

Food

图说餐饮管理系列

餐饮企业 运营管理 全程指南

樊春元 编著



化学工业出版社

图说餐饮管理系列

餐饮企业 运营管理 全程指南

樊春元 编著



化学工业出版社

· 北 京 ·

《餐饮企业运营管理全程指南》详细阐述了餐饮运营管理的内容，包括餐饮营销策划、楼面作业管理、餐饮营销模式、餐饮网络营销、厨房作业管理、餐饮采购管理、餐饮卫生管理、餐饮安全管理、餐饮成本控制、餐饮财务管理等，为餐饮企业做好运营管理提供了全面参考。

《餐饮企业运营管理全程指南》内容涵盖面广，实用性强，图表为主，可供餐饮企业经营者及相关从业人员参考，也可供相关院校师生及培训机构教学使用。

图书在版编目（CIP）数据

餐饮企业运营管理全程指南 / 樊春元编著. —北京：
化学工业出版社，2018. 4
（图说餐饮管理系列）
ISBN 978-7-122-31639-4

I. ①餐… II. ①樊… III. ①饮食业-企业管理-
图解 IV. ①F719.3-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第041353号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：宋 玮

装帧设计：尹琳琳

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 刷：三河市延风印装有限公司
装 订：三河市宇新装订厂
787mm×1092mm 1/16 印张13½ 字数315千字 2018年6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：58.00元

版权所有 违者必究

▶▶ 前言

“民以食为天”。长期以来，餐饮业作为第三产业中的主要行业之一，对刺激消费需求，推动经济增长发挥了重要作用，在扩大内需、安置就业、繁荣市场以及提高人民生活水平质量等方面，都做出了积极贡献。

但是，近几年来，我们可以看到，由于受国内外经济增长放缓、食品安全等不确定因素增多等影响，餐饮业营业收入增幅也相应降低，与前几年的高速增长相比，已出现明显放缓迹象。

目前的餐饮行业在发展的同时，面临着食品原材料成本上升、劳动力成本提升、管理人才匮乏、成本控制难等多方面问题，行业竞争愈演愈烈。而且，餐饮业务构成复杂，既包括对外销售，也包括内部管理；既要考虑根据餐饮企业的内部条件和外部的市场变化，选择正确的经营目标、方针和策略，又要合理组织内部的人、财、物，提高质量，降低消耗。另外，从人员构成和工作性质来看，餐饮业有技术工种，又有服务工种；既有操作技术，又有烹调、服务艺术，是技术和艺术的结合。这必然给餐饮管理增加一定的难度。

餐饮企业要突破目前的困局，做大做强，必须调整好整个企业内部的人力、物力、财力，加强内部的管理，尽可能地降低成本；同时，要掌握好市场的动向，做好市场营销推广，为客户提供更优质的服务来吸引广大消费者，从而促使企业健康地成长下去。

基于此，我们组织了餐饮行业的一线管理服务人员、相关的咨询培训顾问和职业院校酒店餐饮专业的老师，共同编写了“图说餐饮管理系列”第一辑四本。具体为：

- ◇《餐饮企业成本控制与会计核算全案》
- ◇《餐饮企业财务管理·税收·内审一本通》
- ◇《餐饮企业岗位·制度·流程·表格一本通》
- ◇《餐饮企业运营管理全程指南》

“图说餐饮管理系列”丛书板块设置精巧、图文并茂，以简洁精确的文字对餐饮企业各项工作的要点进行了非常生动、全面的讲解，方便读者理解、掌握。同时，本系列图书非常注重实际操作，便于读者边学边用，迅速提高自身管理水平。

《餐饮企业运营管理全程指南》详细阐述和分析了餐饮运营管理的主要工作内容，具体包括餐饮营销策划、楼面作业管理、餐饮营销模式、餐饮网络营销、厨房作业管理、餐饮采购管理、餐饮店卫生管理、餐饮安全管理、餐饮成本控制、餐饮财务管理等多个方面。

本书由樊春元主编，谷祥圣、陈波、王益峰、王丹、王红、王振彪、杨文梅、齐小娟、

陈超、李相田、马晓娟、刘艳玲、冯永华、李景安、吴日荣、吴少佳、陈海川、马会玲、卢硕果、任克勇、曾红、谭双可、梁文敏、丁海芳、朱新展、文敏参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红、侯其锋对全书相关内容进行了认真细致的审核。

由于时间和水平所限，书中不足之处敬请读者指正。

编著者

第一章 餐厅开业筹备

第一节 餐厅规模、费用、特色定位	2
要点一：餐厅规模	2
要点二：估算总销售额及毛利润	2
要点三：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	4
定位一：要有自己的特色	4
定位二：锁定消费群体	5
第三节 餐厅选址	6
要点一：商圈调查，必不可少	6
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	9
要点二：不同类型餐厅的选址要求	9
相关链接 不同区域选址特点	12
要点三：要对备选店地址进行大“考察”	13
【范本】餐饮店市场调查报告	13
相关链接 餐饮店地址好坏影响因素	15
要点四：店址选择应注意的细节	16
第四节 餐厅名称和招牌的设计	18
设计一：给餐厅起个好名字	18

设计二：设计好招牌，锦上添花·····	20
第五节 餐厅装修设计 ·····	22
区域一：店门·····	23
区域二：橱窗·····	24
区域三：大堂·····	24
相关链接 合理分配内部空间·····	25
区域四：厨房·····	25
区域五：洗手间·····	28
区域六：休息区·····	29
区域七：停车场·····	29
第六节 良好气氛，提升魅力 ·····	29
氛围一：灯光·····	29
氛围二：背景音乐·····	29
氛围三：色彩搭配·····	30
氛围四：陈设布置·····	30
氛围五：餐座配备·····	31
氛围六：温度、湿度和气味·····	31

第二章 楼面作业管理

第一节 楼面基本作业 ·····	35
作业一：做好菜品销售·····	35
作业二：服务态度统一标准·····	36
作业三：尽量满足客人要求·····	37
作业四：特殊客人特别服务·····	38
第二节 楼面早会管理 ·····	41
管理一：早会的目的·····	41

管理二：早会的内容	42
管理三：早会的策划	44
管理四：早会的准备	45
管理五：楼面早会准备	46
【范本】早会要讲的内容和要点清单示例	50
管理六：早会的评估	51
第三节 楼面服务质量改进	54
改进一：进行客人意见调查	54
【范本】问卷调查表	54
【范本】餐厅诊断表	54
【范本】客人意见卡	56
改进二：开展服务质量评估	57
【范本】评估登记表	57
改进三：每日工作检查	62
【范本】每日工作检查表	62

第三章 餐饮营销推广

第一节 有效利用广告营销	67
模式一：电视广告营销	67
模式二：电台广告营销	67
【范本】餐饮店电台广告语	68
模式三：网络广告营销	68
模式四：报纸广告营销	68
模式五：杂志广告营销	69
模式六：直接邮寄广告（DM）营销	70
模式七：户外广告营销	71
模式八：电梯广告营销	72

模式九：门口告示牌营销·····	73
模式十：信用卡免费广告营销·····	73
模式十一：内部宣传品营销·····	74
第二节 多种菜单营销·····	74
模式一：特选菜单营销·····	74
【范本】××餐厅宴席营销菜单·····	75
【范本】谢师宴促销方案·····	76
【范本】为您度身定做季节性菜单·····	77
模式二：儿童菜单营销·····	78
模式三：情侣菜单营销·····	79
模式四：中年人菜单营销·····	79
第三节 餐饮品牌假日营销·····	79
模式一：团年饭营销·····	80
模式二：西式“情人节”营销·····	81
模式三：“五一”及“母亲节”营销·····	81
【范本】“五一”及“母亲节”促销方案·····	82
模式四：儿童节营销·····	82
【范本】儿童节营销策划方案·····	83
模式五：父亲节营销·····	84
【范本】父亲节营销策划方案·····	84
模式六：端午节营销·····	86
【范本】端午节营销策划方案·····	87
模式七：七夕情人节营销·····	87
【范本】七夕情人节活动策划·····	88
模式八：中秋节营销·····	89
【范本】中秋节营销策划方案·····	89
模式九：圣诞节营销·····	91
【范本】圣诞节及元旦营销策划方案·····	91
第四节 餐饮网络营销·····	92

渠道一：大众点评.....	92
渠道二：百度糯米.....	94
【范本】百度糯米食品安全制度.....	94
渠道三：微信营销.....	97

第四章 厨房作业管理

第一节 厨房工作人员安排.....	104
要点一：了解厨房组织系统.....	104
要点二：明确厨房工作人员岗位职责.....	104
要点三：规定工作时间流程.....	106
【范本】厨房工作时间流程.....	106
第二节 菜品质量控制.....	106
要点一：制定控制标准.....	106
【范本】标准菜谱样本.....	107
【范本】猪肉的加工成型标准.....	108
要点二：质量检查与质量监督.....	108
要点三：菜点质量控制方法.....	110
要点四：有效控制异物.....	113
要点五：菜点开发与创新.....	114

第五章 餐饮采购管理

第一节 食材采购管理.....	118
管理一：制定食品原料采购规格标准.....	118

管理二：食品原料选购标准要求·····	118
相关链接 选购食品走出新鲜误区·····	123
相关链接 采购认准食品标志·····	125
管理三：食材采购数量控制·····	127
管理四：采购价格控制·····	129
管理五：防止采购“吃回扣”·····	130
第二节 食材验收管理 ·····	131
管理一：验收工作目标·····	131
管理二：验收职责·····	132
管理三：验收程序·····	132
管理四：验收的基本要求·····	133
管理五：验收的处理·····	134

第六章 餐厅卫生管理

第一节 员工卫生管理 ·····	137
要点一：做好健康检查·····	137
要点二：员工个人卫生·····	137
要点三：工作卫生·····	138
第二节 厨房卫生管理 ·····	139
要点一：厨房环境卫生·····	139
【范本】厨房日常卫生检查表·····	141
要点二：设施、设备卫生·····	142
要点三：厨房用具·····	144
要点四：餐具·····	146
第三节 废弃物处理及病媒动物防治 ·····	147
工作一：气态垃圾处理·····	147

工作二：液态垃圾处理.....147

工作三：固态垃圾处理.....148

工作四：虫鼠防治.....149

工作五：苍蝇防治.....149

工作六：蟑螂防治.....150

第七章 餐饮安全管理

第一节 了解最新食品安全政策.....152

了解一：开店手续办理.....152

了解二：员工管理.....152

了解三：采购要求.....152

了解四：不得采购、使用和经营的食物.....152

了解五：食品安全操作规范.....153

了解六：监管重点检查事项.....154

了解七：抽样检验，异议如何处理.....154

了解八：法律责任.....155

了解九：食品安全事故，如何处理.....156

了解十：违法所得、货值金额.....156

了解十一：“情节严重”情形.....156

了解十二：“从轻处罚”情形.....157

第二节 预防食物中毒.....157

预防一：采购源头控制.....157

预防二：细菌性食物中毒的预防.....157

预防三：化学性食物中毒的预防.....158

预防四：有毒动、植物食物中毒的预防.....158

预防五：真菌毒素食物中毒的预防.....159

预防六：食物中毒的处理.....160

第三节 食物过敏预防	160
了解一：认识食物过敏	161
了解二：最常见食物过敏原	161
了解三：过敏原预防管理	162
第四节 突发事件应急处理	163
事件一：烫伤	163
事件二：烧伤	164
事件三：腐蚀性化学制剂伤害	164
事件四：电伤	164
事件五：客人突然病倒	164
事件六：客人跌倒	164
事件七：客人出言不逊	165
事件八：客人丢失财物	165
事件九：客人打架闹事	165
事件十：突然停电	166

第八章 餐饮成本控制

第一节 菜品成本控制	168
要点一：菜品生产前控制	168
要点二：菜品生产中控制	168
要点三：菜品生产后控制	169
第二节 人事费用控制	170
要点一：确定员工工资	170
要点二：制定员工奖金	171
要点三：员工福利	171
要点四：员工招聘费用控制	171

要点五：员工培训费用	172
要点六：人事费用控制方法	172
要点七：降低薪资成本	172
第三节 经常性支出费用控制	173
要点一：有效控制租金	173
要点二：有效控制水费	175
要点三：有效控制电费	175
要点四：燃气费用控制	176
要点五：合理设置广告费用	177
要点六：刷卡手续费	177
要点七：折旧费	177
要点八：有效控制停车费	178
相关链接 停车场常见问题及其处理	178
【范本】停车场租用合同	179
要点九：减少修缮费	180
第四节 外包业务费用控制	180
要点一：员工招聘外包	180
要点二：餐具清洁外包	181
第五节 餐具损耗率控制	182
要点一：餐具运送及清洗	182
要点二：餐具破损责任制	182
要点三：制定餐具赔偿及处罚标准	183

第九章 餐饮财务管理

第一节 餐饮结算管理	186
内容一：出纳业务管理	186

内容二：支付宝支付	189
内容三：微信支付	191
内容四：餐厅接入流程	194
第二节 餐饮费用控制	196
控制一：制定费用预算	196
控制二：制定费用支出审批制度	198
控制三：有效实施现金管理	198
控制四：非现金费用管理	199
控制五：备用金管理	199
第三节 餐饮财务稽核	200
工作一：记账凭证的稽核	200
工作二：各类经营账簿检查	200
工作三：库存检查工作	201
工作四：日常经营报表检查	201
工作五：检查各种有价证券	202
工作六：对其他项目进行检查	202

第一章

餐厅开业筹备

- ☞ 餐厅规模、费用、特色定位
- ☞ 为餐厅准确定位
- ☞ 餐厅选址
- ☞ 餐厅名称和招牌的设计
- ☞ 餐厅装修设计
- ☞ 良好气氛，提升魅力

第一节 餐厅规模、费用、特色定位

要点一：餐厅规模

1. 投资能力

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

2. 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。



实例 ▶▶

店面客容量计算

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人圆餐桌的每一个座位约占0.8平方米；包间每一个座位约占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%，每一个座位平均占位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：

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

如果在这个餐厅里面增加两个外包间，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。

要点二：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。