



浙江阿三餐饮管理有限公司

请示○ 报告○ 通知○ 工作联系○

致:总经理

由:郑重-营运部

主题:《关于建立管培生人才培养梯队计划》、

编号:营运部[2020]第 1 号

日期:2020 年 6 月 9

## 目录

- 一. 序目
- 二. 管培生培养计划
- 三. 薪酬体系
- 四. 执行计划
- 五. 预算

### 一. 序目

#### 目 地:

浙江阿三餐饮管理有限公司从 2002 发展至今年已有 18 年历史, 随着阿三的蓬勃发展, 企业走入规划化、制度化管理阶段, 故在总经理郑大洪先生的战略指导下, 决定于 2020 年 6 月 1 日正式全面启动《管培生人才培养梯队千人计划》, 面向全中国优秀的应届毕业生提供大量的管理培训生、督导等高薪职位, 为阿三的欣欣向荣引入更加新鲜、活跃的血脉。

**涉及部门:** 总经办、人事部、运营部、事业部

**执行时间:** 2020 年 6 月 10-2024 年 12 月 31 日

### 二.管培生培养计划

招聘职位: 管理培训生

人数: 500-1000 人

晋升渠道: 管培生  $\implies$  店助  $\implies$  店长  $\implies$  金牌店长  $\implies$  督导

(1 月)

(2 月)

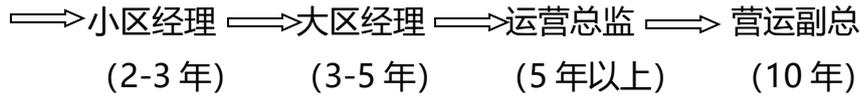
(3 月)

(6-9 月)

(12 个月)

发放人: \_\_\_\_\_ 签收人: \_\_\_\_\_ 总经办: \_\_\_\_\_

时 间: \_\_\_\_\_



## 岗位流程:

### 附表 (1)

1	熟悉门店	2	服务岗细则	3	服务岗细则	4	公司培训	5	服务岗细则	6	熟悉菜品	7	传菜
1、熟悉台位桌号	1、收台	1、6s摆放	1、办理入职	1、收台	1、菜品存放标准	1、传菜制度							
2、后厨、烤箱、前厅、吧台等平面	2、摆台	2、服务sop	2、签合同	2、摆台	2、菜品品类熟悉	2、食品安全制度							
3、员工手册学习	3、服务用语	(P: 门店操作手册--服务篇)	3、录指纹	3、服务用语	3、菜品价格*	3、传菜标准及服务用语							
	(P: 门店操作手册--服务篇)		4、企业文化学习	4、6s摆放	4、菜品的卖点及服务用语*	(P: 门店操作手册--服务篇)							
			5、培训学习员工手册	(P: 门店操作手册--服务篇)	5、菜品出品区域、出单区别*								
			(P: 门店操作手册--服务篇)	(P: 门店操作手册--服务篇)	(P: 门店操作手册--服务篇)								
8	传菜	9	服务岗	10	服务岗	11	服务岗	12	服务岗	13	拿菜	14	打包
1、传菜制度	1、门口迎宾	1、带位	1、收台	1、收台	1、从冷冻冰箱拿到捡菜冰箱	1、堂食打包原则							
2、食品安全制度	(P: 门店操作手册--服务篇)	(P: 门店操作手册--服务篇)	2、送客	2、送客	2、出单拿菜	2、外卖发单及跟进(骑手、客户)							
3、传菜标准及服务用语			(P: 门店操作手册--服务篇)	(P: 门店操作手册--服务篇)	3、辨别食材好坏(附件1)	3、外卖打包注意事项(P: 门店操作手册--服务篇)							
(P: 门店操作手册--服务篇)					4、拿菜注意事项(P: 门店操作手册--服务篇)								
					5、拿菜制度								
15	出单及特菜制作	16	收银及特菜制作	17	管理小组一级学习	18	管理小组一级学习	19	管理小组一级学习	20	管理小组一级学习	21	管理小组二级学习
1、出单注意事项	1、收银系统学习(收款、打单、退货)	1、二维火系统学习(P: 门店财务操作手册)	1、个人行为(P: 门店员工个人行为规范)	1、个人行为(P: 门店员工个人行为规范)	1、公司衣食住行的规章制度(员工手册学习)	1、员工手册高压线及处罚标准(员工手册学习)							
2、出单操作	2、线上平台维护(外卖菜品管理)	线上平台维护(各平台好评差评管理)	2、个人态度(P: 门店员工个人行为规范)	2、个人态度(P: 门店员工个人行为规范)	2、工资薪酬的组成了解(员工手册学习)	2、电器所有开关的对应和设备基础知识(电烤箱、风机、净化器的正常开启等所有的正常使用)(P: 门店操作手册--服务篇)							
3、后厨特菜制作学习(生蚝、扇贝、带子、前期制作、烤鱼、海鲈鱼、羊排)(P: 门店操作手册--特)	3、后厨特菜学习(锡纸花雕制作、锡纸臭豆腐(盐由专家做)、蔬菜拼盘前期制作、炒龙虾)		3、日清、周清(P: 门店操作手册--日清、周清)	3、日清、周清(P: 门店操作手册--日清、周清)									
			4、紛享销客每日执行事项	4、紛享销客每日执行事项									
22	管理小组二级	22	管理小组二级	23	管理小组二级	24	管理小组二级	25	管理小组三级	26	管理小组三级	27	管理小组三级
1、开闭店检查内容(P: 门店操作手册--开闭店检查表)	1、二维火要货供应链学习操作(P: 门店财务操作手册)	1、开发票(P: 门店财务操作手册)	1、学习阿米巴报表	1、学习阿米巴报表	1、周自查设备维护表(P: 门店操作手册--自查设备维护表)	1、排班排休(P: 门店操作手册--排班排休)							
2、食品安全(P: 门店操作手册--食品安全检查表)	2、公司各微信群工作汇报	2、学习每日财务报表	2、学习日经营分析报表	2、学习日经营分析报表	2、服务流程上征集好评, 反馈调查, 二次推销	2、兼职的使用规定(P: 门店操作手册--兼职使用)							
		3、学习财务制度(财务制度)	3、门店上下班例会(P: 门店操作手册--例会)	3、门店上下班例会(P: 门店操作手册--例会)	3、服务用语学习(P: 门店操作手册--对客服务解析)								
28	管理小组三级	29	管理小组三级	30	管理小组三级								
1、qsc检查(更新细则18--QSC综合检查表)	1、营运制度(细则19--制度与罚款)	1、应对外来部门检查、通知等事项处理措施。											
2、新员工带教	2、营运报表分析												

## 岗位职责:

### 五大管理职责: 业绩管理、营销管理、运营管理、人员管理、学习成长

#### 一. 业绩管理要求:

1、根据与公司一起制定的月度、季度、年度计划及经营指标, 监控门店的预算, 达到资源

发放人: \_\_\_\_\_ 签收人: \_\_\_\_\_ 总经办: \_\_\_\_\_

时间: \_\_\_\_\_

的合理利用，对经营情况进行分析并完成门店营业额及利润目标；

2、每周主持店内的经营分析会议，经常检讨门店的业务状况，及时调整，完善经营措施，月底分析门店的经营状况并及时向上级领导汇报；

3、严格执行公司财务管理制度

## 二.营销管理要求：

1、描写用户画像，调研客户口味与产品新需求，提出菜单优化建议；（配调研表格）

2、负责门店竞调信息收集、商圈分析，并提出调整运营建议（配调研表格）

3、做好促销活动的落地执行，会推销，会引流，定期提出活动方案的总结与优化

4、统计，分析平台各类运营数据，提出改进方案，进行平台日常的维护运营工作（微信朋友圈、群、抖音素材拍摄、大众点评的回复，每日2个以上新客星级点评的好评，注重顾客满意度及第三方平台差评，能合理及时处理地客诉）

客户满意度调查，及时处理客户需求问题

## 三、运营管理：

1、负责门店 QSC 的跟踪及各项基础工作和标准的达成，并提出优化建议；

2、负责门店日常营运和管理，针对 QSC 各项标准进行检查，保证门店在有序、稳定的状态下运行，如发现问题后能制定改善计划，完成公司要求；

2、临时交待的工作及时完成：接待政府及相关部门的检查；与房东、物业及其他相关部门（产品质量、供应商情况等方面的问题）保持良好的沟通

## 四、人员管理：

1、负责门店所有人员的全面管理、评估、引进、培养、激励、团队建设等工作，严格执行

发放人： \_\_\_\_\_ 签收人： \_\_\_\_\_ 总经办： \_\_\_\_\_

时 间： \_\_\_\_\_

公司《员工手册》和人事管理制度，达成公司对门店人员管理的考核指标；

2、负责完成门店员工的招募与工作内容的分配，做到人员的合理配置，面试、培训带人的工作；

3、人力资源计划负责门店的人才梯队建设,提高员工满意度、降低员工流失率

五：学习管理：

爱岗敬业，带头学习执行公司的各项规章制度，企业文化，操作手册等；

3、能否主动了解公司发展方向，设定个人目标，有目的地培养自己，能够积极地参加公司的各类培训，有意识的寻求发展方向，制定学习计划，每周学习总结

KPI 考核值：

管培生考核表				
姓名：		部门：营运部		岗位：管培生
上上级检查审核：		直属上级：督导		人力资源部审核：
考核指标		权重	指标要求	评分规则
经营指标	区域 门店 总营 业额 达标 率	24	区域门店当月营业额指标总额	1、超额完成每一个点加 2 分 2、100% (24 分) ； 3、90%—99.9% (20 分) ； 4、80%—89.9% (15 分) ； 5、低于 80%， (0)
	运营 分析 与建 议	8	1、根据与公司一起制定的月度、季度、年度计划及经营指标，监控门店的预算，达到资源的合理利用，对经营情况进行分析并完成门店营业额及利润目标； 2、每周主持店内的经营分析会议，经常检讨门店的业务状况，及时调整，完善经营措施，月底分析门店的经营状况并及时向上级领导汇报	1.每月底提交分析总结报告，未完成扣 2 分，无可行性扣 1 分； 2.提出的建议视贡献大小加 (2-10) 分
业绩管理	财务 核销	3	严格执行公司财务管理制度	根据实际情况打分

发放人： \_\_\_\_\_ 签收人： \_\_\_\_\_ 总经办： \_\_\_\_\_

时 间： \_\_\_\_\_

营销管理	门店调研, 营销执行	9	1、描写用户画像, 调研客户口味与产品新需求, 提出菜单优化建议; (配调研表格) 2、负责门店竞调信息收集、商圈分析, 并提出调整运营建议 (配调研表格) 3、做好促销活动的落地执行, 会推销, 会引流, 定期提出活动方案的总结与优化	1.每月底提交总结报告, 未完成扣 2 分, 无可行性扣 1 分; 2.提出的建议视贡献大小加 (2-10) 分
	微信、大众点评、外卖平台、抖音	9	统计, 分析平台各类运营数据, 提出改进方案, 进行平台日常的维护运营工作 (微信朋友圈、群、抖音素材拍摄、大众点评的回复, 每日 2 个以上新客星级点评的好评, 注重顾客满意度及第三方平台差评, 能合理及时处理地客诉)	客户满意度调查, 及时处理客户需求问题 差评、好评、星级、吸粉、点赞按指标达成率评分
运营管理	运营优化建议	3	负责门店 QSC 的跟踪及各项基础工作和标准的达成, 并提出优化建议	根据建议结果打分
	QSC 管理、执行、监督	18	负责门店日常运营和管理, 针对 QSC 各项标准进行检查, 保证门店在有序、稳定的状态下运行, 如发现问题后能制定改善计划, 完成公司要求;	196 以上—100 分 10 分; 2、94 以上—96 分 (8 分) 3、90 以上-94 分 (5 分)      4.以下 0 分
	问题协调、临时工作	5	临时交待的工作及时完成: 接待政府及相关部门的检查; 与房东、物业及其他相关部门 (产品质量、供应商情况等) 保持良好的沟通	根据处理事件的结果打分
人员管理	团队建设及培训	8	1、负责门店所有人员的全面管理、评估、引进、培养、激励、团队建设等工作, 严格执行公司《员工手册》和人事管理制度, 达成公司对门店人员管理的考核指标; 2、负责完成门店员工的招募与工作内容的分配, 做到人员的合理配置, 面试、培训带人的工作;	根据人才招聘、培养的多少, 能力的高低打分
	团队心情管理和留与失	5	按人力资源计划负责门店的人才梯队建设, 提高员工满意度、降低员工流失率	未流失、未培养、未协调等按实际值进行打分

发放人： \_\_\_\_\_

签收人： \_\_\_\_\_

总经办： \_\_\_\_\_

时 间： \_\_\_\_\_

学习与态度	学习能力与方法	5	1、爱岗敬业，带头学习执行公司的各项规章制度，企业文化，操作手册等； 2、能否主动了解公司发展方向，设定个人目标，有目的地培养自己，能够积极地参加公司的各类培训，有意识的寻求发展方向，制定学习计划，每周学习总结	按优秀、良好、一般、差逐级评分	
	执行力，工作态度，责任心，协作能力	3	1、能自始至终坚持，主动完成例行工作和临时事项的工作态度； 2、经常、自觉地检查部门分配的工作任务，并找出可以提高、改进部门工作效率的途径和方法，提高团队的热情； 3、能从公司的全局出发，把握各职务间的关系，结合实际进行积极妥善的合作，同事之间能够相互协调、相互帮助	按优秀、良好、一般、差逐级评分	
本月总得分					
考核人评语：					
被考核人签字：					考核人签字：
绩效得分	60分以下 E级—差级	60—70分	D级—及格	70—80分 —良好	C级 80以上—90分 B级—胜任
绩效工资系数	0	0.5		0.8	1
绩效工资收入	0	0.5Q		0.8Q	1.0Q

### 三.薪酬体系

管培生：底薪 4000+学历奖+全勤奖+住房补贴+夜班补贴+孝顺奖

店助：底薪 4500+学历奖+全勤奖+住房补贴+夜班补贴

店长：底薪 5500+学历奖+全勤奖+住房补贴+夜班补贴+业绩奖励

督导：底薪 6000+全勤奖+住房补贴+话费补贴+夜班补贴+业绩奖励（享受主管级待遇）

小区经理：底薪 9000+全勤奖+住房补贴+话费补贴+夜班补贴+业绩奖励（享受经理级待遇）

发放人：\_\_\_\_\_ 签收人：\_\_\_\_\_ 总经办：\_\_\_\_\_

时间：\_\_\_\_\_

大区经理：底薪 15000+全勤奖+住房补贴+话费补贴+夜班补贴+业绩奖励（享受总监级别待遇）

## 四. 执行计划

### 附 2 表

NO	具体工作描述及要求 (工作任务包 / 目标/ 行动)	时间		第一责任人	第二责任人	进度	工作结果
		开始	结束	负责	支持		备注
一.	主要目标：全面启动《管培生人才培养梯队千人计划》						第一阶段
1	<b>招聘信息发布</b>	6月10日	6月10日	人事部	总经办		
1.1.1	招聘信息编辑	6月10日	6月11日	人事部	总经办		
1.1.2	招聘渠道搭建：1. 校招建立：联系旅游、酒店管理学校 5 所	6月10日	6月30日	人事部	总经办		
	2. 外部联营介绍：联系外部在校生转介绍，考核成功者给与 800 元奖励	6月10日	6月30日	人事部	总经办		
	3. 阿三全员介绍：阿三内部员工介绍转正者奖励 1000 元	6月10日	6月30日	人事部	总经办		
	4. 薪酬体系搭建，入职安排，入职引导	6月10日	6月30日	人事部	总经办		
1.1.3	4. 人员全面面试考核，人员状态评估，胜任力评估	6月10日	6月30日	营运部	总经办		
2	<b>管培生成长培训</b>	6月10日	7月31日	营运部	总经办		
1.2.1	管培训成长计划培训内容编订	6月11日	6月15日	营运部	总经办		
1.2.2	管培生安排与教导	6月11日	7月31日	营运部	总经办		
1.2.3	管培生成长考核	6月15日	7月31日	营运部	总经办		
3	<b>管培生考核</b>	待定	待定	总经办	营运部		

发放人： \_\_\_\_\_ 签收人： \_\_\_\_\_ 总经办： \_\_\_\_\_

时 间： \_\_\_\_\_

1.3.1	胜任力3级考核	待定	待定	总经办	营运部		
1.3.2	人员安排	待定	待定	人事部	营运部		

## 五、预算

### 附(3)表

发放人： \_\_\_\_\_ 签收人： \_\_\_\_\_ 总经办： \_\_\_\_\_

时 间： \_\_\_\_\_