

การศึกษาการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร



นางสาวพรพรรณ เตชะทรูวิจิตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2530


ISBN 974 - 567 - 321 - 8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

012342

I10299968

A STUDY ON THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT OF THE  
DELUXE HOTELS IN BANGKOK METROPOLIS



Miss Pornpun Techaruvichit


A Thesis Submitted in Partial fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration

Graduate School  
Chulalongkorn University

1987

ISBN 974 - 567 - 321 - 8

A STUDY ON THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT OF THE  
DELUXE HOTELS IN BANGKOK METROPOLIS



Miss Pornpun Techaruvichit

A Thesis Submitted in Partial fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration

Graduate School  
Chulalongkorn University

1987

ISBN 974 - 567 - 321 - 8



หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการจัดการ ฝ่ายอาหารและ เครื่องดื่มของ โรงแรมชั้นพิเศษใน กรุงเทพมหานคร

ชื่อนิสิต นางสาวพรพรรณ เตชะหรุวิจิตร

อาจารย์ที่ปรึกษา นาย ชรินทร์ โทณวนิก

อาจารย์ที่ปรึกษารวม รองศาสตราจารย์ณฤมิต สมิตินันท์

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2529



บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยในปัจจุบัน สามารถทำรายได้ให้แก่ประเทศเป็นจำนวนมาก อุตสาหกรรมโรงแรมก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ประกอบธุรกิจของโรงแรมที่ทันสมัยในปัจจุบัน นอกจากการให้บริการด้านห้องพักให้แก่นักท่องเที่ยวและผู้เดินทางแล้ว การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มยังเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งเป็นรายได้หลักของกิจการ เช่นเดียวกับรายได้ด้านห้องพัก โดยที่ลูกค้าของอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากจะเป็นลูกค้าที่พักในโรงแรมแล้วลูกค้าส่วนใหญ่ยังได้แก่ ลูกค้าทั่วไปภายนอกโรงแรมอีกด้วย

จากการศึกษาการจัดการ ฝ่ายอาหารและ เครื่องดื่ม ของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน พบว่าลักษณะการจัดการ ฝ่ายอาหารและ เครื่องดื่มของโรงแรมชั้นพิเศษจะมีความคล้ายคลึงกัน ในด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานจะเป็นการบริการแก่ลูกค้าทั้งภายในโรงแรมและลูกค้าทั่วไปภายนอก เพื่อให้ได้กำไรในระยะยาว และนโยบายการบริการ เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกโรงแรมคำนึงถึงเพื่อความพอใจของลูกค้า

วิธีการวางแผนเป้าหมายและการวางแผน โรงแรมชั้นพิเศษจะมีการทำประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี โดยจัดทำปีต่อปี เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในด้านบริการอาหารและเครื่องดื่มมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จึงไม่สามารถวางแผนงานในระยะยาวหลายปีอย่างถูกต้องได้

การจัดโครงสร้างการจัดการของโรงแรม เป็นส่วนที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก จากการสำรวจร้อยละ 41.67 ของโรงแรมที่สำรวจมีโครงสร้างที่มีรูปแบบใกล้เคียงกัน นอกนั้นที่เหลือมีลักษณะแตกต่างกันไปอย่างเห็นได้ชัด แต่อย่างไรก็ดี แมว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างจะมีความแตก

ต่างกัน แต่มีส่วนประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ทุกแห่งจะประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการแผนกภัตตาคาร ผู้จัดการแผนกอาหาร ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง พอครัว และผู้ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

ในด้านกิจการดำเนินงาน ได้มีการศึกษาการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ

- 1. ด้านการตลาด
- 2. ด้านบุคลากร
- 3. ด้านต้นทุน

ด้านการตลาด เครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญที่โรงแรมใช้ คือ ราคา และการส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ด้านบุคลากร การฝึกอบรมพนักงาน เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความสามารถและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าออกของพนักงานมีอัตราการออกของพนักงานอยู่ในระดับร้อยละ 1 - 2 ต่อเดือน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ปรากฏว่าไม่ใช่จำนวนที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า บุคลากรในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มักมีการเปลี่ยนงานบ่อย

ด้านต้นทุน ฝ่ายควบคุมต้นทุน มีหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อสรุปเป็นรายงานให้ฝ่ายจัดการทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลการดำเนินงานของกิจการ ในด้านต้นทุนอาหารร้อยละ 50 ของโรงแรมที่สำรวจ มีต้นทุนอาหารอยู่ในระดับร้อยละ 38-40 ของยอดขาย และโรงแรมร้อยละ 58.33 มีต้นทุนเครื่องดื่มอยู่ในระดับร้อยละ 21-30 ของยอดขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน ที่พบจากการศึกษา คือ

- 1. ปัญหาการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีมูลค่าสูง
- 2. ปัญหาด้านความต้องการของพนักงาน ที่มีการเรียกร้องในด้านรายได้และสวัสดิการ
- 3. ปัญหาการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถ
- 4. ปัญหาการคำนวณต้นทุนมีความยุ่งยาก และต้องใช้กำลังคนมากจึงจะคำนวณได้  
อย่างละเอียดและถูกต้อง
- 5. ปัญหาการสื่อความในการทำงาน
- 6. ปัญหาการแข่งขันด้านราคา มีการยืดหยุ่นราคาจนทำให้เกิดการแข่งขันกันมาก

7. ปัญหาการขาดแคลนผู้มีความรู้ในด้านอาหารและเครื่องดื่มแบบต่างประเทศ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ในกิจการสามารถที่จะควบคุมและแก้ไขได้ แต่  
ปัญหาที่มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาล และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่จะช่วยแก้ปัญหา และส่งเสริมการดำเนินงานด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่ม

จากปัญหาต่าง ๆ ที่ศึกษา เช่น ปัญหาค่าใช้จ่ายในการโฆษณาสูง จะอยู่ในความดูแลของฝ่ายควบคุมต้นทุนด้วย แม้ในทางปฏิบัติจะมีความขัดแย้งในการทำงานเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายการตลาดและต้นทุน แต่อยู่ในระดับไม่รุนแรง ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีการปรับตัวขึ้นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุดในการดำเนินธุรกิจของตน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า การประหยัดต้นทุนรวมของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งกับนโยบายทางการตลาดของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเอง

และจากขั้นตอนในการจัดการ พบว่าโรงแรมชั้นพิเศษ แต่ละแห่งจะมีการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ในด้านต้นทุน ด้านการตลาด และด้านบุคลากรของแต่ละโรงแรมชั้นพิเศษมีความแตกต่างกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title A STUDY ON THE FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT OF THE  
DELUXE HOTELS IN BANGKOK METROPOLIS

Name Miss Pornpun Techaruvichit

Thesis Advisor Mr. Chanin Donavanik

Thesis Co-Advisor Associate Professor Narumon Smitinuntana

Program Business Administration

Academic Year 1986



ABSTRACT

Nowadays, tourist industry is the most productive source of revenue earning for Thailand. The industry consists of several different activities of which hotel business is one. To manage a hotel, the manager needs to have knowledge in both room service and food and beverage service. By and large, food and beverage division is as profitable as room division since food and beverage customers are both hotel guests and local people.

The study shows that the food and beverage division of deluxe hotels in Bangkok are similar in management style. Firstly, the objectives are similar, that is to provide service for both hotel guests and local people. The policy is to provide satisfaction for customers with the view towards long term profit.

Goals and planning are also similar. Food and beverage department requires budgeting planning annually subject to variations and circumstances.

The structure of the organization in food and beverage department are different among hotels. Sample survey shows 41.67 % of hotels have similar structure although some may differ. Basically this depart-



ment consists of Food and Beverage Manager, Restaurant Manager, Catering Manager, Banquet Manager, Chef and Steward.

The study of operation of a hotel has been carried out in there areas :-

- 1. Marketing
- 2. Personnel
- 3. Costing

Concerning marketing the most effective avenues are price, sales promotion, especially, advertising and public relations.

In terms of personnel, training is the most effective approach to develop abilities and efficiency of employees. Generally, the turnover rate of personnel in food and beverage department is about 1-2 %, but this does not effect the operation as is presumed - contrary to the assumption that there is a high rate of personnel turnover in food and beverage department.

Regarding costing, cost controllers are responsible to provide reports about the cost of food and beverage. The information is to regulate the cost of products and proper functioning of the department. Fifty percent of hotels reveal food cost is about 38 - 40 % of total sales and 58.33 % of sampling hotels show that beverage cost is about 21-30 % of total sales.

The study shows that problems of food and beverage operations are as follows :

- 1. Problem of controlling cost and expenses.
- 2. Requirement of employees for wages and welfare.
- 3. Problem of training.
- 4. Problem of cost calculation.
- 5. Problem in communication.

- 6. Problem of price competition.
- 7. Lack of expert in preparation of food and beverage of international standard.

However, internal problems are controllable and could be solved. But to solve external problem, support from the government and Tourism Authority of Thailand is needed.

After thorough study it was therefore concluded that the problems of overhead expense; such as advertising, should be under the control of the Cost Controller, although the fact of operation contrast exist between Marketing and Controller, the system of both operations was set up for them to control each other. Hence, we reject the hypothesis that the Controller's Saving Cost Policy and the marketing policy of the food and beverage Operations are in conflict.

Conclusively, the study proves that food and beverage Management of Deluxe Hotels are all similar - which obviously rejects the hypothesis that Deluxe Hotels' food and beverage are different in terms of Management.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ก็เพราะได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากโรงแรมต่าง ๆ และหน่วยราชการ และที่สำคัญขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ชินินทร์ โทณวณิช และ รองศาสตราจารย์ นฤมล สมิตินันท์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล หัวหน้าภาควิชา ภาษาศาสตร์ รองศาสตราจารย์ พรหมพิไล คุณาพันธุ์ และ คุณประพันธ์ศักดิ์ แพทยานนท์ ที่ได้กรุณาสละเวลามาเป็นประธาน และกรรมการในการสอบ และให้คำแนะนำแก้ไข จนได้วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณฝ่ายจัดการของโรงแรมต่าง ๆ ตลอดจนพนักงานของโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีส่วนบกพร่องไปบ้าง ต้องขออภัยท่านผู้อ่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย หากมีส่วนดีและมีประโยชน์ขอมอบให้ผู้ที่ได้อ่านนามมาข้างต้น ผู้ที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือทุกท่าน ตลอดจนคุณพ่อ คุณแม่ พี่ ๆ และเพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

พรพรรณ เตชะหรรุจิตร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ



หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ช
กิตติกรรมประกาศ .....	ญ
รายการตารางประกอบ .....	ท
รายการรูปประกอบ .....	ณ
บทที่	
1    บทนำ .....	1
-    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
-    วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	6
-    ขอบเขตของการศึกษา .....	6
-    ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและวิเคราะห์ .....	9
-    วิธีการศึกษา .....	9
-    ข้อจำกัดของข้อมูลที่รวบรวมได้ .....	10
2    อุตสาหกรรมโรงแรม .....	12
-    ลักษณะการจัดประเภทและมาตรฐานของอุตสาหกรรมโรงแรม .....	15
-    โครงสร้างและการบริหารงานอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย .....	13
3    การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม .....	21
-    วิวัฒนาการอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่ม .....	21
-    ประเภทของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมชั้นพิเศษ .....	22
-    การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม .....	22
-    วัตถุประสงค์และนโยบายของกิจการ .....	23
-    การวางแผนเป้าหมายและการวางแผนงาน .....	23
-    การจัดโครงสร้างขององค์การ .....	24

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 - การดำเนินการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	24
- การดำเนินงานด้านการตลาด.....	38
- การดำเนินงานด้านบุคลากร.....	42
- การดำเนินงานด้านต้นทุน.....	51
4 บทวิเคราะห์.....	57
* - ลักษณะทั่วไปของโรงแรมที่สำรวจ.....	57
- ลักษณะการจัดการด้านอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ.....	65
- ลักษณะการบริหารงาน.....	65
- ความสำคัญของการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	66
- วัตถุประสงค์และนโยบาย.....	68
- การวางเป้าหมายและการวางแผน.....	70
- การจัดโครงสร้างของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	73
- การดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	92
- การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด.....	93
- การดำเนินงานด้านบุคลากร.....	99
- การดำเนินงานด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย.....	113
- การควบคุมการดำเนินงาน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	120
- แนวความคิดด้านการจัดการและงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ในทัศนะของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มแต่ละแห่ง.....	123

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป.....	124
- ปัญหาการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	127
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	136
ภาคผนวก ก. ....	137
ภาคผนวก ข. ....	145
ภาคผนวก ค. ....	149
ภาคผนวก ง. ....	185
ประวัติผู้เขียน.....	191

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1. 1	เปรียบเทียบรายได้จากการท่องเที่ยวเกี่ยวกับสินค้าออกที่สำคัญ ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2523 - 2525.....	2
1. 2	เปรียบเทียบรายได้จากการท่องเที่ยวเกี่ยวกับสินค้าออกที่สำคัญ ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2526 - 2528.....	3
3. 1	แบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 1.....	53
3. 2	แบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 2.....	54
4. 1	แสดงระยะเวลาเปิดดำเนินการ.....	58
4. 2	แสดงจำนวนห้องพักของโรงแรมชั้นพิเศษที่สำรวจ.....	58
4. 3	แสดงจำนวนห้องพักของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร.....	59
4. 4	แสดงจำนวนห้องฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ.....	60
4. 5	แสดงจำนวนห้องอาหารและจำนวนที่นั่งในห้องอาหาร โดยแบ่งกลุ่มตามจำนวนห้องพัก.....	62
4. 6	แสดงจำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ.....	64
4. 7	แสดงลักษณะการบริหารงาน.....	65
4. 8	แสดงสัญชาติของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	65
4. 9	แสดงรายได้ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เปรียบเทียบกับรายได้จากห้องพัก.....	66
4. 10	แสดงผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน.....	70
4. 11	แสดงสาเหตุจูงใจในการสมัครเข้าทำงาน.....	100
4. 12	แสดงระดับการศึกษาของพนักงาน.....	101
4. 13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานและระดับการศึกษาของพนักงาน.....	102
4. 14	แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างตำแหน่งงานกับประสบการณ์การทำงาน.....	103
4. 15	แสดงลำดับแห่งที่การทำงานของพนักงาน.....	105
4. 16	แสดงความพอใจในรายได้และสวัสดิการ.....	107

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.17	แสดงระดับรายได้ของพนักงาน.....	108
4.18	แสดงความคิดเห็นเปรียบเทียบภาระหน้าที่กับรายได้.....	108
4.19	แสดงอัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม.....	110
4.20	แสดงความคิดเห็นการย้ายงานในอนาคต.....	110
4.21	แสดงสาเหตุที่พนักงานไม่คิดจะย้ายงาน.....	111
4.22	แสดงสาเหตุที่พนักงานคิดจะย้ายงาน.....	112
4.23	แสดงต้นทุนอาหารคิดเป็นร้อยละของยอดขาย.....	117
4.24	แสดงต้นทุนเครื่องดื่มคิดเป็นร้อยละของยอดขาย.....	118

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญรูปประกอบ

รูปที่

หน้า

2.1	แผนภูมิสากล .....	14
3.1	โครงสร้างขององค์การขนาดเล็ก .....	25
3.2	โครงสร้างขององค์การขนาดกลาง .....	25
3.3	โครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ .....	26
3.4	ระบบสุริยะของหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินงานการบริหารด้านอาหาร และเครื่องดื่ม .....	27
4.1	โครงสร้างของโรงแรม 5 แห่งที่มีลักษณะคล้ายกัน .....	75
4.2	โครงสร้างของโรงแรมที่ 6 .....	79
4.3	โครงสร้างของโรงแรมที่ 7 .....	81
4.4	โครงสร้างของโรงแรมที่ 8 .....	83
4.5	โครงสร้างของโรงแรมที่ 9 .....	85
4.6	โครงสร้างของโรงแรมที่ 10 .....	87
4.7	โครงสร้างของโรงแรมที่ 11 .....	89

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย