

基于“9S”管理法对星级酒店餐饮部门服务人员的管理

田一涵

在星级酒店餐饮部门服务人员的管理中引入“9S”管理法，是实现由显性管理到隐形管理的转变。该管理方法从服务的源头入手，将管理的重点放在后台区域，通过整顿工作环境、优化工作流程、培养员工良好工作习惯等方式，形成具有支撑性、保障性的后台区域，进而带动服务区域的发展。本文从分析星级酒店餐饮部门服务人员的现状入手，通过优化餐饮部门服务人员的工作过程，深入探究“9S”管理法在星级酒店餐饮部门服务人员管理中的应用。

引言

“9S”管理法是一种在日本“5S”管理的基础上，不断借鉴发达国家关于品牌建设先进、成熟理念，提出的品牌建设职场管理模型。“9S”即整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、节约（Saving）、安全（Safety）、服务（Service）、满意（Satisfaction）、素养（Shitsuke），通过规范操作流程，营造一目了然的整洁工作环境，有序摆放工作物品，培养员工良好的工作习惯，最终达到提升人的品质、保障安全、节约成本、提高满意度等目的，是企业持续品质管理的一种方法。本文尝试将“9S”管理方法应用于星级酒店餐饮部门服务人员的管理中，为优化星级酒店餐饮部门服务人员的管理方式提供新思路。

一、星级酒店餐饮部门服务人员现状

随着大批有实践经验的管理人才不断涌入，星级酒店越来越重视对员工职业发展的规划、团队凝聚力的培养，为员工升职提供了多种途径。特别是随着校企联合办学的深入开展，职业学校学生通过实习期间的良好表现，成为星级酒店的正式员工，甚至提升为主管的现象比比皆是。星级酒店对员工管理的重视程度不断提高，本应激励着越来越多的员工努力工作，但在实际调查中发现，星级酒店餐饮部门服务人员的工作效率、服务质量、整体素质还有待提高。

（一）服务人员工作效率有待提高

星级酒店餐饮部门服务人员的工作主要集中在备餐摆台、点餐服务、餐后清洁三个阶段，造成员工工作效率不高的原因主要集中在三方面。首先，餐厅储物空间规划不合理，废弃的物品清理不及时，没有充分利用储物空间。其次，员工的激励制度不够完善，普遍存在拖延现象、职业倦怠明显。第三，员工的轮休、补休管理机制不够灵活，工作热情度不高。

（二）服务人员缺乏服务意识

星级酒店餐饮服务人员在工作的过程中较为重视基础性的工作，缺乏对顾客需求的关注，不能服务于顾客之前。现阶段，星级酒店餐饮部门服务人员存在正式员工少、员工流失率高、“用工荒”等方面的问题，服务人员的流动性大、培训时间短、对业务操作流程不熟练，直接对服务质量产生了影响。服务质量无法保证，服务意识更无从谈起。

（三）服务人员的素质参差不齐

随着日益激烈的酒店人才竞争，较高的员工流动率成为中

国星级酒店存在的普遍现象，同时也制约着中国高星级酒店的健康发展。“餐饮用工荒”已成为制约星级酒店餐饮部发展的绊脚石。星级酒店餐饮部门的服务员工，通常由接受较长时间培训的正式员工、职业院校实习学生和临时工组成。现阶段，很多星级酒店的餐饮部门都需要依靠“临时工”解决人手问题。由于餐饮部门岗位起点较低，这些“临时工”的文化水平普遍不高，加之培训的时间相对较短，造成星级酒店餐饮部门服务人员的整体素质参差不齐。

二、星级酒店餐饮部门应用“9S”管理法的意义

（一）优化员工工作流程，提高员工工作效率

“9S”管理法中的整理、整顿、清扫、清洁、安全环节，对优化星级酒店餐饮部门服务人员工作流程，提高员工工作效率发挥着重要作用。后台区域一般是星级酒店餐饮部门管理的盲区，管理人员一般会将大量精力集中在服务人员的业务培训上，忽视对后台区域的统筹规划。“9S”管理法重视对星级酒店餐饮部门后台区域的管理，通过建立有保障性的后台区域，提高服务人员的工作效率、服务质量。

整理，即对星级酒店餐饮部门工作场所进行全面检查，统计现有物品总数量，每天及时清理多余物品，对不足的物品及时采购，保证物品的充足供应。整顿，即对餐厅内储物空间进行合理规划，合理调整备餐间位置，规定餐厅相关物品摆放位置，并进行明显标注，做到物品可视化管理，避免重复性工作。星级酒店餐饮部门的清扫工作大多由后勤部专门负责，但餐饮部门也应该配备清扫工具，对顾客在用餐时出现的突发情况进行及时清理。并与后勤部门协调划分清扫区域，明确清扫义务，构建沟通协调机制，保障餐饮部与后勤部及时配合，做好清扫工作。清洁，即餐饮部门服务人员不仅要保持工作服的清洁，也要保持储物间、操作台、餐台、餐具的清洁，规范清洁用品，对不同清洁对象配备专门的清洁工具，同时制定清洁标准。安全是星级酒店管理的重中之重，星级酒店餐饮部门要定期组织开展安全演习，建立安全检查制度，对安全隐患进行及时排查。

（二）强化员工节约意识，增强员工服务意识

维持星级酒店的可持续发展与培养员工的节约意识是密不可分的，大到食材的供应，小到餐巾纸、调料的使用，都直接影响着星级酒店的开销。“9S”管理法注重服务人员节约意识的培养。通过制定合理的资源使用标准，培养节水、节电意识，积极改善工作环境，确保物品物尽其能。培养员工以主人翁的心态对

待星级酒店餐饮部门的各项资源,能够站在酒店管理者的角度发现问题、思考问题、解决问题。

“9S”管理法对服务人员服务意识的管理,更多关注显性服务和隐性服务两个方面。隐性的服务意识包括餐厅的细节设计、餐具摆放、菜品质量、菜品造型等,通过细节处理和对高品质的追求,不断增强员工的服务意识。在显性服务意识的培养方面,通过明确岗位职责、延长培训时间,交换岗位实践的方式对服务人员进行综合培训。在培训过程中先从基本服务工作抓起,在保证服务人员工作质量的基础上,增加拓展服务训练,提高星级酒店餐饮部门服务人员整体服务质量。

(三) 整体提高员工素质,提升顾客的满意度

素养是“9S”管理法最为核心的部分,没有高素质的服务人员作为基础,星级酒店餐饮部各项活动就不能顺利开展,即便开展了也很难取得良好的成效。服务人员素养的提高是一个需要持续不断培训和教育的过程,素养即对服务人员知识体系和技能水平的培养,包括服务人员着装、礼仪、服务手势等。“9S”管理法通过制定服务人员的工作细则,培养服务人员的行为习惯,帮助员工提高自身素质。

“9S”管理法的满意度管理包括提升服务人员自身满意度和顾客满意度两个方面。通过使服务人员形成良好的行为习惯,让服务人员在工作中实现自我价值,获得尊重和成就感,提升自身的满意度。服务人员自身满意度的提高,有利于员工将更多精力投入到酒店的服务工作中,有利于降低服务人员的流动率,有利于确保星级酒店餐饮部门服务人员的稳定性。餐饮部门服务人员的稳定,使服务质量得到了充分的保障,对提升顾客满意度有明显的效果。在提升顾客满意度方面,“9S”管理法注重餐饮个性化服务的实施,要求在遵守规范化服务程序的前提下,创造有针对性的个性化服务内容,培养员工的个性化服务意识和技能,了解顾客的真正需求,从而使顾客在体验酒店的服务时有宾至如归的感觉。

三、“9S”管理法在星级酒店餐饮部门服务人员管理中的应用

(一) 编制《9S工作管理手册》,细化各项管理流程

编写《9S工作管理手册》,该手册不仅要发放给餐饮部门的管理人员,也要发放给餐饮部门的服务人员,让管理者与服务人员和管理方式、评价标准、工作内容有具体的了解,让服务人员的工作有章可寻。《9S工作管理手册》的内容主要包括三个部分。第一,根据星级酒店餐饮部门服务人员的实际情况,按照“9S”的流程,编写服务人员的各环节工作流程及各项工作的评价标准。细化服务人员的每一项工作,从餐具的清洗、摆放、保管到点单、下单、上菜,每一个环节,每一个流程,都有相应的规范和标准;每一个区域清洁责任的划分,都量化到每一个员工;保证所有的餐具、调料、用具、工具有名有家,所有物品都放置得井井有条。第二,明确管理工作的责任机制,采取各区域、项目、环节有专人负责管理的方式,注明各项工作的检查负责人及工作职责。第三,将培训核心理念、主要内容进行概

括,编写拓展培训学习内容。在编制好《9S工作管理手册》后,餐饮部门还应将手册中细化的各环节具体工作流程、评价标准张贴在相应的工作岗位旁,时刻提醒服务人员及时关注工作流程,以提高工作质量。

(二) 建设“9S”三层管理团队,保障“9S”管理法的推广

星级酒店餐饮部门经营管理的最终目标是提高餐厅的营业额,创造更大的利润空间,实现酒店的可持续发展。“9S”管理法在运行和推广的过程中,重点要强调管理团队的建设,主要分为三个层次。一是以星级酒店高层管理者为核心的管理团队,主要通过参观、抽查、体验等方式,发现“9S”管理法在实施中存在的问题。二是以星级酒店餐饮部各部门经理组成的管理团队,主要通过指导、监督、评价的方式对服务人员进行管理。三是以星级酒店餐饮部门优秀服务人员组成的管理团队,主要通过自查、培训、互评的方式进行完善。“9S”三层管理团队的建设,有利于星级酒店从各层次上对服务人员的工作进行评价和管理,有利于餐饮部门及时发现服务人员在工作中存在的不足,有利于服务员工及时改进服务方式,主动参与到“9S”管理的工作中。

“9S”管理是星级酒店餐饮部门基础的管理方式,在实施的过程中需要与激励、监督、反馈机制相结合,通过建立管理团队,完善管理机制,保障“9S”管理法的运行和推广。

(三) 构建完善的监督反馈平台

编制《9S工作管理手册》明确了服务人员的工作内容,建设“9S”三层管理团队保证了“9S”管理法的推广和实施,监督反馈平台的构建则主要针对检查和处理环节。“9S”管理监督反馈平台的检查环节,以拍摄记录工作过程和餐饮部门经理检查为主,以星级酒店高层管理者的抽查为辅。为了确保星级酒店餐饮部门服务人员的工作效率,大部分星级酒店在餐饮部服务人员的工作区域设置了摄像设备,但对摄像设备记录的内容没有充分利用。“9S”管理监督反馈平台充分利于各工作区域采集来的影响资料,及时将收集上来的影像资料上传到监督反馈平台。通过“9S”管理监督反馈平台让管理人员及时了解服务人员的动态,方便管理人员对检查中没有及时发现的问题进行补充,及时让服务人员了解自己在服务过程中存在的问题,方便服务人员进行自查。每季度监督反馈平台将对该阶段各部门服务人员工作情况综合评定,对之前反馈问题的整改情况进行跟踪调查,对本季度服务人员工作存在的问题进行汇总,形成检查反馈的良性互动和有效循环。

四、结语

将“9S”管理法应用于星级酒店餐饮部门服务人员的管理中,是一个系统的工程。在实施的过程中,不仅需要星级酒店高层管理人员的大力支持,餐饮部门经理的积极配合,服务员工的主动参与,也需要各星级酒店餐饮部门结合本餐厅的实际情况和经营特色,探索行之有效的保障机制、个性化实施方案,切实提高星级酒店餐饮部门服务人员的工作质量。

(作者单位:广西师范大学职业技术师范学院)