

餐飲管理



四技二專 餐旅類91-96年
歷屆考古題庫光碟



Food and Beverage Management



周明智 著

■ 觀光書系

餐飲管理



Food and Beverage Management



周明智 著

五南圖書出版公司 印行

餐飲管理 / 周明智 著.

--初版.--臺北市：五南，2008.03

面； 公分 --(觀光書系)

ISBN 978-957-11-5081-9 (平裝附光碟)

1. 會議 - 管理

483.8

97000314



1140 觀光書系

餐飲管理

作 者 — 周明智(106.4)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 胡天如 李美貞

封面設計 — 童安安

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2008年3月初版一刷

2009年4月初版二刷

定 價 新臺幣360元

序 言

近年來因為經濟大環境的不景氣，激發許多人想自行創業，根據報載的統計，在民國九十六年台灣失業人口達 48 萬人之多，而在這麼多失業人口中，有六成的人在失業後選擇了投入餐飲業的經營，事實上對許多人而言，餐飲創業的門檻是最低的，但是並不能就這樣斷言，餐飲經營是無風險的事業，相對而言，餐飲經營的風險其實並不低，餐飲店家的替換率始終是非常頻繁的。根據美國餐飲協會的統計數字，30% 的餐飲業開幕後，在慶祝周年慶之前就已經換人經營了，而失敗的原因，90% 以上是因為不懂餐飲的管理所造成的，因此餐飲管理的重要性也就不需贅述了。不會或是不擅長於餐飲的管理，又或是不耐於餐飲營業時間的冗長，而交由別人去代為管理，最後可能都會走上關門一途。實際而言，不論是餐館或路邊攤，也不論是大規模或小規模的餐飲投資，基本上投資的風險都一定是存在的，如何規避投資的風險，如何做投資回收的正確評估，對投資者而言都是非常重要的。

中國人的傳統觀念始終是「寧為雞首，不為牛後」，也因為這種觀念的作祟，大部分的經營管理者在管理經營了餐館一段時間之後，不論經營成效如何，至終總是會希望能有一個完全屬於自己的舞台，也就是能透過投資而成為餐館的業主，其實投資與經營之間的關係是非常密切的，但是考量的角度卻往往是大異其趣，因為投資者和經營者所關心的角度及重點，經常是不甚相同甚至於是相互衝突的。

一個好的投資者，不一定是一個成功而有效率的管理者，反之一個成功的管理者，也不必然就是一個眼光獨到的投資者，嚴格說起

來，他們應該是各有所長，也各自具備了某些必要的條件，當然如果能成為一個全備的人才，自是不可多得的期盼。在餐飲事業這個領域中，光說有投資的眼光是絕對不夠的，必須要懂餐飲管理繁複過程中每一個關鍵的細節所在，而且真正餐飲投資獨到的眼光，又得要根基於對餐飲管理的熟諳。作者秉持著這個初衷，因此將餐飲管理的投資與管理燴於一爐，不論是投資者或是經營管理者對餐飲管理都需要涉獵，願天下對餐飲產業胸有成竹的有心人，不論是在投資或管理，都能夠得心應手的積極參與。

因此鑑於時勢所趨及不同的需求，開始構思本書之內容，坊間真正餐飲管理方面的中文書籍，原本就極為缺乏，現有的書籍也大都是偏重在基礎實務的操作部分，在今日全世界餐飲市場的競爭環境下，同時放眼二十一世紀，未來在餐飲經營理念及管理效率方面，將會扮演主導及最關鍵的地位，有鑑於此也促使了作者更衷心希望能讓更多的有識之士，有更完善及完整的餐飲管理的參考資料，因此決定著手促成本書的完成。

本書首先要感謝的是，不論是在餐飲品質及經營管理方面，都是全台餐飲界的翹楚與模範，那就是台北凱悅大飯店及台北喜來登大飯店所提供的餐飲照片，同時承蒙李貞儀等多位同學的鼎力襄助，終於能夠順利完成，然而倉促成書，疏漏之處在所難免，仍祈各方先進，不吝指教。

周明智

2008年1月11日

CONTENTS

序 言

(3)

第一章 餐飲管理概論

001

第一節 餐飲產業的重要性

001

第二節 管理及管理者的涵義

008

第三節 餐飲管理與管理學派的演進

014

第四節 餐飲的種類

017

第五節 餐館與相關行業的關係

021

第二章 餐飲倫理與管理績效

025

(5)

第一節 企業倫理與管理績效

027

第二節 餐飲倫理對人力績效之影響

031

第三節 餐飲倫理對行銷績效之影響

038

第四節 餐飲倫理對財務績效之影響

041

第五節 餐飲倫理改善之道

047

第三章 餐飲產業的創立

057

第一節 餐飲事業的優、缺點

057

第二節 餐飲產業的創立

059

第三節 餐飲開發的步驟

061



第四節 餐飲建築設計圖的規劃 062

第五節 餐飲開發成功的關鍵 066

第四章 餐飲產業投資評估 075

第一節 餐飲投資理念的形成 075

第二節 餐飲投資的全面評估 076

第三節 投資決策與報酬分析 080

第四節 餐飲投資的風險評估 089

第五章 餐飲管理系統與管理決策 097

第一節 餐飲系統模式 097

第二節 餐飲規劃 100

第三節 餐飲組織與工作分析 106

第四節 管理決策與溝通 109

第六章 菜單設計與規劃 121

第一節 菜單的角色 121

第二節 菜單規劃之考量因素 123

第三節 菜單規劃和設計 125

第四節 菜單訂價 128



第五節	菜單的評估與修正	133	
第七章	餐飲採購、驗收、儲存、發貨及生產標準化	137	
第一節	採購之定義及重要性	137	
第二節	採購的目標與控制	139	
第三節	驗收與儲存	142	
第四節	發貨及存貨價值	144	
第五節	生產標準化	147	目 錄
第八章	餐飲成本控制及營業預算	161	(7)
第一節	餐飲成本控制	161	
第二節	餐飲成本—數量—利潤 (cost-volume-profit : CVP) 分析	166	
第三節	餐飲預算及發展步驟	172	
第四節	餐飲預算工作表的製作過程	175	
第九章	餐飲連鎖與加盟	181	
第一節	特許加盟 (franchising)	181	
第二節	連鎖餐館的發展與考慮因素	187	
第三節	連鎖餐館加盟者的優、劣勢	188	



第四節 連鎖餐館加盟總部的優、劣勢	193
-------------------	-----

第十章 餐飲設施及製備	197
-------------	-----

第一節 設施的角色及重要性	197
---------------	-----

第二節 餐飲設施及製備	199
-------------	-----

第三節 餐館工程設施設計準則	201
----------------	-----

第四節 設施維護及整修	204
-------------	-----

第五節 餐館的重新裝修 (renovations)	207
---------------------------	-----

第十一章 餐飲行銷管理	211
-------------	-----

第一節 行銷的定義	211
-----------	-----

第二節 餐飲的行銷特性	214
-------------	-----

第三節 餐飲業務行銷	218
------------	-----

第四節 餐飲業務人員的行銷技巧	221
-----------------	-----

第五節 餐飲公共關係部門及客戶歷史紀錄	229
---------------------	-----

第六節 餐飲的廣告通路	230
-------------	-----

第十二章 餐飲財務管理	233
-------------	-----

第一節 財務管理的重要性及任務	233
-----------------	-----

第二節 餐飲資產負債表及損益表分析	236
-------------------	-----



第三節	共同標準 (common size) 比較分析	242
第四節	平均消費額與成本的比較分析	247
第五節	趨勢分析 (trend analysis)	249
第六節	比率分析 (ratio analysis)	253
第十三章 餐飲人力資源		269
第一節	餐飲人力資源政策及管理程序	269
第二節	人才的招募	271
第三節	人力的甄選	273
第四節	人員的訓練	277
第五節	人員績效的評估	280
第六節	薪資與福利	281
第七節	人力的控管	283
第八節	生涯發展與團隊合作	288
第十四章 餐飲領導及激勵		293
第一節	領導者思考的方向	293
第二節	領導統御	295
第三節	領導者的特徵	297
第四節	餐飲領導者的特徵	300



第五節	餐飲領導者的領導目標	304
第六節	激勵的理論	306
第七節	激勵的方法	310
第八節	對餐飲員工激勵的建議	311

第十五章 餐飲產業未來的趨勢 313

第一節	餐飲產業整體環境的供給與需求	313
第二節	餐飲產業所面臨的難題	315
第三節	餐飲產業未來的趨勢	316
第四節	餐飲投資及經營的未來趨勢	319
第五節	結 論	325

參考書目 326

餐飲管理概論

第一節 餐飲產業的重要性

餐飲是服務業中核心的核心，不論是旅館、俱樂部、高爾夫球場、百貨公司、劇院、賽馬場等，都離不開食物和飲料的需求，餐飲的需求也是人類最基本的需求，在今天不論是再大再豪華而正式的餐宴到速食店或餐飲販賣機的供應，餐飲產業的存在都是為滿足人們的基本需求，因此只要有人類生存的社會，餐飲產業就永遠也不會消失，更不會沒落，同時餐飲也始終能為企業創造利潤。

所謂的餐飲事業（food & beverage industry），包括食物（food）和飲料（beverage），簡單而言就是吃和喝。人類自古以來均靠食物和飲水來維持生命，所謂「民以食為天」，可見「人」與「餐飲」之密切關係。

在邁入二十一世紀的年代，人民生活水準提高，交通便捷四通八達，餐飲業呈現一片欣欣向榮前景；但因市場上大大小小各式餐飲的快速成長，相互削價激烈競爭，使得餐飲業面臨競爭激烈的嚴酷考驗。不過餐飲業的前景仍是被業者所看好，理由在於外食人口的大量增加，因為社會結構改變，人類的活動日趨頻繁，旅遊外出的機會加大，婦女走出廚房投入就業行列的比例大增，人類不得不改變飲食方式和習慣，把家中吃飯團聚的情景，移轉至氣氛融洽的餐廳。

外食人口增加是全世界共同的趨勢，以下是外食風氣興盛的五個主要原因：

1. 方便因素：科技時代工作忙碌異常，選擇附近餐廳解決飲食的問題最為方便。
2. 人爲因素：現今夫婦一起同爲上班族之小家庭比比皆是，沒有時間烹調。
3. 變化因素：許多人喜新厭舊，喜歡常常變換口味以增加飲食樂趣。
4. 文化背景：年節喜慶、生日宴會喜歡大夥聚聚，一起至餐廳慶祝。
5. 休閒因素：在當今人滿爲患的都會區裡，休閒空間與設施均極其匱乏，與親友到餐廳用餐變成休閒社交的重要活動之一。

餐飲業人員爲數衆多的原因主要在於「民以食爲天」的觀念與品嚐多樣化的習性，且臺灣一向以烹調精美聞名於世，觀光客入境臺灣，亦有許多以遍嚐美食爲目的，由於利之所趨，各種中西餐飲，坊間比比皆是，臺灣爲「吃的王國」當之無愧。因此餐飲的重要性可見一斑，試分述如下：

1. 全世界的人都很注重餐飲，因爲民以食爲天，對飲食的需求永遠是無可替代的。
2. 餐飲的衛生優良與否關係到人們的健康，餐飲的價廉物美，不僅是吃得好，更重要的是吃得衛生又安全，才是最佳的美食。
3. 餐飲經營有道可以增加收入，顧客的要求也愈來愈高，不僅要美味可口，更要有育樂的訴求，因此需要更努力精進，務必使顧客感到滿意（satisfaction）、快樂（pleasure）及享受（enjoyment），進而達到本身營利之目標。
4. 餐飲業係一個利上加利的行業，它的經營方式所收金錢大都爲現金，若隸屬於企業集團，龐大的現金流量更可成爲企業的后盾，所以許多人喜歡投入該行業，亦可知其重要性。

一、餐飲業在總體經濟上的角色

就全球經濟未來的發展而言，美國自 1991 年 3 月起的景氣擴張，可望

持續下去，唯成長幅度略有減緩，根據美國聯邦準備理事會（FED）預估，實質成長率維持在 2.3%；消費物價指數（CPI）年增率則可望維持在 3% 左右的穩定水準，其他如英、日、德等國家也都持樂觀態度，經濟表現似將維持活絡，但是東歐其他國家及日本景氣依舊疲軟，經濟不振是這些國家的心中之痛。事實上，全球的經濟情勢根據多數機構預測，未來仍將維持在 3% 的平均成長率，國際貨幣基金（IMF）更樂觀地預估將達 4.1% 的水準，對亞洲地區而言，至今仍是全球經濟成長最快速的地區，中國大陸收回香港後，經濟成長率也一直維持在 5% 以上，亞洲則由於全球景氣循環及亞洲新興國家貿易不穩定，導致 2002 年的出口成長率大幅滑落，加上兩岸關係緊張、公共工程進度落後、民間投資不振，進而連帶影響民間消費意願，致使整體經濟表現欠佳。

根據 Fortune 雜誌的評估，美國在經濟復甦前，餐飲食品業一直到 1992 年約成長 11%，而預估到了 2015 年成長率將提高到 23%。臺灣的現象更是明顯，一旦社會經濟景況稍有起落，餐飲業界之經營狀況馬上就會出現起伏現象。單是以 1996 年為例，臺灣經濟景氣非常低迷，餐廳倒的倒、關的關，小型速食店更是欲振乏力，平添社會不少失業人口，造成社會龐大負擔。

（一）餐飲業與國民生產毛額

若根據臺灣餐飲市場以往的預估數據觀察，以及近十五年來國內飲食業生產毛額和國民生產總毛額數字得悉，餐飲業今後持續成長乃毋庸置疑。

餐飲業是個明顯講究銷售、促銷技巧的企業，每年編制在促銷廣告的費用，幾乎可為媒體傳播業界帶來非常可觀穩定的收入。餐飲業的總產值若持續增加，媒體業界就能多分享一杯羹，同時亦會帶動其他相關工商業。一般言之，餐飲業的營業額是隨著國民生產毛額的增長而跟著成長（見圖 1-1），前幾年我國政府積極朝著亞太金融中心的目標迎進，加上放寬各種

金融借貸條件，非常鼓勵民間投資，餐飲業有幸搭上這班快速經濟的時代列車，勢必將締造出下一世紀的繁榮。

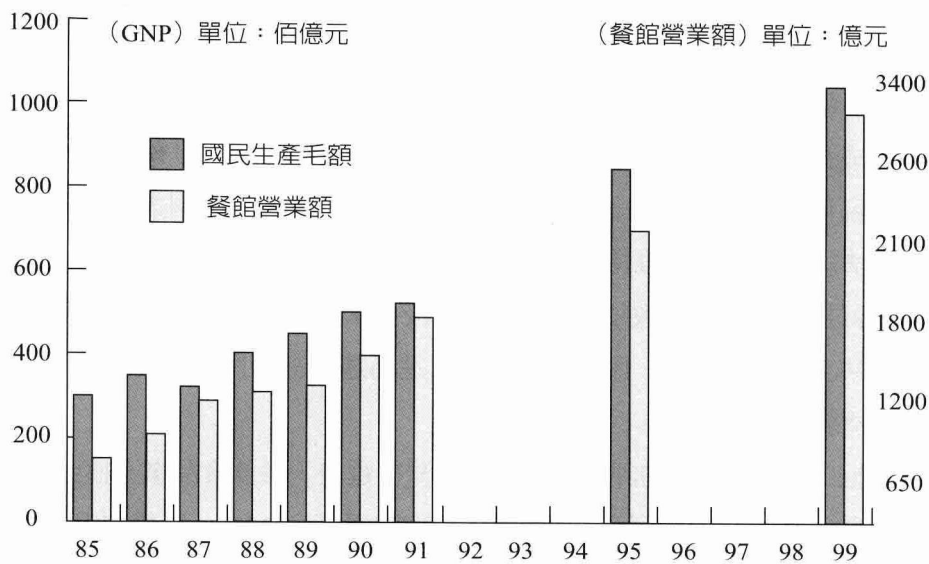


圖 1-1 我國國民生產毛額與餐館業營業額圖

說明：民國99年的國民生產毛額及餐館營業額為預估值。

資料來源：行政院經建會六年國家建設計畫及財政部統計處。

(二)餐飲業的就業人口比例

據行政院主計處「人力資源調查」，我國的服務業與農業、製造業的受僱人口，有明顯的提高與下降趨勢。從民國八十三年開始，農業平均就業人口有 976,000 人，製造業有 2,485,000 人，服務業有 4,456,000 人；到了民國八十四年，農業平均就業人口有 954,000 人，製造業有 2,449,000 人，服務業有 4,587,000 人；截至民國八十五年的第二季，農業就業人數有 938,000 人，製造業有 2,417,000 人，服務業有 4,697,000 人，很明顯的，農業與製造業人口逐年減少，而服務業就業人口卻是逐年增加。

直到民國九十四年，臺灣地區屬於服務業就業人口的分配情況是：餐

飲業 588,000 人；運輸、倉儲、通信業三者，總計 768,000 人；金融保險及不動產業總共有 511,000 人；工商服務業（含廣告、翻譯、土木建築設計……等）有 511,000 人；環境衛生污染防治服務業有 76,000 人；電影事業有 16,000 人；個人服務業有 532,000 人。餐飲服務業的就業人口大幅度的增加，除了因為民以食為天，在任何情況下，從事餐飲事業的人口都在穩定而不斷增進，再加上餐飲業技術人才因邁向國際市場的需求下，所有各公私立學校及單位也都在做計畫性的培訓，因此在人口比例大量投入服務業的同時，我們更不難想像堪稱服務業界需求最多人力的餐飲業，勢必未來將收攬更多的人力，為社會創造更多的就業機會，同時也期盼未來能大幅提升我們餐飲事業的品質。

民生問題一直是人類歷史中的主要課題，其中最重要的部分就是「吃」，從食物烹調方式的演進，可以看出人類進步的歷史；從餐飲文化的認知，可以窺見社會興衰的現象。事實上，臺灣在百年內從農、畜牧業社會轉到今日以工商業為主的社會，這之間的餐飲業變化，也由小型、中型、大型到國際型一路發展出來。三、四〇年代，典型的舊式農村社會，男人終年日出而作日落而息，女人終年忙家務、煮三餐，讓全家大小好餐飽，除非全家相偕外出旅行，否則難得有機會打牙祭，外食人口幾乎微乎其微。

可見那時代「上館子」這件事，對民間老百姓而言是奢侈、豪華的，是難得才有的休閒調劑，偶爾也是招待至親好友的一種熱誠表現，更是一種嚮往與渴望。三、四〇年代的臺灣是一個封閉社會，歷經五、六〇年代政府農村政策、交通建設、經濟改革之後，商業氣息才逐漸拓展開來，牽引出的外食人口逐漸增加，尤其壓抑在百姓心裡，一股賺錢改善農村生活的慾望，逐漸爆發出來，鄉村人口湧進城市，身無一技之長又無高學歷背景，靠著的只是深植於日常生活中的傳統饌食烹調技藝，餐飲業遂成為最合乎「本領」的創業途徑，於是乎，小餐飲如雨後春筍，一家一家成立，餐飲業逐漸在商圈

中嶄露出繁華似錦的前景。

七〇年代以後，臺灣經濟改革成效顯著，一躍而為亞洲四小龍之列，加上西風東漸，歐美商業講求品質管理的方式，漸漸影響國人的經營理念，餐飲業是感受最鮮明的例子：強調衛生、講究服務、注重品質、增加氣氛、提高休閒效果……等，同行間的競爭更趨白熱化，儘管如此，國人仍將餐飲業視為最佳賺錢和創業的機會，最主要原因是它不需具備高學歷背景，只要能籌出資本和請出人才即可，當然業者也評估——現代社會婦女走出家庭窠臼紛紛投入社會工作；因為工商業衝擊，離鄉背景出外求職或經商人口明顯增加；教育普及現象帶來人人追求高學歷時代來臨，使得負笈他鄉求學的莘莘學子也日益增多、商業團體用膳、人事交際、洽公應酬，甚至結婚喜慶等等，都是現代工商社會結構下的產物，對餐飲界而言都是商業的契機。尤其現代人生活講究隱私權，人與人之間的聯繫和溝通，都寧可約在公共場所，鮮少願意在家中進行，而最好也最自然的交誼場所，選擇餐飲或飯店似乎再恰當不過了。看來，一間著重特色、講究服務品質的餐飲或大飯店，往往因此而冠蓋雲集的機會可不小哩！這些現象的產生，無不與餐飲行業的普及化有關，儼然節省民衆許多準備餐膳的負擔，更方便外食人口，因此，今日的餐飲飯店業所扮演的角色已不是昔日農村社會景象所可比擬的。

從另一個角度探討，一個地區的餐飲行業如果非常興盛，除了可以肯定民間外食現象普遍，也可以看出民間消費能力提高，這自然會帶動該區的商業氣象，尤其現代餐飲業已經走入連鎖企業經營時代，除了引出更多消費行為與商機外，最重要的是提供更多的就業機會。

確實，餐飲業的就業人口逐年提升，從教育部成立國立高雄餐飲學校一例，更可以理解國家有意培訓專業人才投入餐飲服務市場，以提高餐飲業的服務品質，樹立國際級高水準的服務形象，因此，餐飲業的就業人口需求比例，一直霸占各行業龍頭。