

餐饮管理运行细则

CanYin Guanli Yunxing Xize

罗光明 赵建民 编著

辽宁科学技术出版社

·沈 阳·

目 录

第 1 章 餐厅员工管理 /1

第一节 认识公司与工作环境 /1

- 一、餐厅简介 /1
- 二、质量、服务、清洁和价值 /2
- 三、提供 100% 的质量保证 /3
- 四、餐厅环境 /4
- 五、在餐厅工作的收获 /4

第二节 用工与人事管理 /5

- 一、用工制度 /5
- 二、新聘员工管理 /5
- 三、新员工训练 /7

第三节 行为规范 /8

- 一、总则 /8
- 二、上班守则 /8
- 三、工作态度 /9
- 四、餐厅员工仪容仪表规定 /10
- 五、管理自己 /10

第四节 考勤制度 /12

- 一、考勤管理 /12
- 二、请假方式及审批权限 /13

第五节 报酬与福利 /14

- 一、报酬 /14
- 二、员工福利 /14
- 三、其他待遇 /16

2 餐饮管理运行细则

第六节 员工工作 /17

- 一、上班 /17
- 二、工作成绩考核 /18
- 三、意见传达 /19

第七节 奖惩制度 /20

- 一、奖励 /20
- 二、处罚 /22

第八节 安全守则 /27

- 一、安全要求 /27
- 二、火警 /27
- 三、意外 /28
- 四、紧急事故 /28
- 五、资料保密 /28

第九节 食品安全卫生 /28

- 一、食品卫生的重要性 /28
- 二、影响食品卫生的主要途径 /29
- 三、确保食品卫生的主要措施 /32

第2章 餐厅运行管理 /36

第一节 餐厅日常运行管理内容 /36

- 一、餐厅每日工作流程 /36
- 二、顾客管理 /37
- 三、组织管理 /38
- 四、生产运行管理 /38
- 五、营业成本与资金管理 /40
- 六、安全保卫制度 /41
- 七、政务管理 /41
- 八、信息与营销管理 /42

第二节 排班系统管理 /43

- 一、管理组排班系统 /43
- 二、服务组排班系统 /46

第三节 设备、能源管理 /54

- 一、设备维修 /54
- 二、设备管理 /55

三、能源管理——电、水、煤气控制 /57

第四节 物料管理 /59

一、日常管理 /59

二、账目核算 /60

三、物料配送、存放规定 /64

四、订货 /65

五、零星物品购买、验收、储藏 /69

第五节 出品质量管理 /73

一、概念 /73

二、餐厅实际质量管理 /75

第六节 服务过程管理 /81

一、概述 /81

二、服务步骤、原则 /83

三、服务实例 /84

四、提供优质服务 /85

五、服务的高级境界 /89

六、服务要领 /90

七、与顾客沟通服务 /92

八、提高顾客满意度 /94

第七节 环境卫生管理 /95

一、概述 /95

二、清洁程序 /96

三、清洁用具与设备保养 /97

四、清洁的内容 /98

五、环境标准要求 /99

六、清洁的考核与检查 /101

第八节 餐厅岗位操作标准 /102

一、外围与大堂 /102

二、柜台 /105

三、外送服务 /108

四、厨房操作标准 /110

第 3 章 餐厅行政管理 /114

第一节 餐厅管理组岗位职责 /114

4 餐饮管理运行细则

- 一、训练员工作职责和标准 /114
- 二、餐厅领班工作职责 /115
- 三、餐厅经理助理工作职责 /115
- 四、餐厅经理的工作职责 /117

第二节 财务管理 /118

- 一、现金管理 /118
- 二、财务制度 /121
- 三、财务工作流程 /123

第三节 餐厅人事管理 /126

- 一、人员招聘 /126
- 二、人事管理 /128
- 三、人事管理表格 /133

第四节 安全管理 /139

- 一、安全管理概述 /139
- 二、现金安全管理 /139
- 三、餐厅营业安全 /142
- 四、意外事件处理 /143

第五节 目标管理 /144

- 一、目标的含义 /144
- 二、目标管理的优点与步骤 /145
- 三、餐厅相关目标 /145
- 四、目标检查 /146
- 五、目标行动计划表 /146

第六节 值班管理 /148

- 一、概述 /148
- 二、值班经理 /149
- 三、值班流程 /149
- 四、值班管理技巧 /152
- 五、值班管理实用表、单 /155

第七节 餐厅升迁管理 /159

- 一、升迁培训 /159
- 二、升迁考核 /160
- 三、考核方法与激励考核 /160

第4章 餐厅员工培训管理 /162

第一节 职前简介 /162

- 一、管理人员职前简介 /162
- 二、员工一次职前简介 /163
- 三、员工二次职前简介 /163

第二节 公司训练系统 /164

- 一、训练的基本思想 /164
- 二、餐厅训练体系 /165
- 三、训练工作职责 /169

第三节 餐厅人员的培训 /170

- 一、餐厅管理人员的培训 /170
- 二、餐厅服务人员的培训 /179
- 三、餐厅训练员的培训 /181

第四节 服务员意识和岗位培训 /185

- 一、顾客满意 /185
- 二、仪表训练和标准员工典范 /187
- 三、安全卫生培训 /188
- 四、岗位训练内容 /190

第5章 餐厅营销管理 /196

第一节 餐饮营销分析 /196

- 一、餐厅促销概述 /196
- 二、营销环境分析 /197
- 三、市场概念分析 /198
- 四、竞争分析 /199
- 五、餐厅社区内社会关系单位 /199

第二节 餐饮营销策略 /201

- 一、组合促销策略应用 /201
- 二、常规营销方法应用 /204
- 三、餐厅直销人员的作用 /205
- 四、促销流程 /209
- 五、提升营业额的有效手段 /210

6 餐饮管理运行细则

六、CIS 系统的利用 /212

第三节 促销活动流程 /214

一、促销活动的一般流程 /214

二、常见促销活动流程 /216

第四节 促销范例 /229

一、节假日促销 /229

二、合作促销 /231

三、新产品推广计划 /232

四、关于“贵宾卡”的实施方案 /233

五、促销活动提案 /234

六、促销总结 /235

七、促销检查 /236

第 6 章 餐厅接待员管理 /238

第一节 职前简介 /238

一、接待员升迁流程 /238

二、了解餐厅 /239

三、岗位简介 /240

四、工作职责 /241

第二节 工作内容与检查 /242

一、工作内容 /242

二、岗位工作检查 /244

第三节 社区活动 /251

一、社区关系 /251

二、社区活动内容 /253

三、“餐厅小乐园”活动 /254

第 7 章 餐厅管理人员见习管理 /256

第一节 课程简介与训练方法 /256

一、岗位要求 /256

二、专有资料 /257

三、经营、训练哲学 /257

四、优秀管理四原则 /258

五、训练方式 /259

第二节 工作站学习与传授 /261

一、工作站学习 /261

二、工作站传授 /265

三、与餐厅管理者会面 /268

四、训练两名员工 /269

五、接受经理鉴定 /270

第三节 基本管理技巧 /270

一、概述 /270

二、常用的管理技巧 /273

第四节 有效沟通 /276

一、发送者技巧 /276

二、接收者技巧 /278

三、有效追踪 /280

四、自我评估检验 /282

第五节 区域管理见习 /284

一、概述 /284

二、生产区管理 /291

三、服务区管理 /293

第六节 值班管理 /297

一、概述 /297

二、值班管理的职责 /299

三、值班管理三大阶段 /301

四、作出决定 /308

五、激励员工 /313

六、利润管理 /316

七、餐厅促销 /318

八、优秀的值班管理 /322

第 1 章 餐厅员工管理

餐饮企业的成功与失败，在于餐饮业者的经营理念与管理水平，因此，餐厅的经营与管理就成为餐饮业者最为关注的问题。问题在于餐饮企业的经营与管理首先离不开人，所以餐饮企业成功的经营与管理是基于对人的成功管理之上的。对于一个餐饮企业的高层管理者来说，对餐厅员工实施有效的管理是管理的根本所在。

第一节 认识公司与工作环境

一、餐厅简介

对于一个新员工来说，首先需要对公司和自己的工作环境有所了解，企业管理者需要对新员工进行餐厅介绍。餐厅简介包括的主要内容如下：

(1) 公司最早建立年限、发源地、总部地址。目前市场规模以及它的经营属性。

(2) 餐厅管理队伍，你的工作表现将有助于这支队伍及个人发展前景。

(3) 公司开设第一家餐厅的地区、发展速度和市场前景。

(4) 公司的中英文名称和注册商标，企业类型，主要生产经营食品品种。

(5) 公司有着系统的快餐生产、经营和管理经验，拥有独特的生产原料配方和先进设备的装配技术。全天候向人们提供美味新鲜、品质如一的食品，亲切友善、快捷高效的服务，舒适清洁的就餐环境和大众化、物超

2 餐饮管理运行细则

所值的产品价位，儿童、年轻人、商务旅游人士、家庭团体等是企业的主要顾客；公司致力于服务和品质的标准研究，产品除主导的美式炸鸡、薯条、饮料等食品外，同时开发各式风味的中、西式商务套餐食品，如牛排、中式套餐等，以适应顾客不断变化和多层次的口味需求，机动、灵活地抢占新的市场；公司连锁经营的基本概念：标准化、程序化、简洁化。……

(6) 公司的发展大记事。

(7) 企业精神：

团队——团结一致、友爱互助；

协作——同心协力、互相配合；

勤俭——勤劳奋斗、节俭朴实；

诚信——诚恳老实、值得信赖。

(8) 宗旨。

本公司将通过一流的服务和高效的经营管理，为顾客提供舒适、方便的生活享受。“品质第一，服务至上”是我们的宗旨，“亲切友善、快捷高效”是我们的服务风格。

目标：创造一流的快餐品牌。

宗旨：品质第一，服务至上。

形象：健康、文明、高雅、舒适。

精神：团队、协作、勤俭、诚信。

作风：勤奋、扎实、规范、高效。

服务风格：亲切友善、快捷高效。

口号：家的温馨、美的欢笑尽在×××！

(9) 组织结构：

①公司实行董事会领导下的总经理负责制；

②总经理执行董事会的各项决议；组织领导公司的日常经营管理；在董事会授权范围内，总经理对外代表公司并行使董事会授予的其他职权。

二、质量、服务、清洁和价值

我们注重食品的卫生管理，严格的品质管理和工艺流程保证顾客能购买到新鲜卫生的产品，我们的连锁餐饮企业为顾客提供迅捷、方便的服务。顾客的满意是我们的目标。

1. 质量

餐厅以产品的质量而著称，尤其独特的是，我们的产品有着很高的质量标准，并在制造车间推广全面质量管理，餐厅选用上乘原料（进口），配方严谨、科学、健康，但这一切缺少了你的帮助，将付诸东流。请牢记，随时检查你所接受的食品或存放的食品。售卖的食品，如果它们有问题，请报告你的主管，千万别卖给顾客。

2. 服务

没有热情和礼貌的服务，质量和清洁也就是一种浪费。在这个世界里微笑服务和呈上最好的食品一样能召回顾客，请记住顾客是我们这一行业最重要的因素。礼貌待人总是比较容易做到的，只要我们牢记这一金科玉律，对待每一个人，尤其是你的顾客。要切记，像你要求别人对待你一样来对待他们，顾客喜欢受到礼遇，也欣赏热情服务，同时满足这两点有时是很不容易的，但是，这就是我们的工作。

3. 清洁

清洁像磁铁一样地吸引着顾客到餐厅来，我们的餐厅内外必须随时随地保持清洁卫生，只有每一位员工尽最大的努力，才能达到这一标准。

4. 价值

餐厅是在明亮、舒适、干净的环境下，以合理的价格为每个人和家庭提供物超所值的食品。我们提供的食品都是肉类、鸡蛋、鱼类、面包、乳品和马铃薯之类人们通常在家中食用的营养丰富的新鲜食物。让顾客享受质量、服务、清洁和价值是我们承诺的一部分。始终以精选进口的原料，科学合理的制作工艺，生产出的高品质的食品，让顾客享受质量、服务、清洁和价值是我们餐厅承诺的一部分。

三、提供 100% 的质量保证

餐厅要成为餐饮企业向顾客提供系统的营养知识与宣传、推行平衡膳食的场所。希望人们了解食品的营养价值的真实情况。餐厅所提供的高营养食品出自于如下几种基本原料：

(1) 牛肉：百分之百的纯肉，不含任何化学添加剂、防腐剂、染色素。

(2) 鱼柳：餐厅的鱼柳是由 100% 的白鲈鱼制成的，表面薄薄地有层风味独特的面包糠。薯条选用最优品质的马铃薯，并采用能保持其营养的特殊方法烹炸而成。

4 餐饮管理运行细则

(3) 面包：新鲜面包，松软味美。

(4) 奶制品：我们的奶制品是由新鲜的牛奶或奶油、白糖和黄油精制而成。

因此，当顾客、家人或朋友之间谈论营养时，请用事实告诉他们餐厅产品的营养。

四、餐厅环境

公司一贯对餐厅周围环境的清洁卫生作出承诺，这种政策一直可以追溯到其开业的初期，企业的创始人曾亲自在第一家餐厅的停车场内捡拾垃圾。

鉴于这一光荣传统，餐厅在经营管理上为保护周围环境坚持不懈地作出了努力。公司的既定方针和政策是尽可能创造一个最优良的环境，为顾客提供卫生干净、舒适优雅的进餐环境。

作为餐厅大家庭的一员，我们要求每一位员工都能熟悉我们的政策和餐厅目前正在做的工作，以便能对外界就环境方面的传闻或质疑作出答复。

五、在餐厅工作的收获

餐厅以其良好的社会关系而自豪。这是因为我们积极参与了社区里的各种活动。假如你有任何使我们能更多参与社会活动的设想，请你一定告诉我们。

在餐厅工作是相当辛苦的。但餐厅对你付出的辛勤劳动除了给予薪酬和福利外，还有更充实的生活。你每天将得到新的经验，而学习的机会更是无穷无尽的。

你将学会如何妥善地利用时间，安排课余的兼职工作或其他活动。你将获得与人相处的最好的锻炼。你能交到新朋友。你将学会怎样在团体里工作。你的经验可作为晋升至餐厅管理阶层的起点（在各地，将近有一半以上的餐厅管理人员是从员工做起的），你将学习到各种有用的技能：诸如品质管理、存货管理、货物的促销及设备的维修等。你在餐厅的工作将有助于在将来从事任何工作，在这个著名餐厅工作过的经历，将使你的前途更加光明。

第二节 用工与人事管理

一、用工制度

公司员工一律实行合同聘用管理制度。

1. 用工原则

(1) 视其是否符合某一工作标准而定。凡是有一定专业知识、身体健康、政历清楚的人员，通过自愿报名、全面考核符合录用条件者，均有被招录的机会。凡应招的员工，需经过业务考核、政历审查和体格检查。

(2) 公司对员工每年进行体格检查一次，对患有传染性疾病者，公司有权按有关规定视其病情劝其离店。

(3) 公司本着“机会均等，人事公开”的原则，招聘和内部聘用所需员工；同等条件下，本系统内员工优先录用。

2. 员工录用

(1) 新连锁分店开业或增补人员较多时，由人事部统一安排进行招聘。

(2) 各连锁分店增补人员，由分店经理将用人情况上报人事部审批，方可安排进行面试考核，体检合格后，办理有关手续录用。

(3) 基本聘用条件：初中以上学历，普通话读写标准、流利；品貌端正，能吃苦耐劳；敬岗乐业，有进取心；愿意与公司共同发展者。

3. 试用期限

凡经体检合格被录用的员工，均需经过为期3个月的试用（计时工90小时）。公司将根据员工在试用期内的表现，酌情延长或缩短试用期。

试用期内，倘若员工因不称职或犯有严重的过失，将可能随时被辞退。

试用期满，对符合公司录用条件者公司将与受聘人签订劳动合同。

二、新聘员工管理

1. 入职

(1) 新聘员工按规定缴交公司规定的各种证件及相片，并提供真实的个人履历。

(2) 新聘员工进入公司后，需接受公司提供的各种专业技能培训，受训员工需为公司服务不低于6个月的工作时间，否则赔偿培训费及其他费

6 餐饮管理运行细则

用。

(3) 接受公司总部新开分店系统培训课程或公司提供的专业培训课程的员工,需为公司工作一年以上,如在试用期内辞职或因过失被开除,则按培训费的100%赔偿公司,在一年工作期内辞职或因过失被开除,则按培训费的50%~100%赔偿公司。培训费按该受培训岗位工资为100%计算。

2. 工作时间与超时工作

员工工作时间每周为6天(计时工有灵活的工作时间),每天8小时(包括用膳时间)。超过8小时的部分作为加班。公司可根据营业的需要,作适当的编排。

如有工作需要,公司可要求员工加班或超时工作,员工必须无条件服从。加班或超时部分以加班工资支付;平时加班按平时加班费支付加班工资,节假日加班按节假日加班费支付加班工资。法定重大节假日上班不能安排调休的按工作日基本工资300%的相应形式支付加班工资。

3. 遗失物品补领手续

公司发给员工的制服、员工证、公司锁匙等物品均应妥善使用及保管。这些物品离店时均应交回,如未能交回者,需按规定赔偿。

若有遗失或损坏者,应通知餐厅经理,并报人事部及有关部门,申请办理赔偿补领手续。

4. 调职与晋升

公司可根据工作的需要,对员工进行调任或提升至其他部门或其他岗位(工种)工作。

所有员工均有被提职的机会,升职主要根据该员工本人的工作表现、业务掌握程度、品德及职位是否空缺。升职后,前3个月属试用期,试用期满后,工作表现符合职位要求,由公司委任该职。领班以上升职由公司评定。

员工被提职后,若因工作不胜任该职或犯有过失,公司可视情况作出降职或免职决定。

5. 裁员

据《中华人民共和国劳动法》的有关规定,若公司因业务变更或其他原因而产生冗员时,公司有权决定裁减员工人数,被裁减人员应服从公司的安排,不得提出无理要求。同时,公司将会提前通知被裁减人,并按规定给予一个月工资的补偿金。

6. 辞退

员工若违反公司的有关规定或犯有过失，公司将视其情节轻重给予必要的处分，直至辞退除名。经公司考核不适合公司工作的员工，公司进行劝退，不作任何补偿。员工必须按有关规定赔偿培训费及其他经济损失。

7. 离职

分店经理、助理、领班和接待员若要求辞职应提前一个月写书面报告提出申请，有关部门技术人员要求提前20天，经批准后方可办理手续离店。餐厅对符合离职条例的员工即刻终止劳动关系，餐厅不支付任何解聘费。

服务员若要求辞职应提前十五天写书面报告提出申请，经批准后方可办理手续离店。

凡未在规定时间内提前提出申请的，则需向公司交付一个月本人薪额款代替。

所有员工辞职，必须按规定时间提前提出申请报告，并经批准，办理交接手续，结清款项后方可离开。若未经批准擅自离职者，除支付违约金外，还要扣发由公司暂扣的各种款项，若涉及岗位秘密，则必须追究其责任；若给公司造成严重损失者，移交国家司法机关处理。

三、新员工训练

在餐厅的大部分训练是属于现场操作训练，通过实际操作是一种现有的最佳训练，结合偶尔的理论教育，你将成为一个出色的餐厅伙伴。餐厅的目标是发展员工的最高技术水平，发挥员工最高的工作效率，因此，每家餐厅都有通用的训练计划，用餐厅的方法来训练、指导员工。

1. 餐厅训练

在餐厅接受的大部分训练是属岗位实际操作训练。通过实际操作和对问题的问答是一种现有的最佳训练，简介和录像带之类的方法辅助基本的训练。

训练初期，公司会派一名“工作伙伴”帮助新员工熟悉我们的餐厅、顾客、做事的方法及其他员工。如有什么问题都可问“工作伙伴”，希望每一位员工都能像在自己的家里一样没有拘束。

在最初几周里，你将学习做各个岗位的工作，并接受餐厅委派的各种工作。训练按训练表进行，在接受训练期间照常计薪，请在训练记录中查阅，以确保你的进步被适当地记录了，同时也提醒你自己，哪些岗位你还未接受训练。

2. 岗位轮替训练

要深信岗位轮替能令你胜任餐厅营运进程中各方面的工作，也能使餐厅拥有一位训练有素能担当数个工作岗位的员工。通常在营运高峰时，你会被派到最熟练的工作岗位上去，以便我们能提供给顾客最佳服务。在低峰时，你会被派到其他岗位上，以便熟悉新工作，吸取新经验。

如果你希望接受其他岗位训练，请主动向经理提出安排，如果有可能他们会设法满足你在新岗位上的学习。

3. 收银机操作

在餐厅内，收银员的职责甚为重要，因此，在担任此工作前，我们会给予你充足的指导和训练，同时请谨记下列收银机规则：我们能理解人们偶然发生差错是难免的，偶尔差错、经验不足或能力不足而造成的小量现金短少，并不需要你填补。但若问题持续时，你便需重温收银操作训练或被调离此职位。假如情况严重或有欺骗情况，你可能要接受处分。

第三节 行为规范

一、总则

(1) 关心企业，热爱本职工作，讲究社会公德和职业道德，作到文明服务，努力维护连锁店声誉。

(2) 努力学习业务技能，不断提高服务质量。

二、上班守则

(1) 准时上、下班，工作时间内不得擅自离岗或早退，班后无事不得在店内逗留。

(2) 上、下班需走员工通道。

(3) 工作时间不准打私人电话，不准会客；紧急情况需经领导批准，并在规定的时间、场合接待客人。

(4) 工作时间不准穿着工作制服外出（除送餐外），不准吃东西，不得唱歌哼小调，不得在餐厅内奔跑。

(5) 上班时间除指定员工外，其他员工不得随意进入办公室。

(6) 不准用粗言秽语、讥讽客人或有对客人不礼貌、不理睬的行为。

不准与顾客争辩或在公共场合与同事争论。

(7) 在工作(服务)场所,要礼貌待客,站立服务,不得依偎墙壁、柜台,不可高声谈话或闲聊,应避免当着顾客整理头发或触摸自己的面孔等不雅观的动作。

(8) 员工不得私自进柜台吃餐厅的食品,非柜台员工不可私自进入柜台。

(9) 员工不得将非公司食物带入餐厅内部。

(10) 前厅员工不能随便进入厨房(公事除外),更不能随便吃厨房的食物。

(11) 不得私自使用客用餐具。

三、工作态度

1. 礼仪

是员工对顾客和同事的最基本态度,要面带笑容,使用礼貌语,“请”字当头,“谢”字不离口,接电话时先说“您好!×××”,做到顾客至上,热情有礼。

2. 喜悦

最适当的表示方法是常露笑容。“微笑”是友谊的“大使”,是连接顾客的桥梁,它会使员工乐业并给顾客以亲切和轻松愉快的感觉。

3. 效率

提供高效率的服务,关注工作上的技术细节,急顾客之所急,为顾客排忧解难,借以赢得顾客的满意及公司声誉。

4. 责任

无论是常规的服务还是正常的管理工作,都应尽职尽责。一切务求得到及时圆满的效果,给人以效率高和服务良好的印象。

5. 协作

是公司管理的重要因素之一。各部门之间、员工之间应互相配合,真诚协作,不得勾心斗角,应同心协力解决疑难,维护餐厅声誉。

6. 忠实

忠诚老实是公司员工必须具有的品质。有事必报,有错必改,不得提供假情况,不得文过饰非,阳奉阴违,诬陷他人。

7. 服从领导

(1) 各级员工应切实服从领导的工作安排和调度,按时完成任务,不