

罗光明 赵建民/编著

LIANSUO CANYIN
JIAMENG YU GUANLI

连锁餐饮 加盟与管理

辽宁科学技术出版社

中国商业出版社

LIANKUO CANYIN
JIA MEI NGUO GUAN LI

连锁餐饮 加盟与管理

中国商业出版社

连锁餐饮加盟与管理

LIANSUO CANYIN JIAMENG YU GUANLI

罗光明 赵建民 编著

辽宁科学技术出版社

·沈阳·

图书在版编目(CIP)数据

连锁餐饮加盟与管理/罗光明,赵建民编著. —沈阳:
辽宁科学技术出版社, 2007.4
ISBN 978-7-5381-4870-1

I. 连… II. ①罗…②赵… III. 饮食业—连锁商
店—商业经营 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115877 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市北陵印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 184mm×250mm

印 张: 15

字 数: 200 千字

印 数: 1~4000

出版时间: 2007 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2007 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 舒

责任校对: 徐 跃

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

<http://www.lnkj.com.cn>

目 录

第 1 章 连锁餐饮的招商 /1

第一节 企业介绍 /1

- 一、企业文化理念 /1
- 二、企业荣誉 /2

第二节 认识特许经营 /2

- 一、特许经营的定义 /2
- 二、特许经营的发展 /2
- 三、特许经营的市场前景 /3
- 四、特许经营的优势 /4

第三节 投入产出分析 /5

第四节 总部提供支持的主要项目 /7

第五节 加盟双方 /8

- 一、加盟者应具备的基本条件 /8
- 二、加盟总部的优势 /9
- 三、加盟总部招商手册内容 /9

第 2 章 连锁餐饮的加盟 /11

第一节 加盟流程 /11

第二节 加盟操作规程 /13

第三节 加盟申请问卷 /14

- 一、加盟申请调查表 /14
- 二、区域加盟商资料 /17
- 三、各连锁店当地市场调查 /19
- 四、公司法人资格加盟 /21

2 连锁餐饮加盟与管理

第四节 合同范本 /24

第五节 选址 /29

- 一、选址原则及应考虑的因素 /29
- 二、市场开发考察报告 /30
- 三、店址测评表 /31
- 四、选址流程 /31

第六节 加盟店选址操作表 /35

- 一、候选店面位置概图 /35
- 二、交通、人流、车流状况 /36
- 三、核心商圈内其他店铺的类型和竞争者调查 /37
- 四、核心商圈消费者调查 /37
- 五、店铺条件 /38
- 六、候选店铺综合比较（总部填写） /40

第七节 开业筹备 /40

- 一、新店开业前期筹备工作事项 /40
- 二、新店前期日程安排 /42
- 三、开业当天人员安排 /43
- 四、餐厅开业典礼的活动安排 /45
- 五、相关补充规定 /46

第八节 双方财务结算流程 /47

- 一、关于加盟店费用运作程序 /47
- 二、餐厅管理的整套物料进出程序 /48
- 三、分店相关财务管理程序 /50
- 四、加盟商与餐厅经理的管理关系 /51
- 五、加盟费用缴交程序 /52

第九节 餐厅装修 /53

- 一、店铺门面 /53
- 二、大厅 /53
- 三、其他部分 /54
- 四、注意事项 /55
- 五、整修价格 /55

第十节 设备器具、原料清单 /56

- 一、设备器具清单 /56
- 二、食品原料清单 /60

第十一节 开业之前的广告宣传 /61

- 一、媒体的选择 /61
- 二、终端广告宣传方案 /63

第 3 章 总部员工手册 /67

第一节 公司简介 /67

第二节 企业文化 /68

- 一、企业精神 /68
- 二、企业宗旨 /68
- 三、企业宣言 /68
- 四、公司理念 /68
- 五、Q. S. C + V 的概念 /70
- 六、公司的远景、使命和目标 /71
- 七、组织结构 /71

第三节 管理制度 /72

- 一、员工守则 /72
- 二、工作态度 /72
- 三、工作环境 /73
- 四、员工个人要求 /73
- 五、处理投诉 /74
- 六、勤俭节约, 爱护公物, 维护环境卫生 /75
- 七、保守公司秘密 /75
- 八、办公管理制度 /75

第四节 人事制度 /77

- 一、用人管理 /77
- 二、出勤制度 /80
- 三、薪资制度 /82
- 四、员工福利 /85
- 五、奖惩制度 /86

第五节 安全制度 /90

- 一、安全守则 /90
- 二、安全事故种类 /90

第六节 岗位职责 /92

- 一、办公室职责 /92
- 二、营运部工作责任 /94
- 三、区域经理 /95

4 连锁餐饮加盟与管理

- 四、人事部 /97
- 五、总台的岗位职责 /99
- 六、培训部职责 /99
- 七、产品开发部的主要职能 /100
- 八、广告营销部职责 /101
- 九、市场开发部 /101
- 十、配送中心的主要职能 /102
- 十一、财务经理 /103
- 十二、统计岗位职责 /105
- 十三、会计、出纳岗位职责 /105
- 十四、副总经理（助理）工作职责 /106

第七节 费用开支 /108

- 一、差旅费 /108
- 二、市内交通费 /109
- 三、其他费用 /109

第八节 职务守则 /111

- 一、总则 /111
- 二、职务权责 /111
- 三、内外交往 /113
- 四、个人与公司的利益冲突 /113
- 五、投诉和举报 /114
- 六、行为的判断及督导 /114

第4章 总部职责与流程管理 /116

第一节 总部管理五项原则 /116

第二节 管理部岗位职责 /117

- 一、工作职责范围 /117
- 二、管理部相关规定 /118

第三节 营运部职责 /123

- 一、营运部主要职能 /123
- 二、营运部的组织结构 /123
- 三、营运部经理职责 /124

第四节 区域经理（督导）职责与权限 /125

- 一、区域经理职责范围 /125
- 二、区域管理运作规定 /127

第五节 人事部职责权限与流程 /130

- 一、人事部职能 /130
- 二、人事部经理职责 /131
- 三、训练中心职责 /133

第六节 餐厅人事管理与运行 /133

- 一、餐厅人员编制 /133
- 二、餐厅人员工作程序 /134

第七节 财务部职责权限与流程 /140

- 一、财务部的主要职能与组织机构 /140
- 二、财务部经理职责 /141

第八节 开发部职责权限 /142

- 一、开发部主要职责 /142
- 二、开发部组织结构 /142
- 三、开发部经理职责 /143
- 四、开发部工作程序 /144

第九节 配送中心职能与权限 /144

- 一、配送中心主要职能 /144
- 二、配送中心经理职责 /145
- 三、配送中心货物管理程序 /146

第十节 连锁事业部职能 /148

- 一、连锁事业部的的主要职能 /148
- 二、连锁事业部经理职责 /148
- 三、市场考察人员、施工人员的主要职责 /150
- 四、连锁流程 /150

第 5 章 餐厅危机管理 /156**第一节 餐厅危机管理概述 /156**

- 一、危机的含义 /156
- 二、适用于所有危机的事项 /157

第二节 危机处理 /165

- 一、地震 /165
- 二、台风 /166
- 三、食品异物 /167
- 四、顾客生病与受伤 /169
- 五、员工受伤 /173

6 连锁餐饮加盟与管理

- 六、建筑物倒塌 /174
- 七、火灾与水灾 /176
- 八、煤气泄漏 /179
- 九、电力中断 /180
- 十、拎包 /181
- 十一、进行炸弹恐吓的恐怖活动 /182
- 十二、财务诈骗 /183
- 十三、竞争者出现 /184

第6章 区域经理手册 /186

第一节 区域经理的自我认识 /186

- 一、区域经理的职能 /186
- 二、区域工作要点 /187
- 三、区域经理职责 /188
- 四、区域经理责任 /190
- 五、区域经理权力 /190
- 六、工作标准与管理目标 /191

第二节 区域经理的能力建设 /191

第三节 市场策略 /204

- 一、部署区域市场方略 /204
- 二、市场调研 /205
- 三、区域市场评估与预测技能 /210
- 四、市场策略 /213

第四节 促销技能 /216

- 一、把握促销的双面性 /217
- 二、拟定促销规划 /218

第五节 团队建设与管理 /225

- 一、组建队伍 /225
- 二、团队管理 /226
- 三、人际关系 /227

第六节 向上管理 /229

- 一、作为下属的角色 /229
- 二、沟通 /230

第 1 章 连锁餐饮的招商

所谓招商手册，是用来对外宣传招商用的，目的是让投资者得知企业信息，了解加盟的一些专业知识，从而引起兴趣，直至成功合作。所以在招商宣传资料上的专一性、可行性、科学性必须体现出来，才有足够的说服力、吸引力，进而达到有效地开拓市场的目的。下面是招商手册的九大方面内容。

第一节 企业介绍

一、企业文化理念

1. 企业概况

包括企业名称、历史、目前的规模和主要经营业务，以及企业目标、使命和愿景。

2. 企业经营理念

(1) 经营哲学：顾客是最重要的，人才是最宝贵的，服务是无价的，公司是大家的，生意是双赢的。

(2) 企业宗旨：顾客至上，服务第一。

(3) 企业精神：开拓、团队、诚信、拼搏。

3. 企业产品概况

企业的主要经营产品品种、特色和竞争力、市场份额占有率和消费群体结构。

4. 企业团队理念

通过组织结构和人员能力组合状况, 主要体现企业的凝聚力和战斗力, 使每个员工都能在团队中发挥自己最大限度的工作能力和创造力。

5. 企业领导风格

创始人的价值观、人格特质、经营哲学、领导方式等。

二、企业荣誉

在何时获得过何种荣誉, 主要有质量管理体系授予的“ISO 系列”, 消费者协会授予的“消费者信得过企业”, 政府授予的“诚信单位”、“文明单位”, 行业评比的“餐饮百强企业”、“连锁百强企业”, 行业协会授予的“著名品牌企业”, 团委授予的“青年文明号”, 技术监督单位授予的“优秀企业”, 银行授予的“AAA 级信用企业”等企业荣誉称号。

第二节 认识特许经营

一、特许经营的定义

1. 国际特许经营协会的定义

特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约, 特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权, 并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助, 受许人向特许人支付相应的费用。

2. 国内特许经营的概念

1997 年 11 月 14 日原国内贸易部发布的《商业特许经营管理办法》(试行) 中规定: 特许经营是指特许人将自己拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许人使用, 受许人按合同规定, 在特许人统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许人支付相应的费用。

二、特许经营的发展

从国外的特许经营发展现状看, 特许经营显然已经成为国外零售业的主流模式、商业发展的关键形式以及经济发展的最重要推动力之一, 美国

40%~50%零售业是采用特许连锁的经营模式,年营业额达1万亿美元。按照经济发展的普遍性规律,在国外取得辉煌业绩的特许经营也必将在中国大放灿烂之光。事实也确实如此。

特许经营在国内起始于20世纪80年代末90年代初,当时的一些中国大陆本土的企业开始涉足特许经营。1993年全聚德集团成立后,开始探索用特许经营方式发展分店,随后华联、联华、东来顺、马兰拉面等企业都快速地发展了特许加盟店。目前又涌现小肥羊、谭火锅等特许加盟餐饮店。

根据加入世贸承诺,中国2003年后将向全球全面放开特许经营的所有限制,中国已被业内专家一致认为是世界上“极具潜力的特许经营市场”。

三、特许经营的市场前景

民以食为天,无论社会怎样发展,人总离不开饮食,只会由于人们生活质量的提高、居住环境的改善和工作强度的增加等因素水涨船高,使得餐饮业蓬勃发展,虽然恩格尔系数不断下降,但还是有40%左右,说明吃在人们的生活中还是占有很大比重。而且,由于社会的进步,从业人员服务水平的不断提高,环境卫生和产品质量的不断改进,特别是经营模式的推陈出新,餐饮业已经不只是一个吃的行业,而是发展成为休闲、商务、增进友谊的场所,各种主题餐厅应运而生,更加推动着餐饮业的发展。所以,不管对从业人员还是投资创业者,从事餐饮业必是一个不错的选择,有着广阔的前景。

从特许加盟者来讲,中国已出现创业者阶层,全国下岗人员1000万,其中不乏拥有10万~20万元的中小创业者。1996年,全国城镇居民家庭年收入3万~10万元的家庭占7.15%,其中广东、上海、北京、天津分别为39%、29.2%、20.8%和9.6%,全国年收入10万元以上的户数占2.2%。1997年城乡居民储蓄存款余额达46280亿元,这是创业资金的庞大基础,在特许经营为他们提供了大量创造财富、实现创业、做老板梦想机会的同时,他们无疑也为特许经营的发展起到了推动的作用。

尤其是现在,随着中国普通民众失业率的增加,政府日益明显的支持创业政策的频频出台,在这种压力与动力并存、微观与宏观条件具备的形势下,作为创业及解决就业最好方法之一的特许经营势必在中国有一个惊人的大发展。

据美国商务部的统计表明,独立开办公司的业主,成功率不到20%,而加入连锁店开办的企业,成功率却高达90%。加入连锁店的最大优势是,自己既当老板,又可以减少自己开办企业的风险。

美国商务部预测,在全球范围内21世纪是连锁店大发展的年代,而快餐连锁企业名列榜首。

总之,依据特许经营在国内的短短20年时间内就已取得的惊人表现看,特许经营在中国的增长势头是有增无减的。从国外和国内的特许经营实践看,我们可以坚定地预言,特许经营在中国的发展必将有一个无限广阔的空间!认识特许经营、投身特许经营必将是有识之士的明智选择!

四、特许经营的优势

1. 提高投资的成功率

加盟特许经营可以使投资成功的机会大大提高,在日趋激烈的竞争环境里,一个资金有限、缺乏经验的投资者要在高度饱和的市场环境中独立开创一份自己的事业是困难的,但投资者若选择一家实力雄厚、信誉高的特许经营企业加盟其中,其成功的机会将会大大提高。小投资者加盟特许经营网络,可以从总部那里获得专业技术方面的援助,这对于缺乏经验的创业者来说,是一条通往成功的捷径。

2. 可以得到全方位的经营支持

加盟特许经营得到的经营支持包括:

- (1) 受许人可以得到系统的管理培训和指导;
- (2) 受许人可获得质量稳定、可靠的品牌和产品服务;
- (3) 享有知名品牌、商标带来的利润;
- (4) 由于统一的技术和食品配方,受许人可集中进货,降低成本,保证货源;
- (5) 可根据总部已成功的经验来选择加盟店的最佳位置;
- (6) 附属于知名品牌的大旗下,受益于整体广告带来的客源,受许人可减少广告宣传费用;
- (7) 现成装修样板,整体的店面设计,可使企业快速启动,而且一经开办即可赚钱;
- (8) 可得到持续不断的技术支持和售后服务;
- (9) 自己当老板但又不孤军奋战,有大公司做后盾,可尽享成功喜悦,而无经营风险。

第三节 投入产出分析

作为一个成熟的特许公司，通过多年的连锁经营实践，一般具备了良好的企业整体形象，并形成了投资小、风险低、利润高、回报期长的最佳投资模式，会受到众多投资者的青睐。

总部通过全面的对中国快餐市场的调研分析，制定出适应中国的连锁发展战略。根据投资类型、投资规模、市场环境、消费水平、区域特征等，为投资者推出了A类省级中心特许店，店面面积300平方米以上；B类市级特许店，店面面积200~300平方米；C类特许店，店面面积80~200平方米三种类型供投资者选择。下面对一般餐饮投资作较详细的分析。

1. A、B、C三种店型投资成本对比分析（见表1-1）

表1-1

A、B、C三种店投资成本对比分析

成本核算（元）	A类省级中心特许店 (300平方米以上)	B类市级特许店 (200~300平方米)	C类特许店 (80~200平方米)
企业开办费	30 000	20 000	15 000
装修费	350 000	250 000	180 000
加盟费	100 000	80 000	50 000
设备	400 000	300 000	250 000
流动资金	30 000	20 000	10 000
第一次进货	100 000	80 000	50 000
总投资	1 010 000	750 000	550 000
日客人数	1300~1500	1000~1200	300~500
人均消费	20	18	16
每月营业额	275 000	209 520	150 000
月营运成本	165 000	128 190	90 000
月管理费用（3%）	8250	6285	4500
税金（5.375%）	14 781	11 261.7	8062
月利润	86 969	63 783.3	47 438
年利润总计	1 043 628	765 399.6	569 256
投资回收期	1年	1年	1年

注：A类店、B类店、C类店的营运成本相对值在45%~55%之间。规模越大，管理越好；成本越低，利润越高。

6 连锁餐饮加盟与管理

2. 连锁店营运预算 (以 B 类店为例)

(1) 日营业额预计 (见表 1-2)

表 1-2 日 营 业 额

时 间	点餐人数	人均消费(元)	营业额(元)
9:00—10:00	15	18	270
10:01—11:00	18	18	324
11:01—14:00	75	18	1350
14:01—16:00	16	18	288
16:01—18:00	12	18	216
18:01—19:00	80	18	1440
19:01—20:00	25	18	450
20:01—21:00	12	18	216
21:01—23:30	150	18	2700
合 计	403	18	7254

(2) 每月营业额统计

每月营业额 = 每日营业额 × 30 = 7254 × 30 = 217 620 (元)

(3) 连锁店员工工资标准 (见表 1-3)

表 1-3 连锁店员工工资标准

工 种	人数(人)	工资(元/月)	工资数额
餐厅经理	1	1100	1100
经理助理	1	950	950
餐厅领班	2	820	1640
早班员工	5	600	3000
晚班员工	6	600	3600
每月员工工资(元)	10 290		

(4) 每月营运成本 (见表 1-4)

表 1-4 每月营运成本 单位: 元

内 容	金 额
员工工资	10 290
店面租金	7000
水电费用	6000
广告宣传	700

续表

内 容	金 额
燃气费	1500
办公费	700
原料费	100 000
其他费用	2000
合 计	128 190

(5) 每月利润

$$\begin{aligned}\text{每月利润} &= \text{每月营业额} - \text{每月营运成本} - \text{管理成本} - \text{税金} \\ &= 217\,620 - 128\,190 - 6285 - 11\,261.7 = 71\,883.3 \text{ (元)}\end{aligned}$$

$$\text{每年利润} = \text{每月利润} \times 12 = 71\,883.3 \times 12 = 862\,599.6 \text{ (元)}$$

(以上营运预算分析以中国发达地区地级城市快餐店实际营运数据为依据, 随区域的不同、面积的变化, 投资与利润也会有相应的改变)

第四节 总部提供支持的主要项目

特许经营公司依靠自身强大的管理运作体系, 为所有加盟店提供统一的战略管理、统一的商标、统一的店面设计、统一的操作和服务规范、统一的技术和食品配方、统一的广告宣传, 使其树立良好的企业整体形象, 并为各分店提供高品质的食品原料配送, 督导各种制度的执行, 把握市场消费趋势, 拓展各种营销渠道, 确保各加盟分店营业额和利润的不断增长。

连锁总部对各加盟分店的经营管理人员进行系统的强化培训, 使加盟者具备经营管理分店的全部知识与技能(包括预算、选址、员工招聘、开业、计划排班、正常的营运、促销要点、操作技能、店面控制等), 极大地减少了您单打独斗的创业风险, 让您轻轻松松做老板。

公司对连锁加盟体系内的每一个加盟店都视如己出, 使加盟店有真正完全的归属感。总部为每一个加盟店提供如下支持与保障:

1. 培训计划

我们将对所有加盟店进行全面系统的培训, 内容包括沟通、招聘、领导风格、预估营业额、时间管理、促销活动安排、解决顾客投诉、成本控