

烘焙食品制作教程

烘焙饼店 经营手册



王森 主编



总结饼店**经营技巧**

揭示饼店**管理的精髓**所在

呈现精彩、深刻、超大量的饼店经营案例



中国轻工业出版社

烘焙食品制作教程

烘焙饼店 经营手册



参 考 号 YZL10890163752 建

摄影 王森

HONGBEI BINGDIAN
JINGYING SHOUCE



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

烘焙饼店经营手册/王森主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2012. 3

烘焙食品制作教程

ISBN 978 - 7 - 5019 - 8684 - 2

I. ①烘… II. ①王… III. ①焙烤食品 - 饮食业 - 商业经营 - 教材 IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013893 号

责任编辑: 马 妍 责任终审: 孟寿萱 封面设计: 奇文云海
版式设计: 奇文云海 责任校对: 吴大鹏 责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 航远印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 720 × 1000 1/16 印张: 8

字 数: 166 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5019 - 8684 - 2 定价: 26.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

070637K1X101ZBW

前言 >>>>>

FOREWORD

我国烘焙行业的发展始于 20 世纪 90 年代，现在的饼店如雨后春笋般流行在大街小巷。饼店经营目前以规模化饼店生产配送和前店后厂饼店两种方式为主。连锁经营的饼店，也大都都是中央饼店生产配送到饼店售卖，另外一部分产品店中现烤现卖。

几年前，国外的连锁饼店还较少进入中国，但随着国民经济的发展，国外品牌连锁店大量涌进，推动了整个烘焙连锁饼店的发展。以现烤现卖、方便购买为经营特点的饼店遍布城市和乡镇的商业街和社区，方便了人们的生活。饼店产品有中西点心、面包、生日蛋糕等。规模较大的饼店还提供堂食，甚至西餐等服务。

每一个饼店的发展壮大都需要一个素质过硬、技术过关、管理和经营能力强的团队。但由于近年来店面数量发展太快，饼店从业人员流动又相对频繁，目前饼店高素质技术和经营人才缺少，已经成为困扰连锁饼店发展的主要问题。如今，国内绝大多数连锁饼店店主经过了资金的原始积累阶段，他们希望跑马圈地抢占目标市场，抢占目标地域的店铺资源，但是往往在店面数量增多的情况下，店主们的盈利却没有相应的提升，原因是独立店面的经营管理能力太弱，实际上

就是没有合格称职的店长造成的。

连锁店面的管理和生产较销售型企业的管理有天壤之别，根本原因在于通常连锁店面远离生产中心和总部，有的甚至不在一个城市，总部对这种远程管理控制是基于连锁店面店长来实现的，所以对店长的素质、能力、忠诚度要求较高。加之目前国内店长培训机构匮乏，所以国内饼店店长需求量极大。

我们围绕 Q—S—C 体系（Quality Service Clean）来规划整部书的内容，包括员工如何做好 Q—S—C 工作，以及作为管理者，如何体现他的辅助功能。同时，也提及了管理者在日常营业中常遇到的问题和解决方法。“解决饼店常见的问题，最终达成目标”是本书力求做到的。

本书既是王森艺术西点学校首部全面阐述烘焙饼店店长教育的培训教材，又是笔者多年来亲自管理、研究店面管理的经验总结。

希望读者阅读此书后，能在烘焙饼店管理方面得到进一步的提高。



目录>>>>>

CONTENTS

第一章 烘焙饼店店长的基本要求/1

角色定位	1
工作职责	2
日常运营管理	3
人事管理重点	4
货品管理重点	5
个人能力	5

第二章 店面管理/7

人力资源管理	7
沟通与跟进	27

服务	30
货物管理.....	38
店面清洁与消毒	40

第三章 店面经营/53

商圈与选址	53
提高进店率	57
提高成交率	67
提高回头率	91
店面销售的应对妙语总汇	94

第四章 安全与紧急应对/107

附录 烘焙饼店经营管理用报表/110

后记/122

第一章 烘焙饼店店长的 基本要求

所谓店长，就是独立门店的全权管理者。

从一个企业的管理结构来说，店长属于企业的中层管理职位，是店铺的核心。

想要成为店长，首先要了解店长的角色定位，才能准确评估自己适不适合当店长，需要弥补的差距在哪里，以及今后努力的方向。

角色定位

(1) 饼店独立店铺的代表人 从你成为店长的一刻起，你不再是一名普通的员工，你代表了饼店整体的形象，是饼店的代表，你必须站在饼店的立场上，上传下达、强化管理，代表饼店处理内外事务，达到饼店设定的目标。

(2) 营业额目标的实现者 你所管理的店面，必须有盈利才能证明你的价

值，而在实现目标的过程中，你的管理和以身作则，将是极其重要的。所以，营业额目标的实现，很大程度上依赖你个人的优异表现。

(3) 营业店的指挥者 一个小的营业店也是一个集体，必须要有一个指挥者，那就是你，你不但要发挥自己的才能，还要承担指挥其他员工的责任——帮助每一个员工发挥才能，你必须用自己的行动、思想来影响员工，而不是让员工影响你的判断和思维。

(4) 团队的建设 and 带领者 你要明白怎样组建自己的营业团队，把合适的人用到合适的岗位上，并且能够建立严密的管理和检查体系对其管控，不断地给予下属专业培训，激励下属并取得下属的信赖。

(5) 饼店政策的执行和建议者 你首先要去组织执行饼店的政策，在此过程中根据实际遇到的情况和顾客的真实反映，形成文字建议或意见迅速上报，以帮助饼店快速掌握情况、迅速做出调整，这一点也非常重要。

(6) 店铺业绩和相关数据的统计和分析者 作为店长，你需要对店铺日常营业状况做全面细致的了解，例如对营业额、各类产品销售额比率、退货数量比率、品种等具体数据进行统计核实分析，不断寻找规律做出准确判断，及时调整政策。

工作职责

店长是一个店的领导者，是企业信息传递的纽带，是饼店销售政策的执行者和具体操作者，是店铺形象的代言人，是店铺对外交流处理相关事务的代表和决策者，是团队的建设 and 带领者，是店铺的核心。因此，店长需要站在经营者的立场上，综合、科学地分析店铺运营情况，全力贯彻执行饼店的经营方针。执行饼店的品牌策略，全力发挥其自身价值。

店长的工作职责如下：

(1) 了解饼店的品牌内涵和经营方针，依据饼店的特色和风格执行销售政策。

(2) 遵守饼店各项规定并监督执行，完成上级下达的任务。

(3) 负责店面的日常工作, 监督考核营业员的工作表现, 及时反映员工动态, 并对营业员进行专业培训。

(4) 负责盘点、账簿制作、商品交接, 保证准确无误。

(5) 负责店铺内货品补齐、商品陈列。

(6) 负责营业分析和汇报。

(7) 协助人力资源部门进行招聘、培训、考核工作。

(8) 处理或者监督处理店铺对外交流事务。

(9) 处理客户投诉。

(10) 激发员工工作热情, 调节店内销售气氛。

(11) 负责日常卫生检查和必要器具、空间的消毒检查, 员工排班, 制作考勤并上报结果。

(12) 整理产品存在的问题和客户提出的要求, 协调上级和生产部门予以解决。

(13) 负责管理店面的财务工作, 安排部分生鲜原料采购, 并检查确认, 在单据上签字, 安排并监控每日营业额的安全处理。

(14) 负责店铺的安全管理, 原料、产品的仓储管理。

(15) 负责组织下属执行饼店的各项促销活动。

(16) 其他待命工作。

日常运营管理

店面营运通常分为三个时段, 下面分别就这三个时段进行重点讲述。

(1) 营业前

①开启电器及照明设备。

②布置并带领员工打扫卫生。

③召开晨会(附晨会资料)。

● 饼店政策及当天营业活动的公布与传达。

● 前日营业情况的分析、工作表现的检查。

- 培训新员工，交流成功售卖技巧，填写考勤表（上班员工签字）。
- 检查仪容仪表，激发工作热情，鼓舞员工士气。

④检查助销品品种、数量（背心袋、牛皮纸袋、礼盒、捆绑线、丝带等）和相应设备（收银机、电子秤、热水器等）是否正常工作。

⑤组织上货和陈列。

⑥盘点货品，清点备用金。

⑦核对前日营业报表，连同近日接收和拒收、退回货物单据传送饼店。

（2）营业中

①检查营业员仪容仪表，整理工服，佩带工牌。

②督导收银作业，掌握即时销售情况。

③不断安排员工或亲自提前备齐包装纸、包装袋等助销品，以便随时使用。

④检查督导员工见缝插针，空余时间随时打扫卫生，保持环境整洁。

⑤及时更换橱窗、展示品，调整商品陈列。

⑥注意形迹可疑人员，防止货物丢失和意外事故的发生。

⑦及时主动协助顾客解决消费过程中的问题。

⑧特殊客户和大宗团购客户的推销工作。

⑨接待投诉客户，争取能解决顾客投诉问题。

⑩收集市场信息，做好销售分析，不断了解营业额变化和产品库存量。

⑪整理饼店公文及通知，做好促销活动的开展前准备和结束后的收尾工作。

⑫日常营运过程中遇到的其他紧急处理事项。

（3）营业后

①盘点核对账物，填写好当日营业报表，安排退货。

②核对营业款并妥善保存或打入银行卡，留好备用金。

③检查电器设备是否关闭，杜绝火灾隐患。

④检查门窗和防盗措施。

人事管理重点

（1）组织并参与营业人员招聘、录用的初选，安排人员考勤排班。

- (2) 提出对员工给予奖励和处罚的参考意见或考评结果。
- (3) 协助人事部门参与辞退不符合饼店要求或表现恶劣的员工。
- (4) 根据员工表现提出调动、晋升、降级、辞退的意见。
- (5) 对员工的日常工作表现进行检查和评定。
- (6) 对店内的突发人事事件进行裁决。

货品管理重点

- (1) 根据具体情况或经总结客户意见后，对饼店的配货提出意见和建议。
- (2) 有权第一时间拒收有质量问题的货品。
- (3) 必要时对店内的货品进行有效调配，甚至提出或协助上级进行店与店间的物品调配。
- (4) 监控货物、原料、器具的安全储存。

个人能力

1. 店长应具备的能力

- (1) 指导的能力 是指有能力说服下属，扭转其不恰当的观念，并使其发挥最大的潜能，从而使营业额得以提高。
- (2) 教育的能力 能发现员工的不足，并通过临时培训、演示操作帮助员工提高能力和素质。
- (3) 数据计算能力 掌握、学会分析报表、数据，从而知道自己店面成绩的好坏。
- (4) 组织能力和凝聚力 能够了解员工特点，并善于协调员工布置适合个人的工作；团结员工，活化人际关系。
- (5) 良好的判断力 面对问题有正确的判断，并能迅速解决。

(6) 专业知识的能力 对于你所卖西饼、面包、生日蛋糕的了解和营业服务时所必备的知识和技能。

(7) 营业店的经营能力 指营业店经营所必备的管理技能。

(8) 改善服务品质的能力 指让服务更加合理化,让顾客有亲切感、方便感、信任感和舒适感。

(9) 自我训练的能力 要跟上时代提升自己,与饼店一起快乐成长。

(10) 诚实和忠诚。

2. 店长不应有的品质和行为

(1) 越级汇报,自作主张。

(2) 推卸责任,逃避责任。

(3) 私下批评饼店,抱怨饼店现状。

(4) 不设立目标,不相信自己手下员工可以创造营业奇迹。

(5) 有功劳时,独自享受。

(6) 不擅长运用店员的长处,只看到店员的短处。

(7) 不愿训练手下,不愿手下员工超越自己。

(8) 对上级或饼店报喜不报忧。

(9) 不愿严格管理店面,只想做老好人。

第二章 店面管理

人力资源管理

管理就是要使被管理者不能随心所欲地想干什么就干什么，而是要他们按照管理的要求去做事。对人的科学管理在于充分调动人的主动性、积极性和创造性，做到人尽其才。研究表明，没有心情愉快的员工，就不会有心情愉快的顾客。所以管理者应该与员工之间相互信任、鼓励和沟通，把员工管理作为企业管理的根本出发点，在制定决策时优先考虑员工的因素，把员工放在积极、主动的位置上，依靠员工、培养员工和造就员工，只有这样才能充分激发员工的热情和进取心，最终赢得我们的顾客。

一、门店人事工作

1. 门店人事工作的作用

- (1) 提高员工工作效率，激发员工热情。
- (2) 店长与员工、员工与员工之间能进行有效的沟通。
- (3) 为员工提供有效的指引。
- (4) 建立合理的人力成本控制模型，减少人力成本。

2. 门店人事工作的内容、方法和技巧

(1) 招聘需要考虑的问题

- ①男女比例是否恰当。男女比例一般以 1: 5 为宜。
- ②各区域优秀员工比例是否恰当。
- ③招聘特别技术员工。

(2) 招聘的两个步骤

①第一次面试：由店长负责审核应聘者证件、应聘条件，填写“入职申请表”。

②第二次面试：了解应聘者工作经历，基本素质及能力，薪金要求，个人职业发展规划，由店长主持试工后的面谈。

店长要仪表整洁，保证应聘者有更多的说话机会，让应聘者了解饼店的企业文化。

(3) 面试的内容 下面列举了面试时常问的几个问题，通过应聘者对这些问题的回答，可以在一定程度上了解应聘者的个人素质和道德素养。

①你为什么认为自己能够在这个职位上取得成就？

通过对这个问题的回答，可以衡量应聘者对工作的热情程度以及对将来工作的投入程度，因为这些答案将反映应聘者是否愿意为饼店多做贡献。

②你最大的长处和弱点分别是什么？

这个问题在于应聘者的回答不仅说明他的优势和劣势，也能在总体上表现他的价值观和对自身价值的看法。

③是否有顾客曾经让你处于尴尬地位，让你感到不自信？你是如何回应的？

通过这个问题，我们可以了解到当所给的任务超过自己目前的能力水平时，应聘者解决问题的意愿和能力。

④你怎样影响顾客，让他接受你的看法？

这个问题可以反映出应聘者的沟通能力，我们要看他的行动，而不仅仅是表现。

⑤你的好朋友如何评价你？

通过这个问题可以了解应聘者的个性。

⑥你和同事们如何相处？

我们可以对应聘者的有效沟通技能得出总体印象。

⑦你在找工作时最看重的是什么？

通过对这个问题的回答，我们可以了解他的关注重点，以及理性思考能力。

⑧你认为我们的门店经营是怎样成功的？

通过对这个问题的回答，考察应聘者对门店的了解程度。

⑨你期望从这项工作中获得的最大回报是什么？

通过对这个问题的回答，考察他的立场和成熟度。

⑩如果你在销售时，顾客抱怨你的服务不好时，你怎么办？

通过对这个问题的回答，考察应聘者灵活处理问题的能力。

(4) 离职程序

①由店长与离职人员作离职交谈，填写“离职申请表”。

②申请表报送人力资源部审核签字通过。

③监督离职员工交还公物，检查是否有破损。

④进行财务核算，与离职人员清账并确认签字，然后上报财务部再次审核。

⑤财务部再次审核通过，将于规定发放工资日领取工资。

(5) 劝退 员工在工作中出现严重错误，可对该员工做出劝退处理，劝退权属于店长，程序同离职。

(6) 事假、病假请假制度

①请假必须有假条、有责任委托人，禁止电话或口头请假（除紧急情况外）；

事假期间无工资；事假一次最长不超过一个月。

②请假一天的，可提前向店长递交请假条；请假两天或两天以上的，则须店长批准、上级主管签字方可生效。

③员工请假三天或三天以上都必须填写“请假申请表”，并且要提前一周申请，经店长批准、上级主管签字后方可休假。

④如没有任何请假手续，无故不上班的员工按旷工处理：未到一天扣三天工资。

⑤连续旷工三天的员工，则视为自动离职，且需给予用人单位违约赔偿。

⑥如请病假，员工除需出具医生证明外，还要填写“请假申请表”。

(7) 离职制度

①如有员工因个人原因要求离职的，则需提前30个工作日以书面形式递交店长及上级主管审批，由店长安排其工作交接的一切事宜。

②在日常工作中，如因员工自身原因造成严重失误或经济损失的，则根据事件严重程度，由店长在一个工作日内，以书面形式向上级主管提出警告、严重警告或劝退申请，一经审批，处罚结果员工须无条件接受。

(8) 新员工的入职教导 让新员工了解饼店的企业文化，使员工的自身价值与企业的价值结合在一起，可以激发员工的工作热情。通常入职教导的内容如下：

①工作常识：具体内容见下面工作培训。

②生活指导：主要包括工作地点的房租、饮食、周边环境等。

③安全培训：具体见本书第四章。

(9) 入职教导的注意事项

①教导工作的重点：任何工作，都有其教导顺序。“让他看，说给他听，让他做，夸奖他”，否则人是不会动的。

a. 首先让员工有心工作，说明工作内容、意义，让他产生兴趣。

“你一定会……”这句话给员工自信，让他对工作产生兴趣。

“这工作就因为……所以很重要，也许稍微复杂一些，不过你一定能马上就学会的。”

b. 接着是做给员工看，慢慢地示范。工作一定有“必须注意的地方及要点”，必须强调，使其留下印象。