

# 基于行动学习的S连锁餐饮企业 服务质量提升策略分析

□ 陈万思 吴琦 王婷婷 赵蕾

DOI:10.19424/j.cnki.41-1372/d.2019.17.044

行动学习在人力资源开发领域非常流行。本文将依据行动学习的实践研究,探讨如何运用行动学习解决一家连锁餐饮公司服务质量改善的问题,探讨如何运用解决问题六步法明确问题、制定目标、聚焦关键原因,并根据所分析的原因确定子目标,制订各子目标的解决方案,同时基于收益与实施难度评估来选择解决方案,制订详细具体的行动计划,通过计划实施来检验行动学习对服务质量改善的效果。

## 一、行动学习的理论基础

20世纪30年代,行动学习之父 Revans 在英国提出了“行动学习”的概念,他认为:“没有行动就没有学习,没有学习也就没有理智的和深思熟虑的行动。”因此,行动学习率先在英国发展起来,并于20世纪70年代在美国和欧洲获得了普及和发展,后在GE公司标杆效应的影响下为很多全球知名公司所采用。

行动学习能有效促进“个人和组织发展”,实现知行合一的目标。行动学习改变了传统的学习模式,让学习从说教式转变为参与式,让学习者参与探究过程,用体验式的方法来学习。Kolb(1984)认为体验是个体学习和发展的源泉,并提出了经验学习循环圈理论,让学习在经验、观察、概念化和实践中循环。建构主义学习理论则认为,学习需要有意识并自觉地去建构实践。

行动学习让学习者成为中心,催化师只是其中的指引者,引导学习者对现实问题进行观察、互动与反思,并通过行动将知识应用到具体工作中以解决实际问题,进而实现学习者的自我提升。

## 二、行动学习的企业实践

### (一)公司简介

S连锁餐饮公司是上海特色火锅品牌,经过多年的发展,在上海拥有大量的忠实客户。S公司一直走在

创新求变的道路上,希望能使公司获得长足发展。品类方面,S公司不仅在火锅领域进行拓展,也积极寻找与当下流行饮食的结合,公司旗下拥有众多的子品牌,从火锅拓展到饮品、烧烤等。区域方面,S公司以上海为基点,在全国知名城市进行积极布局规划,如成都、苏州等。

### (二)项目背景

随着行业社交属性的增强,餐饮市场规模持续扩大,现已成为国内消费市场的重要力量。在餐饮行业迅猛发展的背景下,S公司迎来了快速发展的机遇,但也面临着重重挑战,其中如何提升服务质量进而提升门店业绩是其在拓展过程中所面临的极大挑战。

### (三)问题描述

近年来,餐饮行业正处在快速狂奔的阶段,市场规模不断扩大,S公司也在不断壮大其商业版图。但在快速发展过程中却出现了门店客户满意度下降的现象,时有投诉及差评现象出现,甚至有店员与顾客争执的情况发生,公司的整体形象受到了不良影响,并导致门店业绩严重下滑,影响公司的长期发展。市场竞争越来越激烈,如何稳住当前的市场地位并取得进一步的发展,服务质量是核心竞争力。考虑到项目可行性和实施效率问题,本项目将以上海门店为研究对象。

### (四)解决问题

为了有效解决上述问题,我们借助了行动学习的典型工具——解决问题六步法,包括以下六个典型的步骤。

1.摆症状,明确问题,制定目标。通过实地专访、门店暗访,了解服务流程和需求响应,仔细观察服务过程中的现象,并通过“是否已穷尽事实”“是否能有效反映问题”等来罗列所观察到的现象,并通过现象来明确所存在的问题,同时对公司近两年的门店业绩和客户满意度等数据进行分析。从服务流程来看,排队秩序和环境维护的问题较明显,如叫号不清晰、调料台清理不及

时等情况;从需求响应来看,上菜速度和服务应答的问题较突出,如加水及餐桌整理等服务需求的响应时间长、员工工作有推诿、服务不热情等现象。对公司的服务质量问题进行全面剖析,并以 SMART 原则作为目标制定的标准,S 公司确定了总目标:完善门店的服务流程,提升上菜速度和员工服务应答时效。

**2.寻找可能的原因。**为寻找问题发生的可能原因,S 公司的管理层组织人员逐一对各级管理人员进行了深度访谈,对全体店长进行了小组座谈,对部分员工采用投影法和观察法进行调研。基于现实进行原因分析,而不是从个人的主观愿望出发,寻找导致问题产生的各种可能原因,摆脱惯性思维的限制,重新思考“自以为知道的事情”,寻找原因背后的原因。企业调研后,首先采用团体列名法,即通过独立思考和轮流发言来收集全体成员的意见,在此过程中,每个成员都必须发言,且不得对他人提出的意见进行评论。其次采用头脑风暴法,借助大白纸和活动黑板等工具,鼓励观点的再创造,直到没有新观点的提出。最后,对观点进行解释澄清,并鼓励大家对观点发表意见,采用观点叠加、观点整合、观点创新、观点反转等方法对观点进行整合并激发新观点。

**3.将原因进行归类,聚焦关键原因。**基于发现的事实和缜密的思考对整理后的原因进行分析,鼓励所有人对原因之间可能存在的关系发表意见,探寻其背后的深层原因。同时借助鱼骨刺图,将上述原因参照顾客感知服务质量模型中的结果质量和过程质量因素,以及人力资源管理理论中的选育用留因素进行归类。在对可能的原因进行归类的基础上,通过重要性/紧迫性矩阵工具,对各个原因进行“这个原因将引发什么后果”“这个原因是普遍现象还是特例”“解决这个问题需要怎样的投入”之类的问题分析,找出最重要、最根本的原因,并根据“这个问题不解决是否会带来问题的进一步恶化”等问题按紧迫性把原因按轻重缓急排队。最终,确定了第 1、3、4、6 条为既重要又紧急的原因,分别是:①服务流程不明确,服务标准不清晰;③岗位培训不到位,岗位职责不清楚;④任务分配不明确,协作意识需加强;⑥考核体系不完善,奖惩制度难实施。

**4.将原因转化为子目标。**在对原因进行充分剖析的基础上,根据 SMART 原则制定了消除原因的 3 个具体子目标,分别是:①服务流程的 SOP 改进方案(Standard Operation Procedure,即标准操作程序);②完善员工培训体系;③完善员工激励体系。每个子目标

都是为了解决问题中既重要又紧急的部分,每一部分都是为了最终能实现之前所确定的总目标。

**5.制订解决方案并评估。**根据所确定的 3 个子目标,分别提出具有可行性的解决方案。以第 1 条为例,第 1 条:服务流程不明确,服务标准不清晰。目标:制定服务流程的 SOP 改进方案。方案:①收集服务流程问题单,探讨问题解决方案,制作服务改进优化指导书。按照收益/实施难度评估矩阵对所提出的解决方案进行评估和筛选。基于对方案的实施难度、所获收益、实施风险、考核标准、收益成本比等方面的思考,将具体的解决方案分为“重大机遇”“专门努力”“快速取胜”“浪费时间”四大板块,并从中选择收益大、实施难度小的最佳方案制订行动计划。

**6.制订行动计划。**相较于解决方案,行动计划更具体、更具可操作性和可跟踪性。行动计划需要确定详细具体的实施步骤,同时确定实施与检查反馈的时间节点,并确定具体的责任人和检查人,使整个行动计划能在有限的时间内得以顺利运作,并达成行动目标。仍以第 1 个子目标为例,以上海区域经理为责任人,人力资源总监为检查人,确定如下的实施步骤:①组建由门店店长组成的 SOP 改进团队;②借助点评平台和日常服务反馈整理收集服务过程中的问题清单;③逐个分析问题产生的表面原因和深层原因确定给客户带来不良体验的因素;④探讨改进方案明确服务标准并制作服务改进优化指导书;⑤组织员工培训学习,改进优化指导书内容;⑥观察反馈实践效果并继续改进。整个行动计划的实施控制在 2 个月内完成。

#### (五)效果反馈

经过两个月的行动计划实施,S 公司的服务质量改善效果显著,客户满意度显著提升,门店业绩各有较大幅度的增加,行动学习目标达成。同时 S 公司的员工对于行动学习有了更深入的了解——行动学习不仅是解决问题的方法,更是获取知识提升自我的方式。S 公司决定将行动学习理论全面引进,期望借助行动学习促进公司发展。(该文受国家社会科学基金一般项目“新经济产业员工和企业关系多元模式实证比较与优化对策”(17BGL106)、教育部人文社会科学规划基金一般项目“基层管理者道德型领导对其本人、下属及团队产出的影响”(15YJA630003)、上海市浦江人才计划项目“责任型领导对知识员工日常健康及创新行为的影响:基于大数据的跨层次纵贯研究”(17PJC022)资助;作者单位:华东理工大学商学院。)R

编辑 周俊