

成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



酒店餐饮经理

365

天

时代华商管理培训中心◎策划

滕宝红◎主编

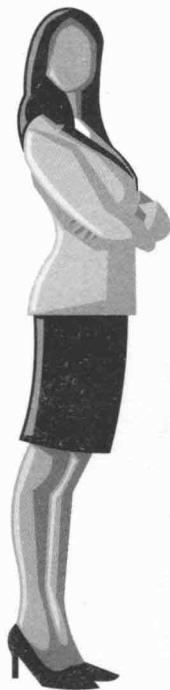
管理笔记

- ◆采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有计划地安排时间，认真记下工作中的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

广东省出版集团
广东经济出版社

★成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



酒店餐饮经理

365



时代华商管理培训中心◎策划
滕宝红◎主编

管理笔记

- ◆采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有计划地安排时间，认真记下工作中的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店餐饮经理 365 天管理笔记 / 时代华商管理培训中心策划,
滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 9

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 服务业经理人)

ISBN 978-7-5454-1386-1

I. ①酒… II. ①时…②滕… III. ①饭店—饮食业—商业管
理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 155384 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	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	11.5
字数	218 000 字
版次	2012 年 9 月第 1 版
印次	2012 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1386-1
定价	25.00 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 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

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

作为酒店中坚力量的部门经理，在酒店中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了酒店发展的速度，决定了酒店能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成酒店经营目标和提高业绩。

部门经理是酒店的执行者，由于各种原因，在管理工作中会出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的有效方法等。

出现这些问题的根本原因是，不会在年初作规划，不会在季初、月初、周初作计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候作总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候作计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理应有的表现。

针对酒店部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书之酒店服务业，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）做应当做的事情，以及正确使用做这些事情的方法、技巧及应用的表格、表单和工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业目前主要涵盖6个管理岗位，包括前厅经理、客房经理、餐饮经理、营销经理、财务经理、连锁酒店店长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业编排新颖，思路清晰，是酒店经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统图书的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供大量工作总结、工作

计划范例以及可以直接运用到实际工作中的表单。

为了方便读者学习，本书在一些重点内容，或需要注意的内容旁增加了“特别提示”栏目，方便读者注意重点、要点，加深学习印象。同时，本书在页面的右方设置了“随手札记”，供读者随时记录学习心得。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于读者各方面能力的提升。

作为一本部门经理的学习管理笔记，本书能让经理们通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业适用于酒店部门经理、主管、领班，新入职的大、中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业由时代华商管理培训中心策划，由有北京京都黄河酒店管理（投资）集团公司、北京凯悦莱温泉度假酒店、深圳上海宾馆、秦皇岛四川大酒店、山西同汇酒店管理有限公司等单位以及薛永刚、孙勇兴、方辉、赖娇珠、段青民等专家和酒店一线管理人员共同编著，全书最后由滕宝红统稿、审核完成。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书

编委会

目 录

导 读 365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	1
四、阶段工作法	2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织新员工入职培训，忙着检查厨房卫生情况，忙着审阅各种报表，忙着控制各项成本，忙着制订部门培训计划，忙着准备绩效考核……

作为酒店餐饮经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？如果是的话，那么你就要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步进行，你才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“忙而无序”的困境！

一、制订当日工作计划	4
二、做好每日形象自检	8

三、餐饮部每日早会	12
【范例01】××酒店餐饮部早会	14
【范例02】××酒店餐饮部早会管理守则	15
四、每日巡视工作	16
【范例03】××酒店餐饮经理每日巡视检查表	16
五、用表格和表单管理	23
六、与酒店其他部门协调工作	26
七、楼面日常管理工作	29
【范例04】××酒店中餐服务规范	31
【范例05】××酒店西餐点菜服务流程	34
八、客人投诉处理	36
九、突发事件应急处理	43
【范例06】××酒店餐饮部门突发事件应急预案	43
【范例07】××酒店应急疏散演练方案	46
管理心得	48

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好这一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：要对新入职员工进行指导；要对餐饮部安全、卫生等情况进行检查；需要为部门经理周例会作准备……

惨啦！事情这么多，怎样才能理清呢？仔细看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你每周都处于这种忙碌“晕”的状态，那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作更加有条理，更加轻松愉快！

一、制订一周工作计划	50
【范例08】××酒店餐饮经理一周工作计划	51
二、主持部门周例会	52
【范例09】××酒店餐饮部议程	54
三、参加部门经理周例会	54
【范例10】××酒店周例会餐饮汇报表	56
四、担任值班经理	57
【范例11】××酒店值班流程	57
五、日常卫生管理工作	60
六、餐饮食材的采购与验收	73
七、宴会管理工作	84
【范例12】××酒店宴会餐饮收费标准	86
【范例13】××酒店宴会合同书	87
八、进行客人意见调查	90
【范例14】××酒店餐厅客人问卷调查表	90
【范例15】××酒店餐厅客人满意度调查表	93
九、每周工作总结	94
【范例16】××酒店餐饮部周工作总结	95
十、每周自我反思	96
管理心得	98

第三章 月度工作安排与落实

餐饮经理工作事情多且杂,需要与各个部门沟通协调,如果没有按时做好工作,将会影响其他部门正常运转。如没有及时与客房部核对客人送餐状况,以致有些客人订餐没有及时送到,导致客人投诉。

每个月的工作有常规的,也有突发的,餐饮经理要做到让自己忙而不乱,井井有条,就必须做好工作安排。

一、制订月度工作计划	100
二、制订每月排班表	102
三、在岗员工培训	103
【范例17】××酒店餐饮服务培训标准	104
【范例18】××酒店岗位技能培训	106
四、食品安全管理	112
五、餐饮成本控制与管理	116
六、员工每月绩效考核	122
七、每月工作总结	124
【范例19】××酒店餐饮部1月份工作总结	126
管理心得	128

第四章 季度工作安排与落实

季度工作的安排,属于宏观性的,要对一个季度的重点事项做到心中有数。才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为餐饮经理,每一季度重点工作都需要有所侧重。但是总的来说,每一季度的工作中又有重复的事情。要想让自己更加从容应对,你可以将自己每一季度工作都做好安排。

一、制订餐饮部季度目标计划	130
二、餐饮部新员工招聘	130
【范例20】餐饮部主管常见面试问题	134
【范例21】餐厅服务员常见面试问题	135
三、新员工入职培训	136
【范例22】××酒店餐饮部新员工培训方案	137
四、餐饮部季度盘点	140
【范例23】××酒店餐饮部季度盘点操作规范	140
五、员工激励管理	146
【范例24】××酒店厨师创新菜品激励方案	146
六、季度工作总结	150
【范例25】××酒店餐饮部季度工作总结	150
管理心得	152

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，餐饮经理又要开始对本年度餐饮部工作进行总结，同时要制订下一年度计划，实行年终部门大检查……

这个时候可以说是餐饮经理忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以让你在年终更好地完成各项工作。

一、年度工作总结与下一年计划	154
----------------------	-----

【范例26】××酒店餐饮部年度工作总结	154
二、制订年度工作计划	158
【范例27】××酒店餐饮部年度工作计划及经营情况预测	158
三、制订年度培训计划	160
【范例28】××酒店餐饮部年度培训计划	160
四、制订年度营销计划	161
五、建立对客服务质量标准	164
【范例29】××酒店餐厅服务质量标准	166
【范例30】××酒店餐饮部斟酒的操作标准	168
六、签订餐饮部安全责任书	170
【范例31】××酒店餐饮部消防安全责任书	170
【范例32】××酒店安全生产综合目标管理责任书	171
七、餐饮部年度绩效考核	171
参考文献	173

365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样进行合理分配？作为餐饮经理，这是一个必须要考虑的问题。

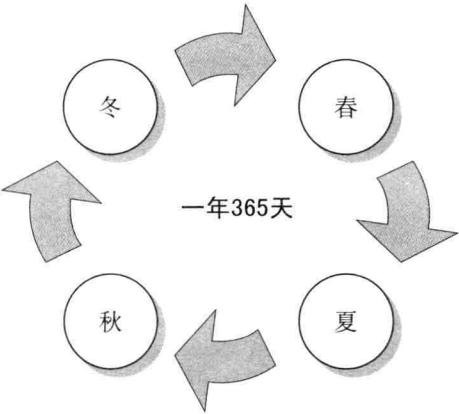


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

餐饮经理要对时间进行合理分配，首先要明确一年中的国家法定节假日。因此，可以先将一年中的国家法定节假日列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

表1 国家法定节假日

序号	节假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午节当日
6	中秋节	1天	农历中秋节当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

（一）工作时间计算

年工作日：365天－104天（休息日）－11天（法定节假日）=250天

季工作日：250天÷4=62.5天

月工作日：250天÷12=20.83天

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必需时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工的有效工作时间是达不到8小时的，必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

餐饮经理可以采用阶段工作法对工作进行安排。什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季、年度各个不同的时间段。

餐饮经理对每日、每周、每月、每季度和每年度的工作进行安排，做好时间、工作事项的安排，对工作进行分阶段总结。

表2 餐饮经理阶段工作安排

阶段	工作事项	备注	阶段	工作事项	备注
一日	(1) 制订当日工作计划 (2) 做好每日形象自检 (3) 召开餐饮部每日早会 (4) 每日巡视工作 (5) 运用表格和表单管理 (6) 与酒店其他部门协调工作 (7) 楼面日常管理工作 (8) 客人投诉处理 (9) 突发事件应急处理		一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持部门周例会 (3) 参加部门经理周例会 (4) 担任值班经理 (5) 日常卫生管理工作 (6) 餐饮食材的采购与验收 (7) 宴会管理工作 (8) 进行客人意见调查 (9) 每周工作总结 (10) 每周自我反思	
月度	(1) 制订月度工作计划 (2) 制订每月排班表 (3) 在岗员工培训 (4) 食品安全管理 (5) 餐饮成本控制与管理 (6) 员工每月绩效考核 (7) 每月工作总结		季度	(1) 制订餐饮部季度目标计划 (2) 餐饮部新员工招聘 (3) 新员工入职培训 (4) 餐饮部季度盘点 (5) 员工激励管理 (6) 季度工作总结	
年度	(1) 年度工作总结与下一年计划 (2) 制订年度工作计划 (3) 制订年度培训计划 (4) 制订年度营销计划			(5) 建立对客服务质量标准 (6) 签订餐饮部安全责任书 (7) 员工年度绩效考核	

第一章

一日工作安排与落实



忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织新员工入职培训，忙着检查厨房卫生情况，忙着审阅各种报表，忙着控制各项成本，忙着制订部门培训计划，忙着准备绩效考核……

作为酒店餐饮经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？如果是的话，那么你就要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步进行，你才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“忙而无序”的困境！

一、制订当日工作计划

餐饮经理在制订当日工作计划前，要对当日时间和工作事项进行仔细分析。根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，重要和紧急的最先做，不重要和不紧急的放在最后做，以保证所有事项都能恰当而圆满地完成。

(一) 时间清单分析

餐饮经理将一天的法定工作时间，按照每半小时为一段，进行分段，然后逐项将实际活动事项填入时间清单分析表中，如表1-1所示。在活动事项后面，准确填入该活动事项相应的计划用时、实际用时、超时以及超时原因。

(二) 工作事项分析

1. 工作清单分析

餐饮经理分析一个法定工作日内所做的工作事项，各自用时如何，如果超时，则原因在哪儿。这可以采用工作清单分析表（见表1-2）进行明确分析。

表1-1 时间清单分析表

姓名：

日期：

序号	时间	活动事项	计划用时	实际用时	超时	原因
1	8:30~9:00					
2	9:00~9:30					
3	9:30~10:00					
4	10:00~10:30					
5	10:30~11:00					
6	11:00~11:30					
7	11:30~12:00					
8	12:00~12:30					
9	12:30~13:00					
10	13:00~13:30					
11	13:30~14:00					
12	14:00~14:30					
13	14:30~15:00					
14	15:00~15:30					
15	15:30~16:00					
16	16:00~16:30					
17	16:30~17:00					
18	17:00~17:30					
19	17:30~18:00					
	总计					

2. 工作（活动）分项分析

(1) 餐饮经理可以将工作清单中的同类事项进行合并，然后填入工作分项分析表中，如表1-3所示。

(2) “无计划用时”只计算无计划用时总计数。各项工作活动的无计划用时，是指该项工作活动的实现没有计划时间。

(3) 凡是超计划用时或者是记不起来的用时均计入“浪费/延误”中。

3. 工作紧急性分析

餐饮经理分析出每天各项工作的紧急程度，根据不同程度安排工作先后顺序。可以将工作事项紧急性分为四类，将当日工作进行分类安排，列出一个分析表，如表1-4所示。

4. 工作重要性分析

餐饮经理将当日工作事项根据重要程度，合理地安排工作用时。同紧急性一样，将工作事项分为四类，即非常重要、重要、不很重要、不重要，如表1-5所示。

表1-3 工作（活动）分项分析表

姓名：

日期：

分析事项	计划用时		实际用时		浪费/延误		无计划用时		原因
	用时	排序	用时	排序	用时	排序	用时	排序	
召开部门早会									
到餐厅现场巡视									
给VIP客户打电话									
查看去年同期餐厅销售情况									
上网查询其他酒店餐饮情况									
起草安全管理计划									
向总经理汇报工作情况									
听取楼层主管工作汇报									
接待VIP客户									
各楼层作业分配									
进行安全卫生大检查									
……									
总计									