

★ 成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



餐厅楼面经理



365

天

时代华商管理培训中心◎策划
滕宝红◎主编

管理笔记

◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”

◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。

◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有计划地安排时间，认真记下工作中的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

★ 成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



餐厅楼面经理

CANTING LOUMIAN JINGLI

时代华商管理培训中心◎策划

滕宝红◎主编

365

天

管理笔记

365 TIAN GUANLI BIJI

- ◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有i的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

餐厅楼面经理 365 天管理笔记 / 时代华商管理培训中心策划,
滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 7

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 服务业经理人)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3494 - 1

I. ①餐… II. ①时…②滕… III. ①餐馆—商业管理 IV. ①
F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153979 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	11.75
字数	223 000 字
版次	2014 年 7 月第 1 版
印次	2014 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3494 - 1
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

作为企业中坚力量的部门经理（店长），在企业中起着承上启下的作用，其职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理（店长）是企业的执行者，由于各种原因，部门经理在管理工作中会出现许多问题：要么缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么严重缺乏执行力，领导的意图总是贯彻不到位或者未及时落实；又或者不懂得设定目标，没有掌握达成目标的有效方法等。

出现这些问题的根本原因是，企业部门经理（店长）不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的工作时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理（店长）甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理（店长）应有的表现。

针对企业部门经理（店长）的困境，我们特意策划设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理（店长）每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表格、表单和工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖10个管理岗位，包括汽车4S店店长、汽车美容店店长、便利店店长、婚纱影楼店店长、服装店店长、房地产中介门店店长、家居建材门店店长、餐厅楼面经理、物业保安主管、物业管理处主任。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供了大量工作总结、工作计划范例以及可以直接运用到实际工作中的表单。

为了方便读者学习，本书在一些重点内容或者需要注意的内容旁边设置了“特别提示”栏目，方便读者注意重点、要点，加深学习印象。同时，本书在页面的右方设置了“随手札记”栏目，供读者随时记录学习心得。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

作为一名部门经理（店长），本书可使您通过每天有计划地安排时间，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于企业部门经理（店长）、主管、领班，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书

编委会

目 录

— 导读 365天阶段管理，让你工作更轻松 —

一、一年365天的时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	1
四、阶段工作法	2

— 第一章 如何安排与落实一日工作 —

忙！忙！忙！

忙些啥

忙着进行店面巡视检查，忙着召开各种临时会议，忙着检查各种报表，忙着应对顾客投诉，忙着批阅各种申请报告，忙着准备员工的绩效考核……

作为餐饮店店长的你，是不是处于以上所述盲目的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步来，才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“穷忙”的困境

一、如何制订当日工作计划	4
二、做好营业前检查	8

三、楼面早会管理	8
【范例1-01】每日检查表（营业前）	8
【范例1-02】每日检查表（营业前）	9
四、做好开餐前检查	16
【范例1-03】开餐前检查表	17
五、及时与厨房核对沽清菜品	18
六、就餐环境检查	18
【范例1-04】每日估清单	18
【范例1-05】每日沽清单	18
七、楼面现场控制	20
八、突发事件应急处理	21
九、员工交接班管理	24
十、查看“营业日报表”	24
十一、做好营业后检查	24
【范例1-06】餐厅营业日报表	25
【范例1-07】营业后工作检查表	27
管理心得	28

第二章 如何安排与落实一周工作

新的一周又开始了,该怎样来做好这一周的工作呢?仔细想想,本周有哪些主要工作:要对新入职员工进行指导;要对楼面部安全、卫生等情况进行检查;需要为部门经理周例会作准备……

惨啦!事情这么多,怎样才能理清呢?仔细看看,哪些必须在第一时间内完成,哪些可以稍微往后延……

如果你每周都处于这种忙碌“晕”的状态,那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习,相信你一定可以远离这种状态,从而让工作更加有条理,更加轻松愉快!

一、制订一周工作计划	30
【范例2-01】××餐厅楼面经理一周工作计划	31
二、主持部门周例会	32
【范例2-02】××餐厅楼面部议程	33
三、参加部门经理周例会	34
【范例2-03】××餐厅楼面部周例会汇报表	35
四、尽量满足客人要求	36
五、定期检查餐厅卫生	38
【范例2-04】××餐厅卫生检查表	38
【范例2-05】××餐厅卫生检查表	42
六、定期检查餐厅食品安全	43
【范例2-06】餐厅食品安全检查表	44
七、定期检查餐厅设备	45
【范例2-07】餐厅营运设备检查表	45
八、进行客人意见调查	47
【范例2-08】××餐厅客人问卷调查表	47
【范例2-09】××餐厅客人满意度调查表	50

九、每周工作总结	52
【范例2-10】××餐厅楼面部周工作总结(××××年7月5~12日)	52
十、每周自我反思	53
【范例2-11】××餐厅楼面部周总结与计划汇总表	54
管理心得	56

第三章 如何安排与落实月度工作

餐饮店楼面经理工作事情多且杂,需要与各个部门沟通协调,如果没有按时做好工作,就会影响其他部门正常运转。如没有及时与厨房部沟通,就会导致客人投诉。

每个月的工作有常规的,也有突发的,楼面经理要做到让自己忙而不乱,井井有条,就必须做好工作安排。

一、制订月度工作计划	58
二、制订每月排班表	59
【范例3-01】××餐厅楼面部排班表	61
三、在岗员工培训	62
【范例3-02】××餐厅餐饮服务培训标准	62
【范例3-03】××餐厅岗位技能培训	63
【范例3-04】××餐厅员工常用英语	69
四、为特殊客人提供特殊服务	72
五、巧妙应对常见问题	75
【范例3-05】××餐厅常见问题处理方法	75

六、员工月度绩效考核	82
【范例3-06】预订员绩效考核表	82
【范例3-07】值台服务员绩效考核表	83
【范例3-08】迎宾员绩效考核表	84
【范例3-09】传菜员绩效考核表	84
【范例3-10】酒水员绩效考核表	85
【范例3-11】点菜员绩效考核表	85
【范例3-12】收银员绩效考核表	86
【范例3-13】楼面主管绩效考核表	86
【范例3-14】楼面部长绩效考核表	87
【范例3-15】传菜部长绩效考核表	88
【范例3-16】值台领班绩效考核表	88
【范例3-17】宴会主管绩效考核表	89
【范例3-18】吧台主管绩效考核表	90
【范例3-19】收银主管绩效考核表	90
七、开展服务质量评估	91
【范例3-20】评估登记表	91
八、每月工作总结	96
【范例3-21】××餐厅楼面经理月度工作总结	97
【范例3-22】餐厅月度总结分析模板	98
管理心得	102

第四章 如何安排与落实季度工作

季度工作的安排,属于宏观性的,要对一个季度的重点事项做到心中有数。才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为餐饮店楼面经理,每一季度重点工作都需要有所侧重。但是总的来说,每一季度的工作中又有重复的事情。要想让自己更加从容应对,你可以将自己每一季度工作都做好安排。

一、制订楼面部季度目标计划	104
二、新员工招聘管理	104
【范例4-01】楼面主管常见面试问题	108
【范例4-02】餐厅服务员常见面试问题	109
三、新入职员工培训	110
【范例4-03】××楼面部新员工培训方案	112
【范例4-04】××餐厅新员工入职培训大纲	113
【范例4-05】××餐厅新员工培训体系	114
四、餐厅广告营销管理	119
五、餐厅跨界营销	123
六、餐厅网络营销管理	123
七、餐厅店内营销管理	126
八、做好销售成本控制	128
【范例4-06】××餐厅不同客人菜品推销	130
【范例4-07】××餐厅赞美性销售与建议性销售方案	133
九、服务成本控制	134
十、收款环节成本控制	136

十一、季度工作总结	139
【范例4-08】××餐厅楼面部季度工作总结	140
管理心得	142

第五章 如何安排与落实年度工作

年终又到了，楼面经理又要开始对本年度餐饮部工作进行总结，同时要制订下一年度计划，实行年终部门大检查……

这个时候可以说是餐饮店楼面经理忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以让你在年终更好地完成各项工作。

一、年度工作总结与下一年计划	144
【范例5-01】××餐厅年度工作总结	144
二、制订年度工作计划	146
【范例5-02】××餐厅年度工作计划	146
三、编制年度培训计划	148
【范例5-03】××餐厅楼面部年度培训计划	148
【范例5-04】××餐厅楼面部年度培训计划	150
四、建立对客服务质量标准	151
【范例5-05】××餐厅餐厅服务质量标准	151
【范例5-06】××餐厅零点摆台操作标准	152

【范例5-07】××餐厅点菜服务操作标准.....	153
【范例5-08】××餐厅员工斟酒操作标准.....	154
五、编制全年假日促销方案.....	154
【范例5-09】××中餐厅全年节日促销计划.....	155
【范例5-10】××西餐厅全年促销活动方案.....	156
【范例5-11】××餐厅年度节假日促销策划方案.....	157
六、编制假日促销方案.....	158
【范例5-12】××餐厅元旦促销活动方案.....	158
【范例5-13】××餐厅春节促销活动方案.....	160
【范例5-14】××餐厅五一节促销活动方案.....	161
【范例5-15】××餐厅儿童节促销活动方案.....	162
【范例5-16】××餐厅父亲节促销方案.....	163
【范例5-17】××餐厅端午节促销方案.....	166
【范例5-18】××餐厅七夕情人节促销方案.....	168
【范例5-19】××餐厅中秋节促销活动方案.....	170
【范例5-20】××餐厅国庆促销活动方案.....	171
【范例5-21】××餐厅圣诞节促销活动方案.....	171
【范例5-22】××餐厅金秋美食节促销活动方案.....	173
七、年度绩效考核.....	174
管理心得.....	175

导读

365天阶段管理，让你工作更轻松

一、一年365天的时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样进行合理分配呢？作为餐饮店楼面经理，这是一个必须要考虑的问题。



图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

楼面经理要对时间进行合理分配，首先要明确一年中的国家法定节假日。因此，可以先将一年中的国家法定节假日列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

表1 国家法定节假日

序号	假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历正月初一、初二、初三
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午节当日
6	中秋节	1天	农历中秋节当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

（一）工作时间计算

年工作日：365天－104天（休息日）－11天（法定节假日）=250天

季工作日：250天÷4=62.5天

月工作日：250天÷12=20.83天

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必需时间。如果上班时间为8小时，那么通常情况下，大多数员工的有效工作时间是达不到8小时的，必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理私事的时间。

四、阶段工作法

楼面经理可以采用阶段工作法对工作进行安排。什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季、年度各个不同的时间段。

楼面经理对每日、每周、每月、每季度和每年度的工作进行规划，做好时间及其工作事项安排，对工作进行分阶段总结。

表2 楼面经理阶段工作安排

阶段	工作事项	备注	阶段	工作事项	备注
一日	一、如何制订当日工作计划 二、做好营业前检查 三、楼面早会管理 四、做好开餐前检查 五、及时与厨房核对沽清菜品 六、就餐环境检查 七、楼面现场控制 八、突发事件应急处理		一周	一、制订一周工作计划 二、主持部门周例会 三、参加部门经理周例会 四、定期检查餐厅卫生 五、定期检查餐厅食品安全 六、定期检查餐厅设备 七、进行客人意见调查 八、每周工作总结	
月度	一、制订月度工作计划 二、制定每月排班表 三、在岗员工培训 四、为特殊客人提供特殊服务 五、巧妙应对常见问题 六、员工月度绩效考核 七、开展服务质量评估 八、每月工作总结		季度	一、制订楼面部季度目标计划 二、新员工招聘管理 三、新入职员工培训 四、餐厅广告营销管理 五、餐厅跨界营销 六、餐厅网络营销管理 七、餐厅店内营销管理 八、做好销售成本控制	
年度	一、年度工作总结与下一年计划 二、制订年度工作计划 三、编制年度培训计划			四、建立对客服务质量标准 五、编制全年假日促销方案 六、编制假日促销方案	

第一章

如何安排与落实一日工作



忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着进行店面巡视检查，忙着召开各种临时会议，忙着检查各种报表，忙着应对顾客投诉，忙着批阅各种申请报告，忙着准备员工的绩效考核……

作为餐饮店店长的你，是不是处于以上所述盲目的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步来，才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“穷忙”的困境！

一、如何制订当日工作计划

楼面经理在制订当日工作计划前，要对当日的时间和工作事项进行仔细分析。根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，重要和紧急的最先做，不重要和不紧急的放在最后做，以保证所有事项都能恰当而圆满地完成。

(一) 时间清单分析

楼面经理可以将一天的法定工作时间，按照每半小时为一段，进行分段，然后逐项将实际活动事项填入“时间清单分析表”中，如表1-1所示。在活动事项后面，准确填入该活动事项相应的计划用时、实际用时、超时以及超时原因。

(二) 工作事项分析

1. 工作清单分析

楼面经理分析一个法定工作日内所做的工作事项，各自用时如何，如果超时，

表1-1 时间清单分析表

姓名：

日期：

序号	时间	活动事项	计划用时	实际用时	超时	原因
1	10:00~10:30					
2	10:30~11:00					
3	11:00~11:30					
4	11:30~12:00					
5	12:00~12:30					
6	12:30~13:00					
7	13:00~13:30					
8	13:30~14:00					
9	16:00~16:30					
10	16:30~17:00					
11	17:00~17:30					
12	17:30~18:00					
13	18:00~18:30					
14	18:30~19:00					
15	19:30~20:00					
16	20:30~21:00					
17	21:00~21:30					
18	21:30~22:00					
总计						

备注：由于行业的特殊性，餐饮店在正常情况下，每天14:00~16:00是空档时间