

张敏杰◎著

餐馆楼面 营运流程设计

餐馆总经理及中高层干部培训宝典



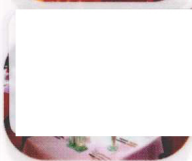
-57-
唯高餐饮
经典书库

管理架构

营运流程



质量标准



安全控制

餐饮经营管理必读

一套专为餐馆酒楼老板、各级主管和从业人员策划的前瞻性、实用性和专业性丛书，每一本都能提供新理念、新方法和新技能。

江苏美术出版社

餐馆楼面

营运流程设计



张敏杰◎著

餐饮经营管理必读

图书在版编目(CIP)数据

餐馆楼面营运流程设计/张敏杰著. —南京:江苏
美术出版社,2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5344 - 5644 - 2

I. ①餐… II. ①张… III. ①餐馆—经营管理
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 017032 号

出 品 人 周海歌

责任编辑 曹昌虹
朱一希

封面设计 李顺辉

责任监印 朱晓燕

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏美术出版社(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
北京凤凰千高原文化传播有限公司

出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市华丰印刷厂

开 本 710×1000 1/16

印 张 14.5

版 次 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978 - 7 - 5344 - 5644 - 2

定 价 29.80 元

营销部电话 010 - 64215835 64216532

江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换 电话:010 - 64216532

(唯高餐饮经典)丛书编委会

本书总策划 北京凤凰千高原文化传播有限公司

北京唯高餐饮咨询管理公司

江苏美术出版社

编委会主任 苏广贵 王盛华

编委会副主任 张敏杰 曹昌虹

编委 苏广贵 王盛华 温俊伟 张敏杰 曹昌虹
徐梅山 龙海波 伍福生 王林军 黄永成



总 序

乘改革开放的快车,经历了风风雨雨,现今的中国餐饮业已成为市场化程度最高、竞争最充分、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光,并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮业的人才更明白,日进万金其实不是神话,而是完全能够实现的事实。但是,面对新开的餐馆越来越多,赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实时,不少业内人士既感到惶恐不安,又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城,今天却无人问津?为什么仅一墙之隔的两家火锅店,一家烟雾腾腾,一家却锅冷人稀?为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬都没有淡季,而不少中餐馆却时冷时热,有时甚至该旺不旺。为什么有些昨天还几乎是“两袖清风”的下岗职工,今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板;而有些昨天还是指指点点吆喝着的老板,今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知,从投资者、老板到各级从业人员,都很想探究这些问题的奥秘,很想在餐饮业这一宝山中挖到“金矿”。但是,一个实际困难却摆在他们的面前,那就是在茫茫书海中,介绍健康食品、家庭菜式的不少,但有关开办、经营餐馆的书籍却不多,有也是零零碎碎,且不够通俗易懂,缺乏实操性。现在,我们可以满怀信心地告诉读者,这个问题可以解决了。我们在经过长期准备和酝酿之后,与凤凰出版传媒股份有限公司、北京凤凰千高原文化传播有限公司、香港唯高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了



CANGUAN LOUMIAN
YINGYUN LIUCHENG SHEJI

餐馆楼面

营运流程设计

“凤凰千高原餐饮业经营管理书库”系列丛书,以填补这方面的缺陷。希望能借此推动中国餐饮业的发展,帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

“凤凰千高原餐饮业经营管理书库”的作者们,既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员,也有专家、教授、作家、记者、编辑,他们都以强烈的责任心,深入餐饮业基层,对老板、员工反复采访,搜集了大量的第一手资料,并认真研究了許多餐饮业的理论知识。这些书是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书已列入计划的选题达数十种,涵盖的范围广,涉及餐馆运作的方方面面,包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能、员工培训等许多细节,内容极其丰富,知识面极其广阔,既全面又实用。本丛书力求在创作理念上与时代同步,并有一定的超前性,对餐馆的投资者、经营管理人员、从业人员均有一定的指导意义。

我们深信,“凤凰千高原餐饮业经营管理书库”系列丛书一定会成为广大读者的良师益友,一定会为从业人员带来美好的“钱景”。

著 者

2013年1月



前 言

楼面就是餐馆的窗口。餐馆楼面的管理制度,是餐馆的生命,当今时代是知识经济时代,楼面管理越来越为餐馆所重视。餐馆楼面管理水平的高低,直接影响着餐馆经营效益的好坏。正所谓“管理出效益”,餐馆营运管理体系,离不开餐馆楼面营运流程设计。

广义的餐馆营运管理体系,包含餐馆经营管理的市场调研、菜单筹划、设备设施规划、原料采供、产品生产、服务销售、成本核算、评估与反馈、调整计划有情等各个方面。

狭义的餐馆营运管理体系,主要是指餐馆的一线管理,即楼面管理。包括楼面组织与人员管理、楼面营运标准制定与管理、楼面物品管理、楼面环境与卫生管理、楼面计划管理、营业现场督导管理、会议主持与管理技巧、餐馆营业分析、营业推广与营销活动、餐馆开业筹备策划与运作、员工培训及管理、客户管理等。餐馆营运管理体系需协调的方面,包括收银、设备维修、物品申购、出品反馈、人力资源等。

餐馆楼面部的组织机构,确定了餐馆前台各部门之间、各成员之间的相互关系。其目的是为了提供优质服务,达到经营目标;其功能是按照计划要求,调动人力、物力,确保计划所要求的各项经营活动获得成功。



以往,因为前期的餐饮市场供不应求,食客消费的选择性少,消费的不理性导致早期的餐饮经营者是走一步算一步。现在餐饮管理的新思路,不再是早期的计划时代,而是充分运用市场经济的原则。当今餐饮市场已从卖方市场转入买方市场,消费者消费理念也日渐成熟,所以,餐馆的管理与经营应实行计划管理,要有组织、有计划去进行餐馆的筹备、设计、经营。

餐馆楼面负责食客的接待、服务、清洁卫生、餐具保管和控制工作,负责与餐馆各部门协调、联系合作的工作。餐馆楼面部门的职能,就是为食客提供舒适、清洁的就餐环境,为食客提供优质、周到的服务以及可口、具有特色的菜肴、酒水,以满足食客的进餐要求。食客到餐馆就餐,往往会从餐馆的质量服务环境、服务态度、服务技巧等去评判其质量的高低。所以楼面的服务水平是餐馆服务水平、管理水平的客观标志,直接影响餐馆的声誉与形象,影响餐馆的客源和经济效益。

现代餐饮服务的经营管理,首先应是管理人员制订各类标准化服务程序和服务标准,树立服务人员对食客的关爱之情、仁爱之心。规范服务理念,突出服务特色,由细处见真情。服务人员要在真正意义上了解食客,充分体现对食客的关爱。要有换位的服务意识,替食客着想,以特色服务来体现服务水平,以创新来给食客心动的感受,温馨服务的回味。

从组织管理角度说,餐馆是一个群体,楼面像一个集体的人,餐馆楼面管理就是要用好的组织方式,即行为规则,包括工作规范、作业程序、奖惩制度等,使这个集体的人养成和发展一种良好的工作



习惯。

采用科学有效的餐馆楼面营运流程管理,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,并充分发挥餐馆楼面营运流程管理的主动性,使餐馆竞争能力增强,树立品牌,扩大市场,步入发展的快车道。餐馆楼面营运流程只有管理得科学有效,才能很好地扩大餐馆营运控制的跨度,吸引更多的食客,提高餐馆知名度。

采用餐馆楼面营运流程的管理形式,对餐馆经营管理人员的要求较高,特别是餐馆投资者、餐馆管理人员,要熟悉全面业务并具备管理知识才能胜任工作。所以,本书除了以绝大部分篇幅讲述餐馆楼面营运流程的业务操作和实际管理外,还特意提供了作为餐饮管理人员的实用资料,着重培养管理人员的管理专业知识以及个人的职业素质的提高,比较系统全面阐述了作为餐馆经营管理者应具备的技术、知识和管理技巧。只有一个餐馆高级管理人员或投资者具备综合素质和能力,从做人、管事到智商、情商、财商、创业等全面发展,才能充分发挥餐馆的优势,为餐馆创造财富,作出贡献。在餐馆发展的同时个人也同步得到提升,使餐馆获得利润,才能使餐馆做大做强,创出品牌。

作为一个餐馆的投资者、管理者和从业者,是否能在最短的时间内了解餐馆楼面整个运作的流程,是餐馆成败的关键。能否在后续的经营管理中灌输先进的理念和工作作风,是餐馆能否持续稳定地增长和获利的法宝。



CANGUAN LOUMIAN
YINGYUN LIUCHENG SHEJI

餐馆楼面

营运流程设计

本书融知识性与应用性于一体,具有很强的可操作性和实用性,特别是对餐饮行业,有直接的指导意义和借鉴作用,是餐馆投资者、管理者和从业者手头必备的一套工具书、参考书。

在成书过程中,我们参考了大量的有关材料,在此,向相关人士一并致谢!

编著者

2013年1月



第一章 餐馆楼面管理架构组成与人员配备

从组织管理角度说,餐馆是一个群体,楼面是其中的一部分,餐馆楼面管理就是要用好的组织方式即行为规则,包括工作规范、作业程序、奖惩制度等,使这个集体的人养成和发展一种良好的工作习惯。

3 / 第一节 餐馆楼面组织架构的设置原则

4 / 一、餐馆楼面组织机构的原则

6 / 二、餐馆楼面组织机构的设置原则

7 / 第二节 餐馆楼面各部门职能与岗位职责

7 / 一、行政经理岗位职责

10 / 二、楼面经理岗位职责

12 / 三、楼面主管岗位职责

15 / 四、楼面领班岗位职责

17 / 五、服务员岗位职责

18 / 六、酒吧主管岗位职责

20 / 七、吧员岗位职责

23 / 八、传菜领班岗位职责

24 / 九、传菜员岗位职责

27 / 十、收银主管岗位职责



目录

CONTENTS

CANGUAN LOUMIAN YINGYUN LIUCHENG SHEJI

- 29 / 十一、收银员岗位职责
- 37 / 十二、洗碗工岗位职责
- 38 / 十三、迎宾主管岗位职责
- 39 / 十四、迎宾员岗位职责
- 42 / 十五、营业部经理岗位职责
- 44 / 十六、营业部主管岗位职责
- 45 / 十七、营业部餐销人员岗位职责
- 47 / 十八、宴会部预订员岗位职责

第二章 餐馆楼面营运流程

餐馆楼面运营流程管理,是对餐馆运营过程中的计划、组织、实施和控制,是保障餐馆健康成长并持续发展的核心管理系统。通过科学、高效、可控的运营体系,有利于实现餐馆运营流程规范、运营标准统一,从而提高餐馆运营的效率和质量。

- 51 / 第一节 切实做好楼面餐前检查工作
- 51 / 一、切实做好餐馆楼面餐前准备
- 61 / 二、餐馆楼面各部门餐前检查工作
- 70 / 第二节 餐馆楼面服务程序
- 70 / 一、订餐员的标准及规范
- 72 / 二、楼面的铺台与摆台流程
- 81 / 三、餐巾折花的要求及注意事项



85 /	四、迎宾员服务流程
88 /	五、斟酒服务程序及规范
97 /	六、为食客点菜的基本程序
104 /	七、上菜及退菜服务程序
109 /	八、中餐的分菜流程
113 /	九、中餐宴会服务流程
118 /	十、团体包餐服务流程
121 /	十一、婚宴服务流程
126 /	十二、结账服务与送客翻台服务流程

第三章 餐馆楼面质量标准体制的建立

服务质量是餐馆经营管理的生命线,这一点早已取得餐馆同仁的共识,但如何加强餐馆服务质量管理、创建服务精品、营造核心竞争优势,使餐馆在这个快速变动、激烈竞争的市场中处于领先地位,是许多餐饮业人士一直在研究和探讨的话题。

133 / 第一节 楼面服务员仪容仪表的质量标准

133 / 一、楼面服务员日常行为规范及要求

141 / 二、楼面服务员应遵守的礼节

144 / 第二节 楼面餐具质量标准

144 / 一、楼面部餐具管理制度

146 / 二、降低餐具的损耗率



目录

CONTENTS

CANGUAN LOUMIAN YINGYUN LIUCHENG SHEJI

151 /	第三节 托盘服务规范及程序
151 /	一、托盘的分类与要求
154 /	二、理盘
155 /	三、装盘
156 /	四、起托
156 /	五、端托
159 /	附：餐馆楼面营运流程设计相关表格

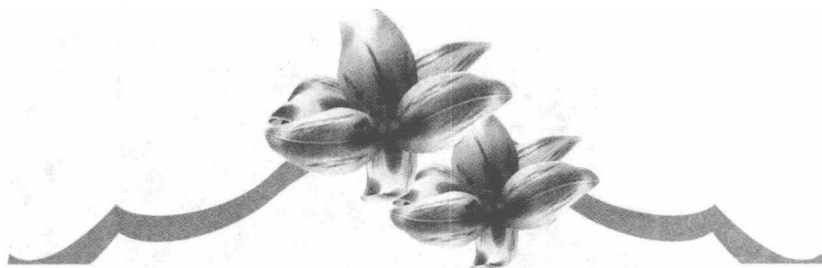


CANGUAN LOUMIAN GUANLI JIAGOU ZUCHENG YU RENYUAN PEIBEI

餐馆楼面管理

架构组成与人员配备

从组织管理角度说，餐馆是一个群体，楼面是其中的一部分，餐馆楼面管理就是要用好的组织方式即行为规则，包括工作规范、作业程序、奖惩制度等，使这个集体的人养成和发展一种良好的工作习惯。

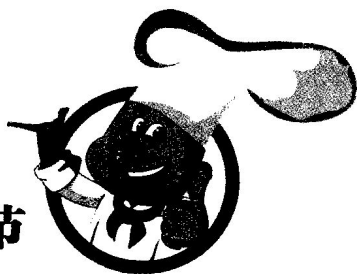


Canguan
Loumian
Yingyun Liucheng Sheji





第一节



餐馆楼面组织架构的设置原则

餐馆楼面部的组织机构,确定了餐馆前台各部门之间、各成员之间的相互关系。可以说,楼面是餐馆的窗口(图1-1),其目的是为了提供优质服务,达到经营目标,确保计划所要求的各项经营活动获得成功。



图1-1 楼面是餐馆的窗口