



HaiDiLaoHuoGuo
海底捞火锅

中层考核手册



四川省简阳市海底捞餐饮有限责任公司

海量管理书籍 免费下载 www.mh.jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

评定总则

1、领班、大堂级别员工的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。如果小区经理将达不到标准的员工评定为相应级别，大区经理对小区经理、店经理可以采取可以进行处理，处理方式包括：不予处理、帮助、训斥、限期整改、降级。

2、店经理由小区经理推荐，大区经理认定，总经理及人事部复核。

3、关于操作手册总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

4、一级领班所带领的小组才能评为先进小组。考核周期为一个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。领班的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。

5、轮岗期间工资待遇保持原岗位的时间长短，具体由店经理报，小区经理来定

6、关于各部门员工比例的计算方法：两个月内调出的员工都算；不满勤的新员工不计算。

店经理标准

大堂经理晋升店经理的选拔标准

一、轮岗

- 1、连续两次或累计三次达到一级大堂者可以参加轮岗
 - 2、到后堂各部门轮岗熟悉各部门业务工作，担任后堂经理工作并成为二级后堂经理
 - 3、财务、物流轮岗，掌握基本的财务知识及物流常识，必须获得由财务总监签字认可的证明。
- 二、获得优秀店经理及以上级别干部的推荐。
- 三、通过理论考试并报相关部门批准，明确其晋升资格。

店经理晋升小区经理的选拔标准

- 一、将所管理的门店经营为公司 A 级店；
- 二、培养实习店经理并确保三个月后达到 B 级店；
- 三、调至其它店（非公司认定的 A 级店）并将其再次经营为公司的 A 级店；
- 四、再次培养实习店经理并确保三个月后达到 B 级店；
- 五、获得上级的推荐，并经总公司审核后，有资格实习小区经理。

店经理绩效考核表

店经理绩效考核表

	考核内容	考核权重	考核方式	考核结果 (A、B、C)	备注
	所辖区员工的现状及成长情况	本条为基本条件必须满足，考核结果体现为：不合格、合格、优秀	<p>合格店经理标准： 任职满三个月店经理：二级以上员工标准达到 60%，其中一级以上员工占总数员工的 20%，（其中，先进员工占 5%）； 任职半年的店经理：二级以上员工标准达到 70%，其中一级以上员工占总数员工的 25%，（其中，先进员工占 7%）； 一级领班人数不低于领班总数的 10%；</p> <p>优秀店经理标准： 二级以上员工标准达到 80%，其中一级以上员工占总数员工的 30%，（其中，先进员工占 10%）； 一级领班人数不低于领班总数的</p>	（是否合格）	如不合格，小区经理汇同大区经理做出如下几种处理：不予处理、帮助、训斥、限期整改、降级。（可并处）

			20%; 有一名有潜力的后备店经理; 注: 向外输送的员工计算在内		
1	提升先进以上及领班以上的能力	30	所培养骨干及后备干部的数量及质量		
2	有能力履行店经理日常工作 (包含日、周、月例行工作)	30	有能力履行店经理日常工作(包含日、周、月例行工作), 上级通过店经理的工作日志再结合绩效考核中的工作进行逐条评价		
3	为人处事	10	为人处事见民意调查表		
4	翻台率	20	翻台率直接以数据体现		
5	本人接待客户的能力	5	由小区通过巡店等方式进行评价		
6	工作日志的真实、有效性	5	工作日志的真实性和有效性由上级调查及评价		
7	安全	-5 至 5 分	安全主要由大区安全检查员做出考核评比, 结合安全隐患及事故综合情况加、减分		
8	创新	-5 至 5 分	创新直接以数据体现, 公司创新的执行情况		
9	其他部门反馈	-5 至 5 分	各部门根据考核结果进行加减分		

评分标准: 1~8 项分数分别对应为 A+、A、A-、B+、B、B-、C+、C、C-九个档次, 其中 A+为每项考核标准对应的分数的 90%, A 为 80%, A-为 70%, B+为 60%, B 为 50%, B-为 40%, C+为 30%, C 为 20%, C-为 10%以下。

店经理操作手册

总则:

本操作手册的科学性, 有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善, 因此当每一个难题出现时, 均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量, 再用心思考, 最后对行动的结果谨慎分析、总结, 方有成功的可能性, 若自我为中心, 盲目自大, 必败无疑。

一、关于店经理的工作日志

- 1、上报缺陷率, 并与上级商量后提出解决办法;
- 2、上报优秀案例并鼓励之;
- 3、对文件制度的理解及推行的困惑;
- 4、各级员工成长情况及推进的具体方法;

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班(27 年热招管理课)
 电话 13684609885 客服微信号: 122285053
 微信公众号: MHJY1999 (美华管理传播网)

- 5、关于竞争对手的现状、发展趋势、以及自己的应对措施；
- 6、巩固发展新老顾客的心得、措施；
- 7、创新心得；
- 8、店经理认为可以写的一切状况。

备注：店经理工作日志的水平应是上级考核的重要依据。

二、根据上级的意见，对所辖范围内各岗位员工的数量、质量进行改进提高。

三、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。

四、提升大堂、后堂的难点是：让领班愿意而且有能力担当起自己的责任。

五、有意识帮助领班、大堂、后堂在员工心目中树立威信。

六、安排员工休假时，充分尊重员工的权利

七、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取

如何改进缺陷率：善于寻求上下级的支持，并严格要求。

八、如何发现安全隐患：工程部及电工的意见、从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见

九、开班前会时容易忽略的环节：

- 1、对前一天或前几天的工作进行总结，并对表现好部门或员工进行表扬
- 2、利用案例对员工进行培训（业务知识及菜品知识）
- 3、只需要对相关人员讲解相关问题即可
- 4、会后进行责任分工并跟踪
- 5、询问相关员工是否掌握了相关问题
- 6、会议的重点要反复强调，严肃的问题要用严肃的口吻强调

十、召开客户交流会的难点

- 1、善于利用评比调动员工的积极性及参与度
- 2、对积极发言的员工和小组进行适度的奖励
- 3、缺乏新意，总是分析那几名老顾客的原因是店经理或客户经理对顾客的熟悉度不够。

十一、各级员工的鉴定、评工资、发工资工作中的难点：

- 1、店经理容易被领班所主导的原因是：店经理对员工的情况不了解，没有事前通过领班以外的途径收集并分析员工；并被一些做表面工作的现象所迷惑
- 2、在领班会上没有充分征求其他领班的意见
- 3、评级后的沟通：对重点人物由领班以上的骨干根据情况分别进行沟通，其目的是让骨干感受到重视；
- 4、各级人员很容易本能的降低评定、考核的标准

十二、升迁考中的问题

- 1、推荐时过于草率，没有充分的考虑；
- 2、对于见习人员培养时缺乏耐心；
- 3、不善于激励见习人员的自信心；
- 4、对见习人员教的不细，示范不够；
- 5、考核不严格，把不太合格的人员定位为合格；
- 6、见习失败的人员容易流失。

十三、分析报表

1、人事报表的要点：

- A、招聘；
- B、流失率（员工级别、工龄）；
- C、员工成长情况；

D、反思编制是否合理；

2、财务报表

A、每项指标的主要含义；

B、重点分析几项重要的可控制指标：收入、毛利率、成本、物料消耗、低易品摊销、水电气、福利费、修理费、服务费等

C、找到费用变化的原因并和日常管理相结合。

十四、交接班容易出现混乱的原因：

1、没有适时的清班；

2、交接台最容易出现的问题：A、菜品是否上齐；B、账单是否正确。

十五、抓工作的反复性强

1、店经理自己把抓某项工作当成是搞运动，过段时间又不重视了；

2、细节工作评比太多，反而造成重点不突出；

3、店经理在骨干员工心目中的威望不够。

十六、要想避免造成“真正信服店经理的人很少”的部分操作难点是：

1、不善于发现工作中的优缺点；

2、没有真正的做到将心比心的去关心员工，把员工当作自己做好工作的手段；

3、自身工作能力差，又不善于发动大家的智慧；

4、不善于倾听员工的意见，对员工反应的问题不进行及时的处理和回复。

十七、在升迁考、人员选拔、绩效考核等中的“特批”的理解：特批是权宜之计，从长远看一定要按照流程操作。批准人对被批准人的能力要负责。上级各部门对此项工作要重点复查。

店经理问卷调查表

一、你对店经理服还是不服（可以举例说明）。

二、你对店里级别比你高的同事服还是不服（可以举例说明）。

三、你觉得公司将来的发展前景如何？

四、你觉得从店经理身上可学习到哪些？

五、你相信自己在公司会有前途吗？

备注：

- 1、调查对象应认真挑选，原则上前几次操作都应向大区或人事部高级干部请教。
- 2、对待问卷结果要用心，用事实分析后请教公司一线高级干部再做出反应。

店经理每日例行工作	
工作性质	工作项目
固定工作	检查前一天的收尾工作（物品的剩余及保管工作）、收货及员工生活
	查看内部网站早中晚至少三次
	检查低峰期前、后堂卫生，人员安排及准备工作，吃饭期间值班人员的到岗情况
	处理前一天工作日志中的问题
	查看订餐情况并进行抽查
	合理协调高峰期人员，确保客人满意率
	检查低峰期人员和值班经理的交接
	检查大堂、后堂经理的清班工作
	开例会： A 总结前一天工作，处理质量事故； B 奖惩员工； C 传达文件制度； D 部门之间的协调； E 组织活动，调节气氛； D 现场培训
	清理前堂、后堂卫生、人员安排及准备工作
	工作日记
	抽查值班经理工作
	低峰期带领客人参观后堂
	处理客人投诉、赔偿事宜以及突发事件
店经理每周例行工作	
工作性质	工作项目
固定工作	每周进行一次卫生大扫除并检查评比
	组织客户信息交流总结会
	落实和思考升迁考工作实施情况
	接待并培训新员工

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、项目经理、IE 工业工程师、物流经理、企业培训师、心理咨询师、营销策划师、酒店经理、市场总监、行政总监、财务总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、5S 管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、医院管理、健康管理师、企业合规师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net



网址： www.mh jy.net

		与骨干员工、工会人员、特岗员工及文员进行沟通
		自身学习、理解文件和制度并组织员工学习
店经理每月例行工作		
工作性质	时间段	工作项目
固定工作	1~3 日	1、针对入职不满 3 个月的员工做安全培训： A 顾客和员工的人身安全； B 财产安全； C 资金安全； D 食品安全； E 应急预案
		2、带领新员工学习了解店歌、宣誓词
		3、提交创新
	4~6 日	1、刷新爬山图
		2、确定工资及分红
	10 日之前	1、分析财务、人事报表，同时沟通绩效考核结果并提出整改意见
		2、发工资，并与工资等级上升/下降的员工进行沟通，制定下月目标
		3、店经理交叉巡店： A 了解员工思想动态； B 检查安全情况：（1）店内、宿舍客人和员工的人身安全；（2）财产安全； （3）资金安全；（4）食品安全；（5）应急预案； C 环境卫生：设备设施摆放、周边环境、仪容仪表； D 服务质量：（1）员工注意力是否放在工作上；（2）快速准确；（3）得体大方； E 骨干队伍的工作情况：领班、大堂、后堂、客户、值班经理工作
		8~12 日 与员工同吃同住（特别注意发工资后情绪波动比较大的员工）
	13 日	上交三思而后行
	14~15 日	1、过外部关系，与职能部门沟通，并向专业人士请教
		2、与小区经理沟通三思而后行
	17 日	提交优秀案例到片区经理邮箱
	24~26 日	1、评定工资
		2、整理绩效考核，上交小区经理
		3、提交片区例会议题
	27 日~月末	1、反思本月各项会议执行情况，落实催办单完成情况
		2、参加片区例会
		3、评选先进小组
	月末最后一天	1、抽查盘点（包括工服）
		2、抽查让员工签字确认后的《考勤记录表》，并保证其准确性
		3、清理上月员工赔款情况并进行沟通和处理
		4、刷新上月工作流程
		5、统计下月员工生日情况
		6、制定下月工作目标（生意、客户、人事、培养）

弹性工作	根据具体情况不定期安排	1、亲情化工作： A 分析员工衣食住行，拿出解决的办法； B 职业病的预防和控制； C 子女教育问题； D 家访； E 员工生日； F 关注双职工两地分居事宜
		2、每月至少上一次深夜班工作，深入了解深夜班工作，发现问题及时帮助得到解决
		3、清理并安排员工休长假
		4、抽查吧台、收货人员考勤
		5、检查宿舍： A 宿舍管理人员是否合格 B 卫生及摆放 C 抽查员工对宿舍规章制度的执行情况
		6、与其他部门的工作配合： A 向人事部提出招聘需求 B 向工程部提出维修需求 C 上报安全隐患 D 向采购部提出采购需求 E 周末陪顾客参观物流 F 总结物流站工作：（1）配送产品质量、数量（2）送达时间及配合工作 （3）对物流的建议（包装等方面） G 检查技术工作并向技术部反馈：（1）菜品量化、装盘及点缀 （2）自制产品及所有菜品的质量（3）新品种销售情况及顾客意见
		7、同行的关注、学习
		8、外部关系维护
		9、以客人身份到自己门店就餐一次

大堂经理标准

大堂经理的选拔标准：

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组的领班就可以参加轮岗
- 2、轮岗前堂（服务组、门迎组）和后堂（上菜房、配料房、传菜组）的主要部门且取得二级领班（具体需轮岗哪些部门由小区经理请示大区经理后决定）
- 3、获得店经理的推荐任命，小区经理批准
- 4、大区、总公司人事部进行常规监督。

大堂经理晋升店经理标准

一、轮岗

- 4、连续两次或累计三次达到一级大堂者可以参加轮岗
 - 5、到后堂各部门轮岗熟悉各部门业务工作，担任后堂经理工作并成为二级后堂经理
 - 6、财务、物流轮岗，掌握基本的财务知识及物流常识，必须获得由财务总监签字认可的证明。
- 二、获得优秀店经理及以上级别干部的推荐。
- 三、通过理论考试并报相关部门批准，明确其晋升资格。

合格大堂经理考核标准：

- 一、 必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。本项指标必须达到 A
 - 二、 有能力执行大堂经理的例行工作。本项指标必须达到 B
 - 三、 所属各部门员工必须达到以下标准：
 - A、二级及以上达到前堂员工总数的 60%
其中：一级及以上达到员工总数 20%
 - B、带出先进以上的员工不少于 1 名。
 - C、对领班的提升不少于 1 名。
- 注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。
- 2、两个月内调出的员工也算在内
- 3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

二级大堂经理考核标准：

- 一、 必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。
 - 二、 有能力执行大堂经理的例行工作
 - 三、 所属各部门员工必须达到以下标准：
 - A、二级及以上达到前堂员工总数的 70%
其中：一级及以上达到员工总数 25%（其中业务先进以上达到员工总数 5%）
 - B、带出先进以上的员工不少于 2 名。
 - C、对领班的提升不少于 1 名。
- 注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。
- 2、两个月内调出的员工也算在内
- 3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

一级大堂经理考核标准：

- 一、 必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。
 - 二、 有能力执行大堂经理的例行工作
 - 三、 所属各部门员工必须达到以下标准：
 - A、二级及以上达到前堂员工总数的 80%
其中：一级及以上达到员工总数 30%（其中业务先进以上达到员工总数 10%）
 - B、带出先进以上的员工不少于 2 名。
 - C、对领班的提升不少于 1 名。
- 注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。
- 2、两个月内调出的员工也算在内
- 3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

大堂经理的操作手册

总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

- 1、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。
- 2、根据上级的意见，对所辖范围内各岗位员工的数量、质量进行改进提高。
- 3、安排员工休假时，充分尊重员工的权利
- 4、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。
- 5、提升领班的难点是：让领班愿意而且有能力担当起自己的责任。
- 6、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取
如何改进缺陷率：善于寻求上下级的支持，并严格要求。
- 7、如何发现安全隐患：工程部及电工的意见、从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见
- 8、关于大堂经理的工作日志：
 - (1) 上报缺陷率，并与上级商量后提出解决办法；
 - (2) 上报优秀案例并鼓励之；
 - (3) 对文件制度的理解及推行的难点；
 - (4) 各级员工成长情况及推进的具体方法；
 - (5) 竞争对手及改进措施；
 - (6) 巩固发展新老顾客的心得、措施；
 - (7) 创新心得；
 - (8) 大堂经理认为可以写的一切状况。
- 9、高、低峰期协调安排的重点：根据各部门忙闲状况不同灵活调配人员，并指定责任人，从而保证工作的顺利进行并让员工感受到重视。

大堂经理的考核方式：每月一次，由店经理提名，小区认定，大区经理审核。

附考核表：

	考核内容	考核方式	考核权重	考核结果
1	所报案例的真实性	店经理评定，小区经理复核	10 分	
2	接待顾客的能力	店经理评定，小区经理复核	10 分	
3	执行例行工作的能力	店经理评定，小区经理复核	50 分	
4	为人处事	小区经理评分，大区经理复核	20 分	
5	对企业文化、规章制度的理解及执行	大区人事部评分	10 分	
6	所辖员工的现状及成长情况	店经理审核，小区抽查，大区复核	必须达标	

备注：按照 A、B、C 的评价对应分值

大堂经理每日例行工作		
工作性质	时间	工作内容
固定工作	09: 00	上班时看值班经理留言本并处理相关问题
	09: 00	处理前一天工作中出现的问题并与领班沟通总结
	09: 30	协调各组打扫卫生、休假员工
	10: 40	检查卫生、设备设施及餐前准备工作； 审核、检查订餐并与各组领班沟通
	11: 00	清理并检查值班领班和员工的工作情况
	11: 40	检查员工到岗情况
	12: 00	协调服务，引导领班、员工抓顾客，把关顾客满意率，控制前堂节奏，处理突发性事件
	14: 00	总结中午工作状况并处理，向店经理汇报；
	16: 00	协助准备会议资料
	16: 30	参加例会
	17: 00	审核、检查订餐并与各组领班沟通
	17: 30	进行餐前检查工作
	18: 00-21: 30	协调服务，引导领班、员工抓顾客，把关顾客满意率，控制前堂节奏，处理突发性事件
	下班前	1、总结晚上工作状况并处理，向店经理汇报；
2、晚上下班前清查当日考勤，并安排次日休假人员		
3、查看公司内部网站		
大堂经理每周例行工作		
工作性质	工作内容	
固定工作	每周进行一次卫生大扫除并检查评比	
	协助店经理组织客户信息交流总结会	
	检查宿舍工作（包括卫生及员工需求等）与员工同吃同住并处理上报	
	升迁考相关工作的检查与执行	
	总结服务缺陷率制定相关的培训计划和考核	
	收集并提交创新到店经理处	
	收集并提交前堂优秀案例到店经理处	
	对员工进行业务培训及素质教育并向店经理汇报前堂骨干员工成长状况	
	每周评比一次分项工作，例如：餐前检查、收尾工作、细节服务、授权等	
	协助店经理接待并培训新员工	
大堂经理每月例行工作		
时间	工作内容	
月初	1、每月 1—3 日协助店经理共同培训消防并抽查	
	2、8 日之前协助店经理准备分析报表数据	
	3、协助店经理做升迁考评价总结	
	4、分析人事报表并计划下月人事以及财务	
	5、与店经理总结前堂绩效工作制定计划目标	
	6、发工资后关注员工思想动态	

	7、组织店内业务培训，强化升迁考工作
月中	1、写工作总结，12 日提交到店经理邮箱
	2、内部学习总结（与其他分店前堂交叉学习）
	3、组织前堂员工学习文件制度
	4、检查并总结员工业务培训效果
月末	1、26 日前和店经理共同评定员工工资
	2、每月 28 号与店经理总结绩效工作
	3、月末最后一天审核并提交经员工签字确认的考勤表
	4、月末最后一天前堂盘点工作
	5、计划下月亲情化的开展（包括次月员工生日状况）
	6、列出前堂家访名单（优秀员工以上及重要岗位）
	7、月末最后一天确保盘点的准确性
弹性工作	每月至少上一次深夜班
	到其他店进行交叉学习
	亲情化工作
	对工作中发现的问题及时培训

后堂经理

后堂经理的选拔标准:

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组的领班就可以参加轮岗
- 2、轮岗前堂（服务组、门迎组）和后堂（上菜房、配料房、传菜组）的主要部门且取得二级领班（具体需轮岗哪些部门由小区经理请示大区经理后决定）
- 3、需取得技术部考核合格证书
- 4、获得店经理的推荐任命，小区经理批准
- 5、大区、总公司人事部进行常规监督

后堂经理晋升标准

A、后堂经理晋升为店经理

- 1、轮岗
 - (1)、连续两次或累计三次达到一级后堂者可以参加轮岗
 - (2)、到前堂各部门轮岗熟悉各部门业务工作，担任大堂经理工作并成为二级大堂经理
 - (3)、财务、物流轮岗，掌握基本的财务知识及物流常识，必须获得由财务总监签字认可的证明。
- 2、获得优秀店经理及以上级别干部的推荐。
- 3、通过理论考试并报相关部门批准，明确其晋升资格。

B、后堂经理晋升为片区行政总厨

- 1、轮岗
 - (1)、连续两次或累计三次达到一级后堂者可以参加轮岗
 - (2)、到前堂各部门轮岗熟悉各部门业务工作，成为业务先进以上级别门迎和二级服务组领班。
 - (3)、财务、物流轮岗，掌握基本的财务知识及物流常识，必须获得由财务总监签字认可的证明。
- 2、到技术部见习；

合格后堂经理考核标准:

- 1、必须有能力按照一级员工的标准掌握后堂各岗位的业务技能。
- 2、有能力执行后堂经理的例行工作。
- 3、所属各部门员工必须达到以下标准：
 - A、二级及以上达到后堂员工总数的 60%
其中：一级及以上达到员工总数 20%
 - B、带出先进以上的员工不少于 1 名。

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

二级后堂经理考核标准:

- 1、必须有能力按照一级员工的标准掌握后堂各岗位的业务技能。
- 2、有能力执行后堂经理的例行工作
- 3、所属各部门员工必须达到以下标准：
 - A、二级及以上达到后堂员工总数的 65%
其中：一级及以上达到员工总数 25%（其中业务先进以上达到员工总数 5%）

B、带出先进以上的员工不少于 1 名。

C、对领班的提升不少于 1 名。

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

一级后堂经理考核标准：

1、必须有能力按照一级员工的标准掌握后堂各岗位的业务技能。

2、有能力执行后堂经理的例行工作，所属各部门员工必须达到以下标准：

A、二级及以上达到后堂员工总数的 70%

其中：一级及以上达到员工总数 30%（其中业务先进以上达到员工总数 10%）

B、带出先进以上的员工不少于 2 名。

C、对领班的提升不少于 2 名。

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

后堂经理的操作手册

总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，在用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

1、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

2、根据店经理的意见，对所辖范围内各岗位员工的数量、质量进行改进提高。

3、安排员工休假时，充分尊重员工的权利

4、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。

5、提升领班的难点是：让领班愿意而且有能力担当起自己的责任。

6、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取

如何改进缺陷率：善于寻求上下级的支持，并严格要求。

7、如何发现安全隐患：工程部及电工的意见、从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见

8、关于后堂经理的工作日志：

（1）上报缺陷率，并与上级商量后提出解决办法；

（2）上报优秀案例并鼓励之；

（3）对文件制度的理解及推行的难点；

（4）各级员工成长情况及推进的具体方法；

（5）竞争对手及改进措施；

（6）巩固发展新老顾客的心得、措施；

（7）创新心得；

（8）后堂经理认为可以写的一切状况。

9、高、低峰期协调安排的重点：根据各部门忙闲状况不同灵活调配人员，并指定责任人，从而保证工作的顺利进行并让员工感受到重视。

海量管理书籍 免费下载 www.mh.jy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）

电话 13684609885 客服微信号：122285053

微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

后堂经理的考核方式：每月一次，由店经理提名，小区认定，大区经理审核。

附考核表：

考核内容		考核方式	考核权重	考核结果
1	所报案例的真实性	店经理评定，小区经理复核	10 分	
2	接待顾客的能力	店经理评定，小区经理复核	10 分	
3	执行例行工作的能力	店经理评定，小区经理复核	50 分	
4	为人处事	小区经理评分，大区经理复核	20 分	
5	对企业文化、规章制度的理解及执行	大区人事部评分	10 分	
6	所辖员工的现状及成长情况	店经理审核，小区抽查，大区复核		
7	创新			
8	成本控制能力			

后堂经理每日例行工作		
工作性质	时间	工作内容
固定工作	09: 00	检查深夜班的收尾工作情况，对供货商的货品进行检查
	09: 00	处理前一天工作中出现的问题并与领班沟通总结
	09: 30	协调各组打扫卫生
	10: 40	检查卫生、设备设施及餐前准备工作；审核、检查订餐并与各组领班沟通
	11: 00	清理并检查值班领班和员工的工作情况
	11: 40	检查员工到岗情况
	12: 00	控制后堂节奏，保证后堂快速准确及时纠正调整现状，并处理突发事件

	12: 00 前	总结日清日结表
	14: 00	总结中午工作状况并处理， 向店经理汇报；
	16: 00	协助准备会议资料
	16: 30	参加例会
	17: 00	审核、检查订餐并与各组领班沟通
	17: 30	进行餐前检查工作
	18: 00-21: 30	控制后堂节奏，保证后堂快速准确及时纠正调整现状，并处理突发性事件
	21: 00	每天审核各部门次日菜品计划，检查菜品剩余情况及保管
	21: 00	对收货工作进行检查和反馈
	下班前	1、总结晚上工作状况并处理，向店经理汇报；
2、晚上下班前清查当日考勤，第二天的工作计划，并安排次日休假人员		
3、查看公司内部网站		
后堂经理每周例行工作		
性质	工作内容	
固定工作	每周进行一次卫生大扫除并检查评比	
	协助店经理组织客户交流总结会	
	检查宿舍工作（包括卫生及员工需求等）	
	升迁考相关工作的检查与执行	
	收集并提交创新到店经理处	
	收集并提交后堂优秀案例到店经理处	
	对员工进行业务培训及素质教育并向店经理汇报后堂骨干员工成长状况	
	每周评比一次分项工作，例如：餐前检查、收尾工作等	
后堂经理每月例行工作		
时间	工作内容	
月初	1、每月 1—3 日协助店经理共同培训消防并抽查	
	2、8 日之前协助店经理准备分析报表数据	
	3、协助店经理做升迁考评价总结	
	4、后堂经理去物流或市场	
	5、分析人事报表并计划下月人事以及财务	
	6、与店经理总结后堂绩效工作制定计划目标	
	7、发工资后关注员工思想动态	
	8、组织店内业务培训，强化升迁考工作	
月中	1、写工作总结，12 日提交到店经理邮箱	
	2、内部学习总结（与其他分店后堂交叉学习）	
	3、组织后堂员工学习文件制度	
	4、检查并总结员工业务培训效果	
月末	1、26 日前和店经理共同评定员工工资	
	2、每月 28 号与店经理总结绩效工作，并做下月计划	
	3、月末最后一天审核并提交经员工签字确认的考勤表	
	4、月末最后一天后堂盘点工作	

	5、计划下月亲情化的开展（包括次月员工生日状况）
	6、列出后堂家访名单（优秀员工以上及重要岗位）
	7、月末最后一天确保盘点的准确性
弹性工作	每月至少上一次深夜班
	到其他店进行交叉学习
	亲情化工作
	对工作中发现的问题及时培训
	协助店经理接待并培训新员工

值班经理

值班经理选拔标准

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组的领班就可以参加轮岗
- 2、轮岗前堂（服务组、门迎组）和后堂（上菜房、配料房、传菜组）的主要部门且取得二级领班（具体需轮岗哪些部门由小区经理请示大区经理后决定）
- 3、获得店经理的任命，小区经理批准
- 4、大区、总公司人事部进行常规监督

值班经理晋升店经理

一、轮岗

- 1、连续两次或累计三次达到一级值班经理者可以轮岗到大堂经理岗位
 - 2、达到一级大堂后，担任后堂经理工作并成为二级后堂经理
 - 3、财务、物流轮岗，掌握基本的财务知识及物流常识，必须获得由财务总监签字认可的证明。
- 二、获得优秀店经理及以上级别干部的推荐。
- 三、通过理论考试并报相关部门批准，明确其晋升资格。

合格值班经理考核标准

- 1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。本项指标必须达到 A
- 2、有能力执行值班经理的例行工作。本项指标必须达到 B
- 3、所属各部门员工必须达到以下两条标准之一：
 - A、二级及以上达到值班员工总数的 60%；带出业务先进以上的员工不少于 1 名（其中：一级及以上达

到员工总数 20%)

B、对本部门员工的提升人数不少于 20%

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

二级值班经理考核标准：

1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。

2、有能力执行值班经理的例行工作

3、所属各部门员工必须达到以下标准：

A、二级及以上达到值班员工总数的 70%；带出业务先进以上的员工不少于 2 名（其中：一级及以上达到员工总数 25%）。

B、对本部门员工的提升人数不少于 28%

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

一级值班经理考核标准：

1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。

2、有能力执行值班经理的例行工作

3、所属各部门员工必须达到以下标准：

A、二级及以上达到值班员工总数的 80%；带出先进以上的员工不少于 3 名（其中：一级及以上达到员工总数 30%）。

B、对本部门员工的提升人数不少于 35%

注：1、以上考核周期为两个月为一个周期。

2、两个月内调出的员工也算在内

3、第三项指标为基本指标，如果达不到由店经理上报小区经理，拿出处理意见，包括：不处理、帮助、训诫、限期整改、降级。

值班经理操作手册

总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

1、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

2、根据上级的意见，对所辖范围内各岗位员工的数量、质量进行改进提高。

3、安排员工休假时，充分尊重员工的权利。

4、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。

5、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取。

如何改进缺陷率：善于寻求上下的支持，并严格要求。

6、如何发现安全隐患：工程部及电工的意见、从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见。

7、每天做好值班期间工作总结，并向店经理移交。

海量管理书籍 免费下载 www.mh.jy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）

电话 13684609885 客服微信号：122285053

微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

8、交接班容易出现混乱的原因：

(1)、没有适时的清班；

(2)、交接台最容易出现的问题：A、菜品是否上齐；B、账单是否正确。

9、开小组会时容易忽略的环节：

(1)、对前一天或前几天的工作进行总结，并对表现好的员工进行表扬

(2)、利用案例对员工进行培训（业务知识及菜品知识）

(3)、会后进行责任分工并跟踪

10、人员协调和安排，注意员工配合，避免出现顾客不能得到及时接待和服务；菜品，锅底，小吃及时保质保量的供应。

值班经理的考核方式

每月一次，由店经理提名，小区认定，大区经理审核。

附考核表：

考核内容		考核方式	考核权重	考核结果
1	所报案例的真实性	店经理评定，小区经理复核	10 分	
2	接待顾客的能力	店经理评定，小区经理复核	10 分	
3	执行例行工作的能力	店经理评定，小区经理复核	50 分	
4	为人处事	小区经理评分，大区经理复核	20 分	
5	对企业文化、规章制度的理解及执行	大区人事部评分	10 分	
6	所辖员工的现状及成长情况	店经理审核，小区抽查，大区复核		

备注：按照 A、B、C 的评价对应分值

值班经理每日例行工作	
工作性质	工作内容
固定工作	1、检查深夜班的员工餐是否准备好
	2、检查深夜班人员到岗情况，并进行仪容仪表检查
	3、做好清班工作，检查准备工作，并做好人员安排
	4、协调服务，引导员工抓顾客，把关顾客满意率，处理突发事件
	5、协调前后堂组与组之间的工作
	6、晚上必须查看公司内部网站
	7、带着组员分析顾客，分析桌数
	8、检查后堂的各项储备工作情况，并在交接时反馈给店经理
	9、每天对员工进行素质教育并向店经理汇报前后堂骨干员工成长状况
	10、结束工作之前检查前后堂的收尾工作和安全情况

弹性工作	1、注意安全事故
	2、设施的设备的维护
值班经理每周例行工作	
工作性质	工作内容
固定工作	对低峰期顾客情况做出分析和总结
	跟店经理沟通员工情况及协调工作
	组织深夜班例会，传达例会内容
	和员工沟通总结当周工作情况，并回顾新老顾客
	协助店经理组织客户信息交流总结会
	检查宿舍工作（包括卫生及员工需求等）与员工同吃同住并处理上报
	检查前后堂安全（包括食品安全及其他设施设备安全）
	升迁考相关工作的检查与执行
	总结服务缺陷率制定相关的培训计划和考核
	收集并提交创新到店经理处
	收集并提交优秀案例到店经理处
值班经理每月例行工作	
时间	工作内容
月初	1、8日之前协助店经理准备分析报表数据
	2、协助店经理做升迁考评价总结
	3、分析人事报表并计划下月人事以及财务
	4、与店经理总结后堂绩效工作制定计划目标
	5、发工资后关注员工思想动态
月中	1、写工作总结，12日提交到店经理邮箱
	2、内部学习总结（与其他分店值班经理交叉学习）
	3、组织店内业务培训，并组织员工学习文件制度
月末	1、26日前和店经理共同评定员工工资
	2、每月28号与店经理总结绩效工作
	3、月末最后一天审核并提交经员工签字确认的考勤表
	4、计划下月亲情化的开展（包括次月员工生日状况）
	5、列出员工家访名单（优秀员工以上及重要岗位）
	6、月末最后一天安排人员协助盘点的准确性
弹性工作	到其他店学习一天

客户经理

客户经理的选拔标准

- 1、连续两次达到服务员标兵称号，有领班工作经验者优先；
- 2、成熟、稳重，年龄优势突出；
- 3、在门迎组轮岗取得一级门迎资格；
- 4、与顾客沟通顺畅；
- 5、会简单的使用电脑；
- 6、获得店经理的推荐任命，小区经理批准。

客户经理的晋升标准

- 1、客户经理原则上不换岗、不升职；
- 2、特殊情况必须任职一年以上，由小区经理推荐，大区经理批准，人事部备案。
- 3、每半年由人事部举办一次全公司客户经理业务大比赛，取一、二、三等奖报总经理进行奖励。

客户经理的考核标准

合格客户经理：

- 1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。本项指标必须达到 A；
- 2、有能力执行客户经理的例行工作。本项指标必须达到 B；
- 3、对客户信息管理系统的操作、运用。本项指标必须达到 B；
- 4、每天至少保证 4 桌以上顾客的满意，并能说出顾客的主要特征及抓顾客的方法。

二级客户经理：

- 1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。本项指标必须达到 A；
- 2、有能力执行客户经理的例行工作。本项指标必须达到 B；
- 3、对客户信息管理系统的操作、运用。本项指标必须达到 A；
- 4、每天至少保证 6 桌以上顾客的满意，并能说出顾客的主要特征及抓顾客的方法。

一级客户经理：

- 1、必须有能力按照先进服务员的标准接待顾客。本项指标必须达到 A；
- 2、有能力执行客户经理的例行工作。本项指标必须达到 A；
- 3、对客户信息管理系统的操作、运用。本项指标必须达到 A；
- 4、每天至少保证 8 桌以上顾客的满意，并能说出顾客的主要特征及抓顾客的方法。

客户经理操作手册

总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

一、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

二、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。

三、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取。

如何改进缺陷率：善于寻求上下级的支持，并严格要求。

四、如何发现安全隐患：从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见

五、如何判断收集的客户资料是否有效：

- (1)、客户资料的完整性；
- (2)、客户资料中客户回头率的分析；
- (3)、多渠道收集客户资料：员工、顾客交流、领班、大堂、门迎、店经理；
- (4)、特别注意在收集客户信息时避免骚扰顾客；
- (5)、注意保护顾客的个人隐私，如：电话号码、家庭地址、单位；
- (6)、对顾客的特征使用文明术语，避免使用不雅称号。

六、客户信息的传递方法：

- (1)、尽量采用餐前传递，餐中无声传递；
- (2)、利用自己或员工与顾客交流的时机，巧妙的记住和传递客户信息；

客户经理的考核方式：每月一次，由店经理提名，小区认定，大区经理审核。

考核内容		考核方式	考核权重	考核结果
1	所报案例的真实性	店经理评定，小区经理复核	10 分	
2	能够与顾客之间形成很好的融洽关系	店经理评定，小区经理复核	10 分	
3	执行例行工作的能力	店经理评定，小区经理复核	50 分	
4	为人处事	小区经理评分，大区经理复核	20 分	
5	对企业文化、规章制度的理解及执行	大区人事部评分	10 分	
6	抓顾客回头率的能力	店经理评定，小区经理复核		

备注：按照 A、B、C 的评价对应分值

客户经理每日例行工作	
时间	工作内容
10: 00-11: 00	检查订餐情况是否准确到位，并通知大堂经理、店经理今天来店就餐的重要顾客
11: 00-11: 30	同员工一起吃饭，从中掌握员工抓顾客的氛围，合理安排引导员工抓顾客，并把收集的情况或建议及时传递给店经理
11: 30	组织各组领班跟骨干在门迎订餐处，分析当组的客人，并做出准备
11: 30-13: 30	接待老顾客及重要顾客，并将顾客的资料及时传递当台服务员、门迎、大堂经理、店经理，深入到顾客中，收集并了解顾客信息，保证顾客满意率，增加顾客回头率
13: 30-14: 00	在门迎送客，收集顾客离店的反馈意见，及时做出弥补并用专用记录本记录，及时反馈给经理
16: 00-16: 30	开例会之前将订餐的老顾客资料及特殊服务信息提供给店经理，以便店经理在例会上进行回顾和提醒
17: 00-17: 30	随时检查 4: 30 至 5: 30 来的有无新老顾客，并及时传递给服务员 跟踪门迎人员是否把老顾客的特殊爱好写在留座台上
17: 30	组织各组领班和骨干在门迎订餐处，分析当组的客人，并做出准备
17: 30-21: 30	接待老顾客及重要顾客，并将顾客的资料及时传递当台服务员、门迎、大堂经理、店经理，深入到顾客中，收集并了解顾客信息，保证顾客满意率，增加顾客回头率
21: 00	等座结束后，与店经理分工，深入服务当中，对等座或者服务不满的客人进行弥补工作
21: 30-22: 30	到各组收集客户资料并且收集服务员对当组新老顾客的信息反馈给店经理，与大堂经理、店经理一起分析顾客资料。核实订餐取消的老顾客，反馈给店经理以做出弥补措施
下班前	与领班沟通各组顾客情况，对当天各组服务员在老顾客重视和抓新顾客的实施情况及时作出评估，汇报店经理处
客户经理每周例行工作	
性质	工作内容
固定工作	分析近一周老顾客来电情况，并进行横向和纵向的对比分析，对老顾客进行关注
	对员工服务情况进行总结，以便店经理了解情况，及时给予员工肯定
	定期跟店经理沟通，反映工作中的问题和困惑，以及传递客户信息总结

	协助店经理开客户交流会
	将老顾客回头率统计本给店经理签字
客户经理每月例行工作	
参加小区经理组织的客户交流会	
亲情化工作	

服务组领班标准

服务组领班选拔标准:

- 1、达到标兵员工级别。(特批条件:没达到标兵的业务先进员工且有培养潜能的员工,店经理可提出申请,经小区经理审核同意后方可报考。)
- 2、获得大堂以上人员的推荐。

服务组领班晋升大堂级别标准:

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组就可以参加轮岗
- 2、在轮岗岗位达到二级领班标准
- 3、获得店经理的推荐任命,小区经理批准
- 4、大区、总公司人事部进行常规监督。

服务组领班考核标准:

合格领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格:(1)、本组二级以上员工比例为 60%,其中,一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 20%;(2)、本组有 20%的员工得到级别提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B-

二级领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格:(1)本组二级以上员工比例为 70%,其中,一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 25%,业务先进以上必须达到本组员工总数的 5%。(2)、本组有 30%的员工得到级别提升。
- 3、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 4、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 B
- 5、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 6、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 7、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B-

一级领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格:(2)本组二级以上员工比例为 80%,其中,一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 30%,业务先进以上必须达到本组员工总数的 10%。(2)、本组有 35%的员工得到级别提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 A
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

服务组领班操作手册

一、新领班不好意思严格要求老员工时：

- 1、寻求上级的帮助；
- 2、通过自身的努力，在人品上获得优秀员工的敬重；
- 3、主动请教上级或其他优秀的前、后堂领班，尽快提升自身的业务和协调安排能力；
- 4、认识到作为一名负责人，如果本部门工作拖了后腿，将对全店的工作产生严重的影响。

二、真正佩服自己的人少：

- 1、不善于发现工作中的优缺点，工作能力不服众；
- 2、对员工没有及时的表扬与肯定；
- 3、自身的带头作用不强；
- 4、没有将心比心地关心员工；
- 5、自身对各岗位的业务有缺陷，对员工帮助不够。

三、不能有效地发现工作中有瑕疵的原因：

- 1、自身业务差，对标准不清楚；
- 2、能发现问题，但是觉得无所谓。

四、与员工沟通效果差的原因：

- 1、经验不足，在沟通时对员工不了解；
- 2、沟通方法不对，例如：沟通时间、地址以及环境因素的影响；
- 3、反思自己在员工心目中的威信，例：自己不严格要求自己，去给别人沟通时不会有好的效果，自身的带头作用差。
- 4、没有站到对方的角度去考虑问题；
- 5、表达方式过于死板，没有根据员工的实际状况来调整，语言的先后顺序；先在某些方面达成一致，再分析差异，解决分歧；

五、员工的业务成长慢

- 1、领班对业务本身不够熟悉；
- 2、对员工要求不规范、不严格；
- 3、没有很及时地关注工作；
- 4、没有与自己的上级寻求帮助。

六、人员协调差

- 1、安排工作不了解员工的能力；举例：到上客时有的岗位的工作量不能及时地完成，有的完成了没有及时了解到，应该及时询问；
- 2、对现场工作操作情况不了解；

七、对员工评级时标准松的原因：

- (1) 平时对员工的实际工作情况不了解；
- (2) 对员工做得不好的地方没有及时地去提醒与帮助；
- (3) 考虑到部分人情因素，如老员工；与自己或领导的关系好；有时候表现又可以；
- (4) 为了激励某名员工而故意降低评价标准；

八、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

一级领班所带领的小组才能评为先进小组。考核周期为两个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。领班的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。

前五条的评判标准采取 A、B、C 的标准，且每个等级可分为 A+、A、A-；B+、B、B-；C+、C、C-。

领班绩效考核表

	考核内容	考核结果	说明	备注
1	按照先进员工的标准接待客人的能力		上级评价	
2	有能力执行例行工作		上级评价	
3	是否起到带头作用		上级征求骨干的意见作出评价	
4	责任心、与人为善、团结同事		上级征求骨干的意见作出评价	
5	对部分企业文化规章制度的执行		上级评价	
6	所辖员工的现状及成长情况		领班标准的达标情况	

具体标准如下：

附：领班例行工作

服务组领班每日例行工作

工作性质	时间	工作项目
固定工作	09: 00	检查前一天晚上的工作情况并列出当天计划，口头向上级汇报并做记录
	09: 00	带着员工吃早饭，在吃饭的过程中可进行前一天工作总结，回顾前一天顾客信息，并检查仪容仪表，进行及时表扬和纠正
	09: 30	吃完饭后与员工一起打扫卫生，对人员合理安排，将多余人员协调调往别组进行协助工作
	10: 40	结束打扫卫生
	10: 40	带着骨干人员或安排骨干人员对卫生打扫工作及准备工作进行检查（岗前检查，进行及时表扬和现场纠正）；了解当天中午订餐并做好准备
	11: 00	所有检查工作结束后，安排人员值班，将多余员工安排吃饭，必须有一个领班值班，负责各岗人员是否到岗
	11: 40	查岗，并再次对员工仪容仪表进行检查。（服务组：员工必须化淡妆，带足三支笔及零钱）
	12: 00	做好一切准备迎接客人，深入到顾客中去抓顾客，分析、了解、掌握我们顾客的需求，保证顾客的满意率。发现员工优点做好详细记录，不好的现场纠正
	14: 00	低峰期协助值班经理合理安排人员，专职看台（负责顾客满意率）、专职收台（负责所有收台工作，保持卫生干净）；安排中午值班人员，将多余的人员安排休息
	14: 30	下班时对中午的工作进行总结并检查收尾工作，将结果反馈给大堂经理，同时了解下午人员分布情况
	16: 00	和员工一起吃饭
	16: 30	对员工进行考勤、准备开例会、了解当天晚上订餐情况并

海量管理书籍 免费下载 www.mh.jy.net²⁷

全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）

电话 13684609885 客服微信号：122285053

微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

		做好准备
	17: 00	开小组例会，做好人员分工 分析订餐，做好下午准备工作
	17: 30	站岗对员工仪容仪表（员工必须化淡妆）检查笔、零钱、 吊牌是否合格，并进行餐前检查
	18: 00-21: 30	高峰期深入到顾客中了解、分析顾客、员工，确保顾客满 意率，发现员工优点和问题做好详细记录
	22: 00	低峰期 合理安排人员，做好低峰期准备，做好清班和收尾 工作
	下班前	1、对当天晚上的工作进行总结，向大堂经理汇报，并了解 次日人员安排，并做好次日的工作计划 2、早班下班后，主动和客户经理沟通本组的质量事故
弹性工作		1、分析员工的思想动态，及时处理向上级汇报
		2、带着本组员工总结工作并教会大家处理突发事件
		3、把关本组物品计划及节约工作
		4、对员工的关心和帮助
		5、检查本组安全工作，对设备设施进行检查和维护
		6、安排、协调本组员工工作，并做好部门之间的配合

注：各门店根据实际情况可适当调整

门迎领班标准

门迎领班选拔标准:

- 1、服务组合格领班或门迎组标兵，其中任意一个标准即可；
- 2、店经理推荐小区经理审核；

门迎领班晋升标准:

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组就可以参加轮岗
- 2、在轮岗岗位达到二级员工标准
- 3、获得店经理的推荐任命，小区经理批准
- 4、大区、总公司人事部进行常规监督。

门迎领班考核标准:

合格领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格：(1)、本组二级以上员工比例为 60%，其中，一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 20%；(2)、本组有 20%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

二级领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格：(1)、本组二级以上员工比例为 70%，其中，一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 25%，业务先进以上必须达到本组员工总数的 5%。(2)、本组有 30%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

一级领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格：本组二级以上员工比例为 80%，其中，一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 30%，业务先进以上必须达到本组员工总数的 10%。(2)、本组有 35%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 A

- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

门迎领班操作手册

一、新领班不好意思严格要求老员工时：

- 1、寻求上级的帮助；
- 2、通过自身的努力，在人品上获得优秀员工的敬重；
- 3、主动请教上级或其他优秀的前、后堂领班，尽快提升自身的业务和协调安排能力；
- 4、认识到作为一名负责人，如果本部门工作拖了后腿，将对全店的工作产生严重的影响。

二、真正佩服自己的人少：

- 1、不善于发现工作中的优缺点，工作能力不服众；
- 2、对员工没有及时的表扬与肯定；
- 3、自身的带头作用不强；
- 4、没有将心比心地关心员工；
- 5、自身对各岗位的业务有缺陷，对员工帮助不够。

三、不能有效地发现工作中有瑕疵的原因：

- 1、自身业务差，对标准不清楚；
- 2、能发现问题，但是觉得无所谓。

四、与员工沟通效果差的原因：

- 1、经验不足，在沟通时对员工不了解；
- 2、沟通方法不对，例如：沟通时间、地址以及环境因素的影响；
- 3、反思自己在员工心目中的威信，例：自己不严格要求自己，去给别人沟通时不会有好的效果，自身的带头作用差。
- 4、没有站到对方的角度去考虑问题；
- 5、表达方式过于死板，没有根据员工的实际状况来调整，语言的先后顺序；先在某些方面达成一致，再分析差异，解决分歧；

五、员工的业务成长慢

- 1、领班对业务本身不够熟悉；
- 2、对员工要求不规范、不严格；
- 3、没有很及时地关注工作；
- 4、没有与自己的上级寻求帮助。

六、人员协调差

- 1、安排工作不了解员工的能力；举例：到上客时有的岗位的工作量不能及时地完成，有的完成了没有及时了解到，应该及时询问；
- 2、对现场工作操作情况不了解，

七、对员工评级时标准松的原因：

- (1) 平时对员工的实际工作情况不了解；
- (2) 对员工做得不好的地方没有及时地去提醒与帮助；
- (3) 考虑到部分人情因素，如老员工；与自己或领导的关系好；有时候表现又可以；
- (4) 为了激励某名员工而故意降低评价标准；

八、经常安错座位

1、临时调位置，沟通不全面：出现问题应及时沟通改进流程，从新分工

2、漏掉客人定餐：每天应留几桌机动的坐位

3、同姓的顾客每天应在餐前做好标记进行区分

九、等座时间长客人很生气

1、服务员没有提前的了解到客人的情况进行提前的安抚；

2、时间估计不准，客人感到有点欺骗；

3、客人等了半天结果座位安排重复；

4、没有按照顺序叫号，客人不满足，像有些老顾客来可以适当的让等 10 几分钟，不要来了马上安排

十、接电话态度不好

1、忙不过来

2、平时抽查太少，员工自觉性差

3、没有耐心，轻易谢绝客人，不明白客人的来之不易，生意好了就骄傲。

4、对顾客信息填写不详细，主要是发现后没有及时总结处理，要求不严格。

十一、收银吧

1) 收银吧错单错账，买单慢

1、领班对吧台业务不熟练，缺少抽查和培训。

2、没有安排人核单

3、吧台忙时没及时协调人员帮忙

2) 吧台态度差

1、吧台压力大，业务多，工作量大，应对的人多

2、领班应主动想办法减轻工作量，：如家人、分散杂项工作，有稍微有点空闲的时候，帮助吧员调节情绪；

3、领班放松了要求；

十二、游乐园、美甲

(1) 活动单一，抓不住小朋友；

(2) 不善于抓老顾客，因为小朋友也是我们的老顾客；

美甲技术差，态度不好：

(1) 定期学习，定期考核；

(2) 员工的晋升；

领班绩效考核表

(3) 对美甲人员的关心不够；

(4) 关注不够，把责任下划给小组长了；

十三、酒水吧问题：

(1) 酒水不交给客人或服务员就跑了，冰镇酒水饮料不够没有想办法去解决；

十四、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

一级领班所带领的小组才能评为先进小组。考核周期为一个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。领班的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。

前五条的评判标准采取 A、B、C 的标准，且每个等级可分为 A+、A、A-；B+、B、B-；C+、C、C-。
具体标准如下：

	考核内容	考核结果	说明	备注
1	按照先进员工的标准接待客人的能力		上级评价	
2	有能力执行例行工作		上级评价	
3	是否起到带头作用		上级征求骨干的意见作出评价	
4	责任心、与人为善、团结同事		上级征求骨干的意见作出评价	
5	对部分企业文化规章制度的执行		上级评价	
6	所辖员工的现状及成长情况		领班标准的达标情况	

附：领班例行工作

门迎领班每日例行工作

工作性质	时间	工作项目
固定工作	09: 00	1、检查收尾工作并总结处理；2、带领员工吃早餐在吃饭的过程中可进行前一天工作交流总结并回顾前一天顾客信息
	09: 30	安排人员打扫卫生，并有计划的安排人员彻底清理区域内的相关设备设施卫生，将多余人员协调到别组帮忙
	10: 40	1、卫生结束；2、带着骨干人员或安排骨干人员对各岗位卫生工作、准备工作进行检查，了解当天中午订餐并做好准备
	11: 00	安排值班人员和员工吃饭，检查各岗人员是否到岗
	11: 40	检查人员到岗情况员工仪容仪表及服务情况。
	12: 00	1、深入工作带动，做好协调和节奏工作，分析了解顾客需求，保证顾客满意率；2、做好突发事件的处理；3、发现员工优点及不足给予表扬和纠正。
	14: 00	协调低峰期工作，安排好多余人员，保证低峰期客人满意率
	14: 30	总结工作中出现的问题，并对上反馈对下传达。
	16: 00	和员工一起吃饭
	16: 30	对本组员工做好考勤、参加例会、
	17: 00	开小组例会，做好人员分工 分析订餐，做好下午准备工作
	17: 30	检查人员到岗情况员工仪容仪表及服务情况。
	18: 00-21: 30	1、深入工作带动，做好协调和节奏工作，分析了解顾客需求，保证顾客满意率；2、做好突发事件的处理；3、发现员工优点及不足

		给予表扬和纠正。
	22: 00	协调低峰期工作, 安排好多余人员, 保证低峰期客人满意率
	下班前	总结工作中出现的问题, 并对上反馈对下传达。
	弹性工作	1、分析员工的思想动态, 及时处理向上级汇报 2、带着本组员工总结工作并教会大家处理突发事件
		3、把关本组物品计划及节约工作
		4、对员工的关心和帮助
		5、检查本组安全工作, 对设备设施进行检查和维护
		6、安排、协调本组员工工作, 并做好部门之间的配合

注: 各门店根据实际情况可适当调整

后堂领班标准

领班选拔标准:

- 1、达到先进员工以上。(特批条件: 没达到先进的一级且有培养潜能的员工, 店经理可提出申请, 经小区经理审核同意后方可报考。)
- 2、获得大堂以上人员的推荐。

后堂领班晋升后堂经理标准:

- 1、连续两次或累计三次达到先进小组就可以参加轮岗
- 2、在轮岗岗位达到二级员工标准
- 3、获得店经理的推荐任命, 小区经理批准
- 4、大区、总公司人事部进行常规监督。

合格领班:

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格: (1)、本组二级以上员工比例为 60%, 其中, 一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 20%; (2)、本组有 20%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。 本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。 本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。 本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。 本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。 本项指标必须达到 B

二级领班：

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格：（1）本组二级以上员工比例为 70%，其中，一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 25%。（2）、本组有 30%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

一级领班：

- 1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格：（1）本组二级以上员工比例为 80%，其中，一级以上员工人数必须到达本组员工总数的 30%。（2）、本组有 35%的员工级别得到提升。
- 2、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 A
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B

后堂领班操作手册

一、先陈后新执行得不好的原因：

- 1、没有按规定位置摆放陈货；
- 2、下达工作指令时，没有随时提醒员工，从而造成员工没有形成良好的工作习惯；
- 3、员工嫌麻烦，顺手就把新的拿来用了；
- 4、部分菜品，如豆苗、香菇、平菇等没有及时地送到配料房；
- 5、看到员工做得不好，也不批评、指正。

二、新领班不好意思严格要求老员工时：

- 1、寻求上级的帮助；
- 2、通过自身的努力，在人品上获得优秀员工的敬重；
- 3、主动请教上级或其他优秀的前、后堂领班，尽快提升自身的业务和协调能力；
- 4、认识到作为一名负责人，如果本部门工作拖了后腿，将对全店的工作产生严重的影响。

三、真正佩服自己的人少：

- 1、不善于发现工作中的优缺点，工作能力不服众；
- 2、对员工没有及时的表扬与肯定；
- 3、自身的带头作用不强；
- 4、没有将心比心地关心员工；
- 5、自身对各岗位的业务有缺陷，对员工帮助不够。

四、不能有效地发现工作中有瑕疵的原因：

- 1、自身业务差，对标准不清楚；
- 2、能发现问题，但是觉得无所谓。

五、与员工沟通效果差的原因：

- 1、经验不足，在沟通时对员工不了解；
- 2、沟通方法不对，例如：沟通时间、地址以及环境因素的影响；
- 3、反思自己在员工心目中的威信，例：自己不严格要求自己，去给别人沟通时不会有好的效果，自身的带头作用差。

- 4、没有站到对方的角度去考虑问题；
- 5、表达方式过于死板，没有根据员工的实际状况来调整，语言的先后顺序；先在某些方面达成一致，再分析差异，解决分歧；
- 六、员工的业务成长慢
 - 1、领班对业务本身不够熟悉；
 - 2、对员工要求不规范、不严格；
 - 3、没有很及时地关注工作；
 - 4、没有与自己的上级寻求帮助。
- 七、计划的准确性差
 - 1、责任心不强，没有认真地检查各项物品；
 - 2、业务不熟练，判断不准确；
 - 3、交接不清楚；
 - 4、对天气和节假日仓库了解不清楚；
- 八、人员协调差
 - 1、安排工作不了解员工的能力；举例：到上客时有的岗位的工作量不能及时地完成，有的完成了没有及时了解到，应该及时询问；
 - 2、对现场工作操作情况不了解，
- 九、保管工作：
 - 1、没有按流程操作，素菜保管该喷水的没有及时喷水；该放到冰库解冻的没有及时存放，加盖密封、离地存放等。
 - 2、利用销售数据对于菜品的用量作出合理的计划。

领班绩效考核表

- 十、餐前检查：应尽早发现检查备用菜品等不合格并立即处理，以免来不及返工；打印机、电脑、电话等的检查容易被忘记。
- 十一、收尾工作容易出现的问题是，大家都在打扫卫生，就无人去保证快速、准确；避免办法主要是：让相关人员切实担起责任；随时提醒；
- 十二、对员工评级时标准松的原因：
 - （1）平时对员工的实际工作情况不了解；
 - （2）对员工做得不好的地方没有及时地去提醒与帮助；
 - （3）考虑到部分人情因素，如老员工；与自己或领导的关系好；有时候表现又可以；
 - （4）为了激励某名员工而故意降低评价标准；
- 十三、与前堂服务员的配合不好的原因：
 - （1）没有理解到顾客的需求是最优先的，而且客人的需求是千奇百怪的，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；
 - （2）没有理解到是由于我自己的快速准确达不到；
 - （3）嫌服务员的态度不好：部分服务员虽然脾气暴躁，但他们也是为了顾客的满意，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；
 - （4）上菜员上了菜（包括小吃），但服务员说没有上桌时，先给客人补过去，下来再调查原因；

	考核内容	考核结果	说明	备注
1	按照先进员工的标准接待客人的能力		上级评价	
2	有能力执行例行工作		上级评价	
3	是否起到带头作用		上级征求骨干的意见作出评价	
4	责任心、与人为善、团结同事		上级征求骨干的意见作出评价	
5	对部分企业文化规章制度的执行		上级评价	
6	所辖员工的现状及成长情况		领班标准的达标情况	

十四、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

一级领班所带领的小组才能评为先进小组。考核周期为两个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。领班的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。

前五条的评判标准采取 A、B、C 的标准，且每个等级可分为 A+、A、A-；B+、B、B-；C+、C、C-。

具体标准如下：

附：领班例行工作

配料房领班每日例行工作

工作性质	时间	工作项目
	09: 00	检查前一天晚上的工作情况并列出当天计划，口头向上级汇报并做记录
	09: 00	带着员工吃早饭，在吃饭的过程中可进行前一天工作交流

固定工作		总结，并检查仪容仪表。
	09: 00---09: 30	安排各岗位人员，做好准备工作，保持并打扫好卫生
	10: 00	检查准备工作的进展情况判断是否须特殊安排
	10: 20	结束打扫卫生与准备工作，将多余人员协调调往别组进行协助工作
	10: 20	带着骨干人员或安排骨干人员对卫生打扫工作及准备工作进行检查（岗前检查，进行及时表扬和现场纠正）；
	10: 40---11: 00	1、所有检查工作结束后骨干值班，负责各岗人员是否到岗；了解当天中午订餐并做好准备 2、和员工一起吃饭
	11: 30---12: 00	保证快速准确与出品质量，发现员工优点做好详细记录，不好的现场纠正
	14: 00	1、低峰期协助值班经理合理安排人员，及时协调人员随时保持操作间的清洁卫生与物品摆放；2、及时去前堂收取意见。3、安排中午值班人员，将多余的人员安排休息，保证后堂的快速准确
	14: 30	下班时对中午的工作进行总结并检查收尾工作，将结果反馈给后堂经理，同时了解下午人员安排情况和负责货品清查工作。
	16: 00	和员工一起吃饭
	16: 30	对员工进行考勤、准备开例会、了解当天晚上订餐情况并做好准备
	17: 00	开小组例会，做好人员分工及下午的准备工作
	17: 30	对员工仪容仪表进行检查，并进行餐前检查
	18: 00-21: 30	高峰期 及时协调，保证快速准确和出品质量，保证操作间的卫生，发现员工的优点和问题并做好详细记录。
	22: 00	低峰期合理安排人员，做好低峰期准备，做好清班和收尾工作，保证后堂的快速准确
	下班前	对当天晚上的工作进行总结，向后堂经理汇报，并了解次日员工安排，并做好次日的工作计划
弹性工作		1、分析员工的思想动态，及时处理向上级汇报
		2、带着本组员工总结工作并教会大家处理突发事件
		3、把关本组物品计划及节约工作
		4、对员工的关心和帮助
		5、检查本组安全工作，对设备设施进行检查和维护
		6、安排、协调本组员工工作，并做好部门之间的配合

注：各门店根据实际情况可适当调整

上菜房领班每日例行工作

工作性质	时间	工作项目
固定工作	09: 00	检查前一天晚上的工作情况并列出当天计划，口头向上级汇报并做记录
	09: 00	带着员工吃早饭，在吃饭的过程中可进行前一天工作总结，并检查仪容仪表。
	09: 00---09: 30	安排各岗位人员，做准备工作（及时发现、纠正操作存在问题）
	10: 00	打扫卫生，检查准备工作
	10: 20	结束打扫卫生，将多余人员协调调往别组进行协助工作
	10: 20	带着骨干人员或安排骨干人员对卫生打扫工作及准备工作进行检查（岗前检查，进行及时表扬和现场纠正）；
	10: 40	所有检查工作结束后，安排人员值班，将多余员工安排吃饭，必须有一个领班值班，负责各岗人员是否到岗；了解当天中午订餐并做好准备
	11: 20	查岗，按照标准要求进行检查。
	12: 00	保证快速准确和出品，对摊位的份量及质量进行检查；分析发现员工优点做好详细记录，不好的现场纠正。
	14: 00	低峰期协助值班经理合理安排人员，安排中午值班人员，将多余的人员安排休息，保证后堂的快速准确
	14: 30	下班时对中午的工作进行总结并检查收尾工作，将结果反馈给后堂经理，同时了解下午人员安排与货品计划。
	16: 00	和员工一起吃饭
	16: 30	对员工进行考勤、准备开例会、了解当天晚上订餐情况并做好准备
	17: 00	开小组例会，做好人员分工及下午的准备工作
	17: 30	对员工仪容仪表进行检查，并进行餐前检查
	18: 00-21: 30	高峰期 确保顾客满意率，发现员工优点和问题做好详细记录
	22: 00	低峰期合理安排人员，做好低峰期准备，做好清班和收尾工作，保证后堂的快速准确
	下班前	对当天晚上的工作进行总结，向后堂经理汇报，并了解次日员工安排，并做好次日的工作计划
弹性工作		1、分析员工的思想动态，及时处理向上级汇报
		2、带着本组员工总结工作并教会大家处理突发事件
		3、把关本组物品计划及节约工作
		4、对员工的关心和帮助
		5、检查本组安全工作，对设备设施进行检查和维护
		6、安排、协调本组员工工作，并做好部门之间的配合

注：各门店根据实际情况可适当调整

传菜组领班操作手册

一、先陈后新执行得不好的原因：

- 1、没有按规定位置摆放陈货；
- 2、下达工作指令时，没有随时提醒员工，从而造成员工没有养成良好的工作习惯；
- 3、员工嫌麻烦，顺手就把新的拿来用了；
- 4、看到员工做得不好，也不批评、指正。

二、新领班不好意思严格要求老员工时：

- 1、寻求上级的帮助；
- 2、通过自身的努力，在人品上获得优秀员工的敬重；
- 3、主动请教上级或其他优秀的前、后堂领班，尽快提升自身的业务和协调安排能力；
- 4、认识到作为一名负责人，如果本部门工作拖了后腿，将对全店的工作产生严重的影响。

三、真正佩服自己的人少：

- 1、不善于发现工作中的优缺点，工作能力不服众；
- 2、对员工没有及时的表扬与肯定；
- 3、自身的带头作用不强；
- 4、没有将心比心地关心员工；
- 5、自身对各岗位的业务有缺陷，对员工帮助不够。

四、不能有效地发现工作中有瑕疵的原因：

- 1、自身业务差，对标准不清楚；
- 2、能发现问题，但是觉得无所谓。

五、与员工沟通效果差的原因：

- 1、经验不足，在沟通时对员工不了解；
- 2、沟通方法不对，例如：沟通时间、地址以及环境因素的影响；
- 3、反思自己在员工心目中的威信，例：自己不严格要求自己，去给别人沟通时不会有好的效果，自身的带头作用差。
- 4、没有站到对方的角度去考虑问题；
- 5、表达方式过于死板，没有根据员工的实际状况来调整，语言的先后顺序：先在某些方面达成一致，再分析差异，解决分歧；

六、员工的业务成长慢

- 1、领班对业务本身不够熟悉；
- 2、对员工要求不规范、不严格；
- 3、没有很及时地关注工作；
- 4、没有与自己的上级寻求帮助。

七、计划的准确性差

- 1、责任心不强，没有认真地检查各项物品；
- 2、业务不熟练，判断不准确；
- 3、交接不清楚；
- 4、对天气和节假日仓库了解不清楚；

八、人员协调差

- 1、安排工作不了解员工的能力；举例：到上客时有的岗位的工作量不能及时地完成，有的完成了没有及时

了解到，应该及时询问；

2、对现场工作操作情况不了解，

九、餐前检查：应尽发现所准备汤、饮料、调料、毛巾是否准备到位，及时安排组上人员进行协助。

十、收尾工作容易出现的问题是，大家都在打扫卫生，就无人去保证快速、准确；避免办法主要是：让相关人员切实担起责任；随时提醒；

十一、对员工评级时标准松的原因：

（1）平时对员工的实际工作情况不了解；

（2）对员工做得不好的地方没有及时地去提醒与帮助；

（3）考虑到部分人情因素，如老员工；与自己或领导的关系好；有时候表现又可以；

（4）为了激励某名员工而故意降低评价标准；

十二、与前堂服务员的配合不好的原因：

（1）没有理解到顾客的需求是最优先的，而且客人的需求是千奇百怪的，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；

（2）没有理解到是由于我自己的快速准确达不到；

（3）嫌服务员的态度不好：部分服务员虽然脾气暴躁，但他们也是为了顾客的满意，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；

（4）上菜员上了菜（包括小吃），但服务员说没有上桌时，先给客人补过去，下来再调查原因；

十三、每 10 天用两个以上的具体案例证明自己，能够按先进服务员的标准接待客人及有能力执行例行工作。

一级领班所带领的小组才能评为先进小组。考核周期为两个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。领班的评选由店经理推荐，小区经理认定，大区经理复核。

前五条的评判标准采取 A、B、C 的标准，且每个等级可分为 A+、A、A-；B+、B、B-；C+、C、C-。
附：传菜领班的例行工作

工作性质	时间	工作项目
固定工作	9:0—9:30	1、在指定地点吃早饭，同时检查员工的仪容仪表 2、一起探讨前一天工作中出现的问题（10 分钟）；带着员工学习公司下达的文件、公司规章制度、本组制定的规则、海底捞等一些对工作有启发意义的文章
	9:30—10: 30	进行简单的餐前工作安排：（1）安排人打扫传菜组负责的区域卫生。一般是安排前一天工作中出现问题的员工，此时领班可以和他一边打扫卫生一边沟通（2）安排人到上菜房帮忙，到配料房帮忙，目的是让他们学习各部门的优点，随后领班要检查他们学到了什么（3）安排人到服务组，培养他的服务意识（4）安排人做准备工作
	10: 30—10: 40	领班检查卫生情况，留一名员工保持卫生，其余两名到其它部门帮忙
	10: 40—11: 20	（1）领班检查餐前准备（2）制定卫生表格和写出上客期间的工作安排（3）安排不值班员工吃饭
	11: 20—11: 30	领班检查员工的到岗情况
	11: 30—12: 10	可以只安排 2—3 名员工留传菜组传菜，其余员工协助服务员给客人服务

	12: 10—12: 40	此时是传菜和配料房上锅的高峰期，可以安排一楼和二楼各一名员工负责加汤、豆浆和柠檬水。安排一名员工负责到配料房协助上锅，其余员工由领班带着传菜。此时领班就可以检查员工的礼貌用语和来回不打空手，做好一分钟表扬和一分钟批评
	12: 40—16: 00	在这个时间段领班应该做好灵活的协调人员工作。13: 15分左右是翻台的高峰期，传菜区可留两名员工传菜，其余的由领班带着到外边协台、收台人员翻台。大翻台后如果还有等坐客人，领班应及时回到传菜区监督传菜工作。如果没有等坐客人，要协调 1—2 名员工到洗碗间
	16: 00—16: 20	接班人员换值班人员吃饭。此时接班人员应检查值班人员的工作情况。如：（1）汤、豆浆、柠檬水是否配够（2）装满碗、碟的转移箱是否搬完（3）工作柜上是否还留有杯子、剩油碗、剩菜、酒瓶（4）筷子是否洗完等等
	16: 20—17: 00	领班检查员工到岗情况并写出下午工作安排
	17: 00—17: 30	留 1—2 名员工传菜，其余传菜员安排到洗碗间、协调配菜。此时领班应仔细做好餐前检查工作
	17: 30—19: 20	此时又是传菜和传锅的高峰期，领班应留守传菜区监督传菜，同时也不能忽略外边的收台工作
	19: 20—19: 30	领班应检查大翻台前的准备工作
	19: 30—20: 50	此时是晚上第一轮大翻台时期。领班应到大厅里做好现场的人员调动工作，大翻台后收台人员应及时回收转移箱、油碗、剩菜、酒瓶、杯子，做好收台的准备工作，而领班应回到传菜区，大概 15 分钟后又应该回到大厅，做好协调收台工作和协助服务员
	20: 50—21: 30	此时是第二轮大翻台时间。而我们的员工可能会感到有些疲惫，领班应做好传菜和收台的带动作用，并多给员工一些激励的语言
	21: 30 到下班前 10 分钟	此时员工容易懒散，领班应做好监督工作，并做好记录
	下班前 10 分钟到下班时	检查收尾工作并协调员工到需要帮忙的组上帮忙，如洗碗间
	下早班时	（1）组织早班的员工一起吃饭，此时领班就可以了解员工在当天的工作和生活中遇到的困难 （2）给夜班员工交待上夜班应注意的问题并指定夜班负责人。

文员标准

文员选拔标准:

- 1、连续三个月达到业务先进员工级别。(特批条件: 没达到先进的大专以上学历且有培养潜能的员工, 店经理可提出申请, 经小区经理审核同意后方可报考。)
- 2、熟悉电脑知识。
- 3、获得大堂以上人员的推荐。

文员晋升标准:

- 1、连续两次或累计三次达到一级文员就可以参加轮岗。
- 2、在轮岗岗位达到对应晋升岗位升迁要求。
- 3、晋升途径: 片区文员、片区人事文员、出纳、会计、领班。
- 4、获得店经理的推荐, 小区经理批准。
- 5、大区、片区人事部进行常规监督。

文员考核标准:

合格文员:

- 1、能正常开展日常工作: 熟悉 WORD 文档, EXCEL 表格的运用, 人力资源的基本运用。
- 2、按照业务先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力的执行日、月工作流程。本项指标必须达到 B
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文员和制度的理解。本项指标必须达到 B
- 7、保密: 对外、对内均保密。

二级文员:

- 1、能正常开展日常工作: 熟悉 WORD 文档, EXCEL 表格的运用, 人力资源的熟练运用。
- 2、按照业务先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 3、有能力的执行日、月工作流程。本项指标必须达到 A
- 4、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 5、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 6、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 B+
- 7、保密: 对外、对内均保密。

一级文员:

- 1、能正常开展日常工作：熟悉 WORD 文档，EXCEL 表格的运用，人力资源的熟练运用，财务工作的顺利开展。
- 2、能带出一个徒弟并让其达到合格文员。
- 3、按照先进员工的标准接待客人的能力。本项指标必须达到 A
- 4、有能力执行例行工作。本项指标必须达到 A
- 5、能否起到带头作用。本项指标必须达到 A
- 6、责任心、与人为善、团结同事。本项指标必须达到 A
- 7、对部分企业文化和制度的理解。本项指标必须达到 A
- 8、保密：对内、外均保密。

前五条的评判标准采取 A、B、C 的标准，且每个等级可分为 A+、A、A-；B+、B、B-；C+、C、C-。具体标准如下：

店内文员月工作流程	
时间	工作内容
1 号	1、人事统计（离职、调动、休假、结算工资总额）表格提交人事部 2、把上月 1-月底流失明细发片区人事部 3、提醒店经理核查工资情况
2 号	1、汇总管理人员信息表发至片区人事部 2、整理并核对本店的优秀员工名单，下午 6：00 以前发片区人事部邮箱
3 号	1、核对上月酒水误差情况 2、预计打卡与现金工资发给出纳组长邮箱，方便她给总公司申请要款 3、提交创新至小区经理邮箱
5 号	5 号中午 12：00 财务提供当月分红金额给各店经理，文员提醒店经理整理分红明细，并在 6 号下午 6：00 之前提交店经理确认后的员工分红单及金额到片区经理邮箱。
6 号	1、6 号晚上下班之前把打卡员工签字了的工资明细发给出纳组长邮箱 2、提醒店经理交叉巡店。
8 号-9 号	1、工资期末结账（前提是工资表修改后导出来） 2、完成上月年终奖统计
	1、整理上月离职档案、劳动合同等，及时清理调动的人员 2、刷新店内健康证，看有无过期需补办的。 3、9 号之前给门店内电话、刷卡机充电 4、统计在发工资时店经理更改员工工资级别，晚 6：00 前发片区人事部
11 号	1、提交本店本月报销健康证、报销车费名单给人事部审核 2、汇总本片区上月员工休假、调动、报喜（晋升、褒奖、转正）表格提交人事部， 3、绩效考核结果的输入

15 号	1、收集门店案例，发小区经理邮箱 2、收集满一个月新员工身份证复印件较出纳，办理工资卡
23 号	1、提醒店经理评定工资 2、完成父母补贴
25 号	开始造工资：1、及时把工资的级别、工领工资、养老保险输入人力系统并自我核查是否正确 及时核对考勤，还有余假的请及时提醒店经理能否在月底最后一天放完员工的公休假 2、及时核对电子档案和在职人员是否一致，并与人事部沟通，（次月 1 号不再受理档案，请在此之前清理完毕） 3、核对下月新增养老保险人员信息及确认情况，上报人事部 4.将办理过工资卡人员的卡号输到人力资源里
26 号	打印出本店人员的银行帐号，让员工核对并签字
27 号	1、提交本店本月保险减少人员名单（离职、不愿意缴纳） 2、提交本店本月交保险人员调动信息 3、清查已交纳养老保险本月流失及本月停止缴纳的人员名单，上报片区人事部。
门店工资发放流程	一、每月 28 日 18:00 前由各分店经理评出分店所有人员的工资签字后交人事文员造工资表。
	二、每月 29 日 18:00 前人事文员必须将评定工资、话费补贴、保险扣款、除考勤之外的其他扣款、工龄工资造表完成。
	三、每月最后一天 9:00 之前，前堂统一由大堂经理负责考勤，后堂统一由后堂经理负责考勤，由各店经理进行审核，交各分店人事文员处。 最后一天把员工欠款整理出来在工资中扣除
	四、月底最后一天 12:00 前分店人事文员将考勤、考勤扣款等造入工资表中，完善整个工资表；
	五、分店人事文员造工资表期间，片区人事部负责检查分店填造工资表的完整性和准确性。
	六、次月 1 日 12:00 前检查造好工资表，并由店经理检查、小区经理审核。
	七、次月 2 日 14:00 前大区经理复审所辖范围的工资表。
	八、次月 2 日 18:00 之前人事文员和出纳共同整理出打卡和领取现金人员的名单及其金额。
	九、店经理与出纳共同负责 8 日之前将工资发放完毕。
29 号	1.把本月新员工情况以及师徒关系汇总给人事部，店经理签字确认 2、由出纳整理出本月的员工借款名单，发分店文员，分店文员在造工资时扣除员工借款，同时将明细打印出来张贴到后堂小黑板上，对于员工欠款，文员不做解释，由员工与出纳来沟通。
30 号	1、收集一线管理人员更新名单表发送至片区人事部
每天	1、对店内每天发生的每个人的表扬与批评进行记录汇总并及时录入人力资源系统中
	2、每天参加店内的班前会，并对会议内容进行记录。
	3、每天学习查看公司内部网站，大众点评的回复
	4、自己工作的计划与总结
	5、.每天核对红白单、发票小票核对情况汇总下午 4:00 前发至片区出纳组长邮箱
	6、查询买单后退菜情况 晚上 10:00 之前发给出纳组长邮箱
	7、核对酒水帐、发票帐

不定期	1、协助店经理安排每批新员工，并对每批新员工的资料（生日、来店时间）进行统计。
	2、每批新员工分到店后，请将办理的健康证复印一份张贴到后堂，让新员工及时了解自己的情况。
	3、报考升迁考的员工资料发给小区文员汇总，小区文员发给人事部文员（并及时每一阶段评价分数录入系统）
	4、及时完善店内人事系统的数据更新（含在店内刚开始算工资的新员工有无档案或者完善情况）
	5、《员工处理通知单》收集存放，并输入至人力资源系统中。（并把名单提交人事部）
	6、与店经理沟通工作并及时反映店内情况
	7、收集当月过生日员工的名单给店经理。（及时汇报店经理，及时发放员工生日款）
	8、每周五抽查前后堂的考勤（注意检查的方式）
	9、随时把自己认为能提高工作效率的金点子发给片区人事文员，把这些好点子汇总给大家一起学习
	10、查看门店的宿舍的水电气是否够用，及时和电工沟通，及时购买
	11、查看宿舍和店面合同是否有需要续签的

分店人事专员考核标准

分店人事专员选拔标准

- 1、标兵员工以上级别；
- 2、店经理推荐、小区经理审批；
- 3、了解前后堂各岗位业务

分店人事专员考核标准

合格：

- 1、有能力履行例行工作，本项指标为 B
- 2、招聘、培训工作效果，本项指标为 B
- 3、有能力按照标兵员工能力接待顾客，本项指标为 A

二级：

- 1、有能力履行例行工作，本项指标为 A
- 2、有能力按照标兵员工能力接待顾客，本项指标为 A
- 3、招聘、培训效果，本项指标为 B+

一级：

- 1、有能力履行例行工作，本项指标为 A+；
- 2、有能力按照标兵员工能力接待顾客；
- 3、招聘、培训效果，本项指标为 A

游乐园组长标准

游乐园组长选拔标准

1、达到本岗位的先进员工以上。（特批条件：没达到先进的一级员工且有培养潜能的，店经理可提出申请，经小区经理审核同意后方可报考。）

2、能与顾客沟通顺畅；

3、获得游乐组长的推荐。

合格组长：

1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格，（1）、本组二级以上员工比例为 60%，（2）、本组有 25% 的员工级别得到提升。

2、按照先进员工的标准接待客人的能力。 本项指标必须达到 A

3、有能力执行例行工作。 本项指标必须达到 B

4、能否起到带头作用。 本项指标必须达到 A

5、责任心、与人为善、团结同事。 本项指标必须达到 A

6、对部分企业文化和制度的理解。 本项指标必须达到 B

二级组长：

1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格，（1）、本组二级以上员工比例为 70%，（2）、本组有 30% 的员工级别得到提升。

2、按照先进员工的标准接待客人的能力。 本项指标必须达到 A

3、有能力执行例行工作。 本项指标必须达到 B

4、能否起到带头作用。 本项指标必须达到 A

5、责任心、与人为善、团结同事。 本项指标必须达到 A

6、对部分企业文化和制度的理解。 本项指标必须达到 B

一级组长：

1、达到以下两个标准的任意一个标准为合格，（1）、本组二级以上员工比例为 80%，（2）、本组有 20% 的员工级别得到提升。

2、按照先进员工的标准接待客人的能力。 本项指标必须达到 A

3、有能力执行例行工作。 本项指标必须达到 A

4、能否起到带头作用。 本项指标必须达到 A

5、责任心、与人为善、团结同事。 本项指标必须达到 A

6、对部分企业文化和制度的理解。 本项指标必须达到 B

游乐园组长操作手册

一、新组长不好意思严格要求老员工时：

1、寻求上级的帮助；

2、通过自身的努力，在人品上获得优秀员工的敬重；

3、主动请教上级或其他优秀的、前、后、堂领班，尽快提升自身的业务和协调安排能力；

4、认识到作为一名负责人，如果本部门工作拖了后腿，将对全店的工作产生严重的影响。

二、真正佩服自己的人少：

1、不善于发现工作中的优缺点，工作能力不服众；

2、对员工没有及时的表扬和肯定；

3、自身的带头作用不强；

4、没有将心比心的关心员工；

5、自身对各岗位的业务有缺陷，对员工帮助不够。

三、不能有效地发现工作中有瑕疵的原因：

1、自身业务差，对标准不清楚；

2、能发现问题，但是觉得无所谓。

四、与员工沟通效果差的原因：

1、经验不足，在沟通时对员工不了解。

2、沟通方法不对，例如：沟通时间、地址以及环境因素的影响；

3、反思自己在员工心目中的威信，例：自己不严格要求自己，去给别人沟通时不会有好的效果，自身的带头作用差。

4、没有站到对方的角度去考虑问题。

5、表达方式过于死板，没有根据员工的实际状况来调整，语言的先后顺序：先在某些方面达成一致，再分析差异，解决分歧；

五、员工的业务成长慢

1、领班对业务本身不够熟悉；

2、对员工要求不规范、不严格；

3、没有很及时地关注工作；

4、没有与自己的上级寻求帮助。

六、与前堂服务员、门迎组的配合不好的原因：

（1）没有理解到顾客的需求是最优先的，而且客人的需求是千奇百怪的，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；

（2）没有理解到时由于我自己的快速准确达不到；

（3）嫌服务员的态度不好；部分服务员虽然脾气暴躁，但他们也是为了顾客的满意，我们要集体努力，才能保证每一桌客人满意；

（4）没有与服务员或门迎沟通到位。

七、餐前检查：应尽早发现检查备用物品等不合格并立即处理，以免来不及准备；礼物、美甲品、样板等的检查不要被忘记。收尾工作容易出现的问题是，大家都在打扫收拾，就无人区保证快速、准确，开始懒散或责任心；避免办法主要是：让相关人员切实担起责任；随时提醒。

八、人员协调差

1、安排工作不了解员工的能力；举例：到上客时有的岗位工作量不能及时地完成，有的完成了没有及时了解，应该及时询问；

2、对现场工作操作情况不了解，

3、均衡整个片区的业务实力，对骨干团队建设的重要性不了解。

九、对员工评级时标准松的原因：

（1）平时对员工的实际工作情况不了解；

（2）对员工做得不好的地方没有及时地去提醒与帮助；

（3）考虑到部分人情因素，如老员工；与自己或领导的关系好；有时候表现还可以；

（4）为了激励某名员工而故意降低评价标准；

考核周期两个月为一个周期，此比例为两个月内的综合平均比例，两个月内从本组调出的二级以上员工均算该领班的考核指标。

附：游乐园组长每月例行工作

工作性质	时间	
固定工作	月初	1、统计员工生日。2、制定培训目标
	月中	写工作总结和计划并与宋姐沟通。
	月底	1、与各店经理沟通组上员工情况评定工资发宋姐邮箱
		2、盘点所有物品并保证准确
弹性工作		1、分析员工的思想动态，及时处理向上级汇报
		2、带着本组员工总结工作并教会大家处理突发事件
		3、把关本组物品计划及节约工作
		4、对员工的关心和帮助
		5、检查本组安全工作，对设备设施进行检查和维护
		6、安排、协调本组员工工作，并做好部门之间的配合。
		7、带上创新到焦作检查工作，发现不足指出改正。

注：各门店根据实际情况可适当调整

评定总则

- 1、小区经理级别的评选由大区经理推荐，总经理审批，总公司人事部复核
- 2、大区经理级别的评选由大区经理推荐，总经理审核，总公司人事部复核，总公司董事会表决通过。
- 2、关于操作手册总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

- 3、关于各部门员工比例的计算方法：两个月内调出的员工都算；不满勤的新员工不计算。

小区经理标准

店经理晋升小区经理的选拔标准

- 1、将所管理的门店经营为公司 A 级店；
- 2、本人需达到两个 A 级店和所带的徒弟达到两个 B 级店；
- 3、获得公司 A 级店经理称号后半年内必须向公司推荐出新的店经理，否则取消其 A 级店经理称号；
- 4、获得上级的推荐，并经总公司审核后，有资格实习小区经理。

小区经理晋升大区经理标准：

- 1、分管 6 家以上的分店，并保证管辖范围内至少一半的分店达到优秀店经理标准；
- 2、具备独立发现和解决管辖区域内市场分析能力和外部关系；
- 3、具有全局观念，能够站到公司的角度去考虑问题；
- 4、由现有的大区经理推荐，总经理亲自考核，总经理办公会表决批准后可成为见习大区经理；
- 5、工作自觉主动，积极性高，对企业文化有深刻的理解和认同。

小区经理绩效考核表

小区经理绩效考核表

	考核内容	考核权重	考核方式	考核结果 (A、B、C)	备注
	所辖区员工的现状及成长情况	本条为基本条件必须满足，考核结果体现为：不合格、合格、优秀	合格小区经理： <ol style="list-style-type: none"> 1、至少分管 3 家以上分店； 2、1 年半时间至少培养 1 名 A 类店经理； 3、C 类店经理数量不超过 30%； 优秀小区经理： <ol style="list-style-type: none"> 1、分管 6 家以上分店； 2、非优秀店经理提升不低于 80%； 	(不合格、合格、优秀)	如不合格，大区经理汇同宗经理做出如下几种处理：不予处理、帮助、训斥、限期整改、降级。（可并处）
2	有能力履行小区经理日常例行工作（包含日、周、月例行工作）	25	有能力履行店经理日常例行工作（包含日、周、月例行工作），上级通过店经理的工作日志再结合绩效考核中的工作进行逐条评价		
3	为人处事	15	由上级评价		
4	翻台率	15	翻台率直接以数据体现		

海量管理书籍 免费下载 www.mh.jy.net⁴⁹

全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）

电话 13684609885 客服微信号：122285053

微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

			改：翻台率间接以数据体现		
5	本人接待客户的能力	10	由大区、总公司人事部通过巡店等方式进行评价		
6	工作日志的真实、有效性	10	工作日志的真实性和有效性由上级调查及评价		
7	独立工作的能力	25	1、发现和解决管辖区域内主要工作问题的能力 2、独立市场分析能力和发展能力 3、协调外部关系能力		
7	安全	-5 至 5 分	安全主要由大区安全检查员做出考核评比，结合安全隐患及事故综合情况加、减分		
8	创新	-5 至 5 分	创新直接以数据体现，公司创新的执行情况		

小区经理操作手册

总则：

本操作手册的科学性，有待于公司各级同仁穷其一生精力方可日趋完善，因此当每一个难题出现时，均应向 A 级店长、上级或公司高级干部请教、商量，再用心思考，最后对行动的结果谨慎分析、总结，方有成功的可能性，若自我为中心，盲目自大，必败无疑。

七、关于小区经理的工作日志

- 9、 上报缺陷率，并与上级商量后提出解决办法；
- 10、 上报优秀案例并鼓励之；
- 11、 对文件制度的理解及推行的困惑；
- 12、 各级员工成长情况及推进的具体方法；
- 13、 关于竞争对手的现状、发展趋势、以及自己的应对措施；
- 14、 巩固发展新老顾客的心得、措施；
- 15、 创新心得；
- 16、 店经理认为可以写的一切状况。

备注：小区经理工作日志的水平应是上级考核的重要依据。

二、根据上级的意见，对所辖范围内各级别员工的数量、质量进行改进提高。

三、处理突发事件时需要把握的原则是：学会算大帐，从长远考虑。

四、有意识帮助店经理在员工心目中树立威信。

五、提升店经理比较慢、成功率低

- 1、选拔前慎重考核，选拔后不轻言放弃
- 2、对于新经理可能出现的问题有充分的预估，将问题分为三大类
 - a、可以容忍，需要时间来解决的，此时最需要的是耐心
 - b、需要限期整改的，此时最需要教一些具体的方法，
 - c、对于原则性的问题，必须立即处理，甚至不惜进行人事调整的，此时最需要坚决果断
- 3、根据经理的接受能力制定培训计划，以经理学会了多少为标准，而不是以自己教了多少为标准。
- 4、自身能赢得经理和各级员工发自内心的敬重
- 5、与经理的关系融洽，沟通顺畅。
- 6、善于激励员工的自信心

六、如何发现缺陷率：自己判断、顾客反馈、员工收集、从上级获取

如何改进缺陷率：善于寻求各级员工的支持，既严格要求又方法灵活。

八、如何发现安全隐患：工程部及电工的意见、从突发事件中获取教训、员工反应、自己观察、咨询专业部门的意见

九、客服交流会死板，员工参与度低时的参考：

- 1、采用各组打分评比的方法来调动员工积极性
- 2、会议议程经常变化，并提前至少一天通知员工
- 3、主持人对顾客情况一定要很熟悉
- 4、对表现比较突出的员工立即进行表扬或鼓励

十、沟通：

- 1、将心比心的站到对方的角度考虑问题
- 2、坚持的原则是：你对员工有多坦诚，员工对你就有多坦诚
- 3、考虑过多人际因素
- 4、适度考虑对方的接受能力

十二、升迁考中的问题

- 7、推荐时过于草率，没有充分的考虑、没有坚持按流程选拔；
- 8、对于见习人员培养时缺乏耐心；
- 9、不善于激励见习人员的自信心；
- 10、对见习人员教的不细，示范不够；
- 11、考核不严格，把不太合格的人员定位为合格；
- 12、见习失败的人员容易流失。

十三、分析报表

3、人事报表的要点：

- E、招聘；
- F、流失率（员工级别、工龄）；
- G、员工成长情况；
- H、反思编制是否合理；

4、财务报表

D、每项指标的主要含义；

E、重点分析几项重要的可控制指标：收入、毛利率、成本、物料消耗、低易品摊销、水电气、福利费、修理费、服务费等

F、找到费用变化的原因并和日常管理相结合。

十五、抓工作的反复性强

- 4、小区经理自己把抓某项工作当成是搞运动，过段时间又不重视了；
- 5、细节工作评比太多，反而造成重点不突出；
- 6、让店经理明白，哪一项工作哪个分店做得好，加强相互的交流和学习。

十六、要想避免造成“真正信服店经理的人很少”的部分操作难点是：

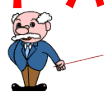
- 5、有时候要在各种场合下帮助店经理树立威望
- 6、店经理没有真正的做到将心比心的去关心员工，把员工当作自己做好工作的手段；
- 7、店经理把守住店子不出问题当成自己唯一的任务，没有意识到作为一名管理人员，关键是要善于发动大家的智慧；

- 8、店经理对员工反应的问题不进行及时的处理和回复，小区经理又没有及时发现和纠正。
- 9、有时候个别员工反应的问题比较偏激，此时需要小区经理去保护店经理，而不是一味的精益求精
- 十七、在升迁考、人员选拔、绩效考核等中的“特批”的理解：特批是权宜之计，从长远看一定要按照流程操作。批准人对被批准人的能力要负责。上级各部门对此项工作要重点复查。

小区经理每日例行工作		
工作性质		工作项目
固定工作		查看内部网站早中晚至少一次
		处理前一天工作日志中的问题
		提交工作日志
小区经理每周例行工作		
工作性质		工作项目
固定工作		参加一次某分店的客户信息交流总结会
		参加一次某分店的班前例会
		参加一次某分店的领班周工作总结会
		与骨干员工、工会人员、特岗员工及文员进行沟通
		一星期审核一次店经理工作日志
		周四与财务人员、店经理沟通经营管理数据机成本、费用的控制（谢英建议取消）
		反思生意营业额、桌数、上升或下滑的原因，及时找出应对方案。
		查看大众点评网（或其它主要网站）顾客评价意见，并进行整改
		自身学习、理解文件和制度并组织店经理学习
		处理客人投诉、赔偿事宜以及突发事件
小区经理每月例行工作		
工作性质	时间段	工作项目
固定工作	1-3 日	1、审核本小区领班级别以上人员（大堂、后堂、客户、值班）工资；
		2、和店经理沟通后备干部成长情况并列出培训计划及制定目标
		3、过外部关系，与职能部门沟通，并向专业人士请教；
		4、检查人事工作： A、人员招聘、培训、储备及流失状况，并与一级以上流失员工沟通； B、师傅带徒弟、姊妹店执行状况，与片区人事部经理沟通；
	4 日	审核本小区的创新
	5-9 日	1、刷新爬山图与后备干部沟通（领班及客户经理）；
		2、分析人事、财务报表；
		3、与本小区店经理沟通评估本小区客户管理工作；
		4、抽查财务工作
	10—12 日	1、检查技术助理工作： A、菜品量化、装盘及点缀； B、自制产品及所有菜品的质量； C、新品种研发； D、工作流程执行状况；
		2、市场调查并与物流经理沟通最新价格及市场情况；
		3、抽查师傅带徒弟工作（领班级别）；
	13 日	上交三思而后行
	14—17	1、与大区经理沟通三思而后行和评估客户管理工作；

弹性工作	日	2、与店经理沟通三思而后行；
		3、检查工作、指导各店工作、与员工同吃同住： A、了解员工思想动态； B、检查安全情况：（1）店内、宿舍客人和员工的人身安全；（2）财产安全；（3）资金安全；（4）食品安全；（5）应急预案； C、环境卫生：设备设施摆放、周边环境、仪容仪表； D、服务质量：（1）员工注意力是否放在工作上；（2）快速准确；（3）得体大方； E 骨干队伍的工作情况：领班、大堂、后堂、客户、值班经理工作。
		4、带领员工学习《海底捞文化月刊》（谢英建议取消，应把这条加入经理流程里）
		5、组织店经理上市场
		6、本月骨干员工生日
	18 日	1、审核优秀案例并汇总发片区办公室，对优秀案例进行反思；
		2、与后备干部沟通（大堂、后堂、值班经理）
	19-20 日	1、根据各店情况，提出“天鹅”申请(谢英建议取消)
		2、提交片区会议议题
	21-28 日	1、整理本小区店经理绩效考核，上交大区经理审核
		2、反思本月流程及文件制度执行情况
		3、反思本月各项会议执行情况，落实催办单完成情况
	29-30 日	1、参加片区例会
		2、绩效考核情况汇总，并对其中的困惑和理解与上级沟通
	根据具体情况不定期安排	1、亲情化工作： A、分析店经理（以及员工）的需求，拿出解决的办法； B 检查各店职业病的预防和控制执行情况； C、子女教育问题； D、家访。
		2、与其他部门的工作配合： A、向人事部提出招聘需求； B、向工程部提出维修需求； C、上报安全隐患； D、向采购部提出采购需求； E、周末陪顾客参观物流； F、总结物流站工作：（1）配送产品质量、数量；（2）送达时间及配合工作；（3）对物流的建议（包装等方面）； G、检查技术工作并向技术部反馈：（1）菜品量化、装盘及点缀； （2）自制产品及所有菜品的质量；（3）新品种销售情况及顾客意见。
		3、组织大堂经理和后堂经理进行业务培训
		4、抽查带客人参观物流站
		5、本小区宿舍检查及评比
		6、亲自到店内做神秘嘉宾品尝店内锅底、特色
		7、同行的关注、学习
		8、外部关系维护

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年正规管理类教育机构,中国第一代MBA教育机构,值得信赖! (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你MBA职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话: 13684609885

招生专业及其颁发证书:

认证项目	颁发双证	咨询辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA公益课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评

选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】 (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可升级EMBA学位证书课程**

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，就会用特快专递的方式为你邮寄辅导资料以及收费票据。

【咨询电话】 13684609885 0451-88342620

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【微信客服】 122285053

【微信公众号】 MHJY1999



你该充电了！请参加27年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥

你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生