

管理丛书

一部餐饮企业服务营运管理的实用工具书

现场管理

XIAN CHANG GUAN LI
XIANG REN WU

5项任务

餐饮服务营运管理模式

● 夏连悦◎著 ●

您将学到
世界顶级卓越
现场管理
模式的真谛

您将掌握
提升服务营运
现场管理
效率的方法

您将理解
提升服务营运
现场管理
绩效的工具



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现场管理5项任务

（餐饮服务营运管理模式）

夏连悦 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现场管理 5 项任务——餐饮服务营运管理模式 / 夏连悦

著. ——北京: 企业管理出版社, 2011.8

ISBN 978-7-80255-859-5

I. ①现… II. ①夏… III. ①饮食业—商业服务 IV. ① F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 158964 号

书 名: 现场管理 5 项任务——餐饮服务营运管理模式

作 者: 夏连悦

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978-7-80255-859-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701074

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 漯河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.75 印张 208 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

《现场管理 5 项任务》是一部理性阐述营运现场管理模式的专著；是第一次将工业企业现场管理体系导入服务企业现场管理的专著；是第一次论述服务业现场管理 5 项任务的专著；是指导服务经理人实施服务营运现场管理的工作指南，为服务经理人实施服务营运现场管理提供了管理方法与管理工具。

本书定位设计：笔者根据从事星级酒店、餐饮企业、中式火锅、现代简餐、快餐企业执掌经历，在对现场管理深度实务进行持续追踪探索的基础上，总结并提出了服务现场管理 5 项任务模式，既能作为 5 种业态服务管理团队理解现场管理的工作指南，又能作为服务管理团队实施现场管理实战读本！中国餐饮企业不缺经营战略、不少经营策略、也有经营计划，但为什么战略实施不利、策略落实走样、计划执行打折？笔者认为：中国餐饮企业最缺的是实施、执行、落实，即把战略、策略、计划转化为具体行为的行动力！而实施、执行、落实都是现场管理内容。通过营运现场管理能使店铺实施战略、执行策略、落实计划。

本书体系设计：本书以餐饮企业服务营运现场管理为主线，论述了现场管理 5 项任务的内涵！本书第一部分，第一章到第四章，从理论与实践结合层面描述了工业企业现场管理模式内涵，剖析了餐饮业现场管理状况，阐述了服务现场管理界面，描述了现场管理热身须知；本书第二部分，第五章到第十章，作为本专著的核心内容，从管理实务层面描述了现场管理 5 项任务的内容、架构、方法、工具，以及每项任务之间相互关联与相互支持关系组合；本书第三部分，第十一章，作为独立单元系统介绍了训练价值分享，即服务现场管理训练包括现场意识训练、管理实务训练、有效沟通技巧、现场危机应对等四项内容。

本书辅助工具：为了让读者理解、掌握、运用本专著内容，笔者设计了学习、转化、运用的辅助工具，旨在让读者在学习本专著过程中运用辅助工具提升学

习力、转化力、生产力！第一章，运用关键词加导读辅助工具；第二章，导入关键词加图片辅助工具；第三章，采取提示语加图片辅助工具；第四章，切入关键词加图片辅助工具；第五章，分享案例分析辅助工具；第六章，列举读后实践辅助工具；第七章，设计思考复习辅助工具；第八章，提示单元总结辅助工具；第九章与第十章，制作思考动手辅助工具；第十一章，精选案例分析辅助工具。通过设计导读辅助工具，旨在帮助读者理解概念、提示重点、聚焦关键。

本书创作背景：在工业领域，虽然美国、德国、日本三个发达国家的工业现场管理备受世人瞩目，但日本企业现场管理模式因成型、精细、卓越被誉为业界学习典范！工业现场管理诠释工业文明、流水作业、品质控制、生产效率之道、之术、之法！当我们羡慕美国、德国、日本企业现场管理时千万不要忽略这些国际公司经典案例与管理模式背后都有成型、完善、理性的生产体系、管理体系、营运体系。没有体系支持的现场管理会苍白无力，这是中国企业导入现场管理不能忽略的内涵。为此餐饮企业既要设计店铺服务、厨务、行政三大体系，又要完善相配套的管理、作业、训练三大体系，才能够支持现场管理实现。

现场管理借鉴：丰田现场管理包括：精细生产方式、看板管理控制、准时生产机制、现场目视管理、质量体系控制、标准体系执行、杜绝浪费设计、5S 管理模式八项内容。日本模式为我们设计服务现场管理 5 项任务提供了参照，但服务业不是制造业，要根据服务业的特点来设计服务现场管理。

关于 5 项任务：借鉴日本现场管理模式内涵，根据餐饮业的服务特点，笔者提出了服务现场管理 5 项任务模式。现场管理 5 项任务是指导服务经理执掌与管理营运现场管理任务的管理实务。为什么选择 5 项任务？这需要您对服务营运现场关键任务、关键指标、关键时刻、关键事件有深刻理解！

本书运用步骤：笔者建议您在研读本专著的基础上，运用现场管理 5 项任务的内容，设计服务经理人与服务管理人的现场管理任务、管理流程、管理要求；设计服务经理人与服务管理人当班时间、工作任务、执掌表格；完成所设定的事前准备现场、事中营运现场、事后收市现场工作流程设计！

本书写作风格：作为一部专著，笔者将它定义为服务经理人与服务管理人

的实用工具书。作为实用工具书的写作模式，我们借鉴了管理手册与训练手册的思路与模板。尽管布局略显呆板、文字略显简洁、字数略显整齐，但笔者相信学过、看过、用过手册工具的经理人与管理人都知道手册的份量！

工具书的使用：笔者力图在理性思维指导下展示工具书的结构。作为实用工具书的运用，既不能一次性读完又，不能读后就束之高阁，需要反复阅读、反复研修，不断实践、不断体会，这就是工具书的特点。笔者力图既为您提供分析问题的思路与方法，又为您提供解决问题的手段与工具。

夏连悦

2011年6月

目 录

第一章 企业界的圣经——工业现场管理借鉴 1

现场管理之所以被誉为宝典中的宝典，是因为现场是一切经济活动的发生与实现的地方，因而是最现实的管理；现场管理之所以被认为是最佳的管理模式，是因为涉及到理论、方法、工具，因而是最理性的管理！

■ 工业现场管理概述	2
■ 工业现场管理体系（上）	9
■ 工业现场管理体系（下）	15
■ 工业现场管理贡献	20

第二章 餐饮二元业态——餐饮企业现场管理 25

餐饮企业现场管理在原点呈现不平衡状态，表现在厨务清洁管理已有 5 常法和 6T 模式，而服务现场管理仍是空白，为此我们要分析餐饮业二元特点、厨务现场管理现状、服务现场管理现状，在极点把事情做正确。

■ 餐饮业态特点分析	26
■ 餐饮厨务现场管理	31
■ 餐饮服务现场管理	35
■ 为何学习现场管理	40

第三章 服务现场管理——类别·任务·实现

46

服务营运现场管理需要定位，即服务营运有几个现场？服务营运现场任务需要定义，即服务营运有几项任务？服务营运现场任务有何内容，即每项任务是什么？任务内容彼此是何关系，即不同任务之间有何关系？

■ 餐饮服务现场类别	48
■ 为何选择 5 项任务	53
■ 5 项任务内容诠释	57
■ 5 项任务实现模式	61

第四章 现场管理热身——要素·要求·体系

67

现场管理内容繁多、错综复杂，如何推进现场管理工作？餐饮企业一般是将现场管理推给一线管理人，虽然也设计现场管理内容、流程、要求，但实际效果并不理想。原因是没有专业设计、专业训练、专业评价。

■ 服务现场管理要素	68
■ 服务现场管理要求	73
■ 服务现场管理架构	77
■ 服务现场管理体系	81

第五章 营业走势控制——现场管理任务之 I

87

工业企业可以通过预测与计划实现现场生产管理的平衡，但是餐饮企业却很难做到这一点。你看过哪家餐饮企业从开市到收市营运现场有均匀的客流？餐饮业的特点决定了餐饮企业营运必须要面对营业走势问题。

■ 服务现场跟进控制	88
■ 服务现场人手控制	92
■ 服务现场任务控制	96
■ 服务现场时点控制	100

第六章 工作设计督导——现场管理任务之Ⅱ 105

工作设计是工作团队完成工作任务的前提，是基层管理团队督导与实操的基础，是高层经理人控制与评价的准绳。工作设计是服务营运现场管理实施的基础，反之，服务营运现场管理也是工作设计持续改进的管理平台。

■ 营运时间顺序管理	106
■ 岗位作业标准管理	108
■ 三大功能动线管理	113
■ 服务训练诊断管理	117

第七章 服务品质控制——现场管理任务之Ⅲ 123

何谓品控？作者认为，品质源于顾客需要，从顾客需要角度定义营运现场品质控制才是准确的。营运现场品质控制不但包括服务品质和出品品质等内容，而且包括所传递的经营理念、管理理念、服务理念等内涵。

■ 现场品质控制内容	124
■ 现场品控功能团队	128
■ 服务品控刚性链条	132
■ 服务品控柔性链条	138

第八章 清洁安全控制——现场管理任务之Ⅳ

143

对餐饮企业来讲，所有服务设计与厨务设计都是在特定环境下实现的，环境清洁与安全既影响服务品质和厨务品质，又影响顾客就餐感受。因而，服务营运现场管理清洁与安全控制是现场管理工作五大任务之一。

■ 环境清洁理念设计	144
■ 环境清洁工作控制	149
■ 现场安全理念设计	152
■ 现场安全工作控制	156

第九章 突发事件处理——现场管理任务之Ⅴ（上）

163

应对突发事件不但需要服务营运现场管理人员对突发事件及时处理，而且需要培育营运现场管理人员事前防范意识。只有这样，在遭遇突发事件时营运现场管理人员才能按既定的内容、流程、要求应对突发事件！

■ 现场应对突发停电	164
■ 现场应对突发停水	167
■ 现场应对顾客投诉	170
■ 现场应对物品丢失	174

第十章 突发事件处理——现场管理任务之Ⅴ（下）

179

重大突发事件不经常发生，一旦发生将给餐饮企业带来严重损失和致命影响。重大突发事件包括：人员受伤、重大事件、食物中毒、火灾发生等。对于重大突发事件，餐饮企业应建立预警机制，并做好防范措施。

■ 现场应对人员受伤	180
■ 现场应对重大事件	183
■ 现场应对火灾措施	186
■ 现场应对食物中毒	190

第十一章 训练价值分享——服务现场管理训练 195

服务营运现场管理训练是提升管理团队（服务经理、服务副理、服务领班）现场管理能力的关键。营运现场管理低效、管理错位、管理不专、管理走样……诸多管理问题是可以通过训练得到解决、修正、提升的！

■ 服务现场意识训练	196
■ 现场管理实务训练	201
■ 有效沟通技巧训练	207
■ 现场危机应对训练	212

后记 219

参考文献 221

第一章

企业界的圣经 ——工业现场管理借鉴

现场管理之所以被誉为宝典中的宝典，是因为现场是一切经济活动的发生与实现的地方，因而是最现实的管理；现场管理之所以被认为是最佳的管理模式，是因为涉及到理论、方法、工具，因而是最理性的管理！

现场管理有传奇，才使福特制享有使工业文明进入批量生产阶段之传奇；现场管理有故事，才有奔驰汽车在品质上是德国品质象征之故事；现场管理有神话，才有丰田的有路必有丰田车行销理念与业绩神话打造。



■ 工业现场管理概述

工业现场管理之所以能卓尔不群，是因为工业现场管理有理论支持、有方法导入、有工具使用、有管理精要、有成型体系，如果您想在原点理解现场管理，想从深度认识现场管理，让我们先来了解工业现场管理。

1. 福特招牌式流水线

【关键词】福特制、泰勒制、流水线

导读：福特公司对现场管理有杰出贡献，老福特创立的流水线是流水线的鼻祖；福特制创造了工业组织生产形式，使工业文明进入批量生产阶段。福特制为何如此卓越，因为福特制产生有理论基础。泰勒（科学管理原理创始人）对生产管理做了理论上的创建，福特对生产管理做了实践上的行动！



一条流水线创造了史无前例的生产模式，福特制做到了！福特制是由美国汽车大王亨利·福特在1913年创立的流水线模式，福特公司的流水线不但被誉为流水线的鼻祖，而且被称为福特制。福特制是典型的大工业生产的组织模式，代表了传统机器大工业生产的最高水平。福特制是通过生产组织形式与生产管理改进，提升了生产效率所取得的制度创新。工业时代的主题是追求更多产量与创造更大市场。对此，泰勒进行了理论创建，福特则采取了实践上的行动。



一种生产模式能使工业文明进入新的阶段——福特制做到了！福特制的产生标志着工业文明从此进入世界范围内的“批量化生产”阶段。1913年，亨利·福特运用当时企业界推广泰勒制的技术成果，创建了世界上第一条流水生产线。

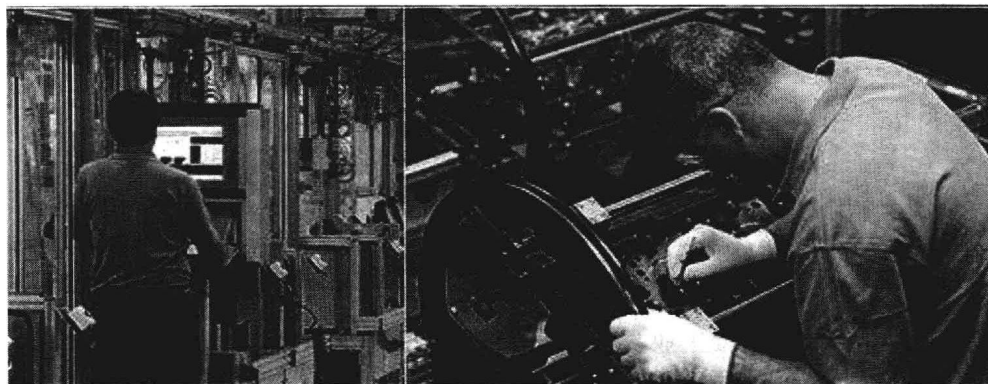
按照“只需按工序将工具和人排列起来，以便能在尽量短的时间内完成零配件装配”（《福特自传》）的装配线工作原理设计，降低了对人工手工技能操作的依赖，提高了劳动生产效率，实现了批量化生产，规模经济从此诞生了！

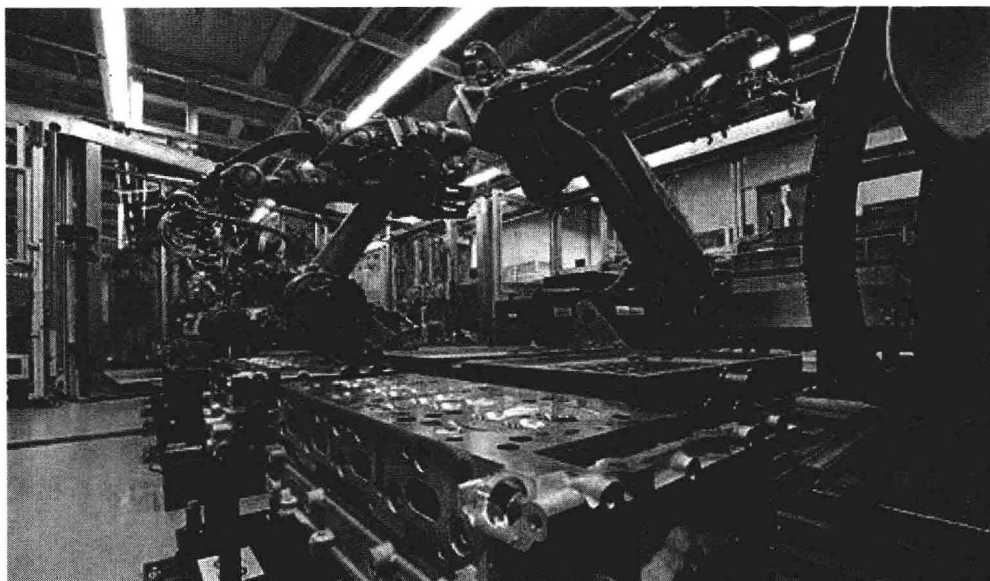
一种生产模式能够吸纳并与管理理论相融——福特制做到了！福特制本身包括五项内容：一是产品的标准化，减少产品类型；二是零件的规格化，统一产品规格；三是工厂的专业化，适合批量生产；四是作业的专业化，复杂作业划简；五是工具的专门化，使用专门工具。福特制的理性运行建立在三个原则的基础上：首先，分工设计绝对明确（设计、管理、作业）；其次，导入运用泰勒制度（讲究分工的专业化）；最后，最佳生产模式设计（提高效率，节省成本）。

2. 奔驰模特式排时法

【关键词】德国制造、模特式排时法

导读：奔驰汽车速度、性能、品质几乎成了德国品质的象征；奔驰公司吸纳了行为管理学派的理论精华，创建了模特式排时法生产管理模式；奔驰公司整个生产经营活动完全在计算机系统管理与掌控之下。奔驰公司没有一项工作是无人负责的空白点。这种明确的分工细化是奔驰公司的管理特色。





20 世纪中叶以来，德国制造业出口长期占据世界第一的位置，使德国制造成为世界汽车市场质量和信誉的代名词。在国际竞争中德国企业依靠科技制造、科技含量、生产方式、生产组织，为赢得优势夯实了良好基础。

谈到德国制造不能不谈德国奔驰汽车。奔驰汽车无论是速度，还是性能，或是品质，都是德国品牌象征，是成功人士的孜孜以求，是标志富有、地位、尊严的名车。奔驰汽车品质离不开卓越现场管理，包括：

管理手段先进——奔驰公司实现了！奔驰汽车公司的整个生产运营活动完全在计算机系统的掌控之下。在生产线上同时有几套计算机系统在起管控作用，包括生产线控制系统、装配线控制系统、生产编制系统等。

管理秩序严格——奔驰公司做到了！奔驰公司认为，越级是对正常管理秩序的干扰，不许有越级行为，既包括下对上，又包括上对下。奔驰公司每项工作都有人负责，没有空白，责任明确是奔驰公司的管理特色。

模特式排时法——奔驰公司创造了！奔驰公司吸纳了行为管理学派的理论精华，创建了“模特式排时法”生产管理模式，即把操作中动作因素和时间消耗相互结合，以寻求到最佳工作程序与提高劳动效率的操作方法。

模特式排时法：是把人在生产中的动作加以归纳，以手指动作为基础，每个手指动作定为一个模特，其他动作都定出相应值。奔驰公司正是通过模特式排时法将生产管理成本降到最低，极大地提升了劳动生产率。

3. 丰田精细管理模式

【关键词】精细生产、现场管理模式

导读：丰田公司是汽车领域精细生产的鼻祖，精细生产与精细管理是工业领域被传为神话的最佳生产方式和最佳成本模式。丰田公司现场管理体系是由一个理念、三个工具、四大精要构成的现场管理体系模式。现场管理体系模式是丰田赢得竞争优势的关键，是让丰田公司备受产业界推崇的关键。



丰田公司是精细生产的鼻祖。1990年美国麻省理工学院发表了《改变了世界的机器》的著名研究报告，提出以改革企业生产管理为主要特点的“精细生