

餐饮企业

CANYIN QIYE JINGYING YU GUANLI

经营与管理

旅游系列教材

林德荣 编著

J-62



厦门大学出版社

餐饮企业经营与管理

林德荣 编著

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业经营与管理/林德荣编著. —厦门:厦门大学出版社,
2003. 3

ISBN 7-5615-2054-9

I. 餐… I. 林… III. 饮食业-经济管理-高等教育-自学考试-
教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 008077 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

三明日报社印刷厂印刷

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:12.75

字数:320 千字 印数:1-3 000 册

定价:20.00 元

本书如有印装质量问题请寄承印厂调换

目 录

导 论

一、餐饮业的基本特征及其地位与作用	(1)
(一)餐饮业的基本定义	(1)
(二)餐饮业的基本特征	(2)
(三)餐饮业的地位和作用	(4)
二、餐饮业经营与管理概述	(6)
(一)经营与管理的基本概念	(6)
(二)经营与管理的区别	(8)
(三)餐饮经营与管理的内容	(9)
(四)餐饮经营成功的“五个标准”	(11)
三、餐饮部的组织机构及餐饮部经理的岗位职责	(14)
(一)餐饮部的组织机构	(14)
(二)餐饮部经理的岗位职责	(18)

上篇 餐饮企业经营

第一章 消费者与餐饮市场营销	(22)
第一节 餐饮市场的供求关系	(22)
一、餐饮市场的消费者需求	(22)
二、餐饮市场供给	(31)
三、餐饮市场的供求均衡	(32)
四、餐饮市场供求关系的协调发展	(34)

第二节 餐饮市场营销	(37)
一、餐饮市场营销及其重要性	(37)
二、餐饮营销观念的演变	(39)
三、餐饮市场营销策略	(42)
第三节 餐饮企业的促销策略	(45)
一、促销的概念和作用	(45)
二、促销的方式	(47)
三、促销组合及促销策略的选择	(54)
第二章 餐饮企业经营决策与经营计划	(56)
第一节 餐饮企业的经营决策	(56)
一、餐饮企业的经营决策	(56)
二、经营决策的分类	(59)
三、餐饮企业经营决策的原则	(62)
四、经营决策的程序	(63)
五、经营决策的方法	(65)
第二节 餐饮企业经营计划的内容和任务	(77)
一、餐饮经营计划的含义与特点	(77)
二、餐饮经营计划的内容	(79)
三、餐饮经营计划的任务	(81)
第三节 编制餐饮经营计划的依据和指标	(83)
一、编制餐饮经营计划的客观依据	(83)
二、餐饮经营计划指标	(84)
第四节 餐饮经营计划指标预测方法	(88)
一、稳定型市场预测方法	(88)
二、趋势型市场预测方法	(91)
三、季节型市场预测方法	(95)
四、随机型市场预测方法	(98)
第五节 餐饮经营计划方案编制方法	(103)

一、营业收入计划编制方法	(103)
二、营业成本计划编制方法	(106)
三、营业费用计划编制方法	(108)
四、营业利润计划编制方法	(111)
第三章 菜单的筹划与制作	(115)
第一节 菜单概述	(116)
一、菜单的含义	(116)
二、菜单的作用	(116)
三、菜单的种类和分类法	(117)
四、菜单的内容	(123)
第二节 菜单的制作	(124)
一、制作菜单的原则	(124)
二、制作菜单的依据	(125)
三、菜单制作的步骤	(130)
四、菜单的装帧与设计	(131)
五、菜单的评估与修正	(134)
第三节 菜单定价及其策略	(139)
一、菜单定价原则	(139)
二、菜单定价策略	(141)
三、菜单定价方法	(142)

下篇 餐饮企业管理

第四章 食品原料采购供应管理	(147)
第一节 食品原料采购管理	(147)
一、原料采购的目的和任务	(147)
二、采购员的配置与选择	(148)
三、原料分类	(149)
四、原料采购质量控制	(150)

五、原料采购数量控制	(152)
六、食品原料采购方法	(160)
第二节 原料进货验收管理	(163)
一、验收员的配备	(163)
二、原料进货验收操作规程	(164)
三、收货章的作用	(165)
四、鲜货类食品原料双联标签的作用	(166)
五、进货日报表的作用	(167)
六、盲目查对验收法	(169)
第三节 食品原料贮藏管理	(169)
一、库房的分类和贮存条件	(170)
二、货物的安排与管理	(179)
第四节 食品原料发放与库存盘点管理	(183)
一、直接进料和仓库进料	(183)
二、原料发放控制一般规程	(184)
三、库存的盘点与控制	(187)
四、厨房库存盘点	(192)
五、库存周转率	(193)
第五章 餐饮生产管理	(195)
第一节 厨房生产设备配置及其组织机构	(195)
一、厨房配备	(195)
二、厨房组织形式	(196)
三、厨房管理人员分工和工作职责	(199)
四、厨房设备配置与工具	(203)
五、餐饮产品生产管理流程	(209)
第二节 厨房食品原料加工过程控制	(211)
一、食品原料需要量的确定方法	(211)
二、食品原料的领用和调拨	(213)

三、食品原料粗加工过程控制	(214)
四、厨房食品原料细加工过程控制	(217)
五、原料加工折损的控制	(221)
第三节 餐饮产品制作管理	(227)
一、餐饮产品制作管理的基本要点	(227)
二、热菜烹调制作管理方法	(230)
三、冷菜食品烹调制作管理方法	(232)
四、面点食品烹调制作管理方法	(234)
五、汤羹菜肴烹调制作管理方法	(236)
第六章 餐厅销售管理	(238)
第一节 餐厅筹划与配置	(238)
一、餐厅种类与功能	(238)
二、餐厅筹划与配置原理	(240)
三、餐厅座位、座位面积及餐台配备	(241)
四、餐厅销售服务管理任务	(242)
第二节 餐厅销售服务质量管理基本要求	(243)
一、环境优美舒适,布置自然典雅	(243)
二、餐厅用品齐全,餐具清洁规范	(246)
三、菜肴鲜美可口,风味富有特色	(247)
四、服务主动热情,操作规范标准	(248)
第三节 餐厅销售服务过程管理	(249)
一、餐前准备	(249)
二、摆台服务	(251)
三、迎宾领座	(252)
四、客人用餐服务	(254)
五、餐后服务管理	(255)
六、餐厅销售中的舞弊及防范措施	(256)
第七章 宴会的组织与管理	(259)

第一节 宴会种类及其营运特征	(259)
一、宴会的种类	(259)
二、宴会营运特征	(261)
第二节 宴会预订的工作程序与管理方法	(263)
一、查阅宴会预订控制表	(263)
二、做好宴会预订受理工作	(264)
三、填写宴会预订单、处理预订资料	(266)
四、签发宴会预定确认书	(268)
五、编制宴会预算	(268)
六、取消预订的处理	(269)
第三节 宴会的组织与服务过程管理	(269)
一、宴会部组织机构和岗位职责	(270)
二、宴会服务过程管理	(271)
第八章 酒水与酒吧管理	(283)
第一节 酒水概述	(284)
一、定义、术语	(284)
二、酒的功用	(287)
三、中国酒的分类和特点	(287)
四、中国名酒简介	(291)
五、酒品的质量鉴定和识别	(294)
第二节 洋酒简介	(297)
一、酿造酒	(297)
二、蒸馏酒	(301)
三、配制酒	(314)
第三节 酒吧服务	(321)
一、酒吧的种类及特点	(321)
二、酒吧的设计、设备、配料	(325)
三、酒吧服务程序	(331)

第四节 酒吧管理	(338)
一、酒吧管理的特点	(338)
二、饮料控制	(339)
三、收款控制	(340)
四、管理标准	(341)
第九章 餐饮成本控制与管理	(346)
第一节 餐饮成本构成	(346)
一、成本概念	(346)
二、餐饮成本和费用结构	(350)
第二节 餐饮成本核算内容与成本报表	(354)
一、成本核算的组织形式	(355)
二、成本核算的基础工作	(355)
三、成本核算的工作步骤	(357)
四、食品成本日报表	(358)
五、月食品成本的核算及餐饮成本月报表	(362)
六、饮料的成本核算	(366)
第三节 成本分析与控制	(370)
一、餐饮成本分析报表	(370)
二、成本差异和差异责任	(373)
三、产生成本差异的原因	(378)
第四节 人工成本控制	(383)
一、影响人工成本的因素	(384)
二、制订劳动定额指标	(386)
三、人员配备标准	(387)
四、营业额预测和职工工作时间安排	(390)

导 论

一、餐饮业的基本特征及其地位与作用

(一)餐饮业的基本定义

人类历史实际上是一部酸、甜、苦、辣的生活史，而人类生活领域中最基本、最重要的活动莫过于餐饮。古人云：“民以食为天”。“天”者，至高之尊称，也就是说“悠悠万事，惟此为大”。儒家认为民食关系着国家的稳定，孟子的“仁政”思想在于让人们吃饱穿暖，以尽“仰事俯畜”之责；甚至人们所梦想的“大同”社会的标志也不过是使普天下之人“皆有所养”。故《礼记》云：“夫礼之初，始诸饮食。”

餐饮，作为人类赖以生存的首要物质基础和社会前进的重要条件，其发展水平不仅反映着一个地区或国家在开发和利用自然资源方面的能力，而且也标志着一个国家和民族的物质文明和精神文明程度。诸如吃什么？吃多少？怎么吃？这些与人类生活息息相关但又极其平常的餐饮问题，总是周而复始地出现在各个不同的历史进程中，而人类为了维持生存和社会发展又总是反复地加以解决，并不断赋予餐饮以新的内容和形式，以至造就了历史上一代又一代的名厨和名餐馆，创造了无数珍馐佳肴，出现了一批又一批的美食家和服务大师。

餐饮业是一个历史悠久的行业，古今中外，餐饮业为客人提供饱食就餐服务的社会职能并没有改变。然而，随着人类社会生产力的迅速发展，人民生活水平的不断提高，人们在各个领域的交流日益频繁，家务劳动社会化程度日益提高，外出用餐人数的不断增

多,现代餐饮业也发生了极大的变化,正朝着设备先进、环境优美、产品特色突出、服务质量优良的方向发展。

那么,如何从概念上解释“什么叫餐饮业呢”?餐饮业是指利用餐饮设备、场所和餐饮原料,从事饮食烹饪加工,为社会生活服务的生产经营性服务行业。如今餐饮业主要包括以下三大类:

1. 宾馆、酒店、度假村、公寓等(即英语里所称的 HOTEL、MOTEL、GESTHOUSE)里头的餐饮部系统,包括:(1)各种风味的中、西餐厅;(2)酒吧;(3)咖啡厅;(4)泳池茶座。

2. 各类独立经营的餐饮服务机构,包括:(1)社会餐厅、餐馆、酒楼、餐饮店(即英语中所称的 RESTAURANT);(2)快餐店、小吃店;(3)茶馆;(4)酒吧;(5)咖啡屋。

3. 企事业单位餐厅及一些社会保障与服务部门的餐饮服务机构,包括:(1)企事业单位食堂、餐厅;(2)学校、幼儿园的餐厅;(3)监狱的餐厅;(4)医院的餐厅;(5)军营的餐饮服务机构。

但是,需要事先声明的是,本书所论述的餐饮经营管理的范围主要针对前面两类餐饮服务机构,后面一类餐饮服务机构暂不在本书论述范围。

(二)餐饮业的基本特征

现代餐饮业具有以下几个特征:

1. 市场客源的广泛性

民以食为天,人天天都得吃饭。因此,餐饮业的客源十分广泛。国内外各种类型的旅游者,相关团体、企事业单位、政府机构、当地居民等各行各业的人们都可以成为餐饮企业的接待对象。因此,餐饮企业的经营范围也十分广泛,其经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种各不相同。另一方面,各种类型的餐饮企业之间可以互相替代的产品十分丰富。同一批客人对餐饮产品风味的需求并不是固定不变的,他们既可点要这种风味,也可享受另一种风味,且由于目前餐饮产品缺乏专利性,因此,餐饮业市场竞争十

分激烈。餐饮业经营者若想在市场竞争中始终立于不败之地,就必须时刻跟上社会潮流,摸准市场脉搏,不断更新餐饮产品,以自己富有特色和优质的餐饮产品,在满足广大消费者需求的同时,获得良好的经济效益。

2. 对旅游业和国民收入的依赖性

餐饮业是旅游业中食、住、行、游、购、娱六大要素的重要组成部分,其发展规模和速度在一定程度上是建立在旅游发展基础上的。一个国家、一个地区、一个城市的旅游业越发达,各种类型的客源越多,对餐饮产品的需求量就越大;同时,国民收入水平越高,人们的社会交往活动越频繁,当地居民和社会各界人士对餐饮产品的需求量也越大。因此,餐饮业的发展必须根据旅游业和国民收入的发展规模、水平和速度做好规划,搞好网点布局。坚持多类型、多层次、多结构,以适应旅游业和社会各界人士的需求。

3. 产品风味的民族性和地方性

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、气候和生活环境、生活习惯不同,各地物产不同,食品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,从而使餐饮产品形成各种不同风味,具有鲜明的民族性和地方性。比如,西餐有法式、俄式、英式、美式之分;中餐有川菜、鲁菜、粤菜、淮扬菜等不同风味(不同帮口或菜系)。餐饮经营管理的关键在于突出风味特点,办出特色,坚持以产品质量和服务质量取胜。

4. 餐饮服务的不可储存性(或称一次性)

餐饮业的餐饮服务的一次性(不可储存性)是指服务不能被储存以备后用。餐饮业的餐饮服务的不可储存性表现在餐饮服务不能被保存储藏以应付将来之需这一点上,虽然仓库可以储存酒店在数月内所需的食品原料,但厨房却不能一天内生产即使一周营业所需的餐饮产品。同样,餐厅服务员由于闲着无事而浪费掉的

时光,不可能延迟到第二天再使用。同时,由于酒店餐厅的接待能力在一定时期内一般都固定不变,而客人的需求量却在不断地变化,因而造成了厨房、餐厅应付需求波动的困难,特别是当就餐宾客突然大量增加时,会不可避免地给厨房、餐厅带来胁迫感。餐饮服务的一次性(或不可储存性)要求从业者必须采取措施,主动地改变顾客的需求波动,使顾客的需求量尽量接近餐厅的接待能力,减少因接待能力不足或宾客量的不足所造成的损失。

5. 餐饮服务的差异性

由于餐饮业的餐饮服务包含着大量的手工劳动,少有机器控制,又由于职工的工作态度、技能技巧各有好坏和高低,因此,餐饮服务便不可避免地产生质量和水平上的差异。服务的差异性并非指一家酒店和另一家酒店的服务之间存在着差异,而是指同一家酒店所提供的服务存在着差异,具体表现为同一职工在不同的时间、不同的场合或对于不同的对象所提供的同一餐饮产品或服务往往水平不一,质量不同。例如,酒吧调酒员如果不使用电子饮料配出器或量杯来控制分量,那他调制的鸡尾酒便难免会出现质与量不一致的现象;餐厅服务员在整个服务期间,也必然由于体力、情绪变化的影响,难以自始至终提供同一质量的服务。因此,制订严格的质量标准,坚持执行质量标准,加强职工培训教育,不断地改善、端正服务态度,提高技术技能,是餐饮业餐饮服务取得成功的必要手段。

(三)餐饮业的地位和作用

餐饮业是国家商品零售业的重要组成部分。它主要为国民经济的发展提供社会生活服务。其地位和作用主要表现在以下几个方面:

1. 餐饮是旅游业“六大”要素的重要组成部分

食、住、行、游、购、娱是旅游业的六大要素。大力发展国际、国内旅游,有助于加强国际、国内经济、文化交流,增进各国和各民族

间的相互了解和友谊;有助于我国吸收外汇,促进国民经济的发展;有助于增加就业,满足国内人民日益增长的物质和精神生活的需要。随着我国旅游业的不断发展,大批海内外旅游者前来游览观光、探亲访友、从事科学考察,需要品尝饮食风味,领略当地人民的生活情趣。餐饮业为其提供独特风味、优美环境和优良服务,不仅可以满足客人的需求,而且高超的烹调艺术、独具特色的饮食产品,也是饮食文化的结晶,本身又可以成为旅游资源,广泛吸引海内外旅游者前来旅游。

2. 餐饮业是活跃经济、繁荣市场、促进相关行业发展的重要行业

餐饮业的发展规模、速度和水平,往往直接反映一个国家、一个地区的经济繁荣和市场活跃程度。它是国民收入和人民生活水平迅速提高、消费方式和消费结构发生深刻变化的重要体现。同时,餐饮业的迅速发展需要国民经济提供基础设施、生产设施设备、物资用品和各种食品原材料,这必然促进轻工业、建筑、装修、交通、食品原材料和副食品生产等相关行业的发展。

3. 餐饮业是创造社会财富、实现国民收入再分配的重要服务行业

餐饮业利用餐饮设备技术,通过食品原材料加工制造产品,本身就可以增加产品价值,创造社会财富。涉外餐饮业在为海外旅游者服务的过程中,可以创收外汇,将其他国家的国民收入转化为我国的国民收入。餐饮业同时为国内旅游者、当地居民和各种企事业单位服务,处于国民收入再分配环节,可以大量回笼货币,从而对国民经济的发展起到积极的推动作用。

4. 餐饮业是促进社会消费方式和消费结构变化、扩大劳动就业的重要行业

人类的饮食消费主要在家庭、工作单位和社会餐饮服务业中进行。经济越发达,国民收入水平越高,人们的对外交流活动越频

繁,家务劳动社会化程度越高,越能促进餐饮业的发展。餐饮业的迅速发展,为人们的社会饮食消费创造了条件,可以减轻人们的家务劳动,促进其消费方式和消费结构的改变。同时,餐饮业的发展为大批人员提供了就业机会,成为解决我国职工就业和下岗职工再就业的重要出路之一。到目前为止,我国餐饮业的就业职工已达2 000万人左右。今后,随着我国餐饮业的发展,还将为越来越多的人提供就业机会。

5. 餐饮业是我国向国内外宾客介绍、宣传我国饮食文化的重要行业

现代社会中,一个国家的餐饮早已成为吸引国际旅游者的重要旅游资源。中国的饮食文化和烹饪艺术博大精深、历史悠久、享誉天下,已成为吸引众多外宾来华旅游的因素之一。作为餐饮业重要组成部分的饭店餐饮部门以及社会高级餐厅,担负着弘扬我国饮食文化、挖掘我国旅游资源的重任。

二、餐饮业经营与管理概述

同生产实践的产生发展创立了关于自然和社会的各种学说一样,企业经营管理也有一个在经济发展过程中被人们不断认识和研究的过程。从本质上看,企业的经营与管理并非同一个概念,两者存在诸多的不同。然而,在很多情况下,人们总是将管理与经营归于同一范畴,统称为经营管理。为了更好地把握餐饮经营管理的特点,这里先简要介绍经营与管理的基本概念。

(一)经营与管理的基本概念

所谓经营,是指企业为了自身的生存、发展和实现自己的战略目标所进行的决策,以及为实施这种决策而从各方面所做的努力。一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏,主要取决于它对市场需求及其变化能否正确地认识与把握,企业内部优势是否得到充分发挥,以及企业内部条件与市场协调发展的程度。换句话

说,就是看企业适应市场能力的高低。

而管理则是对企业内部的生产活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动的总称,它是人们共同劳动和协作活动的客观要求,是社会化生产、交换等过程得以进行的必不可少的内在条件。其基本功能是合理组织并实现企业各生产要素的优化组合,维护和协调生产关系和经济制度,提高企业的经济效益,最有效地实现企业目标,促进企业的成长与发展。

和企业管理一样,企业经营也有自己的功能,其主要功能为:

(1)预测市场的变化。一个国家或地区经济政策的调整、产品价格的变动、社会购买力的提高、技术的进步、季节的变化、社会风俗习惯的改变以及竞争的加剧等,都会影响市场,使市场需求和供给永远处在不断的变化中。因此,作为一个子系统,企业要在社会经济环境这个大系统中生存发展,就必须具有预测市场变化的能力。

(2)协调整个企业内部和外部活动,适应市场的变化。企业的活动可以分为两个部分。一是企业内部的生产组织活动,包括按照自然规律和经济规律,对生产活动进行组织、指挥、监督、控制等。如采用先进的生产组织形式,合理地进行生产分工和组织协作,对生产、技术、设备、物资、资金等进行具体管理等。二是企业外部的与市场有关的各种活动,包括筹集资金、购买各种生产资料、招收员工、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两个部分活动有机地结合起来,才能达到企业预定的目标,才能适应市场的变化。

(3)发现和利用能使本企业成长发展的机会。企业是在适应市场的变化中生存和发展的,因此,必须从市场的不断变化中发现有利于自己成长发展的各种机会,并善于利用这些机会发展壮大自己。

企业经营的功能决定了经营主要应包括以下四方面的内容: