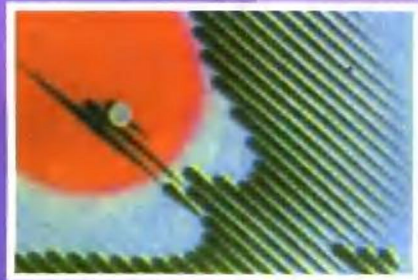






# 餐饮管理

CANYINGUANLI

唐文 主编



  中国商业出版社

97  
F719  
314  
2

国内贸易部部编高等商科教材

# 餐 饮 管 理

唐 文 主 编

卢永良

李德春

刘学治

副主编

XAJ33/05

中国商业出版社

C

442930

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮管理/唐文主编。—北京:中国商业出版社,  
1997.6

国内贸易部部编高等商科教材

ISBN 7-5044-3427-2

I.餐… II.唐… III.饮食业—技术管理—高等学校—教材 IV.TS972.3

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第06897号

责任编辑:常勇

特约编辑:陈学庸

责任校对:杨毓凤

封面设计:杨振宇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京北方印刷厂印刷

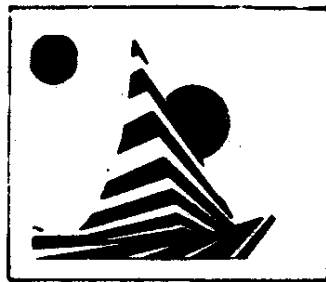
850×1168毫米32开8.75印张212千字

1997年6月第1版 1997年6月第1次印刷

定价:10.40元

※ ※ ※ ※

(如有印装质量问题可更换)



## 编审说明

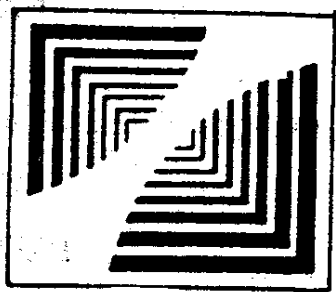
为适应我国经济体制从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变的需要,推进学校教学内容的改革,为二十一世纪培养人才,我司委托全国商专学科建设指导组编写了系列的“高等商科教材”。本书是“高等商科教材”之一。现经审定,同意作为普通高等商业、财经院校有关专业的专业课教材或专业基础课教材,也可作为成人高校同层次的函授、自学考试以及在职培训用的教材。

本书在编写和出版发行过程中,曾得到有关院校、部门以及编审者的大力支持,在此谨致谢忱。

为提高本教材的质量,热诚希望各位读者提出宝贵意见,以便进一步修订和完善。

**国内贸易部教育司**

一九九七年五月



## 前 言

随着我国经济的蓬勃发展,人民生活水平的不断提高,餐饮业必将出现繁荣的局面,伴之而来的竞争也日益激烈。为了适应餐饮业迅速发展的需要,提高我国饭店餐饮经营管理水平和服务质量,培养符合时代要求的餐饮管理的高级专门人才,是高等院校饭店(酒店)管理专业的重要任务。根据国内贸易部教育司高等商科教材规划,由全国商高专学科建设指导组组织国内各有关院校的教师,依据饭店管理专业教学计划、培养目标的要求,编写了《餐饮管理》教材。

本书融合了国内外餐饮管理的有关理论知识和餐饮企业经营管理的实践经验,较系统地介绍了餐饮企业的决策方法、管理方法和一些具体规范与操作程序,具有较强的科学性和实用性。本书可作为高等院校及高等职业技术教育有关专业的专业教材,也可供饮食企业培训管理干部使用。

本书由唐文副教授任主编,并负责全书总纂、定稿,卢永良、李德春、刘学治任副主编。参加本书编写的具体分工是:唐文、陈德超第1章,刘学治第2、11章,陈德超第3章,荆建华第4、5章,卢永良第6章,张超广第7章,李德春第8章,刘文第9章,唐文、杨喜鹏第10章。张绍副教授在审读过程中对本书部分章节进行了文字编纂和结构调整。

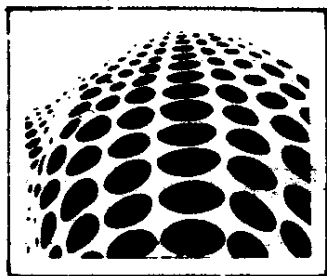
另外,在本书编写过程中,得到各有关院校、全国商专教材

发行中心的大力支持,长春香格里拉大饭店、吉祥大酒店等饮食业同行给予多方帮助,在此深表谢意。

希望广大读者对书中的不当之处给予批评指正。

编者

1997年3月



## 目 录

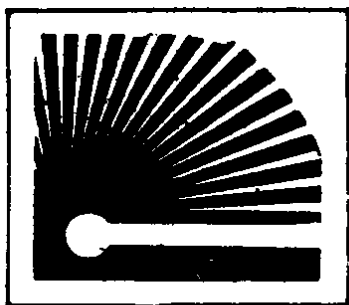
编审说明	(1)
前 言	(1)
第一章 餐饮管理概述	(1)
第一节 餐饮业及其发展概况	(1)
第二节 餐饮管理的涵义及职能	(5)
第三节 餐饮产品及其特性	(9)
第二章 餐饮管理决策	(12)
第一节 餐饮管理决策的意义	(12)
第二节 餐饮管理决策的内容	(21)
第三节 餐饮决策的程序和方法	(30)
第三章 餐厅管理	(37)
第一节 餐厅的种类及设置	(37)
第二节 餐厅组织	(47)
第三节 餐厅管理	(51)
第四章 厨房管理	(60)
第一节 厨房组织	(60)
第二节 厨房布局	(70)
第三节 厨房生产管理	(78)
第四节 厨房生产安全及卫生管理	(96)
第五章 菜单的策划与设计	(100)
第一节 菜单概述	(100)
第二节 菜单的策划及选择	(106)

第三节	菜单分析·····	(110)
第四节	菜单内容及设计·····	(115)
第五节	菜单定价·····	(120)
<b>第六章</b>	<b>餐饮采购、验收与储存管理</b> ·····	(128)
第一节	采购管理·····	(128)
第二节	验收及储存管理·····	(145)
<b>第七章</b>	<b>酒吧管理</b> ·····	(166)
第一节	酒吧的种类及特点·····	(166)
第二节	酒吧管理·····	(172)
<b>第八章</b>	<b>宴会组织管理</b> ·····	(198)
第一节	宴会的种类·····	(198)
第二节	宴会的组织·····	(204)
第三节	宴会档案的管理·····	(210)
<b>第九章</b>	<b>管事部管理</b> ·····	(214)
第一节	管事部的职能·····	(214)
第二节	管事部的管理·····	(217)
<b>第十章</b>	<b>餐饮成本核算与控制</b> ·····	(226)
第一节	餐饮成本概述·····	(226)
第二节	餐饮成本核算·····	(227)
第三节	餐饮成本分析及控制·····	(244)
<b>第十一章</b>	<b>餐饮促销的策略与技巧</b> ·····	(250)
第一节	以“奇”促销·····	(250)
第二节	重视信息、运用信息·····	(253)
第三节	价格策略·····	(255)
第四节	馈赠、有奖促销·····	(258)
第五节	运用名人、名地、名事促销·····	(259)
第六节	增加餐厅文化氛围·····	(260)
第七节	餐厅中的推销技巧·····	(262)



---

第八节 广告的作用及运用·····	(266)
主要参考书目·····	(270)



## 第一章

# 餐饮管理概述

现代餐饮业日新月异地快速发展,市场繁荣,前景非常广阔。与此同时也存在着激烈的竞争。餐饮业为了求得生存与发展,纷纷应用餐饮经营管理科学的方法,提高经营管理水平,开拓创新,走向成功。餐饮经营管理是多门学科交叉渗透的科学,又是一门综合性艺术,融文化与艺术于一炉,聚技艺与经验于一体。它的内容博大精深,丰富多采。

### 第一节 餐饮业及其发展概况

#### 一、餐饮业的范围

餐饮业是指从事饮食的加工、烹饪及消费服务经营活动的行业。其范围广阔,经营形式多样,一般包括各类社会餐馆、酒楼、小吃店、冷饮店、酒吧、茶社,以及宾馆、饭店、公寓、招待所、度假村、娱乐场所等单位中的餐饮部门。这些大多是商业性餐饮企业和部门,它们是以盈利为经营目的,并以此获得生存与发展,它们是餐饮行业的主体。从广义上讲,餐饮业还应包括以后勤保障为主要目的的餐饮服务部门,例如学校、医院、疗养院、各类社会团体、企事业单位的食堂。由于经济发展水平和餐饮经营与消费方式的差异,不同地区和国家对餐饮业的统计范围有一定的差别。例如日本把到外就餐称为“**外食**”,该行业包括宾馆饭店内的餐厅、社会各类餐馆、公司、工厂、学校、医院的食堂以及列车、国内航班等方面的餐食,所以,其餐饮市场规模庞大,

在本世纪 70 年代就已将外食正式定为产业,称为外食产业。

我国目前对餐饮业的统计范围主要是各类商业性餐饮服务企业和部门。随着我国经济体制改革的逐步深入,越来越多的事业性餐饮服务部门正在走向市场,餐饮业的范围和规模正在迅速扩展。

## 二、中国餐饮业的发展概况

餐饮业是一个古老的行业,它的产生与发展是伴随着人类饮食的文明进步逐步形成和发展的。人类的饮食从“茹毛饮血”演变到火燔熟食,从游猎谋食进化到定居农耕驯养,经历了漫长的过程,只有当生产力发展到一定水平,食物自给有余时,才产生了原始的以物易物的食物交易。早在商代,青铜器的制造,原始瓷器的出现,酿酒作坊和食盐的问世,为餐饮业的产生创造了物质条件。当时在集市上出现了“沽酒”、“担粥”、“狗屠”、“牛屠”以及小食摊铺,这些标志着我国古代餐饮业的雏形。秦、汉时期,中央集权发展了市镇经济,西汉的都市出现了正规的酒楼,当时称为“酒肆”,不但卖酒,也供应食品。唐、宋两朝,封建社会进入鼎盛时期,农业手工业发达,商业兴旺,城市不断涌现,从而加快了餐饮业的前进步伐。烹饪原料的丰富,精致的菜肴、名点迭出,风味菜系开始形成。到了宋代,餐饮市场开始分化,不但有供普通百姓消费的一般酒肆、饭铺、饮食摊点,还形成为达官显贵服务的高级酒楼。明、清两代,中国的丝织、陶瓷等手工业驰名海内外,资本主义一度萌芽,都市发展灿若繁星,餐饮业更加兴旺。清代的餐饮业发展到了集名饌佳肴于一炉,聚礼仪、娱乐于一体的成熟阶段。

现代中国餐饮业继承和发扬了民族文化的优秀传统,形成了以鲁菜、川菜、淮扬菜和粤菜为代表的中国菜。中国烹饪的繁荣,促进了中国餐饮业的发展,中国被誉为世界烹饪王国之一,中式餐馆也遍及世界各地,深受各国人民的喜爱。

今天,特别是改革开放十几年来,中国餐饮业不断开拓创新,有了前所未有的发展。1980年,中国餐饮企业只有29.8万户,176.5万从业人员,年营业额只有80亿元人民币,到1992年增加到174万户,480万从业人员,年营业额达589.7亿元人民币;而1995年,餐饮业网点又增加到249.3万户,从业人员达710.7万,年营业额高达15794亿元人民币<sup>①</sup>。随着社会主义市场经济的稳定持续发展,随着人们生活水平的不断提高,我国的餐饮业必将得到更大的发展。

### 三、国外餐饮业发展概况

国外餐饮业起源于古代地中海沿岸的繁荣国家。罗马帝国时代的强盛,生产发展,商贸繁盛,使客栈、酒店已初具规模。

但是从公元5世纪到以后的相当长时期内西欧封建社会落后,生产力水平低下,混战不断,社会动荡不安以及教会的黑暗统治,使商贸旅游、客栈、酒店几乎衰亡。11世纪初开始并延续了200年之久的十字军东征,带来了巨大的社会革命,促进了生产力的发展。经商活动和城市逐步兴起,间接地促进了旅游、餐饮业的恢复。

14世纪,由于奥斯曼帝国的扩张和伊斯兰教传播的影响,位于亚、非、欧交界处的土耳其形成了以食羊肉为主,烤羊肉为其传统名菜的独特的饮食风格,为形成和发展伊斯兰教国家的餐饮习俗和餐饮业奠定了基础。

大约从14世纪起在意大利北部,从17世纪起在英国和北欧出现了酒店和客栈业的复兴。1536年亨利八世在英国镇压寺院的行为造成了旅店业的发展,据1577年的不完全统计,当时英格兰和威尔士已有14202家啤酒店和1613家旅店<sup>②</sup>,329

<sup>①</sup> 资料来源:《中国烹饪信息》总第55期,总第81期。

<sup>②</sup> [美]语纳德·伦德博格著《旅游饭店与餐馆经营管理》第26页,浙江摄影出版社。

家酒店。

早期的客栈、酒店及旅店内供应的食品较为简单,大部分是肉类、啤酒,而蔬菜品种相当稀少,设施也比较简陋。直到16世纪中叶,意大利作为文艺复兴的中心,商业、经济发达,艺术和科学繁荣,宫廷王室奢侈,使烹饪技艺得到了极大的发展,在吸收各国各地精华的基础上形成了追求豪华、注重排场、典雅华丽的餐饮风格,成为“欧洲烹调之母”。

18世纪前后,法国成为欧洲政治、经济和文化的中心。法国的气候温和,土地肥沃,农产品丰富,酿酒业发达,给烹饪餐饮业提供了丰富的物质基础。法国烹饪博采众长,名厨辈出,形成了法国烹饪的经典风格。法国烹饪源于意大利宫廷,成型于路易封建王朝,法国大革命时期走向广阔的社会,通过不断的改革创新,逐步风靡世界,成为欧美“西餐”的公认代表。

19世纪以后,西北欧、日本和北美相继成为工业化国家,科学技术的发展,使生产力大为提高。由于火车、汽车的发明与使用,推动了商务旅行和群众性旅游活动,使餐饮消费明显增加,从而使餐饮业规模逐步扩大。更由于规模较大的饭店和装饰华丽的餐厅的纷纷涌现,餐饮企业的烹饪和服务水平的提高,使19世纪欧洲上流社会更新了公共餐饮观念并逐步加入餐饮市场,使餐饮业向高层次、高水平方向迅速发展。

20世纪50年代以后,世界范围的经济发展和人口增长,先进、快捷的交通工具的使用,各个国家、地区间贸易的扩大开创了国际旅游的新纪元,而旅游业成为一些国家和地区的支柱产业,餐饮业则相得益彰,蓬勃兴旺。美国随着经济的发展,餐饮业得到了很大发展,形成了众多著名的跨国饭店集团,加之集约化连锁经营方式,使“麦当劳”、“肯德基”快餐走向世界,并对全球餐饮业生产经营方式产生深刻的影响。

综观中外餐饮业的发展,餐饮业是随着人类社会生产力的

发展、饮食文明的进步而产生和发展的。它深刻地受一个国家和地区政治、经济、历史文化、宗教信仰、地理环境等因素的影响和制约。中外餐饮业在发展过程中既各自独立,又相互渗透,取长补短,共同提高,创造了世界餐饮业的新局面。

## 第二节 餐饮管理的涵义及职能

餐饮行业虽然历史悠久,但是餐饮管理却是一个比较新的概念。由于餐饮生产经营的特殊性和复杂性,长期以来,餐饮企业大多依靠经验经营。直到现代饭店的产生和管理科学在餐饮行业的广泛应用,餐饮管理才逐步走向科学化、专业化,形成了完整的管理体系。

### 一、餐饮管理的涵义

餐饮管理是指饭店餐饮部门、餐饮企业的管理者在餐饮生产经营过程中,有效地运用决策、组织、领导、控制和创新等管理职能,合理地使用人、财、物资源,充分提高宾客的满意程度,以取得最好的经济效益和社会效益的活动的总称。

在餐饮业,人们习惯于把经营与管理联系在一起,简称为经营管理,其范畴既包括餐饮经营又包括餐饮管理,但实际上经营与管理各自的内涵是有区别的。餐饮经营是在国家政策指导下,以市场为中心,充分利用市场规律,通过与市场的双向信息交流,对饭店、餐饮企业的经营目标、内容、方式、经营策略等作出决策、计划并付诸实施,经营的侧重面是眼睛向外针对市场,针对顾客需求。餐饮经营所包含的内容主要是市场状况的调查和分析,如何创新组合餐饮产品,怎样开拓客源及货源渠道,如何参与市场竞争等等。而管理则是为了达到餐饮经营目标,合理组织与调配人、财、物资源,形成接待能力。管理的侧重面是眼睛朝内,针对企业内部运转,针对具体的接待业务,保证和控

制餐饮产品质量和经营业绩,使餐饮生产经营各个环节正常运转。

实践中经营与管理是相互交叉的,经营中蕴含着管理,管理中蕴含着经营,因此餐饮经营管理互相融合,密不可分。餐饮管理者必须既懂经营又懂管理,并能把两者有机地结合起来,贯穿在实际工作中。

## 二、餐饮管理的职能

### (一)决策、计划职能

饭店餐饮部门或企业生产经营的起点首先是要选择和确定经营目标以及实现这些目标的方法和途径。在市场经济条件下,餐饮市场竞争异常激烈,企业内外各种因素相互制约。餐饮管理者必须使用科学的方法和手段,分析内外环境,了解自身的长处和短处,对未来的形势作正确的判断,选择、优化餐饮产品项目和经营目标,才能使餐饮企业沿着正确的方向前进。这就是决策的职能,它分布在餐饮企业的各个层次,也体现在各项管理活动之中,只不过愈往高层战略性决策愈多,愈往基层执行性决策愈多。作出了正确的决策,还要制定切实可行的计划,来实施已决择的经营方案。决策和计划总是联系在一起的,一个经常性的动态职能,它发生在其它职能之前,又统驭其他职能的发挥,有了决策与计划才能有正确的行动,否则就是盲目的行动。在餐饮生产经营中,餐馆的位置,目标市场的选择,餐饮经营项目和服务质量标准的确定,经营方式、产品特色、人才结构等方面的决策都关系到餐饮经营的前途和命运。另外,在具体业务活动中的菜单计划、采购计划、各项成本计划、年度销售计划等等,都是餐饮企业经营管理的依据和指南。因此执行餐饮决策和计划职能时必须坚持预见性、全面性、统一性、可行性、机动性和严肃性,使该职能发挥重要而实际的作用。

## (二)组织职能

决策和计划的实施要靠他人的合作,组织工作正是人类对合作的需要产生的。餐饮部门或企业根据生产、服务的特点,设置岗位,通过授权与分工,选择适当的人员安排在合适的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个餐饮部门或企业协调地运转,这就是餐饮管理的组织职能。由于饭店或餐馆的类型、规模、服务标准的差异,组织机构的形式也各不相同,并显示出各自的特点;另一方面,组织机构的设置状况,又在很大程度上决定着餐饮部门的工作效率和活力。因此,组织工作的优劣极大地影响决策、计划和管理工作的成败,可以说,组织职能是餐饮部门或企业管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

## (三)领导职能

决策、计划和组织工作做好了,也不一定能保证餐饮经营目标的实现,因为总体目标的实现要依靠全体成员的努力。由于每个成员的个人目标、需求、性格、爱好、素质及价值观念等方面存在较大差异,在互相合作中必然会产生各种矛盾与冲突,而这一切就需要有权威的领导者指导与协调各个部门与员工的行为,沟通与增强相互之间的理解,统一员工的思想 and 行动,激励员工发扬集体主义精神,自觉地为实现组织目标努力奋斗,这就是领导职能。饭店餐饮部门的工作必须与其他相关部门紧密地协调,才能保证其正常运转。例如总服务台提供的客房出租率预报和多种信息,餐饮部方可预测当天的营业额;工程部的密切配合使餐饮设备处于良好状态;财务部门的定时报表以便对经营状况及时控制;而各个餐饮生产环节则更具有高度的连贯性。例如,原材料的采购、厨房生产、餐厅服务过程之间更需要密切的配合与协调,任何环节之间协调不力,都会严重影响服务质量,甚至会造成不可挽回的损失。领导职能贯穿在整个餐饮经



营活动过程中,无论是餐饮经理,还是部门主管和班组长都担负着领导职能,都要做人的工作,发挥和调动人的主观能动性。

#### (四)控制职能

在餐饮经营计划的执行过程中,由于各种因素的干扰,常常会使实际生产经营情况与计划产生偏差。为了保证经营目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能,控制的实质是使实践活动符合计划。

控制的对象是人、财、物。控制的内容通常有:数量控制,如采购数量、库存量、资金占用数;质量控制,如服务质量、食品饮料质量、设施设备质量;时间控制,如服务时间、生产速度、库存周转率、餐位周转率;成本控制,如食品原材料成本、劳动力成本、费用开支等等。控制的方法一般是:设立标准——记录营业结果——分析差异——采取纠正措施。

#### (五)创新职能

现代社会由于科学技术迅猛发展,餐饮市场需要瞬息万变,每位管理者每天都可能遇到新情况,面临新问题,如果管理者因循守旧、墨守陈规,就无法应付新形势的挑战,也会使经营陷入被动局面。所以,餐饮经营中的“创新”和形成“特色”,已是众多企业成功的诀窍。现代管理学家也将创新列为管理职能。

综上所述,在餐饮生产经营过程中,每一项管理工作一般都是从决策开始,经过组织、领导,到控制结束,各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。由此,不断把餐饮经营管理工作推向前进,通过创新,使经营管理水平不断提高,使企业不断焕发生机。