

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

餐飲管理學

(下冊)

香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

酒店管理與培訓系列叢書征訂

序號	目錄	資料滙編來源	定價
1	酒店管理概論	臺 灣	6 元
2	酒店崗位責任制	臺 灣	11 元
3	酒店賓館務實	台 灣	15 元
4	酒店服務技術	香 港	11 元
5	酒店與飲食業人事管理	香 港	11 元
6	酒店從業人員手冊	香 港	10.5 元
7	前臺管理	香 港	13 元
8	客房管理	香 港	10 元
9	酒店服務技巧示範圖解	台 灣	10 元
10	酒店英語新編	台 灣	15.5 元
11	餐旅客源開發	台 灣	15 元
12	酒店財務與成本控制	綜合滙編	10 元
13	餐旅經營管理	臺 灣	16 元
14	餐飲管理學（上册）	臺 灣	15.5 元
15	餐飲管理學（下册）	臺 灣	15.5 元
16	餐飲業經營手冊	香 港	9.5 元
17	調酒技巧	香 港	10 元
18	酒店實用營銷學	香 港	19 元
19	世界酒店管理集團	綜合滙編	13 元
20	東方之路——東方賓館三十年	精裝國內版	22 元
21	酒店工程維修與保養（之一）	臺 灣	15 元
22	酒店工程維修與保養（之二）	臺 灣	13 元
23	酒店工程維修與保養（之三）	臺 灣	11 元

注：凡全套訂購者，予以（八折）優惠價：238.00 元，訂戶請按序號詳細填寫訂單，款到屆時發書，正式發票隨書寄還
 聯系地址：中國廣州市先烈中路85號富春賓館五樓、三樓

電 話：7772998-2531 2312 傳 真：7755324

郵 編：510070

目 錄

第一篇 餐飲管理部份

第一章 餐飲管理引論	1
第一節 餐飲市場行銷的範圍	2
第二節 成本與市場導向	3
第三節 餐飲功能	
第四節 餐飲功能的定位	7
第五節 餐飲管理	7
第六節 餐飲管理的責任	12
第七節 餐飲管理的局限性	16
第二章 餐飲的銷路	19
第一節 餐飲銷路分類	19
第二節 商業性餐膳服務的範圍	19
第三節 接受補助或福利性的餐膳營運	28
第三章 顧客的體驗	35
第一節 餐膳與飲料 (酒類)	35
第二節 菜單的種類及其選擇性	36
第三節 服務水準	37
第四節 錢的價值 (消費額問題)	38
第五節 內部裝璜	39
第六節 氣氛與情調	40

第七節	預期與認同	41
第八節	設置餐廳的地點	42
第九節	員工	43
第四章	餐飲監察綜述	45
第一節	餐飲監察的目標	46
第二節	餐飲監察的特殊問題	49
第三節	餐飲監察的基本條件	51
第四節	成本要素	58
第五節	成本類型	59
第六節	利潤	60
第七節	價格擬定	61
第八節	菜單訂價	64
第九節	平衡分析	68
第十節	餐飲營運的預算製訂	69
第十一節	營運管制或監察制度的有效性	72
第五章	餐飲業的業務推廣	74
第一節	引言	74
第二節	廣告：外在的促銷工具	76
第三節	產品廣告：內部的促銷工具	79
第四節	公共關係	83
第六章	菜單與飲料價目表	85
第一節	菜單的基本標準	85

第二節	菜單的類型	89
第三節	菜單的內容	90
第四節	飲料單（飲料價目表）	90
第五節	酒單的促銷功用	93
第七章	採 購	95
第一節	採購經理的主要責任	95
第二節	採購手續	99
第三節	如何選擇供應廠商	99
第四節	採購作業注意事項	102
第五節	食品的採購	103
第六節	食品的採購規格	106
第七節	飲料的採購	107
第八節	飲料的採購規格	110
第八章	驗收、儲存、發放	111
第一節	食品的驗收	111
第二節	食品的儲存及發放	113
第三節	食品的盤存（清點存貨）	114
第四節	飲料的驗收	114
第五節	飲料的儲存（進倉）及發放	115
第六節	飲料的盤存	118
第九章	餐飲生產	120
第一節	食品服務設施之規劃	121

第二節	食品生產方法	125
第三節	飲料生產方法	132
第十章	餐飲服務方法	133
第一節	餐膳服務方法	134
第二節	餐膳服務方法的分類	134
第三節	餐膳營運分類的發展	140
第四節	飲料服務方法	140
第五節	飲料服務方法的分類	141
第六節	未來的趨勢及發展	146
第十一章	餐飲生產管制	148
第一節	餐膳生產管制	148
第二節	飲料生產管制	154
第十二章	餐飲成本管制	157
第一節	定期盤點法	158
第二節	主要材料使用法	161
第三節	標準餐飲成本管制法	161
第十三章	食物（菜餚）管制	169
第一節	管制系統的要素	169
第二節	食物成本計算	170
第三節	食物管制方法	171

第四節 食物管制核對清單	174
第十四章 飲料管制	178
第一節 飲料成本的計算	178
第二節 飲料管制的方法	179
第三節 成本管制核對清單	182
第十五章 營收管制及管制系統	186
第一節 手冊（或用手處理之）系統	187
第二節 機器系統	190
第三節 管制作業的標準	196
第十六章 速食及大眾餐廳的餐飲管理	202
第一節 速食業大幅成長之理由	203
第二節 何謂速食	204
第三節 速食營運的特性	209
第四節 速食的發展趨勢 JF.15,211	
第五節 管理的基本方針	215
第六節 管制與業績之評估	225
第十七章 觀光大飯店及品質餐廳的 餐飲管理	227
第一節 引 言	227
第二節 餐飲管理的基本方針	228

第三節 管制與業績衡量 245

經營環境 第四十條

經營環境之範圍 第一條

經營環境之範圍 第二條

經營環境之範圍 第三條

經營環境之範圍 第四十條

經營環境之範圍 第一條

經營環境之範圍 第二條

經營環境之範圍 第三條

經營環境之範圍 第四十條

經營環境之範圍 第一條

經營環境之範圍 第二條

經營環境之範圍 第三條

經營環境之範圍 第四條

經營環境之範圍 第五條

經營環境之範圍 第六條

經營環境之範圍 第四十條

經營環境

經營環境 第一條

經營環境 第二條

第一章 餐飲管理引論

餐飲服務是旅館與膳食工業中最重要的部份。餐飲的功能是依照餐廳種類的多寡與規模的大小而來表現他的特色的。餐飲市場有個人經營和大眾合營的兩個層面，其範圍從小型的個人經營的餐飲店，到大規模的國際性組織、從福利社的伙食承辦、到豪華旅館的餐飲提供，可以說是鉅細靡遺。就以其活動規模而言、餐飲業者在世界各先進國最近雇主排行榜上統計排名為第三，而其雇用的勞工為各先進國勞工的百分之十左右。1981年，各先進國餐飲工業的營業額已達兩百億美金以上，1983年，各國統計消費者在家庭以外的餐飲支出均超過一百億美金以上，台灣近年來在家庭以外的用膳已大大的提高，上班族、學生已放棄帶便當而改採在小吃店或咖啡店用午餐或學校的福利餐廳用膳。尤其這幾年來速食店麥當勞的引進更帶動青年人在外用餐及約會的習慣。餐飲服務業可說已在台灣迅速擴張。從這一些統計上的資料、我們就可看出、餐飲工業在國家經濟活動中具有何等的重要性呢？

如果我們認為旅館和餐膳工業是涵蓋一切供應食品、飲料及住宿的行業、這自然要將各個層面的餐飲市場包括在內。換句話說。餐飲供應僅是廣大的旅館和餐膳工業中的一個要件。事實上。旅館與餐膳工業的定義範圍是比較狹窄的、並不能涵蓋所有的餐飲商店及其市場。1980年的標準工業分類已經給旅館與餐膳企業銓定了一個相當廣大的範圍，（見表1.1）。縱使如此公私機構

員工伙食或者福利伙食，以及外燴（將筵席或餐飲送到消費者家中享用）都未包括在內。所以旅館和餐膳工業的範圍究竟有多大，應該有多大，實在不容易有個定論。但此處所作的研究與探討，可以說是涉及一切有關餐飲服務的問題，甚至包括若干易受忽略的細節。

標準工業分類

爲了便於分析起見，性質類似的經濟活動均可組合成爲“工業”，諸如農藝，汽車製造，另售分銷，伙食承辦，政府服務等等。以這樣的系統來組合各種經濟活動即可稱之工業分類。此處所說的工業，並不僅限於生產或製造，它的範圍可以擴及一切飲食及服務的提供。

所謂工業分類通常是由少數大團體依其活動性質而逐漸細分爲各種小的組合。

1980年修正的標準工業分類，將全國經濟活動歸納爲9大類，各類分別分爲若干科，科以下分爲若干組，組以下再細分爲各種個別的活動。

第一節 餐飲市場行銷的範圍

在各種不同類型的餐飲行銷中，可以作出很多的區分或類別。首先是完全以營利爲目的營運和接受補助的營業之分。其次是根據其服務的市場而作區分。所謂市場，在某種情況下僅限於特定

團體的餐飲服務，例如醫院學校，但也有對社會大眾提供服務的。第三種則是私人的餐廳飯館行業和承包公私機構團體伙食之間的區分。最後一種分別那就可能是餐飲營業的公營和私營了。

這些區別並沒有什麼明確的意義，而且有些地方難免重疊。但可以肯定的是，接受補助的餐飲行業，其所服務的市場會有一定程度的限制，它可能是公營的，而且餐飲服務也可能是它的次要的行業活動。在另外一方面，完全商業營利的餐飲服務，通常都是私人經營的，而其營業對象則是社會大眾，所以餐飲服務也是一種主要而唯一的活動。以下的有關探討都將以此為主要論題。

第二節 成本與市場導向

在旅館與餐膳工業中，討論成本與市場導向之間的區別並沒有多大困難。因為在這種工業中，成本導向主要局限於伙食承辦，例如醫院中的伙食，福利社伙食，以及旅館或餐廳本身的員工伙食等等。而在市場導向方面，則大多是指旅館，餐廳，大眾餐飲或速食店。

一、市場導向的餐飲營業具有下列特性

1. 百分比比較高的固定成本，租金，利息，管理人員的薪津，房屋及設備的折舊。這種高百分率的固定成本，不管銷售量有何變化，總是固定不變的。固定成本較高的營業，通

常是旅館餐廳和高水準的餐廳。

2. 事業體較多依賴於營收的增加，而非成本的降低。這種特性表示事業體是在謀求營收的增加，而更著重於行銷或銷售額，例如增加顧客的平均消費額或者增加顧客的人數。由於這個理由，在市場導向的營運中，密切的銷售監督與管理成了第一要件。
3. 需要或依賴不固定的市場，因此要強調一切行銷方式與產品的號召力，以求降低營業上的任何可能的頓挫。
4. 具有相當彈性的價位（制訂價格）政策。

二、成本導向的餐飲營業可顯示下列的特徵

1. 固定成本的百分比較低，但是流動成本較高，諸如食品與飲料成本。在成本導向的事業體中，流動成本總是隨著營業銷售量的變化而變化，所以在一般餐廳中，固定成本的百分比是較低的。
2. 在營收上，成本增加等於銷售量的擴大，但為了使成本能達到預期的表現水準，所以在採購，配菜方式，以及人工水準方面，特別重視整個成本的降低而不影響服務品質。
3. 產品相當依賴固定的市場。而其低價位產品的可能（潛在）市場也是相當大的，所以合約式的伙食承辦，例如工廠或學校，都可能是較大市場。
4. 價位政策比較固定不容易隨便調整價格。

在旅館與餐膳工業中，並不容易嚴格銓定誰的生意是成本導向，誰的生意是市場導向。有些旅館和餐廳，在其營運過程中，

不同的時間有不同的營業導向，當然這是顯示他們在營運與財務方針受了客觀情勢的影響而作了改變，以後我們還要談到。

第三節 餐飲功能

所謂餐飲功能指一家旅館或餐膳事業體中的一切活動而言，當然，餐飲及其服務的提供也包括在內。例如，在一個大型的餐旅營運機構中，設有各種不同的部門，餐飲部通常是必需而重要的一個部門。在這些部門可分為營運生產和支援服務兩大類，前者包括餐廳，酒吧，客房膳宿服務等等，後者則為廚房，倉庫，洗衣作，碗碟清洗設施等等。由於餐飲功能涵蓋的活動太多，所以無論在人事方面，營業方面，都需要嚴格的監控，而餐飲管理便成了此一企業中不可或缺的一環。

圖 1.1 係一般觀光飯店的營收分析細圖，這是根據 1984 年各旅館的國際性研究而繪製的。在這次國際性研究中，餐飲銷售額佔旅館的總營業額的 38.6 個百分點，僅次於佔 52.4 個分點的客房銷售額。在傳統上，客房銷售一直是比餐飲銷售具有較大的重要性；當一家公司興建一所旅館時，總是將其市場行銷方針導向於客房銷售。但如圖 1.1 所示，餐飲部門仍是一項主要的營收來源，如果要使其潛力獲致充份的發展、那就不能忽視有效的管理了。

在大部份為餐廳型的營運中，由於營收來源全部來自餐飲，所以在有效管理方面，則需更加重視，審慎而妥適的予以執行了。

活動敘述

- 6611 因為消耗而供應食物的地方
- 6612 拿取食物的店鋪
- 6620 公共餐廳與酒吧
- 6630 夜總會與特許餐廳
- 6640 軍中福利社與餐廳
- 6650 旅館交易地點
- 6670 其他觀光或短期停留的膳宿地方

表 1.1 旅館與餐膳工業的分類



圖 1.1 國際旅館－營收分析的

第四節 餐飲功能的定位

在大型旅館中，餐飲功能雖然和其他各個部門都有聯繫關係，但這並不能使它成爲一個自給自足的獨立單位，也無法孤立的營運。事實上，餐飲功能是一個系統中的系統，或者稱之爲次級系統。所謂系統，可以定義爲“所有部門之間的交互作用或交互反應”。由於餐飲部係由各個密切連鎖的次級系統所組成，諸如廚房、餐廳、酒吧等等，它的功能方可在旅館中有效的發揮。在旅館中還有其他系統，諸如櫃台，房務部等等，這一切都和餐飲部有著交互反應的關係，而這些關係也就形成整個旅館系統。正因爲如此我們特別重視餐飲功能，以及它在其他系統中的作用。這將有助於我們在餐飲管理方面所要進行的諸多討論。

在組織關係中，也就是在旅館業務的運作中，餐飲功能必須經常予以檢查考核，使其能夠充份發揮營運效益，不受任何限制。畢竟餐飲部是旅館中的一個僅次於房務部的單位，它在旅館企業中的地位及其重要性，誰也無法忽視的。

第五節 餐飲管理

管理的定義很多，無論是用簡潔的或者冗長的詞句來說明，都是如此。但最爲學者所廣泛接受的定義卻是“經理的功能”

首先，經理的功能要牽涉到計劃的處理，其中包括設定目標，決定公司所應採取的營業方向，也就是所謂營運方針或政策的擬定。其次，經理要決定需要達成那些目標以及應由何人達成，這

就涉及分析與考量的問題，以及執行人員或單位的指定。第三，經理要誘導他的職員在計劃階段中朝著既定的方向努力，謀求公司的發展。第四，經理擁有審計賬務的職責，以比對的方式審核實際的成就與預測的業績之間的差異，並且採取一切可能的步驟糾正偏離既定目標的任何誤差。審計賬務的方法可使用實地觀察，分析賬務記錄，餐飲報表，以及一切有關的統計資料。

這四種管理功能（計劃，組織，誘導和審計）也就是餐飲經理的職責或任務。在餐飲部中，計劃的處理總是要涉及若干基本政策的設定，例如確立市場範圍的行銷政策，處理擬想中的利潤或成本限額的財務政策，以及達成餐飲營運主要目標的餐膳供應政策（包括方法與設施等問題）。達成此等目標的任務當然要交由員工負責，但在他們接受任務時，一定要將任務的目標內容以及個人的責任詳細的告訴他們。這時候，餐飲經理在生產工作說明方面，在職員工訓練方面，得和人事部共同合作，指派訓練員進行訓練餐飲部各方面的新進員工。

餐飲部員工的誘導是餐飲經理的一項重要職責。這可以從幾方面著手，例如協助那些從事一般工作的員工組成團體，從而培養發揚團隊精神；鼓勵員工組成代表委員會和經理部門定期舉行會議，藉以溝通雙方面的意見與問題；或者從基礎做起給予員工充份訓練，使他們在其本位工作上都能進任而愉快的從事他們的工作。

最後，餐飲部的賬務審查有一個要件，那就是對照預算或預測核對實際的業績。如有任何重大的偏差，應把出問題的地方，把他糾正過來。而且要採取任何可能採取的措施阻止此等問題的

再度發生。

餐飲經理的職責在餐飲部中的協調工作相當的多，重要的是他應瞭解一切可能運用的工具或方法。首先應當製訂一幅組織系統圖用以顯示餐飲部在整個公司中所佔有的地位。組織系統圖也可具體說明公司的組織架構以及各種職位之間的相互關係與基本定位。

在大型的公司組織中，各種工作或業務單位的分門別類化分得很清楚。圖 1.2 就是顯示倫敦的一家觀光大飯店中餐飲部所佔的地位。在這個樣本中，可以看出餐飲經理附有一位或兩位助理，他們共同負責指揮監督 60 至 65 位專任員工，但不包括宴會經理部門及其職員。在這樣組織情況下，帳務審查單位大約四至五位專責人員；如果採用電腦作業，有兩位專責人員就可以應付了。

有些小公司當然不宜採用這樣的組織架構。事實上，小型旅館通常老闆就是經理，統籌包括餐飲部在內的各個部門的業務。當然，他還得管理帳務，審查一切收支及成本支出的帳目（參閱圖 1.3）。

用另外一種管理工具來補充組織系統圖也很重要，那就是職掌系統表，它對各種職位及其所擔負的工作均作明確的說明及劃分。這是正式的組織系統圖的擴大說明，而將圖上的職位關係及活動具體標示出來。餐飲經理的工作說明請參閱圖（1.4）。

有些公司還訂定工作日程表，規定員工在預定的日程裡執行或從事其本身工作。在訓練新進員工及執行較低層次工作方面，日程表具有積極的效用。但在高層經理部門或監督部門的應用上卻是有限的。