

致理科技大學

商務科技管理系 實務專題報告



便當業者加盟發展之建議與探討 —以龍品快餐店為例

學生：李明舫 (10533101)

王暉婷 (10533114)

李承軒 (10533117)

余松峰 (10533133)

曾韋憲 (10533135)

中華民國 108 年 12 月

摘要

餐飲業在台灣產業發展占有一席之地，同業競爭激烈，其中便當業則是蒸蒸日上，而現代人講求效率以及便利性，對於外食族或是工作忙碌的人，再合適不過了，在餐廳裡即可內用或外帶；在超商裡微波就能吃，因此我們希望可以根據目前餐飲趨勢進行本快餐店的改革，我們沒有豐富的資源與銷售手法，欠缺許多餐飲連鎖經營的要素，為了要改善這些問題，我們設計一套餐飲連鎖 SOP 與線上訂購系統的標準，進行問題的探討與改善。

根據個案資料分析，我們設計的餐飲連鎖 SOP 與線上訂購系統，採用相關的成功經營方式，希望能夠改善本快餐店在店面裝潢、消防設備安全、環境保護問題，並拓展知名度與行銷宣傳，以及目前使用第三方支付的趨勢、財務規劃方式與人資管理的狀況，將其規劃好，加以詳細說明與執行，使之變成一個能夠持續經營與兼具完善行銷手法的連鎖餐飲業。

關鍵詞：餐飲業、訂購系統、便當業

目 錄

授權書	i
誌 謝	ii
摘 要	iii
目 錄	iv
圖目錄	v
表目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 文獻探討	2
第一節 台灣餐飲業發展趨勢	3
第二節 台灣餐飲業發展趨勢	5
第三節 餐飲連鎖加盟分類	6
第四節 餐飲連鎖經營的組織型態與管理	8
第五節 餐飲連鎖經營的成功條件.....	12
第三章 研究方法	14
第一節 文獻分析法	14
第四章 研究結果	15
第一節 自家 SWOT 分析	15
第二節 自家 STP 分析	15
一、 市場區隔	15

二、 目標市場	15
三、 商品定位	16
第三節 個案資料比對分析	16
一、 開店依據	16
二、 經營管理	17
三、 人力管理	18
四、 食安法規及認證	20
第四節 連鎖 SOP 流程	22
一、 營運型態	22
二、 店面設點	22
三、 店面裝潢	22
四、 經營管理	23
五、 行銷管理	23
六、 財務管理	23
七、 人力管理	23
八、 生產管理	24
九、 相關法規及認證	25
第五章 研究結論與建議	25
第一節 結論	25
第二節 後續研究建議	26
參考文獻	27

圖 目 錄

圖 1 台灣餐飲業 2005~2015 年營業額.....	4
圖 2 台鐵便當近 10 年銷量資料	5
圖 3 連鎖體系總部的組織架構圖	9
圖 4 分店的組織型態.....	10
圖 5 店長不兼店長式組織架構圖	11
圖 6 訪談表格	21
圖 7 個案分析表格	21
圖 8 連鎖 SOP 流程.....	22

表 目 錄

表 1 商業營業趨勢統計表.....	3
表 2 SWOT 分析	15
表 3 市場定位.....	16

第一章 緒論

第一節 研究動機

為什麼要做這個專題呢？起初是因為一位組員家裡開便當店，未來也需要接家業，於是我們決定一起進行相關連鎖餐飲業的開店流程與必備條件，內容也包括討探人力資源與網路行銷的部分，最後將其進行合併，來完成一套符合便當店的開店 SOP，並且能夠有效實施於未來各家分店的套用。

一、 研究背景

近來由於經濟不景氣，失業率高，很多待業者甚至擔心長期失業，紛紛投入餐飲連鎖加盟，因為連鎖加盟投資金額通常較低、門檻低、自己當老闆自主性高、不用有太高學歷，甚至還有免經驗即可輔導創業。連鎖化的經營是規模化企業必須選擇的通路，但對連鎖的理解要發生變化，但不是連鎖就是一模一樣的門店、大小、裝飾、服務內容，未來的連鎖一定是變形金剛型，在校園店、在社區店、在商業廣場，圍繞著不同的消費場所，消費心理進行不同組合，但是核心的服務價值，品牌價值不變。也善加利用網路行銷手法推廣便當的銷售通路，除了電話訂購與外送服務之外，研究線上訂購系統，讓顧客能夠更方便預訂與取餐。

第二節 研究目的

餐飲業的連鎖經營觀念起源於 1984 年，美國速食業龍頭老大一麥當勞餐廳的引進，造成餐飲市場相當大的震撼，其經營理念，Q(品質)，S(服務)，C(清潔)，V(價值感)，近年來更是一浪又一渡湧進台灣市場，與本國業者競相爭霸，然而要如何成為一間有特色有效率擁有知名口碑

的餐廳是每家店所需要學習規劃的，無論是小吃店，速食店，餐廳，甚至是攤販都需要有一套能創造最大效益，給顧客帶來方便及美好印象的販賣制度和經營模式。每個企業都有自己的商業模式，只是往往習慣於這樣的一個運作流程，而忽略了很多細節與條件是可以做修正與調整的，商業模式正是需要隨著時間與環境的變遷而做改變，不斷的更新與創新，方能提升產業的競爭力，增加企業的獲利能力而進一步達成企業永續的經營之目標，所以本研究採用相關餐飲業與開店 SOP 文獻，分析共同性與差異化，從經營者的角度切入、消費者的消費行為模式，區別開店成功率與獲利模式，歸納各餐飲業者其經營成功模式，分析經營便當業的最佳行銷策略。

基於上述目前餐飲業的趨勢，我們希望研發一個針對便當店連鎖為主的 SOP，為了擬定出這個 SOP，我們必須了解以下幾個項目：

- 1.了解台灣餐飲業的發展趨勢以及環境，去分析出產業的一個優缺點。
- 2.了解連鎖的多樣性，並且去分析出各項類型。
- 3.了解台灣餐飲連鎖的特性，並且參考其他餐飲連鎖的資料，選擇優缺點。
- 4.試著模擬出一套關於餐飲連鎖業的線上點餐系統。

第二章 文獻探討

現代許多人開始注重享受生活，到各地去旅遊，品嚐美食，甚至餐廳的佈置也可以成為打卡的熱門景點，吸引許多客潮，而要如何成為一間有特色有效率擁有知名口碑的餐廳是每家店所需要學習及規劃的，無論是小吃店，速食，餐廳，甚至是攤販都需要有一套能創造最大效益，給顧客帶來方便及販賣制度和經營模式，因此本研究希望透過文獻的探討，配合餐

飲業的產業特性，找出經營連鎖餐飲業者之重要因素。

第一節 台灣餐飲業發展趨勢

一、 台灣目前餐飲環境

發展情況：2015 年全球經濟成長趨緩，台灣景氣復甦也減緩。依據經濟部統計顯示，我國商業整體營業額較前一年負成長 2.6%，其中批發業負成長 3.9%，跌幅最大，唯獨餐飲業正成長 2.7%，表現相對亮麗。相較於 2013~2014 年度的整體營業額成長而言，2015 年整體成長幅度是呈現下降的趨勢，詳如表 1 所示。

表 1 商業營業趨勢統計表

年度 類別	2013		2014		2015	
	營業額 (億元)	成長率(%)	營業額 (億元)	成長率(%)	營業額 (億元)	成長率(%)
商業	141,622	1.1	145,376	2.7	141,702	-2.6
批發業	99,042	0.7	101,173	2.2	97,258	-3.9
零售業	38,574	2.0	40,074	3.9	40,203	0.3
餐飲業	4,007	1.6	4,129	3.1	4,241	2.7

資料來源：經濟部統計處（2012~2015）

台灣餐飲環境：食、衣、住、行、育、樂，吃飯是人類的基本生活需求，俗諺說「民以食為天」，故餐飲業是一個不會沒落的產業。根據 2016 年經濟部統計處-批發、零售及餐飲業營業額統計資料如圖 2.1 顯示，近 10 年餐飲業年產值自 2005 年的 2894 億元至 2015 年時已達 4240 億元，大幅成長了 46.5%。

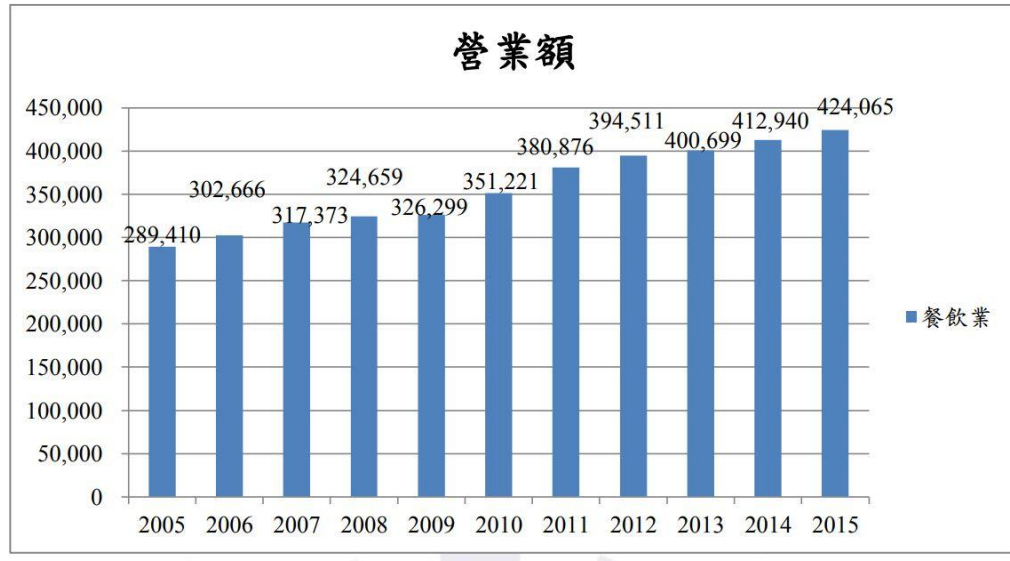


圖 1 台灣餐飲業 2005~2015 年營業額(單位：百萬元)

二、便當餐盒業

根據 2016 年維基百科對「便當」一詞的解釋為：「便當」一詞最早源於南宋時期的俗語，意思是「便利的東西、方便、順利」。

便當通常在於午餐或晚餐，家裡沒有自行烹煮，又不在餐廳用餐，為了節省時間以及省掉煮飯、洗餐具等工作，可到便當店裡購買便當或自助餐店挑選自己喜歡的菜色，也可以打電話訂購外送，甚至到 24 小時營業的便利超商隨時都有提供便當經店內微波加熱即可食用，連現今中國為了滿足消費者對速度和便利的要求，採取網路線上下訂、販賣機領便當機制，在都會區各個辦公大樓放置無人便當販賣機，上班族可以坐在辦公室內透過網路下單訂購便當、完成第三方支付，想要吃飯時，就下樓到販賣機前掃描 QR code，數分鐘後就可以吃到熱騰騰的便當。

然而台灣便當則以台鐵便當為例，依據台鐵局統計，台鐵便當銷量攀升，從 2008 年、2009 年年銷量不到 400 萬個，2010 年逼近 500 萬個，2012 年逼近 800 萬個，到了 2015 年逼近千萬個，2016 年首度破千萬，全年銷量 1,049 萬個，進帳逾 7 億元，去年小幅下滑，全年銷

量仍有 1,015 萬個，今年上半年賣出 502 萬個，營收達到 3 億 5500 萬元，表現搶眼。



圖 2 台鐵便當近 10 年銷量資料來源／台鐵局 採訪整理／洪安怡

資料來源：經 2018-08-13 15:21 聯合晚報 記者洪安怡／台北報導

第二節 台灣餐飲業發展趨勢

紐撫民(1995)指出連鎖店經營優勢為：

- 1.掌握顧客：連鎖店透過其名氣較易取得消費者信賴與認同的基礎，進而培養出消費者的忠誠度。
- 2.降低成本：在一定數量規模時，「以量制價」的原則使進貨及其他各項費用得以較小的成本，獲得較高的效益。
- 3.以小搏大：連鎖店具有進可攻、退可守、以小搏大特性，只要擁有一個好的生意構想，由小做起，等到正確的經營模式建立後，再透過連鎖經營，以乘數效果張其版圖。

吳政和(1996)，也指出餐飲連鎖經營的競爭優勢如下：

- 1.降低營運風險
- 2.迅速提昇餐廳知名度
- 3.專業分工化
- 4.降低研究發展成本

- 5.提供人力資源的品質
- 6.降低設備、進貨及存貨成本
- 7.維持商品服務品質
- 8.刺激競爭分享經營經驗
- 9.提高財融資信用
- 10.擁有自己的事業
- 11.店址擇地力
- 12.情報蒐集力
- 13.專業規劃
- 14.產品多元化、通路多角化
- 15.連鎖擴張力強。

以上幾點便可知，連鎖經營可帶來許多方面的好處，然而現今許多餐飲業也都漸漸的連鎖化，但是必須要顧慮的事情也就隨之增加了，因台中便當家業立業 20 多年，經營較為穩定，便想順勢利用現在餐飲連鎖的趨勢，打造出更多的優勢出來。

第三節 餐飲連鎖加盟分類

連鎖加盟的經營型態可分為直營連鎖(Regular Chains,簡稱 RC)、自願加盟連鎖(Voluntary Chains,簡稱 VC)、合作加盟連鎖(Cooperative Chains,簡稱 CC)及特許加盟連鎖(Franchise Chains, FC)四種，茲將其分述如下：

1.直營連鎖

直營連鎖係是最原始，最原始、最普遍的連鎖經營型態。依據美國工商普查局(The U.S. Bureau of Census)之定義：「凡經營兩家或兩家以上之零售商店，其經營特質相同，且隸屬同一資本、管理與產品政策下之企業組織」。此種連鎖型態的所有權隸屬於總公司，同時

經營兩家或兩家以上性質相同之零售商店，由總公司負責銷售、採購、人事、存貨及會計制度的規劃，且承擔各分店的盈虧，其藉由拓展及控制行銷通路等經濟效益，與整體同步運作體制，來吸引消費者的喜愛與加深其印象。

2.自願加盟連鎖

自願加盟連鎖係由批發商發起，由各零售商自願加入，雙方以契約來商定彼此間之權利義務關係，故又稱為契約連鎖（**Contract Chains**）。其加盟重點係藉由集體進貨以獲取低價，然後再轉移給各加盟店以降低進貨成本，同時由連鎖總部提供加盟店管理上之協助，而加盟店則須支付費用或承購一定比例之商品。由於連鎖總部與加盟店雙方之間仍各自擁有自主權，因此，連鎖總部可以與非加盟之零售商交易，而加盟店亦與其他貨品供應商來往。自願加盟連鎖之主要目的係在於對抗直營連鎖的競爭，並藉此達成規模利益與專業化之管理。

3.特許加盟連鎖

連鎖總公司與加盟店兩者間之持續契約關係。依據契約，連鎖總公司需提供其原有之商業經營特權予加盟店，同時需提供必要之員工訓練、組織運作、經營管理與商品或服務供應等之協助；而加盟店需付出對價之權利金與接受必要之輔導工作。特許加盟 連鎖總部的收入係來自於技術報酬費(**Franchise Royalty fee**)與加盟契約金(**Franchise Fee**)兩者。特許加盟與自願加盟在概念上十分相似，係由連鎖總部擬定經營策略規劃，透過訂定契約之方式授權予加盟者，而加盟者的義務則為支付一定價金，此兩者最主要的差異在於自願加盟係傾向於吸收市場上既有之零售商加入，而特許加盟則是以吸引具有資金但缺乏經營技術之市場進入者合作，使其可藉此快速滲透市場。

4.委託加盟連鎖

連鎖總部請有意願經營者代為經營。總部會提供記有的直營店或新店面給加盟者，並幫忙加盟者負擔裝潢、部分設備及其他費用。此加盟方式之加盟者不但要繳交加盟金和保證金給總部，利潤易須按議定比例繳交總部。加盟者負責招聘、門市管理及部分管銷費用。

除了直營、特許加盟、自願加盟三種連鎖經營型態外，也有學者再劃分出委託加盟連鎖、特許控制連鎖、合資連鎖及特許授與連鎖四種不同類型的連鎖經營型態(吳政和，1996)。各連鎖體系會選擇何種連鎖經營型態，主要考量因素為組織所擁有的人力資源、資金、業務能力、經營技術、設店意向與業態種類等。以組織資源為例，在連鎖體系建立初期，總部因資源有限，大多採取少店直營或對外招募加盟型態；隨著通路擴展、監控成本、代理問題等經營風險考量，會漸採特許加盟或委託加盟連鎖(郭柏晴，1995)。

而台中便當家業認為較適合直營連鎖去方展，不但保有原有的品質，各項資訊也須經由自家審核，便可以較為完善的確保連鎖經營的品質，也較能了解若今後所發生的狀況及問題。

第四節 餐飲連鎖經營的組織型態與管理

李澤治(1996)，一個餐飲企業擁有三家以上的直營或加盟餐廳，便有成立總管理處來統籌管理的需要，因此是否由三家店面為一個基礎來規模看看，奠定良好的基礎並且去分析其財顧規劃，為組織設定一個良好的管理。

一、連鎖體系組織型態及管理

連鎖企業組織的主要架構，由總部、區域營業部，及分店所構成(李孟熹，1998)，不論其體系大小都有其一套適合企業體質的組織架構，使各人了解其工作權責及與他人的相互關係，茲就連鎖總部、及單店的組織架構分述如下：(郭柏晴，1995)

1. 連鎖總部組織架構

不論是直營連鎖或加盟經營，連鎖體系總部的組織架構大致如圖三所示，其中由訓練組負責連鎖分店業務之督導。

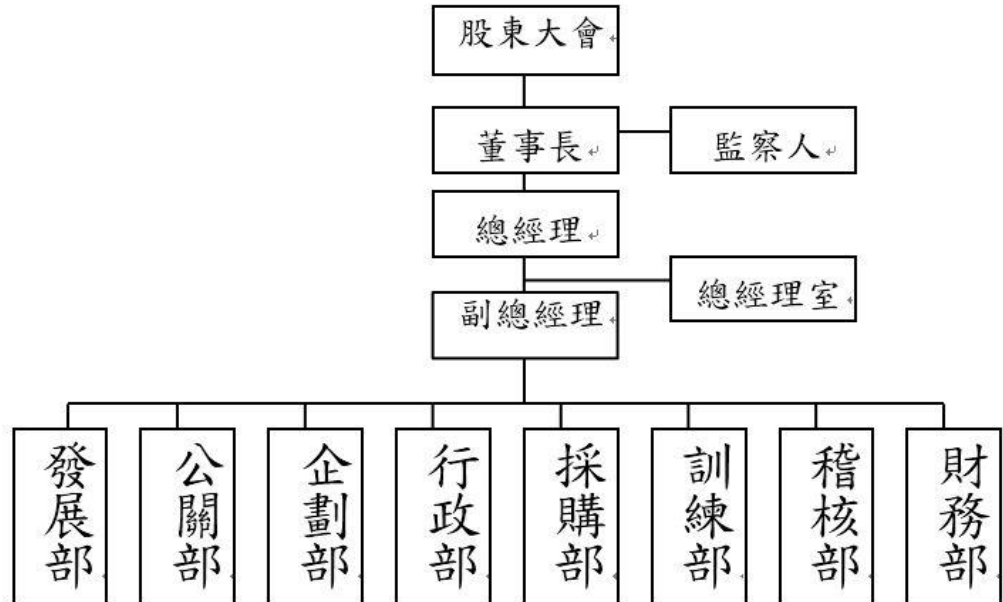


圖 3 連鎖體系總部的組織架構圖

2.單店組織架構

分店的組織型態大致可分為店主兼店長及店主不兼店長兩種形式(如圖四及圖五所示)，其優缺點分述如下：

(1).店主兼店長

此種組織的優點為店主與所有門市人員一起工作，彼此認識較深，指揮及執行效率較高，門市人員不易偷懶鬆懈。不過有店主易為瑣事絆身，掌法掌握住營運重點、升遷管道較狹窄、人員流動率高等缺點。

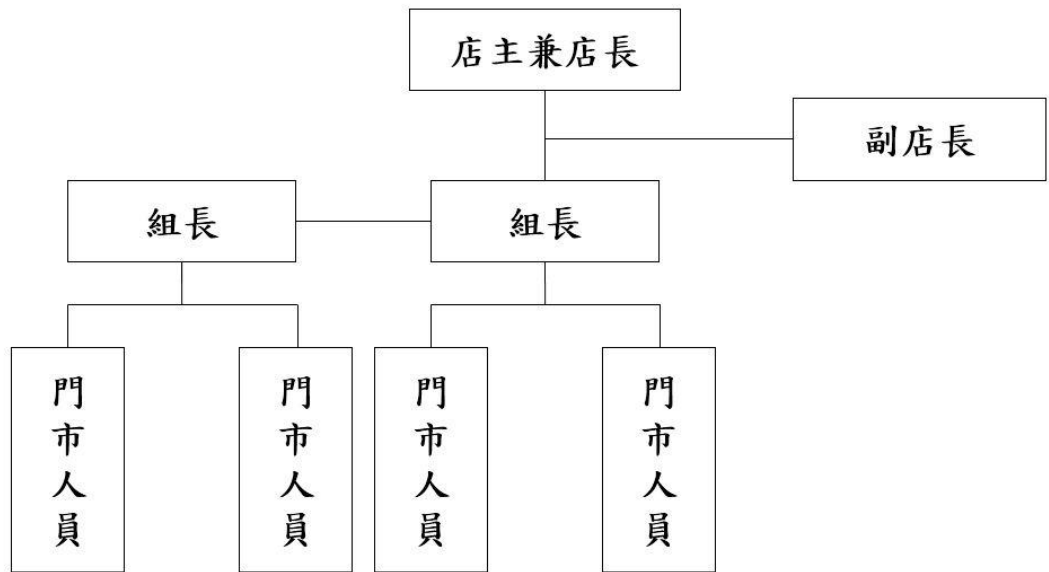


圖 4 分店的組織型態

(2).店主不兼店長

此種組織的優點為權能區分、權責劃分清楚、人才培訓容易、升遷管道有具體目標，同時店主有更多時間深入掌握營運情況及訂出努力之目標。其缺點為店主與店長的角色要認識清楚，否則易流於兩者都管或兩者都不管 的情形，此外店主與員工間較易出現疏離感也是缺點之一。

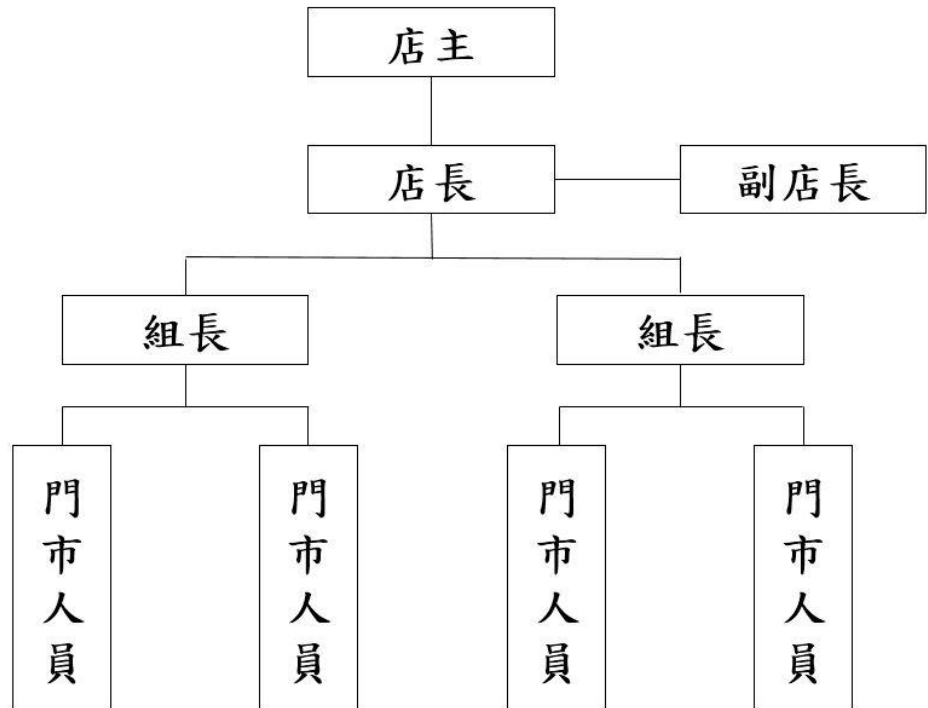


圖 5 店長不兼店長式組織架構圖

因上述資料分析，店主不兼店長與店主兼店長兩者的區別，但由於台中便當家業是小本生意，便以門市之間的人員感情較為重要，也有利於與員工共同打造更為廣闊的資源，但因升遷管道較為狹隘便是一的大問題，但新創之初，未必如此，所以可以將新店由優秀職員去做管理並由老闆在背後輔助，以取得更深的信賴。

二、連鎖總部對分店的管理

連鎖總部對分店的管理作業包括硬體設施標準化、經營面的輔助管理、商品資訊處理系統、人力資源管理等方面，配合有效率的稽核作業以控制各分店之營運績效(廖勝煌，1995)。

1. 在硬體設施標準化方面：服務理念態度、專業知識之提供，都可由總公司作統一規劃，達到創造企業形象之目的(邱義城，1995)。
2. 在經營面輔助管理方面：總部對連鎖店的經營輔助大抵包括財務面輔助管理及促銷面輔助管理等二大項。

3. 在商品資訊處理系統方面：先以電話，紙本溝通，建立 SOP，在設 POS 銷售點管理系統(Point of Sale,POS)、EOS 電子訂貨系統(Electronic Ordering System,EOS)等，使商品資訊處理更加快速準確，
4. 在人力資源管理方面：可以建立分店人力資源管理應該依循的準則，並由總部辦理教育訓練，且視各連鎖店需求進行人員劃額編制，並且統一辦理教育訓練及追蹤考核。
5. 在績效評估與控制方面：總公司進行各分店內部控管，負責對公司營運狀況進行查核了解、分析及評估，並對營運單位的缺失提出建議及改進方法。對各分店的店舖營運內部控管制度可分為店舖管理、匯款時效、現金及庫存盤點、報表管理、費用控制及人員流動率等項目。

此外，總公司並設立區域營運部來督導、管理、控制門市業務的運作，作為總公司與分店間之橋樑，店長需向總公司及區經理負責(李孟熹，1998)。

第五節 餐飲連鎖經營的成功條件

連鎖經營雖然迷人，但也有其前提及限制，吳政和(1996)指出，不論連鎖經營的類型為何，欲成功開展連鎖經營，必須有一個組織健全的連鎖總部，此連鎖總公司在連鎖管理的職能上，必須符合一些條件：

1. 具備成功運作連鎖店的完整技術(know-how)，發揮指導、控制機能。
2. 明確的長期發展理念，使連鎖體系能永續發展。
3. 健全且有效率的後勤支援系統，滿足採購、驗收、儲存、發放、菜單設計、成本控制、行銷企劃、標準化作業設計的管理職能力。
4. 持續性研發的能力與投資。
5. 財務規劃健全。

6. 完善的教育訓練，做好人力資源培訓，以為連鎖發展的原動力。
7. 建立一致性的企業文化，使連鎖事業永續。
8. 落實消費者至上，提高顧客滿意度。
9. 總部決策集權化，分店管理運作則充分授權與分權。

本文現由以上取出 4 項作為探討其重點：

1. 具備成功運作連鎖店的完整技術(know-how)，發揮指導、控制的機能:
 - (1) 明確的長期發展理念，使連鎖體系永續發展。
 - (2) 健全且有效率的後勤支援系統，滿足採購、驗收、儲存、發放、菜單設計、成本控制、行銷企劃、標準化作業設計的管理職能力。
2. 持續性研發的能力與投資:
 - (1) 在競爭激烈的環境下了解其自我的優勢，並持續性地去做研發與投資。
3. 財務規劃健全:
 - (1) 完善的教育訓練，做好人力資源培訓，以為連鎖發展的原動力。
 - (2) 建立一致性的企業文化，使連鎖事業永續。
4. 落實消費者至上，提高顧客滿意度:
 - (1) 總部決策集權化，分店管理運作則充分授權與分權。便可利用各大平台協助長期發展理念的明確表示、呈現一致性的企業文化、總部決策集權化而讓分店管理充分授權…。

根據上述文獻統整的各項資料，便可為台中店當家業帶來較為完善的規劃，但即使資源到位，規劃完整，未來發展成餐飲連鎖，仍需小心謹慎，避免以下犯錯(吳政和，1996；高秋英，1999)，連鎖餐廳雖有上述優點，但不可避免的也有其缺點：

1. 連鎖經營的迷失：當連鎖餐廳成長到某個階段時，企業家容易喪失一種向上衝的原動力。
2. 喪失地域性：為配合整體連鎖形象的確立，分店可能會失去地域性的獨特風格。
3. 資源浪費：廣告行銷、原料採購無法獨立決定，因而造成無端的浪費與不便，甚至與當地社區的廠商難以形成一定的關係而遭孤立。
4. 連鎖負效應：若一分公司陷醜聞或危機狀態，則連帶影響整個企業的形象。

第三章 研究方法

第一節 文獻分析法

為了解便當店加盟建議與探討，必須有一相當堅實的理論基礎。為此本研究採取文獻分析方法，首先針對三家便當店業者且知名度廣泛來做探討，分析出三家的加盟方式，以及組織架構、管理方法，加盟優缺點以及現況發展，其次經由收集和研讀並加以分析自家便當店做出最好的選擇，以希望藉由理論探析作為本研究工具之編制的基本架構，做為後續進一步的深度訪談等證實研究之基礎。

一、訪談法

因發現用問卷調查需要大量的實驗對象，且量化數據結果不易問題，均有待進一步做深度的實際訪談，做深入的了解和意義的探究，訪談的對象是以我們針對的三家便當業者進行實地的實際訪談。

第四章 研究結果

第一節 自家 SWOT 分析

表 2 SWOT 分析

優勢 S	1.平價的便當 2.快速的效率 3.親民的服務	機會 O	1.線上訂購餐點普及 2.有許多的老主顧 3.多樣的主餐選擇
劣勢 W	1.便當替代性高 2.人力的不足 3.內部制度不夠完善	威脅 T	1. 速食族日漸增加 2.無相關餐飲認證 3.知名度不夠廣泛

第二節 自家 STP 分析

二、市場區隔

我們以一般民眾為主要客群，雖然便當的替代性高，但便當有便捷的食用以及購買，且營養均衡較為豐富，所以為普同大眾皆會選擇食用的選項之一，並且市場建立於學校,工廠,住宅區為主，確保地段的優良以及客戶的需求。

三、目標市場

表 3 市場定位

消費者市場區隔變數	項目	分析
人口統計變數	年齡	12~70 歲一般民眾
	性別	男女
地理變數	地區分布	全台灣
心理變數	動機	生活時間急促，不需長時間等候皆可買取便當
	生活型態	上班族，或者是一般民眾
行為變數	獲得利益	花費平價的費用
	使用時機	在肚子餓時不想以高金額且追求便捷的時候
	實用程度	口味以及金額一般大眾皆可認可

四、商品定位

針對喜歡吃便當的人而言，我們以傳統的魯肉為底，去給予客人其他主餐的選項，不但可以滿足大眾的口味，客人還可以選擇自己所愛的餐點，並以營養均衡的配菜，去給予客人健康的飲食，並以親民的方式去做販售，使有許多的老客戶不斷地來光顧。

第三節 個案資料比對分析

一、開店依據

(一) 吉野家：

開店流程一，尋找合適的店鋪。店鋪位置的好壞可以說直接決定了速食店客流量的多少，因此經營者開速食店需要瞭解該地區周邊餐廳的經營狀況、周邊人群的消費水準、人口密度以及近期是否有拆遷計畫等等因素，還有關於周邊的交通和環境如何，

距離鬧市多遠這些都是參考店鋪位址的重要依據。

（二）鬍鬚張：

目前主要目標市場還是以北部為主；物流部分則是（70%）自配，另外（30%）由供應商配送；鬍鬚張目前所設定每年業績成長20%以及伴手禮成長10%。第三，佈點策略則是鎖定在捷運線交叉點、醫院商圈、交流道與夜市商圈等，以流量最大的地點吸引人潮。

（三）悟饕池上：

加盟悟饕池上飯包公司專業服務團隊會為你在想開店的地點做精準的評估與分析例如人口密度、周邊商店經營裝況、是否為重要交通地段。

二、經營管理

（一）吉野家：

吉野家一開始以男性客群為重，吉野家近年以「Slow life、Slow food、Sharing」為主軸的店舖，而「新生活概念店」則是注入了女性柔和的元素，希望透過手作輕食搭配牛丼基底的行銷思維，一改吉野家在消費者心中等於「男人去的店」的刻板印象。正是吉野家在全亞洲開設的第一家新生活概念店，吉野家這項堪稱「革命性」的新嘗試。

資料來源：

<https://www.expbravo.com/3566/%E5%93%81%E7%89%8C%E8%BD%89%E5%9E%8B-%E5%BE%9E%E5%A4%A7%E5%8F%94%E8%AE%8AE5%B0%91%E5%A5%B3-%E5%90%89%E9%87%8E%E5%AE%B6%E7%9A%84%E8%BD%89%E5%9E%8B%E5%>

（二）鬚鬚張：

工廠製作的主要商品為，魯製品和盅湯，所以方式多為魯和蒸的。鬚鬚張的 29 家分店大都在台北縣、市，所以離中央廚房有一段距離，配送食物便是一大關卡，一切都必須靠物流車來運送，溫度都會維持在 0 度到 7 度上下，因為這樣才能讓食品保持在最佳的狀態。

鬚鬚張有品牌行銷部，下面分成兩個部門，一是行銷企劃課，一是展店工程課，在行銷的部分，會跟很多企業合作，其實就是一種廣告的交換，在文宣出版品上會有鬚鬚張的訊息，而對方的資訊也會在實體門市被看見。

（三）悟饕池上：

便當使用東部好米是一大賣點，店家對淘米、煮飯都有標準作業流程。

便當業尖峰短、人手多，包括作業檯高度、兩手作業寬度、鍋子與水槽對應位置皆須規劃，務求流暢順手，以提升效率。經營便當店最大訣竅是勤勞，除主動拜訪店家、發 DM，甚至要送樣品給客戶試吃，也可利用電話主動銷。

資料來源：

<https://tw.finance.appledaily.com/daily/20071126/30009789/>

三、人力管理

（一）吉野家：

1. 人員訓練：實習服務員訓練課程→服務訓練課程→指導員訓練課程→店襄理訓練課程

2. 薪資待遇：A.培訓期間依學校規定三週、實習期間依公司規定為 48 天，共 69 天。 B.正式錄用依照人事管理規章規定的考核等級給予 1~3 等的本薪調整，以後依職能積分給予職能加給之調整。
3. 公司福利：勞保、健保、團保、打烊津貼、凌晨津貼、生日賀禮、三節禮品、制服、獎助學金、學分補助金、結婚 賀禮、生育賀禮、喪葬津貼、6%勞退金、年終獎金、年度特休假、尾牙聚餐活動、年度健康檢查等。

(二) 鬚鬚張：

- 1.人員訓練：限店專職人員每月可參加昇薪考試，考過方可調薪
鐘點制計時人員每兩個月可參加昇薪考試，考過方可調薪
儲備幹部完善的社內教育訓練及研修制度、社外研修、海外研修如：大陸、香港、日本、美國…。
2. 薪資待遇：A.限店專職人員：月薪：23000 元~26000 元
B.鐘點制計時人員：a.時薪 120 元起~140 元、大夜班時薪 145 元起~165 元。 b.大夜班契約人員簽約 100 小時 16,000 起~18,500 元 c.大夜班契約人員簽約：200 小時 32,000 起~37,000 元。
3. 公司福利：儲備幹部：享勞保、健保、雇主提撥勞退、特休、久任獎金、年節獎金、績效獎金、交通津貼、婚喪喜慶補助、其他津貼、免費制服、員工餐免費…。

(三) 悟饕池上：

1. 人員訓練：悟饕對於專業職能的培訓，連最基礎的計時人員也會提供管理課程。從正職人員晉升到店長，約需 1 年時間，而升到店長後，也可開始發展第二階段，除了

能晉升為多店管理的督導外，還可以啟動內部創業計畫、海外發展計畫。

2. 公司福利：衣住福利：員工制服、提供員工宿舍保險福利：勞、健保、勞退提撥、員工意外保險、員工團險獎金福利：績效獎金、三節禮金(品)、生日禮金、證照補助其他福利：子女獎學金、生活急難救助金、婚喪喜慶津貼、特約商店優惠等 教育訓練：在職教育訓練、專業技能訓練、員工加盟計劃 餐飲福利：員工購、員工餐、不定期部門聚餐、年終尾牙活動旅遊福利：國內外員工旅遊、自強活動。
3. 健康福利：員工體檢。

四、食安法規及認證

(一) 吉野家：

1. 食品安全衛生管理法
2. 取得「ECO MARK」標章是，日本環境協會推行的認定機制，也是日本國內唯一的環保標誌。

(二) 鬍鬚張：

1. 經濟部中央標準局服務標章註冊證書
2. 台北市餐飲衛生管理分級認證
3. 桃園市餐飲衛生管理分級認證
4. ISO 品保認證前升級為 ISO 9001:2000 版
5. 中央廚房通過 ISO22000
6. 中央廚房通過 HACCP 國際驗證
7. 食品安全衛生管理法

(三) 悟饕池上：

1. ISO9001 國際品質認證
2. 多蔬低卡健康餐認證
3. 2016 年總部通過餐飲業 HACCP 衛生評鑑
4. 食品安全衛生管理法
5. 農藥殘留容許量標準

項目	鬍鬚張	吉野家	悟饗
店面設點	依同業進駐狀況、人潮多寡		
店面裝潢	消防設備安全、環境保護	日式居家	乾淨清潔、簡約明亮
營運體系	直營連鎖	直營連鎖	1. 直營連鎖 2. 特許加盟 3. 自願加盟
生產管理	1. 合格的進貨供應商 2. 採用三不原則	依據每家店餐點的SOP製作	1. 引用衛生法規 2. HACCP食安檢核點
人資管理	內部設有鬍鬚張大學，經過訓練課程取得學分	三天訓練期，升遷制度達標後，每兩個月到總公司考試	選才評估、適位任用、教育訓練、留任制度
財務管理	1. 分為成本會計、管理會計 2. POS系統計算每日經營成本 3. 透過銷售帳報來了解	店長或值班每個班次把帳結清放到金庫，固定時間去銀行存錢	1. 財務安全為主 2. 硬體利用POS銷 3. VIP儲值系統

圖 6 訪談表格

項目	鬍鬚張	吉野家	悟饗	龍品
目標客群	青少年~老年人	青少年~中年人	廣泛	1. 目前以上班族 2. 附近住戶為主
產品定位	傳承美食、追求幸福	男性與女性中衡的觀點	營養、美味、衛生、便捷	簡樸、食用安全
產品種類	米飯、小菜、便當、禮盒、甜點、湯品	丼飯、小菜、麵食、飲料	便當、湯品、飲料	便當、小菜、湯品
價位	中偏高	中偏高	低	低
提供素食	有	無	無	有
行銷管理	1. 研發第三方支付APP 2. 定期舉辦優惠活動	定期舉辦優惠活動	1. 進行品牌活動 2. 銷售大數據去研判未來行銷方式及樣式	無
線上訂購	有	有	有	有
服務地區	海外、臺灣	海外、臺灣	台灣地區	臺中地區

圖 7 個案分析表格

根據上述圖表分析個案等等相關資料以及比對整理，讓我們能夠藉由這份專題結果見賢思齊，見不賢而內自省，更有效的去規劃出適合自家的SOP 流程。

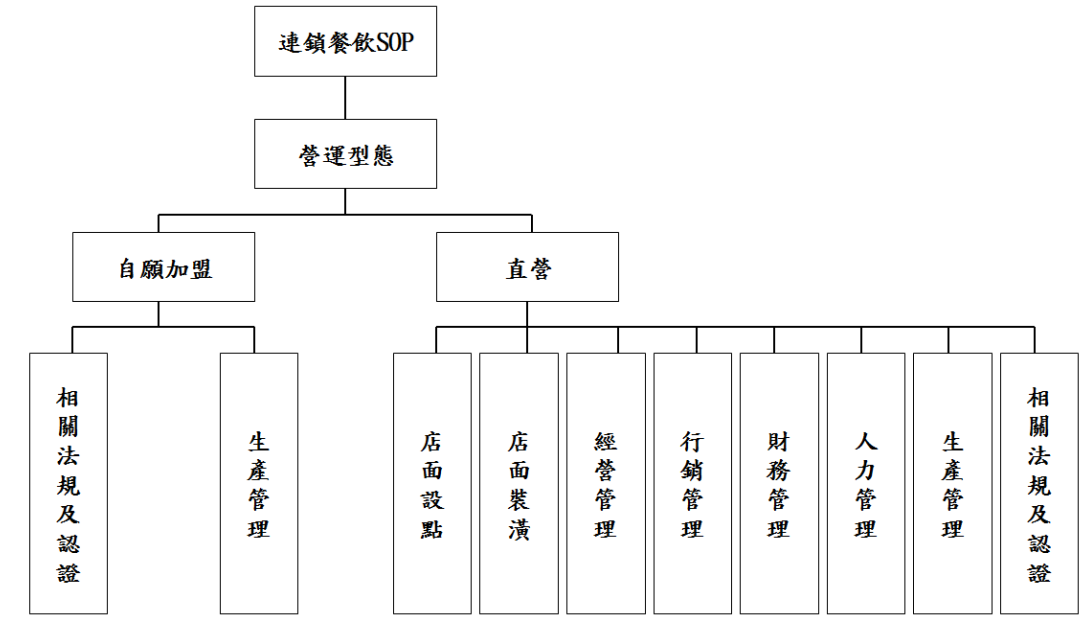


圖 8 連鎖 SOP 流程

第四節 連鎖 SOP 流程

一、營運型態

經由前面文獻探討得知營運形態分成直營、特許加盟、自願加盟三種型態，衡量適合自家產業性質較合適直營以及自願加盟兩種，但目前的狀況則以直營連鎖為主要首選，將其去做探討出完整的 SOP 流程去規劃，則自願加盟等後期時去做實行，故先放生產管理以及相關法規及認證，與直營連鎖同套方式去做擬定。

二、店面設點

使用與悟饜、鬍鬚張與吉野家三家相同方式，觀察同業進駐狀況、人潮多寡作為設點要素。

三、店面裝潢

首先參考悟饜池上的觀點，最主要的特色為乾淨清潔、簡約明亮、食安用心、空間舒適，然去顧慮鬍鬚張提到的消防設備安全、環境保護問題，以側發生危險時的安全考量，後期則希望能夠以像吉野家能

夠去統一出地面裝潢的概念，將其去做設計。

四、經營管理

去找到自己的特色以及代表性的事物，並且保持“顧客至上”的良好態度，以最親民的熱情去更進一步的滲透顧客的心。

五、行銷管理

參考悟饗池上的方法店面初期在地區性實施發送傳單以及優惠時段等方式，提升知名度，網路方面則是選擇邀請網路美食家來做評論，因為現在的使用網路社群軟體的人近年來暴增，支付則與鬍鬚張和吉野家相同，使用第三方支付的 App 支付。

另外本次論文我們有也針對第三方支付去做討論研究，如何整合 POS 點餐系統以及第三方支付來運作，並考慮店面所會發生的可能性將其去設計出一套程式。

六、財務管理

剛開始發展時與悟饗相同，財務安全為主即可，使用 POS 銷售系統去做每日結帳的部分。發展到後期後採用鬍鬚張的財務規劃方式，每天透過銷售帳報來了解，一天現金流量多少，且每家門市都有一張損益表，要求店長記得做成本、費用、業績、銷售品項的檢討等等，能夠得知門市經營的情況，並針對報表數據異常的門市，請督導到店了解與檢視套討問題，然後和吉野家執行同樣方法只有店長以及值班會碰到金庫，將整理好的帳表金額固定時間存入銀行。

七、人力管理

一開始先規劃好階層，分別是店老闆/區經理、店長組長、儲備幹部、服務員（PT），採取悟饗的規劃方向，採用選材評估、適位任用、教育訓練、留任制度，再來是與鬍鬚張以及吉野家相同方式，定期考

核人員的能力，並且給予合理的加薪福利，以做為動力向上，落實績效考核、結合員工升遷制度，達成「選、育、用、留」之目標。

然而其中薪資福利的部分包括：

- 1.保險福利:勞保、健保、勞退提撥、團保
- 2.獎金福利:績效獎金、年終獎金
- 3.休假福利:週排休二日、年度休假
- 4.餐飲福利:員購優惠、員工餐、部門聚餐
- 5.衣住福利:員工制服、員工宿舍
- 6.健康福利:員工體檢
- 7.其他福利:婚喪喜慶津貼、三節禮金(品)、生日禮金、證照禮金、生活急難救助金、特約商店優惠

八、生產管理

最初和悟饗相同，套用衛生相關法規，定期去做評分，然後尋找合格的進貨供應商，製作流程以及衛生重點把關，並且注意保存時間和溫度，規劃餐點的出餐 SOP 流程，方便新進人員學習也能準確地提高工作效率。

若發展門後期分店多或者是距離遠時，食品的運送過程就會變得相中重要，會直接性地影響到食品的新鮮度，所以可使用鬍鬚張的食物配送方式，一切都必須靠物流車來運送，物流車是靠冷藏（每個箱子裡都要打冷劑）來保持食品的新鮮度，溫度都會維持在 0 度到 7 度上下，因為這樣才能讓食品保持在最佳的狀態，以控制微生物問題，因為溫度高便會發生食物的變質問題，也才能讓消費者吃到最美味的產品。

後期希望能夠像吉野家和鬍鬚張延伸出一些食品相關的禮盒或者是微波食品，增加市場的廣泛性以及顧客的方便性。

九、相關法規及認證

首先要先得到最基本的相關法規，根據搜尋資料的結果三家都有共同相關的分別是消費者保護法及食品安全衛生管理法，再來得到餐飲業上的相關證照證明以及找一些類似像 SGS 食品檢驗認證的機構，定期指派人員來店裡巡視衛生以及食品等相關細節。

第五章 研究結論與建議

第一節 結論

根據鬍鬚張、吉野家、悟饗三家個案比較，依目前情勢設計一套餐飲連鎖 SOP，規劃與衡量適合自家的便當店—龍品快餐店為目的，並從訪問內容、文獻探討，歸納出店面成功經營的具備條件。針對喜歡吃便當的人而言，我們以傳統的魯肉為底，也有多樣其他主餐的選項，不但可以滿足大眾的口味，也可以自行選擇營養均衡的配菜，加上親民的服務，給予客人健康的飲食及環境。

本快餐店是以飯食為主的便當業，根據個案資料分析比對結果，本快餐店較適合直營連鎖的體制，不但保證原有的品質，各項資訊也須經由審核，便可以完善的確保連鎖經營的品質與問題。在店面設點、裝潢方面，除了觀察同業進駐狀況、人潮多寡之外，環境的整潔、設備的安全保護與裝潢的統一概念，皆屬於重要的開店影響。我們也需要找到符合本快餐店的特色與代表的事物以及親民的態度，經營店面與顧客的心，並實施發放傳單、優惠活動、網路宣傳以及整合 POS 點餐系統與研發第三方支付於訂購系統中，達到行銷的手法。至於財務方面我們希望可以透過銷售帳報來了解一天的現金流量，也定時記錄成本、費用、業績、銷售品項的檢討等

等，針對數據異常的門市，進行經營狀況督導及改善。在人力方面的管理，區分各階級主管與員工的職位，於派遣和招募的方式中，採用教育訓練、留任制度、選材評估、適位任用，並定期考核人員的能力，給予合理的加薪福利，以做為動力向上；落實績效考核、結合員工升遷制度，達成目標。此外我們採用衛生相關法規，定期評估檢察，尋找合格的供應商，在流程製作以及衛生安全上把關，並使用物流車來維持食品的新鮮度、溫度，以控制微生物、變質等問題，讓食品維持在最佳狀態，也希望採用消費者保護法及食品安全衛生管理法的法規，以及取得餐飲相關證照與努力獲取食品認證機構的殊榮，使顧客能夠在舒適的環境下用餐，達到我們成功的經營與顧客安心食用的利益。

第二節 後續研究建議

台灣餐飲業發展蒸蒸日上，同業競爭激烈，即使資源到位、規劃完整、未來發展成功，仍需小心謹慎，而本快餐店在店面裝潢希望能夠改善消防設備安全、環境保護問題，行銷宣傳與知名度也是有待欠缺的要素，以及目前使用第三方支付的趨勢、財務規劃方式與人資管理都是我們目前需解決的問題，因此本快餐店立業多年的穩定經營，期望透過本研究設計的餐飲連鎖 SOP 與線上訂購系統，能夠改善本快餐店的問題，並開發新客源，相信在未来的競爭下，能夠在市場上成為家喻戶曉的連鎖餐飲業。

參考文獻

中文文獻

- [1] 李澤治(1996)。餐飲業經營必勝實戰 100 招。中國:長安
- [2] 吳政和(1996)，「餐飲業連鎖經營之研究」，第一屆餐飲管理學術研討會論文集，中國餐飲基金會。
- [3] 李孟熹(1998)，「連鎖店管理—實務操演手冊」，群泰企管。
- [4] 李孟熹(1999)，「連鎖店發展加盟必備實戰技術」，群泰企管。
- [5] 廖勝煌(1995)，「連鎖業規劃與管理之研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- [6] 鈕撫民(1995)，「從我連鎖店經營看服務業環境變遷趨勢」，第一屆服務業管理研討會論文集。