

基于IE 手法的S 甜品店运营流程优化方案设计案例报告

摘要:

工作研究在制造业的应用已经相当成熟，极大的提高了生产效率，优秀案例处处可见，但在服务业尤其是餐饮业的应用还不太多。如果能对餐饮业的各生产服务环节加以细致分析，使之简化和标准化，其生产效率将会大大提高。

现发现S 甜品店存在人效偏低的问题。经过分析，人效偏低由三个原因构成。第一个原因是各岗位服务流程不够优化。第二个原因是没有统一的标准操作手册，员工不能清晰的知道如何操作及哪种操作方式是正确的、标准的。第三个原因是存在人工浪费，员工日常存在很多非工作时间。针对以上问题，采取如下解决方案：一、在对甜品店各岗位的工作和流程研究的基础上，运用方法研究优化服务流程和收银流程优化餐厅运营流程；二、运用时间研究方法进一步规范标准，制定标准操作手册；三、通过工作设计技术，重新分配服务员工作安排，缩减人员编制，提高甜品店的收益。

关键词：时间研究 方法研究 甜品店

目 录

1 绪论	2
1.1 研究背景	2
1.2 研究目的	3
1.3 研究意义	4
1.4 研究内容与结构	5
2 基本理论和方法	6
2.1 工作研究理论	6
2.1.1 方法研究	7
2.1.2 时间研究	8

2.1.3方法研究与时间研究的不同	9
2.2 文献综述	10
2.2.1食品工业的发展历程	10
2.2.2餐饮业运营流程研究现状	11
3甜品店存在的问题	13

3.1S甜品店概况	13
3.2S甜品店人效偏低	14
3.3S甜品店存在问题的原因分析	15
3.3.1 店内工作人员服务流程待优化	16
3.3.2 店内没有标准操作手册	18
3.3.3 存在人工浪费	19
4S甜品店改进方案	20
4.1 改进方案的设计目标	20
4.2 改进具体方案	21
4.2.1 包装流程优化	21
4.2.2 收银流程优化	23
4.2.3 收银岗标准时间制定	26
4.2.4 主要岗位标准操作手册的编制	30
4.2.5 寻找最佳雇佣人数	32
结 论	41
参 考 文 献	42

1绪论

1.1 研究背景

随着改革开放的进行，我国餐饮行业迅速发展。餐饮行业规模不断扩大，推动了经济增长，也越来越拉动消费的需求，餐饮行业在国民经济中占据更加重要的地位。随着市场竞争的加剧，餐饮行业竞争越来越激烈，不仅有本土品牌也有外国品牌。企业规模不断增大，呈现出连锁店的趋势，1987 年肯德基开始进入国内市场，中国连锁经营的情况开始出现。目前，连锁经营已经逐渐发挥其优势并成为餐饮行业最快的扩展经营模式。在上个世纪九十年代，甜品对于国人来说，大概就是月饼、饼干之类的点心。从 2003年开始，随着人们生活水平的提高以及市场开放水平的增加，外资的甜品开始进入人们的视野，内陆的甜品市场开始了一个增长高峰。

甜品店的经营理念是让消费者从购买有形商品过渡到体验享受生活为主。虽然正餐餐厅永远是餐饮行业的主流，甜品店不会成为餐饮行业的主流，但是甜品店已经越来越成为了市场增长速度最快的增长点。随着我国甜品行业迅速蓬勃崛起，大大小小的、各式各样的甜品品牌纷纷涌入国内市场，甜品行业的规模和种类不断增加，满足

了我国人民越来越丰富的消费需求。甜品店想要在竞争激烈的市场中占据重要地位，就必须采用现代、科学的管理方法。随着人们生活水平的提高，能吃饱已经不是人们所向往的，人们现在更向往享受生活。享受“甜品”带来的幸福、快乐已经成了很多人生活的一部分。

我国餐饮行业也存在很多共性的问题，主要有以下两点。第一是只看重硬件的投入，不注重软件的管理。第二是缺乏有效的奖励机制以及科学高效的管理手段。店铺的经营主要靠以往的经验，就业人员的素质普遍不高，在对员工的培训、考核、激励方面不够科学有效。对于甜品行业，越来越多人想要购买甜品，甜品店的数量也在不断增加，只要具备一定的资金，就可以开一家甜品店。甜品店在招募员工时，招募条件不高，因此很难招收到高素质员工，员工素质不高、工作效率偏低，就会导致甜品店的盈利偏低。不仅如此，甜品店目前也存在用人成本偏高，且甜品店很难留住员工，员工的离职率偏高等问题。由于甜品店的入行门槛很低，甜品店的老板不注重于甜品店的工作设计，如果甜品店的工作繁忙，老板一般会从增加员工人数入手，而不是从根本上解决问题去优化甜品店的运营流程。甜品店服务流程待优化，服务人员的服务水平欠佳，也会影响顾客的满意度，顾客满意度不高，顾客很可能不会回购，就会导致甜品店的利润降低。甜品店内服务员服务效率不高，员工在工作时间存在大量休息时间，也会导致甜品店存在一定的人工浪费问题。

甜品店想要在激烈的市场中占据一定地位，就需要不断的顺应消费者的需求，不断的提高顾客的满意度。想到达到这个目的，就必须做到标准经营，制定服务标准，制定产品质量标准，做到甜品店经营的规范化与标准化。运营流程的优化是达到这个目标的关键，只有提高了整个甜品店的运营效率，才能使甜品店获得更大的利润。

近年来，“用工荒”问题越来越严重，一些店铺越来越难以招到高素质的工人，人工成本不断上升。如果可以帮助店铺优化运营流程，制定标准的操作手册，缩减人员编制，就可以达到使甜品店利润上升的目的。能够使企业保持良好的发展，已经成为众多企业的战略性问题。优化运营流程，确保流程的高效性、科学性，是事关甜品店生死存亡的大事。

1.2 研究目的

随着我国经济的快速发展，人们生活水平的不断提高，甜品渐渐进入大众的视野。人们开始购买甜品来享受生活，甜品的需求越来越大，甜品行业也在飞速的发展。由

于快速发展的甜品行业竞争激烈并且甜品行业入门门槛较低，一些甜品店的盈利并不是很好，让我们看到了甜品店优化运营流程的重要性。能够使甜品店高效率的运营，使顾客的满意度升高，是甜品店运营的第一大事。较好的甜品店运营模式可以增强甜品店的竞争能力，使得在激烈的市场竞争中立于不败之地。

本文通过分析S甜品店内运营现状，发现S甜品店存在的问题，针对问题运用方法研究、时间研究对S甜品店的运营流程进行优化，提高S服务效率，提升店铺运营标准化。通过工作设计技术合理安排员工的工作，在满足员工生理、行为需要的前提下，对店内人员做最合理的配置，缩减甜品店人员编制，降低甜品店的人工成本。在不牺牲服务质量与效率的前提下，尽可能获得最高的生产率。通过以上方法提高甜品店工作效率与服务质量，进而提高顾客的满意度和提升甜品店的盈利能力，达到提高甜品店人效的目的。

1.3研究意义

研究甜品店的运营优化有着很重要的现实意义。本文研究甜品店的运营流程优化，可以快速的响应消费者的消费需求，可以发现甜品店在运营过程中的普遍规律，可以发现甜品店的运营特点，甚至可以通过查阅相关资料借鉴国外优秀的甜品店的运营经验，学习他们的优秀之处，为甜品店接下来的连锁提供帮助，对于丰富我国甜品行业甚至是餐饮行业的运营流程这一领域具有重要意义。

通过推动甜品店更新服务管理模式，可以使甜品店在激烈的甜品市场中适应市场并占据重要位置。本文研究甜品店的运营流程优化，是以提高顾客的满意度、提高甜品店的运营效率以及减少甜品店的人工成本进而提高甜品店的人效为目的。本文的研究可以加深运营流程优化对于企业经营管理的重要程度。甜品店运营流程优化是在对甜品店运营现状深度研究的基础上，分析甜品店运营现状的不足，通过科学的方法对甜品店的不足进行修正。因此，本文的研究可以帮助S甜品店扬长避短、创新发展，为甜品店今后的发展提供动力。

科学高效的运营模式是甜品店顺应时代发展的必要条件，是甜品店在激烈的市场竞争中取得不败地位的重要因素。通过研究服务人员的工作流程，优化服务顾客的流程，不仅可以提高甜品店内工作人员的工作效率，还可以节省顾客的时间，提高顾客的满意度。通过研究制定标准的操作手册，不仅可以让员工更规范更高效的服务顾客，

还可以将这一标准进行传播，让更多的连锁店铺的效率也得到提高。通过研究得到甜品店内最低的员工人数，可以减少甜品店内的人工浪费，节省甜品店内人工费用的支出。

1.4 研究内容与结构

本文通过查阅相关文献，运用IE 基本理论和方法，借鉴先进的理论工具和研究成果，对S 甜品店运营流程进行研究，针对实际存在的问题，提出优化方案。结合S 甜品店的现状，对其运营流程进行研究优化，针对甜品店内主要岗位，设计岗位标准操作手册，通过对甜品店服务员工作量的工作设计，实现了缩减人员编制，达到了提升甜品店人效的目的。本文的研究内容如下：

(1) 优化S 甜品店运营流程

S甜品店主要分为前厅和后厨两个方面，是两个独立运作的部分。由于时间原因，只观察了前厅的工作人员的工作现状，对顾客到店后的服务流程以及收银流程都进行了详细的分析，再加以优化。

(2) 研究并制定S 甜品店各岗位操作标准

通过对前厅和后厨主要岗位的作业标准进行研究，查阅相关资料，分析各个岗位操作标准的科学性与实用性，制定甜品店内主要岗位的标准操作手册。

(3) 达到S甜品店编制人员缩减

通过分析服务员的每日工作量，分析服务员有效工作时间占比。通过重新分配服务员每日工作量，达到缩减甜品店内人员编制、减少甜品店内人工支出，从而达到提高甜品店人效的目标。

本文分为以下5个结构。

第一章为绪论部分，对S甜品店运营流程的研究背景、意义进行阐述。

第二章对相关理论进行阐述，对文献进行整理综述，分析整理本文涉及的相关理论和方法，为全文的写作奠定理论基础。

第三章对S 甜品店存在的问题进行介绍，并找出存在问题的原因。

第四章着重分析了S 甜品店运营流程改进方案的设计及实施，优化了顾客到来后服务流程和收银流程，对甜品店内主要岗位编制了标准操作手册，从而实现甜品店缩减人员编制的目标。图1-1为论文结构图。

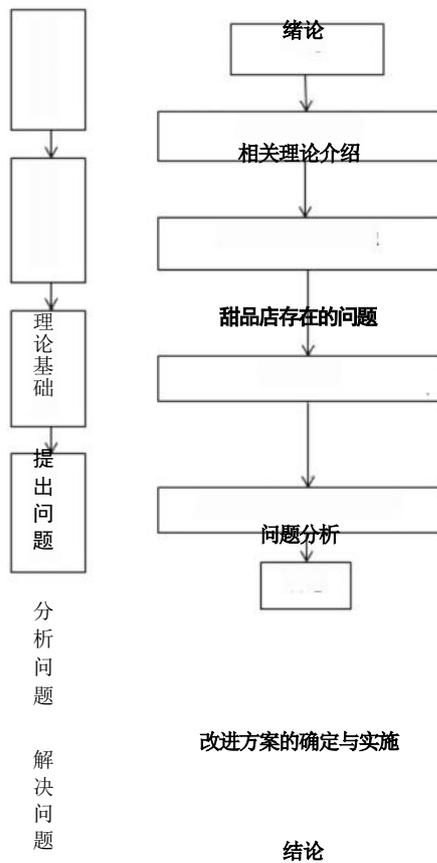


图1-1论文结构框架

2基本理论和方法

2.1工作研究理论

工作研究是指运用系统分析的方法把工作中不合理、不经济、混乱的因素排除掉，寻求更好、更经济、更容易的工作方法，以提高系统的生产率¹。工作研究以避免时间、人力、物料等各种形式的浪费为目标。工作研究运用系统分析的方法将工作中不合理、不经济、混乱的因素移除来寻找更优秀、更经济、更简单的工作方法[1]。

工作研究主要包括以下两种方法技术：方法研究和时间研究。方法研究通过研究现行工作方法的过程及动作，发现其中不合理的过程或动作并进行改善¹²。方法研究主要包括样本法和标准要素法。

时间研究是用来制定工作标准的研究方法，一项工作由多个工作单元(或动作单元)组成，这项工作通常由一人完成。既定时间标准设定(PTS) 法为时间研究的主要使用方法[1]。

工作研究主要的分析技术有两个：“5W1H”和“ECRS 四大原则” [3]。使用5W1H进行提问，运用ECRS 原则进行改善。5W1H 提问法从目的、原因、时间、地点、人员、方法上这六个方面对每项活动进行反复提问[3]。ECRS 原则包含四部分，分别是

取消、合并、重排、简化。取消是指取消非必要的工序、作业和动作，是改善的最高原则[3]；合并是将一些工序或动作不能取消，看是否能够通过合并来减少人力和时间；重排是不能取消和合并的工序或动作，看是否可以调整作业顺序来提高效率；简化是经过取消、合并、重排后的作业，看是否有容易的方法完成[4]。

2.1.1 方法研究

方法研究是对现行或即将实行的工作方法进行科学系统的记录和严谨的考察，来开发更简单更高效的工作方法以及减少成本的一种手段[5]。方法研究包括以下三个特点。第一个是求新意识，需要不断创新、不断改进，需要不满足于既有工作方法，寻找更高效的方法。第二个是具有挖掘内部潜力这一特别的指导思想。方法研究以不投资或少投资为前提，以获得最大的经济效益为目标，寻求从企业内部挖掘潜力。第三个是以系统的整体化为着眼点。方法研究对整个工作系统进行研究，首先着眼于整体优化，然后再深入解决局部问题，再进一步解决微观问题。换句话说，先进行程序分析，再进行操作分析，最后进行动作分析，最终达到整个系统优化的目标。

方法研究主要包括以下四个分析方法：程序分析、操作分析、动作分析和联合操作分析。

程序分析通过以下五种手段达到优化的目的：

- (1) 取消不必要程序；
- (2) 不能取消的程序，看是否可以合并重复工作；
- (3) 调整个别操作程序，来避免重复；
- (4) 调整工作环境的布局，减少搬运；
- (5) 重排和简化剩余程序，重新组织一个更高效的程序。

动作分析主要是分析人在进行各项工作时的身体动作，力求排除多余、重复动作，降低疲劳，使操作简单、高效，以制定出最好的动作程序[4]。

操作分析是以人为主体的工序，使操作者、操作对象、操作工具三者科学地组织、合理的布局 and 安排，以减轻工人的劳动强度，减少作业时间的消耗，使工作质量得到保证[4]。

联合操作分析是以两个或两个以上作业人员为研究对象，两个或两个以上的作业人员在完成相同类型的工作内容时，探索作业人员在联合作业时的相互配合和衔接关系。分析作业人员动作是否合理、作业顺序是否合理以及工作时的配套工具是否合理，

通过分析，减少作业人员在联合作业时的无效移动。联合操作分宜有以下五个目的：
①使设备利用率达到最大；②寻找最佳工序生产方法；③发现空闲与等待的作业时间；
④使人员和机器与工位相匹配；⑤平衡并协调作业人员的工作；⑥优化最耗时作业并减少作业总时间，达到降低工序节拍的目的。

2.1.2 时间研究

时间研究是以科学的方法测定操作人员在某种标准状态下操作某项工作所花费的时间这一过程的研究，时间研究用数字表示出工作负荷变化为所需人力资源[2]。时间研究的目的是找到一位合格且训练有素的操作者，在标准状态下，对某项特定工作运用正常速度操作所需的时间[2]。时间研究的目的包含以下三个方面，第一是设定标准工时。管理以标准工时为重要基础，标准工时可以使管理工作展现出真正的效益[6]。第二是对作业系统进行改善，找到最佳操作时间。第三是设计作业系统，作为工作优劣判断的标准。

时间研究有以下四点作用。第一是寻找最优人员配置和设备应用，标准工时是制定标准成本的基础。第二是编制最佳操作方法，通过时间研究，可以使人员和机器发挥出最大的效率。第三是可以应用到人力资源的安排中，标准工时可以帮助管理者协调各项资源，可以帮助管理者妥善安置员工，让管理者清晰地知道目前哪些员工工作效率高，哪些员工需要进行再培训。时间研究主要运用的工具有马表、时间观测板以及时间记录表格。

秒表时间研究主要按照以下八个步骤进行：

(1) 获取充分的资料

选取一名熟练的工人进行观测，在观测过程中，不要打扰被观测者，避免影响他们的心理造成操作受到影响。还要确定进行时间研究的工作在之前已经进行过方法研究，没有进行过方法研究的工作进行时间研究毫无意义。

(2) 作业分解——划分操作单元

为了方便观测和分析，通常将某个工序作业拆分为多个操作单元。时间研究人员一般不以整个工序的所有时间为研究对象进行研究，而是将工序划分为各个单元再利用秒表进行记录。每个操作单元时间的总和即为该工序的总操作时间。工序作业的拆解按照以下六个原则来进行：①对每个操作单元进行合理区分并确定界限；②尽量使每项操作单元的时间均衡；③对纯人工操作单元与机器设备操作单元进行区分；④对

但作业人员操作单元与多人联合操作单元进行区分；⑤对可变操作单元与不变操作单元进行区分；⑥对规则单元、间歇性单元和外来单元进行区分。

(3) 确定观测次数

观测次数的计算方法主要由以下三种组成：①误差界限法；②d2 值法；③作业周期法。

(4) 测时

工作人员对每一项操作单元用秒表进行测时并记录下来。

(5) 剔除异常值并计算个单元实际操作时间

工作人员在现场观测并记录后，需要对观测记录的时间进行分析，剔除异常值，三倍标准差法为剔除异常值的常用方法。

(6) 计算正常时间

观测时间不可以作为作业人员以正常速度操作所需的时间，因为客观因素的存在，观测时间的快慢会受到影响。工作人员需要将观测到的数据与熟练作业人员的速度进行对比，一般评定等级可以分为6个等级(超佳、优秀、良好、平均、尚可、欠佳)。评比类别可以分为两类(熟练度和努力度)，观测时间乘以评定系数后得到正常时间。其表示方法为：

$$\text{正常时间} = \text{观测时间} \times \text{评定系数}$$

(7) 确定宽放时间

为了使操作者能够维持稳定正常的操作，需要将作业人员正常生理需求(如中途休息时间、上厕所、喝水)、生产管理需求(临时会议、换班交接)等因素进行合适的考虑。正常时间中应该包换各类影响因素。这种为了将最真实的生产实际考虑到位而进行修正的时间称为“宽放时间”。其中宽放的种类主要包括以下四类：①疲劳强度宽放；②个人私事宽放；③工时延迟宽放；④管理政策宽放。

(8) 确定标准时间

正常时间再根据生产实际情况考虑宽放后即可得出标准时间：

$$\text{标准时间} = \text{正常时间} + \text{宽放时间} = \text{正常时间} \times (1 + \text{宽放率})$$

2.1.3 方法研究与时间研究的不同

(1) 研究的具体对象不同

方法研究的对象是生产流程和工序操作，通过研究生产流程和操作工序，消除其

中不合理、不经济的工序、操作和方法，提高工作方法的有效率，使其更经济[7]。时间研究的研究对象是某种操作既定操作方法所消耗的时间，通过分析找到最合理正常的标准时间。

(2) 研究的理论依据不同

方法研究以生产流程分析和动作分析理论等为理论依据，而时间研究以工作抽样理论、工时消耗及测试理论等为理论依据[7]。

(3) 研究要达到的具体目的不同

方法研究的目的是使设备布局更加合理，提高工作环境，减少工人的无效劳动，降低工人的疲劳程度等[7]。时间研究的目的是制定标准工作时间，寻找最佳工时成本，合理使用劳动力并提高劳动生产率[7]。

2. 2文献综述

2.2.1 食品工业的发展历程

将可以吃的东西加工成更好吃或者是更健康的程序称之为食品加工，需要通过特定的某种程序。通过处理粮食或是其他原料，使之成为一种新的可以食用的食物，就是食品加工。日常生活中很常见的饼干，就是将小麦碾磨、筛选、加料搅拌后制作而成的，这是一个很常见的食品加工过程。食品加工在我国发展的时间不算太长，我国人民大多倾向于直接食用农产品，近年来，食品工业在我国有了巨大的发展，主要有以下三个阶段。

(1) 食品工业主要依赖进口阶段

在这个时期，我国食品工业发展速度不快，食品工业的劳动效率也比较低，生产技术水平也比较低，主要依赖从国外进口，对国外加工技术的吸收也不到位。在国家重视重工业轻视轻工业的发展策略影响下，我国对食品工业的重视程度不够。

(2) 食品工业的觉醒阶段

1978年我国改革开放政策开始实施，经济快速发展，食品工业迎来了发展的好时机。随着改革开放政策的实施，国外先进的技术被引入我国，但是由于食品工业在我国面临“久病积重难返”的问题，食品工业并没有迅速发展。在两年后，食品行

业先进的技术以及新增投资开发才显现出它应有的作用。二十世纪九十年代是我国食品工业的觉醒阶段，整体发展水平有了很大的进步，迈上了新的台阶。

(3) 食品工业的飞速发展阶段

到了21世纪，我国的政策开始发生转变，对食品工业的发展不断重视，不仅对食品工业提供政策支持，也提供了资金支持，食品工业进入飞速发展的阶段。2003年我国食品工业的增长速度达到20.44%。每一年的产值较上一年都增加了4000亿元以上，我国食品工业的发展又上了一个新台阶。

2.2.2 餐饮业运营流程研究现状

国外主要研究餐饮业运营流程的操作标准，以实现标准化、手册化为目标，达到产品服务质量稳定的目的。想要达到较好控制食品质量的目的，就必须参考工业企业，制定标准、严格、精细的操作流程和工艺流程，让企业的所有工作人员都有相同的标准来进行工作来保证产品良好的质量。以麦当劳面包的厚度为例，经过研究测定，厚度为17毫米时面包具有最佳口感，可口可乐在4℃时具有最佳口感。饮料的甜度也设定了相应的标准，例如可乐为11.5%，芬达为11.5%。国外还通过运用专用的器械投入经营，来保证工作时可以符合标准和时间，以至于可以达到所有的产品口味品质都相同的目的。国外也设定了统一的运营服务要求，以在中国的连锁店肯德基为例，肯德基拥有高效合理的组织结构，肯德基在运营过程中，拥有独特的服务标准，主要为以下几点，需要保持美观整洁的餐厅环境，需要提供友善真诚的服务，需要提供准确无误的供应，需要维持设备的优良，需要坚持高品质的产品，需要提供快捷的服务，统称为“CHAMPS 冠军计划” [8]。不难看出，国外的标准化程度很高，店铺运营流程也比较完善。大多数学者认为，餐饮企业运营流程优化，需要对现有流程进行细致分析，在此基础上摆脱现有运作程序，设计信息技术的基础框架，集思广益，构建新的运作程序[1]。餐饮企业优化运营流程也应以顾客需求为核心[1]。

国内对于餐厅的研究大多在人力资源方面、营销方面以及装修等方面，对于餐厅运营方面，主要集中在供应链与标准体系方面。国内更想要餐厅标准化，以达到连锁店迅速扩张的目的。国内也有一些人研究了餐厅的运营流程规划，从服务员服务流程等方面进行研究，国内研究现状不是很先进，还需要很多努力。

工作研究在制造业的应用已经很多，大部分研究制造型企业的生产过程，并进行分析改善，运用精益生产等方法，经过分析，改进现有的方法，为制造企业提高优化流程的方法，工作研究在我国制造业中主要有生产线平衡和作业标准化两大方面的应用 [3]。工作研究在制造业已经有了很多优秀的案例，但是在服务业尤其是餐饮业，研

究还不是很多。佟若诗等(2008)通过对K 汽车餐厅实际情况的研究,通过IE 理论对服务流程的主要问题进行工作研究,改变了员工工作时间和内容,减少了瓶颈工序的服务时间,优化了收银时的排队情况[9]。与此同时,费志敏(2008)对某美食城的相关问题进行研究,研究结果显示通过工作研究的程序分析、操作分析和动作分析,可以有效进行工作流程优化,并且提出了顾客就餐的更优流程和川菜程序的改善方案,并对其进行了优化分析[10]。徐亮(2009)通过对工作研究相关理论的研究,明确了应用的大致方向,他通过5W1H 和 ECRS 原则对收银流程进行优化,运用六西格玛管理提高服务品质,提出了IE 理论对大型超市竞争力的提升有很大作用的观点[11]。除此之外,宋文健(2012)的研究内容为优化快餐店员工动作并提高员工工作效率和服务质量,所用的分析法为动作分析和ECRS 四大原则[8]。孙凤娇(2015)通过运用工作研究的程序分析对收银流程进行分析,分析的角度有服务员动作,最终提高了收银岗位的工作效率[5]。陈健洋(2015)对A 餐厅运营情况的相关问题进行研究,运用生产线平衡理论分析 A 餐厅的运营流程,通过5W2H 分析法和 ECRS 四原则对餐厅存在的问题就行识别、优化,利用 Arena软件建立了A 餐厅运营流程的系统模型[12]。武柳彤(2018)整合了流程再造等相关理论,并在此基础上进行了对 A 餐厅运营流程的研究,通过流程优化对餐厅存在的问题提出优化方案和保障措施[1]。

通过对国内外研究的总结不难看出,国外餐饮业已经具有比较成熟的标准化运营,运营流程也比较完善,目前研究的重点是国际化扩张方面。国内餐饮业从研究标准化体系,慢慢过渡到对店内岗位工作流程的研究,大多运用IE 理论中的工作研究来对服务流程进行改善。由于国外店铺产品与中国差异较大,国外店铺的运营流程不能被照搬到中国。本文根据S 甜品店的实际运营情况,通过研究甜品店内前厅人员的服务流程,确定操作服务标准来对甜品店整个运营流程进行改进。

3S 甜品店存在的问题

本章将首先介绍S甜品店概况，包括店内人员构成和对甜品店是一个线上线下共同售卖甜品情况的介绍。然后叙述了S甜品店目前存在的人效偏低的问题，根据人效偏低的问题，从运营流程、人力资源等方面进行具体分析。

3.1S甜品店概况

S甜品店源于欧洲，2012在中国开始开店。S甜品店拥有独特的烘焙风格，与一般的甜品店有很大的不同，带给人们不同的享受。S品牌管理公司是一家致力于高端品牌管理和服务的公司，S在经营中特别加入现场制作面包甜点、手工巧克力、意式冰淇淋、特色欧式小吃、经典欧洲西餐美食等特色项目，这些经营的项目特点是成本低、利润高。在经营中还特别取消了成本高、品质难以掌控的纯中餐系列，在西餐方面特别加强品质、务实创新，让消费者真正能够品尝到让人回味的西餐美食。

S甜品店主要分为前厅售卖与后厨制作两个服务流程，由S店长统一管理。S有一名店长。S店长在日常工作中，负责统筹全局的工作。在特殊情况下，例如有些员工需要请假，店长可以暂时负责该名员工的工作，店长可以担任服务员、裱花师、糕点师的工作。S甜品店前厅工作人员的工作包括顾客到来时的服务流程以及收银流程。在S甜品店，前厅工作人员目前有三名，前厅工作人员既负责服务员的工作，也负责收银员的工作。前厅工作人员的工作主要包括以下三个方面：第一是完成店内卫生、摆设、装盒点心、包装新鲜出炉面包等日常工作；第二是在顾客到来时向顾客介绍甜品知识，帮助顾客包装小面包小甜点和帮助微信上购买生日蛋糕的顾客包装生日蛋糕等工作；第三是完成收银工作。S甜品店的后厨工作人员主要包括裱花师与糕点师。在S甜品店，有一名裱花师，五名糕点师。裱花师的工作内容是收到顾客预订的蛋糕订单后，独立快速的完成各类生日蛋糕的抹面装饰制作。糕点师的工作内容是在店长下达任务指标后，确保甜点的种类齐全、数量齐全、质量过关，完成每日的点心制作指标。甜品店人员结构如图3-1所示。

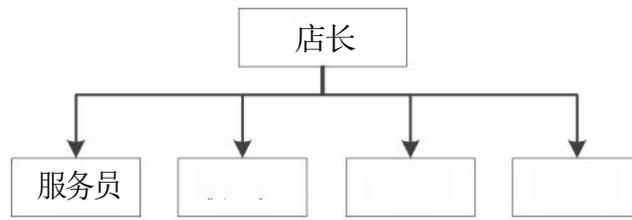


图3-1甜品店人员结构

S甜品店的售卖过程分为线上销售与线下销售。

线上销售包括美团、饿了么以及微信。微信主要售卖生日蛋糕这种价格高、制作工艺复杂的大型蛋糕。饿了么、美团售卖除生日蛋糕之外的所有实体店内拥有的甜品种类。客户线上付款后，S甜品店糕点师制作蛋糕，服务员包装甜品或蛋糕，顾客到店取货。

线下销售接待所有到店顾客，服务员提供导购、包装和收银等服务。S甜品店是一个相对高端的甜品店，店内甜品单价较高。顾客人数不多，店内盈利主要依靠到店顾客购买小甜品以及微信售卖单价更高的生日蛋糕，由于S甜品店位于一个地级市，店内每日外卖数量并不高，外卖订单数每日在1-2单左右，占据较少份额。

3. 2S甜品店人效偏低

人效是零售企业的一个非常重要的核心指标，其定义非常的简单，就是人均产出或者人均劳效，一般用人均销售额或者人均创利或者人均毛利来表示^{8]}。人效高就意味着企业的运作效率高，企业有能力支付更高的薪酬待遇，从而可以吸引更加优秀的员工，意味着企业可以有更好的未来。在S甜品店收集了该店3个星期以来每日到来的顾客人数、日销售额以及该店每日的工作人数，得到了S甜品店的人效，如表3-1所示。

表3-1 甜品店人效

序号	顾客人数	日销售额	在岗人数	人均效率
1	48	6973.0	10	697.30
2	30	2375.2	9	263.91
4	29	2922.1	10	292.21
5	35	2662.8	10	266.28
6	34	3210.0	10	321.00
7	34	3892.5	10	389.25
8	40	4085.3	10	408.53
9	41	2215.6	10	221.56
10	29	2369.0	10	236.90
11	31	28143	10	281.43
12	36	2775.2	10	277.52
13	36	2997.4	10	299.74
14	37	4008.5	10	400.85
15	42	3856.4	10	385.64
16	40	2474.4	9	274.93
17	31	1953.8	10	195.38
18	30	2922.1	10	292.21
19	35	2556.0	10	255.60
20	33	3123.3	10	312.33
21	34	4235.4	10	423.54
均值	44	3221.1		324.80

由表3-1可知，目前S 甜品店的人均销售额在324元左右，根据西式甜品店的运营营收及利润水平，甜品店人均销售额应该在400元左右，才能保证甜品店较好的盈利水平，S 甜品店目前盈利水平偏低。一家公司最根本的目标就是提高它的盈利水平。

经过现场调查研究，S 甜品店的服务员服务顾客的时间存在一定的高峰值，在甜品店的正常运营中，并不是每时每刻都有顾客到来，这个时候服务员就会有空闲时间，甜品店内服务员人数过多，每个人被分配到的工作任务就会减少，服务员存在大量的

无工作时间，甜品店的人效就会降低，甜品店的效益就会降低。目前甜品店在盈利水平方面的问题是：人效偏低。

3. 3S甜品店存在问题的原因分析

S甜品店人效偏低，人效主要由营业额和甜品店当日工作人数决定。因此产生人效偏低的原因可能有两方面的原因。第一是营业额偏低，从顾客满意度来看，可能是服务人员服务效率不高造成的，下文将从服务流程进行分析人效偏低的原因，员工工

作效率不高也可能和甜品店没有标准操作流程有关，员工工作完全凭借自己的经验，没有标准。当日工作人数大于所需工作人数，也会导致人效偏低，下面将会分析前厅工作人员每日的工作量来重新妥善安置前厅工作人员资源。

3.3.1 店内工作人员服务流程待优化

S甜品店对于来到甜品店购物的顾客的服务流程为：顾客到达甜品店，服务员对顾客致欢迎语并将顾客指引到餐盘处，让顾客拿取餐盘，顾客拿到餐盘后，走到展示台前挑选商品，挑选完毕后，由服务员为顾客打包选好的甜品，然后顾客再到收银台处结账买单，然后走出甜品店。

收集了15名顾客前来购物的流程进行分析，记录了顾客前来购买的流程并记录下来，目的在于找到服务员和收银员服务流程的不合理之处，根据实际情况，通过工作日写实，给出顾客就餐整个过程的流程如表3-2所示。

表3-2顾客购买流程

序号	工作说明	观察的时间/s															平均时间/s
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	顾客行走5m走至餐盘处	9	10	13	11	14	9	10	9	6	9	9	6	11	11	10	10
2	拿取餐盘	1	3	1	3	1	1	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2
3	行走至展示台前选择	220	197	169	167	217	160	145	148	167	200	201	178	194	156	176	180
4	选择	6	5	6	7	4	4	5	3	3	6	5	7	4	3	5	5
5	选择后等待服务员包装商品	133	172	178	145	182	170	113	130	73	185	64	92	158	87	67	130
6	顾客行走至收银台	7	13	12	5	8	14	9	14	9	12	5	15	9	7	13	10
7	等待结账	34	34	62	64	83	54	64	54	87	67	52	63	63	67	48	60
8	顾客付款	33	26	29	38	25	18	21	44	19	22	32	34	28	43	38	30
9	顾客等待打印小票	23	21	24	23	17	24	20	19	20	19	20	25	25	23	21	20
10	顾客等待找零	0	0	10	0	0	0	0	11	11	13	0	0	11	0	0	8
11	顾客等待收银员打包	33	25	30	36	27	25	35	29	38	31	37	21	31	27	32	30
12	顾客行走5m至门口离开	10	10	8	8	10	10	11	9	9	8	12	8	10	10	10	10

得到顾客购买流程图如图3-2所示。

序号	步骤	工作说明	时间
1		顾客行走5m走至餐盘处	10s
2		拿取餐盘	2s
3		行走至展示台前选择	180s
4		选择	5s
5		选择后等待服务员打包	130s
6		顾客行走至收银台	10s
7		等待结账	60s
8		顾客付款	30s
9		等待打印小票	20s
10		等待找零	8s
11		等待包装	30s
12		顾客行走5m至门口离开	10s

图3-2顾客购买流程图

通过在S 甜品店调研，询问前来购买的顾客对于甜品店服务流程的意见，大部分顾客对于甜品店的服务流程主是以下两个问题。第一个问题是在服务员服务期间，顾客认为服务员的包装时间过长，购买个别面包时认为服务员包装不够美观。第二个问题是顾客认为在结账时结账花费时间过长。顾客满意是服务业的宗旨，甜品店内工作人员服务流程欠佳，顾客满意度不佳，也是影响店内营业额的重要因素，继而会影响店内人效。

3.3.2店内没有标准操作手册

甜品店内员工不知道如何操作以及何种操作方式是正确标准的，甜品店内的服务流程没有统一的标准，服务时就会造成很大差别。甜品店内员工的现状是大多数人都根据自己个人习惯或经验进行各项工作的操作，没有相同的标准，会导致员工的能效有差别。能效有差别，会导致连锁店甚至是同一个店员工差异度很大。因为甜品店没有标准操作手册，员工的服务水平、服务效率就会不高，就会导致顾客满意度偏低，

会影响店内的盈利能力，继而影响甜品店的人效，甜品店应该妥善安置人力资源，不应该仅仅通过人员扩张来完成工作目标，应该制定统一的标准操作手册，提高员工的服务标准和工作效率，提高顾客的满意度，达到提高甜品店人效的目的。

3.3.3存在人工浪费

经过现场调查研究，S 甜品店的服务员服务顾客的时间存在一定的高峰值，顾客前来购买的高峰主要早上上班前，上午10点左右，下午3点左右，以及下午七点左右大多数上班族下班后。甜品店的正常运营中，并不是每时每刻都有顾客到来，这个时候服务员就会有空闲时间，甜品店内服务员人数过多，每个人被分配到的工作任务就会减少，服务员存在大量的无工作时间，服务员的有效工作时间很少，工作效率不高，店内每日工作人数偏多，店内工资支出就会偏高，会降低甜品店的人效水平。店内存在一定人工浪费，造成人效偏低。

4 S甜品店改进方案

本章首先确定了改进方案的设计目标，设计目标是建立整体性的运营系统和提高顾客的满意度。根据既定目标，找到了解决S甜品店店人效偏低的方法，主要从三个方面解决：第一，优化服务流程和收银流程。第二，制定标准操作手册。第三，寻找最佳雇佣人数，减少人工成本。

4.1改进方案的设计目标

甜品店行业竞争激烈，是典型的劳动密集型服务行业，提升顾客满意度和提高甜品店的盈利能力是所有店铺共同追求的目标。目前，甜品店很少运用工作研究理论来寻找更好的作业方法，工作研究在制造业已经运用的相当成熟，好的运营流程可以使企业运行的更好。对于S甜品店的改善，从优化服务流程，运用工作研究理论编制标准操作手册，运用工作设计缩减人员编制来进行改善，来解决甜品店服务员服务效率低，整体营运水平偏低，人工成本花费较多的问题，目的在于建立生产力更高，更有效率的工作系统，本方案的研究目标具体表现如下两个方面。

第一是建立整体性的运营系统。通过方法研究对甜品店前厅的服务流程和收银流程进行具体分析，将服务流程中的各个流程运用ECRS原则进行取消、合并、重排和简化，建立甜品店完整的运营系统，提高甜品店的运营效率，降低人工浪费，达到增加甜品店盈利能力的目的。

第二是提高顾客的满意度。在服务行业，顾客的满意是服务的目标，通过制定统一的标准操作手册，可以提高甜品店的服务品质，可以为甜品店的卫生提供高品质的保障，从而提高顾客的满意度。在对甜品店的运营流程进行改善中，不仅要借鉴先进的理论和实践工具，也要结合甜品店的实际情况，要保证我们的改进方案在今后可以很好的应用到甜品店的运营管理中。

改进方案框架如图4-1所示

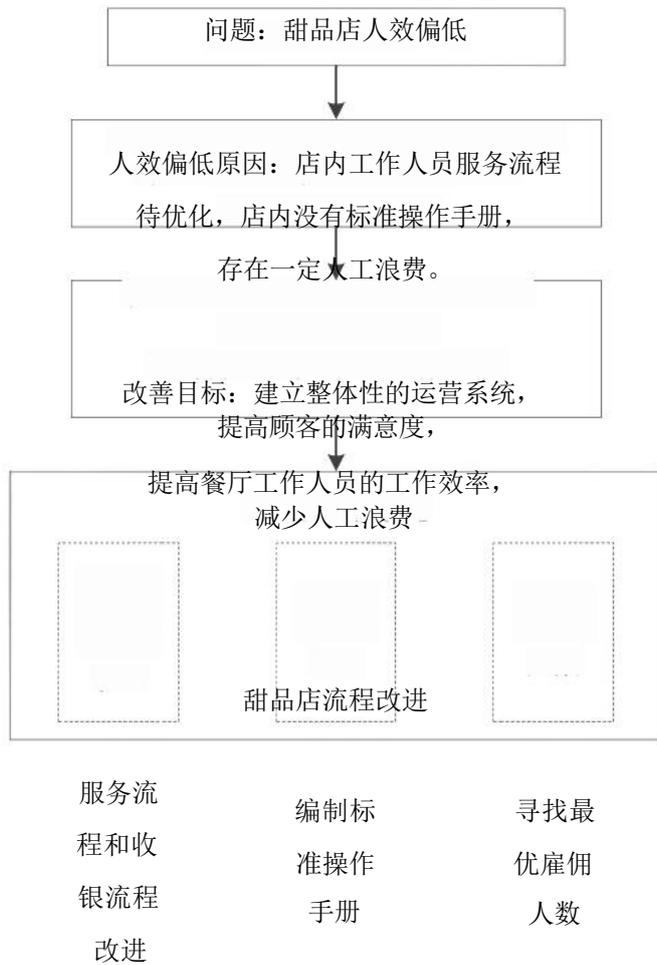


图4-1改进方案框架

4.2改进具体方案

4.2.1包装流程优化

店内有很多小面包。小蛋糕等，顾客在挑选了甜品后，需要服务员将甜品包装起来，然后由顾客将服务员包装好的甜品拿到收银台处结账。在包装小面包小蛋糕时，需要花费一定的时间。

顾客对于服务岗提出来的两个问题，第一个问题是服务员的包装时间过长，第二个问题是个别面包包装不够美观。

针对这两个问题，首先画出服务员包装小面包或小蛋糕的流程图，以服务员为研究对象，图4-2为一个典型的包装过程。

工作名称：包装面包				统计				
开始：收到顾客挑选完毕指令		结束：关闭面包柜		项别	次数	时间/s	距离/m	
方法：现行方法				加工	6	44.00		
研究者：		日期：		检查	0	0.00		
审核者：		日期：		搬运	2	20.00	6	
				等待	0	0.00		
				储存	0	0.00		
	工作说明	距离	时间	工序序列				
				加工	检查	搬运	等待	储存
1	收到顾客挑选完毕指令		5s			二	D	▽
2	走向柜台	3m	10s	0			D	▽
3	佩戴一次性手套		10s					V
4	拿取面包袋		5s					▽
5	走到面包柜台	3m	10s	0			D	V
6	打开面包柜		2s			二		V
7	将面包装入面包袋		20s/件)	7
8	关闭面包柜		2s				D	▽

图4-2服务员现行包装流程

针对存在的问题，运用5W1H 方法和ECRS 原则进行深入分析和科学的改善，对作业流程中的问题进行逐项分析。如图4-2所示，服务员在接受了顾客的点单指令后，需要为顾客包装商品，首先服务员需要去柜台拿取包装袋、佩戴一次性手套，再返回到面包柜处为顾客包装面包，服务员走动过多，这期间存在很多的步数浪费。根据实地观察发现S 甜品店只有一种规模的面包包装袋，而S 甜品店的面包种类很多，有大有小，无论多大的面包，都使用一种规格的包装袋，小面包用大的包装袋会造成浪费，大面包用小的包装袋会造成服务员在装袋过程中花费时间过大，也会造成面包包装完成后不美观现象的形成。

表4-1包装作业存在的问题

序号	问题	详细内容
1	服务员走动过多	服务员需要到柜台处拿取面包包装袋和佩戴一次性手套

2	包装不美观、速度慢	店内只有一种规格的面包包装袋，有的面包个头过大，在装袋过程中较困难，有的面包异常松软，不易拿取。
---	-----------	--

针对第一个问题，改善方法是在面包柜处放置一个存放一次性手套和面包包装袋的位置，减少服务员在包装面包时的走动。针对第二个问题，改善方法是向店长提议购买不同规格的面包包装袋。针对部分面包过于松软，不易拿取的问题，解决方案是为此类面包在底部加一个锡纸托，并放弃袋装此类面包，购买相应的盒子来装这类面

包，可以解决顾客认为面包包装不美观且包装速度过慢的问题，提升顾客的满意度，增加甜品店的盈利，达到提高甜品店人效的目的。

根据上述分析，画出改进后的服务员包装流程，包装流程如图4-3所示。

工作名称：包装面包				统计				
开始：收到顾客挑选完毕指令		结束：关闭面包柜		项别	次数	时间/s	距离/m	
方法：现行方法				加工	6	39.00		
研究者：		日期：		检查	0	0.00		
审核者：		日期：		搬运	0	0.00		
				等待	0	0.00		
				储存	0	0.00		
	工作说明	距离	时间	工序序列				
				加工	检查	搬运	等待	储存
1	收到顾客挑选完毕指令		5s					▽
2	打开面包柜		2s				D	▽
3	佩戴一次性手套		10s					V
4	拿取面包袋		5s)	▽
5	将面包装入面包袋		15S/件					V
6	关闭面包柜		2s				□	7

图4-3改进后服务员包装流程

由表4-3可知改进后，服务员的加工流程花费时间由44秒减少到39s，节省了5s的时间。服务员的走动距离由6m减少到0m，减少了6m的走动距离，走动花费时间由20s减少到了0s，节省了20s的时间。综上所述，服务员包装面包的总过程减少了25s的加工时间，减少了6m的走动距离。改善后，不仅解决了顾客认为包装面包时间花费过长的问题，也解决了顾客认为部分面包包装不够美观的问题，提升了顾客满意度。

4.2.2收银流程优化

在对S甜品店的运营流程研究中发现，收银环节是影响前厅工作效率的重要因素，对收银流程工作进行工作研究，利用时间研究来制定操作时间标准，目的在于优化作

业流程，取消合并不必要的环节，减少各环节的工作时间，提高甜品店的服务速度，提高甜品店的服务质量，从而提高顾客的满意度以及提高甜品店的盈利水平。

收银员主要工作包括顾客来到收银台，将顾客所买的商品输入电脑，生成账单，收银、找零并向顾客推荐店内甜品活动等一系列过程。

选取S甜品店一名较为熟练的收银员，并且观察一个典型的收银流程，通过对其

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/206101032150010241>