



餐饮业

的

经营与管理

梁 昭 著

旅游教育出版社

餐饮业的经营与管理

梁昭 著

旅游教育出版社

• 北 京 •

责任编辑:景晓莉

图书在版编目(CIP)数据

餐饮业的经营与管理/梁昭著. —北京:旅游教育出版社,2000.6
ISBN 7-5637-0836-7

I. 餐… II. 梁… III. 饮食业-经济管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 31414 号

餐饮业的经营与管理

梁 昭 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
印刷单位	北京第二外国语学院印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	850×1168 1/32
印 张	7
字 数	162 千字
版 次	2000 年 6 月第 1 版
印 次	2000 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1~1500 册
定 价	11.00 元

目 录

第一篇 综述篇

第一章 餐饮业的概述	(4)
第一节 商业性与非商业性餐饮业的经营	(4)
第二节 餐饮企业的类型	(8)
第三节 餐饮企业的组织结构	(10)
第二章 餐饮业的公共关系与市场营销	(17)
第一节 公共关系	(17)
第二节 市场营销	(18)
第三章 餐饮店的选址和设计	(24)
第一节 餐饮店的选址	(24)
第二节 外部与内部设计	(25)

第二篇 管理篇

第四章 人力资源的管理	(35)
第一节 人事管理职能	(35)
第二节 人力资源的规划、选择与培训	(41)
第五章 餐饮业的财务管理	(57)
第一节 制定经营预算	(57)
第二节 餐饮企业财务报表制度	(61)
第三节 比率分析	(68)
第四节 工资的核算	(76)
第五节 餐饮成本的控制	(83)

第六章 电脑在餐饮业中的应用	(92)
第一节 餐饮服务自动化程序的硬件	(92)
第二节 餐饮服务自动化程序的软件	(102)
第七章 餐饮食品营养学	(111)
第一节 饮食科学	(111)
第二节 六种基本营养物质	(111)
第三节 营养指南	(120)

第三篇 操作篇

第八章 餐厅的工作程序与管理	(131)
第一节 餐厅的工作程序	(131)
第二节 餐厅的管理	(144)
第三节 菜单在餐厅工作中的地位	(148)
第九章 酒水部的管理与服务	(158)
第一节 酒水部的设计	(158)
第二节 酒水的有效管理	(159)
第三节 酒水部的服务程序	(162)
第四节 酒水知识简介	(165)
第十章 厨房的管理	(173)
第一节 厨房各岗位的责任	(173)
第二节 厨房生产计划	(182)
第三节 生产过程中的标准化控制	(192)
第四节 生产折损的控制	(199)
第十一章 餐饮企业生产的准备过程	(206)
第一节 原材料的采购	(206)
第二节 原材料的验收	(213)
第三节 原材料的储存	(216)
第四节 原材料的出库	(219)

第一篇

综述篇

——正确认识餐饮业,把握成功契机

自然界的万物都在循环往复的变化之中，中国当代餐饮业的发展也不例外。川鲁粤菜，各领风骚数十载，名家名店起起落落几春秋。这是一个日新月异的年代，不进则退，不思改革，终将被社会淘汰。

中国餐饮业历史悠久，名扬世界，被誉为中国饮食文化，然而，它真正得到蓬勃发展的是改革开放后的 20 年。如今，“就餐难”在中国已经成为历史；国营企业的一枝独秀，也已成为明日黄花。高中低档的餐厅、酒楼、酒店比比皆是，国有、集体、个体、合资、独资等各种所有制的餐饮企业并存。中国的餐饮业出现了前所未有的繁荣景象。投资者一致认为：中国餐饮业是一项风险小、回报率高的产业。

1988~1993 年间，中国餐饮业经历了高利润时期，粤菜成为最大的赢家。广东人的饮食观念和经营理念带给中国餐饮业一股清新之风，它使餐饮不再仅仅是美味佳肴的代名词，更是营养与服务，乃至源远流长的饮食文化的象征。然而，一时的繁荣并不意味着餐饮业的成熟与完善，其硬件设施仍不健全，处于卖方市场的餐饮业的经营者的不遗余力地追逐着高额利润。

空前的繁荣带来了空前的投资，引发了空前的竞争。于是，中国餐饮业出现了无序的恶性竞争，这大约发生在 1994 年至 1996 年间。这一时期，中国经济实行软着陆，餐饮消费市场的构成发生了很大变化，公款消费所占比重呈下降趋势，市场变得冷清了许多。而作为买方的消费者却变得成熟、理智起来，他们往往货比三家后，才确定购买对象，中国餐饮业进入了买方市场。经营者为了在残酷

的市场竞争中占有一席之地，不得不认真考虑生存之道。装修装饰的豪华、气派已经不能打动消费者，标新立异也不再是制胜的法宝。只有诚信待客、货真价实、物美价廉才是真正的经营之道。中国餐饮业开始走向成熟。

悄然间，上海本帮菜浮出水面。上海菜其实是四大菜系之一的淮扬菜的变异。海派餐饮经营者看到了淮扬菜的巨大发展潜力，遂在淮扬菜的基础上稍做调整，将浓郁的老上海风情融入其中，形成了既经济实惠又充满文化氛围的上海本帮菜。

1997年，是中国历史上的重要一页，也是中国餐饮业值得记住的一年。此时中国的餐饮业兼收并蓄、去粗取精、中西贯通，成熟地面对着消费者，非常理智地进行着经营与发展。

1998年，有太多的不可控制的因素影响着中国餐饮业的发展。东南亚金融危机，中国人的消费热点转向购楼买车，减员增效使大量人员下岗……餐饮业的经营者们如何度过这一特殊时期，再次走向辉煌呢？市场被不可控制因素左右，而信念与情绪却是自己可以控制的。沉静下来，充实自己，为未来的腾飞打下了坚实的基础。如果你想对中国餐饮业有进一步了解的话，不妨读读《餐饮业的经营与管理》一书，也许会有意外的收获。



第一章 餐饮业概述

餐饮业是一种涉及范围很广、经营方式多种多样的行业，它为人们在家庭以外就餐提供了方便。

餐饮业可以分为两大类：商业性餐饮业和非商业性餐饮业。商业性餐饮业是指那些以追求最大程度的赢利为经营目标的餐饮业，比如饭店中的餐饮部、独立存在的酒楼或餐馆、快餐店、咖啡屋或酒吧以及冰激凌店等；非商业性餐饮业是指那些不以赢利为目的，而作为一种附属设施而存在的餐饮业，通常，这种餐饮业以最低的费用提供有针对性的营养食品为经营宗旨，比如，学校、医院、军队、国家机关与企事业单位乃至监狱的食堂等等。

下面，我们分别来介绍这两种餐饮业的经营。

第一节 商业性与非商业性餐饮业的经营

一、商业性餐饮业的经营

商业性餐饮业根据经营方式分为 3 种，即：独立经营的餐饮企业、连锁经营的餐饮集团和特许经营的餐饮企业。

1. 独立经营的餐饮业

这种餐饮业的所有者，可能只拥有一家店或几家店，店与店之间没有任何连锁关系，菜单不同，经营方式各异。它们生存与发展的能力比较弱小，每天都有倒闭者，而每天又有开业者。此外，开办这种餐饮企业需要的投资并不是很大，并且可以滚动投入资金，所以，它是人们认可的一种创业初期的首选项目。

但是,这种餐饮企业的规模和档次都有限,经营方式也不规范,无法吸引高消费的客人,与集团经营的餐饮业相比,更是缺乏竞争力。少数幸运者可以通过多年努力,将独立经营的餐饮企业不断发展壮大,甚至形成连锁集团;而大部分企业虽苦心经营却赢利微薄,随时都有破产的危险。

2. 连锁经营的餐饮集团

连锁集团,是指由许多家餐饮企业组成的统一组织。他们享用统一的菜单、统一的装修与设备,并统一进货,其经营程序与方式都是标准化的。连锁集团的所有者或是一家母公司,或是一家特许权公司,或是私人。一些连锁集团不自行经营,而是聘请管理公司经营。

许多人将连锁集团与特许经营公司混为一谈,其实两者的性质并不相同。特许经营公司可以加入连锁集团,但是连锁集团并不一定是特许经营公司。

连锁集团的经营有利有弊,下面分别加以论述:

(1) 连锁集团的优点

① 大型连锁集团拥有雄厚的实力,能够保证资金的充足供应和土地及房屋的长期租赁使用。这是独立经营的餐饮企业可望而不可及的。连锁集团具有较强的承担市场风险的能力,它可以对其菜单、经营特色、设计装饰风格和经营程序进行不同的尝试,从而确定最佳组合,然后在集团内部统一实施;而独立经营的餐饮企业由于经济实力的限制,少有可能进行这种代价昂贵的尝试,它们只能间接地从成功企业那里学习一些经营管理的方法。

② 连锁集团在人力资源的开发使用上,同样具有优势。它可以聘请财务和经营管理的专家,以及优秀的厨师长和工程技术人员,这些专业人士在各自的岗位上充分发挥才能与专长,支撑着整个连锁集团的高效有序的运作;而独立经营的餐饮企业则支付不起如此高额的工资,只能是经营者本人身兼数职,既做经理又做会计,既管理餐厅又管理厨房,既要搞好对外联系又要理顺内部人际关

系,每日忙得不可开交。

连锁集团的另一个优势是,可以进行总体控制。集团内部的财务报告可以作为各家企业评比业绩的依据,这样,集团中的各家企业十分清楚自己的经营现状及在集团中所处的位置,优者继续保持,差者迎头赶上,从而保证连锁集团的总体水平;而独立经营的餐饮企业与其他同行很少有信息联络,它只清楚自己的业绩,而无法了解同行业其他企业的经营动向,无法把握自己在市场中的地位,只能随遇而安。

(2) 连锁集团的缺点

但是,我们也应该清醒地意识到:这种经营方式并不是完美无瑕的。连锁集团的市场应变能力就比较差:船大调头难。大型连锁集团在经济形势突变的情况下,适应市场的时间较长,花费的代价较大。

随着连锁集团的不断发展,官僚作风会日益严重。凡事开会,规章制度过多过细,文件泛滥,企业决策的落实过于缓慢等等,这些都严重地影响了整个集团的工作效率。

另外,由于经营状况相对稳定,连锁集团的最高决策层往往失去了竞争意识而安于现状,这就给企业未来的发展埋下了隐患。

3. 特许经营的餐饮业

特许经营,是连锁经营的一种特殊形式。它通过发展代理商来扩大特许经营公司的规模。代理商通过付费而取得使用特许经营公司的名称、设计装修风格和经营内容的权利。同时,特许经营公司要保证代理商在经营水平、产品与服务质量方面达到要求。代理商往往是本地商人,他们既要投资又要负责经营。

代理商要拥有启动资金,还要支付最初的代理费。除此之外,代理商所必须支付的费用还有:

- 特许权费:按营业额的某一特定百分比计;
- 广告费、租金、文具费和其他一些费用。

特许经营,同样既有优势又有不足之处:

(1)优点

- 企业在开始启动时可以得到很大帮助。
- 由特许经营公司赞助培训管理人员,并对员工进行初级培训。
- 对本地的广告业作出贡献。
- 可以获得高额营业收入。这是由大量的广告宣传、品牌的高知名度以及食品与服务标准化所赢得的。
- 由于统一进货,原材料成本相对较低。
- 由于规范化经营,所以每一家代理商都明确自己的职责。

特许经营使许多特许商和代理商取得了巨大的成功。这也是为什么有名的特许经营公司索要的特许权费用比较高,而申请代理权的商人仍然人数众多的原因所在。

(2)缺点

- 代理合同往往很苛刻。
 - 代理商没有选择的权利。其经营方法、提供的菜品与服务、设计的装饰风格、家具与生产设备都有统一规格,代理商无权自作主张,个人能力无法充分体现。
 - 因为合同是由特许商制定的,所以全部条款都对特许商有利,双方讨价还价的余地非常小,当出现分歧时,双方的合作就会出现
- 问题。

二、非商业性餐饮业的经营

传统意义上,非商业性餐饮业更注重饮食的营养搭配及花色品种。然而,随着市场物价的不断上涨,原材料的成本增加越来越困扰着非商业性餐饮机构,于是,对非商业性餐饮业实行专业化经营管理就显得日益迫切了。有的机构是自行从事专业化操作的,更多的机构则是聘请管理公司帮助管理,以便使成本降到最低。

管理公司,是以赢利为经营目标的。它与非商业性餐饮机构签订合同,代其管理,收取管理费。这种做法的优点和缺点如下:

1. 优点

(1)大型的餐饮管理公司有能力强解决各种复杂或特殊的问题。

(2)通过与供应商的富有实效的交涉,管理公司能够为这些机构节省资金。

(3)与非商业性餐饮机构自行经营相比,管理公司可以用较低的成本进行经营。

(4)非商业性餐饮机构的领导将企业承包给专业人士经营,减少了很多工作量。

2. 缺点

(1)管理公司过分地控制非商业性餐饮业,往往使非商业性餐饮业过于商业化,影响了这些机构的公众形象,损害了所在机构员工的利益。

(2)出于传统观念人们不愿意让管理公司介入非商业性餐饮业的管理。

(3)管理公司有可能为了赢利而降低菜品的质量。

(4)导致非商业性餐饮业过分依赖管理公司。当一家管理公司的合同到期后,没有续签,或没有找到另一家合适的管理公司时,企业的经营管理往往会发生混乱,甚至陷入瘫痪。

(5)管理公司虽然降低了经营成本,却增加了管理费用。

第二节 餐饮企业的类型

上一节中,已经将餐饮业分为商业性和非商业性两种。本节中,再将这两种餐饮业进行细分。

一、商业性餐饮企业

为了分析问题的需要,我们把商业性餐饮企业分为单纯的提供菜品和酒水的场所和饭店中的餐饮设施两种。

(一)单纯的提供菜品和酒水的场所(Freestanding Eating and

Drinking Places)

这种类型的餐饮企业或是独立经营,或是连锁经营,或是特许经营。其具体表现形式是:

1. 酒楼、餐厅或餐馆

这类餐饮企业一般在室内或室外设置餐桌,提供菜品和酒水。其菜单内容比较丰富,有冷菜、热菜、汤羹、甜点、主食、饮料,特别是可以销售含有酒精的饮料。此类餐饮企业一般一日提供二餐或三餐,有的是二十四小时营业。

2. 快餐店

快餐店的菜谱比较简单,品种有限。客人一般都是自行到柜台或服务窗口购买食品,然后自己拿着所购食品在店内食用或带走。

3. 公共大食堂

公共大食堂提供的菜品和酒水与餐馆相似,但一般不提供服务项目。

4. 酒吧和小酒馆

酒吧和小酒馆提供含酒精的饮料。一般只提供简单的食品或根本不提供食品。

5. 冰激凌店

冰激凌店只提供简单的冰冻奶制品和相关食品,比如蛋糕等。

6. 宴会厅

这种类型的餐饮企业只承办各种规模的宴会,而不接待散客。它不但在本店提供宴会服务,而且提供上门宴会服务。

(二)饭店中的餐饮设施

饭店中的餐饮设施主要是为方便住店客人就餐而设置的。但是,入店客人的消费往往达不到预期的经营目标,而必须采取各种营销策略吸引非住店客人前来消费。

饭店中的餐饮设施,既有咖啡厅、餐厅、美食天地、酒吧,还提供客房送餐服务。

二、非商业性餐饮企业

非商业性餐饮企业,更注重食品的营养。一般,这些企业雇佣训练有素的营养师做顾问,甚至直接参与企业的生产与经营。

这种类型的餐饮企业主要包括:

1. 设在医院和护理中心的食堂
2. 学校中的食堂
3. 企事业单位和公司的食堂
4. 国家机关的食堂

第三节 餐饮企业的组织结构

企业的组织结构是为了实现经营目标而设立的。不同的餐饮企业,组织结构有所不同。通过组织结构图,可以反映餐饮企业不同部门员工之间的相互关系。下面,我们首先研究一下企业员工的构成情况。

一、餐饮企业的员工构成

餐饮业是劳动密集型行业,为达到经营目标,餐饮业需要大量员工从事各项必要的工作。科学技术的发展并没有改变这一基本事实,到目前为止,尚未发明可以代替厨师工作的机器,更没有发明代替服务员繁琐工作的自动流水线。可以肯定地讲,餐饮业是劳动密集型行业这一特点,在相当长的时期内将不会改变。

餐饮企业的员工可以分为三类:

- 经理与管理者
- 生产人员
- 服务人员

下面,分别讲述这些员工在企业经营中所处的位置和作用。

1. 经理与管理者

一般将经理与管理者分为三个等级,即:决策层经理、中层经理和主管。那么,这三级管理者是如何划分的?其各自的工作职责是什么呢?

每个企业的情况不同,划分的标准也就不同。比如,厨师长在某些企业算作决策层经理级的管理者,而在另外的企业则算作中层经理级的管理者。

(1)决策层经理

决策层经理负责制定企业的长期规划和经营目标。他们更关注整个市场的商业动态。如果遇到竞争对手挑战或市场疲软,他们将及时调整经营策略。

(2)中层经理

中层经理所处的位置很关键,他是承上启下、上下沟通的枢纽。他们更关心企业的中短期经营目标,其职责是监督与管理更低一级的管理者,比如主管。

(3)主管

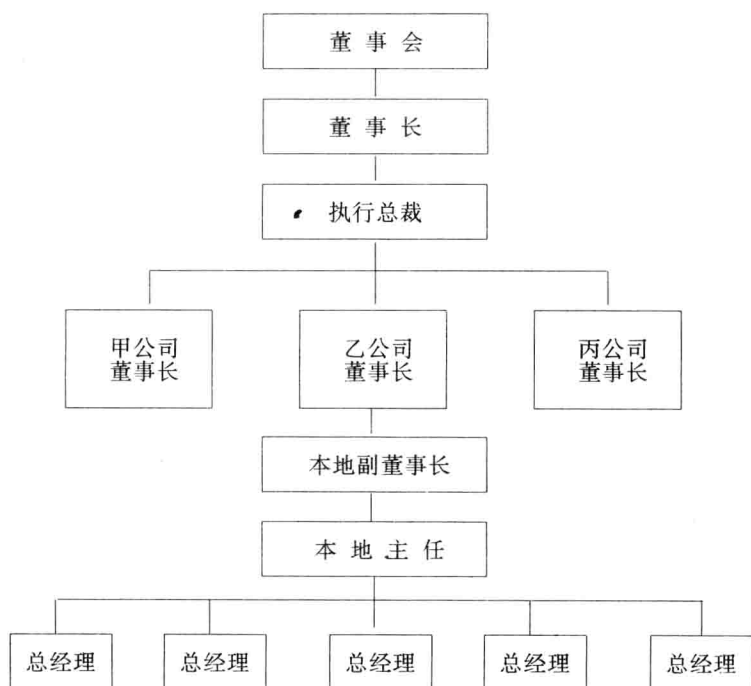
主管是基层管理者。对于普通员工而言,他们是领导者,他们要将员工的愿望和想法向上级管理者反映汇报。与其他管理者相比,他们不但要管理,还要亲自动手工作。他们更注重具体工作计划的落实,比如员工的排班、就餐时间的安排等等。

在大型连锁经营集团,决策层经理从董事会开始算起(见图表1.1)。董事会的职责是制定集团长期的经营战略和发展计划,并对目前的经营情况进行评估和总结。董事会应选举产生或指定董事长来主持董事会工作。

许多连锁经营集团还选举执行总裁,他是董事会与下属沟通的桥梁。有的时候,董事长和执行总裁可以同时由一个人担任。

有的大型连锁经营集团拥有若干家餐饮公司,每家餐饮公司都要设一名董事长来负责本公司的工作;并配有本地的副董事长若干名,副董事长主要负责本地的经营并监管本地的各位主任;而本地的主任则监管下面各个分店的总经理的工作。

图表 1.1 连锁经营集团的决策层经理



至于各个分店的总经理,其工作职责如下:

A. 基本职责

负责实施全部经营目标;确保餐饮生产与服务的质量;尽量满足老客户和重要客人的要求;负责监督、安排和培训质量监管部门和副总经理的工作;通过对财务报表的专业分析及时调整工作安排;负责设计并完善现金收支、会计等财务制度;在副总经理不在的时候负责监管部门经理的工作。

B. 特殊职责

- 在部门经理的协助下,完成经营预算。
- 监督并控制各项费用。