

餐厅经理和酒店经理的案头备查手册

THE RESTAURANT
MANAGER'S HANDBOOK

如何创建并经营一家赢利的餐饮服务企业

餐饮经理人
手册

【第3版】

Douglas Robert Brown

[美] 道格拉斯·罗伯特·布朗/著

突莹/译



高等教育出版社

THE RESTAURANT
MANAGER'S HANDBOOK

餐饮经理人
手册

ISBN 7-04-017502-9



9 787040 175028 >

定价：88.00元

文化
传智

我们信仰品质
高等教育出版社·传智文化
投稿热线：(010)58581242

THE RESTAURANT
MANAGER'S HANDBOOK

如何创建并经营一家赢利的餐饮服务企业

餐饮经理人 手册

【第3版】

Douglas Robert Brown

[美] 道格拉斯·罗伯特·布朗/著

窦莹/译



高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01-2004-2491

The Restaurant Manager's Handbook: How to Set Up, Operate and Manage a Financially Successful Food Service Operation

by Douglas Robert Brown

ISBN: 0-910627-09-6

Copyright © 2003, 1989 and 1982 by Douglas Robert Brown

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information and retrieval system, without certified written permission from the author, except for the inclusion of brief quotations in a review.

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮经理人手册: 第3版/(美)布朗(Brown, D. R.)
著; 窦莹译. —北京: 高等教育出版社, 2006.5

书名原文: The Restaurant Manager's Handbook

ISBN 7-04-017502-9

I. 餐... II. ①布... ②窦... III. 饮食业-经济管理-手册 IV. F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 043338 号

策划编辑 段会青

责任编辑 孟 方

责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 29.00
字 数 600 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2006 年 5 月第 1 版
印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷
定 价 88.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17502-00

内容简介

本书在美国是一本备受推崇的餐饮管理者手册，被誉为“餐饮经理人圣经”，已经多次再版。全书系统概括了餐饮管理者在工作中的关键点，详尽地告诉读者如何建立并管理一家餐饮服务企业才能获得持续的收益。从“企业选址”到“菜单设计”，从“成本控制”到“食品安全”，从餐厅服务管理到企业信息化管理，从企业外部关系到企业内部营销，本书无不清楚准确、细致入微地指出正确的方法，操作中应注意的问题。

作为一本手册类图书，本书有详细的目录，餐饮管理者在工作中遇到的几乎所有问题，都能在本书中方便快捷地找到满意的答案。无论是餐饮企业业主、餐饮经理人，还是准备进入餐饮业的投资者，本书都是一本必备手册。

作者简介

道格拉斯·罗伯特·布朗(Douglas Robert Brown): 美国餐饮管理领域的实务派专家, 同时还是一位著名的管理咨询顾问。他曾长期在独立的美国餐饮企业和全美餐饮连锁企业担任高级主管。在欧美地区, 他被公认为餐饮管理的权威, 亲自领导过多家大型餐饮企业的创建工作。从20世纪80年代开始, 他撰写的餐饮管理图书一直占据这个领域的主导地位。

责任编辑: 孟 方

策划编辑: 段会青

封面设计: 10点印象
hailine@163.com



出版前言

“民以食为天。”中国的餐饮文化源远流长，博大精深，中国被称为“美食王国”。据统计，2004年中国餐饮业零售额实现7486亿元，比上年净增1330亿元，同比增长21.6%，连续14年实现两位数高速增长，其增长率比上年高出10个百分点。餐饮业增速比同期社会消费品零售总额增长率先快出8.3个百分点，占社会消费品零售总额的13.9%，对社会消费品零售总额的增长贡献率为21%，拉动社会消费品零售总额增长2.79个百分点；全年营业税金实现411亿元，同比增长23.3%。这些数据说明，餐饮业已经成为近年来发展速度最快、影响力最大、涉及面最广的产业之一。但是，在餐饮业高速发展的背后却隐藏着许多问题。每天，在中国的大地上有无数餐厅开业，同时又有无数餐厅倒闭。出现这种情况的原因很多，但不可否认的一个原因是，许多餐厅老板对餐饮业缺乏深入的了解。在投身餐饮业之前，许多餐厅投资者并没有系统地学习餐厅的经营与管理知识。事实上，餐厅经营要取得成功，并非想像中那么轻而易举，必须真正了解个中奥秘，如对餐厅选址、经营方针、经营特色、日常管理等事务必须相当熟悉，才能取得较大成功。餐厅老板最重要的素质是知人善任。其次，餐厅老板也要具备相应的商业、人文知识。餐厅老板不具备一定的知识储备就难以做出正确的商业判断，也难以做到知人善任。

中国餐饮业存在的另一个重要问题是缺乏真正的职业经理人。中国餐饮业虽然历史悠久，但与发达国家的餐饮业相比，差距仍然很大。餐饮业是改革开放最早，市场化程度最高的行业，与这一优势形成强烈反差的是，整个行业的制度创新和知识容量一直难有提升。要改善这种状况，一批懂经营、善管理、思想先进的高级专门人才无疑是第一要素。餐饮业要充分利用“入世”带来的机遇，在企业体制和用人制度方面进行有效的革新，创造出公平合理的培养、造就、选拔、任用经理人的机制，以便让餐饮职业经理人阶层与资本充分融合，使我国的餐饮业能更

好地与国外同行对接。

中国餐饮职业经理人的诞生经历了漫长的历史阵痛，到今天依然任重道远。中国呼唤高素质的餐饮业职业经理人队伍，这已经是刻不容缓的事。从笔者接触到的实际情况来看，就连在一些大型的连锁企业中，职业餐饮经理人都相当的匮乏，在一些中小型企业更是凤毛麟角。许多企业的高管基本上都是餐厅老板的亲属和朋友，中级管理人员大多是从餐饮企业的底层做起、升任领班、部门主管或经理职务、却没有经过系统培训的人员。他们当中绝大多数不懂餐饮产业经济学、餐饮产业的风险识别与危机管理，不懂餐饮营销与促销有什么不同、实现餐饮营销的工具与手段、餐饮品牌的培育与保护，也不懂企业人力资源管理的基本框架和基本流程、人力资源的规划与开发、团队的组建和驾驭，有的甚至连餐饮行业必须具备的基本商务礼仪都不清楚。由这样的人员来掌握和把控企业发展方向固然不行，就连让他们来执行已然制定好的政策都缺乏应有的能力。

真正的职业经理人，是一类以经营管理现代化企业或者大型股份制企业作为自己的事业或者职业的高级“打工人员”。他们的价值在于以其丰富的专业化管理方略、匠心独具的经营技巧和科学合理的工作方法等这些非资本性和非物质性的知识资本来引导企业走现代化管理之路，建立完善的现代企业制度。职业经理人的职业化特点主要包含三个方面：一个是职业的需要，一个是职业的规范，一个职业的专业技能。在专业技能方面，专业化的管理是很重要的，核心是提供科学管理，而不是单凭经验和感觉。企业家自己创业可能是凭经验和感觉，但是创业是在资源不充足的条件下进行的。一般大公司开发市场，先做市场细分，最终找到哪个市场是最适合的，然后推出与之相适应的产品。而多数创业者是先找店铺，引进他喜欢的厨师队伍，然后寻找顾客，争取市场。一个是从市场到产品，一个是从产品到市场，所以说多数创业行为会带有一定的机会主义特性，而专业管理则会有咨询策划专家的论证，越是在不确定的情况下，越是要进行科学的分析。餐饮职业经理人能够运用先进的餐饮运营策略，准确地把握餐饮市场，以保证企业存有较大的赢利空间和广阔的发展前景。因此，充分利用好这一“知识资本”群体将是餐饮业改善行业面貌的有力举措。事实上，众多餐饮企业已经意识到了高素质人才的重要性，但许多企业宁肯采取“挖人”的办法，也不会加大对员工的培训，这固然与餐饮企业大多是民营企业，人员流动频繁，担心为他人“做嫁衣裳”的因素有关。但是，随着 WTO 的加入，餐饮业必然会同国际接轨，餐饮企业要想做大做强，成为百年老店，走出国门，必须加大人才的培养力度。

简单地说，餐饮人才培养主要分为三个部分，即管理人员、生产技术人员和服务人员。目前餐饮企业的生产技术人才、服务人才的招收培养渠道已基本建立，但管理人员的培养渠道还未健全，国内也缺乏合适的学习材料。建立有效地餐饮管理者培训渠道，编写和引进合适地书籍，已经显得日益紧迫。

高等教育出版社出版的这本《餐饮经理人手册》引进的是美国成熟的餐饮管理者的学习材

料。原版图书在国外已经多次再版，这是最新的一个版本。这本图书最大的特点是其内容的全面性与实用性，其中不仅包含全面系统的传统餐厅管理的实务知识，还系统地阐释了一个餐饮经理人应该具备的财务知识、营销知识和人力资源管理知识等全方位的知识体系。我们相信，这本书无论是对餐厅老板来说，还是对餐厅管理者来说都是一本不错的书籍。



致谢

在许多人士的帮助下，新版《餐厅经理人手册》终于问世了。有些人给了我灵感，有些人给我提供了有价值的信息，也有些人给予我鼓励、支持和编辑上的帮助。没有下列人士的帮助，本书永远不会诞生。我真诚地对下列所有个人和单位表示衷心的感谢：

赛瑞·林·布朗

布鲁斯和翁达·布朗

艾德·门力；国际食品服务管理者协会

戴安娜·图默雷泰

林和吉姆·杜润特

罗伯特·M·富瑞日尔和南希·富瑞日尔

迈格·布彻娜

杰克·奈司

格斯雷恩·瑞娜·德·考瑞特

全国酒店协会

内部收入服务机构

奥卡拉公共图书馆

佛罗里达社区中心学院和图书馆

考比尔·莫若

哈罗威尔和珍·E·布朗

凯姆·汉达瑞克森

罗伯特·贝克

海尔和查雷恩·布朗

尤素福·E·哥雷逊博士

瑞查德·米德，注册会计师

艾米·L·查姆博林

杰克·瑟里温

爱德·拉森先生

中小企业管理局

美国劳工部

佛罗里达大学图书馆

吉日默图表网页设计工作室 (www.gizwebs.com)



作者序

从 1998 年到 2001 年，仅美国一个国家就有 23 211 家餐厅经营失败或关闭。更有数不尽的餐厅亏损经营，面临关闭。来自美国中小企业管理局的资料显示，27% 新建立的餐厅在开业的第一年就失败了，60% 的餐厅在开设 5 年后会失败。当然，这些数据仅仅是实际报道的例子。尽管这种不幸的统计数据是由于多种原因造成的，但是可以把它们归结为这样一个主要的事实：在本书的第一版出版之前，一直没有任何关于餐厅管理的综合性信息资料来指导潜在的餐厅所有者或经营者。

事实上，每个人都曾经受到诱惑而经营或至少考虑过经营属于自己的餐厅。这可能是由于多种原因造成的。试图成为餐厅老板的决定可能来源于厨房，或来自于其配偶或朋友；或者其动力来自于在当地某家餐厅的一次不愉快的经历，“我可以做得更好”的心理乘机而入；或者认为在自己居住的城镇里可以开设一家海鲜餐厅。总之开设餐厅的原因是多种多样的。然而，他们中的绝大多数都有一个共同点：因为缺少建立、经营和管理财务状况良好的餐厅的相关知识，而在财务上陷入了巨大的困境。

美国人喜欢到外面用餐，而且现代生活方式的发展节奏表明，在未来他们将会继续、更多地在外用餐。在随后的十年时间里，更高的经济水平、更大的流动性和更多的女性加入劳动者大军将会使餐饮业持续发展。全国酒店协会提供的 2002 年餐饮业预测显示，2002 年全国 85.8 万家餐厅的营业额将达到 4 078 亿美元，几乎比 2001 年增长 4%。1998 年，美国家庭在外用餐的年均支出为 2 030 美元，或者每个人年均在在外用餐支出为 812 美元。而在 2000 年的某个典型日子里，10 个成年人中就有超过 4 个人会光顾餐厅，成为餐厅的支持者。

餐饮服务会继续带动其他产业比如房地产、汽车制造和电子产品等销售额的增加。美国

人在食物方面支出的相当大的部分仍继续被餐饮服务业获得。从 1970 年到 2001 年餐饮业实现额的年均增长速度为 7.5%。2001 年，餐饮业实现了它的第十个实际持续增长（排除通货膨胀影响）的年头，在食物支出上的份额达到了 45%，而零售食品在食物支出上的份额下降为 55%，与 1960 年相比，餐饮业在食物支出方面的份额提高了 20 个百分点。一般的家庭平均每周在外用餐的支出达到了 31.72 美元。

这些数据清楚地表明，餐饮市场仍然存在着进入空间。然而，只有在运用现代管理程序的条件下才能获得利润。餐厅服务是一项复杂的工作。食品的准备和提供包括了储藏、生产和销售。在零售业中，产品的生产、销售和消费在生产基地完成的行业为数不多，而餐饮业则是其中之一。

具有了适当的信息和企业家精神，你会发现餐厅生意的回报十分丰厚，而且给人以成就感。

本手册将给你提供正确的信息，适合放在你的办公桌上以随时查阅。再没有比《餐饮经理人手册》更全面的出版物了。本书的确名副其实。

好好阅读，祝你好运！

诚挚的

道格拉斯·罗伯特·布朗

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118



目录

第 1 章 餐厅开业前的准备活动	(1)
导言	(1)
商业计划书的要素	(1)
商业计划书——它包括什么	(2)
商业计划书——商业描述	(3)
产品/服务	(3)
选址	(4)
商业计划书——营销计划	(4)
竞争	(5)
定价和销售	(5)
广告和公共关系	(6)
商业计划书——管理计划	(6)
商业计划书——财务管理计划	(7)
开业预算	(7)
经营预算	(8)
商业组织类型	(9)

独资企业	(10)
合伙制	(10)
公司制	(10)
有限责任公司	(11)
餐厅地点的选择	(11)
地点选择评分表	(11)
政府法律、行业规定和经营许可	(12)
在州的注册	(12)
城市经营许可	(12)
销售税	(13)
卫生部门的许可	(13)
消防部门的许可	(14)
建筑物改造许可	(14)
标志许可	(14)
各州的酒精许可证	(14)
联邦身份号码	(15)
内部收入登记	(15)
开设餐厅的银行账户	(15)
保险	(16)
火灾	(17)
重置成本批单	(17)
扩展保险责任批单	(17)
故意破坏行为	(17)
玻璃险	(17)
水灾险	(17)
地震险	(17)
个人财产损失	(17)
商业经营险	(18)
工人赔偿险	(19)

组织开业前的活动	(19)
优先项目	(19)
开业之前的宣传	(20)
与供应商的初始联系	(20)
工资单	(21)
公用设施	(22)
需要的服务人员和服务公司	(23)
钳工	(23)
火警和骚扰警	(24)
洗涤公司	(25)
磨刀机	(25)
卫生服务	(25)
停车场的维护	(26)
管道工人	(26)
电工	(26)
冷冻服务	(26)
防疫人员	(27)
植物养护	(27)
外部的景观美化	(27)
花卉栽培	(27)
排风罩清洁服务	(28)
供暖系统和空调系统	(28)
清洁和保养服务	(28)
其他服务和系统	(30)
香烟机/雪茄/电子游戏	(30)
咖啡设备	(30)
苏打水和散装啤酒系统	(31)
冰激凌冻结机/牛奶定量分装机	(31)
桌布服务	(32)

音乐	(33)
音乐许可	(33)
瓷器和银制餐具	(34)
启动资金预算工作表	(35)
你需要多少资金?	(35)
一家典型家庭式餐厅的布局流程图	(38)
一个典型宴会式餐厅的布局流程图	(39)
接收、储存和员工用餐区布局图	(40)
 第 2 章 如何购买或出售餐厅企业	(41)
导言	(41)
如何估计餐厅价值	(41)
市场法	(41)
成本法	(42)
收入法	(42)
其他资产的价值	(42)
商誉	(44)
销售条款、条件和买方出价确定	(46)
销售条款	(46)
销售条件	(46)
从买方的角度来看价格的决定	(49)
初始投资	(50)
出售策略	(52)
寻找合适的买方	(53)
购买策略	(55)
融资决策	(57)
投资于新企业的资金	(57)
中小企业管理局融资计划	(58)
融资计划	(59)
如何做一份贷款申请	(59)
贷方如何看待贷款申请	(60)
达成交易	(60)