

營運SOP：最後人力

意義

在我們的門市，除了服務客人、為客人製作飲品，和煮食材之外，我們還需要執行很多準備的工作。這些工作主要包含了備料和貼杯作業。這些作業不可以不執行，因為不做她們的話我們就無法營運了。

很多時候，因為我們一直投入在客服和製作飲料的工作上，我們會忽略了備料貼杯的作業，導致我們在營運上遇到斷食材或斷杯的狀況。

為了降低這種狀況所產生的問題，我們設計了"最後人力"的營運流程制度。最後人力的主要工作項目是備料和貼杯，但每當客人很多時，最後人力會暫時放下手上的工作去幫忙服務客人。一旦客人又減少時，最後人力就會回去備料和貼杯的工作。

最後人力機制就像一個汽車引擎散熱系統的溫度控制器。當溫度高到一個程度時，為了不讓引擎過熱而損壞，溫度控制器就會啟動散熱系統以不讓引擎溫度過熱，但一旦引擎溫度降到一個程度後，溫度控制器就會將散熱系統關掉因為引擎溫度如果太低的話引擎效率就會降低。

同樣的，當客人不是很多時，我們不需要那麼多的人力去服務客人，所以最後人力可以去執行備料貼杯的作業。但當現場客人的單子累積到一個程度時，最後人力就必須去幫忙消化那些單子，因為如果不這樣做的話，客人有可能會等很久(引擎溫度過熱)，降低客人對我們的滿意度(引擎受損)。當客人又減少時，我們又不需要有這麼多人力去服務客人，最後人力就可以再去執行備料和貼杯的作業了。

有效時間

當有四個或以上的人力在實際上班時，除非原始料和杯子都已經補齊，或是主管有特別安排，最後人力機制都需要啟動。

定義

最後人力的定義是：

如果有四個人力在上班，就是第四個人力。
如果有五個人力在上班，就是第五個人力。
如果有六個人力在上班，就是第六個人力。
等等。

在休息的夥伴不算是一個人力。

"定位：

"定位" 的意思就是未做杯數或未做訂單累積到一個標準而需要最後人力放下備料作業去幫忙辦理客人的訂單。

工作內容

在任何非定位的時刻，最後人力的主要工作內容包含：

- 備未煮的食材
- 貼杯
- 烘茶作業
- 例行的擦台(所有臺面)作業
- 製作複雜飲料，如抹茶，冰紅等等

在主管的特別需要下，在非定位的時刻最後人力也可以執行以下作業(一定要在主管的指定下才可以)：

- 調後階段料(香青、多多、奶茶等等)
- 倉庫取貨
- 更換冰柱

當夥伴在執行以下時，她成為當時的最後人力：

- 調前階段料(梅子汁、檸檬蜜、草莓檸檬等等)

因此，如果有一位夥伴在調檸檬蜜時來了一個抹茶的訂單，她就必須去做那杯抹茶。

當客人或單子累積到一個程度時，也就是到了“定位”的狀況，最後人力需要支援主要以下工作：

- 製作飲料 (主要)
- 包裝交貨 (主要)
- "中前"的工作 (主要)
- "中"的工作 (次要)
- "中後"的工作 (次要)

當未煮的食材都備完或杯都貼完時

如果未煮的食材和杯都完全補齊了，最後人力就必須歸納一般人力，但料和杯需要補齊了才可以這麼做。因此，只要材料或杯子未補齊的話，最後人力都應該在執行非定位的工作。除非是到了“定位”的狀況。

完全補齊的意思就是放置各料的位子都已排滿，但並不是到達擠爆的狀況。而且，在補料時，需要平均的去補。意思就是不要將一項料完全補完再去補另一個料，應該是每項料都輪流被補一些直到全部的料都差不多都在接近的時間補滿。這樣補的好處是我們在任何時刻都會有所有的料可用，比較不會有A料備了一大堆但B料卻不夠的狀況。

主管的角色

主管需要指定最後人力是哪位夥伴擔任。主管也可以擔任最後人力，但這應該是在逼不得已的狀況下，如要調配前階段料。所以，理想狀況是讓非主管承擔最後人力的工作。

標準作業流程

最後人力成為"定位"狀態

因為提升客人的體驗品質還是會帶給我們最大的受益，在客人很多的時候，將最後人力用在服務相關作業上是最有效的人力資源運作。所以在那種狀況時，我們就會請擔任最後人力的那一位夥伴來幫忙消化客人的點單，我們叫最後人力去幫忙為"定位"。

但我們需要一個客觀的標準來認定在什麼狀況開始"定位"。以下狀況是我們目前的標準：

總人力	未貼標籤	未完成單數
4	8	4
5	12	5
6	16	6

當未完成飲料的杯數或未完成的單數累積到以上的標準時，最後人力就進入"定位"狀態，就必須立即歸隊幫忙消化客人的點單。

這裡必需注明，只要其中一個類別達到標準，最後人力就必須進入"定位"。

最後人力回歸非“定位”狀態

但是我們也必須設定標準來認定最後人力夥伴要何時回去"非定位"狀態，以下是那個標準：

當未貼標籤降到 兩 張。

所以，一旦未貼標籤降到兩張，當時在"定位"的最後人就要回歸到非定位的狀態。

招喚最後人力的負責人：前臺夥伴

負責告知最後人力要加入團隊作業的職務是負責前臺的夥伴，因為她通常她是第一位知道未完成的飲料或單數已高到需要呼喚最後

人力來幫忙的門檻。當然，監督這整個流程者是主管。但任何夥伴看到狀況符合的時後也應該要告知最後人力夥伴，這是團隊合作精神之一。告知的話語是："麻煩需要幫忙了喔!" 叫的時候需夠大聲以確保最後人力的夥伴聽到。如果前台叫後最後人力夥伴還沒出現，就必須重覆叫她，直到她回覆為止。

最後人力自己的責任

最後人力夥伴必須自行觀察減客的狀況，一旦等待點餐客人組降到符合的狀況時(未貼標籤數量達到只剩兩杯)，把手上最後杯飲料或作業完成後，就必須立即回去執行非定位的主要工作內容的作業。

如果還沒完成手上的工作前未貼標籤有開始多過兩張，最後人力還是要回歸到非定位狀態，因為稍早已經掉到兩張了。

最後人力絕不是唯一的補料人員

雖然有最後人力這職務，不代表其他夥伴就無需幫忙補料或貼杯的作業。我們可以同時有多過一個人力執行補料和貼杯的作業。所以當生意量淡的而造成人力多余的時候其他夥伴還是可以幫忙執行補料貼杯作業。