



酒楼管理模式

上海豫园商城绿波廊酒楼编



学林出版社

99
F719
421

2

绿波廊酒楼管理模式

上海豫园旅游商城绿波廊酒楼编

XAJ33/06



学林出版社



3 0033 4393 0



绿波廊酒楼管理模式

编 者——上海豫园旅游商城绿波廊酒楼编

责任编辑——朱志勇

封面设计——周剑峰

出 版——学林出版社(上海钦州南路81号3楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路120号)

电话: 63777326 传真: 63768540

印 刷——常熟第四印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——6.25

字 数——138,000

插 页——4

版 次——1998年8月第1版第1次印刷

印 数——3000册

书 号——ISBN 7-80616-551-7/F·43

定 价——16.00元

顾 问 刘 纯

主 编 周金华

编 委(按姓氏笔画为序)

卜丽华 刘 纯 朱素娟 周金华

周文忠 杨金斌 郎海宝

前 言

“闻香留步名酒楼，知味停车绿波廊”。

上海豫园旅游商城绿波廊酒楼创建于1979年，是在改革开放中诞生和发展起来的一家社会特色餐馆，绿波廊以其精美的菜点、科学的管理和周到的服务而蜚声海内外。十多年来，绿波廊酒楼先后接待了英国女王伊丽莎白、阿根廷总统梅内姆、古巴总统卡斯特罗、日本首相羽田孜等四十多位国家元首及贵宾，并多次被评为全国百家优秀涉外餐馆、上海市文明单位、上海市优秀企业、上海市商业“十佳”明星企业等荣誉称号。上海市人民政府命名绿波廊酒楼为上海市首批旅游涉外定点餐馆，国内贸易部评定绿波廊酒楼为全国首批特级酒家。

绿波廊酒楼的成功有着诸多的因素，但科学的管理是最重要的原因。绿波廊酒楼经过十多年的努力，无论在经营、管理和服務上都发生了深刻的变化。九十年代以来，绿波廊酒楼进一步以质量和效率为基本政策，不断探索社会餐馆的管理模式，在实践中形成了绿波廊酒楼的管理模式，又在实践中不断完善和发展了已形成的模式。

· 1 ·

绿波廊酒楼管理模式注意学习和吸收国内外餐饮业管理经验,根据社会餐馆的特点,结合自己的实践,形成了鲜明的特色。当前餐饮市场的竞争日趋激烈,由各种成分组成的餐馆竞相涌现,但不管是国营的,还是外资的、合资的或是个体的餐馆,都还没有一套完整的管理模式。为了形成一套有效的管理机制,全面实现社会餐馆的科学化、规范化、标准化和经营一体化,最近,在上海豫园旅游商城股份有限公司和老城隍庙饮食总公司的直接领导和关心下,绿波廊酒楼在总结了十多年的经营管理思想和工作经验教训的基础上,坚持“保持特色,突出风格”的原则,编写了这本《绿波廊酒楼管理模式》。本书的出版既是对绿波廊酒楼管理经验的总结,又是促进酒楼管理再迈上一个新台阶;同时,也是通过编写此书与同行交流和切磋社会餐馆的管理模式,把社会餐馆的科学管理水平推向新高。

鉴于目前尚没有一本较为系统的社会餐馆管理模式的书籍,编写此书尚属首次,尽管主观上想努力写好此书,但限于编者水平和时间,不足之处在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评、指正。

《绿波廊酒楼管理模式》编委会

1997年11月

目 录

前 言	(1)
第一章 酒楼领导机构	(1)
第一节 总经理	(1)
第二节 副总经理	(4)
第三节 总经理办公室	(6)
一、办公室主任	(6)
二、秘书	(7)
第二章 餐厅	(9)
第一节 餐厅经理	(10)
第二节 楼面主管	(12)
第三节 餐厅领班	(14)
第四节 迎宾员	(16)
第五节 领位员	(17)
第六节 酒水员	(19)
第七节 服务员	(20)
第八节 跑菜员	(29)

第九节 酒楼餐厅常用表格	(32)
第三章 厨房	(39)
第一节 厨师长	(40)
第二节 粗加工组	(42)
(一) 粗加工组领班	(42)
(二) 粗加工厨师	(44)
第三节 切配组	(46)
(一) 切配组领班	(46)
(二) 切配厨师	(48)
第四节 炉灶组	(50)
(一) 炉灶组领班	(50)
(二) 蒸炉厨师	(52)
(三) 炉灶厨师	(53)
(四) 餐梯操作员	(55)
(五) 排菜员	(56)
第五节 冷盆组	(58)
(一) 冷盆组领班	(58)
(二) 冷盆厨师	(60)
第六节 点心组	(62)
(一) 点心组领班	(62)
(二) 点心师	(64)
第七节 酒楼厨房常用表格	(67)
第四章 财务	(74)
第一节 财务主管	(74)
第二节 会计	(79)
第三节 出纳	(85)
第四节 收银领班	(90)

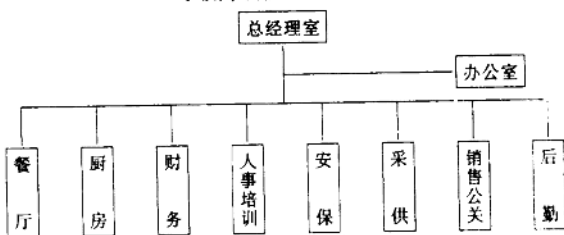
第五节	收银员·····	(91)
第六节	财务系统流程图·····	(95)
第七节	酒楼财务部门常用表格·····	(96)
第五章	人事培训·····	(108)
第一节	人事培训主管·····	(108)
第二节	人事调配员·····	(110)
第三节	教育培训员·····	(111)
第四节	酒楼人事培训部门常用表格·····	(112)
第六章	安保·····	(121)
第一节	安保主管·····	(122)
第二节	日班值班员·····	(124)
第三节	夜间值班员·····	(125)
第四节	消防员·····	(126)
第五节	酒楼安保部门常用表格·····	(129)
第七章	采供·····	(137)
第一节	采供主管·····	(138)
第二节	采购员·····	(140)
第三节	验收员·····	(145)
第四节	仓库保管员·····	(147)
第五节	酒楼采供部门常用表格·····	(152)
第八章	销售公关·····	(164)
第一节	销售公关主管·····	(164)
第二节	预订员·····	(166)
第三节	酒楼销售公关部门常用表格·····	(169)
第九章	后勤·····	(177)
第一节	后勤主管·····	(177)
第二节	设备维修工·····	(179)

第三节	厨房勤杂工	(182)
第四节	公共区域清洁工	(183)
第五节	音像播放工	(184)
第六节	酒楼后勤部门常用表格	(187)

第一章 酒楼领导机构

健全的领导机构,是酒楼能够实施高质、高效、有序管理的基本保证。绿波廊酒楼的领导机构是由总经理负责的权威组织指挥系统,全面地、有步骤地协调、控制整个酒楼的营运状况,使酒楼在客人满意的基础上获得预期经济效益和社会效益。

绿波廊酒楼组织结构图



第一节 总 经 理

总经理是酒楼管理的核心人物,他全面负责酒楼的经营活动以及管理活动,直接对上级管理部门负责。

一、岗位职责

1. 贯彻执行公司总经理下达的经营管理指令,负责制订酒楼各项计划,并组织、协调、指挥、控制各部门准确贯彻实施,保证各项经营目标的完成。

2. 根据国家有关质量工作的方针、政策,从酒楼经营的实际出发,制定企业质量方针、质量标准,并以身作则,组织质量方针的实施。

3. 组织制定酒楼质量目标,并把它作为酒楼方针目标管理的核心内容,采取有力措施,保证质量目标的实施,使酒楼的服务与确定的等级相一致。

4. 负责酒楼的质量工作,定期进行质量体系审核和复查,以促进质量体系的有效运行。

5. 为保证服务质量方针的落实,总经理有权决定酒楼内部机制设置和人员变动,并负责对管理人员的录用、变换和奖惩工作。

6. 深入酒楼内部改革,采取切实有效的措施,加强酒楼管理,提高酒楼经济效益。

7. 主持每月两次的酒楼店务会议,听取汇报,督促工作进度,解决工作中的问题。

8. 重视员工思想、文化、业务技术培训,从整体上提高员工业务素质。

9. 对酒楼重大质量问题有仲裁权。

10. 培养干部,选好干部,用好干部。要把德才兼备,有开拓创新精神,事业心强的干部,及时提升到各级管理岗位,还要善于根据各种人才的特长,安排适当的工作,做到各尽其才。

11. 全面负责酒楼安全、消防、卫生、保卫等工作,督促检查

有关制度的执行。

二、工作程序

1. 主持每日晨会。
2. 出席有关部门会议。
 - (1) 每月一次的饮食会议
 - (2) 营业销售会议
 - (3) 广告宣传会议
 - (4) 成本控制会议
 - (5) 财务会议
3. 主持重要会议。
 - (1) 一周工作指令会
 - (2) 重大活动和季节活动的宣传推广会议
 - (3) 每半年和年终各召开一次体制改革工作会议
 - (4) 年终召开更新改造和开拓新的经营项目的会议
 - (5) 年终召开一次总结评估和研究新的年度工作意见会议
4. 每季度检查一次库存情况和设备状况。
5. 每季度研究一次员工伙食、福利及员工业余文化生活，为员工分忧解难，激发员工的劳动热情。

三、素质要求

1. 旅游管理、饭店管理专业大专毕业文化程度或同等学历。
2. 英语熟练，听、说、读、写能力俱佳。
3. 熟悉餐饮业各部门的基本运转程序和业务往来，具有丰富的餐饮管理经验，以及较强的组织、协调和决策能力。
4. 熟悉国家企业法、财税法、合同法、旅游心理学、财务管

理、烹饪管理等方面知识。

5. 坚持四项基本原则,组织观念强,有强烈的事业心和责任感;谦虚谨慎,思想敏锐,勇于开拓创新,处事果断,讲究效率,作风正派,廉洁奉公,不谋私利,为人表率。

6. 担任过餐饮业副总经理2年以上或直接对客户服务部门经理5年以上。

7. 最佳年龄30—55周岁。

第二节 副 总 经 理

副总经理是酒楼总经理的助手,重点协助总经理处理日常行政事务,酒楼运转和多种经营等方面的工作。

一、岗位职责

1. 做好总经理的助手,完成总经理交给的各项任务,并报告工作。

2. 根据对总经理负责,各司其职的原则,定期对分管的部门和岗位进行检查和巡视。制定分管工作的方针、目标,协助总经理提高酒楼的菜点和服务质量。

3. 根据总经理的委托和授权,直接参与和负责督导分管范围内的各项质量工作,确保优质高效。

4. 重视市场信息,积极参与市场调研,及时向总经理提出经营决策,协助总经理改善酒楼管理。

5. 协助总经理做好质量目标内的各项工作,并协调各部门的关系,推动各项经济指标及管理指标的落实工作。

6. 在总经理缺席或休假不在的情况下,行使总经理的职权,保证工作全面进行,遇有紧急的事项有临时处置权。

7. 受总经理委托接待重要宾客。
8. 代表总经理处理重要宾客的投诉。

二、工作程序

1. 审查各部门的工作日记和请示报告,了解宾客意见。
2. 掌握当日的业务情况,包括宴会的预订和餐厅的客情等。
3. 检查各部门用工情况,包括临时工的增减情况,日工资发放金额等。
4. 协调各运转部门负责人的工作(餐厅主管,采供主管,财务主管,安保主管等),确保酒楼各项工作的正常运转。
5. 检查每日晨会和一周工作指令会的落实情况。

三、素质要求

1. 旅游管理、饭店管理专业大专毕业文化程度或同等学历。
2. 英语熟练,能阅读、翻译餐饮业务英文资料,能同宾客进行流利会话,文字和口头表达能力强。
3. 了解国家企业法、财税法、合同法、销售学、旅游餐饮管理、财务管理、烹饪管理等方面的知识。
4. 坚持四项基本原则,组织观念强,有强烈的事业心和责任感,热爱餐饮事业,精通业务。
5. 富于开拓创新精神,处事果断,讲究效率,廉洁奉公,不谋私利。
6. 担任过餐饮业副总经理2年以上或直接对客服务部门经理5年以上。
7. 最佳年龄30—55周岁。

第三节 总经理办公室

一、办公室主任

总经理办公室主任是总经理、副总经理处理酒楼业务的有力助手。

1. 岗位职责

(1) 批转各类文件、报告,并提出意见供总经理、副总经理参考。

(2) 帮助总经理协调各部门之间的关系。

(3) 接待同行及协作单位来访的高层领导,为酒楼建立和保持良好的公共关系。

(4) 培训和考核本办公室工作人员。

(5) 完成总经理交办的其他事项。

2. 工作程序

(1) 阅读每天的营业日报以及晨会记录,了解酒楼经营和管理的情况。

(2) 阅读主管局以及其他政府管理部门发给酒楼的所有文件,根据酒楼情况提出贯彻意见后转给总经理、副总经理批阅。

(3) 审查并且修改各部(室)给总经理的报告,提出处理意见后,转送总经理(或副总经理)。

(4) 审核以酒楼的名义发出的所有报告、文件并转报总经理签发。

(5) 组织好总经理室召集的中层干部以上的会议或其他活动。

(6) 安排并且参加总经理值班。

(7) 拜访重点的业务协作单位,为饭店建立良好的业务协

作关系。

(8) 准时参加每周工作指令会,传达、贯彻和落实会议精神。

(9) 准时参加总经理、副总经理召开的酒楼工作会议。

(10) 协助好总经理考察、考核各部(室)主要管理人员。根据总经理(或副总经理)的要求,安排与部门主管的谈话。

(11) 起草有关的重要文件。

3. 素质要求

(1) 大专毕业文化程度或同等学历。

(2) 英语较为熟练,能阅读英文信件和电文。

(3) 通晓餐饮业务,掌握对客服的规格和标准。

(4) 有严格的组织纪律性和强烈的工作责任感。

(5) 具有5年以上的行政工作经验和2年以上的饭店工作经验。

(6) 最佳年龄30—55周岁。

二、秘书

1. 岗位职责

(1) 出席总经理、副总经理召集的各种会议,记录和整理会议纪要。

(2) 草拟各类通知、报告、总结以及总经理所需的讲话稿。

(3) 收发、保管各类文件。

2. 工作程序

(1) 每天两次从文件交换柜里取回各类报表和文件,整理后送到总经理室。

(2) 参加所有总经理、副总经理召集的会议,并做详细、认真的记录。