

78个岗位绩效考核表 78个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

餐饮企业 绩效考核与测评 管理全案

匡仲潇 主编

完善的任职资格标准，
量化的绩效考核指标，优化的能力素质模型，

CANYIN QIYE
JIXIAO KAOHE YU CEPING
GUANLI QUANAN

《行业绩效考核与测评工具系列丛书》

78个岗位绩效考核表 78个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

餐饮企业 绩效考核与测评 管理全案

匡仲潇 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮企业绩效考核与测评管理全案 / 匡仲潇主编. —广州:
广东经济出版社, 2014. 2

(行业绩效考核与测评工具系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3228 - 2

I. ①餐… II. ①匡… III. ①饮食业—企业绩效—商业企业管理 IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 003167 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	19.75 2 插页
字数	246 000 字
版次	2014 年 2 月第 1 版
印次	2014 年 2 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3228 - 2
定价	55.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

现代人力资源管理要求运用正式的测评系统，准确、公正、积极地对管理人员和基层员工的工作成绩作出考核与测评，人力资源管理心理学的一项任务就是设计和研制这种考核与测评系统。

绩效考核与测评是人力资源管理中不可缺少的工具。因为绩效考核与测评是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种有效的管理方法。绩效考核与测评是以员工为对象，其主要目的在于通过对员工全面综合的评价，判断他们是否称职，并以此作为企业人力资源管理的基本依据，切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等项工作的科学性。绩效考核与测评涉及企业管理的各个方面、各个部门。首先，绩效考核与测评的标准要通过岗位分析来制定，并以此作为考核与测评工作的基础，有利于加强企业管理的基础工作；其次，在绩效考核中，不但要考核个人的工作实绩，而且还要考核集体的、整个企业的工作成效。因此，绩效考核与测评工作起着某种管理作用，对管理信息有着控制与反馈的作用。

但要建立起绩效考核与测评体系并不是一件容易的事，这是一项系统的工程，对于人力资源管理者来说也是一个巨大的挑战，正因为如此，许多企业很害怕花时间、花精力去做这一项工作。我们的管理顾问在对一些餐饮企业进行辅导的时候，就常有一些餐饮企业的高层管理者提出：希望有一个简便快捷、能够起指导作用的模板供参考，以减轻在绩效考核与测评体系构建过程中的工作量，并能够为餐饮企业带来实际的效益。基于此，我们的管理顾问经过几年的筹备，总结自己在餐饮企业人力资源管理辅导过程中的经验，策划、编写了《餐饮企业绩效考核与测评管理全案》一书。

《餐饮企业绩效考核与测评管理全案》从系统工程的构建着手，同时兼顾管理的细微之处，囊括了餐饮企业的各个岗位。本书

共分四大部分：

第一部分：建立任职资格体系。详细介绍了任职资格的含义、分类分级、应用方向、测评种类与内容、各层级人员的任职资格测评标准。

第二部分：绩效考核。列出了绩效考核指标，并将餐饮企业中常见的岗位按部门分类设计出各岗位实用的绩效考核表。

第三部分：员工素质测评。首先介绍了能力素质评价标准，并将餐饮企业中常见的岗位按部门分类设计出实用的素质测评表。

第四部分：职业素质测评模板。提供了大量的各类素质的测评试题及标准。

在《餐饮企业绩效考核与测评管理全案》一书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有：吴定兵、邢建钢、田均平、匡仲潇、刘军等。同时，本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢。全书最后由匡仲潇审稿统筹完成。

目 录

第一部分 建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动餐饮企业各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和企业发展的需要。它是餐饮企业推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述.....	2
一、建立任职资格体系的目的.....	2
二、任职资格体系的应用方向.....	2
三、任职资格的分类分级.....	3
第二章 任职资格的衡量要求.....	5
一、基本条件.....	5
二、工作行为.....	6
三、工作绩效.....	6
第三章 任职资格测评种类与内容.....	8
一、任职资格测评种类.....	8
二、任职资格测评内容.....	8
第四章 任职资格测评标准.....	9
一、高层管理人员任职资格测评标准.....	9
二、中层主管任职资格测评标准.....	11
三、基层管理人员任职资格测评标准.....	15

第二部分 绩效考核

章前导语：

绩效考核是工作行为的测量过程，即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效考核的结果反馈给员工的过程，同时，绩效考核也是对员工的绩效进行识别、测评和开发的过程。

第一章 绩效考核KPI指标	22
一、 高管人员KPI绩效指标	22
二、 餐饮门店KPI绩效指标	24
三、 厨政部KPI绩效指标	26
四、 销售部KPI绩效指标	27
五、 财务部KPI绩效指标	28
六、 采购部KPI绩效指标	30
七、 人力资源部KPI绩效指标	30
八、 综合办公室KPI绩效指标	32
第二章 营运部岗位绩效考核表	34
一、 营运经理绩效考核表	34
二、 营运助理绩效考核表	35
三、 区域经理绩效考核表	36
四、 分店经理绩效考核表	37
五、 设备主管绩效考核表	39
六、 工程电工绩效考核表	39
第三章 营销部岗位绩效考核表	41
一、 营销经理绩效考核表	41
二、 营销主管绩效考核表	42
三、 企划设计专员绩效考核表	43
四、 美工绩效考核表	44
五、 网站美工绩效考核表	45
六、 宴会顾问绩效考核表	46
七、 预订员绩效考核表	48
第四章 菜品研发部岗位绩效考核表	50
一、 菜品研发部经理绩效考核表	50
二、 菜品研发员绩效考核表	52
三、 研发部文员绩效考核表	53
第五章 出品部岗位绩效考核表	54
一、 行政总厨绩效考核表	54
二、 总厨助理绩效考核表	55
三、 厨师长绩效考核表	56
四、 炉灶领班绩效考核表	58

五、砧板领班绩效考核表	59
六、冷菜领班绩效考核表	60
七、打荷领班绩效考核表	62
八、面点领班绩效考核表	63
九、粗加工组领班绩效考核表	64
十、烧腊领班绩效考核表	66
十一、洗菜领班绩效考核表	67
十二、炉灶厨师绩效考核表	68
十三、砧板厨师绩效考核表	69
十四、打荷厨师绩效考核表	71
十五、冷菜厨师绩效考核表	72
十六、烧腊厨师绩效考核表	73
十七、面点厨师绩效考核表	74
十八、粗加工厨师绩效考核表	75
十九、厨工绩效考核表	76
二十、洗菜工绩效考核表	77
第六章 楼面部岗位绩效考核表	79
一、楼面经理绩效考核表	79
二、楼面主管绩效考核表	80
三、楼面部长绩效考核表	81
四、值台领班绩效考核表	83
五、值台服务员绩效考核表	84
六、点菜员绩效考核表	85
七、迎宾员绩效考核表	86
八、传菜部长绩效考核表	87
九、传菜班长绩效考核表	89
十、传菜员绩效考核表	90
十一、吧台领班绩效考核表	90
十二、酒水员绩效考核表	91
第七章 管事部岗位绩效考核表	93
一、管事部经理绩效考核表	93
二、管事部领班绩效考核表	94
三、洗碗工绩效考核表	95
四、布草管理员绩效考核表	96
五、清洁工绩效考核表	97

第八章 采购部岗位绩效考核表	99
一、采购经理绩效考核表	99
二、采购主管绩效考核表	100
三、采购员绩效考核表	101
四、仓管员绩效考核表	102
第九章 财务部岗位绩效考核表	104
一、财务部经理绩效考核表	104
二、分店财务经理绩效考核表	105
三、总部主管会计绩效考核表	106
四、分店主管会计绩效考核表	107
五、总部出纳绩效考核表	108
六、分店出纳绩效考核表	110
七、成本会计绩效考核表	111
八、总部往来款会计绩效考核表	112
九、分店往来款会计绩效考核表	113
十、资产会计绩效考核表	114
十一、稽核员绩效考核表	115
十二、收银主管绩效考核表	116
十三、收银员绩效考核表	117

第三部分 员工素质测评

章前导语:

素质测评涉及测评对象的性格、知识、技术、能力、适应性、职业素养等方面的情况。通过素质测评可以全方位、准确、科学地测评一个人的职业能力、个性特征和价值追求,确定受测者的能力优势、适合的岗位和需要加强学习的内容,从而为招聘、选拔、晋升、培训工作提供可靠的依据。

第一章 能力素质评价标准	120
一、知识部分的素质	120
二、技能部分的素质	127
三、职业素养	139

第二章 营运部素质测评	147
一、营运经理素质测评	147
二、营运助理素质测评	148
三、区域经理素质测评	150
四、分店经理素质测评	152
五、设备主管素质测评	153
六、工程电工素质测评	155
第三章 营销部素质测评	157
一、营销经理素质测评	157
二、营销主管素质测评	159
三、企划设计专员素质测评	160
四、美工素质测评	162
五、网站美工素质测评	163
六、宴会顾问素质测评	164
七、预订员素质测评	166
第四章 菜品研发部素质测评	168
一、菜品研发部经理素质测评	168
二、菜品研发员素质测评	169
三、研发部文员素质测评	171
第五章 出品部素质测评	173
一、行政总厨素质测评	173
二、总厨助理素质测评	174
三、厨师长素质测评	176
四、炉灶领班素质测评	178
五、砧板领班素质测评	179
六、冷菜领班素质测评	181
七、打荷领班素质测评	182
八、面点领班素质测评	183
九、烧腊领班素质测评	185
十、粗加工领班素质测评	186
十一、洗菜领班素质测评	188
十二、炉灶厨师素质测评	189
十三、砧板厨师素质测评	191
十四、打荷厨师素质测评	192

十五、粗加工厨师素质测评	193
十六、面点厨师素质测评	195
十七、冷菜厨师素质测评	196
十八、烧腊厨师素质测评	197
十九、厨工素质测评	199
二十、洗菜工素质测评	200
第六章 楼面部素质测评	202
一、楼面经理素质测评	202
二、楼面主管素质测评	204
三、楼面部长素质测评	205
四、值台领班素质测评	207
五、值台服务员素质测评	208
六、点菜员素质测评	209
七、迎宾员素质测评	211
八、传菜部长素质测评	212
九、传菜班长素质测评	214
十、传菜员素质测评	215
十一、酒水员素质测评	217
第七章 管事部素质测评	219
一、管事部主管素质测评	219
二、管事部领班素质测评	220
三、洗碗工素质测评	222
四、库房管理员素质测评	223
五、布草管理员素质测评	224
六、清洁工素质测评	225
第八章 采购部素质测评	228
一、采购部经理素质测评	228
二、采购主管素质测评	229
三、采购员素质测评	231
四、仓管员素质测评	232
第九章 财务部素质测评	235
一、财务经理素质测评	235
二、分店财务经理素质测评	236
三、总部主管会计素质测评	238

四、分店主管会计素质测评	239
五、总部出纳素质测评	239
六、分店出纳素质测评	241
七、成本会计素质测评	242
八、总部往来款会计素质测评	243
九、分店往来款会计素质测评	245
十、资产会计素质测评	245
十一、稽核员素质测评	246
十二、收银主管素质测评	247
十三、收银员素质测评	249

第四部分 职业素质测评模板

章前导语:

要对员工的素质进行测评,必须采用科学的方法,收集被测评者在主要活动领域中的表征信息,针对某一素质测评指标作出量值或价值判断,而这必须依赖针对各类素质的测评试题及标准。

第一章 基本素质测评	252
一、意志力测评	252
二、果断性测评	254
三、判断力测评	256
四、逻辑思维能力测评	259
五、创新能力测评	262
六、问题解决能力测评	264
七、沟通能力测评	265
八、平息人际冲突能力测评	268
九、情绪控制能力测评	271
十、应付挫折能力测评	274
十一、突发事件应变能力测评	276
第二章 经营管理能力测评	279
一、管理潜能测评	279
二、组织能力测评	282
三、决策能力测评	283
四、领导能力测评	285

五、有效主持会议能力测评	287
六、管理能力综合测评	290
第三章 工作执行能力测评	293
一、工作态度测评	293
二、工作行为测评	294
三、工作计划测评	296
四、业务执行测评	298
五、成员合作测评	299
六、职责合作测评	301
七、职责履行测评	302

第一部分

建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动餐饮企业各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和企业发展的需要。它是餐饮企业推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述

一、建立任职资格体系的目的

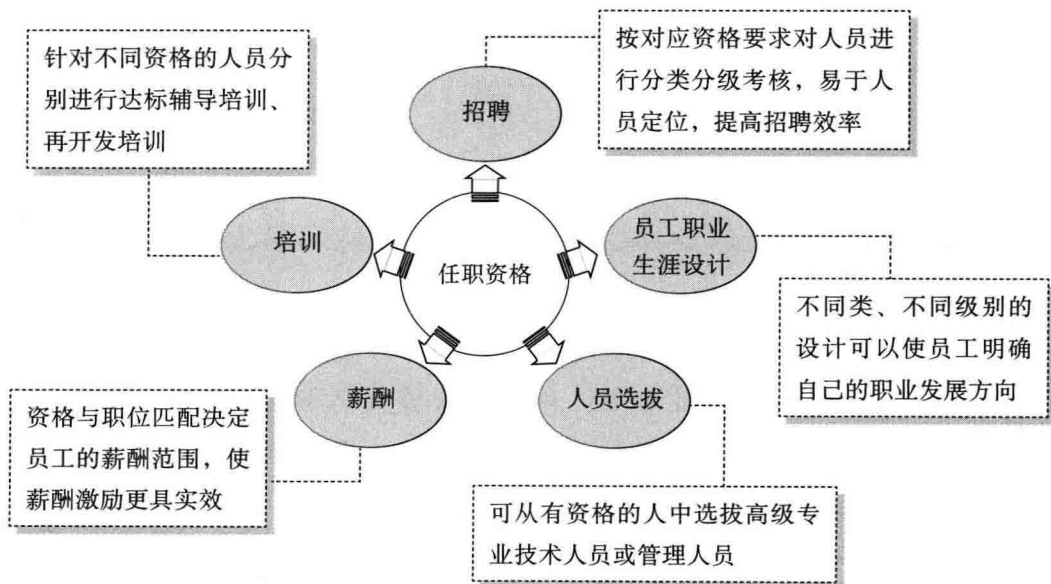
(1) 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实事的人不断提高水平，引导有水平的人做实事，按做的实事效果给予评价。

(2) 建立职业发展渠道，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与市场竞争。

(3) 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终身学习、不断改进，保持餐饮企业的持续性发展。

二、任职资格体系的应用方向

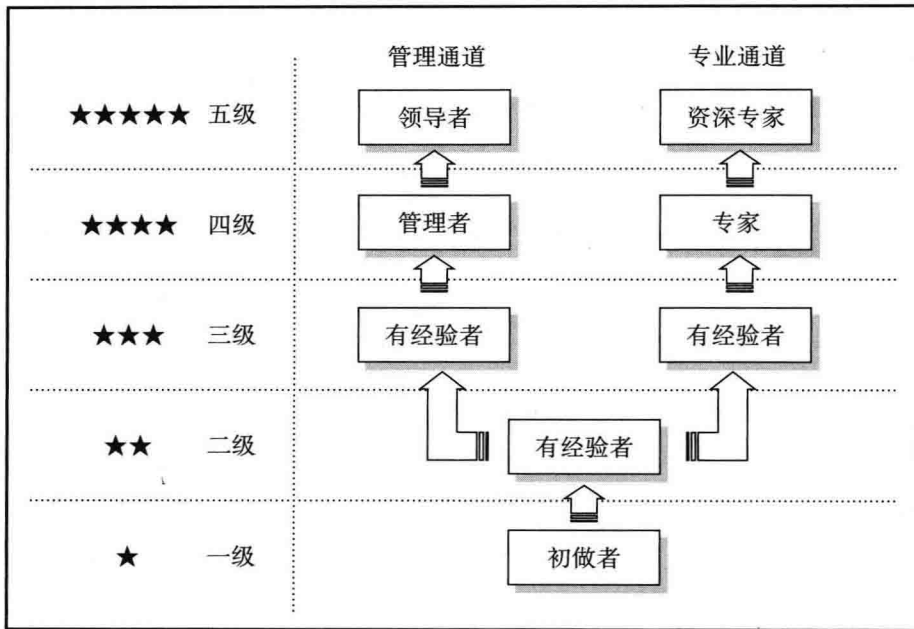
任职资格从横向分类、纵向分级，将员工的任职资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，从而推动餐饮企业的职业化进程。任职资格体系可应用于人力资源管理的五个方面，如下图所示：



任职资格体系的五大应用方向

三、任职资格的分类分级

目前，许多餐饮企业都实行双重管理类、专业类晋升制度，如下图所示：



双重晋升制度的等级

(一) 管理类的等级分类说明

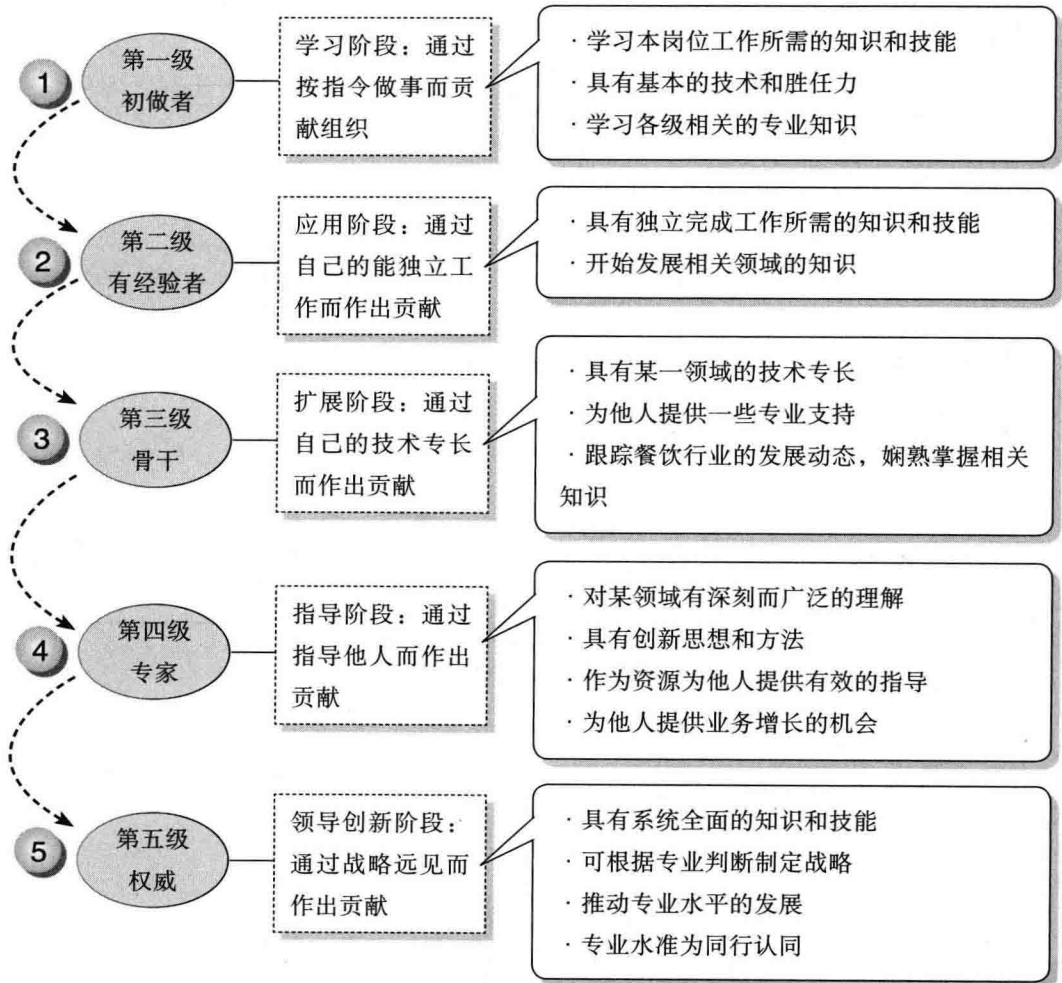
管理类的等级分类说明如下表所示：

管理类的等级分类说明

类别	定义	级别要求
管理类	<p>该类型从事以人员管理为主的工作。按管理层级可划分为监督者、管理者、领导者</p> <p>(1) 三级监督者：率领一组人员从事某项具体的专业或技术工作，本人既是监督者又是执行者之一，如传菜部长</p> <p>(2) 四级管理者：对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含三级监督者及普通员工数人，如楼面经理</p> <p>(3) 五级领导者：对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定企业长期战略及宏观指导，如餐饮分店店长</p>	<p>任何管理都是对从事某项专业/技术的人员进行管理，管理类人员必须达到某方向、某项专业/技术标准二级水平以上。所以，管理类级别分为三至五级</p>

(二) 专业 / 技术资格等级

专业/技术资格等级分类如下图所示：



专业/技术资格等级分类说明