

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之餐饮店店长 365天 管理实战手册

《《《 苗湉媛◎主编 》》》



准备从事餐饮店创业人员的职业指导书

餐饮店店长管理运营手册

餐饮业在岗人员自学的专业书籍



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之餐饮店店长 365天 管理实战手册

《《《 苗湉媛◎主编 》》》

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

新零售之餐饮店店长365天管理实战手册 / 苗湑媛主
编. — 北京: 人民邮电出版社, 2019. 1
(新零售门店运营与创新实践丛书)
ISBN 978-7-115-49738-3

I. ①新… II. ①苗… III. ①饮食业—企业管理—手册 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第241764号

内 容 提 要

本书是一本为餐饮店店长打造的管理运营手册, 全书共分 5 章, 内容全面而实用。全书由新零售赋能新餐饮导入, 按照每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排分门别类、循序渐进的思路对餐饮店的管理工作进行了系统的规划和总结, 以供餐饮店店长阅读和参考。

◆ 主 编 苗湑媛

责任编辑 单元花

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 12.25

2019 年 1 月第 1 版

字数: 213 千字

2019 年 1 月河北第 1 次印刷

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前言

Preface

新零售正成为电商、零售、物流、商业地产等众多行业发展的风向标。近年来，包括阿里巴巴、腾讯、京东、苏宁在内的线上与线下企业围绕新零售频繁布局。

阿里研究院发布的《新零售研究报告》对新零售是这样定义的：以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态。

新零售区别于以往任何一次零售变革，将通过数据与商业逻辑的深度结合，真正实现消费方式逆向牵引生产变革。它为传统零售业态插上数据的翅膀，优化资产配置，孵化新型零售物种，重塑价值链，创建高效企业，引领消费升级，催生新型服务商并形成零售新生态，是中国零售业大发展的新契机。

新零售是企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

《关于推动实体零售创新转型的意见》在促进线上与线下融合的问题上强调：“建立适应融合发展的标准规范、竞争规则，引导实体零售企业逐步提高信息化水平，将线下物流、服务、体验等优势与线上商流、资金流、信息流融合，拓展智能化、网络化的全渠道布局。”

2016年，阿里高额投资采用“线上电商+线下门店”经营模式的盒马鲜生，业界普遍认为盒马鲜生将成为阿里新零售的“1号工程”；2017年收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市的第二大股东，进一步将新零售推广至线下。腾讯在联手京东的同时，依托资本和流量优势，先后投资唯品会、拼多多、转转等平台，进一步完善了线上新零售版图，



2017年腾讯还战略投资永辉，以此为抓手尝试进行线上与线下渠道的融合，打通其新零售业态。京东2016年斥资近100亿元收购1号店，与后者背后的沃尔玛展开深度合作；2017年4月，“百万京东便利店计划”正式出炉。新零售带来的新生活方式，“线上+线下”“商超+餐饮”的运营方式成了新形态商超发展的标配；家门口的小卖部借助大数据、供应链技术实现了转型升级；无人餐厅、智能卫生间等新模式也已产生。

基于此，我们重新思考便利店、餐饮店、商场超市的管理，在传统管理运营的模式上融入新零售的概念，以此为基础编写本系列丛书，以便为相关行业的从业人员提供参考。

《新零售之餐饮店店长365天管理实战手册》是一本为餐饮店店长打造的管理运营手册，全书共分5章，内容全面而实用。全书由“新零售赋能新餐饮”导入，按照“每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排”分门别类、循序渐进的思路对餐饮店的管理工作进行了系统的规划和总结，以供餐饮店店长阅读和参考。

本书实用性强，着重突出可操作性，既可供餐饮业的在岗人员作为自学的专业书籍，更适合作为准备从事餐饮店创业人员的专业指导书。

由于编者水平有限，加之时间仓促、能找到的参考资料有限，书中难免出现疏漏与错误，敬请读者批评指正。同时，由于写作时间紧迫，部分内容引自互联网，其中有些未能一一与原作者取得联系，请您看到本书后及时与编者联系。

导 读 新零售赋能新餐饮 / 1

一、新零售落地，从生鲜开始 / 1

二、新零售实践，推出智慧餐厅 / 2

相关链接 口碑智慧餐厅解决方案 / 3

三、新零售未来，餐饮人工智能化 / 4

相关链接 用人工智能实现区别发券 / 6

第一章 每日工作安排 / 9

餐饮店开门营业，正常运转，少不了店长的日常管理。例如：营业前要做好各项巡视检查，营业中要加强智能点餐、支付结算的管理；偶尔有顾客投诉需要处理；甚至遇到突发事件也要处理。对此，店长要合理安排好每天的工作。

一、召开例行早会 / 10

范本 ××餐饮店早会内容清单 / 10

二、每日巡视检查 / 13

范本 ××餐饮店每日营业前检查表 / 14

范本 ××餐饮店开餐前检查表 / 15

范本 ××餐饮店就餐环境检查表 / 16

范本 ××餐饮店楼面营业后检查表 / 18

三、门店日常管理 / 19

四、微信点餐管理 / 22



五、App点餐管理 / 27

六、自助点餐机点餐 / 28

相关链接 自助点餐与传统点餐PK / 29

七、移动支付管理 / 30

相关链接 支付即会员，西贝莜面村每月新增会员数量
10~20倍 / 32

八、扫码开票管理 / 34

九、顾客投诉处理 / 37

十、突发事件处理 / 40

第二章 每周工作安排 / 47

对一家餐饮店而言，安全卫生是餐饮店赖以生存的基本条件。店长除了处理好每天的日常工作之外，每周都应把餐饮店的食品安全管理放在首要位置，并做好厨房智能化管理，切实提高全体员工的食品安全意识。

一、厨房智能管理 / 48

相关链接 餐饮店厨房智能化四大“神器” / 51

二、设计布局管理 / 52

三、加工场所管理 / 52

四、设施设备管理 / 54

五、加工原料管理 / 57

相关链接 餐饮服务业食品原料建议存储温度 / 60

六、加工制作管理 / 61

七、清洗消毒管理 / 67

相关链接 推荐的餐用具清洗消毒方法 / 68

八、废弃物管理 / 69

九、有害生物防制 / 70

十、从业人员管理 / 72

相关链接 餐饮服务从业人员洗手消毒的方法 / 75

十一、食品安全管理 / 76



相关链接 《餐饮服务食品安全操作规范》节选 / 78
十二、食物中毒预防 / 82

目
录

第三章 月度工作安排 / 85

对任何一家餐饮店来说，菜品口味好坏是决定顾客是否对餐饮店满意的主要因素。同时，在激烈的市场竞争中，外卖业务能为餐饮店带来营收。因此，店长的月度工作重点应放在菜品管理与外卖管理上。

一、菜品开发创新 / 86

相关链接 如何打造特色菜品 / 89

二、菜品定价管理 / 91

相关链接 菜品定价的技巧 / 93

三、菜品质量把控 / 95

四、菜品成本控制 / 98

五、开辟外卖业务 / 105

相关链接 如何选择外卖包装 / 108

六、入驻外卖平台 / 110

七、提升外卖销量 / 111

八、外卖小程序开发 / 116

相关链接 入驻了外卖平台，为什么还要做小程序 / 119

第四章 季度工作安排 / 123

季度工作的安排，属于宏观性的。作为店长，季度工作的重点应放在餐饮店的营销管理方面。营销是餐饮店赢得顾客、拓展市场的一个必要的经营行为。根据餐饮店不同时期的经营特点，店长可采取不同的营销手段。

一、广告营销管理 / 124

二、店内营销管理 / 129

三、微信营销管理 / 133

四、微博营销管理 / 138



相关链接 餐厅如何利用微信社群营销赚取人气
和收益 / 143

五、会员数据营销管理 / 145

相关链接 如何用好餐饮大数据 / 149

六、App营销管理 / 150

七、跨界营销管理 / 154

第五章 年度工作安排 / 157

可能不少管理者认为,越到年底越忙。其实,只要平时的工作做到位了,到了年底一样可以轻松应对。这时候,你只需要集中精力,做好年终工作总结,并制订来年的工作计划和安排,如各种计划的编制、各种制度的建立等。

一、做好年终工作总结 / 158

范本 ××餐饮店年终总结 / 159

二、制订来年工作计划 / 161

范本 ××餐饮店年度工作计划 / 161

三、编制年度培训计划 / 163

范本 ××餐饮店年度培训计划 / 165

四、编制全年促销计划 / 169

范本 ××餐饮店年度节日促销方案 / 170

五、建立对客服务标准 / 172

范本 ××餐饮店楼面服务质量标准 / 172

范本 ××餐饮店零点摆台操作标准 / 174

范本 ××餐饮店员工斟酒操作标准 / 175

六、编制绩效管理制度 / 175

范本 ××餐饮店岗位绩效考核办法 / 177

七、建立薪酬管理体系 / 183

范本 ××餐饮店薪酬管理系统设计方案 / 185

导读：新零售赋能新餐饮

“新零售”的概念自2016年被提出之后，已经进入了践行阶段，各大峰会论坛上对新零售的讨论络绎不绝，新零售所反映出的“新”，已经成为一个可以放至全球、全历史时期行之皆准的零售业的发展基调。

新零售掀起的商业各环节、全场景的震动，对“百业之王”的餐饮业也将产生广泛而深远的影响。

一、新零售落地，从生鲜开始

2016年10月13日，在阿里云栖大会上，马云在演讲中首次提出“新零售”概念。马云断言：“纯电商时代很快就会结束，未来十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售，也就是说线上、线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”新零售概念迅速被人们接受。所有零售行业的巨头在2017年不再大谈电商和网购，而是要在新零售道路上前进。生鲜商品一向是消费者购买频次最高的品类，“新零售”在此落地似乎顺理成章。

2016年3月，新零售标杆企业盒马鲜生正式开业，开创“餐饮+零



售”并提供3千米范围内30分钟上门配送服务，使其一诞生便成为焦点。盒马鲜生会员店，如图0-1所示。



图0-1 盒马鲜生会员店

区别于传统零售，盒马鲜生自线上走向线下，运用大数据、移动互联网、智能物联网、自动化等技术及先进设备，实现人、货、场三者的最优化匹配，并在门店标配使用汉朔电子价签同步线上与线下信息。不仅如此，盒马鲜生从供应链、仓储到配送均有自己完整的物流体系，店内布置的悬挂传送带则是重要创新之一。

二、新零售实践，推出智慧餐厅

如今消费者无论在消费流程、消费心理还是驱动模式上，都发生了截然不同的改变。线上与线下融合、无人零售、人脸识别等新方式，正在逐渐占据主流。而同样的“人货场”重构理念，自然也能作用于餐饮这个更注重消费体验、更渴望被数字化改造的领域。

1. 口碑推出智慧餐厅方案试点

2017年11月，口碑推出智慧餐厅方案试点。在智慧餐厅里，用户的点餐、支付、评论、开发票全部可以通过口碑App或支付宝完成。并且，智慧餐厅增加了智能取餐柜和零售柜，可让餐厅实现24小时营业和全程自助服务，提高效率、降低成本以及提升餐厅坪效。



2. 全国第一家智慧餐厅开业

全国第一家智慧餐厅五芳斋，如图0-2所示。



图0-2 五芳斋

2018年1月，连锁餐饮品牌五芳斋采用口碑智慧餐厅方案，开出了全国第一家智慧餐厅。餐厅的装修风格与以往传统的快餐门店相比更时尚，简约大气的门头，明亮醒目的电子点餐屏，整齐排列的自助货柜……逐一凸显“智能化”。店内墙面上用图文的方式，清晰列出点餐、取餐、结算的所有操作步骤。顾客一进入门店，掏出手机，动动手指，三步即可完成整个流程。运行半年来，这家智慧餐厅的营业收入增加了40%，人效提升了3倍，翻台率提升37%。

五芳斋之后，味多美、康师傅、面包新语等更多品牌的智慧餐厅也陆续开业，产生了“智慧餐厅现象”。



相关链接 <.....

口碑智慧餐厅解决方案

口碑负责人介绍，智慧餐厅方案由三大要素组成：一是互联网入口加手机点单；二是以智能POS为基础的营运方案；三是整体消费体验和流程重构。

消费者通过口碑找到想去的门店，用手机即可完成预订点单，到



店就能直接享受服务。商家接入口碑手机点单，就实现了所有商品线上化，能对菜品做智能推荐，减少消费者的决策时间，提高餐厅运营效率，并通过手机预点单在线上引流和提前锁定客流。

智能POS作为智慧餐厅的引擎，可以实现商家的接单与收银，前厅与后厨的连接，基础报表和营销活动全流程数字化，为商家提供更清晰的用户画像，并针对不同人群制定个性化营销方案。

通过智慧餐厅对智能硬件和技术的改造，实现了整体餐饮消费体验和流程的重构。例如：通过自助取餐柜代替服务员人工送餐，提升用户消费体验；24小时无人智能零售柜，还能增加营业时长、提升坪效。



三、新零售未来，餐饮人工智能化

随着移动互联网的兴起，主要支付手段的日益成熟，无人饭店、机器人送餐等一系列基于餐饮与新技术的结合品，在不同商业领域被尝试、被应用。

1. 智能决策

在智能化、数据化的新餐饮时代，更多技术将被用来为创业者提供决策。

创业者将客户投资特征、消费数据等数据特征进行画像后，可以反推他们的需求，在此基础上可以寻找相应的品牌方，与之匹配。品牌方可以根据经营、舆论、收银、库存等方面的数据提炼出24个模型，包括顾客满意度模型等，通过这些数据和模型把品牌方的画像基本明确下来，就能知道他们和什么样的创业者匹配成功率是最高的。

2. 智能选址

传统零售选址肯定是通过人为挑选，依靠人的一些经验决定的。这里会出现很多问题，每个人的认知范围有限，很难对整个城市有一个宏观的认识。而智能选址是基于海量数据推出了一个利用大数据和人工智能算法的智能选址平台，使整个选址过程更加智能化与自动化。

智能选址展现出图0-3所示的3个功能。



图0-3 智能选址的功能

3. 智能营销

目前餐饮业的营销在没有大数据支撑下大多采取千篇一律的价格战、打折、赠送菜品等措施，无法提供针对特定消费者的个性化营销方案。

例如：餐厅对会员送的一道菜恰好是这个消费者不喜欢吃的，那么就无法起到促销作用，消费者对这样的促销活动也会越来越反感。

个性化的营销方案，一定是根据消费者的特定需求制定出来的营销方案，通过数据分析，促销、推荐的菜品是有针对性的，这样才会深得消费者的喜爱，产生促销甚至感动消费者的效果。这些都是人工智能和大数据技术发展的成果。

未来餐饮在新技术的带动下，将会为创业者带来更多改变。消费者的信息被线上化后意味着每个客户都变成会员，餐饮店可以基于被分析画像后的数据，制定更合理的套餐价格。

例如：消费者在餐厅里吃过3次客单价为14元的饭，可以送他满25返5元的优惠券，从而使其客单价有所变化。

这完全可以通过IT技术实现，而不需要靠店长的大脑识别。把线上订单和线下交易的数据汇集后，店长将非常了解顾客的属性，并且能够让每个客人成为你的回头客。店长可以做有针对性的营销活动，以人工智能代替自己思考很多问题。



用人工智能实现区别发券

2017年11月24日，阿里巴巴旗下的本地生活服务平台口碑推出一款全新的智能营销工具，把优惠券和新潮的人工智能技术相结合，让商家可以像操作傻瓜相机一样，一键实现差异化营销，如图0-4所示。



图0-4 优惠券和新潮的人工智能技术相结合

优惠券这种简单直接的营销手段在本地生活服务行业一直屡见不鲜。可统一的降价打折，虽然覆盖面广，却严重牺牲了商家的利润空间。而且一旦促销结束，消费者往往很快就会离开。

因此，商家用不同的优惠券“区别对待”不同的消费群体显然是更有效的促销手段。可问题在于哪怕是人手再足、脑力再好的商家，也不可能完美地辨别每位到店顾客的消费习惯，更不可能迅速做出反应，第一时间为不同顾客配发不同的优惠券。

取名为收入月增计划的口碑智能营销工具，用人工智能的算法解决了商家的烦恼。

举例说明，某家餐厅同时来了两位客人。其中一个客人生活节俭，吃饭通常只花20元；另一个客人口味挑剔，通常只吃固定的两道菜。如果这家餐厅加入了口碑的收入月增计划，那么很可能出现的场景：同样扫码领优惠，生活节俭的客人领到一张满25减3元的券；口味挑剔的客人领到一张她从来没点过的某道新菜或者某道高毛利菜品的单品优惠券。



在整个过程中，这家餐厅需要做的不过是在餐厅显眼的位置贴好口碑码物料和引导客人在点餐前记得扫码领优惠。

口碑项目负责人表示，口碑收入月增计划的经营理念就是把简单的操作留给商家，把复杂的计算留给系统。据其介绍，收入月增计划系统共含建模和配发两个部分。建模指的是根据商家类目、区域、客单、客频，从百万个成功的营销案例中，调取与该商家情况相似的一批成功案例，并参照这些成功案例，设定一套具体的优惠规则，如满减比例、满返力度；配发指的是根据顾客的消费习惯，自动匹配出合适的优惠推送，以产生提客单、拉复购的效果。通俗理解就是先免费为商家聘请一位有过无数成功经验的专家，接着再让这位专家24小时不眠不休地为商家的每个客人制定专门的营销方案。

.....>

