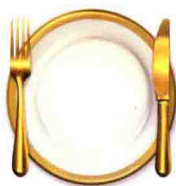


餐饮运营



实操手册

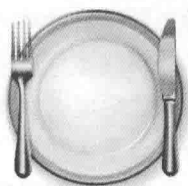
光明 邹金宏 编著 金宏机构策划



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

餐饮运营



实操手册

光明 邹金宏 编著 金宏机构策划

CANYIN YUNYING SHICAO SHOUCHE

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮运营实操手册 / 光明, 邹金宏编著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4239 - 7

I. ①餐… II. ①光…②邹… III. ①饮食业 - 经营管理 - 手册
IV. ①F719.3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 243933 号

出版人: 姚丹林
责任编辑: 温键键
责任技编: 谢莹
装帧设计: 李桢涛

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	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	12.5
字数	224 000 字
版次	2017 年 1 月第 1 版
印次	2017 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4239 - 7
定价	29.00 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 37601950 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) 37601980 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

本书在编写过程中，很多资料是来自连锁餐饮公司的实操指导资料，为了保持其原本的特性与实用性，在描述时，通常是保留原文的写法。因此，你在阅读时，如果发现与公司内部文件一样的语气，请你理解！

通过大量成功企业的分析和调查，发现最后做强做大的共同特点就是，都朝着标准化、规范化发展。而此书的推出，将有益你在这方面完善的参考，将有力推动餐饮业健康持续的发展。

采用科学有效的管理可以使管理层摆脱日常行政事务，重点行使计划、组织、控制、营销等管理工作，提高产品质量、提供优质服务、加强培训和提高员工积极性，并充分发挥经营管理的主动性。使公司竞争能力增强，树立品牌，扩大市场，步入发展的快车道，发挥连锁优势。只有公司总部管理科学有效，所有操作流程化、标准化，才能很好地扩大控制的跨度，管理好更多的连锁店；只有餐厅的合理运作，才能吸引更多的顾客，提高企业知名度。

采用连锁的管理形式对经营管理人员的要求较高，特别是现场管理人员，要熟悉全面业务并具备管理知识才能胜任工作。所以本丛书以绝大部分篇幅讲述的是餐厅，包含餐厅的一切操作流程和标准。

本书共 19 章，内容从餐厅基本操作、餐厅营运管理、财务、物流、训练等餐厅模块。直接地回答了所有问题，提供了一整套的解决方案。对打造质量型，品牌型、连锁加盟型、标准化、规范化的餐饮发展模式，提供了全面而深入的指导和帮助。希望能为你打造连锁餐饮，管理好餐饮门店提供直接简单的解决方案。

最后，本书在编写过程中，借鉴了很多资料，在此对原创者致以感谢！如果一时未能知会在此致以歉意！另限于水平与时间，本书不足之处请大家多指正与谅解。



目 录

第一章 员工手册介绍	1
一、员工手册简介	1
二、某连锁餐饮员工手册内容示范之一：欢迎加入	1
三、某连锁餐饮员工手册内容示范之二：餐厅沟通	2
四、某连锁餐饮员工手册内容示范之三：奖励制度	3
附件一：餐厅员工基本配置	5
附件二：关于餐厅人员升迁流程的通知	5
附件三：餐厅人员晋升标准	7
附件四：评选中高级餐厅经理	9
附件五：餐厅优秀员工评定管理办法	10
附件六：餐厅人员工作调动流程	11
附件七：员工聘用管理办法	12
附件八：解聘管理办法	13
第二章 品质管理	15
一、品质管理概念	15
二、餐厅实行质量管理	17
第三章 服务管理	21
一、概述	22
二、服务程序、步骤	24
三、服务的观念与原则	24
四、服务开始实例	25
五、服务注意事项	26
六、员工管理现金职责	26
七、处理特殊服务	27
八、个性化服务	27
九、提供良好服务的标准	27



十、服务顾客十大戒律	28
十一、快餐厅服务的时间标准	28
十二、找出服务时间长的原因	28
十三、成功与持续地提高柜台的服务工作	29
十四、服务策略	30
十五、优质服务原则——亲切	30
十六、优质服务原则——微笑	30
十七、服务的高级境界——接待	31
十八、完成服务最终的有效手段——引导	31
十九、服务要领	32
二十、顾客投宿及处理技巧	33
二十一、顾客访谈的重要性与技巧：找出“沉默的投诉”	34
二十二、事件处理	34
二十三、提高顾客满意度的有效措施	34
二十四、顾客情绪引发后果	35
二十五、顾客投诉心理因素	35
二十六、顾客投诉应对策略	35
二十七、顾客满意的决定因素	36
二十八、顾客满意的五种情绪	36
二十九、顾客忠诚的决定因素	36
三十、顾客购买成本	36
三十一、顾客宣言	37
第四章 清洁与环境管理	38
一、概念	38
二、清洁的重要性和必要性	38
三、餐厅清洁小组	39
四、清洁用具	39
五、清洁程序	39
六、玻璃清洁	39
七、卫生间六大重点	40
八、打烊、停止营业后内部清洁	40
九、机器保养	40
十、值班管理	40
十一、随手清洁	41



十二、清洁的黄金时间	41
十三、清洁物料的使用	41
十四、清洁的考核	41
十五、清洁的内容	41
十六、清洁的标准	42
十七、环境	43
十八、餐厅 QSC 检查内容	44
第五章 排班系统管理	46
一、管理组排班系统	46
二、服务组排班系统	50
三、人力资源的有效控制	55
第六章 物料管理	56
一、物料日常管理	56
二、账目核算	58
三、物料配送、存放规定	60
四、订货	61
五、零星物品购买、验收与储藏	64
第七章 财务管理	69
一、备用金管理办法	69
二、营业现金的管理规定	70
三、费用报销管理规定	70
四、出差管理规定	72
五、业务招待费管理办法	74
六、存货管理规定	74
七、货款支付流程	75
八、直营店财务管理规定	75
九、财产管理规定	77
十、会计档案管理规定	79
第八章 维修管理	82
一、什么是计划保养系统 (PM)	82
二、管理计划保养系统	83
三、维修保养与能源管理重复	86
第九章 设备手册	93
一、简介	93



二、维护保养对餐厅的影响	94
三、管理维修	95
四、设备管理规定	96
五、能源管理——水、电、煤气控制	97
六、设备保养	98
第十章 能源管理	104
一、能源调查	104
二、能源成本管理系统	104
三、能源管理方法	106
第十一章 开店与打烊	110
一、服务员开店与打烊	110
二、管理组开店与打烊	114
第十二章 值班管理	118
一、值班经理的目标：努力提高 QSC	118
二、值班经理职责	118
三、值班经理重点关注的四个领域	118
四、值班流程	119
五、值班管理技巧	121
六、值班决策重点	124
七、激励服务员	124
八、学习管理利润	125
九、行政工作	126
十、值班管理常用表格选	126
第十三章 区域管理	130
一、建议目标	130
二、区域管理	130
三、生产区管理——产区经理	132
四、柜台区管理——柜台区经理	134
五、大厅区管理——大厅区经理	135
第十四章 管理组发展计划管理	137
一、训练发展计划	137
二、管理发展手册	138
三、管理组发展计划组成要素	142
四、结论	143



第十五章 餐厅会计作业	145
一、职责	145
二、餐厅金库现金及有价证券账目说明	145
三、餐厅零用金请款程序	146
四、餐券管理	146
五、作业内容	147
六、发票管理	149
七、伪钞辨认处理	149
八、新进人员证件管理	149
第十六章 餐厅安全	150
一、餐厅意外事件统计分析	150
二、安全政策之声明	152
三、意外的预防	154
第十七章 危机处理	160
一、危机定义	160
二、危机处理应变系统	160
第十八章 接待员培训手册	167
一、工作认识	167
二、快乐的接待工作	167
三、餐厅小管家	171
四、接待员工作内容简介	175
五、接待员评估表	176
第十九章 训练系统	177
一、训练的基本思想	177
二、训练体系	178
三、训练员的培训	181
附件：餐厅工作理论培训资料选	184



第一章 员工手册介绍

一、员工手册简介

“员工手册”是一家餐厅的基本法，基本工作指南。具体会根据不同企业的实际情况来定，因此本章只考虑摘要一些通用或者觉得较有特色的知识，大部分是简略介绍。

一般来说。连锁餐厅的手册可能会包括以下一些内容：

欢迎加入（或者引言）

第一节 认识公司及其工作环境

第二节 餐厅人事制度

第三节 行为规范

第四节 考勤制度

第五节 员工报酬和福利

第六节 您的工作

第七节 餐厅沟通

第八节 奖惩制度

第九节 餐厅安全制度

第十节 食品卫生

第十一节 结束语

二、某连锁餐饮员工手册内容示范之一：欢迎加入

案例

欢迎加入

欢迎您加入本公司餐饮服务行列，并深信您热爱公司服务工作，充分发挥您的聪慧才干。本公司餐厅以其优良之服务，独特之风格及高效之经营管理，以达到为顾客提供最完善之服务。每一位员工都应把树立企业之良好形象和声



誉作为自己为之奋斗的目标，并为此做出奉献。希望你在这里工作愉快。

为了使你来到本餐厅工作有所收益而少受困惑，我们编了这本手册，本手册说明了所有员工加入本餐厅所需遵守的工作规则及享有的福利，并向你介绍本餐厅一些必要的资料，旨在使你在新的工作岗位上犹如在家里一样亲切。餐厅经理将就您所工作的餐厅向您介绍有关规定或程序。遵循各项规定能使餐厅提高工作效率，井井有条地开展业务。大家都向着共同目标工作，大家都会受益。既然我们要在一起工作，就必须制定一些保障每个人正常工作和利益的规定。我们知道，大多数人都希望自己在一个协调、互相尊敬、卓有成效和赤诚相待的气氛中工作，本手册会帮您达到这一愿望。

读完这本手册后，你将会发现我们成功的原因所在，但我们认为没有任何因素比餐厅员工的献身和努力更为重要，我们的竞争对手有可能抄袭很多我们的秘诀，但我们对事业的自豪、热情的执着的献身精神是他们可望而不可即的，餐厅精神是我们所独有的。

有关本手册的任何问题，你可能随时与你的店长和督导、经理讨论，这种主动性是值得鼓励的。

我们知道与我们一起工作，你会愉快而且受益匪浅，欢迎你加入我们的行列，加入这个大家庭。

三、某连锁餐饮员工手册内容示范之二：餐厅沟通

案例

1. 大会。

通常餐厅每三个月召开一次全体员工大会，讨论餐厅存在的问题和接受指导工作，薪金照发。所有员工均应参加大会，如因故不能参加，须经理同意。

2. 对上沟通的方法。

虽然，我们认为餐厅是一家先进而且以善待人的餐厅，但我们知道在工作中难免会发生一些虽通过员工大会，座谈会及私下讨论后仍不能解决的问题，如果你确实感到存在此类问题，你的第一步应设法通过经理来解决，如果不能，可通过督导就此事交换意见，在维护餐厅公正的原则下，大家都会希望你这样做的。

3. 座谈会。

座谈会是一种员工与经理之间交流思想，提建议及解决问题的非正式小型会议，此种会议由经理召集部分员工，约每季召开一次，员工可以利用机会向餐厅表达自己的意见。



4. 通告栏。

餐厅内设有通告栏来张贴安全和有关工作事宜，没有经理同意，请勿张贴和取下有关通告。

5. 意见调查。

经理会经常邀请你及其他员工参加意见调查活动，你所提供的信息及与其他员工的意见将会综合在一起，经理通过这种调查征求你对餐厅各方面意见，这将有助经理管理和达到员工的需要，调查问卷以不记名方式进行，并将问题分类讲座解决，一般一年一次。

6. 好建议。

在工作中你也许会想到一种改进工作的设想或建设性的批评，我们欢迎批评和建议，因为这对我们的成功和未来是非常重要的，请务必把建议告知店经理，餐厅不欢迎你使用匿名信的形式提建议。

7. 门户开放政策。

任何员工对此手册有任何问题，餐厅经理大门永远是打开的，您任何时候可以与他们交换意见。

四、某连锁餐饮员工手册内容示范之三：奖励制度

案例

奖励目的：为鼓励员工敬业乐业，勤勉进取，树立良好风气，养成遵章守纪习惯，创一流服务。

奖励原则：以事实为依据，以规定为准绳，处罚与教育相结合，物质奖励与精神鼓励相统一。

1. 嘉奖名称：

- 杰出员工（年度总公司所属各连锁分店评选）。
- 优秀员工（每年度各分店评选）。
- 当月最佳员工（每月各分店评选）。

2. 奖励对象：

- 杰出员工（全公司每年度1名 各分店管理组推荐总公司审批）。

(1) 在年度遵守纪律，工作表现，贡献程度的综合绩效考评中成绩突出者；

(2) 对改进公司经营管理，提高服务质量有重大贡献者；

(3) 对公司业务有重大发明、革新、成就显著者；

(4) 对危害公司权益之事能事先如实举报，主动防止而使公司避免或减



少重大损失者；

(5) 为保护国家财产、人民及宾客生命财产，能见义勇为者；

(6) 获得社会重大荣誉者。

■ 优秀员工（各分店每年度1名 各分店管理组推荐总公司审批）。

(1) 对公司技改有重要建议，经采纳实施取得显著成效者。

(2) 对工作敬业努力，表现优异，一年内连续3个月或累计5次以上被评为月份最佳员工者。

(3) 在突发事件中奋勇抢救或指挥有方而避免或减少公司损害，做出重大贡献者。

(4) 在公司经营管理上领导有力，取得显著成果或主办业务有重大改革措施且取得实效者。

(5) 品行优良、技术超群、工作认真、克尽职守成为公司的楷模者。

(6) 其他对公司有重大贡献者。

■ 当月最佳员工（各分店每月1~3名 各分店评选总公司营运部审批）。

(1) 本职岗位工作优异，在分店当月员工评选中优胜者。

(2) 工作中起积极带头作用，团队协作有一定成效者。

(3) 遵章守纪，敬业并具创新精神者。

(4) 工作突出，受客人及同事赞誉者。

■ 单项突出员工（岗位最佳员工）（各分店每月2~5家分店评选分店经理审批）。

(1) 在单个岗位或操作程序中独立工作能力极强，与其他岗位配合良好。

(2) 对该岗位操作的改进，提出良好建议，并取得成效。

(3) 注重团队合作，助人为乐。

■ 其他员工：

(1) 受到顾客的表扬信或受到顾客的好评。

(2) 积极配合领导的工作，出色完成领导安排的任务。

(3) 对餐厅经营管理提出合理化建议并富有成效。

(4) 见义勇为，检举揭发，取得良好社会效益和经济效益。

(5) 在比赛中取得良好业绩。

3. 奖励标准：

受嘉奖员工所获休假期不与其他假期冲突，可累加使用。

4. 奖励办法：

(1) 由分店经理提出，办公室（营运部）审批、人事部备案。

(2) 凡获奖员工均由公司发给奖励证书，并张榜公布、通报各分店。



(3) 奖励事宜记入员工档案。

(4) 员工的奖金在发薪时发放。

5. 奖励方式:

(1) 精神奖励: 口头奖励、通报表扬、颁发证书等。

(2) 物质奖励: 现金奖励、加薪、升迁奖励、户口、住房奖励、期权、旅游、进修奖励等。

附件一: 餐厅员工基本配置

A. 任何一家正常运营的餐厅每月员工发放工资的总额不能超过当月营业收入总额的8%, 最多不可超过10%, 否则这样就没有利润可谈, 就更不能谈发展。其百分比可用公式表示为:

$$\frac{\text{每月员工工资}}{\text{每月收入总额}} \times 100\% \leq 80\% \pm 2\%$$

B. 可根据员工编制标准合理地利用人员。

单位: 人

人员结构 \ 营业额	10 万元以下 (含 10)	11 万元至 15 万元 (含 15)	16 万元至 20 万元 (含 20)	21 万元至 30 万元 (含 30)	31 万元 以上
餐厅经理	1	1	1	1	1
餐厅副经理	0	1	1	1 + 1	1 + 1
餐厅领班	2	2	2 + 1	2 + 1	2 + 2
训练员	2	3 ± 1	3 ± 1	3 + 1	4 ± 1
餐厅接待员	1 + 1	3 ± 1	4 ± 1	5 ± 2	5 ± 2
员工	6 ± 1	8 ± 2	10 ± 2	12 ± 2	14 + 2
合计	12 ± 1	18 ± 4	21 ± 4	24 ± 4	27 ± 5
占工资比例 标准	≤ 8 ± 2%	≤ 8 ± 1%	≤ 8 ± 1%	≤ 7 ± 1%	≤ 7 ± 1%

说明: 1. ±1 为视餐厅实际情况可增加、加减的允许人数。

2. 较偏远餐厅需配备: 兼职出纳 1 名, 兼职电工 1 名。

3. 中餐销售量在日均 50 份以上配备: 洗碗工 1 名。

4. 餐厅员工宿舍就餐人数 10 人以上配备: 煮饭工 1 名 (可由洗碗工兼任)

附件二: 关于餐厅人员升迁流程的通知

为进一步规范餐厅人员升迁考核流程, 做得公正、合理。根据餐厅现实和发展的需要, 指定各岗位人员升迁考核流程:

1. 晋升训练员: 由餐厅训练经理提出, 餐厅经理进行考核, 主要考核其



工作责任心和工作标准。报区域经理通过后直接升迁，综合管理部备案。

2. 晋升领班：餐厅经理向区域经理提出，区域经理评估后进入见习期，并报综合管理部。见习期满，区域经理向综合管理部申请进行考核鉴定，综合管理部提供考核资料并授权区域经理进行考核。考核内容主要包括餐厅经理意见、训练鉴定、人际关系评估（员工满意度调查）、岗位操作、书面试题考核，考核后所有材料上交综合管理部，经评估后若通过方可发文升迁。

3. 晋升副经理：餐厅经理向区域经理提出，区域经理评估后进入见习期，并报综合管理部。见习期满，区域经理向综合管理部申请进行考核鉴定，综合管理部提供考核资料并授权区域经理进行考核。考核内容主要包括餐厅经理意见、人际关系评估（员工满意度调查）、值班鉴定、物料管理评估、书面试题考核，考核后把所有材料上交综合管理部，会同仓库经理进行评估。通过后再与（副）总经理面谈，公示7天后如无异议方可发文转正，并重新签订岗位劳动合同。

4. 晋升餐厅经理：区域督导提出，部门会议通过后进入见习期。见习期满，区域经理向综合管理部申请进行考核鉴定，综合管理部会同区域经理进行考核。考核内容主要包括值班鉴定、人际关系评估（员工满意度调查）、餐厅经营数据分析、书面试题考核，考核通过后把所有材料上交副总经理，并与（副）总经理面谈，公示7天后如无异议方可发文转正，并重新签订岗位劳动合同。

5. 晋升区域督导：区域督导提出，部门会议通过后进入见习期。见习期满，由综合管理部牵头进行考核：内容主要包括区域餐厅经营状况、区域各餐厅经理意见、公司各部门经理意见，通过后再与副总经理、董事长面谈，通过后公示7天后如无异议方可转正，并重新签订岗位劳动合同。

6. 晋升高接：餐厅经理提出，区域督导同意后进入见习期，并报综合管理部。见习期满，区域经理向综合管理部申请进行考核鉴定，综合管理部提供考核资料并授权区域经理进行考核。区接考核，主要包括接待员工作职责、顾客访谈、带动唱、员工调查等，考核后把所有材料上交综合管理部，经评估后若通过后方可升迁。

7. 晋升区接：区域督导提出，部门会议通过后进入见习期。见习期满，由综合管理部会同区域经理一起考核，主要包括知识考试、各餐厅接待员员工、餐厅经理调查等，通过后与（副）总经理面谈，公示7天后如无异议可发文转正。

以上升迁流程应由综合管理部牵头，区域经理参与，副总经理协调，力争做到公开、公平、公正，为员工树立一个合理的竞争环境和发展机会。



附件三：餐厅人员晋升标准

一、员工转正：

转正条件：员工入职1~3个月（时间依员工工作表现灵活掌握），工作态度端正，岗位操作能基本掌握，能适应此项工作即可转正。

二、员工晋升训练员：

考核要求：凡工作半年以上，岗位操作标准达到五岗四熟，在餐厅人员配置合理情况下直接进行晋升考核。

三、晋升领班

1. 见习条件：

- 凡训练员在本岗位工作三个月以上。
- 岗位操作达到五岗五熟。
- 在本岗位必须带训提升1~2名训练员即可申请进入晋升见习期考核。

2. 转正考核：（包括转正晋升表、人际关系评估、岗位操作、书面试题考试）

（1）转正晋升表：通过以下五项要求由区域经理进行考核做出鉴定。

- 技能操作：管理经验较一般员工良好，操作技能熟练。
- 处事能力：理解力强，对事正确，处事能力较其他员工强。
- 协调督导：对受训员工有耐心并常予督导与训练，有一定的沟通能力。
- 责任心：工作责任心强能按时完成分内工作，并不断进行完善。
- 品德言行：品行诚实、言行规矩、对公司有忠诚度。

（2）人际关系评估：优、良、一般、差四个等级中必须达到良以上280分。

（3）岗位操作：必须达到五岗五熟，即100分。

（4）书面试题：理论试题共10题，必须要答对完整5题（即50分）以上，才能合格。

（5）以上考核综合考评达到350分（应该要多于350分，或前面分数减少）为合格，即可转正。

四、晋升副经理

1. 见习条件：

- 凡领班或储备干部在本岗位工作半年以上。
- 本岗位各项工作熟练。
- 在本岗位必须带训培养1~2名领班即可申请进入见习期。

2. 转正考核：（包括转正晋升表、人际关系评估表、值班鉴定、物料管理



评估、书面试题考试) 在适当的条件下转正考核并晋升。

(1) 转正晋升表: 通过以下五项要求由区域经理进行考核做出鉴定。

- 技能操作: 经验丰富能举一反三, 且能提供改进意见。
- 处理能力: 理解能力很强, 判断事务正确, 处理能力很强。
- 协调督导: 与人协调顺畅能督导部属尽力顺利完成工作任务。
- 责任心: 工作任劳任怨竭尽所能达成任务。
- 品德言行: 品德廉洁、言行诚信、对公司忠诚度高。

(2) 人际关系评估: 优、良、一般、差四个等级中必须达到良以上300分。

(3) 值班评估表: 必须达到700分以上。

(4) 书面试题: 理论试题达到50分以上。

(5) 物料管理评估: 由仓库经理抽查达到60分以上。

(6) 在满足以上考核分数条件下, 综合考评达到1200分为合格, 即可进入下一个转正谈话和公示程序。

五、晋升店长:

1. 见习条件:

- 凡副经理在本岗位工作满半年以上。
- 本岗位各项工作熟练。
- 在本岗位必须带训培养1名副经理即可申请进入见习期。

2. 转正考核: (包括转正晋升表、值班评估表、人际关系评估、餐厅经营数据分析、书面试题), 在适当的条件下择优进行转正考核并晋升。

(1) 转正晋升表: 由区域经理通过以下八项要求给予鉴定, 由综合部与区域统一进行考核。

- 领导能力: 灵活运用部属顺利达到目标。
- 策划能力: 尚有策划能力, 工作能力求改善。
- 工作绩效: 能胜任工作, 效率标准高。
- 责任心: 有积极责任心, 能彻底达成任务, 可以交代工作。
- 沟通协调能力: 善于上下平衡协调, 能主动与人合作。
- 授权指导: 灵活分配工作与权力, 有效传授工作经验达成工作任务。
- 品德言行: 品德廉洁、言行诚信、对公司忠诚度高。
- 成本意识: 成本意识强烈, 能积极节省, 避免浪费。

(2) 值班评估表: 由区域经理考核必须达到800分以上。

(3) 人际关系评估表: 优、良、一般、差四个等级必须达到良以上350分。