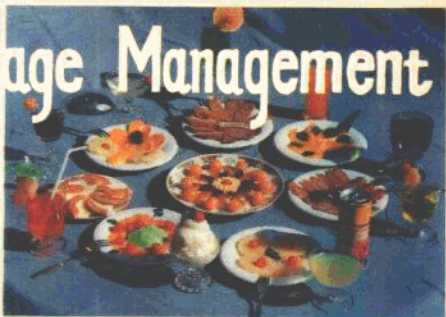


Food and Beverage Management



餐饮管理



原著
翻译

David A. Fearn
罗明英等



陕西人民出版社

前 言

我写这本书旨在为饭店、餐馆业中复杂的餐饮管理提供一个全面的参考意见。

此外，写这本书，也是由于本行业严重缺乏这类管理书籍。我相信餐饮业的管理人员和学生将会发现该书是有价值的，因为书中所提出的目标，通过采用书里所给的方法是可以实现的。

随着工作和时间的推移，我越来越感到写这样一本书非常必要。为了对餐饮业中每个人都有用，我在写作过程中，力图使用简洁的语言，易读的图表，这样，无论是很小的烤肉酒吧，或是最豪华的饭店、餐馆都能从书中受益。

书中我尽力表现在餐饮店经营中怎样通过运用管理技巧和管理思想来获得利润。如果餐饮经理在读过这本书，运用了里边的一些技巧而有所收益时，我那起早贪黑的辛劳就算是得到报答了。

最后还应说明，写此书时，正逢英国通货膨胀严重时期。因此，某些数字，和餐饮价格、工资、货币等现在已与现实差距较大，不过书中谈到的基本财务制度和提出的建议等目前仍然适用。

大卫·A·费恩

译者的话

随着我国旅游业的迅速发展，各类饭店、餐馆数量与日俱增，加之我国实行改革、开放政策，从事个体餐饮经营者和国营餐馆承包者也越来越多。然而，怎样管好这些大大小小的餐馆，目前我国餐饮业还未摸出系统的经验，全国上下还没有一本指导性的书籍。

鉴于此种情况，本人将英国David A. Fearn所著的《Food and Beverage management》一书译成中文，献给我 国广大的餐饮经营者和有关教师和学生。这本书是本人在英国逗留期间，经一位英国餐饮管理教授推荐买回的。

该书是一本餐饮管理方面权威性的专著。它汇总了西方餐饮管理经验之精华，全面、系统地探讨了餐饮管理的各个方面，具体、详尽地提出了餐饮管理的方法和措施。如如何做建馆前可行性研究；如何设计厨房、餐厅和酒吧；怎样采购、存货；怎样杜绝酒吧作弊以及怎样使客人满意等。这些方法和措施为餐饮经营者在竞争中获胜提供了难得的设计方案和切实可行的参考意见。

由于适用面广，销售量大，本书自1973年由伦敦 Butterworth 公司出版以来，又印刷过多次，本书是1985年该公司第五次印刷的版本。

虽然社会制度不同，但由于书中汇集了西方科学的管理理论和先进的管理方法，因此它也适用于我国。我们相信，我国餐饮经营者及餐饮管理方面的教师和学生读过这本书后，必将获得极大的收益。

由于国情不同，译文中对原书个别地方略有删减，现特此说

明。

参加该书初稿翻译的还有胡清华、颜伟宁、王云清。本书的译文风格、体例、专业知识及名词由罗明英全面负责整理。

由于时间仓促、水平有限，译文中难免有各种错误，希望我国餐饮业经营者及其他读者提出宝贵意见。

西北大学旅游系 罗明英

1988年元月

目 录

第一章 餐饮管理的意义	(1)
(一)、餐饮店组织机构的设立	(1)
(二)、对职工的管理与监督	(4)
(三)、管理人员与职工之间的交流	(8)
(四)、餐饮管理中的决策	(10)
(五)、控制	(12)
(六)、职工的选择及培养	(13)
第二章 市场的调查与预测	(15)
(一)、市场人口的确定	(15)
(二)、社会经济群体的划分	(17)
(三)、选择最佳经营地址	(19)
(四)、市场预测	(21)
(五)、市场调查与预测报告示例	(23)
第三章 客人用餐感受的设计与安排	(35)
(一)、总体感受的意义	(35)
(二)、市场营销对用餐感受的要求	(36)
(三)、围绕用餐感受进行经营总体设计	(42)
第四章 菜单设计与安排	(48)
(一)、菜单设计必须满足市场需求	(48)
(二)、菜单应与整体用餐感受相一致	(52)
(三)、菜点不可种类过杂	(52)
(四)、菜单应能使目标利润得以实现	(52)
(五)、菜单不应造成浪费	(54)

六、菜单上的各项内容应该平衡·····	(56)
七、菜单应有吸引力·····	(57)
八、菜单内容必须为厨师们力所能及·····	(57)
第五章 菜单的市场推销作用 ·····	(58)
一、菜单的外观设计·····	(58)
二、菜单内容的安排·····	(59)
三、菜单中菜点品种数目应适当·····	(60)
四、用菜单做市场推销要考虑的因素·····	(61)
第六章 后台工作 ·····	(65)
一、收货室·····	(65)
二、货物质量和数量的验收·····	(66)
三、货物入库程序·····	(67)
第七章 货物领取程序 ·····	(74)
一、领取货物的基本要求·····	(74)
二、标价领货单介绍·····	(75)
三、计件领货单的利用·····	(76)
第八章 货物储存 ·····	(78)
一、存货量的控制·····	(78)
二、仓库及储存设施·····	(80)
三、仓库储存纪录·····	(82)
四、本章小结·····	(83)
第九章 餐食加工中心 ·····	(84)
一、集中烹制可带来的利润·····	(84)
二、餐食加工中心的选址·····	(86)
三、加工中心内的餐食准备与制作·····	(87)
四、加工中心的收货及发货·····	(91)
五、餐食加工中心产品的零售·····	(92)
六、餐食加工中心的生产周期安排·····	(92)

七、餐食加工中心的管理.....	(93)
八、小型餐食加工中心的经营.....	(95)
第十章 广告和推销	(96)
一、餐饮业广告推销的基本要点.....	(96)
二、广告推销计划的制定.....	(98)
三、广告的种类.....	(101)
四、餐饮经营者与广告的五项作用.....	(104)
五、适用于餐饮业的广告技术.....	(105)
六、代办.....	(107)
第十一章 酒水采购	(109)
一、酒窖储存.....	(110)
二、酒的分类.....	(112)
三、酒水服务.....	(113)
四、酒单的内容和设计.....	(114)
五、知名度较高的酒.....	(115)
第十二章 酒吧和酒窖贮酒	(116)
一、贮酒方法.....	(116)
二、贮酒量.....	(119)
三、酒吧、酒窖记录.....	(121)
第十三章 餐饮业经济管理	(125)
一、流动现金.....	(125)
二、成本、利润水平.....	(133)
三、可控制的间接成本.....	(137)
四、盈亏临界点分析.....	(143)
五、投资预测.....	(144)
第十四章 厨房规划	(146)
一、厨房位置.....	(146)
二、厨房室内布置.....	(146)

三、厨房通风	(147)
四、厨房光线	(148)
五、厨房气温	(149)
六、厨房面积	(149)
七、厨房设备摆设	(149)
八、厨房设备要求	(151)
九、厨房规划技术	(151)
第十五章 人事管理	(153)
一、制定人事管理策略的原则	(154)
二、人事管理与职工培训的关系	(166)
三、小结	(166)
第十六章 控制	(167)
一、银行现金控制	(167)
二、购买楼房和设备控制	(167)
三、采购货物控制	(169)
四、贮存控制	(171)
五、烹制加工中的管理控制	(172)
六、工资管理控制	(172)
七、记帐销售和现款销售的控制	(172)
八、控制手段的前景	(174)
九、控制信息的价值评估	(174)
第十七章 食物控制	(184)
一、菜单控制	(184)
二、采购规范控制	(186)
三、订货和收货控制	(188)
四、制作过程控制	(188)
五、上菜控制	(189)
六、标准食物成本控制	(189)

七、食物控制情况表	(195)
八、误差分析	(196)
九、综合控制的必要性	(198)
十、统计式食物控制法	(199)
第十八章 酒水控制	(204)
一、订购酒水时的控制	(204)
二、酒水验收控制	(206)
三、提货申请控制	(207)
四、酒吧和酒窖储存控制	(207)
五、酒水分类帐的控制作用	(208)
六、补充控制	(209)
七、对作弊的控制	(209)
八、本章示例	(210)
第十九章 劳动力成本控制	(229)
一、部门工资控制	(230)
二、劳动力成本各因素控制	(232)
三、误差分析	(234)
第二十章 全面控制与管理行为	(236)
一、餐饮店规模与全面控制	(236)
二、按照控制信息做决策	(251)
三、小结	(256)
第二十一章 培训	(258)
一、职工培训	(258)
二、管理人员的培训	(262)
第二十二章 管理情况调查问题示例	(264)

第一章 餐饮管理的意义

餐饮管理这个词起源于美国。由于美国旅馆规模较大，要使旅馆各部门运转正常，就要有专业化的管理，于是餐饮管理便应运而生。后来英国及其它国家的小旅馆也认识到他们的管理需要比迄今为止所采用的管理在专业化程度上更高一些，因为传统的旅馆管理机构阻碍了管理人员之间更好的交流，也妨碍了企业经济目标和管理目标的确定和实现。

一、餐饮店组织机构的设立

依据各部门的职能实行分工管理，使得现代餐饮管理已经发展到了给部门管理人员具体规定营业额和成本量的程度，这在以前几乎是不可能做到的。

请看图1.1中所示的组织结构图，其中总经理尽可能地把营业额和成本量分配下去。有些饭店，部门经理还要负责本部门的人工成本，但这种情况通常较少。

这样的组织机构对管理行为的作用在于以总经理只集中管理各个部门的方式缩小其工作范围。有的饭店，一个总经理下边有10到15个部门经理，300到400个职工。显然，如果这些人都在他的直接管辖下，哪怕是最杰出的经理也无法完全承担这个巨大的任务。

有的饭店太小，无法采用图中所示的组织机构。它们也许只有一个经理和经理助手或者只有一个经理。在这种情况下，经理须订出明确而不重复的岗位责任，只要有具体的办法检查其目标



图1.1 组织机构及管理责任图示例

实现情况就行了。至于责任分工，则可以有多种形式。

示例：“蓝海湾旅馆”管理分工

经营这个小旅馆的是俩兄弟。他们发现，只要俩人对旅馆内各种事务做出细致分工，就足以管理好该旅馆。每个人在另一人不上班时代管另一方工作，但对对方分管的范围不负责任。

他们认为首先应对最主要的工作即销售、市场推销，行政和财务管理进行分工。于是他们俩就根据各种工作需要的时间，把旅馆各部门的工作分开了。见表1.1。

主要职能	哥哥管财务	弟弟管销售
主要范围	餐厅 厨房	客房 酒吧

表1.1部门分工

这兄弟俩对各部门的每个职工都订出了明确的岗位责任，还精心设计出一种责任制财务报表，以此来监督职工的工作。这样，他们在扩大经营范围，选配部门经理和助手来接管餐饮部和客房

部时，责任转交也就相对容易一些。

责任制财务报表

大的旅馆各部门责任分工比较简单。只要把各部门的职责分清，各级管理人员的管理目标和经济目标（如图1.2所示）就可以确定了。这种结构使每个经理和部门领导都有具体奋斗目标，一旦目标实现，就能使企业纯利有所增加。

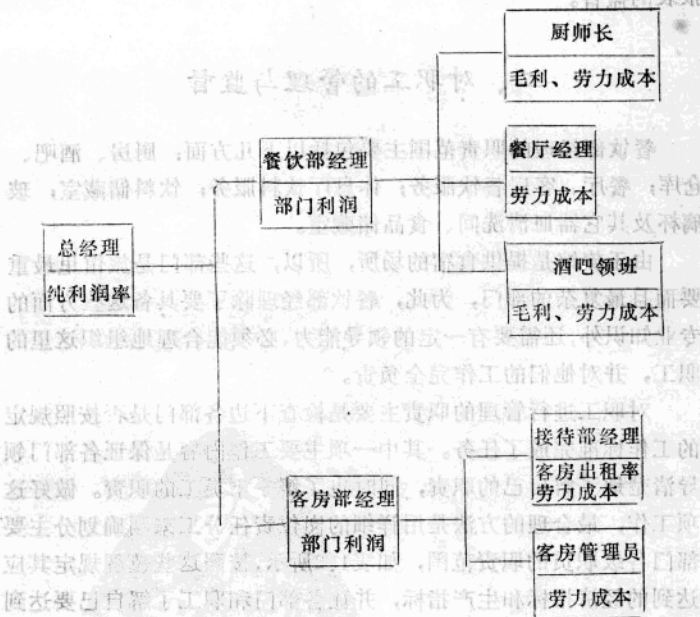


图1.2 各部门经济责任分配示意图

所有这些工作可以通过会计报表予以监督，这种报表叫“责任制财务报表”，它是用于检查经营管理工作实现预定目标具体

情况的。图1.3是这种工作报表的样本。图1.4是一个旅馆的组织机构全图。

但切记：各部门的分工管理一定要符合下列条件，否则任何专业化管理都是无效的。

(1) 各个管理人员同时管辖的几个部门必须是相关的，如厨房和餐厅。

(2) 每个经理和部门领导的管理行为必须接受责任制财务报表的监督。

二、对职工的管理与监督

餐饮部经理的职责范围主要包括以下几方面：厨房、酒吧、仓库；餐厅、客房餐饮服务；休息厅饮料服务；饮料储藏室；玻璃杯及其它器皿清洗间、食品储藏室。

由于旅馆是提供食宿的场所，所以，这些部门是旅馆里最重要而且最复杂的部门，为此，餐饮部经理除了要具备这些方面的专业知识外，还需要有一定的领导能力，必须能合理地组织这里的职工，并对他们的工作完全负责。

对职工进行管理的职责主要是检查下边各部门是否按照规定的工作标准完成了任务。其中一项主要工作内容是保证各部门领导清楚地了解自己的职责，同时也了解手下员工的职责。做好这项工作，最合理的方法是用详细的岗位责任分工来明确划分主要部门各级职员的责任范围，如表1.2所示，按照这些范围规定其应达到的经济指标和生产指标，并让各部门和职工了解自己要达到的目标所服务的全店总目标，以利于全局工作。

通过制定各种目标，每项工作应达到的标准也就定下来了，这样，按职工应完成的目标来检查他们的整个工作就是管理的职责。

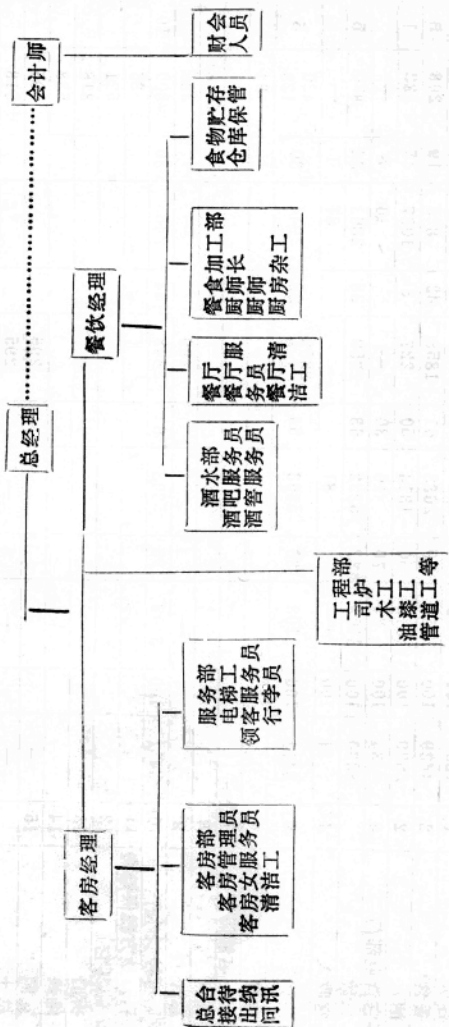


图1.4 旅馆组织机构示意图

单位: 金沙旅馆 统计时间 自1969年2月1日至1969年2月28日

部 门	编号	纯销售额 英镑	%	直接原料 英镑	%	边际毛利	%	工资及 福利	%	边际纯利 英镑	%	分摊成本 英镑	%
客房	1	1228	100	13	1	1215	100	274	22	941	70	190	15
餐食	2	4439	100	1756	39	2683	61	1858	42	825	19	208	5
酒水	2	2629	100	1315	50	1314	50	227	8	1087	45	22	1
其它营业部门	3	34	100	24	70	10	30	—	—	10	8	—	—
总数		8330	100	3108	37	5222	63	2359	28	2863	34	420	5
其它收入	4	81	100	—	—	81	—	—	—	81	1	—	—
共计	5	8411	100	3108	36	5303	64	2359	29	2944	30	420	5
广告费	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	123	—
暖气、电能源费	7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	64	—
管理费	8	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	511	—
总计	9	—	—	—	—	—	—	489	—	—	—	(318)	—
饭店可控制水平	10	8411	100	3108	36	5303	64	2848	34	2455	30	800	10
房租、地方税保险费	11	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	96	—
加/减其它	12	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	521	—
折旧	13	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	318	—
维修	14	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	588	—
花园	15	—	—	—	—	—	—	295	—	—	—	95	—
总计		—	—	—	—	—	—	295	—	—	—	618	—
纯亏损		8411	100	3108	36	5303	64	3143	40	2160	25	418	27

图1.3 饭店责任制财务报表示例

续表1.3

单位: 金沙旅馆 统计时间 自1966年2月1日至1969年2月28日

部 门	编 号	利润或亏损 英镑	%	4 周预算 英镑	%	实际积累 英镑	%	预算积累 英镑	%	4 周误差 英镑	%
客房	1	751	63	835	70	1584	56	3245	65	84	7
餐食	2	617	14	885	20	238	2	1500	20	268	6
酒水	2	1065	41	1091	42	2327	37	2800	40	26	1
其它营业部门	3	10	30	10	30	19	20	20	30	—	—
总数		2443	30	2821	34	4168	21	7565	36	378	4
其它收入	4	81	—	81	—	205		205		—	—
共计	5	2524	30	2902	34	4373	22	7770	37	378	4
		612	7	420	5	1750	8	1364	6	192	2
广告费	6	64	1	84	1	220	1	220	2	(20)	—
暖气、电能源费	7	511	6	336	4	763	4	1050	5	175	2
管理费	8	(318)	(4)	(318)	(4)	(566)	(2)	(630)	(3)	—	—
总计	9	869	10	522	6	2172	11	2004	10	347	4
饭店可控制水平	10	1655	20	2380	28	2201	11	5670	27	725	8
房租、地方税保险费	11	96	1	96	1	288	1	288	1	—	—
加/减其它	12	521	6	521	6	1456	7	1456	7	—	—
折旧	13	318	4	318	4	954	5	954	5	—	—
维修	14	588	7	588	7	1407	7	1407	7	—	—
花园	15	390	5	300	4	1043	5	500	3	90	1
总计		1913	23	1823	22	5148	25	4605	23	90	1
纯亏损		(258)	(8)	557	6	(2947)	(14)	840	4	-815	9
		号		盈		号		盈		号	

当然，管理职工工作并不是如此简单，它还需要管理人员的社会活动能力。不过大多数经理都擅长此道，只是在制定与区分各种工作的具体目标时会遇到一些困难。

对饭店职工的管理程序

- (1) 订出明确的岗位责任；
- (2) 确定主要部门职工的目标；
- (3) 定出全店总目标；
- (4) 对职工做出解释；
- (5) 通过亲自检查和会计结算来监督职工的工作；
- (6) 一旦职工工作与预订目标不同或影响了总目标，立即采取补救措施。

任务	目标	目的
按规定量储足货物 保持仓库干净整齐	使存货每年流通九到十次 保证储藏品处于良好状态	减少周转资金 减少渗漏和调换所浪费的时间
保证存货真正按提货申请单提取	保证所有发放的存货都有提货申请单	防止偷窃
保证所有收到货都严格上了帐	确保付过款的货都已收到	防止应收货物中有短缺现象
按仓库最大藏量向经理提出应增加存货的订单	保证仓库储藏水平所需的货物都已妥善订购	使旅馆一直能为客人提供有选择的产品

表1.2 仓库保管员的岗位责任示例

三、管理人同与职员之间的交流

餐饮部门比其它任何部门都更需要准确及时的交流。如经理对所属各部门目标和全店总目标做的充分解释就是一种经理与职工之间的交流。但必须承认，交流是一个连续不断的过程。管理人员必须通过各种方式，如详细的解释，各种会议和其它正确方