

管理丛书

餐饮企业店长执掌的高级管理训练手册

店长深度 训练手册

— 餐饮店长高级管理实务 —

夏连悦 / 著

您将学到国际餐饮企业店长修炼的执掌模式；
您将掌握国际餐饮企业店长修炼的管理方法；
您将掌握国际餐饮企业店长修炼的管理工具。

DIANZHANGSHENDU
XUNLIANSHOUCE



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

店长深度训练手册

(餐饮店长高级管理实务)

夏连悦 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店长深度训练手册——餐饮店长高级管理实务 / 夏连悦著.

——北京 : 企业管理出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-80255-858-8

I. ①店… II. ①夏… III. ①连锁店—商业管理—手

册 IV. ①F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 158966 号

书 名 : 店长深度训练手册——餐饮店长高级管理实务

作 者 : 夏连悦

责任编辑 : 丁 锋

书 号 : ISBN 978-7-80255-858-8

出版发行 : 企业管理出版社

地 址 : 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编 : 100048

网 址 : <http://www.emph.cn>

电 话 : 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701074

电子信箱 : emph003@sina.cn

印 刷 : 三河市南阳印刷有限公司

经 销 : 新华书店

规 格 : 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 15 印张 212 千字

版 次 : 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价 : 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

店长深度训练手册是一部以教案形式阐述专业管理的训练手册，店长深度训练手册是来自一线成功企业训练读本与极具实战效应的营运执掌，是第一次以连锁经营店铺为样板，阐述连锁经营店铺执掌的管理专著。

店长深度训练手册是第一次理性定义店长工作设计的作业专著，店长深度训练手册是指导连锁经营店长实施店铺执掌的工作指南，店长深度训练手册为连锁经营店长实施店铺营运管控提供了管理方法与管理工具。

连锁经营是餐饮产业的盈利模式，无论是正餐餐饮连锁，还是火锅业态经营，或是快餐业态发展，连锁经营已成为餐饮产业主流模式。与餐饮产业主流模式相适应，餐饮连锁经营店铺店长就成为专题设计的主角。

店长是餐饮连锁经营店铺执掌，店长应懂经营，即掌握把社会潜在财富变为企业财富的技能；店长应懂组织，即懂得组织设计、组织运行、组织效率的技巧；店长应懂管理，即掌握人力、物力、财力资源的管理。

店长是职业经理人，因而要有良好的职业修炼和职业经历；店长是一专多能的通才，“专”是指精通业务管理，“通”是指掌握行政管理。店长是餐饮店铺责任主体、权力主体、利益主体、义务主体的人格化代表。

店长是职业经理人，职业经理人要理解职业经理定义的深刻启示：职业经理人以管理为职业，有胜任职位要求的知识、经验、技能，做职业的事，讲职业道德。店长作为职业经理人应修炼店铺执掌职业培训内容。

2003年，笔者讲授过《金牌店长》（店长的18项修炼）专题，以连讲3天的大课形式向店长描述店铺执掌的工作界面、工作内涵等内容，得到了劳动保障部门、餐饮业界、快餐业界、火锅业界同仁普遍认可！

2007年，我们以成型餐饮企业高级经理管理训练为参照，根据业界店铺执

掌需要设计了《店长的 1+9 项深度实务》专题系列，即以店长工作内容定义为核心，在定义店长工作内容基础上，展开 9 项深度内容讲授。

关于店长深度训练手册，我们着重对店长学习力培育、转化力培训、执行力训导、生产力打造！通过对《金牌店长》（店长的 18 项修炼）讲授，我们积累了经验，相信会把店长深度训练手册讲授提升到一个新平台！

我们的理念是参照国际公司成型模式，分析成功企业案例，引领餐饮管理实践，为餐饮企业做大、做强、做久提供最具价值的培训模式、培训方案、培训课程！作为职业培训，我们贴近现实、联系实际、更具实效！

本书设计逻辑主线：

《店长深度训练手册》以店长执掌连锁经营店铺服务、厨务、行政营运为主线，将店长执掌连锁经营店铺要直面的专业管理问题以专题与专案的形式进行深度解构，因而是店长执掌连锁经营店铺运营的高级读本。

餐饮企业不同业态、不同店态、不同业种有不同需求，但在连锁经营总部与店铺分工协作的原则下，《店长深度训练手册》为店长执掌连锁经营店铺运营提供了思维、方法、工具，是店铺运营管理问题的解决方案。

店长深度训练手册作为训练教案，是管理手册与训练手册的集合，因为纯粹的管理手册，如果没有良好训练是无法导入的，所以既能作为管理手册导入，又能作为训练手册运用，是店长深度训练手册设计的宗旨。

餐饮企业连锁经营要建立管理团队训练体系。关于管理团队训练包括基础管理训练、专业管理训练、管理发展训练等内容。管理团队训练体系建立，为管理团队的职业规划与成长夯实了基础，当然要有制度配合。

店长深度训练手册属专业训练部分。在成型企业，工作团队向管理团队转化要研修基础管理训练，领班层次向经理层次转化要研修专业管理训练，管理团队持续进步要研修管理发展训练，即梯级的管理培训设计。

本书整体架构设计：

第一章 店长工作内容定义，讲述了店长工作宽度、工作深度、工作模式，为店长执掌店铺运营提供了管理模式、坐标参照、行动指南。

第二章 店长时间管理修炼，讲述店长执掌店铺运营对第一资源理解与掌握，作为方法与工具，时间管理既是管理方法，又是管理工具。

第三章 店铺营运计划设计，讲述了店长执掌店铺运营工作起点、工作过程、工作评价，使店长理解计划作为思维、方法、工具的价值。

第四章 店铺营运业务掌控，讲述了店长执掌店铺营运业务体系运行的关节点、关键点、管控点，是店长执掌店铺业务体系研修的内容。

第五章 提升营业水平技术，讲述了店长执掌店铺营运提升营业水平的六度指标掌控设计，是店铺提升营业水平的基础工作与必修专题。

第六章 营运6大成本管理，讲述了店铺运营6大成本内容以及对六大成本管控的思维、方法、工具，是店铺运营成本管控的必修专题。

第七章 店铺营运行政执掌，讲述了店铺行政体系运行的专业内容，是店长完成行政转化、行政掌控、行政执掌、胜任角色的必修专题。

第八章 提升培训转化能力，讲述了店长作为店铺培训体系的负责人，对店铺体系训练应负的责任以及提升培训转化能力应修炼的内容。

第九章 店长应修财务工具，讲述店长运用财务工具掌控店铺运营，实现企业价值最大应修炼专业、方法、工具，是店铺执掌必修内容。

第十章 店长6项能力修炼，讲述了店长执掌店铺应具备的六项能力指标，既作为店长能力修炼的要求，又作为店长不断成长工作指南。

本书三大特点描述：

本书特点之一，注重店长训练教案体系建立。本书10个专题设计单独成节，组合成章，既能让店长对某个专题单独修炼，又能够对所有专题组合修炼。本训练手册专题组合为店长执掌提供了管理方法与解决方案。

本书特点之二，与笔者从事顾问与指导结合。本书10个专题设计既是对成

功餐饮企业成功要素分享，又是对一线餐饮企业管理训练经验分享，还是笔者为品牌企业做顾问指导的训练内容分享，其实用性毋庸置疑。

本书特点之三，注重解决店铺执掌的管理问题。使店长通过一个专题研修解决一个管理问题，并最终胜任店铺执掌，当然，作为工具书，学到、得到、做到有较大差距，因而，要不断学习、不断体会、不断运用。

本书整体调性设计：

本训练手册虽属管理专著，但笔者力图提升本训练手册的可读性、知识性、导入性，因而在行文过程中我们追求用经济白话、管理白话、作业白话阐述专业管理内容，旨在实现只要你做过店长就能够理解与掌握。

由于高等院校缺少餐饮管理专业学科，餐饮行业缺少店长训练课程，餐饮企业没有管理训练手册，我们在借鉴快餐业与酒店业国际公司成型管理模式基础上设定本店长深度训练手册，令人欣慰的是业界反应良好。

作为管理专著要增加可读性，就要讲经济白话并让人读懂；语言要艺术才能增加管理专著的观赏性；要压缩过大的自然段，才能提升读者阅读的阶段成就感；要让不同背景的读者能读懂，还要导入知识点作补充。

夏连悦

2011年6月

目 录

第一章 店长工作内容定义 1

作为一店之长，店长负责店铺总体运营执掌。在不同经营模式下店长作用是不同的：单店经营模式的店长是店总，负责店铺全面执掌；连锁经营模式店长通过总部与店铺的分工协作，负责以营运为主的业务执掌。

■店长工作界面定义	3
■店长执掌角色定位	6
■服务营运管理实务	10
■厨务营运管理实务	13
■行政营运操盘实务	17
■职业成长通路设计	20

第二章 店长时间管理修炼 25

时间既是餐饮企业管理资源，又是资源中的稀缺资源；时间管理是店长执掌第一管理，即以时间为参照对店铺资源进行管理；时间管理是店铺运营秩序的衡量尺度，即以时间为尺度能有效利用时间理性管理业务。

■时间管理计划修炼	27
-----------	----

2 店长深度训练手册

■时间管理体系修炼	30
■时间管理流程修炼	33
■时间管理作业修炼	37
■时间管理绩效修炼	40
■时间管理自我修炼	43

第三章 店铺营运计划设计 47

“店铺营运计划设计”是店长执掌店铺营运应修炼的专业管理内容。店铺营运计划包括服务、厨务、行政三大类别。店铺营运计划设计水平关系到营运目标能否实现，涉及资源投入与产出，关系店铺获利与绩效。

■计划链条追溯设计	49
■店铺计划生成设计	52
■计划设计技术修炼	55
■计划执行修炼设计	59
■计划纠偏修炼设计	62
■三大营运计划设计	65

第四章 店铺营运业务掌控 71

“店铺营运业务掌控”专题是从管理角度专门论述店长对店铺营运业务的执掌与管控。牢记：以时间流程为基础，以作业流程为核心，以管理流程为主线管控店铺业务营运，才能够理解与掌握店铺业务营运秘笈。

■营运计划执行掌控	73
-----------	----

■ 营运值班督导掌控	76
■ 五项行政任务掌控	79
■ 营运特任跟进掌控	83
■ 营运体系协调掌控	86
■ 营运绩效管理掌控	89

第五章 提升营业水平技术 93

“提升营业水平技术”是连锁经营业务体系营运总监、区域经理、金牌店长、服务经理、厨务经理研修的经营、管理、技术类专题。连锁经营通过总部与店铺分工，旨在让店长能专心地做生意，因为经营是第一位的。

■ 提升店铺的可见度	95
■ QSC水平的满意度	98
■ 性价比之比的感受度	101
■ 持续研发的领先度	105
■ 营销推广的关联度	108
■ 主流顾客的忠诚度	111

第六章 营运6大成本管理 115

现实成本是问题成本，是边缘成本，是忽略成本。店铺营运成本有诸多内容，我们聚焦6大现实成本，旨在让店长把握店铺成本，控制成本，深度节流！6大现实成本直接吞噬了店铺利润，影响店铺与员工切身利益。

■ 人工成本管理技术	117
------------	-----

4 店长深度训练手册

■ 食材成本管理技术	120
■ 物品成本管理技术	123
■ 能耗成本管理技术	127
■ 维修成本管理技术	130
■ 时间成本管理技术	133

第七章 店铺营运行政执掌 137

行政力是行政转化能力、行政掌控能力、行政执掌能力的总称。对连锁经营店铺来讲，店铺行政力是指店长应修炼与具备的行政能力。店长作为店铺最高行政执掌，不但要具备业务能力，而且要具备行政能力。

■ 行政转化能力（上）	139
■ 行政转化能力（下）	142
■ 行政掌控能力（上）	145
■ 行政掌控能力（下）	149
■ 行政执掌能力（上）	152
■ 行政执掌能力（下）	155

第八章 培训转化技术管理 159

21 世纪的今天，餐饮企业在人力短缺的背景下已转型成为培训企业，如果对此缺乏认识会被淘汰出局。培训作为餐饮企业发展手段，能提升工作团队工作效率，能使管理团队正确地做事，能使餐饮企业基业长青。

■ 培训转化解读能力	161
------------	-----

■培训偏差纠正能力	164
■转化链条构筑能力	167
■培训后期管理能力	171
■培训产能积累能力	174
■学习力的缔造能力	177

第九章 店长应修财务工具 181

营运人员不懂财务、财务人员不懂营运，营运与财务语言不通、财务评价营运，这是餐饮企业普遍要面对的现实问题。语言不通造成营运管理与财务管理相脱离的局面，为此营运人员要学财务，财务人员要懂营运。

■营运指标分解工具	183
■店铺营业日报工具	186
■标准成本卡片工具	189
■费用水平控制工具	193
■作业成本控制工具	196
■盈亏保本设计工具	199

第十章 店铺营运绩效管理 203

绩效管理虽然是人力资源部门工作范畴，却需要餐饮企业全员参与；绩效设计不是店铺所能决定的，但店铺对绩效管理是否有效起着举足轻重的作用。店铺营运绩效管理正是在这样的背景下设计、实现、完善的。

■营运绩效模式设计	205
-----------	-----

6	店长深度训练手册	
	■ 营运绩效结构解构	208
	■ 绩效管理良性循环	211
	■ 综合管理推动绩效	215
	■ 绩效阶段过程演进	218
	■ 绩效管理成本控制	221
	后 记	225

第一章

店长工作内容定义

作为一店之长，店长负责店铺总体运营执掌。在不同经营模式下店长作用是不同的：单店经营模式的店长是店总，负责店铺全面执掌；连锁经营模式店长通过总部与店铺的分工协作，负责以营运为主的业务执掌。

无论单店经营还是连锁经营，店长都有对上、对下、对内、对外的业务与行政责任。对上店长要传达、贯彻、推广；对下店长要执行、训练、跟进；对内店长管服务、厨务、行政；对外店长管环境、公众、媒体。

专题设计内容：

“店长工作内容定义”专题我们共设计了：店长工作界面定义、店长执掌角色定位、服务营运管理实务、厨务营运管理实务、行政营运操盘实务、职业成长通路设计 6 项内容，希望您能有所学、有所获、有所用。

您能学到什么：

研修收获一：使店长理解店长工作定义，掌握店长工作界定、店长工作分析、店长职务评价内容，胜任店长工作宽度与深度设计；

研修收获二：使店长了解自身角色定位，掌握店长角色分析、店长职位分析、店长定位问题内容，胜任经理人与管理人角色定位；

研修收获三：使店长理解服务管理实务，掌握服务巡视管理、服务训练评价、服务监督指导内容，实现店长对服务体系运营管控；

研修收获四：使店长了解厨务管理实务，掌握厨务巡视管理、厨务训练评价、

2 店长深度训练手册

厨房监督指导内容，实现店长对厨房体系运营管控；

研修收获五：使店长了解行政操盘实务，掌握总部行政转化、店铺行政掌控、店铺行政执掌内容，实现店长对店铺行政实务执掌；

研修收获六：使店长了解职业成长途径，掌握店长5级修炼、态度决定一切、职场资本积累内容，实现店长职业生涯的不断成长。

专题讲座形式：

现场专题讲授：在专题讲授过程中，着重对知识点的讲授、经验点的讲授、技能点的讲授、深度实务讲授，以实现思想上的互动。

现场答疑交流：在专题讲授基础上，针对观众提问进行现场交流与现场解答，导入咨询顾问式培训功能，实现专业训练价值最大。

谁要学习专题：

中式快餐企业餐饮总裁、营运总监、分店店长、服务经理、厨房经理。

中式酒楼企业餐饮总裁、营运总监、分店店长、服务经理、厨房经理。

中式火锅企业餐饮总裁、营运总监、分店店长、服务经理、厨房经理。

■店长工作界面定义

界定店长工作模式要掌握与工作相关的工作术语，以求定义统一、规范、标准。店长工作用3个1/3描述最为恰当：服务管控占1/3，厨务管控占1/3，行政执掌占1/3，这样定义店长工作要求店长是复合型人才。

1. 店长工作界定

店长是店铺执掌人，负责店铺经营、组织、管理、作业。界定店长工作界面与内容，既涉及业态经营模式，又涉及企业发展阶段。

(1) 全能型的工作

全能型店铺执掌适用于单店经营与初次入市两种情景，具体工作包括6项内容：
全能型的工作：战略方案设计、制度经济设计、企业文化设计、品牌培育管理；
经营型的工作：拟定经营计划、服务体系掌控、厨务体系掌控、行政体系执掌；
组织型的工作：组织架构设计、职务说明设计、岗位说明设计、组织效率设计；
管理型的工作：人力资源管理、物力资源管理、财力资源管理、信息资源管理；
作业型的工作：管理流程设计、工作流程设计、物品流程设计、表单流程设计；
训练型的工作：管理内容训练、作业内容训练、业务内容训练、行政内容训练。

(2) 专业型的工作

专业型店长适于连锁经营，能胜任服务、厨务、行政执掌，具体包括6项内容：
经营型的工作：经营指标分解、经营计划拟定、财务指标转化、绩效指标评价；
组织型的工作：组织架构设计、职务说明设计、岗位说明设计、组织效率评价；
管理型的工作：服务体系管控、厨务体系管控、行政体系执掌、店铺运营管控；
作业型的工作：管理流程设计、工作流程设计、物品流程设计、表单流程设计；

行政型的工作：行政对接工作、行政转化工作、行政掌控工作、行政执掌工作；
训练型的工作：管理内容训练、作业内容训练、业务内容训练、行政内容训练。

(3) 共性工作界定

虽然全能型与专业型店长有共性工作类别,但工作内容是不同的。见对比分析:

全能型的店长	工作内容界定	专业型的店长	工作内容界定
经营型的工作	制定与实施	经营型的工作	转化与执行
组织型的工作	设计与配置	组织型的工作	配置与跟进
管理型的工作	探索与经验	管理型的工作	训练与专业
作业型的工作	感性与模糊	作业型的工作	理性与精确
训练型的工作	个性与随意	训练型的工作	体系与阶梯
行政型的工作	全能与全权	行政型的工作	转换与执掌

2. 店长工作分析

工作分析是对不同管理职位工作内容、工作责任、工作权力、任职资格、任职条件的周密调查、分析研究、科学定义、系统描述。

(1) 分解转化工作

分解转化工作是店长分解上级营运部门下达的经营指标,转化相关部门政策指令的核心工作内容。分解转化工作有两大要点:其一是店长应具备分解转化专业能力素养;其二是店长应具备分解执行实施能力素养。

中国餐饮企业至今仍没有管理训练导入,所以目标分解转化训练与流程执行技能训练还靠摸索。众所周知,餐饮企业纵向有三大流程,即目标转化流程、分解执行流程、作业实施流程。缺少流程使计划无法实施!