

NEW!

The
Professional Managers'
Training Series
of Hotel in 21st Century

21世纪
酒店职业经理培训丛书

●丛书主编：蔡万坤

新编 酒店餐饮管理

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

The
Professional Managers'
Training Series
of Hotel in 21st Century

21世纪
酒店职业经理培训丛书

新编 酒店餐饮管理

●丛书主编：蔡万坤

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

新编酒店餐饮管理/蔡万坤, 刘捷, 田彤编著. —广州: 广东旅游出版社, 2004. 11

(21 世纪酒店职业经理培训丛书)

ISBN 7-80653-552-7

I. 新... II. ①蔡... ②刘... ③田... III. 饮食业—经济管理—技术培训—教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 079352 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

湛江日报社印刷厂印刷

(湛江市赤坎康宁路 17 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

邮购地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 116 室

邮编: 510100 电话: 020-83791927

889 × 1240 毫米 32 开 14 印张 360 千字

2004 年第 1 版 2004 年第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 25.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

 **NEW!**

21世纪酒店职业经理培训 编委会

主编：蔡万坤

编委：（以姓氏笔画为序）

王支书	田 彤	卢焕青
刘 伟	刘宝民	刘 捷
李 进	张文书	陈 军
章晓盛	廉月娟	黄丽丽

蔡华程 蔡万坤

编著：蔡万坤 刘 捷 田 彤

丛书前言

21 世纪酒店职业经理培训丛书全套分为《新编现代酒店管理学》、《新编酒店客房管理》、《新编酒店餐饮管理》、《新编酒店财务管理》、《新编酒店优质服务专业知识》。这套丛书均以《新编酒店……》为书名，主要基于三个方面的原因：一是为适应酒店管理的新发展、新趋势，书稿内容体系新。和已经出版过的同类书籍比较，此丛书采用了大量新资料，形成了新的科学体系。二是书稿理论观点新。每本书的各章节，都吸收了大量新知识，并经过实证分析、逻辑推演、案例分析等，从而得出了新观点、新思路，是酒店职业经理人员知识更新、求职升职的好教材。三是管理的方法技术新。现代酒店管理日新月异，出现了不少新方法、新技术，如网上预订、联网分房、电脑点菜与传菜、刷卡收款等，丛书中都作了详细介绍。

21 世纪的中国企业管理将是职业经理人员的天下。职业经理又称企业管理中的流动的白领阶层，一般指以企业总经理、董事长为首的企业主管和部门经理以上的各级管理人员。职业经理是国际经济一体化和市场经济广泛发展，人事用人制度深入改革，人才竞争、流动、竞聘和流动求职观念广泛形成的必然结果。进入 21 世纪以后的中国企业管理和人才竞争必然形成以全面奔小康为奋斗目标，以加入世贸后的国际经济一体化为背景，以市场经济的深入发展和人事用人制度的进一步深入改革为契机，以开展市场竞争、提高企业经济效益为宗旨的竞争格局和发展趋势。一个新兴的白领阶层——不断流动、求职，不断知识更新，然后再求职、求发展的职业经理人员队伍正在形成，并必将迅速发展起来。这种职业经理人员的队伍成熟程度和素质高低，事实上是未来一个国家、一个地区的经济发展和企业管理水平高低的主要标志之一。所以 21 世纪的

中国企业管理必将是职业经理人员的天下。

旅游业是一个新兴的朝阳产业，也是一个可持续发展、具有强烈关联带动作用的产业，因而也是职业经理队伍快速发展的行业。酒店业作为旅游业的三大支柱之一，其员工队伍与管理人员的数量和规模，都占行业总量的 2/3 左右。现阶段我国硬件设施已经达到星级标准的酒店约有 1.2~1.5 万家，不申请星级的酒店宾馆、高级招待所还有上万家。此外，各种酒店管理公司也有 500 家左右，其管理队伍的人员数量约为 18~20 万人。他们正在或将要在 21 世纪的上半期逐步转变为旅游企业管理中的流动的职业经理，即所谓企业管理的白领阶层。此外，每年全国还有上万人旅游专业大专以上的毕业生和研究生，他们也将逐步加入到旅游企业职业经理人员的队伍之中。

本套面向酒店职业经理人员的系列教材重点考虑了两个方：一是以“新”为特点，体例新、内容新、理论观点和方法技术新，以适应职业经理人员的业务培训和知识更新的需要。同时，适应高等院校旅游专业教材更新的需要。二是注重系统性和全面性，以形成逻辑清楚、重点突出、观点明确、内容全面的科学体系，并且十分重视防止整套丛书中的各单册之间内容重复，即使各章的标题名称如“原则”、“依据”、“程序”等相同，其具体内容和写法也是不同的。

本套丛书主要适用于全国酒店、宾馆、公寓、度假村等旅游企业主管以上的职业经理人员；同时可作高等院校旅游专业师生的教材或自学用书，也可作为各级各部门举办的酒店经理或部门经理培训班、自学考试、文凭考试等的教材。还是旅游专业研究和科研人员的参考用书。

本套丛书内容多，创作时间紧，缺点错误在所难免，欢迎广大读者批评指正。

丛书主编 蔡万坤

前 言

《新编酒店餐饮管理》是广东旅游出版社组织出版的 21 世纪酒店职业经理培训丛书之一，也是旅游专业领域酒店管理研究中的一部创新性专著，与已经出版的同类书籍比较，它有三个比较显著的特点：

第一，理论概括的科学性和创新性。本书从酒店餐饮管理实际出发，站在主管餐饮工作的职业经理的高度，来研究现代餐饮管理。全书以餐饮系统业务管理过程为主线，以工作内容和方法技术为中心，将经济学、市场学、管理学、行为科学、预算管理 etc 现代科学理论融会贯通在全书各个章节之中，形成了比较完整的科学体系。又进行了比较深入的理论概括，总结提炼，从而在酒店餐饮管理的基本原理、市场营销、餐厅与厨房设计和布置、餐饮预算管理等各章节中都提出了不少新的观点，较好地体现了理论概括的科学性和创新性。

第二，内容方法的简洁性和前瞻性。现代餐饮管理的内容十分广泛，管理方法十分庞杂。本书在安排餐饮管理的各项内容和管理方法上，始终将国际国内餐饮管理的先进经验和行业特点结合起来，力求各个章节的内容简洁、逻辑清楚、方法具体、先进实用。从而避免了教材常见的内容庞杂、文字冗长、隔靴搔痒、不着边际、难于理解和记忆的弊端。

第三，业务管理的定量性和实用性。现代企业管理是以盈利为

目的的。缺乏定量分析、缺少实用性的管理难以达到必要的高度和深度。本书从涉及餐饮管理的人员编制、预算管理、菜单定价、采购库房、厨房生产、餐厅销售,到成本核算等各项业务管理中,都根据市场经济条件下,职业经理必须掌握定量管理方法的要求出发,将定性分析和定量管理结合起来,采用了大量先进的实用性很强的定量方法和案例分析,并从案例分析中得到管理结论,较好地体现了现代餐饮管理的定量性和实用性要求,适应了职业经理知识更新的需要。

我国酒店管理的专业书籍和教材,经过 20 年左右的工商企业管理套用,西方同类书籍引进和消化吸收的发展过程,已经进入了能够形成具有中国特色的独立完整的科学体系的发展时期,本套丛书和这本《新编酒店餐饮管理》,在这方面作了较多的探索,应该说是个代表。

本书主要适用于全国酒店餐饮总监、部门经理,全国各种类型的酒楼、饭庄总经理,各种餐厅经理、行政总厨和厨师以上的餐饮职业经理,旅游大专院校师生(未来的职业经理)作为业务指导用书和教材用书,也可作为高等职业教育、自学考试专业教材,旅游研究生和导师用书。

本书由北京旅游学院教授蔡万坤先生主编,参加编写的人员有刘捷(第三章、第六章、第十章),田彤(第七章、第九章、第十一章),蔡万坤(第一、二、四、五、八、十二和十三章),最后由主编统一修订出版。由于作者水平有限,书中的缺点错误,欢迎广大读者批评指正。

目 录

丛书前言	1
前言	3
第一章 酒店餐饮经营管理概论	1
第一节 餐饮经营性质及其地位作用	2
第二节 餐饮经营管理的发展趋势	7
第三节 餐饮管理的经营思想和经营方针	18
第四节 餐饮管理的特点和任务	24
第二章 餐饮管理的组织机构和人员编制	31
第一节 餐饮管理组织机构设置原则	32
第二节 餐饮组织机构设置方法和模式	36
第三节 餐饮管理的人员编制和案例	45
第三章 餐饮管理市场营销和客源组织	59
第一节 餐饮管理市场营销	60
第二节 餐饮管理的市场定位	64
第三节 餐饮管理新型营销策略	68
第四节 餐饮管理客源组织	73

第四章 餐厅经营和厨房生产基地的设计与布置	79
第一节 餐厅经营环境设计布置概述.....	80
第二节 餐厅环境装饰布置的艺术处理方法.....	87
第三节 厨房生产基地设计与设备配置	104
第四节 厨房环境装饰布置处理方法	114
第五章 酒店餐饮预算管理	123
第一节 餐饮预算管理的内容和任务	124
第二节 餐饮预算管理的依据和指标	130
第三节 餐饮预算指标预测和预算方案编制方法	140
第四节 餐饮预算方案的实施与控制方法	168
第六章 餐饮管理的菜单设计和价格管理	175
第一节 菜单作用和分类特点及其实施策略	176
第二节 菜单设计的原则和方法	183
第三节 餐饮产品价格管理的原理和定价方法	189
第四节 餐饮产品价格调整方法	195
第七章 食品原材料采供管理	201
第一节 食品原材料采购管理	202
第二节 食品原材料库房管理	209
第三节 食品原材料采供管理控制	221
第八章 厨房餐饮产品生产管理	229
第一节 厨房生产管理特点和基本要求	230

第二节	厨房生产任务和产品标准化管理方法	239
第三节	加工厨房生产管理方法	250
第四节	烹调厨房生产管理方法	258
第九章	餐厅产品销售服务管理	265
第一节	餐厅销售服务管理的特点和任务	266
第二节	餐厅客人消费分析	273
第三节	餐厅销售服务的质量标准	278
第四节	餐厅销售服务过程的组织	281
第五节	餐厅产品销售分析	287
第十章	餐饮宴会美食展销主题经营与大型活动管理	295
第一节	酒店宴会经营管理	296
第二节	餐饮主题餐厅的业务管理	310
第三节	餐饮美食展销活动管理	318
第四节	餐饮大型会议活动管理	322
第五节	餐饮大型外会活动管理	328
第十一章	餐饮酒水销售与送餐服务管理	333
第一节	酒水销售服务管理特点和任务	334
第二节	酒水销售服务管理专业知识	340
第三节	酒水销售服务管理过程的组织	348
第四节	客房送餐服务管理	368
第十二章	餐饮设备用品管理	371
第一节	餐饮设备用品管理的原则和任务	372

第二节	餐饮部门设备管理	376
第三节	餐饮部门餐茶用品管理	387
第十三章	餐饮产品成本核算和成本控制	395
第一节	餐饮产品成本核算原理	396
第二节	餐饮产品成本核算方法	405
第三节	餐饮管理成本控制	427
主要参考书目		440

第一章

酒店餐饮经营管理概论

客房、餐饮是支撑现代酒店宾馆的两大支柱。其中，餐饮是为客人提供社会交往、满足其消费需求而获得良好经济效益的重要业务部门。餐饮管理是从市场营销、客源组织、产品生产到销售服务的系统管理过程。它具有经营活动影响因素多、管理难度大的特点。为此，本章从系统观念出发，研究酒店餐饮经营管理的基本原理，以便为以后各章的研究学习打下良好基础。

第一节

餐饮经营性质及其地位作用

一、餐饮经营性质

餐饮经营是利用设备、场所和食品原料来组织生产和销售，满足外出就餐客人需要而获得经济收入的服务活动。餐饮业是一个历史悠久的行业。酒店餐饮则是社会餐饮行业在酒店经营中的运用。酒店作为餐饮业的载体之一也是从古至今就存在的。现代餐饮业的经营性质主要表现在四个方面：

（一）公众属性

餐饮行业是为外出用餐的客人提供社会生活服务的。它是一种公共消费场所，社会各界的用餐客人是它的衣食父母，是它存在和发展的希望所在。为此，餐饮经营必须始终把满足公众生活需求，特别是目标市场的公众需求放在首位，必须始终围绕着怎样提高产品质量、服务质量这一中心来组织其营销活动，才能更好地为社会公众服务，体现其公众属性。由此也可说明，酒店餐饮经营必须向社会开放，既为住店客人服务，又为当地非住店客人和流动客人服务。

（二）经济属性

经济属性是指餐饮企业是具有一定独立性的资本运作的经济实体和企业组织。它必须实行“独立核算、自主经营、自负盈亏、自担风险、自我发展”，并独立承担民事法律责任，具有企业法人的法律地位。酒店餐饮经营的这种经济属性是通过酒店内部核算和酒店本身的法律地位体现出来的。为此，餐饮经营必须坚持市场经济

法则,必须遵循餐饮接待服务过程中的“资本运作”规律,即经济规律,始终把提高经济效益和服务质量放在首位。

(三) 文化属性

餐饮经营的文化属性是指体现在餐饮经营管理过程中的物质文化、行为文化和精神文化的总称,合称为餐饮文化。物质文化是指餐饮经营的场所设计、装饰布置、餐茶用具等所反映出来的文化特色。行为文化是指餐饮管理、烹饪和服务人员的组织工作和接待服务等行为所反映出来的文化色彩,如民族风情、礼节仪表、地方特色等。精神文化则以餐饮管理的规章制度、餐饮社会心理、社会意识、消费时尚等形式表现出来。三者既相对独立,又互相联系、互相依存,共同形成餐饮文化或称饮食文化。为此,餐饮经营管理必须重视饮食文化建设。要始终坚持以物质文化为基础,精神文化为指导,行为文化为表现形式,形成美观、舒适、典雅的消费环境和文化氛围,才能适应目标市场客人的消费需求,获得良好经营效果。

(四) 超前属性

餐饮经营的超前属性主要是针对酒店宾馆、高档酒楼、餐厅而言的。餐饮经营的市场范围十分广泛,客源构成复杂,不同餐饮企业的客源层次区别很大。而酒店宾馆,特别是高星级酒店宾馆和高星级酒店、饭庄等的餐饮经营是餐饮业的先进代表,因而必然具有超前属性。为此,餐饮经营管理必须根据企业的等级规格、设施设备来选准目标市场,正确掌握超前消费的程度,并随社会生活及消费水平的提高和消费时尚的改变而不断调整自己的超前消费程度,从而不断创造与其超前消费程度相适应的享受成分,才能获得良好经营效果。这就是现代餐厅、酒楼为什么每过2~3年就必须进行全面装修改造的原因所在。

二、餐饮经营的基本特征

经营是指筹划和组织企业的营销活动并达到预期目标的总称。管理是指针对企业内部人、财、物资源的组织、指挥和运用。经营

以外界环境和市场为主,具有外向性。管理以内部资源的组织调配为主,具有内向性。但两者的目的却是为了达到预期目标,获得良好经济效益,是密不可分的。因此,从这一角度来考察,餐饮经营具有四个基本特征:

(一) 对国民收入和旅游业的依赖性与弥补性

餐饮行业是以外出用餐的客人作为接待对象的。它是国民经济和旅游业的重要组成部分。一个国家、一个地区、一个城市的经济越发展,国民收入水平越高,外出用餐的客人就越多,餐饮经营的客观市场环境和效果就越好。同样,一个国家、地区或城市的旅游业越发达,国际国内的流动人口越多,餐饮业的需求量就越大,经营环境就越好。所以,餐饮经营对国民收入和旅游业具有很强的依赖性。它必须根据地区国民经济和旅游业的发展规模、水平和速度做好规划,加强宏观政策指导、调整网点布局。反过来说,一个国家、地区和城市的餐饮行业越发达,餐饮经营水平越高,它对国民经济的贡献就越大,进而可以吸引更多的旅游客人,从而促进当地经济和旅游业的发展。所以,餐饮业对国民经济和旅游业的发展既有依赖性又有一定程度的弥补性。

(二) 市场客源的广泛性和多层次性

餐饮业的客源市场是十分广泛的。只要是外出用餐的客人——国际国内和当地的旅行社、机关团体、政府机构、企事业单位、公司社团、当地居民等各行各业的人们,都可以成为餐饮业的接待对象。所以,餐饮业的客源市场是十分广泛的。但是,从餐饮经营的角度来看,其客源市场又具有多层次性。任何一家餐饮企业,任何一家酒店宾馆的餐饮部门或餐厅,都不可能面向所有人群,它只能吸引其中的某一层级,某种消费水平、某一行业或地域的客人,形成自己的细分市场和目标市场。然后针对这一市场的客人需求、生活习惯、消费水平来开展营销活动,提供适销对路、价格合理的优良产品和优质服务,才能收到良好效果。这就是餐饮经营具有的客源市场的广泛和多层次性的具体体现和对经营管理带来的客观要求。

(三) 产品风味的民族性和地方性

一方水土养一方人。餐饮业是在长期的历史发展过程中,随着人类对饮食的不断追求而逐步发展的。不同国家,不同地区,不同民族的地理、气候、水土条件不同,人们的生活环境、生活习惯和宗教信仰不同,各地物产和原材料的种类也不同。就是同一民族的不同地区,上述各方面的区别也往往很大。从而就使人们的饮食形成了不同的风味,具有鲜明的民族性和地方性。同是西餐,有法式、美式、英式、俄式之分,同是中餐,有粤菜、川菜、鲁菜之别。此外,还有韩国、日本、印尼、泰国等众多国家和民族的风味之不同。另一方面,餐饮业的各种风味、各种产品都不是一成不变的,它们始终会处于发展过程中。因此,现代餐饮经营管理,一方面必须选好产品风味,突出风味特点,办出经营特色;另一方面,又要坚持继承和发展相结合,不断创新。在继承中求发展,以不断适应细分市场和目标市场客人的需求变化,从而促进餐饮行业和产品风味的不断发展,刺激客人的消费需求,这是现代餐饮发展的必由之路,如果抱残守缺、一成不变或以不变应万变,必然在激烈的市场竞争中败下阵来。

(四) 营销活动影响因素的多样性和随机性

餐饮经营是以市场为对象,用产品销售来吸引客人,组织其营销活动,以满足客人需求,获得良好经济效益。但其销售活动又受季节、气候、企业地理位置、交通状况、节假日、星期循环、自然灾害、疾病流行等众多因素的影响。这些因素有的是可以事先预知、人为控制的,但大多是随机发生,甚至是无法预估、也难以控制的。如2003年4月,突如其来的非典型肺炎在北京和部分地区的流行,就对餐饮业造成了重大打击。在两个月左右的时间内,北京地区的餐饮业收入就损失95%~97%。餐饮经营的这种特点要求企业经营人员必须十分关心企业客观外界环境的变化,分析可能发生的各种因素对餐饮经营活动的影响程度。充分运用市场调节手段,采用灵活多样的经营方式,广泛组织客源,尽量克服不利因素的影响。