

现代餐饮业

本章学习提要与目标

本章介绍了餐饮业的特征、地位及其作用，餐饮经营与管理原理、餐饮经营与管理的内容以及餐饮经营理念，餐厅的组织结构及餐饮经营方式等。通过学习，熟悉和掌握餐饮业的基本定义、特征及其地位与作用，餐厅的组织形式与经营方式，以及餐饮经营与管理的基本原理。

第一节 餐饮业的定义及其特征与地位

一、餐饮业的定义与分类

餐饮业是一个历史悠久的行业，古今中外，餐饮业为客人提供饱食就餐服务的社会职能并没有改变。

餐饮业是指利用餐饮设备、场所和餐饮原料，从事饮食烹饪加工，为社会生活服务的生产经营性服务行业。有些学者认为，餐饮业基本上应该涵盖三个组成要素：（1）必须要有餐食或饮料提供；（2）有足够令人放松精神的环境或气氛；（3）有固定场所，能满足顾客差异化的需求与期望，并使经营者实现特定的经营目标与利润。而提供餐饮的场所，古今中外有很多称呼，如酒馆、餐馆、菜馆、饮食店、餐厅等，不一而足。英文中的 **Restaurant** 一词，据法国百科大辞典的解释，意为使人恢复精神与气力的意思。那么，可以帮助人们恢复精神与精力的方法，大抵与进食和休息有关，于是在西方开始有人以 **Restaurant** 为名称，在特定场所为人们提供餐食、点心、饮料，使招徕的客人得到充分的休息以恢复精神和体力，在这样的一种方式下进行营业运作，便是西方餐饮业的雏形。

如今餐饮业主要包括以下三大类：

（1）宾馆、酒店、度假村、公寓等（即英语里所称的 **Hotel**、**Motel**、**Guesthouse**）场所内部的餐饮部系统，包括各种风味的中西式餐厅、酒吧、咖啡厅和泳池茶座。

（2）各类独立经营的餐饮服务机构，包括社会餐厅、餐馆、酒楼、餐饮店（即英语

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《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《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《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《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《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《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《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《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
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【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。



【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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

中所称的 Restaurant)、快餐店、小吃店、茶馆、酒吧和咖啡屋。

(3) 企事业单位的餐厅及一些社会保障与服务部门的餐饮服务机构,包括企事业单位食堂、餐厅,学校、幼儿园的餐厅,监狱的餐厅,医院的餐厅,军营的餐饮服务机构。

需要事先声明的是,本书所论述的餐饮经营与管理的范围主要针对前面两类餐饮服务机构,后面一类餐饮服务机构不在本书论述范围内。

二、餐饮业的基本特征

现代餐饮业具有以下几个特征。

(一) 对旅游业和国民收入的依赖性

餐饮是旅游业中食、住、行、游、购、娱六大要素的重要组成部分,其发展规模和速度在一定程度上依赖于旅游发展的水平。一个国家、一个地区、一个城市的旅游业越发达,各种类型的客源越多,对餐饮产品的需求量就越大。同时,国民收入水平越高,人们的社会交往活动越频繁,当地居民和社会各界人士对餐饮产品的需求量也越大。因此,餐饮业的发展必须根据旅游业和国民收入的发展规模、水平和速度作好规划,搞好网点布局,坚持多类型、多层次、多结构,以适应旅游业和社会各界人士的需求。

(二) 市场客源的广泛性

民以食为天,人天天都得吃饭,因此,餐饮业的客源十分广泛。国内外各种类型的旅游者、相关团体、企事业单位、政府机构、当地居民等都可以成为餐饮企业的接待对象。因此,餐饮企业经营对象的范围十分广泛,各企业的经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种也各不相同。另一方面,各种类型的餐饮企业之间可以互相替代的产品十分丰富。同一批客人对餐饮产品风味的需求并不是固定不变的,他们既可选择这种风味,也可享受另一种风味,且由于目前餐饮产品缺乏专利性,因此,餐饮业市场竞争十分激烈。餐饮业经营者若想在市场竞争中始终立于不败之地,就必须时刻跟上社会潮流,摸准市场脉搏,不断更新餐饮产品,以自己富有特色和优质的餐饮产品,在满足广大消费者需求的同时,获得良好的经济效益。

(三) 餐饮产品的风味性

一方水土养一方人,不同国家、不同地区、不同民族的地理、气候和生活环境、生活习惯不同,各地物产不同,食品原材料的种类也不同,就是同一民族的不同地区,上述各方面的区别也往往很大,从而使餐饮产品形成各种不同风味,具有鲜明的民族性和



餐饮经营管理策略

地方性。比如，西餐有法式、俄式、英式、美式之分；中餐有川菜、鲁菜、粤菜、淮扬菜等不同风味（或菜系）。餐饮经营管理的关键在于突出风味特点，办出特色，坚持以产品质量和服务质量取胜。

(四) 餐饮服务的一次性 (或称不可储存性)

餐饮服务的一次性 (不可储存性) 是指服务不能被储存以备后用。餐饮服务的一次性表现在餐饮服务不能被保存以应付将来之需这一点上。虽然仓库可以储存酒店在数月内所需的食品原料, 但厨房却不能在一天内生产一周营业所需的餐饮产品。同样, 餐厅服务员由于闲着无事而浪费掉的时光, 不可能延迟到第二天再使用。同时, 由于餐厅的接待能力在一定时期内一般都固定不变, 而客人的需求量却在不断地变化, 因而造成了厨房、餐厅应付需求波动的困难, 特别是当就餐宾客突然大量增加时, 会不可避免地给厨房、餐厅带来压力。餐饮服务的一次性要求餐馆业者必须采取措施, 主动地引导顾客的需求波动, 使顾客的需求量尽量接近餐厅的接待能力, 减少因接待能力不足或宾客量的不足所造成的损失。

(五) 餐饮产品产、供、消的同时性

当宾客入座点菜时, 既是宾客消费的开始, 也是餐饮产品生产与销售的开始。宾客用餐的过程, 也是服务生产与提供的过程。没有宾客进餐厅消费, 就没有餐饮菜点与服务的生产与销售。而一般商品的生产、销售、消费是各自独立且可以分离的过程, 可以发生在不同的时间、不同的地点。餐饮产品与服务是生产者与消费者直接接触, 不经过中间环节, 当场生产、销售与消费的。这种产、供、消的同时性, 给餐饮产品与服务质量的控制提出了很高的要求。

(六) 餐饮服务的差异性

由于餐饮服务包含着大量的手工劳动, 少有机器控制, 又由于职工的工作态度、技能技巧各有好坏和高低, 因此, 餐饮服务便不可避免地产生质量和水平上的差异。服务的差异性并非指一家酒店和另一家酒店的服务之间存在着差异, 而是指同一家酒店所提供的服务存在着差异, 具体表现为同一职工在不同的时间、不同的场合或对于不同的对象所提供的同一餐饮产品或服务往往水平不一, 质量不同。例如, 酒吧调酒员如果不使用电子饮料配出器或量杯来控制分量, 他调制的鸡尾酒便难免会出现质与量不一致的现象; 餐厅服务员在整个服务期间, 也必然由于体力、情绪变化的影响, 难以自始至终提供同一质量的服务。因此, 制定严格的质量标准, 坚持执行质量标准, 加强职工培训教育, 不断地改善、端正服务态度, 提高技术技能, 是餐饮业餐饮服务取得成功的必要手段。



三、餐饮业的地位与作用

餐饮业是一个国家商品零售业的重要组成部分，主要为国民经济的发展提供社会生活服务，其地位和作用主要表现在以下几个方面。

（一）餐饮是旅游业“六大”要素的重要组成部分

食、住、行、游、购、娱是旅游业的六大要素。大力发展国际、国内旅游，有助于加强国际、国内经济、文化交流，增进各国和各民族间的相互了解和友谊；有助于我国吸收外汇，促进国民经济的发展；也有助于增加就业，满足国内人民日益增长的物质和精神生活的需要。随着我国旅游业的不断发展，大批海内外旅游者前来游览观光、探亲访友、从事科学考察，与此同时他们需要品尝异域的饮食风味，领略当地人民的生活情趣。餐饮业为其提供风味独特、环境优美和服务优良的餐饮产品，不仅可以满足客人的需求，而且高超的烹饪艺术、独具特色的饮食产品，也是饮食文化的结晶，本身又可以成为旅游资源，广泛吸引海内外旅游者前来旅游。

（二）餐饮业是活跃经济、繁荣市场、促进相关行业发展的重要行业

餐饮业的发展规模、速度和水平，往往直接反映一个国家、一个地区的经济繁荣和市场活跃程度。它是国民收入和人民生活水平迅速提高，消费方式和消费结构发生深刻变化的重要体现。同时，餐饮业的迅速发展，需要国民经济提供基础设施、生产设施设备、物资用品和各种食品原材料，这必然促进轻工业、建筑、装修、交通、食品原材料和副食品生产等相关行业的发展。

（三）餐饮业是创造社会财富、实现国民收入再分配的重要服务行业

餐饮业利用餐饮设备技术，通过食品原材料加工制造产品，本身可以增加产品价值，创造社会财富。涉外餐饮业在为海外旅游者服务的过程中，可以创收外汇，将其他国家的国民收入转化为我国的国民收入。餐饮业同时为国内旅游者、当地居民和各种企事业单位服务，处于国民收入再分配环节，可以大量回笼货币，从而对国民经济的发展起到积极的推动作用。

（四）餐饮业是促进社会消费方式和消费结构变化、扩大劳动就业的重要行业

人类的饮食消费主要在家庭、工作单位和社会餐饮服务业中进行。经济越发达，国民收入水平越高，人们的对外交流活动越频繁，家务劳动社会化程度越高，越能促进餐饮业的发展。餐饮业的迅速发展，为人们的社會饮食消费创造了条件，可以减轻人们的

家务劳动，促进其消费方式和消费结构的改变。同时，餐饮业的发展，为大批人员提供了就业机会，成为解决我国职工就业和下岗职工再就业的重要出路之一。到目前为止，我国餐饮业的从业人员已达到 2000 万人左右。今后，随着我国餐饮业的发展，还将会为越来越多的人提供就业机会。

（五）餐饮业是我国向国内外宾客介绍、宣传我国饮食文化的重要行业

现代社会中，一个国家的餐饮早已成为吸引国际旅游者的重要旅游资源。中国的饮食文化，中国的烹饪艺术，博大精深、历史悠久、享誉天下，已成为吸引众多外宾来华旅游的因素之一。作为餐饮业重要组成部分的饭店餐饮部门以及社会高级餐厅，担负着弘扬我国饮食文化、挖掘我国旅游资源的重任。

第二节 餐饮业经营与管理原理

同生产实践的产生发展创立了关于自然和社会的各种学说一样，企业经营管理也有一个在经济发展过程中被人们不断认识和研究的过程。从本质上看，企业的经营与管理并非同一个概念，两者存有诸多的不同。然而，在很多情况下，人们总是将管理与经营归于同一范畴，从称谓上统称为经营管理。为了更好地把握餐饮经营管理的特点，这里先简要介绍经营与管理的基本概念。

一、经营与管理的概念

所谓经营，是指企业为了自身的生存、发展和实现自己的战略目标所进行的决策，以及为实施这种决策而从各方面所做的努力。一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏，主要取决于它对市场需求及其变化能否正确认识与把握，企业内部优势是否得到充分发挥，以及企业内部条件与市场协调发展的程度。换句话说，就是看企业适应市场能力的高低。

而管理则是对企业内部的生产活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动的总称，它是人们共同劳动和协作活动的客观要求，是社会生产、交换等过程得以进行的必不可少的内在条件。其基本功能是合理组织并实现企业各生产要素的优化组合，维护和协调生产关系和经济制度，提高企业的经济效益，最有效地实现企业目标，促进企业的成长与发展。

和企业管理一样，企业经营也有自己的功能。其主要功能为：

（1）预测市场的变化。一个国家或地区经济政策的调整、产品价格的变动、社会购



买力的提高、技术的进步、季节的变化、社会风俗习惯的改变以及竞争的加剧等，都会影响市场，使市场需求和供给永远处在不断的变化中。因此，作为一个子系统，企业要在社会经济环境这个大系统中生存发展，就必须具有预测市场变化的能力。

(2) 协调整个企业内部和外部活动，适应市场的变化。企业的活动可以分为两部分：一是企业内部的生产组织活动，包括按照自然规律和经济规律，对生产活动进行组织、指挥、监督、控制等，如采用先进的生产组织形式，合理地进行生产分工和组织协作，对生产、技术、设备、物资、资金等进行具体管理等；二是企业外部的与市场有关的各种活动，包括筹集资金、购买各种生产资料、招收员工、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两个部分活动有机地结合起来，才能达到企业预定的目标，才能适应市场的变化。

(3) 发现和利用能使本企业成长发展的机会。企业是在适应市场的变化中生存和发展的，因此，必须从市场的不断变化中发现有利于自己成长发展的各种机会，并善于利用这些机会发展壮大自己。

企业经营的功能决定了经营主要应包括以下四方面的内容：

(1) 预测。包括进行市场调查，在调查研究的基础上，对市场需求和供给的现状变化、技术的进步、资源的变化、竞争的发展、经营方式和经营战略的变化等，作出科学的预测。

(2) 决策。即在预测的基础上，对企业的发展方向、目标及达到目标的重大方针政策等作出正确的决定。

(3) 把企业的发展方向、目标具体化。即把企业的发展方向与目标变为企业成长发展的各种计划，包括产品方向、产品品种和数量、市场目标、企业规模、基本建设、技术改造、新技术的采用、增加盈利、提高职工收入、职工的招收和培训等计划，以及实现这些计划的步骤和重要措施等。

(4) 为实现企业的发展目标而展开的与市场活动有关的各种工作，如资金的筹集、生产资料的采购、产品的销售、市场的开拓、新产品的研制、生产组织形式和管理机构的改革、发展同其他企业的协作关系等。

由上述分析我们不难看出，企业经营与企业管理虽然有着密切的联系，但两者又存在着明显的区别。

经营与管理作为现代企业发展过程中两项不可分离的重要活动，其主要区别在于：

(1) 管理是由共同劳动所引起的一种“组织”、“协调”的职能，从有共同劳动开始就有了管理。随着共同劳动规模的扩大和内部分工越来越细，管理的内容和形式越来越复杂，管理的手段也越来越先进，但管理的职能并没有改变。经营则是由商品生产的发展而引起的一种“适应”的职能。在商品生产不很发达、产品不很丰富的时候，市场上

的商品供不应求，企业生产的产品都能销售出去，企业只需要搞好内部管理，而无须强调对外经营。随着商品生产的发展，商品日益增多，销售变得困难起来了。在这种情况下，企业只搞好管理就不行了，还必须搞好经营。

(2) 管理是由共同劳动所引起的，所以，凡是有共同劳动的地方，如机关、学校、文艺团体、医院、商店、工厂等，都需要管理。而经营的范围则没有管理这样宽，只有以营利为目的的经济组织才有经营。

(3) 一般来说，管理解决的是企业战术性问题，即在既定的目标和人、财、物等资源条件下，合理安排和组织生产，合理配置和使用各种生产要素，以提高产品质量，降低成本，使生产某种产品的时间（包括物化劳动时间）尽可能少于社会必要劳动时间；而经营所要解决的则是企业战略方面的一些问题，如企业的发展方向，企业生产什么产品、生产多少、如何销售等。

(4) 管理所解决的主要是企业内部的一些问题，如处理企业内部上下工序之间、部门之间的相互关系，建立和健全必要的规章制度，合理使用企业内部的人、财、物等。而经营解决的则主要是企业外部的一些问题，以及协调企业内部活动与外部活动，以实现企业目标的一些综合性问题。

综上所述，经营与管理的区别正如著名的企业家和管理学者法约尔、斯隆等概括的：经营是决策过程，是确定目标，是解决“为什么要这样干”的方向问题；而管理是怎样实现目标、是解决“怎么干”的方法问题，因此管理是经营中的一部分。

二、餐饮经营与管理的内容

餐饮经营与管理的目的是实施餐饮企业制定的经营方针和计划，满足宾客对于餐饮服务的需求，获取利润，激发职工工作兴趣。具体任务一般包括以下八个方面。

(一) 掌握市场需求，合理制定菜单

要满足宾客对于餐饮服务的各种需求，必须首先了解本店目标市场的消费特点和餐饮要求，掌握不同年龄、不同性别、不同职业、不同民族和宗教信仰的宾客的餐饮习惯和需求，并在此基础上制定出能够迎合广大宾客的菜单，作为确定餐厅种类和规格、餐饮内容和特色、选购设备、配备人员的依据和指南。

(二) 开发餐饮新品种，创造经营特色

一个餐饮企业其餐饮产品要具有吸引宾客并与其他饭店、餐馆竞争的能力，最重要的是必须具有自己的特色。如果自己的餐饮产品毫无独特之处，那么其附近甚至较远的饭店、餐馆便能轻而易举地吸引走它的宾客。在实际经营中，人们常常可以看到，饭店



餐饮经营管理策略

的风味餐厅或主题餐厅之所以比一般餐厅更受宾客欢迎，全在于风味餐厅或主题餐厅的独特风味或独特情调。所以，餐饮企业应该努力挖掘潜力，积极继承传统，研究开发新品种、新项目，独树一帜，从而形成自己的经营特色。

（三）加强餐饮推销，增加营业收入

餐饮推销是餐饮企业营销活动的重要组成部分。餐饮部经理应在企业营销计划的指导下，研究宾客的需求，选择推销目标，制定外部和内部推销计划，开展促销活动，积极招徕各种宴会，抓好节假日和特种餐饮的宣传推销，以争取更多的宾客和提高宾客平均消费额。

（四）合理组织人力，提高劳动生产率

餐饮企业应作好营销量预测，并据此制定厨房生产计划和餐厅接待计划，根据劳动定额指标合理组织人力和安排职工工作时间，在保证食品质量和服务质量的前提下，最经济地使用人力，以降低人工费用，提高赢利。

（五）保持并不断提高食品质量和服务质量

能否保持并不断提高食品质量是餐饮业经营管理成败的关键之一。因此，餐饮管理部门可以考虑以岗位责任制为中心，建立相应的规章制度，制定各岗位的操作规程和质量标准，严格检查制度。仓库应抓好采购、验收、储藏、发放过程中的原料质量检查，以保证原料符合食品加工烹调的要求；厨房应抓好原料粗加工、细加工和烹调的质量技术，督促厨师严格按照菜谱要求操作，并努力改进加工烹调技术，不断提高食品质量；餐厅服务应坚持按照服务规程进行，不断改善服务细节，提高餐饮产品的外围质量。

（六）控制餐饮成本，增加赢利

餐饮成本控制是降低食品成本，增加企业赢利的必要措施，是餐饮管理的重要内容。成本控制涉及一系列的业务环节，因此，业者应根据制定的标准成本率确定合理的食品销售价格；控制食品原料采购价格；加强原料验收、储藏、发放管理以避免和降低原料损耗浪费；抓好原料粗加工关，控制原料加工损耗率；厨房要严格按照标准菜谱要求操作，并作好成本核算和成本分析，在保证食品质量、数量符合标准的前提下，尽量减少损耗、降低成本，使企业增加赢利。

（七）确保食品卫生和饮食安全

餐饮卫生安全质量是餐饮服务质量的指标。餐饮企业的餐饮设施是为广大宾客服务的公共场所，负有相当的社会责任，因而餐饮卫生和安全是否符合标准直接影响到企业的声誉和经济利益。因此，必须加强食品卫生和饮食安全管理，强化预防措施，确保食品卫生、环境卫生和职工个人卫生都符合标准要求，以杜绝食品污染、食物中毒等



事故发生。

(八) 组织职工培训，提高行业素质和技术水平

餐饮部门应根据本部门的具体情况，制定职工发展计划和培训计划，配合人事部门对职工进行思想品德、职业道德和科学文化的教育，并开展有针对性的技术培训，以不断提高职工的行业素质和业务水平，形成稳定的、训练有素的职工队伍。事实上，加强对员工的培训教育是企业克服服务质量水平不稳定，保持和不断提高服务质量水平的唯一有效途径。

三、餐饮业的经营理念

进入 21 世纪以来，随着我国国民经济的不断发展，人民生活水平的日益提高，餐饮业也得到了很大的发展，平均每年都以 15% 的速度增长。比如，2005 年全年餐饮业零售额实现 8 886.8 亿元，同比增长 17.7%，比 2004 年净增 1336 亿元。餐饮业的不断发展，行业进入者的日益增加，竞争愈演愈烈。对于大部分业者来说，怎样在激烈竞争的市场中争得一席之地，如何在经营中取胜，经营理念的设定成为关键。

因此，树立现代先进的经营理念，已成为餐饮业者急需认真关注的主要问题。

(一) 树立“顾客第一，顾客满意”的经营思想

如今，餐饮行业已经进入买方市场阶段，企业之间的竞争已从原来的价格竞争，发展到现在的质量竞争、品牌竞争，甚至是文化竞争。当今的消费者已经从原来的只求温饱的阶段，发展到现在的求新、求异、求个性的时代，讲求吃特色、吃氛围、吃环境、吃文化。因此，餐饮业者只有改变原来那些陈旧的经营理念，正确认识顾客的地位、顾客的重要性，树立“顾客第一，顾客满意”的经营思想，才能赢得顾客的青睐，争取到越来越多的回头客和忠实的顾客群体，使自己的生意长盛不衰。

这就要求餐饮业者在经营中必须确保本企业产品品质、服务质量、环境与产品的卫生，关注顾客对本企业的价值评价，真正做到提供给顾客的是“好的饮食、好的服务、好的环境”，以赢得良好的声誉。

1. 好的饮食

菜肴和酒水是餐厅最基本的产品。所谓好的菜肴和好的酒水的标准，首先是卫生的、有营养的、优质的，且富有特色的；其次，厨师的烹饪技艺是好的，所烹调出来的菜肴在色、香、味、形及口感方面都达到顾客的要求，满足顾客生理和心理方面的需求；再次，在菜肴的投料量和价格是合理的，真正做到“物有所值”。只有这样，餐厅才能赢

来更多的顾客，才能保持高回头客率。

2. 好的服务

好的、优秀的服务是指顾客受到亲切、热情、周到和真诚的接待，享受到让他们满意的服务。当今，同档次的餐饮业之间的竞争已经从早期的产品价格的竞争发展到服务质量的竞争。能否在竞争中取胜，关键看餐厅所提供的服务是否优质，是否能满足顾客的需求。而餐厅的服务要达到优质，首先餐饮管理人员必须要以身作则，重视对顾客服务的态度、礼貌和礼节，注重餐饮服务的程序和服务的技能、技巧，对员工亲切、友善，对客人亲切、热情、礼貌。只有这样，员工对客人的服务方能热情和真诚。其次，管理人员应加强对员工在餐饮服务方面的培训和评估，使员工正确认识顾客的地位和客人的重要性，从而能够发自内心地为顾客服务，使客人感到受尊重，切身体会到餐厅服务的亲切、周到，产生宾至如归之感。

3. 好的环境

好的环境是指餐厅坐落的地点优越，餐厅的内部装修典雅、整洁、温馨。根据成功的餐饮经营者的经验，优秀的餐厅环境是餐饮经营成功的一半。所谓优秀的餐厅环境是餐厅必须位于交通便利的地方，要有足够的停车场，因为当今很多顾客是自己开车前来就餐的，餐厅经营特色的应与它的环境相协调。同时，优秀的餐厅环境还指餐厅的建筑特色、餐厅的外观、餐厅气氛与餐厅情调、餐厅的装饰与家具、菜单、餐具、酒具与摆台以及职工的服装和仪表仪容等。

4. 好的评价

好的评价来自于顾客对餐厅所提供的饮食、服务和环境的满意。顾客的满意程度越高，顾客对餐厅的评价也就越好。有不少餐厅的消费水平较高，但是生意很好，回头客很多，并且带来了许多新的顾客。尽管这些餐厅的菜肴和酒水的价格整体上偏高，可是，从餐厅的菜肴和酒水的质量，以及餐厅优质的服务来看，客人认为餐厅制定出来的饮食价格确实是“物有所值”、是合理的。而有些饭店和餐厅的菜肴和酒水的价格表面看来很经济，但是餐厅的经营效果并不见得理想，原因通常是客人觉得餐厅产品的价格与产品的质量不符，如环境不好、服务欠佳，或厨师的烹调技艺太差等，因而造成顾客对这家餐厅的产品质量不满意，不再光顾这家餐厅。

因此，餐厅若想得到顾客好的评价，就得以合理的价格、好的服务向顾客提供好的、具备特色的饮食，同时也要具备好的餐饮环境。只有在上述诸方面满足顾客生理和心理的需求，方能得到顾客好的评价，也只有这样餐厅才能取得满意的回头客率。

(二) 树立以人为本的经营理念，注重餐饮人才的培养和保护

如今，企业的竞争，关键是人才的竞争。谁占领了人才制高点，谁就能在激烈的市



场竞争中赢得胜利。餐饮业者若想让企业得到长足的发展,就必须树立以人为本的人力资本观念,加快餐饮业人才的教育培训,不断提高餐饮从业人员的综合素质。首先,必须高度重视人力资本,培养一批技术创新人才和职业经理人才,使之与现代化餐饮企业制度相适应。其次,必须提高各级从业人员的文化素质和专业技术素质。

政府职能部门应配合餐饮业界相应地采取有关措施,以扶持餐饮企业的发展。具体措施是:一是应当制定国家统一的岗位标准规范,实行严格的持证上岗制度。对于服务人员、烹调师、面点师、职业经理等各级各类人员都要制定相应的标准规范,实行上岗前培训,坚持持证上岗。二是对于在职的从业人员,实行在岗学习和离岗培训相结合的原则,通过有针对性的培训,使其达标补证,保证其胜任本岗位的工作。三是让餐饮业中的高级管理人才实行定期进大学培训或去国外大企业实习,让他们不断更新观念、丰富知识、吸取经验,从而领导企业适应国际餐饮业发展的潮流。

(三) 突出服务个性,挖掘产品特色

餐饮服务的个性化和餐饮产品的特色化是餐饮业发展的趋势和消费者结构变化所提出的要求。

随着社会经济的不断发展和人们生活水平的不断提高,餐饮服务的消费结构也发生了很大的变化。开始出现了主要消费群体、老人消费群体、儿童群体和妇女群体等。不同消费群体的出现对餐饮业也提出了新的要求,使得餐饮服务的个性化和产品的特色化成为必然要求。

(四) 提升文化品位,增加餐饮产品的文化附加值

人们对物质的需求是有限的,而对文化的需求却是无限的。当今,提高餐饮企业的饮食文化品位,已成为餐饮市场竞争的一个重要领域,一种发展趋势。饮食文化是一个广泛的概念,人们吃什么、怎么吃、吃的目的、吃的效果、吃的观念、吃的情趣、吃的礼仪……都属于饮食文化范畴。它贯穿于餐饮企业经营和餐饮活动的全过程,体现在各个方面、各个环节之中。饮食文化品位上去了,可以提高企业的知名度,增加客源。

饮食文化说起来似乎是无形的,实际是有形的,而且是有价的。文化品位的提高,可以相应地甚至超额地提高产品和服务的附加值,为企业带来更大的效益。比如,同样是吃一碗沙茶面,如果顾客是在一个富有闽南地方特色的用餐环境中,所吃的面是盛在一个比较个性的大碗里,餐厅的背景音乐是具有浓厚闽南特色的乐曲,相信客人在此种氛围里的用餐效果与在一般餐厅中是绝然不同的。

第三节 餐饮业的组织及经营方式

我们知道,企业的经营与管理需要一个组织机构来实施。如何构建企业的组织机构,以及组织结构构建得科学与否,关系到企业经营的成败。企业的组织是管理的工具,人们可从企业的组织透视出责任与权利的分配,进而帮助团队的建立,发挥最大的团队效应。员工了解组织系统有3个好处:(1)了解各人工作权责与其他员工的相互关系;(2)组织结构图显示了命令的路径,使员工知其所属而便于遵循指示;(3)组织结构图透露出可能的升迁途径,让员工及早建立自己的事业目标,且努力迈进。

组织结构图同时能为人事部门在员工甄选、培训、奖惩、考核,甚至薪资结构的建立上提供明确的规范与方向。

尽管各个餐厅的组织结构不尽相同,但组织的目的则是一致的,即提供最佳服务以及获取营业利润。

一、餐饮组织结构

如上所述,组织结构是为完成经营管理任务而结成集体力量,在人群分工和职能分化的基础上,运用不同职位的权力和职责来协调人们的行为,发挥集体优势的一种组织形式。

餐厅组织结构是针对餐厅的经营目标,为筹划和组织餐饮产品的产、供、销活动而设立的专业性业务管理机构。组织结构是有效开展业务经营活动的组织保证。组织管理学家巴克斯克先生指出:领导的职责就在于成功地设计一种组织,并委派最恰当的人选,然后致力于按照组织原则使大家去达到目标。餐饮组织结构就是这种组织原理的具体运用。

(一) 建立餐饮组织结构的原则

- (1) 应根据本餐厅的经营需要设置机构,要因事设人,力求精简。
- (2) 应根据有效的指挥幅度科学地设置机构,要避免机构臃肿、人浮于事。
- (3) 机构设置要有利于发挥各级人员的业务才能,发挥他们的主观能动性。
- (4) 组织中的各级机构要职权相当,职责分明。
- (5) 组织机构的设置,要有利于各种信息的沟通和传递,提高管理效率。

(二) 餐饮业组织结构的一般模式

餐饮业组织结构的具体形式主要受企业规模、接待能力、餐厅类型等因素的影响,其一般模式主要有以下几种:



1. 小型餐厅的简单模式

大部分小型的餐饮业都会采取简单型结构，其特点是组织结构图扁平化（见图 1-1），决策权操控在一人手里，并且作决策时大都以口头传授的形式，比较不正式。但是面对餐饮这种顾客需求变化多端的行业，扁平化的组织却十分有利，原因是决策者能够立即获得主要信息，迅速地回应并解决问题。

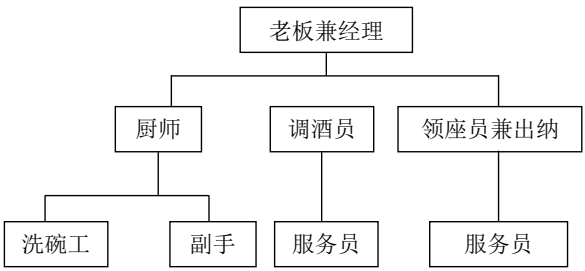


图 1-1 小型餐厅的组织结构图

2. 中型餐厅的复杂模式

中型餐厅一般规模比较大，若是隶属于饭店（Hotel）的餐厅，则这个饭店一般有 300～500 间左右的客房。餐厅类型比较齐全，厨房与餐厅配套，内部分工比较精细，餐饮经营管理组织结构相对复杂，其结构形式可参见图 1-2。

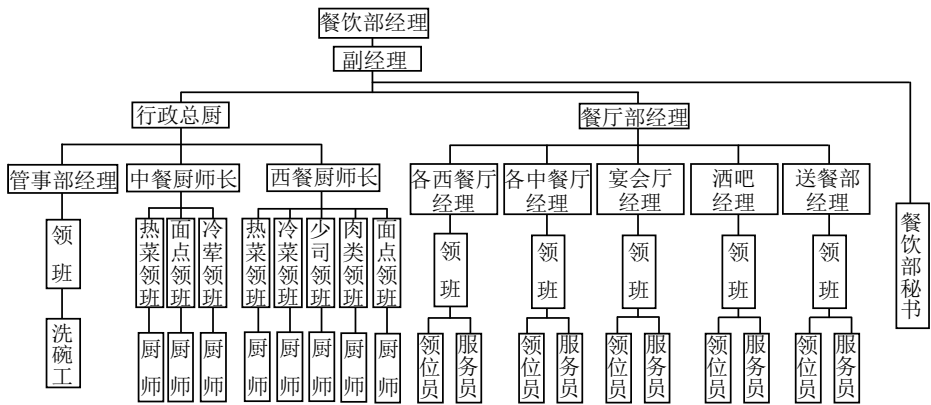


图 1-2 中型饭店餐饮管理组织结构图

3. 大型餐厅的专业化模式

这种餐厅若属于大型饭店，则有 5～8 个以上餐厅，多的可达十几个、几十个餐厅，中西餐、宴会、酒吧、客房送餐等各类餐厅齐全。厨房与各种类型的餐厅配套，内部分

工十分精细，组织结构专业化程度高。在餐厅管理的具体组织形式上又分为两种：一种与中型饭店基本类似，每个餐厅都设与之配套的厨房，各个厨房分别负责自己食品的原材料加工，其组织结构形式可在参阅中型饭店的基础上，增加餐厅和厨房；另一种是厨房实行专业化管理。全店设立中心厨房，各个餐厅设立卫星厨房。中心厨房统一为各卫星厨房加工食品原材料，按量装袋，供各卫星厨房使用，各卫星厨房主要负责菜点的炉灶烹制。只有需要现场加工的特殊产品才在卫星厨房现场加工烹制，由此形成专业化组织结构模式，具体形式可参见图 1-3。

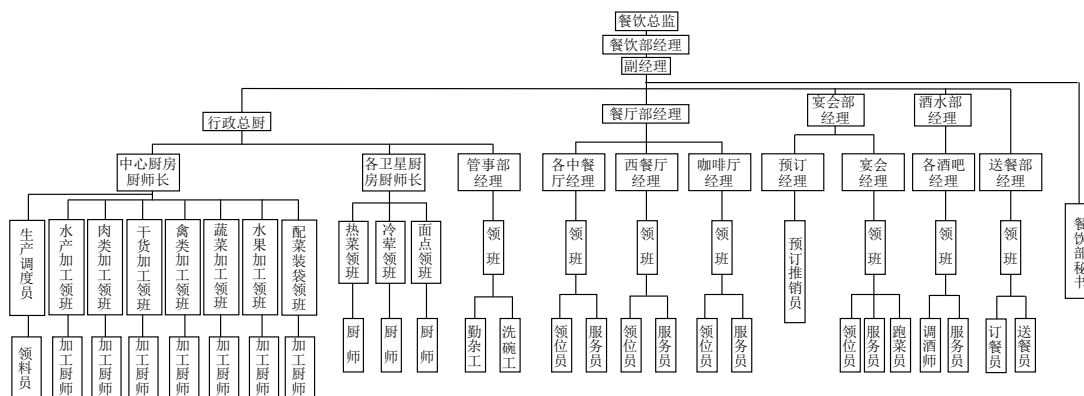


图 1-3 大型饭店餐饮管理组织结构图

二、餐饮工作人员的任务与职责

餐饮活动十分繁杂，通常包括菜单设计、食品原料采购、验收、储存、发放、厨房加工制作及餐厅服务等，因此餐饮业务需要众多员工的分工合作才能完成。为使整个组织的活动能在统一指挥下步调一致，每一个职位都必须设立工作说明书（Job Description），规定上下级报告、负责的次序，使每一位员工和管理者都能清楚地了解自己的职责和任务。

一般来说，餐饮组织内编制最多、工作最繁杂的两大部门是服务人员和厨房人员，所以，应根据这两大部门的主要活动内容，给每一职位合理分配适当的工作任务。

（一）餐饮服务人员

餐饮服务人员的全部工作和活动可分为三大部分：（1）接待，接受预订、迎宾、衣帽服务、领座、递送菜单等；（2）销售，招待顾客，协助或指导选菜，回答各种有关问题；（3）销售控制，检查餐饮质量和数量、结账、收款等。



为了顺利完成上述三方面的活动，餐饮工作人员必须合理地分工，也就是说，餐厅必须要明确规定每一个人员的职责和权力，包括经理、领班、领座员、服务员等，并按照组织的原则，发布命令、接受命令、完成工作。

1. 餐厅经理的职责

餐厅经理需要具有多方面的才能，必须是个出色的技术员，通晓餐厅服务的全部过程和各个环节；必须是位称职的主管，善于培训、指挥员工，协调他们的工作；必须具有对付各种类型的顾客及推销餐饮、提高餐厅销售收入的能力；更必须是一位精明的管理者，具有组织部门工作、安排生产以及控制餐饮品质和成本的知识 and 能力。餐厅经理的职责如下：

（1）营业前的职责：

- ① 确定餐厅空调的温度适中；
- ② 检查餐厅内的灯泡及灯光；
- ③ 检查餐厅内所有装饰品是否摆正；
- ④ 检查餐桌餐椅放置地点是否正确，是否摆放整齐，餐桌摆设是否正确完整；
- ⑤ 检查餐厅内的清洁工作是否落实；
- ⑥ 检查客用洗手间；
- ⑦ 与厨房确认订席情形（特别是有规模较大的订席时），并了解厨房存货情况；
- ⑧ 确定服务员出勤人数；
- ⑨ 检查菜单内页与封面是否完整干净；
- ⑩ 查验每个备餐台的各种应用物品是否备齐；
- ⑪ 餐厅内的卫生与安全检查；
- ⑫ 检查服务人员的服装仪容；
- ⑬ 宣布订席状况（强调 VIP 客人及熟客习惯、主人姓氏及头衔、用餐特殊要求、餐席标准、餐席总数等）；
- ⑭ 检讨前日工作疏失或客人抱怨，并提出改进措施与以后防范措施；
- ⑮ 给各领班分配责任区及通告注意事项；
- ⑯ 宣布今日特别菜肴或饮料，以利于服务人员推销；
- ⑰ 公布其他餐厅正举行或将要举行的促销活动；
- ⑱ 传达上级指示。

（2）营业中的责任：

- ① 迎宾（问候客人并与熟客亲切寒暄），领座（特别是 VIP 客人）；
- ② 向客人提供有关食品、饮料的信息，并作必要的推销；
- ③ 确定全体人员提供的是高效率与殷勤的服务；

- ④ 随时注意餐厅内的任何动态（服务与客人的满意度）；
- ⑤ 客人若有抱怨必须亲自解决，谨慎处理难缠的客人；
- ⑥ 实施安全措施；
- ⑦ 与厨房保持密切联系；
- ⑧ 维持餐厅内适宜的气氛，随时掌握座位状况；
- ⑨ 当客人或服务人员发生意外时，马上采取必要行动；
- ⑩ 满足客人合理的要求；
- ⑪ 督导服务。

（3）营业结束后的责任：

- ① 检查足以引起火灾的危险之处（如垃圾桶内是否仍有未熄灭的烟蒂）；
- ② 查验餐厅内电器是否已经关掉或在适当的位置；
- ③ 所有电灯是否关掉；
- ④ 检查各个橱柜、房门是否上锁；
- ⑤ 填写营业日志（营业额、客人抱怨或建议、特殊状况等）；
- ⑥ 填写交接本，交代领班有何特别重要事项；
- ⑦ 查看第二天的订席情形并了解是否有特别注意事项；
- ⑧ 离开餐厅之前再巡视一次。

（4）其他责任：

- ① 指导所有员工的在职培训；
- ② 参加餐饮部会议及其他必要会议；
- ③ 定期变换菜单，适时推出促销活动，以提高营业收入及餐厅形象；
- ④ 随时注意所属员工的出勤状况；
- ⑤ 领导员工遵循员工守则；
- ⑥ 负责招募新进员工与面试，并指导领班培训新员工；
- ⑦ 预先向新进员工说明餐厅的特别规定；
- ⑧ 根据生意淡旺调整人员；
- ⑨ 坚守顾客至上的原则，认真带领服务人员向顾客提供主动、周到、亲切、有礼的服务；
- ⑩ 随时机动地调整人力分配；
- ⑪ 指导训练员工，丰富员工的安全、卫生、消防知识；
- ⑫ 随时注意餐饮的成本控制；
- ⑬ 指导服务人员正确的推销技巧；
- ⑭ 观察并记录所属员工的工作表现，作为评估参考；



- ⑮ 建议适任员工的晋升；
- ⑯ 每星期至少作一次餐厅总检查；
- ⑰ 随时注意餐厅内各式物品、器皿、器具、桌布、家具的消耗、破损与维修情况。

2. 餐厅领班的职责

餐厅服务通常是分区的，每个区域的服务工作由领班管理。根据餐厅规模的不同，有的餐厅领班须参加实际餐饮服务，有的领班只负责该区域的组织、检查、监督及协调工作。其主要职责如下：

- (1) 营业前巡视所负责区域是否整洁，设施与各项器具是否完善；
- (2) 了解订席情形，做好准备工作，指挥餐桌摆设及各项清洁工作；
- (3) 与厨房沟通以了解当日菜肴，并转告所属员工；
- (4) 协助主管主持简报；
- (5) 替客人点菜时须注意适量与客人的喜好；
- (6) 营业中随时注意客人动态，以提供周全的服务，必要时协助服务工作，点菜或点饮料时积极地推荐及推销；
- (7) 在服务员上菜前应注意是否有所遗漏或菜肴是否正确；
- (8) 客人结账时应检查账单是否正确无误；
- (9) 视客人消费情况提供免费停车证明；
- (10) 营业结束后督导所属员工清理器具、物品并归位；
- (11) 整理第二天的营业场所；
- (12) 培训与指导所属服务员，丰富他们的餐饮知识与技巧，提高他们的服务水平；
- (13) 考核员工出勤，编制员工排班表；
- (14) 接受上级主管的指示及完成分派的工作；
- (15) 处理顾客抱怨并向主管报告；
- (16) 督导服务员的服装仪容及服务礼仪与态度，强化他们的卫生观念及安全观念；
- (17) 向主管汇报服务中的不足之处，并提出改进意见，做好领班间的协调工作；
- (18) 处理客人的遗留物品；
- (19) 协助接听电话；
- (20) 负责盘点与器皿的报废工作，填写报修单，并追踪结果。

3. 餐厅接待员/领座员的职责

领座员负责餐饮预订、宴会预订以及安排座位和各种对外联络工作，领导、监督餐厅接待员的工作，因此必须对餐厅供应的餐饮内容了如指掌，而且仪容应端庄大方、风度高雅、嗓音甜美。

领座员的工作职责包括：

- (1) 接听电话并代为转达;
- (2) 接受与安排订位;
- (3) 负责门口区域的环境与海报架的清洁;
- (4) 负责订位台及订席簿的整齐与清洁;
- (5) 熟悉餐厅各项设施, 以便随时回答客人的询问;
- (6) 谨尊“顾客至上”的信条, 与客人交谈时要诚恳亲切;
- (7) 熟悉餐厅所提供的菜肴与饮料;
- (8) 随时注意自己的站立姿势, 保持端庄大方的仪态;
- (9) 接待客人必须注意以下各点:
 - ① 面带笑容以示欢迎;
 - ② 看见客人马上说“欢迎光临”;
 - ③ 招呼客人时以其姓氏及头衔称呼;
 - ④ 请教客人人数及是否有订位;
 - ⑤ 引导客人到适当的座位, 引导时采用请的手势并说“这边请”;
 - ⑥ 引导时注意步伐, 与客人保持适当距离, 并随时回头注意客人;
 - ⑦ 到达后先询问客人对座位是否满意;
 - ⑧ 帮主宾或女客拉开椅子并代为摊开餐巾(口布);
 - ⑨ 等客人坐定后将菜单一一递送给客人;
 - ⑩ 离开前告诉客人服务人员会马上过来服务, 并祝客人用餐愉快;
 - ⑪ 马上回到工作岗位。
- (10) 随时检视服装仪容;
- (11) 接受并完成上级交办的任务。

4. 餐厅服务员的工作职责

服务员作为一线员工可谓餐厅的灵魂人物, 他们除了肩负着服务客人的重任之外, 还要负责餐厅的推销工作, 所以一位优秀的餐厅服务员必须同时兼具高超的餐饮服务技巧、丰富的产品知识和良好的销售技能。可以说, 一位优秀的餐厅服务员同时也是一名优秀的餐厅推销员。其主要工作职责是:

- (1) 负责桌面的摆设, 并确定所需物品一应俱全;
- (2) 熟悉餐厅服务流程, 熟悉各式器皿的正确使用方法, 熟练掌握服务技巧及餐饮实务知识;
- (3) 顾客入座后正确递送菜单, 并按人数增减餐具;
- (4) 了解菜色内容, 以作适当的推销;
- (5) 采用正确的上菜方式, 并能正确端送给客人而不必问客人哪一位吃什么;



餐饮经营管理策略

- (6) 随时替客人添加茶水;
- (7) 帮忙盘点, 保持服务区域内的整齐与清洁;
- (8) 将用过的餐具分类送洗, 并清点桌布送洗;
- (9) 熟悉多种餐巾(口布)的折叠方式;
- (10) 在服务区内准备所有备用品, 保持餐具柜的整齐;
- (11) 随时补充各式餐具与备用品;
- (12) 注意自己的服务仪容及个人卫生;
- (13) 谨尊“顾客至上”、“顾客满意”的格言;
- (14) 随时注意客人所点菜肴是否有延误, 若有问题马上通知主管, 客人离开后迅速而轻巧地收拾餐具;
- (15) 熟悉买单流程;
- (16) 将客人遗留的物品(通知主管后)送交有关部门处理;
- (17) 负责擦拭各种餐具;
- (18) 客人若有抱怨或意见, 马上通知主管处理;
- (19) 遇见客人以亲切态度打招呼, 善用服务用语(如:“欢迎光临”、“谢谢”、“对不起”、“请”);
- (20) 完成主管指派的工作。

(二) 厨房人员工作职责

厨房最主要的活动是食物的制作, 这主要由整个厨房的组织编制来负责完成此项任务。无论中厨或西厨, 主厨(Chef)可以说是整个厨务工作的灵魂人物, 其下属的各专司厨师及助理都必须遵守主厨所分派的工作而恪尽职守。

主厨的职责应包括:

- (1) 负责主持厨房(中或西)的日常事务工作;
- (2) 根据客源、货源及厨房技术力量和设备条件, 准备宴会菜单, 每天提供各班组所需食品原料的请购单, 交采购供应部;
- (3) 协调各班组间的工作, 检查各项工作任务落实情况, 及时向部门经理汇报, 提出改进意见;
- (4) 负责对菜点质量的全面检查, 对不符合烹饪要求的原料, 及不符合规格、质量要求的成品和半成品有权督促重做或补足, 并对制作者给予相应处罚;
- (5) 负责检查各组的卫生情况, 检查各组的冰箱、橱柜、抽屉、工作台、门窗等的清洁卫生, 并审核各组的卫生用品的领用情况;
- (6) 负责各组人员的考勤, 合理排班, 根据工作需要决定加班人员和加班时间的安

排，指导所属各组领班的工作，检查各项任务的执行情况；

（7）负责安排每周的菜单，根据客人不同口味要求安排点菜单和特定菜单，并指派专人制作；

（8）经常与餐厅经理、业务经理取得联系，并虚心听取宾客意见，不断研究菜肴品质，满足宾客需要。



三、餐饮业经营方式

从一人单挑的面摊，到数百人心血汇集的大饭店，餐饮经营追求的最终目标都是利润，而利润的大小往往与餐饮经营的方式有莫大的关系。

一般说来，餐饮实体常见的经营方式主要有以下几种。

（一）连锁餐厅（Chain Operation）

1. 连锁经营的基本概念

连锁经营是一种特殊的经营形态，是业者为应付时代趋势变迁及竞争压力而发展起来的通路结构形态。这种连锁组织基本上属于垂直营销系统（Vertical Marketing System, VMS），学者麦凯蒙（McCammon）将 VMS 定义为：“一种专业化管理，集中规划的营销网路、预作系统设计能使通路达到经济的运作及最大的冲击力。”

连锁经营方式自 19 世纪中后期在美国产生以来，至今已有 130 多年历史。目前它已成为国际上普遍采用的一种企业经营模式，被广泛应用于零售业和服务业等众多行业。连锁经营已被誉为“有史以来最成功的营销理念”和“21 世纪最成功、最具贡献的行业之一”。

世界公认的第一家连锁店“大西洋和太平洋茶叶公司”是在美国成立的。在 20 世纪 60 年代以后，连锁店在全球各地迅速发展起来。在近半个世纪中，商业及服务行业的连锁经营已成为流通产业中的一种重要的经营形式。

以美国百胜（全球）餐饮集团旗下的三个餐饮品牌之一——肯德基为例，1987 年进入中国并在北京开设第一家肯德基餐厅至今，已拥有超过 1 000 家的连锁分店。

连锁店大都从单店向多店发展，通常是单店经营成功，具备特色后，再向多店发展，但从多店走向连锁店往往摸不到门路，因为多数的企业经营者无法体会出单店、多店和连锁店之间的差异，从而形成许多误解，故有必要作一说明。

（1）单店：独立从事经营管理的店铺，大多具有一定的特色，偏向于特色经营。

（2）多店：在资金、人力的支持下，再加上单店的经验，发展多店铺经营，但是各分店之间没有太大的联系，可以说是一种单店的集合。往往发展到相当规模后，便无法突破瓶颈。

（3）连锁店：一种不同于单店、多店的经营网络，具有多店铺的特色，但是与多店相比，是一种商业组织形式的划时代革命。

因此，连锁经营就是指零售业、餐饮业及服务行业等企业组织，以经营相同业态的店铺，并通过规范化经营来实现规模效益的商业组织形式。其中，管理各分店的机构称为

总部，核心店（示范店或旗舰店）被称为总店，各分散经营的店铺叫做分店。

与单店、多店相比，连锁经营在概念上具有四个鲜明的一致性：经营理念、CIS 企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具备连锁经营的基础，才能真正成为连锁店，充分发挥连锁店的魅力。

（1）经营理念连锁：经营理念就是经营的方式、经营的构想或经营的依据。连锁店的经营理念应完全着眼于消费者，从消费者的立场出发，即为消费者提供“舒适的环境”、“快捷的服务”、“美味和快乐”等。

（2）形象识别系统（CIS）连锁：识别系统与连锁经营商标的一致性，除了可以让消费者识别外，当连锁店达到一定规模时，消费者便能识别该连锁店的系统并产生信赖感，而不是只买连锁店的商品，这就是 CIS 连锁。

（3）商品及服务连锁：连锁店的商品都经过精心的挑选，都以当地消费者的消费需求作最佳的组合，并不断更新和调整，以适应消费者需求的变化。

（4）经营管理连锁：连锁店在经营战略、经营策略上采取集中管理，由总部统一规划，并对各分店授权，由分店直接执行。

在以上四个一致性的条件下，才有可能形成专业管理及集中规划的组织网络，利用协同效应原理，使资金周转加快，谈判能力增加，物流配送高效，取得显著的规模效益，获得高速的企业成长，从而在市场上获得最大的竞争力。

事实上，从不同的角度，如统计学、规模及经营的角度，连锁经营概念还有以下三种描述。

（1）统计意义上的概念

英语中连锁店——Chain Store 一词，源于 19 世纪末期，其定义为以单一资本直接经营 10 个店以上的零售业或饮食业为连锁。

此定义的阐述角度是从统计上的规定，并未就经营方面界定。从管理的角度来看，连锁经营和非连锁经营的明确标志是在分店数量达到 10 家左右，即会带来管理上的变化，就必须采取与单店经营完全不同的管理方式。

（2）规模上的概念

连锁经营的分店总数要达到 200 家以上才能在经营上充分发挥连锁优势，带来“规模效应”，从而带来更多的收益。

换言之，连锁经营的特色就是经营的产品、服务与营销、营运模式系统、经营管理方法皆按固定的模式执行。

（3）经营上的概念

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



1997年,中国国内贸易部在以上概念的基础上,制定并公布了《连锁店经营管理规范意见》,并指出“连锁经营是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或特许经营等方式,实现规模效益的组织形式”。这一概念及定义,较接近国际连锁经营的实际情况。

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

2. 连锁经营的前提条件、核心内容和特征

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

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

如美国的快餐品牌麦当劳、肯德基,以其特有的金黄色拱门“M”字和“肯德基大叔”形象为其特定的质量、服务、环境和价格的象征。麦当劳向顾客保证:无论你在哪一个地方的麦当劳快餐店吃汉堡包,其大小、分量、质量和味道都一样,否则它就不是麦当劳汉堡包。肯德基也同样注重自家快餐店鸡块的品质和餐厅环境的整洁和卫生。如今,在国内的很多地方,我们也都能够看到一些连锁的面包店,如向阳坊、安德鲁森和奥联等,它们都特别强调产品品质、店面环境的统一。可见,连锁经营又是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品质量的标准化,那就只有连锁经营的外在的“形”,而无连锁经营的“神”,本质上就不是连锁经营。

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

在供应链上,连锁经营是一对多的关系,即总部向外面对众多的供应商,向内则面对众多的连锁分店,承担着产品集散的功能,连锁总部负责集中进货和配送,各连锁分店负责销售。统一采购和集中进货使连锁分店获得了低成本的优势,从而提高了分店的利润空间。由于连锁分店在布局上面广量大,满足了分散的消费者就近购物的消费习惯,

也增加了消费者与连锁店之间的联系,从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

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

(3) 连锁经营的特征是“化繁为简”,就是将极为繁杂的作业流程,简化成简单的程序和步骤,以便于运作。因此,连锁经营的特征可表述为以下的 3S 原则。

① 简单化(Simple),即为维持规定的作业,创造任何人都能轻松且快速作业的条件。

连锁经营由于分店多,体系日益庞大,为了以最少资源创造出最大效益,事事必求迅速,工作流程越简单,效率越高。当然,简单化并不意味着减少作业内容,它是将“浪费部分、过剩部分及不适部分”彻底排除,来达到提高作业效率的目的。如快餐业为减少人工成本,建立了效果显著的用工制度——计时工管理系统。它完全将店内的作业内容简单化,有利于员工接受快捷训练,迅速上岗;同时,分店也可达到灵活用人机制、低成本经营的效果。

② 专业化(Speciality),是指企业或个人努力追求某个专业方面的卓越,将工作特定化,并进一步寻求强有力的开发能力,创造出独具特色的技巧及系统。同时,由于市场的不断变化和发展,企业要保持自己的独特特征,并不被其他企业所模仿,还要不断将其深化及创新。

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

③ 标准化(Standard),为保持企业持续生产、销售那些有市场需求又有理想品质的商品而设定的状态和条件并能反复运作的系统,也就是要求员工的每一项工作都依照标准化的程式去做,惟有如此,才能使系统中的每个人都能简单化地去学习、专业化地去运作。

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

3. 连锁经营分类

连锁经营从 1898 年开始出现,经过百余年的传播和不同国家的改造、发展,已形成了以下三种形式。

(1) 直营连锁。这是连锁的基本形态,指单一资本统一经营的连锁经营类型,也称



正规连锁。“以单一资本直接经营 10 家以上的零售业或餐饮业的组织称为直营连锁。”直营连锁就是指由连锁总部直接经营连锁店。总部采取纵深式的管理方式，直接管理所有的分店，各分店也必须完全接受总部的指令。直营连锁的主要任务是“通路经营”，即通过分店的快速发展，从消费者手中获取利润。

目前，在中国市场上，直营连锁店的例子有麦当劳、肯德基西式快餐店，星巴克咖啡等。

(2) 自愿加盟连锁。自愿加盟连锁是由一个总部和多个加盟店结合而成的经营事业体。自愿加盟连锁体系中的各分店是独立的法人，商品的所有权属加盟商所有，而运作技术和分店品牌通常属总部所有。在这种体系下，总部与各分店间完全处于平等地位，合作的原因完全是基于自愿，以互惠互利的方式，来达成“多赢”的经营业绩。因此，自愿加盟连锁分店的运营，需要各加盟分店在认同这一“生命共同体”的前提下，又要保持加盟店自主运营的独立性。所以，总部与分店必须注重两者之间的沟通，以达到理念一致的合作。

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

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

(3) 特许加盟连锁。特许加盟连锁，即目前流行的商业模式——特许经营，是总店和加盟店之间依靠合同结合的一种方式。

连锁经营是目前被我国乃至世界餐饮业界广泛关注的一种经营方式。2000 年中国最大的 100 家餐饮实体中，有 41 家采用连锁经营的方式，其营业额占这百家企业总营业额的 59%。而到了 2001 年，在中国最大的 100 家餐饮实体中，全部采用了连锁经营。连锁这一新兴的经营方式给中国餐饮业注入了新的活力。当然，目前连锁餐饮店占中国餐饮实体的比例还较少，而且无论销售业绩还是管理方式，与西方餐饮连锁店相比还存在较大的差距，有待于进一步提高。

(二) 特许经营

特许经营指餐饮集团（让渡者）通过向餐饮实体（受让者）让渡其特许经营权（包括允许受让餐饮实体使用其名称、标志，加入集团的销售网络等），扩大其成员，谋求相应利益的行为。一般说来，受让餐饮实体在财务上依然保持独立。特许权让渡者对受让

餐饮实体在可行性研究、资金筹措、建筑设计、内部装修、员工培训、广告宣传、原料采购、服务管理、操作规程等方面给予指导与帮助。受让者则向让渡者支付特许权让渡使用费等作为回报。特许经营是餐饮经营活动中一种常见的经营方式。采用特许经营模式比较典型的成功企业应该是麦当劳了。

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

1. 特许经营的利与弊

(1) 特许经营的优势

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

① 特许经营对受让者的好处：

- ❖ 受让者进入被公众广泛接受和认可的饭店集团，不必担心开张初期的客源问题，避开了开创初期经营的艰难，从而降低了创业风险，增加了成功机会。
- ❖ 受让者可以使用让渡者的已被公认的驰名商标和无形资产，这样可以为自己的经营提高起点，打下较好的基础。
- ❖ 受让者可以得到让渡者系统的管理训练和营业帮助，这样可以使受让者尽快统一经营管理和经营模式，提高管理的效率和服务质量，树立良好的市场形象。
- ❖ 受让者可以减少广告宣传费用。让渡者自身的品牌和形象以及经常进行的统一宣传，比一家餐厅的单独宣传效果要好得多。
- ❖ 特许经营的餐饮实体比独立经营的餐饮实体更容易得到贷款。很明显，大的餐饮集团在银行会有更好的信用和形象，因此获得资金支持的可能性就更大。

② 特许经营对让渡者的好处：

- ❖ 让渡者可以不受资金的限制，迅速扩张规模。让渡者不需要自己去投资或控股，



就可以较好地发展壮大自己的规模。

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

(2) 特许经营的缺陷

① 特许经营对受让者的不利之处：

- ❖ 受让者的经营受到严格的限制，缺乏自主权。例如麦当劳，一般受让者都不能开发自己的特色食品，只能按照集团的统一菜单和统一配方来生产食品，有时会降低经营的针对性。
- ❖ 饭店集团出现决策错误时，受让者也会受到牵连。无论是产品研发，还是市场开拓，甚至集团扩张策略，都会对受让者产生重大影响。
- ❖ 受让者要退出或转让受合同的限制，困难重重。由于退出即意味着不再经营和现在有关的项目，要进行全面的转产，无疑会对加盟者产生巨大影响。
- ❖ 对受让者来说，特许经营费用是沉重的负担。加盟者要把一部分经营利润交给让渡者作为特许使用费，甚至不管经营状况如何都要向集团交纳固定的费用，给加盟者带来了很大的负担。也有一些餐厅因此而亏损，最后不得不退出集团。

② 特许经营对让渡者的不利之处：

- ❖ 饭店集团的声誉和形象会受到个别经营不好的受让者的影响。因此特许经营方式要求集团必须慎重考虑申请加盟者的实际情况，选择那些资金和信誉方面都符合条件者加盟进来，宁缺勿滥。
- ❖ 当发现受让者不能胜任统一的经营管理和服务模式时，受合同等制约，无法立即解除特许。

2. 特许经营的选择

(1) 购买选择。购买特许经营权除了必须考虑餐饮实体今后的经营方向和经营方式是否与其吻合及一致，还必须考虑以下几个问题：

- ① 让渡者的声誉；
- ② 让渡者的产品；
- ③ 让渡者的服务；
- ④ 合约的变更；
- ⑤ 财务预测。

(2) 特许经营中的法律问题。在特许经营中，最让人关注的法律关系问题有：

- ① 让渡者施加压力强迫受让者接受过高或过低的经营指标；

- ② 让渡者对受让者动辄取消或终止特许经营权，致使受让者投资损失；
- ③ 特许经营权的购买和使用费用过高，与受让餐饮实体的销售收入的比例失调，侵犯了受让者的利益；
- ④ 让渡者强行代理受让者采购物资设备及其他餐饮经营所需的物品，而不顾受让者能否从其他途径以更低价格采购到同类物品；
- ⑤ 让渡者不顾受让者所在市场的竞争环境，强行规定受让者产品的销售价格。

3. 特许经营的发展趋势

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

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

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

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

(三) 合约经营

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

对集团来说，合约经营的优点是：

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

(2) 与特许经营相比，合约经营更容易统一服务质量标准，更易于维护自己的形象。合约经营的缺陷是：集团的收益局限于经营管理的报酬收入，通常只需关心餐饮实



体的日常经营活动，对餐饮实体投资等重大决策没有多少权力，不利于餐饮实体的长远发展。

（四）租赁经营

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

（五）合作联营

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

这些餐饮实体在经营管理上、财务上互不相关，合作联营的主要目的是创造整体形象，增强宣传推销效果和互送客源。联合行动所需费用按一定方法由各成员餐饮实体分摊。

复习思考题

1. 现在餐饮业的定义是什么，它有哪些基本特征？
2. 餐饮经营与管理有哪些区别？餐饮经营与管理的内容有哪些？
3. 一家经营成功的餐厅应该具备哪几个“好”？
4. 现代餐饮业者应具备什么样的经营理念？
5. 目前餐饮实体常见的经营方式有哪几种？分别具有哪些利与弊？

【案例】勃利哈纳餐馆的成功与发展

勃利哈纳是美国一家著名的专门供应牛排的餐馆。1964 年它还只是一家位于曼哈顿市中心的只有 40 个座位的小餐馆，到了 20 世纪 70 年代中叶已经成为遍布整个美国的拥有 15 家连锁店的大型餐饮企业。其中的 9 家公司拥有所有权：纽约（3 家）、旧金山、芝加哥、恩希诺、玛瑞那、加利福尼亚、波特兰、俄勒冈和檀香山。另有 5 家是授予他人特许权的：波士顿、佛特、贝弗利希尔斯、西雅图和哈里斯堡。最后一家餐馆是在拉斯维加斯与希尔顿饭店集团合资的。目前，公司每年的盈利超过 1200 万美元。

勃利哈纳的创始人是日裔的前奥林匹克摔跤运动员丹尼尔。勃利哈纳餐馆的起源实际可追溯到 1935 年。那时，丹尼尔的父亲在日本开了连锁店中的第一家餐馆，称之为勃利哈纳餐馆，这是以该餐馆门前附近生长的红色小野花命名的。

1959 年，20 岁的丹尼尔随同大学的摔跤队来美国旅行。到达纽约时，他一眼就爱上了这个城市，并确信在美国一定比在日本有更多的商业机会。丹尼尔决定报名到城市大学的餐饮管理系学习，这主要是因为他知道从事餐饮行业永远不会挨饿。早些年他刷盘子、开卡车送雪糕、做导游赚了钱。最主要的是，丹尼尔用 3 年的时间对美国的餐饮市场进行了系统的了解与分析。他发现美国人喜欢在异国环境下用餐，人们非常喜欢看到食品的烹调过程，但他们极不相信异国食品。所以，丹尼尔拿出了到 1963 年为止所存的 1 万美元并又借了 72 万多美元在美国西部开了第一家餐馆，试图将所学全部应用于实践。

丹尼尔的第一家在西部的餐馆非常成功，才 6 个月就收回了成本。然后为了分流西部餐馆的过多客源，1966 年他在三个街区之外的东部建立了第二家餐馆，使得东边很快地发展了单独的顾客群并繁荣起来。1967 年，曾经来勃利哈纳就过餐的希尔顿，提出要与丹尼尔研究在芝加哥的玛瑞那开一个餐馆的可能性，于是丹尼尔飞往芝加哥，然后租了一辆车，在赶去会见希尔顿的路上突然看见了一片闲置的场所，他马上停下来并打电话给主人，并在第二天签了租约。由于这个意外的决定，使勃利哈纳餐馆没有在这次进入玛瑞那。

丹尼尔开在芝加哥的第三家餐馆，成为公司最赚钱的一个，每年营业额大约达到 130 万美元。食品和饮料比为 70:30，管理人员能保持食品(30%)、劳动力(10%)、广告(10%)、租金费用(5%)等费用百分比在相对低的水平。

勃利哈纳的第四家餐馆开在旧金山，第五家是 1969 年在拉斯维加斯与国际饭店合资的。这个时候实际上数百人在追求特许权的加盟，丹尼尔总共为 6 个加盟者授予了特许权，直到 1970 年他认为拥有所有权要比特许权授权对他更有利，他就停止了对特许权的授予。

这个停止授予特许权的决策是由许多的因素造成的。首先，所有的特许权都是由投资者买下的，而他们根本没有或很少具有经营餐馆的经验。第二，美国投资者与主要为日本本地人的员工沟通比较困难。最后，对特许权加盟者的控制比对公司聘用的管理人员的控制更难。

在 1970 年前后的那段时期，许多集团尝试着模仿丹尼尔的成功模式，其中甚至包括



一个集团，它十分熟悉丹尼尔的运作方法，就以丹尼尔类似的方式将餐馆建在勃利哈纳餐馆的附近，但当年就关闭了。

一、选址与布局

考虑到午餐的重要性，在餐馆地段的选择上，勃利哈纳餐馆的基本原则是：交通繁忙处，以确保餐馆附近有较大人流量；460~550 平方米面积的租金通常占销售收入的 5%~7%。他的许多餐馆坐落在繁华的商业区；购物中心也在考虑之列，但目前还未在购物中心处开餐馆。

丹尼尔在餐馆建造时就准确地指定酒吧或大厅的空间。开第一家餐馆时，丹尼尔就把餐馆的业务主要定位在食品销售。西部的勃利哈纳餐馆只有一个 8 座的酒吧，没有大厅空间，装饰体现出完全正宗的日本乡村小酒吧的风格。丹尼尔很快发现酒吧的空间不够，于是在第二家即东部的勃利哈纳餐馆开张时，酒吧和大厅的空间扩大了，是原有餐馆的两倍。但由于整个餐馆的空间大了，所以酒吧或大厅占整个空间的比例并没有什么变化。

他的第三家“勃利哈纳宫殿”于 1970 年在曼哈顿开业。这里的酒吧和大厅不论从比例还是规模上来说都非常大。西部餐馆的饮料收入占总收入的 18%；东部占 20%~22%；“宫殿”占 30%~33%，而饮料成本占饮料收入的 20%。

勃利哈纳餐厅装饰十分注重历史的真实性，餐馆的墙壁、顶棚、梁、人工制品、装饰灯具等都来自日本。建筑材料是来自日本的旧房子，经仔细地拆卸再装船运至美国，由丹尼尔父亲的两位日本木匠同事中的一位来重新组装。

丹尼尔在经营场地的使用上能充分利用每一个空间，整个经营空间只有 22% 是辅助部分，包括食品原料准备区、干货冷藏区和冷冻储存区、员工的衣帽间和办公地方，而通常一个餐馆需要整个空间的 30% 作为辅助部分。

二、菜单与销售

勃利哈纳餐馆提供以牛排为主的餐食。菜单品种不多，主要有四种食品，即牛排、牛肉卷、鸡肉和虾，它们可以单独成为主菜也可组合。完整的晚餐有三道菜，虾作为正餐前的开胃品，副食基本保持不变：豆芽、西葫芦、鲜蘑、洋葱、米饭。

通常包括食品和饮料的餐费为午餐 6 美元、晚餐 10 美元，其中包括午餐的平均为 1.5

美元的饮料，晚餐平均的饮料消费为 1 美元左右。

一般情况下，客人从进入餐厅、就座、用餐及最后离开餐厅的整个过程最快时只需要 45 分钟。平均用餐时间为 1 个小时，用餐较慢的客人一般要一个半小时。

午餐业务是非常重要的，虽然基本上是同样的菜单，平均收入明显较低，但总体上占总收入的 30% ~ 40%。午餐菜单的价格平均较低，这基本上反映出人们在午餐时饭量较小、食品的组合较少。

三、生产运作管理

丹尼尔的父亲和丹尼尔一样，是个勇于实践且头脑灵活的餐馆老板。1958 年，考虑到不断增长的成本和竞争的加剧，他首次将 hibichi 桌（烹饪秀）的概念引入运作中，即让厨师在顾客面前当场烹调。丹尼尔从他父亲那里继承了这些烹调方法。烹调过程如下：

厨师（一般是日本本土厨师）直接走到顾客的 hibichi 桌前，把生牛排放放在顾客的面前让其检查自己点的牛肉是否是新鲜的、切得最好的，并询问顾客要什么样的牛排，然后将肉切成小块，并用小刀熟练地、有节奏地切洋葱，再向烤架上撒胡椒粉。在烹调时加入了所有的日本的调料。最后他将热滋滋的牛排直接放入顾客的盘内。

这种生产和服务方式给原料供应和厨房人员管理提出了较高的要求。

原料采购最多的是肉类。只有符合 U·S·D·A 优级的经过严格挑选的腰部嫩肉和去骨的排骨肉才会被采用。这种牛肉在顾客面前进一步加工，尾部的一点脂肪留作他用。当厨师开始烹调肉时，他就迅速割下这片脂肪，把它推到一边，然后再切剩余的肉。

通过安排 hibichi 桌可以减少传统的厨房的劳动量，这样餐馆唯一需要的有技能的人就是厨师。餐馆能够提供超常周到的服务，并根据餐馆客流量是否充足将劳力成本控制在销售总额（食品和饮料）的 10% ~ 12%。

此外，丹尼尔还发现食品储存费和浪费构成了许多餐馆管理费用的重要部分。通过将菜单精简到只有三种简单的“普通美国人”的正餐：牛肉、鸡肉和虾，他基本上消灭了浪费现象，并能根据肉的价格把食品成本控制在销售收入的 30% ~ 50%。

15 家餐馆的运作时间都视当地需求的不同情况而有所变化，但午餐和晚餐时，所有餐馆都必须开放。



四、人员培训

丹尼尔认为厨师是勃利哈纳经营成功的关键，因此厨师要经过严格的培训，所有的厨师都是日本单身青年，并且都是经过两年的正式学徒生涯学习后“注册”的厨师。他们在日本接受 3~6 个月的培训，学习英语、美国生活方式以及勃利哈纳的特色烹调方式，然后厨师在“商业协议”下被送到美国。

到美国后，餐馆还要不断地对厨师进行培训。且在厨师之间存在着激烈的竞争，谁都想使自己的厨艺更加完美、脱颖而出成为主厨。另外还有一种流动厨师，他们定期检查每个餐馆并参与新餐馆的开业。

尽管勃利哈纳公司感到，由于美国的繁荣程度、其他餐馆对厨师的需求竞争等原因，从日本招收厨师及其他人员比较困难。但这些人一旦到了美国，便急于离开。这是许多因素造成的：一是他们在美国升迁的速度快。勃利哈纳餐馆同日本的僵化的以等级、年龄和教育衡量人的制度完全不同；第二个主要的因素是勃利哈纳餐馆对待公司员工采取的是如同父亲对孩子一般的一视同仁的态度，员工得到很好的有形待遇，同时还有以工作的安全性和餐馆关于员工福利的总协定为大部分的大部分的无形补偿。因此，尽管大多数人最终回到日本，但在美国该餐馆的人员流动非常少。要全面地评价勃利哈纳餐馆的成功，就必须认识到在美国背景与日本的家长作风的独特组合，或者如丹尼尔所说：“在勃利哈纳餐馆我们将日本员工与美国管理技术结合在一起。”

五、组织和控制

勃利哈纳公司的每个餐馆都有简明的管理机构，包括一名经理、副经理、可能还有些类似总管的 2~3 个前台人员，此外是正在接受培训的潜在的经理。所有的经理向运作经理斯帝文（Steven）作汇报，他再向负责运作和业务开发的副总裁鲍勃（Bob）汇报情况（见图 1-4）。

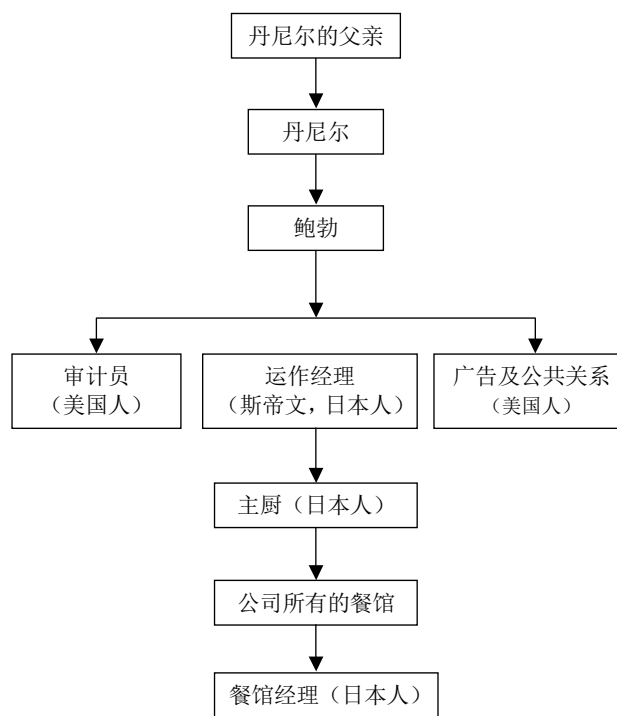


图 1-4 勃利哈纳餐馆组织机构图

鲍勃于 1971 年来到公司，他在美国航空的旗舰宾馆希尔顿曾有过餐饮管理的经验。他这样谈起他的主要工作：

我认为，管理增长率应成为公司的主要目标。我的工作的主要部分就是设定目标，建立目标体系。具体来说，第一步是通过引进销售目标和预算来建立某种控制系统。最近在纽约召开了经理会议，我要求每位从全国各地来的经理提出年销售目标，然后将其分解为月、周、日目标。在与某一位经理就个人的数字份额达成协议之后，又提出了奖励计划。任何餐馆只要超过不论是日、周、月、年的任何数字目标，都可以按比例得到相应的奖金。这个餐馆的工作人员也按比例分摊奖金。我也让会计人员和审计人员来监控成本，这是一个虽然慢但却是很平稳的过程。必须非常仔细地控制我们所能承受的管理费用来平衡需求。我们有财力支付额外的费用。但在公司这一级上必须十分谨慎。事实上，目前公司主要由三个人负责——丹尼尔、斯帝文和我。



六、未来扩张

鲍勃总结了公司目前存在的问题：

“我认为目前公司所面临的最大问题是如何扩张。我们试过授权加盟者特许权的办法，但由于某些因素的影响而停止。我们将许多特许权卖给了那些寻找投资机会的商人，但他们并不真正懂得餐馆业务，这就是问题所在。我们提供的是日本员工，我们对特许权加盟者不能或不愿处理的事情要负责任，这使我们很难办。公司运作的特殊性就决定了由生手去经营会使我们的控制更具困难，最后我们发现拥有并经营我们自己的餐馆要更有利些。目前，我们限制每年只开五家餐馆，因为这是两位日本木匠的最快的工作速度。我们要衡量以我们的餐馆类型进入饭店的优劣势，并面对是否进入的决策。日前已进入两家希尔顿饭店（拉斯维加斯和檀香山），并且同加拿大的太平洋饭店签订了协议。在这些交易中我们所做的是强制执行协议条款，这样我们不会任凭饭店的管理机构摆布。

进一步说，我们最大的限制是人员。每个餐馆大约需要 30 个东方人，18 个人中就要有 6 个人是受到过良好培训的。最后还有一个成本因素。每个新的餐馆最少需要投入 30 万美元，我认为在不久的将来应该把自己的事业限制在主要的城市如亚特兰大、达拉斯、圣路易斯等，然后我们可以利用这些餐馆向郊区扩张。我们曾非常希望走快速增长的路子，而没有考虑增长的完整含义。一个例子是特许经营权的授权，但结果并不令人满意。另一个例子是一个大的国际银行组织为我们提供投资，可以让我们以惊人的速度成长。可当我们看到必须放弃控制和自治时，这件事就不值得了，至少我是这样认为的。我考虑的另一件事是是否值得进口建筑用的每一项材料使得勃利哈纳餐馆保持 100% 的正宗。美国人真的欣赏它吗？值得花那么多钱吗？我们可以用美国各地的材料来达到几乎同样的效果。同时是否值得用日本的木匠，而让美国的木匠坐着看热闹？所有这些都可能省下大量的成本，使我们更快地扩张。”

总经理丹尼尔也谈到了他对公司未来发展的看法：

“我认为，我们需要在有潜力的地域进行快速的扩张。目前主要有三个这样的地方：美国、海外和日本。在美国我们需要扩张到鲍勃谈到的没有勃利哈纳餐馆的主要市场区域。但我认为通过特许权我们也知道了次要市场，如宾西法尼亚的哈里斯堡、俄勒冈的波特兰等潜在的市场。尽管次要市场的潜在能力明显地不如主要市场，但小的餐馆带来

的问题也少，而且能产生良好的效益。考虑之中的次要市场包括辛辛那提和印第安那波利斯。

另外，还有一个增长性较强的市场，那就是郊区。那里虽然没建什么，配套设施很不完善，但我认为潜力很大。除此之外，公司还有一种方法实现增长，那就是向现有市场进一步渗透。饱和不是问题，就像纽约和更大的旧金山各有三个餐馆，都运作得很好。

增长的同时，我们还需要进一步完善公司的管理。公司越大，管理的难度也随之加大。完善的管理一直是勃利哈纳成功的基石，只有夯实这个基础，我们才能取得真正的发展。”

案例来源：陈觉，何贤满. 餐饮管理经典案例及点评. 沈阳：辽宁科学技术出版社，2003

案例思考题

1. 你认为勃利哈纳餐馆的经营是否算是成功的？其经验是什么？
2. 从上述案例中，你能否知道勃利哈纳餐馆的经营策略？该餐馆的食品成本率是多少？
3. 为什么勃利哈纳餐馆不急于扩大经营规模？该餐馆存在的问题有哪些？