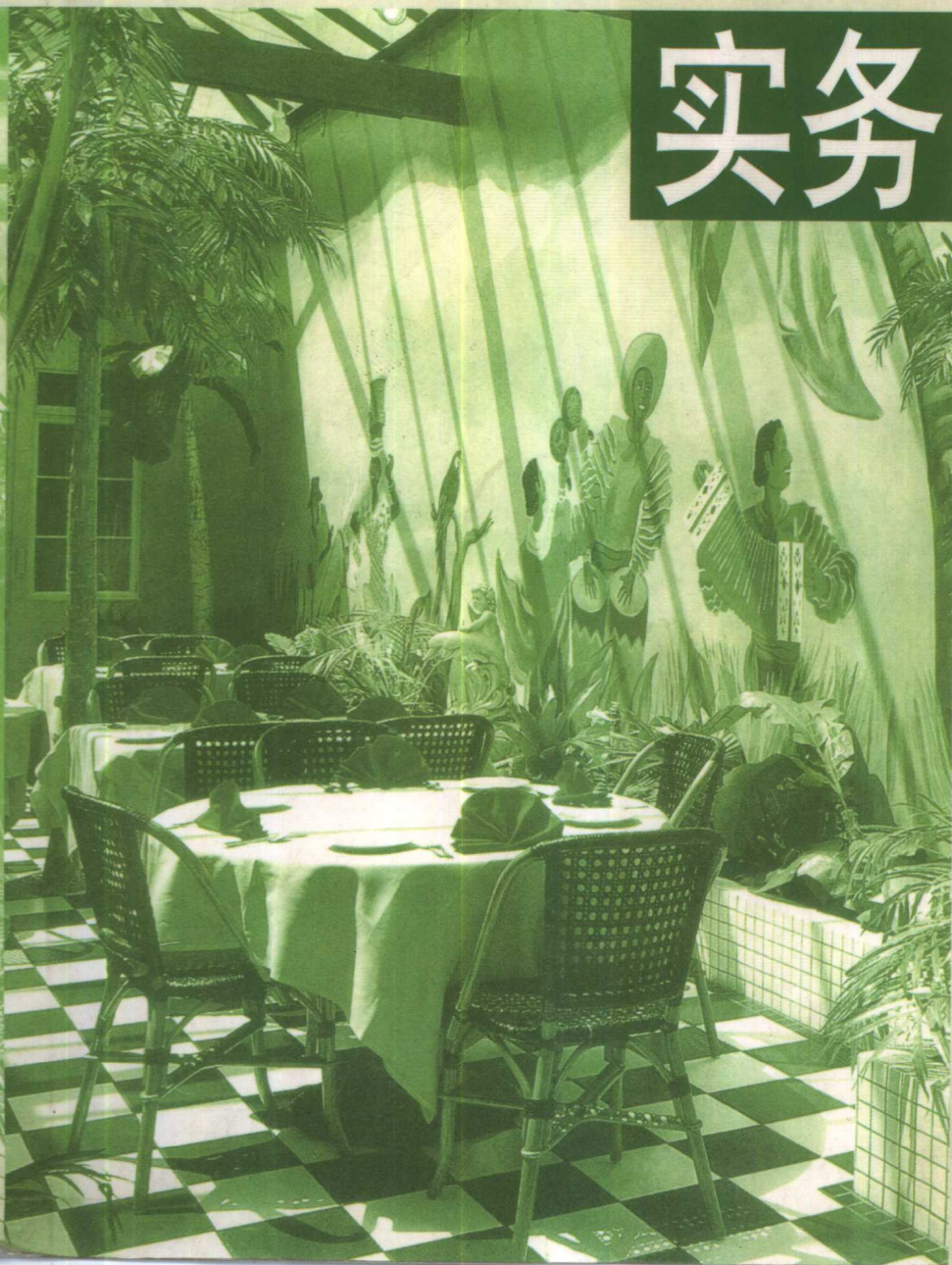


CANYEN
XINGZHENG
GUANLI
SHIWU

餐饮行政管理

何强 / 著

实务



辽宁科学技术出版社

餐饮行政管理实务

ADMINISTRATION PRACTICE

OF

FOOD & BEVERAGE

何 强

Victor Ho

辽宁科学技术出版社

· 沈 阳 ·



简历 何强, 1965 年生于浙江杭州, 1986 年毕业于杭州大学经济系, 同年加入杭州黄龙饭店餐饮部, 1989 年就职于上海远洋宾馆, 1990 年加入新世界(国际)酒店管理集团任职于其旗下苏州雅都大酒店, 西安古都大酒店及武汉华美达酒店。1995 年起加入香格里拉酒店集团任沈阳商贸饭店餐饮部经理, 期间以优异成绩完成华盛顿州立大学工商管理课程, 现任青岛香格里拉大饭店餐饮总监。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮行政管理实务/何强著. - 沈阳: 辽宁科学技术出版社, 1999.1

ISBN 7-5381-2922-7

I. 餐… II. 何… III. 饮食业-行政管理 IV. R719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 37766 号

辽宁科学技术出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

东北印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本: 880 × 1230 毫米 大 1/16 字数: 250 千字 印张: 16 3/4

1999 年 1 月第 1 版

1999 年 6 月第 2 次印刷

责任编辑: 陈慈良

版式设计: 李 夏

封面设计: 耿志远

责任校对: 王春茹

插图: 刘天元

定价: 28.00 元

邮购咨询电话: (024)23873845

序

前几天何强打电话给我，问我是否能为他的新著写一篇序，这使我感到非常惊奇，也使我倍感受敬；因为并非很多人会有这样的机会来为新著写序。

我第一次见到何强是在三年以前，当时我正准备在中国人中找一个年轻精干的餐饮部经理，那时候在酒店餐饮管理中成为高层管理人员的中国人并不多，何强却意外地深深吸引了我，而且让我感到他的巨大潜质在不久的将来很快就会爆发出来。

他比我想象的更加优秀，今天的他变得越来越强干，他所实现的是那些雄心勃勃走向成功的年轻读者们的典范。

奉献辛勤的努力，胜利的愿望加上诚恳的工作准绳不会使人成为第二个成功者。所有这些素质，是使他能在中国享有威望的五星级酒店中成为餐饮总监的原因。

为了达到卓越的餐饮标准，共同经过了众多的商战，在奋斗中我们成了好朋友，我会有这样的友谊感到幸运，特别是看到他将他经验的果实融合在这本书里面。

《餐饮行政管理实务》是一本知识性的书籍。任何目标如果没有知识的投入是无法成功的。任何人，任何团队，事实上任何国家的繁荣都无法藐视它。

在这部书的章节中，作者概括了餐饮行政管理的方方面面。如同我们这一行业的发展一样，我们也在不断地通过实践接受着新事物的改变，而何强在书中包含的是餐饮管理的最基本的原则和要求，这是所有实践的基础，同时这也是进行管理工作的优秀参考书。

《餐饮行政管理实务》非常值得一读，这也迫使我不得不向那些把餐饮管理作为自己专业的管理者推荐，你们应该彻底了解这本书。

通过这本书，你能从中得到知识的财富和对餐饮管理的理解，这会帮助你在将来的事业中得到飞速的发展。

我有信心告诉大家，将你从书中学到东西，加上努力的工作和辛勤的奉献，你一定会得到成功和生活的财富，就如同作者所做的一样。

我向何强以及所有为中国餐饮管理事业向世界迈进而付出的读者们致敬。

这是一个伟大的事业！享受吧！

福特

1998年10月于沈阳商贸饭店

自序

十几年以前，刚刚从大学毕业步入酒店这个行业，暗自庆幸自己的运气。在酒店正值蓬勃发展的时候，进入了餐饮部工作，更是老觉得有学不完的东西，感到自己每天都在充实地生活和工作着。餐饮行业原来是那么有趣，那么博大精深的一门学问。慢慢地，在酒店工作的时间长了，自己也成熟了，那种敬业和对事业追求的动力，一直推动着自己不断地寻求新的知识和经验。

如同培训工作一样，知识的灌输是双向的，人们不可能只是以单方面的教导或学习来评价培训的成果，当你不断地渴求着知识的时候，总是希望有人来不倦地教诲你，但事实上许多情况下并非那样如意。

在我最初的工作中，曾经的失意和打击唤起我更加强烈的求知欲，在自强中奋斗的经历，使我下决心一定要将自己偷学到的东西写出来，去交给那些渴望得到它的同事。

《餐饮行政管理实务》是我在进行餐饮管理工作中积累下来的经验。我希望从实际操作的角度出发来告诉一个餐饮管理者，作为一个餐饮总监或餐饮部经理，他应该做些什么。这里谈到的，是不同于众多餐饮管理书籍中的纯粹理论的东西，它更加趋于实用和操作性。

许多同事和朋友问我，餐饮行业是怎样一份工作？除了辛苦之外还有什么？我说，餐饮行业是一个十分充满乐趣的工作，餐饮管理使你感到更多胜过其他管理工作的趣味。人们能够愉快地生存，唯一的捷径源于勤奋。能力的培养也好，时间的安排也罢，都需要自己的耕耘和付出。就象服务行业的每一个从业人员一样，以最谦恭的姿态去面对知识，技巧和经验，成为餐饮管理者，也正如我在书中所提到的，需要比其他管理者具有更加全面的能力和知识。时刻地反省自己，是机会不属于自己，还是自己不属于机会，这是许多行业中辩证的秘密。

在本书著作过程中，得到了王琳琳小姐的辛勤付出，深表感谢。

何 强

1998年10月

于青岛香格里拉大饭店

目 录

开业筹备的系统设计	1
Opening Administration - System Set Up	
开业筹备途径	14
Opening Critical Path	
组织结构	50
Organization	
概念设计	57
Designation of Concept	
员工招聘	63
Staff Recruitment	
培训计划	72
Training Program	
营运操作标准	79
Operation Manual	
市场调查	91
Marketing Survey	
操作细则	103
Job on Task	

市场策略计划		125
Marketing Strategy Plan		
推销计划		134
Promotion Activities & Objectives		
营业及成本预算		141
Revenue & Cost Budget		
费用分析		159
Expenses Analysis		
成本分析		175
Cost Analysis		
采购计划		185
Purchasing Summary		
存货量计划		200
Operating Par Stock		
模拟开业		210
Simulations		
日常操作		226
Daily Routine Follow Up		
食品节		232
Food Festival		
蜘蛛系统		252
Spider Net		

开业筹备的系统设计

Opening Administration – System Set Up

很多人把酒店的开业筹备工作视为最可怕的恶梦,因为酒店复杂得就如同一个世界,一个包罗万象的世界;我将酒店的开业筹备看作是最有乐趣的挑战。没有什么比开一家酒店更激动人心的了。当你看到酒店拔地而起,员工从初涉酒店一步步成长起来,这样的满足感是无与伦比的。

酒店餐饮部的开业筹备工作相对其他部门更为复杂,因为在一家星级酒店里餐饮部通常会是最大的部门,它占有相当于整个酒店超过三分之一的员工;同时从经营的角度来看,一个成功的餐饮部经理必须掌握包括市场学、财务、采购、人事、餐厅服务和厨房控制多方面的专业技巧,否则的话,要成功地管理好这个部门是不可能的。

当然,做好开业的筹备工作并不难,只要有明确的筹备思路,你会发现餐饮的开业筹备工作是充满了乐趣的。从系统的设计开始,它是开业筹备的重要基石。酒店餐饮部的开业筹备系统设计应包括:

- 工程档案系统

- 酒店标准系统
- 办公室档案系统
- 餐厅档案系统
- 电脑档案系统
- 文件处理系统(In - out Tray System)

▲ 工程档案系统

筹备一家酒店的开业,工程图纸是开业筹备实务工作的必要条件,当然,作为餐饮行政管理的工程档案,并不需要像工程师那样复杂的图纸,一般的平面图就已经足够了。餐饮部的图纸档案一般需要以下几种:

1. 餐厅平面图

从餐厅平面图中可以知道餐厅的座位容量,餐厅面积,服务台的位置;从而可以分析营运操作的合理性,同时为培训工作提供必要的信息。(图 1)

2. 厨房平面图

从厨房平面图中可以知道厨房设备的配置情况,从而分析设备配制的合理性,更加合理地安排菜单菜式设计;同时更充分了解设备的充足性,决定是否需要添置其他设备。(图 2)

3. 仓库平面图

了解仓库的配置情况,以及营运操作的合理性。

▲ 酒店标准系统

通常一些大的酒店管理集团或是星级酒店,都会有其必要的标准系统,从餐饮部的角度来说,通常这样的标准系统包括:

1. 营运操作标准(Operation Manual)

许多星级酒店特别是集团管理的酒店,为了统一形象,提供标准化的服务,都为其旗下的酒店设置酒店的营运操作标准。这样的营运操作标准并不一定十分详细,但通常都会列出大体的框架,而由酒店按照框架来设置自己的营运操作标准。

酒店可以根据管理公司的要求来设置自己的营运操作标准,这样的营运操作标准要求

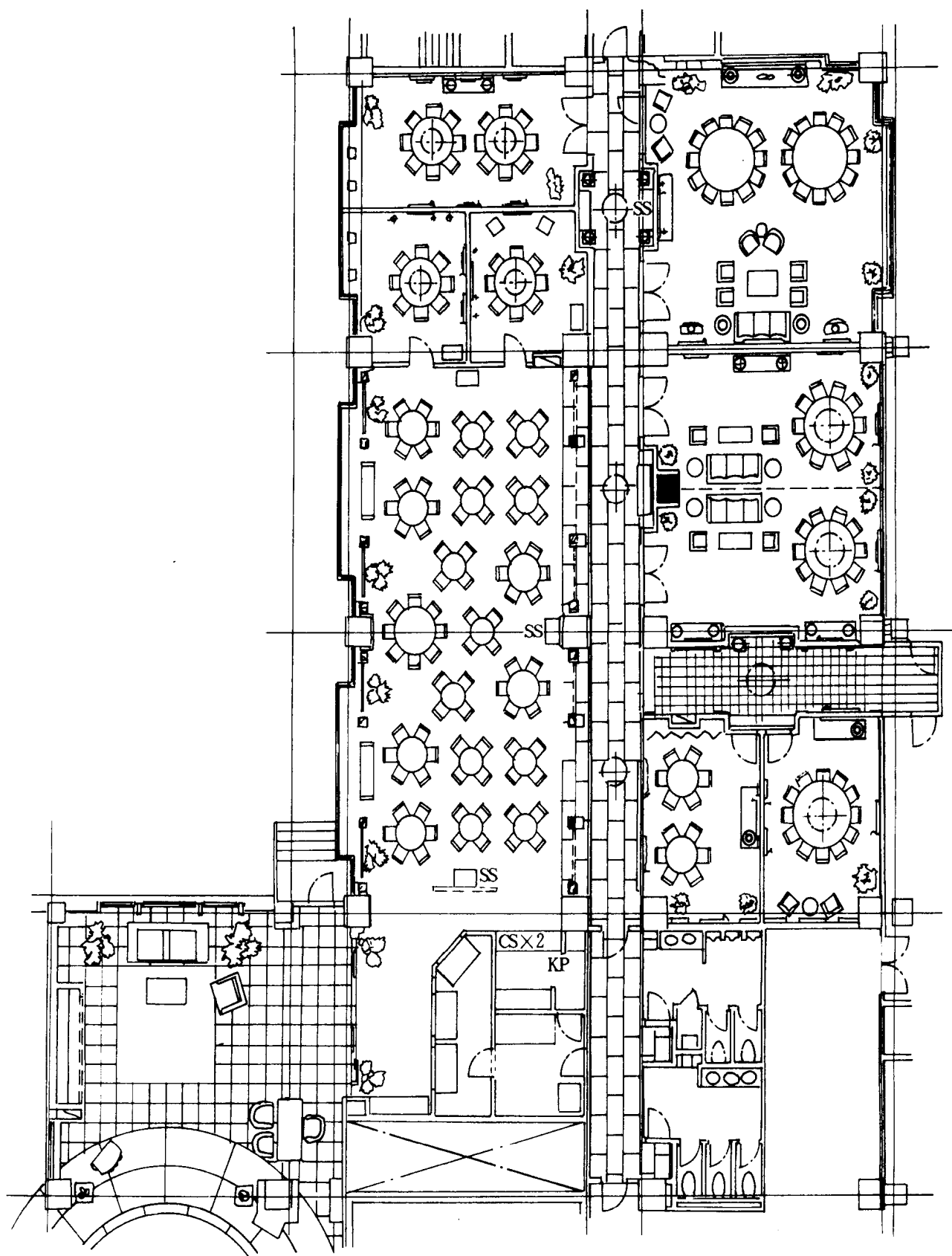


图 1 - 餐厅平面图

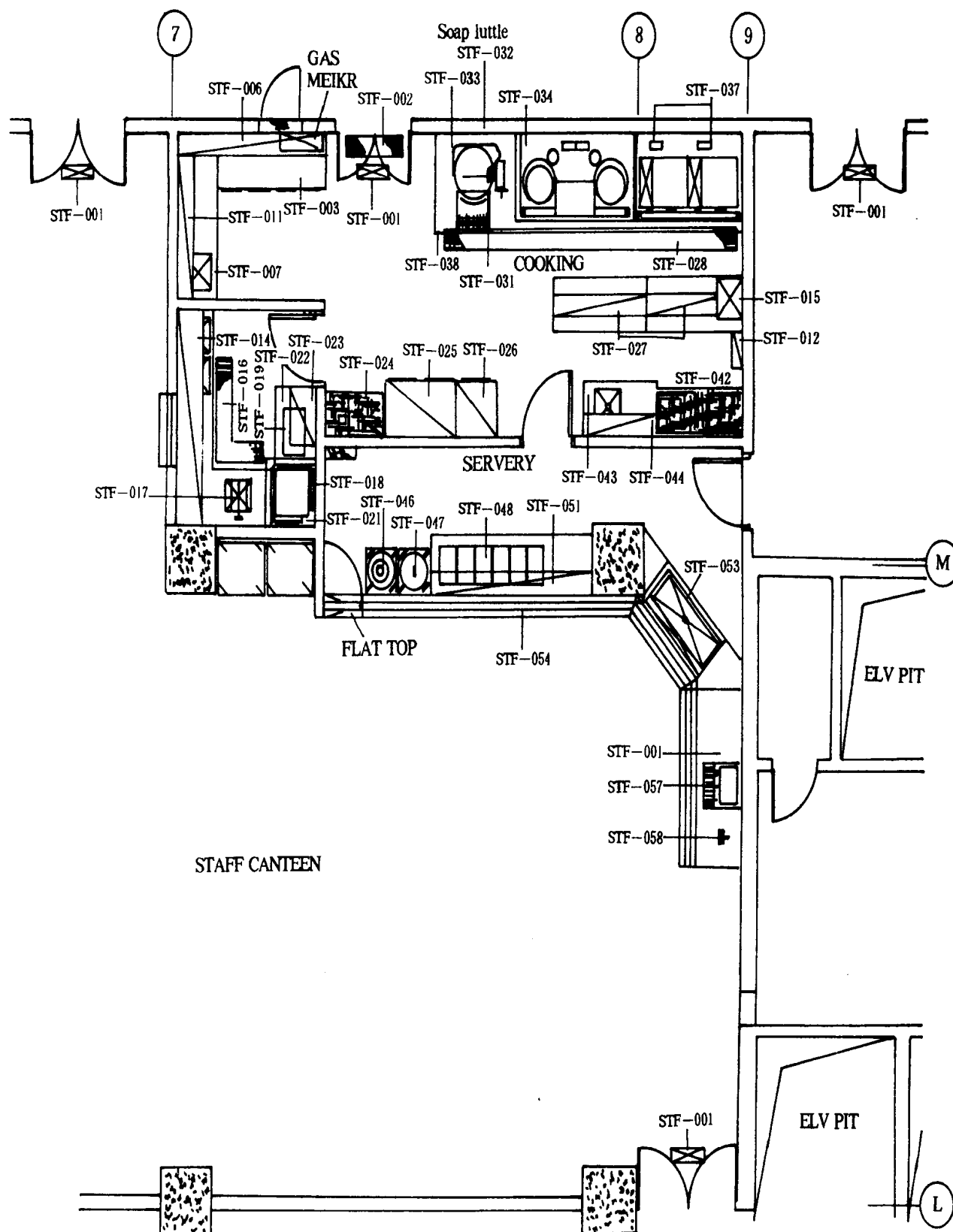


图 2 - 厨房平面图

更加详细,餐饮部的营运操作标准在以后的栏目中详细叙述。

2. 最低服务标准(Service Minimum Standard)

特别作为酒店管理公司,通常在营运操作标准之外,还会制定一定的最低服务标准来制约属下的酒店提供高质量的标准化服务。这是体现管理公司集团化管理的标准,同时也是酒店制定营运操作标准的指南。(Chart 1 - Opening Admin.)

3. 标准收银系统(Point of Sales)

标准收银在餐饮管理中是一项必不可少的系统,无论使用哪一种收银系统,都应该首先考虑快捷、方便、容易控制和提供更多的分析数据,这样的原则是必须遵循的。

4. 餐饮控制系统(F & B Control Net Work)

电脑时代的飞速发展,也在不断更新着酒店和餐饮业的电脑控制系统,同样,无论哪一种餐饮控制系统,首要考虑的仍然是快捷、方便以及能够提供详细的分析数据,特别像食品及饮料仓库盘点分析、菜单成本分析、客源比例分析都是现代餐饮管理不可缺少的手段。

▲ 办公室档案系统

任何时候,无论你是刚刚开始开业的筹备还是接手新的工作,建立好完整的办公室档案系统是保证有条理工作的基础。一个有系统的办公室档案,可以帮助你省却许多宝贵的时间,同时也是你有条不紊完成工作的成功的开始。

一般地说,办公室的文件档案可分为四大类:

1. 箱式档案(Box File)

箱式档案是办公室最普遍使用的档案储存系统。使用箱式档案能够储存大量的文件,易于寻找。通常一些分部门的文件都使用这样的系统。箱式档案的分类可以由企业的大小、文件往来的情况而定,餐饮部办公室的一般文件可分为:

- 总经理办公室(GM Memo)
- 财务部(Finance Memo)
- 人事部(HR Memo)
- 房务部(Rooms Memo)

酒店管理集团餐饮基本服务标准

客 房 送 餐 部	基 本 服 务 标 准
	·接听电话必须在电话铃响三声之内回答 ·所有客房送餐点单必须重复一遍 ·早餐送餐时间不得超过 15 分钟,正餐送餐时间不得超过 20 分钟 ·进入客房时应先敲 3 下门并报“客房送餐部”,称呼客人的名字 ·冷的食物应用适当的盖子盖好 ·热的食物应用盖子盖好并放在保温箱内 ·早餐菜单必须在客人注明的规定时间送到 ·送餐部应提供 24 小时服务 ·在呈递账单前应先把客人的名字及房号写在账单上 ·客房送餐菜单应使用两种语言 ·送餐车必须要使用鲜花 ·送餐车停放在走廊时应立即清理 ·送餐的果汁应至少有 6oz

(Chart1 - Opening Admin)

- 市场部(Marketing Memo)
- 餐饮部备忘录(F & B Memo)
- 传真(入)(Fax In)
- 传真(出)(Fax Out)
- 预算(Budgeting)
- 营业报表(Revenue Report)
- 各餐厅档案(Outlet File)
- 厨房档案(Kitchen File)
- 管事部档案(Stewarding)

当然,档案的设计并不是一成不变的,它完全是按照你工作的需要可以随时增加或减少档案的种类。

2. 挂式档案(Hanging File)

挂式档案则是存放在文件柜中由不同的可悬挂的档案夹组成的档案系统,因为它不像箱式档案那样开放,所以一般适用来储存一些比较重要的文件。每一个档案夹标上独立的档案名称,使得挂式档案更易找寻,所以特别适合像人事档案这样的文件。

作为餐饮部内部资料,这样的档案更适合挂式档案系统:

(1) 人事档案(Personal File)

在每个档案夹上标上员工姓名,使得查询十分方便。

(2) 采购档案(Purchasing & Supplier)

在每个档案夹上标上供应商名称,分类存放。

同样,使用哪一种档案存储系统,也要看个人的喜好;档案的种类也没有规定,但方便查找始终是一个不变的原则。在分类档案时,应尽量避免档案的过于简单或是过于繁琐,两个极端都会导致查询档案的困难。

3. 临时档案(Clear File)

临时档案作为日常工作的短期跟进档案,十分有效。用透明档案夹列明一个日常未完成工作的标题,摆放在日常跟进的工作栏中,不断进行跟进,如果在跟进工作中有新的文件

来往,则存放在此档案中;直到整个工作完全完成,才将临时档案存入箱式档案或是挂式档案。(图 3)

4. 跟催档案(Trace File)

跟催档案是在日常工作中跟进长期工作最有效的档案管理手段。它是使用专用的跟催档案夹或是用挂式档案的形式将档案分隔为 31 个分档,分别标上 1 至 31 代表日期;在你收到一个需要在若干天以后甚至几个月后跟进的文件,则将此文件存放在你需要跟进的日期;但有一点必须保证,你必须每天保持这样的习惯在进入办公室的第一件事即是要打开当天的跟催档案,否则的话,就会遗漏当天应该跟进的工作。(图 4)

▲ 餐厅档案系统

餐饮部作为酒店最大的运作部门,其复杂的部门机构更是管理的焦点。厨房、管事部及餐厅是餐饮部的三大组成,餐厅应该是最难管理的部分。特别是在建立餐厅体系上,更是开业筹备的基础。

餐厅的档案系统主要是以培训为基础而建立的餐厅本身必备的资料,它包括:

1. 餐厅经营哲学及指导原则

餐厅的经营哲学及指导原则是指餐厅对于服务标准设计的前景规划,它以指导原则的形式阐述经营哲学对服务标准的要求,为餐厅的服务风格描绘蓝图。

许多服务性行业的经营哲学都以“殷勤”,“顾客至上”或是“客人就是上帝”作为口号,但无论以怎样的形式表现的经营哲学,至关重要的原则是,你是否能一如既往地坚持这样的工作原则。

2. 餐厅组织结构

组织结构是建立企业人事基础的开端,餐厅将组织结构作为培训档案的一部分,是使员工能明确餐厅人事组织系统,更加清楚餐厅管理的有效手段。有关组织结构的制定,我们在以后的内容中详细论述。

3. 工作职责

工作职责是餐饮部按照酒店规定对各级员工所制定的包括工作范围、工作内容的描述。它是员工工作的基本指标。请参照营运操作标准。

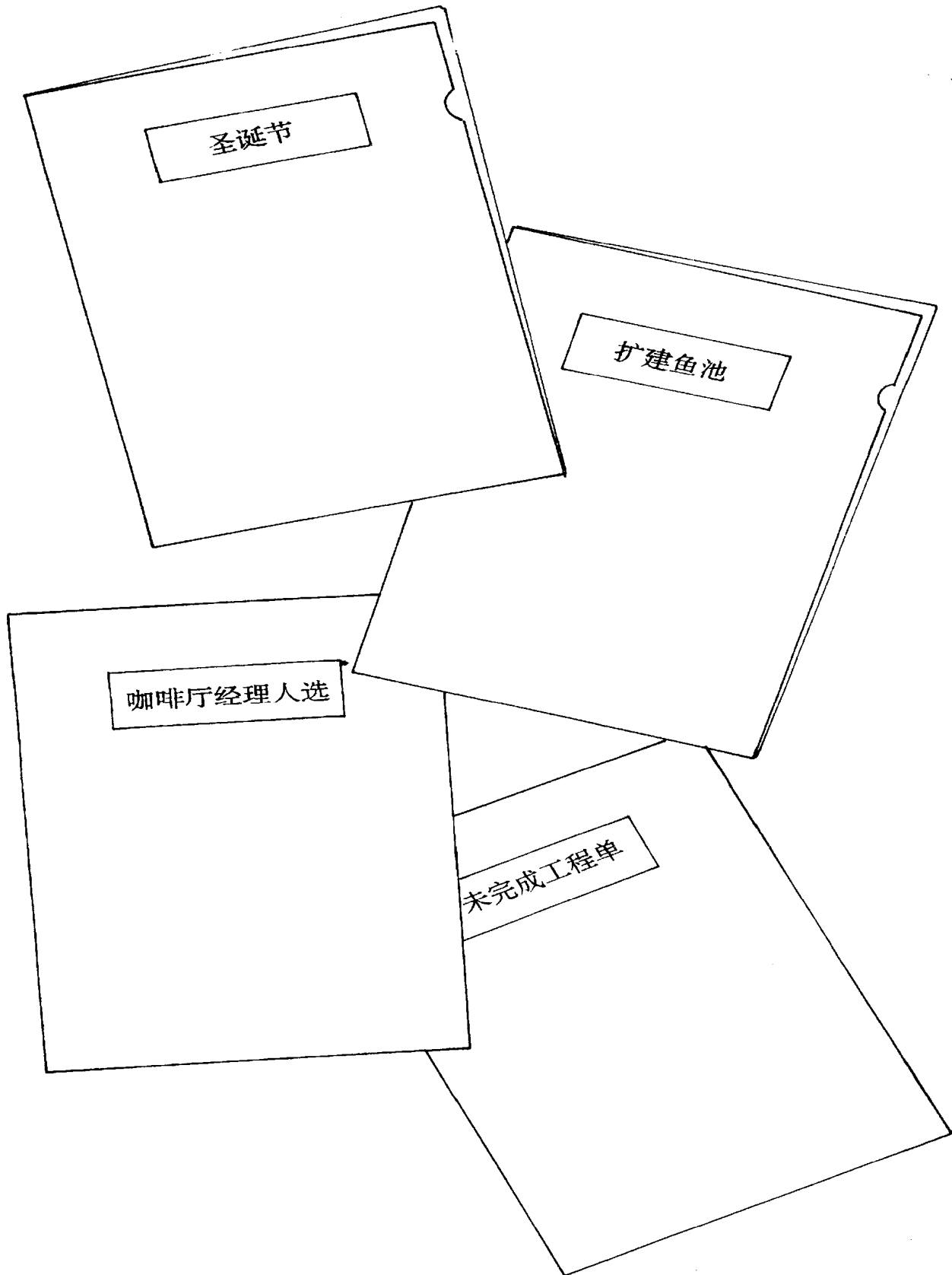


图 3 - 临时档案 Clear File

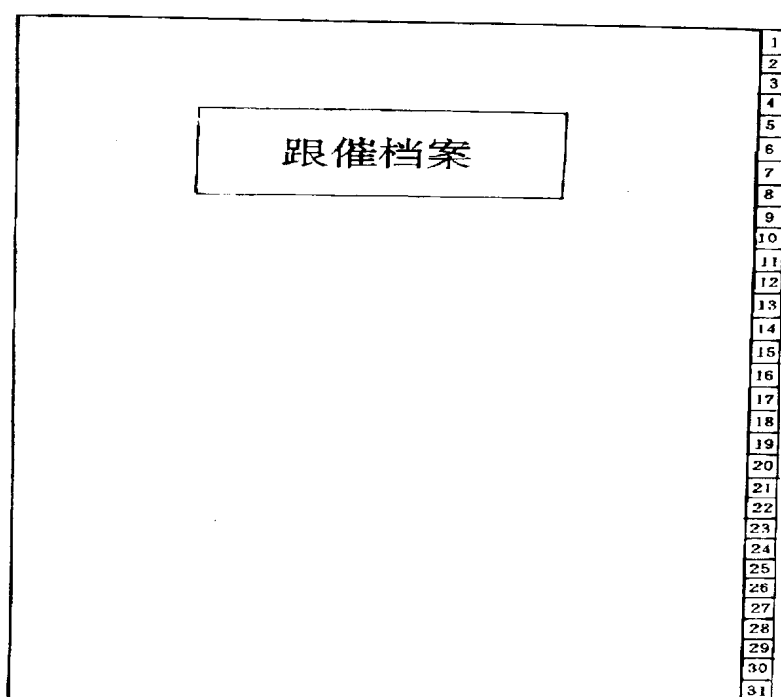
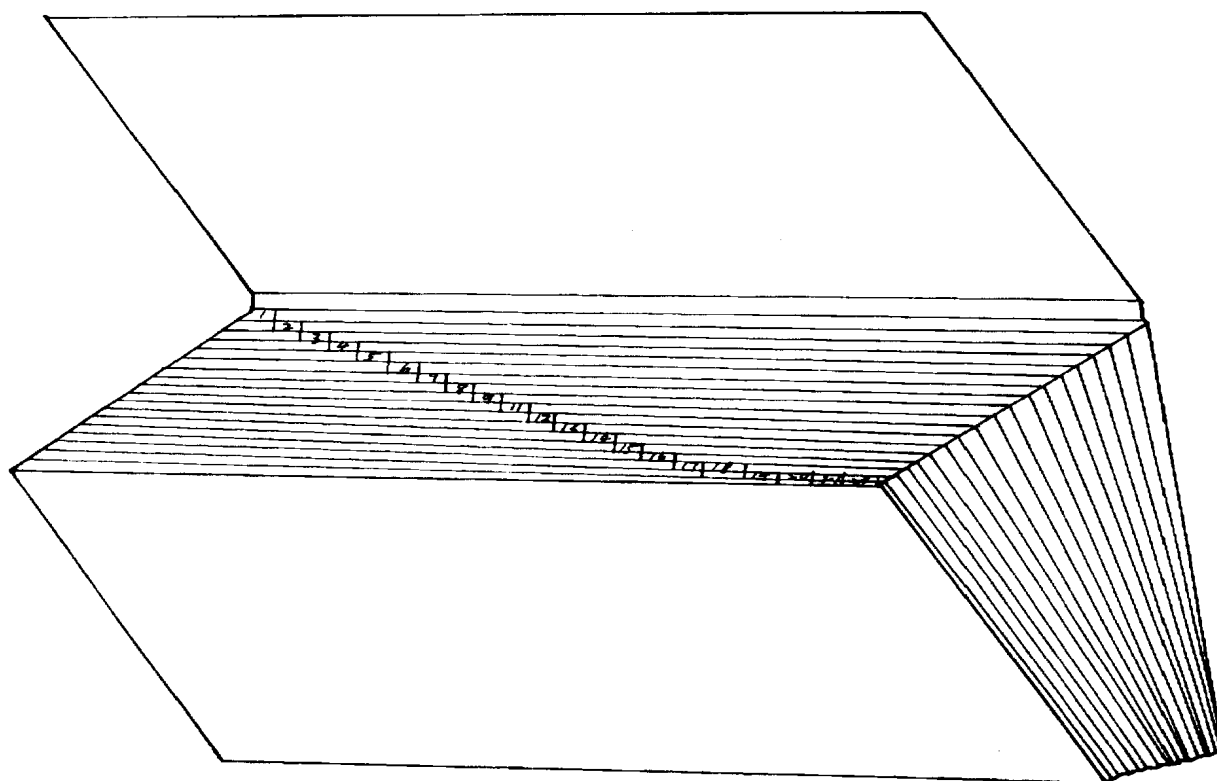


图 4 - 跟催档案 Trace File