

餐飲連鎖加盟管理3

授課老師：李怡佩

Chapter 5

門市管理

第1節 商圈調查

- 連鎖餐飲業的經營，開店的地點最為重要→→→
如何接觸到顧客，是首要目標
- 餐飲總部平常就要搜集目標客群所屬商圈中的各項資料進行分析
- 藉由商圈評估，可以瞭解不同的商圈分佈，並從中蒐集重要商情資訊

第1節 商圈調查

一、商圈特性

- 「消費者抵達餐廳所在地的距離」是最基本的考量～～距離太遠或時間太長，都會影響消費的意願
- 業者可以根據自己商店的型態以及顧客到店的时间、距離等，劃分出核心商圈與次要商圈的範圍

第1節 商圈調查

- 商圈特性調查的內容可包含：
 - 當地人口數、人口特徵(年齡、性別、職業等)、人口密度
 - 消費型態(例如~撿便宜型、衝動型...)、生活型態(例如~追求品牌、重視CP值...)、消費能力
 - 住宅特色、商店特色、流動人潮、交通狀況
 - 餐飲業飽和度、可能營業額

第1節 商圈調查

二、競爭者調查

- 調查項目包含～～同業間距離與位置、菜單組合、訂價、賣場規模、陳列外觀、顧客類型、顧客數、營業額、競爭力等項目
- 因應批發零售業大幅進軍餐飲市場，只要是提供餐飲的業別，例如7-11、全家的數量、關聯性等也要作調查

第1節 商圈調查

三、設施與交通

- 餐飲與人潮有絕對關係 → → 要調查商圈內的學校、醫院、工廠、辦公大樓、車站、公園、運動場、機關團體等
- 考量顧客要如何抵達 → → 需瞭解的交通資訊：消費動線、物流動線、重要的交通設施如高速公路、公車、捷運等

第1節 商圈調查

四、未來發展

- 設點的同時，應考量商圈的未來發展趨勢，例如都市更新計畫、住宅、學校、大眾運輸站點的興建，以及道路拓寬、車輛路線的改變

第2節 立地條件

- 進行商圈調查後，接下來要決定在區域內的那一個點經營餐廳～立地條件分析

一、準備蒐集資料工具

- 準備完整街廓全圖～可用Google map或者親自拍攝街道環境並標註各種狀況：如人潮、生態、建物種類等
- 透過嗅覺記錄附近各時段可能販售的餐飲商品
- 環境衛生（附近是否有異味）、社區組織是否歡迎餐飲業進駐也是重要指標

第2節 立地條件

二、蒐集各項資料

- 透過立地所屬公家機關網站、地方圖書館及各協會取得所需統計資料～～如人口數、對外交通、主要商業行為、平均消費額等
- 蒐集營業場所建築相關資料，如坪數、挑高、消費、水電、公設比等➡➡有助於瞭解顧客群所產生的營業額大小，進而建立客層消費水準及額度

第2節 立地條件

- 可開車繞行商圈區域來蒐集此區的市場佔有率、銷售比率、對企業商品的接受程度及同行佔有率等數據
- 針對區域所在地點相關人員，例如店面營業人員、學校或警察單位、百貨及超市人員等進行訪談，有助於描繪營運場域的基本樣貌
 - 例如，詢問學校單位目前入學人數、上下課時段、供餐狀況、學生住宿或通勤、每年學生成長量

第2節 立地條件

三、提出評估報告

- 完成調查訪視後，需針對開店需求提出評估報告，並建立可能據點的開發計畫
 - 分析該商圈或鄰近區域的既有店面獲利情形、合約的到期日、重新整修前後的營業差異
 - 可先行圈選出適宜開店的最佳位置：考量地點能見度、店面面寬度、動線及顧客量

第2節 立地條件

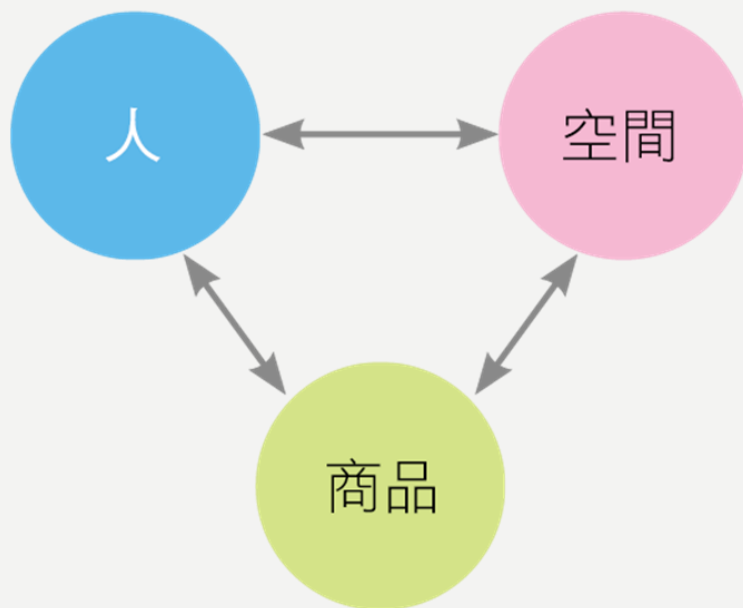
四、評量結果指標

- 提出立地條件評估的相關報告後，應經由簡報會議，會同公司相關單位(企劃、財務、營業工程)與管理者，商議投入該據點的可行性
- 時間的掌握是簽約的要件
- 常列入考量的12種地點：
 - 獨棟式建築、連棟式建築、百貨公司/購物中心、學校、商店街、商業大樓、醫院、軍區、捷運站、高鐵/火車站、觀光景點、休息站等

第3節 賣場規劃

一、基本要素

- 由人（顧客與員工）、空間（內外賣場）、商品（餐點與服務）三者組成



第3節 賣場規劃

(一)「人」與「空間」的關係

- 具備主題、特色的「餐飲空間」氛圍營造，是餐飲業的必然趨勢
- 空間不只是賣場本身，還包含內外部環境
 - 外部～店址位置、交通條件、商圈結構、消費層次、賣場外觀...
 - 內部～內部裝潢、公共設施(如化妝室)、動線通道、陳列設備、基本設備(照明、空調、音響)...

第3節 賣場規劃

(二)「商品」與「人」的關係

- 藉由菜單設計、員工推薦技巧和服務作業流程，將商品資訊傳達給顧客



第3節 賣場規劃

(三) 「空間」與「商品」的關係

- 商品（菜餚與服務）要在空間裡表現出最好的展售效果➡➡ 依賴有形的建物外觀、服務設備、文宣以及人員服裝等
- 商品的質感與價值經由器具設備的陳列，直接展示在顧客眼前



第3節 賣場規劃

二、加值要素

- ◆ 除了賣場基本要素外，還須加上三大營運價值提升要素來增加餐廳的差異化

(一) 氛圍營造

- 能使餐廳賣場更具活力
- 包含～企業識別系統、色彩與照明規劃、標示與販促看板廣告、空調與音樂、各種促銷活動及賣場應景佈景設計

第3節 賣場規劃

(二) 商品管理與創新

- 餐廳產品屬有形服務，給顧客感覺較直接，若菜餚管理不當，將導致賣場凌亂及滯銷
- 若能從商品選擇及開發流程中發揮管理與創新作用，可使商品更具親和力與競爭力
 - 例如，提供多樣套餐組合，讓顧客更容易選擇

第3節 賣場規劃

(三) 提升服務品質

- 服務品質～組織瞭解顧客需求後，規劃傳遞系統來滿足其需要，贏得顧客滿意的過程
- 此過程的產出涉及有形與無形商品，服務過程由服務提供者與顧客共同參與
- 賣場要強化競爭優勢，除了提供有形商品，也要升服務品質，才能贏得顧客滿意

第4節 服務品質

一、中式餐飲服務流程

1 迎賓入座

2 奉茶遞毛巾

3 點菜服務

4 上菜與分菜

5 桌面整理

6 奉上甜點與水果

7 結帳送客

第4節 服務品質

二、西式餐飲服務流程

1 迎賓與帶位

2 點菜服務

3 上菜服務

4 餐中服務

5 結帳與送客

第5節 人員排班

- ◆ 每家門店的排班必須根據營業時間長短、營業面積和營業額的大小，以及門店的人員總數等基本條件決定班次的排定
- ◆ 排班管理步驟如下～

第5節 人員排班

一、針對尖峰及離峰時進行分班

- 多數餐飲業者常以二頭班排班為主：例如將8小時班拆成10:00-14:00，17:00-21:00
- 於尖峰時段可增加兼職人員
- 可根據每班人數的實際需求分成五到六組，即使每天有一組輪休，也不影響正常營運

第5節 人員排班

二、排班因素需明確及簡單化

- 先將全年度的正常班、假日班排出
- 再考量人員的排班意願、休假日、連續上班限制（含法律限制、個人健康情形、家庭需求等），排出班表

第5節 人員排班

三、人員越熟練生產效率越高

- 經理人員應預留人力教育訓練，對每個工作站工作內容進行標準化設計～包含工作步驟達成的目標、時間
- 讓員工定期針對不同工作站進行服務技能培訓、考核，促使每位員工擁有熟練技能，讓人力得以輪調

第5節 人員排班

四、善用 Excel 與排班軟體

五、搭配資淺與資深員工並避免人員流動過高

- 為了提高門店的營業效率和生產利用率，必須讓新進員工儘快熟悉工作上所需技能
- 資淺與資深員工進行搭配，並提供資深員工培訓獎勵，有助於提升工作效率，也讓新員工快速學習工作所需技能

Chapter 6

加盟招募

第1節 權利、義務及規範

一、總部權利與義務事項

(一) 餐飲連鎖總部權利

1. 加盟金

加入連鎖系統的加盟者應支付的商譽金（公司品牌形象與加盟金比例成正比）

2. 保證金

為要求加盟者確實履行合約，所質押的擔保金

第1節 權利、義務及規範

3. 商譽收入

- 為維護商譽，總部仍需策劃品質改善或新產品研發等維護品牌形象及提升商譽的行為
- 部分連鎖加盟總部會以每月或每季收取固定金額，以分攤總部固定行政費用

4. 營運現金運用

要求加盟店匯回每日營業額，提升公司週轉能力（部份連鎖體系採用）

第1節 權利、義務及規範

5. 促銷費用分攤

總部在各公關活動進行時，向加盟者額外收取公關或行銷費用

6. 降低採購成本

當店數提升，整體進貨量隨之增加，由總部統一採購的議價空間增加，可降低採購成本

7. 經濟效益達成

總部藉由增加加盟店，提高經營運作績效

第1節 權利、義務及規範

(二) 餐飲連鎖總部義務

1. 操作技術手冊及資料的提供

相關營運管理操作手冊及營運系統支援

2. 人力需求規劃

由總部統一制定加盟店的人力規劃運用

3. 教育訓練

加盟店接受總部規劃的各項訓練來維持各加盟店之服務品質

第1節 權利、義務及規範

4. 店舖規劃與裝潢設計

提供店面空間規劃的平面配置圖及陳列配置供加盟店使用

5. 菜單或商品訂價

由總部訂定統一的菜單或商品價格

6. 行銷及促銷規劃

總部每年編訂行銷活動支用，並提供加盟店廣告運作的年度規劃預算及執行流程

7. 其他協助事項

第1節 權利、義務及規範

二、加盟店應有的權利與義務

(一) 加盟店應有的權利

1. 馬上成為知名餐廳

藉由加盟知名連鎖餐廳體系，加盟店可立即取得經營技術及品牌效益

2. 節省展店開辦成本

透過總部集體採購(生財器具、裝潢施工、日常進貨)，可享有較低的開辦成本

第1節 權利、義務及規範

3. 減少進入障礙

總部在立地條件、開店流程均可提供完整協助，可減少加盟店進入障礙並縮短摸索時間

4. 總部支援服務

總部需針對新趨勢、新法規不斷設計新產品或建立新管理模式，協助加盟店隨時保持競爭力

第1節 權利、義務及規範

(二) 加盟店應盡的義務

1. 繳交相關費用

須繳交加盟金、履約保證金、固定商譽費用

2. 人力資源運作配合

加盟店需依照總部規定提供標準化服務

3. 店面裝潢與設備維護

4. 人員教育訓練的配合

第1節 權利、義務及規範

5. 店內陳設執行

依總部規定擺設相關菜單、菜卡、海報、設備

6. 統一服務與商品售價

7. 配合執行促銷活動

若加盟店有意推動區域性個別促銷活動，相關企劃活動內容需總部同意

8. 配合製作財務報表

第1節 權利、義務及規範

9. 配合執行盤點作業

包含原物料、餐盤器皿與財產

10. 經營與管理

依照契約中各項操作手冊及辦法管理各項營運工作，並配合總部稽核及輔導

11. 道德與操守

非經總部同意，不得外洩各項商業機密

第2節 制定加盟辦法

- ◆ 加盟辦法是以清楚且完整的方式，展示總部加盟制度及正式官方文件，記載資料如下：

（一）公司簡介

- 企業成立源起、規模與人數、成立目的與願景

（二）企業沿革

- 企業歷年的發展軌跡，讓加盟店對公司有一定程度了解

第2節 制定加盟辦法

（三）公司理念

- 清楚說明總部的發展理念（如環保、養生等），以吸引志同道合的加盟主加入

（四）加盟優勢

- 詳列總部優勢與發展方向及短中長期目標來吸引加盟主目光

（五）加盟服務保證

- 目的在確保加盟店經營權利，如商圈評估服務、產品調理技術轉移、不定期新產品研發等

第2節 制定加盟辦法

（六）教育訓練

- 常見的訓練內容有：提供特殊配方的產品烹調方法、食材控管與保存、外場服務流程實際操作、內外場管理與教授、店長營運控管

（七）統籌開店事宜

- 總部須輔導加盟主進行展店計畫與執行，按照所簽定合約進行合作，保障加盟主得到應有技術，也確保總部將加盟體系完整開展

第2節 制定加盟辦法

(八) 店面設計規劃

- 營運場域的設計與規劃，由總部統一設計，以確認設備與動線符合總部需求，並達到完整企業識別及整體形象

第3節 招募方式

一、媒體廣宣

二、參加或辦理連鎖加盟招商活動

三、文宣品製作與發放



加盟店家加盟流程

第4節 加盟者條件

◆ 總部考量是否開放加盟的條件～

(一) 加盟者本身條件

1. 年齡及身體健康情形
2. 是否具備相關專業知識
3. 是否積極熱忱喜歡與人接觸

(二) 加盟店面條件

- 有自有店面，總部進行立地條件評估
- 無自有店面，由總部派員協助開發合適地點

第4節 加盟者條件

(三) 資金準備條件

- 加盟店需有提供加盟金及保證金能力，並準備相關週轉金
- 現金不足需貸款者，需評估貸款額度與償還能力

(四) 人力資源條件

- 加盟主是否有能力尋覓所需人力
- 是否有較由固定的工作組織團隊

Chapter 7

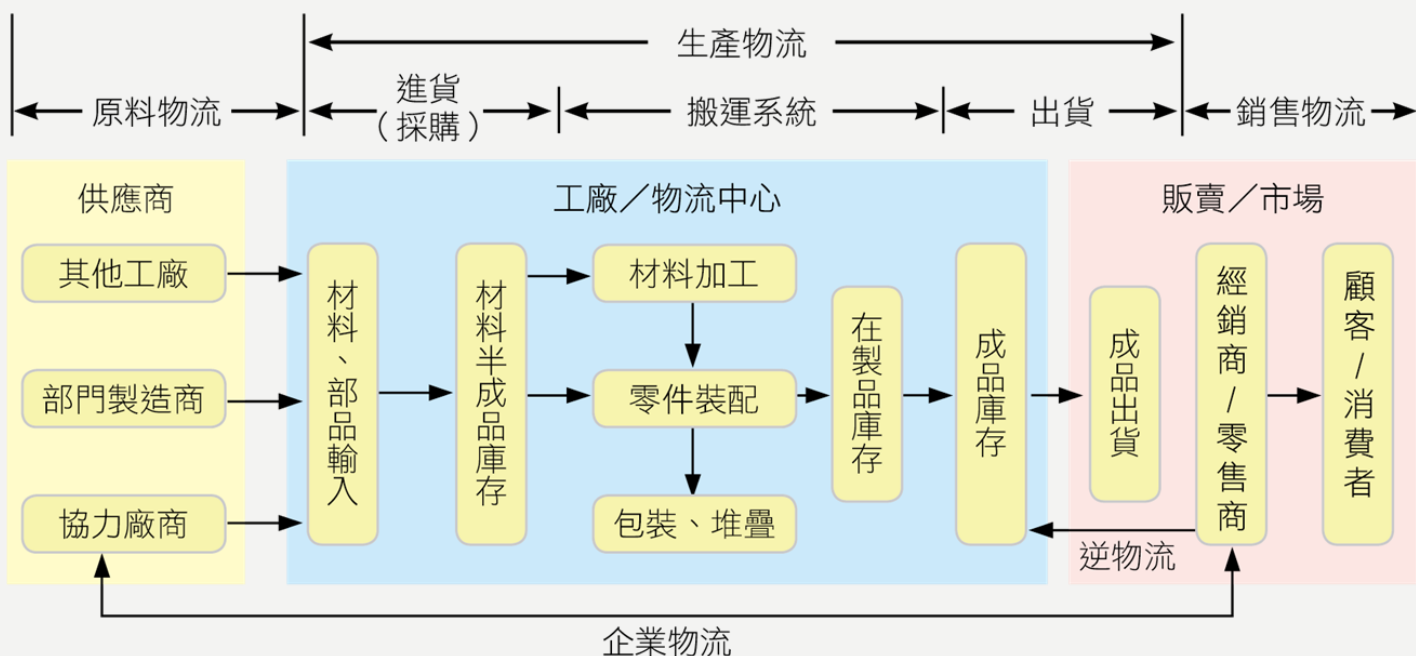
物流及中央廚房

第1節 物流及採購概論

一、物流意義與種類

◆ 物流

- 物品從原料地到消費地間，有效率與效能的儲存與流動，以因應顧客需要



第1節 物流及採購概論

◆ 連鎖餐飲業物流供應鏈範疇 ~

(一) 原料物流 (實體供應)

- 採購之原料從供應廠到生產工場間的物品流動
- 連鎖餐飲業 ~ 從產地直接進貨到中央廚房進行前處理的過程
- 例如，王品因牛肉需求量大，自行辦理進口美國、澳洲牛肉

第1節 物流及採購概論

(二) 生產物流

- 採購的原料在工廠生產線加工製造及裝配成為成品或半成品的流動過程
- 連鎖餐飲業～原料在中央廚房加工製作成半成品或成品，以供各分店使用的生產流程

(三) 銷售物流（實體配銷）

- 工廠完成的成品，從成品倉庫透過經銷商販賣給顧客的貨物流通
- 連鎖餐飲業～中央廚房完成的半成品或成品，經由門市販售給顧客的商品流通過程

第1節 物流及採購概論

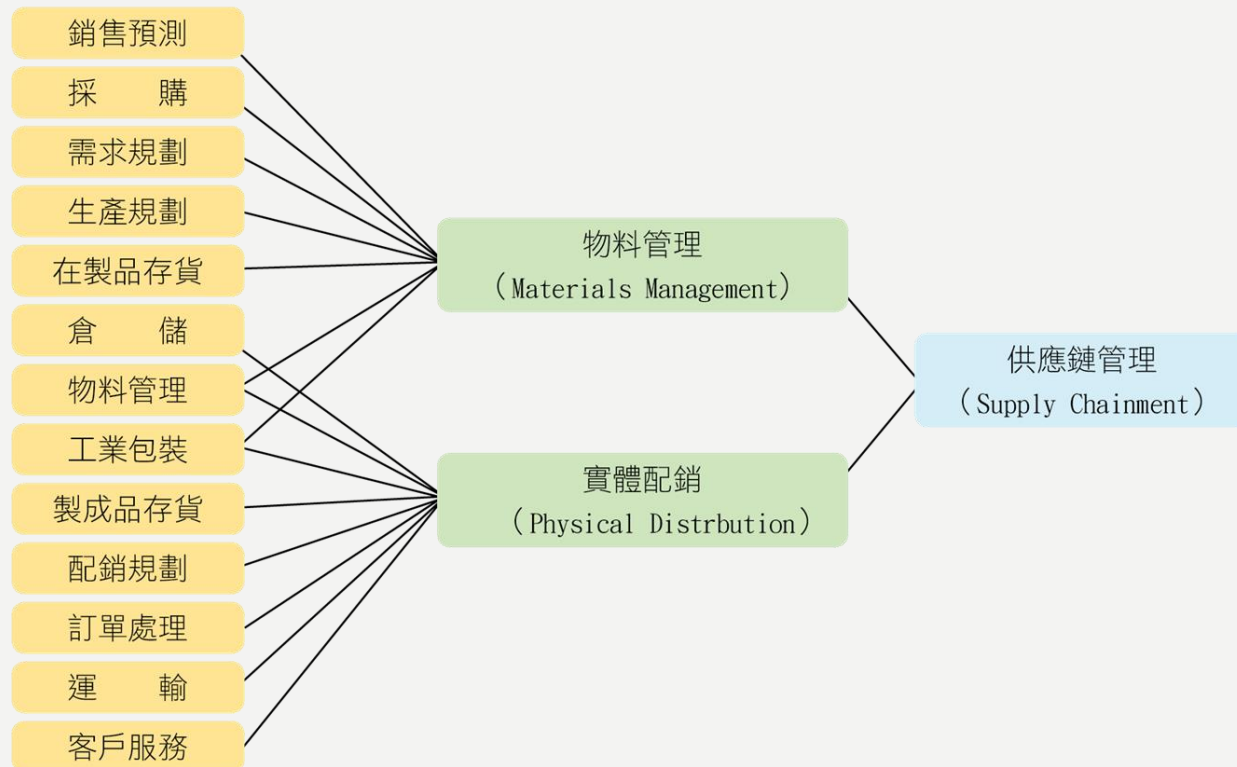
（四）廢棄物物流（逆向物流）

- 指可回收或具環保因素的產品，企業必須回收的物流過程
- 連鎖餐飲業～業者採購到有問題食材從餐廳退回供應商的求償物流過程

第1節 物流及採購概論

二、供應鏈基本組成

- ◆ 可為前段運籌的「物料管理」以及後段運籌的「實體配銷」兩部份～



第1節 物流及採購概論

三、目的與功能

◆ 目的 ~

- 達成「服務 (Service) 、快速且即時 (Speed) 、低成本 (Cost Saving) 、規模最佳化 (Scale optimization) 及庫存管制 (Stock control) 」等 5S 目標

◆ 功能 ~

- 自行參考P.195

第1節 物流及採購概論

四、連鎖餐飲業物流系統

- ◆ 餐飲業的原物料不易保存，「低溫物流」對於餐飲物流來說是很重要的關鍵
- ◆ 低溫食品分成兩大類～
 - (一) 冷藏食品：7°C以下到0°C以上相關食品
 - (二) 冷凍食品：保存在-18°C以下的食品，保存期限可長達半年到一年

第1節 物流及採購概論

四、連鎖餐飲業物流系統

- ◆ 除了低溫物流，將採購、配送、製造、販售的過程加以e化是目前重要的物流管理方式
- ◆ 餐飲業連鎖物流及採購的供應鏈系統，可以區分為以下三大流程：
 1. 銷售預測
 2. 原物料需求規劃
 3. 訂貨與送貨

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

一、連鎖餐飲業物流管理的目標

- (1)提高物流作業效率
- (2)提高經營績效
- (3)提高企業競爭優勢
- (4)減少庫存與資金積壓
- (5)利用物流中心建構合作網路

以高效率的採購、驗收、儲存和發放各分店使用物料項目的程序，避免不必要的運儲成本及增快貨物流送速度

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

二、採購及驗收管理

- 因採購項目繁雜，加上對產品新鮮度、品質與保存期限要求嚴苛，採購人員必須具備豐富的社會經驗及專業知識
- 採購時，準確預測產品銷售量，可減少安全庫存量，降低庫存成本，避免過期造成的庫存損失
- 穩定的採購量可使供應商易於配合減少缺貨情形

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

- 驗收目的是保證送達的貨品符合採購需求
- 妥善驗收的步驟 ~
 1. 以發貨單和送貨單確認每一批送達貨品
 2. 清點數日後，檢視遞送品容器外觀並秤重
 3. 有低溫商品時，須檢查是否符合原廠規定的入庫標準溫度
 4. 將進貨肉品切片或切塊並加以標籤
 5. 確認送貨品的品質並標示進貨日期
 6. 若有短少或其他差距應記錄下來
 7. 將貨品送到適當的儲存場所，如低溫倉儲

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

三、倉儲管理

- 倉儲管理需做到下列工作：檢查、載入存貨目錄、發放、循環、儲存
- 存貨管理以先進先出為原則
- 貨物的放置要求存放安全且整齊有序，以便利收發與盤點保管
- 正確良好的庫存管理，可確保食材品質新鮮、使用的安全及方便，減少無謂損失

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

- 存放的原則～
 1. 冷凍、冷藏及室溫之產品分開儲存
 2. 依照盤點順序儲存
 3. 流動率高的產品儲位於近倉儲出口處，以提高作業效率
 4. 同客戶、同類的產品應盡量集中管理
 5. 具氣味污染產品單獨存放，並提供循環換氣設備
 6. 儲放的位置固定，標示清楚減少誤差

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

- 存放的原則（續）～
 7. 儲放的物品不可置放於地上或是擠壓
 8. 採用先進先出的庫存管理方法
 9. 安全庫存的存量擬定，宜以淡、旺季及颱風季節，做出調控

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

四、物流營運中心管理

- 業者可自行設立物流中心或將物流作業委外處理
- 結合中央廚房所形成的物流運送系統是餐飲連鎖業較特殊之處
- 中央廚房的角色屬於物流中心的加工中心，提供主菜成品或半成品至各分店
- 中央廚房聚集生產、加工、倉儲及包裝的功能，可讓各分店顧客獲得品質一致的產品

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

五、訂單處理

- 現今連鎖餐飲業多以電子訂貨系統（EOS）搭配銷售時點情報系統（POS）來處理大量訂單並提升物流效率

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

六、發放管理

- 餐飲物料出庫應由使用單位（某分店、餐廳、廚房）提出領料單、並根據各負責主管簽蓋之出庫傳票發出，無簽蓋之申請不能發出
- 各分店每日營運結束，應做庫存盤點，預估營運量加上安全庫存量，向物流中心提交叫貨單
- 物流中心依需求採購後再派送到各分店

第2節 餐飲連鎖物流管理模式

七、輸配送管理

- **輸送** ~ 貨品由採購或供應商送至物流中心的運送過程（大量、少樣、少頻率、長距離）
- **配送** ~ 貨物由物流中心送至各分店或末端消費者的運送（量小、多樣、高頻率、短距離）
- 連鎖餐飲業需了解門市分佈狀況與密集度，規劃出最佳運送路徑，以達到省時又降低營運成本的目標

第3節 中央廚房

- 中央廚房指的是可在短時間供應多人份餐點的熟食（成品）或預製食材（半成品）的場域，是物流系統的核心
- 中央廚房採用巨大操作空間將採購後的食材進行保存、挑選、清洗、切配、調味與配送等各個環節



第3節 中央廚房

- 每個環節均有專人負責，並將成品、半成品和製作好的醬汁、濃縮湯品等用統一的運輸方式，趕在指定時間內運到分店
- 優點 ~
 - 可以集中運用資源，透過大量採購和集中烹調處理，使成本降低
 - 各別供應餐點場所，不必在廚房維持大量人力配置
- 缺點 ~ 由於大量製造，口感挑剔的人，可能不會覺得美味

第3節 中央廚房

一、設置地點

- 中央廚房屬於食品加工，為符合環保及相關法律規定，需設置在工業區或使用工業用地建置

第3節 中央廚房

二、空間規劃

◆ 涵蓋區域：

1. 進貨區：食材進貨、人員無塵室
2. 倉庫區：乾貨、冷藏、冷凍、常溫食材保存
3. 處理區：食材清洗、分割
4. 準備區：進行食材分料、抓料、秤重、備料等
5. 調理區：常見包括低溫、加熱等調理方式
6. 包裝區：將備好的半成品或成品進行包裝，準備出貨

第3節 中央廚房

◆ 空間規劃考量特性：

(一) 節省人力

- 空間規劃要符合方便進行清潔衛生、作業效率、經濟效益以及安全舒適最大化
- 例如，採用高科技設備省卻搬運與料槽更換的麻煩

第3節 中央廚房

(二) 操作安全

- 考量操作上會不會造成員工燙傷、滑倒、切傷，食材汙染
- 食品加工模組建置越完善，企業加盟體系會越穩定



第3節 中央廚房

(三) 衛生規範

- 連鎖餐飲業應實施食品安全管制系統HACCP
- HACCP(危害分析重要管制點)~~為鑑別、評估及管制食品安全危害，採用危害分析重要管制點原理，管理原材料的驗收、加工、製造、貯存及運送全程的食品安全管制系統

第3節 中央廚房

(四) 節約能源

- 包含採用高EER(冷氣能力 / 使用電力)效率冷房設備、通風換氣設備(如何以最短時間與路程排出熱氣與氣味)、採用二段式壓縮冷凍系統降低冷凍倉儲費用等

(五) 舒適發展

- 例如溫濕度、空氣流通、照明等，不僅影響作業人員的健康與工作效率，也關係到食品的安全衛生