

值班管理

1、值班管理简介

什么是楼面管理？楼面管理就是在适当的时间将适当的人员、设备及物料放在适当的地方。每一个营运时段都会设定一名值班经理统筹现场，值班经理兼具者多种不同的角色，包括服务示范者、领导者、计划者、问题解决者、训练者和指导人。有效率的值班经理必须明白在餐厅营运中有哪些事情必须完成，同时了解如何通过协调组织人员的工作。

值班管理的定义：

通过协调人员、物料、设备。呈现最高的 QSC 达成 100% 的顾客满意，使楼面营运顺畅且有利润。

作为值班经理， 你的职责包括：

- **设定** 各项目标（业绩、新品、培训等）。
- **协调**（人员、物料、设备）。
- **追踪**（品质、服务、卫生、目标达成、操作标准等）。
- **关注** 顾客满意（服务速度、环境、顾客互动等）。
- **控制** 成本（水电、工时、损耗等）。
- **解决** 问题，采取修正行动。

一次顺利而有效的值班能够使顾客满意，提高生产力和员工对工作的满意度，合理控制餐厅的利润。

工作范围：

值班的管理工作可分为三大范围来说明：**人员、物料、设备。**

● 人员管理的重点：

1) 安排员工最合适的工作位置，提高生产力

- 了解员工的工作能力，在适当的状况安排适当的工作位置，例如：在最忙碌时就应该将员工排在他最熟练的工作岗位以发挥高生产力。
- 值班经理应观察员工的表现，注意轮替工作位置的安排，以避免太长时间在同一个工作岗位上工作造成的倦怠。
- 明确指示：要让每名员工都知道自己的主要工作责任及次要工作责任，在执行主要工作之余，可以明确的了解该如何协助其他工作项目。
- 询问员工健康状况
- 有以下症状的员工不能上班：发热、暴露的创面、传染性疾病（痢疾、伤寒、病毒性肝炎或活动性肺结核等症状）。

2) 观察员工的工作状态

- 要求员工 100%按照标准程序进行操作。

例如裹粉的步骤，时间温度的控制等等都必需教导员工达 100%准确度。

- 同时鼓励员工，寻求更好工作方式的精神。

例如，更好的玻璃清洁方法，更有效率的地面清洁方式等等，员工有时会提出好点子，都是值得赞许并且支持去做的。

3) 关注新员工的训练

- 尽力维护训练计划的执行并追踪执行状况。
- 利用时机可执行额外的训练，例如营业额不如预期的高时，多余的人手可以安排训练或清洁工作。
- 关心训练中的伙伴，并随时提供好的学习机会。
- 利用工作站检定卡追踪服务员的工作表现，并将考核结果回馈给员工及其他的
管理组。

4) 观察顾客的状态和需求

- 值班经理要尽力地满足顾客的额外需求，如有顾客抱怨发生时，应放下手上的事情立即处理，处理不了的让店长出面解决。

● 物料管理的重点：

1) 保证产品质量

- 保证品质合于标准，并在不断货的前提下，确保提供顾客最新鲜的产品。

2) 监督保存期限

- 对物料使用期限有高敏感度，如果有过量或过期迹象，要即时处理。

3) 确保员工执行先进先出

- 随时追踪员工先进先出的执行状况。

4) 维持适当的备货量

- 清楚餐厅半成品、成品的备货量。

5) 追踪补货进货的正确执行

- 维持现场有适量的货品，供营运使用，请注意“够整个高峰期使用”。过量的货品储于生产区、柜台区会造成现场作业动线混乱，影响营运的正常操作。
- 每日补货都应该有固定时间，这样会有利于补货量的计算及人力的安排。

6) 储存空间的整洁与安全

- 值班时要随时追踪员工维护储存空间整洁的工作，并及时反馈给员工。

● 设备管理的重点：

1) 教导员工正确使用

- 确保员工都执行正确的流程，使用正确的工具进行工作。

2) 设备正常运作，及时报修

- 无故的高音率振动，或过热不停止的运作均会影响设备的生产功能及寿命，各类故障现象的发生，要能提早发现及时解决，或通知维修人员，影响正常营运时，

要及时通知店长或督导。

3) 设备清洁：日/周/月的清洁

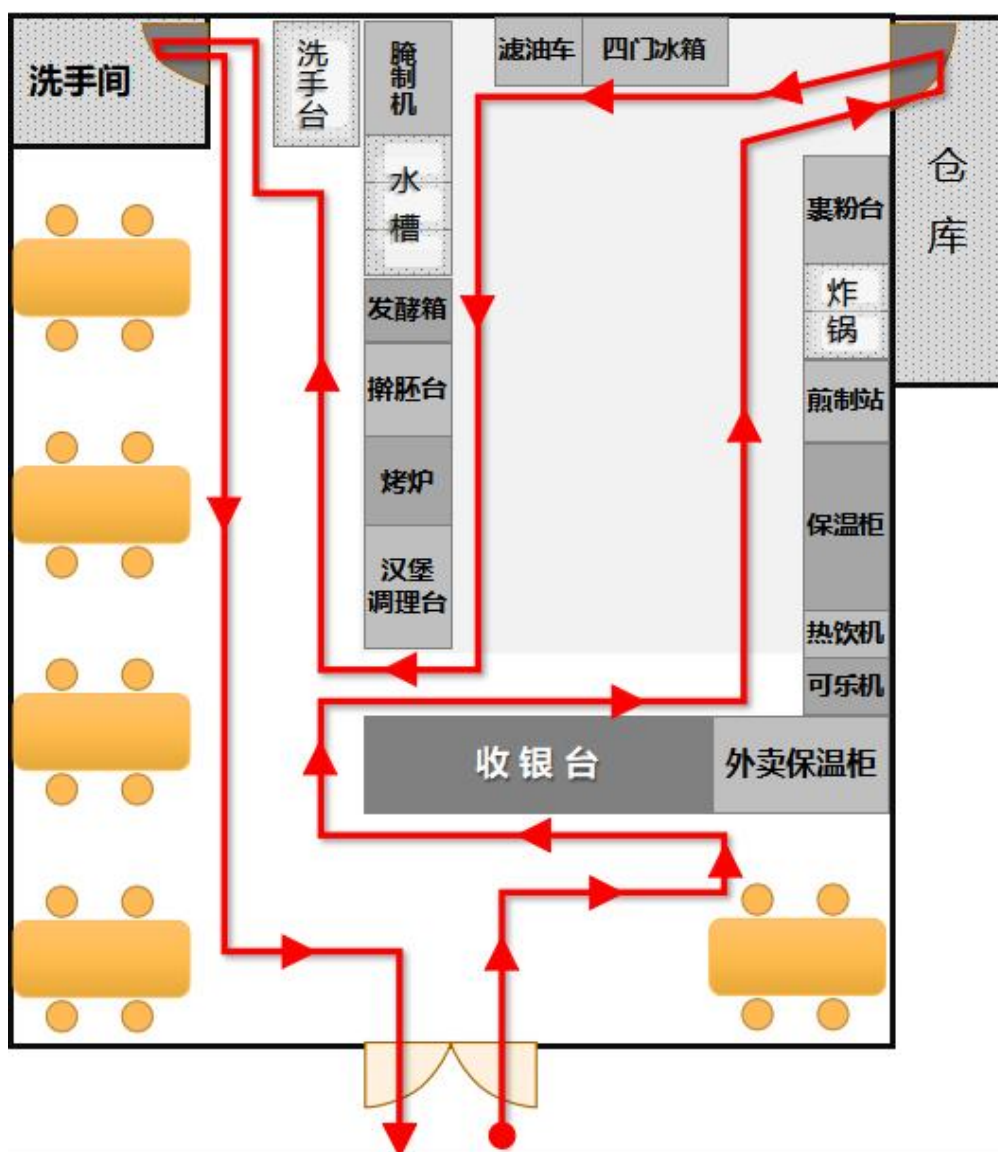
➢ 每家门店都有设备清洁表，值班经理必须要确保值班期间的清洁执行情况。

2、值班管理的步骤

值班管理步骤	
值班前	(一) 了解讯息： ● 阅读门店微信群。 ● 使用钉钉班表了解管理组、员工情况。 ● 在收银机上查看营运日报表，了解前日营运状况（堂食、外卖）。 ● 了解餐厅计划（如日周清计划、会员储值计划等）。 ● 晚班时向早班值班经理了解营运状况及调整信息（如物料、营业额等）。 ● 了解本班次工作（如解冻、进货等） (二) 巡视： ● 按巡视路线图巡视(参见下图)，收集信息。 ● 巡视路线：从外到里，以顾客区为优先，靠右巡视，起点也是终点。 ● 巡视过程中，结合人体的五官感受（嗅觉、味觉、听觉、视觉、触觉），对人、机、物三个方面进行观察。 ● 使用值班检查表写待办事项(参见下图)。 ● 每个班次巡视 4 次，分别：上班前（建议值班经理提前 30 分钟上班） 高峰期前（5 分钟） 高峰期后（5 分钟） 交接班前（5 分钟） (三) 制定值班目标： 餐厅目标： QSC、训练、促销等目标。 举例： ① 餐厅训练目标要求追踪生菜的抓取。 ② 促销目标要求早班会员储值 300 元，晚班会员储值 400 元。 特定班次目标： 本班次需执行的项目。 举例： 因前日解冻问题，今日需促销 40 片藤椒腿肉。这也将成为值班经理的班次目标。 工作安排： ➢ 分主次工作：如柜台员工的主要工作——点单、配餐、外卖打包 次要工作——餐区收拾餐盘。 ➢ 处理事情的优先顺序： 人身安全（1） → 出餐运营（2） → 顾客舒适度（3&4） 1，任何直接影响顾客或员工安全的状况 2，任何直接影响延迟产品的生产或将产品传递给顾客的状况 3，任何影响顾客舒适及方便的状况 4，任何直接影响餐厅外观/功能

	根据了解讯息和巡视记录待办事项，制定详细的值班计划，利用授权，将工作目标明确沟通给全体员工。
值 班 中	● 追踪员工的工作情况，及时给予赞美与教导。 ● 以身作则建立团队合作的氛围，随时帮助需要支援的岗位员工，并且鼓励团队互助的荣誉感。 ● 对高低峰工作进行安排调整。 ➢ 低峰：日周清的安排，训练和追踪考核的执行，员工沟通，酱料包、打包袋等备货。 ➢ 低峰转高峰：半成品（炸制、烤制、煎制）的备货，员工的岗位沟通。 ➢ 高峰：餐厅的堂食和外卖出餐速度，顾客的排队情况，备货情况，岗位协助。 ➢ 高峰转低峰：随手清洁，员工安排休息，沟通前台员工促销高峰备货过多的产品。 ● 追踪员工操作标准与服务标准，并发现问题解决问题。 再次巡视餐厅做好交班前的准备，把值班时存在的问题解决好，应该做： ➢ 人员： —— 确保下一班次员工人数足够。 —— 上班中的员工休息吃饭是否已安排。 ➢ 物料： —— 确保物料、半成品储量足够，如有问题赶紧解决。 ➢ 清洁： —— 设备、设施清洁是否已完成。 —— 无法解决的问题写入待办事项，做交接。
值 班 后	● 与下个班次值班经理做交接, 交接：人员、物料、设备、未完成待办事项。 ● 总结整个班次目标达成情况。 ● 总结整个班次做得好的地方。 ● 总结整个班次需改善的地方。

★ 巡视路线图范例：



★ 值班检查表：

★ 各班次值班经理工作流程图范例：

时间	早班经理工作流程
9:00—9:30	1. 进店前巡视餐厅外围, 确认门锁正常, 开门进入餐厅, 并巡检餐厅, 确认安全。
	2. 阅读门店微信群、班表, 将交接事项记入待办单。
	3. 阅读前一天的营业额数据(堂食、外卖)、产品销售数据、时段报表。
	4. 关闭招牌灯, 根据餐厅巡视路线图对餐厅进行楼面巡视(检查前一天晚班打烊情况), 并拍照记录。
	5. 检查原物料(腌制品)库存情况, 并做原物料备制的优先级安排。
	6. 检查早班员工仪容仪表, 打卡上班。人员岗位安排。
9:30—9:50	1. 追踪确认设备是否在规定的时间内开启, 追踪原物料、腌制品、生菜、双色沙拉等备制情况, 并协助备货。
	2. 检查餐区包材、酱料、裹粉、起酥油等物料充足, 及时从仓库拿取添补。
	3. 打开收银机, 登录收银系统, 确认收银系统可正常使用。
9:50—10:00	1. 制定本班次值班目标, 并传达给所有伙伴。
	2. 开启营业期灯光和所有设备。
10:00—10:15	1. 确认外卖平台是否开启, 检查确认可正常接单。
	2. 预估确认来单后 15 分钟内有产品供应。
10:15—11:00	1. 依待办单优先级顺序逐项完成并追踪确认。
	2. 高峰期前半成品和成品的检查/准备, 确保高峰期运营正常。
	3. 进行高峰期前最后一次巡视, 确认已做好应对高峰期的所有准备。
11:00—13:00	1. 高峰期楼面管理, 重点服务区(大厅/柜台)。
	2. 确保人、机、物符合运营标准, 必要时需进入操作岗位协助(需要在第一时间抽离岗位)。
	3. 时刻关注运营状况, 并至少进行一次楼面巡视。
13:00—13:30	1. 高峰期后, 追踪做好台面卫生, 分批安排人员用餐/休息。
	2. 追踪班次目标完成情况。
13:30—14:00	1. 用餐/休息完成后, 依周/月清计划安排执行清洁卫生工作。
	2. 进行原物料检查, 并安排补货与物料备制。
14:00—14:30	1. 重要或特殊及未完事项做好留言。
	2. 用餐/休息。
14:30—16:00	1. 行政工作的执行和处理、训练追踪。
	2. 检查追踪周/月清计划清洁情况。
16:00—17:00	1. 再次追踪本班次目标完成情况, 完成当班未完成事项(行政和营运)。
	2. 再次巡视楼面, 与晚班值班经理交接(人、机、物), 沟通提醒其注意事项。
17:00—17:30	1. 进行班次总结(班次目标完成情况、机会点、如何改进)
	2. 工作结束。

时间	晚班值班经理工作流程
16:30--17:00	1. 阅读营业额报表, 了解早班和当前营运状况。
	2. 根据餐厅巡视路线图对餐厅进行楼面巡视, 并记录待办事项。
	3. 与早班值班经理交接。
17:00--17:10	1. 制定本班次值班目标, 并传达给所有伙伴。
17:10--17:30	1. 依待办单优先级顺序逐项完成并追踪确认。
	2. 再次确认原物料、腌制品、生菜、双色沙拉等备制情况。
	3. 做好高峰期前原物料和成品的检查/准备, 确保高峰期运营正常。
17:30--19:00	1. 高峰期来临前巡视一遍餐厅, 重点服务区(大厅/柜台)。
	2. 确保人、机、物符合运营标准, 有必要时需进入操作岗位协助(需要在第一时间抽离岗位)。
	3. 时刻关注运营状况, 追踪班次目标完成情况。
19:00--19:30	1. 高峰期后, 分批安排人员用餐/休息。
19:30--22:30	1. 巡视一遍餐厅, 发现问题并解决。
	2. 依周/月清计划安排执行清洁卫生工作。
	3. 追踪完成第二天部分运营物料准备。
	4. 重要或特殊及未完事项做好留言。
22:30--23:00	1. 做好打烊前的工具准备工作。
	2. 检核营运工作正常、控制产品生产。
23:00--23:30	1. 合理安排员工在不影响营运前提下做预打烊工作。
	2. 如有盘点, 可以执行盘点工作。
23:30--00:30	1. 关闭大厅部分灯光/外招牌电源。
	2. 指导员工做好打烊工作。
	3. 制作报表, 核对无误, 转发至营业额汇报群。
	4. 检查打烊结果并为第二天补充物料。
	5. 将值班注意事项留言给第二天早班经理。
	6. 巡视楼面做好安全检查(所有可能藏人的地方)。
	7. 关灯/锁门、巡视餐厅确认门锁安全。
00:30	1. 工作结束。
	2. 所有人员离开。

注：上表仅供参考，店长需依据餐厅实际经营情况合理制定本餐厅的工作流程表。