

—— 中国企业标准化应用管理 ——

标准化管理是企业发展的必由之路 本土化应用是企业生存的坚实基础

餐饮业

标准化管理手册

RESTAURANT
STANDARDIZED MANAGEMENT
HANDBOOK

企业发展策略研究中心/编

叶 波 / 主编

权威 全面 新颖



简明 高效 易用

中国言实出版社

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会 中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会

餐饮业

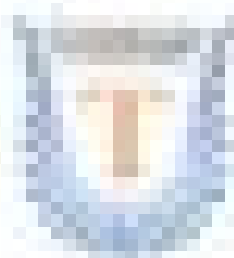
标准化管理手册

RESTAURANT
MANAGEMENT

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会



中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会

中国烹饪协会 中国饭店协会 中国旅游协会



—— 中国企业标准化应用管理 ——

餐饮业

标准化管理手册

RESTAURANT
STANDARDIZED MANAGEMENT
HANDBOOK

企业发展策略研究中心 / 编

叶 波 / 主编

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业标准化应用管理 / 企业发展策略研究中心编.

—北京:中国言实出版社,2005.8

ISBN 7-80128-688-X

I. 中…

II. 企…

III. 企业管理:标准化管理 — 中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 073940 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

规 格 787 × 990 毫米 1/16 74.125 印张

字 数 1072 千字

定 价 140.00 元(全 4 册)

从传统的农业文明走向现代化的工业文明，其中显著标志之一就是企业生产和商业运作的标准化管理。农业文明时代，生产管理随意性很强，比如庄稼该施多少肥料，可多可少。可今天，麦当劳生产一个炸鸡翅的工序和料量全球实行一个标准，不同国家生产的奔驰轿车具有同一品质。这就是现代工业文明时代严格的标准化管理。这种管理，已经细化至每一个细节。而真正意义上的“细节决定成败”，是让每一个决定成败的细节标准化、规范化、制度化。所以说，标准化管理，是中国企业在今后激烈的市场竞争中谋求发展壮大的必由之路。标准化管理，也正是本书编者——企业发展策略研究中心多年研究和应用的重要课题之一。该中心组织专家学者调研和汇集了中外企业成功的标准化管理案例，透析了不同行业的特性和规律，编写成册，使其成为权威、全面、新颖和简明、高效、易用的标准化管理工具书。

选题策划：大藏文化
责任编辑：工方
责任校对：毛家华
封面设计：武晓强

目 录

第一章	开业筹备作业标准 /1
	第一节 开业筹备基本操作流程 /1
	一、开业筹备的基本操作目标 /1
	二、开业筹备工作日程计划标准 /5
	三、开业筹备操作流程要领 /6
	第二节 设备用品配备标准 /8
	一、重型设备配备标准 /9
	二、设备优化配备标准 /13
	三、轻型用品配备标准 /15
	四、酒楼用品优化配置标准 /23
	(一)突出特色用品 /23
	(二)充分考虑制作周期 /24
	第三节 菜单设制标准 /24
	一、菜单制作的基本原则 /24
	(一)与风格相符原则 /25
	(二)突出特色原则 /25
	(三)自由选择原则 /26
	(四)以原材料定单原则 /26
	(五)指导外购原则 /28
	二、菜单确定程序与菜单定价规程 /29
	三、菜单制作的技巧 /32

- (一)以简明的文字开头 /32
- (二)图文并茂 /32
- (三)符号别出心裁 /33
- (四)排列艺术 /33
- (五)合理分类 /34
- (六)方便更换 /36
- (七)菜单设计的注意事项 /37
- (八)菜单的更新与保存 /38
- 四、菜单应用表格 /39

第二章

前厅服务标准 /43

第一节 前厅服务标准概述 /43

- 一、尊重与亲和:与顾客面对面接触要领 /43
- 二、理解与关爱:个性化服务定位 /43
- 三、机敏与悟性:随需而变的服务标准 /44
- 四、见多识广:适应八方来客 /44
- 五、完善与完美:点与点的链接标准 /45
- 六、韧劲与耐心:每天做相同的事 /45

第二节 前厅人员的职业观念 /46

- 一、顾客总是对的 /46
- 二、请记住你的角色使命 /47
- 三、职业道德标准 /48
- 四、前厅服务的组织保障标准 /48
 - (一)组织机构设置标准 /48
 - (二)组织的基本职能 /49
- 五、前厅服务的必备技能知识 /49

第三节 前厅工作标准 /58

一、工作标准 /58

(一)订餐服务标准 /58

(二)接待服务标准 /58

(三)餐桌服务标准 /58

(四)结账服务标准 /59

二、工作流程 /59

(一)迎接客人 /59

(二)安排客人就座 /59

(三)点菜前的服务及注意事项 /60

(四)开卡 /60

(五)传菜、上菜 /60

(六)客人用餐后的服务工作 /62

(七)如何送客 /62

(八)整理及善后工作 /63

三、检查与考核 /63

(一)服务质量检查 /63

(二)开餐前检查 /63

(三)餐后检查 /64

四、作业表格 /64

五、岗位设置与岗位描述 /68

(一)岗位设置 /68

(二)岗位描述 /68

第三章 厨政管理标准 /81

第一节 中餐厨房运作标准 /81

一、硬件设备标准 /81

二、工作环境构建标准 /82	
三、人员配备标准 /83	
四、政策制度 /84	
第二节 厨政管理人员行为标准 /84	
一、具备现代管理理念 /84	
二、完善厨房管理制度 /85	
(一)厨房考勤制度 /86	
(二)厨房着装制度 /86	
(三)厨房值交接班制度 /87	
(四)厨房日常工作检查制度 /87	
(五)厨房奖惩制度 /88	
(六)厨房会议制度 /89	
(七)厨房员工考核管理制度 /89	
(八)厨房员工调岗与晋升管理制度 /91	
(九)厨房员工工资标准及构成 /91	
(十)厨房纪律 /92	
三、构建合理的作业流程 /94	
四、激励、调配员工 /95	
五、督导厨房产品品质 /95	
六、全面行使各项职能 /95	
第三节 厨房工作标准 /96	
一、岗位作业流程与标准 /96	
(一)水案组加工标准 /96	
(二)墩子组加工标准 /99	
(三)配份作业流程与标准 /99	
(四)烹调作业流程与标准 /100	

- (五)打荷作业流程与标准 /102
- (六)冷菜作业流程与标准 /103
- (七)点心作业流程与标准 /104
- 二、考核制度 /106
 - (一)检查内容 /106
 - (二)考核制度 /111
- 三、作业表格 /112
- 四、岗位设置与岗位描述 /112
 - (一)岗位设置 /112
 - (二)岗位描述 /112
- 第四节 厨房生产管理控制标准 /124**
 - 一、厨房产品品质控制的基本要求 /124
 - (一)制定菜点生产的操作规程和质量标准 /124
 - (二)提高厨房生产人员的技术水平 /140
 - (三)建立产品质量检查制度 /140
 - (四)加强生产设备管理 /140
 - 二、厨房产品品质控制标准 /140
 - (一)阶段控制标准 /140
 - (二)岗位职责控制标准 /151
 - (三)重点控制标准 /152
 - 三、厨房生产效率管理标准 /153
 - (一)厨房生产效率 /153
 - (二)影响厨房生产效率的因素 /154
 - (三)提高厨房生产效率的方法 /155
- 第五节 厨房生产的物质保障标准 /156**
 - 一、把好验收关 /156

- (一)根据请购单检查进货 /156
- (二)根据送货发票检查业务 /159
- 二、质量验收的标准 /161
 - (一)登记入库 /163
 - (二)验收表格及管理制度 /164
- 三、原材料的贮藏与管理标准 /165
 - (一)干货库贮藏管理标准 /166
 - (二)冷藏库管理 /167
 - (三)冷冻库管理 /168
 - (四)贮藏库管理制度 /169
- 四、原料领用标准 /170
 - (一)领用须履行的手续 /170
 - (二)领用材料的登记 /171
 - (三)领用的时间 /171
 - (四)领用管理制度 /172
- 第六节 管事房工作标准 /173**
 - 一、工作标准 /173
 - (一)餐茶用品 /173
 - (二)服务用品 /173
 - (三)清洁用品 /173
 - (四)客用消耗用品 /174
 - 二、工作流程 /174
 - 三、检查与考核 /174
 - (一)检查内容 /174
 - (二)物资领用检查内容 /178
 - (三)采购验收检查内容 /178

四、作业表格 /179

五、岗位设置与岗位描述 /185

(一) 岗位设置 /185

(二) 岗位描述 /185

第七节 厨房生产成本管理标准 /194

一、厨房作业流程中的成本控制 /194

(一) 生产前的控制 /194

(二) 生产中的控制 /203

(三) 生产后的控制 /205

二、利用标准与报表控制成本 /205

(一) 标准成本的控制 /205

(二) 通过比较控制成本 /205

(三) 利用报表控制成本 /206

第八节 厨房生产的卫生与安全管理标准 /210

一、厨房卫生管理 /210

(一) 原料阶段的管理 /210

(二) 生产阶段的管理 /211

(三) 销售服务阶段的管理 /211

(四) 厨房工作人员的卫生管理 /212

(五) 食物中毒与事故处理 /213

(六) 厨房卫生制度 /215

二、厨房安全管理 /219

(一) 厨政管理人员和员工的职责 /220

(二) 员工的职责 /221

(三) 员工意外伤害及其预防 /221

(四) 火灾及其预防 /225

第四章

后勤管理标准 /227

第一节 后勤采购的组织与管理标准 /227

一、采购的职责和组织系统 /227

(一)具体明确的职责 /227

(二)严密的组织系统 /230

(三)监督控制标准 /231

二、餐饮采购的授权 /231

(一)直接授权 /231

(二)机能授权 /231

(三)幕僚代理 /232

第二节 餐饮采购的方式与合约安排标准 /232

一、中餐采购的方式 /232

(一)怎样选择更有利的采购方式 /232

(二)最简单的采购方式:报价采购 /233

(三)最公平的采购方式:招标采购 /235

(四)最及时的采购方式:议价采购 /236

(五)最具伸缩性的采购方式:现场估价采购 /239

二、中餐采购的合约 /239

(一)可供选择的方式 /239

(二)必须遵守的格式 /240

(三)履行合约的监督 /242

(四)当合约不再适用时 /242

第三节 中餐采购的稽核 /243

一、中餐采购的内部控制 /243

(一)中餐采购内部控制概述 /243

(二)中餐采购内部控制操作流程 /246

二、中餐采购的内部稽核 /247

- (一)内部稽核的作用 /247
- (二)如何开展内部稽核工作 /248
- 第四节 中餐厅室内环境管理标准 /251**
 - 一、舒适的室内环境是餐厅的门面 /251
 - (一)认识餐厅室内环境 /251
 - (二)餐厅室内环境评价 /252
 - 二、室内小气候带动经营“大气候” /253
 - 三、体味最适度的光 /255
 - (一)光的适度 /255
 - (二)餐厅光照标准和光照质量 /256
 - (三)光源的选择与布置 /257
 - 四、让你的耳朵好好享受 /259

第五章

人力资源管理标准 /261

第一节 建立优秀的组合 /261

- 一、工作分析 /261
 - (一)餐饮业对从业人员的要求 /261
 - (二)中餐企业各岗位分析及其对员工的要求 /262
- 二、餐厅的组织结构 /266
 - (一)组织结构图的作用与设计原则 /266
 - (二)精兵简政的原则 /267
 - (三)管理跨距的原则 /267
 - (四)专业化的原则 /267
 - (五)统一的原则 /268
 - (六)总经理办公室人员结构图 /269
 - (七)行政部人员结构图 /270
 - (八)营销部人员结构图 /270

(九)前厅部人员结构图 /271

(十)厨房部人员结构图 /271

(十一)财务管理部人员结构图 /272

三、创建人员的计划 /273

(一)设定岗位与等级 /273

(二)确定人员编制 /273

(三)确定人员编制的原则 /273

(四)确定人员编制的方法 /274

第二节 绩效评价 /276

一、绩效评价应遵循的基本原则 /276

二、建立绩效考评系统 /278

(一)评价标准 /278

(二)评价内容 /280

(三)评价方法 /282

(四)反馈评价结果 /287

(五)绩效评价的操作重点 /290

第三节 建立有效的薪酬制度 /296

一、制订工资方案 /296

(一)制订工资方案的原则 /296

(二)薪资体系的构成 /297

(三)薪金结构图 /299

(四)餐饮企业的工资制度 /299

(五)餐饮企业的工资形式 /300

(六)员工工资制定 /301

二、绩效工资与奖金 /304

(一)绩效工资 /304

(二)奖金 /304

第一章 开业筹备作业标准

第一节 开业筹备基本操作流程

一、开业筹备的基本操作目标

- * 市场调查与目标客户确定
- * 酒楼视觉形象定位设计
- * 投资收益分析与资金运作方案拟制
- * 选址与装修
- * 菜谱设计；
- * 人力、物力筹备；
- * 工商税务办证；
- * 模拟开业；
- * 开业营运启动。

基本操作目标的明确是制定开业筹备操作流程的一个必要环节。我们用表 1—1 和表 1—2 中某酒楼开业筹备操作流程为例来作详细说明。

表 1—1 开业筹备操作流程一览表

程序		基 本 要 点
市场 调查 分析	市场 调查	对有代表性的消费市场进行调查,备好实地调查资料。
	理论 预测	1. 宏观分析 对整个餐饮市场供求变化、发展趋势及其相关因素分析。 2. 微观分析 对行业未来竞争情况、发展趋势和本酒楼经营状况的分析预测。
	经验 预测	汇集营销、行政、前厅、财务等部门人员作开店经验预测。
	得出 结论	根据调查,采用定量定性技术分析工具,进行经验和理论预测综合分析,对新开酒楼经营状况作出是否可行的结论。
形象 设计		略。后面详述。
选址 方案 制订	考虑 因素	1. 地理因素: 地理风情、地价、街道形式、地点特征、交通状况、停车状况、酒楼可见度。 2. 经济因素: 区域、规划、地区消费水平、旅游资源。 3. 市场因素: 竞争规模和市场机会、能源供应、服务、当地人力使用成本。
	选址 标准	1. 消费规模标准: ①本区域内所有餐厅座位数少于 1200 个; ②本区域餐位数、消费能力、消费阶层、交通状况、车流量; ③25%的人口属于白领阶层; ④平均年龄在 26 岁~32 岁之间; ⑤10 分钟内有 1000 位潜在顾客可能路经这家餐厅。 2. 营业规模期望标准: ①座位数; ②最受欢迎的服务方式; ③每周、每日、每年的期望座位周转率; ④每餐期望的平均消费; ⑤期望的酒水饮料的销售额。