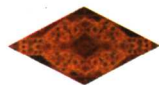


李 瑛 编 著

现代饭店餐饮管理



XIANDAI FANDIAN CANYI GUANLI

面向 21 世纪旅游高等教育系列教材



西 北 大 学 出 版 社

现代饭店餐饮管理

李 瑛 编著

西北大学出版社
中国·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店餐饮管理/李瑛编著. —西安: 西北大学出版社, 2001.2

ISBN 7-5604-1551-3

I. 现… II. 李… III. 饮食业-经济管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 006111 号

现代饭店餐饮管理

李 瑛 编著

西北大学出版社出版发行

(西北大学校内 邮编 710069 电话 88303059)

新华书店经销 西安市商标印刷厂印刷

850 毫米 × 1168 毫米 1/32 开本 10.75 印张 263 千字

2001 年 2 月第 1 版 2005 年 4 月第 3 次印刷

ISBN 7-5604-1551-2/F·196 定价: 23.00 元

前 言

中华民族具有五千年的文明历史，创造了光辉灿烂的餐饮文化，但对当今餐饮业的现代化管理却落伍于世界发达国家。目前，各种类型的餐馆林立，国外的快餐连锁集团在中国市场迅速扩展，饭店餐饮部面临着激烈的竞争。如何以优质的食品和饮料、良好的服务、优美的餐饮环境和合理的价格来争夺客源，对餐饮管理人员来说是一种严峻的挑战。饭店餐饮管理在国内外先进管理理念、方法的影响下，已逐渐由定性管理进入到重视定量管理的科学阶段。本书试图用定量分析的方法，阐述、分析现代饭店餐饮管理的现象与规律。

本书按饭店餐饮经营运作的先后顺序，比较全面、系统地阐述了餐饮管理的理论和方法。全书从餐饮计划、餐饮采保管理、生产管理、服务管理、营销管理、餐饮成本控制方面深入分析，在章节编排上具有较强的科学性和系统性。本书既可以作为高等旅游院校（系）的专业教材和饭店管理专业成人教育（自学考试、饭店管理岗位培训班等）的专业教材，也可作为饭店有关管理人员、各类旅游院校教师的参考用书。

本书在撰写过程中，西北大学经济管理学院艾艳丰老师给本书提出了不少宝贵意见，在此表示衷心的感谢。同时，也感谢西北大学出版社的大力支持及为本书出版策划的所有人。

由于本人水平有限，对于书中的纰缪之处，欢迎广大读者批评、指正。

李 瑛

目 录

第一章 餐饮管理总论	(1)
第一节 餐饮业发展历史回顾	(1)
一、外国餐饮业发展历史	(1)
二、中国餐饮业发展概况	(4)
第二节 餐饮部在饭店中的地位、任务及组织结构	(6)
一、餐饮部的地位	(6)
二、餐饮部的任务	(8)
三、餐饮部的组织机构	(9)
第三节 餐饮管理的基本目标及职能	(13)
一、餐饮管理的基本目标	(13)
二、餐饮管理职能	(14)
第四节 餐饮部经营方面的特点	(16)
一、餐饮生产特点	(17)
二、餐饮销售特点	(18)
三、餐饮服务特点	(19)
思考题	(20)
附录 餐厅岗位职责	(20)
第二章 餐饮计划管理	(31)
第一节 餐饮计划管理概述	(31)
一、编制餐饮计划的意义和任务	(31)
二、餐饮计划的种类	(31)
三、餐饮计划管理工作的基本环节	(32)

四、餐饮计划的专业业务内容	(32)
第二节 固定菜单计划	(33)
一、固定菜单的定义	(33)
二、固定菜单的种类及表现形式	(33)
三、固定菜单的作用	(36)
四、制定固定菜单的依据	(38)
五、菜肴选择的原则	(39)
六、菜单内容与设计制作	(44)
第三节 变动菜单的计划	(51)
一、变动菜单的定义	(51)
二、变动菜单的类型	(51)
三、变动菜单计划的制定	(52)
思考题	(68)
 第三章 餐饮原材料的采保管理	(69)
第一节 采购管理	(69)
一、采购员的配置	(69)
二、餐饮原料的分类	(70)
三、原料采购质量控制	(71)
四、原料采购数量控制	(72)
五、原料采购价格管理	(77)
六、采购方法的选择与控制	(77)
第二节 验收管理	(80)
一、建立合理的验收体系	(80)
二、确定科学的验收操作程序	(81)
三、有关验收表格	(83)
第三节 餐饮贮存管理	(87)
一、库房的分类和贮存条件	(87)

二、货物的安排与管理	(95)
第四节 发料及库存盘点控制	(98)
一、直接采购原料的发放	(98)
二、库房采购原料的发放	(98)
三、饮料的发放	(101)
四、内部的原料调拨及食品和饮料成本的调整 处理	(102)
五、库存的盘点与控制	(102)
六、厨房库存盘点	(107)
七、库房周转率	(108)
思考题	(109)
 第四章 餐饮生产管理	(110)
第一节 餐饮生产组织机构及生产场所的安排与 布局	(110)
一、餐饮生产组织机构的设置	(110)
二、餐饮生产人员的选配	(112)
三、餐饮生产场所布局的基本要求与影响因素	(115)
四、餐饮生产场所布局方式	(118)
五、餐饮生产场所安排与布局的其他注意事项	(118)
第二节 餐饮生产计划	(119)
一、销售记录	(119)
二、销售预测	(125)
三、生产卡	(127)
第三节 生产过程的标准化控制	(129)
一、标准菜谱	(129)
二、食品生产的质量标准控制	(134)
三、生产折损的控制	(137)

第四节 饮料生产管理	(140)
一、标准量器	(140)
二、标准配方和标准成本	(142)
三、标准的操作规范	(144)
四、标准玻璃酒杯	(145)
思考题	(147)
附录1 餐厅卫生与安全	(148)
附录2 食品加工、销售、饮食企业卫生五四制	(154)
 第五章 餐饮服务管理	 (155)
第一节 餐饮服务管理概述	(155)
一、餐饮服务在现代酒店中的特点	(155)
二、餐饮服务管理的原则	(156)
三、餐饮服务方式	(159)
第二节 餐厅服务及管理	(170)
一、餐厅的类型	(170)
二、餐厅的业务分工	(171)
三、摆台	(172)
四、餐厅的业务组织过程	(178)
第三节 宴会、酒吧服务及管理	(181)
一、宴会的服务与管理	(181)
二、酒吧的服务与管理	(187)
三、酒吧的业务管理程序和要点	(191)
第四节 餐饮服务质量的控制	(192)
一、餐饮服务质量控制的基础	(192)
二、餐饮服务质量控制的方法	(193)
三、餐饮服务质量的监督检查	(196)
思考题	(200)

附录 餐厅服务礼貌礼节	(201)
第六章 餐饮营销管理	(215)
第一节 餐饮产品价格制定	(215)
一、定价目标	(215)
二、定价政策	(217)
三、定价方法	(221)
第二节 餐饮销售控制	(231)
一、餐饮销售控制的意义	(231)
二、订菜单的控制	(232)
三、出菜检查员控制	(236)
四、餐饮收银控制	(237)
五、酒吧销售控制	(239)
六、餐饮销售指标控制	(239)
七、餐饮销售报表	(242)
第三节 餐饮推销方法	(244)
一、餐厅环境与服务推销	(244)
二、餐饮推销活动	(251)
三、赠品推销	(256)
四、食品展示推销	(259)
思考题	(261)
第七章 餐饮成本控制	(262)
第一节 餐饮成本概述	(262)
一、餐饮成本构成要素	(262)
二、餐饮成本的类型	(264)
三、餐饮成本的特点	(265)
四、餐饮成本控制体系	(266)

五、餐饮成本控制体系设计·····	(267)
第二节 食品原材料成本控制·····	(272)
一、采购控制·····	(272)
二、验收控制·····	(273)
三、贮藏控制·····	(273)
四、发料控制·····	(274)
五、烹调控制·····	(275)
第三节 饮料成本控制·····	(276)
一、品种的确定·····	(276)
二、采购控制·····	(277)
三、验收控制·····	(278)
四、贮存控制·····	(278)
五、发料控制·····	(278)
六、饮料的调制、出售控制·····	(279)
七、饮料销售收入控制·····	(279)
八、对不法行为的控制·····	(281)
第四节 餐饮用工成本控制·····	(282)
一、用工成本控制方法·····	(283)
二、餐饮企业用工管理·····	(288)
三、实行弹性工作制·····	(292)
第五节 餐饮成本核算及成本分析·····	(295)
一、餐饮成本核算·····	(295)
二、餐饮成本分析·····	(301)
思考题·····	(305)
附录1 案例分析·····	(306)
附录2 餐厅服务常用英语词汇·····	(321)

第一章 餐饮管理总论

饭店是随着旅游业的产生而产生，最早的饭店其功能只是为了满足客人的住宿，随着饭店业的发展，现代饭店的功能越来越齐全，集住宿、餐饮、娱乐、购物等为一体。作为现代饭店水平高低的重要标志——餐饮功能，已成为饭店业内人士评价饭店好坏的主要因素；餐饮部已成为饭店的一个重要构成部门，是饭店所在地区的社交活动中心；是饭店营业收入的主要来源之一；同时又是饭店吸纳员工就业、安排劳动力最多的一个部门。

第一节 餐饮业发展历史回顾

俗话说，“民以食为天”。饮食是人类赖以生存的最重要的物质条件之一。自从有人类历史以来，饮食就存在，人类的饮食与人类历史一样，经历了漫长的发展，由简单向复杂、由粗犷向讲究、由单一向多样逐步发展，伴随着饮食活动，有关礼节、习俗、礼仪也应运而生。

一、外国餐饮业发展历史

（一）古埃及

古埃及人崇尚节制和俭朴，他们吃得很简单，但是十分好客，如遇男客，则由妇女陪伴着进餐。古埃及的等级观念可在餐厅的装修和家具上得到充分反映。普通人只使用简单的陶器，坐

在未修饰过的长凳上，在低矮的泥屋中进餐。而富人的餐厅如同宫殿，外面有水池和花园环绕，室内餐桌上使用绣花织物，家具中有镶嵌着金子和大理石的软垫扶手椅，储存室内有精美的雕花木勺和象牙勺，盛器有玻璃杯和用金银或最珍贵的铜制成的碗。

（二）古希腊

古希腊的食物主要由谷类、牛奶、奶酪、橄榄、无花果组成。从公元前 5 世纪到公元 1 世纪，希腊的克里特岛（Crete）和伯罗奔尼撒岛（Peloponnese）是当时世界上最好的葡萄酒产地。

生活在公元前 4 世纪的阿契斯特劳塔斯（Archestratus）被称为希腊烹调著作之父，他为了实现品尝各地美味佳肴的愿望，跋山涉水走遍了当时所有能到达的陆地和海岛。公元前 3 世纪，雅典人发明了第一个冷盘手推车，厨师把大蒜、海胆、用甜葡萄酒浸过的面包片、海扇贝和鲟鱼盛在盘子里放在车上，推进餐厅供人们享用。

（三）古罗马

富裕的罗马人在吃的方面十分讲究。古罗马人对当今文明的最大贡献之一就是当今西餐起源于今日的意大利。罗马人十分重视食物的造型，例如，一只用翅膀装饰过的野兔看上去像希腊神话中的飞马。举行宴会时，宴请的人数都是 3 的倍数——一个满足于神所要求的数字。罗马人已经开始使用餐巾，但都是客人自己携带，当时宴会餐桌边闲谈十分流行，如果主人在餐桌上放一朵玫瑰花，则表明席间闲谈后不得重复和扩散，后来成为一种习俗，餐桌上放一朵玫瑰花以示谈话是“秘密的”，“推心置腹”的。重大宴会上像文艺演出时报出每道菜的菜名也是古罗马人最早在餐厅中使用。

（四）中世纪

中世纪的欧洲是城堡政治。在宴会上，有许多道菜供客人选

择，当时的习惯是两人合用一只酒杯，在用挖空的面包做成的垫盘上吃菜。大多数客人带有自己的仆人，站在椅子后面为他们服务，在两道菜之间，被请来的抒情诗人和杂耍演员演出一些节目为客人助兴。

（五）地理大发现时期

当欧洲由航海业的发展而把它的影响带到全世界的时候，烹调却反过来影响了欧洲。烹调在意大利被当作一种艺术形式而发展到罗马时期以来的最高水平。由于法国拥有丰富的优质葡萄酒资源，为烹调提供了优越的条件，法国餐饮业从 1533 年意大利凯瑟琳带着她的佛罗伦萨随从嫁给法国亨利二世后发展起来，使法国餐饮艺术后来居上。

在西方世界，第一个为公众提供饭菜的餐馆于 1533 年在巴黎开张营业。17 世纪初期，法国人的口味变得十分混杂，一个被认为有知识的法国人，必须具有烹调方面的癖好，厨房成了社交注意力的中心，由主人亲自做宴会上的主菜成为当时的一种时尚，法国上流社会盛行一种以拥有一位名厨师感到骄傲的风气。那个时代最有名的厨师也许是卡莱梅（Careme），卡莱梅对餐饮业最有价值的贡献是培训了一大批名厨师。埃斯考菲尔是这方面的革新家和组织家，他修改了厨房结构，制定了食品烹调的完备操作规范，并与饭店老板里茨（Ritz）合作创立了欧洲最好的饭店，两人合作，使公共餐饮业的水平达到了顶点。

（六）美国

曾作为殖民地的美国在吃的方面深受清教徒的影响。清教徒的伦理观认为：只有工作才是人类最正当的行为，美食会消弱人们的意志，于是形成了美国式简单而粗陋的饮食方式。

美国真正的餐饮服务业是 17 世纪末、18 世纪初随着旅馆业的发展而发展。1830 年前后，对于美国人而言，“法国”这个词在餐饮方面与雅座进餐是同义词，就是把食品放在不同的盘子里

服务，而不是像美国人那样，把许多东西放在同一只盘子里吃。在美国，法国饮食习惯是由革命时期美国与法国结盟，以及暴君路易十四统治下大量犯人流放到美国而带入的，从而影响了美国的进餐方式。

1832年，台尔蒙尼可大酒店开业后，美国餐饮业的面貌才有了改变，这个酒店制订了一套优雅的进餐方法，提供了纽约市的第一份点菜单。随着台尔蒙尼可酒店的开业，纽约的餐饮服务业开始兴盛起来，在50年内，出现了5000~6000家餐馆，随后，出色的餐饮企业迅速布满全美国。

自1920年以来，美国的饮食服务业发生了许多变化，在外就餐的人数增多。一方面，人们又回到清教徒时代的饮食习惯，另一方面，大多数人一旦需要，还可以品尝到以往任何时候都无法提供的美味佳肴。

二、中国餐饮业发展概况

(一) 考古发现

考古工作者经过考古发掘，揭示大约在170万年前，我们的祖先开始有意识地利用火来加工、烧烤食物。长江中流地区的考古发现，大约在六七千年之前，生活在今日浙江省余姚市河姆渡地区的先民们已经大面积地种植水稻并饲养牲畜，这些食物的生产为改善人类的物质生活，并为餐饮业的形成奠定了物质基础。

(二) 最早的聚餐形式——筵席

随着生产力的发展，食物产品有了一定的剩余，同时也随着祀天神、祭地祇、祭祖先等活动的产生，部落人常常聚集在一起，等典礼结束，可以享用祭祀用食品，这就是原始的筵席。古人参加筵席是席地而坐，底下垫着用蒲苇草编成的筵和萑草编成的席，于是就产生了“筵席”这个词。所以“筵席”两字是坐具的总称，酒食菜肴置于筵席之前。

(三) 夏、商、周三代——餐饮业已发展为一个独立的行业

历史进入夏、商、周以后，餐饮业逐渐形成一个独立的行业。菜肴的丰盛与精致程度足以使现代人叹服。周代，中国产生了一些烹调食谱，《周礼·天官》中记录了我国最早的名菜——八珍。从《楚辞》中，可以看到所列举的酒类和食品已相当丰富，如《招魂》篇中所列的一份菜单，记有：红烧甲鱼、挂炉羊羔、炸烹天鹅、红焖野鸭、铁扒肥雁、清炖大鱼等。

周代的就餐礼仪是非常讲究的，其中体现了森严的等级制度，如垫座的筵席，规定天子之席五重，诸侯三重、大夫二重，对于盛食的鼎，规定天子九鼎、诸侯七鼎、大夫五鼎、士三鼎，后来，鼎不仅是盛食的用具，亦成为手中权力象征，故有“问鼎”之说。

商周时代，音乐助餐已经出现，《周礼·天官》记载：“以乐侑食，膳夫受祭，品尝食、王乃食、卒食，以乐彻于造。”进餐后剩余食品撤入厨房都是在音乐伴奏下完成的。

宫廷中专职服务人员及服务机构的出现，在周代已具相当规模。宫廷宴会由尚食、尚酒等内侍人员担任服务，为防止下毒，先尝食而后献食。据专家统计，周朝王室管理饮食的机构有 22 个，服务人员有 2332 人。

(四) 汉代与西域的交往促进了餐饮业发展

自汉代以来，饮食业有了很大发展，“熟食遍地，肴旅城市”。汉朝与西域的通商贸易使西部少数民族的饮食习俗传入中原，又将中原的饮食文化带至西部。

(五) 唐宋、尤其是南宋时期餐饮业已具相当规模

从唐代起，宴会已由席地而坐上升到坐椅子。皇宫宴会上的椅子还加有软垫。北宋名画《清明上河图》，以不朽的画卷向后人展示当时汴梁人的市井生活，酒楼、茶馆成为画面的重要组成部分。当时的酒店可将三五百人的酒席立即办妥，可见规模之

大，分工之细，组织之全。南宋时期，杭州的各类饮食店有：直卖店（只卖店）、面食店、荤素从食店、茶坊、水食店、南食店、川菜店等。从等级上有高级酒店、花园酒店、普遍酒店、低档酒店等，在西湖上还出现了提供餐食的游船，其中最大的游船可同时提供百十人的宴会，这种把宴会与旅游结合在一起的做法一直保留到今天。

（六）晚清以后的五口通商

在沿海城市出现了西菜馆，鸦片战争之后，西方列强打开了中国大门，西方的经济、文化、生活习惯蜂拥而至，西菜在中国沿海城市，广州、福州、厦门、宁波、上海等纷纷登场。

一个国家的饮食服务业的发展除了受传统影响之外，也受到社会的科学技术、经济发展的影响。20世纪以来，随着交通工具的发展，人们越来越多地走向世界，各种不同的餐饮习惯互相交融，目前中餐服务中的许多行之有效的规程就是从西方社会引进的，了解各国的饮食历史和习惯，对餐饮服务人员无疑是十分有益的。

第二节 餐饮部在饭店中的地位、 任务及其组织结构

餐饮部是现代饭店中的一个重要部门，它不仅满足了顾客对餐饮产品和服务的需求，而且是顾客了解企业形象的窗口，同时还可以为饭店创造较好的经济效益。

一、餐饮部的地位

（一）餐饮部生产满足人们基本生活需要的产品

“民以食为天”，饮食是维持生命的基本条件。饭店作为旅游者离家以后的“家”，饭店的餐饮场所就是他们主要的膳食消费

地点。现代饭店的餐饮部门不仅拥有众多的餐厅、宴会厅、还有酒吧、音乐茶座等餐饮设施，这些都是为饭店所在地的各种消费层次的人们提供了优美的餐饮消费环境。因此，拥有一个完善的、与顾客消费需求相适应的餐饮部，是搞好饭店经营的基本条件。

（二）餐饮收入是饭店收入的重要组成部分

餐饮部是饭店获得经济收益的重要部门之一。餐饮部的收入占饭店总收入的比重因饭店而异，受饭店本身主、客观条件的限制。如：饭店的经营思想、经营传统、饭店的位置等。就目前国内而言，餐饮部的营业收入约占到饭店营业收入的1/3左右，发达地区的饭店，可占到1/2左右，这一势头仍有发展的趋势。因为饭店客房数量是基本固定不变的，所以客房最高收入是一个常量，而餐饮部的最高收入则是一个变量，虽然餐位数是固定不变的，但餐饮部可通过提高工作效率、提高服务质量、提高菜肴质量等措施，提高餐位周转率和人均消费额，最终使餐饮部的营业收入达到最高值。

（三）餐饮部管理和服务水平直接影响饭店声誉

“饭店管理之父”施塔特勒（Statle）曾经说过“饭店从根本上说，只销售一样东西，那就是服务”。饭店的目标是为宾客提供最佳服务，经营宗旨也是为了宾客得到舒适和便利。

餐饮服务水平的高低，仅仅是表象，是顾客能够直接感受和体会到的，而决定服务水平高低的背后的因素则是管理水平的好坏。管理水平的好坏，制约了服务水平的高低。餐饮的有形产品，不仅可以满足宾客的基本生理需求，还可以从其色、香、味、形、器等方面使顾客获得感官上的享受。餐厅的服务人员，与宾客直接接触过程中，言行举止均会在宾客心目中留下深刻的印象。宾客可以根据餐饮部为他们提供的食品、饮料的种类、质量、分量、服务态度和服务方式来判断一个饭店服务质量的优劣