

零售网 文库 17

陈广 主编

海天
企管

全球餐饮大讲堂系列 I

麦当劳

标准化作业 与管理细节

张 力◎著

揭秘餐饮巨头标准操作细节  解析国内餐企必备管理智慧

“连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。”

——雷·克洛克



深圳出版发行集团
海天出版社

零售网 文库 17

陈广 主编

海天
企管

全球餐饮大讲堂系列 I

麦当劳

标准化作业 与管理细节

张 力 著

McDonald's



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳标准化作业与管理细节 / 张力著. — 深圳: 海天出版社, 2008.7

(全球餐饮大讲堂系列)

ISBN 978-7-80747-176-9

I. 麦… II. 张… III. 饮食业—企业管理—经验—美国
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013993 号

责任编辑 张绪华 (Email: zxx@htph.com.cn)

责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 13.75

字 数 190千

版 次 2008年7月第1版

印 次 2008年7月第1次

印 数 1-7000册

总 定 价 96.00元 (共三册, 32.00元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

□ 陈 广

标准化是连锁经营的最本质特征。标准化不仅可以规范连锁经营秩序，还可以使得连锁企业对“店铺”快速复制，有助于培育企业核心竞争力。国际连锁餐饮企业成功的重要秘诀就是标准化，麦当劳、肯德基和星巴克都是如此。

麦当劳的创始人雷·克洛克说，连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。

麦当劳是世界上最大的快餐集团，从1955年创办人雷·克洛克在美国伊利诺斯普兰开设第一家麦当劳餐厅至今，目前在全球121个国家和地区拥有超过30000家店，麦当劳的黄金双拱门已经深入人心，成为人们最熟知的世界品牌之一。

麦当劳的产品烹制非常简单，所有的流程、餐具、厨具以及所用的一切工具都已经实现标准化作业。员工操作时，只要知道怎么放、怎么拿、按什么按钮、按几下、多长时间、先放什么、后放什么就行了，只须懂得标准化作业的规范，而无须掌握“手艺”。由于操作简单、容易培训及实现产品标准化，才使得麦当劳产品在哪个城市都能实现整齐划一，品质、美味得到保障。因此，人们不管是在纽约、日本、香港或北京光顾麦当劳，都可以吃到同样新鲜美味的食品，享受到同样快捷友善的服务，感受到同样的整齐清洁及物有所值。

中国餐饮企业要培育自己的竞争优势，把企业做大做强，不仅要摒弃传统式经营、经验型管理，还要学习麦当劳隐藏在成功背后的标准化运营作业与细

节管理智慧。

零售网文库推出的这套《全球餐饮大讲堂》专门深度挖掘麦当劳内部经营管理标准化的各个方面：品牌的标准化、服务的标准化、品质控制的标准化、运营管理的标准化、员工培训的标准化、特许经营的标准化等，系统而详尽地剖析和总结了麦当劳取得成功的关键所在。

《全球餐饮大讲堂》系列丛书既可作为标准化作业的管理教程，也可以作为餐饮企业细节化管理的培训、学习用教材或参考。

目录

第一章 一切皆可标准化/1

- 第一节 严格执行麦当劳连锁店的选址标准化 3
- 第二节 每一家麦当劳餐厅的汉堡都保持相同口味 6
- 第三节 服务流程标准化是实现快速服务的关键 10
- 第四节 标准化的店面设计便于人们迅速加以识别 12
- 第五节 将人才管理与营销操作纳入标准化流程 16

第二章 形成独特的品牌优势/19

- 第一节 独特的品牌识别是麦当劳鲜明的“名片” 21
- 第二节 强有力的品牌传播使麦当劳亲和形象深入人心 26
- 第三节 维护与累积品牌资产是管理者的重大责任 34

第三章 产品质量实现全程监控/37

- 第一节 优质产品源自对原材料品质的全程监控 39
- 第二节 严格控制验收和储存环节，辅于应急控制系统 44
- 第三节 在生产阶段清除所有可能出现的质量问题 47
- 第四节 建立一套完整的产品质量鉴定体系 50

第四章 让顾客百分之百满意/55

- 第一节 不断改进经典餐品，开发更丰富的菜单组合 57
- 第二节 吸收本地特色，推出全新、健康的食品 61
- 第三节 始终为顾客提供人性化、个性化的增值服务 64

第五章 与供应商互利共赢/69

- 第一节 选择有“伙伴合作理念”的供应商 71
- 第二节 与供应商建立共赢互助的长期合作关系 73
- 第三节 严格管理原料品质, 确保产品百分之百优质 75
- 第四节 确保供应商的忠诚离不开严格监控 77

第六章 完善日常运营制度/81

- 第一节 利用手册化管理把企业标准化推向极致 83
- 第二节 合格的产品品质有赖于多种检查监督制度 86
- 第三节 每天将店铺维持得像新店那样整洁、干净 89
- 第四节 全员沟通制度, 营造一个良好的人文环境 91

第七章 后厨实现科学化管理/95

- 第一节 不断开发新的厨房设备, 提高餐厅作业能力 97
- 第二节 打造一套完善周密的食物安全管理系统 99
- 第三节 在所有连锁店推广细化、定型化的生产方式 102
- 第四节 适应竞争需要, 引进“按需定制”的厨房系统 104

第八章 激发员工的积极性和创造性/107

- 第一节 培训是对优秀员工的一种重视和尊重 109
- 第二节 公平、公正的考核是奖励员工的前提 115
- 第三节 建立一个能真正起激励作用的薪酬机制 118
- 第四节 职务晋升能使员工更加努力地工作 120
- 第五节 运用竞赛激发员工斗志和工作激情 122
- 第六节 独特的激励方式能让员工感受到企业的诚意 125

第九章 合作营销: 为竞争而携手/129

- 第一节 借助娱乐、体育力量加强品牌宣传 131
- 第二节 利用跨行业合作, 拓展公司业务范围 134

第十章 科学、系统地组织促销活动/139

- 第一节 成功促销取决于每一个环节的精心策划和执行 141
- 第二节 制定促销目标需充分考虑自身资源和条件 146
- 第三节 特色促销有利于提高业绩,提升品牌形象 149

第十一章 用广告铺平扩张的道路/159

- 第一节 尝试多样化广告形式,吸引消费者的眼球 161
- 第二节 科学的广告运作能构筑统一化的品牌网络 164
- 第三节 敏锐捕捉社会现象,成功策划本土广告 167

第十二章 运营创新带来源源动力/173

- 第一节 多元化是麦当劳向纵深发展的一种重要方式 175
- 第二节 因地制宜,制定符合当地市场的本土化战略 178
- 第三节 展开品牌重新定位活动,打造全新麦当劳 181
- 第四节 实施食品转型,将“健康”作为经营主旋律 186
- 第五节 缩减扩张规模,缓解无限扩张带来的经营危机 192

第十三章 最成功的特许经营模式/195

- 第一节 特许经营:标准化、单纯化、统一化、专业化 197
- 第二节 从特许经营入手扩大在中国市场的占有率 204
- 第三节 严格控制加盟商产品和服务质量,促成双赢 208

参考文献 212

后 记 213

第1章

一切皆可标准化

- ◆ 严格执行麦当劳连锁店的选址标准化
- ◆ 每一家麦当劳餐厅的汉堡都保持相同口味
- ◆ 服务流程标准化是实现快速服务的关键
- ◆ 标准化的店面设计便于人们迅速加以识别
- ◆ 将人才管理与营销操作纳入标准化流程

McDonald's

每一个企业都会有各种各样的规范，如：规程、规定、规则、标准、要领等，将这些规范形成文字化的东西统称为标准。制定标准，而后依标准付诸行动则称之为标准化。连锁经营企业的标准化主要体现在两个方面：一是作业标准化，即总部、分店对产品的采购、制作、销售、服务等各司其职，并且形成规范化规章制度，分店严格按照总公司所拟定的流程来完成；二是企业整体形象的标准化，即门店的开发、设计、设备购置、广告设计等都集中于总部。总部提供连锁店选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务，从而保证了各连锁店整体形象的一致性。

快餐巨头麦当劳是世界管理最成功的企业之一，在2006年“世界品牌500强”排行榜上排名第5，现在全球100多个国家设立了超过3万家餐厅。它高水准的品质、服务、清洁和物超所值在全球家喻户晓。麦当劳之所以能做大做强，要归功于其标准化的运营体系。在全球餐饮市场上，尽管不同国家的市场环境存在着极大的差别，但无论是美国国内的连锁店还是遍布世界各地的连锁店，麦当劳皆采取相同的标准化模式，为顾客提供标准化的产品和服务，复制标准化的成功。

■ 学习目标

1. 了解麦当劳在选择店址时遵循怎样的“标准化”原则。
2. 学习麦当劳如何保证其在全球的连锁店都拥有标准化的产品质量和服务流程。
3. 了解麦当劳怎样做到在建筑设计和环境设计上的标准化使消费者更易于进行识别。
4. 学习麦当劳如何在管理营销方面都做到了标准化。

学习内容

1. 只有确保选址标准化，连锁经营才能较好地规避风险，顺利达到投资收益的目的。
2. 拥有品质无瑕的产品，是连锁企业成功的基本保障。
3. 服务流程标准化是餐饮企业运营标准化的一个重要内容。
4. 通过网站提供更全面、更快捷的电子化服务，有利于提高企业标准化水平。

第一节 严格执行麦当劳连锁店的选址标准化

内容概要

店址的好坏决定了店面营运的状况，零售业如此，快餐业更是如此。麦当劳一向强调选择餐厅地点的重要性，它不片面追求网点数目的扩张，而是经过严格的调查，在店址评估上给加盟商以指导和监督，从而使该店址都符合麦当劳餐厅的标准。

餐饮精讲

无论是麦当劳直营的连锁店还是授权经营的连锁店，店址的选择都有着严格的标准。最初的店址标准是：5公里的半径范围内有5万以上的居民居住。后来这一标准被更改了，规定连锁店必须建于繁华的商业地段，诸如大型商场、超市、学校或政府机关旁边等。因为麦当劳的研究表明，70%的顾客是在办别的事时顺便来麦当劳消费，所以麦当劳选择的餐厅地点应尽可能方便客户的光临。在美国，麦当劳公司除了在传统的区域建立餐厅之外，还在食品商场、

医院、大学、大型的购物中心（沃尔玛、家庭仓储）附近建立餐厅；在其他国家，麦当劳首先在其中心城市建立麦当劳餐厅，然后在其基础之上辐射出网点。

麦当劳严格的店址标准源自于其标准化的商圈调查方案，其具体内容如下：

1. 确定商圈范围

麦当劳把在制订经营策略时确定商圈的方法称作“绘制商圈地图”，绘制商圈地图首先是确定商圈范围。一般说来，商圈范围是以这个餐厅为中心，以1~2公里为半径，画一个圆，作为它的商圈。

商圈的范围一般不要越过公路、铁路、立交桥、地下道、大水沟，因为顾客不会越过这些阻隔到不方便的地方购物。同时，建筑要求，单层不小于8000平方米，净高5.5米左右，柱距9×9米，承载量800~1000千克/平方米。地理位置要求，位于2条具有4车道的主干道的交叉口，2.5~3公里内常住人口达到25~30万。

2. 考察商圈特征

麦当劳选址时考察的问题极为细致，包括地区人口特征、住宅特点、集会场所、交通和人流状况、消费倾向，甚至于店址是否与城市规划发展相符合、是否会出现市政动迁和周边动迁、是否会进入城市规划红线等问题都会考虑在内。麦当劳还对商圈的优缺点进行评估，并预计设店后的收入和支出，对可能净利进行分析。

麦当劳的市场分析专家通过分析这些商圈特征，制订公司的地区分布战略，即规划在哪些地方开设多少家餐厅最为适宜，从而达到通过消费导向去创造和满足消费者需求的目标。

3. 人流动线及人流量测量

另外，麦当劳还关心人流动线是怎么样的，在这个区域内，人从地铁出来后是往哪个方向走等。这些都派人去掐表测量，在有一套完整的数据之后才能据此确定地址。

比如，在店门前人流量的测定，是在计划开店的地点掐表记录经过的人流量，测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外，还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的，开车的不算。是否算马路对面的人流量要看马路宽度，路较窄就算，路宽超过一定标准，一般就是隔离带，顾客就不可能再过来消费，就不算对面的人流量。

4. 抽样统计

在分析商圈的特征时，还必须在商圈内设置几个抽样点，进行抽样统计。抽样统计的目的是取得基准数据，以确定顾客的准确数量。

抽样统计可将一周分为三段：周一至周五为一段；周六为一段；周日和节假日为一段，从每天的早晨7点开始至午夜12点，以每两个小时为单位，计算通过的人流数、汽车和自行车数。人流数还要进一步分类为男、女、老年、青少年、上班和下班的人群等，然后换算为每15分钟的数据。

5. 商情调查

除了进行抽样统计外，还要进行对顾客的实地调查，或称作商情调查。实地调查可以分为两种，一种以车站为中心，另一种以商业区为中心。同时还要提出一个问题：是否还有其他的人流中心。答案当然应当从获得的商情资料中去挖掘。以车站为中心的调查方法可以是到车站前记录车牌号码，或者乘公共汽车去了解交通路线，或从车站购票处取得购买月票者的地址。以商业区为中心的调查需要调查当地商会的活动计划和活动状况，调查抛弃在路边的购物纸袋和商业印刷品，看看人们常去哪些商店或超市，从而准确地掌握当地的购物行动圈。

6. 购物者访问

在商圈调查中，还有一项特殊的步骤，那就是通过访问购物者，调查他们的地址，向他们发放问卷，了解他们的生日。然后把调查得来的所有资料一一载入最初画了圈的地图。这些调查得来的数据以不同颜色标明，最后就可以在地图上确定选址的商圈。

当然，麦当劳有着一整套商圈选择标准。在商圈选择的标准上，一方面要

考虑餐馆自身的市场定位,另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同,吸引的顾客群也不一样,商圈的选择也就不同。对不同商圈中的物业进行评估,包括人流测试、顾客能力对比、可见度和方便性的考量等,以得到最佳位置和合理选择。在了解市场价格、面积划分、工程物业配套条件及权属性质等方面的基础上进行营业额预估和财务分析,最终确定该位置是否有能力开设一家麦当劳餐厅。商铺的投资是一个既有风险、又能够带来较高回报的决策,所以还要更多地关注市场定位和价格水平,既考虑投资回报的水平,也注重中长期的稳定收入,这样才能较好地规避风险,达到投资收益的目的。

第二节 每一家麦当劳餐厅 的汉堡都保持相同口味

内容概要

质量是品牌的灵魂。因为名牌所体现的质量优势从来都以优质为基础的,世界上的知名品牌无不体现出“优质”的特色。在中国社会调查事务曾进行的一项“中国百姓名牌意识”的调查中,当问到“你认为什么是名牌”时,被调查者中有90.16%的人认为是“产品质量好”。

因此,具有高品质而且质量稳定的产品,是连锁企业成功的基本保障。麦当劳就是如此。无论在世界上哪个国家,无论在哪一家餐厅,顾客都能吃到口味一样的汉堡,这要归功于麦当劳全球统一的产品质量标准。

餐饮精讲

麦当劳的产品质量标准化是以标准化的原材料、标准化的作业程序、标准

化的质量要求和标准化的制作设备为基础的。

1. 标准化的原材料

要想做到产品一个风味，前提条件必须是标准化，特别是原材料的标准化。为此，麦当劳建立了一套严格的采购系统，按规定餐厅的原材料不能随意在市场上采购，而必须由麦当劳分销中心提供，分销中心的原材料则由指定的厂商提供。

以麦当劳用来炸薯条的原料——土豆为例，麦当劳要求供应商提供的土豆要有较长的果型、芽眼不能太深、淀粉和糖的含量必须控制在一定的范围之内。为了保证土豆符合标准，麦当劳聘请专家培训供应商，进行特殊的培养种植，在经过精心挑选后，还必须存储一段时间，以便使淀粉和糖的比例符合要求。

再比如，制作牛肉饼的原料是美国农业部核准的特选肉，脂肪含量不可超过19%，也不可低于16%，水含量的规定也相当严格，冷冻的原料保存在 $-23.3^{\circ}\text{C} \sim -12.2^{\circ}\text{C}$ 之间。

此外，麦当劳对所有原料都规定了保存期限，例如，生菜从冷藏库拿到配料台上只有2个小时的保鲜期，过时就报废。

2. 标准化的作业程序

早在20世纪50年代快餐风行以前，餐厅烹饪被认为是一种具有多种标准的艺术，所以不论在品质还是速度上，服务的水准往往参差不齐。但是，麦当劳餐厅最初的创始人麦当劳兄弟设计了一套非常严格的作业程序，使得食物的准备过程转化为简单的流水线作业，就连第一次踏入餐厅厨房的人，都能够很快地上手。

如今，麦当劳的食品制作都已实现了高度的标准化，即使不懂烹调工艺的人，只要按照规定的标准化程序，按部就班地操作机器，就能保证产品质量的高度一致。麦当劳的工作人员说：“我们的质量管理确实相当严格。从一粒冰块的大小、形状，到放入纸杯和持杯的方式以至倒入饮料的方法，都有明确的规定，以保证最高的质量和效果。”

为了保证产品质量的统一，对每一项工作的细节麦当劳都会事先考虑到、安排好，以节省时间。例如，制作的时间也有特别的规定，炸薯条和咖啡的保存时间不得超过10分钟和30分钟；麦当劳的每个产品都有电脑严格控制的制作温度，69℃是国际权威的牛肉烹调安全温度标准，麦当劳设定这一温度，确保牛肉被彻底地加热到这个温度，以达到肉质安全，同时也锁住肉汁和营养的标准。

由于麦当劳餐厅不断开发生产技巧，厨房人员一个个都成为了烹饪专家，从而实现其“四无理念”：无论何时，无论何地，无论何人操作，产品无差异。

实现标准化的作业程序还有赖于标准化的厨房人员配置，麦当劳的人员配置是：三个煎区员，专门煎汉堡肉饼；两个奶昔员，专门制作奶昔；两位管油锅，专做薯条；两名调味员，专管三明治的调理和包装；还有三名柜台服务员，分别在两个窗口前帮顾客点餐。

麦当劳在世界各地的所有分店都遵循一种标准化的作业。如食品都严格执行规定的质量标准与操作程序，对制作汉堡、炸土豆条和清理餐桌等工作都进行详实的动作研究，确定工作开展的最好方式。例如，在面包被送入麦当劳餐厅之前的最后一道工序，就是让包装好的面包经过金属探测器的检查，一旦发现面包里含有小小的金属类物质，探测器就会发出警报。这就是先进的HACCP程序，即“危害分析及关键控制点程序”。而对于薯条，麦当劳规定，当冷冻的薯条投入168℃的油锅中，待降低了温度的油温重新上升3℃的时候，油温瞬时感知器会发出鸣叫提醒工作人员捞出薯条，此时的薯条味道最好。

为了使所制定的各项标准能够在世界各地的连锁店得到严格执行，麦当劳设立了汉堡包大学，以此来培养店长和管理人员。此外，麦当劳还编写了一本长达350页的员工操作手册，详细规定了各项工作的作业方法和步骤，以此来指导世界各地员工的工作。此外，麦当劳也规定了食物配制、设备保养和维护方面的标准，甚至还规定了员工的着装，男性员工须要把头发剪得跟军人一样短，鞋子必须擦亮，女性员工必须穿平跟鞋，戴发网，化淡妆。

3. 标准化的质量要求

麦当劳赢得了美国食品安全的10个铂金奖，囊括了食品安全的全部奖项。这些奖项的获得使得麦当劳稳坐美国最安全食品的交椅。麦当劳之所以能获得这些奖项，与各连锁店的严肃认真工作密不可分。麦当劳对食品的质量有一定的程度标准。其标准化执行的核心是一切以数字衡量。

(1) 面包的质量标准

麦当劳及其供应商对每一个送至餐厅的面包都有重量、宽度、高度、直径上的统一标准，同时，为了保持松软适度的口感和金黄色的外观，麦当劳的面包对气孔的大小、切割度、糖分、色泽和各种营养成分都有严格要求。例如，面包上的芝麻粒，麦当劳对于如何均匀地播撒芝麻以及芝麻的数量都有明确的规定。

麦当劳面包的长、宽、高和直径是否合乎标准，都是用卡尺抽查测量出来的。麦当劳出售的所有的面包都做成17毫米厚，面包里面的气泡一律为5毫米，因为根据有关专业化研究的结果，面包这样口味最佳。而且，面包不圆或切口不平都不能销售。

(2) 牛肉饼的质量标准

用机器切的牛肉饼每个重47.32克，直径98.5毫米，厚度为5.65毫米，肉中不能掺进任何一点心、肺等下水料，脂肪不能超过11%，并要经过40多项质量控制检查。

(3) 派的质量标准

“派”是经过冷冻后再送到各个麦当劳餐厅去的，麦当劳在接受供货时要求“派”的温度在 $-14^{\circ}\text{C} \sim -16^{\circ}\text{C}$ 之间。如果没有达到这个标准，麦当劳餐厅就会拒绝收货。

(4) 薯条的质量标准

薯条的规格都有严格的要求，长度为5英寸（约12.7厘米）的要达到20%以上，3~5英寸的要达到50%，3英寸（约7.62厘米）以下的比例在20%~30%之间。