第一章 餐饮管理导论

学习目标

通过本章学习，应达到以下目标。

1. 知识目标：了解餐饮业态、餐饮工作特点、餐饮管理的基本职能、餐饮管理的目标与内容。
2. 技能目标：根据餐饮工作特点来设计、生产与管理餐饮产品。
3. 能力目标：掌握餐饮管理的六大职能，并运用于餐饮管理实践。

导入案例

案例 1-1 颠覆传统的人人湘餐饮经营理念

互联网产品设计的理念是以用户体验为核心，将产品做到极致。客户的体验越新，体验越顺畅，客户的满意度就越高，对相应的平台应用就会增加黏性并形成口碑效应。人人湘餐饮店规划的用户就餐体验是在餐前、在办公室即可下单付款，同时订单号会提醒其排队顺序，自行控制到店时间，到店后大屏幕已有微信取餐叫号，直接按号取餐享用。“不带钱包的一天”是全新的体验，同时也会形成新的消费习惯。

传统的餐饮行业就是开店，增加新品，但人人湘的思路完全不同。人人湘不像很多连锁品牌，其实它是一个精品店的模式，每个区最多开两个店。店面的确立根据商圈而定，像中关村、国贸、五道口、西二旗、望京、金融街等商圈是必须开店的位置，所以人人湘会首先在这些地方开店，等到店开起来一段时间之后，如果上座率非常高，到了供不应求的地步，他们才会考虑在同一商圈开第二家店。互联网产品理念认为，多即是少，少即是多。再大的店面，几百种的菜单，对于消费者而言实际经常购买的不超过 10 种，而围绕几百种菜品进行的采购、备料、人员配备等占餐饮企业成本损耗的很大部分。人人湘的做法是，将最极致的品类缩减到 5~8 种，相应的资源和物料人工都会成倍减少，同时集中主要研发力量在产品的品质把关和创新上。从实际操作来看，顾客到店，点餐决策时间基本在半分钟以内，得到菜品的品质是最好的，就餐体验和评价也集中表现为优良。人人湘的精品店模式要长期良性发展，一靠极致的产品，二靠用户体验的核心，所以在无法控制极致产品质量的情况下盲目开店，只能是砸了自己的招牌。人人湘之所以要将门店定位在精品店模式上，是因为人人湘的“线下”店面实际上起着旗舰店的作用，“只有门店的产品足够好，才能让用户愿意尝试购买老饕粉半成品产品等，从而勾起食客自己制作人人湘标准化产品的欲望，主动购买线上售卖的米粉、牛肉、花生等，实现线下营销到线上的友好转移。

这样一来，既然人人湘在网上就可以销售各种丰富的产品进而产生利润，那么就没有必要去开那么多的门店，而开店的目的就是吸引用户，将用户从‘线下’吸引到‘线上’。

纵观人人湘的营销理念，实际上是互联网产品将线下营销与线上销售作为主要阵地，打通线上线下市场，不仅在产品本身，更在产品周边衍生品的生产和销售打通前后端。互联网营销是重要的，而最重要的是形成互联网销售，线上订单直接支付，转化为线下收货，再转化到线上评价和口碑传播，整个闭环顺畅。这是一种全新的营销理念，可能会在不久的将来对整个餐饮行业产生巨大的影响。

【点评与思考】餐饮竞争如火如荼，餐饮变革推陈出新。适应新形势，采用新科技，低成本、高效率运营管理，在吸引客人眼球的同时定能为企业生存与发展创造新的空间。

资料来源：Lucky. 人人湘 梦想米粉的深度互联网思维[J]. 餐饮世界，2015（4）：16-19.

第一节 餐饮业态与餐饮特点

一、餐饮业的形态

餐饮业，既类似于食品工业，又比后者增添了更多服务的内容；既接近于银行、商场等服务特征强的行业，又比后者多出了菜点加工生产，即类似工厂车间运作的部分。因此，餐饮业具有自身不可忽视的特点。系统、全面地分析和把握这些特点，对正确认识餐饮工作，进而对其进行有效的控制、管理，才是有的放矢、行之有效的。中国餐饮业的表现形式丰富多彩、各具特色。不同形式的餐饮企业，其经营档次、目标市场、餐饮出品等不尽相同，如表 1-1 所示。

表 1-1 中国餐饮业的表现形式与基本特点

业态形式	业态特点
高档酒楼	以高端消费者为主要客户。设施一流，环境高雅，产品富有特色。消费标准较高，常举行商务宴请、私人宴请
酒店餐厅	酒店内的餐饮场所。表现形式比较复杂，有中西宴会厅、中餐零点厅、咖啡厅、西餐零点厅等。用于高档公务与商务宴请、婚宴及住店客人消费。产品与服务规范，消费标准较高
家常菜馆	临近居民生活区，消费对象主要以中档及中档偏下的消费群体为主，菜肴可口，性价比比较高，环境基本舒适、整洁
火锅店	中式火锅店面积有大有小，口味千差万别，但大多以辣为主，尤以巴蜀风格的火锅店最受欢迎。产品比较单一，经营管理与服务相对简单，价格易被大众接受。火锅店的发展扩张多以连锁形式进行
快餐厅	为急于解决吃饭问题的过客提供餐饮，常位于车站、码头、主要商业街区等交通要道。餐食简单、方便，价格适宜，出品基本上是预先制作的食物
食街小吃	位于商业街区或闹市区的商业大楼内，经营特点是将某一地区乃至全国的名优小吃集于一个空间之内，使食客非常方便地挑选自己中意的美食，价格公道
团体供餐机构	此类机构的诞生是社会分工专业化在餐饮服务领域的体现。专为团体单位提供餐饮产品的机构性餐饮企业，可由企业派出经营管理人员与生产服务人员进入被服务单位进行操作生产，或在自己企业加工好产品运送到被服务单位。优点是规范稳定了产品质量，降低了运营成本

续表

业态形式	业态特点
西餐厅	主要提供西式菜肴产品,集中于我国的大中城市。有酒店西餐厅与社会西餐厅两种形式。一般而言,酒店西餐厅能反映当今国际西餐的发展潮流
饮品店	主要提供咖啡、甜品与商务套餐,如星巴克、上岛咖啡等,多位于商业发达的中心城市,目标顾客是商务客人与青年人。经营利润不菲
茶餐厅	常选址在商务办公区及中高档居民区,目标顾客的层次比快餐厅高一点,菜品的品种通常有几十种,价格比较亲民。生产特点为现点、现烹、现卖,经营时间较长

资料来源:李勇平.餐饮服务与管理[M].4版.大连:东北财经大学出版社,2010.

二、餐饮工作的特点

(一) 生产、销售即时性

餐饮产品,无论是厨房出品,还是餐饮服务,多是不可提前制作、存而待售的。厨房加工、烹调(即餐饮的生产)与餐厅的售卖几乎都是同步进行、在同一时段完成。厨房烹饪(烹饪是指包括原料的加工、洗涤、刀工处理、配份、烹调,直至装盘全过程的厨房生产制作),尤其是配份、烹调,是在顾客光顾餐厅,发生点菜行为之后的活动,而一旦烹饪成肴,成品则在很短的时间内由服务人员传递运送给顾客,供其食用,即消费。这种相互依存、互为因果、前后联系十分紧密的特点,涵盖了以下几个方面的内容。

(1) 厨房不可做大量预制生产,也就是说,只有产生消费需求时,才可进行生产制作;反之,提前生产,没能即时销售、消费,就可能因为质量的下降导致顾客的不满。不过,部分产品先期进行的半成品加工是可行的,但所有半成品制作的程度与数量,应以在顾客零点后,即时烹制、出品、质量达标为前提。这种特点往往给大规模生产或销售节奏较快的餐饮经营带来困难。

(2) 生产和销售必须互为依存,很难异地进行。顾客对出品质量要求的严格性,使酒店只能压缩加工生产与服务销售的时间乃至距离,以达到即时性的效果。用于产品销售的餐厅要选择在闹市区交通方便、环境幽雅的地方,而就是在这样昂贵的地段还要有一定规模、面积的厨房生产区域,这对酒店来说,实在是无奈的投资和建造。即使是连锁、集团餐饮,将菜肴最前端的加工生产安置在地价低廉的城乡接合部进行,而后期的烹调、成品阶段仍须有一定的生产区域、生产条件协助完成。

(3) 顾客对餐饮产品,这里主要指厨房出品,无需求时不可制作;一旦提出需求,而且大多为单个或密集性的需求,则要求即刻制作,并在较短的时间内完成、出品。这样,除对厨房场地、设备提出较高的配置要求,人员的使用有时也是不经济的。

(4) 产品的销量直接受到场地、时间的限制。生产、销售的即时性不仅制约了厨房的预制、加工,也限制了产品的异地经营。因此,酒店开餐时间即为产品的生产售卖时间,除此之外的大多情况下不便经营。因而,总体销售数量有明显的局限性。

(二) 劳动密集、技艺性

餐饮业是劳动密集型产业,主要体现在用工多、以手工劳作为主,从原料加工、厨房生产,到开餐服务、餐具洗涤等每个工作环节、每个工种岗位,都需要大量的人手才能保证运转。技艺性则表现在餐饮生产和服务都需要技术培训、经验积累,并要求时时处处注

重产品的艺术性，给消费者以美的感受。深入分析，我们会发现此项特点包括以下几点内容。

（1）酒店用工多，人均产值、利润并不一定高，边际贡献有限。餐饮用工多使其连带工作量增大，主要表现为员工招聘、员工培训、员工考核、员工评估及员工管理等相关工作多，工作难度大。

（2）餐饮业由于具有劳动密集型特点，客观上又成了解决社会就业的重要途径。大多酒店对从业人员的选择标准弹性系数大，因此酒店成为广泛吸纳青年员工、下岗职工的不可或缺的渠道。

（3）技术复杂，对从业人员的艺术审美有一定要求。无论是烹饪生产、出品，还是餐饮服务，消费者都要求餐饮产品美观、卫生，具有审美价值。具体来讲，消费者对餐饮服务的要求如下：要求服务人员操作姿势规范、美观；要求菜肴与点心色彩亮丽、造型整齐、美观大方；要求其内在口味、质地可口舒适。而这些效果的取得是寄托在厨师、服务人员技术熟练、全面和具有审美基础的劳动上的。

（三）生产、服务手工性

餐饮业是在传统手工基础上发展、完善、壮大的，在工业化、机械化、自动化程度不断提高的大趋势下，餐饮业的运作方式、生产力水平也在不断改进、提高，但手工生产、手工劳作仍是当今餐饮业的主要运作方式。尽管有器械、计算机已经不同程度地应用于餐饮业，但餐饮业的大部分操作，尤其是技艺性较强的操作，如厨房的炒菜、装盘，餐厅的斟酒、分菜等，都离不开手工劳动。生产、服务的手工性主要表现在以下三点。

（1）生产、服务人员劳动强度大，易疲劳，同时容易引发事故。厨师长时间、高强度劳动以后，不仅影响菜肴的烹制质量，还容易出现刀伤、灼伤等事故。传菜员、服务员长时间强体力劳动，轻则影响操作的规范化程度，重则出现行走摔跌等事故，引发更大的麻烦。

（2）餐饮生产、服务的手工性，直接导致生产和服务操作的标准因人而异，给餐饮质量管理规范化、标准化管理带来诸多不便。

（3）餐饮生产、服务的手工性，还为餐饮生产和出品以及服务的卫生管理造成一定困难。手工操作的随时性、随意性、繁复性，很难保证卫生达标、安全可靠。

（四）产品构成综合性

餐饮产品主要由两个部分构成，即有体的厨房出品菜点食品和无体的餐饮服务，这两者不仅不便于储存，还始终相互依存。

1. 食品有体有形性

餐饮销售的食品，无论是厨房生产的菜点，还是酒吧调制的酒水，不仅有一定实物形态，而且在销售过程中有显而易见的位移和量的消耗。食品的有体有形使其在生产、管理过程中存在以下几个方面的困难。

（1）食品质量随成品销售时间的延长或耽搁呈明显下降趋势。各类菜肴、点心、调制酒水等产品，刚制作完成时，感官性状良好，色、香、味、形诱人，但随着时间的推移，质量急剧滑坡，甚至变成次品。麦当劳炸成的薯条必须在七分钟之内售出，否则就得倒掉，就是这个道理：不是不能吃，而是质感不合格。因此，有形的食品对出品售卖时间的要求也是很严格的。

(2) 消费者对有形的食品可以进行无限的挑剔,他们认可食品才会接受,食用后才会埋单,一旦认为食品有质量(尤其是卫生、安全问题)、数量、价格等问题,可将有形食品封存投诉,甚至曝光、批判。因此,企业对各类餐饮出品的质量管理丝毫马虎不得。

(3) 食品的有形性客观提供了同行模仿的便利性。菜点生产,是手工活,不像高科技产品,大多菜点产品易被解剖、仿制,这对酒店保持领先竞争地位提出了不断创新的要求。

2. 服务的无体性

餐饮服务很难像其他工业产品一样可以陈列样品,展示产品,消费者可以看样,可以试用。餐饮服务是顾客购买之前看不见、摸不着的,即使在消费过程中,顾客也只是靠观赏、凭感受,并没有实物形态的转移。因此,餐饮服务是无体(没有固定物体)的、易逝的,这给酒店的营销管理带来一定影响。

(1) 不便于宣传促销。餐饮服务在消费前无固定形态、实物,为扩大影响、宣传促销带来不便。只有感受过酒店服务的消费者才能知晓,才能评价其产品特征及优劣。因此,餐饮服务的促销借助消费者的口碑是明智、可信的做法。

(2) 不便于质检管理。无体的餐饮服务在顾客消费过程中发生,稍纵即逝,大多无法产生质检的空间、时段,这给企业内部管理、质量检查和控制均带来不便。因此,要求企业寻找更为切实可行的质量管理办法。

(3) 不便于研究改进。餐饮服务的无体性,为研究、改进、完善、提高服务质量带来了不便,这给修正操作行为、规范质量标准、提高客人的满意度都造成了一定困难。

(五) 工艺流程配合性

对于餐饮生产和服务,人们在仔细剖析以后会发现其具有有形和无体的特点,但其实在日常运作过程中是唇齿相依、密不可分的连贯运作。从某种意义上讲,餐饮部门更像工厂车间,购进的是各种原料,经过技艺结合的加工、生产,成品是在原料基础上形态、质感都发生了很大变化的新的产物。在此基础上,再由服务人员衔接自如地提供给顾客消费。因此,完整的餐饮产品是厨房、餐厅连贯工作的产物,是厨师、服务人员技艺结合劳作的结晶。其实,餐饮产品的加工、生产、服务也离不开提供原料的源头环节,即采购、仓库等部门的支持、配合。工艺流程配合性的特点决定了餐饮质量的提高和稳定是原料、加工生产、服务销售等众多环节、岗位、部门通力协作的结果,绝非一两个环节强化控制就能奏效的。

除了餐饮产品质量方面,餐饮成本、出品节奏,餐饮工作效率的调节、控制、把握,也都需要整个工艺流程协调配合,单打独斗是无济于事的。

(六) 质量认定主观性

餐饮产品的服务销售与顾客消费的过程几乎是同时、同步进行的。这期间顾客领略、消费、享受餐饮产品,也是在较短的时间内经过判定认可进而接受、实现价值转移的。顾客花钱购买餐饮产品,对产品认同并没有繁复的试用、检测手段和程序,在很大程度上是凭借自身的经历、经验,也就是说对餐饮产品质量的认定具有相当大的主观性。

餐饮产品质量认定的主观性要求餐饮经营、管理要注意以下几个方面的问题。

(1) 餐饮产品质量由顾客主观认定,这就难免失之偏颇。顾客的感觉器官灵敏程度、个人审美标准、价值取向,以及生活习惯、特殊时期爱好、喜忌等,都有可能对同一产品

做出不尽相同的评价、判断，有时甚至有失公允。

（2）在餐饮经营、管理过程中，要更加关注顾客，发现顾客需求，并满足顾客需求。建立、完善客史档案，跟踪、研究顾客，设计、提供有针对性的产品，是满足顾客个性化需求的有效措施。

（3）在餐饮管理过程中，在提供规范化服务的同时，要增强服务的灵活性。对顾客的需求或用餐反应要在第一时间、直接当事人权限范围内尽可能加以满足或反馈，以使顾客不因一时一事的疑虑、不满而影响其对酒店总体的印象和评价。

第二节 餐饮管理理论概述

案例 1-2 菜里发现苍蝇 饭店竟开证明

“今客人在本店用餐，在剁椒鸦片鱼头里发现一只苍蝇，特此证明。”菜里吃出苍蝇是饭店的大忌，一般饭店遇到这种情况，往往竭力否认，有的甚至采取吞下苍蝇等极端手法隐匿证据。但余先生等人在某饭店就完餐发现苍蝇后，店家却“坦然”开出上述证明。

据余先生说，本月 19 日晚 7 时左右，他和朋友去某饭店用餐。餐毕结完账后，余先生突然发现刚才食用的一道菜中有一只红头苍蝇，他和同桌的朋友立即喊来一位领班小姐进行交涉。这位领班小姐连忙口称“对不起”。余先生提出该道菜能否退款或打折，这位领班小姐说领导都已下班了，对此事的处理办法只能是口头致歉。余先生又试探性地提出能否开个证明，好请有关部门处理，这位领班小姐就为余先生手写了一份“证明”，并加盖了店章。

该餐厅黄经理在接受记者采访时说，事发那天晚上余先生他们由于用餐时间很晚，饭店的领导的确已不在店内。余先生他们发现死苍蝇后，领班小姐立即向余先生口头道歉，后来饭店还为他们的菜肴打了八八折。黄经理还表示，饭店的有关人员为余先生开那样的证明，主要是本着实事求是和能让客人满意的原则，但坦率地说，这样做忽视了饭店的“自我保护”。

【点评与思考】餐饮运营中，突发事情较多。有效应对、积极处置突发状况，除了建立预案、平时多做培训，建立有效的向基层适当授权机制是行之有效的良策。

资料来源：唐晓明. 菜里发现苍蝇 饭店竟开证明[N]. 扬子晚报, 2003-09-27.

一、餐饮管理的职能

（一）计划

计划是设立目的和目标，制定实施方案和工作步骤的管理活动。目的和目标指明管理工作需要做什么，实施方案则明确如何去做。计划应该在餐饮管理活动开始之初完成。

无论处于什么职位，每个管理者都必须制订计划。在最高管理层中，由高层管理人员编制长期计划，以拓展长远目标和促进目标实现的发展战略。在中间管理层中，由经理人员编制经营计划，以完成短期目标。在较低的管理层中，由主管人员制订日常经营管理程

序计划。

制订有效的计划不仅需要信息资源，还需要有以下相关因素。

(1) 信息。必须掌握有效地制订计划的完整信息。

(2) 沟通。制订计划时，各级管理人员要互相沟通。例如，餐饮总监在编制经营预算时，应先从总厨和酒水部经理那里了解信息。管理人员在制订计划时应该与员工沟通，这会使员工得到激励，员工会更愿意执行由他们参与制订的计划。这样的计划就成为“员工的计划”，而不是“管理者的计划”。

(3) 灵活性。计划应该具有灵活性。餐饮服务管理人员应该知道，在事实证明计划需要修改时，应对计划做出相应调整。如经营预算计划，如果销售额明显低于预算，管理人员就应对计划进行修正，或降低成本，或扩大销量。

(4) 实施。计划必须实施才会有效。一些花费大量时间形成的计划，但从未实施过或仅实施了部分内容，这不但浪费了有限的资源，而且让那些参与计划制订的员工感到失望。

餐饮管理人员都应该提前再做计划。各级管理人员都应该留出一定时间去建立目标，并制订实现目标的计划，进而根据需要调整计划。如果没有制订计划，企业就会陷入重重危机。管理人员将会变成“消防队员”，解决连续不断的意外问题，整天陷入矛盾之中。这种状况可以通过制订有效的计划加以避免。

(二) 组织

组织是在管理活动中回答“如何对有限的人力资源进行最优配置和利用，以实现组织的目标”的问题，组织就是要在人群中建立权力流程和沟通体系。

酒店应该注意，要保证每一个员工只有一个直接领导，如果一个员工有两个上司，在他接到两个相互矛盾的指令时，矛盾就会产生。

必须慎重确定每个管理人员应该管辖的员工数量。每个管理人员所管辖的合理的员工数量取决于多种因素，包括管理人员本身的工作经验、工作的复杂程度、需要管理的员工总数、问题可能发生的频率、管理人员期望上级给予的支持程度等。需要注意的是，管理人员所管辖的员工数量不能超越其控制能力。

酒店所有层级的管理人员都应该拥有资源的决策权。一个餐饮管理人员仅有做事的责任，而没有相应的权力，这会产生不良后果。对职责范围内必须完成的日常工作，管理人员无须得到上级的批准。对员工赋予决策权的情况也在逐渐增加，例如，允许餐厅服务员酌情处理烹调质量不合格的菜肴，而无须事先请示经理。

组织机构的发展变化应贯穿于企业的整个发展过程，许多餐饮服务企业已有的组织机构图不能反映当前的经营管理程序。例如，一家酒店的组织机构图中显示厨师的管理人员是总厨，但实际上，餐饮总监承担了管理厨师的职责，这样的组织机构图就应该更新调整，以便确切地反映该酒店当前人力资源的组织状况。

用人是餐饮企业管理活动的重要内容之一，目的是将素质高的员工吸引到酒店中来。求职申请表、筛选测试、个人资料审核及其他审查手段都是招募计划、挑选程序的重要组成部分。

要将求职申请人合理地安排到空缺的岗位，而不是招聘后再去问他能做什么工作。要做到这一点，设置工作职位时必须规定所承担的任务。工作说明书或岗位职责应列出每个岗位人员需要完成的任务，以便于将求职申请人配备到相应的职位上。岗位职责的任职

条件说明书应列出有效完成岗位工作所需要的个人素质和必备的个人条件。

通常情况下，招聘职位的申请人越多，筛选人员的工作就越复杂，但近年酒店招聘人员有越来越困难的趋势，尤其是一线服务人员。因此，更应鼓励大量人员前来申请职位，这样发现适合岗位的人员的机会就会增加。

确保新招聘来的人员顺利入职是组织用人管理的内容之一。精心安排好入职培训工对对新员工了解管理人员、工作同事和酒店的总体情况是非常必要的。

（三）协调

协调是分派工作任务、组织人员和资源去实现企业管理活动的管理活动。

协调的基础是沟通。酒店必须建立有效的沟通渠道，使信息能够在组织机构中上下流通。处于同一机构层级的人员也需要相互沟通。只有在各部门经理之间和其他管理人员之间建立开放的沟通体系，机构的目标才能实现。

授权是协调的重要内容。授权意味着权力能够在机构中下放，而最终的责任是不能下放的。例如，餐饮部经理向企业总经理承担完成餐饮全部经营预算的任务，餐饮部经理也可能将餐饮决策权授予厨师长或餐厅经理，但必须担负完成预算目标的责任。

（四）指挥

指挥是绝大多数管理人员的主要工作任务。人们通常认为，管理就是通过他人来完成工作。对劳动密集型的餐饮服务业来说更是如此。员工是每家酒店获得成功的极其关键的因素，了解员工的需求、愿望和期望可以帮助餐饮管理人员更有效地指挥员工。

指挥是指对员工的督导、工作安排和制度约束。督导包含了在工作过程中管理人员与员工之间相互联系的所有方式。当管理人员对员工进行督导时，应懂得如何激励员工的士气，如何使员工有合作精神，如何对员工下达指令，如何使员工表现更优。

将机构目标与员工的目标融为一体变得越来越重要。只有当个人的需求在工作中得到满足时，员工才能被激励。要尽量让员工参与对他们有影响的决策。

合理地安排员工的工作也是非常重要的。管理人员只有精确地了解每项工作需要多少劳动力，然后才能在此范围内开展工作，并且公平地对待所有的员工。

用制度约束员工是令许多管理人员感到畏惧的事情。但是，如果管理人员确信制度约束不是一种惩罚的方式，便会有一种积极的感受。确切地说，制度约束是一种提醒和纠正员工不当行为，并帮助员工成为组织中高效率成员的管理方式。制度约束的方法包括个别训导、召开劝告会，以及经理（或上一级经理、大企业人力资源部派出的人员）与员工进行严肃的谈话。在某种情况下，管理者也可以采取书面警告和暂时停职的方式。制定和执行正式的书面规章制度可以避免偏袒、歧视和不公正行为的发生。

（五）控制

仅有有效的计划、资源组织、员工协调和指挥实施，还不能保证企业目标的实现。因此，在管理过程中，必须实施控制职能。控制职能包括建立和实施控制系统。

餐饮产品是经过餐饮服务企业生产出来的。因此，对产品的采购、验收、储存、发放、制作和服务过程进行控制是至关重要的。

控制不仅仅是锁仓库门、审核菜品配料标准、在磅秤上称一称到货的重量等有形的工作，控制程序实际上是从编制预算开始的。预算指明了预计达到的收入和成本水平。餐饮管理人员应该根据财务报表，特别是损益表或以内部编制的统计资料为依据来编制收支预算。之后，餐饮管理人员必须衡量完成预算目标的程度如何，如果预期的结果与实际结果误差较大，就必须加以纠正，并对调整后的结果是否有效进行评估。

餐饮管理人员应该建立一套能够及时警示问题发生的控制体系。问题发生一段时间之后再行控制显然是无济于事的。餐饮管理人员要制定每天或每周的控制程序，以便补充会计和成本核算控制人员所提供的财务日报的不足。

餐饮管理人员还应该意识到：只有执行控制体系所产生的效益高于其成本才是有价值的。例如，采用某种控制体系，每周需要支付的成本为 200 元，而每周节约的成本仅为 100 元，这就不是一种理想的方法；反之，花费 500 元购买一台设备，设备的回收期为 10 周，每周可因此而节约成本 50 元，这就是合算的。又如，山东济南一家酒店花 6 万元购买了一套闭路监控系统，经过不到一年的时间，有效、合理地裁掉了近 20 个不同岗位的人员，每年可减少人员工资等成本费用近 40 万元，这样的控制投入当然是有价值的。

（六）评估

评估在餐饮管理活动中主要体现在以下几点：总结在实现机构总体目标过程中的经营业绩；评估员工的工作表现；评估培训计划的效果。餐饮管理人员必须回答一个永恒的问题：我们的工作完成得如何？

不管机构目标是否完成，管理人员必须经常进行评估。如果目标即将实现，管理人员应再次制定新的目标。如果机构目标还未完成，评估还可以起到监督的作用。

餐饮管理人员还必须进行自我评估。有些管理人员认为自己的工作做得很出色，因此不需要自我评估。还有一些管理人员则认为，自己在尽最大的努力完成工作，不可能把任何事情都做得很好，所以对他们进行评估是没有意义的。这两种认识都会导致工作低效。以真诚的态度评估自己的工作表现，可以帮助管理人员提高自身的业务能力和处理人际关系的能力。

二、餐饮管理的目标

餐饮管理的目标是指通过餐饮管理活动力求实现理想境界。明确了餐饮管理的目标，就把握了餐饮管理的主要脉络。

（一）实现资源最佳配置

全面认识、把握酒店拥有的资源，并科学、合理地对各种资源进行有效整合，从而使其达到最佳配置，这是餐饮管理长期追求、努力实现的目标之一。餐饮管理人员可以使用的资源主要有人、资金、时间、能源、产品、设备、程序等。餐饮业是一个资源覆盖面广、业务运作环节纷繁复杂的行业。酒店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，还拥有无形资源。对酒店至关重要的资源主要包括人力资源、物质资源、财务资金资源等。

1. 人力资源

人力资源主要指作为劳动密集型行业的酒店拥有的数量众多的员工，包括不同工种、不同层次、掌握不同技艺的厨师、工程维护和修理技术人员，以及具备营销策划能力、技巧的餐饮销售队伍等。

2. 物质资源

物质资源主要包括餐饮设备设施、酒店建筑空间和场地、厅堂等。设备设施，包括烹调加热设备、空调冷暖设备、灯光音响设备、家具设备等。餐饮设备设施大多先进、配套，使用方便，美观大方；餐饮的场地、空间、厅堂、包间环境优美，可大可小，可分可合，布置雅致美观。

3. 财务资金资源

酒店步入正常经营运转之后，资金流量会变大，周转也会加快。有些经营业务量大、生意红火的酒店在原料采购上具有买方优势，供货商会积极参与、竞争报价，从而使酒店从中受益。有的供货商甚至会出资赞助酒店活动，而且酒店的顾客消费多为现金结账，导致资金回笼快捷。这些资金资源用于企业营销、公关策划、投资运作，可以为企业带来更加丰厚的回报。

餐饮管理，就是要用足、用活酒店的既有资源，适时、科学地整合各类相关资源，使其创造更大的效益，产生更大的效用。例如，设备流程的合理布局，设备利用率的充分提高；信息资源的积极收集，设计并提供有针对性的个性化服务，扩大销售规模并提高顾客满意度；通过食品原料的综合利用，创造成本有效控制下的更大利润等。

（二）提供优质餐饮产品

1. 提供优质出品

厨房生产的产品、酒吧调制的酒水等，所有有实物形态的餐饮出品，实际上是解决餐饮消费者基本功能性需求的产品。因此，严格、有效管理食品质量，确保提供给顾客具有适当营养，色、香、味、形等感官性状良好的高品质产品，是餐饮管理不断追求的目标。

2. 提供优质服务

美国酒店业的先驱斯塔特勒先生曾经说：“酒店从根本上说，只销售一样东西，那就是服务。”服务的优劣体现在顾客的满意度上。顾客对服务满意度高，回头率高，证明酒店的服务及时、周到、品质优良。服务品质是餐饮管理水平的体现；服务品质的背后则是餐饮服务管理体系的支撑。因此，要保持持久、优质、高顾客满意度的服务，坚持餐饮服务质量的长效管理是必不可少的。

3. 提供至臻享受

厨房生产和餐饮服务在酒店是两个相对独立的阵营，是两大不同技艺含量的工种，并且这两大部分大多由不同的管理人员分别督导管理。只有将餐饮有形产品和无体服务进行有机组合、协调统一，才能切实给消费者带来完美、舒适、便利、周到的享受，使之获得完整、全过程、丰富、有意义的就餐感受。

（三）创造丰厚经济效益

投资是为了回报。只要餐饮投资方向正确，市场定位准确，产品受欢迎程度较高，其投资的回报率就会比较高，投资的回报速度也会比较快。餐饮的经营业绩、经济效益不仅

与生产、经营场地和时间有比较紧密的联系,经营管理手段先进、方法高超,其经营收入、经济效益也会取得明显突破。例如,在提高出品和服务质量的前提下,施以有效的营销手段,提高餐厅上座率和翻台率,提高客人的人均消费,扩大产品外卖市场等,可使酒店经营收到上不封顶的效果。餐饮管理就是要针对餐饮规模、性质做文章,将各方面有利资源进行科学、合理、充分、有序的综合利用,为酒店创造持续、理想的经济效益。

(四) 弘扬特色饮食文化

饮食文化伴随着人类历史的发展、认识水平的提高而不断进化,不断丰富其内涵,不断提高其文明程度。在当今社会,从事餐饮经营管理,理应在继承传统饮食文化的基础上,不断推陈出新,为丰富、发展饮食事业做出贡献。

1. 发掘整理历史资料,继承饮食优良传统

传统饮食文化是人类历史文化的积淀,是人类的宝贵财富。餐饮从业人员应本着严肃认真、勤勉务实的精神,一方面发掘整理传统饮食文化,另一方面继承发展传统饮食文化。发掘整理传统饮食文化,可以向历史典籍、考古发现、餐饮业传人寻找线索,搜集、整理相关资料,在此基础上加以研究、仿制,并将产品推向市场。例如,北京仿膳饭庄参考历史书籍,到北京故宫寻找线索,开发研制新品。这些都是发掘整理传统饮食文化的有力举措。

在发掘传统饮食文化、研制传统古典菜肴的同时,餐饮从业人员更应采取积极、严谨、科学、务实的态度,将有古典意义、历史渊源和可靠出处的传统菜点加以整理并进行不间断或阶段性制作,保持其原汁原味、原始风貌,以传承技艺,使其享誉后世。

2. 积极稳妥开发创新,丰富饮食文化内涵

今天的饮食文化,源自历史的积淀;未来的饮食文化,同样需要今天的充实。餐饮管理应在继承传统的基础上,不断为饮食文化注入新的内容。鼓励创新,丰富饮食文化内涵。餐饮管理应以行之有效的政策激励引导餐饮从业人员,以科学、认真、进取的态度不断推陈出新。提炼精品,留待时间和市场的经久考验,铸造优秀饮食文化,充实传统经典饮食文化行列。在创新的基础上,经过大浪淘沙,产品再由诞生、成熟,并不断升华、升值,直至成为广受欢迎的经典品种,才可载入史册,流芳百世。

3. 加强交流研讨,宣传弘扬饮食文化

无论是传统饮食文化精品,还是创新、发展饮食文化内容,都离不开宣传和推广。因此,积极有序地开展不同层次、广泛持久的饮食文化交流研讨,不仅对丰富饮食文化内涵、提升饮食文化品位有直接意义,同时对扩大饮食文化的影响和覆盖面进而引起更大范围的文化拉动效应的间接意义也是不容忽视的。餐饮管理人员是饮食文化最直接、最具有说服力和影响力的倡导者、实践者和推广者,通过身体力行的积极、有力推广,既可普及饮食文化,又可进一步带动餐饮消费,对酒店扩大市场、增加销售起到了重要作用。

三、餐饮管理的内容

餐饮管理是指将各种有效的餐饮资源加以有机整合,从而为酒店创造持续、理想的社会和经济效益。具体分析、全面把握餐饮管理的内容,是餐饮管理人员充分履行职责、系统开展管理工作所必需的。

（一）餐饮人力资源管理

人力资源管理是餐饮管理的首要任务。因为只有有了人，餐饮业的各项工作才可能开展。以下为人力资源管理的内容。

（1）人员配置。餐饮部门用工多、劳动密集，故更需要进行合理的人员配置。人员配置包括根据餐饮的规模、档次，对本部门进行机构设置、管理层次和幅度的确立，对餐饮机构内的各工种职能进行分工界定，对各岗位职责进行规定。

（2）人员招聘与培训。餐饮新员工需要通过合适的渠道进行招聘，有人员流失的岗位仍需要进行填补招聘。各岗位人员任职条件的确定、应聘人员的审核和测试等是餐饮人力资源管理的基础工作。招聘员工的培训、员工上岗后的继续培训、培训主题的确立、培训活动的实施等都是餐饮管理人员应身体力行的。

（3）考核与激励。设计餐饮各级别、各岗位的考核频率、考核方式，并适时组织实施；指导并实施对餐饮员工的激励、增强集体协作意识。根据酒店及员工构成的特点，帮助员工及管理人员规划自己的职业生涯，确定企业的发展远景，并通过有效手段，鼓励员工将个人目标与企业成长、发展目标有机融合。

（4）保持人员动态平衡。餐饮人员流动虽不可避免，但不可没有节制。餐饮管理要力求使流动率保持在适当的范围内。对在企业从事生产、服务工作的员工，也要适时进行优化组合，以使人力资源的作用得到最大程度的发挥。

（二）餐饮经营效益管理

在既定档次、标准、水准的前提下，餐饮经营企业追求利润最大化、服务性企业追求成本最小化，这是餐饮管理的一致目标。餐饮经营效益管理是餐饮管理中最为量化、餐饮投资者最为关注的内容。餐饮经营效益是餐饮的营业状况、盈利水平、成本控制效果、资金使用态势的综合表现。这方面的内容既是餐饮管理中容易考核的内容，又是对餐饮管理最具有说服力的考核内容。

（1）经营计划管理。根据餐饮投资经营目标，结合当时、当地各方面信息资源条件，进行餐饮生产经营计划管理是餐饮管理带有战略性的决策工作。经营计划包括市场定位、定价策略、毛利及成本水平、企业改造或大修理运作等方面的内容。

（2）经营指标管理。经营指标是餐饮运作管理水平、管理目标实现程度的直观体现。经营指标不仅包括营业收入、成本幅度、获得毛利、实现利润等指标，还有若干与之配套、互为支持的众多具体细化的指标，如上座率、翻台率、人均消费、餐具损耗率等。

（3）营销策划管理。营销策划是实现餐饮各项经营指标的重要手段和有力保证。餐饮营销策划包括计划并组织美食节、外卖、各种食品促销活动等。营销策划管理的目的是力求降低销售成本，创造可观的销售业绩。

（三）餐饮物资原料管理

餐饮生产和服务对设备设施的依赖性很强，因此设备设施维修费用也意味着净成本的增加，即净利的消耗。不仅大型设备设施的投入与管理是餐饮管理的重要内容，餐饮用具的使用与管理、采购进货频率、每日用量较大的食品原料的管理，都是餐饮管理不容忽视的主要内容。对这些方面管理的好坏有时直接影响到经营的成败或经营能否持续。

（1）餐饮设备设施管理。餐饮设备设施管理包括餐饮设备设施的投入、结构与设

备布局、选型与购买、日常使用管理责任的确定以及维护和保养机制的建立。餐饮管理人员应全面负责整个酒店设计与布局、设备配置工作，对完善和提高餐饮生产及服务质量方面的设备设施及设计问题提出积极建议。

(2) 餐具、用具管理。餐具、用具是餐饮生产和服务使用频率极高、影响产品质量的重要因素。对餐具、用具的配备、日常生产与应用的管理，正常损耗的核定，添补、调整的计划，以及此类物品的运作、管理方式等，都是餐饮管理不可或缺的组成部分。

(3) 食品原料管理。食品原料管理是餐饮生产经营赖以持续进行的先决条件，同时也是降低成本和保证出品质量的基本前提。餐饮管理人员应对原料的规格、标准、进货方式与周期、进货质量与数量，以及新品原料的开发和引进、对供货商的考核和评估等方面认真履行管理职责。

(四) 餐饮加工生产管理

现代厨房管理，就是要在现代先进管理理论的指导下，将厨房人力、设备、原料等各种资源进行科学设计和整合，创造最高的工作效率，提供品质优良且持续稳定的出品，在满足消费者需求的同时，为企业创造良好、可靠的口碑和效益。

(1) 建立高效有序的运转管理系统。要为整个厨房设立一个科学、精练、确有成效的生产运转系统，包括人员的配备、组织管理层次的设置、信息的传递、质量的监控、原料货源的组织与出品销售的协调指导等方面。

(2) 制定工作规范和产品规格标准。为了保证厨房的各项工作有章可循，统一厨房的业务处理程序，保持一致的加工、制作、出品标准，厨房管理者必须明确制定并督导执行各项工作规范和产品规格标准。厨房生产的规格标准要求包括：一要管理者与员工一致认可；二要切实可行；三要可以衡量和检查；四要保持贯彻不变。

(3) 科学设计餐厅厨房布局。餐饮生产场所设计一般比较重视前厅部分，但对后厨不太重视，这其实是错误的理念。厨房的规划设计和布局既是建筑设计人员的工作，也是厨房管理人员分内的工作。厨房设计布局科学合理，能节省人力、物力，为从事正常的厨房生产操作带来很大便利，也为稳定、提高厨房出品质量起到一定的保障作用；反之，不仅增大设备投资，浪费人力、物力，而且为厨房的卫生、安全留下隐患，从而不能保证厨房出品的速度和质量。因此，厨房管理者应积极参与，主动提出和不断完善厨房的设计与设备布局，同时为员工创造良好的工作环境。

(4) 督导厨房有序运转。将厨房的硬件、软件进行有机的组合搭配，随时协调、检查、控制、督导厨房生产全过程，保证厨房各项工作的规范和工作标准得以贯彻执行，生产各种风味纯正、品质优良的厨房产品，保证餐厅按时开餐，以满足各类用餐客人的需要，这是厨房管理的根本任务。督导厨房生产全过程，不仅是厨师长及其他管理人员的任务，还是对厨房所有岗位、各个生产流程提出的通力合作、全面质量管理的要求。管理者应以身作则，以实际行动号召厨房所有员工自觉自律、勤奋工作，这为厨房顺利开展各项工作奠定了坚实的基础。

(五) 餐饮产品质量管理

产品质量管理是餐饮管理的重要内容。只有客人认可、稳定可靠、不断完善的餐饮产品质量，才会使酒店持续发展。餐饮产品既有有形的食品，又有无形的服务，还有客观存

在的环境。

（1）厨房出品质量管理。厨房出品质量管理包括：对厨房产品设计不同消费标准的产品组合；对菜点色、香、味、形等感官性状的检查、要求；对出品次序以及菜点创新和质量的把握等。

（2）服务质量管理。服务质量是决定顾客餐饮消费方便性、舒适程度和心理感受的重要内容。服务质量包括餐饮员工的服务技能、服务态度和服务工作效率等。服务质量管理，就是围绕上述内容进行流程设计、指导培训、督导运转等工作。在服务规范、技艺成熟的基础上，设计并提供有针对性的个性化服务是服务质量管理的更高要求。

（3）就餐环境管理。就餐环境是构成顾客餐饮消费心境、情趣，进而影响用餐时间和人均消费的重要因素。就餐环境管理包括：环境舒适程度，如空气、音响、气味、温度、湿度、卫生、整洁等的设定和控制；摆饰的美观、大方，雅致效果的创造，如家具、衣橱、电视机、洗手间、传菜道等；气氛的渲染和特定主题文化氛围的营造，如主题宴会、节日用餐、家人欢聚、公司庆典等。

（六）餐饮工作秩序管理

餐饮工作秩序管理主要指为有序执行生产经营工作计划必须从事的一些日常基础管理，包括以下管理内容。

（1）工作流程规划。餐饮工作秩序管理有一项最基础的工作就是根据餐饮的规模、档次、隶属关系、销售市场及生产、经营方式和特点，规划、设计切实可行的企业工作运转流程与方式。具体来讲，餐饮工作流程规划包括：原料申购、申领程序与方式，信息传递渠道与方式，质量管理体系建立，成本控制体系建立，突发事件处理（预案）体系建立等。

（2）制定生产规范。生产规范即生产规格、工作标准。酒店无论是厨房生产，还是餐厅服务，多为手工劳作。因此，员工操作先天的差异性与大部分顾客认同的规范化就有一定的矛盾。解决这个矛盾的有效办法就是站在企业和顾客需求的角度，设计制定与餐饮规格档次、目标定位相吻合的各项操作规范，并依此培训、指导员工操作。这些规范主要有：

餐厅服务规范，如引座、托盘、斟酒、分菜、撤台等；厨房生产规格，如原料加工规格、上浆规格、菜肴配份规格、果盘切配规格等；餐饮工作程序，如原料申购和申领程序、顾客退换菜点程序、顾客寄存酒水程序、为顾客结账程序等。

（3）制定管理制度。制度是保证执行规范的前提，是保护先进、鞭策落后的手段，是企业导向的标志。制定积极向上、切实可行的系列管理制度，对健全和完善餐饮管理是非常必要的。餐饮管理制度主要有员工休假、请假制度，反食品浪费制度，各岗位值班交接制度，人员考核制度，技术、技能比赛制度，企业奖惩制度，设备、设施管理制度，消防、安全制度等。餐饮员工必须共同遵守的最基本的行为规范要求就是企业的员工守则，这也是制度管理的重要组成部分。

（4）设计运转管理表格。表格管理是餐饮管理的基本形式。餐饮运转、信息传递、账目处理、成本控制、质量分析、客户资料搜集等主要业务管理活动都离不开系列表格的支持。因此，设计简单明了、方便易行、合理配套的各类餐饮运转管理表格（表单）是餐饮管理必不可少的基础工作。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，货物申购、申领、调拨系列表，厨房各岗位规范用料系列表，质检项目及质量分析系列表等。

(5) 建立督导机制。工作流程规划和设计,制定生产规范和管理制度,设计运转管理表格,这些都是建立餐饮良好工作秩序的必要前提。这些工作是否得到有效实施,执行情况如何,即工作秩序如何,检查效果的关键是必须建立督导机制。这项工作包括设立督导模式、明确督导方法与策略、落实督导结果等,从而使督导与培训、完善管理做到有机统一,相互促进。

(七) 餐饮卫生安全管理

卫生和安全管理是餐饮管理至关重要的工作内容。卫生和安全是否达标,是否被消费者认可,是否让企业内部员工感觉踏实,直接关系到整个酒店经营能否正常进行,因此对这方面的管理切不可投机取巧、敷衍了事。

(1) 食品卫生安全管理。食品卫生安全管理主要是指对食品原材料、半成品及成品的卫生和安全管理,包括原料进货的各方面指标,保质期内的卫生和安全,厨房生产过程中半成品、成品的保管、质量指标合乎要求等。

(2) 生产、操作卫生安全管理。厨房、酒吧对原料进行加工、生产、制作,不仅其操作方式、生产环境要符合卫生和安全要求,生产过程中也要防止对食品造成污染。生产操作要严格按劳动保护和安全操作规范要求,防止各类事故的发生。

(3) 设备及其使用的卫生安全管理。餐饮对设备设施的卫生安全要求很高。对设备及其使用的卫生安全管理主要包括对设备设施的维护保养,设备设施损伤维修规范的建立,设备卫生、整洁的保持,设备安全操作规程的培训与督导执行等。

(4) 产品销售及环境卫生安全管理。必须加强餐饮各类食品的销售环境、销售方式、售卖用具的卫生和安全。

(5) 餐饮卫生安全管理体系建立。建立餐饮生产全过程、全方位的卫生督导、管理体系,切实加强卫生安全制度建设和实施的督导,以规范、完善的管理有效防止食物中毒、火灾等各类事故的发生,并建立相应的预案管理,以确保对可能出现的事故进行有序、高效的应急处理。

本章小结

1. 餐饮企业的十种业态: 高档酒楼、酒店餐厅、家常菜馆、火锅店、快餐厅、食街小吃、团体供餐机构、西餐厅、饮品店、茶餐厅。
2. 餐饮工作的六大特点: 生产销售即时性,劳动密集技艺性,生产服务手工性,产品构成综合性,工艺流程配合性,质量认定主观性。
3. 餐饮管理的六大基本职能: 计划、组织、协调、指挥、控制和评估。
4. 餐饮管理的四大目标: 实现资源最佳配置,提供优质餐饮产品,创造丰厚经济效益,弘扬特色饮食文化。
5. 餐饮管理的七大内容: 餐饮人力资源管理、餐饮经营效益管理、餐饮物资原料管理、餐饮加工生产管理、餐饮产品质量管理、餐饮工作秩序管理、餐饮卫生安全管理。

课后练习

一、名词解释

食街 饮品店 即时性 服务无体性

二、单选题

1. 餐饮管理的第一项基本职能是（ ）。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
2. 餐饮企业至关重要的第一位的资源是（ ）。
A. 人力资源 B. 物质资源 C. 奖金资源 D. 信息资源
3. 不属于餐饮企业生产的特点的是（ ）。
A. 生产销售即时性 B. 生产服务手工性
C. 工艺流程配合性 D. 质量认定客观性
4. 处于“倒金字塔”管理体系最高层的应该是（ ）。
A. 决策层 B. 管理层 C. 操作层 D. 服务层

三、多选题

1. 餐饮产品的现点现做、立即消费的特点属于餐饮消费的（ ）。
A. 即时性 B. 目的性 C. 综合性
D. 反复性 E. 空间性
2. 餐饮企业人力资源管理的内容有（ ）。
A. 人员招聘 B. 岗位配置 C. 持续培训
D. 绩效考核 E. 市场细分
3. 餐饮经营效益管理的内容有（ ）。
A. 经营计划管理 B. 经营指标管理 C. 营销策划管理
D. 设备设施管理 E. 餐具、用具管理
4. 餐饮产品质量管理的内容有（ ）。
A. 厨房出品质量管理 B. 顾客就餐环境管理
C. 企业文化建设管理 D. 现场服务质量管理
E. 员工工作流程管理
5. 餐饮产品的构成要素有（ ）。
A. 菜肴 B. 点心 C. 酒水
D. 服务 E. 管理

四、判断题

1. 由于采用高科技设施设备，餐饮企业用工人数一般不多。 ()
2. 酒店餐饮部门担负着为酒店树立良好企业形象的重任。 ()
3. 餐饮企业营业活动中的结账以收取现金为主。 ()
4. 团体供餐机构一般都在自己的用餐场所向消费者提供用餐服务。 ()
5. 茶餐厅是以提供商务套餐为主的餐饮机构。 ()

五、简答题

1. 简述餐饮管理活动中的评估内容。
2. 简述人力资源管理的内容。

3. 简述管理职能中计划的重要性。
4. 简述餐饮物资原料管理的内容。
5. 简述餐饮厨房管理的内容。

六、论述题

1. 论述餐饮企业如何倡导饮食文明、弘扬发展餐饮事业。
2. 结合一家餐饮店的管理实践，论述餐饮管理的具体内容。

案例讨论

消防主题餐厅+主题公园亮相深汕 寓教于乐传播消防知识

近日，深汕消防救援大队与肯德基餐厅、华润赤河广场联合打造的全区首家“消防主题餐厅”和“消防主题公园”正式亮相，成为宣传消防安全的一个新阵地、新窗口。

据了解，这家“消防主题餐厅”集日常餐饮、消防元素展示、消防常识学习于一体，内部设置餐饮区、提示区、儿童区三个区域，消防安全小标语、消防知识和消防卡通造型等消防元素随处可见。在儿童消防体验区，还摆放了答题夹娃娃机，以方便小朋友在娱乐的同时学习消防知识，熟悉操作消防器材。此外，餐厅工作人员在出餐时会派发消防问答卷和消防小卡片给每一位顾客，让顾客在品尝美食之余，知晓更多消防安全知识。

“这种新颖的宣传形式，不光使大人受益，孩子也乐于接受。顾客既可以品尝美食，还可以学习到消防知识，我感觉挺好的。”前来打卡消防主题餐厅的刘小姐表示。

“消防主题公园”面积约1000平方米，具有鲜明的消防主题特色，集观赏性、教育性、互动性为一体，采用雕塑、趣味小物等主题装饰，突出“消防主旋律”，注重传播“防火、防溺水、地震逃生”等消防安全常识，可使市民在休闲娱乐中了解如何防范和应对火灾发生、如何进行火场逃生等常识。此次“消防主题餐厅”和“消防主题公园”的建立也打破了固有的消防宣传模式与格局，形成“教育孩子、带动家庭、影响社会”的消防宣传新模式。

据统计，自消防主题餐厅及公园开放以来，累计有15000余人前往参观游玩，通过寓教于乐互动游戏发放宣传手册及小礼品3600余份。下一步，深汕消防救援大队将结合辖区实际，加大消防安全宣传力度，丰富消防安全宣传形式，切实提升消防安全宣传实效性。

资料来源：张喆. 消防主题餐厅+主题公园亮相深汕 寓教于乐传播消防知识. 深圳新闻网, 2022-01-07.

思考题：

1. 针对近年来市场主体日益多元化、需求个性化的发展变化趋势，思考餐饮经营定位应做哪些调整？
2. 如何打造主题化简餐、快餐餐厅？

实训项目

1. 如果将文艺演出中的报幕形式运用到今天的宴会活动中，你将在宴会管理中如何组织、落实？
2. 组织学生访问几家独立的餐饮企业、连锁的餐饮企业与酒店下属的餐饮机构，让学生弄清楚它们之间的联系与区别，并对它们的生产特点与服务特点进行比较。
3. 安排学生到餐饮企业实习，切身体会餐饮服务中服务主客体之间感受到的服务工作的同步性、即时性特点。