**qwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnm**

|  |
| --- |
| 生產與作業管理 期末報告  **鐵男食堂**  2013/06/03 |

**第四組**

**組員**

企碩一甲 李玟萱

企碩一甲 林則宇

醫管一甲 林宏昇

資管碩一 蔡昀橋

**目錄**

**基本背景……………………………………………………………2~3**

**產業現況……………………………………………………………… 3**

**產品介紹……………………………………………………………… 4**

**組織架構圖…………………………………………………………… 4**

**營運流程(毎日營運、點餐、生產)……………………………… 5~7**

**目前面臨的問題與解析……………………………………………8~11**

**建議方案 …………………………………………………………11~16**

**結論……………………………………………………………………16**

**分工表**

|  |  |
| --- | --- |
| **分工內容** | **姓名** |
| 企業訪談&上台報告 | 林則宇 |
| 書面資料統整、上台報告 | 李玟萱 |
| 統整訪談內容&PPT製作 | 蔡昀橋 |
| 書面資料統整&PPT製作 | 林宏昇 |

1. **鐵男食堂-基本背景：**
2. 地理位置：高雄市鼓山區臨海二路32-2號(西子灣捷運站斜對面)

****

1. 店家外觀：日式風格



1. 店家基本資料

|  |  |
| --- | --- |
| **基本資料** | **內容** |
| 負責人姓名 | 蔡高斌 |
| 營業（稅籍）登記地址 | 高雄市 鼓山區臨海二路32-2號 |
| 資本額 | 600,000元 |
| 組織種類 | 合資 |
| 設立日期 | 102/03/10 |
| 平均月營業額 | 25萬元(新台幣) |
| 員工人數 | 4人(含負責人) |
| 營業時間 | 週一至週日 上午11點到晚上8點30 |

1. **產業現況**

|  |  |
| --- | --- |
| **產業現況** | **說明** |
| 地理位置 | 中山大學旁哈碼星周邊 |
| 鄰近地區人口數 | 14000人左右(中山大學學生＋居民) |
| 服務內容 | 中式餐點 |
| 消費價位 | 100元以內 |
| 鄰近地區同質店家數量 | 約60家 |

1. **產品介紹：**主要販賣商品為咖哩與關東煮

菜單內容

* 鐵男咖哩
* 鐵男可樂餅咖哩
* 鐵男豬柳咖哩
* 黃金豬排咖哩
* 鐵男喀啦雞咖哩
* 黃金雞排咖哩
* 關東煮
* **組織架構圖：**

現有員工皆股東，場內共4人左右，每個人也都會擔任到廚師的角色

1. **營運流程**
2. 每日營業流程:

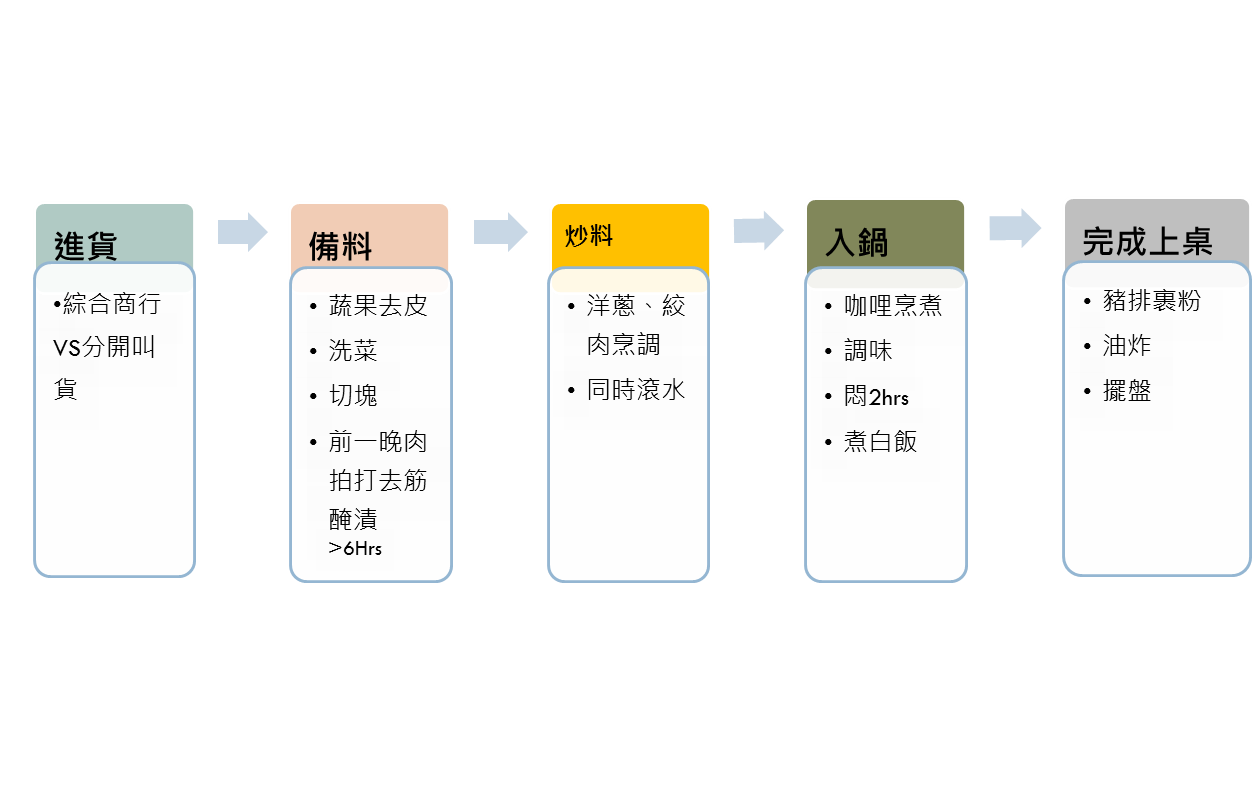
* 上午11點半到店
* 進行開店的整備事項，包含廚房整理，桌椅擺設等等
* 接著處理食材，蔬果進行削皮切塊，肉品檢查前晚醃漬，準備營業所需材料
* 將所需食材取出後清點庫存，如有需要則叫貨
* 下午5點開張營業，生產食物，晚上八點開始準備明日食材(肉品拍打去筋醃漬)
* 晚上十點開始收店，收拾桌椅，碗具廚房，人員檢討，約凌晨12點半打烊。

1. 點單流程：

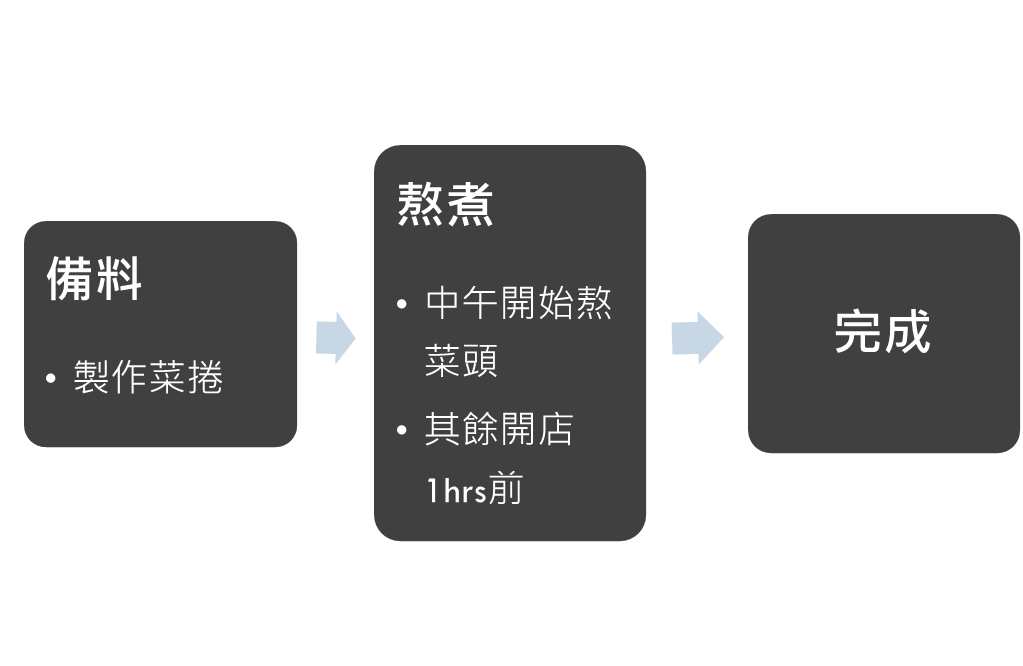
* 客人先行去用菜單
* 至櫃台點單
* 採先行付款結帳制
* 由櫃台叫號取餐

1. 生產流程：
2. 以**豬排咖哩**來說明

* 進貨：綜合商行雖可一次叫齊所需的食材，但成本較高，分開與菜商、肉商、水果商等叫貨可降低成本
* 備料：蔬果去皮、清洗、切塊，檢查前一晚醃漬的肉品
* 將需要炒過的食材(洋蔥、絞肉)進行烹調，同時將水滾開
* 將食材一齊丟入鍋烹煮，並進行調味，味道OK後悶煮兩小時
* 最後將豬排裹粉、油炸，與咖哩白飯搭配擺盤後上桌



1. 以**關東煮**來說明

* 菜捲於成本考量須優先製作
* 菜頭需先從中午就開始熬煮，其餘時材在開店前1小時開始熬煮即可

1. **庫存：**

* 根據經驗，平日需準備70-80人份的食材，假日則準備150人份
* 未使用到的食材，肉品類在醃漬完所需分量後進行冷凍庫存，蔬果類處理完所需分量後，除紅蘿蔔馬鈴薯等需常溫保存，其餘冷藏保存，咖哩賣剩的冷藏存放，隔夜後與新煮的咖哩共同烹調，使蔬果融化，增添風味，反覆操作

1. **目前面臨問題與解析：**

鐵男食堂從三月初開幕到現在四月底，營運了將近兩個月，內場由一開始的手忙腳亂，到現在的有條不紊；最易受來客人數波動影響的叫貨備料，也慢慢上了軌道。

然而，目前的鐵男食堂營收仍有相當大的成長空間，雖然有著種種尚未克服

的問題，如出餐速度差異、人力不足、來客數不夠多以及菜色選擇少等

以下將逐條分析之，以期找到改善方案。

1. 出餐速度  
   餐飲業有個特色，那就是人潮的多寡會受用餐時間的影響而產生尖峰與離峰時段，廚房內的流程配置也須即時因人數的變化而做出調整。

當尖峰時，此時廚房內的餐點準備強調快速，餐點可以先做好、放置在一旁保溫備用；而離峰時，廚房內的油鍋開始冷卻，備菜則因會冷掉而不能久放，此時若又有顧客點餐，則需花費較長的時間才能生產。

以鐵男食堂為例，其尖峰與離峰時間分別為17:00~20:30和20:30~22:30。當尖峰時，由於有使用保溫箱保溫備用肉品，使得上菜速度得以提高；而當離峰時刻，由於保溫箱中無放置備用肉品，菜色多為炸物，要熱油鍋，因此顧客須花費較久的時間等待。

1. 人力  
   在餐飲業中，一名熟練、擁有開發新菜色能力的主廚，是相當重要的，他們往往掌握了菜色美味的關鍵，一旦發生主廚跳槽的情況，口味與客人往往隨之流失，對店家傷害甚鉅，因此店家多以優渥的薪資或是施以人情壓力以綁住主廚，使其能夠提供穩定的長期服務。

以鐵男食堂為例，由於擔心關鍵流程被外人掌握，因此店家在尋找專業廚師時總是多了分顧慮，在加上現有資金可能不足以支應廚師以及兼職員工，因此目前店內的四名員工皆為創始股東，人力也僅夠應付來店點餐的客人，而無力再擴展外送業務或是快速研發新菜色

1. 來客數目  
   餐飲業的特色除了前面所提的，人潮的多寡會受用餐時間的影響而產生尖峰與離峰時段之外，還有平日與假日所產生的淡旺季之差。

首先，由於食品是一種具有時效性的產品，叫太多沒用完會過期產生浪費，叫太少又會影響營運，此時叫貨以及備料上的庫存管理就顯得相當重要。

接著，對剛草創不久的店家而言，每一個客人都相當重要，每天多一個客人或少一個客人即可能破壞損益平衡，導致財務上的虧損，進而使店家倒閉，故如何讓來客人數持續穩定增加即關係到了企業的存續與否。

以鐵男食堂為例，平常日如週二到週四，來客人數大概為80人左右，其中學生占70%，附近地區的上班族占另外的30%；到了假日如週五到週日，來客人數大概為150人，觀光客的比重為50%，其餘則為學生與附近地區的上班族各占25%；最後，週一可能因為憂鬱星期一的關係而使的來客人數最少，僅有50人左右。上述來客人數對於鐵男石堂而言，僅能達到損益兩平，故如何在提升舊有顧客忠誠度的同時，開拓新的客源將會是一大重點。

1. 菜色研發  
   對於餐飲業而言，持續開發新菜色是相當重要的，如果沒有改變，再忠誠的顧客也會逐漸厭倦，減少消費次數或流失忠誠度，這就是為什麼許多企業皆為了開發創新菜色而由內部升遷或外部挖角有能力的廚師，以招攬顧客；如王品集團旗下的眾多品牌，皆每季推出新菜色，以維繫顧客的新鮮感，不僅舊有顧客回持續回店消費，新的顧客也可能因好奇而前往消費。

以鐵男食堂為例，目前現有菜色為咖哩飯系列以及關東煮，菜色過於單一，而且咖哩飯搭配的肉類全為炸物，使得消費者因而降低前往消費的意願，這將使推升來客數目、使營收成長等目標受到挑戰。



* **問題總結**  
  鐵男食堂身為一間草創近兩個月的企業，面臨了資金&人力不足、菜色研發速度較為緩慢以及來客人數尚有提升空間等等問題，這些問題若不解決將在短期內拖累營收成長，長期危及企業存續，因此須進行審慎評估，逐步解決，以得美好之未來。

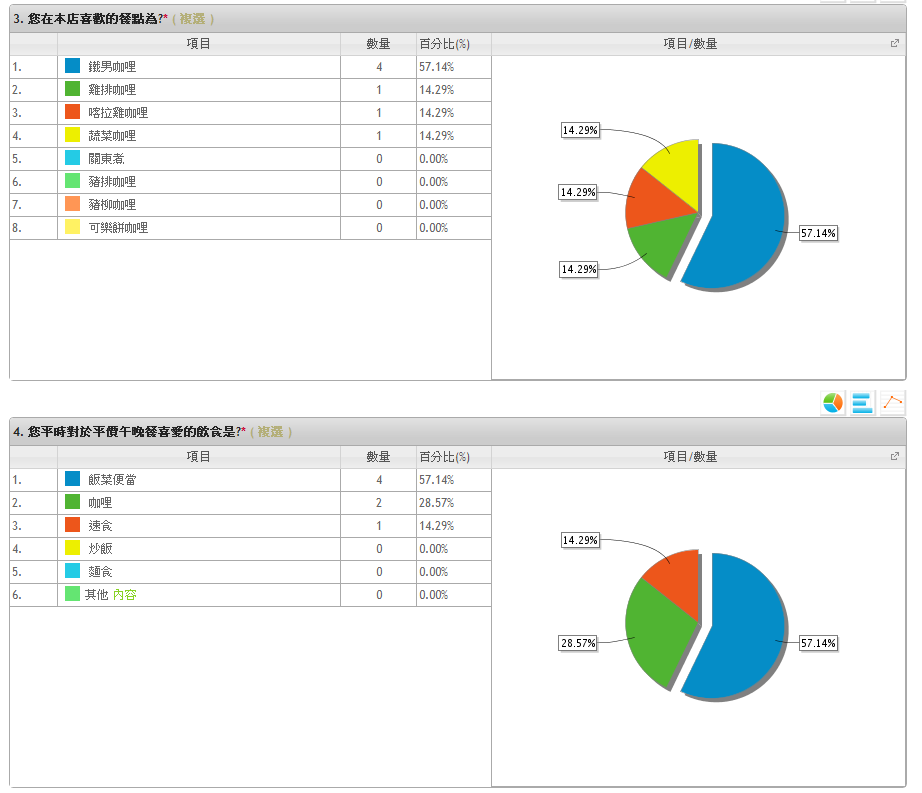
1. **建議方案**

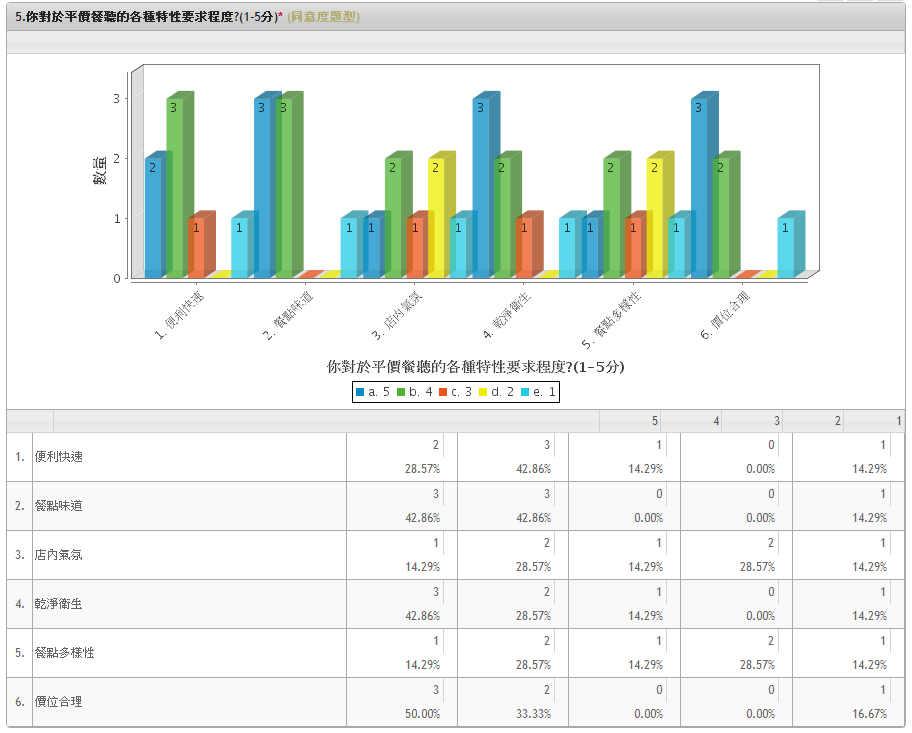
根據前述所得出之問題總結，學生基於生產與作業流程管理之角度切入，並根據所知所學針對不同層面給予店家合適的解決方法作為意見參考。

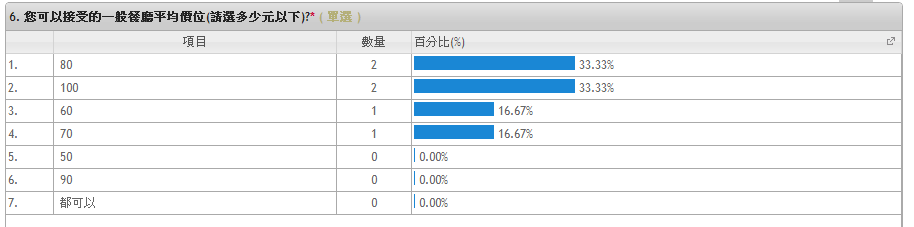
1. 菜色研發層面：

利用問卷調查消費者喜好，鎖定新菜色開發方向。此處學生推薦使用My Survey問卷系統來進行意見調查。

* My Survey問卷系統

1. 針對消費者喜好、價格、檢驗舊菜色、新菜色、各式需求進行調查
2. 問卷設計：
3. 現有餐點V.S新菜色統計圖：





1. 預期效益：
   * 尋求完美菜單
   * 制定理想價格
   * 產品服務客製化
2. 人力效率層面：

引進餐飲業專用POS系統，可有效節省人力、提升生產流程效率並檢驗產品績效與各時段營業額變化。



此為學生推薦導入的POS系統「開店快手」

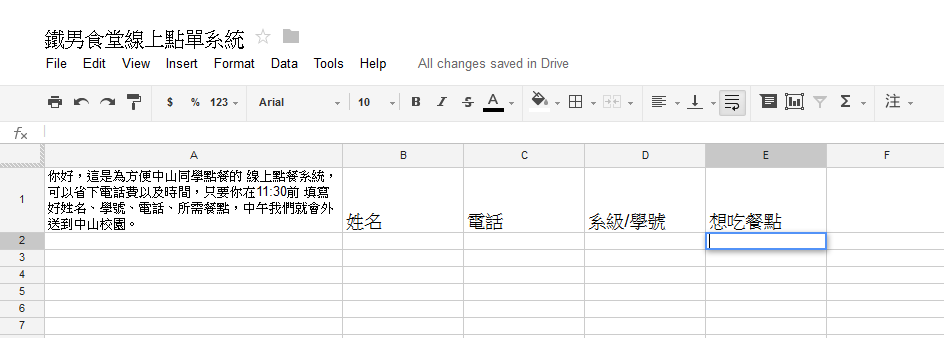
* 「開店快手」將店管、考勤與保全整合為一，提供一次到位的解決方案，完整涵蓋店內一日運作所需。
* 「開店快手」有營運資料分析，如桌位安排、菜單選項到不同時段的餐飲需求分析等，系統化的營運資料分析讓創業更容易成功。
* 此創新結合雲端服務，店家只要透過「即時備援」與「即時儲存」，可雲端儲存與備份所有銷售紀錄、人員考勤資料、營運分析報表等資料，完全不用擔心硬體毀損造成的資料流失，進而影響開店。
* 只要有網路即可隨時掌握開店狀況，包括每筆銷售紀錄，人員出缺勤及所有報表一目瞭然，而雲端監看的服務更讓您不必時時刻刻在店裡盯。
* 坊間POS系統銷售多採賣斷方式，據悉初期基本器材購置成本從4萬至7萬不等，並僅附含一年設備保固，但遇到硬體維修與軟體升級，通常還需額外收費，且無法即時派員維修。
* 月付3,000元(註)即可享受主要POS設備與服務，契約時間全台85個服務據點可快速支援解決軟硬體問題，並且服務不需另外收費，大幅降低創業初期須承擔的設備風險與財務壓力，讓資金做更好的運用。

pos2.tiff

* 預期POS系統所帶來的效益：
  + 節省點單流程，點餐不失誤
  + 統計各餐點每天的營業額，找出主力商品，針對不受歡迎餐點找出原因，調整口味、及配合活動促銷方案
  + 統計每天尖峰離峰時間，各時段商品需求，周營業額等數據
  + 得知新菜色開發前後的績效差異
* POS可能會帶來的潛在問題：
  + 需有額外資金支出(cost)
  + 需一段時間學習(延誤生產流程)

1. 提升來客率層面：

結合社群媒體和智慧型手機等通訊工具，打造雲端點單系統，讓顧客能快速了解目前菜色、出餐狀況並進行點餐，以及加入外賣功能讓消費者無須出門，可大幅提升其效率並節省成本。





* 為什麼要用雲端點餐?
  + 節省電話費
  + 節省時間
  + 便利性
  + 差異化

1. **結論**
2. **今日科技的進步與影響**

由於資訊系統功能的完善和整合，使得以往效率較低落的傳統餐飲業流程獲得了極佳的改善，而現今社群媒體的崛起以及行動裝置的盛行更是在餐飲的顧客服務方面增加了許多的可能性，若是商家能夠妥善運用這些新科技，勢必能在市場上有更好的競爭力。

1. **持續增強營運能力，提升顧客滿意度**

在餐飲業當中顧客的滿意度一直都是最重要的指標之一，而營運能力的好壞更是對於顧客滿意度有著直接的相關，因此餐廳不再只需要去知道如何做出好料理，而懂得如何讓營運更有效率也成了現今餐飲業不得不思考的課題，像是王品集團這樣的例子已經一再地證實這種論點。

1. **對新創企業的啟示**

新創企業最直接也最棘手的問題通常都是資金來源，許多前景看好的新企業往往都是未能撐過第一關而出師未捷。但是資金問題雖難解決，卻不是完全無解，如何利用其他不需大量資金就能達成行銷、管理的管道就成為了一個非常關鍵的手段，社群媒體、口碑行銷、以及各種網路上的免費資源如Google，都是非常好的輔助工具，業者絕不能再以過去十年二十年來的舊思維來思考現今的企業營運，尋求更創新更有創意的方法才是未來的成功之道。