

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

餐馆老板 案头手册

——成功经营餐馆必知必做的 217 项工作

蔡万坤 靳星 杨昆 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

餐馆老板案头手册

——成功经营餐馆必知必做的 217 项工作

蔡万坤 靳 星 杨 昆 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆老板案头手册: 成功经营餐馆必知必做的 217 项工作/蔡万坤编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 10
ISBN 978-7-115-18612-6

I. 餐… II. 蔡… III. 餐厅—商业经营—手册 IV.
F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 118649 号

内 容 提 要

本书从餐馆老板的视角, 将餐馆经营管理工作细化为 11 个大项和 217 个小项。全书分别介绍了餐馆筹办的前期准备、餐馆规划建设与装修改造、餐馆组织领导和员工管理、餐馆制度建设、餐馆市场营销与品牌推广、餐馆原料采供管理与控制、厨房菜品生产管理、菜品销售与服务质量管理、餐馆卫生与安全管理、餐馆财务管理与报表分析、餐馆对外公关事务管理等方面的工作内容、基本流程、管理方法与技能。

本书是餐馆投资人及相关管理人员不可或缺的案头手册, 同时适合餐饮业专家学者、咨询与培训人员及大专院校旅游专业和餐饮专业师生阅读参考。

餐馆老板案头手册

——成功经营餐馆必知必做的 217 项工作

◆ 编 著 蔡万坤 靳 星 杨 昆

策 划 张亚捷

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 30

2008 年 10 月第 1 版

字数: 500 千字

2008 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18612-6/F

定 价: 58.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

——前言——

我国城市化进程的不断加快、城镇居民生活水平的持续提高及旅游经济的蓬勃发展,极大地推动了餐饮业的发展。我国的餐饮市场是世界上最具潜力的市场,我国的餐饮业是一个成长性巨大的朝阳产业,众多投资者都看到了这个行业创业空间巨大与平民大众化等特点,纷纷投资餐饮业。然而,餐饮业虽然是一个市场准入门槛较低的行业,但市场竞争激烈,投资人及经营者同样会面临餐厅上座率低、收不抵支、亏损停业的风险。所以,在我国餐饮企业营业网点达 380 多万家的庞大餐饮市场中,每天都有众多的餐馆、酒楼在筹建、装修、改造、开业;可同时,每天又有众多的餐馆、酒楼在转让、出卖、歇业、倒闭。这种“你方唱罢我登场”、“几家欢乐几家愁”的局面是长期存在的。造成这种长期市场波动、市场进退频繁、众多投资人轮流亏损的原因主要包括以下几个方面。

① 投资人缺乏对行业规律的认识,造成餐馆老板决策失误。

② 餐馆老板缺乏科学的投资理念、经营思路和管理方法。

③ 餐馆老板信息不灵、指挥不当、监控不力等。

针对上述问题,我们特为餐馆老板及相关管理人员编写了本书,就餐馆投资建设和日常经营管理进行专业工作指导及疑难问题解答。本书主要有以下特点。

1. 内容全面、系统

本书有针对性地把餐馆投资、经营与管理工作分为 11 个工作大项,在对餐馆老板必备知识与技能进行概括介绍之后,逐一对餐馆筹办的前期准备、餐馆规划建设与装修改造、餐馆组织领导与员工管理、餐馆制度建设、餐馆市场营销与品牌推广、餐馆原料采供管理与控制、厨房菜品生产管理、菜品销售与服务质量管理、餐馆卫生与安全管理、餐馆财务管理与报表分析、餐馆对外公关事务管理进行系统介绍。

2. 实用、可操作性强

本书从餐馆老板的视角来介绍餐馆的投资建设、装修改造和开业后的经营管理等工作内容。每章一个大项工作,每个大项工作又细化成若干个小项工作,便于餐馆老板及相关管理人员有针对性地解决工作中发生的相关问题。

3. 写作目的明确

本书在介绍餐馆老板的 11 个大项及 217 个小项的工作内容和操作方法的过程中,都围绕着以下 3 个中心来展开论述。

① 怎样投资和经营餐馆才能更好地增强竞争实力, 更好地满足目标市场客人的消费需求, 提高餐厅上座率和客人的人均消费额。

② 怎样投资和经营餐馆才能瞄准餐馆老板选定的餐馆档次规格,降低投资费用、原料成本和经营成本。

③ 怎样投资和经营餐馆才能更好地开拓市场，增加客源和收入，获得优良的经济效益。

由于本书在这三个方面的阐述中,对经济效益的目的论述十分明确,方法科学合理,具体实用,可操作性强,是广大餐馆老板投资和经营餐馆而获得优良经济效益的最好的专业指导用书和疑难问题查询与解答用书。

4. 架构合理, 使用方便

本书内容以餐馆投资经营的实际工作顺序进行架构安排，因而餐馆老板及相关管理人员在日常经营与管理工作中使用起来十分方便，尤其在遇到疑难问题时，便于查询参阅。

本书由中国旅游企业管理科学的开拓者和奠基人、餐饮企业管理著名专家、北京联合大学旅游学院资深教授蔡万坤先生拟定编写计划及提纲,各章节的内容和结构体例由餐饮业资深经理人靳星先生和北京联合大学旅游学院杨昆先生根据蔡万坤教授的提纲和相关论述写出初稿,并由蔡万坤教授统撰定稿。参加本书编写、整理、校对、排录工作的还有刘胜玉、蔡华莹、李晨光、李娟、寇文晶、寇文华、刘宝民等,在此一并表示感谢。由于作者水平有限,时间紧迫,书中难免存在疏漏之处,欢迎广大读者批评指正。

作者

2008 年 6 月于北京

目 录

第一章 餐馆老板必做的 11 大工作事项和必备的知识技能	1
第一节 餐馆老板必做的 11 大工作事项	1
一、餐馆筹办的前期准备	1
二、餐馆规划建设与装修改造	2
三、餐馆组织领导与员工管理	2
四、餐馆制度建设	3
五、餐馆市场营销与品牌推广	4
六、餐馆原料采供管理与控制	5
七、厨房菜品生产管理	5
八、菜品销售与服务质量管理	6
九、餐馆卫生与安全管理	7
十、餐馆财务管理与报表分析	7
十一、餐馆对外公关事务管理	8
第二节 餐馆老板必备的知识技能	9
一、管理学相关知识	9
二、市场营销学相关知识	9
三、心理学相关知识	10
四、财务管理与系统控制相关知识	10
五、涉及餐饮行业的相关法律法规	10
六、食品相关知识	10
七、决策与规划能力	10

八、知人善任与激励技巧运用能力	11
九、组织与控制能力	11
十、计划目标管理能力	11
十一、沟通与协调能力	11
第二章 餐馆筹办的前期准备	13
第一节 餐馆规划创意的3项工作	13
一、准备投资开办一家什么样的餐馆	13
二、规划创意需要掌握的基本要点	15
三、投资意向的初步确定	17
第二节 餐馆选址的5项工作	18
一、明确餐馆选址的金科玉律	18
二、掌握餐馆选址的基本原则	19
三、分析影响选址的主要因素	21
四、确定餐馆选址的衡量标准	23
五、做好餐馆选址的具体工作	25
第三节 市场调研的6项工作	32
一、明确市场调查的目的和内容	32
二、确定市场调查范围	33
三、选择市场调查方法	33
四、做好具体调查和实地考察	35
五、做好市场调查资料分析	36
六、写出市场调研报告	37
第四节 资金筹集与运用的6项工作	38
一、明确资金筹集的原则	38
二、预测资金筹集的数量和结构	39
三、分析资金筹集的影响因素	41
四、选择资金筹集的方法	42
五、控制资金筹集成本	45
六、用好每一笔资金	46
第三章 餐馆规划建设与装修改造	49
第一节 餐馆规划设计的4项工作	49
一、餐馆外观造型设计	49
二、餐馆前的门脸设计	51

三、餐馆经营区域的功能设计	52
四、餐馆厨房分区设计	55
第二节 餐馆工程建设的4项工作	58
一、工程建设审批手续办理	58
二、工程建设招标管理与确定	59
三、工程建设的施工协调工作	61
四、餐馆工程完工的验收工作	63
第三节 餐馆装修改造的6项工作	66
一、确定装修改造的餐馆等级	66
二、选择餐馆装修改造的主题风格	67
三、做好餐馆装修改造的设计审查	69
四、签订餐馆装修改造的施工合同	72
五、做好餐馆装修改造的施工监理	73
六、严格验收装修改造的工程质量	74
第四章 餐馆的组织领导与员工管理	77
第一节 餐馆组织机构设置的3项工作	77
一、掌握组织机构设置原则	77
二、分析组织机构设置依据	80
三、选择组织机构形式和设置方法	81
第二节 餐馆组织领导的5项工作	84
一、董事会的组织领导工作	84
二、监事会组织领导的特点和主要职权行使	85
三、总经理经营管理的组织领导工作	87
四、行政总厨生产管理的组织领导工作	89
五、餐厅部经理对客服务的组织领导工作	90
第三节 餐馆岗位设置的4项工作	91
一、高层管理的岗位设置	92
二、部门管理的岗位设置	94
三、基层管理的岗位设置	96
四、各岗员工岗位设置的标准	100
第四节 餐馆员工招聘的8项工作	103
一、制订员工招聘工作计划	103
二、拟定和发布招工广告信息	104
三、做好招聘表格的设计与印刷	105

四、做好报名初选的组织工作	111
五、员工招聘的面试考核	111
六、管理人员招聘的笔试考核	117
七、厨师的实操考核	118
八、做好员工的录用与评估	119
第五节 餐馆员工培训的 5 项工作	122
一、掌握员工培训的形式和内容	122
二、发现与分析员工培训需求	125
三、有针对性地制订培训计划	129
四、分期分批做好员工培训组织工作	131
五、做好员工培训的考核与评估	132
第五章 餐馆的制度建设	133
第一节 高层管理制度建设的 5 项工作	133
一、餐馆企业章程的制定	133
二、董事会管理的制度建设	135
三、监事会及其议事规则建设	136
四、总经理垂直领导的制度建设	137
五、管理人员的考评制度建设	139
第二节 业务管理制度建设的 5 项工作	141
一、业务计划管理的制度建设	141
二、原料采供管理的制度建设	142
三、厨房生产管理的制度建设	145
四、餐厅服务管理的制度建设	147
五、财务收支管理的制度建设	149
第三节 劳动工资管理制度建设的 6 项工作	154
一、餐馆人事劳动管理制度建设	154
二、餐馆劳动合同管理的制度建设	156
三、餐馆劳动考勤管理制度建设	159
四、餐馆员工守则的制度建设	161
五、餐馆劳动工资管理的制度建设	163
六、餐馆员工奖罚的制度建设	164

第六章 餐馆市场营销与品牌推广	169
第一节 餐馆市场定位的3项工作	169
一、充分认识市场定位的内涵	169
二、找准餐馆市场定位的依据	170
三、掌握市场定位的内容和方法	172
第二节 餐馆市场营销的5项工作	174
一、建立餐馆营销管理体制	174
二、掌握餐馆市场营销的基本规律	175
三、明确市场营销的主要任务	176
四、有针对性地选择市场营销策略	177
五、善于运用市场营销组合	182
第三节 餐馆广告宣传的4项工作	184
一、餐馆门面广告宣传	184
二、餐馆店面广告宣传	185
三、餐馆橱窗展示宣传	187
四、餐馆媒体广告宣传	187
第四节 餐馆品牌推广的5项工作	188
一、做好餐馆优良品牌的建立与建设	188
二、掌握与运用好餐馆品牌推广的原则	190
三、做好餐馆品牌宣传广告的推广工作	191
四、做好餐馆品牌的公关宣传推广工作	193
五、加强餐馆品牌的人员宣传推广	196
第七章 餐馆原料采供管理与控制	199
第一节 原料采购管理的6项工作	199
一、完善采购管理制度	199
二、采用正确的采购管理方法	201
三、确定不同菜品原料的采购数量	202
四、制定《菜品原料采购规格书》	208
五、掌握与控制菜品原料采购价格	212
六、做好菜品原料采购的组织工作	213
第二节 原料库房管理的5项工作	216
一、分类设置原料库房	216
二、制定库房管理制度	221

三、入库验收管理方法	222
四、原料库存管理方法	226
五、盘点与出库管理方法	228
第三节 原料采供控制的3项工作	231
一、采购成本控制	231
二、库存容量控制	232
三、零库存与业务需要量的控制	233
第八章 厨房菜品生产管理	235
第一节 厨房设置的6项工作	235
一、分类厨房设置	235
二、各类厨房的面积设置	236
三、炒菜炉灶的标准设置	239
四、厨房布局的形式选择	239
五、各类厨房的功能分区设置	241
六、厨房分区的设备配置	245
第二节 菜单设计的5项工作	249
一、掌握菜单设计的主要依据	249
二、明确菜单设计的基本原则	250
三、分析菜单设计的影响因素	251
四、掌握分类菜单的特点与要求	252
五、掌握菜单设计的方法和步骤	254
第三节 原料加工管理的4项工作	255
一、掌握厨房每日生产任务量	255
二、确定每日各种原料需要量	261
三、明确原料加工的基本要求	262
四、做好每日原料加工的组织工作	263
第四节 菜品烹制管理的5项工作	266
一、热菜食品烹制管理	266
二、冷荤食品烹制管理	267
三、面点食品烹制管理	269
四、汤类食品烹制管理	270
五、火锅、烧烤类厨房管理方法	271

第九章 餐馆菜品销售与服务质量管理	273
第一节 餐厅配置与环境安全的5项工作	273
一、大众餐厅配置	273
二、雅座餐厅及包间配置	274
三、多功能餐厅配置	278
四、餐厅销售环境的美化布置	279
五、餐厅安全与卫生要求	281
第二节 餐厅服务标准化管理的5项工作	285
一、餐厅托盘标准	285
二、餐厅铺台服务标准	286
三、大众餐厅接待服务的程序与标准	290
四、雅座餐厅及包间接待程序与标准	292
五、宴会服务程序与标准	295
第三节 餐厅服务流程管理的4项工作	299
一、餐前准备服务的工作流程	299
二、迎宾领位服务的工作流程	301
三、客人用餐服务的工作流程	302
四、餐后服务的工作流程	303
第四节 餐馆优质服务通用标准落实的8项工作	304
一、员工职业道德标准	304
二、员工语言艺术标准	304
三、员工礼仪礼貌标准	309
四、服装服饰和仪容仪表标准	311
五、服务态度和工作效率标准	311
六、劳动纪律和个人卫生标准	312
七、环境卫生和安全服务标准	313
八、投诉处理和客人满意程度标准	315
第五节 菜品价格制定与调整的6项工作	316
一、掌握菜品价格构成	316
二、明确菜品定价目标	317
三、善于运用菜品价格管理原则	318
四、明确菜品价格影响因素和定价步骤	319
五、掌握菜品定价方法	321
六、适时做好菜品价格调整	328

第十章 餐馆卫生与安全管理	335
第一节 菜品原料采供卫生管理的5项工作	335
一、菜品原料采购卫生管理	335
二、菜品原料运输卫生管理	338
三、菜品原料入库验收卫生管理	340
四、库房日常卫生管理	341
五、菜品原料出库卫生管理	343
第二节 餐馆厨房卫生管理的6项工作	343
一、厨房设施设备卫生	343
二、厨房通风照明卫生	345
三、厨房内水池设备操作卫生	345
四、厨房垃圾处理卫生	346
五、更衣室和卫生间卫生	348
六、餐具洗涤与消毒卫生	348
第三节 餐厅服务卫生管理的3项工作	349
一、餐厅员工个人卫生管理	349
二、餐厅环境卫生管理	351
三、餐厅员工服务操作卫生管理	352
第四节 餐馆食物中毒预防的4项工作	353
一、熟知食品中毒的原因	353
二、了解常见食物中毒的表现	354
三、掌握预防食物中毒的要点	356
四、熟悉和掌握发生食物中毒的处理方法	357
第十一章 餐馆财务管理与报表分析	359
第一节 餐馆财务管理体制建立的3项工作	359
一、餐馆财务管理体制的确定	359
二、餐馆财务管理的机构设置	360
三、餐馆财务管理的人员分工	363
第二节 餐馆财务预算的6项工作	365
一、熟知餐馆预算管理特点和要求	366
二、掌握餐馆预算内容和依据	367
三、预测餐馆主要销售指标	370
四、编制餐馆年度预算方案	371

五、做好餐馆指标审核形成计划任务	376
六、逐月做好预算控制以保证计划完成	377
第三节 餐馆营业收入管理的 5 项工作	378
一、制定客人点菜与消费单据,掌握其基本要点	378
二、做好餐馆营业收入的组织工作	381
三、逐日填制营业收入报表	386
四、预防跑账、漏账和呆账的发生	387
五、做好收入分析控制,保证收入计划指标顺利完成	388
第四节 餐馆成本管理的 5 项工作	389
一、确定成本控制目标	389
二、控制原料购进成本	391
三、降低原料加工的成本消耗	395
四、定期做好成本核算,掌握实际成本消耗	398
五、做好成本分析,保证成本目标实现	400
第五节 餐馆利润管理的 5 项工作	401
一、逐月确定利润目标	401
二、做好日常利润管理	402
三、做好上缴税金管理	402
四、做好利润形成管理	403
五、做好利润分配管理	405
第六节 餐馆财务报表分析的 6 项工作	408
一、熟悉主要财务报表的内容	408
二、做好营业收入报表的对比分析	416
三、做好成本费用报表的因素分析	420
四、餐馆资产负债表的报表分析	424
五、餐馆营业损益表的报表分析	430
六、餐馆现金流量表的报表分析	433
第十二章 餐馆对外公关事务管理	437
第一节 与工商部门沟通协调的 4 项工作	437
一、熟悉工商部门申请开店有关政策与规定	437
二、掌握工商登记的程序和方法	439
三、定期做好工商部门的年检工作	446
四、接受工商部门的日常检查	447
第二节 与税务部门沟通协调的 4 项工作	447

一、开业前必须做好税务登记	448
二、熟知餐饮业的税种税率	449
三、逐月上报税务报表	454
四、按时足额缴纳税金, 自觉接受税务部门的监督	454
第三节 与卫生防疫部门沟通协调的 3 项工作	455
一、开业前必须取得卫生许可证	455
二、熟悉国家食品与公共卫生法规	456
三、自觉接受卫生防疫部门的检查与监督, 防止卫生处罚	457
第四节 与消防部门沟通协调的 4 项工作	459
一、开业前必须取得消防许可证	459
二、熟知国家消防政策与防火标准	460
三、自觉接受消防部门的检查与监督	461
四、搞好与消防部门的沟通协调工作	462
参考文献	465

——第一章——

餐馆老板必做的 11 大工作事项 和必备的知识技能

第一节 餐馆老板必做的 11 大工作事项

餐馆老板在取得一家餐馆的所有权与经营权之后，必须从决策、计划、组织、管理等方面逐一入手开展繁杂而细致的工作，在满足社会需要及促进地区经济发展的同时，获取理想的投资回报。以下是餐馆老板必做的 11 大工作事项。

一、餐馆筹办的前期准备

餐馆老板要投资建设或租赁经营一家餐馆，概括来说，前期必须做好以下几个方面的工作。

（一）餐馆规划创意

餐馆筹办的前期准备首先要进行规划创意，确定在什么地方投资建设或租赁经营一家什么类型、档次、规模的餐馆，采用何种经营方式，经营何种风味和产品等。

（二）餐馆选址

餐馆地理位置的好坏、交通便利程度、周围目标市场的客源状况等，直接影响餐馆的餐位利用率、客源档次、消费水平，最终影响餐馆经营的长期收入、毛利高低和经济效益，是餐馆老板能否取得成功的前提。

（三）市场调研

市场调研，即对所选地区或城市的餐饮业的区位市场和点位市场进行调查研究，收集相关数据并在此基础上进行可行性分析，确保餐馆前期准备中的规划创意和决策科学合理，防止决策失误。

（四）资金筹措与运用

资金筹集与运用是餐馆老板投资建设或租赁经营一家餐馆的财力保证，也是餐馆筹办前期的重要工作内容。

二、餐馆规划建设与装修改造

餐馆规划和装修改造是在餐馆选址的基础上，根据市场调查资料、拟办餐馆的可行性报告及投资决策意向开展的，是一项十分重要而又复杂细致的工作。餐馆老板在这一大项工作中，必须解决好以下几个方面的问题。

（一）餐馆规划设计

无论是新建还是租赁经营的餐馆，都要根据规划创意和可行性报告要求的档次、规格与使用功能聘请专业设计人员做好餐馆建筑工程设计和室内外装修美化设计。

（二）餐馆工程建设

在餐馆建设规划设计完成之后，新建餐馆的建筑装修就要由建筑单位和装修公司来完成。但餐馆老板必须聘请相关专业技术人员做好建筑装修的施工监理和工程验收工作，以保证餐馆的建筑质量和装修质量达到设计要求。

（三）餐馆装修改造

在餐馆装修改造的规划设计完成之后，租赁经营的餐馆改造装修也要由建筑单位和装修公司来完成。餐馆老板同样要聘请相关专业技术人员做好改造装修的施工监理和工程验收工作，以确保餐馆的建筑质量和装修质量达到设计要求。

三、餐馆组织领导与员工管理

在餐馆规划和装修改造的同时，餐馆老板就应做好正式营业前的人员准备工作，才能保证餐馆及时开展经营从而取得经济效益和投资回报。餐馆老板完成这项工作，重点需要解决好以下五个方面的问题。