企业绩效管理与业绩提升攻略系列

Catering Manager

餐饮经理

绩效管理与业绩提升笔记

匡仲潇 主编

化学工业出版社

企业绩效管理与业绩提升攻略系列

餐饮经理

绩效管理与业绩提升笔记

匡仲潇　主编

化学工业出版社
·北　京·

本书对于餐饮企业的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结，做出了一套适合餐饮企业管理使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案，以供参考应用。主要包括六个章节。

第一章：怎样建立餐饮企业绩效管理系统，主要介绍了餐饮企业部门设置与部门目标、餐饮企业岗位设置与岗位目标、餐饮企业绩效考核管理。

第二章：怎样设置餐饮企业绩效管理流程，则涵盖了餐饮企业绩效管理流程系统、餐饮企业绩效管理机构设置、餐饮企业绩效考核测评模式、餐饮企业绩效管理激励模式。

第三章：如何编制餐饮企业绩效管理制度，主要包括编制绩效管理制度以及常用的绩效管理制度。

第四章：如何对部门进行绩效考核，主要介绍了餐饮企业如何建立业绩指标库、餐饮企业部门关键业绩指标。

第五章：如何对员工进行绩效考核，主要包括餐饮企业中层管理人员绩效考核、餐饮企业基层管理人员绩效考核、餐饮企业基层人员绩效考核。

第六章：如何快速提升餐饮企业业绩，则涵盖了假日促销提升业绩、网络营销提升业绩、店内促销提升业绩、成本控制提升业绩、节省费用提升业绩。

同时，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表，读者经过认真思考并记录，会对能力提升有较大裨益。

本书实用性强，着重突出可操作性，书中有着大量实战范本，可帮助餐饮企业管理人员及部门主管提升工作能力，为企业创造价值发挥更大作用。

图书在版编目（CIP）数据

餐饮经理绩效管理与业绩提升笔记/匡仲潇主编.
北京：化学工业出版社，2014.1
（企业绩效管理与业绩提升攻略系列）
ISBN 978-7-122-18674-4

Ⅰ.①餐… Ⅱ.①匡… Ⅲ.①饮食业-企业绩效-企业管理 Ⅳ.①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第244183号

责任编辑：陈　蕾　　装帧设计：尹琳琳
责任校对：边　涛

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号　邮政编码100011）
印　　装：三河市延风印装厂
710mm×1000mm　1/16　印张11¼　字数217千字　2014年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）　售后服务：010-64518899
网　　址：http://www.cip.com.cn
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定　　价：38.00元

版权所有　违者必究

前言

PREFACE

面对日益激烈的市场环境和竞争，餐饮企业的日常经营管理变得愈发复杂。餐饮企业的经营管理人员往往会对经营业绩的关注和重视程度高于企业的绩效管理，忽视了绩效管理的重要性和对经营成果的影响。其实，餐饮企业绩效管理与业绩提升是两个不可分割的组成部分，两者是相辅相成、互为依存的。

由于忽视了绩效管理，很多餐饮企业都经历或正在经历这样的现象：优秀员工不顾公司的挽留，翩然而去；潜力员工不顾公司的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾公司的重托，撒手而去，留给公司无尽的懊恼和叹息！更让管理人员百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀员工面临着巨大挑战，其中最关键的因素就是绩效管理，在于考核指标的量化！从而通过绩效管理，来提升企业的业绩。

基于此，我们在多年探索的基础上，对于餐饮企业的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结，做出了一套适合餐饮企业使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案，以供参考应用。

《餐饮经理绩效管理与业绩提升笔记》主要包括六个章节。

第一章：怎样建立餐饮企业绩效管理系统，主要介绍了餐饮企业部门设置与部门目标、餐饮企业岗位设置与岗位目标、餐饮企业绩效考核管理。

第二章：怎样设置餐饮企业绩效管理流程，则涵盖了餐饮企业绩效管理流程系统、餐饮企业绩效管理机构设置、餐饮企业绩效考核测评模式、餐饮企业绩效管理激励模式。

第三章：如何编制餐饮企业绩效管理制度，主要包括编制绩效管理制度以及常用的绩效管理制度。

第四章：如何对部门进行绩效考核，主要介绍了餐饮企业如何建立业绩指标库、餐饮企业部门关键业绩指标。

第五章：如何对员工进行绩效考核，主要包括餐饮企业中层管理人员绩效考核、餐饮企业基层管理人员绩效考核、餐饮企业基层人员绩效考核。

第六章：如何快速提升餐饮企业业绩，则涵盖了假日促销提升业绩、网络营销提升业绩、店内促销提升业绩、成本控制提升业绩、节省费用提升业绩。

当然，餐饮企业在引入绩效管理与业绩提升的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，大而全，这样不仅没有效果，还会适得其反。同时，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表，请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于能力的提升。

本书由匡仲潇主编，参与编写和提供资料的还有王月英、王群国、王建伟、刘俊、刘珍、刘作良、刘奕、刘少文、刘云娇、李敏、李宁宁、石保庆、谭学森、梁镇裕、何亚龙、钱进、赖娇珠、倪小龙、张国喜、张杰、侯其锋、胡冬智、宋贺民、黄盼、周全坤、杨彩群、吴福宁、宋友春、范碧，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平所限，不足之处请读者指正。

编者

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

CONTENTS

第一章 怎样建立餐饮企业绩效管理系统 …… 1

餐饮企业经理如何才能更好地把绩效管理与餐饮企业战略和总体营运计划紧密联系起来，充分调动各方面的积极性和责任感？餐饮企业经理如何才能通过提高员工的工作效率，来推动整体业绩的提升，从而实现本餐饮企业的总体营运计划？答案就是，建立餐饮企业绩效管理系统。

第一节 餐饮企业部门设置与部门目标 …… 2

要点1：餐饮企业部门设置 …… 2

【实战范本】大型餐饮企业部门设置 …… 2

【实战范本】中型餐饮企业部门设置 …… 2

要点2：确定部门工作目标 …… 3

要点3：部门职责设置 …… 3

【实战范本】××餐饮企业楼面部门职责 …… 4

【实战范本】××餐饮企业厨政部门职责 …… 4

【实战范本】××餐饮企业采购部门职责 …… 5

【实战范本】××餐饮企业财务部门职责 …… 5

要点4：制定部门绩效目标 …… 5

第二节 餐饮企业岗位设置与岗位目标 …… 7

要点1：明确岗位工作内容 …… 7

要点2：岗位人员配置 …… 8

【实战范本】××餐饮企业楼面部岗位配置 …… 8

要点3：制定岗位绩效目标 …… 9

第三节 餐饮企业绩效考核管理 …… 9

要点1：绩效考核模型 …… 9

要点2：业绩报告绩效考核技术 …… 10

要点3：员工比较考核方法 …… 11

要点4：员工行为考核方法 …… 11
要点5：绩效目标考核方法 …… 12
要点6：关键事件考核方法 …… 12

第二章 怎样设置餐饮企业绩效管理流程 …… 15

餐饮企业经理在了解餐饮企业绩效管理系统之后，接下来就要对餐饮企业绩效管理流程有一个明确的认知。餐饮企业的绩效管理流程主要包括绩效目标和计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果的应用五个部分。同时，餐饮企业经理需要掌握常见的绩效考核测评方法，如目标管理法、360度考核法、平衡计分卡、评价中心法。

第一节 餐饮企业绩效管理流程系统 …… 16
要点1：绩效目标和计划 …… 16
要点2：绩效实施 …… 17
要点3：绩效考核 …… 18
要点4：绩效反馈 …… 20
要点5：绩效考核结果的应用 …… 22
第二节 餐饮企业绩效管理机构设置 …… 22
机构1：绩效考核组织 …… 23
机构2：绩效管理组织 …… 23
机构3：绩效执行组织 …… 24
第三节 餐饮企业绩效考核测评模式 …… 25
模式1：目标管理法 …… 25
模式2：360度考核法 …… 27
模式3：平衡计分卡 …… 29
模式4：评价中心法 …… 30
第四节 餐饮企业绩效管理激励模式 …… 32
模式1：设定工作目标 …… 32
模式2：完善的工作体系 …… 33
模式3：优化沟通环境 …… 34
模式4：营造企业的学习氛围 …… 37
模式5：培育创新环境 …… 38

模式6：形成良好的员工参与环境 …… 39
模式7：设计合理薪酬 …… 40
模式8：进行充分授权 …… 41
模式9：完善晋升制度 …… 41

第三章 如何编制餐饮企业绩效管理制度 …… 43

餐饮企业经理要想使绩效管理像考勤一样被重视，被员工时刻记在心上，付诸行动，就必须像抓考勤那样抓绩效管理，把绩效管理制度化，从制度化解决问题。作为餐饮企业经理，并不需要亲自去编制企业的绩效管理制度，不过需要了解绩效管理制度的相关知识。因为餐饮企业经理需要审核人力资源部编制好的制度，发现其中不妥的地方，提出意见以便使其更加完善。

第一节 编制餐饮企业绩效管理制度 …… 44
要点1：编制绩效管理制度的基本原则 …… 44
要点2：绩效管理制度的内容 …… 45
第二节 餐饮企业常用绩效管理制度 …… 45
范本1：餐厅岗位绩效考核办法 …… 46
范本2：厨房绩效考核评分办法 …… 51
范本3：餐厅楼面激励方案 …… 52
范本4：××餐饮企业销售提成方案 …… 55

第四章 如何对部门进行绩效考核 …… 57

餐饮企业经理作为餐饮企业的高层管理者，需要对人力资源部的绩效考核予以大力支持，可是如果非人力资源专业人士出身的餐饮企业经理，可能会束手无策，有“心有余而力不足”之感。因此，在本章，将对楼面企业部门绩效考核做一个简单的介绍，让你摆脱对此的盲区。

第一节 餐饮企业如何建立业绩指标库 …… 58

要点1：确定关键成功因素 …… 58
要点2：确定指标名称 …… 58
要点3：定义考核指标 …… 59
要点4：确定考核周期 …… 59
要点5：分级设定考核目标 …… 60
要点6：确定业绩考核计算方法 …… 61
要点7：标明考核数据来源 …… 61
第二节　餐饮企业部门关键业绩指标 …… 62
要点1：楼面部关键业绩指标 …… 62
【实战范本】××餐饮企业楼面部关键业绩指标 …… 62
要点2：厨政部关键业绩指标 …… 63
【实战范本】××餐饮企业厨政部关键业绩指标 …… 64
要点3：营销部关键业绩指标 …… 65
【实战范本】××餐饮企业营销部关键业绩指标 …… 65
要点4：财务部关键业绩指标 …… 66
【实战范本】××餐饮企业财务部关键业绩指标 …… 67
要点5：采购部关键业绩指标 …… 68
【实战范本】××餐饮企业采购部关键业绩指标 …… 68
要点6：人力资源部关键业绩指标 …… 69
【实战范本】××餐饮企业人力资源部关键业绩指标 …… 69
要点7：综合办公室关键业绩指标 …… 71
【实战范本】××餐饮企业综合办公室关键业绩指标 …… 71
要点8：部门通用关键业绩指标 …… 72
【实战范本】××餐饮企业部门通用关键业绩指标 …… 73

第五章　如何对员工进行绩效考核 …… 75

作为餐饮企业经理，主要负责其直接下属（部门经理）的绩效考核，不过也要对所有员工的绩效考核有一个宏观的把控。对于餐饮企业每一个员工的绩效考核，餐饮企业经理不必事必躬亲，却要在平时留意观察，对于发现的考核中的问题，及时与相关人员沟通交流。

第一节　餐饮企业中层管理人员绩效考核 …… 76
范本1：营运经理绩效考核表 …… 76

范本2：楼面经理绩效考核表 …… 77
范本3：销售经理绩效考核表 …… 78
范本4：行政总厨绩效考核表 …… 78
范本5：管事经理绩效考核表 …… 79
范本6：采购经理绩效考核表 …… 80
范本7：财务经理绩效考核表 …… 80
第二节　餐饮企业基层管理人员绩效考核 …… 81
范本1：楼面主管绩效考核表 …… 81
范本2：楼面部长绩效考核表 …… 82
范本3：值台领班绩效考核表 …… 83
范本4：传菜部长绩效考核表 …… 84
范本5：宴会主管绩效考核表 …… 84
范本6：吧台主管绩效考核表 …… 85
范本7：厨师长绩效考核表 …… 86
范本8：炉灶领班绩效考核表 …… 87
范本9：砧板领班绩效考核表 …… 87
范本10：冷菜领班绩效考核表 …… 88
范本11：打荷领班绩效考核表 …… 89
范本12：面点领班绩效考核表 …… 90
范本13：烧腊领班绩效考核表 …… 90
范本14：管事部领班绩效考核表 …… 91
范本15：采购主管绩效考核表 …… 92
范本16：收银主管绩效考核表 …… 93
范本17：保安队长绩效考核表 …… 93
范本18：人力资源主管绩效考核表 …… 94
第三节　餐饮企业基层人员绩效考核 …… 95
范本1：预订员绩效考核表 …… 95
范本2：值台服务员绩效考核表 …… 96
范本3：点菜员绩效考核表 …… 96
范本4：迎宾员绩效考核表 …… 97
范本5：传菜员绩效考核表 …… 98
范本6：酒水员绩效考核表 …… 98
范本7：炉灶厨师绩效考核表 …… 99
范本8：砧板厨师绩效考核表 …… 100
范本9：打荷厨师绩效考核表 …… 100
范本10：冷菜厨师绩效考核表 …… 101

范本11：烧腊厨师绩效考核表 …… 102
范本12：面点厨师绩效考核表 …… 102
范本13：粗加工厨师绩效考核表 …… 103
范本14：厨工绩效考核表 …… 104
范本15：洗菜工绩效考核表 …… 104
范本16：洗碗工绩效考核表 …… 105
范本17：布草员绩效考核表 …… 106
范本18：清洁工绩效考核表 …… 107
范本19：收银员绩效考核表 …… 108
范本20：网络管理员绩效考核表 …… 108
范本21：企划设计专员绩效考核表…… 109
范本22：美工绩效考核表 …… 109
范本23：食品检验员绩效考核表 …… 110
范本24：采购员绩效考核表 …… 111
范本25：仓管员绩效考核表 …… 112
范本26：出纳绩效考核表 …… 112
范本27：会计绩效考核表 …… 113
范本28：人力资源专员绩效考核表…… 114
范本29：大门口保安员绩效考核表…… 115
范本30：停车场保安员绩效考核表…… 115
范本31：巡逻保安绩效考核表 …… 116
范本32：司机绩效考核表 …… 116
范本33：电工绩效考核表 …… 117

第六章 如何快速提升餐饮企业业绩 …… 119

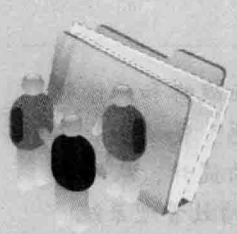
目前我国一、二线城市餐饮业增长乏力，三、四线城市后劲不足，大众餐饮也面临着成本持续上涨、盈利能力下滑、增速放缓、后劲疲软等困局。业内人士认为，餐饮低迷还会持续，餐饮业应加快转型升级寻找新的盈利点。因此，如何提升餐饮企业业绩，这是餐饮企业经理需要时刻思考的问题。

第一节 假日促销提升业绩 …… 120
要点1：全年假日一览…… 120
要点2：编制全年假日促销方案 …… 121

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

【实战范本】××餐饮企业全年节日促销计划 …… 121
【实战范本】××餐厅年度节假日促销策划提案 …… 121
要点3：除夕年夜饭促销 …… 123
【实战范本】××餐饮企业春节促销活动方案 …… 124
要点4：西式情人节促销 …… 124
要点5：妇女节促销 …… 125
【实战范本】××餐厅妇女节促销方案 …… 125
要点6：五一及母亲节促销 …… 125
要点7：儿童节促销 …… 126
【实战范本】××餐饮企业儿童节促销方案 …… 126
要点8：父亲节促销 …… 127
【实战范本】××餐饮企业父亲节促销方案 …… 128
要点9：端午节促销 …… 128
【实战范本】××餐饮企业端午节促销活动方案 …… 129
要点10：七夕情人节促销 …… 130
【实战范本】××餐饮企业七夕情人节促销方案 …… 130
要点11：中秋节促销 …… 133
【实战范本】××餐饮企业中秋节促销活动方案 …… 133
要点12：重阳节促销 …… 134
【实战范本】××餐饮企业重阳节促销活动方案 …… 134
要点13：国庆节促销 …… 135
【实战范本】××餐饮企业国庆促销活动方案 …… 136
要点14：圣诞节促销 …… 136
【实战范本】××餐饮企业圣诞节促销活动方案 …… 137
要点15：美食节促销 …… 138
【实战范本】××餐饮企业夏季美食节促销方案 …… 138
第二节　网络营销提升业绩 …… 140
要点1：微博营销 …… 140
要点2：团购促销 …… 140
要点3：电子优惠券 …… 141
要点4：网上订餐外卖 …… 142
要点5：网上点餐促销 …… 142
第三节　店内促销提升业绩 …… 142
要点1：内部宣传品促销 …… 143
要点2：知识性服务促销 …… 144
要点3：附加服务促销 …… 144

要点4：娱乐表演服务促销 …… 145
要点5：菜品制作表演促销 …… 145
要点6：文化促销 …… 146
第四节　成本控制提升业绩 …… 146
要点1：采购环节控制 …… 146
要点2：验收环节控制 …… 147
【实战范本】××餐饮企业叶菜类采购标准 …… 148
【实战范本】××餐饮企业根茎类蔬菜采购标准 …… 150
要点3：储存环节控制 …… 151
要点4：粗加工环节控制 …… 152
【实战范本】××餐饮企业蔬菜类食材净出率 …… 152
【实战范本】××餐饮企业家禽类食材净出率 …… 153
【实战范本】××餐饮企业淡水鱼类食材净出率 …… 154
【实战范本】××餐饮企业海产品食材净出率 …… 155
【实战范本】××餐饮企业干货类食材净出率 …… 155
要点5：配份环节控制 …… 156
【实战范本】××餐厅主、配料料形切割规格 …… 157
【实战范本】××餐饮企业料头切割规格 …… 157
要点6：烹调环节控制 …… 158
要点7：销售环节控制 …… 158
第五节　节省费用提升业绩 …… 161
要点1：人工成本费用 …… 162
要点2：水费 …… 162
要点3：电费 …… 162
要点4：燃气费 …… 163
要点5：编制节能降耗方案 …… 163
【实战范本】××餐饮企业节能降耗方案 …… 164
要点6：餐具损耗费用控制 …… 165
要点7：低值易耗品控制 …… 166
要点8：广告宣传费用控制 …… 167
参考文献 …… 168



第一章

怎样建立餐饮企业绩效管理系统

◆ 第一节　餐饮企业部门设置与部门目标

◆ 第二节　餐饮企业岗位设置与岗位目标

◆ 第三节　餐饮企业绩效考核管理

章前引言

餐饮企业经理如何才能更好地把绩效管理与餐饮企业战略和总体营运计划紧密联系起来，充分调动各方面的积极性和责任感？餐饮企业经理如何才能通过提高员工的工作效率，来推动整体业绩的提升，从而实现本餐饮企业的总体营运计划？答案就是，建立餐饮企业绩效管理系统。

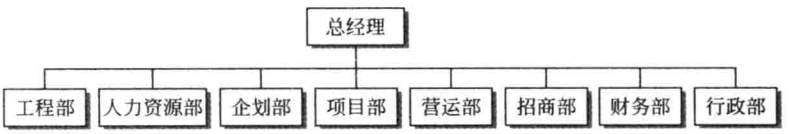
第一节　餐饮企业部门设置与部门目标

餐饮企业绩效管理系统的建立，部门设置与部门目标是其中的第一步。作为餐饮企业经理，要协同人力资源部做好该项工作。下面，重点从餐饮企业经理的角度来介绍如何设置部门及确定部门目标。

要点1：餐饮企业部门设置

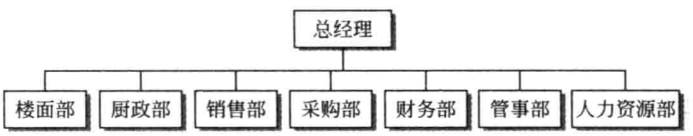
餐饮企业部门的设置一般是餐饮企业成立时就应完成的工作。由于各餐饮企业的规模和经营管理方式不同，部门设置不完全一致，因此餐饮企业经理要根据本餐饮企业规模来设置部门，切不可盲目搬照。在此，提供大型和中型的餐饮企业部门设置的范本，仅供读者参考。

【实战范本】大型餐饮企业部门设置



大型餐饮企业部门设置

【实战范本】中型餐饮企业部门设置



中型餐饮企业部门设置

我认为在本餐饮企业部门设置过程中，需要考虑以下几个因素：

1. _____

2. _____

3. _____

要点2：确定部门工作目标

餐饮企业部门设置好后，餐饮企业经理接下来的工作就是确定每个部门具体的工作目标。为什么需要明确部门工作目标呢？因为部门工作目标是进行部门绩效考核的一个有力依据。

一般来说，餐饮企业在设置部门时，主要以公司的经营目标为依据，根据经营目标分解工作过程，凭借工作过程来设计岗位，然后集合相同性质的岗位而成立部门，最后将经营目标分解出部门工作目标，如图1-1所示。

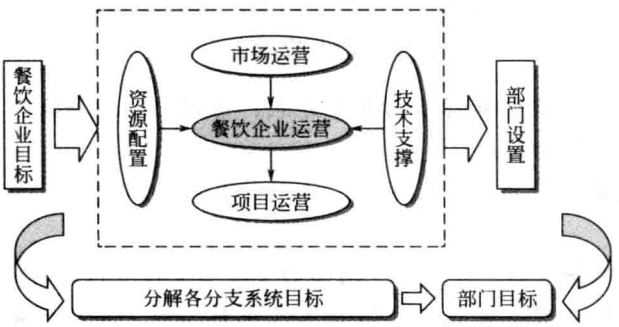


图1-1　部门工作目标分解图

我认为在本餐饮企业确定部门工作目标时，需要考虑以下因素：

1. _____

2. _____

3. _____

要点3：部门职责设置

上面已经提到，部门是依据公司的经营目标而建立的，因此对于餐饮企业来说，一般会设立如图1-2所示的部门。

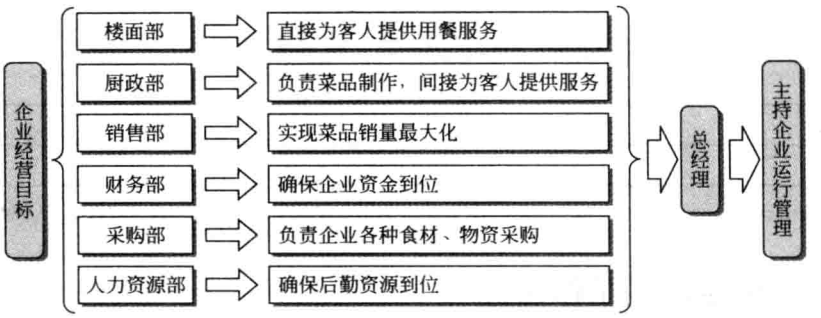


图1-2　部门职责设置

由于餐饮企业各个部门的工作目标不同，其职责也有所不同，各个部门均应围绕部门目标来设置部门内的岗位目标。岗位目标的设定，详见本章第二节。在此，提供4份餐饮企业常见部门的部门职责，仅供读者参考。

【实战范本】××餐饮企业楼面部门职责

××餐饮企业楼面部门职责

（1）按照一定规格和标准的服务方式，用娴熟的服务技巧，及时为客人供餐，保证客人饮食需要。

（2）推销饮食产品，扩大销售，正确计算和收取价款，保证经济效益的实现。

（3）加强对餐厅财产、餐具、用品的管理，掌握和控制好物品使用情况。

（4）及时检查设备的状况，做好维修保养工作，并做好餐厅安全和防火工作。

【实战范本】××餐饮企业厨政部门职责

××餐饮企业厨政部门职责

厨房管理是餐饮企业管理的重要组成部分，是向客人提供食品的生产部门，厨房生产对餐饮企业经营至关重要，其主要任务如下。

（1）保证随时满足客人对菜肴的一切需求。

（2）及时地提供适量的优质产品。

（3）保持始终如一的产品形象。

（4）提供的产品还必须保证卫生安全，并且能获得最佳的赢利。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com