

中式餐饮连锁企业人力资源开发对策

张 丹

(深圳职业技术学院, 广东 深圳 518055)

[摘要] 餐饮企业要扩大规模, 进行规范化的连锁经营, 需要高素质的管理人才。人才短缺, 已经成为制约中式餐饮连锁企业经营前进步伐的重要问题。中式餐饮连锁企业应树立以人为本的人力资源管理理念, 建立内部培训体系, 加强内部激励机制和企业文化的建设, 有效地培养和开发餐饮管理人才。

[关键词] 中式餐饮连锁; 人力资源; 开发

[中图分类号] F590 [文献标识码] A [文章编号] 1002-736X(2007)01-0135-03

餐饮连锁经营是指直接或间接控制和拥有两家以上的餐厅, 在平等协商、共同发展的基础上以相同的店名、店标出现, 实行统一经营方式、统一管理模式、统一操作程序和服务标准, 集中采购、分散销售、以获取经济效益的联合餐饮经营模式。连锁经营改变了传统的小生产经营方式, 有效降低经营成本, 扩大市场占有率, 给企业带来了巨大的规模效益。

一、中式餐饮连锁企业的人力资源现状

(一) 中式餐饮连锁企业的快速发展与人才匮乏之间存在矛盾

近年来, 餐饮业逐步改变了多年来沿用的单店经营模式, 积极发展连锁、配送、网络经营, 在全国涌现出一大批餐饮连锁企业。以连锁经营、品牌培育、技

术创新为代表的现代餐饮业快速替代传统餐饮业手工随意性生产、单店作坊式经营、人为经验型管理, 向产业化、连锁化、集团化的方向迈进。据烹饪协会对2002年餐饮百强企业调查, 连锁业态成为餐饮企业快速发展的首选经营模式。百强企业中采用连锁经营方式的87家企业, 其营业额337.92亿元, 占前百名企业营业额总和的94%。2003年我国拥有限额以上连锁餐饮业法人企业236家, 门店数5451个, 从业人员30.2万人, 营业收入252.9亿元。其中, 正餐企业143家, 占60.1%, 快餐企业78家, 占33.1%, 这两类业态占限额以上连锁餐饮企业的90%以上。表明我国餐饮业连锁经营发展势头持续强劲, 连锁企业的规模不断扩大, 速度加快, 市场份额持续攀升。

在中国餐饮连锁企业快速发展的过程中, 明显的出现了专业

人才缺乏的问题。由于餐饮业入门门槛低, 形成从业人员来源广泛的局面, 餐饮企业普遍存在从业缺乏高素质的餐饮职业经理人才队伍、人才流失率高等问题。

(二) 中式餐饮连锁企业人力资源需求状况

连锁经营一是种技术含量较高的流通经营方式, 也是一种高度专业化、规范化的运转体系。中式餐饮连锁企业急需高素质的人力资源。

1. 中式餐饮连锁品牌经营管理人才。中式餐饮企业在从单店经营到连锁经营的成长过程中, 纷纷出现了品牌发展策略模糊, 缺乏特色而规范的经营管理模式等问题。急需一批既懂得餐饮行业特点, 又具备战略规划能力的经营管理者, 实施战略规划, 加强投资风险管理, 实行标准化的营运。

2. 中式餐饮企业经营管理人才。餐饮企业正常的经营管理和

[作者简介] 张 丹 (1958-), 男, 深圳职业技术学院旅游系讲师, 研究方向: 酒店与餐饮管理。

内部管理体系的建立和实施保障,需要一支有着一定管理经验、具备现代管理理念和管理能力的职业经理人和店长后备队伍。

3. 中式餐饮产品研发人才。现在大多数的中式快餐店还都没有专门的研发部门,产品的开发只是将各地小吃和已有成品进行简单组合。而对比肯德基,其在全世界拥有的一百多名专业技术人员,90年代就在中国建立了产品研发团队和试验厨房,每年都花费其销售额的8%—10%的费用来专门进行对产品的研究。中式餐饮连锁企业在产品开发上,需要一支能运用现代化生产技术的研发人员,加大产品生产工业化、标准化的程度,提高食品的营养价值。

4. 物流配送管理人才。现在许多餐饮企业内部的支撑体系还没有健全,物流配送网点不足,原材料供应没有规范,急需一批懂得现代网络信息技术,具备物流管理知识的人才来加强企业配送中心和中心厨房的建设。

5. 中式餐饮烹调技术人才。餐饮制作人员的烹调技术直接决定了餐饮产品的质量,而餐饮行业普遍缺乏高技能、高素质的烹调技术人员。

6. 熟练的餐饮服务人员。餐饮企业不仅提供食物,还同时提供服务与环境质量。餐饮连锁企业要提高服务质量,必须培养一批具有熟练的技术本领、一定的服务艺术和良好职业道德的餐饮服务人员。

(三) 中式餐饮连锁企业的内部人力资源管理体制落后

我国许多中式餐饮连锁企业

的人力资源管理还停留在传统的人事管理阶段,未将人力资源管理提升到企业发展战略的层次上来,认为员工只是被一种简单的“给钱干活”关系与企业联系在一起,人事经理关心的只是管理、招聘、安排培训和计算工资。在这种落后的人事管理体制下,员工的工作满意度下降,流失率上升,影响了企业的可持续发展。目前,在全国连锁餐饮企业中,私营企业占到40%以上,而业界还有着中国民营餐饮企业平均寿命只有2.9年,五年的存活率也只有10%的说法。餐饮连锁企业目前还主要是采取家族管理模式,当餐饮企业的扩张达到一定规模后,家族管理模式的弊端就会日益尖锐,人才的匮乏和对外来人才的排斥,是导致企业发展停滞不前甚至是面临滑坡的主要原因之一。

二、中式餐饮连锁企业人力资源管理开发的对策

(一) 实施“以人为本”的战略人力资源管理

人力资源是餐饮连锁企业持续发展的动力。必须树立人力资源是企业第一资源的观念,关心和培养员工,为员工创造良好的工作环境和公平竞争的人才环境。将人力资源开发与管理提到战略的高度,与企业发展的总体战略相配合。战略人力资源管理,一方面,要求根据企业战略目标的要求,确定一定时期内企业人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤及预算安排;另一方面,要求企业制定一套完善的人力资源管理职能体系,通过实

施人力资源规划、人才招聘培训、员工职业生涯的规划、绩效考核、员工激励、交叉培训、员工参与等人力资源管理的有效方法,吸引人才、留住人才和培养人才。

(二) 建立餐饮连锁企业培训体系

中式餐饮连锁企业的人才培训不仅仅是对连锁店数量扩张的一种有力的人力资源支持,更重要的是对人力资源的质量进行符合餐饮连锁企业管理标准的再造与控制。

1. 规范管理,制定明细的培训手册。统一的经营管理理念和企业识别系统、餐饮产品制作与服务标准化、营运与管理的标准化是餐饮连锁企业经营的基础。餐饮连锁企业必须制定管理规范,在保证产品和管理营运是可复制的前提下,组建无差异的培训基地,消除因人为因素造成的服务与管理差异,复制出一批标准化的生产、服务与管理人才,使餐饮连锁企业各分店都以无差异的形象出现在大众面前,提供具有质量保证的产品与服务。同时,通过对制作、服务、管理流程的细化和规范,使复杂的操作简单化,可以提高企业自主培养人才的能力并降低人力资源成本。

2. 建立分级培训体系,实施针对性和专业化的培训。中式餐饮连锁企业应建立分级培训体系,有计划、有目的地进行专业化培训。培训体系应从基层员工到店长等,都有不同内容、各有偏重的培训,并定时、定人、定岗,予以制度化、规范化、流程化的培训。如基层侧重于操作方

法,中高层侧重于沟通、管理等培训。分级培训,不仅可以根据岗位需求有针对性的进行培训,同时可以激发员工的上进心、积极性,使他们对企业充满信心,增强企业的凝聚力。

3.加强与院校、研究机构的合作,增强企业的培训与研发能力。要实现中式餐饮业连锁经营,必须提高餐饮业的科技含量。餐饮连锁企业应加大对中餐品种、质量的研究,将传统烹饪技艺与现代食品工业化操作手段相结合,完成由传统经验型向科学化、数据化、标准化的转变,提高生产能力和水平,逐步摆脱手工操作的随意性。但是,中餐品种丰富、制作复杂,既要保持中餐在配料、烹制技术和产品色、香、味、形上的基本特点,又要与现代化工艺结合,无疑增加了其工业化和标准化的难度。同时,餐饮从业人员的科学文化素质的普遍偏低,制约了我国烹饪科学的发展。餐饮连锁企业通过与院校、专业研发机构的合作,建立“研发中心”和“培训学院”,可以解决高素质人才缺乏的问题,对传统的烹饪技艺进行科学的总结和提炼。

(三)完善企业内部的激励机制

员工激励是人力资源管理的一个重要内容,实施有效的激励政策,可以提高员工工作的积极性和对企业的认同,从而实现企业的经营管理目标。

1.物质激励。物质激励的内容包括工资奖金和各种公共福利。它是一种最基本的激励手段,它决定着员工基本需要的满足情况。中式餐饮连锁企业应建

立有效的绩效考核体系,对员工的工作业绩做出客观公正的评价,并使绩效考核结果与薪酬有机衔接,实施外具竞争力、内具公平性的薪资制度。同时,完善各项福利保障制度,提高员工工作安全感和对企业的忠诚,充分调动员工的工作积极性。

2.职业发展激励。任何员工的工作行为不仅仅只是为了追求金钱,同时还追求个人的成长与发展,以满足自我实现的需要。餐饮连锁企业应站在每位员工的角度,帮助员工设立个性化的职业发展规划,不但有助于员工认识到自己在组织中的地位和未来的发展方向,帮助员工克服在职业目标实现中的困难和挫折,而且还可以有针对性地进行进一步开发员工的潜能。企业要为员工提供各种可供选择的发展机会和平台,不仅从管理层级上晋升,还可以从技术等级提升、工作轮换、工作重新设计等方面有针对性地为员工提供职业发展的培训和指导。

3.工作激励。餐饮连锁企业应建立员工参与管理的分权和授权机制,这样更容易激励员工,提高工作的主动性。企业应充分信任和尊重员工,一方面,建立开放式的双向沟通渠道,让员工参与到企业管理和发展的实质性工作中;另一方面,让员工在工作中拥有一定的自主权,按照自己的方式完成任务,员工在参与中感到企业的信任,能激发员工工作的热情和对企业的归属感。

(四)加强企业文化的建设

一个现代化的餐饮企业,需要深厚的企业文化做支持,企业文化的发展水平是企业成熟度与

生命力强弱的重要标志。企业文化是一种粘合剂,它是企业全体职工的内在认同,是企业职工在长期的生产经营实践中所形成的、共同的行为准则。在企业的日常工作中,企业文化的建设极大地改善了人际关系,管理层与员工之间、员工与员工之间,互相关心、密切合作、互相尊重,形成了对企业的强大认同感、归属感、荣誉感和依恋之情,形成了对企业的凝聚力和向心力。企业文化可以不断培育着员工,使企业与员工共同成长和发展。

三、结语

中式餐饮走连锁经营发展之路,是21世纪把中国餐饮业做大、做强的有效途径,是中国也是世界现代餐饮发展的必然趋势。中式餐饮连锁企业的持续、健康的发展需要管理人才、技术人才的保证,行业应加大人才开发的力度,建立中式餐饮连锁人才的梯队。

[参考文献]

[1]郑昌江,杨新品.现代餐饮经营管理基础[M].大连:东北财经大学出版社,2003.

[2]国家统计局.对目前我国餐饮业连锁经营发展现状和特点的分析.

[责任编辑:李玉云]