

*Food & Beverage
Case Study*

餐飲個案研究

羅弘毅 · 韋桂珍 著

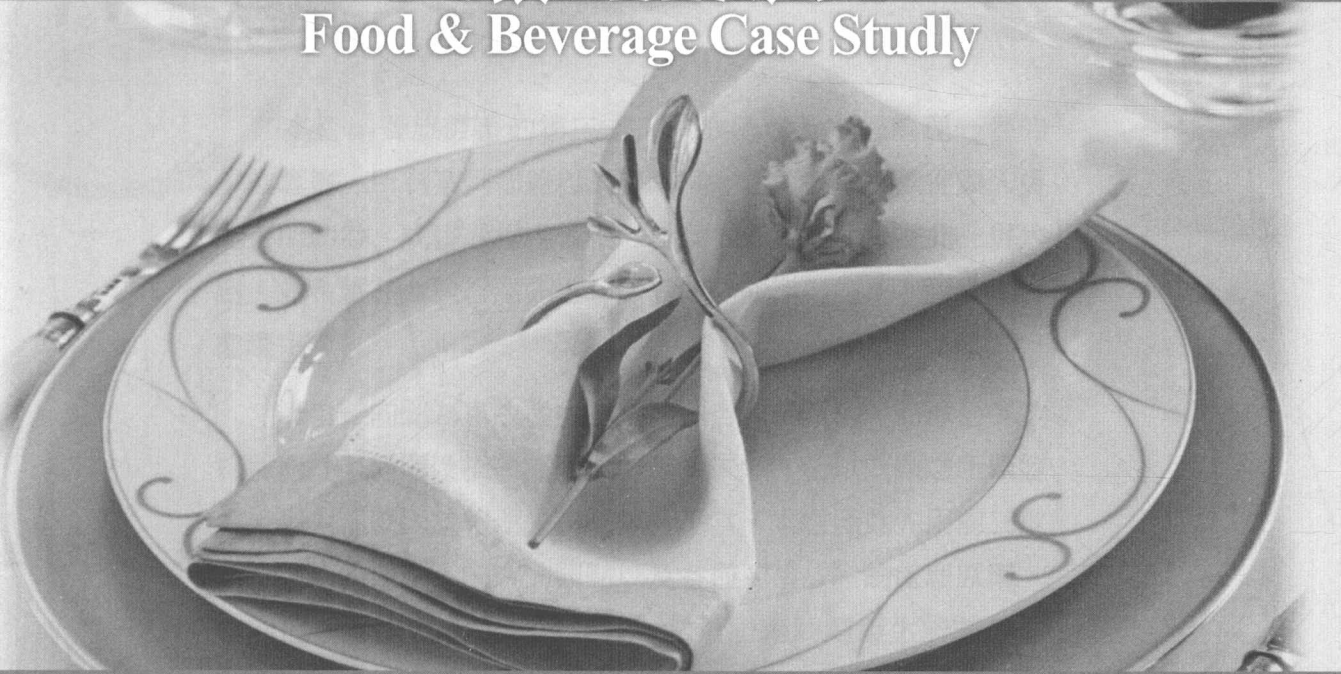


華立圖書

港台書

餐飲個案研究

Food & Beverage Case Study



羅弘毅、韋桂珍 著



華立圖書股份有限公司



華立圖書股份有限公司



松根出版社

創辦人 郭森河

- 1987.08.06 松根出版社 Root Publishing Company
- 行政院新聞局核准登記局版臺業字第三九八三號
- 1989.06.27 華立圖書股份有限公司 Hwa Li Publishing Co., Ltd.
- 行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

地址：23545新北市中和區員山路504號5樓之9

5F-9, No.504, Yuanshan Rd., Zhonghe Dist., New Taipei City 23545, Taiwan (R.O.C.)

電話：(02) 2221-7375 TEL：886-2-2221-7375

傳真：(02) 2221-2085 FAX：886-2-2221-2085

歡迎蒞臨：<http://www.jolihi.com.tw>，我們隨時提供新的資訊與您分享

E - m a i l：service@jolihi.com.tw

著作權所有・未經同意不得轉載・侵害必究

出版發行：華立圖書股份有限公司

I S B N：978-957-784-412-5

C I P：483.8

C I P 序 號：100023088

書 名：餐飲個案研究

作 者：羅弘毅、韋桂珍

裝 禎：平裝

訂 價：400元

一 版 一 刷：2012年 02月

圖 書 編 號：9640

執 行 編 輯：林玉香

封 面 設 計：呂弋軒

編 輯 部 門：(02) 3234-1194

• 華立圖書股份有限公司

郵政劃撥帳戶：華立圖書股份有限公司

郵政劃撥帳號：15575863

支票或匯票請開立：華立圖書股份有限公司

• 松根出版社

郵政劃撥帳戶：松根出版社

郵政劃撥帳號：11516371

支票或匯票請開立：松根出版社

本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換

退書地址：23556新北市中和區立德街210巷3號

No.3, Ln. 210, Lide St., Zhonghe Dist., New Taipei City 23556, Taiwan (R.O.C.)

電 話：(02) 2221-2321 TEL：886-2-2221-2321

傳 真：(02) 2221-7385 FAX：886-2-2221-7385



序文

本書為餐旅叢書的第三本，事故處理及抱怨處理一書的餐飲專篇。所有案例都錄自真實事例，希望對於餐飲從業人員能有所助益。成書過程中曾蒙多位業界好友協助，在此一併致謝。並希望在今後行業先進、讀者們仍能繼續指正，祈使本書愈趨完善。

筆者一向認為事故發生通常非源自單一原因，而除極少數特殊例外，問題及損失都可以防範於未然。所以問題之所以發生，也大都肇因於管理失誤或執行不當。本書因此先用前三章闡述服務的理念、顧客的觀點以及各種“事故”的處理原則。如能把握這些原則並切實執行，當可防範問題發生於未然。唯個案的責任，仍應以執法機關責任認定為準，本書僅能依常識論述，也期盼能拋磚引玉，獲得更專業的指導。總之讀者在遭遇個案時，必須依循法歸處理，千萬不可依賴習慣或人云亦云。

餐飲服務業的設備會不斷推陳出新，經營方式也日漸多樣化。問題處理方法，當然也可以不斷改進。希望業者與消費者共同監督、互勉，以提昇行業水準。

羅弘毅

2011.10.

目錄

第一章	問題處理的基本概念	1
	第1節 前言：一些觀念溝通	2
	第2節 前因後果	4
	第3節 迷思：顧客永遠是對的	7
	第4節 “一萬” 與 “萬一”	8
第二章	餐飲業對事故的應變	11
	第1節 事故與危機	12
	第2節 餐飲業常見的事故處理	13
第三章	意外及客訴處理	27
	第1節 顧客心理分析	28
	第2節 顧客抱怨的成因	31
	第3節 抱怨的處理	33
第四章	個案研究	43
	規劃及事故篇	44
	1-1 喇叭不能唱卡拉OK的，所以就壞了！	45
	1-2 工程部快來，餐廳裡都是煙！	49
	1-3 抱歉呀！是台電停電	55
	1-4 有小朋友摔下去了！	59
	1-5 不是我碰掉的	65
	1-6 快燒咖啡！旅客就要下來了！	69
	1-7 電話怎麼不通了？	75
	1-8 還記得我嗎？我就是被你橡皮艇送出去的	81

管理及作業篇

86

2-1	涼拌柿子	87
2-2	我們需要些下酒菜	93
2-3	餐飲入帳兩例	99
2-4	訂位是下午班接的	105
2-5	過期啤酒奇譚	111
2-6	主菜都放一盤好嗎?	117
2-7	令人失望的服務	123
2-8	尾牙奇譚	129
2-9	餐廳裡有貓	135
2-10	延誤十分鐘的晚餐	139
2-11	現在我知道為什麼警鈴一直響了!	145
2-12	你們的菜裡有玻璃	149

意外及客訴篇

154

3-1	你知不知道今天來做什麼?	155
3-2	館內如果有醫生請儘快到大廳	161
3-3	我的錢包被偷了	167
3-4	前天晚上我在酒廊開了瓶酒	173
3-5	沒見過像你們這麼好說話的客人	179
3-6	沙發被客人燒破了	183
3-7	旅客追到女更衣室裡去了	189
3-8	天下沒有白吃的午餐	193
3-9	早餐就有宿醉食客騷擾女服務生	197
3-10	是不是因為當時進退兩難	203
3-11	是別人佔了他們的座位	209
3-12	我的錢包掉了	213

3-13	小朋友大概想吃蛋糕，我為您端過來了	219
3-14	啊呀！你的手指受傷了	223
3-15	自助餐坑人	227
3-16	你怎麼還在等呀！	231
3-17	錢是你自己的，但資源是全社會的	235
3-18	告訴廚房，涼拌筍餛了！	239
3-19	油鍋起火，他用滅火器噴	243
3-20	我不用掉就要浪費掉了	249

附 錄	相關法規彙編	255
-----	--------	-----

chapter **1**

問題處理 的基本概念



Fond & Beverage Case Study



第1節

前言：一些觀念溝通

依照字典，事故是“泛指一切事端”。而事端則是“就是事情，多指意外的災禍”。所以在現實生活中事故多代表不好的，會造成重大傷害甚或人命關天的事。事故在英文中約略就是“Accident”，也就是意外。在現實生活裡，“事故”較多牽涉外力與設施問題，“抱怨”則似乎偏向人為的疏失。因此兩者常被視為獨立的事物討論。其實服務業運用設備、技術以及團隊合作來提供服務，因此兩者一體兩面，服務只不過是最後的呈現而已。硬體規劃正確，自然事半功倍；制度訓練完備，員工自然對自己工作有信心，兩者結合服務就自然提昇了。因此服務是無法獨立改善的！為了討論方便本書從俗，將作業中牽扯硬體的事務集中在“事故”一章討論。但發生事故不一定會引起抱怨，處理不當造成問題的事故，本書放在“抱怨”章中討論。

有抱怨當然要處理，處理的人選在業界卻是莫衷一是的。最奇怪的是在獨立餐廳、獨立酒廊裡由現場主管就可以處理的狀況，到旅館裡卻常交給大廳副理去辦。大廳副理實際上是在旅館大型化後分離出來的單位，授權因各旅館常有不同。大致上不脫貴賓接待、反映旅客意見以及處理特殊事故時的跨部門（單位）協調等。這就好像櫃檯容不下所有服務後，旅遊服務就獨立出來成為旅遊中心一樣。如果營業部門處理失敗後，要求並未目睹事件發生的副理，在極短時間內判斷是非曲直，並作圓滿處理，這是不合理的。所以建議：依收入歸屬部門就是成本發生部門的原則，事故發生部門就是事故解決部門，如此權責才能分明。

那麼分工究竟應“專業”到什麼程度，我們也有必要提出一些看法。如果所在部門不能瞭解設備特性，那麼設備效能會下降，使用年限必然會縮短。舉例而言：消防廣播測試時，各權責單位就需要監聽區域內喇叭功能是否正常。餐廳開始營業前半小時，就應該先開冷氣，所有員工都應該聞得出死老鼠氣味等等。也就是說所謂專業，必須包含責任區域內所有設備的使用與基本保養（如案例1-2）。

服務業都必須謹記，本身的責任是照顧所有顧客，而非某些特定人士，所以正確的態度是“服務乞丐、平民同於皇親、貴族”。這不僅是“理論”，也是十分現實的考量。因為人力編制是為了服務所有顧客的，所以當花三倍時間滿足單一顧客時，就等於忽略了兩個其他顧客。所以正確的方法是在成本允許範圍內，設計出可以滿足



▲ 餐廳營業前半小時，就應該先開冷氣空調。

大多數顧客的產品或服務。特殊需求就需要配置額外人力，當然也就需要增加費用。這就像所有菜餚都該烹調到大多數人可以接受的口味，食客再用桌上的調味料調和到個人喜好一樣。所以不顧成本的服務，原則上不容許存在。限於篇幅，設備的功能與保養不在本書討論之列。但是最常見的“事故”將是下章討論重點。

在處理事故或抱怨時，一般多著重於解決急迫問題。只要能消弭抱怨，使用方法通常不是顧慮重點。因此所用方法甚至可能“編纂”，隱瞞“事實”故事。如果犯錯還撒謊，一旦拆穿是沒有顧客會原諒的。更況且謊話一旦使用，就必須不斷編更多謊話去包裝。其實謊話像氣球一般，膨脹到最後會爆，壓縮到最後也會爆。因此這種不負責任的言論絕不可取！這也是最壞示範！如果主管可以欺瞞顧客，員工又何嘗不能欺騙公司（如案例 2-5）？

既然不應“編纂”故事，心態和語言與運用就特別重要了，這些都將在第 3 章中討論。在此建議兩個原則：首先多說話不如少說話，也就是言簡意賅。其次學會說話前先學會不說話，也就是永遠不說沒把握的話。微笑也不是服務業的萬靈丹！曾有領台微笑著安撫有訂位，但因已結帳顧客未離開而沒有座位的顧客，卻被怒斥：「我都快氣死了你還笑！」所以真誠合宜的態度才是服務業需要的，這種態度必須發自內心，否則東施效顰徒惹爭議。

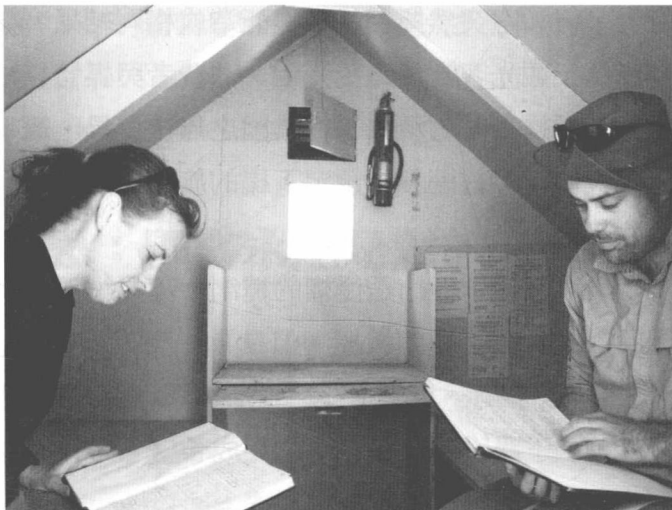


第2節 前因後果

任何生物都不希望面對“意外”，因為會難於反應。“意料之外”不一定是壞事，也可能是“意外驚喜”。當意外損及交易某一方權益時，抱怨就可能形成了。所以抱怨不一定發生在顧客方，但通常發生於權益受損方。當然也有權益並未受損的抱怨，那就是“找麻煩”。除了刻意找“麻煩”外，抱怨都發生於“錯誤”，所以要避免抱怨當然應該從消彌“錯誤”著手。為何類似錯誤總會重複發生？不但在不同部門或地點，也常在同一部門甚至同一地點（所謂“歷史會重複”的魔咒）？事實上是因為病灶未消除。病灶可能是硬體缺失，天災或者人禍。硬體缺失通常在旅館建成後很難改善，如果能改善也就不會一再成為問題了。天災大部分是可以做一定防護的，除非大到人力或設備不能負擔。人禍則必須要從作業規劃及教育訓練著手。硬體問題因相關設計、施工與投資，筆者覺得留在“旅館籌備”一書中再談更為妥當。本書將集中討論“天災”與“人禍”。

讓我們再回到“問題重複發生”這項問題，這是事實，但歸之於“魔咒”如上述實是卸責。真正的原因該是人抗拒改變的習性。觀察一般的事故處理方式，處理者當然先是全力解決“危機”。一旦危機消失（注意不一定是解決），處理步調就會明顯放慢，甚至粉飾太平。因為改善或改正或許會所費不貲，要不就必須面對自己錯誤。保持顏面的想法使得處理時不要求詳盡調查，刻意低調、保密。於是非直接關係人員就此失去學習機會，對後續的主管也極不公平。至於相關的規範也是“檢討”少於“附加”。所以在許多公司裡，協助員工面對事故的不是標準作業守則，而是口耳相傳的“秘訣”。好的規範可以涵蓋所有作業需要，遇事故時也有充分彈性，方便處理。那麼“預防”和“檢討”真的如此困難嗎？實際上各行業中都設計有一定機制的。在餐旅業的組織中，記錄部門事故的就有三種檔案：首先是每日例行檢查記錄（Check List），其次是值班記錄簿（Log Book），最後是每件事務的處理報告。檢查記錄在某些部門比較具體仔細（如工程部），有的言簡意賅（如交班報表）。最後值班記錄簿就

像航海日誌，記錄了值班時已完成的與未完成的，正常的及不正常的事件。與航海日誌一樣，從作業開始運行一直到部門不存在都會持續記錄。實際上能從頭保有這項記錄的業者實在鳳毛麟角，因之經驗多無法傳承，也無法演化成理論。如果適時檢討這些記錄並修正錯誤，防微杜漸並不困難。



▲最後值班記錄簿就像航海日誌，記錄了值班時已完成的與未完成的、正常的及不正常的事件。

接著讓我們來談談訓練。這個議題的重要性是無人否認的，但是成果卻不一定可觀。首先訓練是必須循序漸進與作業結合。如果酒的訓練只談洋酒而不結合菜單，那麼對各餐廳是不會有成效的，因為在日常工作中用不上！訓練的成果不是以員工調查問卷可以證實的，必須從作業成果來判定。而作業的成功與否也不可完全由旅客問卷認定，必須從效率、成本率、回客率等等數據來評斷。所以空泛性或通泛性的“訓練”並無實際價值。舉例而言服務業常辦儀容講習，但是極少觸及如何教導廚房、工程部保養皮膚，外場人員如何以正確姿勢避免骨刺、靜脈瘤、肌肉拉傷等職業傷害。當要求員工穿著“包腳鞋”時，如果連主管都不能解釋清楚原因，員工又如何知道規定對其有利？於是遵守意願當然會低落。其實服務業人員的外型、語言，簡單說應該是各種年齡層都能接受的。如此就構成了服務的第一步：顧客樂於接近（Easy Approach）。所以訓練必須落實到作業，幹部必須身體力行，再透徹了解長期跟催。另一錯誤是設備操作訓練完全由廠商進行。機器操作當然該由廠商教導，幹部卻也應同時檢討管理機制，訂出或修訂作業守則（Standard Operation Procedure，SOP）。在員工學會操作後，幹部就必須教導如何將之融入管理。

抱怨第三個值得討論的重點就是消費者的認知。服務業其實是提供者與消費者都需具一定水準方能完美的行業。因為生疏的服務生可能將湯碗翻在顧客

身上，但顧客突然揮動的手也能造成相同結果。如果導遊都不知道如何辨識錢幣真偽，觀光客當然難免受騙。消費者與媒體無法分辨合法與非法，當然會發生劣幣驅逐良幣的現象，行業因之無法提昇。筆者曾聽說當某總統候選人在為選舉宣傳時，曾因發現預定下榻的旅館無照營業而臨時趕回臺北，這就是最正確的示範。

最後必須一提的是授權的控制。專業經理人無不希望能有資方的授權，下級幹部又希望上級的授權。但是為什麼總是有授權問題發生呢？筆者以為“溝通”是最大問題。如果用人不嚴謹，事到臨頭當然不敢相信。上級沒法把需要說清楚，下級當然沒法適切的完成希望，所以用人必須正確才能談到其他。正確的說，授權應該經過三個步驟：

第一步是完全的溝通

下命令者必須能完全表述意圖，接受命令者必須確實瞭解使命。下命令者必須先確定自己意圖是可行的，執行者有充分能力、人力及設備去執行。接受命令者必須擬妥完整的參謀計畫，再交執行者去做。部門主管完全放手部下甚或秘書擬寫計畫，是最不負責任的作法。如果下級真能達成任務，不就代表下屬的能力，在這一方面至少等同主管甚至超過？

第二步是完全的授權

既然雙方都確認計畫可行，執行者當然應有充分的執行自由，但必須要在法律與公司規定之內。如果每次解決事故都必須跳脫體制，這種體制本身就需要檢討！公司決策者必須避免“脫序”。命令交付者也不能要求執行者亦步亦趨使用自己的方式，終究每個人有各自適合的方法。

第三步是完全負責

執行完畢後不論成功與否都必須檢討，只問結果不問過程也是不負責任的作法。過程中不當的作法，常會將公司體制破壞殆盡，一旦開例後患無窮。當任務需要以體制外的方法才能完成時，體制本身就需要檢討！領導者經常希望

員工如此做時，領導者必須檢討！好的體制理應足夠應付絕大部分的危機！



第3節

迷思：顧客永遠是對的

自從“顧客永遠是對的（Guest is Always Right）”出現後，已經有許多類似口號相繼現身，例如“老闆永遠是對的”。這些話都是對的，但是很少人瞭解它們只是在強調問題的某部份，因而常造成認知上的偏差。

依著字典解釋，商家稱買客上門叫“顧”，所以上門買貨品的人叫“顧客”。表面上這是無庸贅述的，但是“顧客”購買之餘，必須遵守許多“顧客行止（Guest Behavior）”。例如，衣著恰當、尊重服務人員、不妨礙別人排隊等等。當顧客不遵守這些規範時，業者就必須做一選擇，是暫時強迫其他旅客來容忍這位，還是放棄這位去服務其他顧客。我們太多時候強調對單一旅客的“曲意呵護”，卻在“未告知”狀況下犧牲其他顧客權益¹。

這當然是不對的，滿足單一旅客與多數旅客的平衡點如何制訂，是很值得探討的。愈是標準化的作業，容許變動的可能愈小；愈是個別化的服務，容許的變化當然愈大。所以買漢堡時沒有顧客會要求三分熟，西餐廳裡點漢堡牛排時可以。也因為如此，咖啡廳內一個服務生或許可以照顧十六位食客，法式餐廳可能只有一半。顧客必須瞭解個中原委，才能真正的“享



▲ 滿足單一旅客與多數旅客的平衡點如何制訂，愈是個人化的服務，容許的變化當然愈大。也因為如此，咖啡廳內一個服務生或許可以照顧十六位食客，法式餐廳可能只有一半。

¹ 比如說餐廳勉強為一個常客擠出桌子，就等於強迫其他訂位顧客喪失權益。

受”消費。

另一過度放大顧客永遠是對的結果，是消費者肆意不遵守顧客倫理。反正我是來花錢的，規矩不是訂給我的，於是對服務人員及業者往往忘了尊重。最簡單的例子就是服務人員制服筆挺，食客卻衣著邋遢²。

在現實生活中，每個人都兼具買方與賣方雙重身份。兩種身份不見得隨時並存，而是在不同時間、事件中交替。比如說計程車駕駛早上可能搭載過美髮師，下午也可能成為髮廊座上客。所以每一個人隨時都應從對方立場思考，也就是俗話所說的開車最高境界：「不在“如何不撞別人”，而是“如何不被別人撞”」。

綜合上述，我們要說“顧客永遠是對的”是有先決條件的，僅存在於業者提供的服務範圍之內。顧客必須有“享受服務者付費”的觀念，祈求額外服務就必須有額外付費的準備。顧客也要瞭解即使願意付費，業者仍有權力拒絕。雖然服務業提供服務，但在提供時卻不是顧客的奴僕³。因此服務中不應要求服務人員曲意隱忍！處理事故也應本此原則（案例 3-9）。漠視員工委屈只求息事寧人的主管，專業能力與管理能力都需加強。



第4節

“一萬”與“萬一”

華航多年來有句廣告詞“華航以客為尊”。諷刺的是歷年來華航屢生事故，乘客生命大量損失。以此為鑒，服務業在追求高業績與高旅客滿意度時，仍必須以滿足旅客基本需要為基礎。對餐飲業來說營養、衛生與美味就是最基本要件，事實上旅遊業的任何規劃也都必須奉此三者為主臬。

瞭解這些後，業者即應盡最大力量將此三者融合。當旅客權益被置於首要後，就規劃中就不應容許任何意外的可能存在，這就是“一萬”。當業者心存

² 所以餐旅科系同學下次參觀旅館時，不能正確穿著也就代表觀念不正確。

³ Service industry offer service, but not servant.

僥倖時某些因素會被忽略，這就是“萬一”。做到一萬仍不見得能完美，寄望於萬一就必然會面對“事故”或“意外”。消費者在選擇服務時同樣必須衡量本身需要（案例 2-8）。

例如為餐廳照明系統配置緊急照明燈⁴，再將緊急發電機容量規劃到能滿足全館運作，這是顧全一萬。領隊帶著回程機位尚在候補（RQ）的團體去旅遊，那就是祈求萬一。

通常愈是低消費的場所附加價值的就愈少，例如速食店提供的是快速裹腹，大餐廳才適合社交。正統調酒講求的是以最快速度，最安全的方式將顧客所點送至其手。花式調酒就僅在某些場所適合，因為增加了失手的可能性。而耍弄搖酒器（Shicker），無疑已偏離器具的原來功能！在考慮萬全的同時當然不能忘記成本，成本考慮的最底線就是顧客生命財產的安全。這也就是合法業者優於非法業者的原因，因為前者必須接受政府最嚴格的監督。我們不妨再以旅館不同的供電組合來做一個比較：

等 級	供電系統	緊急發電系統	功 能
第一級	雙迴路	滿足全負載運轉	全館服務不受影響，滿足消防需求
第二級	單迴路	滿足全負載運轉	全館服務不受影響，滿足消防需求
第三級	單迴路	部分負載運轉	包括約一半照明，全部電梯運作，滿足消防需求等
第四級	單迴路	部分負載運轉	滿足消防需求

所以筆者以為豪華是次要，規劃上的完整才是主要。

硬體如此，軟體規劃也應相同。夫婦投宿只登記一人姓名，非但違法⁵，且埋下服務出錯的可能。那麼將作業規劃得滴水不漏就能解決問題嗎？答案是未必。因為太繁複的作業會僵化、拖累服務。作業規劃究竟如何適當，是一個見仁見智的問題。最簡單的原則是在不損失效率與控制前提下盡量簡化作業，給予顧客最大便利。也就是說簡化作業不是放任不管，而是像傳輸電線一樣盡量減少“接點”。

旅客的便利也不是放任，而是給予更多的選擇。舉例而言，大型旅館會

⁴ 如電瓶充電式緊急照明燈。

⁵ 各項旅館管理法規等。



▲ 房客可在客房享用餐飲。

設置洗衣房服務，同時在客房內會設置曬衣繩，再設置投幣式洗衣機；所以房客有三種選擇。房客吃早餐可以前往餐廳，也可以在房間享用（客房餐飲（Room Service））⁶。所以大型旅館內服務的選擇多於小型旅館，小型旅館並非“水準”低於大型旅館，只是提供服務“項目”較

少。其他部分，則靠週邊環境裏的社會服務來補足。

由上可知消費者對“一萬”與“萬一”也必須有自己的取捨。錯誤的選擇，幾乎不可能有滿意的消費結果。這也就回應到先前所說的：「在餐旅服務業裡，提供者與消費者必須都具一定水準方能完美」。

互動思考

1. 如何區分業者是“應付”還是“服務”？
2. “一萬”與“萬一”的平衡點為何？
3. 何謂全方位的專業經理人？

⁶ 這些便利性非關旅館等級，有人不願別人洗內衣，有人必須在最短時間內去除衣物上汗漬。