时有“东南佳味”；两宋时有“南食”与“北食”等风味体系；发展至明清，由于原料丰富，炊餐器具众多，能源有所改进，烹饪技艺全面提高，菜点品种数量繁多，品质有别且风味各异，加之长期受政治、经济、文化、地理位置和物质、习俗等因素差异的持续影响，众多风味流派基本形成稳定格局。在此基础上，黄河流域的山东菜点；长江流域的四川菜点；珠江流域的广东菜点；江淮流域的江苏菜点，已基本形成。当今享誉世界餐饮的“川、鲁、粤、苏”四大菜系，正是在此基础上发展而来。

2、筵宴日益兴旺，规模空前盛大

从秦汉至南北朝，不断发展的筵宴日益盛行，宫廷、商贾及平民均有大摆筵宴的习俗。史籍《梁书》描述了当时奢华情景：“今之燕喜，相竞夸豪，积累如山岳，列肴如绮绣”。到隋唐、两宋时期，筵宴大力发展，其形式多样，种类繁多，规模盛大，菜点精美。如唐代的“游宴”、五代的“船宴”、宋代的“皇寿宴”都极富盛名。史籍《东京梦华录》、《梦粱录》均有详细记载。史至明清，由满菜和汉菜组成的 108 碟或 110 碟等规格的清代著名满汉全席，更是规模空前，技艺精湛，菜点极其丰富。当今餐饮业众多的宫廷菜、官府菜、仿膳菜、秘宗菜等，正是由此演绎而来。

3、餐饮市场逐步繁荣发展，餐饮行业逐步形成规模，向前推进

自两汉开始，随着政治、经济、文化、生活的兴盛，农业与手工业向前发展，带来了都市的扩大和商业的繁荣。汉代史籍《盐铁论·散不足》载：“熟食遍列，肴旅城市。”到南北朝时，餐饮市场网点设置相对集中，出现了少数民族经营的酒肆。史至北魏，西域的

少数民族很多在中原地区经营餐饮，出现了如《羽林郎》所载：“胡姬年十五，春日独当垆”的景象。从隋唐到两宋，餐饮市场快速发展，形成不同经营业态、档次和规模的餐饮店铺、酒馆和客栈，且营业时间打破昼夜局限。《东京梦华录》描述宋代的餐饮市场，不仅有综合性经营的酒楼，如“正店”；也有中小型酒馆，如“脚店”，还有分类经营的面店、酒馆、茶肆和专营小吃的食店、食摊，并且经营方式灵活，打破了时间限制，夜市开至三更，五更时又出现早市。史料《梦粱录·夜市》中言：“杭城大街，昼夜不绝。夜交三四鼓，游人始稀；五鼓钟鸣，卖早市者又开店矣。”著名的《清明上河图》更是形象而生动的描绘了宋代东京（今开封）欣欣向荣的各色食楼、酒肆、食摊与小贩。史至明清，随着手工业、商业、农业、畜牧业、交通运输的快速发展，中外贸易日益增多，餐饮市场呈现较为繁荣的局面，并突出的形成了能满足各地区、各民族、各类消费层次及习惯的市场格局。当代中国许多著名的百年老店，也正是在此时期产生，如清代已在北京出现“全聚德”烤鸭馆。

4、著名典籍、文献形成，理论研究成果丰富

北魏贾思勰的《齐民要术》是中国完整保存至今的最早一部农书，也是一部饮食、烹饪典籍。此书较系统记载和总结了北魏以前黄河流域的餐饮综合发展情况；元代宫廷饮膳太医忽思慧编著的《饮膳正要》是一部餐饮营养卫生与烹饪调和紧密结合的学术专著；明代李时珍的医学巨著《本草纲目》所载餐饮资料十分丰富，其系统研究了养生与健身、食疗与食治和烹饪原料性味功能；清代著名文士、老饕袁枚所著《随园食单》更是中国古代最优秀的餐饮理论专著。专著介绍了 306 种菜肴与饭点，高至山珍海味，低至一粥一饭。其所载南北风味与明清菜式对当代餐饮业影响深远。

三、国外餐饮业的历史发展

国外餐饮业的历史发展，与一个国家、地区、城市的旅游餐饮、酒馆餐饮、教会餐饮、餐馆餐饮和酒店餐饮的形成与发展密切相关。把握国外餐饮业的历史发展现状与特征，对我们认识当今世界餐饮业的变化与发展，具有重要的指导意义。

本节主要介绍了对世界餐饮具有积极影响的早期中东地区餐饮的形成，古埃及、古希腊、古罗马帝国时代餐饮的历史发展，15 世纪至 19 世纪晚期西欧国家餐饮的历史发展，美国早期与 19 世纪餐饮的历史发展。

（一）早期中东地区，最早餐饮形成

约公元前 1 万年。人们已知的最古老城市杰里克，在中东建立。约公元前 4000 年，生活在波斯湾美索不达地区的苏美尔人（The Sumerians），发明了货币和文字，推动了商业的发展，出现了苏美尔人开创的苏美尔小酒馆，主要为附近居民提供啤酒服务。到公元前 2000 年，中东地区国家贸易往来频繁，出现了东方商队旅店（caravanserai），它们是客栈餐饮的雏形，仅为最早的生意人提供最简单的食物和住宿服务。

（二）帝国时代，旅馆餐饮、餐馆餐饮向前发展，其发达状态影响全欧洲

公元前 3200 年至公元 476 年间，波斯地区文明兴盛，地中海地区各大文明蓬勃发展，此时期，历史上称为帝国时代。古埃及、古希腊、古罗马是世界著名的三大帝国，其高度发达的文明，对全欧洲早期酒店餐饮的发展，有着直接而深刻的影响。此时期，古埃及人是最早开展宗教及其它组织庆祝活动的，也是最早为参加此类活动的个人和团体，提供饮食和旅游住宿服务的。人类第一个人造旅游胜地——古埃及金字塔，促进了旅游食宿的发

展。同期，古希腊各大城市相继出现设施良好的餐馆式小酒店，主要为旅行者提供食宿服务。同时，古希腊人的宴会已形成标准，餐具的摆放和上菜方式也有一定的规定。有关西方用餐场面的最早文字描述出现在《旧约全书》和《荷马史诗》中的《奥德赛》和《伊利亚特》之中。此外，古希腊伟大的宗教圣地如特尔斐（Delphi）和奥林匹亚（Olympia）的影响，极大的刺激了旅游，并对饮食、住宿服务业也提出了更高的要求。而在古罗马，酒馆、旅店更是处处可见。罗马的餐饮被称作 triclinium，由三个沙发组成，每个沙发坐三个人，排成U型。由于罗马的饮食堪称一流，罗马富人喜欢在与公共浴场相毗邻的宴会厅享用美味佳肴，而公共餐馆只为大众提供普通食物，特别是很多小餐馆因建筑设计单一，制作出售相同食品，与现代的餐饮连锁经营十分相似。

（三）中世纪时期，欧洲教会餐饮盛行，旅店、酒馆、餐馆餐饮几乎终止

公元 470 年至 1300 年，欧洲步入从衰落到复兴的时期。此时期，古罗马帝国所属的欧洲地区战争连绵不断，欧洲进入黑暗的中世纪。商业贸易及城市旅行均已中断，欧洲大小旅馆、餐馆、酒馆所剩无几，酒店业几乎消亡。由于战争的影响，教会通过它的修道院、教堂，为不畏艰险去罗马和“圣地”朝圣的旅行者提供食宿，出现了大大小小的寺院客栈。如成立于 1048 年的宗教团体——耶路撒冷圣约翰骑士团（the knights of saint of Jerusalem）就属此类。

（四）文艺复兴时期，教会餐饮受到限制，欧洲几乎没有公共餐馆设施

1350 年至 1600 年。欧洲进入文艺复兴时期。此时期，由于 1539 年英格兰议会通过一项法案，查禁了约 600 个宗教性质的处所，修道院、教堂几乎被封，小酒馆、小旅馆开始为中产阶级及各类旅行者提供服务，因而较大地刺激了住宿业餐饮的发展。同时期，由于当地居民，特别是中、上层社会人员极力避免进入公共餐饮，故公共餐厅几乎没有。

（五）近代时期，西欧餐饮从复苏到发展，公共餐饮设施增加

近代时期是指欧洲 1600 年至 1800 年这段历史。此时期，由于城市道路交通的快速发展，公共餐饮设施开始增加，社会餐馆发展迅速。18 世纪后期，英格兰出现较多的咖啡屋，为人们提供咖啡、啤酒、小吃餐饮服务。而小酒馆则提供以固定价格出售的家常便餐，此类餐饮设施是国外早期社会餐饮的一种类型。1765 年，法国巴黎饮食服务业发展较快，出现了售卖各类汤点的营养餐馆，公共餐馆开始发展，顾客可挑选饮食，并就坐进餐。法国喜剧院，是巴黎幸存下来的最古老的咖啡屋。法国大革命时期，由于很多贵族被处死，众多厨师失业，为谋生，很多厨师开始经营餐馆，从而加快了餐饮业的发展。

（六）工业时代的来临，西欧酒店业快速发展，酒店餐饮，餐厅餐饮迅速提升

工业革命，始于 18 世纪中叶的英格兰。此时期，世界发明不断涌现，机器与工厂的出现，改变了人类对完成工作的观念和方式。随着道路运输网络的发展、火车站的建立，马车线路开始消失，马车旅馆失去传统客源，因而各式旅馆、饭店及酒店相继出现，极大的促进了酒店餐饮消费。著名的有苏格兰的格科拉斯酒店（Stpancreas Hotel），英国伦敦的查利十字酒店（Charring Cross Hotel）等。19 世纪末期的几年间，西欧酒店业餐饮消费观念和形式发生重大变化，本地居民开始进入酒店内的餐厅进餐。到 1880 年，许多著名酒店的餐饮普遍向社会各层次男女开放。同时，特指酒店内餐厅的“饭店”（restaurant）一词，开始在英格兰普遍使用。此时期，在英国伦敦创建的，具有良好住宿服务设施和美味佳肴的豪华酒店，已初步具备了具有现代酒店意义的，为人们提供餐饮

服务和住宿服务相结合的整体服务功能。在豪华酒店中,最著名的是萨伦伏酒店(Savoy),并由此产生了享誉世界的酒店管理专家恺撒里兹和奥古斯·爱斯柯菲。此时期,餐饮服务形式呈现多样化。

(七) 17 世纪至 18 世纪时期,美国早期小酒馆式餐饮发展迅速

从 17 世纪到 18 世纪,美国餐饮开始逐步发展,这种发展主要表现为小酒店式餐饮,也被称为客栈式餐饮的发展上。此时期,出现了众多小酒店,小酒馆和小旅馆,主要为顾客提供单纯性餐饮服务或食宿性餐饮服务。1684 年,在弗吉尼亚州,出现了美国历史上记载的第一家小酒馆,也是第一家小旅馆,其持续经营了 25 年。美国殖民地时期,ordinary 一词,特指向旅行者和当地居民提供食物、饮料和住宿等服务的经营场所,即小酒店。此类餐饮消费顾客无任何选择余地,食物品种均由经营者决定。此时期,美国众多小酒馆的营业时间由清教徒规定,并强调进餐者饮酒严禁超量,否则将受严惩。新英格兰殖民地时期,美国小酒馆发展很快的原因,是相关法律规定了无小酒馆的城镇均要建立。如 1644 年殖民时期记载:“凡有足够居民数量的城镇,都要有一小酒馆,否则陌生人(主要指旅行者)的饮食与娱乐需求均要受到限制”。始建于 1762 年的弗朗西斯酒馆(Fraunces Tavem),是至今仍在经营的美国最古老的小酒馆。1794 年,创建于纽约华尔街的都市酒店(City Hotel),是美国第一座酒店建筑。进入该酒店住宿的客人,仅消费两美元即可享受以下服务:一个单人间、八点钟早餐、下午三点钟正餐、六点钟茶餐和晚上九点钟晚餐。这是典型的美国早期酒店餐饮。同时,美国酒店与欧洲酒店还存在重大区别,即美国酒店,无论都市酒店,还是当地社区小酒店,均是人们聚集的中心,而欧洲酒店直到 20 世纪,才成为当地人聚会的场所。因而也极大加快了美国酒店餐饮的发展。

(八) 19 世纪时期,美国酒店餐饮和餐馆餐饮蓬勃发展

19 世纪,是美国酒店餐饮发展的高峰时期。由于铁路运输网络的扩展,诞生了很多优秀的都市酒店,快速推进了酒店式餐饮的发展。此时期,美国酒店餐饮的发展,突出表现在城市酒店公寓化的特征上。在这些酒店中,50%的客房被一些永久性居民占据。此类酒店被称为“大众殿堂”(palaces of the public),说明其优雅环境与大众性。城市酒店每日向顾客提供约 20 多小时的就餐服务。美国第一家具有现代意义的大酒店,是 1829 年在波士顿开业的特里蒙特酒店(The Tremont Hotel)。酒店餐厅一次性可容纳 200 人进餐,出现了酒店餐饮的第一张点菜单。19 世纪初,在美国酒店餐饮蓬勃发展的同时,餐馆式餐饮也大力发展。ordinary 一词几乎消失,而具有食品服务含义的 restaurant(餐馆)完整融入了美国社会中,19 世纪后半叶,各类餐饮形态快速发展,出现了许多街边食品小摊、午餐手推车、午餐和晚小酒馆、民族特色餐馆和三明治专卖店等。其中以各类牡蛎馆(Oyster House)最为有名。此时期,餐馆餐饮的服务方式和营业时间发生变化,更有利顾客消费。19 世纪末期,美国很多城市涌现了众多优秀餐馆,如旧金山的牡蛎馆;新奥尔良最古老的 1840 年开业的安托万餐馆;纽约 1827 年建立的德尔肯尼克餐馆等。同时,出现了美国餐饮史上最早的连锁餐饮企业——哈威连锁企业,即“火车站餐馆”。该企业由来自英格兰的移民弗雷德·哈威创办。其第一家餐馆于 1876 年在肯萨斯州开业,到 1883 年已发展为 17 家。哈威连锁具有统一的经营菜单,统一的服务服装,统一的供应时间和严格的质量控制,由此奠定了现代餐饮连锁经营的基础。

四、当代餐饮业的发展

随着人类物质文化的历史发展，世界餐饮迅速步入 20 世纪，并在 20 世纪后期迎来了繁荣和兴盛。在国外，以美国为代表的发达国家餐饮已翻开了新的一页，其经营策略、经营模式、营销手段及计算机应用，快速向前推进，形成了新的特点，特别是特色连锁餐饮得到迅速发展；在国内，伴随餐饮时代浪潮的冲击与社会经济的发展，人们的生活条件和消费观念发生改变，餐饮市场逐渐扩大。特别是经过 20 世纪最后 20 多年的改革与调整，我国餐饮业正以崭新的格局与面貌，进入大发展的 21 世纪。把握当代餐饮业的发展趋势，必须面向世界，熟悉当代餐饮业在发展中所形成的重大变化，基本特征和在发展中所存在的突出问题。

（一）当代餐饮业发展的重大变化

1、多种经济成分并存，餐饮企业所有制结构改变

现阶段，我国餐饮业同时存在国营、集体、个体、股份有限责任、股份有限和中外合资等经济成分。其中国营、集体所有制餐饮企业比重下降，民营餐饮企业比重大幅度上升，特别是股份制经济和混合经济餐饮企业呈增长势头，餐饮业多种经济成分的所有制结构已基本形成。

2、对外开发扩大，国内餐饮步入世界

随着中国对外开放的快速推进，相当比例的世界著名餐饮企业，特别是连锁企业集团，已在国内餐饮市场占有一定份额。同时，国内知名品牌企业与名牌企业，也积极把投资领域拓展到国外发展中国家和发达国家中，输出中国餐饮服务产品和美食文化。

3、新型企业业态形成，多种饮食风味共融

现行餐饮企业，既有传统的老字号酒楼、饭庄、面馆、小吃店、早点铺和大排档等社会式餐饮业态，也有日益发展的各式商务宾馆、旅游饭店和渡假别墅村等宾馆式餐饮业态，更有日益兴盛的咖啡、酒吧、扒房、茶艺式休闲餐饮业态和美食广场、小吃食街、风味快餐和展示展销大卖场等新型餐饮业态。特别是“都心 mall”（城市购物中心）式的购物美食大厨房，在发达城市快速形成与发展。餐饮企业业态的发展，带来了跨地域、跨菜系和跨国界的饮食风味大融合。

4、餐饮企业带动地区经济发展，受到各地政府普遍重视

餐饮企业的规模化快速发展，不仅有效推动了消费，培育和繁荣了市场，提高了人民生活水平，而且与种植业、养殖业、食品加工业、制造业和交通运输业等密切联系。餐饮业的综合作用有效带动了地方经济的发展，得到了各地政府的普遍重视。各地、各级人民政府，着眼社会和经济全局，一定程度上给予了餐饮业政策配套和部门配合的大力扶持和支持。“早餐工程”、“便民工程”和“绿色餐饮工程”等推动餐饮发展的工程，相继涌现，餐饮消费与投资环境有效改善。

（二）当代餐饮业发展的基本特征

1、餐饮经营社会化程度逐步提高

餐饮经营社会化程度逐步提高，主要表现在三个方面，即餐饮企业通过目标市场的不断细化，尽量充分满足各类消费者日益明显的，由单纯性餐饮消费向综合性餐饮消费的转变；其次，餐饮企业各类经营活动逐步走上市场化的道路，如食品原料采购、食品原料初加工、人力资源选拔和各类庆典等企业业务活动，逐步由供应商、经销商、劳务机构和专业化公司完成；再有，企业资本吸纳面向社会，一些国资餐饮企业通过资产重组，股份

改造，大量吸纳民间资本，形成了投资结构的多元化。

2、餐饮竞争手段增强，整体经营水平有所提高

由于餐饮需求越来越大，餐饮业竞争日趋激烈，现代餐饮企业更加注重特色经营和创新经营。餐饮经营不仅在菜式结构、品种质量、就餐环境、服务水平、促销手段等方面发生重大变化，水平日益提高，而且形成了明显的差异化，为可持续发展打下了良好基础。

3、假日消费成为餐饮企业新的经济增长点

餐饮业抓住法定黄金长假与周末假日的良好商机，以多样化的促销手段，积极发展大众化餐饮、旅游美食餐饮和购物、会展餐饮，并取得明显效果。很多地区出现了区域餐饮“三忙”，即商圈附近忙、旅游景区忙、居民社区忙；就餐形式“两热”，即婚宴热、团圆宴热；餐饮类型“三火”，即大众餐饮火、地方风味火、特色餐饮火等现象。餐饮企业营业收入大幅度提高，形成社会综合市场的良性循环。

4、餐饮消费者外出消费倾向越来越强

随着社会经济的发展，城乡居民收入的增加和大众化特色餐饮消费的吸引，国内消费者在家就餐餐饮消费习惯，将进一步更大的转向社会消费。如拜年祝寿、婚庆纪念、各类聚会、毕业谢师和青春生日等形式的餐饮消费，将快速转向家庭外消费，家务劳动社会化进程将加快。

（三）当代餐饮业在发展中存在的突出问题

1、餐饮从业人员队伍总体素质偏低

餐饮企业人力资源，是餐饮企业综合资源的核心部分。人力资源因素决定了企业的生存与发展，决定了行业的产业化升级速度。由于我国餐饮业发展总体水平较低，经营管理机制不健全，人力资源个体素质差异较大，加之行业历史积淀等因素，带来整个行业从业人员从业状态的不佳。经营管理者多为感觉型、经验型、随意性经营管理，缺乏现代科学管理理论、管理技术和经营发展战略思考，这一现象是餐饮业经营管理较为突出的问题。同时，各类低、中级从业人员综合素质较差，职业流、变动性较大，一定程度上影响了餐饮业可持续性发展。

2、餐饮的生产经营方式相对落后，发展结构不合理

现阶段，一定比例的餐饮企业，除普遍存在全方位手工操作与作坊式生产特点外，还普遍存在企业规模小，单店经营多，零散度高，组织化程度低以及经营程序较乱，经营环境较差等现象；同时，在发展中还存在高档餐饮企业与特许连锁餐饮企业发展过快，数量过多，缺乏核心竞争力和市场客源不足等现象；此外，大众化餐饮业态布局不合理，匹配性较差，规划性不强和经营方式相对滞后等现象也较为突出。现阶段餐饮业发展结构不太合理。

3、餐饮业地区发展不平衡，城乡差异、企业差异性较大

现行餐饮企业的发展在沿海地区、东部地区和西部个别地区发展较快，企业经营现代化程度较高；而在其它地区，餐饮企业发展则相对较慢，传统、落后型餐饮企业较多。特别是广大农村和乡镇，多数网点还是旧式的个体经营方式，夫妻店连锁铺很多，经营管理水平非常低，现代餐饮业的网络和体系尚未形成。

4、餐饮业对社会就业和人均年消费的贡献，还需要进一步提高

在美国，据行业联合会——全国饭店协会相关资料显示：“餐饮企业的数量和雇员人数

居所有零售业的首位。84 万个企业雇佣超过 1130 万的职员。在一天的时间，美国餐饮服务企业为近半数（46%）的成人提供服务。饭店为 11%的游客提供早餐，为 37%的游客提供午餐及 52%的人提供晚餐。超过 70%的美国成人每日到餐馆就餐一次”。而我国在上述方面差异性很大。2002 年，我国国内人均餐饮消费额为 400 元人民币，而美国，日本分别为 1500 美元和 2000 美元。

此外，餐饮业综合经营秩序和环境的仍待规范，法规式餐饮经营相关标准和食品卫生安全工作亟待加强。

（四）当代餐饮业的发展趋势

我国餐饮业发展的总体目标是：建立与我国经济发展相适应的市场体系；形成高、中、低档多种经营模式，早、中、晚各种餐饮一应俱全的供给体系；形成以不断提高科技含量和现代管理水平的现代企业管理体系；形成以政府扶持、协会推进、分类指导，以市场为导向的政府宏观调整体系；形成科研导入，教育先行，“以人为本”的人才培养体系。餐饮业将向更好的方向发展，其发展趋势为：

1、综合创新的发展趋势

综合创新是未来餐饮企业可持续发展的推进器，面对发展，餐饮业必须务实的进行具有时代性、前瞻性的行业综合创新，追求卓越。

（1）经营理念的创新

理念是一种具有特定文化内涵、哲学思想和精神的深层思考，其核心就在于寻求为顾客所接受的价值信条作为立业之本，从而促进顾客对整个企业包括其产品的认同。如法国著名饭店集团“地中海俱乐部”的酒店经营理念是 HAPPINESS IS OUR BUSINESS。其寓意为“我们的天职是创造幸福”。餐饮企业不同的经营管理理念决定了企业不同的经营管理思路，进而带来企业不同的变化与发展。餐饮业的理念创新，就是要打破餐饮企业在传统经营模式下长期形成的错误、僵化的既定看法和思维定式，树立新概念、新构想和新观念，如树立人本管理思想，有效推进 ES（英文“employee satisfaction”的缩写，译为“员工满意”，强调“员工第一”）战略和 CS（英文“customer satisfaction”的缩写，译为“顾客满意”，关注顾客心理需求）战略，才能真正让员工和顾客满意；树立效益意识，完善企业法人治理机构，积极推广扁平化组织构建和倒金字塔管理体系，才能真正实现企业参与式的民主管理；树立理性消费与生态准则社会营销导向观念，实施现代社会营销，才能真正考虑消费者和整个社会的整体利益；树立品牌意识，导入 CIS（英文“corporate identify system”的缩写，直译为“企业识别系统”是一种新概念的形象战略），实施推进战略，培育企业品牌，才能长远地为企业创造经营管理佳绩。

（2）经营管理创新

经营管理创新就是餐饮业经营管理的方式与运行模式，要打破传统餐饮经营管理的格局，积极适应现代餐饮市场的需求和国际化的竞争。未来餐饮业将逐步从政府主导型管理模式，过渡到市场主导型管理模式。如餐饮直营连锁经营，就是实施集中采购，建构配送中心，实现适度工业化生产，标准化运作，规范化经营，效益化发展；餐饮特许经营模式，就是共用一种技术，共做一个产品，共享一块品牌，实现产品质量、价格和企业形象，营销的统一。此外，餐饮超市、餐饮外卖等都是具备一定发展潜力的现代经营管理方式。管理创新还必须进一步加强餐饮业信息化管理与网络化营销。经营管理创新所包含的机制、

思想、方法、手段等系列创新，将使餐饮业的组织与制度形式发生重大变化。

(3) 生产技术创新

技术创新就是在保持中国餐饮手工工艺特色的基础上，餐饮业将有效运用现代科技成果，使餐饮产品定性、定量、标化化、厨房生产适度工业化和现代化，突破限制餐饮生产能力的基础性难关，形成前所未有的生产能力，并使餐饮业传统手工烹饪、现代手工烹饪和适度工业化生产紧密结合。

(4) 服务模式创新

餐饮服务作为餐饮产品的重要组成部分，其综合作用日益明显。创建以遵循基本服务程序为原则，以最大限度满足消费需求为导向，以最大化实现目标利润为前提的差异性服务模式，将是餐饮业构建核心竞争力和可持续发展的关键之一。“服务质量管理（SQM）系统，将全面导入餐饮业的发展。

未来餐饮业在行业综合创新的进程中，价值链管理体系，将积极运用于餐饮业综合人力资源管理中。此外，适应未来餐饮业发展的人才培养新模式，也将全面形成。

2、品牌培育的发展趋势

新世纪餐饮企业的竞争，将由单纯的价格、质量、文化竞争性向品牌的竞争，进而从优胜劣汰进入到名牌间的强强竞争。中国餐饮业要面向国际化竞争，必须努力培育高品质、高知名度、高市场占有率和高附加值的区域性、全国性与国际性优良餐饮品牌，并切实注意品牌创建、品牌统一、品牌维护、品牌运营、品牌发展与品牌整合、品牌质量保证等一系列问题，进而实施名牌战略。品牌培育是未来餐饮业做强、做大的坚定基础，强有力的品牌经营已成为本世纪餐饮业发展的平台。

3、特色经营的发展趋势

当代餐饮 由于消费需求的明显变化，消费者对餐饮业特色经营需求，也明显增强。餐饮特色经营，就是餐饮企业根据经营理念，在围绕一定的主题，营造特有综合文化氛围的同时，设计推出并保持具有某种风格的餐饮产品。特色经营是餐饮企业品牌培育的重要内容与途径。由此产生的效应对餐饮目标客源具有较强的聚合能力。特色经营的特色化组合是多方面的，它包括了餐饮直接产品和间接产品的每个方面，具有明显的一个企业区别与另一个企业的差异性。特色经营强调了“绝、新、奇”的经营策略。

4. 集团化的发展趋势

集团化经营是一种经济运行组织形式，即餐饮业在经营管理上实行优势互补，资源共享，全面、系统连动的经营管理运行模式。集团化经营可以有效通过跨地区、跨行业、跨部门资本联合，把核心企业雄厚的资金，先进的管理，和规范化服务输入到各成员企业，使资源优化配置，形成规模优势，并建立有效的营销网络，提供全方位服务，降低经营成本，扩大市场份额，发挥品牌效应。餐饮集团化经营的发展是餐饮业产业化升级、国际化发展和由传统餐饮向现代餐饮转型的必然选择。现代餐饮集团企业在其发展过程中，出现了许多如资金、人才、信息、管理、成本和市场方面的困惑与症结。未来餐饮业集团化发展之路，其根本是构筑集团的核心竞争力，这个核心竞争力是企业在经营过程中形成的，不易被模仿，且能带来超额效益的能力。这一能力是企业在人才、决策、生产经营、产品与业务开发及管理营销等系列过程中所形成的独有竞争力，包括综合资源能力、生产技术能力、运行协调组织能力、应变市场能力等。同时，未来餐饮业集团化发展，将会突出的

表现在集团之间的兼并收购，优胜劣汰及与其它企业集团间的强强联合与优势互补，并在此基础上形成众多独具影响的国际超级餐饮集团，其国界淡化、行业互补化、产业链条化、规模全球化、品牌交叉化、经济多元化及商务网络化特征将非常突出。餐饮业发展的集团化趋势，将是我国餐饮业积极参与餐饮国际化竞争的利器之一。集团式、连锁式、单店大体量、科技含量高的企业集团，将在我国餐饮发展中起到支柱性作用。

在中国餐饮业未来的发展中，旅游餐饮、会展餐饮、商务餐饮、社区餐饮、西餐餐饮、假日餐饮将成为餐饮业的璀璨之星；阿拉伯、南美、非洲等风味、清真饮食将作为特色域外餐饮分食中餐市场；作为对正餐餐饮补充的微波餐饮食品、速冻餐饮食品、即食餐饮食品（如软包装中国菜）等绿色餐饮，将成为餐饮业发展的新亮点。

第二节 餐饮业的构成

据统计，我国现有餐饮网点已达 400 万个，其中民营企业约 380 万个，占 95%左右；外资合资与国有企业约 20 万个，占 5%左右。餐饮结构不断调整，行业规模继续扩大，餐饮业作为第三产业的支柱行业，其构成有着丰富的内容。切实了解餐饮业的内涵、餐饮的形式和范围、餐饮企业的类型和特征，并熟悉餐饮行业协会的基本情况，对把握餐饮业的构成具有积极的意义。

一、餐饮业的内涵

把握餐饮业的内涵，须明确餐饮业的概念、餐饮业概念的涵义与餐厅的涵义。

（一）餐饮业的概念

餐饮业特别是现代餐饮业，是在社会需求不断变化的基础上发展起来的，由众多不同业态的餐饮企业和机构性餐饮构成，并利用一定的进餐环境、生产出品和助餐服务，来满足社会需求的法定性商业零售行业。

（二）餐饮业概念的涵义

餐饮业概念的涵义包含以下 6 个方面的意思：

1、客观形成

多元化、多变性餐饮社会需求的存在，是餐饮业形成和发展的基础；多样化、多层次商业性餐饮企业组织与机构性餐饮组织的发展，是餐饮业向前推进的前提。

2、市场运行

餐饮消费需求的存在和满足餐饮消费需求的各类餐饮组织，构成了餐饮相互交换关系的内容，二者间相互作用，形成了餐饮市场，并通过经营活动，实现相互交换。现代餐饮业市场化特征非常突出。餐饮市场是餐饮产品交换的场所，是餐饮产品流通的领域，是餐饮产品供求关系的总和，是面向对餐饮产品有需求的人。餐饮业是最早按市场机制运行的“朝阳产业”。

3、消费需求

餐饮消费需求包括生理和心理两个方面的需求，即物质方面和精神方面的需求。餐饮消费者对营养健康、品尝风味和卫生安全的餐饮需求，构成了餐饮消费的生理需求；餐饮消费者在餐饮消费过程中需要感受欢迎、享受尊重、满足舒适、感觉值得和获得愉悦的心理舒适程度，构成了餐饮消费的心理需求。餐饮业的发展必须依赖于满足餐饮消费需求。

4、餐饮产品

餐饮组织满足餐饮社会需求的经营活动，必须建立在利用一定的固定场所、餐饮设施、设备的基础上，并向消费者提供生产出品和相应助餐服务。

5、追求营利

餐饮组织为了自身的生存和发展，为了社会交换的正常进行，需充分满足不同的餐饮需求和获取合理的利润。营利性餐饮组织，是餐饮业的主体；非营利性、非完全营利性餐饮机构，是餐饮行业的重要组成部分与补充。

6、合法经营

餐饮业餐饮组织满足社会消费需求的经营活动，必须符合法律法规的相关要求，并履行法定手续，才能合法经营。

7、零售服务

餐饮业的消费者是最终消费者，无经营批发环节，是商业性零售行业，零售服务属性很强。

从以上餐饮业概念的涵义可以看出，餐饮需求、餐饮供给、餐饮企业、餐饮产品及餐饮的商业性、服务性和法定性特征是餐饮业构成的重要因素。最大限度地满足餐饮消费需求，获取合理、理想与持续的经济效益和社会效益，是餐饮业始终追求的目标。因此，最大限度地向餐饮消费者提供满意度高的餐饮产品并增效，必须整合餐饮综合资源，培育优质的餐饮产品，制定合理的营销计划，并加强企业经营中的各项控制。

（三）餐厅的涵义

餐厅是餐饮业的常用语，是满足不同餐饮消费需求的场所，餐厅具有广义与狭义两层涵义。

1、广义性餐厅

广义性餐厅是餐饮企业的表现形式和载体，是酒楼、饭庄、餐馆等餐饮称谓的同义语，是社会进餐的公共场所，它集中表现了某一类餐饮企业，具有经营的相对独立性，是社会性餐饮机构。

凡通过提供助餐服务、菜点饮品来满足餐饮消费需求的法定经营场所，或者说，凡是有一定的固定场所、公开为消费者提供食品服务的法定设施机构、都可称为餐厅。餐厅的形式范围和业态类型十分广泛。

2、狭义性餐厅

狭义性餐厅是指不同业态、不同规模、不同市场定位的餐饮企业，或机构性餐饮组织的就餐服务设施，即就餐区。如某餐饮企业的楼面部分或前厅部分；宾馆、饭店企业餐饮部所属的中餐厅、西餐厅、咖啡厅等餐饮设施；机构性餐饮组织的公共就餐区等。

狭义性餐厅的进餐功能与广义性餐厅的进餐功能相似。

二、餐饮业的形式和范围

餐饮作为人们最重要与最基本的消费，其形式和范围十分广泛。既有简捷、明快的快餐餐饮，也有环境幽雅的正餐酒楼；既有价廉物美的大众餐饮，也有精致昂贵的高档餐饮；既有提供固定场所和保证服务规格的中、西餐宴会餐饮，也有无固定场所且服务简捷的流动式餐饮。人们希望在任何地方都能见到和享受到餐饮食品服务：酒店、街道、工厂、社区、高速公路、火车上、飞机上、轮船上、购物中心、休闲场……

由于餐饮业的形式和范围十分广泛，采用不同的分类标准，可以分出不同的类型。国内外常见的餐饮形式和范围有：餐桌服务式餐饮、有限菜单式餐饮、中西快餐餐饮、民族风味餐饮、特色酒楼式餐饮、主题餐馆餐饮、Alfresco 露天式餐饮、直营连锁餐饮、特许连锁餐饮、酒店式餐饮、自选餐饮、自助餐餐饮、机构食堂餐饮、工商企业食品服务餐饮、航空食品服务餐饮、咖啡店式和茶楼式餐饮、餐车式餐饮、摊点式餐饮、外卖餐馆餐饮、驶过式餐馆餐饮、美食广场餐饮以及俱乐部食品服务餐饮、独立经营式餐饮、依附经营式餐饮、早点式餐饮和素食餐饮等。

尽管餐饮业的形式和范围十分广泛，以上餐饮形式和范围可以按餐饮供应时间、风味、特色、服务方式、服务对象、档次高低、规模大小及经营的组织形式等标准进行类分和探讨。本教材主要以有经营固定场所、提供明确服务和以盈利为经营目的的餐饮形式和范围，作为主要探讨与管理涵盖对象。

三、餐饮企业的类型

餐饮企业作为餐饮业的基本构成要素与表现形式，其业态类型较为繁多。不同类型的餐饮企业，其经营管理运作模式与管理追求目标，既有共性也有个性。以下就餐饮业常见的商业综合型餐饮服务企业、商业单一型餐饮服务企业、非完全商业型餐饮服务企业类型及各自基本特点，加以介绍。

（一）商业综合型餐饮服务企业

1、定义

商业综合型餐饮服务企业，即指为满足餐饮市场需求和获取商业利润而销售餐饮产品的工商企业。其综合型主要表现为，集住宿、餐饮、康乐、购物、休闲、演艺等经营项目和业务活动于一体，其中，餐饮经营是企业的主要功能之一。

2、典型类型及特点

（1）综合型宾馆（饭店、酒店）中的餐饮

宾馆、饭店、酒店作为旅游产业的主要行业，是以有形的空间、设施、设备、产品和无形的服务为凭借，为消费者提供食、住、行、游、购、娱等多种产品和服务的综合性服务企业。其中餐饮服务是其主要经营业务活动。基本特点为：有的为消费者提供无限餐饮服务，有的为消费者提供有限餐饮服务，餐饮设施是根据企业的规模和规格，而具备相应的中、西餐厅、宴会厅、咖啡厅、多功能厅等，并提供相应的客房送餐与康乐用餐服务。餐饮的经营管理目标、计划和任务必须依赖于宾馆、饭店、酒店的总体目标、计划和任务，属依附性经营方式，目标客源主要有住店消费者和店外各类消费者，宾馆餐饮社会化已成为主要发展趋势之一。

（2）餐饮与娱乐、休闲等结合经营的企业

即以餐饮经营为主或为特色，附带经营夜总会、洗浴、棋牌、茶饮、演艺等业务的餐饮企业。是一种组合式连动经营方式，基本经营特点为：餐饮或与洗浴结合，或与茶饮结合，或与棋牌结合，或与演艺结合等，能更方便的满足餐饮消费者多元化的消费需求，有利于目标客源的细分，能更好地扩大营业收入，一定程度上形成了商业的良性循环。

（3）购物中心式的新型餐饮

即当今世界最高级商业组织模式——shopping mall（大型购物中心），紧密与品牌餐饮结合而形成的新型购物式餐饮业态。所谓大型购物中心，即指在一个毗邻的建筑群中

或一个大型的建筑物中，由一个管理机构组织、协调和规划，把一系列的零售商店、各类服务机构组织在一起，提供购物、旅游、娱乐、餐饮、康体、文化、艺术等各种服务的一站式消费中心。它是存于世界各地国际性大都会商业中心的新兴产业。如法国的欧洲购物城、加拿大西爱德蒙顿购物中心，以及作为中国大陆第一个加入国际购物中心协会（ICSC）的、西部最大规模的超区域性购物中心——成都熊猫万国商城等，都是典型的大型购物中心。

大型购物中心餐饮主要包括品牌性的中西特色风味小吃和美食，休闲式茶吧、水吧、咖啡吧式餐饮，中外品牌餐饮，西餐及高级茶餐厅等。其主要特点表现在与 shopping mall 与相结合所产生的协力作用和利益上，即：

- ① 在 shopping mall 的环境中提供不同的餐饮体验。
- ② 为所有经营者带来更大的餐饮经营商机。
- ③ 提供选择范围较大的餐饮以满足不同购物者的口味。
- ④ 协力推广活动以协助所有经营者推展业务。
- ⑤ 足够停车设施以及用餐与购物的控制环境。
- ⑥ 由于 shopping mall 的餐饮选择较全面，因此充分展现吸引消费者的魅力，即“一站式”的购物、用餐与娱乐。
- ⑦ 供水系统和机电设备通过良好的规划、实施与维护能有效地支援餐饮业务。
- ⑧ 提供通勤者更多的便利与选择，尤其是临街和地铁店铺毗邻的便携式食品店。

（二）商业单一型餐饮服务企业

1、定义

商业单一型餐饮服务企业，即指以经营餐饮为手段，以获取商业利润为目的的餐饮工商企业。一般为独立经营，并可用连锁方式发展的社会餐饮企业。

2、典型类型及特点

（1）主题式餐饮企业

即餐饮企业将特定的文化和艺术融入到餐饮的建筑、环境、布局、菜单和服务等设计中，使消费者在餐饮消费的过程中感受特定文化或艺术带来的精神享受，同时，也使文化艺术所体现的“主题”和“概念”深入人心，从而得到消费者的认可。主题式餐饮企业的最大特点是赋予了企业某种主题，并围绕这种主题构建具有全方位差异性的企业氛围和经营体系，从而营造出一种无法模仿和复制的独特魅力和个性特征，实现提升企业产品质量和品位的目的。独特性、文化性、新颖性是主题餐饮企业生存与发展的基础。主题式餐饮企业一定是特色餐饮企业。其基本特点是：①主题餐饮为消费者提供一种餐饮整体感受，而非单纯性菜点、酒水服务；②综合氛围绝对差异于其他餐饮企业；③经营规模一般较小；④服务方式为餐桌式服务；⑤目标客源为追求某种特殊情调或特殊文化艺术享受的；⑥经营具有明显的高利润性，投资回收较快；⑦主题餐饮的菜肴、点心、酒水、服务及员工服装、饰物和装饰装修等，与文化或艺术主题保持高度一致；⑧客源一般为较高质量的消费对象。如越南风情主题餐厅、列车车厢主题餐馆、中世纪主题餐厅、二战主题餐馆以及具有渔村风格的“避风塘”海鲜酒楼等，都是典型的主题餐饮企业。

（2）风味式餐饮企业

即经营具有典型地域性特色或民族特色的菜点、酒水，并以其特定口味、风味与服务来吸引目标客源的特色餐饮企业。其最大的特点是引入了独特的自然、文化资源以及现代科技成果。其基本特点为：专门经营某一单一风味的系列菜点，菜点的种类较少，但风味特色突出，如海鲜餐馆、薄饼店、素食餐馆、三明治店等；或专门经营具有地方风味的某一菜系的菜点，如川菜餐厅、粤菜餐馆、湖南菜餐馆、潮州小吃坊等；或经营某一国家或民族的风味菜点，如中餐馆、墨西哥餐馆、法国餐馆、韩国料理、清真菜馆、仿膳庄等。风味餐馆在菜单、菜点质量、价格、服务和氛围上差异性较大，服务方式既有餐桌式服务，也有柜台式服务或外卖服务，目标客源为多层次消费者。

（3）连锁餐饮企业

即多家餐馆以某种特定方式联系在一起的餐饮企业，或由多单位组成的公司组织中的分支机构。其基本经营形式有直营经营、特许经营和自由连锁经营。基本特点为：有的连锁企业是同一个所有者，拥有两家或几家餐馆，虽然风格各异，但因所有者相同，因而冠以连锁经营的名义；有的共同使用同一名称，有相同的门店、相同的菜单、相同的产品并且集中或联合采购，统一配送，经营管理程序基本一致，有区域性或全国性连锁总部。在服务方面有的是餐桌式服务，有的只有柜台服务，有的有外卖，有的没有外卖。经营产品相同的连锁店一般氛围都是相同的，如闻名世界的麦当劳、肯德基等连锁企业。我国近几年来发展了一批有影响力的中式正餐和快餐连锁餐饮企业。有关连锁餐饮综合情况，以后的章节将作较详细地介绍。

（三）非完全商业型餐饮服务企业

1、定义

非完全商业型餐饮服务企业，是指在诸如公共性或私立的工商企业、医院、学校、幼儿园或监狱等机构内，为某一特定人群提供有限食品服务的营利性、非营利性或非完全营利性餐饮服务设施。

2、典型类型及特点

（1）学校式餐饮服务设施

即公立或私立的各类大、中、小学内的餐饮机构。其基本特点为：以师生员工和一定的外来人员作为特定服务对象；服务设施多样化，特别是现代高标准食堂，既有配送中心、综合食堂，也有风味、特色餐厅或宴会厅、多功能厅等；目标利润期望值较小，以微盈利为主，有限服务方式，其设施可以由学校经营，也可由外部承包代为经营；现代化经营管理手段逐步加强，经营性属性与服务属性日益突出，经营方式与经营目标要受限于学校。

（2）医院餐饮服务设施

即公立或私立的各类医院内的餐饮机构。其基本特点为：以各类医务人员、病人和一定的外来人员作为主要服务对象；综合餐饮设施多样化，特别是现代大型综合性医院，具有普通餐厅、综合食堂、小吃部、营养食疗配送中心等多类固定餐饮设施，提供病房送餐有限服务；不同规模、档次和类型的医院各自赢利性差异较大，经营目标不一致；经营方式与经营目标要受限于医院。

（3）工商企业餐饮设施

即工矿企业、银行、保险公司等工商企业的餐饮设施。旨在配套、支持、保证工商

企业的经营活动和生产运作不间断，少受影响，或为提高工作效率，有效改善员工生活福利而提供的餐饮服务。其基本特点为：以各低、中、高级员工作为主要服务对象；餐饮设施设备门类配置齐全，档次差异性较大，有高、中、低档餐饮设施，经营管理模式日益现代化、集团化，直管或委托式管理模式较为突出；有限服务与有偿服务和福利性服务相结合；综合经营管理要受限于工商企业。

四、餐饮业行业协会

餐饮业行业协会是餐饮业重要的社团性行业组织。熟悉行业协会的基本情况，有助于更好的认识和把握餐饮业的构成。以下主要介绍中国烹饪协会和中国饭店协会的相关情况。

（一）中国烹饪协会

中国烹饪协会(英文缩写 CCA)是 1987 年经国家民政部门正式批准成立的全国餐饮业唯一的行业性社团。由从事餐饮业经营以及烹饪技艺、烹饪管理、烹饪教学、烹饪理论和食品营养研究的企事业单位、团体和厨师、专家、学者、经营管理人员自愿组成的全国性的跨部门、跨所有制的行业性组织。

中国烹饪协会主要依据协会章程，以为社会服务、为行业服务、为企业服务、为会员服务为宗旨，按照以“继承、发扬、开拓、创新”的方针，反映会员愿望，传达贯彻国家有关政策，弘扬祖国烹饪文化，提高烹饪技艺，交流烹饪信息，指导行业发展，培养餐饮业技术和管理人才，维护行业和企业合法利益，团结广大行业工作者，推动行业进步，从而促进中国烹饪事业和餐饮行业的发展。

中国烹饪协会设团体会员和个人会员。全国各地餐饮业的相关协会、公司、企业、院校、研究、事业机构和企业经营管理者与高级以上的烹调师、面点师、服务员等单位和个人均可申请入会。

中国烹饪协会同全国各省市成立的烹饪（饮食）协会具有长期的密切合作关系。和烹饪文化研究会与交流培训中心等分支机构在内部职能的基础上，同时设有中国快餐专业委员会、西餐专业委员会、清真专业委员会、名厨专业委员会、营养美食专业委员会。主办有国内外公开发行的会刊《餐饮世界》杂志、会员内部期刊《中国烹饪信息》和中国饮食文化网（www.ccas.com.cn）等宣传媒介，以促进会员与政府之间、会员与会员之间、会员与社会各界之间的沟通与交流，为会员和全社会餐饮业提供多方位服务。

（二）中国饭店协会

中国饭店协会是经国家民政部批准的国家一级行业协会，具备社会团体法人资格。协会创建了中国美食节、绿色饭店、职业经理人三大品牌项目，构建了五大服务体系，推进了与国际接轨的步伐。其基本情况为：

政府事务服务：

协会根据会员的要求，代表广大会员，向政府提出合理化建议，反映住宿与餐饮业的心声；协调与其它行业及相关部门的关系，维护本行业的利益，促进行业的不断发展；参与制定行业法规、行业标准与行业自律规则，强化行业自律，规范市场秩序。协会受政府委托制定了中国饭店业职业经理人标准、中国绿色饭店标准、中国服务大师名师标准，在全国组织开展了中国绿色饭店认定、中国服务大师名师的评定工作，开展饭店餐饮高级经理工商管理职业资格证书考试工作。协会的最终目的是为住宿业与餐饮业的繁荣创

造一个良好的商业氛围。

培训服务：

协会拥有强大的学术资源及业界专家队伍，与国外饭店业的著名院校、跨国饭店管理集团及这一领域的著名学者建立广泛的交往与良好的合作关系，如瑞士洛桑酒店管理学院、美国康奈尔大学、北京大学、雅高集团等，同时 100 所国内优秀的饭店管理院校是协会的会员。协会定期组织饭店职业经理，客房、餐饮、财务、工程、市场营销等高级研修班。

信息服务：

协会通过网络资源，能迅速及时地为会员收集并随时提供住宿与餐饮业的最新的、最准确信息。协会会刊为《饭店·美食之旅》和《中外饭店》。会刊与协会网站 www.ch-ra.com 提供国内外行业最新信息。中国菜创新研究院每月发布五个创新菜，帮助企业开拓餐饮市场。协会定期发布住宿与餐饮业行业动态、三大节日市场统计与分析及住宿与餐饮业 500 强企业等信息数据，客观反映行业经营业绩与发展趋势，为企业管理层提供决策依据。

会展服务：

协会主办的中国美食节是一年一度中华美食的大展示，是行业最大规模的活动，每年有约 130 万人次参加。其设立的中国美食大奖——“金鼎奖”是中国餐饮业最高奖。

“国际美食质量金奖”是国际饭店与餐馆协会颁发的国际大奖。协会每年组织的中国饭店业高峰论坛、中国餐饮业高峰论坛、中国饭店业职业经理人年会、中国商业旅游协调会、中国西部旅游协作会、中国国际美食博览会、中国国际饭店用品及设备博览会、中国绿色饭店博览会、中国高新技术博览会及各地区的饭店用品博览会，是住宿与餐饮企业引进先进管理经验和技术、扩大客源市场的盛会。

对外交流服务：

协会根据日益开放的住宿与餐饮业提出的要求，组织住宿与餐饮业高级管理者到欧美澳许多发达国家考察与培训。聘请国外院校和知名饭店管理专家到国内授课。迄今协会已先后组织近万余人赴国外培训考察，使我国住宿餐饮业与国外的交流机会大幅增加。与美国饭店协会教育学院合作的美国注册职业经理人资格证书，是国际权威资格证书，促进了我国住宿与餐饮业参与全球竞争的步伐。

协会秘书处机构设置主要为会员服务处、住宿发展处、餐饮发展处、国际交流处、信息新闻处、培训处、会展处、办公室、财务处。同时还设有中国饭店业职业经理人专业委员会、中国美食办公室、全国饮食服务业标准化委员会、全国饮食服务业专家委员会、全国绿色服务业指导委员会、中国菜创新研究院、全国商业旅游协调会、中国饭店供应商专业委员会、《饭店·美食之旅》杂志社、《中外饭店》杂志社。

第三节 餐饮业的特点

餐饮业作为为政治、经济和社会生活服务的劳动密集型行业，在其历史发展的过程中，形成了众多的特点，特别是当代餐饮业，在其战略地位显著提高，综合作用日益突出的进程中，其自身产品、生产、流通、服务、经营过程、同行竞争和餐饮消费具有鲜明特点。切实

把握餐饮业的特点，对正确认识餐饮企业，有效实施经营管理，有着十分重大的意义。

一、餐饮业餐饮产品的特点

把握餐饮产品的特点，需正确理解餐饮产品的内涵

（一）餐饮产品的内涵

1、产品、餐饮产品的概念

现代市场营销学上的产品，指能够通过交换满足消费者或用户某一需求和欲望的任何有形物品和无形服务。餐饮产品即是餐饮企业为餐饮市场交换所提供的满足消费者综合需求和愿望的环境、食品与服务。

2、产品线、餐饮产品线的定义

产品线在市场营销和商业零售业中指具有相似特征的一组产品，如常见的产品线有鞋类、箱包类、珠宝类等。现代餐饮业借用这一词语，特指餐饮企业以经营理念为基础，向消费者提供的一组餐饮产品。餐饮产品结构分析

（1）餐饮食物产品

即餐饮企业向消费者提供的生产出品。如：冷菜、热菜、汤菜、面食、点心、小吃和酒水（自制部分）类等食物。餐饮食物产品包含质量、式样、给顾客的利益、保证、退换许可等评价属性。

餐饮食物产品又称餐饮实物产品或有形产品、直接产品。

（2）助餐服务产品

即餐饮企业向消费者提供的所有直接或间接系列服务形式与方式。如餐前服务、餐中服务和餐后服务并包含质量、形态、给顾客的利益、保证等评价属性，但不包含退换。

助餐服务产品又称餐饮间接产品或无形产品。

（3）进餐氛围产品

即餐饮企业向消费者提供进餐环境，包括区别于其他企业的全部细节。如地理位置、建筑风格、主题、装修、装饰、设施、设备、餐用品、餐用具、音乐、灯光、服饰、员工风貌、企业文化以及其他一些顾客能看得见感受得到的构成企业整体氛围的特征。氛围产品包含了可视度、舒适度等评价因素。

进餐氛围产品也称餐饮间接产品。

（4）餐饮品牌

由餐饮产品的品牌标识和品牌的内涵组成。需要强调的是，餐饮企业非品牌化经营，其餐饮产品不含此项。

餐饮产品构成相关情况，见表 1——1 餐饮产品结构分析表。

表 1-1 餐饮产品结构分析表

产品名称	基 本 构 成				评价属性
	菜肴、面点		饮品		
食物产品	菜肴类	冷 菜 、 热 菜、汤类等	成品类 (经销品)	白酒、啤酒、果酒	质量标准、顾客利益、文化艺术、卫生安全、价格水平、外卖包装、其他
				饮料	
	面点类	面 食 、 点 心、小吃等	自制类	滋补酒、鸡尾酒等	
				果汁、果拼盘等	
其他食物形式					
服务产品	餐前服务	迎接、带客摆渡、代客泊车、引导、物品寄存、衣帽保管等			理念性、效率性、规格性、利益性、保证性、方式性、质量性、时间性、差异性、其他
	餐中服务	点菜、传菜、上菜、分菜、斟酒等			
	餐后服务	结帐、送客、客户联系等			
氛围产品	地理环境、建筑风格、装修装饰、设施设备、用品用具、餐桌布置、员工形象、语言运用、企业文化、音乐艺术、空气质量、其他				可视度、舒适度、安全度、隐蔽度、清洁度、其他
餐饮品牌	名称、标志、商标				知名度、美誉度、追忆度、信任度、忠诚度、推介度、其他

(二) 餐饮产品的特点

餐饮产品的特特点主要为餐饮整体产品的特点。把握餐饮产品的特点，有利于在经营管理中，结合餐饮企业实际情况，制定切实可行的经营计划与营销策略。餐饮产品的特点主要是：

1、生产、销售、服务同步进行

餐饮企业厨房菜点的加工、配份、烹调，是在消费者光顾企业，发生点菜行为后产生的，而一旦烹饪成菜肴、点心成品后，则又必须在很短时间内由服务人员通过服务提供给顾客，实现成品的食用消费。由此构成的相互依存、互为因果、前后联系的关系，决定了餐饮产品具有生产、销售、服务同步进行、三位一体和一次性消费的特点。餐饮企业加强生产过程、服务过程及产品价值实现过程的质量管理与控制，促进消费者重复消费，尤为重要。

2、有形性与无形性突出并紧密结合

餐饮企业厨房出品与酒吧提供的酒水、果品，具备明显的实物形态，是有形的。消费者对其有明显的质量和价格要求，同行可以模仿；餐饮服务与进餐综合氛围，由于很难向工业产品一样可以陈列、展示，特别是试用等，因此，顾客在消费前是看不见，摸不着的，即便进入消费也是靠观赏、凭感觉，它没有实物形态的特征，是无形的。这给企业宣传促销与质量管理带来了相对不便。由此可见，餐饮企业的产品具有明显的有形性与无形性特征，并紧密结合在一起。加强餐饮企业整体产品的综合管理与差异化服务营销，对规范企业质量标准，确保竞争领先地位，提高消费者满意度，有着积极的影响。

3、文化、艺术性强，并且内涵丰富

餐饮产品在其形成创造与发展的过程中，体现了丰富的文化与艺术内涵。如特色菜点酒水讲究色、香、味、形、质、器等综合效果，其名称、工艺特点，以及所表现的食风、食俗

蕴涵了丰富的文化与艺术属性，包括现代食品科技成果；而良好的服务理念、服务方式、服务技能与服务程序能使消费者充分感受餐饮主题文化氛围与艺术效果；此外，综合进餐氛围更是体现了传统文化、现代文化、古典艺术、现代艺术的传播、创造和融合。现代餐饮企业着眼餐饮产品的文化和艺术价值创造，着眼企业文化、经营理念对餐饮产品的渗透，是企业能否充分满足消费者高层次心理需求的关键。

4、质量认定主观性，无统一评价标准

餐饮消费者对餐饮产品的消费，是在较短时间内，凭借个人或群体的主观感受，经基本认定或完全认定进而接受的。由此可见，消费者购买餐饮产品，对产品质量的认知度、认同度没有经过繁复的试食、试用检测，很大程度上，是凭借自身的素质、阅历、经验判断。其主观性很强。餐饮生产产品可以有统一的卫生标准、营养标准、计量标准。如《中华人民共和国食品卫生法》、《有机食品技术规范》等相关法律、法规。但产品综合质量评价标准却很难制定，如：进餐区、酒水区、生产区、空气质量标准；配备和使用空气洁净设备标准；相应的消毒、更衣、盥洗、污水排放、存放垃圾和废弃物设施等标准。

现代餐饮企业针对以上特点，以顾客消费需求为导向，加强经营管理环节的客情分析，菜品分析、服务分析，注重质量标准的建立，增强服务的灵活性，更加关注顾客，发现需求，满足需求，尤为迫切。

二、餐饮业在生产中的特点

餐饮业在生产中的特点，主要指厨房出品和吧台出品，即菜肴、面食、点心、小吃及酒水等食品，在加工其生产过程中所形成的特点。把握餐饮生产特点，有利于餐饮企业在经营管理中明确菜点和饮品的生产过程所要遵循的原则。

（一）生产的即时性与及时性

生产的即时性指菜点食品加工、生产的速度快，生产过程紧凑，几乎与餐厅的售卖同时进行；生产的及时性指顾客完成点菜后，厨房须马上加工、配份、烹调，尽量缩短消费者的等待时间，同时，生产的即时性和及时性也指厨房烹饪完成后，所加工的菜点食品须快速传递至餐厅，尽量减轻对产品质量的影响。因此，现代餐饮企业在管理中，加强对厨房生产速度的督导非常重要。

（二）生产的手工业与技艺性

生产的手工业性指大部分菜点的加工均需大量的手工劳动，如原料的初加工、原料深加工、配份、炉灶烹调、打荷控制、出品盘饰及开餐均是手工劳动的结果，手工烹饪性非常强；生产的技艺性指几乎每类菜点均不同程度蕴含选料、切配、配份、调味、烹炒或面团调制、馅心制作、成型成熟及果蔬品雕刻、酒水制作等不同技术。生产的技艺性是由烹饪的特点所决定的。在管理中，有效运用标准化食谱，加强对厨房生产人员的各类技术培训，强化环节控制，并适度工业化与标准化生产，减轻手工劳动强度，提高工作效率并加强与服务的联系，尤为迫切。

（三）成品的不可储存性与不宜预制性

成品的不可储存性与不宜预制性，指厨房生产的绝大部分菜肴、点心，一经烹饪成熟，成为全成品而非半成品时，需尽量马上销售给消费者，不可提前预制储藏待售，其目的是充分保证出品的风味特色和质量。餐饮厨房出品部分具有一次性特征，而非食品工业企业的产品可以预制并储存待售。餐饮企业的厨房产品，特别是特色佳肴部分，均为现点现烹，不宜

提前预制，也不可提前生产加以储存再销售。因此，在管理中，加强对厨房生产成品的控制，强调规范生产，是确保餐饮产品质量的基础，更是企业维护特色经营，保证品牌质量的关键。

（四）生产批量较小，生产量不易预测

生产批量较小指厨房出品不像食品工业企业的生产食品，可以通过工厂式作业而大批量制作，这是餐饮菜点的烹饪特点与消费需求所决定的，否则，菜点风味质量会受到严重影响。在生产中，无论中餐还是西餐，快餐还是慢餐，若大批量制作菜点一定程度上会降低消费者的满意度，影响企业经营特色；生产量不易预测指零点厨房生产，不易均衡地完成对销售菜点的定量化配份与烹制，只能依据企业经营的基本情况给予粗略估计（宴席生产除外）。这是由企业销售状况的不易预测性所决定的。

在餐饮管理中，加强经营预测与销售历史记录的管理，有利于厨房生产准备，避免生产的一定盲目性，从而夯实生产的基础。

此外，餐饮企业，特别是大、中型餐饮企业，由于厨房生产岗位众多，人员构成较大，因此，生产的劳动密集性特点也非常突出。如何加强生产环节的人力资源配置、控制和管理，需要各类餐饮企业认真思考。

三、餐饮业在流通中的特点

餐饮产品的销售，是餐饮企业重要的经营步骤（环节）之一。把握餐饮企业的销售特点，有利于餐饮企业在经营管理中，最大限度地提高顾客满意率和获取利润，进而实现既定的销售目标。

（一）零售性强，接待能力有限

流通领域的销售包括批发和零售。餐饮产品是直接销售给最终消费者的，因此，餐饮销售属商业零售。由于餐饮企业在经营中所形成的接待能力，要受餐饮经营场地、设施、设备等客观条件的影响，因而，所形成的有限接待能力要直接或间接影响餐饮产品的销售，进而影响餐饮营业收入。面对激烈的餐饮竞争，餐饮企业应在经营管理中，积极思考如何提高座位周转率、人均餐饮消费额以及包括人员促销、广告、营业推广、推销、公共关系在内的促销管理等问题，以实现企业既定的销售目标。

（二）有限服务性突出、营业时间受限

受餐饮业企业业态、地域特征和人们餐饮消费习惯、生活方式的影响，绝大部分餐饮企业餐饮服务均是有限服务形式，营业时间受到了相应限制；加之餐饮业绝大部分为早餐业和正餐业，宵夜式经营并不多，餐饮业餐饮产品销售量受到一定的限制。结合此特点，正餐业与快餐业应在综合资源配置基础上，根据餐饮消费需求与顾客意愿，尽量有效利用营业时间，并在有限的营业时间内，加强餐饮促销管理，以形成最大的接待能力，提高销售量。同时，餐饮业在流通中还存在资金周转较快，经营变动成本所占营业收入的比重较大的特点。

四、餐饮业在服务中的特点

餐饮服务作为餐饮产品的重要组成部分，其无形性、一次性和同步性的突出特点，在前面餐饮产品特点中，已作了相应描述。但仍需注意，由于餐饮业服务价值大，变化快，要求高，因此，在现代餐饮服务中，还应加强对服务环节中服务的差异性、手工性和劳动密集性等特点的准确把握；同时，面向餐饮业的发展，再进一步认识和明确餐饮业差异性服务与无差异性服务，全方位服务与超值服务，短期服务与长期服务，定期服务与随机服务，特色服务与常规服务、有偿服务与无偿服务、独立服务与联合提供服务以及情感化服务、个性化服

务和人性化服务的突出特点与内涵，从而有效奠定餐饮服务管理的基础。

五、餐饮业在经营过程中的特点

把握餐饮业在经营过程中的特点，必须首先明确所有餐饮企业共有的经营基本环节及其基本步骤。

（一）餐饮经营基本环节及其基本步骤

1、餐饮经营基本环节

所有餐饮企业经营的基本环节为：

菜单设计环节；原料请购环节；原料采购环节；原料验收环节；原料储存（一部分直拨）环节；原料发放环节；厨房制作（生产）环节；产品销售环节；助餐服务环节；消费结算环节。

以上每个餐饮经营环节都非常重要，其中，产品销售与助餐服务同时进行，餐饮菜单设计是经营的首要环节，销售、服务和结算是经营的目的环节。

2、经营基本步骤

所有餐饮企业日常经营的基本步骤：见图 1——1 所示。

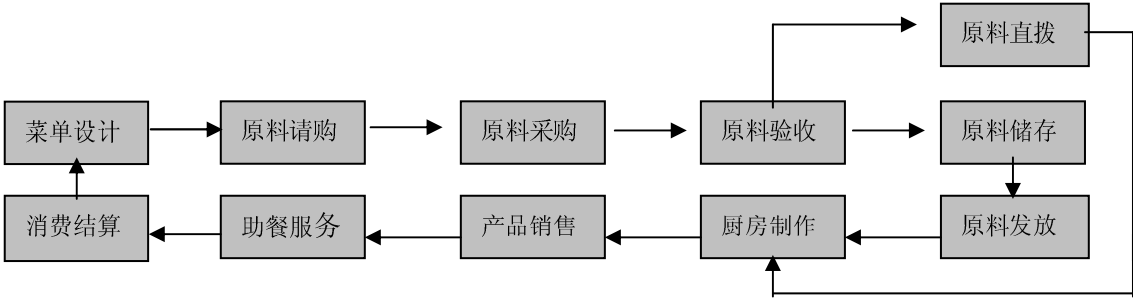


图 1-1 餐饮企业日常经营基本步骤

以上餐饮日常经营步骤唇齿相依，密不可分，连贯运作反复循环，并由此构成了餐饮运作的基本标准。

（二）餐饮在经营过程中的特点

餐饮在经营过程中的特点突出表现在餐饮经营环节之间和经营步骤之间相互配合，相互依存的关系上。

餐饮经营环节与运作步骤，既相对独立，更是相互依存与相反配合。完整的餐饮产品，是厨房、餐厅（楼面）连贯工作的产物，是烹饪技术人员、销售服务人员综合劳动的结晶。餐饮菜单设计是餐饮食品原料，采购的依据；原料请购程序是原料采购的前提；原料验收、储存与发放是采购数量、质量、价格、储存空间控制的保证；厨房制作必须要有相应的食品原作物质保障；而制作的目的是为了餐饮产品的销售；餐饮服务是餐饮产品销售的载体或表现形式，更是餐饮产品价值实现的过程。因此，餐饮企业加强产品经营前，经营中和经营后的各项管理与控制，非常重要，它直接影响到餐饮成本支出、出品节奏把握和与餐饮工作效率的调节，控制和把握更直接影响到餐饮目标利润的实现。

六、餐饮业同行竞争的特点

餐饮业同行竞争即指餐饮企业之间的竞争，其竞争的实质就是争夺餐饮市场和餐饮资源。餐饮企业的资源有可能表现为特殊人才的独特技艺，也有可能表现为独特的原料和风味，

还有可能表现为出色的管理和服务等。就餐饮行业而言，争夺市场就是争夺客源。由于餐饮消费者类型众多，口味需求处在不断变化之中，很难在相对较长的时期内保持对某一个企业的“忠诚度”，因而餐饮企业面对的市场是分散的和不断变化的。正因为如此，餐饮业同行竞争表现如下特点：

1、由于餐饮行业进入障碍低，有能力进入餐饮行业的企业众多，加上餐饮市场需求高度的多元化增加了进入的机会，因而只要出现不同的餐饮需求，就会有满足这部分需求的企业出现，从而致使餐饮行业的竞争呈白热化状态。

2、餐饮市场需求的多样化导致行业企业间的经营存在明显的差异化，呈现出“各领风骚”的局面。餐饮市场的多元化源于消费者对口味需求的多样性，消费者的口味又会随着社会的发展而迅速变化。因此，餐饮行业细分市场众多，从而使企业必须面对分散市场的竞争，每一个企业随时面临着消费者被其他企业“掠夺”的危险。

3、餐饮企业很难形成规模经营的优势。由于单一型企业辐射范围有限，餐饮消费者选择就餐的时候，更多的趋向于选择便利，因而大型餐饮企业，特别是超大型的餐饮企业很难满足分散的消费者消费地点的要求。在上述情况下，餐饮企业宁愿采取更灵活的方式满足居住相对分散的消费者。因此，餐饮企业既要随时为争夺客源而努力，又要在争夺人才、创新服务和改良餐饮出品风格等方面下功夫，以求特色化经营，进而形成核心竞争能力。

因此，充分把握餐饮业同行竞争的特点，利于餐饮企业积极参与餐饮市场竞争

七、餐饮业餐饮消费的特点

餐饮消费即购买餐饮产品的消费者对餐饮产品的欣赏、体会、品尝和鉴赏。简单快捷型、经济节俭型、追求享受型、标新立异型和期望完美型消费者，在一定程度上决定了餐饮业餐饮消费具有餐饮消费的针对性，即人们在进行餐饮消费时，往往是按照既定的消费目的与目标，通过对多种餐饮形式、就餐环境、餐饮价格与餐饮质量等的比较，进行团体或个人的消费活动。消费活动越满足其餐饮消费需求，消费的针对性就越强，重复消费的可能性就越大；具有餐饮消费的即时性，即餐饮产品的现点、现做，即时消费的特点决定了餐饮消费鲜明的即时性特征；具有餐饮消费的综合性的，即餐饮消费者在购买菜点、饮料等物质产品的同时，更期望获得方便、周到、舒适、友好和愉快等方面的精神享受；具有餐饮消费的繁复性，这是由餐饮社会需求的内容所决定的。因此，明确消费者的类型，运用合理的调研方法，有效把握餐饮业餐饮消费的特点，有利于餐饮培育餐饮品牌，形成特色化经营。

小结：本章以历史发展为线索，简要回顾了餐饮的形成、国内外餐饮业的进步过程；以当代餐饮业的发展现状为依据，宏观分析了餐饮业发展的重大变化、基本特征、存在的突出问题和发展趋势；进而全面、重点介绍了现代餐饮企业的基本类型及其特征，鲜明提出了餐饮业在自身产品以及生产、服务、流通和经营中的特点。与此同时，简要介绍了餐饮业主要行业协会的基本情况。

关键词：餐饮业 行业概览 历史发展 现状 特征 问题 发展趋势 经营步骤
餐饮业态 企业类型 行业协会 餐饮产品 综合特点 经营环节

复习思考题：

- 1、餐饮形成于什么时期？其内涵是什么？
- 2、简要描述国内、外餐饮的历史发展。
- 3、当代餐饮业的重大变化、基本特征和存在的突出问题是什么？
- 4、借鉴国内、外餐饮发展经验，分析我国餐饮业的发展趋势。
- 5、餐饮业与餐饮企业有何区别和联系？
- 6、餐饮企业的基本类型及其特征是什么？
- 7、餐饮产品的基本构成和特点是什么？
- 8、餐饮行业的综合特点是什么？
- 9、根据餐饮业的特点说明餐饮业的系统性和复杂性。
- 10、根据风味餐饮的特征对现行风味餐饮经营企业进行对照分析。
- 11、根据主题餐饮的特征对现行主题餐饮经营企业进行对照分析。
- 12、分别说明商业性餐饮与非完全商业性餐饮服务企业的管理要领。

案例： 顺峰餐饮的经营之路

顺峰饮食娱乐有限公司成立于 1989 年，在国家工商总局注册，乃中国十大餐饮企业之一。

迄今已在北京、广东、山东、辽宁、陕西、上海、乃至澳大利亚佩斯开设有高档餐馆二十余家，餐厅总营业面积达 50000 余平方米，总餐位达 6000 多个。顺峰公司多以经营中高档海鲜粤菜酒楼为主，兼而经营酒店、洗衣厂、桑拿、娱乐、种养殖农场、餐料配送中心、食品厂等相关旁支和配套行业。

1999 年组建成立顺峰管理咨询公司，凭借自身雄厚的实力和丰富的餐饮娱乐经营管理经验，对外输出软管理，专门承接大型酒楼、酒店包括筹备、开业、营销策划、岗前培训、后期跟踪落实等全方位的经营管理业务。

顺峰重视特定企业文化建设，以人为本、善用人才、尊重人才、关心职工疾苦，创造性的为职工的成长和发展提供便利条件。公司上下级关系轻松融洽，处处体现团队协作精神，有很强的集体凝聚力，是顺峰立足市场，出奇制胜的法宝之一。

2001 年，顺峰公司投入专项资金与北京联合大学联合兴办顺峰餐饮管理学院，开餐饮企业自办学院之先河，走时代发展的科学之路，并高薪聘请名牌大学专家学者和社会成功企业家为学员授课，不遗余力地为培养餐饮界专业管理新人铺路搭桥。开学至今已有近千人次接受培训进修，经北京市劳动局就业技能考核部门考核，顺峰全国各地分店各级员工中已有 386 人分别获得中、高级服务师资格。获得高级中餐烹饪师资格者 63 人，获得中级烹调师资格者 82 人，顺德十大名厨中，顺峰占有三名，这些为公司的后期发展储备了大量实用性人才。

顺峰以全新现代科学管理理念武装公司经营框架，十分注重营业环境的布置与装饰，巧妙搭配灯光及色调，令其达到豪华大方、舒适幽雅的程度；顺峰人力求为每一位宾客提供真正意义上热情周到、礼貌微笑的超值化亲情服务；顺峰的出品更在乎客人的亲身感受，聘请最优秀的厨艺大师，选取最新鲜的原材料，烹调出最高品位的菜肴，服务于社会各界广大钟爱中华美食，又追求健康之人士。

顺峰寓博大精深之中华美食文化于寻常菜点汤羹之中，使其更富有现代气息，更具高雅

品位，竭尽全力将传统饮食文化发扬光大。创业至今已屡创骄人业绩。1995 年起，顺峰公司连续多年获得多项荣誉：北京市餐饮界营业总额第一名、人均创收第一名；第四届全国烹饪大赛团体金奖（1999 年）；首届中国美食节金奖（2000 年）；2001 年 9 月，顺峰公司总经理林锐钧等四名高级管理人员分别获法国权威饮食机构——蓝带美食协会颁发总统级和骑士级勋章；首届全国粤菜大赛获四金一银好成绩（2001 年），同年参加全国百强餐饮企业评比被列为前十强，下属三家餐馆被评为中华餐饮名店；第四届中国烹饪世界大赛一个特金、三个金牌（2002 年，马来西亚）。年营业额近 5 亿元人民币，年上缴利税三千四百万元，为社会提供就业机会近 4000 个。经国家权威部门评估，2001 年顺峰的无形资产达 7.6 亿元人民币。作为中国屈指可数的中餐业驰名商标，顺峰的业绩、信誉和名望皆当之无愧。

顺峰经营坚持“鲜、嫩、爽、滑、真”的自律标准。

顺峰服务追求“情、礼、笑、值、超”的行业境界。

顺峰环境讲究“舒、静、雅、洁、暖”的贴身感受。

百尺竿头，更进一步。永不满足的顺峰人将顺应市场潮流，依循自然规律，尊重事实，脚踏实地做足做好自身每一项具体工作，用实际行动实现攀登市场高峰的雄心壮志！

（资料来源：《中国餐饮业发展战略研究》 主编 王晋卿 副主编 黄维兵 闫宇 香港经济导报社 2003）

第二章 餐饮企业管理导论

学习目标

- 明确餐饮企业管理的内涵要素
- 明确现代餐饮企业经营与管理的关系
- 熟悉管理学基础理论在餐饮管理中的运用
- 掌握现代餐饮管理的九大基本职能
- 明确现代餐饮管理者应具备的素质与技能
- 掌握现代餐饮管理的各项目标
- 掌握现代餐饮管理的内容纲要

现代餐饮管理，博大精深。其管理理论自成体系，管理方法多种多样，从不同体系、不同角度和不同的侧面，均可探讨其管理的内涵、重点、方法和技巧。餐饮管理与其他管理活动相似，必须在明确其管理内涵、管理职能、管理内容、管理目标和管理者自身素质与技能的基础上，理清思路，树立理念，并依靠管理理论与方法，结合管理的实际情况，才能有效地实施日常经营管理，进而实现管理的目标。

本章就餐饮管理的内涵、管理学基础理论及其运用、现代餐饮管理的基本职能、管理者的素质和技能以及现代餐饮管理的目标与内容，从宏观的角度作相应介绍，旨在为分论现代餐饮企业日常经营管理的学习，进行有效的全面引导。

第一节 餐饮企业管理的内涵

餐饮企业管理，即餐饮企业经营与管理，也称餐饮经营与管理。我国习惯上把经营管理称为管理，故又称餐饮管理。要全面把握餐饮管理的内涵，必须正确认识餐饮管理的含义，明确餐饮经营与管理的关系并熟悉餐饮企业的资源构成及其特征。

一、餐饮管理的定义

管理作为人类最普通的历史活动之一，是社会组织参与现代社会经济竞争的必备武器。要明确餐饮管理的定义，须面向发展，多层次把握管理的不同涵义，进而准确把握餐饮管理的定义。

（一）管理的不同涵义

强调管理职能者认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”；强调工作任务者认为，“管理，就是一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果”；强调决策作用者认为，“管理就是决策”；而强调管理者个人作用者认为，“管理就是领导”；同时强调管理效果者还认为，“管理就是谋取剩余”。类似解释还很多，均从不同侧面，不同的角度揭示了管理的涵义，或者说是揭示了管理某一方面的属性。

目前学术界相关专家综合了众多管理学者对管理的解释，使其涵义更全面、更丰富、更落实，其中之一，即“管理是在特定的环境下运用和整合组织资源，通过计划、组织、领导、控制来协调组织中的群体行为，达到组织既定目标和责任的创造性活动”；其中之二，即“管理是通过信息收取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥，来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的，个人无法实现的目标”。这两种解释包含以下三层涵义：

- 1、管理是群体活动，是动态过程，是以人为中心的组织资源与职能活动，管理总是在一定的环境条件下进行的。
- 2、管理不能脱离组织而存在，同样组织中必定存在管理，管理的本质是一种活动和过程，管理的对象是包括人力资源在内的，一切可以调动的资源。
- 3、强调了“信息收取”职能及管理的目的是为了实现既定的目标。

餐饮管理作为管理学范畴的重要企业实践活动，是一项系统的工程，具备了管理的相关属性。结合以上对管理涵义的把握，餐饮管理有其完整的定义。

（二）餐饮管理的定义

餐饮管理尤其是现代餐饮管理，可以完整的定义为：餐饮企业机构及其管理者，在特定的经营环境下，紧紧围绕经营管理的各项目标和任务，采用一定的管理理论和方法，运用和整合企业人力资源、物质资源、资本资源、信息资源等组织资源，并通过信息的收取、经营策划、决策、计划、组织、领导、控制、评估和培训等职能的发挥来协调企业群体行为，以达到既定目标和责任的创造性实践活动。

餐饮管理是以管理学基本原理为指导，并与自身的餐饮运作特点和规律相结合，形成了自身的管理理论和管理技术。餐饮管理作为管理学科的分支，须有效利用经济学、数学、工程技术学、心理学、社会学等研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理问题进行定性描述和定量分析，以形成先进的理论和方法，用于指导企业经营管理活动。

把握餐饮管理定义必须有效明确以下内容：

- 1、餐饮管理的主体和客体

餐饮管理的主体即企业管理机构和管理者，主要包括：决策者、执行者、监督者、参谋者。在经营管理中，管理主体的主观能动作用极其重要，其作用的程度，主要依赖于主体本身的管理基础和管理素质。餐饮管理的客体即餐饮企业实体，也是餐饮管理的对象，主要包括：内部综合资源（人、财、物等），外部市场要素（消费者、竞争对手、供应商、替代因素、潜在进入者等）及与餐饮业务和效益相关的一切方面，包括经营环境。管理者不仅要处理好企业内部人财物的调配事务，还需协调好企业与外部社会的关系。

同时，餐饮管理是一项有意识、有组织的群体活动，管理只能服从于各项企业既定目标的实现，管理不是个人活动，不能为管理而管理。

2、餐饮管理的两个基本点

基本点之一，即餐饮管理要以科学的管理理论为指导，以形成先进的管理思想和现代的管理方法，并服务于企业经营实践活动。基本点之二，即餐饮管理要面对企业实际情况，尤其是企业综合资源，企业性质、经营方式、经营规模和经营功能等，要运用切实可行的管理方法和管理技巧，务实管理。

3、餐饮管理的前提条件

以市场为依据是餐饮管理的前提条件。只有把握目标客源的餐饮消费需求，才能经营具有核心竞争力的餐饮产品。与此同时，餐饮管理还要充分考虑企业外部环境（政治、经济、文化、社会等因素）与行业环境（同行竞争、业态态势、企业生命周期等），尤其要充分考虑市场需求与同行竞争所构成的威胁。因此，重视信息、运用信息、管理信息，加强营销策划是现代餐饮企业经营管理的“利器”之一。

4、餐饮管理的核心要素

餐饮管理的核心要素是管理者科学地执行管理职能。其中有效运用、调配和挖掘以人为中心的组织资源是各项管理职能充分发挥的关键。同时，运用激励手段有效处理好各种人际关系，切实加强联系与沟通，并使其贯穿于企业经营管理过程的始终，是餐饮管理立于不败之地的前提。

5、餐饮管理的目的意义

其目的的意义就是最大限度地满足餐饮消费者需求，以获取最大化的双重效益。双重效益中的社会效益是企业经济效益的基础，也是餐饮客源量、知名度、美誉度、消费水平、餐饮利用率的基础。餐饮企业只有在充分保证产品质量的情况下，形成最大的接待能力，才能有良好的经济效益。

6、餐饮管理之本——核心与骨干管理者

现代餐饮企业的管理关键之一，在于建立一支优秀的管理团队。餐饮企业整体管理水平的高低，取决于全体管理者的水平，并依赖于高层核心管理者和部门骨干经理人。餐饮管理者坚持管理方立场，才能成功履行管理职责，特别是作为企业中间力量的部门经理，其作用与价值日益明显，他们要对被管理人员的产出——即生产产品和服务的质量与数量负责，同时也最大程度地满足员工的需求，而且只有通过激励的手段，才能使员工各尽其责，使产品和服务质量得到保证。这就是现代餐饮管理者督导的作用。图 2——1 为“回飞棒式管理”模型。

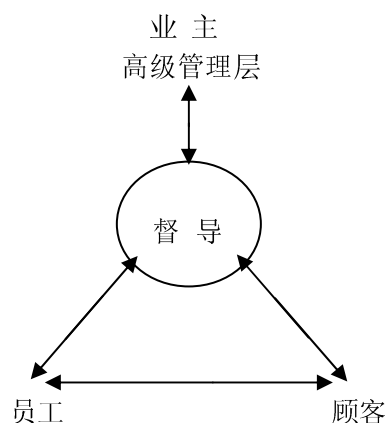


图 2——1 “回飞棒式模式管理”

督导——位于几种关系的中心，与下面部分都有联系，是高级管理层与员工和顾客之间的联系纽带。

二、餐饮经营与管理的关系

餐饮企业经营管理，即包括经营又包括管理。经营与管理是两个密不可分，有着各自不同涵义的概念。

经营是指在国家餐饮业发展总体目标的指导下，以市场为中心，以市场需求为导向，充分利用市场的规律，通过对餐饮特定市场综合信息的收取、整理、分析和把握，以及对市场双向信息的交流，对餐饮企业经营的目标、业务内容、经营方式及市场策略等作出决策与计划并付诸实施。餐饮经营的侧重点是针对餐饮市场、针对餐饮需求，它包含的主要内容其核心就是餐饮市场营销，包括餐饮市场营销环境分析、顾客餐饮消费行为分析餐饮目标市场营销战略、餐饮产品策略、餐饮定价策略、餐饮促销策略以及如何适应餐饮市场竞争，怎样开拓客源渠道进行分销等。经营相对于管理来说具有“动态”特征。经营的目的是使企业具有市场的突破能力，并最大化获得效益。

管理则是为了达到餐饮企业经营目标，对企业拥有的综合资源进行有效、合理的组织、调配和整合，形成最大的接待能力，实现最大的餐饮销售量，并在企业业务运行中，执行相关的职能。管理侧重面是针对综合业务的日常运行，关注具体的经营过程，使之正常运转。其职责就是对人力资源进行组织、调配、挖掘、激励，使之有效工作，对日常业务活动过程进行综合控制，包括经营前、经营中和经营后的控制，这种控制是以先进的管理理念，科学、现代的管理制度及一定的规范、标准、程序为要求的，是遵循餐饮经营环节和运行步骤客观规律的。同时，通过财务预算，确保经营预算目标的实现。管理相对经营而言，具有“静态”的特点，目的是使企业全面、稳定的正常运转。

餐饮企业的“动态管理”是关键，“静态管理”是保障。餐饮企业既要重视“动态管理”的价值，以获得最大的合理利润；又要重视“静态管理”的作用，以达到有效组织、控制和

激励，让员工满意，进而让顾客满意。

由此可见，餐饮经营决定管理，没有经营的成功，就谈不上管理的地位；餐饮经营制约管理，经营和管理相互交叉，又相互融合，经营中蕴含管理，管理中蕴含着经营。作为餐饮企业管理者必须学会在市场中既懂经营又会管理，并能做到将二者有机结合，运用于企业管理实践活动。正因为经营与管理难以分割，所以我国习惯才把经营管理统称为管理。

三、餐饮企业资源构成及其特征

资源是指公司（企业）生产过程的投入部分，如资金设备、专利技术、员工技能、融资及有才干的管理人员。餐饮管理的资源，即指经营管理企业所拥有的全部资源。企业资源是企业经营管理活动的基本条件，企业资源的优劣与配置，直接影响着企业的生存与发展，最大化的优质资源是给企业带来竞争优势，特别是核心竞争优势的要素。把握餐饮管理内涵的实质就是要切实认识企业资源的宏观意义，即餐饮企业资源不仅能保证企业最大限度的获得效益，而且可以直接影响企业的成就和未来。

餐饮经营运作的环节、步骤和特点，决定了企业资源涉及面广，不仅具有企业内部资源，还有企业外部资源；不仅拥有有形资源，还具有无形资源。对现代餐饮企业至关重要的资源，主要包括：餐饮人力资源、餐饮物质资源、餐饮财务资金资源、餐饮信息资源。

（一）餐饮人力资源构成及其特征

1、构成

主要包括：各类型、各层次、各职能管理人员，各工种、各岗位、各级别厨房人员、工程维护人员、修理技术人员，专兼职研发人员、营销策划人员、销售人员，餐饮服务人员等。

2、特征

餐饮各类员工的训练（培训）相应的专业知识和专业技能决定了他们的基本能力；员工的工作能力、表现能力、工资水平和职业前景表明了企业自身的管理水平与经营效益；员工的创新意识、敬业精神、忠诚度、稳定性与奉献精神决定了企业的竞争力。

现代餐饮企业人力资源是企业的核心资源。它是一种特定的有形资源，其存量被称为人力资本。

（二）餐饮物质资源构成及其特征

1、构成

主要包括：餐饮企业各类设施设备，如生产设备、服务设备、行政办公设备、后勤保障设备、财务运行设备、销售设备、企业文化设备等，餐饮企业建筑场地、空间厅堂、包间等，餐饮企业各类食品原料等。

2、特征

餐饮物质资源的先进性、配套性、一定的规模性及其所特有的技术性、性价比、灵活度等品质与氛围效果，决定了企业相应的经营成本、产品质量、生产能力和管理水准。成功的餐饮企业可以通过对本身有限的有形资源进行最大挖潜、利用与控制，来提高有形资源的使用效果，从而提高企业的赢利水平。

现代餐饮企业物质资源是企业的重要资源之一，它是有形资源。

（三）餐饮财务资金资源构成及其特征

1、构成

主要包括：可支配现金总量、固定资金量与流动资金量、企业信用等级等。

2、特征

餐饮企业在正常经营运转后，资金流量大，周转快；顾客消费主要为现金结算，资金回笼快；企业自有的资金规模、经营效益及融资能力，决定了企业的投资能力和资金使用的弹性。

现代餐饮企业的财务资金资源是餐饮企业的有形资源，是餐饮企业经营活动正常进行的保障条件之一。

（四）餐饮信息资源构成及其特征

1、构成

主要包括：餐饮内部信息，即原料信息、生产信息、服务信息、财务信息、技术信息、人才信息等；餐饮外部信息，即餐饮市场环境信息、餐饮市场需求信息、餐饮市场供给信息、餐饮市场营销活动信息等。

2、特征

餐饮综合信息具有一定的时间性，这是由信息的“生命周期率”和经营管理活动特征所决定；具有一定的宽阔性，这是因餐饮活动的构成十分复杂、广泛；具有一定动态性，主要是餐饮运作各要素均处于不断变化的发展中；具有一定的规律性，原因在餐饮信息量的增长及企业对信息的需求存在一定的规律性；具有一定的多重性，这是由于餐饮信息存在一定的层次性，它包括语真、语义、语用三个方面，语真属餐饮状况的表面信息，语义属餐饮状况的本质与规律信息，语用属餐饮活动的用意信息；具有一定的顺序性。这是因相关信息发生的先后，在时间上具有连贯性、相关性和动态性；具有一定的共享性，这表明餐饮企业及其管理者可以使用相同信息，即实现企业内部之间、企业与企业之间、企业与外部之间的信息资源可以共同享用；具有一定的可贮存性，即可以以文字、数字、图形、声音、符号等形式存在，计算机为信息资源的存贮提供了有利条件。

现代餐饮信息资源是餐饮企业有形资源与无形资源相结合的资源。一定程度上可以说现代餐饮企业管理的实质就是对餐饮综合信息的管理。

现代餐饮企业除拥有以上几大资源外，还包括拥有一定的企业组织资源，如企业组织机构、各种规章制度、各种标准、程序及各种决策、计划控制、协调职能机制等。它决定了企业经营管理的运作方式和方法；拥有一定的技术资源，如企业的专有技术，包括专利、商业秘密等，企业技术资源的充足程度，决定了企业产品的结构状态的工艺水平和质量等级，影响着企业的生产能力，它是决定企业是否具备竞争优势的重要因素；拥有一定的形象资源（主要指商誉），即通过品牌培育与品牌经营，完善产品的品牌、质量和与客户关系，从而有效建立起在企业员工、餐饮经营者、商业合作伙伴等社会公众心目中的良好形象。

第二节 管理学基础理论及其运用

由于餐饮管理涉及餐饮组织与人力资源、经营效益、物质原料、产品质量、成本控制、工作秩序、卫生安全和计算机系统等众多内容。它们构成了餐饮企业管理作为一门学科的学科体系。在管理实践中，餐饮企业因其物质存在和餐饮运作的特殊性，人们就要研究企业特定物质的规律性，研究的结果形成餐饮知识，知识的系统化、抽象化即为餐饮管理理论。

餐饮管理是以管理学的一般原理为基础，并从企业自身经营特征和管理特征出发，而形

成的一门独特的管理学科分支。餐饮管理理论来源于管理学的一般理论。因此，科学管理理论、行为科学理论和现代管理理论等管理学基础理论对餐饮企业管理，特别是对现代餐饮企业的全面经营与管理，有着极其重要的指导作用与实践意义。管理理论广泛运用于现代餐饮企业管理中。

一、科学管理理论及其运用

科学管理理论形成于 19 世纪末，20 世纪初，是以追求生产效率为目的，运用科学的方法，按生产的规律进行管理。它的基本特征是制度化、规范化、系统化，摒弃主观主义，以规律为管理依据。科学管理理论是最早对人员管理产生影响的理论之一。它诞生于 20 世纪初，以美国的泰罗（1856-1915），法国的法约尔（1861-1925）、德国的韦伯（1864-1920）等为代表，以他们创立的“科学管理理论”、“组织管理理论”以及“行政组织理论”为标志，因强调用“科学”的方法进行管理，故上述理论一并统称为“科学管理理论”。

（一）泰罗的科学管理理论

泰罗的科学管理理论始于劳动效率的研究，致力于寻求提高效率的“最佳方式”。其开创的体系具有四个基本特征：①制定标准化的工作程序；②强化培训，提高劳动效率；③实行差别计件工资，建立激励式的付薪制度；④简化工作程序，提高员工的工作能力。

此外，实行职能分工原则，组织管理上的集权分权原则也是突出的管理特点。

泰罗的科学管理理论对餐饮企业标准化生产、标准化服务及其他相关标准、程序、制度的建立具有科学的指导意义，特别是对餐饮企业厨房的生产产生了巨大的影响。其理论提供了解决餐饮企业管理中的两个主要问题的方法，即提高劳动生产力与管理效率。

（二）法约尔的组织管理理论

法约尔的组织管理理论是以企业整体作为对象，较完整地提出了企业组织管理理论。其核心内容是：提出了企业六项基本活动，管理的五项基本职能和组织管理的十四项基本原则。

1、企业六项基本活动

即技术活动（生产、制造、加工）；商业活动（购买、销售、交换）；财务活动（资金筹措与利用）；安全活动（生产安全、设备安全、职工安全、企业风险避免）；会计活动（财务清点、资产负债表、成本、统计等）；管理活动（对企业的管理）。

2、企业管理的五项基本职能

即计划、组织、协调、指挥、控制 5 项职能。法约尔简洁地提出了管理的概念，即认为管理就是实行计划、组织、协调、指挥、控制五项职能。

图 2——2 标示了经营与管理的关系。

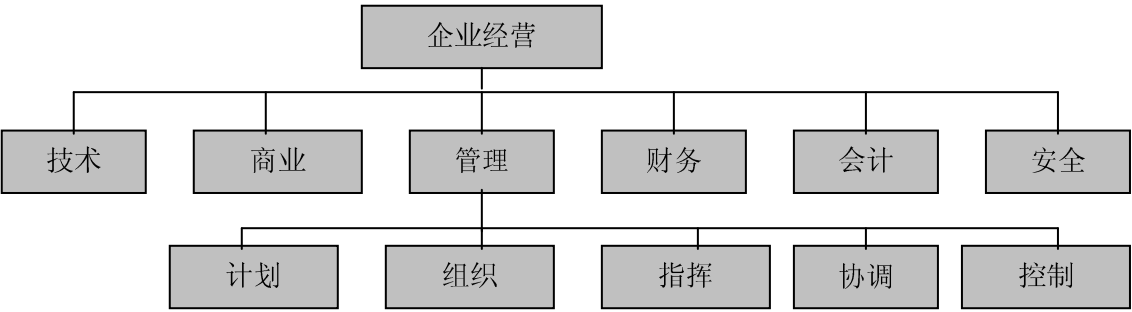


图 2-2 经营与管理的关系

3、企业组织管理的十四项基本原则

法约尔根据自身长期管理经验和理论，提出了十四项管理原则，其目的是为了使管理者切实履行管理职能。即分工与协作、权利与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集权、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创精神、人员团结，同时，强调了原料的灵活性与实践性。

法约尔的组织管理理论对餐饮企业组织与组织机构管理产生了深刻的影响，对餐饮企业明确自身经营与管理的关系、明确餐饮经营活动范畴和管理的内涵，同样产生了较大影响。现行餐饮企业的组织建构仍在遵循该理论所提出的基本原则，现代餐饮企业基本职能的划分是以该理论的管理职能为依据的。

（三）韦伯的行政组织理论

在科学管理理论领域，韦伯的研究主要集中在组织理论方面，提出了所谓“理想的行政组织体系理论”。其成果对各种不同类型的组织产生了深刻的影响，成为现代大型组织机构广泛采用的一种组织形式，因而被誉为“组织理论之父”。其基本内容是：

- 1、提出了理想行政组织体系的基础，即惟有合理、合法的权利，才是理想的行政组织体系的基础。
- 2、提出了理想行政组织体系的特点，即按职业专业化分工；等级严密的指挥系统；合理公正的选拔渠道；委任和合同式任命；职业化的管理队伍；公私事务严格区分；管理人员受制度、规则约束等。
- 3、创建了理想行政组织体系的组织结构，即三层式的组织建构模式，如图 2——3 所示。

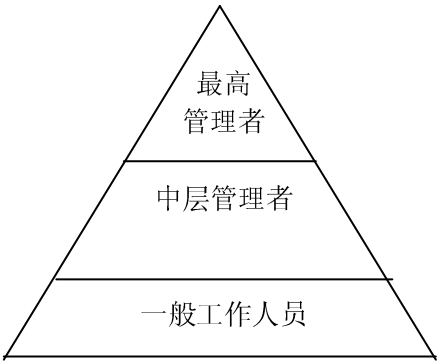


图 2-3 法律化组织的组织结构

- （1）高层实施组织的重大决策。
- （2）中层贯彻上级重大决策，拟订决策实施方案，下情上报。
- （3）基层执行上级指示，从事具体、实际工作。

韦伯的行政组织理论研究成果，广泛、长期运用于社会各类组织的管理实践中。现行不同规模类型的餐饮企业也长期遵循其组织建构模式。

科学管理理论对餐饮企业管理的基本理论、方法、质量体系、组织建构、物质设备及各项经营管理等产生了巨大的影响，并有效指导了企业的各项管理实践。

二、行为科学理论及其运用

行为科学理论始于 20 世纪 20 年代，其研究分为前、后两个时期，早期的行为科学理论称人际关系学说，也叫人际关系理论，1949 年后改称为行为科学。其核心就是对企业中员工在生产中行为，以及这些行为产生的原因进行分析研究，激发人的才智，达到企业目标的学科。行为科学理论强调人员管理的激励因素，强调创造良好的工作氛围，强调管理中的“人性”问题及有关领导方式问题，其研究成果被企事业单位广泛应用，并对餐饮企业的组织建设产生了深刻的影响。

（一）梅奥的人际关系学说

20 世纪 30 年代，由美国哈佛大学教授梅奥（1880——1949）等人，在美国西电公司霍桑工厂进行人际关系实验，试验结果提出了著名的霍桑试验结论，即人际关系理论，为行为科学奠定了基础。其理论要点为：

- 1、企业员工是“社会人”，而不是单纯最求经济利益的“经济人”，影响人积极性的因素，除物质条件外，还有社会和心理因素。
- 2、物质待遇，薪金不是影响人的工作效率的首要因素，而主要因素在于工作情绪，即“士气”，而“士气”的高低主要取决于人与人之间的关系。
- 3、企业中既存在正式组织、也存在“非正式组织”。即在正式组织的共同工作过程中，由共同的利益、爱好、感情等因素而自然形成的非正式群体，它是一种无形的组织，是影响劳动效率的重要因素。
- 4、为处理好人际关系，新型的管理者应掌握一种综合的管理技能，即要善于倾听员工的意见，激励和引导员工，使其积极参与决策和管理，保持员工经济需求和社会需求的平衡。

梅奥的人际关系学说，广泛应用于餐饮企业的人力资源管理实践中，强调了企业员工作为一个个体重要性，成为了组织机构或领导者与全体员工或个别员工沟通、联系、交流和管理的工具。餐饮企业管理“顺”与“不顺”与企业的良好人际关系氛围，密切相关。

（二）马斯洛的需求层次理论

需求层次理论由美国心理学家马斯洛（1908——1970）提出。其理论是基于两个前提：人是有需求的，需求会产生动机和行为，需求求得满足，就成为一种激励因素。图 2——4 中

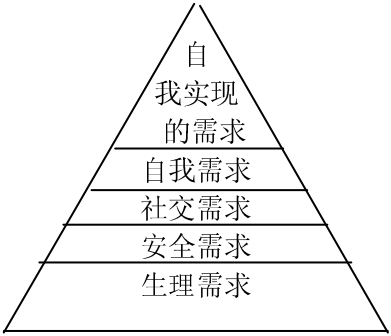


图 2-4 马斯洛的需求层次

的金字塔代表了这种需求层次。金字塔底端是人最基本的需求——与求生有关的生理需求，如食物与水。当人求生的需求得到满足后，就不再成为行为的动力了，而是上一层次的安全需求，它们包括保护、安全、稳定、程序以免受惊吓、焦虑、混乱的困扰。当这些需求相应得到满足后，社交需求就成了起主导作用的激励因素，包括友情、归属、结交朋友、爱与被

爱等。而位于这三组需求（主要需求）之上的，是以尊重为核心的更高需求，即自我需求。其中之一，就是对自尊和自我尊重的需求，包括成就、技术、能力、信心、独立性等；其中之二，就是被人尊重的渴求，包括地位、名誉、荣耀等。需求层次的顶端是对自我成就的需求，即自我实现与实现个人潜力的需求。

马斯洛的需求层次理论，揭示了人们对需求的层次，需求的不同组合，构成了人类行为的动力。假如低层次的需求没有得到满足，人们就会尽其全力去满足它，而且在得到满足前，人们不会体会到上一层的需求。而一旦得到满足就不再成为其动力，而上一层的需求即成为它主导地位的激励因素。

在餐饮企业的管理实践中，马斯洛的激励理论会给企业或管理者带来这样的思考：即使你意识到餐饮消费者或员工，他们的需求是如何各不相同，以及他们为何是会对某些事物做出反应，马斯洛需求层次之分，有效帮助管理者理解顾客与员工在消费与工作行为背后的原因。同时，也成为企业分析消费者社会化需求不断变化的管理工具之一，便于企业把握餐饮消费类型，切实进行目标客源市场的细分。

（三）麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论

X、Y 理论也被称为人性假设理论，是 20 世纪 50 年代后期，由美国心理学家麦格雷戈（1906——1964）所创立。该理论认为商业性组织对员工的管理，是建立在一些对人作出的错误的、不利于生产的假定之上。他把这些关于“普通人”的错误的假定，称为 X 理论，其要点为：①人天生厌恶工作，并且总是想尽一切办法逃避工作。②多数人无雄心大志，以自我为中心，不愿意负责任，不顾组织目标，并且安于现状，不求进取。③要让他们完成工作，就必须进行压制、监控及惩罚来威胁，他们更愿意被人领导。

从 X 理论出发，管理的措施是按严格的制度，从严要求，以严厉的惩罚对待消极怠工。此理论运用于餐饮企业管理，对严格制度，从严管理，加强约束有积极作用，这种思维管理模式在现行很多餐饮企业中仍普遍存在。

同时，麦格雷戈认为人的懒惰等品质不是天生，这种对人的看法是片面的，不利于管理，不利于生产，应采用 Y 理论进行管理，Y 理论的内容是：①工作就像休息、游戏一样轻松自然，人并非天生对其厌恶。②压制与惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人会主动朝着他们认为与自身利益密切相关的目标努力。③缺乏进去心，逃避责任等并非人的天性，在适当的情况下，人们不仅不会拒绝责任，而且会主动寻求责任。④满足人内心需求就（如自尊、独立感、认同感、成就感等）的愿望和目标，人会非常投入工作。⑤在现代工业条件下，一般人的智力只用了极少的一部分，运用想象力、机智与创造力解决工作中所面临的困难的综合能力，别为一少部分人所有。

麦格雷戈的 Y 理论，修正了对人性的看法，企业对人的管理应把重点防在充分发现和挖掘员工的才干、潜力、特点、需求与抱负上，以实现企业的目标，是人性化的参与或沟通管理。

现代餐饮企业采用 Y 理论进行人力资源管理，有效的方法就是让员工参与管理的某些方面，为解决问题与决策提供依据，所谓民主管理、民主决策就是基于此。Y 理论对餐饮企业的人力资源管理及综合管理决策，具有重要的指导意义，能够运用于经营管理的每个环节中。图 2——5，从专制型到高度参与型的领导风格幅度图，体现了员工民主参与程度的增加，从专制的领导风格一直到员工的高度独立。

从霍桑实验开始的人际关系的研究到行为科学的理论的研究,乃至之后的管理社会学等方面的研究,不仅为管理理论的发展提供了许多有益的东西,而且在管理实践中也产生了深远的影响。行为科学理论作为人员激励理论,所倡导的许多观点,如人的积极性是决定生产效率的关键,要以人为中心进行管理,重视团队作用,加强管理的参与和沟通,这些都对餐饮企业管理实践活动,特别是对餐饮企业人力资源管理,起到了巨大的推动作用。

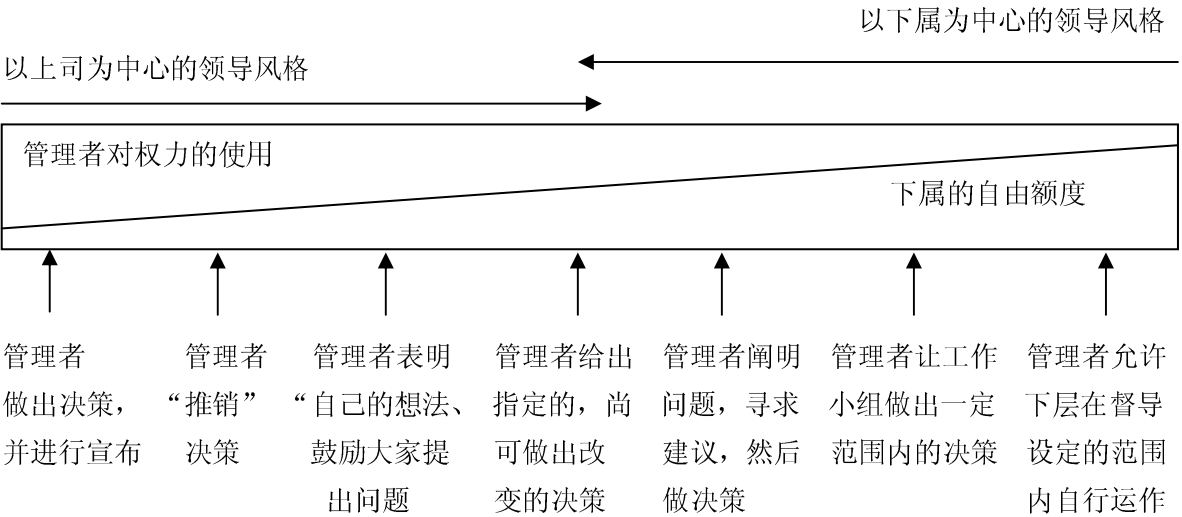


图 2-5 从专制型到高度参与型的领导风格幅度图

(摘自罗伯特·坦嫩鲍姆和沃伦·H. 施密特的文章《如何选择领导模式》)

三、 现代管理理论及其运用

第二次世界大战后，随着现代科学方法和技术、特别是计算机技术在管理领域的引入，管理迅速发展。与之相适应，管理理论也随着发展，产生了现代管理理论。现代管理理论是多种最新管理理论的综合体，几乎涉及到管理的所有方面。

现代管理理论有两个基本前提，一是认为企业管理是建立在多种因素之上的，即建立在物的因素、人的因素、环境的因素之上的，从而把企业从封闭系统，转到了开放系统，管理的重点从内部管理，转到了经营，并且强调决策的重要性；二是认为企业自身和外部环境都是在不断变化，管理要适应这种变化而随机应变。这对现代餐饮企业积极适应竞争和参与竞争，具有重要的指导意义。

现代管理理论有十一个学派理论体系，即经验或案例学派、人际关系学派、群体行为学派、合作社系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派，系统学派、管理科学学派、权变学派、管理者工作学派和经营管理理论学派。其中，重要的、对现代餐饮企业具有重大影响的是管理过程理论、管理科学理论、社会系统理论、决策理论、权变理论和系统管理理论等。

(一) 管理过程理论

其代表人物是美国著名管理学家孔茨。该理论认为，管理是一个过程，是在组织中通过别人，并同别人一起完成工作的过程。此理论运用了餐饮管理，有利于发挥管理团队的作用。管理过程论的另一重大贡献，是发展了一系列的管理原则，如同一指挥、权责相等的原则等，

这对餐饮企业组织机构的设计和管理岗位职责的划分，起到了积极指导作用。

（二）管理科学理论

主要代表人物是埃尔伍德·伯法。此理论有称运筹学。该理论就是以现代科技成果为手段，运用数学模型，对管理领域中的人、财、物、信息等资源，进行系统的定量分析，并做成最优的规划和决策。其主要特点是：①注重决策，着力提高管理者的决策能力；②运用数学模型和定量化方法解决、处理管理问题；③以经济效果的最优，作为解决问题和评价管理行为的标准；④充分运用电子计算机技术。

管理科学应用的方法很多，包括统计应用、最优化模型、信息模型、计算机模型等。

此理论运用于餐饮管理，能有效帮助餐饮企业进行各类经营分析，如菜单分析、采购分析、人力资源分析、VCP分析（本、量、力分析）等；有利于餐饮企业进行信息管理和计算机系统设计。

（三）社会系统理论

其代表人物是美国的昂纳德。是把社会学的理论成果和系统理论运用与管理学，从而使管理思维更广泛。该理论的基本观点是：①组织是一个社会协作系统，人与人之间的相互关系构成了社会协作系统，它是社会大系统中的一部分，要受到社会环境因素的影响；②协作系统有三个基本要素，即协作的意愿、共同的目标和信息联系；③经理人员须承担三项责任，即建立信息交流的系统，善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可缺少的贡献，规定组织目标。

此理论有利于餐饮企业充分考虑经营环境影响因素，便于餐饮企业有效进行经营管理各项目标的决策。

（四）决策理论

其代表人物是美国的西蒙。决策理论的基本出发点是“认为管理是以决策为特征的，管理的本质就是决策”。其理论要点是：

- 1、企业组织的结构、职能和决策紧密相联系，决策是组织中少数人和集体决策的集合
- 2、决策个过程，贯穿于管理的全过程，决策不只限于从几个备选方案中选定一个可行方案，而是一个包括有四个阶段的完整的过程，即：信息获取阶段、拟订计划阶段、选定疾患阶段和审定计划阶段。这四个阶段的每一个阶段都是一次决策。
- 3、决策可分为程序化与非程序化决策，风险性与非风险性决策。
- 4、在决策中，管理者追求“满意标准”，而非“最优”标准。
- 5、分权决策与集权决策是联系在一起的。不同的决策，分别采用不同或结合的形式。

此理论有利于餐饮企业加强经营前、经营中和经营后的各项决策，有利于餐饮企业重视餐饮管理职能的发挥和强化。

（五）权变理论

其代表人物是美国的弗雷德。权变即权宜应变。该理论认为，在企业管理方面，没有一成不变、普遍使用和最好的管理理论和方法。管理与环境间存在一种函数关系，管理是环境的函数，环境是自变量，管理是因变量。管理方法与模式要根据企业内、外环境的变化而随机应变。为此，权变学派寻找出了100多种情景变量，并对其进行研究和概括，把千变万化的企业类型和管理方法归纳为几个基本类型，进而提出每一种的管理方法和管理运行模式。

权变理论不同于传统学派倡导的普遍性管理原理，原则，主张具体问题具体分析，这对

管理实践产生了极大帮助。权变理论有利于现代餐饮企业加强经营环境因素的预测、分析和评估，进而便于餐饮企业经营选址；便于餐饮企业有效进行餐饮菜单设计；便于餐饮企业切实把握餐饮消费者的类型及餐饮消费需求。

（六）系统管理理论

其主要代表人物是美国的卡斯特。此理论运用系统的观念，从全局上和整体上来研究企业的管理问题。其理论观点主要有：

- 1、企业是一个人造式的开放系统。它与周围的环境存在着动态的相互关系与作用，并通过连续不断的投入——转换——产出的循环过程自行调节，以适应环境和企业自身的需要，达到动态的平衡。如图 2——6 所示。

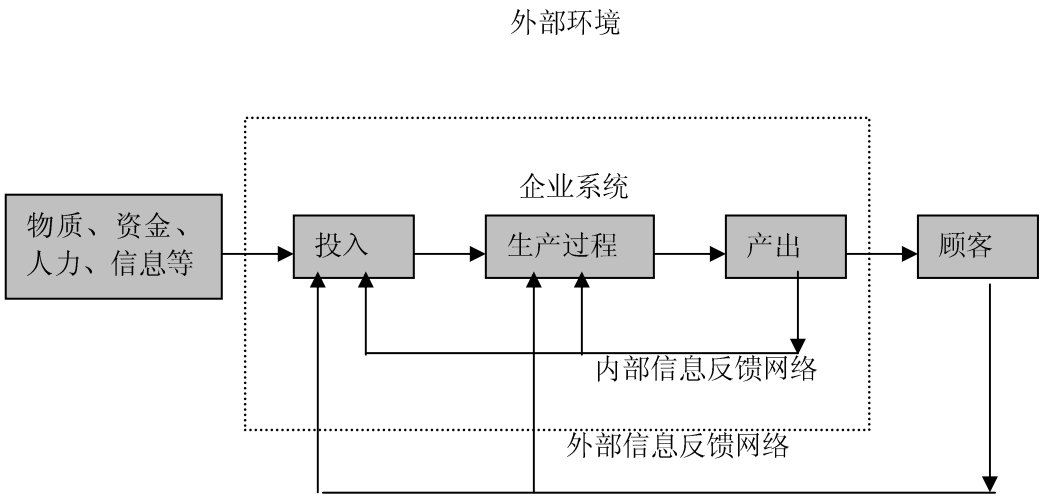


图 2-6 企业开放系统

- 2、企业是一个由许多子系统组成的系统，同时，企业又是社会这个大系统中一个子系统。一个企业系统一般包含目标与价值子系统、技术子系统、社会心理学子系统、组织结构子系统和子系统和管理子系统。
- 3、强调系统的整体性。系统有总目标和阶段性目标之分。企业在管理中，只要整体目标是最优的，就不强调子系统目标的最优。
- 4、树立系统的观念，坚持系统化的管理。运用系统分析方法，来提高企业及其管理活动，以追求企业整体目标的最优化。

系统管理理论有效影响餐饮企业重视自身全方位管理，重视人力资源管理目标，即把企业全体员工的能动作用统一起来，从总体上予以放大，使企业人力资源的群体效能大于个体效能之和。同时，对餐饮企业经营目标的制定和评估，起到了积极的指导作用。进一步使餐饮管理者明确餐饮企业管理系统的群体效能，不等于系统内各部门或个体效能的简单相加，在整个餐饮企业管理系统中，每个部门或个体性能好，不等于整个企业性能好。

管理学理论是十分丰富的，管理学原理运用与餐饮企业管理实践中，不能生搬硬套，而应具体问题具体分析。同时，还应在工作实践中努力关注学习型组织和企业流程再造等现代管理理论的新思潮，以先进的管理思想和现代科学的管理方法，实践管理。

第三节 现代餐饮管理的基本职能

职能一般是指人、事物、机构所具有的作用、职责或功能。管理的职能也就是管理的作用、职责或功能，它与管理者的职能是统一的。管理的职能可以看作是企业或管理者开展工作所要经历的系列步骤或程序，如图 2—7 所示：

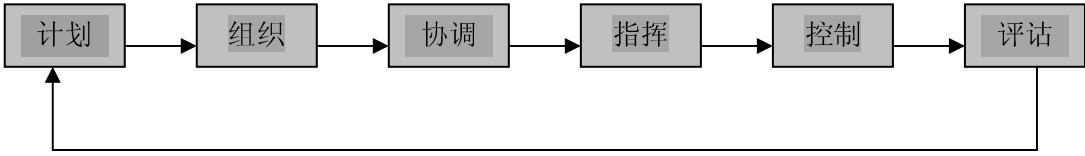


图 2-7 管理程序

职能的划分有“五职能说”，如计划、组织、协调、指挥和控制；也有“七职能说”，如决策、计划、组织、领导、控制、激励、创新等。餐饮管理作为管理实践活动的一部分，其管理职能的划分并无固定或权威标准，一般根据管理实践活动的内容、现状、发展及理论研究的需要而定。

近几年来，管理理论与实践迅速发展，餐饮企业正面对现代管理要求的严峻挑战，传统的餐饮管理职能，已不能完全涵盖和适应现代餐饮企业管理的内容和目标。管理是全方位的，结合餐饮企业传统的管理职能，依据现代餐饮企业的发展、现代管理理论的发展和现代餐饮企业经营管理的目标、任务和要求，本教材提出了现代餐饮企业管理的九大基本职能，即信息获取、经营策划、决策、计划、组织、领导、控制、评估和培训。旨在将餐饮企业的经营与管理活动联系得更紧密。现代餐饮管理的基本职能，是以管理理论为指导，通过以下九大基本职能来体现和发挥作用的，

一、信息获取的职能

信息常泛指一定数据、资料、消息、情报等，是对事物运动、变化、发展状况及其规律的反映，它存在于社会生活的每一个方面。餐饮信息是反映餐饮经营管理活动，反映餐饮运作过程及其发展变化情况的各类消息、情况、动态、资料的总称；也可理解为对餐饮经营管理活动和运作过程的运动、变化、发展的状况、特点、本质与规律的反映。简单地说，餐饮信息就是餐饮全部活动的再现。

餐饮信息所反映、描述的具体内容，是餐饮信息的本质；餐饮语言、符号、图片、文字、数据及一定的实物，是餐饮信息的表现形式；印刷品、光盘、磁盘、人的思维、计算机等，是餐饮信息的载体；餐饮各类经营管理人员、生产技术人员、服务人员对各类餐饮信息的反映程度，即餐饮信息反馈，是餐饮信息的重要元素；餐饮企业对各类餐饮信息的需求，更是餐饮信息存在的价值。餐饮信息对于餐饮企业而言，所具备的真实性、时效性、可用价值性、广泛性、可储存性与一定的动态性和规律性，构成了餐饮信息的基本特点。

当代餐饮市场变化莫测，综合竞争日益激烈，各层管理者必须高度重视对餐饮信息的获取工作，切实履行管理职能，在充分理解以上餐饮信息含义、构成和特点的基础上，更需进一步明确餐饮信息来源渠道和获取方式。

1、饮信息来源渠道

(1) 餐饮企业内部信息渠道

餐饮企业内部信息,主要是指餐饮企业基本资源状况的信息和餐饮企业餐饮经济运作过程的信息,它是餐饮企业经营管理活动所产生的一切信息的总和。企业基本资源状况信息,包括综合人力资源构成信息、综合物质资源构成信息、综合资金资源构成信息以及企业的性质、依附关系、经营模式和规模等信息;餐饮企业经济运作信息即餐饮企业经济活动信息,主要包括食品原料环节、菜点生产环节、产品销售与服务环节所反映的技术信息、经营信息、财务核算信息等。其中最重要、最常见的是成本分析信息,它包括对餐饮经营活动所有的投入(人、财、物)与产出(产品各营业收入)的定量分析。

(2) 餐饮企业外部信息渠道

餐饮企业外部信息,则是指在企业以外产生的,但和企业经营管理运行环境密切相关的各类信息,实质上就是餐饮企业经营决策时须考虑的企业外部条件信息,即市场信息。市场信息包括餐饮市场环境信息、餐饮市场需求信息、餐饮市场供给信息及餐饮市场营销活动信息等。表 2-1 是餐饮企业外部信息来源构成。

2、餐饮信息获取方式

由于餐饮内、外信息,特别是外部信息主要来源于包括印刷型、实物型、声像型、电子型、会议型及网络型等载体形式,因此,餐饮信息的获取渠道就主要依赖于大众传媒、出版发行、信息系统、图情机构、学术研究、行业协会、公共关系、互联网及各类会展活动、美食节活动、烹饪赛事与行业评定等渠道,并以实地考察、间接调查、网络点击、咨询等方法获取,通过一定的程序和步骤绩效完成。图 2-8 是餐饮信息获取步骤。

餐饮市场环境信息	餐饮市场需求信息	餐饮市场供给信息	餐饮市场营销活动信息
政治环境信息 经济环境信息 社会环境信息 科技环境信息 自然环境信息 法律环境信息	消费市场定量构成信息 餐饮消费动机信息 餐饮消费行为信息	行情信息 餐饮设施和接待能力信息 地理位置及可进入性信息 餐饮服务信息 餐饮企业形象信息	餐饮竞争状况信息 餐饮产品质量信息 餐饮广告信息 客户关系信息

表 2-1 餐饮企业外部信息来源构成

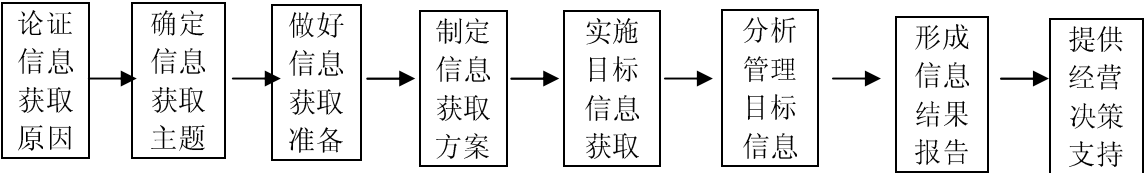


图 2-8 餐饮信息获取步骤图示

由此可见,执行餐饮信息获取的职能,在于有效帮助餐饮企业准确地做出经营和管理决策。信息获取是餐饮管理经营策划与决策的基础。

二、经营策划的职能

经营策划即经营谋划。随着餐饮规模化经营和综合竞争的日趋白热化，餐饮企业必须尽快摆脱或避免不同程度的盲目经营现状。这就迫切需要餐饮管理者，特别是决策者和核心经营管理人员，进行规范的经营策划。

餐饮经营策划是现代餐饮企业及其管理者在把握餐饮企业经营环境与有效运用各种资源的基础上，对企业经济活动的理念行为、方针、目标、发展战略及实施方案，进行全面或专项设计与计划的动态性创造性活动。餐饮经营策划，就是餐饮企业全面或专项的经营管理差异化让谋划方案。餐饮经营策划不同于常规的餐饮经营管理计划，它具备一定的创新性、开创性、多变性、风险性，无固定的程序与步骤，它贯穿了餐饮经营管理经济运行过程的始终，以为企业增效和满足特定的餐饮市场需求为出发点和落脚点；是餐饮企业品牌培育和差异化经营的竞争利器；更是企业生存与发展的坚实保障。餐饮经营策划主要针对餐饮经营，主要面向餐饮市场，其核心与实质就是餐饮企业餐饮市场营销策划。同时，与企业目标一致的特定餐饮文化策划；为企业品牌培育服务的 CIS 策划，也越来越受到餐饮企业的关注与重视。

餐饮组织机构及其管理者切实履行经营策划职能，并高度重视专业化经营策划人员的组织建设，尤为迫切。

实施餐饮市场营销策划，首先，必须充分明确其含义的内涵，即策划是建立在对企业经营环境的切实把握上；策划具有一定的合理性，较强的针对性和明确的目的性；策划具有有利于决策选用的多套方案；策划是按程序运作的系统工程；策划的主体可以是企业人员也可以是外部专业人员；策划是创造性的活动。其次，要充分理解策划的作用，尤其是在整合企业综合资源，形成企业各经营环节的良性循环，以及有效激励员工，保证企业经营连续性等方面的重要作用。同时，还要有效把握策划的类型，面对的问题，以及策划的大量市场调研、竞争分析、形势分析和各类型策划的操作程序、步骤，特别是加强对策划文案、综合结构、编制体制和内容的把握。

有关餐饮市场营销策划专项内容，可结合国内首本知识性、实务性和学术性较强的餐饮市场营销专著学习。

餐饮经营策划职能的有效发挥与切实履行，必须建立在具备管理学、经济学、公共关系学等相关知识基础和较为丰富的现代餐饮管理实践经验之上。餐饮经营策划是项系统工程，需要各级管理人员、生产技术人员和服务人员通力配合。

三、决策的职能

决策是餐饮企业计划工作的核心，是餐饮管理的重要职能。餐饮经营管理无论是确定目标，还是制定计划，管理机构及其管理者都需要做出决策。著名管理学家，诺贝尔经济学奖获得者西蒙曾强调：“管理就是决策”。可以说，餐饮决策贯穿于整个经营管理过程的始终，不仅领导工作需要决策，其他各项管理工作都需要决策。决策是管理的核心，是决定餐饮企业经营管理工作的成败的关键，是实施各项管理职能的保证。

餐饮管理决策就是在企业外部环境及内部条件约束下，为实现经营管理目标，从所拟定的若干个备选方案中，选出较为满意的方案，付诸实施的管理活动。决策要求管理者面对企业实际并前瞻地考虑并决定该干什么，怎么干。决策与计划密不可分，决策的结果形成计划，而计划须以决策为前提。现代餐饮企业的管理决策应具有一定的超前性、目标确定性、方案可选择性及可行性、风险性和一定的储备性、阶段性与多形式性特征。

餐饮管理者在实施决策职能时,需充分明确决策的不同类型,以利于切实履行管理职能。

1、按决策重要程度分类

- (1) 战略性决策：即对餐饮经营目标、经营性质、发展方向、竞争战略、经营方式、管理体制与运行模式更新改造计划、收购和兼并等方面从事决策。
- (2) 战术性决策：战略是对餐饮企业全局的筹划和指导，战术是实现餐饮目标的方法和手段。战术决策即是管理决策，属战略决策过程中的具体安排，如企业采购计划、生产计划、服务计划、新菜点创新方案、宴会销售方案、员工培训计划等方面的具体决策。

餐饮企业高层管理主要进行战略决策，适当考虑战术决策；中层管理则主要进行战术决策，适度参与战略决策；基层管理主要进行具体业务决策，适当参与管理决策。

2、按决策的条件分类

- (1) 确定性决策：即各种可行方案的条件都是已知的，并能较准确地预测它们各自的后果，是易于分析、比较和选择的决策。如餐饮企业需要购进 A 类重要食品原料，假定现有三家供应商愿意提供 A 类原料，且质量规格、供应方式、结算方式和相应其他条件基本一致的情况下，提供的价格分别为每市斤 20 元、19 元、18 元，显然这属于确定性决策，企业应确定 18 元价格的供应商。
- (2) 风险性决策：即各种可行方案的条件大部分是已知的，每个方案的执行都可能出现几种结果，各种结果的出现有一定的概率，决策的结果只有接概率确定。存在风险的决策，每一种方案都有可能盈利，也可能亏损。如某餐饮企业年度宴会营销方案、美食节促销方案等。

此外，决策还分定量与定性决策，前期与后期决策。同时还包括不同内容的决策，如菜单制作决策、员工培训计划决策、存货决策、设备更新改造决策等决策方式。

决策作为一项重要和复杂的管理工作，其行为是一个分析、研究、提出和解决问题的逻辑分析过程，它具有明显的决策流程，即发现问题、确定决策目标、拟定备选方案、评价备选方案、选定方案和决策方案的实施与反馈。见表 2-2 所示六步法决策过程。

1、确定问题 a. 准确的表明问题。要具体 b. 制定目标 此决策的目的是什么？ 规定——方针——要求——限制？
2、分析问题 a. 收集情况 b. 谁——什么——何时——何地——怎样——为什么——多少？其他？ 怎样产生关系？
3、探索解决方法 a. 集思广益 (1)_____ (2)_____ (3)_____ b. 评价各种方法的利与弊

划分各种方法的优劣等级
4、选择最佳解决方法 a. 分析最优的解决方法 风险与收益 经济性：费用与结果 可行性：是否具备所需条件？ 可接受性：员工是否会接受？ 目标：哪一个方法最能达到目的？ b. 权衡与比较
5、将决策付诸实施 a. 通知 b. 确保决策得以贯彻 执行
6、后续 a. 评价进展情况是否顺利： 是？ 表扬 否？ 辅导和支持 b. 评价自己的决策

表 2-2 六步法决策过程

需要强调的是，餐饮企业对不同类型的管理决策，主要是通过个人与集体决策相结合的方式执行，现代餐饮管理决策，提倡民主参与式决策。

四、计划的职能

计划是设定目的和目标，制定实施方案和工作步骤的管理活动。餐饮计划即餐饮企业及其管理者，面对发展，立足现实，通过对企业经营活动的运筹计议和决策规划，全面安排企业经营活动所形成的结果。餐饮计划是以文字或数字化形式表现的决策，是企业在计划期的行动纲领和奋斗目标。餐饮计划作为企业管理活动的重要环节，是管理的重要职能，其实质就是管理者事先决策各项管理目标和决定实现这些目标的原则、方法、步骤和手段等全部方案的整体管理活动。计划就是告诉管理者和执行者为什么要做，做什么，谁去做，何时做，如何做等系列问题。

现代餐饮计划应具有明确的目的性、首要性、普遍性、效率性、创造性和前瞻性。计划在餐饮经营管理实战活动中，是一种协调过程，是经营管理者指挥的依据，是应对经营管理不确定性和降低风险的手段。同时，计划工作所建立的目标和指标是经营管理控制的依据，合理、优秀的餐饮计划能降低餐饮成本，提高企业综合效益。

餐饮计划活动是一项系统的工程，形成了自上而上的完整体系与等级。

在餐饮企业中，高层管理人员主要编制长期计划，以拓展长远目标和促进目标实现的发展战略，它是包括制定企业的目标、政策、决定及实现目标需采取的方案，着眼于企业的规模，区域性发展及融资手段等；中层管理人员主要制定和编制具体的经营性、管理性各类实施计划，旨在自己的职责范围内，进一步贯彻执行战略性计划，以完成中、短期目标任务；

基层管理人员则制定日常经营管理的落实计划或程序计划，旨在督导工作运行，充分保证日常经营管理的秩序。

餐饮计划作为餐饮经营管理的特殊决策，是对企业未来的行动方案的决策。因此，优秀的企业计划程序与好的企业决策过程相似，其基本程序为：①确定目的或问题，制定目标；②收集、评估与预测未来有关的情况；③探索各种行动方法；④确定最佳行动方案；⑤实施计划。

餐饮企业常见计划类型主要有：常规性计划，如日报表、月报表、营业收入、项目预算、生产、服务、销售、菜单、标准化食谱、员工培训及种类工作程序、标准、制度、规章、政策、计划等；一次性计划，如微笑服务，宴会菜单、厨房安装新设备计划等；应变性计划，如为适应经营新情况，为降低生产成本，为提高服务效率，为改善品种质量所制定的相关对策性计划等。示例参见表 2-3 处理旷工和迟到的常规计划。

<p style="text-align: center;">旷工和迟到</p> <p>政策：所有员工都必须按工作日程准时上班，若出勤不合格，将受到纪律惩罚</p> <p>程序：任何员工若无未能按工作日程安排规定的时间上班，应在报到时间以前通知他或好的直接督导。说明缺勤或迟到原因，并说明缺勤持续时间。</p> <p>出勤不合格的定义是 6 个月内 5 次旷工或一个月内迟到超过 10 分钟两次以上</p>
--

表 2-3 处理旷工和迟到的常规计划

餐饮企业各类计划主要以计划书的形式形成。餐饮企业常见的计划编制方法，即流动计划法、网络计划法、线性规划法、投入产业法等。不同的计划编制方法，一定程度上决定计划的质量好坏与效率高低。

五、组织的职能

组织是一个实体，是指为了达到自身目标而结合在一起的具有正式关系的一群人；组织是一个过程，主要指人们为了达到目标而创造组织结构，并使组织结构发挥作用的过程。由此可见，组织就是以人中心，将人、财、物和信息合理融为一体，并把这种合理配合关系固定下来形成组织机构模式。

餐饮管理组织职能具有两层含义：一是指企业的组织机构和组织管理体制；二是指围绕目标，合理而有效地组合与调配企业的人、财、物、信息等资源，以形成经营管理能力（综合销售能力或综合接待能力）。餐饮组织的实质就是要正确处理好人际关系，在企业员工中建立权力流程和沟通体系。

餐饮组织职能的职责内容是，按企业决策计划建立合理的组织机构，确定各部门、各层次的划分与建立，确定管理人员、生产技术、服务人员及其他人员的配置，确定各职能部门的责、权、利，并给予监督、控制与评价；加强各部门的联系和沟通，并明确各部门间的关系；对日常业务活动进行总体组织和具体的单个业务活动的组织；履行人力资源管理职责；制定与完善企业各项规章制度，建立工作岗位职责。

餐饮组织职能发挥与运行的基本原则是，目标统一、分工协作、权责一致、高效精干、稳定性和灵活性相结合。一个组织有序、高效率的组织职能发挥应该是：①职权和职责明确

清晰——且严格遵守；②工作内容、程序、标准清晰明确——且尽职执行；③员工知道做什么，怎样做——且付诸行动；④质量、数量、工作表现标准规范明确——且达到标准。

餐饮组织的各类具体组织工作，是通过以下步骤完成的：①确定要执行计划、实现目标需要做哪些工作；②合理安排规定工作的运行方式和结构框架；③将整体工作分成具体步骤；④根据工作对所拥有的资源加以调配；⑤协调、控制整体工作；⑥对组织程序的结果给予评价。

现代餐饮企业组织职能的高效发挥，需树立以人为中心的组织理念，强调组织目标通过各层次成员的积极参与实现，明确企业人际关系、工作氛围是维系组织完整，提高员工工作生活质量的重要支柱；同时，在实际组织工作中，还应积极推行参与式决策，有效建构双向沟通的组织机构体系，营造活泼的协调式监督机制并有效激励员工关注其个人发展，进而使整个组织职能的发挥具有时效性、前瞻性及创新性。

六、领导的职能

领导是管理职能的要素之一。在社会实践活动中，任何组织都离不开领导。领导有两层涵义：其一，领导是一种行为过程，是指对生产过程及建立在生产活动基础上的社会生活过程进行组织、计划、指挥、控制和协调的一种有机运行过程；其二，领导是服务，它通过拥有的一定权力，履行一定的职责，为群体、社会成员提供服务。

餐饮管理领导职能是指管理者凭借权力和权威，引导、指挥、激励被领导者完成组织目标，并解决组织成员间矛盾冲突。领导作为餐饮管理的一种职能，在企业经营管理实践活动中贯穿着一些基本的职能，即计划与决策、指挥与协调、控制与监督、组织与规范、知人与善任、沟通与激励。从企业领导职能的动态过程看，领导者、被领导者、领导目标和环境四个基本要素的相互作用构成了整个领导活动。这四个基本要素组成了一个复合函数，可用公式表示为：领导=F（领导者·被领导者·领导目标·客观环境）。

餐饮管理的领导是管理者的领导。因此管理者在执行领导职能时要充分注意两个重要因素：一个是企业的决策计划；一个是管理者的个人素质。同时还要明确领导职能具有以职权为基础；以影响力为缘因；以率领和指导下属为表现形式的基本特征。在餐饮管理实践活动中，作为领导的管理者一定要明白，正式权力是企业组织机构给予的，而真正实际权力却是下属给予的。对劳动密集型的餐饮企业来说，员工是企业经营成功的极其关键的因素。了解员工的需求、愿望和期望，树立正确地做正确的事的理念，可以帮助餐饮管理者更有效地指挥员工。

现代餐饮管理者在履行领导职能时，应加强走动式管理领导，并切实做好日常工作的三件事：倾听、分别指导和排解纠纷。同时，在积极实施员工满意战略中，形成因地制宜式的领导风格。见表 2-4 因地制宜的领导风格。

员工表现	使用的领导风格
较低的工作能力，较高的使命感	指令型领导风格：多指令，少支持性行为
一定的工作能力，较弱的使命感	个别指导型领导风格：多指令性、多支持性行为
较强的工作能力，不稳定的使命感	支持型领导风格：少指令性，多支持性行为
较强的工作能力，较高的使命感	授权性领导风格：少指令性、少支持性行为

表 2-4 因地制宜的领导风格

餐饮管理领导职能类型一般有四种类型，即：①直意式领导。即用明确的信息对下属发出指令；②启发式领导。即由指挥并通过引导启发的形式，使下属的思路和领导者的决策相一致，然后再下达指令；③归纳式领导。即指挥者在作出重要指令前，充分听取各方面的意见，以此形成合理决策，实施领导；④应急式领导。即指挥者在一些特殊情况下，临时发出的一些较紧急的指令。

现代管理学中的等级理论，是餐饮企业领导职能履行的原则，其核心就是强调不能越级领导。

七、控制的职能

控制是指按照规定的条件和预定的目标，对受控对象施加主动影响的行为过程。管理控制是指监视管理工作中的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种偏差的过程。

餐饮管理控制是管理人员依照企业经营的内部信息和外部信息，按决策计划目标和核定的标准，对企业经营管理活动进行监督、调节、分析、纠正偏差，以达预期目标的管理活动。餐饮企业要实施有效的管理控制，须服从于控制计划，要有组织机构和专门人员，要建立管理控制系统。餐饮控制职能的内容主要包括：

- 1、制综合计划。即制定计划时，要平衡调配企业的组织资源，平衡各类计划的指标和过完成计划的进度；执行计划时，对企业职能各部门完成计划指标，完成计划进度及各职能部门计划的落实情况进行有效控制。
- 2、制产品质量。包括控制企业食品原料采购的规格、贮存的标准；厨房出品的评价体系；餐饮服务的程序、方法；进餐环境氛围标准及处理顾客投诉和食品卫生与安全等控制。
- 3、控制人力资源。即对人员的使用质量和数量的控制。质的控制主要是按人事计划和各类人员的素质标准，通过培训、考核、激励等手段使管理人员、生产技术人员、服务人员达到岗位要求；量的控制主要是根据岗位人员编制的定员，并有效监督薪酬体系，有效控制员工流失和变动率。
- 4、控制财务状况。即对企业投入的资本金、流动资金高效益的控制。包括各类经营管理费用的预算；核定资金投入、资金分配、资金周转、还贷付息、损益情况、毛利率、利润与税金等。

除此之外，餐饮控制职能的内容还包括餐饮运作过程、餐饮经营环节、餐饮信息及企业整体绩效等控制内容。控制示例见表 2-5 餐饮有关控制。

管理控制	采购控制	食品控制	饮料控制
班前会议	购货订单	食品月清单	饮料月清单
管理周会	食品领货单	标准菜谱	标准饮料制作单
管理日志	接货手续	食品成本清单	饮料成本清单
上下班管理清单		食品生产日清单	饮料存货日清单
顾客意见卡			
卫生保障日程表			

人工控制 周日程安排表 时间卡 人工预测表	结帐控制 利润、亏损周报表 现金收讫日核对 交班报告表 日顾客量计算 销售详细记录报告	员工控制 工作岗位职责 员工档案 员工评估表 纪律处罚通报	培训控制 入职培训计划 培训手册 培训计划
---------------------------------------	---	--	---------------------------------------

表 2-5 餐饮有关控制

餐饮控制工作的类型主要有现场控制、反馈控制和预先控制。控制工作必须遵循标准的原则、适时的原则、关键点的原则以及灵活、经济的原则。

同时，餐饮控制的程序包括四个步骤，即：①建立工作标准和规范；②培训员工执行工作标准和规程；③监督员工的表现，将实际表现与制定的标准进行比较；④采取适当措施，纠正实施过程中的偏差；

现代餐饮企业实施控制职能的几种有效控制方法是：①各项业务工作的开展，要求做记录，写报告。如生产报告、服务报告、培训报告等；②制定和实行工作实际表现标准；③制定和实行生产效率、服务效率、各级管理效率等标准；④制定和实行部门特殊政策、优惠政策等不同类型政策和工作程序；⑤实施各级督导，监督并纠正员工行为；⑥加强培训和再培训员工。

八、评估的职能

评估即对所开展的工作进行评价或总结。餐饮管理的评估，是指餐饮企业及管理者对在经营管理经济活动中所开展的各项工作，结合目标，依据一定的程序、标准和方法进行检查评价与总结，以确定是否达到目标。

餐饮管理评估职能，是餐饮管理活动流程中重要步骤与环节。此职能贯穿了餐饮管理过程的始终。餐饮管理信息获取、策划、决策、计划、组织、领导、控制及培训职能均需进行有效评价。评估职能是餐饮管理的保障体系，是激励的有效手段，是控制的有效方法，评估的目的不仅要使一项工作、一项任务、一次活动按照原定计划，维持其正常活动，以实现既定目标，而且还要力求使组织的工作、任务、活动有所前进、有所改变、有所发展、有所创新，以达到新的高度，不断实现新的目标。评估职能的作用不是对工作简单肯定或简单否定。

在餐饮企业管理实践活动中，不管各职能机构目标是否完成，管理人员都必须经常不断地进行评估。科学的评估方法是主观评估与客观评估相结合。数据化的评估是绩效的评估方法；民主式的评估能有效激励员工或部门，全面提高工作效率，以求做得更好。餐饮企业针对不同工作内容的具体评估方法主要有：测试比较评估法、对照目标评估法、工作业绩评估法、同类员工比较评估法、参与意见评估法和敬业度评估法等。评估示例见表 2-6 餐饮企业人事部对企业培训项目的评估。

项 目	类 型	计 算
培训支出占整个薪酬的比例	培训活动	整个培训支出/全部薪酬
培训中每个员工的花费	培训活动	整个培训支出/全部在职员工
每年受训员工的比例	培训活动	接受培训员工数/全体在职员工

每位员工平均受训时间	培训活动	全部培训时间/全体在职员工
培训支出成本降低的比例	培训活动	节约的成本/培训总支出
每位员工所产生的利润	培训活动	年度总利润/全体在职员工
每小时培训成本	培训活动	整个培训成本/全部培训小时

表 2-6 餐饮人事部对培训项目的评估

餐饮评估职能的内容主要有：①建立科学的评价体系与检测程序；②总结在目标任务完成过程中的经营管理业绩；③评价参与员工的工作表现；④修正工作目标或完成工作目标偏差；⑤激励与制约。

九、培训的职能

培训作为餐饮企业人力资源管理的重要环节之一，在日趋激烈的餐饮市场竞争中，日益引起了经营管理者的重视，并成为企业间、同行间相互竞争的重点。培训的根本目的在于全面提升员工素质，培育企业文化，构建学习型组织，实现企业和员工的“双赢”，有效推进顾客满意战略，使企业增效。

餐饮培训职能，是现代餐饮企业的重要管理活动、管理职责，更是现代餐饮企业管理的重要内容。餐饮企业的经营管理运行，离不开人力资源的有效配置与有效整合。培训是最大程度调配餐饮企业人力资源的强有力的推进器。餐饮业作为劳动密集型的商业服务行业，必须加强对各级管理人员、各类生产技术人员和各种服务人员的有效培训。

餐饮企业的培训内容、培训项目所涉及的范围广泛而丰富，既有经营管理的宏观培训，也有经营管理的微观培训；既有综合知识、理论与理念的培训，也有单项任务，单项活动的培训；既有涉及菜点、饮品的生产培训，也有涉及餐饮服务的服务技能、服务程序、服务标准的培训；既有生产服务培训，也有财务后勤培训；既有涉及企业领导层、基层管理层、技术骨干层、内部员工层的多职层培训；也有采取进修学习、同行交流、观摩比赛、课堂授课、实操演示的多形式培训。

餐饮企业切实履行培训职能，需做好三种常规培训，即：工作指导、再培训和入职培训。工作指导，就是对某个企业、某项工作需要做什么以及如何做的详细指导；再培训适用于在职员工，如果员工的工作没有达到标准，如果引进了新方法，新菜单或新设备，或员工要求培训，也就是只要企业需要即可进行再培训；入职培训是对某工作、某企业的最初介绍，向新员工介绍如何在企业工作，介绍企业的设施、工作日、工作时间、规章制度、方针政策等。

餐饮企业的培训工作需建立专门的培训机构并配置人员，做好培训计划、培训预算、培训实施和培训监督等常规工作；同时，建立相应的培训评价体系、相应的培训制度体系和相应的培训目标体系、切实加强培训内容的时效性、培训的针对性、培训形式的多样性并激发员工的培训热情，以此提高餐饮企业培训的绩效。见表 2-7 提高员工参与培训积极性的培训方法；见表 2-8 成功培训者的特点

讨论	模拟练习
展示	改编成为相应的剧作品
实践和技术演练	角色练习

案例学习
教育性游戏
实地考察

邀请嘉宾座谈
集思广益式讨论

表 2-7 提高员工参与培训积极性的培训方法

1、知识渊博	2、富有热情	3、有幽默感
4、能清楚、简洁并且直截了当的沟通方式		
5、对员工真诚、爱护、尊重并且有问必答		
6、鼓励员工学以致用		
7、富有耐心	8、树立模范形象	9、有组织有条理
10 保持良好的自制力和密切的目光接触		
11、善于倾听	12、友好而且性格外向	13、时刻保持冷静
14、善于发动所有员工	15、主动地从下面肯定员工的良好表现	

表 2-8 成功培训者的特点

餐饮企业的培训职能贯穿了餐饮企业整个经营管理活动的始终，餐饮管理的其他职能及实施，均离不开培训工作的基础。

以上餐饮管理的九大基本职能是相互依存、相互配合、紧密联系和融为一体的，不同的职能在企业系统管理活动中，发挥着不同的作用。信息收集与经营策划职能是其他职能的依据，关系到企业经营管理活动是否具有真实性与时效性，是基础职能；决策职能和计划职能关系到企业组织整体的目标和发展，是核心职能；组织职能和领导职能，是使决策计划职能得以具体落实和付诸实施，是执行职能；控制与评估职能是为企业的各项决策与计划顺利执行提供保障，是保障职能；而培训职能贯穿于企业经营管理活动的始终，并强化其它职能部门的手段，是常规职能。

同时，餐饮管理的九大基本职能有着不同的表现形式。信息获取职能是通过餐饮信息的产生和循环表现出来；经营策划职能是通过综合运用信息、知识和技术并形成经营策划书表现出来的；计划职能是通过计划的制订表现出来；组织职能是通过组织机构的设计和人员的配备表现出来；领导职能是通过指挥者与指挥者的关系表现出来；控制职能是通过识别与纠正表现出来；评估职能是通过对工作任务的评价与总结表现出来；而培训职能则是通过学习、教学、演示、实践表现出来的。

餐饮企业组织及管理者运用与履行管理职能，应该整体考虑，有效协调和重点把握。特别是现代餐饮企业综合运用与实践各管理职能，还应积极以激励理论为指导，结合企业实际、充分激励全体员工，有力推进员工满意战略，不断创新，以保证企业的可持续发展。

第四节 现代餐饮管理者素质与技能

人力资源作为餐饮企业组织资源中的核心资源，其构成的优劣程度，直接决定了企业的经营成败。餐饮管理者作为餐饮企业的管理对象和管理主体，作为人力资源构成的重要组成部分，在餐饮企业经营管理活动中地位非常突出，管理者的综合素质管理技能和由此形成的管理行为，直接影响着企业业绩和兴衰。

作为未来餐饮管理活动的实践者，必须正确认识管理者的含义，充分明确管理者的素质内容与技能要求。

一、 餐饮管理者

（一）餐饮管理者的含义

从生产劳动中分离出一部分专门从事管理工作的人员，即管理者。餐饮管理者是指在餐饮企业经营活动中从事各类管理事务，担负管理职能的人，即担负对他人的工作及经营业务进行相应决策、计划、组织、领导和控制等工作，以期实现企业经营管理目标的人。

在餐饮企业中作为真正意义的管理者应符合以下三种条件：

- 1、 餐饮企业管理者必须直接参与解决企业管理问题和作出相应管理决策；
- 2、 餐饮企业管理者必须有被管理者在企业经营活动中贯彻和执行其设想和意图，并接受其各项指令；
- 3、 餐饮企业管理者必须履行相应的管理职能，承担相应的管理责任，具备相应的管理权限。

餐饮企业管理者是餐饮企业人力资源中的重要和骨干群体，各类、各级管理者，特别是核心与高层管理者，其综合管理行为与战略决策，决定着企业的生存和发展，关系着企业的效益与业绩。正如美国著名管理学专家彼得·德鲁克所言：“管理者是事业最基本、最稀有的、最昂贵、而且最易消逝的资源”，“管理比所有权更重要，更为优先，所有权必须依存于适当的管理体制之中”。

（二）餐饮管理者的类型

餐饮企业特别是现代餐饮企业集团，涉及众多管理岗位和管理职级。不同类型的管理人员分布于不同层次的管理岗位上，依据不同的分类标准，构成了以下 6 种划分类型：

- 1、 按管理层次划分：分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。
- 2、 按管理职级划分：分为高级管理者、中级管理者、初级管理者。
- 3、 按管理主题划分：分为决策者、执行者、监督者、参谋者。
- 4、 按管理领域划分：分为生产线管理者、服务线管理者、营销线管理者、后勤线管理者、研发线管理者、财务线管理者及行政线管理者。
- 5、 按管理宽度划分：分为综合管理者、项目管理者。
- 6、 按职务名称划分：分为行政总厨、厨师长；餐厅经理、餐厅主管；人事经理、人事主管；财务经理、财务主管等。

二、 管理者基本素质

素质可以理解或定义为，人以先天的生理特征为基础，其理想、价值、人生观与思维方式、工作态度、阅历经验、技能技巧等内在特征的外在综合表现。管理者素质就是管理者实施绩效管理所必须具备的基本条件，是管理者在先天禀赋的生理素质基础上，通过后天学习和社会实践而形成的，在管理活动中常起作用的内在要素总和。

管理者素质是管理者发挥管理职能的基础，是实现科学、现代管理的主观条件，其素质

高低、好否直接影响到经营管理的成败与企业的兴衰。

现代餐饮管理者的素质要求，主要体现在品格、知识、智力、心理和生理素质等方面。

1、品格素质

品格素质是餐饮管理者最基本的素质，它体现了一个人的人生观、世界观、价值观和道德观，决定了他对管理工作的态度和行为方式。

餐饮管理者的品格素质主要表现在：①热爱餐饮业，具有从事餐饮管理工作的远景构想和宏伟目标，具备一定的奉献精神、创新精神和良好的服务精神与吃苦精神；②从事餐饮经营管理活动能做到诚实、守信、公正、坦诚、奉守职业道德，具有良好的决心、毅力、责任心、敬业感和工作热情；③履行管理工作职责具有良好的纪律修养、较好的团队精神及协同工作的作风。

2、知识素质

餐饮工作贯通上下，涉及内外，管理者及其能力是企业形象的重要窗口，管理者能力的体现必须以良好的文化素质和专业素质为基础，这是餐饮管理者提高管理水平和管理艺术的基础和源泉。

餐饮管理的知识素质主要表现在：①熟悉中西餐菜点与酒水知识；②熟悉中、西餐烹饪的基本概况；③熟悉餐饮营养与卫生知识；④熟悉服务、礼仪与美学知识；⑤熟悉基本财务与税法知识；⑥熟悉宗教、民族习惯和民俗知识；⑦熟悉旅游与历史文化知识；⑧熟悉管理与服务心理学知识；⑨通晓餐饮管理业务运行基本知识与管理学基本知识。

3、智力素质

智力是人们获得知识和运用知识的能力，现代餐饮管理者，不仅要有良好的知识结构，还应具备优良的智力结构。

现代餐饮管理者的智力素质主要表现在：①具备良好的分析问题的能力和解决问题的能力；②具备现代的学习方法与思维方式；③处理管理实务条理清晰，逻辑性强、判断力准；④能有效运用管理理论指导企业管理实践。

4、心理素质

心理素质，是由性格、意志、气质、情绪、兴趣等因素有机结合而成的心理机构模式。餐饮的服务属性，要求管理者应具备良好的心理素质，包括豁达的胸襟，良好的眼界和境界、坚强的意志力和进取精神、敢于决断的气质和竞争开放的性格。一定程度上，他们是影响管理者决策和管理行为的重要因素。

5、生理因素

生理素质是管理者履行其职能的物质条件，它包括脑力、体力、精力等因素。餐饮业是高劳动强度的行业，日常经营活动细致而繁琐，管理者处于企业的中枢地位，责任重大，脑力劳动、体力劳动与精力付出较大，因此健康的身体和旺盛的精力也是管理者素质要求中应该具备的基本条件。

三、管理者的管理技能

餐饮企业经营复杂多变，管理者要想在激烈的竞争环境中履行管理的各项职能，保证日常经营管理工作顺利、高效进行，实现企业的经营管理目标，除了具备以上的基本素质之外，还应具备并掌握一定的管理技能。

对于各层次的管理来说，实际操作技能、人际关系技能、宏观管理技能是餐饮管理者成

功管理的基本条件。

（一）实际操作技能

实际操作技能，也称技术技能，是指管理者能够运用特定的程序、技术和知识来处理 and 解决实际问题，完成工作职责的能力。技术技能与管理者所从事的工作类型有关。如餐厅经理能掌握一定的服务技能并具备相应的基本核算能力，财务经理能赚些财务报告；并能熟练运用计算机进行数字化管理；行政总厨更要求具有相应的技术能力等。餐饮管理基本职能是各级管理者相应应掌握的操作技能，特别是基层管理者，对其实际操作技能要求更高。餐饮管理者的实际操作技能，可以提高管理者在员工中的威信与可信度。在一些大型现代餐饮企业中，一部分管理人员必须和员工接受同样的技能培训。

（二）人际关系技能

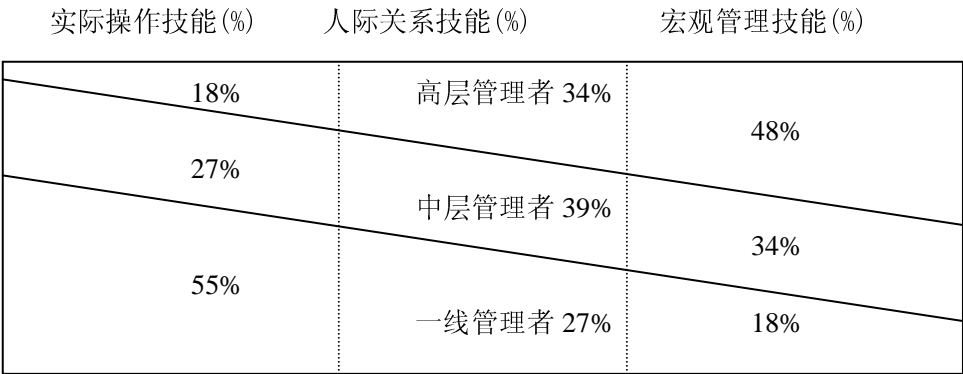
现代餐饮管理工作的核心，一定程度上讲是成功地处理人际关系。人际关系技能就是管理者与处理人事关系有关的技能，或者说是与组织内外的人打交道的能力。具体包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力；激励和引导组织成员的积极性和创造性的能力，正确指导和指挥开展工作的能力；由于餐饮管理是一项群体性的工作，管理者的大部分具体工作都是由被管理者完成的，因此人际关系技能是不同层次管理者，必须具备的最重要的一项能力。现代餐饮管理者在管理实践活动中，应有效结合企业实际情况，积极运用员工激励理论营造良好的工作氛围，最大程度的实现企业内外人际关系运作的良性循环。

（三）宏观管理技能

宏观管理际能在管理学中也称概念技能，是指管理者把握全局，认清部分与整体的关系的能力。实现管理际能要求管理者把组织看作成一个整体，能快速敏捷的从复杂多变的环境中分辨出影响形势的重要因素，以及各因素间的相互关系。并抓住问题的实质，做出正确的判断与决策，宏观管理技能是现代餐饮管理者特别是中、高层管理者必须具备的管理能力。现代餐饮运作是物流过程、服务过程与信息过程的有机循环。餐饮管理者必须从宏观把握，微观入手，前后兼顾、协同一致，才能有效推进企业经营管理活动的进行。

除此之外，餐饮管理者在管理实践活动中还应积极磨练善于自我管理、勇于积极思考的能力，并且是树立良好的人本意识、市场意识、沟通意识、质量意识、效益意识与法规意识，灵活性与创造性的开展管理工作。

以上餐饮管理者的三种基本管理技能是所有管理者都必须具备的，区别仅在于不同层级管理者要求程度略有不同。基层管理者主要需要技术技能，中层管理者则更依赖于人际关系技能，而高层管理者需要最多的是宏观管理技能。见表 2-9，不同层级的管理者对管理技能的运用。



第五节 现代餐饮管理的目标与内容

现代餐饮企业的管理，是全方位、全过程的管理，是将各种有效的餐饮资源进行有机整合，从而满足餐饮消费者对膳食品种、菜点质量、服务水平、文化氛围、餐饮环境和营销方式等方面的不同需求，以实现企业持续、稳定、理想的效益目标，进而弘扬与发展餐饮事业的创造性活动。

切实把握餐饮管理的目标和内容，是餐饮管理者必须明确的职责。同时，也是现代餐饮管理的基本任务。

一、现代餐饮管理的目标

餐饮企业管理的目标，就是餐饮经营活动的价值、目的和意义，是餐饮经营管理力求实现的总的理想境界，是企业战略构成的重要内容，是企业在实现其使命过程中所追求的长期结果，餐饮管理的目标，反映了企业在一定时期内发展的方向和所要达到的水平，餐饮管理的目标是由餐饮企业各执行部门的具体子目标所构成。餐饮管理的目标必须和餐饮发展的总体目标一致。

明确餐饮管理的目标就是有效把握餐饮管理的主要脉络，这是餐饮管理首要任务，更是面对激烈餐饮竞争的现代餐饮企业处于竞争不败之地的关键之一。

充分满足餐饮消费者的社会需求，最大化地获取合理的经营效益，是餐饮管理的核心目标。现代餐饮企业经营管理的主要目标是：

（一）有效实现企业综合资源的最优配置

客观、全面认识餐饮企业拥有的资源，并科学、合理地对各种资源进行有机整合，从而使其达到最佳配置，这是现代餐饮企业及其管理者必须明确的首要目标。也是要完成的首要任务。

餐饮企业餐饮运作的过程，决定了企业各类资源的多样化构成。在餐饮企业经营管理过程中，餐饮管理者需面对企业实际，科学运用系统整合原理，通过一系列管理职能的发挥，用足、用活企业既有的资源，使其产生整体的更大效益。比如把企业全体员工的能动作用统一起来，从总体上予以放大，使企业人力资源的群体效能大于个体效能之和，并构建合理的员工知识、专业、智力和性格结构体系；又在充分进行市场调研，把握餐饮需求信息资源的基础上，科学地研究餐饮促销广告费用的投入，研究广告投入与企业商誉度、销量和利润水平间的关系，是企业投入合理广告费用的前提；再如品牌餐饮企业，全力实施经营策划，导入 CIS 系统，利用视觉识别（VI）系统、行为识别（BI）系统、和理念识别（MI）系统来进一步传播企业品牌的个性，提高品牌的知名度、品牌的忠诚度和品牌联想、品牌认知等。再比如合理设计与布局企业生产区、进餐区、酒水区的各类设备使用流程，充分提高设备的高利用率；通过对各餐饮食品原料的有机调节，综合利用，创造成本有效控制下的更大利润等。

现代餐饮企业实现企业综合资源的最优配置，是企业满足需求和获取效益的前提。

（二）努力为消费者提供优质的餐饮产品

餐饮管理的基本任务，也是根本任务，是不断保持、提高所提供的食物产品质量、助餐服务质量，并注重进餐氛围的营造，创造更高的顾客满意度。以此形成特色经营并实现餐饮

管理活动的良性循环。

1、提供优质的食物产品

餐饮企业厨房和酒吧所加工、生产和调制的各类菜肴、面点与饮品，是满足餐饮消费者不同核心利益的重要形式产品。因此，餐饮生产管理必须紧紧围绕提供优质出品的目标，加强对食物产品生产前、生产中和生产后的各项管理控制，严格产品加工、制作、生产程序标准，以保持产品的色、香、味、形、质、器及营养、卫生等各项质量指标性状良好，从而形成企业生产活动的良性循环和产品品质的不断升华，这是餐饮企业极其管理者不懈努力的目标。

2、提供优质的服务产品

餐饮企业的各类助餐服务，其服务形式、服务流程、服务标准和服务内容的优劣与好坏，直接体现在餐饮消费的满意程度上，满意度越高，餐饮消费忠诚度越高，企业获取效益就越大，同时，也证明企业服务水平也越高。餐饮企业需充分考虑消费者不同核心利益的需求，加强对服务产品的质量控制，加强企业服务质量体系的构建与长效管理，是实现特色餐饮服务 and 经营良性循环的关键。

3、提供优质的氛围产品

餐饮企业优质的氛围产品，是满足餐饮消费者不同层次核心利益需求的重要形式产品。餐饮企业在努力培育优质食物产品，服务产品的同时，更需密切关注餐饮消费者对进餐环境、氛围的不同需求与欲望。进餐氛围是餐饮有形、无形产品相统一的重要条件和重要组成部分。餐饮企业应切实给予不同餐饮消费者进餐过程舒适、惬意、完美和周到的综合享受，使其获得全方位、全过程、丰富的就餐心理享受。因此，现代餐饮企业及其管理者，重视对餐饮氛围产品的特色培育，有利于餐饮企业特色化经营。

值得强调的是，现代餐饮企业在为消费者提供一组优质餐饮产品的同时，还要切实关注通过形式产品载体给予不同消费者的更多附加利益，使之成为名副其实的优质产品，有利于餐饮企业在激烈的市场竞争中把握产品竞争的有利方向，形成促销特色。这正如《餐饮市场营销》（陈云川主编）专著所言：“附加成分更能让顾客享受到让渡价值的增加，使顾客感觉餐饮产品具有更高的性价比，从而抓住顾客的心，赢得顾客的购买，培养忠诚顾客”；“现代餐饮产品竞争的焦点，既不在核心利益上，也不在形式产品之上，要想在竞争中取胜，竞争的着眼点应放在为顾客设计和提供附加产品上来”。

（三）积极为企业创造长远、理想的效益

为企业创效、增效并保障持续与稳定地进行，这是由餐饮管理的目的和餐饮经营的性质所决定的。餐饮企业在努力满足餐饮需求的同时，必须赢得利益，这种利益突出的表现为双重效益，即直接的经营效益——商业利润，和间接的社会效益社会影响力。餐饮企业的经济效益和社会效益是互为影响、相互作用的，这需要餐饮管理者理智把握，不可偏颇，避免急功近利。

餐饮企业其投资回报率或投资增值额的高低与大小，与餐饮管理所决策的投资方向是否正确，目标市场定位是否准确，客源市场是否细分，销售渠道是否合理及产品的受欢迎程度大小、人均消费、座位周转率状况是否良好等有非常密切的关系。因此，良好的餐饮经营管理理念与原则，先进的经营管理手段与方法直接影响着企业的长远与理想效益。

餐饮管理积极为企业创造长远与理想的效益，是经营管理活动的本质和核心。

（四）继承饮食文明，发展餐饮文化，弘扬餐饮事业

饮食从一个方面推动了人类文明的进程，并伴随人类历史的发展，积淀了丰富的文化内涵，其文明极其深刻地影响着当代餐饮的发展。现代餐饮管理，理应站在时代的高度，务实地继承传统饮食文明，不断推陈出新，发展餐饮文化，弘扬餐饮事业，这是现代餐饮企业及其管理者所肩负的历史责任。

1、挖掘整理历史资料，传承饮食文明

传统的饮食文明，是人类历史文化的产物，是餐饮发展的宝贵财富，现代餐饮管理，应努力通过食谱、食单、食经、食疗等烹饪典籍，饮食文化史籍以及笔记、农书、医籍、诗词、歌赋、小说名著、考古资料、民间流传等系列途径进行挖掘整理，形成素材，并在此基础上加以整理、研究，进而开发，创造具有丰富历史文化内涵和时代特征的餐饮产品，有力继承巩固和发扬传统的饮食文化，形成餐饮企业经营的特色。

2、提高餐饮产品的文化附加值，发展餐饮文化

现代餐饮消费正从“温饱型”、“健康型”消费转向了多元化需求的“社会型”消费上。餐饮经营的文化属性有其旺盛、生命力，在满足现代餐饮消费的需求中，显示出日益明显的作用和地位。

餐饮文化作为饮食的物质与精神成果的总和，贯穿了餐饮经营活动的全过程，体现在各个方面、各个环节，并紧紧依附于餐饮出产品之中。如菜肴文化是餐饮文化的基础，是人们消费的最重要形式；小吃文化表现了民间饮食古朴深厚的文化底蕴，是最具民族特色和区域特色的民族文化，筵席文化是一种社交文化，是餐饮文化的综合体现，转载了丰富的文化品位和文化含量；服务文化是一种人的形象文化，充分反映了企业的人文关怀；餐饮进餐氛围是一种环境文化，着力体现了顾客的消费印象；营销文化是一种企业精神文化，体现了企业经营理念、宗旨、特点以及经营的策略、方式等，是企业品牌培育的重要手段。此外，诸如酒文化、茶文化等均属于餐饮文化范畴。

可以看出，现代餐饮管理需发展餐饮文化，努力实施餐饮产品的多方位文化价值创造，提高餐饮产品的文化品质，可以给企业带来更大的综合效益。

3、加强交流研讨，有力推进餐饮事业

餐饮文明的丰富内涵及其表现形式，都离不开多方面的宣传和推广。现代餐饮管理需全面关注、参与并开展不同层次，不同形式、不同内容的餐饮文化研讨与交流，这对有力提升餐饮文化的内涵价值，扩大餐饮文化的影响力与覆盖面，进而推动餐饮经营管理活动，促进餐饮企业的特色经营有着极其重要的意义。现代餐饮管理者是饮食文明的实践者，在实施全方位的餐饮管理实践活动中，应该身体力行，积极推广，努力倡导，为餐饮业全面发展和进步，为全面建设小康社会做出应有的贡献。

二、现代餐饮管理内容纲要

现代餐饮管理，其管理内容非常丰富。不同类型、不同规模的餐饮企业，其管理内容覆盖面与侧重点虽不尽相同，但仍有其共性的管理内容。

具体分析，全面把握现代餐饮企业相关共性的管理内容纲要，是餐饮管理者充分履行职责，系统开展各项日常工作所必须的。

（一）人力资源管理

人力资源管理是餐饮企业经营管理的重要内容，是全面工作开展的关键条件。现代餐饮

企业组织管理工作的核心，是对人力资源的综合管理。

餐饮企业人力资源管理，就是餐饮企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理行为。

现代餐饮企业人力资源管理的主要内容是：(1)餐饮企业人力资源规划与岗位工作设计；(2)餐饮企业员工招聘、录用、培训与开发；(3)餐饮企业员工工作绩效评估与薪酬管理；(4)餐饮企业人力资源的维护与保障；(5)餐饮企业人力资源激励管理；(6)餐饮企业员工职业生涯规划与职业发展管理。

餐饮企业人力资源管理的最终目标是促进企业机关内应管理目标的实现。从“人”和“事”的角度讲，要达成“人”与“事”、“人”与“人”的充分和谐，这种和谐的组织氛围，会带来餐饮生产、服务、管理效益的提高，从而达到最终目标。

现代餐饮企业组织及其管理者，在实施人力资源管理的过程中，需积极树立人本管理思想，即树立以企业全体员工为中心的管理思想。把企业员工作为企业最重要的资源，以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作，并且充分考虑员工的成就和价值，使用科学的管理方法，通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设，使员工能够在各自工作中充分地调动和发挥人的积极性，主动性和创造性，从而提高效率，增加业绩，为企业发展目标做出最大的贡献。

餐饮企业人力资源管理的核心是价值链管理。这条价值链上有三个主要环节，第一个环节是“价值创造”，第二个环节是“价值评价”，第三个环节是“价值分配”。“价值创造”强调的是创造要素的吸纳与开发。它要求餐饮组织及其管理者树立一种理念，即餐饮核心管理者、骨干管理者、餐饮综合技术创新者和餐饮员工是餐饮企业的价值创造者，而其中的主导因素是企业核心管理者、骨干管理者，尽管他的人数占不到企业的20%，但他们却创造了企业80%以上的价值。因此，餐饮企业一定要注重吸纳一流的人才，同时，也要注重开发提升普通员工的价值；“价值评价”则需要餐饮企业建立科学的价值评价考核体系，这一体系包括对全体员工个性特质、职业行业能力评价和关键业绩指标考核；而“价值分配”的内容不仅包括工资、资金、红利、股权，还包括职权、信息、机会、学习等。其中最重要的是餐饮企业薪酬体系的设计。

从餐饮企业激励的角度看，人力资源价值链上的三个环节具有环环相扣的内在联系。可以说，激励的依据是价值评价，激励的手段是价值分配，而激励的目的在于使企业价值的创造充分发挥主动性和创造力，从而为餐饮企业，带来更多的利益。

人力资源价值链管理体系，可以充分运用于现代餐饮企业的员工资源管理中

(二) 经营效益管理

餐饮企业经营效益管理是餐饮管理最为量化的内容，也是餐饮经营者最为关注的内容，更是餐饮企业综合管理状态最直接的表现。餐饮企业经营效益，是餐饮企业销售状况、利润水平、综合成本控制效果、财务资金使用情况的集中表现。

现代餐饮企业经营效益管理突出表现在财务会计、经营计划及相关经营指标、成本控制和产品促销的管理上。

1、财务会计管理

餐饮企业管理者在实施财务管理中，首先必须明确企业的财务制度，明确财务会计所提

供的财务信息，并能把握企业的财务状况做出相应决策。其中由企业财务会计根据会计周期所编制的财务报告，即餐饮企业资产负债表、利润表和现金流量表，非常重要。同时，还要充分明确企业经营预算的作用，并能有效进行预算控制。

现代餐饮企业财务管理的内容主要是筹资的管理、投资的管理、资金使用的管理、成本费用的管理和收入与分配的管理。有关餐饮企业财务管理具体内容，可参考相关餐饮企业财务管理专项内容的学习。

2、经营计划管理

餐饮企业经营计划管理是餐饮企业经营管理的决策工作，是餐饮企业根据投资经营目标，并结合市场调研而制定的企业经营管理的行动指南。常见的经营计划包括，经营预算计划、营业收入计划、菜单计划、食品原料计划、厨房生产计划、助餐服务计划、综合销售计划、成本控制计划、费用管理计划、目标利润实现计划及餐饮数字化管理计划等。连锁式集团餐饮企业还包括连锁发展计划等。

3、经营指标管理

餐饮企业经营效益信息复杂多样，它包括了营销、成本、销售、资金和顾客满意度等多方面内容，这些反映经营信息的内容是通过相应指标体系反映出的。指标即经营管理的参数，它是用数字来表示的，餐饮企业在一定时期内经营管理所取得的绩效和达到的水平。如企业一定时期内的收入额、成本额、费用额、利润额和成本率、费用率、利润率等都要通过这些指标反映出来。餐饮企业各单项指标由其名称、计算方法和数额具体构成。常见的经营指标不仅包括营业收入、成本、费用、毛利和利润等指标，还包括若干与之配套，相互支持的众多细化指标，如座位周转率、菜点人均消费、座位日均销售额、餐具报损率、资金利润率等。

餐饮企业经营指标管理属企业财务管理业务范畴，但与销售部门、生产部门、采保部门等管理密切相关。

4、成本控制管理

成本控制是餐饮企业经营管理的的重要组成部分，是餐饮企业减少成本损失，提高经营效益的重要途径。成本构成合理，顾客满意率高，企业收益大，是餐饮成本控制的宗旨。制定标准化成本是餐饮成本控制的关键。餐饮成本控制是借助于成本记录的数据，进行核算分析。

餐饮成本控制涉及餐饮计划、组织的全过程，关系到企业人事、财务、采供、生产、服务、销售等众多职能部门。餐饮成本控制主要表现在餐饮经营前，经营中和经营后的有效控制。有效的成本控制目标、体系、方法与途径是餐饮成本控制管理工作的基本条件。餐饮成本控制始于餐饮经营决策计划，终于餐饮消费者消费结算，贯穿于餐饮经营管理活动的全过程。餐饮成本控制的重点环节是经营计划环节、菜单环节、原料采购环节、菜点酒水生产环节、产品销售服务环节等。需要特别强调的是餐饮企业的餐饮信息管理系统，这一集计算机和网络技术为一体的信息管理手段，不仅提高了餐饮企业服务效率，而且给餐饮成本控制提供了一个方便高效的控制工具，可以使成本控制的管理效率大大提高。

5、产品促销管理

餐饮产品促销，是实现餐饮企业各项经营指标的重要手段和有力保证。产品促销包括计划、组织美食节，参加展示展销、参加烹饪赛事、组织外卖及各种食品促销活动等，并力求降低销售成本，创造良好销售业绩。

（三）物质原料管理

餐饮企业各类设施设备、用品用具和各种食品原料，是企业生产、服务的前提条件和基础。对其管理的好坏、优劣，直接或间接的影响着经营的成败或经营的连续性。

1、设施设备的管理

餐饮设施设备的管理内容主要包括设施设备的预算、结构设计、布局、选型、采购、安装、调试、使用与正常保养维护。采购部门、生产部门、服务部门和工程维护部门极其管理者和生产技术人员应积极加强对影响企业经营设计与布局的设施设备配置等系列问题，提出合理的建议，并直接参与相关工作。

2、餐饮用品、用具管理

与生产、服务密切相关的各类餐用具，是影响产品质量的重要因素。其计划、配备、使用、保管、盘存、养护、核发与损耗情况，构成了该类物质管理的主要内容。

3、食品原料管理

餐饮各类食品原料是餐饮生产经营活动赖以良好与持续进行的先决条件，管理好坏，直接影响着企业的餐饮运作状态。餐饮食品原料管理既与其专职运作部门密切联系，也和直接使用的厨房、营业部门紧密相连。餐饮是原料管理的内容主要包括采购、验收、贮存、发放的职能履行和管理过程的各项控制与核记。其中，加强对食品原料采购数量、质量、价格、程序和方式的控制；加强原料验收体系、标准和程序的控制；加强对原料库存量、订货、盘点和发放的制度建设与控制，是餐饮食品原料管理的关键。

（四）产品质量管理

餐饮产品质量是餐饮管理的重要内容。餐饮产品的质量显示了餐饮企业的经营管理状态，表明了产品各项性能的水平。产品质量的优劣与是否稳定，直接影响着企业的生存与可持续发展。**ISO9000**（国际质量管理体系）、**ISO14000**（环境管理体系）和**HACCP**（食品安全控制体系）等质量体系标准，将进一步夯实企业产品质量管理基础，有力提升餐饮产品质量的全面管理。

1、厨房与吧台出品质量管理

菜点、酒水、果拼等食物产品的质量管理，主要包括对其设计、原料配合、制作工艺、生产批量、成品特色、不同消费标准、配置组合的抽查与检查；对其色、相、味、形、质、器性状、保质期及营养、卫生等各项感官性状（指标）的要求与评价；对其开餐秩序、出品节奏的把握与控制；对其综合创新情况及标准化食谱的分析与评估等管理内容。

2、综合服务质量管理

餐饮服务质量和综合质量体系，是现代餐饮经营与管理的关键。综合服务质量包括了服务员工的服务意识、态度、技能及一定的标准和工作效率等内容。其质量管理，就是围绕上述内容，分层次、分类型进行流程设计、指导培训、督导运转与控制，并在一定的服务规范、技艺成熟整体良好的基础上，设计、培育、推出符合企业实际的个性化、差异性和特色化服务。

3、就餐环境质量管理

餐饮就餐环境是满足不同层次顾客核心利益的 餐饮氛围产品。其质量管理，主要是针对综合环境的舒适度，如空气、音乐、灯光、气味、温度、湿度、物流、人流、卫生、安全和整洁等方面的设定和控制；针对环境装修、摆饰的美观度、可视度及大方、雅致效果的营造，如厅堂、主题包间、餐饮家私、洗手间、楼道等；针对特定或专项主题文化、节日、艺

术的设计和渲染，如主题宴会、节日聚餐、商务庆典、合家欢聚等。

（五）工作秩序管理

餐饮工作程序是餐饮企业开展经营管理活动的基础工作，是餐饮运作的基本保障，是全体员工的行为准则。餐饮工作秩序管理主要包括，规划生产、销售、服务、运行流程；拟定各项经营管理工作规范、制定企业组织管理制度、设计各类运转管理表格、建立不同层级的督导运行机制等内容。

1、规划企业工作流程

即根据餐饮企业自身的经营规模、市场定位、经营性质和目标市场情况，结合企业的生产特点和经营方式，并依据一定的管理理论，以此决策计划切实可行的企业工作运转流程、体系和程序。如各类菜单设计流程、餐饮服务程序、食品原料申购、申领程序与方式；企业组织体系、人力资源管理体系、全面质量管理体系、成本控制体系及各类预案体系等。

2、拟定企业业务规范

即制定涉及餐饮生产、销售、服务的工作标准与规范。如助餐服务规范、厨房生产规格、原料采购规格、厨房标准化食谱、原料验收标准、宴会销售标准、员工培训标准、综合销售控制标准等。

3、制定企业管理制度

即围绕工作目标，依据工作程序、规范和标准，切实制定有利于激励与制约并切实可行的系列经营体制、岗位责任制、员工手册和工作制度等。如产品质量管理制度、经济指标核算制度、食品原料申领制度、食品原料采购制度、员工考勤制度、设备运行管理制度、消防与安全制度和奖惩制度等。

4、设计企业管理表格

表格化管理是现代餐饮企业进行餐饮管理的又一基本形式，是高度量化的现代管理技术，是企业信息的载体。餐饮企业的餐饮运转、信息传递、账目处理、成本控制、质量分析、客户档案管理及计算机处理等各项业务管理活动，都需不同系列表格的技术支持。涉及餐饮经营管理各个方面且简单明了、容易贮存和配套的各类表格、表单及图表是餐饮管理极其重要的基础性工作。餐饮企业常见的管理表格主要有客情预订及跟踪管理系列表；财务收银及成本控制系列表；市场调研及经营预算系列表；菜单设计及综合分析系列表；物质原料申购、申领、贮存和调拨系列表；营销策划及营销分析系列表；质检项目及质量标准系列表；员工培训评价标准系列表；服务控制及服务分析系列表；以及厨房标准化食谱图表式系列表等。

5、建立企业督导机制

督导是现代餐饮企业强化管理的重要手段。其主要职责就是加大企业各项管理的执行力度，同时，也是有效评估与控制管理工作程序、管理工作实施和管理工作结果的重要方式与途径。现代餐饮企业各级督导，特别是生产、服务、销售一线督导，其督导工作、决策、计划与运行的关键在于建立合理的、切实可行的督导机制及运行模式。餐饮企业完善的督导体系，是加强企业产品综合质量管理的推进器。现代餐饮企业各级督导工作要切实加强督导激励并通过督导工作的实施，营造积极向上的督导组织氛围，从而培育良好的企业文化，让员工满意，进而让顾客满意。

（六）卫生安全管理

餐饮卫生和安全管理是餐饮企业极其重要的管理工作内容，是餐饮企业的生命线。企业

综合卫生与安全是否符合管理要求，是否被消费者接受，是否让员工感觉踏实，特别是是否符合法定的规范和要求，直接关系到企业的生存和发展。树立卫生与安全就是员工利益，就是顾客利益，就是企业效益，就是餐饮产品质量的现代经营理念，并以强有力的组织保障为基础，以科学严格的标准和制度为核心，以强有力的全面推进为前提，是现代餐饮企业确保此项综合工作顺利完善的关键。

餐饮企业卫生安全管理的内容包括食品卫生安全管理、生产操作卫生安全管理、设施设备与使用的卫生安全管理、环境卫生及产品销售卫生安全管理，同时，还包括以卫生安全生产为前提的餐饮卫生安全管理综合体系的建立。

小结：本章细致地阐述了现代餐饮管理的内涵，简明扼要地介绍了管理学基础理论及其在餐饮管理中的运用，全面、重点描述并强调了现代餐饮管理的九大基本职能、餐饮管理者素质与技能以及餐饮管理的内容纲要和目标。便于学习者有效、系统地把握餐饮管理的内容体系和基础理论，为餐饮实务管理的学习奠定了坚实的基础。

关键词： 餐饮管理 导论 餐饮管理内涵 经营管理 资源构成 管理理论
运用 现代餐饮企业 基本职能 管理者 素质技能 目标内容

复习思考题：

- 1、餐饮管理的核心内涵是什么？
- 2、餐饮经营与管理的关系如何？
- 3、餐饮企业资源构成及其特征是什么？
- 4、在餐饮实践管理中怎样运用管理学基础理论？
- 5、现代餐饮管理的基本职能是什么？相互关系如何？
- 6、现代餐饮管理者应具备哪些基本素质和管理技能？
- 7、现代餐饮管理的目标是什么？
- 8、现代餐饮管理的内容是什么？
- 9、系统理解餐饮管理的基本活动内容及过程。
- 10、根据餐饮企业六大管理内容分析餐饮企业管理现状。

案例： 惠丰堂的扬弃与创新

京城曾有以经营鲁菜特色为主的饭庄，分“楼”、“居”、“堂”，其中“八大堂”，名声显赫。随着时代的风风雨雨，“八大堂”如今只剩下惠丰一堂。可称弥足珍贵，在京城餐饮业竞争激烈的现状下，虽然举步维艰，但多少年来，惠丰堂饭庄依然战旗不倒，说来也不容易。因为，老一辈鲁菜传入直到退休也要维持“正宗”，仿佛一离开固守的师传模式，一变化菜的形色，就会背上“离经叛道”的罪名，老字号的金字招牌就要变色。所以近百年绵延下来的鲁菜，一直以汁浓味厚展示在市场。可面对当前人们趋于清淡和追求饮食搭配的现实，腻乎乎和色重味浓的菜渐受冷落。怎样把百年老号稳健地传下来，成了惠丰堂当家人和厨师长的一道难解的题。今年，这家老字号第三代传人过世，刚过而立之年的第四代传人胡建军开始主灶。

惠丰堂现在的当家人罗总认为，老字号仅仅靠固守模式，在所谓的“正宗”上包装自己是没有出路的。迎合现行消费需求，不断用科学发展观提升京城老字号的品牌才能使百年老号健康发展。为此，必须来个自我扬弃，把现今人们远之避之的重油、重糖、味浓芡稠的菜从菜谱里去掉，把不适应现今口味的“正宗鲁菜”在保留原有精华的基础上，改变成清淡、爽口、滋养，讲求食色器都充盈美感的菜品。从守望传统到自我扬弃，从自我扬弃到不断创新。才可使百年老号焕发出青春，使老店得以绵延。

为此，罗总带着这家老店的技术骨干走访了许多名店，围绕在各家菜品如何能赢得市场的问题进行了深入的研讨，使惠丰堂在短时间内有了一个日新月异的变化。

厨师长胡建军认为，惠丰堂作为国有资产企业的百年老号，要发扬广大，厨师就要摆脱历史遗传下来的惰性。在传统观念上和用人机制上应该大胆突破。要有强烈的竞争意识，有去粗取精的创新意识，更要有与时俱进的科学发展观。比如，鲁菜老店的传统模式，客人点其他风味的菜或市面上流行的菜，服务员只能说没有，这种做法太陈旧。胡厨师长说，眼下，只要原辅料有，客人点什么菜店里都能马上精制后奉上。再比如，新鲜芦笋，粤菜馆常见，传统鲁菜馆很少见。但从大众需求的角度上看，这种富含大量维生素和提高免疫力的菜是一道颇受欢迎的时尚菜，因此，他们把传统鲁菜中的“扒”作为烹饪技法，把粤菜精美的装盘作为包装，把名家讲究“食养”的观念融入原辅料搭配上，烹制出了几道虽价位高档却颇受宾客好评的菜肴。

胡建军从学徒以来，在传统鲁菜“正宗”的传授下，几乎没见过羊肉菜。当年，有的顾客一提起羊肉，他们只好表示歉意。师傅说，那是清真馆的“活儿”。眼下，胡师傅在店领导“大胆创新，以迎合消费者为准绳”的鼓励下，精致了“扒肉条”、“葱爆羊肉”等清真馆名菜，一端上来便赢得了满堂彩。胡建军还把西餐、日餐的精妙技法用于烹制中；把他家的“高招”经过提炼融入自家作品已渐渐成为后厨的烹饪特色。

如今在这家老店，以南瓜为特色的菜，以菌类为特色的菜，以食养为目的的菜比比皆是。“吃出文化，吃出营养，吃出美感”已成了这家传统名店吸引人的招牌。与此同时，后勤供应，服务规范与厨师操作渐已形成了良性互动。“服务员围着厨师转，厨房围着服务转，后勤围着厨房转”，使得这家老字号稳健的发展、壮大。

（资料来源：《中国旅游报》 餐饮专刊 “惠丰堂的扬弃与创新” 冯新生 文 2004.12.29）

第二部分 餐饮管理分论

导 言

餐饮管理各分论内容即餐饮经营管理实务技术，本部分内容是在对总论各章节内容进行全面阐述的基础上，以餐饮企业共性的日常经营环节为基础，以餐饮运作过程为线索，依据现代餐饮企业经营管理技术的变化和发展，对餐饮企业组织机构管理、菜单管理、原料管理、厨房业务管理、服务管理、餐务管理以及促销管理和连锁经营管理八个方面内容进行了全面、系统的介绍，并着重强调了各管理环节的管理重点、管理要领、操作技巧和控制关键，其中，

涉及到餐饮企业人力资源、市场营销、成本控制等方面的内容贯穿了各管理过程，并与现代餐饮信息管理和财务管理的有关内容相结合。

餐饮管理技术是集餐饮知识、能力、技能、手段和方法等要素为一体的动态创造性组合技术，是餐饮经营理念、管理思想、营销观点在管理实践中的具体体现。紧密围绕餐饮企业管理目标，面向现代餐饮需求和行业发展的现代餐饮管理技术，是全方位有效实施经营管理的保障，它是建立在餐饮管理基础理论基础上的操作技巧。有效把握餐饮管理各分论的学习内容必须切实以餐饮管理理论为指导，并结合餐饮经营管理实践进行学习。

第三章 餐饮企业组织机构管理

学习目标：

- 明确餐饮组织机构的含义
- 明确餐饮组织机构管理的职责
- 明确餐饮企业组织氛围
- 掌握餐饮组织机构设计的基本原则
- 掌握餐饮组织机构建构的基本形态
- 掌握典型的餐饮组织机构图
- 掌握餐饮岗位职责的构成与制定
- 掌握餐饮企业内部的联系与沟通

餐饮企业组织机构是餐饮企业开展经营活动并保证正常运转的神经中枢，是在有效分析企业业态、市场定位、业务活动范围、客源等基本情况的基础上，从保证效益，提高工作效率出发而形成并进行组织管理的。餐饮企业组织机构管理是餐饮经营管理的重要内容，是餐饮管理组织职能的具体实施。本章就餐饮组织机构管理的职责、餐饮组织机构设计、餐饮岗位职责设计、餐饮联系与沟通做相应介绍，旨在为餐饮企业实施系统的经营管理做好组织上的铺垫。

第一节 餐饮组织机构管理职责

切实履行餐饮组织机构管理的职责，必须有效明确餐饮组织机构的含义。现代餐饮企业有效实施组织机构管理，需营造积极良好的组织氛围。

一、餐饮组织机构的含义

餐饮组织机构是指在该组织中各成员、各部门间的相互关系。即由餐饮业务职能部门及其管理人员、生产技术人员和服务人员等组成的组合体。这些部门及人员之间有着相互关联的关系，在一定的理论指导下，通过运用各种管理方法和操作技能把企业投入的资金资源、物质资源和信息资源转化为具有市场价值的餐饮产品，以达到餐饮经营的目标。

餐饮组织机构具有二层意思，即餐饮组织是一个实体，是指为了达到自身各自目标而结合在一起的具有正式关系的团队；餐饮组织是一个过程，即指餐饮员工为了达到工作目标而创建组织结构，并使组织结构发挥作用的过程。由此可见，餐饮组织机构的实质就是以餐饮员工为中心，将人、财、物和信息合理融为一体，并把这种相应配置关系固定下来形成组织管理机构模式。餐饮企业有效实施组织管理，须在现代餐饮经营环境下，充分发挥各工作部

门的作用,并正确处理好人际关系,在企业员工中建立权利流程和沟通体系,以达到切实履行管理职责的目的。

二、餐饮组织机构管理的职责

餐饮企业为了保证经营活动的顺利进行,必须以某种方式将一定规模的,有意参与其活动的人群有效地组织起来,并进行科学的分工,使各个职能部门和工作岗位各司其职,实现组织的共同目标。餐饮组织管理就是餐饮企业设计组织及权利的框架结构,对实现餐饮经营目标和任务的各种组织要素(人员、职位、职责、关系、信息)和员工在经济活动中的相互关系,进行配置、组合、调动和协调的管理活动。现代餐饮企业有效实施组织活动并发挥组织管理的职能,必须切实明确组织管理的职责内容。

现代餐饮企业组织管理的职责内容主要有:

- 1、提出餐饮基本工作目标和基本任务。
- 2、依据餐饮组织设计的原则并结合企业经营实际,进行组织设计,确定企业组织机构模式。
- 3、划分餐饮企业的各个职能部门、业务运行部门,确定各个管理层次,配备各级管理人员、生产技术人员和服务人员并进行定编。
- 4、制定各职能部门工作职责和各级、各类管理岗位职责,确定其责、权、利并给予监督、控制和评估。
- 5、制定相应的餐饮规章制度和员工守则,确定各部门的职责范围。
- 6、加强各部门的联系与沟通并明确各部门之间的关系,建立信息沟通渠道。
- 7、对日常餐饮业务活动进行总体组织和具体的单个业务活动组织。
- 8、切实履行人力资源管理的职责。

现代餐饮企业实施组织管理,需充分运用人员激励理论,积极营造良好的企业组织氛围。

三、餐饮企业组织氛围

餐饮组织氛围即餐饮工作氛围,是指餐饮组织中的人员在工作环境中直接或间接看到和接触、感受到的一些相关组织特征。组织氛围是一种气氛,它决定了身处其中的餐饮员工能否自觉接受餐饮培训,学习餐饮知识与技能,并能否有效满足餐饮消费者的需求。组织氛围的基础,是餐饮企业全面质量管理体系,组织氛围的真正衡量尺度,是员工在自觉工作方面所做的努力。现代餐饮企业积极良好的组织氛围是一种使置身于其中的员工能够并且愿意更有效地工作的氛围——他们能够在工作中做出自己的最佳表现,发挥最大的自身潜力,从而实现全心全意地为餐饮消费者服务。现代餐饮企业的组织氛围内涵丰富,它包括了餐饮企业及其经营者的经营管理理念、管理方法,同时,也包括了餐饮企业的各项管理目标、员工的职业素质、团队精神,以及组织内部的沟通程度以及企业奖惩制度的执行力度。餐饮企业良好的组织氛围,体现了餐饮企业厚重的企业文化底蕴,餐饮组织氛围的优劣程度,将会影响员工的工作行为和态度,同时影响组织的管理效能。表 3—1 是企业管理者建立积极工作氛围的四十种方法,将有助于餐饮企业建立良好的餐饮组织氛围。现代餐饮企业有效实施组织管理,必须营造良好的组织管理氛围。

表 3—1 建立积极工作氛围四十种方法

<ol style="list-style-type: none"> 1、 书写一份有效的远景构想陈述； 2、 订立指导原则； 3、 把你的远景构想和指导原则制度化； 4、 每天都友好地跟员工打招呼并努力了解他们； 5、 积极倾听你的员工； 6、 在适当的时候对员工给予帮助； 7、 不要经常在员工身旁转悠； 8、 公平，一视同仁的对待员工； 9、 不要对一名员工谈另外一名员工的表现； 10、 向员工通报情况； 11、 让员工参与管理； 12、 如果可行的话，为员工提供一些咨询和保健活动； 13、 使用最新的、准确的工作细则； 14、 指导新员工； 15、 培养员工如何做好本职工作； 16、 对员工进行个别指导； 17、 每年至少对员工进行一次正式评估； 18、 制定纠正错误的指导原则，并传达给员工； 19、 用两步走的过程来处理不利于生产的行为； 20、 预防不利于生产的行为； 21、 奖励你的员工； 22、 遵循员工奖励的指导原则； 23、 好的表现应得到回报； 24、 为员工制定利润分成或所得分成的计划； 25、 帮助员工看到他们的工作成果； 26、 尽可能多地让你的员工做出他们自己的决定； 27、 交叉培训员工并轮换他们的岗位； 28、 建立事业阶梯，使员工得到内部晋升； 29、 给员工安排特殊的任务； 30、 为员工提供个人和事业发展的机会 31、 坦诚； 32、 能够胜任你所督导的工作； 33、 管理好你的时间； 34、 让员工能够看到你； 35、 做良好的角色榜样； 36、 建立有竞争力并且公平的工资档次； 37、 提供适合你的员工的、有竞争力的福利待遇； 38、 提供合理的工作时间安排； 39、 提供一个舒适、安全、干净的工作环境； 40、 提高工作生活的质量，享受你的工作，让员工满意。

第二节 餐饮组织机构设计

把握餐饮组织机构设计原则，明确餐饮组织形态，则有利于现代餐饮企业科学设置餐饮机构。

一、餐饮组织机构设计的基本原则

现代餐饮企业无论规模、档次和结构有多大差异，要创建高效的餐饮组织机构，必须遵循以下设计基本原则：

1、组织形式与经营管理相适应的原则

由于餐饮管理的组织职能主要表现在组织结构和管理机构上，也就是组织形式上，它包括了企业自身经营管理体制、模式和运营体制。因此，餐饮组织形式要为餐饮的经营管理服务，并服从经营活动的需要。主要表现在三个方面：首先餐饮企业的组织形式在组织结构上，要适合企业业务运转的需要；其次，餐饮组织形式在管理机构方面，要适合经营业务的需要，为经营管理目标服务；再次，餐饮组织形式应与餐饮外部环境协调，即与多方投资者（投资形式多元化的发展）的协调、与餐饮市场的协调、与管理形式（独立管理、委托管理、合作管理等）的协调。

2、组织精简与管理效率相统一的原则

现代餐饮企业组织机构设置的方案，直接影响着餐饮企业经营管理的效率和餐饮成本的支出。其原因是各级各类管理人员、专业技术人员和 service 人员的配置的数量和比例，直接与企业的固定工资、附加工资、奖金福利及各类培训费等的支出密切相关。同时，在配置中全体餐饮员工的综合素质结构，也将直接影响并涉及餐饮各项工作运行的质量优劣和管理效率的高低。因此，餐饮组织机构设置应严格把握精简与效率及二者间统一的原则，切实作到在保证工作质量和完成目标任务的前提下，尽量用最少的人员，最大限度地完成各项工作。同时有效提高管理人员思维与决策、知人用任、处理事务、时间控制的管理工作效率；加强对生产服务员使用先进设备、改进工作方法、调整工作程序和改变服务方式等涉及工作效率的内容进行有效培训。在餐饮组织设计时，有效遵循精简与效率的原则，必须坚持人员配置的数量应与所承担的工作任务相适应，并保证机构内部职能划分清晰，工作分工恰当，相应职责明确，切实避免不因人设岗和不应设可有可无的岗位。

在组织机构模式中，能充分体现组织精简与管理效率高度统一的，首推“扁平化组织机构”。扁平化组织即指在组织结构中管理幅度变大，组织层次减少，其组织结构呈“扁平状”。其中管理幅度，又称管理跨度或指挥幅度，即可理解为一位上级领导直接而有效地领导下属的可能人数；组织层次，即指直线行政指挥系统分级管理的各个层次，与管理幅度成反比关系，即管理幅度越大，组织层次减少，反之，管理幅度越小，组织层次越多。现代餐饮企业组织形态呈扁平化的建构趋势，有效改变了餐饮企业组织形态长期存在的以高层管理者为中心，权利相对集中，管理的传递方式是层层向上级汇报，级级向下级传达，需要大批的中、低层管理人员进行管理和现场督导，一线员工则要求按规定的标准和程序操作，进而形成官僚机构和部门间的条块分割，工作效率低，沟通误差多的普遍现象。扁平化组织形态对传统纵向的垂直领导管理模式进行了结构性的变革，压缩了一级管理一级的众多管理层次，特别是电子化的信息传递方式将取代中、下层管理的大部分职能，权利将被简化，企业内的沟通容易进行且趋于流畅，减少了业务部门与职能部门间的分割摩擦。扁平化组织机构充分体现了人本思想，其组织形式，提高了管理效率，降低了管理成本，最大限度地发挥了基层员工的民主参与作用。扁平化组织机构加大了现代餐饮企业最优化组织管理的进程。

3、专业化分工和自动调节相结合的原则

餐饮管理的内容和特点决定了餐饮管理是一项专业性很强的管理实践活动，必须高度保持其组织内部的专业分工明确、职责范围清楚，各级管理人员和基层员工必须接受相应的专

业培训，具备相应的专业水平和工作能力。同时，餐饮组织内的各职能部门具有相对的工作独立性，各级管理人员应在职责范围内，独立开展工作，并灵活地处理与餐饮外界的关系。专业化分工和自动调节相结合的重要保障是创建职能式的组织形式；专业化分工和自动调节相结合的主要标志是组织规模的大小应同企业的档次与规模相适应，专业分工同企业的类型、经营特点、销售能力相协调，各专业水平和相关业务能力同工作任务相匹配，各级管理人员能在经营管理中自主处理工作事务。

4、管理层级和相应管理权责相一致的原则

餐饮企业的管理层级（或层次）一般实行三级管理，即高层总经理、中层部门经理和基层主管（或领班），这是由组织系统中的等级链基本法则所决定的。等级链的基本法则说明了餐饮组织中由上而下形成了不同的管理层次，从最高层次管理者到最低层次管理者之间形成了一条链条结构，即等级链。等级链具有丰富的内涵，表示了各层级拥有的权力、担负的责任和管理的范围，链条上的各环都是垂直并相互联系的，在每一环的层次上，都有管理的相应权力和相应责任。因此，只有层级明确，才能赋予相应的责任。责任是权力的基础，权力是责任的保证，权力的大小能相应保证所承担任务的完成，恰当的责权分配有利于各层级管理人员之间的协调与配合，同时使得餐饮企业中的每一名员工无论他的职位如何，都能确切地了解他为谁或对谁负责。在等级链基本法则中引发产生的其他组织管理原则，如命令统一的原则，服从命令的原则，统一指挥的原则和层级管理、逐级负责的原则等基本组织原则，也是餐饮企业应遵循的设计原则。

5、稳定的组织结构与组织规模适度的原则

稳定的组织结构即指其建构须呈三角形或梯形的能级分布。如企业高级管理人员和基层管理人员人数较少，而中层管理人员却较多，其结果是相当一部分中层管理人员只好降低能级，去从事本应由基层管理人员所做的工作。这种违背能级对应原理的组织结构，不仅造成人力成本过大，而且会影响整个组织的稳定性。规模适度的原则主要指正确处理好管理跨度和管理层次（组织层次）两者之间的内在关系，切实明确较大的跨度意味着有较少的层次，较小的跨度意味着有较小的层次。管理跨度与管理层次的内在关系可以用公式表示，即 $N = (S_L - 1) / (S - 1)$ 。公式中，S 代表管理跨度，L 代表管理层次，N 代表管理人员人数， S_L 代表操作人员人数。如某一餐饮企业的组织结构分为经理、主管和领班 3 个层级，现有员工为 125 人。通过公式可以导出 $S = \sqrt[3]{125} = 5$ 人， $N = (125 - 1) / (5 - 1) = 31$ 人。管理层次的确定是由企业规模的大小决定的。一般说来，小型餐饮企业设经理、主管、领班 3 个管理层次，大中型餐饮企业设总经理、部门经理、主管、领班四个管理层次。在确定管理跨度时，除考虑上述关系外，还应充分考虑管理人员所处的层级、管理能力的大小、管理内容的相似程度和复杂程度、餐饮企业规模的大小、被管理人员在空间上的分散程度、餐饮企业管理的标准化程度以及上下级关系所发生的频率、工作的一体化和人员配置等因素。

现代餐饮企业有效设计组织机构，须积极运用组织管理理论，着眼企业自身的资源状况、经营理念和经营方式，避免照抄照搬。

二、餐饮组织建构的基本形态

餐饮组织的基本形态就是餐饮企业的管理方式。餐饮组织建构的基本形态主要有以下三种，即：

1、直线式。这是一种最早使用也是最为简单的组织形式，是指企业指挥管理系统采用

传统式的由上而下的指挥方式，实现垂直领导和集权领导。其优点是：结构简单、权责分明、命令统一、组织程序与业务运行程序相一致，上、下级间均按照规章或者指令行事。各级管理者执行统一指挥和管理职能，不设置专门的职能机构。不足之处是高层管理者管理责任较大、负担较重，需具备较高的管理水平，并能适应全面管理需要的管理人才。直线式形态的最大特点是权责分明。现行多数经营业务单纯、规模较小的单体餐饮企业，连锁直营式餐饮企业各门店，以及大型餐饮企业的各基层或业务部门均运用此组织形式。

2、 职能式。又称“U型”组织，是指在企业总经理的统一领导下，企业各职能部门在本部门的职权范围内，分别领导业务部门的有关人员的组织形式。职能式组织形式的最大特点是通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合到一个单位内部，可以更有效地开发和使用技能，提高工作效率。职能式组织形式的最大优点是管理职能分工化，可以充分发挥专业人员的作用。餐饮企业职能式的组织能提高各个部门的工作效率，培养团队意识，并能有效协调各个部门的关系。现行宾馆餐饮企业与综合性社会餐饮企业多采用此组织形式。

3、 混合式。这是一种结合直线式与职能式的优点所形成的组织形式。直线职能式是在各级领导之下设置相应的职能部门或职能人员，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋和实施专业管理的助手，各级业务管理实行层级制，上一级职能机构或人员只能对下一级的职能机构或人员进行业务指导，而不是对下一层的机构或人员发布命令。这种组织形式既吸收了“直线式”集中统一指挥的优点，又吸取了“职能式”中发挥专业管理部门或专业人员职能作用的长处，符合组织设计中统一指挥和建立严格责任制的要求。混合式的组织结构形式多为现代餐饮企业所采用，是一种民主化、人本化的组织管理模式。

三、餐饮组织结构图

餐饮组织结构图即组织结构的图表，展示了管理层次的职权和责任传达的途径，是表现组织机构的一种典型而有效的方法。其主要作用是可以显示出组织概况，可以清楚地反映每个部门和个人的职责，同时还可以使每个员工清楚自己在本部门中的位置和发展方向。现代餐饮企业组织机构图是现代餐饮企业管理理念、管理风格和管理策略的具体体现，是餐饮企业将其生产、服务、管理所需要的岗位、工作分工、沟通交流及其联系方式所做的书面化展现。不同性质、不同类型和不同规模的餐饮企业，其组织结构图不尽相同。餐饮企业组织机构图在一定程度上只反映了企业一个经营周期的组织运行状况，随着餐饮企业隶属关系、投资结构、经营状况和管理风格的变化，组织机构图要进行相应的修正和完善。

餐饮企业组织机构图一般以图表式的形式展现，并多采用纵型组织机构图。餐饮企业典型组织机构图如下图所示：

（一） 小型社会餐饮企业组织机构图，如图 3—1 所示。

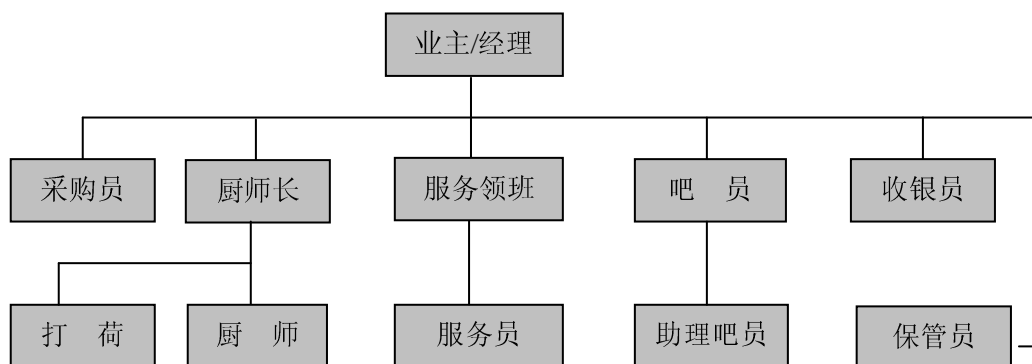


图 3—1 小型社会餐饮企业组织机构图

(二) 大型社会餐饮企业组织机构图，如图 3—2 所示。

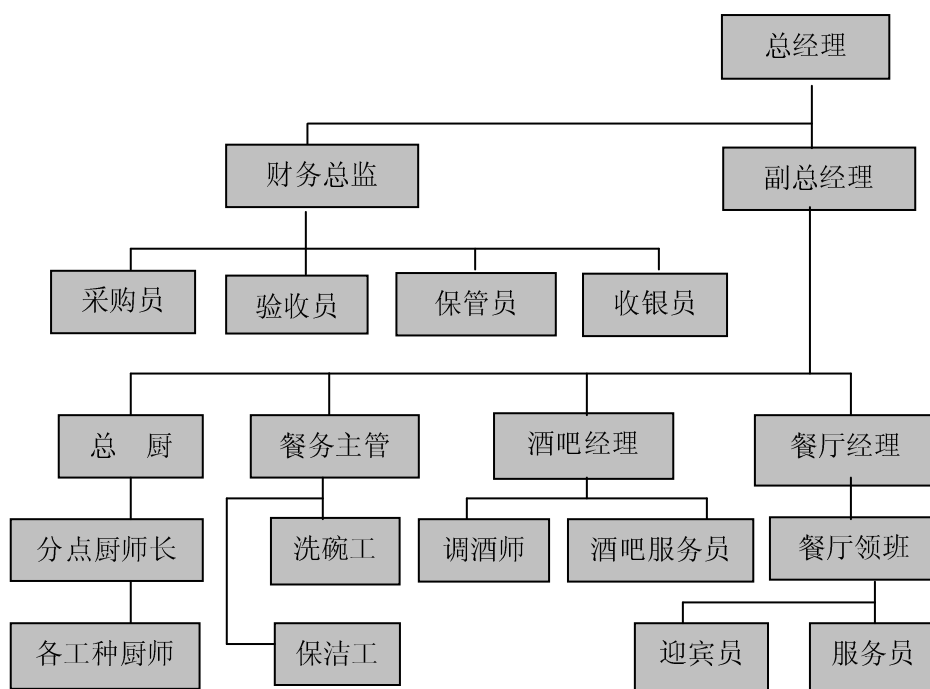


图 3—2 大型社会餐饮企业组织机构图

(三) 中型饭店餐饮部组织机构图，如图 3-3 所示。

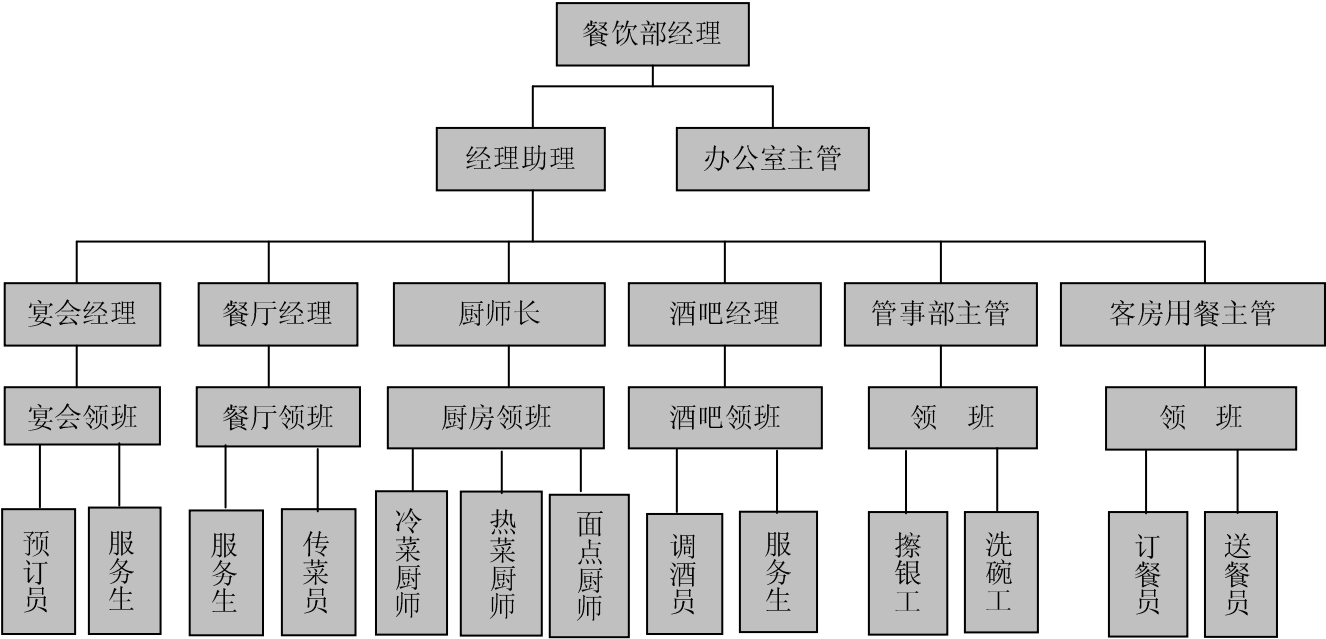


图 3-3 中型饭店餐饮部组织机构图

（四）大型饭店餐饮部组织机构图，如图 3-4 所示。

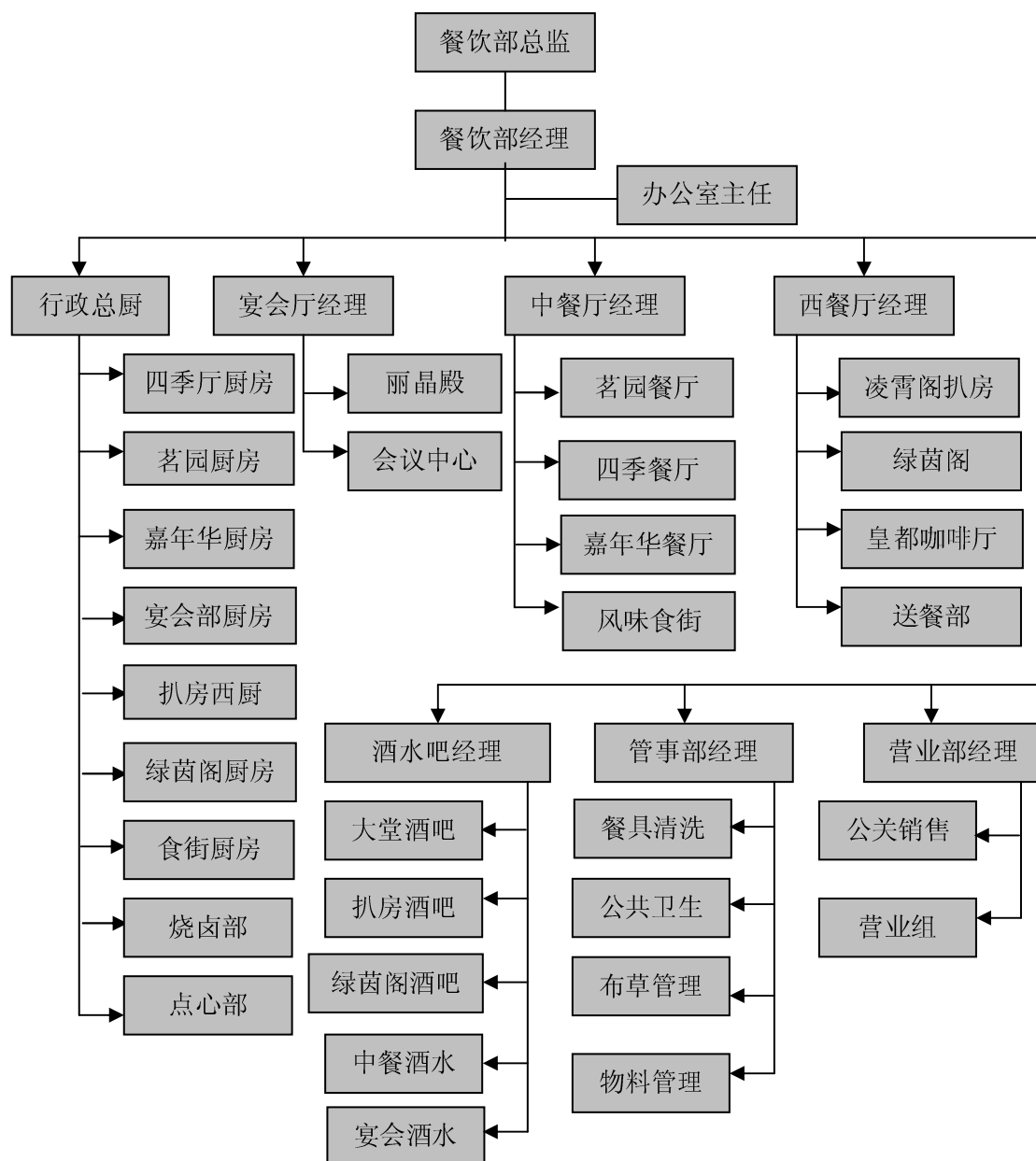


图 3-4 大型饭店餐饮部组织机构图

(五) 国外某风味餐厅的组织机构图，如图 3—5 所示。

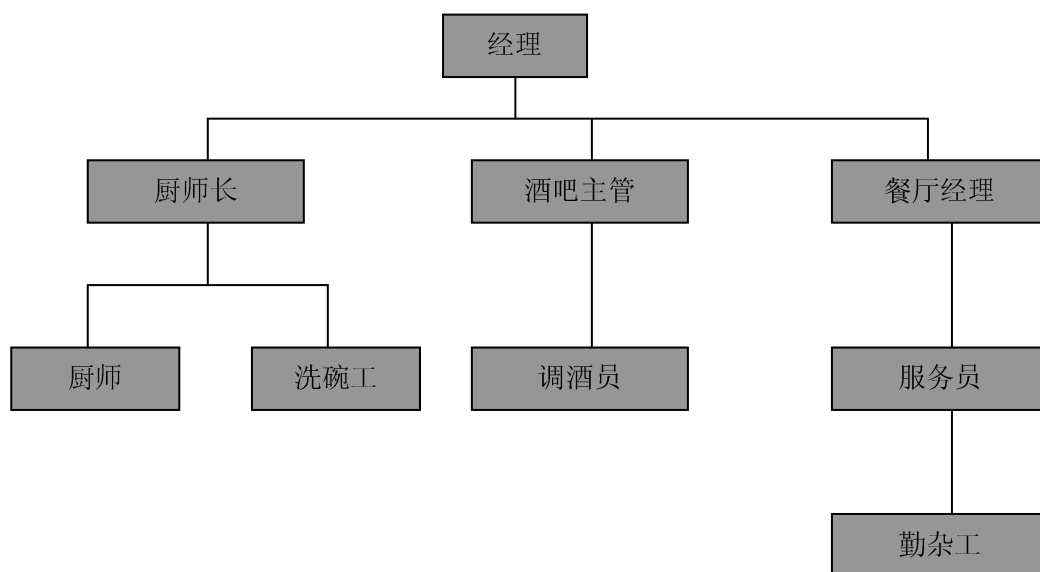


图 3—5 国外风味餐厅组织机构图

（六） 国外完全服务型酒店的餐饮部组织机构图，如图 3—6 所示。

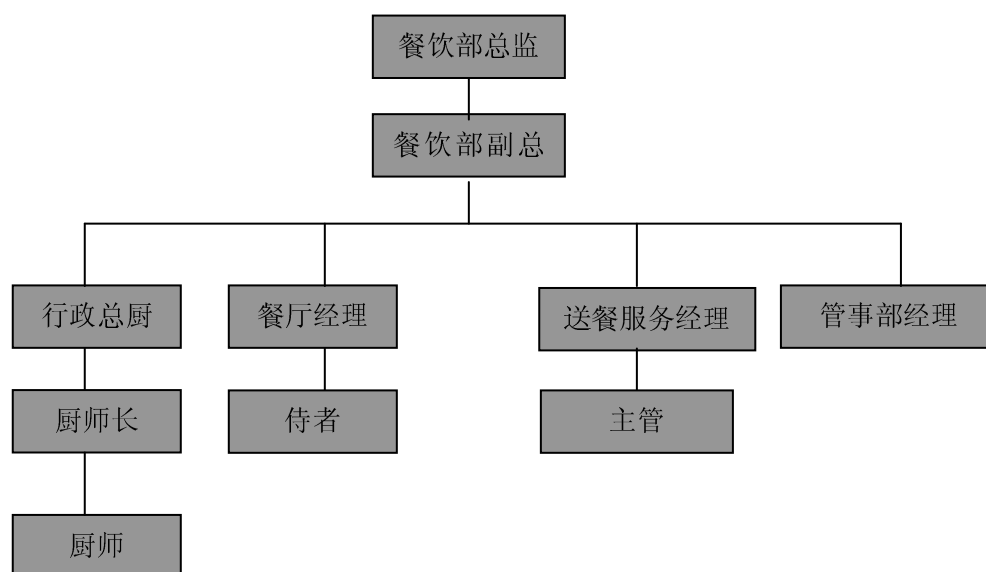


图 3-6 国外完全服务型酒店的餐饮部组织机构图

以上组织机构图，从总体上体现了按功能划“线”，即按销售服务线、加工生产线、财务线和后勤行政线划分企业相关部门，以此确定企业最基本的管理核算单位，并按管理轴线归类；同时体现了三级和四级管理建制。管理轴线也称管理链（或控制链），是企业由上至下的责任和授权的路线，体现了指挥控制和平衡协调的建构原理。餐饮企业应根据自身的基本资源状况，有效考虑采取哪种管理结构最为合适。

第三节 餐饮岗位职责设计

餐饮岗位职责就是餐饮工作描述，是组织管理职责内容的要素之一，是餐饮员工切实履行工作职责的准则。餐饮岗位职责明确了职位要实践的特殊职责和任务。实施餐饮岗位职责设计，必须明确设计的原则，明确餐饮岗位职责的结构，方能有效进行岗位职责的制定。

一、餐饮岗位职责设计的原则

餐饮岗位职责即解决员工的岗位职责范围，确定岗位工作内容，并说明员工在其岗位内“做什么”，“什么时候做”，以及“在什么地方做”。岗位职责的编制应遵循以下原则。

1、以组织机构为基础的原则。组织机构详细阐明了各部门岗位的职能关系，岗位职责必须符合组织管理系统的权责设置。

2、应有清晰合理的编写规则。

3、既博采众长，又切合企业实际的原则。餐饮企业岗位职责规范，不同的企业既有区别又有相通之处。

二、餐饮岗位职责的结构

餐饮岗位职责的结构即餐饮岗位职责的内容框架和项目。要包括八个方面的内容：

1、 岗位名称。岗位名称即岗位的具体称呼，也称工作职位。同一工作职责的岗位名称，国内、外餐饮行业的称呼基本一致。如餐饮总监、行政总监、财务总监等。

2、 岗位级别。岗位级别即指岗位在餐饮组织层级中的位置，不同职务级别其工资等级不一样。岗位级别是有效调控员工积极性的利益杠杆。岗位级别一般由餐饮企业自行定制。

3、 直接上司。直接上司即本岗位的直接领导者（管理者）。设置直接上司旨在使每个相应岗位的员工知道自己应听从谁的直接指令，向谁负责，向谁汇报工作。如餐饮服务员的直接上司应是餐饮领班。

4、 管理对象。管理对象主要针对不同管理岗位而设立的，旨在使每个管理者明确自己的管理权限、管理范围，避免越级管理。它是餐饮组织秩序的基础和保障之一。

5、 职责提要。职责提要即为岗位要领，主要职责是对工作职责的小结，通常自成一段。进行岗位职责提要描述时，应简明扼要并重点地将最重要的职责简述清楚。

6、 具体职责。具体职责又称职责内容或工作内容。具体职责即为相关岗位的详细工作任务书。进行岗位职责的具体描述时，必须清晰地提出相应岗位的各项具体任务。有关工作标准、工作要求和步骤等内容，属工作程序和工作规范的范畴，一般不在具体职责中体现。

7、 任职条件。任职条件即指职务要求或岗位要求。是对该岗位任职人员的基本素质要求，一般包括品格要求、基本知识要求、技能要求和学历、职业经历以及身体状况要求等。

8、 岗位权限。岗位权限是针对不同管理岗位而设置的。此项内容一般要体现责、权、利相一致的组织层级原则，同时，要充分考虑授权幅度的大小，体现适度授权和授权明确的原则。此项内容各餐饮企业对同层级的管理人员授权幅度不尽相同。向一线员工授权，是现代餐饮企业体现人本管理思想的重要手段。

餐饮企业在具体实施岗位职责制定时，也可按工作名称、负责人、工作时间、职责及工作要求等项目进行描述。

三、餐饮岗位职责的制定

餐饮岗位职责的制定，即餐饮企业或餐饮机构制定本企业相关人员承担某项工作的具体

职责。不同类型、不同规模和不同经营定位的餐饮企业，均有着各自不同层级的岗位职责。本书在厨房业务管理、服务管理和餐务管理各章节中，均有相关餐饮管理岗位职责和普通岗位职责的举例描述。下面以国内饭店企业餐饮部经理管理岗位职责和国外某风味餐厅服务员普通岗位职责，作为制定范例。

（一）国内饭店餐饮部经理管理岗位职责范例

【岗位名称】：饭店餐饮部经理

【岗位级别】：二级 A 类

【直接上司】：餐饮总监

【管理对象】：中餐厅、宴会厅、酒吧、西餐厅、风味厅经理、管事部主管、内勤人员、稽核人员、兼职训导员

【职责提要】：在餐饮总监的直接领导下，负责在本部门员工中贯彻执行国家有关法规和酒店的方针目标；负责组织、制订本部门各级人员的职责与权限、工作与服务规范；对本部门行政全面负责并对工作质量、服务质量全面负责；对本部门的工作有指挥、考核权；全面组织、制定、修订、落实部门内各营业部门的工作计划和经营预算；督导、检查各营业部门的正常运作，确保为客人提供优质、高效的餐饮服务；通过完善成本控制与指标考核，完成部门的各项经营指标。

【具体职责】：

- 1、贯彻、落实餐饮总监的各项指示、指令，全面负责餐饮部的组织领导工作，有效实施各项管理职能，其工作直接向餐饮总监负责。
- 2、根据酒店年度经营管理总体目标，制定、修订、落实餐饮部的年度、季度、月度经营管理目标及各项工作计划。
- 3、搞好市场预测，分析经营动向，定期与行政总厨、各餐厅厨房厨师长研究新菜点，保证菜点质量和花色品种不断更新；适时举办各种风味特色食品节活动，不断提高餐饮营销工作，严格控制菜点、饮品的各项生产规格、质量标准和综合毛利率；加强食品原料的采购、验收、贮存和发放管理，降低成本，增加赢利，保证完成本部门所负担的工作任务和下达的各项基础指标。
- 4、督促行政总厨对各厨房生产进行科学管理，健全厨房组织，合理布局，保证菜点质量，加强生产环节的各项成本控制，创造良好的工作氛围，调动厨师的工作积极性。
- 5、负责在本部门中贯彻、执行酒店质量方针和目标，带领指导兼职训导员建立、完善、落实部门的规章制度及工作程序与标准，并按《奖惩标准》加强督导、检查、考核，进行绩效评估，不断提高本部门服务的标准化、规范化、程序化、艺术化水平，激发员工工作的积极性。
- 6、负责本部门全体员工的素质教育和业务技术培训工作，不断提高员工的综合素质。
- 7、按时参加餐饮总监办公例会，定期召开、主持部门的主管、领班会议，协调各项工作关系，布置和总结各项工作。
- 8、经常督导、检查各餐厅、厨房的清洁卫生和设施设备的维修保养工作，以及放火、防盗和食品卫生法的执行情况，杜绝各种事故的发生。
- 9、负责处理宾客关系，做好重要宾客的迎送工作和顾客意见的收集以及客人投诉的处理工作，有问题及时采取纠正和预防措施，不断提高酒店的管理服务水平及美誉度。

- 10、负责建立本部门的工作档案，审核处理各种报表，填写各种工作质量记录。
- 11、做好与酒店各部门的协调、合作和沟通工作。
- 12、负责签批、签发餐饮部物质原料采购审购单及部门内部的各类文件。
- 13、保证完成餐饮总监临时交办的其他工作任务。

【任职资格】:

- 1、有较强的事业心和责任感，工作认真踏实，为人处世公正严明。
- 2、熟练掌握餐饮管理与服务的专业知识和技能。
- 3、具有较强的组织管理能力，能制定各种餐饮服务规范和服务程序，并组织员工认真贯彻执行。具有妥善处理客人投诉及其他突发事件的能力。
- 4、具有大专以上学历，受过系统餐饮管理专业培训，有三年以上的餐厅管理经验。
- 5、身体健康，精力充沛。

【岗位权限】:

- 1、对本部门员工选用、奖惩、调配的建议权。
- 2、有审批下属上报的审购、领用、加班、休假等权力。
- 3、处理客人投诉时有打折的权利。

(二) 国外某风味餐厅服务员岗位职责范例

工作名称：服务员

负责人：餐厅经理

工作时间：工作日程表待定，每周工作时间和天数待定。

工作要点：服务员向落座的客人问好，负责点菜、上菜、上酒水，向客人出示账单，清理桌子及重新布置桌子。

职责：

- 1、服务员在就餐时间前 1 小时向负责人报到，帮助餐厅为开始营业做好准备。
- 2、服务员的工作区由餐厅经理分配，每周五张贴下一周的工作时间表，每周从周日开始。
- 3、服务员负责倒水、点菜，并通知厨房和吧台，为客人上菜、上酒水，向客人出示账单，清理桌子及重新布置桌子。
- 4、服务步骤：菜要从客人的左边上，酒水从右边上，所有餐具、玻璃杯、银器要从客人的右边撤下。
- 5、餐厅开始营业前 15 分钟，服务员会被告知当日特色菜、服务技巧以及其他重要事宜。
- 6、小费要集中，所有小费的 10% 分给吧台调酒员，余下的由所有服务员平分。
- 7、服务员自备以下制服：黑裤子或黑裙子，白色长袖、袖口带扣的礼服衬衫、黑领结，平跟黑皮鞋（不可穿高跟鞋）。服务员每周发 5 镑制服打理费。
- 8、个人形象标准：工作之前要洗澡，必须使用腋下除味剂，指甲要干净，头发要干净整齐。

男性：

- 1、最好刮胡子，如果胡子干净整齐则可以留。
- 2、不可佩带面部或耳部首饰。
- 3、头发不可超过衬衫领。

女性：

- 1、不可佩带过多首饰，不可化妆，不可使用香水。

- 2、长发须戴头套。
- 3、不可留长指甲，不可戴假指甲。

第四节 餐饮联系与沟通

餐饮企业要达到切实保证各项工作正常运作和取得最佳效果，必须进行有效的联系和良好的沟通，正确处理好人际关系并建立顺畅沟通渠道和完整沟通体系。餐饮联系与沟通是餐饮组织管理的重要内容，对餐饮企业组织管理的运行起到了至关重要的作用。餐饮联系与沟通就是餐饮企业信息循环的过程。本节餐饮联系与沟通，主要指餐饮生产和销售服务部门及其人员与企业其他部门及其人员之间的有效联系与沟通，即企业信息内循环（各种信息在企业内部的传递和反馈）。把握餐饮联系与沟通，必须明确餐饮联系与沟通的方式，切实加强生产、服务部门与其他部门的联系与沟通。

一、 餐饮联系与沟通的方式

餐饮联系与沟通方式一般有两种，即正式与非正式。

（一） 餐饮正式联系与沟通

餐饮正式联系与沟通就是指餐饮企业通过一定的程序及组织形式进行沟通，可分为两种：上下之间的联系与沟通和平行之间的联系与沟通。

1、上下沟通

上下沟通又称垂直沟通。主要指餐饮企业内部信息的传递，一般又可细分为由上而下和由下而上两种形式。

（1）由上而下。即指餐饮职能部门和业务部门或餐饮企业管理人员通过各类文件、公告、员工手册或企业内部各类刊物等工具来直接下达（传递）餐饮计划信息、组织信息、菜单信息、原料信息以及生产、销售和服务等一些与经营和管理有关的信息。现代大型餐饮企业多以无纸化电子传递；小型餐饮企业主要以公告、通知或口头传递为主。

（2）由下而上。即指由部属向上级管理者汇报指示的执行情况和任务的安排情况或提出相关意见和建议。通常通过意见箱、员工会议、书面汇报材料和评估表格等方式完成。

2、平行沟通

平行沟通主要是指员工之间和部门之间的餐饮信息交换和餐饮事项协调。有效的平行沟通与协调是团队合作的重要因素。如服务主管人员之间的沟通、服务部门与生产部门之间的沟通等。

（二） 餐饮非正式联系与沟通

餐饮非正式联系与沟通包括了所有非正式和非计划性的沟通，一般在餐饮企业各职能部门、业务部门及其管理人员和服务生产员工中进行。非正式联系与沟通由于不受时间、地点的限制，因此传递信息的速度较快。闲聊与交谈等方式是非正式联系与沟通的主要形式。餐饮非正式联系与沟通要注意把握餐饮信息传递内容的真实性，注意把握其正确性和可靠程度，并针对不同沟通协调方式特点加以完善与修正，使各个联系与沟通的渠道都能畅通无阻，并减少误解产生，增进团结与协作。

餐饮联系与沟通的方式是餐饮企业营造良好组织氛围的有效载体，也是餐饮企业组织管理中协调与处理好上级与下级之间、同级之间人际关系的重要基础。

二、 餐饮与各部门间的联系与沟通

餐饮菜单设计、原料管理、厨房生产、销售和服务是餐饮运作的重要环节，在其整个运作过程中均离不开人事、财务、后勤保障等综合信息的有效传递和反馈，加强餐饮与各部门间的联系与沟通，是保证餐饮生产服务及其管理正常进行并取得最佳效果的基本前提。

餐饮企业类型不同其联系与沟通的部门存在一定的差异，单体式社会餐饮企业餐饮联系与沟通的部门主要是采购部门、财务部门以及办公室、人事和后勤等部门；综合型宾馆餐饮联系与沟通部门主要涉及采购、销售、前厅、工程以及安全、财务、人事和客房、管事、康乐等部门。以下主要阐述综合型宾馆餐饮部与其他各相关部门间的联系与沟通：

1、餐饮部与采购部门的联系与沟通

餐饮部与采购部门的联系与沟通，主要表现在设计制定新菜单时，应切实征求采购部门对原材料行情方面的意见，列出所采购食品原料的质量标准；积极与采购部协商并协助其制定合理的采购计划；有效加强市场信息方面的沟通，如把握各类食品原料、烹饪设施设备，特别是时令食品原料等方面的动态。

2、餐饮部与销售、前厅部门的联系与沟通

宾馆销售部门掌握着整个企业大型销售活动的各项业务信息，客户面广、信息渠道多。因此，餐饮部虽然有自己的销售部门，但仍需切实加强与销售部门互通信息，如及时向销售部门提供餐饮部月度、季度、年度的促销资料；相互协作、共同制定各类每日促销计划，并实施促销组织安排；及时了解销售部门掌握的团队消费者和个人消费者对餐饮服务产品及其质量的反应和投诉情况。此外，餐饮部进行销售预测时，更是紧紧依赖于宾馆销售部门所提供的全部餐饮信息。

宾馆前厅部门掌握着整个住店客人的全部信息，特别是团队消费者的信息。餐饮部与前厅的沟通主要表现在相互信息的传递、反馈和工作协调上，即餐饮部要根据前厅所提供的住店客量（散客量、团队客量）及其比例与餐饮要求来预测日常销售，特别是有效提供团队用餐；根据前厅所提供的VIP（贵宾）客人入住通知单及接待规格，给予高质量的餐饮供应等；根据前厅所提供的住店客人信用信息，决定与消费客人的餐饮结账方式。同时，餐饮部也应就有关餐饮营销信息主动与前厅联系，如大型美食节活动计划、节日促销计划等，以便于各类客人在前厅查询。

3、餐饮部与客房、管事、康乐部门的联系与沟通

餐饮部与客房部门的联系与沟通，主要表现在及时征询客房客人订、用餐的各类信息，以便及时加强对客房送餐的质量管理，从餐饮方面有效提高住店客人的满意度。

餐饮部与管事部门的联系与沟通，主要表现在餐饮部所属各餐厅（中餐厅、西餐厅等）的进餐区、生产区和酒水区的环境保洁、地面保养、地毯洗涤、绿化维护及各类餐用物品筹措等相关工作与管事部业务工作密切相关，因此，切实加强与管事部的联系与沟通有利于餐饮工作质量的保证和提高，便于生产与销售服务工作顺利进行。

餐饮部与康乐部门的联系与沟通，主要表现在切实加强住店客人与店外客人在休闲娱乐中对餐饮的需求双向信息的交流方面，以利于餐饮部有效进行不同客源的销售策划。

4、餐饮部与工程、安全部门的联系与沟通

餐饮部与工程部门的联系与沟通，主要表现在本部门餐用设备使用过程中，要经常检查相关设备的运行情况，发现问题及时报工程部门养护与维修；年度中本部门一般协助工程部门制定有关中、西餐餐用设备的保养、维修计划；本部门生产服务员工对餐用设备的使用一

般要接受工程部门的有关培训和指导。

餐饮部与安全部门的联系与沟通，主要表现在本部门食品卫生安全、消防安全等综合安全工作与安全部门计划、指导、监督和评估等工作紧密联系，餐饮部必须切实和安全部门一道共同做好涉及餐饮综合安全的各类预案和培训工作。

5、 餐饮部与人事、财务部门的联系与沟通

餐饮部与人力资源部门的联系与沟通，主要表现在餐饮部制定的各类员工基本素质要求，是供人事部门招聘相关员工的参考，同时，涉及本部门人员的招聘、考核及定编、定员等管理工作与人力资源部联系紧密，包括员工培训在内的各项人事监督、指导和评估工作也与人力资源部工作密切相关。

餐饮部与财务部门的联系与沟通，主要表现在本部门要协助财务部门做好包括营业日、月报表，各类生产、服务成本控制及各类涉及经营效益指标管理的各项工作，切实加强财务部门的联系与沟通，并接受相应的财务指导和监督。

小结：本章简要介绍了餐饮组织机构的含义与管理职责，明确了餐饮企业组织氛围的内涵，通过典型的组织机构图，重点阐述了餐饮组织机构设计的基本原则与基本形态。同时，着重介绍了餐饮岗位职责设计的原则、餐饮岗位职责的结构和制作范例。最后具体介绍了餐饮企业内部餐饮联系与沟通的范畴。

关键词：餐饮 企业 组织机构 管理职责 企业组织氛围 设计 基本原则 组织建构 形态 组织机构图 岗位职责 结构 制定 管理岗位职责 服务岗位职责 部门 联系与沟通

复习思考题：

- 1、 餐饮企业组织机构的核心地位是什么？
- 2、 餐饮企业组织机构的含义与餐饮组织管理的含义是什么？
- 3、 餐饮组织机构组织管理的职责内容是什么？
- 4、 餐饮企业积极良好组织氛围的内涵是什么？
- 5、 进行餐饮组织机构设计要遵循哪些原则？
- 6、 餐饮组织建构的基本形态有哪些？
- 7、 运用餐饮组织设置原则进行简单的餐饮组织机构设置。
- 8、 运用餐饮组织设置原则及相关知识对简单的餐饮机构进行分析。
- 9、 餐饮岗位职责包含哪些具体项目？并说明职责提要与具体职责的区别。
- 10、 根据岗位职责制定内容对餐饮岗位职责进行分析。
- 11、 根据岗位职责制定内容，制定相关管理岗位职责和普通岗位职责。
- 12、 根据餐饮部门与相关部门之间的关系，分析餐饮部门与相关部门之间的联系与协调的重要性。

案例：

海天酒店员工守则

一、总则

- 1、爱店如家，忠于职守，努力学习，遵章守纪，听从调动，严守机密。
- 2、团结协作，艰苦奋斗，开拓创新，努力把海天建成顾客而后同行尊重的国际化品牌。

二、忠于职守

- 1、员工必须严格遵守工作时间，不迟到、早退，不无故缺勤，不私自调换班次，下班后非工作需要不准在酒店内逗留。
- 2、讲究职业道德，履行岗位责任制度和酒店各项规章制度。
- 3、各级管理人员必须严格管理并督导所属员工遵章守纪，时刻保持良好的工作状态。

三、服从上级

员工须服从上级工作分配，执行工作指令。如有问题须向直接上级汇报请示。

四、仪表仪容

- 1、员工须保持个人清洁：勤洗理、勤刷牙、勤修指甲，不留异味。
- 2、男员工头发不过衣领，发角不过耳，不蓄胡子，不烫发、染彩发。女员工须保持淡雅清妆，长发须盘起，不烫怪发、染彩发，不浓妆艳抹、涂指甲油。
- 3、工作时间内除结婚戒指（不含餐饮服务人员和厨师）外不得佩戴任何饰物及私人 BP 机、移动电话等。
- 4、皮鞋须保持清洁光亮。
- 5、须按规定着装，并保持其整洁、挺括。

五、证件及名牌

- 1、酒店发给员工的工作证须随身携带，工作名牌在工作时间内须按规定的标准佩戴。
- 2、酒店管理人员有权检查员工工作证及名牌。
- 3、员工遗失工作证或工作名牌须及时报告人力资源部并办理补办手续。

六、考勤

- 1、员工上下班出入酒店须刷考勤卡。
- 2、员工须执行上班签到、下班签离制度。员工上、下班时间以实际到工作岗位、离开工作岗位时间为准。
- 3、严禁代人、托人刷记考勤卡或签到、签离。

七、更衣柜

- 1、更衣柜须保持整洁，不得存放贵重物品；除酒店统一配备个人的工作制服、用品外，严禁将酒店物品私藏个人更衣柜。
- 2、更衣柜为个人使用，不得私自借人和调换；钥匙须妥善保管，不得私自加配和转让，如遗失须立即向行政办公室报告。
- 3、酒店有关职能部门不定期抽查员工更衣柜的卫生和安全。
- 4、员工须遵守更衣室安全卫生管理制度。更衣室洗澡间仅供下班后使用，不准带外人洗澡，不准在更衣室洗澡间内洗涤、晾晒衣物。

八、工作制服

- 1、酒店根据工作需要确定工作服的式样和发放数量，员工工作时间内须按规定着装，并注意爱护，不得擅自修改。
- 2、工作服须定期更换洗涤，如有破损、须及时交给客房部服装组修补。

- 3、工作服非因公不得穿出酒店。下班后，须将工作服存入更衣柜。]
- 4、员工离店须将工作服交回客房部服装组。工作服如遗失或无故损坏者须酌情赔偿。员工变动岗位工种，须更换相应的工作服后上岗。

九、人事资料

- 1、员工须如实填报个人简历及自然情况，如有变更，须及时通知人力资源部。
- 2、如因员工提供不真实的人事信息而引起的责任，由其个人承担。

十、店外兼职

未经酒店批准，员工不得在店外兼职。

十一、拾遗

员工拾到任何财物，须立即向部门报告，由部门统一送交保安部登记、保管。

十二、上下班

员工上下班或进出酒店须从员工门、员工专用通道、专用电梯进出；未经批准，不得走大堂门、乘坐客梯和穿越客用公共区。每个员工均有自己的工作区域，未经部门经理批准，不得到其他工作区域。

十三、携物外出

员工携物外出，须持有部门签发的通知单，并主动出示物品、证件，接受门卫人员检查，服从门卫人员管理。如手续不全，保安人员有权扣留。

十四、出国（境）

- 1、经酒店批准，员工因公出国（境）按国家规定办理，其中由酒店出资培训的，临行前须与酒店签订培训协议，如有违约行为时，按双方约定的条款处理。
- 2、员工因私出国（境），如属定居、探亲、旅游、留学等原因，可由个人申请，提供有关证明，酒店协助办理手续。如属就业、经商等原因，员工须办理解除劳动合同手续，有关出国手续由街道或派出所办理。

十五、会见亲友

员工当班不得会见亲友。如有特殊情况，经部门经理批准可在酒店指定地点会见。

十六、电话

酒店电话仅供客人和工作使用，严禁员工私用。特殊或紧急情况确需使用时，须事先征得部门经理的同意后，方可使用。

十七、保密

员工不得私自对外提供酒店保密资料和信息等。

十八、小费和礼品

员工不得收取客人小费和礼品，更不得公开或暗示索要。如客人主动给予时，先要婉言谢绝，说明情况；如客人坚持确实不能谢绝时，先应礼貌收下，事后须立即向上级报告并上交登记。

（资料来源：《海天酒店管理模式》—系统设计 with 操作实务 奚晏平 主编）

第五章 餐饮企业菜单管理

学习目标

- 了解现代餐饮菜单在餐饮经营中的价值

- 熟悉现代餐饮菜单的分类标准及其类型
- 掌握菜单内容体系及其设计要领
- 掌握餐饮产品价格的基本构成
- 掌握餐饮成本对菜单定价的影响
- 掌握菜单定价的原则、程序和基本方法
- 掌握现代餐饮菜单制作的重要基础
- 能有效进行菜单分析和全面评价

菜单作为餐饮企业特定的餐饮产品销售工具,决定了整个餐饮工作运行。菜单的设计制作是餐饮计划管理工作的基础和重要组成部分。有效把握现代餐饮企业菜单的设计制作,对驾驭餐饮企业经营管理工作有着极其重要的意义。

第一节 菜单的价值和种类

切实了解菜单的综合价值,全面熟悉菜单的不同类型,是做好菜单各项设计工作的基础。

一、菜单的价值

菜单是餐饮经营管理信息的重要表现形式,它充分展示了餐饮经营要目,在餐饮经营中起着十分重要的作用,表现出了突出的价值。

(一) 菜单是餐饮经营的计划书

餐饮企业食品原料的采购与贮存,厨房菜点的生产与制作,餐厅的销售与服务等经营活动,都是以菜单为依据展开的,这实际上决定了餐饮企业整个餐饮运作的内容和方式。同时,菜单是餐饮经营管理者、生产者和相关员工通过对客源市场调查分析以及对竞争对手比较分析后,结合本企业综合资源状况所形成的餐饮产品销售决策,它集中体现餐饮企业的经营思想、经营方针、营销策略和市场定位,它设定了餐饮企业的经营目标,菜单是餐饮经营管理工作的计划书。

(二) 菜单是传播餐饮经营信息的载体

餐饮企业经营的理念,经营的餐饮产品及特色,经营的相关说明及标准,经营的等级与规格,特别是餐饮食物产品的种类、价格水准、质量标准以及相关服务产品的助餐服务形式等全部信息,都以菜单的特殊形式无声而强有力地展示给消费者,并直接影响着消费者的购买力。菜单是连接顾客与餐饮服务的纽带,是企业 and 消费者沟通的工具,起着满足餐饮消费者需求,促进餐饮产品价值实现的媒介作用。

(三) 菜单反映了企业菜点特色和水准

不同类型的菜单,是不同业态的餐饮企业所制定的,菜单所显示的食物产品的类型、定价、风格、质量标准、原料性状以及所隐含的制作工艺、技术难易程度、品种组合和风味流派等,一定程度上反映了企业经营的特色、实力和优势。

(四) 菜单是企业形象宣传的有力工具

菜单不仅通过提供餐饮信息向消费者促销,而且还通过一定形式和内容的艺术设计,烘托进餐氛围。一份精心设计的菜单,其颜色、图案、符号、装饰、文字及材料等,不仅反映了企业组织管理水平,而且昭示了企业文化的内涵。菜单通过其不同的形式向消费者传递了企业的菜品文化、服务文化、筵席文化和地域文化,充分反映了企业的综合形象。

（五）菜单是企业经营管理工作的指南

由于菜单所销售的食物产品类型、特色和风味等决定了对餐饮综合资源的紧密依靠。因此，菜单一定程度上决定了餐饮企业技术人员、服务人员、后勤人员及管理干部的选拔；决定了食品原料的采购和贮存；决定了企业就餐区、生产区、酒水区的设计与布局；决定了设施设备、用器用品的采购和管理；决定了助餐服务规格和要求，并直接影响着企业餐饮成本的控制和餐饮经营效益的实现。

（六）菜单是企业经营分析的重要基础

餐饮企业的经营分析包括餐饮营销分析、促销分析、产品质量分析、财务分析和客情分析等。餐饮管理者在经营管理中会定期对菜单各菜点的销售状况、畅销程度、顾客满意度和顾客对菜品价格的敏感度等进行计算、分析与测定。同时，餐饮食物产品的研发与生产，集中体现在菜单的编排上，餐饮营销组合的策略与分析，菜单是其组合与分析的前提。此外，菜单与客源市场需求相吻合的程度，菜单的特色、优势和菜单的水准、品位、所售品种的生命周期，餐饮消费者对产品的评价和接受程度等信息，都是餐饮企业经营分析的重要基础。

（七）菜单是餐饮企业销售服务培训的重要内容

餐饮企业销售情况是否良好，一定程度上与员工，特别是与销售服务员工对菜单所列全部信息内容的掌握程度的高低、优劣有非常直接的关系。餐饮服务人员熟悉菜单内容，并能恰如其分地向顾客进行菜品推荐，无疑会增加顾客的购买力，提高人均消费；反之，则会明显影响顾客的消费。因此，餐饮企业在日常综合培训中，加强对菜单各项项目的有效培训，是餐饮企业日常管理工作，特别销售服务工作的重要内容。

二、 菜单的种类

餐饮菜单种类繁多、形式广泛、层次多样，不同的菜单体现了不同的内容和特色。把握菜单的种类主要是重点把握菜单的分类情况，熟悉常用的经营性菜单和了解逐渐发展的电子菜单。

（一）菜单的分类

- 1、按进餐时间：主要有早餐菜单、午餐菜单、晚餐菜单和宵夜菜单等；
 - 2、按餐饮形式：主要有中餐菜单、西餐菜单、鸡尾酒会菜单及中西餐合用菜单、快餐菜单、自助餐菜单、火锅餐菜单和休闲餐菜单等；
 - 3、按企业形态：主要有宾馆餐饮菜单、单体酒楼餐饮菜单、连锁餐饮菜单、大排挡餐饮菜单和配餐公司餐饮菜单等；
 - 4、按产品类别：主要有菜单、饮料单、酒单和甜品单等；
 - 5、按消费地点类别：主要有标准餐厅菜单、酒吧菜单、茶房菜单、客房用餐菜单、健身房菜单、俱乐部菜单、康乐中心菜单和休闲会所菜单等；
 - 6、按层次规格：主要有高标准菜单、中规格菜单和普通大众化菜单等；
 - 7、按消费对象及群体：主要有家庭菜单、儿童菜单和特殊人群菜单等；
 - 8、按销售方式：主要有零点菜单、宴会菜单和套餐菜单等；
 - 9、按表现形式：主要有印页式菜单、台卡式菜单和 POP 菜单等；
 - 10、按属性类别：主要有销售引导菜单、可视销售材料菜单和触摸屏电子菜单等；
 - 11、按功能作用：主要有食疗菜单、素食菜单、营养菜单、秘宗菜单、仿膳菜单等；
- 此外，还有极具特色、不同类型的少数民族用餐菜单等菜单类型。

（二）常用菜单

餐饮企业常用菜单就是经营使用率高、设计制作讲究、覆盖面广、销售特点强并普遍为众多餐饮企业所采用的菜单。

1、零点菜单

零点菜单是餐饮企业提供给消费者供其随机点菜消费的菜点、饮品销售一览表。又称点菜菜单，是零点餐厅销售菜点的菜目一览表，是餐饮企业最基本的菜单，是餐饮消费者和企业员工接触得最多的菜单。常见的点菜菜单有中餐、西餐零点菜单和客房用餐零点菜单等。以上所列菜单形式中，很多都是零点菜单。零点菜单的特点是菜单上所列菜肴种类较全面，品种较丰富，并按相应特点排序，且排序灵活多变。如中餐零点菜单的普遍排列顺序为：冷菜类、热菜类、汤菜类、素菜类、甜菜类、面点类、主食类、酒水类等，每类下所列品种一般有一定的季节性，并有一定的大、中、小份之分，明码标价，便于消费者选择；西餐零点菜点的顺序及内容主要有：开胃品、汤菜类、主菜类、蔬菜类、马铃薯、面食及谷类、沙拉类、甜点类、饮品类等，也有大、中、小份之分，明码标价。中、西餐零点菜单普遍存在于各类风味、主题型社会餐饮企业中。此外，宾馆餐饮企业的客房用餐菜单也是普遍、典型且有特色的零点菜单。

2、套餐菜单

套餐菜单又称为特定组合菜单，它所列的是一定数量、不同类型且消费标准各异的整套菜点。常见的套餐菜单主要有中、西餐商务式、生日式、节日式等多种形式。套餐菜单的主要特点是有较为固定的菜肴、点心和水果等组合搭配，菜点种类相对较少，整套菜的价格相对稳定。中餐套餐菜单与西餐套餐菜单在价格形式存在一定的差异性，即在西餐套餐菜单中，每组菜肴的价格由其主菜决定，即主菜的价格就是该套餐的售价；中餐套餐菜单的价格形式多样，标准不一，主要据餐饮规格与就餐人数而定。不同风格、档次、主题的套餐菜单，较普遍存在于社会餐饮企业和宾馆餐饮企业中，并主要适用于快餐、团队餐、会议餐等用餐形式。此外，较多餐饮企业的大众化宴会会在保证组合品种比较丰富的情况下，也采用套餐菜单形式灵活促销。套餐菜单的制定较为复杂，既要考虑团队或特定团体的用餐特点，又要兼顾消费者的具体情况；既要注意不同风味菜点的合理搭配，又要考虑菜单季节性的变化和更新。表 4——1 为美式套餐菜单例单。

3、宴会菜单

宴会菜单是企业结合自身综合资源，根据设宴主题、进餐对象、消费标准等不同的餐饮需求和具体情况，将不同类型的众多菜点及水果，以一定的原则和形式进行有效组合而形成的宴会菜点一览表。常见的宴会菜单主要有国宴、正式宴和便宴等宴会菜单；生日宴、婚宴、寿宴、团拜宴和商务宴等宴会菜单；中餐宴会、西餐宴会、自助餐宴会和鸡尾酒会等宴会菜单。宴会菜单的基本特点是：标准明确，编排格式讲究，制作材料与形式多样，所列食物品种丰富，并讲究合理搭配与灵活多变，特别是放置于宴会桌面的宴会菜单，精美典雅，文化艺术性强。传统宴会菜单与现代宴会菜单；中餐宴会菜单与西餐宴会菜单，在设计、编排和制作等方面都存在较大的差异性。此外，宴会菜单的设计，无论从形式上还是内容上，都需结合企业综合资源并充分尊重消费者的民族习惯、民俗习惯与消费意愿。图 4——1 为酒店日常宴会菜单例单。

（三）电子菜单

电子菜单即与计算机系统配套的触摸屏幕式电子点菜单。电子点菜单是现代餐饮企业数字化管理的重要内容和手段并与传统菜单存在明显区别。电子菜单在所具备的优势上，所构成的内容上以及在管理与控制上，都有其鲜明的特点。

1、 电子菜单的优势特点

（1）品种丰富、分类明细

由于计算机的高效储存功能，电子菜单可以实现无限量品种供应，并且分类标准明细。电子菜单方便管理者和消费者按不同的标准进行科学检索。

（2）多样化组配，满足个性化需求

电子菜单向消费者提供了对各种菜肴、点心不同的烹调方法、主料要求和辅、调料搭配的选择余地，有效做到了以消费者为主导的产品组合，一定程度上满足了不同消费者个性化的餐饮风味需求。

（3）有形展示，明码标价

电子菜单以图形形式向消费者展示了不同质量、不同类别的菜点，并详细介绍了其原料构成、烹调方法、营养与搭配、制作工艺及成品特点等众多餐饮信息，充分实现了对菜点食品的有形展示；同时，顾客还可通过明确的标价特性及自助计费功能，清楚地了解到菜单的总体价格。

（4）多向预定，自动生成宴会预定菜单

电子菜单能有效通过企业内部局域网络，立体式地向消费者展示和推介菜点，实现预定的多样性；同时，电子菜单的另一个强大功能是在宴会菜单设计与预定中，管理者或消费者登陆系统，录入相关宴会标准和设宴主题，即可自动生成多份同等档次与不同内容的宴会菜单，还可以进行同等价格及类别的其他菜点替换。

2、 电子菜单的内容特点

（1）在菜点编码与分类方面：系统中的每一款菜肴、面点及酒水都有独立的编码，并可根据相关标准，如菜肴原料、味型、特点等进行多级分类。

（2）在菜点名称方面：系统中的菜点可为菜点全称或与原料和烹调方法组合命名。

（3）在菜点价格方面：系统中的电子菜点价格详细显示了大、中、小份价格或标准例价、中例价、大例价、个位价（点心等）以及重量价等。价格形式是由成本控制部门根据企业的餐饮毛利率及主、辅原料的成本核定的输入价格。重量价主要为海、河鲜时价，其价格由进货价及设定的毛利率自动生产，并随进货价的升降变化而变化。

（4）在菜单类别方面：电子菜单的类别可分为零点、宴席和团队菜单等类型。同时，还灵活存在特色促销菜单和厨师特价菜单等不同功能与形式的菜单。

此外，电子菜单由于网络的功能，能将营业厅（餐厅或楼面）确认的菜点单或酒水单，分别快速地传递到备餐、厨房及吧台环节并能即时打印，有效缩短了落单和人工传递的时间，提高了上菜速度。同时，电子菜单处于智能化餐饮销售管理控制系统，对菜点的增添与取消均进行了合理的密码设置，解决了漏单、跑单现象，有力加强了餐饮销售控制。

套餐菜单1	套餐菜单2
苏格兰式蛋	炸鱿鱼加辣番茄酱
用椰子果酒浸泡的虾	炸鸡和黑土豆沙拉
新汉姆士鸡胸脯肉	烤鲶鱼加碎蟹肉和玉米面包渣
羔羊肩肉	煮菠菜
庞恰特雷恩湖蔬菜	蔬菜清炒
米饭	黄瓜加酸牛奶
加香料的鱼沙拉	莴苣、橘子和红洋葱沙拉加龙蒿
新鲜果汁加土耳其波旁果酱	面包布丁加苹果酱
	生姜糕点

表 4-1 美式套餐菜单

菜 单		
冷 菜		热 菜
杏仁虾球	翡翠肉卷	鸳鸯蒸幼龙
樟茶鸭脯	乡村田螺	酥皮小塘菜
菊花耳根	泡椒西芹	锦江百花蟹
果汁荷心		鲍鱼捞饭
小 吃		麻辣冒山珍
担担面	香芋饼	翠瓜麦粒鸡
锅魁卤肉	醉八仙	青城烩时蔬
果 拼		双椒银雪鱼
香芒鲜果船		
2002 年 8 月 9 日 12 : 30 峨眉厅		

图 4-1 酒店日常宴会菜单

第二节 菜单内容的设计

菜单内容设计应在切实把握基本设计原则的前提下，充分考虑菜品选择的因素和依据，搭建合理的菜单结构，并按相应的程序，掌握重要菜单的制作，以期设计的完善。

一、菜单设计的基本原则

不同类型的餐饮菜单在设计制作时应遵循以下基本原则：

1. 做好市场调研，满足目标市场的需求

不同的餐饮企业，其地理位置、组织形式、综合资源及经营策略都不尽相同。设计菜单。须在明确企业自身基本情况和经营定位的基础上，充分做好各类市场调研，分析企业地势特点、资源特点和价格特点，并把握与同行竞争的优势和弱势，扬长避短，进而使菜单的结构、特色和价格的设计能充分满足目标客源市场的需求，以此提高市场占有率，增加全面营销的主动权。

2. 体现餐饮特色，培育企业品牌

菜单是餐饮企业综合资源配置优劣程度的表现之一，是企业品牌经营的重要组成部分。进行菜单设计时，要尽量选择与企业技术资源、服务资源、管理资源、资金资源及设备资源相吻合的膳食品种。同时，充分考虑宗教禁忌、地方习俗、研究消费者喜忌和餐饮发展动态，并不断推陈出新突出饮食潮流的品位。具有鲜明特色、明显优势、突出风格和不同组合、水准和品位的个性化菜单，能有效培育企业品牌。

3. 核算餐饮成本，实现规定的目标利润

设计制作菜单在充分考虑品种组合的同时，应积极做好各菜点的原料成本和毛利的核算，检查其成本率是否符合目标成本率，并按一定的毛利率标准来确定各类菜点、酒水的售价。同时，在菜单使用时，进行合理的菜单分析，把握各类菜点的畅销度、滞销度及其毛利额高低，从整体上控制价格结构价格水平，以利于企业目标利润的实现。

4. 分析营养搭配，满足特殊需求

提供营养化的膳食品种是餐饮发展的目标之一。菜单设计不仅要知晓各类菜点食物所含的营养成分与结构，了解不同人群每天的营养和热量摄入需求，还应充分懂得如何选、配料有机组合，才能烹调出符合营养需求且色、香、味、形、质等俱佳的风味特色菜点。同时，进行菜单设计时，还应有效考虑非健康人群的相应餐饮需求，并切实尊重和满足特殊需求，使现代餐饮菜单一定程度上成为目标消费者合理营养膳食的指南。

宴会作为餐饮企业重要销售工具与营销途径，其消费标准、制作工艺和服务规格等综合情况，决定了菜单的设计还要注意以下有关问题：

（1）明确消费需求。即充分把握宴会的主题、宴请对象、年龄结构、健康状态、饮食禁忌和风味要求等餐饮信息，最大限度地满足不同宴会的餐饮消费需求。

（2）把握饮食潮流。即进行品种设计时要充分考虑餐饮菜品的时尚指标，依据企业资源，进行合理的组配，将传统风味菜点与现代时尚菜点有机结合，有效把握餐饮消费潮流，获得宴会营销的主动权。

（3）符合就餐习惯。即菜单的菜式结构、编排顺序、搭配比例、品种的数量控制、和出菜顺序等要符合餐饮宴会的惯例、程式和礼仪，符合消费者的宴会就餐习惯。

（4）品种组合丰富。即在核定成本和保证合理利润的基础上，充分考虑宴会品种的多样化、特色化、营养化与份量的充足性，并避免原料、烹饪方法、口味、形态、色泽和质地的重复与雷同，充分体现动植物原料搭配、主副食品搭配和营养食疗搭配的合理性。

（5）加强菜单培训。即宴会菜单拟订后，应就菜单的结构、特点和要求等对厨房制作人员

和助餐服务人员进行培训，以利于宴会综合质量和控制。

二、菜单菜点选择的考虑因素

餐饮企业的菜单不仅仅是待售菜点和酒水的清单，而应该是企业有力的销售工具，它极大地影响着消费者的购买欲望。菜肴与面点作为菜单的核心结构和内容，其选择和组合直接关系到菜单设计的成败和销售的成败。菜单菜点的选择和计划应十分慎重，其选择和组合主要有以下考虑因素：

（一）菜点的适宜性

菜点适宜性的宗旨是充分迎合目标消费群体的不同口味需求。在菜单计划中，可行性研究以及其他一些准备工作已经确定了一个预定的市场，菜点的适宜性一定程度上给予了肯定，但仍有必要充分了解所选择菜点是否适时，应季。因此，在进行菜点计划时，需切实把握菜点的时令性，以使菜单所列的各销售菜点始终适宜于消费者。

（二）菜点的多样性

菜单所列菜点要对消费者产生最大的吸引力，就应该有充足的品种供其选择，以最大限度地刺激消费。至于菜点的种类和数量达到何种程度，不同的餐饮企业不尽相同，一般依据经营类型、规模和销售方式等确定。如特色餐饮企业，须在核心的特色菜上做文章，尽量多地增加系列同类风味菜点品种，以提高顾客的重复消费。同时，适度增加一些非特色菜点，以吸引对特色不感兴趣的消费者，从而加大对目标客源和潜在顾客的促销力度。菜点的多样性要与企业的生产和服务条件相适应，与经营规模和烹调供应能力相平衡。

（三）菜点的多变性

在保证与经营风味一致的前提下，菜单应兼容多变，以保证相对固定菜点和循环菜点的有机结合，从而保持消费者对菜点的兴趣和新鲜感，有效吸引和刺激目标客源重复消费。从菜单设计和菜点制作技术出发，有效的方法是将菜单分为两部分，一部分列出企业常供的特色佳肴，并保持其结构相对完整与销售的相对稳定；另一部分主要将季节性较强的时令菜点、流行菜点和新推创新菜点以一定的销售策略归入其中，并结合其他销售形式，循环销售。

（四）菜点原料的可获性

凡列入菜单的每一款菜式点心，企业须有效地保证销售，这是一条相当重要又极易被忽视的餐饮经营原则。食品原料的供应往往与市场供求关系、采购和运输条件、季节、企业地理位置等有直接关系。在决定菜点选择时须充分预测各种可能出现的生产制约因素，尽量使用当地生产或购买有保障的食品原料，以使菜点选择与组合尽量限于其原料可在市场上快速获取的种类。

（五）菜点的可销售性

菜单上菜点的位置在很大程度上直接或间接的影响着销售量。有研究表明，那些心目中没有某一种或几种特别偏爱的菜点的顾客，点菜时最大可能性就是点其首先注意到的菜点。因此，在菜单品种选择与组合布局时，应突出那些能快速吸引顾客注意力的菜点，以达到最大量销售特色菜的目的。有效确定每种菜点选择在菜单上的最佳位置，保证对每一种菜点的描述应起到良好促销的效果，这是菜单菜点布局须充分考虑的因素。同时，菜点的可销售强弱还与菜点自身的风味特色、价格水平、厨房制作的效率等因素有直接关系。

（六）菜点制作资源的匹配性

确定菜点的选择,必须充分考虑生产技术资源和生产设备资源。基于此点,在进行菜点选择时,不要选择或避免选择需要有特殊技巧和特殊设备才能制作的菜点。同样,即使是厨房有能力制作,但在较短时间无法完成的菜点最好也避免选择。

（七）菜点组合结构的平衡性

无论零点菜单、宴会菜单还是套餐菜单、自助餐菜单等,都应充分考虑每类菜点价格平衡、原料搭配的平衡、烹调方法与技术难度的平衡、菜点口味与口感的平衡、菜点的营养结构与一定食疗作用的平衡等因素。以满足不同消费能力顾客的消费需求,并给予消费者充分的选择。菜点组合结构的平衡性有效体现了餐饮企业的经营管理综合实力。

菜单菜品的选择除有效考虑以上相关因素外,还须在设计中特别注意以下有关问题,即:

- （1）菜点利润率极低的尽量避免选择（促销策略除外）；
- （2）菜点风格与进餐环境不一致的避免选择；
- （3）菜点生产质量难以提高或稳定性差的避免选择；
- （4）菜点成本过高且销量很小的尽量避免选择（促销策略除外）；
- （5）菜点卫生与安全状况难以充分保证的必须避免选择；
- （6）菜点原料受法律法规限制的必须避免选择。

三、菜单结构及其内容

菜单（主要指销售引导点菜菜单）作为餐饮企业经营信息的载体,不但应向消费者传递所经营的餐饮品种信息,而且还应向消费者告知与经营相关的其他方面信息。一份完整的菜单应包括以下三大结构及其内容:

（一）企业名称部分

餐饮企业完整名称是菜单必须的首要内容,一般印刷在菜单的封面上。若品牌餐饮企业其品牌标志或注册商标均应完整标示封面上。企业名称明确了菜单的使用者,起到了宣传促销的作用。

（二）菜点类别及相关说明部分

菜点名称及相关附加说明是菜单的主要内容部分,是消费者有效消费的主要指南。一般包括:

5. 菜点类别及其编排

菜点类别即是餐饮企业所销售的主要食物产品的综合组成情况。即将全部销售的菜肴、点心、酒水及其他食物形式产品,以文字或图文并茂的形式,按照一定的销售意图、标准及规律分类展示陈列,以方便客人点餐消费。

中餐菜点类别及其编排一般按冷菜类、家畜类、家禽类、水产类、蔬菜类、汤类和点心类等项目编排。不同风味、不同菜系的菜单项目不尽相同,如现代粤菜菜单一般按鲍参翅肚类（特色、招牌品种）、烧卤类（冷菜肴）、汤羹类、小炒类、铁板煲仔类、时蔬类（各种时令鲜蔬菜品）、主食类等编排。由于餐饮企业销售导向、销售重点及顾客关注程度不一样,因此,菜单菜点的类别划分及其编排一般无固定类型、顺序与格式（程式）。

西餐菜点类别的及其编排一般按开胃品类、主菜类、汤菜类、淀粉食品类、蔬菜类、色拉类和饮品类等编排。不同国别与形式的西餐菜单其菜点类别不尽相同。

6. 菜点名称与售价

菜点名称和售价是菜单设计的主体，也是餐饮供需双方极其关注的信息。菜点命名涉及众多因素，完整的菜点名称包含了菜点的主要原料构成、特色、烹调方法及成形等相关内涵。而菜点价格更是绝大部分消费者比较敏感和非常关注的要素。餐饮菜点名称和价格在具体核定时，一定要准确、真实和通俗易懂，它关系到企业的营业收入，关系到消费者消费水平和满意度。

7. 菜点特色和风格说明

菜点特色和风格（风味）是餐饮产品的重要质量体现，它形成了每一款具体品种的色泽、形状、口味、滋味、口感与质地等感官性状，是消费者点菜的取舍要素。因此，需要作名副其实地描述说明，特别是图文并茂式菜单，否则，极易引起消费纠纷，甚至法律纠纷。

8. 菜点其他附加说明

菜点其他附加说明主要指某一款具体菜肴或面点的主要及重要原料配备、特色调味汁、工艺特征以及烹调方法、烹调时间、销售规格和典故等相关文字描述。合理、恰当、真实和准确的菜点附加说明，有助于销售品种的促销和服务，否则，也易引起消费者投诉，甚至法律纠纷。

以上相关事项，不是每一类餐饮企业都必须逐条逐项如此实施，主要据企业的经营方式、市场定位、销售模式和营销策略及促销方法而定。

（三）附加信息部分

一份完整的菜单除了主要内容外，还包括一些告知性信息和荣誉性说明内容。此类信息是餐饮企业重要的促销宣传。菜单附加信息内容主要包括企业经营时间、营业电话、网址（大型企业）、地址等。一般置于封面或封底；企业获誉情况、历史背景、经营特色、权威性宣传媒体对企业报道的妙语选粹等。一般置于首页；企业加收服务费说明，通常在菜单首页的底部位置标明。

此外，酒水单、甜品单等在一些规模不大的餐饮企业里，作为菜单的一部分或重要组成部分列在菜单的后面。大型餐饮企业特别是宾馆餐饮企业，一般将酒水单和甜品单与菜单分开设计制作。专项酒水单、甜品单一般用于不同规格的西餐服务中，其设计具有较高的标准、要求并且艺术性极强。

四、典型菜单制定程序

菜单种类繁多，不同规模与不同市场定位的餐饮企业具有不同结构、内容和档次的菜单，不同的菜单针对不同的消费对象，适合不同的消费方式，对企业而言将构成不同的营业收入，取得不同的效益。因此，菜单制定程序和难易程度也不完全相同。常见的典型菜单制定程序如下：

（一）零点菜单制定程序

此类零点菜单的制定，主要指商业单一型或商业综合型餐饮企业正餐点菜菜单的制定。

制定的基本程序为：

1、菜单定位

即根据餐饮企业的市场定位，确定菜单的销售定位。一般分为高端市场菜单、中端市场菜单和大众化普遍菜单三类。

2、菜单结构设计

即根据企业类型、经营主题、经营风味、经营特征、目标客源情况和生产服务策略，确定菜单的三大结构。其中，设计核心是拟定品种的分类、搭建品种的结构、进行品种组合和确定品种的具体数量。掌握要领（参考标准）为：

- （1）风味零点品种原则上不少于 50 种（具体数量视企业规模和经营需要而定）；
- （2）品种分类可多样化，但要突出特色。无论怎样分类，一般离不开冷菜、热菜、汤菜、甜菜、素菜、面点等类基本项目；
- （3）各类品种比例要恰当、适度、合理。即冷菜、热菜、汤菜、面点比例一般控制在 5：15：4：3 左右；
- （4）同类品种之间需确定高、中、低三档比例搭配。不同类整体品种之间更需确定高、中、低三档比例搭配，即高档品种一般占品种的 25%~30%；中档品种占总量的 45%~50%；档次较低、价位便宜的品种占总量的 20%~25%。

需强调的是，品种分类间的高、中、低三类平衡，主要取决于菜单的促销主题是什么。

3、确立品种的口味和原料

即确定菜单所列的每一款菜点的味型、味别、突出的特点和主、辅、调料原料构成。药膳、营养菜点还要确立其营养功能与食疗价值。

4、确立品种的份量与规格

即落实各菜点盛装的器具（餐具），规定菜点的大、中、小份标准（面点品种一般以每份定价、每笼定价、每碗定价或每个定价；海、河鲜品种一般以重量定价）。

5、核算品种成本

即具体核算每一款菜点直接耗用的全部食品原材料成本。现代餐饮企业一般核记单位标准成本和实际成本。基本核算步骤及方法为：

（1）核算单位菜点主要原料净料（即原料经加工可用来直接配制菜点的食品原料称为净料，是组成单位产品的直接原料，其成本直接构成了产品的成本）成本、辅助原料净料成本和调味品原料成本。

① 一料一档（一种毛料经加工后，只得一种净料）净主料的计算方法

即净料成本= 毛料总值÷净料重量。

② 一料多档（一种毛料经加工后，得到多种净料）净主料的计算方法

a、如果每种净料的单位成本从来没有计算过，则根据净料的质量，逐一确定其单位成本，但各档成本之和应等于进货总值。计算公式是：净料（A）总值+净料（B）总值+ … + 净料（N）总值=毛料（为经加工的原料）进货总值。

b、如果有些净料的单位成本是已知的，有些是未知的，可先把已知的那部分的总成本算出来，从毛料的进货总值中扣除，然后根据未知的净料质量，逐一确定其单位成本。

c、不同渠道采购同一原料的成本计算方法采用加权平均法计算。

③ 不同净辅料的成本核算参见净主料的核算法

④ 调味品成本的计算方法

a、调味品单件成本（指热菜肴调味品成本）核算法：单件成本核算也叫个别成本核算。凡单件生产的产品，其调味品成本核算均采用这种方法。要计算这类产品的调味品成本，首先要把各种调味品用量计算出来，然后根据其进价分别算出各自的成本，并逐一相加。

计算公式为：单件产品调味品成本=调味品（1）成本+调味品（2）成本+...+调味品（n）成本。

b、调味品平均成本（指批量生产的冷菜和点心）核算法。平均成本，也叫综合成本，指批量生产产品的单位调味品成本。计算公式是：批量产品平均调味品成本=批量生产耗用调味品总值÷产品总重量。

（2）核算菜点产品成本。菜点产品成本主要指加工其所耗用的各种原材料价值的总和，通常为耗用的生料、半成品、熟品和调味品成本之和（或单位菜点主要原料、辅助原料、调味品原料成本之和）。所以，核算菜点产品成本，就是将其所耗用的原料成本逐一相加。但由于菜点的加工和生产有两种类型，即单件生产和成批生产，故其核算的方法有两种，即先总后分法和先分后总法。

① 先总后分法：主要适用于热菜肴的核算。单位产品成本=本批产品耗用原料总成本÷产品数量，其中，本批产品耗用原材料总成本=本批产品主料成本+本批产品辅料成本+本批产品调味品成本。

② 先分后总法：主要适用于冷菜肴和主食、面点的核算。就是先求出单位产品所耗用的各种原料成本，然后逐一相加，便得单位产品成本，即单位产品成本=单位产品主料成本+单位产品配料成本+单位产品调味品成本。

6、计算品种售价

即依据企业所核定的单位菜点成本和毛利率指标，分别计算各菜点的销售价格，控制整体价格水平，利于目标利润的实现（品种售价的计算方法本章第三节将作介绍）。

7、进一步分类平衡

即依据拟定的品种进一步进行分类、布局和编排，调整完善菜单结构，使其达到最佳销售状态。

8、实施菜单培训

即在规定品种质量标准，筹措食品原料、餐具和用具的基础上，将拟定的菜单或制作完毕的菜单分别送餐厅和厨房培训，分别进行生产和销售服务培训，奠定良好的经营基础。

9、进行菜单制作

即具体编排菜单格式和版面，选用合适的字体、字号、颜色和材料，交予企业相关职能部门或专业制作公司排印（菜单若为图文并茂式还需进行菜点制作拍摄）。

10、菜单分析评估

即菜单投入营业使用后，定期、全面进行品种销售分析和质量指标评估。

（二）普通宴会菜单制定程序

普通宴会菜单，主要指现行餐饮企业普遍使用的大众化风味主题宴会标准菜单。普通宴会标准菜单也可称为便宴标准菜单。主要包括大众化商务宴会菜单、家庭宴会菜单、青春生日宴会菜单、婚宴菜单、寿宴菜单、团拜宴会菜单、毕业谢师宴会菜单及各类节、假日喜庆宴会菜单等。普通宴会菜单制定主要是餐饮企业根据目标客源市场及不同消费者消费能力，并结合企业自身资源，预先制定的不同销售标准的若干套宴会预定选择菜单，它是现代餐饮企业宴会营销的直接和重要形式。普通宴会标准菜单一般制定程序为：

9. 预测销售目标，确定不同宴会标准

即根据宴会销售市场定位,确定不同价格的宴会标准。标准一般控制在每桌 200 元~600 元左右。如某餐饮企业婚宴菜单分别有 200 元/桌、400 元/桌、480 元/桌、600 元/桌等。其中 400 元的标准又分为 A、B、C、D 四套不同风味的菜单,甚至每套菜单还可分为若干套,供消费者预定时充分选择。(图 5——3 为宴会标准菜单样单)。

10. 落实菜单结构,确定菜单菜点数量

即依据综合餐饮分析,确定菜单基本结构与所包括的宴会菜点数量。菜单基本结构一般为宴会茶碟、开胃菜、冷菜、热菜(包括头菜、行菜、素菜、甜菜等)、座汤菜、面点、随饭菜及水果等。每类菜点数量一般据具体情况而定,餐具大,菜点数量可少一些;餐具小,菜点数量可多一些;面向家庭市场的婚宴、寿宴、生日宴、节假日宴会等,习惯上菜点道数多一些。此外,菜单结构还可根据消费者要求,适当调整,灵活安排并突出特色。

11. 根据企业资源,确定菜点具体构成

即根据设宴主题或风格,并结合企业现存原料、技术力量和设备用具等资源情况,确定菜单基本结构下的具体品种组合。如凉菜类可由 4 荤菜 2 素菜共 6 道不同原料、口味、形态、烹饪方法和特点的品种组合而成。

12. 结合菜点特点、确定菜点装盘规格

即根据菜单每款菜点的荤素、形态、色泽、口味、质地、温度和盘饰等具体要求,落实装盘餐具并确定装盘规格,以保证菜点特色质量。

13. 制定标准食谱,核算宴会成本

由于此类宴会标准菜单是餐饮企业相对稳定的销售计划,因此,系列成套菜单的菜点均需制定标准化食谱,以充分保证宴会产品质量的稳定。同时,在既定的毛利额和毛利率标准下每类菜单所耗用的原料总成本也应核算准确,以利于宴会目标利润的实现。

14. 印刷菜单,加强培训

即将调整平衡后的菜点进行编排印刷,并送交宴会预订部门(或订餐台)、生产厨房、餐厅实行培训。

制定中餐宴会菜单,在确定具体品种组合时,首先要考虑价值最大、成本最高、工艺标准最高的大菜(热菜类的第一道菜),然后再安排其他类菜品并重视面食、点心、小吃的合理搭配。西餐宴会菜单在选择主菜后,菜点安排的顺序一般是先安排开胃类品种、汤类品种,再安排高淀粉类品种和蔬菜类品种,然后是沙拉类品种,最后是甜点品种。表 4——2 西餐宴会菜单结构及代表性品种。

(三) 高级宴会菜单制定程序

高级宴会是现代餐饮企业,特别是大型、高档餐饮企业销售的重要餐饮产品,其菜单的设计更为讲究、复杂。高级主题宴会菜单制定程序与标准宴会菜单制定程序相似。但需特别注意以下事项:

1、进行客情分析要细致

充分了解宾客组成和宾客需求,特别是涉外宴会,需准确了解宾客的国籍、民族、宗教信仰、职业、年龄、性别、健康状态及嗜好忌讳等情况。

2、确定菜单结构要新颖

即根据接待规格和标准,确定菜单整体结构。具体实施时可将传统宴会菜单结构与现

代宴会菜单结构有机结合，充分体现设宴的规格、层次、档次和时代感。

3、拟定具体品种要讲究

高级宴席，特别是如满汉席、燕、翅、鲍及山珍类等高规格宴席，拟定具体品种时要注重突出选料精良、制作精细、立意讲究、造型别致、风味独特和搭配合理等特点；同时，注重菜点名称的寓意和中西菜点的结合。

宴会标准菜单 400 元/席	
A 款/8-10 人	B 款/8-10 人
四围彩碟	四围彩碟
卤水拼盘	北京片皮鸭
白灼基围虾	川式椒盐虾
孜然鸭下巴	五味大排
香脆腊味包	剁椒蒸鲈鱼
鱼香凉瓜卷	一品口香兔
干烧鲈鱼	干锅飘香蛙
荷叶蒸田鸡	荷香粉蒸肉
芹黄五彩丝	干妈脆脑花
泡椒墨鱼仔	铁板牛柳
上汤时蔬	银杏扒菜心
炆炒野菜	山珍菌汤
三鲜竹笋汤	干煸豆角
美点双辉	美点双辉
水果拼盘	水果拼盘

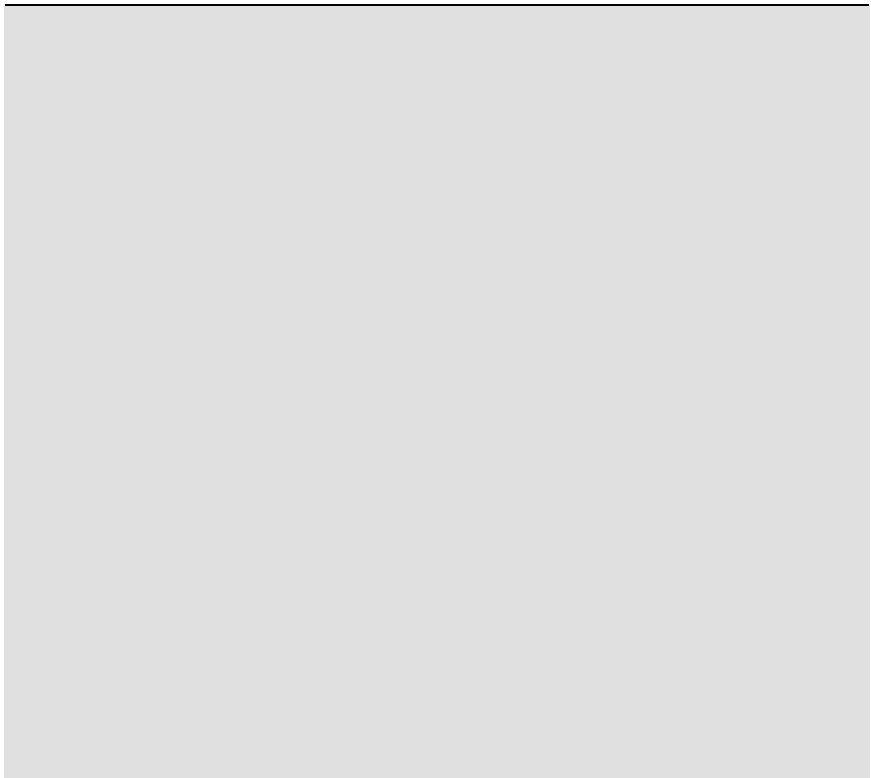


图 4——3 普通宴会标准菜单

菜单项目	代表性品种	
餐前食品类 Hors d' Oeuvres	三明治烤面包 Canapés 鹰嘴豆泥 Hummus	干酪球 Cheese Soufflé 纸包鸡肉 Paper-wrapped Chicken 等
开胃品类 Appetizers	牛肉干配大蒜、香草、蛋黄酱 Charred Beef with Garlic Herb Mayonnaise 那不勒斯比萨饼 Pizzetta Napoletana] 干酪和 蔬菜 合子 Ravioli with Three Cheeses and Escarole 蒜味烤虾 Shrimp, Broiled with Garlic 等	
汤类 Soups	芹菜汤 Celery Soup Teramo Style 蔬菜牛肉汤 Goulash Soup	西班牙冷汤 Gazpacho 苏格兰肉汤 Scotch Broth 等
主菜类 Entrees	烤牛胸肉 Barbecued Brisket 浇汁火腿 Ham, Glazed	咖喱牛肉 Beef Curry 香味鸡肉 Aromatic Chicken 等
蔬菜类 Vegetables	波兰风味花椰菜 Broccoli Polonaise 彩虹花园 Rainbow Garden	烤蔬菜 Grilled Vegetables 蔬菜饼 Vegetable Flan 等
马铃薯、面食及谷类 Potatoes, Pasta, Grains	大麦粉肉饭 Barley Pilaf 肉汁米饭 Riaotto	鸡杂碎饭 Dirty Rice 米团肉饭 Rice Pilaf 等
沙拉类 Salads	香蕉沙拉 Banana Salad	柳条沙拉 Cobb Salad

	东方鸭肉沙拉 Oriental Duck Salad 香肠沙拉 Wurse Salad 等
甜点类 Desserts	苹果馅饼 Apple Flan 姜汁蛋奶糕 Ginger Custard 姜味奶油冻 Ginger Mousse 巧克力酱 Dark Hard Ganache 等
饮品类 Drink	各类茶 tea、咖啡 coffee 及牛奶 milk 等

表 4——2 西餐宴会标准菜单结构及代表性品种

第三节 菜单价格的设计

菜单价格是餐饮菜单设计的主体与重要环节。菜单价格设计就是对菜单所列的菜肴、点心及酒水等餐饮产品进行定价设计，菜单价格设计即菜单定价。菜单定价是餐饮经营管理中最敏感的因素，它直接影响到消费者对餐饮产品的满意度和消费水平，直接影响到企业的经济效益；同时，菜单价格作为餐饮企业营销的重要手段，在餐饮企业营销组合的诸多因素中，价格是作用最直接、见效最快的因素之一，它已成为现代餐饮企业扩大市场份额、推广新产品的常用营销策略，并直接关系到餐饮管理销售控制和成本控制的优劣。价格设计对餐饮经营管理具有重要的意义。

把握菜单定价，必须明确餐饮产品价格的构成，了解餐饮成本对菜单定价的影响，同时，有效把握菜单定价的基本原则、基本程序和基本方法。

一、餐饮产品价格的构成

任何产品的价格都是以其价值为主要依据制定的，餐饮菜单上的菜点酒水的价格也不例外。餐饮产品价格的价值包括三个组成部分：一是生产资料转移的价值，即生产设施设备、服务设施设备、家具用具、餐器用品等的折旧和食品原料、水电气等耗用的价值；二是劳动力价值，即以工资、劳保福利和奖金等形式支付给管理人员、生产技术人员等劳动者的报酬；三是积累部分，即以税金和利润的形式向国家和企业所提供的公共积累和再生产资金积累。

餐饮产品的价格构成，在餐饮企业经营管理中与其价值是相适应的，在其综合价值向餐饮价格的转化过程中，食品原料价值转化为产品直接成本（即制作菜点的食品原料支出、各种成品酒水的购入支出、自制酒水的原料支出）；生产加工和销售服务过程中的设施设备、家具用具、餐器用品、水电气消耗、工资及其附加值等转化为经营费用；税金以公共积累形式上缴国家；剩余部分为利润。产品直接成本和经营费用构成餐饮企业的经营成本，餐饮经营成本加上税金形成餐饮经营的全部成本（广义餐饮成本）。在餐饮核算中，餐饮价格除去产品直接成本部分的余额，形成餐饮企业经营的毛利润；餐饮价格扣除经营成本和税金之后的剩余部分，形成餐饮企业经营的净利润。由此可见，餐饮产品的价格是由直接成本、经营费用、税金和利润四个部分构成，用公式可表示为：

餐饮产品价格=直接成本+经营费用+税金+利润

其中：直接成本=菜点原料成本+酒水成本；经营成本=直接成本+经营费用；餐饮成本（广义）=经营成本+税金；

在餐饮经营过程中，人们习惯将价格结构中的费用、税金和利润称为毛利，因此餐饮产

品的价格又可表示为：餐饮价格=直接成本+毛利，如菜肴价格=原料成本+毛利。

其中：毛利=费用+税金+利润

餐饮产品的价格构成及其各部分之间的构成相互关系可用表 4——3 表示

销售价格						
直接成本				毛利		
菜点成本		酒水成本		费用	税金	利润
菜肴成本	点心成本	成品酒水成本 (进价)	自制酒水成本			
主、辅、调料成本	主、辅、调料成本					

表 4——3 餐饮产品价格构成

从餐饮产品价格构成的上述分析可以看出，涉及具体餐饮品种定价时，必须从品种的原料成本和毛利的角度加以充分考虑，并明确餐饮毛利是餐饮企业经营运作活动中非常重要的一个财务指标，企业需拟定合理的，符合市场定位的毛利率（毛利与原料成本或销售价格间的比率），并通过控制毛利率的指标使企业获得理想的纯利润。毛利率的意义在于补偿餐饮成本和获取利润。毛利率的高低直接影响利润。

二、 餐饮成本对菜单定价的影响

餐饮成本是餐饮销售额减去利润的所有支出，它不仅包括了餐饮经营的各项成本和费用，还包括了由于管理疏漏和观念陈旧而造成的利润损失。餐饮价格构成中的直接成本、费用和税金，作为餐饮成本的重要组成部分，它的多少决定了价格的底限。以下涉及的各项成本就是指上述三项构成的总成本，而非上面谈到的直接成本。就菜单定价而言，餐饮成本构成及其可变和不可变的情况，对菜单定价有着重要影响。

（一）餐饮成本构成对定价的影响

餐饮成本构成以及国内餐饮企业成本构成要素所占的比例大体为：（1）、菜点和酒水成本（即直接成本），一般占总成本的 45%左右；（2）、燃料和物料成本，一般占总成本的 5%左右；（3）、低值易耗品摊销，一般占总成本的 5%左右；（4）、人工成本（基本工资、附加工资、奖金津贴等），一般占总成本的 15%—25%；（5）、水电费，一般占总成本的 3%左右；（6）、企业管理费，一般占总成本的 3%左右；（7）、营业税，一般占总成本的 5%左右；（8）、其他支出费用，约占总成本的 5%。从构成中可看出，餐饮原材料成本和人工成本是最主要的成本，因此，对餐饮原材料成本和人工成本的控制，已成为影响餐饮菜单定价的重要因素。

（二）餐饮成本类型对定价的影响

对成本进行相应分类，有利于明确不同成本构成情况对餐饮菜单定价的影响。

1、固定成本、变动成本和半变动成本。固定成本是指不随产品销售量的变动而变动的成本，如固定员工的工资、设施设备折旧费等，均属固定成本；变动成本指随产品销售量变动而成正比例变动的相应成本，如菜点成本、酒水成本和洗涤费用等易耗品；半变动成本指随着产品销售量的变动而部分相应变动的成本，它与销售量不完全成比例发生变动。它由固定的和变动的两部分组成，如人工总成本、水电气费等。此项分类是从餐饮成本性质的角度进行分

类的。

2、可控成本和不可控成本。可控成本是指在短期内可改变数额大小的成本，变动成本一般是可控成本，如通过改变菜单的分量和构成成分来改变菜点的制作成本；通过增减其员工来控制人工成本，或在原料的采购、验收、储存、发放、生产、销售和服务等环节加强控制，则菜点成本也会发生变化。有些固定成本、多数半变动成本也可成为可控成本，如广告营销费用、设施设备修理费和管理费都是可控成本；不可控成本即指在短期内或餐饮管理人员通过管理而无法改变的成本。固定成本一般是不可控成本。例如，房屋租金、设备折旧和资金利息等都是无法立即改变数额大小的不可控成本。此项分类是从餐饮成本管理的角度进行分类的。

由此可看出，可变成本和固定成本对菜单定价的影响是：价格必须是能抵偿变动成本并有相应余额才能补偿固定成本。只有当固定成本被补偿完之后，餐饮经营才有可能赢利，因此，菜点等餐饮产品的变动成本是餐饮菜单定价的底限；可控成本和不可控成本对菜单定价的影响是：可控成本所占的比例越大，菜单定价的空间就越大。因此，餐饮企业可以通过有效改善经营管理，降低可控成本，就有可能把握价格折扣的自由度。

三、菜单定价的基本原则

菜单定价具有一定的科学性与艺术性，更具有一定的原则性。把握菜单餐饮产品定价的基本原则，是切实制定产品售价的基础。

菜单定价应遵循以下基本原则：

（一）产品的价格要充分反映产品的价值

最大限度地获取合理的利润是餐饮企业经营管理的重要目标。餐饮价格作为餐饮全部产品价值的货币表现形式，除包括占较大比重的食品原料成本外，还包括其经营费用、税金和一定的利润。一个餐饮企业要扩大经营和持续发展，在餐饮产品销售中所获得的收入，不仅要使原料成本得到补偿，还要有效补偿经营费用，并向国家缴纳税金和取得一定的利润。因而在实施餐饮定价时，要在食品原料成本的基础上，加上合理的毛利率，并通过经营管理控制以获得合理、稳定、理想的利润，从而形成餐饮产品价格的最高经济界限。这是餐饮企业最基本的定价原理。

（二）产品的价格要与产品的质量有机结合

产品价格的高低一定程度上反映了产品质量的优劣，从宏观而言，餐饮企业良好的出品配合优等的设施、优良的就餐环境和优质的服务，应制定较高的价格，以获得较高的经营利润；从微观而言，原料质量越好，进货价格越高，产品对烹调技术要求越高，其价格相应越高；同时，时令菜点、流行菜点、特色菜点、品牌菜点高档风味菜点，价格相应越高。餐饮产品应按质定价，优劣分档，时菜时价，充分体现产品质量优劣与价格高低的一定匹配性。

（三）价格必须适应市场，反映供需关系

餐饮市场有高端、中端、低端市场之分，并形成不同的消费需求。餐饮企业应根据不同餐饮市场的需求和划分，并结合自身的目标市场和综合资源，分别设计不同的餐饮产品，制定不同的产品价格，提供不同的餐饮服务和进餐氛围，使餐饮产品的供给随市场的不同需求变化而变化，并使价格随产品带给消费者的不同享受程度而调整，以充分反映客人的满意程度。同时，还应积极考虑餐饮产品的价格与自身的市场覆盖面、信誉度、品牌价值的合理匹

配，使产品的价格真正符合产品的价值。

（四）制定价格既要相对稳定，又要灵活可变

一定程度上，餐饮产品价格的升降会直接或间接地影响餐饮企业经营状况。若菜点、酒水定价变动较大或过于频繁，会给各类消费者带来消费的心理压力和不信任感，甚至会直接挫伤消费者的购买欲望，影响消费者的消费水平，同时还会失去一部分潜在的消费客源。因此，菜单定价在一定时间内必须保持相对稳定，不能经常性的随意调价，即使价格有所调整，其幅度也不能过大，最好不超过 10%。当然，保持菜单价格的相对稳定，并不意味着就长时期的固定不变，而应随行就市，根据供求关系的变化而作相应的调整，以增加菜单定价的灵活性，如时令产品实行季节价、新推产品实行优惠价、节假日产品实行浮动价等，使菜单定价依据市场的客观变化而有所升降。

（五）加强价格的自我调节，随行就市，利于竞争

餐饮产品的价格是调节市场供求关系的经济杠杆，也是参与市场竞争的有力武器。现代餐饮企业随着餐饮消费需求的发展变化，市场供给已趋于白热化竞争状态。餐饮企业为了扩大市场占有率，增加产品的销售能力，要善于加强自我价格调节，利用价格手段主动参与市场竞争，并在竞争中应积极采用市场公认价格，充分考虑同档次企业、同类型餐饮产品的毛利和价格水平，同时，有效根据价格策略和技巧，以切实把握餐饮竞争的主动权。

（六）餐饮定价，要服从物价部门监督

餐饮企业要保持持续、稳定与理想的经济效益，其定价还必须符合国家的物价政策的相关规定，并在物价部门规定的范围与幅度内确定合理毛利率，以客观的成本、费用和利润制定产品售价。同时，保证纳税的顺利进行，并自觉接受物价管理部门的监督和引导，充分维护消费者和企业的双重利益。

四、菜单定价的基本程序

餐饮菜单定价，除在充分明确餐饮产品的价格构成，遵循定价基本原则的基础上，还须按以下定价步骤，有效实施。

（一）把握餐饮市场需求

餐饮菜单定价，必须以消费需求为前提，在积极、有效、切实做好各类市场调查，判定所需定价产品的风味、特色、质量、消费需求量、同行供给状态，并充分预测消费者对产品价格的反应之后，才能有效制定出合理的餐饮产品价格。

（二）确定菜单定价目标

餐饮菜单定价目标，是指餐饮企业在确定菜单餐饮产品价格时所要达到的目标，它是根据企业的档次、经营主题和经营方式确定的。菜单定价目标必须和餐饮企业经营管理的总体目标相一致，相协调，菜单价格的制定必须以餐饮定价目标为指导，以餐饮定价策略为依据，使餐饮产品的价格与餐饮市场需求相适应，既满足消费者需求，又保证企业双重效益的实现。菜单定价的主要定价目标是：

1、以市场为导向的目标

即在定价时，以逐渐增加企业的市场份额为目的，稳定地采用向市场渗透的价格策略，逐步扩大市场占有率，吸引顾客重复消费，以形成稳定的消费市场。此定价目标适用于产品竞争性大且容易模仿的新产品。

2、以利润为导向的目标

即以经营利润为定价目标。管理人员根据企业经营目标，预测经营期内将涉及的经营成本和经营费用，然后计算出完成利润目标所必须完成的各项收入指标。利润定价目标是以企业正常经营为前提，正常取得经营利润为基础的。实施目标利润定价的具体方法是，根据企业目标利润要完成的收入指标，计算出消费者的平均消费额指标，并使其与目标消费市场的需求和消费者愿意支付的价格水平相协调，在确定目标客人平均消费额指标后，就可以根据各类菜点酒水占营业收入的百分比，来确定其大概的价格范围。具体计算方法是：

营业收入目标=目标利润+菜点、饮料的原料成本+经营费用+营业税收

客人的平均消费额指标=计划期营业收入指标÷（座位数×座位周转率×每日餐数×期内天数）

注：座位周转率即翻台率。座位周转率=某段时间的就餐人数÷（座位数×座位周转率×每日餐数×期内天数），座位周转率反映了餐饮企业吸引客人的能力，座位周转率最好分餐统计。

以利润为导向的定价目标有三种具体形式，即获取预期收益目标、获取最大利润目标、获取合理利润目标。

3、以成本为导向的目标

即以适度降低或较好控制餐饮成本为宗旨，采用薄利多销的价格策略进行定价。这是大众化餐饮消费市场逐步占据餐饮市场主流时，餐饮企业为确保眼前生存与日后发展而采用的定价目标策略。其基本思路为，定价时首先考虑能够保本经营，待消费需求回升后，再适度进行价格调整；或者在确保经营成本和费用的前提下，微利经营，以吸引更多的客源。保本点（企业的营业收入刚好弥补成本费用开支的销售点，即所达到的收入总额与成本总额相等时的销售额）的餐饮收入等于固定成本除以贡献率（即 $1 - \text{变动成本率} - \text{营业税率}$ ）。保本点客人的平均消费额等于固定成本除以贡献率和客人数之乘积，即：

保本点客人平均消费额=固定成本÷{客人数×（ $1 - \text{变动成本率} - \text{营业税率}$ ）}

4、以竞争为导向的目标

即餐饮企业以经营的积极态势，主动参与市场竞争，提高市场占有率，快速增强企业餐饮产品竞争力为目的制定的菜单价格。此定价目标有三种定价策略：

（二） 餐饮低价格策略定价

即在合理降低餐饮产品成本和有效控制餐饮经营费用，并在保证产品质量的基础和前提下，使同类产品的价格相对低于主要竞争者的价格，以提高菜单品种的竞争优势。待经营影响增加、知名度扩大后，再通过如开发新产品、提高服务规格、改善经营环境、调整菜单菜点结构与组合等方法，提高菜单品种的总体价格水平。此定价目标适合于新开业的餐饮企业，地理位置较偏僻或知名度低的餐饮企业。

（2） 餐饮高价格策略定价

即利用菜单产品开发之初，以高于同行或直接竞争对象的价格，并利用消费者求新心理，尽可能在短期经营中获取最大的餐饮利润。待竞争加剧时，又采用强有力的促销手段，适度降低产品价格增加销售量，从而增加营业收入，继续把握经营的主动权，击败竞争对手。此定价目标 适合于具备新颖餐饮品种和独特技术资源的餐饮企业；适合于有一定市场影响力

和较好声誉的连锁餐饮企业和餐饮产品综合情况良好，档次较高的餐饮企业等。

（3）餐饮竞争价格策略定价

即在确定菜单品种价格之前，做好对竞争对手的充分市场调研，并根据企业资源基础或优势，用针锋相对的各种方式与对手抗衡，以便迅速占领经营市场或维护既得利益。这种价格目标，在竞争区域内易导致餐饮价格大战，风险系数较大。

5、以刺激其他消费为导向的目标

这是一种诱饵定价策略。即餐饮企业为实现既定的经营目标，将菜单中的一种或几种具有诱饵效应的餐饮品种价格定得很低，甚至低于其成本，以此吸引消费者对其他价格较高的餐饮品种的消费。诱饵菜品既可选择几款对顾客具有吸引力的高质量、高成本菜品做诱饵，也可选择风味特色产品系列中的某一类或某几种菜品做诱饵；还可以选择消费者家喻户晓的典型大众化菜品做诱饵。

（三）核算菜点实际成本

菜单中菜点的价格是以单位产品所耗用的原材料的成本为基础而制定的。因此，在具体确定每一款菜肴及点心售价时，必须先准确计算其单位标准成本，同时综合考虑餐饮企业平均利润水平要求和各项经营费用指标的核算分摊情况，以此确定菜点的售价。核算菜点实际成本时，制定标准化食谱，确立其标准成本，尤为重要，这也是餐饮管理菜单价格控制的手段之一。

（四）比较分析竞争对手的价格

无论新开业餐饮企业，还是已稳步在经营的餐饮企业，在新菜单定价或已使用菜单拟调整相应价格时，比较分析同行竞争对手的同类产品价格，对准确把握本企业餐饮产品的竞争，具有非常重要的作用。比较分析同行竞争对手菜单价格的方法是：与同一区域、同一规模、同一档次、同类主要目标客源的企业，进行同类产品或相似产品规格、质量和价格水平的比较，然后根据比较分析的结果选择相应的定价策略。

根据对竞争对手进行价格分析的结果，一般可采用随行就市定价策略进行定价；也可按高与竞争对手的价格进行定价；还可采用低于竞争对手的平均价格进行定价。另外，在对菜单进行综合定价时，针对菜单中的不同结构，还可同时选择这三种定价策略进行相应定价。餐饮企业具体采用哪种定价策略，还需根据餐饮企业自身的经营理念和经营管理的客观实际以及企业发展目标，综合考虑。

（五）制定切实合理的毛利率标准

餐饮毛利率标准即餐饮毛利率高低的指标。餐饮产品价格的构成决定毛利率的意义在于补偿经营费用和获取利润。菜单中涉及每个菜点的销售价格都是根据其原料成本和毛利率来制定，并通过单位产品或单位产品组合的销售而获取利润。当产品的原料成本或售价确定后，这个产品能否赢利，就要看毛利额是否高与经营费用，高与经营费用，即有赢余，反之，就要亏损；或者，当产品的原料成本确定后，确定多少毛利率，一定程度上就确定了这个品种的获利能力在赢余部分，能获得既定的利润额，即实现了既定的利润目标。因此，菜点正式定价前，必须制定合理的毛利率标准，毛利率的高低直接影响到菜点的价格水平。毛利率从不同的角度去看，有不同的分类。一般而言，餐饮企业菜点的毛利率标准有单位毛利率和综合毛利率两种，具体如下：

1、单位毛利率

即某一单位餐饮产品的毛利额占该产品销售价或原材料成本的比率。单位毛利率主要针对菜单中单个品种的毛利率，如海鲜类某品种、汤菜类某品种等。单位毛利率的基本形式有销售毛利率（又称内扣毛利率，即品种毛利在品种售价中所占的百分比率）和成本毛利率（又称外加毛利率，即品种毛利在品种原料成本所占的百分比率）两种。销售毛利率是以销售额为基础制定的毛利率；成本毛利率是以原料成本为基础制定的毛利率。它们都是制定菜点价格的主要依据，其计算公式为：

$$\text{销售毛利率} = (\text{毛利额} \div \text{销售额}) \times 100\%$$

如：某品种销售毛利率 = (该品种毛利额 ÷ 该品种售价)

$$\text{成本毛利率} = (\text{毛利额} \div \text{原材料成本额}) \times 100\%$$

如：某品种成本毛利率 = (该品种毛利额 ÷ 该品种成本额) × 100%

在菜单中，各种不同的餐饮品种，其单位毛利率是不同的，在具体实施制定时，

需有效考虑以下因素：

- 1)、制作工艺过程繁复，技术含量高的品种，毛利率应高一些；
- 2)、原料质量高、货源紧张、净料率低（与技术无关）的品种，毛利率应高一些；
- 3)、中、高规格宴会品种、特色名菜、特色名点品种，毛利率应高一些。大众化普通品种毛利率应低一些；
- 4)、时令季节品种，毛利率应高一些；
- 5)、低成本品种，毛利率可高一些，反之，应低一些；
- 6)、技术力量强、设备条件好、服务项目全面的餐饮企业，毛利率应略高，反之，应低一些；
- 7)、价格透明度高的餐饮品种，毛利率可低一些，反之，应高一些。价格透明度是指消费者对原料类型和价格的熟悉程度；
- 8)、品牌、名牌餐饮企业的餐饮品种，毛利率可高一些。

以上餐饮品种的单位毛利率高低确定考虑因素，并不完全适应于现代餐饮企业的各类竞争。在市场经济的条件下，原料采购市场的价格已完全放开，各类食品原料价格经常受到市场价格的调节而上下浮动；同时，国家对餐饮企业的物价政策也主要限于对企业综合毛利率的监控，餐饮企业完全能按市场化运作去决定餐饮产品的销售价格。因此，餐饮企业在制定餐饮品种单位毛利率标准时，应积极立足于餐饮消费者的承受能力，避免盲目套用相应毛利率指标，并积极用毛利率指标来调节供求间的平衡，进行灵活多变的价格促销。其中，最常用的手段是“高成本低毛利”和“低成本高毛利”。

2、综合毛利率

即某类或全部餐饮产品的毛利总额占其销售总额或原材料成本总额的比率。综合毛利率既指餐饮企业的平均毛利率，也指餐饮企业各个经营类别的毛利率，是各个品种毛利率的加权平均数。即综合毛利率 = \sum 各类菜点毛利率 × 各类菜点销售额占餐饮收入百分比，如厨房部毛利率、点心部毛利率、酒水部毛利率或冷菜类毛利率、热菜类毛利率、汤菜类毛利率、点心类毛利率、酒水类毛利率等。综合毛利率也有销售毛利率和成本毛利率两种形式，计算原理与单位毛利率相同，但其数值是以餐饮企业全部或某类餐饮产品的销售额或成本额为基

础的。综合毛利率的作用主要是控制企业全部或某类餐饮产品的总体价格水平；同时，它的另一个作用是，当一个餐饮企业的综合毛利率制定后，往往是根据综合毛利率来通盘制定和平衡各类或各个菜点的毛利率和价格，以及调整相应的销售结构（某菜点或某类菜点销售额占被分析产品总销售额的比率）以指导经营活动。综合毛利率这一作用的原因是在菜单品种的实际销售中，由于各个菜点的单个毛利率有所不同，当每种菜点的销售量占总销售量的比率有所不同时，就会直接影响到综合毛利率的不同。

表 4——4 综合毛利率的计算示例

菜单品种	单位	销售价格 (元)	销售量	销售收入 (元)	销售百分比 (%)	毛利率 %	销售百分比 ×毛利 (%)
酸辣鱼翅	份	48.00	25	1200.00	13.28	78.05	10.37
清蒸大闸蟹	只	68.00	58	3944.00	43.65	58.26	25.43
炆炒时蔬	份	18.00	46	828.00	9.16	68.48	6.27
香酥糯米鸭	份	38.00	32	1216.00	13.46	74.16	9.98
山珍海味盅	份	48.00	28	1344.00	14.87	66.23	9.85
铁板鳕段	份	28.00	18	504.00	5.58	60.14	3.36
合计			207	9036.00	100.00		65.26

在表 4—4 中，根据各菜肴的销售收入计算销售百分比，如“酸辣鱼翅”的销售百分比= $(1200 \div 9036) \times 100\% = 13.28\%$ 。然后将各菜肴的销售百分比与各自的毛利率的乘积（如“酸辣鱼翅”为 $13.28\% \times 78.05\% = 10.37\%$ ，“清蒸大闸蟹”为 $43.65\% \times 58.26\% = 25.43\%$ ）加总，得到综合毛利率，即综合毛利率= $10.37\% + 25.43\% + 6.27\% + 9.98\% + 9.85\% + 3.36\% = 65.26\%$ 。

须强调的是，在菜单定价后的实际销售中，如果核算出来的综合毛利率不等于目标综合毛利率，可以调整单个毛利率或销售百分比，使其达到所预测的综合毛利率；如果计算出的综合毛利率高于目标毛利率，可以调低某些单个毛利率指标，或调低高毛利率菜点的销售百分比；如果算出的综合毛利率低于目标毛利率，则反之。

由上述对毛利率的一定程度上的相关分析可以看出，单位毛利率和综合毛利率的关系是相辅相成的。综合毛利率对单位毛利率起控制作用，单位毛利率是形成综合毛利率的基础，综合毛利率是在各种单位毛利率和各类餐饮产品销售比重的基础上确定的。同时，通过对毛利率的介绍还应明白，毛利率也存在一定的局限性，即由于毛利率是由餐饮费用率和利润率所构成，在费用中又分为可变费用和固定费用两部分（第十一章将介绍），可变费用的多少随销售收入而变化，与餐饮利润成反比关系，即可变费用越高，利润率就越低，反之亦然。当然，在餐饮费用率相对固定的情况下，毛利率越高，利润率相应越高。因此，餐饮毛利率最大的局限就表现在它不能最直接反映出餐饮企业或餐饮产品的获利能力。

（六）有效确定品定价的方法

确定定价方法是菜单价格设计的最后环节。由于餐饮企业类型不同，规模档次不同，市场竞争态势不同，定价目标不同，因而，定价方法也不完全一样。在综合考虑上述因素后，餐饮企业定价思路有四种考虑，即以利润为中心，确立定价方法；以成本为中心，确立定价方法；以竞争为中心，确立定价方法；以需求为中心，确立定价方法。不同的餐饮企业应仅仅围绕自身经营目标、经营方式、市场客源、资源状况和定价目标与策略选择最优的定价法。

五、菜单定价的基本方法

以下定价方法，餐饮企业可根据自身的经营特色和方式，选择最合适的定价法，也可将几种方法有机结合整体考虑，灵活运用。

（二）毛利率定价法

以利润为中心的定价思路，主要采用毛利率定价法。由于毛利率有销售毛利率（内扣毛利率）和成本毛利率（外加毛利率）两种形式，因此，毛利率定价有两种不同的方法：

1、销售毛利率法

销售毛利率法也称内扣法，即根据产品的原材料成本和销售毛利率来计算餐饮产品的销售价格。计算公式如下：

$$\text{价格} = \text{原材料成本} \div (1 - \text{销售毛利率})$$

[例 4-1] 某特色菜品原材料成本计 18 元，企业对该菜品的制定的销售毛利率为 45%，则该菜品的售价应为：

$$\text{价格} = \text{原材料成本} \div (1 - \text{销售毛利率}) = 18 \div (1 - 45\%) = 33 \text{ (元)}$$

2、外加毛利率法

也称外加法，即根据产品的原材料成本和成本毛利率来计算餐饮产品的销售价格。计算公式如下：

$$\text{价格} = \text{原材料成本} \times (1 + \text{成本毛利率})$$

[例 4-2] 某风味菜肴的成本毛利率为 65%，其原材料耗用成本为 19 元，则该菜肴的售价应为：

$$\text{价格} = \text{原材料成本} \times (1 + \text{成本毛利率}) = 19 \times (1 + 65\%) = 31 \text{ (元)}$$

需要说明的是，以上两例所计算出的菜肴价格仅为理论售价，或为参考价格，具体实施菜单定价时，还要根据该品种的风味特色及促销因素，确定品种的实际售价。此外，现行餐饮企业在实施毛利率定价时，由于财务核算中的很多指标计算都是以售价为基础，因此，多数餐饮企业基本采用内扣法进行菜单定价。内扣法和外加法可以相互换算，换算公式为：

$$\text{销售毛利率} = \{ \text{成本利率} \div (1 + \text{成本利率}) \} \times 100\%$$

$$\text{成本毛利率} = \{ \text{销售利率} \div (1 - \text{销售利率}) \} \times 100\%$$

内扣法和外加法定价，其参照和比较的基础不同，因此，如果某菜肴或点心的售价和原料成本相同，成本毛利率则大于销售毛利率，在此情况下，用两种方法分别计算的销售价是一致的。

（二）成本导向定价法

成本定价法，主要指餐饮企业以餐饮产品的成本为中心，再加上一定的利润和税金而形成的定价法。成本定价法普遍适用于我国餐饮企业。在现阶段，它是一种最基本和运用得最多的定价法。成本定价法的具体定价方法有：

1、成本加成定价法

即在产品成本的基础上再加上一定的百分比进行定价（加价率）。不同档次餐饮企业采用不同的加价率，档次越高，产品综合成本越高，加价率相对越高。基本计算方法是：

$$\text{价格} = \text{成本} \times (1 + \text{加价率})$$

此方法要注意有效控制产品加价的幅度。

2、毛利加合定价法

即在产品的成本额上加一定额的毛利作为售价。毛利额的计算可据销售历史记录数据预测而得。计算公式为：

$$\text{毛利额} = \frac{\text{预测的销售总收入} - \text{原料成本总额}}{\text{预测的菜点销售份数}}$$

此方法的优点是使餐饮企业重视产品的毛利而不是毛利率。由于毛利和毛利率在反映产品赢利能力上是不同的。很多企业喜欢用毛利率来表示一个菜肴的赢利能力强，而在实际中，有时毛利率高的产品，未必能带来较高的利润。假如一个菜品的售价较低，即使它有较高的毛利率，它的毛利额也不会高，而另一个毛利率并不算高的菜品，由于它的价格较高，却能获得较高的毛利额，因为最终决定企业经营利润的是各个菜点的毛利额。（前面所述毛利率的局限性也能说明此点）见表 4——5 所示。因此，在对产品进行定价销售分析时，毛利额可能比毛利率更能反映其赢利能力。

表 4—5 毛利率和毛利的比较

菜品	毛利率（%）	单价（元）	毛利额（元）
A	50	200	100
B	70	100	70

3、主要成本率法

即在定价时把产品的原材料成本和直接人力成本作为主要依据，再结合利润等其他因素，进行综合计算。计算方法为：

$$\text{价格} = \frac{\text{原材料成本} + \text{直接人力成本}}{1 - \text{非原材料和直接人力成本率} - \text{利润率}}$$

注：餐饮成本率=（原材料成本额/营业收入）×100%；餐饮成本率=1-餐饮毛利率；餐饮成本率+餐饮毛利率=100%。

此法要求在菜单定价时，将人力成本直接列入定价范畴进行全面核计。这说明如果人力成本较低，产品售价则相对趋于合理。

4、成本系数定价法

即指餐饮企业在调整菜单相应品种价格时，根据这些品种加工制作的难易程度（深度制作、中度制作、轻度制作），在其标准原料成本基础上，有效估计其加成百分比，并以一定的方法确定其相应的成本系数，进而计算售价的一种定价法。使用此法的目的是使菜肴价格间出现一定的差异，这样既可满足不同层次消费者的需求，又有利于参与市场竞争。成本系数定价法的计算步骤为：

- （1）计算品种标准原料成本；
- （2）估计品种标准原料成本的加成百分比；
- （3）计算成本系数，用 100%除以成本加成百分比；
- （4）计算售价，用品种标准原料成本乘以系数。

[例 4—3] 某风味热菜标准原料成本为 6.68 元，根据其加工难易程度，确定的成本加工

百分比为 45%，故该菜肴的成本系数为 $100\% \div 45\% = 2.2$ 。该菜肴的价格应为 $6.68 \times 2.2 = 14.7$ 元。此例若已知该菜的售价，要确定其成本系数，可用售价除以标准原料成本，即 $14.7 \div 6.68 = 2.2$ 。

使用该方法的注意事项是：①、菜品的成本系数是该菜成本率的倒数，如上例的成本系数是 2.2 意味着该菜的成本率为 45%；②、定价时，要合理估计品种成本的加成百分比，加成百分比越高，价格就越低；③、菜单调价时只需用新的成本直接乘以不变的成本系数即可；④、原料成本额和品种成本率是该法的两个关键数据，通过成本率即可算出品种的成本系数。

5、本、量、利分析分类加价法

即根据产品的成本、销售量和赢利能力等因素，经综合分析后采用的一种分类加价的定价法。其基本出发点是，菜单中各类菜点的获利能力不仅应根据其成本多少确定，还应根据其销售量大小加以确定。此法定价的基本步骤为：

(1) 根据成本和销量将菜单上的菜品进行分类。即确定高成本、高销售量；低成本、高销售量；高成本、低销售量；低成本、低销售量四种类型。

(2) 确定菜品的不同加价率。高成本的菜品加价率较低；销量大的菜品可适度加价；而低成本的菜品适度提高其加价率；滞销的菜品和点心可采用高加价率。

(3) 计算菜肴食品成本率。计算公式为：

$$\text{菜肴食品成本率} = 1 - (\text{营业费用率} + \text{菜肴加价率})$$

(4) 计算菜品价格。计算公式为：

$$\text{菜品价格} = \text{食品成本} \div \text{菜品食品成本率}$$

计算中的菜品食品成本为菜品的原料成本；营业费用率指预算期内营业费用总额占营业收入总额的百分比。运用此法需要注意：①、菜品的加价率，是要确定的重要参数；②、由于不同类型的菜品使用不同的加价率，因此利润率的高低会有所不同；③、要综合考虑消费者的需求、企业经营成本和利润间的关系；④、要切实依据成本越大，毛利量应该越大；销售量越大，毛利量可能越小这一原理进行定价；⑤、要有效进行销售分析，制定合理的加价率。

[例 4—4] 某企业在预算期内的营业费用率为 48%，销售某菜肴的标准原料成本为 6.28 元，加价率为 22%，其销售价格应为：

$$\text{计算该菜肴食品成本率，即食品成本率} = 1 - (48\% + 22\%) = 30\%$$

$$\text{计算售价，即售价} = 6.28 \div 30\% = 21 \text{ (元)}$$

(三) 比较参考定价法

比较参考定价法是一种以市场竞争为中心而确定的一种定价法。定价时一般以同类型、同规模、同档次餐饮企业的价格作为定价的主要依据。具体方法是：制定餐饮产品价格时，主要以竞争对手的总体价格水平为参考值，并与同类竞争产品的价格保持基本一致。这是一种体现按同行价格决定企业自己价格，以保证合理效益且避免风险的价格策略。使用此方法定价时，须注意用餐饮企业成功的菜单作为定价参考，避免将不成功的菜单范例引用于本企业的餐饮经营中。

(四) 面点品种定价法

各类面食、点心、小吃等面点品种作为菜单定价的主要对象，其定价与菜肴定价方法基

本一致。但由于菜肴品种主要是以份制作为主，面点品种主要是以批量制作为主，因此，在定价时与菜肴品种定价有所区别。面点品种定价的基本方法主要是毛利率定价法。其定价的基本步骤如下：

- 1、 计算某类批量制作面点的原料总成本或标准成本总额，并确定该批量单位品种的计量规格。计算方法为：品种总成本=全部主料成本+全部辅料成本+全部调味品成本；品种标准成本总额=标准原料成本×（1+折损率）+标准馅料成本×（1+折损率）。如计算一次性批量制作 50 个（重 30 克）或 100 个风味包子所耗用的全部原料成本。同时，也可以用该类品种主要原料的一次性生产量为依据核算所耗用的各类原料成本，如以 2500 克面粉或 5000 克面粉为制作定量核算。
- 2、 计算该批量制作品种的单位成本。计算方法为：单位品种成本=总成本÷单个数量。
- 3、 确定该批产品以每份、每碟、每例或每笼出售的标准装盘量（以个数论）。如每笼 4 个馅包。
- 4、 计算每份、每碟、每例或每笼面点的标准原料成本。计算方法为：标准成本=单个成本×数量。
- 5、 确定每份、每碟、每例或每笼面点品种的毛利率标准。即确定成本毛利率标准或销售毛利率标准。
- 6、 计算品种销售价格。即品种售价=每份标准成本×（1+成本毛利率）或品种售价=每份标准成本÷（1—销售毛利率）。

此定价法主要适用于批量制作的包子类、花卷类、馅饼类、烧卖类、米糕类、饺子类、馄饨类等品种的定价。掌握该方法的关键是要准确计算和确定批量产品的原料总成本和单位产品规格；要准确确定和计算以份、笼、例、碟、碗等形式出售的配量、规格及标准成本。面点各类品种的成本率计算和标准成本控制见表 4—5 和表 4—6 所示

表 4—5 各类面点成本率计算表（举例）

面点品种	批量 标准总成本	售价 (元)	百分比 (%)	每份 标准成本	售价 (元)	百分比 (%)
小笼包子						
豆沙麻圆						
玻璃烧卖						
北方水饺						
芝麻汤圆						

表 4—6 各类面点标准成本控制表（举例）

控制时间 至

面点名称	批量 标准成本	每份售价 (元)	销售量	标准成本 总额	标准营业收入 总额 (元)
靓汤馄饨					
皮蛋瘦肉粥					
夹心凉蛋糕					
三鲜猫儿面					

蛋烘糕					
-----	--	--	--	--	--

注：面点标准成本总额=面点实际销售量×每份面点标准成本
 面点标准营业收入总额=面点实际销售量×每份面点售价
 面点标准成本率= 面点标准成本总额 / 面点标准营业收入总额 ×100%
 面点实际成本率= 面点实际成本总额 / 面点标准营业收入总额 ×100%

第四节 菜单制作与评估

菜单制作即指在经过前期全面、完整、系统的菜单内容和价格等设计与决策的基础上，进行的版面设计和印制。现代餐饮菜单制作虽可由专业化的公司印制完成，但作为餐饮管理人员仍须切实明确以下菜单制作的相关问题并有效进行菜单设计评价。

一、菜单制作考虑的因素

实施菜单须充分考虑菜单的版式、封面与封底、颜色与画面、字体与字号以及菜单制作纸张等因素。

（一）菜单版式

菜单版式是指菜单的形状、规格、大小、款式和结构。最常见的不同档次的菜单版式有：

1、杂志式

杂志式菜单也称书本式菜单，是餐饮企业最普遍的一种菜单形式。此菜单主要适合于各类中、西式正餐零点菜单。杂志式菜单朴实、素雅、印制精美，有挺括、硬朗、精美的封面、封底和排列有序、分门别类的多项内页，消费者可通过翻阅，选择合适的菜点与酒水。

2、折叠式

折叠式菜单主要指常用的中、西餐各类宴会菜单形式，也指特别促销菜单形式。常见的规格有两折、三折及四折。此菜单设计简洁、明快，菜单内容一目了然，多为一次性菜单，一般平放或立放于桌面上，不重复使用。折叠式宴会菜单消费者可带走留作纪念。

3、单页式

单页式菜单主要用于快餐、咖啡厅、茶吧、酒馆及火锅餐饮等销售形式中，同时，也可作为零点菜单的补充形式，如“每日特菜”、“总厨推荐”、“最新菜点”等菜单促销形式。此菜单制作工艺简单，使用周期短。

4、活页式

活页式菜单是一种灵活机动的菜单形式，即在不重新设制菜单封面、封底的基础上，以活页形式随时添加需补充的菜目，或撤换拟淘汰的菜目。活页式菜单是现代餐饮企业在激烈的市场竞争下产生的一种菜单形式。

现代餐饮企业除选用上述常见固定的菜单版式外，还可根据自身经营主题，特色、经营氛围和目标客源，并结合餐饮促销，设计使用多彩多姿、色彩纷呈的异形菜单，如用于圣诞节特别推销的松树状菜单；用于中秋节推荐的同园形菜单；用于儿童节促销的卡通式菜单；用于情人节使用的心字形菜单等。

此外，布标式、悬挂式、张贴式、立体式及金字塔式等菜单形式也是餐饮企业可供选择的菜单形式。

（二）菜单封面与封底

1、菜单封面

菜单封面是餐饮企业菜单形象的要素，是菜单的文化精髓。极具特色，设计和谐、完美、惬意的封面，能昭示企业经营的风味、风格、档次、规模与气势，它是企业经营形象的差异化表现形式之一，它有助于制造一种经营氛围、创造一种对消费者进餐经历的重要“关键时刻”（顾客与企业间接触，并由此而产生的对企业的印象和评判）。制作菜单封面须注意：

- （1）套印在菜单封面上的色彩与色调可与餐厅主题相对一致，也可与餐厅整体装饰和情调形成适当的对比度。尤其色调的选择须慎重，因为它能让消费者产生许多有意识和潜意识的消费效果。菜单封面套色，可套印一色封面，也可套印两色、三色或四色封面。四色印刷包括了光谱的全部颜色。
- （2）制作封面的用料最好与餐厅整体装饰和氛围相一致。材质选择应厚实，具有一定的耐久性和防油污性。
- （3）封面的艺术装饰既可采用古典的油画、木刻画、工艺画；也可采用风景画或静物照；还可以采用体现时代的抽象艺术与流行艺术。

2、菜单封底

菜单封底作为企业附加性促销内容的信息栏，其总体风格需与主题相一致。附加信息内容的编排应根据企业的不同促销方法与策略，灵活把握。

（三）菜单颜色与画面

菜单颜色与画面是现代餐饮企业在菜单设计制作时要考虑的重要因素。

1、菜单颜色

运用色彩设计制作菜单的基本方法是：可用单色，通常为黑色；也可将七色全部用上，体现不同的层次性。色彩、色调的选择、匹配要与餐厅的总体艺术效果与进餐氛围相协调，颜色差别越多，印刷成本越高。如套印一色，成本最低，但视觉效果较差；套印上四色，制作成本最昂贵，但视觉层次感较强。菜单色彩与色调在菜单内页中使用时，尤其要慎重，要恰到好处地进行同色组合、安排，以不同的色彩层次和色调差异，来创造一种气氛或者吸引消费者视线到特别的菜点上，同时，色彩还可灵活运用于菜单的边饰、画面等背景上。菜单的不同颜色组合，体现了企业的不同经营风格与类型，一般而言，艳丽的大色块、五彩标题、多色配图等较适用于快餐、休闲餐、娱乐餐等餐饮菜单；而以淡雅、柔和、稳重的色彩，如浅褐、米黄、淡蓝、浅灰、象牙色等为基调而设计的菜单，主要用于中、高端餐饮企业的销售菜单上。此外，菜单文字要避免套印太多的彩色。

2、单的画面

菜单的画面包括了图画、照片、装饰画及边饰画等。菜单画面应与餐厅的装饰设计和主题装修风格像和谐。菜单画面选择不宜过多或者太复杂。在菜单画面中，菜肴、点心的摄影照片尤为重要，若要选择使用，最好高成本投入，把握名副其实的原则，以最佳的艺术效果与其他内容像配合。图文并茂式菜单，要切实避免所附彩照与消费者所消费菜点的

实际制作有较大的差异性，否则，极易引起消费投诉。

（四）菜单字体与字号

现代餐饮企业的菜单，绝大部分是不同风格与类型的印刷式菜单，消费者对菜单的评价，一定程度上与菜单所选择的字体与字号有较大关系。菜单的字体主要指印刷时所选用的汉字样式，如宋体、仿宋体、新宋体、楷体、华文新魏、黑体等字样；字号主要指所选用汉字的大小，如特大号、特号、初号、小初、一号、二号、三号…八号及5号、5.5号、6.5号、7.5号、8号、9号、10号、10.5号、11号…72号等。在制作菜单是，究竟选择哪种字体，主要根据菜单设计的整体风格而定，并应与企业的经营主题、业态与特色相协调。古朴凝重的菜单与清雅明快的菜单；民俗中餐菜单与现代扒房菜单；快餐菜单与慢餐菜单；休闲餐菜单与正餐菜单在选择字体上都有一定的差异性。菜单字号的选择，一般不应小于四号字。此外，菜单的行间距不应太小；中英文对照或附有汉语拼音的菜单，字母一般多为大小写结合，只有标题、菜名和需要特别强调的描述性内容，才应全部使用大写字母。

（五）菜单纸张

菜单纸张的类型、质量是反映菜单规格、档次的标志，它决定了菜单制作的成本。一般而言，高档餐饮菜单，多选用光泽度较好且平滑、柔和的铜板纸或进口铜板纸；大众化餐饮菜单，一般选用普通的打印纸。菜单纸张的选择要充分考虑菜单的不同类型与使用频率的高低，充分考虑纸张的防污性、防水性、耐磨性、手感性与感光度，并避免使用塑料、绸、绢等材料。另外，菜单内页是否压膜、是否烫制锡箔等，都应与菜单总体设计相协调。

二、菜单制作常见错误

不同类型的餐饮企业，在进行不同规格、标准、档次的菜单设计与制作时，常出现以下错误问题。

（一）认识不足，制作材料选择不当

由于餐饮企业的经营管理者对菜单设计制作的认识存在差异，带来重视程度的普遍不够，包括一些大型、较高档次的餐饮企业也存在此现状。因此，很多餐饮企业在进行菜单材料选择时，出现材料质量的优劣与经营档次的高低不匹配等现象，直接影响了企业的经营效益，特别是一些中、小型大排挡餐饮企业，在进行菜单选材时，往往直接使用如讲义夹、文件夹、集邮册及影集本等材料形式，将菜单内页装订成册，造成与用餐环境、气氛的格格不入，直接影响了餐饮消费者的消费感受。

（二）制作过于简单，内容出现疏漏

菜单设计与制作是一项系统工程，很大一部分餐饮企业在实施菜单具体制作时，缺乏全面、系统的安排，出现设计制作的标题、正文、附加信息说明等过于简单化现象，甚至有些菜单没有对主要菜单、特色菜点作描述性说明或者说明不恰当；没有将全部经营品种列如菜单；没有企业最基本的经营信息介绍等。

（三）版面艺术性差，使用不方便

菜单版面艺术性差，使用不方便，主要表现在其规格太小、装帧简陋、色彩单调、内容拥挤、排列紧密、字体太小等方面；其次表现在对所列在菜单上的各类菜点平均对待，没有有效使用如定位、加框、套色、边饰、字号变化等强调方法，来吸引消费者注意到最

赢利和最热销的菜品上。

在菜单制作时，除出现以上所列制作错误外，随意涂改菜单价格，个别菜点不标明价格，菜点上有菜名而厨房未准备原料，菜单高、中、低价格分布缺乏布局技巧等现象，也是菜单制作时经常出现的错误。

三、菜单评价

菜单评价即对菜单内容设计，价格设计和菜单制作进行评估、总结。菜单评价是为今后新菜单设计奠定基础，是未来菜单计划的重要依据，同时，菜单评价还是餐饮企业销售分析的重要方式。把握菜单评价要有效熟悉菜单工程——ME 分析法，并对常见的零点和宴会菜单进行全面正确、客观地评估。

（一）ME 分析法介绍

ME 分析法，又称菜单工程，是英文 Menu Engineering 的缩写，可理解为对菜单所列全部销售产品进行分类和全面分析。其实质即指通过对餐饮企业菜点、酒水品种销售程度和毛利润高低的分析，确定出哪些菜点既畅销，毛利又高；哪些菜点既不畅销，毛利又低；哪些菜点虽然畅销，但毛利偏低；哪些菜点虽不畅销，但毛利较高。这种对菜单销售产品分析的方法称为菜单工程，或 ME 分析法。

菜单中的每一种菜点，其基本销售获利情况可归入以下四类构成中：

- 1、畅销，毛利较高；
- 2、畅销，毛利较低；
- 3、不畅销，毛利较高；
- 4、不畅销，毛利较低。

由此可见，第一类品种，能给企业带来更多利润，应加大开发；第二类品种，可作为刺激消费策略，并有效控制其销售量；第三类品种，可迎合部分高消费者；第四类品种，原则上应取消。

需要注意的是，在进行菜单品种销售分析时，一般是按菜单所列品种类型进行同类比较分析，即中餐按冷菜肴类、热菜肴类、汤菜肴类、面点类等分别进行；西餐则按开胃品类、汤类、主菜类、沙拉类、甜品类、蔬菜类、高淀粉类及饮品类等分别进行。同时，也可将不同类别菜点放在一起进行全面比较分析，以此把握全部菜点品种的全面销售情况。

在具体实施菜单品种销售分析时，一般是定期将一个时期内销售的全部菜点分类列表或混合列表分析，各单位菜或点分析的详细内容为：销售单位、单位标准成本、销售价、单位毛利、毛利指数及其总成本、销售量、销售量指数、消费者欢迎指数、销售额、毛利、毛利率等。

菜单菜点分析的基本步骤为：

- 1、 录入各菜点的单位标准成本和单位销售价，计算单位毛利额。单位毛利=单价—单位标准成本。这是菜单分析的重要基础。
- 2、 记录各菜点在某一销售期内的销售量，并计算其销售百分比（销售数百分比与销售额百分比）、销售量指数和消费者欢迎指数。菜点销售量的高低，直接反映了菜点的受欢迎程度，这是确定该菜点是继续销售，还是取消的重要依据。计算方法为：

（1）销售额百分比=各单位菜点销售额/总销售额×100%

销售数百分比=各单位菜点销售数/总销售数×100%

其中，总销售额为被分析菜点的销售额总和，总销售数为被分析菜点的销售数总和。

(2) 消费者欢迎指数=某菜点销售数百分比/各菜点应售百分比×100%

其中，各菜点应售百分比=100%/被分析项目数×100%。不管分析的菜点品种有多少，可设定各类菜点平均欢迎指数的分界线为1，超过1的欢迎指数表明是受消费者欢迎的品种，指数越大，受欢迎程度越高

(3) 销售量指数的计算方法为：

- ① 计算总销售量，即计算被分析菜点销售量的总数；
- ② 计算平均销售量，即计算被分析菜点的销售平均数；
- ③ 用每一单位菜点的销售量除以平均销售量，即得每一单位菜点的销售量指数。如某菜肴的销量指数为1.83，说明该菜肴高出销售量的平均水平，并且是平均水平的1.83倍。

3、计算各菜点平均毛利额，以此把握整体销售。计算方法为：

- ① 用加权平均法计算各菜点平均售价。即平均售价=Σ各菜点销售量×各菜点售价/Σ被分析菜点销售总量；
- ② 用加权平均法计算各菜点平均成本。即平均成本=Σ各菜点销售量×各菜点标准成本/被分析菜点销售总量；
- ③ 计算各菜点平均毛利额。即平均毛利额=平均售价—平均成本。

4、计算菜点的毛利指数。即根据各种菜点的平均单位毛利计算毛利指数，以此比较各种菜点毛利额的高低，从而把握各菜点毛利的高低水平。计算方法为：

- ① 计算平均单位毛利。将各种菜点的单位毛利加总除以被分析菜点总数；
- ② 计算各菜点毛利指数。将各菜点的毛利除以平均单位毛利。若各菜点的毛利指数大于1，说明其单位毛利高于平均水平；反之，低于平均水平。如某菜肴的毛利指数为3.23，说明此菜品盈利能力强，可加大销售；某点心的毛利指数为0.3，说明该面点的盈利能力较差，可考虑将其取消。

5、计算各菜点的总成本和销售收入。即总成本=单位成本×销售量；销售收入=单价×销售量。

6、计算各菜点在销售中形成的毛利和毛利率。即毛利=销售收入—总成本；毛利率=单位毛利/售价×100%（或毛利额/销售收入×100%）。一般而言，在菜点单位售价较高，企业经营成本相对稳定的情况下，毛利率高，销售量大的菜点盈利能力较强，但正如前面分析过的，企业更重要的是要获得较高的毛利额，而不是较高的毛利率，毛利率只是间接地反映了菜点利润的获取程度。因此，必须明确，在相关菜点价格水平比较一致的情况下，较高毛利率的菜点能给企业带来较高的利润，但如果各菜点单位售价差异性太大，单位毛利比毛利率更能说明问题。

6、对各菜点进行销售评价

即主要通过对菜单各菜点销售量和毛利额的排序分析，把握所列菜点的销售特点并得出评价结果。如具有较高单位毛利、毛利指数和销售量指数的菜点，继续加大销售力度并重点促销；而获得毛利较少，毛利指数和销售量指数都低的菜点，可考虑从菜点上除去；

有些菜点虽然毛利指数较低，但由于销售指数较高，所以毛利也较高，这类菜点可薄利多销品种保留销售；有的则反之，虽然销售量指数较低，但毛利指数较高，因而其毛利也高，这类菜点可保留销售以吸引高消费顾客。同时，在实施菜单销售分析时，还可将消费者欢迎指数的平均分界点略降低，以此加大销售力度。表 4—7 为菜单菜点销售分析例表。

表 4—7 菜单菜点销售分析例表

序号	品 名	单位	单位成本	销售价	单位毛利	毛利指数	总成本	销售量	销售量指数	销售收入	毛利	毛利率(%)
1	泰炉佛跳墙	位	31.61	198.00	166.39	3.75	1106.39	35	1.10	6930.00	5823.62	84.03
2	清水大闸蟹(雄)	只	44.00	108.00	64.00	1.44	2948.00	67	2.11	7236.00	4288.00	59.26
3	市郊时蔬	例	4.06	28.00	23.94	0.54	381.64	94	2.96	2632.00	2250.74	85.51
4	清水大闸蟹(雌)	只	96.00	236.00	140.00	3.16	1536.00	16	0.50	3776.00	2240.00	59.32
5	蟹粉豆腐	例	12.71	48.00	35.29	0.80	699.16	55	1.73	2640.00	1940.84	73.52
6	玫瑰水晶虾仁	例	63.39	198.00	134.61	3.04	824.02	13	0.41	2574.00	1749.98	67.99
7	脆萝海蜇头	例	5.30	58.00	52.70	1.19	169.60	32	1.01	1856.00	1686.40	90.86
8	蟹粉鱼粒狮子头	只	5.00	28.00	23.00	0.52	304.85	61	1.92	1708.00	1403.15	82.15
9	上海油爆虾	例	15.97	68.00	52.03	1.17	303.47	19	0.60	1292.00	988.53	76.51
10	清炒鳝糊	例	8.06	58.00	49.94	1.13	149.05	19	0.58	1073.00	923.95	86.11
11	扬州煮干丝	例	12.79	48.00	35.21	0.79	319.78	25	0.79	1200.00	880.23	73.35
12	东星斑	两	24.00	42.00	18.00	0.41	960.00	40	1.26	1680.00	720.00	42.86
13	滑蛋海鲜饭	例	10.57	38.00	27.43	0.62	253.58	24	0.76	912.00	658.42	72.19
14	蟹粉狮子头	例	3.00	18.00	15.00	0.34	99.00	33	1.04	594.00	495.00	83.33
15	膏蟹	两	4.00	10.00	6.00	0.14	232.00	58	1.83	580.00	348.00	60.00
16	潮州冻花蟹	两	5.05	18.00	12.95	0.29	126.25	25	0.79	450.00	323.75	71.94
17	五彩酒酿圆子	位	1.52	18.00	16.48	0.37	28.87	19	0.60	342.00	313.13	91.56
18	卤水鹅掌翼	例	23.77	48.00	24.23	0.55	237.70	10	0.32	480.00	242.30	50.48
19	少子烧刺参	例	34.09	88.00	53.91	1.22	102.27	3	0.09	264.00	161.73	61.26
20	蜜汁叉烧酥	只	0.65	5.00	4.35	0.10	16.82	26	0.82	130.00	113.18	87.06
21	飘香萝卜丝酥饼	只	0.46	5.00	4.54	0.10	10.64	23	0.73	115.00	104.36	90.74
22	蟹斗鱼丝	位	3.07	18.00	14.93	0.34	3.07	1	0.03	18.00	14.93	82.96
	合计				974.95		10811.79	698		38482.00	27670.21	71.90

（摘自《餐饮企业财务管理》杨荫稚 主编）

（二）零点菜单评价

零点菜单作为餐饮企业使用率较高的点菜菜单，必须高度重视设计、制作、使用后的评估工作，这是餐饮企业经营控制的重要环节，是销售分析、客情分析、菜品分析的重要基础。由于零点菜单的设计涉及餐饮企业经营的各个环节，许多生产、销售、服务的经营管理标准，可以帮助餐饮管理者有效评估菜单，菜点销售的生产记录和销售的历史记录，可用于菜单销售分析的参考。

零点菜单评价的范围包括菜单计划、菜单内容的设计、菜单价格的设计和菜单印刷装帧等工作；评价的两个关键因素是菜单满足消费者需求的状况和菜单的销售盈利能力；评价的核心是菜单定价；评价的目的是进一步满足餐饮消费需求和获取最大的效益；评价的方法是菜单销售调研和建立评价表格。

不同餐饮企业的零点菜单是多种多样的，企业须结合自身经营目标、特点与方式，制定科学合理的评价方案，有效实施各项评估，并提出具体的评价意见，以期最快改进。零点菜单评价工作应着力思考以下有关问题：

1. 菜单计划是否合理；
2. 实施菜单计划的预期目标是否达到；
3. 目标消费者对菜单的评价程度如何；
4. 菜单与同类型竞争对手相比，是否具有销售竞争力；
5. 菜单的各项内容能否满足消费者需求；
6. 菜单餐饮定价是否合理；
7. 菜单内容设计与布局是否合理；
8. 盈利强的品种与盈利弱的品种混合在一起是否刺激消费；
9. 菜单特色如何，是否对不同消费者具有不同吸引力；
10. 菜单的字体、字号、颜色、材料、画面等是否达到最佳效果；
11. 菜单描述性说明是否贴切、简捷、清晰；
12. 菜单所附成品菜点图片是否与实物成品菜点一致；
13. 菜单是否有效体现了企业资源的最佳配置与整合；
14. 菜单培训是否顺利实施等。

餐饮企业在编制不同内容的菜单评估表时，要高度重视各项评估信息的收集、整理与分类，并根据这些信息切实修订菜单，菜单的评价才是有价值的。

（三）宴会菜单评价

宴会作为餐饮企业重要的产品销售方式，其菜单的评价与制订一行尤为重要。无论是日常经营使用的宴会标准菜单，还是中、高规格的专项宴会菜单，都要切实依据菜单的各项内容以宴会销售调研为基础，逐项进行全面评价，并提出具体评价意见，以期改进。表 4—8 是宴会菜单评价分析表。

表 4—8 宴会菜单评价分析例表

宴会名称:		销售季节:		销售标准:		销售桌数:								
品种名称	色泽	形态	口味	口感	盛器	营养	装盘	烹调方法	烹调时间	每客份量	助餐方式	创新程度	顾客欢迎度	备注
冷菜														
热菜														
汤菜														
面点														
随饭菜														
水果														
总体评价														

评价分析人员:

时间:

小结: 本章全面、系统地介绍了餐饮企业销售菜单的价值和种类、菜单基本结构及其内容构成, 尤其从餐饮产品价格的构成、餐饮成本对菜单定价的影响、菜单定价基本原则、菜单定价基本程序等方面, 详细说明了菜单定价的基本方法。同时, 从现代餐饮企业经营的角度, 强调了菜单制作要领和评估方法, 便于学习者认识菜单、把握菜单, 进而有效实施菜单管理。

关键词: 菜单 菜单管理 零点菜单 宴会菜单 套餐菜单 标准菜单 毛利率
 餐饮成本 餐饮价格 构成 内容设计 菜单结构 定价 程序 方法
 毛利额 成本系数 直接成本核计 菜单分析 制作评估

复习思考题:

- 1、为什么说菜单是餐饮经营管理的计划书?
- 2、现代餐饮菜单的分类及其构成有哪些?
- 3、现代零点、宴会和套餐菜单的制作要领是什么?
- 4、现代餐饮菜单基本设计原则是什么?
- 5、中、西餐点菜菜单的宴会菜单的结构是什么?
- 6、菜单菜点选择的考虑因素是什么?
- 7、菜单结构及其内容是什么?
- 8、现代零点菜单、宴会菜单的制定程序是什么?
- 9、餐饮产品的价格是如何构成的?
- 10、菜单定价的基本原则、基本程序和基本方法是什么?
- 11、现代餐饮菜单制作着重考虑哪些因素?
- 12、怎样有效进行菜单分析和评估?

案例

都市大酒楼主题宴会菜单设计 (毕业谢师宴)

主题说明:

谢师宴主要是有关学生共同宴请各类老师,或学生家长及学生本人宴请有关老师。订宴的数量一般不会太大,价格低、中、高均有。宴请时间相对集中于年内6、7月毕业之际或8、9月入学的前夕。涉及顾客一般为初、高中、大学毕业生和毕业研究生。老师群中老、中、青均有,故菜品寓意及风格设计须符合师生及家长特殊的意愿。

菜单框架:

口香碟
两款
凉菜
6围带中盘或8围带中盘也可6—8单碟
中盘
满园春色
围(单)碟
时雨春风 彩虹心中
红花绿扶 斑斓色彩
彩笔耕耘 公门桃李
中点
点点心意
热菜(八——九道):
春蚕吐丝 金玉良言
满堂红庆 五味人生
玉兰盈阶 年年有余
丰收时节 桃李芬芳
座汤
汪涵浣海
小吃

象形红花桃 蚕丝巧酥盒

随饭菜

桃李枝头蓓蕾红

水果

师生情

对菜单框架的菜点配备说明：

口香碟：

茶饮碟两款，主要为整盘或每人每位配上瓜仁碟并配香茗

冷碟

6---8 单碟或 6 围带中，8 围带中，

中盘

满园春色，与桃李天下意同，喻人门下英才济济。荤素搭配，以水果形为主，调味可以咸鲜，茄汁，蜜汁味淋挂，烹调方法可干收，糖粘或浸渍，原料可多样化。如茄汁虾仁，干收陈皮鱼，蜜汁水果等。

冷碟

6 单碟或 6 围碟，4 荤 2 素或 3 荤 3 素，色泽，形态，口味，口感，多样化。时雨春风，彩虹心中，红花绿扶，斑斓色彩，彩笔耕耘，公门桃李。寓意学生的成长倾注了老师的全部心血，犹如春雨滋润，彩虹不是出现在雨后的晴空中而常存学生信灵。学生的成绩蕴含着老师的支持。难忘师生同行的五彩生活，赞誉老师桃李遍天下。此立意充分表达了学生无限回忆与谢意。制作说明：时雨春风（选用干鲜笋类原料，调味烹制——；彩虹中心（选用家畜家禽内脏调味烹调）；红花绿扶（家禽君花为主料，盘饰绿色蔬菜）；斑斓色彩（植物性五彩丝和拌，或卷内菜品造型盘饰）；彩笔耕耘（蜜汁类甜凉菜，色泽艳丽，如南瓜红椒，或荤素菜拼摆等；公门桃李（干收类凉菜拼摆，型似硕果累累）。

点心

点点心意（配上甜味馅，明酥或暗酥类酥点，以示浓浓谢意。）

热菜（8——9 道）

（以赞美与祝福的寓意，充分表达师恩难忘）。春蚕吐丝（山珍鸡茸竹荪或三鲜虾茸竹荪，香菇鲍鱼竹荪等），此为头菜，以干竹荪水发后酿参，春蚕造形，蒸熟后摆盘挂咸鲜味汁，寓喻教师默默耕耘，无私奉献；金玉良言（腰果爆肚花或鱼香凉瓜卷、西芹溜鸭腰），此为滑、溜、爆、炒菜，着力体现双色分明，也喻苦口良言，寓意教师对学生的谆谆教诲；满堂红庆（红焖鱼头，红袍香辣蟹），此为鱼菜肴，以鲜艳的色泽，喻赞老师所育学生事业兴旺；五味人生（五味大排、五味掌中宝、子然鸭下巴等），喻意老师执教育人的艰辛，配制味浓醇厚的菜肴；玉兰盈阶（干锅飘香兔、蛙、鸡等），盈阶即满庭阶，以芝玉兰树赞誉老师的学生，以喻育人有方；年年有余（香煎银雪鱼、五彩桂花鱼等），此为鱼菜肴，主要喻祝老师在未来的岁月中，心情愉快，身体健康，事业兴旺；丰收时节（香菇局玉笋、双椒松子玉米等），此为素菜，以特殊的原料嫩玉米为主要原料，巧烹一款象形菜，以喻老师在特定季节的特殊喜悦；桃李芬芳（冰汁桃脯、蜜汁桃果羹），此菜为甜品菜，以鲜桃或罐装蜜桃及果脯为主要原料，烹制蜜汁甜菜。

座汤

汪涵浣海（上汤时蔬、山珍菌煲汤等），由衷的赞誉老师的胸怀和气度。

小吃

象形红花桃（豆沙酵面包或水晶澄面果等）；蚕丝巧酥盒（缠丝牛肉酥或冰桔玉带酥）

随饭菜

桃李枝头蓓蕾红（番茄炒蛋、跳水甜椒）

水果
师生情
推荐菜单（A 款）

都市大酒楼主题宴席菜单
毕业谢师宴

人伦师表、公门桃李——师恩难忘宴（A 款）

师恩如山，师情似海，老师，尊敬的导师，时值我们毕业之际，愿温馨的聚宴谨诚表达我们全部的敬意与无限的谢意。

价格：每桌 600 元 季节：秋季 菜式：川菜
口香碟：

开心果、薛涛干

冷碟：（6 围彩中）

时雨春风 —— 双笋麻香鸡

彩虹心中 —— 金银彩猪肝

红花绿扶 —— 青笋脆蜡肠

斑斓色彩 —— 五彩拌时蔬

彩笔耕耘 —— 仔姜鸭丝卷

公门桃李 —— 橙香蜜南瓜

中点：

浓浓心意 —— 莲黄菊花酥（配冰糖银耳羹）

热菜：（8 道）

春蚕吐丝 —— 翅珍虾茸竹荪

金玉良言 —— 腰果西芹肚花

满堂红庆 —— 红袍香辣蟹

五味人生 —— 鸿运掌中宝

玉兰盈阶 —— 银杏酸菜鸭方盅（每人每）

年年有余 —— 五彩清蒸鲈鱼

丰收时节 —— 双椒松子玉米

桃李芬芳 —— 荔脯密汁八宝梨（每人每）

座汤：

汪涵浣海 —— 仔鸡豆花汤

小吃：

象形红花桃 —— 水晶澄面果

蚕丝巧酥盒 —— 蚕丝韭香酥

随饭菜：

桃李枝头蓓蕾红 —— 番茄炒蛋、跳水甜椒

水果：

师生情 —— 水果双拼（每人每）

（资料来源：“餐饮宴会行销策划方案” 陈云川 黄文刚 2002）

第五章 餐饮企业食品原料管理

学习目标：

- 认识食品原料管理对于餐饮成本控制的价值

- 明确食品原料采购人员的选拔要求
- 熟悉食品原料采购的原则、目标、特点和渠道
- 掌握食品原料采购标准控制
- 掌握食品原料采购的基本程序
- 掌握食品原料验收的方法及程序
- 掌握食品原料贮存的方法和存货控制
- 掌握食品原料发放原则及控制的方法

餐饮企业食品原料管理就是实施对食品原料采购、验收、贮存和发放的各项有效安排,其实质就是控制。食品原料管理是餐饮管理中的重要环节。餐饮食物产品的生产过程,分为两大环节,即原料供应和成品加工与制作。这两个环节有着紧密的联系,厨房要生产优质的产品,必须获得具备相应质量标准的原料,这是控制餐饮产品质量的前提是餐饮经营质量和特色的保证。因此,在采购、验收、贮存和发放食品原料时,必须有效做到对所采购食品原料的三大核心控制;对所验收食品原料的各项程序控制;对所贮存食品原料的库管方法控制;对所发放食品原料的发货原则控制。只有加强食品原料流动的各个环节管理控制,才能使餐饮产品的生产和经营获得成功。

第一节 食品原料采购管理

食品原料的采购工作是餐饮食品原料管理的首要环节。它直接影响到餐饮原料管理的全部活动和餐饮成本的有效控制。食品原料采购即指餐饮企业根据餐饮生产和经营目标,以合理的价格购取符合出品质量标准 and 特色的食品原料。把握食品原料的采购管理必须在明确采购相应原则、目标、特点和方式等基础上,切实加强对食品原料采购的三大核心控制。

一、食品原料采购的基础

(一) 采购人员

采购人员是指在餐饮企业中负责采购食品原料的工作人员。餐饮企业由于采购的食品原料繁多,而且对新鲜度、品质和保质期等要求严格。所以,采购人员必须具有丰富的实践经验和广泛的专业知识,才能有效完成各项采购任务。采购人员熟悉并精通每一种原料的用途及质量标准要求;熟悉食品原料的采购渠道、采购市场;熟悉销售菜单和标准化食谱上每一类菜点;熟悉企业毛利率和理想的毛利标准,是餐饮企业采购人员选拔和任用的基本和重要业务条件。

由于采购人员的特殊工作性质,用什么样的人,是采购控制的核心之一,在采购人力资源管理中,企业必须把有效考核和评估采购人员品格素质放在首要位置,并作为任用的核心条件。

(二) 采购原则

1、勤进快销原则

勤进快销原则是商业零售企业组织实施采购的一条基本原则,这也同样适用于餐饮企业食品原料采购。由于餐饮企业经营的品种繁多,各类食物原料均有一定的保质期,加之贮存空间和供餐时间又受生产时间和生产周期的极大制约,而且要适应顾客多样化的消费需求,因此,勤进快销能利于餐饮企业有效达到占用较少周转资金和设备的管理目的。勤进与快销

是相互联系、互为条件的。

2、以销定进和以进促销相结合的原则

以销定进的原则即根据顾客的消费需求来决定采购什么原料、购进多少和什么时间采购。其进货类别与数量是以菜单销售需要及其变化为依据的。但仅以单纯的以销定进也会使采购处于相对被动的地位。所以，餐饮采购部门及其人员也要积极扩大采购来源，并有效储备一定量的相关原料，特别是在销售旺季，以利于有效配合餐饮生产部门对食品原料的最大要求，进而促进消费，扩大销售，从而提高餐饮企业的经济效益。

（三）采购目标

餐饮企业的食品原料采购是餐饮企业成本流动的主要形式，它的重要性在于能在适当的时间内将相应规格食品原料提供给使用部门，生产优质的食物成品。所以对采购管理来说，控制采购，降低存货，减少资金占用；保障食品原料质量规格符合餐饮经营需要；将价格控制在最合适的水平，是餐饮企业食品原料采购的基本目标。

假设一个餐饮企业的赢利目标为5%，也就是每销售100元能赚取5元的利润，此时其采购效益每增加1%，则相当于增加20%的营业额所获利润。正确的采购策略对餐饮企业的经营有着举足轻重的作用。在采购过程中有效考虑食品原料采购数量、采购价格、采购时间和理想的供应商等诸多因素，是确保采购目标实现的前提。

（四）采购特点

食品原料成本是构成餐饮成本的重要组成部分。餐饮企业食品原料采购对象主要指干货原料和鲜货原料两大部分。餐饮企业餐饮产品的特点、餐饮生产、餐饮销售和服务的特点、餐饮消费的特点，以及食品原料自身性质、质量的特点一定程度上决定了原料采购具备相应特点，即：餐饮经营项目多，形成原料种类极其繁多；食品原料保质期相对较短，导致采购批量相对较小；食品原料采购批量较小，导致采购次数频繁；勤采购，直接影响食品原料的价格变化大。此外，食品原料采购与其他物料采购相比，还是具备采购的多样性、多变性、时间性、技术性和突发性等特征。

（五）采购方式

由于原料供货市场纷繁复杂，究竟采用何种采购方式并没有固定的模式。餐饮企业应根据餐饮经营业务要求，并结合采购市场的实际情况进行分析比较，选择适合企业经营的最佳采购方式。

1、网上采购

随着电子商务的发展，越来越多的网上供货商受到了餐饮企业的重视。网上供应商充分发挥电子商务的优势，占领了相当规模的餐饮采购市场。网上采购的具体实施方法是：各原料使用部门向采购部提交原料申购单，如表5-1食品原料申购单所示。它包括申购原料的编码、种类、数量、用途、要求和到货时间等。申购单经过采购部确认并提供进货价格，再通过网络传送到成控部门，由成控部门核实价格，并发送到餐饮部总经理办公室，经审批后，由采购部执行。网上采购采用的是合理科学的管理方法，系统通过各种食品原料的索引，能自动生成各类供应商的名单，并提供相关资料，供应商的历史送货情况和所供货商品的价格等，极大地提高了采购的速度。网上采购是现代餐饮企业，特别是连锁餐饮集团开始逐渐推广的采购方式。

2、定点采购

定点采购是指选定一个或多个供应点购买所需食品原料，以保证部分市场供应不足的原品种能得到及时地供应。定点采购必须具有满足餐饮企业所需食品原料的质量、价格和数量的能力。定点采购时，须充分掌握市场行情，否则，会失去对价格的有效控制。选定的采购点一般为直接食品原料批发单位和食品原料生产单位等。定点采购是绝大部分餐饮企业食品原料采购的基本方法。

3、招标采购

这是一种有效进行采购控制的采购方法，为现代大型餐饮企业所采用。即采购单位把所需采购原料的名称、规格和标准，以投标邀请的形式，发布给有关供货单位，供货单位接到邀请后即行投标，报出价格，以密封的文件形式寄回采购单位。只要供货单位的原料能符合企业采购规格标准，出价最低者中标。这种方法有利于采购单位在保证原料品质的情况下选择最低的价格，但不利于在合同期内另行采购价格可能更低、质量更合适的原料。招标采购是多数大型餐饮企业的现代采购方式。

4、竞争报价采购

一般适用于采购次数频繁，需要每天进货的食品原料采购。餐饮绝大部分鲜活原料的采购业务多属此种性质。即采购人员在充分获得市场行情的情况下，根据购货量，通知多家供应商，并向供应商提出价格要求，使供应商之间展开价格竞争，然后比较购买。在食品原料买方市场的前提下，利用此方式有利于餐饮企业就现有的市场空间，选择可靠的供货渠道，从而获得较为经济的食品原料。此方法的不足是在原料产品紧缺，或高质量的原料供应不足的时候就会失去一定的意义。竞争报价采购是餐饮企业把握食品原料采购主动权的有效方法。

5、集中采购

为连锁餐饮企业普遍采用的采购方式。即大型餐饮公司或餐饮连锁集团由其总部直接统一管理的采购办公室，为本公司在该地区的各餐饮企业统一集中采购各种食品原料。具体办法是各餐饮企业将各自所需的各类原料按时上报公司采购办公室，办公室汇总后进行集中采购。订货以后，可根据具体情况由供货单位分别送到各个餐饮企业，也可由采购办公室统一验收，随后再发放。

此法的优点是批量购买可享受优惠价格；便于与更多的供货单位联系；原料挑选余地较大；有利于高使用量原料的大量贮存；能有效保证各个餐饮企业的原料及时供应；能减少各餐饮企业采购者营私舞弊的机会。另一方面，集中采购也有不足之处，即不利于餐饮企业按自己的特殊需要进行采购；基层餐饮企业不得不放弃当地可能出现的廉价原料。集中采购主要适用于经营标准一致的连锁餐饮企业和经营类别不一致的大型餐饮企业采购贵重或大宗原料。

以上采购方式，各餐饮企业应根据自己的档次、规模、隶属形式、业务特点和市场条件等因素综合选择使用。

餐饮企业食品原料采购方式，包括了日常采购、定期采购、合同采购和应急采购等内容。

部门		送往				通知	供应商		供应商		供应商		所选择的 供应 商	
日期		条件												
要货期														
编号		数量	单位	项目	预算	上次价	价格		价格		价格			
申购人		部门主管		询价		采购部经理		财务总监		总经理				
日期		日期		日期		日期		日期		日期				

送货安排：

日期：

表5-1 食品原料申购单

二、原料采购的基本程序

食品原料采购程序是采购控制的又一核心。采购程序由许多环节组成，只有将这些环节紧密相连，才能保证采购工作顺利进行。有效的采购工作程序，可以使采购人员清楚应该怎样做和怎样沟通，也可以使管理者知道怎样去控制和管理，利于其履行管理职能。

餐饮企业食品原料采购的基本程序，如图 5-1所示：

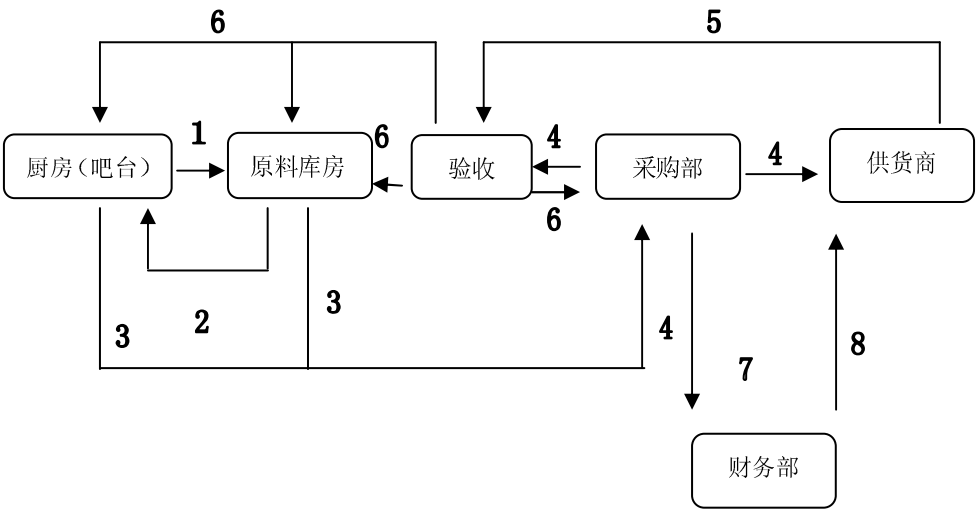


图 5-1 餐饮企业食品原料采购的基本程序

1、厨房或吧台开出“领料单”（申领单）向原料库房领料，“领料单”一式三联：财务联、库房联、留存联。

2、原材料库房根据“领料单”凭单核发相关申领原料。

3、厨房根据生产需要，提出新鲜蔬菜类、海河鲜类等类动、植物鲜活原料采购申请，填写“日申请采购单”，报主管经理（成本经理）；库房视库房原料情况，提出干货原料采购申请，并填写“库房申请采购单”，得到生产部门确认后，报主管经理（成本经理）。

4、主管经理审核采购申请，再确认后，送采购部，由其开出“订购单”。“订购单”一式三联或四联；给供应商的订货联；给验收部门的验收联；给财务部门的结算联（重要原材料）；采购部留存联。

5、供应商送货或发货至验收部门。

6、验收部门根据订单验收联验收食品原料，若原料合格，干货原料入库房贮存；鲜货原料直拨厨房或吧台。将供应商的送货发票和送货单加盖“已验收”（“验收合格”）章，通知采购部。

7、采购部划除此项采购或在电子系统中注销此项采购，并通知财务和供应商，进行相应结算。

8、财务部门与供应商结算，若为贵重原材料，在结算时，必须有先前采购部的订货单才能结算。

需注意的是：以上采购程序及说明体现了餐饮食品原料采购的内部互相监督和部门间的相互牵制，即：

①避免原料使用部门与供应商直接接触。

②原料使用部门须凭“领料单”领料，并严格数量控制。

③采购申请需经主管部门及其主管人员审核，并经购买确认，才能如期采购。

④采购需按计划和采购标准进行，验收部门需严格把关，按验收程序验收。

⑤财务部门是最重要的一环，需有效审核采购申请、订购单、验收单和入库单。

此外，有效加强食品原料采购业务控制，需进行职务分离，即：

①采购业务必须由专职采购人员完成。

②采购部门及其人员原则上不同时担任验收工作，特别是贵重原料。

③付款审批人和付款执行人不能同时办理寻求供应商和索价业务。

④采购、贮存和使用人不能经过验收担任帐务的记录工作。

⑤付款审核人应与付款执行人职务分离。

⑥记录应付款人不能同时担任付款职务。

三、原料采购标准控制

餐饮企业购买什么样的食品原料，价格如何，买多少，即为原料采购标准，这是采购控制的第三大核心。食品原料采购标准控制，主要是控制“采购质量标准”、“采购价格标准”和“采购数量标准”。

（一）原料采购质量标准控制

餐饮企业须根据食品原料的生产使用规格和数量，采购品质良好的食品原料。原料的质

量标准不是越高越好，而应根据经营规模、档次、定位和特色以及餐饮消费的需求来确定其质量标准。

食品原料的质量在烹饪中，通常是指其品质的好坏程度，如新鲜度、清洁度、成熟度以及出产地、规格和性状等；而在餐饮经营中的食品原料质量是以可使用的价值来衡量的，它既包括了食品原料的使用要求，也包括了对其品质的要求。食品原料的最优质量就是：越适用于使用，质量就越高，这主要依据于企业目标消费者和经营档次情况。从这个意义上说，最优的质量就是最适用的质量。这实际上构成了餐饮成本的控制。

（二）原料采购数量标准控制

采购数量依据于仓库的订货和厨房的使用数量。仓库的订货可根据不同的存货定额来决定采购原料的数量，即确定它的最高和最低库存量。用采购量来调节这种库存量，进行采购数量标准控制时，鲜货原料必须考虑其保质期和耗用量；干货原料须有效考虑库存条件和资金资源状况。

同时，还需有效把握采购数量高低对生产和经营的影响，即进货数量不足，就会造成缺货，影响生产运作；进货数量过大，造成存货成本过高，影响资金周转并造成积压。所以，合理的采购数量是以是否满足生产运作对原料的需求，以及是否符合成本控制的要求为依据的。但不要忘记，进货数量不能超出贮存的最高存货量。

1、 餐饮原料库房订货数量控制

原料库订货可根据不同原料品种贮存定额来决定所需采购数量，即确定各种原料的最高和最低库存量，用采购来调节库存量的平衡。以下举例为库存原料最高和最低库存量的计算和补充式采购方法。

例如：假定某餐饮企业采购的A类罐头

采购单位（箱）	24听/箱
每天使用量：	8 听
采购周期：	15天
采购周期内使用量：	$8 \times 15 = 120$ 听，即5箱
订货到入库时间：	3天
订货到入库期间使用量：	$8 \times 3 = 24$ 听，即1箱
库存安全系数：	$8 \times 3 = 24$ 听，即1箱

由此可得出：

最底库存量：订货到入库期间使用量+库存安全系数，即：

$$1+1 = 2 \text{箱，计} 48 \text{ 听}$$

最高库存量：采购周期内使用量+库存安全系数，即：

$$5+1 = 6 \text{箱，计} 144 \text{ 听}$$

所以在库存量达到最低库存量的时候，就要确定采购数量。首先清点库存数量，然后从清点的库存量中减去最低库存量。

如：现有库存量3箱减去最低库存量2箱，即为1箱

应采购量：采购周期内使用量减去超过最低库存量的数量，即：

$$5-1=4 \text{箱，计} 96 \text{ 听}$$

在确定库存原料采购数量时，还需有效考虑菜点的销售情况、设备承受能力和条件、市场供应状况、交通运输问题和订货成本等因素。

2、餐饮原料厨房订货数量控制

餐饮原料厨房订货主要订购厨房每日要使用的鲜活食品原料。鲜活原料在餐饮企业中一般不作为库存食品。因此，企业应根据营销情况预测厨房需求量，厨房应根据生产情况每日或隔日提出“日采购申请”。实施的基本方法为，列出所需订货原料品种，预测其基本耗用量，再减去已有库存量来确定。

（三）、原料采购价格标准控制

成功的采购目标之一就是获得理想的采购价格。食品原料的价格受各种因素的影响较大，如市场的供求状况、餐饮的需求程度、采购的数量、食品原料本身的质量、供应单位的货源渠道和经营成本、供应单位支配市场的程度以及其他供应商对其的影响等。根据这些价格因素，针对餐饮企业的经营要求，对采购价格实行控制是必要的。有效把握对餐饮食品原料的价格标准的控制，要做到“随行就市”

（四）、食品原料采购供应商确定方法

确定不同的供应商，将对食品原料，采购控制产生极大的影响，这是食品原料成本控制的有效保证。现代餐饮企业确定供货商的方法是：

- 1、决定某一供应商时，需增强企业各部门监控及实施力度；报价的上浮幅度有授权批准。
- 2、决定某一供应商时，需提供相应的证明文件，包括报价汇总表及不选取具有竞争报价供应商的证据和不选取低成本供应商的证据，并予以归档管理。
- 3、采购大批量原料和贵重原材料应把握合理的有竞争性的书面报价单。
- 4、把握供应商的其他基本资料，包括设施和设备配备、原料工艺的竞争能力、质量指标状况、运输能力、劳动力情况、成本结构和财务状况
- 5、就以上因素确定目标采购价格，并不断与一批供应商协商以达到最优价格。
- 6、当协商的食品原料价格、质量、付款期或订单范围发生变化时，应及时加以各项管理调控。

第二节 食品原料验收管理

食品原料采购到货后，其验收工作也随之开始。所有食品原料采购必须经过验收才能确认采购的各项指标，才能作为直拨原料或贮存原料，送到使用部门或仓库保管部门。食品原料的验收管理必须建立科学的验收体系，运用切实可行的验收方法与步骤，并务实加强验收控制。

一、原料验收的体系

（一）验收部门

验收部门的设立，验收部门与其他部门之间的关系，主要据餐饮企业规模大小而异。大型餐饮企业有专门的验收部门，而中型饭店及社会餐饮一般不设验收部，只设验收员。餐饮企业应根据自身的特点，设计和建立自己的验收体系，旨在充分发挥验收的作用，有效控制好成本和原料质量，减少舞弊行为，切实履行验收职责。

（二）验收人员

验收人员作为食品原料管理的重要人员，必须具备良好的职业道德，应受过专门的验收

培训，熟悉餐饮企业食品原料采购的规格和标准，对食品原料的质量能作出准确的判断。另外，验收人员要熟悉餐饮企业的财务制度，懂得各种账单的处理方法和处理程序，并能加以正确的处理。

验收人员应把握验收原则，始终坚持按制度办理验收手续，具有熟练的业务素质并切实做到所验收的项目与送货发票和订购单相符合；验收原料重量和数量和发票所开列的重量和数量相符合；验收原料的质量与订购规格书相符合等。同时，注意各项验收签名和鉴章，这是有效明确验收责任的关键。

（三）验收设备与工具

健全的验收机制包括称职的验收员，实用的器材，合理的验收标准、验收程序及良好的验收习惯和有效的检查监督。

验收部门应备足够的验收工具。既要有处理大宗原料的磅秤，也要有处理小件原料的天平秤。各种称量工具应定期较准，以确保精确度。此外，验收办公室还应有温度计、暗箱、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、送货发票、收货单、验收工作手册和采购食品原料的质量标准等单据及材料。

二、原料验收的方法与程序

验收工作必须建立有效的方法和程序，保证对食品原料的采购实行最大限度的验收控制。

原料验收的方法和程序主要是：

1、根据订购单和送货票及发票检查进货

验收人员要负责核实送验货原料品种是否符合采购订单上所规定的品种及规格质量要求，符合相关要求的原料要及时进行检验，不符合要求的则应拒收。供货单位的送货单，如表5-2食品原料送货单，是随同一起交付的，供货单位的结账是根据送货单所显示的信息为依据的。因此，送货单及结账的发票是付款的主要凭证。验收是应根据送货单及发票来核实各种原料的数量、价格和规格。

品名	单位及规格	数量	单价	合计

送货单位：

送货员：

日期：

表5-2食品原料送货单

2、对不合格原料予以退回

对质量不符合规格要求或份量不足的原料，应给予退货。退货时，餐饮企业应填写退货单，在退货单上填写所退货物的名称、退货的原因等内容，并要求送货员签名。退货单一式四联，一联留验收部；一联交送货员带回送货单位；其余二联分别交采购部和财务部。退货后，应向采购部有关人员报告并处理相关事宜，并尽快找到可替代的食品原料。

3、受理食品原料

前几项核对完成后，验收人员应在送货票及发票上签字并接受原料。有些餐饮企业为了方便控制，要求在送货发票或发货单上加盖验收章。验收单包括收货日期、单价、总金额和验收人员等，验收人员正确填写上述项目，并签字。检验认可后的原料，就应由餐饮企业负责，而不是再由采购人员或供货单位负责。原料验收合格后，干货及时入库；鲜货直拨使用部门。

4、填写验收单

无论是以什么形式送货，食品原料验收都要填写验收单。在验收时验收员按购回的食品原料分别称重、点数、核价，然后填写验收单，如表5-3食品原料验收单，共三联：一联交成本控制；二联交仓库；三联交接受部门。验收单的验收记录，要真实反映相关数据，即：采购订单编号、采购申请单编号；品名；供货商；数量；单价；验收日期；验收原料的发票号、发货单号及该类原料存放的库房或直拨的部门。同时，要有验收人员的签字或签章。

5、库房接收食品原料

库房收货后，把采购订单、采购申请单的财务联连同送货单及送货发票传至采购部，采购部据此注销该项采购，将有关单据交至财务通知财务部门采购完成。

6、填制“重点原料标鉴”

即根据企业所编制的重点原料目录，填制此类标鉴，并随同原料转交库房管理员，由库房员悬挂或粘贴在原料有效地点，便于盘点。

7、编制“验收日报单”

大型餐饮企业一般还要编制“原料验收日报单”，以显示：原料项目；供应商；发票号；数量；单价；金额；厨房订购原料；库房采购原料等信息。

供货商： 订购部门：				编号： 时间：		
品名	规格	单位	数量	单价	合计	备注
合计						

供货商：

验收员：

表5-3 食品原料验收单

原料验收时，须特别注意有三个基本标准必须加强核实：

- 1、到货数量与进货数量相同。
- 2、到货的食品原料质量与订货的食品原料质量相同。
- 3、送货发票的价格与订货的价格相同。

三、原料验收控制

有效实施食品原料验收工作，须切实做好以下相关控制：

（一）财务部门负责验收的控制工作

为防止验收员验收舞弊，验收工作应在财务部门监督下进行。

（二）食品采购员应检查验收员的验收工作

由于采购人员更为了解食品原料的相关情况，所以采购人员应对验收工作给予一定的协助和帮助。此外，厨师长也应经常检查食品原料的质量，了解食品的进行成本。

（三）在验收工作中，还应做好防止食品原料损失工作

要指定专人负责验收工作，而不是谁有空谁验收，验收工作和采购工作分别由专人负责。采购人员不能兼任验收工作。原料验收合格之后，尽快将干货食品原料送入贮存库；鲜货食品原料直拨使用部门，以防止食品变质和损失。

第三节 食品原料贮存管理

贮存是指对各类食品原料的分类妥善保管，旨在确保生产和销售服务活动能均衡、不间断地正常进行。餐饮经营工作要实现最低的成本、最快的资金周转、最佳的经济效益并使顾客需求得到充分满足，必须制定合理的库存量，并对库存进行有效的管理控制。餐饮食品原料贮存紧密与原料采购和生产服务相联系，贮存管理是保证餐饮产品质量和成本控制的重要管理环节。

一、原料贮存的作用与条件

（一）原料贮存的作用

原料贮存是原料采购与餐饮出品生产之间的重要环节，贮存环节的食品原料质量对生产质量有着直接的影响，贮存中所形成的食品原料的变化，会以餐饮产品的形式直接转嫁给顾客，并产生经营连锁反应。良好的贮存控制能有效控制原料的数量和质量，有助于减低餐饮成本，确保生产的顺利实施。同时，有效的贮存还可以弥补食品原料生产季节和餐饮消费的时间差，保证在采购淡季中有关原料供应。此外，正确的储藏方法可以有效防止细菌从食品原料之间的传播。

（二）原料贮存的条件

食品原料贮存的条件或基础主要包括仓库；仓库的温度、湿度、光线和通风；仓库卫生要求；贮存设备和相关用品用具等。

1、仓库及其类型：

仓库是餐饮企业食品原料贮存的必须条件。不同类型和规模的餐饮企业其原料库构建不尽相同。餐饮企业应设置适宜于自身采购特点和经营特征的仓库。仓库一般分为中心仓库；各经营点的分仓库；干藏仓库、冷藏仓库，冻藏仓库；食品库、酒水库等不同类型。

2、温度、湿度、光线和通风

几乎所有食品原料对温度、湿度、光线和通风的变化都十分敏感。不同的原料贮存时对温度和湿度的敏感程度不一样。因此，不同的原料应存放于不同的贮存仓库中，并给予不同的温度、湿度，并保证良好的光线和通风，才能提高最佳的贮存质量。

3、卫生要求

仓库的地板和墙壁表面应承受重压，易于保持清洁，并能防油污、防潮湿。同时，全面的清洁卫生更是贮存的基本要求。此外，仓库在任何时候都应保持良好的清洁卫生状态。应制定严格的综合卫生制度和管理规范。

4、贮存设备要求

货架。对容易变质的原料来说，货架应有一定的高度，以便于空气循环。

容器。相应的原料需放在合适的容器中，以利于有效贮存。

仓库其他设施如搬运工具、称量工具和工作台等，都应符合贮存的不同要求。

二、干货原料的贮存

干货原料的贮存即指干货原料干藏贮存，此类仓库为干藏仓库。所谓干货，从狭义上来讲，是指不含水分的或含水分很少的食品原料，如木耳、干香菇、鱿鱼干、香料等动植物性原料；广义上的干货，则泛指不易腐败，不需低温贮存食品原料。

通常植物性干货、罐头、调味品、食用油（液态油）和米面等食品原料都属于干货库贮存。干货原料贮存的有效条件为：(1)干货库的温度应保持在 18—21℃ 之间。对大部分原料来说，若能保持在 10℃，其贮存质量效果更好。(2)干货库的相对湿度应保持在 50%—60% 之间。如谷物类原料则可再低些，以防霉变。(3)通风的好坏对干货库温、湿度有很大影响。按照标准，干货库的空气每小时应交换4次。(4)仓库内照明，一般以每平方米 2—3 瓦为宜。如有玻璃门窗，应尽量使用毛玻璃，以防止阳光的直接照射而影响原料质量。(5)干货库应安装性能良好的测量工具，通过安装温度计和湿度计，以便定时检查原料库的温度、湿度，可有效防止库内温度和湿度越过许可范围。(6)原料应整理分类，依次存放，保证每一种原料都有其固定位置，便于管理和使用。原料应放在货架上，保证原料至少离地面 25厘米，离墙壁 10 厘米，以便于空气流通和清扫，并随时保持货架和地面的干净，防止污染。(7)原料存放应远离自来水管、热水管道和蒸汽管道，以防受潮和湿热霉变。(8)入库原料须注明进货日期，以利于按照先进先出的原则进行发放并有效控制原料保质期，保证原料使用质量。(9)干货库应定期进行清扫、消毒，预防和杜绝虫害、鼠害。(10)塑料桶或罐装原料应带盖密封，箱装、袋装原料应放在带轮垫板上，以利于挪动和搬运。(11)玻璃器皿盛装的原料应避免阳光直接照射。所有有毒及易污染的物品，包括杀虫剂、去污剂、洗涤剂以及清扫用具等，应避免放在食品原料干货库内。(12)控制有权进入仓库的人员数量，外单位及职工私人物品一律不应存放在干货库内。

三、原料冷藏与冷冻贮存

（一）原料的冷藏贮存

冷藏是在一定温度下保存食品原料的一种有效方法，但此法不会杀死微生物，仅是有效抑制其繁殖。冷藏温度越低，食品原料保藏越久。冷藏室温度一般控制在0~10℃之间，在短时间内可阻止食品腐败。冷藏新鲜食品只是抑制食品腐败，并不能最终阻止食品原料腐败。冷藏的目的是减缓腐败速度。在-1℃~8℃温度范围内，冷藏温度越低，微生物生长越慢。食品在冷藏前不能受到污染，这一点非常重要。

冷藏的原料既可是蔬菜等农副产品原料，也可以是各类肉、禽、鱼、虾、蛋、乳、油脂类（固态油）以及已经加工的成品或半成品，如各种甜点、汤料、卤制品、锅心、面臊料等。原料冷冻贮存的要领是：(1)冷藏库的温度必须定时检查，温度计应安装在冷藏库明显的地方，如冷藏库门口。(2)如果库内温度过低或过高都应调整，在制冷管外结冰达 0.5 厘米时，应考虑进行解冻，保证制冷系统发挥正常功能。(3)厨房要制定妥善的原料领用计划，尽量减少开启冷藏库的次数，既节省能源又防止冷藏设备内温度变化过大。(4)冷藏库内贮藏

的原料必须堆放有序，原料与原料之间应有足够的空隙。(5)原料不能直接堆放在地面或紧靠墙壁，以使空气良好循环。(6)易腐败的果蔬要每天检查，发现腐烂时要及时处理，并清洁原存放处。(7)需冷藏的原料应尽快入库，尽量减少耽搁时间。(8)对经过初加工的原料进行冷藏，应用保鲜纸包裹并装入合适的清洁盛器内，以防止污染和干耗。(9)热食品冷藏应等凉冷后进行，盛放容器需经过消毒，并加盖存放，以防止干缩和沾染其他异味，加盖后要注意便于识别。(10)冷藏设备的底部及靠近冷却管道的地方一般温度最低，这些地方尽可能存放奶制品、肉类、禽类和水产类原料。(11)冷藏时应拆除鱼、肉、禽类等原料的原包装，以防止污染与病菌的进入。(12)经过加工的食品如奶油、奶酪等，应连同原包装一起冷藏，以防发生干缩、变色等现象。

(二) 原料的冷冻贮存

冷冻贮存是指在极低温度下贮存食品原料的贮存方法。冷冻库的温度一般控制在 $-23^{\circ}\text{C}\sim-18^{\circ}\text{C}$ 之间，在这种温度下，能有效抑制微生物的繁殖，以利于原料长时间贮存。原料冷冻的速度愈快愈好，因为速冻之下，原料内部的冰结晶颗粒细小，不易损坏结构组织。原料冷冻贮存的要领为：(1)坚持冷冻原料在验收时处在冷冻状态的原则，避免将已解冻原料送入冷库。(2)新鲜原料冻藏应先速冻，并应连同外包装放入，以防止干耗和表面受到污染。(3)冷冻贮存的原料，特别是肉类，应该用抗挥发性的材料包装，以免原料过多地丧失水分而造成冻伤，引起变质或变色。(4)冷冻原料温度应保持在 -18°C 以下。温度越低，温差越小，原料贮藏期及原料质量越能得到保证。(5)冷冻原料一经解冻，一般不得再次冷冻贮藏。(6)冷冻原料不能直接放在地面或靠墙摆放，以免妨碍库内空气循环，影响贮存质量。(7)坚持先进先出的原则，所有原料必须注明入库日期及价格，并经常检查贮存的原料，防止某些原料贮存过久甚至过期，造成浪费。(8)检查整理并保持冷冻库货架及各类原料存放整齐和清洁。表5-4为不同类型食品原料贮存的温度和湿度要求。

贮存类型	贮存原料	适用温度	适用湿度(%)
干藏库	干货原料	$10^{\circ}\text{C}\sim 22^{\circ}\text{C}$	50%~60%
	米面杂粮类	$10^{\circ}\text{C}\sim 29^{\circ}\text{C}$	
	蒸馏酒类	$10^{\circ}\text{C}\sim 22^{\circ}\text{C}$	
	果酒类	$10^{\circ}\text{C}\sim 22^{\circ}\text{C}$	
	啤酒类	$10^{\circ}\text{C}\sim 22^{\circ}\text{C}$	
	果汁饮料类	$10^{\circ}\text{C}\sim 22^{\circ}\text{C}$	
冷藏库	新鲜家畜类	$0^{\circ}\text{C}\sim 5^{\circ}\text{C}$	75%~85%
	新鲜水产、鱼类	$-1^{\circ}\text{C}\sim 1^{\circ}\text{C}$	75%~85%
	新鲜家禽类	$0^{\circ}\text{C}\sim 2^{\circ}\text{C}$	75%~85%
	乳制品类	$0^{\circ}\text{C}\sim 2^{\circ}\text{C}$	75%~85%
	油脂和禽蛋类	$0^{\circ}\text{C}\sim 2^{\circ}\text{C}$	75%~85%
	新鲜水果和蔬菜类	$2^{\circ}\text{C}\sim 3^{\circ}\text{C}$	85%~95%
	各种熟食类	$2^{\circ}\text{C}\sim 5^{\circ}\text{C}$	65%~75%
冷冻库	鱼类、肉类、水产类	$-23^{\circ}\text{C}\sim -18^{\circ}\text{C}$	

表5-4不同类型食品原料贮存的温度和湿度要求

四、原料存货控制

餐饮贮存管理的实质就是有效实施对食品原料的存货控制。食品原料存货控制,必须切实注意存货控制管理的关键,即明确和有效把握以下有关问题:

(一) 贮存过程管理目标与环节控制目标

1、贮存过程管理目标

贮存过程要完成四项管理目标,即:

- (1) 保证各类食品原料的综合安全。
- (2) 保证各类食品原料的综合质量。
- (3) 保证原料在生产需要时能及时发放。
- (4) 保证方便清查和落实食品原料贮存的相关数据。

2、贮存环节控制目标

贮存环节控制的目标为:

- (1) 控制贮存量,尽量减少资金占用。
- (2) 妥善管理贮存原料,做到帐、物相符,把短缺和损失降到最低点。
- (3) 严格收货与发货,以便原料使用部门按需使用。
- (4) 关注收用原料,尽可能加快库存周转。

(二) 零库存管理与订货管理

1、原料零库存管理

零库存管理是降低餐饮成本的有效方法,是现代餐饮企业的经营理念和管理模式。形象生动的说法是“把原料库存建立在供货商和销售商之上”。零库存管理的模式是指餐饮企业为有效消除库存原料对餐饮企业的不利影响,通过不断改进自身的经营模式和管理技术,从而使企业的库存量不断下降,最终使企业基本上不需要通过库房贮存原料,仍能保证正常经营的先进库房管理方法。实施零库存管理模式的基础条件是,有良好的市场供应环境和销售能力,能充分保证原料“既进得来,又出得去”。有效实施零库存管理的具体方法是,与食品原料供应商建立长期供应协议,并保证能及时供应。

2、原料订货管理

食品原料订货主要来源于原料库提出的干货类采购申请和各厨房、吧台等生产部门提出的每日市场 采购申请。其管理的关键是:加强订货的计划性管理并做到按需订货,避免盲目进货。管理的方法是有效运用采购形式,即新采购(新决定的采购项目)和补仓采购(原料库存达到订购点时,仓库管理员将会对使用部门发出补仓的确定书),将原料库存量控制在一个最合适的水平线上;建立三家采购报价制度,即订购的所有资产类食品原料都应做到三家报价。同时,原料供货商投标报价是应盖章封好,在企业财务部、采购部和申购部门三方在场时打开,避免使用传真机或电子邮件传送报价投标。

(三) 原料盘存管理与ABC分类法

1、原料盘存管理

即对库存的各类食品原料按一定的时期盘存点数(一般每月进行),以达到核实清点仓库存货,检查原料账面数字是否与实际贮存数相符的工作目的。盘存管理是食品原料贮存管理的有效措施。在特殊情况下或必要时,盘存清点可以随时进行。原料盘存清点一般由库管人

员和财务人员共同完成。

常见的原料实物盘存方法有实地盘存法和永续盘存法两种。实地盘存法即对原料库现有各类原料进行定期清点。通常每月末进行；永续盘存法即对所有入库原料及发料保持连续记录。一般通过永续盘存表来完成。而账面盘存，即根据有关账、卡、物和出入库单据进行统计，核算出食品原料成本在仓库贮存中的变化，其表现形式为仓库报表。

2、ABC分类法

ABC分类法是一种物质库存管理工具。其基本原理是按原料的贵重程度或价格高低进行不同的控制和管理。ABC分类法最早应用于商业企业，近年来在餐饮企业中广泛应用。ABC分类即按原材料的贵重程度或价值（价格）高低，进行不同的分类控制管理。

餐饮企业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。见图5-2 ABC存货分类法，表 5-5食品原材料ABC分类举例。

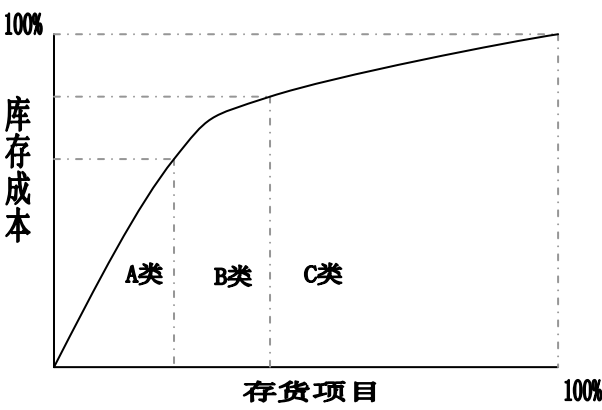


图 5-2 ABC 存货分类法

存货分类	存货项目		存货成本	
	数量	构成（%）	金额	构成（%）
A 存货	28 000	12.67	256 000	64.08
B 存货	41 000	18.55	85 000	21.28
C 存货	152 000	68.78	58 500	14.64
合计	221 000	100	399 500	100

表 5-5食品原材料ABC分类举例

如图5-2所示，A类存货占整个存货项目的15%左右，但其成本却占整个库存成本的60%以上，企业档次越高，该比重还会越大，属于A类的食品原料应该经常查点，预测需求，并决定好订货点，实施重点控制。

B类存货项目包括那些成本价格略低的食品原料。这类存货占有所有存货项目的18%左右，成本占总成本的20%左右。

C类存货是指那些占存货项目的70%，而成本只占10%~20%食品原料。对于这些食品原料，由于种类多价格低，可实施分类常规控制。

ABC分类法的意义在于有效根据食品原料库存管理的重点，即只要能把握库存材料中重要的一小部分，就能控制存货价值的大部分。它对餐饮企业整个餐饮成本控制都有着较大的管理意义，餐饮企业应有效将此管理理念运用到餐饮成本控制的全过程中。

第四节 食品原料的发放管理

原料发放管理作为食品原料管理的最后一个环节，必须有效把握原料发放管理目的、原料发放的原则、原料发放的方法和原料的调拨管理。

一、原料发放管理的目的

食品原料发放管理的目的，即：

- 1、 保证使用部门能及时、充分和合理的领用原料。
- 2、 有效控制原料使用部门的用料数量。
- 3、 正确记录原料使用部门的用料成本。

二、原料发放的原则

食品原料发放的原则，即：

- 1、 任何食品原料的发放必须履行完善的手续，并规定发放的时间，定时发放。
- 2、 发放应做到及时、准确，始终坚持先进先出的准则，按需发放。
- 3、 根据领用手续做好原料的发放记录和存货记录，正确计价。

三、原料发放的方法

原料发放的方法主要有直拨原料发放和库存原料发放。

（一）直拨原料发放

直拨原料的发放主要是鲜活原料。此类原料经验收合格后，直接发放至使用部门，其价值按当日进货价格记入当天原料成本帐内。验收员在计算当日原料成本时只需从进货日报表的直接进货栏内抄录数据。

仓库发货包括干货、冻品、调味品与粮油等。这些原料经验收合格后入库贮存，在使用部门需要时从仓库领出，在领出当日转入当日原料成本账本。因此，对每次仓库原料发放都应有正确的记录，然后才能正确计算每一天的原料成本。

在发放控制时尤其需要注意凭单发货，并切实加强领料单的管理。领料单是发货的原始凭证，领料单应正确记录仓库向各使用部门发放的原料数量和金额。领料单的作用首先是可以控制仓库的贮存量；其次是核算各烹调部门的原料成本；再次是控制领料量。表5-6为食品原料领料单。同时，在发放控制因素，还需准确计价。即原料从库房发出后，库管员有责任在领料单列出各项原料的单价，计算出各项原料金额，并汇总领取原料的总价值。

☐干藏库 ☐冷冻库 ☐冷藏库

申领部门：

日期：

编号	需领数量	名称	规格	实发数量	单价	金额

发料部门： 发料人： 使用部门： 收料人：

一联—发料部门

二联—使用部门

三联—财务部门

表5-6 食品原料领料单

四、原料调拨管理

商业综合型餐饮企业和大型餐饮机构都有多个烹调厨房和餐厅。食品原料在企业内部之间的调拨，是不可避免的。餐饮企业内如果不同的餐厅、厨房、咖啡厅和酒吧等生产、服务网点较多，原料调拨更是经常出现。为了使企业内部各部门之间的成本核算达到应有的准确性，内部原料调拨应坚持使用调拨单，以记录调拨有关信息。原料调拨单一般为一式四联，即：调入与调出部门联；财务联；原料库房记账联。

小结：本章主要阐述了原料的采购、验收、贮存和发放等一系列管理原则、方法和措施，并强调了管理的控制实施。通过学习以利于对采购的三大核心问题，验收控制体系，贮存的方法和控制以及发放的关键等问题有明确地了解、认识和把握。

关键词：食品原料管理 采购 验收 贮存 发放 控制 成本 采购流程 验收体系
贮存控制 发放关键

复习思考题：

- 1、原料采购的基础是什么？
- 2、确绘制原料采购流程图，并作相关描述。
- 3、原料验收体系包括那些内容？
- 4、原料验收的关键是什么？
- 5、原料贮存的关键是什么？
- 6、干货原料贮存要注意哪些问题？
- 7、冷藏贮存的要点是什么？
- 8、冷冻贮存的要点是什么？
- 9、零库存管理的意义是什么？
- 10、为什么要加强贮存控制？
- 11、怎样控制合理的贮存量？
- 12、ABC分类法的内涵是什么？
- 13、原料发放管理的目的、原则和方法是什么？
- 14、如何有效利用计算和系统处理食品原料管理？

案例:

采购与验收规范管理

北京某饭店采购部经理遇到采购管理中一个常见的问题——采购与验收工作的矛盾。酒店采购的物品，因没有成文的标准和明确的分工，收货组只管收货不管质量，往往到了使用时发觉不好才退货。这样，就产生了一个弊病——经常与供应商扯皮，尤其是鲜活货品，经常是公说公有理，婆说婆有理。于是，酒店将采购和收货完全分开，实行规范化管理，确立和完善了饭店物资采购的请购、报价、审批、验收及报账制度，使物资的采购、验收等环节相互制约。具体措施如下：

一、采购管理

食品的采购、请购单需由使用部门专人填写，以确定数量和规格，而采购员报质量和价格，再由主管经理批准执行。

1、统一采购标准，并且以书面形式确定下来。采购标准的文字说明必须清楚明了，不能似是而非。这些标准将作为收货依据。该标准包括品名、规格、质量、价格、供应的方式与时间，达不到标准处理方法等。由于控制了规格和质量，它的好处就很明显，即使经办人出差或生病，其他人顶替也可按此程序操作，不至于因人而异。

2、合理认定价格。物价是多变的，如蔬菜价格一天三变，早中晚都在变。酒店每周一派两位采购员去北京三个最大的农贸批发市场，把菜价摸上来，综合三家，取出平均价，也就是酒店每星期的收货定价，这样相对来说成本在一周内稳定。由于酒店需要的菜肴原材料质量要求较高，如白菜、收购时需割掉菜帮，在原价上略微上扬。这样做是因为酒店劳动力成本较高，减少加工劳动，成本也相应低下来了。

3、每天填写工作日记。内容如一天的市场情况，工作情况，上哪儿去了，干什么了。每周由主管经理审阅，以此来了解员工的工作内容和成效，便于考核。有一次，定点厂罐头无货，采购员临时找了另外一家去买，有人举报说他为了回扣而改选厂家，采购部根据日志上的记录，是5月2日的事，去定点厂家调查，这一天厂里确实无货，而进的罐头价格不一样是因为渠道不一样，外包装不同。

4、根据行情定购量。采购员要经常进行市场调研，提供数据，这样工作量是大了，但有利于降低成本。比如，市场调研后，知道哪些要涨价，就应多采购一些做贮存；哪些要跌，则少购些，只要满足当前甚至应付当天即可。

客房用品的采购专业性较强，采购部一般定点采购，这样的质量可保持稳定。如肥皂、多少克的，每克折合多少钱，怎样的外包装，香型是进口的还是国产的，在定价时一部分一部分的分解，提出价格依据。然后使用样品，看它的去污性能，根据用后的反映情况，包括它的外型、洗净度、手感，认定后收货组封样，再批量采购。

同时，酒店保证手上握有两个生产厂家，并且有意让对方知道我们有多家供应商，这样可以有一个比较，也可以牵制对方，使生产厂家不敢马虎。

二、验收管理

酒店采购部规定，如果收货组认为不合格，采购人员不能说情。当然收购组的人也不能建议采购员去某某地方采购。

收货后必须制表，哪个厂家，什么货物，是哪个部门用，多少钱，然后输入电脑。实行

电脑管理，对每日、每月饭店所需的物资购进、验收等情况进行汇总制表、归档。好处之一就是库存多少一目了然。

如果收货合格后，营业部门在使用时如果发现有质量问题，那就是收货组的责任。当然，营业部门也不能简单的否定收货组的工作。有一次，采购来的猪肉，厨房发现颜色不对，认定不是现杀的，而是经过较长时间冷冻。收货组对此进行了很细致的解释工作，他们请厨师长去肉联加工厂看猪肉的生产流程。参观后才知道，宰猪后，有一道恒温排酸工艺，猪肉在恒温室里停留三至四个小时，然后才能出厂，这个比个体户现杀现卖更科学。有些货物不能当场验收，如冰冻的虾，因为整缸整箱都是冰冻的，表面上看起来可能都比较好，但里面的情况不得而知，只有融化后才能验收。知道它一斤有多少只，才能确定货物的质量。

（资料来源：《餐饮管理经典案例及点评》 陈 觉 何贤满 编著 辽宁科学技术出版社 2003）

第六章 餐饮企业厨房业务管理

学习目标

- 了解传统厨房和现代厨房的区别和联系
- 掌握现代厨房管理的意义和基本内容
- 掌握餐饮企业厨房的组织结构特征和类型
- 熟悉厨房主要部门的基本职能
- 了解厨房设计布局的意义和基本原则
- 熟悉厨房设备与用具选购的原则，了解厨房设备种类和特点
- 熟悉、掌握厨房生产控制的基本范畴，了解标准化食谱对餐饮经营的意义
- 了解建立厨房产品创新机制的思路和方法
- 熟悉、掌握厨房产品质量方法
- 了解厨房卫生与安全管理的基木内容

第一节 厨房业务管理概要

厨房是餐饮企业经营的生产中心，负责将各类烹饪原料经过加工处理后，烹制成各具特色的菜点供应给顾客，并以此实现经营利润。厨房在餐饮企业经营中起着举足轻重的作用，厨房业务水平直接影响到餐饮企业经营的效益，厨房业务管理就显得格外重要。厨房业务管理是餐饮管理的重要组成部分。

一、现代厨房业务的内涵

（一）传统厨房与现代厨房

厨房是进行烹饪加工的场所。餐饮企业厨房就是餐饮企业按经营的具体要求，将采购的各类烹饪原材料，通过厨师加工烹制成菜肴或点心的工作场地。结合餐饮经营目标，围绕厨房烹饪加工所开展的一系列工作称为餐饮厨房业务工作，简称厨房业务工作。其与家庭厨房操作和其他食品工业生产作业的厨房工作有着本质的区别。

随着餐饮市场规模的扩大和餐饮经营形式和内容的变化，厨房的发展变化也经历了从简单到复杂，从传统到现代，从封闭到开放的变化，每一次的变化都是围绕着简化劳动程序、

提高工作效率、保证出品质量、增强供应能力和保障员工的安全等诸多方面而展开的。在餐饮业发展的早期，厨房工作无明确分工，厨师要做从采购原料开始，直到菜点制作完成，工作繁杂，效率低下。随着烹饪的发展，社会分工的细化，厨房业务工作有了一定的分工。从16世纪到19世纪，厨房组织形成了部门分工制，从而形成传统式厨房组织。20世纪以来，社会分工越来越细，市场出现大量的半成品、成品原料和调料，有效降低了厨房工作的强度，将繁琐的操作程序简化，从而使菜点品种的质量更稳定，厨房组织结构发生相应变化。

从传统厨房到适应现代餐饮经营需要的现代厨房，其规模上和结构上都有了很大的变化。传统式厨房布局设计简单、功能区划分模糊、设备单一、规模往往较小，多为封闭状态，工作流程较为复杂。而且，传统厨房管理没有建立起良好的管理模式，经验化管理占据主导地位。传统厨房及其管理已经不能满足现代大中型餐饮企业经营的需要。

现代厨房是在对传统厨房设计和管理扬弃的基础上，整合资源、再造流程，用先进的管理思想、管理理论、管理手段和方法，调整和完善厨房生产作业流程和强化控制出品质量，从而满足现代餐饮企业经营需要的生产作业场所。现代厨房改变了传统厨房的不足之处，其布局设计更加合理，更好地适应了经营的需要；功能区划分更加明显，生产作业流程更清晰、简洁、合理；其规模增大，有效保障了经营所必须具备的生产供应能力；大量特色、品牌餐饮企业的出现，厨房也由原来的完全封闭状态逐渐向开放式方向发展，缩短了厨师与顾客之间的距离，使就餐过程变得更加有乐趣，增添了别致的氛围。

（二）现代厨房管理的基本职能

现代厨房管理即现代餐饮企业厨房业务管理，它是为实现餐饮企业经营的最佳目标，结合现代先进的管理思想、理论和方法，通过计划、组织、控制等手段，协调厨房内部员工及其资源，以期达到高效率运作的一项综合性工作。

现代厨房管理具备以下基本职能：

1. 生产风味化产品的职能。厨房管理的目标之一就是为顾客提供风味化的菜点，从而为餐饮企业树立良好的产品形象，以期获得合理的、稳定的与理想的利润。

2. 充分保障供应的职能。菜点的供应和出品是厨房管理的基本职能，它是根据餐饮企业经营计划和餐厅订餐数量，以期完成各项生产指标。

3. 产品品质保障的职能。厨房在保证菜点供应的同时，必须对所供应的菜点提供良好的品质保障。

4. 成本控制的职能。厨房管理应严格依据餐饮企业的财务管理制度，从原料购进、入库、出库、加工制作到菜点销售，行使成本控制职能。成本控制职能的有效实施，既能够降低消耗，又能够提高经济效益。

5. 菜点研发职能。这是依据餐饮企业的发展计划，以餐饮市场为导向，采取多种方式调查、了解、分析餐饮市场供需现状，及时有效地推出新菜点，以满足市场和经营的需要。

6. 员工培训职能。这是根据餐饮企业的经营发展规划和厨房业务管理计划所行使的厨师培训工作。餐饮企业培训厨师，目的是让厨师更能够深刻领悟企业的经营宗旨和经营理念，同时，有效强化菜点的质量，开拓菜点创新的思路。

二、现代厨房业务运行保障及管理目标

（一）现代厨房业务运行保障

为了保证现代厨房业务顺利运行及餐饮管理目标的实现，现代餐饮企业厨房业务运行须得到下几方面的基本保障：

1. 构建良好的工作环境

厨房工作环境不仅直接影响到员工的工作和健康状态，也会影响到食品原料的储藏与菜点烹调。构建科学、人性化和良好的厨房工作环境旨在最大限度地调动员工的工作积极性，提高其工作效率和保证产品品质。

在构建厨房工作环境时要充分考虑到餐饮企业的经营目标、经营方式、服务方式、接待能力、营业时间、资源状况、菜单设计和未来的发展。

2. 购置先进的烹饪加工生产设备和用具

烹饪加工生产设备和用具是厨房生产运作的基本要素之一，主要指开展厨房工作所必须的各类烹调设备、加工机械和贮藏设备，以及各种专用用品和用具。

烹饪加工生产设备和器具对厨房产品质量起着关键的作用。厨房生产除依赖厨师的技艺和原材料自身品质外，还与烹饪加工生产设备和用具密切相关。

3. 组建技术过硬与稳定的厨师队伍

在厨房运作各个要素中，人是最活跃的因素。餐饮企业应根据餐饮经营的目标、档次，根据厨房工作的具体需要，按部门、按工种配备相应的具有良好业务素质的各级厨房员工，保证厨房业务正常运作。同时，经营管理者还需在稳定环节上投入大量的精力，充分发挥管理职能，激励式的关心所属员工的身心健康，了解他们的需求，使其个人的发展和企业的发展紧密联系，有效降低职业流动率，从而稳定厨师队伍。

4. 制定各项管理制度和生产加工规范

餐饮企业管理制度是维护厨房良好工作秩序所必需的基本制度，它既要保护大部分员工的正当权益，又要约束少数人员的不规范行为，因此，制定适宜的管理制度对厨房管理是十分必要的。

厨房生产加工规范是厨房工作各操作环节的加工程序、规格标准和其他要求的总称，是餐饮企业管理制度的重要组成部分。

厨房生产加工规范的内容包括厨房各项业务操作程序、原料加工规格标准、菜点出品标准、安全卫生标准、采购原料的品质标准等。

（二）现代厨房业务管理目标

厨房作为餐饮企业的一个重要组成部分，理应承担餐饮企业下达和规定的有关任务和各项指标，以保证餐饮企业整体目标的实现。

1. 完成餐饮企业规定的营业收入指标。营业收入反映了厨房业务运行情况，厨房产品的销售收入是餐饮营业收入的主要构成部分。

2. 实现餐饮企业规定的毛利及净利指标。餐饮企业为积累资金，扩大再生产并获得合理的利润，必须实现毛利及净利指标。这是厨房业务管理的一个重要的目标。

3. 达到餐饮企业规定的成本控制指标。成本控制准确，才能在保护消费者利益的前提下为餐饮企业多创效益，两者必须兼顾。

4. 符合卫生防疫部门和餐饮企业规定的卫生指标。这是对消费者身心健康负责和保证餐饮企业社会效益的重要考核指标。

5. 达到餐饮企业规定的菜点质量标准。质量指标包括出品给客人的感官印象和内在的营养保健等要素。

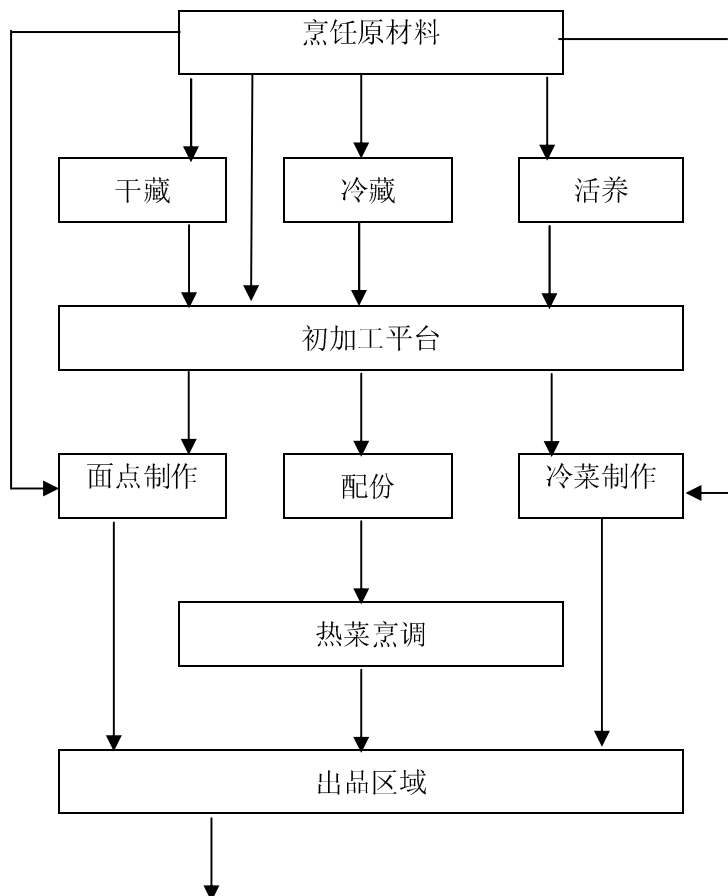
6. 完成餐饮企业规定的菜点创新、餐饮促销指标。研究开发菜点新品、以美食方式不断推出各种餐饮促销活动，以达既定的营业收入和目标利润的实现。

7. 完成餐饮企业规定的人员培训及发展指标。餐饮企业要发展，要立于与同行竞争的不败之地，厨房工作必须具备员工培训及发展的实施计划，并保证逐步实施。

三、现代厨房业务运行基本流程

现代厨房业务运作是指菜点在厨房中的全部制作过程，又称厨房工作流程。它包括烹饪原料的申购（申领）、验收、贮存、加工、配份、烹调、装饰以及出品等各个环节。

厨房业务运作通常是按照一定的加工生产程序进行的。厨房是餐厅经营的生产制作中心，各类烹饪原材料经厨房各加工点或加工部门的加工制作成为菜点产品，然后送入餐厅销售。烹饪原材料在厨房加工和烹调中，经过数道工序或加工程序向它们的终点——出品口靠近。尽管菜点的制作要经过不同的工序，烹饪原材料要随着加工工序的不同，流动到不同的加工部门或岗位，然而，最终它们还是汇集在一起，然后再送到餐厅。因此，科学的厨房生产流程的运动方向目标应当直接朝向出品口。厨房业务运行基本流程图见图6—1所示。



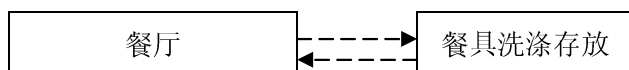


图 6—1 现代厨房业务运行基本流程图

第二节 厨房业务组织管理

厨房的生产和管理要通过建立一定的组织形式来完成。科学合理地设置的厨房组织可以起到三方面的作用：首先是让每个厨房员工都明确自己的工作职责以及与其他员工的关系。其次，给厨房员工明示命令的途径，使员工知其所属而遵循的指示。第三，给厨房员工明示可能迁升的渠道，激发员工积极向上的欲望。

一、厨房组织结构

厨房组织结构是依据企业组织结构设置原则和围绕菜点生产与管理这一目标建立的，是厨房内部的各构成部分及各部分之间所确立的相互关系的结构形式。厨房组织构成要根据餐饮经营规模、经营档次、工作需要等情况作具体安排，切忌照抄、照搬。

厨房组织结构的形式有许多种。有些厨房组织结构庞大，如四星级以上的酒店、大型餐饮企业的厨房，设置了部门较多；有些厨房组织机构简单，如三星级以下的酒店、中小型餐饮企业的厨房，部门设置较少。

（一）厨房的类型

1. 按厨房规模划分

（1）大型厨房

大型厨房一般具有生产规模大、生产供应能力强，厨房组织结构复杂，设置部门较多等特点。一般客房在 400—500 间、餐厅经营餐位在 1000—1500 个以上的大型饭店，大多设有大型厨房。这种大型厨房是由多个不同功能的厨房组合而成的。经营面积在 2000 平方米或餐位在 800 个以上的现代大型餐饮企业，其厨房也多为大型厨房。

（2）中型厨房

中型厨房较之于大型厨房的规模和生产供应，其能力较小，厨房组织结构没有大型厨房复杂，设置的部门也相对较少。中型厨房一般能够满足 300—500 个餐位同时就餐，中型饭店和餐饮企业多采用这种厨房进行烹饪加工。

（3）小型厨房

小型厨房较之于中型厨房的规模和生产供应，其能力较小，厨房组织结构没有中型厨房复杂，设置的部门也更少。小型厨房一般能够满足 100—300 个餐位同时就餐，小型饭店和餐饮企业多采用这种厨房进行烹饪加工。

（4）超小型厨房

有相当一批社会餐饮企业规模很小，供应能力很弱，厨房组织结构极为简单，几乎没有设置明确的部门。这类餐饮企业的餐位一般都在 100 个以下，此类餐饮厨房多为超小型厨房。

（5）迷你厨房

迷你厨房一般具有生产功能简单、供应能力有限、设计精美等特点，特指在餐厅设置的明档、明炉，大型饭店豪华套间内的小厨房，公寓式酒店内的小厨房，大型餐饮企业豪华包间内的小厨房等。

2. 按经营的风味类别划分

(1) 中餐厨房。按中餐的风味类别又可分为川菜厨房、粤菜厨房、鲁菜厨房、淮扬菜厨房、清真菜厨房、宫廷菜厨房和素菜厨房等。

(2) 西餐厨房。按西餐的风味类别又可分为法国菜厨房、意大利菜厨房、土耳其菜厨房、俄国菜厨房、英国菜厨房、德国菜厨房和西班牙菜厨房等。

(3) 其他风味厨房。除中餐风味和西餐风味外，还存在如日本料理厨房、韩国料理厨房、泰国菜厨房、印度菜厨房、墨西哥菜厨房和巴西烧烤厨房等。

(二) 厨房组织结构形式

1. 小型厨房组织结构

小型厨房组织结构简单，管理层次较少，用工精炼。但岗位分工不细，职责不是十分明确，可能出现一个人多岗的情况。小型厨房组织结构见图 6—2 所示。

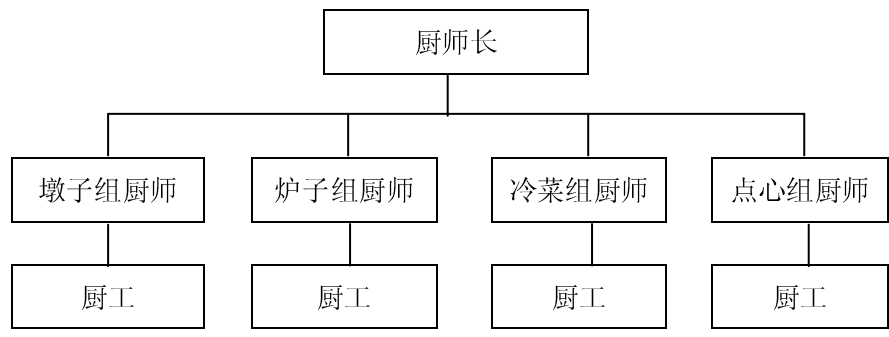


图 6—2 小型厨房组织结构图

2. 中型厨房组织结构

中型厨房的特点是，厨房按照菜点加工程序、菜点品种特性分为若干部门。每一部门由一名领班厨师负责日常管理和菜点品种生产。厨房设一名专职厨师长负责管理厨房内全部工作。这种组织结构属于职能直线管理结构，岗位分工明确，职责分明，便于督导和监控。中型厨房组织结构见图 6—3 所示。

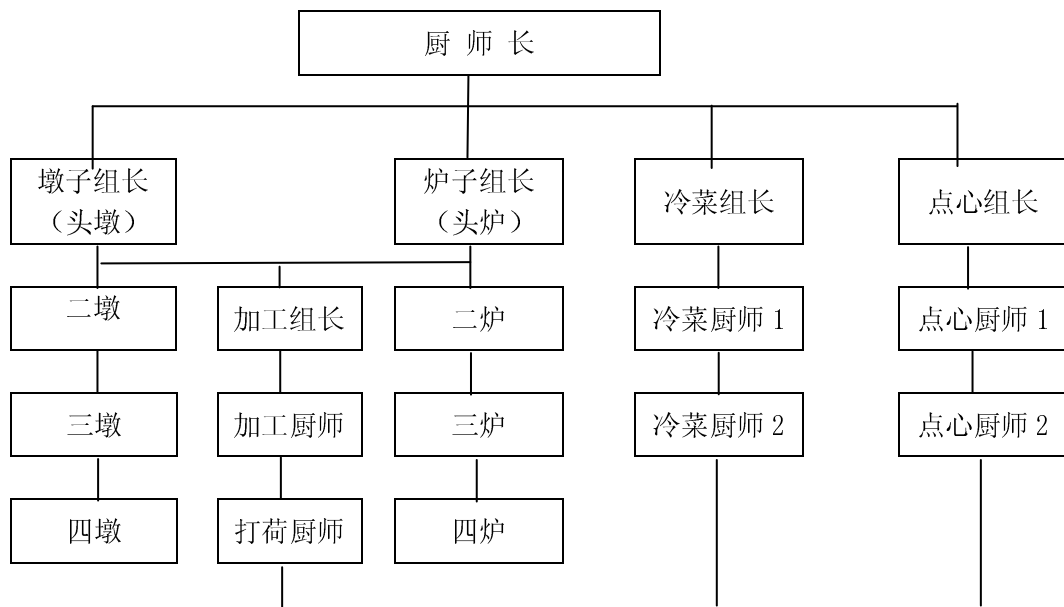




图 6—3 中型厨房组织结构

3. 大型厨房组织结构

由于大型厨房供应的菜点种类和数量繁多，根据工种要求及菜点品种的特征，大型厨房在中型厨房基础上，增加了相应的生产加工部门，对部门内部员工的工作岗位更加细化，加强了岗位的专业化和专一化生产，从而保证菜点品种质量的稳定。大型厨房常设一名行政总厨全面负责厨房生产及管理工作，另设一、二名总厨助理，协助行政总厨进行厨房生产和管理。根据工种设立岗位厨师长或部门主管，具体负责本岗位或部门的生产和管理工作。

二、厨房主要部门的基本职能和岗位职责

（一）厨房主要部门的基本职能

厨房组织机构建立后，必须建立完善厨房各部门的基本职能，明确部门内各岗位的基本职责，使厨房员工进一步明白做什么和怎样做。

1、初加工部门。初加工部门负责进货原料的宰杀、捡摘、剥削、涨发、洗涤和整理等初加工工作，为切配部门及其他部门提供初加工原料。

2、切配部门。切配部门根据经营和烹调的需要，按规格、分部位对经过初加工后的原料进行切割处理，并按菜品搭配的要求配菜，为下一步烹调做准备，同时还要做好分档、切割原料、成品菜肴的保藏与保鲜。

3、烹调部门。烹调部门负责将已配制好的菜肴加工烹制成符合菜品风味要求的成品，并及时有序地出品。此外，还负责对经初加工后的原料的初步熟处理，为进一步切配提供应有的保证。

4、面点部门。面点部门负责各种以米、面或其他淀粉类原料制作成面点品种的部门。

5、冷菜部门。冷菜部门负责各式冷菜的制作，如卤菜、烧烤、开胃菜、拼盘等。同时还负责宴会、筵席席面的装饰、雕刻造型等任务。

6、后勤部门。后勤部门负责原料采购、验收、保管，餐具的清洗、消毒，厨房内清洁，设备、设施、工具的维护、维修等。

另外，在现代餐饮业厨房里，打荷工作岗位现在越来越重要，主要职能是在墩子和炉灶之间起联络、纽带作用，并协助炉灶做一些辅助性的工作，包括小配料、调料的准备；挂糊、上浆等预制工作；以及餐具的准备、盘饰品的准备、成品菜肴的传递等。

（二）厨房岗位职责的制定

厨房岗位职责明确表达了厨房员工在厨房组织中的基本位置、工作中应承担的基本责任和可以行使的基本权利的。厨房岗位职责的制定首先要明确岗位名称、该岗位的直接领导部门或人、该岗位的管理范围和联系范围，然后制定该岗位的任职条件、基本的职权和基本的职责。岗位职责内容应明确清晰，易于理解，便于执行，是厨房工作的指南。

三、厨房人员的配置及控制

厨房人员应根据餐饮企业经营规模、经营档次和经营特色配备，同时还要兼顾厨房的整体布局，厨房组织机构的设置及菜单内容、技术力量、营业时间等多种因素。

厨房人员配备是否恰当，不仅影响到餐饮企业经营成本的高低，还影响到技术团队的协作、菜点出品质量和厨房工作效率等。

在为厨房配备人员时，必须避免因岗设人，而应按部门功能设置工作岗位，并配备必须的工作人员，从而又利于厨房业务工作正常、高效地开展。

厨房人员配备的基本方法有多种，常见的是按餐位数量配备和厨房灶头数量配备。

1. 按餐位数量配备

厨房人员数量与就餐位数成正比，餐位数多，厨房人员相应增加。餐位数多并不表明餐厅生意就好，它代表了餐饮企业的经营期望，所以不能盲目以餐位数来满员配备厨房人员。在配备厨房人员时，要留有余地，应将餐位利用率高低作为调整配备厨房员工的一个重要的参数。国外餐饮企业一般按 30—50 个餐位数配置 1 位厨房人员，国内餐饮企业一般按 15—35 个餐位数配置 1 位厨房人员。

2. 按厨房灶头数量配备

其比例一般为：1 个炉头配备 7 个员工，如 1 个炉头厨师，配 1 个炉头助手，1 个墩子厨师，1 个打荷厨师，1 个冷菜厨师，1 个面点厨师，1 个初加工厨师，1 个杂工。当厨房需用 2 个、3 个，甚至更多炉子厨师时，厨房内其他岗位人员不会成倍增加，要因工作需要而确定。一般炉子厨师与其他岗位人员（指初加工、切配、打荷等）的比例维持在 1：4 左右，而面点和冷菜厨师应在一般基础上酌情增加。

第三节 厨房设计与布局

厨房设计，即根据餐饮企业经营需要，对厨房用地按厨房生产加工功能特点和需要进行区域定位和面积分配，进而对各区域、各岗位所需设备进行配置的统筹计划、安排工作。

一、厨房设计布局的意义、考虑因素与原则

厨房设计布局是厨房建设的基础，设计布局的结果直接影响到餐饮企业的投资计划和厨房生产、出品的质量以及出品供应的速度。因此厨房设计布局必须充分研究、反复论证，必须符合餐饮企业的投资计划的要求。

（一）厨房设计布局的意义

1. 厨房设计布局影响着餐饮企业的投资计划。厨房生产加工的区域定位是否准确，面积分配是否合理，以及设施设备的配置是否恰当，直接影响到厨房的投资建设费用。所以，厨房设计布局一定要以餐饮企业的投资计划为依据，既能够满足生产加工的需要，又符合餐饮企业的投资计划要求。

2. 厨房设计布局是保证厨房生产特定风味的前提。厨房生产加工功能的分隔和设备的选型和配备，必须和厨房生产经营的风味相匹配。不同菜系、不同风味流派和不同特色的餐饮产品，对场地的要求和设备用具的配备不尽相同的。

3. 厨房设计布局直接影响出品速度和质量。科学的厨房生产流程运动方向应直接朝向出品口，距离越短，作用越优，以便提高出品速度和保证出品质量。厨房设计布局要充分考虑厨房生产流程，使其区域定位和面积分配准确合理。

4. 厨房设计布局决定厨房员工工作环境。良好的厨房工作环境，是厨房员工高效率工作的前提。在进行厨房设计布局时，要创造一个空气清新、安全舒适和操作方便的工作环境，

充分计算和考虑各种参数、因素，有效进行设备选型和配备。

5. 厨房设计是保障顾客良好就餐环境的基础。厨房设计要结合餐厅设计通盘考虑，要注意将厨房内的生产噪音、气味和高温等能够破坏就餐环境和气氛的污染因素，分隔和阻挡在餐厅之外，从而为顾客提供清新、舒适的就餐环境和进餐氛围。

（二）影响厨房设计布局的因素

厨房设计布局不仅受到餐饮企业内部条件的限制，同时还受到来自餐饮企业以外的条件和政策等环境因素的影响，在进行厨房设计布局时必须充分调查、分析和评估。

1. 厨房建筑格局和规模的影响。餐饮企业用房更多的还是租赁或购买建筑开发商的商品房，其建筑格局和规模不一定是按照餐饮经营需要来设计的，所以厨房用地的建筑格局和规模都是定型的，不可能有较大的改动。在这种条件下，厨房用地的建筑格局和规模直接影响到厨房设计布局。现代餐饮业的发展，已经有少数的餐饮企业与建筑开发商联营，按照餐饮经营需要进行建筑设计，大大减少了因建筑格局和规模对厨房设计布局的影响。

2. 厨房生产能力的影响。厨房的生产能力是通过经营品种的数量和提供就餐客位数量反映的。生产能力不同，对厨房设计布局的要求就不同。将生产能力设计得越高，就要求厨房设计布局要更为合理，才能提高效率，满足餐饮需求。

3. 公用设施状况的影响。餐饮企业选址要考虑公共事业服务设施情况，供电、供水和供气的情况，这些必然会对厨房设计布局带来影响。

4. 政府法律法规要求的影响。设计布局时要充分考虑国家食品卫生法、消防法和环境保护法的规定和当地卫生防疫和建设部门的规定。这些要求也影响着厨房设计和布局。

5. 投资计划的影响。餐饮企业的总投资规模决定了厨房建设的投资预算。厨房建设的投资预算直接影响到设计布局和厨房配套设备的先进程度。

（三）厨房设计布局的基本原则

良好的厨房设计依赖于坚持以下基本原则：

1. 确保厨房工作生产效率最大化的原则。厨房工作生产效率的高低与厨房工作流程的设计密切相关。厨房工作从原材料购进开始，经过加工切配、配份到烹调出品，是一项循序渐进的工作。因此，在进行厨房设计时，首先应充分考虑所有作业岗位的安置，设备的摆放，应与生产出品的流向相吻合。同时要注意厨房原料进货和领用路线、菜点制作与出品路线，要尽量避免交叉回流。特别要防止出品线路与收台回撤线路的交错。

2. 简化厨房内各部门工作协调程序的原则。厨房内不同的加工作业岗位要集中安置，尽量安排在同一楼层、同一区域。这样一来，大大简化了各个加工作业岗位协调程序，使沟通更加畅通和方便，同时也便于管理者集中控制和督导。

3. 提高厨房生产安全条件和饮食卫生条件的原则。厨房设计布局必须考虑厨房生产安全性和生产过程的卫生要求，要尽量提高生产安全条件和饮食卫生条件。生产安全性内容涉及到厨房的防火、防盗设施设计，工作人员的安全通道设计，室内煤气管道的布局，易燃物品的存放，室内通风设计等诸多内容。生产过程的卫生要求内容涉及到厨房排污，垃圾清运，原料的贮存保管，生产区域的温度湿度控制，生熟菜肴加工区域的分隔，消毒杀菌设施设计等内容。

4. 充分合理利用厨房空间的原则。厨房的空间是有限的，应尽可能整合厨房资源，对厨

房各个功能区进行合理分布，合理设置加工设备的摆放位置，减少重复设置造成的不必要的浪费。

二、厨房环境与整体设计布局

厨房环境与整体设计布局是根据厨房生产规模和经营风格的需要，充分考虑现有可利用的空间及相关条件的基础上提出的综合设计布局方案。

（一）厨房环境设计

厨房环境影响着厨房员工的工作效率和工作情绪，营造一个良好的厨房环境对提高厨房员工的工作效率和工作积极性有积极的意义。同时也保证了厨房出品质量的稳定。

1. 空间设计。要使餐饮企业的日常活动有效地运行，必须保证菜点加工烹调区域的各项活动在足够的空间内进行。各个企业的空间分配不同，菜点加工烹调区域到底需要多大的空间主要与下列各项有关：产品线、服务类型、设备多少及该区域所需的工作人员的数量。一般来说，新建的餐饮企业都会有足够的厨房空间，而一些改建的餐饮企业则会比较缺乏这种理想的空间分配设计，这样就需要采取一些折中的方法。

2. 灯光设计。要使员工们高效率地工作，必须有充足的照明。在对工作区进行灯光照明设计时，需要考虑多方面的因素。墙壁和顶棚的颜色会影响到工作台的光线亮度，如果墙面顶棚为浅色，则光线强，反之则暗。厨房内的灯光与餐厅照射菜点的光线要一致，使厨师调制的菜点的色泽与顾客感受到的菜点色泽吻合，便于厨师及时调整菜点色泽。厨房照明的亮度应达到每平方米 10 瓦以上，尤其要在操作台、烹调区域加强灯光的照明。

3. 通风设计。良好的通风条件是对工作区域的基本要求。从事厨房工作的员工呼吸的空气必须保持清洁，没有烟尘或其他污染物，气温必须控制到人体感受到较为舒适的程度。

由于厨房工作本身会产生烟和各种气味，室内的空气必须实施更换，厨房内空气通风的频率取决于烹调的类型、使用设备的类型和数量以及棚顶的高度。使用频率高的厨房，换气频率可达每小时 50 次。

4. 物流设计。工作区域和设备区域的布局安排应保证原材料有序地从验收区转移到贮藏区和发放区，然后再由发放区通畅地运送到烹调加工区，先到原料加工准备区，再到半成品和成品区，进而从成品区再到食品服务区。要达到这种畅通的物流程度，首先验收工作和验收所需的设备一般在后边入口处，贮藏区和发放区所需的场地空间与设备（包括冷藏设备）应设在靠近接受区的地方。制作区及其设备应在贮藏区和发放区附近，以保证准备过程和成品制作过程迅速完成。服务区应设在成品区附近，以便做好的菜点尽快被传送到顾客桌上。

5. 人流设计。烹饪加工区域的工作人员必须做到在运动是不影响他人的工作，因此可以说，厨房员工的实际上是在通道里工作。通道通常有两种：通行通道和操作通道。这两种通道千万不能重合，在通行通道上行走的人不能干扰到操作通道上工作的人，操作通道的宽度则要够操作人员在一定范围内自己操作。服务区主要供服务员把餐厅中的脏餐具送回到厨房并从厨房端取菜点送到餐厅，因此，这里的空间一定要够宽才行，以免产生拥挤。

对烹饪加工区进行布局时，一定要有足够的空间和适当的设备以保证采购、贮藏、发放、制作和服务等各项过程的顺利进行。

另外，还要设计好厨房的高度、厨房的地面、厨房的噪音和温度与湿度和排污、排水。

（二）厨房布局的基本类型

厨房的布局应根据厨房的建筑结构和大小以及设施设备的具体规格进行。通常的厨房布局有以下几种基本类型。

1. 直线型布局。适合于场地面积较大的厨房布局。所有的设备都按照直线型排列，烹调厨房一般都按直线型布局。

2. L 型布局。当厨房面积和厨房建筑结构不利于作直线型布局时，往往采用 L 型布局。这种布局方式在一般酒楼的烹调厨房或饼房、面点房中得到广泛应用。

3. U 型布局。当厨房面积较小、厨房工作人员较少时，该厨房可采用 U 型布局。如面点房、冷菜房、火锅原料准备间等。U 型厨房布局可以充分利用现有的工作空间，提高工作效率。

三、厨房各操作间设计布局

厨房操作间就是指厨房中的具体操作加工的工作场地或生产区域。根据餐饮企业的经营需要，一定规模的餐饮企业一般设立加工厨房、中餐烹调厨房、冷菜厨房和面点厨房，由于经营风格的不同，有的餐饮企业的厨房还设有烧烤间、明档等。

（一）加工厨房设计布局

加工厨房即根据厨房生产计划和加工标准的要求，负责原料的申领、宰杀、洗涤、涨发等加工和一定的半成品加工，供其他厨房用料。现代连锁餐饮企业和综合型饭店餐饮部均设置加工厨房。它是餐饮企业的基础性生产区域。

加工厨房设计布局要求：

1. 应将加工厨房设计在靠近原材料进入厨房入口不远的地方，并且便于垃圾清运。
2. 在设计中应留够货物运输通道，保证加工厨房为其他厨房输送原材料的方便。
3. 在设计中应留够足够的空间并且合理布局，以便摆放加工厨房必需的基本设备、用具和方便厨房员工的工作。
4. 在设计中应将不同性质的加工区域合理分隔开，保证原材料在加工中互相不被污染。
5. 在设计中要充分考虑厨房的排污、排水问题。

（二）烹调厨房设计布局

烹调厨房即根据厨房生产计划的要求和配份、烹调和出品的标准，负责热菜的制作出品。它是餐饮企业的核心生产区域。

烹调厨房设计布局要求：

1. 在设计中尽量将烹调厨房与相对应的餐厅的位置放在同一楼层上。
2. 在设计中应留够菜肴出品通道，保证出品快捷方便。
3. 在设计中应留够必需的空间并且合理布局，以便摆放烹调厨房基本设备、用具和方便厨房员工的工作。
4. 在设计中应留够空间，合理地对烹调厨房通风排烟系统布局规划。
5. 在设计中应将不同性质的工作区域合理分隔开，保证烹调厨房生产流程的连贯和畅通。
6. 在设计中要充分考虑厨房的排污、排水问题。

（三）冷菜厨房设计布局

冷菜厨房即根据厨房生产计划的要求和冷菜配份、烹调和出品的标准，负责冷菜的制作出品。一般把冷菜的制作加工分为两个部分：加热烹制和加工出品。各类餐饮企业均普遍存

在此生产区域。

冷菜厨房设计布局要求：

1. 可以将冷菜厨房的加热设备与烹调厨房设计在一起，也可以独立设计。将冷菜厨房的出品厨房单独设计。
2. 应将冷菜出品厨房设计在靠近餐厅的位置上。
3. 在设计中要将两次更衣的区域规划在冷菜出品厨房内。
4. 在设计中应留够菜肴出品通道，保证出品快捷方便。
5. 在设计中应留够必需的空间并且合理布局，以便摆放冷菜出品厨房基本设备、用具和方便厨房员工的工作。
6. 在设计中应考虑冷菜出品厨房的密封性，以便防鼠虫和苍蝇。
7. 在设计中应留够空间，合理地对冷菜出品厨房空调系统布局规划。
8. 在设计中要充分考虑厨房的排水问题。

（四）面点厨房设计布局

面点厨房即根据厨房生产计划的要求和面点配份、制作和出品的标准，负责面点小吃的制作出品。面点小吃的制作是独立于菜肴制作的，在厨房设计中一般把面点加工和菜肴制作分成两个不同的区域分别设计。

面点厨房设计布局要求：

1. 应将面点厨房与烹调厨房分隔开，独立设计
2. 在设计中应留够面点小吃出品通道，保证出品快捷方便。
3. 在设计中应留够必需的空间并且合理布局，以便摆放面点厨房基本设备、用具和方便厨房员工的工作。
4. 在设计中应留够空间，合理地对面点厨房通风排烟系统布局规划。
5. 在设计中应将不同性质的工作区域合理分隔开，保证面点厨房生产流程的连贯和畅通。
6. 在设计中要充分考虑厨房的排污、排水问题。

第四节 厨房设备与用具管理

随着现代科学技术的发展，厨房设备不断更型换代，新设备、新工具层出不穷，功能更优，款式更新。厨房设备工具的发展既改善了厨房卫生条件、减轻了员工体力劳动强度，提高了工作效率，同时又促进了烹饪技术的发展。

好的厨房设备价格贵，投资高，因此，厨房管理者必须正确选择，认真妥善地对厨房设备进行管理，充分提高设备的使用效率，尽可能地延长设备的使用周期。

一、厨房设备及用具选购原则

厨房工作需要使用的设备和用具较多，如何选购既符合餐饮经营需求又方便实用的设备和用具是一项相当重要的工作。

厨房设备及用具选购应把握以下几项原则：

（一）安全性原则。安全是厨房工作的前提，没有安全保障的厨房设备及用具会给厨房生产工作带来极大的影响。厨房设备及用具的选购，要充分考虑所选择的厨房设备及用具本身是否具备较高的安全质量；是否具备很高的操作安全性；是否与厨房工作环境相适合。

（二）高质量原则。高质量的厨房设备不但性能优越，而且故障率较低。在厨房建设预算允许的前提下，尽可能购买质量高、性价比好的设备及用具，满足厨房生产的需要，提高厨房生产的效率。

（三）方便性原则。设备用具使用方便能够简化厨房工作的操作程序。反之，会给厨房工作增添麻烦、使工作效率降低。

（四）经济性原则。选择厨房设备及用具要以厨房建设投资计划为前提，充分考虑满足厨房生产加工的实际需要。现代厨房设备及用具虽然性能优良，但价格昂贵，远远超出了厨房建设投资费用，这样的厨房设备及用具对餐饮企业来说是没有能力购买的。然而，有些厨房设备及用具虽然价格便宜，性能虽不错，但是，设备及用具的维护维修和保养不方便，费用高，对这样的设备及用具是否购买，需要慎重考虑。

（五）前瞻性原则。现代厨房设备及用具的选购一定要有时代概念，宜选择功能适当超前的设备，切不可配备已经落伍和行将淘汰的设备。其次是在选择厨房设备及用具时，一定要有环境保护的意识，避免配备破坏环境的设备及用具。

二、厨房设备种类及特点

厨房是餐饮企业的生产中心，厨房设备多种多样，在不同的分类标准下，有不同的类型。按厨房设备的功能标准，一般可将其分为烹调设备、机械加工设备、冷藏冷冻设备、通风设备和辅助设备五类。

烹调设备是将菜点加热成熟的设备，是厨房设备组合中的主体设备。它的质量直接影响到菜点的加工和出品质量。烹调设备主要包括，各式烹调炉灶、烤箱、蒸灶（蒸箱）、扒炉、微波炉、电磁炉等。

烹调设备是区分不同风味流厨房的标志性设备。中餐与西餐的风味流派不同，两种流派在烹调设备的选购上表现出两种不同的风格，可以根据烹调设备不同，分辨中餐厨房、西餐厨房。同样，川菜与粤菜、鲁菜和淮扬菜的风味流派的区别，在烹调设备的选购上也有一定的差异。风味流派和饮食方式差异化越明显，厨房选购烹调设备的区别就越大。所以，烹调设备的种类表现出多样性，其功能就显现出复杂性的一面。

（一）常见的中餐烹调设备

1. 炉灶。炉灶是菜点烹调中加热的必要设备，是酒楼厨房的主要设备。根据功能和大小的不同将其分为下列几种：炒炉、煲仔炉、汤炉、炸炉等。

2. 蒸灶（蒸箱）。蒸灶（蒸箱）一般包括两种，蒸灶和蒸箱。

3. 烤箱（烤炉）。烤箱（烤炉）规格型号较多，一般地，我们可以把烤箱分为常规式烤箱、对流式烤箱、旋转式烤箱、蒸烤两用箱柜和烤炉等。

（二）常见的西餐烹调设备

1. 扒炉。扒炉是西餐区别于中餐的标志设备。根据使用燃料的不同，可以将西餐扒炉分为燃气扒炉和电扒炉；根据加热炉面的形状的不同，可以将其分为平扒和坑扒；根据功率大小的不同，又有大型扒炉和小型扒炉之分。

2. 面火烤炉。面火烤炉又称为面火焗炉、上火扒炉。这是使菜点表面直接受热烘烤的加热设备，其特点是便于菜点表面上色。面火烤炉广泛用于西餐焗制菜肴。

3. 其他西餐烹调设备。包括平头炉连烤炉、发酵箱、热汤池、微波炉、电磁炉、电温藏

箱等等。

（三）常见的机械加工设备

常见的机械加工设备包括：切片机、绞肉机、和面机、搅拌机、锯骨机、粉碎机、擀面机和切面机、万能去皮机、桌面开酥机、双动搅拌机、制冰机、碎冰机等。

（四）常见的冷藏、冷冻设备

1. 小型冷库。小型冷库是用来冷藏冷冻食品原料的专用制冷设备，具有独立空间、并且空间较。

2. 各类冰箱。厨房用冰箱主要为大型多门立式冷藏冷冻冰箱、双门立式冷藏冷冻冰箱、卧式冷冻冰箱以及与操作台连体的冷藏冷冻冰箱等。

（五）常见的通风设备

常见的通风设备主要指抽烟和送风设备。抽烟设备系统与送风系统是两个独立的系统。抽烟系统是每个厨房必须安装的，抽烟系统是由抽烟罩、抽烟管道、抽烟电机三个部分组成，用于工作中排出废气和油烟。其质量、效果的好坏会影响到员工的工作效率和身体健康。送风系统是由送风管道和送风电机组成，用来将室外的新鲜空气输入厨房内，使厨房内空气清新。

（六）常见的辅助设备

辅助设备包括各种磅称、货架、货柜、工作台、调味车和卫生设备设施。

卫生设备设施包括洗碗机、消毒柜等。洗碗机分为单箱式、双箱式和组合式。消毒柜是用来对餐具及用具杀菌消毒的设备。

三、中餐厨房用具种类及特点

（一）刀具。刀具是厨房中主要的用具。中餐刀具和西餐道具区别较大。中餐一般将刀具分为切刀、片刀、砍刀和其他刀具四类。

（二）菜墩。菜墩又称为“墩子”、“砧板”。是刀工操作的衬垫工具。菜墩是木质坚实、细致、质地弹性较好的木料制成的木墩。除了圆木以外，加工压制的木菜板、竹菜板、塑胶菜板在厨房中也大量使用。

（三）烹调用具。常见的烹调用具有铁锅、炒勺、手勺、漏勺、网筛、调味缸、煲仔、汤桶、铝锅、煎锅、不锈钢锅、砂锅等。

（四）面点工具。常见的面点工具有面案、面棍、模子、印子、花钳、刮片、油刷、量具、面粉筛、竹排等。

（五）餐具。餐具的形状、规格众多，制作餐具的材质十分丰富。按制作材料可分为：陶器、青铜器、象牙器、竹制器、木制器、漆制器、石制器、金制器、银制器、瓷器等。按器形可分为：碗形、盘形、杯形、异形等。

四、厨房设备、用具管理

厨房设备种类多，功能各有不同，要做到让厨房员工正确使用、保养和维护，建立完善和切实可行的厨房设备、用具管理制度，是保证厨房设备、用具良好运转的前提和基础，以次保证厨房生产的连续和有效进行，并有效防止因操作不当带来的人为破坏和维修费用的增加。

厨房设备、用具管理是一项长期而具体的工作，要根据厨房设备用具的性能和特点，结

合厨房工作的性质和要求，制定切实可行的设备用具管理制度，这是厨房管理的基础工作。建立厨房设备用具管理制度必须做好以下几方面的工作：

1. 制定厨房设备用具操作规范和维护保养规范。要使厨房工作顺利开展，防范因为操作行为和方法不正确而造成的安全事故以及设备用具的损坏，必须建立形成一套完整的厨房设备用具操作规范。厨房设备用具的操作规范一般包括以下几方面的内容：（1）设备用具使用前的检查工作；（2）设备用具操作的基本程序；（3）设备用具停机操作及检查；（4）安全操作注意事项。

2. 制定厨房设备用具维护保养规范。厨房设备用具运行是否正常，使用周期的长短，不仅与正确使用设备用具的方法有关，而且与设备用具平常的维护保养有着密切的关系。只注重设备用具的使用，不重视设备用具的维护保养，是造成设备用具常出故障和损坏的主要原因。因此，在进行厨房设备用具管理时，必须将使用与维护保养同等对待。厨房设备用具的维护保养规范包含的主要内容有：（1）设备的日常维护保养；（2）设备用具的定期维护保养。

3. 明确厨房设备管理的责任人。厨房设备用具是根据厨房工作的需要而购置设立的，不同的岗位有不同的设备用具，有的厨房设备用具是专用的，有的是交叉使用的，为了防止厨房设备处于有人使用而无人保养维护的情况出现，必须将厨房设备用具专人专岗保管和使用。

4. 健全厨房设备用具的维护保养体系。厨房设备种类多，功能各不一样，要对这些设备用具进行全方位的维护保养不是厨房工作人员能够达到的。厨房工作人员对设备用具的维护保养更多的是对设备的日常维护保养，而设备用具的定期维护保养需要专业技术人员来处理，才能够保证这些设备用具达到一个良好的工作状态。另外，要规定厨房设备的报修渠道，及时对有问题的厨房设备用具进行专业修理。

第五节 厨房生产控制与产品创新

厨房生产是指将烹饪原料加工制作成菜肴和面点的活动。厨房产品是指由厨房生产加工制作的各类冷菜、热菜、面点、甜品、汤羹、主食等。其品质质量高低好坏，直接反映了厨房生产和厨师的技术水平高低。厨房生产控制的实质就是控制厨房出品的综合质量和食品原料成本，它是衡量厨房管理水平的重要标志。

加强厨房生产质量管理与成本控制，要切实做到：了解厨房产品的质量内涵和特征；努力提高厨房人员素质；建立厨房产品质量标准文件；把质量控制贯穿于厨房生产活动的全过程，并强化厨房组织管理，努力提高厨房生产效率。

一、厨房生产控制的范畴

厨房生产控制的范畴即生产控制的环节，包括以下几个环节：厨房生产计划环节；原材料的申领和申购环节；原材料加工环节；热菜配份、烹调与打荷环节；冷菜加工环节；面点加工环节等。

（一）厨房生产计划环节控制

厨房生产计划是为了使厨房生产做到“以销定产，以产定销”而制定的。也就是说，根据经营销售的需要来安排生产，以生产的规模来准备原材料。如果原材料已从库房领出，或者鲜活原料已从市场上购进，那么，如果没有根据销售的需要来安排生产，将会导致准备的原材料过剩。由于厨房库存条件的限制，这些多余的原材料，将会很快形成，造成浪费，或

者由于管理上没有专人负责而造成偷盗行为的发生。可见，厨房生产计划对防止盲目进料，控制成本，有着重要的作用。

厨房生产计划编制和实施的关键即销售预测。而销售预测的基础是对已销售记录（销售历史记录）的分析。

确立厨房生产计划时，必须注意：①搞清哪些是盈利菜点，哪些是非盈利菜点。要分清哪些是畅销菜点，哪些是滞销菜点。控制的思路是保证畅销菜点的原材料供应数量和质量，限制滞销菜点的原材料申领和采购。②要小心那些销售量波动大的菜点，切实弄清引起波动的原因，以便采取有针对性的措施。③除了要参考以往销售记录的资料，还必须了解当前市场发生的各种变化，尽量提高厨房生产计划的可行度。厨房生产计划表样表见表 7—4

表 6—4 厨房生产计划表样表

星期_____		日期：_____		午餐 <input type="checkbox"/> 晚餐 <input type="checkbox"/>		
预测 销售排名	菜肴名称	毛利率	计划 生产数	计划 调整数	标准菜谱 编号	重点原材料 耗用量
行政总厨审核签字：_____				制表人：_____		

（二）原材料申领与申购环节控制

原材料申领是指厨房填制领料单，经可签字人核准后，到库房领料。原材料申购是指厨师长填制申购单，经成本控制人员核准后，向采购部提出原材料的采购申请。

（三）原材料加工环节控制

烹饪原材料加工包括了原料初加工和深加工，初加工是指对鲜活动物性原料的宰杀、整理、洗涤，对干货原料的涨发，对冷藏、冷冻品解冻，对蔬菜原料的捡摘、削剥等过程，属水案组工作范围。而深加工是指经初加工后的原料的切割成形的过程，属墩子组工作范围。

加工过程是在烹调之前进行的，加工质量的好坏直接影响菜点成品的营养、卫生和色、香、味、形等质量指标和产品规格，它是厨房生产运作的基础。

在原材料进行初加工的过程中，将出现净料、辅料和加工折损。净料和辅料的构成，直接由菜点具体烹调要求决定。烹调加工要求高的，则得到的净料相对就少，辅料就多。采取怎样的加工方法须以菜点烹调要求为依据。因此，菜点的出品要求是控制净料和辅料的构成的关键。

净料、辅料和加工折损的重量在毛料总重量中所占的百分比率分别成为净料率、辅料

率和折损率。净料率、辅料率和折损率的计算公式：

净料率=（净料数量÷毛料数量）×100%

辅料率=（辅料数量÷毛料数量）×100%

折损率=（折损数量÷毛料数量）×100%

其中：折损数量+净料数量=毛料数量；折损率+净料率=100%。注：净料与净料率的核计，一般分为一料一档和一料多档加以计算。

净料率是影响净料成本的关键因素。净料率越高，净料成本越低；反之，辅料率和折损率越高，则净料成本上升。因此，原材料初加工环节成本控制的核心是对净料率的控制。

此外，在进行原材料深加工时，刀工切配的质量也会影响到净料的利用率。厨师的技术水平是影响原材料刀工成型规格的关键因素，加强厨师业务管理，提高厨师的专业技术水平同样是这个环节控制的关键之一。

（四）热菜配份、烹调与打荷环节控制

1. 配份环节控制

配份是根据菜肴的质量和成本的要求，把各种加工成形的原料加以适当地配合，使其能够烹制出一份完整的菜肴，或配合成可以直接食用的菜肴的过程。

配份是烹调前一道重要的工序。通过配份，使菜肴进入了定量、定质、定型、定营养和定成本的阶段。因此在厨房生产运作中对配份的控制既是保证出品质量的需要，也是经营盈利的需要。配份环节要切实加强单位菜点标准成本的控制，并有效纠正标准成本和实际成本的偏差。

餐饮业的竞争也是经营成本的竞争。谁的经营成本控制得好，谁在竞争中才有优势，所以对配份的控制要经常核实。厨房管理者应经常检查配份中是否执行了规格标准，是否使用了称量、计数和计量等控制工具。因为，即使最熟练的配菜厨师，不进行称量都是很难做到精确的。另外，配份一定要凭单配发，保证配制的每份菜肴都有凭据。还要严格杜绝配制中的失误，如重复、遗漏、错配等，从而使失误降到最低限度，也使经营成本控制在一个较为稳定的水平。

2. 烹调环节控制

烹调过程是确定菜肴色泽、质地、口味、形态的关键，是形成菜品风味、风格的核心环节，是厨房技术实力的根本体现。

对烹调作业阶段的管理在餐饮经营中尤其重要。厨政管理者应加强对烹调厨师的操作规范、制作数量、出菜速度等几个方面的控制。

在烹调过程中，必须督导炉灶厨师严格按操作规程工作，减少、降低厨师制作中的随意性，对任何图方便的违规做法和影响菜肴质量的做法都应立即加以制止。同一个餐厅、同一菜肴只有一个成品质量标准，也只有一种操作规程。厨师必须按餐饮企业菜品质量标准严格执行。不能因厨师的技术高低而擅自改变制作过程和质量标准，从而保证整个厨房出品质量一致。

在经营过程中，要加强对出品的速度、出品菜肴的温度、装盘数量规格、最终成品效果的经常性督导，保证菜肴的供应速度和成品质量。阻止一切不合格菜肴出品。

3. 打荷环节控制

打荷是联系配份和烹调的桥梁。随着餐饮业的扩大和发展,人们的消费目的、消费心理已越来越复杂,开始从要求是会发展到要求得到享受,其对菜肴质量要求也在提高。菜肴的质量范围不仅局限于菜肴本身的风味、质感,菜肴的包装(装盘)成为促销的一个重要手段。打荷就是在这样的环境条件下从炉灶组和墩子组中分离出来的一个工种。

打荷工作比较繁杂。一方面,它作为炉灶厨师的助手,负责汤料处理、浆糊调制、调整出菜秩序等工作,让炉灶厨师将更多精力用于菜肴烹制;另一方面,它帮助墩子厨师进行菜肴的配份,又要独立进行装饰原料切割以及成菜装盘、装饰。它是菜肴包装的重要环节,是理顺厨房运作程序的基本保障,是厨房分工细化的结果。

厨师长在开餐时,最应该做什么,从许多餐厅的经营实践看,最应该做的就是督导好打荷,避免出现上菜混乱。这一点,对于一个新开业的餐厅来说,尤其重要。

(五) 冷菜加工环节控制

在厨房生产运作中,冷菜组是一个相对独立的加工部门,其生产与出品管理与热菜有不尽相同的特点。冷菜属开胃菜的范畴,位于热菜之前,冷菜品质好坏,直接影响顾客对餐饮企业的第一印象。所以,在厨房管理中,要加强对冷菜制作环节管理,确保冷菜品质优良和配份成本标准。

冷菜同热菜一样,同样要经过初加工、切配、烹制、装盘等生产加工环节,但因其属于开胃菜范畴,又因其制作数量少,加工时间、节奏与热菜不同而单独成一类工种。冷菜讲究色彩的丰富、口味的变化、成型的美观、刀路的清晰、数量的精巧。

此外,在冷菜加工过程中,一定要确保各个环节的清洁卫生,严格遵守“生墩”用于切配生原料,“熟墩”用于切配成熟、成品原料的原则,以保证冷菜的卫生质量。

(六) 面点加工环节控制

面点加工制作的各式面食、点心、小吃等面点制品,是对菜肴的补充。面点制品比较精细,大都小巧玲珑,在零点和宴会销售及多层次满足餐饮消费需求上起到重要作用。

面点作业与冷菜作业方式相近,都是相对独立的工种,根据面点生产的特点,宜采取相应的管理方式,特别是加强对其批量制作总成本和单位成本的控制;加强对其外观色泽、形状、内质(口味、口感)、份量(配量的大小和多少)及营养指标的控制。

二、标准化食谱

标准食谱即餐饮厨房加工、制作、生产菜点的依据和指南,是现代餐饮企业所普遍采用的控制烹饪原料成本和稳定菜点质量的方法和手段,它对于控制成本和规范菜点的出品均有积极的作用。

标准化食谱的本质是菜点烹饪加工制作的标准手册,它规定了菜点的准确名称、菜点原料选择标准、菜点生产加工的原料质量标准、菜点配方和配份的标准、主要技术环节操作规范、成品质量指标以及菜点标准成本。标准化食谱能保证每次制作的产品都是相同的,即原料相同,份(重)量配比相同,烹制方法相同,盘饰方法相同,出品风味特色一致,并能预计出所耗用的食品原料成本和成本率。标准化食谱是餐饮企业产品质量和成本控制的有效手段;是餐饮标准化管理的重要内容;是厨房生产环节标准化管理的具体实施。

标准化食谱一般是表格化编制,其内容主要包括以下各项:

1. 菜点名称。规定每个菜点的标准名称,不重复。

2. 组配原料名称。规定组成菜点的原材料的标准名称，餐饮企业内使用的原材料名称要高度统一。
3. 组配原料质量标准。规定组成菜点原材料的标准质量，包括原材料的主要品质标准、原材料选择最优时间标准、原材料的部位用途标准、原材料的产地标准。
4. 配份标准。规定组配每个菜点的配方及原材料数量，包括相互匹配的主要原料、辅助原料和调味料的数量；面点可为坯皮原料、馅料和辅助原料或主料、辅料和调味料的数量。
5. 加工制作方法、程序及标准。规定每个菜点制作的加工制作方法、基本程序和各个环节的质量标准。
6. 成品质量标准。规定每个菜点出品是应该达到的质量标准，包括色、香、味、型、质以及温度、营养等多方面的内容。
7. 标准盛器。规定每个菜点出品时盛装的器具和所配用具。
8. 出品装饰标准。规定每个菜点出品时装饰美化标准。
9. 标准售价。规定每个菜点的售价。
10. 标准成本。即核算单位菜点所耗食品原料标准成本。
11. 标准设备。规定每个菜点烹饪加工时选择的设备。
12. 菜点标准类别及序号。规定每个菜点的类别，并赋予每个菜点序号，便于管理。

标准化食谱的编制和执行必须建立在厨房生产标准化的基础上，不是孤立行使的，它是厨房生产标准化的一个重要组成部分，必须有相应的其他环节生产标准与之相配合，否则，标准化食谱无法执行。例如，厨房各种原料出料率标准，原材料采购标准，原材料贮藏标准等等。表 6—5 为标准化食谱样单。

表 6—5 标准化食谱表格样单

编号：

菜点名称				菜点类别					
成品质量指标： 1. 色泽： 2. 质地： 3. 滋味： 4. 香味： 5. 成型： 6. 营养：				序号					
				售价					
				设备					
				盛器					
				出品装饰					
				份量（重量）					
				成本					
				成本率（%）					
配方及配份									
用料		数量	单位	质量要求	用料		数量	单位	质量要求

加工制作程序、方法					操作规范		

过，再返回厨师长处。厨师长约请原创厨师一同再研究、改进；如果通过，即进入下一步。

5. 销售推广即面世推广，并进行销售统计。

6. 对于销售情况好的菜点，选入固定菜谱并大力推销。如果是餐饮连锁企业，即可在各连锁分店交流推广。

（二）创新终审机制

菜点创新终审机制的建立，旨在将一些不合格或与饮食潮流不合的菜点加以取消，以达减少成本支出，维护企业的产品形象。

餐饮企业可应根据自己的实际情况，建立厨委会，行使创新菜点终审的职能。具体的方法是：厨师长通过的创新菜点在面试前都应报送厨委会备案审定。对未报送的菜点，不作为创新成果统计。菜点终审由厨委会负责组成评审组在规定的时间内完成终审评审。评审组的成员由厨师、餐饮企业管理人员、特邀评委按一定比例组成。菜点终审采取无记名投票的方式评选出创新菜点中可推广的品种。

（三）创新奖励机制

奖励就是一种激励，能够让员工体会到自己的成功和成功给自己带来的满足。建立菜点创新奖励机制，既是企业经营的需要，也是对员工的成绩的肯定。

基本规程：对优秀的创新成果和积极奉献个人才智的员工给予相应的奖励。凡是经过厨师长审定认可，并报厨委会审定通过后的创新菜点，都将获得菜点创新参与奖，每款菜点实行奖励。

凡经厨委会通过并上市销售后连续一段时间排列每周销售排行榜前十名的菜点，可获得菜点创新成果奖，并给与奖励。

对于每年创新菜点，将根据个人成果多少和市场反映情况评定菜点创新成就奖，并给与奖励。

以上各项奖励，其标准由厨委会制定。

（四）创新评比机制

评比也属于激励的一种，既能够给获奖的员工带来荣誉感、增强员工工作的信心，评比的名次等级也可以作为员工考核的重要依据。通过创新评比机制的建立，还能够促进获奖员工更进一步的工作，同时也激发别的员工积极争取，在企业内形成良好的积极向上的工作氛围。基本规程是企业的具体情况而定。

第六节 厨房卫生与安全管理

厨房卫生与安全是保证厨房产品质量的基础，是餐饮企业经营的生命。厨房产品质量关系到企业的效益和发展。

一、厨房综合卫生管理

厨房综合卫生管理贯穿于厨房工作各个环节和销售出品阶段。对每个环节和阶段的卫生控制与管理应突出针对性。厨房综合卫生管理必须建立厨房卫生管理制度，营造良好的厨房卫生环境，维护厨房卫生工作秩序，规范员工卫生操作行为，强化员工卫生生产意识，并通

过制度来检查厨房卫生生产的执行效果。

（一）原料阶段的卫生管理

原料阶段的卫生管理应从采购工作开始。采购人员必须懂得有关的政策法规，保证采购渠道正规及原材料综合卫生安全。原料阶段的卫生管理要切实做到：购进的原料必须经验收人员验收并加强是对食品原料采购卫生质量的把关；在原料的贮存保管阶段，要坚持“先进先出”的原则，并严格遵守原材料贮存管理的卫生制度，切实做好各个原料保管区域内的清洁卫生。

（二）生产阶段的卫生管理

生产加工阶段是厨房卫生工作的重点和难点，建立完善的厨房卫生操作程序是落实厨房卫生工作的主要管理手段，它规定了厨房工作的卫生操作程序和卫生标准，要求厨房工作人员在工作生产中树立高度的卫生责任意识，按严格的卫生程序和卫生标准操作。

（三）菜点出品阶段的卫生管理

菜点出品阶段包括送菜、分菜及用餐过程服务的整个环节，在此环节中重视卫生问题并遵守以下环节卫生操作规程。

①成品菜点在传送过程中原则上应该加盖。避免菜点因灰尘、打喷嚏和咳嗽而受到污染。

②冷食菜点在供应前应置于冷藏柜里，在供应过程中也要冷藏处理。如生食牡蛎、三文鱼、龙虾等菜肴。

③菜点装盘要把握时机，出于质量和卫生的缘故，菜点出菜时才装盘，不要过早装入盘中。

④使用适当的用具。菜点装盘、出品分菜时必须用筷子、夹子、勺等用具，不可用手直接接触菜点；一定要用手接触菜点时，必须带上干净卫生的一次性手套。

⑤手拿餐具要特别注意。拿餐具时只能握柄或托盘。任何餐具或用具的入口部分，手不能接触。

⑥分食工具要清洁。每次使用的分食工具一定要确保清洁，妥善放置。分食、生食的工具不能用于分食熟食。

（四）厨房工作人员的卫生管理

良好的个人卫生，可以保证良好的健康及高效率的工作，而且可以防止疾病的传播，避免食品原料被污染，防止食物中毒事件的发生。

1、个人健康管理

厨房从业人员的健康管理是餐饮卫生健全发展的必要基础。厨房工作人员必须取得由卫生防疫机构颁发的健康证明，才能够从事厨房工作。

2、个人卫生管理

厨房人员的个人卫生是食品卫生一个重要组成部分。厨房工作人员应具有健康意识，懂得基本的健康知识；讲究个人清洁卫生，养成良好的个人卫生习惯，在工作中认真贯彻执行食品卫生“五四”制内容。

（五）工作卫生管理

工作卫生管理的目的是防止工作人员因工作疏忽或操作方法不当，而导致食物、用具遭受污染。在工作中要切实注意以下卫生因素：

①在使用前和使用后应马上对所有设备进行消毒，擦净所有接触生肉的地方。

②用自来水清洗食物，尤其是蔬菜和水果，以减少化学药物残留。

③在烹制或准备之前，需将食物冷藏存放。

④控制剩余菜点数量，并在 6 小时之内，将所有食物冷却到 7℃，然后密封好，据对不要把剩余饭菜和新鲜的食物混合，即使是冷冻也要分开。

⑤厨房工作人员禁止在工作场所吃东西、喝酒和吸烟。强调工作中戴口罩，以避免食品原料受污染。

⑥为避免交叉污染使用不同菜墩切生食和熟食。每次用后，要清洗和消毒。

⑦拿取餐具、食物都要使用卫生方法，不要用手接触餐具上那些顾客入口的部位。

⑧不用手直接抓取食物，每次品尝都要使用清洁的匙，而不能用手直接抓取，或用手指尝味。如果成品食物必须用手操作(如片北京烤鸭)，那么须戴塑料手套，而且操作完成后必须处理好使用的手套，提倡使用一次性卫生手套。

⑨餐具要严格清洗和消毒。

二、厨房综合安全管理

厨房安全的含义是指在厨房内预防可能给顾客或职工带来危害的各种事故的发生。事故是一种难以估计或预见的事，大多数事故是由于人们的疏忽造成的，这就意味着大多数事故是可以避免的。

1. 常见厨房的安全事故

(1) 烫伤事故，(2) 跌跤、扭伤，(3) 割伤，(4) 电器设备造成的事故，(5) 火灾

2. 厨房安全管理的重点

厨房安全管理的重点是加强和规范消防安全管理，预防火灾和减少火灾危害。厨房工作的全体成员，都肩负着消防安全责任，都应当遵守消防法律、法规和规章，贯彻预防为主、防消结合的消防工作方针，履行消防安全职责，保障消防安全。

餐饮企业的法定代表人或非法定单位的主要负责人，对本企业的消防安全工作全面负责。厨房内部，也应当落实逐级消防安全责任制和岗位消防安全职责，确保责任到人。为此制定行之有效的消防安全工作管理计划、厨房安全检查制度以及厨房安全操作规范，采取有力的措施，对厨房实施安全管理是十分必要和非常重要的。

小结：

本章通过对厨房业务管理概要、厨房业务组织管理、厨房设计与布局、厨房设备与用具管理、厨房生产控制与产品创新和厨房卫生与安全的相关描述，强调了现代餐饮厨房业务管理的重点、关键与控制环节，并重点介绍了标准化食谱。

关键词：厨房 现代厨房 厨房管理 现代厨房管理 设计布局 厨房设备
业务运行 基本流程 菜点质量 标准化食谱 生产控制 卫生安全

复习思考题：

1. 现代厨房与传统厨房有何区别？

2. 餐饮业的厨房运作有哪些基本的特点？
3. 餐饮企业经营为什么要加强厨房管理？
4. 现代厨房管理的基本概念是什么？有哪些基本职能？
5. 保证现代厨房业务顺利运行的基本保障有哪些？
6. 现代厨房业务管理有哪些基本目标？
7. 现代厨房有哪些主要部门？这些部门的基本职能是什么？
8. 厨房设计的概念是什么？在进行厨房设计时应遵循哪些基本原则？
9. 在选购厨房设备与用具时应遵循那些基本原则？
10. 厨房生产控制的范畴有哪些？
11. 结合现代餐饮事业发展现状，执行标准化食谱对厨房管理有哪些积极意义？存在哪些问题？
12. 如何建立餐饮企业菜点创新机制？
13. 厨房产品质量管理有哪些主要内容？
14. 厨房综合卫生管理有哪些主要内容？
15. 厨房安全管理有哪些主要内容？

案例： G大酒店加强菜肴出品质量控制的举措

G大酒店是福建一家提供闽菜的餐饮企业，以其优质服务和可口菜品赢得了众多顾客的光顾。在竞争激烈的福建餐饮市场，保持稳定可靠的菜肴出品质量是取胜的关键。该酒店主要采取了三方面措施来抓好这一关键环节。

一、制定标准菜谱

酒店对菜单上的所有菜肴都制定出了标准菜谱，列出这些菜肴在生产过程中的所需要的各种原料、辅料和调料的名称、数量、操作程序、每客份额和装盘器具、围边装饰的配菜等。具体来说，包括五个基本内容：1. 表标准烹调程序；2. 标准份额；3. 标准配料量；4. 标准装盘形式；5. 每份菜的标准成本。

掌握和使用好标准菜谱，使无论是哪位厨师在何时，为谁制作某一菜肴，该菜肴的分量、成本和味道以及装盘器具、围边装饰的配菜都保持一致，保证顾客以同样的价格得到同样的享受。如果出品的标准不同，则产品所涉及的原料消耗的成本也不同，难以进行成本控制，这样往往会导致成本超额。由于餐厅销售的价格并不会因为菜肴出品的标准控制不准而发生变化，由此会引起餐厅利润的波动以及菜肴质量的不稳定。因而，指制定标准菜谱尤显重要。由此看来，酒店管理者认为，按照已指定好的标准菜谱进行制作，对外有利于经营，对内有利于成本控制，一举两得，事半功倍。这是餐饮管理者加强品质管理必须把握好的第一个关键步骤。

酒店在标准菜谱上规定了菜品标准烹调方法和操作步骤。标准烹调程序十分详细、具体地规定了食品烹调需要什么炊具、工具、原料加工搭配的方法、加料的数量次序和时间、烹调的方法、烹调的温度和时间，同时还规定了盛菜的器具、菜品的摆盘和装饰。这些一般由每个厨房自己编制，但不是通过一次烹饪就立即做出规定，而必须进行多次实验和实践，并不断地改进和完善，直至生产出菜肴产品色、香、味、形、器俱佳，并得到顾客欢迎和接受

为止，这时各项指标才能确定下来。并制作统一的文字说明和成品彩图的卡片供生产人员使用。

完整的标准菜谱制定出来之后，厨房管理人员还加强了监督检查，保证在实际工作中，每位厨师都能照标准菜谱加工烹制，不盲目配料，减少原料的浪费和丢失。

二、实行出事编号上岗

各项标准制定后，厨师必须严格按照规定操作。关于烹制过程中的时间、温度、火候的把握，虽然有了文字说明，但在实际操作中还要靠厨师们长期摸索自己掌握，还有原料质量的差异等因素，要保证生产出来的菜品尽可能保持一致。因此，酒店对厨师实行了编号上岗，以增强厨师的责任心，接受顾客监督。每位厨师对自己加工烹制好的菜品必须附上自己号码标签，以示对菜品的质量的担保和对顾客的负责。顾客也可根据对厨师的信任和喜好指定厨师为其制作，遇到对菜肴不满意时，也可按编号投诉厨师，加强厨师与顾客间的沟通。

三、定期评估厨师的工作业绩

厨师实行编号上岗，使每道菜肴有了质量的保证。在此基础上，酒店定期评估厨师的工作实绩。评估的方法是：分析一定时期内（例如一周或一月之内），每位厨师的销售额、制作量、顾客的反映及点名制作的数量，等等。

另外，餐厅服务人员也提供了考评的信息来源。从餐厅服务员那里了解顾客对每位厨师的出品的满意程度及意见等，不仅能增强厨师的责任感，也能使顾客产生亲近感，容易体会到做“上帝”的感觉。

对于工作实绩较差的厨师，酒店则及时予以培训、指导和提醒，并采取一定的经济制裁手段。必要时，管理者还会调动他们的工作，以确保厨房菜肴质量得到有效地控制。

G 酒店的品质管理措施出台后，收到了较为理想的效果。

（资料来源：《餐饮管理》经典案例及点评 陈觉 何贤满 编著 辽宁科学技术出版社）

第七章 餐饮企业服务管理

学习目标：

- 明确特色餐饮服务的含义
- 明确餐饮服务与管理的内容
- 把握餐饮服务的类型与基本服务流程
- 熟悉就餐区设计与布局要领
- 熟悉就餐区设备与用品用具管理要求
- 掌握零点服务的组织与管理
- 掌握宴会服务的组织与管理
- 掌握酒吧服务的管理关键
- 掌握服务质量的管理意义、基础和方法

餐饮服务是餐饮产品的重要组成部分，是餐饮经营运作的重要环节，同样，餐饮服务的管理也是餐饮管理的重要工作内容。现代餐饮企业有力的服务管理是企业积极参与市场竞争的基础和保障，是餐饮企业是否具有核心竞争力的重要表现。本章就现代餐饮企业服务管理

的基础，现代餐饮企业零点服务管理、宴会服务管理、酒吧服务管理以及服务质量管理的要领做了系统介绍，旨在有效树立现代餐饮服务理念，准确把握现代餐饮服务管理技术。

第一节 服务管理概要

明确特色餐饮服务的含义、餐饮服务与管理的内容、服务的类型与基本服务流程，进而熟悉餐饮就餐区设计与布局要领、设备与用品用具管理要求，是全面实施零点、宴会、酒吧服务管理的基础。

一、餐饮企业特色餐饮服务的含义

特色餐饮服务是指餐饮企业在遵循专业化的服务标准及规范化的服务程序基础上，为餐饮消费者提供优质、差异化的餐饮服务，最大限度的满足餐饮需要。特色餐饮服务是餐饮企业为餐饮消费者提供理想与最佳就餐场所的鲜明特征，是一流餐饮企业的共同特点，同时，也是餐饮企业树立良好服务口碑，赢得更大市场份额的有力保障。

特色餐饮服务具有丰富的内涵，表现出明显的特征，即：

- 1、热情友好，礼貌周到，通过细微化服务为顾客创造各种满意的“关键时刻”（Moments of Truth）和满意的“服务圈”（Cycles of service）。
- 2、丰富的专业知识，娴熟的专业技巧，以服务员的微笑、敬语及周到体贴的服务，给客人一种人文关怀，超越顾客的期望。
- 3、讲究效率，服务迅速，不断完善服务细节，积极把握服务工作节奏。
- 4、有效沟通，建立信任，讲究服务精巧和艺术，以人情味，个性化的服务，始终如一地为顾客着想。

服务是一种境界，这种境界是无法用数量和尺度进行衡量的，它是一种在经验积累基础上的悟性，有了这种用心服务的悟性才能服务出境界。餐饮企业有效实施特色餐饮服务，必须以良好的员工素质为基础，以细化的服务程序为依托，以高质量的服务培训为关键，以员工满意为保障，以顾客满意为宗旨，以创造效益为目标，并有效明确建立在企业厚重的文化底蕴上的员工凝聚力和员工价值链，是特色餐饮服务有力推进的根本动力。同时，要务实做到以制度化建设为基础，切实加强各级管理督导。

“关键时刻”一词出自美国斯勘第那维亚航空公司（Scandinavian Airlines）前总裁简·卡尔·尊（Jan Carlzon）的一部著作中。即指顾客与企业间的接触，并由此而产生的对企业的印象和评判，顾客将种种的关键时刻融合在一起，形成了对酒店业及其服务质量的总体印象和认识。“服务圈”一词出自卡尔·阿尔布莱奇（Karl Albrecht）《为美国服务》一书中。服务圈进一步深化了关键时刻，即指顾客通过他在某一营业组织中从开始至结束所经历的一系列事件得出对该企业组织的印象。这一系列事件称为“服务圈”。强调了服务业通常按照其经营者或所有者设定的目标进行经营和运作。为了达到这些目标，企业通常要充分发挥自身能力，为顾客提供良好的关键时刻，满足顾客的需求。

二、餐饮企业的服务内容与服务管理的内容

（一）餐饮服务的内容

餐饮企业餐饮服务的内容按照国家技术监督局制定的国家标准 GB/T19004.2—1994《质量管理与质量体系要素第2部分：服务指南》，体现餐饮服务的主要内容有：

- 1、餐饮设施、能力、人员的数目和材料的数量；
- 2、餐饮等待时间、提供时间和过程时间；
- 3、餐饮卫生、安全性、可靠性和保密性；
- 4、餐饮应答能力、方便程度、礼貌、舒适、环境美化、胜任程度、可靠性、准确性、完整性、技艺水平、信任和有效的沟通联络。

具体来说，就是餐饮企业利用餐饮资源，为消费者提供就餐环境、就餐服务和生产出品，满足餐饮消费需求。主要表现在食品饮料、设施设备、整洁卫生、环境气氛、安全服务、技能技巧以及服务时效、交流能力、礼节礼貌和服务态度等方面。餐饮企业服务的内容提供了全面的可感知的服务质量。

（二）餐饮服务管理的内容

餐饮服务管理就是餐饮企业围绕经营管理目标及服务管理目标，有效利用和整合服务资源，通过执行管理职能，来协调销售服务等综合工作，以提高企业的经济效益和社会效益的系列管理活动过程。

餐饮服务管理的基本内容有：

- 1、建立企业服务及管理的组织机构，合理配置服务管理员工。
- 2、建立服务管理计划，有重点、分步骤地抓好各项具体工作。
- 3、制定切实可行的各项管理制度，使员工在良好的工作氛围里凝聚成具有团队精神的学习型组织。
- 4、制定各服务岗位操作规范和相应的服务程序与标准，实施系列服务培训。
- 5、抓好企业各项服务质量管理工作，提高顾客满意度。
- 6、根据企业经营状况，安排各项服务工作任务，做到既保证服务的需要，又能节省人力成本。
- 7、抓好企业服务设施、设备的日常维护工作，保障服务工作的正常进行。
- 8、抓好各项服务成本控制，做好服务设施、设备和用品、用具的管理工作。
- 9、加强与其他职能部门的各项工作联系与沟通。
- 10、全面实施和推进餐饮促销工作。

其中，服务工作程序与标准，是日常餐饮服务管理的重要工作内容。餐饮服务管理的相关工作程序与标准有：

- （1）餐区清洁卫生的工作程序与标准；（2）零点摆台与宴会摆台的工作程序与标准；（3）班前会的工作程序与标准；（4）中西餐零点服务与宴会服务的工作程序与标准；（5）问候客人的工作程序与标准；（6）引领客人入位的工作程序与标准；（7）菜单展示的工作程序与标准；（8）落巾（铺口布）的工作程序与标准；（9）茶水及撤筷套服务的工作程序与标准；（10）香巾服务的工作程序与标准；（11）点菜单、客人账单确定的工作程序与标准；（12）酒牌展示及葡萄酒推销的工作程序与标准；（13）白葡萄酒、红葡萄酒、白酒、啤酒、饮料服务的工作程序与标准；（14）传菜员传菜的工作程序与标准；（15）食品质量保证的工作程序与标准；（16）传菜员送食品至进餐区的工作程序与标准；（17）香烟服务及为客人点烟的工作程序与标准；（18）服务员为客人更换餐具的工作程序与标准；（19）烟灰缸更换的工作程序与标准；（20）对老年人和残疾客人服务的工作程序与标准；（21）为儿童服务的工作程序与标准；（22）

餐后甜食服务的工作程序与标准；(23) 客人桌面清洁的工作程序与标准；(24) 征询客人意见的工作程序与标准；(25) 结账服务的工作程序与标准；(26) 为客人开发票的工作程序与标准；(27) 送客人离开进餐区的工作程序与标准；(28) 进餐区客满接待就餐客人的工作程序与标准；(29) 进餐区关门最后订单确定的工作程序与标准；(30) 进餐区安全的工作程序与标准；(31) 处理客人投诉的工作程序与标准。

三、餐饮企业服务类型与基本服务流程

(一) 餐饮企业服务的类型

餐饮企业服务的类型主要包括两大类，即：中餐服务和西餐服务。其中，中餐服务包括：中餐零点服务、中餐宴会服务等；西餐服务包括：西餐零点服务、西餐宴会服务、冷餐会服务、鸡尾酒会服务、自助餐服务等。

此外，按经营类型的不同，可分为正餐服务、快餐服务、酒吧服务、休闲餐服务、茶房餐服务、客房送餐服务等；按服务方式不同，可分为餐桌服务、自助餐服务、柜台服务、外卖服务等；按经营的菜点风味特色，又可分为中餐火锅服务、西餐咖啡服务、中餐川菜服务、中餐粤菜服务等。

(二) 餐饮基本服务流程

不同经营类型的企业，服务流程有所不同，但都包含四个主要的环节，即餐前准备工作环节、迎宾服务工作环节、餐中服务工作环节、结账送客工作环节。常见的中、西餐零点服务程序、宴会服务程序和团队餐服务程序等都具备这四个基本环节。

1、餐前准备工作

餐前准备是餐饮服务的基础。它主要包括了环境准备、人员安排、餐前短会等几个方面的内容。

2、迎宾服务工作

迎宾服务是礼貌服务和个性化服务的开端，它包括询问客人是否有预订、引领客人到合适的餐位上，以及拉椅让座等。迎宾服务应当说是顾客到达企业得到的首项服务之一，因此，它往往形成顾客对企业的第一印象。

3、餐中服务工作

餐中服务是服务工作的高潮，在这个阶段服务人员为顾客提高面对面的服务，它不仅要求服务人员要按规范完成诸如斟茶、送餐巾、推介并接受顾客点菜和点酒水、斟酒、上菜、分菜和整理台面等系列常规服务工作，还要求能处理突发事件以及为顾客提供个性化服务满足等，餐中服务构成了服务管理的难点和重点。

4、结账送客工作

结账送客是服务工作的尾声，它包括结账收款、礼貌送客、总结收尾等。

图 7-1 为中餐基本服务流程；图 7-2 为西餐基本服务程序

以上基本服务流程涉及每个环节时，从服务具体运作出发，还具有各自具体的相应服务操作程序，如餐前准备工作中包括了备餐间工作程序等；餐中服务工作中包括了点菜操作程序、酒水操作程序等；结账送客操作程序中包括了结账操作程序等。

接受预订

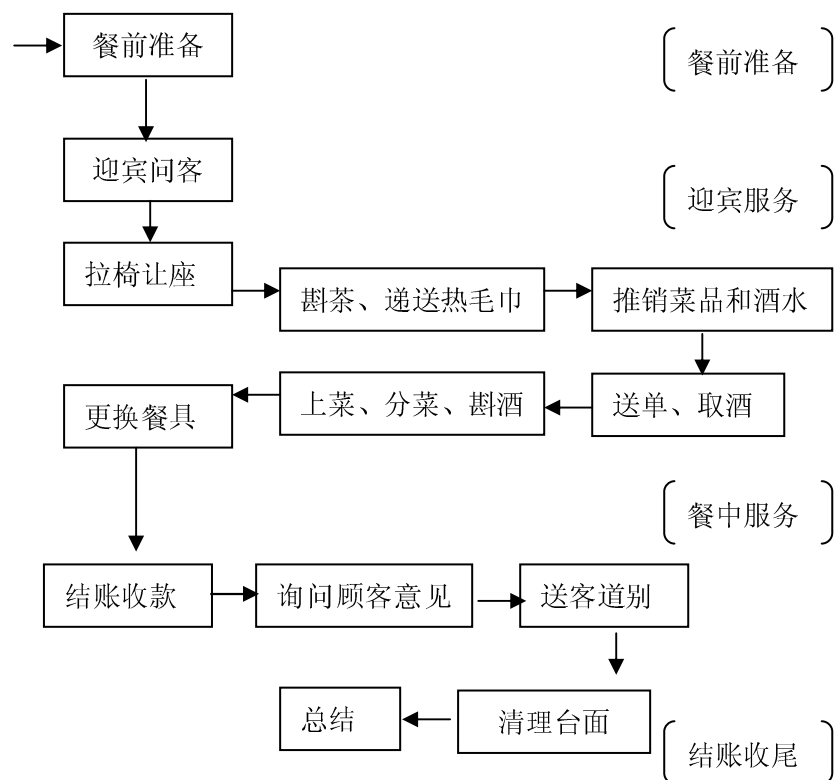


图 7—1 中餐基本服务流程

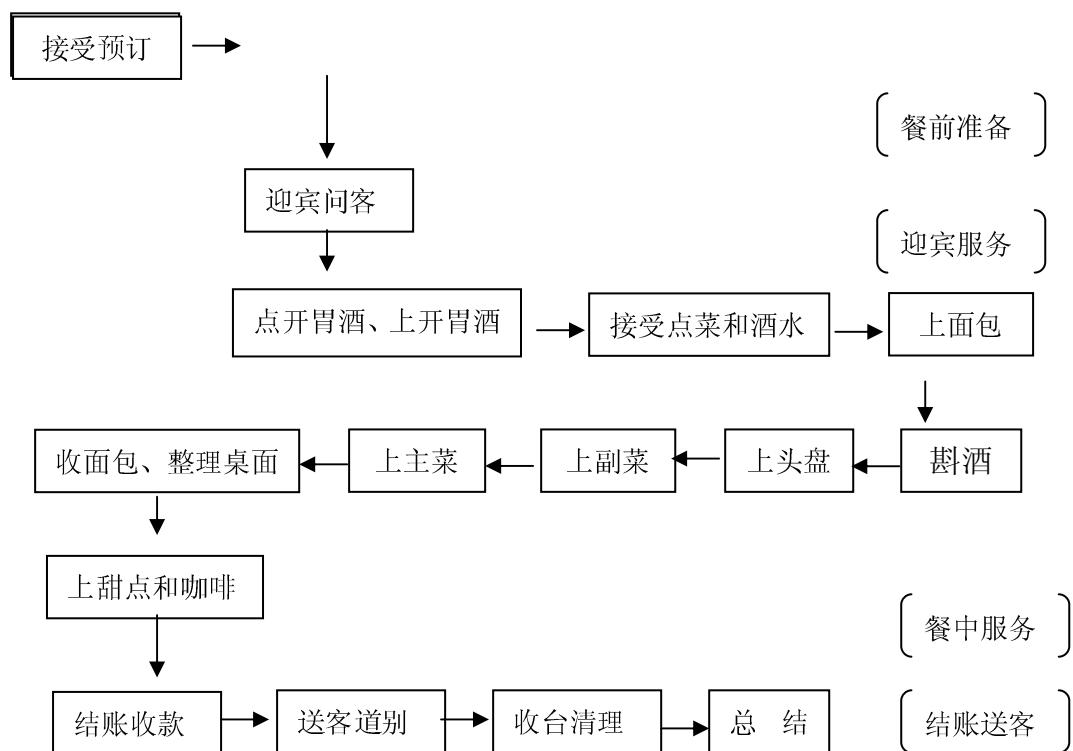


图 7—2 西餐基本服务程序

四、就餐区设计布局要领

就餐区布局是指根据就餐区的结构、形状、面积、空间、光线、设备，配合装饰装修风

格等情况设计的餐桌排列组合的总体形状和布局。只有合理的布局才能达到有效利用空间，便于宾客就餐和服务员进行服务的目的。

（一）就餐区设计布局考虑因素

1、有合理的功能分区。餐厅空间可分为三种：就餐空间、服务空间和公共空间。就餐空间是指顾客的在餐厅中的就餐区域，这是构成餐厅空间的最大部分，主要是由餐台、餐椅和通道组成。服务空间是指餐厅为顾客服务提供服务所必备的空间，比如收银台、员工通道、备餐间、迎宾台等，这些空间布局的合理与否在一定程度上影响着服务质量。公共空间是指餐厅里可供顾客活动或休息的空间。如顾客候餐区、洗手间、衣帽间，还包括一些人造景观的观赏区等。餐厅的空间布局实际上就是围绕这三个功能区而展开的，而合理的空间布局应该是这三个功能空间之间的协调。

2、方向感明确。所谓方向感就是在餐厅的空间里，通过装饰物、通道、指示牌等要素体现出的有序空间布局，使顾客进入餐厅后能产生明确的方向感，对餐厅的陌生环境能尽快熟悉而且感到方便舒适。这是餐厅布局的首要原则。

最常见的方向设计布局是以餐厅入口为起始点，正对着餐厅入口处的墙面作装饰图案或搭建舞台来表现空间的方向感，这适合于长度较大的餐厅布局。也有的餐厅在入口处正对的空间中作一些人造景观，将就餐区一分为二，这适合于宽度较大的餐厅布局。

3、有序设计布局。秩序是理性的组织规律在形式结构上所形成的视觉条理。也就是说，在组织上具有规律性的空间形式，能使人产生井然的秩序美感。无论餐厅采用方桌还是没有棱角的圆桌，都须整齐划一，大小归类，横成行竖成列。不仅如此，餐椅和餐具的整齐摆放也能是餐厅空间表现出强烈的秩序感。

（二）就餐区设计布局的几个重要参数

1、餐桌、餐椅的基本尺寸

在选择餐桌、椅等家具时，不仅需要考虑它的美观耐用性，还应考虑它能带给顾客的舒适度。按照人体工程学的测算，适合大众使用的2人方桌长85×85cm，4人圆桌直径为100cm～120cm，10人圆桌直径一般是180cm，而所有餐桌的高度在70～75cm之间为宜，餐椅的高度在40～45cm为宜。

2、每餐位占地面积

顾客的身高，顾客就餐时的舒适度，餐饮服务的类别和质量等都是影响餐位面积设置的因素。在通常情况下，成人正餐每座至少需要1.1 m²的面积，宴会每座至少需要0.9 m²，而高端餐饮每座至少需要1.9 m²。以下是各类餐厅每座需要的空间（见表7-1）：

餐厅类别	每座需要的面积
桌边服务的普通餐厅	1.4—1.7 m ²
宴会厅	0.9—1.1 m ²
豪华餐厅	1.8—2.0 m ²
自助餐厅	1.2—1.7 m ²
咖啡厅	1.5—1.7 m ²

表 7—1 各类餐厅每座需要的空间（参考）

3、服务通道和顾客通道

按照人体工程学标准，单向顾客通道的宽度设计不应小于 80cm，双向顾客通道的宽度不应小于 160cm。员工通道可比顾客通道稍窄，单向服务通道的宽度不应小于 60cm，双向服务通道建议宽度在 15cm，这个宽度可以通过两部餐车。在参天的平面布局中，主通道应设计为双向的顾客通道，顾客与服务通道混合时，应按照顾客通道宽度参数而定。

此外，就餐区的服务类型，餐桌的规格、种类和组合形式，餐桌间的距离以及设备、照明、通风和人流等因素，都是就餐区设计与布局中不可忽视的因素。总之，必须牢记：决定餐饮经营成功的重要因素之一的进餐氛围，在很大程度上受餐饮设计与布局的影响。

五、就餐区设备及备餐用品、用具管理

就餐区设备及用品包括：餐饮装潢设备、家具、布件、照明电器、空调、餐具、服务用具。这些设备、用品是保证餐厅营业正常进行的必需物质条件，能否正确的使用与管理，直接关系到企业的经营费用，也从侧面反映出餐厅的服务质量和管理水平。

1、家具

就餐区家具主要指餐桌、餐椅、备餐台等。这些家具必须根据餐厅的经营特点和装潢格调进行选择。家具日常管理要防潮和避免曝晒，定期请专业人员上腊抛光，并要求服务人员在使用过程中巧搬、轻放。

2、布件。

布件按具体用途可分为：台布、装饰布、餐巾布、台布垫、桌裙等。

布件是管理费用当中比较大的一项开支，加强对布件的控制具有重要的意义。初期的布件领用数目由部门负责人根据实际接待需要填写领料单，从布件房领取。在日常管理工作中，餐厅采用一定数目库存、相同数目换洗的方法，也就是说一件脏布件换回一件清洁的布件。布件一定要及时清洗、勤于清点、妥善保管。

3、餐车

就餐区的餐车主要用于客前分菜服务（包括切割、燃焰等）和促销服务。餐车一般轻便灵巧，可在餐厅内灵活的推动，也可用来上菜、收盘。餐车在使用时不能装载过重物品，使用者要按规定做到专车专用，并定期保持餐车的清洁。

4、电器设备

就餐区的电器设备包括吸尘器、空调、音响、照明灯具等。这些比较贵重的电器设备应分区并指定专人进行管理，将责任落实到人头。使用者除按正确的使用方法操作外，还要定期的清洁保养，出现故障时应及时报告主管人员，以便联系工程部维修。

5、地毯

地毯的使用与保养要求很高，每天要用吸尘器清除废物纸屑、吸掉灰尘，保持清洁。如发现地毯上有痕迹、墨迹、油迹，应责令服务员及时用少许肥皂水或汽油揩擦干净并晾干。如长期不用时，应清洁干净，卷成圆筒储藏在干燥通风的地方，防止虫蛀、霉烂，

6、餐具

就餐区的餐具主要分为瓷器、玻璃器皿和其他小件餐具，瓷器包括餐碟、衬盘（垫盘）、

汤碗、汤勺、味碟、筷架、香巾碟；玻璃器皿主要指酒具，包括白酒杯、葡萄酒杯、饮料杯；其他餐具如筷子、餐刀、餐叉、烟缸、牙签、餐巾、台布等物品。餐具属于易碎物品，在管理中要经常检查有无破损，原则上已破损的餐具一般不用于服务。另外，要每天检查餐具的清洁状况及备餐中餐具的数量，以及洗涤后是否码放整齐等。

第二节 零点服务管理

零点服务是让消费者随意点菜食用的就餐服务方式，是餐饮企业基本的就餐形式和服务方式。其经营方式是提供菜单，接受客人点菜，食品饮料服务到桌，最后凭点菜单结账。

零点服务主要包括中餐与西餐零点服务。零点服务组织管理、典型服务方式、服务流程管理以及账单控制和服务销售控制是零售服务管理的关键。

一、零点服务组织管理

（一）零点服务的组织机构，如图 7—3 所示（样图）：

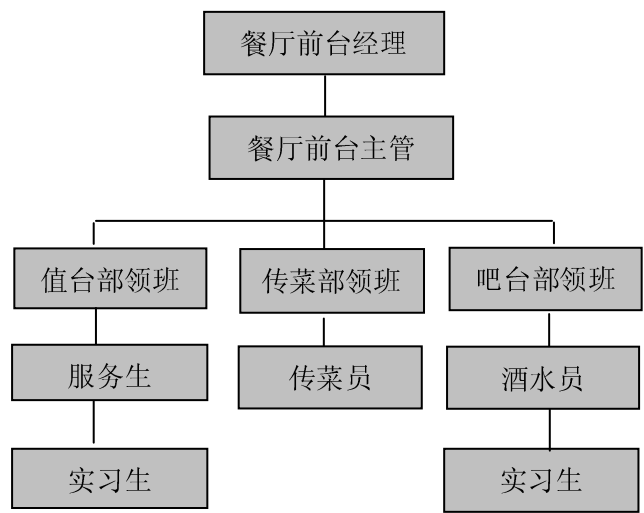


图 7—3 零点餐厅的组织机构图

不同业态类型与档次规模的餐饮零点服务组织机构不尽相同，构建零点服务的组织机构必须有效依据企业实际情况，合理设计。

（二）零点服务岗位职责

1、餐厅前台经理

协助餐厅总经理处理一切事物，负责完善和提高餐厅服务工作。

（1）负责处理前台的一切日常事物，直接对总经理负责。

（2）负责制订前台长期、短期的年度和月度计划，组织、督促完成各项任务和经营指标，对月度、年度经营情况做分析并汇报给总经理。

（3）了解市场动向和掌握原材料行情，有效控制经营成本，降低营业费用，从而确保营业指标和利润指标的完成。

（4）制定服务标准程序和操作规程。检查下属各岗位人员的服务态度、服务规程，保证食品的质量，促使本部门做好卫生清洁工作。开展经常性防火、安全教育。

- (5) 实施餐饮部的各项规章制度，解决人事问题，评估员工，提高服务质量。
- (6) 亲自组织、安排大型团体就餐和重要宴会，负责VIP的迎送，处理客人重要投诉。
- (7) 主持日常和定期（如每周一次）的工作例会。
- (8) 协调本部门和其他部门的关系，做好总经理交办的其他工作。

2、餐厅前台主管

在经理领导下，协助管理前台的各项工作，确保为客人提供优质服务。

- (1) 主持班前会，协助经理布置任务，完成上传下达工作。
- (2) 根据实际工作情况，安排领班和服务员班次。
- (3) 检查员工的仪表仪容、服务程序、操作规范、劳动纪律、并根据情况做出纠正和处理。
- (4) 对重点宴会给予特殊关注，对VIP客人亲自参与服务，以确保服务的高水准。
- (5) 加强与客人的沟通，妥善处理客人投诉，并及时向经理汇报。
- (6) 定期检查设施和清点餐具，制定使用保管制度。
- (7) 负责组织领班、服务员参加各种培训、竞赛活动，不断提高自身和属下的服务水平。
- (8) 积极完成经理指派的其他工作。

3、餐厅前台领班

负责前台与传菜部的联络工作，督促服务员优质、高效、正确地完成工作。

- (1) 参加班前会前，检查所属员工的仪容仪表。
- (2) 开餐前确定当餐的特殊服务任务以及重点订餐的服务注意事项，了解当日推出菜品、海鲜、酒水等的价格。
- (3) 明确主管分配的任务，按照工作标准程序，督导员工做好开餐前的卫生准备工作，着重检查用品物品是否齐全。
- (4) 开餐后注意客人的用餐情况，随时满足客人的各种用餐需求，遇到有VIP客人时要亲自参与服务。
- (5) 督导服务员向客人推荐特别菜品、饮料，主动介绍菜单。
- (6) 负责餐具的盘点工作。
- (7) 做好消防安全工作完成上级指派的其他工作。

4、餐厅传菜部领班

负责餐厅与厨房的联络工作，督导传菜员迅速、准确地完成传菜工作。

- (1) 参加班前会，检查所属员工的仪容仪表。
- (2) 开餐前确定当餐的特殊传菜任务，以及重点宴会的传菜注意事项，了解当日推出菜品、海鲜、酒水等的价格。
- (3) 检查托盘、汤勺、味碟、米饭、泡菜、洗手盅、备用餐具是否齐备。
- (4) 按照工作标准程序，督导本组员工做好开餐前的准备工作。
- (5) 传菜过程中控制好传菜的速度、程序、并把好质量关。
- (6) 做好厨房与前台相关班组的沟通工作。
- (7) 做好消防安全工作。
- (8) 完成上级临时指派的其他工作。

5、迎宾员

迎候客人的到位和离去，并与其他服务人员密切配合，做好对客人的服务工作。

- (1) 按要求整理仪容仪表。
- (2) 负责迎宾台区域的卫生，保证门厅门牌的干净，并按时放在指定的位置上。
- (3) 负责接听电话，接受预订。
- (4) 开餐前在大厅门口迎候客人，进行席位安排及欢送客人的工作。
- (5) 要有强烈的销售意识，多与宾客打交道，热情招呼。
- (6) 密切与服务员的工作配合。
- (7) 负责业务情况的书面记录，核对业务情况。
- (8) 完成上级交派的其他工作。

6、值台服务员

为客人提供优质、高效率的服务。

- (1) 遵守各项规章制度和服务规范要求。
- (2) 服从领班安排，按照工作程序与标准做好开餐前的各项准备工作。
- (3) 开餐时，按照服务程序 and 标准为客人提供优质服务。
- (4) 熟悉所售各种菜肴、酒水，并做好推销工作。
- (5) 尽量帮助客人解决就餐过程中的各类问题。
- (6) 当班结束后做好下一班交接工作，做好收尾工作。
- (7) 积极参加培训和训练，不断提高服务技能和服务质量。
- (8) 完成上级交派的其他工作。

7、传菜员

准确完成传菜服务。

- (1) 服从领班安排，了解重要客人和订餐传菜注意事项。
- (2) 负责在开餐前做好各项传菜准备工作，并协助值台服务员布置餐厅和餐桌，摆台及补充各种物品。
- (3) 负责将厨房的烹制好的菜品及时传送给餐厅服务员，并撤回用后的餐具。
- (4) 把握好饭菜质量关，坚持不合格的菜品不上桌。
- (5) 负责餐厅营业结束的收尾工作。
- (6) 严格执行传送菜点服务规范，确保准确迅速。
- (7) 与值台服务员和厨房内堂保持良好联系，搞好前台和后厨的关系。
- (8) 积极参加各种业务培训，提高服务水平，完成上级交派的其他任务。

8、酒水员

为客人提供优质的酒水，果拼服务。

- (1) 服从领班安排，了解当日客人预订情况，完成开餐前的各种酒水及用具的准备工作。
- (2) 熟悉各种酒水的性质、产地、度数、口味特点及价格。
- (3) 负责当日各类酒水、水果的供应工作。
- (4) 负责每日酒水销售报表的填报及例行盘点工作。

(5) 负责吧台区域的卫生清洁工作。

(6) 掌握冰柜温度，及时进行调节。

(7) 协助楼面做好餐后清理工作。

(8) 完成上级交派的其他工作。

以上岗位职责在具体制定时可按岗位名称、岗位级别、直接上司、管理对象、职责提要、具体职责、任职条件及相应权利进行描述。普通服务人员不含权利项。

(三) 零点服务人员配置

中式餐饮机构的人员配置一般以全职员工为主，适度配置季节性临时员工，很少采用钟点员工。

1、餐位数与服务员的比例关系

现阶段餐饮企业比较流行的比例参数是：4至6张4人或6人的方案可配备一名值台服务员；2张8人或10人大圆桌可配备一名值台服务员；2间厅房可配备3名值台服务员；1个传菜服务员负责餐位数为40至60个。餐厅迎宾员的配备没有固定的比例，一般取决与餐厅的档次和服务要求。同样服务员与餐位的比例也不是一成不变的，而是档次和服务规格越高，需配备的服务人员的数量相对越多。此外，有的餐厅也根据经营淡旺季的上客率来调整服务人员的配备数量。

2、人员配置技巧

餐饮服务人员的配置须据经营状态实行分区域定人，分班次编定。并有效考虑营业时间、经营业态管理要求和服务硬件资源。

二、中餐与西餐服务方式

中、西餐服务方式是服务管理的重要内容。中餐服务伴随多样化中餐的变革，形成了与中餐菜点特色相适应的服务方式；西餐服务随着西餐的发展，更是表现出了独特的文化和艺术。

(一) 中餐服务方式

1、共餐式服务：共餐式服务是助餐时配置公筷、公匙、公勺方便客人从餐桌的菜盘或菜盆中自由取食。其优点是：共餐式客人比较自由，气氛融洽，配置服务人数较少，服务要求不高。但缺点是客人得到的服务和个人照顾比较少。

2、转盘式服务：转盘式服务是利用转盘盛放菜肴、点心和饮品以方便客人就餐的服务方式。这种方式适用于大圆桌的多人就餐服务，既适用于零点便餐也适用于宴会服务。其优点是便于客人取菜，并且适合多人团队或宴会时使用。

3、分餐式服务：分餐式服务即服务员将整盘菜肴、点心分配给每位客人使用。分餐式服务是有效吸收了西餐服务方式的优点，并与中餐服务有机结合的现代餐饮服务方式。常用的分餐式服务有边桌服务和派菜服务两种形式。进餐规格较高的包间式圆桌服务，一般配置中、西餐两套餐具。分餐式的优点是可以更加贴切地为客人服务，并且保持了食用菜肴的卫生。而缺点是服务员的人数多，并且对服务技艺要求高。

分餐式服务是现代餐饮企业普遍使用的服务方式。

(二) 西餐服务方式

西餐的服务方式大都起源于欧洲贵族家庭，经过多年的演变，各国、各地区的服务方式

置台方式都不尽相同。最普遍的入座就餐方式有法式、美式、俄式、管家式、英式和家庭式以及房间式服务。其他服务方式还包括自助式、自助餐厅式、外卖（或家庭替代式）等。目前在国内外各大饭店的西餐厅、咖啡厅以及风味扒房中常见的服务方式有法式服务、俄式服务、美式服务、英式服务和自助式服务等。

1、法式服务。

法式服务又称手推车服务，起源于欧洲贵族家庭，是一种比较讲究礼节的豪华服务方式。其特点是由两名服务员共同为一桌宾客服务，用服务车推出半成品菜点后，服务员当着客人的面进行最后烹制，并将成品切割装在加热过的热盘里经装饰后，由另一名服务员（服务员助手）呈送给顾客。

法式服务的优点是豪华式服务，具有一定的表演性，给予客人的个人照顾较多。缺点是服务节奏慢、投资大、费用高并且占用服务面积大，空间利用率较低。

2、俄式服务。俄式服务起源于俄国沙皇时代，拿破仑战争时期传到欧洲，是一种受欢迎的服务方式，当今欧美各国的豪华饭店大多采用这一服务方式。俄式服务同法式服务相似，它讲究优美文雅的风度，客人可获得周到的服务。但不同的是，俄式服务的全部菜肴都是在厨房烹制并装盘的，只需一名服务员进行上菜服务即可。

俄式服务的优点是效率和空间利用率都比较高，大量的银器能增添餐桌的气氛，且每位宾客都能得到比较周到的服务。缺点是银器投资较大，保养和保管工作就显得比较重要，再不利于最后分到菜的宾客就餐。

3、美式服务。美式服务也称作“盘式服务”，是最简单、快速而廉价的服务方式。美式服务的食物由厨师在厨房按顾客人数装盘，每人一份，服务员直接端送宾客。

美式服务优点是非正式服务，其服务简单明了，服务速度快，有效控制了食品份量，餐具和人工成本低，空间利用率及餐位周转率都很高。缺点是顾客得到的个人服务较少，个性化服务程度较低，客人不能选择食品份量。

4、英式服务。英式服务又称家庭式服务。其服务的方法是服务员将大份量的成品，放到宴会首席男主人面前，由男主人亲自动手进行切割装盘，再交由服务员分端给每一位宾客。调味品、沙司和配菜都摆放在餐桌上，由宾客自取或相互传递使用。

5、自助式服务。自助式服务的自助餐台如同小型食品超市一样，所提供的各类食品展示独特诱人，客人可自由取食。在自助餐接待中，如果客人批量较大，通常采用简单、快捷、经济实惠的自助式服务。自助式服务常见于午、晚餐（宴）和其他进餐场合。冷热菜点及酒水主食一般置于自助餐台的不同位置上，服务员立于餐台桌后面，服务多人进餐。同时，客人在排队进餐时，服务员一般站于餐台旁帮助客人装盘。通常切肉服务生被安置在餐台末端提供烧烤火腿、牛排和火鸡的助餐服务。食品卫生始终是助餐服务的关注点。

英式服务的特点是讲究家庭气氛，节省人力。但节奏较慢，不适合饭店接待宾客，因此在许多大饭店中已较少采用。表 7—2 为不同西餐服务上菜与分餐的区别。

	法 式	俄 式	英 式	美 式
--	-----	-----	-----	-----

食 物	成品或半成品	成 品	成 品	成 品
服务员	服务员在客人面前烹制或切割装盘，服务员助手上菜	一名服务员托送上菜	男主人分菜后，由一名服务员托送上菜	一名服务员托送上菜
客人左侧	上黄油、面包、色拉，服务员用右手从客人左方上放左侧	左手托盘，服务员从客人左侧逆时针方向分菜	服务员站在男主人左侧等候托送餐盘	
客人右侧	其他食品服务员用右手从客人右侧上，餐具从客人右侧撤下	热空盘按顺时针方向由服务员用右手从客人右侧上		上菜和撤盘均由服务员用右手从客人右侧进行操作

表 7-2 各式西餐服务上菜与分餐的区别

三、服务流程管理

餐饮服务工作繁琐而具体，餐饮服务管理人员必须重视对服务流程的各个环节控制，只有这样才能做到有条不紊、忙而不乱。零点餐饮服务流程大体可分为餐前准备、餐中服务及餐后收尾工作等三个主要环节。

（一）餐前准备

餐前准备是餐饮服务的基础，一般包括开餐前的各项检查、准备沽清单、人力安排和开餐前会等方面内容。餐前准备工作是否充分直接影响着餐饮服务过程中的服务效益与服务质量。因此，在餐前准备工作中需注意以下事项：①检查服务区餐具的备餐情况；②熟悉当日常规销售菜点、急推及特推菜肴；③了解并传达宾客预订状况及特殊注意事项等；④尽可能周全地考虑可能出现的服务问题，仔细准备餐饮服务的每个细节切实做好服务预案。同时，在餐前准备具体要检查和落实的内容还有：①已预订客情的准备情况；②对 VIP 客人的安排情况；③员工掌握沽清菜品、急推菜品、特推菜品的具体情况；④开胃小菜、餐桌调料和茶叶的准备情况；⑤员工的仪容仪表；⑥餐桌摆台的情况，餐具的卫生状况；⑦工作台及各餐间内餐具的配备及摆放情况；⑧室内温度、空气净化与调节、灯光、音响等项工作的准备状况。此外，人力安排与落实，餐前会等也是餐前准备的重要事项和内容。

（二）餐中服务

餐中服务是服务工作最重要的环节，它是直接面对客人进行服务，在此环节中各级服务管理人员要加强现场督导，及时处理突发事件。餐中服务包括了迎接客人、安排客人落座、销售引导、上菜及值台服务、特殊情况处理和结账与收款等项工作。具体要检查和落实的内容有：①迎宾的状况；②上菜的节奏和出菜的顺序；③前后堂的协调；关照 VIP 客人和熟客；⑤根据现场需要调整人手；⑥服务标准和规范的执行情况；⑦结账的效率及准确性；⑧整个用餐期间的地面及桌面整洁状况；⑨顾客对餐厅菜品和服务的意见收集。

（三）收尾整理工作

客人离去后要迅速做好撤餐的清洁卫生，重新置台，特别是在有客人等餐的情况下。另外，当日营业结束后做好餐厅收尾工作，既可以保证下班后的安全，同时又为下一餐的开始做好了充分的准备。管理人员需检查和整理内容如下：①下一餐已预订的客情落实；②客户档案的记录和充实；③摆台及备餐用具的整理和归位；④已使用过的布件用品及时送往洗涤

部；⑤餐厅区彻底的清洁卫生；⑥已清洗餐具的清点 and 归位；⑦损耗物品和维修项目登记；⑧安全检查，确保无烟头和电器火灾的隐患；⑨空调、灯光和音响的关闭情况；⑩橱柜和门窗等的上锁情况。

四、餐饮账单管理

账单，即客人在企业消费菜点酒水的收银及财务记录凭证，是餐饮企业营业收入控制系统的核心部分。尽管业务属财务管辖，但结账控制与账单管理仍与销售服务工作密切相关。餐饮账单是服务员工及各级服务管理人员在服务中频繁接触得最多的餐饮单据之一。

(一) 账单的式样及其控制

账单通常包括表头、点菜（包括酒水）记录部分和综合记录三个部分（见 7—3 客人账单例表）。最上面的为表头部分，通常是企业的名称，账单的编号，桌台号和顾客人数以及点菜单号；中间部分为点菜记录，用来填写序号、菜点名称、单价、销售数量和金额；综合记录部分包括了客人消费的总计、菜点食品小计、饮品小计、账号、负责人签名栏、收银员签名栏以及日期。客人账单一般为一式三联，即客人付款联、财务记账联和收银员留存联。原则上上一张消费桌台只打印一张账单，加菜或酒水不打印新的账单，如果同一客人有两张账单，极易出现客人“跑账”现象。这就是在顾客消费过程中不能打印账单，只能准确输入消费信息的原因。

企业名称：_____		编 号：_____		
桌台号（包间号）：_____		客人数：_____		点菜单号：_____
序 号	品 名	单 价	数 量	金 额
总计：				
菜点小计	饮品小计	房号或账号	备 注	
负责人：_____		收银员：_____	日期：_____	

一式三联 **表 7—3 客人账单样单**

(二) 加强账单管理的意义

加强对客账单的严格管理是确保企业和顾客的利益，提高员工工作效益，以保存更加准确、清晰的销售记录的关键，加强账单管理的意义主要表现在以下几方面：

- (1) 使服务员清晰地明确顾客点所消费的菜点和酒水项目。
- (2) 使顾客清晰了解自身综合消费情况。
- (3) 提供一份各种出品和酒水的销售量书面记录，以便作为销售历史记录。
- (4) 有助于检验服务人员、销售人员、结账人员的工作质量，有利于检查销售服务的管理

质量。

(5)用于核对单位菜点的售价，并作为销售菜单菜点分析的依据，同时，也是客户档案的资料来源。

(6)提供计税书面记录，便于配合税务检查。

有效实施餐饮账单管理必须严格依赖于规范的点菜程序和结账程序，避免出现“走单”（故意弄丢账单）、“走数”（擅自改写菜点定价）、“走餐”（不开写账单）和“走汇”（私自兑换收入的外币）等账单舞弊行为，并利于切实加强计算机系统数字化账单处理的管理控制。

五、销售服务的控制

（一）餐饮销售服务控制的意义

销售服务控制是保证企业向客人提供的餐饮菜点都能转化为正常的营业收入，以实现餐饮产品的价值。同时，销售服务控制是确保企业收入的每一分钱都能如实收回。销售的产品如果不能实现预期的收入，将直接影响企业收入。所以必须加强销售服务过程的各项环节控制，切实避免舞弊贪污现象的发生及企业利润流失等问题的出现。

（二）餐饮销售服务控制

餐饮销售服务控制是服务管理工作的重要内容。在服务管理运行中，明确服务员工可能出现的舞弊行为及防范措施，切实把握控制的关键环节及其要领，是有效推进服务管理工作的保障。

1、餐饮销售服务人员舞弊行为及防范。

了解餐厅服务员在哪些方面可能有舞弊行为，是实现服务销售控制的前提。以下为典型的舞弊行为及防范措施。

(1) 向客人收款后将现金私吞，而谎称客人“跑单”。对于这种情况一是建立赔偿制度，追究发生“跑单”区域服务员及管理人的责任，并在员工会议上作总结。二是密切监督可能发生此行为的服务员工。

(2) 为客人点菜后不下订单，直接从厨房或吧台领取菜点或酒水，进而私吞结账款项。对于这种情况，餐厅应加强账单的管理，要求厨房和吧台必须凭点菜和酒水单生产和供应菜点及酒水。

(3) 向亲友提供高价食品饮料，以低价食品饮料下单或不下单。防范措施是定期核对点菜单，使提供项目与点菜单上收款项目相符。

(4) 下单时故意少写海鲜斤两数，向亲友提供超量海鲜。此情况一般发生在明档点菜的粤菜酒楼。防止此类情况发生的办法是，厨房原料加工厨师在接受已过秤的贵重海鲜时，应再次过秤并核对与点菜单数量是否相符。

(5) 重复使用客人已付款的相似点菜单向另一位客人收款。防止措施是进行点菜单编号与稽核。

(6) 按账单结账后，谎称客人退掉了其中某项菜点，将这项收入占为己有。防范措施是严格制定退菜制度，每次退菜必须填写退菜单，并由当班主管经理签字方可。

2、餐饮销售服务控制要领。

销售服务控制是餐饮管理实施控制职能的具体体现。销售服务控制的关键就是有效控制点菜单、收银处和结账款项，并切实加强“三个核对”。

(1) 对点菜单的控制。

点菜单，如表 7—4 所示，是厨房生产菜点，吧台制作或提供饮品，收银处结账与记账的凭据。管理人员要切实对其实施有效控制，严格的控制程序如下：

①服务员根据客人点菜的确认，开出点菜单。此单据可一式五联：收银员记账联；厨房生产加工联；吧台酒水出货联；传菜联；顾客结账联。

②将除顾客联外的其他四联点菜单送至收银台，收银员直接将此四联加盖本人专用的收银员章，同时加盖收银台章，留下记账联，余下三联退回服务员。

③服务员或传菜员将余下的三联送至厨房、吧台和传菜部（菜肴、点心联至厨房，酒水联至餐厅吧台，传菜联至传菜部）。

④厨房和吧台审核各自联上是否加盖收银台及收银员章，若有，凭此单加工菜点、提供酒品和饮料。

⑤传菜员和服务员将加工好的成品（若点酒水即包括酒水），连同传菜联送至客人处（菜点酒水上齐后，经客人确认，收回传菜联）。

⑥当天营业结束后，厨房和吧台将点菜单的“厨房联”和“吧台联”整理后，汇总到餐饮企业财务部门，并编制“生产日报表”和“成本日报表”；同时营业部门编制“营业日报表”。

点菜单也可一式四联，即收银联、厨房联、吧台联、传菜联。

点 菜 单		
企业名称：_____		桌台号：_____
客 人 数：_____		编 号：NO. _____
序 号	菜点（酒水）	数 量
1		
2		
3		
4		
5		
6		
日期：_____ 领班：_____ 服务员：_____		

一式五联

表 7—4 点菜单样单

(2) 对收银处的控制。

收银处是餐饮企业重要的财务一线服务岗位，收银工作与销售服务工作及管理工作密切相联，服务管理工作必须有效协助企业财务工作，通过建立严密的收银控制程序，切实加强各项销售服务控制，控制要点为：

① 必须确保所有点菜单经收银处的确认，即加盖收银台章及当班收银员章。

② 确认点菜单的“厨房联”、“吧台联”和“传菜联”后，收银员必须及时根据“记账联”将客人消费信息输入收银机，并根据桌台号分别列出客人账单消费目录，但切忌打印出账单。

③ 在客人消费过程中，如客人追加菜点和酒水，服务员必须重新开出新的“点菜单”（或点菜单附单），并再经收银处确认，送至厨房或吧台。收银员须再将客人新的消费信息及时输

入消费项目中。

④ 客人消费结束后，收银处结算客人总消费额，打印客人账单。

⑤ 当班营业结束后，收银员须从打印机中打印出当班销售情况记录纸带，同时，将该记录纸带和点菜单“收银记账联”以及营业款项加以核对，确保无差错。

⑥ 收银处在核对工作准确无误的基础上，编制当班收银汇总统计表，并连同收银机记录纸带、“点菜单记账联”和“客人账单财务联”一并交企业财务部门。

⑦ 企业财务部门严格核对收银处当班收银员交来的纸带、“点菜单记账联”和“客人账单财务联”以及营业款项，确保准确无误，并编制“餐饮收入日报表”。

(3)对结账款项的控制。

餐饮企业必须确保所有餐饮营业收入都能准确无误地向餐饮消费者收取，有效加强结账的控制。

① 有关结账的规定。企业的一切收费均需向客人开出正式的账单；账单必须编号，若作废需加盖作废章；账单的领用、保管必须有专人负责，若遗失必须及时做作废处理。

② 有关结算的方式。餐饮企业常见的结账方式有现金、支票、信用卡、挂帐、IC卡和招待等。在销售服务中必须和收银一道通过相关培训，切实加强对其严格控制。

(4) 加强销售服务的“三个核对”。

① 第一个核对点，即点菜单与客人账单的核对，确保二单据列出的客人消费信息一致。

② 第二个核对点，即厨房或吧台加工（提供）的菜点、酒水与点菜单的核对，“凭单出菜、出酒水”和“凭单跑菜”是餐饮生产、销售和服务的基本和最重要的原则。

③ 第三个核对点，即客人账单和各项结算款项、信用卡签账单、住店客人签单（酒店餐饮机构）的核对，以确保账款相符。

第三节 宴会服务管理

宴会餐饮企业重要的经营手段和营销方式，其收入是餐饮企业最重要的营业收入来源之一。宴会服务管理是餐饮企业重要的日常管理内容，体现了餐饮企业服务管理的总体管理水平。加强宴会服务管理必须在切实明确宴会服务的含义、组织构建与相应岗位职责，了解宴会的种类及其特点的基础上，才能有效实施宴会预订与各项控制的管理。

一、宴会服务、宴会服务管理的概念

宴会服务即指给予不同类型、规格宴饮活动的系列助餐服务形式。它包括了中西餐宴会的各种服务方式。宴会服务管理即围绕企业经营目标和宴会经营目标，通过执行管理职能，利用和整合相关资源，来协调宴会销售和活动的系列活动过程。宴会服务管理是消费者特别关注的企业管理内容。

二、宴会的种类及特点

宴会的种类繁多，依据不同分类标准可以分出不同的宴会。根据宴会的规模可分为大、中、小型宴会，如高档、中档、大众化宴会；根据宴会的餐别和服务方式可分为中餐宴会、西餐宴会和中西合璧宴会；根据宴会的礼仪特点可分为欢迎宴会、答谢宴会和庆功宴会等；根据宴会主题可分为婚宴、寿宴、生日宴会、迎宾宴、圣诞宴等。根据宴会的礼仪特点可分

为欢迎宴会、答谢宴会、庆功宴会等；根据宴会举行时间可分为午宴、晚宴。此外，主题自助餐和鸡尾酒会及民族风情宴等，也是宴会的独特表现形式。

（一）国宴及其特点。

国宴是国家元首或政府首脑为国家庆典活动或为欢迎外国元首、政府首脑来访而举办的正式宴会。这种宴会是最髙规格、最隆重的宴会。宴会厅内一般要悬挂国旗，设乐队，演奏国歌并进行席间致辞，同时，菜单和席次卡上印有国徽。

国宴的特点是：出席者皆为各国政府要员，场面隆重盛大，服务规格高、菜点以热菜为主，兼有一定数量的冷盘，服务方式采用分餐式。

（二）正式宴会及其特点

正式宴会通常是政府、社会团体或来访的宾客为答谢主人的款待而举行的宴会，正式宴会的安排与服务程序大体上与国宴相同，只是规格较低一些。正式宴会在礼仪上演奏席间乐，但是不悬挂国旗、不演奏国歌。

（三）便宴会及其特点。

便宴即非正式宴会。它不拘泥于严格的礼仪，多用于招待熟识的宾朋好友等。便宴一般用于商务宴、节日宴和家宴等宴会形式中。

（四）自助餐及其特点。

自助餐是餐饮企业根据设宴主题将开餐前制作完成的各类风味菜肴、酒水饮料有序地、艺术地陈列在餐厅自助餐台上，供顾客自行选择取用的就餐方式，同时，也称为冷餐会。其特点是气氛热烈，食品丰富，客人选择的范围广，服务较为简单等。一般可分为室内和室外自助餐。

（五）鸡尾酒会及其特点。

鸡尾酒会也是较流行的社交、聚会的宴请方式。鸡尾酒会以供应各种酒水为主，也提供简单的小吃、点心和少量的热菜。鸡尾酒会一般不设座，只在餐厅四周设小桌，桌上摆置相关就餐用具。鸡尾酒会的特点是注重气氛，人员流动性大，非正餐，注重各类鸡尾酒的调制。

宴会在筵席构成、就餐礼仪、环境布置、餐用具置放、食礼和食趣，以及进餐气氛的调运等方面都蕴涵了极其丰富的内涵，同时，也经历了改革、创新、再改革、再创新的演变和发展历程。宴会服务紧密依赖于宴会的发展而推进。高品质的宴会服务管理体现了特色餐饮服务，同时，对提高餐饮机构的形象和声誉，有效培育餐饮品牌有着十分重大的作用。

三、宴会服务组织管理

宴会部门组织构建和岗位职责是保障宴会管理和服务工作的开展的基础。

（一）宴会部门组织机构

宴会部门的组织机构图如下图 7—4 所示：

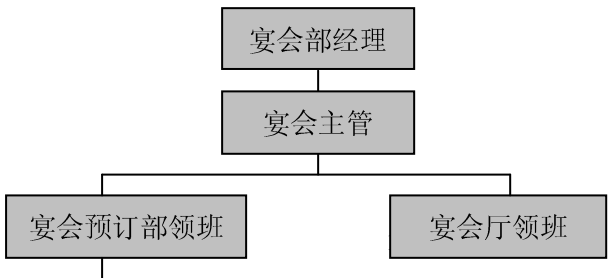




图 7—4 宴会部门组织机构图

一般宾馆餐饮和大型社会餐饮机构都设置宴会经理和宴会主管。

（二）宴会部岗位职责

以下为宴会部经理和宴会预订部领班相应岗位职责：

1、宴会部经理的主要职责

（1）制定宴会部的市场营销计划、经营预算及目标，建立并完善宴会部的工作程序和标准，制定宴会各项规章制度并指挥实施。

（2）参加饭店管理人员会议和餐饮部例会、宴会部例会，完成上传下达的工作。

（3）与其他部门沟通、协调、密切配合。

（4）负责下属的任命，安排工作并督导日常工作，控制宴会部市场销售、服务质量、成本，保证宴会部各环节正常运转。

（5）餐饮部经理和行政总厨沟通协调，共同议定宴会的菜单品种和价格。

（6）定期对下属进行绩效评估，按奖惩制度实施奖惩；组织、督导、实施宴会部的培训
工作，提高员工素质。

2、宴会预订部领班的主要职责

（1）按照工作程序与标准接听宾客订餐电话，自我介绍、问候，征询、推荐不同标准的宴会菜单。

（2）做好餐饮市场调查分析，掌握市场信息和餐饮动态，及时向宴会部经理提出餐饮销售的建议。

（3）了解和掌握本企业、同行的餐饮新品种和销售方法及技巧，比较本企业与同类其他餐饮企业在同个时间段的销售情况。

（4）分析客源构成，了解客人心里，主动宣传，适时推销。

（5）与客户建立良好的关系，定期联络新老客户，加强宴会销售。

（6）负责督促下属认真执行宴会预订的各项标准和程序，及时妥善安排各种宴会预订活动

（7）协助宴会部经理完成大型宴会活动的计划制定工作。

（8）每天检查各种预订表格的编排和发送工作，确保信息沟通准确顺畅。

（9）负责宴会预订档案的建立，尤其是做好大型宴会和 VIP 顾客档案的管理。

（10）负责下属员工的培训工作，日常考勤考核工作。督促属下员工遵守企业各项规章制度。

（11）完成上级交派的其他任务。

以上岗位职责在具体制定时可按岗位名称、岗位级别、直接上司、管理对象、职责提要、具体职责、任职条件及相应权利进行描述。

四、宴会预订管理

宴会预订，即餐饮宴会订餐。宴会预订是餐饮企业根据餐饮宴会消费需求，按一定的程序接受并为其安排合适的用餐环境以及用餐菜点的餐饮业务活动。宴会预订是一项专业性很强的餐饮运转工作，是宴会销售管理的重要环节。宴会预订过程既是产品推销过程，又是客源组织过程。宴会预订对餐饮客情信息的收集与整理具有重要作用，是宴会菜单设计、原料组织、加工生产和销售服务的基础。宴会预订管理的实质就是对餐饮客情信息的管理。中、大型社会餐饮企业和宾馆餐饮机构都设有宴会订餐处或宴会预订中心。

（一）宴会预订人员与宴会预订资料

1、宴会预订人员

宴会预订人员是代表餐饮企业与外界洽谈和推销宴会的重要销售人员。因此，必须选拔具有多年餐饮工作经历，了解餐饮市场行情，了解餐饮消费者心理，熟悉企业自身经营特色，熟悉宴会菜单和厨房生产，同时，熟悉餐饮服务程序、酒水知识并善于联系和沟通的人员担任。

2、宴会预订资料

为规范宴会部的预订工作，减少人为原因的失误，应根据实际需要，编制一套供客人询问、企业留档的书面或计算机资料，见表 7—5 为宴会预订单。宴会预订单一式四联：预订留存联；客户联；厨房生产联；收银记账联。宴会预订的内容应包括：

- （1）各类宴会消费的标准及可供选择的菜单和酒单。
- （2）中西餐宴会、酒会等的收费标准。
- （3）不同费用标准宴会提供的服务规格和配套服务项目
- （4）宴会定金收费规定
- （5）提起、推迟、取消预订宴会的有关规定
- （6）与客人签订定宴会协议的样本。

企业名称：_____

编号：_____

宴会名称			
消费单位(个人)		联系人及电话	
举办日期	月 日 星期	时至	时
宴会形式		结账标准	
宴会地点		结账方式	
人数或桌数		预付款金额	
宴 会 菜 单			
具体要求			
确认签字		预 订 员	
备 注			

一式四联

预订时间

表 7—5 宴会预订单

（二）宴会预订方式

常见的宴会预订方式有：

- 1、面谈预订。面谈预订是宴会预订较为有效、实用的方式。宴会预订员应根据客人要求详细介绍宴会场地和所有细节安排，如厅堂布置、菜单设计、席位安排、服务要求等，应尽量满足客人提出的各项要求，并商谈付款方式，填写宴会预订单。
- 2、电话预订。预订员应在电话中向客人介绍、推销餐饮产品，落实有关细节，填写宴会预订单。
- 3、信函预订。所有客户寄来的询问信预订员都必须立即做出答复，附上建议性的菜单。
- 4、网络预订。客人通过网络了解本企业，并在网上发出预订信息。

（三）宴会预订程序

宴会预订业务都要遵循一定的程序，这对于接受预订、计划、安排好一个宴会是十分必要的。严格按照这些程序将确保有效的控制，使宴会有步骤按计划地顺利办好。

1、接受预订的程序。客人采用不同的预定方式，其预定流程也不一样。客人亲自来店洽谈的预定流程如图 7—5 所示；客人采用电传、信函，网络预定等其他预定方式的预定流程如图 7—6 所示。

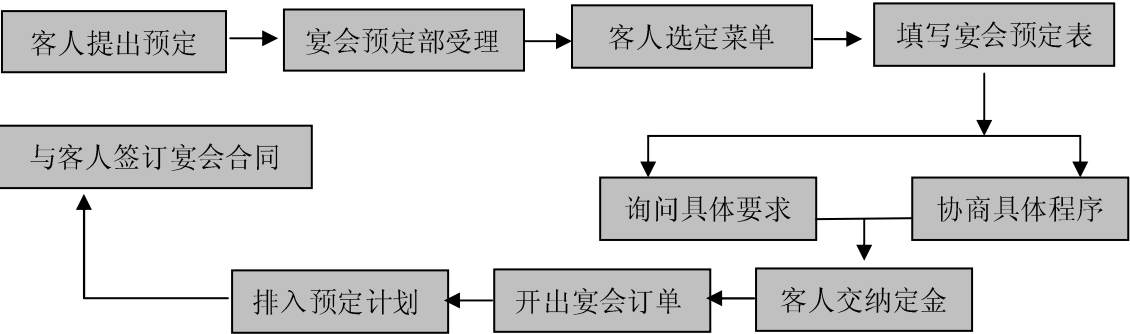
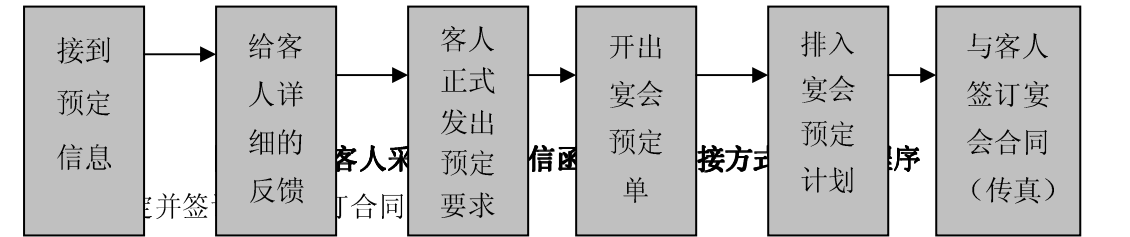


图 7—5 与客人面谈的预定流程



宴会预定后，双方需就宴会的菜单、酒水、场地布置、灯光、音乐、节目主持等细节作详细的商讨，经双方签字后有效（可通过发传真的形式），如有变动，需双方协商，另行确认。表 7—7 为普通宴会销售合同书（样本）；表 7—8 为国外专项鸡尾酒会销售合同书（样本）。

宴会销售合同书（样本）

甲方： ××饭店

乙方：××公司（或个人）_____

为举办宴请活动，达成具体条款如下：

宴会举行日期：_____

宴会举办场地：_____

最低出席人数：_____ 预计人数：_____

宴会菜单：_____

酒水饮料：_____

场地布置：_____

娱乐安排：_____

其他事项：_____

结账事项：_____

说明：

1、客人若取消宴会需 48 小时前通知饭店，否则不予退还保证金。

2、客人举行活动前至少 48 小时通知饭店确切人数中（桌数），这个人数（桌数）将作为保证的最低数。少于这个人数（桌数）按保底桌数计算，多于这个人数（桌数）按实际人数（桌数）计算。

3、宴会活动前一周客人需交纳估计费用的 50%，其余 50% 必须在宴会结束后付清，如果饭店没有收到预付款，将有权取消合同。

4、参加活动的任何人造成饭店设施的损坏，举办者应承担赔偿责任。

5、用公司或单位名义在合同上签字时，签字人必须拥有这样的权利；否则签字人本人需对本合同的实施负责。

6、如果是较长时间的预定，应经常电话与客人保持联络，至少要在宴会开始的前一周再次电话联络客人，进一步确认宴会日期和相关细节。

7、做好统一安排。宴会合同签订后，宴会预定的客源组织工作已基本落实。接下来宴会部的管理人员就要根据宴会合同开始安排任务，作好统筹安排。

客人签字：_____ 饭店方经手人签字：_____

_____年____月____日 _____年____月____日

表 7-7 普通宴会销售合同书（样本）

国外专项鸡尾酒会销售合同书（样本）

客户名称_____

地 址_____

电话号码（办公）_____（家庭）_____

宴会日期_____ 宴会类型_____

估计客人数_____ 最少保证人数_____

客人到达时间_____ 鸡尾酒会时间_____ 服务时间_____

宴会主题_____ 颜色_____

菜单_____每人供选服务_____

桌子（圆）_____

桌布_____颜色_____

玻璃器皿_____

银器_____

围裙_____

冰雕_____

香槟塔_____

娱乐活动_____

装饰_____

轿车_____

花_____

蛋糕_____

酒吧_____

设置_____

照相或录像_____

其他_____

特别指出要求

饭菜和服务_____

饮料和服务_____

供选服务_____

小费_____

小计_____

纽约州销售税_____

总计_____

25%定金_____

余额_____根据_____人制定

日期_____宴会销售经理_____客户_____

表 7—8 国外专项鸡尾酒会销售合同书（样本）

五、宴会台面设计

宴会台面设计，即根据宴会主题等需要设计具有艺术性、针对性的进餐餐台。一次成功的宴会餐台设计不仅要有丰富的专业，还要懂得美学、色彩搭配、民俗学等方面的知识；不仅要大胆创新，还要有周密、细致的构思。但无论怎样构思与创新，都必须遵循宴会台面设计的一般规律和要求，进行合理的设计。

宴会设计一般考虑因素有：

1、根据宴会客户的用餐要求进行设计

再好的设计如果不符合客人的需求都达不到预期目标。比如婚宴餐台设计。西方人的婚宴餐台喜欢选用紫色和白色，代表浪漫与纯洁。而中国人则爱好大红色，象征喜庆吉祥。如果新郎新娘来自不同文化的国家应在进行餐台设计之前与客人进行有效沟通，设计出令双方

都能满意的方案。

2、结合设宴主题进行设计

台面的造型须根据宴会的主题性质恰当安排，使其寓意与宴会的主题相符。如寿宴的设计要华丽富贵，台布可采用金色缎面，看盘选择寿星翁；如果是公司庆典设计，则摆设庆功宴；如果是宴请重要客户或远方来宾，则应设计成迎宾宴等。

3、根据饮食习惯和民族风格进行设计

选用的餐具要符合客人需求。如国内外宾客参半的宴会，就不必拘泥于摆中式或西式，可设计成中西合璧式，既置中餐筷子，又置西餐刀叉，以方便不同民族客人的饮食习惯。同时，餐台插花不能违反民族风俗和宗教信仰，如宴请法国人餐台插花就不能选用菊花，因为他们认为菊花是为祭祀所用，而对日本客人也同样如此，因为菊花是皇室专用的花卉。

4、依据美观实用的原则设计

任何设计都应以方便客人用餐为前提，不可使台面过于零乱或复杂，以至影响客人的正常用餐。如在选用和摆放餐具等方面。

5、兼顾宴会菜单和酒水特点进行设计。

宴会台面设计要根据宴会菜单中菜点的特点和风味，确定摆台餐具的品种和数量。不同的菜肴和酒水选用不同的餐具和酒具，不同档次的宴会配备不同规格的餐具和酒具。

6、设计时要特别突出主桌。

主桌是宴会重要宾客的就餐区，是整个宴会的中心区。所以在设计上要特别醒目，有条件的餐厅还应为主桌配上金银餐具，以突出其尊贵的位置。

此外，宴会台面设计还要有效考虑座位宴会台面设计与现代时尚的结合，并有效考虑宴会的发展趋势和餐饮消费者饮食习惯的变化。

六、宴会服务管理

宴会部门在与客人签订了宴会合同后，客源组织工作完成，这时就应当转向着手进行宴会的服务组织工作。宴会活动的服务管理主要包括对客情信息的掌握、环境的布置、物品的准备、人员安排、宴会前的检查、宴会的现场指挥和宴会结束工作等方面的内容。

（一）开餐前的服务管理

宴会开餐前的准备工作十分重要，管理者应从客情培训、环境布置、人员安排、物件准备等几个方面有效实施。

1、掌握宴会客情。

开餐前，检查服务员对宴会客情的掌握情况，即是否做到了“八知”、“三了解”，以便更好的为客人提供服务。“八知”，即知晓主办单位或个人、知晓主宾身份、知晓宴会人数、知晓宴会桌数、知晓宴会开餐时间、知晓宴会标准、知晓宴会的菜式品种及知晓出菜顺序、知晓结算方法；“三了解”，即了解客人风俗习惯、了解客人生活忌讳、了解客人的特殊需求等。

2、宴会就餐环境布置

宴会进餐环境的布置需体现既能反映出宴会的特点，又使客人进入宴会厅后有耳目一新的感觉，以体现出高质量的服务管理。宴会环境布置的基本要求是：美观大方、舒适方便；灵活多变、切实可行；保留传统、体现创新。

3、物品准备与人员安排

宴会开餐前的物品准备主要包括，按照台面设计进行摆台和装饰并备好台面用品用具；准备好酒水饮料；恰倒好处地备好凉菜；合理安排好人员。

（二）开餐中的服务管理

宴会服务一般具有服务人数多，上客时间集中，客人要求高等特点，必须有效控制整个宴会节奏，对出品、服务及顾客用餐等状况进行协调和控制，以取得客人满意。其主要内容有：协调前厅和后厨，控制上菜时机和节奏；处理宴会中的某些突发事件；现场监控服务流程、服务质量等；重视酒水服务。

（三）餐后结账服务管理。即按照宴会预定合同，依据与客人签订的结账方式和实际消费金额，与客人准确结清全部消费款项。

（四）宴会服务跟踪管理

宴会结束后要及时进行评价，请顾客填写意见反馈表并进行各项总结。宴会服务跟踪管理的内容有餐前检查、现状控制、结束工作与服务情况小结等。

第四节 酒吧服务管理

酒吧是餐饮企业经营酒水的重要场所，中型社会餐饮企业一般设有吧台，大型社会餐饮企业设有酒水供应区，宾馆餐饮机构设有专业酒吧。此外，还有各种不同档次、规模和风格的专业酒吧企业。餐饮企业加强酒吧现代科学管理是对客服务的需要，同时，也是强化经营，努力提高经济效益的需要。

一、酒吧的种类及特点

（一）酒吧的种类

酒吧必须具备三个条件，即要配备种类齐全和数量充足的酒水；要配备有各种用途的酒杯；配备供应酒水必需的设备和调酒工具。餐饮企业、饭店常见的酒吧种类有：

1、主酒吧，也称作正式酒吧。其特点是客人直接面对调酒师，坐在酒吧的吧台前，当面欣赏调酒师的操作，调酒师调酒的全过程都是在客人的目视下完成；主酒吧一般配备专职调酒师和吧员为客人提供周到的酒水服务；所供酒水种类齐全，尤其是鸡尾酒的调制和服务；主酒吧装饰典雅、格调别致，是豪华大饭店标志性餐饮场所。

2、酒廊

酒廊通常兼有咖啡厅的形式特征，一般提供一定数量的酒水饮料和风味小食品，通常不供应主食。酒廊有两种形式，一是大堂酒廊，又称大堂吧，设在饭店大堂，格调与大堂相似，主要为店内外客人提供酒水饮料和风味小食品服务，是供客人短暂休息或等候他人的场所；二是夜总会酒廊，通常附设于饭店娱乐场所，向客人提供各类酒水、饮料和小吃果盘等。

3、餐厅酒吧

餐厅酒吧设置在具有一定档次和特色规模的中、西餐厅中，调酒师根据客人酒水单提供酒水，不需与客人直接接触。中餐厅酒吧主要以酒水区的形式出现，以提供葡萄酒和各种软饮料为主，同时，提供国产白酒；西餐厅酒吧要求较高，根据西餐厅菜单的要求，配备各类餐酒，并按照酒水贮存的要求设立酒库和贮酒架，其酒水种类齐全。

4、宴会酒吧

宴会酒吧是根据宴会的形式、规格和人数临时设立的酒吧。宴会酒吧变化多样，常设置于鸡尾酒会、冷餐会上和贵宾厅主题宴会活动中，注重主题气氛的设计。

5、客房小酒吧

客房小酒吧常配置于高规格客房内，主要为方便住店客人房内消费，而在客房内提供若干数量的酒品、饮料，以供客人自行选用。

（二）酒吧服务及经营的特点

酒吧作为餐饮企业特定的营业场所，其服务和经营有着明显区别于一般餐饮服务的显著特点，主要表现在：

1、消费人流分散，经营时间长

酒吧不像餐饮消费者集中在正餐时间（午、晚间）上客，而是零散上客多。同时，酒吧多为客人休闲场所，客流量分散，客人消费时间长，特别集中于晚间消费。

2、销售单位小，销售技巧要求高

酒水的销售多以零杯为单位，服务人员必须树立良好的服务意识以及推销技巧，主动服务，积极销售，以提高客人的人均消费量。

3、服务要求高，一般规模较小

酒吧酒水的贮存管理及专业鸡尾酒的调制都需专门人才，服务技术方面的要求非常高。同时，酒吧规模一般较小，特别是休闲酒吧，一般配备一两名专业调酒员。

4、成本控制难度较大，服务灵活性较强

由于专业酒吧酒水的销售多以零杯销售为主，兼整瓶发售，同时，销售一定量的特色鸡尾酒。这增加了酒吧管理的一定难度。酒吧管理人员必须加强酒水饮料的贮存与销售管理，杜绝疏漏和浪费。同时，由于其销售单位多随客人需要变化，服务的灵活性与随机性较强，因此，需特别强调对客人的人文关爱。

5、中间环节少，销售利润高

酒吧经营环节少，销售产品毛利额高，加之特色酒水服务与特定的消费氛围，有效刺激了客人消费，因此极大地提升了销售利润。

6、酒吧经营运作环节与经营流程

酒吧经营包括了以下基本经营环节及流程，即酒单设计→酒水采购→酒水验收→酒水贮存与发放→酒水制作→酒水销售服务。

二、吧台类型及其功能

吧台作为酒吧的重要设施设备，从经营和服务功能上分为三种，即前吧台（front bar）、服务吧台（service bar）、特殊用途吧台（special bar）。

1、前吧台

前吧台是酒水服务机构中一个位置固定的柜台，按一定的时间表营业，直接向客人服务。前吧台一般由三部分组成：吧台（bar）、后酒台（back bar）和下吧台（under bar）。吧台指的是酒吧间的一个设施，它有几种作用，可以当作柜台，在此招待客人，由服务员向客人提供酒水；可以当作餐桌，客人可以在此饮酒；还可以当作工作台，酒水员在此准备和调制各种酒水；它又可当作服务员的服务台。后酒台是系列酒类的贮存和展示柜，位于调酒员身后。台面上方是一些架子，用来展放各类瓶装葡萄酒和烈性酒，还有各种玻璃杯、酒具。台面下边的柜子里存放着酒吧中备用的各类酒品及小件用具，如啤酒、葡萄酒、烈性酒、搅拌器、餐巾纸和其他一些东西。如果是冷藏设备，则可以贮存啤酒、食品，如牛奶、奶油、柠

檬、酸橙和果汁等。下吧台指的是吧台下面的地方，是调酒员存放各类小型用品和用具的地方，它被分成几个工作区（使用区），每个调酒员一个工作区，有几个工作区就有几个调酒员。

前吧台是吧台设备中最常见的一种，是标准酒吧机构最重要的设施设备。

2、服务吧台

服务吧台即指酒水员负责酒水制作，但不负责服务的吧台。由服务员把客人所点的酒单交给调酒员，待酒水准备好时再呈送给客人。服务吧台通常位于酒吧一个客人既看不到也不易接近的地方。服务吧台可以是固定吧台，也可以是移动式吧台。

3、特殊用途吧台

特殊用途吧台尽管可以供顾客使用，但它只是在特定时间为特殊目的而开放，主要是在宴会或其他酒席包办中开放使用，如聚会、舞会或招待会等。特殊用途吧台既可做长期性吧台，又可做临时性吧台。

此外，酒吧吧台设计的形状呈多样化，一般可分为以下几种类型：

1、直线型吧台

美式酒吧的吧台多为长条型设计，可以是突出在酒吧中间，也可置于酒吧间的一面墙中，而且吧台的形状也并非拘泥于一条直线，可以是优美流畅的曲线造型。

直线型吧台的最大优点在于酒吧调酒师或服务员在任何位置上都不会背对顾客，从而有利于他对整个酒吧的服务。同时，吧台可长可短，没有统一的规定，应视酒吧的整体规模和服务客人数而定。直线型吧台较适合站立式酒吧和服务型酒吧。

2、马蹄型（或椭圆型）吧台

英式酒吧的吧台多为马蹄型或椭圆形，吧台前配以高脚椅，数排酒杯倒挂在吧台上方，显得典雅和谐。这种形式的酒吧，环境优雅，适合清闲高雅且独处的客人。但当客人较多时，不利于全方位服务。

马蹄型吧台与直线型吧台的区别在于，在直线型吧台内，酒类的陈列、冷藏与其他橱柜、用具均靠墙一线排列。但在马蹄型吧台的酒吧中，则通常布局集中。马蹄型造型较适合站立式酒吧及鸡尾酒吧。

三、酒水区布局设计要领

1、吧台设计要领

吧台的高度一般在 1.20~1.25m 之间，台面的宽度一般在 0.04~0.05m 之间，配以相应的吧凳（椅）。操作台设在吧台的下面，是整个酒吧的心脏，售酒所需的材料及工具，都紧凑而整齐地安排在这个地方。酒、冰、装饰物、调酒壶应摆放在调酒师伸手可及的地方。操作台还包括初洗、刷洗、消毒功能的洗涤槽。操作台的高度一般设计在 0.85~0.90m 之间，宽度为 0.65m 左右。

2、酒吧布局与设计考虑因素

酒吧的环境设计及所需设备的布局直接关系到酒吧的生产效率和工作效率，同样也影响酒水服务质量。因此在设计设计布局时须充分考虑以下因素：

(1) 酒吧空间。要使企业经营活动高效运行，酒水区必须有足够的空间。各个不同的餐饮企业其酒水区占据空间的大小各不相同，主要取决于产品线、设备及用品用具的种类和数量、服务类型及工作人员数量等。

(2) 酒吧设备。即在设计布局时，必须全面考虑为采购、验收、贮存、发放、制作和服务提供与之配套的相应设备。

(3) 酒吧照明。酒水区的灯光设计中首要考虑的因素是酒吧的氛围，而灯光对于营造酒吧的不同主题氛围起着至关重要的作用。

同时，保持酒水人流与物流的高效流通和移动，保持通风良好也是需要考虑的重要因素。

四、酒吧的日常管理

(一) 酒吧的人员配备与工作安排

1、酒吧的人员配备

一般座位在 30 个左右的主酒吧每天可配备调酒师 4~5 人。酒廊或服务酒吧可按每 50 个座位每天配备调酒师 2 人，如果营业时间短可相应减少人员配备。营业状况繁忙时，可按每日供应 100 杯饮料配备调酒师 1 人的比例，如某酒吧每日供应饮料 450 杯，可配备 4~5 名调酒师。

2、酒吧的工作安排

酒吧的工作安排是指按酒吧工作量的多少来安排人员。通常上午时间只是打扫清洁和领货，可以少安排人员；晚上营业繁忙，要多安排人员。酒吧采取轮休制度，节假日可取消休息，在生意清闲时补休。工作量特别大或者营业超计划时，可安排调酒员加班，同时给予充分的补偿。

(二) 酒吧的日常管理

1、每日工作检查。

管理者必须每日进行准备工作的检查，进行酒水服务的客情检查，进行客人意见反馈分析。每日检查的内容如表 7—9 每日工作检查表所示：

日期	检查人			
项目	优	良	中	差
领货				
酒吧清洁				
补充酒水				
更换布单				
冰冻酒水				
早班清点酒水				
酒吧摆设				
准备装饰物和配料				
稀释果汁				
领配酒小吃				
摆台				
电气设备工作状态				
取冰块				

表 7—9 每日工作检查表

2、酒吧的服务与供应控制

酒吧的服务与供应控制的内容有：(1)调酒员和服务员都必须熟悉业务，对酒吧的工作、酒水牌的内容都要熟悉，并能熟练操作。(2)具有良好的服务意识、服务技巧，能够主动、热情和细微服务。(3)调酒员切实保证服务质量和酒水的供应质量。(4)按时完成每日工作报告，填写营业额、客人人数、平均消费、操作情况及特殊事件处理等登记工作。

3、酒吧设备与用品用具管理

酒吧的设备包括三大类：制冷设备、清洗设备及其他常用设备等，而常用器具主要包括玻璃器皿及其他酒刀，开瓶器等小件用具。

在酒吧的设备与用具管理工作中应注意：(1)督促酒吧服务人员按正确操作方法使用设备。(2)定期对设备进行检修，以保证正常工作的需要。(3)督促酒吧服务人员每日按照冲洗、浸泡、漂洗、消毒四个步骤，对器皿和用具进行清洗消毒，以保证酒吧用品用具的干净卫生。

五、酒吧销售与成本管理

酒吧由于其产品和顾客消费方式的特殊性，其销售方式和成本控制也具有一定的特殊性。

(一) 酒水成本控制

酒吧酒水的成本控制贯穿于酒吧经营环节和运行步骤中。

酒吧酒水的成本控制方法有以下几种：

- 1、标准成本控制法。标准成本控制法是将酒吧某个时期内的标准成本与实际成本相比较，如果发生偏差，则需要分析并找出原因，进而采取措施，强化管理和调整经营。
- 2、标准营业收入控制法。标准营业收入的控制方法是根据库存烈性酒耗用数计算出来的标准营业收入数与实际营业收入数相比较。
- 3、酒水还原控制法。酒水还原控制法是从数量上对酒水成本进行控制。在酒吧的日常运转过程中，对酒水的管理，一般采用酒水还原控制法进行管理。

(二) 酒吧酒水整瓶销售管理

酒吧酒水整瓶销售是指酒水以瓶为单位对外销售。整瓶销售的形式常见于中西餐厅、零点和宴会中较多。中餐厅的白酒、瓶装和听装的啤酒、饮料因不能进行零杯销售，所以只需每日盘点进行控制。而一般的进口洋酒可整瓶也可分成零杯销售，对于这样的酒，因整瓶酒的售价往往要比零杯形式的销售价格要低 10%~20%。为了防止调酒员和收款员联合作弊，将零杯出售的酒按整瓶出售计价，因此对整瓶出售的酒可以采用整瓶酒水销售日报表（表 7—10）形式进行控制，并明确整瓶洋酒销售往往以零杯 20 份价格售出。整瓶酒水销售量报表一式两份，每日由酒吧当班调酒员填写，由酒吧经理签字后交财务部一份，酒吧留存一份。

日期 _____		酒吧 _____		班次 _____			
品种	产地	规格	数量	售 价		成 本	
				单价	金额	单价	金额

经理_____

调酒员_____

表 7—10 整瓶酒水销售日报表

(三) 酒吧酒水零杯销售管理

零杯销售主要用于各种烈性酒如白兰地、威士忌、金酒等。零杯洋酒销售的控制首先必须确定每瓶酒的销售份数，然后统计出某一段时间总销售数，折合成整瓶数进行计算。以苏格兰威士忌为例，每瓶容量为 32 盎司 (1 盎司约 30 毫升)，零杯销售每杯容量为 1.5 盎司，售价为 10 元，酒吧本日消耗 3.25 瓶苏格兰威士忌酒，每瓶允许流失量为 1 盎司，该酒本日的潜在销售额为：(32 盎司—1 盎司) ÷ 1.5 盎司 × 10 元 × 3.25 瓶 = 683 元

这种控制方法比较简单，酒吧可将经营零杯销售的酒水，一次性地算出每瓶的潜在销售额，印在营业收入核算表上，每日只要盘点实际消耗的瓶数，再对照实际营业收入便可控制酒水的实际成本。

(四) 酒吧酒水混合销售管理

酒吧酒水混合销售又称为配制销售，主要是对各种混合饮料和鸡尾酒的销售控制。鸡尾酒是由两种以上的饮品通过一定的调配方式，混合而成的一种新口味的冰镇含酒精的饮品。

1、建立标准配方。酒吧对混合销售饮料的控制比较复杂，首先必须建立标准配方，并督促员工严格按配方调配鸡尾酒，表 7—10 为特色鸡尾酒标准配方举例。

名称	调酒方法	组 成 份 量		载杯	装饰物
Manhattan(曼哈顿)	Stirring(搅拌法)	成 份	用 量	Cocktail Glass (鸡尾酒杯)	Cherry (红樱桃)
		Sweet Vermouth (甜味美思)	0.7 5 盎 司		
		Rye (黑麦威士忌)	1.5 盎 司		
Martini (马天尼)	Stirring	Dry Vermouth (苦味美思)	0.7 5 盎 司	Cocktail Glass (鸡尾酒杯)	Olive (橄榄果)

		Gin(金酒)	1.5 盎司		
Pink Lady (红粉佳人)	Shaking (摇动 法)	Gin(金酒)	1.5 盎司	Chilled Cocktail Glass (冷却后 的鸡尾酒 杯)	Cherry (红樱桃)
		Grenadine(石榴汁)	1 盎司		
		Cream(炼乳)	1 盎司		
Margarita (马格丽 达)	Shaking (摇动 法)	Lemon Juice(柠檬汁)	1 盎司	Chilled Cocktail Glass (冷却后 的鸡尾酒 杯)	Salt Rim (酒杯边沿 加盐霜)
		Tequila(特吉拉)	2 盎司		
		Triple Sec(柑桔 酒)	0.5 盎司		

表 7—11 特色鸡尾酒标准配方举例

(2) 依据标准酒水配方进行还原核算。其计算公式为：

某种酒水的实际消耗量 = 标准配方中该酒水用量 × 实际销售量

例：“红粉佳人”的配方是金酒 3/2 盎司，石榴汁 1 盎司，炼乳 1 盎司。根据销售清单，“红粉佳人”的在一周内的销售份数为 50 杯，那么根据标准配方可算出金酒的用量应为 3/2 盎司 × 50 杯 = 75 盎司。再用得出的这个数值加上酒水的在斟倒过程中少量的损耗，就能得出比较准确的金酒的用量。用还原核查法得出的实际用量对照金酒的现有库存量，

(3) 填写鸡尾酒销售日报表。

调酒员需将当日销售的鸡尾酒填写到销售日报表上，表 7—12 为鸡尾酒销售日报表。

酒吧_____	班次_____	日期_____		
酒名	数量	单价	金额	备注

调酒员_____

部门主管_____

表 7-12 鸡尾酒销售日报表

将此表与按照还原法填写的酒水盘点表进行核对，并与库存酒水量进行比较，控制好酒水的成本。

第五节 服务质量管理

餐饮产品的销售过程就是服务人员的服务过程，餐饮服务是与销售同时进行，餐饮服务的优劣，直接影响销售的结果。服务质量管理是餐饮管理重要组成部分，餐饮服务质量管理的就是加强各项管理内容的控制。

一、服务质量控制的基础

要有效实施对餐饮服务质量的控制，稳定和提高餐饮服务质量，餐饮企业必须夯实以下三项控制基础。

1、建立服务规程

餐饮服务质量的的标准，就是服务过程与服务目标的标准。服务规程是餐饮服务应达到的规程、程序和标准。为了提高和保证服务质量，餐饮企业应把服务规程视作工作人员应该遵守的准则，视作服务工作的“法规”。

(1) 制定服务规程。首先确定岗位分工，然后制定每个岗位的服务流程和服务标准，注意每个岗位与其他岗位的协调，每个环节与其他环节的衔接问题。

(2) 执行和控制服务规程。管理人员的任务，主要是执行和控制规程。特别要注意抓好各个服务环节之间的薄弱环节。必须用服务规程来统一各项服务工作，从而使各项服务操作做到标准化、规范化、程序化和系统化。

2、收集质量信息

管理人员应根据餐饮服务的目标和服务规程，通过的巡视、统计报表、跟踪报表、客人信息反馈等方式来收集服务质量信息。

3、实施系统培训

餐饮企业之间的服务质量的竞争主要是人才的竞争，员工素质的竞争。因此，餐厅开业前一般要集中一个月时间进行服务规程的培训，目的是保证开业后的服务质量。在职员工也必须利用淡季和空闲时间进行在职培训，以提高业务技术，保证服务质量。

二、服务质量控制的方法

餐饮服务工作可分为三个阶段，即：餐前准备、服务执行和结果阶段。餐饮服务质量控制也可相应分为预先控制、现场控制和反馈控制三个阶段。

1、餐饮服务质量的预先控制

所谓预先控制，就是为使服务结果达到预定的目标，在开餐前所做的一切管理上的努力。预先控制的目的是防止开餐服务中各自为政的服务人员，自作主张地向客人提供不符合餐饮企业规定标准的服务。

预先控制的主要内容有：

(1) 人力资源的预先控制。应安排好淡季和旺季的人手。一周中也有淡旺之分，尽量安排员工在周一、二、三休息，周末则应加派人手。松弛有度，这样才能保证服务员上班期间精力充沛。

(2) 物资资源的预先控制。开餐前，检查餐桌上的摆台是否符合要求；检查备餐用具的准备情况。

(3) 卫生质量的预先控制。班前会后，对餐厅卫生从门窗开始检查，墙面、天花板、灯具、通风口、地毯、餐具、转盘、台布、椅套、托盘、若毛巾等做每次开餐前的例行检查，一定要细致入微，如拿起杯具对照灯光，看杯壁上是否留下水痕、手纹等，椅子靠背处的缝隙间是否藏有灰尘等。一旦发现不符合要求的，必须追究责任人的失误，并要求其迅速返工。

(4) 事故的预先控制。开餐前，管理人员必须与厨师取得联系，核对前后堂所接到的客情预报和宴会订单是否一致，避免因信息的传递失误而引起的事故。还要了解当天沽清菜品、急推菜品和特推菜品的名称，并将此信息在班前会上及时通知全体服务人员，以免服务人员在为顾客做推销时时，因不了解当天后厨菜肴的供应情况而向客人误推菜品，造成客人的不满。

2、餐饮服务质量的现场控制

所谓现场控制，是指开餐后，管理人员现场督导正在进行的餐饮服务，使其按照服务规程操作，并处理突发事件。这是管理人员的主要职责之一。现场控制的主要内容有：

(1) 服务程序的控制。开餐期间，管理人员应随时巡视，监督、指挥服务人员按照服务程序有条不紊地进行服务工作。

(2) 上菜时机的控制。要根据客人用餐的速度来掌握上菜的节奏，尤其是大型宴会。

(3) 意外事件的控制。餐饮服务是面对面的直接服务，细微疏忽都容易引来顾客的投诉。一旦接到投诉，管理人员要尽量采取弥补措施，以防事态的扩大。

(4) 人力调配。开餐期前服务员虽然已经进行的分工，每人都有自己的工作责任区域，但随着现场客人情况的变化，管理人员需随时抽调服务人员，以使现场服务工作顺利进行。

3、餐饮服务质量的反馈控制

所谓服务质量反馈控制，就是通过顾客对服务质量信息的反馈，找出服务工作在准备和执行阶段的不足，采取相应措施调整此后的管理工作，以提高服务质量，提高客人满意度。

建立和健全内部和外部两个信息反馈系统。内部系统是指餐厅内部员工的意见总结和收集。比如在每餐结束后或班前会上，开一次短会，收集相关信息，并总结本次或上一餐遇到的问题，及时纠正偏差。信息的外部系统是来自于顾客的信息，或者顾客通过大堂经理、企业营销人员等反馈回来的投诉、意见和建议，都属于外部系统反馈的信息，应高度重视并及时用于指导完善服务质量控制。

以下是餐厅意见征询表的样本，见表 7—13 餐饮意见征询样本。

餐厅名称		优	良	一般	劣	备注
服务态度						
设备环境						

礼貌礼仪						
菜肴质量						
菜肴口味						
菜式多样化						
菜肴价格						

您认为价格是否合理？ 合理 还可以 不合理

您的建议：_____

您对哪位服务员最满意_____工号_____

您对哪位服务员最不满意_____工号_____

您最喜欢哪道菜_____

您最不喜欢哪道菜_____；您的建议_____

您对本餐厅的综合意见和建议_____

谢谢您对我们的支持，我们一定努力让您更加满意我们的服务和菜品！

表 7—13 餐厅意见征询表

三、服务质量有效完善和提高

餐饮服务质量检查、督导和控制的目的都是为了提高服务质量，提高顾客对服务的满意度，使企业获得稳定客源，获得的持久经济利益。

1、严格进行服务质量的监督和检查。

(1) 制定并负责执行各项管理制度和岗位规范，抓好礼貌待客、优质服务的培训，实现服务质量的标准化和规范化

(2) 通过反馈系统了解服务质量情况，及时总结工作中的正反典型事例的经验和教训，并及时处理宾客投诉。

(3) 组织调查研究，提出改进和提高服务质量的方案。措施和建议，促进餐饮服务质量和餐饮经营管理水平的提高。

(4) 分析管理工作中的薄弱环节，改革规章制度，整顿工作纪律，纠正不正之风。

(5) 组织定期或不定期的现场检查，开展评比和组织优质服务竞赛活动。

(6) 制定餐厅服务质量检查表，完善服务质量的跟踪检查制度。

2、提高服务质量的主要措施

(1) 管理人员以身作则，强调服务质量的重要性，调动全体员工参予到提高服务质量的活动中来。

(2) 管理人员制定并负责执行各项管理制度和规范，实现服务质量的标准化、规范化和程序化。

(3) 分析管理工作中的薄弱环节，纠正偏差。

(4) 组织调查研究, 提出改进和提高服务质量的方案、措施和建议, 促进服务质量和经营管理水平的提高。

(5) 加强员工培训和考核, 使服务质量意识深入到每位员工的意识当中。不断在原有基础上提高服务的规格和标准, 使餐饮企业的服务质量得到不断的改善和提升。

小结: 本章明确提出了现代餐饮企业特色餐饮服务的含义、餐饮服务与管理的内容、餐饮服务的基本类型和服务流程; 着重强调了与服务密切相关的进餐区和酒水区的设计与布局要领、设备与用品用具的管理方法; 全面、系统阐述了现代餐饮企业零点服务管理、宴会服务管理和酒吧服务管理的要领和控制关键; 重点描述了餐饮服务控制的基础和方法, 旨在帮助学习者全面把握现代餐饮服务管理技术。

关键词: 餐饮企业 服务 特色餐饮服务 服务类型 服务内容 服务流程 服务管理内容
就餐区设计布局 酒吧设计布局 要领 服务设备与用品用具 零点服务管理
宴会服务管理 酒吧服务管理 服务质量控制

复习思考题:

- 1、现代餐饮企业特色餐饮服务的含义是什么?
- 2、现代餐饮企业服务与服务管理的内容是什么?
- 3、现代餐饮企业基本服务类型有哪些?
- 4、现代餐饮企业中西餐基本服务流程是什么?
- 5、进餐区与酒水区设计布局考虑的因素是什么?
- 6、怎样合理配置餐饮服务员工? 基本考虑因素有那些?
- 7、现代餐饮企业服务设施设备及用品用具主要包含哪些?
- 8、餐饮销售服务管理要点和控制关键是什么?
- 9、零点服务管理有哪些内容?
- 10、宴会服务管理有哪些内容?
- 11、酒吧服务管理有哪些内容?
- 12、有效进行餐饮服务控制的基础和方法是什么?

案例:

大堂吧的所见所思

一次偶然的机会, 我与同事们前往哈尔滨市一家合资的酒店去商洽合作业务, 这个向酒店输送旅游学院酒店管理专业学生进行短期实习的想法, 经事先沟通受到了酒店李副总的重视, 将我们安排在了酒店装饰典雅的大堂吧予以“高礼遇”接待。

说来也巧, 李副总在我们落座后的三言两语之余, 却因酒店早上一件急于处理的事物暂时离开了。这时, 我才稍闲暇环视这座四十平方米的大堂吧, 不由得被这儿既古朴有不失现代格调的布置所吸引。一位年轻的服务小姐站在吧台那儿, 都可以环顾所有落座的客人。

在我俩等候之余, 其间有两件似乎毫无关系的服务叫我顿有所悟。

其一, 这位吧台服务生缺少主动服务意识而没有使这里的服务锦上添花; 早上起来的访客不免会有口干舌燥之生理现象, 而我的那位老兄频频几次让服务员倒水, 使我想到了既然我们是李副总预约来访的客人, 虽然谈不上VIP, 但不管是谁驻足于此, 也该以主动热情之礼相

待；没有脸上的微笑和几句简短的礼貌语言，似乎令所有来此的客人缺乏到家的感觉。我们在与李总的谈话中也感到酒店用工之难；不得以，从乡镇找来的服务生，虽有民风朴实无华之气，却缺现代服务意识之质，这无形中加大了酒店的培训成本。我们所谈的业务，倒使这位颇具远见卓识的酒店副总大有一番感慨和兴致。

其二，在我的那位同事到大堂各处转转之际，有一位年轻客人径直走到这里，我发现这位手里套着一张擦鞋纸的男子，漫不经心地走过来坐在靠椅上。不多时，他一边看着电视一边很快将皮鞋擦了一遍，就随手把擦鞋纸团成一团扔在圆茶几下，而这个动作似乎根本没有被吧台服务小姐察觉。此时，这里除我外，也不过有三位紧盯着电视的客人。这个不易被人察觉的细节，而关注客人的细节恰是一个酒店服务品质精到的标志所在。可以判断这位客人并非有意去乱扔垃圾废弃物，也许是为了赶时间匆匆来此候人，便把擦皮鞋的事带到这里来做，不过看他嗑痰时还能站起来到较远的垃圾筒旁，形成鲜明对照的是顺手把废纸团扔在脚下相比，这位客人并不认为这一点是不文明所为，暂不深究客人有无环保意识。然而，作为大堂吧的服务员该怎么办呢？我以为，一是假设前去提醒客人或代为其拾起来放进垃圾箱，就可能让客人丢了面子，使其陷入一种尴尬之态，无形中得罪了客人，显然，这种办法不可取。二是如果酒店在每个茶几桌面下放一个精致的草编篮子，并在篮子边沿贴上一条“请您将废弃物放于此！谢谢合作”的提示，这会使客人感到，这不只是酒店一种绿色环保宣传教育的最佳体现，又是关爱和方便客人的一种服务举措，于店于客皆有益。

由此，我感到酒店的优质服务，一方面要不断加强对员工服务意识的教育培训，以服务员的笑容、敬语及周到体贴的服务给客人一种人文关怀，另一方面要从服务细节上不断加以完善，对客人服务要懂得心理学，不仅给客人以尊重和面子，又要讲求服务精巧和艺术，最终夺取更多的回头客。人是酒店的主题和灵魂，只要有高素质的管理与服务人员，才会有酒店认为，个性化服务的展现。

（资料来源：《中国旅游报》服务艺术版“大堂吧的所见所思”王雷 文 2005.1.5）

第八章 餐饮企业餐务管理

学习目标

- 明确餐务管理的含义与重要作用
- 熟悉餐务管理组织机构与岗位职责
- 掌握餐用具洗涤管理流程与要领
- 掌握餐饮区环境保洁管理要领
- 掌握贵重餐具保养与存放管理要领
- 掌握餐务物质设备管理的各项内容
- 掌握餐用具定额控制的方法和要领
- 掌握餐用具损耗控制的方法和要领
- 掌握餐务工作质量管理基础和方法

餐务工作是餐饮企业生产、销售和服务等业务工作运行的保障工作，是餐饮日常管理工

作的重要内容。在餐饮竞争日趋激烈的形势下,如何奠定餐饮业务工作运行的良好后勤基础,如何为餐饮消费者提供清洁、舒适的进餐环境,如何有效维护餐饮企业的物质资源,已成为现代餐饮管理者认真思考的问题。面向餐饮企业的全面发展,餐务工作的作用日益突出,加强餐务各项管理工作格外重要。本章介绍了餐务管理的基础,餐务日常管理,餐务物质管理和餐务质量管理。

第一节 餐务管理概要

充分明确餐务管理的含义和餐务管理的基本职能,合理、科学的设立餐务组织机构和管理岗位职责,并有效进行联系和沟通,是切实加强系统餐务管理工作的基础。

一、餐务管理的含义

餐务,即餐饮企业或餐饮部门的杂务性综合事务。餐饮企业的餐务管理机构为餐务部。餐务管理,即餐饮企业围绕经营管理的各项目标和任务,有效利用和整合餐务管理资源,通过履行管理职能,来组织和协调餐务工作,以保证各项餐饮经营工作顺利进行的系列管理活动过程。餐务管理部门是餐饮生产、服务工作的后勤保障部门,餐务管理工作主要担负着为企业一线经营部门提供物质用品供给、餐具清洁和保持后台环境卫生的重任。餐务部的工作和管理的优劣直接影响到企业各经营工作的顺利进行。

二、餐务管理组织机构与岗位职责

综合性餐饮企业和单一性中、大型餐饮企业均设置餐务部。在宾馆餐饮企业中,餐务部隶属餐饮部;在社会餐饮企业中,餐务部一般独立设置。餐务部餐务管理岗位职责,是开展餐务工作和实施餐务管理的有效组织保障。

(一) 餐务管理组织机构

餐务部组织机构如图 8-1 所示:

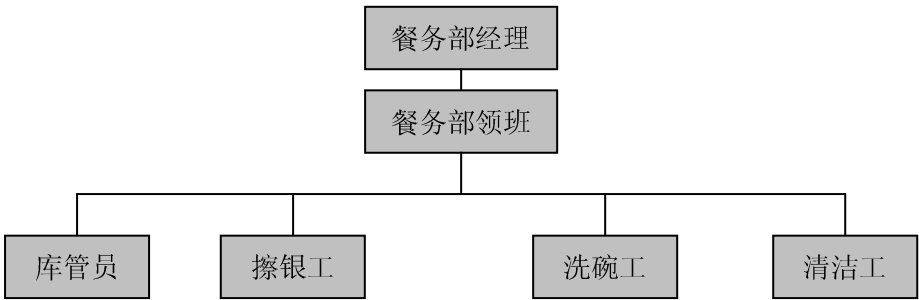


图 8-1 餐务部组织机构

(二) 餐务管理岗位职责

餐务管理极其主要工作人员的岗位职责如下:

1、餐务部经理岗位职责

餐务部经理负责餐饮部门对客服服务的物资和用品的供应保障工作,负责餐饮部各类器具和日常用品的管理工作。其主要职责有:

- (1) 协助餐饮部经理编制餐饮部所需的设备及餐用具年度预算计划。
- (2) 参加每周由餐饮部经理主持召开的餐饮部工作例会，按时向餐饮部经理汇报餐务部的工作情况。
- (3) 负责制定、修订、实施餐务部的工作计划和培训计划，确保员工熟知其职责、工作程序与标准，了解设备及机器的结构、用途，并能够督导员工正确操作；合理控制餐具、物品的使用等。
- (4) 督导、检查下属员工正确使用、保管各种清洁用品，并按规定的程序与标准清洗银器、不锈钢餐具、瓷器、玻璃器皿及部分厨房用具，并做好上述用具、器具的储存保管工作。
- (5) 督导、检查、考核下属员工按正确的工作程序与标准完成本职工作，确保其管辖范围内的清洁卫生，餐具用品卫生须达到国家卫生、消毒标准。
- (6) 统计、记录各餐厅及厨房餐具的日常用量，控制好各餐厅及厨房餐具的日常用量和消耗量，控制好各餐厅及厨房餐具的储备量。
- (7) 按推销活动等计划，为大型宴会和会议活动准备充足的餐具用品。
- (8) 配合财务部，做好每月、每季及每年度的用品、用料的盘点工作，并将盘点报告和消耗情况分析报告呈交餐饮部经理，做好成本管理工作。
- (9) 协调内部关系，处理好员工的不满及纠纷，使每个员工团结、合作，完成上级下达的工作任务，并加强和其他部门进行有效的联系和沟通。
- (10) 指导培训下属了解并掌握有关安全常识，避免意外事故发生。
- (11) 工作中对员工加强劳动纪律等方面的管理，督导、检查、考核员工，使其行为符合《员工手册》的有关规定。
- (12) 完成上级交给的其他任务。

2、餐务部领班岗位职责

餐务部领班主要负责督促员工日常运转顺利进行，负责宴会等活动的餐具、物品。其主要职责有：

- (1) 分派本班组员工工作任务，根据工作需要，合理安排员工。
- (2) 负责向餐厅、厨房和酒吧提供所需用品和设备，筹划和配备宴会等活动的餐具和物品。
- (3) 负责申领所需清洁用品，根据使用量发放各种洗涤剂和其他化学用品。
- (4) 定期盘点瓷器、银器、玻璃器皿和其他设备，报告损坏和短缺情况，并申补设备。
- (5) 检查厨房、洗碗间和员工食堂的清洁卫生，必须达到规定标准，厨房设备的运转正常。
- (6) 监督银器的洗涤、擦亮和抛光工作，检查工作质量。
- (7) 评估和培训员工，做好本班组员工的考勤工作。
- (8) 完成上级交给的其他工作。

3、餐务部管理员岗位职责

餐务部管理员主要负责餐饮部各种餐具、杯具、用具的保管、发放、补充和盘点工作，随时满足餐厅、厨房对客服务中餐具、用具的需求。其主要职责有：

(1) 负责餐饮部餐务库房的餐具、杯具及其它用具的保管、发放、补充和盘点工作，为各种设备建立档案，并要求账目清楚。

(2) 定期对各点餐具进行盘点，并根据损耗情况及时加以补充。

(3) 根据宴会、自助餐、冷餐会等客情同志，及时配备餐具和用具并做好回收工作。

(4) 定期要求洗碗工清洁抛光银器。

(5) 根据需要配发各种洗涤剂及其他清洁用品。

(6) 负责餐务管理库房餐具、用具的分类整理工作。

(7) 负责餐务管理库房内餐具、用具的统计造册工作。

(8) 负责餐务库房的安全和清洁卫生工作。

4、餐务部擦银工岗位职责

擦银工主要任务是根据餐务部所制定的银器擦洗计划表，进行所有银器、铜器等设备的擦洗、抛光工作。其主要职责有：

(1) 确保餐厅所用银制餐具、铜器的清洁光亮。

(2) 负责每天擦洗各式烹饪车、切割车等。

(3) 保证各种银器所使用的化学清洁剂正确无误。

(4) 掌握擦洗银器的正确程序，精心维护银器，延长银器的使用寿命。

(5) 严格按照擦洗银器进度表进行各种银器的擦洗，并做好记录。

(6) 控制银餐具的损耗率，发现使用中的问题及时汇报。

(7) 爱惜抛光机等设备，及时维护保养。

5、餐务部洗碗工岗位职责

洗碗工主要负责餐具、用具的洗涤和所用设备的清洁、保养工作。其主要职责有：

(1) 负责按洗涤程序和标准洗涤所有餐具和用具。

(2) 保持洗碗间的环境清洁卫生。

(3) 定期检查洗碗机的工作状况，发现问题及时汇报。

(4) 协助管理员收集和储存各种餐具、用品等，将其整齐地摆放在指定地点，并保持存放处的整洁、卫生。

(5) 及时清洗收回餐厅用过的餐具，以免造成环境的脏乱和不卫生。

(6) 遇大型宴会等活动的餐具洗涤，必须事前做好充分的准备工作。

(7) 完成上级交给的其他工作。

6、餐务部清洁工岗位职责

清洁工负责餐厅与厨房区域的清洁卫生、处理垃圾与搬运物品等工作。其主要职责有：

(1) 按照规定的时间清扫规定的区域场所，确保环境卫生。

(2) 收集并整理各餐厅所有的空瓶及纸盒等废包装。

(3) 定时清除区域内各处垃圾桶内的垃圾。

(4) 将餐厅不需要的营运设备搬运到指定的仓库贮存。

(5) 协助大型宴会的场地准备工作，并搬运需要的物品。

(6) 负责餐厅食品验收场所的清洁及整理工作。

(7) 完成上级交给的其他工作。

三、餐务管理的基本职能

餐务部是整个餐饮企业的后勤保障部门，担负着企业餐饮运转过程中最基础，也是最烦琐的相关餐饮任务和日常工作。

（一）满足餐饮生产和服务部门对餐具的使用需求

即餐务部根据企业餐务管理计划并结合企业经营状况，负责为餐饮一线业务部门申购、领取、储存、供给、收集、洗涤和补充各种餐饮各种餐具、用品和炊具。

1、申购餐具。餐务部根据餐饮业务的需要，申购各种餐具。

2、储存餐具。餐务部设有一定规模的专业餐库储存餐具，确保及时提供常规和急需的餐具，以保障业务部门的物质需要。

3、供给餐具。即按正常的餐具损耗向使用部门补充新的餐具，另外，根据经营客情和特殊需要，供给各使用部门正常使用的相关餐具。

4、收集餐具。餐务部要经常地检查并回收分散在餐饮各部门的餐具。

5、洗涤餐具。这是餐务部的一项主要日常性的工作。餐务部要安排相应员工在洗碗间，按照工作程序 and 标准，对所有餐具进行人工清理、机器洗涤或人工洗涤，同时，做好餐具的消毒和存放。

6、补充餐具。餐务部根据标准存量，补充库存餐具用品的不足，同时，要统计使用部门所耗损的餐具数量并填写损耗报表。切实加强对餐具的各类控制。

（二）协助负责全部餐饮设备的保洁与维护

1、分别制定餐饮生产和服务部门有关设施设备的检查、清洁、维护和保养计划，做到有计划地检查、清洁、维护和保养餐饮设施设备。如制定日清洁计划、周清洁计划和月清洁计划，切实清洗厨房各类厨具和厨房墙面、地面与地沟及烟罩顶棚等；切实维护进餐区各类餐用家私和小型电器设备等。

2、大型设备的维修保养由企业工程部门负责，餐务部协助负责。

（三）清洁和维持有关餐饮区域的环境卫生

即有效做好餐饮洗碗间、餐具库房、厨房生产区和进餐区走廊地面等综合环境卫生的清洁和保洁维护工作。

（四）负责企业全部餐饮垃圾的清运工作

即负责收集、清理、清运餐饮生产和服务所产生的全部餐饮垃圾，并有效做好相关清洁和消毒工作。

四、餐务部与餐饮其他部门的联系与沟通

在企业营业运转过程中，餐务部的工作并不是孤立进行的。一方面，餐务部要利用自身的优势为其他部门提供后勤服务，做好配合工作；另一方面，它的工作也需要其他部门的配合、帮助和支持。因此，餐务部必须同其他部门建立起良好的关系。只有同采购部、宴会部以及厨房和营业等部门进行良好的联系与沟通，才能完成餐务部的任务。

（一）餐务部与采购部的联系和沟通

餐务部是餐饮企业的物资供应部门，必须定期向采购部门申报营业部与厨房需要使用的各种餐具设备与用品。所以在申购的过程中，要及时地与采购部联系，才能完成采购的工作任务。

1、必须提供给采购部门需采购物品的规格、样品或图片，确保采购正确。尤其是采购新的餐具，其颜色、质地、规格等指标，更应详细注明，切实保证与采购部门沟通无误。

2、餐务部应对餐用具及设备的使用量与库存量有明确的限量，这样才能正确掌握采购周期，制定使用量与最低库存量，并注意其采购数量、规格等和采购单所列的明细项目相同。

（二）餐务部与宴会部的联系和沟通

为大型餐饮活动和宴会筹措餐具、物品是餐务部主要职责之一。切实加强餐务部与宴会部之间的联系、沟通与合作；是确保每次餐饮活动能顺利进行并使顾客满意的有效保证。宴会部应及时将宴会和大型活动的信息通知餐务部，餐务部则根据宴会部通知的要求尽早安排、筹措宴会餐具和物资用品，同时，在宴会开始前安排员工准备宴会所需设备，进一步洗涤宴会所用全部餐具和用品，才能保证宴会如期进行。此外，宴会结束后，应立即将各种餐具、用具洗净回收，并将宴会使用的物品一一清点归库，统计出餐具损耗量，报餐饮部备案。

（三）餐务部与零点服务部门和生产部门的联系与沟通

餐务部与零点服务部门和生产部门的联系与沟通，具体体现在以下几个方面：

1、保证随时提供足够数量的餐具、厨具周转，并做到脏餐具、厨具随到随洗，避免积压。

2、保证餐具洗涤质量，使之符合卫生要求，并注意减少洗涤过程中的损耗。

3、保持营业时间内洗碗间和餐厅后台、厨房之间地面干燥卫生，以避免服务人员、厨师在工作中滑到，或将油垢污迹带入餐厅，污染地面。

4、督促服务员及时将贵重用品回收，以免流失。

5、培养协作精神，切实加强前、后台合作，维护企业的荣誉。

第二节 日常餐务工作管理

日常餐务工作主要是指餐用具的清洗、餐用具的保养和餐饮区环境的保洁。日常餐务工作管理就是对这些日常操作实施有效管理。

一、餐用具清洗管理

餐用具的洗涤是餐饮运作中非常具体也是非常重要的工作。

（一）餐用具的清洗

餐用具清洗是餐务工作中最具体、最频繁和最重要的事务性管理工作之一。餐具的洗涤是餐务部各洗碗工的主要工作。其洗涤餐具的方法、程序是否合乎标准，对确保餐具的清洁，降低餐具耗损率和提高服务质量起着至关重要的作用。

1、餐具洗涤的一般程序

现代餐饮企业餐具洗涤工作，一般分人工洗涤和专业机器洗涤。人工洗涤的一般程序为八个步骤，即收盘→清渣→分类→装架→冲刷→清洗→卸架→存放；机器洗涤的步骤及其方法为：（1）、洗碗机准备的工作程序，即：①检查洗碗机部件；②机器灌水；③检查洗碗机专用药品和干燥剂系统；④打开电器开关和蒸汽加热器。（2）、洗碗机操作的工作程序，即：①开机准备；②温度、洗涤药物的检查。（3）、洗涤餐具的工作程序，即：①准备工作（配药；放不同规格的洗碗机筐；倒掉剩余食品饮料；将不同种类的餐具放在各自相应的筐内、刀叉

装筐时，每次最多放半筐，以保证洗涤效果)；②浸泡、消毒；③过机清洗消毒(温度要求：预热温度 50℃—60℃；主洗温度 70℃—80℃；过水温度 85℃—90℃)；④检查。(4)、放置清洁餐具的工作程序，即：①分类(清洗后的餐具须按照用途、规格、型号分类码放)；②放筐(把各种餐具放于相应的餐具筐中)；③存放(随时使用的餐具须分类放在洗碗间货架上或厨房的保洁柜中；暂时不用的餐具应及时收到餐具库中；将银器存放于银器柜或库房中)。

2、玻璃器皿的清洗方法

由于玻璃器皿易碎，所以在洗涤时一次不宜放入太多器皿，以免互相挤压碰撞而破碎。清洗玻璃器皿应先用冷水浸泡，除去酒味，然后用洗洁精等清洁剂洗刷，清水过净，蒸汽消毒，最后用消毒抹布擦干水渍，使其透明光亮。

3、金属器皿的清洗方法

现代餐饮企业中使用的金属器皿主要有纯银、镀银、镀金、不锈钢等材质，在高档餐厅中，银器所占比例较大。中餐银器有银筷、银匙、银壶、银盅、银碗、银碟等传统餐具；西餐银器主要有银叉、银匙、银托盘、银刀、银壶等传统餐具。因此，清洗上述餐具时，一般采用人工清洗，特别是刀、叉、匙一定要以干布擦干，使其表面不留下斑迹，特别是金、银制餐具，一定要洗净、擦干和擦亮，尤其是接触过蛋液类的银器更要加倍擦洗，因为蛋与银接触后会产生黄色的蛋白银。

(二) 餐用具常用消毒方法

在使用洗碗机清洗餐具时，消毒程序是由机器自动完成的，但如果用手工洗涤，餐具在经过冲、刷、洗三个程序后还应消毒，常用的消毒方法有：

1、化学消毒法

化学消毒剂能使微生物菌体内的蛋白质变性，干扰微生物的新陈代谢，抑制其快速繁殖，以及溶菌。

(1) 高锰酸钾溶液消毒法。在现配的 1:1000 浓度的高锰酸钾溶液中，浸泡餐具 5 分钟～10 分钟就可达到消毒目的，当溶液变色时(现配好的为红色)要及时更换。

(2) 漂白粉溶液消毒法。按 10 公斤的温水放 5 克漂白粉的比例配置溶液，餐具在溶液中浸泡 5 分钟～10 分钟，捞起后再用清水冲去漂白粉溶液。

(3) “八四”消毒液消毒法。把“八四”消毒液的浓度稀释为 1:200。洗净后的食品容器、加工工具、餐具和瓜果蔬菜在溶液中浸泡 5 分钟，再用清水冲洗干净即可达到消毒目的。

2、物理消毒法

在高温中，菌体内的蛋白质凝固致使其死亡；或通过氧化，破坏微生物细胞原生质至使其死亡的方法。具体可分为以下几种：

(1) 煮沸消毒法。将餐具放入网状蓝架内，连架在水中煮 20 分钟～30 分钟，捞出后沥干。

(2) 蒸汽消毒法。将餐具放入消毒柜中，关严门后开放蒸汽，在温度 120℃，压力达到 12 磅的情况下蒸 20 分钟，待压力表指数为零后再开门取用。

(3) 红外线消毒法。将洗净后的餐具放入红外线消毒柜内，打开电源，当温度升至 120℃后，持续 30 分钟再切断电源。

二、餐用具保养管理

餐用具由于类型的不同，因此，对其保养与管理的方法有所区别。银器、陶瓷器皿、玻璃器皿、布件和电器设备的相关保养与管理要领如下：

（一）银器的保养与管理

银制餐具及各类镀银设备用具是餐饮企业较为贵重的物品，在日常经营活动中，必须加强维护保养。

1、作为贵重物品，应由专人负责维护保养工作，所有银器应分类并登记造册，正在使用的银器要每日清点，大型宴会银器的领用、归还要履行严格的手续。

2、除了正常的洗涤擦干外，还要对银器进行定期保养，因为银器长久不用也会变黄甚至发黑，保养时可将银器浸泡在以碳酸钠为主的化学溶液中快速加温至 80℃，2～3 分钟后银器表面变恢复了光泽，也可用除锈渍液或银、金粉浸泡。

3、由于抛光会使银器重新增加光泽，因此，异形的银器和易碎的银器只能用手工抛光，一般银器可放入抛光机器中抛光，抛光根据物件的大小用 10～20 分钟便可。抛光时要在细钢球中加入肥皂水，而且要保证钢球没有生锈，否则，会损伤银器表面。

4、对受损银器，则要弄清楚银器受损的原因（银器受损的主要原因有：高温、刀痕、硬刷、金属丝刷擦银器、操作中不小心，接触酸性物品或其他化学物品），以便有针对性的进行保养和维护。如银器保养的工作程序可参阅表 8-2 所示：

程 序	标 准
蘸 水	将清洁后的银器放入 40℃-60℃清洁的热水中，片刻后取出。
擦 拭	用海绵蘸浸银粉，确保银器的每个部位都擦拭干净。
冲 洗	用清水冲洗银器直至银器上不再沾有浸银水。如发现银器上仍有污渍，重复“擦拭”程序。
消 毒	将银器放入消毒柜内进行清洗消毒。
入 库	按规定位置分类放于银器柜或库房中。

表 8-2 银器保养的工作程序

（二）陶瓷器皿的保养与管理

陶瓷器皿的规格型号复杂，数量又多，所以在使用保养时要做到：

- 1、存放中按不同种类、规格、型号分别存放，便于清点也便于取用。
- 2、使用前要检查有无破损现象，如缺口、裂缝等。
- 3、及时清洗，不留油污、茶垢，洗后要消毒并及时放入保洁橱内，以免二次染。
- 4、餐后收拾陶瓷餐具时要大小分档，叠放有序。搬运时要装稳托平，防止倾倒碰撞而失落打碎。

（三）玻璃器皿的保养与管理

玻璃器皿在保养管理时应注意：

- 1、擦干玻璃杯时用力得当，以免扭碎杯子，擦杯过程中手不得与杯身直接接触。
- 2、擦好后的玻璃杯要按品种、规格分档倒扣于盘格内，高脚杯要挂在杯架上。
- 3、玻璃器皿切忌被重压或碰撞，发现有破裂的器皿应及时检出，以保证客人使用安全。

（四）布件的保养与管理

餐厅里的布件在使用保养中应作到：

- 1、布件存放前一定要洗净晾干或进行除尘熨烫，以达到杀虫、灭菌、防霉的目的。熨烫时，要待热气散尽后再行收藏，否则，易造成布件的变质损坏。
- 2、经洗涤、熨烫后的布件应存放在通风干燥的箱柜里，以便随时取用。布件存放时，应按尺寸大小分类码放在货架的相对固定位置上，并注明型号，以方便快速取用及清点。
- 3、布件应有正常的轮换和停用阶段，以减轻其破损和避免久放发脆、霉变。
- 4、小布件应 10 张一捆扎好，在送去洗涤以及领回时认真点数并填好相关表单。
- 5、需及时将撤换下来的布件送往洗涤间，但切忌将台布、餐巾等客用布件擦桌子、抹转盘。

（五）电器设备的保养与管理

- 1、按谁使用谁负责的原则，确定每件设备的使用、保养责任人。
- 2、严格执行操作规程。
- 3、按每日、每周、每月定时保养原则作好保养工作，并填写保养日志。
- 4、经常关注设备的运转情况，发现异常立即报告。
- 5、设备清洁保养及保养时注意安全，防止触电等伤害事故的发生。

三、餐饮区环境保洁管理

餐饮企业餐饮区主要指全部进餐区域和生产区域。

1、进餐区域环境基本要求

对进餐区环境的基本要求是舒适、整洁和卫生等方面。舒适是指区域内装饰气氛、格调、色彩等要给人以舒适、清爽的感觉，而不能使顾客感到压抑、憋闷；整洁是指整体布局要合理，桌椅摆放要整齐，高档餐厅对桌面摆设、桌架的方向、台布下摆的位置都有严格的要求；卫生是指进餐区的墙壁、家私、桌台面、地面、地毯等应每天清洗、擦拭和吸尘，同时，餐饮盥洗间要保持高质量的清洁度，并使其空气清新流畅。

2、生产区域环境基本要求

生产区域环境基本要求主要是确保厨房、吧台加工生产菜点、酒水的基本卫生，有效维护此区域的空间、地面、墙面的综合卫生。

此外，严格维护全部餐饮区域的综合卫生与并有效实施保洁，也是餐饮区环境卫生的基本要求。

3、餐饮垃圾处理

餐饮部在生产过程中不可避免地会产生大量垃圾。垃圾处理不好会影响到整体卫生，影响到环境保护，也会给工作带来不便。因此，无论从环境、社会利益等角度还是餐厅自身利益出发，均应引起重视。餐饮常用垃圾主要有固体垃圾、液体垃圾和气体垃圾。

（1）对固体垃圾的处理

固体垃圾分为可回收使用的垃圾（如包装、玻璃、可供作饲料的食物垃圾）和不可回收使用的垃圾（如塑料袋、混合垃圾等）两大类。固体垃圾一般用垃圾桶盛装，要求食物垃圾与非食物垃圾分装，以便采用不同的处理方式。要注意垃圾的及时清理，对食物垃圾要每餐清理，对室外垃圾桶要加盖，以防苍蝇、老鼠叮咬。

（2）对液体垃圾的处理

液体垃圾包括洗涤后的污水、烹制过程中废水及用过的油脂等。这些垃圾一般通过管道或地沟排出，因而要对排放管道进行定期清理，以防油污堵塞。近年来，随着人们对环保的重视，国家对污水排放的要求越来越严，应在排放口装上滤油器或其他污水处理设备。

(3)对气体垃圾的处理

厨房在生产过程中产生大量的油烟、气味，通过油烟罩、排风扇等排出建筑物外，这些油烟会对餐厅的其他部门或周围的居民造成影响，所以应引起重视。

①油烟应设专管导出厨房之外，导管应为防火材料。

②油烟管应设有自动门栅，当温度过高时能自动关闭导管，切断火路，防止火苗蔓延，这一点非常重要。

③油烟管内侧油垢应每两周请专人清除一次，或在导管内侧贴铝箔以利换洗。

④油烟导入处理槽时，管口应浸入槽内水中（可用苏打水化解油滴），处理槽面另以抽风机抽气，以造成密闭槽内负压，增强排油烟机的效能。

第三节 餐务物资管理

餐务部直接和间接地负责餐饮企业餐饮部门物资与设备的管理，从物资用品的预算、采购到使用保管和控制餐务部都负有一定的责任。

一、餐用具与易耗品定额管理

餐务物资是主要指企业内各类餐用具和易耗品。这两类用品的使用和消耗量伸缩性比较大，因此，做好对餐用具和易耗品的综合控制是餐务物资管理的重要工作。

（一）确定消耗定额

企业在经营之初，一般应根据营业需要，给生产、服务部门配备足够数量的餐用具，并建立配备标准。经过一个周期运行后，各部门都要添置一定数量的餐用具，以弥补正常损耗而造成的餐用具不足。但在餐用具补充时，必须以正常满足经营需要为前提，合理配置，有效控制。

由于餐饮企业各部门业务经营状况各不相同，对餐用具及易耗品的消耗量也有所不同。因此，应根据各部门每年的业务经营实际状况的比例和数量，分别计算餐用具及易耗品的消耗定额，然后汇总，即为餐饮企业餐用具和易耗品的消耗定额。同时，企业应准备多少餐具，应按定额管理办法，根据餐桌的数量及上座率等指标，确定餐具的备用量。

（二）确定储备定额

这是企业实施对餐务物资控制的基础之一。应将其列成书面材料，以供日常发放、检查及培训之用。

企业通常会设立一个餐务物资中心库房，其存量应能满足企业一个月以上的营业需求。同时，餐饮企业各营业部门往往会根据自身的营业状况及需求备有一周以上的用品。储备量应列出明确的标准贴在库房的门后或墙上，以供领料对照。

（三）加强发放控制与统计分析

1、发放控制

加强餐用具发放控制的基础是有效了解和掌握生产、服务部门现有的餐用具数量，加强发放控制的原则是根据经营实际凭领用单发放。餐饮企业餐具和易耗品的发放应根据过营业部门的配备定额明确一个周期和时间，这不仅可方便中心库房的工作，也是促使各使用部门日常工作有条理、少漏洞的一项有效措施。在发放日期之前，各使用部门负责人应将所辖区域的库存情况了解清楚，并指定专人填写领料单。凭领料单领取货物后，应将此单留在中心库房，以便统计，如表 8-3：

NO. _____

使用部门：_____ 日期：_____年____月____日 记账：_____

品名	规格	单位	数量		金额		编号	备注
			请领	实发	单价	总额		

部门负责人：_____ 领货人：_____ 发货人：_____

表 8-3 企业餐用具领用单

2、统计分析

(1) 每日统计。即使用部门中的各岗位应填写“每日领用物品单”，对主要物品的耗用情况加以统计。最后，由专人对餐饮物品耗用量做汇总，填写“企业物品耗用量汇总单”，表 8-4 为企业物品耗用汇总单。

NO. _____

使用部门：_____ 日期：_____年____月____日

品名	规格	单位	数量		金额		编号
			领用	实用	单价	总额	

部门负责人：_____ 统计人：_____ 汇总人：_____

表 8-4 企业物品耗用汇总单

(2) 定期分析。一般情况下，企业应每月对使用部门的耗用情况做一次定期分析。其内容有：第一，根据每日耗量汇总单制定出月度各营业点耗量汇总表；第二，结合营业状况及上月情况，制作每月物品及物资消耗分析对照表，参见表 8-5 企业

每月物品消耗分析对照表；第三，制定每月物品及物资盘点和消耗报告表，以便对使用部门所用物资进行有效控制。如两者不符，且差距较大，要分析原因，找出对策，表 8-6 为企业每月物质消耗和盘点数报告。

品名	单位	单价 (元)	上月消 耗	金额 (元)	本月消 耗	金额 (元)	与上月相比	
							增%	减%
合计								
上月营业额	本月营业额	与上月相比		上月各营业点消		本月各营业点消		
		增	减	耗额		耗额		

制表人：_____ 时间：_____

表 8-5 企业每月物品消耗分析与对照表

项目	单位	上月 库存	本月 领货	本月 盘点	本月 消耗	与统计 结果差额	备注

表 8-6 企业每月物质消耗和盘点报告表

二、餐务设备的保管与使用管理

餐饮企业涉及设备种类繁多，价值也各不相同，且分布比较分散，因此必须采用科学的管理方法，切实加强综合管理。

（一）餐务设备的分类、编号和登记

1、餐务设备的分类

企业所使用的设备分类方式通常采用功能标准进行分类，即生活服务设备，如照明、送排风及空调、给排水及卫生、制冷、餐厨等设备；信息功能设备，如通讯、办公等设备；能源设备，如锅炉、变配店、应急发电等设备；文娱保健设备，如娱乐、音响设备等；环境灯饰设备，如彩灯、灯光广告等设备；保安设备，如消防、烟火监测报警、保安监控等设备。

2、餐务设备的编号

凡列入固定资产范围的设备，在安装调试完工后交给使用部门使用时，均应进行统一的编号。设备编号用大类、小类、区域和单机序号的四级号码制，或用类别、区域组别和单机序号的三级号码制来进行。对大类的划分，一般用关键词划分法，如空调（Air-conditioned）为A等。如 R12 — 03 中，R 表示冷冻设备，1 表示小类（冰箱），2 表示所在区域（厨房），03 表示第 3 台冰箱。

3、餐务设备的登记

设备购入后，经过分类、编号后，需建立设备台账（设备登记卡），见表 8-8、设备登记表见表 8-9。登记卡一式两联，一联交使用部门，一联留存设备管理部门。登记卡上应清楚地记录设备的名称、编号、历次故障检修情况；登记表一式两份，一份交财务部，另一份留存设备管理部门。

设备名称		设备编号	
设备型号		设备规格	
安装日期		出厂年月	
安装地点		出厂编号	
设备重量		制造厂名	
设备材质		设备原值	
保养周期		已提折旧	
电机功率		设备净值	
额定电压		设备图号	
额定电流		使用说明书	
额定转速		技术资料	
工作介质		使用年限	年，从 年 月始
附件：		备注：	
		填写日期	

表 8-8 餐务设备台账（正面）

检修记录					
日期	修前存在问题	修后问题	修理费用	检修人	记录凭证号

事故记录					
日期	事故原因		损坏情况		记录单号

表 8-8 餐务设备台帐（背面）

类别	编号	卡片号	设备名称	型号	规格	重量	制造厂和国别	出厂日期	安装日期	安装地点	使用年限	原值	年折旧率

表 8-9 餐务设备登记表

(二) 分级归口

1、三级管理

设备在建立技术档案后，要按部门分级，按种类归口。分级是将设备的日常管理和使用层层落实，实行设备主管部门、使用部门、班组三级管理，每一级都有专人负责设备的管理。归口是将某类设备归使用部门或归使用班组管理。几个部门、多个班组共同使用的某类设备，归到一个部门或班组，负责面上的管理，而由使用的各个部门、各个班组负责点上的使用和维修保养。

此外，在实施餐务设备报关于使用管理中，要有效做到“五定”，即定人、定时、定位、定卡和定使用保养方法。

2、完善责任制

企业要在岗位责任制中明确各岗位设备使用、保养方面的责任制，做到责、权、利三者的结合。另外，还可以建立设备管理的经济责任制，通常包括以下三方面的内容：

(1) 包干。建立经济责任制指标体系，把体系分解成若干部分，分配到各管理部门包干，对使用、维修、费用、消耗、资金占用等方面均有详细的业务指标。

(2) 服务。服务是另一种工作指标，各部门要大力协作，应做到分工不分家。

(3) 考核。对包干和服务的监督，同时也是反馈和指导的过程。

三、餐用具损耗管理

餐具损耗是指在餐饮生产经营活动中，由于各种主客观原因而造成的餐具损坏或流失。餐具损耗是在所难免的，只要有经营活动，只要有生产和服务行为发生，餐具就会有一定的损耗。但仅承认损耗而不加以管理，其后果也是不堪设想的。餐用具损耗的主要原因是管理制度不完善，设备现状落后不配套，员工人为造成，控制措施不得力。控制餐用具损耗是餐饮企业有效实施对可控费用控制的重要途径。

(一) 控制损耗现象

1、错用现象

在企业中常见员工将台布、餐巾当作抹布使用，把银制餐具当普通餐具使用。为有效地防止在餐饮区滥用物品，应制订具体的程序、制度并对员工进行有效的培训。同时，管理人员应随时准备好各种必要的物品和设备以防滥用和错用。

2、浪费现象

企业经营过程中有不少浪费物品的例子，如服务员不小心将银制餐具包进台布被送到洗涤处或扔进了垃圾桶；看见打火机、餐巾纸等可再次使用的物品掉在地上而不拣起等。不管出于什么原因，任何浪费都是不允许的。为避免出现浪费，对员工的培训重点应放在职业道德的教育及操作程序的规范化，并利用各种机会激励员工工作动机。

3、损毁现象

瓷器、玻璃器皿和其他餐饮用品的损毁是企业经营管理中一个值得注意的重要问题。要减少由此带来的损耗，必须训练员工正确使用这些物品，如学会将用过的瓷器正确地叠放；把清洁的瓷器码放在储存区；如何正确地使用、收存、堆放玻璃器皿以防倒塌而损毁。

4、“纪念品”现象

现在大多数企业的餐具都印有餐厅的徽记或图案，因其印制精美往往会让顾客在就餐结束后因喜欢而将其带走以作纪念。对此，企业通常采取提供出售餐饮用品的服务，这样，顾客在如愿以偿的同时会对企业产生认同感。

5、偷盗现象

服务员利用工作之便，经常大量拿走企业的餐具或其他物品自用或提供给他人使用，在管理不善的企业，甚至常常被大量带出餐厅，形成餐用具流失的“无底洞”。对此，企业应切实加强教育，健全制度。

（二）应对措施

由于上述餐具损耗现象的存在，必须制定相应的餐具损耗率标准和一整套控制措施来控制餐具的损耗。餐具损耗率的高低是由餐饮企业的不同档次、不同规模来决定。目前，绝大多数餐饮企业将餐具的损耗率控制在 6 %以内，而一些要求不一定很高的餐饮企业一般控制在 4%~5%左右。减少餐具损耗，可采取下列方法：

1、加大管理力度，切实明确管理职责。这是控制方法有效实施的基础，也是切实控制餐用具损耗的保障。

2、建立健全相关制度。如建立安全餐具设备采购申请、仓储、领用制度，餐具台帐制度，贵重餐具专人保管制度、定期盘点制度等。餐饮企业使用的所有餐具、用具、设备实行严格的采购规范和程序，并按标准严格验收，避免质量低劣的产品进入企业。

3、强化员工的损耗控制意识。具体表现二方面，即不断培训和监督员工，严格按操作规程进行对客服务和餐具的使用、撤台工作，减少因操作不当造成的损耗；另一方面，建立餐具损耗管理奖惩制度和打碎餐具的赔偿制度，将餐具损耗和员工的切身利益挂起钩来。此外，部门例会、质量分析会，甚至餐厅的餐前会都是培训的好时机，管理者应充分利用这些机会，加强对员工进行减少餐具损耗的教育和培训。

4、强调规范操作。即培训员工按操作规程和标准，正确使用洗涤设备，如加强对餐用具洗涤流程和标准化的控制，使餐具在洗涤中的损耗降低到最低限度。

5、加强餐用具盘存，控制使用部门使用数量，即各使用部门应每月进行一次餐用具盘点，各使用部门先自行盘点，然后由餐务部进行二次盘存登记，统计出盘存数据和当月各类餐用具的损耗数量。

6、加强财务管理力度。即每季度由财务部门制出餐具损耗分析表，对各使用单位损耗餐用具的数量、品种进行分析，并将分析结果转送各使用单位，有效加强控制。

7、有效确认餐用具消耗费用并计算损耗率。餐用具在使用过程中，不可避免会有一些相应损耗，这些损耗一般作为经营的耗费进入经营成本中，并从收入中得到补偿。每当餐用具发生损耗需要补充时，一般按新补充餐用具的实际成本记入当期的费用。损耗的控制主要通过损耗率来控制，损耗率的计算方法为： $\text{损耗率} = (\text{餐具损耗} \div \text{营业收入}) \times 100\%$ 。具体计算时一般可根据经营经验或历史资料来确定合理的餐具损耗率，如为 0.2%—0.5%。此外，在

编制餐用具预算和进行费用控制时，可用餐用具损耗率有效测算其损耗费用，并将其作为日常经营的控制标准。如月营业额为 60 万元，则餐用具损耗费用一般应控制在 $60 \times 0.5\% = 0.3$ 万元。

四、大型餐饮活动物品筹措管理

大型业务的物品，主要指餐饮企业为消费者承办的大型宴会、会议、自助餐、庆祝活动等的物品。这些用品分为装饰性物品、餐具、用具和设备几类。大型活动的物品筹措，首先要了解活动的具体时间，以便造作准备，同时要清楚具体的布置要求。

1、筹措渠道

大型物品筹措的一般渠道主要有：

- (1) 不影响活动主题和气氛的外界赞助。
- (2) 餐饮企业内部（综合性企业及集团企业）餐具物品的调剂。
- (3) 切实加强联系沟通，采用同行相互借用等。

2、管理程序

大型物品筹措的管理程序为：

- (1) 接受宴会预定部门的客情通知单。
- (2) 提出有关详细的物品配置方案（包括应急方案）。
- (3) 餐务库房协作配齐筹措物品。
- (4) 餐务活动完成后进行物品清理、归类，并返回库房或归还所借用物品。

第四节 餐务工作质量管理

餐务工作质量的优劣直接关系到餐饮企业经营活动的顺利与否。优质的餐务工作质量是企业经营的基础保证，餐务工作质量管理是餐务管理的重要内容，全面检查、准确把握餐务工作质量现状，并在此基础上运用有效的方法，加强管理，提高餐务工作质量。

一、餐务工作质量管理的基础

对餐务工作进行有效的餐务工作质量控制，其目的是使餐务部的每一项工作都围绕着如何为餐厅的其他部门提供有利的后勤保障，以使餐厅为客人提供满意服务得以顺利实施。实施餐务工作质量管理的基础为：

1、建立配套的餐务工作操作规程

餐务工作操作规程是餐务工作应达到的程序及标准。为了提高和保证餐务工作质量，应当把此操作规程视做工作人员应当遵守的准则，建立系列餐务工作操作规程，同时结合餐饮企业经营类型、经营特色和行业发展趋势等具体情况，切实制定相关配套的餐务工作各项操作规程与标准，如：洗涤餐具的工作程序与标准、擦洗与保养银器的工作程序与标准、清洁不锈钢台、案、架的工作程序与标准、清洁水池（水槽）的工作程序与标准、清洁垃圾桶的工作程序与标准、清洁用品和清洁剂控制的工作程序与标准以及餐具盘点、破损餐具控制、库房用具管理、定期清理项目等工作的相关工作程序与标准。

2、收集餐务工作各项质量信息

餐务工作是个动态的过程，时刻发生着变化，操作规程解决了目标的

设立问题，质量信息管理人员应随时掌握，并通过内外质量信息搜集渠道，加强巡视、定量抽查、分析归类、统计报表和听取消费者反馈意见等方式有效搜集工作各项质量信息。以便及时采取措施，改进工作。

3、实施餐务工作系统的培训

餐饮企业要想在激烈的竞争中保持一定的优势，很难想象如果没有一个有利的后勤保障就能达到。因此，新员工上岗前，必须进行严格的业务知识、业务技能培训，夯实餐务工作的基础。不允许未经技术培训、没有取得上岗资格的人上岗操作。在岗员工则必须利用空闲时间进行培训，巩固已有技能，适应新的餐务技术要求。

二、餐务工作质量控制的方法

餐务工作质量控制的方法主要是进行餐务工作质量的预先控制、强化餐务工作质量的现场控制和重视餐务工作质量的反馈控制。

1、进行餐务工作质量的预先控制

所谓预先控制，就是使餐务工作结果达到预定的目标，在餐务工作开展前所作的一切管理上的努力。具体表现为人力资源的预先控制，如在工作前必须合理地安排好班次，使当班工作人员在思想上、行动上做好充分的准备；物资设备资源的预先控制，如清洗前，必须将工作所需的清洗工具等准备好，管理人员还需对餐务部设备的安全程度、适应程度以及配合的合理程度作逐一检查；事故的预先控制，如员工是否按规定的操作规程和标准作好了准备。

2、强化餐务工作质量的现场控制

即指现场督导正在进行的相关餐务日常工作，使其严格地规范化、程序化、标准化。具体表现为层级控制和巡视控制。层级控制即按餐饮管理层级规定，通过各级管理人员逐层次地进行；巡视控制主要是针对餐务工作的操作人员在具体的操作中与制定的规程中的偏差，这种偏差最有效的解决方法就是现场巡视，通过巡视、督导所发现餐务工作中的质量问题并以恰当的方式及时予以纠正；同时，加强餐务工作时机、有关意外事件及人力安排的控制。

3、重视餐务工作质量的反馈控制

即通过餐饮内外工作质量信息的反馈，找出餐务工作在计划及准备阶段和执行阶段的不足，并以相应的措施调整管理，以提高餐务工作质量，更好地服务于一线经营。内部反馈信息主要来源于各职能部门的相关信息；外部反馈信息主要来源于服务部门的顾客意见等。

小结：

本章扼要介绍了餐务工作开展的基础，较全面描述了餐用具洗涤、贵重餐具保养、餐饮区环境保洁等餐务日常管理内容及其管理要领。同时，从餐用具使用定额控制、餐用具使用损耗控制和餐务设备管理范畴的角度，着重介绍了餐务管理有效实施控制的要领和关键。最后，强调了大型餐饮活动餐用物品筹措的基本思路和即餐务工作质量管理的条件和方法。

关键词：

餐务 餐务部 餐务管理 餐务机构 岗位职责 餐用具清洁 贵重餐具保养 环境保洁 餐务设备 定额控制 损耗率 物品筹措 餐务工作质量 基础与关键

复习思考题:

- 1、餐务管理的含义和重要作用是什么？
- 2、描述餐务管理的组织机构和主要岗位职责。
- 3、描述餐用具洗涤的管理流程与管理要领。
- 4、餐饮区环境保洁的管理要领是什么？
- 5、贵重餐具主要有哪些？基本的保养与存放要领是什么？
- 6、餐务物质设备包括哪些内容？管理要点是什么？
- 7、餐用具定额控制得要领是什么？
- 8、餐用具损耗控制得要领是什么？
- 9、餐务工作质量管理的基础和方法是什么？
- 10、根据餐饮企业规模进行相应的组织机构设置。
- 11、运用餐用具洗涤清洁和保养知识，分析餐饮企业餐用具洗涤保养状况。
- 12、针对餐饮企业餐用具损耗现状提出减少餐用具损耗的措施和方法。

案例: 图腾柱餐厅(Totem Pole)餐饮垃圾处理的改善

图腾柱餐厅是美国明尼苏达州布鲁明顿市雷鸟饭店的主要餐厅，主要为店内客人提供餐饮服务。该餐厅为提供餐食所采购的各种餐饮原料在入库时主要表现为四种包装形式：散装（无包装）、纸板箱包装、铝制听装和玻璃器具包装。

餐厅经理发现处理垃圾的费用出现大幅上升，从 1990 年的 35.75 美元每吨剧增至 1991 年的 95 美元每吨。为降低此类费用，经理决定实施对餐饮垃圾处理系统的改进。

一、包装垃圾处理系统的改善

餐厅将包装垃圾分类为两种：一是可循环利用的垃圾，包括纸板箱、玻璃器具、铝制听罐等，而是不可循环利用的其它包装垃圾。餐厅在将原有的一个混装各种垃圾的容器分成可分别盛装各种类型垃圾的垃圾收集中心，并要求员工将垃圾分门别类放入相应的垃圾收集桶中。在美国，垃圾处理是要收费的，而不同类型的垃圾收费大为不同。其中可循环利用垃圾的处理费要大大低于其他类型的垃圾。这样，可循环利用的垃圾得分类收集使垃圾处理费大幅降低，因为以前餐厅的垃圾实行混合收集，收费标准是统一按较高的不可循环垃圾的处理设定的。当然，餐厅也为此付出了一定的成本，主要包括教会员工实施垃圾分类收集的培训费用和为收集纸板箱而购置的纸板压缩机（5000 美元）。

餐厅采用分类垃圾收集系统节省的费用可计算如下：

- 纸板箱。餐厅每月大约产生 4.5 吨纸板垃圾，处理费用节省约 427.5 美元每月。
- 玻璃。每月约 2 吨此类垃圾，每月节省 190 美元。
- 铝制听罐。每月约有 1 吨，节省费用每月 23.75 美元。

以上三项加起来每月共节省 641.25 美元，每月用于垃圾分类收集的费用约 45 美元，这样，实际每月节省 596.25 美元。

二、食品废料垃圾处理

食品废料垃圾是餐饮垃圾的又一重要部分。为降低此类垃圾的处理费用，餐厅采取了三

条措施。首先，餐厅的厨师长利用现存的电脑系统加强对食品原料的库存、餐食定量和废料百分比的控制，尽可能的减少在食品预制阶段的废料（垃圾）。其次，实行食品废料垃圾的分类收集。餐厅与当地一家食品废料循环利用公司达成了合作。这家公司向餐厅提供盛装可循环食品废料的容器，至于餐厅内食品预制和餐具洗涤区域，使员工在工作时可方便的将可循环利用的食品废料丢弃与容器内。该公司则以每周六次的频率及时将这些废料运走，这样又减少了由于食品废料长时间堆积而引起的各种其他问题。最后，厨师长还通过例行检查这些容器食品废料的种类和数量来加强对食品预制阶段中废料的控制。

最后，厨师长还通过例行检查这些容器食品废料的种类和数量来加强对食品预制阶段中废料的控制。通过一段时间对这些垃圾容器的观察和分析，厨师长认为大约有 20%的被丢弃的废料是不必要的。因此他对食品加工流程进行了重新设计，提高了原料利用率，从而减少了 20%左右的食品废料。

新的食品废料处理方法可节省的费用计算如下：

食品废料：每星期约产生 16 桶食品废料（每桶可容 150 磅），或每月 4750 千克。节省处理费用 451.25 美元。而收集这些垃圾的费用远约为每月 128 美元，所以实际每月节省 323.25 美元。

三、新的垃圾处理方法所节省的成本

使用新方法后，包装垃圾与食品废料的处理每月总共节省 919.25 美元，与原来的费用相比，这相当于节省了一半费用。费用的接生得益于新方法的使用，当然也离不开对垃圾处理的日常性管理和广大基层员工的支持。

（资料来源：《餐饮管理经典案例及点评》陈 觉 何贤满编著 辽宁科学技术出版社 2003）

第九章 餐饮企业促销管理

学习目标：

- 把握餐饮促销管理概念
- 认识餐饮企业促销的目标和类型
- 认识客户资料管理的内容和客户资料建立的途径
- 掌握餐饮企业常用的促销方式的内容和运作方法
- 掌握美食节促销的基本操作
- 掌握餐饮促销策划的考虑因素及其管理步骤

餐饮企业促销是现代餐饮经营管理活动中的重要环节和内容，是餐饮企业餐饮产品销售的重要形式和有力手段。餐饮企业其自身所具有的综合特点，使得其产品在功能上满足餐饮消费者生理需求的同时，还必须充分满足消费者的心理需求。作为餐饮市场营销的工具之一，促销在餐饮企业的经营活动中发挥着极大的作用，有效的促销活动运行及其管理，促使潜在的顾客了解餐饮产品，引起其注意和兴趣、激发其购买欲望和购买行为，从而达到扩大销售的目的。

第一节 餐饮促销概述

餐饮企业餐饮促销传达了餐饮企业对客户的期望，有效吸引了消费者对餐饮产品的关注目光，展现了餐饮企业独特的经营魅力。餐饮企业针对餐饮市场的现状，结合本企业的经营特点和资源状况，进行合理有效的促销活动，往往会获得明显的经济效益和社会效益。

一、促销、餐饮促销、餐饮促销管理概念

所谓促销，是指企业与客户之间为了达成交易的信息沟通，其本意是指销售促进和销售推广。餐饮促销是指餐饮企业为刺激销售、控制销售或维持良好的销售水平，通过人员和非人员的方式，将餐饮产品的有关信息进行传播，帮助消费者认识餐饮产品所能带给他们的利益而开展的一切活动的总和。餐饮促销的实质是一种沟通、激励活动，是以顾客为中心的能有效吸引消费者群体的重要销售手段。餐饮促销管理即指餐饮企业紧紧围绕促销目标，结合自身资源，通过相应职能的发挥，来协调促销行为，以达经营管理目标的动态活动过程。餐饮促销管理是餐饮企业营销活动过程的重要环节和组成内容，是现代餐饮企业经营效益管理的关键之一。

现代餐饮企业的产品销售越来越受到促销活动效果影响，其主要原因有：

- 1、餐饮新产品的不断推出，有效的促销可以诱导消费者的购买；同时，餐饮旧产品为了保证其市场地位，也不得不推出一些新的促销活动来维持销售，因而形成了许多的促销活动。
- 2、餐饮企业多依靠地区性的经营，合理的促销活动符合地区的经济特征。
- 3、一般来说，餐饮企业在促销期间其营业额大幅增加，企业形象有效提升。
- 4、消费者对广告效果不完全信任，相对而言，消费者对促销活动往往有信心。

近年来，餐饮业的促销活动越来越受到餐饮企业的重视，各种餐饮促销活动在餐饮企业经营中轮流使用。

二、餐饮企业促销的目标

餐饮企业促销目标是指餐饮企业通过各种促销活动所要达到的效果和目的，其宗旨就是使餐饮企业的销售额有所增加或大幅度增加。餐饮企业的促销目标可以针对餐饮企业自身和餐饮消费者二者来说明。除了要达成企业内部的目的、建立企业的销售体制，还要使消费者认识产品并唤起其对餐饮产品的需求。不同的目标所选择的促销手段也会有所不同。餐饮企业的促销活动，例如广告、人员推销、营业推广、直邮推销及公共关系活动都必须有具体的目标。餐饮促销目标主要有：

（一）加速餐饮产品进入市场的进程。

当消费者对餐饮企业刚刚投放市场的新产品还没有足够的了解，因此不可能做出积极的反应的时候，通过一些必要的促销措施可以在短时期内迅速的为新产品开辟道路。比如，让消费者在餐厅免费试吃新的菜式样品，可以使消费者对餐饮企业的新产品有所了解，从而刺激消费者产生购买欲望。

（二）说服“老顾客”继续购买该餐饮产品，以建立购买习惯，提高重复消费。

就餐饮业本身的特点来说，消费者往往容易建立购买的习惯。老顾客往往对餐饮产品产生了一定的偏好，餐饮企业就应当针对这种偏好开展相应的促销活动，激励“老顾客”继续

选用该餐饮产品，并建立起一定的和相对稳定的购买习惯。例如餐饮企业让消费者消费够一定的金额可以换取赠品，鼓励重购。

（三）鼓励目标顾客多消费本企业的餐饮产品，增加综合产品的销售量。

对于已经确定的餐饮产品，促销应当指明其新用途，常常会增加消费者对该产品的兴趣，从而提高消费量。例如在餐厅中将某种菜品与餐厅自酿甜酒联合促销，说明该菜品与甜酒共同食用的好处，这样使餐饮企业中的菜品和酒水的销售量同时增加。

（四）有效巩固和扩大餐饮产品在市场的占有率。

就竞争日益激烈的餐饮企业而言，当竞争者发起大规模的促销活动的时候，如果不及时采取相应的促销活动，往往会大面积的损失已享有的市场份额。因此，促销活动应该有效地抵御和反击竞争者，巩固和扩大餐饮产品在市场的占有率。例如餐饮企业采用降价优惠的方式来增强其产品在同类的产品中的竞争力，以稳定和扩大自己的消费者队伍。

（五）全面树立餐饮企业的公众形象，展示企业资源。

现代餐饮企业的经营管理，不仅仅要追求现实的经济利益，作为一个具有长远计划的餐饮企业，应当对餐饮企业的企业形象有相应的考虑。有效合理的餐饮企业促销手段能为餐饮企业树立良好的社会形象。例如餐饮企业通过向社会提供公共菜谱等活动可以使餐饮企业在消费者心中留下一个好的形象。餐饮促销是餐饮企业综合资源的有效配置和这整合的结果，绩效的促销有力展示了餐饮企业所拥有的资源。

（六）增加餐饮企业餐饮产品销售的总价值。

适度、合理的餐饮促销，能有效提高餐饮人均消费、增加顾客的回头率，并使企业的餐座销售额、座位周转率、员工销售额及各时段销售额明显提高。

三、餐饮企业促销的分类

餐饮促销成为餐饮企业积极适应市场竞争的重要手段；作为有力巩固餐饮市场份额的重要举措；作为整合企业资源的有效途径，同时作为激发企业活力，夯实企业文化的积极办法，在餐饮企业经营活动中的作用日益突出。不同形式、方法、途径和手段的餐饮促销形成了众多的餐饮促销类型。餐饮促销的种类可以按照其促销方法、促销时间、促销对象和促销活动内容等标准进行分类。

（一）按照促销方法分类

- 1、折扣促销。即利用餐饮企业的折价、优待券、积点券等对价格进行折扣的促销活动。其形式一般有消费总额折扣、菜金折扣、菜价折扣、服务费折扣、赠送饮品或水果折扣等。VIP卡是折扣促销的典型策略；淡季折扣、周年折扣和现金折扣是现行餐饮企业的折扣策略。
- 2、价格促销。即利用餐饮价格的尾数策略和特价策略进行餐饮促销。它抓住消费者的“心理价格”，迎合了顾客消费习俗的心理效应。
- 3、赠品促销。即通过美食节抽奖的奖品、赠送小菜、饮品、水果、扎啤或餐后的甜点等、餐后赠送印有本餐饮企业标志的赠品等方法，进行促销。赠品的形式和内容一般据销售情况而定，节假日赠品促销，普遍被餐饮企业所使用。
- 4、接触产品。餐厅试卖试吃、美食发布会、参加各种美食展示、展览及顾客购买餐饮产品附送新产品活动。

- 5、氛围服务。餐厅的各种乐器表演、服装表演,餐厅的装潢和布置,游戏等等活动。
- 6、餐饮服务。一般服务促销的方式有:附加服务、回数服务、知识性服务、赠送礼物服务和表演式服务等。

(二) 按照促销的期间进行分类

- 1、周促销。每周固定的时间进行相应的促销活动,例如每周末进行的赠送、折扣活动。
- 2、月促销。餐饮企业每个月用特定的促销手段进行促销。例如餐饮企业每月推出系列的特价菜式、酒水及其他食物产品形式。
- 3、季节推销。依照一年的春夏秋冬季节的变化,进行相应的促销活动。例如春季以鲜花为主题推出鲜花菜点供顾客选择;推出系列时令蔬菜菜点组合等。
- 4、年度促销。餐饮企业的周年庆、特殊纪念日等重要年度时间的促销活动。
- 5、特定节日促销。餐饮企业针对每年的各种中外节日,推出的各种和专门的促销活动。例如许多餐厅在情人节推出的情侣套餐特价;在儿童节推出儿童套餐优惠价等。
- 6、特定时间促销。餐饮企业针对一天的早、中、晚餐分别推出的促销活动。例如在每日中午餐推出 7.5 折价格折扣,晚上餐 8.5 折价格折扣活动。

(三) 按照促销的对象分类

按照促销的对象,餐饮企业促销活动可以分为:

- 1、企业内部促销。从事餐饮工作的各类人员,也是不可忽视的消费者,餐饮内部促销就是餐饮企业对其内部的各类工作人员,进行特定的促销活动。
- 2、目标消费者的促销。特针对一般消费者、常客和重要客人等各种餐饮消费者,餐饮企业采取的餐饮促销活动。

(四) 按照促销活动内容分类

即通过举办不同主题的美食节,参加餐饮风味食品展示展销活动,参加不同等级、不同规模的烹饪比赛及名点、名菜、名店等评比采取的餐饮促销活动。

第二节 客户资料管理

客户资料即餐饮消费者或餐饮消费团体有关消费能力、结构、历史、喜忌及消费行为发生的各类信息汇总,一般以客户档案的形式存在。随着餐饮业的飞速发展,餐饮企业之间的竞争日趋激烈,经营与服务的竞争优势已经逐步的体现在对客户关系的维护和发展的竞争上。因此,有效的客户资料管理已经成为了餐饮企业促销活动的一个关键环节。在激烈的市场竞争中,为了保持客户对餐饮产品的忠诚度,餐饮企业只有不断地提升自身服务质量和完善服务设施,赢得更多的客户,才能有效提高企业的产品销售。

一、客户资料管理的作用与内容

加强客户资料的建立和管理,是餐饮企业信息资源的重要积累。建立客户资料是餐饮市场的竞争环境的需要,是保持顾客的忠诚度的需要,同时也是满足客人个性化消费需求的需要。通过查阅客户资料,餐饮企业可以更好地了解客人的具体情况,以便有的放矢地开展对客服和销售工作:

- 1、能够对客人的特征和历史消费情况进行量化分析,充分挖掘客人的消费能力,在有限的资源基础上提高销售额和销售利润。
- 2、从客户消费的行为进行各方面的分析,使客户流失、价值下降等情况能自动报警,为

餐饮企业的管理决策提供依据。

3、能够知道客户的有关情况，并依据该情况提供相应的个性化服务，满足客户的个性化消费需求。

4、可以随时查询到客人的生日等其他纪念日的情况，可以根据客人的价值排行榜作相应的关怀。

各餐饮企业由于所处的位置、地域、经营状况等的差异，其客户的构成情况也存在着较大的不同，就一般的普遍情况来看，餐饮企业的客户资料内容主要有：

1、客户基本资料

（1）客户的基本情况资料，比如顾客的姓名、年龄、学历、民族、国别、社会地位、职业、职务、工作单位、通讯地址、电话、出生年月、消费次数及消费金额等。例如，在客人的圣体、结婚纪念日、公司客户的公司成立日，客户即将举办的各项活动等，可以提前通过各种方式（电话、拜访、电子邮件等）关心和拜访客户。表 9-1 为个人客户基本资料档案卡。

建卡日期：

编号：

姓名	性别	生日	住址	电话	单位	职务	口味	备注

表 9-1 个人客户基本资料档案卡

建卡日期：

编号：

公司名称		联络方式	老总资料		创办时间	信用状况	营业额	生意潜力	特殊要求
中文	英文		个人	家庭					

表 9-2 公司客户基本资料档案卡

（2）客户的个性偏好即顾客的外貌特征、消费方式、性格脾气、兴趣爱好、言谈举止、需要特别留意之处和曾经提出的特殊要求等情况。

而对于政府机构和公司而言，不仅要收集主要消费者的以上个人资料，而且还要了解公司所有者、经营管理者、法人代表及公司的创业时间、组织形式等。这些资料是客户管理的起点和基础，它们主要是通过推销员进行的客户访问所获得的。表 9—2 为公司客户基本资料档案卡。

2、客户对餐饮企业和餐饮产品的满意程度

客户对餐饮企业和餐饮产品是否满意，决定着客户重复购买，如客户对餐饮企业和产品的表扬、批评、投诉等基本情况。

3. 客户交易现状

现有的客户的交易情况，包括企业对客户的销售情况，企业的形象、声誉、信用情况等。在餐饮企业的客户资料管理中应该注意一些问题：

1、个性化需求把握的问题。从餐饮管理者的角度出发，可以通过对已有的可使消费记录

进行分析，以及和客户的热情交流和提供细致的服务，主动搜集客户的消费习惯和消费心理，并将信息及时反馈到客户资料中。同时，在掌握了客人的个性化需求后，可以不断的设法满足客户，个性化的服务可以给客户带来意想不到的惊喜，提高客户对餐饮企业的良好印象和满意程度，从而提高客户的忠诚度。

2、如何衡量顾客的价值。满足客户的要求和提供个性化服务，并不是部分顾客、场合和时间去做，因为餐饮企业经营服务的最终目的就是获取利润，一切出发点都是为了盈利。否则，服务也就成了无源之水。因此，通过客户的消费状况以及客户为餐饮企业带来的价值和利润进行分析，只有给餐饮企业带来利润最大而且忠诚度最高的那一部分，才是餐饮企业管理工作中最关键的部分，是最需要为之提供个性化服务的客户群。

二、客户资料建立的途径

现代餐饮企业都有自己的客户资料建立的途径，一般来说，传统手段收集主要有市场调查、客户访问、寄送客户调查表和委托专业调查机构等方法，随着科学技术的发展，诸如网络技术，计算机技术等现代的先进科技手段应用到客户资料的收集、建立工作中，大大提高了客户资料建立工作的速度和效率。

一般来说，客户资料的建立是通过外部和内部两种信息渠道建立的。

（一） 外部搜集通过以下途径获取。

外部搜集主要来源于：

- 1、通过餐饮行业系统、酒店行业系统和旅游行业系统等来搜集；
- 2、通过企业、事业和机关单位团队获取；
- 3、政府有关部门提供的餐饮宴会重要信息；
- 4、从电视、广播和互联网络中搜集；
- 5、从重要客人中搜集；
- 6、从有关的档案部门、图书馆、研究机构搜集；
- 7、通过报纸、杂志等出版物搜集；
- 8、通过重要顾客的亲友搜集。

餐饮企业一切外部信息来源渠道都是客户资料的有效建立途径。

（二） 内部搜集

内部搜集主要来源于：

- 1、由企业内部的公关部门、销售部门和服务部门等提供；
- 2、由企业内部的各类员工提供；
- 3、在企业的客史档案中查找。

三、客户资料的管理

（一） 客户资料管理的原则

客户资料在企业的经营管理活动中有着重要的意义，实施客户资料管理，需要注意以下管理原则：

1、动态管理的原则

客户资料建立后，若置之不顾，就会失去它的意义。由于客户的需求、偏好不断地在发生变化，过去的记录、信息不一定能准确反映客户当前的基本需求情况。因此，客户的资料

也要不断地加以调整，企业内的工作人员应注重与客户建立良好的沟通关系，以及时弥补、更新客人变化了的新需求、新特征，剔除过时的或已经变化了的资料，对客户变化加以跟踪，使客户管理保持动态性。

2、突出重点的原则

有关不同类型的客户资料很多，餐饮营销人员要透过这些资料找出重点客户。重点客户不仅要包括现有的客户，而且还应包括未来客户或潜在客户。这样为企业选择新客户，同时也为开拓企业新市场提供资料，为企业进一步发展创造良机。

3、灵活运用原则

客户资料的收集管理，目的是在销售过程中加以运用。所以，在建立客户资料卡或客户管理卡后，不能将其束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给销售员、服务员及其他有关人员，使他们能进行更详细的分析，进而合理利用，提高餐饮企业客户管理的效率。

4、专人负责原则

客户资料作为企业经济情报，一般仅供企业内部使用。客户资料的管理应确定具体的规定和办法，设置餐饮客户档案管理岗位应由专人负责管理，严格客户情报资料的利用和借阅制度，严格调用范围、层次和手续。

（二）客户资料管理的手段

餐饮企业除了可以利用传统的手工制作客户资料档案卡片，还可以利用照相、录音等多媒体的方式，记录客户的有关信息。在电子计算机技术日益发达的时代，很多餐饮企业也引入了专门的计算机客户资料管理软件来进行客户资料管理工作。需要注意的是，企业由于受到人力、物力等资源的限制，只能对一些重要的顾客资料进行搜集，在顾客允许和确认的前提下，提供具有针对性的服务。

第三节 餐饮促销方式

餐饮业发展至今，已经不是传统的紧缺供应时期，而是绝对的“买方市场”，餐饮企业往往成立一些专门的营销部门来推销产品，主动地招揽生意，吸引消费者来消费。作为餐饮消费者，面对餐饮企业的促销活动，他不可能吸收所有的信息，促销活动只能够通过过滤和选择，保留其中的几个。餐饮企业应当针对不同的市场状态推出不同的促销活动来吸引消费者的眼光，从而促进销售的进行。

现代餐饮促销方式多种多样，依据不同的标准进行划分，可以有很多种。现代餐饮企业结合自身经营定位、综合资源状况等，一般普遍选择店内促销、店外目标顾客促销、企业员工团队促销、联合促销、直邮推销促销和广告促销等促销方式。

一、餐饮企业店内促销

餐饮企业店内促销即餐饮企业的店内营业推广促销，主要是在企业内部的推广、宣传以促进产品销售的活动。在餐饮企业中，店内促销常常被忽视，一般的餐饮企业往往会注重对外或者外部的促销活动。就现代餐饮业来说，餐饮企业不仅仅提供餐饮产品给顾客，同时也是提供给顾客一个交际、沟通的场所，因此，餐饮企业应营造一个良好的费者同其他客人交流、消费者同餐饮企业交流的场所。

一般来说，餐饮企业店内促销的对象有企业内部的员工和企业外部的顾客两类。企业内

部员工的消费能力是不容忽视的，虽然有一些餐饮企业规定其内部员工不得在本企业餐厅用餐，但餐饮企业的内部员工的影响力在内部促销方面可发挥很大作用的。其原因为：

1、员工的消费能力。餐饮企业内部员工，他们不仅仅作为餐饮企业的工作人员，同时也作为餐饮企业产品的消费者，因此有不能够忽视的消费能力。

2、员工的亲友推销能力。经验表明，餐饮企业直接由其员工介绍的业务在整个营业额中占有相当的比例，员工的亲朋好友，往往也是餐饮企业的重要目标客户。

针对在店内用餐顾客的店内促销形式主要有：

（一）店内展示推销

展示推销是一种餐饮企业常用的有效推销方式。利用消费者的视觉效应，诱发顾客的消费欲望，吸引顾客购买餐饮产品，并刺激顾客增加购买的一种销售促进形式。餐饮企业经常使用的展示推销有：

1、原料展示推销。即餐饮企业在餐厅中有效展示其出品使用的重要主辅调原料，便于顾客相信所准备购买的出品其制作原料的质量指标。陈列原料一般是要向顾客强调“新鲜”、“活”、“品牌或名牌”及“时令”等情况。同时，原料的展示要注意视觉的舒适度，否则，会适得其反。

2、成品展示推销。即餐饮企业将外观精美的成品菜点，在冷藏陈列柜里以半成品或成品形式展示给消费者，给消费者直接的视觉刺激，使消费者通过视觉直接观察来选择菜品。在选择陈列的菜品种类时应注意选择外形美观，不易变色变形的菜品，例如，将色、形较好的风味菜点陈列在玻璃冷柜中，会取得较好的推销效果。另外，餐厅陈列一些名酒也会增加酒水销售的机会。

3、推车服务展示推销。即餐饮企业将一些价格适中，放置一段时间质量不易下降的风味凉菜、风味烧卤品和点心等放置在推车中，由服务员推车在餐厅中向客人推销。顾客在就餐需要加菜，又不愿意等待时，这些菜品可以有效满足顾客的需求。现代餐饮企业在场地允许的前提下，常采用此方式进行推销服务。

4、现场制作展示推销。即在客人面前展示菜点的制作全过程或主要过程，表演烹饪艺术，可以使客人对菜品产生兴趣，引起客人的购买欲望。同时，现场烹调还通过烹调菜品的视觉刺激、烹调过程中的香味和声音来刺激顾客的食欲，促使消费者购买。餐饮企业应该选择一些原料外形美观、烹调速度快捷简单、烹调过程中不散发异味的菜品向消费者展示。

（二）餐饮企业人员服务推销

消费者来餐厅就餐，购买餐饮产品，直接接触的就是餐饮企业的各级服务员。餐饮服务人员不仅是助餐人员，同时也是餐饮企业的直接销售人员，承担着餐饮产品的内部促销工作。通常，餐饮服务员的推销可按以下程序加以培训和操作：

首先，认真观察顾客，通过聆听顾客对话、观察顾客穿着打扮、行为特征、向顾客提问等分清顾客主宾、并对顾客进行必要的分类（按消费目的），以便了解顾客需求。

其次，引导客人点要菜点及酒水。餐饮服务人员必须熟悉菜单全部菜点的特点及价格，便于根据对顾客需求的预测来向顾客推荐菜点。餐饮服务人员有责任控制顾客的人均消费，以使餐饮企业的既定人均消费水平得以真正实现。作为餐饮企业服务人员，要用适当的方式向顾客推销适合客人的菜品，这样既能保证餐饮企业的销售，同时也能够使消费者满意。

再次，鼓励顾客作出决定，完成推销。在顾客对菜品犹豫不决或向服务员询问时，餐饮服务人员可乘机向顾客推荐餐厅的招牌菜、特别风味菜点等来引导顾客的消费，使消费者在服务员的引导下完成购买。

（三）店内宣传促销

餐厅内的各种印刷品的发放、张贴和悬挂是非常有效的促销手段。餐饮企业可以将本餐厅的介绍，菜品的广告、餐饮活动的广告等内容印刷在宣传单上发放给前来就餐的顾客。这样的方法可以直接给前来餐厅就餐的顾客视觉刺激，很大程度的引起顾客的关注，增加宣传的效果。同时，还可有效利用餐饮门口告示牌及电梯内餐饮广告有力加强促销。

餐饮企业的各类菜单是良好的内部促销手段。顾客在餐厅就餐，选择购买餐饮产品，直接接触到的就是餐饮企业的菜单，餐饮企业必须重视常规固定菜单的促销作用，同时，其他的特别菜单，例如情侣套餐菜单、特选菜单、儿童菜单等相关附加菜单对不同的顾客群具有良好的促销作用。

（四）节日特别促销

即餐饮企业根据年度节日促销计划，加强对年度中各黄金假日及元宵节、“七夕”节、中秋节、圣诞节、复活节、情人节、清明节、端午节和重阳节等不同节气的餐饮促销活动，以借机扩大销售。

二、店外目标顾客促销

即餐饮企业针对不同的目标客户群，扩大其市场份额、增加餐饮产品的销售所采取的系列销售活动，旨在传递餐饮产品信息、激发顾客的购买欲望，从而达成交易。其主要类型有：

（一）餐饮优待促销

1、折扣优待促销

产品的销售情况是受到产品的需求弹性的影响的。也就是说，餐饮产品的价格越高，市场上对它的需求就越少；反之，价格越低，市场上需求量就越大。通过降价，通常会提高餐饮产品的销售数量。作为一种促销的手段，折扣是指餐饮企业为了实现其经济效益，降低其产品的价格，从而达到多销售或者淡季销售餐饮产品的目的的活动。

餐饮企业在使用折扣促销的时候，应当充分的就折扣对企业盈利的影响进行分析。通过对折扣前后销售毛利的比较，可以计算出降价后，销售量达到折价前的多少倍，折扣推销策略才算合理。

折扣后销售量需要达到的倍数=折价前每份菜品毛利额/折价后每份菜品毛利额。

例如某餐厅在某节日对 A 菜品进行五折促销，A 菜品的原价为每份 20 元，成本率是 25%，折扣后销售量应为降价前的倍数为： $(20 \text{ 元} - 20 \text{ 元} \times 25\%) / (20 \text{ 元} \times 50\% - 20 \text{ 元} \times 25\%) = 3 \text{ 倍}$ ，也就是说折扣后 A 菜品的销售数量应大于将价之前的 3 倍，也就是要增加 200%，这项价格折扣推销策略是有效的。

就餐饮企业短期的折扣促销活动来说，餐饮企业需要考虑到餐饮企业的毛利率就可以，但如果餐饮企业需要长时间的进行某项折扣促销活动，就这必须还要考虑偿付固定成本，企业获得的利润以及平均降价率。

折价后需要达到的销售额=（企业要求获得的利润额+固定成本）/ {1-[折价前变动成本率 / (1-拟定的折价率)]}

例如某餐厅在销售清淡时间的每个星期一和星期二对 B 饮料进行“买一送一”的推销活动。餐厅每个月的固定成本额是 100,000 元，餐厅要求获得月利润为 50,000 元，折价前的变动成本率为 60%，由于每周只有两天折价，所以平均折扣率只有 20%左右，折价前企业要完成 50,000 元的利润，须达到的销售量是：

$$(50,000 \text{ 元} + 100,000 \text{ 元}) / (1 - 60\%) = 375,000 \text{ 元}$$

折价后，餐饮企业要获得同样的利润，这需要达到的月销售量为：

$$(50,000 \text{ 元} + 100,000 \text{ 元}) / \{1 - [60\% / (1 - 20\%)]\} = 600,000 \text{ 元}。$$

餐饮企业所销售的餐饮产品并不是一种生活必需品，而是一种享受品，其销量受价格变动很大，因此餐饮企业采用折扣促销往往会较大幅度的加大餐饮产品的销售。同时，由于市场的不确定性，作为餐饮管理者，应当充分的了解市场的实际情况，就本企业的产品的销售情况作出相应的折扣促销活动，并根据实际市场的变动作出对产品折扣促销的适时调整。

2、赠品优待促销

赠品促销也是餐饮企业可以采用的一种有效的促销手段。推销依推销目的不同，餐饮企业赠品一般可分为四种类型：

(1)、商业性赠品。餐饮企业为了鼓励一些消费额较大的主顾常常来消费，常常会赠送一些商业礼品给这些大主顾企业。

(2)、个人性赠品。为鼓励顾客来餐厅消费，餐饮企业免费赠送消费者一些小礼品，特别是在节日或者顾客生日的时候向顾客赠送礼品或纪念卡以表达祝贺。

(3)、广告性赠品。餐饮企业为了宣传餐饮企业及其产品和服务，可以选择一些价格便宜、可大量分送的物品，印上餐厅推销介绍文字，赠送给来就餐的客人。例如：一次性打火机、火柴、菜单、购物袋等等，这些物品能够起到提高餐厅知名度，使更多的消费者了解餐厅的作用。

(4)、奖励性赠品。为了鼓励消费者购买餐饮产品，餐饮企业可以选择一些价值高的礼品，依据消费者的消费金额、消费次数等向消费者赠送。这样可以刺激消费者在就餐时多购买菜品和服务以及多到餐厅就餐。

赠品的选择和赠送时机直接影响着赠品推销活动的效果，餐饮企业在进行赠品推销活动时，需要注意赠品和赠送场合选择，其具体要求是：

(1)、赠品应符合不同年龄消费者的心理需要。针对不同的年龄阶段的消费者，餐饮企业应该选择适合该年龄段消费者心理需求的礼品和场合。表 9-3 餐饮赠品的选择比较。

年龄阶段	赠送场合	赠送的礼品特点
1-14 岁	祝贺出生 祝贺生日 祝贺入学 祝贺毕业	消费者父母也喜欢的东西 表现成长的东西 可以玩的东西
15-27 岁（学生期-结婚期）	祝贺生日 祝贺毕业 祝贺就职	配合流行的东西 有情调的东西 新奇的东西

	祝贺新婚	实用的东西
28-43 岁（新家庭期-成年期）	祝贺生子 祝贺升职 祝贺开业 祝贺结婚纪念	实用的东西 小孩也喜欢的东西 有用的东西 高档次的东西
44 岁以上（中老年期）	祝贺生日 祝贺退休	高档次的东西 有趣味的东西 有纪念意义的东西 贵重的东西

表 9-3 餐饮赠品的选择比较

(2)、礼品必须符合餐厅的形象。赠送给消费者的礼品应该与餐厅的形象相符，赠品能够沟通消费者和餐饮企业的关系，应该选择能够代表餐饮企业特色的，符合餐厅形象的赠品来招徕顾客。

(3)、赠品宜用精美的包装。包装精美的赠品能够提高消费者对赠品价值的评价，赠品尽量使用精致、美观、特别的包装，同时还可以结合包装的再利用性使用例如用手帕、购物袋等包装。

(4)、赠送的气氛要热烈。在赠送消费者赠品时，应该结合赠品的特点做一定的策划和设计，加深消费者的印象，同时也可以感染其他的消费者。

（二）电话销售促销

电话在餐厅销售中所起的作用已经越来越大，包括接听电话（电话订餐）和主动拨打电话（电话推销）。电话不仅仅是一种通讯工具，还是一种重要的促销工具。餐饮企业的电话销售人员进行电话销售应注意的问题有：

- ◆ 人不离机，应答迅速，避免让客人等待。订餐电话应有专人值守，电话铃声一响起应马上拿起电话。
- ◆ 接通电话自报家门。为了提高工作效率，尽量控制对话的时间，餐饮企业的接电话人员应当自报家门，告诉对方你的餐厅名称，这也能减少打电话的消费者的顾虑。
- ◆ 询问和回答简明扼要。餐饮销售人员接电话时语言应该简明扼要，尽量使用短句来询问和回答消费者。
- ◆ 电话内容紧扣客人需要。
- ◆ 认真做好电话记录、撰写电话访问报告。餐饮企业应当为电话销售人员配备电话记录本，记录消费者的电话讲话内容，以免遗忘。也可设计列有订餐消费者的姓名、单位、电话、宴会标准、时间、喜好等等内容的订餐表格，有电话销售人员边询问边记录。
- ◆ 对电话中确认的交易意向必要的话应立即与客户接触完善预定程序。
- ◆ 使用恰当的结束语。电话结束时，销售人员应当使用“谢谢”、“再见”等礼貌用语来结束对话。

餐饮企业接听和拨打电话的工作人员工作时应当同与顾客面对面交谈一样，衣着整洁、声音富有感情，尽量使用与顾客相同的语言。

（三）公共关系促销

餐饮公共关系促销，是指以树立餐饮企业良好的社会形象，提高其声誉，融洽餐饮企业与社会公众之间的关系，增进公众对餐饮企业的依赖和支持为目的，从而促进餐饮企业增加销售的一种促销方式。

公共关系广告的具体形式在不断发展，其最基本的形式有以下几种：

1、宣传型公共关系促销

宣传型公共关系促销是运用报纸、杂志、广播、电视等各种媒介，采用撰写新闻稿、演讲稿、报告等形式，向社会各界传播餐饮企业有关信息以提高餐饮企业知名度，树立餐饮企业整体形象的促销活动。宣传型公共关系促销的内容大致上可以包括：餐饮企业的名称、标志设计、反映餐饮企业文化的特定口号或典型歌曲，餐饮企业的范围和特色，餐饮企业的实力和业绩，餐饮企业的历史和传统，有关餐饮企业活动或事件的主题，与餐饮企业的人物、环境、日常活动有关的图片，餐饮企业对公众的关怀和敬意等。

2、公益型公共关系促销

公益型公共关系促销指餐饮企业利用其自身优势为社会公益活动提供一定的服务的公共关系促销活动。主要包括例如保护环境、社区安全等完全以公益性主题制作的广告，以及例如修建公益设施、资助慈善机构、援助受灾的灾民等餐饮企业直接参与配合某项公益事业而作的广告。同时，公益型公共关系广告还包括为社会提供的公共事务广告。比如国家有关部门进行防火防盗、保护森林、计划生育、维护公共秩序、保障行车安全、注意卫生等广告宣传，也属于公益广告范畴。

3、观念型公共关系促销

观念型公共关系促销是通过向消费者灌输或提倡某种观念和意见，试图引导或改变社会公众的看法，影响公众的态度和行为的一种公关活动。其内容可以是宣传餐饮企业的宗旨、信念、文化或某项政策，也可以是传播社会潮流的某个倾向或热点。

4、响应型公共关系促销

响应型公共关系促销即用来表示餐饮企业与社会各界具有关联性和共同性的一种广告。其内容可以是联络感情性质的，如表达对其他企业、团体、组织等的祝贺、支持和赞许；也可以是社会性的，如响应和支持公众生活中的某一重大主题。这种广告一方面显示餐饮企业关心、参与公众生活，向公众或其他餐饮企业表达善意和好感；另一方面借助于社会主题的影响或借助于对方的传播机会来扩大本餐饮企业的影响。

5、服务型公共关系促销

服务型公共关系促销指餐饮企业通过各种针对消费者和社会公众的实惠服务，以行动去获取公众的了解、信任和好评，从而实现树立企业良好的社会形象的目的的公共关系广告。餐饮企业可以以例如免费的消费指导、消费培训等多种方式来为社会公众提供服务。

这些公共关系促销活动都不是以直接促进赢利为目的，它们通过为公众提供有益的服务，或是施以某种观念的影响，来取得公众对餐饮企业的好感、信任和赞许，从而树立餐饮企业的社会形象。

（四）外卖与旅行团促销

即在餐饮企业消费场所之外进行的促销活动，它是餐饮销售在外延上的扩大。它不占用企业自身的场地，而使营业收入显著提高。企业外卖的对象一般为大中型企业、各

层次公司、金融机构、政府机构、学校系统和有条件的家庭等。盒饭和送餐是常见的外卖方式。

旅行团队业务是餐饮企业，特别是旅游涉外定点餐饮企业的主要营业收入来源渠道。尤其是在经营的淡旺季节，针对旅行团队销售是重要和常规的有力促销方式。

三、餐饮企业团队促销

餐饮企业团队促销即餐饮企业全员促销，是指餐饮企业发动企业的生产、服务和管理等各个部门的人员以各自的特色和团队精神，主动参与、相互配合，共同完成的目标促销活动。团队的力量是远远大于任何一个部门的力量，因此，在经营管理工作中，不可忽视餐饮企业团队促销的作用。

在餐饮企业中，不可能每一个员工都要直接的面对顾客销售其餐饮产品。应该看到的是，餐饮企业的每一个员工在其自身的工作岗位上积极工作，完成各自的工作任务。生产部门出优质的餐饮产品，服务部门提供顾客满意的服务等都是餐饮企业团队促销的基本保障，只有做到了这些，餐饮企业的整个销售工作才能够有效地完成，才能够实现所谓的团队促销。反之，不管是餐饮企业的采购、生产、销售部门还是服务、财务、人事部门，哪一个部门出现了问题，都会直接的影响餐饮企业的整个销售工作，使企业的经济和社会效益受到损害。餐饮企业团队促销的主要作用有：

1、促使员工努力工作，激发员工爱岗敬业。

企业的每一个工作岗位都会直接关系到企业的经济效益，因此作为餐饮企业的每一个员工在工作中都会形成爱岗敬业的意识，工作的积极性会得到相应的提高。

2、扩大餐饮销售业绩，整合企业综合资源。

餐饮企业以一个团队的形式进行促销，有效整合了餐饮企业以人力资源为核心的综合资源，企业的员工都可以以不同的形式来促进销售，其结果就是使餐饮企业的产品销售增长，接待能力增强，销售面拓宽。

3、增强团队合作精神，夯实企业文化基础。

成功的团队促销会使餐饮企业的销售得到相应的增长，同时餐饮企业效益的增长又会使员工的福利待遇得到一定的改善，作为餐饮企业的员工可以从中获得收益，因此会更加积极努力的投入到团队工作中。坚实有力的团队促销可有效夯实餐饮企业的文化基础。

餐饮企业团队促销的基础是，有力推进 ES 战略；建立激励工作机制；加强促销培训，使员工掌握促销知识和技能。餐饮企业团队促销的管理步骤是：制定方案→布置实施→总结评估。

四、联合促销

餐饮市场营销中的联合促销是指餐饮企业与其他餐饮企业或者其它行业的企业或厂商，为达成产品销售量增长以及共同活力的目标，各自贡献自己的力量，把产品用各种方式结合起来，共同促销。联合促销有两重涵义：一是餐饮企业和他餐饮企业或者其它行业的企业或厂商联合起来，开展促销活动，如联合广告、联合展销等；二是餐饮企业和其他餐饮企业或者其它行业的企业或厂商通过联合，加强经济实力、竞争能力和市场地位，使推销活动顺利进行并稳定发展。餐饮行业最常用的联合促销的相关行业有：酒店、航空、旅游、食品、饮料及金融等行业。

联合促销的前提条件往往是双方具有共同的目标市场并能达成产品或服务的优势互补。同时，联合促销应遵循互惠互利、市场目标相同、联合各方优势互补、选择正确的联合、对象价位适应和产品相融的原则。联合促销的形式主要有：

1、餐饮产品或服务互补型。即餐饮企业的产品和其他餐饮企业或其他行业企业的产品使用或者服务具有互补性，二者进行联合促销。例如某餐厅与某品牌酒厂进行联合促销，利用菜品和酒水的产品互补性，将餐厅的菜品与该品牌的酒水进行折扣捆绑销售，从而促进两种产品的销售；再如金融机构与旅游主管部门及旅游餐饮企业联合推出的“XX卡”促销活动等。

2、餐饮消费过程互补型。指餐饮企业的产品和其他餐饮企业或其他行业企业的产品在消费过程中具有互补性，二者进行联合促销。例如：某餐厅与当地旅游景点进行联合促销，凭旅游景点的门票在餐厅就餐能够享受一定的折扣，从而共同促进旅游景点的销售和餐饮企业的销售。

进行联合促销，对于餐饮企业来说，有着相当的价值，即减少了营销成本；扩大了消费群体；提高了品牌的影响。

五、直邮推销促销

直邮推销在国外已经有了 100 多年的历史，后来由于电视业的兴起，占据了大部分的广告费用，直邮推销几乎在企业的营销活动中消失。近年来很多商业企业，特别是餐饮企业又重新开始重视直邮推销。餐饮直邮推销，是指通过邮政线路把餐饮企业的商业性信件、宣传小册子、餐厅新闻信、明晰年等推销信息直接寄给顾客和潜在顾客的一种推销方式。同其他的促销方式相比，直邮推销不能够同消费者直接交流，但是它可以将大量的有关餐饮产品的信息传递给消费者，刺激消费者的购买欲望。

（一）餐饮直邮推销的内容与时机

餐饮直邮推销的内容可以包括商业信函、宣传册、明信片、贺卡、新闻信件等。餐饮直邮推销的最佳时机一般包括餐饮企业新开业或装修后重新开业的时候；餐饮企业设计推出餐饮创新菜点或特色助餐服务的时候；餐饮企业和其他合作单位一起举行联合促销活动的时候；餐饮企业在特定的节日向社会各界消费者表示谢意的时候等。

（二）直邮名单的确定

餐饮直邮推销能够直观地宣传餐饮企业以及餐饮产品，餐饮消费者一般会留下深刻的印象，对于餐饮产品的销售有较好的促进作用。餐饮直邮推销的基础是确定推销对象（个人或团体）的名单，一般说来，直邮推销名单可以从餐饮企业内部客史资料获得也可从企业外部资料获得。餐饮企业记录来餐厅就餐的消费者的基本资料，建立内部的客史资料是很重要的，餐饮企业可以依据内部客史资料（企业内部综合销售信息）编写的邮寄名单一般有：过去曾在本餐厅就餐的消费者；餐厅的常客提到或推荐的客人；曾经打听过本餐厅，但没有来就餐的客人；曾经有过预定，但因故未到的客人。餐饮企业也可以利用企业外部资料（企业外部销售来源信息）来确定直邮推销的推销名单，通常有区域性电话号码簿、区域性工商企业名录、区域性旅行指南、省市政府和行业协会出版的各种名录、结婚登记机构和婚姻服务性商业机构获得的新婚者名单、学校学生名册、其它公开出版资料等。

在得到这些名单后，餐饮企业应当针对消费者的具体情况进行分析，进一步对名单进行筛选，选出餐饮企业确认直邮推销会产生效果的消费者，向他们邮寄推销广告。同时，直邮

推销的推销对象名单应该根据实际情况经常更新,这样才能使直邮推销广告发挥应有的效果。

(三) 直邮信件的结构

优秀的直邮推销信件因该生动、简练、结构完整、能够吸引消费者的注意,而且要具有较强的说服力,直邮信件的写作有一个基本的程式,不管是单封信件还是系列邮寄,都要遵循以下四个步骤,即直邮信件的“AIDA”原则:A——Attention(注意)、I——Interest(兴趣)、D——Desire(欲望)、A——Action(行动)。

六、餐饮广告促销

餐饮广告促销是一种常用的促销方式,有很多具体的形式,例如报纸杂志广告、电视广告、广播广告、户外招牌广告、店面广告和广告传单等。餐饮广告促销有着巨大的作用,是餐饮企业促销的一个重要组成部分。选择合适的广告促销方式,能够有效地向公众或特定市场传播餐饮企业的信息,吸引顾客前来购买。

(一) 餐饮广告的作用

餐饮广告促销在餐饮企业的销售活动中有着重要的意义,餐饮企业可以采用各种不同的广告促销策略对产品进行促销,广告促销的作用主要有:

1、适度的广告能树立企业良好的形象。

在竞争日益激烈的现代餐饮市场,广告是树立企业社会形象、扩大知名度和产品社会影响的重要途径。除了能直接带来经济效益的同时,还能促进企业的品牌和形象建设。餐饮企业的市场形象是企业竞争成败的重要因素,好的企业形象能够赢得顾客的好感和信赖,直接关系到产品的销售。

2、广告能及时地将餐饮企业的信息传递给消费者

借助如广播、电视、报纸和杂志等媒体,宣传餐饮企业的市场形象,能快速将餐饮企业和餐饮产品的信息直接地传递给消费者,使消费者了解餐饮企业和餐饮产品,刺激消费者产生购买欲望。

3、广告能提高销售人员的销售效率

由于人员促销在餐饮促销活动中占有相当重要的地位,餐饮企业需要在广告中说明联系方法,鼓励消费者来索取更多关于其餐饮产品的信息。广告在消费者心目中建立起来的实力形象,也有利于人员销售的进行,使得人员销售更加容易,销售效率更高。

4、广告能诱发新的餐饮消费需求

一种新的餐饮产品刚刚进入市场的时候,常常采用介绍性广告,向市场和潜在消费者提供有关该产品和服务的相关信息,刺激初步需求。在同类餐饮产品市场竞争激烈的环境下,劝说性广告尤其重要。餐饮企业常常采用说服的方式,改变消费者对产品的看法,劝说消费者购买餐饮产品,同时形成消费者对该产品的偏爱。劝说性广告还有一种形式是对比性广告,主要是对同类产品的一个或者多个特点进行比较,刺激消费者的选择性需求。但应注意的是,我国广告管理有关法规明确规定,禁止使用对比广告。因此,餐饮企业在刺激选择性需求时,应通过寓意对比、而非直接对比的手法来设计广告。

5、广告能稳定销售量,减少销售量的波动

餐饮企业通过广告引导消费者改变购买时间,促进销售平衡。在旺季,企业可以不计划

或者适度计划一定的广告，避免对需求的过度刺激，同时节约经费开支。在淡季，企业可以加大广告的计划，刺激消费者的消费需求，形成最大的餐饮接待能力。

（二）餐饮广告媒介

随着科学技术的发展，餐饮广告可以依赖越来越多的众多媒介，目前比较常用的广告媒体有：印刷性媒体，包括报纸、杂志、宣传单、旅游指南、电话号码簿等；音、视频媒体，包括电视、广播等；网络媒体广告等。

（三）餐饮广告促销的操作过程

餐饮企业的广告促销常使用的程序是：市场分析→确定餐饮广告目标→进行餐饮广告媒体组合→广告对象的选择→拟定广告发布时间→拟定广告内容→进行广告预算→广告实施→广告有效评估。

第四节 美食节促销

美食节即餐饮美食节，又称风味特色食品节，是餐饮企业在一段时间或一个周期内推出的某一主题或某一风味系列餐饮产品或服务的促销活动。美食节促销是近几年餐饮行业经常使用的一种促销手段，它主要是利用具有一定主题的活动来对其餐饮产品进行促销。餐饮企业成功策划实施美食节促销既是企业企化和管理实力的象征，又是扩大企业社会影响、增加企业双效益的有效举措。

一、美食节主题的选择

餐饮企业利用美食节进行促销活动，主要有两个方面的含义：一是自己举办美食节来推销其餐饮产品，二是参加一些机构举办的美食节对自己的产品进行宣传和销售。就餐饮企业自己举办美食节来说，其主题的选择主要应该从以下几个方面入手：

1、以食品原料为主题举办的美食节

主要是由某一种特别食品的原料来举办美食节，比如在每年冬天的时候举办“草原羊肉节”、“冬至麻羊节”、“湖南辣椒美食节”、“蜜桃（荔枝）美食节”、“蟹节”、“李锦记调味品美食节”等。

2、以某个节日为主题举办的美食节

按照传统习惯的节日举办美食节活动，例如在正月十五前后举办的“元宵小吃节”，在西方圣诞节前后举办的“圣诞西餐节”以及“端午粽子美食节”、“中外风味月饼美食节”等。

3、以某一地方或者民族风味为主题举办的美食节

利用地域特征和民族的食品特色，举办美食节活动，例如“潮粤菜美食节”、“江湖川菜美食节”、“新疆风味串烤美食展”、“蒙古小肥羊风味菜点美食节”等。

4、以某个名人或者某个著名地点为主题举办美食节

依据某个名人的生日或者某个著名的地点举办美食节活动，例如“东坡肘子节”，“避风塘美食节”、“淮扬美食节”、“阿拉斯加海产品美食节”等。

5、以烹饪方法为主题举办的美食节

根据烹饪的各种方法举办的美食节活动，例如“冬季滋补火锅节”、“烧烤美食节”、“刺身美食节”等。

6、以食品的功能为主题举办的美食节

利用食品的营养、食疗功能举办各种美食节活动，例如“药膳美食节”、“滋补养颜美食节”、“仲夏清火美食节”等。

除了以上主题，餐饮企业可以依据本企业的经营实际情况和综合资源状况，并结合餐饮市场的变化，举办各种各样丰富多彩的美食节活动来促进销售。

二、举办美食节需要考虑的因素

美食节促销可以在短期内给企业带来经济效益的同时给企业带来长期的社会效益，举办美食节进行促销的时候应该考虑到以下几点：

1、餐饮企业的效益。美食节活动应该围绕着餐饮企业的效益来进行，不仅仅要考虑到企业短期的经济效益，增加营业额，扩大产品的销售。同时也应该考虑到餐饮企业的社会效益，为创造餐饮企业的声誉，树立餐饮企业良好的市场形象。由于美食节活动要花费一定的人力、财力和物力，因此餐饮企业在去办美食节活动促销的时候，应当充分衡量知其中的利弊，增加企业的经济效益。

2、全体员工的培训。由于美食节的举办，餐饮企业需要优秀的餐饮管理、技术和服务力量，这就需要餐饮企业员工的素质达到一定的要求，因此餐饮企业就必须对相关的工作人员进行培训，培训后的工作人员的综合能力应达到美食节促销活动的要求。

3、活动所需的场地和时间

举办美食节、会展等活动，都需要一定的场地和时间。针对企业自身的资源情况和餐饮市场的变化，餐饮企业应当考虑到营业厅堂的大小、厨房的规模等场地问题，同时也应该考虑到活动举办的时间季节等，不能违背餐饮消费的自然习惯。如夏天举办“草原羊肉节”肯定不符合消费者的饮食习惯。

三、美食节促销实务

1、确定美食节活动主题和方式

美食节促销活动的主题，是确定和影响整个活动的工作的依据，必须具有一定的独特性。餐饮企业应当充分考虑到本企业的资源构成、时令性和餐饮市场的变化等多方面的因素来确定美食节的主题，从而保证达到企业预期的促销目标。针对不同的主题，餐饮企业应该选择合适的方式。

2、制定美食节活动计划

为了美食节活动能够正常地进行，餐饮企业应当制定详细的美食节活动计划，避免美食节期间的差错，尤其是邀请外地、外单位人员来本餐饮企业主持的美食节，计划应该包括活动的起止时间、每天营业的时间、场地、用具、人员、原料和费用等。对于有外单位技术人员参加的美食节，还应建起抵达本企业的工作日期、人员的要求数量以及其在本企业的接待安排情况全部计划在内。

美食节活动计划一般包括年度美食节促销计划和单一美食节计划（举办某一主题、单届美食节所拟定的计划家户；独立实施的美食节计划和联合实施的美食节计划等。此外，制定美食节活动计划时，要有效考虑活动方式，如零点式、自助式，还是宴会式。

3、人员、场地、货源、用具计划时间安排

在美食节期间，餐饮企业应当充分落实好工作人员、活动场地、原料采购、用具使用等问题。在这个问题上应当充分考虑到企业的实际情况，特别是正常的生产和销售情况，不能

够因为美食节影响了正常的生产活动。在计划时间的安排上也是这样，很多餐饮企业将美食节活动安排在餐饮业的淡季进行。

4、开展广告宣传

餐饮企业在美食节前期和美食节进行中的广告宣传决定着美食节的影响。选择特定的广告媒体，对美食节的各个方面进行全面的宣传，以达到在顾客中形成较大反响的效果。

5、培训员工

美食节需要餐饮企业的员工能够达到以定的工作水平，因此在美食节进行前，需要对本企业的员工进行相关的培训，以达到美食节的要求。这些培训，既可以专门请行业内水平较高的人来进行，也可以请有关的教育部门进行，甚至可以就是本企业内部的交流活动，总之，培训的方式可以多种多样。

6、按计划进行美食节活动

在美食节的举办过程中，应该按照既定的计划，按部就班的进行美食节活动，在场地的布置上，餐饮企业要将活动现场布置出一定的气氛，让前来消费的顾客有节日的感觉，在活动的运行中，应随时注意生产中的原料、场地、设备、人员的方面的问题。

7、总结美食节经验

餐饮企业在举办了美食节促销活动之后，除了要收拾清理场地之外，还应当就本次美食节的举办的成功经验和不足之处进行一定的总结，做好文字资料、图片资料、影像资料的搜集，为企业今后的类似活动做好准备。

第五节 餐饮促销策划管理

餐饮促销策划管理是现代餐饮企业促销管理的关键。制定有效的餐饮促销策划管理方案，必须充分明确并把握促销的形式、促销的时机、客源需求、企业资源状况以及促销主题并拟写促销计划书。

一、选择有效的促销形式

现代餐饮促销形式多种多样，并且不断地推陈出新和变化发展。在餐饮促销策划时，需有效把握重点介绍、主题美食和系列优惠促销等主要形式。

（一）重点推介形式

重点推介是餐饮特别介绍的主要方法。其中以主厨或名厨特别介绍最为常见，此法非常有利于引导消费者理性消费，进而增加销售额。主厨特别介绍的菜点一般为企业特色菜肴、面点以及新推菜点等。实施此法时，可有效选择系列品种，在相对的促销周期（一周、半月或一月）内，以台卡式菜单、布标式菜单或 POP 式菜单等形式定期推出。这是各种餐饮管理者常用的绩效促销策略。

（二）主题美食形式

主题美食是在餐饮正常经营的基础上所决策的风味（特色）美食菜点及助餐服务推销活动。它是现代餐饮企业普通常用的经营促销策略。主题美食一般包括了各种美食节；包括了食品商家的产品展示、展销；包括了区域性政府举办的美食、美点、展示展销；包括了各类烹饪赛事和名菜、名点、名店评比等促销形式。有关主题美食策划的选项、考虑因素以及操作技巧，前面第四节已作了相应介绍。在此基础上还须着重考虑不同客源需求的细分；考

考虑美食活动的场地、规模和进行周期；考虑美食活动的全过程和综合预算；考虑美食活动菜单设计；考虑美食活动厨师选聘；考虑美食节环境布置并强化美食活动宣传等综合因素。

（三）系列优惠形式

餐饮企业以各类优惠的方法进行促销，是餐饮促销的常用手段。前面第一节所列举的餐饮折扣价促销、餐饮品种促销、赠品促销、信函促销以及文艺表演和厨艺表演等都是典型的系列优惠促销形式。

选择餐饮优惠促销形式时，管理机构及其管理者还须有效明确以下基本问题：

1、明确优惠促销的目的

即明确实施优惠策略的目标客源是普通消费者，还是经常在餐厅举办特殊活动的常见消费者；明确优惠策略实施的时机和持续的时间；明确优惠策略应达到的目标是什么，如在某销售时段上提高座位周转率、人均消费和销售总额的具体指标。

2、进行优惠促销活动的可行性分析

即分析优惠促销活动所产生的直接费用，如广告费、宣传册成本费、人力成本、赠品费用及赠品邮寄费等。而间接费用则为给予消费者优惠部分成本，如赠送的菜点、饮品成本，给予的价格折扣等；分析优惠促销活动所获得的直接经济效益，如销售额增加幅度和额度等。而间接经济效益则为在社会公众中所产生的影响力、美誉度等。

3、进行优惠促销的具体内容拟定

即确定优惠促销是采取价格折扣、优惠券，还是采用赠品或综合采用。

此外，制定餐饮优惠促销实施方案时，企业还须决策优惠促销活动是在店内直接进行，还是在店外进行信息传递，或直邮优惠赠品给目标餐饮消费者。

二、确定促销的有利时机

确定促销的有利时机，即决策企业餐饮促销活动是在什么时机进行有效促销。常见的促销时机选择一般为：

- 1、以本企业自身的发展需要为有利时机。如新开业或重新装修开业时，这是有利的促销良机；隆重推出创新菜点或更换厨师团队时等，都是策划促销的良机。
- 2、以国内外各种有影响或家喻户晓的节日为契机。中外各种节假日是餐饮企业进行促销的大好时机，也是餐饮特色经营的突破口。利用节日进行隆重的各类促销活动，已经成为餐饮经营的惯例。
- 3、以所在的地区举行的各类商贸活动或重要经济活动为良好时机。如地区某类商品大型展销会、某类商品交易会、世博会、大型车展、世界性体育赛事、食品高峰论坛以及地区性或国际性烹饪比赛、名优食品评比会等。
- 4、以本企业重要纪念日为时机。如，周年庆典、新开连锁店、荣誉性获奖或取得餐饮经营某类特许权等。

三、进行客源需求分析

进行客源需求分析，主要是收取并把握餐饮消费者的消费习惯和嗜好、消费动机、对餐饮的依赖程度和满意程度、餐饮口味特征、饮食潮流以及客源需求的多样性且动态变化的需求信息。同时，还需有效把握与餐饮促销有关的餐饮市场行情信息、竞争对手信息、餐饮经营环境信息等。

四 、有效评估企业综合资源

有影响力和能快速获取经营效益的餐饮促销活动，都与企业自身的人力资源、资本资源、物质资源和信息资源以及企业其他独有或特定资源的现有状况、配置利用情况等有密切联系。餐饮企业策划大型促销项目或活动，必须理性评估自身综合资源。否则，极易产生经营负面影响。

五、拟定促销主题

无论年度促销策划，还是单项促销策划，其促销主题至关重要，它决定了整个餐饮促销活动对市场、对行业以及对社会的吸引力和影响力。同时，也是餐饮促销广告宣传、餐饮促销环境布局设计、助餐服务形式和销售方式的轴心和中心内容。在进行促销策划时，选定何种主题，必须根据餐饮企业经营短期、中期和长期的目标，必须有效考虑目标市场定位和承受能力。同时，还要充分考虑目标市场的“口味”和特点，考虑企业自身类型，考虑诉求于餐饮消费市场的表达方式，要最大地将其促销内容及“买点”、“亮点”和消费者关注点突显出来。拟定促销主题必须讲究创意，需考虑依赖于专业营销策划人员或策划工作室完成。表9—4 某企业年度安排计划表中明显确立了分段实施的促销主题。

月份	促销主题	月份	促销主题
1	新春团圆餐	7	夏日冰点美食
2	时令野生美食	8	消夏冷餐美食
3	热带风情美食	9	中秋佳节团圆餐
4	海峡两岸烹饪交流美食	10	国庆暨世博会美食
5	端午民俗风味美点	11	潮汕海鲜美食
6	流行菜点美食	12	圣诞情人套餐、元旦迎新套餐

表 9—4 某企业年度促销计划

六、编制促销计划

编制餐饮促销计划的基本原则是具体明确，内容详细和切实可行。考虑要素为：①促销目标和主题（总主题和各分主题）；②促销推广日期；③促销地点和时间；④促销品种设计和助餐服务设计；⑤广告宣传策划；⑥促销环境装饰要求；⑦促销培训要求；⑧促销预算；⑨促销效益评估；⑩其他注意事项等。

编制促销计划书可采用文案或表格编制。待餐饮促销计划书确定后，一般分若干份分送相关营销、生产、服务和后勤保障部门。

小结：本章主要讲述餐饮促销管理概念、餐饮企业促销的目标和类型、客户资料管理、常用的促销方式、美食节促销、餐饮促销策划几个方面的内容，通过本章的学习，可以对餐饮企业的促销的基本概念、方式有一定的了解和认识，能够就餐饮企业的特征和实际情况进行促销活动管理，从一定程度上促进餐饮企业的管理工作。

关键词：促销 餐饮促销 促销管理 客户资料 店内展示推销 人员服务推销 店内宣传促销 折扣 赠品 公共关系促销 联合促销 直邮推销 广告 美食节

思考题：

1. 餐饮促销管理在餐饮企业的重要意义有哪些？
2. 常用的餐饮促销目标有哪些？
3. 怎样确定餐饮促销的目标？
4. 简要说明客户资料管理的作用。
5. 简要说明客户资料建立的途径。
6. 结合实际案例说明怎样灵活运用餐饮促销方式。
7. 公共关系促销有哪几种形式？
8. 美食节促销有什么优势？
9. 举例说明美食节促销主题的选择。
10. 餐饮企业如何选择有效的促销时机？

案例：

两家重视团体与宴会销售的餐馆

“五月花”是位于美国加州矽谷的一个中式餐饮集团公司，下属三个酒楼。其旗舰店当年耗资 200 万美元精心装修而成，店内面积占 11000 平方英尺（990 平方米），可容纳 600 多人同时用餐。60 张大圆桌在宽敞透亮的大厅内一字摆开，店内四壁采用大量浅黄色装饰，壁灯一盏盏依墙绽放，使整个厅堂明亮雅丽。最与众不同之处，还是餐馆内四周的墙壁上没有挂任何一副装饰画。但是举目望去，却又没给人一丝一毫的空洞与寂寞的感觉。光洁的鹅黄墙壁在灯光的映照下，与影影绰绰地一汪巨型立式玻璃鱼缸里的池水相互映衬，散发出一片流光异彩，令人心醉，认人舒怀。考虑到顾客层面主要以矽谷电脑工程师为主，年龄以 40—50 岁左右的人居多，所以在装修这间餐馆时并没有采用中餐馆惯用的大红大绿的低沉暗色，而是用简洁明快的黄色调。在布局上充分利用原来店面高耸的空间进行装饰，使客人步入“五月花”全然没有压抑感，而多了一份休闲式的轻松与舒适。在这样清雅的氛围觥筹交错，品茶叙话，就是“五月花”独具魅力，吸引人的地方！“五月花”酒家不仅在加州一带，而且在中、港、台两岸三地都有很大的名气。来自香港娱乐圈的知名艺人，中台两地的要人，光临湾区时一定会顺路造访五月花，好好地品尝风靡异地的正宗港式粤菜。

午餐时间，“五月花”酒楼以供应种类繁多的精巧茶点（Dim Sum）为主，大约有 40 余种。如果客人不想享用点心，也可以点上“五月花”酒楼为方便客人特意设制的 7 款可供一人或多人享用的午市特别套餐或其他菜点。

晚餐的菜单品种繁多，多大 131 种。共分有 10 大类，从烧味头台类、汤羹类、鲍参翅类、海鲜类到猪牛肉类、鸡鸭鸽类、煲仔类、甜品等，应有尽有。最有特色的是大量使用新鲜海产品制作出来的菜肴，许多海鲜还是刚从设立于一侧墙壁中的大型鱼缸里拿出来且仍旧活泼乱跳的生猛海鲜。

在“五月花”酒楼，每一天都会根据不同的时令时节推出 4-5 样独具特色的菜肴（house

specials),即便是天天造访的客人,也会因此而“天天换菜”。除了每天推出不同的新款菜式应市之外,每年还会根据市场情况更新菜单。

“五月花”酒家集团在促销策略上,特别注意争取团体宴席及社会聚会的订单。“五月花”酒家的市场推广做得很透彻,深入人心,影响遍及矽谷电脑公司管理层,使“五月花”酒家成为华人公司及社团宴席的首选餐厅。

兴旺的团体宴席生意不仅为“五月花”赚进可观的盈利,更为其引入源源不断的新客源。举凡庆典宴席或团体活动,受邀者从四面八方依约赴宴,其中常有许多初次造访的新客人。这些宴席无疑是将“五月花”介绍给新客人的最直接渠道,也是最有说服力的顾客口碑传播方式。

因此,注意团体宴席的促销是“五月花”胜人一筹的秘诀之一。

“五月花”酒楼集团有专门的营销经理(Marketing Manager),专职负责三家餐馆的整体市场营销工作。集团内酒家一年中,何时进行什么样的促销工作都由专职销售经理做统一的部署和计划。在一些大的欢庆节日前二三个月,销售部门就早早将各种制作精美的嘉惠顾客的折扣单,或各类特别外卖服务(delivery)的宣传单提前派送给客人或公司。让顾客在决定选择在哪一间餐厅举行欢庆会(party),或采用哪间酒楼提供的外卖服务时,都能因适时地参考到五月花酒楼的提前报价,使大多数公司都愿意选择“五月花”酒楼的宴席服务。公司团体消费额在“五月花”酒楼的收入占相当不错的比例(近年来在60%左右)。

与“五月花”相类似,位于国内南方某开放城市的湖畔大酒店也是宴会销售的佼佼者。该酒店是当地惟一一家中方自行管理的五星级酒店。在中方接管后的1996-1997年短短两年中,先后成功接待、举行了一系列大型宴会和会议。其中江泽民宴请古巴总统卡斯特罗的国宴、香港筹委会预委会临时立法会等都取得了圆满成功。使宴会部成为酒店中一道闪亮的风景线。宴会销售收入从外方管理时的年收入五六百万至1996年中方管理时的1千万左右的收入,实现营业收入总额翻两番。

一、利用优势,突出销售重点,确立正确市场定位

1. 正确的市场定位

在1996年中方接管后,对酒店的内部产品和条件及深圳各酒店的情况进行了对比调研,根据本酒店双人客房数量多、宴会厅规模最大(当时情况下)的特点,将酒店定为商务会议型酒店。这一正确定位使酒店会议接待得到了大幅度增长,从而带动客房、餐饮、电话、电传收入的全面增长。仅宴会营业收入一项就从1995年的709万元增至1996年的1180万元,和1997年的908万元。增幅分别达到61%和1997年的28%。

2. 集中优势推销,突出会议推销的营销策略

因酒店设置有宴会销售部和市场营销部,宴会销售部隶属餐饮部。为保持策略的统一性,对两部销售人员的要求是一致的,即同时负有宴会销售与客房销售的责任。变单兵作战为集团作战,大大提高销售的效率和销售工作的覆盖面,避免重负销售、双重报价的问题。

3. 制定灵活报价方式,迎合客户需求

价格策略是一个起决定性因素的条件。往往因价格问题造成宴会流失。在对外报价采用灵活处理的手法,尽可能迎合客户的要求,了解客户的预算。对销售人员的报价权限问题,则利用给予底限的政策,即底限价格范围之上销售人员有充分的决策权,避免给予客户以任

何问题都要左请示、右汇报的印象。譬如，江西省政府每年都在本酒店举办招商引资会。1997年在商谈时，对方提出房价下调的要求，经权衡后我方要求客户保证客房数量。并经双方同意情况下达成协议，进一步加强了与客户的感情联系。

二、创造条件，完善国际会议设施与功能。

1. 宴会厅豪华，高雅是吸引客人的第一要素。

针对宴会厅装修过于简单，不够豪华的弱点，投资 100 多万元对宴会厅的墙面地毯进行改造。同时根据以往会议团主办单位对灯光的意见，于大宴会厅安装了三盏大型水晶吊灯。再加上原有的大宴会厅开花顶高 5.5 米的优势，一个崭新的装饰豪华、气氛高雅、雄伟壮观的多功能宴会厅出现在客户的面前。使客户得到最好的第一观感。

2. 先进的会议设施是国际性会议成功的保证。

同时为达到宴会厅会议功能与国际接轨，酒店当局投资一百万元购置了世界最先进的飞利浦六声道同声传译系统、电脑液晶对接投影机、实物投影仪等。使宴会设施完全符合国际会议的要求。该系统在有 20 多国参加的第一届亚欧海关团长会议、中美机场研讨会、中美玩具安全条例研讨会、深圳城市中心规划投标会等一系列国际会议中发挥了重要作用，获得一致好评。

3. 宴会用具对一个宴会的成功起着至关重要的作用。

为提高宴会服务用具档次，酒店订制了一百套法国水晶玻璃杯，更换中餐瓷器，使宴会用具的色彩搭配更显高贵幽雅。而红色、两套舞台背景板的制作设计更体现了匠心独具。根据中国人的习惯，红色为大富大贵之色彩，所以在各种中国公司庆典、股票上市宴会上，红底金字是背景板的必定色彩。而蓝色白字则更适合国际性会议潮流的要求，诸如海关团长会议、中美玩具安全会议等多次运用。

三、建立专人跟单制度

宴会的成功是每一位客户的愿望。而宴会，特别是会议接待工作往往是客人来自五湖四海，各种习惯与要求不尽相同。在接待过程中往往要求多且细，实施了专人跟单制度。每逢有大型会议，宴会的跟单销售人员就住宿于酒店与会议接待组一起，进行各种准备工作，处理各种细节性要求，确保每一位客人的要求得到满足。在中美机构研讨会时，宴会接待小组成员与主办单位接待组紧密配合，使宴会大获成功。在接待工作中，美方主办人提出为美方会议团主席安排深港直通车服务，宴会跟单人员在安排好车辆的同时，将中国出境表格和香港入境表格一同准备好，于出发的前一天晚上交予美方工作人员。美方工作人员对这一细致的安排十分感谢，赞赏有加。这一细小的安排充分体现了有中国特色的个性服务的细致和感情感，为湖畔大酒店，也为该市树立良好形象。

（资料来源：《餐饮营销景点案例及点评》 陈 觉 主编 辽宁科学技术出版社 2003）

第十章 餐饮企业连锁经营管理

学习目标：

- 掌握连锁经营的基本概念和内容
- 了解连锁经营的特征
- 掌握连锁经营的三种模式
- 了解餐饮连锁经营的概念和特点
- 了解国内外连锁经营特别是餐饮行业连锁经营的现状
- 掌握餐饮连锁经营企业的组织结构
- 掌握餐饮连锁企业经营活动的 3S 原理
- 掌握餐饮连锁经营企业的管理体系

连锁经营作为一种经营形式最早产生于 1859 年的美国,到现在已经有了 140 多年的发展历史,当今世界上许多国家采用的这种现代化的经营与组织形式。超级市场、便利店、专卖店、快餐店、餐饮企业等连锁经营企业比比皆是,连锁经营已成为当今世界最富活力、发展最迅速的一种经营方式。在我国,连锁经营自 20 世纪 80 年代后期悄然起步,90 年代初逐渐兴起,并在近年来得到了蓬勃发展。在我国的大中型城市,各行业的连锁经营正以惊人的速度迅速发展。就餐饮业来说,遍及大江南北的餐饮连锁店正以一种强大的力量进入我们的生活并影响和改变着都市人的消费习惯和生活方式。中国的餐饮连锁经营已进入了加速增长阶段,有关人士预计在未来的 20 年内连锁经营将主导我国的餐饮行业,是 21 世纪中国餐饮业最具增长动力的经营模式。

第一节 连锁经营概述

连锁经营是一种古老的商业经营模式,20 世纪 50 年以来,连锁经营在全世界范围内飞速发展。连锁企业正是以连锁经营的方式,彻底改变了世界零售业和服务业的经营观念和面貌,至今已形成了世界范围的连锁经营潮流。当今世界,连锁经营已经在现代的零售业、服务业等行业中占有主导地位。

一、连锁经营的含义

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度,一般是指经营同类商品或服务的若干个经营单位,以一定的形式组成一个联合体,通过对企业形象和经营业务的标准化、统一管理,实行规模经营,从而实现规模效益。应该看到,连锁经营企业与传统的一个企业的子公司或者分支机构是不同的概念。一个企业可以有很多子公司或者分支机构,但不一定是连锁经营的企业。

有关资料表明,连锁经营是 21 世纪最有魅力的经营模式。作为一种投资少、成功率高、风险小的投资方式,正越来越受到人们的关注,众多的国际连锁知名品牌企业也纷纷看好中国市场。通过近几年的高速发展,我国的许多行业的连锁经营得到了较快的发展。在连锁经营领域,投资者主要看好餐饮业、教育培训、房地产及中介、商业服务、网络技术。

二、连锁经营的特征

在很多行业中,相对于传统的商业组织形式连锁经营有着相当大的经营优势。与传统的商业组织形式相比,连锁经营具有以下基本特征:

(一) 多店铺组织

从形式来看，连锁经营企业是由一个总部和若干个连锁分店所组成的，我国《连锁经营管理规范意见》规定：连锁店应由 10 个以上的门店组成，这些门店如同一条锁链，所以称为“连锁店”。因此，连锁经营的基本特征之一是多店铺组织。理解这一特征应把握以下基本要点：

1、连锁门店的基础是经营同类商品或提供同类服务。例如经营风味火锅的连锁企业主要经营的餐饮项目是火锅，经营西式快餐的连锁企业主要的经营项目是西式快餐，如果把经营不同商品的店铺组合在一起实行连锁经营，就不能实现标准化管理和规模化效益。

2、连锁总部与连锁门店具有不同的功能。连锁门店是直接面向顾客的经营单位，其基本功能是销售服务；连锁总部是为连锁门店对策经营活动提供必要条件，并指导与监督连锁门店的管理单位，其基本功能是规划设计、服务指导、监督调控。为了使门店集中精力做好销售服务工作，必须有一个健全而坚强的总部，所以“强化总部”是实行连锁经营的基本条件。

3、连锁经营商业企业即连锁店，它是由总部、门店和配送中心所构成。多店铺的组织形式因产权关系和合作程度不同而分为不同的类别。

（二）网络化经营

连锁经营的多店铺组织形式，从其业务营运角度来分析，其实就是网络化经营。连锁公司通过对上游企业（如连锁企业的原料供货商、设备提供商、生产服务企业等）的控制建立供货网络，通过门店扩张控制最终市场，并通过信息网络把两者有机的连接起来。

1、销售网络的扩张是连锁经营成功的基础。首先，为实现连锁经营的盈亏平衡，必然要求构成销售网络的连锁门店的数量达到一定的规模。如果门店数量达不到基本规模，连锁经营就无任何优势可言。其次，连锁公司的形象对吸引最终消费者具有极为重要的作用，而树立企业形象的基本途径是通过门店的销售服务，门店越多，形象的影响力就越强。再次，门店数越多，销售量越大，对上游企业的吸引力也就越强，就越能获得上游企业的支持。

2、供货网络的完善是连锁经营利润的重要来源。构成供货网络的基本要素是：统一采购、集货、加工、补货管理及配送，这些活动不仅是为了确保商品质量和持续不断的商品供应，同时还能创造利润。首先，集中统一进货能避免或减少分散采购时普遍存在的的经济行为，以降低进货成本。其次，以大规模的销售网络为交易条件，可以获得巨额的“通道利润”，如上架费、广告费、促销费、堆头费等。再次，实行产加销一体化或定牌监制，能在维持低价销售的前提下实现高毛利与高利润。最后，通过提高供货网络的效率，能减少商品库存，加快商品周转，提高现金流量的利用效率，为连锁公司创造丰厚的资金利润。

3、信息网络是确保销售网络与供货网络协调平衡的关键。首先，供货网络的一切活动都必须以高效率的销售网络的信息反馈为导向，否则就会降低供货网络的效率，及以信息流指导商流于物流。其次，管理大规模的供货网络和销售网络必须采用现代的信息技术，否则就难以实现高效率的信息反馈。再次，原始的信息必须经过系统的分析才能有效地发挥应有的作用。

（三）标准化管理

标准化管理是多店铺组织与网络化流通的必然要求，其目的是为了确保连锁门店的统一形象，稳定商品质量和服务质量，简化管理工作，提高管理效率，并控制认为因素对经营管理可能造成的不利影响。对标准化管理的理解应掌握以下两个基本要点：

1、什么是标准化管理

标准化管理方式有四层含义：一是建立标准；二是选择合适的人员；三是按标准对这些人员进行培训；四是把标准与掌握标准的人结合起来，以创造出效益。

2、如何推行标准化管理

推行标准化管理应掌握以下基本原则：一是要把个人的经验上升为集体的经验，即从实践中积累经验，并用科学的方法将经验汇集成文字，并形成可传授的标准。二是坚持三个方面的结合，即“凡是要做的都要写到，凡是写到的都要做到，凡是做到的都要有效”。三是标准化管理应该与信息化相结合，依靠信息技术把标准固化在信息系统中，并强调实用性、渐进性和实践性，使标准的合理制定与有效地贯彻实施相结合。

三、连锁经营的分类

连锁经营已经成为了现代的很多行业经营的首选经营方式，按照国际通行的对连锁企业的分类标准，根据连锁企业的联结纽带和联结运作方式的不同，我连锁经营一般可以分为：

（1）直营连锁。

直营连锁又叫正规连锁，是连锁经营企业的总部通过投、控股或吞并、兼并等途径开设门店，发展壮大自身实力和规模的一种形式。连锁经营企业的所有门店在总部的直接领导下统一经营，总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。例如美国的西尔斯公司、凯马特公司，日本的大荣公司、西友公司等。在连锁经营企业建立的早期，常常使用直营连锁经营这种方式。

（2）特许连锁。

特许连锁又称加盟连锁或合同连锁，是总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种形式。特许连锁经营的门店同总部签订合同，由总部特许其商标、商号、经营技术及销售总部开发的商品的使用权，经营权仍集中于总部。最典型例子便是麦当劳、肯德基等快餐连锁经营企业。一般来说，连锁企业在开设了一定数量的直营店后，就会考虑用特许连锁方式来发展加盟店。特许连锁经营目前的发展非常的快，自 20 世纪 80 年代以来，特许连锁的发展速度已超过了其他两种连锁形式。

（3）自由连锁。

自由连锁，又称为自愿连锁或合作连锁，是指通过签订连锁经营合同，总部与具有独立法人资格的门店合作，各门店在总部的指导下集中采购、统一经销规模的经营模式。它是企业之间为了共同利益而采取的合作关系，使现有的独立零售商、批发商、制造商之间的横向或纵向的经济联合。自由连锁经营企业的门店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，由总部统一指导共同经营。根据自由原则，自由连锁体系中的门店可以自由的加入连锁体系，也可以自由的退出。例如日本的 CGC 集团，近年来，我国的许多餐饮企业在竞争中也纷纷改为自由连锁店。它是中小企业对抗大型集团公司的有效手段。

应当看到，直营连锁、特许连锁和自由连锁这三种形式在不断的成熟与完善的过程中组建显示出各自的风险与特色。因此，目前这三种经营模式已成为全球绝大多数连锁业的主流。这三种连锁经营形式都有其自身的特质、优缺点及适应面，因此不能简单地断定其优劣。这三种形式可以在一个连锁经营企业中相互交叉存在。连锁经营的三种模式的主要特征比较如下：

（一）共同点

直营连锁、特许连锁和自由连锁都是由多个门店组成的，都有一个总部对门店进行统一的管理。在产品和服务方面，各个连锁模式均采取不同的标准化、规范化营运标准。各连锁模式不同程度的在商品的采购、储存、门店结构及管理系统方面要求标准化与规范化的操作。各个门店的功能在于进行商品的实际销售工作，而总部作为组织机构，其功能主要在于商品的采购、储存、运输、定价和促销。

（二）所有权

直营连锁经营企业不管门店的数量有多少，都是由一个投资主体投资开办的，属于同一个资产所有者。各个门店都不具有企业法人的资格，不能作为独立的企业存在。各门店的店长由总部直接委派的管理人员。

特许连锁经营企业，所有的加盟企业拥有独立的企业法人资格和企业的人事、财务权。

自由连锁相对于前两种形式，本身是在具有独立的法人资格的各个商业企业之间进行联合形成的，因此，无论是核心企业还是加盟企业的资产权都是独立的，整个连锁集团中呈现出资产所有权的多元化特点。

（三）经营管理模式

直营连锁一般采用“总部——门店”的直接管理模式，以总部为核心，在人事、财务、价格、经营分配等方面对所属的所有门店进行统一的直接全面的管理。各门店执行总部的管理和决策，不能够脱离总部的管理体系独立的进行商业经营活动。

特许经营是以经营管理权所有权的一种组织方式，在特许经营企业中，加盟者必须按特许经营合同的规定严格执行经营管理任务，加盟者投资特许加盟店并对门店拥有所有权，但该门店的最终管理权人由加盟者掌握。

自由连锁的经营管理模式比较松散，总部和门店在加入自由连锁经营企业的组织后，其独立的法人资格并没有消失，每个企业仍在资产所有权、财产权、人事权和一定范围的经营权等方面保持着自主性和独立性。

（四）核算制度

直营连锁实行总部统一核算制度，各连锁门店是一个分设的销售机构，销售利润全部由总部进行统一分配。

特许连锁具有资产独立性的特征，特许连锁门店之间以及连锁门店与总部之间的资产都是相互独立的。特许连锁门店与其总部都是独立核算的企业，因此特许连锁实行总部与加盟店各自独立核算制度，而加盟店只要在加盟是依照合同规定向总部一次性缴纳品牌授权金，并在经营过程中按销售额获毛利额的一定比例向总部上交“定期权利金”。

自由连锁经营企业与上述两种形式相比，内各连锁门店之间的责、权、利关系通过民主协商，以合同的形式共同确定下来，并有合同制约和维系着这个自由连锁集团的经济关系。所有自由连锁门店在经营过程中实行独立核算制度，同时也向总部按合同规定缴纳管理费。

从表 10-1 可以看出这三种连锁形式的主要特点：

主要特点	直营连锁	特许连锁	自由连锁
集中程度	很高	高	较低

核心	产权、经营、管理的 高度集中	特许经营权的有偿使 用	共同进货
门店所有权	总公司所有	门店自有	门店自有
门店经营权	总公司所有	总公司所有	门店自有
门店的财务核算	总公司统一核算	总公司、门店独立核 算	门店独立核算

表 10-1 直营、特许、自由连锁的主要特点

（五）优势、劣势比较

1. 直营连锁的优势与劣势

直营连锁由于采取中央集权的管理方式，其主要优势是：能够通过大批量采购，大幅度降低经营成本和商品价格，可以统一调配资金、设备、商品及人员，有利于充分利用企业资源，提高经营效率；因为实行销售的分权管理，使得各连锁门店可以将主要精力用在商品销售管理和改善服务上；另外，由于各连锁门店不是独立主体，其关闭、调整和新店的开设基本上属于连锁企业内部的事务，受外界制约相对较少，因此，总部对门店的布局和新店的开发具有较大的灵活性和方便性。

采用直营连锁方式的主要劣势在于，同一资本开设门店，要求总部必须具有较强的经济实力；同时由于权利高度集中于总部，可能导致门店人员的积极性、创造性和主动性等方面受到制约，因而，直营连锁企业的总部要能够处理好集中管理和分散经营的关系，避免产生总部管理的官僚主义。

2. 特许连锁的优势与劣势

采用特许连锁经营方式，对连锁企业总部、加盟店乃至整个社会都具有明显的优势。成功的特许经营应该是双赢模式，只有让加盟者获得比单体经营更多的利益，特许经营关系才能有效维持。对特许经营企业的总部来说，能以较少的资金和有限的人员，迅速发展事业、占领市场、扩大经营，实际上具有一种融资的功能。同时，通过经营权的转让也能为连锁企业积累大量的资本，使连锁企业的无形资产变为有形的资产，从而增加连锁企业的实力和发展能力。因此，特许经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种经营模式，可以说特许经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。

对于加盟者来说，尤其是那些具有一定资本，希望从事商业活动但又苦于没有经营技术和经验的企业和个人，通过加盟就是一个很好的发展机会。一旦加盟，既可以利用总部的技术、品牌和商誉开展经营，又享有总部全方位的服务，享受连锁系统的广泛信息，所以成功机会大、经营风险较小、利润比较稳定。另外，由于加盟店是独立的经营实体，有内在的激励和发展机制，因而不需要总部在调动其积极性方面花费精力。

对社会而言，通过特许连锁方式来发展商业网点，不仅能提高商业的组织化程度，而且也有利于中小企业的稳定发展。

特许连锁的主要劣势在于，在总部与加盟店组织关系上，特许连锁不如直营连锁明确和清晰，一旦出现商品或服务的质量事故，总部与加盟店在承担营业责任上可能相互推诿，导

致消费者上诉对象模糊化。同时如果总部片面追求品牌授权金，大量发展加盟店而又缺乏有效的管理和强有力的服务能力，不仅会使连锁企业形象受到严重损害，而且也会使加盟者的权益受到侵犯，最终很有可能导致整个特许连锁系统的崩溃。

3. 自由连锁的优势和劣势

自由连锁的优势在于，其门店独立性强、自主权大、利益直接，有利于调动积极性和创造性；连锁系统的集中管理指导，有利于提高门店的经营水平；统一进货、统一促销，有利于各门店降低成本，享受到规模效益和总体组织化的好处；总部投资少，布点快。因此，自由连锁具有较好的灵活性、转换性和发展潜力，它既具有连锁经营的规模优势，同时又能保持独立小商店的某些经营特色。

自由连锁的主要劣势在于，其联结纽带不紧，凝聚力相对较弱；各门店的独立性大，总部集中统一运作的作用受到限制，因而组织不够稳定，发展规模和地域有一定的局限性；由于过于民主，决策迟缓，相对来说竞争实力受到影响。

为了更好的认识三种连锁经营规模模式的主要特点，下面列出它们的比较表。

项 目	直营连锁	特许连锁	自由连锁
决策	总部作出	以总部为主，加盟店为辅	参考总部旨意，门店有较大自主权
资金	总部出资	加盟店出资	加入店出资
经营权	非独立	独立	独立
门店店长	总部任命	加盟店之店主	加入店之店主
商品供给来源	经由总部供应	经由总部供应	大部分经由总部供应，部分自己进货
价格管理	总部规定	原则上总部规定	自由制定
促销	总部统一实施	总部统一实施	自由加入
总部与门店关系	完全一体	经营理念共同体	任意共同体
总部对门店的指导	按照营运手册实施	按照营运手册实施	仅要点式地指导
教育训练	全套训练	全套训练	自由利用
门店上缴总部的指导费	无	5%以上	5%以下
合同约束力	总部规定	强硬	松散
合同规定加盟时间	无	多为5年以上	多为1年
外观形象	完全一致	完全	基本一致

表 10-2 连锁经营形态比较表

四、国内外连锁经营的发展情况

1、国外连锁经营的发展情况

从世界上建立第一家连锁公司至今，已有 140 多年的历史。一般认为，1859 年创办于美国纽约的“大西洋及太平洋茶叶公司”（简称 A&P）是世界上首家连锁经营的公司。该公司首开了“由同一资本所有者在全国各地开办多家分店，实行统一管理、统一经营”的经营模式的先河，这种独树一帜的商业经营与组织模式就是直营连锁的雏形。

直营连锁的出现与发展，造就了一批规模大、实力强的大型连锁商业，同时也给大批中小型零售企业造成巨大的竞争压力。为了保护自身的利益，以便与大企业相抗衡，中小型零售商也纷纷走上了连锁经营之路，但组织形式有所不同。1865 年，美国“胜家缝纫机公司”为了推销其产品，在全美各地设置了拥有其销售权的特约经销店，从而成为世界上第一家开展特许连锁的企业；1887 年，美国 130 多家食品零售商为了对抗大型连锁公司的垄断，共同投资创办了一家联合批发企业，为出资的成员企业服务，实行联购分销，统一管理，这便是世界上第一家后来被称为“自由连锁”的商业组织。

可见，连锁经营是近代世界经济发展和商业竞争的产物，它的产生与发展同现代大工业、大生产对商品流通领域的要求直接相关。它改变了商业组织的形式，从“单体店”向“组合店”方向发展，从而成为“大流通”的最具代表性的商业经营体系。值得一提的是，尽管连锁商店产生于十九世纪中后期，但直到二十世纪 50 年代以后才进入快速发展时期，并逐渐显示出其强劲的生命力和巨大的发展潜力，在发达国家及一些新兴工业化国家和地区普遍获得成功。

2、我国的连锁经营发展现状

我国连锁经营起步虽晚，但发展速度较快。据不完全统计，到 1997 年底，全国已有连锁经营公司 1,000 多家，各种形式的直营店和加盟店近 15,000 个，实现销售额达到 420 亿元，成为流通产业新的增长点。特别值得一提的是，一大批连锁明星企业也相继涌现。我国连锁经营的市场占有率正逐步提高，其发展领域已延伸到商业、物资、粮油、医药、烟草、服务等众多行业，显示出强大的竞争优势，“价廉、放心、方便、增效”的优越性已明显地发挥出来。此外，连锁企业正逐步从中心城市向小城镇、农村市场扩散，形成了国有、集体、个体、外资企业等各种所有制成分共同参与连锁的多元化发展格局，受到了社会各界的普遍欢迎。目前，我国连锁经营大致有以下几种：（1）以大型商业企业为龙头的百货及餐饮连锁经营企业，带动小企业加盟。（2）在原有国营副食商店和国营粮店基础上采用自由连锁形式发展起来的便民连锁店。（3）以专业经营为特色的连锁店。（4）平价仓储式连锁超市。

有关资料表明，连锁经营是 21 世纪最有魅力的经营模式。作为一种投资少、成功率高、风险小的投资方式，正越来越受到人们的关注，众多的国际连锁知名品牌企业也纷纷看好中国市场。通过近几年的高速发展，我国的许多行业的连锁经营得到了较快的发展。在连锁经营领域，投资者主要看好餐饮业、教育培训、房地产及中介、商业服务、网络技术 etc。

第二节 餐饮连锁经营概要

餐饮连锁经营，是多个餐饮门店采取直营、特许或者自由连锁的一种经营方式，是连锁

经营行业中最受欢迎的投资项目。它的特点是：在其经营中对原料进货、产品生产、配送运输、经济核算等诸多环节采用标准化统一管理，实行多店铺的网络经营模式。餐饮连锁经营由于其操作简单，加上市场广阔，深受投资者的青睐。在国内，除了大家熟悉的肯德基、麦当劳、必胜客等著名品牌外，其他一些新的国内外品牌通过连锁经营也获得了很大发展，例如来自美国的专门销售三明治及色拉的赛百味，香港以泡沫红茶闻名的仙踪林等。目前，我国餐饮连锁经营的发展速度明显加快，餐饮企业采取连锁经营方式更为普遍，拥有几十家、上百家和数百家连锁店的餐饮企业逐渐涌现，规模经营和规模效应的优势日趋显现。连锁经营日益显示出强大的市场潜力，成为企业发展与壮大的重要途径。餐饮企业的资本结构正在发生变化，股份公司和有限责任公司的数目大幅增加，一批连锁餐饮企业正在成为我国该行业的先行者。

一、餐饮业与连锁经营的适配性

餐饮业连锁经营在国内外的迅猛发展并不是偶然的，该行业自身具备的某些特性使得其发展连锁经营拥有一定优势，主要体现在以下几个方面：

1、产品的普适性。现代化高节奏的社会中，人们对干净、健康、美味、快速食品的需求日渐强烈。区别于汽车服务、健身美容、房屋中介等领域，餐饮业面临的市场是广泛的，几乎是向所有人开放的。其产品具有社会普适性，所面临的消费需求相对来说是稳定的。

2、产品的时效性。餐饮行业尤其是快餐行业，其产品的货架期（即能在货架上陈列的时间）是很短的。当分店与总部距离较远而所销售产品由总部提供时，产品运到分店已经不具有实用的特性。连锁经营的餐饮企业可以保证其餐饮产品的时效性，随时提供新鲜的产品供顾客选购。

3、行业进入门槛低。显然，快餐业的成功对餐饮企业连锁经营有很大的促进，这与快餐业的行业门槛低是密不可分的。从美国连锁经营的发展过程可以看出，有相当数量从事快餐连锁的企业是个体或者合伙（股份）经营的企业，大约有 3/4 的网点为雇佣 20 人以下的中小店。而相对于同属于工作性连锁经营的家政服务行业，餐饮业无论是在培训上，还是在投资回报等方面都具有明显优势。

在国家统计局和中国饭店协会公布的中国餐饮百强企业中，实行连锁经营的企业有 79 家，营业额占百强的 85.6%。国家相关部门也将特色餐馆连锁经营、快餐送餐连锁经营、配送中心厨房建设、厨房工程建设等，纳入国债贴息项目给与重点支持，并制定了相应的政策，且引导餐饮连锁经营的健康发展。

二、餐饮业连锁经营的优势

餐饮连锁经营企业的核心是统一经营、统一管理。对经营者来说，增加和发展连锁餐饮店，扩大了餐饮企业的经营规模和市场覆盖面，成倍的提高了企业的销售额。其优势主要有：

1、在原材料的采购上，连锁经营餐饮企业因为供应商的集中供货，批量大，可以有效的降低采购价格，减少原材料的采购成本。

2、连锁餐饮企业一般采用较先进的管理系统。它能统一各成员店经营管理方法和程序，并可根据竞争环境及市场需求的变化修改各种标准及程序。一些有实力的连锁企业还拥有自己的员工培训机构，如麦当劳，拥有一所汉堡包大学，培训专业人才。

3、连锁经营的餐饮企业可以在技术上给予门店统一的服务与帮助。总部有统一的配送中

心，统一的加工基地，使门店的餐饮产品规范化、统一化。著名的麦当劳，必胜客这些西式快餐的成功正是其技术上的优势的表现，连锁企业的每个门店都可以学习到先进的技术。

4、连锁经营的餐饮企业一般规模较大。不仅其营业额数字比较大，而且能在公众中产生较深刻的影响，同时其统一的店名、标志等对广告宣传也极为有利。

三、我国餐饮连锁经营的发展现状

国外的餐饮连锁经营企业经过多年的发展，已经取得了相当的成绩。大型国际连锁经营组织进入中国内地市场并迅速得到普及和发展，成为中国快餐业乃至整个餐饮行业启动并迅猛发展的重要因素和契机。肯德基在 1987 年进入中国内地，1990 年麦当劳就开始开拓中国的内地快餐市场，他们在带来“快餐”新概念的同时，也带来了“连锁经营”的新理念。经过十几年的发展，肯德基在中国 200 多个城市中有 850 多家分店，雇佣员工 5 万名，餐厅及公司各职能管理人员 5500 多名。这种巨大的成功产生的示范效应，促进了中国本土企业对餐饮连锁经营模式的研究和应用。我国现在已经拥有数十家大型餐饮连锁经营公司，如北京的全聚德烤鸭集团、天津狗不理包子集团、天津桂发祥麻花集团、深圳面点王集团、四川谭鱼头火锅集团等等。其餐饮产品都受到了国内外顾客的好评。近年来，一部分连锁集团公司已经开始向国外扩展，与国外餐饮业经营合作，从事跨国连锁经营业务。近年来，我国餐饮连锁经营企业发展的现状主要是：

1、全国大部分地区餐饮连锁经营企业零售额增幅明显

近年来，据 2003 年国家统计局的有关报告数据显示，餐饮连锁经营企业零售额逐年增加，2003 年占全国餐饮业零售额的 4%。内蒙古、北京、重庆、天津、上海的餐饮连锁经营企业零售额已占当地餐饮业零售额的 10%以上，其中内蒙古和北京占 30%以上。同时，据中国烹协对全国餐饮百强企业的调查显示，2003 年，我国百强餐饮企业已有 79 家采取了连锁经营的模式，其营业额占百强企业营业额的 85.6%，比上年增加了 26.8 个百分点。

2、餐饮连锁经营企业业态仍以正餐和快餐为主

在餐饮连锁经营企业中，正餐占 60.1%，快餐企业占 33.1%。这两类业态占限额以上连锁餐饮企业的 90%以上。其中连锁正餐业拥有的门店数占限额以上连锁餐饮业门店数的 51.3%，快餐业占 36.1%。连锁正餐业和快餐业营业收入占连锁正餐业营业收入占连锁餐饮业营业收入的 97.4%，其中连锁正餐业营业收入比重为 54.5%，快餐业营业收入的比重为 42.9%。

3、连锁餐饮企业东部、中部地区比较集中

全国连锁餐饮企业 10 家以上的地区依次有北京、广东、湖北、上海、浙江、江苏、福建和天津。这些地区的连锁餐饮企业已占全国的 63.6%，其中北京的连锁餐饮企业占全国约 20%。连锁餐饮业门店东部地区占 61.6%，中部地区占 18.2%，西部地区占 20.1%。连锁餐饮业营业收入东部地区占 64.3%，中部地区占 23.5%，西部地区占 12.2%。

4、内资连锁餐饮企业发展缓慢，外资连锁餐饮企业所占份额增加

连锁餐饮业内资企业门店数占全部连锁餐饮企业占全部连锁餐饮企业门店数的 64.9%，但近年来发展缓慢，港澳台商投资和外商投资的连锁餐饮企业门店数已分别占 8.1%和 27%。

5、超大型连锁餐饮企业的主导作用显著

据统计，我国营业年收入在 5000 万元以上的连锁餐饮企业有 90 家，占限额以上连锁餐饮企业的 38.1%。营业收入 5000 万元以上的企业有门店 4499 个，5000 万元以上的连锁餐饮

企业营业收入达 228.9 亿元，占限额以上连锁餐饮企业的 90.5%。营业收入 5000 万元以上的连锁餐饮企业东部地区有 58 家，占 64.4%，中部地区有 19 家，占 21.1%，西部地区有 13 家，占 14.4%。

门店 10 个以上的连锁餐饮企业有 93 家，占限额以上连锁餐饮企业的 39.4%，10 个以上门店的连锁餐饮企业拥有门店 4848 个，占限额以上连锁餐饮企业门店的 88.9%，10 个以上门店的连锁餐饮企业营业收入达 212.2 亿元，占限额以上连锁餐饮企业营业收入的 83.9%。

近几年来，餐饮业快速改变多年沿用的单店经营模式，积极发展连锁、配送和网络经营，在全国涌现了一大批多业态的餐馆、快餐连锁企业。连锁经营成为餐饮业普遍应用的经营方式和组织形式，显示出强大的生命力和发展潜力。餐饮业的连锁经营、网络营销、中心厨房、集中采购、统一配送等现代经营方式显示出强劲的发展势头，各地都涌现了各具特色的各类连锁餐饮企业，并向投资主体多样化、经营模式多样化和企业规模化、集团化方向发展。

第三节 餐饮企业连锁组织结构设计

一个餐饮企业的运作离不开合理的组织结构，餐饮连锁经营企业其特殊的经营特点，决定了其组织结构和具体职能与传统的餐饮企业经营的组织形式有着明显的区别。餐饮连锁经营企业组织结构和职能的确立是餐饮连锁发展的重要环节，它在经营和管理的运作中，发挥着巨大的作用。餐饮连锁经营企业同其他连锁企业一样，组织结构一般由三个部分组成：总部、门店和配送中心。

一、组织结构设计的程序

组织系统的区里是餐饮连锁经营企业发展的关键环节，良好的组织结构是餐饮连锁经营企业获得市场成功的重要条件之一。连锁经营的组织是各个门店为达到共同目的而使连锁店内所有员工通力协作的具体形式。从职能上看，餐饮连锁经营企业必须明确总部的组织系统与门店的组织系统。餐饮连锁经营企业总部属于决策及后勤作业单位，通过总部的标准、专业和集中的管理使门店的作业单纯和高效，是总部管理的最高原则。健全而坚强的总部，能够使门店有良好的销售业绩，同时也有助于进一步完善总部的组织和服务功能。餐饮连锁经营企业的组织结构设计程序如下：

（一）明确餐饮连锁经营企业的任务

采购、运输、配送、库存、定价、展示；门店维护、清洁、保卫；顾客调查、顾客接洽、顾客跟踪调查于处理顾客投诉；要事管理；处理收据与财务记录；销售预测、预算等是一个餐饮连锁经营企业要完成的工作任务。

（二）工作分类

餐饮连锁经营企业的工作按照功能划分，将同类领域的工作划分在一个类别，比如促销、采购、门店营运等工作作为一个类别；按餐饮产品类别划分；按照地理位置划分等等。对于大型的餐饮连锁经营企业可以综合利用这些方法对工作进行分类。

（三）确定任务分工

确定任务分工是确定由餐饮连锁经营企业独立完成上述企业任务和工作，还是有物流公司、制造商、顾客共同完成上述任务，或者由各家共同分担相关的任务。确定餐饮连锁经营

企业内部各部门的专业化分工，明确具体员工应从事的具体工作。

（四）组织定型

在进行连锁经营企业的组织策划时，策划者不能将不同工作视为单个单元，而是要将其视为整个连锁经营企业的组成部分。相应的，餐饮连锁经营企业组织必须采取整合的、协调的方式，将不同的工作区分开来，并清楚地描述出来，同时工作之间的关系也要明确。另外，组织的层次、结构及组织管理幅度等都应加以考虑。

综合考虑上述的因素，组织设计者可以将类似工作合并为一个部门或门店，进而将不同的部门、门店整合为一个有机的连锁经营企业组织。

二、餐饮连锁经营企业的组织结构及职能

一般说来，餐饮连锁经营企业主要由总部、门店和配送中心（或者委托配送机构）构成：

（一）总部。

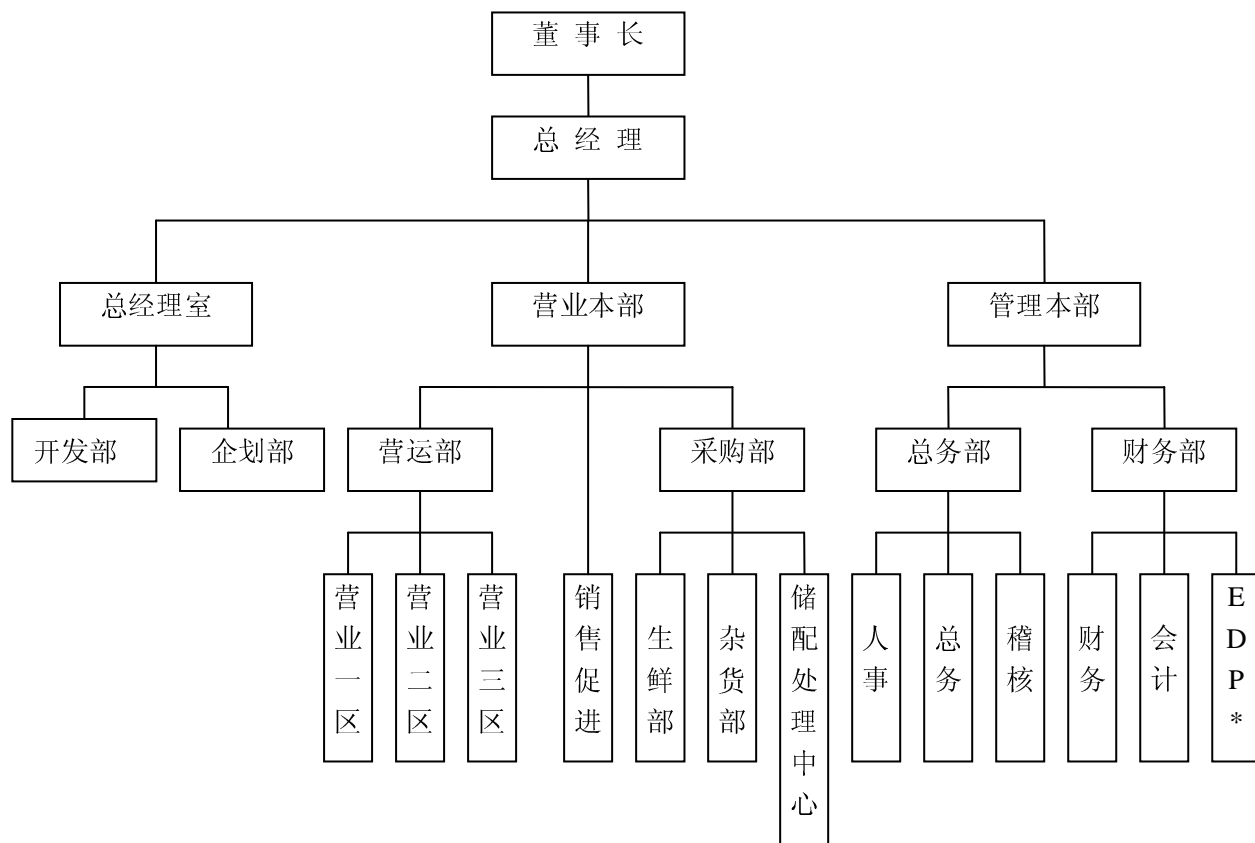
餐饮连锁经营企业的核心是总部，它除了具有决策、监督职能外，还承担着：基本政策制定、连锁门店开发、商品采购管理、商品配送管理、资金运作管理、商品促销管理以及门店营运督导等功能。

餐饮连锁经营企业的总部的组织结构可以分为两种模式：

1、总部管理模式

餐饮连锁经营企业的总部作为门店的服务和管理机构，直接对门店进行管理。这种管理模式适用于餐饮连锁系统初创时期经营上尚未突破地区界限，或卖场规模大而网点数量少或网点分布比较集中的情形。其具体的管理方式又有两种：

（1）把总部划分为“总经理室”、“营业本部”和“管理本部”三个部分，其中“营业本部”和“管理本部”均直属总经理领导，副总经理分管，下属的经营管理部门有部门经理负责管理；而“总经理室”，可由总经理组织分管。其结构如图 10-1 所示。



*EDP：高层管理系统

图 10-1 总部管理模式（1）

（2）由总经理直接管理开发部、营运部、采购部、财务部、管理部和企划部等职能部门，这些部门分别由副总经理或各部门经理负责管理。其结构如图 10-2 所示。

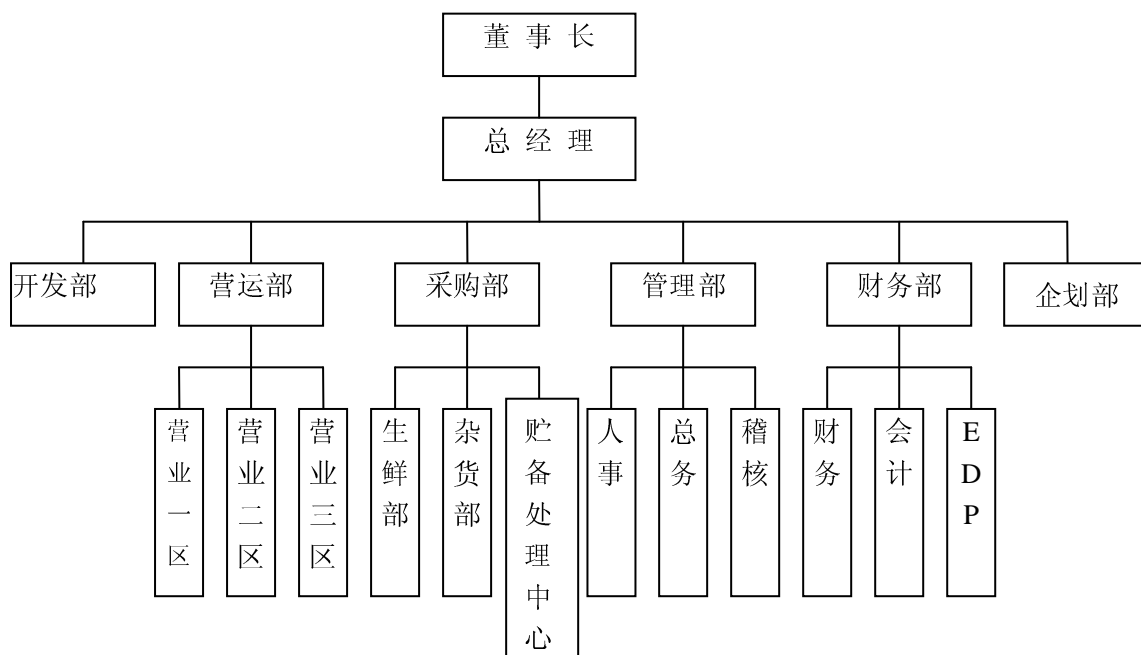


图 10-2 总部管理模式（2）

（二）门店。

连锁企业的门店是经营的基础，它的职能主要是依照总部的指示和服务规范要求，进行日常的销售和经营活动。具体包括：环境管理、人员管理、商品管理、先进管理和信息资料管理等等。

餐饮连锁经营企业的门店组织结构相对简单，因为企业实行的是商品采购、配送、财务等作业的总部集中性管理。而门店的组织结构主要视门店的性质、业态状态、规模大小以及商品结构等因素的不同而有所差异。

直营店通常由店长直接管理，同时下设副店长、值班长、组长等职务；特许店，可能由加盟店店主直接管理店内事宜，也可能是由店主另聘点张来管理；通常规模较小的门店不会分组，也不设组长，但是规模较大的门店则需进行明确的分工，并分别由组长主管。门店一般的组织结构如图 10-3 所示。

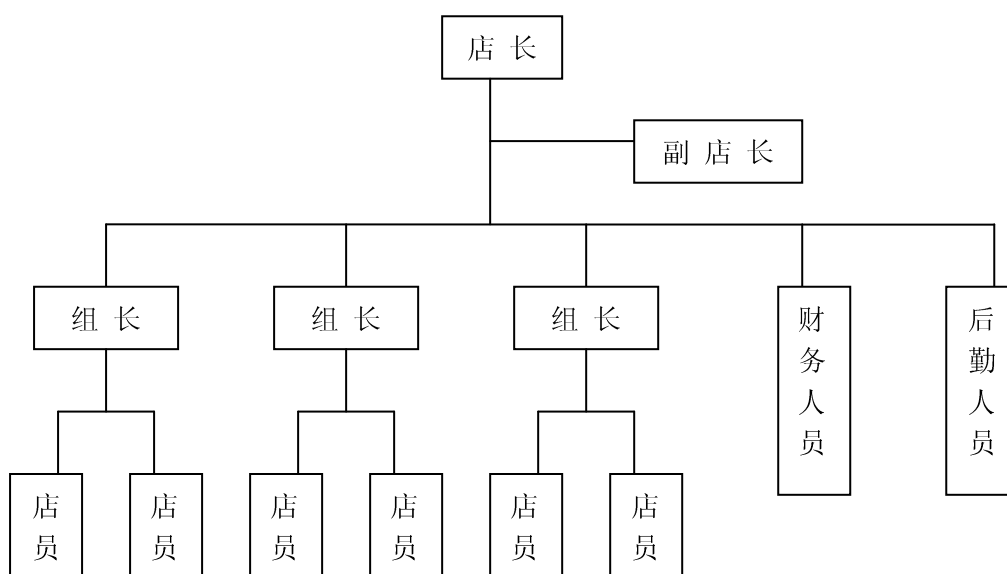


图 10-3 门店组织结构图

（三）配送中心。

餐饮连锁经营企业的配送中心位于物流节点上，是企业的物流机构，专门从事货物配送活动的经营组织或经营实体。配送中心承担着依照餐饮连锁经营企业总部的安排商品的集货、库存保管、包装加工、分拣配货、配送、信息提供等职能。

配送中心的组织结构主要按照其机构的职能来划分，分为检验组、库管组、储运组、信息组和技术组，由配送中心经理直接管理。配送中心一般的组织结构如图 10-4 所示。

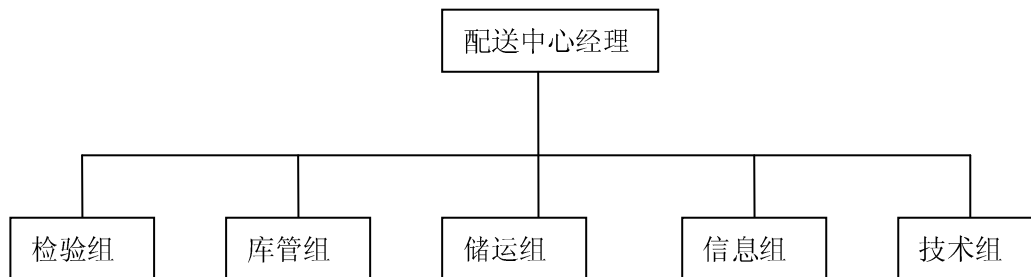


图 10-4 配送中心的组织结构

- (1) 检验组负责检验进入连锁企业货物的性好、数量、质量，并记录相关的信息。
- (2) 库管组负责所有货物的出入库管理机在库管理。
- (3) 储运组负责所有货物的出入库搬运、存放及装卸、送货、核算运费及货运站管理等
- 等。
- (4) 信息组负责采集、处理、发布库存及货物配送信息。
- (5) 技术组负责到货的技术鉴定，以及技术支持。

除了传统的总部、门店和配送中心外，现代的餐饮连锁企业为获得规模效益常常还需要依靠信息网络系统，有了网络的连接，企业之间的信息沟通才会畅通，才能在市场竞争中作出正确的决策。

第四节 餐饮企业连锁经营管理

我国的餐饮行业对连锁经营作为一种商业组织形式还处在学习、应用于摸索阶段，需要逐步加深理解和提高管理水平。连锁经营的成功的关键的高效率的管理。连锁经营组织实施网络化经营经营，就必须依靠标准化的系统管理。

一、餐饮连锁经营企业管理的 3S 原理

餐饮连锁经营企业往往需要规模化的标准化的管理，因此要求业务流程、信息系统和专业培训于其规模化、标准化的要求相适应。餐饮连锁经营企业的 3S 原理是指：

1、标准化。

为持续的生产、销售预期品质的商品而设定的记合理又比较理想的状态、调价以及能反复动作的经营系统。连锁经营的标准化，表现在两个方面：一是作业标准化。总部、分点及配送中心对商品的定购、采购、配送、销售等各司其职，并且制订规范化的规章制度，整个程序严格按照总公司所拟定的流程来完成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计、设备购置、商品的陈列、广告设计、技术管理等都集中在总部。总部提供连锁的选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务、从而保证了各连锁店整体形象的统一性。

2、专业化。

企业或个人在某方面女里追求卓越，将工作特定化，并进一步寻求强有力的能力和开发

创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现在总部与各成员点及配送中心的专业分工，也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工，使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、橱窗装潢、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。如采购的专业化、库存的专业化、收银的专业化、商品陈列的专业化、店铺经理在店铺管理的专业化、公共法律事务的专业化、店铺建筑与装饰的专业化、经营决策的专业化、信息管理的专业化、财务管理的专业化、员工教育培训的专业化。

3、简单化。

为维持规定作业，创造任何人都能轻松且快速熟悉作业的条件。连锁系统整体庞大而复杂，必须将财务、货源供求、物流、信息管理的国内各个子系统简单化，去掉不必要的环节和内容，以提高效率。为此，应该制订出简明扼要的操作手册，职工按手册操作，各司其职，各尽其责。

二、餐饮连锁经营企业管理体系

（一）总部

在连锁企业中，总部起着统领全局的作用，其监控系统的职能主要表现为：

1、制定企业基本政策

基本政策包括制定企业发展战略和确定组织形态。连锁企业总部应制定统一的运营手册，制订运营手册是提高和统一管理水平的有效手段，有利于连锁企业的科学管理，形成可以传授的系统性知识，并形成一套专业化、规范化、标准化的实用技术，从而使企业的经营环节、经营过程、管理制度成为可继承的技能，保证企业经营管理的连续性和一致性。从连锁经营水平较高的麦当劳、肯德基等洋快餐来看，它们都具有一个共同的特点，即具备一套完善细致的制度手册。麦当劳分布在全球的近两万家店铺都遵循着一个统一的运营规范，这个规范不是国内常见的那种简单的制度，更不是纪律约束和惩罚条款，而是详细地规定着店长和店员的作业内容和标准，使之操作起来简便易行。同时又有规范作用，确保全世界的麦当劳店铺不仅装璜标志相同，商品质量及服务水平也大体一致，不会因个别店铺的低水准而砸了牌子。为确保手册的贯彻落实，麦当劳内部设立了专门的培训机构和监督执行机构。

2、连锁门店开发

在开发连锁门店的过程中，连锁总部要制定出开店的操作规范和开店的作业流程。开店的操作规范主要有：门店规划标准、门店开发总流程表以及各个项目的工作计划、开业和评估标准等；开店作业流程一般包括：选址、商圈调查、投资评估、门店规划、门店营业准备、开业后评估等。

3、商品采购管理

在商品采购管理方面，总部主要负责统一进货，选择与培养主力商品，提高商品的适销率，努力降低进货成本。

4、商品配送管理

在配送管理方面，主要解决配送中心的规模和能力与本企业的发展规模和销售能力相适应的问题；在确保店铺供应的前提下，控制成本；尽量减少门店的商品储存；规定配送中心对门店的服务标准。

5、商品促销管理

总部的促销管理主要分为设定促销目标、拟定促销计划和执行计划和效果评估三个部分。

6、资金运作管理

总部要安排好各项资金的比例，严格履行对供应商的货款结算制度，做到准时足额，以树立企业良好的信誉。

7、门店运营督导

总部要对门店的运营提供督导，包括指导门店进行商品管理，帮组门店进行经营情况分析等。

（二）物流配送系统

在连锁企业中，总部是管理中枢，配送中心是信息中枢。总部既要统一控制进货、库存、价格和企业标志，又要不断掌握各分店的经营状态，并及时将管理决策反馈给各分店，以保持整个企业管理的一体化。然而总部、配送中心和分店之间的地理差异为统一管理带来了不便。只有依靠现代化计算机管理，建立以配送中心为纽带的信息管理网络，把总部与分店联系起来，使配送中心成为财流、物流、信息流的管理中心，及时准确地传递有关采购、库存、配送、销售、财务票据、人事安排、工资管理、自营预测、工作进度等多方面信息，才能实现整个企业的统一管理，使庞大、分散的连锁店逐步实现统一采购、统一管理、统一核算、统一配送。物流配送系统的功能主要有：

1、集中、理货、配送

物流配送系统集中各个供应商的商品，然后根据各门店的需要将其分类整理为个别的订货，并安排运输部门运货，大大降低了储运成本。

2、加工、储存

配送中心通过对商品的加工，能够提高商品的价值，满足顾客的需要，提高企业的经济效益。有些商品由于生产的季节性或品种有限，所以需要提前备货，物流配送系统的储存功能为企业提供了存贷，缓冲生产和消费的矛盾。

3、退货处理

有些需要退货的商品通过配送中心统一推给供应商，规范了管理过程，有利于提高企业的工作效率。

（三）信息网络系统

餐饮连锁企业要想获得规模效益，必须依靠信息网络系统，有了网络的连接，企业之间的信息沟通才会畅通，才能在市场竞争中做出正确决策。建立餐饮连锁企业信息网络系统要考虑一下因素：

1、系统安全性

安全性是连锁信息系统成功的关键因素，不论是信息系统、POS、各种店内卡、信用卡，其中哪一个出现问题都会给企业造成不良影响，甚至会造成重大损失。

2、软件的专业性

在选择软件是，不仅要考虑到软件的专业性，而且还要考虑是否能够体现企业的整体运作。

3、系统操作的便利性

这主要体现为操作简便易学

4、系统的完整性

这是指能否有效完整地收集各种资料，为今后企业决策分析提供依据。

（四）店铺营运系统

连锁体系中一般都设有营运部，其主要职能是通过督导员指定对连锁门店的日常经营运作进行督导和评价，以保证门店作业的标准化。营运部门的工作重点是收集、整理、分析门店营运信息，及时反映门店的合理化建议，正确处理运营中的各项问题。营运部门的人员赔本一般由经理和督导组成

三、餐饮连锁经营企业经营管理

餐饮连锁经营企业之所以能够成功，是与他的专业化的分工和科学的协调管理密不可分的。

（一）战略管理

连锁经营的餐饮企业在经营思路应该一致，具有共同的发展目标是餐饮连锁经营企业发展的基础。餐饮连锁经营企业内部的管理也是如此。一个企业的组织的领导者基于对市场、市场竞争、消费者、企业使命、员工价值等方面的认识与态度，会直接影响企业组织行为，也会产生直接后果。作为企业的领导者，就应该让每个员工明白：企业的目标是什么，每个人的工作只能由那些；应该让员工明白如果做好了，就会有什么好处。一定要按制度来做，下达到每一个员工。经营者应该通过认可并奖励满足顾客需要的行为而引导员工的发展方向。

（二）营运管理

不论是快餐、正餐或是休闲饮品店，不论是中式还是西式，餐饮连锁经营企业必须遵循：生产工业化、产品标准化、管理科学化和经营连锁化。同时，餐饮连锁经营企业要通过管理，突出企业的特色，其中包括：环境特色、食品特色、服务特色、管理特色和品牌特色。以快餐店为例，快餐店一般划分为生产区域、服务区域和办公区域。生产区域的主要任务是制作和供应产品，该区域由厨房区、总陪去河仓库区组成。服务区主要包括柜台区、大厅区。快餐店的管理可以划分为按照区域划分的管理和按照时间划分的管理。按照时间划分的管理又包括三个阶段：开店管理、营业管理和打烊管理。

（三）质量管理

餐饮连锁经营企业的质量管理有着明确的鉴定标准，包括半成品保存状况、产品是否以正确的程序制作和生产设备是否正确保养三部分。首先要对原材料和半成品的采购进行严格的质量控制。产品制作程序是营运质量检查的重点。为了加强品质控制，大型的快餐公司都建立了分级品质量管理体系，由店经理、区经理以及总公司的专业检查队伍分级对快餐店的产品品质进行一定的监测工作。如果发生分歧要及时深入讨论，制定出相应的对策。改进行动要依靠全体亚，每个人都要对餐厅的成绩和事务负有责任。麦当劳就是通过控制原材料的流程来达到质量控制的目标的。其流程为：总部对原材料供应商进行审核，质量合格后把其列入名单；通过麦当劳的配送中心将货物运至店铺，店铺经理对货物品质进行检验，将货物保管好；然后进入制造作业程序，做成成品供应给消费者。

（四）成本管理

影响成本的因素主要有进货渠道对产品废品的控制。可以通过特许人推荐具有长期合作关系的供应商这种进货渠道，来获得具有品质保证的商品，同时通过边界的物流配送系统发

挥集中采购的规模效益来降低成本。

（五）人力资源管理

人力资源管理包括对员工的管理和对管理者的管理。对员工的管理，要遵循员工管理手册的各项规定。此外，还可以通过其它的因素来制约员工，如经理的监督，顾客的期待，要求和监督，设备对员工的控制（如收银机和设备的控制），团队的压力，各种激励制度的影响。

（六）服务管理

服务的管理主要是按照操作手册，增强对员工的培训及考核。麦当劳制定的服务政策包括了七大要素：（1）品质、服务、卫生+价值；（2）细心、爱心、关心；（3）顾客永远第一（4）充电、年轻、刺激（鼓励职员精神百倍的投入工作）；（5）立刻动手，做事没有借口（要求职工勤劳肯干）；（6）保持专业态度；（7）一切由你（表示了对顾客宾至如归的承诺）。

企业的管理人员要担当领头羊、啦啦队长和教练等多重角色，要起到示范作用，激励和培训员工。新的服务方式对企业经营者和服务人员提出了更高的要求，同时也是实现了与国际化餐饮业的接轨。

（七）信息的管理

信息技术除了在供应链管理中具有十分重要的作用外，还大大的便利了总部对门店的管理及门店的内部管理。信息系统的自动化，使餐饮连锁经营企业及时掌握餐厅经营的及时销售、供应、库存和成本等信息。

小结：本章扼要概述了连锁经营的含义、特征和分类及国内外连锁经营的发展情况；简要叙述了餐饮连锁经营的概念、特点、与连锁经营的适配性以及餐饮业连锁经营的优势；特别重点介绍了我国餐饮连锁经营的现状，讲述了餐饮连锁企业组织结构设计的程序；尤其从宏观与实务的角度重点描述了我国餐饮连锁经营企业的组织结构及其职能、餐饮连锁经营企业的3S原理和管理体系。

关键词：连锁经营 直营连锁 特许连锁 自由连锁 餐饮连锁 餐饮连锁经营 餐饮连锁的组织结构 总部 门店 配送中心

复习思考题：

- 1、餐饮连锁经营的特征有哪些？
- 2、简要说明连锁经营的分类。
- 3、简要说明餐饮企业进行连锁经营的优势。
- 4、就我国餐饮企业的连锁经营的现状分析中式快餐餐饮连锁经营的可行性。
- 5、说明餐饮连锁企业组织结构设计的程序。
- 6、简要叙述餐饮连锁企业的总部、门店和配送中心之间的关系。
- 7、简要叙述餐饮连锁经营企业管理的3S原理。
- 8、餐饮连锁经营企业进行连锁经营管理的基本要求有哪些？

案例：

星巴克的品牌与关系、管理