

第一章

餐飲管理概論

第一節 餐飲產業的重要性

餐飲是服務業中核心的核心，不論是旅館、俱樂部、高爾夫球場、百貨公司、劇院、賽馬場等，都離不開食物和飲料的需求，餐飲的需求也是人類最基本的需求，在今天不論是再大再豪華而正式的餐宴到速食店或餐飲販賣機的供應，餐飲產業的存在都是為滿足人們的基本需求，因此只要有人類生存的社會，餐飲產業就永遠也不會消失，更不會沒落，同時餐飲也始終能為企業創造利潤。

所謂的餐飲事業（food & beverage industry），包括食物（food）和飲料（beverage），簡單而言就是吃和喝。人類自古以來均靠食物和飲水來維持生命，所謂「民以食為天」，可見「人」與「餐飲」之密切關係。

在邁入二十一世紀的年代，人民生活水準提高，交通便捷四通八達，餐飲業呈現一片欣欣向榮前景；但因市場上大大小小各式餐飲的快速成長，相互削價激烈競爭，使得餐飲業面臨競爭激烈的嚴酷考驗。不過餐飲業的前景仍是被業者所看好，理由在於外食人口的大量增加，因為社會結構改變，人類的活動日趨頻繁，旅遊外出的機會加大，婦女走出廚房投入就業行列的比例大增，人類不得不改變飲食方式和習慣，把家中吃飯團聚的情景，移轉至氣氛融洽的餐廳。

外食人口增加是全世界共同的趨勢，以下是外食風氣興盛的五個主要原因：

1. 方便因素：科技時代工作忙碌異常，選擇附近餐廳解決飲食的問題最為方便。
2. 人為因素：現今夫婦一起同為上班族之小家庭比比皆是，沒有時間烹調。
3. 變化因素：許多人喜新厭舊，喜歡常常變換口味以增加飲食樂趣。
4. 文化背景：年節喜慶、生日宴會喜歡大夥聚聚，一起至餐廳慶祝。
5. 休閒因素：在當今人滿為患的都會區裡，休閒空間與設施均極其匱乏，與親友到餐廳用餐變成休閒社交的重要活動之一。

餐飲業人員為數眾多的原因主要在於「民以食為天」的觀念與品嚐多樣化的習性，且臺灣一向以烹調精美聞名於世，觀光客入境臺灣，亦有許多以遍嚐美食為目的，由於利之所趨，各種中西餐飲，坊間比比皆是，臺灣為「吃的王國」當之無愧。因此餐飲的重要性可見一斑，試分述如下：

1. 全世界的人都很注重餐飲，因為民以食為天，對飲食的需求永遠是無可替代的。
2. 餐飲的衛生優良與否關係到人們的健康，餐飲的價廉物美，不僅是吃得好，更重要的是吃得衛生又安全，才是最佳的美食。
3. 餐飲經營有道可以增加收入，顧客的要求也愈來愈高，不僅要美味可口，更要有育樂的訴求，因此需要更努力精進，務必使顧客感到滿意（satisfaction）、快樂（pleasure）及享受（enjoyment），進而達到本身營利之目標。
4. 餐飲業係一個利上加利的行業，它的經營方式所收金錢大都為現金，若隸屬於企業集團，龐大的現金流量更可成為企業的後盾，所以許多人喜歡投入該行業，亦可知其重要性。

一、餐飲業在總體經濟上的角色

就全球經濟未來的發展而言，美國自 1991 年 3 月起的景氣擴張，可望

持續下去，唯成長幅度略有減緩，根據美國聯邦準備理事會（FED）預估，實質成長率維持在 2.3%；消費物價指數（CPI）年增率則可望維持在 3% 左右的穩定水準，其他如英、日、德等國家也都持樂觀態度，經濟表現似將維持活絡，但是東歐其他國家及日本景氣依舊疲軟，經濟不振是這些國家的心中之痛。事實上，全球的經濟情勢根據多數機構預測，未來仍將維持在 3% 的平均成長率，國際貨幣基金（IMF）更樂觀地預估將達 4.1% 的水準，對亞洲地區而言，至今仍是全球經濟成長最快速的地區，中國大陸收回香港後，經濟成長率也一直維持在 5% 以上，亞洲則由於全球景氣循環及亞洲新興國家貿易不穩定，導致 2002 年的出口成長率大幅滑落，加上兩岸關係緊張、公共工程進度落後、民間投資不振，進而連帶影響民間消費意願，致使整體經濟表現欠佳。

根據 Fortune 雜誌的評估，美國在經濟復甦前，餐飲食品業一直到 1992 年約成長 11%，而預估到了 2015 年成長率將提高到 23%。臺灣的現象更是明顯，一旦社會經濟景況稍有起落，餐飲業界之經營狀況馬上就會出現起伏現象。單是以 1996 年為例，臺灣經濟景氣非常低迷，餐廳倒的倒、關的關，小型速食店更是欲振乏力，平添社會不少失業人口，造成社會龐大負擔。

（一）餐飲業與國民生產毛額

若根據臺灣餐飲市場以往的預估數據觀察，以及近十五年來國內飲食業生產毛額和國民生產總毛額數字得悉，餐飲業今後持續成長乃毋庸置疑。

餐飲業是個明顯講究銷售、促銷技巧的企業，每年編制在促銷廣告的費用，幾乎可為媒體傳播業界帶來非常可觀穩定的收入。餐飲業的總產值若持續增加，媒體業界就能多分享一杯羹，同時亦會帶動其他相關工商業。一般言之，餐飲業的營業額是隨著國民生產毛額的增長而跟著成長（見圖 1-1），前幾年我國政府積極朝著亞太金融中心的目標迎進，加上放寬各種

金融借貸條件，非常鼓勵民間投資，餐飲業有幸搭上這班快速經濟的時代列車，勢必將締造出下一世紀的繁榮。

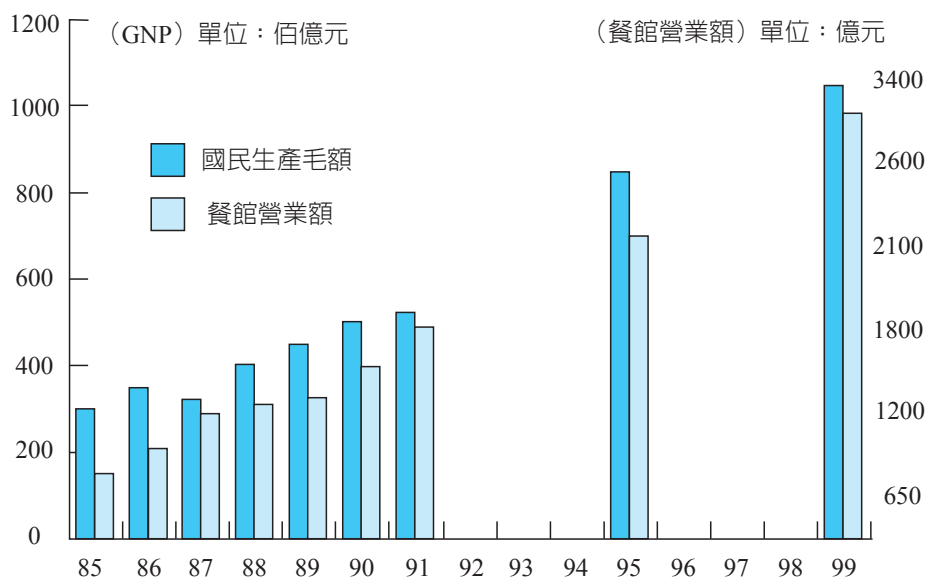


圖 1-1 我國國民生產毛額與餐館業營業額圖

說明：民國99年的國民生產毛額及餐館營業額為預估值。

資料來源：行政院經建會六年國家建設計畫及財政部統計處。

(二)餐飲業的就業人口比例

據行政院主計處「人力資源調查」，我國的服務業與農業、製造業的受僱人口，有明顯的提高與下降趨勢。從民國八十三年開始，農業平均就業人口有 976,000 人，製造業有 2,485,000 人，服務業有 4,456,000 人；到了民國八十四年，農業平均就業人口有 954,000 人，製造業有 2,449,000 人，服務業有 4,587,000 人；截至民國八十五年的第二季，農業就業人數有 938,000 人，製造業有 2,417,000 人，服務業有 4,697,000 人，很明顯的，農業與製造業人口逐年減少，而服務業就業人口卻是逐年增加。

直到民國九十四年，臺灣地區屬於服務業就業人口的分配情況是：餐

飲業 588,000 人；運輸、倉儲、通信業三者，總計 768,000 人；金融保險及不動產業總共有 511,000 人；工商服務業（含廣告、翻譯、土木建築設計……等）有 511,000 人；環境衛生污染防治服務業有 76,000 人；電影事業有 16,000 人；個人服務業有 532,000 人。餐飲服務業的就業人口大幅度的增加，除了因為民以食為天，在任何情況下，從事餐飲事業的人口都在穩定而不斷增進，再加上餐飲業技術人才因邁向國際市場的需求下，所有各公私立學校及單位也都在做計畫性的培訓，因此在人口比例大量投入服務業的同時，我們更不難想像堪稱服務業界需求最多人力的餐飲業，勢必未來將收攬更多的人力，為社會創造更多的就業機會，同時也期盼未來能大幅提升我們餐飲事業的品質。

民生問題一直是人類歷史中的主要課題，其中最重要的部分就是「吃」，從食物烹調方式的演進，可以看出人類進步的歷史；從餐飲文化的認知，可以窺見社會興衰的現象。事實上，臺灣在百年內從農、畜牧業社會轉到今日以工商業為主的社會，這之間的餐飲業變化，也由小型、中型、大型到國際型一路發展出來。三、四〇年代，典型的舊式農村社會，男人終年日出而作日落而息，女人終年忙家務、煮三餐，讓全家大小好餐飽，除非全家相偕外出旅行，否則難得有機會打牙祭，外食人口幾乎微乎其微。

可見那時代「上館子」這件事，對民間老百姓而言是奢侈、豪華的，是難得才有的休閒調劑，偶爾也是招待至親好友的一種熱誠表現，更是一種嚮往與渴望。三、四〇年代的臺灣是一個封閉社會，歷經五、六〇年代政府農村政策、交通建設、經濟改革之後，商業氣息才逐漸拓展開來，牽引出的外食人口逐漸增加，尤其壓抑在百姓心裡，一股賺錢改善農村生活的慾望，逐漸爆發出來，鄉村人口湧進城市，身無一技之長又無高學歷背景，靠著的只是深植於日常生活中的傳統饌食烹調技藝，餐飲業遂成為最合乎「本領」的創業途徑，於是乎，小餐飲如雨後春筍，一家一家成立，餐飲業逐漸在商圈

中嶄露出繁華似錦的前景。

七〇年代以後，臺灣經濟改革成效顯著，一躍而為亞洲四小龍之列，加上西風東漸，歐美商業講求品質管理的方式，漸漸影響國人的經營理念，餐飲業是感受最鮮明的例子：強調衛生、講究服務、注重品質、增加氣氛、提高休閒效果……等，同行間的競爭更趨白熱化，儘管如此，國人仍將餐飲業視為最佳賺錢和創業的機會，最主要原因是它不需具備高學歷背景，只要能籌出資本和請出人才即可，當然業者也評估——現代社會婦女走出家庭窠臼紛紛投入社會工作；因為工商業衝擊，離鄉背景出外求職或經商人口明顯增加；教育普及現象帶來人人追求高學歷時代來臨，使得負笈他鄉求學的莘莘學子也日益增多、商業團體用膳、人事交際、洽公應酬，甚至結婚喜慶等等，都是現代工商社會結構下的產物，對餐飲界而言都是商業的契機。尤其現代人生活講究隱私權，人與人之間的聯繫和溝通，都寧可約在公共場所，鮮少願意在家中進行，而最好也最自然的交誼場所，選擇餐飲或飯店似乎再恰當不過了。看來，一間著重特色、講究服務品質的餐飲或大飯店，往往因此而冠蓋雲集的機會可不小哩！這些現象的產生，無不與餐飲行業的普及化有關，儼然節省民衆許多準備餐膳的負擔，更方便外食人口，因此，今日的餐飲飯店業所扮演的角色已不是昔日農村社會景象所可比擬的。

從另一個角度探討，一個地區的餐飲行業如果非常興盛，除了可以肯定民間外食現象普遍，也可以看出民間消費能力提高，這自然會帶動該區的商業氣象，尤其現代餐飲業已經走入連鎖企業經營時代，除了引出更多消費行為與商機外，最重要的是提供更多的就業機會。

確實，餐飲業的就業人口逐年提升，從教育部成立國立高雄餐飲學校一例，更可以理解國家有意培訓專業人才投入餐飲服務市場，以提高餐飲業的服務品質，樹立國際級高水準的服務形象，因此，餐飲業的就業人口需求比例，一直霸占各行業龍頭。

地球村的理想，縮短了國與國之間的距離，工商業的拓展，不再局限於狹隘的某個區域，更發展到海外，形成工商業界領進跨國企業的嶄新氣象，這種國際間的往來貿易，需要餐飲、飯店業界做後盾，俾以便利商務、解決食宿等問題。加上現代人國民旅遊相當興盛、觀光事業也非常發達，人民懂得生活調劑，身心放鬆，喜歡找風光明媚的地方度假休閒，因此餐飲業在其中角色就顯得更重要了！

一個地區的餐飲飯店業是否興盛，已儼然成為大都會的指標，一個城市如果同時擁有五家以上五星級大飯店和十家以上高級餐飲，或許蘊含投資者（大財團）看好該城市具備國際級大都會的水準。由此可知，餐飲飯店業確實可以帶動社會景氣，甚至有助於都會升級的加值成效！

二、餐飲的定義、特點和生存之道

一般而言，大都認為餐飲只是一個普通提供膳食的場所，事實上，餐飲是一種高級社交休閒場所，不僅提供佳餚美酒，還有完善的設備與高雅的服務，它也是今日工商社會之交誼廳，更是絕佳的會議場所與文化展覽櫥窗。總之，餐飲之定義可由下列三方面加以分析：

- (一)以字面上意義而言：係指為恢復元氣，給予營養與休息之場所。
- (二)以實質上意義而言：餐飲係為設席待客、提供餐飲、設備與服務以賺取合理利潤的一種服務性企業。
- (三)以餐飲應備條件而言：
 - 1. 餐飲是以營利為目的的企業。
 - 2. 提供餐食與服務等商品，其中包括人力與機械的服務。
 - 3. 具備固定的營業場所。

餐飲經營成功的要件如下：

- 1. 良好的地點：地點良好適中，交通方便客人泉湧而至。
- 2. 親切的服務：高雅親切溫馨的服務品質，必博得客人好感。

3. 適當的格局：餐飲格局和動線畫分使用，對營運影響甚大。
4. 高雅的裝潢：特殊風格的裝潢必配合餐飲建築考量，使客人享有一種特別感受。
5. 柔美的氣氛：氣氛高雅及布置講究，必令客人有舒適之感。
6. 停車的方便：設置停車場方便停車，以便客人吃得安心和放心。
7. 合理的價格：訂定合理價格，使客人有低消費高享受的感覺。
8. 美酒與佳餚：供應美酒佳餚且不時推陳出新，且更換菜單以因應客人不同口味之需求。

第二節 管理及管理者的涵義

一、管理的涵義

當人們在談論管理的時候，就企業的角度而言，通常會將管理的類別依其功能或執掌範圍畫分為產品管理、人事管理、財務管理、行銷管理與資訊管理五大類。但是究竟什麼是管理呢？

廣義來說，管理就是運用他人的努力來達成目標。若從企業的角度來看，管理就是能夠有效率地整合組織單位內的人力、財力、物料、方法等資源，透過規劃、組織、領導、控制等程序，產生有效能的結果，以達成組織所設定的各項長短期目標（見圖 1-2）。

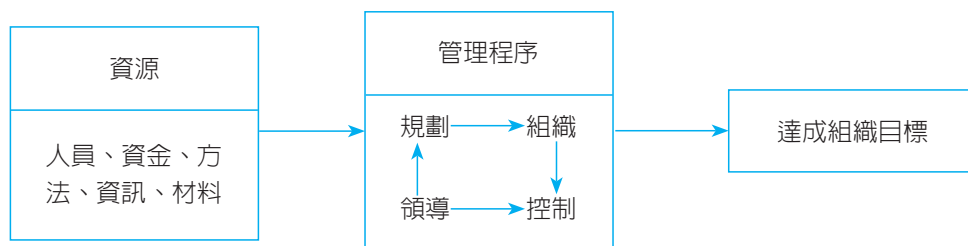


圖 1-2 管理的涵義

談論到個人管理，則是探討如何有效率地控制與自身及環境有關的各項變數，以達成個人所設定之目標。例如：時間管理的優劣與否，不僅影響到個人課業或工作績效的表現，也影響到一個人的生活品質。因為時間管理若做得好，手邊的每件工作就不會在匆忙的狀況下完成，還有多餘的時間可以檢視並修正未來的工作進度，除此之外更應有時間從事工作之外的休閒活動。

至於管理的效率（efficiency），是指個人或企業組織所投入的資源與所獲結果之間的比例，個人若能花費較少的時間及精力，卻可以達成同樣豐碩的成果或績效，就表示這個人的效率高，或是說把事情都做對了。同理，在企業組織內若能以較少的人力、物力及財力，而達成較高比例的貨品產出或服務較多的客人，則代表這個機構的效率高。談到有效或效能（effectiveness），則是指實際成果與預期目標之間的差異，若成果愈接近目標，表示有效能，或是說做了對的事情。效率與效能的被動及主動性差異，因此可以一目了然。在管理上不僅要求效率，我們更期待有效地達成所有預期的目標。

二、管理的重要性

管理不僅用在企業組織中，它對我們個人日常生活上的管理，也是十分重要而且必要，因此至少有以下兩大理由促使我們想要涉獵管理的世界。

第一個學習管理的理由是，在真實生活中，一旦你自學校畢業進入社會，開始自己的事業生涯，此時如果不是管理別人，就是被別人管理。對於要以管理為事業的人而言，學習管理學，奠定了將來發展管理才能的良好基礎。但是也不應天真地以為任何人只要是學過管理，就合適以管理工作為事業發展。

第二個學習管理的理由，除了在組織中發揮個人的管理才能以外，更實際而重要的理由是如何做好個人管理、如何做好個人的生涯發展與個人的

時間管理等，都是他日能否成功的關鍵所在。每個人與生俱來都有想要管理別人的慾望，但是要有效率地管理別人，運用他人的努力來達成要完成的工作，勢必要從個人管理做起。

上述兩大理由彼此相輔相成，緊密而不可分，因此可知管理在我們日常生活及生涯發展成功之重要性。

三、管理的五大功能

爲了達到組織或個人的目標，我們將管理的功能分爲規劃、組織、人力管理、領導及控制五項，這五項所謂的管理功能，也就是真正管理學的實質與內涵，所有的企業、組織或個人，都是透過這五大管理功能，將有限的資源來創造最大的目標成果。

規劃（**planning**）：定義目標及訂定達成目標的策略，因此發展與整合一套完整的計畫是非常重要的。沒有好的規劃過程，就沒有好的計畫，規劃是程序，而計畫則是規劃的結果。

組織（**organizing**）：將一群人組成的群體，藉由工作畫分及部門畫分的方式，分配各人的職責，並整合群體達成組織的目標。

人力管理（**staffing**）：對於組織機構內，有關人員的招募、聘用、訓練、懲處、福利及退休制度，做詳細而周延的安排，使組織內的工作人員能各得其所。

領導（**leading**）：領導、溝通與激勵組織成員，使員工在良好的工作環境下發揮其所長，以共同達成組織目標。員工在遭遇困難時，管理者應如何領導與協助整合團隊的力量以解決問題。

控制（**controlling**）：主要是爲確保活動能按預定計畫完成，換言之，即是矯正期望結果與實際結果差異的控制程序。控制系統的完善，能順利幫助經理人達成期望的目標。

有關管理工作研究的結果顯示，高層、中階及基層主管，每天的時間