

餐飲連鎖加盟管理2

授課老師：李怡佩

Chapter 3

餐飲連鎖總部

第1節 餐飲連鎖組織設計

一、部門結構設計

(一) 組織分化

- 分化是指對人員與資源的配置
 - 1.水平分化：以功能別、產品別、顧客別等方式來劃分組織
 - 2.垂直分化：指分化層級的多寡(高塔式組織與扁平式組織)
 - 3.空間分化：以組織分佈區域的分散程度進行劃分(地區別)

第1節 餐飲連鎖組織設計

(二) 協調與整合

- 為因應外在情境轉變，以及公司內部政策調整，組織協調與整合相當重要

(三) 部門結構劃分方式



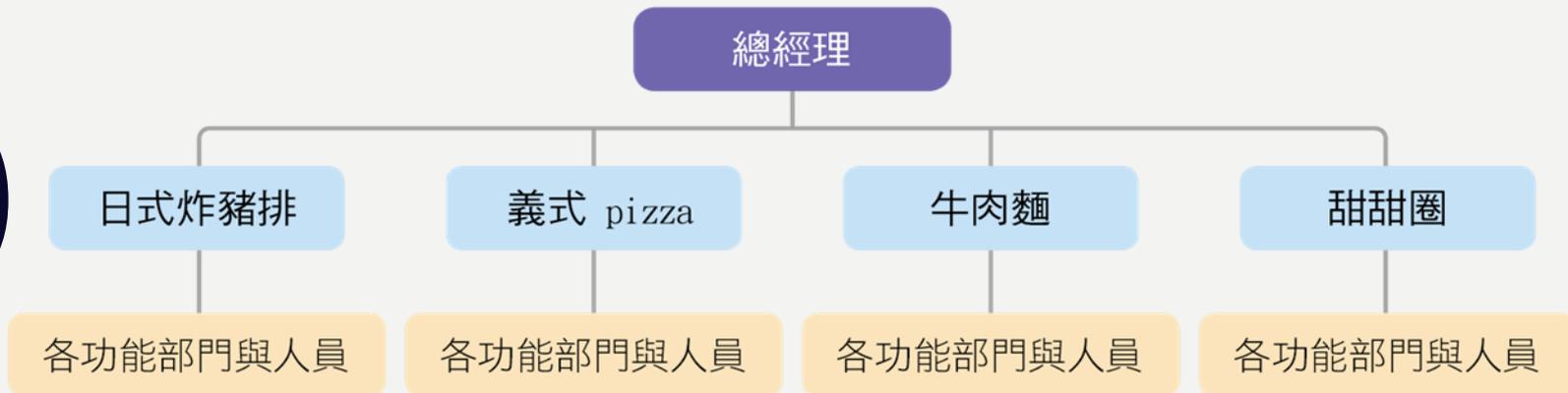
1. 以功能別劃分

- 符合組織分工與授權原則
- 成員皆以專業技能為本位，只有高階主管瞭解事業全貌，適合小型餐飲連鎖業者

第1節 餐飲連鎖組織設計

2. 以產品別劃分

- 在各產品項下劃分不同功能部門，有利各項業務協調，並產生良性競爭。
- 可能在資源、設備、人力上重複浪費



第1節 餐飲連鎖組織設計

3. 以顧客別劃分

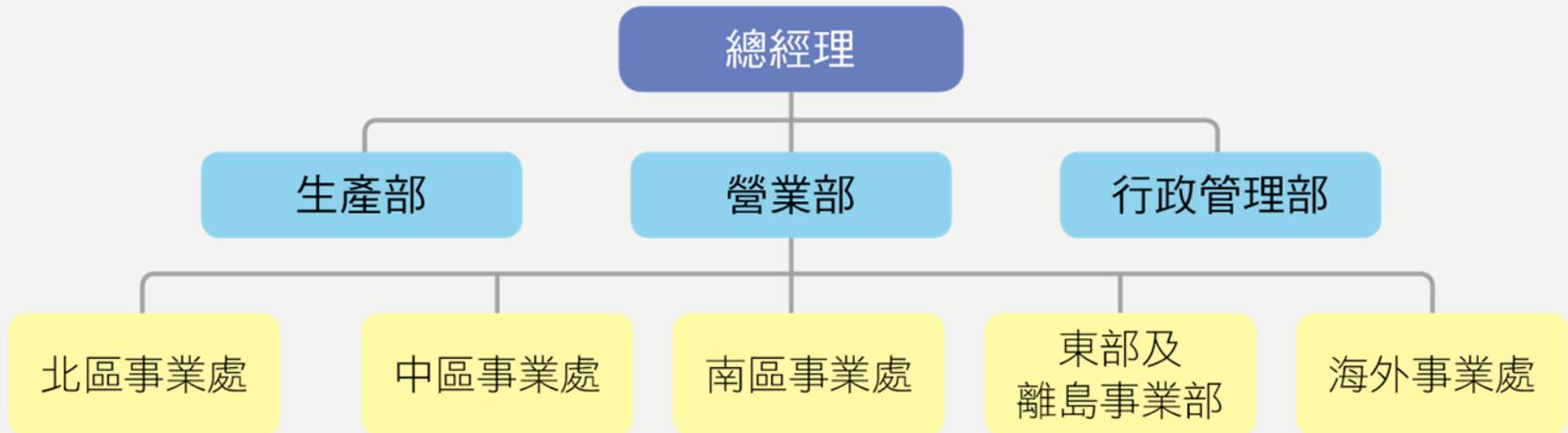
- 較少見於餐飲連鎖業
- 隨著女性意識抬頭、銀髮族人口增長，針對不同族群提供客製化服務值得餐飲業參考



第1節 餐飲連鎖組織設計

4. 以地區別劃分

- 可就近尋求原物料供應，且在地化管理可符合當地顧客需求



第1節 餐飲連鎖組織設計

5. 以行銷通路劃分

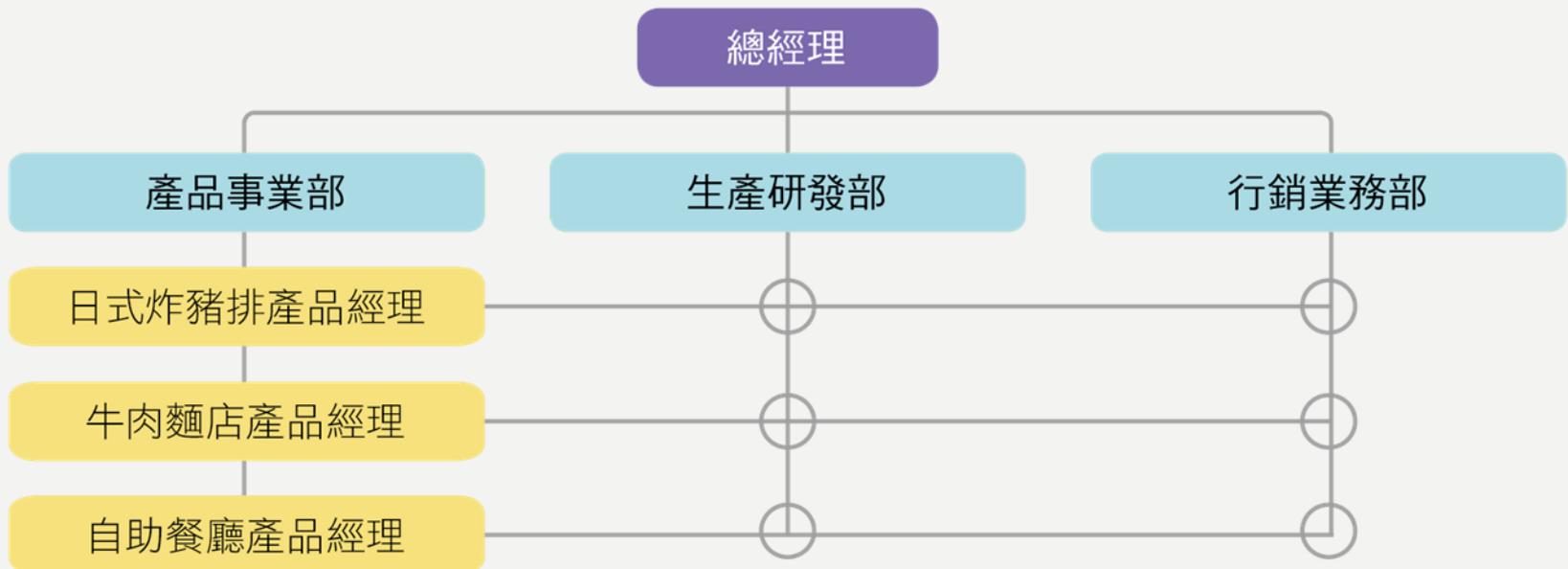
- 因應不同通路的客戶特性與銷售流程不同所進行的組織設計規劃需求



第1節 餐飲連鎖組織設計

6. 以矩陣結構劃分

- 將產品別與功能別結合的組織架構，適用於各專業功能部門強大的中型餐飲連鎖業者
- 可彈性分享人力資源，但可能須花費很多時間進行溝通與衝突解決



第1節 餐飲連鎖組織設計

二、部門設立流程

(一) 確定這個部門所須完成的工作、部門劃分與指派工作

- 思考指派給這個單位的任務是什麼？要完成工作有那些？
- 例如，廚房任務是提供快速、美味且品質穩定的餐食，而要完成的工作則有訓練有素的人員及合適的生產設備、標準作業模式等

第1節 餐飲連鎖組織設計

(二)部門劃分與指派工作

- 決定要如何劃分工作？
- 例如，西式連鎖餐廳廚房部門可能會分～
 1. 冷廚：負責前菜、切水果盤、點心、沙拉等
 2. 蔬菜台：負責備料、湯類料理
 3. 熱廚：負責烤爐、蒸鍋、瓦斯爐等熱炒、排餐部份
 4. 中央廚房：主要提供各分店廚房所需符合國家安全衛生標準的半製品與成品

第1節 餐飲連鎖組織設計

(三) 決定如何協調

- 管理者指派每個部屬工作後，也必須使所有的工作有效地協調整合
- 例如，新促銷菜單需財務確定作帳程序，行銷部門進行促銷計畫，各區督導與分店店長也要溝通協調

(四) 決定控制的幅度

- 控制幅度一般是指直接向主管報告的部屬人數
- 例如，一個連鎖總部通常15家分店設一個區督導，5家分店設一名主任，協助各分店店長經營管理的各項事務

第1節 餐飲連鎖組織設計

(五) 決定授權的幅度

- 決定該授予部屬多少職權，他們可以作多少決定，授權範圍、幅度、程度有多少，都有所謂的主管授權權限表
- 例如，客人覺得不合口味要求更換菜餚一般由外場店長決定

(六) 勾繪出組織架構圖及建立相關文件

- 工作經過指派或任命後，便是將工作正式化，形成組織結構，然後建立餐廳組織架構圖、工作人員說明書、工作規範等文件，並隨時間調整

第2節 餐飲連鎖總部功能

(一) 經營示範的功能

- 成立餐飲連鎖總部最好是要有一個示範點（現場營運的店舖），透過專業示範吸引加盟者，並讓分店經營者快速地學習與融入企業組織文化

(二) 管理輔導的功能

- 設立初期就說明該餐飲品牌經營策略，如授權模式、商圈調查、立地條件與競爭者分析、賣場規劃與配置、服務品質流程、開店投資效益評估等，並具有輔導加盟者處理上述挑戰的能力

第2節 餐飲連鎖總部功能

(三) 研發創新的功能

- 預測將來的餐飲消費趨勢，研發與創新產品，是餐飲連鎖總部必須具備的能力
- 例如鮮芋仙把傳統的芋圓、仙草等甜點引進冰品市場；一沐日則將傳統的粉粿、草仔粿放入手搖飲中



第2節 餐飲連鎖總部功能

(四)行銷推廣的功能

- 連鎖經營總部集結眾分店的資源，進行有計畫性及目的性的行銷推廣活動，藉此塑造品牌整體形象及進行各分店的促銷活動

(五)教育訓練的功能

- 為了讓總部的成功經驗順利傳承與快速複製，透過教育訓練能有系統的將各項知識與技術傳遞給加盟者

第2節 餐飲連鎖總部功能

(六)採購與開發的功能

- 成功的餐飲連鎖經營者對於原物料掌握必須十分精準，透過大量採購可壓低進貨成本，以穩定品質及數量提供加盟者所需物料
- 總部也必須開發新物料來源來確保產品品質與降低生產成本，提昇整體獲利能力

第3節 總部經營成功要素

(一) 清楚的市場定位

- 對連鎖總部而言，能否賣得出去只在於是否有清楚的市場定位
- 要清楚～賣什麼商品？賣給誰？賣什麼價格？讓什麼樣的人來加盟？彼此加盟的模式？等

(二) 穩定的系統品質

- 影響整體連鎖體系統運作品質的因素～
 - 總部是否能提供完善開店輔導及經營知識、開店前教育訓練、標準化書面手冊
 - 總部對加盟者日常營運的輔導與支援、針對當地商圈做經營上的彈性調整、提供整體商店設計、原料供應價格合理

第3節 總部經營成功要素

(三)行銷推廣由內而外

- 餐飲業屬於服務業，產品的推廣行銷必須由內而外打動人心，才能將價值傳遞給消費者
- 總部進行行銷推廣時，須先進行內部溝通，並吸引認同相同理念的加盟者投入，才能將塑造的品牌理念藉由各分店傳遞給消費者

第3節 總部經營成功要素

(四) 創新及市場開發

- 為了維持餐飲新鮮感，連鎖總部應針對不同地區、季節、時段研究消費者喜好，再推出新產品或開發新市場
- 口味創新是保持競爭力的主要手段，也是餐廳經營者要不斷努力的地方

(五) 財務成本控制得當

- 餐飲連鎖在加盟初期所需資金不多，但隨著加盟體系擴大，所需投入的資金，如人事成本、促銷活動、廣告、產品研發、教育訓練等，非小型企業可承擔
- 因此總部在財務控制上須作好預算管控

Chapter 4

營運計畫及績效評估

第1節 年度營運計畫

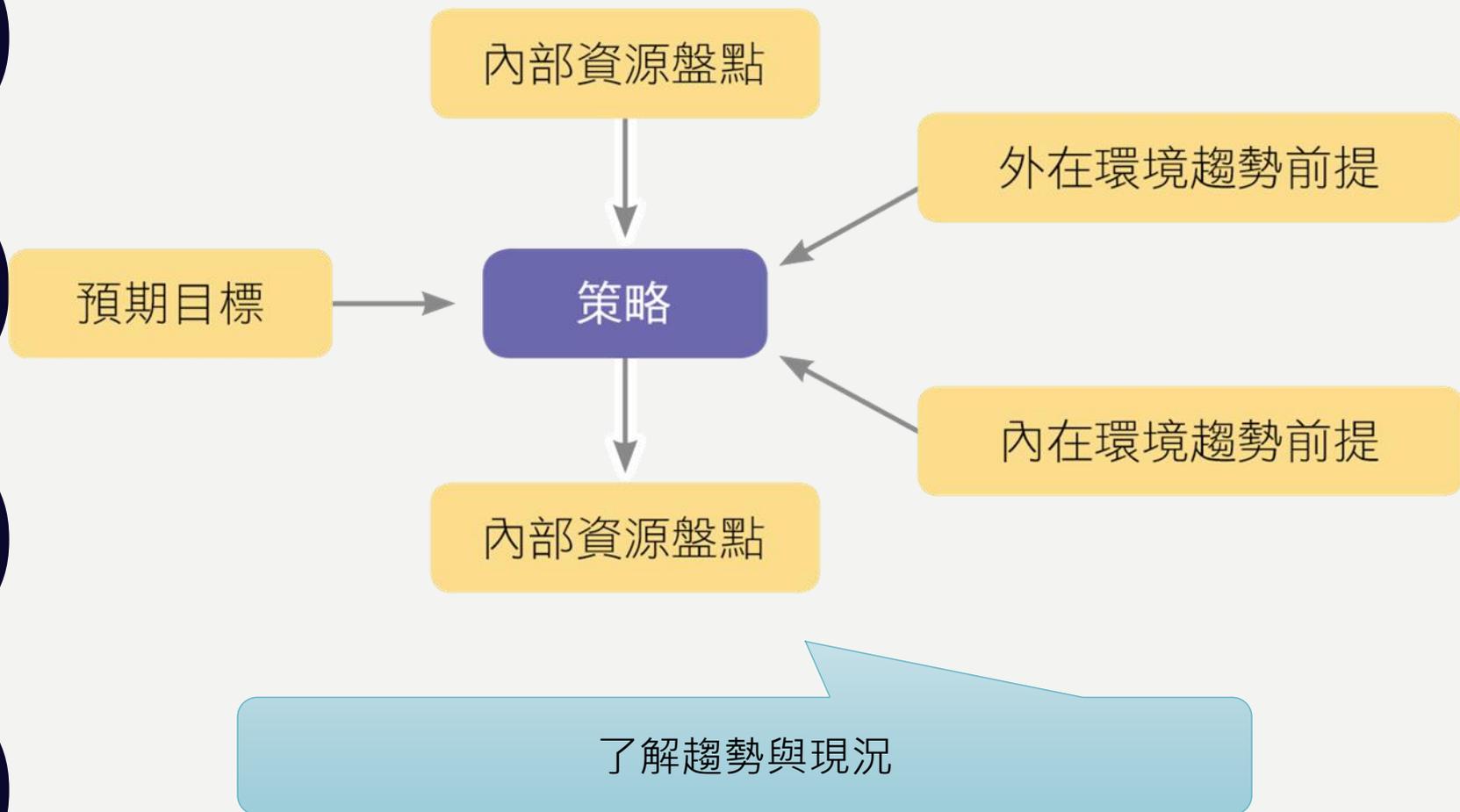
- 年度營運計畫提供連鎖餐飲總部及門市經營的方向，以作為經營管理之依據
- 新一年度營運計畫通常在每年第三季著手啟動，並於年底前由最高經營層拍板定案
- 營運目標由總部及門市共同擬定，並由高階經營層審核頒布

第1節 年度營運計畫

一、環境趨勢、營運條件與公司目標

- 了解環境趨勢、本身條件、公司目標，是連鎖餐飲業在規劃營運計畫前必須了解的重點
- 包含1.先回顧歷史，再判斷未來發展趨勢；2.了解外在環境及企業內部經營狀況，以及未來想邁向何種經營型態？
- 環境趨勢、本身條件、公司目標與經營策略的關係如下頁

第1節 年度營運計畫



第1節 年度營運計畫

二、總部年度營業目標之制定

- 營運計畫書的內容重點：
 1. 檢討與分析
 2. 環境分析
 3. 經營策略
 4. 通路與區域策略
 5. 新產品計畫
 6. 經營損益預估
 7. 生產據點規畫
 8. 價值鍊分析
 9. 策略目標展開
 10. 人力計畫
 11. 訓練計畫
 12. 年度行事曆
- 營運計畫的核心重點是經營策略，其次為策略目標展開

第1節 年度營運計畫

三、門市年度營業目標之制定

- 餐飲店的總目標可以是營業額、利潤額、來客數、外送數、成本降低比重、分店擴張數、員工流動率比重等
- 其中以營業額最重要
- 營業額目標再細分至來客數及外送數，再往下細分早、中、晚數量，細分的越詳細，營業額目標會越正確
- 目標要明確可衡量 ~ **數字化**

第1節 年度營運計畫

- 何謂數字化～例如
 - 營業額：NT\$50 萬 / 月或 NT\$1,000 萬 / 年
 - 來客數：100 人 / 中餐或 300 人 / 晚餐
 - 成本降低：5%
 - 研發：每季推出 2 種新菜色
- 針對無法衡量的目標～例如
 - 加強餐飲品質→ 每道菜要按食譜製作，檢驗員每半小時抽驗味道一次
 - 送餐速度要快→ 每道餐飲要在五分鐘內送達客人桌上

第2節 預算編列

年度計預算編列是一種有系統的動態流程，用以配置企業的財力、物力及人力等各項資源，以實現企業年度既定的計畫和營業目標

一、總預算

- 總預算是指某段期間（如年度總預算）預期營運的完整藍圖
- 總預算的編製須考慮連鎖企業內各單位與門市間的互動關係
- 在實施預算管理與控制可分為營業預算及資本預算

第2節 預算編列

二、營業預算

- 編列營業預算時，須根據企業過去營業情形，同時考慮未來市場狀況，再配合經營方針來進行營業額的設定
- 營業預算表請見表4-1-1年度計畫（含收入及費用）

第2節 預算編列

三、費用預算

- 列出一個單位為達成目標所需採行的各項活動分配金額（即各項支出）
- 包含：
 1. 人事類費用：如薪資、加班費、獎金、退職準備金、勞健保...
 2. 維持類費用：如水電費、消耗品費用、事務費、雜項費用...
 3. 設備類費用：如修繕費、折舊準備、租金、保險費...

第2節 預算編列

四、收益預算

- 由總部行銷部門的最高主管負責編製，以規劃未來銷貨收入
- 收益預算 = 銷售數量 × 售價

五、利潤預算

- 利潤預算將收入與費用預算（前項3跟4）併在一起
- 適用於擁有多個事業部或連鎖店的企業使用，可看出各連鎖店的利潤貢獻

	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
Revenue	\$100,000	\$120,000	\$110,000	\$130,000	\$460,000
Cost of Goods Sold	\$50,000	\$60,000	\$55,000	\$65,000	\$230,000
Gross Profit	\$50,000	\$60,000	\$55,000	\$65,000	\$230,000
Operating Expenses	\$30,000	\$35,000	\$32,000	\$38,000	\$135,000
Net Profit	\$20,000	\$25,000	\$23,000	\$27,000	\$95,000

第2節 預算編列

六、現金預算

- 現金預算是將營業預算的收入與費用，採用現金流入與現金流出的方式來編製
- 現金預算可讓管理者知道有多少現金在手上，以及支付費用需多少現金
- 該預算亦可呈現出可能短缺的現金，或可能多餘可用來作為短期投資的現金
- 現金預算範例如下頁

第2節 預算編列

六、現金預算

季度	1	2	3	4	全年
期初現金餘額	8 000	8 200	6 060	6 290	8 000
加：銷貨現金收入	17 000	23 400	32 400	30 600	103 400
可供使用現金	25 000	31 600	38 460	36 890	111 400
減各項支出：					
直接材料	4 470	5 392	7 036	6 948	23 846
直接人工	2 100	3 100	3 960	2 980	12 140
製造費用	1 900	2 300	2 300	2 135	8 635
銷售及管理費用	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
所得稅	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
購買設備		10 000			10 000
股利		8 000		8 000	16 000
支出合計	16 470	36 792	21 296	28 063	102 621
現金多餘或不足	8 530	- 5 192	17 164	8 827	8 779
向銀行借款		12 000			12 000
還銀行借款			12 000		12 000
借款利息			600		600
合計	0	0	12 600	0	12 600
期末現金餘額	8 530	6 808	4 564	8 827	8 179

第2節 預算編列

七、資本預算

- 指投資在土地、建築物、機器設備、防治污染設備等相關成本，按照計畫時程排列的支出預算，這類支出通常金額很大且時間很長
- 資本預算可讓管理者預測未來資本需求，確保支出到期時，有足夠資金支應

第3節 績效衡量

一、績效的意義與衡量

- 績效 (performance) 是一項活動的最終結果
- 不論該活動是指廚師的餐單研發能力、上菜速度，或是服務員的服務態度、熟練度，採購人員的議價能力、店長的管理能力等，績效就是這些活動的結果
- 常被使用的組織績效衡量指標，包括 ~ 組織生產力、組織效能與企業排名

第3節 績效衡量

(一) 組織生產力

- 生產力 = 產品及服務的產出/製造所需的投入 = 銷貨收入/成本
- 常見提高生產力的作法 ~ 降低部分成本 → 更有效率的執行組織活動
- 因此組織生產力成為員工是否有效執行工作的衡量指標

第3節 績效衡量

(二) 組織效能

- 組織效能是指組織目標的合適性，以及組織成功達成其目標的程度，是管理者常用的一種績效衡量指標

(三) 企業排名

- 例如，取得米其林一星餐廳認證的條件、成為臺灣餐飲前百大應付合的資格條件

第3節 績效衡量

二、組織整體績效評估

- 平衡計分卡是一種全方位的績效衡量方式
- 它是從財務、顧客、內部程序與學習成長（人力 / 創新 / 成長資產）四個角度，來衡量它們對公司的績效貢獻度
- 例如，以現金流量、銷售成長率與投資報酬率作為衡量財務成功的指標；以新產品銷售百分比作為顧客目標衡量標準
- 運用平衡計分卡的目的是強調上述四個面向對企業的成功都很重要

第3節 績效衡量

三、門市績效評估

- 連鎖餐飲業績評估可分為有形及無形兩大方向～
 - 有形：可用數字為根據，來評估其優劣，如平均消費額
 - 無形：難以用數字評估績效，如服務品質
- 常見績效評估項目～
 - 收入結構、平均消費額、消費人數、食品成本、飲料成本、直接營業費用、間接營業費用

第3節 績效衡量

(一) 收入結構

- 績效評估的重點工作之一，是釐清食品收入及飲料收入（餐廳主要收入來源）的細目，並訂定各分項收入的標準
- 應用80/20法則(Pareto法則)～「80%的營業收入存在20%的營業項目上」，將營業項目依價值分成A、B、C三類
 - A類菜色佔營業項目總數約10%，佔總銷售毛利50%→宜每天採買、確保新鮮美味
 - B菜色佔營業項目總數約20%，佔總銷售毛利30%→可2~3天採買一次、或搭配促銷活動提昇收益
 - 其餘70%菜色佔總銷售毛利20%歸C類→可檢討是否更換，以降低食材報廢成本

第3節 績效衡量

(二) 平均消費額

- 平均消費額會因用餐時段之不同，有所差異
- 通常早餐時段最低，午餐時段次之，晚餐時段的平均消費額最高
- 因此，平均消費額依用餐時段來分析較為恰當、有用

第3節 績效衡量

(三) 消費人數

- 消費人數與餐廳座位之周轉率有直接的關係
- 餐廳座位周轉率 = 消費人數 / 餐廳座位數
- 依據用餐時段，算出各時段周轉率，即可分析出各時段的營業收入是否有進步空間
- 例如，餐廳座位有100個，以每天消費人數300人為標準。若午餐時段的週轉率為1，晚餐的周轉率為2 → 達標

第3節 績效衡量

(四) 食品成本

- 中餐廳的食品成本一般約為營業收入（不包括服務費收入）的 36%
- 西餐廳之食品成本一般約為營業收入的 30 ~ 45%

(五) 飲料成本

- 喜慶宴會為主的中餐廳，其飲料成本約為飲料收入的 35% ~ 40%
- 一般中餐廳則約為 25% ~ 30%
- 於西餐廳以洋酒為主，單杯賣的較多，因此其飲料成本則約為飲料收入的 20 ~ 25%

第3節 績效衡量

(六) 直接營業費用

1. 人事費用

- 除了主要的薪資成本外，還包括加班費、年終獎金、津貼、員工旅遊、婚喪補助、宿舍、勞保福利
- 薪資除外的福利成本為薪資的1.25倍→如一位員工薪資4萬元，其實際成本為 $40000 \times 1.25 = 50,000$ 元
- 人事費用是餐廳除了材料成本外最大的費用負擔，一旦人事費用超過營業收入的 35%，將很難經營下去

第3節 績效衡量

(六) 直接營業費用

2. 重置費用

- 是指餐廳內生財器具（包括瓷器、玻璃器、銀器、布巾類）破損而重新購置的費用
- 許多餐廳管理者容易忽略這項費用，但是，若碗盤有缺口、布巾髒污，即使菜色再好、服務再佳，消費者也會不滿意
- 重置費用約佔營業收入的0.5%~1%

第3節 績效衡量

(六) 直接營業費用

3. 其他營業費用 ~ 佔營業收入的5~6%

- 1) 燃料費
- 2) 交通費
- 3) 水洗費
- 4) 用品費用
- 5) 文具印刷費。
- 6) 制服費。
- 7) 電話費。
- 8) 裝飾費。
- 9) 其他費用。

第3節 績效衡量

(七) 間接營業費用

1. 管理費用

- 包括經理及財務、採購、人資等管理及行政人員之薪資及福利，也包含了信用卡收帳費、交際費、呆帳費用等
- 管理費用約佔營業收入之 5%

2. 業務推廣費用

- 包括贈品、廣告、業務人員薪資與福利，及其他相關的業務費用
- 業務推廣費用約佔營業收入之 3%

第3節 績效衡量

(七) 間接營業費用

3. 維修費

- 為保持各種設備之良好運作，所發生之一般維護及修理費用皆稱之
- 維修費用約佔營業收入之 1.5%

4. 門市自我診斷項目表格建立

- 除了利用上述之績效評估項目之外，門市亦可採用實際與預算、本月與去年同期作比較

第3節 績效衡量

四、員工績效評估

- 評估連鎖餐飲業員工的工作績效，首先要做到公平與公正，其次不可讓獎勵制度對員工造成太大的精神壓力
- 以外場服務人員為例～
 1. 生產力的標準：以一位服務人員在營業尖峰時段可以服務四張餐桌，平均每張餐桌四個顧客作為服務人員的生產力評估標準
 2. 服務品質：以員工的服務技術及服務心態（樂於為顧客提供服務之主動積極態度，因而獲得顧客的好感）為評估標準

第4節 競爭對策

一、競爭店因應流程

- 評估競爭者的第1個（最重要）步驟～正確區分出直接競爭者與間接競爭者
- 直接競爭者～菜單相似、格調相似、單價相似的同型餐廳，如速食餐廳對速食餐廳

第4節 競爭對策

二、競爭店調查與分析

- 有技巧的詢問店裡顧客對競爭餐廳的看法來了解競爭店
- 若是作開店前評估，可訪談從競爭店用餐後出來的消費者
- 實地去競爭店用餐，並與工作人員閒聊，有助於更深入評估競爭者餐廳
- 以消費者身份向其他業者探聽鎖定的競爭者，也常會有許多的收獲
- 要瞭解競爭店營業額，可在一週中分幾個時段觀察該餐廳，計算顧客人數，再乘以平均客單價，也要考慮季節、是否有促銷活動

第4節 競爭對策

三、競爭店因應之經營成功關鍵因素

(一) 品質

- 品質是最基本的關鍵成功因素

(二) 特色

- 特色可以使得產品週期增長，產品替代性較弱

(三) 品牌的形象、知名度

- 對於總部招商及顧客第一次來客率有相當大的吸引力

第4節 競爭對策

(四) 與總部的互動

- 總部與加盟主應保持溝通橋樑暢通及維繫良好關係，方可使彼此的關係維持較長久

(五) 創新

- 不斷求新求變，可提升產品與服務的附加價值

(六) 總部經營管理能力

- 含經營理念、企業文化、政策方針、經營Know-how等

(七) 落實門市營運基礎管理

- 訂貨、進貨、銷貨、退貨、存貨與盤點稽核系統之循環順暢

第4節 競爭對策

四、競爭店因應之對策

(一) 產品區隔策略

- 強勢業者可以視情況，增加一些弱勢業者的主要產品
- 弱勢業者應極力區分產品，不斷強調自己的主力是最具特色的，千萬不要去嘗試增加強勢業者的主力產品
- 例如麥當勞主打漢堡與兒童餐為主，近來更加入McCafé；摩斯漢堡強調米漢堡；肯德基則以炸雞為主

第4節 競爭對策

(二) 客群區隔策略

- 餐飲業客層廣泛，業者須先就客層檔案進行了解後，找出可與競爭者區分的主力客群
- 例如，麥當勞的顧客大多是家庭、上班族，而肯德基的顧客則較偏向年輕人、學生
- 鎖定客層後，必須在餐廳硬體（裝潢、外觀、設立地點等）及軟體（服務、菜色、價位、媒體廣告等）配合，才能讓不同的消費者區分選擇

第4節 競爭對策

(三) 價位區隔策略

- 在產品的價格上和競爭業者有差異，也是「區隔」的一個重要方式
- 低價未必是最合適的價位區隔策略，應視客層而定

(四) 功能區隔策略

- 餐飲業者可在許多機能上採取差異性策略，例如麥當勞「得來速服務」或者一蘭拉麵獨特吧台座位

第4節 競爭對策

(五) 廣告促銷區隔策略

1. **指引廣告、看板** ~ 除了一些「目的地性的消費」餐廳外，多數消費者在用餐前幾分鐘才決定用餐地點 → 餐廳外部招牌要醒目，Google map 評價要注意
2. **強調自己的主力產品**：除非有萬全把握，否則絕不要在廣告上提到競爭業者的主力產品
3. **領導品牌宜採廣告一般戰略**：不必去特別強調與競爭業者的差異性，不必理會弱勢競爭業者的廣告或促銷挑釁
4. **廣告及促銷活動**：品牌強度類似的餐廳業者，要避免沿用競爭業者曾經使用過的廣告詞，或舉辦過的活動，否則會讓消費者以為是次等品牌

第4節 競爭對策

(五) 廣告促銷區隔策略

5. **廣告要強調自己餐廳的獨特性**：強調餐廳有哪些特點是競爭對手做不到，或是對手的廣告或促銷活動未曾使用過。例如麥當勞強調「百分之百顧客滿意度」
6. **針對競爭對手所做的廣告或促銷活動**：應考慮到競爭對手的最低抵抗，或競爭者的反擊可能性