

**BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**  
**TRƯỜNG CAO ĐẲNG LƯƠNG THỰC – THỰC PHẨM**

---

**GIÁO TRÌNH**

**MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ KINH DOANH NHÀ HÀNG**  
**NGHỀ: QUẢN TRỊ DỊCH VỤ DU LỊCH VÀ LỮ HÀNH**  
**QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG**  
**TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 761/QĐ-CĐLTTP-ĐT ngày 17 tháng 8 năm 2017 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Lương thực Thực phẩm)*

**Đà Nẵng, năm 2017**

## **TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN**

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

## LỜI GIỚI THIỆU

Quản lý nhà hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng, nó quyết định tới năng suất, chất lượng cũng như mức độ đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng. Mọi khâu trong nhà hàng của bạn đều phải được quản lý. Do đặc điểm riêng của nhà hàng là hoạt động với tần suất lớn, phục vụ nhiều đối tượng và khách hàng khác nhau, có thể xảy ra nhiều tình huống bất ngờ nên không thể bỏ sót các khâu quản lý và giám sát.

Một nhà hàng được coi là phát triển và thành công khi mà nó duy trì được mức tăng trưởng ổn định và có khả năng tăng liên tục trong thời gian tới. Vậy điều này có đóng góp gì từ công việc quản lý? Cách bố trí sắp đặt, lên thực đơn đảm bảo nhưng tiêu chí về vệ sinh an toàn thực phẩm, tuyển nhân viên, marketing, quảng bá...tất cả những yếu tố này không phải tự nhiên mà có thể làm được, muốn có hiệu quả cần phải hoạch định và thực thi rõ ràng.

Quản lý thực hiện tất cả những vai trò từ việc hình thành công việc, triển khai tới khi hoạt động có kết quả, không chỉ vậy, “quản lý” còn phải giải quyết tất cả những phát sinh trong quá trình triển khai công việc hay những phàn nàn của khách hàng, giữ hình ảnh tốt đẹp nhất của nhà hàng trong lòng của công chúng.

Giáo trình được biên soạn dựa trên sự kế thừa, chắt lọc các sách quản trị kinh doanh nhà hàng đã được xuất bản của các tác giả nhằm mục đích cung cấp các kiến thức liên quan đến công tác quản lý nhà hàng phục vụ cho đối tượng sinh viên bậc Cao đẳng ngành Quản trị khách sạn. Kết cấu của giáo trình bao gồm:

*Bài 1. Khái quát về nhà hàng*

*Bài 2. Phát triển hình ảnh nhà hàng*

*Bài 3. Xây dựng thực đơn*

*Bài 4. Tổ chức hoạt động trong nhà hàng*

*Bài 5. Quản trị nhân sự trong nhà hàng*

*Bài 6. Quản trị quá trình kinh doanh trong nhà hàng*

*Bài 7. Phân tích hoạt động kinh doanh trong nhà hàng*

Hy vọng giáo trình này có thể đáp ứng nhu cầu học tập, nghiên cứu của sinh viên và bạn đọc quan tâm đến lĩnh vực quản trị kinh doanh nhà hàng, đảm bảo tính vừa sức trong dạy và học, có thể là nguồn tài liệu tham khảo cho các sinh viên trong các ngành kinh tế khác.

Quản trị kinh doanh nhà hàng là một lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, nhưng với mong muốn góp phần vào sự thành công trong giảng dạy và nghiên cứu, tác giả đã cố gắng hết sức để biên soạn; tuy nhiên, với khả năng hạn chế, giáo trình có thể còn thiếu sót, rất mong sự đóng góp của đồng nghiệp và bạn đọc.

*Đà Nẵng, ngày 01 tháng 6 năm 2017*

Tham gia biên soạn

Lê Thị Nguyễn Tâm (chủ biên)

Huỳnh Thị Kim Ngân

Nguyễn Vũ Phương Thuý

Bùi Thị Chiểu

# MỤC LỤC

	<b>Trang</b>
LỜI GIỚI THIỆU .....	2
MỤC LỤC .....	3
BÀI 1. KHÁI QUÁT VỀ NHÀ HÀNG.....	5
1. Tổng quan về nhà hàng.....	5
1.1. Khái niệm .....	5
1.2. Phân loại .....	6
2. Đặc điểm của kinh doanh nhà hàng.....	6
3. Ý nghĩa và vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng trong phát triển du lịch.....	7
3.1. Đối với hoạt động kinh doanh của cơ sở lưu trú .....	7
3.2. Đối với sự phát triển của du lịch .....	7
4. Chức năng hoạt động kinh doanh nhà hàng .....	7
BÀI 2. PHÁT TRIỂN HÌNH ẢNH NHÀ HÀNG .....	9
A. Nội dung .....	9
1. Khái niệm về hình ảnh nhà hàng .....	9
2. Hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế.....	9
4.1. Hình ảnh thiết kế.....	10
4.2. Hình dáng của nhà hàng .....	10
4.3. Những quyết định có liên quan tới phát triển nhà hàng .....	11
BÀI 3. XÂY DỰNG THỰC ĐƠN TRONG NHÀ HÀNG .....	12
1. Khái niệm và phân loại thực đơn.....	12
1.1. Khái niệm .....	12
1.2. Phân loại thực đơn .....	12
2. Ý nghĩa và vai trò của thực đơn.....	16
2.1. Ý nghĩa .....	16
2.2. Vai trò .....	16
3. Nguyên tắc cấu tạo thực đơn .....	16
3.1. Cấu tạo thực đơn.....	16
3.2. Trình bày thực đơn .....	18
4. Những căn cứ và yêu cầu khi xây dựng thực đơn .....	22
4.1. Căn cứ vào tiêu chuẩn và số lượng suất ăn.....	22
4.2. Căn cứ vào khả năng dự trữ nguyên liệu của nhà hàng.....	22
4.3. Căn cứ vào trình độ số lượng công nhân chế biến và phục vụ.....	23
4.4. Căn cứ vào trang thiết bị chế biến và phục vụ.....	24
4.5. Căn cứ vào thời điểm thực hiện.....	24
5. Kỹ năng xây dựng thực đơn .....	24
BÀI 4. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG TRONG NHÀ HÀNG .....	27
1. Mô hình tổ chức trong nhà hàng.....	27
1.1. Các yếu tố của mô hình tổ chức nhà hàng.....	27
1.2. Các nguyên tắc chủ đạo của mô hình tổ chức nhà hàng.....	27
1.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng chức danh .....	29
1.3. Các căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng.....	32

2.1. Bộ phận phục vụ bàn .....	32
2.2. Bộ phận phục vụ bar .....	33
2.3. Bộ phận phục vụ bếp .....	34
3. Tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng.....	34
3.1. Sự cần thiết của tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng .....	34
3.2. Phối hợp giữa các bộ phận trong nhà hàng.....	35
<b>BÀI 5. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG NHÀ HÀNG .....</b>	<b>37</b>
1. Khái niệm và nội dung quản lý nhân lực nhà hàng .....	37
1.1. Các khái niệm .....	37
1.2. Nội dung quản lý nhân lực nhà hàng.....	38
2. Mô tả công việc trong nhà hàng .....	39
3. Tuyển dụng nhân lực .....	39
3.1. Tuyển chọn nhân lực cho nhà hàng .....	39
3.2. Yêu cầu tuyển chọn nhân lực .....	40
3.3. Quy trình tiến hành tuyển chọn nhân lực .....	40
4. Đánh giá nguồn nhân lực.....	43
4.1. Khái niệm, mục đích của đánh giá nguồn nhân lực.....	43
4.2. Chủ thể, thời gian, nguyên tắc và cơ sở đánh giá.....	46
4.3. Nội dung trình tự đánh giá tình hình thực hiện công việc.....	46
4.4. Các phương pháp đánh giá tình hình thực hiện công việc.....	47
5. Động viên khuyến khích người lao động .....	49
5.1. Kích thích vật chất.....	49
5.2. Kích thích tinh thần .....	50
1. Quản trị hậu cần kinh doanh.....	52
1.1. Khái niệm và đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng.....	52
1.2. Nội dung quản trị hậu cần kinh doanh trong nhà hàng.....	52
2.1. Quản trị quá trình sản xuất và phục vụ khách hàng.....	54
2.2. Quản trị quá trình tiêu thụ hàng chuyên bán .....	54
3.1. Quản trị chất lượng sản phẩm.....	54
3.2. Quản lý giá.....	54
3.3. Quản lý thông tin .....	55
1. Các phương pháp sử dụng trong công tác phân tích.....	56
3.1. Phân tích doanh thu .....	57
3.2. Phân tích chi phí .....	57
3.3. Các loại chi phí .....	58
4.1. Xác định doanh thu hòa vốn.....	58
4.2. Sử dụng công thức điểm hòa vốn để xác định điểm đóng cửa của nhà hàng.....	58
4.3. Đánh giá hiệu quả kinh tế trong kinh doanh nhà hàng .....	59

# **GIÁO TRÌNH MÔ ĐUN QUẢN TRỊ KINH DOANH NHÀ HÀNG**

**Mã mô đun: 1015010**

## **BÀI 1. KHÁI QUÁT VỀ NHÀ HÀNG**

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến khái niệm về nhà hàng, phân loại nhà hàng, đặc điểm kinh doanh nhà hàng.

**Mục tiêu:** Sau khi học xong bài này, người học có thể:

- Mô tả được khái niệm, đặc điểm nhà hàng;
- So sánh được các loại nhà hàng;
- Trình bày được chức năng của kinh doanh nhà hàng;
- Phân tích được vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng đối với phát triển du lịch

### **A. Nội dung:**

#### **1. Tổng quan về nhà hàng**

##### **1.1. Khái niệm**

- Nhà hàng là cơ sở phục vụ ăn uống cho khách, nơi tạo ra các điều kiện để khách hàng “tìm niềm vui trong bữa ăn”, nơi mọi người tụ họp vui vẻ với nhau, giải trí cùng nhau và người ta không tiếc tiền để tiếp tục cuộc vui nếu như được phục vụ chu đáo.

- Theo Thông tư liên Bộ số 27/LB – TCDL: Nhà hàng là nơi kinh doanh món ăn đồ uống có mức chất lượng cao và có vốn pháp định theo qui định của từng loại hình Doanh nghiệp.

- Nhà hàng là đơn vị cung cấp dịch vụ ăn, uống và dịch vụ bổ sung có mức chất lượng cao nhằm mục đích thu lợi nhuận

- Nhà hàng là một đơn vị cung cấp món ăn, thức uống nhằm mục đích thu lợi nhuận.

Chức năng: Nhà hàng không chỉ thỏa mãn nhu cầu về ăn uống cho khách với tất cả các bữa ăn như sáng, trưa, chiều, tối mà còn phục vụ theo yêu cầu của khách.

Hình thức phục vụ: rất phong phú và đa dạng

Đối tượng phục vụ : đa dạng, khách có thể là khách đi theo đoàn, khách lẻ, khách hội nghị, hội thảo, tiệc chiêu đãi, tiệc cưới...

Vị trí: cũng khác nhau, nhà hàng nằm trong khách sạn, nhà hàng độc lập...

*\* Khái niệm về kinh doanh nhà hàng*

Nội dung của kinh doanh nhà hàng gồm 3 nhóm hoạt động chính:

- + Hoạt động sản xuất vật chất
- + Hoạt động lưu thông
- + Hoạt động tổ chức phục vụ

Kinh doanh nhà hàng bao gồm các hoạt động chế biến thức ăn, đồ uống và cung cấp các dịch vụ khác nhằm thỏa mãn các nhu cầu về ăn uống và giải trí cho khách nhằm mục đích có lãi.

### **1.2. Phân loại**

- Căn cứ vào tính độc lập trong quá trình tổ chức và hoạt động: nhà hàng trực thuộc khách sạn và nhà hàng độc lập.

- Căn cứ vào mức chất lượng nhà hàng phục vụ thì có thể phân nhà hàng thành 5 cấp hoặc chia nhà hàng thành 3 cấp phục vụ: hảo hạng, ngoại hạng và hạng nhất.

- Căn cứ vào đặc điểm các món ăn mà nhà hàng phục vụ khách: nhà hàng Âu, nhà hàng Á, nhà hàng đặc sản.

- Căn cứ vào phương thức phục vụ: nhà hàng được phục vụ và nhà hàng tự phục vụ.

- Căn cứ vào vị trí của các nhà hàng: nhà hàng ở trung tâm thành phố, nhà hàng trên các phương tiện vận chuyên.

### **2. Đặc điểm của kinh doanh nhà hàng**

#### *\* Đặc điểm về kinh doanh*

- CSVCKT đồng bộ, hiện đại bố trí hợp lý với các quy trình công nghệ nhất định.

- Có danh mục sản phẩm phong phú, đa dạng

- Tính không đồng nhất của sản phẩm, dịch

#### *\* Đặc điểm về lao động*

- Số lượng lao động lớn.

- Tính chuyên môn hóa cao nhưng gắn bó với nhau trong một dây chuyền chặt chẽ.

- Độ tuổi tương đối trẻ và phù hợp với nam giới.

- Mức độ thay đổi lao động cao.

#### *\* Đặc điểm về đối tượng phục vụ*

- Là con người

- Đa dạng về nhu cầu, về đặc điểm tâm sinh lý, về văn hóa.

#### *\* Đặc điểm về môi trường phục vụ*

- Áp lực công việc lớn .

- Thời gian lao động là liên tục

- Môi trường lao động phức tạp

- Thời gian phục vụ tùy thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách

### **3. Ý nghĩa và vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng trong phát triển du lịch**

#### **3.1. Đối với hoạt động kinh doanh của cơ sở lưu trú**

*\* Vai trò*

- Tạo ra sự đồng bộ, tổng hợp trong hệ sản phẩm của cơ sở lưu trú.
- Quyết định đến mức chất lượng phục vụ cơ sở lưu trú.
- Góp phần tích cực trong việc tạo ra doanh thu, lợi nhuận và nâng cao hiệu quả của cơ sở lưu trú.

- Kinh doanh tốt -> thu hút khách (tăng chi tiêu của khách)-> tăng doanh thu của NH -> tăng doanh thu của cơ sở lưu trú => làm tăng hiệu quả kinh doanh của cơ sở lưu trú.

*\* Ý nghĩa*

- Tạo ra sức hấp dẫn thu hút khách đến cơ sở lưu trú
- + Tạo ra sự hài lòng cho khách và khách sẽ quay lại cơ sở lưu trú
- + Tạo ra sự nổi trội trong sản phẩm của cơ sở lưu trú, quyết định đến việc khách lựa chọn cơ sở lưu trú
- + Sự hài lòng của khách tác động đến việc lựa chọn cơ sở lưu trú của khách mới
- + Tạo nên các lễ hội, sự kiện
- Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, góp phần kéo dài thời gian lưu lại của khách thu hút chi tiêu của khách.
- Khai thác tốt hơn CSVCKT của cơ sở lưu trú, chức năng của từng bộ phận:
- Là một trong những tiêu chuẩn để xem xét chất lượng và cấp hạng của cơ sở lưu trú.

#### **3.2. Đối với sự phát triển của du lịch**

- Là một trong những thành tố tạo nên sản phẩm du lịch, góp phần tích cực trong việc đánh giá chất lượng sản phẩm du lịch của địa phương, quốc gia.
- Góp phần đưa tài nguyên du lịch vào khai thác.
- Tạo sức hấp dẫn đặc biệt để thu hút khách.

### **4. Chức năng hoạt động kinh doanh nhà hàng**

- Chức năng sản xuất.
- Chức năng trao đổi.
- Chức năng phục vụ.

Ba chức năng trên có mối quan hệ biện chứng với nhau, chức năng này là điều kiện thực hiện chức năng kia và ngược lại.

**B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Trình bày khái niệm nhà hàng?
2. Nêu các đặc điểm của nhà hàng?
3. Mô tả vai trò của kinh doanh nhà hàng trong đời sống xã hội?
4. Phân tích chức năng hoạt động kinh doanh nhà hàng?

## BÀI 2. PHÁT TRIỂN HÌNH ẢNH NHÀ HÀNG

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến hình ảnh nhà hàng, hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế, cách thức bảo vệ tên nhà hàng và các quyết định liên quan đến phát triển hình ảnh nhà hàng.

### Mục tiêu:

- Nêu được khái niệm hình ảnh nhà hàng;
- Phân biệt được hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế;
- Trình bày được các cách thức bảo vệ tên của nhà hàng;
- Mô phỏng được hình ảnh và hình dáng của nhà hàng;
- Xác định được quyết định có liên quan tới phát triển nhà hàng;

### A. Nội dung

#### 1. Khái niệm về hình ảnh nhà hàng

Mục đích của việc lập kế hoạch kinh doanh nhà hàng là thu thập các số liệu và trình bày phương án kinh doanh trên văn bản với những ý tưởng đối với nhà hàng mà khi tiến hành kinh doanh sẽ đem lại lợi nhuận và phát triển vốn cho chủ nhà hàng.

Các ý tưởng này được gọi là hình ảnh của nhà hàng. Một hình ảnh tạo ra để phù hợp với nhu cầu, sở thích, thị hiếu của từng nhóm người (hoặc các nhóm) được gọi là thị trường.

Có nhiều yếu tố tác động tới khách hàng trong việc đánh giá hình ảnh của nhà hàng. Đó là:

- Mối quan hệ giữa khách hàng với nhà hàng;
- Giữa nội bộ nhân viên và những người quản lý;
- Giữa việc quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại và các biện pháp điều hành;
- Phương thức kinh doanh, nhà cửa, trang thiết bị phục vụ, thực đơn và các biện pháp điều hành có thể xây dựng lên hình ảnh nhà hàng trong thị trường và thu hút khách;
- Hình ảnh của nhà hàng thể hiện tính cách của chủ sở hữu nhà hàng;
- Các món ăn do nhà hàng chế biến và phương thức phục vụ khách có tác động lớn đến hình ảnh nhà hàng;
- Biểu tượng của nhà hàng, biển quảng cáo, ánh sáng trang trí là những yếu tố quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh nhà hàng.

#### 2. Hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế

Hầu hết các nhà hàng đều thiếu ý tưởng đồng bộ và phù hợp với thực tiễn. Biểu tượng của nhà hàng, biển quảng cáo, ánh sáng trang trí, trang phục nhân viên phục vụ, thực đơn của nhà hàng, trang thiết bị nội thất trong nhà hàng và trang thiết bị phục vụ của nhà hàng cần phải phù hợp với nhau và phù hợp với ý tưởng thực tại chung của khu vực.

Nếu những yếu tố này không đồng bộ và không phù hợp thì rất khó có thể làm khách hình dung được về nhà hàng.

Tên riêng của nhà hàng cũng có thể tạo ra những ấn tượng mạnh mẽ. Việc tạo ra tên riêng không phải là một điều dễ dàng. Đồng thời, tên riêng của nhà hàng phải nói lên một điều gì đó cho khách hàng biết và nhớ.

### **3. Bảo vệ thương hiệu của nhà hàng**

Thương hiệu của nhà hàng khi đã được lựa chọn thì rất khó thay thế bởi nó liên quan tới khách hàng, đến danh tiếng uy tín của người chủ sở hữu và người quản lý. Đồng thời, nó liên quan trực tiếp đến mất mát về tài chính.

Độc quyền đối với sở hữu tên nhà hàng thường không chỉ bắt đầu khi nhà hàng mới đưa vào hoạt động mà còn nảy sinh trong quá trình sử dụng, kinh doanh và trở nên nổi tiếng. Chính vì vậy, việc đăng ký thương hiệu của các nhà hàng rất quan trọng và có được cái tên như mong muốn không phải là một điều dễ dàng vì nó liên quan tới quyền sở hữu thương hiệu và trực tiếp liên quan tới vấn đề tiền bạc. Mặt khác, tên của nhà hàng cũng liên quan đến những gì đang diễn ra tại nơi xây dựng và kinh doanh nhà hàng.

Hình ảnh của nhà hàng có thể được nâng lên nếu ngay từ đầu tìm được điều gì là đặc trưng, là cốt lõi và dễ gây ấn tượng nhất cho khách hàng.

### **4. Xây dựng hình ảnh nhà hàng**

#### **4.1. Hình ảnh thiết kế**

Những người có ý định xây dựng nhà hàng cần phải thuê kiến trúc sư có kinh nghiệm trong việc thiết kế nhà hàng. Người kiến trúc sư sẽ tư vấn trong việc phác họa mọi vấn đề về kiến trúc của nhà hàng cũng như việc mua sắm trang thiết bị.

#### **4.2. Hình dáng của nhà hàng**

Trong quá trình xây dựng và hình thành lên hình ảnh nhà hàng, người ta có thể xem xét hình dáng của các loại nhà hàng khác nhau để phân tích và chọn lọc cho nhà hàng của mình những nét độc đáo và đặc sắc. Những yếu tố cơ bản để xây dựng nên một hình ảnh nhà hàng có sức thu hút khách là:

- Đảm bảo tính thuận tiện hay đáp ứng thị hiếu của khách;
- Mức độ phục vụ của nhà hàng;
- Các loại hình phục vụ;
- Vấn đề thời gian của bữa ăn và doanh thu trên một khách;
- Giá cả trên thực đơn;
- Chi phí trên một chỗ ngồi của khách.

### **4.3. Những quyết định có liên quan tới phát triển nhà hàng**

- Thị trường – khách hàng tương lai: Đứng trước nhiều đối tượng khách hàng, nhà hàng có thể chiếm lĩnh một vài đối tượng, nhà quản lý nên tìm ra một thị trường nào đó chủ yếu để có hướng tiếp cận.

- Mua nhà hàng cũ, xây dựng nhà hàng mới, thuê hoặc mua cổ phần của một nhà hàng khác.

- Chế biến món ăn hay sử dụng những món ăn đã có sẵn.

- Thực đơn của nhà hàng.

- Hình thức phục vụ

- Nhân viên là những người trẻ tuổi được thuê làm việc ngoài giờ hay tuyển dụng những người làm việc ổn định.

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng hay bằng truyền miệng.

- Sử dụng trang thiết bị bằng điện hay bằng gas.

- Lợi nhuận ra sao.

- Tổ chức khai trương nhà hàng như thế nào.

### **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Nêu khái niệm hình ảnh nhà hàng?

2. Phân biệt được hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế của nhà hàng?

3. Trình bày được các cách thức bảo vệ tên của nhà hàng?

4. Xây dựng hình ảnh mẫu của nhà hàng ?

5. Xây dựng các quyết định có liên quan tới phát triển hình ảnh mẫu của nhà hàng?

## BÀI 3. XÂY DỰNG THỰC ĐƠN TRONG NHÀ HÀNG

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến các loại thực đơn trong nhà hàng; những căn cứ khi xây dựng thực đơn; các nguyên tắc cấu tạo thực đơn; các kỹ năng khi xây dựng thực đơn nhà hàng.

### Mục tiêu:

- Nêu được khái niệm thực đơn;
- Phân biệt được các loại thực đơn trong nhà hàng;
- Nhận thức được vai trò của thực đơn;
- Phân tích được những căn cứ khi xây dựng thực đơn;
- Xác định được các nguyên tắc cấu tạo thực đơn;
- Phân tích được các kỹ năng khi xây dựng thực đơn nhà hàng.

### A. Nội dung:

#### 1. Khái niệm và phân loại thực đơn

##### 1.1. Khái niệm

Thực đơn là bảng danh mục các món ăn, đồ uống được sắp xếp theo một trình tự nhất định trên cơ sở tính toán khoa học nhằm đáp ứng yêu cầu nuôi dưỡng cơ thể, hợp khẩu vị người ăn với giá cả hợp lý. Thực đơn có thể là thực đơn của một bữa ăn, một số bữa ăn hoặc thực đơn ghi các món ăn nhà hàng có khả năng chế biến.

Thực đơn có thể ghi giá hoặc không ghi giá của món ăn. Thực đơn có thể ghi bằng một hoặc nhiều ngôn ngữ để thuận tiện cho khách sử dụng.



##### 1.2. Phân loại thực đơn

\* Thực đơn theo mục đích nuôi dưỡng

- Thực đơn theo lứa tuổi: Thực đơn cho trẻ em, cho thanh niên, cho người già...

- Thực đơn theo đặc điểm, tính chất lao động: Thực đơn cho người lao động nặng, lao động nhẹ, lao động vừa, lao động trí óc....

- Thực đơn đặc biệt: Thực đơn theo bệnh lý, theo tôn giáo, thực đơn cho các vận động viên...

\* *Thực đơn theo thời gian*

- Thực đơn theo ngày, tuần, tháng

- Thực đơn theo mùa

\* *Thực đơn theo đặc điểm kinh doanh*

- Thực đơn thông dụng

- Thực đơn đặc sản

- Thực đơn giải khát

\* *Thực đơn theo mức độ chi phí*

- Thực đơn bữa ăn thường

- Thực đơn tiệc: Tiệc nhỏ, vừa, lớn

\* *Thực đơn theo cách sử dụng*

*Thực đơn tự chọn (A la carte menu)*

Là dạng thực đơn liệt kê tất cả các món ăn, thức uống mà nhà hàng có khả năng phục vụ với đầy đủ giá cả, nguyên liệu thực phẩm, phương pháp, thời gian chế biến

The image displays a variety of Mexican cuisine. On the left, there are photos of 'Pollo Asado Platos', 'Breakfast Burritos', and 'Monday Special \$1.99 cent Large Tacos!'. In the center, there are photos of 'Combination Plates' and 'Carne Asada / Pollo Asado Plate'. On the right, there is a detailed 'A la Carte' menu with columns for 'SMALL' and 'REG.' prices. The menu lists items like Tacos, Burritos, Quesadillas, and Plates with their respective prices. At the bottom, there are more photos of 'Carne Asada Fries', 'USDA Choice Flap Meat Burrito', and 'Super Nachos'.

**Đặc điểm:**

- Có nhiều món ăn cho khách lựa chọn
- Mỗi món đều có cách nấu riêng biệt
- Mỗi món ăn chỉ được nấu khi khách đã chọn món đó

*Thực đơn bữa ăn (Table d'hôte menu)*

Là dạng thực đơn chọn món nhưng các món ăn đã làm trước theo từng định suất, mức giá quy định cho khách hàng lựa chọn.



- Chỉ có vài món để khách lựa chọn
- Khách có thể được chọn hoặc không được chọn món ăn
- Một số món ăn đã được nấu sẵn
- Giá được tính theo đầu người

*Thực đơn đặt trước (Set menu)*

Thực đơn được xây dựng để phục vụ các bữa ăn cho khách du lịch trong nhà hàng, công nhân viên công trường... Thực đơn được lập sẵn với sự thỏa thuận giữa khách hàng và nhà hàng về tất cả các vấn đề như món ăn, giá cả, thời gian, số lượng người ăn...



**SET 11**

Khai Vị 02 Món:  
 -Càng Cua Bách Hoa  
 -Gỏi Bò Tứ Xuyên  
 Súp Gà Hạt Sen  
 Tôm Chiên Cánh Phượng  
 Gà Bao Xôi Chiên  
 Lẩu Hải Sản Tứ Xuyên – Bún  
 Bánh Flan Caramen

**SET 12**

Khai Vị 02 Món:  
 -Nghêu Quay Giòn  
 -Gỏi Mực Thái Lan  
 Súp Ngọc Bích Trứng Cút  
 Gà Hấp Rượu Mùi  
 Bò Nấu Bia – Bánh Mì  
 Lẩu Hải Sản HongKong – Mì Hấp Tỏi  
 Chè Thạch Nhãn Hoa Bưởi




**Đặc điểm:**

- Chỉ có vài món ăn
- Khách không được lựa chọn món ăn mình muốn
- Tất cả các món ăn đều được nấu trước
- Giá tiền được tính theo đầu người

## Degustation menu

Đây không phải là thực đơn để ăn no, mà chủ yếu phục vụ cho mục đích nếm thử, trải nghiệm. Các phần ăn trong menu này chỉ vừa đủ, chủ yếu để khách thưởng thức và đánh giá hương vị, tài năng của người đầu bếp.

### CHEF'S TASTING MENUS

#### DEGUSTATION MENU A \$50 /pax

\* Includes 1 alcoholic drink

##### Starters - Tapas Platter

Truffled Walnut Croqueta  
Iberico Jamon Croqueta  
Padron Peppers  
Delicacy's Marinated Olives  
Pan con Tomato y Jamon

##### Mains

Squid a la Plancha with Ajilo-Lime  
or Mini Wagyu Beef Slider with Aioli Fries

##### Desserts Platter

Churros con Chocolate  
Strawberry Rice Pudding  
Crema Catalana



- Thực đơn bao gồm 7 món khách không được lựa chọn
- Giá tiền được tính theo đầu người
- Có thể kèm theo thức uống (tính thêm tiền)

## Cycle menu

Thực đơn Cycle (cyclic menu) là một chuỗi các thực đơn được lặp đi lặp lại theo chu kỳ, có thể theo chu kỳ tuần, tháng hoặc quý. Ví dụ menu xuân, hạ, thu, đông rồi đến năm sau lại lặp lại chuỗi menu tương tự như vậy

### Cycle menu examples

WOLFSON HILL, PRIMARY SCHOOL					
Week 1	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY
	SANDWICH/SALAD OPTION Tuna Mayo/Boiled Eggs/Salami/Bogel or Sandwich	Tuna Mayo/Boiled Eggs/Cold Chicken Drumstick/Torpedo Roll or Sandwich	Tuna Mayo/Boiled Eggs/Cold Salt Beef/Pitta Bread or Sandwich	Tuna Mayo/Boiled Eggs/Cold Sliced Turkey/Cholla Knot or Sandwich	Tuna Mayo/Boiled Eggs/Tinned Salmon/Round Bop or Sandwich
	SALAD BAR Lettuce, Tomato, Cucumber, Grated Carrot, Potato Salad, Pasta Salad, Special of the day	Lettuce, Tomato, Cucumber, Crunchy Coleslaw, Rice Salad, Beetroot, Special of the day	Lettuce, Tomato, Cucumber, Coleslaw, Celery, apple & Sultana Salad, Special of the day	Lettuce, Tomato, Cucumber, Raisins, Red Cabbage, Coleslaw, Mixed Pepper Pasta, Special of the day	Lettuce, Tomato, Cucumber, Sweetcorn, Beanshoots, Couscous, Special of the day
	MAIN CHOICE Chicken Drumsticks or Vegetable & Quorn Stir Fry	Fried Haddock in Mataro Meal or Spanish Omelette	Roast Turkey/Beef & Roast Gravy or Tuna & Potato Bake Veggie Shepherd's Pie	Pasta Bar or Homemade Vegetarian Burger	Yorkshire Pudding with Savoury Mince or Vegetarian Bolognese
	CARBOHYDRATE Rice Jacket Potato	Chipped Potatoes Jacket Potato	Roast Potatoes Jacket Potato	Pasta Jacket Potato	Couscous Jacket Potato
	VEGETABLE Sliced Courgette Baked Beans	Garden Peas Sweetcorn	Cauliflower Baked Beans	Green Beans Sweetcorn	Sweetcorn Broccoli Spears
	DESSERT Peanut & Chocolate Strudel	Apple Crumble & Pate Custard	Chocolate Sponge & Chocolate Sauce	Homemade Cookies	Assorted Muffins
	FRUIT From the Basket or Sliced Mixed	From the Basket or Sliced Mixed	From the Basket or Sliced Mixed	From the Basket or Sliced Mixed	From the Basket or Sliced Mixed

Sandwiches are available in white or wholemeal bread. Biscuits & Cakes are made with reduced levels of both fat & sugar

- Thực đơn dùng cho các hãng hàng không, xe lửa, bệnh viện....
- Thực đơn thay đổi hằng ngày, sau tám ngày thì dùng lại
- Giá tiền được tính theo suất ăn

## **2. Ý nghĩa và vai trò của thực đơn**

### **2.1. Ý nghĩa**

- Là người bán hàng thầm lặng
- Phản ánh đặc điểm và phong cách phục vụ của nhà hàng.

### **2.2. Vai trò**

#### **\* Vai trò của thực đơn trong quảng cáo**

Đối với khách hàng đến nhà hàng lần đầu thực đơn là cơ sở cho khách chọn món. Căn cứ vào quy mô của các món ăn trong thực đơn có thể biết được khả năng phục vụ trong khách sạn, nhà hàng. Thực đơn thông dụng là thực đơn dạng bảng, dạng sách hoặc dạng áp phích.

Đối với khách hàng có nhu cầu đặt tiệc ở tại nhà hàng có thể căn cứ vào thực đơn dạng sách để đặt ăn theo ý muốn. Đối với khách ở cách xa địa điểm phục vụ, thực đơn dạng gấp, tờ rơi là cơ sở để khách lựa chọn các loại tiệc, chọn món cho mình, ngoài ra trên các loại thực đơn này còn có sẵn địa chỉ, số điện thoại để khách liên hệ dễ dàng.

#### **\* Vai trò của thực đơn trong quản lý, giám sát**

Căn cứ vào thực đơn đã duyệt, nhà hàng có thể kiểm tra các món ăn đã chế biến hay đưa ra phục vụ. Khách hàng cũng có thể kiểm soát các món ăn trên thực đơn khi ăn trong các bữa tiệc. Thực đơn là một trong những chứng từ lưu giữ, giám sát việc sản xuất, bán hàng và doanh thu.

#### **\* Vai trò của thực đơn trong tính toán nguyên liệu, dụng cụ**

Căn cứ vào thực đơn đã duyệt, các bộ phận liên quan như tiếp phẩm, thủ kho, nhà bếp, bộ phận bày bàn có cơ sở chuẩn bị nguyên vật liệu, thiết bị, dụng cụ để thực hiện các nghiệp vụ của mình.

#### **\* Vai trò của thực đơn trong hạch toán**

Căn cứ vào giá thành được xây dựng trên cơ sở là số lượng món ăn hay mâm ăn và tiêu chuẩn ăn của khách để tính toán các chi phí, lãi, thực lãi, các khoản phải nộp thuế... Nếu quá trình sản xuất tuân thủ theo đúng các định mức quy định thì có thể tính chính xác được các chi phí, qua đó hoạch toán từng khâu để biết để điều chỉnh định lượng, giá thành, giá bán cho phù hợp.

## **3. Nguyên tắc cấu tạo thực đơn**

### **3.1. Cấu tạo thực đơn**

*Cấu tạo thực đơn kiểu Âu hay kiểu Á cơ bản gồm ba thành phần chủ yếu sau đây:*

1. Các món khai vị
2. Các món ăn chính
3. Các món tráng miệng

### 3.1.1. Cấu tạo thực đơn bữa ăn Á

#### a. Các món khai vị

- Đặc điểm: nhạt muối, mùi thơm, vị ngon ngọt của thực phẩm nhằm gây hưng phấn cho người ăn.

- Yêu cầu hình thức trình bày đẹp.

- Phân loại:

+ Nhóm khai vị khô nguội: gỏi, salad...

+ Nhóm khai vị nước: súp, cháo, hoành thánh...

+ Nhóm khai vị khô nóng: các món ăn nhẹ khô như tôm hấp bia, mực chiên vòng, chả giò, tôm bao chiên...

#### b. Các món chính

- Nhóm 1: duy trì sự hưng phấn và làm giảm rượu, đa phần là món nóng như tần, ninh, nấu. Ví dụ như gà tần, chân giò ninh măng...

- Nhóm 2: tạo sự no đủ cho người ăn gồm các món kho, rang, rim, xào, canh, chân, luộc và cơm, xôi, bún...

#### c. Các món tráng miệng

Gồm các loại quả ngọt, bánh mứt kẹo, chè khô, chè tươi, cà phê...

### 3.1.2. Cấu tạo thực đơn bữa ăn Âu

#### a. Các món khai vị và súp (*Appetisers and soups*)

- Các món khai vị có đặc điểm làm nổi vị mặn, mùi thơm nồng để kích thích sự ngon miệng cho người ăn gồm những món như các loại canapés, trứng cá, thịt nguội, salad nóng, salad nguội, cocktail hải sản, các loại cá hun khói: cá trích, cá hồng,..., các loại sausage, jambon...

- Súp có thể là súp trong, súp đặc, súp lạnh, súp kem...

#### b. Các món nhập bữa và món chính (*Entrées, Main course*)

Là phần chính của bữa ăn, bao gồm các món sau:

- Món trứng với mì sợi, cơm

- Món thủy hải sản: cá hấp, chân, nhúng, rán, nướng...

- Món thịt nóng; có thể dùng thịt thú rừng, cừu, bò, lợn, gia cầm được chế biến bằng các phương pháp áp chảo, hầm, om, nấu.

- Các món quay, nướng: dùng các loại thịt gia súc, gia cầm, chim, thú rừng quay nướng ăn kèm khoai tây rán, rau, các loại salad.

#### c. Các món tráng miệng (*dessert*)

Gồm các loại bánh ngọt, pho mát, nước hoa quả...

#### d. Thức uống (*Bevarage*)

Bữa ăn Âu thường dùng kèm các loại đồ uống như cà phê, trà, rượu...

*Lưu ý:* trong bữa ăn Âu cần tránh không dùng một nguyên liệu chính cho hai

món ăn trong một bữa ăn và không ăn trùng món có cùng phương pháp chế biến, sử dụng cùng một loại nguyên liệu làm gia vị.

Thực tế, số lượng món ăn còn tùy thuộc nhiều yếu tố như tính chất của bữa ăn, mức tiền, thời gian... nên cũng không nhất thiết mỗi bữa ăn phải có đủ thành phần như trên mà thường có 3,4 hoặc 5 món, chỉ có các bữa tiệc mới đầy đủ thành phần các món trên.

### 3.2. Trình bày thực đơn

*Khi thiết kế thực đơn cần chú ý hai khía cạnh:*

- Kiểu dáng hình thức bên ngoài
- Nội dung thực đơn

#### 3.2.1. Trình bày thực đơn tự chọn món (A la carte menu)

##### a. Các kiểu thực đơn

###### \* Thực đơn kiểu bảng

Là kiểu thực đơn đơn giản nhất, là một tấm bảng được ghi các món ăn mà nhà hàng có thể để khách hàng nhìn thấy và gọi món.

Kiểu này tuy mộc mạc nhưng hiện nay vẫn còn được sử dụng tại các cửa hàng ăn uống, quầy rượu, quán thức ăn nhanh...



###### \* Thực đơn kiểu bìa

Là thực đơn in trên tờ bìa cứng, có thể in một mặt hoặc hai mặt, có thể chỉ là một tờ bìa, 1 áp phích hoặc có thể là nhiều tờ bìa được ghép lại với nhau thành hình rẻ quạt.

Thực đơn này rất phổ biến, sử dụng cho nhiều loại hình kinh doanh ăn uống như các nhà hàng bình dân, trung bình, thực đơn phục vụ tại phòng nghỉ của khách, thực đơn trên các phương tiện giao thông, dạng áp phích quảng cáo...



Menu restaurant template

*\* Thực đơn kiểu gấp*

Thực đơn được in trên 1 tờ bìa cứng được trang trí đẹp sắp xếp thích hợp tờ bìa có thể gấp thành 2, 3, 4 hoặc thành 5 tờ...có thể gấp theo chiều ngang, chiều dọc tờ bìa có thể gấp từ ngoài vào trong nhưng bao giờ cũng phải để 1 trang bìa ngoài.

Thực đơn kiểu này phổ biến trong các nhà hàng từ trung bình đến sang trọng.



*\* Thực đơn kiểu sách*

Là thực đơn được đóng thành quyển sách có bìa cứng ở ngoài trang trí trình bày hết sức đẹp, ấn tượng, các trang sách phía trong sẽ in tên các món ăn theo danh mục với trật tự nhất định.

Thực đơn kiểu này phổ biến với các nhà hàng sang trọng trong khách sạn.



### b. Ngôn ngữ trong thực đơn

Thực đơn có thể sử dụng cả ngôn ngữ bằng hình ảnh, chữ viết hoặc kết hợp cả hai

- Chữ viết: thường sử dụng tối thiểu 2 ngôn ngữ và tối đa là 4 (bao gồm ngôn ngữ bản địa và của khách hàng mục tiêu mà thực đơn phục vụ)

- Ngôn ngữ trong thực đơn đảm bảo tính chính xác, dễ hiểu. Ngôn từ mời gọi, hấp dẫn nhưng phải chính xác, đơn giản và đầy đủ thông tin, mô tả trung thực các món ăn, không sai lỗi chính tả, dung đúng ngữ pháp, phong cách ngôn từ thống nhất và chỉ sử dụng các từ liên quan đến thực phẩm, tránh phóng đại.

### c. Độ dài thực đơn

Độ dài và chất lượng thực đơn không có sự liên quan, nếu thực đơn quá ngắn thì khách hàng sẽ thất vọng vì không có nhiều sự lựa chọn. Nếu quá dài sẽ thiếu tập trung và có một số món có chất lượng không cao.

Nhìn chung, thực đơn nên cô đọng với những món ăn đặc trưng, chất lượng cao nghĩa là nên tập trung phục vụ khách hàng những món ăn với chất lượng cao cho dù phạm vi lựa chọn của khách hàng có phần hạn chế.

### d. Hình thức

Kiểu dáng, hình thức, màu sắc, kiểu font, kiểu chữ của thực đơn phải phù hợp với phong cách (ý tưởng) của nhà hàng, khách sạn. Kiểu chữ >12pt, cách dòng >3pt.

Thực đơn phải có chất lượng hình thức cao, sạch sẽ, không tách rời, không có vết bẩn, dễ đọc, không tẩy xóa, sai lỗi chính tả, dễ thay đổi một số hay toàn bộ các món ăn. Thực đơn cũ, sờn phải thay thế.

Màu sắc của thực đơn góp phần thiết lập, phản ánh hình ảnh của nhà hàng, tăng sự ngon miệng, thúc đẩy việc bán các món ăn với giá cao. Màu sắc có sự ảnh hưởng nhất định đến khách hàng như, màu đỏ và tím đậm thể hiện sự giàu có và sang trọng, màu be, hồng, xanh lá cây nhạt và màu hoa oải hương thể hiện không khí ấm cúng, màu sắc còn liên quan đến các phong cách ẩm thực cụ thể như món ăn Đức có màu nâu gỗ và xanh lá cây, món Ý có màu đỏ, trắng, xanh lá cây, Pháp có màu vàng...

Vì màu sắc đã nằm sẵn trong đầu khách hàng nên người thiết kế thực đơn có thể tận dụng sự kết hợp màu sắc này khi làm việc với phong cách ẩm thực quốc tế.

#### *e. Cách trình bày thực đơn*

Cách trình bày thực đơn gồm trang bìa và các trang bên trong như sau:

Trang bìa: ghi tên nhà hàng với cỡ chữ lớn, dễ đọc, các hình ảnh, màu sắc bìa đẹp, tạo ấn tượng cho khách hàng. Trang này phải khác hẳn các trang bên trong bằng cách sử dụng các vật liệu có độ dày, lau chùi để tạo được độ cứng, sự lịch sự.

- Trang bên trong:

+ Trang 1 có thể giới thiệu ngắn gọn về doanh nghiệp hoặc về khẩu vị nổi bật các món ăn trong thực đơn.

+ Các trang tiếp theo sẽ trình bày các danh mục món ăn đồ uống theo 2 phần: tên món ăn và giá tiền các món ăn. Nếu có hình ảnh minh họa thì phải lựa chọn kỹ và đặt ở bên cạnh, phía trên hoặc phía dưới tên món ăn đó.

+ Các món ăn được sắp xếp theo từng nhóm riêng biệt, tên nhóm phải rõ ràng bằng kiểu chữ to đậm, dễ nhìn. Các nhóm món ăn phải sắp xếp theo trình tự trong bữa ăn phù hợp với chuẩn mực chung. Những món ăn trong cùng một nhóm được sắp xếp theo thứ tự mong muốn bán được nhiều nhất (món ăn trên cùng sẽ bán được nhiều nhất).

+ Bên dưới mỗi món ăn có thể mô tả vắn tắt để khách hàng và nhân viên phục vụ hiểu. Những món ăn mang lại lợi nhuận cao có thể nhấn mạnh bằng font chữ to hơn, mô tả hay nhất và vị trí nổi bật nhất.

+ Dòng dưới cùng của mỗi trang nên đưa vào các thông số (nếu có) như: phí phục vụ, thuế VAT, chấp nhận thẻ tín dụng...

#### *3.2.2. Trình bày thực đơn bữa ăn (Table d'hôtel menu)*

Loại thực đơn này trình bày đơn giản, là một trang giấy in tên các món ăn đồ uống của bữa ăn đó. Nó có thể được cấu tạo bằng một tờ giấy dày màu trắng, hồng, xanh lơ,...phù hợp với tính chất và nội dung bữa ăn.

Trên trang giấy có thể trang trí hoa văn và được in thành mẫu sẵn, theo thứ tự sau:

- Tên nhà hàng, khách sạn
- Tên của thực đơn
- Thứ tự tên món ăn theo thứ tự phục vụ, dòng cuối in đồ uống
- Ngoài ra, có thể in địa chỉ, số điện thoại của nhà hàng trên thực đơn.



#### 4. Những căn cứ và yêu cầu khi xây dựng thực đơn

##### 4.1. Căn cứ vào tiêu chuẩn và số lượng suất ăn

Khi xây dựng thực đơn phải dựa trên số tiền thực chi cho bữa tiệc. Dựa trên số tiền chi cho một suất ăn và số lượng thức ăn để tính toán tổng số tiền thực chi.

Trên cơ sở số tiền thu được từ khách tiêu dùng để tính toán số tiền chi phí cho các hoạt động và chi phí cho nguyên liệu chế biến. Từ đó xây dựng thực đơn dự kiến bao gồm bao nhiêu món, món gì, thực đơn cũng có độ dài tương xứng.

Cân đối tiêu chuẩn và số lượng suất ăn khi xây dựng thực đơn cần chú ý:

- Phải đảm bảo lãi suất thích hợp với món ăn hoặc nhóm món ăn
- Tính toán đầy đủ các khoản chi phí
- Đảm bảo định lượng món ăn và cân đối các chất dinh dưỡng

Đối với tiêu chuẩn ăn cố định mà số lượng suất ăn thay đổi, trường hợp số lượng suất ăn ít, chi phí phụ cao nên chi phí cho món ăn giảm, do đó thực đơn ít món hay món ăn rẻ tiền hơn. Với số lượng suất ăn nhiều, chi phí phụ giảm thì số lượng món ăn nhiều hơn hay các món ăn có chất lượng hơn.

##### 4.2. Căn cứ vào khả năng dự trữ nguyên liệu của nhà hàng

Khi xây dựng thực đơn cũng cần quan tâm đến khả năng dự trữ của nhà hàng. Khả năng dự trữ tốt cho phép xây dựng thực đơn dễ dàng không phụ thuộc nhiều vào

điều kiện thị trường và cũng có thể chế biến những món ăn có nguyên liệu trái vụ, những nguyên liệu từ vùng khác hoặc nhập khẩu. Trong kinh doanh, tùy từng loại thực phẩm mà dự trữ, không nên dự trữ hàng tươi sống quá nhiều dẫn đến giảm chất lượng nguyên liệu, thực phẩm.

Nên dự trữ thực phẩm trong những trường hợp nào?

Nguyên liệu chế biến là thành phần chủ yếu của món ăn đặc sản chỉ nhà hàng mới có.

- Việc dự trữ không làm giảm nhiều chất lượng nguyên liệu

- Dự trữ khi đã có hợp đồng đặt ăn chắc chắn, thời hạn sử dụng nguyên liệu không kéo dài

- Nguyên liệu sử dụng hàng ngày, liên tục với số lượng lớn

#### **4.3. Căn cứ vào trình độ số lượng công nhân chế biến và phục vụ**

- Trình độ công nhân chế biến và phục vụ

Trình độ công nhân chế biến là nhân tố quyết định đến chất lượng sản phẩm ăn uống. Trong mỗi món ăn hội tụ những nhân tố mang tính nghệ thuật và khoa học. Người đầu bếp không chỉ chế biến ra món ăn bình thường mà còn tạo ra các sản phẩm ăn uống mang tính nghệ thuật. Tính nghệ thuật thể hiện trong kỹ thuật sơ chế, tạo hình, phối hợp các nguyên liệu, gia vị trong thời gian ngắn để tạo ra sản phẩm và trình bày chúng cho hợp lý, đẹp mắt, thuận tiện cho người sử dụng. Thông thường món ăn ngoài các yêu cầu cảm quan như: màu sắc, mùi vị, trạng thái sản phẩm còn cần đến kỹ thuật trình bày, trang trí. Một số món ăn được xem như một tác phẩm về ẩm thực là những món ăn cầu kỳ đòi hỏi kỹ thuật cao của đầu bếp.

Khi xây dựng thực đơn cần chú ý:

+ Căn cứ vào trình độ của công nhân chế biến để xây dựng phù hợp, không nên sử dụng những món ăn mà công nhân chế biến chưa thành thạo hay chưa ngon để phục vụ khách. Tránh để công nhân chế biến làm quá khả năng, nhằm tránh làm giảm chất lượng món ăn dẫn đến giảm uy tín của nhà hàng.

+ Cân đối món ăn bình thường và cao cấp, phù hợp với đội ngũ thợ sẵn có. Do đặc thù ngành ăn uống, ngoài chức năng sản xuất còn chức năng phục vụ, khách tiêu dùng món ăn tại chỗ, do đó nhân viên phục vụ cần hướng dẫn người tiêu dùng cách thức sử dụng món ăn, nhất là các món ăn cao cấp.

+ Đối với nhân viên phục vụ cần quan tâm đến: Trình độ phục vụ các loại tiệc từ thông thường đến cao cấp, khả năng thích ứng linh hoạt trong quá trình phục vụ, tác phong nhanh nhẹn, niềm nở với khách hàng.

- Số lượng công nhân chế biến và phục vụ

Khi xây dựng thực đơn cần chú ý đến số lượng công nhân chế biến và phục vụ, nếu không đủ người cần phải bổ sung để đảm bảo phục vụ kịp thời, đảm bảo chất lượng phục vụ.

#### **4.4. Căn cứ vào trang thiết bị chế biến và phục vụ**

##### **- Thiết bị chế biến**

Trang thiết bị chế biến bao gồm các dụng cụ cắt thái, chứa đựng, đun nấu, bếp và các thiết bị làm chín sản phẩm... Tùy vào cấp độ của nhà hàng mà mức độ trang bị dụng cụ và thiết bị tương ứng. Với nhà hàng có khả năng phục vụ lượng khách đông cần trang thiết bị đầy đủ, hiện đại, phù hợp.

##### **- Thiết bị phục vụ**

Ngoài trang thiết bị chế biến cần chú ý đến trang thiết bị phục vụ, do đặc điểm ngành kinh doanh ăn uống ngoài chức năng sản xuất, tiêu thụ còn có chức năng phục vụ, giúp khách tiêu dùng tiêu thụ sản phẩm đã mua của nhà hàng. Trang thiết bị, dụng cụ phục vụ là: Không gian phục vụ có thể phục vụ được lượng khách tối đa, số lượng phòng, trang thiết bị trong mỗi phòng... Ngoài ra còn có các vật dụng khác như: khăn ăn, khăn trải bàn, các loại dụng cụ ăn... phù hợp với các kiểu phục vụ ăn Âu, Á với số lượng tương xứng. Không nên đưa vào thực đơn những món ăn mà dụng cụ phục vụ thiếu hoặc không có.

Khi sử dụng dụng cụ cần chú ý:

- + Không nên sử dụng nhiều loại dụng cụ cho một món ăn giống nhau.
- + Dụng cụ phục vụ cần đồng bộ (chất liệu, giá trị...)
- + Dụng cụ phục vụ cần tương xứng với tính chất bữa ăn vì giá trị của chúng được tính vào giá tiền.
- + Cần tận dụng hết công suất phục vụ của thiết bị, dụng cụ để giảm giá thành, tăng lãi suất cho nhà hàng.

#### **4.5. Căn cứ vào thời điểm thực hiện**

Thời điểm thực hiện có ý nghĩa quan trọng đối với nhà hàng. Trong khâu chuẩn bị kế hoạch thực đơn, khi nhân viên tiếp nhận nhu cầu của khách cần quan tâm thời gian, địa điểm khách tiêu dùng. Thời gian khách tiêu dùng được biết trước để tiện sắp xếp, trang thiết bị, nhân lực thực hiện.

Bên cạnh đó, lượng nguyên liệu cần chế biến phải chuẩn bị đầy đủ, tránh xây dựng những thực đơn mà nguyên liệu khó tìm do trái vụ.

### **5. Kỹ năng xây dựng thực đơn**

*Bước 1: Nghiên cứu thị trường*

##### **- Thông tin về khách hàng**

+ Khách du lịch:

Dự báo mùa khách

Dự báo thời gian lưu lại

Cơ cấu khách

Văn hóa ăn uống có gì đặc sắc?

Nhu cầu của khách về ăn, uống

Mức chi tiêu

...

+ Khách địa phương

Dự báo lượng khách

Khả năng tài chính dành cho ăn uống

Thời gian dành cho ăn uống

Những trào lưu mới trong ăn uống (món ăn, phong cách phục vụ...)

- Thông tin về đối thủ cạnh tranh:

+ Thực đơn

+ Phong cách phục vụ

- Các thông tin về sự thay đổi chính sách của chính phủ:

+ Quan hệ với các nhà cung ứng

+ Những thay đổi trong chính sách kinh doanh

+ Những thay đổi trong chính sách của nhà nước

+ Những động thái có lợi cho kinh doanh nhà hàng

+ Những thay đổi gây ra bất lợi trong kinh doanh của nhà hàng

*Bước 2: Dự kiến thực đơn*

- Căn cứ: phân tích thị trường và ý đồ kinh doanh của nhà hàng

- Định hướng thực đơn

- Tổ chức chế biến thử một cách thuận thực và ghi chép lại thông tin

- Đặt tên cho món ăn

- Sơ lược tính giá vốn món ăn

*Bước 3: Thống nhất và phê duyệt danh mục món ăn*

- Trình cấp trên về thực đơn: thuyết minh và minh họa món ăn

- Phê duyệt thực đơn

- Bộ phận tài vụ tính giá thành chuẩn

- Xác định giá bán món

*Bước 4: Trình bày và in ấn thực đơn*

- Lựa chọn kiểu thực đơn

- Quyết định cấu tạo thực đơn

- Thiết kế thực đơn

- Tổ chức in ấn thực đơn.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Trình bày khái niệm thực đơn?
2. Phân biệt các loại thực đơn trong nhà hàng?
3. Thiết kế các mẫu thực đơn trên giấy?
4. Xây dựng một thực đơn 6 món Á và thực đơn 6 món Âu?

## BÀI 4. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG TRONG NHÀ HÀNG

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến các yếu tố, nguyên tắc, căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng; các mô hình tổ chức và nhiệm vụ các bộ phận chức năng trong nhà hàng; các yếu tố cần thiết trong tổ chức nhà hàng; các bộ phận trong nhà hàng

### **Mục tiêu:**

- Trình bày được các yếu tố, nguyên tắc, căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng;
- Mô tả được các mô hình tổ chức và nhiệm vụ các bộ phận chức năng trong nhà hàng;
- Xác định được các yếu tố cần thiết trong tổ chức nhà hàng;
- Tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng.

### **A. Nội dung:**

#### **1. Mô hình tổ chức trong nhà hàng**

##### ***1.1. Các yếu tố của mô hình tổ chức nhà hàng***

- Về mặt tổng quát, tổ chức nhà hàng là việc thiết lập một cơ cấu tổ chức thích hợp và xác định mối liên hệ giữa các bộ phận khác nhau trong cơ cấu đó sao cho hoạt động của nhà hàng đạt hiệu quả cao theo mục tiêu đã định.

- Về thực chất, tổ chức nhà hàng là thực hiện việc phân quyền và phối hợp giữa các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của nhà hàng.

Các yếu tố của mô hình tổ chức nhà hàng:

- + Chuyên môn hóa
- + Bộ phận hóa
- + Quyền hạn
- + Phạm vi kiểm soát
- + Điều phối hoạt động

##### ***1.2. Các nguyên tắc chủ đạo của mô hình tổ chức nhà hàng***

###### ***1.2.1. Các nguyên tắc cần chú ý khi xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức***

- Phải bảo đảm được tính bậc thang
- Tính thống nhất
- Tính uỷ quyền
- Tính hiệu quả khi phối hợp hoạt động giữa các bộ phận.

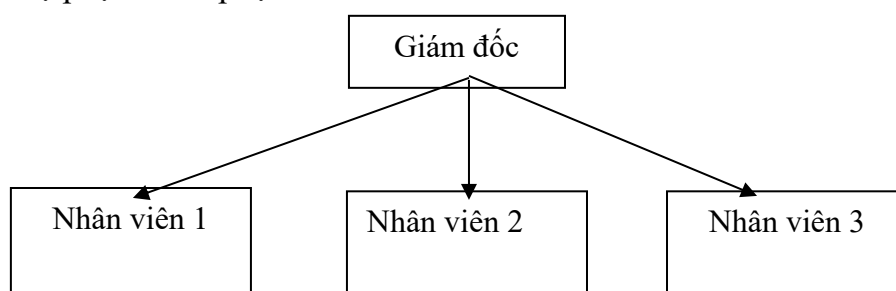
### 1.2.2. Một số mô hình tổ chức trong nhà hàng

#### \* Mô hình trực tuyến

Nguyên tắc chủ yếu của mô hình này là mỗi bộ phận hay người thừa chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp, đó là người hiểu hết và làm được công việc của nhân viên thuộc quyền. Thường mỗi người lãnh đạo có một số nhân viên nhất định.

Ưu điểm: mỗi nhân viên đều biết rõ người lãnh đạo trực tiếp và duy nhất của mình, đảm bảo giải quyết công việc nhanh chóng từ trên xuống dưới cũng như nắm chắc tình hình thực tế từ dưới lên trên, trách nhiệm, quyền hạn được xác định rõ ràng.

Nhược điểm: khó thực hiện trong điều kiện các hoạt động kinh doanh quy mô lớn, quy trình công nghệ phức tạp. Người lãnh đạo phải am hiểu và thông thạo chuyên môn của bộ phận mình phụ trách.



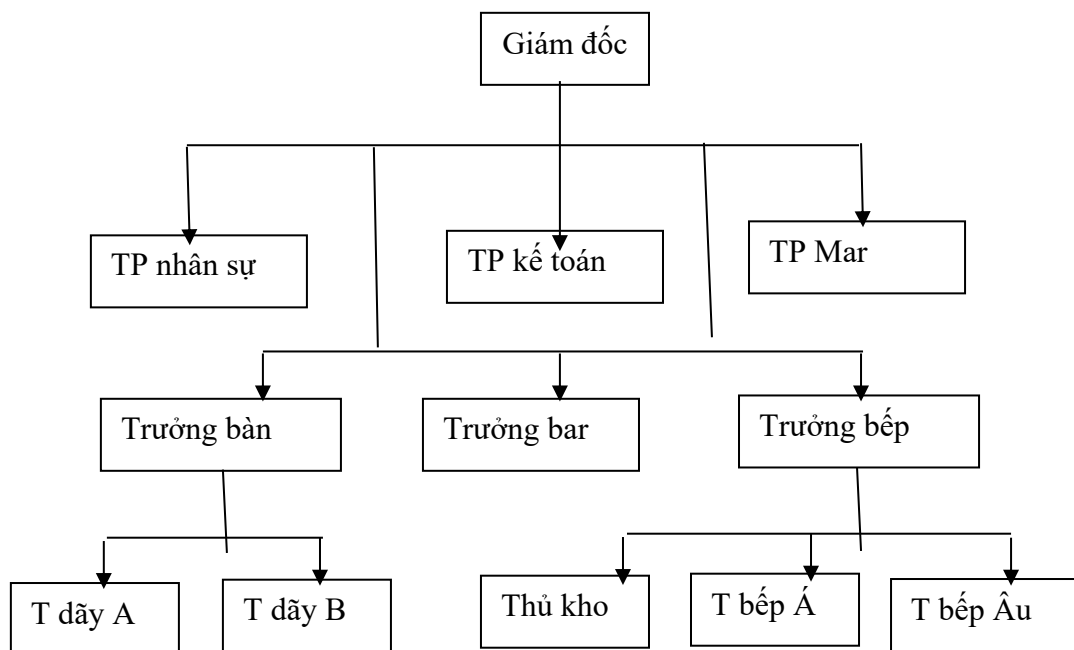
Sơ đồ 3.1. Mô hình trực tuyến

#### \* Mô hình cơ cấu trực tuyến chức năng

Nguyên tắc : các bộ phận cấp dưới hoặc những người thừa hành chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp, còn các bộ phận trung gian ( các cấp khác) có một số người lãnh đạo là chuyên gia về từng lĩnh vực nhất định.

Ưu điểm: là chuyên môn hóa các lãnh đạo cấp trung gian và đảm bảo nguyên tắc thủ trưởng ( một người lãnh đạo) đối với những người trực tiếp thực hiện; cho phép sử dụng đúng đắn quyền hạn của cán bộ lãnh đạo, phân định rõ ràng nghĩa vụ và trách nhiệm của từng bộ phận trong đơn vị.

Được sử dụng rộng rãi trong công tác quản lý các nhà hàng có quy mô lớn.



Sơ đồ 4.2. Mô hình trực tuyến chức năng

## 1.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng chức danh

### ❖ Giám đốc nhà hàng

Giám đốc nhà hàng là người lãnh đạo cao nhất trong nhà hàng, điều hành mọi hoạt động của nhà hàng, chịu trách nhiệm chuyên môn, quản lý nhân sự và các hoạt động kinh doanh. Cụ thể là:

- Xây dựng kế hoạch hoạt động kinh doanh tài chính.
- Ban hành các quy chế, điều lệ, quy định của nhà hàng.
- Phụ trách công tác tuyển dụng, định kỳ sát hạch công việc của nhân viên và căn cứ hiệu quả công việc của họ để nâng bậc, thưởng phạt.
- Tổ chức hoạt động marketing.

### ❖ Quản lý nhà hàng ( hoặc phó giám đốc nhà hàng)

Là người giúp giám đốc điều hành mọi hoạt động của nhà hàng, tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của nhà hàng. Nếu nhà hàng quy mô lớn thì cần nhiều phó giám đốc phụ trách từng mảng công việc theo sự phân công của giám đốc. Các công việc cụ thể của người quản lý bao gồm:

- Giám sát mọi hoạt động của nhà hàng theo kế hoạch đề ra.
- Đề xuất với giám đốc tuyển dụng nhân viên theo từng chức danh để bộ máy tổ chức nhà hàng hoạt động tốt.
- Theo dõi hoạt động thi đua trong nhà hàng.
- Đảm bảo các điều kiện thực hiện an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, an ninh...

- Thực hiện các chế độ cho người lao động như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

- Đặt ra các tiêu chuẩn phục vụ, thực thi trình tự phục vụ và đánh giá việc thực hiện của các nhân viên.

- Kiểm soát các khoản chi phí phục vụ, dự trữ vật tư, hàng hóa, đảm bảo phục vụ khách có chất lượng.

- Hàng ngày người quản lý nhà hàng luôn có mặt trong giờ ăn chính để quan sát, nắm bắt thông tin từ khách, xử lý những tình huống phức tạp, đồng thời giám sát quá trình phục vụ, phong cách giao tiếp của nhân viên nhằm uốn nắn kịp thời các sai sót.

- Khi có khách đặc biệt, người quản lý đích thân ra chào đón khách, giới thiệu món ăn ngon và rượu quý, đồng thời hướng dẫn các nhân viên phục vụ chu đáo, tiễn khách khi khách ra về.

- Khi có tiệc long trọng, phải kiểm tra bàn tiệc trước khi khách đến: vấn đề vệ sinh, quy cách bày biện trên bàn, giúp chủ tiệc điều hành bữa tiệc được tốt, kiểm tra hóa đơn trước khi đưa thanh toán.

- Chủ trì các cuộc họp chung để rút kinh nghiệm phục vụ nhằm nâng cao hiệu quả.

#### ❖ *Giám sát nhà hàng*

Giám sát nhà hàng là người phối hợp với quản lý nhà hàng thực hiện các chế độ quản lý (quản lý về lao động, kỹ thuật, tài sản, vật tư hàng hóa, vệ sinh...) và quan hệ với khách, nhằm điều khiển toàn bộ hoạt động phục vụ khách tại nhà hàng. Giám sát nhà hàng có nhiệm vụ:

- Quản lý, kiểm tra, giám sát hoạt động phục vụ của các nhân viên.

- Dự trữ bổ sung các loại vật tư tài sản như các loại đồ uống, hoa quả, chất tẩy rửa... theo định kỳ để đảm bảo yêu cầu phục vụ khách.

- Có kế hoạch hướng dẫn kỹ thuật, đề xuất tuyển dụng.

- Thống kê tình hình tiêu thụ và báo cáo lãnh đạo nghiên cứu đề xuất biện pháp thực hiện tiếp theo.

- Tìm hiểu ý kiến của khách về chất lượng phục vụ và phản ánh với giám đốc, bếp trưởng, quầy bar để cải tiến thực đơn và cách chế biến cho phù hợp với khẩu vị của khách.

#### ❖ *Trưởng bộ phận*

Trưởng bộ phận là người chịu trách nhiệm chung trước cấp trên của mình như giám sát nhà hàng, quản lý nhà hàng hoặc giám đốc nhà hàng về những công việc được giao như đón tiếp khách, chế biến món ăn, phục vụ khách trong khi ăn uống... Đồng thời, trưởng bộ phận còn có nhiệm vụ điều hành nhân viên dưới quyền như tổ trưởng, hoặc nhân viên để hoàn thành công việc được giao, đảm bảo chất lượng chế biến món ăn, đồ uống cũng như quá trình phục vụ khách.

#### ❖ *Tổ trưởng*

Tổ trưởng là người chịu sự điều hành của trưởng bộ phận theo công việc được phân công, quản lý các nhân viên dưới quyền thực hiện nhiệm vụ được giao, kiểm tra, đôn đốc nhân viên.

#### ❖ *Trưởng ca*

Là người chịu sự điều hành của tổ trưởng bộ phận hoặc tổ trưởng, nếu nhà hàng áp dụng thời gian biểu làm việc theo ca kíp (ngày chia làm 3 ca) thì trưởng ca có trách nhiệm quản lý, phân công công việc cho nhân viên làm việc trong ca do mình phụ trách.

#### ❖ *Trưởng dãy*

Trưởng dãy là người chịu trách nhiệm phục vụ nhiều bàn kê trong một dãy (5 – 10 bàn, theo khả năng phục vụ). Trưởng dãy cũng phải lo trải khăn bàn, bày biện những vật dụng cần thiết trước bữa ăn như một nhân viên bình thường, nhưng có trách nhiệm quán xuyến những dãy bàn được phân công. Chức danh trưởng dãy được áp dụng đối với nhà hàng có phòng ăn rộng, trong một phòng có nhiều dãy bàn ăn, quy mô nhà hàng lớn.

#### ❖ *Nhân viên đón tiếp*

Nhân viên đón tiếp là người chào đón và xếp chỗ thích hợp cho từng khách lẻ hay đoàn khách, khi đông khách có thể tham gia phục vụ cùng nhân viên phục vụ bàn.

#### ❖ *Nhân viên phục vụ bàn*

Nhân viên phục vụ bàn là người trực tiếp phục vụ khách ăn uống tại bàn. Nhiều nhà hàng có nhân viên chuyên phục vụ món ăn, nhân viên chuyên phục vụ đồ uống, nhân viên phục vụ bàn ( hoặc nhân viên thu dọn).

#### ❖ *Nhân viên phụ bàn (hoặc nhân viên thu dọn)*

Nhân viên phụ bàn là người trợ giúp trực tiếp cho nhân viên phục vụ tại bàn, có nhiệm vụ:

+ Đảm bảo sự liên lạc giữa nhà bàn và nhà bếp, chuyên yêu cầu của khách xuống bộ phận bếp và chuyển món ăn từ bếp lên phòng ăn.

+ Thu dọn các bàn khách đã ăn xong, dọn vệ sinh, kê xếp bàn ghế và vệ sinh dụng cụ.

+ Phục vụ món ăn cho khách khi được nhân viên phục vụ bàn yêu cầu.

Đây thường là công việc của những người mới vào nghề hoặc nhân viên thực tập.

❖ *Nhân viên phục vụ rượu, bia, nước ngọt ...theo yêu cầu của khách.*

Nhân viên này có trách nhiệm giới thiệu cho khách biết các loại đồ uống dùng cho đúng với khẩu vị của từng món ăn.

❖ *Nhân viên thu ngân*

Nhân viên thu ngân là người lên hóa đơn và thu tiền của khách, nhập dữ liệu vào máy tính và chuyển hóa đơn cho khách, nộp tiền và báo cáo doanh thu ăn uống.

Ngày nay, việc phân công nhiệm vụ theo kiểu chuyên môn hóa như trên đã mất dần, hầu như chỉ áp dụng đối với nhà hàng có quy mô lớn. Đối với nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ, tính kiêm nhiệm nhiều hơn, cường độ làm việc cao hơn, nhiều chức danh khác nhau trong nhà hàng được gộp lại.

### **1.3. Các căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng**

- Quy mô của Nhà Hàng – Bar
- Đối tượng khách của Nhà Hàng – Bar
- Khả năng kiểm soát của chủ đầu tư hay bộ phận quản lý.
- Phụ thuộc vào trình độ tay nghề nhân viên và trang thiết bị vật chất của nhà hàng bar

## **2. Mô hình tổ chức theo chức năng trong nhà hàng**

### **2.1. Bộ phận phục vụ bàn**

*\* Khái niệm*

Bộ phận phục vụ bàn là người trực tiếp phục vụ khách ăn uống tại bàn.

Để công tác phục vụ kinh doanh ăn uống được tốt, bộ phận phục vụ bàn phải nắm bắt được tâm lý, sở thích, khẩu vị của khách để qua đó xây dựng thực đơn, bố trí bày biện món ăn sao cho hợp lý, hài hòa, bắt mắt, gây cảm giác thích thú cho khách khi ngồi vào bàn ăn. Ngoài ra, bộ phận bàn còn tham gia tuyên truyền, giới thiệu, quảng cáo về các món ăn dân tộc Việt Nam nói chung và các món ăn đặc sản của nhà hàng mình nói riêng (đó là các món ăn mà chỉ đến nhà hàng mình, khách mới được thưởng thức).

*\* Chức năng*

Bộ phận phục vụ bàn là bộ phận phục vụ quan hệ trực tiếp với khách trong nhà hàng nhằm đáp ứng những yêu cầu của khách.

*\* Nhiệm vụ*

- Kiểm tra sổ báo ăn để biết số lượng và đối tượng khách ăn, từ đó chuẩn bị phục vụ cho tốt.
- Chuẩn bị phòng ăn bao gồm công việc: quét dọn vệ sinh, sắp xếp bàn ghế, trải khăn bàn, kiểm tra trang thiết bị trong phòng ăn như tivi, quạt, máy điều hòa.v.v...
- Chuẩn bị dụng cụ phục vụ ăn uống về số lượng, chất lượng chủng loại và đảm bảo vệ sinh.
- Trải khăn bàn, đặt dụng cụ ăn uống theo quy định, đặt hoa, thực đơn.

- Phải nắm bắt được giá cả các mặt hàng ăn uống và thực đơn trong ngày để giới thiệu với khách.

- Phục vụ khách tận tình, chu đáo khi ăn uống.

- Thường xuyên quan tâm đến khách, luôn luôn có mặt tại bàn đã được phân công để kịp thời giải quyết các nhu cầu phát sinh của khách.

- Phối hợp chặt chẽ với bộ phận bếp để đáp ứng nhu cầu của khách.

- Liệt kê đầy đủ các món ăn, đồ uống, các hoạt động dịch vụ mà khách đã sử dụng để báo cho bộ phận tài vụ kế toán lên hóa đơn thanh toán cho khách.

Ngoài ra, bộ phận phục vụ bàn còn phải thường xuyên bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, đoàn kết giúp đỡ nhau cùng cải tiến cách thức làm việc, làm tăng năng suất lao động và chất lượng phục vụ.

## **2.2. Bộ phận phục vụ bar**

### *\* Khái niệm*

Bộ phận phục vụ bar là bộ phận phục vụ các loại đồ uống có cồn, đồ uống không cồn và một số món ăn nhẹ cho khách.

### *\* Chức năng của bộ phận bar*

Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về các loại đồ uống. Là bộ phận quan trọng trong nhà hàng, tạo nên sự đa dạng, hấp dẫn cùng với các dịch vụ khác trong nhà hàng.

Góp phần tăng doanh thu cho nhà hàng.

### *\* Nhiệm vụ của bộ phận bar*

- Hàng ngày phải chuẩn bị đầy đủ dụng cụ, nguyên liệu để kịp thời pha chế đồ uống theo yêu cầu của khách.

- Hiểu rõ các nguyên liệu khi pha chế đồ uống như tên gọi, nhãn mác, nồng độ, mùi vị v.v...

- Khi pha chế đồ uống phải đảm bảo vệ sinh, đúng công thức, đúng thao tác, đúng quy trình kỹ thuật, đạt yêu cầu chất lượng của từng loại đồ uống.

- Phục vụ nhanh đồ uống cho khách. Quan sát tìm hiểu diễn biến tâm lý của khách để kịp thời giải quyết những tình huống xấu có thể xảy ra. Ví dụ như khách say rượu, cãi nhau với người xung quanh, to tiếng quát nạt nhân viên, hất đồ ly tách v.v...

- Thường xuyên quét dọn vệ sinh nơi pha chế, cọ rửa dụng cụ trước và sau khi pha chế, để dụng cụ đúng nơi quy định.

- Giới thiệu cho khách về các loại đồ uống mới nhằm đẩy mạnh lượng hàng bán ra.

- Hoạch toán đồ uống, đảm bảo kinh doanh có lãi.

### **2.3. Bộ phận phục vụ bếp**

#### *\* Khái niệm*

Bộ phận bếp là bộ phận trực tiếp chế biến ra các món ăn phục vụ theo nhu cầu của khách.

Ăn uống là nhu cầu không thể thiếu được của con người nói chung và khách du lịch nói riêng. Hoạt động kinh doanh ăn uống đã trở thành một hoạt động kinh doanh đáng kể trong ngành du lịch, chính vì thế mà các nhà kinh doanh luôn phải chú trọng đến hoạt động của bếp. Muốn thu hút được khách đến với nhà hàng, không chỉ dựa vào phong cảnh, môi trường xung quanh hay cơ sở vật chất của mình có, mà điều quan trọng là chế biến những món ăn ngon, những đặc sản của vùng, miền để đáp ứng mọi nhu cầu của khách.

#### *\* Chức năng của bộ phận bếp*

- Kinh doanh phục vụ và chế biến món ăn
- Giới thiệu, tuyên truyền các món ăn
- Góp phần tăng doanh thu của nhà hàng

#### *\* Nhiệm vụ của bộ phận bếp*

Hàng ngày phải chuẩn bị đầy đủ nguyên liệu, dụng cụ để chế biến món ăn theo yêu cầu của khách.

Khi chế biến món ăn phải đảm bảo yêu cầu về vệ sinh ăn toàn thực phẩm, đảm bảo số lượng, chất lượng món ăn.

Thường xuyên quét dọn vệ sinh nơi chế biến, cọ rửa dụng cụ.

Luôn luôn tìm hiểu và đưa ra các món ăn lạ, ngon để thu hút khách.

### **3. Tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng**

#### **3.1. Sự cần thiết của tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng**

Việc tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng trở thành yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Cụ thể:

- Tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng nhằm thống nhất mọi hoạt động trong cơ cấu tổ chức cùng hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

- Tổ chức phối hợp tốt, chặt chẽ hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng sẽ góp phần tích cực cho mỗi bộ phận hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của mình.

- Tổ chức tốt mối quan hệ giữa các bộ phận trong nhà hàng góp phần tích cực trong việc tạo ra chất lượng phục vụ của nhà hàng.

- Nếu không tổ chức tốt mối quan hệ giữa 3 bộ phận trong nhà hàng sẽ gây ra thất thoát, không thể quy trách nhiệm, gây ra những bất đồng, mất đoàn kết ảnh hưởng đến hòa khí của doanh nghiệp.

- Tổ chức tốt mối quan hệ giữa các bộ phận trong nhà hàng góp phần quyết định đến tính hiệu quả trong việc sử dụng và quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật, hàng hóa thực

phẩm. Tạo điều kiện cho việc quản lý tốt hoạt động thu chi của nhà hàng, quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

### **3.2. Phối hợp giữa các bộ phận trong nhà hàng**

#### *\* Mối quan hệ giữa bộ phận bàn với bộ phận bếp*

Bộ phận bàn là bộ phận trực tiếp quan hệ với khách và phục vụ khách, có mối quan hệ song song, cùng nhau hướng tới mục tiêu phục vụ khách tốt nhất. Bộ phận bàn tiếp nhận trực tiếp thực đơn của khách chuyển cho bộ phận bếp. Khi bộ phận bếp chế biến xong, bộ phận bàn kế tiếp sau đó mang ra phục vụ khách kịp thời. Thông qua bộ phận bàn, bộ phận bàn biết được khẩu vị và đặc điểm ăn uống của khách: chua, cay, mặn hay nhạt, chín hay loãng, đặc hay loãng, nhiều hay ít... Bộ phận bàn nắm bắt được tâm lý của khách sẽ truyền đạt lại cho bộ phận bếp để biết cách chế biến ra các món ăn hợp khẩu vị với khách

Bên cạnh đó bộ phận bếp còn cung cấp cho bộ phận bàn danh sách món ăn mới và cách phục vụ để bộ phận bàn giới thiệu với khách khi khách lựa chọn thực đơn đồng thời biết cách phục vụ tốt món ăn đấy.

Ngoài ra, bộ phận bàn còn cung cấp thông tin cho bộ phận bếp các đối tượng khách thường xuyên đến nhà hàng để bộ phận bếp chế biến cho phù hợp với nhu cầu, khẩu vị khách.

#### *\* Mối quan hệ giữa bộ phận bàn với bộ phận bar*

Bộ phận bàn với bộ phận bar có mối quan hệ giống như bộ phận bàn với bộ phận bếp. Thông qua bộ phận bàn, bộ phận bar hiểu được tâm lý, khẩu vị uống của khách để từ đó pha chế đồ uống hợp “gu” của khách, đồng thời phối hợp với bộ phận bàn phục vụ khách tốt hơn.

#### *\* Mối quan hệ giữa bộ phận bar, bộ phận bếp với bộ phận kho*

Đối với những nhà hàng có quy mô lớn đều có kho chuyên dùng để dự trữ hàng hóa, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Toàn bộ trang thiết bị, hàng hóa nguyên vật liệu để chế biến thức ăn đồ uống đều được sản xuất từ kho ra. Những yêu cầu hàng hóa được tổng hợp hàng ngày, hàng tuần, hoặc hàng tháng. Chính vì vậy, kho luôn luôn được bổ sung hàng hóa do bộ phận bar, bộ phận bếp báo. Không bao giờ được để tình trạng thiếu hàng hoặc lưu kho quá lâu, dẫn đến hàng hóa, nguyên vật liệu kém phẩm chất.

Khi có yêu cầu phục vụ tiệc, căn cứ vào hợp đồng đã được ký kết giữa nhà hàng với khách hàng, bộ phận bàn phải lập dự trữ rồi đến kho nhận đồ uống, đảm bảo số lượng, chất lượng mang ra phục vụ khách.

#### *\* Mối quan hệ giữa bộ phận bàn, bar, bếp với bộ phận kế toán*

Các bộ phận phối hợp cùng nhau để lên kế hoạch chế biến món ăn, đồ uống, hoạch toán giá thành, đảm bảo kinh doanh có lãi, thanh toán cho khách nhanh, chính xác, làm tốt công tác kiểm kê.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Trình bày được các yếu tố, nguyên tắc, căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng?
2. Trình bày các mô hình tổ chức và nhiệm vụ các bộ phận chức năng trong nhà hàng?
3. Nêu và phân tích các yếu tố cần thiết trong tổ chức kinh doanh nhà hàng?
4. Xây dựng các phương án phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong nhà hàng?

## BÀI 5. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG NHÀ HÀNG

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến tiêu chuẩn và nhiệm vụ của các vị trí lao động trong nhà hàng; quy trình tuyển dụng nhân sự trong nhà hàng, các phương pháp đánh giá thực hiện công việc và các biện pháp, công cụ động viên khuyến khích người lao động.

### Mục tiêu:

- Mô tả được tiêu chuẩn và nhiệm vụ của các vị trí lao động trong nhà hàng;
- Trình bày được quy trình tuyển dụng nhân sự, các phương pháp đánh giá thực hiện công việc và các biện pháp, công cụ động viên khuyến khích người lao động.
- Xây dựng được quy trình tuyển dụng, hệ thống đánh giá thực hiện công việc và hệ thống động viên khuyến khích phù hợp với nhà hàng.

### A. Nội dung:

#### 1. Khái niệm và nội dung quản lý nhân lực nhà hàng

##### 1.1. Các khái niệm

###### \* Khái niệm về nhân lực nhà hàng

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Nhân lực của một nhà hàng bao gồm tất cả người lao động làm việc trong nhà hàng đó.

###### \* Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được hiểu là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức như: phẩm chất, kinh nghiệm sống, kiến thức, óc sáng tạo, năng lực và nhiệt huyết mà họ đã cống hiến để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức.

Nguồn nhân lực có 3 đặc điểm:

Nguồn nhân lực là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng, nhà quản trị cần đầu tư thích đáng để xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Nguồn nhân lực đảm bảo cho mọi nguồn sáng tạo của tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có nhưng trong đó, tài nguyên nhân lực lại đặc biệt quan trọng. Không có con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt đến mục tiêu.

Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận. Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng cao của con người.

### *\* Khái niệm quản trị nguồn nhân lực nhà hàng*

Khái niệm quản trị nhân lực nhà hàng được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Quản trị nhân lực nhà hàng bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các nhà hàng.

Hoặc Quản lý nhân lực nhà hàng là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các nhà hàng

Tóm lại, khái niệm chung nhất của quản trị nguồn nhân sự nhà hàng được hiểu như sau: “Quản lý nguồn nhân sự nhà hàng là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”.

### **1.2. Nội dung quản lý nhân lực nhà hàng**

#### *\* Thu hút nguồn nhân lực*

Nội dung này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Nội dung này thường có các hoạt động như: dự báo và lập kế hoạch nguồn nhân lực, mô tả các yêu cầu công việc, quảng cáo, đưa ra các tiêu chuẩn tuyển chọn, phỏng vấn, trắc nghiệm và chọn ứng viên tốt nhất cho công việc.

#### *\* Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Nội dung này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch để đào tạo, huấn luyện và đào tạo nhân viên mỗi khi có thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nội dung này thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### *\* Duy trì nguồn nhân lực*

Nội dung này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Hoạt động kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân

viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

## **2. Mô tả công việc trong nhà hàng**

### *\* Nhân lực ở bộ phận đón tiếp*

- Là việc làm đầu tiên và quan trọng của nhà hàng
- Là những người tiếp xúc ban đầu với khách
- Luôn nở nụ cười “thường trực” trên môi.

### *\* Nhân lực ở bộ phận bàn*

- Yêu cầu phải có tính chuyên nghiệp thể hiện ở cường độ lao động, thái độ phục vụ khách hàng và nghệ thuật giao tiếp với khách. Có kiến thức cơ bản về nghiệp vụ bàn.

### *\* Nhân lực ở bộ phận bar*

- Hoạt động phục vụ rất phức tạp, có nội dung kỹ thuật và tính nghệ thuật cao.
- Nhân lực ở bộ phận này phải có kiến thức về đồ uống.

### *\* Nhân lực ở bộ phận bếp*

- Đòi hỏi phải có tay nghề cao, giàu kinh nghiệm và có óc thẩm mỹ

### *\* Nhân lực ở bộ phận chuyên môn khác*

Ngoài nhân lực ở các bộ phận đón tiếp, bàn, bar, bếp thì tùy theo quy mô và yêu cầu của từng nhà hàng mà cần có các nhân viên như kế toán, thu ngân, thủ kho, giao nhận, bảo vệ, quét dọn.... Mỗi vị trí công việc khác nhau đòi hỏi nhân viên này phải có nghiệp vụ chuyên môn phù hợp để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ của nhà hàng, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và tạo dựng uy tín cho nhà hàng.

## **3. Tuyển dụng nhân lực**

### **3.1. Tuyển chọn nhân lực cho nhà hàng**

#### *\* Khái niệm*

Là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động xã hội có nhu cầu làm việc trong nhà hàng. Thực chất tuyển chọn là cuộc thi, khảo sát để đánh giá trình độ, khả năng, kỹ năng, kỹ xảo, tính nết, cách ứng xử của từng người theo các tiêu chuẩn sao cho kết quả đánh giá đạt được yêu cầu công việc và yêu cầu nhân lực cho nhà hàng.

### *\* Mục đích*

Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

### *\* Tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực*

Công tác tuyển dụng nhân viên có một ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân viên là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của doanh nghiệp.

Qua tuyển dụng nhân viên mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, và mặt kia, trình độ trung bình của nó được nâng lên.

Vì sao người ta có thể nói rằng: tuyển dụng nhân viên là một sự đầu tư “phi vật chất - đầu tư về con người”?

### **3.2. Yêu cầu tuyển chọn nhân lực**

Nhà hàng cần xây dựng một nội dung yêu cầu tuyển chọn lao động trên cơ sở xác định yêu cầu của công việc.

Người được phân công công tác tuyển chọn phải chú ý đến xu hướng, sở thích thực sự của người tham gia tuyển chọn, những đặc điểm tâm sinh lý và nguyện vọng về công việc của họ.

Nguồn tuyển chọn nhân lực cho nhà hàng qua nhiều kênh thông tin khác nhau

Công việc tuyển chọn nhân lực phải mang tính nghệ thuật và khoa học.

### **3.3. Quy trình tiến hành tuyển chọn nhân lực**

#### *3.3.1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực*

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

#### *3.3.2. Quá trình tuyển chọn*

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

##### *Bước 1. Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ*

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các

nhà tuyển chọn với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc.

### *Bước 2. Sàng lọc qua đơn xin việc*

Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được một số hạn chế các vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ. Trong đơn, người xin việc chỉ luôn nói tốt về mình, chỉ nói cái có lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc mới cho doanh nghiệp thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho ta biết được “như thế nào” hoặc “tại sao”... Thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

### *Bước 3. Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn*

Thông thường doanh nghiệp nên chia trắc nghiệm nhân sự ra các loại sau:

- Trắc nghiệm thành tích: Trắc nghiệm về thành tích là đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích của họ đạt cao hay thấp như thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra.

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng: Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích: Đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị.

- Trắc nghiệm về tính trung thực: Tính trung thực là rất cần thiết cho việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Những trắc nghiệm này thường gồm những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của các nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp tiền bạc, sự không thật thà trong công việc... Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai củ người dự tuyển.

- Trắc nghiệm y học: Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội như HIV... Hiện nay các trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích các mẫu nước tiểu, phân tích các mẫu máu...

### *Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn*

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá

trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin của các ứng viên khi nộp đơn xin việc.

- **Phỏng vấn theo mẫu:** Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn mà các câu hỏi được thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc, phỏng vấn theo mẫu là hình thức các câu hỏi đều được chuẩn bị kỹ để người đi phỏng vấn hỏi và các câu trả lời của người xin việc. Quá trình phỏng vấn được thực hiện bằng cách người phỏng vấn đọc to các câu hỏi và câu trả lời để người xin việc lựa chọn và xác định câu trả lời đúng nhất của mình.

- **Phỏng vấn theo tình huống:** Phỏng vấn theo tình huống là quá trình người hỏi yêu cầu các ứng viên phải trả lời về ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trong thực tế, mà những người phỏng vấn đặt ra.

- **Phỏng vấn theo mục tiêu:** Phỏng vấn theo loại này là cuộc phỏng vấn dựa vào công việc cụ thể mà yêu cầu các ứng viên phải trả lời theo những mục tiêu xác định từ trước. Các câu hỏi cũng dựa vào sự phân tích công việc một cách kỹ lưỡng để xác định các mục tiêu cho các vị trí việc làm. Phương pháp phỏng vấn theo mục tiêu là phương pháp cho ta độ tin cậy cao và đúng đắn nhất.

- **Phỏng vấn không có hướng dẫn** là cuộc phỏng vấn mà người đi phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung các câu hỏi, mà để cho các ứng viên trao đổi một cách thoải mái xung quanh công việc, người hỏi chỉ có định hướng cho cuộc thảo luận.

- **Phỏng vấn căng thẳng:** Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự cật vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập, cách phỏng vấn này mong tìm kiếm ở các ứng viên lòng vị tha, sự ứng xử công việc trong thời gian eo hẹp. Nó giúp doanh nghiệp tìm ra được những người để bố trí vào những việc làm căng thẳng như công việc bán hàng vào các dịp lễ tết, thanh quyết toán cuối quý hay cuối năm.

- **Phỏng vấn theo nhóm:** Phỏng vấn theo nhóm là hình thức phỏng vấn mà một người hỏi cùng lúc đối với nhiều người. Loại phỏng vấn này giúp doanh nghiệp có thể thu thập được nhiều thông tin hay tránh được các thông tin trùng lặp mà các ứng viên đều có, mà không cần hỏi riêng từng người một.

- **Phỏng vấn hội đồng:** Phỏng vấn hội đồng là hình thức phỏng vấn của nhiều người đối với một ứng viên. Loại phỏng vấn này thích hợp trong trường hợp bố trí các ứng viên vào vị trí quan trọng mà cần phải có sự tán đồng của nhiều người. Nó tránh được tính chủ quan khi chỉ có một người phỏng vấn và nó tạo ra tính linh hoạt và khả năng phản ứng đồng thời của các ứng viên.

#### *Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên*

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh

những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khoẻ thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khoẻ và đánh giá thể lực của các ứng viên.

#### *Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp*

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

#### *Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn*

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

#### *Bước 8: Tham quan công việc*

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc. Nếu doanh nghiệp làm cho người lao động thất vọng bởi họ không có đầy đủ các thông tin về công việc thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc... Các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ.

#### *Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)*

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

## **4. Đánh giá nguồn nhân lực**

### ***4.1. Khái niệm, mục đích của đánh giá nguồn nhân lực***

#### ***4.1.1. Khái niệm***

Đánh giá nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện của nhân viên trong một thời gian

nhất định.

Việc đánh giá năng lực nhân viên nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực dài hơi. Hệ thống này cần phải được xây dựng thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình và văn hóa của doanh nghiệp mới đảm bảo tính hiệu quả. Nhờ nó mà người làm công tác quản lý tránh được các vấn đề như nguồn nhân lực cạn kiệt, tinh thần sa sút, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng sản phẩm kém.

#### *4.1.2. Mục đích*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển đổi nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức, v.v...

Phát triển sự hiểu biết về Công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

#### *4.1.3. Vai trò của đánh giá*

Đánh giá nhân viên - nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có “tướng tài” mà không giỏi “dụng binh” e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Tất cả những doanh nhân thành công đều cho rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường ngày nay.

Đánh giá năng lực của nhân viên là công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó, về phía doanh nghiệp, một khi đã đánh giá đúng người thì sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo nhân viên.

Một quy chế lương thưởng và chế độ lao động hấp dẫn sẽ có ích gì nếu áp dụng vào sai đối tượng. Như vậy doanh nghiệp lại phải tốn quá nhiều chi phí cho những

người chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Và ngược lại, doanh nghiệp có thể không giữ được người thực tài vì áp dụng chế độ không thích hợp, làm cho người lao động cảm thấy sự đãi ngộ chưa xứng đáng với công sức bỏ ra.

#### 4.1.4. Mục tiêu của đánh giá

Có thể phân biệt bốn mục tiêu đánh giá nguồn nhân lực, tương ứng với các hoạt động khác nhau như sau:

*Đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên tương ứng với kết quả làm việc*, có nghĩa là phân tích sản phẩm của các hoạt động mà nhân viên đã thực hiện để đối chiếu với các mục tiêu đã vạch ra hoặc so sánh với kết quả của các nhân viên khác cùng thực hiện hoạt động đó trong bối cảnh tương tự để có thể xác định mức độ hiệu suất làm việc của nhân viên.

*Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của một nhân viên*. Chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với việc nhân viên nắm vững các năng lực nghề nghiệp cần thiết để có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất và trong một thời gian dài. Không thể thực hiện đánh giá năng lực nếu trước đó không xác định một khung năng lực tiêu chuẩn của nghề nghiệp hay của công việc có liên quan. Chính vì vậy, đánh giá năng lực của một cá nhân là thống kê những kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi mà cá nhân đó có được trên cơ sở khung năng lực tiêu chuẩn, sau đó đánh giá mức độ nắm vững những năng lực đó để xác định:

- + Những năng lực mà cá nhân đó nắm vững;
- + Những năng lực cần thiết mà cá nhân đó không có;
- + Những năng lực mà cá nhân đó có, nhưng không nắm vững so với yêu cầu của nghề nghiệp hay yêu cầu của công việc. Đánh giá năng lực là hoạt động đánh giá phức tạp hơn rất nhiều so với đánh giá hiệu suất...

*Đánh giá tiềm năng*. Tiềm năng của một cá nhân tương ứng với khả năng tiếp nhận một cách nhanh chóng những năng lực mới cần thiết trong tương lai để có thể đảm nhiệm một nghề nghiệp khác hoặc để thực hiện công việc với một mức độ trách nhiệm cao hơn thông qua các hoạt động đào tạo hoặc tự đào tạo.

Đánh giá tiềm năng không phải hoạt động đánh giá năng lực mà là đánh giá khả năng tiềm tàng trong việc tiếp nhận những năng lực mới gắn với khả năng nhận thức và cấu trúc nhân cách. Ngoài ra, phải đánh giá tiềm năng trong mối quan hệ với yếu tố động cơ làm việc, bởi lẽ cá nhân không có động cơ học tập và làm việc sẽ không thể phát triển được bất cứ năng lực nào.

*Đánh giá động cơ làm việc của nhân viên* có nghĩa là đánh giá mức độ tham gia của họ vào công việc và các hoạt động của tổ chức. Điều quan trọng là không nên nhầm lẫn giữa sự tham gia với kết quả, bởi lẽ nếu chỉ có động cơ thì chưa đủ để đạt kết quả.

Động cơ là điều kiện cần nhưng chưa đủ để một cá nhân thực sự đạt hiệu suất cao trong công việc. Nếu như đánh giá mức độ tham gia trong công việc là tương đối đơn giản, dễ dàng nhận thấy thông qua công việc hàng ngày, thì đối với nguồn gốc của

động cơ (hoặc thiếu động cơ, thậm chí không có động cơ) làm việc lại khó có thể chẩn đoán, bởi lẽ đây là một khía cạnh mang tính cá nhân rất cao.

## **4.2. Chủ thể, thời gian, nguyên tắc và cơ sở đánh giá**

### **4.2.1. Chủ thể tham gia đánh giá**

Trên thực tế, có ba loại chủ thể tham gia quá trình đánh giá:

Bản thân nhân viên;

Thủ trưởng của đơn vị;

Bộ phận phụ trách nguồn nhân lực

### **4.2.2. Thời gian đánh giá**

Thời điểm đánh giá cũng là một vấn đề phải lưu ý. Trong khi một số loại hình đánh giá được thực hiện thường xuyên hoặc thực hiện theo chu kỳ, có một số loại hình đánh giá khác rất hẹp và chỉ được thực hiện vào một thời điểm nhất định. Đánh giá kết quả và đánh giá hiệu suất được thực hiện thường xuyên, thậm chí là công việc hàng ngày, trong khi đó đánh giá tiềm năng nhân viên ít được thực hiện hơn và mang tính thời điểm.

### **4.2.3 Nguyên tắc và cơ sở đánh giá**

\* Đặt ra mục tiêu đánh giá

Cũng cần lưu ý rằng cách đánh giá ở đây là nhằm để xây dựng chứ không phải là để trừng trị, vì thế cấp trên và nhân viên phải có đối thoại trong khi đánh giá. Cấp trên phải làm việc riêng với từng nhân viên và theo từng chỉ tiêu mà chấm điểm, đồng thời giải thích cho cấp dưới biết lý do vì sao anh ta bị điểm thấp.

\* Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, chuyển hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối. Trong hình thức đánh giá tương đối, công việc của các nhân viên có liên quan đến nhau. Phương pháp này liên quan đến hệ thống chức vụ và phân bố quyền hạn. Có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau..

## **4.3. Nội dung trình tự đánh giá tình hình thực hiện công việc**

Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Bước 3: Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Toàn bộ những bước trên, cuối cùng cần phải đạt được các kết quả sau:

+ Xác định công việc: Xác định công việc có nghĩa là sự thống nhất giữa cán bộ nhân sự và nhân viên về: Doanh nghiệp mong đợi nhân viên thực hiện cái gì? Những tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào đó sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

+ Đánh giá việc thực hiện công việc có nghĩa là so sánh việc thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Trong bước này có thể sử dụng nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau.

+ Cung cấp thông tin phản hồi: Có thể thực hiện một lần khi việc đánh giá thực hiện công việc kết thúc hoặc có thể thực hiện công việc nhiều lần trong suốt quá trình đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, điều này phụ thuộc vào tính chất, đặc điểm của công việc.

#### **4.4. Các phương pháp đánh giá tình hình thực hiện công việc.**

##### *\* Đánh giá bằng bảng điểm*

Đây là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá thực hiện công việc. Trong bảng liệt kê những điểm chính yếu theo yêu cầu của công việc như chất lượng, số lượng công việc... và sắp xếp thứ tự theo đánh giá thực hiện công việc từ mức kém nhất đến xuất sắc, hoặc theo các thang điểm (ví dụ: thang điểm 10, thang điểm 100). Mỗi nhân viên sẽ được cho điểm phù hợp với mức độ thực hiện từng điểm chính theo yêu cầu của công việc. Sau đó tổng hợp lại, đưa ra đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

##### *\* Xếp hạng luân phiên*

Một phương pháp đơn giản để đánh giá nhân viên là sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất, theo một số điểm chính như: Thái độ làm việc, kết quả công việc... Cách thực hiện: Liệt kê tất cả các nhân viên cần đánh giá; Trên biểu mẫu, đối với từng điểm chính, xác định nhân viên được đánh giá cao nhất, lần lượt đến người kém nhất.

##### *\* So sánh cặp*

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên, mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm; người được

đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất..

*\* Phương pháp phê bình lưu giữ*

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa. Phương pháp phê bình lưu giữ sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.

*\* Phương pháp quan sát hành vi*

Phương pháp quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi, người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.

*\* Phương pháp quản trị theo mục tiêu*

Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.

Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.

Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng..

*\* Phương pháp mẫu tường thuật.*

Cán bộ nhân sự yêu cầu nhân viên dưới quyền mô tả, tường thuật lại việc thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền nhằm sơ bộ đề ra mục tiêu, kế hoạch hành động và khuyến khích sao cho nhân viên làm việc có thể vượt các tiêu chuẩn mẫu. Trong mẫu tường thuật cũng có phần đánh giá sơ bộ thực hiện công việc của nhân viên về các mặt. Yêu cầu giám sát, kinh nghiệm làm việc và đánh giá chung về thực hiện công việc.

*\* Phương pháp phối hợp*

Phương pháp này phối hợp những ưu điểm của phương pháp mẫu tường thuật phê bình và cho điểm. Trình tự thực hiện như sau:

Xác định các điểm mấu chốt và rắc rối trong công việc.

Chia các điểm mấu chốt và rắc rối thành nhiều nhóm nhỏ. Mỗi nhóm là một đại lượng.

Với mỗi đại lượng cần được đánh giá chia theo nhiều mức khác nhau, phân loại

từ mức kém nhất đến mức tốt nhất. ở mỗi mức có minh họa giải thích bằng điểm màu chốt hoặc rắc rối trong thực hiện công việc. Ưu điểm của phương pháp này là: Tiêu chuẩn đánh giá được chọn lọc chính xác, rõ ràng, dễ hiểu. Cung cấp thông tin nhận xét, đánh giá về người thực hiện công việc nhanh chóng. Các đại lượng đánh giá độc lập với nhau và phù hợp với thực tế.

*\* Phương pháp định lượng*

Các nhà quản trị thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của các nhân viên, nhất là đối với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Trong nhiều đơn vị doanh nghiệp, không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện công việc, hoặc nếu có, cũng không rõ ràng, mang tính chất chung chung. Điều này khiến cho các nhân viên dễ gây thắc mắc, mỗi khi cần bình bầu tuyển chọn, xét nâng lương, khen thưởng, v.v... Phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện công việc của nhân viên.

## **5. Động viên khuyến khích người lao động**

### **5.1. Kích thích vật chất**

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác.

*\* Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm.*

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty. Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau.

*\* Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân.*

Được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt, áp dụng định mức lao động để có tiêu chuẩn và đơn giá tiền lương phù hợp.

*\* Trả lương theo sản phẩm của nhóm.*

Áp dụng đối với những công việc cần một nhóm người phối hợp cùng thực hiện như lắp ráp thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, sửa chữa cơ khí... trường hợp công việc đa dạng và ít lặp lại về nguyên tắc có thể tiến hành định mức lao động trên cơ sở khoa học nhưng trong thực tế thường dựa trên cơ sở kinh nghiệm để xác định đơn giá tiền lương cho cả nhóm. Trường hợp sản phẩm có định nên tiến hành định mức lao động để xác định tiêu chuẩn sản phẩm và đơn giá tiền

lương cho cả nhóm.

*\* Trả lương theo sản phẩm gián tiếp.*

Áp dụng trả lương cho công nhân phụ. Công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm như công nhân sửa chữa, phục vụ máy dệt; công nhân điều chỉnh trong nhà máy cơ khí.

Tiền lương của công nhân phụ tính bằng cách lấy mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của công nhân chính nhân với mức tiền lương của công nhân phụ.

*\* Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp.

Hệ thống kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm các loại sau: Thưởng theo năng suất, chất lượng; chia lời; bán cổ phần cho nhân viên.....

*\* Các hình thức thưởng theo năng suất và chất lượng:*

Thưởng theo năng suất và chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể trong khoảng thời gian ngắn. Cách làm này áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian.

*\* Chia lời*

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có 3 kiểu chia lời phổ biến:

+ Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán.

+ Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.

+ Bán cổ phần cho nhân viên

*\* Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác*

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác có thể bao gồm rất nhiều loại như: Trả lương trong thời gian nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm..... ở một mức độ nhất định, đó là những qui định bắt buộc, nhưng sự vận dụng các qui định này ở các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

## **5.2. Kích thích tinh thần**

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của

nhân viên. Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc:

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc là thể hiện mức độ thoả mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

Được quan tâm, đối xử bình đẳng

Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp

Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân

Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích.

Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn

Lương được trả tương xứng, công bằng.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Trình bày tiêu chuẩn và nhiệm vụ của các vị trí lao động trong nhà hàng?
2. Trình bày quy trình tuyển dụng nhân sự, các phương pháp đánh giá thực hiện công việc?
3. Nêu các biện pháp, công cụ động viên khuyến khích người lao động?
4. Xây dựng quy trình mẫu về tuyển dụng nhân sự trong nhà hàng?
5. Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc và hệ thống động viên khuyến khích phù hợp với nhà hàng?

## **BÀI 6. QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH KINH DOANH TRONG NHÀ HÀNG**

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng; các nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh nhà hàng; các yếu tố cần thiết trong quản lý chất lượng sản phẩm, giá, thông tin trong kinh doanh nhà hàng.

### **Mục tiêu:**

- Mô tả được đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng;
- Trình bày được quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ trong nhà hàng;
- Trình bày được các nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh nhà hàng;
- Thực hiện được các nội dung quản trị hậu cần kinh doanh trong nhà hàng;
- Áp dụng được quá trình quản trị sản xuất và phục vụ khách hàng trong nhà hàng;
- Phân tích được các yếu tố cần thiết trong quản lý chất lượng sản phẩm, giá, thông tin trong kinh doanh nhà hàng.

### **A. Nội dung:**

#### **1. Quản trị hậu cần kinh doanh**

##### **1.1. Khái niệm và đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng**

###### *\* Khái niệm*

Hậu cần kinh doanh của nhà hàng là hoạt động nhằm đảm bảo đầy đủ, kịp thời và hiệu quả nguyên liệu, hàng hóa, vật tư cho sản xuất, kinh doanh và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

###### *\* Đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng*

Do đặc điểm riêng của quá trình sản xuất kinh doanh các sản phẩm ăn uống trong nhà hàng nên hậu cần kinh doanh của nhà hàng có các đặc điểm sau:

- Cung ứng hàng hóa, nguyên liệu, vật tư với nhiều chủng loại khác nhau.
- Chất lượng nguyên liệu, hàng hóa đó khó đo lường, khó so sánh.
- Cung ứng nguyên liệu, hàng hóa phụ thuộc vào mùa vụ sản xuất và tiêu dùng.
- Giá cả cùng loại hàng hóa, nguyên liệu, vật tư có biến độ dao động khá lớn do trong cùng một hàng hóa, nguyên liệu, vật tư ứng với chất lượng, kiểu dáng khác nhau thì mức giá khác nhau. Do đó, việc quản lý giá cả hàng hóa, nguyên liệu, vật tư khá phức tạp và dễ tạo kẽ hở cho nạn gian lận.

##### **1.2. Nội dung quản trị hậu cần kinh doanh trong nhà hàng**

###### **1.2.1. Quản trị quá trình mua nguyên vật liệu**

Quá trình mua nguyên vật liệu bao gồm các khâu:

*B1: Lập kế hoạch mua hàng: cần lập riêng kế hoạch mua nguyên liệu, hàng hóa và vật tư*

- Đối với nguyên liệu: cần lập kế hoạch cho từng nhóm nguyên liệu tươi sống, nguyên liệu khô.

- Đối với hàng hóa (hàng chuyên bán): cần lập kế hoạch nhập hàng theo tuần, tháng cho từng loại hàng chủ yếu có số lượng lớn.

- Đối với vật tư: cần lập kế hoạch theo nhóm vật tư cần thiết phải trang bị cho nhà hàng. Có thể chia ra: nhóm vật tư phục vụ tiêu dùng thường xuyên, hàng ngày, không cần dự trữ, cần lập kế hoạch theo ngày, tuần để cung ứng một cách ổn định. Đối với nhóm vật tư tiêu dùng thường xuyên nhưng không cần nhập thường xuyên thì lập kế hoạch theo tuần hoặc tháng.

*B2: Lựa chọn nguồn cung ứng, người cung ứng*

Khi cân nhắc lựa chọn nguồn cung ứng, người cung ứng cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Thường xuyên đảm bảo chất lượng hàng hóa, vật tư
- Giá cả hợp lý
- Cung ứng đều đặn, thường xuyên theo nhu cầu của nhà của hàng
- Có phương thức thanh toán phù hợp với tình hình tài chính của nhà hàng.

*B3: Kiểm tra, quản lý giá cả và chất lượng nguyên liệu, hàng hóa*

Trưởng bộ phận tiếp nhận nguyên liệu, hàng hóa, vật tư cần cân, đo, đếm chính xác để tránh thiếu hụt, cần loại bỏ những hàng kém chất lượng.

- Giá cả nguyên liệu, hàng hóa, vật tư cần phải kiểm tra, quản lý chặt chẽ kịp thời điều chỉnh, thỏa thuận với người cung ứng.

*1.2.2. Quản trị nguyên liệu, hàng hóa, vật tư trong kho*

Cần yêu cầu nhân viên giữ kho tuân thủ những quy định của nhà hàng về việc nhập kho, chất, xếp hàng hóa và kiểm tra, bảo quản hàng hóa, nguyên liệu. Cụ thể:

- Phân loại hàng hóa, nguyên liệu, vật tư đã nhập;
- Sắp xếp hàng hóa, nguyên liệu, vật tư trong kho một cách hợp lý và thuận tiện;
- Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hóa khi xuất kho;
- Kiểm tra, cân đối hàng hóa sau khi xuất kho;
- Thường xuyên kiểm tra hàng hóa, nguyên liệu, vật tư trong kho;
- Quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho, bảo đảm đúng yêu cầu giao nhận hàng hóa, nguyên liệu, vật tư.
- Bảo quản tốt hàng tồn kho và tỷ lệ hao hụt của từng loại không vượt quá định mức của nhà hàng.

## **2. Quản trị quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ trong nhà hàng**

### **2.1. Quản trị quá trình sản xuất và phục vụ khách hàng**

Nhà quản lý cần chỉ đạo, đảm bảo, tạo điều kiện cho nhân viên thực hiện tốt các nhiệm vụ trong các khâu của quá trình sản xuất và phục vụ khách hàng sau:

- Khâu tiếp nhận nguyên liệu.
- Khâu sơ chế nguyên liệu.
- Khâu chế biến sản phẩm.
- Khâu phục vụ khách hàng

### **2.2. Quản trị quá trình tiêu thụ hàng chuyển bán**

Đối với những hàng hóa này, cần trưng bày nhiều loại để họ dễ lựa chọn phù hợp với nhu cầu và túi tiền. Nhà quản lý cần nghiên cứu nhu cầu và thị hiếu của khách để bổ sung về số lượng chủng loại một cách phù hợp nhằm tăng sức tiêu thụ và thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm chế biến.

## **3. Một số nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh nhà hàng**

### **3.1. Quản trị chất lượng sản phẩm**

Chất lượng sản phẩm nằm trong con mắt của khách hàng. Với mục tiêu giữ khách, thu hút khách, nhà quản trị cần sử dụng các phương pháp khác nhau để quản lý chất lượng, cơ cấu, mẫu mã sản phẩm và dịch vụ kèm theo.

Do sản phẩm ăn uống không có sự đồng nhất, nhà quản lý thường kiểm soát thông qua việc kiểm soát quá trình ra thực đơn và quá trình thực hiện thực đơn bằng công thức chế biến chuẩn.

Để đảm bảo hay cải thiện chất lượng chất lượng phục vụ khách hàng về chất lượng món ăn, cần nắm bắt thái độ đánh giá của khách hàng về chất lượng món ăn đồ uống, về chủng loại sản phẩm, về môi trường ăn uống cũng như thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên. Phương pháp tốt nhất là thăm dò ý kiến khách hàng về sản phẩm của nhà hàng. Đối với nhà hàng có quy mô lớn thì Hội nghị khách hàng cũng là một hình thức tổ chức để duy trì sự trung thành của khách hàng và nhận được sự đánh giá mọi mặt về chất lượng sản phẩm và các hoạt động khác của nhà hàng.

### **3.2. Quản lý giá**

Quản lý giá sản phẩm ăn uống bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- Quản lý tỷ lệ lãi gộp.
- Quản lý khâu tính giá nguyên liệu vào giá món ăn, đồ uống.
- Xây dựng chính sách giá bán hợp lý: khi xây dựng cần căn cứ các yếu tố sau:
  - + Giá bán sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh;
  - + Sự tương ứng giữa giá cả của sản phẩm với chất lượng dịch vụ;
  - + Vị thế và uy tín của nhà hàng.

### **3.3. Quản lý thông tin**

Kết quả kinh doanh trong nhà hàng không chỉ được đánh giá định kỳ hàng tháng, quý, năm mà điều quan trọng là phải kiểm tra, giám sát và quản lý hoạt động kinh doanh hằng ngày thông qua hệ thống thông tin quản lý. Nhà quản trị cấp cao cần nắm rõ:

- Doanh thu trong ngày.
- Số lượng khách thực có trong ngày.
- Những bất thường xảy ra ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của nhà hàng.

Muốn vậy, phải tăng cường quản lý thông tin từ nhà quản trị cấp cao đến các nhà quản trị cấp trung gian và cấp cơ sở.

Để tất cả các cấp quản trị đều nắm được tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, cần thông báo công khai kết quả kinh doanh hằng ngày của doanh nghiệp cho người phụ trách các bộ phận. Ngoài ra, nhà quản trị cần nắm luồng thông tin từ phía cán bộ công nhân viên. Quan trọng nhất là nhà quản trị phải biết chọn lọc, xử lý thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để đưa ra quyết định hợp lý và hiệu quả.

#### **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Mô tả đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng?
2. Trình bày quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ trong nhà hàng?
3. Trình bày các nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh nhà hàng;
4. Thiết lập các nội dung quản trị hậu cần kinh doanh trong nhà hàng đã xây dựng mẫu mô hình nhà hàng ở bài tập trước?

## BÀI 7. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRONG NHÀ HÀNG

**Giới thiệu:** Bài này cung cấp các kiến thức liên quan đến công tác tổ chức phân tích trong hoạt động kinh doanh nhà hàng; doanh thu và chi phí trong kinh doanh nhà hàng; đánh giá hiệu quả kinh doanh trong kinh doanh nhà hàng.

### **Mục tiêu:**

- Mô tả được các phương pháp sử dụng trong công tác phân tích;
- Trình bày được công tác tổ chức phân tích trong hoạt động kinh doanh nhà hàng;
- Phân tích được doanh thu và chi phí;
- Xác định được doanh thu hòa vốn;
- Đánh giá được hiệu quả kinh doanh trong kinh doanh nhà hàng.

### **A. Nội dung:**

#### **1. Các phương pháp sử dụng trong công tác phân tích**

##### *\* Phương pháp so sánh*

Đây là phương pháp cổ điển, cho phép đánh giá được việc thực hiện các nhiệm vụ của nhà hàng bằng cách so sánh kết quả thực tế với kế hoạch, kết quả kỳ này so với kỳ trước, giữa nhà hàng này với nhà hàng khác.

##### *\* Phương pháp phân nhỏ*

Được sử dụng khá rộng rãi do phần lớn các biểu mẫu, chứng từ báo cáo kế toán chỉ chứa đựng những chỉ tiêu khái quát. Phương pháp này được thực hiện theo các hướng:

- Địa điểm thực hiện nhiệm vụ kế hoạch.
- Theo giai đoạn; ngày, tháng, quý.
- Theo từng mục đích kinh doanh.

##### *\* Phương pháp điều chỉnh các chỉ tiêu kế hoạch*

Khi sử dụng phương pháp này, trước khi phân tích, đánh giá cần phải quy chỉ tiêu khối lượng về mức độ tương ứng với chỉ tiêu đã thay đổi.

##### *\* Phương pháp kỹ thuật*

- Bảng phân tích; là phương pháp tổng hợp nhằm hệ thống hóa các số liệu cần thiết và tính toán các chỉ tiêu bổ sung cần thiết cho việc phân tích.
- Đồ thị: được sử dụng nhằm thể hiện nhịp độ phát triển.
- Biểu đồ: thể hiện ảnh hưởng của từng chỉ số trong tổng thể.
- Tổng hợp các kết quả phân tích: việc phân tích kỹ thuật kết thúc bằng việc tổng hợp các kết quả, rút ra kết luận và đề xuất biện pháp cải tiến công tác kinh doanh.

#### **2. Tổ chức công tác phân tích trong hoạt động kinh doanh nhà hàng**

- Lập kế hoạch tiến hành phân tích trong đó xác định mục đích, thời gian và

không gian phân tích, các số liệu cần thu thập, nguồn cung cấp số liệu và cán bộ thực hiện phân tích.

- Xác định nguồn cung cấp thông tin số liệu: đòi hỏi việc thu thập một số liệu về hoạt động của tất cả các bộ phận trong nhà hàng.

- Kiểm tra chặt chẽ các số liệu đã thu thập được: kiểm tra đầy đủ và đúng đắn các báo cáo định kỳ, sau đó là các bảng biểu, kiểm tra độ tin cậy của các chỉ tiêu được thể hiện trong đó.

### **3. Phân tích hoạt động kinh doanh trong nhà hàng**

#### **3.1. Phân tích doanh thu**

##### *\* Khái niệm*

Doanh thu của doanh nghiệp là toàn bộ số tiền thu được khi bán các dịch vụ chính và các dịch vụ bổ sung trong kinh doanh nhà hàng.

$$\text{Doanh thu} = \text{giá bán} \times \text{sản lượng}$$

##### *\* Cơ cấu doanh thu nhà hàng bao gồm:*

- Doanh thu từ hàng ăn
- Doanh thu từ hàng uống.
- Doanh thu từ các dịch vụ bổ sung.

##### *\* Các yếu tố ảnh hưởng đến doanh thu:*

Có 2 nhóm nhân tố chính ảnh hưởng đến doanh thu đó là thị trường người mua và thị trường người bán.

Thị trường người mua: thay đổi về số lượng khách, cơ cấu khách, thay đổi, sở thích và thị hiếu của khách, thay đổi về khả năng tài chính của khách.

Thị trường người bán: những biến đổi về quy mô, sự tiện nghi, cơ sở vật chất kỹ thuật; thay đổi về cơ cấu chủng loại, số lượng các dịch vụ bổ sung,..

#### **3.2. Phân tích chi phí**

Doanh thu trong một doanh nghiệp dịch vụ NH-KS chứa tỷ lệ chi phí rất lớn

Khi xây dựng các chiến lược sản xuất kinh doanh, phải tính đến việc các chi phí sẽ được quản lý và sử dụng như thế nào, có đem lại lợi nhuận và hiệu quả hay không.

##### **3.2.1. Những loại lãng phí chính**

- Sản xuất dư thừa
- Khuyết điểm ( sai sót giấy tờ, giao hàng trễ, sản xuất sai, sử dụng nhiều NVL..)
- Tồn kho (Dự trữ quá mức cần thiết về NVL, bán thành phẩm và thành phẩm..)
- Di chuyển NVL (không tạo ra giá trị tăng thêm cho sản phẩm)
- Chờ đợi
- Thao tác (các chuyển động tay chân đi lại không cần thiết của nhân viên, đi tìm dụng cụ làm việc....)

- Sửa sai (hay làm lại, sử dụng lao động, thiết bị kém hiệu quả..)
- Kiến thức rời rạc

### 3.2.2. Chi phí do quản lý chất lượng kém

- Chi phí phát sinh do mất khách hàng
- Chi phí giảm
- Chi phí giải quyết khiếu nại
- Chi phí sửa chữa, làm lại
- Chi phí gắn với tồn kho quá nhiều
- Chi phí ngừng sản xuất do sự cố
- Chi phí phạt hợp đồng....

### 3.3. Các loại chi phí

\* Dựa vào thời gian tiêu hao chi phí:

- Chi phí một lần
- Chi phí thường xuyên

\* Dựa vào thành phần kết cấu của quá trình sản xuất, chi phí trong nhà hàng được chia làm 3 nhóm:

- Chi phí cho tư liệu lao động
- Chi phí cho đối tượng lao động
- Chi phí cho sức lao động

\* Dựa vào sự phụ thuộc của tổng chi phí đối với sự thay đổi của khối lượng công việc, tổng doanh thu hoặc tổng số thực khách. Chi phí có thể chia thành:

- Chi phí tương đối bất biến
- Chi phí tương đối khả biến

## 4. Xác định doanh thu hòa vốn và điểm đóng cửa của nhà hàng

### 4.1. Xác định doanh thu hòa vốn

Điểm hoà vốn được định nghĩa là doanh số bán hàng cần thiết để lợi nhuận bằng 0, hoặc "điểm bằng nhau". Nói cách khác, điểm hoà vốn là khi doanh thu bằng với chi phí.

Phương trình Doanh thu hòa vốn

$$\begin{aligned} \text{Doanh thu hòa vốn} &= \text{Định phí} / \{1 - (\text{Biến phí} / \text{Doanh thu})\} \\ &= \text{Định phí} / (1 - \% \text{ Biến phí}) \\ &= \text{Định phí} / \% \text{ Số dư đảm phí (lãi gộp)} \end{aligned}$$

### 4.2. Sử dụng công thức điểm hòa vốn để xác định điểm đóng cửa của nhà hàng

Điểm đóng cửa hoạt động là điểm mà ở đó có thể mất nhiều tiền hơn nếu tiếp tục hoạt động, do vậy đóng cửa không kinh doanh thì tốt hơn.

$$\text{Điểm đóng cửa} = \text{CP hoạt động tối thiểu} / 1 - \% \text{ CP hoạt động tối thiểu trên DT}$$

Để quyết định điểm đóng cửa cho một ngày, chọn ra chi phí hoạt động tối thiểu cho một ngày. Những chi phí này đôi khi được gọi là chi phí mở cửa, xuất hiện khi nhà hàng mở cửa đón khách.

### **4.3. Đánh giá hiệu quả kinh tế trong kinh doanh nhà hàng**

#### **4.3.1. Khái niệm hiệu quả kinh tế**

Hiệu quả kinh tế là một phạm trù kinh tế nói lên trình độ sử dụng lao động sống và lao động vật hóa trong quá trình sản xuất, nó nói lên mức độ lợi ích kinh tế mang lại khi quá trình sản xuất kinh doanh kết thúc.

$$\text{Nkt} = \text{Kết quả} / \text{CP} * 100\%$$

#### **4.3.2. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế trong kinh doanh nhà hàng**

##### **4.3.2.1. Nhóm chỉ tiêu chính**

###### **a) Chỉ tiêu lợi nhuận ổn định**

$$R1 = \text{LN}/\text{C}$$

$$R2 = \text{LN}/\text{D}$$

$$R3 = \text{LN}/\text{QSX}$$

###### **b) Thời hạn thu hồi vốn đầu tư:**

$$T = \text{VĐT} / \text{Ltb}$$

###### **c) Hiệu quả sử dụng vốn**

$$\text{Hcđ} = \text{M} / \text{VCD}$$

$$\text{Hlđ} = \text{M} / \text{VLĐ}$$

###### **d) Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế trong kinh doanh nhà hàng**

- Hiệu quả kinh doanh trực tiếp
- Hiệu quả kinh doanh cuối cùng

##### **4.3.2.2. Nhóm tiêu chí phụ**

a) DT trung bình trên 1 thực khách, DT bình quân trên 1 chỗ ngồi

b) CP trung bình cho một chỗ ngồi

c) LN trung bình cho một chỗ ngồi

d) Năng suất lđ của CBCNV = DT / số lđ bình quân trong DN

e) Mức sử dụng thời gian làm việc

K = thời gian làm việc thực tế / thời gian làm việc theo quy định

K: Hệ số sử dụng thời gian làm việc

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Trình bày các phương pháp sử dụng trong công tác phân tích?
2. Trình bày công tác tổ chức phân tích trong hoạt động kinh doanh nhà hàng;
3. Liệt kê các yếu tố liên quan đến doanh thu và chi phí?
4. Tính chi phí cho thực đơn 6 món Á và 6 món Âu của bài trước?

## HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY MÔ ĐUN

### I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

- Vị trí: là mô đun chuyên môn ngành, bắt buộc giảng dạy trong chương trình đào tạo trình độ Cao đẳng ngành Quản trị khách sạn, được bố trí giảng dạy sau môn học Quản trị học.

- Tính chất: Quản trị kinh doanh nhà hàng là mô đun tích hợp lý thuyết và thực hành, được giảng dạy tại phòng học tích hợp. Đây là một trong những mô đun quan trọng nhất trong chương trình đào tạo ngành Quản trị khách sạn.

- Ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

Mô đun Quản trị kinh doanh nhà hàng được áp dụng trong chương trình đào tạo Cao đẳng ngành Quản trị khách sạn của trường Cao đẳng Lương thực – Thực phẩm.

### II. Mục tiêu của môn học/mô đun:

- Kiến thức

+ Đặc điểm, vai trò, chức năng của nhà hàng;

+ Các cách thức bảo vệ tên của nhà hàng;

+ Các yếu tố, các nguyên tắc chủ đạo, các căn cứ hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng;

+ Các yếu tố cần thiết trong tổ chức nhà hàng ;

+ Các nội dung quản trị nhân sự trong nhà hàng;

+ Đặc điểm hậu cần kinh doanh trong nhà hàng;

+ Quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ trong nhà hàng;

+ Các phương pháp sử dụng trong công tác phân tích;

+ Cách thức tổ chức, quản lý hoạt động kinh doanh trong nhà hàng.

- Kỹ năng

+ Áp dụng được quá trình quản trị sản xuất và phục vụ khách hàng trong nhà hàng;

+ Phân tích được các yếu tố cần thiết trong quản lý chất lượng sản phẩm, giá, thông tin trong kinh doanh nhà hàng;

+ Xác định quyết định có liên quan tới phát triển nhà hàng;

+ Xác định cơ cấu tổ chức kinh doanh của nhà hàng

+ Phân tích các nhiệm vụ đối với một vị trí nhân viên trong nhà hàng;

+ Phân tích doanh thu và chi phí;

+ Xác định doanh thu hòa vốn;

+ Đánh giá hiệu quả kinh doanh trong kinh doanh nhà hàng.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: đọc, hiểu các quy định pháp luật về các hình thức kinh doanh nhà hàng hiện nay.

### **III. Tài liệu tham khảo**

[1]. Hà Nam Khánh Giao – Nguyễn Văn Bình (2011), *Giáo trình Nghiệp vụ nhà hàng*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

[2]. Trịnh Xuân Dũng (2003), *Tổ chức Kinh doanh Nhà hàng*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội Hà nội.

[3]. Trịnh Xuân Dũng, Vũ Thị Hoà (2005), *Giáo trình Nghiệp vụ phục vụ ăn uống*, Nhà xuất bản Thống kê Hà nội.

[4]. Mỹ Nga (2012), *Kinh doanh nhà hàng – 247 nguyên lý quản lý*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.