

旅游饭店管理专业教材

餐 饮 管 理

任 果 编



北京广播学院出版社

出版说明

一、《餐饮管理》一书是北京市高等教育自学考试委员会指定的高等教育自学考试旅游专业学习用书。由北京旅游学院任果同志编写，经主考学校聘请专家审定。在此，谨向有关专家、主考学校和编者致以谢意，并希望广大读者提出宝贵意见。

二、旅游事业是国民经济和社会发展的重要组成部分。我国旅游资源非常丰富，旅游饭店发展迅猛，因此，必须尽快培养和造就一支坚持四项基本原则、适应改革开放、有竞争能力的宏大的经营管理队伍。为指导参加高等教育自学考试的考生自学、帮助开展社会助学活动，为适应岗位职务培训和高等、中等旅游专业学历教育的需要，我们编写了旅游专业成套教材。

三、本套教材，包括北京市高等教育自学考试旅游专业的专业课教材，还包括旅游饭店岗位职务培训实际需要的实务性教材。可作为旅游专业院校、中专、职业高中的教材和师生参考用书。

四、各用书单位和个人，根据需要可成套或有选择地购买。
联系地址：北京市朝阳区雅宝路5号朝阳区职工大学，邮政编码100020，联系人：王宇峰，电话500·5721。

前 言

近年来,随着我国旅游事业的迅速发展,餐饮业也出现了日新月异的变化,为了满足餐饮业同仁们学习餐饮管理理论知识的需要,应北京市高等教育自学考试委员会之邀,编写了这本教材。

本书以管理理论为指导,吸取国外餐饮管理的先进经验,结合我国国情,较系统地探讨了餐饮系统的经营管理。本书大量运用了管理学、心理学、统计学、运筹学等方面的知识,并根据本人在北京旅游学院任教数年的经验,力求做到通俗易懂,既能学到理论知识、管理技法,又能在实际工作中加以运用。为了教学和自学的需要,书中还用图表和案例对专题加以说明。

在编写过程中,北京旅游学院王洪宾副教授给予指导并审阅了全书,校、系领导和餐饮同仁们也给与关怀和帮助,特别是许多老前辈不吝赐教,谨在此深表感谢。

由于本人经验不足,水平有限,加之编写时间又较短促,书中不足和错误之处,恳请读者批评指正。

任 果

1988年春 于北京旅游学院

目 录

第一章 餐饮系统经营管理

- 第一节 餐饮系统的企业特性 (1)
- 第二节 餐饮系统的经营战略 (7)

第二章 餐饮系统经营组织

- 第一节 餐饮系统经营组织 (22)
- 第二节 餐饮系统的管理人员 (30)

第三章 餐饮系统食品成本控制

- 第一节 食品成本控制的含义 (35)
- 第二节 控制过程 (37)

第四章 成本计算

- 第一节 实际食品材料成本 (67)
- 第二节 标准成本的计算 (70)
- 第三节 标准食品材料成本 (75)
- 第四节 烹调计划 (80)

第五章 餐饮系统销售因素分析

- 第一节 概述 (86)
- 第二节 动线分析 (86)
- 第三节 形象分析 (93)
- 第四节 天气、星期、活动因素分析 (103)
- 第五节 广告效果分析 (106)
- 第六节 餐饮系统管理参数 (107)

第七节 回归性分析	(112)
第六章 菜单分析	
第一节 菜单设计	(114)
第二节 菜单分析	(115)
第七章 酒水管理	
第一节 控制程序	(124)
第二节 酒类标准销售额计算	(129)
第八章 宴会管理	
第一节 宴会组织系统的发展	(135)
第二节 宴会服务流程	(143)
第九章 厨房工程	
第一节 厨师工作分析	(157)
第二节 设备配置	(174)

第一章 餐饮系统经营管理

第一节 餐饮系统的企业特性

一、餐饮系统

餐饮系统是饭店中以生产和销售餐厅商品为手段、满足社会需要、赚取合理利润的经济部门。

其中餐厅商品是指有形商品和无形商品的综合体。有形商品包括：食品、饮料等；无形商品包括：使用权、服务、气氛等。餐厅商品这种强烈的综合特性，是区别于其它商品的主要特征之一。

随着社会主义商品经济的发展，饭店做为行政事业单位，逐渐失去意义，日趋激烈的竞争因素，促使它走上转轨变型的道路，并与家庭、政府和其它企业，发生日益密切的经济关系（见图表1）。

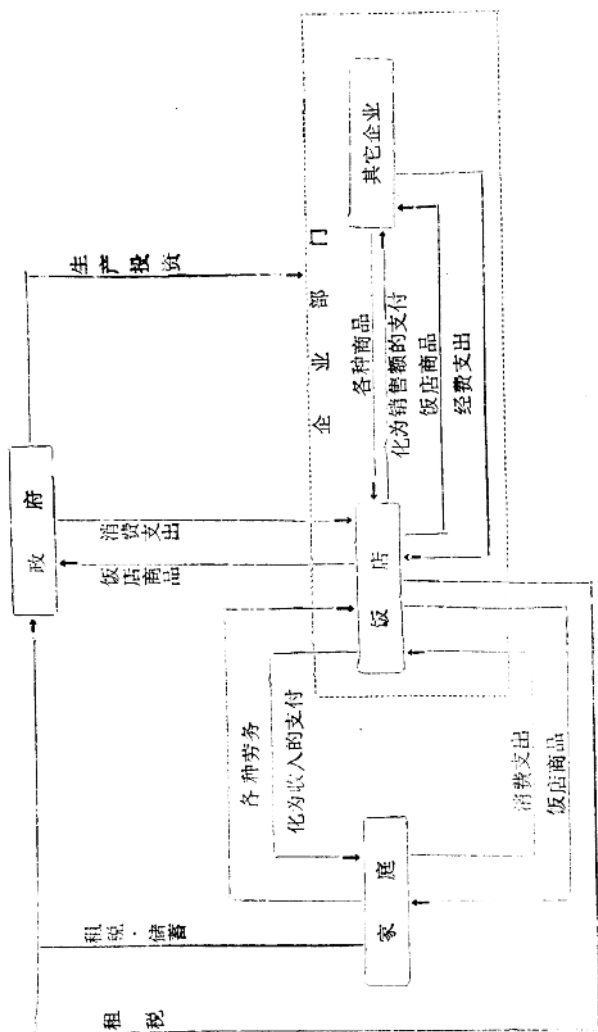
餐饮系统是饭店的一个子系统，自然也不能摆脱这种因素的作用。过去事业型的经营思想、经营方式，已经不能适应当今的经营环境。所以，要根据餐饮系统的商品化程度，为餐饮系统做出新的决策。

餐饮系统的转轨变型，涉及到两个方面的转变。就生产与消费位置来讲，要改消费型单位为创利型单位。就生存环境来讲，要改无风险型单位为竞争型单位。

转轨变型对餐饮系统提出了更新更高的要求：

1. 餐饮系统管理人员，必须树立社会主义企业家的经营思想。要懂得如何建立餐饮系统的经营目标，经营方针，如何运用

图表： 饭店经济关系图



经营战略。

2. 改组内部组织系统，健全餐饮系统自身的竞争机制。

3. 运用先进的管理技术和手段，尊重客观规律，实事求是。结合我国目前情况，逐步实现管理的标准化、规范化、制度化、国际化。

4 注意人才培养。特别是对中高层管理人员，采取理论联系实际的教育方法，逐步向他们灌输新的管理理论和管理方法，使其成为中坚力量。

二. 餐饮系统的经营形态和规模

由于餐饮系统是饭店商品生产销售系统中的一个子系统，在经营形态和规模不同的饭店中，餐饮系统的餐厅、酒吧的经营形态和规模也不尽相同。

1. 餐饮系统中的餐厅、酒吧的经营形态

餐饮系统中的餐厅、酒吧的经营形态，从资本与经营关系角度上讲，大致可分以下几种：

- 独资者单独经营。
- 合资者委托出资者一方经营。
- 合资者共同经营。
- 独资者委托其它管理集团经营。
- 合资者委托其它管理集团经营。
- 独资者和其它管理集团共同经营。
- 合资者和其它管理集团共同经营。
- 不同管理集团共同经营。

2. 各种不同规模的餐饮系统的特点。

随着饭店的发展，餐饮系统的规模也在发生着变化，形成了大小不同的系统，各种规模不同的系统都有各自的特点。

(1) 大型餐饮系统的特点。

——在生产方面高度分工，使许多职工在一定的组织系统

中，相互协同工作，产生组织效应，大幅度地提高工作效率。

——在高额资本和大批量生产的前提下，有可能对食品的加工与制做采取机械化手段，以提高生产效率，降低生产费用。

——由于采用大批量生产方式，在生产过程中可能会相对产生大量的废弃物和付产品，因而有可能对这些废弃物和付产品，进行经济性开发和利用，并生产各种相关产品。

——在保障饭店商品完整性的前提下，利用人才、技术、产品质量、生产效率等各方面优势，展开多种经营，并向其它行业渗透。利用规模经济的作用，降低成本，调节淡旺季对本系统的影响，取得比较稳定的经营成绩。

——能够对采购、加工、销售乃至人事和财务，进行更加专业化的管理，开展合理的经营活动。

——优秀的管理人员、厨师、技师相对集中，可以创新菜肴，改良技术，提高管理水平。

——通过大批量的采购方式，能够降低购价和运输费用。并且可以争取到一些优惠条件，能够开展大规模促销活动，在市场竞争中占据有利地位。

——能够比较容易地吸引投资者，比较容易地筹措资金，也能够比较容易地从金融机构得到贷款，从而获得更大的利益和稳定的经营状态。

——大型餐饮系统因其商品信用程度高，能够得到社会上的信赖，在招工、改建等方面，容易得到各界的支持。

以上是大型餐饮系统的优点。但它也存在一定的缺点：

——由于分工细致，工作单调，造成员工工作积极性下降。

——由于进行的是大批量生产，致使人员、设备密集，直接生产费用虽然会下降，但用于管理方面的费用却会有所增加。

——筹措到的巨额资本，多用于添置机械设备，以及改建、扩建饮食设施。这样会使大量资本固定化，导致固定费用比例增

大。在市场不景气的情况下，即使缩短作业时间，单位菜肴商品成本还会上升，以致在经营上显得缺乏弹性。

——员工们在巨大而且是被细分化的组织中，按照非常细致，而且严格的操作规范进行工作，革新的意识容易被扼杀。另外，由于经营组织固定化、很难做到人尽其才。

(2) 中小型餐饮系统的特点

大型餐饮系统虽然具有很多优点，可是，中小规模的餐饮系统，并不是在所有方面都劣于大型餐饮系统。中小型餐饮系统有其自己本身的特点：

——组织小，活动内容单纯，随机应变能力强。

——机械设规模小，面临市场需求变化时，可以在不遭受巨大损失的前提下，更换产品。

——个人创造性容易得到发挥。

——管理层人员有较多机会接触客人，施行高级别、高浓度的服务。

中小型餐饮系统有以上的优点，但由于其规模小，也会带来一些不利因素：

——由于资本少，对市场状况恶化的抵抗能力薄弱。

——与大型企业的交易中，缺乏自己系统的独立性，委曲求全，甚至签订一些不平等的合同、契约，承担大企业转嫁过来的，因不景气而造成的损失。

——由于资本少，对于新技术的采用，往往迟于大型餐饮系统。

——社会上同级别的餐厅过多，对于住店客人和地域客人争夺激烈，甚至采用一些过度竞争手段。

——因为信用度低，筹措资金困难。

3. 确定餐饮系统的规模

餐饮系统的发展，使系统有大规模化的倾向。但这并不是说

规模越大越好，首先要根据不同饭店的具体情况，实事求是，确定适当规模。所谓适当规模，就是能使经营活动顺利进行，既不产生浪费，又不产生勉强，同时又能取得最大效果的规模。也就是对于投入的经营资本，获得最大的利润比率的规模。作为一个餐饮系统，要非常明确自己的系统的适当规模是什么，并努力使现有的规模与之相吻合。换言之，如果自己餐饮系统的规模在适当规模以下，则应努力扩大；如果在适当规模以上，则应控制发展。

为了确定餐饮系统的适当规模，必须对以下诸条件进行具体研究。

(1) 采购条件：应调查对于食品原材料的供应有无产量不足的情况、限制进口的情况、定量的限制以及年度合理采购量为多少，这样便可以使成本降低。如果某些食品原材料绝对不足，则不要考虑扩大使用这些原材料的经营规模。

(2) 技术条件：在一定的技术水平条件下，机械设备有一定的体系和能量。能够确保这一体系充分发挥作用的规模，才是适当的规模。

(3) 市场条件：餐饮系统生产产品多少，要取决于市场的需要。构成这一市场需要有两个方面：一是住店客人，一是地域客人。产品额不能满足社会需求量时，则销售非常容易。如果超过了社会需求量，就要花费一定数额的推销费用，有时甚至需要对商品降价出售，因而严重影响了餐厅的经济效益。所以在需求有绝对限额的情况下，则不应考虑扩大这种商品的经营规模。

(4) 财务条件：资金筹措能力以及财务上的条件，是使餐饮系统能否达到适当规模的重要条件。扩大餐饮系统规模，必须具备足够的资金。如果饭店或餐饮系统缺乏资金筹措能力，那么扩大其规模，则属空谈。餐饮系统发展资金，一是自己的资本，二是他人的资本。如果筹措到的他人资本款项大时，势必加重利息

负担。所以在收不到超过利息的经济效益时，则不宜扩大规模。

(5)管理条件：随着员工的增加，机械设备的种类、数量以及菜肴种类的增加，经营组织也就变得复杂起来，管理的难度也加大了。因此，要根据组织的原则，考虑组织的承受能力，再决定是否扩大规模。

根据以上诸条件，结合自己餐饮系统的实际情况，进行综合分析以后，才能确定具体的适当规模。

具有适当规模的餐饮系统，是饭店的重要收入来源之一。而且这一源泉还有不断扩大的趋势。其原因在于，与销售客房的有限空间不同，只要客人消费水平允许，餐饮在销售额方面是有限度的。特别是通过使菜肴品种艺术化等高技术手段，增加附加价值，可以大幅度提高销售额。

第二节 餐饮系统的经营战略

一. 餐饮系统的经营特点

作为饭店重要收入来源的餐饮系统，在经营管理上具有以下几个基本特点：

1. 饭店系统中的子系统

饭店中的餐饮系统，不可以脱离饭店总系统、总形象、总概念。否则，便会破坏饭店商品的完整性，降低饭店组织系统的效率，妨碍饭店获得最大经济效益。

2. 相对独立的系统。

饭店中的餐饮系统，作为饭店企业中的一个子系统，不但要协助其它子系统参加社会竞争，其本身也要积极参加社会竞争，不断开发新市场。

饭店中的餐饭系统，不但要满足住店客人的饮食需求，还要积极为社会做贡献。

饭店中的餐饮系统，不同于社会上的一些中、小餐厅。它的食品及饮料，应种类多，货量足，使客人有充分的挑选余地。

饭店中的餐饮系统，不但要提供不同于日常的进餐环境，还必须保证提供大密度、高水平的服务。

饭店中的餐饮系统，必须保证绝对的卫生和安全。

饭店中的餐饮系统，它所配备的设施、设备，要给客人以豪华感，这也是获取经济效益的一个条件。作为餐厅，其追求豪华的程度还应根据客人的利用目的来决定餐厅配置、空间配置以及客席配置等。

饭店中的餐饮系统，在制定价格时，以食品原材料成本为基础，再加上反映市场需求和利润的综合指标——毛利，决定出菜肴的价格。其公式为：

价格 = 食品原材料成本额 + 毛利额

由于饭店商品的综合特性，饭店中菜肴价格一般高于社会上独立餐馆的价格。

饭店中的餐饮系统，要创造出各种各样的餐厅气氛，而这种气氛的创造，往往要通过客人来完成。将具有同一目的客人们集中在同一空间，并对环境进行有目的的加工，利用饭店设施间的相乘效果，对客人的心情加以适当诱导，在相互的心理作用中，便可产生宾至如归的感觉，创造出丰富多彩的气氛。这种丰富多彩的气氛，是社会上一般独立餐厅所难以完成的。

饭店中的餐饮系统，受到饭店地理位置的制约。其销售额的高低，在很大程度上将取决于饭店地理位置的优劣。

饭店中的餐饮系统，属于劳动集约型的生产形式，它需要一定量的专职人员和技术人员。随着餐饮系统规模扩大，管理对象也同时扩大，而且需要管理人员具备较高程度的管理技术。

饭店中的餐饮系统，又属于同时消费型产业。销售过程等于使用过程。餐饮系统的使用机能随着时间的流逝而完结，它的产

品不可库存，设备损耗快，时间与商品的损耗相关强烈。

二. 餐饮系统的经营体系

餐饮系统在服从饭店系统的前提下，还应建立自己的经营体系和管理体系。其经营体系包括：

- 经营的基本目的。
- 经营的思想。
- 经营的基本目标。
- 经营的基本方针。
- 经营的基本战略。
- 经营活动的战术。

1. 经营的基本目的

餐饮系统经营基本目的，是该系统所要达到的总目标。该系统中，任何一个机能部门的目标，都应受到这一基本目的的制约。

餐饮系统的基本目的包括两方面：

首先要完成其社会责任。餐饮系统承担着解决住店客人和非住店客人的饮食问题。在为客人服务过程中，餐饮系统直接反映出一个饭店的素质，同时又能体现出我们人民的精神面貌。因此，促进国内外人民的了解，增进友谊，是餐饮系统最主要的社会目的之一。

餐饮系统通过自我发展，不断完善自己的服务机能。因此，有可能对旅游者和地域客人提供更充分的服务，使他们的需求得到满足。同时也向社会提供了新的就业机会，协助政府解决一些具体的社会问题。

其次，餐饮系统基本目的是对追求利润所付出的努力。特别是在饭店业转入企业化经营的过程中，对于利润的追求，往往被看做是决定一个饭店或一个系统生死存亡的大问题。值得注意的

是，我们进行的是社会主义制度下的经营，决不应将利润做为至高无尚的唯一目的，而采取那些低级下流的活动，例如，以具有卖淫性质的陪酒女郎和陪餐女郎、不健康的活动、性挑逗式的服务等招揽顾客，扩大财源。餐饮系统必须在国家有关法令、政策的指导下，运用各种积极健康的经营手段，创新经营内容，吸引顾客，增加利润收入。

2. 经营的思想

餐饮系统最高负责人，通常称餐饮部经理或餐饮部长。他对餐饮系统负有全责，对于有关餐饮系统荣辱兴衰的一些问题，必须通过自己的判断来决定。在这些问题的裁决过程中，势必充分体现出他的人生观、社会观、价值观、职业观、经营观、宗教观等。这些观念的统一体就是经营思想。

例：北京长城饭店店训（节录）

……。

我们由衷地为您成为喜来登大家庭中的一员感到高兴。由于喜来登全体员工48年的努力，创立和维护了公司的优质服务及和睦气氛，从而使喜来登在世界上享有盛誉。我希望您各位继承和发扬喜来登的传统。要使北京长城饭店在国际上获得并保持良好声誉，全靠您们不懈的努力。

我们奋斗的目标是使我们的各项工作都达到最高水平，我想您也是如此。北京长城饭店的标准是：礼貌，友好和优质服务。

请记住，客人永远是最重要的。因为他们提供了我们就业的机会。我们要象对待贵宾一样，全心全意地为每位客人服务。

约瑟夫·罗斯曼

北京长城饭店总经理

经营思想不仅是经营者头脑中的东西，还要用文字形式表达出来，这就是训言。经营思想通过训言传达到每位职工。使他们将这种经营思想作为一种信念，主导一切工作。

被确定了的经营思想，将作为最高行动准则。那么，一个餐饮系统要达到什么目的，如何达到这一目的，这就需要进一步制定经营目标和经营方针。

3. 经营的基本目标

经营目标是表示经营活动的发展方向，它比经营目的更加明确、具体。

例：××饭店餐饮部经营目标

……。

提供一流的服务，完成饭店交给的各项任务，创造优良的工作环境，加强团结，通过同志们不懈的努力，争取成为北京市中最出色的餐饮系统。

……。

4. 经营的基本方针

经营方针是餐饮系统为达到经营目的所进行的各种活动的指南。是经营思想的细分化和具体化。从时间上分类，经营方针可分为长期方针和短期方针；从内容上分类，可分为总体方针和具体方针。

长期方针，是指在很长时间内实行的方针。

短期方针，是指在相对短的时间内实行的方针。最有代表性的是年度方针。’

总体方针，是针对全部餐饮系统的方针。

具体方针，是针对某一部门，某一工作的方针。

例：××餐厅经营方针

为了提高餐厅销售额，达到饭店所要求的××元指标，为此，将对散客进行重点销售，做为餐饮销售的基本方针。

经营方针的正确与否，关系到整个餐饮系统，是否能够顺利达到经营目标，贯彻经营思想。因此，在制定经营方针时必须做到，在经营思想的指导下制定经营方针，在充分研究经济状态和

消费者行动等经营环境变化的基础上制定经营方针；经营方针必须能用通俗易懂的文字表示；经营方针必须能使餐饮系统众所周知，并且尽量具体化；各个项目不能自相矛盾。

餐饮系统中必须明确的方针有：

——经营基本方针。

——有关商品的方针。其中包括：商品质量的方针；菜肴的方针；食品原材料的方针；烹调的方针；库存的方针；设施内容的方针。

——有关营业的方针。其中包括：对象客人的方针；对象客人动机的方针；商品构成的方针；重点商品的方针；服务的方针；接待的方针；餐厅、酒吧等饮食部门的方针；宴会厅的方针；价格的方针；利润的方针；销售方法的方针；促销活动的方针。

——有关组织的方针。其中包括：组织形态的方针；组织变更的方针；运营的方针；其它事项的方针。

——有关劳动人事的方针，其中包括：权限和责任的方针；各项规程的方针；对待员工的方针；人事的方针；福利的方针；待遇的方针；劳务和人事计划的方针；培训的方针。

——有关设施管理的方针。其中包括：设施质量的方针；设施基本维护的方针；设施管理方法的方针。

——有关财务、效益的方针。其中包括：资本周转，资本利润率 and 销售额纯利润率的方针；金融的方针；资产运用的方针；资金运用的方针。

5. 经营的基本战略

经营战略是为了确定企业将来的发展道路，明确企业作为一种事业活动的内容，选择特定产品和市场的基本规则。

餐饮系统为了有效地应付将来环境发生的变化，必须设定将来特定时期自己所期望的经营构造（设定经营目标），预测该特