

将“按流程办事，用制度管人”落实到位
餐饮管理人员必备的管理工具书

餐饮企业 管理制度与工作流程 完全手册

高 尚◎编著

RESTAURANT

明确流程设计思路 搭建流程体系 提供流程范例
明确制度设计思路 构建制度体系 提供制度范本

【 涵盖14大管理事项的管理全案
提供全面实用的68个流程范例
提供规范合理的68个制度范本 】



餐饮企业管理制度与 工作流程完全手册

高 尚 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮企业管理制度与工作流程完全手册 / 高尚编著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-115-41380-2

I. ①餐… II. ①高… III. ①饮食业—企业管理制度—手册②饮食业—工作—流程—手册 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第303660号

内 容 提 要

本书围绕“按流程做事,用制度管人”的核心理念,针对餐饮企业的战略发展规划管理、食品卫生管理、采购供应管理、厨房作业管理、菜品质量管理、礼仪服务管理、管事作业管理、后厨绩效考核管理、酒水营销管理、宴会活动管理、竞争策略管理、存储保鲜管理、财务管理、环境安全管理 14 大事项,为餐饮企业管理者提供了 68 个流程范例、68 套制度范本,方便读者“拿来即用”或“稍改即用”。

本书适合餐饮企业中高层管理人员、企业流程与制度设计人员,以及高等院校相关专业的师生阅读与使用。

◆ 编 著 高 尚

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 21

2016 年 1 月第 1 版

字数: 300 千字

2016 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

《餐饮企业管理制度与工作流程完全手册》是一本将“按流程办事，用制度管人”贯彻到“可执行”“可落实”层面的实务工具书，旨在解决餐饮企业中存在的工作执行不规范、制度落实不到位的问题。

本书秉承了弗布克系列图书“拿来即用”“稍改即用”的实务理念，为餐饮企业的经营管理工作设计了科学、完善的流程和制度体系，并为其提供了实务、实用的**参考范本**，以帮助其推进规范化管理进程、提高经营效率。

本书的具体特点主要体现在以下三个方面。

1. 明确了流程和制度设计思路

本书首先确定了餐饮企业流程和制度设计的**设计准则与设计标准**，为餐饮企业管理制度体系建立提供了**基本思路**，并在此基础上构建了餐饮企业管理流程和制度的顶层设计模型，明确了餐饮企业管理流程和制度体系的基本构成，为餐饮企业流程和管理制度的编制工作提供了指导，确保了餐饮企业管理流程和制度的规范性与可执行性。

2. 构建了完善的流程和制度体系

本书根据企业管理流程和制度顶层设计模型中的流程和制度进行分层分类设计，编制了顶层设计模型中每项管理事项的细分流程和制度目录，从而确定了企业各职能事项下所需设计的流程和制度，构建出较为完善的管理流程和制度体系，以保证餐饮企业内人员“按流程办事，用制度管人”。

3. 提供了实用的流程和制度范例

本书根据相应的流程和制度体系，逐一分析了流程和制度所对应的餐饮企业经营管理工作事项，梳理出**流程的关键节点**，给出**流程说明**，明确了制度的设计目标和关注点，并针对各管理工作事项设计了具体的**流程和制度范例**，方便了相关人员对照本书提供的范例进行流程和制度的改造与编制，也方便其深入贯彻落实执行“按流程办事，用制度管人”。

读者在使用本书时，可根据本企业的实际情况及管理工作的实际要求，对书中给出的流程体系、制度体系及具体的流程、制度范例进行修改套用，使其更加符合企业的实际情况，在提升自身工作效率的同时，为企业管理效能的提升提供可行、可靠的管理工具。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟负责资料的收集和整理，贾月、邹霞、贾晶晶、袁晓烈负责图表的编排，姚小风、陈里参与编写了本书的第1章和第2章，姚俭胜参与编写了本书的第3章，赵全梅参与编写了本书的第4章，赵红梅参与编写了本书的第5章，张天骄参与编写了本书的第6章，毕春月参与编写了本书的第7章，阎晓霞参与编写了本书的第8章，金成哲参与编写了本书的第9章，黄成日参与编写了本书的第10章，程淑丽参与编写了本书的第11章，王淑燕参与编写了本书的第12章，刘莹参与编写了本书的第13章，宋君丽参与编写了本书的第14章，于增元参与编写了本书的第15章，王永参与编写了本书的第16章，全书由高尚统撰定稿。

目 录

第1章 餐饮企业流程与制度设计	1
1.1 餐饮企业流程设计准则	1
1.1.1 流程设计基本要素	1
1.1.2 流程设计整体逻辑	1
1.1.3 流程设计合理归类	2
1.2 餐饮企业流程顶层设计	3
1.2.1 流程顶层架构模型	3
1.2.2 流程顶层设计分层	3
1.2.3 流程顶层设计分类	4
1.2.4 流程设计展现形式	4
1.2.5 顶层体系设计实例	6
1.3 餐饮企业制度设计准则	10
1.3.1 制度设计的合规性	10
1.3.2 制度设计的适用性	10
1.3.3 制度设计的可行性	11
1.3.4 制度设计的健全性	11
1.4 餐饮企业制度顶层设计	12
1.4.1 制度顶层体系模型	12
1.4.2 制度顶层设计分层	12
1.4.3 制度顶层设计分类	13
1.4.4 制度顶层设计实例	13
第2章 制定流程与制度标准技术	17
2.1 餐饮企业流程图标准	17
2.1.1 一致性标准	17
2.1.2 完整性标准	17
2.1.3 具体性标准	17
2.1.4 标准流程图实例	18
2.2 餐饮企业流程图技术	19
2.2.1 流程图的模板工具	19
2.2.2 流程图关键节点的确定原则	19
2.2.3 流程说明文件标准	20
2.2.4 流程体系的构建	20
2.3 餐饮企业制度制定标准	21
2.3.1 制度的形式标准	21
2.3.2 目的的明确标准	22
2.3.3 范围的明确标准	23
2.3.4 条款的规范标准	23
2.4 餐饮企业制度制定步骤	24
2.4.1 制度制定准备阶段	24
2.4.2 制度制定调查阶段	25
2.4.3 制度内容编制阶段	25
2.4.4 制度试行阶段	26
2.4.5 制度定稿阶段	26
2.4.6 制度批准阶段	27
2.4.7 制度公布阶段	27
第3章 餐饮战略发展规划管理流程与制度	29
3.1 餐饮战略发展规划管理流程架构	29
3.1.1 战略发展规划管理流程目录	29
3.1.2 战略发展规划管理关键节点	29

3.1.3 战略发展规划管理流程说明	30
3.2 餐饮战略发展规划管理主要流程	31
3.2.1 餐饮目标定位规划流程	31
3.2.2 餐饮特色定位规划流程	32
3.2.3 餐饮客户服务规划流程	33
3.2.4 餐饮信息化规划流程	34
3.2.5 餐饮品牌化规划流程	35
3.3 餐饮战略发展规划管理制度体系	36

3.3.1 战略规划制度体系指引图	36
3.3.2 战略规划制度的设计目标	36
3.3.3 战略规划制度设计关注点	37
3.4 餐饮战略发展规划管理制度设计	37
3.4.1 餐饮战略目标规划制度	37
3.4.2 餐饮客户服务规划制度	39
3.4.3 餐饮品牌化规划制度	42
3.4.4 餐饮信息化规划制度	45

第4章 餐饮食品卫生管理流程与制度 47

4.1 餐饮食品卫生管理流程体系	47
4.1.1 食品卫生管理流程目录	47
4.1.2 食品卫生管理关键节点	47
4.1.3 食品卫生管理流程说明	48
4.2 餐饮食品卫生管理主要流程	49
4.2.1 卫生检查计划编制流程	49
4.2.2 餐饮食品卫生检查流程	50
4.2.3 食品卫生不合格整改流程	51
4.3 餐饮食品卫生管理制度体系	52

4.3.1 食品卫生制度体系指引图	52
4.3.2 食品卫生制度的设计目标	52
4.3.3 食品卫生制度设计关注点	53
4.4 餐饮食品卫生管理制度设计	53
4.4.1 食品采购卫生管理制度	53
4.4.2 食品存储卫生管理制度	55
4.4.3 食品加工卫生管理制度	57
4.4.4 食品餐具卫生管理制度	58
4.4.5 食品卫生责任追究制度	60

第5章 餐饮采购供应管理流程与制度 65

5.1 餐饮采购供应管理流程体系	65
5.1.1 采购供应管理流程目录	65
5.1.2 采购供应管理关键节点	65
5.1.3 采购供应管理流程说明	66
5.2 餐饮采购供应管理主要流程	67
5.2.1 采购供应计划流程	67
5.2.2 采购供应商管理流程	68
5.2.3 采购供应质量控制流程	69
5.2.4 采购供应价格控制流程	70
5.2.5 采购不合格品处置流程	71

5.3 餐饮采购供应管理制度体系	72
5.3.1 采购供应制度体系指引图	72
5.3.2 采购供应制度的设计目标	72
5.3.3 采购供应制度设计关注点	73
5.4 餐饮采购供应管理制度设计	73
5.4.1 采购供应计划审核制度	73
5.4.2 进货渠道供应商评审制度	75
5.4.3 采购供应质量控制制度	78
5.4.4 采购供应价格控制制度	81
5.4.5 采购不合格品处置制度	84

第6章 餐饮厨房作业管理流程与制度	87
6.1 餐饮厨房作业管理流程体系	87
6.1.1 餐饮厨房作业管理流程目录	87
6.1.2 餐饮厨房作业管理关键节点	87
6.1.3 餐饮厨房作业管理流程说明	88
6.2 餐饮厨房作业管理主要流程	90
6.2.1 初加工切配工作流程	90
6.2.2 中餐原料腌制工作流程	91
6.2.3 中餐冷菜制作流程	92
6.2.4 中餐炉灶操作流程	93
6.2.5 中餐蒸灶操作流程	94
6.2.5 西餐冷盘制作流程	95
6.2.6 西餐热菜制作流程	96
6.2.7 西餐糕点制作流程	97
6.2.8 厨房划单操作流程	98
6.3 餐饮厨房作业管理制度体系	99
6.3.1 餐饮厨房作业管理制度体系指引图	99
6.3.2 餐饮厨房作业管理制度的设计目标	99
6.3.3 餐饮厨房作业管理制度设计关注点	100
6.4 餐饮厨房作业管理制度设计	100
6.4.1 行政总厨岗位职责制度	100
6.4.2 厨房作业人员管理制度	102
6.4.3 厨房作业安全管理制度	103
6.4.4 厨房常见事故预防制度	104
6.4.5 菜品退回厨房处理制度	107
第7章 餐饮菜品质量管理流程与制度	111
7.1 餐饮菜品质量管理流程体系	111
7.1.1 菜品质量管理流程目录	111
7.1.2 菜品质量管理关键节点	111
7.1.3 菜品质量管理流程说明	112
7.2 餐饮菜品质量管理主要流程	113
7.2.1 特色菜品质量保障流程	113
7.2.2 海鲜菜品质量保障流程	114
7.2.3 大众菜品质量保障流程	115
7.2.4 冷拼菜品质量保障流程	116
7.2.5 主食面点质量保障流程	117
7.3 餐饮菜品质量管理制度体系	118
7.3.1 菜品质量制度体系指引图	118
7.3.2 菜品质量制度的设计目标	118
7.3.3 菜品质量制度设计关注点	119
7.4 餐饮菜品质量管理制度设计	119
7.4.1 特色菜品质量管理制度	119
7.4.2 海鲜菜品质量管理制度	122
7.4.3 大众菜品质量管理制度	124
7.4.4 冷拼菜品质量管理制度	127
7.4.5 主食面点质量管理制度	128
第8章 餐饮礼仪服务管理流程与制度	131
8.1 餐饮礼仪服务管理流程体系	131
8.1.1 礼仪服务管理流程目录	131
8.1.2 礼仪服务管理关键节点	131
8.1.3 礼仪服务管理流程说明	132
8.2 餐饮礼仪服务管理主要流程	133
8.2.1 迎宾礼仪服务管理流程	133
8.2.2 服务人员服务管理流程	134
8.2.3 就餐点菜服务管理流程	135
8.2.4 上菜礼仪服务管理流程	136
8.2.5 结算礼仪服务管理流程	137

8.3 餐饮礼仪服务管理制度体系	138	8.4.1 迎宾礼仪服务管理制度	139
8.3.1 礼仪服务制度体系指引图	138	8.4.2 服务人员服务管理制度	141
8.3.2 礼仪服务制度的设计目标	138	8.4.3 就餐点菜服务管理制度	143
8.3.3 礼仪服务制度设计关注点	139	8.4.4 上菜礼仪服务管理制度	144
8.4 餐饮礼仪服务管理制度设计	139	8.4.5 结算礼仪服务管理制度	147

第9章 餐饮管事作业管理流程与制度

9.1 餐饮管事作业管理流程体系	149	9.3.1 餐饮管事作业管理制度体系指引图	158
9.1.1 餐饮管事作业管理流程目录	149	9.3.2 餐饮管事作业管理制度的设计目标	158
9.1.2 餐饮管事作业管理关键节点	149	9.3.3 餐饮管事作业管理制度设计关注点	158
9.1.3 餐饮管事作业管理流程说明	150	9.4 餐饮管事作业管理制度设计	159
9.2 餐饮管事作业管理主要流程	153	9.4.1 餐饮管事处作业质量标准	159
9.2.1 厨房餐具管理流程	153	9.4.2 洗碗间作业管理规范	160
9.2.2 餐具运送与存放管理流程	154	9.4.3 管事处设施设备清洁规范	162
9.2.3 餐具领用与发放管理流程	155	9.4.4 餐具防破防损管理办法	163
9.2.4 厨房清洁用品管理流程	156		
9.2.5 洗碗机日常管理流程	157		
9.3 餐饮管事作业管理制度体系	158		

第10章 餐饮后厨绩效考核管理流程与制度

10.1 餐饮后厨绩效考核流程体系	169	10.3 餐饮后厨绩效考核制度体系	175
10.1.1 后厨绩效考核流程目录	169	10.3.1 后厨绩效制度体系指引图	175
10.1.2 后厨绩效考核关键节点	169	10.3.2 后厨绩效制度的设计目标	175
10.1.3 后厨绩效考核流程说明	170	10.3.3 后厨绩效制度设计关注点	176
10.2 餐饮后厨绩效考核主要流程	171	10.4 餐饮后厨绩效考核制度设计	176
10.2.1 绩效考核计划编制流程	171	10.4.1 后厨绩效考核管理制度	176
10.2.2 绩效考核指标制定流程	172	10.4.2 服务绩效考核管理制度	181
10.2.3 后厨人员绩效考核流程	173	10.4.3 大厨绩效考核管理制度	183
10.2.4 绩效考核结果反馈流程	174		

第11章 餐饮酒水营销管理流程与制度

11.1 餐饮酒水营销管理流程体系	189	11.2 餐饮酒水营销管理主要流程	191
11.1.1 酒水营销管理流程目录	189	11.2.1 高档酒水推销管理流程	191
11.1.2 酒水营销管理关键节点	189	11.2.2 中低档酒水推销管理流程	192
11.1.3 酒水营销管理流程说明	190	11.2.3 饮品饮料推销管理流程	193

11.2.4 酒水营销计划管理流程·····	194	11.4 餐饮酒水营销管理制度设计 ···	197
11.2.5 酒水营销人员考核流程·····	195	11.4.1 高档酒水推销管理制度·····	197
11.3 餐饮酒水营销管理制度体系 ···	196	11.4.2 中低档酒水推销管理制度 ···	199
11.3.1 酒水营销制度体系指引图 ···	196	11.4.3 饮品饮料推销管理制度·····	200
11.3.2 酒水营销制度的设计目标 ···	196	11.4.4 酒水营销计划管理制度·····	202
11.3.3 酒水营销制度设计关注点 ···	197	11.4.5 酒水营销人员考核制度 ···	204
第12章 餐饮宴会活动管理流程与制度 ·····	209		
12.1 餐饮宴会活动管理流程体系 ···	209	12.3 餐饮宴会活动管理制度体系 ···	216
12.1.1 宴会活动管理流程目录·····	209	12.3.1 宴会活动制度体系指引图 ···	216
12.1.2 宴会活动管理关键节点·····	209	12.3.2 宴会活动制度的设计目标 ···	216
12.1.3 宴会活动管理流程说明·····	210	12.3.3 宴会活动制度设计关注点 ···	217
12.2 餐饮宴会活动管理主要流程 ···	211	12.4 餐饮宴会活动管理制度设计 ···	217
12.2.1 餐饮婚宴活动管理流程·····	211	12.4.1 餐饮婚宴活动管理制度·····	217
12.2.2 家庭年宴活动管理流程·····	212	12.4.2 家庭宴会活动管理制度·····	223
12.2.3 会议活动宴会管理流程·····	213	12.4.3 生日活动宴会管理制度·····	226
12.2.4 生日活动宴会管理流程·····	214	12.4.4 餐饮宴会预定管理制度·····	228
12.2.5 餐饮宴会预定管理流程·····	215		
第13章 餐饮竞争策略管理流程与制度 ·····	231		
13.1 餐饮竞争策略管理流程体系 ···	231	13.3 餐饮竞争策略管理制度体系 ···	240
13.1.1 竞争策略管理流程目录·····	231	13.3.1 竞争策略制度体系指引图 ···	240
13.1.2 竞争策略管理关键节点·····	231	13.3.2 竞争策略制度的设计目标 ···	240
13.1.3 竞争策略管理流程说明·····	232	13.3.3 竞争策略制度设计关注点 ···	241
13.2 餐饮竞争策略管理主要流程 ···	234	13.4 餐饮竞争策略管理制度设计 ···	241
13.2.1 菜品特价折扣活动流程·····	234	13.4.1 特价折扣活动管理制度·····	241
13.2.2 赠券返利活动流程·····	235	13.4.2 赠券返利活动管理制度·····	244
13.2.3 积分免费就餐活动流程·····	236	13.4.3 订餐送餐服务管理制度·····	245
13.2.4 订餐送餐服务管理流程·····	237	13.4.4 餐厅微信营销实施办法·····	248
13.2.5 微信营销策划管理流程·····	238	13.4.5 餐厅微信粉丝互动活动实施细则	250
13.2.6 微信营销平台选择流程·····	239		
第14章 食材存储保鲜管理流程与制度 ·····	253		
14.1 食材存储保鲜管理流程体系 ···	253	14.1.2 存储保鲜管理关键节点·····	253
14.1.1 存储保鲜管理流程目录·····	253	14.1.3 存储保鲜管理流程说明·····	254

14.2	食材存储保鲜管理主要流程	255	14.4.1	蔬菜水果验收工作规范	259
14.2.1	采购入库验收管理流程	255	14.4.2	熟食食材验收工作规范	261
14.2.2	物品存储盘点管理流程	256	14.4.3	肉禽食材验收工作规范	262
14.2.3	物品领用出库管理流程	257	14.4.4	海鲜食材验收工作规范	264
14.3	食材存储保鲜管理制度体系	258	14.4.5	采购入库检测管理制度	266
14.3.1	存储保鲜制度体系指引图	258	14.4.6	物品存储保鲜管理制度	270
14.3.2	存储保鲜制度的设计目标	258	14.4.7	物品领用出库管理制度	273
14.3.3	存储保鲜制度设计关注点	259	14.4.8	物品存储盘点管理制度	277
14.4	食材存储保鲜管理制度设计	259			

第15章 餐饮财务管理流程与制度 283

15.1	餐饮财务管理流程体系	283	15.3	餐饮财务管理制度体系	291
15.1.1	财务管理流程目录	283	15.3.1	财务管理制度体系指引图	291
15.1.2	财务管理关键节点	283	15.3.2	财务管理制度的设计目标	291
15.1.3	财务管理流程说明	284	15.3.3	财务管理制度设计关注点	292
15.2	餐饮财务管理主要流程	286	15.4	餐饮财务管理制度设计	292
15.2.1	餐饮财务分析管理流程	286	15.4.1	餐饮财务分析管理制度	292
15.2.2	餐饮成本核算管理流程	287	15.4.2	餐饮成本核算管理制度	295
15.2.3	采购成本控制管理流程	288	15.4.3	食品质量成本控制制度	299
15.2.4	人工成本控制管理流程	289	15.4.4	采购成本控制管理制度	303
15.2.5	食材采购稽核管理流程	290	15.4.5	食材采购稽核实施办法	307

第16章 餐饮环境安全管理流程与制度 309

16.1	餐饮环境安全管理流程体系	309	16.3	餐饮环境安全管理制度体系	316
16.1.1	环境安全管理流程目录	309	16.3.1	环境安全制度体系指引图	316
16.1.2	环境安全管理关键节点	309	16.3.2	环境安全制度的设计目标	316
16.1.3	环境安全管理流程说明	310	16.3.3	环境安全制度设计关注点	317
16.2	餐饮环境安全管理主要流程	312	16.4	餐饮环境安全管理制度设计	317
16.2.1	消防设施安全管理流程	312	16.4.1	消防设施安全管理制度	317
16.2.2	停车安全管理流程	313	16.4.2	停车安全管理制度	320
16.2.3	治安防范管理流程	314	16.4.3	治安防范管理制度	322
16.2.4	酒后代驾管理流程	315	16.4.4	酒后代驾管理制度	323

第1章 餐饮企业流程与制度设计

1.1 餐饮企业流程设计准则

1.1.1 流程设计基本要素

流程设计工作主要包括执行主体、流程节点以及执行主体权责三项基本要素，其中执行主体明确了“谁去做”的问题，流程节点明确了“做什么”的问题，执行主体权责明确了“如何做”的问题。流程设计基本要素的具体说明如图 1-1 所示。



图 1-1 流程设计基本要素说明

1.1.2 流程设计整体逻辑

在设计餐饮企业的各项流程时，流程设计人员应在系统思考及分析的基础上确定各流程的整体设计逻辑，即从企业的生产经营目标出发，对企业各个职能领域内的工作进行分析，确定各项工作的主要环节、参与部门及各个环节之间的逻辑结构，以保证流程设计最优化。流程设计的整体逻辑说明如表 1-1 所示。

表 1-1 流程设计整体逻辑说明表

流程逻辑	逻辑说明
初步确定流程	◆ 流程设计人员应明确流程事项的工作目标，确定工作过程中的各个环节及其相互关系，理顺工作顺序
界定流程范围和参与部门	◆ 初步流程确定后，设计人员应界定管理流程所涉及的范围，以确定参与该工作过程的各个部门或人员及其职能与作用
绘制并分析流程图	◆ 各项流程设计准备工作完成后，设计人员应开始绘制初步的流程图，并同流程相关人员分析判断其准确性
精调、修改流程	◆ 流程相关人员对已分析准确的流程进行审核、讨论，对流程进行精调，调整修改流程的不恰当之处
试行流程	◆ 流程修改完成后，流程设计人员安排流程相关人员进行试行，并及时收集流程试行过程中的反馈信息
分析、研究、反馈信息	◆ 对流程试行过程中的反馈信息进行分析、研究，确定流程的主要执行问题等，并将分析研究结果反馈至流程相关人员
改进、优化流程	◆ 流程设计人员与流程相关人员根据试行分析结果，修改或重新绘制流程图，以对流程进行改进、优化
确定最终流程	◆ 流程经改进、优化后，企业管理层正式公示，确定流程

1.1.3 流程设计合理归类

流程设计的合理归类方法主要有两种，一种是按照流程的层次对流程进行分层归类，一种是按照流程的类别对流程进行分类归类，具体的归类说明如图 1-2 所示。

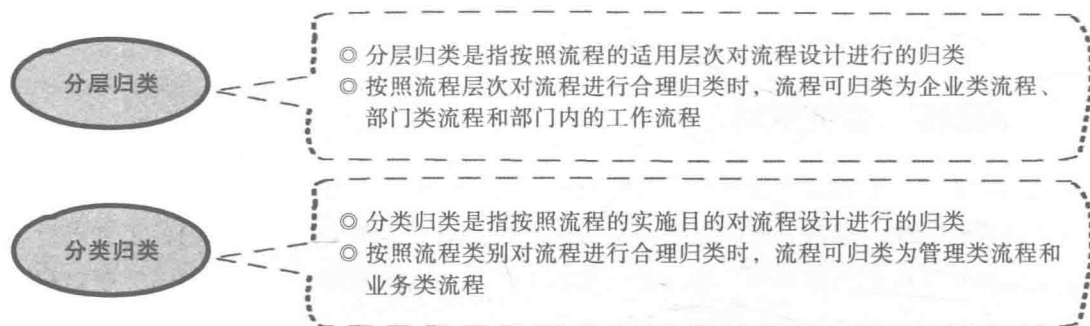


图 1-2 流程设计合理归类说明

1.2 餐饮企业流程顶层设计

1.2.1 流程顶层架构模型

餐饮企业的流程顶层体系是餐饮企业流程的整体框架，涵盖了餐饮企业一级职能活动的全部实施流程，其具体体系模型如图 1-3 所示。

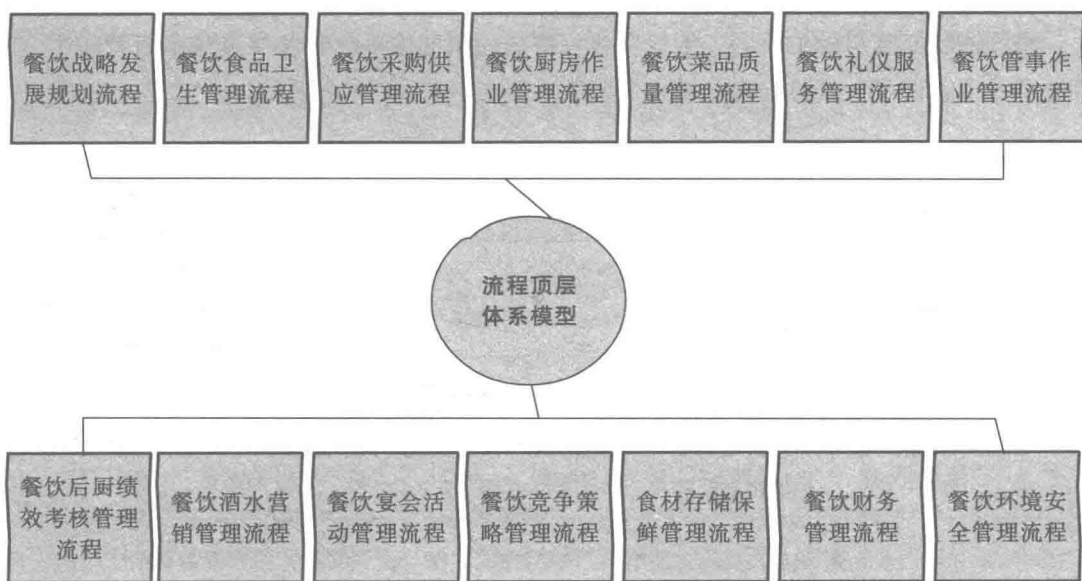


图 1-3 流程顶层体系模型

1.2.2 流程顶层设计分层

在设计餐饮企业流程体系时，设计人员应根据流程的适用层级，对各项流程进行分层。餐饮企业的流程一般分为三个层级，即企业级流程、部门级流程和部门内流程，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 流程顶层设计分层说明表

流程层次	层次说明
企业级流程	◆ 指企业的主导业务流程及相关决策流程，如企业发展战略规划流程、经营战略规划流程等

(续表)

流程层次	层次说明
部门级流程	◆ 指需要各部门共同协作完成的工作流程, 如菜品质量验证流程等
部门内流程	◆ 指企业各部门内部各项工作的流程, 如后厨人员绩效考核流程、采购入库检测流程等

1.2.3 流程顶层设计分类

根据流程实施目的的不同, 餐饮企业可将流程顶层体系中的各项流程分为管理类流程和业务类流程两类, 具体内容如表 1-3 所示。

表 1-3 流程顶层设计分类说明

流程类别	类别说明
管理类流程	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 管理类流程主要解决“做什么”的方向性问题 ◆ 管理流程可以将企业一系列的活动与满足客户需求、实现企业目标、提升企业价值联系起来, 流程中的每一项活动都直接或间接地服务于企业的营运过程, 其目标直指客户需求、企业目标和企业价值 ◆ 在管理流程中, 可能存在一个向他人发号施令的主管, 使同一流程中的执行主体在地位和权力上出现不平等
业务类流程	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 业务类流程主要解决“如何完成工作”这一问题, 用来安排某项工作的先后顺序, 并对每一步工作的标准、作业方式等内容做出明确规定 ◆ 在业务流程中, 主要通过流程下一步执行主体向上一步执行主体提出要求和指令, 上下执行主体都能理解这一要求和指令的含义 ◆ 流程活动的执行主体之间能够实现一种平等、互助的关系

1.2.4 流程设计展现形式

基于管理流程与业务流程的上述特点, 在设计管理流程时, 设计人员既要直观、简洁地将工作顺序表达清楚, 还要将执行主体的地位表现出来。在设计业务流程时, 仅需要明确流程的执行主体、工作内容、要求及指令, 并将这些要求和指令用统一的语言表达出来即可。

因此, 在设计管理流程时, 设计人员常倾向于选用矩阵式流程图; 在设计业务流程时, 设计人员则倾向于选用箭头式流程图、业务流程图、矩阵式流程图加节点说明(或工作底稿)等。

(1) 矩阵式流程图由横、纵两个坐标构成，纵向依次为各项工作任务，横列则为各项工作任务执行主体。这种流程图既能清晰地展现流程中各项工作之间的上下承接关系，同时也能直观地展现每项工作的责任部门或责任人，适用于作业任务复杂的流程设计。

矩阵式流程图常见的样式如图 1-4 所示。

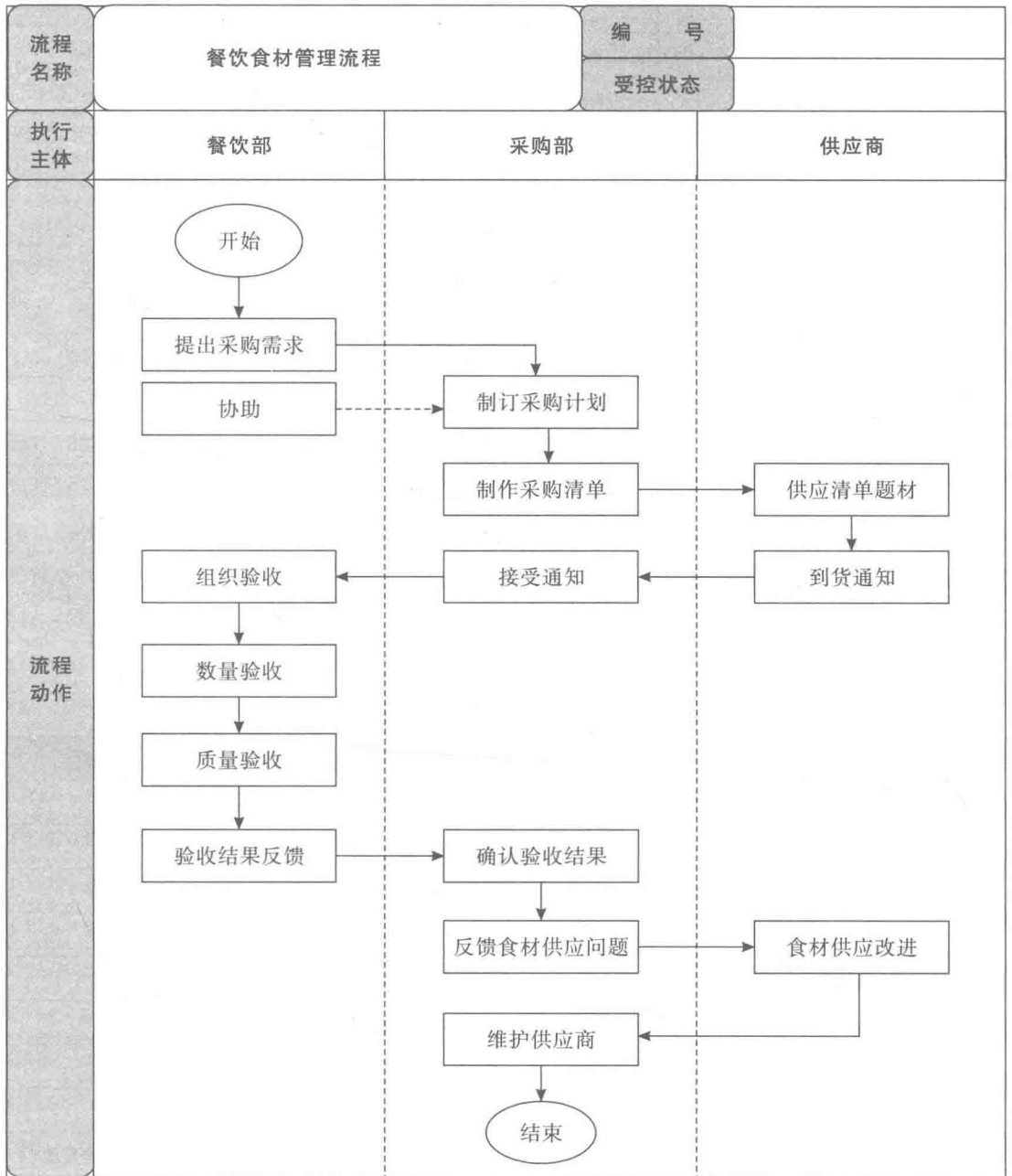


图 1-4 矩阵式流程图示例

(2) 箭头式流程图又称直观式流程图和步骤式流程图，其能够体现出各个工作之间的先后关系，但是难以体现出各项任务的执行主体的相关情况。

箭头式流程图适用于任务简单且执行人员熟知各项工作情况，无需特别说明的工作流程的设计。其常见的样式如图 1-5 所示。

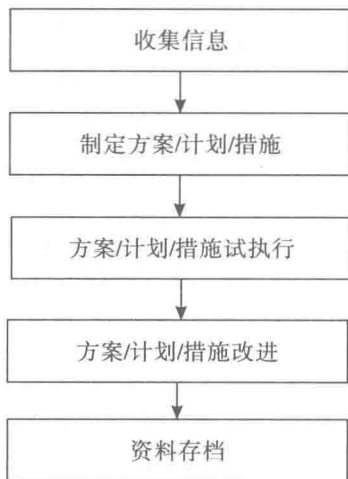


图 1-5 箭头式流程图示例

1.2.5 顶层体系设计实例

餐饮企业流程的顶层体系设计实例如表 1-4 所示。

表 1-4 餐饮行业流程顶层体系设计实例

流程编号	企业级流程	部门级流程	部门内流程
CYLC-01	餐饮战略发展规划流程		
CYLC-01-01		餐饮目标定位规划流程	
CYLC-01-02		餐饮特色定位规划流程	
CYLC-01-03		餐饮客户服务规划流程	
CYLC-01-04		餐饮财务预算规划流程	
CYLC-01-05		餐饮信息化规划流程	
CYLC-01-06		餐饮品牌化规划流程	
CYLC-02		餐饮食品卫生流程	
CYLC-02-01			食品主料卫生检查流程
CYLC-02-02			食品辅料卫生检查流程