

中式餐飲經營管理制度之探討

林勤豐

摘要

在各行各業的管理中，許多良好的數量分析方法，皆能很成功的應用在不同的經營決策上。本研究基於一觀點，希望提供中式餐飲業者，於規劃營業地點選擇、內部佈置及各項制度時，採用數量分析的方法，作為企業決定之依據。

本研究內容含蓋中式餐飲業之各項管理制度，並分析目前中式餐飲業之概況。由於國內相關參考文獻較少，所以本研究利用國外相關文獻，及國內著作、文獻，配合本研究之問卷調查，以了解中式餐飲業者目前經營之盲點。

經本研究調查結果，中式餐飲業普遍存在之問題有：缺乏管理制度、人員流動率大、品質管制不易、格調不佳等。針對上述問題，本研究提出相關管理制度並採用數量分析法，來處理店址選擇、餐廳內部佈置、動線安排、行銷方法等事項。另外收集國內資訊及各專家之意見，利用因素積分方法訂定各項內部策略，提供中式餐飲業者未來經營方向之參考。

第一章 緒論

優良管理制度的推行，與企業家的永續經營有密切的關係。長久以來，製造業一直是各行各業的龍頭，所以管理制度的推行與訂定，也一直勝過其他行業。不論是「剛好及時系統(JIT)」(註一)、「物料需求計畫(MRP)」(註二)或者是品管圈(QCC)的推行(註三)，都是根源於製造業。相對於製造的其他各行各業，使少有新的管理制度的訂定，這並非象徵其他行業不需輔以管理制度，用來作內部控制及對外營業。相反的；不論是各行各業，皆需良好的管理制度作後盾，才能求得企業的永續經營。

中式餐飲已有幾千年的歷史，近來西風東漸，西式餐飲不斷的進口，對中式餐廳經營有很大的衝擊。西式餐廳之所以對中式餐廳造成影響，除了口味不同，使消費者有多一層選擇外，企業化的經營，硬體設備的清潔、整齊，以及氣氛的營造，都是吸引消費者的重要原因。國內多家大型飯店、連鎖

餐飲企業，跟隨著這股潮流，亦不斷在改善當中，對於管理制度的推行更是不遺餘力。

本研究將針對製造業的幾項管理制度與方法，及筆者個人的看法應用在中式餐飲業上。

第一節 研究動機與研究目的

一、研究動機

中式餐飲向來為國人所喜愛，民間流傳一句話：國人一年花在吃的費用，大概可抵掉好幾條高速公路。由此可知，餐飲業的經營空間實在不可限量。西式速食業、日式快餐以及其他國外餐飲業者便看準這塊大餅，躍躍欲試。麥當勞挾其科學化管理以及半自動化生產設備於民國七十三年登陸台灣，沒有幾年光景，便創造了單日百萬營業額，日式快餐吉野家帶著日本式管理色彩，在本地經營，也屢創佳績。牛排館、比薩店的四處林立，更是佔了餐飲大餅的一大部份。臺灣的餐飲經營利潤真有這麼好嗎？

海霸王帝國的建立，使得尚未改變經營方式的

其他自助火鍋業者，經營上遇到很大的危機，因此許多自助火鍋店退出了此一行業。然而海霸王在連番遭遇食物中毒以及火災等負面情形後，正面臨幾年來最大的危機，能否渡過此一難關，得視其經營者的策略而定了。

以上提到的餐飲業者都是經營績效卓著的企業，餐飲大餅真有這麼好吃嗎？每年總有許多資金與人力加入餐飲業，而卻有更多的業者因不堪負擔，連番虧損，以至退出此一競爭激烈的行業。探討這些餐飲業者退出的原因，不外是成本控制不善、店址選擇不佳、食材控制不良、行銷手法不妥當。中式餐飲已有幾千年的歷史（註四），大部份業者加入此行業，都只是針對燒煮手藝著手，至於其他管理制度則付之闕如，如何建立良好之管理制度，即為本論文動機之根基。

二、研究目的

針對本人研究動機，本論文的研究目的有下列幾點：

1. 提供中式餐飲業者，其他相關餐飲業所施行之管理制度。目前西式餐廳或速食店在管理制度的設計上，頗具成效；對於成本控制、促銷方式、管理制度，乃至於燒煮手法等，皆有一套良好的管理方法與標準。大型餐飲業或旅館附設餐飲部門，亦普遍設立管理部門，提高服務品質。中式餐飲與西式餐飲最大的差異，在於餐品本身的燒煮方式不同，西餐可大量使用半成品，可以使顧客點餐到進食的等待時間減少，並且不影響餐點的品質，對於設立標準作業流程及訂定管理規章，有很大的助益。本論文將參考其他相關餐飲行業之管理制度，提出部份管理制度供業者參考。
2. 提出幾項管理制度及數量分析法，應用在餐飲業上。包括：店址選擇的方法、餐廳內部佈置、動線設計、顏色管理及行銷手法等。
3. 提出餐飲業者未來經營之趨向。參考其他論著並整理相關資料，以便了解餐飲業者未來經營形態及經營策略等。

第二節 研究範圍與研究限制

一、研究範圍：

本論文著重於中式餐飲的各項經營手法，研究的範圍有下列幾點：

1. 中式餐飲管理概況。
2. 中式餐飲的店址選擇。
3. 中式餐飲的內部佈置。
4. 中式餐飲的物料流程。
5. 中式餐飲的顏色管理。
6. 中式餐飲的行銷手法。
7. 中式餐飲的未來展望及經營發展趨向。

二、研究限制：

本論文限於人力、財力、物力上等各項資源的不足，及其他各項客觀因素的影響，在研究過程中有下列幾點限制：

1. 地區性限制：考慮各地區餐廳經營的差異性，並無很大的區別，以及訪查成本、人力有限，本論文使用問卷調查，訪查之地區僅限台北市內。
2. 中式餐廳競爭激烈，每年新加入的餐廳以及退出的餐廳都不在少數，再加上沒有登記的營業家數，很難統計一地區中式餐廳的總家數，至於各業種的明細分類家數的總計，亦付之闕如。母體總數雖經各方查詢、蒐集，仍有其誤差存在。
3. 問卷調查所得各項點數，謹供本論文之參考。點數的評價系各專家之經驗值，雖經本論文之彙總，亦謹為重要之依據。餐廳的成立或經營策略的改變，可參考本論文提出之方法及數據，亦可由餐廳經營人員考量餐廳之決策，對本論文集總之各項點數，作部份之修正。
4. 本論文研究之中式餐飲經營規劃制度，為一般中大型餐飲業適用。由於訪談對象及各項制度內容的訂定，皆設定在中式餐飲上，故本論文所稱餐飲業，泛指中式餐飲業。
5. 本論文未對中式餐飲業者，經營規模大小作規範。故本研究中之各項制度及方法，需由業者視其本身企業的規模大小，調整其適用之範圍。

第三節 研究方法與研究架構

一、研究方法：

本論文研究方法使用因素積分法、專家分析法及問卷調查法供作餐飲業者作決策之參考。另外用問卷面訪，以求得餐飲經營之現況及其經營盲點。除了蒐集分析與研究相關之文獻資料外，並就本論文研討之相關問題，與專業人員進行訪談，了解相關問題的可能解決方式及方法。茲將各研究方法敘述如下：

1. 因素積分法：（註五）針對各研究主題所考慮之各項因素，給予適當的點數或權數，由參與決策人員，依其專業知識或參考企業決策主要考慮因素，予以適當評分；在不同的選擇方案中，依其評分之總分高低，選取最佳方案。
2. 問卷調查法與專家分析法：問卷調查資料，除由相關餐廳負責人或經營人員填寫外，並請餐飲專家：包括餐飲教育人員、顧問公司人員、餐飲公會人員及曾從事中式餐飲資深人員等填寫，盡量求得相關調查資料的客觀性，並提供專家所分析之各項數據，供餐飲經營人員參考。
3. 人員訪談：問卷調查期間，與餐飲專業人士就中式餐飲之各項問題，作意見交流，並於本研究中提出，未來中式餐飲的幾種可能經營方向。
4. 資料蒐集：蒐集國內外相關餐飲經營資料（註六）及本研究相關資料（註七），作為各章節之重要參考。

二、研究架構：

優良的管理制度為各行各業所適用，本研究就此一觀點，首先蒐集管理概論相關文獻（註八），再就餐飲管理概論（註九）與相關文獻（註十）等資料，作有系統的整理。一方面了解管理與餐飲管理制度之概況，另一方面作為本論文之理論基礎。同時對於現行中式餐飲管理的各項制度，作全面性的了解與檢討。

使用問卷調查，統計餐飲業者暨餐飲專家對幾項餐飲管理制的看法，以及訂定因素積分法的參考

權數，進而介紹本研究對管理制度應用在餐飲管理的幾項研究設計，包括：店址選擇、內部佈置技巧、動線設計、顏色管理及行銷手法等。並作結論與建議。圖1-1為本研究之研究程序圖。

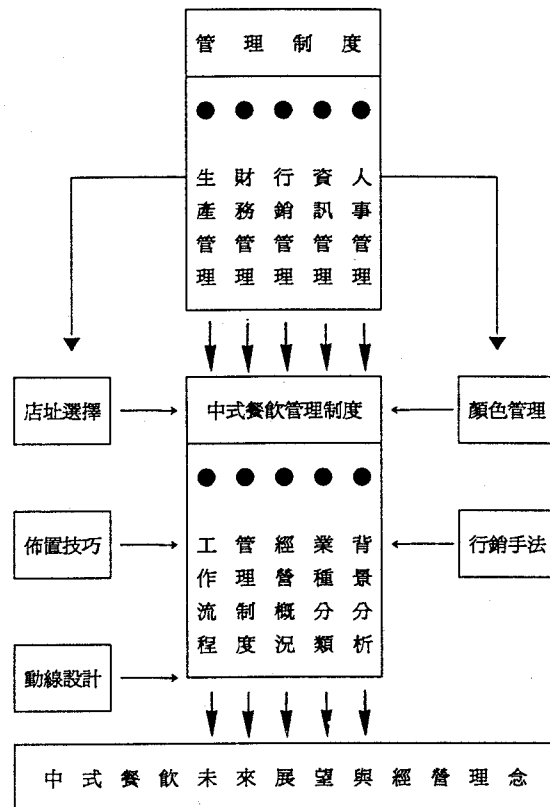


圖 1-1 本研究之研究程序圖

本章註釋

- 註一：John O. McXlain and L. Joseph Thomas, Operations Management Production of Goods And Services. PP.388.
- 註二：Joseph Orlichy, Material Requirements Planning. Stamford, Conn. PP.38-41 (1974).
- 註三：常盤繁夫、尾籠勝編著，楊平吉譯，品管圈的開會技巧，第12頁，台北，台華工商圖書出版公司，民國七十九年五月。
- 註四：韓傑，餐飲經營學，第3頁，高雄，前程出版社，民國七十五年。

4 勤益學報第十一期

註五：林英峰，現代生產與作業管理，第478~479頁，台北，民國七十七年。

註六：陳達耳譯，餐飲業經營賺錢法，台北，台灣餐飲出版社，民國七十八年。

羅若湘，如何在美國開中餐館，台北，武陵出版社，民國七十四年。

菅原一孝，橫兵中華街 研究，日本東京，日本經濟新聞社，(1988)。

張子敬，中國料理店開店 手冊，日本東京，柴田孝子、柴田書局，(1974)。

池田字章，中華料理店開店 經營，日本，柴田真里，(1976)。

林子寬，流行餐飲經營規劃，台北，創意力文化有限公司，民國七十八年。

國賓大飯店客房及餐飲場所簡介。

John W. Stokes, How to Manage a Restaurant or Institutional Food Service, W. M. C. Brown Company Publishers, (1982).

Madeline Gray and Vase Dele Pades, How to be a Success in the Restaurant Business, NelsonHall Co.

註七：本研究附錄一問卷。

註八：張福源，企業經營管理學，台北，製衣工業雜誌社，民國七十四年。

楊蓉昌，管理概論，台北，巨浪出版社，民國七十四年。

同註一。

狩野紀昭著、陳耀茂譯，服務業的TQC，台北，聯經出版事業公司，民國八十年。

劉祥人，家族企業邁向專業化經營之研究，國立台灣工業技術學院未出版碩士論文，民國七十五年。

Joseph T. Straub and Raymond F. Attner, Introduction to Business, PWS-KENT Publishing Company, Boston, (1988).

James A. F. Stoner and Charles Wankel, MANAGEMENT, Prentice-Hall International, (1986).

註九：陳柏松，現代餐旅業經營，台北，投資與企業雜誌社，民國六十七年。

林子寬，餐飲業經營促銷法，台北，創意文化事業有限公司，民國七十九年。

飲食業經營88訣，大陸北京，輕工業出版社，民國七十年。

謝明城，餐旅經營管理，台北，彗文圖書公司，民國七十四年。

薛明敏，餐旅管理叢論，台北，明興印刷公司，民國六十一年。

潘明達，旅館管理基本作業，台北，水牛出版社，民國七十四年。

同註四。

Marian C. Spears and Allene G. Vaden, Foodservice Organizations-A Managerial and System Approach, Macmillan Publishing Company.

註十：吳統雄，電話調查理論與方法，第217~250頁，台北，聯經出版事業公司，民國七十八年。

沈中仁，工廠佈置與物料運輸，台北，大中國圖書公司，民國六十六年。

小林重順著、楊萬里譯，色彩行銷戰略，台北，前程企業管理公司，民國七十五年。

林隆儀等譯，新產品行銷策略，台北，清華管理科學圖書中心，民國七十五年。

蕭富峰，行銷實戰讀本，台北，遠流出版事業有限公司，民國七十七年。

第二章 理論基礎與文獻探討

第一節 企業管理制度的關係

一、企業環境對管理制度的影響

一九八五年至今，人民幣對美元貶五三%，而同期新台幣對美元升值三六%，這項幣值的變動大幅提升中共廠商的出口價格競爭能力，卻削弱台灣廠商出口價格競爭能力，同時使台灣廠商承擔偏高的匯兌損失風險。央行總裁謝森中指出：「新臺幣

匯率貶值絕對不是刺激經濟景氣的萬靈丹，出口商唯有設法增強技術創新及提高生產力，才能有效拓展出口業務。」（註一）

我國產業一向是以出口為導向，臺幣升值產業沒有升級，產業的競爭力當然削弱。事實上企業在整體的大環境中，匯率只是影響企業競爭力的因素之一。以近來進步最快速的資訊業而言，桌上型個人電腦，由XT到286AT 到PC386及PC486，不過幾年光景，價格一路下跌，從事電腦生產的企業，如果沒有從技術創新、提高生產力及降低成本著手，很難在競爭如此激烈的行業中生存。因此企業對於處身的大環境要有總體性的瞭解，應瞭解的內容可概括如下：（註二）

1. 同行業的發展性：包括該行業的過去歷史，未來發展潛力，以及新技術的開發。
2. 上、下游行業或類似性質的新興行業之發展性。例如：製作錄音帶或唱片業者需注意雷射唱片(CD)的市場佔有率。全國電腦網路連線對於個人電腦業製造者的影響等。
3. 先進國家的發展模式。
4. 購買技術或自我研發的成本比較。
5. 國外市場及其整體性的發展。
6. 政治、法律、社會及文化的變遷。
7. 客戶的消費習性及消費能力。
8. 人力需求及人員素質。
9. 過去同行業失敗的例子。
10. 其他相關因素；如原料成本、運輸問題及其它成本等。

圖2-1是企業系統示意圖，提供企業處身環境的多樣化、互賴性、專門性、動態性及調適性。（註三）由此可知企業隨著整體環境的變動，本身的各項管理制度亦需要隨之調整，才能在競爭激烈的市場上謀得一席之地。所以管理理論不斷推陳出新；如MBO、JIT、MRP、MRPII、豐田式管理、品管圈、人性化管理、策略管理、科技管理、危機管理、福特汽車的零負債經營。（註四）

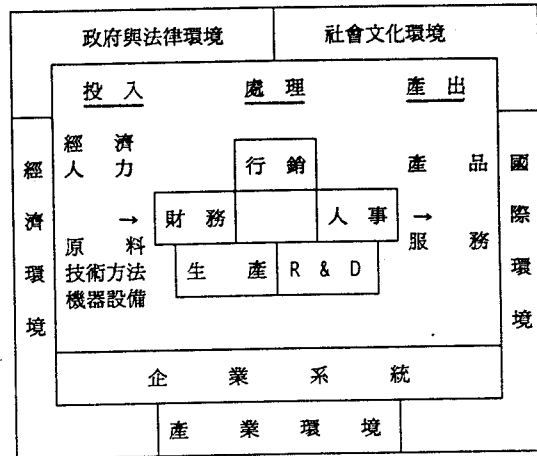


圖 2-1 企業系示意圖

二、企業功能與管理功能

管理學上企業功能(Business Functions)又稱為企業機能或企業職能。它是指企業維持生存與發展，必須從事的專業技術工作，包括人事、財務、生產、行銷、研究發展等有關的各項作業工作，通常稱為「做事」的工作。管理功能(Management Functions)又稱管理機能或管理職能，指主管人員從事計劃、組織、任用、指導、控制等管理工作，使部屬能如期完成各項作業工作，通常稱之為「管人」的工作。（註五）

圖2-2管理矩陣(Management Matrix)，便是由管理功能與企業功能所組成。企業本身的管理便是運用管理功能順利進行企業功能工作，以達成企業的預期目標。所以要提高生產效率、降低生產成本、增加企業的利潤收入，需要有一套完善的管理制度才能達成。完善的管理制度通常要經過三道程序：

1. 合理化：建立各項事務流程以及生產流程，揚除不合理的工作事項。
2. 標準化：將各項事務或生產工作做成標準或規範，供員工做為工作的依循及準則。
3. 電腦化：各項資料標準化後，化為電腦基本資料，存入電腦歸檔，生產工作事務則與自動化結合，並配合電腦控制系統，作自動化生產。

經過這三道程序後，便能使永續經營的企業生生不息。企業要不斷的完成新的預定目標，便要在企業的組織上善用管理的各項機能，透析市場情況

，各項技術不斷推陳出新，健全財務制度，加強人員訓練，擴大市場佔有率，才能創造企業利潤。

企業功能 管理功能	人事	財務	生產	行銷	研究發展
計劃	X	X	X	X	X
組織	X	X	X	X	X
任用	X	X	X	X	X
指導	X	X	X	X	X
控制	X	X	X	X	X

圖 2-2 管理矩陣 (Management Matrix)

三、企業組織與管理方法

不論是公營、民營、獨資、合夥、股份企業或家族集團、連鎖企業，都有其本身企業組織。而其企業組織結構，則離不開企業功能，也就是區分為生產管理部門、財務管理部門、人事管理部門、行銷管理部門及研究發展部門。茲就五大管理部門常用之管理制度分述如下：（註六）

1. 生產管理部門：

- (1) 生產預測 (2) 生產計劃 (3) 生產控制
- (4) 物料管理 (5) 品質管制 (6) 採購制度
- (7) 獎工制度

2. 行銷管理部門：

- (1) 行銷預測 (2) 行銷規劃 (3) 產品政策
- (4) 產品定價 (5) 促銷政策 (6) 配銷政策
- (7) 廣告管理 (8) 企業識別 (9) 企業文化與形象

3. 財務管理部門：

- (1) 財務計劃 (2) 預算編定 (3) 內部控制
- (4) 資金管理 (5) 財務控制

4. 人事管理部門：

- (1) 人力規劃 (2) 人力發展 (3) 人力訓練
- (4) 工作說明 (5) 工作規範 (6) 考績與獎懲制度
- (7) 薪資福利制度 (8) 員工生涯規劃

5. 研究發展部門：

- (1) 研究發展規劃 (2) 研究發展經費管理
- (3) 研究發展規劃控制 (4) 研究發展規劃人員編列

第二節 餐飲管理概況

一、餐飲業分類

餐飲經營是一門綜合性的管理事業，它包括了生產、零、售行銷、財務、人事以及其它服務事業等諸多事項，牽涉到管理的層次極廣，能否，面面俱到的管理，經常關係著經營的成敗。餐飲業的種類繁多，除了用菜式區分業種外，有某些業者採綜合式的型態經營，甚至因消費者習性之不同，而有同一餐廳銷售午餐及晚餐，採用不同的經營型態、方式或菜別。例如：銷售蒙古烤肉又賣炸雞；湘菜館兼營廣東燒臘；海產專門餐廳又含自助火鍋店等等。當然在同一餐廳內，可因不同樓層作不同的經營類別。例如：海霸王餐廳或大型飯店等，經常同時經營多種菜系，甚至包括西餐廳。參考國內餐飲經營論著以及餐飲相關業者所提供之資料（註七），餐飲業的分類如下所述：

(一) 依菜式分類：

1. 中餐廳

- (1) 江浙菜 (2) 平津菜 (3) 粵菜 (4) 蘇菜
- (5) 滬菜 (6) 杭菜 (7) 錫菜 (8) 揚菜
- (9) 寧菜 (10) 徽菜 (11) 川菜 (12) 雲南菜
- (13) 閩菜 (14) 臺菜 (15) 湘菜 (16) 蒙古烤肉
- (17) 海鮮店 (18) 火鍋店 (19) 清真館
- (20) 素食館 (21) 羊肉爐 (22) 港式飲茶
- (23) 涮羊肉店 (24) 中式自助餐 (25) 餃子館
- (26) 牛肉麵館 (27) 海南料理 (28) 客家菜
- (29) 福州料理 (30) 湖北料理 (31) 食補料理
- (32) 潮州料理 (33) 山西料理 (34) 茶藝館
- (35) 鐵板燒 (36) 其他

2. 西餐廳

- (1) 美式自助餐 (2) 歐式自助餐 (3) 速食店
- (4) 日本料理 (5) 韓國石頭火鍋 (6) 牛排館
- (7) 越南菜 (8) 泰國菜 (9) 馬來西亞菜
- (10) 比薩店 (11) 法國菜 (12) 咖啡店 (13) 酒吧或酒廊
- (14) 義大利料理 (15) 奧地利料

理 (16) 德國料理 (17) 英國料理 (18) 葡萄牙料理 (19) 墨西哥料理 (20) 新加坡料理 (21) 印尼料理 (22) 南洋綜合料理 (23) 印度料理

(二) 依消費階層服務方式區分：

1. 豪華觀光餐廳
2. 中級獨立餐廳
3. 大眾化供應快餐的速食店
4. 經濟餐廳

(三) 依營業規模區分：

1. 獨占餐廳
 - (1) 獨資餐廳
 - (2) 合夥餐廳
 - (3) 股份餐廳
2. 餐旅聯營餐廳
 - (1) 分租式餐廳
 - (2) 小型旅館餐廳
 - (3) 大型旅館餐廳
 - (4) 鐵路餐廳

(四) 依工作性質區分：

1. 服務式餐廳
 - (1) 餐桌服務式餐廳
 - (2) 咖啡廳
 - (3) 鐵扒餐廳
2. 自助式餐廳
3. 櫃臺式餐廳

二、營業競爭情形

根據億輝餐飲經營顧問公司何宗聖副總經理指出，餐廳業種初步估計有七十種左右。加上經營規模大小不同，或有連鎖體系，或走精緻餐飲小店，餐廳的種類真是五花八門。以海霸王企業全省南北十八家連鎖餐廳之客容率，最多一天可同時服務十萬人次，其客層之廣，服務之眾，不作第二家言。當然路邊攤販及走高消費的精緻小店，更是多如林立了。表2-1是七十八年九月行政院主計處公佈，攤販(含小吃、服飾、果菜、百貨)佔正規營業零售商的銷售各項比例情形。(註八)

儘管業主們一再強調麵線、蚵仔煎和海蔘、魚翅真無法相提並論，然而餐飲業規模大小與否，依然有相通之處。如果不談各項硬體設備，進食氣氛、食品內容及清潔衛生，攤販的生產服務效率經常高於正規營業餐廳，更何況價格競爭的優勢，這也是為何攤販，除了營業家數眾多的因素外，可以對正規營業餐廳造成威脅的原因。

當然正規營業餐廳之間的競爭，激烈的程度比較其他行業是有過之而無不及。前文提到海霸王海

鮮自助火鍋的營業，便造成很多自助火鍋店歇業。七十九年餐飲界所推出的「吃到飽」營業形態，曾迫使許多餐飲業者改變經營形態，如今餐飲業者改變經營形態，如今餐飲界又興起一股降價的風潮。

(註九) 海霸王推出五十六道菜都賣99元的「九九專案」，無煙烤肉馳名的韓湘村也推出，中午每份烤肉套餐二百八十元，環亞飯店的自助餐中午也推出一客自助餐平均三百九十元的價位。連鎖餐飲業或大型餐飲業採低價位策略，係以其優勢的採購能力壓低成本、壓低售價吸引消費者，如同餐飲業的量販店。

表2-1 攤販佔正規營業零售商的銷售情形各項比例

攤 販	比率或家數
占正規營業零售商家數比率	83%
占正規營業零售商全年總收入	33%
占正規營業零售商從業人員	25%
全年營業額超過百萬比率	29%
總家數	二十三萬四千
利潤率	26%
從業人口	三十一萬人

身處競爭如此激烈的行業，若缺乏大型餐飲業的採購經濟規模，很難在價格競爭上，取得優勢。只有從服務品質、菜餚的創新、精緻取勝；或者配合企業本身的整體行銷策略與良好的營運管理，考慮大環境的趨勢、潮流，競爭同業調查後，決定自己的賣點，建立企業本身的特色，以及整套的行銷、營運作法，才能立足於此一行業中。

三、餐飲組織與職務分類

組織結構上的層級負責，通常由授權的徹底與否，及分權的適當性，決定企業的組織優良性。換言之；良好的授權與分權，對於職務的執行，一定有正面性的幫助。企業內部部門的成立，與重要業務的執行，形成高度的依存性，所以對於企業而言

，成立新的部門或裁撤舊部門，通常都是因業務推展，或公司業務改變方針的緣故，才會作成此一重要決策。

中式餐飲組織結構，通常較為鬆散，職務分類與西式餐飲比較，亦顯得較不明確。參考西式餐飲組織與職務分類，以及大型餐飲組織，通常所區分的部門及部門職掌內容如下：（註十）

(一)管制組：負責一切食品、飲料之控制管理、成本分析、稽核報告，試驗及預測、彙整等工作。

1. 食材管制
2. 飲料管制
3. 成本控制
4. 內部控制

(二)庫存組：負責管理、清點、分發、搬運及儲存所有食材及用品。

1. 用品類
2. 食品類
3. 冷凍類
4. 飲料類
5. 雜類
6. 驗收

(三)採購部：採購一切器具用品、食材，並負有食材之價格、市場定價、檢查比較之業務。

1. 食品採購
2. 飲料採購
3. 用品採購
4. 雜項與設備採購

(四)宴會部：負責接洽訂席、開會、酒會、展覽等業務。

1. 訂席
2. 搬運、排設
3. 服務
4. 展覽

(五)飲料部：辦理調酒、分配搬運及服務等控制事項。

1. 調配
2. 服務
3. 搬運

(六)餐飲部：掌管一切餐具管理、控制破損、換發工作、下腳廢物處理、消毒清潔、洗刷炊具、搬運及所有安全、衛生之措施。

1. 搬運清潔
2. 洗刷
3. 餐具、用品管理

(七)廚房：負責食品之調理、請領，菜單之訂製，甜點蛋糕之訂做等。

1. 中廚房
2. 西廚房
3. 員工廚房

(八)餐廳部：負責業務之推展，食品、飲料之服務，清潔、佈置、安全、衛生管理，訂席、移抬等連絡之工作。

1. 中餐廳
2. 西餐廳
3. 咖啡廳
4. 快餐廳
5. 夜總會
6. 自助餐廳

四、職務分類與工作流程

(一)職務分類：餐飲部門的職務分類隨餐廳組織之大小，也就是餐廳規模之大小，而有不同之層級。參考國內餐飲論著（註十一），以及其他中大型餐廳之職務分類，大致可區分如下。

1. 餐飲部經理
2. 餐飲部副理
3. 管制組主任
4. 管制組組員
5. 酒吧經理
6. 酒吧服務員
7. 酒吧調酒員
8. 酒吧調酒領班
9. 餐廳經理
10. 餐廳領班
11. 餐廳櫃臺
12. 餐廳服務員
13. 餐廳接待員
14. 宴會部經理
15. 宴會部領班
16. 宴會部服務員
17. 餐務部主任
18. 餐務部領班
19. 餐務部管理員
20. 餐務部搬運員
21. 餐務部清潔工
22. 洗刷員
23. 主廚師
24. 廚師
25. 助手員
26. 麵包師
27. 切肉師
28. 水果師
29. 庫存組主任
30. 庫存組組員
31. 採購組主任
32. 採購專員
33. 採購辦事員
34. 驗收專員
35. 驗收辦事員

(二)工作流程

大型餐飲組織不適用於小型餐廳上，然而對於餐飲經營之不同類別而言，每日工作項目經常不會因經營規模之大小不同，而有很大之差異。換句話說，經營餐飲業者，可因經營規模之不同，而作組織上的部份調適。並且將每日發生之工作內容，作重新組合，以節省人力。至於雷同之每日工作流程，所包括之幾大部份，簡介如下。（註十二）

1. 準備營業
2. 開門營業
3. 店面幕後之清點
4. 店內事務的連絡與檢查
5. 店內的清查
6. 午餐時間
7. 午餐後
8. 休息時間
9. 晚餐時間
10. 打烊
11. 確認員工的健康狀況
12. 連絡事項及其他
13. 店內檢查
14. 關門員工下班

本章註釋

註一：經濟日報，八十年十二月十四日第二版。

註二：本研究整理。

註三：司徒達賢等，企業概論，第12~15頁，台北，國立空中大學，民國七十六年。

註四：沈德盛，管理雜誌，第182期，第118~119頁，台北，哈佛企業管理顧問公司，民國七

十八年。

註五：楊蓉昌，管理概論，第2~6頁，台北，巨浪出版社，民國七十四年。

註六：劉祥人，家族企業邁向專業化經營之研究，國立台灣工業技術學院未出版碩士論文，民國七十五年。

張福源，企業經營管理學，台北，製衣工業雜誌社，民國七十四年。

註七：韓傑，餐飲經營學，第146~148頁，高雄，前程出版社，民國七十五年。

大明報提供資料。

本論文整理。

註八：突破雜誌，第26頁，第51期，七十八年。

註九：祈止戈，中國時報美食街，第30版，民國八十一年五月三日。

註十：徐茂雄，餐飲實務，第4~6頁，台北文翔圖書股份有限公司，民國七十六年。

註十一：同註十，第8~16頁。

註十二：羅若湘，如何在美國開中餐館，第102~105頁，台北，五陵出版社，民國七十四年。

第三章 管理制度應用在餐飲管理的研究設計

第一節 店址選擇與內部佈置

一、店址選擇

對大多數餐飲業者而言，現產現銷為其重要特性之一，所以尋找一處消費人口眾多，交通便利的營業場所，是餐飲業者經營成敗的重要關鍵。對於將要籌設新餐廳的業者而言，交通便利、消費人數多、營業額可大幅增加的地區，通常又是租金高或土地取得困難、各項成本單價高昂。以臺北市、臺中市及高雄市的重要商圈地點每坪租金單價比較臺北市其他地區之租金而言，平均每坪租金單價商圈地點約為其他一般地點的數倍之多。對於想要加入

商圈地點經營餐飲的業者，在如此高昂的租金之下，詳細的作評估，確實有其必要性的。

餐飲業經營是一項繁複的工作，每日工作事項經常是鎖碎的事件所拼湊而成。對於每項零碎工作卻不能等閒視之，客人內心稍為對服務品質不滿，便很容易到其他餐廳消費。以目前餐飲競爭如此激烈來說，除了服務品質、可口的食品外，一個祥和、交通便利的處所，可以提供客人舒適的環境，更是重要（註一）。所以餐廳的店址選擇其內部的規劃也就顯的非常重要了。

了解各商圈地點的店租成本後，應考慮其機會成本，並對各項開業前準備工作事宜，做全面性規劃。以下為餐廳從決定開店一直到開業，所涵蓋的各項處理事項（註二）：

1. 制定各項基本企劃
2. 開店地點調查
3. 經營定位
4. 企劃設計及成本預估
5. 店舖設計
6. 申請銀行融資
7. 店號命名
8. 執照申請
9. 施工
10. 簽定契約
11. 廣告宣傳
12. 準備開業
13. 開業

下圖3-1餐飲店開業前準備工作流程圖詳細說明了餐飲店開業前所需注意的各項工作細目內容。

對於店址選擇前的注意事項即如前所述。至於店址選擇的考慮因素可分為三大部分：（註三）

（一）技術性

1. 地形地質
2. 水源
3. 排水、殘渣物處理
4. 氣候、溫度

（二）經濟性

1. 地價、店租
2. 市場、客戶階層
3. 食材來源
4. 電力供應
5. 員工來源及素質
6. 運輸、電信、與車站距離
7. 有無同業
8. 交通狀況
9. 與該都市中心的關係
10. 商店街的知名度與形象
11. 該街道的發展性、特性

（三）社會性

1. 法令
2. 個人或傳統性因素
3. 國土計劃或都市計劃
4. 居民習性、口味

對有心加入餐飲行業的業主而言，瞭解店址選擇所應注意的事項，並不代表可以做好選擇店址的各項事宜。每當選擇店址評估時，主觀的經驗判斷，總有顧此失彼之感。以下提出店址選擇時，常用

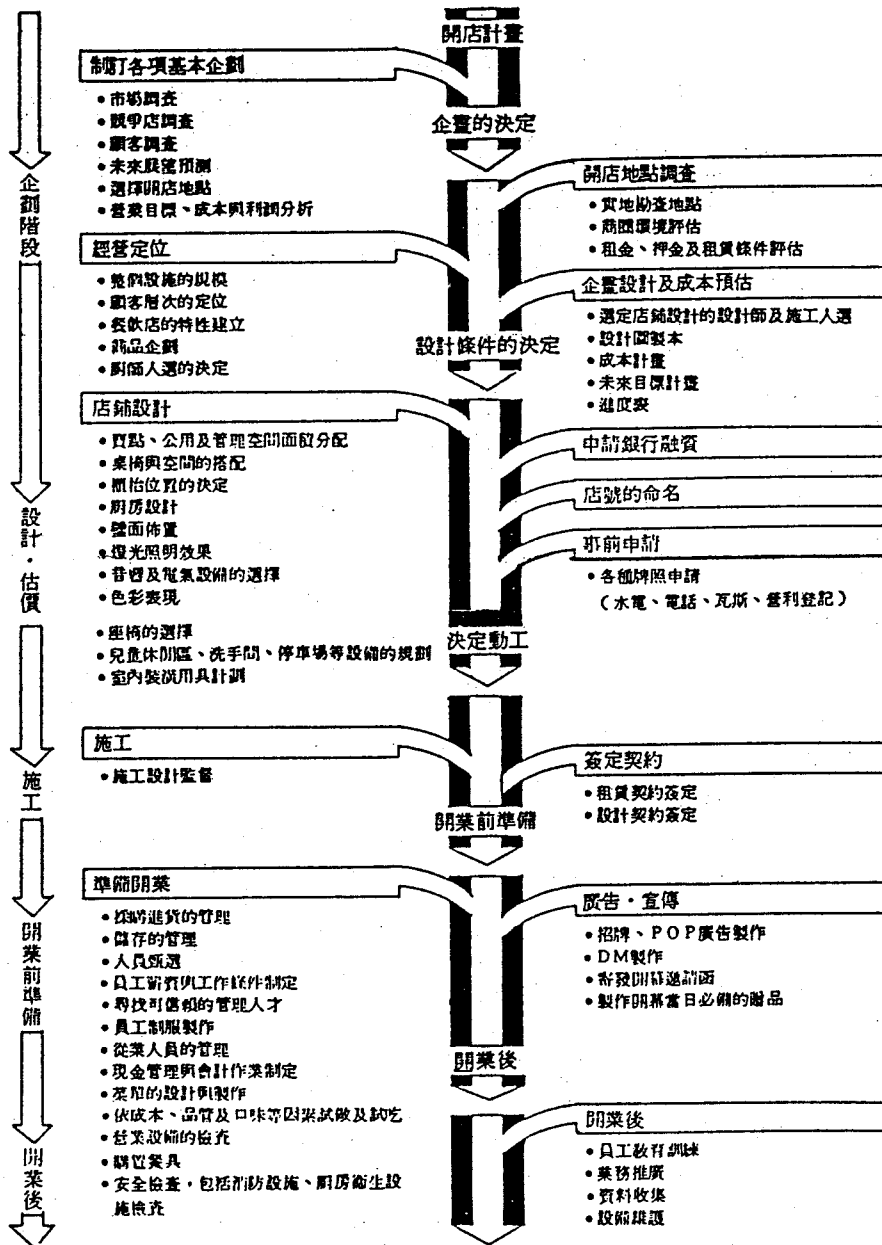


圖 3-1 餐飲店開業前準備工作流程圖

的評估方法，供業主作店址選擇時決策之用。

1. 因素積分法：

條列各項影響店址選擇之因素，視其重要性及功能，給予不同之權數。對於店址選擇愈重要的因素，給予權數便愈高。如表4-3店址選擇計點比較表之理想店址權數欄所列之各項權數。至於理想店址權數的大小，或應給予多少權數？可由個人主觀訂定，或由企業內部決策小組訂定。當然亦可參照本論文之方式，蒐集專家之意見後，訂定權數之大小。各項因素之權數訂定後，訂定權數之大小。各項因素之權數訂定後，可依各因素影響個方案之大小，給予不同點數。影響方案愈大者，給予點數愈大。最後統計各方案所有點數總和，點數總和最大於其他方案，表示本方案較佳。點數總和最大者亦即最佳之方案。各項計分法如表3-1所示：

由上表ABCD四地所得點數來比較，店址宜選擇點數最高之D地。使用因素積分法時，為求得各項點數之客觀，可配合專家經驗法求得點數，另外可進一步將各因素分為若干等級，並賦予高低不同之點數，藉以評定一因素在一方案之點數，可使本法更加客觀。

2. 成本分析法（註四）

因素積分法所面臨的問題，即點數應如何決定，方為合理，經驗上難免憑個人主觀以為判斷標準。若按目標地情況，經過嚴密調查後，用成本分析法剖析各項成本，再依其總成本之大小，決定採用之方案，較為客觀。此兩法可相輔而行。如表3-2所示，此一餐廳店址設在D地，其成本最低。

二、內部佈置

表3-2 店址選擇成本分析比較法

單位：千元

成本估計	店址			
	A地	B地	C地	D地
1. 每年營業成本	\$ 5,760	\$ 5,680	\$ 5,970	\$ 5,620
(1) 交通費用	\$ 2,120	\$ 2,030	\$ 2,030	\$ 1,930
運入原料	820	760	710	720
運出原料	1,300	1,270	1,320	1,210
(2) 工資	\$ 1,810	\$ 1,760	\$ 1,920	\$ 1,940
(3) 公用事業	\$ 1,240	\$ 1,320	\$ 1,380	\$ 1,210
動力	530	550	590	570
用水	280	270	300	240
燃料	430	500	490	400
(4) 費用	\$ 550	\$ 510	\$ 565	\$ 490
租金	430	400	440	380
租稅	80	70	80	70
保險	40	40	45	40
(5) 其他	\$ 40	\$ 60	\$ 75	\$ 50
2. 建築費用	\$ 14,360	\$ 11,800	\$ 14,110	\$ 11,440
土地	840	470	630	490
房屋	13,200	11,200	13,340	10,740
其他	320	130	140	210
總計	\$ 20,120	\$ 17,480	\$ 20,080	\$ 17,060

表3-1 店址選擇計點比較表

因 點 址 素 數	理想店址 權 數	店 址			
		A 地點數	B 地點數	C 地點數	D 地點數
1.消費人口多	40	30	28	36	15
2.交通方便	37	15	19	33	15
3.店租地價低	31	18	28	14	30
4.原料來源方便	29	14	19	15	27
5.原料價格低	32	16	21	26	23
6.員工素質低	41	22	12	21	21
7.員工薪資低	24	19	16	12	17
8.店址所在街道 的知名度高	30	23	14	22	10
9.街道的發展性佳	37	20	15	17	19
10.氣候光線符合 餐廳要求	33	19	11	16	23
11.電力、水源供 應沒問題	38	30	26	33	32
12.適合居民習性	35	18	21	29	32
13.水、殘渣物易 排除	35	26	20	29	30
14.消費口味符合 餐廳經營類別	39	26	27	25	27
15.店址格局符合 餐廳所需	38	30	23	32	28
16.停車方便	39	23	26	25	37
17.同業競爭家數 較少	31	21	24	19	29
18.消費者消費能 力高	37	32	34	28	30
19.地區格調符合 餐廳形象要求	37	24	31	28	29
20.店址營業歷史 不佳；此一項 目為負數	-33	-27	-23	-16	-18
21.存在不利條件 此一項目為負 數	-39	-6	-8	-10	-8
22.消費者的年齡 層次及性別	35	27	19	21	29
23.商圈內機關設 施	35	24	28	25	20
24.商業性輔助活 動；如百貨公 司、戲院	35	31	29	32	30
總 計	696	475	459	502	527

餐廳內部所分的區域不若其它行業複雜，即使是大型飯店或是綜合型營業餐廳、連鎖餐廳也是相同。一般餐廳的內部區分如下數項：（註五）

1. 用餐區
2. 廚房
3. 櫃台
4. 等待區
5. 接待區
6. 結帳區
7. 演奏區
8. 儲存區
9. 洗菜區
10. 服務區
11. 餐點擺設區（自助費區）
12. 衣帽間
13. 洗手間
14. 辦公區
15. 室內其他自然擺設（如綠色植物或裝飾品）
16. 消防及安全設備
17. 出菜口
18. 員工休息室及訓練教室
19. 吸煙區與不吸煙區

考慮餐廳佈置計劃，應以食品流程為主。不論是廚師的加工過程，或是搬運食品、其它物品等，欲講求效率，需先考慮其運送流程及搬運距離。所以決定內部佈置時，應設法使搬運距離、搬運時間最少，並且針對企業長期性經營，作彈性佈置，以便利日後擴充營業場所。除了考慮內部佈置的實用性外，最重要的是考慮藝術化、美觀化，並且做好企業識別的工作。提供一個舒適用餐環境，以及提高服務品質，才能使顧客源源不絕，企業永續經營。

內部佈置所使用的方法有以下八道程序：（註六）

1. 活動關係圖（圖3-2）
2. 活動關係圖工作表（圖3-5）
3. 活動關係關聯圖（圖3-3）
4. 活動關係線圖（圖3-4）
5. 區域面積估計表（圖3-6）
6. 總空間需求工作表（圖3-7）
7. 區域分派圖（圖3-5）
8. 具體總佈置圖

餐廳決定要設立那些區域後，接下來便是決定各區域的位置。以下針對本研究問卷調查部份，最重要的九項區域，作實例的內部佈置，供有志經營餐飲業之人士，設立新餐廳時，作內部佈置之參考。

九項區域如下所述，至於具體總佈置，則由3-2活動圖、圖3-3活動關係關聯圖、圖3-4活動關係線圖、圖3-5區域分派圖、及表3-5活動關係圖工作表、表3-6區域面積估計表、表3-7總空間

需求工作表等流程，配合內部擺飾及裝飾決定最後佈置方式。

1. 用餐區（吸煙區及不吸煙區）
2. 廚房
3. 等待區（接待區）
4. 結帳區（櫃臺）
5. 儲存區
6. 洗菜區
7. 洗手區
8. 辦公區
9. 員工休息室

活動關係圖說明各區域之間所存在之關係，至於各區域不接近之理由，請參照表3-3活動關係圖關聯理由代表號。活動關係圖中之英文字母，A、E、I、O、U及X分別代表意義如表3-4活動關係圖代表號。

活動關係圖工作表列示各區域之評分，其評分部份係由活動關係圖得之。各區域之關連由英文字母A、E、I、O、U及X表示之。至於表中所列數字，則為各區域之代號。

活動關係關聯連圖可算是活動關係圖的草圖，由各區域之間的關係以線條數表示之。線條數愈多表示兩區域之間關聯程度愈高。關聯程度為A者，給予四條線連接，E為三條線、I為二條線、O為一條線、X表不接近。

活動關係線圖表示各區域擺置的位置，由於全部區域分為九部份，為三的平方小於四的平方，依照活動關係圖繪法，劃出九方格，供九區域填入。每一方格中所需包括之資料有：英文代號及其關連區域、本區域名稱及其代號等。最後劃出物料流動線或其他動線，供決策者參考，以作為本案合理性之評定。

區域面積估計表係對各區域作細部規劃時，了解其各項物品所占面積大小，或者為各項區域之細部區域所占面積內容。以便統計其總積，作為決定各區域面積大小之參考。

總空間需求工作表乃各區域估計面積統計表，此處統計總面積，係決定餐廳整體面積之大小。業者或餐廳決策小組可用比例縮小之模片，模擬擺設作業，作為最後決策之參考。

區域分派圖為最後決定之各區域位置圖，其中需考慮餐廳內部原有限制，譬如：樑柱或隔間等。最後於各區域作細部佈置，包括：設置、裝飾、桌椅等。便完成具體總佈置圖。

表3-3 活動關係圖關聯理由代號

代號	理由
①	用共同紀錄
②	用共同人員
③	用共同空間
④	個人的接觸
⑤	紙上作業的接觸
⑥	工作流程順序
⑦	相似工作的執行
⑧	用共同設備
⑨	不受歡迎的氣味
⑩	噪音太大

表3-4 活動關係圖字母代號表

字母	接近評分
A	絕對必要
E	特別重要
I	重要
O	普通重要
U	不重要
X	不要接近

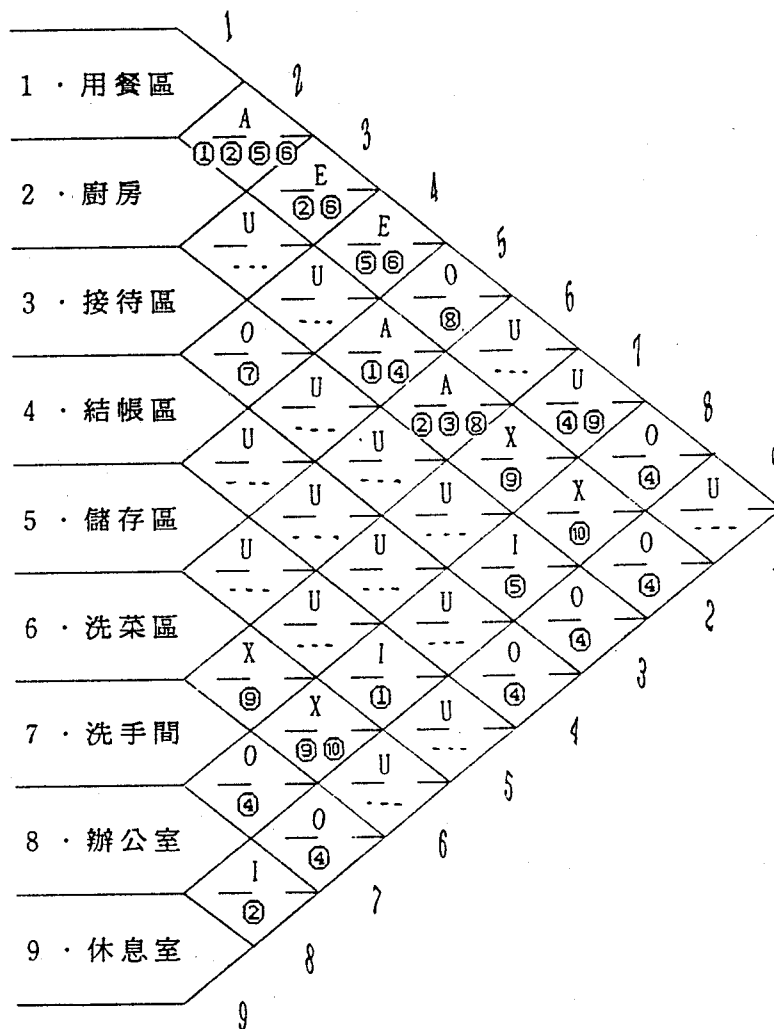


圖3-2 活動關係圖

表 3-5 活動關係圖工作表

區 域	接 近 評 分					
	A	E	I	O	U	X
1.用餐區	2	3.4	——	5.8	6.7.9	——
2.廚 房	1.5.6	——	——	9	3.4	7.8
3.接待區	——	1	8	4.9	2.5.6.7.	——
4.結帳區	——	1	——	3.9	2.5.6.7.8	——
5.儲存區	2	——	8	1	3.4.6.7.9	——
6.洗菜區	2	——	——	5	1.3.4.9	7.8
7.洗手間	——	——	——	8.9	1.3.4.5	2.6
8.辦公室	——	——	3.5.9	1.7	4	2.6
9.休息室	——	——	8	2.3.4.7	1.5.6	——

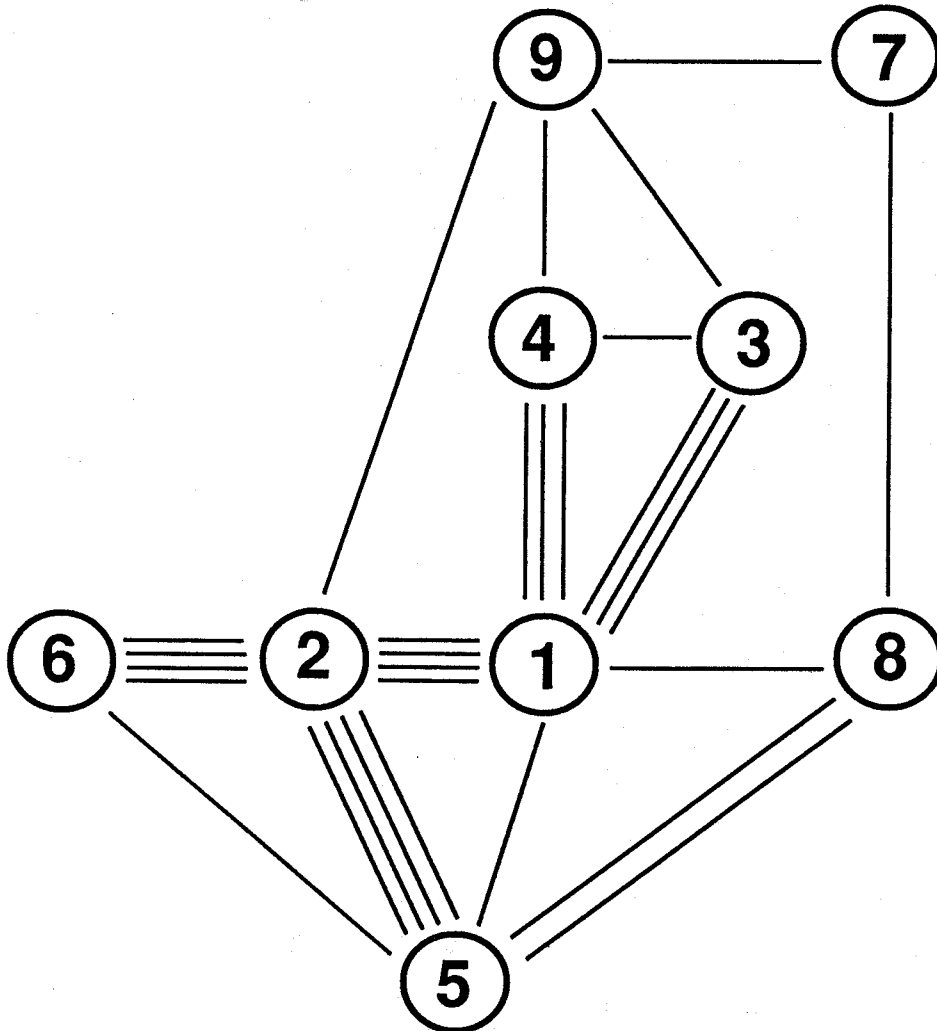


圖 3-3 活動關係關聯圖

A-2 X-7.8 6 洗菜區 I-0-5	E- A- X- 4 結帳區 I-0-3.9	E-1 A- X- 3 接待區 I-8
A-1.5.6 X-7.8 2 廚房 I-0-9	E- A-2 X- 1 用餐區 I-0-5.8	E-3.4 A- X- 9 休息區 I-8 0-4.7
A-2 X- 5 儲存區 I-8 0-1	E- A- X-2.6 8 辦公室 I-3.5.90-1.7	E- A- X-2.6 7 洗手間 I-0-8.9

圖 3-4 活動關係線圖

表3-6 區域面積估計表 (以廚房為例)

面積考慮項目	面積 m ²
櫥架	4
庫房	4
更衣櫥	1
置物桌	3
水槽	2
爐灶	2
餐具櫥櫃	1.5
切割台	1
冰庫	2.5
廚案	4
配餐台	3
洗滌槽	1
走道	12
垃圾區	3
垃圾桶	1
合計	45
寬放 10%	4.5
總計	49.5

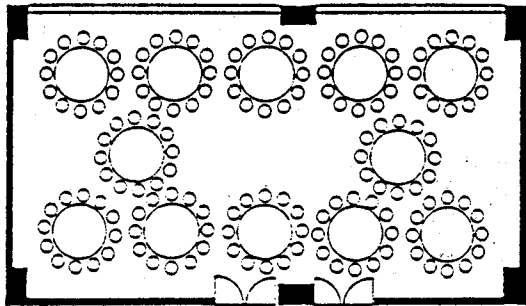
表3-7 總空間需求工作表

活動或位置	估計面積m ²	模片尺寸(4×4)	
		單位數量	模片尺寸
1 用餐區	192	12	12×16
2 廚房	50	3.1	4×12.5
3 接待區	10	0.6	4×2.5
4 結帳區	8	0.5	4×2
5 儲存區	16	1	4×4
6 洗菜區	8	0.5	4×2
7 洗手間	28	1.8	4×7
8 辦公室	30	1.9	12×2.5
9 休息室	28	1.8	4×7
總計	168	23.2	368

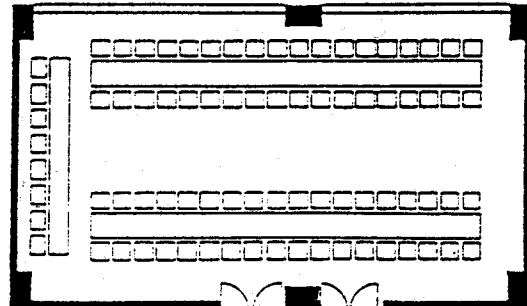
洗菜區及 驗收 4×2	用 餐 區	結帳區 4×2
廚		接待區 4×2.5
4×12.5		員 訓練 工 練 休 教 息 室 室 4×6
房		洗 手 間
儲存區 4×4	12×16	辦 公 室 12×2.5
		4×6

圖 3-5 區域分派圖

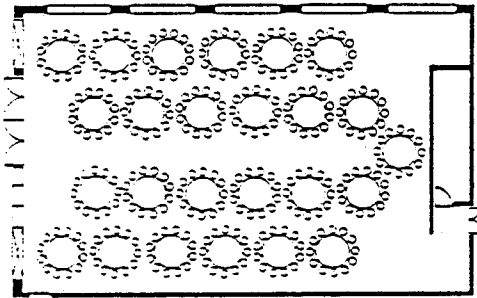
決定區域分派圖中各項佈置以及各區域面積，便可著手進行各區域細部佈置，包括：各項裝飾、男女廁所隔間、桌椅擺設、硬體設備添購、規劃、櫥窗設計以及桌上飾物、調味品、菜單、各項器具及物品的擺放等細部設計。具體總佈置圖才算完成



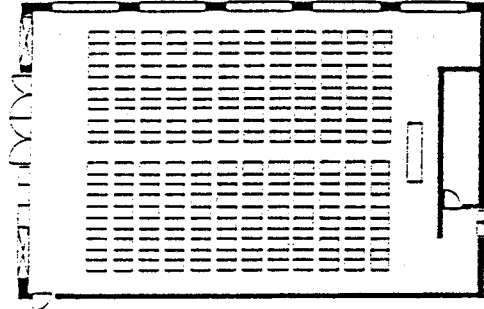
傳統觀中式宴會 12桌 容量144人



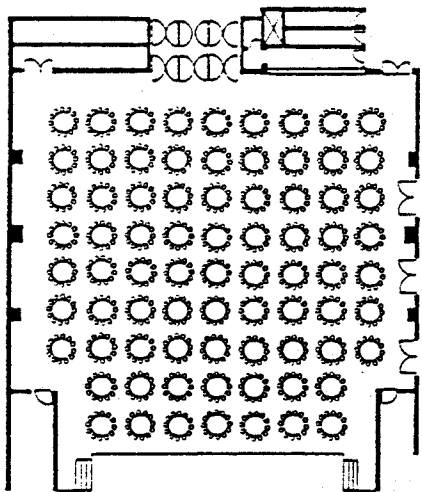
傳統觀自助餐 容量80人



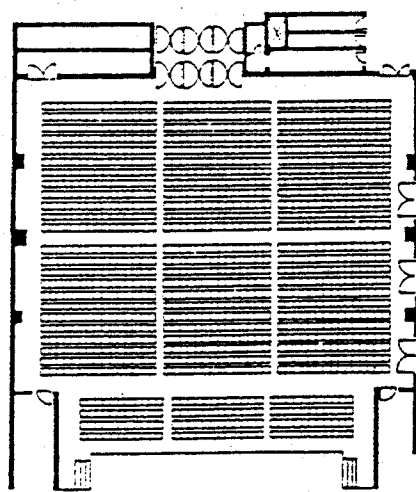
戶外觀中式宴會 25桌 容量300人



戶外觀會餐式 容量240人



國際觀中式宴會 77桌 容量936人



國際觀會餐式 容量1200人

圖 3-6 餐廳座位佈置圖

。用餐區的桌椅擺設可作彈性佈置，如圖3-6餐廳座位佈置圖，即為臺北國賓飯店性佈置的一例。（註七）

餐飲業內部佈置或外觀佈置皆有別於其他行業，以定點擺設而言，需要強調色彩，企業識別以及燈光的明亮度，如能加上科技搖控或雷射光、霓虹燈光，創造自我品牌，營造特殊及舒適環境，必有助於餐廳的經營業績。其他如牆面的擺設、色彩以及燈光的控制、音樂的播放，都是餐飲業者自我品牌創造的一部份。

擺設桌椅，除了可彈性佈置外，需要考慮空間分配，走道距離，服務人員服務範圍。一般餐廳桌椅使用之標準尺度，常用圖形表示之（註八），一般餐飲業者，可參考餐廳內部情況及餐廳本身價格定位後，來決定標準尺度之大小。

第二節 物料流程與顏色管理

一、物料流程

餐廳內流動的物品通常以餐點為主，而餐飲在普遍沒有自動化設備運送的今日，自然要依靠人的運送了。餐廳內部人員走動或餐點流動的路線通常又稱為動線，固定的動線流程是一般餐廳經常會制定的規範。隨著場地大小、擺設、及各區域位置的不同，餐廳內的餐點流程自然不同，而且流程的方向亦未必相同，也會延伸出不同的餐點物料流程，本節提供因素積分法，供規劃物流程決策時使用之。

餐廳內部餐點物料流程所需考慮的因素如下：（註九）

1. 相關設備動線最短
2. 受場地限制的影響減少
3. 動線的連續性最高
4. 最適合人員之流動
5. 走動最短距離
6. 動線通道寬敞
7. 動線具有彈性
8. 暫存餐飲情形最少
9. 所有物料均在使用點取得方便
10. 可擴充性高
11. 監督管理容易
12. 沒有危害安全之現象
13. 餐點搬運速度快
14. 品質管制容易實施
15. 容易找到監看點

餐廳內部決策小組首先制定幾項動線規劃方案

，例如下述三種方案，而後依方案動線規劃對各項因素之影響，予以點數評估之。權數之訂定如店址選擇因素積分法一般，評估標準分為五級，由評估標準與權數相乘，得加權評估點數。各因素加權評估點數相加，由各方案點數總和，來決定選擇那一方案。（註十）

評估標準：最佳(5) 普通(3) 差(1)
佳 (4) 劣 (2)

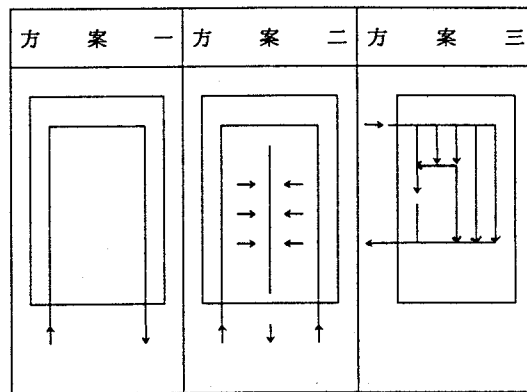


圖 3-7 餐廳內部動線規劃舉例圖

二、顏色管理

色彩運用得當可突顯企業的經營理念或產品的內容特質。

企業使用色彩包裝自我的著眼點，不外乎下列三個方向：（註十一）

1. 企業形象
2. 經營策略
3. 成本與技術性

由一般文獻中了解，食品業者所適用之色系通常為紅色系、澄色系及黃色系。所以餐飲業者從事顏色管理的同時，亦需注意色系的搭配（註十二），以突顯企業的特色。

顏色管理的作用在簡化各項工作的流程，例如火鍋店常用的餐盤顏色管理，可增加服務人員的結帳速度，提高服務品質。

顏色管理在餐廳中所適用的範圍如下：

1. 物料分類：可依照物料管理中常用的A、B、C分類方式，配合顏色管理，簡化物料管理工作。
2. 盛物器具：除了與物料管理配合外，業者可依照餐盤顏色之不同，盛裝不同定價之餐品。反之；相同顏色之餐盤，則盛裝相同之餐品。對

表3-8 餐點動線流程評估表

考 慮 因 素	權 數	方 案 一		方 案 二		方 案 三	
		評 估	加 權 評 估	評 估	加 權 評 估	評 估	加 權 評 估
相關設備動線最短	8	2	16	4	32	3	24
受場地限制的影響減少	7	2	14	4	28	3	21
動線的連續性高	7	3	21	4	21	4	28
最適合人員之流動	8	5	40	3	24	4	32
走動最短距離	7	2	14	4	28	3	21
動線通道寬敞	7	2	14	4	28	3	21
動線具有彈性	7	3	21	5	35	4	28
暫存餐點情形最少	7	3	21	4	28	4	28
所有物料均在使用點且取得方便	8	3	24	5	40	4	32
可擴充性高	7	4	28	3	21	3	21
監督管理容易	7	5	35	3	21	3	21
沒有危害安全之現象	8	4	32	3	24	2	16
餐點搬運速度快	8	4	32	4	32	3	24
品質管制容易實施	8	4	32	5	40	3	24
容易找到監看點	7	5	35	4	28	2	14
總 計			379		430		355

由評估表中得知，方案二為最佳餐點動線流程。

於講求格調第一的高價位餐廳業者，可考慮隱藏顏色後，同樣做顏色管理的工作。例如藉餐盤中花紋顏色之不同，作盛裝餐品的定價區隔。

3. 工作服裝：此點為餐飲業者最常使用之顏色管理，業者可依不同職位給予不同服裝顏色。
4. 賬單、餐券：例如；三商巧福所使用之餐券，依不同顏色餐券，表示所點餐之區別，提高服務人員服務效率。
5. 各項控制開關：顏色管理所提供的另一項功能，在於作警告或標示工作流程順利。譬如；常用的紅、黃、綠等三種顏色，紅色表示警告或有危險。黃色表示即將有危機，綠色表示工作順利或沒有危險。控制開關可參考依不同顏色作區別，表示控制開關的性質。
6. 桌別編號：使用不同顏色編號，表示桌別的性质。

質。例如；該桌已預訂、或顧客已通知服務人員結帳、桌面待整理及其他特殊狀況。

7. 各項場所、區域：區分各服務區域之性質。例如：吸煙區與不吸煙區之區分等。

使用不同顏色作區分，是管理上的一大方便，可加速各項作業的進行，餐廳規劃之初，若能做好顏色管理，訂定顏色管理規章，再對從業人員加以訓練，必能提高服務品質及工作效率。

第三節 行銷手法

國內的外國市場，一年有一千億元以上的營業額，外食人口達二百五十萬人，並且還在不斷成長中（註十三）。由於外食產業是一個開放性的產業，任何外行人加入，大小資金投入、任何創意行業，都不會受任何限制。所以許多投資者均紛紛躍進

這個熱門市場，想一展身手，期待財源廣進。對於加入餐飲業行列的新手而言，如何作好行銷工作，順應市場趨向，重視企劃或宣傳，督促自己提高經營效率，是經營成敗的重要關鍵。

行銷手法，千變萬化，依照一般文獻所提供之資料，通常最需先確定的是五W以及四P：（註十四）

1. 賣給誰？(WHO?)
2. 賣什麼？(WHAT?)
3. 何時賣？(WHEN?)
4. 價格多少？(HOW MANY?)
5. 如何賣？(HOW?)
6. 什麼產品？(PRODUCT?)
7. 什麼通路？(PLACE?)
8. 什麼價格？(PRICE?)
9. 什麼宣傳？(PROMOTION?)

再從五W及四P之中歸納出下列三項經營要點：

一、掌握顧客層面

確立經營方針的首要條件在於瞭解顧客層面分佈和其入店消費的動機。換句話說，業者必須瞭解顧客層面的市場區隔及顧客的需求。一般而言，顧客的需求不外下列幾點：（註十五）

- | | |
|----------|-------------------------|
| 1. 價格合理 | 7. 停車方便 |
| 2. 氣氛高雅 | 8. 結帳計算無誤 |
| 3. 服務態度佳 | 9. 服務品質高 |
| 4. 顧主關係熟 | 10. 餐點有特色 |
| 5. 顧客水準高 | 11. 餐點口味特殊 |
| 6. 交通便利 | 12. 餐廳的各項策略能跟隨市場的腳步而作變化 |

只要能配合顧客的需求，勢必能吸引更多的顧客。另外也可從建立客戶管理著手，以維持業績。經常使用的方法有以下幾種：

1. 建立顧客名冊，作為促銷推展的基礎。不定期寄發DM及通知顧客店內各項新消息。
2. 贈送貴賓卡。
3. 採點券制度，印發點券，收集一定數額後可兌換贈品。
4. 透過DM採不公開公式，展開優惠活動。
5. 利用電話通知新活動或新產品。
6. 製造話題，提供新鮮感、流行感、時代感、不斷引導創新顧客。

二、商品內容企劃（註十六）

中式餐飲種類眾多，如何選擇商品經營，必須考慮下列五點：

1. 顧客結構
2. 地點條件、格調
3. 地理環境的特色
4. 經營者的個性與餐飲店的風格
5. 資金、人才等具體條件

除此之外，還需要配合顧客的需求，亦即以顧客導向做商品企劃的方針，才能受到顧客歡迎。以下是六種商品推出的有效戰術：

1. 配合潮流，打流行戰
2. 顧客試吃調查法
3. 故做神秘戰法
4. 走高價位
5. 利用客人愛好新奇的心理
6. 優待、折扣

三、促銷對策擬定

在行銷掛帥的社會風氣下，如何透過廣告宣傳及舉辦活動來傳達促銷目的，是餐飲業者應有的理念。常見的宣傳途徑有：（註十七）

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. 寄發DM | 8. 報章雜誌消息稿 |
| 2. 街頭宣傳單 | 9. 舉辦週年慶 |
| 3. 夾入報紙的廣告宣傳單 | 10. 發送贈品 |
| 4. 車廂廣告 | 11. 空飄氣球廣告 |
| 5. 醒目的店面招牌 | 12. 推出今日特餐 |
| 6. 特殊的店面裝潢或櫥窗設計 | 13. 散發宣傳火柴、名片或氣球 |
| 7. 巨幅廣告布條、旗幟 | 14. 發行貴賓卡 |
| | 15. 消費者資料建檔 |
| | 16. 贈送餐點 |
| | 17. 客人口頭宣傳 |

宣傳廣告的目的無非是為了推銷產品，建立商店形象。對於廣告費用的支出，須視餐廳規模的大小，不可因噎廢食，挖西牆補東牆，造成餐廳的損失。

除了上述幾種行銷手法外，遇有經營瓶頸之時，創造業績的方法有下列幾種：

1. 提高平均消費單價。當人事費、房租、原料等三級跳時，業者最先想到的方法，便是提高價格。價格的轉嫁是最容易造成顧客不滿的原因。所以價格上漲應慎重行事，可採用部份或個別商品價格上漲、餐品設計變更或價格效用提高等方法。

2.增加迴轉率。

3.外賣業務推廣。

4.利用淡季或空擋時間，推出特別活動。

最後提出促銷的幾種方式，供業者參考：（註十八）

1.競賽獎賞型：採用測驗試方法或問答方法及試驗式方法，發送獎品或贈品。此法只適合店頭使用。

2.試用市調型：挨家挨戶、或店頭、市場的拜訪調查方式。

3.徵求試用型。

4.徵求會員型：潛在顧客組織化、固定顧客組織化以及製造忠實的消費者及意見領袖。

5.活動型：發表會活動、展售會活動、動手參與或遊戲活動。

6.服務型：新資訊的提供、教育訓練、安全檢查服務、社區性服務及生活化服務。

促銷方式隨著營業別及營業規模的不同，適用方式亦不同，業者經營時，除了參考其他業者行銷方式外，若能建立本身的一套行銷方法，配合行銷管理制度的推行，必有助益於業績的增加，提高企業利潤。

本章註釋

註一：徐炳勳譯，擇福地而居、處福地而富，第151期，第48~50頁，現代管理月刊，民國七十八年九月。

註二：林子寬，流行餐飲店經營規劃，第43~44頁，台北，創意力文化事業公司，民國七十八年。

註三：陳美仁，工場佈置與物料運輸，第43~44頁，台北，三民書局，民國六十三年。
沈中仁，工場佈置與物料運輸，第69~73頁，台北，大中國圖書公司，民國六十六年。

註四：林英峰，現代生產與作業管理，第474~475頁，台北，管拓文化事業股份有限公司，民國七十七年。

註五：本研究整理。

註六：同註四。第462~472頁。

本研究整理。

註七：國賓大飯店客房及餐飲場所簡介，第68頁。

註八：羅若湘，如何在美國開中餐館，第109~111頁，台北，五陵出版社，民國七十四年。
徐茂雄，餐飲實務，第30~34頁，台北，文翔圖書股份有限公司。

註九：同註四。第543~546頁。

沈中仁，工廠佈置與物料運輸，第325~329頁，台北，大中國圖書公司，民國六十六年。

註十：本研究整理。

註十一：道江義賴原著、謝招月譯，實踐色彩戰略，資原發展出版有限公司，民國七十六年。

小林重順原著、楊萬里譯，色彩行銷戰略，第15~30頁，台北，前程企業管理公司，民國七十五年。

註十二：小林重順原著、羅文坤、萬憲璋譯，行銷色彩戰略，第15~17頁，資源發展出版有限公司，民國七十六年。

註十三：林子寬，經營餐飲促銷有道，第172頁，突破雜誌，第四十七期，民國七十八年。

註十四：William A.Cohen, The Practice of Marketing Management, pp.438, pp458, pp479, pp502, Maxwell Macmillan International, (1988).

註十五：本研究整理。

註十六：同註十三。第175頁。

註十七：本研究整理。

註十八：日本JMR公司。突破雜誌，第14頁，第53期，民國七十八年。

第四章 結論與建議

第一節 結論

中式餐飲仍然為國人的最愛，以每年外食營業額超過一千億的市場來說（註一），經營中式餐飲

業者，只要不斷的求新求變，加強營業管理，更新行銷手法，提昇食品口味，不難在此經營領域，佔得一席之地。

本研究配合問卷調查，作為了解目前餐飲經營困難點依據之參考。目前中式餐飲經營上所遭遇的課題，整理如表4-1各項人員對中式餐飲經營盲點之看法。

由表4-1中整理出，中式餐飲經營所存在的幾項困難點為：

1.人員流動率太高：企業人員流動率高，表示企業整體體制急須改善，經營業者應從員工各項福利以及企業文化著手，建立一套良好的人事制度，幫助員工工作生涯規劃。降低人員流動率，通常是企業永續經營的必要條件。所以業者於規劃經營餐廳時，必需考量人員的儲備及人員訓練、員工福利等各項措施，才能使餐廳立於不敗之地。

2.品質管制不易：餐飲業界的重要人物首推廚師，廚師良好的手藝，對餐品的品質及餐廳的整體形象，有重要的影響。所人如何訓練優良的廚師，逐成為品質管制的首要課題。此點為中式餐飲業界所需共同建立的共識，也是餐飲業界整體努力目標。

3.缺乏形象及特色：中式餐飲因循過去的經營方式，雖然已有業者開始作重大改變，但對中式餐廳整體而言，仍有很大的空間需業者努力，才能使整體形象改善，建立中式餐飲的特色。

4.同業競爭：有競爭才有進步。業者應於激烈競爭的環境下，建立自己的特色。從行銷上做好市場區隔，以及建立品牌、形象等。

5.人才訓練與管理制度：專業的人才訓練建立在良好的管理制度之下。業者應於經營策略上，規劃良好的管理制度，才能於餐飲市場上立足。

中式餐飲業者於進入餐飲業界經營之初，若能妥善使用本研究提出之各項方法，當有助於各項決策的推行，提高經營效率。

第二節 建議

對於不斷求新求變的餐飲業而言，經營策略及營業方針需隨著整體環境的變動，而隨時調整。本

表4-1 各項人員對中式餐飲經營盲點之看法

服務人員	組織之間溝通不良 就業意願不高 流動率太大 服務態度不佳 菜單缺乏特色 餐廳缺乏特色 衛生條件較差 同業惡性競爭、挖角 品質不佳
幕僚人員 (包含廚師)	缺乏服務人員 服務品質低 工作人員缺乏職業道德 營業時間太長 缺乏專業管理人才 缺乏創意性經營 人員流動率高 租金及人事費用偏高
餐廳主管	人員流動率高 品質管制不易執行 員工訓練不易 同業惡性競爭 從業人員素質較差 企業文化不佳、且不易改變
顧問公司人士	基層人員工作意願低 基層人員待遇低 員工福利差 員工缺乏專業訓練 缺乏創新 消費習性已不同於以前 經營者有多項條件限制
教育專業人員	缺乏管理制度 烹飪技巧沒有標準 師傅來源及品質不易掌握 形象有待突破
其他專業人員	各項費用過高 人員流動率太大 調味料加太多 廚師品質不易掌握 形象有待突破

研究所提供之因素分析法以及其他管理制度，可供餐飲業者作為各項決策之參考。至於業界未來的營業方向，個人有以下三點建議：

一、經營方式可朝健康食品發展，例如無膽固醇、低脂肪、天然性等。業者可參考表4-2 1990 健康、清淡食品發展統計表，以及本研究所提供之其他數據。

表4-2 1990年健康、清淡食品發展統計表

項 目	4132種新食品特徵比率統計表
低或無膽固醇	15%
低或無脂肪	13%
強調天然性	21%
微波食品	10%
單身食品	5%

其他與健康食品及清淡食品有關之數據，整理如下五點：（註二）

- 1.微波使用率4.6次/天。
- 2.健康飲料、礦泉水仍然一枝獨秀，強調補充能量飲料每年成長15%。
- 3.健康及廣泛性訴求的米、麥食品比1980年成長七倍。
- 4.671種餅乾有48.4 %強調健康訴求。其中有一半是高纖維食品，其餘有低鈉、無脂肪、低卡路里及無膽固醇。
- 5.乳製品445 種新產品上市，有68%為健康訴求。

二、朝連鎖發展：美國所有外食產業的營業額中，連鎖餐廳占了四十三%而由連鎖企業所提供的產品與勞務，也占了所有零售業的三分之一。由此可知連鎖經營為大勢所趨。連鎖經營有其優缺點，業者可參考坊間叢書（註三）。

截至七十八年止，台灣地區連鎖餐廳有：（註

四）

(一)日式速食

- 1.吉野家
- 2.大車輪
- 3.哈妮

(二)飯店

- 1.中信飯店
- 2.國賓飯店
- 3.圓山飯店
- 4.福華飯店

(三)西式速食

- 1.溫娣
- 2.肯德基
- 3.唐先生甜甜圈
- 4.麥當勞
- 5.哈蒂
- 6.圓桌武士
- 7.異鄉貴族
- 8.必勝客
- 9.扶利泰
- 10.德州炸雞
- 11.明治
- 12.頂呱呱
- 13.儂特利

(四)中式速食

- 1.三商巧福
- 2.新雞莊
- 3.漢華美食
- 4.嘉義雞肉飯
- 5.九如
- 6.香雞城
- 7.東一排骨

(五)餐廳

- | | |
|----------|-----------|
| 1.韓上樓 | 10.天華素食餐廳 |
| 2.華新牛排西餐 | 11.韓香村 |
| 3.蓮園 | 12.富瑤 |
| 4.鬥牛士 | 13.彭園湘菜館 |
| 5.龐德羅莎 | 14.黎坊餐廳 |
| 6.福樂 | 15.鑽石樓 |
| 7.卡歐佳 | 16.青葉 |
| 8.星辰 | 17.海霸王 |
| 9.全省素食之家 | 18.芳鄰餐廳 |
| 19.可利亞 | |

三、採高品質、高價位或低價位的量販消費經營方式。未來餐飲市場，在價格方面將趨於兩極化。走高價為路線者，將以服務品質、菜餚的創新、精緻取勝。採低價策略者加以優勢的採購能力，降低成本，以低價吸引消費者，成為餐飲業的量販店。業者經營方式若有別於此兩者，則須從建立自己的特

色著手，才能於競爭激烈的餐飲業界中，永續經營。
。（註五）

本章註釋

註一：林子寬，經營餐飲促銷有道，第172頁，突破雜誌，第47期，民國七十八年。

註二：Morris C.E.and Dillon P.M.and Moore C.,New Product Analysis, pp.66-80,Food Engineering,Mar,(1991)

註三：司徒達賢等，企業概論，第252~258頁，台北，國立空中大學，民國七十六年。

林濤，加入連鎖行列事半功倍，第12~14頁，第45期，突破雜誌，民國七十八年。

蘇種園，連鎖經營創設及整合研究，台北，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國七十三年。

註四：台灣區連鎖店調查統計表，突破雜誌，第37~43頁第45期，民國七十八年。

註五：祁止戈，美食街，中國時報第30版，民國八十一年五月三日。

參考文獻

一、中文部份

- 1.編輯部，「連鎖經營大勢所趨」，突破雜誌，第四十五期，第12~14頁，民國七十八年。
- 2.徐炳勳譯，「擇福地而處、處福地而富」，現代管理月刊，第一百五十一期，第48~50頁，民國七十八年。
- 3.陳榮傑，「頂店時小心上當」，突破雜誌，第四十四期，第187頁，民國七十八年。
- 4.沈文慈，「為企業整修門面」，現代管理月刊，第一百五十三期，第12~15頁，民國七十八年。
- 5.溫肇東，「如何開一家餐廳」，突破雜誌，第四十七期，第178~180頁，民國七十八年。
- 6.卓雋飛，「連鎖經營餐廳面面俱到」，突破雜誌，第四十三期，第158~160頁，民國七十八年。

- 7.林子寬，「突破經營瓶頸創造業績」，突破雜誌，第四十七期，第172~174頁，民國七十八年。
- 8.林子寬，「經營餐飲促銷有道」，突破雜誌，第四十七期，第172~177頁，民國七十八年。
- 9.李蕙君，「SP嶄露頭角」，突破雜誌，第五十三期，第13~15頁，民國七十八年。
- 10.編輯部，「攤販以小吃大」，突破雜誌，第五十一期，第26頁，民國七十八年。
- 11.常盤繁夫、尾籠勝編著，楊平吉譯，品管圈的開會技巧，第12頁，台北，台華工商圖書出版公司，民國七十九年五月。
- 12.韓傑，餐飲經營學，第3頁，高雄，前程出版社，民國七十五年。
- 13.林英峰，現代生產與作業管理，第478~479頁，台北，民國七十七年。
- 14.陳達耳譯，餐飲業經營賺錢法，台北，臺灣餐飲出版社，民國七十八年。
- 15.林子寬，流行餐飲店經營規劃，台北，創意力文化有限公司，民國七十八年。
- 16.國賓大飯店客房及餐飲場所簡介。
- 17.張福源，企業經營管理學，台北，製衣工業雜誌社，民國七十四年。
- 18.狩野紀昭著、陳耀茂譯，服務業的TQC，台北，聯經出版事業公司，民國八十年。
- 19.陳柏松，現代餐旅業經營，台北，投資與企業雜誌社，民國六十七年。
- 20.飲食業經營88訣，大陸北京，輕工業出版社，民國七十年。
- 21.謝明城，餐旅經營管理，台北，眾文圖書公司，民國七十四年。
- 22.薛明敏，餐旅管理叢論，台北，明興印刷公司，民國六十一年。
- 23.吳統雄，電話調查理論與方法，第217~250頁，台北，聯經出版事業公司，民國七十八年。
- 24.林隆儀等譯，新產品行銷策略，台北，清華管理科學圖書中心，民國七十五年。
- 25.蕭富峰，行銷實戰讀本，台北，遠流出版事業有限公司，民國七十七年。
- 26.經濟日報，八十年十二月十四日第二版。

27. 司徒達賢等，企業概論，第12~15頁，台北，國立空中大學，民國七十六年。
28. 沈德盛，管理雜誌，第182期，第118~119頁，台北，哈佛企業管理顧問公司，民國七十八年。
29. 楊蓉昌，管理概論，第2~6頁，台北，巨浪出版社，民國七十四年。
30. 張福源，企業經營管理學，台北，製衣工業雜誌社，民國七十四年。
31. 韓傑，餐飲經營學，第146~148頁，高雄，前程出版社，民國七十五年。
32. 羅若湘，如何在美國開中餐館，第102~105頁，台北，五陵出版社，民國七十四年。
33. 潘朝達，旅館管理基本作業，第395~435頁，台北，水牛出版社，民國七十四年。
34. 七十七年台北市家庭收支與所得分配調查報告。
35. 七十七年高雄市家庭收支調查報告。
36. 七十七臺灣省年家庭收支調查報告。
37. 中華民國七十五年台閩地區工商業普查報告，第84~87頁，行政院主計處，民國七十七年十月。
38. 中華民國七十九年臺灣地區人力資源統計年報。
39. 林子寬，流行餐飲店經營規劃，第43~44頁，台北，創意力文化事業公司，民國七十八年。
40. 陳美仁，工廠佈置與物料運輸，第43~44頁，台北，三民書局，民國六十三年。
41. 沈中仁，工廠佈置與物料運輸，第69~73頁，台北，大中國圖書公司，民國六十六年。
42. 林英峰，現代生產與作業管理，第474~475頁，台北，管拓文化事業股份有限公司，民國七十七年。
43. 羅若湘，如何在美國開中餐館，第109~111頁，台北，五陵出版社，民國七十四年。
44. 徐茂雄，餐飲實務，第30~34頁，台北，文翔圖書股份有限公司。
45. 沈中仁，工廠佈置與物料運輸，第325~329頁，台北，大中國圖書公司，民國六十六年。
46. 小林重順原著、楊萬里譯，色彩行銷戰略，第15~30頁，台北，前程企業管理公司，民國七十五年。
47. 小林重順原著、羅文坤、萬憲璋譯，行銷色彩戰略，第15~17頁，資源發展出版有限公司，民國七十六年。
48. 日本JMR公司。突破雜誌，第14頁，第53期，民國七十八年。
49. 蔡淑昭、陳雪霞合著，簡速食譜第二冊，第33頁，世界文物出版社，民國七十一年。
50. 商業技工試用教材，飲食成本核算，第23~32頁，大陸北京，中國商業出版社，民國七十八年。
51. 司徒達賢等，企業概論，第252~258頁，台北，國立空中大學，民國七十六年。
52. 蘇種園，連鎖經營創設及整合研究，台北，國立政治大學企業管理研究所出版碩士論文，民國七十三年。
53. 曾松齡、陳啓門合譯，市川治平著，餐飲業繁榮經營88要訣，台北，聯經出版事業公司，民國七十六年。
54. 洪志華，餐飲學入門，台北，三友圖書公司，民國七十九年。
55. 楊維湘，飲食業企業管理，第50~53頁，香港，飲食天地出版社，民國七十五年。
56. 孫武彥、謝明城，餐飲管理學，第269~303頁，台北，眾文圖書公司，民國七十五年。

二、英文部份

1. John O. McXlain and L. Joseph Thomas, Operations Management Production of Goods And Services. pp.388.
2. Joseph Orlicky, Material Requirements Planning. Stamford, Conn. pp.38-41(1974).
3. John W. Stokes, How to Manage a Restaurant or Institutional Food Service, W.M.C. Brown Company Publishers, (1982).
4. Madeline Gray and Vase Dele Pades, How to be a success in the Restaurant Business, Nelson-Hall Co.
5. Joseph T. Straub and Raymond F. Attner,

26 勤益學報第十一期

- Introduction to Business, PWS-KENT Publishing Company, Boston, (1988).
6. James A.F. Stoner and Charles Wankel, MANAGEMENT, Prentice-Hall International, (1986).
7. Marian C. Spears and Allene G. Vaden, Foodservice Organizations-A Managerial and Systems Approach, Macmillan Publishing Company.
8. William A. Cohen, The Practice of Marketing Management, pp.438, pp458, pp479, pp502, Maxwell MacMillan International, (1988).
9. Morris C.E. and Dillon P.M. and Moore C., New Product Analysis, pp.66-80, Food Engineering, Mar, (1991).
10. Jored F. Harrison, The Management of Sales Training by National Society of Sales Training Executives, Addison-Wesley Pub. Co., (1977).

三、日文部份

15. 菅原一孝, 橫兵中華街 研究, 日本東京, 日本經濟新聞社, (1988)。
16. 張子敬, 中國料理店開店 手, 日本東京, 柴田孝子、柴田書店, (1974)。
17. 池田字章, 中華料理店開店 經營, 日本, 柴田眞里, (1976)。