

投资创业与管理方法丛书

投资者案头工具书  管理者智慧枕边书

餐饮店

经营一点通

中小餐馆经营管理指导手册

宋海峰/编著

CANYINDIAN
JINGYINGYIDIANTONG



本书对餐饮店的组织形式、管理制度、经营策略及管理办法等方面进行重点介绍，帮助经营者解决在经营运作过程中所遇到的各种问题，是餐饮店老板必备的实用宝典。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

投资创业与管理方法丛书

餐饮店

经营一点通

中小餐馆经营管理指导手册

宋海峰/编著



内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮店经营一点通/宋海峰编著. —呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2010. 4

(投资创业与管理方法丛书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10398 - 0

I. ①餐… II. ①宋… III. ①饮食业—商来经营
IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 061865 号

投资创业与管理方法丛书

编 著 宋海峰

责任编辑 毅鸣

出版发行 内蒙古出版集团内蒙古人民出版社

地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦

网 址 <http://www.nmgrmcbs.com>

印 刷 河北省三河市华东印刷有限公司

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 380

字 数 3800 千

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1 - 10000 套

书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10398 - 0/F · 287

定 价 560.00 (全 20 册)

图书营销部联系电话:4972001 4972092

如发现印装质量问题,请与我社联系联系电话:(0471)4971562 4971659



Preface

“民以食为天”。餐饮业有“百业以餐饮为王”之说，且一向被视为一枝独秀，也是最具吸引力的行业之一。在中国，餐饮业已成为近年来发展速度最快、影响力最广、涉及面最大的产业之一。我国的餐饮消费具有巨大的市场潜力，所以吸引着大批餐饮投资者。它利润高，资金回流快，每天经营所收的都是现金。而货源方面，可以用赊账方式购入原材料，定期结账，胜于其他行业。如开一间特色小吃店，投资不多，店面不大，员工也不需要很多。它既能满足顾客的口味，价钱又便宜，往往很受欢迎。

餐饮业发展到今天，整体经营水平大幅提高，已迅速进入一个全新发展的阶段，同时也对那些传统、落后的餐饮店提供了借鉴与发展方向，主要表现在以下方面：

第一，注重提升整体水平，在形象策划、装饰布局、厨房出品、价格政策、楼面服务等各个方面都达到了很高的水平。

第二，各菜系在保持传统的基础上，吸收其他菜系精华，进行大幅改良，并相应形成了一批特色鲜明的餐饮店。如深圳的“海港（粤菜）”，“湘鄂情（湘菜）”，“西湖春天（新杭帮菜）”，“巴蜀风（川菜）”，“醉翁亭（徽菜）”等名店。

第三，高度重视提高餐饮企业素质与发展后劲，并导入星级酒店的

管理方法，注重人才引进和员工队伍培养。

第四，新型连锁餐饮企业应运而生，在短时期内占有很大的市场份额。如广东的“顺峰”、“海港”，上海的“小南国”，海南的“爱晚亭”等。在餐饮市场网点供应基本满足消费需求后，餐饮行业的发展与竞争已经在更高的层面上展开，主要体现在餐饮品牌及其文化内涵，餐饮的服务及其质量，餐饮的形式及其品种，餐饮的档次及其规模等等综合实力方面。

在中国的大地上有无数的餐饮店在开业，同时又有无数的餐饮店在倒闭，不少餐饮投资者在快乐与痛苦中煎熬。由于餐饮业的发展速度太快，普通的餐饮店必须不断创新经营观念，开发新的菜品，推出新的服务方式，以满足不同层次的需要。另外，企业还要通过实施名牌战略，连锁经营来提高市场的知名度与占有率，通过加大投入和规模化经营来提高自身经营档次与水平。

一日三餐是每个人每天不得不考虑的问题，当人们寻找投资赚钱途径的时候，也很自然会第一个想到开餐馆。那么怎么样才能开一家赚钱的餐饮店呢？

有人说找个好地点，找几个好的厨师，招聘几个服务人员就能赚钱。也许这样是能够赚钱，但是怎么能达到利益最大化，让你每一分钱的投入都得到最大程度的回报呢？这就要求餐饮管理人员不但要精于餐饮专业，还必须有较强的企业模式设计能力、资本运营能力和市场营销能力。

为了帮助广大餐饮店经营者提高管理水平，以及为准备进军餐饮行业的朋友提供指导和参考，我们编写了《餐饮店经营一本通》一书，本书对餐饮店从选址到经营等各个方面都进行了详细阐述，实用性、可操作性和适应餐饮业新形式是本书的特色。本书是餐饮行业经营者不可多得的良师益友，使您轻松步入成功老板的行列。

由于水平有限，书中不当与疏漏在所难免，敬望广大读者朋友指正与切磋。

编者

Contents

目录



第一章 餐馆的经营方向

第一节 准确定位餐馆目标市场	10
第二节 做好商圈调查	12
第三节 确定经营方式	13
第四节 开餐馆需要投入的资金	16
第五节 组建员工团队	18
第六节 餐馆经营设备采购	23
第七节 办理相关手续	25

第二章 餐馆选址与规划布局

第一节 餐馆选址	33
第二节 餐馆店面装修	39
第三节 餐馆的设备配置	44
第四节 规划厨房布局	49
第五节 规划餐馆布局	64

第三章 菜肴烹调与营养知识

第一节 中国主要菜系构成及风味特色	81
第二节 中式烹调知识	88
第三节 其他烹调知识	94
第四节 营养知识	99
第五节 中餐常用烹饪原料知识	108
第六节 初加工技术	116
第七节 烹调前的原料处理	120
第八节 烹调技巧	126

第四章 菜单计划

第一节 菜单的重要性	137
第二节 菜单的种类	140
第三节 菜单设计的依据	146
第四节 菜单工程——ME分析法	154
第五节 菜单的设计与制作	160

第五章 向顾客提供最佳服务

第一节 餐饮服务人员的素质要求	169
第二节 餐馆服务技能	177
第三节 向顾客提供微笑服务	184
第四节 掌握必要的服务礼仪技巧	186
第五节 用一流的服备征服顾客	193

第六章 餐厅的安全与卫生管理

第一节 餐馆安全管理	201
第二节 餐馆环境与卫生管理	209

第七章 餐馆的经营要领

第一节 餐馆经营理念	221
第二节 餐馆经营方式	224
第三节 掌握顾客的消费类型	233
第四节 创新形成自己的特色	238
第五节 餐馆经营思路	250
第六节 开发新产品	254
第七节 餐馆经营策略	260

第八章 餐馆利润管理

第一节 餐馆业绩管理	271
第二节 餐馆成本控制	274
第三节 餐馆收入核算	277

第九章 餐馆员工管理与培训

第一节 餐馆人员编制	288
第二节 餐馆员工培训项目	293
第三节 进行系统培训	297

CAN YIN DIAN JING YING
YI BEN TONG

第一章

餐馆的经营方向



第一节 准确定位餐馆目标市场



好的开头，是成功的一半。

如何开一家财源滚滚的餐馆，成功者的经验是在经营之前，选择投资的地点是最重要的一步。要是地点选择不当，空有高级的装潢、美味的食物、优雅的气氛，仍吸引不了顾客进门，其效果与预期的相差甚远。因此筹划前需要缜密的策划能力和了解与竞争对手之间的主、客观情势，慎下针砭方能奏效。这就是为什么开店之前要作评估的道理。因为，包括场地条件、商圈状况、流行趋势等，都要调查清楚，精密策划，才不致作盲目的投资。

如今的消费族对服务和食物是非常“感性”的群体，为消费者提供什么环境，以何种格调出现是最重要的，这是“合适”的感觉。这好比一个人穿睡衣搭配皮鞋，或穿西装戴草笠，都是很不合适的搭配。早期广州黄花饭店后巷的榕树下，有档水饺兼热炒摊，两口子的经营方式很奇特，一直在树下以铁板遮风蔽雨，顾客也习惯于这种格调。而且，水饺肉馅香腴多汁，皮薄而韧。芥兰炒牛肉更是咸淡适宜，口口生津，经过多年的经营后，因见有了成效，终于在旁边盖起了一栋四层楼，一层作开店之用，并且把小摊拆除迁入店内。如此一来，以往的顾客发现摊子不见了，老顾客无不掉头而去，进店消费的新食客本来就不多，而且一天天地减少，后来只好结束了小摊传奇性的命运。北京王府井大街邻近的东华门大街 300 米左右的路边，摆满了经营全国各式名吃的小摊。每到下午六时后，吃摊云集，入夜更是灯光灿烂，人声鼎沸，摊摊除了在折叠式桌面上贩卖之外也别无长物，食客都是站着吃却安之若素。

我们可以设想一下，如果我们在路边摊档较多的路段开一家餐馆，结果将会是如何呢？首先自家招牌被小摊的眩人动感遮蔽了，这是必然的，而且，很多同样的食物，小摊不及店里的一半价格，你又如何与这

种低价位竞争呢？

同样的道理，在一些大型餐馆、饭店附近投资餐馆并非不宜，只要在定位上要与其他大型餐馆作市场区分，也就是客层的选定和经营特色应有别于当地其他店家，以免硬碰硬。

夏天的啤酒屋，通常有“传染性”的集中经营，满足了很多休闲的消费者。例如北京三里屯一带，到了夏天简直成为不夜城，并不因店家太多而分散客人，反而因众多招牌的集合而使远地食客慕名而来，而且每店均有每店的特色，提供的服务水准也不尽相同，彼此的消费客层区分很明显。如今三里屯倒真成了不分春夏秋冬食客云集的地方。这种效果就好比两家相邻的修车行，一家专修奥迪牌，另一家专修宝马车是同样道理，不但不互抢生意，反而有相辅相成的规模效果。这其中的道理，业者很值得参考。

第二节 做好商圈调查



在众多行业中，餐饮业一向被视为一枝独秀，也是最具吸引力的行业之一。作为投资餐馆的你来说，有了资本金，也拥有了一家理想的店面，但应该经营什么风味呢？这的确是一个令众多业内老板头痛的事。一些经营者自以为对上海本帮菜或粤菜在行，便贸然招兵买马开张，结果因附近的住户均为保守的公务员和一般上班族，经营的结果可想而知。

正如麦当劳对事前店圈调查一向做得很彻底，市场部会雇用不少工读生对当地的过往人群归类，对社区的住户人口做消费习惯及消费能力做调查，同时把附近的快餐、小吃店的经营情形一并做了详尽的数据报告，但结果并不一定有预期的营业数字出现。因为大众消费习惯是善变的，从调查到规划开业之后，或许立地的人口结构已经起了变化，这就成了正确评估之后的变数。再例如大型社区尚未完成时，大批工作人员消耗不少快餐，但当工程完工时，突然间失去了快餐人口。若不积极采取应变措施，快餐便会乏人问津。

真的是“远来的和尚会念经”吗？在广州曾有一家外国速食店推出墨西哥“大哥”小吃，以“V”字形的玉米烤饼夹上煎牛肉饼、辣酱、生菜丝、乳酪丝、番茄片，调味与本地口味大异其趣。此原本是时髦青少年的新奇小吃，其立地条件自然以公园、游乐场附近为较佳的选择，但该店地处一条繁华街的末段，显然与正规的评估背道而驰。单靠强力的广告是无法奏效的，除非是大型的连锁店，否则青少年不太可能老远搭车专程前往消费。

多年前广州沿江西路出现一家高级补品店，原则上说，业主抓住广州人爱进补的想法是正确的，而且店家也提供中医保健常识，针对各种体质的消费者做适合的进补建议，但经营始终不见起色，原因何在？问题就出在高成本的食材上，加上应有的合理利润，定价当然不可能便宜，很难为广太消费层所接受。又因如今许多食用药材大批入市，一般家庭均可自行在家炖制，成本低而且全家共食，早已蔚为风气。因此，一般简易小店的炖补品，每款均在三至八元以内。在种种比较之下，店家若是每款十五至三十元的价位出售便无生存的空间，这年头谁傻。

第三节 确定经营方式



完全依靠自有资金开办饭店，不需要偿还债务，在经营上比较轻松、稳妥。但当自有资金比较少的时候，只能开一个小型的饭店，当你想开一家大大的饭店的时候，而自己的资金和经营实力都不够的话，就需要与别人合伙经营。两种经营方式，各有利弊，一定要根据实际做出最好的选择。

一、独自经营的优缺点

1. 独自经营的优点包括

(1) 利润独占。因为资金全部是由个人出资，所以最终的利润自然归个人所得。

(2) 经营灵活。一般情况下，个人独自经营的农家饭店规模相对要小，机构相对简单，因此经营比较灵活，特别是在市场变化迅速的时候可以及时调整和改变经营策略。

(3) 财务保密。因为上缴所得税是定额税，所以没必要担心别人知道自己的财务状况。

(4) 服务个性化。小规模农家饭店可以随时根据客人的需要改变服务内容，提供客人所选的菜色，从而建立自己固定的客户群。

2. 独自经营的缺点包括：

(1) 发展规模受限制。因为饭店规模小，利润少，要想扩大规模资金方面会受到限制。

(2) 饭店寿命短。因为饭店规模小，竞争实力弱，如果经营不力，可能很快就会倒闭。

二、合伙经营的优缺点

合伙经营企业是在中华人民共和国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

1. 合伙企业具有以下特征：

- (1) 合伙企业是不具备法人资格的营利性经济组织。
- (2) 全体合伙人订立书面合伙协议，如果没有合伙协议，合伙企业就不能成立，其运作也就无从谈起。
- (3) 合伙人共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险。
- (4) 全体合伙人对合伙企业的债务承担无限连带清偿责任。

2. 合伙经营的优点包括：

(1) 资金充足。因为每个人拥有的资金总是有限的，如果是两个人合伙的话，可以互相弥补双方在资金上的不足。有了资金，饭店就可以扩大规模，提高档次。

(2) 集思广益。合伙经营的饭店，规模当然要大一些，从而可以发挥合作伙伴各自的优势，提高饭店的经营管理水平。

(3) 资源广泛。合伙经营的话，还可以充分利用双方的资源，擅长管理的搞管理，擅长做菜的做菜，擅长促销的搞促销。

3. 合伙经营的缺点包括：

(1) 有风险。因为是双方合伙，当意见不合时，特别容易散伙。

(2) 饭店寿命短。因为任何合作伙伴行为不当、生老病死都会导致饭店倒闭。

(3) 权力分散，难以控制。因为每个人的经营理念不同，管理方式不同，必然会产生分歧和意见冲突，造成双方不合，对饭店经营不利。

通过对比分析可以看出，如果您只是想开展业务，从各方面综合考虑，个体户、合伙企业所需费用较低，适合刚起步、要求不高的客户，如果以后业务扩大，可以把个体户或合伙企业注销，再成立公司。如果客户从长远考虑，以公司的形式开展业务更胜一筹。

三、合伙经营注意事项

时下一些有志之士纷纷合伙创业，有些合伙人能利用各自的优势，联合起来，干出了一番大事业；有些合伙人却因为不了解有关法律规定，反目成仇，甚至对簿公堂，结果令本已形势大好的事业半途而废；关键是要注意如何扬长避短，处理好一些关系。

理想的合作者一定要建立在相互信任的基础上，信任是理智的、有限度的、有约束的，正因如此，才可实现长久信任。而且要求双方在能力上有较好的互补性，这样才能更加默契地合作。

合伙创业，无论你是投资资金还是投资技术，合伙经营体必须做到账目公开、手续齐全，便于互相监督。在会计和账务上，一定要避嫌。聘请一个合格称职的会计，认真务实地记录好账目对你们都有好处。俗话说，亲兄弟明算账，就是说的这个道理，随时经得起检查；对于所有账目的进出情况、合作实体的经营状况和损益情况要定期在合伙人间进行公开，合伙人的利益分配和承担法律及其他责任一定要严格按照合作协议中的规定办理；保证合伙经营的公开、公正。

订立书面合伙协议，要按照相关的合约、条例、法规来制约和规范；约定入伙、退伙、拆伙条件。合伙创业一定要签订好合作协议，把双方应尽的职责和应享的权益仔细协定下来，绝不能口头说说，一句话，宁可“先小人后君子”。因为，对合伙人的盈余分配，债务承担，退伙、合伙解体的财产分配等均无规定，很容易产生纠纷。如合伙经营出现较大盈亏时，合伙基础最容易动摇，订立书面合伙协议，可以避免纠纷发生，如否认合伙，以求或独占盈利，或逃避亏损。

第四节 开餐馆需要投入的资金



开饭店不是一件容易的事，当你决定开饭店以后，接着要做的事就是要决定准备开多大的饭店？这决定了你要投入多少钱？你可以找专业人士帮你预算一下。如果钱少可以用自己积攒的钱，或找亲戚朋友借一点，但如果钱多的话，就必须向银行贷款。

一、利用自有资金开饭店

通常首选个人存款，使用个人存款可以减少后顾之忧，但是最好不要将全部的自有资金全投进去，以免饭店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。

二、和合伙人共同筹集资金开饭店

在饭店开业前期需要的资金比较多，如果饭店是合伙经营的话，可以和合伙人共同来解决资金问题。

但和合伙人共同出资经营容易产生纠纷，因此选择合伙人应该慎重。

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没用；

其次，要考虑合伙人能否与你同甘共苦，是否具备合作精神；

最后，还要在合伙前签订“合伙协议书”，确定利润分配的比例。

三、利用银行贷款开办饭店

当你准备开办的农家饭店比较大的时候，光靠个人自有资金或合伙人的资金是远远不够的，这个时候可以考虑从银行贷款来解决资金问题。

个人从银行获得贷款的方式主要有三种：担保贷款、抵押贷款和质押贷款等几种形式。担保贷款，是以有实力和有信誉的单位为你担保。这种方式难度比较大，没有单位愿意为个人提供担保。抵押贷款，是以