

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

餐飲服務業兼職人員之研究

A Study on Part Time Employee in Tourist Industry

計畫編號：NSC 89 - 2213 - E - 029 - 007

執行期限：88年08月01日至89年07月31日

主持人：潘忠煜 東海大學工業工程系

計畫參與人員：劉益彰、林玟志 東海大學工業工程系

一、中文摘要

在餐飲服務業中兼職人員一直扮演著舉足輕重的角色，尤其是在國際觀光飯店餐飲部門。他們高彈性的工作時段以及低成本的優勢，一直是餐飲服務業在人力資源短缺時所迫切需要的。若運用得當不僅可大大降低經營管理的員工成本，更可提高全職員工的工作效率。本文透過個案討論以瞭解餐飲服務業對兼職人員的運用狀況，進而

1. 預測兼職人員的需求人數；
 2. 建立一套合宜的人員排程程序。
- 期能藉此對餐飲服務業從業人員(專職與兼職)排程有較合理的調度，達到資源分配最佳化的目標。此對業者而言，可達到人員精簡及員工成本最小化的目的；對專職員工而言，亦可藉此減輕工作負擔，解決人手不足的窘境；對廣大的消費者而言，可獲得更親切專業的服務。

關鍵詞：餐飲服務，兼職人員，人員排程

Abstract

In Foodservice Industry part-time employers play an important role, especially in the Food & Beverage sector of an International Business Hotel. High flexibility in working hour assignment and low wage requisition are merits of part-time employers. What makes them become necessitate to Foodservice Industry whenever there is a shortage of manpower. Well manipulation of part-time employers would decline hugely in the personnel expenditure and increase the efficiency of full-time employers.

This research is to study situations of

implication of part-time employers by going through case studies. It is hope that we might be able to

1. predict when and how many part-time employers are required;
2. establish appropriately an employer's working scheduling procedure.

Keywords: Foodservice , Part-time , working scheduling procedure

二、緣由與目的

台灣的餐飲服務業因開放觀光及國外連鎖旅館、餐廳、速食店的引進，受到國外飲食風氣的衝擊，而為滿足各層次顧客的需求，台灣現有飲食業包括了有純中式的八大菜系餐廳(福建 廣東 北平 湖南、四川 江浙 台灣) 地方口味的小吃點心、日式、法式、義大利、泰式、美式西餐等各國風味餐廳，還有最受矚目的速食餐飲等業。此外，因為 1.社會結構的改變，家庭型態的不同，2.教育普及，婦女就業率提高，3.國民所得提高，飲食價值觀改變，4.忙碌工商社會，藉由餐桌聯誼的機會增加等四項因素之影響，餐飲服務業日益蓬勃發展。環顧我國餐飲市場，已然呈現高度國際化，朝向具備專業化、企業化、個性化、客觀化、連鎖化、速食化的趨勢邁進。國際及國內連鎖旅館的市場爭奪戰方興未艾，本土及外來速食餐廳的行銷策略加速了餐飲服務業的經營腳步。在自由化政策、國際化潮流推動下的餐飲文化，成功地塑造出企業形象及品牌知名度的建立。

近幾年來，就業市場的結構轉變，勞動參與率的降低，使得企業普遍存在人力

不足的現象。因此有不少產業以臨時性的工讀生來舒緩人力短缺的窘境，甚至成為企業運作的主力，而一個店的風格是由全體服務員來決定的。餐飲服務業的工作具多樣化，可滿足人們喜新厭舊的心理，而與顧客直接接觸的方式，因為互動頻繁，可使工作顯得多采多姿富變化，是吸引學生從事 P.T. 工作的一大主因。若能利用 P.T. 這類的年輕人才，則可帶來以下好處：氣氛活潑、感覺親切、取得容易、減低人事費用、短期內做到人力總動員的力量及持續性的人材活用方法，以促進整體的營運 [3]。利用 P.T.，人事費用固然可以節省，但要在日常服務、品質、環境清潔等管理上卻不可能沒有陰影，發展一套健全的 P.T. 管理架構，來解決問題是必要的。

據民國八十三年統計顯示，服務業人員流動率已達百分之兩百，較行政院百分之五十四統計相差懸殊 [2]。如何讓 P.T. 的心不再驛動並和其建立良好的關係，使優秀的人才進入社會後能成為後援，而非企業經營的阻力需多方考量--不論在「薪資與福利」、「工作內容」、「工作氣氛與環境」、「與同事主管間的相處」、「是否能從中學學習並有所發展」等方面，都是管理上的課題。餐飲業，近年來，一直有人主張將 P.T. 工作者納入勞動力的主流之一，但仍有三個問題待決 [1]：

1. 對於計時工作制度缺乏現代化的了解；
2. 工作手冊未能系統化；
3. 沒有為 P.T. 設立一套完整的管理系統。

因此，即使引進素質很好的 P.T.，也不免因在管理上缺乏將這些人納入工作者體制的觀念，因而出現 P.T. 與正職人員之間缺乏統一作業基率等情況，因此餐飲業界至今未能全面引進 P.T. 的體系。依本文探討的對象 - 永豐棧麗緻酒店為例，有登記之 P.T. 數約三百位左右，各時段依需要來排定 P.T.，以協助正職人員維持服務水準為要。

在顧客滿足的消費時代中，餐飲業服務品質是最重要的，但是服務品質的掌控卻不容易。服務業是勞力密集的產業幾乎完全由「人」組成，其過程是機器無法取

代，服務員的態度及服務的方式，將全部反應在顧客服務的品質上。P.T. 以工讀的型態出現，在與專職員工相比較之下，顯得較不易承受稍大的壓力。因此，如何加強其服務態度、禮儀及品質意識等概念，是不容忽略的。

本文在研究 P.T. 時發現，其最大的功能在於能調節正職員工的不足，加上餐飲服務業本身的工作量不固定，所以 P.T. 有其存在的必要。但是 P.T. 是否越多越好則有待進一步之探討。P.T. 在時間的掌握上並不容易，所以 P.T. 的運用若能恰到好處，將對業界形成莫大的助益。另一方面我們可以藉由 P.T. 的實際上班時數來反映當日的營業額，因為 P.T. 時數越多表示生意越好；反之，P.T. 時數不能完全反映在營業額上時，表示有冗員的產生。當然延用 P.T. 有時是用於間接生產上，例如請 P.T. 擦餐具或擺設桌椅等，惟是項功能非本文探討之重點，我們假設 P.T. 的時數全數反映在營業額上。

三、結果與討論

我們利用統計軟體分析 P.T. 時數與營業額之間的關係，惟受限於資料只有中、西餐廳各一的單月營業額與時數。我們同時採用線性迴歸及非線性迴歸分析兩種形式，以充份運用既有的資料。同一個廳之數據，更進一步依月、週、日之類別加以整理分析，以期尋找最適合的數學模型，顯現 P.T. 時數如何與營業額結合。另外有一種屬於訂桌方式之營業型態，有別於上述之中、西餐廳，P.T. 人數較好控制。惟該廳專職員工之輪休對 P.T. 人員之運用有較大之影響性。我們利用作業研究的方法討論專職員工輪休之問題。

經過月、週、日三種不同方法分析之後，我們發現 P.T. 時數與營業額具有相當程度的相關性，因此可藉由營業額來推測 P.T. 時數的需求量多寡。而在我們分析的過程中有幾次的 R 值偏低，表示營業額與 P.T. 時數並無多大關連，這種現象隱含當天的 P.T. 排程並非十分符合現實的工作量，導致人力不足或過剩的情形發生。因此，若可

發展出一套預測模式，使營業額能準確的預估出來，再利用非線性或線性迴歸的方法，便可順利的推測出每日的 P.T.排程，達到確實降低公司人事成本的目的。

經過我們種種的分析與討論之後，發現以 P.T.時數與營業額間的關係來推測每日的 P.T.排程是可行的方法。另者，P.T.的排程也可能與專職員工休假或其他因素有關，這也顯示在 P.T.排程方面可改善的空間還很大，若能持續的研究分析，相信能在人事成本方面有相當程度的改善，進而替公司帶來更多的利潤。

有關專職員工輪休的問題，我們利用作業研究方法可以求得一解，但並不是說這樣的答案是最正確的，而是「最佳解」。另一方面，我們是以成本的角度切入，沒有考慮到員工心理的想法，雖然該廳的 P.T.排程問題比其他廳簡單許多，畢竟數學模式只提供一個快速且直接的方法來解看似複雜的問題。所以基本上，此分析能對公司帶來相當的益處，惟仍有再探討之空間。

四、計畫成果自評

兼職人員最大的功能在於調節專職員工的不足，加上餐飲服務業本身的工作量

不固定，所以兼職人員有其存在的必要。但是兼職人員是否越多越好呢？則有待進一步之探討。兼職人員在時間的掌握上並不容易，所以兼職人員的運用若能恰到好處，將對業界形成莫大的助益。本文內容與原計畫完全相符，也達到預期的目標。

本文

- 1.蒐集隸屬餐飲部門各單位的營業額，並與兼職人員當班時數等資料，分析二者的相關性以作為預測之參考值。
- 2.建立兼職人員排程的數學模式，以期能求得最適之人力資源配置。

本文屬服務資源管理，為中程的資源規畫，若能妥善規畫，將使爾後的服務現場作業無礙、有效。若有更充份的數據擴展成為區域性的特性將更具學術性價值，並適於學術期刊之發表。

五、參考文獻

- [1] 山口廣太，*善用工讀人力，創造當勞經營策略*，台北，卓越出版社，民國 75 年 11 月，p.14
- [2] 王景麟，「工讀生報到！」，*石油通訊*，第 515 期，民國 83 年 4 月，p.29
- [3] 陳瑩華，「企業生機」，*錢談*，第 13 期，民國 80 年 6 月，p.36