

“十一五”国家重点图书

共青团中央青农部 组编



中小**餐馆**创办指南

宋军 编著



农村读物出版社
中国农业出版社



新农村新青年文库

中小餐馆创办指南

共青团中央青农部 组编

宋 军 编著



农村读物出版社
中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小餐馆创办指南 / 共青团中央青农部组编; 宋军编
著. —北京: 农村读物出版社, 2007. 1
(新农村新青年文库)
ISBN 978-7-5048-4991-5

I. 中... II. ①共...②宋... III. 餐厅-经济管理-指南
IV. F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 158722 号

责任编辑	李红枫
出 版	农村读物出版社 中国农业出版社 (北京市朝阳区农展馆北路 2 号 100026)
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	5.25
字 数	130 千
版 次	2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷
定 价	7.30 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

《新农村新青年文库》编委会

主 任：

陶 宏 共青团中央青农部部长

刘增胜 中国农业出版社总编辑

副主任：

林 青 共青团中央青农部副部长

王立健 共青团中央青农部副部长

曹孟相 中国农业出版社副总编辑

成 员：

宁 澈 卫 洁 韩丽萍 蒋 华

刘冠宇 周承刚 张 豪

丛 书 前 言

党中央从全面落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的战略高度，提出了建设社会主义新农村的重大战略举措，为我国新农村建设勾画了美好蓝图。伟大的时代成就非凡的事业，美好的前程激励不懈的追求。建设社会主义新农村，为广大农村青年发挥聪明才智、实现人生理想提供了广阔舞台和难得机遇。要在新的时代中建功立业，广大农村青年就必须着力提高文化科技素质，切实增强就业创业技能，积极培养市场经营能力，努力成为“有文化、懂技术、会经营”的新一代农村青年，这也是社会主义新农村建设和构建社会主义和谐社会的基础工程 and 重要任务。

竭诚服务青年是共青团一切工作的出发点和落脚点。努力服务广大农村青年实现增产增收、成长成才，关系当前，牵动长远。当前，共青团中央正全力实施“青春建功新农村行动”，重点推进服务农村青年转移就业创业、农村青年中心建设和乡村青年文化建设等工作，对引导农村青年积极服务社会主义新农村建设提出了具体

要求，推出了具体举措，取得了阶段性良好效果。为进一步满足广大农村青年日益增长的生产生活和学习成才的迫切需求，共青团中央青农部以“关注焦点、瞄准致富点、找准需求点、抓住热点、切入视点”为原则，编辑出版“十一五”国家重点图书——《新农村新青年文库》，包括和谐家园、发展生产、劳动力转移、科普宣传、文化教育、自主创业、小康生活、生态环保等八方面内容的100本书。冀此服务和帮助广大农村青年进一步丰富知识，开阔视野，增长才干，带头倡树文明健康积极向上的时代新风尚，踊跃投身社会主义新农村建设和社会主义和谐社会建设，为全面建设小康社会，为实现中华民族的伟大复兴，奉献青春、智慧和力量，努力谱写出新一代“我们村里的年轻人”的奋斗之歌。

目 录

—————

丛书前言

一、入行之前	1
(一) 你想好了吗?	1
(二) 你准备好了吗?	3
(三) 起步的周边环境如何?	5
二、餐饮类型与选择	7
(一) 餐饮经营的类型	7
(二) 可选择的进入方式	11
三、调研与设计	17
(一) 开店选址有讲究	17
(二) 做好初期筹划	21
(三) 要有自己特色	27
四、资金筹措	29
(一) 做好资金计划	29
(二) 资金来源种类	31
(三) 筹措资金应注意的问题	34
五、开业筹备	36
(一) 需要办理的开业手续	36



(二) 餐馆布局设计	41
(三) 装修实战要诀	47
六、人员管理	51
(一) 员工聘用	51
(二) 员工职责与技能	54
(三) 树观念与建制度	63
(四) 管理制度设计	67
七、经营方略	74
(一) 菜单——经营活动大纲	71
(二) 经营有方与打造品牌	80
(三) 点菜有学问	83
八、积极开拓市场营销	88
(一) 对经营者的要求	88
(二) 把握营销的关键问题	90
(三) 多种形式的促销策略	94
九、厨房管理有要诀	100
(一) 厨房管理要注意的问题	100
(二) 保证菜品质量	104
十、加强成本核算，完善全面管理	108
(一) 成本与核算	108
(二) 怎样判断经营成果	112
(三) 抓紧内部管理的几个环节	114
十一、财务管理	120
(一) 财务管理管什么	120
(二) 记好管好账簿	122



十二、安全工作	126
(一) 安全防火措施要到位	126
(二) 健全防盗措施	128
(三) 卫生管理	129
附 录	133
1. 《筹备工作进度表》参考样本	133
2. 《员工表现评定表》参考样本	134
3. 《餐饮业和集体用餐配送单位卫生规范》	135

一、入行之前

(一) 你想好了吗?

★ 1. 投资餐饮业的优势

“民以食为天!”是中国的老话了。改革开放的今天,人民大众的生活水平和消费能力不断提高,使得餐饮业也随社会经济的发展而不断发展和壮大,餐饮行业的业态形式更为丰富,各种菜式花样翻新,新品迭出,饮食文化也走向时尚。我国餐饮行业成为社会经济的热点行业之一。

目前许多产业在向规模化发展,大资本集团的竞争十分激烈,工商法规日益健全,从小本经营开始资本的原始积累有些艰难了。不信你就拿着有限资金在郊区办个奶厂或在市里开个商店来起步试一试,许多投资领域是绝对要有规模才有效益。而餐饮业就不同,百花齐放。你的餐馆有特色、有品位、有花样就会生龙活虎,只要把握好口味质量、服务和地点的话,不搞花样而本本分分地经营也能使你的生活富足。在我们的身边就能听到或看到许多这样的事例。

许多富商的资本积累是从餐饮业开始的,这样的事例数不胜数。过去常说海外华人靠三把刀(剪刀、菜刀、剃刀)闯天下,现在海外也仍是遍布中餐馆。随着社会经济发展,生活节奏加快,社会经济带动了公关发展和流动人口增加等因素都造成了餐饮业持续发展的契机。经济发达地区和国家的餐饮业的规模和密度都较高。且不说北京、上海、香港等大城市的餐饮业景象,就

是小小的新加坡由于经济发达，其餐馆食肆几乎举步皆是，既美味又便捷，成为大众的日常食堂。

餐饮行业的开办规模可大可小，菜色品种可繁可简，技术含量可高可低，利润较高，资金周转快。只要你决心已定，就可以根据条件来确定自己的角色，找到自己合适的定位。从这个意义讲，进入餐饮行业的人行门槛相对较低，可以成为我们一展身手的舞台。

2. 市场有竞争

由于餐饮业的前景乐观和受利益驱动，必然会有很多的加入者，这也就不可避免地带来了激烈的竞争。但是现在还有哪个行业没有竞争？工业、农业和商业的发展都存在着激烈的行业竞争，就连走街串巷收废品的竞争也很激烈。关键是经营投资者要对市场有充分的信心，要有较好的素质和心态。

经营投资者的素质和心态不但决定了你是否适合进入，也决定能否勇敢地面对市场竞争，沉着地应对局面，冷静地把握商机。经营者不能仅是忙于琐碎事物的办事员，要调查研究，要善于学习和创新，要有特点，就会立于不败之地。这里说的竞争并不一定指你在这个行业里要独树一帜才行，是指要不断地战胜自我。例如，大众家常菜虽是个很大的市场，同样都是家常菜馆，但在菜品质量、卫生和环境、服务与营销等方面也都要管理到位，企业的内功如何会影响到事业成败。

目前餐饮业里有很多头脑清醒、看到商机、有准备的进入者，也有不少莽撞的进入者。餐饮业每天都面临着重新洗牌，物竞天择，胜出者和出局者大约是各占三分之一。最重要的是你要喜欢这个行业，是投资者而不是只想做个投机者。无论你原来是否内行，只要虚心学习它，认真琢磨它，有耕耘就会有回报。

3. 坚持+调整=丰厚回报

有些餐馆是一开就很火的，但多数是要经过一些时间被大家认识和了解后，才长久不衰的。在北京有一家在小路口里面开的

湖北菜餐馆，开业后有多半年时间是人少车稀，真是惨淡经营。但是经营者坚持自己的服务质量，坚持自己的菜品特点，坚持菜品的质量和数量的稳定，逐渐地为顾客所认识，逐渐地火爆起来，现在是顾客盈门，口碑也不错。几年后成为京城里有十多家分店的大型餐饮企业了。

只要是你的方向正确，市场定位准确，经营得当，需要的就是“坚持”了。坚持是信念，不是顽固不化。要在经营中要根据市场变化调整经营策略，不断地坚持、调整、完善和提高。餐饮业是一个辛勤的、需要时间的行业，不是暴利行业，要有足够的耐心和韧性，要不断地坚持与调整才能取得丰厚的回报。

（二）你准备好了吗？

★ 1. 资金特点

开餐馆的投入金是比较灵活的，可多可少。从上万元到上百万元都可以找到商业发展的空间，可以根据自己的实际情况，决定你的餐馆规模、类型和档次。一般来说餐饮行业的投资规模，是要根据你所在地区的社会经济情况而定的。无论在大城市或中小城市开餐馆，好地段的房租就是资金费用的大头，还要仔细估算其他的费用，要在充分调查的基础上确定和筹集资金量，做好资金准备。

投资餐饮业所需的总资金，大体上要考虑到实际使用资金、流动资金和预备金等几个部分。开餐厅要用房子，要购设备，要装修，要招人，要进货，还要宣传和开拓市场。有的朋友认为没有不开张的油盐店，开个小吃店用不了什么大钱，就兴冲冲的开业了。没想到小店初期也要有个起步过程，流动资金有了困难，老板整天忙着东挪西借，没有心思抓品质和服务，更不要说开拓市场了。又为了降低成本而不择手段，以至菜品质量下降，员工涣散，最后只得关门了事。所以要掂量一下自己的经济实力，量入为出，留有余地，才能使餐馆做好克服困难的准备得到持久



发展。

★ 2. 技能要求

有一定餐饮的制作或鉴赏技能，开个自己的餐馆是很惬意的事，很多著名餐馆就是这样发展起来的。有几样拿手的绝活或新奇的菜品就会很叫座，例如，“红焖羊肉”、“扒猪脸”和“掉渣饼”等。但是现代社会生活节奏快了，新鲜吃食也只是风骚一段时间而已。时代在前进，人们的口味也在变化，由于跟不上时代步伐，一些很有特色的老字号也衰落了。“北京烤鸭”是在不断改革创新进步，才葆有持久的生命力。改革的前面都是新路，所谓老马识途识的是旧途，有一定餐饮的制作或鉴赏能力的基础，或肯于学习有悟性等都是好的条件，要有些改革创新的“花花肠子”也是十分重要的。

有一定餐饮的制作或鉴赏技能，是成功创业的重要因素之一。但是开餐馆不光是自己有技能，伙计们蒙不了你，或者是当个以身作则的劳动模范就行了，掌握正确的经营之道才是无往不胜的根本。许多大厨虽技术高超但因不懂经营或资金问题，就应选择做厨师或承包厨房。虽有些投资人对餐饮不熟悉，但能很快领悟餐饮经营的特点和常识，及时总结经验，生意也搞得有声有色。开餐馆不一定自己会有什么手艺，但是要了解吃，对吃有些兴趣。凡是有兴趣的事才会去究其因由，才会去追求尽善尽美。开餐馆可以请到各种专业人员来做事，虽然自己没做过，如果你对管理有自信，就可以聚集一批优秀的人才，带领一支出色的团队来实现你的理想。

★ 3. 地点适合

在你做了创业的思想准备时候，除了技能和资金外，经营场所和地点就是非常重要的因素了。往大了说，你是想选择在北京还是南京，是安庆还是重庆来发展；往小点说是在城关还是后街来开店。选择合适的经营场地是顺利经营的极其重要因素。合适的经营场所本身就是现成的资源。如果是自有场地经营餐饮可以



减少投入，租用场地经营费用也是一笔不小开支。但是我们也知道，投资、回报、风险三者关系是成正比的。在一个适合经营餐饮的好位置好地点，场地费用不会很低的。一些大商场顶层设有非常红火的大排档食肆，租金听着都吓人。可是仍有很多投资者在排队等着机会进入，这就是高投入高产出的诱惑。地点适合，是指选择的经营场所地点一定要适合你的经营种类和模式，要有与之相适应的市场需求。要冷静分析和判断，不要盲目跟风。

(三) 起步的周边环境如何？

★ 1. 社会需求

我国经济发展不均衡，即使同地区的经济水平和消费能力也有很大差异性。这给投资创业者面对当地的社会需求有很大的可选择性，同时也要面临和警惕着误判的陷阱。即使在大城市里也有不同的社会阶层、不同的消费层次、不同的饮食特点。越是移民化程度高，流动人口多的地方，竞争越会比较激烈，但这些地方在饮食需求类型和特点上也就越丰富多样，各种风味特色都有发展空间。如果是在一个移民少，流动人口不多的老城镇，就要更关注当地饮食习惯。要十分清楚自己的市场定位与周边环境是否合适，这需要投资者有着极其敏锐的嗅觉。

中国古代圣人说“治大国如烹小鲜”。从另一个意义上讲，做餐饮也要像治理国家一样小心翼翼。的确，从事餐饮行业必须要审时度势，了解和顺应当地的社会特点和需求。例如，在成都郊区有一家定位大众家常菜的餐馆，台资老板在内部会上不同意下级提出要迎合当地口味来改进菜品的建议，反而要员工去尽量推荐特色台菜，要在引导和提高当地人的口味上下工夫，后来这家餐馆的命运也就可想而知了。消费者是经营者的衣食父母，消费者的需求和社会的需求就是经营者的最好的路标。

★ 2. 社会环境条件

周遍的社会环境对餐饮业经营也有较大影响。例如，一位投

资者应某地的强势力量之邀去开办了酒楼，没想到要给“面子”应酬之频繁之广泛，很快造成资金的周转不济，不到一年就败甲而归，至今提及仍不胜伤感。有报道：南方某地“开家餐饮店找了20个部门，人情沟通成必修课”。有些地方部门重“管理”，轻服务，也会造成经营困难。到不熟悉的地点投资创业，如果当地社会风气不佳，不可预知的因素就太多了。如果在新环境中创业，就要对所在地的社会环境条件等方面有些了解。

3. 遵守地方法规

我国幅员辽阔，各地除了有统一的工商、卫生等国家法规外，也有一些是根据当地实际情况制定的地方政策法规，或实施细则。了解并熟悉行业的政策法规，遵纪守法是企业经营的必修课。例如，一位投资者经不住某经济开发区人员的诱惑，说属开发区企业可代办一切手续，还有减免等很多优惠条件等等。结果交了初期代办费用后，就没了动静，租用房已经开始计费，执照还没有下来，只能不断找代办者，在不断催促和“出血”后才有了结果。此后，每年除了缴工商费还要缴开发区管理费、代办费等，而且路远，报税等也不太方便。其实直接到工商部门注册就很简单，这位投资者后悔莫及。所以异地投资时要对当地法规政策和有关手续了解清楚，否则会给今后的经营带来不便。

二、餐饮类型与选择

投资餐饮行业，就需要对其门类有个大概的了解，对其经营内容和方式有个初步认识，以便选择一个合适的舞台来一展身手。

（一）餐饮经营的类型

★ 1. 快餐

快餐经营主要是面对大众化的消费群体，简便快捷的供餐方式，集中加工和标准化的生产模式。说通俗些就像大食堂，不过按对象不同又可分为门市餐、职工餐和商务餐等。国家制定的《中国快餐发展纲要》对快餐的定义是：“制售快捷，食用便利，营养均衡，服务简便，价格低廉。”这些描述也是相对而言的，例如洋快餐就不如中式快餐的价格低廉。改革开放后对国人传统餐饮习惯冲击最大的莫过于洋快餐进入中国，势如卷席，深刻影响着青少年一代的口味变化。中式快餐则是重整旗鼓，取长补短，奋起直追。大家熟悉的快餐店有拉面馆、包子铺、大排档、便当店、麦当劳等。

城市里一些大型写字楼里开设社会化的职工餐厅。大型写字楼职工餐主要是面对白领阶层，价位定在5~15元不等；多数菜点是自己取用，成本较高的菜点按份分发；最多的就餐人群在中午，晚上人少或停业。投资者要事先对就餐人数有个基本预测，以确定投资规模。一般是根据定价、成本计算出就餐人数盈亏线。职工餐靠的是薄利多销，有一定就餐人数才能保本赢利。



许多企事业单位、学校的餐厅纷纷采取社会化服务，也为投资者提供了更多机会。

盒饭套餐也是快餐的经营内容之一。有前店后厨、手工操作的传统运作方式，也有采取中心厨房制作、标准化生产出品的方便于外卖、配送和旅行餐的盒饭套餐。在许多速食中心的大排档里就有不少这种前柜台后厨房式的顾客点菜装盒的盒饭套餐，投资可多可少，几万元就可以开个这样的小店。大型的快餐店、送餐公司和快餐连锁店是采用中心厨房制作，标准化生产的盒饭套餐，需要较大些投资规模和科学化的管理。

对于普通消费者最熟悉的是各种风味小吃快餐店。如上海馄饨店、斩鸡店、北京锅贴饺子店、成都小吃盖浇饭等。投资规模也是可大可小。风味小吃快餐店是以地方风味为主，中国传统主食为主料辅以易于制作的配料等，简单方便，价格低廉。这些也是最有中国特色的快餐了。其中也有些风味小吃的经营者借鉴洋快餐的经营管理模式进行了一些有益的探索，关键在标准化和科学管理，一定程度上推动了中式快餐的发展。

自助餐是由西方冷餐会发展演进而成的。厨房先将各单一品种的菜点和汤水烹调成熟后，再集中摆放在保温食品台上，虽然品种较多，品质特色并不突出。食客可以自行选择和搭配食用，按进餐人数或进餐时间付账。自助餐形式，大小快餐企业都可以采用。这种自由、方便的进餐形式在一定的人群中很受欢迎，可以发现某些国外品牌的自助餐馆多开在学校附近或白领人群较集中的地方。自助餐也是企事业单位开展联谊活动或业务推广活动常采用的一种就餐形式。在国外许多快餐企业都提供单位或家庭举行聚会时的自助餐上门服务，事毕再上门取走各种器皿和保温用品，服务十分周到。

2. 传统式餐馆

中国餐饮历史悠久，宏大博深，有众多菜系和烹调的学问。物质生活升到精神层面就是文化，随着经济发展饮食文化的内容