

修平科  
人力資源管理與發展系

實習成果報告

餐飲業人員有效留任因素研究  
以▷公司為例

江震鞍

113

學  
年  
度

# 修平科技大學人力資源管理與發展系

Hsiuping University of Science and Technology  
Department of Human Resource Management and  
Development

## 實習成果報告

Final Report of Practical Project

餐飲業人員有效留任因素研究

-以 A 公司為例

Research on effective retention  
factors of catering industry personnel-  
taking Company A as an example

輔導老師：李子元

班級：四年甲班

學生：江震鞍

學號：BI110029

中華民國 114 年 1 月

## 摘要

本研究旨在探討影響餐飲業員工留任的主要因素，並以 A 公司為研究對象，透過實地觀察和問卷調查，分析員工對公司制度與環境的滿意度。結果顯示，A 公司能保持較低的離職率，主要歸功於良好的福利制度及團隊向心力。然而在公司的升遷制度及教育訓練方面上還有待加強的空間。本研究建議明確的升遷制度，增加員工因提高薪資所帶來的激勵效果，同時加強教育訓練的規劃，提高員工留任意願，進一步提升公司競爭力。

關鍵字：留任因素、餐飲業

# 目錄

摘要 .....	2
目錄 .....	3
表目錄 .....	4
第一章 緒論 .....	6
第一節 研究動機 .....	6
第二節 研究目的 .....	8
第二章 研究產業 .....	10
第一節 產業簡介 .....	10
第二節 產業現況 .....	11
第三章 研究企業 .....	12
第一節 公司簡介 .....	12
第二節 部門簡介 .....	12
第四章 研究流程及成果 .....	14
第一節 工作項目與說明 .....	14
第二節 了解 A 公司工作內容流程 .....	16
第三節 了解員工主要留任原因 .....	21
第四節 如何改善公司升遷制度 .....	23
第五章 結論與建議 .....	24
第一節 結論 .....	24
第二節 建議 .....	25
參考文獻 .....	26

## 表 目 錄

表 4-1：工作內容表 ..... 13

表 4-2：叫貨時間表 ..... 15

## 圖 目 錄

圖 1-1:研究流程圖 .....	9
圖 2-1 產業概況圖 .....	11
圖 3-1 公司部門組織圖 .....	12
圖 4-1 位階薪資圖 .....	17

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

目前餐飲業的離職率非常高，很多老闆都在感嘆「明明開高薪了，福利制度也不錯」但為什麼就是留不住人才，經常路邊看到餐館外都貼著招募海報，每一家薪水都開很高且都是月休 8 天，就是招不到人。那如果餐飲流動率高，就表示店家必 續重複的訓練新員工，這也會造成店家的品質不穩定，顧客每次吃到的口味都不一樣，店家就很容易流失新顧客與舊顧客。

知名企業家馬雲曾說過：『由於觀察與形容的很到位，幾乎成為這個世代所有人公認的「員工離職理由」，總結來說就是工作情緒上的「心委屈了」，以及實際報酬「錢沒到位」的不足。』

實際上很多員工離職的原因有如：「家人生病、想轉換跑道、搬家、要讀書...等」，就算老闆給的福利再好，他們也很難克服這些問題並繼續待在原職位。

根據《104 職場力》綜合工作者的回饋及外國媒體的調查資訊，整理出 10 大離職原因。

- 一、 與上司關係不佳。
- 二、 工作缺挑戰性。
- 三、 同事間相處不睦。
- 四、 專業技能毫無用處。
- 五、 他們的工作，對公司無足輕重。
- 六、 工作卻乏自主性與獨立性。
- 七、 不想陷入公司內部鬥爭中。

- 八、 公司營運狀況不穩定。
- 九、 公司的企業文化，無法讓員工共鳴。
- 十、 蛟龍得雲雨，終非池中物。

想留住員工其實最重要的是要了解他們的心聲，對公司哪裡有不滿，或是團隊氛圍是否良好，如果這些問題都沒辦法在平常工作上得知，可以透過問卷調查或實際訪談得知，並傳達給主管，方得避開上述離職原因。

根據台灣趨勢研究(Taiwan Trend Research, 簡稱 TTR), 2023 年餐飲業趨勢報告指出，台灣在疫情前餐飲業銷售額均有 5% 以上的成長率，但受疫情衝擊影響在外用餐意願，使餐飲業 2020 年銷售額成長趨緩，2021 年因本土疫情爆發，實施第三級疫情警戒，內用管制趨嚴，餐飲業銷售額下降至 5690 億元；尤其在整體餐飲業家數仍持續增加的情況下，營業額的下降讓餐飲業者經營更顯困難。然而，2022 年邁入後疫情時代，伴隨防疫政策的鬆綁，民眾掀起報復性消費潮，外加各項政府振興措施的介入，餐飲業的銷售額出現巨幅增長，營業額突破六千億，遠超過疫情前的營業額表現。

如今在這個少子化，缺工非常嚴重，且營運成本、人事成本、原物料、租金逐年上升的時候，A 公司還能夠有效的將人才牢牢鎖住。因此本研究主要以 A 公司為對象，透過實地觀察及問卷調查等方法，探討影響有效留任之主要因素。



## 第二節 研究目的

在少子化、物價上漲、缺工的背景下，本研究探討員工留任於公司的有效因素有哪些，以及公司對於「留才」制度之改善，實際了解員工對於管理者、公司制度、以及同事間的相處模式對於員工的留任意願有什麼影響，進而改善公司相關制度問題，以利公司改進相關措施，留住相關技術人才，減少公司因重新培訓新進人員而浪費的時間。

綜合以上觀點，本研究欲探討研究目的為以下三點：

- 一、了解 A 公司的工作內容流程。
- 二、了解員工留任主要原因。
- 三、如何改善 A 公司升遷制度，使員工願意留任。

能夠明訂出良好的升遷制度，激勵員工的野心，使其願意繼續留任於 A 公司，位公司帶來更好的績效。

### 第三節 研究流程

本研究使用實地觀察法及問卷調查法蒐集相關訪談資料，將相關資料蒐集後做分析，對於公司留才制度提出建議及結論。本研究流程如下圖 1-1 所示。

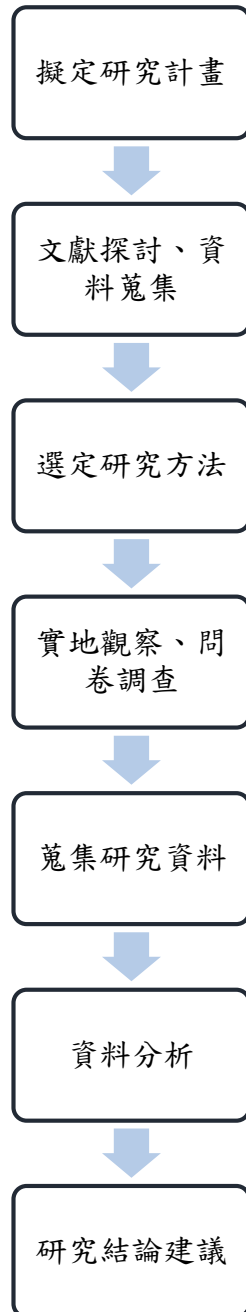


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 研究產業

### 第一節 產業簡介

本次研究對象 A 公司主要營運內容為鐵板燒，根據維基百科對鐵板燒之說明可知，發源於江戶末年，是由傳統的鋤燒基礎上演變而成，以鐵板來增加熱度加速烤熟食物。平價鐵板是由日本傳到台灣之後歷經 30 多年的改良之後衍生出一種具有法式、中式和日式結合嶄新的飲食方式稱為台式鐵板燒。台灣市區街道有很多的平價鐵板燒。以油與蒜頭爆香後加入肉片、青蔥、洋蔥及醬油等調味料快炒，味道好且便宜。一份鐵板燒通常有一個肉類主菜加上兩種蔬菜，蔬菜的種類以高麗菜與豆芽菜居多（維基百科）。

台灣鐵板燒產值逐年成長，吸引各連鎖餐飲品牌進入，王品集團近年發展多品牌策略，旗下有 4 個鐵板燒品牌，分攻不同價格帶，可共享供應鏈綜效，已有逾 20% 的市占率，今年將以高價、平價品牌為展店主力，力拚未來市占達 30%。（經濟日報 2024）

台灣鐵板燒產值逐年成長，2023 年受惠疫情解封、內需爆發，推估全年產值超過新台幣 120 億元，年增率達 66%，成長力道強勁。（經濟日報 2024）。

其中，以高價鐵板燒市場最受到矚目，一年營收規模合計已近百億元，近年吸引各大餐飲集團，包括初魚、王品集團、婚宴業者新天地、台灣吃到飽龍頭「饗賓集團」等陸續進入市場。（經濟日報 2024）。

## 第二節 產業現況

目前中部鐵板燒相關產業店數逐年增長中，相較其他公司，A公司雖然市占率不高，但員工離職率是最低的，如圖 2-1 所示。

目前鐵板燒產業越開越多間競爭力非常高，近期影響鐵板燒產業的品牌是料鐵哥，一年之內可以拓展 7 間分店，為了與其競爭，在商品定價上，A 公司必須做出相對應的策略，保證能在這產業當中生存。

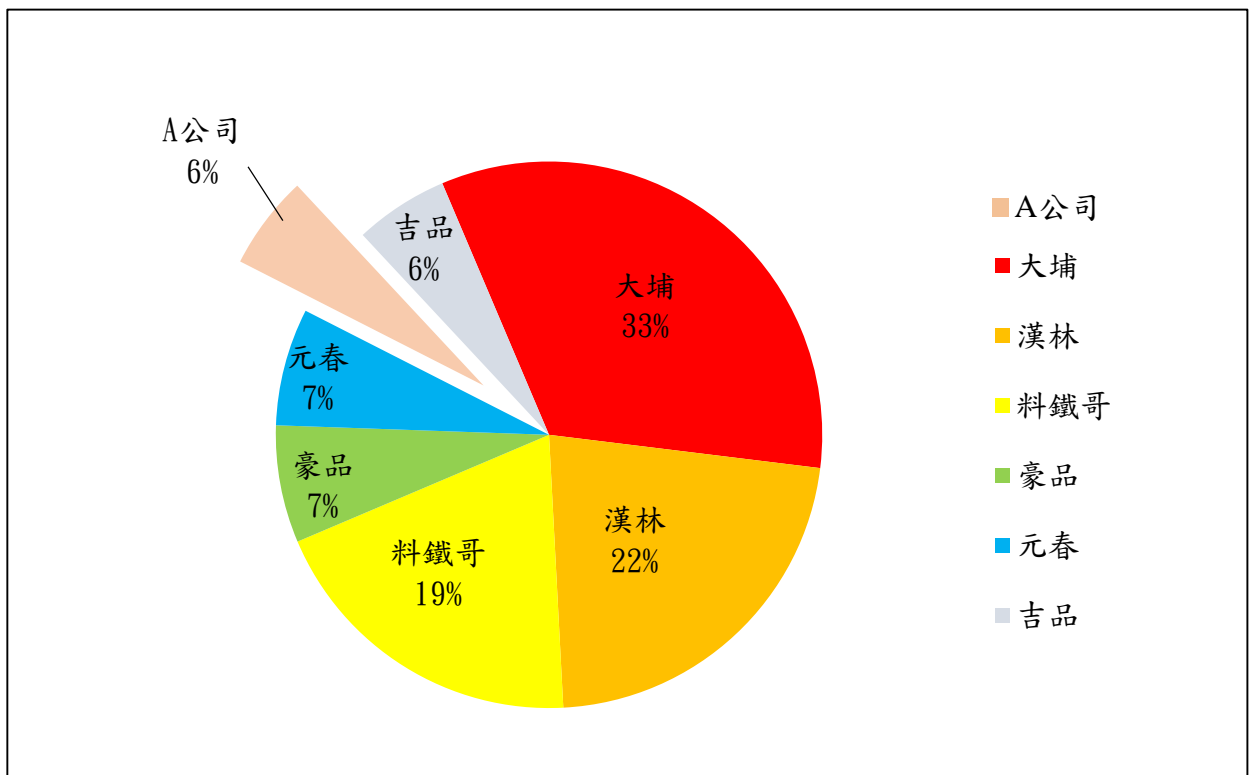


圖 2-1 產業概況圖

## 第三章 研究企業

### 第一節 公司簡介

A公司成立於2020年，一群有理想的年輕人所開設的鐵板燒，老闆秉持著獨特、創新、熱情等理念，致力於用心做出美味的鐵板燒料理，全台共有5間分店，員工總人數大約50人。

### 第二節 部門簡介

人資部：處理員工出缺勤、計算薪水，以及安排每日上班人力。

炒台師傅：炒青菜、肉片、海鮮。

煎台師傅：煎蛋、魚、其他肉類。

後場：包便當、接待客人、抓料、收桌。

### 第三節 單位組織架構

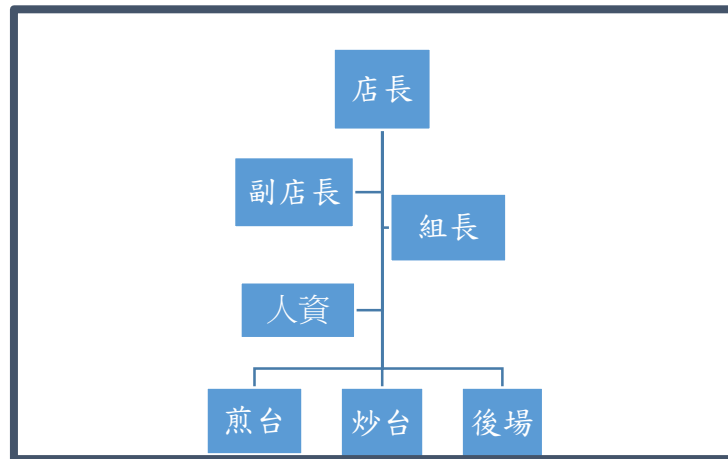


圖 3-1 公司部門組織圖

## 第四章 研究流程及成果

### 第一節 工作項目與說明

人資在 A 公司工作中有大部分時間是做廚師，在做廚師的時間裡有一部分是在做教育訓練，教導職員所在位置需要的基本知識與技能。必須規畫不定期的員工旅遊及聚餐；每個月 31 日需要計算員工當月出勤薪水，並根據打卡表確認遲到時間、有否請假、有否達到全勤。詳細工作內容如表 4-1 所示。

表 4-1 工作內容表

<p style="text-align: center;"><b>考勤作業管理</b></p> <p>1. 處理員工請假、缺席、獎懲、獎金、薪給變更及其他異動資料。</p> <p>2. 出缺勤紀錄</p>	<p style="text-align: center;"><b>教育訓練</b></p> <p>1. 規畫教育訓練</p> <p>2. 指導員工進行訓練增進員工工作所需的知識跟技能。</p>
<p style="text-align: center;"><b>福利</b></p> <p>1. 規畫員工旅遊</p> <p>2. 規畫員工聚餐</p> <p>3. 計算年終獎金</p>	<p style="text-align: center;"><b>招募、考核</b></p> <p>1. 協助公司進行招募、甄選、與聘用</p> <p>2. 績效考核管理建立及作業執行</p>

表 4-1(續)

帳務管理	廚師
1. 負責結算當日支出	1. 煎台師傅
2. 統計月報表	2. 炒台師傅
3. 叫貨	3. 後場



## 第二節 了解 A 公司工作內容流程

透過實際觀察了解 A 公司的工作流程，每天早上 10 點會有一位員工來開店，再來其他當日值班人員則是 11 點上班，接著 15 點的時候是中間空班休息時間，員工可以利用 15 點至 17 點之間的時間做自己想做的事情，再來 17 點晚間營業時間開始，直到 21 點半收班最重要的是 21 點半至 22 點之間的時間，是統一叫貨時間，這半小時中需要向廠商叫明日所需維持營運的食材。詳細的叫貨時間如表 4-2 所示。

表 4-2 叫貨時間表

周一	蛤蜊、鮮蚶
週二	雞腿
週三	肉片、乾貨
週四	雞腿
週五	蛤蜊、鮮蚶
週六	雞腿、肉片
週日	海鮮
每天	青菜、調味料
每周	醬油原料

在經由實地觀察後，了解各職務不同的工作內容。有以下幾個工作項目：

#### 一、 主廚料理流程(煎台)

煎台師傅通常要煎蛋類、海鮮、牛排、雞腿...等主菜類，客人點餐完成後，煎台師傅基本順序都是先煎蛋接著煎雞腿再來煎海鮮最後才是牛排，這一整個流程最重要的是控制火候，對於火候的控制要非常細膩，因為A公司的爐子是使用天然瓦斯爐，加上鐵板的厚度沒有很厚，溫度的上升與降溫非常快，時常大火開一下子，鐵板溫度就達到冒煙的程度，鐵板溫度太高在煎蛋、雞腿及海鮮...等食材時，很容易就會焦掉，這就顯得火候的控制是非常重要的。

#### 二、 主廚料理流程(炒台)

通常早上的營業時間都只會開一個爐子(簡稱二爐)，晚上營業才會開到第二個爐子(簡稱頭爐)。早上二爐炒菜基本上要炒包含高麗菜、豆芽菜、肉片...等主菜類食材，基本上順序是高麗菜、豬肉、牛肉、豆芽菜、羊肉最後再回到高麗菜，這樣為一個順序。在晚上營業時，就會開頭爐，頭爐就是炒高麗菜然後還要接待客人及外送員，並為客人安排座位；二爐就是負責炒豆芽菜及肉片類的主菜，頭爐就是輔助二爐炒主菜，兩爐的師傅默契要很好。曾經有兩位師傅默契不好，導致炒到重覆的主菜，以及出餐順序不正確，先到的客人沒有先出而是先出後到的客人，那段時期很常接到客人的投訴。

### 三、 後場流程

入職第一個職務就是學習後場，了解食材如何辨別，以及處理食材為料理前做好準備工作。早上營業前，需檢查後場冰箱的料是否充足，接著須將海鮮類食材用清水沖洗乾淨，保持海鮮的新鮮度。接著要了解現場客人點餐後的喊單方式，以及兩個外送平台 UberEats、Foodpanda，UberEats 的單號是由 5 碼英數字組合而成；Foodpanda 則是 4 碼數字組成，主要是喊幾桌、幾份、菜的辣度，接著從後場冰箱抓所需的料至檯面給師傅做後續料理，師傅料理完後，幫忙送菜至指定桌號；外帶便當做完後便封膜包裝，並核對單號內容及品項是否正確，並拿給外送員。還需要收拾顧客用完餐後的桌面及環境並保持整潔以利後續顧客使用。最後打烊收店時，要進去收拾廚房，包含洗碗、地板清潔、掃地拖地、補菜桶(以利明日作業)...等工作內容。

### 四、 處理顧客不滿意處理流程

如接到客人投訴，有以下步驟：

1. 聽，仔細聆聽顧客的投訴內容，可以使我們更快速了解事情的頭尾。
2. 歉，及時對顧客表達歉意，有助於及時止血，顧客比較不會這麼生氣。
3. 理，理解客人有什麼需求，有利於後續處理方案。例如：餐點的口味不符合期待、餐點遺漏需要補送、做錯口味。

4. 解，若是比較嚴重的情況，就必須提出具體的解決方案。

例：另外招待客人餐點或是餐點免費。

5. 追，老闆或主管也必須了解客訴的主要原因為何，是餐點內容有問題或是工作人員的應對方式不當，還是顧客誤解而引起的，並考慮為顧客做出相對應的補償方式，以維持顧客感情，有助於後續檢討事宜的改進及長遠有效解決方案。

平、假日餐期忙碌時，經常會遺漏餐點導致客人說菜怎麼還沒上，基本上都是出餐順序有問題，基本上只要多加改善，就可以面去這些問題。

再來就是餐點內有小蟲或是頭髮，基本都是重做一份新的菜補償給客人或是免費招待這樣主菜，並向客人解釋為何會有這些異物的存在，這也是非常重要的。

## 五、 店長工作內容

店長必須開發市場客源、尋找各原物料廠商、進行菜單開發、制定行銷方案、決定商品定價、顧客服務流程定製、定期追蹤市場概況、管理公司業績、了解公司營運狀況、擬定公司經營目標。

#### 六、 副店長工作內容

協助店長管理公司營運概況，店長不在時頂替店長位置處理顧客的需求、員工職位調配、現場營運管理、公司營運管理及帳務計算、確保食安問題、定期設備維護及管理。

#### 七、 組長工作內容

食材原物料及各項有關公司營運物品採購及管理、負責員工與上司的溝通及聯繫、員工服務品質及產品品質管理、與顧客做有效溝通及突發事件。

## 第三節 了解員工主要留任原因

### 一、問卷設計

經由設計有關員工留任意願的問卷並對 A 公司 6 人做問卷調查，問卷內容包含：

1. 職位。需要知道受測者是哪個職位。
2. 年資。了解在公司任職多久，可以區分年資層。
3. 對於公司哪項福利感到滿意？薪水、員工旅遊、三節獎金、不定時聚餐、業績獎金。
4. 您打算在公司留任多久？這題可以知道員工想要在公司待多久，可以方便計算員工的離職率。
5. 如果您未來會離開公司，原因是什麼？可以了解員工對哪一項公司的制度感到失望，包含：薪資不足、發展機會渺茫、上司管理不善、工作時間與生活有平均差。
6. 您想要長期留任於公司的原因？這題是開放式回答，可以讓員工說出心聲，更了解除了第五項所提到的離職原因以外不同的原因。
7. 整體對公司的滿意度 1-5 分？可以知道員工對於目前公司的制度滿意程度在他們心中有多少滿意度。

### 二、問卷填寫流程

同意填寫有關本研究之問卷者，並發送 GOOGLE 表單的連結，發送到公司群組請員工做填寫。

### 三、問卷結果

根據問卷調查結果，實際收回問卷數為 6 個，後續經由進一步直接訪談及分析後，結果顯示影響員工留任的主要因素是公司福利相較於同業來的好，次因是員工之間會互相幫助向心力足夠，使其願意繼續留任於 A 公司。

## 第四節 如何改善公司升遷制度

經由實際觀察目前 A 公司並未有明確的位階制度，也未有完善的教育訓練，以長達 1 年的觀察下，建議 A 公司可以明定各位階的薪水，如圖 4-1 所示。

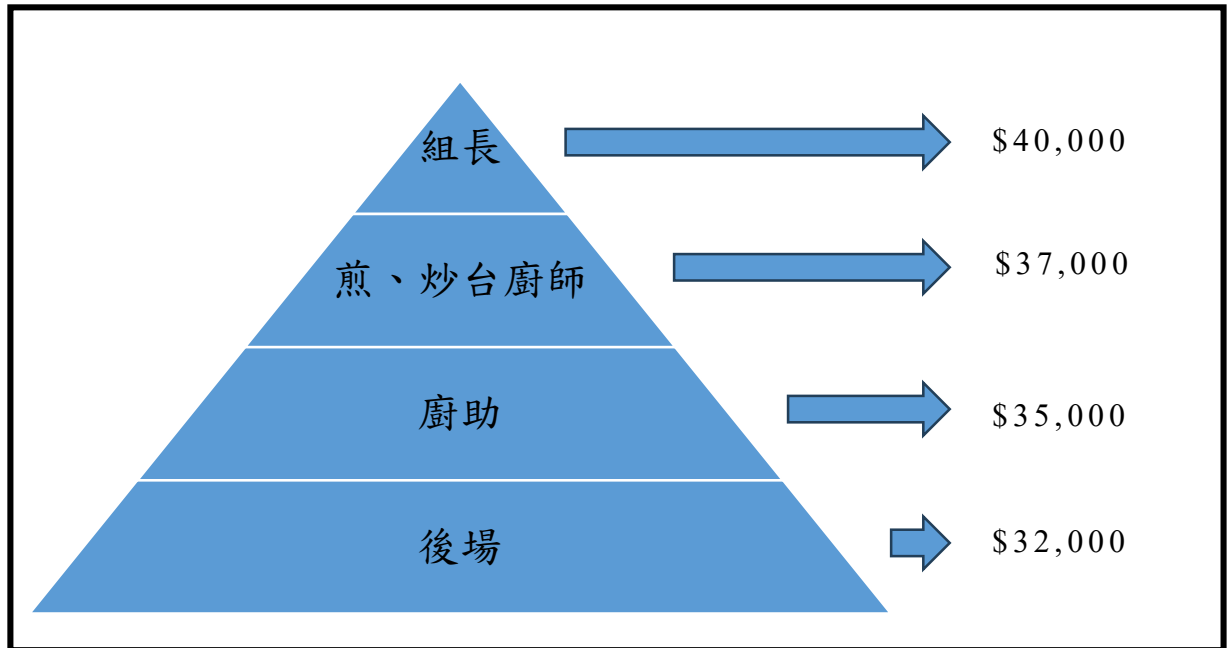


圖 4-1 位階薪資圖

以利增加員工對於提升薪水的企圖心，同時增加員工留任意願，並且建議以半年或 1 年為一週期進行職務教育訓練進行考核，考核通過升一階，薪資也同時提升至相對應薪資。

綜觀以上建議事項，訂出明確制度以提高員工留任率是一個重要的關鍵因素之一，因為公開透明的升遷制度可增加員工對於公司滿意度和忠誠度。也同時讓員工增加對於提高薪水的企圖心，讓整間公司的技術水平及出餐品質向上提升。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究以 A 公司為例，探討餐飲業員工留任的主要因素，並對現有的制度進行分析提出改善建議。研究結果顯示公司某些方面有一定的優勢，但仍存在需要改進之處。

#### 一、 員工留任的主要因素

員工留任於 A 公司的關鍵因素在於良好的福利制度以及團隊向心力，但升遷制度缺乏完善的規劃，可能會影響員工留任意願。

#### 二、 管理制度不足

A 公司目前的升遷制度與教育訓練計畫不完整，缺乏規劃，可能導致員工的動力不足。

## 第二節 建議

本研究根據實地觀察及問卷調查結果提供建議，以供未來後續研究者的參考。經由以上有關員工留任意願的研究可提出不同的建議。

### 一、A 公司工作內容流程

建議 A 公司在叫貨方面可以增加為兩名，一位叫貨一位 Check，以確保叫貨流程完整及正確。

### 二、員工留任主要原因

問卷訪談對象建議為入職 1 年以上，並且將訪談對象擴大到各間分公司，對象包含大老闆、各店店長、主管、員工，使有效的問卷數能提升，以利提高準確度及可信度。

### 三、改善公司升遷制度

1. 現有的制度是否有同工不同酬的現象發生。
2. 建立更完善的升遷、教育訓練制度，提供員工更完善的職業規劃。

## 參考文獻

陳奕棋(2013)，影響員工留任意願之因素探討：以某國際觀光飯店為例。人力資源管理研究所碩士論文。

林蕎謹(2021)，餐飲業人才留任管理-以 N 咖啡廳為例。靜宜大學創新與創業管理碩士學位學程碩士論文。

馮惠玉(2023)，工作負荷、工作壓力與留任意願之關聯性研究：工時落差之差異分析。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文

蔣寧(2023)，企業激勵制度影響員工流動率之探討-以連鎖餐飲業為例。淡江大學國際企業學系國際行銷碩士在職專班碩士論文。

聯合利華飲食策畫：客訴擺不平？小吃餐廳如何應對常見六大客訴

1111 人力銀行職務大辭典