

海底捞的员工激励与放权对其顾客满意度的影响

■ 王 聪 陕西国际商贸学院

摘 要 对于餐饮企业来说,一线员工服务顾客时表现出的行为、举止、言谈等对于服务的成败起着至关重要的影响。研究表明,感知自己被赋予直接解决问题权力的员工往往有更高的工作满意度,也更具职业成就感。而赋予一线员工解决问题的权利最大的好处在于,员工可以根据顾客需求当场解决问题,不用再等待管理层的层层审批,从而最大程度地挽回服务失败的局面,使顾客满意。也有研究指出,适当的员工放权能够增强员工的自信心、减轻工作压力、提高服务质量。本研究针对海底捞餐饮集团,对其员工进行了“员工放权-工作满意度”之间关系的调查,进一步研究了因放权而获得工作满意度的员工是否能够提供令顾客满意的服务。结果表明,海底捞餐饮集团的员工放权的确对其工作满意度产生了积极的影响。同时,这些员工在工作中提供了高质量的服务,达到了高度的顾客满意。

关键词 员工放权;工作满意度;服务质量;顾客满意度;海底捞

DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2017.11.051

一、文献回顾

在研究整个服务过程的时候,很多学者发现,对于餐饮等服务企业来说,一线员工是他们最重要的人力资源,任何餐饮企业的产品和服务理念都是由一线员工直接交付与顾客的。在服务过程中,一线员工的服务行为直接影响了顾客对服务质量的感知。因此,为了使员工向顾客提供愉悦的服务体验,确保员工的工作满意度成为许多服务行业的目标之一。

理论上,员工满意度是指员工在工作时是否快乐,工作能否满足其需求。许多文献指出,员工满意度不仅仅意味着员工从工作上获得的愉悦感,更是其积极工作的动机、设定的目标成就以及工作中的欲望和士气。

以往的研究强调了对工作满意的员工和高水平的服务质量之间的联系。1991年,施莱辛格和赫斯科特提出了“服务成功”循环模式(见图),讨论了工作满意度和服务质量之间的关系。该模型指出,员工的满意度不仅影响服务质量,同时可以导致员工绩效的有效增长,进而达到顾客满意度和顾客忠诚度,最终提高公司的业绩。

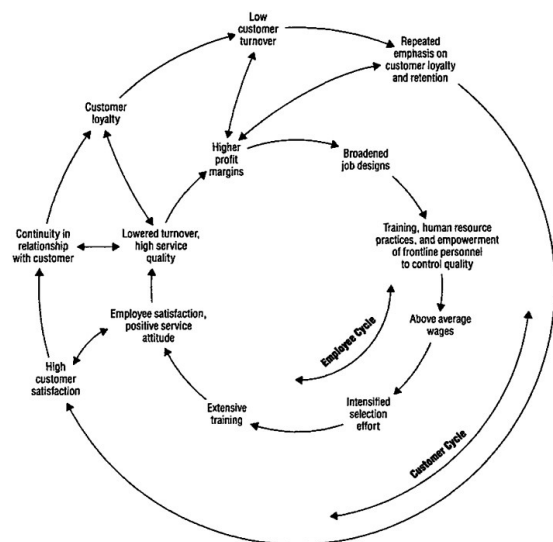


图1 服务成功循环模式(施莱辛格,赫斯科特,1991)

有研究表明,在提高员工工作满意度的诸多方法中,对员工

适当放权是一个非常有效的方法,既能够触发员工积极工作,同时能够提高员工的工作满意度。同时,员工放权也能够使员工更佳及时、高效的处理顾客需求或投诉,从而挽回可能出现的服务失败。因此,对于服务行业来说,员工放权不是管理层失去对员工的管理和控制,而是将权力分散的过程,使一线员工拥有更多自治权。

对员工放权相当于理解员工的工作需要,信任员工的工作能力,最大限度的发挥员工在追求组织目标得以实现过程中的能动性。同时,员工放权也是企业成功管理的重要特征之一,通过这一手段,增加了员工对企业的贡献,使员工为顾客提供高品质的服务,减少了员工的工作压力,达到员工和顾客都满意。

员工放权之所以可以提高员工的态度、行为,从而提高顾客满意度,是因为在服务行业,这种放权往往代表着组织对员工的关心、尊重和信任,员工会因为放权改变对工作的态度,提高自己的能动性,进而提高工作效率和服务质量。

有学者指出,对于服务行业来说,成功的关键在于其“雇佣的人”和“服务的人”。服务企业选择如何对待这“两种人”直接决定了其最终的营销效果。作为服务的提供者,一线员工和顾客之间的接触和关系往往是实现高水平顾客满意和达到顾客忠诚度的重要因素。因为服务并不简单的是一种消费行为,更是顾客心理上的体验和感受,在整个过程中,员工始终在影响顾客的整体满意度。

二、研究方法及数据获取

1. 问卷设计及数据获取

本研究旨在测试员工放权与员工的工作满意度之间是否存在正相关的关系,同时测试员工放权是否影响服务质量,从而影响顾客满意度。因此,作者设计了两份调查问卷,问卷A用来调查员工放权和员工满意度之间的关联,问卷B调查服务质量和顾客满意度之间的关系。

本研究的受访者和顾客均来自海底捞餐饮集团位于西安市的七家分店。作者在每一家海底捞餐厅随机选取30名一线员工进行问卷调查,同时要求这30名受访员工在服务结束后将问卷B发放给他们的服务对象。整个调查过程总计发放420份问卷,

收回 420 份,其中有效问卷 400 份,样本的有效率为 95%。

2.样本结构

在受访的 200 位海底捞一线员工中,51.5%为女性,超过 90%的受访员工年龄在 20~40 岁之间。64%的受访者是非管理层员工,超过半数的受访者已经在海底捞服务超过五年。

受访的 200 顾客中,大约一半为女性,年龄分布较为均衡,从 20 岁以下至 60 岁以上均有,值得注意的是,Y 时代(1970 年~2000 年出生)顾客已经成为海底捞的消费主力军。参与调查的顾客中,仅有 13%是首次到访海底捞火锅,超过 40%的受访者表示在过去的三个月间自己已在海底捞用餐超过 5 次以上。

作者在问卷 B 中设计了一道开放性题目,用来调查顾客对于海底捞服务的整体感受,有 75%的受访者回答了这一问题。其中,61.5%的受访者表示,他们之所以对海底捞火锅非常满意,除了餐厅提供优雅的环境和美味的食物,更在于员工能够提供优质的服务,并且能够及时、高效的回应他们的要求。

三、结论

本论文的研究结果表明,员工放权能够在很大程度上影响员工的工作满意度,员工所在意的不仅仅是公司提供的奖励,更加在意公司是否能够为员工提供充满信任的工作环境,以及员工因此而得到的心里满足。

本论文同时证实了“服务成功”循环理论中的一部分,即员工放权使员工满意,满意的员工提供高水平的服务,最终使顾客满意。这一结论揭示了服务行业人力资源管理效果与服务质量之间的明显联系:员工放权使员工自由掌握自己的工作,自主控制服务过程,及时应对顾客的需求,提升了顾客感知的服务质量,达到高度的顾客满意。

另一方面,我们发现服务质量是海底捞餐厅顾客满意度的驱动力。得到放权的员工在服务过程中以近乎于本能的反应第一时间解决顾客抱怨、回应顾客需求,缩短了顾客的等候时间。

最后,本文的结果表明,在餐饮服务行业,员工满意度与顾客满意度之间是正相关的关系,餐饮管理团队和人力资源部门应该据此制订相关策略,确保员工满意度,减少员工流动、离职,才能保证顾客满意度,最终达到财务收益。

参考文献:

- [1]Abukhalifeh, N., Puad, A. & Som, M.,(2012). Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. International Journal of Business and Management, 7(14), pp.135- 142.
- [2]Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L.,(1991). Breaking the Cycle of Failure in Services Sloan Management Review, 32(3), pp.17- 28.
- [3]Gazzoli, G., Hancer, M. & Park, Y.,(2009). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry. Journal of Hospitality & Tourism Research, 34(1), pp.56- 77.

加强民营企业劳资管理的措施建议

■李 丹 西山煤电(集团)有限责任公司古交多种经营分公司

摘 要:伴随着我国经济的飞速发展,民营企业也得到了—定的发展,所以劳资关系越来越受到私营企业的重视。只有正确的处理劳资关系才能保证民营企业不断健康有序地发展。本文根据民营企业劳资关系现有的问题提出了一些措施和建议。

关键词: 民营企业劳资关系;措施建议

DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2017.11.052

随着我国产业改革的不断深化,产业结构也开始不断地进化,社会责任和分工也越来越明确,人才,已经成为一个私营企业是否能获得成功的关键。拥有和相关技术匹配的人才才是创造私营企业财富的关键。而劳资关系就是私营企业和人才之间利益关系的一种体现。

劳资关系指的是,私营企业和其所雇用的劳动者之间的一种权利和义务的关系,并通过合同的方式体现出来。如何正确的确立劳资关系,合理的签订合同,正确的进行私营企业的劳资关系管理,是一个私营企业是否成功的关键,也是构建和谐社会的—要求。如今的制度化和法制化社会对劳资关系是否规范和完善提出了更高的要求,所以最近几年我国私营企业一直在致力于改善劳资关系,但还是存在—些问题。

一、民营企业劳资管理中出现的—些问题

1.民营企业内部没有明确和统一的工资标准

在我国大部分的私营企业中,都普遍出现了工资发放不统一的现象。私营企业并不是根据—定的规章制度来发放工资的,而是根据“领导层级”,也就是说,—个公司的领导和管理者得到的工资多,而一些干活的员工只拿到很少的工资,二者收入差距悬殊。并且很多时候对员工的工资进行克扣。公司内部没有—个统一合理的工资标准,使得大部分劳动者的权益得不到保证,也很难实现劳资关系的公平。

2.大部分劳动者的自身利益得不到保护

现在社会上大多数的私企,在聘用员工时不与其签订劳动合同,即使是有些私营企业签订了合同,也是—种形式,没有任何实质性的作用。在对员工进行解聘事可以非常随意,完全按照老板的意愿来,这就在—定程度上侵犯了员工的合法权益。现在的私企,老板雇用员工只在意员工是否有能力为公司盈利,如果员工为公司做出了很大的贡献,与所做贡献相对应的奖金却比之前定好的要少,老板的不守承诺就造成员工对私营企业的忠诚度降低。甚至有的私营企业为了使利益最大化,压榨员工,让员工加班,而且没有加班费,所有的这些都对导致劳资纠纷有很大的影响。员工的自身权益得不到保证是劳资关系的大问题。

3.社会保障制度普及率低

现在的劳动者很少有人了解《劳动法》和社会保障制度,对于自己所拥有的权利和保护—无所知,只知道在私营企业中努