

XX 沙锅餐饮管理（北京）有限责任公司

单店营运管理手册

YY 管理咨询公司

二零零四年二月

目 录

第一章 总则	1
第二章 单店的组织结构	2
第三章 单店的日常运作管理	7
第一节 物料管理	7
第二节 工时管理	11
第三节 财务管理	13
第四节 品质管理	17
第五节 服务管理	20
第六节 环境管理	23
第七节 保安全管理	26
第八节 设备管理	28
第九节 分析与总结	29
第四章 人员管理	30
第一节 人员招聘	30
第二节 人员培训	34
第三节 薪酬与考核	39
第五章 顾客管理	40
第一节 顾客信息管理办法	40
第二节 顾客投诉管理办法	42
第六章 促销管理	44
第一节 市场信息管理办法	44
第二节 促销管理方法与程序	46
第七章 附则	49
附件 主要表单	50
表一 需求计划	50
表二 入库单	52
表三 退换货申请表	54

表四 领料单	55
表五 收货清单	56
表六 对账调节表	58
表七 出货清单	59
表八 顾客满意度调查表	61
表九 内部招聘公告	63
表十 应聘申请表	65
表十一 应聘人员面试测评表	67
表十二 员工培训需求调查表	69
表十三 单店培训需求表	70
表十四 员工外派培训申请表	72
表十五 培训计划表	74
表十六 员工培训记录表	75
表十七 培训评估表	76
表十八 顾客资料卡	77
表十九 顾客投诉报告表	79

第一章 总则

第一条 目的

为使北京 XX 沙锅餐饮管理（北京）有限责任公司（以下简称公司）在餐饮连锁领域里稳步发展，积炼扎实的餐饮连锁经营技术，特制定此手册，以规范单店的运营管理。

第二条 适用范围

本手册主要是为店经理进行单店管理时作参考。

手册适用人员：店经理

第三条 手册管理方法

由公司店管部负责组织每年一次的手册修订工作，并由经营办签订发行。店管部拥有对手册的解释权。

由公司店管部负责手册的发放、更换和回收管理工作，并制作手册领用记录。

第四条 保密要求

注意作好手册保密工作，应与领用者签订保密协议。

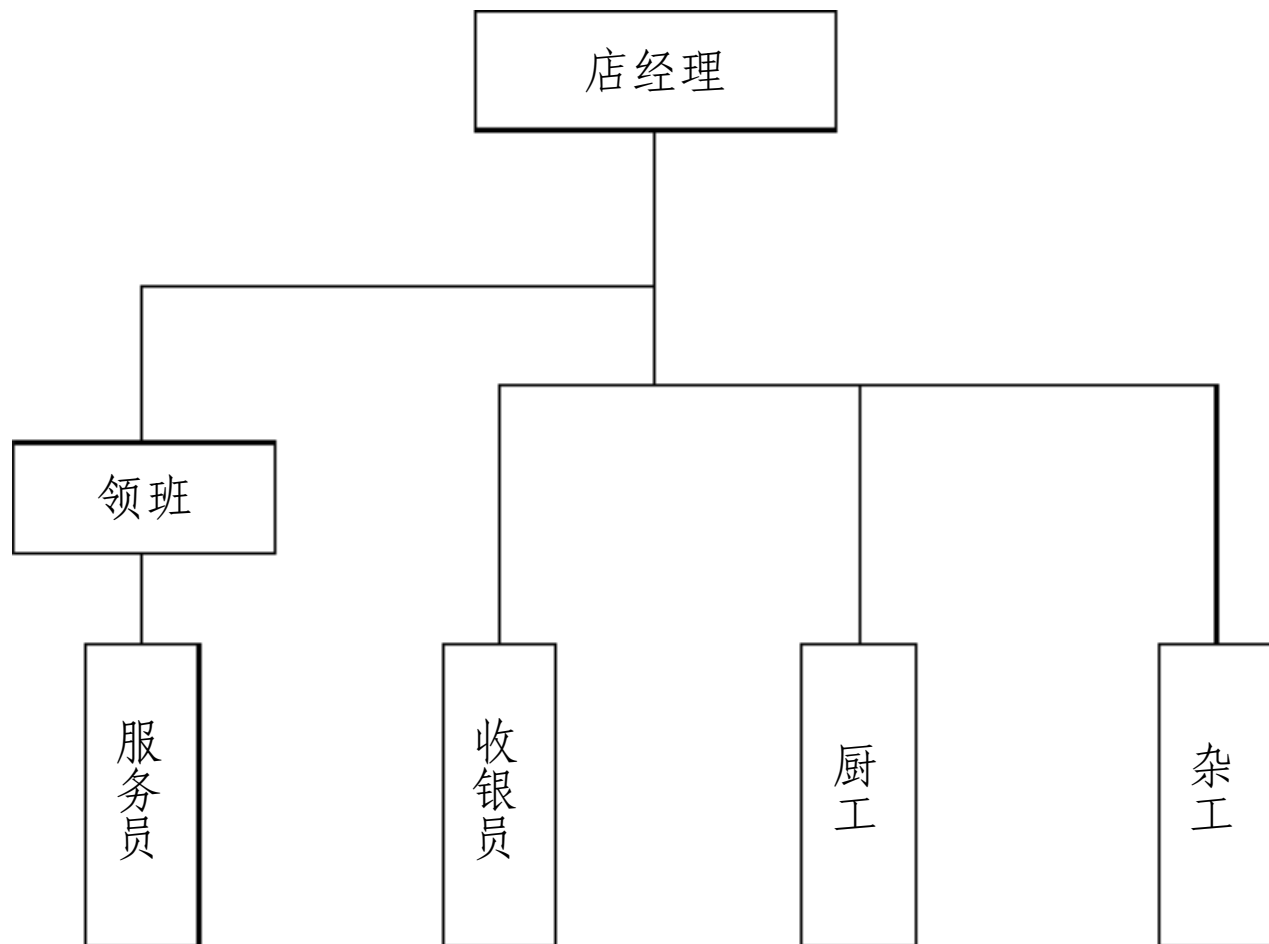
第五条 手册的更新

年度内内容调整以补充文件形式发布，补充文件要求进行编号管理，发放范围及发放回收管理与手册管理相同。

手册每年更新一次，年度更新时应将年度内补充文件分类归并到手册各章节。

第二章 单店的组织结构

第六条 单店组织结构图



第七条 店经理

1. 隶属关系

- (1) 直接上级：店管部经理
- (2) 直接下级：领班、服务员、收银员、厨工、杂工

2. 主要职责

- (1) 负责编制单店的经营计划，拟订单店经营目标，并组织落实。
- (2) 负责单店的日常运营管理。
- (3) 在公司相关部门的支持下，负责单店的全面的人员管理工作，确保单店人员的技能和责任心稳步提升。
- (4) 按照规范标准，对单店运作进行管理，保证单店的菜品质量、服务质量、环境卫生、设备和设施符合公司统一要求。
- (5) 负责对单店顾客、所处商圈进行调查和分析，确保单店经营的合理性和针对性。
- (6) 按照公司统一要求，负责组织人员执行单店的促销和宣传活动。
- (7) 按照公司统一要求，负责组织单店的营业收支、帐务和现金管理。
- (8) 负责库房各种原材料和商品的入库、保管、出库工作，负责每天的库存盘点工作。

(9) 建立库房物品明细帐，做到帐物相符，并负责协助公司财务部人员进行月底盘点工作。

(10) 负责处理单店的公共事务。

(11) 负责协助技术中心进行新菜品的试验，并协助进行相关分析。

(12) 完成店管部经理交办的其他任务。

3. 任职资格

(1) 大学专科及以上学历。

(2) 管理或餐饮行业相关专业。

(3) 5年以上本岗位或相关岗位工作经验，3年以上管理岗位经验。

(4) 具备计算机应用的基础知识。

4. 当单店发生人员短缺或某些职责无人承担时，单店经理是责任的第一承担者。

第八条 领班

1. 隶属关系

(1) 直接上级：店经理

(2) 直接下级：服务员

2. 主要职责

(1) 配合店经理检查服务质量，保证提供优质服务。

(2) 与客人和厨房保持良好的工作关系，及时向店经理反馈客人对菜品、服务方面信息。

(3) 每天检查餐厅卫生情况和员工的仪表仪容，及遵守店规店纪情况，做好开餐前的准备工作。

(4) 定期检查、清点设备、餐具等物品，并将结果汇报。

(5) 督导员工做好餐厅的清洁和安全防卫工作。

(6) 妥善处理餐厅服务中的问题和客户的投诉，并及时向店经理汇报。

(7) 协助店经理做好对员工的考核评估和业务培训工作，以不断提高员工的工作技能。

(8) 完成店经理交办的其他工作。

3. 任职资格

(1) 中专及以上文化程度。

(2) 熟悉餐厅的工作流程和菜品的价格。

(3) 熟练掌握收款机的使用。

第九条 收银员

1. 直接上级：店经理

2. 主要职责

- (1) 掌握现金的结账方法和结账程序。
- (2) 开餐前备好零用钱，清理所管辖的区域卫生。
- (3) 熟练地使用收款机进行收款。
- (4) 每日清机时，进行现金盘点，统计当班营业收入，做到账款相符。
- (5) 掌握餐厅各类酒、饮料、菜品的价目，并且要了解餐厅服务知识。
- (6) 认真保存所有账单，保证所有账单联号，一张不缺。
- (7) 完成店经理交办的其他工作。

3. 任职资格

- (1) 具有高中或以上学历。
- (2) 财会专业优先。
- (3) 熟练掌握收款机的使用。
- (4) 熟悉餐厅的工作流程和菜品的价格。

第十条 服务员

1. 直接上级：店经理、领班

2. 主要职责

- (1) 负责开餐前的准备工作，按照规范要求布置餐厅、餐桌，及补充各种物品。
- (2) 按照餐厅规定的服务流程和服务规范做好对客服务工作。
- (3) 主动征询客人对菜品和服务的意见，接受客人的意见并及时向领班和店经理汇报。
- (4) 负责餐厅环境、设施、地面、台面的整理和清洁卫生工作。
- (5) 负责将所有使用后的餐具送到洗涤间分类摆放，并及时补充餐具柜应有的干净餐具。
- (6) 负责在宾客走后翻台。
- (7) 做好餐后结束工作和本岗位的卫生清洁工作。
- (8) 掌握客用卫生间的清洁流程和清洁规范，完成客用卫生间的清洁工作。
- (9) 完成上级交办的其他工作。

3. 任职资格

-
- (1) 高中及以上学历。
 - (2) 具有一年餐饮服务经验。
 - (3) 有熟练的服务技能技巧和一定的应变能力，能妥善处理服务中出现的一般性问题。
 - (4) 掌握餐厅服务规范。
 - (5) 身体健康，仪表端庄。

第十一条 厨工

1. 直接上级：店经理

2. 主要职责

- (1) 负责开餐前的准备工作。
- (2) 根据生产计划领料，合理控制成本。
- (3) 根据沙锅加工规范进行沙锅制作，保证沙锅制作的数量和质量。
- (4) 根据凉菜加工规范进行凉菜加工，保证凉菜加工的数量和质量。
- (5) 负责主食的加热工作。
- (6) 统计当天的原料领用和产品出成，并报店经理审阅。
- (7) 负责厨房和凉菜间的清洁卫生工作。
- (8) 做好餐后结束工作和本岗位的卫生清洁工作。
- (9) 完成店经理交办的其他工作。

3. 任职资格

- (1) 具有中专以上学历，烹饪等相关专业。
- (2) 有两年以上相关工作经验。
- (3) 熟悉菜品制作的工艺流程。
- (4) 身体健康。

第十二条 杂工

1. 直接上级：店经理

2. 主要职责

- (1) 负责按规定的消毒流程与规范清洗所有餐具和用具并进行消毒。
- (2) 负责洗碗间和所辖区域的环境卫生清洁工作。
- (3) 负责破损餐具的拣剔和餐具的补充工作。
- (4) 负责后厨和库房区的清洁卫生工作。

(5) 负责协助其他岗位完成工作。

3. 任职资格

- (1) 具有初中以上文化程度。
- (2) 具有餐具及用具卫生方面的知识。
- (3) 能够正确使用各种洗涤剂。
- (4) 有较强的责任心和敬业精神，能吃苦耐劳。
- (5) 身体健康，体力强壮。

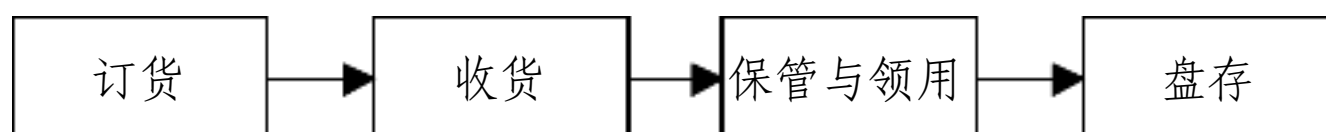
第三章 单店的日常运作管理

第一节 物料管理

第十三条 物料管理的内容

物料包括原材料、辅料等食品用料，还包括各种机械设备、办公用品、工作服等所有餐厅财产。其中，食品用料是物料管理的重中之重。物料管理既包括进货、存放、使用等物流管理，又包括营业额预测、订货、记录与盘存、成本核算、保质期管理等信息管理。

第十四条 物料管理的流程



第十五条 订货

1. 订货依据

- (1) 全面准确的盘货记录。
- (2) 原辅料使用进展情况。
- (3) 损耗量及缺货情况。
- (4) 营业额预测。影响未来一段时间内营业额的因素包括：
 - A. 季节变化。
 - B. 双休日、节假日。
 - C. 促销活动。
 - D. 餐厅发展趋势。
 - E. 重要的再投资项目。
 - F. 新产品推出。
 - G. 新的竞争者。
 - H. 地区建设。
 - I. 天气。

2. 订货量计算

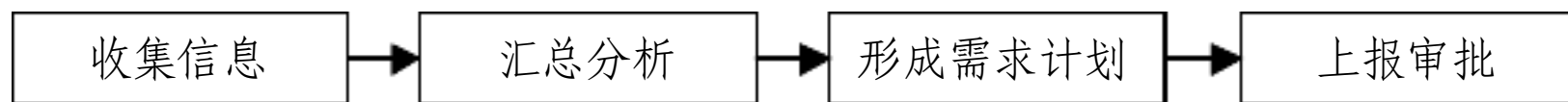
订货量 = 预估需要量 - 预估本期剩余量 + 安全存量

其中，“预估需要量”需要根据预估下期营业额和各种原辅料的用量来计算；“预估本期剩余量”也要根据现有存货及本期预估营业额计算出来；“安全存量”就是指保留的合理库存量。

订货量的多少直接影响单店的正常运营和成本控制，因此需要在实践中总结经验，认真预测。

3. 需求计划制定流程

(1) 需求计划制定流程图



(2) 需求计划制定流程说明

A. 收集信息

店经理从餐厅各相关岗位收集物料需求信息和库存信息，如各种原料、辅料、餐具、设备等，需求信息要有相应的需求说明。

B. 汇总分析

店经理根据物料需求说明和餐厅的实际情况分析各种需求信息，必要时与相关人员进行沟通，以便确定实际需求。

C. 形成需求计划

根据确定的物料需求的种类和每种物料的实际需求量，制定需求计划(《需求计划》见附件)。

D. 上报审批

店经理将需求计划上报公司店管部审批，若店管部对需求计划有异意，则店经理需要进行相应的修改；若店管部批准需求计划，则由店管部将单店需求计划传达给公司相关部门。单店需求计划店经理和公司店管部均需存档备案。

第十六条 收货

1. 收货程序

(1) 店经理依据《订购单》(见《采购管理手册》)审查供应商所提供的货物，包括包装是否完整，品名、规格、数量是否正确。

(2) 根据质量标准对所收各种物料进行检验，合格后由店经理在供应商的《发货单》或配送员的《调拨单》(见《采购管理手册》)上签字。个别未及检验但有冷冻、冷藏要求的货物，入库后与检验合格品分区域存放，待检验合格后由店经理在发货单上签字，正式办理入库手续，《入库单》见附件。

(3) 店经理将各批次物料的保质期限记录在案，以保证其及时使用。

2. 收货注意事项

(1) 所有接收物料都必须经过数量和质量的检验。

(2) 收货时必须遵循正确的收货程序和验收标准。

(3) 做好收货区的维护工作，并准备好每日的收货处理工作。

(4) 若收货时发现问题，如数量不符、质量不达标、品种与《订购单》不一致等，店经理应及时与店管部沟通，由店管部协助解决。

(5) 若单店要求退货和换货时，需要由店经理填写《退换货申请表》(见附件)，并由店管部核实签字后，才能执行。

第十七条 保管与领用

1. 保管

(1) 单店库房分为物料库、干货酒水库、生鲜食品库(冷冻库)。各库的货架要进行分类，把同类的物品放在指定的货架上。

(2) 食品类根据《食品卫生法》和各自储存要求分别存放。

A. 酒水、饮料入酒水库，按商品标识规定分类码放整齐，码垛高度应符合要求。

B. 禽类与蛋类分开存放，肉类与干货分开存放。

C. 冷冻食品放入冷库。

(3) 店经理要做到每天对库房所存货物进行巡查，如发现有变质食品或其它不合格产品要立即挑出，与合格品分区域存放，做好记录。如有当天到期和即将到期物品，应及时处理使用，避免损失。

(4) 要随时保证库房卫生，保持清洁、整齐、物品码放合乎标准。

2. 领用

(1) 各岗位领取经营用物料，需要填写《领料单》(见附件)，写明领取品种、数量，并经过店经理审批签字。

(2) 物料出库要根据先进先出的原则。

(3) 店经理必须监督物料出库，并根据《领料单》核对数量、品种是否一致。

3. 调拨

(1) 物料调拨的理由

A. 调出：当本店某种物料偏多或快过期，或其他单店急用借出。

B. 调入：当本店某种物料缺货或其他单店剩货时。

(2) 物料的调拨

A. 物料的调拨需由店管部审批调度，并填写《调拨单》，单店根据店管部的《调拨单》进行物料的调拨。

B. 调出物料的单店要根据店管部的《调拨单》办理相应物料的出库手续，由店经理在《调拨单》上签字。

C. 调入物料的单店根据《调拨单》检验调拨的物料，合格后，由店经理签字，办理入库手续。

第十八条 盘存

1. 店经理必须按照每天出入库的情况，详细登记台帐，做到帐物相符。
2. 店经理必须进行每日的库存盘点工作，并在盘点记录上签字。
3. 店经理要协助财务部门每月对库房进行一次盘点，做好详细的盘点记录。

第二节 工时管理

第十九条 工时管理的定义

工时管理就是对员工工作时间的合理、有效的利用。一方面，要合理的安排合适的人员，保证满足公司经营的要求，另一方面，要尽量控制劳动力成本。工时管理的关键在于排班。

第二十条 排班的依据

1. 保证 100% 的顾客满意。在恰当的时候，把最合适的人员安排在最合适的岗位上。
2. 营业额的变化。提供适当的员工，满足营业额变化的需要。
3. 最佳利润。通过有效控制人工成本，达到最佳利润。
4. 遵守劳动法。
5. 个人发展。为个人发展安排充足的训练和工作时间。

第二十一条 排班计划的制定流程

1. 排班计划制定流程



2. 排班计划制定流程说明

(1) 拟定排班计划

店经理根据预计营业额、劳动法规定、公司的相关制度和已知的员工时间安排进行排班，拟定排班计划。

(2) 征求排班意见

店经理将拟定的排班计划发给员工，征求大家对排班计划的意见。若员工有不同意见，及时提出，与店经理沟通，并由店经理协调解决。

(3) 修改排班计划

根据员工的反馈意见对排班计划进行适当修改，形成最终的排班计划。

(4) 下发排班计划

将排班计划打印公布，并监督实施。同时将排班计划报公司店管部备案。

第二十二条 排班工具

1. 排班留言本。留下员工能提供的工作时间记录，提前一周留言。
2. 排班协调本。登记留言，记录训练情况。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/216143230115010215>