

目錄

Chapter 1 — 序言	1-2
Chapter 2 — 營運和管理理論篇	3-12
Chapter 3 — 餐飲業營運和管理系列	
3.1 — 食物衛生	13-24
3.2 — 環境保護	25-31
3.3 — 社會責任	32-40
3.4 — 服務質素	41-49
3.5 — 品牌建立	50-63
Chapter 4 — 個案分享	64-84
Chapter 5 — 總結	85-86

第一章 序言

本港的餐飲業經營者，不但要面對激烈的市場競爭，同時要應付租金、食材價格、工人成本上升，以及人手短缺的壓力，要成功經營可謂甚具挑戰。往年，餐廳或許只要擁有一「招牌菜」便足以作招徠，但在今時今日，則必須在硬件和服務上額外再花心思，務求令顧客感到物有所值，並留下愉快的用餐經驗，才算得上有競爭力。所謂有口皆碑，顧客親身的推介往往更勝花費不菲的廣告宣傳，而且「一傳十，十傳百」的宣傳效率，比廣告來得有效及具說服力。然而，要達到「有口皆碑」一點也不容易，因為向別人推薦用餐好去處，或多或少等同押上自己的品味和眼光，除非該餐廳擁有過人之處，否則客人不會無條件去冒險。因此，餐飲同業必需注意提供水平一致的產品和優質服務的重要性，這正值是餐飲業有需要推行系統化管理的主因。

然而，在不少中小企經營者的心目中，系統化管理往往是一件既遙遠且複雜的事情，令人無從入手。加上大部份中小企資源都較緊絀，管理層同時要處理日常繁瑣事務，分身不暇，就更容易忽略了這個對長遠發展至為重要的議題。但從近年云云眾多的餐飲業成功個案看到，餐飲企業的致勝之道，原來在於一套系統化的管理制度。愈來愈多管理層漸漸意識到，個人的能力和時間都是有限的，不可能事事親力親為，要使業務更上一層樓，必須要善用管理團隊去實行。有了完善的管理制度，各員工就能夠有序地分工合作，朝著同一個目標及方向努力，遇上能力有所不逮時，亦可找到途徑獲得支援及指導。另一方面，給予員工合理的獎勵及晉昇

機會，才更有效推動他們主動貢獻才能，做到最好，事事從公司的利益出發，建立「公司好，自己好」的心態。

系統化的製度，不單對內部管理起作用，同時可令顧客感受到餐廳勝人一籌的管理體系，即使是從餐具和餐牌等的細節上，妥善的安排已足以令顧客看出管理團隊的心思和努力，如果再配上令人回味無窮的菜色，要獲得顧客的青睞已非難事了，他們甚至會成為忠實的顧客，並樂意主動向身邊的親朋好友推介「心水」選擇。

有見及此，香港餐飲聯業協會推出「提升香港餐飲業營運和管理系統計劃」，以評核餐飲業在食物衛生、環境保護、社會責任、服務質素和品牌建立方面表現的評審計劃。計劃獲工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助，由香港品質保證局負責執行。

本書共分五個章節，第二章主要讓對管理制度不太熟識的朋友，基本了解管理的原則及要求；第三章扼要地報告餐飲業在管理制度的現狀；第四章則是參與先導計劃的企業之經驗分享，十分值得大家取經；最後一章—第五章，是計劃的總結部份和日後的展望。在此，希望餐飲同業可以在計劃中得到啟發，並在管理制度上作出改善。

第二章 營運和管理理論篇

新時代發展的商機與挑戰

眾所周知，香港一直被冠冕世界級「美食天堂」這個盛譽，並得到海內外的廣泛認同。這裡，不僅雲集數以萬計的大小食肆，更薈萃各地風味的優質佳餚；而餐廳內觥籌交錯、大快朵頤的饕客，也似乎成為這座繁華都市中一扇不可或缺的悅目風景。

近年，隨著香港旅遊業的蓬勃發展，以及訪港旅客數的持續攀升，本土餐飲業也因此迎來更廣闊的機遇。然而，香港的餐飲業在受惠民眾對佳餚美酒的需求不斷擴大的同時，亦面臨諸多的挑戰，經營受制於多方面的局限及影響。

多項挑戰中，本港最低工資的實施無疑對餐飲業的經營成本構成最直接的影響。由於餐飲業屬於勞動力需求較集中的行業，最低工資不但導致勞工成本直接上升，帶來營運壓力；同時增加餐飲業招聘人才的難度，而人力資源的嚴重短缺則令維持良好服務質素的難度進一步提高。另一方面，現今的消費群體處於多元化的世代，擁有琳瑯滿目的選擇，因此，商家要脫穎而出，不僅要討好食客挑剔的口味，更要敏銳地洞悉他們的消費心理，時刻抓緊社會潮流，以迎合顧客對衛生、環境、品牌形象，以及社會責任等各個層面的期望及需求。今時今日，除了持續優化食物水準和服務質素、為食家提供更優質的用餐體驗外，餐飲企業同時要建立品牌價值，展示對環保和社會責任的承諾，不斷自我增值，繼而取得有利形勢，才可生存、發展、壯大，在激烈的市場競爭中成為「長勝將軍」。

切實的應對策略

面對種種的經營難題，中小企業在遇上發展阻礙時，往往感到有心無力。為改善這個局面，提升本港中小餐飲企業的競爭力和服務水平，業界迫切地需要一套行之有效、可持續改進的系統管理工具。有見及此，香港餐飲聯業協會聯同香港品質保證局推出了「提升香港餐飲業營運和管理系統計劃」，旨在為香港中小餐飲業度身定製一套涵蓋品牌定位、服務質素、環境保護、食物衛生，以及企業社會責任等多個範疇的綜合管理體系，希望藉此提升餐飲業的營運效率和服務水平，使香港餐飲業在目前相對艱難的經營環境下，亦能逆境自強、鞏固領先地位、保持競爭優勢，並繼續發光發亮。

創新的管理工具

是次計劃的理念與願景之一，是希望透過深入淺出的方式，將不同國際標準化組織(ISO)的管理體系和持續改進的概念引入本港的餐飲業界中，尤其是中小型的餐飲企業。而香港品質保證局特別受邀為該計劃建立一套創新的審核模式，針對食物衛生、環境保護、社會責任、服務質素及品牌建立的核心範疇進行評審，務求從多角度評估企業的管理和營運表現。這一創新的管理工具是基於HACCP危害分析和關鍵控制點、ISO 22000食品安全管理體系、ISO 14001環境管理體系、ISO 9001質量管理體系，以及ISO 26000社會責任指南等國際認證標準，同時參考品牌定位的學術研究和成功案例、結合香港中小型餐廳的實際特性與能力，來製定出相關分項的要求和審核標準。

評審主要以「審核清單」的形式進行，按表現給予分數，目的是把評審結果量化，以便員工和管理層更易掌握及清楚明白評審結果和各項指標的表現；而相關的評審結果數據亦可作指標分析之用。此外，參加的機構亦可獲得「建議改進報告」，作為日後持續改善的專業參考。有關計劃將通過第三方專業人士的現場評審、神秘顧客的用家體驗，以及問卷調查等多渠道的審核方式，以確保得出公平、公開、公正的評審結果。

同時，香港餐飲聯業協會與香港品質保證局亦會定時檢視計劃的「審核清單」，積極修改現有的「審核清單」，並考慮因應不同企業的發展情況，分拆多個階段的版本，為表現理想的餐飲企業提供進階版本的「審核清單」，使其進一步自我提升，並最終與國際管理水平接軌。

預期成果

「提升香港餐飲業營運和管理系統計劃」最直接和顯著的成效，將是成功幫助本港餐飲業為顧客提供更優質全面的服務，打造精銳專業的團隊，藉此提高經濟效益，促進行業的蓬勃發展。該計劃為餐飲業界提供了自我評審的科學方法，以及持續改進的指引供參照，大大降低其營運風險，維繫其正確的業務增長軌道。與此同時，這一套管理工具又引入了國際的公認標準，切實優化了現行管理和營運模式，使企業和商家透過規範有序的運營，向本地市民和外來訪客呈現最優異的面貌。而這成熟的行業氛圍，對於提升香港大都會的形象、鞏固世界級「美食之都」的領先位置尤為重要。

值得慶賀的是，該計劃獲得工業貿易署「中小企業發展支援基金」的撥款資助，因此對率先參與先導計劃的企業提供費用全免的優惠。這一舉措使資源有限的中小型企同時獲得「知識」和「資金」方面的雙重支持，為他們的經營及發展提供了有力的支持。

最重要的是，本計劃也非常注重行業內外的知識傳遞。本計劃為參與商戶的各個階層員工，提供不同領域的培訓課程，以加深餐飲業從業人員在食物衛生、環境保護、社會責任、服務質素和品牌建立方面的認知及了解；為增加業界之間的溝通與互動，集思廣益，參與本計劃的餐飲企業亦會透過分享會和項目成果發布會，與業界分享參與計劃的經驗，從而鼓勵業界關注科學管理、品牌價值、社會責任，並繼續參與支持本計劃，普及公眾對管理體系的認知。

如上所述，「提升香港餐飲業營運和管理系統計劃」不僅致力於提升中小餐飲企業的營運效率、服務水平和競爭力，更著眼整個社會發展的多方需要。我們有理由相信，比起計劃本身，其背後所蘊含的潛在價值與內在理念將觸發更多的正能量，為香港整體餐飲業，甚至其他各個產業帶來不可估量的優越前景和源源不竭的生命動力。

參考的國際標準

HACCP 危害分析和關鍵控制點

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points 危害分析和關鍵控制點) 由國際食品法典委員會於1997年公佈，是一種科學、有體系的管理規則。通過這一管理工具，我們可識別、評審及控制食品在生產、處理、製造、準備以及使用中的危害，預防可能發生的問題，確保食用安全。

在飲食行業營運中，唯一確保食品安全的方法就是依靠監督機構在食品生產過程中或製成後進行抽樣檢查，惟這種模式顯然十分被動。因此，為滿足積極預防的要求，HACCP 危害分析和關鍵控制點便應運而生。該系統的重點，是以預防的方法來生產最安全的產品供人類使用；無論是食品本身自然存在、來自環境中，又或是由於未遵守生產程序而可能潛在的生物性、物理性或化學性食品安全危害都可以得到有效預防、降低或完全被消除。

美國、澳洲和新加坡等國家已經將危害分析和關鍵控制點系統與廣為人知的品質管理體系標準ISO 9001進行整合運用，國際標準化組織更特別開發了「ISO 15161 - 飲食行業推行ISO9001應用指南」。這些舉措都不約而同地反映了全球飲食相關產業對國際性食品安全和品質管理體系的需求與渴望。

HACCP的七項主要功能是：

1. 進行危害分析
2. 識別重點控制項目 (CCPs)
3. 為每一CCPs制定控制極限

4. 監控CCPs的要求和建立控制過程

5. 制定糾正措施

6. 建立文件的程序

7. 建立體系驗證的程序

ISO 22000食品安全管理體系

隨著消費者對食品安全要求的日益提高，終端顧客對品質要求的提高使食品供應鏈的從業者面臨更加嚴格的控制及標準，而食品安全衛生也逐漸成為主導全球食品經濟的命脈。尤其是近年先後發生有毒奶粉、致癌塑化劑等食品醜聞，更是屢屢觸動公眾的神經，使人們不得不將食品安全問題視作當下的焦點。為了保證全球商業，尤其是食品行業的發展，品質與安全衛生認證要求逐步成形。

2001年，ISO開始著手建立一個可審核的標準，該標準進一步加深了HACCP在食品安全管理體系中的作用，將新成型的ISO 22000推向了發展的頂峰。 ISO 22000為符合需要並超過世界食品安全規則的公司定義出食品安全的國際認證標準。它適用於所有組織、可貫穿從農作者至食品服務、加工、運輸、儲存到包裝盒零售的整個供應鏈。為配合所有消費者和市場的需要，它加快並簡化了程式，因而無需折衷其他品質和食品安全管理體系。

ISO 22000創造了一個和諧的安全標準，在全世界範圍內都得到了認可和推行。通過整合多方負責人和多重方法，ISO 22000已經更加容易理解與運用。與已整合多國標準的傳統方式相比，ISO 22000無疑是更快速、便捷、高效的工具，更是食品安全領域中唯

一的國際性標準。ISO 22000協調融合了食品供應鏈的生產實踐，促進貿易，向客戶和供應商提供了信心的保證，也成為企業追求食品安全的共同依據。

ISO 14001環境管理體系

在環保營商和環保生活的全球趨勢下，愈來愈多的企業開始重視對環境生態的保護，而推行環境管理體系（EMS）就是其中一個表達關注環保的有效方法。

ISO 14000環境管理系列標準是繼標準之後推出的又一個管理標準。該標準是由ISO/TC207的環境管理技術委員會制定，有14001到14100共100個號，統稱為ISO 14000系列標準。在這一系列中，ISO 14001是ISO 14000環境管理系列的核心部分，而且是系列中唯一可以認證的標準。ISO 14001適用於各類機構，不論其規模、行業。另外，ISO 14001著重環境管理體系的有效性，對環境成效則沒有明確的要求。

企業重視對環境保護及持續發展，實施環境管理體系，無論從短期或長遠、內在或外部，都將為自身會帶來許多好處，包括以下項目：

- 提高能源效益以減低成本
- 改善環境效績
- 減低保險投保金
- 減低引致責任的風險
- 較容易獲取及保持許可證或授權
- 向顧客實踐對環境的承諾
- 保持良好的社區及公眾關係
- 滿足買家及投資者的要求

- 提高公司形象及競爭力
- 培育及分享環境方案

一般來說，一家企業在設立環境管理體係時，會經過三個步驟：

- 進行初步環境審核，以評估目前的環保表現
- 公司自行製訂環保政策目標及指標
- 制訂環保計劃，將指標化為具體的行動計劃

另外，成功的環境管理體係也包括定期的審核與檢討，以確保其效能及在環保方面的持續改善。

ISO 9001質量管理體系

在當今競爭激烈的市場環境下，海內外顧客對產品和服務的要求都不斷提高。在自由開放的市場中，有效顯示品質實力和作出承諾的企業必會佔據優勢。因此，建立高效率的管理體系已成為企業競爭力中不可或缺的元素。

ISO 9001 是在國際共識下建立的產品和服務認證標準，由國際標準化組織於1980年代開發，並於1987年正式推出。其目的是為生產貨品或提供服務的過程，提供一個框架和系統化的程序，供組織機構學習參考，務求達到顧客的期望。

經過多年發展，ISO 9000 標準已歷經多次修訂，更有效反映最佳的措施和配合市場要求的改變。2000年12月，ISO 9000 二千版本正式推出，並包含了ISO 9000, ISO 9001 and ISO 9004三個主要標準，而ISO 9001 則是其中唯一可供考取認證的標準。

ISO 9000標準是一套通用的管理體系模式，所有機構不論其規模、業務性質及行業類別均可採用。而二千年版強調的品質管理體系架構則以「策劃 - 實施 - 檢查 - 處置 (Plan-Do-Check-Act)」為主要模式，涉及了一系列相關聯的過程。

周期循環包括八個基本品質管理概念為軸心：

1. 以顧客為中心
2. 領導作用
3. 全員參與
4. 過程方法

5. 管理的系統方法

6. 持續改進
7. 基於事實的決策方法
8. 互利的供方關係

ISO 26000社會責任指南

歷史告訴我們，民生與經濟是難以處理的複雜問題：市場發展的背後，若一味追求利益的增長而無視資源過度消耗、環境日益受損、貧富差距顯著等社會議題，就必然會犧牲人類文明的長遠利益。

近年來，隨著全球在能源環境和社會公平等方面所面臨的挑戰日趨嚴峻，擔負起應有的社會責任已逐漸成爲對企業的普遍期許。而學習如何在促進發展的同時，平衡各方利益、關注弱勢群體需要、愛惜自然生態，自然成了企業持續發展必不可少的基本課題。

在這一背景下，國際標準化組織於2010年11月正式落實《ISO 26000社會責任指南》，為全球機構提供一套履行社會責任的專門標準。這一指南的落實，將會推動更多機構加深了解並實踐企業社會責任，也將成爲社會未來發展的一大趨勢。

全份《ISO 26000社會責任指南》包括7個核心主題，共38個議題，適用於所有類型的機構，不論大小或地理位置，包括政府、非政府組織、以及商業機構，因為每一個機構都對社會及環境息息相關。但是，當政府機構涉及相關的立法、執法及行政權力時，這標準便不再適用於該個別機構。另外，個別機

構要以整全的眼光，看待每一核心主題，考慮它們相互間的關係。每間機構所盡的社會責任，不只局限於本身的活動，乃是影響力所及的整個範圍。這個範圍涵蓋部分以至整個的價值鏈(value chain)，包括夥伴及對手

核心主題(Core Subjects)	議題(Issues)
機構管治 (organizational governance)	1. 機構管治 (organizational governance)
人權 (human rights)	1. 盡力而為 (due diligence) 2. 處理風險處境 (risk situations) 3. 避免同謀合污 (avoidance of complicity) 4. 不可歧視弱勢社群 (discrimination and vulnerable groups) 5. 處理申斥 (resolving grievances) 6. 保障民事及政治權利 (civil and political rights) 7. 保障經濟、社會及文化權利 (economic, social and cultural rights) 8. 保障基本工作權利 (fundamental rights at work)
勞工準則 (labour practices)	1. 促進就業及僱傭關係 (employment and employment relationships) 2. 照顧工作條件及社會保障 (conditions of work and social protection) 3. 保持社會對話 (social dialogue) 4. 顧全工作安全及健康 (health and safety at work) 5. 參與人類發展 (human development)
環境 (the environment)	1. 預防污染 (prevention of pollution) 2. 可持續地使用資源 (sustainable resource use) 3. 緩和及適應氣候變化 (climate change mitigation and adaptation) 4. 保護及恢復自然環境 (protection and restoration of the natural environment)
公平營運活動 (fair operating practices)	1. 反貪污 (anti-corruption) 2. 參與政治 (responsible political involvement) 3. 公平競爭 (fair competition) 4. 在勢力範圍推廣社會責任 (promoting social responsibility in the sphere of influence) 5. 尊重產權 (respect for property rights)

核心主題(Core Subjects)	議題(Issues)
消費者問題 (consumer issues)	1. 實行公平營銷、資訊及合約做法 (fair marketing, information and contractual practices) 2. 保障消費者安全及健康 (protecting consumers' health and safety) 3. 支持可持續消費 (sustainable consumption) 4. 提供消費者服務、支援及糾紛排解 (consumer service, support and dispute resolution) 5. 保護消費者資料及私隱 (consumer data protection and privacy) 6. 保障享用服務權 (assess to essential services) 7. 教育及提高意識 (education and awareness)
社區參與及發展 (community involvement and development)	1. 參與社區 (community involvement) 2. 投資社區 (social investment) 3. 創造就業 (employment creation) 4. 發展科技 (technology development) 5. 幫助增加財富及收入 (wealth and income) 6. 推廣教育及文化 (education and culture) 7. 推廣健康 (health) 8. 盡責任投資 (responsible investment)

就餐飲企業而言，其本身對環境造成的影響以及對能源的消耗是毋庸置疑的；而時刻面對消費者的行業性質，也使餐飲業除了必須密切監視食品安全外，同時與公平公道、保障消費者權益等議題密不可分。因此，餐飲企業只有全面履行社會責任、展現對社會和公眾積極負責的態度，才能樹立良好口碑，令顧客建立好感，在眾多同行業的競爭對手中脫穎而出。

餐飲企業的品牌效益

當今社會，科技日新月異，大眾傳媒日益蓬勃，而全球商業活動也圍繞知識這一核心競爭力。消費者不再滿足於獲取生活的基本需求，而是愈來愈關注產品的附加價值和品牌形象。於是，品牌形象開始扮演越來越重要的角色，其背後的效益與前景不容小覷。尤其對於身處世界潮流尖端的香港消費者，品牌要素早已成為日常生活中不可或缺的優先考量。

「品牌」有別於「商標」，不僅是識別標記，更是產品或服務的具體象徵，擁有更深更廣的含意。品牌所涵蓋的領域，則必須包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理。因此，一個品牌的建立，是由消費者在多年的使用過程中的體驗積累而成的，這些內在的感受就是「品牌」的具體內容；它也不是一個單薄的概念，乃是一個企業總體競爭或企業競爭力的總和。

今時今日，對於百花齊放的本港餐飲企業來說，除了最直接的食物質素讓顧客留下印象外，其用餐環境、服務水準、企業理念，以及危機處理等多方面的表現，也同時確實地影響著消費者對該品牌的認知及建立。可想而知，如何將大眾傳媒、營銷手段、公關策略以及差異化的服務作為自己的有利工具，吸引新老顧客，並且培養一批忠實的品牌消費者，便自然成為需要巧用心思、多下功夫的課題。

當然，培育和品牌是需要不斷創新的過程。企業只要具備創新的力量，才能立於不敗之地，牢牢鞏固原有，並參與多層次、多角度、多領域地的競爭。然而，在品牌建立的過程中，企業首先要明確自身品牌的定位與核心價值，制定清晰的市場目標和長遠的戰略方向，才能因應自身需求開發合時宜的產品。否則，無序的品牌發展計劃必然導致品牌形象混淆，核心價值模糊，使企業的發展受到阻礙。而有效的績效評價機制、良好的員工培訓系統，以及專業的客戶回饋處理，也對企業的健康發展起著舉足輕重的作用。

第三章 餐飲業營運和 管理系統表現篇

3.1 食物衛生表現



3.1.1 食物衛生管理的審核評分標準

本計劃從管理職責、前提方案、危害分析和關鍵控制點，以及持續改進四個方面為切入點，為企業制定了15項食物衛生管理的參考準則。透過完整且全面的審核程序，審核員根據各項準則的統一標準對餐廳進行評分（滿分為4分）。

該系列的評分項目，主要參考HACCP危害分析和關鍵控制點和ISO 22000食品安全管理體系，並抽取其中最核心、同時也是最符合香港餐飲業特性的內容，作為項目的評核元素，關鍵的內容以較全面的方式納入該計劃，冀藉此令參與的中小企在引入新管理工具的初期，更為得心應手，從容面對；同時有效提升計劃的成效，為企業長遠繁榮發展注入持久的增長動力。

每一項準則涵蓋的具體內容以及其相應的理想表現（4分）如下表所示：

甲、管理職責

	評分準則	理想表現
1	最高管理者應對建立和實施食物衛生方針作出承諾並提供證據	a. 已制定食物衛生方針文件；及 b. 在機構內進行充分溝通(不少於兩位員工對其認知正確)；及 c. 定期評審食物衛生方針的持續適宜性
2	最高管理者應確保機構內從事影響食物衛生活動的員工具有適當的技能和經驗；並對各項職責和權限在機構內進行溝通	a. 已制定員工的技能和經驗，職責和權限的要求；及 b. 在機構內進行充分溝通(不少於兩位員工對其認知正確)；及 c. 為員工提供合適的培訓或複修訓練

乙 · 前提方案

	評分準則	理想表現
3	機構應對其食物業處所內的工作空間和設施實行合理的佈局，並確保工作空間和設施保持於良好狀態	<ul style="list-style-type: none"> a. 工作間內有足夠空間供配製和貯存食物，洗滌碗碟，貯存設備和用具，及安裝衛生設備；整體佈局合理；及 b. 設施保持於良好狀態(包括出現問題時及時進行維修或合適處理)；及 c. 有對設施實施定期檢查或保養
4	機構應對其食物業處所[包括廚房、食物配製室及碗碟洗滌室，座位間(如適用)，洗手間(如適用)及員工設施(如適用)]的環境及設施，與食物直接接觸的表面(包括機器，設施和用具)制訂和實施一套合適的清潔和消毒程序	<ul style="list-style-type: none"> a. 實施合適的清潔和/或消毒程序；及 b. 對程序進行監視(如：保持記錄或檢查)；及 c. 把形成文件的程序和監視記錄作為對程序的持續適宜性和有效性進行檢討的根據
5	機構應對排污和廢棄物(包括垃圾，廚餘，污水和廢油)的處理制訂和實施一套合適的程序	<ul style="list-style-type: none"> a. 實施合適的排污和廢棄物處理程序 (包括廢棄物的收集和去除)；及 b. 對廢棄物的貯存設施(如：垃圾桶)實行合適的保養；及 c. 對貯存廢物的地方或房間保持空氣流通及定期清潔
6	機構應制訂和實施合適的蟲害控制	<ul style="list-style-type: none"> a. 食物業處所的設計能防止蟲鼠進入，於處所內清除蟲鼠的藏身地點和斷絕蟲鼠的食物來源；及 b. 機構定期檢查食物業處所內外是否有蟲鼠蹤跡；及 c. 委託專業防治蟲鼠公司定期進行檢查和/或實施預防性措施
7	機構應對從事影響食物衛生活動的員工之個人衛生和行為實施規範	<ul style="list-style-type: none"> a. 機構已制定員工個人衛生和行為的指引或守則(包括需要向管理層報告的傳染病或傳染病徵狀)；及 b. 在機構內進行充分溝通(不少於兩位員工對其認知正確)；及 c. 為員工提供合適的培訓或複修訓練，以加強員工的食物安全意識
8	機構應對採購材料(包括食用材料，與食物直接接觸的包裝物料，清潔/消毒/蟲控化學品，和影響食物衛生的物料)實施管理	<ul style="list-style-type: none"> a. 機構建立了認可的供應商名單，及 b. 制定採購材料的規格；及 c. 有根據規格對採購材料進行驗收

丙、危害分析和關鍵控制點

	評分準則	理想表現
9	機構應對最終產品實施危害分析，以確定需要控制的危害和該危害的控制措施 危害分析文件包括(共3份)： a. 最終產品或過程類別的流程圖 b. 識別需要控制的危害 c. 確定該危害的控制措施	機構對所有最終產品或所有過程類別已建立完整(共3份)的危害分析文件
10	針對最終產品需要控制的危害，機構應建立危害分析和關鍵控制點計劃的文件 危害分析和關鍵控制點計劃的文件應具備的資料： a. 確定的關鍵控制點 b. 各關鍵控制點的關鍵限值 c. 各關鍵控制點的監視程序 d. 針對各關鍵控制點，當超出關鍵限值，應採取的糾正行動和糾正措施	機構對所有最終產品或所有過程類別已建立完整的危害分析和關鍵控制點計劃文件
11	機構應確保有潛在危害的食物貯存或保存在4°C或以下，或60°C或以上；和確保用於貯存或保存有潛在危害的食物之冷藏或熱存系統運作正常(如機構沒有供應，配製，加工，處理，貯存或包裝有潛在危害的食物，此項目不適用)	a. 對冷藏或熱存系統實施合適的溫度要求，並保持不少於三個月的溫度紀錄(溫度紀錄不少於每天一次)；及 b. 當系統出現與要求不符的情況時實施及時的糾正及糾正措施(或已對有關問題制定糾正及糾正措施)；及 c. 每年不少於一次確認系統的效能(通過檢查，保養或校正等手段)
12	機構應確保解凍，冷卻，烹煮，和/或翻熱食物的條件控制(如：溫度及時間等)能有效地防止細菌滋生至危險水平及/或產生毒素，或把食物中的病原體數量減少至可接受水平。(如機構沒有解凍，冷卻，烹煮，或翻熱食物的過程，此項目不適用)	a. 對解凍，冷卻，烹煮，和/或翻熱食物的條件制定可量度的合理要求；及 b. 實施監控以確保符合要求；及 c. 保持不少於三個月的監控記錄
13	機構應採取適當措施防止食物受污染 止食物受污染的措施： a. 對處理生(或非即食食物)和熟(或即食食物)食物的刀具和砧板實施有效識別 b. 對生(或非即食食物)和熟(或即食食物)食物的存放位置實施有效分隔 c. 妥善封存或蓋好食物 d. 對清潔和/或消毒和/或蟲控化學品的存放及使用實施有效管理 e. 對進入廚房或食物配製室的人員衣物實施有效管理，需確保人員的制服或保護衣物的清潔	實施上述5項防止食物受污染的措施

丁、持續改進

	評分準則	理想表現
14	機構應對顧客或相關方的抱怨或投訴實施糾正和採取糾正措施，顧客或相關方的抱怨或投訴處理程序應具備的資料： a. 處理人員的職責和權限 b. 糾正行動 c. 糾正措施 d. 記錄要求	a. 對顧客或相關方的抱怨或投訴，已建立處理程序的文件；及 b. 在機構內進行充分溝通(不少於兩位員工對其認知正確)；及 c. 定期檢討抱怨或投訴處理的有效性或程序的適宜性
15	機構應定期對其(3.前提方案)和(4.危害分析和關鍵控制點)的項目之有效實施進行評價和改進	a. 對(3.前提方案)和(4.危害分析和關鍵控制點)的各項目每年進行不少於一次內審或檢查；及 b. 對評價結果(發現項目進行的跟進或確認各項目之有效性)保持記錄；及 c. 向最高管理者匯報評價結果

3.1.2 食物衛生管理表現

此節主要總結各食肆在食物衛生管理方面的表現。食品衛生管理主要關注防止食品污染和有害因素導致人體健康受到危害而採取的綜合性舉措。世界衛生組織對食品衛生的定義是：由食品的培育、生產、製造至被人攝食為止的各個階段中，為保證其安全性、有益性和完好性而採取的全部措施。食品衛生是公共衛生的重要組成部分，也是食品科學的核心內容之一。因此，做好食品衛生管理工作，是食肆維護消費者權益應當履行的最基本義務，更是樹立良好企業形象和企業信譽的第一步。

對於食品衛生管理的審核，可分為管理職責、前提方案、危害分析和關鍵點控制，以及持續改進四個部分，共十五項標準（詳見表3.1.1）。

食品衛生管理整體表現

根據審核結果，香港餐廳在食物衛生管理方面的表現總體令人滿意，但也存在需要加強和改善的空間。食品衛生管理審核的總分為60分，當中逾80%的食肆評分達到30分以上，有9間食肆評分達到17分以上（詳見圖3.1.1）。食物衛生是最基本的標準，審核結果亦顯示出各餐廳為取得滿分而付出的努力和不懈的堅持。

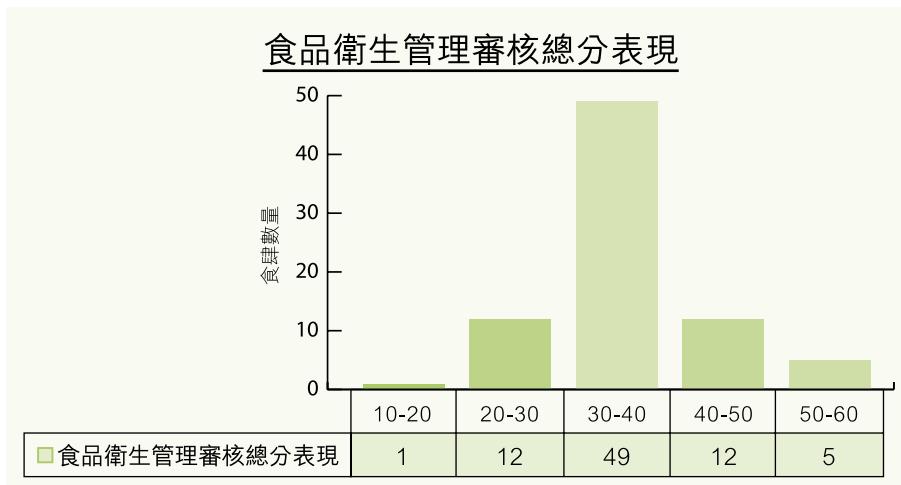


圖3.1.1 食品衛生管理審核總分表現

甲、管理職責

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
1. 最高管理者應對建立和實施食物衛生方針作出承諾並提供證據。				
審核評分分析	2.16	1.06	4	1
2. 最高管理者應確保機構內從事影響食物衛生活動的員工具有適當的技能和經驗；並對各項職責和權限在機構內進行溝通。				
審核評分分析	2.73	1.14	4	1

表3.1.1 食物衛生管理整體表現

甲 · 管理職責審核表現（圖3.1.2 P1-P2）

管理方針的明確制訂和員工的培訓是執行衛生標準的前提，最高管理者必須確保員工在採購、處理及加工食物時，各項標準和執行方法有明確的概念，並且在正式從業前接受過相應的培訓。根據是次審核結果，可以發現最高管理都較重視軟件方面，即方針制訂和員工培訓等方面（平均分2.16和2.73），這絕對是值得中小企業管理者學習和借鑒的。

乙、前提方案

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
3. 機構應對其食物業處所內的工作空間和設施實行合理的佈局，並對工作空間和設施保持於良好狀態。				
審核評分分析	2.73	0.86	4	1
4. 機構應對其食物業處所[包括廚房、食物配製室及碗碟洗滌室，座位間（如適用），洗手間（如適用）及僱工設施（如適用）]的環境及設施，與食物直接接觸的表面（包括機器，設施和用具）制訂和實施一套合適的清潔和消毒程序。				
審核評分分析	2.25	0.84	4	1
5. 機構應對排污和廢棄物（包括垃圾，廚餘，污水和廢油）的處理制定和實施一套合適的程序。				
審核評分分析	3.00	1.00	4	1
6. 機構應制訂和實施合適的蟲害控制。				
審核評分分析	3.18	1.33	4	1
7. 機構應對從事影響食物衛生活動的員工之個人衛生和行為實施規範。				
審核評分分析	2.11	1.01	4	1
8. 機構應對採購材料（包括食用材料，與食物直接接觸的包裝物料，清潔/消毒/蟲控化學品，和影響食物衛生的物料）實施管理。				
審核評分分析	3.38	0.56	4	2

表3.1.1 食物衛生管理整體表現（續）

乙、前提方案審核表現（圖3.1.2 P3-P8）

這一部分主要針對顯性指標的審核，如廚房設施、廚房環境、蟲害控制、廚餘處理等最顯而易見方面的操作。審核結果發現香港大多數食肆在這些方面的表現都比較出色，能做到嚴格監控與食品衛生最直接相關的標準，尤其在P5，P6和P8的得分表現都比較突出，即排污廢物處理、蟲害控制及採購材料等方面。然而，需要改善的一點是食肆管理者必須加強員工的個人衛生管理，例如在廚房作業時應穿著整齊的工作服，避免用手直接接觸即食的食物等。而在廚房設施方面，則要提醒員工應及時丟棄已損壞的廚房用具，分開貯存生熟食品並註意封存妥當。

丙、危害分析和關鍵控制點

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
9. 機構應對最終產品實施危害分析，以確定需要控制的危害和該危害的控制措施，危害分析文件包括（共3份）：a. 最終產品或過程類別的流程圖，b. 識別需要控制的危害；c. 確定該危害的控制措施				
審核評分分析	1.68	0.99	4	1
10. 針對最終產品需要控制的危害，機構應對建立危害分析和關鍵控制點計劃的文件，危害分析和關鍵控制點計劃的文件應具備的資料：a. 確定的關鍵控制點；b. 各關鍵控制點的關鍵限值；c. 各關鍵控制點的關鍵限值；d. 對各關鍵控制點，當超出關鍵限值，應採取的糾正行動和糾正措施				
審核評分分析	1.47	0.84	4	1
11. 機構應確保有潛在危害的食物貯存或保存在4 °C 或以下，或60 °C 或以上；和確保用於貯存或保存有潛在危害的食物之冷藏或熱存系統運作正常。（如機構沒有供應，配製，加工，處理，貯存或包裝有潛在危害的食物，此項目不適用）				
審核評分分析	1.47	0.89	4	1
12. 機構應確保解凍，冷卻，烹煮，和/或翻熱食物的條件控制（如：溫度及時間等）能有效地防止細菌滋生至危險水平及/或產生毒素，或把食物中的病原體數量減少至可接受水平。（如機構沒有解凍，冷卻，烹煮或翻熱食物的過程，此項目不適用）				
審核評分分析	1.66	0.81	4	1
13. 機構應採取適當措施防止食物受污染。防止食物受污染的措施：a. 對處理生（或非即食食物）和熟（或即食食物）食物的刀具和砧板實施有效識別；b. 對生（或非即食食物）和熟（或即食食物）食物的存放位置實施有效分隔；c. 妥善封存或蓋好食物；d. 對清潔和/或消毒和/或蟲控化學品的存放及使用實施有效管理；e. 對進入廚房或食物配置室的人員衣物實施有效管理，需確保人員的製服或保護衣物清潔				
審核評分分析	2.38	0.74	4	1

表3.1.1 食物衛生管理整體表現（續）

丙、危害分析和關鍵控制點審核表現（圖3.1.2 P9-P13）

從圖中可以看到，食肆在P9-P13 的表現是需要加強的，平均分分別為1.68、1.47、1.47、1.66 和2.38。HACCP 是食品安全中難度最大的一項，也是最容易受到忽視的一項，一方面需要專業機構為餐飲業從業者提供相關方面規範操作的指引和培訓，另一方面也需要從業者加強自身對於危害分析和關鍵控制點的認識理解。只有這樣食品工業才能更好地向消費者提供消費方面的安全保證，降低食品生產過程中的危害，從而提高人民的健康水平。

丁、持續改進

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
14. 機構應對顧客或向廚房的抱怨或投訴實施糾正和採取糾正措施。顧客或相關方的抱怨或投訴處理程序應具備的資料：a. 處理人員的職責和權限；b. 約正行動；c. 正措施；d. 記錄要求				
審核評分分析	3.28	1.21	4	1
15. 機構應定期對其（3. 前提方案）和（4. 危害分析和關鍵控制點）的項目之有效實施進行評價和改進				
審核評分分析	1.81	1.30	4	1
Total				
審核評分分析	35.30	8.02	59	19

表3.1.1食物衛生管理整體表現（續）

丁、持續改進審核表現（圖3.1.2 P14-P15）

對於顧客或向廚房的抱怨或投訴實施糾正和採取糾正措施（P1），被審核的食肆幾乎都能做到及時積極的回應，可見管理者對於客戶意見的重視。

審核結果顯示，各間食肆在審核清單甲、乙、丙、丁四個部分的表現存在顯著的差異。圖3.1.2可以看出，食肆通常在丙部--危害分析和關鍵控制點的表現相對其他三個方面較遜色，餐飲業機構監控機構和從業者應當積極合作，合力改善這方面的不足之處。

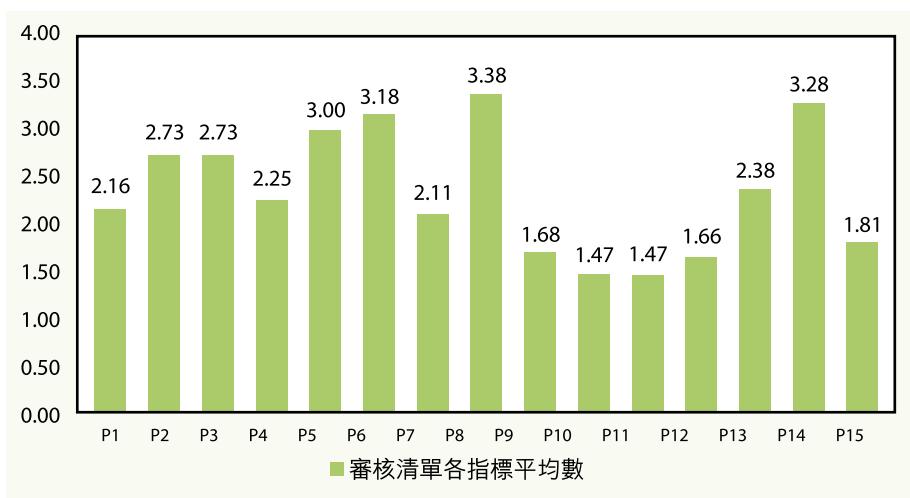


圖3.1.2 食肆在審核清單各項指標的平均表現

在得分最高的三項指標中，可以發現在製定和實施蟲害控制方面有71%的食肆達到了四分（圖3.1.3），即作到a.食物業處所的設計能防止蟲鼠進入，於處所內清楚充數的藏身地點和斷絕蟲鼠的食物來源及b.機構定期檢查食物業處所內外是否有蟲鼠蹤跡；及c.委託專業防治蟲鼠公司定期進行檢查和/或實施預防性措施。在採購材料管理方面，有42%的食肆達到4分，54%的食肆達到3分（圖3.1.4）。即做到a.建立了認可的供應商名單，及b.制定採購材料的規格；及c.有根據規格對採購材料進行驗收。

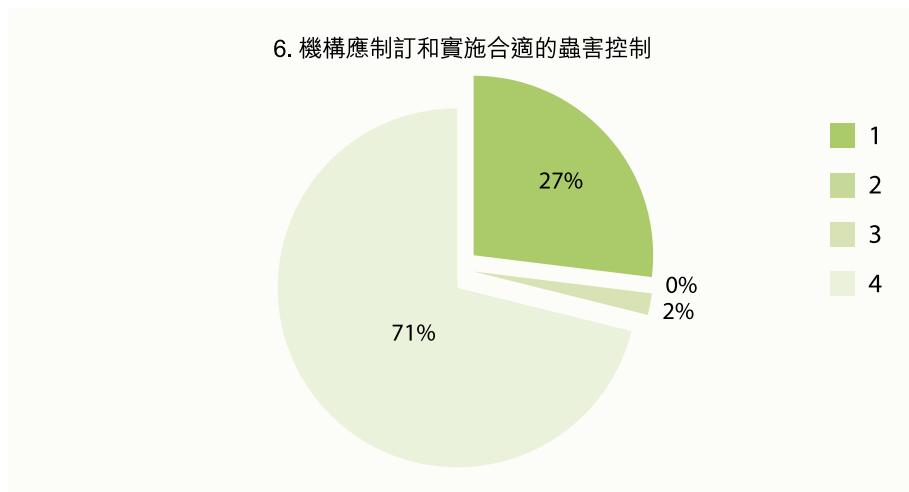


圖3.1.3 食肆在第6項指標審核得分情況

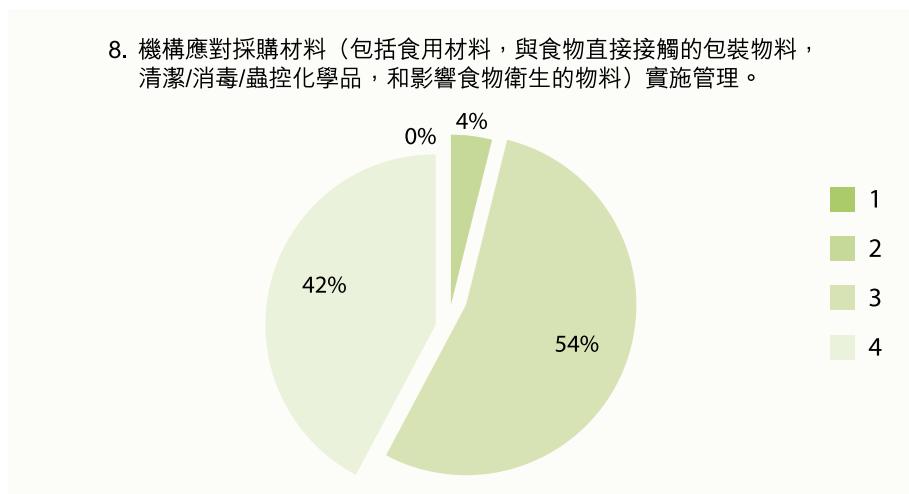


圖3.1.4 食肆在第8項指標審核得分情況

此外，在應對顧客或向廚房抱怨或投訴的糾正和處理方面，有71%的食肆達到4分要求（圖3.1.5），即a.對顧客或相關方的抱怨或投訴，已建立處理程序文件；及b.在機構內進行充分溝通（不少於兩位員工對其認知正確）；及c.定期檢討抱怨或投訴處理的有效性或程序的適宜性。

14. 機構應對顧客或相廚房的抱怨或投訴實施糾正和採取糾正措施。

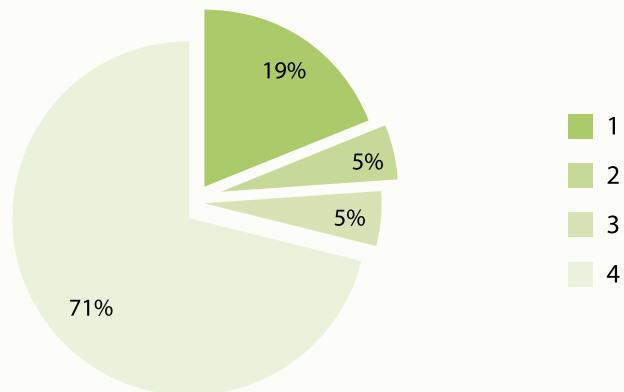


圖3.1.5 食肆在第14項指標審核得分情況

另外，評分最低的三項指標皆為危害分析和關鍵控制點。其中，在建立相關計劃文件方面，超過半數（70%）的食肆僅得1分（圖3.1.6），即沒有對最終產品建立危害分析和關鍵控制點計劃。其次，對於食品貯存的溫度控制和溫控設備維護方面，72%的食肆評分為1分（圖3.1.7），即a.沒有對冷藏或熱存系統實施管理，或b.發現有潛在危害的食物貯存或保存在4°C以上至60°C以下。

10. 針對最終產品需要控制的危害，
機構應對建立危害分析和關鍵控制點計劃的文件。

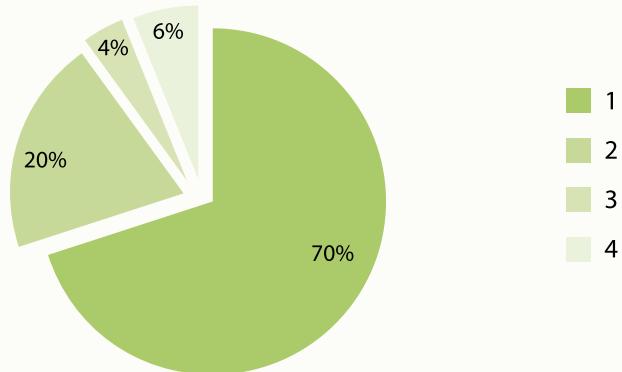


圖3.1.6 食肆在第10項指標審核得分情況

11. 機構應確保有潛在危害的食物貯存或保存在4°C或以下，或60°C或以上；
和確保用於貯存或保存有潛在危害的食物之冷藏或熱存系統運作正常。

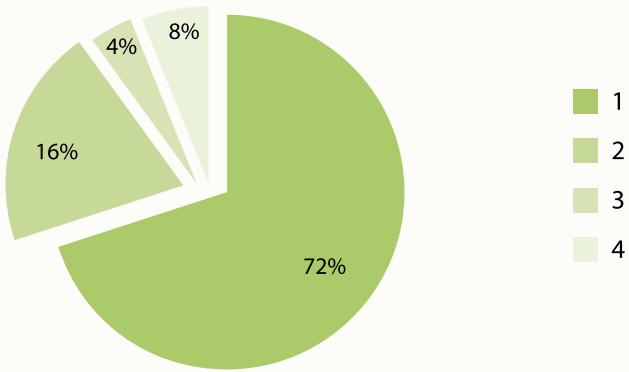


圖3.1.7 食肆在第11項指標審核得分情況

在食品準備和加工過程中，通過對解凍、冷卻、烹煮或翻熱食物的條件控制，以減少有害物質的這一項，有54%的食肆僅得1分（圖3.1.8），即沒有對解凍，冷卻，烹煮，和/或翻熱的條件實施管理。

12. 機構應確保解凍，冷卻，烹煮，和/或翻熱食物的條件控制能有效地防止細菌滋生至危險水平及/或產生毒素，或把食物中的病原體數量減少至可接受水平。

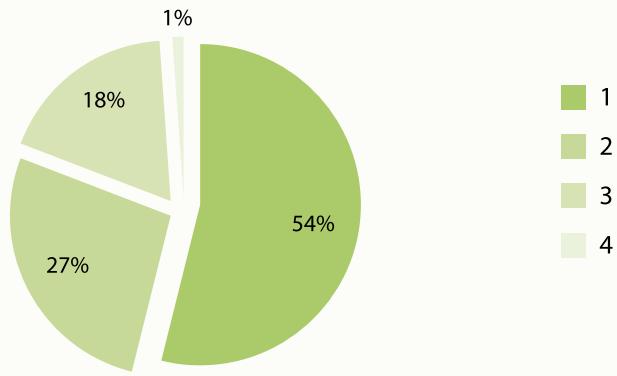


圖3.1.8 食肆在第12項指標審核得分情況

3.2 環境保護表現



3.2.1 環境保護管理的審核評分標準

在環境保護方面，評分的內容則圍繞環保計劃、節能減排、環境管理，以及監測和持續發展，共四個方面。

該部分的審核評定方法主要參考了ISO 14001 環境管理體系的國際標準。

15 項準則涵蓋的具體內容以及其相應的理想表現（4分）如下表所示：

甲、環保計劃

	評分準則	理想表現
1	機構應制定並展示環保相關的守則/指引	已全面制定並展示環保相關的守則/指引
2	機構應向員工講解和推廣環保訊息	已按計劃向員工講解和推廣環保訊息
3	員工清楚了解機構內的環保活動	50%或以上的員工清楚了解機構內的環保活動
4	機構應鼓勵及資助員工參加外間機構舉辦的環保培訓	員工已按計劃完成外間機構的環保培訓

乙、節能減排

	評分準則	理想表現
5	機構應使用高能源效益電器(例：使用一級能源效益電器，LED/T5 照明燈)	已按計劃使用高能源效益電器
6	機構應使用減少對環境影響的材料/物料(例：生物可降解的清潔劑，可重用的餐具)	已按計劃使用減少對環境影響的材料/物料
7	機構應控制用水需求(例：儘量降低水壓，縮短熱水管)	已按計劃進行控制用水
8	機構應實行廢物分類回收/循環再造(例：廢紙，金屬，塑膠，廚餘)	已按計劃進行廢物分類回收/循環再造

丙、環境管理及監測

	評分準則	理想表現
9	機構應按食肆牌照/食物製造廠牌照要求使用適當的環境保護設施 (例：廢水處理系統，排氣系統，通風系統)	已按計劃安裝環境保護設施
10	機構應對環境保護設施進行定期維修保養 (例：隔油裝置，油煙過濾器)	已按計劃進行有關的維修保養
11	機構在過去一年內有否被食物環境衛生署/環境保護署檢控	在過去一年內沒有收到檢控
12	機構在過去一年內收到鄰近民居受到滋擾的投訴 (例：油煙，煮食氣味，噪音)	在過去一年內沒有收到投訴

丁、持續發展

	評分準則	理想表現
13	機構應制定並推行節能減排目標	已達到所有節能減排的目標
14	機構參與任何一個環保計劃 (例：「優質餐飲業環保管理計劃」，「香港環保卓越計劃」，「香港工業獎：環保成就」等)	已按計劃進行有關的維修保養
15	機構已通過了ISO14001 認證或已開展了ISO14001 環境管理體系	已獲取ISO14001 認證

3.2.2 環境保護表現

環境保護已成為企業經營管理中不可或缺的重要一環。企業對保護環境的付出及努力，正正是企業在社會責任方面的最佳體現，也能令消費者對企業的產品和服務增添信心。因此，引入ISO14001 認證作為環境保護管理的依據，已經成為眾多餐飲企提高企業管理水平，降低成本，從而提升其市場綜合競爭力的不二之選。市面上，你不難察覺，愈來愈多成功獲得認證的企業，在廣告宣傳中都特別提到自身對環境保護的重視及貢獻，冀提高企業形象，得到大眾的認同，從而擴大自己的市場份額。

本節主要分析餐廳在環境保護方面的具體表現，包括對環保計劃、節能減排、環境管理及監測，以及持續發展，共四個方面的考察。

環境保護整體表現

是次調查結果發現，逾94%的餐廳總評分都達到了30分以上，其中有46間餐廳評分更達到40分以上，反映餐飲業的管理者和從業者已經對環境保護給予相當的重視，同時投入了不少努力（詳見圖3.2.1）。

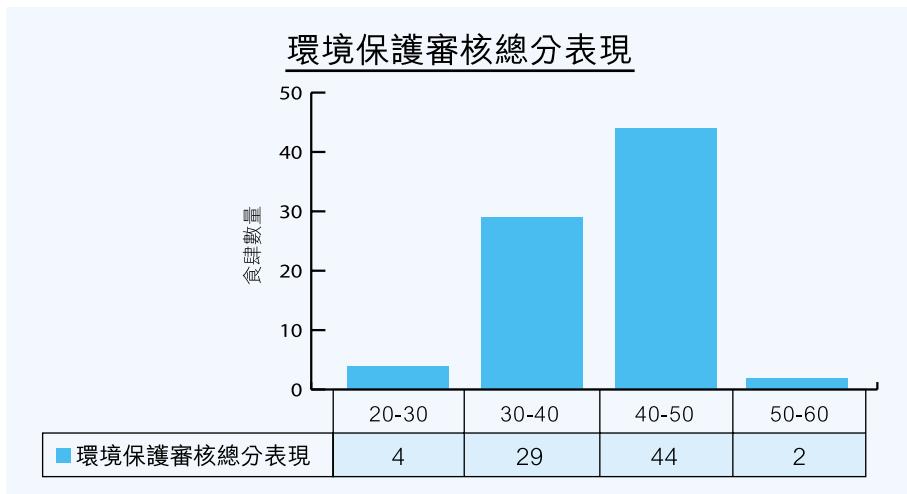


圖3.2.1 環境保護審核總分表現

甲、環保計劃

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
1. 機構應該制定並展示環保相關的守則/指引。				
審核評分分析	2.33	1.15	4	1
2. 機構應向員工解釋和推廣環保訊息。				
審核評分分析	2.66	1.13	4	1
3. 員工清楚了解機構內的環保活動。				
審核評分分析	3.09	1.01	4	1
4. 機構應鼓勵及資助員工參加外間機構舉辦的環保培訓。				
審核評分分析	1.51	0.80	3	1

表3.2.1 環境保護整體表現

甲、環保計劃審核表現（圖3.2.2 P1-P4）

從圖3.2.2可以發現，餐廳在環保計劃制訂及員工的環保意識培訓方面，仍有待加強。餐廳環保措施的執行需要環保計劃作為依據和前提。因此，建議餐廳應制訂環保計劃以確保環保計劃的推廣，部分餐廳可考慮推行ISO14001。

乙、節能減排

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
5. 機構應使用高能源效益電器。（例：使用一級能源效益電器。LED/T5 照明燈）				
審核評分分析	2.94	1.19	4	1
6. 機構應使用減少對環境影響的材料/物料。（例：生物降解的清潔劑，可重用的餐具）				
審核評分分析	2.51	1.11	4	1
7. 機構應控制用水需求。（例：盡量降低水壓，縮短熱水管）				
審核評分分析	2.14	1.16	4	1
8. 機構應實行廢物分類回收/循環再造。（例：廢紙，金屬，塑膠，廚餘）				
審核評分分析	3.06	1.25	4	1

表3.2.1 環境保護整體表現（續）

乙、節能減排審核表現（圖3.2.2 P5-P8）

該部分的審核評分結果顯示，餐廳已經逐漸將節能減排的概念引入經營的實際操作中，在P5-P8各項指標中，平均分分別為2.94、2.51、2.14和3.06。管理者在餐廳可以制定長遠節能計劃和明確的階段性目標，同時定期分析節能減排的達標情況，並且定期檢討各環保目標的表現，以此來評估環保計劃和措施的有效性。

丙、環境管理及監測

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
9. 機構應按食肆牌照/食物製造廠牌照要求使用適當的環境保護設施。 （例：廢水處理系統，排氣系統，通風系統）				
審核評分分析	3.89	0.39	4	2
10. 機構對環境保護設施進行定期維修保養。（例：隔油裝置，油煙過濾器）				
審核評分分析	3.69	0.71	4	2
11. 機構在過去一年內有否被食物環境衛生署/環境保護署檢控。				
審核評分分析	3.71	0.72	4	1
12. 機構在過去一年內收到鄰近居民受到滋擾的投訴。（例：油煙，煮食氣味，噪音）				
審核評分分析	3.99	0.11	4	3

表3.2.1 環境保護整體表現（續）

丙、環境管理及監測審核表現（圖3.2.2 P9 - P12）

該部分的審核主要分為兩部分，分別是「管理」和「監測」。從審核結果來看，多數餐廳都能按相關要求來使用適當的環境保護設施，如廢水處理系統，排氣系統等（P9審核平均分達到3.89）。另外，機構也能對環保設施作定期維修和保養(P11)，該項審核平均分達3.71。

丁、持續發展

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
13. 機構應制定並推行節能減排目標。				
審核評分分析	1.78	0.94	4	1
14. 機構參與任何一個環保計劃。（例子：「優質餐飲業環保管理計劃」，「香港環保卓越計劃」，「香港工業獎：環保成就」，等等）				
審核評分分析	1.59	1.17	4	1
15. 機構已通過了ISO14001 認證或已開展了ISO14001 環境管理體系。				
審核評分分析	1.00	0.00	1	1
Total	40.69	6.39	56	24

表3.2.1 環境保護整體表現（續）

丁、持續發展審核表現（圖3.2.2 P9 - P12）

審核評分結果顯示，餐廳對該部分的重視程度相對欠缺，P13-P15的審核平均分分別為1.78、1.59和1.00。有見及此，建議餐廳應制定推行節能減排目標，積極參與環保計劃，藉以為餐廳本身的節能減排行動增添動力。尤其鼓勵餐廳推行ISO14001 體系，其專業標準可以有效降低操作成本。

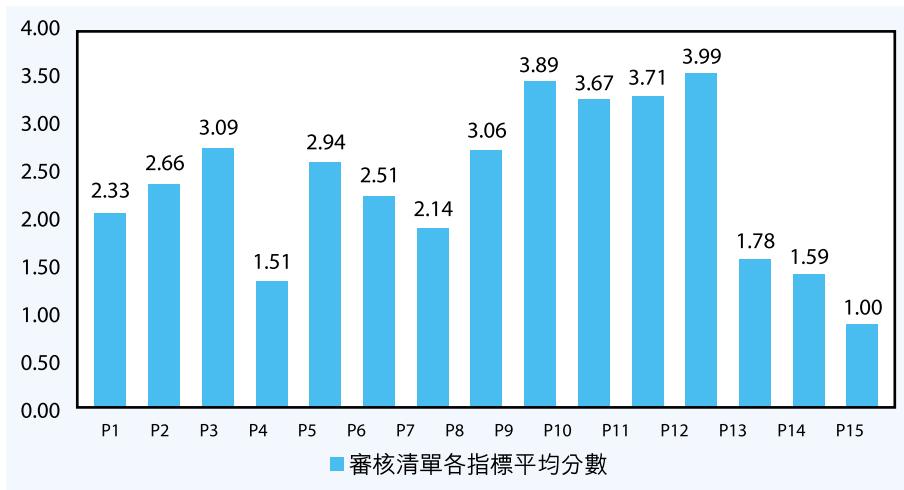


圖3.2.2

在得分最高的數個指標中，可以看到餐廳在按規定使用環境保護設施和對環境保護設施進行定期維護保養這兩項都做得比較到位。其中，有82%的餐廳在前者獲得4分的評價（見圖3.2.3），即能夠做到按計劃安裝廢水處理，排氣系統，通風系統等相關設施。此外，亦有82%的餐廳在項目11獲得了4分（見圖3.2.4），即按計劃定期維修環境保護設施，如隔油裝置和油煙過濾器等。

9. 機構應按食肆牌照/食物製造廠牌照要求使用適當的環境保護設施。
(例：廢水處理系統，排氣系統，通風系統)

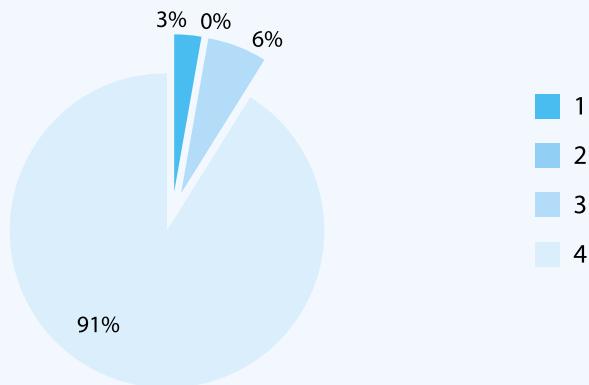


圖3.2.3食肆在第9項指標審核得分情況

11. 機構在過去一年內有否被食物環境衛生署/環境保護署檢控。

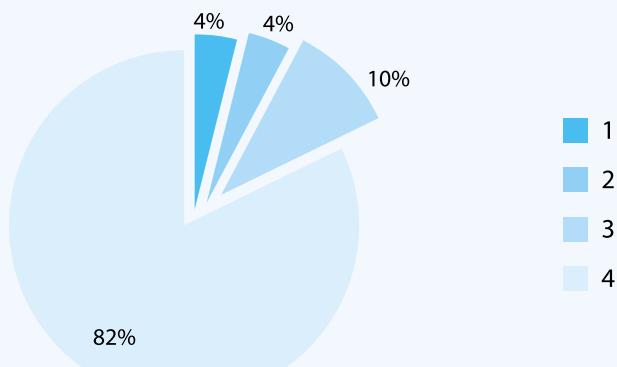


圖3.2.4食肆在第10項指標審核得分情況

另一方面，仍需強化的指標則為第4及第14項。從圖3.2.5中，可以看到有67%的餐廳在第4項被評為1分，即沒有做到令員工按計劃完成其他外間機構的環保培訓。更甚的是，有78%的餐廳未曾參加過任何的環保計劃（見圖3.2.6）。外部培訓和環保計劃，都能節省企業的管理，因此，建議管理者藉此來增強員工的環保意識，同時提升環保行動的執行力。

4. 機構應鼓勵及資助員工參加外間機構舉辦的環保培訓。

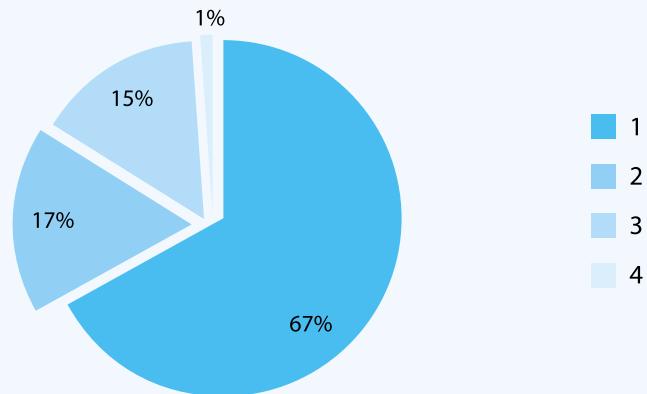


圖3.2.5食肆在第4項指標審核得分情況

14. 機構參與任何一個環保計劃。（例子：「優質餐飲業環保管理計劃」，
「香港環保卓越計劃」，「香港工業獎：環保成就」，等等）

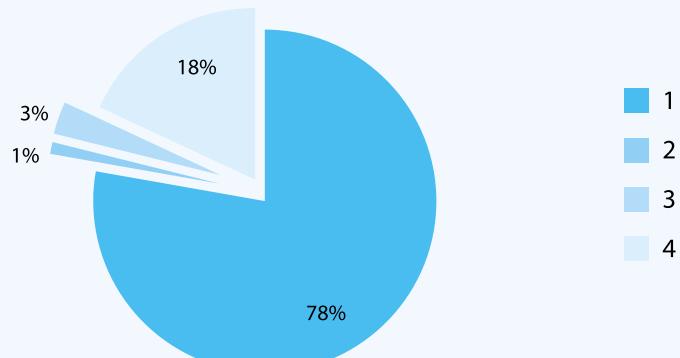


圖3.2.6食肆在第14項指標審核得分情況

3.3 社會責任表現



3.3.1 社會責任的審核評分標準

為檢視餐飲企業履行社會責任的情況，並鼓勵業界積極且全面地承擔社會責任，本計劃透過企業管治、人權、僱員事務、公平營運、消費者事項、社區關懷和發展，共六方面的15個詳細標準對參與本計劃的79間餐廳進行了評估。

本部分以ISO 26000社會責任指南為藍本，對餐飲企業在社會責任各個方面的表現情況都作出了評核。15項準則涵蓋的具體內容及其相應的理想表現（4分）如下表所示：

甲、企業管治

	評分準則	理想表現
1	機構應制定其社會責任的方向，並融入其政策、策略和營運中	機構已制定其社會責任的方向，並融入其政策、策略和營運中，同時持續地執行。機構有搜集及考慮其持份者的期望，從而檢討其社會責任的方向、政策、策略。
2	機構應建立一個與持份者雙向溝通的渠道，協助確定意見一致和分歧的領域，並在談判中解決可能發生的衝突	機構已建立一個與持份者雙向溝通的渠道和協助確定意見一致和分歧的領域，並在談判中解決可能發生的衝突。機構定期檢視其有效性及作出適當的改善措施。
3	機構應建立一個透明和獨立管治架構，以確保申訴過程公平地進行而不受干擾	機構已建立一個透明和獨立管治架構，以確保申訴過程公平地進行而不受干擾，並持續執行。機構有邀請持份者提出意見，並檢視其有效性和作用改善措施。

乙、人權

	評分準則	理想表現
4	機構應確保員工、合作伙伴、客戶、持份者、成員和與該機構有任何接觸或可能受影響的人不受歧視	機構已制定及實踐其計劃，以確保員工、合作伙伴、客戶、持份者、成員和與機構有任何接觸或可能受影響的人不受歧視。機構定期檢討其計劃的有效性，並作出改善措施。
5	機構應確保沒有強迫勞工和童工	機構已制定計劃確保沒有強迫勞工和童工並持續執行。機構定期檢討其計劃，並作出改善措施。

丙、僱員事務

	評分準則	理想表現
6	機構應確保工作條件符合法例法規要求	有關措施已完全建立，並持續地執行。機構定期檢討有關措施和作出持續改善。
7	機構應設立渠道與僱員溝通並建立良好的勞資關係	有關溝通渠道已完全建立並持續執行，以確保與僱員建立良好的勞資關係。機構定期檢討有關的溝通渠道，並作出改善措施。
8	機構向僱員和分包商和承辦商促進職業健康和安全文化	機構已完全建立有關措施向僱員和分包商和承辦商促進職業健康和安全文化，並持續執行。機構定期檢討有關措施，並作出改善。
9	機構應實施方案以提高僱員的就業能力	機構已完全建立方案以提高僱員的就業能力，並持續執行。機構定期檢討有關方案，並作出改善。

丁、公平營運

	評分準則	理想表現
10	機構應制定和實施措施以防止貪污	機構已完全制定措施和持續地執行以防止貪污。機構定期檢討有關措施，並作出改善。
11	機構應確保沒有強迫勞工和童工	機構已制定計劃確保沒有強迫勞工和童工並持續執行。機構定期檢討其計劃，並作出改善措施。

戊、消費者事項

	評分準則	理想表現
12	機構應確保沒有不公平和誤導營銷信息傳遞給消費者	機構已完全建立措施確保沒有不公平和誤導營銷信息傳遞給消費者，並持續執行。機構定期檢討有關措施，並持續改善。
13	機構應採取措施以保護消費者資料和私隱	機構已完全建立措施和持續執行以保護消費者資料和私隱。機構定期檢討措施私隱並持續改善。

己、社區關懷和發展

	評分準則	理想表現
14	機構應幫助保存和保護文物，特別是受其運作有它影響	機構已完全建立和持續執行措施保存和保護文物，特別是受其運作有它影響。機構定期檢討措施，並持續改善。
15	機構應提倡社區的發展作出貢獻和協助弱勢群體	機構已完全建立措施提倡社區的發展作出貢獻和協助弱勢群體。機構定期檢討措施，並持續改善。

3.3.2 社會責任表現

企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱CSR）是指企業在創造利潤、對股東承擔法律責任的同時，還要肩負對員工、消費者、社區和環境的責任。一個具備社會責任的企業，必須摒棄以利潤為唯一目標的傳統守舊觀念，必須在生產過程中關注人的價值，強調對消費者、環境及社會有所貢獻。

本節主要分析餐廳在社會責任方面的具體表現，包括對企業管制、人權、僱員事務、公平營運、消費者事項，以及社區關懷和發展，共六方面的考察。

社會責任整體表現

調查結果顯示，79間餐廳的總平均分為43.89，當中逾88%的餐廳總評分都達到了30分以上，其中有62間餐廳的評分更達到40分以上（詳見圖3.3.1）。

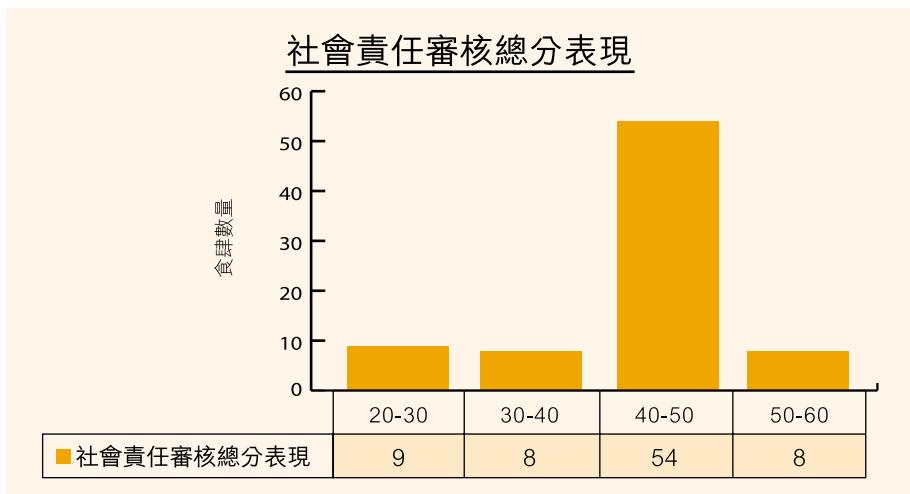


圖3.3.1社會責任審核總分表現

甲、企業管制

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
1. 機構應制定其社會負責的方向，並融入其政策、策略和營運中。				
審核評分分析	2.37	1.30	4	1
2. 機構應建立一個與持份者雙向溝通的渠道，協助確定意見一致和分歧的領域，並在談判中解決可能發生的衝突。				
審核評分分析	3.14	0.96	4	1
3. 機構應建立一個透明和獨立管制架構，以確保申訴過程公平地進行而不受干擾。				
審核評分分析	3.06	1.02	4	1

表3.3.1 社會責任整體表現

甲、企業管制（圖3.2.2 P1-P3）

從圖3.2.2可以發現，香港餐廳在企業社會責任方面的表現良好。在政策制定，員工溝通管理方面的平均分都達到了2分以上，其中P1平均分為2.37，P2平均分為3.14，P3平均分為3.06（見圖3.2.2）。我們建議評分較低的餐廳盡快建立社會責任的方向政策，作為企業在履行社會責任及開展相關活動的依據，同時也應該建立社會責任目標和關心社區的計劃。

乙、人權（圖3.2.2 P4-P5）

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
4. 機構應確保員工、合作夥伴、客戶、持份者、成員和與該機構有任何接觸或可能受影響的人不受歧視。				
審核評分分析	3.08	1.02	4	1
5. 機構應確保沒有強迫勞工和童工。				
審核評分分析	3.99	0.11	4	3

表3.3.1 社會責任整體表現

乙、人權（圖3.2.2 P4-P5）

審核結果顯示，餐廳在經營管理過程中尊重人權，在符合相關法規方面做得都很出色。在P4-P5各項指標中，平均分分別為3.08、和3.99。不過，我們仍然建議未實施的餐廳制定及實踐其計劃，確保利益相關者不受任何歧視；以及確保沒有強迫勞工和童工，並持續執行。

丙、僱員事務

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
6. 機構應確保工作條件符合法例法規要求。				
審核評分分析	3.78	0.41	4	3
7. 機構應設立渠道與僱員溝通並建立良好的勞資關係。				
審核評分分析	3.35	0.66	4	1
8. 機構向僱員和分包商和承辦商促進職業健康和安全文化。				
審核評分分析	2.49	0.99	4	1
9. 機構應實施方案以提高僱員的就業能力。				
審核評分分析	2.86	1.02	4	1

表3.3.1 社會責任整體表現（續）

丙、僱員事務（圖3.2.2 P6 — P9）

這一部分的審核主要針對僱員事務。從審核結果來看，多數餐廳都能依法處理僱員關係，依照相關法規管理員工。許多餐廳重視員工價值，積極聽取他們的意見，為員工提供不同形式的福利。P6-P9的幾項指標的平均得分分別為3.78、3.35、2.49和2.86。我們建議餐廳管理者在企業內，加強對員工職業健康安全和提升就業能力的培訓，舉行多樣化的員工活動，以促進及鼓勵不同背景或族群的員工多作溝通。

丁、公平營運

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
10. 機構應制定和實施措施以防止貪污。				
審核評分分析	3.13	0.70	4	1
11. 機構應制定和實施保護知識產權的措施。				
審核評分分析	3.11	0.75	4	1

表3.3.1 社會責任整體表現（續）

丁、公平營運（圖3.2.2 P10 — P11）

香港的餐廳在公平運營方面的審核表現令人滿意。在P10-P11的審核平均分分別為3.13和3.11。我們建議評分較低的餐廳制定防止貪污和保護知識產權措施，並嚴格執行，同時定期檢討相關措施及時檢討。

戊、消費者事項

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
12. 機構應確保沒有不公平和誤導營銷信息傳遞給消費者。				
審核評分分析	2.42	0.75	4	1
13. 機構應採取措施以保護消費者資料和隱私。				
審核評分分析	3.09	0.73	4	1

表3.3.1 社會責任整體表現（續）

戊、消費者事項 (3.2.2 P12—P13)

對於經營過程中保護顧客隱私方面，或由於缺乏社會關注和相應的規範，因此餐廳在這一部分的審核平均分略微於其他方面。P12-P13的審核平均分分別為2.42和3.09。有見及此，我們建議餐廳應制定措施來保護消費者隱私。

己、社區關懷和發展

審核清單	總樣本平均數	標準差	所得最高分	所得最低分
14. 機構應幫助保存和保護文物，特別是受其運作有它影響。				
審核評分分析	1.65	0.75	3	1
15. 機構應提倡社區的發展作出貢獻和協助弱勢群體。				
審核評分分析	2.38	1.10	4	1
Total				
審核評分分析	43.89	7.44	53	24

表3.3.1 社會責任整體表現（續）

己、社區關懷和發展（3.2.2 P14 — P15）

保護文物也是餐廳在經營管理中略為遜色的環節，此項(P14)平均分為1.65。統計中發現，有46.9%的餐廳在經營過程中會涉及到保存及保護文物，然而其中半數餐廳還未具備所需意識。餐廳在運營過程中，難免會對文物造成一定影響。而做好文物保護，同時亦需要社會各界的協作及配合。另一方面，在社區發展和協助弱勢群體環節，部分企業為弱勢群體提供就業機會，幫助他們融入社會；也有相當一部分企業積極開展各種社區活動來回饋社會。統計發現，有73.4%的餐廳已經開始提倡社區發展並作出相應的行動和貢獻。

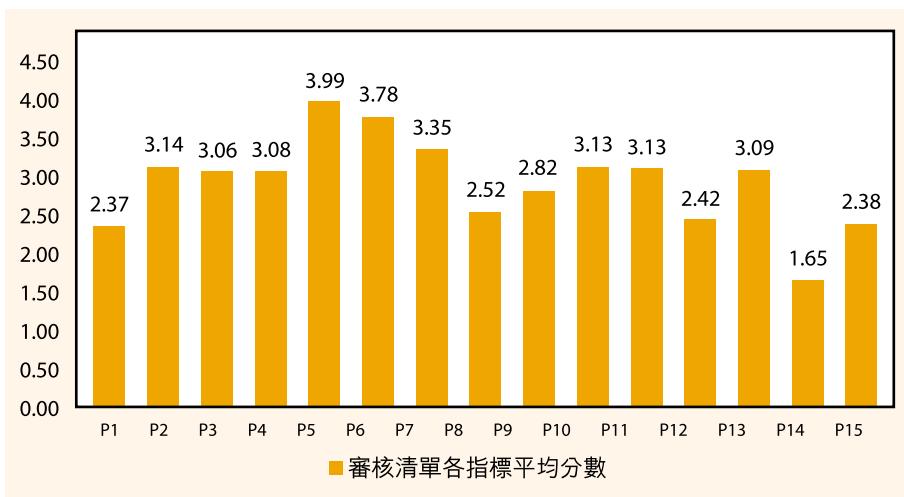


圖3.3.2 食肆在審核清單各項指標的平均表現

在得分最高的幾個指標中，我們可以看到餐廳在第5項和第6項都做得非常好。其中，有99%的餐廳在第5項獲得4分的評價（見圖3.3.3），即可制定計劃確保沒有強迫勞工和童工，並持續執行，以及定期檢討其計劃，並作出改善措施。此外，有78%的餐廳在第六項的審核中達到4分（見3.3.4），即完全確保工作條件符合法例法規，並定期檢討有關措施和作出持續改善。

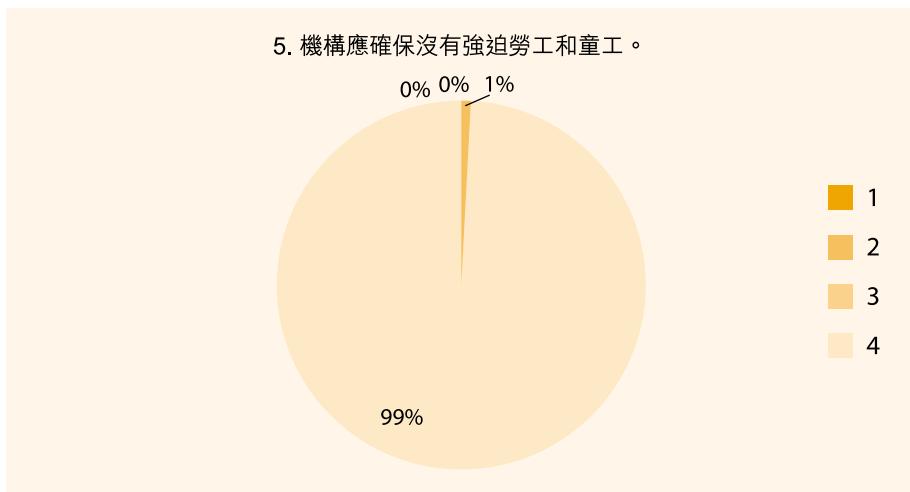


圖3.3.3食肆在第5項指標審核得分情況

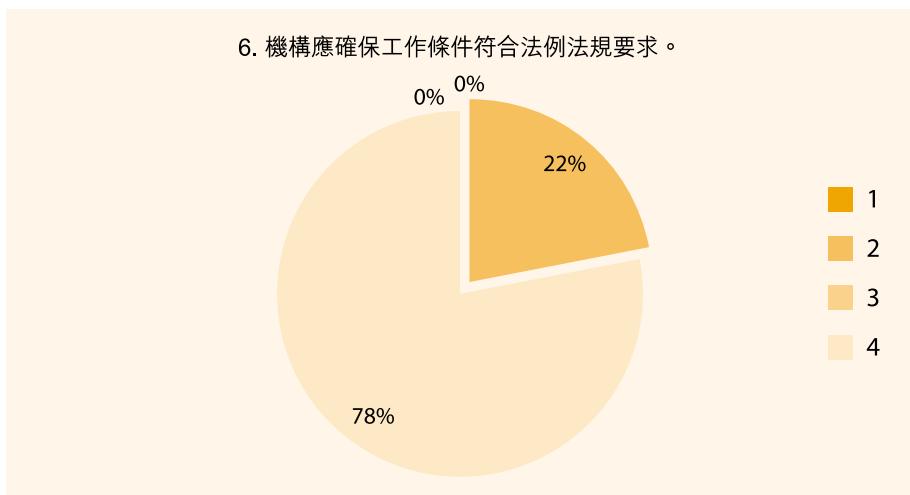


圖3.3.4食肆在第6項指標審核得分情況

審核平均得分較低的幾項指標為第1和第14項。從圖3.3.5可以看到，在制定社會責任的方向，並融入其政策、策略和營運這方面，還未引起應有的重視。當中，42%的餐飲企業評分僅得1分（見圖3.3.5）。因此，我們建議評分未達到4分的餐廳，積極蒐集及考慮其持份者的期望從而檢討其社會責任的方向、政策、策略。

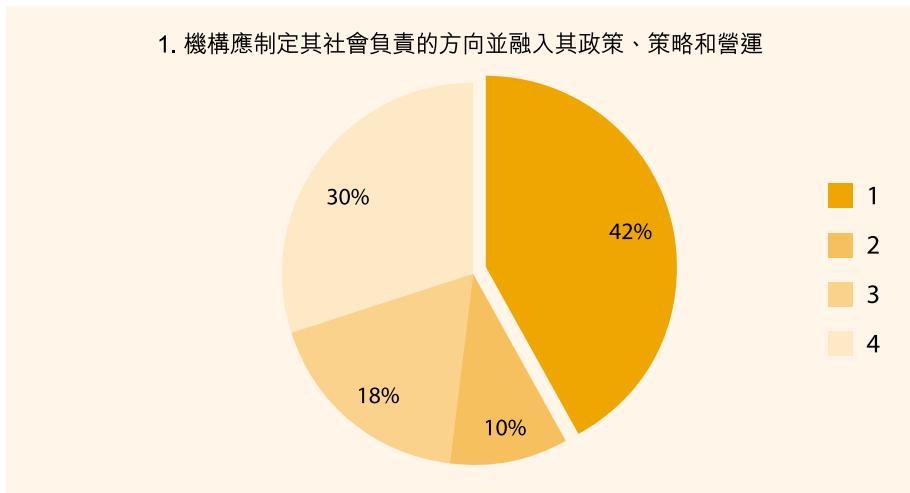


圖3.3.5食肆在第8項指標審核得分情況

在第14項文物保護方面，餐廳的審核評分結果也理想水平存在一定差距。當中，51%的餐廳的評分僅得1分，即尚未保存和保護文物，並在運營過程中對其造成了一定的影響（見圖3.3.6）。我們建議在經營中對文物有潛在影響的餐廳，建立和持續執行措施保存和保護文物，定期檢討措施並持續改善。監控機構也應該加強對餐廳管理者在文物保護方面意識的培訓。

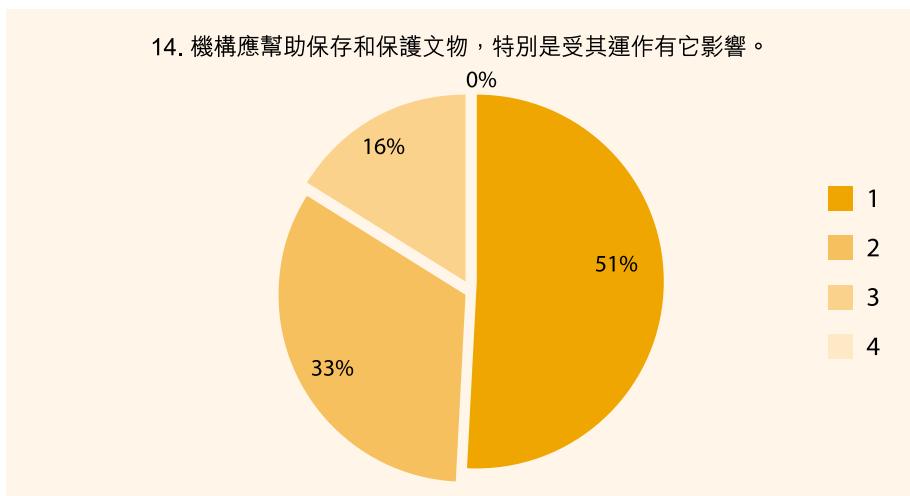


圖3.3.6食肆在第14項指標審核得分情況

3.4 服務質素表現



3.4.1 服務質素的審核評分標準

計劃對服務質素的審核是根據行業的服務標準及手冊為藍本，將日常交易的流程分拆為若干取悅顧客的「關鍵時刻」(由訂座、打招呼、安排入座、處理落單、上菜及付款等)，並參考行業相關服務標準來制定評核表格。由經過嚴格挑選、培訓及擁有豐富經驗的神秘顧客，按評核表格中列出的服務標準，對前線職員的表現進行專業評分。



神秘顧客評核

神秘顧客評核將涵蓋參加先導計劃的餐飲企業。

計劃將對參加先導計劃的餐飲企業進行為期三個回合的神秘顧客評審。每一個回合涉及兩次巡行，神秘顧客會分別於午市及晚市到參與者的店舖各進行一次巡行，三個回合即共進行六次巡行。參加先導計劃的餐飲企業需要支付神秘顧客在評核過程中的用膳消費開支。

餐飲企業	巡行次數	總回合	總巡行次數
每一間	2	3	6

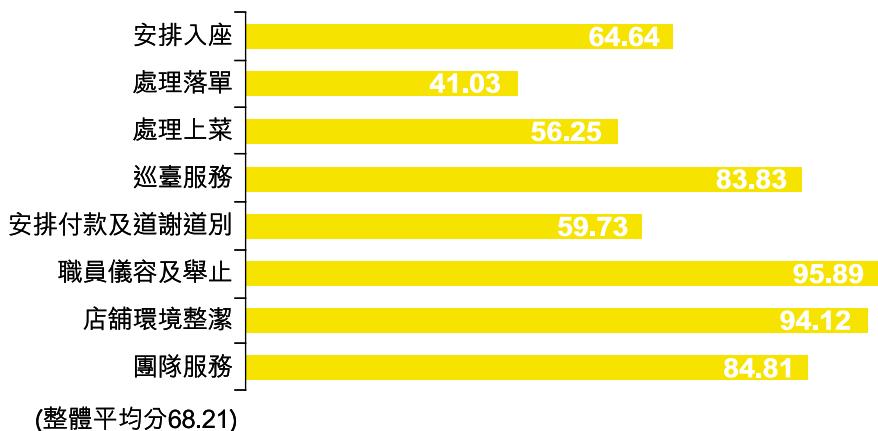
為了真實反映前線職員的表現，香港品質保證局採用「行為指標」，以身體語言、語調、說話內容的優劣、主動性對職員評分。100 分為滿分，不同得分的含意如下：

- 優良 (75 - 100 分)
- 一般 (50 - <75 分)
- 有待改善 (0 - <50 分)

3.4.2 服務質素表現

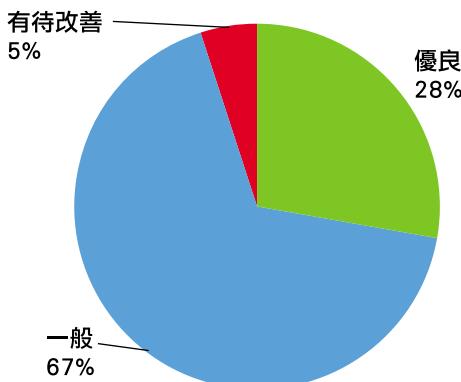
對餐飲服務業而言，為顧客提供優質的服務，不僅是前綫員工最基本的日常工作，同時亦是後勤事務及營運管理的重要一環。一間餐廳的服務質素，正正是反映餐飲企業自身形象與實力的最直接窗口。

在下文中，我們將詳細分析參與此次計劃的8間茶餐廳、33間酒樓，以及35間特色餐館各方面的服務表現，並同時以橫向和縱向的角度闡述其服務水平。

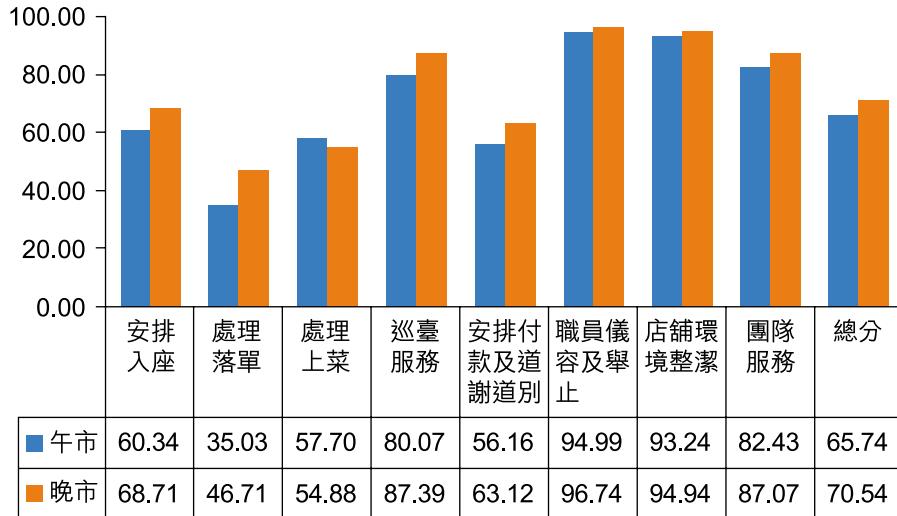


食肆整體服務表現

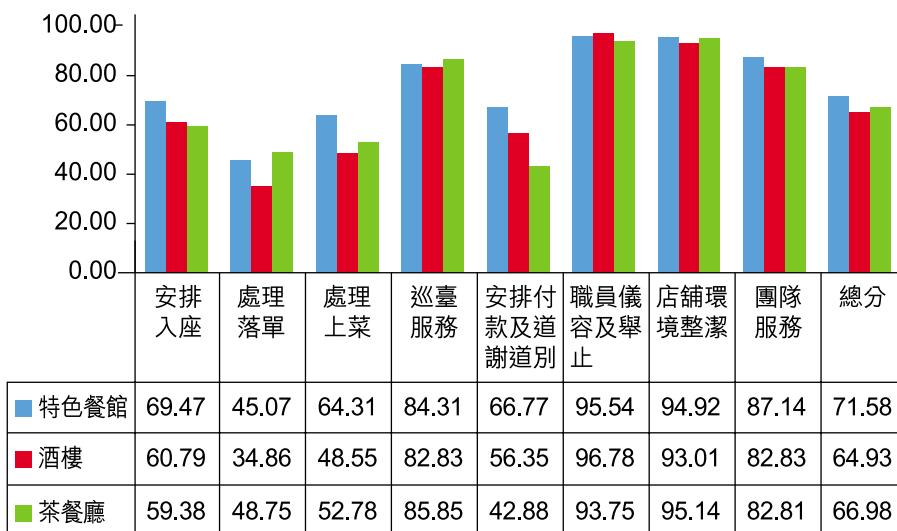
此次參與神秘顧客評審共76間餐廳的整體平均分68.12分，屬一般水平。職員的儀容舉止與店舖整體環境是較為突出的環節；然而，在處理落單的方面則仍待改進。



在76間餐廳中，多達21間達優良水平；51間屬一般水平；而有待改善的僅為4間。其中，得分最高的店舖分數為89.2分，較得分最低的店舖(46.66分)高出近一倍。

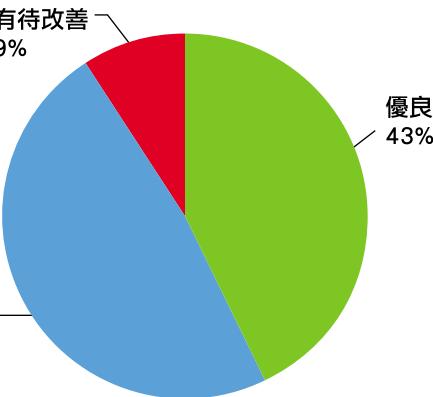
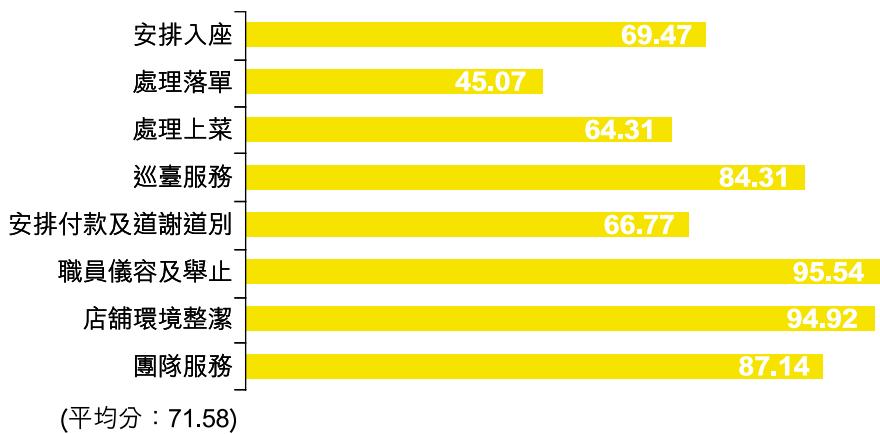


在午市與晚市兩個時段，晚市的服務質素普遍較午市佳。



就不同類型的餐廳而言，特色餐館在各個「關鍵時刻」的表現普遍較酒樓和茶餐廳優勝，尤其在安排付款及道謝道別服務方面，特色餐館具較突出的優勢。

| 特色餐館的服務表現



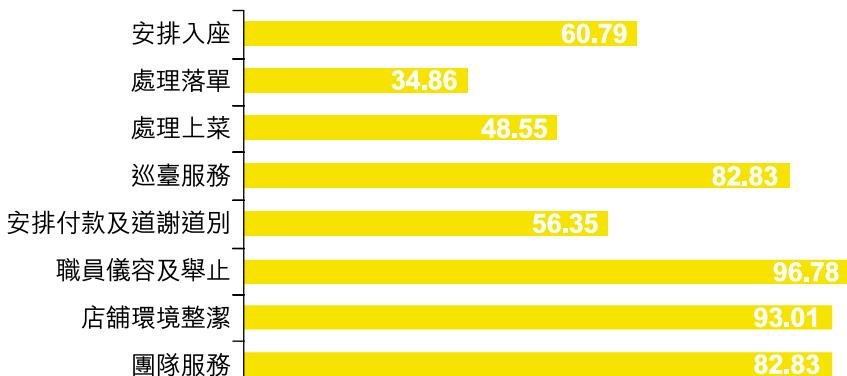
在35間特色餐館中，共有15間的特色餐館優良率達43%，無論佔比或總數都位居三類餐廳的榜首。而在是次評審中，獲得最高分的餐廳亦歸特色餐館類別。然而，仍有9%的特色餐館的表現有待改善，其中一間的特色餐館評審分數甚至在76間餐廳中居末位。

| 特色餐館有待改善的評核點如下：

安排入座	1.5 到達座位時，有為顧客拉開椅子就座	45.67 分
處理落單	2.2 主動向顧客簡介餐牌	24.48 分
	2.3 推介食品	19.27 分
	2.4 向顧客作附加介紹	19.79 分
	2.6 離開前詢問顧客有否其他需要	37.76 分
	2.7 職員落單後，有沒有致謝	48.81 分
處理上菜	3.2 職員送上食物或飲品時，有道謝	45.24 分
	3.4 告知顧客最後一道菜已上	18.75 分

特色餐館的服務質素在許多方面都值得其他餐飲企業學習。當中包括：客人踏入店後，門口的職員馬上招呼客人；職員見客人有攜帶手袋，便邀請客人可將手袋放入籃內，處處表現出對客人的高度關心；為排隊等候入座的客人提供茶水，並提供排隊指示，使秩序井井有條；上餐時會先說「唔好意思」、「阻你」等句子，並提醒客人小心食物過熱，請客人慢用，從細節中展現服務熱誠；也有職員以雙手遞上信用卡；結帳時，有誠意地望著客人致謝道別，並提醒客人帶走所有隨身物品等等。不過，部分特色餐館的職員在客人點餐時匆忙寫單，甚至客人未完成點餐就急急離開，以致客人需要再次加單；又或者在客人提問、要求推薦菜色時敷衍了事，沒有給予任何意見。

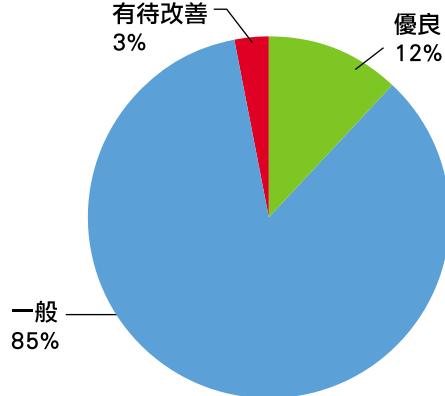
酒樓的服務表現



(平均分：64.93)

酒樓的服務水平普遍處於一般，平均分為64.93分。33間酒樓中，獲取優良成績的有4間，而有待改善的則只有一間。

酒樓職員的儀容舉止較特色餐館和茶餐廳更為優勝，不過，酒樓職員在處理落單方面，則有明顯的不足。

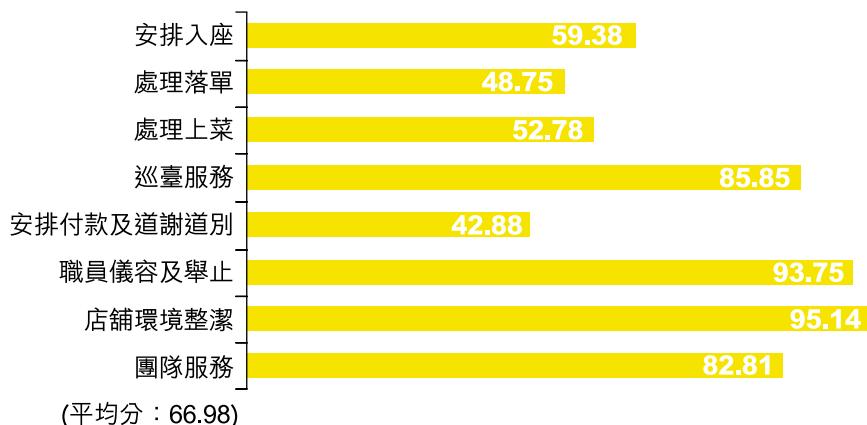


| 酒樓共有11個評核點需要改善：

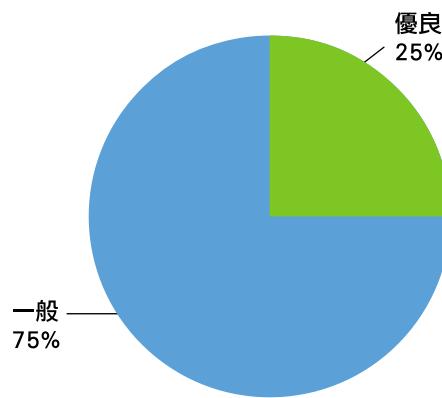
安排入座	1.5 到達座位時，有為顧客拉開椅子就座	35.23 分
處理落單	2.2 主動向顧客簡介餐牌 2.3 酒樓的服務水平普遍處於一般。33間酒樓中獲取優良成績的有4間，但僅有一間酒樓有待改善。推介食品 2.4 向顧客作附加介紹 2.6 離開前詢問顧客有否其他需要 2.7 職員落單後，有沒有致謝	15.15 分 18.69 分 26.26 分 26.77 分 36.62 分
處理上菜	3.1 職員送上食物或飲品時，有講清楚食物或飲品的名稱 3.2 職員送上食物或飲品時，有道謝 3.4 告知顧客最後一道菜已上	36.87 分 27.78 分 15.12 分
安排付款及道謝道別	5.3 邀請顧客稍等 5.5 有禮找錢/交回信用卡	42.76 分 41.15 分

值得讚許的是，有酒樓職員主動查看茶壺是否需要加水；也有神秘顧客用餐時，獲最少兩名店員詢問客人是否已經點菜。不過，撇除上述兩個值得學習的例子外，亦有一些職員語氣生硬，態度較差，沒有向顧客推薦食物，沒有重複訂單；上菜時隨意放下食物，沒有道明食物名稱，也沒有道謝等。

| 茶餐廳的服務表現



| 茶餐廳的平均分 66.98 份，其中最需要注意的是安排付款以及客人用餐後的道謝與道別。



| 共有兩間茶餐廳取得優良的分數，而其餘六間則表現一般。沒有茶餐廳處於有待改善的分數區域。

| 茶餐廳共有13處需要改善的評核點：

安排入座	1.2 顧客入店時，職員精神地說招呼語	48.96 分
	1.4 邀請式手勢	34.29 分
	1.6 笑容	47.92 分
處理落單	2.2 主動向顧客簡介餐牌	20.83 分
	2.6 離開前詢問顧客有否其他需要	33.33 分
	2.7 職員落單後，有沒有致謝	37.50 分
處理上菜	3.1 職員送上食物或飲品時，有講清楚食物或飲品的名稱	44.79 分
	3.2 職員送上食物或飲品時，有道謝	15.63 分
安排付款及道謝道別	5.1 先致謝才告訴客人金額	43.75 分
	5.2 覆述所收款項/信用卡	41.67 分
	5.3 邀請顧客稍等	33.33 分
	5.5 有禮找錢/交回信用卡	24.29 分
	5.6 笑容	39.58 分

茶餐廳服務質素的審核中，同時存在優質或遜色的案例。好的方面，如客人下單後想取消其中一道菜，職員立即進入廚房跟進，處理完畢後再一次詢問客人有沒有其他菜需要取消，積極處理客人要求。然而，亦有收銀員在整個付款過程中都沒有向客人道謝，沒有覆述收取金額，沒有笑容，服務態度欠佳；或是付款時，對客人需時取銀包付款，表現得不耐煩，完成交易後，只用單手以雙指夾住收據遞給客人。

總結

根據是次神秘顧客評核的調查結果，參與調查的食肆大都表現不俗，76間食肆的整體平均得分為68.21分。當中有近三成食肆的表現十分優秀，得分達「優良」水平。

從是次神秘顧客評核結果發現，表現最為突出的是職員儀容及用膳環境兩方面，皆接近滿分。撇除硬件方面，職員在整個服務流程中表現最為出色的是團隊合作及巡怡服務。大部份食肆團隊合作氣氛良好，職員互補不足，有效地提升顧客滿意度。由此可見，職員具備不俗的解決問題能力，能即時回應並快速處理顧客的要求。

然而，部份環節的表現則較為遜色。當中，為顧客處理落單、處理上菜及安排付款這三大範疇的表現都未如理想，特別是處理落單方面更是有明顯的可改進空間。職員在處理落單時，只顧記錄食物名目，卻忽略服務細節，包括介紹餐牌、詢問顧客有否其他需要及落單後致謝等，因此，未能令顧客有賓至如歸的感覺，表現尚待改善。

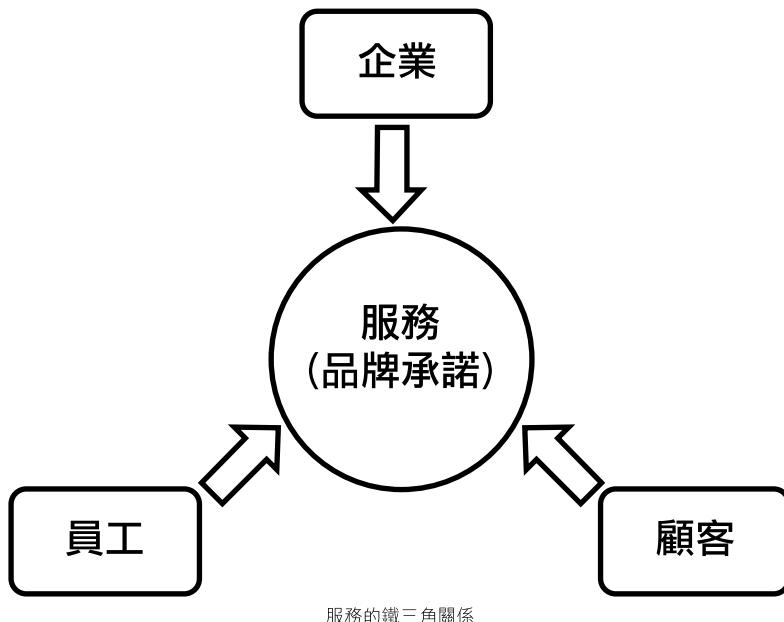
對比午市及晚市兩個評核時段之間的得分，發現晚市的表現明顯較午市優秀。於大部份的服務環節中，職員在晚市時段的表現都較在午市時段的良好，其中於安排顧客入座及替顧客落單時，晚市與午市職員的表現差距最為顯著。

3.5 品牌建立表現



研究方法

大部份的品牌基本上都是由「價值」主導的，簡單來說，就是消費者根據消費體驗，給予該品牌的評分及「價值」。而真正成功的品牌，應建基於企業文化、前線員工的服務質量及消費者認知三個因素，即是「服務鐵三角關係理論」〔The Service Triangle, 圖一〕。



在品牌建設過程中，公司全體員工必須同心協力，上下一心，才可成功創建出強勢的品牌形象。由於前線員工往往是第一個接觸目標消費者的角色，因此，他們在傳遞企業品牌價值的過程中，擔當著尤其重要的作用。他們提供的服務質素和態度，是品牌個性和價值最直接的表達。對於某些服務行業，包括餐飲服務業，甚至需要一線員工和消費者“共同創造價值”，因此品牌應該要關注在企業自身、前線員工和消費者對品牌價值的認知和瞭解。本次計劃為餐飲業界制定審核清單，當中包括五大範疇：食物衛生、環境保護、服務質素、社會責任、及品牌建立。當中，在品牌建立方面通過對消費者作出問卷調查，從顧客獲得第一手資料，系統地分析了香港餐飲業品牌在品牌定位、有效性及可持續發展性上的困難和優勢。

本次計劃收到很多不同類型的餐廳及餐飲聯業的申請，表示有興趣參與，根據各餐廳經營的食品特色及類型大致可分為三大類別，即：茶餐廳、中式酒樓、特色餐館及食品製造及加工工場。參與計劃的餐廳，原則上全部均會向顧客作出問卷調查，惟當中有三間參與計劃的企業因為是食品製造及加工工場，並沒有最終的「食客」在其店中，因此並不包括在此調查研究範圍。

研究目的：

- 根據顧客組成部分考慮各餐廳的品牌定位
- 瞭解不同餐廳在品牌創建上的成效
- 瞭解顧客對各餐廳品牌的體驗、喜愛度和認知
- 瞭解各餐廳在顧客忠誠度上的表現，分析其可持續發展性
- 瞭解各餐廳在品牌管理能力和差異化管理方面的競爭優勢

數據收集方法

消費者問卷調查

問卷調查將以第三者身分，對參與計劃的76家有實體門市的餐廳顧客進行問卷訪問，以顧客反饋的形式，對各項品牌量度標準進行研究及評核。在參與的76家餐廳中，以隨機抽樣方法，邀請顧客參與問卷訪問，顧客的個人信息可參見表一。通過問卷調查，瞭解顧客就餐體驗及對相關品牌的評價。問卷設計建基於香港餐飲聯業協會於較早前的「中小企業發展支援基金」資助項目－「餐飲業智贏品牌」計劃中的研究成果，按照該計劃的定性研究結果和文獻綜述餐飲企業品牌管理及服務質量管理之要項進行調整、優化、及簡短。每家餐與之餐廳約30名顧客接受訪問，參與是次消費者問卷調查的顧客其所提供的餐飲品牌體驗符合分析要求的共2413人，每位顧客的訪問時間約為5至8分鐘。樣本取樣並不特定針對其性別、年齡、收入等因素。

問卷涵蓋五大品牌評核範疇：1) 品牌認知度及品牌熟悉度；2) 顧客感知價值因素：包括菜品設計與質量、環境、價格、員工服務表現、整體滿意度及感知價值因素；3) 品牌偏好度；4) 品牌忠誠度；及5) 品牌體驗和情緒價值及品牌聯繫。五大範疇詳情如下：

品牌認知度及熟悉度

從主要顧客群的光顧頻率、曾否聽說過該品牌及對該品牌的了解，分析普遍消費者對該品牌的熟悉度。

顧客感知價值

為香港理工大學過往多年致力研究以評核品牌資產系統，由多項複雜指標組成，本問卷通過「餐飲業智贏品牌」計劃研究之成果進行優化，簡化顧客感知價值指標，從而配合參與計劃之本地餐飲中小型企業在創建和管理活動得實際需要。

品牌偏好度

品牌偏好度為整體品牌評定的重要指標之一，通過顧客對該品牌的觀感、愉悦度、服務期望及鍾愛程度等因素，分析顧客對該品牌的偏好度。

品牌忠誠度

良好的品牌忠誠度有利於持續發展、建立及深化與顧客之間的關係，並反映品牌資產及其長遠發展潛力，是其中一項有效代表品牌可持續發展性的指標。本問卷將透過顧客的行為分析該品牌之顧客忠誠度，當中包括：經驗分享、良好評價、推介行為、重複光顧及花費等。

品牌體驗和情緒價值及品牌聯繫

近年有學者提出以品牌情緒與關聯性反映品牌價值，成功喚起顧客情緒的品牌往往能刺激消費衝動，故本問卷以多項情緒指標及品牌關聯性問題來評核該品牌情緒價值。

問卷調查地點圍繞選定的76家餐廳遍及香港、九龍及新界，受訪對象包括本港消費者及各非本地消費者。於2013年8月至10月期間，由訪問員在各參與之餐廳內，以隨機抽樣的方式，與顧客面對面訪談，共收取有效問卷2413份。

表一：受訪者個人資料

性別：	男	45.7%	年齡：	15-24歲	16.5%
	女	54.3%		25-34歲	31.8%
個人月收入：	少於\$10000	23.6%		35-44歲	23.1%
	\$10000-20000	39.0%		45-54歲	15.7%
	\$20001-30000	20.7%		55-64歲	9.4%
	\$30001-40000	7.4%		65歲或以上	3.5%
	\$40001-50000	4.5%	教育程度：	初中或以下	12.2%
	\$50000以上	4.9%		高中	34.1%
本地居民：	是	94.0%		大專至大學	50.1%
	否	6.0%		研究所	3.1%
				其他	0.5%

數據分析

量性數據分析，運用了SPSS軟件的描述性分析，分析結果按照上述五大範疇，包括品牌認知度及熟悉度、顧客感知價值、品牌偏好度、品牌忠誠度、品牌體驗和情緒價值及品牌聯繫。各項指標是根據去年「餐飲業智贏品牌」計劃的調查所得的數據樣本來進行因數和結構方程分析，從而確保各指標分析有足夠的數據理論為基礎，增加準確度及完整性，有系統地分析界定對餐飲品牌體驗、品牌喜愛度和品牌忠誠度重要的元素。

先導計劃企業表現分析

本報告主要總結參與「提升香港餐飲業營運和管理系統」先導計劃的企業的「品牌定位」之調查結果，該調查以顧客問卷形式進行，問卷分為六個部份，從而分析消費者對不同類型的餐廳及品牌指標的意見反饋。第一部份為顧客基本資訊，第二至六部份則按調查針對的五大範疇進行獨立分析，分別為：一）品牌認知度及熟悉度；二）顧客感知價值因素：包括菜品設計與質量、環境、價格、員工服務表現、整體滿意度及服務 / 菜品價值因素；三）品牌偏好度；四）品牌忠誠度及五）品牌體驗和情緒價值及品牌聯繫。

問卷調研的基本資訊

本計劃委託香港理工大學之研究團隊，根據過往研究成果及文獻設定問卷，以供參與先導計劃的76家餐廳進行調查。本次訪問共有2413名食客參與，涵蓋了45.5%特色餐館、44.2%中式酒樓及10.3%茶餐廳。受訪者當中，94.0%為本地居民；6.0%為非本地居民，當中68.7%為來自中國內地；11.3%來自澳門；6.1%來自東亞或東南亞；5.2%來自美加；其餘受訪顧客則主要為澳紐（4.3%）或台灣（3.5%）。男性消費者佔45.7%；女性消費者54.3%。年齡層以25-34歲消費者佔大多數，有31.8%；其次為35-44歲消費者，佔23.1%。受訪者以中至低的收入人士為主，39.0%受訪者月收入為一萬至二萬元；23.6%為少於一萬元；月入兩萬至三萬人士為20.7%。受訪者的教育背景以大專至大學學位為主，約佔一半（50.1%）；其次則為高中及初中或以下程度，分別佔34.1%和12.2%。詳情可參照上文表一及表二。

表二：餐館類別

餐館類別	百分比
茶餐廳	10.3
酒樓	44.2
特色餐館	45.5

品牌認知度和熟悉度

品牌認知度與熟悉度

消費者受眾多因素影響購買決定，包括品牌知名度、產品質量、價格、購買經驗等。本次調查主要針對顧客對品牌的認知和熟悉度，按照本地顧客或旅客進行獨立分析，結果顯示本地居民絕大部分在用餐前有聽過該食肆品牌（80.7%）；而旅客則以經常訪港的內地顧客群為主，但對這些品牌的接觸不多（36.4%）。本地顧客對中式酒樓認知最多，85.4%顧客聽說過這些品牌；茶餐廳為79.8%；特色餐館稍低只有76.2%。非本地顧客亦對中式酒樓較有認知（44.2%），他們聽過茶餐廳比例（35.7%），較特色餐館略高（30.9%）。

正因為認知度有偏差，他們對品牌的熟悉程度也有分別，本地顧客對中式酒樓最為熟悉（平均值為4.64），其次為茶餐廳（平均值為4.50），而對特色餐館的熟悉度平均值只有4.19。至於非本地顧客對品牌的熟悉程度亦因為接觸不多，故分數更落後一點，不過他們則對茶餐廳最為認識（平均值3.87），其次為中式酒樓（3.62），特色餐館的熟悉度平均值為2.67。

綜觀顧客對參與是次計劃的餐廳熟悉程度只屬一般，本港顧客對各品牌平均熟悉程度只略高於非本地顧客，這顯示本地食肆很多只著重品牌知名度宣傳，而忽略顧客對品牌的了解。

詳見表三。

表三：不同地方顧客對餐廳品牌的認知和熟悉程度

	整體	茶餐廳	酒樓	特色餐館
對品牌有認知比率				
- 本地顧客 N=2253	80.7%	79.8%	85.4%	76.2%
- 非本地顧客 N=140	36.4%	35.7%	44.2%	30.9%
熟悉程度				
- 本地顧客 N=1807	4.44	4.50	4.64	4.19
- 非本地顧客 N=57	3.33	3.87	3.62	2.67

顧客感知價值因素

感知價值指標乃根據香港理工大學過去就服務行業之研究所制定，再按照去年與香港餐飲聯業協會的大型調研，對餐飲行業進行優化，訂出了菜牌設計及菜品質量、食肆環境、員工服務表現、價格因素、整體滿意度、和服務 / 菜品價值等六項指標，按照客人消費過程中的感受，評核在該品牌食肆的就餐經驗。

菜牌設計及菜品質量

整體來說，受訪者對食肆的菜牌設計評價一般，受訪者普遍認為參加的食肆菜品美味可口，賣相具有吸引力，質量控制較好，而且選擇多。在這方面的表現，非本地消費者比本地消費者對中式酒樓及茶餐廳的評價明顯較高，值得注意的是，特色餐館較受本地顧客讚揚，而非本地消費者則只覺得滿意，這或與就餐的目的和期望有關。

食肆環境

食客對參加計劃的食肆之店內環境的評分不俗，他們普遍認為食肆的就餐環境乾淨衛生，而且整體氛圍讓人感到愉悅及舒適。然而，消費者對食肆的設計創意及新穎的評分相對較低，大多認為仍有進步空間。本地消費者和非本地消費者對食肆環境的評價大致相若，但非本地顧客對中式酒樓的評分明顯高一點，而普遍受訪者都認為特色餐館在這方面表現較佳，而茶餐廳則一般，這結果也頗合理，茶餐廳的消費相對較中式酒樓和特色餐館低，而其服務亦以快捷為先，食客對餐廳的就餐環境要求相對降低。

員工服務表現

員工服務表現為顧客對參加計劃的食肆各項評價中，最滿意的一環，整體認為他們的服務頗令人滿意，他們認為食肆服務專業、帳單準確；前線服務人員穿著整齊和乾淨能給予食客較大的信心；而且服務人員亦頗友善，讓顧客感到滿意。然而，顧客認為前線人員服務未受到良好培訓，經驗稍遜，未能很有效地解釋客人提問，溝通技巧及理解能力有待進一步加強。這情況在中式酒樓較明顯，估計與餐廳性質有關，由於其消費較高，食客亦較有期望。同時，針對較年輕顧客的特色餐館相對於中式酒樓在管理模式及培訓都較系統化，至於茶餐廳則因為服務性質較簡單，所以亦較容易滿足顧客。

價格因素

顧客對價格因素的評價屬正面，但整體不算太高。價格因素反映顧客認為食肆的價格是否合理，物有所值。當中，本地顧客對三類型餐廳評價，只有對茶餐廳偏低，顯示本地消費者不太認同茶餐廳價格合理。非本地顧客打分則較高，他們較認同參與計劃食肆物有所值，尤其是中式酒樓讓他們感到十分滿意。

整體滿意度

受訪者對食肆整體感頗滿意：非本地顧客較讚揚本地食肆，他們給予的評分相對較高，尤其對中式酒樓特別滿意；本地顧客則較滿意特色餐館所提供的服務，而他們對茶餐廳的滿意度明顯較低。

服務 / 菜品價值

顧客整體對各食肆的服務 / 菜品價值評價正面，非本地顧客評分稍微比本地顧客為高，他們認為茶餐廳有較高的服務 / 菜品價值，較本地顧客的評分高13%，但非本地顧客相對覺得特色餐館在服務 / 菜品價值較弱。另一方面，本地顧客認為中式酒樓及特色餐館較有價值，惟茶餐廳則未能滿足他們。詳見表四、表五。

表四：整體就餐體驗

顧客感知價值因素	平均值	具體就餐體驗服務	平均值
菜牌設計及菜品質量	4.70	提供美味可口的菜品 菜品展示具吸引力 菜品健康 提供的菜品選擇多 餐牌設計有吸引力 菜品質量始終如一	4.91 4.83 4.41 4.75 4.56 4.76
食肆環境	4.96	食肆的氛圍令人愉悅、舒適 食肆的設計很有創意、新穎 食肆提供乾淨衛生的就餐環境	5.01 4.75 5.13
員工服務表現	5.05	服務人員在承諾的時間內上菜 服務人員穿著整齊乾淨 服務人員迅速的回應我提出的問題 服務人員很友善 服務人員熟悉菜牌，有良好的產品知識 服務人員願意詳細解釋客人的問題 服務人員理解我的需求 服務人員有經驗，受到很好的培訓 這家食肆的帳單準確	5.02 5.13 5.03 5.09 5.03 4.92 4.93 4.92 5.39
價格因素	4.78	此食肆價格合理	4.78
整體滿意度	4.89	總體來說，我對這家食肆的服務滿意程度是…	4.89
服務 / 菜品價值	4.76	總體來說，我認為這家食肆的服務 / 菜品所帶來的價值是…	4.76
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意			

表五：就餐體驗（分類）

	本地顧客			非本地顧客		
	茶餐廳	酒樓	特色餐館	茶餐廳	酒樓	特色餐館
	N=247	N=1022	N=987	N=42	N=46	N=56
菜牌設計及菜品質量	4.47	4.70	4.74	4.91	5.14	4.61
食肆環境	4.59	4.90	5.13	4.63	5.28	5.02
員工服務表現	4.86	4.96	5.16	5.19	5.38	5.21
價格因素	4.50	4.83	4.77	4.69	5.27	4.82
整體滿意度	4.54	4.88	4.97	4.93	5.25	4.82
感知價值	4.39	4.81	4.79	4.98	5.05	4.64
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意						

品牌偏好度

品牌偏好度主要評估消費者在用餐後對食肆品牌的評價及喜愛程度，總體而言，受訪者對先導計劃的餐廳品牌偏好度一般。指標的四項細項評分相若，大部份食客表示喜歡食肆品牌，同時認同餐廳的服務與他們光顧餐廳的期望一致，而餐廳整體讓他們感到愉快。本地顧客方面，整體偏好特色餐館；而非本地顧客則相對喜愛中式酒樓；而本地及非本地食客的共通點是一致對茶餐廳的品牌偏好度較低。從細項評分發現，本地食客對特色餐館的偏好度，主要由於食肆能滿足他們的就餐期望，這或者與特色餐館普遍適合聚會，故較能讓食客愉快，並滿足他們的期望有關。另外，非本地食客對中式酒樓的偏好度則來自於食肆品牌喜愛度，及食肆帶給他們愉快感。先前提到，非本地顧客對中式酒樓的認知率僅屬一般，惟他們卻表示喜歡該食肆品牌，而且就餐經驗愉快，估計是香港的中式酒樓與他們本土的中式酒樓在服務及菜品上皆有差別有關。

茶餐廳的細項評分方面：本地顧客最不認同他們對茶餐廳品牌有喜愛的感覺；非本地顧客則最不認同茶餐廳品牌帶給他們愉快的感覺。相信本地顧客對茶餐廳的評價低，主要與茶餐廳速食的傳統形象有關；而非本地顧客則由於對茶餐廳的環境及價格因素較低有關（參考前面顧客感知價值部分）。詳情參照表六及表七。

表六：品牌偏好度

	平均值	細項分析	平均值
品牌偏好度	4.81	我喜歡這食肆品牌 這食肆品牌的飲食服務與我的就餐期望一致 這食肆品牌給我愉快的感覺 我對這食肆品牌有喜愛的感覺	4.83 4.83 4.82 4.76
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意			

表七：品牌偏好度（分類）

	本地顧客			非本地顧客		
	茶餐廳	酒樓	特色餐館	茶餐廳	酒樓	特色餐館
	N=247	N=1022	N=987	N=42	N=46	N=56
整體品牌偏好度	4.43	4.78	4.92	4.63	5.19	4.84
我喜歡這食肆品牌	4.49	4.81	4.92	4.74	5.41	4.80
這食肆品牌的飲食服務與我的就餐期望一致	4.51	4.79	4.94	4.74	4.98	4.84
這食肆品牌給我愉快的感覺	4.37	4.78	4.96	4.50	5.27	4.98
我對這食肆品牌有喜愛的感覺	4.33	4.76	4.86	4.52	5.13	4.76
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意						

品牌忠誠度

研究文獻指出，顧客就餐過程的整體滿意度與品牌忠誠度有直接的關係，同時，品牌忠誠度亦是反映品牌持續發展的重要指標。量度標準會考慮幾項不同因素：包括顧客是否願意與其他人分享該品牌食肆；顧客給予該品牌食肆的評價；顧客是否願意向他人推薦該食肆品牌；顧客會否重複光顧該品牌食肆；顧客對價格因素敏感度，有多大程度因為品牌的考慮而較少計較價錢。

上述種種因素，都能夠有效反映該品牌資產，如果顧客不計較價格，並重複光顧某食肆，顯示該品牌可有效持續發展的可能性十分高；而顧客會否與其他人分享，給予良好評價以致推薦別人光顧該品牌，則顯示其未來發展潛力和競爭性。

受訪者對各餐飲品牌的忠誠度評價總體偏正面，他們普遍予食肆品牌良好的評價，並表示會再次光顧；惟對價格的敏感度則較高，倘若價格上升百分之十，仍會光顧的可能性相對低。本地及非本地顧客對品牌忠誠度的整體評分大致介乎一般至滿意水平：當中，非本地顧客及本地顧客，分別對中式酒樓及特色餐館的忠誠度較高；而無論本地及非本地顧客，均對茶餐廳不太忠誠，認為茶餐廳仍有不少改進空間。細項分析顯示，本地顧客對特色餐館類食肆重複光顧機會較大，而非本地顧客則傾向再次光顧中式酒樓；而他們會再次光顧茶餐廳的可能性皆偏低；這結果與品牌偏好度的結論十分相近。

另一方面，特色餐館較重視忠誠度的管理，不少均設有會員計劃；至於非本地顧客，他們重複光顧的次數受限於其訪港的密度，或他們來自的地區有否該品牌食肆有關，所以他們傾向選擇偏好度較高的中式酒樓。另一點值得注意的是，本地顧客較少向其他人推薦食肆品牌，尤其是茶餐廳；相反非本地顧客則較熱衷於向其他推薦心水食肆，尤其是他們偏好的中式酒樓。

而在價格的敏感度方面，本地及非本地顧客有不少共通點，他們均較抗拒價格上漲。當中，雖然本地顧客對特色餐館雖然偏好度高，而且大部份都會再次光顧，可是當價格上升百分之十，仍會再次光顧的消費者明顯減少，顯示他們多為對價格敏感的一群。而非本地顧客對中式酒樓的支持度則極高，即使價格上升，他們仍有較多人會再光顧，而且他們在此項打分平均值較本地顧客高近19%，可見中式酒樓品牌在他們心目中地位頗重要，無論服務、環境或是菜品，均令他們印象深刻。有見及此，我們建議中式酒樓可對非本地顧客多加推廣，一方面可開拓更多商機，另一方面可推廣中式餐飲，尤其是粵式餐飲文化，從而帶動香港的旅遊業及飲食業。詳情可見表八及表九。

表八：品牌忠誠度

	平均值	細項分析	平均值
品牌偏好度	4.63	我將會與他人分享我在這食肆的就餐經驗 我將會給予這食肆品牌良好的評價 我將會向他人推薦這家品牌的食肆 我計劃再光顧這品牌食肆 即使現時這食肆品牌的菜品價格上升百分之十，我仍會再光顧這家食肆	4.71 4.85 4.74 5.02 3.87
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意			

表九：品牌忠誠度（分類）

	本地顧客			非本地顧客		
	茶餐廳	酒樓	特色餐館	茶餐廳	酒樓	特色餐館
	N=247	N=1022	N=987	N=42	N=46	N=56
整體品牌忠誠度	4.30	4.63	4.71	4.36	5.20	4.50
我將會與他人分享我在這食肆的就餐經驗	4.36	4.66	4.81	4.60	5.28	4.73
我將會給予這食肆品牌良好的評價	4.37	4.80	4.98	4.71	5.41	4.84
我將會向他人推薦這家品牌的食肆	4.26	4.72	4.87	4.55	5.30	4.55
我計劃再光顧這品牌食肆	4.70	5.00	5.15	4.17	5.30	4.63
即使現時這食肆品牌的菜品價格上升百分之十，我仍會再光顧這家食肆	3.84	3.97	3.73	3.79	4.72	3.75
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意						

品牌體驗、情緒價值及品牌聯繫

品牌體驗價值

品牌體驗價值主要視乎顧客是否對食肆的整體服務，包括菜品、環境及品牌留下正面印象，從而建立品牌連繫，在未來聯想到該品牌，即所謂的「首順憶記度」（Top-of-mind awareness），此為很多成功品牌需要達到的條件之一。因此，這兩項量度標準可準確地反映品牌的影響力及其能否刺激消費者的購買意欲。

受訪者的品牌體驗價值傾向中立，食肆品牌一般未能激起消費者的好奇心，亦不太能讓消費者有感品牌可以豐富他們的生活。品牌連繫則偏正面，但同樣有不少進步空間，顯示本地不少餐飲品牌仍未能有效地讓消費者感到正面的消費情緒聯繫。細項分析顯示，本地消費者的品牌體驗價值稍低於非本地顧客，本地顧客對特色餐館及中式酒樓整體評價相若；而非本地顧客則較多被中式酒樓品牌吸引，而產生更大價值；而茶餐廳在兩組客戶群評價裡均稍低。

另一方面，本地顧客評價較高是因為他們認為餐廳的環境及食物較能刺激他們的感官，而且品牌名字能刺激他們的消費衝動，讓他們聽到或想到該品牌就能聯想到他們的特點和優勝之處。而非本地顧客對中式茶樓的評價，除了和本地消費者同樣是因為以上其中三項分數（刺激感官、品牌名字刺激消費、引發聯想其特點和好處）較高之外，他們同時認為中式酒樓的品牌豐富了他們的生活，雖然評分仍有進步空間，但這亦屬正面的資訊，顯示他們頗接受本地中式酒樓品牌，並視之為生活的一部份。詳情參照表十和表十一。

表十：品牌體驗價值和連繫

	平均值	細項分析	平均值
品牌體驗價值	4.30	這品牌食肆設計在視覺或其他感官上帶給我深刻印象 此品牌的名最能讓我產生光顧衝動 此品牌能刺激我的好奇心 光顧此品牌前，我會先了解它的特點及有關的好處 聽見或看見這食肆品牌時，我能聯想到它的特點及有關的好處 每當聽見此品牌時，我會想到它能為我解決什麼需要 此品牌給我的好處是我追求的 此品牌豐富了我的生活	4.42 4.37 4.13 4.26 4.35 4.35 4.30 4.22
品牌連繫	4.50	此品牌讓我產生強烈的正面情緒感覺	4.50
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意			

表十一：品牌體驗價值和連繫（分類）

	本地顧客			非本地顧客		
	茶餐廳	酒樓	特色餐館	茶餐廳	酒樓	特色餐館
	N=247	N=1022	N=987	N=42	N=46	N=56
整體品牌體驗價值	3.93	4.33	4.33	4.10	4.75	4.40
這品牌食肆設計在視覺或其他感官上帶給我深刻印象	4.02	4.41	4.50	4.17	4.91	4.48
此品牌的名字最能讓我產生光顧衝動	4.00	4.39	4.43	4.12	4.76	4.37
這品牌能刺激我的好奇心	3.72	4.09	4.23	3.67	4.70	4.44
光顧此品牌前，我會先了解它的特點及有關的好處	3.84	4.31	4.29	3.93	4.70	4.25
聽見或看見這食肆品牌時，我能聯想到它的特點及有關的好處	4.02	4.38	4.39	4.12	4.80	4.46
每當聽見此品牌時，我會想到它能為我解決什麼需要	4.13	4.39	4.37	4.02	4.61	4.39
此品牌給我的好處是我追求的	3.96	4.35	4.29	4.43	4.73	4.44
此品牌豐富了我的生活	3.75	4.32	4.18	4.43	4.76	4.32
品牌連繫	4.41	4.54	4.52	4.36	5.11	4.43
平均值衡量標準為1-7，1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意						

情緒價值

情緒價值是消費者在體驗就餐經驗後所產生的情緒，對食肆的整體滿意度。總結三種不同的情緒反應，顧客的評價大致相同，顧客普遍表示整體感覺滿意。值得注意的是，特色餐館和中式酒樓令較多顧客感到高興、愉悦，甚至非常享受，但同時亦有個別顧客表示不高興、厭惡、悲哀，甚至痛苦，這在服務行業裡是非常重要的啟示。對一般顧客來說，只要整體服務及產品素質不太差，就很大程度上感到滿意，倘若稍有不妥善，顧客也較少表達不滿；但要讓顧客感到高興、愉悦、喜悅及非常享受，則需要更多培訓及技巧。

中式酒樓及特色餐館能令較多顧客感到高興和愉悅、喜悅和享受，但同時亦有較負面的不高興和厭惡、悲哀和痛苦，顯示這兩類型餐廳帶給顧客的感覺較參差，應多加注意。另一個有趣的地方是，情緒反應三，顧客一般認為茶餐廳服務體驗較熱情，而中式酒樓及特色餐館的熱情比率則相對較低，甚至有顧客感到他們服務冷漠或非常冷漠，這亦是值得餐飲業注意的地方。另外，與情緒反應一有同樣道理，顧客就餐不應該感到冷漠，但奈何在三類型餐廳中，均有介乎2.5%至5.3%顧客有冷漠的感覺。因此，餐廳應加強注意是部份前線員工的服務態度，或是否有其他因素讓顧客有上述反饋，改善並提升整體服務水平。詳見表十二至表十四。

表十二：情緒反應一

%	厭惡	不高興	不滿意	情感交集	滿意	高興	愉悦
整體	0.1	0.5	1.8	23.8	56.2	13.6	4.1
茶餐廳	--	0.4	2.5	27.0	59.3	7.7	3.2
中式酒樓	--	0.6	1.7	29.5	49.7	13.7	4.8
特色餐館	0.1	0.4	1.7	17.0	62.1	15.1	3.7

表十三：情緒反應二

%	痛苦	悲哀	不討喜	中立	討喜	喜悅	非常享受
整體	0.1	0.3	2.7	44.7	31.2	16.9	4.1
茶餐廳	--	0.4	3.9	55.5	26.1	12.0	2.1
中式酒樓	--	0.3	3.1	44.9	29.4	17.1	5.2
特色餐館	0.2	0.3	2.0	41.5	34.5	18.0	3.6

表十四：情緒反應三

%	非常冷漠	相當冷漠	冷漠	沒有感覺	熱情	相當熱情	非常熱情
整體	0.1	0.3	3.4	47.6	38.1	7.1	3.4
茶餐廳	--	0.4	4.9	54.1	30.7	7.1	2.8
中式酒樓	0.1	0.3	4.3	46.9	35.9	7.4	5.1
特色餐館	--	0.3	2.2	46.6	42.3	6.7	1.9

此章節根據問卷調查結果，總結參與先導計劃餐廳的品牌特點：

- 本地顧客對是次參與的食肆品牌普遍有一定程度的認知，對中式酒樓及特色餐館認知率相若，皆達不俗水平，惟對茶餐廳的認知較低。至於非本地顧客方面，則明顯對各類餐廳的認知不深，我們認為餐廳可加強品牌宣傳，以深化消費者對品牌的認識。
- 顧客均認同各食肆的員工服務表現及用餐環境，但給予的評分不算太高；而菜品設計及質量則達及格水平，反映各項標準均仍有進步空間。非本地顧客（以內地顧客為主）方面，均十分認同本地食肆，顯示本地餐飲水平讓旅客感到滿意。
- 顧客多認為本地食肆價格達合理水平，但不至於很有競爭性。顧客整體尚算滿意，因此對價格的評價亦偏正面；惟加價空間有限，倘若價格上升，很多顧客均表示光顧機會下降，顯示本地食肆品牌仍未能有效讓消費者抵銷其價格偏差。
- 本地與非本地顧客對食肆品牌的偏好度不太一致：本地顧客較喜歡特色餐館類，而非本地顧客則較偏好中式酒樓，但整體非本地顧客較本地顧客喜愛本地食肆品牌。
- 顧客對各食肆品牌的忠誠度一般，這或與本項目的餐廳類型有關：茶餐廳屬大眾消費，而且以價格及效率取勝，較不注重顧客忠誠度；中式酒樓則受本港傳統餐飲操作模式影響，對顧客忠誠度沒有完善發展。值得注意的是，好的顧客忠誠度能有效維繫品牌與顧客之間的關係，長遠為企業帶來更大資產，是可持續發展重要的參考性指標，值得食肆考慮如何有效推廣及執行。
- 各食肆品牌均不太能刺激顧客的品牌體驗價值，亦未能有效地讓顧客產生正面的情緒，尤其是對本地食客。換言之，各品牌都較平實，顧客不太會因為在店裡的體驗（包括菜品、服務、及環境）而增加消費，而是純粹按照其用餐目的來消費。有見及此，食肆值得考慮如何刺激食客消費情緒，令他們印象難忘，強化品牌體驗價值，帶來更大利益。
- 本地食肆，尤其大型連鎖食肆，較多讓顧客產生如不高興、痛苦及冷漠等負面情緒，企業應該留意是否有個別前線服務人員讓顧客產生上述負面情緒，並及時作出相應改善措施，避免長遠影響品牌。

第四章 個案分享

Mr. Steak Concept



Mr. Steak Concept 是一間一條龍經營專業食材進口、製造、貿易及分銷的集團。在競爭日趨激烈的餐飲業市場中，Mr. Steak選擇另闢蹊徑，以獨到的眼光，定位於中高端的小眾市場。憑藉其20年的品牌建立和準確的市場定位，Mr. Steak 在香港餐飲市場成功搶灘，佔得先機。隨後，Mr. Steak 又通過市場調研，在不同的市場開創發展多個品牌副線，如Mr. Steak Grill、The Sky Bar和Mr. Steak Seafood • Steak 等。

集團核心價值 - 可以負擔的「奢華」

Mr. Steak 之所以在餐廳經營方面有如此成功的經驗，秘訣在於集團管理者對目標市場需求有充分的認識，並對建立企業品牌擁有獨到的見解，成功打入精英社群（Elite Group）的中高端市場。Mr. Steak 的品牌定位，充分體驗於旗下餐廳的食材選擇、店鋪裝修和選址等多個層面。首先，Mr. Steak 選用優質的牛肉，配以乾式熟成的（Dry-aged）處理方式，這種需要工藝精湛的處理方式使牛肉更加嫩滑多汁，令食客有機會體驗奢華的舌尖享受。

其次，店舖的選址和裝修也基於餐廳的市場分析和品牌定位。由於目標消費群是精英階層，他們對於餐廳的地段及裝修都有較高的要求。因此，Mr. Steak 在的餐廳選址方面，首要考慮一線地點；而其獨具匠心的裝修，亦正正迎合精英階層對於品味的追求。管理層認為，結合以上兩點，將使Mr. Steak能夠

接近目標消費者，吸引他們的注意。更重要的是，Mr. Steak的價值定位，是大眾可負擔的水平，務求打造可以負擔的「奢華」，旨在與眾同樂，向消費者傳達「享受美食及服務，原本就是一件很有品味的事」的理念。

團隊建設，以人為本

明確的企業文化，除了建基於鮮明的市場定位和品牌影響力外，還需打造一支富有團隊精神的員工隊伍。出色的餐飲企業，不但要向員工提供一份稱心合意的工作，同時要令員工獲得一個展示能力的平台。為了做到這一點，Mr. Steak會安排不同類型的工作坊，幫助員工除本身的工作外，更可接觸到其他不同的工作範疇，以提昇自己的質素，同時在公司內部提倡「經驗老到的員工幫助新員工」的概念，營造團結協助的工作氣氛。

「開心指數」每月調查是Mr. Steak另外一項管理特色。該調查以問卷的形式，了解員工在該月工作是否開心愉快，亦有助管理層更了解員工的真實想法和感情，從而為員工創造更加人性化的工作環境。此外，Mr. Steak 的管理層還通過「茶聚」的方式，以輕鬆的氣氛與每一個階層的員工分享工作心得，聆聽他們的心聲，藉此使基層員工與公司有一溝通渠道。

在競爭激烈的香港餐飲行業，如何能突圍而出，獲得消費者的青睞呢？與眾不同的品牌定位，專著於小眾市場的開拓或許是不少企業考慮的策略之一。然而，打造具特色的品牌，就不得不向 Mr. Steak 「偷師」，學習如何在眼花繚亂的市場中，深入進行一番洞察，然後結合自身的優勢，不隨波逐流，不做第二個「他人」，只做第一個「自己」。



大埔振興肉丸始創於1967，一直以傳統工藝製作傳統美食。創辦人陳南奎先生表示，餐廳一直沿用以鐵棒錘打牛肉的傳統手法，選用最天然健康的配方，古法炮製肉丸，天然無添加。隨著業務的擴展，振興肉丸添置了自動化的生產線，為了保證服務質量，更建立了自己的物流團隊。今時今日，振興更重視優化公司內部管理，從而向消費者提供更為優質的服務。

傳統手藝打造金漆招牌

由往日的手打肉丸，發展至今天的流水線生產，一條龍服務，大埔振興四十年來，在堅持傳統技藝的基礎上力求突破改進，精益求精。然而，大埔振興從來不以犧牲消費者最基本的利益為代價，不會盲目地追求利潤的豐厚。振興肉丸口感的爽口彈牙，並非效仿黑心商家們那樣盲目地在食品中添加化學材料。而是源於優質的選材和祖傳的製作手法，使得振興肉丸不但口感絕佳，而且營養豐富，可以稱得上是同類食品競爭者中的佼佼者。

未來發展方向

目前已引入現代化管理制度的大埔振興，將更具備競爭力，經得起市場中的大風大浪。



然而，數十年的傳統經營模式，也會為公司內部管理改革帶來一定程度的阻礙。例如，老一輩的管理層和員工，其傳統操作模式已根深蒂固，難免會抗拒改變；以及食品加工類企業的招聘困境等等。面對重重挑戰，大埔振興的管理層已經開始主動了解參考國際品質審核標準。公司為新老員工提供多方面的福利，以增進及培養員工對公司的情感，同時亦可表達公司對員工的感激和尊重。另一方面，大埔振興也積極參與環保計劃，支持養老院建設，回饋社群，正正向我們展示了傳統工作坊如何走向現代化公司，成功轉型的個案。

小肥牛火鍋活魚專門店



小肥牛火鍋活魚專門店成立於2004年，首間分店位於葵涌。小肥牛勇於創新求變，以真誠態度致力為顧客提供專業優質的出品、環境、服務及價格合理的美食，立志成為香港人最喜愛火鍋店之一。作為本港首間結合火鍋與活魚刺身的食店，以其新鮮可口的食材和其他方面皆令人滿意的表現，成為了火鍋館中的知名品牌。目前，小肥牛在香港已經開設共10間分店，並建立了良好的口碑。



衛生嚴格監控 時刻把關

基於小肥牛主要提供新鮮食材予顧客，因此在很早以前，店方已意識到食品安全及環境衛生的重要性。也正就著管理層對科學管理工具的充分認知與堅定的決心，小肥牛於數年前，便開始推行多項與食品安全及環境衛生的管理工具，及其相關的審核認證。除此之外，小肥牛也參與了不少獎勵計劃，榮獲諸多獎項。



重視員工需求 關顧團隊發展

小肥牛高度注重員工的個人能力培養以及未來發展。為此，公司設立了專門的培訓部門，將自身現有的管理工具進行整合歸納，以更加淺顯明晰的方式教授給各層員工，使管理更加規範有序。

飲食業安全獎勵計劃頒獎典禮

2012 / 2013



力行責任 回饋社會

在實現業務推廣、爭取更多利潤的同時，小肥牛也不忘積極主動地承擔社會責任，在環保、公益上都不遺餘力。過往小肥牛不僅聘請更生人士成為其團隊中的一員，使其有穩定收入、良好的社會地位、幫助提升他們的自我價值；同時也熱心於慈善事業，定期舉辦及參與不同的義工服務。小肥牛每年都會為一些需要幫扶的家庭提供免費的火鍋大餐，使大家共同享受美食，歡聚時光。近日，小肥牛除了晚市時段之外，在部分分店亦提供體驗午市的用餐服務。

太興飲食集團



作為本港受推崇之飲食集團，太興以優質的菜色、貼心的服務、舒適的環境，以及與時並進的形象，成功打造成為本港知名餐廳的典範。自1989年起，太興不僅在本地闖出了一片天地，更進軍國際領域，成功將自家品牌打入中國內地與新加坡市場。

在過去廿多載的發展路程中，科學的管理工具無疑是太興獲取佳績的重要基石。太興在引入科學管理體系後，不僅定期進行專業的外部審核，更自行制定了一套詳盡的內部審核體系，並按此對各部門進行評分，建立相應的獎勵檢討機制，將相關的條文靈活地應用於企業營運管理中。

科學管理為企業發展領航

受訪者陳先生表示，科學管理體系對企業管治的重要性，可媲美工廠中準確度極高的模具，因為只有具備良好的範式，商家才可以在此基礎上批量生產，並獲得一致且令人滿意的「成果」。這一點對連鎖餐飲企業尤其重要，完整、全面、可持續參照的管理系統，不但可為企業提供規範，從清洗餐具、處理生熟食材及烹調等每一個細節上，做到有效控制和統一的管理，同時也可以保證食物質素始終如一，讓消費者安心享受佳餚。因此為了企業長遠策略性發展，科學的管理體系可說是不可或缺的要素。

大家可能會感到十分好奇，太興是如何由一間傳統燒味小舖搖身一變成長為今天家傳戶曉的連鎖餐飲企業呢？原來一切源自於十多

年前的一個小小的「願景」。曾幾何時，燒味對不少食客而言，是難登大雅之堂的街巷食品，而且它在衛生安全方面屬高危性，不少消費者擔心食用燒味會影響健康，因此，經營燒味店可以說是向高難度挑戰。然而，太興則無所畏懼，在充分理解顧客的需要後，決心提高市場定位，以優質、舒適及新派的形象示人，定要扭轉大眾對燒味餐廳素來欠佳的印象。當時正值21世紀初，業內不少企業在引入科學管理方面已初見成效，太興於是也毅然加入該行列，追上新時期的步伐與巨變。儘管太興在蛻變過程中，曾遇上種種阻礙，但最終還是與員工攜手並進，踏上今天成功的道路。



多元品牌開拓廣闊前景

為了滿足現今多元化的市場需求，太興集團相繼建立起靠得住、宮崎、築地等多個品牌，而這些新線品牌目前都擁有一批忠實的擁躉。在競爭極其激烈的餐飲業界，這樣多元的策略無疑大大加強了品牌鮮明度，使差異化的產品與服務吸引更廣泛的消費客群。多元化的品牌為集團提供了更多可持續發展的機遇，為未來企業發展藍圖添上無限可能。

人性化管理傳遞用心服務

今時今日的太興不單是一間發展成熟的企业，更是員工的大家庭。在其業務發展如日中天的同時，公司亦相當重視企業文化的培育、服務質素的提升及對員工的關顧。在太興的企業文化中，人性化的管理是始終不變的原則。為了鼓勵員工認真實行衛生、安全及全面的管理規範，太興建立了明確的獎賞

機制，每年進行定期巡查，促使員工的團隊合作意識及服務的自發性都不斷得到改進。透過與員工的真誠溝通及關懷，同事間除了形成互相扶持的良好氣氛，在工作環境中建立正能量，同時提升了員工對公司的歸屬感，員工自然更積極主動地為顧客提供優質的服務。

企業發展與社會責任並進

除了彼此友愛、竭誠服務外，「太興人」對環境保護也承擔了相當的社會責任。在採購及營運過程中，每一位員工都盡力地節能減排、開源節流。此外，公司亦多次安排員工參與環境保護方面的研討會，當中包括參與由香港餐飲聯業協會與香港生產力促進局共同籌劃推出的「優質餐飲業環保管理計劃」。在參與該計劃的過程中，太興亦從中發掘到更多進步空間，冀望未來持續精益求精，為我們的地球出一分力，履行企業應負的社會責任。



百樂門飲食集團簡介



百樂門飲食集團

PARAMOUNT CATERING GROUP

百樂門由2007年到今擴展至分店遍及全港，是本港其中一間極具規模的婚宴餐飲團隊。而每一間分店的裝潢佈置貫徹時尚華麗的風格，並備有完善的燈光和音響設備效果。加上他們高水準的菜肴以及細心體貼的服務，絕對是新人舉行婚宴的理想選擇。

百樂門飲食集團的宴會服務及食物水準一向備受推崇，多元化的婚宴套餐由經驗豐富的大廚主理，更獲得愛斯克菲廚皇美食會「廚藝大師獎」等殊榮。此外，為了支持環保，套餐中的魚翅菜式可換成燕窩，更提供多款婚宴菜單及飲品套餐，迎合新人的不同需要。百樂門飲食集團更多次獲頒發「最佳婚宴服務」、「宴會天王」等大獎。



百樂門宴會廳

PARAMOUNT BANQUET HALL



肇順名匯 河鮮專門店

SIU SHUN VILLAGE CUISINE

別府集團

別府集團 Beppu Group

別府麵館管理有限公司成立於1996年，以別具風味的九州豬骨湯和自主研發的地獄湯底馳名於香港飲食界17載。別府的品牌經營理念中，蘊含的智慧是專注於細節的統一，每一家店舖的裝修，每一個菜式的命名，每一樣食材的選擇，都是別府對日本文化的再詮釋，冀望為顧客打造最地道的日式料理體驗。



美食，美器，美名

許多國外餐廳在進軍華人餐飲界時，為了迎合廣大食客的口味，都會根據當地的情況對菜式做一個本土的轉變。而別府則是採用了相反的策略。別府追求的是為食客帶來最地道的日本美食體驗，讓消費者感受到日本文化的魅力。因此，別府不遺餘力地為食客搜羅最新的日本美食，並將居食屋等前料理文化帶到香港。

更值得一提的是，別府這個名字具有特別的由來。別府是一個位於九洲，屬日本溫泉湧出量最大的世外桃源，別府素以「別府八湯」聞名。而每個溫泉都有其特色，正如別府麵館旗下的多個品牌和產品，各有千秋，別具特色。在日本，霧氣蒸騰的輕煙，以及

沸騰滾滾的熱湯，形成了日本人口中的「地獄」。別府在很久以前，就將噴射地底熱氣的溫泉稱為「地獄」，這也是別府「地獄湯底」的由來，濃郁辛辣的舌尖體驗，讓食客為之傾倒。



明確的公司VMV

在未來的經營中，別府會更加明確自身的願景（Vision），使命（Mission）和價值觀（Value），為消費者提供誠摯的服務，打造一支團結向上的團隊，孜孜不倦地投身社群服務，實踐用生命感動生命的承諾。



沙嗲王



【沙嗲王】集團餐廳由鄭捷明先生於1991年創立。沙嗲王別具風味的菜式；優質的服務；獨特的裝修風格；以及現代化的經營管理模式，使其在競爭激烈、百舸爭流的香港飲食界佔一重要的席位，享譽十足人氣。廿多年來，【沙嗲王】始終如一地秉持著「健康飲食，服務大眾」的管理哲學，在發展過程中，引入多項質量管理體系進行自我監管，不斷提升服務品質和品牌形象，是服務社區的實踐者，亦是關心員工進步成長的好僱主。在處理僱員關係上，「家人」和「互助」是【沙嗲王】首要的定位。除提倡健康的生活方式外，【沙嗲王】亦致力在經營

管理中引入環保的概念。

老闆生意經：「利潤非首位」

縱然香港餐飲業百花齊放，競爭激烈，但【沙嗲王】憑藉其突出的營業額表現和非凡的人氣口碑，在港一步一步增添分店，打造了屬於自己的營業網絡。最難能可貴的是，廿多年來，【沙嗲王】一直是食物衛生管理的先鋒，率先引入ISO等認證體系到餐廳的經營管理當中。管理層認為，良好的企業管治，必須「自我監控」和「外部監控」雙管齊下，以科學的管理標準作為指導，才算得上是現代化的企業管理模式。

經過零三年SARS一役，顧客對食品安全有更高的要求。在這場公共衛生安全危機中，

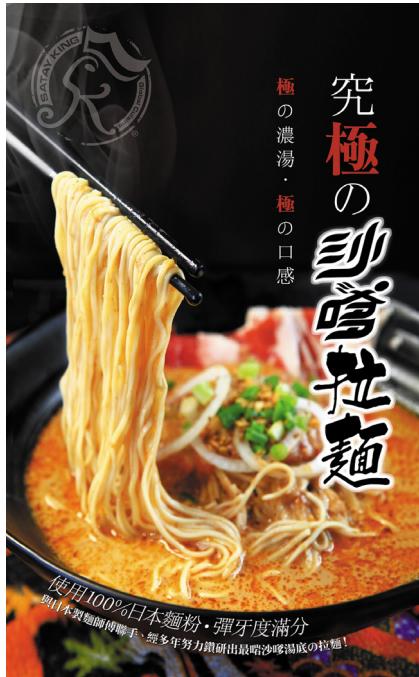
【沙嗲王】在經營中更強調食品安全，始終將顧客的利益放在最高的位置，更嚴格堅定地執行5S、ISO等標準。鄭先生也分享道，企業建立成熟的管理標準，不但為日常管治帶來方便，亦是企業成長的重要支柱。

打造「一家人」的企業文化

在【沙嗲王】，每一位員工都切實地感覺到自身質素和技能的提高，同時也可深刻體會公司對其關懷和尊重。這正正就是【沙嗲王】的管理層特意打造的就業環境。鄭先生認為，老闆與員工之間的相處，絕不能採取「居高臨下」的態度，反之，「員工幫老闆，老闆幫員工」是公司每一個成員都必須謹記的。他又認為，員工對企業付出的每一份努力都是值得尊敬和感謝的。此外，管理層與員工之間也應該保持問候和互動，令整體工作環境都洋溢輕鬆和諧的氣氛。

定期進行員工培訓，提升效率

由於【沙嗲王】的日常操作已經融合了ISO



等國際標準，因此，下一步需要強化的部份，將是如何培訓員工嚴格遵守操作規範。而【沙嗲王】對員工的培訓，主要可分為「入職培訓」和「定期培訓」兩個部分。鄭先生在分享中尤其強調培養新入職員工的重要性。相對現有員工而言，新員工就如一張白紙，方向正確的培訓就猶如在這張白紙上寫下標準答案，令新員工在一開始就養成標準且正確的操作模式。在建立紮實的基礎後，即使日後操作方式有任何轉變，員工對新操作模式的抗拒感亦會大大減低。同時，管理層亦會為員工安排「定期培訓」，持續鞏固員工的環保意識和操作技能水平。

【沙嗲王】的成功之處在於管理層能夠高瞻遠矚，善用成熟先進的國際標準來提升自身的競爭力，明白如何平衡社會和企業之間的利益。如果管理層單單只考慮經濟利益，

這錯誤的觀念必會成為企業長遠發展道路上的絆腳石。因此，有遠見的管理層應該衡量各方面的利益，包括經濟利益、顧客利益、員工福利、環境保護、社會責任等的先後順序，並付諸實踐，才是企業生存之根本。

金仔米線



名門集團旗下創辦金仔米線董事之一邱金榮先生本身是一位廚師，並曾在一家知名中菜館掌勺。但一直以來，他都希望能走到廚房之外，進入餐飲管理的領域。因此，他在入廚6年後放棄原有的工作，一邊工作、一邊進修，期盼有朝一日完成創業的理想。

科學化管理成效喜人

數年前，創業中所遇到的困難及挑戰令他意識到管理科學、系統管理的重要性，因此，他報名就讀了專為飲食業設置的稻苗培植計劃課程，開始學習科學化的管理知識。而這一期間的所學，無疑成為了他活躍於商界的有力武器。作為一名餐飲企業掌門人，「稻苗培植計劃課程」學員的身份也令他於多企業領導者中，顯得與不同。正正由於對科學管理工具有充分認知，邱先生才能在短短數年間將金仔，成功發展為較有規模的大化品牌，並廣受好評。



關懷員工 把握人才

在餐飲業人力資源短缺下，要留住員工著實不簡單。金仔的管理層深知，面對重重阻礙，要維持穩定的僱傭關係，必須由真誠的關懷開始，將心比心地考慮員工需要，建立彼此互助的良性合作。除了關心員工外，金仔更希望為員工提供更多成長的機會。未來，公司也將會考慮通過交叉式培訓等多元化的方式，使員工得到進一步的個人栽培。



金田長壽司

「8點8寸長」壽司的創始人—金田長壽司，起源於元朗，是首間日本餐廳提供特長魚生包裹飯糰的新式壽司至尊體驗，吸引了大批的食客慕名而來，品嚐之後更是讚不絕口。在壽司品種創新上首開先河之後，金田長壽司仍不斷地通過提升內部管理品質，為消費者提供更好地服務，並藉此加強自身的品牌競爭力。



商機源自獨創性

對於熱愛壽司的朋友們來說，在享用壽司時，如果刺生能夠包裹住整個飯糰，每一口咀嚼，都充滿鮮甜多汁的海鮮，該滿足感非筆墨可形容。所謂哪裡有需求，哪裡就有市場。金田長正是從消費者角度出發，以最實惠的價格為食客們提供最奢侈的饕餮盛宴。

如此「善解人意」的創新，為金田長贏得大批食客的芳心。

挑戰和機遇

儘管金田長已極具人氣，但由於其企業規模較小，局限了管理體制的改革，故公司至今仍未踏進擴張的階段。而系統性的專業培訓將面對較高的成本，因此，金田長壽司選擇採取個人傳授的方式進行員工培訓。然而，「言傳身教」的方式有利有弊，一方面，它可以訓練員工操作到位；但另一方面，卻缺乏全面性和系統性，而且培訓效率也相對較低。金田長的管理層也認同這一點，認為必須針對客觀現實，使管理模式有所轉變。另外，金田長亦十分重視員工的獎勵機制，向其提供明確的升職體系；並不時關懷員工，與員工建立長期良好的合作關係。像金田長壽司這樣具獨創性優勢的餐飲企業，若能繼續關注市場趨勢，分析市場動向，把握時機發揮所長，必定可以大有斬獲。



今時今日，部分港人的飲食習慣已經為他們的身體健康帶來不容忽視的隱憂：高血壓、高血脂、高膽固醇、糖尿病等「富貴病」已經愈來愈普及。我們在一飽口福時，往往將健康拋諸腦後、置之不理。反觀，有部份人又偏激地認為，要完全捨棄口腹之慾，才可獲得健康，採取節制乏味的飲食方針。然而，對於上述背道而馳的立場，荃灣港安醫院的註冊營養師余碧玲小姐卻有另一套看法。荃灣港安認為，吃得健康也照樣可以吃得精彩而美味。均衡的營養搭配及新穎的美食成就了荃灣港安醫院的完美理念。

注重口味 兼得健康

荃灣港安醫院將患者的健康視為首要的考量，同時兼顧口味及營養等方面，完美演繹了「醫院」及「餐廳」的雙重角色，滿足身兼食客的病患者的多重需要。在菜色上，荃灣港安盡力做到豐富、美味；而在健康方面，醫院則會為食客提供較為詳盡的營養信息。從求醫的立場出發，健康的飲食有助預防疾病，在治療過程中提供均衡的營養、促進身體恢復，也更能鼓勵患者在康復後，保

持均衡有益的飲食習慣。而另一方面，荃灣港安醫院作為「世界衛生組織」健康促進醫院(HPH)也勇於大膽摒棄當今社會對於「健康飲食」的偏見。在這裡，均衡營養不等於痛苦及無趣：只要搭配合理，含豐富營養的食物都可以十分美味。換句話說，不同的飲食方案其實為客人提供了全新的選擇。

對科學管理工具的期望

提起餐飲業的科學管理體系，余小姐坦言，從知識的掌握至實踐始終需要一個過程。香港目前餐飲企業多，惟於管理科學的認知各有不同、水平參差，而大家實際需求亦有所不一。因此，如果政府與相關機構能夠在提供理論知識之餘，進一步制定系統化的跟進方案及實施對策，對整個香港餐飲業的發展與進步，將會是莫大的益。事實上，餐飲聯曾發起過此類計劃，更收到不錯的回應，反映社會各界也樂見該方面工作在未來繼續展開。





新星飲食集團始創於1998年，十多年來致力發展中式酒樓業務，為顧客提供優質精美的點心、特色小菜及高質素火鍋。新星目前在中、港兩地擁有五個品牌，共11間分店，分別為「新星海鮮酒家」、「新星漁港酒家」、「二宜樓」、「享膳酒家」及「星級饗宴」。



不為人知的品牌佳話

新星擁有一個充滿熱誠的團隊。多年來，公司用無比的愛心，從不間斷地扶持每一位員工、鼓勵他們展現個人所長，樹立獨特的企業文化。新星非常重視與員工之間的互動，培養員工服務的主動性。公司通過內部比賽、創意廚神挑戰賽以及各種獎勵機制，充分提升員工的積極性，在公司內部形成了良好活躍的氛圍。憑藉新星獨特的表現平台及空間，公司才能夠在激烈的競爭中不斷求新求變，引領市場的潮流。2005年，由新星首創的「金牌流沙包」一炮即紅，成為全香港家喻戶曉的王牌美點，更化身為這座城市極富代表性的得意佳作。



新星一隅：小小角落蘊含豐厚文化

2009年，公司的月刊《新星Life》改版成為《新星一隅》，為顧客提供更豐富的飲食資訊。這本薄薄的月刊，可謂麻雀雖小，包含的內容卻可以說是包羅萬象，一應俱全。基本上，每一期刊物都會以專題形式介紹一種食材或食品，提供精美菜色的食譜；提倡食物營養及健康飲食。此外，「新星一隅」亦會簡介公司的經營理念；表揚工作表現優異的各分店員工，並會公佈會員獎賞計劃的近況，以及顧客活動的最新情報。透過這本刊物，無論是顧客，還是員工，都能從字裡行間了解新星的發展動向；即使是微不足道的軼聞趣事，也可使新星的企業文化和品牌形象更深入人心。

擁有多元品牌的新星飲食集團發展正盛。作為企業，新星不僅關注員工的需要，對消費者也同樣顯出十足的誠意。憑藉不斷推陳出新的創意、團隊的凝聚力，以及真誠真意，深信新星會持續發光發亮，成為業界一顆閃亮耀眼的新星。



煌府婚宴專門店簡介



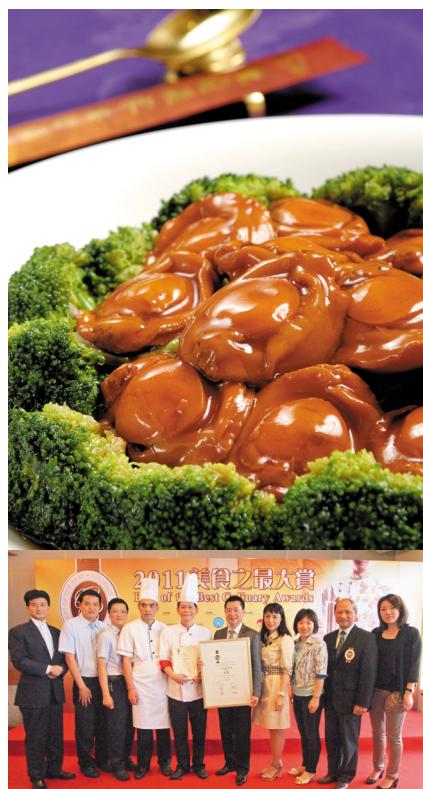
煌府婚宴專門店是一家專營結婚擺酒、飲食會所的大型集團。實力非凡的煌府婚宴集團，擁有龐大專業團隊，旗下設有16間超寬敞的獨立主題婚宴場地。每個場地均位於尊貴地段，交通八達，同時貫通港、九、新界、粵港多條主要幹線。每間煌府均備有不同特色主題的設計，讓新一代年青人舉行婚禮更添光彩。

集團積極投入成本，為旗下每個場地設計獨特主題，例如：The One的全港首創100呎長Cat Walk 從地面升起、360度水晶旋轉大舞台、流星閃爍光纖天花；旺角店的飛天馬



車；紅磡店的主題教堂；九龍灣Emax 旗艦店的二萬呎空中証婚花園；荃灣南豐中心店夢幻光纖天花等等。

加上以客為先的服務質素，以及名貴優質的佳餚，令一眾新人享受到不一樣的稱心婚宴。煌府不但打造了集團的金漆品牌，致力成為香港最大型最專業的婚宴專門店，榮獲多個大獎，更是為了帶給新人最完美，最難忘的婚宴。





翠華餐廳從60年代在旺角甘霖街的一間小小冰室，發展至今日分店遍佈香港、澳門及內地多個城市的連鎖餐飲集團。40多年來，翠華憑藉堅韌不屈、靈活多變的香港精神，堅守對食物品質、環境衛生和服務質素的嚴格要求，揉合東西薈萃的飲食元素，持續研發不同地方菜式，提供多元化食品，致力弘揚「健康優質的香港地道飲食文化」，與香港並肩成長，成為香港人集體回憶中不可或缺的一部份。

對連鎖餐飲集團而言，品牌經營、管理升級和服務提升是一個持續目標。面對瞬息萬變的市場發展，翠華餐廳一直以精益求精，秉持嚴謹和務實的管理精神。



注重管理方法的實用性

早在2005年，翠華便積極推行五常法現場管理系統，協助餐廳建立持續改善文化及維持良好品質環境的技術。當時，為了令員工適應新引進的管理系統，管理人員以循序漸進的形式，從廚房細節開始，技巧性地實施改革。例如：以不同顏色來區分抹布、以不同的手套處理生熟食材等；此外，翠華亦實施「先入先出」的庫存管理模式。這些轉變看似微不足道，但能提高處理食材的安全性。

企業文化 實踐翠華人家使命

在人才培訓方面，翠華餐廳以「造材・建構・發展」的方針，視「造材」為企業發展

的首位。如同食材經精心烹煮而成為佳餚，人才通過鍛鍊亦能成大器。為了實踐「翠華人家・質優文化・香港代表・餐飲典範」的使命，翠華安排各類培訓課程予不同崗位的員工，經過員工認真學習並應用於職場，使員工能持續為顧客提供專業服務；同時也讓員工把翠華視為發展事業的地方，讓他們與集團抱持共同目標邁進，構建「翠華人家」的良好企業文化。

公正評核營運表現

為了客觀公正地審視營運表現，翠華餐廳定期邀請第三方機構擔任顧問，從多角度評估產品、分店環境和服務等質素。管理層和員工皆正視審核結果，並予以檢討和反思，務求精益求精。利用具體指標反映營運表現，有助企業訂立發展方針，同時推動員工向明確的目標邁進。



在專注發展之同時，翠華餐廳也重視企業社會責任，本著「取諸社會，用諸社會」的精神，除了每年預留經費支持社區服務，也鼓勵員工和其家人參加公益活動，例如參加慈善步行籌款和龍舟競渡等，一起回饋社會。此外，翠華亦積極推動環保，執行節約能源和減少污染等措施。未來，翠華將進一步擴大環保措施，由旗下分店陸續開展回收廢油計劃；亦會支持政府和團體舉辦的惜食運動，鼓勵顧客愛惜食物、減少產生廚餘，推動源頭減廢，共同為環保作出貢獻。





銀龍飲食集團前身是1963年在東頭村開設的銀龍冰室，成立至今已超越半個世紀，目前在港、九、新界共擁有十九間茶餐廳及兩間麵包專門店，旗下開設6個品牌，為不同階層的顧客提供優質食品及專業服務。

集團承傳本土冰室飲食文化，並以提升茶餐廳形象為己任，務求精益求精，以客為本，並致力於了解顧客需要，不斷提升店鋪環境、食品及服務質素。在人材培訓方面，銀龍用人為賢，重視員工的身心發展。作為老字號茶餐廳品牌，銀龍深諳品牌經營之道，準確地定位成為「大眾化」餐廳，成功立足於餐飲市場數十載。

「開心企業」的管理秘訣

從銀龍管理層劉先生的分享中，可以了解其經營理念可以簡單概括為：「關心員工發

展，聆聽員工」。眾所周知，嚴峻的招聘壓力是困擾諸多餐廳業僱主的首要問題，然而，銀龍則找到解決的良方。管理層透露，除了呼籲政府對餐飲業給予支持外，也不斷從自身出發，探索解決方法，並認為任何管理計劃都應該基於良好的溝通。因此，銀龍的管理層樂意傾聽員工的意見，了解員工的心情和想法，營造積極向上的工作氣氛和充滿關愛的工作環境，大大提高其工作積極性和忠誠度，打造一個「開心企業」。

另一方面，銀龍採取層級式員工培訓模式，即高層管理人員、中層管理人員及基層員工，定期接受不同類型的培訓，使培訓內容更具有針對性。「區域經理模式」則是銀龍飲食集團在管理中另一項重要策略。區域經理將定期實地考察店舖，與店舖每一位員工進行溝通，收集意見，主動發掘問題，並於定期舉行的大會上，進行商討和分享，集思廣益，以尋求有效提升管理和服務品質的對策。上述幾項策略的意義，在於銀龍成功將員工納入整個管理系統中，令他們明白從管理到操作都有所貢獻及參與，以增加投入度，達到最大的成效。

鼓勵青年投身，推動行業發展

本港的食家得天獨厚，擁有目不暇給的眾多美食供選擇，因此，各餐廳也在菜式的推陳出新方面，亦投入了大量的心思。而銀龍集團推出「青年廚神大賽」，就是希望透過廚藝比賽來培養新一代廚師。劉先生直言，新一代的青年廚師，並非缺少對烹飪的熱忱；而是他們需要一個更具制度化及專業化的平台，才可更充分發揮他們的才華。

熱心公益，匡助社群

企業形像是企業的無形資產，而履行社會責

任是企業塑造形象的重要途徑之一。在品牌意識日漸提升的今天，消費者通過各大媒體，可以時刻了解到企業的一舉一動。一直以來，銀龍集團都積極投身各種慈善活動和社會服務，不遺餘力，透過慈善捐獻、贊助及社區服務致力於貢獻社會。除此之外，集團更專注為香港弱勢社群、兒童及長者等獻

上關懷及協助，故曾獲得無數嘉獎和認可。對於銀龍來說，盡心盡力地參與社會公益事業，並非為了任何嘉許，而是視為企業應盡的社會義務。劉先生指出，銀龍其中一個願景，就是希望藉此提高餐飲業在整個社會中的地位，而大興善舉是增加品牌「曝光率」其中一個不錯的選擇。





公司背景

昇悅鮮廚、漁米之鄉、昇悅漁港同屬於昇悅集團，其中漁米之鄉、昇悅漁港屬於中式酒樓；而昇悅鮮廚屬於特色餐館，集團走多品牌策略路線。

在本次調查中，昇悅集團屬下的漁米之鄉共有五家分店、昇悅漁港有一家分店，以及昇悅鮮廚共三家分店參與了本項目，並進行評核。



品牌特色

調查研究中，昇悅集團顧客群主要集中於偏青中年族群，而其中昇悅鮮廚的顧客群有異於另兩個品牌（漁米之鄉、昇悅漁港），昇悅鮮廚的顧客群主要為較年輕的一群至中年顧客；而漁米之鄉、昇悅漁港顧客群年齡則稍大，集中於25至54歲之間。這正好與其餐廳類型不同相匹配，在香港，年輕人比較少光顧中式酒樓，因此昇悅鮮廚作為特色餐館吸納另一批食客亦非常合理。

昇悅集團的顧客品牌認知率接近八成：漁米之鄉顧客品牌認知率達八成以上；昇悅漁港顧客品牌認知率達八成五以上；而昇悅鮮廚顧客品牌認知率約七成。結果顯示，昇悅集團的三個品牌整體知名度均較佳，其中昇悅漁港顧客認知度是最高的，而昇悅鮮廚的認知度低於另兩個品牌。

昇悅集團的三個品牌的整體顧客熟悉程度屬一般偏正面水平，當中以昇悅鮮廚稍高；顧客對漁米之鄉與昇悅漁港之熟悉程度相若，略低於昇悅鮮廚。顧客評分顯示對其熟悉度一般，雖均高於中立分數4分，這與不少本地食肆情況一樣，顧客對其認知度不低，但仍有待加強品牌的熟悉程度。

感知價值由：菜款設計與品質、環境、價格、員工服務表現、整體滿意度、感知價值六個指標組成。調查顯示昇悅集團整體來看顧客的感知價值可以有進一步的提升，感知價值體系中細分的指標顧客評價打分介於4.59至4.93，表現並不算十分出眾，對菜款設計與品質的評價偏中立。而在整個顧客感知價值體系中，最有改進潛力的是菜款設計與品質，這與整個調查結果中大部分的其它品牌的情況類似。昇悅集團整體來看員工服

務表現是最高分數為4.93，基本達到整個餐飲業之平均水平。換而言之，員工表現相對其他項目更出色，但仍有進步空間。員工服務表現在三個品牌中，漁米之鄉與昇悅漁港表現分約為4.80，表現其中昇悅鮮廚的員工服務表現較為突出，顧客評分為5.19。整體滿意度亦達恰當水平。

昇悅集團的整體來看顧客對相應品牌的偏好度以及忠誠度均正面，三個品牌表現差不多，均不存在太大偏好感以及忠誠度，評分約為：4.60-4.70，顧客未見對品牌十分忠誠，集團宜考慮進一步發展顧客關係管理，尤其對其中式酒樓食肆吸納更多中長期顧客，讓品牌持續發展。

總結

顧客感知價值（Customer Perceived Value，CPV）就是顧客所能感知到的利益，以及其在獲取產品或服務時所付出的成本，進行權衡後對產品或服務效用的總體評價。顧客感知價值，體現的是顧客對企業提供的產品或服務所具有價值的主觀認知，而區別於產品和服務的客觀價值。

公司可考慮全方位管理顧客感知價值，從加強菜品開發設計的思路、菜品品質管理、創造舒適乾淨符合餐廳主題的環境等，顧客所能感知到的利益，從而提升顧客的對品牌的性價比評價。

熟悉度則表示消費者對品牌的認知是否有意義，消費者對不熟悉的產品會有恐懼感，相反對熟悉的品牌則會產生親切感。當消費者感覺自己和品牌很親近的時候，他們往往更容易對品牌的品質和屬性工作表示認同，他們就對這個品牌越有信心，越容易產生對這個品牌的長期信賴感。公司可考慮加強品牌

建立文化，加強教育顧客，提升知名度，豐富體驗。

情緒價值亦是很值得企業注意之地方，特別留意消費者內心世界裡的「喜歡」或「不喜歡」是如何形成的，才能為品牌貫注正面的、強力的偏好度。品牌忠誠度對企業來說，是競爭中取勝的關鍵因素。忠誠度的建立將有利於為企業贏得穩定的利潤、有效帶動和吸引新的消費者、能緩解競爭品牌帶來的衝擊、有利於品牌的延伸和擴張。公司可加強顧客品牌忠誠度的培養，深化品牌文化，建立顧客資料庫，吸引及留住更多忠誠顧客。

企業可以進一步強化消費者對品牌的情感體驗，因此可研究如何從菜款、價格等方面進一步刺激顧客消費情緒。建立顧客心目中的品牌形象，豐富品牌體驗及服務體驗感覺，不斷加強與顧客、市場正面積極愉快的情感聯繫。



聯邦酒樓集團



聯邦酒樓集團
FEDERAL RESTAURANTS GROUP

公司背景

聯邦酒樓集團的四位創辦人，於1972年率先創立金輪酒樓，其後於1976年開辦國賓大酒店，即為油麻地聯邦皇宮大酒店之前身，1980正式以「聯邦」命名開創首家聯邦大酒店，在香港中式餐飲業歷史悠久。隨著集團穩步發展，陸續於2003年起設立其他不同品牌，走多品牌策略路線。

集團現擁有共17家分店，分屬六個品牌：聯邦皇宮（8家）、潮客（3家）、聯邦金閣酒家（2家）、潮廷滙（2家）、金滄庭京川滄菜館（1家）、及點好味（1家）。各品牌呈現不同菜系特色。是次研究，除點好味外，其他各品牌均有分店參與。



品牌特色

是次參與的五個品牌當中，聯邦皇宮與聯邦金閣屬於粵菜；潮客和潮廷滙為潮州菜；金滄庭則是主打京川滄三地之外省菜系。各品牌的客戶群基本上均不相同，例如：潮廷滙、潮客和金滄庭較吸引小家庭顧客光顧；聯邦皇宮和聯邦金閣的顧客群分佈比較廣等等，這顯示集團有按照細分市場將不同類型的顧客區分開來，各品牌均針對特定客戶群而設。這是非常值得企業參考的策略之一，很多走多品牌策略的本地傳統餐飲企業，最初劃分品牌可能純粹基於營運的需要，比方說家族生意，某幾家分店可能由某家族成員負責，而另外幾家則由另一人帶領，遂把品牌區分開來以方便管理，而並非詳細考慮顧客群之間的分別或按照其品牌之實際需要而定。清晰的品牌定位不但能方便企業管理，亦能集中資源宣傳及制定市場策略；對顧客而言，而減少對品牌混淆，深化對品牌的認知和了解。

五個品牌在顧客心目中，知名度亦不俗，尤其是對以「聯邦」命名的聯邦皇宮及聯邦金閣認知率較高，這應該與聯邦酒樓集團在香港歷史悠久有關，顧客對其品牌本身已有相當認知，而且顧客對品牌的熟悉程度亦以元祖品牌——聯邦皇宮為甚，但相對認知度同樣高的聯邦金閣，顧客對其熟悉程度反而不及潮客；而針對區內食客的金滄庭，雖然有較多食客聽過其品牌，惟食客對品牌熟悉度不高。由此可見，品牌認知度和熟悉程度並沒有必然關係，有些品牌聽過的人很多，但真正對其熟悉的人卻相對較少。廣告催化往往是品牌知名度，一些歷史悠久的品牌，在知名度上已具備一定優勢，因此可考慮將資源投放在其他方面，如顧客關係管理，深化顧客對品牌的熟悉度等等。

本次研究結果顯示，聯邦酒樓集團（綜合五個品牌）的顧客感知價值，各項指標均比其他中式酒樓界別總平均略高出0.4%至3.8%不等，當中獲分較高的是「食肆環境」，相差較少的則是「價格」因素。由此看來，顧客均頗滿意食肆提供的就餐環境及衛生，認為價格亦達合理水平。

綜觀集團下五大品牌，潮廷滙的顧客感知價值各項指標均高於旗下其他品牌，食客整體覺得他們的菜牌設計及菜品質量、食肆環境、員工服務表現、價格因素、整體滿意度、和服務/ 菜品價值等表現均讓人感到滿意。

聯邦酒樓集團整體的品牌偏好度與忠誠度表現亦相當不錯。不少顧客喜愛食肆品牌，並且覺得服務與期望一致。另外，亦有較多顧客表示會再次光顧。偏好度和忠誠度較高的都是潮廷滙，其次是聯邦皇宮。不同的是，聯邦皇宮的顧客，對價格升幅比較不敏感，即使價格有升幅，仍會繼續光顧的機會較高。相信是因為聯邦皇宮歷史相對較長，擁有較多長期顧客有關。由此可見，忠誠顧客不但較喜歡給予正面評價和對價格升幅亦比較包容和接納，他們自己亦會再次光顧該品牌，更重要的是，他們會推薦更多食客到來光顧，品牌才能得以穩步持續發展，這對企業來說是非常重要的信號。

最後值得關注的是情緒價值，上文提到情緒價值比傳統的整體滿意度更能反映顧客評價。聯邦酒樓集團各品牌，整體均能帶給顧客正面情緒，如滿意、討喜及熱情等，但同時亦有部分顧客感到較負面的不滿意、不討喜、悲哀及冷漠。這些品牌的整體評價其實並不差，但個別顧客有這些負面情緒，或與前線服務受門市繁忙所影響，引致部份食客有感招待未算周到。

總結

聯邦酒樓集團屬本地老牌中式餐飲品牌，其品牌「聯邦皇宮」深入民心，很多消費者均對其有認知，但既然其長期顧客亦不少，可考慮加強其顧客關係管理，強化與顧客之關係的同時，亦可藉其在中式餐飲的歷史，確立更多品牌元素，讓更多人認識品牌；同系「聯邦金閣」品牌可進一步提升，使消費者在每一個品牌的用餐體驗都能夠完滿如一。其潮州系品牌，雖然較新，認知度一般，但整體產品服務等已達一定水平，尤其是「潮廷滙」，在各方面均表現得非常理想。至於金滙庭，由於其顧客群的學歷偏高，亦相對較年輕，對餐飲服務較有要求，應多加注意及檢討其發展，找出顧客對其評價較低地方多加改善，品牌方可有效地持續發展。



第五章 總結及前瞻

我們從「先導計劃」的招募表現，大致可以了解到本港餐飲業界對科學管理體系的接受程度。招募初期，由於大部份企業都抱著觀望態度，故反應並不熱烈，到最後參與者竟然出乎意料地超出預算，甚至主辦機構要增加名額以應付需求。這個轉變，反映業界漸漸明瞭提升管理水平的好處及其必要性，因此不惜撥出人手參加培訓及試行提升管理體系的工作。我們亦發現，所有「先導計劃」的參與者都能夠正面地接受評核，認同評核標準，以及樂意接受改善建議。參與者認同計劃能夠有效協助他們在衛生監控、環境保護、企業社會責任、服務質素和品牌建立五方面，提升管理效率及成效。

總結是次評核結果，我們認為事實上本港大部份的餐飲企業都具備進行管理體系升級的條件，只要向他們提供一定的技術支援，適當地提升其管理意識，企業在管理方面一定可以更上一層樓。至於少部份未能從計劃中得益，主要原因是這些企業的人手比較緊張，難以配合計劃的培訓時間表及準則推行改善行動。

另一方面，令我們感到十分鼓舞的是發現原來國際標準化的管理體系，只要經過適當的裁剪和調整，便可套用於香港的餐飲企業，協助中小餐飲企業在制度化管理的道路上踏出重要的第一步。其次，「先導計劃」的參與品牌在計劃中分享了成功推行制度化管理的心得及經驗，令同業獲益良多，並從中取經。所謂前車可鑒，從經驗分享中我們明白到，經營者必需明白團隊的重要性，應杜絕階級觀念，不能以老闆和員工或上司和下屬

的模式來命令前線員工。反之，應藉着相互尊重、主動溝通、關心去建立彼此之間的信任和合作關係。

加上行業競爭日益加劇，業界更是深明制度化管理以配合業務增長和持續改善的必要性。經營者都願意多花點心思去改變員工對管理制度的看法，我們看到，不少員工由抗拒到接受，由抱怨到贊同，再漸漸演變為日常工作習慣，以及日常作業的一部份。事實上，制度的確有效令管理層及前線員工建立一套共同語言，收窄兩者對工作要求的分歧，大大減少工作上不必要的磨擦。只有員工擁有愉快的工作環境，企業建立穩定及團結的工作團隊，人才流失的情況才可以得到有效的控制，日後業務發展的基礎就更鞏固。另外，品牌建立方面，必須選擇合適的地點以配合其形象及特式，以及目標客戶群的消費喜好。而既健康美味，又能配合消費者生活品味等將是一個品牌發展的可取方向。

基於餐飲業界的反饋意見，計劃是有必要延續並繼續進行的。未來，計劃將考慮餐飲業界是次提出的意見，協助業界進一步完善管理制度，包括與業界共同研究一些既符合國際標準，同時亦能讓管理人員易於應用的日常管理實務守則，並以守則作為前線員工的培訓教材。為了易於理解及更簡化執行程序，本計劃將會提供範本供業界參考。此外，守則也可以用作餐飲從業人員考核的 則，提高餐飲業的專業性，吸引更多人加入餐飲行業，並保留現有人才。為了實踐以上的目標，未來的計劃也應包括提升管理意識和技

能的培訓，皆在協助業界訓練導師人才以提供內部培訓。最後，業界亦冀望新計劃可以納入定期評核，由資深和專業的審核人員監督跟進及提出可行的建議，確保餐飲業的管理朝着優質的管理制度前進。

督導委員會：

督導委員會主席：鍾家寶女士 (香港餐飲聯業協會)

督導委員會副主席：蔣齊仲女士 (香港品質保證局)

督導委員會成員 (排名不分先後)：

周國英先生 (香港餐務管理協會)

李德歡先生 (稻苗學會)

林兆秀先生 (基督教香港信義會)

何惠萍女士 (環保促進會)

丁國滔先生 (香港品質保證局)

黃家興博士 (香港理工大學食物安全及科技研究中心)

陸定光博士 (香港理工大學管理及市場學系，品牌戰略及創新中心)

呂惠全先生 (別府集團)

黃慧敏女士 (新星飲食集團)

「提升香港餐飲業營運和管理系統計劃」由香港餐飲聯業協會主辦，香港品質保證局擔任執行機構，並由香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助。

在此刊物上／活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署或中小企業發展支援基金及發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（機構支援計劃）評審委員會的觀點。

《提升香港餐飲業營運和管理系統計劃》

出版：香港餐飲聯業協會

地址：觀塘勵業街46號天輝工業大廈7樓A室

電話：(852) 2523 6128

傳真：(852) 2523 2638

電郵：hkfort@netvigator.com

網址：<http://www.hkfort.org.hk>

本刊物版權由香港餐飲聯業協會擁有，第三方除獲書面允許外，不得在任何地方，以任何形式或任何文字翻印、仿製或轉載本刊物文字、圖片或圖表。