

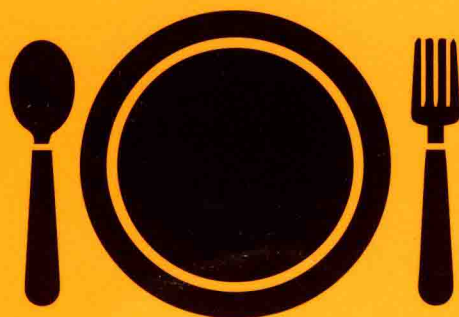
一本书搞懂



餐厅经营管理

CANTING
JINGYING
GUANLI

匡仲潇 主编



化学工业出版社



一本书搞懂

YI
BEN
SHU
GAO
DONG

餐厅经营管理



CANTING
JINGYING
GUANLI

匡仲潇 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书介绍了餐厅开业前的准备、餐厅的营销推广、新菜品研发与推广、餐厅食品安全保障、餐厅营业管理、餐厅食材管理、厨房作业管理、餐饮管理信息系统的建立与管理八部分内容。本书理念新颖、更加实用,可操作性极强,是一本不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本。

本书可作为中小餐饮企业经理、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

一本书搞懂餐厅经营管理/匡仲潇主编. —北京:
化学工业出版社, 2017. 5

ISBN 978-7-122-29303-9

I. ①一… II. ①匡… III. ①餐馆-经营管理
IV. ①F719. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第052815号

责任编辑: 陈 蕾

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 宋 夏

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张16¹/₄ 字数302千字 2017年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

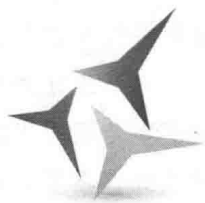
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



经营一家赚钱的餐厅很不容易。随着生活水平的提高，人们对于就餐的需求也就变得格外挑剔起来。除了味道，更看重的是健康和就餐体验。尤其是在“互联网+”快速发展的今天，人们就餐选择范围越来越大，我们不仅要保留过往的优良经验，更要运用互联网思维去经营餐厅，只有这样，企业才能盈利，餐厅的经营管理才能跟上时代的发展。

弄懂餐厅的经营管理，首先要知道餐厅经营如何定位。餐厅经营者不要一味地强调餐厅定位多么高档豪华，这样会把自己固定在一个杠杆点上。消费者一般分为三类：美食族，这一层面的人走进餐厅的目的就是品尝顶级美食或特色菜肴，点菜讲究的是少而精，品尝讲究的是色、香、味、形、器；猎奇族，这个群体大部分是年轻人，对菜肴的质量不是很讲究，看重的是吃法的新鲜与否；实惠族，这个群体由广大普通市民汇集而成，他们选择餐厅的标准较简单，只要环境整洁、菜肴适口、价格实惠即可。不同层次的消费者在选择餐厅时注重点也不相同，这就要求设置餐厅时应注意不同档次和不同风格布局，以满足不同消费者的需求。

其次要注重品牌经营，消费者到餐厅消费首选的是品牌。餐厅品牌不是单靠广告便能确立的，需要满足出品质量、市场占有率、创新品种、文化内涵、各种促销活动来提高影响力。

再次是要扩大经营范围，控制各项成本，减少运营费用。同时，还要有餐厅的特色、厨师的手艺、提供的服务作保障，这样经营好餐厅，赢得客人满意的同时，实现盈利。

餐厅的经营管理是一门学问，要弄懂这门学问不是一件简单的事情，尤其是在社会发展迅速、各种创新点不断涌现的时代里，餐厅管理者也需要不断地从实践中、从前辈的经验中、从书籍中去学习，不过，往日零星的学习，已经满足不了经营管理的需要。因此，我们编写了《一本书搞懂餐厅经营管理》一书。本书包括餐厅开业前的准备、餐厅的营销推广、新菜品研发与推广、餐厅食品安全保障、餐厅营业管理、餐厅食材管理、厨房作业管理、餐饮管理信息系统的建立与管理八部分。本书理念新颖，内容实用，可操作性极强，是一本不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业领导、管理人员、基层员工参

考使用的工作手册和指导用书。

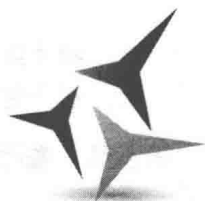
本书由匡仲潇主编，在本书编写过程中，还获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张野、张众宽、张艳红、李军、李强、李小强、李国新、齐小娟、刘建伟、吴定兵、鲁跟明、赵辉、赵慧敏、周亮、唐永生、黄河、杨丽、杨杰、杨雯、姜崇斌、鞠晴江、符胜利，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！

由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者

目录

CONTENTS



第一章 餐厅开业前的准备..... 1

作为一家新开业的餐厅，前期筹备工作千头万绪，涉及面广，内容多，稍有不周，将对开业后的管理产生很大的影响，甚至直接影响餐厅的运营。因此，做好餐厅开业前的准备工作，对餐厅开业及开业后的工作具有非常重要的意义。

第一节 餐厅规模、费用、特色定位..... 2

- 一、餐厅规模..... 2
- 二、估算总销售额及毛利润..... 3
- 三、投资费用预估..... 3
 - 相关链接 投资建议..... 4

第二节 为餐厅准确定位..... 5

- 一、要有自己的特色..... 5
- 二、锁定消费群体..... 5

第三节 餐厅选址..... 7

- 一、商圈调查，必不可少..... 7
 - 相关链接 肯德基的选址策略与商圈分析..... 7
 - 相关链接 一步差三市..... 10
- 二、不同类型餐厅的选址要求..... 11
 - 相关链接 不同区域选址特点..... 14
- 三、要对备选店地址进行大“考察”..... 15
 - 【范本01】某餐饮店的市场调查报告..... 15
 - 相关链接 餐饮店地址好坏影响因素..... 17
- 四、店址选择应注意的细节..... 18
 - 【工具01】餐饮店自身条件评估表..... 20

第四节 餐厅名称和招牌的设计..... 21

- 一、给餐厅起个好名字..... 21

相关链接 餐饮办证指南	24
二、设计好招牌,锦上添花	27
第五节 餐厅装修设计	31
一、装修设计要点	31
相关链接 合理分配内部空间	34
二、餐厅装修基本流程	39
三、装修应注意的问题	40
四、餐厅装修验收	41
第六节 良好气氛,提升魅力	42
一、灯光	42
二、背景音乐	43
三、色彩搭配	43
四、陈设布置	44
五、餐座配备	44
六、温度、湿度和气味	45

第二章 餐厅的营销推广 49

营销推广主要是指在市场调研的基础上,餐厅需要为自己的产品确定精准的品牌定位和目标市场;找出产品的核心卖点是什么;提炼出产品好的广告语,如何进行品牌传播以及进行全面的销售体系规划等。它是利用多种营销传播手段的有机、系统结合运用(如广告、宣传、公关、文化、人员推销、网络推广等),而不是单一的营销手段。

第一节 广告营销	50
一、电视广告营销	50
二、电台广告营销	50
三、报纸广告营销	52
四、杂志广告营销	52
五、户外媒体广告营销	53
六、直接邮寄广告(DM)营销	58
第二节 店内营销	58
一、内部宣传品营销	58
二、菜单营销	59

三、门口告示牌营销	62
四、餐厅服务营销	63
五、餐厅主题文化营销	66
第三节 餐厅网络营销	67
一、餐厅网站营销	67
二、微信营销	68
三、二维码营销	73
四、微博营销	75
五、病毒式营销	77
六、团购营销	78
七、电子优惠券	81
八、搜索引擎营销	82
九、上网订餐外卖	83
十、网上点餐	83
第四节 餐厅跨界促销	85
一、与银行捆绑合作促销	85
二、与商场超市合作促销	86
三、与电影院合作促销	86
四、与饮料企业合作促销	86
五、打破地点限制促销	86
六、与互动游戏企业合作促销	87
七、与电器卖场合作促销	87
第五节 假日促销	88
一、全年促销节日	88
二、春节年夜饭促销	89
三、劳动节及母亲节促销	91
四、儿童节促销	91
五、父亲节促销	91
六、端午节促销	93
七、七夕情人节促销	94
八、中秋节促销	95
九、重阳节促销	97
十、国庆节促销	98
十一、圣诞节促销	99
十二、元旦节促销	99

第三章 新菜品研发与推广..... 101

菜品研发创新已成为餐饮企业经营策略的重要内容之一，是企业可持续发展的动力源泉，所以它必须紧紧围绕企业，围绕市场，紧扣时代脉搏，紧密结合社会需求，根据市场定位、企业文化及经营特点和消费者的心理及生理需求，利用各类新的原料，经过独特的构思设计，研发创作出较为新颖的菜品。

第一节 菜品创新与研发..... 102

- 一、菜品开发与创新的基本原则..... 102
- 二、菜品创新的实现途径..... 103
- 三、新菜品研发的程序..... 105
- 四、菜品创新与研发的权责部门（人员）..... 107
- 五、菜品研发的模式..... 109
- 六、菜品研发管理流程..... 110

第二节 新菜品上市推广..... 120

- 一、评估新品上市的合理性、可行性..... 120
- 二、制定新菜品推广方案..... 120
- 三、实体店新菜品的推广..... 121
- 四、统计、分析及反馈..... 122

第四章 餐厅食品安全保障..... 125

食品安全（Food Safety）是指食品无毒、无害，符合应当有的营养要求，对人体健康不造成任何急性、亚急性或者慢性危害。

第一节 健全从业人员健康管理制度..... 126

- 一、新进人员健康检查..... 126
- 二、定期健康检查..... 126
- 三、培养员工的健康意识..... 126

第二节 采购与储存环节食品安全控制..... 127

- 一、采购环节的食品安全..... 127

二、验收环节的食品安全·····	127
三、储存环节的食品安全·····	128
四、发货环节的食品安全·····	129
第三节 加强厨房的卫生管理 ·····	130
一、厨房应当保持内外环境整洁·····	130
二、加强餐饮设施、设备的卫生·····	133
三、做好厨房用具的卫生·····	136
四、保证餐饮具的卫生·····	138
第四节 食物中毒的预防 ·····	140
一、食物中毒的特点·····	140
二、食物中毒的常见原因·····	140
三、预防食物中毒的关键点·····	142
四、各类食物中毒的预防措施·····	143
五、发生食物中毒及时处理·····	144
第五节 食物过敏控制 ·····	144
一、食物过敏的反应·····	145
二、最常见的食物过敏原·····	145
三、过敏原预防管理·····	146
第六节 加强病媒动物的防治 ·····	148
一、加强对虫鼠的防治·····	148
二、加强对苍蝇的防治·····	149
三、加强对蟑螂的防治·····	149

第 ⑤ 章 餐厅营业管理····· 151

楼面，是与顾客面对面的地方。楼面营业秩序是否顺畅，楼面服务的好坏，直接关系到餐厅的生存和持续发展，所以楼面营业管理是管理餐厅的重中之重，也往往是餐厅管理者最为关心的地方。楼面作业管理着重于商品——热情接待、迅速上菜、美味可口、周到服务。餐厅应致力于提供完美的食品和服务，以赢得顾客，提升顾客满意度，从而提升营业额。

第一节 做好菜品销售 ·····	152
一、迅速上菜·····	152

二、均一菜色	152
三、美味可口	153
第二节 做好顾客服务	153
一、一致的衣着、仪容	153
二、定型的服务态度	153
三、规范的中餐服务流程	155
四、尽量满足客人的要求	156
五、特殊客人特别服务	157
六、楼面现场控制	161
七、楼面服务质量改进	162
【工具01】问卷调查表	162
【工具02】餐厅诊断表	162
【工具03】客人意见卡	165
【工具04】评估登记表	166
【工具05】每日工作检查表	171
第三节 经营效益分析	176
一、收入的概念	176
二、营业收入的计算	176
三、销售收入的分析	177
相关链接 收入控制的夜间与日间稽核	178
四、利润的计算及分析	180
五、餐厅经营数据的分析	184

第 六 章 餐厅食材管理 187

采购是餐厅为客人提供菜品的重要保证,是餐厅运营的起点,只有原料的质量好,才能保证菜肴佳美。原料采购的数量、质量和价格不合理,会使餐饮成本大大提高。同时,采购的食品运到后,必须对食品的质、量、价格、等级、数量进行核定入库,并且有效地储存,才能保证餐厅菜品的及时供应。

第一节 餐厅食材采购	188
一、制定原料采购规格标准	188

二、食材选购省钱窍门	191
三、管理好采购人员	192
第二节 食材的验收	195
一、制定验收的标准	195
二、明确收货人员的工作重点	200
三、运用“三方把关”的方法进行收货	201
四、食品原料质量检验的方法	201
五、验收要求与要领	202
第三节 食品原材的储存	204
一、原料分类储藏	204
二、食品原料发放管理	209
三、账卡管理作业	210
四、盘点	211

第七章 厨房作业管理 213

厨房是餐厅的核心，是生产的重地，它直接决定餐厅的兴衰。因此，必须有细致的管理章程，过硬的管理队伍，管理要实现统一标准、规格、程序，以提高工作效率，降低生产成本，并确保菜肴标准、质量，提高服务速度。

第一节 厨房岗位人员配备	214
一、确定厨房人员数量	214
二、厨师长的选配	215
三、生产岗位人员安排	216
第二节 厨房生产流程控制	217
一、理顺生产流程	217
二、建立生产标准	217
三、现场制作过程控制	221
第三节 菜品质量控制	223
一、建立自觉有效的质量监督体系	223
二、发挥质量检查部门的作用	224

三、菜点质量控制方法.....	224
四、有效控制异物.....	228

第八章 餐饮管理信息系统的建立与管理..... 231

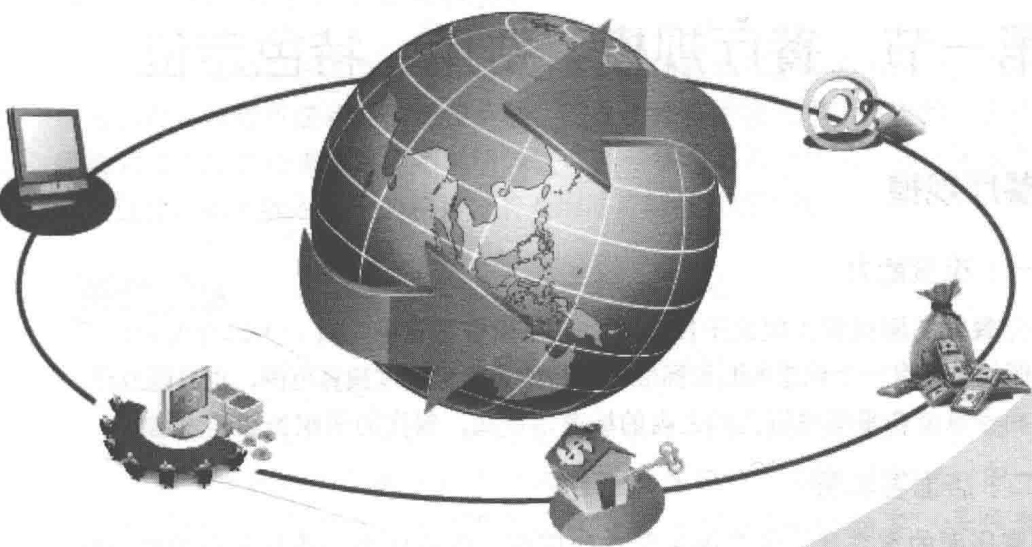
餐饮管理系统是服务于餐馆的日常管理的，是为了满足餐饮业发展、科学管理餐馆、提高效率的管理系统。餐饮管理信息系统的主要宗旨是将餐饮企业的各方面资源充分调配和平衡，为加强财务管理、提高运营水平、建立高效率供销链、减少库存、提高生产效率、降低成本、提高客户服务水平等方面提供强有力的工具，同时为高层管理人员经营决策提供科学的依据，以有效提高盈利水平，最终全面建立餐饮企业的竞争优势，提高餐厅的市场竞争力。

第一节 餐饮管理信息系统的模块设置..... 232

一、餐饮管理信息系统的功能模块	232
二、后台维护、设置管理.....	233
三、前台营业模块.....	235
四、库存管理模块.....	235
五、财务管理模块.....	237
六、营销预订管理模块.....	238
七、数据库维护服务模块.....	239
八、打印服务监控功能.....	240
九、出品管理模块.....	240

第二节 餐饮管理信息系统的运行与管理..... 241

一、餐饮管理信息系统的运行管理	241
二、餐饮管理信息系统的维护管理	243
三、餐饮管理信息系统的安全管理	245



第一章 餐厅开业前的准备



一本书搞懂

餐厅经营管理



作为一家新开业的餐厅，前期筹备工作千头万绪，涉及面广，内容多，稍有不周，将对开业后的管理产生很大的影响，甚至直接影响餐厅的运营。因此，做好餐厅开业前的准备工作，对餐厅开业及开业后的工作具有非常重要的意义。

第一节 餐厅规模、费用、特色定位

一、餐厅规模

(一) 投资能力

确定餐厅的面积首先取决于投资能力。在投资预算中，有一大部分资金用于房租。即使餐厅有一个理想的面积标准，但是如果房租超过预算范围，也只能放弃。如果房租预算能合乎所投资范围之内的标准，那么，餐厅的面积当然越大越好。

(二) 店面客容量

计算店面的客容量，就是确定所选的店面可以安排多少座位和有效经营时间，因为店面内要有厨房等操作面积以及库房和卫生间等辅助面积、通道，除去这些面积后才是可以用于经营的餐厅面积。一般营业面积通常为总面积的50%~70%。每一个座位所占面积因餐台形式不同而不同。

案例

店面客容量计算

例如4人长方形餐桌每一个座位约占0.5平方米，8人和10人圆餐桌每一个座位约占0.7平方米，12人圆餐桌每一个座位约占0.8平方米，包间每一个座位占1~2平方米。

投资者可以利用上面的数据计算一下大概的座位数。例如，假定餐厅不设包间，餐厅营业面积占整个餐厅面积的60%，每一个座位平均占0.6平方米，餐厅的总面积为120平方米。那么可以安排的座位数为：

$$\begin{aligned} & \text{座位数} = \text{总面积} \times \text{营业面积所占的比例} \div \text{每一个座位平均所占的面积} \\ & = 120 \times 60\% \div 0.6 = 120 \text{ (个)} \end{aligned}$$

如果在这个餐厅里面增加两个包间，每一个包间的面积为10平方米，各设10个座位，那么可以安排的座位数额为：

$$\text{座位数} = 10 \times 2 + (120 \times 60\% - 10 \times 2) \div 0.6 = 107 \text{ (个)}$$

设置包间虽然减少了座位总数，但是包间的人均消费要高于大堂，所以总的收入应该上升而不是下降。



二、估算总销售额及毛利润

按照人均消费额来估算餐厅每天预期的总销售额和全年的毛利润。人均消费额是指顾客每餐可能承受的消费金额,这是由顾客的收入水平决定的。人均消费额要通过市场调查来确定。不同的地区、同一城市不同的区域、同一区域不同的消费群体,由于收入水平的差异,其人均消费额都有所不同。

案例

总销售额、毛利润计算

假如,通过市场调查,确定自己所经营的餐厅的顾客均消费额为30元,选取每餐每一个座位只上一次顾客为预期的一般经营状况,即一般应当实现的经营状况,则120个座位每天可接待240位顾客,每位顾客平均消费为30元,全天的预期销售额为7200元;全月的预期销售额为216 000元($7200 \times 30 = 216\,000$);全年预期的销售额为2 592 000元左右($216\,000 \times 12 = 2\,592\,000$)。毛利润是指菜品价格扣除原、辅料等直接成本后利润所占比率。一般来讲,餐饮企业的毛利润率大概为40%左右。

因此,上述例子中的毛利润为:

$$\text{全年毛利润} = 2\,592\,000 \times 40\% = 1\,036\,800 (\text{元})$$

只有通过综合考虑餐厅的投资能力、房租价格、座位容量、消费水平和利润标准,并进行定量的计算后,才能确定合理的餐厅面积,以获取更多的利润。

三、投资费用预估

在确定餐厅的规模之后,接下来就应估算是否有开餐厅足够的费用或启动资金。目前,由于市场经济的不断变化,餐饮业的竞争越来越大,许多餐厅难以维持经营,有的只好廉价出让,出让价格为5万~10万元的餐厅也不少见。另外,要是投资新开一家餐厅,则投资费用就会很大,具体费用还要根据地段、房租及装修的程度来定。那么,作为餐厅投资者应该怎样判断投资资金是否足够呢?

(一) 准备必需费用

通常,餐厅开张所需的费用有转让费、房屋租金、装修费、材料设备费、人员工资、管理杂费、水电燃料费用、办理相关证件费用等。所以,要预测出餐厅开张所需资金是否能够满足营业开办和发展所用。



（二）留足开支

投资者在预估费用时，除了投资餐厅的必须用的资金外，还应考虑所剩下的资金是否能够维持自己的个人或家庭所需的生活费用。

由于投资餐厅具有一定的风险，因此应注意以下几点。

（1）投资开餐厅在10万元以下的，可考虑取个人或家庭全部资金的1/3或50%。

（2）投资开餐厅超过10万元的，可考虑取全部资金的60%～70%。

（3）投资开餐厅超过百万元的，可考虑取全部资金的80%～90%。

（4）投资开餐厅超过千万元的，可考虑取全部资金的95%以上。

投资餐厅毕竟是利益与风险同在，投资者在投资的同时就必须安排好自己及家庭的生活，只有解除了后顾之忧，创业才能有保证。

（三）合理分配比例

一些餐厅在资金运用上的普遍不足是固定资产和流动资产的比例失调，如把太多的钱投入难以变现的资产上，比如，过多地采用购买的形式投资房产、设备。实际上，对大多数新的餐厅来说，租赁是一种更好的选择，租赁可减少最初现金的支出。



相关链接

投资建议

如果自己的确拥有富余的资金，要想科学而又合理地投资餐厅，不妨借鉴下面几点建议。

（一）投资在所熟悉且有人气的区域内

将餐厅投资在自己所熟悉且有人气的区域内，这样不仅可以更好地评估投资对象的无形资产和开业后的客流量，也可以使自己少承担风险，提高收益率。如投资的地点可考虑位于2小时的车程以内且人气旺盛的位置，因为这个地方通常自己比较关注，而且比较熟悉又客流量大。

（二）请有经验的咨询公司参与策划

通过请有经验的餐饮咨询策划管理公司参与策划，从中获得一些优惠政策，加强投资信息的沟通与联络，利益共享。使自己的企业在餐饮市场中占有成长较快的领域。

（三）做好后续投资打算

如果是合伙经营，自己是股东之一，且投资餐厅后打算再开连锁店，则