



# 餐饮经营的计划与控制

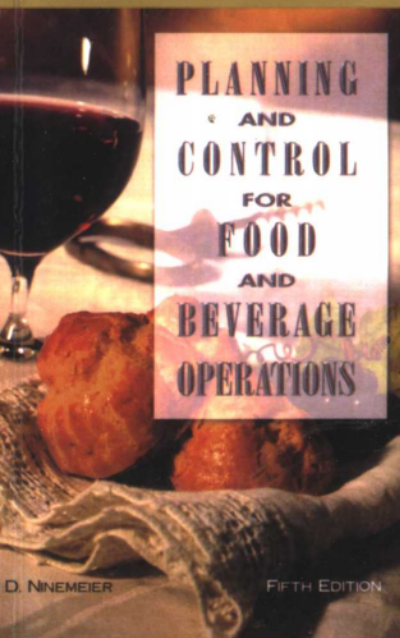
(第五版)

PLANNING AND CONTROL FOR FOOD AND BEVERAGE OPERATIONS

Jack D. Ninemeier  
魏敬安

著  
主译

PLANNING AND CONTROL FOR FOOD AND BEVERAGE OPERATIONS



中国旅游出版社

美国饭店业协会权威教材

中国旅游饭店业协会推荐用书

全国旅游高等院校协作会推荐教材



ISBN 7-5032-2620-X



9 787503 226205 >

ISBN 7-5032-2620-X

F · 281 定价: 58.00元

# PLANNING AND CONTROL FOR FOOD AND BEVERAGE OPERATIONS

**餐饮经营的计划与控制** (第五版)

AH&L

作者/Jack D. Ninemeier

主译/魏敬安



中国旅游出版社

责任编辑:付 蓉

整体设计:缪 惟

责任印制:李崇宝

---

图书在版编目(CIP)数据

餐饮经营的计划与控制/(美)Jack D·Ninemeier 著;魏敬安主译. —北京:中国旅游出版社,2005.5

书名原文:PLANNING AND CONTROL FOR FOOD AND BEVERAGE OPERATIONS  
ISBN 7-5032-2620-X

I. 餐... II. ①Ninemeier... ②魏... III. 餐饮业-经营管理  
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 044348 号

---

著作权合同登记号:图字 01-2003-6519

---

书 名: 餐饮经营的计划与控制

作 者:(美) Jack D·Ninemeier

主 译: 魏敬安

出版发行: 中国旅游出版社

地 址: 北京建国门内大街甲 9 号

邮政编码: 100005

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: [cttp@cmta.gov.cn](mailto:cttp@cmta.gov.cn)

印 刷: 北京市朝阳区小红门印刷厂

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 30

印 数: 5000 册

字 数: 500 千字

定 价: 58.00 元

---

版权所有 翻印必究

## 美国饭店业协会教育学院系列教材

- 《饭店业计算机系统》
- 《国际饭店管理》
- 《饭店业督导》
- 《饭店与旅游服务业市场营销》
- 《餐饮经营管理》
- 《度假饭店的开发与管理》
- 《饭店财务会计》
- 《饭店客房管理》
- 《会展管理与服务》
- 《饭店业管理会计》
- 《前厅部的运转与管理》
- 《饭店业人力资源管理》
- 《共管公寓度假村和度假产权管理》
- 《饭店业质量管理》
- 《饭店法通论》
- 《饭店设施的管理与设计》
- 《当今饭店业》
- 《卫生质量管理》
- 《餐饮经营的计划与控制》

## 作者简介

Jack D. Ninemeier (杰克·D·奈米尔) 博士。美国密歇根州立大学旅游接待管理学院教授。是美国饭店业协会认证的饭店管理资格持有者 (CHA), 餐饮管理资格持有者 (CFBE), 接待业教育培训资格持有者 (CHE); 同时, 还是国家餐馆协会认证的餐饮服务管理专家 (FMP)。他是29本有关餐饮服务和保健管理方面书籍的作者、合作者和编辑, 也曾为贸易期刊撰写过175篇论文, 发表过75篇全方位餐饮服务管理的专题培训文章, 主持过多次国际及国内的餐饮管理及服务研讨班。

## 主译简介

魏敬安 1983年英语专业毕业。1987年在美国夏威夷旅游管理学院学习旅游管理和餐饮管理。现为北京旅游学院外语旅游文化系副教授, 讲授英汉互译、英语报刊阅读、旅游英语等课程。

## 出版说明

随着经济全球化和信息化进程的加快,以及我国加入世界贸易组织,旅游企业面临的竞争和压力将越来越大。国际竞争国内化、国内竞争国际化已成为必然;旅游企业的竞争就是企业经营管理人员素质的竞争已经成为全行业的共识。职业化教育与培训,已成为中国旅游饭店业在新世纪发展的最紧迫的问题。如何提高自身的职业技能和职业素质、如何取得进入饭店行业的职业任职资格、如何走出国门参与国际化的竞争等问题,都十分现实地摆在了从事饭店工作和将要从事饭店工作的人们面前。这些问题,已经引起旅游行政管理部门、旅游饭店行业经营管理者的高度重视。为此,国家旅游局已经制定了《中国旅游业“十五”人才规划纲要》,明确把职业经理人培训和岗位职业培训作为目前最重要的工作之一。面对旅游饭店行业发展的需要和旅游市场的需求,中国旅游出版社在比较了目前国际上著名的饭店职业教育教材体系和职业培训体系的基础上,选择了美国饭店业协会教育学院的职业教育教材体系及职业培训体系,引进了其课程体系中适合中国国内旅游饭店业使用的系列教材的版权,同时组织国内旅游教育界、旅游研究机构和旅游饭店业专家对这套教材进行翻译。

美国饭店业协会(American Hotel & Lodging Association,简称AH & LA)是美国饭店业权威的管理和协调机构。美国饭店业协会教育学院(Educational Institute,简称EI)隶属于美国饭店业协会,从事酒店管理教育培训已经有近50年的历史,是世界上最优秀的酒店业教育及培训机构之一,其教材和教学辅导材料集合了美国著名酒店、管理集团及大学等研究机构的权威人士多年的实践经验和研究成果,有许多是作者的实际体验和经历,使读者从中能够见识到饭店工作的真正挑战,并帮助读者训练思考技巧,学会解决在成为管理人员后遇到的类似问题。目前,全世界有60多个国家引进了美国饭店业协会教育学院的教材,有1400多所大学、学院、职业技术学校将其作为教科书及教学辅助用书。美国饭店业协会为此专门建立了一整套行业标准 and 认证体系。美国饭店业协会教育学院为饭店35个重要岗位颁发资格认证,

其证书在饭店业内享有最高的专业等级。现在，在 45 个国家共有 120 多个证书授权机构，在全球饭店业的教育和培训领域享有较高声誉。

中国旅游出版社首批引进的美国饭店业协会教育学院的系列教材，每一本都经过了专家的精心挑选、译者的精心翻译和编辑的精心加工。我们期望这套教材的引进能够更好地为中国旅游饭店业的发展服务，更好地为中国饭店业迎接 WTO 的挑战、走向世界发挥作用；也希望能够满足旅游饭店从业者提高职业技能和素质，使其成为国际化的管理人员贡献一份后援之力。

如果我们的目的能够达到，我们将以此为自豪。我们为实现中国向世界旅游强国目标的跨越而做出了努力。

中国旅游出版社

2002 年 3 月



## 总 序

随着 1978 年中国的改革开放,在 20 世纪的最后 20 年里,又诞生了一个重要的、新兴的旅游胜地。中国一直被认为是一个充满神秘、魅力、激情的独特的异域国度,世界上很多国家无不崇敬中国的人民、艺术、文化、历史和地理景观。中国近期经济的飞速发展是吸引大规模商业旅游团体和闲散旅游者的另一个重要因素。在新的投资理念和技术涌入中国市场的同时,中国又成功地加入了世界贸易组织并赢得了 2008 年奥运会的主办权,这些都给中国旅游业的增长和发展提供了更加光明的前景。

尽管中国旅游业的前景一片大好,但这并不意味着中国已经获得了成功。旅游观光和接待业的现在和过去都不是一个简单的问题,它是一个受到诸多因素影响的复杂行业。其内部因素,诸如:良好的基础设施、充足的空中和陆地交通通道、积极的政府姿态、风景区的发展、舒适的住宿条件和美味的饮食,以及优质的服务等等;同时,还有众多的外部因素,这些外部因素可能是周期性的,这就需要各级旅游管理部门和行业管理者做出快速有利的应变措施——这些外部因素包括政治和国内安全环境的突变、经济形势萎靡不振、地区危机、空难或影响出行的连续阴雨天气。因此,旅游作为一种产业不仅需要积极地宣传以及良好的观光环境资源,还需要对这些资源进行有效地管理,以专业的精神服务于旅游者和投资者。

随着旅游行业在全球、地区和地方的竞争不断加剧,需要最有效的措施以确保旅游业在有限的环境和变化中保持稳定。今天,国家和各级机构的决策者充分认识到旅游观光和接待管理领域的竞争力,并认识到革新和稳定性的主要根源在于教育、培训和再培训。政策计划、教育和培训被视作未来旅游业生存和兴旺的首要任务。

中国旅游出版社作为从事旅游信息、旅游教育及旅游学术研究的出版机构,已经意识到旅游和接待教育在维持产业健康和不断进步方面的重要性。在引进、翻译和出版来自美国饭店业协会教育学院的一系列教科书的同时,该出版社的目标是将美国接待行业专家积累的经验和标准带给中国饭店服务部门的管理者。

美国饭店业协会教育学院系列教材的主题涉及范围很广——它包括饭店账目记

录、房间划分管理、餐饮管理、市场和销售、集会和会议管理、饭店保安和安全、饭店工程、人力资源管理、国际饭店管理、旅游胜地饭店发展和管理等诸多内容。这些重要的课题所涉及的内容各有不同，但它们都是与接待行业有关的内容，学生可以根据各自的需要和兴趣，选择某一门或全部课程进行学习。

中国旅游出版社获得出版权的教材有：

《饭店业计算机系统》、《国际饭店管理》、《饭店业督导》、《饭店与旅游服务业市场营销》、《餐饮经营管理》、《度假饭店的开发与管理》、《饭店财务会计》、《饭店客房管理》、《会展管理与服务》、《饭店业管理会计》、《前厅部的运转与管理》、《饭店业人力资源管理》、《共管公寓度假村和度假产权管理》、《饭店业质量管理》、《饭店法通论》、《饭店设施的管理与设计》\*。

上述所有教材都是由来自美国主要学术机构的著名教授编著或合著的，他们分别来自夏威夷大学旅游管理学院，密歇根州立大学旅游管理学院，康奈尔大学酒店学院，佛罗里达国际大学酒店、餐饮与旅游学院，内华达大学拉斯韦加斯分校酒店管理学院的知名的饭店管理领域的学者。这些教材囊括了接待行业中几乎所有的管理、营销和操作领域的知识。更为重要的是，这些教科书中的原则和概念超出了西方国家的描述和理论，适用于世界上任何一个国家。

在美国饭店业协会教育学院的监督下，已经有数千名饭店管理人员在完成了该教材体系指定的10门课程后，获得专业的CHA（饭店管理者）资格。这些课程——由于地区的限制——可通过远程教育来学习，也可通过美国学术机构设立连续教育方案、饭店协会或独立的授权饭店设立的培训方案以及其他手段进行学习。许多获得饭店管理者资格认证的人都是在美国以外通过学习获得CHA资格的。随着AH&LA教材中文版的翻译和发行，中国旅游及接待行业当前和未来的管理者将有机会得到更专业的学习，并有可能获得资格认证。然而，专业教育的发展比获得资格认证更为重要。其重要意义在于可以帮助管理者取得事业的成功和进步，并强化管理者的能力，使游客更加满意，从而使公司获得更多的业务，赢得更多的朋友和客人。

改革开放以来，中国已经建立了许多吸引游客的旅游胜地。今天，这些地方不仅吸引了众多来自全世界的旅游者，还为中国国内游客游览本国的名胜古迹提供了条件，使中国国内的旅游事业得到了蓬勃的发展。中国一位著名的资深经济观察家指出，中国的旅游业是一项决不会衰败的产业。然而，也有研究显示，即使是最著名的旅游胜地也有自己的生命周期，也会有淡季和旺季之分。时代在改变，品位在改变，旅游目的地也会随着人们的喜好不断地涌现和衰落。根据市场营销理论，决

\* 注：第二批引进了3本教材：《当今饭店业》、《卫生质量管理》、《餐饮经营的计划与控制》。

定市场的因素在于优质的产品、合理的价格和优质的服务。做好准备和进行管理知识的学习，是应对市场需求和解决明天面对的未知挑战的前提。这意味着要将教育作为一生的追求。

作为被译成中文出版的系列丛书中两本教材的作者，作为乐意为中国旅游业开展职业教育培训而尽力的学者，我很高兴向中国的旅游及接待业管理者推荐 AH&LA 的著作。我要向那些深知继续教育之重要性、并对学习新事物特别敏锐的旅游从业者们表示祝贺，我还希望向中国旅游出版社表示衷心祝愿，正是它适逢其时地认识到了应该为缩小正规教育与实业界之间的差距而提供必要的工具。

Chuck Y. Gee

夏威夷大学酒店管理学院 名誉退休院长

夏威夷 火奴鲁鲁

2002 年 3 月 20 日

## 序

本书为《餐饮经营的计划与控制》的第五版，它继续强调了各种规模的餐饮企业的管理者在经营中有关计划与控制工作的实际操作。这些管理者都是大忙人，他们必须充分利用自己的时间控制好有限的资源。在这本“入门”教材里，作者认真分析了餐饮产品，人工以及经营收入等主要议题，提出了对这些方面的最佳管理措施，以便加强对商业性及非商业性餐饮经营的控制。

本书旨在使读者既便于阅读又便于应用。例如，正式的学生和餐饮企业的培训生可以将本书作为正式或非正式职业发展和培训的部分内容逐章阅读；其他人，如企业管理者可以带着实际工作中的问题，在书中寻找切实可行的答案。

本书的主要目的和前几版一样，就是帮助餐饮业的实际管理者和在校学生理解控制企业主要资源——产品（食品与饮料）、人工和收入的复杂性。由于如今的餐饮经营无不强调在降低成本的同时以一流的产品与服务满足消费者日益增长的实现自己消费价值的需求，所以本书中提出的基本观念和措施变得更为重要。

作者在此感谢美国饭店与旅馆业协会餐饮委员会的成员，他们对本书第一版做出了重大的贡献。他们还和其他人一起对本书第二版做出了有价值的帮助。本书第三版在教育学院的两位专业人士的帮助下得到进一步完善，他们是乔治·格雷泽先生（负责出版工作的资深副院长）和丹·戴维斯先生（编辑）。第四版得益于编辑查理·基纳先生的许多帮助。ACD 计算机公司的富兰克·霍尔库姆也给予第四版重要的帮助，他制作、编辑了书中的计算机插图。另外，众多人士为前几版提供的信息与数据为本版的修订打下了良好的基础，使其能够跟上日益变化的餐饮企业。

在世界各地的接待业中，餐饮服务业仍然是规模庞大、不断发展的重要组成部分。学习餐饮经营计划与控制的基础知识能够增加学生及管理者事业的发展机会。我真诚希望这本书能对他们个人及事业的成功发挥微薄而重要的作用。

现在全世界有数百所旅游及饭店管理学校的学生都在使用这本以及教育学院的其他教材。这本教材也正是奉献给这些学生们的，因为他们是餐饮业明天的领路人。

杰克 D·尼米尔博士

美国密歇根州大学旅游管理学院教授

## 学习教育学院课程的提示

和许多其他活动一样，学习是一种技能。也许你已经很熟悉下列的学习诀窍，但我们想再次强调其重要性。

### 态度引起差异

如果你想学，你就会觉得这个很简单。你的态度对于课程的学习有重要作用。我们希望可以助你成功。

### 计划与组织学习

- 安排一个固定的时间和场所来学习，保证不被干扰或分心。
- 在每一个学习阶段之前，提前决定打算完成多少任务。切记学习内容要简明，不要试图一次就完成很多任务。

### 课程的学习

- 在每一章学习之前，请注意章节的概述和内容提要，还有章节末尾的小结，可以帮助你对本章有一个大概的了解。
- 然后再回到章节开头，认真研读，关注包括内容提要在内的各种内容，向自己提出以下问题：
  - 我是否理解了这些内容？
  - 我现在和未来该如何运用这些信息？
- 在页边的空白处，最重要内容旁做笔记，或在重要部分下划线，来帮助学习，先通读一遍，再复读一遍，划出重点。
- 手边放一本字典，遇到不熟悉的词，而在章节关键术语中又没有提到的，查一下字典。
- 尽量多研读几遍，读得越多，学得越好。

### 测试你所学的知识

- 由教育学院为这门课程所开发的测试题，可以用来衡量你的学习程度。
- 章节末尾的复习小测验将帮助你了解对课程的掌握程度，会指示哪些地方

还需要进一步学习，复习小测验对于其他的学习也很有帮助。

- 复习，准备考试。
  - 内容提要
  - 笔记
  - 要点
  - 每次作业后的问题
- 在开始测试之前，认真阅读考试说明，浏览一下问题。

我们希望通过这次课程的学习，可以促使你进一步参加各种安排周详、具有长期职业计划的培训和教育活动，以得到专业的提升和发展。

# 目 录

|         |       |
|---------|-------|
| 序 ..... | ( 1 ) |
|---------|-------|

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 学习教育学院课程的提示 ..... | ( 3 ) |
|-------------------|-------|

## 第一部分 餐饮控制概述

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 1. 餐饮企业面临的挑战 .....                    | ( 3 ) |
| 旅行与旅游业：像雨伞一样的行业 .....                 | ( 3 ) |
| 膳食接待部门                                |       |
| 饭店组织结构简述 .....                        | ( 8 ) |
| 餐饮部                                   |       |
| 商业性和事业性饮食服务单位 .....                   | (11)  |
| 从菜单做起 • 经营控制周期 • 管理系统 • 管理过程 • 整合过程 • |       |
| 重要的区别                                 |       |
| 普遍的问题：人工短缺 .....                      | (19)  |
| 注释 .....                              | (23)  |
| 主要术语 .....                            | (23)  |
| 复习题 .....                             | (24)  |
| 网址 .....                              | (25)  |
| 2. 控制的功能 .....                        | (29)  |
| 管理的资源与目的 .....                        | (29)  |
| 管理者在管理过程中的作用 .....                    | (31)  |
| 控制的过程 .....                           | (31)  |



|                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| 确立标准 • 检测实际经营结果 • 实际结果与标准对比 • 采取改正措施 • 评估改正措施 |      |
| 设计控制系统时应考虑的因素                                 | (42) |
| 控制的责任人                                        |      |
| 主要术语                                          | (44) |
| 复习题                                           | (45) |
| 网址                                            | (46) |

## 第二部分 制定餐饮控制计划

|                                                |      |
|------------------------------------------------|------|
| 3. 确定餐饮标准                                      | (51) |
| 采购标准细则                                         | (52) |
| 标准食谱                                           | (52) |
| 设计标准食谱                                         |      |
| 标准出菜量                                          | (57) |
| 确定标准出菜量 • 每磅成品菜成本 • 成本系数 • 调整标准食谱的出菜量          |      |
| 每道菜的标准量                                        | (61) |
| 每道菜的标准成本                                       | (63) |
| 计算标准套餐成本 • 计算标准套餐成本：饮料 • 酒水控制中特殊的标准成本措施        |      |
| 计算机的应用：食谱管理软件                                  | (69) |
| 原料文档 • 标准食谱文档 • 菜单品种文档                         |      |
| 标准食品成本                                         | (74) |
| 销售历史信息 • 计算每餐标准成本 • 确定食品的期待成本 • 根据实际销售组合确立理想成本 |      |
| 标准饮料成本                                         | (79) |
| 注释                                             | (81) |
| 主要术语                                           | (82) |
| 复习题                                            | (83) |
| 网址                                             | (84) |
| 复习小测验                                          | (87) |