

基于 BPR 的酒店餐饮服务流程优化研究

——以杏林湾大酒店为例

专业：酒店管理 学生：张娜 指导老师：范太胜

摘要

随着大众旅游消费趋势的日益增强，旅游者对于酒店餐饮服务质量要求越来越高，在竞争激烈的国际竞争下，提升酒店竞争力的重要途径是通过酒店核心业务流程再造的方式来改善和提高服务质量。本文从杏林湾大酒店餐饮部门的服务流程分析角度出发，基于 BPR 流程再造理论为基础，对其服务预订、门迎、用餐、结账关键环节进行体系分析，探究如何以顾客的需求为起点，对服务流程进行整顿和优化，从而实现提高酒店核心竞争力的目的。

本文主要以杏林湾大酒店为研究对象，从中餐现行总流程及各环节进行具体分析，其中存在的问题是在预订环节上缺少提醒点菜和后续跟踪服务子环节，同时包厢重复现象；在门迎环节上存在等位时间长，缺少不满情绪引导途径；在用餐上各部门衔接性不足，服务主要依靠投入大量人员方式存在不足，欠缺特殊关怀服务；在结账上缺少支付宝方式及忽视信息管理系统。在流程优化上，基于 BPR 理论并遵循流程优化的原则，进行流程优化及前后效果对比分析，优化方案主要是预订上建立预订系统，增加提前点菜和手机客户端应用及后续跟踪服务；在门迎上配备排位设备及增加点菜和娱乐服务；在用餐结账上建立信息管理系统，增加特殊关怀服务与支付宝方式，对其四个关键环节进行优化从而提升服务效率，提高酒店营业效益。本文主要针对酒店餐饮部门提升服务效率、降低成本、提高顾客满意度与体验值，从而构建其市场核心竞争能力有较主要的理论指导意义和现实参考价值。通过杏林湾大酒店中餐部实习了八个月的期间，基于 BPR 结合实际，以杏林湾酒店为实例，开展酒店中餐厅服务流程分析与优化，理论联系实际在流程再造上应用创新。

关键词：BPR 服务流程 餐饮服务 流程优化

目 录

1 绪论	3
1.1 研究背景和意义	3
1.2 国内外研究动态	3
1.3 研究方法	4
1.4 研究内容和创新点	4
2 相关理论基础	6
2.1 服务流程与流程再造的定义	6
2.2 BPR 理论的体系及基本程序	7
3 杏林湾大酒店餐饮服务流程分析	9
3.1 杏林湾大酒店餐饮的总流程	9
3.2 杏林湾大酒店餐饮服务流程环节分析	10
4 基于 BPR 的杏林湾大酒店餐饮流程优化设计	16
4.1 服务流程优化原则	16
4.2 预订环节流程优化	16
4.3 门迎环节流程优化	17
4.4 用餐环节流程优化	19
4.5 结账环节流程优化	22
结论	24
参考文献	25

1 绪论

1.1 研究背景和意义

酒店业是旅游业的主要支柱之一，在经济全球化的新局面下，随着大众旅游消费趋势的日益增强，旅游者对于酒店餐饮服务质量要求越来越高，在国际竞争下，提升酒店竞争力的重要途径是通过酒店核心业务流程再造的方式来改善和提高服务质量。我国餐饮业的服务流程最早是模仿制造业建立起来的，无论在经营管理的理念上，还是在操作实践方面，都移植了制造业的产品生产模式，沿用制造业的分工协作理论，在餐饮业的最初阶段有着关键的作用^[1]。在不断发展的社会经济程度下，由于餐饮与制造业本质的差异，原本的服务流程呈现出许多问题，就意味着过去的服务流程需要进行重组，使得它优化后能够适合酒店餐饮更好的发展^[2]。在流程服务上酒店需要超越功能，在提供体验上竞争，从顾客的体验需求出发，不断地开发出符合消费者需求的产品，从而引领市场^[3]。

在杏林湾大酒店中餐部门实习期间，发现该酒店中餐服务流程上存在着一些不足，如预订方式的单一化，缺少互联网平台营销新方式；在客户联系方面停滞在传统方式上，无法达到及时将新的宣传信息传递出去；在菜肴更新上无法做到实时更新等问题，从而导致顾客满意度低。餐饮服务流程优化是以顾客为导向，餐饮企业实现顾客满意必须做到以顾客的视角审视服务质量，从“企业中心论”向“顾客中心论”转化的战略发展趋势^[4]。本文从杏林湾大酒店中餐部门的服务流程分析角度出发，利用流程再造理论为手段，对其服务各环节进行具体分析，探究如何以顾客的需求为起点，对服务流程进行整顿和优化，从而实现提高酒店核心竞争力的目的。本文主要针对酒店提升员工服务效率、降低运营成本、提高顾客满意度与体验值，从而构建其市场核心竞争力有着重要的理论指导意义和现实参考价值。

1.2 国内外研究动态

20世纪70年代初第一次提出了“BPR”这个词，这个理论的出现随之得到理论界的关注，随着企业管理实践的应用，学者们的研究角度也愈来愈多元化，而理论内容也因此更加丰富和完善^[5]。James E. Short (1990) 与 Mohsen Attaran (2001) 探究在业务流程再造的设计技术的重要性，认为BPR对餐饮企业流程与程序的分析与设计具有非常关键作用，同时流程优化的核心是关注顾客需求^[5]。Ned Kock 与 Jacques Verville (2009) 对业务流程的重新设计进行了深入研究发现，专注于业务流程中的通信流程是成功的业务流程重新设计项目的重要组成部分^[6]。Tengetal (2003)、Michael S 以及 ScottMorton (2008) 与 Ghosal (2010) 在业务流程再造运用策略上进行了研究，重点在于操作方法上进行创新改进，同时将BPR思想与流程改进相结合并应用，另外认可其在企业绩效考核、全面质量管理等管理方法与流程再造结合使用上具有可行性与价值性^[5]。

国内对于流程再造理论的研究起步较晚,1995 年 BPR 理论由陈禹六教授首次引入中国,然而当时并未受到广泛关注,对其价值予以充分认可是在 2003 年以后^[5]。由于信息技术的发展和推广,理论界对其进行了大量研究,研究角度也越来越多元化^[5]。目前我国关于流程再造的研究主要集中在以下三个方面:(1)关于业务流程再造对企业及其价值链影响的研究,其中彭义兵(2011)认为流程再造的直接作用是可以缩短餐饮企业业务流程的时间、降低业务流程的人力成本,从而获得更好的企业效益^[7]。谢康(2012)认为流程再造的重要性体现在其使餐饮企业业务流程更加简单顺畅,而且推动企业组织结构的优化与发展战略的调整^[8]。(2)关于业务流程再造作用机制的研究,其中常会青(2013)阐述星级酒店进行流程再造的价值所在及其必要性与迫切性^[9]。宋威(2014)通过 BPR 理论对 M 快餐厅服务流程再造研究论证了餐饮企业服务流程再造的必要性和重要性^[1]。(3)关于业务流程重组实证分析的研究,其中李红(2011)主要将流程再造集中在局部流程上进行分析^[10]。王琳(2013)基于 BPR 理论并以餐饮连锁企业为实例,开展了餐饮连锁企业的服务流程分析与优化,并对其建立信息化管理平台^[11]。高歌(2015)结合新形势下的餐饮连锁行业的总体情况,从某餐饮连锁公司的流程和管理现状的角度出发,以 BPR 为手段对该餐饮连锁公司的各环节进行分析及重组,进行了整合优化研究^[5]。

综合以上学者的研究观点所述,可以发现多数学者认可服务流程再造对餐饮企业与价值链具有一定的作用。对于具体实施上,不同学者从不同角度进行了研究,然而大部分仍然停留在流程本身,少部分从更深入的角度加以分析^[5]。因此本文将从业务流程关键四个环节的角度对其存在的问题进行分析,并针对问题进行各环节业务流程再造优化的方案。

1.3 研究方法

本文的研究方法主要有以下三种方法:

(1) 现场调查法

通过酒店餐饮部实习期间调查服务流程的相关信息和材料,了解现有服务流程中存在的不足,为论文的编写提供具体的数据。

(2) 文献研究法

通过图书馆的相关专业书籍、学院图书馆电子数据中心及网络资源搜集资料,阅读一系列 BPR 的书籍、期刊杂志、学位论文和网络文章等,并从中提炼出酒店服务流程再造的理论观点及支持论文的研究。

(3) 案例研究法

论文是以杏林湾酒店中餐部服务流程为例,通过服务流程中预订、门迎、用餐及结账环节进行具体分析,并提出具体优化措施。

1.4 研究内容和创新点

1.4.1 研究内容

本文将厦门杏林湾大酒店为例，结合杏林湾大酒店中餐部门的实际情况撰写，其论文内容分为五章，主要内容如下：

第一章：绪论。介绍了酒店的餐饮业上的研究背景和意义，主要是餐饮上存在的问题，突出服务流程再造的重要性，阐述国内外学者对于 BPR 的研究，同时进行论文研究的主要内容和创新点的叙述。

第二章：相关的理论知识。介绍服务流程与流程再造 BPR 理论的定义、介绍其体系与基本程序。

第三章：进行酒店餐饮服务流程分析。主要介绍了杏林湾大酒店餐饮部门的基本情况，分析上从中餐当前顾客就餐的总服务流程到各环节分析，结合流程再造理论和其服务流程调研，分析预订、门迎、用餐及结账环节存在的问题。

第四章：针对前面流程方面提出的问题进行分析。结合酒店中餐部门的各流程存在的问题，基于 BPR 理论并遵循流程优化的原则，进行各环节具体流程优化及前后对比效果分析，从而提升服务效率，实现酒店营业效益的提高。

第五章：结论。通过杏林湾大酒店餐饮部门案例分析，可以为在中国现代酒店餐饮业的应用提供一定的参考价值。

1.4.2 研究创新点

本文的创新点主要是应用创新，通过把流程再造 BPR 理论引入到酒店餐饮部门的流程管理中，对 BPR 理论的实际应用，从一个新的视角帮助酒店餐饮部门解决服务流程存在的问题。同时在理论上，基于 BPR 结合酒店餐饮行业现状及存在问题，以杏林湾酒店为实例，开展酒店餐饮服务流程分析、流程优化，在理论上有一定创新。在进行流程优化上，通过 BPR 理论，建立信息管理系统，进行客户后续跟踪服务，配备自动叫号系统及增加 APP 与公众号等服务，提升了员工服务效率，提供给顾客个性化服务，增强了客户体验，从而满足客户满意度，达到餐饮营业效益提升的目的。

2 相关理论基础

2.1 服务流程与流程再造的定义

服务流程定义为：一系列由不同的人以实现独特的价值为目标进行的活动。活动不仅有严格的服务活动、方式、责任等内容顺序要求，也应该是一个确切的调整和定义，因此让不同人在不同活动中转接成为可能。而狭义的服务流程，则认为它仅仅是与满足客户价值相联系的一系列活动。

业务流程再造（BPR）理论定义最早由美国的麦克·哈默博士于 1990 年提出的，之后被广泛认可的定义为 Hammer M(1993) 提出，企业的业务流程是根本性的思考和彻底重建，其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使得企业最大限度地适应以顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)为特征的现代企业经营环境^[12]。由 Grover (1993) 对以下学者的流程再造定义进行整理，如图 2-1 所示。

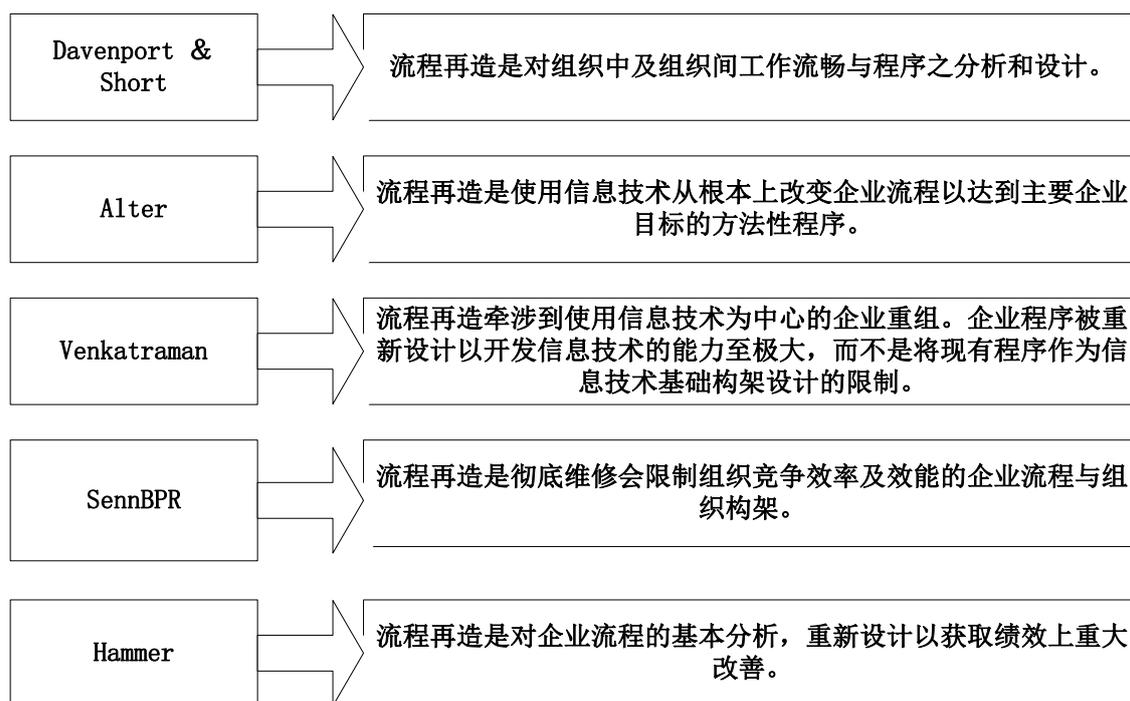


图 2-1 流程再造的定义图

2.2 BPR 理论的体系及基本程序

2.2.1 BPR 理论的体系

BPR 理论的三大基本特点是根本性、彻底性、戏剧性。建立完整的 BPR 体系需要把握全局性的优化和局部流程的不同层次改善，做到可以关联最终顾客价值和酒店内部各环节流程，同时对组织结构的再造，构建服务于组织和流程的信息系统^[13]，具体如图 2-2 所示。

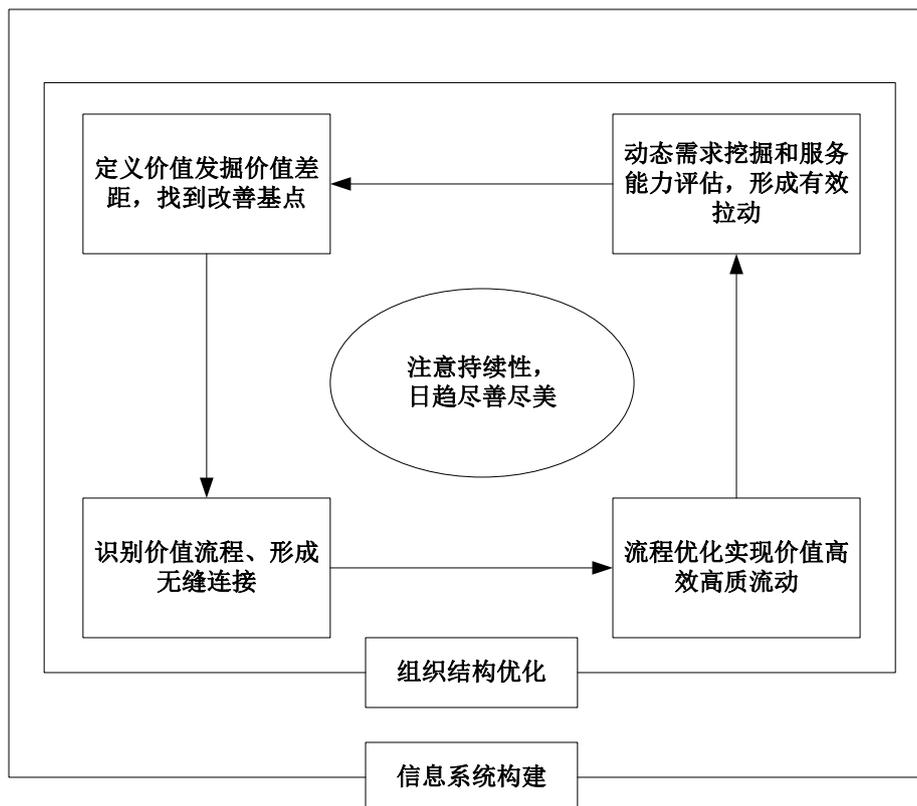


图 2-2 流程优化体系图

2.2.2 BPR 实施的基本程序

流程再造主要是进行科学化、合理化的重新设计和规划企业服务流程，学者根据迈克·哈默观点进行理解整理得出 BPR 具体实施过程的四大阶段，分别为确认再造队伍、寻找再造机会、重新设计流程及着手再造，具体如图 2-3 所示。

根据梅绍祖和 James T. C. Teng 的 BPR 实施程序的阐述，主要将其分为战略决策、再造设计、流程诊断、流程设计、流程再造及不断改进的六个阶段，每个阶段可以细分为以下的几种主要活动，具体如图 2-4 所示^[14]。

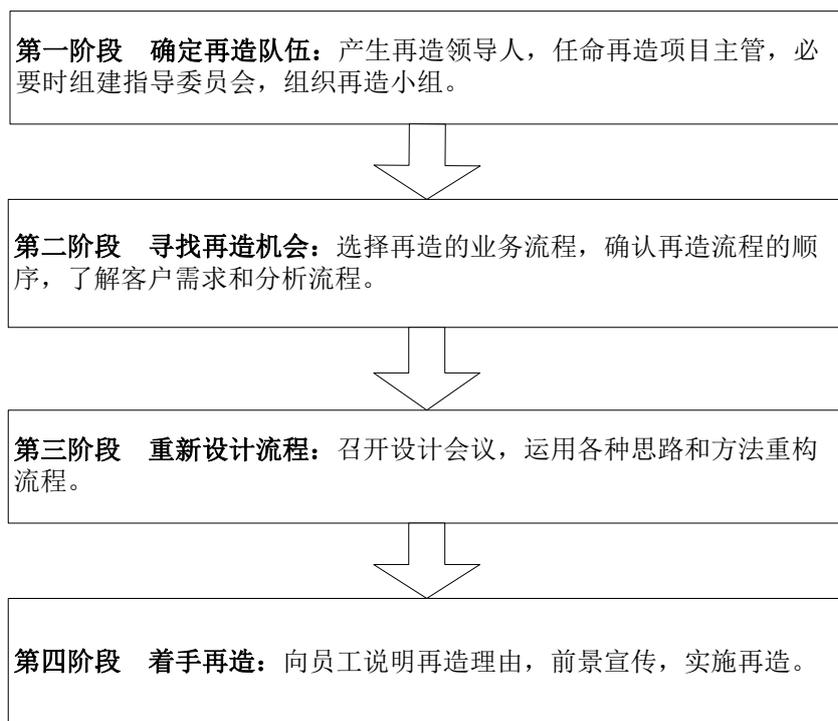


图 2-3 迈克·哈默 BPR 四阶段模式图

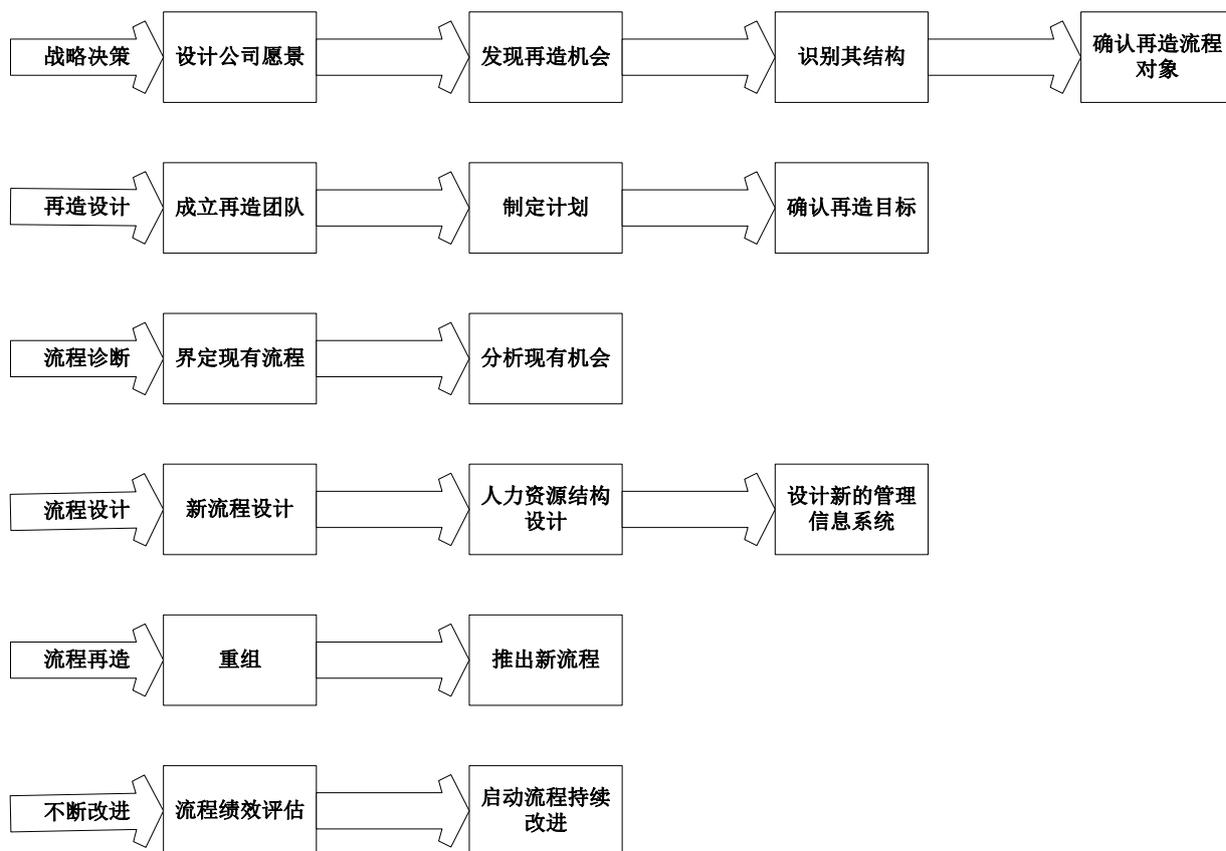


图 2-4 BPR 综合 S-A 模型示意图图

3 杏林湾大酒店餐饮服务流程分析

3.1 杏林湾大酒店餐饮的总流程

杏林湾大酒店全称为中华全国总工会厦门劳动模范疗休养中心，中餐厅处于三、五楼，其包含 26 间包厢，主要负责接待为三楼 13 间，散台 8 张，最大包厢可容纳 25 人。作为一个事业单位的酒店，餐饮部门主要的客源为休养团，但根据对于各类客人消费统计，发现散客的消费所占的比重日益增加，甚至赶超休养客人，说明了散客对于酒店餐饮的重要性也日益加重，更加突显服务流程的重要性。服务流程对于顾客满意度是直接的环节，影响他们的体验，同时作为是否再次光临的关键。本文通过对现场进行调研后整理得出以下总流程图：

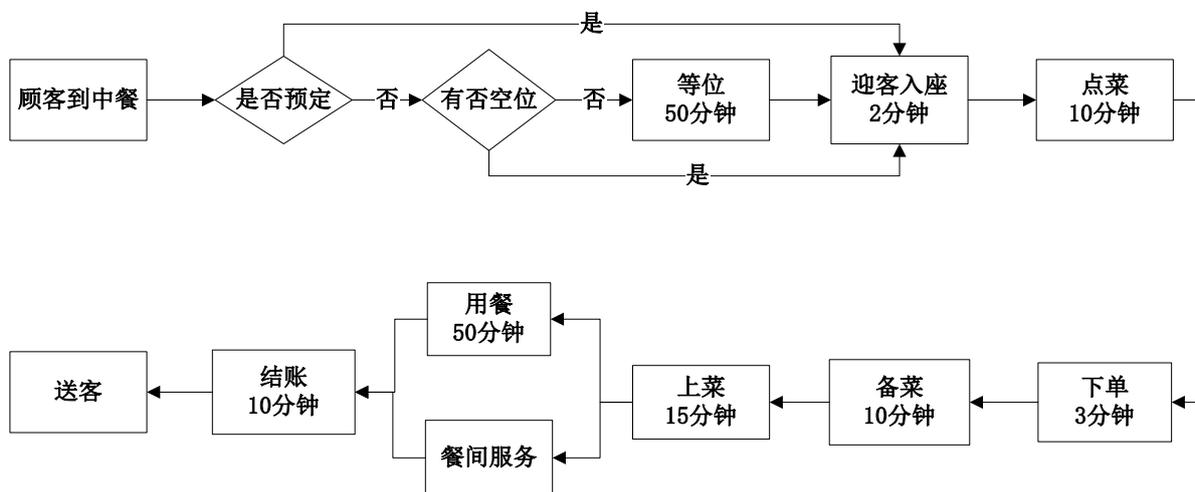


图 3-1 杏林湾大酒店中餐的总流程图

如图 3-1 所示可以得出，总流程图中每个环节所花费的具体时间值，为了直观的展现时间分配情况，绘制了中餐总流程时间分配表。如表 3-1 中餐总流程时间分配表可知，在平日时间里如果已经预订的客人只要花费 95 分钟在餐厅用餐，而对于周末没有预订的客人来说，则需要花费 179 时间，主要耗费时间区别在等待桌位与上菜上，其他环节花费时间基本相同。

在顾客用餐的总流程上，本文通过对 9 个部分进行分析如表 3-1 所示，其中客人的用餐时间是没法掌握的，其他环节花费时间是可以对服务流程的优化缩短多余的时间，提供给客户更好更优质的体验，满足顾客的需求。对于其优化需要以顾客满意度为中心，提高人员服务工作效率，从而达到餐饮营业额增加。本文利用 BPR 理论对酒店中餐的关键四大服务环节进行分析与优化，从而提升酒店服务效率并提高顾客满意度。

表 3-1 中餐总流程时间分配表

流程环节	平日已预订顾客耗时（分钟）	周末未预订顾客耗时（分钟）
核对预订及查询桌位	3	3
等待桌位	-	50
迎客入座	3	3
点菜	5	10
下点菜单	3	3
准备菜肴	8	10
上菜	15	30
用餐	50	50
结账送客	6	20
总计	95	179

3.2 杏林湾大酒店餐饮服务流程环节分析

酒店中餐厅的服务流程主要包括有预订、门迎、用餐、结账四个的关键环节。每个环节的影响其因素不同，所产生的问题也不同，需要进行其进行针对性的分析从而才能找出符合其科学可行的优化方案。

3.2.1 预订环节流程分析

杏林湾大酒店中餐采用传统的电话预订方式，其餐饮楼一楼处设有预订台，每天安排 2-4 名专门人员负责电话预订接待，如果有客户打电话来需要预订，预订员根据电脑上每天的预订信息表，查询包厢预订情况，若有合适的空包厢进行告知预订情况并及时登记客户个人信息，若无则道歉说明情况，预订信息需要向迎宾员以及当日值班领班及经理传递，让管理层了解当日包厢情况及时做出相应的服务人员安排，具体现行流程如图 3-2 所示。

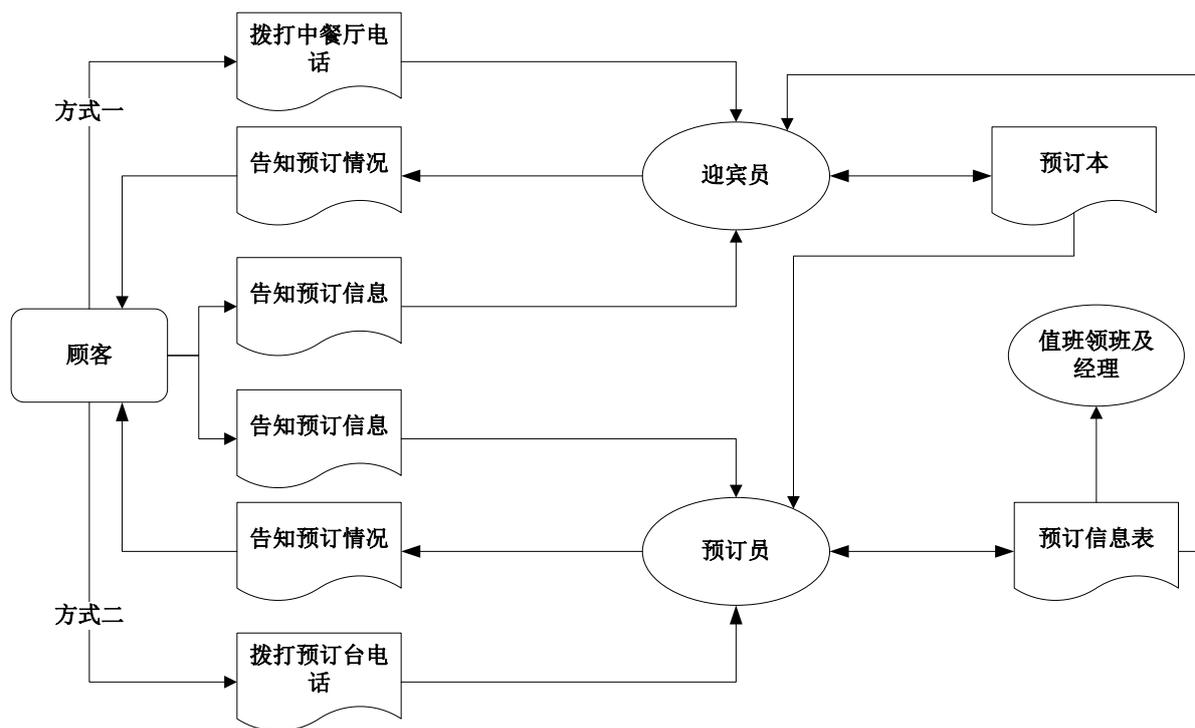


图 3-2 杏林湾大酒店中餐的预订环节流程图

根据杏林湾大酒店 2016 年 8 月份到 2017 年 2 月份的实习期间对中餐宾客意见进行分类统计分析得出：(1) 79.8% 的客户认为电话预订经常出现预订不到合适的包厢；(2) 61.3% 的客户提到在预订之后需要具体的酒店位置及交通信息；(3) 57.3% 的客户反映曾经遇到过自己预订的包厢到店后发现被其他人使用，包厢号预订重复；(4) 54.6% 的客户希望预订的方式更多样，更倾向于手机 APP 方式预订，同时希望有提前点菜功能。在预订上，容易出现的情况如：有顾客没有预订直接引入空包厢，但在高峰期时，迎宾没法做到及时通知预订台，其包厢进客，预订台刚好有客人预订其包厢，导致包厢重复，造成客人不满情绪，用餐体验值降低，从而导致酒店满意度降低。

经过以上调查发现预订环节存在的主要问题是：(1) 缺少提前点菜及后续跟踪服务。在此流程环节上没有提前点菜造成备菜、上菜及用餐耗时增加，从而影响顾客体验值。对预订成功的顾客没有进一步短信提醒的服务，容易出现顾客再一次打电话进行询问及确认具体餐厅位置或包厢号、交通信息等，造成接线员的工作负荷大，影响员工服务效率。(2) 包厢预订重复。因为顾客可以通过电话拨打到预订台预订或者拨打到中餐厅迎宾台进行预订，预订员可以通过电脑查看预订信息表进行登记，而迎宾员通过预订本进行登记，预订本与电脑预订表存在时间差，无法做到实时更新，造成工作繁琐，加大预订员与迎宾员的工作量，更重要是影响顾客体验值。(3) 预订方式单一。在预订方式上缺少其他选择方式如手机客户端预订等，不能充分满足各类顾客需求，同时仅仅依靠电话预订，增加接线员的工作量，同时不能提供给更多顾客服务，增加顾客等位的概率，从而影响餐厅营业额。

3.2.2 门迎环节流程分析

酒店实习时负责迎宾工作的我，深深明白迎宾工作的重要性，需要长时间站立并且带领顾客到指定位置时快速回到迎宾台，熟练掌握各包厢的分布位置。同时迎宾员是第一位接触客人的服务员，影响顾客的第一印象，要做到为其提供便捷的用餐引导。对于其工作主要分为两部分：第一部分主要是门迎的前期工作，从预订员那把最新预订信息抄写在预订本上便于查看；第二部分主要是顾客到餐厅后的引导工作，主要根据是否有提前预订及当前是否有空包厢或散台进行相应处理，餐厅对于没有预订且没有空位情况下，需要告知客人大致所需的等待的时间并将其带到沙发区进行休息，具体现行流程如图 3-3 所示。

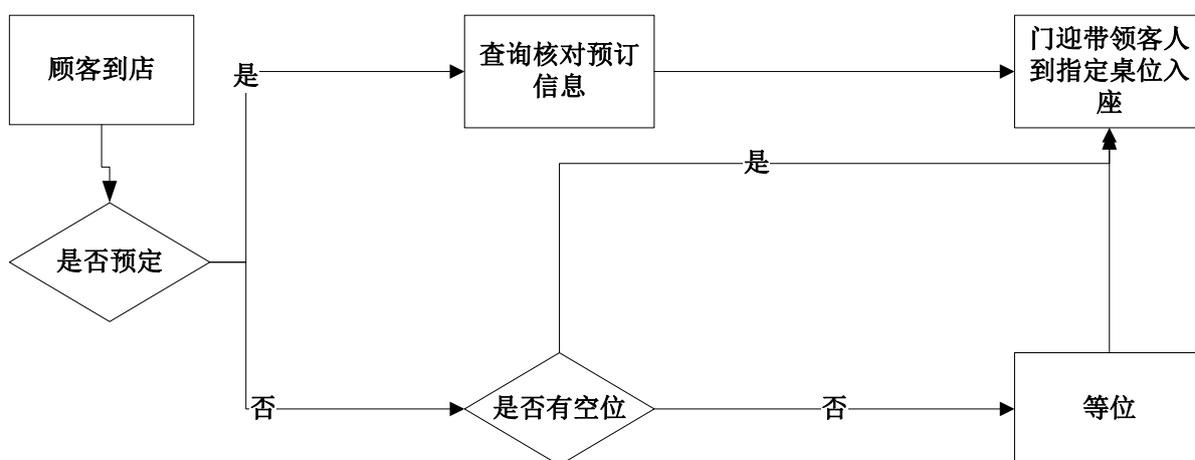


图 3-3 杏林湾大酒店中餐的门迎环节流程图

根据杏林湾大酒店 2016 年 8 月份到 2017 年 2 月份的实习期间对中餐宾客意见进行分类统计分析得出：（1）81.7%宾客反馈在等待位置上耗时长；（2）61.3%宾客反映等待时间过长的情况下会放弃在此用餐而就近选择其他餐厅；（3）56.8%宾客反映在等待期间会多次与迎宾员询问桌位情况；（4）43.1%宾客反馈在等待过程希望有提前点菜服务。在餐厅中高峰期时，经常会出现的情况如：等待桌位的顾客都在沙发区等待，当有空位时，负责其区域的服务员有时不知道哪位客人先来，有可能会把后来的客人带到空位上，造成前面客人不满，引起客人投诉。

经过以上调查发现门迎环节存在的主要问题是：（1）缺少提前点菜。在等待位置时，没有进行点菜服务，菜谱数量有限，也不能做到每个顾客都能提前了解餐厅菜品和价格，造成点菜、备菜用餐时间都会相应增加，影响桌位翻台率，服务效率降低。（2）缺少引导顾客不耐烦情绪的途径。对于长时间等待，顾客都难免容易产生不耐烦情绪，没有很好的安抚措施容易使顾客放弃在此用餐的可能性增加，降低餐厅营业收入，如果有一些娱乐服务排解顾客等待时间，同时增加回头客可能性。（3）排位混乱。由于酒店餐厅没有具体排号工具及叫号显示功能，主要依靠服务员和迎宾员主观印象，个人印象容易存在偏差，当带错排位顺序时，特别容易引起顾客不满，造成投诉等不良影响。

3.2.3 用餐环节流程分析

用餐是直接实现顾客需求的环节，同时是餐饮业流程的关键环节^[5]。其环节主要包含点菜、等菜、席间服务等子环节，需要较多的服务人数，对于服务人员要求具有熟练的服务技能并且能够及时明白顾客需求，力求于最大程度提高顾客满意度^[5]。当前点菜环节上主要依靠人工操作方式，具体现行用餐流程如图 3-4 所示。

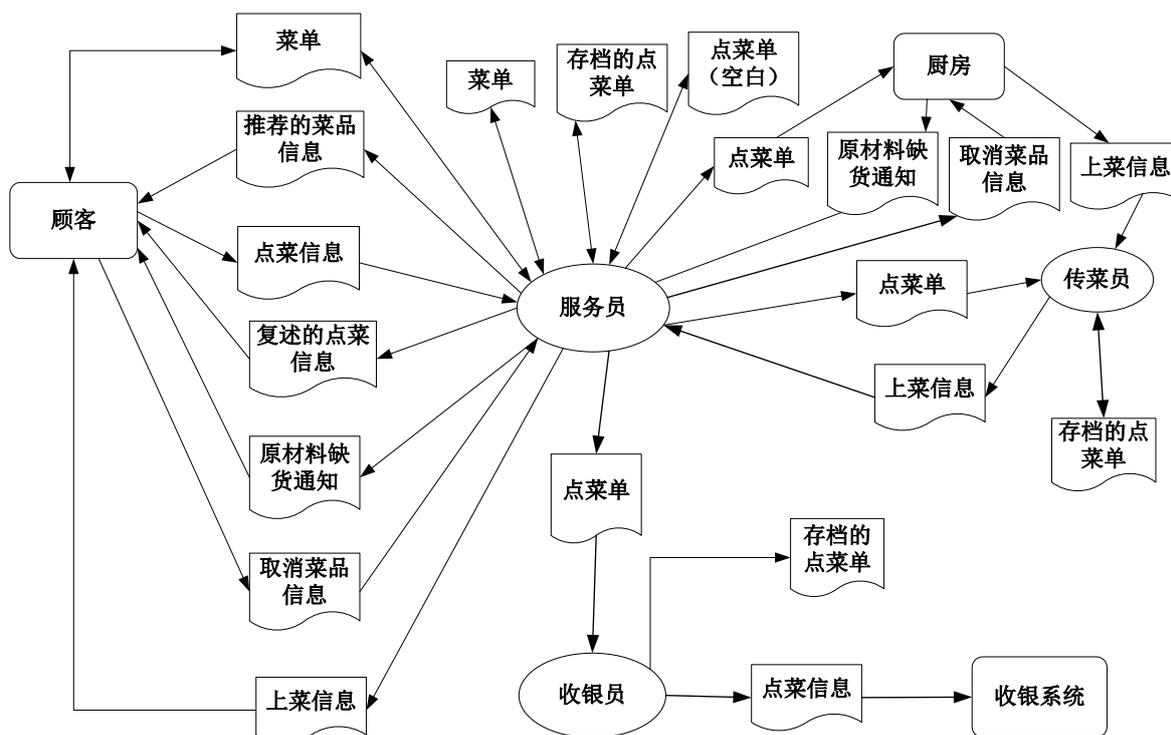


图 3-4 杏林湾大酒店中餐的用餐环节流程图

根据杏林湾大酒店 2016 年 8 月份到 2017 年 2 月份的实习期间对中餐宾客意见进行分类统计分析得出：(1) 83.8% 宾客表示对于餐厅的菜肴口味满意；(2) 75.1% 宾客认为菜肴上菜速度偏慢；(3) 56.3% 宾客认为菜单缺乏更新，多数菜肴无制作；(4) 46.3% 宾客反映缺乏对餐厅菜品的具体了解，不了解菜品特色。在酒店餐厅在点菜时通过客人点菜到菜单到厨房配菜最快也需要 8 分钟，高峰期时经常有些材料已用光，需要换菜，还需要厨房通知厅面服务员，再询问客人影响出菜速度，还容易造成经常菜肴重复制作或者遗漏的情况，特别客人桌上菜都吃完，还有道菜一直没上，引起他们不悦，或者等了 40 分钟一道菜都没上，比他们早点的客人都上，让他们感觉餐厅忽视他们，主要因为厨房菜单混乱等因素影响客人体验。在人工点菜单上面经常遇到服务员字迹不清楚，出现上错菜，导致顾客投诉或造成收银员录错单等情况。

经过以上调查发现用餐环节存在的主要问题是：(1) 人工操作存在不足。仅仅通过增加投入员工数，从服务员到传菜员的人员增加来保证顾客满意度但忽略信息管理系统的利

用，服务员需要提供席间服务，还需要人工下点菜单及传递菜单，加菜及更改菜肴需要重复进行操作导致人员工作量增大，服务效率低从而影响顾客体验，造成人工成本增加。完整的工作流程需要经过不同岗位之间配合，当出现原材料缺货时需要更换菜肴就需要厨房及时通知厅面进行更换菜肴，厨房与厅面的衔接不足就会影响客户满意度。（2）缺少个性化服务。在顾客用餐过程中，服务员大多数停留在基本服务流程表面，没有及时发现顾客的特别需求，对于生日的顾客餐厅没有提供一些特殊的关怀服务如送长寿面等。

3.2.4 结账环节流程分析

结账是检验顾客是否满意以及经营者实现运营效益的环节^[5]，在酒店中餐结账通常通过收银员打印账单，交由迎宾员核对账单再给其所对应的服务员核对，最后由顾客买单。在现行买单方式上，主要有银行卡、微信与现金支付。对于发票处理上，原则上当日消费当日开，事后发票需要到后台财务部开取比较麻烦，具体现行结账流程如 3-5 所示。

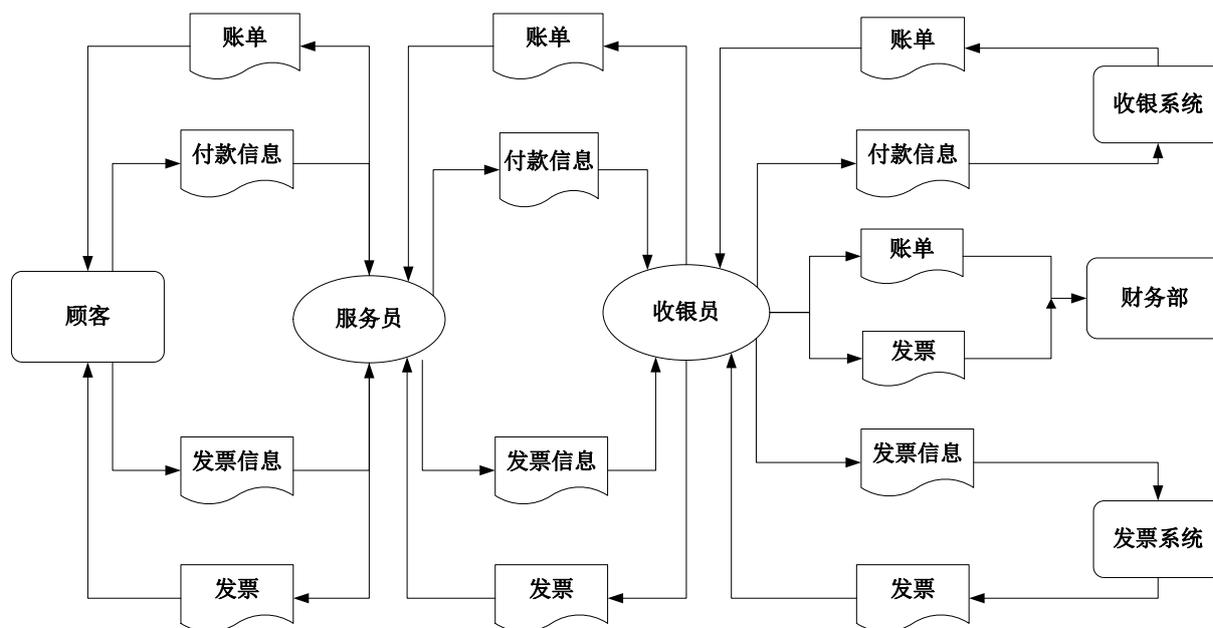


图 3-5 杏林湾大酒店中餐的结账环节流程图

根据杏林湾大酒店 2016 年 8 月份到 2017 年 2 月份的实习期间对中餐宾客意见进行分类统计分析得出：（1）87.3%顾客反映希望在原有现金、银行卡及微信支付方式上增加支付宝方式；（2）45.6%顾客认为在买单上消耗时间长。酒店餐厅收银台设在一楼，中餐设在三楼，在高峰期时，收银容易出现菜肴分量价格上错误或者海鲜斤两没有入，迎宾没核对出来，交到服务员手上发现错误又需要重新打印账单，重复耗费时间；若顾客需要开取发票，需要到收银台开发票，若再出现错误耗时耗力，此过程会造成客人不满情绪。有一次，有个包厢客人有加道蟹，海鲜池报价把有加的蟹和菜单原有的蟹价开在一起，使收银入单时多收了客人价钱，造成客户的不满，认为服务不专业及服务水平不够等。

经过以上调查发现结账环节存在的主要问题是：（1）人工操作存在弊端。收银员录入点菜单时容易出现菜肴大小份量，海鲜价格斤两出错，特别是海鲜斤两需要收银员询问厨房才能知道，当厨房忙时，加大厨房员工工作量，增加收银录入菜单时间，当一楼收银台打印出账单由迎宾交由三楼相应服务员核对时，如果发现错误需要重新打印，加大买单时间造成顾客不满，特别是如果需要开取发票还需要去一楼收银台进行操作，其中收银台设置不合理使得人工操作不足更明显，忽视信息管理系统利用，使得服务效率低，员工工作量大，影响顾客满意度。（2）欠缺支付宝的买单方式。在买单方式上主要有现金、银行卡及微信支付，由于酒店财务部与收银系统设备上存在不足一直没有使用支付宝买单方式，而现今消费方式中支付宝用户量比重较大，在买单时很多时候客人会询问是否可以使用支付宝付款，餐厅缺少这个方式会影响了顾客体验。

4 基于 BPR 的杏林湾大酒店餐饮流程优化设计

4.1 服务流程优化原则

厦门杏林湾大酒店中餐厅的总经营成本上人力成本所占比重较大，员工在服务中工作压力会比较大，因而一个理想的流程主要评估关键在于员工工作效率方面。在进行流程优化上，需要围绕员工工作效率，工作压力及顾客满意度三方面进行把握，确保流程的高效、低成本与关系平衡^[15]。所以杏林湾大酒店中餐服务流程优化需遵循以下原则：

第一，遵循服务流程优化目标^[11]。杏林湾大酒店中餐厅基于 BPR 理论下进行服务流程优化需要以降低运营成本为核心目标，而其他目标作为保障核心目标得以完成的次级要素，其中包含：提升顾客满意度、提升服务效率以及降低工作压力。

第二，具有全局观。对于酒店进行服务流程优化时，需要抓住全局观面来规划新的服务流程，而不是立足于其中各个部分，要不然就很难保证优化后流程的总体最理想化，对于一项单元工作，尽可能由同一人完成，确保统一性，避免出现岗位间衔接不足问题。

第三，从客户体验为角度，提供个性化服务^[16]。在满足顾客其基本服务上额外需要提供个性化服务，从而增强客户体验。

第四，确保各流程环节达到实时共享信息资源^[11]。改进后能实现相关人员及时掌控信息，从而达到工作效率提升，服务过程流畅。

第五，以服务流程为核心，相关资源对其进行相应配合^[11]。一个流程得以运行需要依靠资源运行，没有资源匹配会使得流程不具备可执行性。

4.2 预订环节流程优化

预订环节在现行的流程基础上，改善此环节中仅仅依靠传统电话预订，包厢号容易出现重复可能性较高，预订内容缺少提前点菜，对于预订成功后顾客缺少后续跟踪服务等问题。根据 BPR 信息资源共享的原则，建立预订系统让迎宾员和预订员在此系统下进行预订信息的登记，实时更新避免出现重复包厢，减轻员工工作量；以相关资源的配合为原则，通过利用互联网资源，增添手机客户端预订方式及后续提醒功能。优化设计内容主要在：

- (1) 增添手机客户端预订方式，从单一预订方式到多样预订方式，满足顾客不同需求。
- (2) 建立预订系统，进行同步实时更新预订信息，从人工传递信息到自动信息共享，减少预订重复率出现。
- (3) 增添提前点菜环节与预订成功后跟踪服务，大大缩短备菜时间，增加翻台率，从而提升顾客满意，具体优化流程如图 4-1 与 4-2 所示。

优化方案 (1)：增添提前点菜及后续跟踪服务的子环节。点菜时间顾客到店平均需要 5 分钟，高峰期时更达到 10 分钟，备菜需要 8 分钟，上菜高峰期更是需要 30 分钟，进行提前点菜服务，消除点菜与备菜时间，从而上菜时间也将提升，提升顾客消费体验，同时增加翻台率，从而增加营业额。不管在传统电话预订还是新网络预订都能拥有后续服务提

醒，给予顾客更好的体验，具体如图 4-1 与图 4-2 所示。

优化方案（2）：构建预订信息系统。如图 4-1 所示，通过建立预订信息系统，从迎宾员与预订员之间人工信息传递到系统自动共享传递信息的改变，解决包厢重复的问题，同时上级管理层能够更加直观实时了解预订情况，对于预订情况及时做出人员调配，确保工作顺畅，减轻迎宾员和预订员的工作压力，降低客人投诉率，提升顾客满意度。

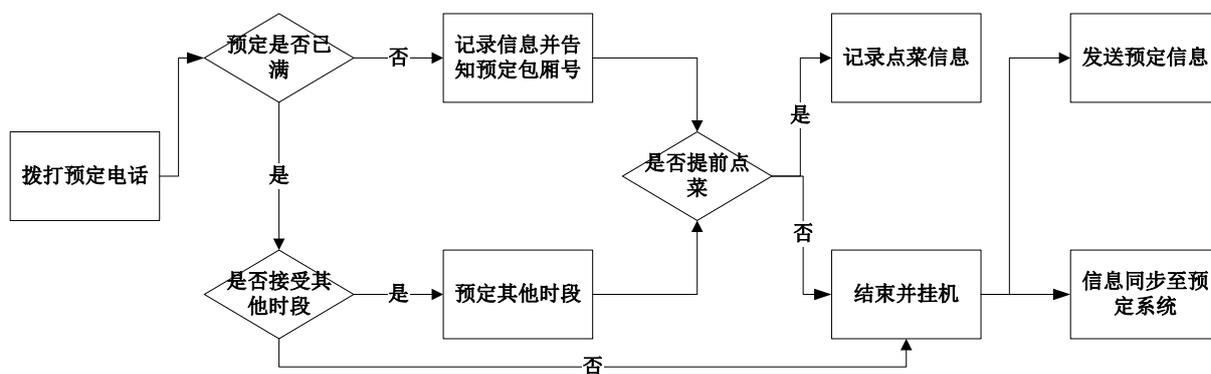


图 4-1 杏林湾大酒店中餐的传统电话预订方式优化后流程图

优化方案（3）：预订方式多样化。如图 4-2 所示，增添 APP 预订解决电话预定的不足及单一化问题，在 APP 上能够自动操作，更加简单快捷，同时拥有提前点菜及预订完成后相关信息提醒功能，使顾客能够随时随地进行预订，满足互联网用户需求，减轻预订员的预订压力，手机客户端更能提供餐厅定位，为顾客提供便利的路线指引功能，同时可以更加直观了解菜品等服务，从而宾客对酒店餐厅的选择可能性增大，增加餐饮营业额。

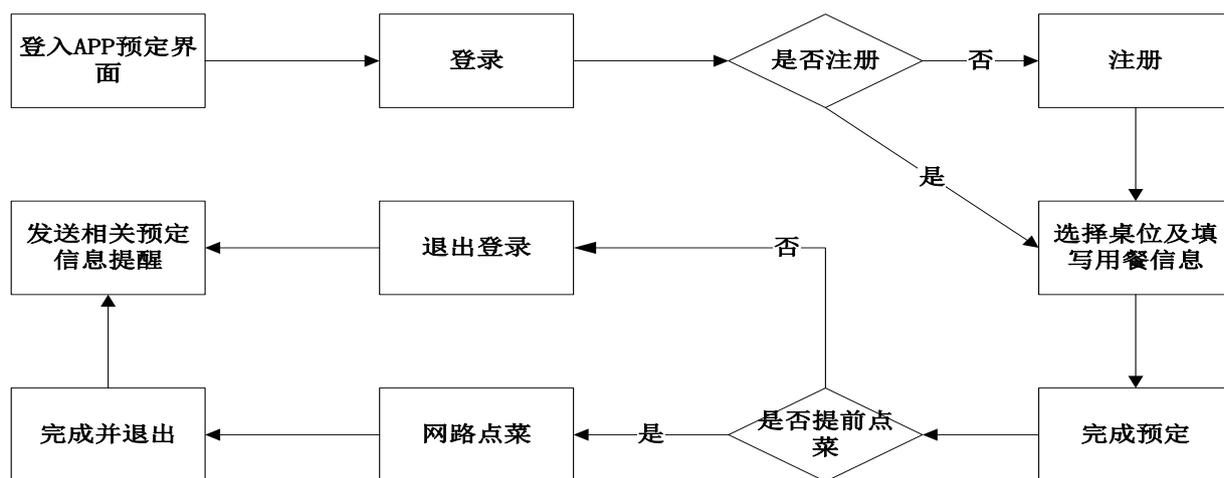


图 4-2 杏林湾大酒店中餐的手机移动客户端预订方式流程图

4.3 门迎环节流程优化

门迎环节在现行的流程基础上，改善此环节中顾客等位时间长，由于不耐烦情绪不能有效引导而选择放弃在其用餐的可能性高，同时对于排位没有配备相应设备造成顾客顺序混乱等问题。根据相关资源紧密配合服务流程的原则，配备自动排位取号机，同时利用互联网资源，提供 APP 客户端系统提前排号，避免了顾客排位上的混乱现象，在 APP 和公众号互联网的利用上还增加点菜及叫号提醒功能，给顾客带来更为便捷的服务体验；对于等位客户，以顾客个性化服务原则，提供相应的服务，排解顾客等待时间，减少流失率。优化设计内容主要在：（1）对于排位有了具体的系统设备，不再单纯依靠人员主观判断，配备有 APP 提前排位与到店自助排位系统设备的方式。（2）顾客在等位时增加点菜和娱乐服务的选择服务项，点菜方式上可以在餐厅微信公众号或者 APP 上进行同时可以提前了解餐厅菜肴。（3）在叫号上，从单纯依靠迎宾或者服务员直接带领下一位顾客到具备显示屏设备与广播叫号方式改变，同时增设手机提醒短信功能。（4）对于点菜单方面，在应号的同时能够做到激活点菜单，缩短上菜时间，具体流程优化如图 4-3 门迎环节优化后总体流程图所示，优化后可以提供更多服务支持具体如表 4-1 门迎环节流程优化前后对比所示。

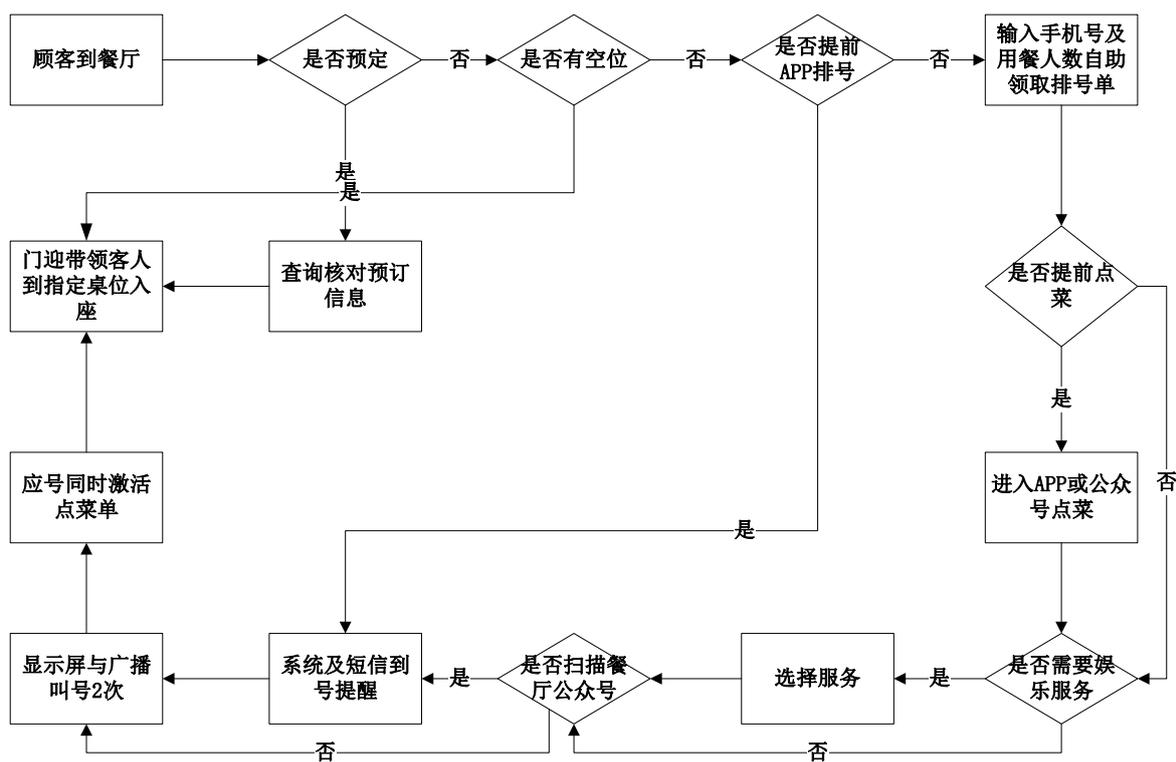


图 4-3 杏林湾大酒店中餐的门迎环节优化后总体流程图

表 4-1 门迎环节流程优化前后对比所示

子环节	优化前	优化后
排位依据	主观判断	客观系统
排号方式	自由等待	APP 或自助设备
排号提前点菜	不具备	具备
叫号服务	不具备	视频与声音及短信叫号
到号提醒	不具备	具备
娱乐服务	不具备	具备
了解菜肴方式	菜谱	增添 APP 或者公众号

优化方案（1）：增添提前点菜服务。顾客可直接 APP 客户端或者微信公众号上进行点菜，在应号的同时可以激活菜单，互联网的利用大大提升上菜速度，减少顾客的流失率，用餐耗费总时间也减短从而顾客满意度提升，同时提高翻台率，从而提升餐饮营业收益。

优化方案（2）：增加不耐烦情绪的引导途径。在等位时，员工可以提供各项娱乐服务给予顾客选择，可以学习海底捞的方式如提供美甲、小吃、水果，茶水、擦鞋等服务，从而排解顾客的不良情绪，留住等候的宾客，提升客人体验同时为酒店树立良好形象。

优化方案（3）：构建系统化等位方式。从单一依靠迎宾或者服务员对于排队人员主观印象进行带领客人到通过具体的系统设备如 APP 手机客户端与餐厅自动领排号单的设备进行排号，更加客观科学性，降低排位混乱出现的概率，顾客能够更加清楚实时了解前面还有多少位客人及需要大致的时间情况，增添等位的安全感，减少不耐烦的情绪；同时系统具有提醒功能，降低顾客错过号码发生的概率；增添显示屏叫号与广播叫号双方式，加强提醒顾客力度，从而提升顾客满意度。

4.4 用餐环节流程优化

用餐环节在现行的流程基础上，改善此环节中仅依靠人工服务存在的不足及各部门间衔接性不足，对于顾客服务上缺少特殊关怀流程等问题。根据全局观与资源共享原则，建立信息管理系统，引入 IPAD 点菜，使资源得到有效的实时共享，节约人力提高了服务效率，同时通过系统厨房与厅面的衔接性增强，使服务过程流畅，缩短顾客上菜用餐时间；以个性化服务原则，在席间服务中，提供特殊关怀流程，实现顾客体验最大化，从而提升

酒店餐饮竞争力。优化设计内容主要在：(1) 建立信息管理系统，引入电子点菜系统，从人工书写菜单及传递到系统自动传送菜单到厨房与传菜部以及收银系统的改变，实现信息实时传递。(2) 在用餐时增添特殊关怀服务，带给宾客更好的体验。(3) 在缺货菜肴上能够实时通知，实现资源共享，具体流程优化如图 4-4 用餐环节优化后总体流程图所示，优化后可以提供更多服务支持具体如表 4-2 用餐环节流程优化前后对比所示。

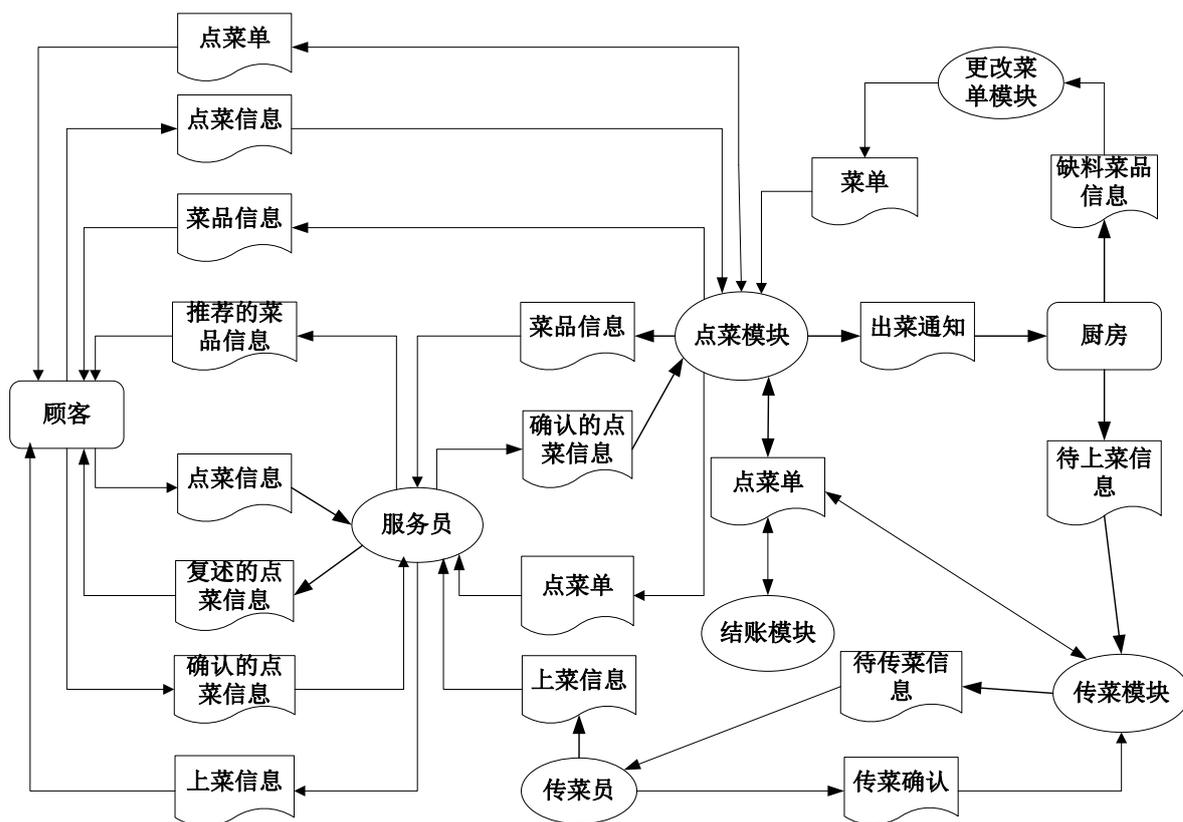


图 4-4 杏林湾大酒店中餐的用餐环节优化后总体流程图

表 4-2 用餐环节流程优化前后对比所示

子环节	优化前	优化后
流程执行依靠关键处	依靠投入大量人力，人工成本高并且服务不确定性高	依靠信息化系统管理，人工成本低，服务不确定性低
点菜	人工书写并人工传递，通过服务员浅显了解菜肴，不能了解消费总额	电子菜单并自动传递，增添 IPAD 可以更加直接深入了解菜肴并且对消费总额实时了解

续表 4-2

子环节	优化前	优化后
-----	-----	-----

下单耗时	5 分钟	实时下单
信息时间差	大	基本无时间差
特殊关怀服务	不具备	具备
备第一道菜耗时	7 分钟	2 分钟
菜肴更换出现的概率大小	大	基本无
更换菜肴耗时	10-15 分钟	3 分钟

优化方案（1）：建立信息化点菜系统。利用 IPAD 点菜能够让顾客清晰直观了解菜肴及特色，并且实时了解消费总额。如图 4-5 所示，点菜由人工书写传递到信息自动传输，能够实时传递给厨房和传菜部，大大缩短下单及备菜时间，减免人员的传递工作，减轻员工压力，各部门紧密衔接，工作内容更加顺畅。经常出现的缺货而导致更换菜肴情况通过信息系统实时更新菜肴量，从而出现更换概率大大降低，并且更换速度大大提升由 15 分钟到 3 分钟完成的改变，这些改变让顾客用餐时间大大缩短，增强了客户的体验从而顾客满意度提升。

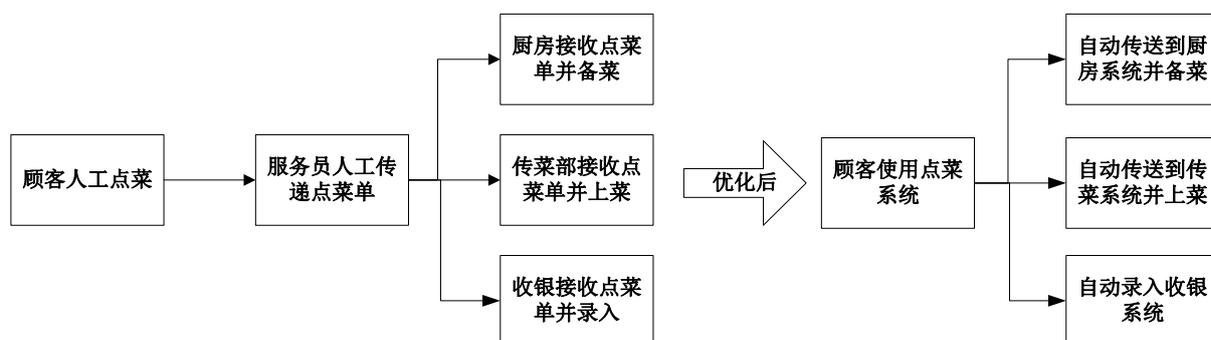


图 4-5 点菜子环节优化前后对比图

优化方案（2）：增加个性化服务。如 4-6 特殊关怀流程图所示，服务员根据顾客的特殊交代或者在服务中发现的顾客特殊要求，给客人提供服务，当遇到客人生日时，让厨房准备一碗长寿面；当客人喝醉帮忙提供预约代驾服务等，都能使客人感受到餐厅的重视与关怀，带给顾客特别的体验，给餐厅带来回头客，增添酒店餐饮效益。



图 4-6 杏林湾大酒店中餐的用餐环节特殊关怀流程图

4.5 结账环节流程优化

结账环节在现行的流程基础上，改善此环节中账单出错率较高，同时买单方式缺少支付宝买单不能满足顾客在此方面的需求，从而影响客户体验的问题。对此根据服务流程为导向原则，对于结账模块进行信息系统管理提高服务效率；通过从客户体验的角度，提供支付宝买单方式，在更换菜肴上以信息资源共享为原则，从而账单准确性提高，减少餐厅营业损失。优化设计内容主要在：（1）建立信息系统管理，从人工录入到信息自动录入的改变，并且能够拥有电子账单与发票功能。（2）在付款方式上，增添支付宝方式，具体流程优化如图 4-7 结账环节优化后总体流程图所示。

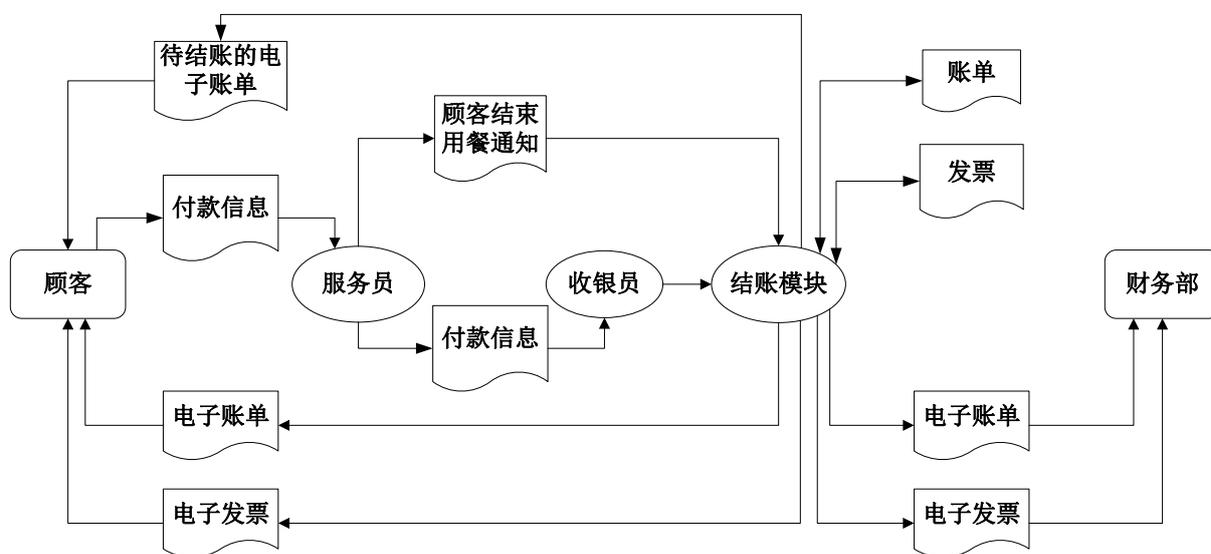


图 4-7 杏林湾大酒店中餐的结账环节优化后总体流程图

优化方案（1）：建立信息管理系统。人工录入时出错率大，买单时间耗时长，通过系统能够大大缩短录入时间及降低出错率，对于海鲜斤两的问题，厨房能够实时快速填入，到买单时就不会出现漏录情况，客人也能快速知道消费总额及清晰了解消费明细，并且支付后能够快速得到账单及发票，缩短结账时间，让客人投诉率大大降低，带给他们快速便捷的体验，从而提升顾客满意度，同时方便管理层进行查询与报表，清晰了解营业收入具体情况，为餐厅制定更准确的营业策略。

优化方案（2）：增加支付宝的买单方式。通过收银系统设备的更新修复不足之处，增加符合当代大多数人消费习惯的支付宝买单方式，给予他们多一种付款方式选择，从而满足顾客消费体验。

结论

本文主要分析了杏林湾大酒店现行服务流程的关键环节，其存在的主要问题是：（1）预订环节没有提前点菜及后续跟踪服务；包厢号容易出现重复预订；缺少其他预订方式选择。（2）等位时间长并且缺少不耐烦情绪的引导途径；缺少具体排号及叫号显示设备，容易导致排位混乱，造成顾客不满情绪。（3）忽略信息管理系统的利用，每个部门衔接欠缺不足，同时欠缺特殊关怀服务。（4）缺少支付宝的买单方式及忽视信息系统利用。

基于 BPR 流程优化的原则进行优化设计，具体优化在于：（1）增添手机客户端预订方式，满足顾客不同需求；建立预订系统，进行同步实时更新预订信息；增添提前点菜环节与预订成功后续跟踪服务。（2）排位配备有 APP 提前排位与到店自助排队取号设备；增加点菜和娱乐服务的选择；增加显示屏设备与广播叫号方式，以及手机短信提醒功能；顾客应号的同时能够激活点菜单。（3）建立信息系统，引入电子点菜系统，实现信息实时传递；增添特殊关怀服务，带给宾客更好的体验。（4）建立信息系统管理，信息自动录入，同时拥有电子账单与发票服务；在付款方式上，增添支付宝买单方式。

因为受到其他方面的局限，这次论文没有对保障流程进行的支持体系及具体评估效果进行进一步的探究。若有更深入探究的条件和可能性，希望能够进行流程优化支持体系及评估效果的具体阐述。本次研究中，对于数据的采集遇到了较多的局限。如果有进一步研究的可能性，希望能够收集到更多的数据材料，进行更合理的分析。

参考文献

- [1] 宋威. M 快餐厅服务流程再造案例[D]. 哈尔滨: 黑龙江大学工商管理专业, 2014.
- [2] 刘巧. 饭店服务流程优化研究[D]. 成都: 四川大学酒店管理专业, 2014.
- [3] 王莹. 从旅游体验的角度谈酒店的服务流程优化[J]. 中国市场, 2010(18):163-164.
- [4] 高向丽. 再谈优化餐饮服务流程管理与提高顾客满意[J]. 科技经济市场, 2010(8).
- [5] 高歌. A 餐饮公司服务流程优化设计[D]. 北京: 北京交通大学工商管理专业, 2015.
- [6] Ned Kock, Jacques Verville. Communication flow orientation in business process modeling and its effect on redesign success: Results from a field study[J]. Decision Support System, 2009, 46(2):562-575.
- [7] 彭义兵. 餐饮业灰色预测与分析[J]. 经济研究导刊, 2011(12):23-24.
- [8] 谢康. 餐饮公司价值链研究[J]. 经济学参考, 2012(7):19.
- [9] 常会青. 我国高星级酒店流程再造研究[D]. 保定: 河北大学企业管理专业, 2013.
- [10] 李红. 流程再造(BPR)在餐饮企业实施的实证分析[J]. 江苏商论, 2011(3):154-158.
- [11] 王琳. 基于 BPR 的餐饮连锁企业服务流程优化与运作管理[D]. 杭州: 浙江工业大学工业工程专业, 2013.
- [12] 赵岩. 流程再造(BPR)的再认识——来自餐饮业流程的证据[J]. 企业管理, 2012(9):231-235.
- [13] 刘淑娟. 精益酒店服务流程优化研究[J]. 财会通讯, 2012(21).
- [14] 崔畅. A 火锅连锁企业流程再造分析与设计[D]. 沈阳: 东北大学工商管理专业, 2013.
- [15] 徐丹. 基于 BPR 理论的中餐服务流程优化设计——以福州名城豪生大酒店为例[J]. 现代营销旬刊, 2016(5):44-45.
- [16] 王智娜. 延迟服务导向的酒店营销业务流程优化策略[J]. 商业经济研究, 2016(13):81-85