

高成长餐饮店 经营管理手法 及操作要点

孙旭宏 编著

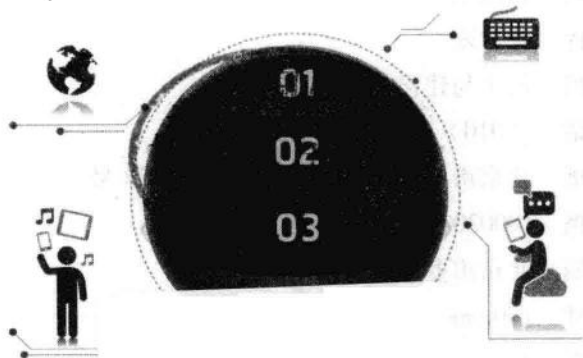


采购来的东西价格高，质量差；
黄金时间一来临，厨房就乱成一团；
特色菜不少，却一直无法吸引顾客；
收银台结账速度慢，准确率低……

**在餐饮店管理和运营过程中，往往会出现形形色色的问题。
细节决定成败，打造高成长餐饮店，有的放矢才能事半功倍！**

高成长餐饮店 经营管理手法 及操作要点

孙旭宏 编著



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高成长餐饮店经营管理手法及操作要点 / 孙旭宏编
著. —北京: 民主与建设出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5139 - 0228 - 1

I. ①高… II. ①孙… III. ①饮食业 - 商业经营
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 253833 号

©民主与建设出版社, 2012

责任编辑 赵振兰

封面设计 张蕊

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京市业和印务有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 16

字 数 210 千字

版 次 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0228 - 1

定 价 29.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

在餐饮店的经营管理过程中，总会出现诸多的问题以及不足之处，在这些层出不穷的问题当中，有的是采购方面的漏洞，有的是财务管理方面的掣肘，有的是人才管理方面的短板，有的是厨政管理方面的缺陷，还有的是经营管理者自身管理经验的欠缺等。其实，对于大多数餐饮店经营者而言，管理一直是一个费尽百般心力却得不到妥善解决的大难题。与其他的行业有所不同的是，餐饮业“麻雀虽小”，却往往呈现出原材料种类繁多、经营品种众多、质量卫生要求较高、生产规模相对较小、多采用手工操作等特点，因此，对餐饮店的管理者们提出了更高的要求。

总体而言，餐饮店管理者所承担的职责，主要是为自己所管理的餐饮店建立起一个完善而又健全的制度体系，其内容包含餐饮店的采购、厨政、财务、员工管理、营销、服务等多个方面，从而使餐饮店的管理有理可依，进一步得到加强与完善。而餐饮店的管理者可以说同时扮演了双重角色，一是制度的设计者，二是制度的执行者。餐饮店管理者必须承担着餐饮制度的执行工作，而执行力恰好是一个企业的文化与精神最直接的体现。由此可见，餐饮店管理者的工作任重而道远，餐饮店的发展在相当大的程度上取决于管理者的管理水平。因此，提升自身的管理水平，是餐饮店管理者的当务之急。

《餐饮店就该这样管》一书对餐饮业目前始终存在的、难以解决的问题进行总结和归纳，分析具体的原因，提出详尽的解决办法，并切实提出一整套可操作的方案，是为餐饮店的管理者们提供的一本实用性强、重视操作的参考书，希望

能够帮助每一位餐饮店老板顺利解决管理难题，迅速提高管理效率，促进营业效率的提高。

面对变幻莫测、竞争愈演愈烈并且日益多元化的餐饮市场，餐饮店经营者只有具备长远目光、纵览全局，在采购、财务、员工管理、厨政管理等各种事务中权衡轻重、合理安排，才能使自己的管理如同庖丁解牛，游刃有余。

宋朝时有人题诗说：“年光似鸟翩翩过，世事如棋局局新”，其中便蕴含着“一棋走好，全盘皆活”的神机妙算，同理，餐饮店经营者也必须敢于创新，积极进取，与时俱进，用全新的思维方式、全新的思想行动，不断推进餐饮店的制度革新、营销革新以及文化革新，使餐饮店的经营发展走上快车道。

编 者

目录

第 1 章 把好采购关，从源头做起

- 第一节 选择适合的采购形式 3
- 第二节 建立完善的采购流程 7
- 第三节 控制成本，提高效益 11
- 第四节 杜绝采购漏洞 14
- 附：餐饮采购管理制度样本 17
- 【商海拾贝】吉野家：采购里有大智慧 21

第 2 章 厨房管理，餐饮业的生命线

- 第一节 用科学方法管理厨房 27
- 第二节 用特色菜找到市场的立足点 29
- 第三节 黄金时间依然有条不紊 32
- 第四节 制定详尽的厨房管理制度 36
- 【商海拾贝】大娘水饺：中央厨房打造的水饺传奇 41

第3章 开源节流，做好财务管理

- 第一节 现金管理最关键 49
- 第二节 实行“两点三线”现金管理方法 53
- 第三节 测算盈亏平衡点 57
- 第四节 加强财务预算，未雨绸缪 63
- 第五节 精打细算，做好成本核算 67
- 第六节 实现财务管理信息化 69
- 【商海拾贝】小肥羊：财务规范化之路 72

第4章 员工管理，打造核心凝聚力

- 第一节 攻心为上，杜绝人才流失 79
- 第二节 用“心”管理，提高员工满意度 81
- 第三节 借力知识管理，留住好员工 86
- 第四节 进行绩效管理，赏罚分明 88
- 【商海拾贝】海底捞：员工也是上帝 93

第5章 营销，提高竞争力的尚方宝剑

- 第一节 拓展品牌知名度 101
- 第二节 口碑营销，让顾客为你宣传 110
- 第三节 重视“软件服务”，拉住回头客 114
- 第四节 打造特色，与众不同 119
- 第五节 开辟网络营销新战场 124
- 【商海拾贝】肯德基：艰难历程 129

第6章 战略管理，布局决定市场

- 第一节 定位决定需求 135
- 第二节 做好危机公关，化危机为契机 141
- 第三节 淡季不淡，“市”在人为 149
- 第四节 主题餐饮店，创造餐饮新概念 152
- 【商海拾贝】东来顺：涮出来的老字号 157

第7章 菜单，抓住回头客的重要一关

- 第一节 平衡菜品组合 165
- 第二节 巧妙选择菜式 168
- 第三节 合理定价有学问 171
- 第四节 设计和制作菜单 175
- 第五节 合理运用设计技巧 180
- 第六节 因时制宜，与时俱进 184
- 【商海拾贝】共荣食品造型：让菜单立体化 186

第8章 打好服务牌

- 第一节 于细微处取胜 191
- 第二节 营造温馨的等候区 195
- 第三节 标本兼治，狠抓服务质量管理 198
- 第四节 让服务“动”起来 201
- 第五节 推行增值服务，塑造美誉 204
- 【商海拾贝】麦当劳：服务为王 210

第九章 保证卫生，营造舒适就餐环境

- 第一节 遵循“洁净六法则” 217
- 第二节 从小处着手 219
- 第三节 在最合适的时候进行卫生检查 222
- 第四节 安全高于一切 232
- 附：餐饮店火灾消防应急预案 236
- 【商海拾贝】俏江南：中国餐饮业的“LV” 240

第 1 章

把好采购关,从源头做起

第一节 选择适合的采购形式

采购是餐饮经营上的必经之路。按照餐饮业的经营规律,餐饮店的成本大约占营业额的三分之一左右,餐饮原材料的采购是整个餐饮店经营实践的第一步,是餐饮成本控制的第一个环节,采购如果“一招不慎”,整个餐饮店的经营就会陷入尴尬境地。

所以说,餐饮成败的三分之一来自采购。要做好采购,首先要选择适合的采购形式,而选择何种餐饮采购形式,是由餐饮采购的数量、时间、频率、采购物品要求共同决定的。合理的采购可以为餐饮节约成本,缩短劳动时间,减少浪费和降低从业人员的劳动强度。

餐饮采购一般分为以下四种形式:

(一) 报价采购

报价采购是指餐饮业者拟购置货品时,先寻找理想供应商或货源,再向其询价寄出征购函,请其寄上报价单或正式报价,这种方式的采购称报价采购。通常卖方所寄发的报价单,其内容包括:品名、数量、单位、价格、交易条件、有效期间,有时卖方为求取买方的信任,会主动提出信用调查资料供参考,有时也会寄上“样品”“目录”及“说明书”,如果报价内容买方完全同意,此项报价采购合同即算成立。

报价采购又包括四种形式:

1. 确定报价

确定报价是指在某特定期限内才有效的报价。换句话说,此种报价是指在有

效期内，卖方所提价格为买方所接受，此种交易行为即告成立；若是逾期对方不寄发接受通知，此买卖交易行为即不存在；若对方（买方）在接受此报价时，尚附有条件者，则原有“确定报价”即告失效，但是却成为一种新的要约。

2. 条件式报价

所谓条件式报价，是指厂商在报价时附有其他条件，由于条件内容不一，因而其形态十分复杂。

（1）无承诺的报价：此类报价一般仅可作为参考，卖方是按当天市价报价，若遇物价波动，卖方得自行调整其价格，所以这种报价寄发时，务必声明：“本报价不受承诺的约束”，或“本报价价格按市价而增减”，或“价格随时在最合适的时候变更，无需通知”。

（2）卖方确认的报价：此类报价必须经卖方确认后才算生效，此类报价较无承诺的报价好，它对买方表达出交易的诚意，又可防范风险。不过若遇特殊情况，卖方可说明原因而取消确认。

（3）可以先销售的报价：这种报价对卖方较有利，即卖方以一批货同时向两家以上客户报价，如果其中有人接受此报价，则后到接受者，对已售货品的购买资格即自动失效。

（4）买方同意后的报价：此类报价又称许可退货的报价，即买方须看到货品满意后才成立的报价方式，这种报价对卖方极不利，因此甚少为人所采用。

3. 还报价

所谓“还报价”事实上是一种讨价还价的方式。它是指买方对卖方报价单所提交易条件、产品品质规格、付款方式均甚满意，唯嫌价格太高，要求对方减价。还报价必须卖方接受后交易行为才告成立，如卖方不同意减价，则交易仍无法成立。

4. 更新报价

更新报价是指报价有效期已过，以同样交易条件重新再报价。

（二）招标采购

所谓“招标”又称“公开竞标”，它是现行采购方法常见的一种。这是一种按规定的条件，由卖方投报价格，并择期公开当众开标，公开比价，以符合规定的最低价者得标的一种买卖契约行为。此类型的采购具有自由公平竞争的优点，可以使买方以合理的价格购得理想物料，并可杜绝徇私、防止弊端，不过手续较费时，对于紧急采购与特殊规格的货物无法适用。

公开招标采购必须按照规定作业程序来进行，一般而言，招标采购的流程可分下列四大步骤，即发标、开标、决标、签订合同四阶段。

1. 发标：发标之前，须对采购物品的内容，依其名称、规格、数量及条件等详加审查，若认为没有缺失或疑问，则开始制发标单、刊登公告并准备发售标单。

2. 开标：开标之前，须先做好事前准备工作，如准备开标场地、出售标单，然后再将厂商所投的标启封，审查厂商资格，若没问题再予以开标。

3. 决标：开标之后，须对报价单所列各项规格、条款详加审查，确定其是否合乎规定，再举行决标会议公布决标单并发出通知。

4. 签订合同：决标通知一经发出，此项买卖即告成立，再依招标规定办理书面合约的签订工作，合约一经签署，招标采购即告完成。

（三）议价采购

议价采购是针对某项采购物品、品牌物料，以公开方式与厂商或代理商个别进行洽购并议定价格的一种采购方法。由于价格的拟定是在双方磋商后订定，故此项采购方式又称为双方议价法。议价时须详审代理商与原厂商的代理契约关系，若是涉及到规格、品质、交货期、价格等条款的修订与变更，必须要求代理商提出原厂的承诺文件再作决定。

议价采购的步骤主要包括：

1. 审查报价单

审查厂商寄来的报价单，通常必须注意下列几点：

(1) 品名、规格、质量是否符合需求？

(2) 报价是否确定，有无附带不确实价格条款？

(3) 付款条件、报价有效期是否合理？

(4) 交货期与交货方式是否合乎要求？

(5) 是否附有特别条款，如索赔、违约罚款、不可抗力等因素，其内容是否合理？

2. 订期议价及签约

买方接到卖方寄来报价单后，经过审查后若认为合理，即可由买方择期议价，对于大宗特殊设备有时需要历经多次洽商，分析每项条款后，才可以决定，再由买卖双方正式签署合约。

议价采购最适于紧急采购，它可及时取得迫切需要的物品。议价采购较其他采购方式更易获取适宜的价格。对于要求特殊规格的采购品，议价采购最适宜，且能确保采购质量。议价采购可选择理想供应商，以提高服务质量与交货安全，有利于政策性或互惠条件的运用。

但是议价采购是以不公开方式进行磋商议价，容易给采购人员造成舞弊机会。秘密议价违反企业公平、自由竞争的原则，易造成价格垄断。独家议价易造成厂商哄抬价格的弊端。

(四) 现估价采购

买卖双方当面估价的采购方式，其方法是自数家供应商取得估价单，然后双方面洽商其中的内容，一直到双方认为满意时才签订买卖合同。此种方式因有质量、服务及交货期等问题，所以买方不一定向价格最便宜的供应商采购，但一般

都已经事先做好品质调查,认为没有问题的供应商才向其索取估价单,所以如果交货期及服务没有问题时,大部分都向价格较便宜的供应商订购。

因为收集各供应商的估价单在一起比价的关系,所以是仅次于投标方式可获得单价便宜的方式。尤其在不景气时,想要在同业间的竞争中取胜,此方式在价格上就会有很大优势。可以省略供应商的估价手续及为了估价所需种种资料的准备,手续上比其他方式简单,各种费用也可以减少。

第二节 建立完善的采购流程

从源头上做好成本把控,这样才能在接下来的每一个流程里提升利润空间,想管理好原料采购流程,可以从下面几点来开展:

(一) 确定餐饮订货、采购的组织形式

所有餐饮业务摊子较大、餐饮营业收入较多、餐饮部地位较重要的中资餐饮店,食品等采购由餐饮部自己管理,采购的及时性、灵活性和食品原料本身难以掌握,因此餐饮部的主管领导就应订立相应的规章制度,严把质量和数量关,使采购环节的成本费用降至最低。

除此之外,采购工作的好坏,采购人员的诚实、踏实与否,直接影响到餐饮成本率,这同样是搞好餐饮成本控制的重要一环。合格的采购员是企业搞好采购工作的第二个前提(第一前提是“采购组织机制的确定”),国外一些小型餐饮店通常由业主或经理亲自兼任采购员,可见采购员的选择对成本控制有着举足轻重的影响。有的管理学家甚至认为,一个好的、理想的采购员可以为餐饮企业节约5%的餐饮成本。

（二）制定合适的采购运作程序

采购程序是采购工作的核心之一。实施采购首先要制定一个有效的工作程序，使从事采购的有关人员和管理人员都清楚应该怎样做、怎样沟通，以形成一个正常的工作流程，也使管理者利于履行职能，知道怎样去控制和管理。各餐饮店可根据自己的管理模式，制定符合本餐饮店的采购程序，但制定的目的和原理是相同的。

通常的餐饮原料采购程序：餐饮部所需要的食品应向储藏仓库申领，申领应通过正式的申请手续——领料单，仓库根据申领手续发放，所有食品原料都必须经过这一手续获得。发放的食物原料既可以是仓库本身保管储藏的，也可以是当天验收合格的新鲜食品原料。

餐饮部和仓库分别通过采购申请单向采购部门提出订货要求。餐饮部的订货品种是除仓库之外的食品，通常为新鲜食品；而仓库订购的是需储存保管的食品，当库存量低于规定的数量时，就要提出申购，备足必要的库存量。

当采购部门接到订货申请之后，通过正式的订购单手续向供应单位订货，同时给验收部门一份订购单，以备收货时核对。

订货后，供应单位或个体经营者如送货上门，则由验收部门验收合格后转送入库；如供应单位不提供送货服务，则由采购部门承运回来，交验收部门验收入库。当验收部门收到厨房订购的新鲜食品时，应立即通知厨房通过申领手续及时领取。

对于单据的处理，应使各部门明了：各项工作均应以向生产部门及时提供适质、适价、适量的食品为惟一目标，各部门在提供食品时都不得推卸各自的责任，管理者应严格按采购程序对采购过程进行督导和管理。

（三）控制采购质量

要保证餐饮产品的质量始终如一，餐饮店使用的食品原料的质量也应该始终