

Food

图说餐饮管理系列

# 餐饮服务与管理

制度·流程·表格

匡仲潇 主编



化学工业出版社

Food

图说餐饮管理系列

# 餐饮服务与管理

制度·流程·表格

匡仲潇 主编



化学工业出版社

·北京·

《餐饮服务与管理——制度·流程·表格》一书，包含了餐饮管理的四大模块，包括岗位、制度、流程、表格。每个模块都涵盖了餐饮企业服务与管理的各个方面，如运营、营销、采购、厨房管理、人力资源管理、财务管理、餐饮服务、安全卫生管理等，并附以大量实际案例。

《餐饮服务与管理——制度·流程·表格》一书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套行之有效的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮服务与管理——制度·流程·表格/匡仲潇主编.  
北京:化学工业出版社,2018.2  
(图说餐饮管理系列)  
ISBN 978-7-122-31008-8

I. ①餐… II. ①匡… III. ①饮食业-商业服务-图解  
②饮食业-商业管理-图解 IV. ①F719.3-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第279544号

责任编辑:陈 蕾  
责任校对:宋 夏

装帧设计:尹琳琳

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 刷:三河市航远印刷有限公司  
装 订:三河市瞰发装订厂  
787mm×1092mm 1/16 印张25½ 字数614千字 2018年2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:98.00元

版权所有 违者必究

# ▶ 前言

近年来，餐饮市场可谓是异常火爆。尤其是近两年，大小企业都进军餐饮市场，很多餐饮品牌扎堆出现的同时，大批品牌悄然消失。餐饮行业新一轮的大洗牌，使得只有不断创新的优质品牌才能够在竞争激烈的市场上逆势而上。

有业内人士指出，未来餐饮业只有两种形态：一是以外卖为核心的产品模式；二是以社交为核心，创造不同场景与体验的餐厅模式。无论是哪种形态，都需要“独一无二”的产品与体验。然而，并不是每个品牌都能够做到。那么，哪些品牌关注度最高？哪些品牌能够在市场上脱颖而出呢？

根据赢商网大数据中心与汉博商业研究院联合发布的数据显示，在2016年第一季度最受关注的餐饮品牌前50名中，外婆家位列第一，成为一季度最受关注的餐饮品牌；西贝莜面村、火炉火、胡桃里音乐酒馆、原麦山丘、禄鼎记、乐凯撒比萨、奈雪の茶、天泰餐厅与70后饭吧等餐厅分别位列前十。从整体榜单看，占比最多的餐饮类型是中式正餐、休闲餐饮与火锅，分别占据15席、8席与7席。另外，在本季度的前50名餐饮品牌中，新兴品牌共有24席上榜，几乎占据了榜单的一半。可以看出，越来越多的优质新兴品牌已经开始渗透国内餐饮市场，并受到了市场与消费者的关注。

中式正餐主打性价比、融合创新的地域特色及品质化。上榜的中式正餐品牌依然是以川菜、江浙菜受关注度最高。中式正餐人均消费价格集中在60元左右，且消费者偏年轻化，因此创新的菜品与独特的就餐环境成为了此类餐饮品牌的重要因素之一。值得关注的是，上榜的新兴品牌前期多以周边城市进行试点布局，嫁接互联网或微信圈等进行商业模式创新，后期成熟后迅速向全国拓展。

此外，随着消费者的年轻化，越来越多的品牌都在想方设法地抢占年轻消费者的市场，以“创意”为品牌附加值取得消费者关注的品牌为数不少。如通过“爆款单品”“有格调的就餐环境”“嫁接互联网思维的商业模式”等创新的招数吸引顾客，相信这种方式也将成为未来餐饮品牌的发展趋势之一。

因此，只有向大众化餐饮市场、年轻化消费趋势、品牌效应、菜品的创新、有格调的就餐环境、嫁接互联网思维的商业模式等转变，才能顺应时代潮流，抢占餐饮先机，发现餐饮机遇，轻松地挖掘财富，成为成功的掘金人。

然而，除了创意之外，日常的经营管理也非常重要，一个好的创意，必须有好的经营，才可能走向成功。经营则须从细微处入手，做好采购控制、员工培训、营销促销等一系列工作。笔者针对目前餐饮市场的状况，凭借多年的管理和培训经验，组织编写了《图说餐饮管

理系列》图书，包括《餐饮运营与管理》《餐饮营销与促销》《餐饮成本控制与核算》《餐饮岗位·制度·流程·表格》《连锁餐饮运营与管理》《餐饮电商营销》，为餐饮企业经营者和从业人员提供全方位的指导和参考。

本书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套行之有效的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

本书由匡仲潇主编，在编写过程中，得到多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王红、王健、王春华、李建华、李景吉、李汉东、李春兰、刘婷、刘春海、刘海江、李牧苇、冯飞、宋健、张君、许华、陈丽、陈素娥、周军、周亮、高健、匡粉前、杨雯、赵建学、黄彪，最后全书由匡仲潇审核完成。同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编者

## 第一章 餐饮企业岗位说明

导读 岗位职责	2
一、岗位职责的作用	2
二、岗位职责的制定原则	2
三、岗位职责的制定方法	3
第一节 营运部岗位职责说明	5
一、营运部经理	5
二、营运助理	5
三、区域经理	6
四、分店经理	6
五、设备主管	7
六、工程电工	7
第二节 营销部岗位职责说明	7
一、营销经理	7
二、营销主管	8
三、企划设计专员	8
四、美工	8
五、网站美工	8
六、宴会顾问	9
七、预订员	9
第三节 菜品研发部岗位职责说明	10
一、菜品研发部经理	10
二、菜品研发员	10
三、研发部文员	11
第四节 出品部岗位职责说明	11
一、行政总厨	11
二、总厨助理	12
三、厨师长	12
四、炉灶领班	13
五、砧板领班	13
六、冷菜领班	14
七、打荷领班	14
八、面点领班	15

九、粗加工组领班	15
十、烧腊领班	15
十一、洗菜领班	16
十二、炉灶厨师	16
十三、砧板厨师	17
十四、打荷厨师	17
十五、冷菜厨师	18
十六、烧腊厨师	18
十七、面点厨师	18
十八、粗加工厨师	18
十九、厨工	19
二十、洗菜工	19
<b>第五节 楼面部岗位职责说明</b>	<b>20</b>
一、楼面部经理	20
二、楼面主管	20
三、楼面部长	21
四、值台领班	21
五、值台服务员	22
六、点菜员	22
七、迎宾员	22
八、传菜主管	23
九、传菜领班	23
十、传菜员	23
十一、酒吧领班	24
十二、酒水员	24
十三、调酒师	25
<b>第六节 管事部岗位职责说明</b>	<b>25</b>
一、管事部经理	25
二、管事部领班	25
三、洗碗工	26
四、布草管理员	26
五、清洁工	26
<b>第七节 采购部岗位职责说明</b>	<b>27</b>
一、采购部经理	27
二、采购主管	27
三、采购员	28
四、仓管员	28
<b>第八节 财务部岗位职责说明</b>	<b>28</b>
一、财务部经理	28
二、分店财务经理	29
三、总部主管会计	29
四、分店主管会计	29
五、总部出纳	30
六、分店出纳	30
七、成本会计	30

八、总部往来款会计	31
九、分店往来款会计	31
十、资产会计	32
十一、稽核员	32
十二、收银主管	32
十三、收银员	32
<b>第九节 行政办公室岗位职责说明</b>	<b>33</b>
一、行政办公室主任	33
二、总经理秘书	33
三、前台文员	34
四、行政文员	34
五、网络管理员	34
六、司机	35
七、电工	35
八、食品检验员	35
九、保安队长	36
十、大门口保安员	36
十一、停车场保安员	37
十二、巡逻保安	37
<b>第十节 人力资源部岗位职责说明</b>	<b>37</b>
一、人力资源经理	37
二、人力资源主管	38
三、人力资源文员	38
四、薪酬专员	39
五、绩效考核专员	39
六、招聘主管	39
七、招聘专员	40
八、培训主管	40
九、培训专员	41
十、服务/出品(内训导师)	41

## 第二章 餐饮企业管理制度

<b>导读 企业制度建设</b>	<b>43</b>
一、企业制度建设重要性	43
二、企业制度建设八步骤	44
三、企业制度建设六要素	45
四、企业制度如何执行到位	47
<b>第一节 人力资源管理制度</b>	<b>48</b>
一、餐饮门店招聘管理办法	48
二、薪资福利制度	51
三、餐饮部员工培训管理制度	56



四、绩效考核管理方案	60
五、考勤管理制度	66
<b>第二节 财务管理制度</b>	<b>68</b>
一、××餐饮有限公司财务管理制度	68
二、会计核算基础工作规定	79
三、货币资金管理规定	81
四、商品物资材料管理办法	83
五、应收账款管理办法	84
六、应付账款控制管理办法	85
七、固定资产管理办法	86
八、低值易耗品管理办法	88
九、财产清查管理办法	90
十、公司内部招待及打折、退菜的管理办法	93
十一、吧台管理办法	94
十二、会计人员交接办法	95
十三、会计档案管理办法	96
十四、餐饮前厅收银管理制度	98
<b>第三节 菜品研发管理制度</b>	<b>99</b>
一、菜品研发管理办法	99
二、菜肴研发和创新管理规定	108
三、研发创新管理规定	110
四、新菜品推广方案	116
五、厨房菜品质量管理办法	121
六、菜品管理考核办法	123
<b>第四节 食材采购储存管理制度</b>	<b>127</b>
一、连锁餐饮企业采购管理办法	127
二、餐饮采购管理制度	138
三、供应商选择管理制度	141
四、物资验收管理办法	144
五、仓库管理制度	146
六、物资仓储、收发管理程序	149
<b>第五节 餐饮企业成本控制制度</b>	<b>151</b>
一、餐厅节能降耗及成本控制条例	151
二、酒店餐饮部物资控制办法	153
三、某酒店餐饮部节能降耗实施方案	156
四、某餐厅节能实施方案	161
五、餐厅节能减耗细则	163
<b>第六节 出品部管理制度</b>	<b>164</b>
一、厨部管理办法	164
二、出品部六常管理办法	167
三、出品部设备安全使用制度	170
四、厨房卫生检查清洁标准规范要求	173
五、初加工岗厨师作业规范	176
六、占灶岗厨师作业规范	180

七、砧板岗厨师作业规范	185
八、面点岗厨师作业规范	189
九、蒸锅岗厨师作业规范	195
十、明档卤水厨师作业规范	200
十一、炸锅岗厨师作业规范	205
十二、海鲜养殖员作业规范	210
十三、厨房退菜程序作业规范	214
<b>第七节 餐厅酒水管理制度</b>	<b>218</b>
一、酒水仓库（酒吧二级库）管理制度	218
二、酒店餐饮部吧台酒水管理规定	220
三、吧台存货管理办法	221
四、餐厅酒水寄存规定	221
<b>第八节 餐厅安全卫生管理制度</b>	<b>222</b>
一、安全生产责任制	222
二、安全生产教育培训制度	226
三、安全生产检查办法	229
四、消防设施安全管理制度	229
五、劳动防护用品配备和管理制度	230
六、安全生产奖励和处罚制度	231
七、安全生产事故报告和处理制度	232
八、安全生产例会制度	233
九、安全生产事故隐患排查和治理制度	233
十、各岗位人员安全操作规程	234
十一、餐厅安全用火用电用气管理制度	235
十二、餐饮企业应急预案	237
十三、餐饮服务环节食品安全事故处理应急预案	245

## 第三章 餐饮企业管理流程

<b>导读 流程化管理</b>	<b>249</b>
一、流程的定义	249
二、流程的作用	249
三、流程化管理包含的内容	249
四、流程化管理实施的原则	251
五、流程的管理与实施注意事项	251
<b>第一节 人力资源管理流程</b>	<b>252</b>
一、人员编制管理流程	252
二、增加编制申请流程	253
三、用人申请流程	254
四、公司内部招聘流程	255
五、公司外部招聘流程	256
六、新员工入职流程	257

七、劳动合同管理流程	258
八、新员工试用期满转正流程	259
九、员工辞职审批流程	260
十、员工辞退审批流程	261
十一、员工离职交接流程	262
<b>第二节 财务管理流程</b>	<b>263</b>
一、预算编制流程	263
二、预算内费用支出流程	264
三、预算外费用审批控制流程	264
四、预算执行监督控制流程	265
五、预算调整流程	265
六、单店营业收入结算流程	266
七、单店营业现金结算流程	266
八、单店物料成本结算流程	267
九、单店费用支付结算流程	267
<b>第三节 采购管理流程</b>	<b>268</b>
一、采购管理流程	268
二、采购计划制订流程	269
三、订购流程	270
四、采购物品入库检验流程	271
五、领料管理流程	272
六、采购价格平台制定流程	273
七、采购付款结算流程	274
八、新供应商选择流程	275
九、供应商管理流程	276
十、采购招标流程	277
<b>第四节 菜品管理流程</b>	<b>278</b>
一、菜品研发流程	278
二、特色菜认定流程	279
三、自营菜认定流程	280
四、菜品质量管理流程	280
五、菜单设计管理流程	281
<b>第五节 楼面服务作业流程</b>	<b>281</b>
一、厅面主管/领班一日工作流程	281
二、零点厅服务员一日工作流程	286
三、传菜员工作流程	292
四、迎宾员工作流程	294
五、酒水员工作流程	296
六、接待就餐客人作业流程	299
七、挂衣服务作业流程	300
八、沽清表的填报及使用作业流程	301
九、香巾服务作业流程	301
十、铺口布作业流程	302
十一、推销食品和饮品作业流程	303
十二、酒水单确定作业流程	303

十三、服务酒水作业流程	304
十四、啤酒服务作业流程	304
十五、接餐台餐具补充作业流程	305
十六、用餐过程中客人桌面清理作业流程	305
十七、食品质量的保证作业流程	306
十八、布巾更换作业流程	306
十九、更换客人餐盘作业流程	307
二十、更换大台布作业流程	308
二十一、更换中小台布作业流程	309
二十二、整鱼的分餐服务作业流程	310
二十三、客人桌面的清洁作业流程	310
二十四、为有急事的客人服务作业流程	311
二十五、为儿童服务作业流程	312
二十六、为生病的客人服务作业流程	312
二十七、餐饮结账作业流程	313
二十八、食品打包服务作业流程	314
二十九、与客人道别作业流程	315
三十、处理餐后客人剩余酒水作业流程	315
三十一、客人历史档案建立作业流程	316

## 第四章 餐饮企业管理表格

<b>导读 表格化管理</b>	318
一、实行表格化管理原因	318
二、表格化管理的意义	318
三、表格化的运营管理体系的建设	319
四、表格化管理的常见问题	320
五、表格化管理的注意事项	320
<b>第一节 人力资源管理表格</b>	320
一、人员增补申请表	320
二、员工应聘登记表	321
三、面试/录用意见表	322
四、员工入职试用表	323
五、新入职员工半月跟进考核表	324
六、企业员工转正考核自评表	325
七、员工试用期转正考核表	326
八、企业员工录用前承诺保证书	327
九、企业新员工担保书	328
十、餐厅经理（不含餐厅副职及后备经理）综合考核表	328
十一、餐厅经理年度考核表（该表为全年总和）	329
十二、餐厅经理年度综合考核表	329
十三、厨师长月考核表（10分制）	330
十四、员工考核表	330
十五、员工年度综合考核表	330

十六、餐厅经理能力评价——上级/下级/同级评分表（年度）	331
十七、公司新进厨师考核表	332
<b>第二节 财务管理表格</b>	<b>332</b>
一、餐饮企业整体预算表	332
二、年度收入预算表	335
三、年度主营业务成本预算表	336
四、人力成本预算表	336
五、财务费用预算表	338
六、物料消耗费用预算表	338
七、销售费用预算表	338
八、广告费预算表	339
九、日常维修费预算表	339
十、水电费预算表	340
十一、（——）店用款计划表（一）	340
十二、（——）店用款计划表（二）	340
十三、签账单	344
十四、顾客签账单	344
十五、餐厅每日发票使用情况统计表	344
十六、套餐统计表	345
十七、加菜单	345
十八、退菜换菜单	345
十九、退菜单汇总表	346
二十、收银员交接班本	346
二十一、库存现金盘点表	347
二十二、固定资产登记表	347
二十三、固定资产卡片	348
二十四、固定资产盘盈、盘亏记录表	349
二十五、固定资产折旧登记表	349
二十六、固定资产报废申请表	350
二十七、存货盘点表	350
二十八、餐饮营业收入分析表	351
二十九、餐饮门店经营利润表	351
<b>第三节 菜品研发与推广表格</b>	<b>353</b>
一、创新菜品立项申请表	353
二、创新菜品考核备案表	354
三、创新菜品变更申请表	354
四、创新菜品认定表	354
五、新菜品顾客意见征询表	355
六、_____新菜品点菜桌数统计表	355
七、××酒店_____月份_____楼菜品意见汇总（零点厅）	355
八、××酒店_____月份_____楼菜品意见汇总（宴会点菜）	356
九、××酒店_____月份_____楼菜品意见汇总（宴会标准）	356
十、销量统计表（膳食部统计）	357
十一、新菜品统计表（销售部统计）	357
十二、新菜品实体意见汇总（推广第二个月的新菜品）	358
十三、新菜品汇总分析表（新菜品推广第二个月总结）	358

十四、新菜品基本资料(膳食部提供)	358
十五、_____月新菜品分配明细表	359
十六、宴会标准菜品(满意)排名表	359
十七、宴会标准菜品(不满意)排名表	360
十八、菜品质量检查表	360
<b>第四节 食材采购储存管理表格</b>	<b>361</b>
一、采购申请表	361
二、采购计划	361
三、采购订货单	362
四、采购定量卡	362
五、食品原料采购规格书	362
六、食品原料进货申购单	363
七、市场订货单	363
八、订购单	364
九、询价单	364
十、报价分析表	365
十一、供应厂商资料表	365
十二、供应商评估表	366
十三、供应商考核表	366
十四、到货检验通知单	367
十五、收货单	367
十六、鲜货类食品原料双联标签	367
十七、食品原料验收单	368
十八、抽检报告单	368
十九、食品原料验收进货日报表	368
二十、进货日报表	369
二十一、物品耗损报告表	369
二十二、退货通知单	369
二十三、原料领用单	370
二十四、货品盘存明细表	370
二十五、永续盘存卡	370
<b>第五节 后厨管理表单</b>	<b>371</b>
一、新菜通知单	371
二、厨房岗位人员配备表	371
三、菜品反馈意见表	371
四、厨房值班交接班日志	372
五、厨房日常工作检查安排表	372
六、不合格菜品处理记录表	372
七、菜品规范管理表	373
八、原料加工规格表	373
九、点心制作规格表	374
十、水果拼盘制作规格表	374
十一、食品原料规格表	374
十二、食品原料加工试验单	375
十三、厨房菜品退菜管理表	375
十四、厨房领料单	375

十五、餐前工作检查表	376
十六、菜品档案表	376
十七、定人定菜定岗表	376
十八、厨房收尾工作检查明细表	377
十九、厨房值班日志	378
二十、厨房卫生检查表	378
二十一、原料加工区域卫生检查表	379
二十二、烹调操作区域卫生检查表	379
二十三、标准菜谱格式表单	380
二十四、标准菜谱与成本卡	381
<b>第六节 餐厅酒水管理表格</b>	<b>381</b>
一、酒水验收日报表	381
二、酒水验收汇总表	382
三、酒水存料卡	382
四、永续盘存表	382
五、一般领料单	383
六、宴会酒水领料单	383
七、瓶酒销售记录单	383
八、酒水订单	384
九、酒水标准成本记录表	384
十、饮料价目表	384
十一、整瓶酒水销售日报表	385
十二、调制饮料标准	385
十三、标准酒谱	385
十四、酒水寄存登记卡	386
十五、客人寄存酒水登记表	386
<b>第七节 餐饮成本控制管理表格</b>	<b>386</b>
一、标准成本卡	386
二、菜品标准成本卡	387
三、餐饮菜谱食品原料成本卡	387
四、菜品标准成本流程锁定卡	388
五、菜品成本分析表	389
六、餐饮成品生产记录	389
七、餐饮成品成本日报表	389
八、食品原料损耗记录表	390
九、退回菜点记录表	390
十、固定资产报废、报损单	390
十一、能源使用情况表	391
十二、能源使用情况评估表	392
十三、_____店设备开机时间表	392
十四、每日食物成本计算表	393
十五、饮料库存表	393
十六、菜单成本控制表	393
十七、厨房菜点定额成本表	394
十八、餐具、酒具、清洁用品费用统计表	394

五、餐饮企业岗位设置

## 一、总论

1. 餐饮企业岗位设置的意义  
2. 餐饮企业岗位设置的原则  
3. 餐饮企业岗位设置的方法

# 第一章

# 餐饮企业岗位说明

1. 餐饮企业岗位设置的意义

2. 餐饮企业岗位设置的原则

3. 餐饮企业岗位设置的方法



## 导读 岗位职责

岗位职责是指一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及应当承担的责任范围，是组织为完成某项任务而确立的，由工种、职务、职称和等级内容组成。职责，是职务与责任的统一，由授权范围和相应的责任两部分组成。它有助于任职者清楚自己的主要产出领域及结果；也有助于管理者明确所需人员素质要求。

### 一、岗位职责的作用

- (1) 可以最大限度地实现劳动用工的科学配置。
- (2) 有效地防止因职务重叠而发生的工作“扯皮”现象。
- (3) 提高内部竞争活力，更好地发现和使用人才。
- (4) 是组织考核的依据。
- (5) 提高工作效率和工作质量意识。
- (6) 规范操作行为。
- (7) 减少违章行为和违章事故的发生。

### 二、岗位职责的制定原则

#### (一) 工作性质

岗位工作的压力不是来自他人的压力，而是使此岗位上的工作人员发自内心、自觉自愿地产生，从而转变为主动工作的动力，同时推动此岗位员工参与设定岗位目标，并努力激励他实现这个目标。因此此岗位的目标设定、准备实施、实施后的评定工作都必须由此岗位员工承担，让岗位员工认识到这个岗位中所发生的任何问题，并由自己着手解决掉，他的上司仅仅是起辅助他的作用，他的岗位工作是为自己做的，而不是为他上司做的，这个岗位是他个人展现能力和人生价值的舞台。在这个岗位上各阶段工作的执行，应该由岗位上的员工主动发挥创造力，靠他自己的自我努力和自我协调的能力去完成。员工必须在本职岗位的工作中主动发挥自我解决、自我判断、独立解决问题的能力，以求工作成果的绩效实现最大化。因此，企业应激励各岗位工作人员除了主动承担自己必须执行的本职工作外，也应主动参加自我决策和对工作完成状况的自我评价。

#### (二) 一岗多责

企业在制定岗位职责时，要考虑尽可能一个岗位包含多项工作内容，以便发挥岗位上的员工由于长期从事单一型工作而被埋没了个人的其他才能。丰富的岗位职责的内容，可以促使一个“多面手”的员工充分的发挥各种技能，也会收到激励员工主动积极工作的意愿的效果。

#### (三) 岗位转换

在企业人力资源许可情况下，可在有些岗位职责里设定针对在固定期间内出色完成既定任务之后，可以获得转换到其他岗位工作的权利。通过工作岗位转换，丰富了企业员工整体的知识领域和操作技能，同时也营造企业各岗位员工之间和谐融洽的企业文化氛围。