

HUOGUODIAN
JINGYING SHIZHAN SHOUC

火锅店 经营实战手册

布衣餐饮图书工作室 编



四川出版集团
四川科学技术出版社

火锅店日常事务处理
总经理全盘掌握
开店经营秘籍
火锅市场定位

川江号子



建议上架：餐饮 管理

ISBN 978-7-5364-6896-2



9 787536 468962 >

定价：53.80元

火锅店 经营实战手册

布衣餐饮图书工作室 编

四川出版集团
四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

火锅店经营实战手册/布衣餐饮图书工作室编著. - 成都: 四川科学技术出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5364 - 6896 - 2

I. 火... II. 布... 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(2009)第 161933 号

火锅店经营实战手册

编 著 布衣餐饮图书工作室
责任编辑 李 珉
特约编辑 周 明
封面设计 蔡海儒
图片摄影 宋何伟
责任校对 苟 兴 罗 伟
责任出版 邓一羽
出版发行 四川出版集团·四川科学技术出版社
成都市三洞桥路 12 号 邮政编码 610031
成品尺寸 185mm × 245mm
印张 25 字数 400 千
印 刷 四川墨池印务有限公司
版 次 2009 年 9 月成都第一版
印 次 2009 年 9 月成都第一次印刷
定 价 53.80 元
ISBN 978 - 7 - 5364 - 6896 - 2

■ 版权所有·翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

■ 如需购本书,请与本社邮购组联系。

地址/成都市三洞桥路 12 号 电话/(028)87734035
邮政编码/610031

出版说明

在中式餐饮中，火锅是相对而言比较容易标准化的一个种类，正因为这一点，中国的餐饮连锁中，火锅是一个主力板块。不仅品牌众多，而且各品牌旗下往往都拥有数量不少的经营店。在一个个火锅店建立的过程中，最重要也最实用的，就是有一个经营模板，这是众多火锅品牌往往着力打造的核心文本，企业行为文本化成为建立企业标准、实现高效沟通、保障运作水准的最有效的途径。

在实行标准化、文本化管理的过程中，我们对许多问题也形成了越来越深入的认识。餐饮业是一个劳动密集型行业，人是其中最重要的因素。在许多人看来，中式餐饮操作者的行为偶然性和随意性，是建立标准化管理和运行的最大障碍，进而梦想着以标准决定一切的境界。当我们把标准化推进到一个相当的深度以后，却更能够认识到每一个活生生的人在企业运作中的重要性。毕竟，企业不等于一架机器，人也不可能成为一个部件或原料。这个很有辩证意味的关系如何把握，实际上相当微妙地作用于企业的发展。我们认为，好的企业总是能够成功激发员工潜能的企业，总是能够使各种资源形成合力的企业。最完美的经营模板，如何发挥效用，仍然取决于一个具体的操作者怎么样去运用。

在川江号子开业前，一套可操作并能够保障成功的文本就全部完成了。2003年8月初，川江号子的第一个店在成都面世。对火锅来说，盛夏是传统的淡季，但川江号子的经营却达到了盛夏般的热度。在经历了最初的成功之后，川江号子迅速开始了连锁体系的建立，最初的文本底稿也随着川江号子的发展不断地修订，不断地



适应各种具体情况。通过文本与实践的持续互动，川江号子的运作始终能够保持在一个比较高的水准上。

今天，川江号子已经发展到数十家店，拥有“中华名火锅”、“全国绿色餐饮”等称号，形成了一个川式火锅的完整体系。其中尤为重要，在川江号子所开的店中，不管是直营还是加盟，经营良好的比例达到了90%以上。作为一个连锁体系，其中最重要的核心能力就是能够复制成功，川江号子得到了一个不错的分数。

川江号子的亮相是相当吸引眼球的，时尚的设计和潮流的造型使人一时难以将这种形象与火锅联系起来，而更像是酒吧之类相当酷的場所。然而随着人们进入其中，体验到的乐趣似乎也随之增加。火锅本来是一种具有很强休闲色彩的餐饮形式，川江号子的形象和业态传统之间形成的张力，实际上大大拓展了火锅作为休闲餐饮一面的内涵。在成都，火锅早已火了很多年，火锅店随处可见，市场几乎超过饱和。从条件上来讲，川江号子在这样的局面下介入，可以说没有什么现成的市场空间，但川江号子通过重新界定市场也就为自己划出了一个新的空间。在川江号子之后，不少火锅企业在形象上纷纷转型，步川江号子的后尘，进而形成了一个火锅业中的细分市场。特色化的竞争战略是川江号子一个相当自觉的选择，但“一美遮百丑”式的想法是不可能持续成功的，必须形成按照行业标准来衡量也相当高的专业能力，川江号子的经营模板的打造也就成为企业修炼内功的一个主要功课。

现在这本书就是以“川江号子”火锅食府多年的实战经验积累为范例而成，既可以被当成一个经营模板，也可以被当作一个现实中运行企业的记录，更可以作为新进入火锅业经营者的实战指南。我们将其奉献出来以飨读者，虽然离完美还很远，但其真实的一面却能够为我们建立一个实实在在的行动坐标。

编者
2009年8月

目 录

第一章 VI 管理	(1)
一、VI 的定义	(1)
二、基础 VI	(1)
三、应用 VI	(1)
四、VI 设计的特点和原则	(2)
五、VI 管理	(2)
第二章 开业筹备	(3)
第一节 开业筹备操作流程	(3)
一、流程总表	(3)
二、开业筹备	(4)
三、筹备进度表	(6)
第二节 市场可行性研究	(8)
一、目标市场调研	(8)
二、选址优化方案	(10)
三、投资预算	(12)
四、投资回报	(13)
第三节 菜谱设计	(14)
一、菜谱策划	(14)
二、菜谱设计	(24)
第四节 人力资源组织系统筹建	(26)
一、分店组织架构图	(26)
二、人员定编标准	(27)
第五节 设备用具筹备	(28)
一、前厅物品筹备	(28)
二、前厅物品选择原则	(32)



三、厨房的物品筹备	(32)
四、厨房物品的选择	(35)
五、后勤部门物品筹备	(35)
六、财务部物品筹备	(36)
七、办公室、综合部、财务部物品选择	(37)
第六节 物资配送	(37)
一、家具餐具配送	(37)
二、营销物资配送	(38)
三、服装配送	(39)
四、原辅材料配送表	(40)
第七节 模拟开业	(42)
一、模拟开业的演练	(42)
二、模拟开业的评估	(44)
三、模拟开业情景测试	(44)
四、模拟开业的整改	(47)
第八节 营销筹备	(48)
一、开业宣传	(48)
二、开业庆典	(50)
三、汇报	(52)
第九节 规范性表格	(53)
一、分店人员编制表	(53)
二、开业第二周数据分析表	(54)
三、每月情况汇总表	(55)
四、申请派员支援表	(55)
五、管理层开业前岗位职责表	(56)
六、考察期市场综合调查表	(57)
第三章 行政管理	(63)
第一节 综合部机构设置与组织职能	(63)
一、机构设置	(63)
二、组织职能	(63)
第二节 综合部岗位责任	(63)
一、综合部岗位责任	(63)
二、综合部主管	(65)
三、采购组长	(66)

四、维修组长	(67)
五、音控员	(68)
六、保安组长	(68)
七、保安员	(70)
第三节 综合部操作规程	(71)
一、采购规程	(71)
二、采购作业规范	(72)
三、维修作业规程	(73)
四、保安组作业规范	(74)
第四节 综合部管理制度	(75)
一、员工管理制度	(75)
二、水、电、气、油的使用管理制度	(75)
三、更衣柜使用制度	(76)
四、防火制度	(77)
五、安全制度	(78)
六、安全检查制度	(79)
七、车辆管理使用制度	(80)
第五节 作业标准化表格	(80)
一、采购组作业标准化表格	(80)
二、维修组作业标准化表格	(82)
三、保安组作业标准化表格	(84)
第四章 前厅管理	(91)
第一节 组织机构和职能	(91)
一、机构设置	(91)
二、机构职能	(91)
第二节 前厅部岗位职责与操作规范	(92)
一、前厅经理	(92)
二、前厅副经理	(94)
三、前厅主管	(94)
四、服务员领班	(96)
五、服务员	(98)
六、传菜领班	(102)
七、传菜员	(104)
八、保洁员	(106)



第三节 前厅服务程序与服务技巧	(109)
一、前厅服务员工作流程	(106)
二、服务技能	(112)
三、餐巾花的折叠	(115)
四、上菜、分菜(汤)	(116)
五、上锅、加汤	(118)
六、撤换餐具用具	(119)
七、餐具拿法	(120)
八、香烟服务	(121)
九、其他技能	(121)
十、特殊情况下的服务技巧	(123)
第四节 常用服务英语	(128)
第五节 前厅营销知识	(134)
一、一般营销知识	(134)
二、前厅营销要点	(134)
第六节 前厅管理制度	(136)
一、内部秩序管理制度	(136)
二、物资管理制度	(136)
三、点菜单与酒水单使用制度	(137)
四、请休假制度	(138)
五、前厅部岗位竞选评比制度	(139)
六、奖惩细则	(141)
第七节 操作标准化表格	(144)
第五章 厨政管理	(153)
第一节 厨政部机构设置与组织职能	(153)
一、厨政部组织结构	(153)
二、组织职能	(153)
第二节 厨政部岗位职责与作业规范	(154)
一、厨政部经理	(154)
二、墩子组长	(155)
三、对料师	(157)
四、小吃、凉菜厨师	(157)
五、粗加工人员	(159)

六、员工餐厨师	(159)
第三节 厨政部作业程序和标准	(160)
一、厨房卫生操作程序	(160)
二、原材料验收程序	(164)
三、出货质量操作细则	(165)
四、原料储存作业程序标准	(169)
五、厨房安全操作规范	(169)
第四节 厨政部管理制度	(170)
一、厨房考勤制度	(170)
二、厨房着装制度	(171)
三、厨房设备用具管理制度	(171)
四、厨房交接班制度	(171)
五、厨房食品原料管理制度	(172)
六、厨房卫生管理制度	(172)
七、厨房安全管理制度	(172)
八、“五四”制度	(173)
九、厨房设备管理制度	(173)
十、厨房年度考核制度	(174)
十一、厨房物资管理制度	(174)
十二、天然气设备操作制度	(174)
十三、厨房卫生考核制度	(175)
十四、下水道卫生及定时抽水制度	(175)
第五节 菜品标准	(176)
一、家畜类	(176)
二、家禽类	(185)
三、水产类	(190)
四、蔬菜类(含菌类)	(196)
第六节 菜品、锅底管理及服务	(203)
一、厨房验货标准	(203)
二、锅底、菜品上桌管理制度	(206)
三、“川江号子”特色锅底及部分菜品烫食方法	(206)
第六章 人力资源管理	(208)
第一节 单店组织架构和人员定编	(208)
一、单店组织架构图	(208)



二、员工定编标准	(208)
第二节 员工选聘和入职管理	(210)
一、员工选聘标准和流程	(210)
二、招聘说明	(215)
三、招聘程序	(216)
四、员工入职	(217)
五、人事流动管理	(217)
六、工龄计算	(218)
七、员工离职	(218)
八、薪资管理	(218)
第三节 员工培训	(219)
一、培训制度	(219)
二、培训操作手册	(221)
第四节 管理制度	(229)
一、员工行为操守	(229)
二、仪容仪表标准	(230)
三、考勤制度	(231)
四、休假制度	(232)
五、工装管理规定	(233)
六、员工用餐管理规定	(233)
七、更衣室管理规定	(234)
八、员工宿舍管理规定	(234)
九、员工奖惩条例	(236)
第五节 人力资源管理标准化表格	(238)
一、劳动合同	(238)
二、应聘申请表	(242)
三、录用通知单	(243)
四、人事资料卡	(244)
五、住宿申请表	(245)
六、员工转正申请表	(246)
七、人事异动表	(247)
八、员工离职申请表	(248)
九、基础员工培训月度常规报表	(249)
十、提升性培训科目实施效果评估调查问卷	(250)

十一、科目考核成绩汇总表	(252)
十二、新员工培训计划进度表	(253)
十三、基础员工培训年度计划表	(254)
第七章 财务管理	(255)
第一节 岗位职责及工作流程	(255)
一、财务经理	(255)
二、会计主管	(256)
三、出纳员	(256)
四、应收员	(256)
五、稽核	(258)
六、收银领班	(260)
七、收银员	(260)
八、吧台领班	(263)
九、吧员	(263)
十、库管员	(266)
第二节 财务管理制度	(268)
一、财务预算管理制度	(268)
二、会计核算管理制度	(268)
三、货币资金管理规定	(270)
四、费用管理规定	(272)
五、成本管理规定	(273)
六、利润管理规定	(274)
七、稽核审计制度	(274)
八、结算资金管理规定	(275)
九、收入及票据管理规定	(277)
十、价格、折扣及宴请管理制度	(277)
十一、固定资产管理规定	(279)
十二、家具、用具管理规定	(280)
十三、酒水管理规定	(281)
十四、物品领用、调拨制度	(281)
十五、物品削价和报损制度	(281)
十六、采购制度	(282)
十七、采购原材料时的市场调查和定价制度	(282)
十八、库房收货制度	(283)



第三节 标准化作业表格	(283)
一、资金运用预算表	(283)
二、前厅用具、用品计划表	(284)
三、应收账款催收通知单	(284)
四、物品请购单	(284)
五、领料单	(285)
六、餐具用品使用状况登记表	(285)
七、餐具破损通知单	(285)
八、餐饮用具、用品盘点表	(285)
九、领款凭证	(286)
十、月营业收入统计表	(286)
十一、现金票据盘点报告表	(287)
十二、入库单	(288)
十三、销售日统计表	(288)
十四、营业成本费用预算表	(288)
十五、吧台酒水日报表	(289)
十六、菜品统计表	(290)
第八章 营销管理	(292)
第一节 各店营销机构设置与职能	(292)
一、营销部机构设置	(292)
二、营销部职能	(292)
第二节 岗位职责与操作规范	(293)
一、营销部专员	(293)
二、营销代表	(294)
三、迎宾领班	(295)
四、迎宾员	(296)
第三节 营销部操作规程	(297)
一、营销总操作规程	(297)
二、基本规则	(298)
三、营销计划拟制规程	(300)
四、各店促销活动规程	(301)
五、营销费用控制规程	(304)
六、日常工作管理规程	(305)
七、广告宣传操作规程	(306)

第四节 活动管理规程	(307)
一、广告宣传品管理规程	(307)
二、宴会接待管理规程	(309)
三、VIP卡管理规程	(309)
第五节 营销部管理制度	(310)
一、物品资料管理制度	(310)
二、上岗制度	(311)
三、接待制度	(311)
四、宣传工作制度	(311)
五、电话管理制度	(312)
六、卫生管理制度	(312)
第六节 营销问题与实际操作	(312)
第七节 营销作业表格	(320)
一、区域性 C/P 促销申请流程表	(320)
二、促销品、广告宣传品（限公司提供的部分）申请发放流程表	(320)
三、公司促销品采购流程表	(320)
四、婚宴餐会单	(321)
五、生日餐会单	(321)
六、贵宾卡领取登记表	(321)
七、营销用品使用表	(322)
八、营销工作表	(314)
第九章 连锁推广管理	(331)
第一节 推广部宗旨及岗位描述	(331)
一、职务宗旨	(331)
二、职位描述	(331)
第二节 岗位职责	(331)
一、推广部经理	(331)
二、项目推广经理	(331)
三、推广部人员	(332)
第三节 特许自营加盟政策	(333)
一、城市分类	(333)
二、加盟费	(333)
三、保证金	(333)
四、特许管理费	(333)



五、区域保护范围	(333)
六、特许管理费划分	(334)
第四节 加盟流程	(334)
一、工作流程	(334)
二、合作流程	(334)
第五节 场地选择	(336)
一、场地选择概述	(336)
二、场地选择标准	(336)
三、场地判断常用技巧	(343)
第六节 项目投资	(344)
一、投资预算表（以 A 类城市为例）	(344)
二、投资回报分析	(346)
第七节 特许经营的标准合同	(347)
一、川江号子特许经营合同	(347)
二、商标普通使用许可协议	(361)
三、川江号子装修合同	(363)
四、总部人员费用及薪资协议	(366)
五、物资配送协议	(371)
六、管理人员薪资待遇协议	(375)
七、经营管理班子业绩考核协议	(375)
八、营运人员配置协议	(378)
九、川江号子特许经营补充协议	(379)

第一章 VI 管理

一、VI 的定义

VI 即 (Visual Identity), 通译为视觉识别, 是 CIS 系统中最具传播力和感染力的层面。人们所感知的外部信息, 有 83% 是通过视觉通道到达人们心智的。也就是说, 视觉是人们接受外部信息的最重要和最主要的通道。企业形象以及品牌的视觉识别, 即是将 CI 的非可视内容转化为静态的视觉识别符号, 以无比丰富的多样的应用形式, 在最为广泛的层面上, 进行最直接的传播。

设计科学、实施有利的视觉识别, 是传播企业和品牌的经营理念、建立企业和品牌的知名度、塑造企业和品牌形象的快速便捷之途。

二、基础 VI

1. 商标 LOGO。
2. 品牌名标准字体 (横竖式)。
3. 字体组合。
4. 主体标准色。
5. 辅助标准色等内容。

(详见本书彩色附图)

三、应用 VI

1. 待客用项目类 洽谈室、会客厅、会议厅家具、烟灰缸、坐垫、招待餐饮具、客户用文具等。
2. 商品及包装类 商品包装设计、包装纸、包装箱、包装盒、各种包装用的封套、封签、粘贴商标、胶带、标签等。
3. 符号类 公司名称招牌、建筑物外观、招牌、室外照明、霓虹灯、出入口指示、橱窗展示、活动式招牌、路标、纪念性建筑、各种标示牌、业务招牌、标识。
4. 账票类 订单、货单、账单、委托单、申请表、通知书、确认信、契约书、支票、收据等。