

乡村基互联网餐厅的精益实践

Lean Practice of CSC Internet Restaurant

分享人：孙剑涛

Speaker : Sun Jiantao

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

*Country Style Cooking Restaurant
Sichuan Style*

More than 100 million Customers a Year

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

1996年

一个厨师的初心

In 1996,
the Initial Heart of a Chef is this.

做一顿好吃的饭，
让离家在外的人感受到家的温暖。

Make a delicious meal,
and let the people who leave their
hometown feel the warmth of home.



乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

美食之都.重庆
Chongqing is a gastronomic city.



而是**乡村基**川味快餐
店多生意好不是洋快餐

These successful restaurants are not foreign fast food, but Sichuan style fast food of CSC.

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

23年

23 Years
796 Stores

796家

#全部直营连锁#
all company-owned

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次



大米先生

更受欢迎的中式快餐

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

泡椒牛肉饭

16道工序 22年精益求精

肉嫩爽滑 椒香四溢



@招牌产品
Signature product

泡椒牛肉饭

Pickled Pepper Beef Rice

年销量超500万份

Selling more than 5 million portions a year

选用“川厨之乡”眉山老坛泡椒

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

酸菜
肉丝米线
汤汁酸爽浓郁
米线Q弹爽滑



@招牌产品
Signature product

酸菜肉丝米线

Sauerkraut, shredded pork and rice noodles

年销量超320万份

Selling more than 3.2 million portions a year

自家纯酿米线
天然0添加

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次



“乡村基互联网餐厅”是乡村基品牌旗下，以外卖及新零售业务为主的餐厅。通过标准化、智能化、少人化的设计，打造全新的互联网体验。

“CSC Internet Restaurant” is a restaurant under the CSC brand, mainly with takeaway and new retail business. Through standardization, intellectualization and fewer people's design, we can create a brand new Internet experience.

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

互联网餐厅的精益实践

Lean Practice of Internet Restaurants

现场观察

On-site observation

现场观察流程

On-site Observation Process

定点观察30分钟

Site-fixed observation 30 minutes

30分钟30个问题

30 minutes find 30 questions

按照重要程度排序
并说明为什么
(先选出最重要的5个)

Sort by level of importance And explain why. (Select the 5 most important first)

花30分钟对发现的其中一个问题进行5W找到真因

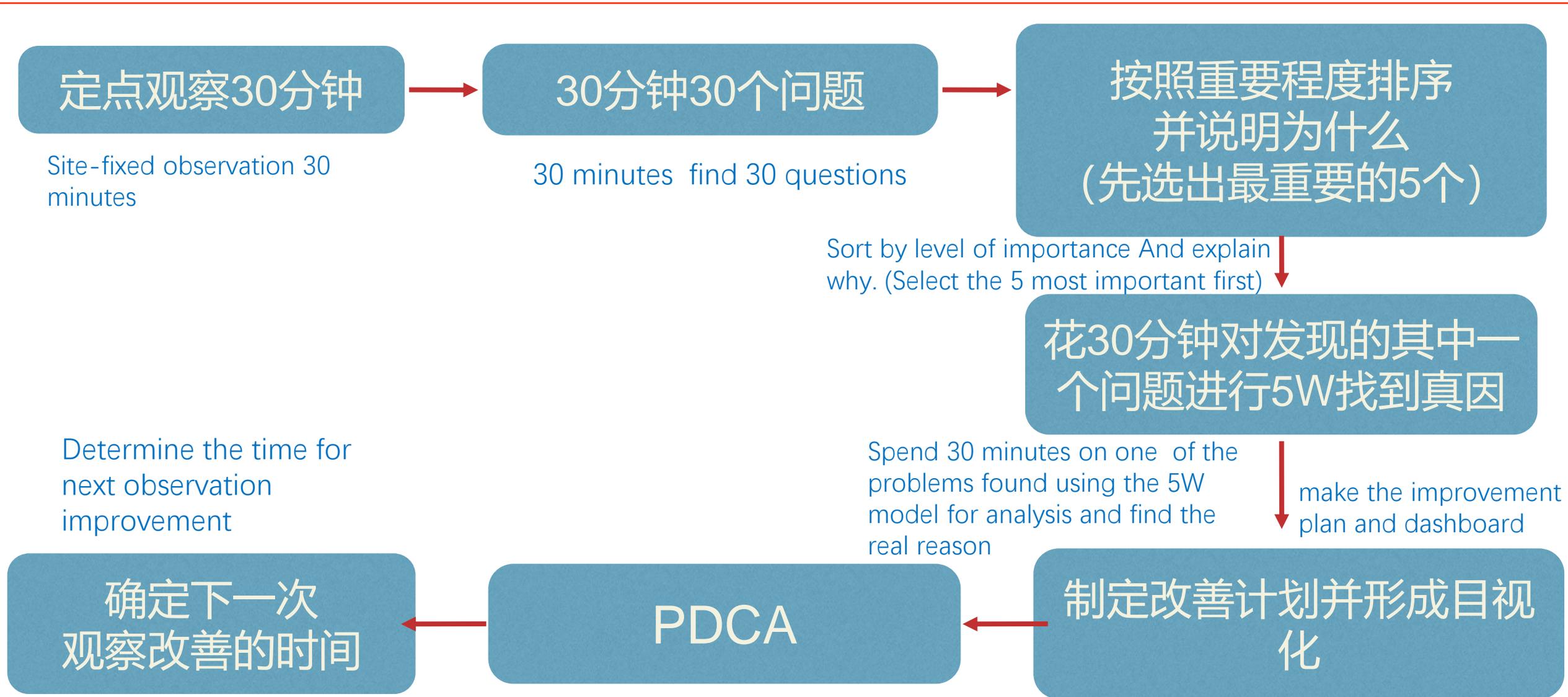
Spend 30 minutes on one of the problems found using the 5W model for analysis and find the real reason

make the improvement plan and dashboard

确定下一次观察改善的时间

PDCA

制定改善计划并形成目视化



观察注意事项

Notes

- 1、Remain neutral 保持“透明人”角色
- 2、Independent observation 观察期间观察人须独立观察，相互之间不做交流
- 3、Asking but not commenting 如有不明事项，可以询问员工了解情况，但是不做评论和指导
- 4、Site-fixed observation 只能在指定区域观察
- 5、Record all questions 记录观察到的所有问题，不要假设此问题无法解决而不做记录
- 6、Store Manager Completes Independently 店长整个从观察到分析问题、行动计划全部独立完成，过程中不允许有其他人指导
- 7、Observation in four working areas 每个组分为四个观察点：店外、大厅及出餐区、打餐区（含洗碗区）、厨房（含加工区、库房）

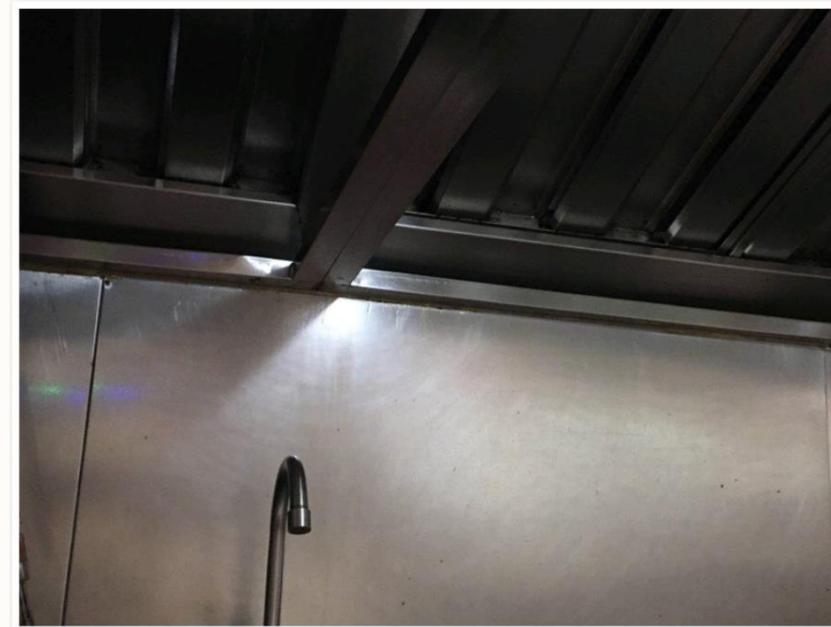
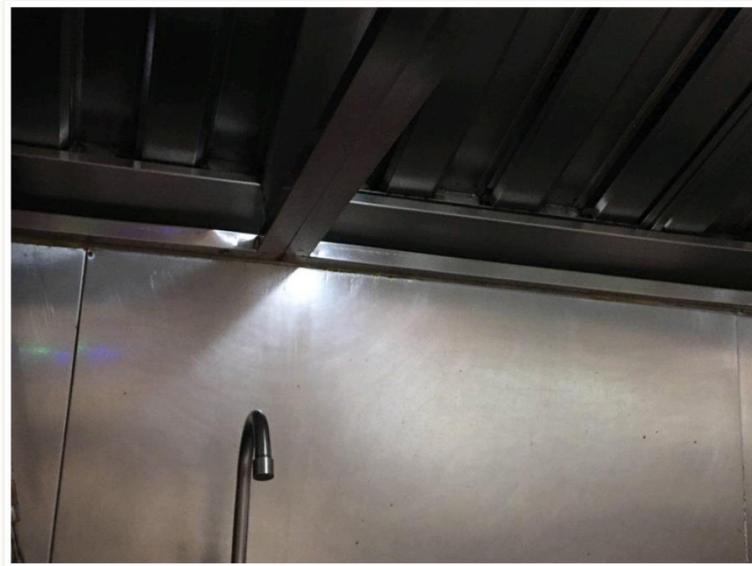
乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

蒸饭车的故事 The story of Rice steaming cart

案例分享:4月4日游学那天餐厅蒸饭车地面清洁
很脏有油，不好做清洁。How to Clean the Oily Ground

大家围在一起讨论怎样才能将清洁做干净，有人说给蒸饭车装上轮子，推开做清洁，还有人说，利用拖布杆穿进去做清洁…涛哥看到大家都在一起讨论，进来只用了三个为什么？便将问题的根源寻找了出来彻底解决问题（第一个为什么：地上为什么有油呢？师长回答：因为烟罩漏油。第二个为什么：烟罩为什么漏油呢？答：哪里他应该有一个积油的。第三个为什么：为什么没有呢？回答：因为工程部设计的时候没有安装）。孙老师只问了三个为什么就找到了问题根源。



第二天我们就在烟罩的位置增加了一个积油盒。



简单的案例跟大家分享一下：

1:牛排等餐时间长: Shorten the waiting time for steak

首先召集牛排与出餐相关伙伴,沟通问题和现状,并模拟示范问题(牛排取餐 4 分 40 秒,详细记录浪费时间的环节),调整炒饭动线和出品顺序。(首先调整了炒饭的动线,专人记录全过程的时间。并让参与的伙伴清楚牛排出餐时间目标为 3 分 30 秒并明白我们做这事的价值。收银员:确认顾客点的牛排后就第一时间告知出餐区;出餐区伙伴:收到信息后就开始制作;打餐员:听到牛排汁浇上去滋滋声开始备炒饭;大厅伙伴/值班经理关注等餐牌并且随时关注牛排出餐),通过复盘出餐牛排只需要 3 分钟。体现出餐快并为顾客节约时间。最终实现问题、目标、价值一致。



2:白饭位置动线调整:

Adjustment of operational circulation



整改前由于白饭距离小菜浓汤位置太远,但是除了牛排类,套餐系列都需要配白饭小菜浓汤,走餐交叉问题严重,耽误出餐时间,①号副收银机需要来回 12 步才能拿到白饭,②号主收银机需要来回走 6 步才能拿到白饭。大概至少耽误顾客 6-12 秒/餐的取餐时间。



通过动线调整后,白饭、小菜、浓汤一次性就可以配齐,1号副机最多只需要 3 步就能拿到这三样,2号主机就更方便了,转身就能把这三样轻松配齐。轻松为顾客节约至少 6-12 秒/餐的取餐时间。同时打白饭的还可以协助打主菜的出蒸蛋、烧白、协助浓汤小菜等,不但为顾客节约了时间创造了快的价值,减少了员工工作量(走餐伙伴减少步数,同时也减轻了蒸饭大姐的体力工作,调整后白饭的位置离厨房更近),打餐区的伙伴相互配合,更凝聚了大家的团队合作意识。

The story of Steak Rice

牛排饭的故事

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次



原来餐厅长条桌横放在餐厅中间，顾客和骑手进店需要绕过桌子才能到取餐区，调整后长桌竖放，顾客和骑手可以从门口径直走到取餐区，方便快捷。

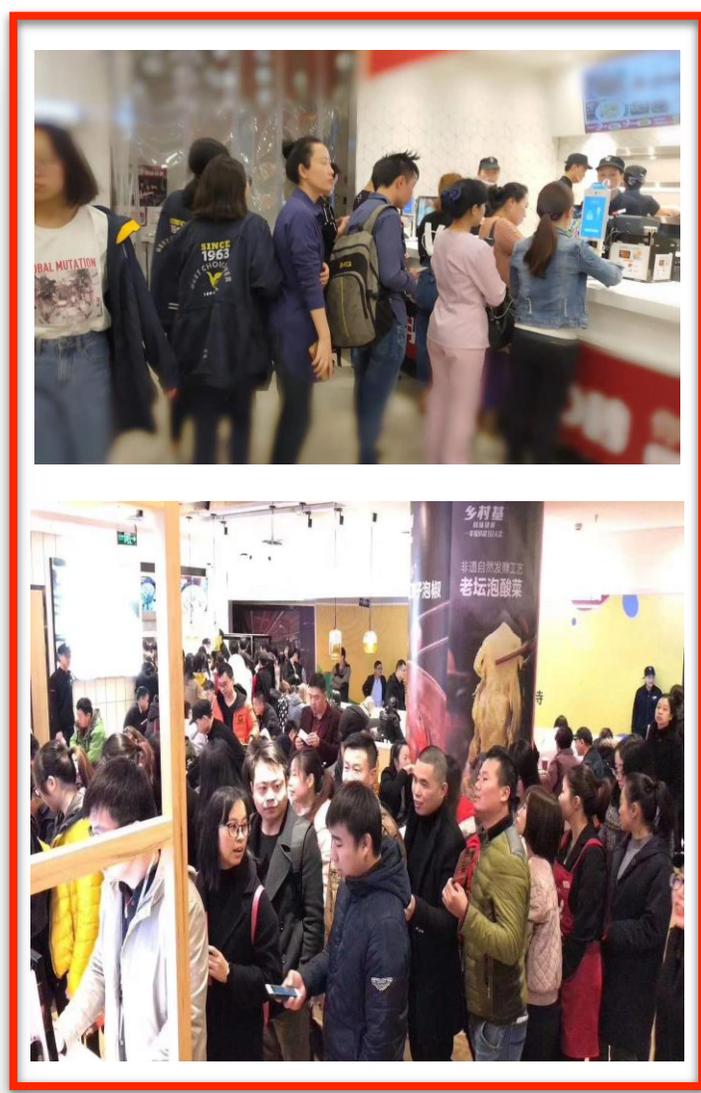
Reasonable store table and chair placement for efficient meal taking

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

写字楼门店的改善

Improvement of office stores



乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

步骤

1 入店

2 排队

3 点餐

4 排队

5 取餐

6 入座

7 用餐

8 滞留

Steps 1. Enter the store 2. Line up 3. Order 4. Line up 5. Pick up the order 6. Seated 7. eating 8. stranding

时间 28分

10秒内

4分

1分

4分

1分

1分

16分

1分内

Time 28mins In 10s 4 mins 1 min 4 mins 1 min 1 min 16 mins In 1 min

顾客时间浪费区 (取消或减少)

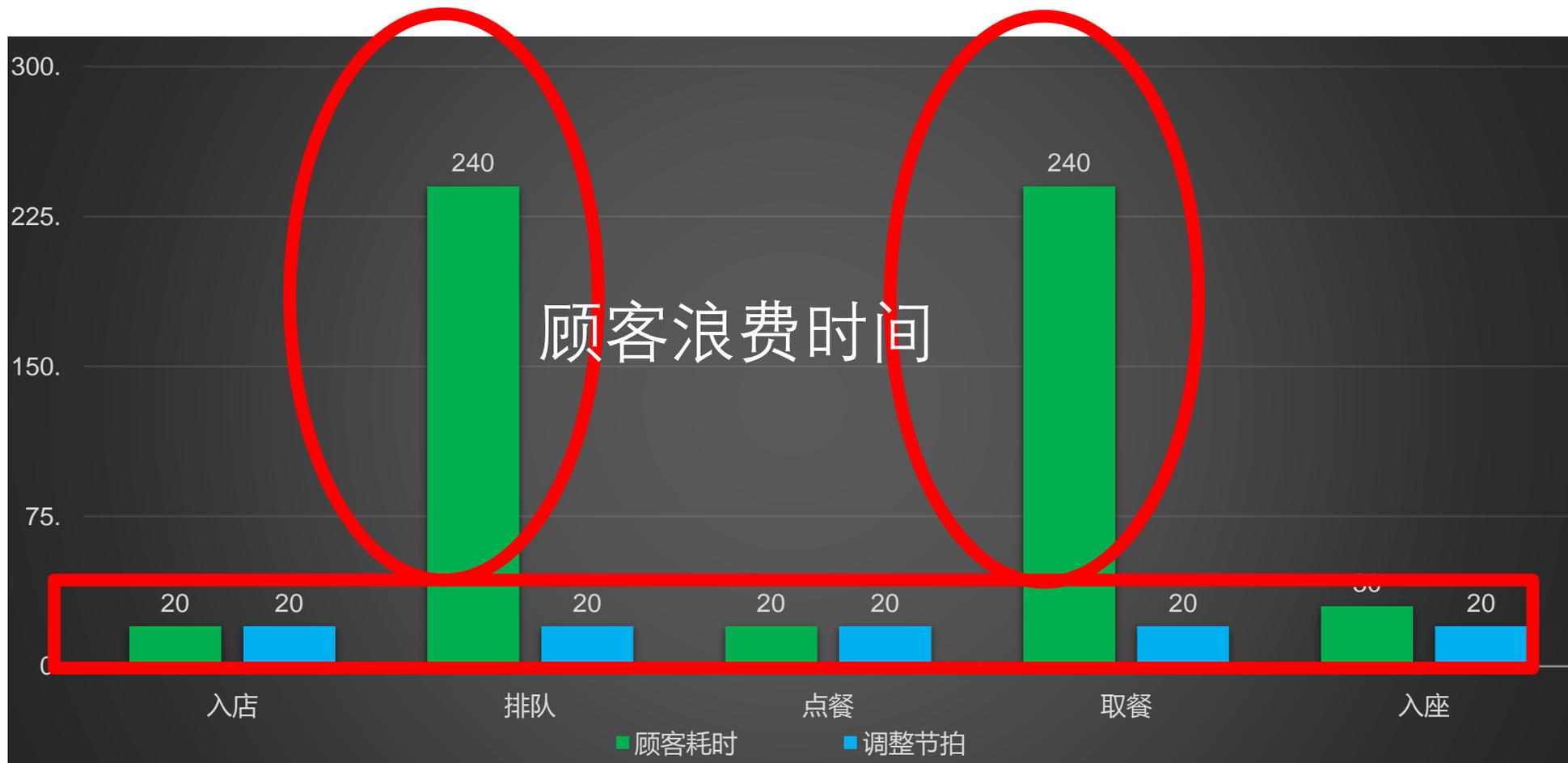
顾客价值

Customer's Time-wasting areas (cancel or reduce)

Customer Value

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次



乡村基

川味快餐



调整前
before adjustment



调整后 (手机点餐不排队)
实现无收银机餐厅
after adjustment (mobile ordering)

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次



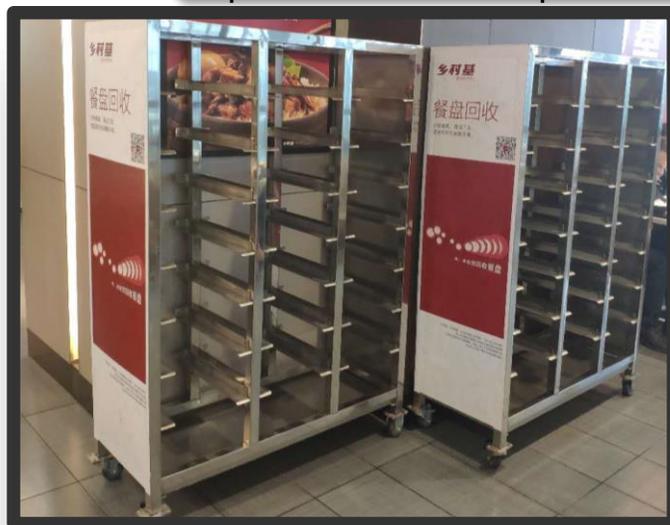
动线优化 (滑轨)

optimization of the operational circulation



减少走动

Reduce walking



自助收盘

Self-service placement tray



其它改善:

- 1.设计盖浇饭;
- 2.拆分双人座;
- 3.专人帮拼桌。

Other improvements:

- 1.Design the Donburi
2. Split up the twin seats
3. designated person responsible for share tables

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

阶段	顾客就餐 时间/分	翻台率	座位数	接待数
调整前	30	2	125	250

before adjustment

Time spent
by customer

Table Turnover Rate

Seats

Receptions

调整后	18	3.3	125	417
-----	----	-----	-----	-----

after adjustment

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

互联网餐厅的精益实践

Lean Practice of Internet Restaurants

消除浪费

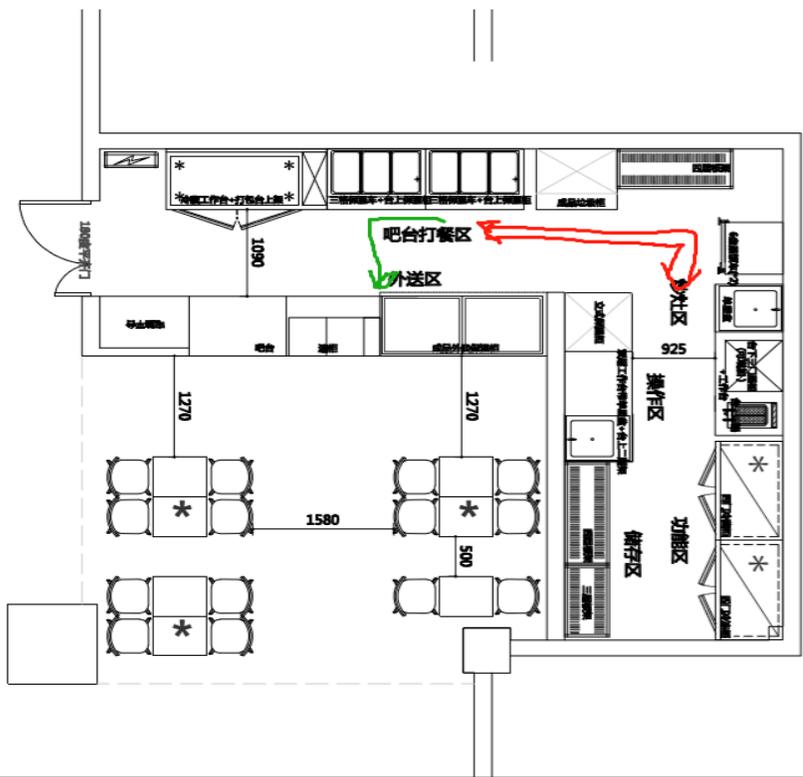
Eliminating wastes

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

改善前

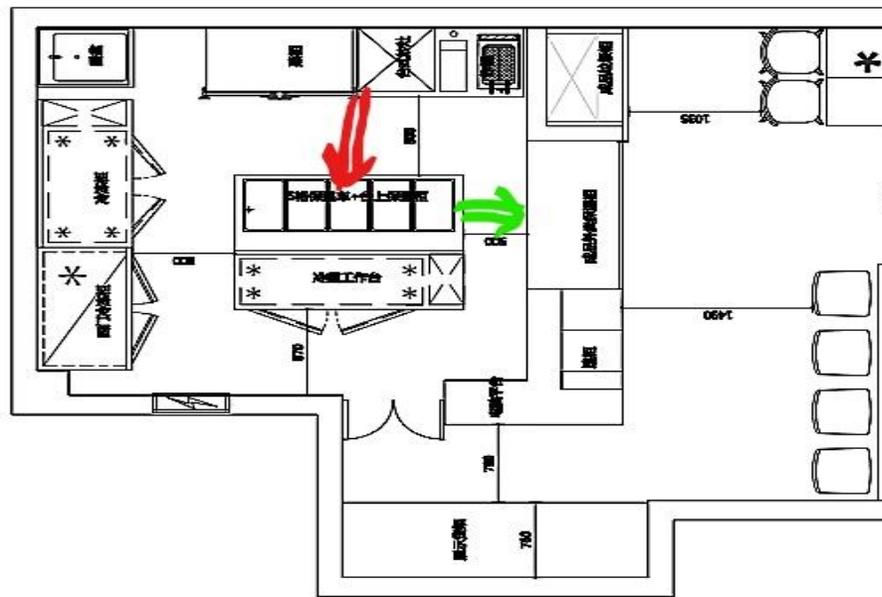
before adjustment



移动的浪费，人围着设备转动
Waste caused by personnel movement
moves around the machine

改善后

after adjustment



“回”形设计，避免移动
Design “回” shape
to avoid movement

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

互联网餐厅的精益实践

Lean Practice of Internet Restaurants

可视化管理

Visual management

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次



Make delivery men
work more convenient.

原来我们餐厅伙伴为了自己方便，外卖装好后随手放到保温柜里，结果骑手每次需要好长时间才能找自己接的单所对应的外卖餐，而结合精益管理中“下一个工序，是上一工序的顾客”的这一观点来看，显然我们的顾客“骑手”这样找是不方便的，所以我们要为顾客着想，看看我们现行的标准是不是有问题？

乡村基 川味快餐

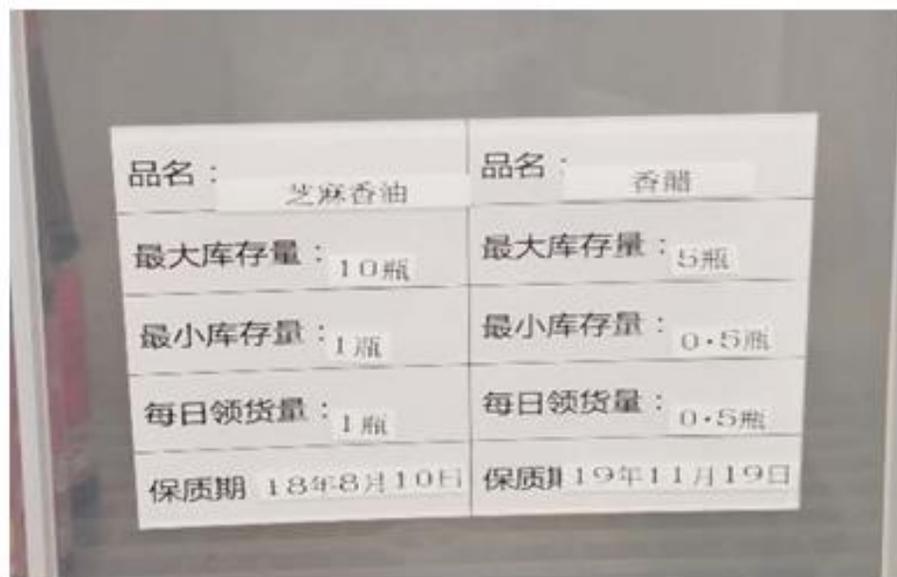
一年接待超1亿人次

before adjustment 改善前



货品信息不明细，订货管理易现漏洞
Material information is not clear

after adjustment 改善后



货品信息及要求清晰，领货、订货管理减少误差
亚克力标识牌：公司订制（硬标识）
Material information is clear.

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

before adjustment 改善前



每次进货都超量，摆放混乱，拿取耗时
Over-ordering and disorderly placement

after adjustment 改善后



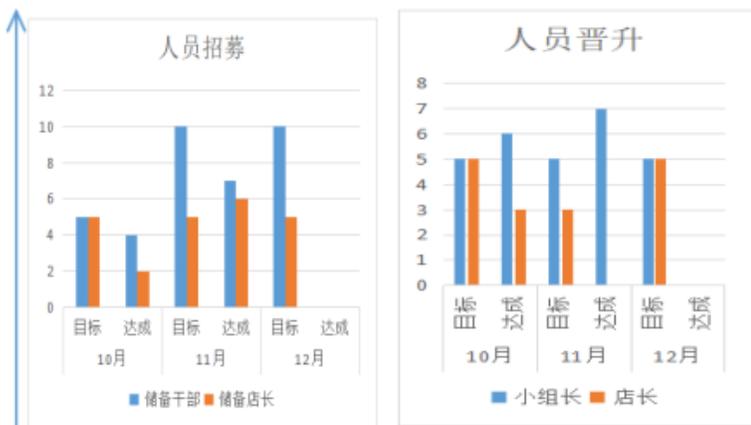
可视化后：订货精准，摆放明确，效率更高
The order is correct and the place is clear.

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

Visual Management of Weekly Work and Projects
项目每周工作可视化

KPI



人员招募	时间		储备干部	储备店长
	10月	目标	5	5
	达成	4	2	
11月	目标	10	5	
	达成	7	6	
12月	目标	10	5	
	达成	-	-	

人员培训	时间		小组长	店长
	10月	目标	5	5
	达成	6	3	
11月	目标	5	3	
	达成	7	-	
12月	目标	5	5	
	达成	-	-	

项目可视化

12月	第一周	第二周	第三周	第四周
人员招募				
1.1招聘				
1.2沟通				
1.3保留				
人员培育				
2.1培训计划				
2.2制作课件				
2.3反馈评估				

能力可视化

能力指引	知道	会	胜任	带教		
姓名	岗位	专业知识	专业技能	沟通能力	创新能力	领导能力
李静	培训					
袁圆	人事					
梁羽生	培训					

工作可视化

姓名 时间	第一周	第二周	第三周	第四周
李静	1. 梳理现有人才架构（12月储备干部22人、小组长14人、储备店长19人（其中2人是合伙店储备）； 2. 各职级店长所具备能力梳理，整理出相关学习课程；下周会对相关培训老师沟通相关课程培训内容 3. 收集新人入职时的感受及他们希望以怎样的方式学习，整理出初版的新人入职学习计划，下周再继续收集意见及执行效果不断改善			
袁圆	1, 对比上月人资公司渠道代招情况，对接本月招聘面试事宜。店长10人，储备干部30人。 2, 协助梳理新人入职学习计划。 3, 招聘实施：招聘8名储备干部，1名厨师，1名开发。			
梁羽生	1. 新店烟雨路餐厅，弹子石餐厅，开业前的人员人数确认，2. 在其他餐厅培训学习的新员工，岗位技能及操作标准，经行认证合格后上岗。	1		

蒸饭关键点提炼及可视化

Key Point

工作名称：	蒸饭工作分解	
主要步骤（做什么？）	关键点（怎么做好）Key points (how to do it well)	关键点的理由（为什么做）Reasons for the key point (why)
蒸饭前准备工作 Steamed rice pre-preparation work	<p>确认量杯，淘米桶，蒸饭毛巾，油碗，油勺干净，接一槽热水（水温20度左右），一桶淘米水，放水的同时，拆开大米，节约时间</p> <p>Confirm the measuring cup, rice bucket, steamed rice towel, oil bowl, oil spoon clean, Pick up a trough of hot water (about 20 degrees of water temperature), a bucket of rice water, discharge at the same time, take apart the rice, save time</p> <p>拆米，看米袋的线，拆线短的一头的第一扣，直接剪断，拆开直接拉开</p> <p>Open the rice bags, look at the line of the rice bags, the first buckle of the short end of the wire, cut directly, disassemble and pull straight away</p> <p>如遇换新米时先蒸两盘尝试一下，尝试口感</p> <p>Try the taste by steaming two sets when you change the new rice</p>	<p>因为温度太高容易影响大米品质，加温水的理由是，既能把大米快速淘干净，又能节约水。因为发现之前用冷水好多次都淘不干净，结果发现加点热水后能快速淘干净，且营养成分不流失</p> <p>Because the temperature is too high, it is easy to affect the quality of rice. The reason for warming the water is that it can quickly clean the rice and save water. Because it was found that it was not cleaned many times before using cold water, it was found that it could be quickly cleaned after adding hot water, and the nutrients were not lost.</p>
淘米 Wash the rice	<p>第一遍：双手直立插入桶对面底部，平行沿底部推移至怀面翻搓，然后双手手掌朝外从怀面底部向外翻搓，然后左右两边同样动作重复，四个动作为一组，大约翻转揉搓7次（揉搓20遍左右）</p> <p>The first pass: insert the hands upright into the bottom of the opposite side of the bucket, parallel to the bottom and turn to the front of the face, then turn the palms of the hands outwards from the bottom of the face, and then repeat the same action on the left and right sides. The four movements are a group. Flipping rubbing 7 times (about 20 times)</p> <p>第二遍翻转揉搓做两组动作，大约7遍</p> <p>The second time flip and rub to do two sets of actions, about 7 times</p> <p>第三遍透水</p> <p>同时接好上米水</p> <p>Pick up the rice water at the same time</p> <p>每一次米淘好多蒸好过，不要提前泡起，差了再淘</p> <p>Check the quality of the rice to decide if you need to soak</p> <p>如果是蒸制炒饭：先加米，再加水，然后加5勺油，双手把米和油搅拌均匀</p> <p>If it is steamed fried rice: First add rice, then add water, then add 5 tablespoons of oil, hands to stir rice and oil evenly</p> <p>怎么控制蒸饭量：关注商圈的特殊情况</p> <p>下午17:30的蒸饭量要视客流情况</p> <p>关注门店晚上7点左右的客流情况</p> <p>How to control the amount of steamed rice: pay attention to the special situation of the business area</p> <p>The amount of steamed rice at 17:30 in the afternoon depends on the passenger flow.</p> <p>Pay attention to the passenger flow situation around 7pm in the store</p>	<p>新米的加水量会有变化</p> <p>The amount of water added to the new rice will change.</p> <p>1：淘米水不能太少，水的水位大约高于米10公分，减少米的摩擦，保证淘米的柔顺度</p> <p>2：淘米的人从四个方向淘米</p> <p>3：淘米注意时间，时间太长，米容易泡软，从淘米到大米上蒸饭车16分钟左右，现做现淘现蒸</p> <p>1: wash rice water can't be too small, the water level is about 10 cm higher than the meter, reducing the friction of the rice to ensure the flexibility of the rice.</p> <p>2: staff wash rice from four directions</p> <p>3: wash rice pays attention to the time, the time is too long, the rice is easy to soak, from rice dumping to rice steaming rice car for about 16 minutes, now it is now steamed</p>
装盘（上米） Mounting plate (upper rice)	<p>量杯先从桶的边缘处舀起走，虎口卡主杯口，大拇指卡住杯的内缘，另一只手去除从虎口处抹平多余的米，然后快速拉出蒸饭盘</p> <p>Meters from the top of the steamed rice plate began to add</p>	<p>省力，减轻员工的腰部力量</p> <p>Save effort and reduce employee's waist strength</p>
加水 Add water	<p>上水时水要端平，保证每一盘的水一样</p> <p>将上米水缓慢倒入蒸饭盘</p> <p>Slowly pour the upper rice water into the steamed rice plate</p>	

乡村基 川味快餐

一年接待超1亿人次

蒸饭关键点提炼及可视化

Key Point

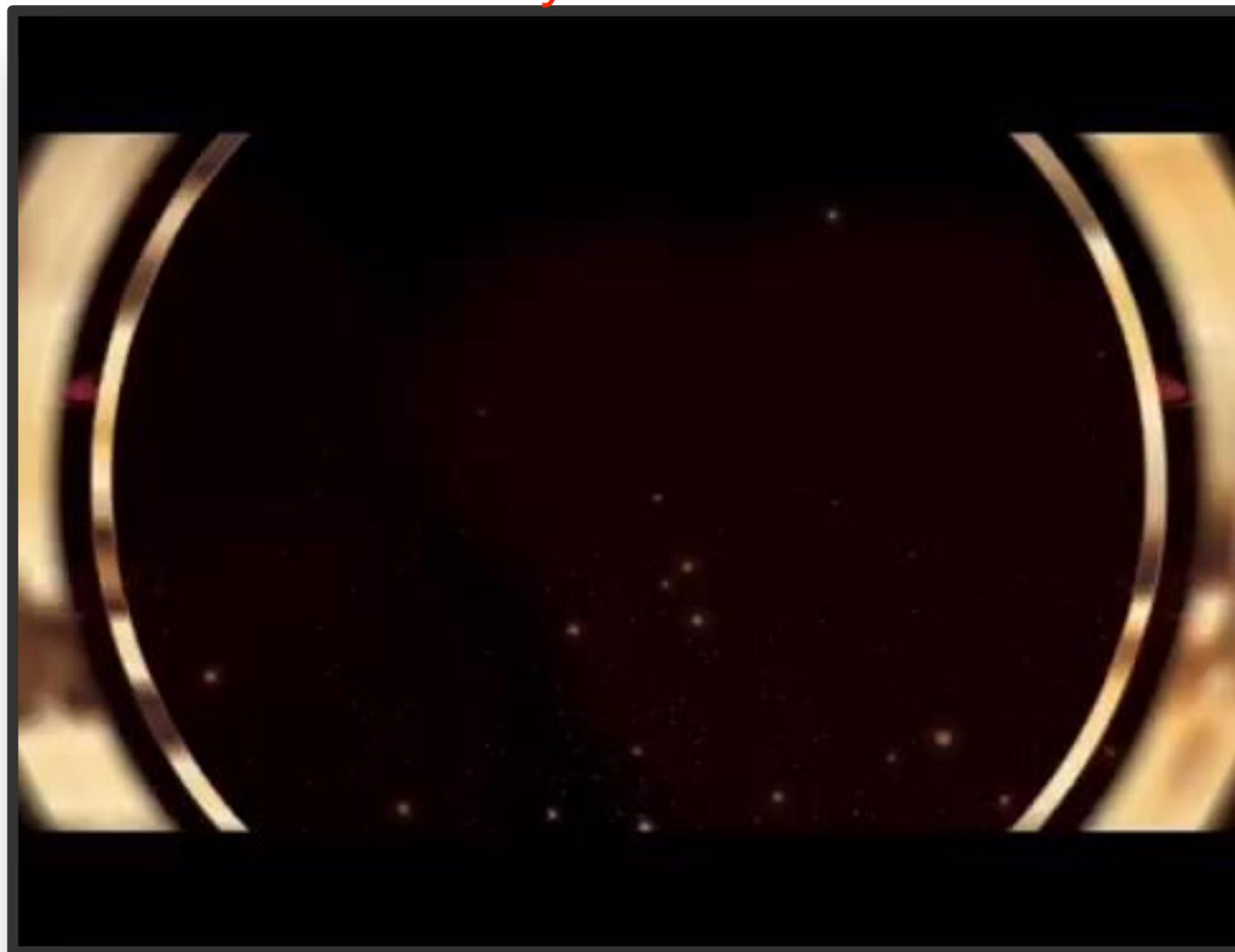
【操作流程】			
操作照片	流程描述	操作照片	流程描述
	一、半成品蒸制准备工作： 1、设备：蒸饭车 <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">第</div>		3、用量具按标准逐次加入米和水 要点 加水时缓慢倒入，避免冲到下层
	2、用具：淘米桶、专用勺、油盅、蒸饭盘、量米盅、量杯、毛巾		4、加水后立即加入色拉油，并把油均匀打散，让米均匀吸收，然后抹平大米 要点 水平油散
	3、原料准备： 海皇米、泰国香米 要点 1、蒸制比例1:1， 2拆袋时不能用刀划米纸		5、蒸饭车水温标准达到100度后，将蒸饭车门关闭，蒸制时间70分钟，时间到后打开蒸饭车门散气5分钟放掉多余水蒸气。 要点 蒸好开门时侧面打开，避免烫伤
	二、蒸制过程： 1、淘米：分3次淘洗，双手从底部分上下左右方式进行（避免角边的米未洗到） 2、第一次淘米用20摄氏度左右的温热水淘洗，更容易洗净（上下左右动作循环5-7次） 3、第三次直接用水清透直到水清		三、产品标准 1、味型：米香味 2、颜色：白色 3、保质期：180分钟 4、保存温度：66℃ 要点 当日存放冰箱保存，存放袋大串不超过2盘（用于炒饭，不能用于日饭售卖，次日12:00前消耗完）

乡村基
川味快餐

一年接待超1亿人次

蒸饭关键点提炼及可视化

KeyPoint



感谢聆听!
Thanks!