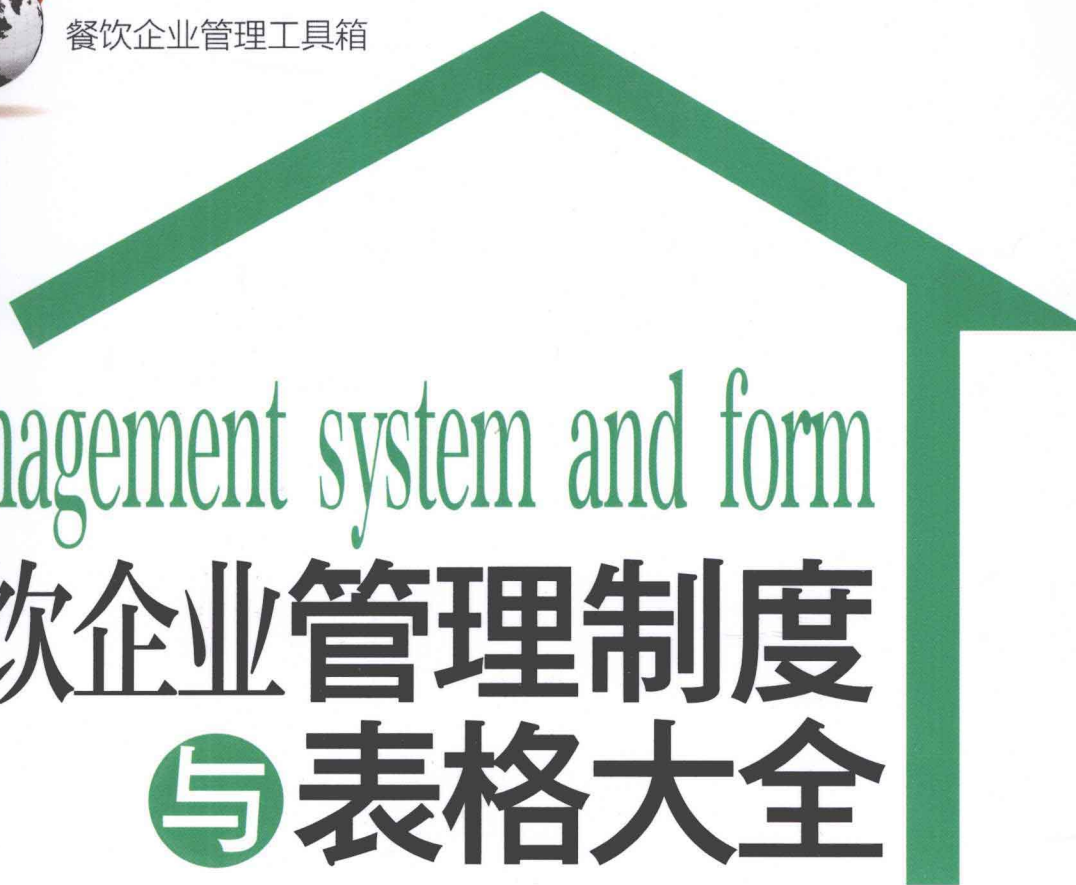




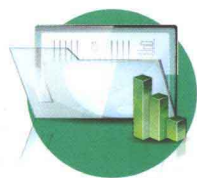
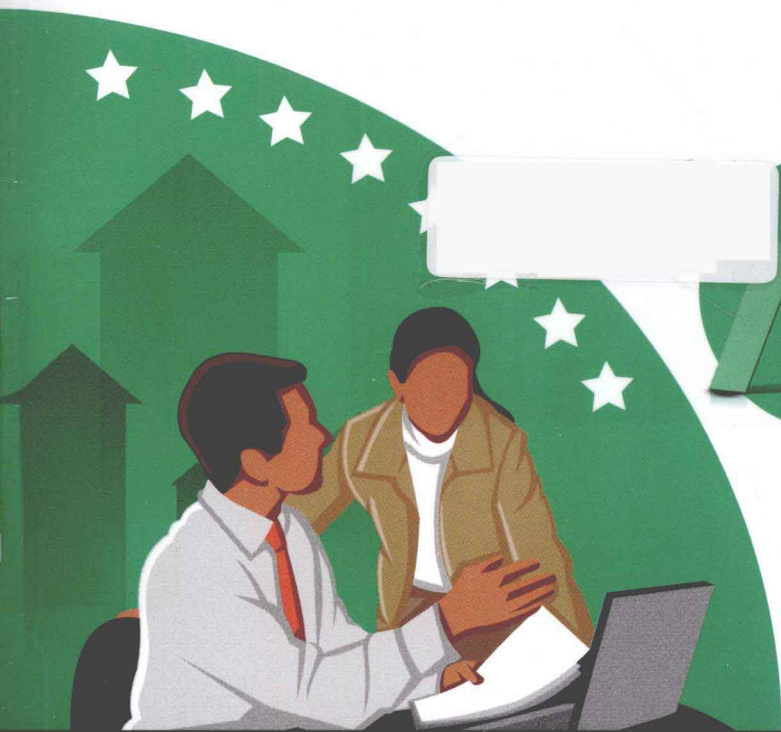
餐饮企业管理工具箱



Management system and form

餐饮企业管理制度 与表格大全

匡仲潇 主编



化学工业出版社



餐饮企业管理工具箱

Management system and form

餐饮企业管理制度 与表格大全

匡仲潇 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书参照ISO 9001:2008质量管理体系的要求来设计的操作文件,真正使得企业内“事事有标准,事事有依据”,书中所收录的制度与表格来源于国内比较知名的餐饮企业,内容涵盖面广,包括楼面部管理制度与表格;后厨部管理制度与表格;采购部管理制度与表格;财务部管理制度与表格;后勤部管理制度与表格五大板块。

本书实用性强、图表丰富,可供餐饮企业经营管理者、相关从业人员参考使用,也可供相关院校师生及培训机构教学使用。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业管理制度与表格大全/匡仲潇主编. —北京:
化学工业出版社, 2013.6

(餐饮企业管理工具箱)

ISBN 978-7-122-17137-5

I. ①餐… II. ①匡… III. ①饮食业-企业管理制度
②饮食业-企业管理制度-表格 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第082887号

责任编辑:陈 蕾

装帧设计:尹琳琳

责任校对:蒋 宇

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:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张9 字数168千字 2013年7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

“忙忙碌碌”是目前国内许多餐饮企业管理者最佳的写照，他们往往都非常“忙”，比如：“有一个楼面经理到下午三点还吃不上饭，他在吃饭的时候，大约接了10多次手机电话！”为什么会这样呢？主要问题在于该餐饮企业没有企业运行规则，许多事情都是由某个权限的人来决策。

再看一家比较规范的餐饮企业，每周一是部门经理例会，周二领导班子碰头会，周三促销分析总结会……总之，一周五天，天天有会。为什么有这么多的会呢？我们认为是缺少一个规范的管理制度，很多事情要大家研究后才能决定。

从以上两个个案来看，餐饮企业没有规范化管理体系，那么许多事情就没有一定的规则。“忙则乱，乱则造成经济效益低下”。许多中小型餐饮企业规范化管理水平非常低，因而，运作成本很高，获利能力却很低。因此，要想降低成本，提高获利能力就必须在企业规范化管理上下工夫，使企业走上正轨。

要使餐饮企业的各项工作有标准、有秩序、有效率地进行，那么就必须建立规范化的管理制度、表格，以制度来经营企业，通过制度化的运作突破管理上的瓶颈，再配合全体员工的努力和人力资源的有效规划，从“人治”逐渐转向“法治”加“人治”的管理，从而达到事半功倍的效果。现在，随着国际通用管理标准ISO 9000质量管理体系的全面推行，越来越多的餐饮企业已经在质量管理体系的框架下，开始规范化作业，有效利用表格来记录、追溯餐饮企业服务行为。

我们在给一些餐饮企业提供辅导咨询的时候，常常会被问到制度如何制定、表格如何设计，基于此，我们决定把自己十几年来在餐饮企业进行辅导的经验和手头上的制度、表格范本编辑成册，让更多的人在不需要花费太多精力和金钱的情况下，学会如何制定制度和设计表格。

本书打破了传统的编写思路，首先讲了制度、表格设计的依据和要求，以及如何设计与管理；其次，本书制度与表格范本不是传统的制度模板，而是根据企业实际需要，完全参照ISO 9001：2008质量管理体系的要求来设计的操作文件，真正使得企业内“事事有标准，事事有依据”，标准就是制度化的管理，依据就是填制可追溯的表格记录。书中收录的制度与表格来源于国内比较知名的餐饮企业，内容涵盖面广，包括如下五大板块。

- 楼面部管理制度与表格大全
- 后厨部管理制度与表格大全
- 采购部管理制度与表格大全
- 财务部管理制度与表格大全
- 后勤部管理制度与表格大全

本书由匡仲潇主编，在编写整理过程中，得到多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有陈素娥、冯飞、匡粉前、刘军、刘婷、刘海江、唐琼、邹凤、宋健、许华、陈丽、匡五寿、谢毅、周军、周波、周亮、高锟、李建华、李景安、李景吉、李汉东、李春兰、杨冬琼、杨雯、王红、王春华、赵建学，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编者

导 读 用制度来约束、用表格来追溯

一、用制度来约束	2
二、用表格来追溯	4

第一章 楼面部管理制度与表格大全

第一节 楼面部管理制度	8
制度1：餐厅每日工作检查规范	8
制度2：领位服务规范	11
制度3：铺台作业管理制度	12
制度4：传菜工作管理制度	13
制度5：餐厅结账服务管理制度	14
制度6：中餐服务管理制度	15
制度7：中餐宴会服务管理制度	17
制度8：自助餐服务管理制度	19
制度9：冷餐会服务管理制度	20
制度10：团体包餐服务管理制度	21
制度11：酒水管理制度	23
制度12：酒吧、酒品的保管与储存制度	24
制度13：酒吧酒水存取制度	24
制度14：客人投诉处理程序	25
第二节 楼面部管理表单	27
表单1：点菜单	27
表单2：加菜单	28
表单3：酒水单	28
表单4：茶点单	29
表单5：订餐单	29

表单6: 订席记录表	30
表单7: 退菜换菜单	30
表单8: 需用物品清单	30
表单9: 顾客意见表	31
表单10: 内部餐具借用单	31
表单11: 团体餐临时通知单	32
表单12: 服务质量检查表	32
表单13: 宴会洽谈表	34
表单14: 宴会预定单(小型)	34
表单15: 宴会预定单(大中型)	35
表单16: 宴会合约书	35
表单17: 宴会订单(工作人员用)	36
表单18: 宴会预订汇总表(周)	36
表单19: 宴会订单记录表	37
表单20: 饮料验收日报表	38
表单21: 饮料领料单	38
表单22: 餐厅购买设备申请单	39
表单23: 餐厅维修设备申请单	39

第二章 后厨部管理制度与表格大全

第一节 后厨部管理制度	42
制度1: 厨房部门组织与管理制度	42
制度2: 厨房设备报修管理规定	44
制度3: 厨房菜品过失赔偿管理规定	44
制度4: 厨师菜品创新与激励办法	45
制度5: 创新菜品试制鉴定规定	46
制度6: 厨房部消毒操作规程	47
制度7: 厨房设施设备卫生管理办法	48
制度8: 厨房人员卫生守则	49

第二节 后厨部管理表单	50
表单1：创新菜品申请表	50
表单2：创新菜品考核表	51
表单3：新菜评分标准	51
表单4：创新菜品变更申请表	52
表单5：创新菜品确定表	52
表单6：新菜通知单	52
表单7：厨房岗位人员配备表	53
表单8：菜品反馈意见表	53
表单9：厨房值班交接班日志	53
表单10：厨房日常工作检查安排表	54
表单11：不合格菜品处理记录表	54
表单12：菜品规范管理表	55
表单13：原料加工规格表	55
表单14：点心制作规格表	55
表单15：水果拼盘制作规格表	56
表单16：食品原料规格表	56
表单17：食品原料加工试验单	56
表单18：厨房菜品退菜管理表	57
表单19：厨房领料单	57
表单20：餐前工作检查表	57
表单21：菜品档案表	58
表单22：定人定菜定岗表	58
表单23：厨房收尾工作检查明细表	59
表单24：厨房值班日志	60
表单25：厨房卫生检查表	60
表单26：原料加工区域卫生检查表	62
表单27：烹调操作区域卫生检查表	62
表单28：标准菜谱格式表单	63
表单29：标准菜谱与成本卡	64

第三章 采购部管理制度与表格大全

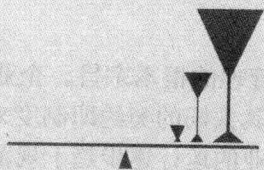
第一节 采购部管理制度	66
制度1：供应商选择管理制度	66
制度2：餐饮企业采购管理办法	68
制度3：食品原料选购标准	69
制度4：物资验收管理办法	73
制度5：仓库管理制度	74
制度6：各类食材储存标准	76
制度7：仓库操作卫生标准	79
第二节 采购部管理表单	80
表单1：食品原料采购规格书	80
表单2：供应商评估表	81
表单3：合格供应商名录	81
表单4：供应商考核表	82
表单5：供应商异常情况登记表	82
表单6：食品原料进货申购单	82
表单7：市场订货单	83
表单8：采购定量卡	83
表单9：收货单	84
表单10：鲜货类食品原料双联标签	84
表单11：食品原料验收单	84
表单12：验收报告表	85
表单13：食品原料验收进货日报表	85
表单14：进货日报表	86
表单15：退货通知单	86
表单16：原料领用单	87
表单17：货品盘存明细表	87
表单18：永续盘存卡	87
表单19：餐具盘存表	88

表单20: 餐具统计表	88
表单21: 餐具签领单	88

第四章 财务部管理制度与表格大全

第一节 财务部管理制度	90
制度1: 分店收支管理规定	90
制度2: 现金管理制度	91
制度3: 账务稽核制度	92
制度4: 应收款项管理制度	94
制度5: 报销制度	95
制度6: 借款制度	96
制度7: 支票、发票、印鉴管理制度	96
第二节 财务部管理表单	97
表单1: 酒楼饭馆签账单	97
表单2: 顾客签账单	98
表单3: 酒楼饭馆日报表	98
表单4: 每日食物成本计算表	98
表单5: 饮料库存表	99
表单6: 菜单成本控制表	99
表单7: 厨房菜点定额成本表	100
表单8: 服务员绩效统计表	100
表单9: 厨师绩效统计表	101
表单10: 烟、酒、饮料日销售统计表	101
表单11: 餐具、酒具、清洁用品费用统计表	102
表单12: 营业状态记录表	102
表单13: 营业收支日报表	103
表单14: 现金记录袋样式	104

第一节 后勤部管理制度	106
制度1：人力资源管理条例	106
制度2：新员工上岗培训条例	107
制度3：人力资源档案管理办法	108
制度4：公司考勤制度	109
制度5：薪酬管理制度	111
制度6：员工宿舍管理规定	112
制度7：公司员工生日聚会相关规定	113
制度8：功勋员工、劳模、标兵评选制度	113
制度9：员工借款的规定	114
制度10：餐具管理制度	115
制度11：餐具摆放、清洗、消毒管理规定	116
制度12：设备设施维修保养管理规定	118
制度13：物品放行管理规定	120
制度14：防火、防盗安全守则	121
制度15：安全管理规定	122
制度16：突发事件或异常情况处理办法	123
第二节 后勤部管理表单	128
表单1：内部招聘公告	128
表单2：应聘申请表	129
表单3：应聘人员面试测评表	130
表单4：员工培训需求调查表	131
表单5：部门培训需求表	131
表单6：员工外派培训申请表	132
表单7：培训计划表	132
表单8：员工培训记录表	133
表单9：培训评估表	133
参考文献	134



用制度来约束、用表格来追溯

一、用制度来约束

二、用表格来追溯

对于员工的迟到、早退、旷工等行为，管理者往往表现得很敏感，一旦发现立即追究，丝毫都不马虎。为什么？因为按时上下班是企业制度的规定，谁也不能违反！要想使餐饮企业的管理具备执行力，必须用制度来约束，用表格来追溯。

一、用制度来约束

“一切按制度办事”是企业制度化管理的根本宗旨。企业可以通过各种制度来规范员工的行为，员工更多的是依据其共同的契约即制度来处理各种事务，而不是以往的察言观色和见风使舵，使企业的运行逐步趋于规范化和标准化。

（一）餐饮企业制度规范分类

餐饮企业的制度规范分类，见表0-1。

表0-1 餐饮企业制度规范分类

序号	类型	定义	具体形式
1	基本制度	企业制度规范中具有根本性质的、规定企业形成和组织方式、决定企业性质的基本制度	财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范
2	管理制度	对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度	各部门、各层次职权、责任和相互间配合、协调关系制度
3	技术规范	涉及某些技术标准、技术规程的规定	技术标准、各种物业设备的操作规程、服务中所使用的各种化学品的管理要求、设备的使用保养维修规定
4	服务规范	针对餐饮企业服务活动过程中大量存在、反复出现的事所制定的作业处理规定	安全规范、服务规范、业务规程、命令服从关系
5	个人行为规范	所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称	个人行为品德规范、劳动纪律、仪态仪表规范、岗位职责

（二）制度设计

一个规范的企业管理制度必须予以规范，最好是参考ISO 9000质量管理体系对文件的要求来设计，通常一个完整的制度需具备编制目的、适用范围、权责、定义、作业内容（管理规定）、相关文件、使用表单等。现将上述内容的制作说明列于表0-2。

表0-2 管理制度内容编写要领

序号	项目	编写要求	备注
1	目的	简要叙述编制这份制度的目的	必备项目
2	范围	主要描述这份制度所包含的作业深度和广度	必备项目
3	权责	列举本制度和涉及的主要部门或人员的职责和权限	可有可无
4	定义	列举本制度内容中提到的一些专业名称、英文缩写或非公认的特殊事项	可有可无
5	管理规定	这是整篇文件的核心部分，用5W1H的方式依顺序详细说明每一步骤涉及的对组织、人员及活动等的要求、措施、方法	必备项目
6	相关文件	将管理规定中提及的或引用的文件或资料一一列举	可有可无
7	使用表单	将管理规定中提及的或引用的记录一一列举，用以证明相关活动是否被有效实施	必备项目

（三）怎样使制度具执行力

影响企业管理制度能否发挥作用的主要因素和可用的改进措施如下。

1. 制度适当性

简单复制某些知名餐饮企业的管理制度的方式很难发挥作用，制度必须植根于企业的现状，针对餐饮企业的具体问题，结合企业实际，因此，制定适当的制度是餐饮企业应该首先解决的问题。企业应该从企业目标出发，规范所开展业务的流程，对业务流程的风险进行分析和评估，制定相应的配套控制措施，形成制度，并实行经常性风险分析的机制，结合风险变化对制度的适当性进行评估，及时改进完善制度。

2. 推行制度配套措施

仅制定书面的制度，并不是管理，让制度真正有效发挥作用才至关重要，因此，必须采取措施去落实制度的执行。需要如下一些方面的配套措施。

- （1）营造执行企业管理制度的企业文化。
- （2）从人员素质、人力资源政策等方面为制度的执行创造环境。
- （3）明确规定执行和违反制度的奖惩措施。
- （4）建立制度执行效果的评价机制。
- （5）严格根据评价结果和奖惩制度落实奖惩。

3. 制度执行监督

制度执行的情况，应进行记录存档，并由专人负责对制度执行结果进行检

查，对发现的违反制度规定的情况，及时要求改正。

4. 制度执行结果处理

制度执行的好坏，依据专人检查结果而定，根据检查结果，分别与培训、考核挂钩，严格执行相应的奖惩措施。

二、用表格来追溯

餐饮企业管理中的各类表格主要用于记录过程状态和过程结果，是企业质量保证的客观依据，为采取纠正和预防措施提供依据，有利于服务标识和可追溯性。

（一）表格登记过程中常见问题

表格在登记过程中常见的问题如下。

（1）盲：表格的设置、设计目的、功能不明，不是为管理、改进所用，而是为了应付检查（如我们在填写质量报表时，为了应付检查而对本来该真实记录的内容进行更改）。

（2）乱：表格的设置、设计随意性强，缺乏体系考虑，表格的填写、保管、收集混乱，责任不清。

（3）散：保存、管理分散，未作统一的规定。

（4）松：记录填写、传递、保管不严，日常疏于检查，达不到要求，无人考核，且丢失和涂改现象严重。

（5）空：该填不填，空格很多，缺乏严肃性、法定性。

（6）错：写错别字，语言表达不清，填写错误。

（二）表格设计和编制要求

（1）要注意并非表格越多越好，正确的做法是只选择那些必要的原始数据作为记录。

（2）在确定表格的格式和内容的同时，应考虑使用者填写方便并保证能够在现有条件下准确地获取所需的信息。

（3）应尽量采用国际、国内或行业标准；应废除多余的和修改不适用的表格，沿用有价值的并增补必需的表格；应使用适当的表格或图表格式加以规定，按要求统一编号。

（三）表格填写注意事项

要确保表格具可溯性，必须正确地填写，具体的填写注意事项，见表0-3。

表0-3 表格填写注意事项

序号	事项类别	事项说明
1	用笔要求	记录用笔可以用钢笔、圆珠笔或签字笔，不应用红笔，这些笔能够确保记录永不褪色
2	记录的原始性	就是当天的运作当天记、当周的活动当周记，做到及时和真实，不允许添加水分，使记录真实可靠
3	清晰准确	语言和用字都要规范，不但自己能看清楚，而且还要让别人都能看清楚
4	笔误的处理	在填写记录中出现笔误，不要在笔误处乱写乱画，甚至涂成黑色或用修正液加以掩盖，正确的处理方法，是在笔误的文字或数据上画一横线，再在笔误处的上行间或下行间填上正确的文字和数值
5	空白栏目不能不填	对于空白栏目要在空白的适中位置画一横线，表示记录者已经关注到这一栏目，只是无内容可填，就以一横线代之，如果纵向有几行均无内容填写，也可用一斜线代之
6	签署要求	记录中会包含各种类型的签署，有作业后的签署，有认可、审定、批准等签署，这些签署都是原则、权限和相互关系的体现，是记录运作中不可缺少的组成部分，任何签署都应签署全名，同时要清晰易辨，不允许有姓无名或有名无姓情况存在

（四）表格管理和控制

表格的管理和控制要满足以下要求才能更好地被追溯，具体见表0-4。

表0-4 表格管理和控制要求

序号	管理项目	说明
1	标示	应具有唯一性标志，为了便于归档和检索，记录应具有分类号和流水号，标志的内容应包括表格所属的文件编号、版本号、表号、页号，没有标志或不符合标志要求的记录表格是无效的表格
2	储存和保管	记录应当按照档案要求立卷储存和保管，记录的保管由专人或专门的主管部门负责，应建立必要的保管制度，保管方式应便于检索和存取，保管环境应适宜可靠、干燥、通风，并有必要的架、箱，应做到防潮、防火、防蛀，防止损坏、变质和丢失
3	检索	一项管理活动往往涉及多项表格，为了避免漏项，应当对表格进行编目，编目具有引导作用，可以便于表格的查阅和使用，使查阅者对该项管理活动的记录能有一个整体的了解
4	处置	超过规定保存期限的表格，应统一进行处理，重要的含有保密内容的表格须保留销毁记录

