

〔旅游专业译丛〕

餐饮业的经营原理

〔美〕杰克·D·尼内迈耶 著

沈杰飞 黄辉实 等译

2012 9/05

旅游教育出版社

餐饮业的经营原理

【美】杰克·D·尼内迈耶 著

沈杰飞 黄辉实 等译

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

轻工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

规格850×1168毫米1/32 15.5印张370千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

印数1-5000册 定价5.70元

ISBN7-5637-0026-9

F·005

前 言

编写《餐饮业的经营原理》一书是为了向引人注目的饮食服务行业提供一本入门书。但是这本书不象一般的入门书籍。它用独特的方法论述与饮食服务企业经理有关的各项课题。简单说来，就是今天的餐饮业必须更加重视就餐客人。由于认识到它的重要性，在收集资料和编写的过程中，我从营销的角度，对它进行了研究。如果营销就是“生意来自于顾客的看法”，那末，在餐饮业的计划、经营和评价等所有的活动中，必须把研究的主要课题即顾客放在首位。

阐明本书目的的最好方法也许首先要说明这本书不可能使学员学会做什么，也就是说任何人学完了这本书就懂得如何管理餐饮业，这是不太可能的。实际上企业管理很复杂，因此绝大多数的专业人员差不多以毕生的时间去学习和掌握管理方法的技能。

然而，本书的目的又是什么呢？我写这本书时，考虑三个主要目标的：（1）对有志于在餐饮业中有所成就的人们提供一个基本的介绍；（2）对立志要成为饮食服务企业管理人员者提供一些有关技术方面的信息；（3）为饮食服务业培训规划提供信息的资料来源。

研究、编写、修订和评论这本书的内容，对我来说，是一种挑战，也是一种乐趣。确切地说，这本书是由这个行业为本行业而编写的。我藉此向餐饮业的专家们致谢，他们把多年来的知识和经验奉献给本书。我在编写中，曾得到评审委员会成员的指导。这里借此机会特别向密执安州兰辛大学俱乐部的理查德·D·布鲁纳、密执安州坎顿的约翰·D·科富尔、皮米蒂斯，弗罗

里达州劳德戴尔堡15街渔业公司的迈克尔·E·赫斯特、密执安州立大学旅馆、餐馆和社会事业管理学校的安吉符拉哈基斯和特拉华州威尔明顿杜邦旅馆的费迪与德·威兰表示感谢。

另外，在我学习、写作、研究、教学、咨询和阅读时曾经接触到的不知道他们姓名的专家们，也值得特别致以不提名的感谢。

我还要向美国饭店和汽车旅店协会教育学院教育规划部主任乔治·R·康拉德、教育规划部副主任兼主编马季·哈利斯、教育学院编辑卡伦·牛顿和蒂姆·伊顿等人，对他们卓越的工作及其为我能顺利完成编写工作所作的努力表示谢意。

最后，谨将本书敬献给美国饭店和汽车旅店协会教育学院院长E·雷·斯旺。他个人经常给我许多启示，并一直为使教育学院在美国甚至全世界的接待教育方面具有第一流的水平而积极努力。谨向这位杰出的专家、楷模和朋友表示崇高的敬意。

杰克·D·尼内迈耶

密执安州东兰辛

目 录

第一部份 餐饮业总论.....	(1)
第一章 为顾客管理饮食服务.....	(2)
管理要求.....	(2)
一、顾客和其他公众.....	(3)
二、饮食服务企业经理的作用.....	(4)
三、谁与餐饮业有关.....	(7)
四、你认为怎么样.....	(13)
第二章 深入了解餐饮业.....	(14)
管理要求.....	(14)
重视餐饮业的公众.....	(14)
一、住宿饮食服务的发展.....	(15)
二、餐厅的发展.....	(17)
三、饭店餐厅, 它们有什么好处.....	(18)
四、饮食服务企业的经营目的.....	(19)
五、今天的餐饮业.....	(21)
六、关于管理公司的争论.....	(33)
七、饭店联号和独家经营的饮食服务企业.....	(35)
八、特许联营的优点和缺点.....	(37)
九、你在餐饮业中的前途.....	(39)
第三章 为进入餐饮业作准备.....	(42)
管理要求.....	(42)
重视餐饮业的公众.....	(42)

一、饮食服务中所需要的职位·····	(44)
二、经理的职责·····	(48)
三、组织机构示意图举例·····	(55)
四、饮食服务的职业成功之路·····	(63)
五、发展和保持与人们的关系·····	(65)
第四章 饮食服务的管理要求·····	(69)
管理要求·····	(69)
重视餐饮业的公众·····	(69)
一、何谓管理·····	(70)
二、管理程序·····	(71)
三、应该如何评价·····	(83)
四、管理程序的汇合·····	(83)
五、什么是成功·····	(86)
第二部份 顾客的愿望·····	(87)
第五章 餐饮业的营销·····	(88)
管理要求·····	(88)
重视餐饮业的公众·····	(88)
一、营销研究·····	(91)
二、广告·····	(93)
第六章 菜单起领先作用·····	(108)
管理要求·····	(108)
重视餐饮业的公众·····	(108)
一、作为营销工具的菜单·····	(109)
二、菜单的基本类型·····	(114)
三、一般菜单制定的目的·····	(115)
四、菜单制定的程序·····	(117)
五、菜单售价的计算·····	(125)
六、菜单的展现·····	(131)
第七章 标准食谱提供一致性·····	(135)

管理要求.....	(135)
重视餐饮业的公众.....	(135)
一、标准食谱的优点和缺点.....	(136)
二、制定标准食谱的程序.....	(139)
三、估计食品成本的程序.....	(145)
四、事业性餐厅的预计成本.....	(150)
五、商业性餐厅中标准成本资料的使用.....	(153)
第八章 营养、食品服务及顾客.....	(160)
管理要求.....	(160)
重视餐饮业的公众.....	(160)
一、营养问题.....	(161)
二、食品及营养概论.....	(162)
三、六种主要营养素.....	(165)
四、健康饮食指导.....	(175)
五、营养和市场.....	(181)
六、防止营养成分在食品经营中流失.....	(182)
七、对营养问题的结束语.....	(184)
第九章 卫生是个关键问题.....	(186)
管理要求.....	(186)
重视餐饮业的公众.....	(186)
一、什么原因造成食物不安全.....	(188)
二、食物带来的疾病.....	(191)
三、个人卫生和健康.....	(198)
四、食物安全处理的卫生步骤.....	(199)
五、卫生工作规划的实施.....	(217)
第十章 饮食服务的安全.....	(219)
管理要求.....	(219)
重视餐饮业的公众.....	(219)
一、实施安全规划的重要性.....	(220)

二、饮食服务中的事故：它的发生和预防·····	(221)
三、饮食服务的设备和安全操作程序·····	(227)
四、事故检查规划·····	(229)
五、安全检查规划·····	(240)
六、职业安全与健康管理局与餐饮业·····	(248)
第三部份 满足顾客的愿望·····	(252)
第十一章 为顾客服务·····	(253)
管理要求·····	(253)
重视餐饮业的公众·····	(253)
一、向顾客提供周到的服务·····	(254)
二、认真对待饮食服务工作·····	(256)
三、确定顾客的需求·····	(258)
四、饮食服务方式的类型·····	(260)
五、餐厅的组织机构·····	(264)
六、餐厅经营·····	(275)
七、营业收入的控制程序·····	(279)
八、你应该了解些什么·····	(281)
第十二章 采购及验收程序·····	(282)
管理要求·····	(282)
重视餐饮业的公众·····	(282)
一、采购规划的目标·····	(283)
二、采购程序概论·····	(286)
三、认真对待物品验收·····	(306)
第十三 仓储和发料：食品制作前的准备工作·····	(313)
管理要求·····	(313)
重视餐饮业的公众·····	(313)
一、仓储安全方面的问题·····	(314)
二、仓储工作的质量问题·····	(315)
三、记帐程序·····	(317)

四、降低有货成本·····	(323)
五、发料程序·····	(324)
六、仓储和发料程序的实用方法·····	(328)
七、食品制作的准备工作·····	(330)
第十四章 制作顾客需要的食品·····	(338)
管理要求·····	(338)
重视餐饮业的公众·····	(338)
一、烹调方法·····	(339)
二、新鲜水果和蔬菜的制作·····	(342)
三、肉类和禽类的烹调·····	(350)
四、海味的制作·····	(355)
五、蛋品和奶制品的制作·····	(356)
六、面包制品的制作·····	(359)
七、饮料的制作·····	(362)
八、食品质量是经常关注的问题·····	(363)
九、食品制作中的质量控制·····	(364)
第十五章 饮料服务程序·····	(367)
管理要求·····	(367)
重视餐饮业的公众·····	(367)
一、饮料的背景知识·····	(369)
二、对果酒、啤酒和其他酒水的剖析·····	(369)
三、饮料管理循环·····	(373)
四、酒吧招待员的注意事项·····	(380)
五、销售收入控制程序·····	(384)
六、制定饮料销售和服务规划·····	(392)
七、玻璃器皿在饮料经营中的重要性·····	(393)
第四部份 食品饮料经营的计划管理·····	(395)
第十六章 财务管理手段·····	(396)
管理要求·····	(396)

重视餐饮业的公众	(396)
一、财务信息的特性	(399)
二、利润指标的确定	(399)
三、预算概述	(403)
四、经营预算计划	(406)
五、对会计制度的全面观察	(415)
六、损益计算表	(417)
七、资产负债表	(426)
八、食品饮料的几个特殊的经营率	(430)
九、会计制度履行的责任	(433)
十、小费单引起会计工作的新关注	(434)
第十七章 设计、布局和设备的设想	(436)
管理要求	(436)
重视餐饮业的公众	(436)
一、设计小组	(438)
二、产品流程	(441)
三、厨房设计	(443)
四、其他区域的设计	(451)
五、设备的选择	(459)

第一部分 餐饮业总论

餐饮业非常广泛，非常复杂。我们将从考查餐饮业存在的原因，即从为顾客服务着手对这个行业进行研究。“为顾客而管理”这句话不仅作为第一章的标题，也定为全书的基调。我们将注意力集中于企业内部的人（企业主、经理的职工）以及对企业有影响的供应者、社会和政府管理部门，以考查饮食服务经营的“人”的这一方面。如果不同时考虑到食品和饮料部门在经营中与其他部门的关系，我们的研究也将是不完整的。

在着重研究为顾客服务的需要以后，我们将详细地考查饮食服务这个行业本身。尽管它是复杂多样的，你将会注意到在饮食服务的组成结构、经营步骤、目标和战略中的相通之处。

其次，我们将考查在餐饮业工作，需要事先作些什么准备。你必须懂得如何与人们相处，熟悉有关专业开展的多项活动。这些，当你作出适当的计划以后，都会对你发生终身影响。

在管理方面有些基本要求，我们将在各种活动的内容中加以探索，而作为经理，是你必须执行的。当经理部门作出决定时，永远不能忘掉顾客，每项管理部门的活动直接关系到为市场服务的一个或多个部门。你的工作的一部分就是经常从顾客的角度来看待经营活动。

第一章 为顾客管理饮食服务

管 理 要 求

读过本章后，你将：

1. 明了你自己和你的职工们都需要具备一种坚定不移的殷勤接待的态度。这种态度是承认顾客对你的饮食服务经营取得成功的压倒一切的重要性。
2. 理解“要求和需要”的概念并了解关于评定不同顾客的愿望与饮食服务经营关系的重要性。

当我们在本书使用“饮食服务”这一名词时，是指涉及为离开家庭的人们供应饮食的接待行业的一部分。什么是接待行业呢？接待行业有三个不同的组成部分，即饮食服务、住宿和旅行。由于饮食服务常常是住宿设施的一部分（如在旅馆、汽车旅馆内的餐厅和其他饮食销售处），同时，由于还有向旅行者供应餐食的其他经营形式，所以可以把饮食服务看成整个接待行业不可缺少的一部分。

当你考虑到接待时，你会想到什么？字典上的定义可能是指丰盛的、热诚的、愉快的招待客人。接待的这个概念从最初旅行者住进一个小客栈，受到热诚的欢迎，分享家中所有的一切，到今天，它已扩展到很多业务之中。当客人进入大门，受到男女接待人员的欢迎；或者有时，受到老板或经理的欢迎。

你可以明白特别重视顾客是接待行业各部门的要素，同时也是餐饮业每个组成部分的要素。

显然，在一家餐厅式饭店中，顾客对于饮食服务经营的成功是非常重要的。食品和饮料的销售取得利润主要是商业性经营。然而，不是一切的家庭以外供应的饮食都由饭店和餐厅提供。还有各种各样的事业性机构的饮食服务，它连同其他服务同时供应饮食，例如，部队、学校、大学、疗养所和医院。

现在，你已认识到一个重要问题，即接待行业的一切部门都应该重视顾客，而且，各种类型的饮食服务单位，不论它可以列入接待行业的哪一方面，都必须考虑这一点。

由于顾客对饮食服务企业的成功至关重要，在所有职工中，发展和实行一种反映重视顾客的接待态度是十分重要的。这一概念，想象上容易，但常难于实践。由于缺乏这种考虑而产生的问题，在如此多的饮食服务企业中暴露无遗。所以，必须不断地从顾客的观点考虑你的经营。

一、顾客和其他公众

公众是你的饮食服务企业必须与公众发生关系的各种不同人的总和。显而易见的公众是你的饮食服务企业的顾客。这个人可能叫做客人（在饭店或餐厅企业中）、可能叫做病人（在医院中）、可能叫做疗养者（在疗养所中）也可能叫做学生（在学校或大学中）或其他任何名称。不管你的饮食服务的主要对象是什么公众，在经营的各个阶段都必须对公众给予审慎的注意。

除顾客以外，你的饮食服务经营还必须考虑到其他公众。它包括事业机构的各部门、各个供应单位、社会团体、政府管理部门，甚至饮食服务行业本身的职工。饮食服务是“人”的营业。人接受经营的服务，人又服务于经营；人使事物运转而人必造成引起经营失败的问题。

如果你开始认为一家餐厅的经理实际上是一个心理学家，那是绝对正确的！餐厅服务的经理只精于管理食物和饮料的制品、

设施、设备、能源、财务、时间和作业程序等，将不是一个成功的经理。作为一个饮食服务单位的经理，还必须熟悉而且能够影响各种人（顾客、职工等）的行为。

二、饮食服务企业经理的作用

从营销观点看来，作为经理的作用是建立一个“顾客基础”并管理经营其他各个方面。除非“人”的关系已被有效的交代清楚，你是不能达到这个组织的目的的。有些事业性饮食服务单位的顾客是有保证的（监狱或船上的食堂）属于例外，顾客一般是不受控制的——至少不是长期。医院的病人住在医院要用餐，疗养者住在疗养所内要吃饭，这自然是事实；然而，医院和疗养所的饮食服务给公众的印象不好，影响到病人和疗养者人数的下降。

在绝大多数的饮食服务企业中，顾客关心参与经营成败有很大的关系。这就是为什么你在建立良好的顾客基础以及经常注意顾客的利害关系来保持这一基础这两方面所发生的作用是你的组织成功的极为重要的因素。

1. 为你的顾客而管理

你必须为你的顾客而经营，因为一个经理是顾客的“建筑者”，同时也是管理者。你必须既注意顾客又注意“盈利”。如果你作出的决定能反映你的顾客的愿望和需要，则可能发生的问题较少。为你的顾客而管理，会增加作出正确决定的可能性。只是为了利润而管理则会引起麻烦。

或许举些事例会帮助你理解为什么顾客对任何经营决策都非常重要。当食品成本增加时，你必须考虑作出管理决策。你该怎么办？食品成本可由减少一客的分量或买进低质品而降低。这是好的办法吗？另外，提高售价来补偿增加的食品成本又如何呢？在这些可采取的办法中，如果你不考虑对顾客的影响而任选一个，都可能发生问题。购买这种产品的顾客会由于它的分量、质

量、价格或价值而感到不满。无论如何，这个菜的销售量将会减少。可能发生最坏的情况是顾客锱铢必较而你经营的经济目的受到损害。

●最好的选择是什么？考虑顾客是个办法吗？

供应两种份量，一客价格不变，但分量较少；一客分量不变，价格稍高。这个办法会让顾客根据他们对价格的考虑来选择，不发生关于价值的问题。

●事实上提高价格总是容易的，但会产生各种问题。承认这一点，你或许需要制定一项积极进取的经营控制方案来证实所造成的一切费用是合理的。对自我经常作深入细致的分析，这样会发现很多可以减少费用的地方。这个方法将有利于顾客同时也有利于你的经营。

让我们看另外一个例子。如果你的企业要雇用一个人把面包与咖啡送到顾客座位上去的服务员又将如何呢？这个服务员所必须作的一切是产生相等于工资、利润以及有关费用的销售额。如果能够作到这一点，你企业的风格和声望都将提高。但是，你也可能为了降低成本而取消这一项服务。假定成本确实降低了，而顾客的满意程度也相应降低了。你将付出什么代价才能保证顾客感到满意而且使顾客享受到他们应享受的照料，这是能否继续经营的关键所在。只有“了解”顾客的经理才能回答这个问题。

2. 殷勤好客的重要性

你已经了解必须认识到顾客对经营的成功是如何重要。你又了解到当作出经营决策时必须考虑到顾客。现在从另一方面来考虑顾客。作为一个经理，必须在经营中礼貌待客自己要作出榜样。很常有的现象，职工把顾客看成“难题”：你听到过这样句话吗？“如果我们没有顾客，这是一个非常好的工作位置。”自然，这是糊涂话，但很多职工在表示这种看法时常常是一本正经的。他们似乎对需要为顾客服务感到厌烦。这种情况，或许部分是由于一个人必须为别人服务时所产生的奴役感和自卑感。在这种情

况下，职工对招收和选拔可以在雇用以前就把抱有这种态度的职工排除在外。你可以利用有效的选拔程序、培训、监督和个人示范等方法逐步灌输殷勤好客的态度并在你的营业中使其得到普及。

现在让我们来看一看如果没有殷勤好客的态度会发生什么样的情况。你曾经看到电视广告中映出一个快餐企业的服务员微笑着邀请你光临这个企业吗？刊登在报纸或杂志上的友谊微笑的画面又怎样呢？但在实际的饮食服务经营中，职工并不象广告画面那样友好、微笑和有礼貌。这种情况令人失望吗？当然，即使只是半自觉的程度，也并不使人高兴。与这种情况对比，如果一个企业中人们的友好态度看来都是真诚的、愉快的，你当然会把钱花在那个企业上。

3. 识别个别的顾客

这些职工的差别仅只是个性的不同吗？与人们相处的能力当然受到个性的影响，但是，更可能的是，有友好态度的职工拥有一个也具有友好态度的经理，由于这个经理关心顾客，把殷勤好客的态度灌输给全体职工。实行殷勤好客的办法并不困难也不复杂。然而如果你不喜欢别人，不能真诚地关心别人，不能与人们相处，那末，在一个接待行业的管理工作或许不是你最好的事业。作为一个职工，你必须与企业主的同事相处；作为一个经理，你必须接触职工和顾客。餐饮业是一个道地的“人的行业”。你的工作不是打开大门或守着现金出纳机。你必须首先制定一套办法，使顾客满意，然后训练并敦促职工们努力做到优质服务，使客人有“宾至如归”之感，这样做能使营业生辉，经济收益。顾客光临饭店餐厅，不管是商业性还是事业性企业，都应该是受到令人满意的服务。你和职工热诚为顾客服务，你们的努力决定这个饮食服务企业的成败。

你必须关心个别的顾客，而不是那些面无表情的一大群人中的一部分，不能只满足于大量的生产、大量的交往、大众化食品和

大众化服务。人们要求作为个别人来认识，你不也是这样吗？要把你的饮食服务经营（包括产品及其中服务部分）“按规格定制”的能更好的认识个别顾客的要求和需要。一些经理善于使用种种特殊手段使顾客认为他们与其他企业有所不同，这是十分重要的。

聪明的经理会叫得出常客的姓名，记得他们喜欢的桌子，供应特殊的项目，以某种方式提供其他项目，对个别顾客给以特殊关心。这些事听起来很困难，不是吗？作为经理总是有千万件事情要去作的，应当是情有可原的。饮食服务经理的职务十分繁重，不是每个人都能担当得了的。

三、谁与餐饮业有关系

我们已经着重叙述了你需要了解 and 关心与你有关的公众。现在让我们更详细地看一看每种公众。“公众”这个名词的用意是指具有共同兴趣和共同特点的一群人，作为经理，当你认清各种公众并能判明其共同兴趣时，你的工作就比较容易了。你可以开发并实施特殊的管理战略以适应他们的兴趣。图表1.1在本书中是非常重要的，它是全书集中讨论的内容。现在让我们研究它的内容和它的实际意义。

一个组织包括饮食服务企业，或许还包括其他部门。一个餐馆的组织，可能与饮食服务企业是同义语，它们都是一样的。在一个饭店，有好几个部门（饮食服务部门只是其中之一），构成整个饭店组织机构。同样，医院、学校、疗养所等都是除饮食服务经营以外还有很多其他部门。

一种公众即所有者，全面关心整个组织。一个公司，所有者由股东代表；一个合伙企业，所有者是两个或两个以上有投资关系的人；如果是单一企业主，所有者常常也就是经理。

在饮食服务企业中的经理和职工是另外一种公众。必须与其