

СОДЕРЖАНИЕ

Недооцененные, но бесстрашные	6
Глава 1. Отличный сервис создают профессионалы с большим сердцем	10
1.1. Менеджер ресторана в смену управляет сервисом	14
1.1.1. Роль менеджера смены	18
1.1.2. Полезные механики управления сервисом со стороны менеджера	20
1.1.3. Трекер менеджера смены	28
1.1.4. Виды собраний смены	31
1.1.5. «Восьмерка» менеджера как основной инструмент работы с сервисом	33
1.1.6. Техники управления сменой для менеджера смены	35
1.1.7. Техники обучения сотрудников для менеджера смены	37
1.2. Как управляющий управляет сервисом в ресторане	40
1.2.1. Как управляющий работает с технологиями Service Design	43
1.2.2. Управление клиентоориентированностью	45
1.2.3. Управление вкусовой лояльностью	48
1.2.4. Управление продажами в ресторане	50
1.2.5. Как управляющий работает с технологиями Service Management	53
1.2.6. Техника «Проблема-Причины-Решения»	63
1.3. Тренировочный кейс №1	66
Глава 2. Как управлять кухней и баром и давать отличный вкус	74
2.1. Как менеджер ресторана в смену управляет кухней и баром	84
2.1.1. Собрания смены	86
2.1.2. «Восьмерка» менеджера: бар, мойка и служебные помещения	87
2.1.3. Контроль работы клининга	94
2.1.4. Контроль раздачи. Вкус, скорость и взаимодействие подразделений	98
2.2. Как управляющий управляет кухней и баром в ресторане	102

2.2.1. Вкус	104
2.2.2. Работа со скоростью отдачи и роль управляющего в ней	121
2.2.3. «Восьмерка» и обходы управляющего по кухне и бару, как основные инструменты контроля работы производства	125
2.2.4. Создание меню	129
2.2.5. Взаимодействие с руководителями кухни и бара	132
2.2.6. Ведение метрик по кухне и бару	134
2.3. Тренировочные кейсы №2 и 3	136

Глава 3. Экономика и прибыль ресторана под влиянием управляющего и менеджера	140
3.1. Как менеджер ресторана в смену управляет экономикой	144
3.2. Как управляющий управляет экономикой в ресторане. Как контролировать выручку, себестоимость и затраты	160
3.2.1. Управление выручкой ресторана со стороны управляющего	162
3.2.2. Управление себестоимостью в ресторане со стороны управляющего	173
3.2.3. Как управляющему работать с эффективностью цен закупки сырья	176
3.2.4. Как управляющему регулировать количество товарных запасов	182
3.2.5. Контроль затрат на списания со стороны управляющего	187
3.2.6. Как управляющему работать с показателями инвентаризации	189
3.2.7. Контроль управляющим затрат на фонд оплаты труда	193
3.2.8. Управление расходными материалами со стороны управляющего	197
3.3. Как увеличить прибыль ресторана	202
3.3.1. Руководители центров финансовой ответственности в ресторане	210
3.3.2. Бюджетирование и бюджетный контроль	213
3.4. Как управляющий работает с учетом	220
3.4.1. ИТ-архитектура и базы данных. Что тут делает управляющий рестораном	222
3.4.2. Структура складов и сопутствующие внутренние перемещения	226

3.4.3. Номенклатура и номенклатурные справочники, и причем здесь управляющий	229
3.4.4. Рецепты и руководитель ресторана. Что тут может быть общего?	233
3.4.5. Системы списаний в ресторане и влияние управляющего	238
3.4.6. Приходование всего, что нужно и важно приходовать	240
3.4.7. Инвентаризации	244
3.4.8. Политика управленческого учета	246
Глава 4. Задачи и механики работы с командой ресторана	252
4.1. Организационная структура компании	258
4.1.1. Организационная структура и функционалы	262
4.2. Процесс подбора персонала в ресторане	266
4.2.1. Задачи управляющего для качественного отбора в команду	273
4.2.2. Задачи менеджера для качественного отбора в команду	274
4.3. Система стажировки, адаптации сотрудников	276
4.3.1. Задачи управляющего в адаптации персонала	281
4.3.2. Задачи менеджера в адаптации персонала	282
4.4. Обучение команды – это «кровеносная система» ресторана	274
4.4.1. Система ежедневного обучения линейных сотрудников	295
4.4.2. Задачи управляющего в управлении системой обучения	297
4.4.3. Мобильный и кросс-тренинг для улучшения ресторана	297
4.4.4. Процесс обучения менеджеров ресторана	298
4.5. Система мотивации персонала ресторана	302
4.5.1. Запуск работы по нематериальной мотивации	311
4.5.2. Путь внедрения системы мотивации в ресторане	312
4.5.3. Дисциплинарная политика в ресторане – это не страшно, а полезно	313
4.5.4. Задачи управляющего по управлению мотивацией команды	314
4.5.5. Задачи менеджера по управлению мотивацией команды	315
4.6. Система внутренних тренингов ресторана	316
Пора взлетать	322
Приложения	324