

图解服务的细节

029

お店のバイトはなぜ1週間で辞めるのか?

餐饮店长 如何带队伍

解决餐饮店经营者最头疼的问题:

员工力

打造一支自发主动的专业服务队伍，让团队帮你去赚钱！

目

刘波
译

须藤治久

黑部得善

工藤昌幸

加藤雅彦

著

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

029

第1版 (2012) 日本餐饮行业

お店のバイトはなぜ1週間で辞めるのか?

餐饮店长 如何带队伍

目

刘波译

细藤治久

黑部得善

工藤昌幸

加藤雅彦

著

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节 029. 餐饮店长如何带队伍 / (日) 加藤雅彦 等著; 刘波 译. —北京: 东方出版社, 2015. 6

(服务的细节)

ISBN 978-7-5060-8239-6

I. ①服… II. ①加… ②刘… III. ①饮食业—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 129816 号

OMISE NO BAITO WA NAZE I SHUKAN DE YAMERUNOKA?

written by Masahiko Kato, Masayuki Kudo, Tokuyoshi Kurobe, Haruhisa Sudo.

Copyright © 2012 by Masahiko Kato, Masayuki Kudo, Tokuyoshi Kurobe, Haruhisa Sudo.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.

through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2014-1945 号

服务的细节 029: 餐饮店长如何带队伍

(FUWU DE XIJIE 029: CANYIN DIANZHANG RUHE DAIDUIWU)

作 者: [日] 加藤雅彦 工藤昌幸 黑部得善 须藤治久

译 者: 刘 波

责任编辑: 吴 婕 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.5

字 数: 135 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8239-6

定 价: 36.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

前 言

曾几何时，餐饮业和零售业等店铺型服务业沦为不受兼职学生群体看好的职业。工作累、休息时间少、薪资低……店铺型服务业给求职者留下太多先入为主的负面印象。

最能说明这个问题的是店铺型服务业离职率居高不下的事实。据日本厚生劳动省调查显示：应届高中毕业生工作3年以上的离职率分别如下：住宿业/餐饮服务业为67.7%，生活服务业/娱乐业为62.1%，高于零售业的49.1%，是制造业（24.4%）的2倍。另外，应届大学毕业生从事住宿业/餐饮服务业的比例为48.5%；生活服务业/娱乐业为45.0%；零售业为35.8%（高中、大学统计对象均为日本2009年度应届毕业生）。与其他行业相比，该数据明显高于正常水平。

临时工和兼职工也存在类似情况。据我们以日本餐饮

业为对象发起的调查数据显示：大约一成求职者在入职后一周内辞职，而有三成左右的人在三个月后选择离开。

对此，很多企业经营者不无感慨地叹息：“我们最缺的就是人才”“我们在人才招聘方面不惜投入大量成本，却总是留不住人才”“现在的年轻人很多缺乏耐性”“有些人眼高手低，不能用”……

不过，事实果真如此吗？

我们团队曾经协助过以餐饮业为主的各类店铺型服务业，在工作过程中接触到不少优秀的一线员工，也曾经与那些在人才培训和提升员工幸福感上倾注心血的企业经营者商讨过相关问题，我们发现，这些企业往往聚集着一批优秀员工，他们为企业的生存发展注入了勃勃生机和活力。

那么，这两种用人单位有何不同之处？用一句话简单概括，能吸引优秀人才的企业都具有明确的目标和规则。它们清楚自身存在的价值是什么，应该为社会作出什么样的贡献。它们在秉承这些理念的基础上制定了严格的企业规章和制度，也赋予每位员工明确的工作目标。

“我们”，就像这个词表达的一样，这本书是由四个人联合执笔创作的产物。

其中，加藤雅彦和工藤章幸从自身多年经营连锁餐饮

业的经历出发，以及协助餐饮业、零售业人才培养与组织架构等方面的实战经验，为本书注入实务方面的观点。作为一名社会保险专家，黑部得善把重点放在协助店铺商业的劳务分配上。须藤治久则从激励员工干劲儿的立场出发，侧重于阐述怎样通过教育培训提升个人和组织能力等问题。换句话讲，本书分别从职场一线、劳务管理、激励员工这三个角度出发，结合作者各自的经验和专业知识，可以说是经过严密分析论证后的产物。

尽管各自的专业立场和角度不尽相同，但多年协助店铺经营的我们四个人得出的观点惊人地一致。归根结底，那些口口声声抱怨“我们最缺的就是人才”的企业经营者和店长无一例外，他们既不善于驾驭和使用人才，也不懂得培养人才。企业经营者和店长的工作是什么？是吸纳和招揽人才，是让人才发挥特长，帮助他们在学习中不断成长。那么，企业领导者和决策者如何实现上述目标？想知道吗？答案就在本书中。

目 录

CONTENTS

前言	001
----	-----

第一章 工作说辞就辞，天天迟到，N种理由 001

- ◆ 能否留住员工取决于面试和入职体制 003
- ◆ 通过新训改变问题员工 016
- ◆ 通过训练，打造一流餐饮服务力 025
- ◆ 用将来式问题，让员工勇于担当 033
- 专栏1 店铺是员工恋情高发地带 042

第二章 不批评，也不表扬，就无法成长 047

- ◆ 不会赞美，请从观察开始 049
- ◆ 不会激励，就调动工作热情 054
- ◆ 霸道领导，请审视企业经营理念 062
- ◆ 不会调教别硬来，懂得放手和表扬 066
- ◆ 发火前请先深呼吸 071

◆ 不会带人，就鼓起勇气放手	076
◆ 落实员工基本行为规范	081
专栏2 为什么不想当店长的人越来越多	085

第三章 不满和抱怨引发派系斗争 093

◆ 员工薪酬分配真的没问题吗？	095
◆ 派系斗争来自正兼职之分	104
◆ 前厅后厨协调法	109
◆ 失败的用人之道导致优秀人才流失	113
◆ 上不行下不效，经营理念渗透难	119
专栏3 毫无激情的早会有哪些危害？	126

第四章 浪费、过载、不均衡 133

◆ 超份超量导致原料成本增加	134
◆ 适当安排人手，有效管控人工成本	139
◆ 库存管理从整理整顿开始	144
◆ 损坏备品的永远是某类人	148
◆ 重视回头客的“危险常识”	151
专栏4 短款频发，揪出内鬼	156

第五章 “问候、菜品推荐、接打电话”三不会 161

- ◆ 训练电话礼仪从引导顾客店铺位置开始 163
- ◆ 让员工理解“出迎和问候”的涵义 170
- ◆ 菜品推荐须过考试关 174
- ◆ 通过情景模拟训练提升服务品质 177
- ◆ 结账时给顾客留下“好印象” 181
- ◆ 虚心接受投诉，不要辩解和反驳 184
- ◆ 让员工担任教职，提高培训效果 187

后记 190

第一章

工作说辞就辞，

天天迟到，

N种理由

如何让问题员工成为金牌员工？

◆ 能否留住员工取决于面试和入职体制

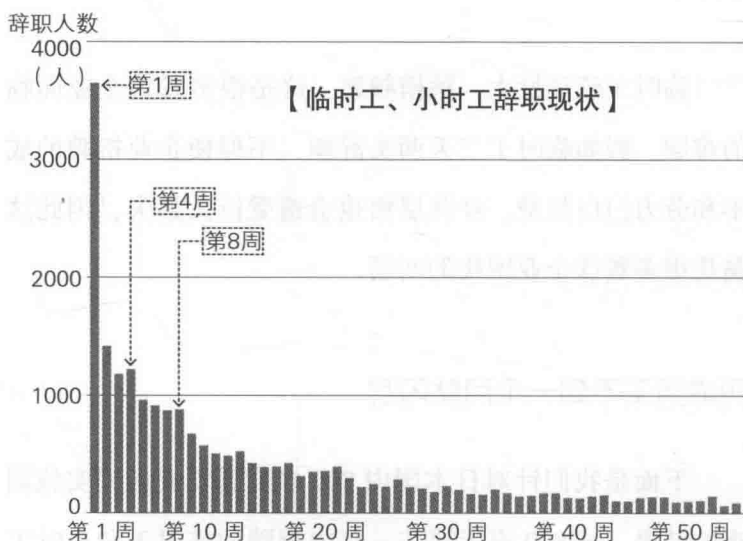
临时工流动性大、跳槽频繁，这是很多餐饮企业面临的难题。假如临时工三天两头辞职，不但使企业招聘的成本和劳力白白浪费，经营层面也会遭受巨大损失，因此这是让很多餐饮企业困扰的问题。

两成员工不到一个月就闪辞

下面是我们针对日本国内 800 多家餐饮业店铺实施调查的结果。这 800 家店铺在一年内招聘的临时工和小时工总数约为 43000 人。其中一个月内辞职的人多达 7500 人，累计起来，大约 17.4% 的人不到一个月就离职了。而这些人中，又约有一半，即近 3700 人在入职后第一周就递交了辞呈。更有甚者，其中居然有 1500 人在上班第一天就闪辞。这 800 家店铺所雇用的 43000 人中，能够坚持一年以上还在职的人还不到一半，只有 20000 人。

为什么这么快就有人辞职？我们经常听到的理由是：“干餐饮累死人”“现在的年轻人没有耐性……”当然不排除

除这些问题存在，但在我们看来，员工离职其实另有其他深层次的原因。



之所以这样说，是因为临时工“闪辞”现象大多都集中在某些特定的门店。

同属餐饮服务业，甚至在同一连锁品牌旗下，也能明显看到有的店的员工三天两头就走人，有的店的员工却干得比较长久，两种店铺之间的区别非常明显。由此可见，用所谓的“干餐饮累死人”“现在的年轻人没有耐性”等常规理由不足以说明问题的真正原因。

第一、四、八周是离职高峰

如上页图表所示，此图是 800 家受访门店雇用的 43000 名临时工的离职时期调查。前文已经提到，第一次辞职潮发生在员工入职后第一周。之后第四周和第八周分别出现小规模离职高峰。换句话讲，第一周、第四周、第八周是决定临时工去留的关键时期。

我们对店铺和离职者之间的关系进行了一次摸底调查，从中发现一个有趣的现象：入职后第一周辞职人数最多的店与第四周、第八周辞职人数最多的店分属两种不同类型的店铺。换句话说，有的店第一周离职的人很多，但是，只要过了这个拐点，离职人数就会锐减。相反，有的店初期辞职的人数不多，但到了第八周，就会突然迎来离职高峰，每家店铺的状况不尽相同。

由此可见，这些店之间存在一些共性问题。受这些问题的影响，临时工工作一段时间之后，就不愿意继续干下去。如果这种情况属实，只要找到问题的症结并加以解决，或许就能留住临时工。

不被理解、被忽视、被孤立，于是辞职

先说入职后第一周就辞职的员工。通过对离职者发起的问卷调查，我们发现入职后第一周就辞职的员工的不满主要集中在以下三方面：

- ▶ 面试时用人单位自顾自提要求，求职者的想法和价值观不被理解。

- ▶ 企业没有明确的新员工录用体制，求职者受到忽视。

- ▶ 人员构成以资深员工为中心，新员工无法融入，而陷入孤立。

归根结底，企业轻视临时工的感受，对受雇人员态度冷淡。遭遇职场冷暴力时，任何人的工作积极性都会受到打击，更谈不上努力工作了。

那么，用人单位如何减少入职后第一周离职的人数呢？首先必须思考的是人员录用和面试方式。

① 招聘广告怎么登

我们经常可以在网络、报纸、杂志等招聘栏目或刊物上看到店铺员工满脸笑容、手拉手站在一起摆出V字形手

势的宣传照。这种招聘启事看似在强调职场环境的“快乐”，但这种宣传方式显然存在某些弊端。

如果企业志在组建“职工文娱兴趣小组”，刊登这种欢乐宣传照无可厚非。但是，若想雇用“认真工作，有进取心的人”，这种方式恐怕会适得其反。因为看到这样笑容满面、一团和气的宣传照，来应聘的人会误认为“在这家店工作很开心”，因此，他们对职场的第一要求就成了重视职场和谐的人际关系。但是，如果踏入一个重视个人成长和职业规划的店铺，他们会因为不适应新环境，在入职不久就因“职场要求过于严苛”而迅速辞职。

企业打算录用什么样的人员，应结合自身需求制作招聘广告。首先列出岗位需求。即企业录用人才的基本标准（profiling）。如“精力充沛”“沟通能力强”“重视团队合作”“与人和睦相处”等。其次，考虑你们店能给人才提供哪些好处？如“学习专业烹饪技术”“学习服务接待”“完备的新员工转正管理制度”“支持员工独当一面”……最后，结合企业人员录用标准和员工福利保障制度制作招聘广告，比如选用合适的广告文案和照片，就能吸引期望的求职者前来应聘。

认真的求职者会事先调查

要想雇用有进取心的员工，企业可以在招聘广告上申明公司具备完善的人才晋升机制，员工通过个人努力会获得自我提升与发展空间；若想雇用个性开朗的员工，可以在招聘广告上刊登员工微笑服务的照片。

我们经常听到有的招聘方抱怨“我们长期刊登招聘广告，却总是招不到想要的人”。对于有这些烦恼的经营者，我们想反问一句：来你们店铺应聘的人，是看到你们刊登的招聘广告后，不经过任何调查就立刻来应聘吗？当然，现实生活中不乏这类求职者，但是，大多数找工作的人都会事先前往实地调查一番。他们会以顾客身份通过自己的双眼确认，然后再决定是否应聘那里的工作。也就是说，与那些事前不做任何调查就跑去应聘的人相比，这种选择亲自前往现场调查的人对待工作的态度更认真。

求职者进行事前调查时，对店铺的印象会决定他们是否前来应聘。如果这家店的员工个个态度冷淡、工作无精打采，有谁愿意在这样的地方工作？如果顾客点的菜久等不来、菜肴口味也不好……求职者就会犹豫到底来还是不来。相反，如果顾客用餐愉快、服务员亲切开朗，就会给求职者留下好印象，愿意上门应聘。