

国内图书分类号： F243

密级：公开

国际图书分类号：

西南交通大学
研究生学位论文

我国连锁餐饮行业人力资源管理困境与对策
研究

年 级_____2016 级_____

姓 名_____张智琦_____

申请学位级别_____硕 士_____

专 业_____工商管理_____

指 导 老 师_____李杰教授_____

二零一八 年 五月

Classified Index:F243

U.D.C:

Southwest Jiaotong University

Master Degree Thesis

THE DIFFICULTIES AND
COUNTERMEASURES OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN CHAIN
CATERING INDUSTRY IN CHINA
THE STUDY

Grade:

Candidate: Zhang Zhi Qi

Academic Degree Applied for : EMBA

Speciality: Business Administration

Supervisor: Li Jie

May. 2018

西南交通大学

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权西南交通大学可以将本论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复印手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

1. 保密，在 5 年解密后适用本授权书；
2. 不保密 ☒，使用本授权书。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：张智琦

指导老师签名：李生

日期：2018 年 5 月 30 日

日期：2018 年 5 月 30 日

西南交通大学硕士学位论文主要工作（贡献）声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立进行研究工作所得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中作了明确说明。本人完全了解违反上述声明所引起的一切法律责任将由本人承担。

本人在学位论文中所做的主要工作或贡献如下：

一、前期搜集整理相关学术资料，开展行业调研，确定题目、文章结构、研究目的等。

二、撰写开题报告，提交并获得通过。

三、所有研究内容除注明引用的内容及行业数据外，均为个人原创。在撰写过程中详细分析、认真研究。根据研究情况调整撰写。并充分考虑开题时指导老师的意见。

四、与导师认真沟通，听取导师的修改意见，完善论文。

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立进行研究工作所得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中作了明确说明。本人完全了解违反上述声明所引起的一切法律责任将由本人承担。

学位论文作者签名：

张智琦

日期：2018年5月30日

摘 要

随着经济规模和影响力的扩大,2016 年中国实现餐饮收入近 3.6 万亿左右的市场规模,占社会消费品零售总额的 10.8%,增速比商品销售快了 0.4 个百分点。然而由于中国的地域之间的差异,及多少企业的规模还较小,最大的连锁餐饮企业销售规模才 400 多亿,是典型的“大市场,小企业”的格局。因此在连锁餐饮的人力资源管理的方面产生了很多的现实困境,其中有观念与体系的,有从业者本身的问题,有时代发展的问题,有管理模式制定与执行的问题等。

文中笔者对于餐饮行业人力资源管理的现实困境的观察,主要是以下三个问题:人才的匮乏,人才培养与组织发展的问题及管理模式的迭代问题。究其原因分析,主要是 1.人才需求不断的变化,2.人才培养制度不完善,3.薪酬与绩效考核体系滞后,4.新科技带来就业观念与就业机会的变化。

本文的主要观点提出强化“以人为本”的核心管理理念,通过“阿米巴”来改变员工的管理模式,变被动为主动,由监管到自主,从严密的组织到“自组织”形式。并且提出与借鉴最新的共享经济模式,在行业中的应用。未来的趋势是人力共享平台模式,来解决人员的流动与人才的核心问题。实现共享平台是基于行业的互联网化与以数据化运营为基石,变企业为平台,使得原来组成企业的核心要素“人”由雇佣关系转变成未来以任务为核心的“共享模式”。人由固化的生产要素变成相对的自由个体,从而大大激发与释放其巨大的空间与潜能。

关键词: 连锁餐饮, 阿米巴模式, 企业大学, 外包服务, 校企合作

Abstract

With the expansion of economic scale and influence, China achieved a catering income of approximately 3.6 trillion yuan in 2016, accounting for 10.8% of the total retail sales of consumer goods. The growth rate was 0.4 percentage points faster than the sales of goods. However, due to the differences between China's geographic regions and the size of many enterprises, the largest chain catering company has sold more than RMB 40 billion, which is a typical "big market, small business" pattern. Therefore, there are a lot of practical difficulties in the human resources management of chain restaurants, including the concept and system, the problems of the practitioners themselves, the problems of the development of the times, the problems in the formulation and implementation of management models, and so on.

The author's observation of the reality of human resource management in the catering industry is mainly due to the following three problems: the lack of talents, the problems of personnel training and organizational development, and the iterative problems of management models. The reasons for this analysis are mainly 1. The continuous changes in talent demand, 2. The imperfect personnel training system, 3. The salary and performance appraisal system are lagging, and 4. The new technology brings changes in employment concepts and employment opportunities.

The main point of this paper proposes to strengthen the "people-oriented" core management philosophy, change the management mode of employees through the "Amoeba", change from passive to active, from supervision to autonomy, from strict organization to "self-organization" form. And put forward and draw lessons from the latest sharing economy model in the industry. The future trend is the human-sharing platform model to address the core issues of personnel mobility and talent. The realization of the sharing platform is based on the industry's Internet-based and data-based operations as the cornerstone, changing the enterprise into a platform, making the original element of the company's "person" from the employment relationship into a future task-centric "sharing model." People are transformed from the solidified production elements into relatively free individuals, thereby greatly inspiring and releasing their enormous space and potential.

Key words: Chain catering, corporate university, outsourcing service, school-enterprise cooperation

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 第 1 章 绪 论 | 1 |
| 1.1 选题背景及意义 | 1 |
| 1.1.1 选题背景 | 1 |
| 1.1.2 研究意义 | 2 |
| 1.2 研究目标及方法 | 3 |
| 1.2.1 研究目标 | 3 |
| 1.2.2 研究方法 | 3 |
| 1.3 研究思路及主要内容 | 3 |
| 第 2 章 相关概念与理论概述 | 5 |
| 2.1 相关概念界定 | 5 |
| 2.1.1 连锁餐饮 | 5 |
| 2.1.2 企业大学 | 5 |
| 2.1.3 人力外包服务 | 6 |
| 2.1.4 阿米巴经营模式 | 7 |
| 2.1.5 人力资源共享服务中心 | 7 |
| 2.2 相关理论概述 | 8 |
| 2.2.1 期望理论 | 8 |
| 2.2.2 需求层次理论 | 9 |
| 2.2.3 赋能授权理论 | 9 |
| 第 3 章 我国连锁餐饮行业人力资源管理面临的现实困境 | 10 |
| 3.1 人才匮乏的困境 | 11 |
| 3.1.1 行业人才队伍现状 | 11 |
| 3.1.2 人才招聘难 | 13 |
| 3.2 人才培养与组织发展脱节的困境 | 16 |
| 3.2.1 组织结构战略制定的水平有限 | 16 |
| 3.2.2 人才与组织发展的不匹配性 | 16 |
| 3.3 管理模式迭代的困境 | 17 |
| 第 4 章 引致我国连锁餐饮行业人力资源管理困境的主要原因分析 | 20 |
| 4.1 人才需求不断变化 | 20 |
| 4.2 人才培养制度与体系不完善 | 21 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 4.3 新科技带来就业观念与就业机会的变化 | 23 |
| 第 5 章 相应对策建议 | 26 |
| 5.1 创新招聘模式 | 26 |
| 5.1.1 开辟多元化的招聘渠道 | 26 |
| 5.1.2 推行人力外包服务 | 28 |
| 5.2 创新人才培养模式 | 29 |
| 5.2.1 构建企业大学 | 29 |
| 5.2.2 积极推进与参与校企合作 | 31 |
| 5.3 创新管理模式 | 33 |
| 5.3.1 强化“以人为本”的管理模式 | 33 |
| 5.3.2 阿米巴模式的推广应用 | 35 |
| 5.3.3 推进数据化管理模式 | 36 |
| 5.3.4 尝试共享用工管理新模式 | 38 |
| 结 论 | 40 |
| 致 谢 | 41 |
| 参考文献 | 42 |

第 1 章 绪 论

民以食为天，整个餐饮行业近年来将近 3.6 万亿的规模，并且保持强劲的增长的势头。为我们国家创造了数千万的就业人口。餐饮是我们传统与文化的体现。而连锁餐饮行业发展将近 30 多年，”连锁餐饮“在人力资源特点方面具有：因为是连锁门店数量庞大，因此需求的人才数量众多；因为连锁门店是由“人，物，场”构成的商业的综合体，其人才需求的类别很广。因为连锁门店各个区域可能涉及不同的管理模式，所以可能存在管理模式的多样性。并且行业本身的人力资源管理从无到有，从学习西方成熟的管理经验，发展到目前互联网时代的跨界与创新的新时代。基于工业时代的人力资源管理的理念在目前这个互联，创新的混沌时代中，土壤与环境的变化，人的变化，从而导致正在中国成长出各种新的“生物体”。我们传统的连锁餐饮行业在此时碰到了许多管理的现实困境，因此本文对困境成因做了深入的分析 and 研究，提出了相应的三个领域的对策与模式的创新。为我国的连锁餐饮行业提供了现实的解决问题的方法，路径与应对未来趋势的可能性方法。

1.1 选题背景及意义

1.1.1 选题背景

经济全球化浪潮势不可挡。我们纵观餐饮行业的发展的历史与进程，可以按照不同的发展时期，尝试着把餐饮行业人力资源管理划分为四个阶段。

行业 1.0 从无到有时期-人力资源管理萌芽阶段。伴随着我国的全民的改革开放的浪潮而来，餐饮行业人力资源管理的萌芽期，时间大概是从 1980--1987 左右。而这个时期的几乎是人力资源的萌芽期，刚刚从原有的计划经济刚刚进入私营经济。那个时期的人力资源的管理，还是原来的计划经济年代的那一套。而且愿意做餐饮行业的人多数是个体户或是社会文化程度很低的待业青年。更多的人还是在观望和彷徨的等待。在企业的人力资源管理的模式上几乎是空白，都是沿用计划经济体制的组织与管理模式。

行业 2.0 高速发展期-人力资源管理肯麦阶段。人民物质生活的愈渐丰富，世界的餐饮巨头的进入。1987 年肯德基公司在北京开设了中国第一家门店，并创下 83000 元的全球最高营业额纪录。1990 年，麦当劳在深圳试水。从此餐饮市场开始书现国有、民营、外资共同竞争的格局。可以说这个阶段是，餐饮人力资源管理的黄金阶段的开启，大量有志于从事餐饮行业的高素质人才与高技术技能能力的人才的孕育期和成长

期。我们的人力资源管理属于初期，刚刚在学习外来的管理理念与方法，是结合市场经济体制管理的开始。

行业 3.0 黄金年代-人力资源管理全面学习阶段。品牌化的连锁全国的发展，海底捞，外婆家，真功夫，俏江南等一大批的中国优秀的连锁餐饮品牌的出现。同时也开启了全面的学习阶段，各种的人力资源管理体系与工具被大量的学习与模仿。而行业也进入了发展的黄金年代。

行业 4.0 跨界、互联-创新混沌阶段。2013 年始互联网的网红餐饮的进入，人力资源管理进入了混沌期。这个时期的特点是，各种模式大行其道。既有 2.0 或 3.0 模式，也有很多所谓的创新模式。在人力资源管理上表现趋势是，事业部制，阿米巴模式等新的管理模式被引入行业；从原先的企业的雇佣关系到合伙关系；从原来的靠人去管理到来数据管理，网络管理等等。

但是进入 2010 年以后随着国家经济的快速增长，各行各业的发展与收入普遍有了较大的发展，餐饮行业的职业的认同度则在快速的下降，开始出现以下一些困境与难题：人才匮乏，高学历人才很难吸引，连锁餐饮管理是一项具有非常难度与挑战的工作，很多连锁行业的高端管理人才都在快消，新零售，健康，医美等行业。人才培养与组织发展之间的问题，由于行业快速发展很多企业在过程中组织战略制定需要很高的水平，且需要不断的调整；而适应组织发展的人才的培养更是重中之重，然而培训体系的缺失往往是行业普遍的问题。最后是管理模式的不断的迭代与变化，中国连锁餐饮行业是个不断发展壮大的领域，在过程中的创新与应对市场的变化无所不在。使得我们的管理模式为了适应这快速的变化，而不断的迭代与变革。

1.1.2 研究意义

在此背景下，我们针对行业发展的困境，提出在人才招聘，人才培养和管理模式创新等几方面的对策与建议。

首先招募渠道需要多元化，适应当下互联网社会的特质，使用更多的线上的工具进行人员招募。使用人才外包，猎头等新的模式进行人员的补充与人才的获取。其次是人才培养模式的创新，企业大学的设立解决组织发展与人才培养的问题，校企合作模式可以做大量基础管理人员的培养与储备，为企业提供人才银行与人才的蓄水池。最后是管理模式的创新，从“人本”主义管理理念入手，树立以人为本的核心企业文化。组织的变革--阿米巴模式在连锁餐饮行业中的应用，解决企业传统的组织战略模式，从矩阵式，金字塔式变革成蜂窝式的自组织模式。然后用数据推动人力资源管理的变革，提供管理模式改变的依据与手段。最后探索，人力共享模式在行业中未来的应用，可以大大提高人才使用的效率，技术人员及专业人才评价的问题，定价的问题，从而为

连锁餐饮企业在人力资源管理的模式创新提供了新的思路与新的方法。都有着重要意义和现实作用。

1.2 研究目标及方法

1.2.1 研究目标

本文寻找中国连锁餐饮行业人力资源管理的困境，以新管理理念，新科技手段，新型组织管理模式等为逻辑原点，通过对我国连锁餐饮人力资源需求及管理的普遍性研究，探寻我国在互联网时代之下的人力资源管理之道，形成具有我国特色的连锁餐饮人力资源管理建设框架模型和规划纲要。

1.2.2 研究方法

本文旨在围绕连锁餐饮行业人力资源管理的困境，以新时代的人才获取与管理方法及人力管理模式创新为指导思想，沿着分析理论、实践指导和总结经验的思路展开有中国特色的餐饮行业人力资源管理的研究与探索。

研究方法：

(1) 文献阅读法。行业相关文献的参考与阅读，并且放眼国内外连锁餐饮行业人力资源管理研究的动态，了解行业的发展目前的局势并关注未来的发展趋势，从而保障本文研究课题在行业中的实用性和前沿性。

(2) 归纳分析方法。本文对于国内外行业最好的企业的研究，结合优秀企业的案例分析与总结，提出了连锁餐饮人力资源管理的共性需求及符合时代的趋势性需求。

(3) 比较分析法。在连锁餐饮人力资源管理地困境形成的主要原因中，在借鉴跨国跨文化管理和我国连锁餐饮中的优秀企业管理经验基础上，对不同视角下的人力资源管理进行了比较，提出了本文关于解决困境的主要观点。

(4) 案例调查法。笔者通过亲身为大量优秀连锁餐饮企业提供人力资源方面的服务实践，对我国不同经营主体与不同地域的连锁餐饮企业现状进行了调查和分析，并梳理了各个企业的人力资源管理的思路和各发展阶段的管理需求。

1.3 研究思路及主要内容

1.3.1 研究思路及框架

本文围绕连锁餐饮人力资源管理的方面现实与困境，其中有观念与体系的，有从业者本身的问题，有时代发展的问题，有管理模式制定与执行的问题等等。在此背景

下，研究和探索我国连锁餐饮人力资源管理在新时代，新模式创新，新人才机制等的相应的对策与调整有着重要意义和现实作用。

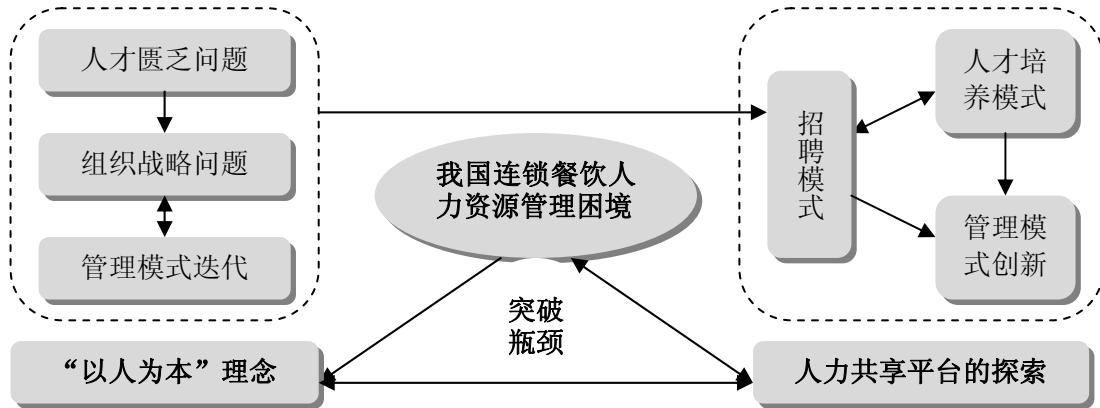


图 1-1 连锁餐饮人力资源管理新模式研究框架

1.3.2 研究的主要内容

本文研究主要以下几个部分的内容：第一，提出了中国连锁餐饮行业人力资源管理现实困境，就本文的研究框架、方法、意义以及主要内容做了简单的脉络整理。第二，餐饮行业困境与原因对策对人力资源管理阶段和管理模式等概念进行综述和归纳，对我国连锁餐饮人力资源管理出现的困境及现状做描述，分析与归类。并分析产生这些困境的原因。第三，我的观点针对我国连锁餐饮人力资源管理的困境与成因，根据行业内的部分优秀企业来尝试找出相应的对策与方法。第四，总结回顾本文的主要内容，并提出下一步的研究方向与不足之处。

提出问题部分，在描述连锁餐饮行业人力资源管理遇到的困境，分析了我国连锁餐饮企业遇到一些现实的具体困境，揭示了本文的研究意义；分析问题部分，对连锁餐饮行业管理的需求及创新管理模式的探索与研究，从体系上找准行业管理模式不断地迭代与更新，人才匮乏瓶颈，组织结构管理战略的落后所在；解决问题部分，结合各种不同类型的企业，企业文化建设上的“人本”主义，在组织结构战略模式变革，人才队伍建设框架模型等方面的研究。尝试提出连锁餐饮在人力资源管理上所面临的时代困境下使用“人力共享模式”的新模式与新方法，来解决人才的主要困境。本文的研究与总结可供其他企业借鉴与参考。

第 2 章 相关概念与理论概述

本章从课题的理论基础出发，对连锁餐饮人力资源管理的相关理论进行梳理、研究分析与综述。

2.1 相关概念界定

2.1.1 连锁餐饮

连锁餐饮首先是个系统概念，是代表了企业的经营理念与识别系统。其中有包含企业的商标管理，商品的服务管理等等。从而达到一定的规模，可以用专业化集约化的管理组织网络，进行集中的规划。企业的资金可以快速的流转与加大协同效应最终增强企业采购的议价能力。同时整合物流与供应链体系，让规模产生效益同时并发出强大的市场竞争力，推动企业的快速发展。而互联网的应用于跨越式的发展使得，零售业都将走向连锁经营这一模式。

连锁餐饮根据商务部颁发的《特许经营管理办法》，连锁企业的条件是，必须具备开 2 家直营店，且有 1 年的正常经营才有出售特许经营权的权利。连锁餐饮是特色餐饮的一种发展模式。是餐饮业发展到一定程度的必然产物。

分类一：

- 1.按经营方式和工业化程度划分：传统连锁餐饮、现代连锁餐饮。
- 2.按照菜品风味可划分：西式连锁餐饮、中式连锁餐饮、中西合璧连锁餐饮及其它。
- 3.按照品种形式可划分：单品连锁餐饮、组合品种连锁餐饮。

分类二：

连锁餐饮可分为餐饮直营模式和餐饮特许加盟模式，前者是由公司总部的直接投资和管理，后者是一个由特许经营组成的连锁体系。并且特许加盟模式是一种高级连锁管理形式，被连锁餐饮行业普遍使用。

2.1.2 企业大学

企业大学是一种新的教育模式与培训体系，可以提供企业的人才不同阶段，不同层级的学习需求。

首先它的属性是由企业为主体，资金的来源是企业出资，核心的师资也是七月本身的高级管理人员或企业聘用的专业培训人才。

企业大学的教育方式或是手段，是商业的实战模拟，互动式的教学，真实的案例

分析等等。是企业培养自身管理人员与业务合作伙伴的一种有效的训练模式。

餐饮行业类似的企业高等学府，如餐饮行业最著名的企业大学就是麦当劳的汉堡大学，真功夫的米饭大学，星巴克大学等等。

2.1.3 人力外包服务

人力资源外包是美国最早的管理模式之一。这是企业率先“回归主业，强化核心业务”的新战略途径。

为了更好地开展人力资源管理，企业应将一些非核心业务外包并与优秀专业公司的技能相结合，从而达到降低成本，增加企业效率，并可以专注于企业本身的人力资源核心业务为目的。

上个世纪 90 年代初以来，东南沿海企业的外包业务增加了企业的灵活性，提高了对市场的反应速度，降低了企业的经营风险。由于人力资源是企业的重要资源，越来越强调其在企业价值链中的重要作用，因此做好人力资源管理至关重要。

中国人力资源外包产业发展迅速。随着整个行业的发展，外资企业人才服务需求的不断增长拉动了中国人力资源服务业的发展，中国人力资源服务企业积极转变服务模式，从“单一人力资源服务”向“全方位人力资源服务”发生变化，中国成为世界上人口最多的国家，人力资源丰富。改革开放三十年来，人力资源服务业发展前景广阔，将向专业化，产业化，国际化发展。

人力资源外包服务顾名思义，它首先是服务业，这决定了它具体改行业的特征：

1，无形性：人力资源外包服务是一种行为，我们无法看到，感觉到或触摸到我们在实体商品中感受到的行为。

2，异质性：人力资源外包服务是人们展示的一系列行为，所以没有两种服务会完全一致。不同的公司，同一家公司，不同的员工和员工会在不同的时间提供不同的服务，同一种服务在不同的服务对象眼中会有不同的感受。

3，生产与消费同步化：人力资源外包服务与实体商品不同。在销售和消费之后，即使客户和服务人员没有联系，人力资源服务生产也是客户的消费过程。当我们为服务对象提供入境服务或社会保险管理时，或者当客户致电服务提供商进行电话咨询时，他们是无限的服务。

4，易腐性：营销策略人力资源服务无法储存，转售或退回，“即时”需要在事件发生后重新制作。我们无法想象客户在不满意的情况下拨打半小时电话，然后半小时后返回服务提供商，并使用或销售。生产和消费的“时刻”同时发生。

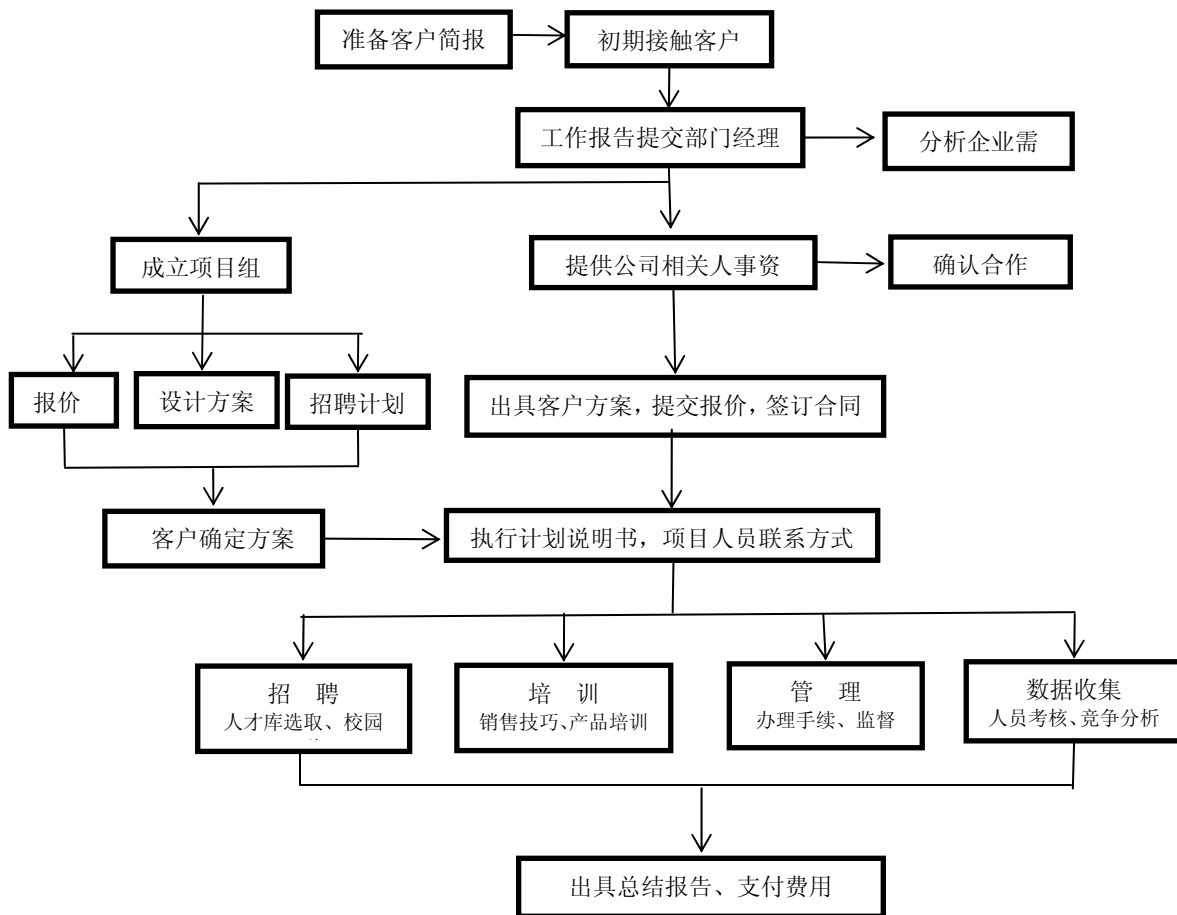


图 2-1 人力外包流程图

当然发展的过程也也不可避免的产生了很多的问题，企业利用外包降低社保成本与规避法律风险，还有很多同岗不同酬的现象出现，这需要我国的立法不断地规范与完善从而慢慢减少这样的“误用”或是不正当使用外包这一方式。

2.1.4 阿米巴经营模式

阿米巴经营模式是把公司的组织由一个整体分割成若干个小型的组织，我们也可称之为自组织。每个自组织都是一个独立的利润中心与决策中心，可以按照企业的模式进行独立的经营活动。

该模式是由日本的稻盛和夫创造的，并且用此方法建立了京瓷和第二电信二家世界 500 强公司。从此阿米巴模式风靡世界，被广泛效仿长盛不衰。

阿米巴商业模式成功的核心是对员工利益和组织结构重组的约束。因此，每个员工都必须对变形虫的具体操作模式有深入的了解，包括组织结构，操作方式和背后的思维方式。如果阿米巴业务的员工没有正确的理解，那么结果就是以自我为中心，为了自己的利益而损害阿米巴其他部门的利益，也可能是因为目标压力过大，导致心理

疲劳。

阿米巴经营有五大目的：1，实现全员参与；2，会计作为衡量员工贡献的重要指标，培养员工的目标意识；3，开展高度透明的操作；4，自上而下和自下而上的整合；5，培养领导者。阿米巴的商业模式是以下业务需要解决的三大难题：领导力培训的集中管理，现场管理和企业文化，都得以解决的一个伟大商业模式。

2.1.5 人力资源共享服务中心（HRSSC）

是指企业集团将各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作（如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训、员工投诉与建议处理、咨询与专家服务等）集中起来，建立一个服务中心。

构建人力资源共享服务中心的目的是为了整合专业资源、降低运营成本、提高运作效率和提供优质服务。

2.2 相关理论概述

2.2.1 期望理论

期望理论又称作“效价-手段-期望理论”，是《工作与激励》的作者维克托·弗鲁姆在书中首先提出，它是管理心理学与行为科学的一种理论。

学界给予了期望理论一个公式：激励（motivation）取决于行动结果的价值评价（即“效价”valence）和其对应的期望值（expectancy）的乘积：激励力=期望值×效价 $M = \sum V \times E$ （M 是人的积极性，潜在的力量强度与可以激发的力量。V 是要完成的目标对于个人的价值体现即表示效价。E 是能够达到目标的主观概率）。

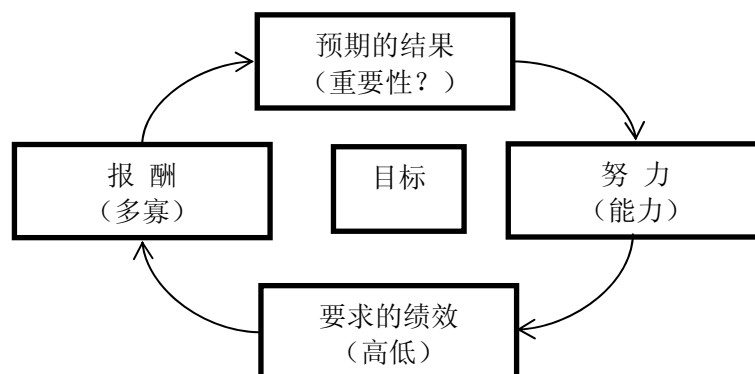


图 2-2 期望理论

2.2.2 需求层次理论

需求层次理论是美国著名心理学家马斯洛提出的，所以我们称之为：马斯洛需求理论。该理论把人类需求按照较低层次到较高层次分成生理需求、安全需求、爱和归属感、尊重和自我实现这五类。

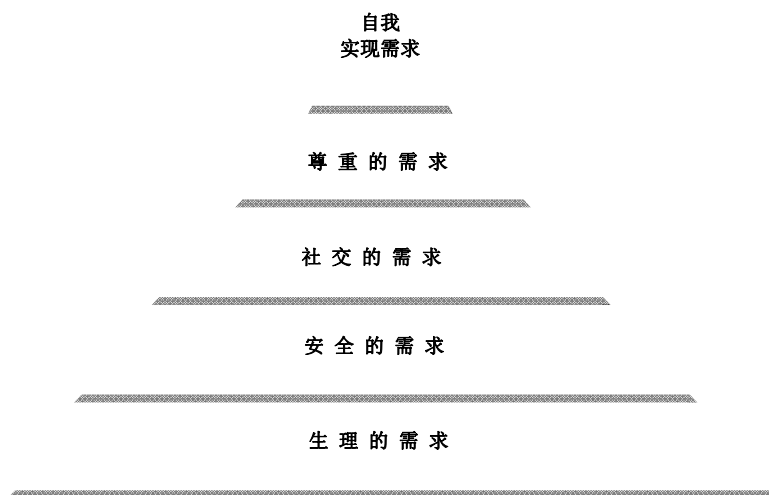


图 2-3 马斯洛需求层次理论

五阶梯需要按照从低到高的顺序，按顺序按升序排列，但不完全固定可以改变，有各种例外情况。总的来说，一定的需求水平比较满意，并且会向更高层次发展。追求更高层次需求将成为驾驶行为的驱动力。因此，对基本满意的需求不再是一种激励。

2.2.3 赋能授权(Empowerment)

赋能授权是给予企业员工，更多的权利。从逻辑上讲，给予员工更多参与与决策权力；从理论上，是消除更多的员工工作中的障碍，从而提升他的有效工作。出发点是由上而下的释放权力。

赋能授权指团队已从集权向分权的方向过渡，团队成员感觉个人拥有了某种能力，整个群体也拥有了某些能力。赋能授权体现在两个方面：

- ①团队在组织中地位提升，自我决定权也在提高，支配权很大。
- ②团队成员已经感觉到拥有了某些方面的支配权。

第 3 章 我国连锁餐饮行业人力资源管理面临的现实困境

中国连锁餐饮从上世纪 80 年代发展至今，已经 30 多年了。从无到有--从有到好--从好到求精，然后到最近几年的互联、创新，跨界的混沌发展。特别是进入 2010 年以后随着国家经济的快速增长，我国一跃成为世界 GDP 仅次于美国的，全球第二大的经济体。在航空航天，精密制造，生物制药，通信科技，互联网等各行各业都进入了世界一流的水平。发展一日千里，同时在某些领域比如互联网的创新，电商的应用等已经引领世界的发展潮流与模式的创新。在此同时大量的新型业态与工作岗位的出现，人民群众的就业机会与职业发展出现了前所未有的好时机。普遍人们的发展与收入普遍有了较大的提升，而餐饮行业职业几千年来的社会认同度都不高，相对的收入增幅与其他新兴行业与岗位来比，明显的落后社会的增幅。所以在整体的人力资源供给与发展上与快速发展的餐饮行业本身严重的发展不匹配。具体表现在企业文件的建设方面，人才体系的管理方面，组织战略的制度与执行方面都遇到了很多现实的困境。其中的表现有，人才招聘难，保留难；包括进入了行业的 4.0 阶段以后很多的新的模式与业态，在互联网的环境下，组织战略的制定变得混沌与不确定性。使得整个连锁餐饮行业的人力资源管理都无所适从，需要新的模式与方法来改善这现实的困境。

本文将着重于直营模式连锁餐饮企业的人力资源管理问题进行困境分析与对策的研究，以加盟模式为主的连锁餐饮企业可以做适当的参考与借鉴。因为问题具有普遍的共性，只是由于不同的商业模式的连锁餐饮企业的直营与加盟的比例有所不同。或是阶段的侧重有所不同。在此本文给出的是行业的困境分析与对策建议，请企业可以根据自己的阶段与模式，加以思考与借鉴。

3.1 人才匮乏的困境

3.1.1 行业人才队伍现状

中国连锁餐饮人才的定义我们大体分为二类：中高级管理人才，技术/专业人才

中高级管理人才包括，公司的总经理，运营总监，各级督导，加盟事业部，物流，人事，财务，店长等。

技术/专业人才包括，厨师，点心师，食品研发，品控，IT 等等。

总体呈现“两难”与“高低”矛盾问题。“两难”问题：最主要是连锁餐饮行业人才很难招聘与吸引。基础员工流动性更大很难保留。“高低”矛盾问题：最近几年随着经济的快速发展，人员的人力成本直线的上升，近五年来每年增长的大约 15%-20%左右。而反过来从业人员的素质则连年的下降。整个连锁餐饮行业，大专以上的从业人口平均不足 10%。特别是行业高层的管理人员与还有具有烹饪技术的专业人才更是十分的紧缺。与而这样的人才结构，也制约了行业快速发展的速度。

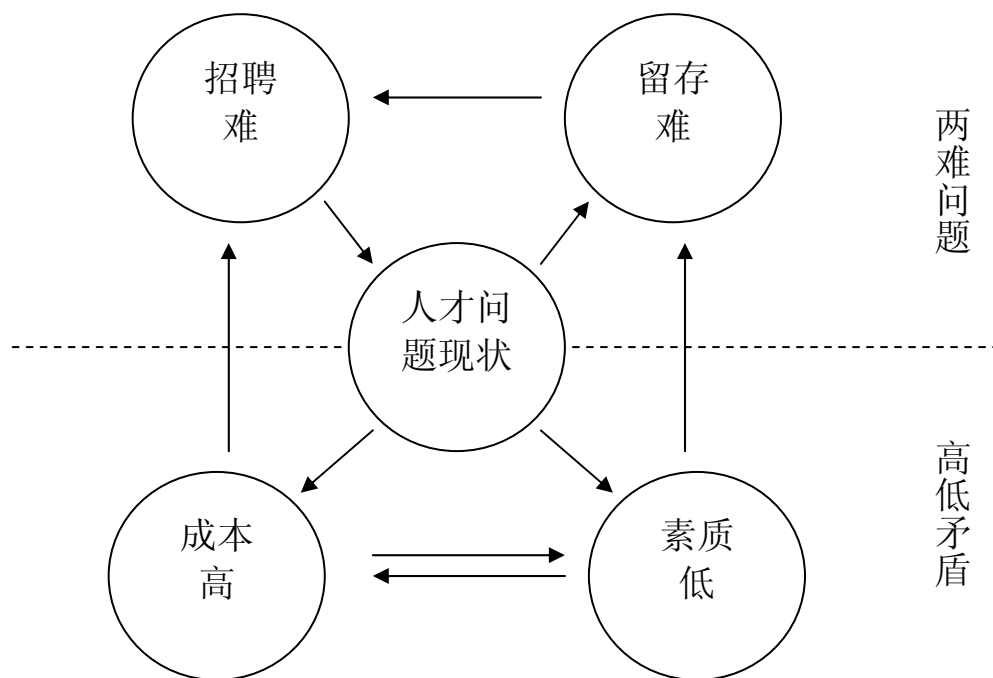


图 3-1 人才困境分析模型

餐饮从业者有几个特点：首先，年龄呈现两极化，年龄偏小与偏大。一般 16-25 岁的从业者占到行业用工比例的 70%-80%，还有就是 40-50 岁的中年妇女也很多。这样的情况是餐饮行业一般从业门槛比较的低，大量的人员来自农村。第二学历比较低，

整体素质不高，由于年龄的两极化，该人员普遍是小学及初中的学历，大专以上的高学历从业者占比不足百 5%左右。第三，男女比例相差很大的比例一般是 3:7，女性占绝大多数从事该行业。

正是由于从业的以上的特点，随着近年来中国经济的快速发展，大量的就业机会的出现。各个行业的发展突飞猛进，收入水平也水涨船高，餐饮业的收入渐渐地落后于经济发展的水平。从而造成了人员的大量流失，因此“用工荒”成为了新的常态。同时餐饮业历来在中国人的传统观念与文化中属于比较的“低端”与辛苦的行业，因此也很难吸引众多的高学历的人才与专才。行业的人才困境尤为明显。

这“两难”问题与“高低”矛盾问题。对人力资源管理带来的影响，这是有以下的几个方面：

一、企业在发展中的人才瓶颈，由于招聘难、留存难使得企业的发展受到了很大的制约。连锁行业特别是处于发展期的公司，开店的速度很重要，比如说 2018 年美国星巴克公司，收回了中国大陆地区最后的区域加盟商，统一星巴克公司。把整个华东收归直营，并且宣布到 2020 年中国地区的门店总量要到 5000 家，而目前只有不到 3000 家，数量几乎翻倍。而且基本上是平均每 12 个小时就开一家店的速度，在高速的发展。要完成企业的如此高速的发展，按照单店基础配置 1 个店长 2-3 名储干。3 年 2000 家门店总人力需求大概 20000 人，2000 个店经理，5000-6000 名的储备干部。要招聘及培养如此多的管理人才，是对于所有的企业都是重大的挑战，连锁企业快速发展最大的瓶颈就是人才的问题。

二、企业的成本日益增高，我们那上海最近五年的最低工资与社保基数来看：

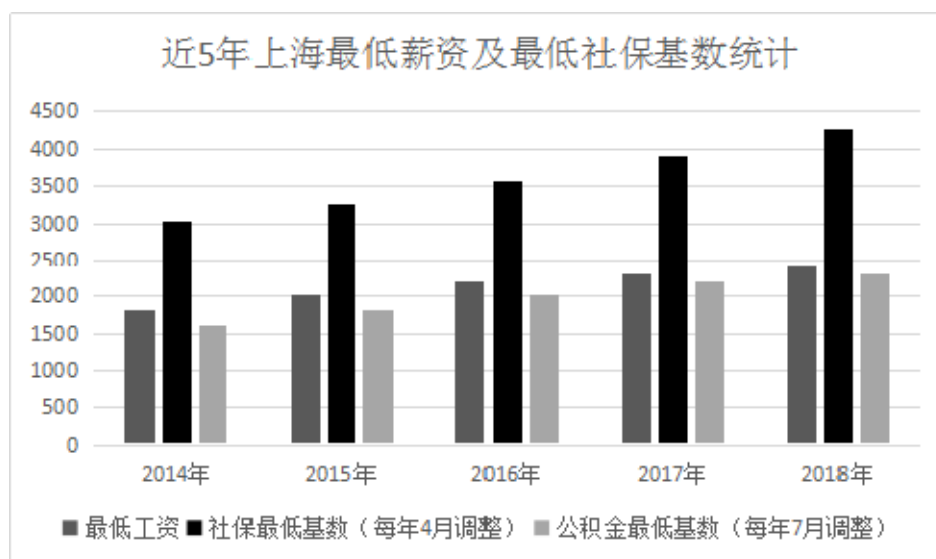


图 3-2 上海最低社保基数与最低工资统计对比（2014-2018）12333 上海劳动保障网

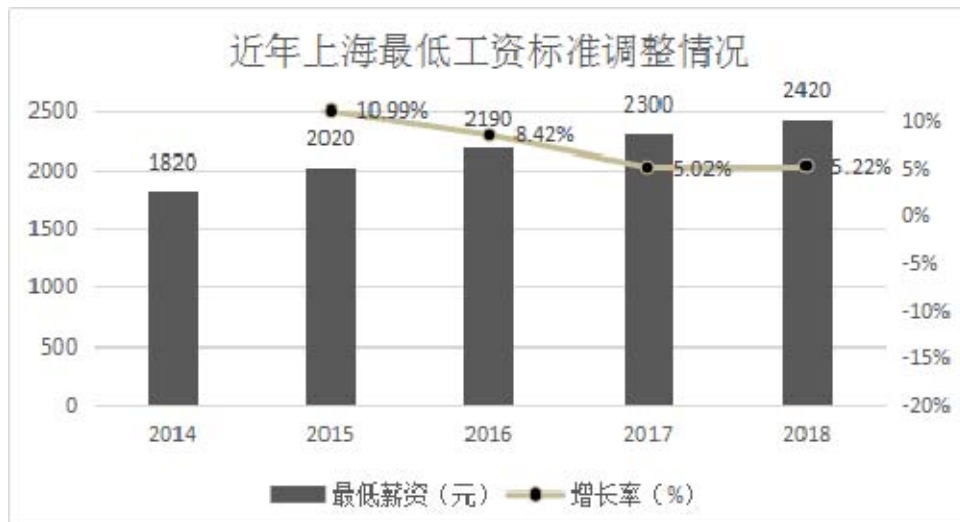


图 3-3 上海最低工资增长率（2014-2018）12333 上海劳动保障网

我国政府对企业用工政策是越来越严格，劳动法规定所有员工必须缴纳，养老，医疗，失业等五险一金，按照企业一百人规模来计算，以上海为例每月至少要增加，10 多万的费用？我们看 2008 年的餐饮全国平均薪资水平是在 1500，到 2015 年这个数据平均达到 3000 以上，劳动力成本上升非常的快。

3.1.2 人才招聘难

招聘已经成了餐饮行业的最大痛点之一，2015 年，在北上广深，餐厅数量日增长为 150 家左右，如此计算一年就新增差不多 60000 家。据统计我国目前大约有 500 万家餐饮企业，实际从业人员超过 3200 万人，其中烹饪和其他技术人员约占员工总数的 40%。2012 年，中国餐饮业员工人数约为 1200 万 8 万人。在这四年期间饮食业的员工每年以 250 万的速度增长。2015 年，餐饮业人才缺口在 800 万左右，2016 年餐饮人才缺口将突破近千万人次。也就是说餐饮企业具有一定规模，基本员工人数不足 4 人以上，特别是一线服务人员，是岗位上最大的差距，基本上每个餐厅都在常年招聘服务员。目前餐饮行业人才的供给远远不能满足中国餐饮业快速发展所带来的需求。

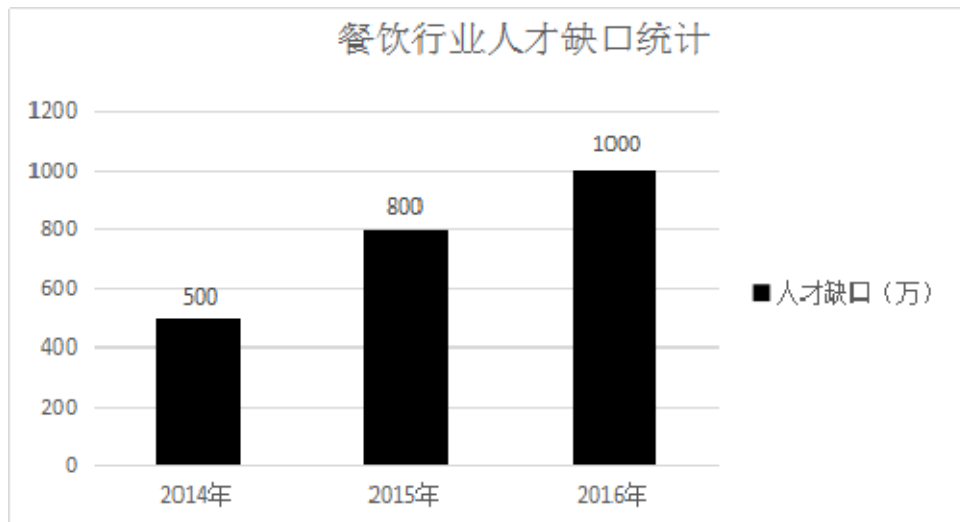


图 3-4 2014-2016 行业人才缺口（中国统计年鉴）

我们不难发现只要是餐饮行业，门店必会招贴相应的招聘的海报，缺人已经是餐饮行业绕不开的最大的困扰。现阶段的招聘难度是直线的上升，而且企业的需求是大量的增加，这已经是成为了一对不可调和的矛盾，很大程度上阻碍了行业的进一步的发展与成长。

3.1.3 人才留存难

餐饮行业招聘难已经十分的严重，比招人更难的是留人。其他的服务性行业，一般的人员流动率在 5%-10%之间，而连锁的餐饮行业的普遍流动率在 20%-30%之间，高于其他的行业 2-3 倍之多。作为世界知名的咨询公司，怡安翰威特发布来中国人力资源状况（2016）：中国员工平均薪酬增长 6.7%，员工评价流失率为 20.8%，其中主动流失率为 14.9%，被动流动率为 5.9%。

从行业来看，连锁酒店行业的员工离职率最高，为 43.4%，互联网行业第二，为 36%，而连锁餐饮行业平均流失率为 28.6%，保留人才和提高员工效能成为餐饮企业的当务之急。

以下是 2015 年对于几个餐饮的品类做的净利润与离职率的调查与统计，除了环境相对比较好的休闲西餐，流动率在 10%以下，其他的普遍再 15%左右，快餐业更是呈现利润低，流失率奇高的现象。

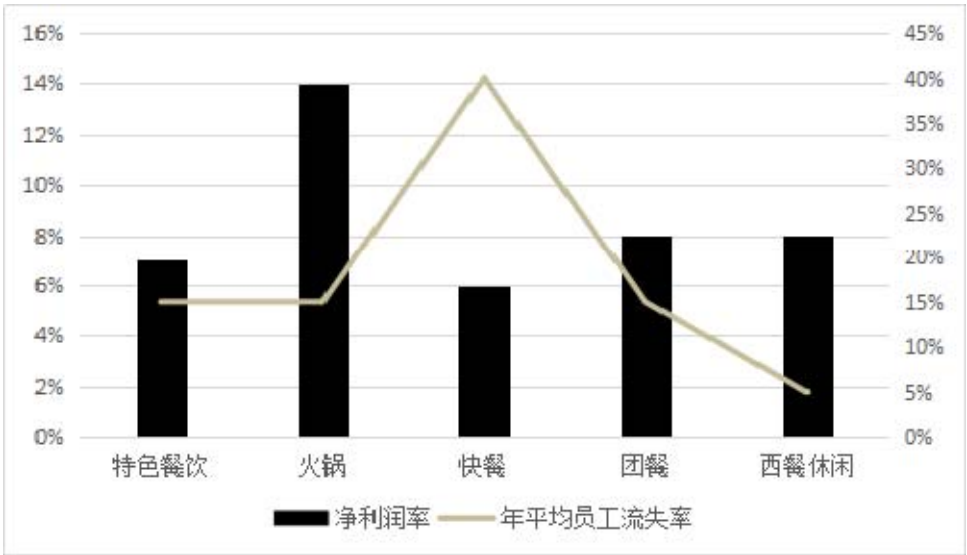


图 3-5 几个连锁餐饮品类-利润率与流失率分析图

再来看一个案例：某全国性餐饮集团针对旗下各品牌于 2017 年的离职率进行了一次全面的统计。结果显示华东总共各类门店近 1000 家，1500 多在职员工，华东、华北门市和管理层离职率呈现双高的情况。华东地区各品牌中高端品牌离职率为 9.57%，中低端品牌离职率为 95.06%；集团总部离职率为 37.66%。

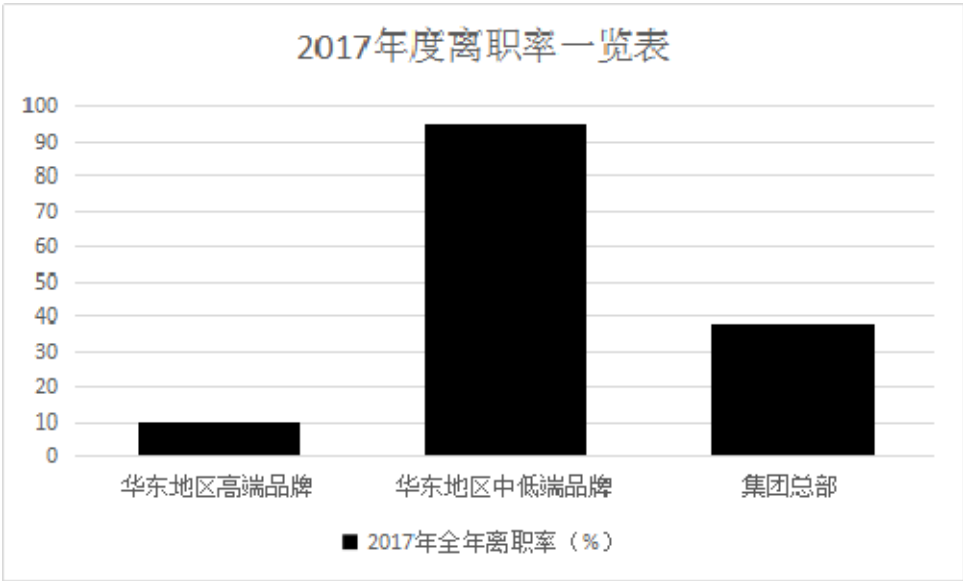


图 3-6 连锁餐饮行业-“人员的流失率”调查统计表（某餐饮集团公司）

所以无论是整体的行业，还是个体的企业的人员流动性都很高。而且不但是行业的基础员工流动大，中层的管理人员的流动也不小。目前人才难留这个餐饮行业的现实困境都无法的避免。

3.2 人才培养与组织发展脱节的困境

3.2.1 组织结构战略制定的水平有限

组织结构的复杂性决定了，在确定企业适合自身的组织结构，必须要有对于企业总体经营战略要求、经营环境、方针都十分的明确。目前我国很多的连锁餐饮企业还处于行业阶段的 1.0-2.0 阶段都十分的的不成熟，并且能够制定相关的战略的高端经营管理的人才也很紧缺，所以造成了很多的企业组织结构战略很少制定或是制定的水平总体有限。

加拿大的管理学大师亨利·明茨伯格提出了五种组织结构配置，分别是创业结构、机器官僚结构、专业官僚结构、事业部结构和特别结构。

表 3-7 战略实施时与适当的配置相关的特定的组织特点

| 在战略实施时与适当的配置相关的特定的组织特点 | | | | | |
|------------------------|-------|---------|--------|--------|---------|
| 项目 | 创业结构 | 机器官僚结构 | 专业官僚结构 | 事业部结构 | 特别结构 |
| 战略与目标 | 发展、生存 | 防御、效率 | 分析、有效性 | 事业部、利润 | 探索、创新 |
| 规模 | 年轻、小 | 年老、大 | 多样 | 年老、非常大 | 年轻 |
| 技术 | 简单 | 机器但不自动化 | 服务 | 类官僚机构 | 复杂、自动化 |
| 规范化 | 几乎没有 | 很多 | 几乎没有 | 事业部内 | 几乎没有 |
| 结构 | 职能 | 职能 | 职能或产品 | 产品、综合 | 职能和产品 |
| 合作 | 直接监督 | 纵向联盟 | 横向联盟 | 总部员工 | 双向调整 |
| 文化 | 发展的 | 薄弱的 | 鲜明的 | 子文化 | 鲜明的 |
| 控制 | 小组 | 官僚 | 小组与官僚 | 市场与官僚 | 小组 |
| 组织关键部分 | 高层管理 | 技术人员 | 生产核心 | 中心管理 | 支持与技术核心 |

用上表的组织结构来说，我国的很多企业基本都处于创业结构、机器官僚结构、专业官僚结构。企业模式小，规范性差，组织机构很单一且大多数处于人治阶段。而西方的很多的餐饮连锁企业比如 KFC，麦当劳等都是在事业部结构，组织严密且有序。非常明显得看得出，我们国家的连锁餐饮企业组织战略的水平非常的有限。并且随着时代的发展与变化需要不断地调整与学习与变革。

3.2.2 人才与组织发展的不匹配性

组织战略的实施需要企业从上到下，管理者到各部门与员工的齐心协力，从而实现战略纵向上的一致性，与横向上的系统性，要发挥出战略执行力的组织架构与保障。

前提是：第一，要有明确的企业战略目标；第二，企业的组织结构相对比较的完善；第三，部门之间有沟通与协调的机制；第四，员工之间的理解与执行的程度。

而这正是餐饮企业很难做到的一些事情，往往在各个部门与员工之间的协调会出

问题，包括人才的短缺，包括各级管理能力及员工素质的问题，包括系统性流程的问题等等，造成了即使制定了相关的组织战略，也因为人才的缺位与培养的不适应性与组织的发展的步调不一致，从而带来巨大的问题。

近几年此问题表现比较典型的案例就是，韩国“咖啡陪你”这个品牌在中国发展的失败，其中有很大一部分原因就是当企业高速发展组织快速变革中，人才的培养脱节所带来的问题。“咖啡陪你”最早登陆中国是在 2012 年，第一家店开在了北京望京。之后一波“咖啡陪你”加盟浪潮席卷全国。加盟店数量呈几何级数般快速增长，在中国仅 3 年时间，门店就已达 600 多家。“咖啡陪你”甚至雄心勃勃地喊出：门店数量超过星巴克达 3000 家以上，营业额过 50 亿元，并且已成为中国咖啡连锁第一品牌为己任。可惜好景不长，“加盟潮”还未褪去，一波同样席卷全国的“关店潮”让“咖啡陪你”深陷舆论的漩涡，一大批加盟店纷纷关门，欠薪、离职风波不断。

“咖啡陪你”为什么不行了，分析一下，首先该品牌 95%门店为加盟店，而加盟店管理问题很要命。其中在人力资源管理方面犯了以下几个错误：组织发展和人才供给及培养不匹配。企业扩张太快，且大部分都是加盟店，企业没有足够的管理人才配给各加盟店，加盟店没有标准化管理，门店运营管理能力差，使得加盟商反客为主。并且由于扩张过快，富有经验的督导人员难以跟上，包括供应链管理人才等等。

由于以上原因，导致各门店服务、产品等差异化太大。使得消费者无法对品牌产生忠诚度，这对品牌产生很大的伤害。如果企业在迅速扩张之前，储备大量的管理及技术性人才，才不会在后面加速的发展中被参差不齐的各加盟商“拖后腿”，最后导致“退出舞台”。

3.3 管理模式迭代的困境

进入了 21 世纪以后，连锁餐饮行业进入了快速的发展期，特别是 4.0 阶段的来临。很多的新的商业模式层出不穷，让人眼花缭乱。跨界、网红、互联网 O2O 餐饮、无人餐厅、新物种等等。新的商业模式有好有坏，或是还在验证中，在这个的同时给传统的人力资源管理模式带来了巨大的冲击与不适性。

皇太吉、喜茶、盒马鲜生、无人餐厅等新商业模式，对于传统管理带来很大挑战。

表 3-8 中国传统餐饮与新餐饮模式管理模式比较

| 传统餐饮与新餐饮模式比较 | | |
|--------------|------------|---------------|
| 比较项目 | 传统餐饮的管理模式 | 新餐饮模式比较 |
| 管理的边界 | 原有到店模式管理 | 门店管理及线上管理 |
| 招聘人员技能要求 | 传统服务人员 | 会使用互联网工具的新生代 |
| 组织模式 | 金字塔形至上而下管理 | 扁平化或蜂窝状的自组织 |
| 培训模式 | 既定的线下带教始 | 随时变化的线上线下结合训练 |
| 绩效管理 | 传统 KPI | 以数据管理及客户回馈 |

传统的餐饮管理模式，在场景是到店管理，人作为一个重要的媒介与执行的手段去物理门店，履行管理，监督，辅导，训练等等职能。而新模式的场景因为连锁门店数量更加多，地域更加广甚至于跨国在管理，需要的手段一定是网络化，数据化，线上化。而作为企业核心的管理人员的技能与素质则需要大大的提升，对于新工具的使用，数据的分析等等。科技和互联网加速了企业管理模式的迭代速度，越来越多的企业落后于时代的发展，要么消亡要么生存艰难。

据 2017 年《联商网》的统计数据，2016 年我国餐饮消费达到了 3.5 万亿，可是其中赚钱的商家大概只有 20%，80%的商业步履维艰。而 2017 年的我国餐饮门店总量已经超过 580 万家，与 2016 年相比下降了 3.5%左右。仅仅在上半年很多知名的餐饮连锁品牌都有大规模的关店现象的出现。

表 3-9 中国 2017 年知名餐厅关店名录（联商网）

| 2017 年知名餐厅关店名录 | | |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 餐饮品牌 | 关店时间 | 关闭门店 |
| 茶香书香 | 1 月 | 所有门店 |
| 黄记煌三汁焖锅 | 年初 | 上海松江新理想店 |
| 利苑 | 2017/1/27 | 成都兰桂坊店 |
| 鼎泰丰 | 2017/2/14 | 成都来福士店 |
| 水货餐厅 | 2 月 | 退出郑州市场 |
| 小猪猪烤肉 | 2 月 | 深圳福田 COCOpark 店 |
| 后会友期 | 6 月 | 所有门店 |
| 味千拉面 | 6 月 | 部分门店（13 家） |
| 金钱豹 | 7 月 | 所有门店 |
| 一笼小确幸 | 7 月 | 上海地区门店 |
| 面包新语 | 8 月 | 福州、南昌地区门店 |
| 很高兴遇见你 | 8 月 | 所有门店 |
| 小天鹅火锅 | 9 月 | 成都市区 6 家门店 |
| 赵小姐不等位 | 11 月 | 上海静安长乐路店、上海长宁龙之梦店、上海虹口龙之梦店 |

第 4 章 引致我国连锁餐饮行业人力资源管理困境的主要原因分析

上文中笔者按照中国餐饮行业发展的历史与进程，把行业人力资源管理划分为四个阶段。直至今日我国 1.0-4.0 各个阶段还都同时的存在。所以会产生以上三个方面的困境，其生成的原因也纷繁复杂，我们就选择其中比较重要的因素，来做分析与探讨。

4.1 人才需求不断变化

笔者整理的框架高度概括了我国连锁餐饮行业发展的历程与人力资源管理发展的阶段，厘清了时代及其相适应的管理模式与核心要素，简单、精炼、形象化展示了发展的全貌，便于了解行业的发展与历程。我们来分析不同阶段对于人才需要的不断的变化，所以连锁餐饮企业人才的培养模式也一变再变，都无法跟上时代与模式的变化。

表 4-1 中国连锁餐饮四个阶段框架

| 版本 | 阶段 | 时段及标志 | 特点 |
|------------------|--------------------------------|---|---|
| 行业 1.0 从无到有时期 | 人 力 资 源 管 理 萌 芽 阶段 | 改革开放 1980-1990 年之间，计划经济刚刚进入私营经济 | 人力资源的萌芽期，更多的观望与尝试 |
| 行业 2.0 高速发展期 | 人 力 资 源 管 理 肯 麦 阶段 | 1987-90 年代肯德基与麦当劳进入中国，给中国带来了西方连锁餐饮的标准与规范 | 餐饮人力资源管理的连锁化管理与经营的开启，大量有志于从事餐饮行业的高素质人才与高技术技能能力的人才的孕育期和成长期 |
| 行业 3.0 黄金时期 | 人 力 资 源 管 理 全 面 学习阶段 | 品牌化的连锁全国的发展，海底捞，外婆家，真功夫，俏江南等一大批的中国优秀的连锁餐饮品牌的出现。 | 众多的国内优秀的连锁品牌全面的学习以肯麦为标杆的外企人力资源管理模式。同时也开启了全面的学习阶段，各种的人力资源管理体系与工具被大量的学习与模仿。而行业也进入了发展的黄金年代 |
| 行业 4.0 混沌时期 | 人 力 资 源 的跨界，互 联，创新阶 段 | 2013 年以后类似于众筹模式，网红模式，外卖的 O2O 模式的出现 | 各种的具有中国特色的加盟模式，阿米巴模式等等的创新性的组织模式在连锁餐饮业出现。 |

行业 1.0 从无到有时期，行业的人力资源管理处于萌芽阶段。刚刚从原有的计划经济刚刚进入私营经济。那个时期的人力资源的管理，还是原来的计划经济年代的那一

套。而且愿意做餐饮行业的人多数是个体户或是社会文化程度很低的待业青年。更多的人还是在观望和彷徨的等待。

行业的人需求是“有人”即可，只要是愿意从事餐饮行业就可以，人的思想很多还停留在计划经济的体制下，“公家饭”国营、集体都是人们所习惯的，餐饮行业刚刚起步根本就没有所谓的专业的人才，因此这是个从无到有的阶段。

行业 2.0 高速发展期-人力资源管理肯麦阶段。人民物质生活的愈渐丰富，世界的餐饮巨头的进入。1987 年 11 月 12 日，美国肯德基公司在中国开设的第一家店在北京前门开业。1990 年，麦当劳在深圳试水。从此餐饮市场开始呈现国有、民营、外资共同竞争的格局。这个时代特点是大量中国优秀大学生都以进入肯德基，麦当劳等外资餐饮行业为荣。

可以说这个阶段是，餐饮人力资源管理连锁化管理与经营的开启，大量有志于从事餐饮行业的高素质人才与高技术技能能力的人才的孕育期和成长期。从另一个角度来说当时先期进入中国的了；连锁餐饮巨头们成为了中国未来十几二十年人才的“培养基地”与“黄埔军校”。

行业 3.0 黄金时期-人力资源管理全面学习阶段。品牌化的连锁全国的发展，海底捞，外婆家，真功夫，俏江南等一大批的中国优秀的连锁餐饮品牌的出现。这个时期的特点是，众多的国内优秀的连锁品牌全面的学习以肯麦为标杆的外企管理模式。并且也开启了全面的学习阶段，西方的人力资源管理体系与工具被大量的学习与模仿。而行业也进入了发展的黄金年代。

此时的人才需要转变成，需要有连锁行业经营，特别是外资经验的专业性人才。烹饪，产品研发等都要很多的专业性的院校与培训机构参与并输送相关的人才。

行业 4.0 进入混沌时期，跨界、互联、创新阶段。互联网的网红餐饮及大量的资本 VC,PE 的进入，人力资源管理进入了混沌期。这个时期的特点是，有很多的所谓的创新的模式。2013 年以后类似于众筹模式，网红模式，外卖的 O2O 模式，各种的具有中国特色的加盟模式，阿米巴模式等等的创新性的组织模式在连锁餐饮业出现。

此时的人才需要是综合素质人才，可能他既要会传统的连锁管理模式，也要有互联网的思维与逻辑。即是餐饮行业的专家里手，可能也是跨界异业的玩家。此时的人才要求上升到了一个新的高度。

4.2 人才培养制度与体系不完善

从行业的 1.0 现在发展到了 4.0 阶段，整个餐饮的市场不断的升级，消费者的要求日益的提升，企业间展开了激烈的竞争。而能够决定企业竞争的核心要素之一就是人才的竞争，谁拥有高素质的人才或是有培养适合企业发展的人才，是决定餐饮行业成

功的一个必要条件。因此为了企业的长期战略与目标的达成，必须建立起来相匹配的人才发展培养的制度与体系。而要达到这样的要求，企业需要有完善的培训体系与相关的制度来保障可以打造高素质的队伍。而现实中企业在此方面有很多的问题。

第一，很多连锁餐饮企业由于规模的问题或是发展阶段还处于发展期，没有专职部门负责培训，一般都隶属于人力资源部。这样决定了只能做简单的例如入职培训，通用性教育等。对于晋升培训，深度的技能培训，管理培训等无能为力。

第二，由于部门设置的缺失或是培训专业人才的不足，从而造成了培训专业水平低。连锁餐饮行业是个系统的体系，既有餐厅的通用性的知识与技能，还具有连锁模式的特有模型。对于培训从业者本身需要其有，行业系统的知识，培训的管理能力，对于不断更新行业知识的学习能力，宽泛的视野，创新型的意识等等。这些能力目前行业培训者本身只有理论知识，不熟悉业务或缺乏相关的能力等问题。

第三，企业注重眼前的职业技能培训，而忽视发展培训。因为行业的流动性大，从业者素质低，很多企业培训更多选择了“实用性”。培训员工只注重技能操作，以上岗位主要目的，对于企业文化，管理理念的部分所知甚少，更加缺乏提升或是连续性成长培训。而这样的后果则是，员工的职业满意度或是感受度大大降低，更谈不上企业要求的忠诚度。即不利于团队的稳定也影响企业正常的管理与服务质量。

第四，管理人员缺乏体系化的职业规划。当前利益的重要性，培训对象多数针对基层员工的培训。管理人员的成长是相对原始与野蛮，可以说很多时候是“剩者为王”。从长远来看这对于企业文化的建设，整体团队的打造都是不利的。更加影响到企业的对外的形象与整体的竞争力。

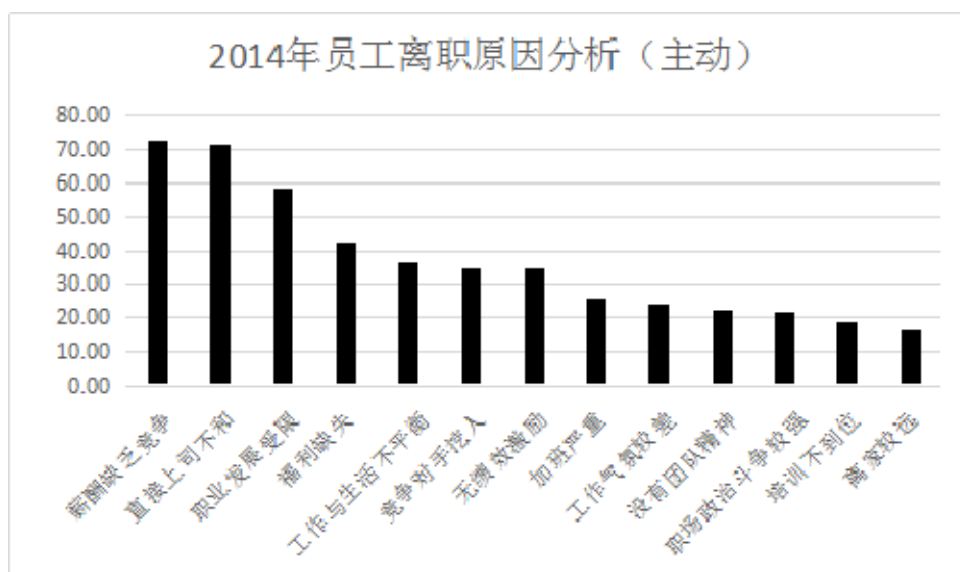


图 4-2 餐饮行业员工离职原因分析（2014）（中华餐饮网）

4.3 新科技带来就业观念与就业机会的变化

中国进入 21 世纪以后，我们的经济突飞猛进，特别是新科技，互联网等方面更是实现了弯道超车，而且互联网、大数据、区块链、人工智能等科技的应用在中国已经是达到并很多的地方超越了世界最先进的水平。

在餐饮业以科技带来的变革，新的行业与岗位的出现，多种形式的就业岗位与就业机会的出现，给传统行业的人力资源管理带来了巨大的冲击。

包括我们的网民的数量十年里从 2006 年的 1.4 亿上升到 2015 年的 6.7 亿人。互联网下的新环境是我们每个人，每个行业都躲不开的新世界。

10 年间（2006-2015 年）

中国互联网用户在人数中渗透率从 10% 上升至 50%

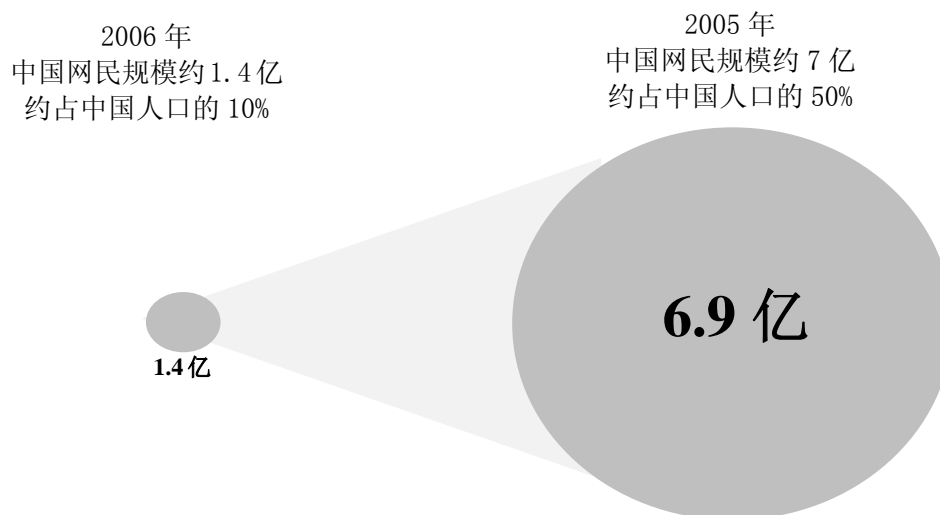


图 4-3 中国互联网用户在人数中的渗透率（2006-2015）（中国互联网市场运行态势及投资战略研究报告）

截止 2016 年初，全国化的电商从业人员总数达到了 203.3 万人，其中八成的人口是农村人口，阿里巴巴零售生态为全社会创造了 1500 万个直接就业机会，阿里巴巴平台活跃卖家数量超过了 1000 万。神州专车创造了将近 40 万个工作岗位，滴滴出行为 1330 万的司机提供就业机会等等。

由于社会创造了如此多的新的岗位与新的机会，对于连锁餐饮的人才的择业与就业观念带来了巨大的变化，我们分对于高端人才和基础人员这“一高一低”带来的影响来说。

前文论述过，2.0-3.0 阶段，大量的外资连锁餐饮行业培养很多的专业化的管理人

才，他们具有国际化的视野，专业化的技能。并且随着企业的快速的发展积累了大量的实践性的经验，是行业不可多得的人才，但是随着互联社会新的行业与科技的发展，其他的行业与岗位带来了更多的机会，所以很多的优秀的人才选择的跳槽，创业等，使得本来就人才严重不足的行业雪上加霜。

2017 根据各大网站的数据十大高薪的岗位，以 IT 类，销售类与策划类为主，连锁餐饮业等都都不在高薪的岗位里面，所以高端的人才很难被吸引。

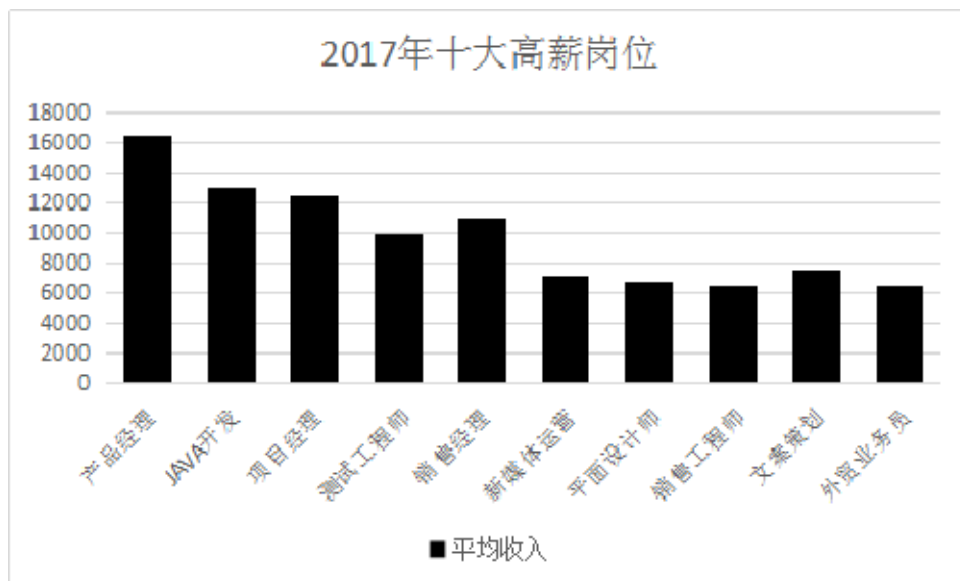


图 4-4 36 大数据 2017 年十大高薪职业与行业分析报（搜狐网）

对于连锁行业低端的人员，影响也特别的大。上文论述过连锁餐饮的现在的员工有，年龄小，学历低且都来自于农村等几个特点。但是我们来看互联网的发展历程，基本 90 后的新生一代，无论出生在城市或是农村，甚至大山之间。他们从小的都是在互联网的环境里沐浴成长。包括 KFC 与麦当劳他们以超过 10000 家的连锁实体门店的规模与数量，早就把触角伸向中国大部分的四五线的城市与乡镇。

所以我们的 90 后绝大多数是喝着麦当劳的可乐、吃 KFC 的炸鸡长大的，他们再也没有上一代那些吃苦耐劳，安于现状，追求稳定的工作等等的想法。他们大多缺乏理想信念，具有功利主义与强烈的欲望，强烈的自我和追求个性特点。他们还导致出现刺激性反应，例如青少年违法者，追明星，网络成瘾和暴力叛乱。这些已经成为日益严重的社会问题。他们既没有形成正确的现代价值观，也没有形成优秀的传统价值观。90 后的许多青少年处于精神匮乏状态。

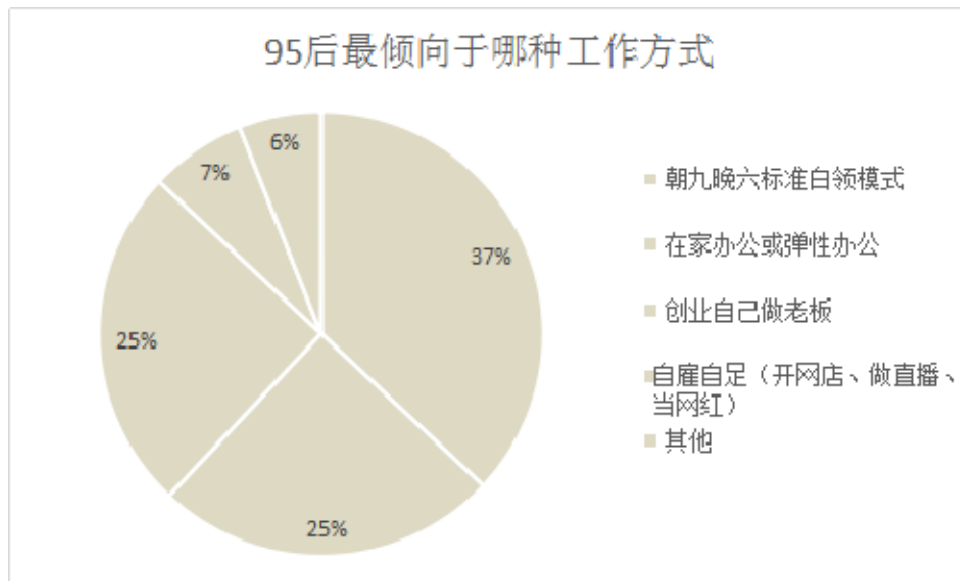
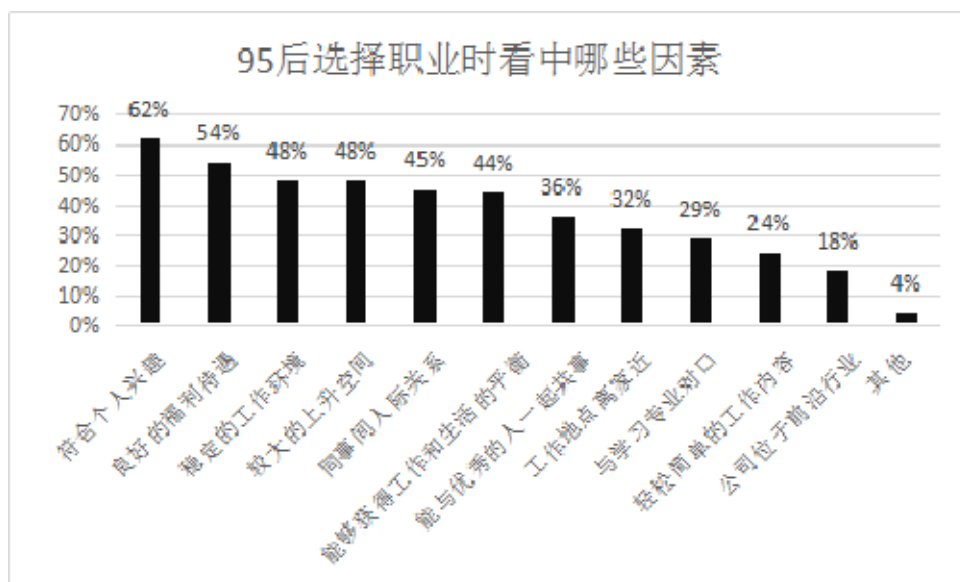


图 4-5 城市画报、腾讯 QQ《95 后兴趣报告》

分析上面的调研报告现在的 95 后，最倾向的工作方式是早九晚六的白领工作，其次创业当老板或是自雇模式，开网店，做直播，当网红等等。而连锁餐饮这样服务性行业的工作应该就在，那个其他的 6%里面。

再从择业的因素分析来看，兴趣与良好的福利环境，稳定的工作这几项是前三的排序，而连锁餐饮行业给人的感觉就，苦、累收入不高等这个导致了行业根本性的人难招，更难留的现实困境，因为我们面对的员工的主体，发生了本质的变化。



4-6 城市画报、腾讯 QQ《95 后兴趣报告》

第 5 章 相应对策建议

以上我们主要是在人才匮乏, 人才培养体系管理, 与管理模式变革等几个方面遇到的现实困境与成因分析。在本章我们会针对性的提出相应的对策与建议, 并且对于招聘, 人才培养, 管理模式等三个方面做一定创新性的模式探讨。新科技在招聘方面的模式创新, 新人才培养模式在行业中的应用, 创新管理理念在行业中的尝试。在人才体招聘系方面: 提出人才招聘的渠道的多元化, 人才外包的新方法等。在人才的培养模式方面: 提出了企业大学解决企业培训战略与体系的问题, 校企合作成为企业的人才的蓄水池等等; 应对企业管理模式的变革, 提出的是“以人为本”及“赋能”的模式, 回归到以“人”核心的文化理念; 在组织战略方面, 探讨了“阿米巴”模式在行业中的运用。数据化对于人力资源管理的重要性, 并且最后在新环境, 做了人力资源管理新模式的“人了共享平台”的探索与尝试。

5.1 创新招聘模式

5.1.1 开辟多元化的招聘渠道

目前餐饮招聘的方式仍然是由传统的门厅招聘, 熟人和部分互联网招聘等。据统计, 2015 年餐饮企业招聘和熟人介绍占 70% 以上。其他招聘渠道如招聘会, 平面媒体, QQ 群, 微信, 校园招聘等约占 10%, 网络招聘约占 20%。与 2014 年约 10% 的互联网招聘渠道相比, 互联网招聘在 2015 年翻了一番。2016 年, 互联网招聘将成为餐饮招聘的主流。

解决连锁餐饮企业的人才困境其中十分重要的就是拓宽企业的招聘渠道, 针对不同的人员使用各种社会化的资源, 与新兴的招聘手段与方法, 来缓解企业招聘难得问题。并且我们要针对企业的不同层次的人才, 匹配其相应的招聘渠道, 及使用更多的互联网时代的新渠道与先方法。

互联网技术在我国发展迅速。网上招聘已成为企业招聘的主要渠道。作为网络技术人力资源管理中应用最迅速的领域, 网络招聘以其信息量大, 覆盖面广, 成本低, 方便快捷, 时效性强等优势受到越来越多企业的青睐。

表 5-1 不同人才的招聘渠道

| 人才类型 | 岗位 | 获取渠道 | 优势分析 |
|---------|------------------------|--------|--|
| 中高级管理人才 | 公司总经理，总监，督导，人事，财务，IT 等 | 猎头招聘 | 借助专业的猎头公司，快速的获取企业发展的高端及专业的人才，弥补企业人才的短板。 |
| | | 招聘网站 | 快速获取企业需求的人才，覆盖面广，投入相对低廉，招聘效率比较高。 |
| | | 专家资源中心 | 选拔有潜力的专业人才，构建专家资源中心，对同类型项目开展定向支持，培养内部专家。 |
| | | 内部推荐 | 被推荐人可信度相对高；费用相对比较省；更加符合部门的用人需求。 |
| 技术/专业人才 | 厨师，点心师，食品研发，供应链管理 | 猎头招聘 | 借助专业的猎头公司，快速的获取企业发展的高端及专业的人才，弥补企业人才的短板。 |
| | | 社会招聘 | 引入有经验的社会人才，充实人才队伍。 |
| | | 专业学校培养 | 成本低针对性强，可以系统地做人才的培养与储备，并且为公司做好人才的蓄水池。 |
| | | 内部推荐 | 被推荐人可信度相对高；费用相对比较省；更加符合部门的用人需求。 |
| 基础人员 | 门店员工，兼职 | 招聘网站 | 快速获取企业需求的人才，覆盖面广，投入相对低廉，招聘效率比较高。 |
| | | 门店直招 | 快速，直接，可以常态化的招聘。 |
| | | 校企合作 | 成本低针对性强，可以系统地做人才的培养与储备，并且为公司做好人才的蓄水池。 |
| | | 专业招聘公司 | 针对性强，对于批量的员工获取提升效率与速度。 |

5.1.2 推行人力外包服务

企业要专注于组织的核心发展，战略，培训，人才获取等等，在如此多的人力资源管理的模块中间，因为企业的发展阶段不同，拥有资源程度不同，公司的管理模式不尽相同。所以需要根据企业自身人力资源的规模及发展阶段，在连锁餐饮行业的使用适应的外包模式。对于整个人力资源外包服务来说，关于招募部分把服务分为：识人，招人。

招聘的前端是如何可以科学的鉴别人才，是否适应公司及岗位的要求，这个是十分的重要，其实就是行业人才的精准画像的描述。通过各种有效的心理测试或是模拟的情景演示等方法，来客观的对人的水平，性格，能力等做测评，并根据组织的特性与岗位的需求来做出科学的评价，从而为企业的人才的选拔，培育的方向灯提供有价值参考依据。

表 5-2 人力资源外包服务一

| 人力资源外包服务一 | | |
|--|--|------------|
| 项目 | 名词解释 | 内容 |
| 识人 人才测评 (PERSONNEL APPRAISEMENT) | 是在组织发展与人才管理的领域中运用科学的手段与方法，针对候选人基本的能 | 通过评测工作做的咨询 |
| 背景调查 (Background Check) | 背景调查是可以有效证明求职者过往的真实情况的一种手段，可以通过求职者以前的工作单位或是同事等来证实其简历中过往的真实性。 | 调查工作 |

通过以下的不同的招聘服务的，一定程度上可以解决企业各个层次人员短缺问题。并在企业发展的不同的阶段，选择适合企业该阶段的人力招募的服务。做到人才的建设与企业发展同步。

在企业用人的阶段，可以根据人才在企业中的不同的作用与角色，使用劳务派遣和岗位外包等服务做到“身份”的区隔。或是把员工的社保及福利等项目交于专业的机构。

表 5-3 人力资源外包服务二

| 人力资源外包服务二 | | |
|--|--|---------------------|
| 项目 | 名词解释 | 内容 |
| 招聘流程外包 (Recruitment Process Outsourcing 简称 RPO) | 招聘流程外包, 是根据客户的定制化的需求, 成立项目小组来为其提供整体的招募解决方案的一种服务。 | 通过咨询及网络和落地等多种方式完成任务 |
| 猎头业务 (Executive search business) | 即发现、追踪、评价、甄选和提供高级人才的行为。 | 咨询及搜寻工作 |
| 委托招聘 Commissioned recruitment | 委托招聘是普通人才的筛选招聘 | 咨询及搜寻工作 |
| 校园招聘 Campus Recruitment | 是企业直接进入高校, 对于在校的学生进行的一种招聘的模式, 作用有宣传企业的品牌, 可以直接在源头寻找优秀的大学生等等。 | 宣讲, 咨询及沟通工作 |

员工的离开一般分为主动离职与被动离职, 由于离职的时候员工与企业的关系多数会有些许的矛盾与不和谐, 此时委托专业机构来处理离职事宜, 可能效果会更佳, 特别是批量人员的流动。可以在人力资源管理的不同阶段, 选择不同的人力资源外包的服务, 可以在很大的程度上解决企业招聘难, 留人难的困境。

5.2 创新人才培养模式

5.2.1 构建企业大学

组织结构战略制订与调整后, 就需要符合组织战略发展的各个阶层的人才, 企业大学是个很好的解决人才培养的系统 and 模式。在餐饮行业中如: 汉堡大学、米饭大学、西贝大学、米饭大学这些都是行业做的比较好的企业大学。

餐饮业是一个特殊的行业, 从业人员的教育程度普遍较低。提高整体质量和服务水平实际上是一个紧迫的问题。在餐饮业这句话背后存在一个职业瓶颈。王品在公司内部盘点中发现了一个现象: 餐饮员工的教育背景是短板, 如果想快速扩张, 人才储备是不够的。根据中国餐饮行业协会的调查数据, 中国餐饮企业在各行业中人员的流动率排名第三, 但人才培养比例不超过 3%。

考虑到营业额和成本问题, 普通餐饮企业并没有计划服务员的职业发展。大多数

企业的唯一培训是老员工在职以带教的形式培训新员工。但一个问题是这个行业的高端人才非常有限。如果管理层没有接受基层培训,很难从外部找到合适的人才。而且,餐饮行业老员工某种程度上比空降得人更了解顾客的需求。但是没有职业发展规划和培训,这些很难做到。企业大学的意义在于把经验丰富的餐厅服务员变成管理人员。

麦当劳的汉堡大学的情况就是这样,他的任务是培训经验丰富的潜在员工作为经理。麦当劳汉堡大学的小册子中有一句话:“大多数公司对哈佛,斯坦福大学或麻省理工学院或许有足够的资格去做管理,但在麦当劳我们必须完成汉堡大学的课程来证明你有管理资格”。汉堡麦当劳大学与员工晋升密切相关,培训课程覆盖所有中高级员工。培训内容可分为两部分:运营管理和业务领导培训课程。

通过企业大学输出企业文化不是餐饮大学的专利。事实上包括华为和宝洁在内的一些内部培训机构,在新人课程中加入相关内容,这是企业进行文化建设和转移的有效途径,也是这些企业能够成功管理的因素之一。

我们来看一个中式连锁快餐企业的案例:真功夫餐饮管理有限公司,是国内中式快餐首家实现全国连锁发展的企业,是中国唯一的本土品牌进入快餐行业前五强。截止 2016 年,全国真功夫门店数量接近 600 家,遍布北、上、广、深、杭等近 40 个城市,企业规模超过 2 万人。

2010 年 4 月,真功夫宣告成立首个中式快餐业的企业大学,并命名为真功夫米饭大学,这在中式连锁餐饮行业是首创,并且真功夫的米饭大学有一个清晰的愿景:就是成为中式连锁餐饮业人才培养的第一品牌。

真功夫董事长潘宇海非常重视人才培养,曾说:“我希望米饭大学将来成为中式快餐的黄埔军校”他认为,“米饭大学是真功夫一个划时代的里程碑,未来的米饭大学不仅要负责培养餐厅的经营管理人才,还要担负起真功夫组织能力的建设,领导力的发展,以及培养和弘扬企业的内部文化,米饭大学是建立起公司基业长青的领导力基石。”因此,董事长潘宇海亲自担任米饭大学的校长,并为真功夫的米饭大学制定了校训:为中式快餐的全球崛起而努力学习!

2013 年米饭大学根据真功夫未来五年发展规划,对米饭大学的组织架构进行了调整。分别由营运学院、职能学院、发展筹建学院、后勤工程学院、管理学院、教务处六个学院构成一个完整体系的米饭大学

真功夫用人的策略,店铺管理者很少更换,除非晋升因为频繁变换的店领导,会影响基层员工的归属感。每个领导的方向是不同的。当领导者变化时员工必须适应新的领导风格策略和想法。过去的计划不被别人认可,必须制定新的计划而且工作没有连续性。现在很多公司使用短期目标来衡量领导力,这实际上是一种短视行为。对于企业来说我们应该看长远,所以真功夫宁愿牺牲很多短期利益,也投入大量人才建

设在真功夫的餐厅，

真功夫的一个大学生基础员工入司，要从见习经理培养成为店经理，在开始的时候很多的见习经理是完全没有餐饮的管理经验的，公司往往需要通过 3-6 个月的时间来做初期的培养与教育。对于公司而言付出的是经理的工资与巨大的成本，据统计，真功夫在见习经理每年的培训时间不少于 328 个小时，中高级的餐厅经理则是 350 小时每年的培训时长。真功夫在人才培养的投入一年在 3000-4000 万之间。而公司给的是经理的工资，这就是成本的投入。因此在中国餐饮业高速增长发展的今天，行业人才非常稀缺。在此前提下企业大学已经成为一个解决方案：让员工有发展和成长的空间，提升员工的满意度并有减少流失率，成为员工不被挖走的一种有效手段。

5.2.2 积极推进与参与校企合作

近些年随着我国的高等教育的普及化，每年有近 1000 多万的高职在校学生。但是原有的办学模式与专业的设置，已经不能满足当下社会的由于科技与经济的快速发展所带来的对于人才的新需求与素质提升。这也促使教育相关部门出台了很多的高教的发展改革措施，努力的加快高等教育的发展与新培养人才模式的革新。

国务院、教育部、人社部等相关国家行政机关陆续发布了一系列支持高职院校二级学院与社会资本进行混合所有制合作的文件，分别有《关于加快发展现代职业教育的决定》（国发〔2014〕19 号）、《国务院办公厅关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》（国办发〔2015〕36 号）、《国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见》（国办发〔2017〕95 号）、教育部等六部门的《职业学校校企合作促进办法》（教职成〔2018〕1 号）等文件，明确表明了国家对高职院校多种办学形式改革的支持，以及校企联合、产教融合的大力扶持。

而连锁餐饮行业的企业发展的所需要人才的特质，特别适合与广大的高职院校进行各种形式的校企合作，来共同培养行业所需要的人才。

表 5-4 校企合作模式分析

| 校企合作模式分析 | | |
|-----------------|----------------|--|
| 校企合作模式 | | 解决问题 |
| 常规模式 (引教入学) | 职业规划课 (带学分) | 1.结合市场实际需求,给予学生最前沿、最专业的职业 规划咨询和指导 |
| | | 2.在课程结束后,由合作名企进行招聘,切实解决学生 实习就业问题 |
| | 实习/就业前讲座 | 3.成长学院持续关注、持续辅导,给予学生良好的职业 成长路径 |
| 进阶模式 (引企入教) | 订单班/冠名班 | 1.引企入教,与企业联合培养人才,借用企业力量实 现职业教育市场化,人才培养专业化 |
| | 联合招生 | 2.优质企业的长期合作,利于学校的进一步招生安排 |
| 深度模式 (产学研融合) | 学徒制 | 1.最深层次的校企合作形式,也符合国家的各项政策 要求,是职业教育面向市场的未来方向 |
| | 混合所有制 | 2.深度模式从根本上帮助学校打造高度市场化的专 业,培养出符合市场需求的高素质专业人才 |

我们调研了上海一家专门为连锁餐饮行业做校企合作的企业,分别以不同的校企合作模式,为大型连锁餐饮企业培养门店的管理干部。

甄才成长学院是依托上海甄才企业管理咨询有限公司近十年连锁行业咨询、招募与人才培养等行业服务为基础。专注于连锁餐饮的校企合作,学生就业与加盟创业的一个教育性组织。多年来为众多的大型知名连锁餐饮企业招募与培养近 10000 人的储备干部。

一、引教入学模式:甄才成长学院与陕西某大专院校就大学生职业规划课(含 6 个学分)、实习就业讲座展开合作,这些院校将相关课程委托给甄才成长学院,由甄才成长学院为学生提供专业课程和指导。

甄才成长学院采用全企业师资,结合市场实际、行业发展、未来趋势给予大学生最前沿最专业的职业规划课程,并引入企业招聘岗位,切实让学生能够学以致用。合作五年,总计 800 人通过职业规划课程后进入大型连锁餐饮企业实习工作。

二、引企入教模式:甄才成长学院与广西某高职学校达成订单班合作意向,组建“甄才成长学院连锁门店职业经理人”订单班(简称“甄才店长班”),目前开设两个班级,每班 50 人。在校期间由甄才成长学院承担连锁门店专业课程,学校承担基础通识课程,最后一年到相应企业进行实习。

通过这一模式,真正实现将企业引入学校,引入课程教育环节,让企业参与到最开始的教育过程中,也让学生在一开始就能接触到企业,所学专业更加贴合市场需求。

三、产教融合模式：甄才成长学院与江西某学院展开了现代学徒制的深度校企合作，学生入学即入职，实现二元主体。目前已经连续合作了 7 年，超过 1000 个学生通过甄才成长学院步入名企实习，其中 35%都获得了良好的职业晋升。

通过以上的企业的案例，我们可以看出与职业院校的多种形式的校企合作模式，即符合国家的各项政策要求，是职业教育面向市场的未来方向，深度校企合作模式从根本上帮助学校打造高度市场化的专业，培养出符合市场需求的高素养专业人才。而对企业而言，可以对连锁餐饮企业的人才培养提供良好的“蓄水池”，为企业的发展提供强有力的人才储备。

5.3 创新管理模式

5.3.1 强化“以人为本”的管理模式

人力资源管理模式就是人力资源管理系统，在工业时代“年功制度”的管理模式普遍被使用，而当今“以人为本、用人唯贤、唯才是举”的破格式管理被越来越多的企业所采用。

在这方面我们来看一个连锁餐饮世界级的企业，他们的企业文化非常值得我们借鉴与学习。

星巴克这个在全世界 39 个国家，拥有超过 13000 家门店，145000 名伙伴(员工)的世界连锁餐饮最为成功之一的企业。其企业文化是以：“以人为本”；“家”文化 ；“伙伴计划”作为核心理念的优秀雇主。



图 5-5 星巴克企业文化--以人为本

在星巴克从 CEO 霍华德•舒尔茨到普通店员 相互称呼为“伙伴”而星巴克总部则被

命名为“星巴克支持中心”

星巴克把服务生定义成“伙伴”使得这一普通的岗位在星巴克赋予了其事业感与荣誉感。并且要求公司每个管理者，在具体的行动和每件具体的事情中都把“伙伴第一”这样的文化和价值观落实。从而使员工与企业共同的成长和发展。

星巴克的创始人舒尔兹曾有个这样的描述：星巴克的建立能给我们的伙伴带来的是主人翁的意识，并且有全面的保障及医疗保险，还有就是更多的是人们的自尊。而作为伙伴来说不管来自何方在哪里工作，不论是怎么样的教育程度，我们都会尊重他们的工作贡献。 —《星巴克人力资源管理》

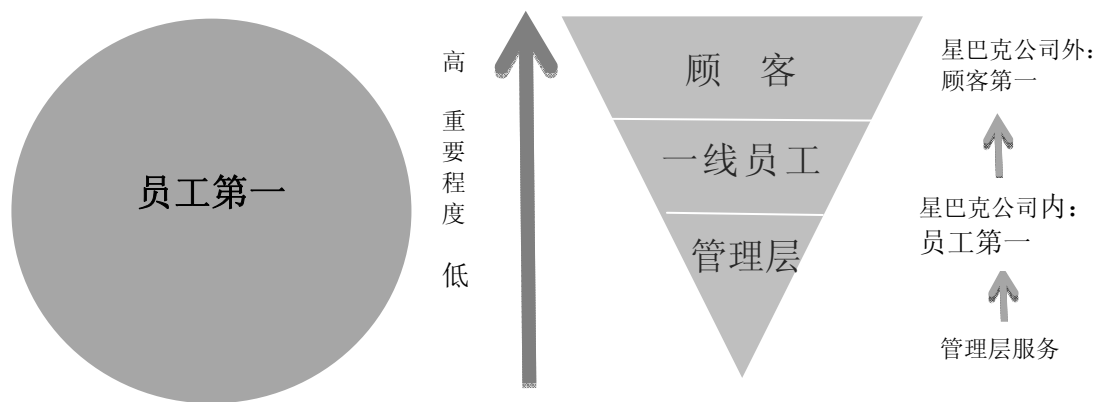


图 5-6 星巴克的核心理念--员工第一

星巴克的经营战略：坚持直营路线是星巴克的企业战略，星巴克几乎所有门店都是直营网点，由总部直接管理统一领导，为了控制质量标准，星巴克进入海外市场 and 大部分的当地伙伴选择合作，这是独特的“合作伙伴企业运作模式”，对合作伙伴的选择有严格的要求，并拒绝承接特许经营，如果星巴克的合资企业未能达到总部的要求，总部将购买店面，确保全球统一的服务质量和文化氛围。



图 5-7 星巴克---伙伴企业福利

分析星巴克的案例我们可以看到它的”以人为本“表现在三个方面：

一、企业文化全面围绕”人本“的理念

二、把员工称呼为“伙伴”把员工在组织中排序放在第一位

星巴克强调价值观的三个方面：创造机会，享受成就，注重人文精神，即爱。“星巴克的合作伙伴很难被同业挖角”，因为“星巴克不仅提供了一个工作场所，而且提供了更多的”家庭“文化和相互尊重的氛围，“伙伴关系”可以从一个称呼逐渐成为真正的”合作伙伴“关系。”

三、提供咖啡豆的股权计划给核心员工，并给予核心员工自己家庭的全面福利保障。

在 2016 星巴克中国员工与家属的交流会上，星巴克宣布了多项激励人心的新政，包括全职咖啡及值班主管，享受住房津贴服务，十年及以上员工享受长达 12 个月的无薪假期。这样全世界少有的福利政策，把”以人为本“这一核心理念做到来极致。

正因为星巴克有如此强大的企业文化，所以在 2018 年美国星巴克公司，收回了中国大陆地区最后的区域加盟商，统一星巴克公司。把整个华东收归直营，并且宣布到 2020 年中国地区的门店总量要到 5000 家，而目前只有不到 3000 家，数量几乎翻倍。而且基本上是平均每 12 个小时就开一家店的速度，在高速的发展。要完成企业的如此高速的发展，按照单店基础配置 1 个店长 2-3 名储干。3 年 2000 家门店总人力需求大概 20000 人，2000 个店经理，5000-6000 名的储备干部。如此的高速发展正是因为有“以人为本”的核心公司的理念来支撑，使得在快速发展中保障了组织的凝聚力与战斗力。

5.3.2 阿米巴模式的推广应用

我们原来的餐饮企业在管理的模式都比较的传统，一般都是矩阵式或是层级制的

组织结构, 协作部门之间的信息与沟通都存在着很多的障碍, 而造成信息和管理成本上升。阿米巴的组织形式, 主要是重新定义了“人”在组织中的作用与职能。是培养有经营能力的优秀人才, 不仅是有能力而且是具有企业战略的意识与眼光。人尽其才、物尽其用, 以此在变化快速的市场中取得先机。

海底捞是餐饮业最早实行阿米巴经营模式的企业, 并且以它的“拆拆拆”被外界熟知。海底捞已经分拆出了蜀海、微海、颐海、海海科技等多个公司。如今, 连外卖业务也独立出来。从一个物流配送、工程建设、底料加工、门店运营等多项业务都全揽得综合性餐饮公司, 裂变除多个独立的小个体。这就是阿米巴经营模式精典呈现——由一个决策者的单线体系, 变成多个具有经营意识得领导者所构成的体系。

在 2016 年 9 月份海底捞联合创始人施永宏曾分享过海底捞的两次组织结构变化: 第一次, 把企业内部的部门与部门之间, “把对方当做客户”看待。当时人力、财务这些部门都变成门店的服务部门, 绩效由门店来评价; 第二次是 2012、2013 年的时候, 把部门都裂变成一家家独立的公司, 由一个成本费用中心变成一个利润中心。这样做的效果似乎也显而易见——颐海已经上市, 供应链蜀海公司也都在 IPO。

我们分析海底捞阿米巴模式, 能够看的出企业是通过培养具有管理意识的人才, 并且实施相应的组织模式从而最终实现企业与人才的共同发展问题。阿米巴的组织通过其有效授权, 通过自己培养的人才来进行企业裂变式的经营。具体的方法是, 改变原因的组织模式变成若干个小型组织, 而每个组织都是自成体系的自组织。独立的领导核心, 他们可以根据市场快速的制定符合组织的计划, 并且发动组织所有的成员共同完成该目标。从而达到每个自组织管理的精细化与集约化。从原来的雇佣模式, 变成来协同的合伙模式, 使得每个组织都是一个“独立的经理人”。

连锁餐饮的绩效通常由于很多的原因, 很难有很好的固化方案。其中原因有很多比如: 餐饮可能随着季节或时令这样的淡旺季, 可能因为隔壁开了一家同样品类的竞争对手, 可能整个商圈因为动迁或是交通建设等人流发生变化等等。而企业实行阿米巴模式, 可以把传统的组织模式变革, 从根本上改变企业的绩效模式。从原来的设置 KPI 管控员工, 大量督导去监管员工, 变成让员工自我管理, 自我激励, 与企业成为利益的共同体, 事业的共同体。无需监管只需制定相关的类似合伙的协议, 员工会积极主动的完成工作, 并且有创新性的动力与机制。阿米巴模式在连锁餐饮行业的推广与发展是, 是未来很多餐饮企业在人力资源管理模式变革中的重要选择之一。

5.3.3 推进数据化管理模式

人力资源管理的整体数据化和提高人力资源效率成为第一个目标。

今天的主要商业及管理的趋势与数据密不可分。缺乏数据就不能来勾勒出组织运

行的状态，并适时施加影响。人力资源数据的管理是当今人力资源管理的基础，所有无法量化的效果都是不可控的。因此自 2012 年以来人力资源的效率一再被提及。有人认为这是泰勒的回归，这是管理层的回归，因为数据无法揭示人力资源管理的复杂机制。其实在这个时代，还有什么不能以数据为基础呢？

人力资源数据管理的核心是全面、大量、多样的数据。这就决定了需要搭建以数据为核心的数据平台，但是平台的建立是一个系统化的长期过程，同时也考虑了数据提取的便利性和数据处理的快速性。这需要全面梳理工作来构建所有的数据，包括业务流程。

首先，我们应该打开部门之间数据的壁垒，使数据可以连接。

人力资源数据管理将最终促进公司的数据管理。但在此之前，我们需要连接本部门的所有数据链路而不形成数据岛。如果没有联系时间等数据，对数据进行统计分析，就需要将各种数据进行提取和分析相结合，这将带来很多工作，甚至可能花费大量的时间使数据无法有效使用，但不考虑灵活数据显示的数据维度。

人力资源部门的分工越小，障碍就越严重，阻碍了数据的渗透。由于这些帖子产生的数据会对这篇文章进行一些甚至全部的保护，因此每篇文章都有不同的保管方法。即使有 E-HR 系统，也只是上传系统所需的数据。通过这种方式形成了后屏障。当收集和分析数据时，数据的整合不仅效率低，而且错误率高。

某人力资源开发部门 HRD 入职后，安排了一名人事助理，对近两年的人员流动情况进行简要总结。数据报告没有关于离开原因的数据，人事助理解释说，这些数据是招聘专员负责的。因此招聘人员也应该做数据保留，结果与人事助理的数据不同。两人在做数据的核对，然后安排核实已经过了很多天。

职位障碍都是一样的。我们不要提及支持公司战略和需求数据的人力资源数据管理。它需要来自多个部门的数据，数据不能通过也会形成数据统计现象，浪费公司的人力、物力和财力，存在岗位障碍和部门障碍数据也无法通过。

其次，从现实的数据平台来说，数据需要是完善的。数据平台的建设并非一蹴而就。事实上，它开始就规划一个全面的数据平台并开始建设这完全不现实。此外社会环境和公司管理也在发生变化。数据平台也需要随时进行调整。

例如，基于 E-HR 系统，系统无法统计不适用的数据或统计数据，我们可以使用 EXCEL 来补充它。EXCEL 所建立的统计表格可以根据员工信息，薪金，出勤率等数据进行统计，然后扩展到各项指标所需的数据，然后扩展人力资源工作中产生的数据。从早期静态的员工花名册到现在动态的员工信息管理，就是一个很生动的数据扩展的例子。可以针对任何工作的数据深入剖析，列举的数据种类将越来越多，将逐步完善数据平台。

最后，是关注数据集成工作中产生的不同数据不会简单地集中到数据平台，而是集成数据。打破就业壁垒是将数据整合起来，并实现不同数据的整合，以及需要将数据进行联系。

不同的数据链接通常用于识别使用某些数据的链接，例如人力资源部门为基础数据生成数据，这可能会识别员工姓名，身份证号码，员工数量；职位评估以确定培训中的岗位培训；班次，课程名称为认可；招聘管理人数作为表彰等。如我们用员工编号进行查询，可以得出员工基本信息、薪酬信息、培训情况、绩效数据、劳动合同情况、考勤数据、评测情况、在公司的发展轨迹等，再深入挖掘还会得出其所在岗位的现实评估情况、薪资与市场水平对比情况、员工绩效提升重点等。不同的数据集成，可以十分有效的将这些信息统计分析，否则要统计这些相关的数据无疑是一项繁重的工作。

这些例子只是微观的。事实上，数据整合在整个人力资源管理和战略规划中发挥着重要作用。数据整合可以快速反映战略规划各个环节的运行状态，及时监控，干预和调整，及时总结工作规则，改善人力资源模块运行过程中的管理工作。

数据平台是人力资源数据管理的数据载体。与传统的人力资源统计软件相比，数据平台更大，数据处理更灵活，数据收集和分析更加高效。在线一个好的数据平台不会增加人力资源的工作量，即使可以减少人力资源的工作量并提高工作效率。特别是作为连锁餐饮业，这样的劳动密集型服务形态，而且地理位置的分散性，部分与社会协调的复杂性等等。人力资源的数据化是现在与未来必须要解决的问题。

5.3.4 尝试共享用工管理新模式

原有的人力资源管理的模式，是上个世纪西方大工业时代的产物。原来的社会环境，法律环境，人文环境，科技环境等等都发生了巨大的变化。

还有在我国的现实法律框架中《劳动合同法》由于历史的原因，有很多不适应目前快速发展的新型商业模式与企业的用工模式的法律规范及相应的规范与制度，在当今互联互通的共享经济下，需要新的尝试与突破。

随着共享自行车和新零售等共享模式的出现，企业的工作内容具有三个鲜明特征：周期性，季节性和临时性，通常以项目形式出现。传统的就业成本方式过高，导致项目结束后资源浪费无价值，而且成本增加。而随着季节性的劳动力需求变化，短期的劳动力需求，不值得企业花费大量的时间和精力进行招聘工作。

传统用工模式有两个特点。一是企业需要做大量的剩余工作员工；二是每个人都有大量的空闲时间来创造价值；但双方存在严重的信息不对称。

从劳动力的角度来看，就整个社会而言，由于人口老龄化和少子化的双重作用，人口红利逐渐消失，劳动力结构性缺口日益突出。新的劳动力渴望从固定工作中解放

出来，这也使得企业的人力资源供应不稳定。但是，对于满足企业需求的人才没有一个好的信息渠道，需求方之间的信息障碍一直存在。劳动力和企业都在自己的孤岛上，信息不传播。因此，“信息孤岛”已成为传统人力资源模式的弊端。

找到症结，然后寻找解决方案。这就要求在互联网时代背景下，直接就业思维从传统模式向规则创造和层次推进转变。而企业人力资源管理从以用人为中心的 B2C 转变为以劳动为中心的 B2C 模式。

表 5-8 新型劳动关系与原有模式的对比

| 线上共享服务好处及挑战对比表 | |
|--|---|
| 好处 | 挑战 |
| 收入： 供需双方直接达成交易 服务者可以拿到更多的酬劳； 商户则可以实现更多的补充营收 | 不确定性： 由于不是雇佣关系，所以收益上有不确定性，同时也缺少保险、培训等其他福利 |
| 工作自由： 服务者可以自由安排时间、地点等 | 对个人技能要求提高： 在个人工作技能、时间管理、工作进度把控等方面提出了更高的要求 |
| 数据： 消费产生了大量的用户数据，可以帮助商户更好的改善服务，提高运营效率 | 培训： 没有丰富的培训资源 |
| | 资源利用： 工作可能会用到个人物品，自配服务工具等 |
| 供需精准匹配： 汇聚大量的供需信息，利用技术实现更为精准的匹配，减少资源浪费 | 不公平竞争： 存在某些个人和商户使用刷单等行为获取曝光率 |

近年来，分享经济无疑对任何人都是显而易见的机会，致力于通过某种手段用“存在闲置资源”来“供给市场”，在市场上流通以满足市场需求。解决供求关系双方需求。这恰恰符合传统的人力资源模式的症状，为企业解决人力资源问题提供了一个好主意，即通过改变传统的就业招聘方式，用工共享是一种灵活的就业经济模式，为企业和职工在新的服务模式建立共享经济服务，现在不少的互联网企业已经关注到来了这一模式，打算在连锁餐饮行业的“共享用工”模式上做尝试。这也许是我们未来人力资源用工管理模式的一种趋势。

结 论

中国连锁餐饮人力资源管理模式的研究与探索需要不断的系统化和深入。本文的结论是以中国餐饮发展的 30 年的不同发展阶段为背景。由于连锁餐饮行业伴随着中国的经济快速的发展，因而产生了众多的现实的困境。

本文首先提炼和总结出结论一：连锁餐饮有以下几个主要的现实困境。餐饮人才匮乏问题，首先是“两难”问题与“高低”矛盾，及人才保留问题；人才培养与组织发展的不均衡问题，管理模式的不断迭代产生的问题等。其次结合上述困难的现实表象。笔者通过行业的培训问题，薪酬与绩效管理问题，科技带来的新就业观念与机会，和新的商业模式的出现等等来分析产生现实困境的，深层次的原因所在。

结论二，本文提出通过建立多元的招聘渠道，推行人事外包的招聘模式等方法可以有效解决招聘难得问题。强化“以人为本”的企业文化，用文化感化人，保留人。通过建立企业大学组织和积极参与校企合作模式等体系来构建企业人才培养的广度与深度。推行“自组织”的阿米巴模式来进行组织的变革，从而改变企业的激励模式，由企业给予到“组织”与企业共同创造，自我的驱动改变。

结论三，管理的数据驱动与人力资源管理的全面数据化，转变企业的管理思维与管理手段，最后对于“共享用工”的模式与传统用工做了分析与比较，“共享”的模式是人力资源用工管理模式的趋势与未来。

本文在以下的几个方面还存在不足点。

第一，在人才培养部分，本文对于职业生涯规划的阐述与分析不足，使得企业在此方面的参考中，可能存在些许的缺失。第二，对于新的模式，本文仅仅探讨其中一个“共享”用工的理念，很多新的模式都尚在验证与实践当中，笔者水平有效性所以本文较难深入分析。

致 谢

在这毕业即将要来临的时候，内心当中充满了各种的情绪，不舍、感动、美好的回忆等等。千头万绪之间唯有选择感恩，并用最真诚的语言表达一声对于母校与老师的感谢！

在本人的撰写过程中，李杰教授给予了翔实且有针对的建议与指导。使得我少走很多的弯路，改正了论文中许多结构性的问题。在此十分感谢李杰老师对于我的指导与培养，并且感谢老师的高要求严标准。这是让我极其敬佩的治学态度与教学水平。在此特向李杰老师致以最诚挚的感谢和最崇高的敬意！

感谢我们西南交大经管院黄院长，郭副院长等领导以及两年来 EMBA 专业的所有任课老师，是你们的千里送教打开了我的思维与学术的进阶之路，是老师们让我的学习生活变得更加充实与完美。

由于本人水平有限，论文难免出现疏漏与不足，恳请各位老师指导斧正！

参考文献

- [1] 李维华.李松.特许经营与连锁经营手册编制大全 [M]. 经济管理出版社,2017
- [2] (日) 稻盛和夫.阿米巴经营模式 [M].东方出版社, 2010
- [3] (日) 三矢裕.创造高收益的阿米巴模式 [M].东方出版社, 2010
- [4] 郑晓明.人力资源管理导论.第三版[M].机械工业出版社, 2011.
- [5] 戴维·布尔库什.新管理革命.[M].中信出版社, 2017
- [6] 白春礼.人才与发展: 国立科研机构比较研究[M].科学出版社, 2011.
- [7] 杨柳.中国餐饮业 30 年: 发展历程、经验总结与改革趋势.中国服务业发展报告 No.7,2008.
- [8] 詹姆斯·克劳森.权力与领导.[M]世界图书出版公司, 2015
- [9] 杰森·福克斯.重新设计工作.[M]清华大学出版社, 2017
- [10] 张傲 .精益招聘: 打造最强悍创业团队. [M]人民邮电出版社, 2015
- [11] 修霖生、修菊华、黄炜.百胜餐饮集团人力资源管理及对策.理论观察.2017 年.2 期.
- [12] 彭剑锋 、马海刚、西楠.HR+三支柱: 人力资源管理转型升级与实践创新. [M]中国人民大学出版社, 2017
- [13] 唐秋勇 .HR 的未来简史. [M]电子工业出版社, 2017
- [14] 潘晨光主编.中国人才发展报告.2011 版[R].社会科学文献出版社, 2011.
- [15] 李太林 .绩效核能.[M]北京联合出版公司, 2016
- [16] 博克. 重新定义团队: 谷歌首席人才官的团队管理法则. 中信出版社, 2015
- [17] Dessler, G. *Human Resource Management*[M], Prentice-Hall International, Inc. 1997.
- [18] Hammer, *Reengineer Work: Don't Automate, Obliterate*[J]. Harvard Business Review. 1990.
- [19] Schuler,R.S.. *Strategic Human Resources Management and Industrial Relations*[J]. Human Relations,1989,42(2).
- [20] Grant,R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*[J]. California Management Review,1991.
- [21] Robin Chase, *Inventing the Collaborative Economy and Reinventing Capitalism*[M], 2015
- [22] Barney,J.B, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*[J]. Journal of Management, 1991, 17(1).
- [23] Gallagher,D.G & M.Sverke. *Contingent Employment Contracts: Are Existing Employment Theories Still Relevant?* [J]. Economic and Industrial Democracy, 2005, 26(2).

-
- [24] Dewitte,H & K.Naswall. *'Objective' vs 'Subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries*[J]. *Economic and Industrial Democracy*,2003,24.
- [25] Bergman,M.E. *Psychological and objective contingency as predictors of work attitudes and behavior*[C].Paper presented at the Academy of Management Meeting, Denver, Colorado.2002.
- [26] Moorhead, G. & R.W. Griffin. *Organizational Behavior*[M], Houghton Mifflin Company,1998.
- [27] Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications (7th)*[M]. Prentice-Hall International, Inc. 1996.
- [28] Gomez-Mejia, L. R. & D. B. Balkin & R. L. Cardy. *Managing Human Resource (4th)*[M], Person Prentice Hall, 2004.
- [29] 李勇平. 餐饮服务与管理[M]. 长春: 东北财经大学出版社. 2010
- [30] 霍华德·毕哈. 星巴克一切与咖啡无关[M]. 中信出版社. 2008
- [31] 吉姆·怀特赫斯特. 开放式组织. 机械工业出版社, 2016
- [32] 黄铁鹰. 海底捞你学不会. [M]. 中信出版社出版. 2011
- [33] 谌新民. 员工培训方案[M]. 广东经济出版社, 2012, 1.
- [34] 戴维·尤里奇. 人力资源转型: 为组织创造价值和达成成果. [M] 电子工业出版社, 2015
- [35] 约翰·布德罗、瑞文·杰苏萨森. 未来的工作: 传统雇用时代的终结. [M] 机械工业出版社, 2016
- [36] 潘海. 员工培训与开发手册[M]. 企业管理出版社, 2011, 11:
- [37] 高其勋. 中小企业培训的问题及对策[J]. 中国人力资源开发, 2011, 8:
- [38] 申平玉. 基于能力素质模型的公司人力资源规划研究 (J). 经营管理者, 2015
- [39] 魏斌. 我国企业人力资源管理创新问题探究 (D). 吉林大学, 2015.
- [40] 李东. 人力资源管理 (M). 长沙: 湖南师范大学出版社, 2015,
- [41] 李德勋. 论中小企业人力资源管理现状与对策 (J). 人力资源管理, 2013, (04)
- [42] 王雁飞, 等. 现代人力资源开发与管理 (M). 北京: 清华大学出版社, 2010:
- [43] 戴雅丽. 我国民营企业人力资源管理的不足与对策[J]. 湖南工业报, 2002(1)
- [44] 赵颖. 一个 HRD 的真实一年. (M) 清华大学出版社, 2016
- [45] 戴维·尤里奇等. 高绩效 HR. (M) 中国电力出版社, 2015
- [46] 里德·霍夫曼·本·卡斯诺查·克里斯·叶·联盟.. (M) 中信出版社, 2015
- [47] 丹尼尔·R·托宾. 领导梯队的建立. (M) 电子工业出版社, 2015
- [48] Henry Mintzberg. *The Rise & Fall of Strategic Planning*[M], 1994
-

-
- [49] Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work[M], 1973
- [50] John Naisbitt, Doris Naisbitt, Megatrends: Ten new directions transforming our lives, [M]. HarperCollins US. 1986
- [51] John P. Kotter, Lorne A. Whitehead, Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Do[M], 2015
-