

中·国·餐·饮·经·营·实·战·书·系

餐饮

企业连锁营运

陈玉伟 著



CANYINQIYE
LIANSUOYINGYUN

中国物资出版社

中国餐饮经营实战书系

餐饮企业连锁营运

陈玉伟 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮企业连锁营运 / 陈玉伟著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 4
(中国餐饮经营实战书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3679 - 6

I. ①餐… II. ①陈… III. ①饮食业—连锁商店—企业管理
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 019224 号

策划编辑 彭 茜

责任编辑 彭 茜

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 17 字数: 287 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3679 - 6/F · 1500

印数: 0001—4000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总 序

连锁经营是近 10 多年来拉动餐饮业发展的最重要的发动机。全国排名前 10 位的餐饮品牌无一例外的都是连锁企业，餐饮百强中的大部分企业也因采用连锁经营模式而日益强大。如果没有采用连锁经营模式，中国餐饮业的排行榜将可能完全是另外一个样子。

2007 年“味千拉面”在香港上市，同年“全聚德”在深圳上市，2008 年“小肥羊”在香港上市，2009 年“湘鄂情”在深圳上市，一系列餐饮企业的上市标志着餐饮业正快速稳健发展。同时国内外各种风险投资在 2008 年经济低迷之际纷纷投向餐饮业，如“迪欧咖啡”获得凯雷 2000 万美元投资，“两岸咖啡”获得高盛 3000 万美元投资，“真功夫”获得今日资本 2 亿元注资，“一茶一坐”等众多餐饮连锁企业均得到风险投资青睐。

餐饮业在国民经济中扮演着越来越重要的角色，但快速发展的同时，连锁餐饮企业也面临不少问题：连锁经营的门店不断增加，对总部的综合管理水平要求越来越高，需要一套信息化管理系统来保证门店的营运效率；由于各地经济发展、消费习惯的巨大差异，产品更新速度不能适应市场需求，厨房产品和吧台饮品不能标准化生产，使口味难以统一；市场竞争的不断加剧使得门店赢利水平下降，甚至造成亏损，加盟商与公司总部的矛盾日益加深。

连锁餐饮企业要想得以长足的发展，越来越需要贴近实战的理论支持。本套丛书正是一套系统地讲解连锁餐饮企业综合管理的书籍。《餐饮经理经营实战》《餐饮企业连锁营运》《厨房综合管理》《店铺筹建与财务管理》四本书适用于中餐、西餐、复合餐饮等不同业态的读者。《酒吧管理与产品制作》主要适用于复合式餐厅、西餐厅、酒吧、酒店吧台等业态的读者。

随着连锁分店的不断增加，餐饮公司可能需要同时管理几十家甚至上百

家门店，餐饮行业的管理人才存在着巨大的缺口，各餐饮公司采取了与高校联合办班、建立企业内部人才培训中心、实行梯队式培训等应对措施，这些措施从一定程度上缓解了人才的紧缺，但同时也带来了一个问题，餐饮企业日益需要一套系统的餐饮行业管理教材。本套丛书就很好地弥补了这一市场空白。

作者曾经在台资大型餐饮连锁公司和欧美餐饮连锁公司工作多年，有着9年以上的行业管理经验，对国内餐饮行业的管理、区域发展、市场前景、经营模式有着深入的研究；参与了餐饮业中的日常管理、新店开发、物流配送、门店设计、市场拓展、区域营运与培训和公司管理等各方面的工作，在工作中积累了丰富的经验。这套丛书就是在此基础上诞生的。

本套丛书分为五本，分别从不同的角度介绍餐饮连锁经营的系统管理方法：

《餐饮经理经营实战》从门店综合管理的角度全面阐述了门店经营管理者在门店管理中的方法和策略，店长的定位、应具备的素质与能力，店长日常工作流程，如何从领导、人际沟通、时间管理、团队管理、会议管理、目标管理等各方面提升餐饮经理经营实战技能，店员招募与考核激励体系等，最后介绍如何分析门店营运状况并制订相应的整改方案。

《酒吧管理与产品制作》分为两个部分：第一部分主要介绍了吧台日常营运管理，包括吧台营业流程，吧台产品质量管理体系、成本控制体系、增加销售和利润的系统管理方法，以及吧台人力资源管理、培训管理系统、卫生与安全管理等。第二部分主要介绍了吧台饮品制作方法，包括咖啡、茶、酒类等常识。

《厨房综合管理》主要介绍了厨房日常营运管理系统，包括厨房日常管理流程、各岗位工作流程、厨房综合管理要点；重点介绍了厨房产品生产管理、品质管理、出品管理、销售管理、自助餐全面管理以及成本控制体系、增加销售和保持利润的系统管理方法；同时介绍了厨房人员管理、培训管理、设备管理、卫生与安全管理以及厨房设计、厨房综合营运管理体系等。

《店铺筹建与财务管理》主要介绍了店铺筹建与财务管理系统，包括采购管理、库存管理等，财务管理中详细介绍了会计账务管理、现金安全管理以及营业收入安全管理、成本构成和控制方法、门店安全管理、后勤人事服务、

家具设备清洁管理等，同时系统阐述了新店筹建与投资规划。

《餐饮企业连锁营运》第一部分介绍了餐饮连锁公司的组织架构、连锁模式、连锁经营战略、总部在门店筹建中的各种职能、加盟连锁企业的拓展和管理等。第二部分重点介绍了餐饮连锁公司区域化管理和门店的目标管理等；在餐饮经理经营实战方面介绍了店长梯队建设、店长培养计划、店长能力提升以及店长考核体系等；另外，还介绍了餐饮公司的品牌管理、品牌推广、品牌维护以及信息化建设在连锁企业的应用。

这套丛书的出版相信对高层、中层到基层的餐饮业从业人员和管理者，均有参考价值；对于广大的高校、高职、大中专餐饮专业师生以及餐饮业投资者等，也有较大的参考价值和学习的价值。

经验用来分享，知识得以推广！最后希望本套“中国餐饮经营实战书系”能够对餐饮行业的发展有所裨益，对广大读者有所裨益！欢迎广大读者朋友来进行交流和开展各种合作。

陈玉伟

2010年8月9日于上海



目 录

Contents

上篇 总部运营管理

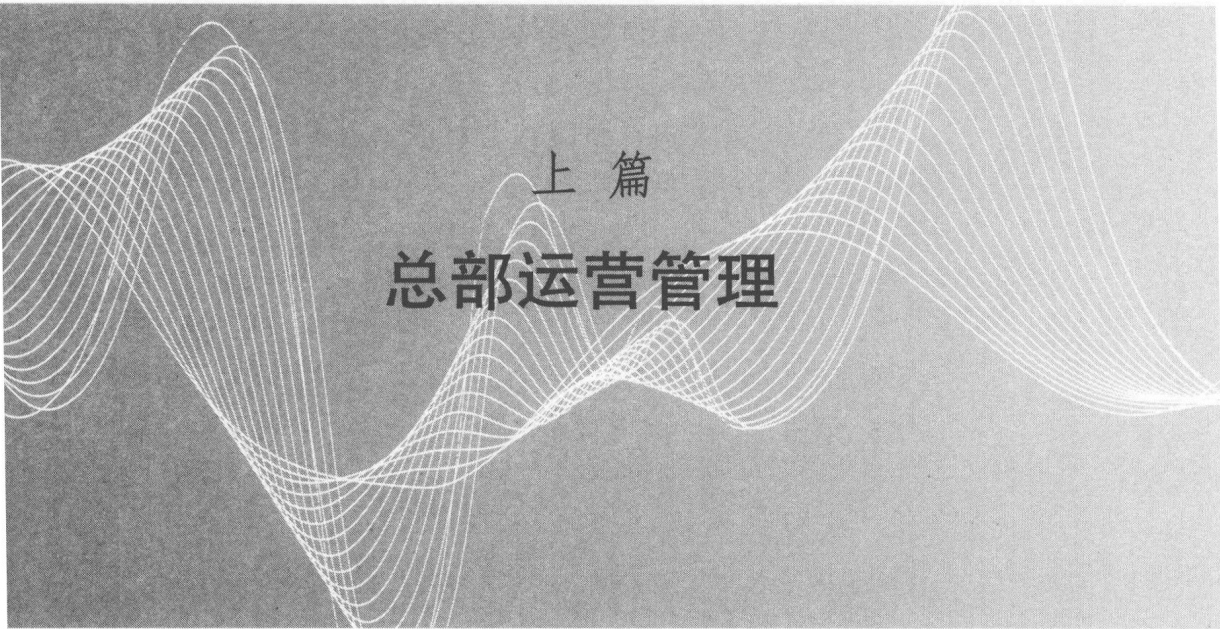
第一章 加盟连锁——餐饮企业迅速扩张的完美模式	3
第一节 连锁组织结构	4
第二节 总部重要职能	8
第三节 主要连锁模式	10
第四节 连锁经营战略	14
第五节 总部具体职能	17
第二章 加盟拓展准备	21
第一节 做好准备工作	22
第二节 制订加盟流程	27
第三节 确定加盟费用	29
第四节 制订加盟合同	34
第三章 加盟商管理	43
第一节 慎重选择加盟商	44
第二节 加盟关系管理	49
第三节 新店投资费用管理	57

第四章 门店选址	63
第一节 地域与城市选择	64
第二节 商圈地点选择	66
第三节 门店地址选取	75
第四节 签订租赁合同	76
第五节 如何购买二手店	82
第五章 门店装修设计	85
第一节 餐饮门店外观设计	86
第二节 餐饮门店内部设计	88
第三节 餐饮门店格调设计	93
第四节 工程验收与风险防范	102
第六章 总部财务管理	105
第一节 财务管理职责	106
第二节 财务监控体系	107
第三节 资金筹措	111
第四节 利润管理	114
第七章 总部人力资源管理	119
第一节 人力资源规划	120
第二节 员工招聘	123
第三节 人员培训	135
第四节 薪酬管理	136
第八章 产品管理	145
第一节 产品研发中心	146
第二节 统一产品质量	150
第三节 餐牌设计	153
第四节 产品定价	159

下篇 门店运营管理

第九章 区域化管理	167
第一节 中国区域市场简述	168
第二节 区域化管理策略	173
第三节 区域化管理中的沟通	185
第十章 门店管理	189
第一节 标准化管理	190
第二节 差异化管理	194
第三节 目标管理	198
第四节 财务数据分析	200
第十一章 店长管理	203
第一节 店长梯队管理	204
第二节 店长培养计划	206
第三节 店长能力提升	213
第四节 店长考核	219
第十二章 品牌规划	227
第一节 什么是品牌	228
第二节 品牌建立	231
第三节 品牌定位	232
第四节 品牌标识	234
第五节 品牌推广	236
第六节 品牌保护	247

第十三章 信息管理系统	251
第一节 信息化管理	252
第二节 软件购买和选用	258
后 记	261



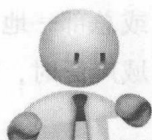
上 篇

总部运营管理

第一章

加盟连锁

——餐饮企业迅速扩张的完美模式



连锁经营是指直接或间接控制或拥有两家以上的餐饮门店，在平等自愿、互惠互利、共同发展的原则下以相同的店名、店标，统一的经营程序和管理，统一的操作程序和服务标准来经营餐饮门店，从而取得规模经济效益的经营方式。

连锁经营作为一种最具活力的经营方式，在许多行业包括餐饮业得到了迅速的发展。对连锁经营的餐饮门店来说，可以使餐饮门店实现低成本扩张，对加盟商来说，可以在选址、门店设计、员工培训、市场开拓等方面得到经验丰富的特许者的帮助和支持，并可利用特许者的品牌效应，降低经营风险，在较短时间内收回投资并赢利。

第一节 连锁组织结构

一般餐饮公司的连锁组织结构包括总部—分店两个层次，或总部—地区分部—分店三个层次。当连锁餐饮门店发展规模较大、经营区域广泛时，就采用第二种组织结构。

一、总部

总部是为餐饮分店提供服务的单位。总部通过标准化、专业化、集中化的管理使餐饮门店作业简单化、高效化。连锁总部的基本职能主要有政策制定、新店扩张、产品开发及管理、品牌塑造等，由不同的职能部门分别负责。总部一般设有以下几个部门：

1. 市场开发与加盟部

市场开发与加盟部主要负责新店店址调研、加盟事宜接洽等，其职责如下：

- (1) 开设新店或发展加盟店时进行商圈调查；
- (2) 制定选址标准、设备标准和投资标准；
- (3) 决定自行建店、买店或租店；
- (4) 与媒体、政府机关建立良好的关系；
- (5) 提供加盟业务咨询接洽、实地考察、制作讲解投资评估报告；
- (6) 加盟跟进、促进合同签订；
- (7) 协助办理各种相关证照；
- (8) 新店开业，定期走访顾客及顾客服务系统维护（投诉专线）。

2. 营运部

营运部的任务是负责公司整体服务品质的提升和区域资源的整合。

具体包括：

- (1) 各分店营业目标和总的营业目标的拟定及督促执行；
- (2) 对分店的经营进行监督和指导，店务督导走访及店务专案执行；
- (3) 编制更新营业手册并监督、检查其执行情况；
- (4) 店长升迁考核、调配及工作分派；
- (5) 掌握门店经营情况并提供合理化建议；
- (6) 新店开业筹办；
- (7) 开店流程安排及进度控制；
- (8) 新开分店的投资效益评估；
- (9) 人员的定期招募及培训监督；
- (10) 新开分店的设备采购与各分店设备的维修保养。

3. 工程部

工程部的的主要任务是负责公司建设工程的图纸设计、采购、施工、维护等。具体包括：

- (1) 图纸设计，包括施工图和效果图的设计；
- (2) 工程采购，包括店铺施工中所需要的所有的建筑材料的询价、购买等；
- (3) 工程施工建造，店铺的装修等；
- (4) 店铺工程监督及清场、验收；
- (5) 店铺运营后工程的维护、维修等跟进工作。

4. 企划部

企划部的的主要职能包括：

- (1) 公司整体 CI、VI 等形象系统的规划及宣传；
- (2) 公司期刊编辑和宣传推广；
- (3) 公司和门店的形象包装设计；
- (4) 加盟的宣传推广与信息反馈；
- (5) 门店的营销企划；
- (6) 网站更新和信息发布；
- (7) 公司网络维护和软件更新。

5. 物流部

物流部主要负责以下工作：

- (1) 提供加盟业主首次物料配送；
- (2) 连锁店日常订货配送；
- (3) 市场信息的了解及完善；
- (4) 制订完善的供应商管理计划；
- (5) 市场的询价和合同签订；
- (6) 配合研发中心采购，将新材料运用到新产品创新中；
- (7) 物流中心的成本核算和仓库管理计划；
- (8) 各种物料在门店的推广运用。

6. 财务部

财务部负责建立专业严密的财务运作体系，加强业务指导，建立良好的中心枢纽，具体包括：

- (1) 融资、用资、资金调度；
- (2) 编制各种财务会计报表；
- (3) 审核凭证、账务处理及分析；
- (4) 每日营业核算；
- (5) 发票管理；
- (6) 税金申报、缴纳，年度预决算；
- (7) 会计电算化及网络管理。

7. 研发中心

研发中心的主要任务是：

- (1) 负责餐饮新产品的研发；
- (2) 现有餐饮产品的维护；
- (3) 产品安全生产监督及品质管理监督；
- (4) 餐牌的设计和更新；
- (5) 产品营养成分研究和分量的合理调整；
- (6) 产品成本的核算和利润保障；
- (7) 新食材的研究开发。

8. 人力资源部

人力资源部的主要任务包括：

- (1) 企业组织制度的确定；
- (2) 人事制度的制定及执行；
- (3) 员工福利制度的制定与执行；
- (4) 人员培训教材的编制和培训执行；
- (5) 对员工进行考核和派遣；
- (6) 建立人才储备库；
- (7) 奖惩办法的拟定与执行；
- (8) 企业合同管理及公司权益的维护；
- (9) 其他有关业务的组织与安排，也可与财务部合并。

9. 法务部

在连锁企业中，品牌的维权是个重要的课题，一个品牌做成功了，就有很多人模仿，餐饮门店的运作并没有很强的技术壁垒，很容易被模仿。另外，与加盟商的合作中有很多问题需要通过法律途径维护公司的权利。这个时候就需要一个法务部进行法律维权，法务部的主要任务是：

- (1) 维护企业的品牌资产和技术资产等企业自身独有的权利；
- (2) 处理与加盟商的纠纷；
- (3) 维护独有的知识产权；
- (4) 处理总部和门店在经营中遇到的各种法律问题。

二、区域管理部

区域管理部，即连锁总部为加强对某一区域市场分店的组织管理，在该区域设立的二级组织机构。这样总部的部分职能转移到区域管理部的相应部门中去，总部主要承担计划的制订、监督执行，协调各区域管理部同一职能活动，指导各区域管理部的对应活动。区域管理部实质上是总部派出的管理机构，不具备法人资格，仅有管理与执行功能，大多数问题仍由总部作出决策。

餐饮公司总部按照地理区域将全国的餐饮门店划分成几大区域或设立分公司，例如华东区域、华北区域、华南区域、华中区域等，每一个区域设一