



旺銷叢書

餐厅

曹宗旺 编著

RESTAURANT

经营手册

中国宇航出版社



RESTAURANT

餐厅

经营手册



ISBN 7-80144-966-5



9 787801 449665 >

ISBN 7-80144-966-5

定价：18.00元



旺铺丛书

曹宗旺 编著

RESTAURANT

餐厅

经营手册



中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

餐厅经营手册/曹宗旺编著. —北京: 中国宇航出版社

2005. 7

(开店系列. 旺铺丛书)

ISBN 7-80144-966-5

I. 餐... II. 曹... III. 餐厅—商业经营—手册 IV. F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 073941 号

责任编辑 卢 珊 封面设计 03 工舍

出 版 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010) 68768548

网 址 www.caphbook.com / www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零销店 读者服务部 北京宇航文苑
(010) 68371105 (010) 62529336

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2005 年 7 月第 1 版
2005 年 7 月第 1 次印刷

规 格 889×1194

开 本 1/24

印 张 6.5

字 数 155 千字

书 号 ISBN 7-80144-966-5

定 价 18.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部调换

前言

现代餐饮业，竞争激烈。只有拥有正确的经营策略，才能够在竞争中取得胜利。好的餐饮决策是成功的关键，准确的定位，选择经营主题，特色的就餐环境，优质的服务，奇、特、新的可口菜肴，合理的营销策略，标准化、科学化、专业化的管理，这些才是餐饮经营的秘诀，成功的法宝。

餐厅的市场定位须从本企业的位置、环境、消费群体出发，在进行市场调查分析的基础上，根据市场、消费者的需求和竞争对手的特点、优势、长处等综合考察，做适合本餐厅的可行的经营定位。要做到餐厅的菜品定位、服务定位、装修定位和消费者的要求相吻合，几个定位和消费水平基本一致，就餐环境和宾客要求的水平相吻合，同时，在市场定位上要突破单一性，力求多层次，既要有主导性的定位，也要有非主导性的定位。

消费水平定位正确，那么选择经营主题也至关重要。菜品是个大概念，如果餐厅没有选择经营主题，没有倾向性，那就很难脱颖而出。比如成都走红的“谭氏官府菜”、“谭鱼头火锅”、“红杏川菜馆”、“味道江湖菜”、“大蓉

和酒楼”、“成都公馆菜”、“菜根香”，他们都有明确的经营主题，有了主题，经营就有了中心，有了主攻的方向，有了明确的顾客流向，也有了广告宣传的切入点。当然，有了主题而没有跟主题相符合的就餐环境和饮食文化氛围，也是难以成功的。

一个餐厅的就餐环境要与所选择的经营主题相符，这样才显得饱满。比如“夕阳红川菜馆”，他们选择的主题是川西坝子风味，餐厅内一棵巨大的黄桷树撑起了二楼的大梁，树上、柱上、墙上挂满了干豇豆、带壳的玉米、红辣椒、萝卜干、南瓜。大厅内，窗户边，圆桌、方桌错落有致，以川西坝子风土人情为主题的多幅黑白照片挂在厅内，给人一种逼真的文化感受，带着浓郁的乡土风情，让人好似回到了川西乡间老屋，给餐厅就餐环境营造了特别的饮食文化氛围。

有了好的就餐环境，再配上新、奇、特且味道鲜美的菜品，就可更胜一筹。在竞争激烈的今天，不进步本身就是退步。没有新、奇、特的菜品，就必在竞争中淘汰出局。只有不断研发新品，形成自己餐厅的特色，才能更好

地吸引顾客。要从菜品原料、奇珍异食、色彩搭配、口味形态、烹饪技法、挖掘古菜绝技、历史文化、营养健康等方面着手,进行标准的研制开发,不断推陈出新,抢占市场份额。

优质的服务是树立形象的基础,提高效益的前提。随着现代就餐观念的变化,人们越来越重视餐厅的服务水平,甚至把服务水平的高低作为选择用餐的重要依据,因此,优质的服务是不可忽视的重要环节。

一个成功的餐饮企业,除了具备以上要点外,还离不开合理的营销策略和一套标准化的操作流程,科学化、专

业化的管理。现代营销手段层出不穷,电视广告、电台广告、报纸杂志刊物广告、餐厅内部宣传品、邮寄广告、户外广告、宣传营销、网络营销、人员推销、菜单营销、餐厅形象营销、全员推销等,铺天盖地,营销大战愈演愈烈。只有结合自己经营的方向、菜品风格、目标顾客,采取合理的营销手段,才能争取客户。

餐饮经营竞争激烈,但大路朝天,各走半边,生意各做各的。如果能够做到以上几点,则餐厅兴旺发达、永远立于不败之地是不难的。





第一章 开店的准备与策划

第一节 餐厅的市场定位 / 001

- 一、餐饮没有惟一选择 / 001
- 二、特色是餐厅的招牌 / 002

第二节 餐厅的取名 / 004

- 一、易读和易记原则 / 004
- 二、易听和易念原则 / 005

第三节 餐厅资金的筹集 / 005

- 一、资金概述 / 005
- 二、资金的筹措 / 006
- 三、筹措资金应注意的问题 / 009

第四节 餐厅设计 / 011

- 一、影响餐厅设计的关键因素 / 011
- 二、餐饮种类的选择与装修设计 / 012
- 三、理性设计餐厅光线 / 014

四、厨房的设计 / 015

第五节 餐厅菜单设计 / 018

- 一、菜单的作用 / 018
- 二、菜单设计存在的问题 / 021
- 三、菜单设计的原则和要求 / 022
- 四、菜单的设计与布局 / 023
- 五、菜单的定价 / 026

第二章 餐厅的经营管理

第一节 餐厅原料采购 / 031

- 一、采购是开启餐厅经营的第一把锁 / 031
- 二、原料采购的方式 / 032
- 三、原料采购的策略 / 032

第二节 餐厅的厨房管理 / 034

- 一、厨房工艺流程及区域划分 / 034
- 二、厨房的管理任务 / 036

三、厨房的管理要点 / 039

四、厨房承包的利与弊 / 040

五、菜肴制作过程的控制 / 043

六、菜点盛器的运用 / 045

七、前厅与后厨的协调 / 048

第三节 餐厅服务管理 / 050

一、餐饮服务是效益的源泉 / 050

二、如何控制餐饮服务质量 / 050

三、餐饮服务人员的职责 / 053

四、前台服务的语言艺术 / 055

五、服务语言的“六要”与“六不要” / 061

六、服务员如何应对不同类型的顾客 / 063

第四节 餐厅营销策略 / 064

一、抓好餐饮业经营的几个关键 / 064

二、餐饮业经营失败十因 / 066

三、餐饮赢家要点 / 067

四、餐厅经营的价格策略 / 072

五、餐厅的几种主要营销手段 / 074

六、餐厅的推销技巧 / 079

七、培养忠实的顾客 / 081

八、寻找吸引团体消费的秘诀 / 083

九、餐厅消费数据的应用 / 084

十、餐饮营销的未来十景 / 087

第五节 餐厅财务管理 / 098

一、财务管理概述 / 098

二、货币资金管理 / 100

三、收入核算 / 103

四、成本核算 / 105

五、损益核算 / 110

第三章 餐厅人力资源管理

第一节 餐饮业需要什么样的人才 / 113

一、餐饮从业人员的素质要求 / 113

二、如何当好餐厅的老板 / 114

第二节 餐厅的用人之道 / 115

一、民营餐厅的用人误区 / 115

二、民营餐厅的用人对策 / 116

第三节 餐厅服务员的选拔与培训 / 118

一、服务员的选拔 / 118

二、服务人员的培训 / 119

三、服务人员的使用 / 121

第四节 厨师的招聘 / 125

一、餐厅需要怎样的厨师 / 125

二、如何招聘厨师 / 126

第五节 餐饮业员工的管理 / 127

一、餐饮业员工要养成的十个好习惯 / 129



二、如何激励员工 / 131

三、员工的不良心态分析 / 134

四、如何防止员工的流失 / 136

第四章 餐厅的安全与卫生管理

第一节 餐厅的安全管理 / 141

一、防火 / 141

二、防盗 / 143

三、防抢 / 144

四、防止意外事故的发生 / 145

第二节 餐厅的卫生管理 / 146

一、餐厅卫生的重要性 / 146

二、餐厅整体的卫生管理 / 147

三、服务员的卫生标准 / 148

四、培养员工的卫生意识 / 148



第一章

开店的准备与策划

第一节 餐厅的市场定位

一、餐饮没有唯一选择

小李在某著名品牌的家居广场三楼开了一家餐厅，在设计包间时这样算计：广场内有 1000 多商户，按每天有二十分之一的商户需要请客吃饭，至少也得 50 桌，餐厅开设 30 个包间肯定没问题。可实际情况呢？开业后每天包间的上客率连三分之一都达不到。

举这个案例，是想探讨一下经营决策时目标市场的评价问题。

在餐饮经营决策过程中，首先要锁定目标客户，即明确市场定位，以此为纲。拟定目标——确立定位——装饰装修——整合价位菜品——开张——期待预期效益，这一逻辑链指导着餐饮经营进程，而起始目标群一旦判断失

误，则后续环节将根本无法引至最终效益目标。

上述个案以假想的客户群作为决策起点，以本店是客户的惟一选择为前提而展开经营活动，显然，这是对市场和客户缺乏深刻的体会与理性的把握。

在餐饮业日益繁荣的今天，餐饮市场细分为就餐者提供了丰富多彩的选择，同类餐饮企业数量愈来愈大，此店与彼店给予顾客的差异性印象指数越来越低，因此，被动地固守锁定的客户必然光临的理念，显然忽略了餐饮市场现状。

此外，从顾客角度出发，口味疲劳、感觉疲劳、就近选择、安逸选择等等要素都使其无法对某一餐饮店保持绝对的忠诚度，见异思迁却成了必然的追求。

目标客户群是一个相对概念而不是绝对概念，流动性即动态平衡是其基本特征，在变化中稳步增长是其正常成长模式。

当然，确定目标客户只是餐饮经营的第一步，



如何保有客户、鼓励客户的忠诚度，更是应该下大气力的工作。

二、特色是餐厅的招牌

准备开餐厅，就要考虑所开的餐厅将要卖什么菜品，或者说，所开餐厅的特色是什么。这点的重要性仅次于选址。

目前餐饮市场上的餐饮店，从菜肴上看，多数是川菜、湘菜、粤菜、淮扬菜等。餐厅要生存，就要有自己的招牌菜，越是有特色，餐厅就越有生命力。因为无论是哪一层次的消费者，在口味上都会“喜新厌旧”，只要有特色，与众不同，便能吸引络绎不绝的顾客。

【案例分析】

林女士的靓容水果餐厅

林女士家附近有个健身馆，每天都有不少女性在那儿锻炼，这对她有很大的启发，既然有那么多女性注重保养，追求美丽，为什么不投其所好，开一家方便这些人休闲兼美容的水果餐厅，让她们有个地方闲坐，吃饱吃好，漂亮又不长胖呢？

于是林女士寻到了健身馆旁边的一间 15 平方米的

小门面，装修得很清新健康，阳光洒到店子里，摆放着各种绿意葱茏的植物，让人觉得既明朗又充满情调，与健身有异曲同工之妙。为了吸引顾客对水果的钟爱，她还请人用水果做了不少拟人造型，增加了店子的亲和力。

林女士每天采购的水果全部是新运到的，量虽然不大，但要求品种一定要尽量多，而且颜色各异。店里只用两个小工，一人负责接待、收款，一人专门在透明玻璃隔间中削果、装盘，制作各种果盘，另外就是每天熬制新鲜的果酱。

小店将每种水果按凉性、中性、热性分类，而且注明所含营养、热量、对人体的作用等，这样，顾客来后就能按各自所需点水果了。林女士还尽量在一个水果盘中兼顾颜色香味形，让顾客的五官都能得到充分的享受，配餐时再辅以少量的谷类食物和牛奶，做到营养和低热量都有所保障。

来健身的人能在健身减肥之余，享受到一份既有足够营养，又能保证皮肤好、身体不长胖的健康食品，很多人还把吃小店的水果餐当成排毒的好方法呢。

制胜秘诀：

1. 找到了健身与吃的关系，所以能大受欢迎；
2. 迎合了女性追求生活质量、追求视觉美感的心理；
3. 取材便宜，人工费低，不需要自己过多地亲力亲



为。

蒲先生的季节野蔬店

蒲先生从小受父亲的影响，对植物学特别有兴趣，很多别人不认识的植物，他都能如数家珍。

一次，他和一群朋友去郊外踏青，见路边的鱼腥草、灰灰菜、荠菜、蕨芽到处都是，就采了不少，拿到农家去做了几样别致的小菜请朋友品尝。没想到一吃之后，大家都大呼过瘾，说现在在城里再也吃不到像这样鲜嫩又绝对绿色的食品了。这件事触动了蒲先生的神经，如果能开一家专做纯天然绿色小菜的菜馆，讲究饮食健康的都市人一定会趋之若鹜的。

说干就干，蒲先生在自家附近找了一个20平方米的小门面，装修风格也按照田园风味布置得很简洁精致，只摆了5张桌子，每天接待的人有所限定，这样就可以保证顾客在这里享受到体贴的服务。

小店的原材料全部采自野外，需要的时令野蔬，包括配菜的豆腐都是到近郊与一家农户约定好，每天采集或代收，再送到店里来。蒲先生还要求厨师每周要开发一种新的菜品，满足顾客求新求异的要求。蒲先生把眼光瞄准了那些追求健康还好吃的人，纯绿色食品的招牌一打出来，不用吆喝，客人就自动上门了。

制胜秘诀：

1. 抓住了都市人求新爱异，又讲究饮食健康的心理；
2. 店不大，可以做得别有情调，增加菜品的附加值；
3. 原材料价格不高，利润特别丰厚，田园风格的装修既突出主题又经济实惠。

安先生的花卉餐饮

安先生喜欢花，也很讲究格调，所以就开了这个像西餐茶楼式的花卉餐饮店，专门让顾客饮花食花，感觉像花一样的生活。

小店附近的风景区有大量种植花卉的花农，其中玫瑰、菊花和桂花的产量很高，店里制作的主要花餐饮品都取材自那里。

玫瑰主要做玫瑰蜜，取其花香、颜色，还可做各种甜食的主料；桂花做桂花蜜，除了做馅，另外就是直接做饮料；余下的干花花茶都从超市、药材市场购得。为了免除女士吃糖变胖的顾虑，大部分泡制的饮品都用甜叶菊做甜味剂。另外还有一个主要的原材料，就是花粉制品和蜂产品，像蜂胶这类的东西，一般人很少会接触到，这就给了小店很大的发挥空间。

为了让顾客时时触及到与花有关的东西，安先生还让厨师特地开发了几道类似西餐茶点和冷餐的食品，顾客点

用的西餐上面都用花卉做装点,或者用萝卜、生菜等做出花的造型,突出小店的主题。

因为小店的格调就像花一样多姿多彩,顾客一进门接触到的物品和色彩都与花有关,吸引了很多情侣来这里约会,不少年轻白领也把这里当作休闲聚会的场所,生意自然蒸蒸日上。

制胜秘诀:

1. 抓住了都市人追求浪漫、爱美的心理,将实用和美妙搭配;
2. 原材料不贵,而且所用不多,主要的支出都在门面及人工费上;
3. 经营特色独树一帜,容易在茶楼林立的市中心树立鲜明的个性。

第二节 餐厅的取名

餐厅的取名必须符合其目标顾客的层次,适合餐厅的经营宗旨,这样才能为餐厅树立良好的形象,增强对顾客的吸引力。因此餐厅的名字必须坚持易读、易记和易听、易念的原则。

一、易读和易记原则

餐厅名字的选择首先要考虑易读和易记,这样餐厅才

能在公众心目中留下深刻的印象并创造出名气。

餐厅名字易读和易记必须符合以下条件:

1. 笔划简洁

笔划太多的餐厅名,从远处看很难分辨,这样会失去一部分潜在的顾客。特别是驾车寻觅餐厅的顾客,若要到近处才能够见到餐厅的名字,就已经很难调转头了。

2. 字数要少

有实验表明,在千分之二秒的瞬间时间,人的记忆为5个字,因而餐厅名最好不要超过5个字。

3. 文字排列避免误会

招牌上名字的排列分为竖排与横排。竖排时要注意上下两个字连在一起是否会给人误会,例如一与十竖排会给人误会为“干”或者“千”,横排时要注意避免采用自左向右念和自右向左念让人混淆不清的错误。

4. 字体设计要美观

设计一种美观又适合餐厅特色的字体,能引起顾客注意,加深印象。但是要注意让顾客能清楚地分辨,否则效果会大打折扣。

5. 具有特性

餐厅名字的含义必须要清楚、与众不同,才能在公众心中留下鲜明的印象。



二、易听和易念原则

餐厅名字易听和易念便于电话预订和联络,如果客人在餐厅就餐满意,也会自动宣传餐厅,易听易念的名字才不会让人搞错。

易听和易念的要求如下:

1. 用词不易混淆

有谐音或可能引起联想的词易造成混淆,不适合用作餐厅名。

2. 发音容易

一些发音困难或者连在一起念不顺口的词汇应避免。

3. 避免难词

要尽量选用常用的字词,不要追求独具一格而选用一些很多人不认识的生僻字,这样会增加顾客的困扰,甚至会因念不出店名望而却步。

第三节 餐厅资金的筹集

一、资金概述

1. 启动资金的分类

开餐厅需要花哪些钱?需要花多少钱?

一般开餐厅所需的费用可分为以下几个部分:

◆ 购买固定资产费用。这包括店铺场所、营业设施和用具的购置费。

◆ 周转资金。用于购买货品。

◆ 日常营业费用。如运输费、保险费、办公用品费等。

◆ 人员薪金。包括服务员、厨师及管理人员等应得的报酬。

以上各项费用,也可以分成两大类:一类为一次性承担的费用,另一类为定期承担的费用。通常新开餐厅者对于开业的一次性承担费用会有比较充分的认识和准备,而对定期承担的费用则较为忽视。

下面按一次性承担的费用与定期承担的费用来细分启动资金。

(1) 一次性承担的费用

◆ 餐厅场地购置费(租用户除外);

◆ 餐厅装修费(招牌、门面、灯光、墙地等);

◆ 餐厅登记注册费;

◆ 吧台、桌椅等设备购置费;

◆ 铺货费;

◆ 橱窗装潢费;

◆ 收银机、计算器、秤、电脑等经营必需品购置费;

◆ 其他杂项费用。

(2) 定期承担的费用(营运周转金)

- ◆ 经营者的工资；
- ◆ 聘用员工的工资；
- ◆ 餐厅场地租金（购置者除外）；
- ◆ 水电费；
- ◆ 保险费；
- ◆ 税收和管理费；
- ◆ 办公用品费；
- ◆ 借贷利息（无借贷者除外）；
- ◆ 杂费。

一个想获得成功的餐厅经营者，应对投资餐厅所需资金有明确的了解，并制定出详细的计划，在实施中注意其变动情况，及时做出应对措施。

2. 拟定投资计划

餐厅经营者要想获得成功，应尽可能拟定详细的投资计划，计算一下投资所需要的资金数额，衡量一下是否能够承担，从而避免因投资过大引起财务困难，导致经营失败。

在制定餐厅投资计划时，应以经过调查研究得到的资料为基础，来预算出总投资额，估计资金的收支损益情况。

下面我们分三步来讲述如何制定投资计划：

第一步，分析餐厅的规模和档次，这是影响投资额的基本因素。

一般来说，餐厅的规模越大、店址越好，所需的场地购置费或租金就越高。而服务档次越高，相应地在装修上

也需要投入更多的资金。大众化的餐厅一般不必在装修上过分讲究，特别是在开业初期，还带有很大的试营业性质，不应把过多的资金用在餐厅的装潢上面。

第二步，估算投资总额。

对于没有经验的创业者来说，开业费用似乎只包括店铺的租金、进货费用和聘请员工的薪金等支出，这样的估算太过笼统。正确的做法是将琐碎的开支详细列出，要将自己经营应得的报酬也计算在内，这样才有利于衡量经营是否真正盈利。

第三步，进行餐厅投资回收期的预测。

投资回收期是指收回餐厅投资总额所需要的时间，用公式表示如下：

$$\text{投资回收期} = \text{餐厅投资总额} / \text{预计盈利额}$$

年预计盈利额可以自己估测，也可以向其他餐厅进行咨询，从而获得一定的参考数据。

投资计划给餐厅经营者提供了自身经营状况的一个基本指标，经营者要在实际经营中适时调整计划，使之能在激烈的行业竞争中保持清醒的头脑，立于不败之地。

二、资金的筹措

餐厅的启动资金一般是餐厅经营者自己筹措的，筹措资金渠道包括以下几种：



1. 自有资金

开餐厅需要一笔开办经费和周转资金,这笔资金越充分越好,以免在开办初期因各种不可预测的原因造成资金周转不灵。

通常个人存款是首选,使用个人资金可以减少后顾之忧,但是最好不要将全部的自有资金投入进去,以免餐厅发生危机时蒙受巨大的损失,切记开店之初不要盲目追求规模,以免投资风险过大。

2. 合伙人资金

开餐厅前期投入资金较大,无法通过滚动利润来周转,可选择可靠的合伙人来共同经营,以解决资金方面的问题。但合伙经营往往容易产生纠纷,因此选择合伙人应慎重。首先,要考虑合伙人之间能否达成共识,如果达不成共识,那么合伙人投资再多也无用;其次,考量合伙人能否与你同甘共苦,具备坚忍不拔的良好素质是合作经营成功的关键;最后,与人合伙还必须在合伙前签订“合伙协议书”,明确划分责权,确定利润分配的比例。

在签订“合伙协议书”时应明确规定以下几方面条款:

- ◆ 合伙人的管理权限和范围;
- ◆ 合伙的期限;
- ◆ 合伙者的投资额,所占股份的比例;

- ◆ 利润分配的办法;
- ◆ 吸收新的合伙者的办法;
- ◆ 合伙者的责任。

3. 银行信贷资金

如果创业者不想合伙经营,也可以通过银行贷款筹集资金。银行规定,凡城镇个体经营户、合作经营户自筹资金困难时,可向银行申请贷款,银行将根据具体情况给予支持。

凡申请贷款的个体、私营业者,必须具备下列条件:

- ◆ 持有工商行政管理部门发给的营业执照或有关部门批准的证件;
- ◆ 遵守国家政策法规,符合批准的经营范围;
- ◆ 创业者必须有 30%~50% 的自有流动资金;
- ◆ 创业者确有偿还贷款的能力和經濟担保。

如果创业者对开办的餐厅已有周密的计划,对市场也进行了一定的考察,已有详尽的可行性报告,可将这些材料报给银行,申请贷款。在贷款时,要向银行提出贷款申请书,并签订贷款合同。

一般情况下,创业者可选择以下三种贷款方式:

- ◆ 担保贷款。以有实力和信誉的单位为担保。
- ◆ 抵押贷款。以房屋和设备等不动产做抵押。
- ◆ 质押贷款。以国库券、银行储蓄存款、金融债券等做抵押。

