

# 福州悦华酒店餐饮部服务流程优化研究

专业：工商管理 年级：2015级 学生：何莹莹 指导教师：范太胜

## 摘 要

酒店餐饮行业竞争力激烈程度逐年加深，酒店餐饮在这样的市场环境下站稳脚跟、发展下去的重要支撑便是能最大程度的满足顾客的个性化需求，不同酒店对自身定位不同，满足消费者群体的个性化不同。而酒店餐饮运营的大根基便是服务流程，服务流程是否适合该酒店，是否促进酒店的有效经营，是否为酒店带来效益，以及对满足消费者的需求和提高消费者满意度有着重大的作用。所以，在酒店餐饮的运营里，要重点关注服务流程的优化设计。

运用学术界关于企业服务流程再造与优化和提高顾客满意度的理论研究引入到酒店餐饮，叙述在竞争激烈的餐饮大环境下，提出通过酒店餐饮服务流程优化来提高消费者满意度以及酒店竞争力的想法。首先归纳了服务流程优化的基本内涵、消费者满意度与服务流程的关系理论和优化方法，在此铺垫下，通过对福州悦华酒店中餐厅的服务流程进行深入掌握分析，通过现场收集消费者用餐意见，分析出每个流程的主要问题，有针对性的提出对应的优化策略。通过这一具体案例的分析研究，搭建成一个属于餐饮业的服务流程优化模式，呈现酒店服务流程优化的方案措施。希望能为餐饮业流程优化提供一个可供参考的方案，为提高酒店竞争力献出一点力量。

**关键词：**餐饮服务 服务流程 流程优化

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>3</b>
1.1 研究背景与意义 .....	3
1.2 国内外研究动态 .....	3
1.3 研究方法 .....	4
1.4 研究内容与创新点 .....	4
<b>2 相关理论基础</b> .....	<b>6</b>
2.1 服务流程优化的内涵 .....	6
2.2 服务流程优化的方法 .....	6
<b>3 福州悦华酒店有限公司餐饮部服务流程分析</b> .....	<b>8</b>
3.1 福州悦华酒店有限公司餐饮部概述 .....	8
3.2 顾客预订服务流程问题分析 .....	8
3.3 顾客点餐服务流程问题分析 .....	10
3.4 顾客用餐服务流程问题分析 .....	11
3.5 顾客结账服务流程问题分析 .....	13
<b>4 福州悦华酒店有限公司餐饮部服务流程优化策略</b> .....	<b>16</b>
4.1 预订服务流程信息化 .....	16
4.2 点餐服务流程智能化 .....	16
4.3 用餐服务流程高效化 .....	17
4.4 结账服务流程便捷化 .....	18
<b>结 论</b> .....	<b>20</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>21</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

经济全球化的大环境下，激烈的市场竞争让酒店餐饮业逐渐紧张，酒店里的消费者要求的服务以个性化、多样化<sup>[1]</sup>日益体现。近年来，政府对于旅游业相关政策的发布，推动我国酒店行业的蓬勃发展，人们对于酒店的服务关注度也越来越高。因此，酒店是否能满足消费者的需求，成为了酒店在竞争市场上生存和发展的重要支柱。对客户满意度起大作用的，便是酒店服务流程的可操作性和合理性<sup>[2]</sup>，这两点就要从酒店的服务流程优化来实现，它让很多酒店重新设计了适合自身的服务流程，获得酒店绩效的大改善。所以说，通过酒店服务流程优化的方式来改善和提高服务质量是提升酒店竞争力的重要途径。

在福州悦华酒店有限公司中餐厅部门实习的过程中，发现服务流程中存在服务环节无效重复、各环节存在细节疏忽和漏洞、消费者满意度不高<sup>[3]</sup>等方面问题，希望通过利用流程优化与再造五步法，首先对中餐厅服务流程现状进行描述，以及对流程中存在的问题分析、对流程优化再造，以期帮助到中餐厅在减少运营成本和提高服务质量、顾客满意度等方面上起到作用。

## 1.2 国内外研究动态

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<sup>[4]</sup>。邱宇博（2014）认为优化主要针对的是存在环节冗余、资源浪费、成本消耗等不合理因素的业务流程<sup>[5]</sup>。梁佩（2015）提到服务科学是用现代信息技术研究现代服务行业的理论<sup>[6]</sup>。周君（2015）表示当前以客户需求为主导的商业环境下，客户更为挑剔，其个性化、多样化的需求更为明显，对于企业而言，如何更有效适应环境不确定性和满足消费者需求成为其持续发展的关键<sup>[7]</sup>。张茜（2016）阐述餐饮服务需要与厨房餐厅服务，需要提供及时的信息之间的工作，库存商品，检查各种各样的数据<sup>[8]</sup>。

二十世纪九十年代，科学技术迅速生根发芽，市场角逐猛烈，企业生产模式面临大挑战，美国麻省理工学院的教授迈克尔·哈默（1900）提出流程再造理论（BRP），针对企业的业务流程的基本问题进行探索，业务流程再造理论初步形成<sup>[9]35-36</sup>。2011 年，马奇索德和因提兹联合提出采用 6 西格玛管理理论对企业的业务流程进行优化设计。2016 年，Dóra DOBÁK 阐述了服务流程的必要性以及业务流程优化的主要趋势。并提出以生产为中心的服务方法进行流程优化<sup>[9]40</sup>。2016

年, Agnieszka Bitkowska 提出将知识管理和业务流程管理的概念结合分析, 运用 IT 工具和激励系统进行业务流程优化管理<sup>[9]45</sup>。2017 年, Maciej Koryl 提出企业业务流程管理自动化的解决方案就是制定工作流程管理系统。为满足刺激系统例如业务环境运行基层过程所需的其他条件, 进行业务流程系统的改进, 用以帮助其员工以更灵活的方式进行工作<sup>[9]48-49</sup>。

## 1.3 研究方法

在福州悦华酒店餐饮部中餐厅实习的几个月时间里, 对中餐厅情况进行了现场调查和资料数据的收集, 文中主要使用的研究方法是文献研究法、现场调查法和对比分析法。

### (1) 文献研究法

通过学校图书馆的藏书以及电子阅览室数据中心的资源搜集资料, 借阅流程再造与优化的相关书籍、知网上的相关期刊与论文以及流程再造相关的国内外研究动态, 抓住酒店服务流程优化的理论来支持论文对服务流程优化的研究。

### (2) 现场调查法

论文通过在实习过程中对中餐厅营业期间的服务流程观察, 直接获取酒店服务流程情况的第一手资料, 对该资料进行筛选、整合整理, 了解酒店中餐厅服务流程目前存在的问题, 为之后服务流程分析与优化奠定基础。

### (3) 对比分析法

针对现存服务流程的问题逐一提出解决优化方案, 对比分析优化前与优化后的服务流程, 达到对服务流程优化的深层次了解, 遵循一定的客观性, 对流程优化方案进行进一步的改善, 以求达到更好的优化效果。

## 1.4 研究内容与创新点

### 1.4.1 研究内容

在借阅资料的支持下, 了解自己研究对象的时代背景与意义、国内外关于该研究的动态, 借鉴并掌握相关的研究方法, 做好研究的准备。首先对服务流程优化的内涵与定义展开描述, 说明支持服务流程优化的相关理论基础。对福州悦华酒店有限公司中餐厅服务四大流程现状进行描述分析, 找出预订环节、点餐环节、用餐环节、结账环节四大服务流程中所存在的问题和不足; 结合流程优化与再造理论, 针对问题设计优化策略和方案, 策略包括使预订环节信息化、点餐环节智能化、用餐环节高效化、结账环节便捷化, 完善好服务流程优化方案, 为福州悦

华酒店中餐厅的经营起到实际性的帮助,同时让餐饮行业的实际操作拥有一些参考。

#### 1.4.2 创新点

创新点是建立在流程再造与优化理论的基础上探索福州悦华酒店有限公司服务流程的改进与发展,建立有针对性的服务流程优化方案,并结合在福州悦华酒店有限公司中餐厅实习期间的实践经验,对其进行科学性地研究,然后选择有效的应对策略对其进行分析,得出结论。让酒店中餐厅优化流程后节省运营成本、改善服务质量、提高酒店消费者的满意度和回头率,打造一家拥有好口碑的五星级酒店。

## 2 相关理论基础

### 2.1 服务流程优化的内涵

#### (1) 服务流程优化基本内涵

所谓流程，就是指一系列的、连续的、有规律的活动，而这些活动以特定的方式进行，并导致特定结果的产生。大部分流程可以通过流程改造方法完成优化，有些流程效率过低，可以推翻原流程来重新设计，而酒店的服务流程优化就是用企业流程再造理论这把钥匙，考虑消费者的需求，打开原有流程之门，对其进行思索和分析<sup>[9]56</sup>，对组成服务流程的各部分要点进行研究、重新设计及优化，让酒店保持自己的竞争优势。

#### (2) 消费者满意与服务流程的关系

服务流程优化的出发点就是为了消费者，所以在服务流程里要以消费者需求为重点<sup>[9]57</sup>，考虑的因素不仅是企业提供的有形或无形因素，还有消费者自身生理、心理因素，包括消费者社会文化特征的影响，并且会受双方互动过程的影响，因此在服务流程中要树立“想消费者之所想”的经营理念，不断与消费者交流，了解他们的想法、需求，让酒店拥有满足消费者个性化、多样化需求的条件。

#### (3) 服务流程优化方法

首先是运用文献研究法，查找流程再造与优化的相关书籍、与其相关的国内外研究状态，来获得服务流程再造的理论支持；运用现场调查法，对企业服务流程进行详细观察和掌握，对服务流程现状进行客观描述，为流程优化分析做好铺垫；紧接着运用对比分析法，先分析流程现状，挖掘存在的问题，寻找流程优化的方向，思考应对的解决办法，接下来为流程优化制定具体的优化策略，分点进行，作出流程图，鲜明展示优化前与优化后的服务流程，逐渐改善流程优化方案。

### 2.2 服务流程优化的方法

#### (1) 流程优化与再造五步法

流程优化与再造五步法将企业优化与再造分为企业价值链分析及流程体系规划：企业战略选择决定企业价值链，需要将企业的价值链和核心业务逻辑进行系统分析；流程现状描述：企业需要利用多种工具和方法如流程作业现场调查、问卷调查等客观性的阐述流程现状；流程问题分析：采用望闻问切等一些手段进行现状分析，挖掘问题，找到流程优化对象；流程优化与再造：以现有流程为基

础实行区域性的调节优化；流程配套设计：流程配套设计和验证保证了流程顺利实行且是它的基础，因此企业须要采取流程配套设计<sup>[9]121-122</sup>。具体如图 2-1 所示。

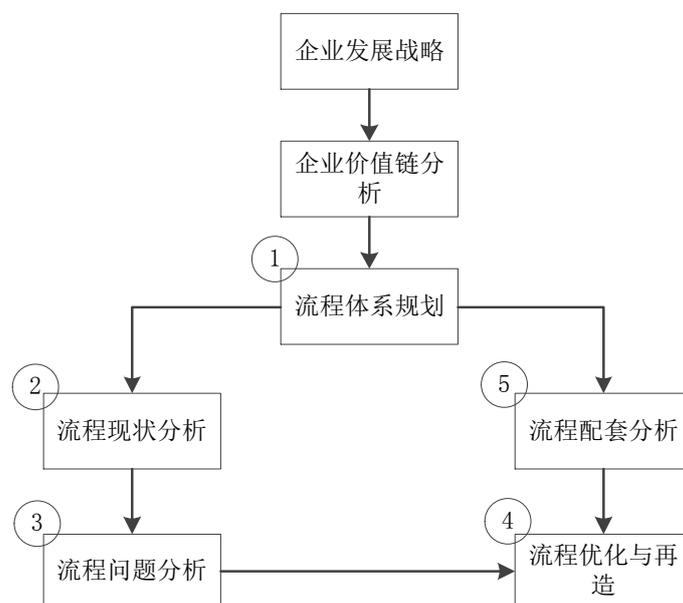


图 2-1 流程优化与再造 5 步法

## (2) 流程优化原则

企业在进行流程优化时，必须把握几个原则：以顾客为中心，重点是客户满意而不是上司满意的原则、强调内外部客户满意一致的原则、将整个供应链和价值链<sup>[9]155</sup> 归入“客户满意”流程体系的原则；以价值为核心，全面优化，重流程而不是重组织和职能的原则、采用绩效衡量和整体最优原则、在最大程度里凭借 IT 手段实现信息实时共享基础上的集成管理；以人为本，呼吁高层管理者的推动和参与：培养一个有团结力、综合实力、示范效应的团队。

## (3) 流程优化衡量

流程中的活动都是增值的活动，企业流程管理的核心目的是为了“增值”。要保证业务流程面向客户，客户是流程输出结果的最终消费者，企业进行流程优化要确保面向客户，同时获得客户满意。保证管理流程面向企业目标，如果企业流程优化离开了战略的引导和战略目标的实现是没有意义的。员工的每一项活动都是实现企业目标<sup>[9]165</sup> 的一部分，流程的运作离不开部门和员工。随着竞争环境变化，流程一直在改进，流程管理就是要帮助企业在周边环境变化时使运营和管理能尽快赶上这种变化。

## 3 福州悦华酒店有限公司餐饮部服务流程分析

### 3.1 福州悦华酒店有限公司餐饮部概述

福州悦华酒店有限公司成立于 2013 年，公司经营的福州悦华酒店于 2014 年 1 月 23 日开业，其中中餐厅拥有 13 间独立包厢，提供各类美味佳肴，满足各类宴请需求；酒店共有超过 1800 平方米的会议室及宴会厅，提供最专业的场地和会议服务，由于位置的优越性，悦华酒店拥有了许多政府接待的客人，以及官员会议用餐，还有追求高品质用餐的散客们居多。这些客人对于酒店餐饮经营的重要性不言而喻，服务流程对于消费者满意度是最直接的环节，影响消费者的体验。本文通过对现场进行调查后整理得到中餐厅总流程具体如下：

来酒店餐饮部中餐厅的顾客先是通过现场预订包厢，或者提前打电话到中餐厅宴会预订部门留下预订信息，迎宾员和宴会预订工作人员将预订信息整理好通知给当天值班经理，值班经理做好员工对包厢的服务安排。客人在预订好的时间到达餐厅，迎宾员将客人迎接到对应的包厢，服务员便开始服务客人进行点餐用餐环节，其中，点餐环节目前是服务员手工记录点餐内容，包厢服务员人数有限，一对一对包厢客人进行服务，用餐过程中服务员需要做的事情较多，结账环节里，也是服务员带领买单顾客离开包厢去收银台结账，其余客人自行在包厢里用餐交流。总流程存在一些需要改进的地方，影响每个环节顺利进行的因素不一样，所以产生的问题也有所不同，本文针对各环节的问题逐一分析才能找出符合悦华酒店的优化策略，促进餐厅更有效的运营。

### 3.2 顾客预订服务流程问题分析

福州悦华酒店中餐厅的用餐预订一种是采用传统电话拨打预订方式，中餐厅一楼设立有专门的宴会预定办公室，办公室里安排有专门负责宴会或包厢预定的工作人员。一旦有客人打电话前来咨询预订当天或者改天日期的包厢，该工作人员就在电脑上根据预订信息表，查询包厢预订情况，在有空余包厢的前提条件下向客人告知预订情况和合适的包厢，否则向客人说明情况并表以歉意。做好客人预订包厢的信息记录后，该工作人员应当向当天值班经理传达，再由值班经理在开餐前会议时向员工做好包厢服务的安排以及告知迎宾服务员具体的包厢预订信息。从而让当天上班的管理层和员工们都能做好服务包厢的准备。二是临时前来餐厅用餐、没有提前预订的客人则向迎宾接待服务员说明用餐人数，由迎宾服

务员向值班经理传达后，带领客人前往合适的包厢。三是预订了包厢的客人有事临时取消用餐，但并没有及时告知餐厅员工，导致空位在一段时间上造成损失。

该预订环节现行服务流程如图 3-1 所示。

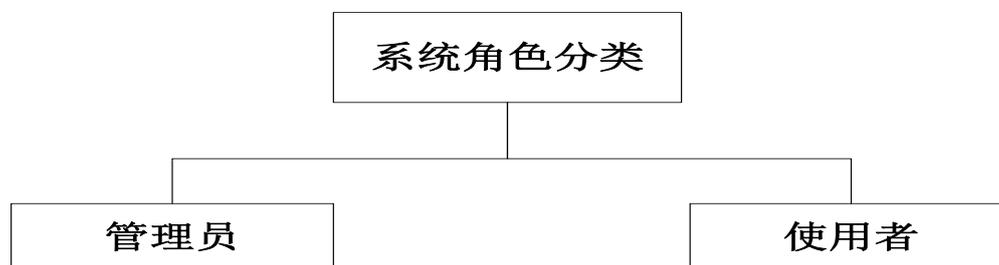


图 3-1 福州悦华酒店中餐厅预订服务流程图

在福州悦华酒店中餐厅实习的几个月时间里，根据悦华酒店顾客用餐满意表中收集到的中餐厅消费者意见汇总分成三大类分别是：（1）40%的消费者觉得时常预订不到合适的包厢是因为只想得到通过拨打预订电话进行预订，有时候是由于迎宾员记录的现场预订客人等待过程中放弃了，实际并没有到包厢用餐，迎宾员与宴会预订员信息传达不及时；（2）50%的消费者提出曾经有过到达餐厅发现自己预订好的包厢已经被其他客人使用的经历，包厢号重复预订；（3）超过 70%的消费者更是建议酒店预订的方式可以多样化，赶上如今信息科技化的发展，比如可以在手机 APP 上自助预订包厢、提前选择好未来用餐日期等。在预订环节里，比如节假日或用餐高峰期里，迎宾员带领没有预订的消费者直接进入空包厢，消费者一多，迎宾员就没法及时传达给宴会预定的工作人员新加的预订信息，从而造成两边预订的包厢重复，导致酒店消费者满意度下降。

通过上述现场调查，中餐厅的预订环节体现的主要问题有：（1）包厢预订重复。消费者既可以通过拨打宴会预定办公室提前预订包厢，也可以向迎宾服务员现场预订包厢，迎宾服务员用笔记本手写记录预订信息，而宴会预订办公室的工作人员用的是电脑信息表的录入，双方信息没办法做到及时更新传达，这样一来，不仅员工自身工作变得繁琐，消费者的用餐体验更是大打折扣。（2）预订方式单一。中餐厅只靠电话预订和现场预订两种方式，没有跟上社会信息化的脚步，满足不了消费者的用餐需求，工作效率不高的情况下也更不能提供给消费者更多的服务，久而久之会使中餐厅的营业绩效遭到损失。（3）预订过程不够灵活，遇有客人临时取消用餐或者推迟用餐，不能及时与客人联系了解情况好作出应对措施。

### 3.3 顾客点餐服务流程问题分析

点餐与用餐都是直接满足消费者需求的环节，福州悦华酒店是当地众所周知的五星级酒店，主要面向政府公务接待、追求高品质用餐体验<sup>[10]</sup>的消费者等，其菜品的烹饪极为讲究以及运用上好的食材，菜品自然也是价格不菲。因此点餐环节也得到一定的重视，要格外用心，涉及了许多服务要点。在本文中便将点餐与用餐特别区分开来详细分析及优化。目前中餐厅的点餐主要依靠人工操作方式，客人在菜单中挑选菜品，报给服务员，服务员用笔记本记录下来，随后在电脑上下单。该过程中存在的问题主要有：（1）员工积极性不够，不能主动给客人推荐菜品，导致客人选菜时间耽误太久，整个用餐过程也会延长，也会容易出现客人催菜的现象；（2）员工服务不够用心，不能根据客人人数给客人合适的菜品分量参考，或者提前询问客人食物禁忌，导致客人用餐满意度降低；（3）服务员点餐不够专业，时常出现服务员需要多次出包厢询问当班经理关于菜品价格、做法、分量的现象，从而降低了点餐效率，这就需要向同行业学习，就像海底捞一样加入平板电脑菜单的使用，不仅能让客人清楚的了解菜单，也方便服务员的点餐操作以及及时下单改单。

具体的点餐服务流程图如图 3-2 所示。

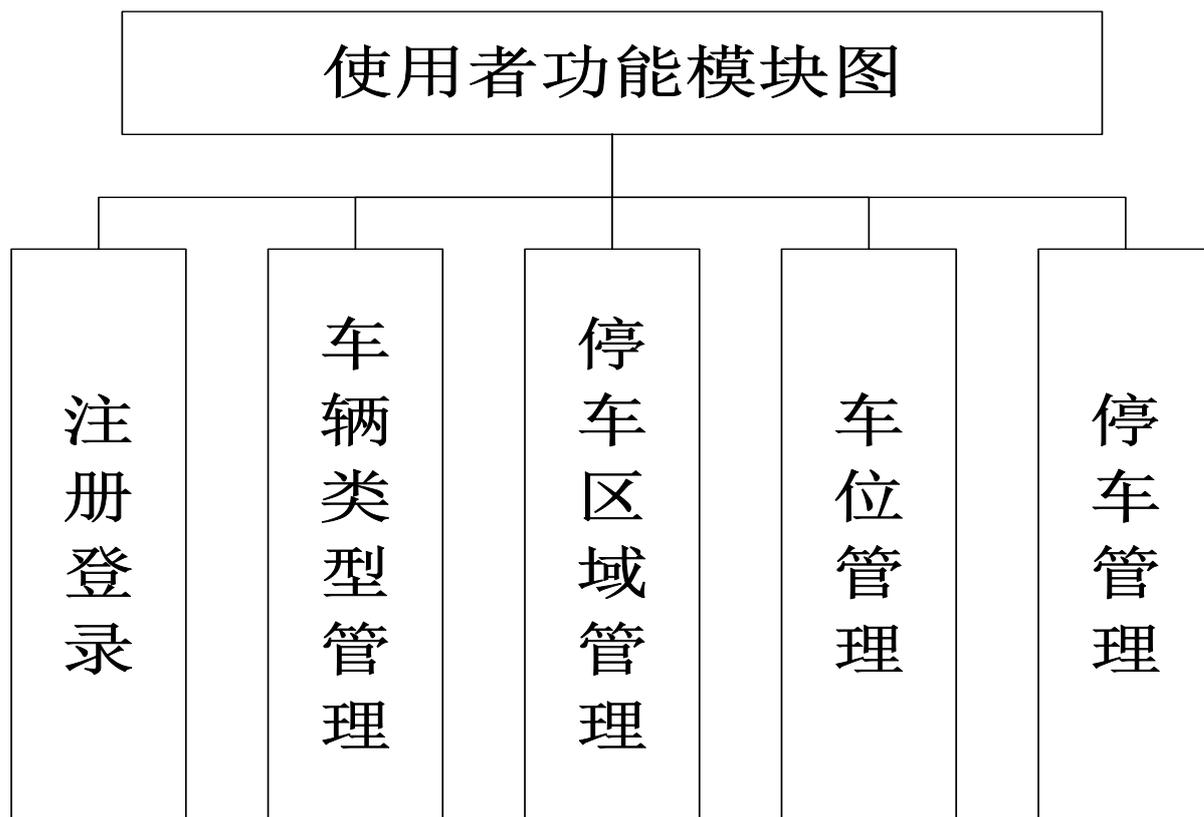


图 3-2 福州悦华酒店中餐厅点餐服务流程图

### 3.4 顾客用餐服务流程问题分析

用餐是餐饮业流程最关键的一个环节，它包含了备餐、上餐、餐间服务等子环节。悦华酒店中餐厅单间包厢的消费者人数经常是在六人及以上的，这就要求服务员需要拥有相当熟练的服务技能和经验，才能从容应对用餐客人的需求<sup>[11]</sup>，满足了需求才能提高顾客满意度，目前中餐厅的用餐服务流程图如图 3-3 所示。

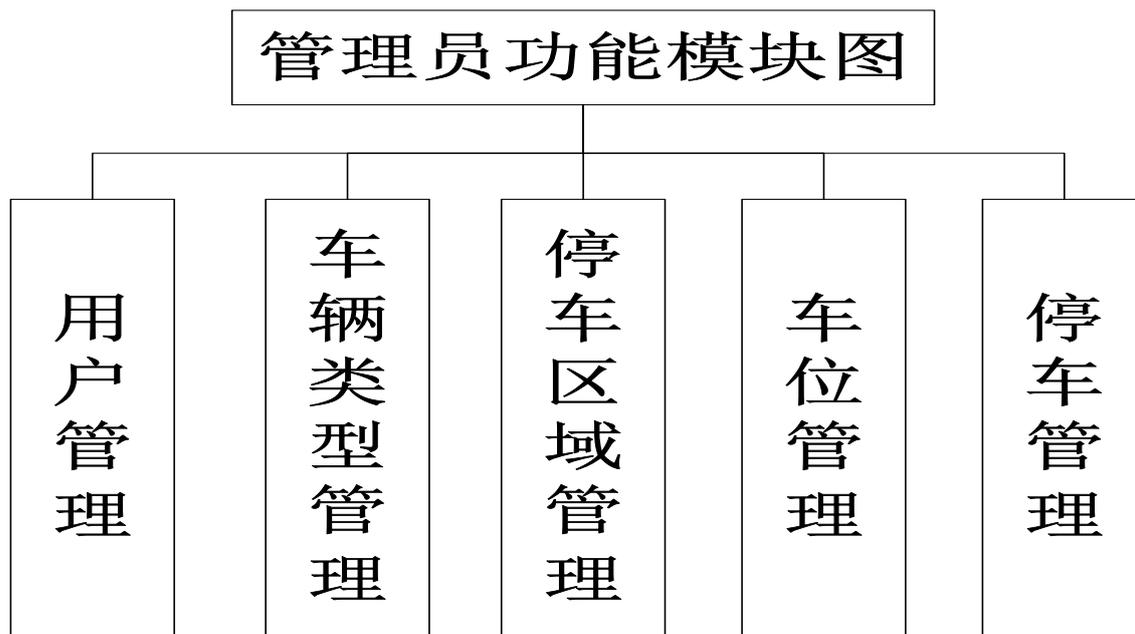


图 3-3 福州悦华酒店中餐厅用餐服务流程图

通过在福州悦华酒店中餐厅实习期间，根据悦华酒店顾客用餐满意表中收集的中餐厅用餐客人意见进行分类汇总分析得出：（1）75%的客人表明满意中餐厅的菜品口味；（2）63%的客人表示中餐厅菜品更新速度慢，常客只能点一些吃过的菜品；（3）60%的客人提出餐厅上菜速度慢，两道菜衔接的不够及时，不仅自己等待时间久，也让接待的客人尴尬；（4）45%的客人认为对中餐厅菜品了解不够，不明白其特色，就容易点到不合口味的菜品；（5）还有 30%的客人反映包厢服务员反应不够灵活，不能提供高效的服务。在中餐厅点菜，客人一般需要花上十五分钟左右的时间合定好菜品，服务员电脑下单到厨房接到上菜信息单也需要花上五分钟左右时间，再加上备菜时间以及高峰期食材供应告急，需要让客人更换菜品，这些都需要消耗一定的时间。另外还有一点便是，在包厢宴请宾客的主人们通常会提前到达包厢点好菜品，再等客人到齐再叫起菜，有些菜品没办法提前做好备好，会影响整道菜的口感和品质，因此只能现叫起现做，这样一来，上菜速度无法提高，客人等待的情绪也越加恶化。

在上述的数据调查情况中，可知中餐厅用餐环节出现的主要问题是：（1）信息管理系统利用不足。包厢服务员不仅在客人用餐期间需要及时提供相应的服务，还需要手动电脑下单、更换菜品，若遇上客人引用酒水饮料，服务员更要时刻观察客人饮用情况，及时添上，导致服务员工作量增加。中餐厅忽略信息管理系统的利用，不能方便人工操作，这样一来人工成本也会增加。（2）服务员培训不够到位。包厢服务员只是按常规流程在服务客人，停留在服务流程表面，不能想客

人之所想，急客人之所急，满足不了客人更多的需求，比如带小孩就餐的客人，小孩子坐在包厢餐椅上，用餐不便，服务员不能及时主动的帮助客人拿来宝宝椅和宝宝餐具，等到后面开始要上菜时，客人才反应过来需要宝宝椅和餐具，再让服务员拿，这样就耽误了上菜和其他流程的服务，顾客满意度也同时下降。

### 3.5 顾客结账服务流程问题分析

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。在悦华酒店中餐厅结账一般是按照包厢服务员带领结账客人到达收银台，收银员打印对应包厢客人的消费账单，让包厢服务员核对客人的账单，核对无误后再给客人亲自过目，二次确认后客人再结账，有需要开发票的再告知收银员为客人开好发票并带走。目前餐厅的结账方式主要有现金、银行卡、支付宝、微信。

除此之外，还有住店客结账方式，其可以将餐费直接挂在房费上，离开酒店时一并结清，在这个过程中，客人需出示自己的房卡以及房间预订姓名给收银员，收银员通过内部电话打给客房部与之确认无误后，再让客人在账单上用正楷签上名字以及房间号即可；使用悦华卡消费的会员客人在悦华专属消费卡里充值一定金额，来酒店消费直接采用悦华卡刷卡就可以完成消费；最后一种消费方式则是销售部、宴会预订办公室担保消费，因为销售部和宴会预订的工作有业绩要求，促使他们的手头有较多客户资源，久而久之在合作的关系下，值得信赖的客人为了方便就可以直接由销售部或者宴会预订办公室人员担保进行消费，在此之前帮忙担保的两方会提前告知当日值班经理，由值班经理吩咐好对应的包厢服务员以及告知收银员，则可以省去结账环节。目前中餐厅结账服务流程图如图 3-4 所示。

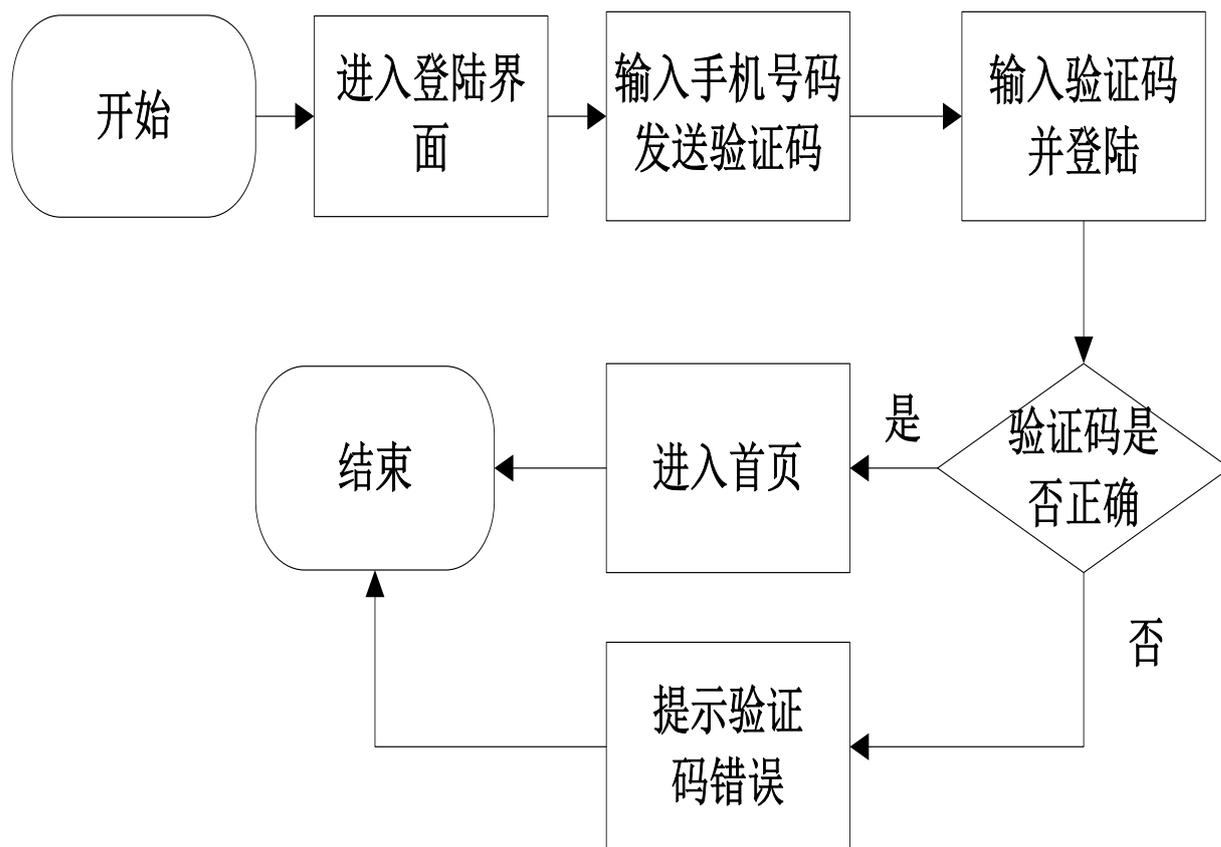


图 3-4 福州悦华酒店中餐厅结账服务流程图

根据在悦华酒店中餐厅实习期间，根据悦华酒店顾客用餐满意表中对顾客关于结账环节的意见统计分析可得：62%的客人提出结账时间遇到高峰期需排队，等待时间较长。中餐厅共有四个大包厢、八个小包厢，以及大桌十三桌散桌，一般每天营业下来包厢几乎是订满的，节假日更是需要翻台接待第二波客人，而收银台只有一处，若是客人出现账单有误需调整重新打印账单、开具发票，对账单金额有疑问还需要收银员加以解释等等事情，耗费时间，后面排队的结账客人会愈加不耐烦，容易造成对中餐厅不好的评价。

通过上述的调查，可以分析出结账环节突出的主要问题是：（1）缺乏新颖的自助结账方式。中餐厅所有的客人都只能在一处收银台进行结账，时间消耗太多导致在最后的环节里降低了顾客满意度。如今科技信息化发达以及手机 APP 的广泛使用环境下，很多餐厅都设计有自己的二维码扫描付款系统，悦华酒店中餐厅也可以运用该方式，在每个包厢放置一个二维码扫描直接付款的牌子，想要用此方式结账的客人扫描后直接可以看到电子账单，服务员核对后客人可以直接买单，方便快捷，优化顾客的体验；（2）人工操作存在弊端。收银员在打印账单时，容易出错的一般都是酒水饮料的数量问题，有时候客人没喝完的就酒水需要退回，

以及时令海鲜等按斤数定价的菜品的金额容易计算错误，而服务员忙于餐间服务，到最后不能及时在电脑点单信息里更改，到了收银员这边，造成需要重新调整打印，增加了买单时间，导致客人不满。

## 4 福州悦华酒店有限公司餐饮部服务流程优化策略

### 4.1 预订服务流程信息化

中餐厅目前的预订环节流程,针对只有单一的传统电话预订和现场预订方式,包厢号预订存在重复性,策略是:利用当前发达的信息技术,利用互联网资源<sup>[12]</sup>,建立属于悦华酒店中餐厅的预订系统。当前微信公众号的普遍应用,可以将预订系统嵌入微信公众号,根据顾客在系统上实时更新的预订信息记录,若是需要取消或者延长到店用餐时间,客人在手机上迅速操作,服务员在系统上实时看到最新的更改消息,方便作出反应。避免再出现包厢重复以及空包厢在一定时间段浪费资源的事情发生。

主要的流程优化内容是:(1)设立酒店中餐厅的专属公众号,建立中餐厅预订系统,在系统页面里添加提前点餐或者选餐了解详情以及其他一些辅助功能,进行实时同步更新<sup>[13]</sup>预订信息,达到自动信息共享。(2)手机短信验证码登录,每位客人使用酒店的微信公众号时,系统自动获取用户手机信息,客人点击同意后便可以开启手机提醒短信功能,用餐时间到或者可以提前进行用餐,短信内容里都会告知客人。以此达到预订环节的信息化。预订环节优化流程如图 4-1 所示。

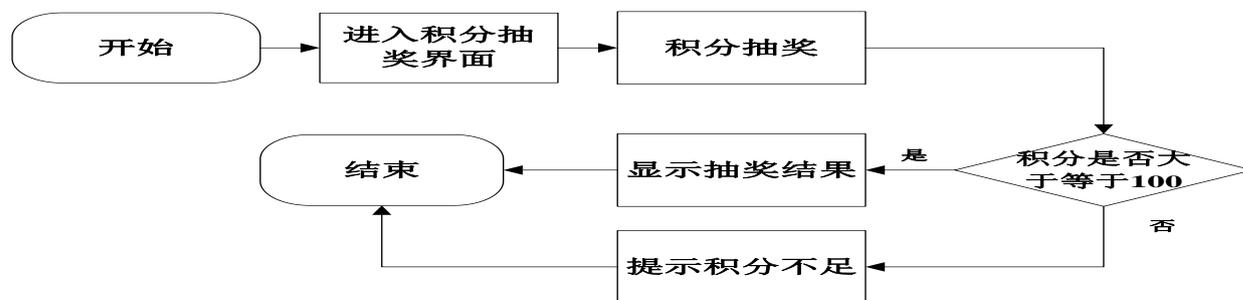


图 0-1 预订服务优化流程图

### 4.2 点餐服务流程智能化

中餐厅点餐环节依靠人工操作存在不足,点餐时包厢服务员对于客人的关怀服务不够到位,帮助客人点菜技巧和经验不够。策略是:可以在餐厅包厢引入平板电脑。虽说平板电脑成本较高,但对于悦华酒店这样的高星级酒店来说,花出这部分成本对于提高服务效率和顾客满意度,增加用餐客人的回头率和营业额

是完全值得的。(1) 首先取消包厢走廊公用的台式电脑，每个包厢配备一台平板电脑，在平板电脑里建立信息管理系统，将各类菜品分类显示，每类菜品点开便是菜品的详细介绍以及金额、分量，对于时令海鲜，特别注重不同时令时的单位斤数价格的设计，突出显示如字体颜色的不同，方便客人清楚的了解实时金额以及自助<sup>[14]</sup>点餐。(2) 信息管理系统<sup>[15]</sup>由餐厅后台技术人员统一操控，每日实时更新调整平板电子菜单，避免服务员以及客人误点错点估清菜品。(3) 在菜单页面还设置有厨师长精心编排好的排菜，以人数作为种类划分，可以给宴请客人的主人或是不会点菜的客人给予参考。这样一来，服务员的工作量减轻，可以更用心的服务包厢客人，也能方便客人高效点餐，让客人感受到餐厅的优质服务，体现餐厅点餐的智能化。优化后的点餐环节流程优化图如图 4-2 所示。

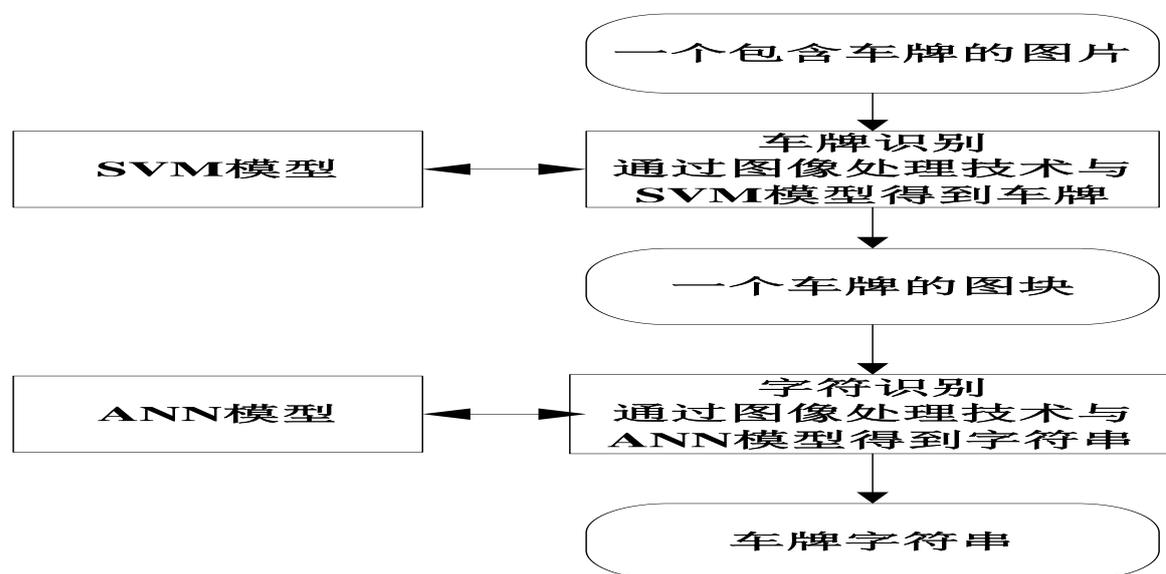


图 0-2 点餐服务优化流程图

### 4.3 用餐服务流程高效化

对于用餐环节中收集的顾客意见分析出的用餐环节问题，其中信息管理系统的应用已经设计在点餐环节里，服务员可以利用平板，可以及时满足客人的用餐需求。最重要的用餐服务流程优化的策略便是：着重加强服务员培训。(1) 值班经理应在每周选取合适的时间段，对员工进行培训，培训板块分为菜品知识培训、餐具知识培训、以及关怀顾客培训。通过每周真实发生的服务案例来分析讲解，让员工更容易理解和消化培训内容。(2) 关于菜品知识培训，虽说应用的平板系统里对菜品有做详细介绍，但身为服务员，理应熟悉了解菜品，遇到上了

年纪不懂得使用平板的客人，可以为其做好菜品的推荐和介绍；(3) 餐具知识培训对于服务员来说也应该着重掌握，菜品对应合适的餐具。对于餐饮，餐具卫生是生命线，并且对于放置在各包厢备餐间的餐具如高脚杯、刀叉上桌前一定要再次检查，做好清洁，要让客人在用餐时通过精心配套使用且干净的餐具感受高品质的体验。(4) 关怀顾客培训更是作为高星级酒店必不可少的部分，作为同是餐饮业的海底捞火锅连锁店，在这一点上做的比同行更加出色，客人一进店就能感受到如同家般的温暖，顾客满意度大大提高，因此悦华酒店中餐厅也应大力加强对服务员的关怀顾客培训。(5) 为了使培训更加行之有效，该培训应与奖惩制度相挂钩，对表现优秀的服务员予以表扬，激励员工们付出行动，使服务员能切身做到想客人之所想、急客人之所急，达成用餐环节的高效化。具体的用餐环节流程优化如图 4-3 所示。

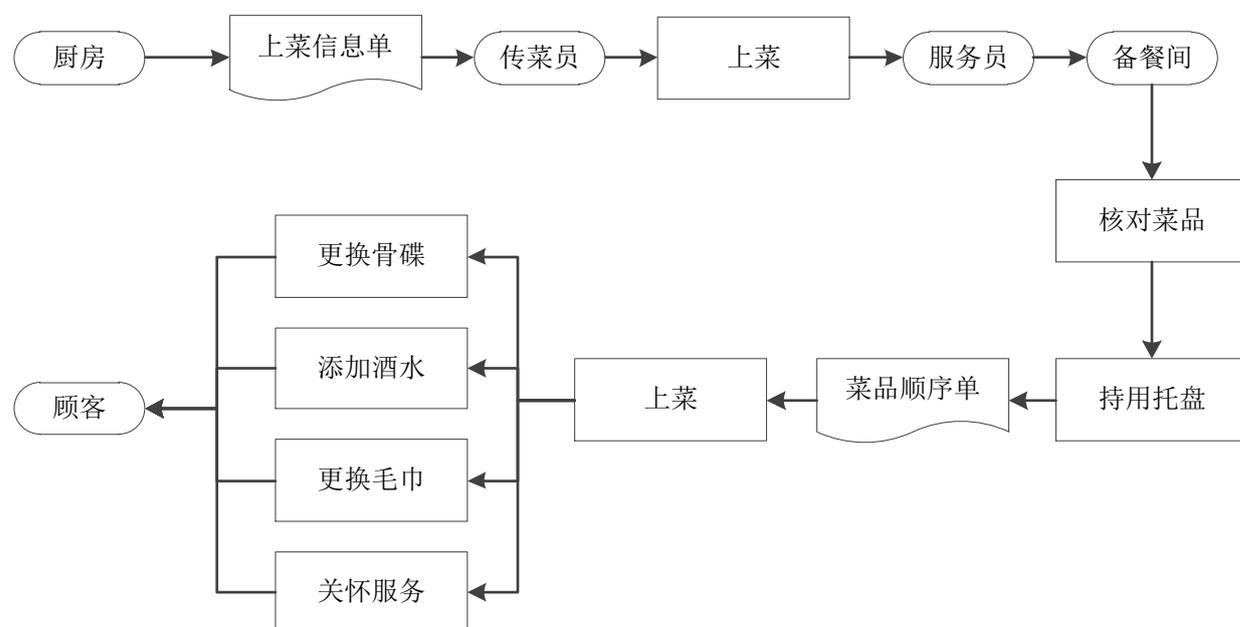


图 0-3 用餐服务优化流程图

#### 4.4 结账服务流程便捷化

根据现行结账环节突出的主要问题，需要优化结账方式，策略是：增加新颖的扫描二维码自助结账方式，在每个包厢里放置二维码立牌，让客人不用出包厢门排队结账就可以完成买单。(1) 服务员可以兼顾到除了买单客人以外的顾客，及时满足顾客的要求。(2) 对于想在收银台买单的客人来说，由于平板电脑的合理运用，服务员在平板电脑里对于客人添加、取消菜品可以做及时的调整修改，

通过电脑系统实时更新，这样一来，大大减少了收银员打印出账单核对有误，还需重新打印的现象发生。(3) 二维码扫描后除了显示电子账单外还有开具发票的选项，客人付完账后紧接着就可以选择开具发票，填入发票抬头信息，同时可以将经常使用的发票抬头设置为默认选项，手机线上操作一下，收银员便能根据二维码系统的消息帮助客人打好发票，等待对应的客人离开时经过收银台带走自己的发票，使客人的结账过程高效<sup>[16]</sup>便捷完成，也让等候结账的客人排队时间减少。如此一来，减免了顾客因为结账时间过长产生的负面情绪，造成对酒店中餐厅的不良影响。除此之外，顾客在离开包厢前，服务员要养成第一时间检查有无客人的遗留物品，如有可以追上客人，及时将物品归还，不仅体现悦华酒店的“悦人”理念，也展现了作为高星级酒店“想客之所想”的到位之处。结账环节流程优化图如图 4-4 所示。

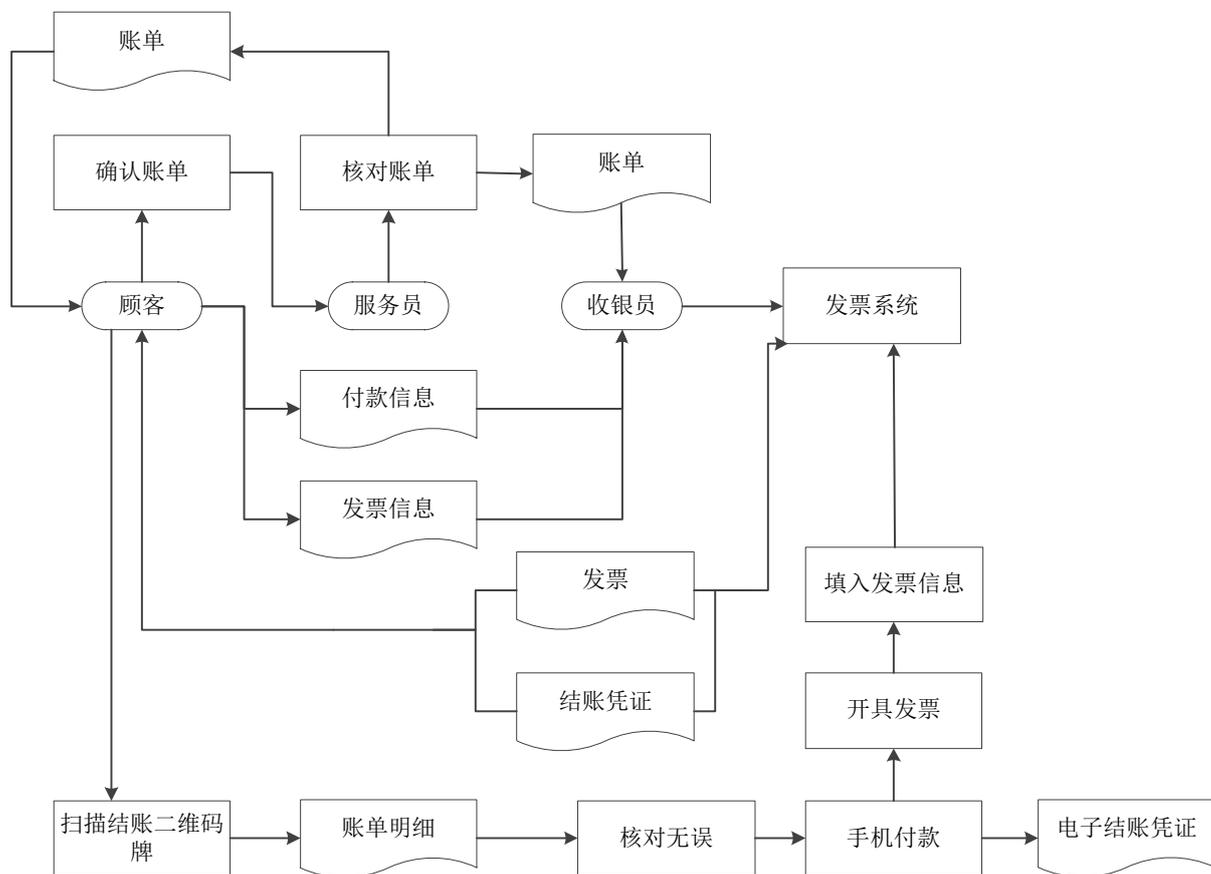


图 0-4 结账服务优化流程图

## 结 论

通过分析了福州悦华酒店中餐厅目前服务流程存在的问题。得出了如下结论：

(1) 餐厅预订方式单一，过程不够灵活；(2) 员工积极性不够，点餐专业性不够，员工培训不到位；(3) 信息系统利用不足，跟不上信息化发展脚步；(4) 结账方式不新颖，人工操作存在弊端。根据流程优化的原则和方法，提出如下解决方案：(1) 建立微信公众号预订系统以及短信提醒功能，提高预订环节的有效性；(2) 引入平板电脑点餐，建立信息管理系统，使菜单信息化、详细化、丰富化，可参考性高；(3) 加强培训，增强培训效果，提高员工的服务专业度；(4) 结账方式新颖有效，结账完成率提高，减少消费者结账时间，提高顾客满意度。

由于在其他方面有局限，此次论文没有对流程优化的评估效果进行研究。若有其深入的条件和机会，希望能建立流程优化评估效果体系，并对此进行阐述。本次研究中，对于不同类型消费者的用餐意见收集有一定的局限，若有进一步研究的可能性，希望能收集到更多的数据材料，为更真实有效的分析研究做好铺垫。

## 参考文献

- [1] 包牧人. 酒店服务质量管理研究[D]. 呼和浩特: 内蒙古大学工商管理专业, 2014.
- [2] 施鹤南. 第三方物流企业顾客满意度测评体系研究[D]. 天津: 天津理工大学物流工程专业, 2015.
- [3] 旷良兵. 云南度假型酒店服务质量研究[D]. 云南: 云南财经大学旅游管理专业, 2015.
- [4] 宋威. M 快餐厅服务流程再造案例[D]. 黑龙江大学, 2014.
- [5] 邱宇博. 基于价值链分析的房地产企业业务流程优化研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学理科学与工程专业, 2014.
- [6] 梁佩. 实时数据采集系统方案设计与实现[D]. 成都: 西南交通大学机械工程专业, 2015.
- [7] 周君. Z 公司业务流程优化研究[D]. 贵阳: 贵州大学工商管理专业, 2015.
- [8] 张茜. 高星级酒店餐饮服务存在问题及其对策[J]. 嘉应学院学报, 2016, 34(4): 46-49.
- [9] 水藏玺, 吴平新, 刘志坚. 流程优化与再造 (第三版) [M]. 北京: 中国经济出版社, 2013.
- [10] 姚雪. 高星级饭店自助早餐服务质量管理研究[D]. 杭州: 浙江大学旅游管理专业, 2014.
- [11] 张芳. 移动互联网情境下餐饮服务接触对顾客行为意向的影响研究[D]. 杭州: 浙江大学旅游管理专业, 2015.
- [12] Maciej Koryl, Damian Mazur. Towards emergence phenomenon in business Process management[J]. Archives of Control Sciences, 2017, 27(2): 23-27.
- [13] 王娅囡. 基于 ZigBee 的自助点菜系统的设计与实现[D]. 青岛: 青岛大学计算机应用技术专业, 2014.
- [14] 王键. 凯达酒店餐饮服务信息系统设计与实现[D]. 成都: 电子科技大学计算机技术专业, 2015.
- [15] 钱秋杰. 六西格玛管理在 A 消防公司业务流程优化的应用研究[D]. 成都: 成都理工大学工业工程专业, 2015.
- [16] 方娟娟. 基于顾客导向的货运企业业务流程优化研究[D]. 宁波: 宁波大学工商管理专业, 2014.