

劳·动·就·业·培·训·系·列

中小饭店

经营 诀窍



董俊杰 著

ZHONGXIAO FANDIAN JINGYING JUEQIAO

河南出版集团 中原农民出版社

劳 · 动 · 就 · 业 · 培 · 训 · 系 · 列

中小饭店

经营 诀窍



董俊杰 著

HONGXIAO FANDIAN JINGYING JUEQIAO

河南出版集团 中原农民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小饭店经营诀窍/董俊杰著. —郑州:河南出版集团,
中原农民出版社,2007.7

(新农村新农民书系·劳动就业培训系列)

ISBN 978-7-80739-130-2

I. 中… II. 董… III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 075583 号

出版社:中原农民出版社

(地址:郑州市经五路 66 号 电话:0371—65751257)

邮政编码:450002)

发行单位:全国新华书店

承印单位:郑州美联印刷有限公司

开本:890mm × 1240mm A5

印张:7.75

字数:160 千字

印数:1-4 000 册

版次:2007 年 7 月第 1 版

印次:2007 年 7 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-80739-130-2

定价:15.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换。

特快链接



董俊杰

13523477200



河南省酒店经理人协会
培训中心

0371— 63696272

Email:www.hm66.com



郑州菲林科技教育学校

0371— 68771488

Email:www.fl-88.com

前 言

从“中国烹饪之乡”长垣县走出来 20 余年了，无论漂到哪里，我对饭店都有一种特殊的感情。在从事营销研究与实践的漫漫长路上，我始终没有脱离开饭店经营，曾指导过数十家饭店的运作，总有所悟。

饭店是一个需要用心、费心、尽心才能有所收获的传统经营项目。饭菜与服务质量是饭店的生命线。经营技巧作为饭店管理的重要手段，是饭店经营者希望得到的法宝。5 年来，一直想把中小饭店经营中的一些体会总结出来，恰逢知己，与周军编辑一谈即拢。静思余年，著成拙作，以期给中小饭店经营者带来一丝新意。

本书旨在帮助中小饭店经营者策划在哪里开店，怎样服务，怎样定位龙头产品，怎样科学定价，怎样促销，怎样将成本降至最低，用什么方法管好各个环节……

本书在出版之际，得到了郑州菲林科技教育学校刘帝宏校长、丽都酒店的大力支持，摄影师张剑付出了辛勤的劳动，张晓玲、张国勤、王世宇、董佑临等也做了一定的工作，在此表示感谢。

董俊杰

2007 年 6 月

目录

第一章 饭店选址与建设/1

第一节 饭店选址/2

- 一、市场调查与选址调查/2
- 二、适合开饭店的具体区域/7
- 三、接易手店/9

第二节 饭店建设/11

- 一、经营理念/12
- 二、行为规范的制定/15
- 三、店名及视觉设计/19
- 四、装修/23
- 五、饭店布置/28

第二章 产品策略/31

第一节 龙头产品/32

- 一、龙头产品的选择/32
- 二、龙头产品的创立/34
- 三、连锁经营,“借”用龙头产品/38

第二节 特色产品/39

- 一、什么是特色产品/40

1

2

二、特色产品的创立与实际
应用/40

三、要特别注重产品嗅觉、
味觉识别/42

第三节 产品名称与菜谱/43

一、产品名称/43

二、菜谱/45

第四节 产品制作/48

一、原料选择与鉴别/48

二、初步加工与储藏/57

三、刀工与配菜/63

四、挂糊上浆/68

五、火候与制汤/71

六、调味/75

七、勾芡与锅技/79

八、临灶烹调/82

九、问题产品/89

第五节 承办宴席/93

一、制定菜单/93

二、宴席的准备/94

三、上菜顺序/94

四、酒菜饭菜巧安排/94

五、宴席的季节因素/95

六、上大件菜的讲究/95

七、上鱼的讲究/96

八、上丸子的讲究/96

九、宴席菜肴数量及分量/97

第三章 定价与促销策略/99

第一节 定价诀窍/100

一、饭菜定价的误区/100

二、科学的定价方法/102

第二节 促销诀窍/109

一、高价策略与促销/109

二、平价策略与促销/117

三、低价策略与促销/119

四、人员推销/122

第四章 服务诀窍/127

一、硬件服务/128

二、软件服务/144

第五章 成本控制/161

第一节 人工成本控制/162

一、合理配置人员/162

二、大胆起用新人/163

三、学徒不计薪酬/164

四、巧用钟点工/165

3

4

五、巧用商家促销人员/166

六、员工要有试用期/167

七、优秀员工节省费用/168

八、借助设备器材节省人工/169

第二节 原料成本控制/171

一、砍价要狠/171

二、吹毛求疵/173

三、货比三家/173

四、批发便宜零售贵/175

五、能欠则赊/175

六、采购要重质和量/176

七、准确把握,避免烹调失误/178

八、良匠无弃材/178

九、注意天气变化,提前储备原料/179

十、准确备料,稳定成本/180

第三节 设备能源成本控制/181

一、用节能设备与器材/181

二、设备器具避免闲耗/182

三、勤保养维护,防范设备跑、冒、滴、漏/182

四、提前涨发,节省能源/183

第四节 其他成本控制与

注意事项/184

一、将房租降至最低/184

二、装修与布置成本控制/186

三、依法避税避费/187

四、促销并非越火越好/188

五、严防贪污与受贿/188

六、矫枉不过正/189

第六章 管理诀窍/191

第一节 前厅管理/192

一、前厅的准备工作/192

二、餐厅卫生/195

三、迎宾管理/197

四、柜台管理/198

五、餐台管理/198

六、安全管理/200

七、溜座跑单的防范/202

八、妥善处理顾客投诉/203

九、后厨止步/205

第二节 后厨管理/206

一、晚收藏,早检查/206

二、干货管理/207

三、保鲜冷藏管理/208

6

- 四、贮藏冷冻管理/210
- 五、质量和分量管理/211
- 六、凉菜管理/212
- 七、热菜管理/213
- 八、调味品管理/214
- 九、生、熟案管理/214
- 十、严防食物中毒/215
- 十一、厨房卫生管理/217
- 十二、厨房安全管理/218
- 第三节 人员管理/219
 - 一、怎样招聘员工/219
 - 二、服务员素质要求/221
 - 三、厨师的素质要求/224
 - 四、厨房承包的利与弊/225
 - 五、找名师还是普通厨师/226
 - 六、员工培训/227
 - 七、制定各项规章制度/230
 - 八、前厅和后厨通力合作/232
 - 九、员工队伍要稳定/233
 - 十、店主个人风格对经营的影响/234

第一章

饭店选址与建设

麦当劳总是把自己的店与商业圈以及繁华地段捆在一起，这是快餐店的本色，也是饭店选址的诀窍。

开饭店没有早晚之分，机会什么时候都有，别怕来迟，要知道“后来者也可以居上”。

究竟多大的饭店是中小饭店呢？目前餐饮业尚无具体的标准。一般来说，营业面积在 100 米² 以内，产品及服务比较简单，从业人员较少，接待能力有限的饭店，为小饭店。营业面积 100 ~ 200 米²，产品及服务有相当高的水平，具备一定的接待能力，可承接小型婚宴、会议的饭店，为中型饭店。

你打算开多大的饭店？在哪里开饭店有利？准备选择何种特色？如何把饭店开得红红火火？有了这些想法，就意味着你要当老板了，要拥有自己的企业和员工了，要承担投资风险了，要分享创业成果了。

恭喜之余，告诉你一个秘密——开店有诀窍。

第一节 饭店选址

一、市场调查与选址调查

整体营销未动，市场调查先行。

开饭店想找一个“风水宝地”并不那么容易。既要有独到的眼光，又要在调查的基础上下工夫寻找。如果急于开店，又想在选址上碰运气，那么失败的第一根绳锁就已经悬在头上了。

市场调查的核心是产品调查、价格调查、渠道调查、促销调查和服务调查。

选址时的调查不外乎两个目的：第一个目的是已经

有了一定的经营目标，比如卖水饺，然后再找店址，看看在找到的店址处，能否以合适的价格把饺子卖出去；第二个目的是没有经营目标或没有看家的龙头产品，只是想开饭店，等找好地方后再调查当地适合什么样的产品与服务等。第一个目的的调查较为常见。

绝大部分饭店，是在店面中完成交易的，只有少部分外卖服务，所以饭店业的销售渠道非常狭窄。饭店不像其他行业，比如生产百货类产品的商家，经销商不理想可以更换，可以自营，还可以直销等。饭店就不具有这些灵活性，所以饭店选址工作就显得尤为重要。

市场调查的广泛性在于它无所不包，经营者需要什么样的信息，市场调查就应寻找什么样的信息；市场调查的局限性在于其针对性与各种因素的不确定性。开业前进行广泛的市场调查，可以防止出现不应有的决策失误。

中小饭店经营者，一般不愿意花钱请专业的市场调查公司进行调查。即使不懂得什么是文案市场调查、什么是实地市场调查，也不清楚什么是探索性调查、描述性调查、实验性调查等，也没关系，只要界定准目标，得到自己想要得到的准确结论，就算收到了应有的效果。调查的最终目的是为经营决策提供真实的依据。

选址调查的内容大致有以下几点：

1. 人群与客流量

物以类聚，人以群分。研究人群组成实际上是客户细分的行为，即分析什么样的人从此路过与驻足，这些人又能招来什么样的顾客，顾客需要什么样的饭菜与服

务，这是分析人群的切入点。

至于客流量，韩信点兵，多多益善。

2. 饮食习惯与风俗

如果大多数顾客是爱吃面的北方人，你的饭店就不能只卖米饭；如果顾客是爱吃米的南方人，你就不能单卖面食。西南人没有吃饺子的风俗，你开饺子馆就不能选在西南人扎堆的地方。

3. 饮食规律与生活规律

年轻人喜欢熬夜睡懒觉，那么在“夜猫子”多的地方卖早点就不一定合适。既然不能卖早点，为什么不能开夜市呢！开饭店就是要顺应顾客的需求。

4. 购买力

一部分人讲究吃喝，讲究面子，点菜一点儿也不含糊。还有一些人为生计所迫，吃饭抠抠搜搜，掂量半天。消费目的决定了购买力。饕餮者愿意为与身份相符的美食一掷千金。购买力强，低档产品不受欢迎；购买力弱，高档海鲜只能养着看。同样的产品，购买力的强弱是价格的定盘星。

5. 邻店经营状况

附近饭店都不景气，说明此地不成生意，就别再扎堆了；附近大部分饭店很红火，弄明原因，可以考虑落脚。

6. 治安状况

你不是周润发、李连杰，别扮演除暴安良的角色。开饭店不能把精力耗在应付复杂的社会关系上。不安定的环境还会吓跑顾客。因此，这些地方不适合开饭店。

7. 拆迁情况

饭店选址千万要避免拆迁之苦。本来红红火火的生意，开业没多久就被通知要拆迁，这可是灭顶之灾。因此，事先要问清有关部门、房东以及附近居民。

8. 是否符合开饭店的条件

有些城市，居民楼下不许开饭店，就不要勉强开张；有些建筑物水电不通畅也是大麻烦；店前或店侧没有停车位，也是开饭店大忌。店面要有足够大的招牌位，门窗要宽大，门面前没有附属建筑、大树等遮挡物。快车道旁、行人匆匆或人不易找到的地方、斜坡上、二楼均不宜开饭店。

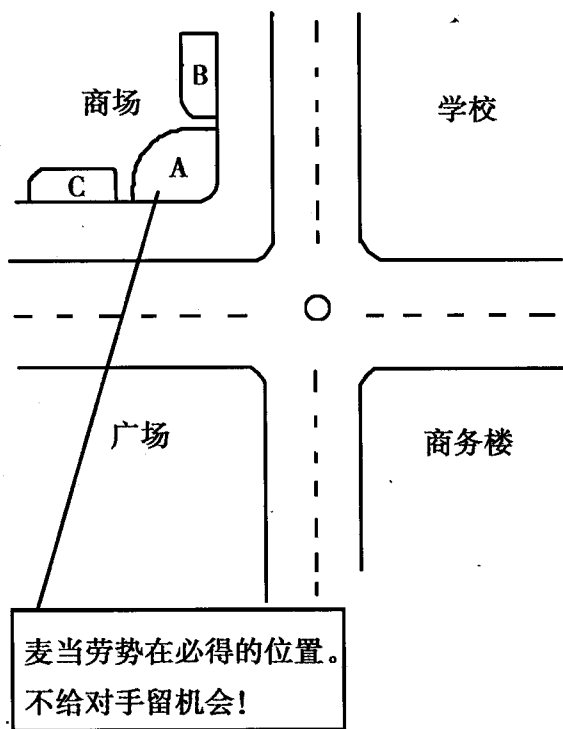
9. 发展趋势

所选区域内近期有大量人口迁入，或有大型商场要开张，这无异于天上掉馅饼，对开饭店十分有利。如果遇到市政施工，造成行路难、停车难，那么此地段开饭店必受影响。

对以上调查结果，要仔细衡量评估，缜密分析，得出准确结论，能否投资开张，这是个大问题。

人总是要吃饭的，人口较多的繁华区域当然应该是好位置。我们从“麦当劳”的选址策略上可见一斑：麦当劳的核心竞争力之一就是开店选址策略。麦当劳进入某个城市，先要弄清楚这个城市的商业中心及潜在的商业圈。麦当劳总是把自己的店与商业圈或繁华地段捆绑在一起，这是快餐店的本色。但不是所有的商场都适合麦当劳，麦当劳进入的是稳定的、成熟的商业圈，需要前卫的、快节奏的消费者。选定商业圈后，在哪个位置

上抢滩开店，麦当劳接着要做的工作是圈定聚客点，也就是最方便顾客停留的地方。把选址精确到点上，可谓百年老店的绝唱。这是开饭店所应效仿的法则。



图中 A 处是开在一个十字路口处的一家麦当劳，占据最醒目、最有利位置的麦当劳显得霸气十足。如果麦当劳把店址选在 B 处或 C 处，势必给竞争对手留下机会，这不是麦当劳的风格。

当然，特殊情况也是有的，特殊情况需要用特殊手段，这和选址关系就不是很大了。