

中小餐厅 经营管理 200问

陈小军 编著



ZHONGXIAO CANTING
JINGYING GUANLI 200 WEN



中国轻工业出版社



● 陈小军 编著

中小餐厅 经营管理 200问

||| 版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小餐厅经营管理 200 问/陈小军编著. —北京: 中国轻工业出版社, 2001.1 (2004.1 重印)

ISBN 7-5019-3018-X

I. 中… II. 陈… III. 饭店-商业管理-问答
IV. F719.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 58261 号

责任编辑: 施 纪 费 昕 责任终审: 滕炎福 封面设计: 崔 云
版式设计: 刘 静 责任校对: 李 靖 责任监印: 吴京一

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京工大印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 4 次印刷

开 本: 850×1168 1/32 印张: 13.875

字 数: 348 千字

书 号: ISBN 7-5019-3018-X/TS·1834 定价: 19.80 元

读者服务部电话(咨询): 010-88390691 88390105 传真: 88390106

(邮购): 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

·如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换·

30707K1C1047RW

前言

学会游戏规则

现在，想自己当老板的人越来越多，因为各种各样的原因。

已经是老板的人，在自己的主业已经走上正轨，不再带来新奇和兴奋时，想再干点什么的大有人在；同样，由于主业受挫，日渐式微，准备另寻出路的也大有人在。

还有许多本不愿做老板，但又必须自己救自己的人。

面对世上林林总总、形形色色的行当，究竟干点什么呢？

开餐厅是个不错的选择。

石油大亨老洛克菲勒曾对他的儿子说过，如果你潦倒到兜里的钱只能干点小事，又不想受制于人，那么你就去开个小餐厅。因为自己总要吃饭，也许还能顺便挣点别人的钱。

根据世界经济合作组织一篇最新的研究报告表明：在知识经济迅猛发展的今天，传统行业中只有服务业仍有较大的发展，其中包括餐饮业。服务业的研发投入比例比制造业低，增长率却更高，在该报告中被称作“打破知识经济神话的反例”。专家们还把餐饮业列入新千年将蓬勃发展的 15 类热门职业之中。

餐饮业是一个古老而又永远充满活力的行业，因为“民以食为天”。

好，你拿定主意了，就开个餐厅。

那么，开个什么样的餐厅呢？小到只有一张餐台的夫妻档，大到如麦当劳般的连锁巨人；低档至路边大排档，高档至星级饭

店，怎样选择合适的规模和档次，需要投多少资，能得到什么样的回报，有什么样的风险，这恐怕是你最想知道的问题。

毗邻而立的两家餐厅，一家红火爆棚，一家却门可罗雀，这里有什么奥妙吗？

为什么麦当劳、肯德基日益扩展，而当初声称肯德基开到哪儿就把店开到哪儿的荣华鸡和要以中式快餐与麦当劳争锋的“红高粱”却步履蹒跚；想当年连锁店似乎开遍了天下的加州牛肉面已难觅芳踪，马兰拉面却悄悄崛起……，这荣辱兴衰的背后有着怎样的故事？

为什么有的店位于车水马龙的街面客人却过门不入，反而对一些处于偏僻地界的店趋之若鹜？

上哪儿去招聘厨师？又上哪儿去找服务员？

……？……????

如果你从未从事过餐饮业，或者对其只略知皮毛，当你开始认真面对它的时候，脑子里必定会有太多太多的问号。

如果你喜欢足球，可以用它来打个比方。一场比赛正在进行，场外喜怒哀乐的是球迷，有看热闹的有看门道的；场上奋力拼搏的是球员，有臭脚有球星。这其中的差异在于对游戏规则的了解和对技术的把握。处于入行之前的你，对于餐饮业来说正属于看热闹的球迷；而那些成功者则是耀眼的球星。

从球迷到球星是一个质的飞跃，其前提是要学会并熟练地掌握游戏规则，练就纯熟的基本功，达到“运用之妙，存乎一心”的境界。

本书就是为准备入行的朋友们介绍餐饮业的游戏规则。与其他大小通吃的同类书所不同的是，这本书明确定位是为中小餐厅的从业者而写的。因为大型餐厅可以成套地引进组织机构、规章制度和管理体系，资金雄厚的甚至可以聘用专业的管理公司，老板掏钱投资完毕，就可以在场外静观比赛的进行了。而中小餐厅的老板则不行，大都要在场内真刀真枪地玩命拼！

本书还有一个特点，就是从申请营业执照等最具体、最实际的细节开始介绍，以起到真正的实用指南作用。

希望朋友们能通过这本书学会餐饮业的游戏规则。在阅读本书之前，还希望未来餐厅的老板们记住两句话，也是本书贯穿始终的宗旨，那就是：

☞ 诚信为本，依法经营。

目 录

第一章 筹备

1. 从事餐饮业要做好哪几方面的准备? (1)
2. 开餐厅应有怎样的心理准备? (2)
3. 开餐厅大概要准备多少钱? (4)
4. 筹建一个餐厅要用多长时间? (7)
5. 开餐厅需要哪些人员? (8)
6. 什么样的人比较适合做餐饮这一行? (10)
7. 做餐厅老板性别和年龄有影响吗? (12)
8. 为什么在筹建餐厅前要先立好规矩? (14)
9. 家族式经营要注意什么? (16)
10. 几个人合伙开餐厅要注意什么? (19)
11. 投资者和经营者意见不统一时, 到底听谁的? (21)
12. 朋友多开餐厅就不怕没人捧场, 对吗? (23)
13. 开餐厅应怎样确定最基本的盈利目标? (24)
14. 餐饮业前景究竟如何? (26)
15. 怎样策划开业前的宣传? (29)
16. 怎样看待特许经营? (32)

第二章 店面

17. 餐厅的位置应怎样选择? (35)
18. 什么样的店面适宜开餐厅? (38)

19. 开多大面积的餐厅比较合适?	(39)
20. 开什么样的餐厅容易赚钱?	(42)
21. 什么是目标客户的心理就餐距离和心理就餐时间? ...	(45)
22. 怎样分配店面空间?	(46)
23. 如何安排员工住宿?	(48)
24. 怎样签定房屋租赁合同和合理支付店租?	(49)

第三章 手续

25. 开餐厅应当办理哪些手续?	(51)
26. 怎样办理卫生许可证?	(51)
27. 如何办理环保审批?	(53)
28. 如何办理消防审批?	(54)
29. 还需办理哪些有关手续?	(55)
30. 怎样起个理想的名号?	(55)
31. 如何约定企业组织章程?	(62)
32. 怎样办理工商登记?	(70)
33. 应当刻制哪些印章?	(71)
34. 怎样办理银行开户?	(72)
35. 怎样办理税务登记?	(72)
36. 怎样办理企业代码?	(73)
37. 怎样办理企业年检?	(73)
38. 怎样确定餐厅级别?	(74)

第四章 装修

39. 如何确定装修方案?	(75)
40. 如何装修大堂?	(76)
41. 如何装修包间?	(83)
42. 如何装修厨房和加工间?	(86)
43. 如何装修卫生间?	(86)

- 44. 如何装修门面? (87)
- 45. 如何保证店内通风? (88)
- 46. 如何设计一个好的店招? (89)
- 47. 怎样选取门面夜间照明方式? (91)

第五章 员工

- 48. 餐厅需要使用多少员工? (93)
- 49. 怎样设置员工部门? (97)
- 50. 怎样聘用厨师? (101)
- 51. 怎样聘用服务员? (103)
- 52. 怎样聘用管理人员? (104)
- 53. 如何与员工签约? (105)
- 54. 怎样做好员工培训? (107)
- 55. 怎样确定员工工资? (110)
- 56. 聘用外地员工应注意哪些方面? (111)
- 57. 怎样稳定员工队伍? (112)
- 58. 怎样激励员工的工作热情? (115)
- 59. 怎样提高企业向心力? (118)

第六章 设备

- 60. 餐厅需要配置哪些基本设备? (122)
- 61. 如何确定和配置厨房设备? (122)
- 62. 如何配置餐厅桌椅? (125)
- 63. 如何配置大堂设备和用品? (127)
- 64. 如何配置包间设备? (129)
- 65. 如何配置餐具? (129)
- 66. 如何配置酒具和水具? (130)
- 67. 如何配置餐台用品? (132)
- 68. 如何配置音响设备? (134)

69. 如何配置卫生间设备? (135)
70. 如何配置冷暖及通风设备? (135)

第七章 核算

71. 怎样核算每月的收入? (137)
72. 怎样测算日均流水? (140)
73. 为什么要做流水的动态分析? (141)
74. 怎样做流水的动态分析? (143)
75. 怎样核算每月的支出? (144)
76. 什么是固定费用? (148)
77. 什么是变动费用? (148)
78. 怎样测算日均费用? (149)
79. 什么是直接成本? (150)
80. 什么是间接成本? (152)
81. 怎样计算毛利率? (152)
82. 怎样盘点库存? (159)
83. 怎样计算纯利润? (160)
84. 怎样核算当月盈亏? (161)
85. 怎样核算资金周转率? (161)
86. 怎样制定经营指标? (162)
87. 什么是人均消费额? (164)
88. 怎样确定目标客户的心理消费价位? (165)
89. 怎样权衡日均流水与毛利率之间的关系? (167)
90. 怎样核算全年盈亏? (169)
91. 怎样核算税额? (170)

第八章 采购

92. 怎样采购厨房设备和用品? (171)
93. 怎样采购电器设备? (174)

94. 怎样采购家具？	(174)
95. 怎样采购餐具？	(174)
96. 怎样采购燃料？	(175)
97. 怎样采购一次性用品？	(175)
98. 怎样采购调料？	(176)
99. 怎样采购烟酒？	(176)
100. 怎样采购饮料和包装食品？	(176)
101. 怎样采购原材料？	(177)
102. 怎样采购鲜活品？	(177)
103. 怎样采购冻品？	(179)
104. 怎样应付上门推销？	(180)
105. 怎样确定固定供应商？	(181)
106. 怎样避免采购损失？	(182)

第九章 管理

107. 餐厅管理主要包括哪些方面？	(184)
108. 怎样加强员工管理？	(185)
109. 怎样加强财务管理？	(196)
110. 怎样加强票单管理？	(209)
111. 怎样加强价格和成本管理？	(214)
112. 怎样加强物品管理？	(218)
113. 怎样安排工作线的布局？	(219)
114. 怎样做好室外扩展营业的管理？	(221)
115. 怎样安排工作日程？	(223)
116. 怎样制定年、月、周工作计划？	(225)
117. 餐厅有哪些安全防范要求？	(227)
118. 怎样加强食品卫生安全防范措施？	(227)
119. 怎样加强消防安全防范措施？	(229)
120. 怎样加强治安防范措施？	(230)

121. 怎样做到安全进货?	(230)
122. 怎样识破欺诈行为?	(232)
123. 怎样制定制度?	(236)
124. 怎样建立管理体系?	(237)
125. 怎样保证老板对餐厅的控制权?	(238)

第十章 服务

126. 怎样认识服务在餐饮业中的重要性?	(243)
127. 怎样树立全员服务意识?	(244)
128. 怎样协调前厅和后厨的服务?	(245)
129. 怎样使用服务敬语?	(246)
130. 怎样迎送顾客?	(249)
131. 怎样做好餐台服务?	(252)
132. 怎样做好点菜服务?	(253)
133. 怎样做好餐间服务?	(258)
134. 怎样做好结账收款服务?	(261)
135. 怎样做好翻台服务?	(263)
136. 怎样做好包间服务?	(264)
137. 怎样满足顾客的特殊要求?	(269)
138. 怎样摆台?	(272)
139. 怎样做口布折花?	(274)
140. 怎样做好订餐服务?	(297)
141. 怎样做好宴会服务?	(300)
142. 怎样做好送餐服务?	(307)

第十一章 经营

143. 怎样认识经营在现代餐饮业中的作用?	(308)
144. 怎样确立经营理念?	(310)
145. 怎样确定目标客户?	(312)

146. 怎样作市场调查?	(317)
147. 怎样确定营业时间?	(319)
148. 怎样吸引第一位顾客?	(321)
149. 哪些是影响经营的内部要素?	(323)
150. 怎样树立口碑?	(324)
151. 怎样塑造属于自己的特色?	(326)
152. 怎样确定自己的卖点?	(331)
153. 怎样弥补缺陷?	(334)
154. 怎样稳定基本客户群体?	(335)
155. 怎样拓展客户范围?	(337)
156. 怎样扩大营业的外延?	(338)
157. 怎样赢得顾客的好感?	(339)
158. 为何慎用打折促销?	(342)
159. 怎样保持新鲜?	(344)
160. 为何不要盲目追风?	(344)
161. 怎样运用合理有效的促销方法?	(346)
162. 怎样做到人性化经营?	(347)

第十二章 菜单

163. 怎样设计菜单?	(349)
164. 菜单应包括哪些内容?	(351)
165. 如何制定制品价格?	(351)
166. 如何制定酒水价格?	(355)
167. 制定、使用菜单应注意哪些事项?	(356)
168. 时价菜品如何定价?	(358)
169. 怎样使用水单?	(358)
170. 怎样使用桌卡?	(359)
171. 怎样使用价签?	(359)
172. 怎样使顾客了解菜量?	(360)

173. 顾客点菜单之外的菜品如何定价? (360)
174. 怎样收取顾客带料加工的加工费? (361)
175. 怎样调整菜单和菜价? (362)

第十三章 危机

176. 怎样做好应付危机的准备? (364)
177. 怎样处理顾客的投诉? (365)
178. 顾客认为账单金额不对时应怎样处理? (367)
179. 怎样应付突发事件? (369)
180. 怎样处理员工与顾客的矛盾? (372)
181. 怎样处理员工之间的矛盾? (373)
182. 怎样处理员工与雇主的矛盾? (374)
183. 怎样处理股东之间的矛盾? (375)
184. 怎样预防企业疲劳症? (376)
185. 怎样挽回餐厅经营颓势? (377)

第十四章 规范

186. 怎样使操作规范化? (380)
187. 怎样使服务规范化? (382)
188. 怎样使经营规范化? (382)
189. 怎样使管理规范? (383)

第十五章 公关

190. 如何确定广告宣传策略? (386)
191. 如何树立企业形象? (394)
192. 如何建立良好的邻里关系? (397)
193. 如何体现经营理念? (397)

第十六章 发展

194. 老板如何不断提高自己的综合素质?	(399)
195. 怎样随时了解业内的动向?	(400)
196. 如何进行分析和总结?	(401)
197. 怎样创造自己的无形资产?	(404)
198. 怎样保护自己的知识产权?	(405)
199. 如何扩大经营?	(415)
200. 如何制定企业可持续发展目标和永续经营战略?	(416)
附录一 重要促销日期一览表	(419)
附录二 常用原材料净料率参考表	(420)
参考文献	(427)
后记	(428)

第一章 筹 备

1. 从事餐饮业要做好哪几方面的准备？

“不打无准备之仗”，无论在战场还是在商海，都是立于不败之地的一条真理。当你开始从事一项事业，尤其是你所不熟悉的新行当时，最大的忌讳就是毫无准备地仓促上阵，风吹草动就可以使你狼狈不堪。从事餐饮业也是如此。那么应当从哪几个方面着手准备呢？

(1)心理准备 要对餐饮业的特点、风险、难度和发展有充分的认识。任何一项事业都不会是一帆风顺的，有时一起步就有很长时间坎坎坷坷；有时已走上正轨的生意会遭遇不测风云。必须有充分的准备，才能具备对抗困境的心理承受能力，使自己的企业逐步壮大，走向成功。

(2)资金准备 在开店之前所能筹措到的资金，将决定餐厅的规模和档次，以及开始经营时是否从容。

(3)人员准备 在各个主要工作岗位上是否有合适的得力人选，对餐厅能否正常经营和顺利发展起着决定性的作用。

(4)素质准备 餐厅老板或主管必须对自身素质有客观的认识和准备，以使自己能够胜任餐厅的管理和经营。

(5)公共关系准备 餐饮业是开放性的行业，良好的社会公共关系将使你拥有充足的客源。

(6) 目标准备 要制定合理可行的近期目标和较为长远的发展目标,这样才能使你有不断努力前进的动力。

总之,就是要掂量准自己的分量,对自己每一步能迈多大,走多远,做到心中有数,稳扎稳打,提高成功的把握。

2. 开餐厅应有怎样的心理准备?

根据餐饮业的特点,开餐厅首先要有不畏辛劳的心理准备。餐饮业在老北京被称作勤行,意思就是闲不下来的行当。早上睁开眼睛就开始忙,采购、清扫、摆台、备料;客人进了门,要招待好了,生怕有什么闪失;晚上要结账、清点,核算今天的进项,筹划明天的花消,再赶上有拉晚的客人,等一切都料理完,躺下还没睡实在,又要起来忙活新的一天,周而复始。餐厅老板的累,不是卖把子力气出身痛快汗那种体力上的累,而是从心里感到疲乏甚至厌倦那么一种累。如果挺不住,就已经先输了三成,更何谈经营成功。

开餐厅还要有承受委屈的心理准备。餐饮业属于服务性行业,过去被视为是伺候人的工作。现在虽然有了很大的变化,从业者甚至很受尊重,但仍然有少数顾客存在歧视行为或恶意寻衅。在餐饮业中有句格言:“客人永远是对的”,就是说在大多数情况下,不要与顾客发生无谓的争执,而是要忍气吞声,尽管有理的是你。中小餐厅发生客大欺店的现象是比较常见的,有个把难伺候的顾客也是正常的,为了生意,必须学会把这口气咽下去。

开餐厅还是个非常粘人的行当,因此还要做好被牵扯进全部精力的心理准备。你会牺牲掉休息,牺牲掉娱乐,牺牲掉许许多多。员工、设备、材料、资金、安全、顾客……,每天你都会被无数的事情塞满头脑,根本无暇他顾。所以要学会抵御诱惑,集中精力干好自己眼前的事情,否则捡不到别人的西瓜,自己的芝