



EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

最全的餐饮企业绩效考核方案





餐饮业绩考核方向、考核体系建设
餐饮业考核量表的应用、企业如何管理
餐饮业岗位责任划分、如何实施员工激励

餐饮业绩效管理

 **实 操 全 案** 

李雯 编著

12项职能绩效考核 + 98张考核量表

- 考核设计  引导餐饮企业构筑完善绩效考核体系
- 绩效指标  选择餐饮企业各项职能核心绩效指标
- 岗位责任  设计餐饮企业各个主要岗位考核量表
- 考核量表  例举餐饮企业服务事项绩效考核量表



化学工业出版社

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

餐饮业绩效管理

实操全案

李雯 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书围绕“绩效指标+岗位考核+事项考核+考核规范”等维度，向读者全方位地演示餐饮企业12个职能维度的考核目标和考核方法，是餐饮企业提升绩效考核水平的指导工具书。

本书从餐饮业绩效考核体系设计出发，围绕餐饮业卫生绩效考核、质量绩效考核、采购绩效考核、后厨绩效考核、酒水绩效考核、服务绩效考核、营销绩效考核、宴会绩效考核、仓储绩效考核、财务绩效考核、治安绩效考核、人力资源绩效考核等12大维度的绩效考核，以绩效指标、岗位考核量表、事项考核量表、考核规范等形式，构筑了餐饮企业的绩效考核体系，为餐饮企业提供全套的绩效考核方案，方便餐饮企业的绩效管理人员学习和应用。

本书适合餐饮企业中高层管理人员、餐饮企业绩效管理人员、企业管理咨询和培训人员，以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮业绩效管理实操全案/李雯编著. —北京: 化学工业出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-122-24258-7

I. ①餐… II. ①李… III. ①餐饮业-企业绩效-企业管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第126167号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 陈 静

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张15 字数308千字 2015年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

FOREWORD

《餐饮业绩效管理实操全案》以帮助读者提高员工积极性，提升员工效率，解决员工管理问题为目的，围绕“实际操作”的宗旨，为读者提供了绩效考核体系设计技巧以及12大维度的98张实用考核量表，以帮助餐饮企业构建自己的绩效考核体系，并学会灵活运用、融会贯通。

本书具有以下五大特点。

一、考核设计 引导餐饮企业构筑完善的绩效考核体系

本书首先介绍企业考核体系设计的一般方法，对绩效指标量化设计、各种维度的量化方法、量化指标设计、考核方法设计等进行了说明，提炼其应用的精髓，将复杂的理论与方法简单化，使读者能够快速明白其基础知识，能够一看就懂。

二、绩效指标 选择餐饮企业各项职能的核心绩效指标

在理解绩效考核基本原理和方法的基础上，本书针对餐饮企业的12大职能维度，精心设计各维度的绩效考核指标，该指标贴合企业的实际应用，使读者能够“一学就会”，并能够根据其迅速设计出符合自己企业的考核指标，避免进入应用误区。

三、岗位考核 设计餐饮企业各个主要岗位的考核量表

本书灵活地运用绩效考核的理论与方法，设计出餐饮企业常见岗位的责任目标及考核量表，将考核落实到个人，有利于各个岗位工作人员明确自己的工作目标及标准，并能够帮助餐饮企业设计科学合理的考核量表，对员工进行科学的考核。

四、考核量表 呈现真实餐饮企业服务事项的绩效考核量表

本书针对餐饮企业的12个职能及考核维度，将餐饮企业的工作分解为具体的维度或细项，并针对其制作考核量表，展现考核应用实例，增强了图书内容的可用性。

五、考核规范 提供餐饮企业绩效考核制度及考核方案

本书针对餐饮企业的特点，设计餐饮企业的绩效考核制度、考核方案、绩效提升方案等，从多维度为企业的考核提供工具，使得

餐饮企业绩效管理人员能够“拿来即用、稍改即用”，增强了本书的工具性。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、罗章秀、孙明磊、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责图表编排，姚小风参与编写了本书的第1章，刘玉双参与编写了本书的第2章，程淑丽参与编写了本书的第3章，王海燕参与编写了本书的第4章，刘俊敏参与编写了本书的第5章，王琴参与编写了本书的第6章，张瀛参与编写了本书的第7章，李育蔚参与编写了本书的第8章，杨雪参与编写了本书的第9章，薛显东参与编写了本书的第10章，韩建国参与编写了本书的第11章，赵全梅参与编写了本书的第12章，陈里参与编写了本书的第13章，全书由李雯统撰定稿。



目录

CONTENTS

第 1 章 餐饮业常用绩效考核体系设计	1
1.1 绩效指标量化设计	2
1.1.1 无法直接通过数据进行量化指标的定性指标设计	2
1.1.2 可以准确数量定义、精确衡量的定量指标设计	3
1.1.3 反映某一总体现象的绝对指标设计	5
1.1.4 对比两个指标的相对指标设计	6
1.2 绩效量化方法设计	8
1.2.1 实现员工绩效动态监管和可视化管理的数字量化方法	8
1.2.2 对限定时间内工作完成情况的时间量化方法	9
1.2.3 工作成果的质量量化方法	10
1.2.4 增强盈利能力的成本量化方法	10
1.2.5 实现最终期望的结果量化方法	10
1.2.6 对各项需采取的行动设置考核指标的行动量化方法	11
1.3 餐饮业量化指标设计	11
1.3.1 业务量化指标设计	11
1.3.2 管理量化指标设计	12
1.3.3 绩效量化指标设计	13
1.4 绩效考核方法设计	14
1.4.1 品质主导型考核方法	14
1.4.2 行为主导型考核方法	15
1.4.3 结果主导型考核方法	17
1.4.4 综合型绩效考核方法	18
第 2 章 餐饮业卫生绩效考核	20
2.1 食品卫生绩效指标	21
2.1.1 进货来料卫生指标	21

2.1.2	存储过程卫生指标	21
2.1.3	加工过程卫生指标	22
2.1.4	服务过程卫生指标	22
2.1.5	餐具清洁卫生指标	22
2.2	卫生检验岗位责任	23
2.2.1	食品来源检验责任目标	23
2.2.2	存储过程检验责任目标	24
2.2.3	加工过程检验责任目标	24
2.2.4	清洁过程检验责任目标	25
2.2.5	服务过程检验责任目标	25
2.3	卫生指标绩效考核量表	26
2.3.1	来料卫生指标考核量表	26
2.3.2	存储卫生指标考核量表	27
2.3.3	加工卫生指标考核量表	28
2.3.4	餐具卫生指标考核量表	28
2.3.5	服务卫生指标考核量表	29
第3章	餐饮业质量绩效考核	31
3.1	餐饮质量绩效指标	32
3.1.1	菜品原料质量绩效指标	32
3.1.2	烹饪过程质量绩效指标	32
3.1.3	特色菜品质量绩效指标	32
3.1.4	海鲜菜品质量绩效指标	33
3.1.5	大众菜品质量绩效指标	33
3.1.6	用餐服务质量绩效指标	34
3.2	餐饮质量岗位绩效考核	35
3.2.1	原料质量管理考核量表	35
3.2.2	烹饪质量管理考核量表	35
3.2.3	菜品质量管理考核量表	37
3.2.4	服务质量管理考核量表	38
3.3	餐饮质量绩效考核量表	39
3.3.1	菜品原料质量考核量表	39

3.3.2	菜品工序质量考核量表	39
3.3.3	菜品美化质量考核量表	39
3.3.4	菜品装盘质量考核量表	41
3.3.5	上菜服务质量考核量表	41
3.3.6	用餐服务质量考核量表	41
3.4	菜品质量考核规范	43
3.4.1	菜品质量绩效考核制度	43
3.4.2	清洁质量绩效考核制度	45
3.4.3	服务质量绩效考核方案	47
第 4 章	餐饮业采购绩效考核	50
4.1	采购供应绩效指标	51
4.1.1	生鲜食品采购绩效指标表	51
4.1.2	酒水饮料采购绩效指标表	52
4.1.3	主食物品采购绩效指标表	53
4.1.4	佐料辅料采购绩效指标表	54
4.2	采购人员岗位绩效	55
4.2.1	采购经理绩效考核量表	55
4.2.2	采购主管绩效考核量表	56
4.2.3	采购专员绩效考核量表	57
4.3	采购绩效考核量表	58
4.3.1	采购成本量化考核量表	58
4.3.2	采购质量量化考核量表	59
4.3.3	采购效率量化考核量表	61
4.4	采购绩效考核方案	63
4.4.1	采购人员绩效考核制度	63
4.4.2	采购绩效改进提升方案	65
第 5 章	餐饮业后厨绩效考核	67
5.1	后厨工作绩效指标	68
5.1.1	煎炸烹饪绩效指标	68
5.1.2	蒸制烹饪绩效指标	68

5.1.3	煮制烹饪绩效指标	68
5.1.4	后厨传菜绩效指标	69
5.1.5	帮厨工作绩效指标	70
5.2	后厨员工岗位绩效	70
5.2.1	厨师长岗位绩效考核量表	70
5.2.2	大厨岗位绩效考核量表	71
5.2.3	面点岗位绩效考核量表	73
5.2.4	砧板岗位绩效考核量表	74
5.2.5	打荷岗位绩效考核量表	75
5.2.6	洗碗岗位绩效考核量表	76
5.2.7	打杂岗位绩效考核量表	77
5.3	后厨绩效考核量表	78
5.3.1	煎炸烹饪绩效考核量表	78
5.3.2	蒸制烹饪绩效考核量表	79
5.3.3	煮制烹饪绩效考核量表	79
5.3.4	初加工绩效考核量表	80
5.4	后厨绩效管理规范	82
5.4.1	后厨绩效考核管理制度	82
5.4.2	后厨绩效改进提升方案	86
第6章	餐饮业酒水绩效考核	89
6.1	酒水饮料绩效指标	90
6.1.1	高档酒水配置绩效指标	90
6.1.2	中低档酒水配置绩效指标	90
6.1.3	红酒酒水配置绩效指标	90
6.1.4	饮料饮品配置绩效指标	91
6.2	酒水岗位责任绩效	92
6.2.1	调酒师岗位绩效考核量表	92
6.2.2	推销员岗位绩效考核量表	93
6.2.3	陪酒员岗位绩效考核量表	94
6.2.4	酒后代驾岗位绩效考核量表	94
6.3	酒水绩效考核量表	95

6.3.1	酒水销售业绩考核量表	95
6.3.2	酒水销售利润考核量表	97
6.3.3	酒水配置分析考核量表	97
6.3.4	饮料配置分析考核量表	99
6.4	酒水绩效管理规范	100
6.4.1	酒水绩效考核管理制度	100
6.4.2	酒水销售业绩改进方案	104
第7章 餐饮业服务绩效考核		106
7.1	餐饮服务绩效指标	107
7.1.1	大堂服务绩效指标	107
7.1.2	包厢服务绩效指标	107
7.1.3	大厅服务绩效指标	107
7.1.4	特色服务绩效指标	109
7.2	服务人员岗位绩效	109
7.2.1	大堂经理岗位绩效考核量表	109
7.2.2	服务领班岗位绩效考核量表	110
7.2.3	包厢服务岗位绩效考核量表	111
7.2.4	大厅服务岗位绩效考核量表	112
7.3	服务绩效考核量表	113
7.3.1	服务礼仪绩效考核量表	113
7.3.2	服务态度绩效考核量表	115
7.3.3	服务效率绩效考核量表	116
7.3.4	客户满意度绩效考核量表	116
7.4	服务绩效考核规范	118
7.4.1	服务绩效考核管理制度	118
7.4.2	服务绩效考核面谈方案	119
第8章 餐饮业营销绩效考核		121
8.1	营销管理绩效指标	122
8.1.1	折扣活动绩效指标	122
8.1.2	返利活动绩效指标	122

8.1.3	馈赠活动绩效指标	122
8.1.4	积分活动绩效指标	123
8.2	营销人员岗位绩效	124
8.2.1	营销经理岗位绩效考核量表	124
8.2.2	营销主管岗位绩效考核量表	125
8.2.3	营销专员岗位绩效考核量表	126
8.2.4	营销核算岗位绩效考核量表	127
8.3	营销绩效考核量表	128
8.3.1	活动目标绩效考核量表	128
8.3.2	上座率绩效考核量表	129
8.3.3	利润率绩效考核量表	130
8.3.4	竞争力绩效考核量表	131
8.3.5	网上团购绩效考核量表	132
8.3.6	会员销售绩效考核量表	132
8.4	营销绩效考核规范	134
8.4.1	营销绩效考核管理细则	134
8.4.2	营销活动效果考核方案	136
第9章	餐饮业宴会绩效考核	138
9.1	举办宴会绩效指标	139
9.1.1	婚宴筹备绩效指标	139
9.1.2	节日家宴绩效指标	139
9.1.3	会议宴请绩效指标	140
9.1.4	业务宴请绩效指标	140
9.2	宴会管理岗位绩效	141
9.2.1	业务经理岗位绩效考核量表	141
9.2.2	业务主管岗位绩效考核量表	142
9.2.3	计划专员岗位绩效考核量表	143
9.2.4	服务专员岗位绩效考核量表	144
9.3	宴会绩效考核量表	145
9.3.1	宴会筹备绩效考核量表	145
9.3.2	宴会服务绩效考核量表	146

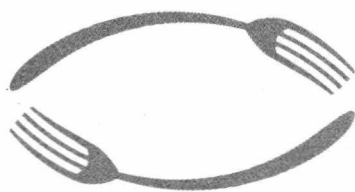
9.3.3	宴会利润绩效考核量表	147
9.3.4	宴会满意度绩效考核量表	148
9.4	宴会绩效考核标准	149
9.4.1	宴会筹办绩效考核标准	149
9.4.2	宴会筹办绩效考核方案	152
第 10 章	餐饮业仓储绩效考核	155
10.1	仓储管理绩效指标表	156
10.1.1	仓储管理绩效指标表	156
10.1.2	鲜活仓储绩效指标表	157
10.1.3	仓储服务绩效指标表	158
10.1.4	仓储核算绩效指标表	158
10.2	仓储人员岗位绩效	159
10.2.1	仓储主管岗位绩效考核量表	159
10.2.2	仓储保管岗位绩效考核量表	161
10.2.3	鲜活保管岗位绩效考核量表	162
10.2.4	仓储配送岗位绩效考核量表	163
10.3	仓储绩效考核量表	164
10.3.1	仓储清洁率考核量表	164
10.3.2	账物相符率考核量表	165
10.3.3	水产鲜活率考核量表	166
10.3.4	食材保质率考核量表	167
10.4	仓储绩效考核规范	168
10.4.1	仓储绩效考核管理制度	168
10.4.2	仓储绩效考核提升方案	170
第 11 章	餐饮业财务绩效考核	172
11.1	账务成本绩效指标	173
11.1.1	营业收入绩效指标	173
11.1.2	采购费用绩效指标	173
11.1.3	菜品成本核算指标	174
11.1.4	内部审计绩效指标	174

11.2	财务管理岗位绩效	175
11.2.1	财务主管岗位绩效考核量表	175
11.2.2	收银员岗位绩效考核量表	176
11.2.3	出纳员岗位绩效考核量表	177
11.3	财务绩效考核量表	179
11.3.1	营业收入绩效考核量表	179
11.3.2	采购费用绩效考核量表	180
11.3.3	菜品成本核算考核量表	181
11.3.4	内部审计绩效考核量表	182
11.4	财务绩效考核管控	183
11.4.1	财务成本绩效考核制度	183
11.4.2	成本费用节约奖励方案	186
第 12 章	餐饮业治安绩效考核	188
12.1	治安管理绩效指标	189
12.1.1	就餐车辆管理绩效指标	189
12.1.2	客人财物管理绩效指标	189
12.1.3	问题纠纷处理绩效指标	189
12.1.4	消防安全管理绩效指标	190
12.2	治安管理岗位绩效	191
12.2.1	安全主管岗位绩效考核量表	191
12.2.2	车辆管理员绩效考核量表	192
12.2.3	安全员岗位绩效考核量表	193
12.2.4	值班员岗位绩效考核量表	195
12.3	治安绩效考核量表	196
12.3.1	车辆问题绩效考核量表	196
12.3.2	财物问题绩效考核量表	197
12.3.3	纠纷处理绩效考核量表	198
12.3.4	消防安全绩效考核量表	198
12.4	治安绩效考核规范	200
12.4.1	治安管理绩效考核制度	200
12.4.2	每月治安事件奖惩方案	204

第 13 章 餐饮业人力资源绩效考核	206
13.1 人力资源绩效指标	207
13.1.1 人力资源招聘绩效指标	207
13.1.2 人力资源培训绩效指标	207
13.1.3 人力资源薪酬绩效指标	207
13.1.4 人力资源成本绩效指标	208
13.2 人力资源岗位绩效	209
13.2.1 人力资源主管绩效考核量表	209
13.2.2 招聘主管岗位绩效考核量表	211
13.2.3 培训主管岗位绩效考核量表	212
13.2.4 员工主管岗位绩效考核量表	213
13.3 人力资源绩效考核量表	214
13.3.1 招聘绩效考核量表	214
13.3.2 培训绩效考核量表	215
13.3.3 薪酬福利考核量表	217
13.3.4 违纪处罚考核量表	218
13.4 人力资源绩效考核规范	219
13.4.1 人力资源招聘考核制度	219
13.4.2 人力资源培训考核方案	222

第 1 章

餐饮业常用绩效考核体系设计



- 1.1 绩效指标量化设计
- 1.2 绩效量化方法设计
- 1.3 餐饮业量化指标设计
- 1.4 绩效考核方法设计

1.1 绩效指标量化设计

1.1.1 无法直接通过数据进行量化指标的定性指标设计

定性指标是指无法直接通过数据进行量化考核，需对考核对象进行客观描述和分析来反映考核结果的指标。

(1) 定性指标设定步骤

由于定性指标缺乏明确的、可以衡量的考核标准，反映的被考核者的业绩往往是笼统的、涵盖多方面内容的，为增加绩效考核的准确性，企业就必须尽量减少这种笼统和模糊。常见思路就是“往下细分”，找出一个大的定性指标中重要的并且可以进行具体考核几个方面，然后再针对每个方面制定具体的可衡量的考核标准。其具体步骤如下。

① 制定定性考核指标的考核维度，并根据其重要性程度确定各维度所占的权重。在确定考核维度及考核权重时，企业应注意以下事项，具体如图 1-1 所示。

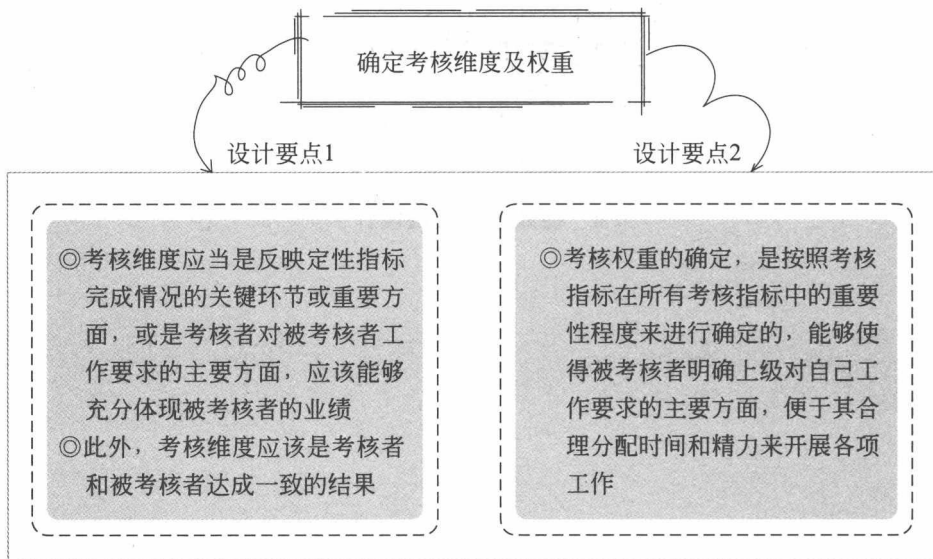


图 1-1 定性指标维度及权重的设计要点

② 考核维度及考核权重确定后，企业应设定具体的考核标准，使得考核具有可操作性，并减少考核者主观因素对考核结果的影响。

在设定考核标准时，可以参照以下 3 种方法，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 考核标准设定方法使用说明表

设定方法	使用要点
等级描述法	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 等级描述法是对工作成果或工作履行情况进行分级,并对各级别用数据或事实进行具体和清晰的界定,据此对被考核者的实际工作完成情况进行评价的方法 ◆ 等级描述法通过对各个级别的具体界定,使得在考核时有了比较客观的依据,在一定程度上限制了考核者打分的随意性 ◆ 等级描述法适用于考核那些经常或重复进行的工作,因为能够很清楚地用数据或事实描述出各个级别的不同
预期描述法	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 预期描述法是考核双方对工作要达到的预期标准进行界定,然后根据被考核者的实际完成情况同预期标准的比较,来评价被考核者业绩的方法 ◆ 预期描述法是通过考核双方尽量明确和清晰地界定预期标准,来为评价被考核者的业绩提供依据 ◆ 预期描述法适用于对新任务或新工作进行评价或很少有先例可循的考核项目,可以使被考核者明确上级的预期和要求,以开展新工作或新任务
关键事件法	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 关键事件法是针对工作中的关键事件,制定相应的扣分和加分标准,来对被考核者的业绩进行评价的方法 ◆ 关键事件法适用于那些关键事件能够充分反映被考核者工作表现或业绩的情况

(2) 设定定性指标考核标准的注意事项

企业在设计定性指标时,应注意以下事项,具体如图 1-2 所示。

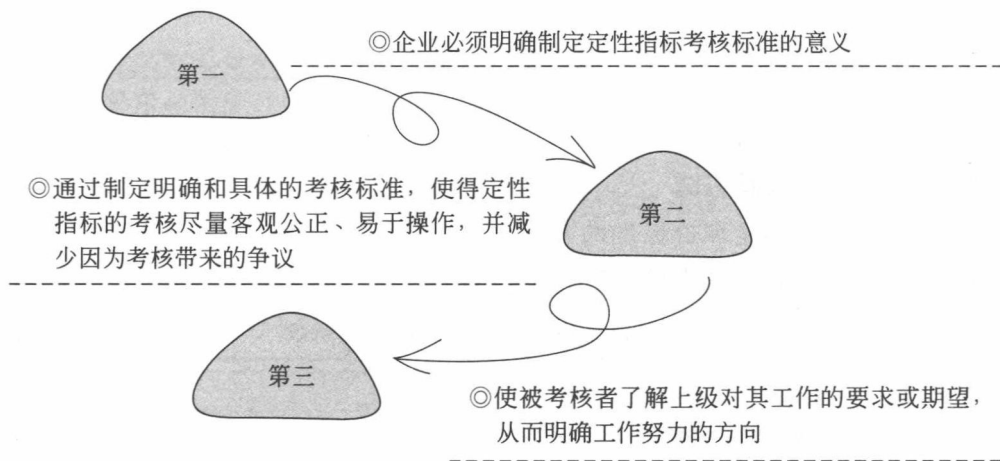


图 1-2 设定定性指标考核标准的注意事项

1.1.2 可以准确数量定义、精确衡量的定量指标设计

定量指标是可以准确数量定义、精确衡量并能设定绩效目标的考核指标。在定量评价指标体系中,各指标的评价基准值是衡量该项指标是否符合生产基本要求的评价基准。