

從職位工作分析、工作明細表到訓練課程規劃-以西餐廳服務員為例

高屏區評核委員蘇衍綸

本文以西餐廳服務員為例，說明企業教育訓練負責人如何從工作分析開始，訂定職位工作任務一覽表，擬定工作明細表到完成一個為期六天的新進員工職前訓練課程。

工作分析(job analysis)

要規劃成功的員工教育訓練，事前的準備工作十分重要，應先行分析受訓學員的工作內容。工作分析可用來確認學員應該學習哪些專業知識，執行哪些職務及必須達到的工作標準。工作分析分為三個步驟，首先確定所需的專業知識，其次根據工作內容製作出任務一覽表，然後再按每一個任務擬訂工作明細表。工作分析的第一個步驟是鑑別員工在工作中所需要了解的事物，以西餐廳服務員為例，除了需了解餐飲業的一般知識外，亦須認識工作部門及職位上特定的專業知識。例如服務的基本原則及工作安全相關知識是餐廳服務員應了解的一般知識，而酒精飲料的專門用語、餐桌擺設的規則、接受點餐和服務的方法、推銷技巧及即時銷貨系統設備操作等則是特定的任務。表 1 所示為西餐廳服務員任務一覽表的範例。該表上的每一行都用一個動詞開始，強調工作必須以行動落實，在研擬時，可將任務按員工日常工作的次序加以排序，以便明確指出員工應負責的工作。

工作明細表(job breakdown)

有了服務員的所有工作職責（任務），接下來可進行每個工作（任務）明細的擬定。以表 1 中的工作職責第 11 項『服務飲水』為例，所研擬的工作明細表如表 2。該工作明細表的內容包括執行任務所需設備與用品清單、執行的步驟、執行的方式及操作的提示。最佳的工作明細表往往是由參與實際操作的員工所整理出來。在規模較大的餐廳，由於員工較多，可由所謂的「作業標準團隊」負責擬定工作明細表，團隊成員除了經理及領班，還包括經驗豐富的服務員、助理服務員及其他員工。而在規模較小的餐廳，可由有經驗的資深員工負責。工作明細表完成後，由管理者收集整理所有的明細表並統一格式，再將修改後的明細表影本交給團隊成員。最後，由團隊所有成員召開會議，逐一分析討論每個職位的工作內容，待工作明細表正式確認後，即可運用這份資料來訓練員工。

訓練課程規劃

本文以表 1 服務員的任務一覽表的 34 項任務為例，擬定一個為期 6 天的西餐廳新進服務員職前訓練課程規劃表如表 3。餐廳教育訓練負責人可依本文範例說明，為不同職位的新進員工擬定完整合宜的職前訓練課程。

參考資料來源：引用'Restaurant Server Guide' in the Hospitality Skills Training Series. (East Lansing Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, 1995, pp.19-21)

表 1 西餐廳服務員任務一覽表

1. 進行營業前的準備工作	18. 調製及服務熱巧克力
2. 補充及維持備餐檯用品	19. 接受點餐
3. 摺疊口布	20. 提供麵包及奶油
4. 準備麵包及麵包籃	21. 準備冰桶
5. 準備服務托盤	22. 服務瓶裝葡萄酒或香檳
6. 接受訂位	23. 服務餐點
7. 招呼及協助賓客就座	24. 查詢用餐情形
8. 與賓客寒暄	25. 快速反應以安撫不滿意的賓客
9. 提供孩童適當的服務	26. 收拾使用過的餐具及整理桌面的擺設
10. 扛起及運送托盤、整理盒或是餐盤籃	27. 銷售餐後飲料
11. 服務飲水	28. 準備外帶的食物
12. 確認點酒賓客的年齡	29. 呈遞帳單
13. 接受點飲料	30. 協助結帳並向賓客致謝
14. 處理飲料點單	31. 收拾並重新擺設餐桌
15. 調製及服務咖啡	32. 整理使用過的布巾
16. 調製及服務熱茶	33. 請清點、申領及補充用品
17. 調製及服務冰茶	34. 完成營業後的收拾整理工作

表 2 西餐廳服務員【服務飲水】的工作明細表

任務名稱：服務飲水		
需要的材料：水壺、托盤及乾淨的口布		
步驟	做法	提示
1.如果水杯已事先擺設，賓客一就座，應盡快拿起托盤上的水壺，走到賓客所在的餐桌旁。		1.在某些餐廳，服務員或助理服務員會把裝滿水的水壺直接端給賓客。 2.有些餐廳依賓客的要求才服務水，或是在服務雞尾酒後，才端水給賓客。
2.幫賓客倒水	1.用右手從客人的右邊倒水。 2.將水壺的水直接倒入水杯，不要把水杯從桌上拿起再倒水。 3.把乾淨的口布放在左手，以便擦拭水壺底部的水氣。	口布可吸收水壺上的水氣。
3.當水少於杯時，應立刻加水。		

表 3 西餐廳新進【服務員】職前訓練課程規劃表

日期	課程內容
第一天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部門介紹 ■ 所有員工應具備的知識 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 優質的服務 ◇ 經血液傳染的疾病 ◇ 個人儀表 ◇ 緊急狀況處理 ◇ 失物招領 ◇ 資源回收程序 ◇ 安全的工作習慣 ◇ 公司設施手冊 ◇ 員工守則 ■ 餐廳服務員任務一覽表
第二天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複習第一天課程 ■ 餐廳前場工作人員應具備的知識 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 電話禮儀 ◇ 安全與保全 ◇ 廚房安全 ◇ 酒精飲料專門用語 ◇ 推薦品牌與指定品牌 ◇ 食物製備基本專門用語與時間控制 ◇ 食品安全衛生 ■ 餐廳服務員應具備的知識 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 餐廳服務員的職責 ◇ 與單位同仁及其他部門員工建立團隊共識 ◇ 優質服務的標準 ◇ 備餐工作檢核表 ◇ 玻璃器皿的類型及用途 ◇ 餐飲設備的專門用語 ◇ 布巾摺疊 ◇ 瓷器 ■ 說明任務 1-4 的工作明細表 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任務 1 進行餐廳營業前的準備工作 ◇ 任務 2 補充及維持備餐檯用品 ◇ 任務 3 摺疊口布 ◇ 任務 4 準備麵包及麵包籃

表 3 西餐廳新進【服務員】職前訓練課程規劃表(續)

日期	課程內容
第三天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複習第二天課程 ■ 餐廳前場工作人員應具備的知識(續前) <ul style="list-style-type: none"> ◇ 訂位系統 ◇ 菜單 ◇ 正確的食物呈現及盤飾方式 ◇ 餐飲衛生的維護 ◇ 急救 ■ 餐廳服務員應具備的知識(續前) <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建議性促銷及高價位商品促銷 ◇ 銀器器皿 ◇ 餐桌的標準擺設規格 ◇ 飲料的標準材料及裝飾物 ◇ 飲料喊單的順序 ◇ 預期賓客的需求 ◇ 標準庫存量系統 ■ 說明任務 5-9 的工作明細表 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任務 5 準備服務托盤 ◇ 任務 6 接受訂位 ◇ 任務 7 招呼及協助賓客就座 ◇ 任務 8 與賓客寒暄 ◇ 任務 9 提供孩童適當的服務
第四天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複習第三天課程 ■ 餐廳前場工作人員應具備的知識(續前) <ul style="list-style-type: none"> ◇ 烈酒的品牌與類別 ◇ 飲料標準縮寫 ◇ 飲料價格 ◇ 盡責的酒精飲料服務程序 ◇ 食品衛生管理法 ◇ 即時銷貨系統設備 ◇ 社區服務 ■ 說明任務 10-16 的工作明細表 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任務 10 扛起及運送托盤、整理盒或是餐盤籃 ◇ 任務 11 服務飲水 ◇ 任務 12 確認點酒賓客的年齡 ◇ 任務 13 接受點飲料 ◇ 任務 14 處理飲料點單 ◇ 任務 15 調製及服務咖啡 ◇ 任務 16 調製及服務熱茶

表 3 西餐廳新進【服務員】職前訓練課程規劃表(續)

日期	課程內容
第五天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複習第四天課程 ■ 說明任務 17-27 的工作明細表 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任務 17 調製及服務冰茶 ◇ 任務 18 調製及服務熱巧克力 ◇ 任務 19 接受點餐 ◇ 任務 20 提供麵包及奶油 ◇ 任務 21 準備冰桶 ◇ 任務 22 服務瓶裝葡萄酒或香檳 ◇ 任務 23 服務餐點 ◇ 任務 24 查詢用餐情形 ◇ 任務 25 快速反應以安撫不滿意的賓客 ◇ 任務 26 收拾使用過的餐具及整理桌面的擺設 ◇ 任務 27 銷售餐後飲料
第六天	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複習第五天課程 ■ 說明任務 28-34 的工作明細表 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任務 28 準備外帶的食物 ◇ 任務 29 呈遞帳單 ◇ 任務 30 協助結帳並向賓客致謝 ◇ 任務 31 收拾並重新擺設餐桌 ◇ 任務 32 整理使用過的布巾 ◇ 任務 33 請清點、申領及補充用品 ◇ 任務 34 完成營業後的收拾整理工作