

餐饮企业 ERP 系统有效实施对 基层员工工作绩效的影响

——以成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司为例

冯贤贤, 郑强, 袁新宇

(四川旅游学院, 四川 成都 610100)

摘要: 以餐饮经济学与心理学相关理论为基础, 通过定量模型和实地调查方法, 构建 ERP 系统有效实施与基层员工满意度、基层员工工作绩效之间的关系模型, 运用该模型对成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司的基层员工进行实证调查和研究, 结果表明: ERP 系统有效实施对基层员工工作绩效和员工满意度均有显著正向影响; 基层员工满意度在 ERP 系统有效实施和员工工作绩效之间起到了中介作用。提出了发挥基层员工的主动参与意识、系统培训基层员工熟练使用 ERP 软件系统、做好 ERP 系统的日常维护工作等建议。

关键词: ERP 系统; 员工满意度; 工作绩效; 餐饮管理

中图分类号: TS 972.3

文献标识码: A

文章编号: 2095-8730(2017)02-0041-06

随着信息技术的发展, 基于流程再造与信息管理的 ERP 系统在企业管理中的运用越来越广泛。该系统最初应用于制造型企业, 在实现企业的物流、信息流和资金流的集成, 提高企业资源配置效率, 满足顾客需求等方面发挥着重要作用^[1]。国外学者关于 ERP 系统在制造业、信息技术产业等领域实施效果方面的研究成果主要有: ERP 系统的有效实施可以提高部门的运行效率, 帮助管理者快速决策, 实现及时的控制管理^[2-3]; 提高财务业绩^[4-5]和组织绩效, 改善业务部门之间的信息交互状况^[6], 提高客户满意度^[7], 提高库存管理水平^[8], 改善企业内外部公共关系^[9]等方面。ERP 系统为服务行业的管理者提供了全球视野的实时操作环境, 解决了信息分解和碎片化的问题^[10-11], 帮助酒店行业提高了订单处理效率和财务管理水平^[12]等。国内学者关于 ERP 实施绩效的研究成果主要集中在 ERP 系统实施对企业主营业务成本和运营费用的实际影响^[13-17]。综合来看, 这些研究大多聚焦于大中型上市企业

和制造型企业, 聚焦到服务业或者某个行业具体业务功能模块的研究相对较少, 关注餐饮行业的研究更少。

餐饮行业作为劳动密集型服务行业, 借助 ERP 系统的实施, 可以有效整合资源, 改善服务质量, 提高员工满意度, 大幅提升营业收益。但是关于 ERP 系统实施与员工满意度和工作绩效等方面的相关实证研究还比较匮乏。本文尝试通过定量模型和实地调查方法, 构建 ERP 系统有效实施与基层员工满意度、基层员工工作绩效之间的关系模型, 以期对 ERP 系统在餐饮企业中的应用进行深入研究, 为丰富 ERP 系统实施绩效研究提供重要参考。

1 研究假设与概念模型

1.1 研究假设

餐饮企业的 ERP 系统实现了前台咨询、点菜、收银、会员管理和后台采购、菜品管理、后厨管理、营业数据和员工提成等运营数据的整合, 实现

收稿日期: 2016-11-01

基金项目: 四川省教育厅人文社科重点研究基地项目(CCI5G11)

作者简介: 冯贤贤(1984-)女, 河南新乡人, 四川旅游学院高等教育研究所讲师, 从事餐饮、酒店管理研究;

郑强(1974-)男, 四川仁寿人, 四川旅游学院继续教育学院副院长, 副教授, 从事餐饮管理研究。

餐饮业务流程的规范化和科学化,每个基层员工都可以借助这个系统明确自己的工作内容和工程进度,从而实现团队的有效合作,提高了对客服务的质量和效率。基于此,提出如下假设:

H1: ERP系统有效实施对基层员工工作绩效有正向影响

ERP系统有效实施可以降低劳动强度,实现更好的管理控制功能,实现企业内部相关信息的公开和透明,实现企业财务收益的提升。基于此,提出以下假设:

H2: ERP系统有效实施对基层员工满意度有正向影响

著名的“霍桑实验”告诉我们,员工的心理满足会影响其工作效率^[18]。Nick Drydakis提出了工作满意的前因后果模式,说明工作满意与工作绩效有显著相关性^[19]。国内学者周沈刚等以某研究所知识型员工为研究对象,分析得出了各种满意度因素与工作绩效之间的关联关系^[20]。基于此,提出如下假设:

H3: 基层员工满意度对员工工作绩效有正向影响

综合以往的研究,发现ERP系统有效实施会影响员工的工作满意度,而工作满意度又会影响员工的工作绩效。因此,进一步提出如下假设:

H4: 基层员工满意度在ERP系统有效实施和基层员工工作绩效之间起到了中介作用

1.2 概念模型

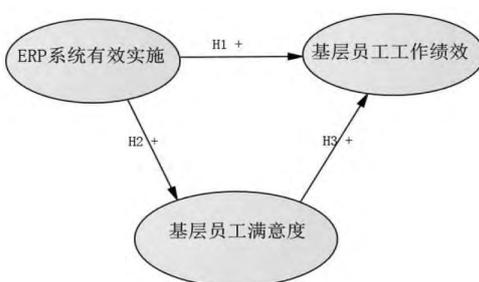


图1 概念模型

2 研究设计与数据收集

2.1 问卷指标的选取

本文采取问卷调查辅助访谈调查的方式获取原始资料,ERP系统有效实施、基层员工满意度和基层员工工作绩效都是概念模型中的潜变量,必须通过相应的观测变量来获取信息,为保证问

卷的效度,本文参考了大量国内外文献,经过专家小组的评分,提前小范围的预测试,对测量指标进行删减和优化,最终选择32个具体指标^[21]。

一是ERP系统有效实施指标。ERP系统是餐饮企业利用技术资本提高企业竞争力的一种手段。在实践中,对于ERP实施效果的评价并没有统一的标准,项目成功与否通常以某些预先设定的目标是否实现来判断^[7]。本文主要针对餐饮企业基层员工,因此注重对ERP系统作用于餐饮企业业务流程的绩效进行评价,重点考察其作业层面的业务实现。因此,本文将ERP系统有效实施指标分为业务和信息数据两个指标,每个指标包括两个题项,一共4个题项。

二是员工满意度指标。员工满意度是员工心理和生理需求的满足程度,它对员工的工作情绪和工作态度有直接的影响,从而影响服务的质量和效果。因此各个企业都十分注重对员工满意度的调查和研究。员工满意度的评价方法也多种多样。本文借鉴中科院卢嘉、时勘研制设计的工作满意度量表^[22]自行编制问卷和李成文构建的企业员工满意度调查指标体系^[23],结合餐饮企业实际,对指标进行相应调整,把餐饮企业员工满意度分为薪酬管理、晋升管理、公司管理、工作管理和工作氛围5个测量指标,共22个题项。

三是工作绩效指标。工作绩效定义采取的是Campbell在1990年提出的定义,即个人作为一个组织成员,完成组织所期望、规定或正式化的角色需要时所表现的行为。研究对象为餐饮服务行业的基层员工,所探讨的工作绩效主要是基层员工所要达成的行为目标,因此本文借鉴Campbell(1990)的任务绩效量表(Task Performance Questionnaire, TPQ)^[24],并结合餐饮企业基层员工的实际工作,把工作绩效分为:标准工作绩效和辅助工作绩效2个测量指标,每个测量指标设置3个题项,共计6个题项。

2.2 问卷设计与数据收集

问卷分为两部分。第一部分主要是针对ERP系统有效实施、基层员工满意度和基层员工工作绩效等测量指标进行调查。采用李克特量表,相关测量变量都以陈述句的形式出现,并依据赞同程度由低到高赋值1到5分。第二部分主要是员工的基本资料,包括年龄、性别、文化程度等人口信息。为了保证问卷的效度,在大规模发放

问卷之前,在某门店进行了小规模测试,并对测试者进行了访谈。根据反馈意见和回收结果,对问卷进行进一步的修改并形成最终问卷。

鉴于 ERP 系统实施效用的发挥有一定的适应期和滞后期,根据国外学者 Poston and Grabski 的研究,公司业绩会在 ERP 实施三年后有一个显著的改善,故本文选择的样本是使用 ERP 系统比较成熟的餐饮企业——成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司。2016 年 3-4 月,调研组在各个门店进行了实地调查,共发放问卷 120 份,回收 112 份,有效回收率为 93.3%。

2.3 成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司概况

成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司由中国烹饪大师、烹饪教授——徐孝洪先生于 2001 年春创办。徐记餐饮有一套先进的组织管理系统,制定了一套让员工充满希望的生涯规划,目前是一家集产品开发、原料生产配送、教学培训、管理咨询为一体的创意本味川菜连锁集团。徐记现有三个品牌 6 家店:徐记家婆菜酒楼 3 家,本本味餐厅 2 家,合作品牌川菜文化餐厅 1 家。未来五年规划在成都开设徐记家婆菜酒楼 5 家,本本味餐厅 20 家,同时立足四川走向全国。

3 实证结果分析

3.1 样本描述性统计分析

运用 SPSS21.0 进行分析,被调查的基层员工样本分布特征表现在以下几个方面:年龄方面,受访者主要集中在 20-55 岁年龄段,20 岁以下占 14.5%,20-30 岁占 51.2%,30-40 岁的占 20.7%,40-55 岁的占 13.6%;性别方面,受访者中女性占 72.3%,男性占 27.7%;文化程度方面,初中文化占 63.5%,高中文化占 24.2%,大专和本科以上占 12.3%。这与餐饮产业的从业群体情况较为吻合,适合进行实证分析。

3.2 问卷的信度和效度检验

信度是检验问卷测量结果可靠性、一致性和稳定性的指标。Crossbach's α 系数是测量信度的主要指标,一般来说,Crossbach's α 值大于 0.7 可以认为测量结果的信度较好,Crossbach's α 值在 0.5 到 0.7 之间则表明信度一般;低于 0.4 则表明信度较差^[24]。本文采用 SPSS21.0 对模型中三个潜变量的观测指标进行信度检验,结果如表 2 所示。可以发现,3 个潜变量中 ERP 系统有效

实施的 Crossbach's α 系数为 0.880,基层员工满意度的 Crossbach's α 系数为 0.792,基层员工工作绩效的 Crossbach's α 系数为 0.865,均高于 0.7,说明问卷测量结果具有较高的可信度。

表 1 模型观测变量

潜变量	观测变量	具体指标
F1: ERP 系统有效实施	业务	ERP 系统与业务结合度高 业务协调性提高
	数据	信息通畅性提高 服务响应速度加快
	薪酬管理	收入水平有所提高 收入结构变得合理 工资发放及时 有激励性的加薪政策
	工作管理	工作体现的能动性 消耗的劳动量降低 个人能力有所提升 提供的培训机会增加 必需品配备及时
F2: 基层员工满意度	晋升管理	有规范晋升政策 有顺畅的晋升方式 有公正的晋升标准 有明确的考核项目
	公司管理	管理制度健全性 管理制度有效执行 上级安排工作合理 上级管理工作及时 上级管理工作有效
	工作氛围	同事间关系和睦 工作环境有所改善 生活环境有所改善 工作诉求得到及时满足
F3: 基层员工工作绩效	标准工作	我对规范的工作流程非常熟悉 我能及时地按照标准的服务流程完成工作
	辅助工作	我能快速地响应顾客的即时服务需求 我在工作中更加注意安全卫生 我经常整理提前做好辅助准备工作 我有时间协助其他员工的工作

效度是指测量工具准确测量所需测量内容的程度,测量结果与所测内容越吻合,则观测变量的效度越高。本问卷除了在设计阶段通过专家咨询和预测保证问卷的内容效度外,又通过潜变量的平均提取方差(AVE),一般来说 AVE 值大于

0.5,即表明数据有良好的聚合效度。对于区分效度,若各潜变量的 AVE 值的平方根均大于该潜变量与其他潜变量的相关系数,那么表明数据具有良好的区分效度^[25-26]。从表 2 和表 3 的结果可以看出,研究样本具有良好的效度。

表 2 模型信度与效度

潜变量	观测变量	标准 载荷	平均提 取方差	Cronbach's α 系数
ERP 系统有效实施	业务数据	0.93	0.7937	0.880
	薪酬管理	0.85		
基层员工满意度	工作管理	0.94	0.5228	0.792
	晋升管理	0.78		
	公司管理	0.55		
	工作氛围	0.62		
基层员工工作绩效	标准工作	0.63	0.8017	0.865
	辅助工作	0.92	0.87	

表 3 平均提取方差值的平方根及相关系数

	ERP 有 效实施	基层员工 满意度	基层员工 工作绩效
ERP 系统有效实施	0.596		
基层员工满意度	0.303	0.723	
基层员工工作绩效	0.274	0.160	0.895

3.3 测量模型分析

本文采用极大似然法对样本数据进行参数估计,采用结构方程模型软件 AMOS21.0 对模型进行路径系数的回归估计,并对模型进行拟合性检验。检验概念模型与样本数据拟合性的适配度指标主要有绝对适配度指标 X^2/df 的 P 值/GFI、AGFI、RMR 和 RMSEA 等,增值适配性指标(NFI 和 NNFI 等)和简约适配度指标(PNFI 和 PGFI 等)三种。本文通过这几个指标对模型进行拟合性检验,结果表明 $X^2/df=3.279$,其显著性水平 $P=0.083$,大于 0.05,表明该模型与数据拟合性较好;绝对适配性指标 $GFI=0.902$,调整性指标 $AGFI=0.941$,增值适配性指标 $NFI=0.924$,都大于 0.9;简约调整适配性指标 $PNFI=0.583$,大于 0.5;另外,绝对适配度指标 $RMR=0.043$,小于 0.05, $RMSEA=0.007$,小于 0.1^[21]。可以发现这些指标都达到了临界值的要求,说明模型的整体拟合性比较好。

3.4 结构方程模型分析

结构方程模型分析主要是分析检验结果与概

念模型的一致性,并检验概念模型所提出的假设能否得到支持。检验模型假设是否成立主要依据的标准是路径系数的显著性。一般来说,路径系数越大,表明变量之间的关系越紧密,变量的影响越大^[27]。AMOS21.0 的检验结果详见表 4,标准化路径系数在 0.24-0.71 之间,并且三个系数的 P 值都在 0.05 或者 0.001 的水平上面达到显著,表明概念模型中的三个假设全部得到支持。

3.5 中介效应检验

按照 MacKinnon(2002)检验中介效应的方法,发现 ERP 系统有效实施→基层员工满意度的标准化路径系数为 0.72($p<0.001$),基层员工满意度→基层员工工作绩效的标准化路径系数为 0.71($p<0.001$)。因此,“自变量 ERP 系统有效实施到中介变量基层员工满意度的路径系数 0.72”和“中介变量基层员工满意度到因变量基层员工工作绩效的路径系数 0.71”均不为 0,亦即 $0.72 \times 0.71 \neq 0$,即表明基层员工满意度是 ERP 系统有效实施和基层员工工作绩效的中介变量。

表 4 基本假设检验

路 径	对应 假设	标准化 回归系数	P 值	检验 结果
ERP 系统有效实施 → 基层员工工作绩效	H1	0.24	0.019	支持
ERP 系统有效实施 → 基层员工满意度	H2	0.72	0.000	支持
基层员工满意度 → 基层员工工作绩效	H3	0.71	0.000	支持

4 结论与建议

以餐饮经济学与心理学相关理论为基础,通过定量模型和实地调查方法,构建 ERP 系统有效实施与基层员工满意度、基层员工工作绩效之间的关系模型,以成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司为例研究了 ERP 系统有效实施对基层员工工作绩效的影响机制,为当前餐饮企业的 ERP 系统管理提供一定的参考。研究结果如下:

第一,ERP 系统有效实施对基层员工工作绩效既有直接影响又有间接影响。其间接影响($0.72 \times 0.71 = 0.51$)要大于其直接影响(0.24)。说明 ERP 系统有效实施通过基层员工满意度对基层员工工作绩效的影响要更大一些。因此,要注重基层员工在使用 ERP 系统的过程中满意度

的提升。

第二,ERP系统实施效果对基层员工满意度具有显著的正向影响。这个结果表明ERP系统的有效实施,可以减少基层员工的劳动量,提升基层员工的工作能力。ERP系统实现了员工工作量的明确记录,形成了清晰明确的考核指标,对薪酬制度和晋升制度进行有效的贯彻执行,实现了管理制度的明确化和公平化,有利于基层员工满意度的提升。

第三,基层员工满意度对员工工作绩效具有显著的正向影响。这个结果表明,基层员工满意有利于员工按照标准执行自己的工作内容,减少消极怠工和故意破坏行为的发生,提前做好相关准备工作,在服务过程中,主动帮助其他员工协调工作,从而提升企业的运作效率和运作品质。

基于以上研究结论,我们提出以下建议:

一是发挥基层员工的主动参与意识。随着个性化、体验性就餐时代的到来,顾客对餐饮企业的要求越来越高,基层员工作为直接的对客服务群体,可以更加贴切的感知顾客的特殊需求,因此发挥基层员工的主动参与意识尤为重要。要激励基层员工主动对业务流程提出个人的意见和建议,通过顾客反馈和留言系统,帮助企业建立更加适合企业业务运行的ERP系统。

二是系统培训基层员工熟练使用ERP软件系统。让基层员工更加清晰明确地了解自己的工作内容和工作流程,实现基层员工工作的标准化运作,从而提高每位员工工作的计划性和主动性。通过ERP的信息公开系统,可以让更多的基层员工感知到企业在薪酬管理、工作管理、晋升管理、公司管理和工作氛围方面出现的新变化,感知到企业管理的公开、公平和公正,从而提升他们的对比满意度。

三是做好ERP系统的日常维护工作。保障ERP系统运行中信息和数据传输的准确性和便捷性,使基层员工对顾客的即时需求能够快速做出反应,提高其工作效率和工作成就感。通过ERP系统的自动纠错功能,帮助基层员工减少出错概率,使他们从繁杂重复的基础工作中解脱出来,投入到更有价值的服务和工作中去。

由于研究范围和研究数据的局限性,本文在某些方面还有待深入:首先,本研究只是选取了成都徐记家婆菜餐饮管理有限公司的基层员工作为

被测对象对模型进行检验,研究结果的普适性有待检验。其次,未来可以进一步采集数据研究ERP系统实施对顾客满意度的影响,从而进一步完善模型结构。

参考文献:

- [1] S Hoermann, H Kienegger, M Langermeier, et al. Comparing Risk and Success Factors in ERP Projects: A Literature Review [C]//Association for Information Systems Electronic Library, Detroit, Michigan, 2011: 1-9.
- [2] Madanhire I, Mbohwa C. Enterprise resource planning (ERP) in improving operational efficiency: case study [J]. *Procedia Cirp*, 2016, 40: 225-229.
- [3] Shang S, Seddon P B. A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems [C]//Association for Information Systems Electronic Library, Detroit, Michigan, 2000: 1005-1014.
- [4] Hitt L M, Wu D J, Zhou X. Investment in enterprise resource planning: business impact and productivity measures [J]. *Journal of Management Information Systems*, 2002, 19(1): 71-98.
- [5] Andreas I Nicolaou. Firm performance effects in relation to the implementation and use of enterprise resource planning systems [J]. *Journal of Information Systems*, 2004(18): 79-105.
- [6] Sarkis J, Sundarraj R P. Managing large-scale global enterprise resource planning systems: a case study at Texas Instruments [J]. *International Journal of Information Management* 2003, 23(5): 431-442.
- [7] O'Sullivan J, Caiola G. Enterprise resource planning concepts: understanding the power of ERP for today's businesses [M]. New York: DMMSI Associates, 2014: 337-344.
- [8] Olhager J, Selldin E. Strategic choice of manufacturing planning and control approaches: empirical analysis of drivers and performance [J]. *Advances in Production Management Systems*, 2009: 35-42.
- [9] Sadzadehrafiei S, Hosseini N K, Sulaiman R. The benefits of enterprise resource planning (ERP) system implementation in dry food packaging industry [J]. *Procedia Technology*, 2013, 11(1): 220-226.
- [10] Azevedo P S, Romao M, Rebelo E. Advantages Limitations in the use of enterprise resource planning (ERP) system - A case study in Portugal [J]. *Procedia Technology*, 2012, 5(3): 264-272.
- [11] Paula Serdeira Azevedo, Carlos Azevedo, M Romo.

- Application integration: enterprise resource planning (ERP) systems in the hospitality industry——A case study in Portugal [J]. *Procedia Technology*, 2014, 16: 52-58.
- [12] Heart T, Pliskin N, Schechtman E, et al. Information technology in the hospitality industry: the Israeli scene and beyond [J]. *Information Technology & Tourism*, 2001, 4(1): 41-64.
- [13] 饶艳超. ERP系统实施对企业成本影响的实证分析——来自沪深两市制造业上市公司的经验证据[J]. *财经研究*, 2005(4): 133-144.
- [14] 王立彦, 张继东. ERP系统实施与公司业绩增长之关系——基于中国上市公司数据的实证分析[J]. *管理世界*, 2007(3): 116-121; 137.
- [15] 郑称德, 宋由由, 郭印, 等. 我国企业ERP系统实施绩效的实证研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2008(4): 148-151.
- [16] 周元元, 庄明来, 汪元华. ERP系统实施、制度环境与会计信息质量——基于中国上市公司的经验证据[J]. *中南财经政法大学学报*, 2011(3): 99-106.
- [17] 陈宋生, 赖娇. ERP系统、股权结构与盈余质量关系[J]. *会计研究*, 2013(5): 59-66; 96.
- [18] 斯蒂芬·P·罗宾斯. *管理学* [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 77-78.
- [19] Nick Drydakis. Trans employees, transitioning, and job satisfaction [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 98(2): 1-16.
- [20] 卫圈虎, 周沈刚. 高科技组织知识型员工满意度评价实证研究[J]. *科技进步与对策*, 2010(14): 125-129.
- [21] 张琰飞, 朱海英, 刘芳. 旅游环境、消费习惯与低碳旅游参与意愿的关系——以武陵源自然遗产地为案例[J]. *旅游学刊*, 2013(6): 56-64.
- [22] 卢嘉, 时勤. 如何调查员工满意度[J]. *中国人力资源开发*, 2000(6): 32-33.
- [23] 李成文. 企业员工满意度测评方法及实证研究[J]. *四川大学学报: 哲学社会科学版*, 2005(5): 34-37.
- [24] 余晓娟. 某企业员工满意度、工作绩效与离职倾向的相关性研究[D]. 北京: 北京化工大学, 2010.
- [25] 荣泰生. *AMOS与研究方法* [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 81-82.
- [26] 潘澜, 林璧属, 王昆欣. 探索旅游体验记忆的影响因素——中国旅游情景下的研究[J]. *旅游学刊*, 2016(1): 49-56.
- [27] 杜宗斌, 苏勤, 姜辽. 乡村旅游地居民社区归属感模型构建及应用——以浙江安吉为例[J]. *旅游学刊*, 2013(6): 65-74.

Influence of effective implementation of ERP system on junior staff's job performance in restaurant enterprises

——Acase of Xujiapo Restaurant Management Corporation

FENG Xianxian, ZHENG Qiang, YUAN Xinyu

(Sichuan Tourism University, Chengdu, Sichuan, 610100 China)

Abstract: Based on food economical and psychological theories and using the quantitative model and field survey, the influence of effective implementation of enterprise resource planning (ERP) system on junior staff's job performance and their satisfaction was constructed and applied for empirical investigation and research in Chengdu Xujiapo Restaurant Management Corporation. The results showed that the effective implementation of ERP system had a significantly positive effect on junior staff's job performance and their satisfaction. Junior staff's satisfaction played a positive mediate role in the effective implementation of ERP system.

Key words: ERP system; employee satisfaction; work performance; catering management

(责任编辑: 王芙蓉)