

餐饮业人力资源管理问题及策略探析

万蓬勃

【摘要】面对餐饮业国际化竞争的严峻挑战,国内餐饮企业的主要任务是建立现代人力资源管理体系。建立现代人力资源管理体系需要用现代人力资源管理理念,对我国餐饮企业的人力资源管理系统进行重新设计。

【关键词】餐饮业;人力资源管理;人力资源管理体系

【作者简介】万蓬勃(1973~),男,莱阳农学院人文与公共管理学院讲师、管理学硕士;研究方向:人力资源管理、市场营销

餐饮企业人力资源管理是一项系统工程,包括选人、育人、用人、留人等工作,要提升我国餐饮企业人力资源管理的水平,必须从全方位构建现代人力资源管理体系。只有结合我国餐饮企业的实际,建立和完善适合自身特点的人力资源管理体系,以优秀的人力资源配置为企业发展服务,餐饮企业才能实现可持续发展,在市场竞争中立于不败之地。

一、我国餐饮企业人力资源管理存在的主要问题

(一)缺乏人力资源战略规划。我国餐饮企业在制定发展战略时,往往忽视人力资源规划,没有考虑到企业现有的人力资源状况能否有效地支持企业发展战略,人力资源与企业发展战略不匹配。许多餐饮企业在人力资源成为发展的瓶颈时,才匆忙进行人才招聘、员工培训等。同时,我国许多餐饮企业存在功利主义,把人看作是成本而不是资源,对人才只使用不培训,缺乏开发人才、培训人才、合理使用人才、有效管理人才的理念。缺乏人力资源战略规划,严重阻碍了企业发展战略的实现,陈旧的人才观念使企业的人才开发能力只停留在现有水平上,不能挖掘人的潜能,不能调动员工的积极性和创造性,对企业发展极为不利。

(二)人力资源管理仍是传统的人事管理。在我国许多餐饮企业中,没有现代人力资源管理的理念,对人的管理强调通过“控制”和“服从”来实现人与事相适应,而忽视人的才能的发挥。这些餐饮企业往往重视人的现实存在,注重人现实的教育文化程度、现实的工作能力、已经可以使用的体能;强调人的社会性,看重纪律、制度,通过制定各种规章制度来约束人的行为,而没有考虑到员工的真正需要;把人看作是成本而不是可供开发的资源,把注意力集中在如何节约成本上,忽视员工培训开发;企业工作条件恶劣,普遍存在员工超时或超强劳动而没有获得相应报酬的问题。施行传统的人事管理使人不能尽其才,缺乏工作积极性和创造性,人员流失严重,企业难以吸引到真正的人才。

(三)随意设定招聘条件,将一般的招聘程序简而化之。员工招聘是餐饮企业人力资源管理中一个重要的环节,与餐饮企业其它人力资源管理活动之间存在着密切的关系。餐饮企业要达到理想的经营目标和经济效益,必须对招聘环节进

行有效地设计和良好的管理。餐饮企业招聘员工必须以工作分析为依据,根据不同岗位需要设定不同的招聘条件,但许多餐饮企业的员工招聘,是将整个企业各个岗位所需人员加以统计,作为一批来招聘,设定统一的招聘条件,过分强调身高、相貌、学历、经验、户口所在地等等,几乎不考虑员工的价值观和职业能力倾向,不考虑工作任务和岗位特定要求,出现了“招非所需”现象。

(四)强调管理,激励手段单一。大多数餐饮企业过于强调组织中的管理制度和管理程序的制定,忽视建立和健全企业的激励机制。目前一些餐饮企业已开始认识到人才的重要性,并以较高的物质报酬吸引人才、留住人才,但在人力资源管理中,没有以“人”为本,给员工晋升、培训、荣誉等精神上的激励,仅靠单一的激励手段不能提高员工的工作激情。

(五)绩效评估难度大。目前,我国许多餐饮企业的绩效考核制度或是内容陈旧,或是主观随意,甚至还有餐饮企业根本没有绩效考核制度。在许多餐饮企业中,对员工的绩效考核还只是基于企业既定目标下员工对工作的服从以及完成目标的效率,对员工的工作态度的考核也只是停留在考勤和员工对制度的遵守情况上,而对于员工的能力绩效却很少关注。同时,在目标的制定上,基本上是以领导确定为主,目标的分解很少与员工进行沟通,员工对目标的理解有限,参与性很差。许多餐饮企业也没有专门人才进行绩效考核设计和管理,在绩效考核的指标设计中,定性的指标远远多于定量的指标,而对于定性的指标,往往也没有制定明确的评价标准和客观的尺度。不合理的目标容易造成不公平的考核结果,严重挫伤员工的工作积极性。考核标准缺乏客观尺度,使考核不能客观地反映被考核者的工作绩效,不符合绩效考核公平和公正的原则,使得考核失去了应有的意义。

(六)薪酬构成不合理,薪酬水平普遍偏低。餐饮从业人员平均工资偏低,而一些临时工、学徒工则更低,在工资总额构成中,真正用于能起激励作用的岗位工资和奖金部分比重偏低,而用于平均主义发放的津贴、补贴数额较多。尤其是企业管理和技术人才的薪酬与其所付出的贡献不相称,严重挫伤了他们的积极性,结果是高级管理人才及优秀技能人才纷

纷外流。这实际上是企业薪酬机制缺乏竞争力,内部凝聚力降低的必然结果。

(七)培训机制不健全,缺乏必要的培训需求分析。现在多数餐饮企业在开展培训,但普遍缺乏健全的培训机制。多数企业没有系统的培训体系,培训层次模糊不清,没有专门的培训机构,即使组建了培训机构,但培训工作也仅仅是针对基层员工进行,培训的内容、方式、步骤与员工实际工作需要紧密结合的很少,当然就更谈不上针对基层、中层管理人员进行的督导培训了。而且,有不少企业在培养员工时,没有进行系统的培训需求分析,并不明确企业对人力资源素质和能力的要求,也不清楚培训项目对企业未来发展的作用,使培训具有相当的盲目性。

(八)缺乏科学选拔手段。餐饮企业对中层以下管理人员虽然普遍采用了竞争上岗,但选择标准欠科学,选择程序欠规范,缺乏一整套科学的评价、考核标准和聘用机制,特别是人员调配、干部任免、考核等重大事项,人力资源部门不能充分发挥其作用。企业一方面管理、技术岗位人才匮乏,一方面又存在专业不对口学非所用的现象,造成人才浪费严重。

(九)员工发展不足。从我国餐饮企业员工发展的现状来看,大多数企业所采用的措施,包括建立人才库,制定接班人计划,进行职业生涯设计等等,实际上仅仅是停留在书面上,真实情况不容乐观。从整体来看,整个餐饮业对于餐饮人才的培养极其薄弱,特别是餐饮管理人员的培养严重不足。从目前餐饮管理队伍的整体情况来看,老员工占据了很高的比例,并且保持高度的稳定性,现有的高学历的员工成长空间太小,显示了较为严重的接班人危机。餐饮人才培养之路,没有快速复制的捷径可走。仅有专业知识并不足以胜任餐饮经营管理的重任,没有一定时间的经验积累是很难担当重任的。

(十)人员流动频繁,难以留住人才。相对于其他行业而言,餐饮业员工流动率较高。虽然适当的人员流动能为企业注入新的活力,带来新的经营管理理念,但是员工流动过于频繁会增加人力资源管理成本。由于薪酬待遇、职业前景诸多因素的影响,我国餐饮企业人员流动明显偏高,难以留住人才,具体表现在餐饮业员工普遍缺乏职业自豪感,员工收入总体偏低,晋升机会少,特别是低层次员工工作单调雷同,很难有体现自己能力的时候,缺乏工作成就感。

二、我国餐饮企业人力资源管理体系构建的对策

(一)提升餐饮企业管理者,尤其是高层管理者的综合素质。上海市出台的《职业经理人职业标准》中把职业经理人界定为“运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验,独立对一个经济组织(或一个部门)开展经营、管理的人”。中国饭店协会出台的《中国饭店业(酒店、酒家)职业经理人资格条件》中对饭店业职业经理人的定义是“运用系统的现代饭店经营管理知识和管理经验,对饭店(或一个部门)进行经营和管理,是以经营管理饭店为职业的职业管理者”。我国餐饮企业人力资源面临的最主要挑战是管理者能力偏低,尤其是缺少职业经理人。人力资源的能力建设主要为管理者能力的提升,任何一个餐饮企业,占员工比例较小的管理者的能力

建设和提升,远比占员工多数的普通员工的能力建设更重要。我国餐饮企业管理者的能力由于长期受到传统观念的影响,距离职业经理人的标准还有较大差距,餐饮业的发展需要我们加速培养大量高素质的管理者。

(二)建立有效的餐饮企业高层管理者的激励与约束机制。餐饮企业高层管理人员是企业经营的决策者、组织者与指挥者,对企业经营成败起着决定性的作用。建立健全餐饮企业高层管理者的激励机制主要包括两个方面:一是高层管理者的物质激励机制,包括基本工资、福利和职位消费,基于短期超额业绩的奖金或年薪,基于长期超额业绩奖励的高层管理者持股;二是高层管理者的精神激励机制,包括成就激励、权力激励和尊重激励。建立有效的餐饮企业高层管理者的激励与约束机制,需要进一步建立健全公司治理结构,积极推进以经营业绩为基础的报酬激励机制的创新,完善年薪制和持股制,建立现代薪酬制度,把高层管理者的收入与企业的长期发展统一起来。

(三)培育良好的餐饮企业文化氛围。

1. 树立现代人力资源管理理念,使员工形成共同的价值观念。战略性人力资源管理体系的核心理念是“以人为本”,认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源,企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的,企业鼓励员工不断地提高职业能力以增强企业的核心竞争力。

2. 培育团队精神,建立和谐的人际关系。培育团队精神要有系统配套的措施。一是要有明确合理的经营目标,把经营目标、经营战略、经营观念融入每个员工头脑中,成为员工的共识。二是要增强领导者自身的影响力,领导是组织的核心,一个富有魅力和威望的领导者,会把全体员工团结在自己的周围。三是要有良好的沟通和协调,沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致,协调是取得行动的一致,沟通和协调两者必不可少。四是要引导全体员工参与管理,做到吸引每个员工都能够直接参与管理,使员工不仅贡献劳动,而且贡献智慧。

3. 建立优秀的企业文化。企业文化建设工作应该是自上而下贯通的,人力资源经理是企业文化的设计者、建设者、传播者和捍卫者,公司领导层是企业文化的力行人和变革者。现在,我国很多餐饮企业领导人对企业文化的理解还仅仅停留在从纸面上对企业文化进行描述的阶段,企业文化仅仅被当作一种对内和对外宣传的工具,并没有真正成为企业整体组织的信仰和价值观,成为员工共同遵守的原则。企业领导人是企业文化的一个重要载体,是企业文化的一个重要倡导者,只有企业的管理者(特别是高层管理者)身体力行地遵守企业文化的要求,只有在人才选拔过程中将是否符合企业文化的要求作为重要的评价标准,只有使企业的奖惩机制与企业文化所匹配,只有不断地对员工进行企业文化方面的培训和教育,才能使停留在口头或纸面上的文字真正固化为实际的企业文化,才能推动企业文化真正形成。

(四)建立学习型企业,推动餐饮企业员工发展。

1. 建立系统的人力资源规划体系和科学的职业规划制

度。餐饮企业人力资源规划的主要内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、调配规划、工资规划等。在餐饮业,餐饮设施的供给能力在一定时期内基本上是固定的,而客源供给却是季节性、周期性甚至每天都在变化。当服务的需求超过了服务人员的最大能力时,服务质量就会降低,顾客不满意,员工也会精疲力尽。考虑到质量降低,客人和员工的不满意导致的潜在成本,餐饮企业人力资源管理者必须根据客人需求和企业供给能力的变化及时调整人力资源规划,实行多样的用工形式,为餐饮企业经营提供足够的人力支持。现代餐饮企业应建立科学的职业规划制度,设置合理而可行的目标和达到目标的途径,以帮助员工正确规划自己的职业生涯。具体地说,首先企业应建立科学的绩效评估制度,了解员工现有的才能、特长与绩效,评估他们的管理和技术潜质。其次,企业要帮助员工设置合理的职业目标,并提供必要的职业发展信息。再次,企业要建立必要的沟通制度,使双方的价值观达到统一,并帮助工作满意度低的员工纠正偏差。同时,接受员工的申诉,以避免由于种种原因而压制员工的不良影响。

2. 建立有效的培训系统,完善内部选拔及晋升管理制度。餐饮企业员工的培训工作一般由人事培训部门和业务部门一起进行。人事培训部一般负责新员工的入店教育培训、管理人员的培训和外语培训等;业务部门的主管和经理一般负责员工工作岗位的业务技术培训。国外优秀餐饮企业激励员工参加培训的方法通常有三种:一是建立员工收入增加与培训之间的自然联系;二是将培训成绩作为晋升的重要依据之一;三是让员工认识到参加培训是对个人人力资本的一种投资。目前,餐饮行业的员工培训大部分仅立足于对服务人员的技能培训,对管理培训的重视则是近几年才开始的。在管理培训中,必须营造一个听完课就能操作、解决问题的“训练场”。同时,必须由合格的培训师根据不同的培训对象,采用有针对性的不同案例,达到培训目的,获取最佳培训效果。具体来说,常见的管理培训方法主要有:讲课、有计划的提级、职务轮换、设立“副职”、临时提升、各种领导小组和委员会、短期学习班、研讨会和报告会等。餐饮企业在建设初期与迅速扩张时,需要从外部聘任大量的管理干部,但在企业稳步发展的时期,最好还是从内部培训和选拔人才,这样可以提高员工的学习与工作积极性,并且培养熟悉企业、对企业富有感情的中坚力量。因此,建立和完善一套内部选拔及晋升管理制度相当重要。

3. 建立学习型企业。现在不少餐饮企业都希望能建立一个学习型企业。但是如何建立,怎样建立,却是摆在许多管理者面前的难题。实际上,建立员工职业生涯发展规划就是一种非常有效的建立学习型企业的办法。因为员工职业生涯规划中对每个员工提出了具体目标要求,员工要想在岗位上继续工作,就必须按照规划上的要求,不断学习,想方设法达到本岗位的要求标准,否则就会被其他符合标准的人取代。

(五)完善餐饮企业人力资源管理制度。

1. 做好工作分析与岗位职责设计,加强招聘与录用工

作。餐饮企业岗位众多,每个岗位都有不同的工作任务和任职人员要求,这就需要做好工作分析。工作分析由两大部分组成,即工作描述和工作说明书。岗位设计包括组织结构调整、岗位优化配置、岗位分析和岗位评价。工作分析与岗位职责设计,是战略性人力资源管理的核心职能,它不仅清楚地表明了一个职位的要求,而且是招聘、职业生涯规划、培训工作的依据和考核、薪酬设计的基础。招聘员工,并将员工安置在合适的位置上,使每个岗位职责明确、责任清晰,做好职务分类、工作分析等,将是企业发展在员工使用初期的主要内容。目前,我国餐饮企业的招聘基本是沿用传统的人事管理招聘方法,比较注重应聘人员的表面现象和资料,过分注重简历、学历等,而忽视了应聘人员的品格、素质、思维、品质等,这几项正是企业招聘应该重视的问题。

2. 制定适合本企业的薪酬与福利制度,完善绩效管理体系。由于餐饮企业岗位等级众多,由等级形成的薪酬水平差异较大,员工过于关注职位的晋升,就会给工作表现带来影响。针对这一问题,餐饮企业薪酬设计上可适当引入宽带薪酬理念,在组织内用少数跨度较大的工资范围来代替原有数量较多的工资级别的跨度范围,同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大,使员工在原有的岗位通过改善绩效获得更高的薪酬。在福利制度上,餐饮企业可以根据餐饮工作的特点,为员工设计多元化的福利选择,如带薪小假期、奖励旅游、购房购车无息贷款、员工俱乐部等。由于绩效考核只是针对员工或组织过去已经实现的绩效进行回顾、判断和评估,无法有效指导企业和员工未来的发展和努力方向,越来越多的餐饮企业开始将注意力转移到绩效管理的全过程上来,即从单纯的面向过去的绩效考核转变为主要面向未来的绩效管理。一般而言,绩效管理包括六个步骤,即设立绩效目标,形成工作期望;记录绩效表现;提供辅导与帮助;实施绩效考核;绩效考核结果反馈面谈;制订绩效改进计划;绩效考核结果的应用。目前国内许多餐饮企业在绩效考核这一个环节上无法实现有效运作,忙于修改和完善绩效考核体系,而无暇顾及设计、运行完整的绩效管理体系,使绩效管理难以真正见到成效。

3. 建立合理的激励制度,物质激励与精神激励相结合。从目前来看,在餐饮企业建立科学的激励机制首先要提高员工的工资、福利待遇。工资仍是员工的第一需要,员工到餐饮企业工作的目的之一就是获得相应的报酬。另外,报酬的高低也是衡量员工价值的标准之一,较高的工资不仅能使员工物质需要得到满足,同时也可满足员工的心理需要,对员工有很大的激励作用。在物质激励的同时,要注重员工的精神激励。由于餐饮企业中大部分岗位的动作重复率高,容易产生枯燥感,精神激励显得尤为重要。要做到物质激励与精神激励相结合,一是创建适合企业特点的企业文化。企业文化是人力资源管理中的一个重要机制,用员工认可的文化来管理,可以为企业的长远发展提供动力。二是制定精确、公平的激励机制和激励制度,在激励中严格按制度执行并长期坚持。三是多种激励机制的综合运用。事实上激励的(下转第 11 页)

“中国电机电器城”。

(二)“自上而下”式。“自上而下”方式是指,政府与有关单位根据自身的目标,制定出清晰的产业集群发展战略规划,并加以有效地实施,从而培育出产业集群。一是利用本地的优势条件吸引外地关键性企业落户本地而逐步培育与发展。如,从广东东莞市IT产业集群形成的过程可看出,它最初就是利用本地的自然条件与优惠政策吸引了台湾致伸实业股份有限公司于1989年10月在该地投资,致伸公司所创办的东聚电业有限公司成为东莞市IT产业集群的关键性企业(杨建梅等,2002)。对于内陆地区来说,吸引外资不易,但吸引内资还是可行的。有效的做法是,把产业集群发展规划与招商引资结合起来,按照产业集群的发展规划,有选择性吸引关键性企业在本地落户。关键性企业不仅规模较大,其示范性与凝聚力也较强。二是利用本地的特色资源和既有的企业基础,通过优化投资环境和加强产业规划而培育发展产业集群;如,江西景德镇的陶瓷产业集群和安徽铜陵市的铜加工产业集群就是通过这种方式培育发展而成。三是在一些专业化交易集散地建立大型专业化市场,通过市场的接近来带动本地的生产,同时采取多种措施鼓励大量流动就业的农民回乡创业,从而形成产业集群。如,浙江温州市桥头镇的纽扣业集群最早就是通过贩卖纽扣,逐步形成纽扣大市场,进而形成了纽扣产业集群;辽宁海城市西柳纺织产业集群最早也是因当地农民卖裤子,而逐步形成今日闻名东北的西柳纺织服装业集群。

当前,产业集群已是一种盛行于世界各地的、行之有效的

(上接第44页)方式多种多样,只要是采用适合本企业背景和特色的方式,就一定可以激发出员工的积极性和创造性,使企业得到进一步的发展。具体地说,激励员工的方法主要有:领导激励、环境激励、事业激励、目标激励、物质激励、荣誉激励、责任激励、晋升激励、培训激励等。

4. 推动人力资源的合理流动与调配,有效防止餐饮企业员工流失。餐饮业员工流动主要集中于两头:一头是餐饮企业下层操作服务型年轻员工的频繁流动,另一头是中高层专业技术人员和管理人员的流动。前者流动的主要原因是工作强度大、经济待遇低、工作寿命不长等内部原因,后者则主要因为外部的原因而流向待遇更高、个人认为更有发展前景的地方。尤其是后者的去留,与企业的兴衰有着极为密切的关系。一旦流失,不仅会影响到整个企业或部门的工作进程,还可能给其他成员造成强烈心理冲击,从而导致人心涣散,更有甚者可能直接或间接带动大批人才流失。因此,怎样留住企业的核心员工,已成为摆到每一位餐饮企业管理者面前的一大课题。要有效防止餐饮企业员工流失,除了要以前面提到的员工职业生涯规划、培训与发展、提拔与晋升、薪酬与福利、激励、绩效管理等作为企业留住人才为出发点。而且还要关注以下几个方面:即用机制留人;用事业留人;靠政策留人;用感情留人;用环境留人。

(六)构建餐饮企业人力资源管理发展的良好的外部环境。国内餐饮企业人力资源管理的健康发展,离不开良好的外部环境的支撑。从行业法规、政策对行业的方向性引导和

生产组织方式,已成为一个国家或地区经济发展的主要动力。通过20多年的改革与发展,我国已具备全面发展产业集群的坚实基础。在未来一、二十年中,我国产业结构将会发生较大的调整,一些产业集群将会面临新的发展机遇(邱晓华,2002)。因此,各级政府必须从经济发展战略方式的高度来认识产业集群,并在本地经济发展过程中大力实施产业集群发展战略。

【参考文献】

1. [美] 哈罗德·德姆塞茨. 所有权、控制与企业:论经济活动的组织[M]. 北京:经济科学出版社,1999
2. [冰岛] 思拉恩·埃格特森. 经济行为与制度[M]. 北京:商务印书馆,2004
3. 陈剑锋等. 国外产业集群研究综述[J]. 外国经济与管理, 2002, 8
4. 陈柳钦等. 基于产业集群的区域创新体系构建[J]. 学说连线, 2005, 5
5. 钱平凡. 全面实施产业集群发展战略[J]. 发展研究, 2004, 3
6. 李世杰, 李凯. 产业集群的组织分析逻辑与治理机制[J]. 经济与管理研究, 2005, 11
7. 刘志红. 产业集群与区域创新体系[J]. 理论参考, 2006, 9
8. Porter M. E. Clusters and New Economics of Competition [J]. Harvard Business Review, 1998, 11

必要约束到社会各种媒体的宣传造势,从行业人才储备、流动机制的建立到理论与实践需要的紧密结合,要使这一切成为有机、协调的整体,政府的重视和相关法规、政策的健全、完善是最为重要的。

三、结语

建立和完善适合自身特点的人力资源管理体系,是我国餐饮企业提升管理水平,获取竞争优势的必然选择。餐饮企业组建战略性人力资源管理体系,是一项系统、流程化的工作。流程中任何一项工作都要非常具体、细致和完备,并且环环紧扣,否则就会停留在表面成为一种形式。

【参考文献】

1. Mary L. Tanke. 饭店业人力资源管理[M]. 大连:东北财经大学出版社,2004: 34~39
2. 马雷克·科尔钦斯基. 服务业人力资源管理[M]. 北京:人民邮电出版社,2004: 34~39
3. 翁钢民. 现代饭店管理——理论、方法与案例[M]. 天津:南开大学出版社,2004: 34~39
4. 蒋兆雷, 黄志斌. 人力资源管理“5P”模式探讨[J]. 现代管理科学, 2004, (4): 10~11
5. 陈金标. 加入WTO后高职院校餐饮人才培养的应对策略[J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2003, (1): 38~41
6. 杨迅. 上海移动人力资源管理体系[J]. 经济管理, 2003, (4): 24~26