

浙江省饭店人力资源发展报告

浙江省饭店业协会人力资源专业委员会

二〇一一年十一月

序

浙江省饭店业协会会长 万义弟

平时，在与许多饭店总经理沟通交流的过程中，谈及最多的一个话题就是酒店“人”的管理。酒店员工招聘难、流失率过高、人力成本攀升、薪酬待遇缺乏激励性以及员工敬业度和忠诚度低，新生代员工难管理、缺乏真正的专业人才等等诸如此类的问题，正困扰着我们这些专业的饭店管理人。然而在现实中，正是这些问题制约着饭店业的发展。

“十二五”旅游发展规划指出，我国旅游消费已经进入大众化时代，同时在扩大内需政策的强劲拉动、国家重大战略的有力支撑和科学技术发展的有力推动下，我国未来五年旅游业将继续处于高速增长的新阶段。国内旅游将成为产业发展的基础，旅游业将进入历史发展最好时期。旅游业的大发展将为我国饭店业的成长带来新机遇，但同时我国饭店业在未来发展过程中面临着诸多考验和挑战。过度竞争、人力资源短缺、能源价格高于一般工商企业等问题，都不同程度地制约了我国饭店业的健康发展。随着社会经济形势的变化和旅游行业的迅速发展，随之而来的人力资源短缺和能源价格过高已经成为困扰旅游业发展的两大瓶颈。尤其是人力资源短缺问题，已波及到全行业，成为旅游饭店业发展的一大难题。

在这样的大环境下，浙江省饭店业协会及所属人力资源专业委员会开展了对这一“瓶颈”问题的研究和探讨。为了摸清浙江省饭店业人力资源的现状，发现问题并探索针对性的管理改进措施，协会在浙江旅游职业技术学院的协助下成立了研究项目组，以浙江省饭店业协会会员单位为主，展开了大范围的问卷和访谈调查。项目组设计了三种调研问卷，分别对饭店总经理、人力资源经理和员工代表进行了调研，并派出调研人员到饭店进行访谈，向员工发放问卷。应该说，此次调研是深入有效的，也是具有创新意义的。客观的、全面的调研，为最终形成《浙江省饭店人力资源发展报告》提供了数据上的支持和理论上的依据。

《浙江省饭店人力资源发展报告》介绍了浙江省饭店业人力资源管理的发展历程，从历史发展的过程中发现和阐述我省人力资源目前的基本现状及存在的主要问题。报告运用了大量第一手的数据和案例，来分析目前存在问题的原因及其

对饭店业发展所带来的制约，同时结合目前饭店业的普遍情况和浙江省饭店市场的特殊性，重点给出了一些饭店人力资源管理的对策和建议。《报告》希望通过这些分析和建议，引起饭店投资者、管理者的思考和讨论，而通过思考和讨论，能碰撞出更有智慧的火花。

要解决企业管理中的问题，需要找出问题产生的根源，并寻求解决的方案和途径。《报告》正是循着这一思路，多角度切入，全方位分析，力求提出对饭店企业切实有用的对策和建议。也许这些建议还不足以解决目前所存在的问题，但无疑向着解决问题的方向前进了一步。

随着经济和社会的不断进步，饭店业市场环境和竞争状况发生了巨大的变化，员工的观念及行为方式也迅速转变。人是生产力诸要素中最活跃的因素。当代企业管理是以人为中心的管理，人是知识、信息、技术等资源的载体。“以人为本”的现代管理理念已成为必然的发展趋势。正所谓“管理提升，理念先行”。这就要求我们这些管理者跳出“事本”管理的老观念，在深层次上理解和把握现代人力资源管理理念，转变思维来解决目前人力资源管理中存在的问题。人力资源是企业最宝贵的资源，企业间的竞争归根到底表现为人才的竞争。美国钢铁大王卡耐基就曾说：“假如我的企业被烧掉了，但只要把人留住，二十年后我还是钢铁大王”。这就说明作为市场主体的企业必须高度重视人力资源的管理。

另一方面，西方管理学者阿姆斯特朗提出：“企业的目标最终将通过其最有价值的资源——它的员工来实现。”这就意味着人力资源管理伴随着未来组织的网络化、灵活化、多元化趋势，在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求各方面将会发生新的变化。在管理目标方面，未来的人力资源管理是战略性人力资源管理。必须围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理。人力资源管理开始进入企业决策层，人力资源管理的规划和策略与企业经营战略相契合，不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥，更给企业的整个管理注入新的生机和活力。

规范化管理的现代企业，必须建立和完善人力资源管理体系，建立一整套合理的用工制度、激励机制和奖惩标准。只有人力资源规范化管理的企业才能留得住人，用得好人，才能健康地生存和发展。饭店企业较早地与国际接轨，并在服务和管理各方面走在其他行业的前面，那么，在人力资源管理方面，我们也必须

具备开阔的眼光、现代的思路和创新的意识。饭店的人力资源管理应当随着时代的变迁而不断变化，关注各种新情况和新问题。当前，作为新生代就业群体的“八〇后、九〇后”逐步成为社会主要劳动力来源，他们所表现出来的工作态度和行为特征，就应当引起饭店管理者的高度重视。不同成长背景所带来的心理状态和行为方式，要求管理者重新审视和调整原有的管理方法。这也是管理上的“与时俱进”。

目前，全球各大知名饭店品牌已悉数抢滩浙江市场，在给饭店市场带来新理念的同时也带来了巨大的竞争压力；另一方面，本土品牌也通过实施不同的品牌战略来应对激烈的竞争，取得了不小的成绩——浙江省饭店行业呈现出一种生机勃勃的景象。眼前这份《浙江省饭店人力资源发展报告》的出台，可以丰富浙江饭店业人力资源管理和研究的系统信息，为行业的健康发展又提供了一份有用的材料。借此机会，我也代表协会理事会，对《浙江省饭店人力资源发展报告》课题项目组的辛勤工作表示衷心的感谢，对此次调研中给予大力支持的协会会员单位表示诚挚的谢意。

是为序。

目 录

一、浙江省饭店人力资源管理的发展历程.....	7
(一) 影响因素.....	7
1、行业经济特征.....	7
2、社会劳动力供给.....	10
3、管理科学进步.....	13
(二) 发展历程.....	14
1、改革开放至 90 年代初.....	15
2、90 年代初至 21 世纪初.....	15
3、21 世纪初至今.....	16
(三) 未来展望.....	17
1、面临的机遇.....	17
2、面临的挑战.....	17
二、浙江省饭店业人力资源的基本现状	19
(一) 人力资源的数量状况.....	19
1、总量.....	19
2、人工配比.....	19
3、流失情况.....	20
(二) 人力资源的结构状况.....	21
1、岗位结构.....	21
2、性别结构.....	21
3、学历结构.....	21
4、年龄结构.....	22
5、店龄结构.....	24
6、技术结构.....	25
7、工源结构.....	25
(三) 人力资源的活力状况.....	27
1、满意度.....	27
2、敬业度.....	32
3、压力感受.....	38
4、离职意向.....	40
(四) 人力资源的成本投入.....	42
1、员工工资总额.....	43
2、人工成本结构.....	46
(五) 小结.....	48
1、数量上缺口较大.....	48
2、结构上存在短板.....	48
3、人力资源活力不理想.....	49
4、人工成本投入有待加强.....	50
三、饭店人力资源管理存在的主要问题	52
(一) 劳动力短缺渐成常态.....	53
1、饭店劳动力短缺现状.....	53
2、饭店劳动力短缺原因.....	54
(二) 人力成本逐年上升.....	59
1、浙江省饭店业人力成本攀升压力现状.....	59
2、浙江省饭店业人力成本投入不足原因.....	62
(三) 新生代员工管理挑战近在眼前.....	65
1、浙江省饭店业新生代员工管理挑战有关现状.....	66

2、浙江省饭店业新生代员工管理挑战原因.....	69
--------------------------	----

四、饭店人力资源管理的对策建议.....75

(一) 切实转变人力资源管理理念.....	75
1、由劳力员工向素质员工转变.....	75
2、由人力成本向人力投资转变.....	77
3、由身份管理向岗位管理转变.....	77
4、由单向忠诚向双向忠诚转变.....	78
5、由一刀切向分类管理转变.....	79
(二) 优化完善人力资源管理体系.....	80
1、规范管理, 夯实管理工作基础.....	80
2、完善体系, 强化几大管理机制.....	81
3、创新思维, 提升管理工作效能.....	86
(三) 重点推进几大关键举措.....	87
1、实施品牌战略, 提升产品价值.....	87
2、推进流程再造, 提倡高效快乐工作.....	88
3、重视业务外包, 促进用工社会化专业化.....	89
4、探索技术革新, 以科技手段减员增效.....	90
(四) 积极呼吁各界协作共赢.....	90
1、社会倡导, 以小费提升服务价值.....	91
2、政府参与, 加强调控和引导.....	92
3、院校配合, 保障饭店人才供给.....	93
4、协会指导, 强化交流协调机制.....	94

五、附录.....95

(一) 人力资源调研的部分数据表.....	95
1、表 2-3-1 饭店星级档次与员工满意度各项指标打分情况.....	95
2、表 2-3-3 饭店管理模式与员工满意度各项指标打分情况.....	96
3、表 2-3-4 饭店所有制与员工满意度各项指标打分情况.....	97
4、表 2-3-5 不同部门员工的满意度各项指标打分情况.....	98
5、表 2-3-6 不同层级员工的满意度各项指标打分情况.....	99
6、表 2-3-7 不同学历员工的满意度各项指标打分情况.....	100
7、表 2-3-8 不同年龄段员工的满意度各项指标打分情况.....	101
8、表 2-4-2 饭店星级档次与员工月平均收入情况.....	101
9、表 2-4-3 饭店管理模式与员工月平均收入情况.....	102
10、表 2-4-4 饭店所有制与员工月平均收入情况.....	102
11、表 2-4-5 饭店所在地与员工月平均收入情况.....	102
(二) 人力资源管理实践参考案例.....	103
1、瑞士酒店的人力资源管理.....	103
2、希尔顿酒店的人力资源体系.....	108
3、喜达屋酒店的用人文化.....	113
4、洲际酒店的用人策略.....	116
5、国际知名酒店集团人力资源培训体系解析.....	119
6、迪拜帆船酒店的员工待遇.....	124
7、充满活力的麦当劳人力资源管理.....	126
8、美国西南航空公司的人力资源管理.....	135
9、联合利华公司的人力资源管理.....	139
10、沃尔玛公司是如何让员工卖力工作的.....	146
(三) 人力资源管理的调研问卷.....	149

编后记.....	150
----------	-----

一、浙江省饭店人力资源管理的发展历程

浙江现代饭店业真正意义上的发展始于 1978 年。改革开放使浙江省在经济环境、社会和文化环境等各方面有了变化和改善，饭店人力资源管理也在此过程中不断深化、发展。

（一）影响因素

1、行业经济特征

饭店人力资源管理服务于饭店行业，同时又是随着饭店行业的发展而不断推进深化的。回顾改革开放三十余年，浙江省饭店人力资源管理状况与浙江饭店业的经济特征变化息息相关。

（1）行业地位

饭店行业的真正发展开始于改革开放初期。随着中共中央“对外开放，对内搞活经济”、“打破垄断，提倡竞争，搞活旅游”、“国家投资、利用外资、企业集资一起上，发展旅游事业”等一系列政策的出台，为接待纷纷涌入的境外旅游或商务人士，而开始大批建设新型旅游涉外饭店。当时的旅游饭店，还带有一定政治性接待色彩，同时它作为对外开放的窗口行业，最早与国际接轨，得到国家政策的支持较多，酒店员工薪酬待遇相对较高，工作环境好，行业地位高，从业者的职业优越感和荣誉感较强，因而吸引了一大批优秀人才。据杭州香格里拉饭店第一任外籍总经理 Wolf Dieter Flecker 介绍，1984 年，杭州香格里拉饭店招聘 10 名左右普通服务人员，就有 1000 余人报名应聘，最后录取的都是年纪轻、外形条件好、会讲英语的大学生。从当时“百里挑一”的招聘现象来看，饭店行业对人才的吸引力可见一斑。

随着我国对外开放和经济体制改革的进一步深入，社会生产力和综合国力大幅提升，各行各业得到蓬勃发展。相比较而言，旅游和饭店行业的对外开放窗口作用和领先地位逐渐褪去。同时，旅游饭店服务的顾客群也由以境外客人为主逐渐转变为以国内宾客为主，饭店业也成为国民经济中一般性的第三产业。且由于饭店规模和总量的进一步扩大，行业竞争日益加剧及利润空间渐被压缩，员工薪酬待遇优势也逐渐消失。加上一些社会公众对饭店服务行业缺乏深入的了解，“服

务低人一等”的传统偏见开始回流，导致饭店从业人员的职业形象被扭曲，得不到应有的尊重，社会地位有所下降。

近年来，饭店业作为旅游业的三大产业之一，在国民经济中的地位日趋重要，行业地位大幅提升。2009年，国务院出台了《关于加快发展旅游业的意见》，确定将旅游行业培育成国民经济的战略性支柱产业；2010年，浙江省政府发布《关于进一步加快旅游业发展的实施意见》，提出要在全国率先建成旅游经济强省，努力把旅游业培育成为浙江省国民经济的战略性支柱产业。自此，各级政府部门对旅游业的发展也开始空前重视起来。不过，从饭店业人力资源发展现状来看，饭店行业在就业人才心目中的地位仍然不高，人才短缺也已成为制约行业健康发展的一大瓶颈。

（2）市场需求

改革开放以来，浙江省旅游业快速稳定发展，旅游总收入在GDP中的比重不断上升，2010年达到浙江省GDP的12.2%。客源市场上，浙江省入境旅游人数由1979年9.31万人次增加到2010年的684.70万人次，增长了近74倍。特别是2000年以来，入境旅游人数呈现放量增长的态势，年平均增量达到近20%。浙江山水秀美，历来是全国各地游客青睐的旅游目的地。改革开放以后，旅游人数迅速恢复和增加，尤其是20世纪末，随着人民物质生活水平的不断提高，国内旅游真正高速发展，旅游人数由1999年的5100万人次增长到2010年的2.95亿人次，年均增长率17.3%，国内旅游收入达3045.5亿元。目前，浙江省国内旅游占旅游总收入份额九成以上，在接待总人次和旅游收入方面均远超入境旅游。

就饭店消费者市场构成上来看，改革开放初期，旅游饭店以外事接待、赚取外汇为主；随着中国经济的高速发展，人民生活水平不断提高，内需消费变成了主导性的力量，饭店的消费者市场逐渐转为以国内宾客为主。

2010年，浙江省人均GDP进入了由6000美元向10000美元跨越的重要阶段，这标志着浙江省已经迈入大众化旅游消费时代。相比以往，人们的生活水平、消费结构不断升级，消费需求由注重“量”到注重“质”，并向消费体验转变，对于饭店产品和服务有了越来越高的标准及个性化、多元化的需求，消费者也变得更加理性。

旅游及饭店市场的发展、消费者需求的变化，对于饭店从业人员的工作提出

了更高更新的要求。加之饭店服务工作本身具有生产和消费“同时性”的特点，服务质量极易受人为因素影响，饭店人力资源管理能否到位，并与饭店业、旅游业齐头并进，成为整个行业共同关心的话题。

（3）竞争环境

改革开放初期，根据国务院“把杭州建设成为我国东南部的旅游中心和国际上第一流的风光旅游城市”等相关指示要求，浙江省开始大力发展旅游业。随着国际国内游客数量剧增，旅游饭店市场供不应求，成了典型的卖方市场。以杭州市区为例，80年代中期，旅游涉外饭店仅10家左右（包括大华饭店、新新饭店、花港饭店、华侨饭店、花家山宾馆、望湖宾馆、西湖宾馆、西子宾馆、柳莺宾馆等）；针对国内旅游的各类旅馆、招待所也不过700多家（较为著名的有群英饭店、城站饭店、新泰饭店、西湖饭店、金城饭店、环湖饭店、湖滨饭店等）。当时，很多饭店的投资管理方并没有把饭店作为一个企业来看待，更大程度上关注的是饭店的接待、公关功能，没有严格追求其投资回报。

饭店业发展早期所表现出的较大市场需求、卖方市场效应及较高额的利润率，加上饭店行业进入壁垒较低，促使社会各界纷纷投资建设饭店，饭店数量迅速膨胀。90年代初开始，饭店业进入投资高峰，饭店数量从供不应求迅速转为相对过剩。饭店的投资主体呈现多元化，既有政府各部门包括军队、各类工商企业、房地产开发商，也有事业单位甚至高等院校；既有国有资本，又有外来资本、民营资本。至2000年末，仅旅游涉外饭店数量就达到388家，是1985年的24倍，年均增长率近26%，增速超过旅游入境人数年均增长率（12.3%）。

由于投资过热、行业利润率和出租率下降等因素，国家计委、国家旅游局于1999年专门出台了《关于进一步加强和改善旅游饭店建设调控工作的指导意见》，对饭店业进行了指导和调控。2000年以来，浙江省饭店业进入平稳快速发展的轨道。2000年至2006年，浙江省旅游星级饭店由407家发展到1096家，年均增速达17.95%。2006年至2010年末，浙江省旅游星级饭店的数量不升反降，为1046家，降幅1.16%，反映出饭店行业的理性回归。

事实上，近几年，浙江省民营资本新建高端饭店及经济型饭店的热情依然很高，国际知名品牌饭店相继发力并加速在浙江布局，国际排名前十的饭店品牌集团已悉数进入浙江。根据2008年全国旅游人才资源调查浙江试点的调查数据，

浙江省饭店业中，私营企业占 45%，国有企业占 13%，集体企业占 5%，股份制企业占 18%，外商投资占 5%。此外，近期浙江省拟建、在建的各类高端豪华饭店有近 200 家。区域内同类型及同档次饭店之间的竞争十分激烈，且国内品牌相比国际品牌饭店竞争能力不足。目前旅游星级饭店数量总体下降的现象，一方面反映了各饭店企业服从市场规律的理性特征，另一方面也是自由竞争、优胜劣汰的结果。

正如浙江省旅游局副局长叶建国指出，经过多年的发展，今天浙江饭店业面临的问题已不是经济总量的多少，而是产业素质的高低。未来饭店业发展，在模式上迫切要求由规模扩张向品质提升转变，从追求数量型增长转到质量型提升。

浙江省旅游局行业管理处处长王建平也指出，由于内外条件的变化，饭店行业转型升级的速度明显加快，可以说，饭店行业正在进入“从量变到质变”的前夜，面临的是一个行业转型升级的新时期。

另一方面，由于饭店业的竞争日趋激烈，饭店的前期建设投入也越来越大。运营过程中，为了保证和提高服务水平，日常维护费用以及人工成本越来越高。种种原因造成饭店的利润率越来越低、员工薪酬待遇相比社会总体水平增长缓慢，对人才的吸引力持续降低。

当前，浙江省饭店业在大产业、大市场、大竞争的格局下，尤其是国内品牌饭店，一方面急需充足的人力资源保障饭店企业的健康稳定运营，另一方面必须有优秀的人才资源支撑饭店持续良性发展，以获得在行业竞争和挑战中的成功。

2、社会劳动力供给

根据管理学权变理论的有关思想，管理活动的功效不仅受到外部环境变化的影响，还受到管理对象变化的影响。探究浙江省饭店行业社会劳动力供给数量及质量的变化，有助于分析饭店人力资源管理的发展变迁。

(1) 劳动力数量

80 年代初，浙江省旅游业开始初步发展，饭店仍带有很强的政治接待事业性质且总量不多。为适应快速发展的旅游业和饭店业需要，浙江省相继开办了杭州大学旅游经济系、浙江省旅游学校、杭八中旅游职业班等旅游专业院校，为旅游和饭店业输送人才。与此同时，我国大学生就业也正从“统包统配”开始过渡实行一定范围内的“双向选择”。旅游饭店因为工作环境、社会地位、薪酬待遇

等方面的相对优势明显，尤其是外资饭店，受到大批高素质专业人才及高学历人才的青睐，很多优秀人才选择到饭店工作。

随着饭店行业经历供给规模、行业利润、行业地位及员工薪酬待遇等一系列的变化，行业内的人才争夺日渐激烈，饭店工作的优越感和社会认同感也越来越低。80年代末期出现了饭店专业人才由三资饭店跳到外企公司的“南下热”；90年代中后期，又出现员工到国外豪华邮轮、博彩业和餐饮业打工的“出国热”。加上90年代大学生毕业就业自主地位的进一步确立，饭店行业对大学生的就业吸引力更是在不知不觉中逐步减弱。据中国旅游协会人力资源开发培训中心的一项调查显示，1994至1999年间饭店员工的平均流动率高达23.95%，饭店企业的高素质人才——大学生员工的流失率则高达70%以上。

另一方面，自改革开放开始，我国农村剩余劳动力开始以劳务输出的形式逐步进入城市、进入经济相对发达的省域。90年代至21世纪初期间，规模逐渐达到顶峰，形成了蔚为壮观的“民工潮”。再加上随着我国社会企业体制改革和劳动用工制度改革的进行，90年代出现了国有企业冗余职工大面积下岗的现象。

以上两方面来源的社会富余劳动力，及时为新增饭店的劳动力获取及原有人员流失饭店的劳动力再获取和补充提供了较为充足的来源，保障了饭店行业在高员工流动率的情况下，仍得以较快发展。

近年来，浙江旅游高等、中等教育培养的人才数量不在少数（2005至2010年，年均培养旅游类人才52850人）。各专业大学毕业生数量也逐年增加，并且面临就业难的社会难题。然而，由于毕业生在就业择业方面更加自主和灵活，面临多种多样的选择，即便是旅游专业毕业生，就业的行业对口率也并不高。另一方面，自2004年起，东南沿海地区劳动密集型行业出现“民工荒”现象，这种现象愈演愈烈，逐步影响到饭店行业，使得饭店行业劳动力短缺现象成为一种长期态势。

（2）劳动力质量

劳动力教育水平方面，自改革开放以来，我国新增就业人口（16周岁及以上，从事一定的社会劳动或经营活动、并取得劳动报酬或经营收入的人口）的教育水平不断提高。1982年，国家新修订的《宪法》明确“普及小学教育”；1986年全国开始正式推行九年制义务教育；1999年全国高等学校开始大规模扩招，

当年增幅 48%。浙江省的教育水平多年保持全国先进水平，1989 年浙江省普及初等教育，1997 年基本普及九年制义务教育，2004 年基本普及学前三年到高中段的十五年教育，2010 年浙江省十五年教育普及率达到 97%，高等教育毛入学率（高等学校注册生人数与 18 岁至 22 岁人口数的比率）达到 45%（全国为 26.5%）。与发达国家如美国高达 82% 的毛入学率相比，我国就业人口高等教育普及率未来仍有巨大的提升空间。

饭店作为劳动密集型行业，从业人员年龄总体相对年轻，但学历水平向来不高。改革开放初期，得益于涉外旅游饭店经济的繁荣及较高的行业地位，吸引当时社会上本就十分稀少的高学历人才青睐饭店业；随着饭店数量的急剧增加、市场供需关系的变化以及社会其他行业发展优势的显现，饭店行业对高学历人才的吸引力逐步减弱、人才质量遭到稀释，从 90 年代初饭店业人才的高流动现象即能初见端倪。近年来，在就业人口学历层次整体提升的大背景下，饭店从业人员的大学生比例增加迅速，但仍落后于社会平均水平。浙江省经济普查数据显示，2004 年旅游饭店从业人员大学及以上学历的人数比例为 10.47%（社会平均为 14.85%），2008 年上升为 16.84%（社会平均为 20.38%）。

劳动力职业价值观方面，改革开放及市场经济体制改革给中国社会带来的重大而深刻的变化，直接影响到社会劳动力的价值观念和行为导向。70 年代到 80 年代初大学生的择业观是“到农村去、到边疆去、到祖国最需要的地方去”。80 年代中期的大学生更看重对知识的渴求和职业的声望，“学习条件好”、“社会地位高”是影响大学生就业的最重要因素（根据 1986 年詹万生等人的调查）。随着经济体制改革和经济的发展，影响大学生的职业判断变得更加现实和功利。90 年代“经济收入高”已经成为影响择业非常重要的因素（根据 1996 年北京大学团委的调查，该项达到 73.3% 的学生认同率）。

新时期大学生的职业价值观呈现以下特点：职业价值主体从“关注社会”到“关注个人”以及“个人与社会兼顾”，大学生择业时首要考虑“发挥个人才干、符合个人兴趣”和“实现个人抱负”（根据 2008 年国家教育部有关调查报告）；职业价值追求“多元价值”并存，但偏重“物质功利”，“经济收入”对择业就业意向的影响仍非常大（根据 2010 年凤凰网有关中国大学生就业调查报告）；职业价值实现途径多种多样，“先就业再择业”得到认可，工作半年内主动离职的现

象不足为奇（根据 2011 年麦可思公司《中国大学生就业报告》，2010 届全国大学毕业生有 34% 毕业半年内发生过离职）。

同时值得注意的是，在“民工潮”汹涌了二十多年之后，新生代 80、90 后农民工成为了农民工队伍的主力军。他们普遍受到过相对规范的教育，具备了相对较高的文化素质，接受了多元化的开放价值观。其职业期望值更高，维权意识大大增强，有融入城市生活的强烈愿望，更注重人生价值的追求，更具流动性和选择性。

在社会经济发展、社会劳动力质量发生改变的大背景下，未来饭店行业将吸收更多高学历新生代员工，同时要保持人才队伍数量稳定与质量的不断提高，必须紧跟时代发展，及时掌握员工尤其是新生代员工的特点，有针对性地进行人力资源的管理和开发。

3、管理科学进步

人力资源管理是企业管理的重要组成部分，随着企业管理水平的整体发展而发展。浙江省饭店企业的管理水平在管理科学进步大背景催化促进下，得到不断进步和提高。

中华民族历史悠久，管理实践经验丰富，管理思想博大精深。但企业管理作为一门科学，却是西方国家最早开始探究的。

改革开放前，我国对管理科学一直未给予足够重视。改革开放初期，国家从计划经济到市场经济渐进转型，国民经济建设对先进管理的需求迫在眉睫。此时，西方管理学发展已经过科学管理理论阶段、行为科学理论阶段和现代管理理论阶段，西方相对先进的管理学思想更符合时代的需求。

改革开放至 20 世纪 90 年代初期，我国企业管理思想迅速受到启蒙，并逐步由生产型向生产经营型转化，走过几乎是西方管理科学近百年的历程。尤其是饭店行业作为对外开放的窗口行业，及时学习吸收了境外先进管理理念和工作经验，迅速由传统经验管理转向现代科学管理。典型事件如 1983 年全行业推广北京建国饭店的科学管理办法；1988 年旅游涉外饭店星级评定的行业标准发布，并于 1993 年修订升级为国家标准。从一定意义上说，这一时期的饭店行业成为国民经济中管理制度最严密、管理标准与国际水平基本同步、管理手段最先进的产业之一。

但值得注意的是，由于当时的经济体制改革进度、国民经济发展水平以及对外交流程度等多种原因，我国对国外先进管理思想的吸收更偏重科学管理的理论和方法，如定额和定员管理、作业标准化、计量管理、现场管理、人员培训等，对于行为科学理论阶段和现代管理理论阶段的成果吸收不足，对心理因素、社会因素等重视不够。此时饭店人事部门的工作也多集中于流程性强的事务性工作。

进入 90 年代以后，全球化和信息化的浪潮滚滚而来，市场竞争日趋激烈，促使全球管理科学不断创新发展，出现了企业流程再造、学习型组织等新的理论和观念。在密切追踪国外管理科学前沿的基础上，我国企业管理开始不断融合西方管理思想，并逐步接近国际先进水平。我国企业的人力资源管理意识在 90 年代被唤起（1993 年中国人民大学率先开办了人力资源管理专业），并于 21 世纪初初步形成和摸索发展（2002 年江泽民在十六大报告中指出“人力资源是第一资源”），随着全球化进程的推进，人力资源管理也趋向战略管理型、国际型。

在全社会企业管理水平不断提升的大背景下，浙江省饭店企业的管理水平也得到了发展和提高。但由于国民经济各行业的整体发展，加上饭店行业大规模、多元化的投资建设，各饭店的管理水平参差不齐，由专业饭店管理公司管理的仅占少数，不少饭店开业时间短、管理经验缺乏，以致饭店行业的总体管理水平有所下降，与其他行业相比，优势不再。

新经济时代，全球化、信息化、网络化浪潮滚滚，企业市场需求和市场竞争形势快速变化，智力资源成为关键资源。企业管理将呈现许多新的趋势，比如快速应变、创新、信息化、全球战略、知识转化为生产力、分配多元化、节约与环保等。在人力资源管理方面，价值定位从“人力资源”趋向“人力资本”转变，人力资源管理各项职能出现强化、弱化和分化，人力资源管理模式逐步向能本化、柔性化方向发展等。

未来面对激烈的市场竞争，浙江省饭店企业只有与时俱进、不断学习吸收先进管理思想，并进一步自主创新，才能培育和提升自身的核心竞争力。

（二）发展历程

自浙江省饭店业真正开始发展，随着行业经济特征和社会劳动力供给的变化、管理科学的进步，饭店业的人力资源管理大致可以分为以下三个发展阶段：

1、改革开放至90年代初

这一阶段的饭店人力资源管理可以用“微笑”来形容。

旅游饭店行业就业吸引力相当强：由于涉外单位性质、国家政策的有力扶持以及卖方市场的有利形势等，饭店行业地位高且工作稳定、环境条件十分优越，员工薪酬待遇甚至高出普通行业 1—2 倍。

人力资源构成良好：改革开放初期饭店企业数量少，在行业强吸引力的背景下，劳动力供给充足，对从业人员的筛选余地大，人员流动较少，不少饭店主要考虑如何保持员工队伍最优化素质、知识和年龄结构。

企业人力资源管理水平走在各行业前列：尽管以现在的眼光看，当时饭店企业的人力资源管理水平还处于初级的人事管理阶段，但当时饭店行业作为窗口行业，及时学习吸收了国外先进的管理理念和经验，率先建立考核录用制度，实行岗位工资制，采用多种用工形式，推行劳动合同制管理等，迅速由传统经验管理转向现代科学管理，管理水平走在了各行业的前列。

2、90年代初至21世纪初

这一阶段的饭店人力资源管理可以用“压力”来形容。

行业就业吸引力日渐降低：随着国民经济各行业的不断发展、人民生活水平的提高，饭店客源由境外客人转为国内客源为主，饭店行业工作的神秘感和工作优越性逐渐消失。加上 90 年代初开始的各行各业、多种资本对饭店的大量投资建设，造成饭店数量迅速转为相对过剩，行业竞争激烈、整体效益日渐消减，员工薪酬待遇优势也逐步下滑。

人力资源数量充足、质量稀释：饭店行业虽处于规模急剧扩张阶段，但得益于 90 年代农民工大量进城务工、国有企业下岗职工再就业、大学毕业生择业自主性加强等多种原因，饭店行业的人力资源数量尚能满足需求。但由于行业内各类型饭店尤其是新开业饭店、效益较好的外资饭店对优秀人才的争夺，以及行业外其他优秀企业对人才吸引力的上升，饭店的人才资源短缺现象日渐严重。

企业人力资源管理水平相对优势不明显：随着社会大背景对人力资源管理意识的唤醒、促进和发展，浙江省饭店企业的人力资源管理水平也在不断提高和进步。但相较于其他管理成熟型企业，比如海尔、联想、阿里巴巴等，饭店行业人力资源管理水平的优势已经逐渐变得不明显，尤其是在人事管理向人力资源管理

转变方面，整体水平还可能落后于国内其他行业发展的平均水平。

3、21世纪初至今

这一阶段的饭店人力资源管理可以用“烦恼”来形容。

行业就业吸引力堪忧：随着饭店行业市场化水平的进一步提高、市场竞争的日趋白热化、饭店建设投资及能源成本的不断上升等，饭店企业尤其是内资企业的经济效益情况不容乐观，进一步拉低饭店行业相较其他行业的整体薪酬待遇水平。加上顾客需求的日渐严苛、饭店行业服务标准的提高，社会对服务行业的传统偏见，以及劳动力就业价值观的演变，饭店行业对人才的就业吸引力状况令人忧虑。

人力资源和人才资源共同短缺：一方面是因饭店行业内及行业外的人才争夺战持续激烈，造成饭店行业人才资源在各行业间及饭店行业内流动日趋频繁，人才资源进一步被稀释并呈现短缺。另一方面是因饭店企业数量增加，进而对人力资源的需求总量不断增加，但因行业吸引力、地域吸引力下降等原因，一线员工最大来源的农村富余劳动力供给总量出现衰减，而大学毕业生群体数量虽日渐庞大但行业无法有效利用，多种原因造成饭店行业一般性人力资源尤其是一线员工的全面短缺。

企业人力资源管理水平参差不齐：目前浙江省的饭店企业中既有管理理念先进的国际知名品牌连锁集团、发展潜力巨大的民族饭店品牌集团、历史悠久经验丰富的老牌国营饭店，也有大量缺乏饭店管理经验的新开张单体饭店；既存在员工管理相对规范的星级饭店，也存在大量非星级饭店和社会旅馆；既有自收自支完全参与市场化运作的饭店企业，也存在以接待任务第一、经济利益第二的饭店企业。经济及管理体制不一、经营目标不同，使得各种类型饭店企业在对人力资源的价值定位、管理理念和管理方法上各不相同，管理水平也参差不齐。

特别值得担忧的是，还有不少饭店的人力资源管理仍处于未成熟阶段，甚至没有跳出传统的人事管理，既缺乏人力资源管理意识又没有先进的管理技术和方法。且由于员工流失率的持续高位，人力资源管理过多集中于事务性工作处理，未能站在战略的高度解决问题，缺乏动态管理体系，客观上制约了饭店人力资源管理的发展。

（三）未来展望

回顾历史，有助于我们总结经验；分析现状，有利于我们把握自己；展望未来，将鼓舞我们立足实际，锐意进取，创新发展。

在未来的一段时期，浙江省饭店人力资源管理的变革和发展可谓机遇与挑战并存。

1、面临的机遇

行业企业发展形势喜人，为饭店人力资源成长提供了源动力。未来学家约翰·托夫勒在《第四次浪潮》中提出：“人类社会的第五次浪潮是娱乐和旅游业的发展。”据世界旅游组织估计，2020年中国将成为世界第一旅游目的地。一直走在全国前列的浙江省国际旅游市场，未来必将迎来大好发展形势。另一方面，随着浙江省国民经济持续增长，人民生活水平不断提高，政府对旅游产业相关扶持政策相继出台，大众化旅游消费时代已悄然而至。这一切，都使得浙江省旅游及饭店行业国内消费市场的未来发展前景值得期待。

社会劳动力教育水平整体提升，优化了饭店人力资源的构成。一方面是我国教育事业的发展，大大提高了新生代劳动力的素质，促进饭店人力资源构成的整体优化；另一方面，未来中国社会高等教育的逐步普及化，是饭店构建高素质员工队伍的潜在来源。

现代管理科学进步，带动提升饭店人力资源管理水平。随着改革开放的进程，中国本土管理科学的发展突飞猛进，从快速探索、学习和吸收西方先进理念，到现在逐步赶上国际水平，结合中国经济发展实际情况不断创新，未来将更及时有效地指导饭店人力资源管理实践。另外，随着众多的国际知名品牌饭店进驻浙江，并在饭店人力资源管理上实施人才本土化战略，在先进人力资源管理理念、经验和管理技术等方面，为浙江饭店业提供了大好的学习交流机会。

2、面临的挑战

市场环境不断变化，如何激发人力资源活力？饭店行业在买方市场下，在人民物质生活水平不断提高的背景下，饭店顾客对服务和产品的要求不断提高。各种资本对饭店行业持续高涨的投资热情，加剧饭店企业间的竞争，行业面临转型升级、品质提升的重大挑战。此外，在当前人才高流失率的情况下，饭店服务质

量的稳定提升和正常经营活动的开展也受到挑战。

现阶段，劳动力短缺问题已经成为各行业，尤其是劳动密集型行业所共同面临的重大瓶颈；而饭店业的人力资源问题又是世界范围内的共同难题。浙江饭店行业就业吸引力不足，未来如何解决人力资源短缺困境？如何实现有序、正常流动？经济和社会环境的变化，使饭店行业的职业声望逐渐失去往日风采。激烈的市场竞争可能持续压缩饭店利润空间，员工薪酬待遇的整体优势趋低。沿海一带“民工荒”现象，导致饭店人力资源获取的范围更为有限，并面临与其他劳动密集型行业之间的激励竞争。行业内部的人才争夺战持续上演，打击了企业对人力资源培养和开发的热情，进一步加剧行业人才资源的短缺。

新经济时代，如何保持企业管理工作先进性？新时期，企业所面临的经济、科技、社会等环境复杂且变化迅速，给企业各项管理工作带来新的挑战。理论界新的管理科学成果繁花似锦，及时有效地吸收先进管理思想成为企业实践者的重要任务。新生代员工素质和价值观念也呈现出明显的时代特点。因此，饭店企业唯有努力把握现代人力资源发展规律，并进行针对性管理和创新，才能更好应对新的竞争形势。

“这是一个最美好的时代，也是一个最糟糕的时代；这是智慧的年头，也是愚昧的年头；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是失望的冬日；我们正在奔向天堂，我们正在奔向相反方向。”狄更斯在《双城记》里的这段名言，似乎恰能反映饭店人力资源管理现阶段所面临的利弊共存状况。未来，饭店企业唯有正视现实，与时俱进，科学发展，才能超越自我，始终傲立潮头。

二、浙江省饭店业人力资源的基本现状

为进一步了解浙江省饭店业人力资源的现状，发现问题并探索针对性的管理改进措施，项目组以浙江省饭店业协会会员单位为主要调查对象，展开大范围的问卷和访谈调查。本次调查共发放了三类调查问卷，分别是饭店总经理问卷、人力资源部门问卷和员工问卷，共回收有效问卷：人力资源部门卷 261 份，总经理卷 212 份，员工卷 2060 份（以下部分未注明出处的数据引用本次调查的结果）。

（一）人力资源的数量状况

1、总量

改革开放 30 余年，浙江省饭店业人力资源总量随着饭店业的发展而快速增长。至 2010 年末，浙江省共有住宿业从业人员约 16.5 万人，其中旅游饭店从业人员约 14.5 万人（根据《2011 年浙江统计年鉴》）。

但根据近年来劳动力市场的有关反馈情况来看，浙江省饭店业劳动力缺口巨大。有关数据显示，杭州市 2008 年第三季度饭店服务人员的供给缺口排行第二（第一是治安保卫人员），仅杭州市缺口值即达 21714 人，需求和供给比率为 6:1。

2、人工配比

本项目抽样调查结果显示，浙江省饭店业员工数与客房数的比值平均为 1.35，即每个客房平均需要配备 1.35 个人工。其中，星级相比非星级饭店、高档次相比低档次饭店，人工配比明显更高（如下表 2-1-1 所示）。

星 级	员工数/客房数
五星级	1.57
按五星级标准建造	1.25
四星级	1.55
按四星级标准建造	1.23
三星级	1.23
按三星级标准建造	0.54

表 2-1-1 饭店星级与员工数/客房数

不同管理模式饭店的人工配比从高到低依次为：国际集团管理（1.47）、国内集团管理（1.40）、单体独立经营（1.36）、特许经营（1.32）和租赁经营（1）。

不同所有制饭店的人工配比从高到低依次为：港澳台和外商投资（1.71）、

集体或股份合作（1.36）、国有或国有控股（1.34）、私营或民营控股（1.33）、个人独资或合伙（1.31）。其中，港澳台和外商投资的饭店人工配比值明显高于其它类型饭店。

不同地区饭店的人工配比从高到低依次为：绍兴地区、湖州地区、舟山地区、温州地区、嘉兴地区、台州地区、宁波地区、丽水地区、金华地区、衢州地区和杭州地区，其中比值超过 1.5 的有绍兴、湖州、舟山和温州，最低的为杭州地区（1.15）。

目前，全球范围内员工数与客房数的比率平均约为 1:1，其中中档饭店一般为 1:0.7，高档饭店为 1:1.2。而国内多数饭店远远没有达到这一水平（陈雪琼，2009）。一方面由于我国饭店服务行业的就业准入门槛不高，劳动力长期以来较为充足、廉价；另一方面由于饭店一线人员流动过高，员工技能成熟度不够，饭店的经营和发展需要大量用工，从而影响和抬高了人员配比水平；同时，浙江许多饭店，尤其是三线城市的饭店其经营范围偏重于餐饮，也影响到饭店的劳动力使用比国外更为密集。

3、流失情况

流失率是企业用以衡量企业内部人力资源流动状况的一个重要指标，通过对流失率的分析，可以了解企业对员工的吸引和满意情况。从浙江省两百多家饭店人力资源部门的调查反馈情况来看，2010 年饭店员工年流失率平均为 33.69%（计算公式：2010 年离职人数/[2010 年末人数+2010 年离职人数]），且不同星级、档次、管理模式的饭店间，无明显差异。流失率最高的员工类型为一线员工（98.8%认同度）、餐饮部员工（81.3%认同度）。

过高的一线员工流失率不仅造成饭店服务品质下降，饭店品牌受损，严重的甚至直接威胁到饭店的生存与发展。与此同时，饭店中高层管理人才和专业技术人才的流失也是饭店人力资源管理的短板。该类人才由于具有稀缺性，一旦流失不仅会影响到整个饭店或部门的工作，还可能导致人心涣散，甚至带动一批人才或骨干的流失。

从地区分布上来看，员工流失率从高到低依次为：温州（45.34%）、金华（含义乌）（42.44%）、宁波（40.98%）、嘉兴（35.89%）、丽水（34.67%）、绍兴（33.50%）、湖州（33.21%）、杭州（29.43%）、台州（27.57%）、衢州（21.28%）和舟山（20.88%）。

温州、金华（含义乌）和宁波三个地区的流失率均在 40% 以上。

不同所有制饭店的员工流失率，从高到低依次为：港澳台和外商投资（40.71%）、个人独资或合伙（40.31%）、私营或民营控股（34.52%）、集体或股份合作（33.47%）、国有或国有控股（27.38%）。可见，国有或国有控股的饭店员工流失率明显低于其它饭店，与其员工构成有一定的关系。

本项目还特别收集了浙江省饭店员工 5 月份的流失情况，月流失率平均为 5.61%（计算公式： $5 \text{ 月离职人数} / [5 \text{ 月末人数} + 5 \text{ 月离职人数}]$ ），其中主动离职的占 90.81%。对比中国旅游饭店业协会的饭店月度经营数据统计分析报告，5 月份全国饭店平均员工流失率为 4.69%，浙江省至少高出全国水平近 1 个百分点。

（二）人力资源的结构状况

1、岗位结构

根据 2008 年全国旅游人才资源调查浙江试点的调查数据，浙江省饭店业服务人员比例达 63.98%、技能服务人员占 17.91%、旅游管理人员为 11.21%，专业技术人员仅占 6.90%。

服务人员中，餐饮服务人员、其他服务人员（前厅、保安、康体等）、客房服务人员所占人数最多。其中，餐饮服务人员占 21.38%、其他服务人员比例达 16.38%，客房服务员比例为 13.68%。而对于旅游电子商务之类较新兴的旅游类岗位在饭店业中的比重甚微，仅有 0.01%。

2、性别结构

饭店行业从业人员向来女性占较大比例。1987 年的饭店有关人事数据显示男女比例约 35:65。但近年来，女性员工比例有所下降。根据 2008 年全国旅游人才资源调查浙江试点的调查数据，女性与男性员工比例相当，仅略微高出。

3、学历结构

浙江省饭店行业员工学历水平总体不高。根据本项目调查显示，硕士及以上员工稀少，仅占 0.28%，本科占 3.91%、大专占 14.91%，大部分为高中及以下（80.29%）。该数据相比 2008 年浙江省经济普查数据，大学及以上比例（19.1%）又有所提升（2008 年为 16.84%），显示饭店员工整体学历水平正在逐步提高。饭店档次越高，大学生员工比例越高，五星级饭店及按五星标准建造饭店该比例为

28.44%、四星级饭店及按四星标准建造饭店为 17.55%、三星级饭店及按三星标准建造饭店为 15.59%。

不同管理模式饭店的大学生员工比例从高到低依次为：国际集团管理（31.43%）、国内集团管理（22.16%）、特许经营（20.23%）、单体独立经营（17.13%）和租赁经营（17.00%）。

不同所有制饭店的大学生员工比例从高到低依次为：港澳台和外商投资（26.47%）、私营或民营控股（20.99%）、国有或国有控股（18.49%）、集体或股份合作（18.09%）、个人独资或合伙（13.37%）。

不同地区饭店的大学生员工比例从高到低依次为：温州（25.44%）、杭州（24.19%）、绍兴（18.38%）、宁波（16.47%）、嘉兴（16.29%）、舟山（15.97%）、金华（含义乌，15.56%）、湖州（13.54%）、台州（11.93%）、丽水（11.66%）、衢州（11.26%）。其中，温州、杭州、绍兴等地区由于经济发展水平较高以及大专院校比较聚集等原因，大学生员工比例相对较高。

目前，浙江省饭店企业在招聘员工时对学历要求并不高，仅 24.14%的饭店人力资源部认为应当将学历水平作为招聘员工时主要考虑的内容。虽然，学历水平与员工工作表现并不一定直接相关，但员工队伍整体教育水平的提高对饭店的文化内涵建设、转型升级及未来长远发展必有助益。饭店人力资源的管理关键在于要合理使用人才、充分挖掘人才潜能和发挥人才价值，因此饭店人员的学历结构和知识水平，对饭店的管理提升，尤其是管理人才梯队的建设，具有重要的意义，应当引起饭店管理层的高度重视。

4、年龄结构

浙江省饭店业员工队伍年龄结构整体呈年轻化趋势：80 后、90 后新生代员工已占最大比例，平均为 50.80%（6.67-93.52%）；其次为 33-42 岁员工，平均占 30.18%（6.48—83.81%）；43 岁及以上员工比例较少，平均占 18.76%（0-58.42%）。

各类型饭店间，员工队伍年龄结构又呈不同特点。饭店档次越高，其员工队伍更显年轻（如图 2-2-1 所示）。

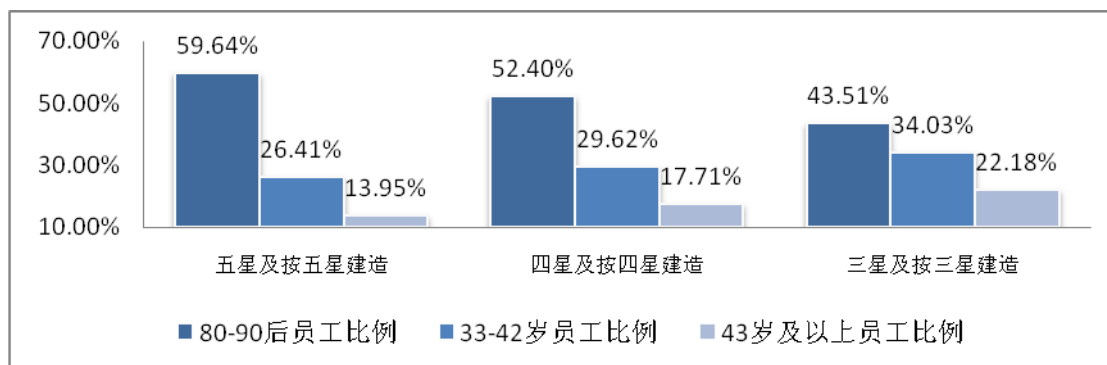


图 2-2-1 饭店星级档次与员工队伍年龄结构

不同管理模式的饭店中，国际集团管理、特许经营和国内集团管理饭店的员工队伍整体年龄结构相对更年轻些（如图 2-2-2 所示）。

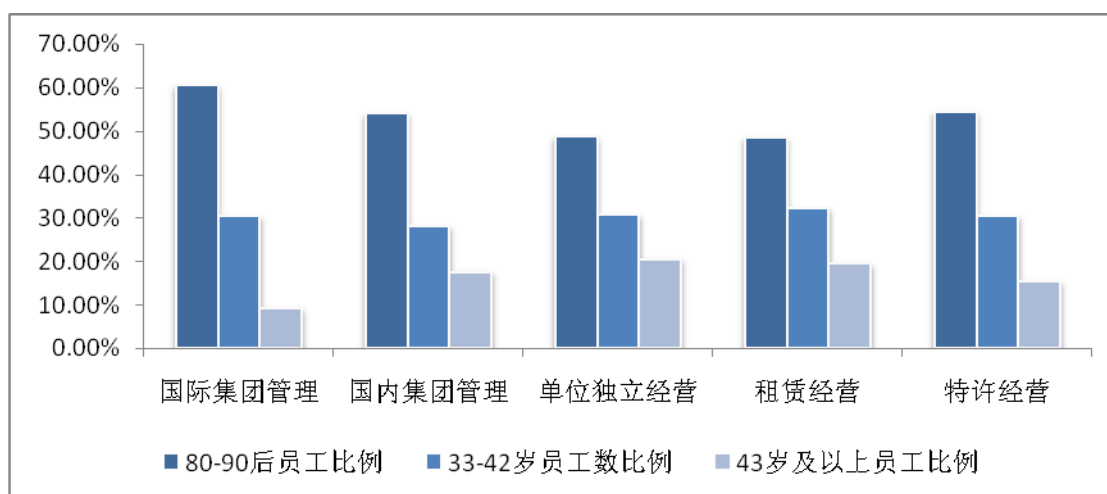


图 2-2-2 饭店管理模式与员工队伍年龄结构

不同所有制饭店中，国有及国有控股饭店员工年龄明显更成熟化（详见下图 2-2-3）。

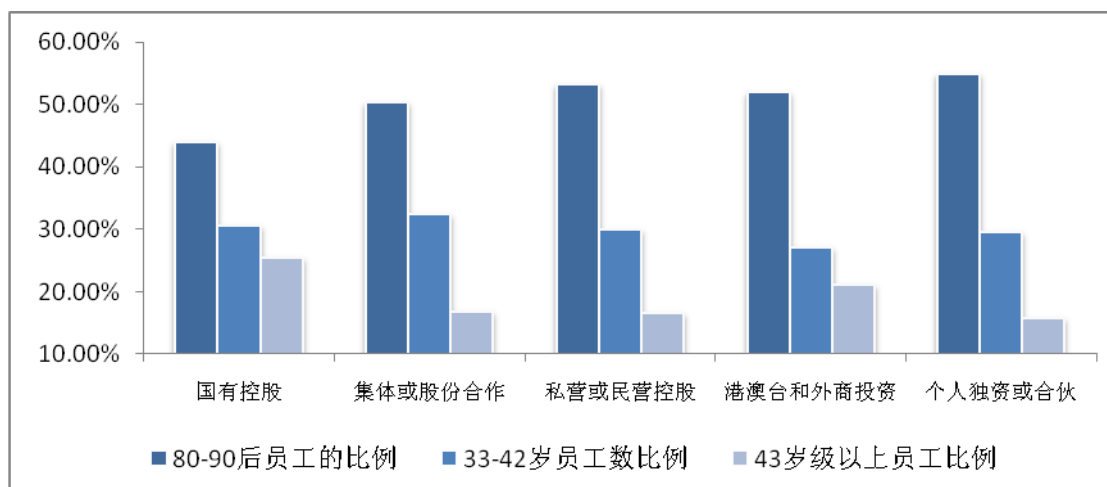


图 2-2-3 饭店所有制与员工队伍年龄结构

关于饭店服务人员的最佳职业年龄，早在 1987 年，就有学者从服务工作的生理和心理要求出发，提出最佳年龄上限应为 26.75 岁。当时我国饭店行业约 85% 的员工年龄处于 30 岁以下。当然，随着劳动力和行业竞争环境现实情况的不断变化，刻意追求员工队伍年轻化并不一定明智。保持员工队伍适度稳定性、激发员工工作热情和发挥员工潜能更应该成为饭店人力资源管理的关键。

5、店龄结构

从调查情况来看，浙江省饭店员工店龄的整体情况不容乐观。超过四成（41.85%）的员工店龄不足一年（详见下图 2-2-4），其中不满三个月的就有 13.92%，3-6 个月有 12.43%，6-12 个月有 15.50%。尤其是温州、金华（含义乌）、台州、衢州、嘉兴、宁波等地的饭店企业，店龄不足 1 年的员工比例在四成至六成之间，此外，个人独资或合伙、私营或民营控股饭店，各部门员工的店龄普遍不高。

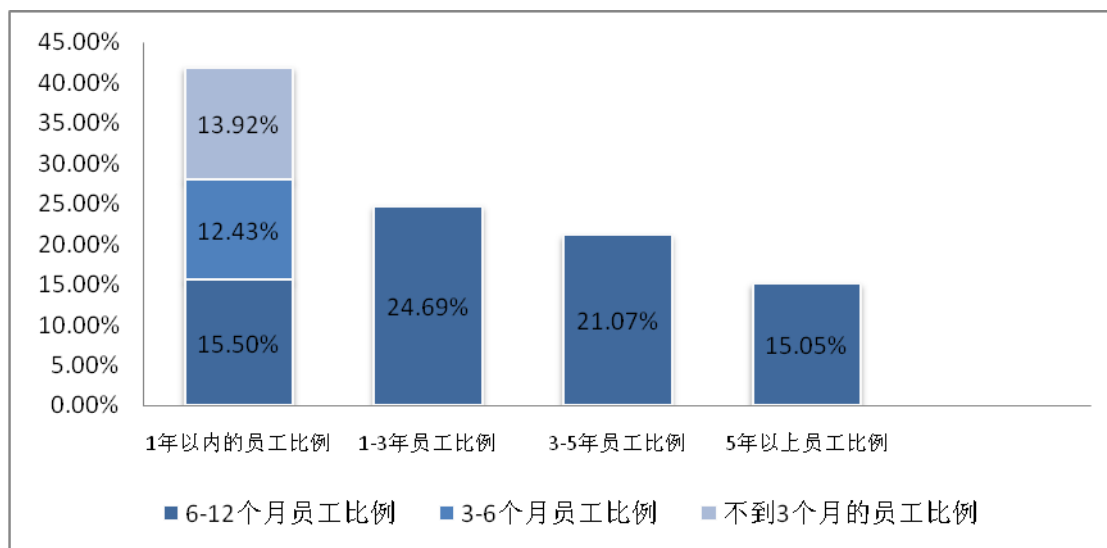


图 2-2-4 饭店员工队伍的店龄结构

饭店员工队伍店龄的构成，一定程度上能间接反映饭店员工队伍和对客服务品质的稳定性。理想情况下，饭店新员工接受培训后，能独立上岗对客服务至少需 3 个月时间，而培养熟练高效的员工至少需要一年左右的时间。目前，浙江省饭店业约四成员工店龄不足一年的现实情况，一方面与省内新开饭店数量较多有一定关系；另一方面，饭店行业因为进入门槛较低，可能正成为很多人正式就职“试水”和作为“跳板”的第一份工作，这一状况令人担忧也发人深省。

6、技术结构

近年来，饭店从业人员获得技术职称和技术等级的比例，不升反降。分别由2004年的9.40%和7.24%下降为2008年的7.74%和6.20%（根据2004和2008年浙江省经济普查结果，详见表2-2-1），体现出饭店在员工技术水平和职业生涯规划等方面的弱势，同时也与目前行业流动性大、人才紧缺，人才质量“浓度”不断被稀释有很大的关系。

年 份	各技术职称在总从业人数中的比例				
	有技术职称的比例	高级技术职称	中级技术职称	初级技术职称	
2004年	9.40%	0.45%	2.37%	6.58%	
2008年	7.74%	0.61%	2.03%	5.11%	
年 份	各技术等级在总从业人数中的比例				
	有技术等级的比例	高级技师	技师	高级工	中级工
2004年	7.24%	0.16%	0.64%	1.69%	4.74%
2008年	6.20%	0.23%	0.77%	1.74%	3.47%

表 2-2-1 饭店从业人员获得技术职称及技术等级的比例

事实上，我国自1994年即开始推行职业资格证书制度。2000年劳动保障部颁布的《招用技术工种从业人员规定》中，明确规定了90个必须持职业资格证书就业的技术职业，其中包含餐厅服务员、前厅服务员、客房服务员、调酒师等。

但由于相关宣传力度偏小、监管制度不完善以及饭店行业高员工流失率的现实情况，饭店在进行招工很少要求，甚至不知道应注意应聘者的持证情况，在入职后也缺乏相关培训和评估活动的组织。对于职业资格证书制度在员工素质提升、职业生涯规划、企业竞争力提高等方面的积极意义未能充分加以利用。

7、工源结构

从用工的地区来源看，浙江省饭店业的外省员工用工比例较高，平均达42.96%（多的甚至占87.8%）。尤其是温州、宁波、杭州等经济较发达地区，外来劳动力相对充足，外省员工比例基本在45.59%-73.46%之间（详见图2-2-5）。

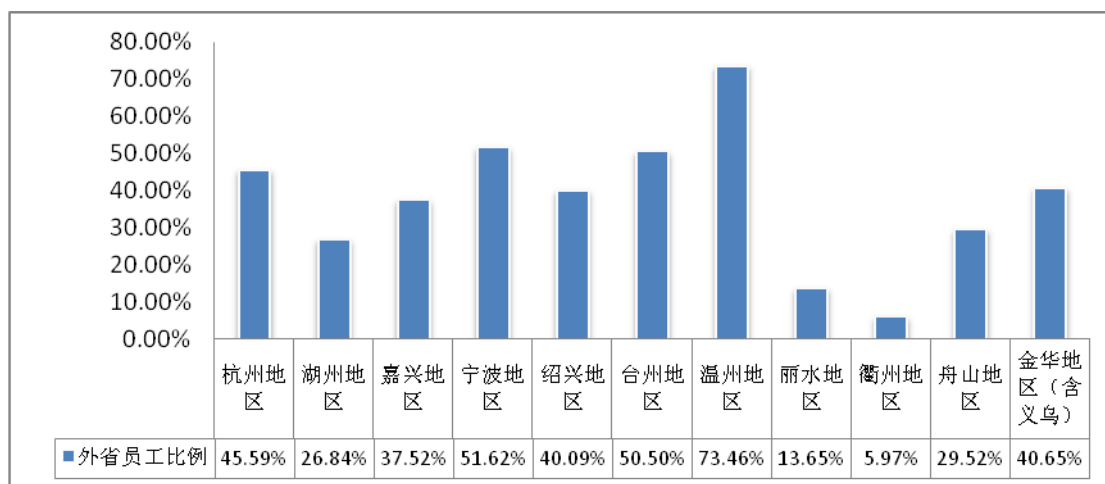


图 2-2-5 饭店外省员工比例

国有或国有控股饭店的外来员工比例明显较少（不超过 40%）。其他所有制饭店的外省员工比例相对较高，尤其是港澳台和外商投资、个人独资或合伙饭店均超过 50%。

饭店外省员工大多来自安徽、河南、四川、江西、湖北、贵州、湖南、云南、陕西、甘肃、江苏、重庆、武汉等地。其中外省员工主要来自安徽的饭店占 52.75%，主要来自河南的占 13.76%。

较高的外省员工比例，容易加剧劳动力的季节性流动，影响饭店业的正常经营。

从用工的身份来源看，浙江省饭店业对实习生的使用比例平均为 6.41%，最多的甚至达 56.94%。从调研情况来看，饭店星级档次越高，越受实习生和相关院校的欢迎；按管理模式分析，国际集团、特许经营和国内集团管理的饭店较容易招徕实习生；按投资结构分析，港澳台和外商投资饭店，更受院校和实习生的青睐（详见表 2-2-2）。

项目	饭店星级档次				
	五星及按五星建造	四星及按四星建造	三星及按三星建造		
实习生比例	9.62%	6.19%	4.60%		
项目	饭店管理模式				
	国际集团	国内集团	单体独立经营	租赁经营	特许经营
实习生比例	10.59%	6.88%	5.76%	4.57%	7.16%
项目	饭店所有制				
	国有或国有控股	集体或股份合作	私营或民营控股	港澳台和外商投	个人独资或合伙
实习生比例	6.03%	6.02%	6.16%	12.21%	4.61%

表 2-2-2 饭店星级档次、管理模式及所有制与员工队伍的实习生比例

在理想用工情况下，实习生的大量使用增加了饭店员工构成的不成熟度和饭店服务品质的不稳定性。然而在如今全行业“用工荒”、成熟员工比例不高的背景下，对部分饭店来说，实习生的合理使用反而在一定程度上反映了饭店的用工资源优势。因为实习生的教育水平、综合素质相对较高，员工队伍也较为稳定、易于管理，且用工成本相对较低。尤其是旅游院校的实习生，在进饭店实习前已基本掌握饭店服务的基础理论和技能，他们也成为饭店企业管理人员培养的目标。

（三）人力资源的活力状况

1、满意度

“满意”，根据《辞海》的解释，是指“满足自己的愿望，符合自己的心愿”。满意是一种个人主观感受，产生于对实际情况和期望之间的比较。员工满意度是一个复杂的体系，包括工作本身、企业管理环境等方方面面，它相对于个体的生活满意度和总体满意度而言。

饭店顾客的满意度有六成来自于员工提供的心理服务，员工是决定产品服务质量的最主要因素。也因此，许多饭店已逐步开始关注员工的满意度水平。本次调查中，有26.82%的饭店表示对员工进行定期的满意度调查。这一比例说明饭店在人力资源管理中对员工满意度的重视程度仍有明显不足。对众多的国际品牌饭店来说，员工满意度调查已经成为饭店管理的一项十分重要的内容。如万豪、洲际等公司，通常委托第三方管理咨询机构（如盖洛普咨询公司）进行员工的满意度调查，以保证调查的客观和公正。

（1）总体情况

项目组设计了22个问题来调查员工的满意度水平，如“在工作中能感到快乐”、“良好的培训及学习新知识新技能的机会”、“职业发展前景和上升机会”等，请员工进行1—7打分（1=“非常不满意”，2=“不满意”，3=“有点不满意”，4=“一般”，5=“还算满意”，6=“满意”，7=“非常满意”）。

两千多份问卷的调查显示，浙江省饭店业员工在22个满意度问题上，除了“人际和谐尊重”与“饭店经济效益与前景”的打分平均高于5分外，其余均小于5分，达不到“还算满意”的程度。浙江省饭店员工的综合满意度评分为

4.79 分。

总体满意度由最低到最高的项目排序依次为：“工作报酬”、“职业发展”、“建议回应”、“公平对待”、“培训学习”、“后勤保障”、“信息公开”、“工作明确与自主权”、“工作快乐”、“因单位而自豪”、“心态士气”、“管理以人为本”、“政策制度完善”、“岗位与能力”、“饭店行业就业竞争力”、“休假与工作量”、“协作信任”、“管理人员素质”、“上级沟通”、“工作认可信任”、“饭店经济效益与前景”以及“人际和谐尊重”（详见图 2-3-1）。

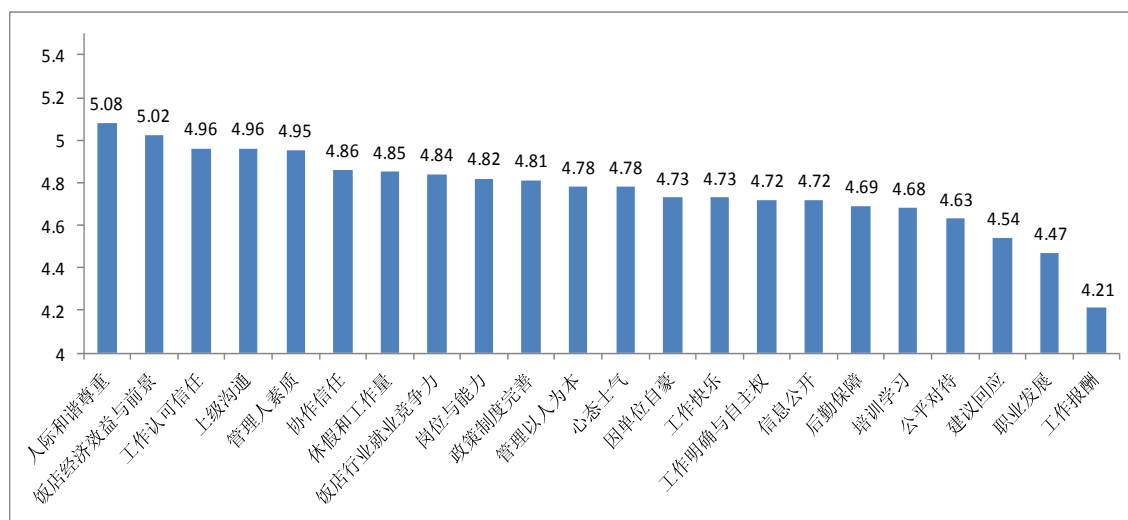


图 2-3-1 饭店员工满意度各项指标的平均打分情况

进一步的“不满意人群”（打分为 3 分“有点不满意”及以下）分析表明，“不满意人群”比例最高的项目为：“工作报酬”、“公平对待”、“建议回应”、“后勤保障”、“职业发展”等，超过 15% 的员工表示“非常不满意”、“不满意”或“有点不满意”（详见图 2-3-2）。

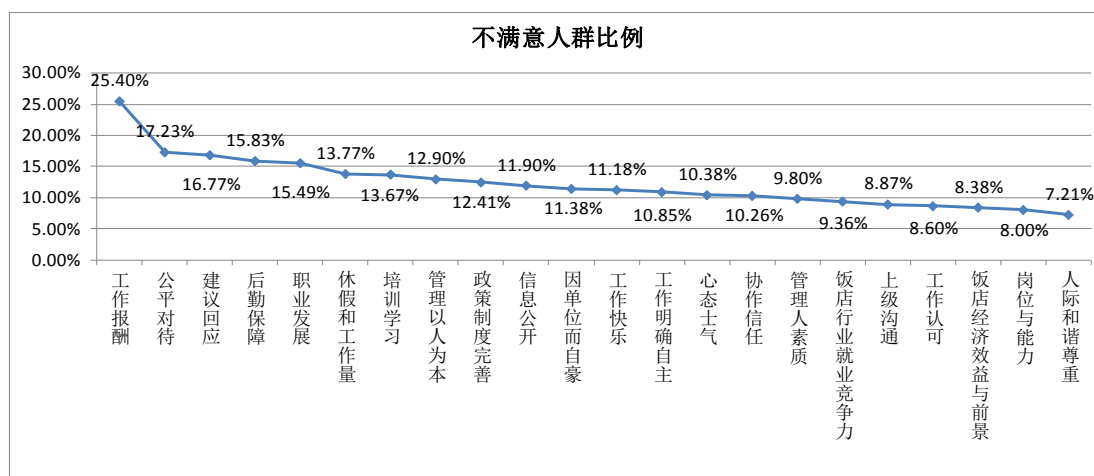


图 2-3-2 满意度各项指标的不满意人群（打分 3 分及以下）比例

对“满意人群”（打分为5分“还算满意”及以上）作进一步分析发现，员工对“工作报酬”和“职业发展”这两项内容感到“还算满意”及以上的人群比例最少；其次是“建议回应”和“培训学习”；其他18项内容的满意人群基本集中在54.63%至68.47%之间（详见图2-3-3）。

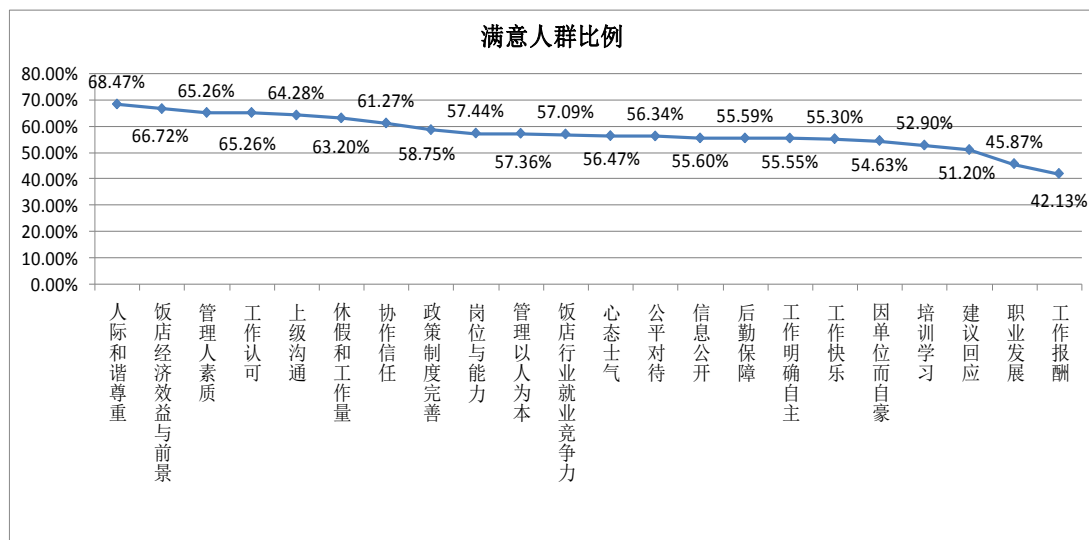


图 2-3-3 满意度各项指标的满意人群（打分 5 分及以上）比例

总结来看，“工作报酬”是目前浙江省饭店业员工当前最大的不满意因素。该项满意度平均分（4.21，处于“一般”和“还算满意”之间）很明显地低于其它各项。尤其是“不满意人群”比例超过四分之一（25.4%），感到“还算满意”及以上的人群仅四成左右（42.13%）。固然，在其他行业中也常常存在员工对“报酬”、“奖金”永远无法满意的情况，但饭店行业的报酬如果长期远低于社会平均水平，实在很难对人才产生持久吸引力。从调查情况看，饭店员工的薪酬状况应当引起管理层的高度重视。

员工的“职业发展”（4.47）也是浙江省饭店企业应当尤其引起高度重视的内容。对该项调查表示“还算满意”及以上的人群也仅四成左右（45.87%），“不满意人群”达“15.47%”。理论界多项研究调查显示，“个人发展前景”是影响新生代80、90后员工（流失最频繁的饭店员工类型）就业择业最重要的考虑因素。为员工设计合理的职业生涯通道，应是饭店人力资源管理需要重点关注的问题。

（2）饭店类型与满意度

① 星级档次与满意度

从饭店星级档次来看，员工综合满意程度从高到低的依次为：五星级（5.02）、四星级（4.95）、三星级（4.69）、按五星标准建造（4.63）、按四星标准建造（4.57）、

按三星标准建造（4.44）（详见附表2-3-1饭店星级档次与员工满意度各项指标打分情况）。

星级饭店（三至五星级）的员工满意度水平整体高出非星级饭店。该优势体现在全部的22项具体满意度评定内容上。尤其是“工作报酬”、“职业发展”、“后勤保障”、“政策制度完善”、“饭店经济效益与前景”，星级饭店高出非星级饭店员工0.4个满意度心理量（详见表2-3-2）。反映星级饭店在经营效益、规范化及人本化管理方面的优势明显。

饭店类型	满意度各项指标打分							
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	培训学习	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人员素质
星级	4.32	4.79	4.81	4.77	4.57	4.70	5.04	5.04
非星级	3.83	4.36	4.45	4.39	4.13	4.41	4.68	4.68
饭店类型	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任	信息公开	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权
星级	5.04	5.14	4.93	4.79	4.86	4.93	4.90	4.78
非星级	4.70	4.88	4.64	4.50	4.50	4.58	4.58	4.54
饭店类型	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		综合满意度
星级	4.63	4.87	4.91	5.12	4.82	4.91		4.87
非星级	4.26	4.50	4.49	4.70	4.45	4.60		4.53

表 2-3-2 星级饭店与非星级饭店满意度各项指标的打分均值比较

②管理模式与满意度

从饭店管理模式来看，员工综合满意度评分从高到低依次为：国际饭店集团管理（5.20）、租赁经营（5.02）、特许经营（4.99）、国内饭店集团管理（4.92）、企业独立经营管理（4.70）（详见附表 2-3-3 饭店管理模式与员工满意度各项指标打分情况）。

其中国际饭店集团管理的饭店员工满意度明显高出其他饭店，尤其是在“休假和工作量”、“饭店行业就业竞争力”、“职业发展”、“岗位与能力匹配”、“后勤保障”、“管理人员素质”、“信息公开”、“工作快乐”、“工作认可信任”、“心态士气”方面，得到饭店员工的肯定。而企业独立经营管理饭店的员工满意度评分在所有项目中几乎都低于其他饭店。

③所有制与满意度

不同所有制中，港澳台和外商投资饭店的员工综合满意度明显较高（5.13），

其次是私营或民营控股(4.90)、集体或股份合作(4.88)。而国有或国有控股(4.65)以及个人独资或合伙(4.61)饭店的员工满意度相对最低(详见附表 2-3-4 饭店所有制与员工满意度各项指标打分情况)。

特别值得注意的是,港澳台和外商投资饭店员工在所有 22 项满意度调查内容的评分上都是最高;而个人独资或合伙饭店、国有或国有控股饭店的评分在所有项目上得分最低。

一般来说,港澳台和外商投资饭店,往往是国际饭店集团管理饭店,还往往是高星级饭店,经济效益相对优势明显,饭店品牌实力以及业主经济实力较强,因此对于员工的工作时间和工作量安排、职业发展规划、能岗匹配、后勤福利等方面的工作比较到位。也因此,员工的满意度明显高出其他饭店。

(3) 员工类型与满意度

① 部门与满意度

从饭店部门来看,综合满意度评分从高到低依次为:办公室/人力资源部、前厅部、市场/销售/公关部、工程部、财务部、客房/管家部、安全部、餐饮部(参见附表 2-3-5 不同部门员工的满意度各项指标打分情况)。

尤其是餐饮部、安全部员工,在绝大部分的评分内容中,满意度都为最低,其原因值得管理者分析和重视。

② 层级与满意度

从员工层级来看,综合满意度评分从高到低依次为:主管级管理人员、二线员工、其他基层管理人员、领班级管理人员、一线员工、中高层管理人员、实习生(参见附表 2-3-6 不同层级员工的满意度各项指标打分情况)。

一线员工、实习生和中高层管理者,基本包揽了各项满意度考察内容的最低分。一线员工和实习生的不满意情况主要集中在“工作报酬”、“后勤保障”、“职业发展”、“公平对待”、“上级沟通”、“管理人员素质”、“岗位与能力匹配”等方面;而中高层管理者的不满意情况主要集中在“培训学习”、“工作认可信任”、“人际和谐尊重”、“信息公开”、“心态士气”等方面。

一线员工和实习生面对饭店顾客提供服务,他们的工作满意度直接或间接地影响到饭店的服务品质;而饭店中高层管理者是企业经营管理的核心骨干,直接影响企业的战略思考、团队协调和激励。这两大类人员的满意度对于饭店来说至

关重要。

③学历与满意度

学历与满意度方面，出现“两头低、中间高”的情况：高学历（硕士及以上）和低学历（初中及以下）的员工综合满意度最低（在 4.55-4.76 之间）；而大专和本科学历的员工综合满意度相对最高（在 4.84-4.87 之间），其次为高中/职高/中专员工（4.78）（参见附表 2-3-7 不同学历员工的满意度各项指标打分情况）。

硕士及以上学历员工主要是对饭店的“工作明确与自主权”、“建议回应”和“政策制度完善”等方面标准和要求较高，在这些内容上打分最低；而初中及以下员工对剩余的其他 19 项内容打分均为最低。

④年龄与满意度

53 岁及以上员工的综合满意度最高（5.13）；其次为 33-42 岁（4.85）、23-32 岁（4.79）；满意度最低的是 22 岁及以下（4.74）以及 43-52 岁（4.68）员工（参见附表 2-3-8 不同年龄段员工的满意度各项指标打分情况）。

其中，43-52 岁年龄段员工更关注“公平对待”，而 22 岁及以下员工对“后勤保障”、“协作信任”有更高要求。

“没有满意的员工，就没有满意的顾客”。正如美国营销学家赫斯凯特教授所指出的，企业的活力和利润来源于满意和忠诚的顾客，而满意和忠诚的顾客却是由满意和忠诚的员工所创造的。

通过满意度调查，对各方面工作进行可视化的描述，有助于识别和针对性地改进饭店不足之处。此外，员工满意度管理应重点关注能为饭店创造最大价值的核心员工，应特别重视改善有利于员工成长和能力发挥的因素。

2、敬业度

“敬业”，根据《伦理学大辞典》的解释，是“对职业本身的专注和追求卓越的精神”。它不仅是一种具体的职业道德规范或要求，同时是对职业生活的整体态度。一个敬业的人不是仅把职业看作一种谋生的手段，而是视为一种有内在价值的事业，他把职业中的优秀表现作为本身就值得追求的目标。

通用电气集团前总裁杰克·韦尔奇在谈到企业经营的稳健性时，这样说：“如果你的企业在员工敬业度、客户满意度和现金流三个方面没有问题的话，那么可以放心，你的企业处在良性发展时期，成功近在咫尺”。由此可见员工敬业度对

于企业发展的重要意义。

满意的员工未必敬业，员工满意度与敬业度之间有着极为微妙又密切的关系，员工满意是员工敬业的必要条件而非充分条件。单纯靠提高员工满意度已不能使组织得到长远的发展，关注员工的敬业度已成为企业成功的关键之一。

根据有关学者的研究成果，引起员工满意的因素往往也同时是引起员工敬业的因素。对于企业来说，最好的办法是先看员工的满意度，再看哪些满意度因素对敬业度有更大的作用，从而尽可能把有限的资本投资在效果最明显的因素上。

(1) 总体情况

项目组以三个问题“我对饭店的工作高度投入和敬业，常常沉浸其中”、“工作时我精力充沛，常感到工作很有意思”、“我对本饭店高度认同和投入”来考察浙江省饭店员工的敬业度（打分 1=“非常不同意”，2=“不同意”，3=“有点不同意”，4=“一般（不好说）”，5=“还算同意”，6=“同意”，7=“非常同意”）。

两千多份调查数据显示，浙江省饭店业员工的综合敬业度水平为 4.99，表示员工敬业度的自我感受基本接近“还算同意”的状态。应当说，敬业度的总体感受并不高。尤其是“精力趣味”和“饭店认同投入”两个选项分值较低（图 2-3-4）。说明饭店及饭店工作尚未得到员工的完全认同，应引起重视。

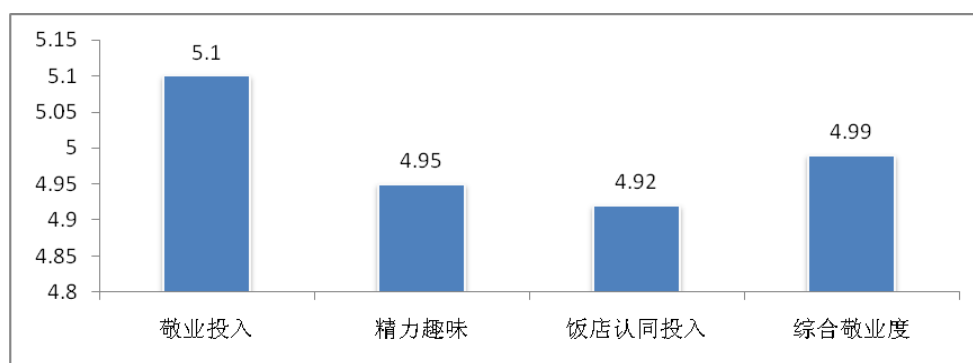


图 2-3-4 饭店员工敬业度各项指标的平均打分情况

(2) 饭店类型与敬业度

① 星级档次与敬业度

敬业度各项指标 打分	饭店星级档次					
	五星	按五星建造	四星	按四星建造	三星	按三星建造
敬业投入	5.41	5.15	5.13	4.87	5.09	5.13
精力趣味	5.22	4.92	5.05	4.59	4.92	4.90
饭店认同投入	5.14	4.89	5.02	4.52	4.93	4.70
综合敬业度	5.25	4.99	5.07	4.66	4.99	4.91

表 2-3-9 饭店星级档次与员工敬业度各项指标打分情况

与满意度情况有很大的相似性，饭店星级档次与员工敬业度水平也有关系。员工综合敬业感受从高到低依次为：五星级(5.02)、四星级(4.95)、三星级(4.99)、按五星标准建造(4.99)、按三星标准建造(4.91)、按四星标准建造(4.66)（详见下表 2-3-9）。

总体来看，星级饭店（三至五星级）的员工敬业度水平整体高出非星级饭店。尤其是在“饭店认同投入”上，星级饭店高出非星级饭店员工达 0.37 个敬业感受心理量（表 2-3-10）。再次体现出星级饭店管理工作的优势。

饭店类型	满意度各项指标打分			
	敬业投入	精力趣味	饭店认同投入	综合敬业度
星级	5.16	5.03	5.01	5.07
非星级	4.90	4.71	4.64	4.75

表 2-3-10 星级饭店与非星级饭店敬业度各项指标的打分均值比较

②管理模式与敬业度

不同管理模式的饭店中，租赁经营、国际饭店集团管理和特许经营饭店的员工综合敬业度相对较高。而国内饭店集团管理以及企业独立经营饭店的员工综合敬业度水平平均低于 5 分（“还算同意”）。与其他管理模式相比，租赁经营、国际饭店集团管理和特许经营饭店员工的敬业水平的优势主要体现在“精力趣味”和“饭店认同投入”上（表 2-3-11）。

敬业度各项指标 打分	饭店管理模式				
	国际饭店集团	国内饭店集团	企业独立经营	租赁经营	特许经营
敬业投入	5.25	5.02	5.09	5.28	5.31
精力趣味	5.26	4.90	4.92	5.29	5.04
饭店认同投入	5.17	4.93	4.85	5.48	5.23
综合敬业度	5.24	4.95	4.96	5.35	5.19

表 2-3-11 饭店管理模式与员工敬业度各项指标打分情况

③所有制与敬业度

敬业度各项指标 打分	饭店所有制				
	国有或国有控股	集体或股份合作	私营或民营控股	港澳台和外商投资	个人独资或合伙
敬业投入	5.07	4.98	5.23	5.34	5.01
精力趣味	4.94	4.86	5.05	5.26	4.93
饭店认同投入	4.86	4.89	5.01	5.18	4.84
综合敬业度	4.96	4.91	5.09	5.26	4.93

表 2-3-12 饭店所有制与员工敬业度各项指标打分情况

不同所有制中，港澳台和外商投资饭店以及私营或民营控股饭店的员工综合满意度明显较高（分别为 5.26、5.09）。国有或国有控股、个人独资或合伙、集体或股份合作的饭店间差异不大，但其调查结果均低于 5 分（“还算同意”）（表 2-3-12）。

（3）员工类型与敬业度

①部门与敬业度

不同部门之间，员工敬业度也存在差异。市场/销售/公关部的综合敬业度最高（5.30，介于“还算同意”和“同意之间”）；其次为办公室/人力资源部（5.13）、安全部（5.09）、前厅部（5.07）、财务部（5.05）、工程部（5.02）。令人担忧的是，占饭店人数最多的客房/管家部和餐饮部员工的综合敬业度却是最低，不到 5 分（分别为 4.99、4.82），尤其是在“饭店认同投入”和“精力趣味”上打分最低（表 2-3-13）。

敬业度各项指标 打分	员工部门							
	餐饮部	前厅部	客房/ 管家部	安全部	工程部	市场/销售/ 公关部	办公室/ 人事部	财务部
敬业投入	4.93	5.17	5.10	5.26	5.21	5.34	5.25	5.06
精力趣味	4.78	5.02	4.94	5.04	5.01	5.40	5.03	5.02
饭店认同投入	4.76	4.99	4.92	4.94	4.86	5.16	5.10	5.06
综合敬业度	4.82	5.07	4.99	5.09	5.02	5.30	5.13	5.05

表 2-3-13 不同部门员工的敬业度各项指标打分情况

②层级与敬业度

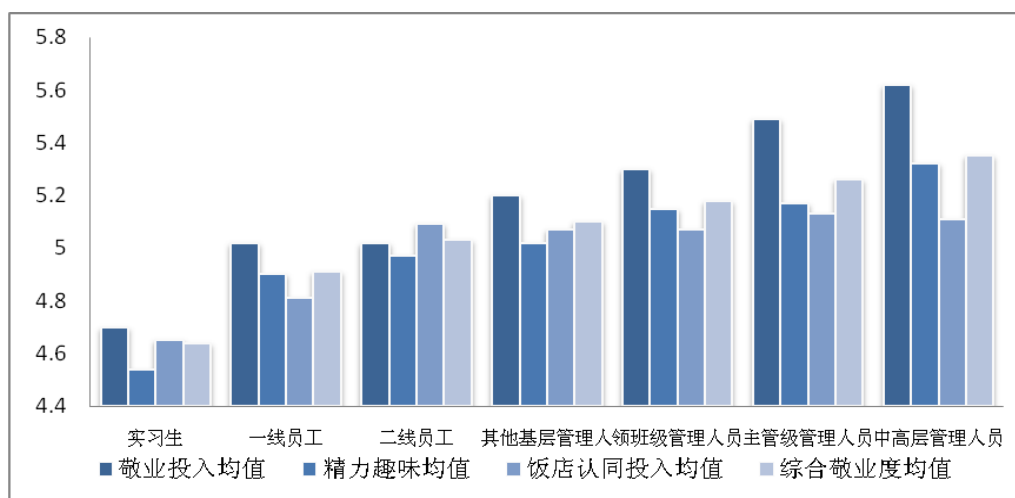


图 2-3-5 不同层级员工的敬业度各项指标打分情况

综合敬业感受评分从高到低的员工层级依次为：中高层管理人员、主管级管理人员、领班级管理人员、其他基层管理人员、二线员工、一线员工、实习生。基本形成员工岗位层级越低、敬业度感受也越低的规律（图 2-3-5）。

以一、二线员工为界，二线员工及以上层级的员工，敬业度感受的各项内容打分均大于 5 分；而一线及以下员工的打分基本均少于 5 分（表 2-3-14）。

敬业度各项指标 打分	员工层级						
	实习生	一线员工	二线员工	其他基层 管理人员	领班级 管理人员	主管级 管理人员	中高层 管理人员
敬业投入	4.70	5.02	5.02	5.20	5.30	5.49	5.62
精力趣味	4.54	4.90	4.97	5.02	5.15	5.17	5.32
饭店认同投入	4.65	4.81	5.09	5.07	5.07	5.13	5.11
综合敬业度	4.64	4.91	5.03	5.10	5.18	5.26	5.35

表 2-3-14 不同层级员工的敬业度各项指标打分情况

服务质量是饭店企业的生命。因为饭店服务的即时性，一线员工及实习员工的敬业度和工作表现，对于饭店服务的品质和品牌声誉至关重要。一线对客服务人员如果敬业度不高，就应当引起管理层高度重视。另外，实习员工敬业度的各项内容均处于最低分，提示饭店对实习生的使用和管理未来有很大的改进空间。

③ 学历与敬业度

与满意度情况类似，饭店员工敬业度与学历的关系也出现“两头低、中间高”的趋势：高学历（硕士及以上）和低学历（初中及以下）员工综合敬业度自我感受最低，在 4.78-4.81 之间；而本科和大专学历的员工综合敬业度感受最高（5.05-5.09 之间），其次为高中/职高/中专（4.99）（表 2-3-15）。

敬业度各项指标 打分	员工学历				
	初中及以下	高中/职高/中专	大专	本科	硕士及以上
敬业投入	4.94	5.06	5.21	5.22	4.67
精力趣味	4.83	4.96	4.98	5.01	4.67
饭店认同投入	4.68	4.95	4.96	5.04	5.00
综合敬业度	4.81	4.99	5.05	5.09	4.78

表 2-3-15 不同学历员工的敬业度各项指标打分情况

可能的解释是：学历高，如果未能充分学以致用，容易产生对工作价值的评价过低；学历低，相比其他员工处于心理弱势，往往又从事劳动强度最大的工作，如果得不到应有的尊重和关心，也容易产生不良感受。

④年龄与敬业度

80、90后员工的综合敬业度水平低于平均值（5分），其次为43-52岁（5.04）和33-42岁（5.13）员工；综合敬业度水平最高的是53岁及以上的员工（5.44）（表2-3-16）。

敬业度各项指标 打分	员工年龄段				
	22岁及以下	23-32岁	33-42岁	43-52岁	53岁及以上
敬业投入	4.89	5.09	5.23	5.25	5.89
精力趣味	4.77	4.94	5.10	4.99	5.44
饭店认同投入	4.73	4.92	5.07	4.89	5.00
综合敬业度	4.80	4.99	5.13	5.04	5.44

表2-3-16 不同年龄段员工的敬业度各项指标打分情况

放宽年龄段来看，浙江省饭店业员工年龄越大、敬业度越高的趋势也依稀可见（“32岁及以下”、“33-52岁”和“53岁及以上”之间比较）。

根据翰威特咨询公司2003年最佳雇主调查结果，员工潜在需求的满足一定程度影响到员工的敬业度。不同岗位层级、学历水平和年龄段的员工，其潜在需求对敬业度的驱动因素如表2-3-17所示。

项目	员工特征	敬业度潜在驱动因素
层级	一般员工	职业机会、福利和资源
	管理者	薪资、资源和职业机会
	总监	职业机会、人力资源和薪资
	高层管理者	人力资源、薪资和福利
学历水平	大学以下	福利、职业机会、认同度
	大学	资源、职业机会和报酬
	研究生	资源、工作任务和认同度
年龄段	20—24岁	工作的挑战性、薪资和资源供给
	25—34岁	职业的发展机会、资源和工作挑战性
	35—54岁	薪资、职业机会、认可度，并逐渐倾向于影响力
	55岁及以上	把影响力摆在第一位，职业机会和薪资已退居次要地位

表2-3-17 不同层级、学历水平及年龄段员工的敬业度潜在驱动因素

⑤店龄与敬业度

调查数据显示，员工综合敬业度与店龄长短成正向关系：店龄越长，敬业度感受越高。以店龄1年为限，1年以下的员工综合敬业度均低于5分，1年及以

上的员工综合敬业度均高于 5 分（表 2-3-18）。

敬业度各项指标 打分	员工店龄						
	<3 个月	3-6 个月	6-12 个月	1-3 年	3-5 年	5-10 年	>=10 年
敬业投入	4.8	4.94	4.96	5.16	5.2	5.2	5.33
精力趣味	4.72	4.75	4.81	5.04	5.02	5.06	5.13
饭店认同投入	4.76	4.8	4.76	4.97	5	5.03	5.08
综合敬业度	4.76	4.83	4.84	5.06	5.09	5.09	5.18

表 2-3-18 不同店龄员工的敬业度各项指标打分情况

这说明，员工店龄越长，经过长期的行业工作磨合期，留下的往往是更喜爱和适合饭店工作的员工。

⑤劳动强度与敬业度

调查数据还显示，劳动强度影响员工敬业度，相比超时或加班工作的员工，日工作时间在 8 小时以内的员工综合敬业度明显更高，尤其是对“饭店的认同投入”感受更好（表 2-3-19）。

敬业度各项指标 打分	员工日工作时间			
	<=8 小时	8-10 小时	10-12 小时	>12 小时
敬业投入	5.11	5.09	5.06	5.20
精力趣味	5.02	4.87	5.03	5.00
饭店认同投入	5.02	4.84	4.85	4.70
综合敬业度	5.05	4.94	4.98	4.97

表 2-3-19 不同日工作时间员工的敬业度各项指标打分情况

企业经营的根本目标是盈利，饭店员工敬业度与服务质量、顾客满意和企业利润直接相关。

影响员工敬业度的因素包含企业和个人两方面。员工本身的责任感、工作态度、自律性以及抗压能力等都影响其敬业度水平。不过，对员工敬业度影响最大、最为直接的因素是企业方面的因素，比如：管理者的榜样作用、有效的薪酬和绩效管理、合理的员工职业生涯规划以及企业文化等。

3、压力感受

“压力”是“那些使人紧张的事件或外部刺激加诸个体后，个体感到当前的需求和自己应付需求的能力不平衡，所产生的身体和心理上的反应”（北师大心理学院石林教授观点）。当压力发生在工作场所时就成为工作压力，一般包括：工作负荷过重、人际关系紧张、工作与家庭冲突、管理角色、个人责任重大、职

业发展困惑、组织气氛低落、角色模糊等。

(1) 总体情况

项目组以问题“我感到工作压力很大”来考察浙江省饭店业员工的工作压力感受，员工以分数 1-7 作答（1=“非常不同意”，2=“不同意”，3=“有点不同意”，4=“一般”，5=“还算同意”，6=“同意”，7=“非常同意”）。

结果显示，员工压力感受的平均分为 4.25，介于“一般”至“还算同意”之间。总体看，浙江省饭店业员工所承受的压力适当。但还有 37.5% 的员工基本认同“工作压力很大”（图 2-3-6），值得饭店管理层关注。

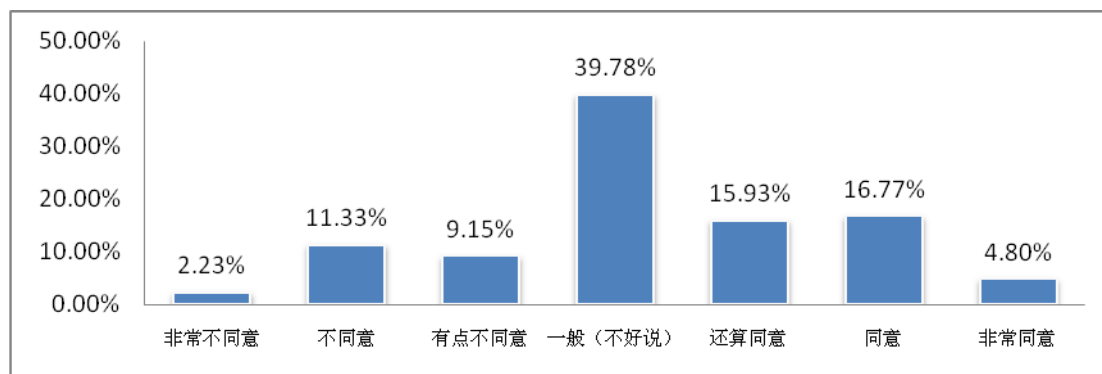


图 2-3-6 饭店员工“我感到工作压力很大”的认同情况

(2) 饭店类型与压力感受

总的来看，饭店档次对员工的压力感受无明显规律性影响，但星级饭店（4.23）相比非星级饭店（4.33），员工的压力感受相对低些。

不同的管理模式上，国内饭店集团管理的员工压力相对最低（4.19），特许经营饭店相对最高（4.42），其它管理模式差异不大（4.26 和 4.27 之间）。

不同的所有制中，港澳台和外商投资饭店的员工压力（4.60）明显高出其它饭店，而集体或股份合作饭店相对较低（4.02）。

(3) 员工类型与压力感受

不同部门员工中，压力最大的是市场/销售/公关部（4.57），其次为工程部（4.42）、客房/管家部（4.4）、餐饮部（4.28）、安全部（4.20）、前厅部（4.13），压力相对较小的是办公室/人力资源部（4.04）、财务部（4.04）。

不同层级员工中，压力最大的是中高层管理者（4.96）、主管（4.44）、领班（4.43）等基层管理人员，其次为一线员工（4.20）、其他基层管理人员（4.15），最后是实习生（4.00）和二线员工（3.99）。

另外，员工劳动强度与压力感受有很大关系，日工作时间在 8 小时以上、周工作天数在 6 天以上的员工，压力感受明显较高（表 2-3-20），管理者应当关注员工的工作时间及其劳动强度。

项 目	日工作时间			
	<=8 小时	8-10 小时	10-12 小时	>12 小时
压力感受	4.03	4.36	4.79	4.72
项 目	周工作天数			
	<=5 天	6 天	7 天	
压力感受	4.18	4.26	4.68	

表 2-3-20 不同日工作时间及周工作天数员工的压力感受打分情况

压力是一把双刃剑，适量的压力和自我提升性质（比如升职）的压力，给个体和组织带来积极作用：消除人的惰性，使员工集中精力，增强机体活力，提高忍耐力，减少错误的发生。过高的压力、威胁性质的压力，则影响员工的生理、心理、行为健康，进而影响工作效率和企业经营效果。很难想象，一个承受着巨大压力、对工作有诸多不满的员工会对顾客自然而真诚地微笑、提供无微不至的服务。现代企业的压力管理应当注重把压力维持在一个无论对个人还是组织都最理想的水平上。

4、离职意向

“离职意向”是指员工所产生的与组织解除劳动关系的想法或意向。“离职行为”是员工实际离开组织，解除与组织的劳动关系的行为。离职意向不等同于离职行为，但离职意向的不断加大，最终导致离职行为的产生。

（1）总体情况

项目组以问题“我有离开本饭店的想法”来考察员工的离职意向，员工以分数 1-7 作答（1=“非常不同意”，2=“不同意”，3=“有点不同意”，4=“一般（不好说）”，5=“还算同意”，6=“同意”，7=“非常同意”）。

数据显示，浙江省饭店在职员工的离职意向平均为 3.72 分（介于“有点不同意”和“一般（不好说）”之间，更接近“一般（不好说）”，提示员工的离职意向问题并不值得乐观。

（2）饭店类型与离职意向

总的来看，饭店档次、管理模式对员工离职意向的影响不明显。但星级饭店

(3.69) 相比非星级饭店 (3.81)，员工的离职意向相对稍低。

另外，港澳台和外商投资饭店员工 (4.34) 的离职意向明显高于其它所有制饭店 (3.64 至 3.74 之间)。

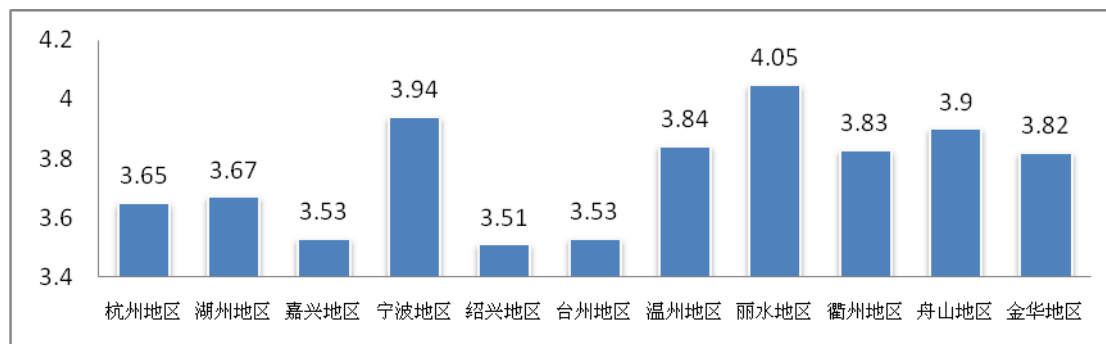


图 2-3-7 不同地区饭店员工的离职意向打分情况

从饭店分布的地区来看，丽水、宁波、舟山、温州、衢州、金华（含义乌）等六个地区的员工离职意向相对较高（图 2-3-7）。

其中，温州、金华（含义乌）、宁波三地，2010 年的员工流失率位于前三（均 40% 以上），一定程度体现出员工离职意向对离职行为的较强推动作用。

但值得注意的是，丽水、舟山、衢州三地，虽然离职意向较高，但 2010 年的员工流失率相对并不算高，尤其是衢州和舟山，流失率位于 11 个地区的末两位。根据国内外学者关于离职意向的研究成果，离职意向与离职行为之间还受到其它因素的影响，比如外部可替代的就业机会、员工的人格特质等等。

（3）员工类型与离职意向

不同部门的员工中，餐饮部 (3.87) 的离职意向明显高于其他，其次为工程部 (3.74)、客房/管家部 (3.72)、前厅部 (3.71)、安全部 (3.70)。离职意向相对较低的为财务部 (3.42)、办公室/人力资源部 (3.55) 和市场/销售/公关部 (3.57)。

不同层级的员工中，实习生 (3.92) 和一线员工 (3.83) 的离职意向很明显地高于其他，其次为领班级管理人员 (3.73)、二线员工 (3.62)。离职意向相对较低的为其他基层管理人员 (3.56)、中高层管理人员 (3.54) 和主管级管理人员 (3.45)。

学历方面，硕士及以上学历员工的离职意向较高 (5.00)，大专或本科学历员工的离职意向较低 (均为 3.60)，而初中及以下 (3.81)、高中/职高/中专 (3.76) 员工离职意向居中。

员工年龄与离职意向呈“两头高、中间低”的关系，53岁及以上的大龄员工（4.00）、22岁及以下年轻员工（3.91）离职意向最高（表 2-3-21）。

项目	员工年龄段				
	22岁及以下	23-32岁	33-42岁	43-52岁	53岁及以上
离职意向	3.91	3.75	3.54	3.66	4.00

表 2-3-21 不同年龄段员工的离职意向打分情况

员工店龄上，离职意向最高发生在员工入店 6 个月至 5 年期间（3.80 至 3.88 之间），工作十年以上的员工离职意向较低（3.44）（表 2-3-22）。

此外，员工的劳动强度、工作待遇与离职意向有很大关系。日工作时间在 10 个小时以上、周工作天数超过 6 天、月收入不足 1310 元、日工作 10-12 小时的员工离职意向均很高，打分在 4 分以上（介于“一般（不好说）”和“还算同意”）。

项目	员工店龄						
	<3个月	3-6个月	6-12个月	1-3年	3-5年	5-10年	>=10年
离职意向	3.66	3.59	3.88	3.82	3.8	3.61	3.44

表 2-3-22 不同店龄员工的离职意向打分情况

根据有关研究，产生离职意向的人虽不一定真正离职，但他很可能会消极怠工。饭店业作为离职率较高的行业，促成员工离职行为的外部影响因素也较多。事实上，在员工真正离职前还存在一段“离职意向阶段”，如果饭店管理层处理得当，进行必要的监控和管理，员工很可能被挽留。

（四）人力资源的成本投入

饭店的人工成本分析是一项十分重要的基础工作。面对市场经济，饭店既要参与商品市场的竞争，又要参与劳动力要素市场的竞争。人工成本既不能太高，高了难以在商品市场凭借价格优势取胜；也不能太低，低了无法在人才竞争中凭借工资优势取胜。

来自近两百家饭店人力资源部的数据显示，5 月份浙江省饭店人工成本含量（人工成本占总成本中的比重）平均为 30.93%，人事费用率（人工成本占总营收的比重）平均为 20.41%（由于本次调查收集的数据为浙江省饭店业经济效益相对较好的 5 月份，人事费用比率不高）。进一步分析人事费用率，发现相比其他饭店，杭州、宁波、台州、温州地区饭店，三星、按三星标准建造饭店，国际集团管理饭店，国有或国有控股饭店、港澳台和外商投资饭店在该项数值上明显

较高。

人工成本的构成一般包含员工工资总额（含基本工资、奖金等）、保险费用、福利费用、教育培训经费，以及劳动保护费、住房等其它费用。其中，员工工资总额占最大比例。

1、员工工资总额

（1）总体情况

浙江省饭店业员工工资总额（以下以“员工收入”表示）中，一般性工资和奖金的比例约 84%:16%，以一般性工资为主。

来自 200 多家饭店人力资源部的调查数据显示，浙江省饭店基层员工收入一线略高于二线（一线员工的月平均收入为 1859 元，二线员工为 1791 元）。随着员工层级的提高，收入水平有所提高：领班级员工为 2299 元，主管级员工为 2867 元，部门经理为 4738 元（表 2-4-1）。从基层到领班级再到主管级分别相差约 500 元和 600 元，而部门经理相比主管级员工收入差距最大，平均高出约 2000 元。

项 目	员工层级				
	一线员工	二线员工	领班级员工	主管级员工	部门经理
月平均收入	1859	1791	2299	2867	4738

表 2-4-1 不同层级员工的月平均收入情况

总的来看，浙江省饭店业员工收入情况的主要问题为基层员工收入水平不高。对基层员工的进一步调查显示：一线员工中，46%的收入水平在1501-2000元，尚有1.17%的一线员工月收入低于950元，13.88%的一线员工月收入低于1310元；二线员工中，47.45%的月收入在1501-2000元，尚有1.57%的二线员工月收入低于950元，10.59%的二线员工月收入低于1310元；另外，实习生员工中，48.25%的月收入在950-1310元，26.67%不足950元。

据浙江省统计年鉴数据显示，2010 年浙江省城镇单位在岗职工的年收入水平平均为 41505 元，折合月收入水平为 3459 元。除数量极少的部门经理外，浙江省饭店行业各层级员工的收入水平都远低于此标准。

根据“工作报酬”满意度调查结果，一线员工的报酬主观满意度水平明显较低，为 4.13（4=“一般”，5=“还算满意”）；而包括部门经理的中高层员工满意度相对较高（4.59），基本与薪酬的客观水平相符。

(2) 饭店类型与收入水平

① 星级档次与收入水平

饭店档次的高低以及是否为星级饭店，对各层级员工的收入水平有很明显的影响（详见附表 2-4-2 饭店星级档次与员工月平均收入情况）。高档次饭店比低档次饭店员工收入水平更高、星级饭店比非星级饭店员工收入水平更高（如图 2-4-1）。进一步分析，差异主要体现在部门经理层次，基层员工、领班及主管员工的收入水平在各档次饭店之间的差异存在，但并不大。

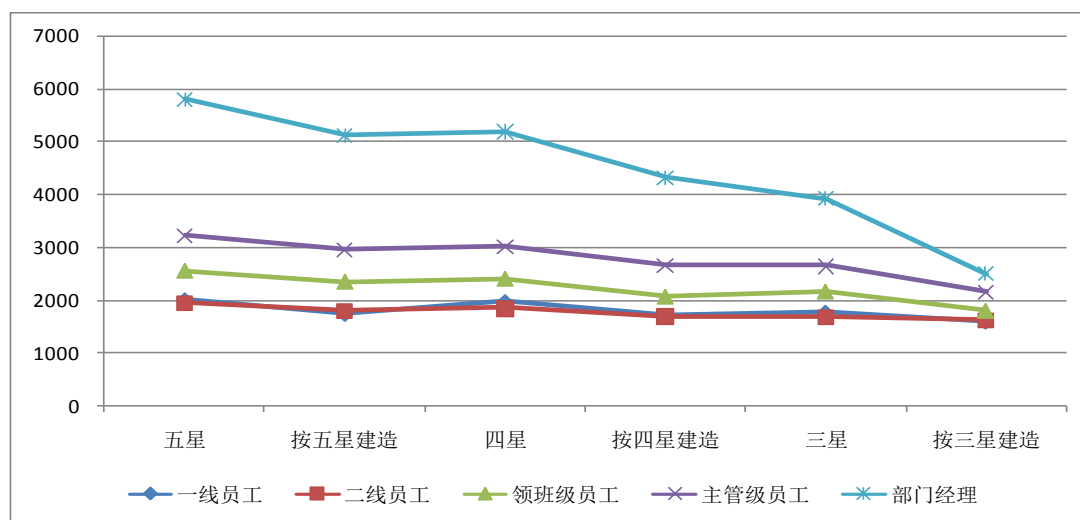


图 2-4-1 饭店星级档次与员工月平均收入情况

比较“工作报酬”满意度，发现星级饭店员工满意度评分在 4.08 至 4.51 之间，明显高于非星级饭店（3.85 至 3.90 之间）。分析员工主观满意度与报酬客观水平差异（如：三星级饭店员工报酬满意度反而高于按四、五星级标准建造饭店）的原因，可能是星级饭店更善于利用文化氛围、培训成长、职业发展潜力等内在报酬，很大程度上弥补了员工薪酬的不足。

② 管理模式与收入水平

不同管理模式的饭店间，国内集团管理、国际集团管理和特许经营饭店员工的收入水平相对最高，且互相之间差别不大（详见附表 2-4-3：饭店管理模式与员工月平均收入情况）。租赁经营饭店和单体独立经营饭店的员工收入水平相对较低（图 2-4-2）。

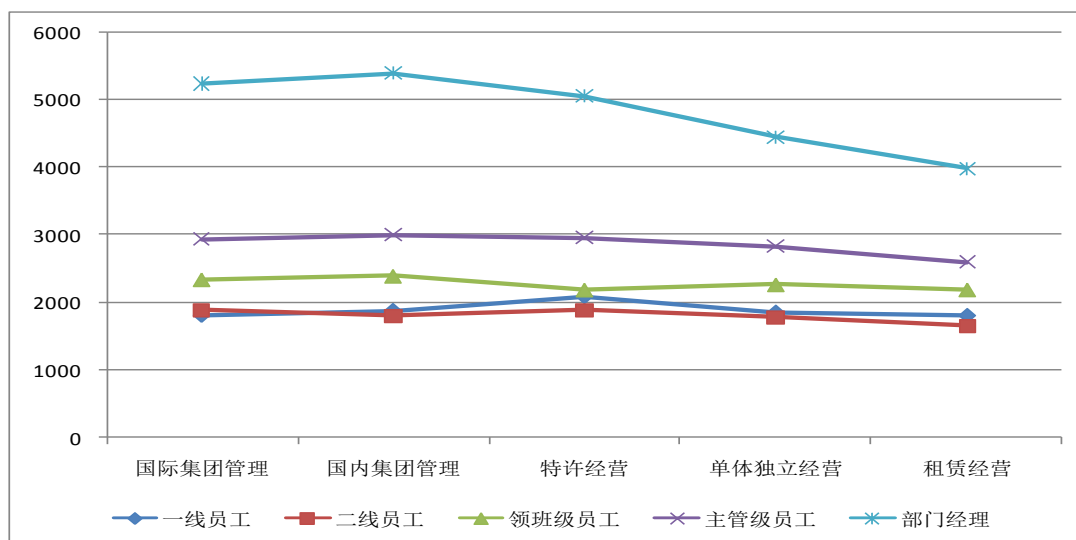


图 2-4-2 饭店管理模式与员工月平均收入情况

③所有制与收入水平

国有或国有控股饭店、港澳台和外商投资饭店员工的收入水平相对较高，且互相之间差别不大（详见附表 2-4-4：饭店所有制与员工月平均收入情况）。其次是集体或股份合作、私营或民营控股饭店。员工收入水平最低的个人独资或合伙饭店（图 2-4-3）。

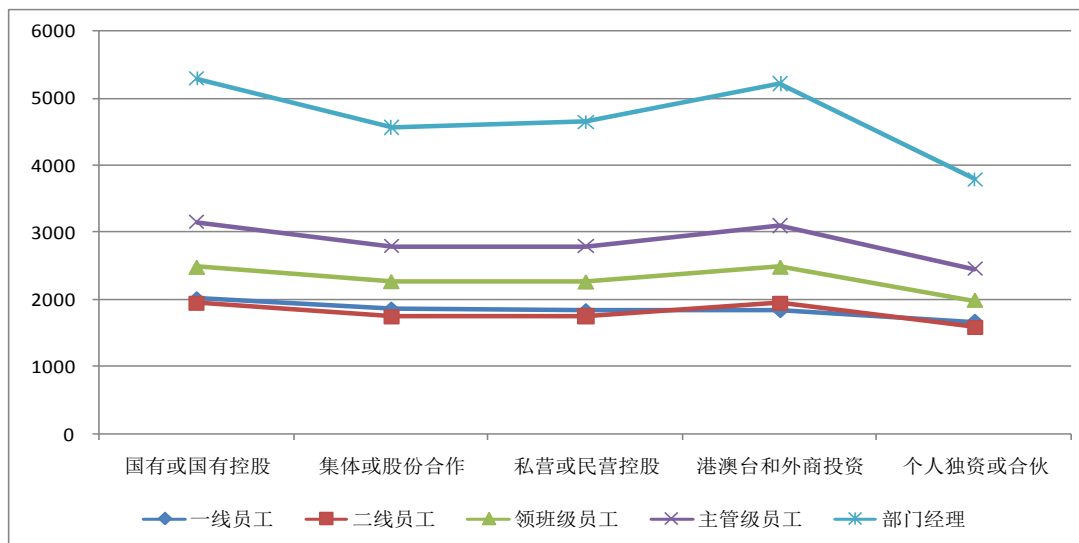


图 2-4-3 饭店所有制与员工月平均收入情况

值得注意的是，港澳台和外商投资饭店的满意度水平最高（4.63），基本与其薪酬水平的客观优势相符；但国有或国有控股饭店的客观薪酬水平虽然相对较高，但其主观满意度却明显较低（4.06）。

④所在地与收入水平

省内不同地区之间，杭州、舟山、宁波、绍兴等地的员工收入水平相对较高一些（详见附表 2-4-5 饭店所在地与员工月平均收入情况）；而衢州、台州和丽水地区的员工收入水平相对较低（图 2-4-4）。

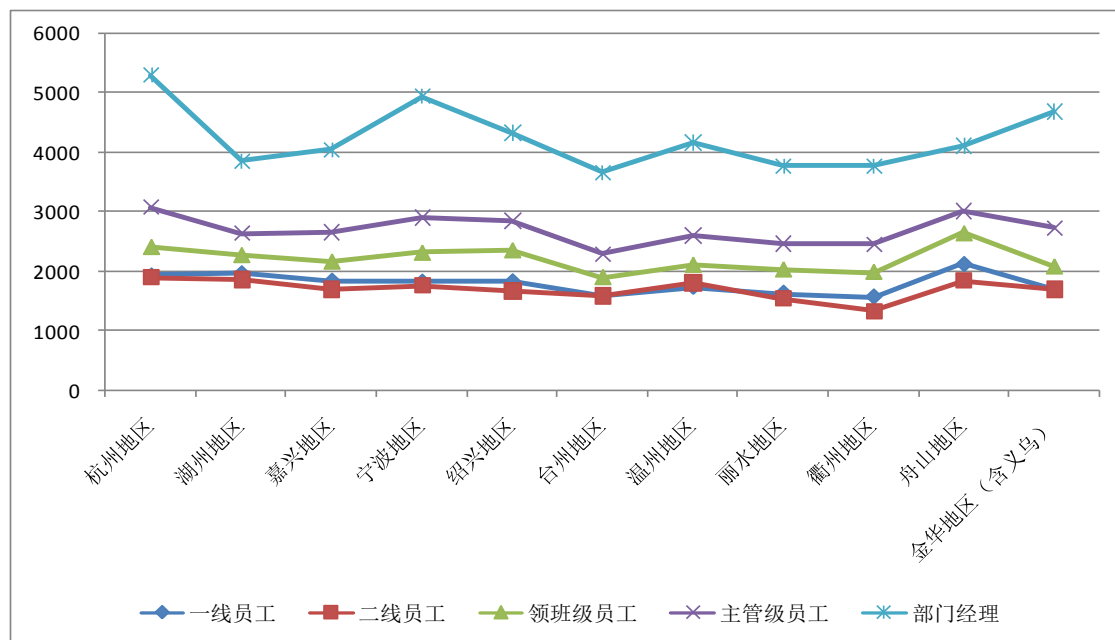


图 2-4-4 饭店所在地与员工月平均收入情况

根据双因素理论，基本工资收入属于保健因素，当基本工资收入难以满足一般生活需求或低于行业一般水平时，容易引起员工强烈不满和抱怨。因此，饭店在人力资源管理中要对员工收入问题引起高度重视。

2、人工成本结构

(1) 总体情况

浙江省饭店业人力资源的成本投入构成中，员工的工资总额占最主要部分（79.11%），其次为保险费用（11.51%）、福利费用（6.98%）、教育培训费用（1.90%）等。从比例上看，该人工成本结构基本正常，但存在弹性不足、激励性和保障性欠缺的问题。再考虑到饭店行业工资水平本身偏低的实际情况（构成比重却最大），提示目前浙江省饭店企业对员工的保险、福利、培训等方面的投入水平有所不足。

(2) 饭店类型与人工成本结构

① 星级档次与人工成本结构

不同饭店档次之间比较，工资总额在人工成本中所占的比例相差不大（表

2-4-6)。但饭店档次越高，员工福利和教育培训的费用比例也越高，说明高档次饭店在员工福利和员工教育培训方面相对较为重视。

饭店星级档次	人工成本结构比重				
	工资总额	保险总额	福利费用	教育培训费用	其它费用
五星及按五星标准建造	79.17%	9.52%	8.13%	2.39%	0.79%
四星及按四星标准建造	79.19%	11.55%	6.76%	1.96%	0.53%
三星及按三星标准建造	79.07%	13.24%	6.03%	1.48%	0.18%

表 2-4-6 饭店星级档次与人工成本各成份比重

②管理模式与人工成本结构

不同管理模式中，国际集团管理饭店的教育培训费用和福利比例最高；而租赁经营饭店的福利费用最低、工资总额比例最大（表2-4-7）。

饭店管理模式	人工成本结构比重				
	工资总额	保险总额	福利费用	教育培训费用	其它费用
国际集团管理	76.81%	8.40%	9.54%	5.24%	0.01%
国内集团管理	77.58%	11.21%	8.24%	1.97%	1.00%
单体独立经营	79.72%	12.08%	6.26%	1.55%	0.39%
租赁经营	82.95%	10.36%	4.98%	1.72%	0.00%
特许经营	75.57%	15.43%	7.91%	1.09%	0.00%

表 2-4-7 饭店管理模式与人工成本各成份比重

③所有制与人工成本结构

私营或民营控股、港澳台或外商投资、个人独资或合伙饭店的工资总额比例最高，而国有或国有控股、集体或股份合作饭店的保险总额比例最高（表2-4-8）。

饭店所有制	人工成本结构比重				
	工资总额	保险总额	福利费用	教育培训费用	其它费用
国有或国有控股	75.55%	15.14%	7.67%	1.39%	0.25%
集体或股份合作	78.87%	12.31%	6.45%	2.23%	0.14%
私营或民营控股	80.20%	10.21%	6.84%	1.91%	0.83%
港澳台或外商投资	81.72%	9.37%	6.16%	2.05%	0.71%
个人独资或合伙	83.36%	6.66%	7.04%	2.63%	0.32%

表 2-4-8 饭店所有制与人工成本各成份比重

④所在地与人工成本结构

不同地区之间比较，湖州、杭州、舟山、宁波、台州等地，除工资总额外的其他激励保障性投入，特别是保险总额，比例相对较高。而温州、嘉兴、丽水、金华、绍兴等地的人工成本相对更集中于工资总额（表 2-4-9）。

人工成本 各成份比重	饭店所在地										
	杭州	湖州	嘉兴	宁波	绍兴	台州	温州	丽水	衢州	舟山	金华(含 义乌)
工资总额	76.22%	77.10%	84.94%	79.43%	82.30%	76.80%	85.46%	84.50%	81.34%	78.34%	83.12%
保险总额	14.25%	15.43%	9.73%	11.03%	8.75%	9.60%	7.55%	7.50%	7.71%	11.89%	5.85%
福利费用	7.18%	5.56%	4.20%	7.08%	6.94%	8.80%	4.93%	4.75%	7.92%	7.50%	7.94%
教育培训费用	1.76%	1.20%	0.74%	2.05%	1.97%	2.80%	1.41%	3.25%	3.03%	1.67%	3.03%
其它费用	0.60%	0.70%	0.39%	0.42%	0.04%	2.00%	0.66%	0.01%	0.01%	0.60%	0.06%

表 2-4-9 饭店所在地与人工成本各成份比重

（五）小结

归纳起来，目前浙江省饭店人力资源的基本现状为：

1、数量上缺口较大

三十余年来，浙江省饭店员工总量虽增长迅速，但近年来劳动力缺口较大。

进一步分析，浙江省饭店由于劳动力密集使用惯例、员工劳动成熟度、不同业务比重等原因，造成人工配比相比国外更高，客房数与员工数比例达 1:1.35。高星级饭店、集团饭店、非私营及个体所有的饭店人工配比比值相对更高。

另外，近年来浙江省各不同星级档次、管理模式饭店的员工，尤其是一线员工和餐饮员工的流动率均持续保持高位，2010 年达到 33.69%。港澳台和外商投资、个人或合伙投资饭店员工流失率超过 40%。温州、金华、宁波等经济发展较快的地区员工流动率也在 40% 以上。

2、结构上存在短板

浙江省饭店员工结构主要问题是：学历偏低、店龄偏小、技术等级比例不足、外省籍员工以及实习生比例偏大。

学历方面，由于社会教育水平提升的原因，浙江省饭店员工大学及以上学历比例缓慢提高，但仍不足两成。国际集团饭店、五星及五星档次饭店、港澳台和外商投资饭店的大学生员工比例明显高出其他饭店，在 26% 以上。此外，大学生比例较高的饭店主要集中在温州、杭州地区。

店龄方面，工作时间不足一年的员工比例惊人，达到 41.85%。尤其是温州、金华、台州、衢州、嘉兴、宁波等地，以及个人独资或合伙、私营及民营饭店，

该比例在 40%至 60%之间。其原因一方面是由于浙江省近年来新开饭店较多，员工需求量较大；另一方面主要是员工流动较为频繁。

员工技术等级方面，近年来饭店从业人员获得技术职称和技术等级的比例，不升反降，均不足 8%（2008 年浙江省经济普查数据），提示饭店在专业化人才、技术型人才培养方面存在一定问题，人才质量不断被稀释。

工源方面，浙江省饭店的外省籍员工比例平均达 42.96%，个别饭店甚至达到 87.8%，最大来源为安徽、河南。其中国有及国有控股饭店的外省员工比例低于平均值，而港澳台和外商投资、个人或合伙投资饭店则超过五成。另外，温州、宁波、杭州等经济较发达地区饭店该比例基本在 45.59%-73.46%之间。饭店对实习生的使用比例平均在 6.41%，主要集中在港澳台和外商投资饭店、国际集团饭店、五星及五星档次饭店，比例接近或超过一成。

另外值得注意的是，目前浙江省饭店中，“80-90 后”员工已经成为主力，比例平均超过五成，尤其是在高档次饭店、集团饭店、非国有及集体投资饭店中比例更高。

3、人力资源活力不理想

根据本调研项目两千多份员工调查数据显示，浙江省饭店员工的综合满意度评分为 4.79，介于“一般”和“还算满意”之间；综合敬业度评分为 4.99，介于“一般（不好说）”和“还算同意”之间；压力感受评分为 4.25，对于“我感到工作压力很大”问题的回答介于“一般”至“还算同意”之间；离职意向评分 3.72，对于“我有离开本饭店的想法”问题的回答介于“有点不同意”和“一般（不好说）”之间。总体来说，各项活力指数的评分结果所反映出来的问题虽未达严重状况，但也不容乐观。

满意度方面，除了“人际和谐尊重”与“饭店经济效益与前景”，浙江省饭店业员工在其余 20 个满意度问题上的打分均小于 5 分，尤其是“工作报酬”、“职业发展”成为浙江省饭店最应引起重视并改进的内容。分析不同类型饭店员工满意度的相对优势，港澳台和外商投资饭店、星级饭店、国际集团饭店员工满意度更高，尤其是港澳台和外商投资饭店员工在各项满意度评分上都为最高。分析满意度较低的员工类型，主要集中在餐饮部、安全部，实习生、中高层、一线员工，硕士、高中及以下学历员工，43-52 岁员工以及“80-90 后”员工中。

敬业度方面，浙江省饭店员工的敬业度总体感受并不算高，尤其是“精力趣味”和“饭店认同投入”两个选项上分值较低。相对来看，租赁经营和国际集团饭店、港澳台和外商投资饭店、星级饭店的员工敬业度感受明显高于其他类型饭店。分析员工类型，发现餐饮部、客房/管家部员工，实习生、一线员工，硕士、高中及以下学历员工，“80-90后”员工，一年以下店龄员工，日工作8小时以上员工的综合敬业度感受比其他员工更低。

关于员工“我感到工作压力很大”问题的调研，浙江省饭店业员工所承受的压力总体适当，但仍有37.5%的员工基本认同“工作压力很大”。非星级饭店，港澳台和外商投资、特许经营饭店员工的压力明显高出其他。市场/销售/公关部员工、中高层员工以及高劳动强度员工的工作压力明显高于其他员工。

关于“我有离开本饭店的想法”问题的调研，浙江省饭店在职员工的离职意向接近“一般（不好说）”，表明此问题不容乐观。尤其是港澳台和外商投资饭店、非星级饭店，员工离职意向明显高于其他。而丽水、宁波、舟山、温州、衢州、金华等地饭店的员工离职意向也高于平均值。员工类型上，餐饮部、工程部、客房/管家部员工，实习生、一线、领班级员工，硕士、高中及以下学历员工，53岁及以上、“80-90后”员工，店龄在6个月至五年的员工，日工作10小时以上、周工作超过6天的员工，月收入不足1310元的员工离职意向相对较高，均超过平均水平。

4、人工成本投入有待加强

浙江省饭店员工收入水平总体偏低，人工成本结构也存在一定弹性和激励保障性不足的问题。

收入水平上，浙江省饭店员工从二线基层、一线基层、领班级、主管级到部门经理，月平均收入逐级增加，分别为1791元、1859元、2299元、2867元和4738元。但总体上该水平远低于浙江省城镇单位在岗职工的平均水平（折合月均3459元），尤其是一线、二线基层员工，月平均收入低于1310元的超过10%，而实习生员工月收入则有近四分之三为低于1310元。从各饭店类型看，员工收入差异主要体现在部门经理层次，高星级饭店，集团管理饭店、特许经营饭店，国有或国有控股、港澳台和外商投资饭店，杭州、舟山、宁波、绍兴等地饭店的员工收入水平相对更高。

人工成本结构上，各成份比例依次为：工资总额占 79.11%（其中工资与奖金的配比为 84:16）、保险费用 11.51%、福利费用 6.98%、教育培训费用 1.90%。高星级饭店、国际集团饭店的教育培训和福利比例较高；国有或国有控股饭店、集体或股份饭店的保险比例较高；另外，湖州、杭州、舟山、宁波、台州等地饭店的激励保障性投入，特别是保险的比例相对较高。

三、饭店人力资源管理存在的主要问题

饭店人力资源管理工作的目标在于合理配置、充分利用以及有效开发饭店人力资源，实现饭店及饭店人力资源的共同可持续发展。改革开放三十多年，浙江省饭店人力资源管理工作在取得长足进步的同时，也存在诸多需要改善的问题。

基于浙江省饭店人力资源现状调研，结合四百多位饭店总经理和人力资源经理的意见，当前人力资源管理亟待解决的问题是“员工招聘难”和“流失率过高”。调查结果显示，饭店管理者对上述两项调查内容认同度超过 72%，这表明，劳动力紧缺问题已成为长期困扰饭店业发展的桎梏。其次为“人力成本攀升”和“薪酬待遇缺乏激励性”问题，紧迫性认同度均达 45% 以上。另外，针对在岗员工的工作表现，经理们发现存在“敬业度低”、“整体素质偏低”、“80-90 后员工难管理”、“缺乏真正的专业人才”等管理问题，各项认同度在 31.55%-45.03% 之间。至于其他各项管理问题，紧迫性认同度相对不高，在 6.77% 至 23.68% 之间（图 3-1-1）。

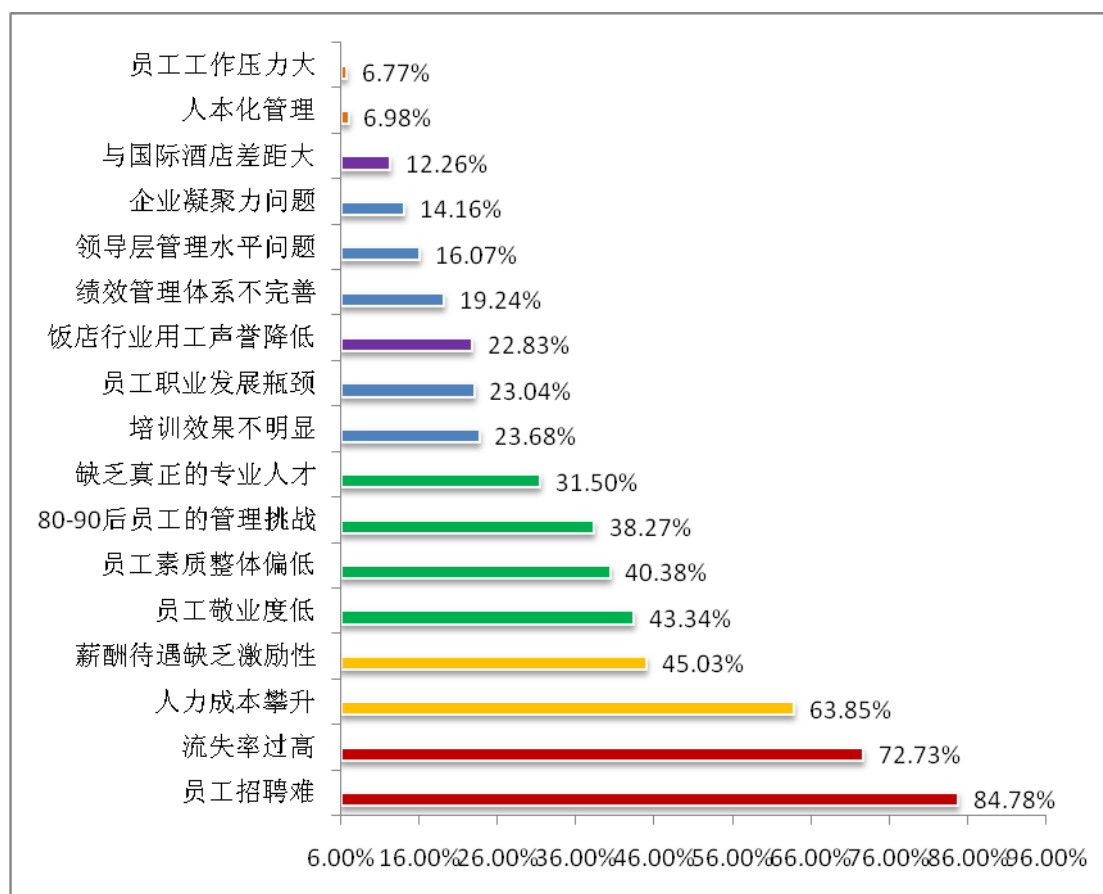


图 3-1-1 饭店经理对各项人力资源管理问题紧迫性的认同度

总的来看，目前浙江省饭店人力资源管理问题的关注焦点为：劳动力用工、人力成本投入和员工管理水平（特别是新生代员工管理）问题。以下将结合前文所述浙江省饭店业人力资源的基本情况，对这三大问题展开分析。

（一）劳动力短缺渐成常态

随着社会政治经济的发展，浙江省饭店业劳动力用工形势也在不知不觉中改变。眼下，各种类型的饭店均已为人才和劳动力短缺问题而困扰，人力资源的短缺已经成为制约饭店业发展的瓶颈。

1、饭店劳动力短缺现状

目前浙江省饭店企业的劳动力短缺主要体现为人力资源结构的短板和劳动力使用的紧缺。

（1）人力资源结构的短板

根据前文对人力资源基本状况的调查结果可知，目前浙江省饭店行业存在员工学历偏低、店龄偏小、技术等级比例不足、外省籍员工以及实习生比例偏大等问题。

过低的员工学历水平（大专及以上学历不足两成）不利于饭店文化建设和转型升级，影响饭店长期可持续发展。过高的新员工比例（一年内的新员工约占四成）和实习生比例（平均 6.41%，高的达 56.94%）、过低的技术型员工比例（不足 8%）直接影响饭店服务品质的稳定性，不利于饭店的品牌建设。另外，偏高的饭店外省籍员工比例（42.96%，高的达 87.8%），影响员工队伍的稳定性，也容易加剧节前员工的流失问题。

（2）劳动力使用的紧缺

我国《劳动法》第三十六条规定“国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度”；第三十八条规定“用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日”。

调查显示，浙江省饭店企业中，57.03%的员工每天工作时间超过8小时，5.72%的员工每周工作时间大于6天，周工作时间超过48小时的员工数至少占45.6%（表3-1-1）。

日工作小时数	日工作小时比例	周工作天数	周工作天数比例	总比例
<=8小时	42.97%	<=5天	47.12%	20.25%
		6天	49.76%	21.38%
		7天	3.12%	1.34%
8-10小时	49.36%	<=5天	23.17%	11.44%
		6天	70.04%	34.57%
		7天	6.79%	3.35%
10-12小时	5.35%	<=5天	30.77%	1.64%
		6天	61.54%	3.30%
		7天	7.69%	0.41%
>12小时	2.32%	<=5天	55.55%	1.29%
		6天	17.78%	0.41%
		7天	26.67%	0.62%
合计	100%			100%

表 3-1-1 饭店从业人员不同劳动强度的比例情况

尤其是餐饮、客房等一线年轻员工和中高层管理人员的工作时间很长，许多人经常处于超时工作状态。另外，实习生的周工作时间也比较长，他们每周工作天数比一线员工和基层管理者还多，超过5天的占70.2%；每天工作时间在8小时以上的占62.13%。

在劳动力紧缺时，以调休（75.48%）或发加班费形式安排员工加班（68.97%）是最主要的办法，或者请其他各部门支援（50.57%）或争取院校学生支援（40.61%）等，尽管如此，仍有酒店反映曾因为缺乏足够的人手而不得不临时缩减营业面积。

2、饭店劳动力短缺原因

目前浙江省饭店企业劳动力短缺主要受到劳动力市场、行业发展、企业管理等多方面因素影响。

（1）社会劳动力市场变化

近年来，浙江省饭店业随着旅游业的发展而持续稳步发展，饭店从业人员也从2004年的11.1万人增长到2010年末的14.5万人，年均增长率为4.60%。如果按照这个趋势，未来五年内，浙江省旅游饭店从业人员需要在排除流失的情况下继续增长3.7万人，达到18.2万人。但以目前社会劳动力市场的状况，对饭店行业的有效供给明显不足。

——农村劳动力供给量减少

根据 2009 年浙江省旅游人力资源调查统计，饭店业 56.81% 的基层员工来自“农村富余劳动力转移”。改革开放初期农村剩余劳动力的大量转移为劳动密集型的饭店业快速发展提供了充足的劳动力供给，塑造了行业的竞争优势。据有关统计，住宿服务业是农村富余劳动力输出的第四大行业。但自 2004 年起，沿海地区劳动密集型行业的“民工荒”现象愈演愈烈，这对饭店业人力资源供给提出了新的挑战。

造成劳动力短缺现象有多方面的原因。一方面是我国人口结构呈现老龄化的趋势，人口出生率也逐年下降，客观上导致有效劳动力供给不足，同时也预示我们享受了多年的劳动“人口红利”的逐渐消逝，劳动力结构性矛盾将会进一步加剧。中国社会科学院人口与劳动经济研究所所长蔡愈昉等人甚至认为，中国的劳动年龄人口到 2011 年左右将开始不再上升，2021 年开始绝对减少，到 2013 年，中国的“人口红利”可能转变成“人口负债”。

同时，人口结构的变化还表现在性别比变化上，我国在 1982 年后出生人口性别比就开始超出 107 的范围值，性别比例持续失衡。“民工荒”的一个重要的结构性特征就是“女工荒”，而饭店行业同其他制鞋、电子等劳动密集型产业一样，普遍需要的是年轻女工。

另一方面，根据美国著名的发展经济学家刘易斯的理论，劳动力从农村向城市的转移取决于城乡收入差异。而近年来，城市工资待遇水平偏低，物价却一路上涨。加上 2003 年起中央一系列惠农政策的出台使农民得到了实际的收益，城市相比农村的收入优势正在缩小。随着西部大开发、中部崛起和东北老工业基地的振兴等新的区域发展战略的实施，劳动力就业区域也有了更多的选择。

——大学生就业意愿不强

另一方面，饭店行业的优质用工来源——“大学生”的就业意愿不强。虽然近年来毕业生数量巨大（加上其他省份进入浙江的大学生，近五年内浙江每年可能将有近 30 万本专科大学生需要就业择业），大学生就业难的问题也正在显现，但他们对于饭店行业的就业意愿却并不强。以浙江省某高职院校酒店管理专业的毕业生为例，学生半年后就业对口率为 65%，而三年后仅为 44%。而该比例在同类院校中已属较好。

——其他行业加紧抢人

随着经济和社会的进步，人才对国民经济各行业发展的的重要性日益凸显。饭店行业的优秀人才，由于工作经历等影响，往往综合素质高、沟通交流好、就业适应力强，深受其他行业青睐。加上饭店作为社会的窗口和平台，员工有大量机会接触和面临外部各种机会，很容易受更高待遇、更好岗位的外行业就业诱惑，导致人才被不断挖走，最明显的是流向房地产业、保险业、移动通信业、娱乐休闲业和其他商业企业。

另一方面，当前各劳动密集型行业普遍面临“用工荒”。饭店大量一线岗位的劳动力需求与其他行业有较大的重叠，尤其体现在对年轻劳动力、女性劳动力的需求方面。据中国就业网公布的2010年全国十大城市岗位需求排行榜，服务员、普通操作工、业务员、电子元件制造工、裁剪缝纫人员、护理人员等均名列榜前，超出至少5:1的需求供给比。各行业出于生存和经营的需要，不断上演疯狂的人才争夺战，加剧饭店行业人才危机。

（2）行业就业吸引力不足

——行业工作本身存在劣势

饭店的工作内容本身是为他人提供优质和满意的服务，不仅是需要高投入、付出情绪性劳动的工作，还可能需要“牺牲”自己成全他人。在传统的观念里属于“低人一等”的工作。即便是不受到社会舆论、家庭成员的负面影响，许多饭店从业者本身缺乏合理的职业价值观，也容易产生“人往高处走”的其它择业意向。

——行业外部吸引力较高

项目组以问题“相比饭店行业，其它行业工作对我更有吸引力”来调查其它行业对饭店员工的吸引力，员工以分数1-7作答（1=“非常不同意”，2=“不同意”，3=“有点不同意”，4=“一般（不好说）”，5=“还算同意”，6=“同意”，7=“非常同意”）。浙江省饭店在职员工关于其他行业对自己吸引力的评价平均为3.98分，平均较接近“一般（不好说）”之间，说明饭店行业本身的竞争优势不足。

尤其是周工作近7天的员工（4.46）、港澳台和外商投资饭店员工（4.27）、日工作超过12小时（4.18）的员工、月收入在2500元及以下（4.10）的员工、

80-90后(4.05)、集团管理饭店(4.07)的员工以及四五星级高档次饭店的员工(4.03)来说,相对来说,认为其他行业的吸引力更大。

——行业内部人才争夺

近年来,浙江省高端饭店和经济型饭店发展速度非常快。高星级饭店的增加需要更多的高素质饭店服务人员,对高星级饭店的管理人才也求贤若渴;而经济型酒店的大范围快速发展,也极可能为星级饭店员工提供更大的发展空间。面对新出现的高待遇、高星级或高层级的饭店岗位诱惑,一些饭店服务技术比较熟练或管理能力比较强的员工开始心动,甚至一般普通员工也开始跃跃欲试迈向更高更好的职位。整个就业环境出现了人心不稳定的局面,不少老牌饭店也出现高素质人才不断被稀释的现象。

再加上饭店业的快速发展和社会劳动力“用工荒”所形成的强烈对比,使各饭店的人员缺口,尤其是人才缺口较大。在这场疯狂的人才争夺战中,集团饭店、知名品牌饭店或利用职业生涯通道优势,或利用资金和品牌优势等,往往占据人才高地,加剧其他饭店,特别是中小型单体饭店的人才危机。

(3) 人力资源管理相对滞后

这主要指饭店企业在人才的招聘、培训开发以及流失率管理等方面还有很大改进空间。

——人才招聘工作不理想

浙江省饭店业员工招聘在途径上,普遍利用各种渠道如“员工及朋友推荐”(77.39%)、“人才市场”(69.35%)、“网络招聘”(67.82%)、“校园招聘”(56.32%)、“酒店外张贴广告”(40.23%)、“报纸杂志广告”(33.33%)和“委托中介机构”(31.42%)等。但总体效果并不佳。仅“员工及朋友推荐”(认同度44.76%)、“校园招聘”(认同度25.17%)被认为是效果较好的招聘方式,未能有大规模快速有效的方式。

招聘的调查内容主要集中在传统的“相关工作经验”(79.31%)、“服务意识态度”(74.33%)以及“形象气质”(58.62%)方面,相对忽视员工的“心理素质”(29.89%)、“兴趣个性”(11.88%)等可能与该员工今后的行业适应性、行业忠诚度更有关系的内容。

还有不少饭店反映,由于眼下人手紧缺的原因,员工招聘已顾不上常规的筛

选考察环节，员工入职门槛极低，应聘录用率在 90% 以上。未经筛选的员工录用虽然能在一定程度上解用工紧缺的燃眉之急，但同时也是给往后的人员再次流失埋下隐患。

——人才培训工作不理想

浙江省各饭店企业对员工的培育培训工作主要集中在“岗位基本操作技能”（85.23%）、“服务意识与职业态度”（83.12%）以及“岗位基本知识”（75.11%）这三方面，基本属于新员工入职培训必备的初级阶段内容。而对于稍高层次的“专业性知识”和“专业技能”培训举办的相对较少，在 35.02%—44.73% 之间。至于针对饭店中坚力量管理层的“管理理念与方法”，经常性开展的认同度仅 26.16%。另外，有助于提升员工素质水平，且符合员工个人需求的“个人综合素质类”培训，比如人际关系、压力管理、文化理念等培训内容，最少开展（认同度仅 20.68%）。

目前，浙江省饭店培训工作中存在的问题主要是“缺少专业培训员”（59.07%）和用工紧缺情况导致的“时间冲突”（55.70%）。

——留人管理措施不到位

一般行业的正常人员流失率在 5%-10% 左右，作为劳动密集型企业，饭店的员工流失率也不应超过 15% 为宜。而 2010 年，浙江省饭店业的员工流失率平均为 33.69%。流失最严重的员工类型为一线基层员工。加上浙江饭店企业外省籍员工比例较高，春节前大批员工流失的现象也很突出。

而与此对应，饭店的留人管理措施不到位。根据调查，饭店员工流失原因按认同度依次为：“工作报酬”（82.38%）、“饭店工作内容本身”（41.00%）、“其它行业优势明显”（37.55%）、“职业晋升”（29.89%）、“工作时间安排”（22.99%）和“工作量”（22.22%）等，提示浙江省饭店人力资源管理在以上方面工作的改进空间很大。

现阶段，浙江省饭店业的人力资源管理水平参差不齐。加上员工流失率的持续高位，人力资源管理过多集中于招聘录用、基础性培训等常规工作，而未能站在战略的高度处理问题。在人力资源规划、企业文化建设、体制机制建设、员工职业生涯设计、培训与开发等方面缺乏投入和动态管理体系，制约了饭店人力资源管理的发展，也影响了饭店员工的忠诚度。

纵观国外饭店行业，员工流失率高的问题同样存在。事实上，应对人力资源劳动力紧缺和流动过高问题，饭店的留人工作并不存在单一的解决办法，而应着眼于整个饭店人才环境等各方面的改善。

（二）人力成本逐年上升

近年来，随着饭店业劳动力用工的紧缺、人才流失的加剧，饭店员工薪酬缺乏激励性的问题一再凸显。面对严峻的用工形势，有的饭店主动以高薪吸引人才，有的则以观望、从众的心态逐步提高薪酬，还有的饭店迫于自身的经营需要，不得不临时加工资。不管是何种心态，饭店业人力成本攀升已是难以回避的趋势，将给饭店企业带来很大的压力。

1、浙江省饭店业人力成本攀升压力现状

目前浙江省饭店业的人力成本攀升压力主要体现为员工收入水平过低和企业经营管理压力明显。

（1）员工收入水平过低

——基层员工生活压力大

饭店行业员工收入水平过低，最明显体现在基层员工的低收入上。根据前文人力资源的基本状况分析，目前浙江省饭店业一线基层员工月收入水平平均为1859元，二线基层员工为1791元。有相当比例的一线基层员工、二线基层员工和实习生（分别为15.05%、12.16%和74.92%）收入低于1310元。

而根据浙江省统计年鉴数据显示，2010年浙江省城镇居民人均消费性支出为月均1488元。杭州市也从2011年初，根据居民消费水平实际情况将最低工资标准确定为1310元。从居民消费的角度看，饭店员工收入与消费性支出之间的空间十分有限，甚至很多人还达不到平均水平，员工生活压力很大。尤其是近年来，社会物价水平持续上涨（食品和居住等基本消费项目是最大的上涨诱因，6年间分别上涨43.38%和18.87%），这对低收入群体和年轻人生活影响最大，饭店行业员工首当其冲。

根据双因素理论，基本工资属于保健因素，当基本工资难以满足一般生活需求或低于行业一般水平时，将引起员工强烈不满和抱怨。未来浙江省饭店行业面

对普遍“招聘难”和“用工荒”的局势，要吸引劳动力就业，提高薪酬绝对水平、增加薪酬激励措施势在必行，人工成本的上涨无可避免。

另外值得注意的是，目前很多高星级饭店一线员工中实习生的比例达到或超过了 25%，实习生在工作中承担着与正式员工同样的工作数量和同样的工作质量要求，但是收入却比一线员工低得多，大大挫伤了他们的工作积极性，使得很多实习生在实习期内就对饭店行业产生了厌恶感，这对于饭店吸引员工就业和提高服务质量方面存在着非常不利的影响。

——行业间无竞争优势

根据浙江省统计年鉴，2010 年浙江省 19 个不同行业的城镇在岗职工年平均工资中（表 3-2-1），住宿和餐饮业的年平均收入为 25565 元。排名倒数第一，仅为年平均收入排名第一的金融业的 22.13%，与倒数第二名的采矿业年收入也相差 3355 元。其中，旅游饭店年平均收入为 24940 元（因统计年鉴中无直接数据，以“工资总额”除以“从业人数”代替），少于住宿和餐饮业平均水平。

项目	城镇在岗职工年平均工资（元）	排名
金融业	115512	1
信息传输、计算机服务和软件业	84146	2
电力、燃气及水的生产和供应业	81252	3
公共管理和社会组织	67291	4
教育	66152	5
卫生、社会保障和社会福利业	64564	6
文化、体育和娱乐业	60798	7
科学研究、技术服务和地质勘查业	59341	8
交通运输、仓储和邮政业	50084	9
房地产业	43443	10
批发和零售业	40854	11
居民服务和其他服务业	35723	12
农、林、牧、渔业	35696	13
水利、环境和公共设施管理业	34683	14
租赁和商务服务业	33283	15
制造业	29515	16
建筑业	29074	17
采矿业	28920	18
住宿和餐饮业	25565	19
旅游饭店（工资总额/从业人数）	24940	

表 3-2-1 2010 年浙江省各行业城镇单位在岗职工年平均工资情况

可见，仅从薪酬收入这一对低收入群体最重要的吸引因素来看，目前浙江省其他行业均比住宿和餐饮业（包括旅游饭店业）更具竞争力，饭店业员工薪酬收入已经处于社会底层，这也导致饭店员工社会地位的明显下降。饭店行业在社会各行业中已经缺乏竞争的优势，从而成为年轻人择业的盲区。此现象对饭店企业的员工招聘和留人带来了沉重的压力。而改善这一状况，饭店企业面临着巨大的薪酬提升、人工成本上涨的压力。

另外，从员工收入水平的动态分析也可以发现，近年来（2004至2010年）浙江省旅游饭店员工的收入虽然也随着经济的发展而不断增长，但是相比城镇在岗职工的平均工资水平的增长，不论在绝对值上还是增长速度上均处于落后地位（饭店员工工资年增长率为9.05%，城镇在岗职工平均工资增长率为10.26%，浙江省人均GDP增长率为13.79%）。并且，与城镇在岗职工平均工资水平的差距还在持续扩大中（由2004年相差8272元增长到2010年相差16565元，详见图3-2-1）。

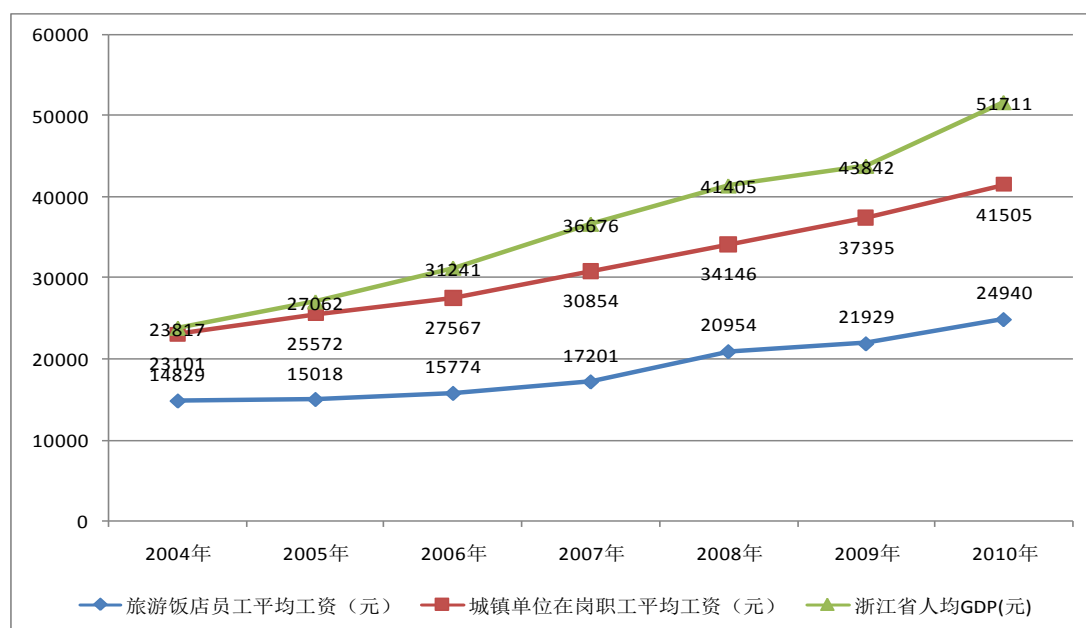


图 3-2-1 浙江省人均 GDP、旅游饭店员工及城镇单位在岗职工平均工资的增长对比

(2) 企业经营管理压力明显

——增加激励保障的压力

调查结果显示，目前浙江省饭店业人工成本的构成存在弹性不足、激励性和保障性欠缺的问题。首先是工资报酬固定与浮动的结构比例问题（84%:16%）。一般来讲，浮动比例超过30%的结构对于调动员工的积极性有较好的作用。在保

证固定工资基本满足生活需求的情况下，如果不提高饭店人工成本投入水平，工资浮动比例加大的可能性就不大，奖励性工资的激励效果就无法很好地发挥。

另外，目前饭店业人工成本中，工资总额、保险费用、福利费用和教育培训费用的分别为：79.11%、11.51%、6.98%、1.90%。相对于工资总额占人工成本的比重，其他费用的比例也明显过小，也须依靠人工成本投入的增加。

——新劳动法实施的压力

2008年1月1日起，我国开始实施新劳动法，该法着眼于以往因法律不利于劳方、受到不公平待遇而成为雇佣关系中弱势群体的劳动者。新劳动法的实施，在员工劳动合同、工作时间、保险、试用期、辞退福利等方面都作出了有利于员工的规定，较好地保护了员工的权益，也赋予员工单方面解除劳动合同的绝对权利。这些规定在促进饭店员工管理规范化的同时，也在无形中大大增加了企业的人力成本和管理难度。

——劳动力本身需求的压力

根据本次对浙江省饭店人力资源经理的抽样调查，82.38%的人力资源管理经理认为“工作报酬”问题是员工离职的最大原因。可见，现阶段饭店员工对于物质激励有较高敏感度，饭店的薪酬水平制定、分配方案的公平合理性，都极大地影响着员工的满意度和忠诚度，进而影响员工工作的积极性、进取心，甚至员工的去留。

另外，对于浙江省饭店业员工的满意度调查也显示，“工作报酬”、“职业发展”、“培训学习”和“后勤保障”是位于员工满意程度最低的前六位因素，饭店在员工保险、福利以及培训等方面的投入则是影响饭店员工敬业度的重要因素。

再者，现代企业要实现其最终目标，其过程必定是与员工个体目标的实现协同一致的，高度依赖于员工各层级需求（生理、安全、社交、尊重、自我实现）满足过程中所激发出的工作积极性。结合人的需求层次发展，我们应当认识到，企业对员工的人工成本投入是实现其组织目标的必要条件。随着社会经济背景的发展、员工个体的成熟，企业的人工成本投入无论在量上还是在结构上，都面临持续上升和不断丰富化、弹性化的压力。

2、浙江省饭店业人力成本投入不足原因

饭店业人力成本投入不足并感到压力很大的原因主要在于饭店行业的盈利

能力以及对人的价值理解等方面不足。

(1) 饭店行业利润总体不高

事实上，面对紧张的用工形势以及过低的基层员工工资水平，浙江省饭店业总经理们对提高员工收入水平的意愿较强（总经理们认为“为员工提供有竞争力报酬”的重要性为 6.45 分，介于“很重要”和“非常重要”之间）。但导致饭店员工薪酬水平仍然偏低的最主要因素，是现阶段饭店行业的盈利能力总体并不高（66.17%的饭店总经理认为员工薪酬低的原因是“行业利润低”）。

——行业盈利能力不一

根据浙江省统计年鉴数据显示，2010 年住宿业全行业利润仅为 5.12 亿元，其中旅游饭店、港澳台商投资饭店和国有及国有控股饭店分别盈利 5.94 亿元、6.63 亿元和 2.6 亿元；内资饭店（除国有及国有控股饭店外）亏损，利润为负 2.9 亿元，外商投资饭店也亏损，利润为负 1.21 亿元，情况令人堪忧。

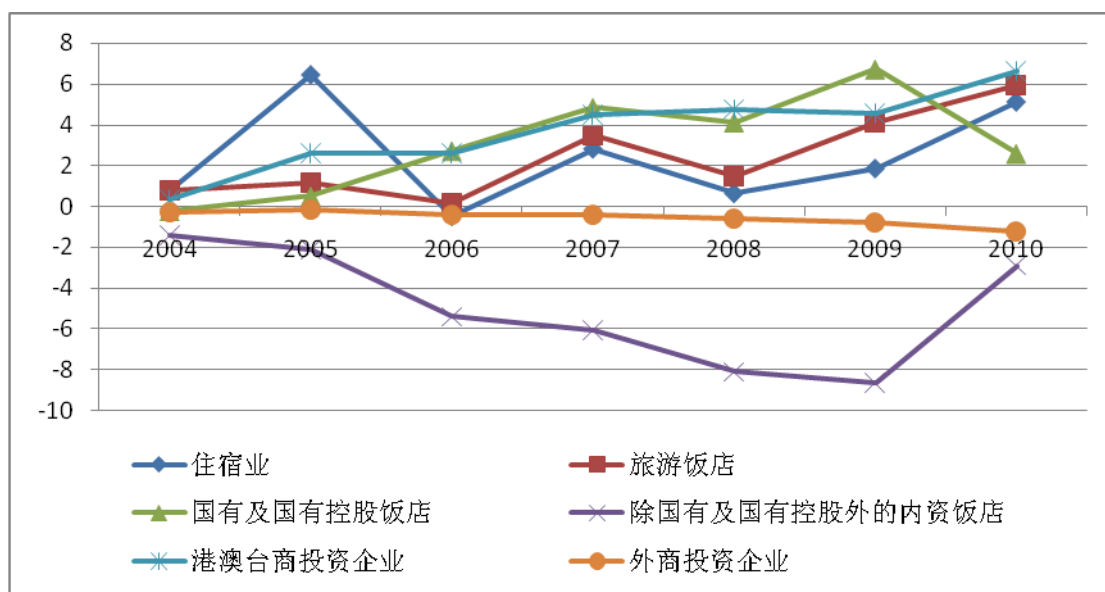


图 3-2-2 2004-2010 年浙江省规模以上旅游饭店利润额（亿元）情况

事实上，近年来（2004 至 2010 年间），浙江省住宿业全行业除旅游饭店、港澳台商投资饭店、国有及国有控股饭店略有盈利，其它内资饭店和外商投资饭店整体处于负利润状态（图 3-2-2）。

内资饭店（国有及国有控股除外）和外商投资饭店效益情况堪忧，2004 至 2010 年间利润均为负数。其中 2008 年亚洲金融风暴爆发后，浙江非国有及国有控股的内资饭店全行业亏损 8.08 亿元，2009 年更是亏损 8.63 亿元，许多饭店由

于投入大、产出少，正在负债经营。

港澳台投资饭店一枝独秀，经营效益较好。以 2010 年为例，虽然总量只有 32 家（占全体住宿业数量的 2.76%），其利润额（6.63 亿元）却超过全体住宿业的利润总额（5.12 亿元）。近年来港澳台商投资饭店利润总量几乎逐年都在上升，平均年利润增长为 62.5%，七年间利润总和为 26.05 亿元，超过国有及国有控股饭店同时期利润总和 4.7 亿元。

——劳动生产率增长不足

分析行业人工成本增长率（以工资增长率为代表）与劳动生产率增长的比值，可反映人工成本投入的经济效益。增收增效的人工成本表现为当企业人均人工成本增长时，劳动生产率也增长，且增长幅度更高。

2005 至 2010 年，浙江省饭店业（由于统计数据口径的关系，以“住宿和餐饮业”的数据为参考）的劳动生产率变化（行业增加值指数/行业从业人数）有起有伏，上升趋势不明显（尤其是近三年来，落后于第三产业平均劳动生产率的增速）；但其员工平均工资的上升速度总体上要高于劳动生产率的上升，且在绝对值上落后于城镇单位各行业的在岗职工的平均工资水平（图 3-2-3）。

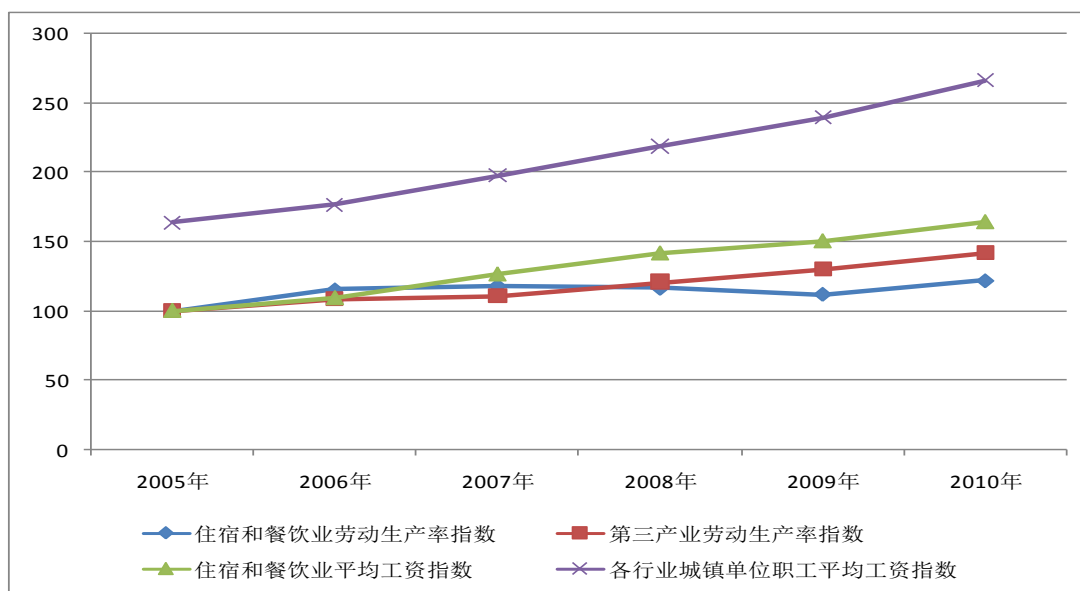


图 3-2-3 浙江省第三产业及住宿与餐饮业劳动生产率指数、住宿和餐饮业及各行业城镇单位职工平均工资指数变化对比

也就是说，近年来，饭店业的劳动生产率变化不大，并落后于第三产业平均水平，其历年员工工资也低于各行业社会平均水平；另外，虽然劳动生产率的提高不明显，但受到各行业工资水平的上升、社会物价水平上涨的影响，饭店业员

工工资水平迫于外部压力，不得不随之上升。说明从劳动生产率增长的角度来讲，饭店业人工成本的提高并不合理，压力很大，今后应着力减少无效人工成本消耗、重点提高劳动生产率，保持良好增长的态势。

（2）员工价值认识与挖掘不足

长期以来，饭店以劳动密集型行业的形象展现于世人面前，主要依靠人的劳力而非智力取得利润，员工服务也往往停留在技术性而非功能性的阶段。人的价值，尤其是普通员工的价值、工作的主动性和创造性，未得到充分发挥和肯定，企业的全员劳动生产率事实上并不高。不少饭店总经理也指出“员工本身创造的利润不高”（10.36%），“员工可替代性强”（28.12%），表明现阶段饭店员工创造的价值差异性不大、价值水平较低。

因为劳动生产率太低，所以相同的劳动时间内创造的价值就低，而创造的价值低，收入就低，这就是饭店员工勤劳而不富有的根本原因。只有提高劳动生产率，提高劳动者在单位时间内创造财富的价值，才能从根本上提高劳动者的收入。

正如诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家舒尔茨所说：“人类的未来不取决于空间、能源和耕地，它取决于人类的智力开发。”管理学大师彼得·德鲁克也指出：“知识已成为关键的经济资源，竞争优势的主导性来源，甚至可能是唯一的来源。”知识密集型企业拥有更高生产力、更快创新速度和更好的企业绩效。

随着知识经济社会的到来，无形资产在饭店业竞争中的地位和作用将越来越重要，饭店行业应考虑逐渐从劳动力密集向知识、技术和专业服务价值集中，提高产品和服务的附加值的转型升级。

因此，唯有真正认识到人才在饭店管理和服务中的重要性，充分肯定和激发人的知识、智慧的作用，依赖以人脑为核心的技术进步，创造出更适应市场需求的独特的饭店经营特色，才能最终达到员工个人目标和组织目标实现的“双赢”。

（三）新生代员工管理挑战近在眼前

2011年，“80后”里的第一批人彻底步入“而立之年”，“90后”里的前几批人也开始陆续踏入工作岗位。

根据饭店人力资源的基本情况分析，饭店行业从业队伍是一支年轻化的群体，浙江省饭店业“80、90后”新生代员工比例平均达50.8%，尤其是在餐饮、前厅等直接对客服务的一线部门比例更大。岗位层级上，新生代员工主要占据基

层员工队伍的绝大部分，同时在领班和主管级基层管理岗位中比例也超过了一半。可以说，“80、90后”新生代员工目前已经成为饭店员工队伍的主力军，发挥着越来越重要的作用。

新生代员工的思维、工作和行动特点代表着饭店企业未来的走向，如何管理好新生代员工为饭店发展作出充分贡献，已是饭店无可回避的新挑战。

1、浙江省饭店业新生代员工管理挑战有关现状

(1) 新生代员工工作活力未充分激发

根据对饭店人力资源的基本情况分析，饭店“80、90后”新生代员工的综合敬业度水平在几个年龄段中最低（在“一般（不好说）和“还算同意”之间）。离职意向也相比其他年龄段更强烈（在“有点不同意”和“一般（不好说）”之间）。另外，工作满意度方面，“90后”的综合满意度最低，而“80后”员工的综合满意度也处于倒数第三。

一般来说，员工年龄越小，心理成熟度越低，对自身的职业定位和未来发展越不清晰，进而影响到对行业和工作认同度也不高。事实上，根据2007年MSN的《离职率报告》调查结果，第一个离职高发期出现在初涉职场未满两年的时间段，而这一阶段离职的人员多为“80、90后”年轻人。

另据大度咨询公司2007年关于“80后”工作状况的调查结果，“80后”上班族中仅有25%对现有工作很满意；47.10%的受访者都表示有机会就会找更好的工作，是一种典型的骑马找马的心态；更有13.5%的人员强调感觉决定一切，表示不开心是换工作的标杆；还有14.4%的人员表示按兵不动、伺机而行。现在“80后”两年换三份工作的现象已经不足为奇。

(2) 企业传统管理方法遭遇尴尬

传统的饭店管理风格多为权威型、英雄型，长期以来运行良好，有效地保证了饭店各项经营活动的有序开展。但面临新生代员工，传统的管理模式却频频遭遇尴尬，使得一些经验丰富的管理者感到力不从心。

在其他行业中，人力资源的发展情况也比较类似。比如海尔集团首席执行官张瑞敏曾在一次中国企业家高峰论坛上发出感慨：面对“80后”，我感觉越来越不会做企业了。

——管理难问题显现

根据问卷调查结果, 38.27%的饭店总经理和人力资源部门经理表示“80、90后员工难管理”, 已经成为当前饭店人力资源管理的紧迫问题。从饭店人力资源部门经理的访谈结果来看, 也有许多人对新生代员工的管理问题表示了不同程度的困扰。比如, 意外的轻易离职、服务意识不强、吃苦抗挫折能力较低、职业心态调整困难、责任心缺乏、做事三分钟热情等等。

事实上, 自“80、90后”员工在职场出现以来, 在大众的印象中一直印象不是太好, 甚至被冠以“垮掉的一代”、“最没责任心的一代”、“最自私的一代”、“最叛逆的一代”等负面评价。以往, 饭店要求员工加班支援一线部门工作, 相对较为容易; 而如今的员工可能直接抗议、拒绝接受, 甚至还有人因此当场离职。正如一位“60后”管理者所说, 如果我给员工一个很难完成或者员工不想做的工作, “70后”员工大部分是从团队和服从的角度思考, “表示工作有困难, 但我希望和某某合作一起完成”; “80后”的员工大部分会从个人角度思考, 找各种理由推脱, 拒绝完成工作; 而“90后”的员工则更直接, “我不喜欢干”或“我不想干”。

——心理需求把握不准确

本次调查显示, 对于“饭店应该提供给员工事物”的重要性评分, “80、90后”员工在“上级沟通”、“信息公开”、“休假和工作量”、“工作明确和自主权”这四项上, 他们认为的重要性高于总经理的看法, 且该区别达统计学显著水平(表示95%以上可能性确实存在差异)。而关于“工作报酬”、“后勤保障”、“管理人素质”、“心态士气”、“管理以人为本”、“政策制度完善”、“饭店经济效益与前景”、“因单位而自豪”、“饭店行业就业竞争力”这几个方面, 员工虽然也认为重要, 但显然饭店总经理比员工认为更重要, 该区别也已达统计学显著水平(表3-3-1)。

员工类型	“饭店应该提供给员工事物”的重要性评分						
	工作报酬	后勤保障	上级沟通	管理人员素质	信息公开	心态士气	休假和工作量
80-90后员工	6.26	5.93	5.96	6.14	5.8	6.08	6.2
总经理	6.45	6.25	5.68	6.34	5.53	6.19	5.81
员工类型	工作明确与自主权	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力	
80-90后员工	6.00	6.11	6.07	6.17	5.9	4.19	
总经理	5.74	6.33	6.36	6.42	6.2	5.79	

表 3-3-1 总经理与 80-90 后员工对“饭店应该提供给员工事物”的重要性评分差异

也就是说，饭店总经理与“80、90后”新生代员工之间的心理契约仍存在互不对等的关系，管理层还未完全把握员工的需求，特别在“上级沟通”、“信息公开”、“休假和工作量”以及“工作明确和自主权”方面低估了这些因素对于新生代员工的重要性。

根据以上调查结果并结合管理学家麦格雷戈的人性假设管理理论我们发现，饭店总经理可能还是更多地把员工当成传统的经济人，大多数时候只需采取“胡萝卜加大棒”的管理方式，认为用良好的工作报酬（饭店良好的经济效益与前景是前提）激励员工，用完善的政策制度（包括各种奖励和惩罚制度）制约员工，就能保证饭店员工很好地开展工作。而对是否满足员工的心理需要方面，如管理者与员工之间的沟通是否良好，员工的工作是否明确和有自主权等内容，总经理们的重视程度仍然不够。而作为员工，他们不仅注重工作报酬等经济方面的需要，还非常关注在饭店工作中是否得到了有效沟通、是否具备自由度等心理需求。

——激励措施创新不足

以目前饭店给员工提供的各项关爱措施为例，项目较为传统，主要集中在“开展文体娱乐活动”（75.86%）、“旅游度假”（63.60%）、“后勤条件改善”（62.84%）、“定期体检”（49.04%）等方面；而对于更加符合“80、90后”新生代员工特点的“心理辅导与压力疏导”、“适当弹性工作时间”、“员工家庭成员关爱措施”、“定期员工满意度调查”、“弹性福利”等新型关爱措施采用的比例很少（图3-3-1）。

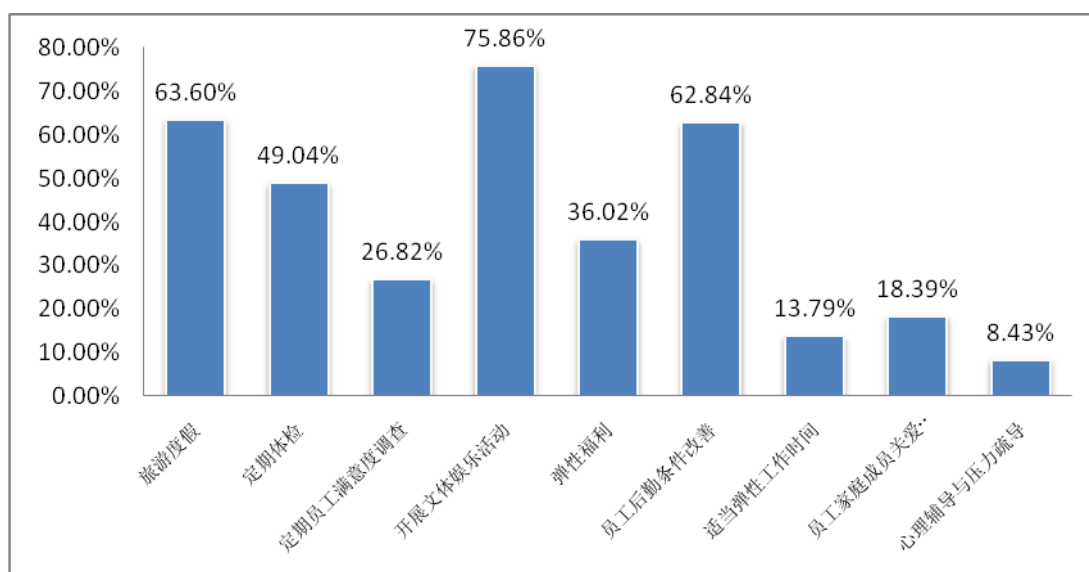


图 3-3-1 饭店对各项员工关爱措施的平均采用比例

时代和员工特点的变化，需要企业管理方法也进行适当调整。如万科集团董事长王石号召全公司中层以上领导干部“贴近了解80后”。“80、90后”新生代员工的“个性化”并不绝对只是缺点，只有得到适当管理和引导，才能激发其工作活力和创新思维。

2、浙江省饭店业新生代员工管理挑战原因

“80、90后”，作为新生代就业群体，他们所表现出来的工作和行为特点，既具有任何年代的年轻人都具备的共性，也同时反映由其不同的成长背景所带来的鲜明时代特征。

新生代员工管理难问题的背后，提示管理者需对新生代员工特点和相应管理方法进行重新审视。

（1）新生代员工呈现新特点

特定的环境和文化产生特定的社会人群。“80、90后”新生代员工出生于中国实施计划生育政策背景之下，大多为独生子女，得到家庭充分的关爱和较高的学校教育；成长于改革开放和市场经济的快速发展期，深受物质文化、消费文化和外来文化的影响；经历了中国由生活相对封闭落后到如今科技进步、信息全球化时代，也感受到社会竞争加剧带来的学习、就业、工作、婚恋等各方面压力。

归纳起来，“80、90后”员工呈现以下基本特点：

——智能素质优于前辈

智能素质包括知识、智力、技能与才能。“80、90后”员工的家庭条件、社会教育条件相比以往大大提升，也因此有更好获取知识、开发智力、学习各种才艺的机会，“80、90后”的智能素质普遍较好，一般都有较高的文化教育、知识水平以及一定的才艺专长，并且其可塑性强，悟性高，做事更为灵活，心态开放。另外，“80、90后”员工适逢知识爆炸、网络信息技术高速发展的时代，他们获取并更新知识、信息的能力以及处理、应用知识和信息的能力是前几辈人在同龄时代所无法比拟的，视野也更加开阔。加上社会上不断解放思想等管理方针的提出，整个社会舆论环境也非常包容，新生代员工在工作中也常常思维活跃，富有创意和新奇的想法，不愿被动的完成工作，喜欢不断挑战自我，追求成功。

——价值观趋向多元化

现代社会物质生活不断丰富，多元文化不断交融，各种社会思潮相互激荡，

受此影响，“80、90后”员工已经不是以某种单一的价值观为核心，而是以多元价值观为基础的价值体系兼容并蓄。

比如许多人把工作看作是一种生活方式而非仅是维持家庭经济来源的手段，对自己感兴趣的工作效率高，同时既要工作也要快乐，“工作是为了更好地生活”，业余时间很少工作，关注更多的是自己感兴趣的東西，希望生活与工作平衡；许多人存在价值目标务实化、功利化倾向，毫不避讳关注经济利益，干活之前把条件、回报等等都讲透，注重短期回报，看重实惠，争取自己的正当利益，不倾向委曲求全；许多人把挑战自我看作一种乐趣，追求自我价值实现、潜能发挥；许多人注重追求生活和工作的丰富多彩，喜欢不断创新、挑战，追求时尚，很多时候超前消费观念与消费能力存在差距；还有许多人不忘关注社会，承担社会责任。

——自我意识不断增强

受家庭环境、社会环境、教育环境变化等因素的影响，“80、90后”员工自我意识大大增强，虽然也认同集体主义，但还是更注重自我。他们在工作中敢于提出自我观点，不愿意被他人和传统做法所左右，不惧权威；追求自由个性化，注重自我感受，不喜欢工作受不必要的限制，不喜欢处处被人“管理”，反感规则约束，喜欢更具灵活性的工作时间、工作场所和宽松的组织氛围；很多人敢于放弃平稳的生活，注重自我梦想和实现自我价值的机会，追求自我、自由、独特、快乐地为自己活着；普遍自尊心强，喜欢被人关注，喜欢在各种舞台上突出表现自己，希望得到社会、企业和他人的认可；因为过于相信自己，团队合作意识相对薄弱，更习惯以自我为中心；相对更注重个人利益的得失，有时候工作主动性差，只要没有吩咐到，就只做交待的任务，集体主义、利他主义和分享意愿相对较弱；另外，市场经济时代的背景也使“80、90后”员工具有更加强烈的市场意识、竞争意识和成就动机，喜欢与其他人比较，能够接受并适应竞争的存在和优胜劣汰的规律；同时，他们对组织的公平有较高的要求，看不惯职场潜规则，维护自我权利，淡化权威和权力，反感官本位的管理体系。

——个人忠诚取代企业忠诚

不断追求个人价值使“80、90后”员工忠诚于自己对职业的兴趣与执着，而非某个企业本身。相对于企业的发展，他们更注重自身的成长与发展，单位的概念越来越模糊，对企业传统管理的认可和责任感正逐渐淡化。就业心态由传统

追求终身就业的铁饭碗，转而追求对终身发展和职业有更大帮助作用的就业能力。他们更侧重于从自身特长喜好出发，从职业生涯的角度，规划和调整自己的职业道路。他们不会也不可能像以往前辈一样为了生计而长期在一个自己不喜欢的单位、不爱好的岗位以奉献精神从事工作。从人力资源匹配的角度来说这也是一种进步，尽管这种进步掺杂了一些与传统相违背的东西。目前，人才稀缺与日益增长的人才需求及人才配置的市场化，使人才面临多种流动诱因和流动机会，流动已成为当今“80、90后”员工职业生涯中的一种普遍现象，很多人通过跳槽而实现人才价值增值，或者通过尝试跨度很大的不同工作，找到自己兴趣的真正所在。

国家劳动和社会保障部劳动科学研究所和北森测评网关于“中国职业发展现状”调查表明：在中国“80后”员工中，没有跳过槽的占36%，跳槽一次的占26%，跳槽二次的占15%，跳槽三次的占13%，跳槽四次的占5%，跳槽四次以上的占4%。跳槽原因中，列居前四位的分别是：“没有发展前途”的占35%，“薪水太低”的占23%，“工作不适合自己的”占17%，“工作环境不满意”的占10%。可见“80后”员工相对跳槽更多的原因是因为对自己职业发展的关注，而企业无法满足其自身职业发展的要求。

——综合心理素质较弱

相对于其他素质来说，综合心理素质是“80、90后”员工的弱项。根据2008年中国青少年研究中心等单位对两千多位“80后”所作的“从80后青年的职场状况看我国的基础教育”的研究结果，超过半数的“80后”认为，他们在职场内最欠缺的是“吃苦耐劳”（50.9%），其次是“心理素质”（27.9%）、“敬业精神”（26.4%）、“奉献精神”（26.4%）和“服从意识”（19.5%）。

根据中国青年报社会调查中心与两大门户网站（搜狐新闻中心和新浪女性频道）合作进行的调查结果显示：认为“80后”“永远以自己为中心”的有61.4%、“不愿意承担责任”的有53.1%、“总是高估自己的能力”的有64.2%。而承认自己确实如此的“80后”分别有28.7%、22.4%和28.1%。

由于社会和家庭等各种因素的综合作用，“80、90后”员工的人生阅历和经验有限，内心脆弱，不成熟，为人处世还带有一定的孩童倾向，抗挫折能力较差，受挫折后容易情绪低落；有些人思想早熟，但其很多行为表现又不是很成熟，有

激情却迷茫，浮躁情绪流行，不踏实，存在“三分钟”热情，对工作的重复性厌烦程度比较快；还有一些人受到社会转型期假冒伪劣等不良社会现象的影响，养成了较低的自我约束力与责任感，在工作中表现出不敬业不尽责，爱玩并追求享乐；另外，“80、90后”团队沟通、协作意识较弱，很少主动与同事和领导沟通、休息日经常回家，偏爱独自娱乐或虚拟娱乐，“宅男”、“宅女”人数较多。

换个角度，以上“80、90后”弱项中的许多内容恰是关于“青春”的一个重要注脚，是任何年代青年人成长都必经的过程。

根据本次对两千多名饭店员工进行的调研，发现“80、90后”新生代员工除了在“工作报酬”、“饭店经济效益和前景”、“饭店行业就业竞争力”的重要性判断方面与其他年龄段员工差异未达统计学显著水平外，在“职业发展”、“建议回应”、“公平对待”、“培训学习”、“后勤保障”、“信息公开”、“工作明确与自主权”、“工作快乐”、“因单位而自豪”、“心态士气”、“管理以人为本”、“政策制度完善”、“岗位与能力”、“休假与工作量”、“协作信任”、“管理人素质”、“上级沟通”、“工作认可信任”以及“人际和谐尊重”等各方面，均比其他年龄段员工有着更高的要求，认为它们对自己更加重要。

工作满意度方面，“80、90后”新生代员工相比其他年龄段，对饭店现有“后勤保障”、“协作信任”、“岗位与能力”、“建议回应”等方面表现出更多的不满意。

（2）企业管理缺乏先进性

科学管理的核心首先在于是否能把握住管理对象的特点，实施针对性地有效管理措施。时代发展以及员工特点的变化，要求企业管理方法做出相应的改变。传统管理方法在新生代员工身上的失灵，恰是企业人力资源管理未能紧跟时代、及时抓住员工新特点的真实反映。

——管理水平进步不明显

我国企业人力资源管理由传统劳动人事向现代人力资源管理的转变，是随着改革开放的进程步伐而发展演变的。目前，渐已进入战略管理型、国际型的人力资源管理阶段。未来，随着全球经济一体化进程、信息技术日新月异等社会环境变化，“人”对企业发展的最重要资本的地位将越来越得到认同和肯定，企业人力资源管理工作越来越集中于重视人的培训开发、最大化发挥和实现人的能力价值上，组织结构越来越体现“和谐、融洽、协作、灵活、敏捷、韧性”等特征。

目前来看，饭店行业人力资源管理工作虽然也随着现代企业人力资源管理理念的提升而在不断发展中，但与其他行业比较无明显优势；与国际知名饭店比较，国内饭店在科学管理体系、人力资源战略规划、人才培训和开发等方面的差距仍相当大。

很多饭店虽然系统地掌握了招聘、筛选、培训开发、绩效评估、薪酬管理等工具性方法，但对人力资源的本质认识不足，未能真正掌握“对人性的把握和顺应”的管理精髓。由于员工流失率的持续高位，人力资源管理过多集中于事务性工作，未能站在战略的高度处理问题，缺乏动态管理体系，制约了饭店人力资源管理的发展。此外，饭店管理者的人力资源管理缺乏专业性，人力资源经理人半道出家的情况较多，人力资源管理非本专业出身的超过半数，各级管理者管理理念及方法培训不充分。

——管理措施应对不灵敏

通过本次调研，我们发现浙江省饭店业的管理者们对新生代员工管理难问题还大多处在“惊异”阶段，对员工的需求了解还不够充分，针对性的措施还有待探索和实施。

以加班为例，“80、90后”新生代员工将自身与企业的关系看作纯粹的雇佣关系，“为了大我、牺牲小我”也已经不再符合新生代员工的需求；“工作为了生活”、“快乐工作”的观念得到新生代员工的普遍认同。在新的形势下，饭店管理者命令式要求员工加班或者从事超出常规工作范围以内的任务，已无法得到很好的执行。类似情况在其他行业也是如此：华为的“床垫文化”、富士康的“半军事化管理”，在面对新生代员工管理时出现了众多前所未有的问题。究其原因，就是这些管理方式只强调对组织规则的遵守，而忽略了员工个体的特点和需求。

正如美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院人力资源中心主任彼得·卡普利教授指出：“企业必须以一种更广阔的思维方式斟酌他们的员工适合做怎样的工作，反复思考该怎样去任用、激励和留住他们。有针对性地建立一套适合Y代员工（美国人把1980年到1995年间出生的人称作“Y代”）的管理方法。”

2006年被职场人士广泛谈论的“秘书门”事件，事实上是管理者传统权威式的管理方法在新生代员工中失灵的典型事例：2006年4月，EMC大中华区负责人周五晚上回到办公室，发现秘书已下班而且将办公室的门锁了，而自己未带

钥匙。于是这位总裁写 Email 批评和告诫了秘书，并要求她今后下班“要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室”。一般传统观点都认为领导写信批评自己的秘书并不稀奇。但这位秘书给全公司高层回复了一封言辞激烈的 Email，辩称自己没有错，她认为，领导不带钥匙是自己的问题，下班时间不应该让员工回单位工作，她回绝了领导的要求，并请领导说话注意语气。该回复邮件发出一周内，很快被数千外企白领接受和转发，很多人在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。

鉴于新生代员工与以往员工的差异，企业一方面要接受现实，及时认识到“80、90后”作为一个新生代群体，有着自己的思考模式和行为方式，这正是时代发展的必然；另一方面要注意需求的差异性，在管理体制和管理方式上必须做出一定的修正以适应其变化，摒弃传统的管理模式。

企业管理者只有从思想上充分认识变化，才能采取有效的措施迎接变化；同时要善于向“80、90后”员工学习，不仅要认识到他们的缺点，更要认识到他们的优点，通过扬长避短，有针对性的对他们进行管理，才能达到团队的和谐，提高工作的效率，为企业的发展带来更大效益。

四、饭店人力资源管理的对策建议

目前，饭店员工招聘难、流失率过高、人力成本攀升、薪酬待遇缺乏激励性以及员工敬业度和整体素质偏低、新生代员工难管理、缺乏真正的专业人才等等问题正困扰和制约着浙江省饭店的发展；在各种纷繁复杂的表象背后，拨开迷雾，探寻有效解决之道，是业界的关注点。

本次调研项目组综合行业企业专家的意见，认为饭店人力资源的问题并非人力资源本身的问题，涉及人力资源的管理理念、管理体系以及具体的方法措施等各方面。人力资源管理问题的解决是项系统工程，应当着重在以下几方面进行改进和完善：

（一）切实转变人力资源管理理念

管理提升，理念先行。随着经济和社会的进步，饭店行业市场环境和企业竞争形势深刻变化，员工的思想观念及行为方式等也迅速转变。企业传统的竞争策略和人事管理手段正遭遇前所未有的障碍，传统“以物为本”的人事管理被“以人为本”的现代人力资源管理所取代正在成为历史必然。

目前，饭店企业虽然对“以人为本”的现代人力资源管理思想广泛认同，但许多企业的实践操作却仍停留在传统思想之中，并不能真正跳出“事本”管理的圈子，仍在用“老办法”去解决“新问题”，致使企业对“人”的管理滞后于对“物”的管理。新形势下，饭店企业在深层次上理解和把握现代人力资源管理理念，转变思维，营造适应时代发展的企业文化，是解决当前人力资源管理问题的重要前提。

1、由劳力员工向素质员工转变

饭店业是以提供以服务为核心的产品服务组合的劳动密集型行业。饭店行业的特点决定了员工的素质直接影响到企业产品和服务的质量。饭店良好的品牌声誉、稳定的客源与一线服务人员的综合素质及其主观能动性密不可分。也因此，一个追求品牌声誉、志在长远可持续发展的饭店，真正需要的员工应当是具备较高综合素质的优秀人才。

另外，社会、个人等诸多因素影响下的饭店人力成本上升已成必然。从发达

国家和地区的经验来看，饭店人力成本一般占营业额的 30-40%，很多瑞士饭店的人力成本甚至达到 40-55%（5 月份浙江饭店的平均人力成本占营业收入的 20.41%）；而人工配比方面，全球范围的员工数与客房数比值仅约 1:1（浙江省饭店业员工数与客房数的比值平均为 1.35）。发达国家和地区的经验告诉我们，在未来饭店人力成本上升的必然趋势下，饭店保持竞争优势更需要的是操作熟练甚至一专多能的技能型人才。

本次调查显示，目前浙江省饭店员工素质方面突出的问题是学历偏低，年龄和店龄偏小，技术等级比例不足，部分饭店实习生比例偏大，且综合文化素质相对偏低的农村富余劳动力转移人员成为了饭店基层员工的最主要来源。另外，企业用人标准也存在普遍忽视员工学历水平、心理素质、兴趣个性等因素的现象。

未来饭店应当改变以低层次“劳力”为主的用工模式，在用人标准、用工结构方面逐步加以调整，走“素质”型人才道路，构筑高素质、高技能人力资源的培养模式。

具体看，饭店企业一方面应当落实各项人才培育开发工作，提高员工专业素质和职业素养。比如有意识地促使高层管理者与国际接轨，树立国际化意识；提高中层管理者的专业管理水平；强化低层员工的基础专业训练等。另一方面，饭店企业可以校企合作为抓手，与大专院校开展紧密协作，在人才培养方案制定、学生实习、教学实施等方面积极参与和介入，挑选和做好人才储备工作，并利用优秀企业文化熏陶和吸引高素质人才，缩短实习生成为企业员工的适应期。

另外，在当前员工流失已日趋常态化的情况下，饭店企业尤其应当树立人才有序流动的控制意识，做好留人管理工作，保证高素质人才合理的积蓄比例。特别是饭店核心员工（一般包括总经理、副总经理、总经理助理、部门经理、高级主管和领班、中高级技术人员、具有广泛客户关系的销售人员、可塑性强且服务技能高的一线员工，通常具有相应的职业特长和较高的个人素质，专业忠诚度高但企业忠诚度低，流动性大），一旦流失，对饭店的损失巨大甚至不可估量。在企业管理资源整体有限的情况下，饭店对员工的管理应当对核心员工有所倾斜和侧重。对待占饭店总人数最多的一般员工，也应注意个别观察和培育，促使有潜力的员工逐渐转化为核心员工。

2、由人力成本向人力投资转变

20世纪60年代，西奥多·舒尔茨（T. W. Schultz）得出了一个突破性结论：在现代社会，人的素质（知识、才能和健康等）的提高，对社会经济增长所起的作用，比物质资本和体能劳动力数量的增加所起的作用要大得多，而人的知识、才能基本上是投资（特别是教育投资）的产物。传统人事管理将人视为成本，想法设法减少人力投资以降低成本来提高产品竞争力；而现代人力资源管理将人视为资源、资本，重视人才能力的开发和人力资本的增值。

目前，相当一部分饭店仍受传统人事管理的影响，把培训、工资、奖金、福利等仅仅看作是成本消耗，是为实现管理目标不得不做出的付出。因此，在管理中往往表现出对人力成本投入方面的精打细算，片面追求压缩工资福利、减员增效，减少培训费用，致使员工疲于加班加点，情绪低落，员工培训投入不足，素质低下，企业凝聚力下降，优秀员工流失率增高。

新经济时代下，企业竞争环境瞬息万变，饭店管理应当紧跟时代，坚持人力成本而非人力投资的理念。应当真正认识到“人才资源是第一资源”、“人才资本是第一资本”的内涵，将员工看成一种充满生机、活力和潜能的特殊资源，充分发挥员工的主观能动性和创造性，使人力资源实现最大限度的保值增值。

在管理实践中，饭店的编制定员、薪酬政策、培训投入，作为一种投资决策，其准则并非绝对数量的多少，而是建立在科学分析基础上的合理投入产出比例。尤其是在饭店迅猛发展的今天，管理者应认识到，只有高素质的员工才能提高饭店的竞争力，饭店对人才的投资带来的收益是其他任何物质资源都无法比拟的。在管理工作中，必须充分认识到人力资本投资的重要性，坚持使用与开发并重的原则，加大对人力资源的教育和培训投资。

3、由身份管理向岗位管理转变

身份管理制度是一种计划经济时代遗留至今的用工管理制度。在用人政策上主要表现为一些企业根据单位身份、学历身份、职称身份等来决定人才的任用、晋升和福利待遇。它的突出问题是不利于合理用人，缺乏基于能力—业绩导向的评价体系和薪酬体系，束缚人才的发展，扭曲人才价值的实现。

而岗位管理是市场经济下围绕岗位而建构起来的一整套现代人力资源管理机制和流程，坚持公开、公平、竞争、择优的原则，主张人才能进能出，职务能

上能下，待遇能升能降，有利于员工的成长和素质的提高、调动员工的积极性和发展和谐的劳动关系。

目前，饭店企业虽然高呼“用工荒”，但在选人标准方面，缺乏科学的岗位分析和设计，实际上仍受身份管理影响，在年龄、性别、学历、地域等身份上存在一定偏好甚至歧视。不少企业事实上是“年轻员工荒”、“女工荒”、“形象气质佳员工荒”、“外地廉价员工荒”。这种现象不但大大压缩了饭店劳动力的供给空间，也增加了企业的用工成本。

另外，饭店企业中存在着小时工、劳务派遣工、实习生、事业编制、国有工人、聘用合同工人、外方员工、管理公司员工、老员工等不同的单位身份。许多饭店往往根据员工的不同身份配置岗位及职务，给予相应的待遇和组织支持。市场经济下，身份管理缺乏优胜劣汰的竞争机制和奖优罚劣的激励机制，无法充分发挥市场在资源配置上的优势。有些员工限于身份，即便拥有卓越能力，也只能屈身一隅，无法做到人尽其才；有些员工又因身份可享受稳定的待遇，其危机感和竞争意识低下；还有些员工因饭店工作绩效与奖惩脱钩，干好干坏一个样，挫伤工作积极性。

随着时代的进步和企业的发展，饭店人力资源管理应当逐步弱化“身份管理”，而强化“岗位管理”。一方面重视科学的岗位分析和设计，以“英雄不问出处”、“适用就是人才”的原则，改变年龄、形象、性别身份等选人标准，通过多渠道选人、公开招聘、科学人才测评、公平竞争等方式择优选拔和任用人才，做到人尽其才；另一方面建立科学的人才使用、晋升、竞争、淘汰机制，员工以实力竞争上岗，按岗定薪取酬，企业的岗位管理、薪酬分配和绩效考核管理相互衔接，企业人力资源管理水平大力提升，员工才尽其用。

4、由单向忠诚向双向忠诚转变

有人曾用“国不知有民，民亦不知有国”来解释我国第一次鸦片战争的失败。对于饭店企业来说，构建企业与员工之间彼此合作、互为伙伴、双向忠诚的关系即是对“以人为本”现代人力资源管理理念的体现，也是稳定企业人才队伍、提升核心竞争力的关键。

不可否认的是，不少饭店管理者更关注员工如何忠诚于企业，总是把忠诚看成是对员工的单方面要求，而很少考虑饭店对员工的责任以及员工对饭店的期

待。最近，国际会计巨头德勤公司的一项调查显示，相比“责任、奉献、收益”，“80后”员工更认同“成长、收益、快乐”的价值观。相比企业单向强调忠诚、感恩，企业与员工之间的“双向忠诚”显得更为合理和有效。

“以人为本”是以人为根本“出发点”和“落脚点”。企业一方面要以人为根本的依靠力量，了解人的特点、尊重和肯定人、充分发挥人的工作积极性和创造性，即充分利用人的“工具性”，强调人的忠诚和感恩；另一方面，企业要以人的需求和价值实现为根本目的，注重人的全面发展，在谋求企业发展的同时切实保障员工的根本利益，即实现人的“价值性”，体现企业对员工的忠诚和回报。

正如上海和平饭店的企业理念，“优秀企业造就优秀员工，优秀员工造就优秀企业”。饭店只有明确“尊重人、依靠人”并“发展人、为了人”的管理理念，达到员工和企业的互相忠诚，形成“饭店为员工提供合理的待遇——员工致力于饭店产品品质提升——饭店产品价值提高——饭店收益增加——饭店为员工提供更好的待遇……”的良性循环模式，才能真正实现员工和企业之间的和谐共赢。

5、由一刀切向分类管理转变

不同类型饭店企业面临的消费细分市场、竞争环境以及企业经济实力等各不相同，也因此的人力资源管理策略和具体措施上有其不同的特点，“一刀切”的人力资源管理方法并不可取，应当根据具体情况实行分类管理。

比如，现阶段单体饭店面临的最大问题是升迁渠道狭窄所引起的员工队伍不稳定，应着力于在有限管理岗位的情况下解决员工个人发展的问题。具体改进措施可根据企业实际情况推行“首席员工制”、“宽带薪酬”等方法，改变薪酬与职位基本成同级对应关系、薪酬提升只能靠职位提升的传统状况，充分重视和承认员工能力和绩效的贡献，逐渐淡化职位概念，引导员工重视个人技能的增长和能力的提高，鼓励员工在本岗位上成才。相对来看，饭店集团的最大问题应当是在迅速发展和扩张过程中面临着人才的缺乏或断层，应着力研究在企业飞速成长的过程中如何保证足够的人才“蓄水池”。具体改进措施主要集中在开展管理培训生计划及接班人计划方面。

再比如，高星级饭店由于提供的是完全服务，针对的是奢侈型消费，势必要求员工具备较高的综合素质，高薪吸引优秀人才，加大培养和提高员工素质也就成为了提高饭店品质、保证饭店核心竞争力的必由之路。而中低档及经济型饭店

提供的是有限服务，采用成本领先策略，应当通过对规范化的要求实现饭店产品质量的稳定和提升。

（二）优化完善人力资源管理体系

“饭店要发展，人才是关键”，这已经是业界公认的观点。因此，解决饭店人力资源管理中存在问题，缓解饭店人才危机已经迫在眉睫。事实上，饭店行业人力资源存在的种种问题并无单一有效的解决方法。它不但建立在社会宏观环境的基础之上，受到饭店业经营情况的影响外，还依赖于人力资源管理各项职能工作的不断完善，人力资源问题的解决是一个全方位的系统工程。

1、规范管理，夯实管理工作基础

现阶段，许多饭店企业在人力资源管理中，倒不是缺乏先进的管理思想，而是没有一套适合企业自身特点、科学可操作的规章制度和方法（或是规章制度不符合实际需要而形同虚设），在招聘、培训、绩效管理、薪酬设计等方面的技术和方法落后，缺乏科学程序和规范化。同时这也是目前国内许多中低档饭店与高档饭店、国际知名品牌饭店管理的主要差距所在。

比如人员招聘和配置工作，许多饭店不是建立在科学的工作分析和职务说明书基础上，招聘测评技术也比较落后，且存在较大的随意性和主观性。根据本次调查，有些饭店在招聘时甚至顾不上常规的筛选考察内容，基本来者即招，应聘录用率在90%以上。这些做法，很容易造成饭店人岗匹配不佳、错失优秀人才、员工工作职责不清等等不良后果，也给人才流失埋下隐患。

饭店规范化管理就是从饭店生产经营的整体出发，对各环节输入的各项生产要素、转换过程、产出等，制订科学、合理的制度、流程、指标等标准（规范），并严格实施这些规范。饭店实施规范化管理是一项系统的基础管理工作，是一种自觉的“内功修炼”，它以“制度化”、“标准化”等作为外在形式，目标是为不断完善和健全管理，增强企业解决问题、抵御风险和应对市场变化的能力，谋求企业的长远、良性发展。

在当前饭店业员工流动频繁的情况下，实行规范化管理至少具备以下作用：降低饭店由于核心员工流失带来的经营和管理风险，实现快速自动修复愈合，保持企业持续稳定发展；对于饭店各服务项目流程的规范化，能够有效保障饭店服

务和产品的品质；以人为中心的规范化管理，有助于营造公开公正的管理氛围，减少内部矛盾，提升饭店员工的满意度和敬业度，调动员工工作热情和积极性。

实行规范化管理是饭店由“人治”向“法治”迈进的必然选择，也是饭店推行各项个性化管理和服务的必要前提。当前，饭店企业应当立足自身实际情况，系统思考，找准经营管理的薄弱环节进行制度创新和流程优化，探索制订科学、合理和具备预见性的经营管理方法，走上规范化管理的道路。就人力资源管理而言，在人力资源规划、招聘配置、培训开发、绩效与薪酬管理等各项职能上，饭店都应反思和找准自身与优秀企业之间的差距，总结提炼成功经验，逐步夯实基础管理工作，实现管理的“制度化、流程化、标准化、表单化和数据化”。

2、完善体系，强化几大管理机制

所谓无纲不成体，要解决饭店人才危机，开创人力资源管理新局面，必须从体制机制上进行突破和完善。在“以人为本”现代人力资源管理理念的指导下，逐步建立起与饭店人才市场相适应的新型人力资源管理机制，包括人才的招聘选拔、培育开发、职业晋升、薪酬激励、考评约束和竞争淘汰机制等。当前背景下的饭店人力资源管理，探索和建设长效薪酬激励机制、良好职业晋升机制、合理培育开发机制、科学招聘选拔机制显得尤为关键。

——长效的薪酬激励机制

合理的报酬是满足员工需求、激励员工积极性的基本手段。长期以来，我国劳动力薪酬水平一直偏低，不仅低于世界同等发展水平国家的正常水平，薪酬水平的增长也低于经济增长的速度。在本次饭店员工满意度调查中，“工作报酬”成为得分最低的项目，并且分数与其他项目差距显著。82.38%的人力资源管理经理也表示“工作报酬”问题是员工离职的最大原因。

古语云：“衣食足而知廉耻”。只有解决了员工的后顾之忧，衣食足了，才能使员工体会到自身的被关心和自我价值的被认可，增加对饭店的情感依恋，自觉地与饭店同甘共苦，为自身的发展与饭店目标的实现而努力工作。现阶段，工作仍是大多数员工谋生的重要手段，而浙江省饭店行业目前的薪酬待遇水平显著低于其他行业，处于全部行业的底端。社会劳动者由于饭店待遇吸引力不足而不愿入行，饭店员工由于待遇不合理而跳槽离开，完全值得理解。

饭店过低的劳动力成本，还严重削弱了劳动力的再生产能力，不利于激励劳

动力资源的保护和可持续开发，不利于饭店产品的转型升级和价值提升。对员工来说，有限的薪酬除了满足自身生存及繁衍后代所需外，已经很少能投入到提高自身素质和技能方面，势必影响饭店员工素质和能力，将员工限制在低层次的重复劳动层面上。对饭店来说，长期过度依赖劳动力成本竞争造成企业习惯性选择使用更多的廉价劳动力，而相对忽视培养高素质人才、挖掘人才潜力，忽视以产品和服务的创新提高来增强企业核心竞争力，忽视改善管理。

此外，根据管理学家泰罗的“经济人”理论，市场经济是利益经济，人们从事经济活动的目的是为了自身的经济利益。人力资源作为企业生产要素，同样具备市场经济的特点。高素质、高投入的人力资源势必要求与有竞争力的市场价格相匹配。企业要想吸引、获取并保留高素质、高投入的人才资源，势必要求提供与之相匹配的、有竞争力的市场价格。

综上所述，有专家认为，饭店房价低、效能低是造成饭店业从业人员收入低的主要原因。对于饭店来说，定期开展薪酬调查，自觉提高员工薪酬水平，也许是破解“低员工收入—低效能—低房价”之“三低”恶性循环的一枚强心剂。面对目前居高不下的员工流失率以及不断被稀释的人才素质含金量，饭店首先应当重新评估服务人员的劳动价值，根据饭店自身不同的定位，开展薪酬调查，适应市场的变化和 demand，逐步提高员工薪酬水平，使饭店的薪酬具有一定的竞争力和人才吸引力。

“给员工以未来就是给南苑环球以未来，给员工以价值就是给南苑环球以价值。”2009年10月起，宁波南苑环球酒店便深刻认识到薪酬激励性对于饭店行业人才吸引和自身发展的重要性，开出月薪五千的丰厚待遇招聘优秀服务员，在留住人才、提升服务价值和保持企业核心竞争力方面取得可喜成效。

此外，在人工成本总量不变的基础上，饭店应着力围绕岗位管理研究提高薪酬分配方案激励性，建立起与绩效挂钩的薪酬制度，根据饭店实际情况和未来发展战略确定各类职位的薪酬结构比例，合理分配各种奖金和津贴，激发员工工作积极性。有条件的饭店，还可以推行宽带薪酬制度、首席员工制度，自助餐式福利制度等。

——良好的职业晋升机制

由于饭店有提供面对面服务产品的特性，决定了饭店从业人员基数大，管理

幅度大的特点。有关数据显示，浙江省饭店企业中层以上管理者人数不到一般员工人数的十分之一。有限的管理岗位导致饭店企业，尤其是单体饭店企业中多数基层员工升迁通道狭窄。根据本次调查，“职业发展”是除“工作报酬”外，浙江省饭店员工满意比例最少的内容。相关研究也表明“职业发展”是影响新生代员工就业择业最重要的考虑因素。因此，建立良好的职业晋升通道已经成为摆在饭店企业面前不容回避的挑战。

对于管理岗位的有限性，饭店可以探索改进员工晋升制度，为每个职位设立几个不同的等级，改变以往薪酬待遇只能通过职位提升（由服务人员转为管理人员）而得到提升的做法。优秀的一线服务人员立足本职，发挥特长、追求卓越，即可晋升职位等级并增加工资，而不必脱离服务岗位。当然，不同等级的服务人员也需承担不同的职责。这种做法，既可以实现饭店对优秀员工的吸引力，又能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高，同时对后备人才的储备起到了积极的作用。

饭店应特别重视健全内部招聘系统。采取布告牌、企业出版物等公开方式及时向全体员工提供空缺职位信息，鼓励符合要求的员工积极参与应征，并在招聘选拔时优先考虑内部人员。同时，加大员工轮岗机会，根据员工不同工作情况和自身特点给予轮岗学习和提升的机会，也为员工将来职业发展打下基础。

另外，许多员工对自己的职业生涯规划并没有明确的目标。饭店一方面可以为员工提供自我评估的工具，帮助他们充分认识和了解自己，从而确定切实可行的职业发展目标。比如提供人才测评软件，对每一位申请职业生涯设计的人员进行测试。通过测试，测试者能了解到自己最大的潜能和最适合从事的职位，从而能很快确定自己的发展方向，并在实践中最大限度的发挥自己的潜能。

另一方面，饭店应当自员工进入饭店开始，即为每一位员工做好职业生涯规划，为他提供一个持续学习和成长的环境。由于员工工作能力会随着工作时间的增长和学习机会的增多而持续提高，朝更高层次的发展必然需要拥有各种专业知识和技能的学习机会。饭店可以帮助其明确不同阶段的追求和奋斗目标，让他们看到并帮助其明确自己的成长方向和发展空间，这同时也是提高员工敬业度的最佳途径。

——合理的培育开发机制

合理培育开发机制，旨在不断提升员工的专业技能和综合素质，改善绩效，提升工作效率和员工价值。

目前，一些饭店的培训工作存在怪圈：企业因为员工的频繁流动而害怕损失、减少培训投入，员工因为在企业中得不到成长提高而降低忠诚度，因而流动更加频繁，以致形成恶性循环。没有满意的员工也就没有满意的顾客，企业也就没有利润可言了。同时，许多外资饭店也以为员工提供更好的培训、发展机会为诱饵从本土饭店中挖走了大批优秀人才。

在饭店业迅猛发展的今天，饭店管理者应充分认识到人是饭店成功诸因素中的第一要素。只有高素质的员工才能提高饭店的竞争力。根据美国饭店业协会对纽约州饭店业的统计，培训可以减少73%的浪费；未受过培训的员工所造成的事故数量是受过培训员工的三倍，受过培训员工的流动率是未受过培训员工的一半。因为害怕员工流失而放弃培训，无异于因噎废食。

另外，饭店业的普遍年轻化趋势以及新生代员工群体所表现出来的天然流动特质，也促使饭店行业反思：饭店的从业经验以及体验应当给他们留下财富。因为在行业工资水平不可能大幅提高的前提下，为他们的职业生涯发展而进行必要的培训，以提高他们在饭店工作的含金量是可行的。否则，员工在饭店工作收获的不仅只是菲薄的工资，对于他们的职业生涯发展来说，在饭店业的工作经验反而会加大他们以后向其他行业过渡的转移成本。

以北京长城饭店为例，饭店把“员工第一”作为根本大事来抓，在内部建立金字塔式的培训体系、完善的培训档案。结合员工的个人发展和工作需要，不断进行跟踪培训，使员工及时进行知识、技能的更新充电，满足员工日益高涨的知识管理的需求。正因如此，许多员工表示不愿离开长城饭店，因为在这里能不断地学到新知识，能不断地丰富和提高自己。杭州黄龙饭店不定期邀请画家、艺术家到饭店开办讲座，丰富员工和管理层的文化素养，也受到了员工的欢迎。

目前，虽然国际品牌饭店的人力资源管理已经相当规范，但是本土大多数饭店还是缺乏健全的培训体系，很多饭店的人才培训还是停留在“重使用轻培养”的模式上。

饭店培育开发机制的建设应做好以下几个方面工作：首先是进一步完善培训

机制，有效监控从培训需求评估、培训规划设计、培训实施到培训效果评估的系统过程，并将培训与绩效评估、激励机制以及员工职业发展规划相结合；培训内容上，从注重基本业务知识、操作技能培训，逐步转向与员工个人发展结合，加大重视培养员工综合素质、潜能开发和职业发展；在培训具体工作中，加强创新，包括培训理念、方法、内容、管理等方面的创新，切实提高培训质量；另外，饭店还应重视创造利于员工学习的环境，如建立各种形式的学习中心、开放学习资料库等。

——科学的招聘选拔机制

科学的招聘选拔机制，涉及饭店人才的长远规划、筛选测评标准、选拔程序等科学合理，建设一个公开、公平的人力资源市场，畅通信息发布渠道，严格把关选人标准，保证饭店吸收进来的每位员工都是适用、合用人才。

在招聘的宣传方面，饭店应当重视对自身形象的宣传。很多饭店在做宣传时往往精力都放在针对消费者身上，而在如何吸引人才等方面，几乎没有什么投入。事实上，由于目前饭店业的高速发展和人才竞争，能给大学毕业生带来广阔的发展空间，但一般公众对此缺少足够的认识。

在招聘的渠道上，本次调查显示，饭店较为有效的方法是“员工及朋友推荐”和“校园招聘”。应进一步采取更多更有效的招聘渠道，比如猎头招聘、网络招聘、利用中介公司招聘、内部公开招聘、广告招聘、人才市场招聘、充分利用旅游人才中介网、与中西部地区合作建立人才输送点等各种途径相结合。

在招聘对象范围上，适当放宽某些岗位的年龄、形象限制。比如，楼层服务员可以招聘三四十岁的已婚女士，宿舍管理员、食堂管理员等岗位可以招聘年过半百的下岗或退休人员等。虽说年轻员工在工作精力、学习能力、形象气质方面有一定的优势，但一般来说，年长员工在吃苦耐劳、压力承受、责任意识等方面有更多的优势，也能使饭店的形象内涵更加丰富。另外，饭店应当以较高姿态欢迎辞职后又愿意回来工作的求职员工，这些员工的工作适应成本低，也往往更珍惜工作机会，流失率相对较低。

在招聘的筛选过程中，应当遵循“不求最优秀，只求最合适”的原则，重视考察应聘者的服务意识、职业兴趣、价值观和态度等，适当采用科学的人才测评工具和鉴别手段，找到具备胜任能力和发展潜力并认同饭店文化的员工，最终使

得事得其人，人适其事。

另外，在员工招聘时，还应当向求职者提供真实、有效、全面的工作信息，同时还应阐明饭店工作的责任和义务，应聘者今后发展的方向和晋升路径，让求职者对自己将来的工作有全面的认识，使其对工作产生较切合实际的期望，让求职者做出理性选择，以免进入饭店后因心理落差过大而造成新的流失。

3、创新思维，提升管理工作效能

管理是动态的，也是无止境的，没有统一的定式，也没有一种一劳永逸的办法。当今社会正在向新经济时代迈进，人口红利逐渐式微，新生代员工渐成主力，行业竞争日趋激烈，社会经济的不断进步和变化给饭店经营管理带来一系列难题和挑战。企业人力资源管理工作在规范化的基础上，唯有不断创新，以新的思维进行人力资源管理和开发，才能跟上时代步伐，成为企业生存与发展的不竭源泉和动力。

饭店人力资源管理创新的核心是“以人为本”，应准确把握激烈竞争的新经济时代对创新、个性、复合、合作型人才的需求变化，密切跟踪新生代员工自我意识强、头脑灵活开放、追求自我实现和工作乐趣等特点，及时掌握现代人力资源管理通过“控制事来适应人”的本质和未来发展方向，信任、尊重和依靠员工，将员工放在管理的主体地位，围绕充分利用和开发人力资源而开展各项管理活动，不断探索人力资源管理的新途径，实现员工的全面和自主发展，达到企业和员工发展目标的一致性。

饭店人力资源管理创新，首先应从各级人员的观念上进行突破，解放思想，营造创新的文化氛围和动力。特别要求饭店老总和各层各部门领导者“从上至下”加强人力资源管理相关知识学习，彻底“洗脑”，真正树立起“以人为本”的管理理念，成为人力资源管理工作创新的倡导者。其次，饭店也可以适时利用外智外力，借助外部专家的丰富阅历和独到智慧，对饭店人力资源管理相关问题进行深入诊断，有针对性地实施改进和创新。此外，世界上至今还没有万能的管理模式，饭店可以结合自身实际情况，加强考察、学习和经验交流，对国内外优秀饭店以及其他可参照行业中独特有效的人力资源管理理念、工作经验和方法，进行借鉴、吸收，创造性地加以模仿运用和提高（本报告附录二摘录了部分行业内外优秀企业的人力资源管理实践案例，供阅读参考）。

事实上，在饭店人力资源管理的招聘录用、培训开发、职业生涯规划、绩效考核、薪酬管理、员工关系等各个领域，管理创新都大有可为。新形势下，饭店人力资源管理工作创新应当从改革分配制度、用工制度入手，提高员工的素质并激发其工作动力。

（三）重点推进几大关键举措

目前浙江省饭店人力资源存在的种种问题背后所透视的根源：行业利润低，因而对人才吸引力不高、各项管理工作无法匹配。

我国作为劳动力大国，分配领域“强资本、弱劳力”现象持续存在，劳动力要素被“廉价化”。近年来的劳动力短缺现象开始逐渐对这种劳资格局产生了松动效应。而饭店行业近几年由于竞争加剧，出现利润下滑，甚至负利润的局面，可分配剩余价值有限，劳资分配陷入困局。

科学管理之父泰勒曾提出“要把劳资双方的矛盾由分配剩余转向创造剩余上去。”他认为，雇主和员工的基本利益应该是一致的，管理的主要目的应该是确保雇主和员工事业的高度繁荣。因此，归根结底，饭店企业提高劳动生产率、实现提效增收，才是企业经济和管理发展的真谛。针对此，本项目组综合专家意见，提出以下几大关键举措：

1、实施品牌战略，提升产品价值

正如营销专家拉里·兰特曾指出：“未来的营销是品牌的竞争——品牌互争长短的竞争。”21世纪是品牌推进的世纪，饭店业产品的不可储存性、不可转移性和生产、销售、消费同时性等特点，以及饭店消费是一种心理感受消费的特性，决定了饭店品牌形象对于饭店发展的特殊作用，饭店的地位和市场竞争优势在很大程度上将取决于饭店的品牌效应。

目前，全球几大知名饭店品牌已经悉数进入浙江，给浙江饭店市场带来巨大的竞争压力。运作成功的饭店品牌具有独特的个性，是一种承诺和信用，有利于提升顾客忠诚度，帮助饭店树立持久的竞争优势，为饭店带来超值利益，同时也能吸引和凝聚优秀人才。浙江饭店业进行品牌创建、实施品牌战略已经成为应对21世纪饭店业竞争强有力经营手段。饭店必须强化品牌意识，通过个性化的品牌建设以及持之以恒的努力与创新，打造出强势品牌，并不断提升品牌的价值，

培养顾客的品牌忠诚度，从而创造良好的收益。

在打造饭店品牌的过程中，必须充分调动和发挥员工的工作积极性和创造性。因为饭店产品具有无形性和综合性，顾客感受到的是企业提供的整体的综合性的服务价值；品牌之间的差异也表现在服务效率以及饭店为顾客利益而做出的努力上。饭店品牌的成功创建正是直接依赖于饭店员工出色的即时服务表现，是随着饭店服务质量和管理水平的提高而逐步出现的。

2、推进流程再造，提倡高效快乐工作

所谓业务流程再造，就是以信息技术、人员素质和突破性思维作为综合条件，对企业工作业务流程作根本的重新思考和彻底的重新设计，以期在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善。它提倡顾客导向、组织变通、员工授权以及正确运用信息技术。

我国饭店业自形成和发展起，无论在管理理论还是在运作理念上，绝大部分都应用性地移植了制造业的产品生产模式，其流程设计，遵循的是分工协作原理。它将一个从输入顾客需求为起点到创造出对顾客有价值的服务为终点的自然流程，人为地加以切割。结果是顾客屈从企业自身内部管理的需要，以自己的消费过程义务地贯通各职能边界。而企业则以复杂而迂回的职能运作服务顾客，最终导致员工工作积极性不高，效率低下且成本高昂。面临日益激烈的全球化竞争，加上信息技术的成熟和推动，饭店业务流程再造已成为提高绩效的重要思想和方法，导入流程再造管理理念已迫在眉睫。

饭店业务流程再造以顾客满意为导向，以客户需求为中心进行流程梳理，并对饭店组织结构、核心业务以及服务产品的作业流程进行重新设计，可打破传统流程在效率、质量等方面的局限，消除其在内部管理上的弊端，可以创造更高的服务效率、更协调的内部管理、更低廉的经营成本和更优质的工作质量。比如，客房服务中心模式对于传统台班模式的否定和取代就是“流程再造”的成功案例。通过对台班的工作职责、工作方式和工作强度的反复观察，管理者们发现以楼层为基本单位的大量台班人员的存在实在是巨大的浪费，不合理的流程致使几乎所有的台班服务员工作负荷严重不足，而服务质量并未因高成本的“人盯人”流程有更多保障，所以以现代通讯和监控技术为基础的“服务中心”模式一经诞生，便显示出了极大的优越性。

另外，业务流程再造一般以组织扁平化为特征，从传统以职能为中心、以控制为导向、层次高耸重叠的机械式组织转变为以流程为中心、以顾客为导向、层次扁平的有机式组织，这样控制幅度增大，员工配置也更合理，中间管理层次减少，对市场的反映更为灵活，工作效率提高，企业效益增加，同时大幅度减少管理人员。这方面的尝试和探索已经有里兹·卡尔顿实施的现场管理、向一线授权的“黄金标准”，马里奥特饭店集团倡导的“互助工作团队”等。

事实上，合理、富有挑战性的工作内容还是让员工认真、快乐做好本职工作的前提。以顾客体验为中心的饭店业务流程再造还可能带来员工工作内容的丰富化和扩大化，赋予员工更大的责任、权力和挑战性，增加员工的自由度和控制权，增强员工的责任感和成就感，有利于构建员工的高效快乐工作模式。

3、重视业务外包，促进用工社会化专业化

业务外包，本质是以外加工方式充分利用公司外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、增强竞争力的目的。

从饭店发展的国际趋势看，未来饭店业用工面临更加严峻的短缺局面，人力成本上升是必然趋势。而在饭店的一系列业务中存在的许多非关键性、辅助性的业务——非核心业务，比如保安、清洁、康乐等，却占用着企业大量的人力、物力和管理资源，只创造相对较低的附加值。这种状况造成了饭店机构复杂、员工队伍臃肿、管理资源分散、成本增高，明显地影响了企业的竞争能力。饭店应当根据自身实际情况，清晰经营思路以及人手配备，准确定位主营与非核心业务，对非核心业务进行重组、优化和业务外包，促进饭店用工的社会化和专业化，从而提高企业核心竞争力。

随着饭店管理的社会化分工更加细化，专项技术的专业化程度在不断提升，饭店将一些工作岗位和工种的工作任务外包给其他公司，可以更为专业地处理饭店中的有些事务，而且费用相对较低，并且直接减少了工作岗位和不必要的工种及工作人员，最为直观地降低了饭店人力资源费用，比如：利用社会园林绿化公司的力量，使饭店不再为专业园林花工设立岗位；利用社会专业汽车出租公司，取消饭店客用车队并减少专业司机；利用电梯厂家的专业维护能力和维护保养时效，取消饭店电梯维护技工的工种等。万豪饭店集团早在1999年就签订了一项价值6500万美元、为期五年的合同，将所属饭店的“能源管理”项目外包给更专业、

更权威的机构。

另一方面，饭店对于业务外包的采用，也能一定程度上填补新劳动合同法出台后的临时工空缺，比如旺季时可以将某些技术含量并不高但人工需求量较大的业务外包给专业服务公司；随着业务量减少，外包合同到期，外来员工撤离，饭店自然达到节省人工成本的目的。当然，目前来看，饭店各项业务外包的实行和推广也还有赖各项社会公共服务体系的配套完善。

4、探索技术革新，以科技手段减员增效

劳动密集型企业提高劳动生产率的一个有效办法是应用科技的力量去提高生产的机械化与自动化水平。最新消息显示，富士康集团将在未来3年时间里以新增加100万台机器人的方式来大幅提升工作效率、转变经济增长方式，同时减少员工枯燥、简单工序的重复程度。

当然，饭店行业不等同于制造业，饭店业务流程中的许多环节涉及员工与客人面对面的互动，通过员工的主动服务、热情招呼等产生价值，这是任何机器所无法替代的劳动。

虽然如此，鉴于饭店顾客需求的多样性以及经营活动的复杂性，新科技手段的应用还是能在多方面达到有效协助饭店工作人员的目的，帮助完成简单而重复性的工作，以便减轻员工负担、节约劳力，让员工将更多的时间和精力集中到创造性的工作任务上。目前，饭店通过应用科技提高生产效率情况越来越多，比如客人的自助入住/退房系统、电话自动叫醒系统、各种清洁设施设备的运用、员工制服自动提取系统、射频识别（Radio Frequency Identification）的客人、员工定位技术等等。比如杭州黄龙饭店“智慧型”饭店的打造不仅为其带来可观的经济收益，也为饭店用工和人力资源管理带来新的突破。未来，随着劳动力成本日趋上升，有条件的饭店应根据自身实际需要，收集各种设备信息并考虑借助科技力量来逐步改善劳动生产率、节约人工和优化人工价值的发挥。

（四）积极呼吁各界协作共赢

饭店企业的人力资源问题并不局限于企业经营和管理的内部原因而发生，它更受到不同行业间以及饭店企业间的竞争影响，也受到社会大众反应、政府宏观政策以及人才供给现状等等外部因素的影响。因此，饭店人力资源问题的解决，

除了依靠饭店企业自身的努力外，还有赖于社会、政府、院校、协会等外部条件的支持和改变。

1、社会倡导，以小费提升服务价值

服务费或小费是顾客对服务人员优质服务的一种肯定和奖励，而且服务人员应该或有权为提供优良的服务得到顾客额外奖赏的小费。

小费来源于 18 世纪的英国，一家知名咖啡厅在店内每张桌子上设置了一个写着“TO INSURE PROMPT SERVICE”（确保快速服务，简称为小费“TIPS”）的钱箱。顾客将钱放入箱子，就能得到快速周到的服务。

小费含有一定的礼节性，它既能代表客人对服务人员付出劳动的尊重，也可以表达客人对服务工作的一种肯定和感谢之情，同时也体现了客人本人的文化修养和文明礼貌。在欧美国家，“服务付费”的观念已成为其文化的一部分。旅游业发达的国家已经形成了以服务质量为前提的小费制度。在餐饮、饭店、出租、旅游等服务性行业，付小费已经成为国际惯例，付给小费的对象多为行李搬运员、客房和餐厅的服务员、出租车司机、旅行团的导游、司机等。

在我国，服务业小费问题，曾经被视为“不正当收入”。国家旅游局 1987 年曾出台《关于严格禁止在旅游业务中私自收授回扣和收取小费的规定》，明确规定“反对在旅游业务中私自收授回扣和收取小费的不正当行为”、“旅游系统职工在工作中，不得私自索要、收受回扣(包括证券、实物和其他报酬)”。伴随着中国的国际化进程，“服务付费”的观念逐渐为国人所接受，以上规定也逐步由“不得收取小费”转变为“不得向客人索要小费”。在部分经济发达地区，接受满意的服务后支付小费已成为行业默认的惯例。现代社会是服务社会，“人人为我服务，我为人人服务”。小费制度是对现代社会服务理念的最好诠释。饭店业收入水平一直低于社会收入平均水平，服务也被看作是“服侍人”的低下活，但社会的不断进步，第一、第二、第三产业的人员流动不断的调整各个产业的就业比例来促进社会和谐，小费制度能够促进收入的进一步平衡和人员的均衡流动，体现服务真正的价值，能够促进社会的和谐发展。小费能够对服务人员进行激励，能够提高整个的服务质量和服务水平，促进其就业结构的优化调整，提升整体的服务水平，出现多赢的局面。倡导小费制度、大张旗鼓堂堂正正弘扬小费文化，是解决目前饭店人力资源管理难题的一大有效对策。

现实条件下，推行小费制度，需倡导社会认可，形成较好的社会民众认可基础，形成消费者在支付小费时不会有被迫或不痛快的感觉，服务人员在接受小费时，也不会有不受尊重或收取“不义”之财的感觉，让小费成为饭店业的行业惯例。客人自愿向服务人员支付小费，服务人员在小费的激励下提供更完美、更亲切的服务，能够有效的提高服务的社会认知程度，同时提升服务品质。

首先，应在宏观层面上为小费正名，将小费写入相关文件乃至法规，形成政府提倡、社会鼓励的保障。政策扶持上，因小费为不稳定收入和现金收入，监管难度大，应当提倡免税以鼓励服务精神。

其次，应当在社会上宣传、提倡和鼓励饭店客人给服务员小费，形成氛围，并以此作为促进服务品质提升的重要措施。饭店行业也需积极倡导对员工服务肯定的小费模式，将小费纳入薪酬范围，采取各种鼓励措施使消费者形成为服务而支付小费的习惯。

另外，关于饭店收取的服务费问题，目前国内饭店基本上都将其归入经营收入，员工普遍认为服务费和自己工作的好坏没有关系，因而基本没有起到促进服务、提高薪酬并增强工作动力的激励作用。建议饭店借鉴学习国外饭店将服务费直接发放给服务人员（除上缴政府税收外）的做法，以鼓励员工提高服务品质，从而提高饭店宾客的满意程度。

2、政府参与，加强调控和引导

饭店人力资源问题事关饭店行业以及旅游行业的长足发展，政府和行业主管部门的相关政策实施和引导，对于行业合理人才流动和人力资源管理的影响重大。针对目前的人力资源管理瓶颈，饭店行业期待政府和相关管理部门能在以下方面作出更多的努力：

提高饭店行业地位和声誉。长期以来，“服务低人一等”的传统思想影响着社会从业者对饭店行业的就业择业。现阶段，浙江省旅游业正致力于向国民经济的战略性支柱产业迈进，而饭店业在旅游业中占据三大席位之一。饭店从业人员对浙江省旅游业和国民经济发展的贡献应当得到尊重和肯定，政府可以多种行业扶植政策、媒体宣传引导、消费者恶意投诉管理、优秀服务人才选拔和表彰等方式，营造全社会“我为人人，人人为我”的生活和服务理念，促进人们对饭店服务文化的肯定，提升饭店行业职业声望和从业荣誉感。

完善饭店人才的市场化配置机制。目前，浙江省饭店业人才资源供需信息的共享机制不完善，为饭店业提供人才交易和服务的中介机构数量不多、实力不强，未形成专门的饭店业人力资源交易平台。未来，期待政府能积极培育和引导各地市发展各类饭店专项人才市场和中介机构，建立饭店人才流动和配置信息数据库，探索开发省内外固定劳动力输送点、建设和完善各类网上饭店人才市场等。

促进饭店人才环境的改善。人才环境是企业员工赖以生存、得以发展的各种外部条件的综合体。抓住了人才环境建设，就抓住了人才资源开发的关键点和制高点。政府相关部门通过各种社会保障体制改革和实施监管、饭店岗位分类研究和职业资格证书开发、专业技术职称制度建设和职业技能鉴定体系完善、饭店人才工作表彰奖励活动的开展等措施，必将有效促进饭店人才环境的进一步改善，增加对饭店从业者的吸引力。

加强饭店人才培养工作的规划引导。饭店的员工培训工作在行业人力成本攀升和流失加剧的现状下，或多或少受到影响，不少企业减少了对培训投入，造成服务质量和企业管理效率下滑。政府相关主管部门及直属培训中心如能加强引导、发动和支持各方力量参与饭店企业开展职业培训，加强劳动力转移就业培训，推动各级培训师队伍建设，对饭店业的人才培养工作必将大有帮助。

3、院校配合，保障饭店人才供给

旅游院校的人才培养工作和水平直接影响到饭店业人才新鲜血液的输入。作为旅游和饭店业高素质人才的供给方，浙江省现有旅游院校 109 所，其中高等院校 43 所。对于院校来说，应着力做好以下几点工作：

强化学生对饭店行业和饭店工作的认同和热爱。对于饭店企业来说，培养新员工的基本操作技能并不太难，但要培养一个员工对本行业由衷地热爱却非一朝一夕能成。院校对饭店人才的素质培养固然涉及方方面面，但在饭店这个员工流动频繁、流失率高的特殊行业里，行业热爱显得尤其重要，这有赖于院校扎实做好各项教育工作，将行业兴趣培养、职业态度、服务意识等教育工作贯穿学生在校学习的始终。

提高毕业生对饭店岗位的适应性。毕业生的就业适应情况是检验院校人才培养质量的重要指标。院校应进一步加强与企业的联系和合作，通过企业人才需求调研、校企共同制定人才培养目标、校企合作办学、聘请企业兼职教师、校企双

师共同授课和开发教材、在企业设立实习实训基地、教师到企业学习和挂职锻炼等等方式，保障和提高人才培养质量，强化学生实践和动手操作能力，实现学校人才质量和企业需求的无缝衔接。特别是在饭店顶岗实习生和旺季学生临时工的供给方面，院校与饭店应保持密切沟通，探索和创新互补双赢的合作模式。

积极为企业提供各项培训和咨询指导。院校的专业教师理论水平和教学技巧较高，各类教学资源丰富，而许多饭店企业又往往缺乏高水平培训人才和企业管专业视角。如果院校的师资力量能通过在职培训、送教下乡、远程和在线教育、技术咨询、竞赛指导、管理顾问等方式为饭店企业充分利用，对饭店人才培养和企业管理水平提高都有重要的帮助，而院校的教师也能在提供培训和咨询的过程中得到进步和提高。

4、协会指导，强化交流协调机制

协会作为行业全体企业的共同利益代表者，在行业发展的过程中扮演交流、协调、服务、监督等主要角色。在饭店人力资源管理问题上，协会应主动强化其交流协调等职能，并可以在以下几个方面作出一些努力：

加强饭店人力资源部门间专业交流与学习。协会可通过建立人力资源经理人俱乐部和QQ群、定期举办专业培训和研讨会、在行业刊物中刊登人力资源管理相关的知识和经验等方式，加强饭店企业间的经验分享和交流学习，构建可持续的沟通联络平台，提高人力资源管理水平和效率。

定期开展行业薪酬信息调查和共享。对于饭店企业来说，行业薪酬信息的聚合和使用，避免由于市场信息不透明所产生的薪酬水平偏低或偏高现象，帮助饭店进行战略决策，保持市场竞争优势。对于饭店员工来说，了解本行业同类饭店的薪酬福利水平有助于员工对本饭店的薪酬福利的优势的理解。

建立互惠互利的行业用工同盟。协会可通过推广人力资源网络服务平台、建立地区饭店从业人员库、搭建统一的员工诚信查询网络系统、推行老员工换岗雇主推荐信制度等等办法，促进饭店间人才信息共享，协调和指导饭店间短期和临时用工需求下的员工流动互补，提高饭店服务水平和效率。另外，协会还可以通过号召企业间达成禁止相互高价人才挖脚的协议，限制饭店间的无序人才争夺，提高饭店对员工的培训投入意愿。

五、附录

(一) 人力资源调研的部分数据表

1、表2-3-1 饭店星级档次与员工满意度各项指标打分情况

饭店星级档次	满意度各项指标											
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	培训学习	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人员素质	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任	信息公开
五星	4.39	5.00	5.01	4.98	4.83	4.98	5.25	5.13	5.22	5.25	5.11	5.04
按五星建造	3.85	4.52	4.51	4.55	4.25	4.47	4.85	4.81	4.80	5.02	4.68	4.61
四星	4.51	4.94	4.91	4.84	4.70	4.75	5.09	5.13	5.10	5.16	4.94	4.88
按四星建造	3.89	4.36	4.52	4.44	4.19	4.52	4.67	4.76	4.75	4.80	4.63	4.53
三星	4.08	4.51	4.60	4.58	4.29	4.51	4.89	4.89	4.89	5.07	4.83	4.56
按三星建造	3.90	4.15	4.45	4.05	3.83	4.08	4.53	4.30	4.50	5.03	4.73	4.30
饭店星级档次	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		综合满意度
五星	5.09	5.13	5.09	4.95	4.73	4.94	5.03	5.24	4.93	5.04		5.02
按五星建造	4.58	4.67	4.70	4.62	4.30	4.50	4.47	4.75	4.58	4.61		4.63
四星	4.90	5.02	4.95	4.89	4.73	4.98	5.02	5.24	4.97	4.99		4.95
按四星建造	4.53	4.67	4.58	4.52	4.24	4.56	4.61	4.75	4.47	4.67		4.57
三星	4.71	4.72	4.73	4.57	4.47	4.72	4.71	4.93	4.60	4.76		4.69
按三星建造	4.25	4.23	4.54	4.57	4.26	4.57	4.49	4.74	4.08	4.67		4.44

2、表2-3-3 饭店管理模式与员工满意度各项指标打分情况

饭店管理模式	满意度各项指标打分											
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	培训学习	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人员素质	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任	信息公开
国际饭店集团管理	4.43	4.98	5.06	4.92	4.84	4.97	5.19	5.23	5.25	5.22	5.09	5.06
国内饭店集团管理	4.34	4.82	4.86	4.87	4.62	4.76	5.05	5.05	5.04	5.23	4.97	4.88
企业独立经营管理	4.13	4.62	4.64	4.59	4.40	4.55	4.90	4.91	4.90	5.00	4.80	4.62
租赁经营	4.48	4.90	5.06	4.93	4.71	5.01	5.12	5.16	5.14	5.28	4.98	5.05
特许经营	4.38	4.88	4.77	5.00	4.35	4.62	5.40	4.94	5.25	5.33	5.14	4.94
饭店管理模式	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业竞争力		总体满意度
国际饭店集团管理	5.00	5.45	5.15	5.04	4.75	5.03	5.09	5.22	4.97	5.29		5.20
国内饭店集团管理	4.91	4.97	4.98	4.84	4.57	4.94	4.98	5.18	4.88	4.96		4.92
企业独立经营管理	4.70	4.74	4.73	4.64	4.50	4.71	4.71	4.94	4.63	4.75		4.70
租赁经营	4.89	5.09	5.03	5.07	4.92	5.12	5.10	5.07	4.99	4.94		5.02
特许经营	5.00	4.75	4.94	4.94	4.98	4.76	5.15	5.42	5.23	4.92		4.99

3、表2-3-4 饭店所有制与员工满意度各项指标打分情况

饭店所有制	满意度各项指标打分											
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	培训学习	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人员素质	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任	信息公开
国有或国有控股	4.06	4.55	4.53	4.58	4.21	4.35	4.8	4.8	4.82	4.96	4.71	4.51
集体或股份合作	4.35	4.81	4.82	4.83	4.54	4.72	5.00	5.04	5.03	5.24	4.92	4.77
私营或民营控股	4.28	4.81	4.78	4.77	4.6	4.76	5.09	5.06	5.03	5.11	4.96	4.87
港澳台和外商投资	4.63	5.03	5.14	5.09	5.00	5.13	5.37	5.23	5.24	5.39	5.24	5.25
个人独资或合伙	4.02	4.46	4.64	4.45	4.35	4.57	4.76	4.79	4.85	4.87	4.71	4.57
饭店所有制	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		总体满意度
国有或国有控股	4.64	4.78	4.70	4.58	4.33	4.63	4.70	4.81	4.61	4.70		4.65
集体或股份合作	4.87	4.95	4.92	4.88	4.64	4.89	4.94	5.13	4.76	4.96		4.88
私营或民营控股	4.87	4.92	4.89	4.76	4.72	4.95	4.9	5.12	4.83	4.85		4.90
港澳台和外商投资	5.20	5.26	5.21	5.14	4.91	5.10	5.10	5.24	5.00	5.07		5.13
个人独资或合伙	4.60	4.56	4.61	4.55	4.39	4.50	4.55	4.88	4.60	4.74		4.61

4、表2-3-5 不同部门员工的满意度各项指标打分情况

员工部门	满意度各项指标打分							
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人素质	工作认可信任
餐饮部	4.08	4.58	4.58	4.33	4.44	4.82	4.82	4.82
前厅部	4.44	4.59	4.87	4.55	4.86	5.09	5.08	5.08
客房及管家部	4.27	4.64	4.66	4.59	4.63	4.88	4.96	5.00
安全部	4.07	4.69	4.55	4.21	4.29	4.81	4.8	4.77
工程部	4.12	4.82	4.75	4.47	4.63	5.08	5.06	5.14
市场、销售、公关部	4.37	5.03	4.86	4.56	4.75	4.98	5.06	5.11
办公室及人资部	4.35	5.03	4.98	4.65	4.97	5.26	5.19	5.06
财务部	4.23	4.80	4.91	4.52	4.67	5.09	4.94	5.02
员工部门	人际和谐尊重	协作信任	信息公开	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	建议回应	饭店经济效益与前景
餐饮部	4.90	4.73	4.56	4.67	4.68	4.71	4.41	4.90
前厅部	5.30	4.97	4.81	4.84	4.92	4.87	4.63	5.12
客房及管家部	5.11	4.88	4.72	4.74	4.78	4.77	4.54	5.07
安全部	4.87	4.67	4.61	4.69	5.01	4.71	4.47	4.84
工程部	5.10	4.84	4.83	4.91	5.08	4.99	4.62	5.00
市场、销售、公关部	5.24	4.93	4.89	4.94	4.85	4.97	4.59	5.27
办公室及人资部	5.23	5.10	5.01	5.03	5.11	5.05	4.83	5.11
财务部	5.16	4.95	4.74	4.82	4.98	5.03	4.53	5.08
员工部门	因单位自豪	培训学习	工作明确与自主权	管理以人为本	政策制度完善	饭店行业就业竞争力		总体满意度
餐饮部	4.62	4.63	4.62	4.67	4.70	4.80		4.66
前厅部	4.81	4.82	4.80	4.89	4.89	4.89		4.90
客房及管家部	4.71	4.67	4.70	4.81	4.82	4.82		4.78
安全部	4.49	4.58	4.64	4.71	4.83	4.64		4.72
工程部	4.77	4.60	4.92	4.76	4.72	4.84		4.84
市场、销售、公关部	5.00	4.76	4.81	4.87	4.95	5.25		4.89
办公室及人资部	4.92	4.71	4.89	5.00	5.02	4.91		5.02
财务部	4.80	4.70	4.78	4.81	4.78	4.75		4.84

5、表2-3-6 不同层级员工的满意度各项指标打分情况

员工层级	满意度各项指标打分							
	工作报酬	后勤保障	工作快乐	培训学习	职业发展	公平对待	上级沟通	管理人员素质
实习生	4.17	4.37	4.59	4.84	4.43	4.59	4.66	4.83
一线员工	4.13	4.62	4.67	4.76	4.39	4.50	4.86	4.85
二线员工	4.35	4.76	4.85	4.64	4.50	4.72	5.03	5.00
领班级管理人员	4.23	4.78	4.83	4.70	4.49	4.73	5.10	5.11
主管级管理人员	4.38	4.92	4.96	4.68	4.79	4.91	5.26	5.22
其他基层管理人员	4.30	4.99	4.67	4.67	4.63	4.67	5.02	5.05
中高层管理人员	4.59	4.96	4.63	4.41	4.68	4.88	5.01	4.93
员工层级	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任	岗位与能力	信息公开	心态士气	休假和工作量	工作明确与自主权
实习生	4.91	5.04	4.85	4.66	4.80	4.85	4.78	4.80
一线员工	4.88	5.03	4.82	4.76	4.66	4.75	4.80	4.66
二线员工	5.05	5.27	4.94	4.94	4.78	4.92	4.92	4.77
领班级管理人员	5.13	5.14	4.81	4.90	4.71	4.76	4.87	4.80
主管级管理人员	5.12	5.28	5.18	4.99	4.97	4.87	4.98	4.89
其他基层管理人员	5.02	5.05	4.78	4.95	4.78	4.71	4.98	4.77
中高层管理人员	4.87	4.80	4.80	4.76	4.59	4.66	4.69	4.72
员工层级	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		总体满意度
实习生	4.54	4.87	4.59	5.02	4.59	4.85		4.71
一线员工	4.49	4.75	4.81	4.98	4.71	4.88		4.76
二线员工	4.63	4.88	4.88	5.12	4.79	4.87		4.90
领班级管理人员	4.50	4.72	4.81	4.99	4.79	4.91		4.80
主管级管理人员	4.71	4.90	4.90	5.19	4.91	4.84		4.96
其他基层管理人员	4.80	4.92	4.93	5.11	4.77	4.77		4.87
中高层管理人员	4.65	4.80	4.84	4.82	4.55	4.43		4.73

6、表2-3-7 不同学历员工的满意度各项指标打分情况

员工学历	满意度各项指标打分							
	后勤保障	工作快乐	职业发展	公平对待	上级沟通	工作认可信任	人际和谐尊重	协作信任
初中及以下	4.34	4.41	4.21	4.22	4.62	4.69	4.88	4.73
高中/职高/中专	4.67	4.72	4.47	4.59	4.94	4.98	5.05	4.82
大专	4.82	4.85	4.54	4.84	5.11	5.05	5.21	4.94
本科	4.96	4.91	4.55	4.83	5.17	5.00	5.24	5.05
硕士及以上	4.67	4.67	4.67	4.67	5.00	5.33	5.00	5.00
员工学历	信息公开	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权	建议回应	政策制度完善	饭店经济效益与前景
初中及以下	4.50	4.79	4.89	4.82	4.74	4.49	4.81	5.01
高中/职高/中专	4.68	4.83	4.93	4.90	4.83	4.65	4.90	5.12
大专	4.85	4.86	4.91	4.90	4.84	4.70	4.80	4.96
本科	4.82	5.00	5.00	4.67	4.33	4.33	4.33	5.00
硕士及以上	4.67	4.79	4.89	4.82	4.74	4.49	4.81	5.01
员工学历	工作报酬	培训学习	管理人素质	管理以人为本	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		总体满意度
初中及以下	3.98	4.54	4.56	4.65	4.54	4.70		4.5497
高中/职高/中专	4.20	4.73	4.98	4.77	4.73	4.89		4.7958
大专	4.28	4.68	5.11	4.86	4.81	4.86		4.8747
本科	4.25	4.6	5.04	4.72	4.69	4.64		4.839
硕士及以上	4.33	4.67	5.33	4.67	4.67	4.67		4.7576

7、表2-3-8 不同年龄段员工的满意度各项指标打分情况

员工年龄段	满意度各项指标打分											
	后勤保障	公平对待	协作信任	工作报酬	工作快乐	培训学习	职业发展	上级沟通	管理人员素质	工作认可信任	人际和谐尊重	信息公开
22岁及以下	4.41	4.54	4.74	4.23	4.59	4.81	4.45	4.85	4.89	4.97	4.98	4.75
23-32岁	4.72	4.68	4.85	4.18	4.79	4.67	4.46	5.02	5	4.96	5.11	4.74
33-42岁	4.83	4.69	5	4.27	4.7	4.59	4.5	4.96	4.95	5.02	5.12	4.75
43-52岁	4.68	4.21	4.8	4.17	4.65	4.65	4.47	4.74	4.73	4.73	5.01	4.4
53岁及以上	4.78	4.89	5.22	4.22	5.22	4.78	4.89	5.11	5.33	5.22	5.33	4.67
员工年龄段	心态士气	休假和工作量	岗位与能力	工作明确与自主权	建议回应	管理以人为本	政策制度完善	饭店经济效益与前景	因单位自豪	饭店行业就业竞争力		综合满意度
22岁及以下	4.81	4.82	4.76	4.66	4.47	4.79	4.77	4.99	4.7	4.91		4.74
23-32岁	4.79	4.83	4.8	4.73	4.52	4.75	4.8	5.02	4.73	4.84		4.79
33-42岁	4.8	4.95	4.94	4.78	4.67	4.89	4.88	5.07	4.81	4.81		4.85
43-52岁	4.55	4.67	4.78	4.67	4.52	4.66	4.7	4.8	4.52	4.67		4.68
53岁及以上	4.89	5.44	5.11	5.22	4.78	4.89	5.22	5	4.56	5		5.13

8、表2-4-2 饭店星级档次与员工月平均收入情况

员工层级	各星级档次饭店员工月平均收入（元）					
	五星	按五星建造	四星	按四星建造	三星	按三星建造
一线员工	2007	1745	1972	1712	1769	1597
二线员工	1944	1803	1845	1695	1689	1629
领班级员工	2556	2348	2404	2065	2162	1797
主管级员工	3221	2963	3004	2650	2643	2150
部门经理	5792	5119	5189	4317	3920	2500

9、表2-4-3 饭店管理模式与员工月平均收入情况

员工层级	各管理模式饭店员工月平均收入（元）				
	国际集团管理	国内集团管理	单体独立经营	租赁经营	特许经营
一线员工	1818	1885	1861	1814	2083
二线员工	1892	1812	1782	1657	1892
领班级员工	2346	2398	2272	2197	2195
主管级员工	2936	3003	2834	2601	2970
部门经理	5246	5398	4451	3990	5063

10、表2-4-4 饭店所有制与员工月平均收入情况

员工层级	各所有制饭店员工月平均收入（元）				
	国有或 国有控股	集体或 股份合作	私营或 民营控股	港澳台和 外商投资	个人独资 或合伙
一线员工	2011	1853	1828	1831	1667
二线员工	1941	1740	1748	1937	1579
领班级员工	2481	2263	2257	2483	1978
主管级员工	3150	2787	2793	3097	2456
部门经理	5280	4562	4642	5207	3791

11、表2-4-5 饭店所在地与员工月平均收入情况

员工层级	各所在地饭店员工月平均收入（元）										
	杭州 地区	湖州 地区	嘉兴 地区	宁波 地区	绍兴 地区	台州 地区	温州 地区	丽水 地区	衢州 地区	舟山 地区	金华地 区（含 义乌）
一线员工	1937	1975	1847	1831	1836	1590	1743	1640	1575	2134	1697
二线员工	1895	1864	1705	1769	1673	1589	1806	1548	1340	1853	1702
领班级员工	2416	2277	2166	2318	2360	1900	2111	2031	1990	2652	2083
主管级员工	3071	2636	2660	2902	2841	2295	2605	2467	2460	3012	2725
部门经理	5302	3864	4056	4951	4338	3680	4173	3783	3780	4119	4698

（二）人力资源管理实践参考案例

1、瑞士酒店的人力资源管理

（1）良好的住宿条件和一流的员工餐

瑞士国民的人均收入排在世界前列，传统瑞士人的生活水准在欧洲都是数一数二的，所以在瑞士从事酒店业，老板都格外重视员工的住宿条件和员工餐的质量。比方说我实习的 ALPINA & SAVOY 四星级酒店，普通员工的宿舍都是每个人一个单间，（在西方，两个男人或者女人同宿一间会有同性恋的嫌疑），虽然面积不大，但是干净整洁，书桌、储藏柜，沙发一应俱全，冬有暖气，夏有空调，公共浴室，24 小时提供的热水淋浴，卫生间一尘不染，还有专门配备的洗衣机，电熨斗，微波炉等等。员工宿舍有专人打扫，员工可以安心工作。

瑞士酒店的员工餐给我的印象很深，在法语区酒店员工餐的水准和出品是很不错的，员工餐同样有沙拉、汤、主菜、甜点和水果，而且每天都调剂花色品种。不夸张的说，我们员工餐的水准不比餐厅客人的差太多。在国内，餐饮管理者对于员工偷吃客人剩饭菜的情况头疼不已，但是在瑞士，这种情况极为罕见。由于开餐前员工吃得很饱很好，员工没有这个欲望要偷吃客人的剩菜。由于定期会有客人点菜菜品的介绍和品尝活动，服务员都知道菜品的色香味形，这样给客人推荐菜品易如反掌。我实习的酒店员工只要是穿着工作制服，都可享受一日四餐的待遇。而吃多吃少，丰俭随意，你要吃三块牛排也行，多吃水果也行，多喝几杯饮料也无妨。餐厅就这么一个，从老板到做 PA 卫生的临时工都在这里就餐，没有等级之分，人人平等。员工在工作区域一律不得放杯子喝水，这是保证服务和工作环境整洁的严格要求，任何员工可抽工作间隙去员工餐厅喝各种饮料。

瑞士酒店员工的洗澡场所，完全跟宾客一样，沐浴液装好，有浴巾、拖鞋、梳子、吹风机等，擦完身，把毛巾往箩筐里一扔了事。为什么这样做？瑞士酒店管理层的考虑很细，若员工自带毛巾，湿湿的放在更衣箱里就会散发馊霉味；没有吹风机，员工头发湿湿的走在公共区域，形象就不达标。

一管而窥全豹，仅从员工宿舍、员工餐厅和洗澡间这三个酒店后台最普通的场所，我们就可以领略到瑞士酒店对员工关怀的细致入微。有了良好而又平等的待遇，员工就必然能心情舒畅、集中精力去为客人提供高品位的优质服务了。

（2）昂贵的人工导致用工极少

瑞士法律规定，酒店实习生实习期的每月最低工资标准为 2000 瑞士法郎（约合人民币 12000 元），减去各种保险和税后净剩约 1000 瑞郎（约 6000 元人民币）。每个月的小费大概有 200 到 500 瑞士法郎。餐厅领班的收入约合人民币 2 万-3 万左右。法国人在中国人的眼中是“有钱人”，但在瑞士，很多却是打工仔。

总体来说，瑞士酒店员工的薪酬还是很高的。实习生甚至有权得到一定的带薪假期和第十三个月工资，这是受瑞士法律保护的权益。更有意思的是，瑞士也有类似一孩化补助的政策，对实习生也如此，我都享受了这种福利呢。很多瑞士酒店的人力成本占到了酒店营业额的 40%，我实习的酒店占到了 55%！昂贵的人力成本让老板们叫苦不迭，所以只有聘请酒店学校的实习生和外籍人员做工，我所实习的酒店有 60 间客房和 130 个餐位，一天三餐，有酒吧、游泳池等设施，是一家四星度假酒店，加上老板、老板娘全店只有 19 人。这在国内无法想象。

在其他地方实习的同学告诉了我另外一个吃惊的消息，他实习的酒店大概有 40 间房，它的卫生不是自己打扫，而是外包给清洁公司的。这个酒店的前厅部、保安部、人力资源部、餐饮部、财务部，加上总经理、副总经理一共多少人呢？加上他两个人！这个酒店门口是一个柜台，柜台旁边是一个小餐厅，登记、结账、给你钥匙牌，早餐给客人煎蛋，都是这两个人做，瑞士酒店提倡凡是能用设备代替和自助的，尽量不安排人力。如叫醒服务，完全电子化，房里按电话键储存即可，第二天准时叫醒。

简言之，在瑞士酒店，凡是能省去人工的，就省去；凡是能用技术设施替代的，就替代；能合并的，则合并。在我实习酒店总台还兼售香烟哩，譬如说，许多酒店的门在夜间是只能出不能进的，客人用房门磁卡可开启入店，这样就省去了夜间的值班保安。至于团队到店，绝没有行李员帮客人托行李的美事，各人“自助”上楼进房吧。

（3）一专多能和人尽其用

瑞士的酒店规模不是太大，加之劳动力成本很高，酒店就要求员工能从事多项工作，即我们通常所说的“一专多能”。在客人比较多的时候，各级管理者都能亲自“操刀上阵”，不会出现“会管的不会做，会做的不会管”的现象。实习的 3 个月让我亲身感到什么是西方的“劳动效率”了。每天平均工作 11—13 小

时，自己的工作做完了，就去提行李、扫地、收拾客房或去洗衣房帮忙，除了吃饭，没有一会儿空闲时间。餐厅实在忙不过来，老板脱掉西装也来帮忙，一天下来人像被水洗过一样。记得圣诞节有一天忙了 16 个小时，下班回来都走不动了，双脚像踩进了棉花地，扶着路边的栏杆走回了宿舍，一头栽在床上，鞋也不脱，一直睡到天亮。在实习期间我从来没有看到厨师长在办公室闲坐的时候，大部分时间都是在厨房忙个不停，重要客人的菜品都是由他亲自制作的。不像我们国内的有些厨师长需要摆谱，不再作具体工作，是真正的“实干家”。

（4）黑名单制度

瑞士酒店有个非常值得我们效仿的制度，就是“黑名单”制度。如果员工被酒店解雇，再到同行酒店应聘，必须出具酒店总经理或人力资源部经理的亲笔推荐信或者工作经验报告，给续任单位作参考，也可以电话咨询。瑞士酒店格外重视雇主推荐信，如果在岗位上表现不好，会直接影响今后的就业。在这样的体制下，酒店员工普遍都非常敬业。

（5）完善的培训体系

瑞士酒店所有的员工都有自己的培训档案，每年都有必须参加的培训课程，又有可选修的培训内容。培训课程既周而复始又循序渐进，让每个岗位、每个工作时段员工都能及时充电，比方交叉培训、跨职务培训和跨部门培训等，通过这样的培训，既可以增加员工的职业技能，还可以增强部门间的联系。不但给员工选择更多岗位的机会，同时培养了更多多面手，培养了复合型、多用途的人才。

（6）加班的员工不受欢迎

“你明天早上不必来得太早，九点来足可以干完你的活了。”在实习的酒店厨房常常听到厨师长这样安排工作，我觉得很奇怪，因为在国内，加班是正常的，逢大型活动都需要提前上岗，我好奇的问了厨师长，原来厨师长算得仔细：在上班时间内完全能胜任本职工作的员工，如果每天早来 1 小时，一个月就浪费掉了 31 小时；比方他一个月的薪水是 3000 瑞士法郎，除去假期，每个月上班天数约是 24 天，按每天上班时间为 10 小时计算，每个小时付出的薪水就是 12.5 瑞士法郎。如果节省了这 31 个小时，就意味着省下了 388 瑞士法郎。而且，“来得早了，给我用的水电也多，这也是成本控制的重要一项！”所以厨房管理者的观点跟国内有很大不同，来加班的下属不光得不到上司的青睐，还往往要挨批评，要

被怀疑是不是能力不足、对工作不能胜任，甚至还有被炒鱿鱼的危险。

（7）中老年员工队伍和强烈的职业认同感

由于百年来没有战争和休养生息，经济繁荣，失业率很低，瑞士也出现了劳动力紧缺的局面，再加上餐饮业劳动强度大，瑞士年轻人已经不愿意从事这样的工作，瑞士在上个世纪末就进入了老龄化社会。所以一是从业人员年龄大大放宽，酒店都是四十、五十岁的中老年的员工在工作。60、70岁的老门童还在工作是很平常的事。二是招募外籍员工，外籍员工来自世界各地，特别是来自南欧国家如葡萄牙、西班牙、意大利的员工居多，一个酒店就是一个小“联合国”。三是大量使用酒店管理学校的实习生。实习生是瑞士酒店必不可少的“生力军”。

我实习的酒店的法国餐厅领班都快60岁了，他在这个近百年的酒店工作都快30年了，跟这个酒店和老板的家族有着很深的感情。两鬓斑白的他，每天站在餐厅门口，操着浓重法国南部口音迎来送往宾客，是餐厅的一道亮丽的风景线。我很敬佩他，在国内这个年龄是退休享清福的年龄，但是他和我们一样每天都要超负荷工作，重要贵宾他仍然常常是亲自动手服务，其服务之敏锐、得体、到位和热情，使客人钦佩和感动。像这样已达到随心所欲、炉火纯青境界的“明星级”领班让我们国内的餐厅管理人员自愧弗如。在欧洲，“烹饪是艺术”的观点深入人心，尤其是高级厨师，更是拿着比总经理还要高的薪水。从事美食和服务的职业都是很受人尊敬的，博士、硕士、大学生洗碗端盘子是件极其普通的事情，没有人会觉得低人一等，或者被认为是从事伺候人的行业，所以从事酒店业的员工有着强烈的职业认同感和自豪感，具备热爱和忠诚饭店业的职业心态。

（8）健全的激励制度

对于员工付出的劳动和努力，瑞士酒店多是通过物质和精神两方面的奖励，给予积极的肯定和评价，为员工实现抱负和工作价值提供平台。在我实习的四星级酒店，当员工在工作中为了满足客人需求，付出了额外的劳动和努力时，他的事迹会被写成“WOO STORY”（了不起的故事），提交人力资源部。人力资源部把这些故事登载在发给全体员工的每日联络簿上，并把所有的故事写入员工档案，为员工以后的升职提供依据。对于员工在内部协调合作时表现出的努力，员工之间会互送感谢卡贴在部门的内部告示板上，并送人力资源部备案。酒店每个季度会评选“微笑员工”和“五星员工”，授予奖状并给予一定的物质奖励，在

年度的庆祝会上给予表彰，同时各个部门内部也会为员工庆祝。

为了激励员工更好的工作，很多瑞士酒店都建立店内招聘系统，酒店采取公开方式如布告牌、组织出版物等向全体员工提供空缺职位的信息，使符合要求的员工有机会参与应征。店内无法补充时，再从店外进行补充。同时建立定期的工作变动制度，给各部门员工提供各种各样的经验，使他们熟悉多样化的工作。

（9）人性化管理和严格管理并重

瑞士酒店管理層十分关心员工的生活，通过各种关怀手段，激励员工做好服务。每个新入职员工的照片、喜好、入店日期，会登载在每日联络簿上，也会得到来自各个不同部门的同事的祝福。有员工生日时，经理们总会自掏腰包准备蛋糕，大家一起为他庆祝。总经理和人力资源部主管都定期选择和各部门员工一起用餐，与员工交流思想，沟通感情，使员工对酒店产生归属感和忠诚心。在员工餐厅外的公示栏中，有客人意见反馈、酒店的福利政策、公众假日的安排等，使员工有家的感觉。人力资源部每年都要对所有员工进行一次员工满意度调查，内容包括对工作时间、工资、假期、部门管理、上司的意见。让员工评论酒店的决策，参与酒店管理，同时作为考核评估部门业绩的依据。酒店设置员工牢骚和员工建议信箱。专门配备圆桌，供团体讨论，让员工共同沟通，分享信息。员工牢骚箱是饭店的预警系统（Early warning system），员工可就饭店的任何问题发牢骚，包括工资福利，奖励制度，成本开支，经营管理，用人制度，员工沟通等，但不允许对个人进行指责。员工建议信箱由经理层每周审阅一次，建议一经采纳，就将在简报上把建议与员工的姓名一同登出，未采纳的建议会说明理由，并感谢员工的参与，鼓励员工积极提出新建议。好建议将得到奖励，总经理还会向员工写一封祝贺信。

瑞士酒店管理者通过员工的出勤率、工作质量、情绪、精神状态、业绩等观察员工的表现，当发现异常状况时，酒店管理者往往及时向员工询问状况，了解原因，对症下药，给予妥善处理，使“消极工作”向“积极工作”转化。另一方面，瑞士酒店的管理者对酒店的人员聘任采取警告淘汰制，对于在管理工作中屡教不改者，有三次开警告单的机会，警告管理工作中屡教不改者，警告单开满三次就会被酒店解雇。

——资料来源：沈咏雪，《饭店现代化》，2011年第04期

2、希尔顿酒店的人力资源体系

希尔顿的文化是 esprit，注重人的发展，为员工提供良好的工作环境和发展的机会。人力资源工作包括几个重点，包括人才招聘、员工的培训及发展、员工的薪资及福利、人才管理和继任者培训，也就是内部人才的选拔、培养和发展。

（1）希尔顿的人才招募策略

希尔顿酒店的员工结构包括高层管理者、中层管理者、基层主管和一线员工，针对不同员工招聘酒店会制定不同的策略，而且招聘形式多元化、系统化，有严格的控制体系来确保公司能招聘到合适的员工。

（2）人才招募途径

①内部应聘

希尔顿全球的企业文化要求，“尊重并信任每一个人”、“共同发展分享成功”。只要你努力工作，你就有机会获得提升。所有员工都有机会去应聘希尔顿酒店内的任何一个职位。只要申请者有良好的工作表现，并且在现任岗位工作一年以上，符合这两个条件即可。即使有些人才在现岗位工作表现良好，不可或缺，他的直属经理也必须尊重、支持员工利用这样的机会去获得更好的个人发展。

希尔顿庞大的人才库掌握着有 3000 名以上的“关键人物名单”，分属 60 多个国籍，分布于世界各地希尔顿酒店当中。粗略统计，通过这样的内部应聘提拔，大概可以满足 5% 新增职位的需求。

②内部提升

希尔顿的总经理、高级管理人员都是内部选拔提升的，总监级及以上的管理者，集团都会从希尔顿全球人才库中选拔最优秀、最适合的人员调配到相应的酒店。目前，大部分酒店的总经理都在本系统工作 12 年以上。每当开发一家新的酒店，公司就派出一支具有多年酒店管理经验的团队去进行前期筹备，而这支团队的领导则是区域副总裁。

③内部推荐

通常内部招聘会在两个范围内进行，一是在酒店内部，二是在全国范围的酒店网络。比如北京希尔顿酒店需要招聘一个员工，人力资源部会把相关的招聘信息发布到国内的姐妹酒店，鼓励员工应聘，也可以由其他酒店的员工推荐，推荐

成功的员工将会得到相应的奖励。

相对于网络招聘,内部推荐有其优势,因为内部员工会比较了解酒店的文化、岗位的需求和要求,对于他所推荐的人也有比较好的了解,所以推荐者能更加适合这两方面的要求。相对来说,内部推荐的针对性比较强,成功率比较高。

④猎头

高级职位的人才招募主要通过和中国大陆及海外的7-8家专业猎头公司的合作,这些公司不仅在国内有人力资源库,而且在国际上都有比较全面的候选人资料。

⑤网络招聘

在中国地区,希尔顿和前程无忧等大型招聘网站都有比较好的合作关系,而且通常都是以集团的形式来进行招聘,一方面是为了提升酒店的形象,另一方面对每个酒店的操作会带来很多帮助。

⑥校园招聘

希尔顿会筛选一些比较优秀的院校、对口的专业进行合作,并且对学生严格挑选,所以基本上质量得到比较好的保证。

希尔顿也会寻找一些比较有潜质的管理培训生,在酒店各部门进行轮岗,最后通过考核推送至一个最适合的管理岗位。

(3) 人才招募原则

希尔顿的招聘原则是给所有人平等的机会,不管是海外人才还是国内人才,主要是看重人才的工作能力、资质等。目前由于酒店行业有其特殊性,酒店在产品方面特别是餐饮方面有一定的文化性,所以比较倚重具有很强技术及经验的海外人才。

(4) 人才选拔标准

①基层员工

希尔顿对基层员工有三个要求:

1.People-Focus,即注重人际沟通,因为酒店是服务性行业,人际沟通能力显得尤为重要,所以这也成为首选的能力考核标准;

2.Profit-Focus,注重结果,即注重企业的服务业绩、产出业绩,包括通过有效安全工作控制浪费、不影响服务质量的前提下降低成本、在可接受的成本许可

下增加更多收入的机会等，这些都是考核员工的标准；

3.Customer & Quality - Focus，注重客户和质量，要求员工注重各方面的细节，达到酒店品牌的服务标准。其实并不是所有人都适合酒店这个行业，只有那些真诚愿意为客人服务、有比较高的个人品质才可以达到要求。

②管理层员工

核心能力要求包括 People Management(人员管理能力)，Influence(影响力)，Communication(沟通能力)，Development Relationship(发展关系能力)，Planning(计划能力)，Analysing Information(信息分析能力)，Decision Making(决策能力)，Commercial Awareness(商业意识)及 Drive & Resilience(推动力和顺应力)。

(5) 筛选应聘者的流程

①面试

每位管理人员都要经过两到三轮的面试，考官分别为直线经理、人力资源部总监、酒店的总经理，区域人力资源部总监、区域总监、整个中国的负责人还会参与一些关键岗位的面试。在面试中会侧重 9 个核心能力的考核。希尔顿比较注重面对面的交谈——员工整体的气质和形象是最重要的考核标准。面试时考官根据不同岗位的要求从面试问题库中抽取问题，和行为模型做比对来考核应聘者是否符合标准，并采用角色模拟的方式来考核应聘者的综合能力。

②使用招聘测评工具

像 OPQ (Occupational Personality Questionnaire)、Numerical 等，针对应聘者的性格、数字分析能力、语言表达能力进行测试，每位管理人才在加入希尔顿酒店之前都要参加这些测试，辅助筛选过程。

③针对大学毕业生

主要考察两个方面，即工作态度和对于酒店行业的热情，此外英语能力水平测试和针对管理培训生的网上测试也是考核内容之一。测评之后，人力资源总监会做测评报告，分析应聘者的领导性格特质，然后和部门经理进行沟通。通常一个大学生需要经过三轮测试，分别为笔试和两次面试。

④背景调查

酒店人力资源部及猎头公司都会对应聘者作背景调查。如果是管理人员的话，至少向其前几任公司的三位以上的相关人员进行背景调查，并且通过多方面

的渠道去获取确凿的信息。对于个人品德、操守方面有问题的应聘者，即使其个人能力再突出，酒店不会考虑这个人选。

（6）希尔顿的新人培训

希尔顿的培训系统非常完善，尤其是对于新员工，希尔顿相信，只要有好的能力和态度，技能都是可以培养的。比如，新员工都必须在走上工作岗位之前参加一个4小时的优质服务培训课程。而新的经理人必须参加40个小时的培训，这40个小时不仅培训经理人掌握对客户服务的基本技能，而且教给他们鼓励下属完善服务的方法。

每个部门都有一个培训负责人，他需要确保每个员工在上岗60天之内完成岗位技能培训，此外还有企业文化培训、产品知识培训、员工沟通能力的培训。

希尔顿内部拥有一个Hilton University（希尔顿大学），提供1000多个网上课程，覆盖很多方面，包括人力资源、财务、市场销售、营运等，每个部门都有针对自己部门的培训。还有一些常规性培训，包括沟通能力、协调能力、谈判能力、组织发展管理等，员工可以根据自己的兴趣爱好、发展要求来选择他们所要学的课程。酒店的培训部门会专门根据希尔顿的要求和特质要求员工上一些必修课，辅助他们做整体职业规划，并且跟进以确保他们能达到要求。

网上课程的设计非常精巧，和传统的课堂教学非常相似，有真人发音、互动提问、游戏环节和考核。在考核结束后会有一个独立的成绩报告，用以检测学员的学习情况和学习成果。如果他的成绩没有达到要求，我们会督促他重修，如果员工一直没能通过考核我们可能会把他安排到一个更适合他的岗位。

员工考核和薪资有直接联系，酒店鼓励好的表现，如果一个员工表现出色，他不只在加薪方面会有优势，在内部调职和升职也会有一定的优势。

（7）留才计划

希尔顿的留才计划是一个整体系统，涵盖招聘、薪资、培训等环节。希尔顿总部有一个信息不断更新的Talent Bank（人才银行），每个酒店部门副经理及以上级别的员工都会被列入人才名单，酒店会一直跟进这些员工的发展情况。如果有新的管理职位，除了员工的内部应聘，酒店会在人才名单里面进行筛选，把最适合的员工安排到最适合的岗位上。酒店方面也会跟名单上的员工沟通，让他们清楚自己在酒店可能的职业发展。因此，希尔顿的内部调职的比例很高，人才流

动率非常低，因为他们在酒店内部能找到自身发展的机会。

(8) 无固定期限劳动合同和员工关怀

希尔顿几乎和所有的员工都签订无固定期限的劳动合同，让他们觉得劳动关系是受到保护的。希尔顿强调，第一，酒店不会无故解除员工合同；第二，酒店在管理体制方面会更加严格，重新制定了员工手册，并且对所有员工进行劳动法的专门培训；第三，酒店对管理层也进行了培训，特别是绩效考核等方面更加严格。

希尔顿的企业文化之一是开放式的沟通，没有很强的等级观念，比如我们会直呼总经理的英文名字，虽然这是个小细节，但是给员工创造一个非常轻松的工作环境。

每个酒店都会给员工提供舒适宽松的休息环境，配有娱乐、学习设施，包括电脑、电影院等。

员工自己组织的委员会，包括娱乐委员会、员工福利委员会、节能委员会。比如福利委员会，员工会提出自己对福利的期望，比如对于员工餐厅的服务质量、员工设施，每个月酒店都会有一个会议作为平台，总经理也会参加到其中，大家会对其相关的问题进行沟通及讨论，随后会有相应的跟进行动计划。

——资料来源：2008 中国最佳人力资源典范企业评选最佳招聘管理典范及
优秀企业展示，前程无忧网

3、喜达屋酒店的用人文化

美国三大酒店业巨头——喜达屋酒店与度假村集团拥有喜来登、威斯汀、瑞吉、至尊精选、福朋饭店和W饭店等六个品牌，在世界 80 多个国家与地区，拥有 700 多家酒店。名列世界 500 强企业，喜达屋如何做到在大举扩张的同时坚守五星级服务品质？5 月 25 日，喜达屋集团在南京金丝利喜来登酒店举行中国地区年度人力资源工作规划会议，记者籍此机会专访了集团中国地区人力资源总监 Michael Pross 先生以及培训总监俞羿芳女士。

(1) 喜达屋关爱：企业文化创造内在凝聚

喜达屋酒店与度假村集团正加速在中国高消费酒店市场的投资规模，预计在 2008 年以前新建 11 家五星级酒店，从而使其麾下几大品牌酒店在中国扩张到 29 家。如何保持这个庞然大物的内在和谐统一？Pross 说，是“喜达屋关爱”的力量让全国的喜达屋酒店凝聚在一起，并自始至终的保持强盛的竞争力。

提到企业文化，每一个喜达屋人都会脱口而出：喜达屋关爱。这是集团 2001 年推出的服务理念，概括起来就是关爱生意、关爱客人、关爱同事。三者的关系看起来如同食物链一样简明：没有满意的员工就没有满意的客人，没有满意的客人就没有令人满意的酒店收入；回到起点，丰厚的收入又是培养优秀员工的物质保证。

作为喜达屋关爱计划在中国的执行总监，俞羿芳对“关爱”文化的进展深感自豪。“我们的文化理念已经得到延伸，六个品牌的酒店都在展示各自鲜明的特色。例如‘关爱客人’做的最好的上海瑞吉酒店，搜集顾客的不同喜好并提供个性化服务：通常瑞吉在酒吧间提供可乐，但如果事先了解到顾客偏爱柠檬汁，顾客就会发现尚未开口柠檬汁已经摆在桌前。”

三个关爱中，员工关爱是顾客满意、生意兴隆的起点。关爱强调真诚，喜达屋酒店为员工提供的独树一帜的周详考虑和安排，这也是喜达屋企业文化的核心。

(2) 关爱课程：喜达屋培训的重点

为喜达屋员工进行培训的，有部门经理，有培训总监，甚至还有跨酒店的经理。“我们还为每个员工配备导师计划，一个普通员工的导师，有可能就是他的总经理。”

Pross 介绍，喜达屋的员工培训主要有三大块：“第一是核心企业文化课程，即关爱课程；第二块是不同岗位员工的技能培训，第三块关注个人成长计划，主要针对企业的储备领导人选进行特别培训。”而关爱课程是培训关注的重点。一个实例可以充分证明，喜达屋最迫切希望员工提高的是什么：

“喜达屋关爱”对客服务计划，即喜达屋明星服务四大标准：微笑与问候（Smile & Greet）；交谈与倾听（Talk & Listen）；回答与预计（Answer & Anticipate）；圆满地解决客人问题（Resolve）。这四条标准的第一个英文字母连起来刚好就是 STAR，即“明星”的意思，它言简意赅地涵盖了酒店行业服务的精髓。

喜达屋集团下属六个品牌酒店的每一名员工都必须参加这一服务标准的培训。喜达屋总部为实施这四条服务标准的培训准备了丰富的教材，每一堂培训课都安排有丰富的游戏活动、录像片断、角色扮演、集体讨论，让参加培训的员工在轻松的气氛当中通过个人的体验来掌握卓越服务的标准。

而类似“培训者培训”这样的课程则是企业文化得以传播的中继站。在这个课堂里喜达屋文化培训者们的素质也在不断提高，他们的成长带动了“喜达屋关爱”乃至整个集团的长盛不衰。

（3）关爱员工的成长空间

关注员工的职业成长是“喜达屋关爱”的另一个重要组成部分。俞羿芳表示，每个喜达屋人都同时拥有横向、纵向的广阔发展空间。

6 大品牌遍地开花的经营模式使得喜达屋集团可以采取内部交叉培训的方式，让员工有机会到全国各地甚至国外的姐妹酒店去学习。喜达屋尤其重视为具备潜力的员工提供异地管理培训，例如每年都有大学毕业生作为储备人选，以管理培训生的身份赴海外深造。同时集团对预开酒店内部人力支持的方式，让能力适当的员工更拥有大量机会去选择最适合自己的岗位和工作地点。

喜达屋关爱每个员工的职业生涯成长。俞羿芳把每个员工的成长分为四个阶段：普通员工—主管，主管—部门经理，经理—进入行政委员会，乃至最后升为总经理。对于处于不同阶段的员工，喜达屋会有不同的关爱计划，以帮助员工顺利成长。对于跨国公司常见的玻璃天花板问题，Pross 很坚决地摇头。“事实是最好的发言权：中国区域管理总监是上海人，他是在经过斐济、马来西亚等地的锻炼

后升至最高层；最近新开业的厦门、宁波、海口等地酒店，高层管理都只有 2 名外籍人士。喜达屋坚持本土化的原则，培养本土员工、培养本土领导，这一点我们的声誉很好。”

随即他又补上一句小幽默：“我已经被八个酒店的本土人力资源总监取代过。”

（4）五星级酒店的用人标准

Pross 认为，对有心进入酒店业的人来说，专业和学历等硬杠杠并不是非常重要，因为他坚信只要有完善的培训体系，什么能力都可以慢慢提高。喜达屋选人的第一标准：是否对行业热爱，是否对工作充满激情。这是培训力所难及的，但只有这样的员工才会去关爱客人，关爱酒店的生意。今年上海瑞吉酒店在复旦大学等名校招聘时，两个岗位吸引了 180 名学子的青睐。“我们不只看成绩单，能力之外的东西我们更重视。”

当然在具体招聘时，喜达屋还是会按照不同岗位制定挑选标准。场景面试是喜达屋最常用的面试手段，主考官会非常注意设计问题，以考察应聘者在回答的究竟是已经做了，还是将来可以做到的。Pross 举了个例子：“问应聘者你是否喜欢旅游，几乎每个人都会说是；如果把问题换成介绍几个曾经旅游地方的特色，他的经历是否属实就会很明了。”在喜达屋的面试现场，言不由衷绝对难以过关。

Pross 对所有有心进入喜达屋集团工作的求职者，以及正在为喜达屋集团服务的员工要说一句话：“明确了目标就不要放弃，永远不要消退激情。关爱自己，关爱客人，关爱生意，在喜达屋心有多大，舞台就有多大。”

——资料来源：智联招聘网

4、洲际酒店的用人策略

走进洲际酒店位于上海陆家嘴的大中华区总部，吸引眼球的是前台摆放的一沓深绿色的名片——并非简单的公司名片——上面赫然印有洲际酒店集团招聘网站的地址。

“2007年是酒店快速发展的一年，预计将新开20-30家酒店，至少需要增员1万名。”洲际酒店集团大中华区人力资源总监伍淑仪小姐看见笔者手里拿着的深绿色名片，她说，这张卡片叫做“E-Career”卡，是专门用来介绍公司招聘网站的，“为了应对大规模招聘的需要，我们在人才吸引和招聘上做了很多工作，招聘网站和‘E-Career’卡就是其中之一。”

洲际酒店集团是世界上最大的全球性国际酒店管理公司之一，早在1984年，洲际酒店已开始进入中国市场，2005年起，在中国的发展进入了一个高度扩张期，当年新开业8家酒店，到2006年新开酒店达16家，员工人数快速增长到了2.4万人。

(1) 需求类别：全方位各个层级

洲际酒店旗下各家酒店只有总经理或厨师是外国人，99%以上的员工来自中国本地，员工本土化程度非常高。在当地吸引最好的人才，并让他们更加热情、投入地工作，是洲际酒店的用人之道。而说到具体的人员需求，则表现在各个职能类别的各个层级。

通常来说，新开酒店需要增加各类人员，主要包括三大类：一是酒店中高级经理人，包括总经理、各个部门的总监、经理等，如房务总监、餐饮总监、宴会总监以及下属的经理等等；二是一线服务员工，这是比例最大的员工群体；三是各类行政支持部门的专业人员，如HR经理、财务、工程技术人员等。以一个有500间客房的酒店为例，一般需要30-40名中高层管理人员，500-600名一线服务人员，还有20-30名行政支持专业人员。

“国内酒店行业发展很快，合适的优秀人才供给不足，不光是有酒店经验的中高级管理人才紧缺，各类通用性岗位上的专业人员也难招聘，因此近年我们准备招一些非酒店背景但专业技能很强的人才，比如HR经理、财务、工程技术人员等。这方面我们的缺口很大。”

(2) 用人标准：服务态度甚于技能

至于招聘中的筛选标准，不同级别的员工标准不同。由于酒店属服务性行业，而洲际酒店五个核心价值观中有一条就是“服务”，所以，在招聘中，客户服务的态度是第一位的。

“你如何对待客人，决定了客人怎么对你”，洲际酒店倡导员工时时处处体现对客户的尊重和关爱，因此，是否能够充满热情地投入工作，具备良好的客户服务精神是员工必须具备的第一条；其次，有良好的团队合作精神、沟通技巧和语言表达能力也是酒店行业工作所必须的。上升到主管、经理、总监层面的员工，其领导能力、管理技巧、酒店行业背景等就会有更高的要求。“一个经理不仅要激励自己，还要不断地激励他的团队，用高标准、高要求去影响、鼓励他的员工不断追求卓越，不断改进服务质量，追求完美。”

如何考察一名应聘者是否具备上述素质和能力？伍淑仪认为，这主要靠在招聘流程中观察应聘者的行为表现，因此，洲际酒店建立了一套基于能力的招聘筛选流程。对于主管以上职位，应聘者通常需要经过以下流程：简历筛选——部门总监面谈——测评——背景调查。其中测评的内容涉及语言能力、个性等，主要考察应聘者的条件是否跟岗位匹配；而背景调查是洲际酒店十分看重的，这同样也是秉承集团五大价值观第一条“诚信”的做法之一，对于每一位即将决定录用的员工，人力资源部门都会通过第三方去了解他此前的经历和工作情况，确保与应聘者自我陈述相一致。

(3) 自主培养：多层次培养体系

为了满足大规模扩张带来的人才需求，除了加大招聘力度之外，洲际酒店建立了一个多层次的人才培养体系。

2006年6月底，洲际酒店集团与上海大学高等技术学院以及两家著名的澳大利亚旅游管理院校联合成立了洲际酒店集团英才培养学院。首个两年制课程于当年9月在上海大学高等技术学院开班，课程目标是培养酒店行业的中层管理精英。课程除涵盖了各类酒店及旅游管理专业学分外，还将为学生提供在洲际酒店集团旗下的酒店充足的实践及实习时间，集团高层管理人员也亲自为学生授课。除此之外，英才培养学院还将推出不定期的四至八周短期培训课程，分别进行酒店前厅、客房以及餐饮部门的专业技能培训。

洲际酒店集团还设有管理培训生计划。该计划专门为培养主管级别的员工设置，主要是从社会上招募有 1-2 年经验的优秀人才，进行 12-18 个月的在职培训。

(4) 员工保留：不仅靠薪水更靠关爱

洲际酒店的整体薪资在行业内很有竞争力，但伍淑仪小姐认为，吸引优秀员工留下来不仅仅依靠高工资，更重要的是要尊重、关爱每位员工，并给他们提供一个发展的舞台。

除了上面所说的培训系统之外，事实上，洲际酒店的每个员工都有一个发展计划，这个计划是由员工自己和他的主管讨论后商定的。每个员工都很清楚酒店内岗位、级别的设置以及自己目前所处的层级，根据自己将来的发展方向，需要接受哪些方面的培训等，这个计划每年都进行修正。“这样一来，每个员工都很清楚他在酒店里的发展道路和台阶，工作起来也就更有目标。”

除此以外，洲际酒店十分关注员工的工作满意度。每个季度，酒店都会请第三方独立机构来对员工进行满意度调查，了解员工需求什么，对于合理的要求及时满足；每个月各个酒店还会评选“**Our Heros**”（我们的榜样），那些在关爱客户方面表现出色的员工会当选，他的照片、故事都会放到集团网站上，供所有员工来学习。

“我们相信只有员工满意了，客户才会得到满意的服务。”伍淑仪小姐总结道。

洲际酒店非常欢迎有志于在酒店行业发展的应届毕业生。新人进入酒店后也会接受系统的培训，帮助他们尽快成长。从基层岗位开始做起积累经验是必经阶段。他们有很多经理都是从门童、行李员开始一步步成长起来的。没有经验的新人不可能一进来就当主管，他的能力也不够，需要一段时间来熟悉各个部门的情况，了解不同的职位，然后才慢慢上升。

——资料来源：薛亚芳，《立业周刊》

5、国际知名酒店集团人力资源培训体系解析

美国《时代》周刊撰文称，在中国，188家酒店正拔地而起，其中有145家属于客房超过200间的四星或五星级酒店。即便这些项目中有些未能完成，这些酒店建成后，也会在花费80亿美元后使中国增加3万个新客房，价值超过80亿美元。

在这个情况的背后，显示出人才市场有数十万缺口，高端酒店进行了人才争夺战，教育培训也大行其道。全国酒店行业从业人员是庞大的培训对象。

以下是跨国酒店集团的培训经验。

（1）洲际酒店集团

2007年4月4日，洲际在重庆成立英才培养学院，将采取“带徒弟”这种传统模式培养自己的酒店管理人才，和重庆一些大学进行合作，让酒店管理专业的学生在校期间就同时在洲际所管理的酒店内进行实习培训，以后毕业时可优先与酒店签署用工协议，整个培训过程免费。

洲际酒店在上海建立了洲际酒店集团精英培养学院，自己为自己定向培养和输送专业化服务人才。学院提供会计、英文、旅游心理学、酒店管理等一系列与旅游业和酒店业相关的专业课程，而且学员经过两年学习毕业后，有两种去路，一种是到洲际酒店集团旗下的酒店中去实习，另一种则是前往澳大利亚继续深造第三年课程。

洲际对于员工还有工作兴趣的激发和培养这一层面。正如之前洲际人才观中提到的很重要的一点：员工必须有工作热情，这种自然流露的热情也就需要基于一定程度对工作的兴趣之上。这种激发和培养是双向性的，通过一些方式让员工产生行业兴趣，也让员工通过工作再肯定这种兴趣和热情，自觉地去了解行业知识和信息，拓展自我的发展潜力。

洲际注重四项品质，首先是团队合作精神。酒店服务是作为一个整体出现的，当中缺乏强大的凝聚力就容易出错，也只有富有团队合作精神的才适合从事酒店服务业。其次是工作态度。从很大程度上说，态度决定服务质量。服务行业需要工作热情，发自内心地提供服务，才会更加专业地对待顾客。再者是对文化差异的意识。作为国际性的大酒店，迎接八方客，面对的也是来自各个国家、各个文化背景的人士。在服务时候有意识地考虑到文化差异的因素是一名专业酒店人

员必备的职业素养。最后是要求对酒店服务行业有一定程度的了解，这种了解最好还是在比较早的阶段。尽早树立服务意识，有利于在这个行业中发展和成才。

（2）万豪酒店集团

2007年3月19日，万豪酒店管理集团旗下七家酒店，即上海苏州地区万豪姊妹酒店：上海 JW 万豪酒店及明天广场万豪行政公寓、上海新梅万豪行政公寓、上海虹桥万豪大酒店、上海扬子江万丽大酒店、上海淳大万丽酒店、上海齐鲁万怡大酒店、苏州尼盛万丽酒店与上海师范大学旅游学院、上海旅游高等专科学校共同达成协议，即日起校企将紧密合作，本着平等互利精神，建立长期友好合作关系，以加强酒店管理人才培养的教学与实践合作、推进企业管理文化交流、增进相互了解和支持。协议包括从2007年4月开始，学校从每年的入学新生中，选择组建以“万豪班”冠名的饭店管理、财务管理和烹饪专业本、专科教学班。学校将根据自身教学计划，提前制订万豪集团承担课程的计划和内容，并指定专人负责组织与管理。万豪集团则制定相关部门的年度实践培训安排供给学校参考（如前厅，客房，餐饮及烹饪）。万豪集团的专业管理人员也将成为学校的客座讲师，教授专业理念及实践操作知识。为学生们开设企业文化，人才需求，企业发展规划，及具有现代酒店培训特色的实践教学课程。在实习合作方面，酒店也将定期安排专科学生见习参观和交流，为本科学生提供酒店服务和管理的体验见习。在举办大型国际活动或者宴会期间，长期为学生们提供实践的机会。对于实习成绩合格的学生，优先录用并签订就业协议。在企业文化交流方面，学校将定期宣传酒店文化和发展，管理特色和酒店新闻等；酒店也将每年为学校派选的专业教师进行特定管理岗位的短期考察。

万豪国际集团的总部设于美国首都华盛顿，雇约133,000名员工，万豪酒店管理集团连续六年被《财富杂志》评为100家员工最喜欢的公司之一。万豪在员工总数为10万以上的大公司中排名第三，并且是总部在美国的酒店管理公司中惟一中选的。《财富杂志》总共挑选了1000个公司中的4万名员工进行调查，以了解他们对管理层的信任度，及对公司、工作和同事的自豪感。

万豪的培训也很有特色，公司规定每天每位员工都有15分钟的培训。万豪分别给旗下各酒店品牌总结出了20个基本习惯，要求员工每天都温习一个习惯。万豪认为，人如果是按照习惯来提供服务，将会更自然、更顺畅。公司规定

经理每年必须有 40 个小时的培训时间，并且专门为之设计了核心管理课程，这些课程是由酒店服务业所需的 9 个主要技能发展出来的，而万豪普通员工一般也要有 20-30 个小时的培训。

万豪不相信惩罚的作用，而相信奖励的作用。公司设有两个主要奖项。一个是最卓越员工奖，该奖颁发给那些对工作或者社会做出了杰出贡献的人，获得这个奖的人可以到美国华盛顿去参加万豪的年度大会，并将接受总裁亲自颁奖。另一个奖是 Alice S. Marriott Award for Community Service，这个奖是颁给那些对当地社会做出了杰出贡献的集体。得到这两个奖，在万豪是至高无上的荣誉。

在万豪，每位员工都配有生活和工作方面的导师；公司下午六点开始放音乐敦促员工下班；中秋节、元宵节都放假。

万豪近 50% 的管理人员是从公司内部提拔的，公司职位空缺要优先考虑内部员工，只有内部没有合适的人选，才从社会上招聘。薪资水平一般高出行业平均水平 50% 至 75%。如果员工为万豪服务到一定期限，万豪每年将会颁发一张“你为万豪服务了多少年”的奖状。而如果这个期限到了 25 年，员工就可以随意入住万豪旗下的所有酒店。万豪内部还有一条不成文规定，没有准备好接班人，你就无法调职。万豪的丽思-卡尔顿酒店是流失率最低的酒店品牌，员工流动率保持在 21.8% 左右。

全球 14 万名万豪员工每天都要就 20 条基本习惯的其中同一条展开讨论。从总经理到普通员工，他们都随身携带小小的“信条卡”，放进靠近胸口的口袋里。上面有被戏称为“20 条军规”的 20 条守则以及优良服务三部曲等。

万豪为其遍布 60 多个国家及地区的酒店员工提供超过 10 种语文的培训课程，每个课程的学员人数由 20 人至 25 人不等，课程设计十分注重互动交流、实践练习、参与前后的表现评核比较以及计划如何付诸行动，它们全面配合万豪的业务发展需要，同时贯注万豪的企业文化精神。此外，每家万豪酒店都需要拨款支持公司的国际培训基金，万豪是全球唯一一家酒店管理集团，要求其酒店每年为每名经理最少投入 750 美元作为其培训费用。在每一家万豪酒店，每天有 15 分钟是用于培训其所有员工。

（3）希尔顿酒店集团

希尔顿集团拥有自己的在线学习平台希尔顿大学。最近针对希尔顿员工做的

一项调查发现，员工获得在该平台接受培训的机会将有助于他们保持较高的企业忠诚度。调查人员对希尔顿集团在全球范围内的 1500 名员工进行了取样。40% 被访者表示能够得到培训机会是自己继续留在希尔顿工作的主要因素。49% 被访者表示，虽然这不是最主要的原因，但能够有机会接受职业培训对于他们来说非常重要。世界各地的希尔顿员工都能够通过希尔顿大学参加广泛的培训活动。其中包括：Skill Soft 公司的 550 个电子学习课程（涵盖运营技能、专业技能以及 IT 技能等）；Books 24x7 公司的电子参考文档（管理、运营以及技术方面的畅销书和参考资料）；在线导师和虚拟课堂。

2006 年 5 月份，被访者以匿名方式参加了此次调查。该调查除了有助于证明培训与员工忠诚度之间的关系以外，还说明了培训应该如何穿插工作中进行。超过 70% 被访者表示，他们在培训中学到的东西都能够在实际工作中运用。该调查也揭示了希尔顿的员工最喜欢的学习地点。绝大多数被访者表示喜欢在办公桌旁或在家里学习。同时，越来越多的人愿意通过专用的电子平台在酒店或办公室里学习。由于自己通过电子学习平台受益匪浅，所以人力资源经理们、电子学习平台的拥护者们和正在接受培训的经理们越来越希望手下的员工能够在希尔顿大学接受培训。90% 被访者相信，自己在希尔顿大学学到的知识和技能将有助于他们的职业发展。当被问到对希尔顿大学的评价时，85% 被访者认为“非常好”或者“好”。99% 被访者说他们将向自己的同事推荐。

（4）香格里拉酒店集团

2005 年 4 月 1 日起，香格里拉与康奈尔网络学院合作，首次为公司管理层员工提供在线远程培训，这个培训计划将在未来的 5 年中为香格里拉集团提供 3000 个在线职业发展机会。学员从 57 门课程中任选并完成规定的五个方面的课程（包括人力资源管理、管理学基础、酒店及食品服务管理、战略管理和财务管理），就可以获得康奈尔网络学院颁发的证书。在完成一系列其它相关课程之后，学员还将获得由康奈尔大学颁发的证书。在线培训计划为员工提供了一个可以高度灵活安排学习时间的拓展自身知识的平台。这项员工职业发展和公司在全球范围内的拓展计划来说至关重要。

香格里拉廊坊管理培训中心于 2005 年 8 月首次对外公开招生，经过该酒店专业培训的学员将有机会留在集团内工作。学员将有机会进入香格里拉位于中国

内地、新加坡甚至迪拜的酒店进行实习，培训学费约为 1.2 至 1.5 万元。持高中或职高以上学历的毕业生可通过网站(www.shangri-la-academy.com)在网上注册，申请参加该中心的培训课程。学员将进行 12 周的系统培训，内容包括厨艺、餐饮服务、前厅运营和客房运营。培训中心计划在 8 月和 10 月分别公开招收 60 名学员。香格里拉酒店集团目前在中国有 19 家饭店，到 2007 年将增加到 32 家，同时对员工的需求也将从目前的数量再增加约 9000 名，其中 20% 为管理职务。

香格里拉也很重视员工的发展，每个酒店都会给员工以英语培训，而这种培训会根据公司上下不同级别，不同部门的员工专门制订出系统的培训进程。各个部门有不同的用语需求，香格里拉一般会请来几名全职英语教师，让他们先同部门主管沟通，然后根据需求再专门制订出培训计划。

同时，香格里拉还给每个员工网上学习的机会。酒店根据集团的指示，给予充分的学习机会。网络课程与美国康耐尔大学挂钩，到学员毕业时候会颁发证书。另外，在北京的香格里拉集团还设有一个香格里拉学院，提供一些证书类学习课程，如英语、前台、餐饮服务、厨务、客房服务等，也有高级人员的培训证书。这些证书将在所有香格里拉酒店内通用。

——资料来源：《中国酒店人力资源与培训》

6、迪拜帆船酒店的员工待遇

2011 年Burj Al Arab 招聘的工种、工资和待遇（以下1Dhs约合1.86人民币元）

职位	月工资	服务费 (月)	奖金(月)	语言津贴(月)
餐厅服务员	Dhs 1375	250-400	200-250	300
咖啡厅服务员	Dhs 1150	250-400	200-250	300
客户关系(迎宾)	Dhs 1500	250-400	200-250	300
客房服务员	Dhs 1150	250-400	200-250	300
行政管家	Dhs 1900	250-400	200-250	300
管家	Dhs 1500	250-400	200-250	300
三级厨师	Dhs 1375	250-400	200-250	/
二级厨师	Dhs 1575	250-400	200-250	/

1. 服务费	员工从第二个月开始有服务费，最高可以达到 300DHS/月，餐饮部服务员有小费；
2. 奖金	每季度酒店会根据业绩分配奖金，平均 200-350DHS/月；
3. 语言补贴	员工除了英语外，凡掌握法语、德语、阿拉伯语、中文并通过了酒店等级考试的，每个月可得到 300DHS 的语言补贴；
4. 培训	所有员工加入酒店后除了本职和英语口语培训外(该两种培训是算工时的)，六个月以后员工在业余时间可以参加酒店其他部门的所有培训，经考试合格后将优先补缺，酒店每年有一个全额奖学金名额保送员工到 JUMEIRAH ACADEMY OF HOSPITALITY 学习四年；
5. 合同期	两年，期满后可续约；
6. 工作时间	每周 48 小时，每周 5-6 天，每年有 30 天带薪休假；
7. 签证	酒店提供长期工作签证（3 年期）；
8. 机票	员工加入酒店时，酒店提供免费的单程机票，工作满两年酒店提供免费双程机票；
9. 住宿	酒店将在员工宿舍为每个员工提供免费的住宿(2 人/间)；
10. 医疗保险	酒店为所有员工提供免费医疗保险，可以在大型医院免费就医，同时酒店提供 24 小时的免费医护帮助；
11. 人身保险	酒店提供免费人身保险，最高保险额为两年工资总数。
12. 宾馆其他福利情况	<p>员工从加入 JUMEIRAH INTERNATIONAL 酒店集团后即享有如下福利：</p> <p>酒店将提供免费的餐饮，工作期间在酒店员工餐厅，非工作时间在宿舍员工餐厅就餐；</p> <p>如在集团内部酒店的任何餐厅用餐，将享受 50% 的折扣，并可邀请最多四名同伴一起享用；</p> <p>可享受 50% 折扣的酒水；</p> <p>可免费使用员工宿舍的运动和娱乐设施；</p> <p>可邀请最多四名同伴一起到水上世界 WILD WADI 游玩，特惠门票为 20DHS；</p>

	<p>员工直系亲属可享受每年最多 7 天免费员工宿舍住宿； 免费干洗工作服并对私人服装干洗给予 50% 折扣。</p>
13. 完成工作合同的奖励	<p>如员工没有做满 12 个月将无法得到此类奖励； 员工工作满 12 个月但未满 36 个月者，将每年得到 7 天的工资奖励； 满 36 个月但未满 60 个月者，每年将得到 14 天的工资奖励； 超过 60 个月者将在前 5 年得到每年 21 天工资奖励，随后每年为 1 个月工资奖励，但最多不能超过其 2 年的总工资。</p>
14. 转换合同	<p>如果员工在未满 2 年合同期的情况下被辞退或自动辞职，将会在护照上盖上 6 个月不允许入境的章，该员工在此期间不得以任何签证方式入境，如完成 2 年合同后，员工将得到酒店的许可到其他单位工作。</p>
15. 护照	<p>根据法律规定，员工护照必须交酒店保存，如员工需要出国或出示护照原件时，需向人力资源部提出申请，用完后需交回酒店。</p>

——资料来源：Burj Al Arab 酒店在浙江旅游职业学院的招聘信息，2011 年 9 月

7、充满活力的麦当劳人力资源管理

麦当劳的人力资源管理有一套标准化的管理模式，这套管理模式具有鲜明的独特性。在麦当劳工作，最基本的就是要了解公司的理念，了解工作伙伴，了解各种日常制度，积极学习和寻找更好的工作方法。麦当劳最崇尚的是“坚毅”。麦当劳创始人雷·克罗克常说：“世上没有东西可取代坚毅的地位。有才能而失败的人比比皆是，才华横溢却不思进取者众多，受过教育但潦倒终生的也屡见不鲜。唯有坚毅的人无所不能。”

（1）不用天才与花瓶

麦当劳不用所谓“天才”，因为“天才”是留不住的。在麦当劳里取得成功的人，都得从零开始，脚踏实地工作，炸薯条，做汉堡包，是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些不愿意从小事做起，踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说，是难以接受的。但是，他们必须懂得，麦当劳请的是最适合的人才，是愿意努力工作的人，脚踏实地做起是在这一行业中成功的必要条件。在麦当劳餐厅，女服务员的长相也大都是普通的，这可以看到既有年轻人又有年纪大的人。与其他公司不同，人才的多样化是麦当劳的一大特点。麦当劳的员工不是来自一个方面，而是从不同渠道请人。麦当劳的人才组合是家庭式的，年纪大的人可以把经验告诉年纪小的人，同时又可被年轻人的活力所带动。因此，麦当劳请的不一定都是大学生，而是什么人都有。麦当劳不讲求员工是否长得漂亮，只在乎她工作负责，待人热情，让顾客有宾至如归的感觉，如果只是个中看不中用的花瓶，是不可能留在麦当劳呆下去的。

（2）注重技术的招聘面试法

麦当劳作为快餐业的老大，标准化是其赢得竞争优势的关键之处，不仅在员工操作和规章制度上是标准化的，在招聘面试中也体现出了这一特点。麦当劳的面试选才方法主要是 STAR 模式和 OJE 测评方法。

首先是 STAR 模式，即根据人们过去的具体行为来预测其未来行为并对其能力进行测评。其中 S，即 situation，代表应聘者所面临的情况；T，即 task，代表应聘者要承担的任务；A，即 action，代表应聘者所采取的行动；R，即 result，代表应聘者在采取行动后出现的结果。S 和 t 回答的是某件事为什么会发生，a 回答的是当时是如何做，r 回答的是做出某种行动后有怎样的效果。这种方法是

以行为为基础的面试方法，与情境面试较为相似，被面试者的行动往往是导致绩效的关键行为，可以更有效地测试出应聘者与该职位的适合程度。

另一个是 OJE (on the job evaluation) 模式，即岗位测评法。麦当劳会让觉得合适的应聘者在餐厅工作三天，通过 360 度评估法来对应聘者进行评估，然后做出是否录用的决策。这种方法可以有效地提高甄选的质量，让管理者有充分的时间来观察应聘者的实际工作表现，可以较好的避免一些面试中常犯的错误，这使得麦当劳的选才成功率达到 95%。

(3) “圣诞树”般的员工培训与发展机制

麦当劳的人力资源愿景是要成为全世界每一个社区中的最佳雇主，无论在就业机会、培训、发展以及对工作的满意感、回报和认同等各方面，均为雇员提供最佳的条件。麦当劳对员工的承诺就是：“我们重视您，您的成长和您的贡献。”虽然麦当劳经营的是快餐行业，普通员工的流动率很高，但是麦当劳一直把人看作是企业最重要的财富，其人事哲学就是尊重和关怀每一位员工，给每一位员工创作发展自己的机会。

在很多企业中，人才的结构就像是金字塔，越往上去就越小；而麦当劳的人才结构却更像棵圣诞树，如果员工能力足够强，就会让他升迁一个层级，成为一个分枝，再上去又成为一个分枝，员工永远都有升迁的机会。

作为快餐行业的老大，麦当劳的竞争优势是来自于其独特和强大的培训体系，即使其他企业可以从麦当劳挖走员工，但也无法和麦当劳竞争，麦当劳的一套完整的培训体系，是麦当劳取得成功的最关键的因素。麦当劳在员工培训上投入了大量的精力和体力。

①传授价值观和技能

企业的价值观会影响训练的成效，在麦当劳的人员训练结构上，有两个重要的部分，一个是 Career—Long Learning Path，第二个部分是 McDonald's Center of Excellence for Training，就是全球麦当劳的人员学习发展中心，包括所谓的汉堡大学。

麦当劳最主要的价值观，就是“以人为本”，一个快速餐饮服务 (Quick Service Restaurant)，在训练过程中如何把麦当劳“以人为本”的价值观，带到每一个每一次的用餐经验，人在传递服务的过程中，如果有一些互动，有一些关怀，有一

些感受，会做出更好的结果，而这正是麦当劳“以人为本”如何落实在每一天的实际工作。

延伸麦当劳最主要的价值观“以人为本”，麦当劳在人员的发展上，就是要“传授一生受用的价值观与技能”。在麦当劳的筑梦过程中，每一个学习者在每一个不同的经验里，学到一生受用的价值观和技能，那是麦当劳人员发展的一个很重要的观念，也就是这样的一个价值观，支持麦当劳的训练与人员发展系统的成功。

②全职业规划的培训特色

在培训方面，麦当劳强调的是员工的全职业规划培训，从计时员工开始到高阶主管，结合他们的职业生涯，都有不同的培训计划，从各区域的培训中心到汉堡大学的阶梯式培训，使员工能够有机会不断地学习和发展。麦当劳的管理人员有95%是从员工做起的，每年公司也要花费1200万元用于员工培训，一旦优秀的员工进入管理层，麦当劳又会给他制定一套结合国内外资源的训练机会，不仅能够在训练中心接受营运及管理方面的教育，还有机会去汉堡大学进一步深造，接受更高的训练，这种全职业规划培训使麦当劳的高管人员流动率很低，形成了一批稳定的管理队伍。

③从幼儿园到大学的分级培训特色

麦当劳培训的另一个特色是从幼儿园到大学的分级培训，这种分级培训包括：幼儿园、小学、中学直到大学的训练课程，而且专业化程度越来越高，所有课程也具有一致的目标和阶段的连贯性。整个培训体系如下所示：

幼儿园的课程是最基础的课程，主要是让员工学会怎样让客户满意；小学课程则是让培训者学会怎样去做人员管理；到了中学课程，核心就是学会如何控制成本和帮助销售；而到了大学，就是要学会如何带动管理者成长。

以上两种特色的培训机制并不是独立的，而是紧密地联系在一起。在员工的全职业规划培训中贯穿着不同阶段的分级培训，让每一位员工都可以看到一个清晰的职业发展通道，由此产生一个强大的工作动力，不断地激励着每一位员工向更高的目标努力。正如麦当劳流传的一句话那样：“每个人前面都有个梯子，你不要去想我会不会被别人压下来，你爬你的梯子，你争取你的目标。”

④“新船员”的第一天

作为餐饮业的巨头，工作在前线的零工每天要接触大量的顾客，通过训练提升零工的素质，可以向顾客更好的提供高质量的商品、服务和环境，这对麦当劳的持续经营非常重要。那么，麦当劳是怎样对零工进行培训的呢？

新员工上班的第一天并不是马上去学习工作技能，而是要接受麦当劳的企业文化教育。麦当劳通过对新员工灌输麦当劳文化，让员工了解组织的愿景、宗旨、目标以及对员工的期望来消除他们心中的不安，从而更好的投入到新的工作中去。在麦当劳，服务员都被称作“CREW”，即“船员”的意思。这个称呼会让新员工感到这里所有的工作伙伴都在一条船上，这样既增进了心中的亲切感，又增进了彼此之间的默契。

在新员工初步了解并熟悉麦当劳的文化后，接下来的训练就是让新员工为能够独立承担工作而做好准备。训练员要按照《麦当劳工作手册》的规定，对新员工进行基本操作训练。这种培训同样有标准化的管理模式，而麦当劳的全部管理人员都是从学习普通服务人员的基本操作程序开始的，但与很多企业不同的是，麦当劳的培训并不是脱产培训，而是在第一天就直接走向工作岗位，在工作中接受培训，而且这种培训是一对一的培训，即每一个新员工都有一名老员工带着，边学习边工作，把训练和实际操作更好的结合起来了。

每一位麦当劳的工作人员进入公司时，都要接受实际工作的训练实践，这期间的课程主要分为基本课程和高级课程，二者的主要区别在于完成同样的工作的质量是不同的。基本课程是要求新员工做到怎样达到设定的工作标准，高级课程则是要求新员工怎样能够做到更好、更快，以提高他们的判断力和集中注意力的能力。还有一个课程是营销作业训练课程，分为6个阶段，经理会在整个训练过程中不断的鼓励新员工，而且员工的成绩也会在公告栏中有所公布，可以使得员工们清楚地看到自己努力的结果和目前所处的水平，以产生更大的学习和工作动力。

⑤从零开始的快速晋升制度

吸引人们加入麦当劳的不仅仅是完善的培训体系，还有以培训体系为支撑的快速晋升体制，员工可以清楚地看到他们在麦当劳的职业发展路径，每一位有能力的员工都可以凭借自己的努力得到提升，正所谓从收付款到炸薯条直到做冰激淋，每个岗位上都会造就出来未来的餐馆经理。

在麦当劳，员工的晋升速度是根据自己的实际能力决定的。一位刚参加工作的年轻人，完全可以凭借自己的能力在一年半内当上餐厅经理，在两年内当上监督管理员。对那些适应快、能力强的人再配以各个阶段的培训，晋升就是很自然的事了。在麦当劳晋升发展的过程大致如下：

首先，一个有能力的年轻人要做 4-6 个月的实习助理，在这阶段，他是以一个普通班组成员的身份投入到公司各基层，要去做像炸薯条、收款、烤牛排这样的工作。另外还要做清洁工作，以及服务顾客，这些都是为了以后的工作积累管理经验，在做见习经理期间，他将会有一套 4-6 个月的培训课程，重点在于基本应用，主要通过开放式、参与式讨论等方法来培养他们的行为能力。

第二个工作岗位更带有实际负责的性质，即二级助理。在这个时期，他要在每天规定的时间负责餐馆的工作。但是二级助理与实习助理不同，他要承担起一部分的管理工作，比如订货、计划、排班、统计等等。在这一阶段，他得将自己的工作做到位并且要有一定的超越，不断地摸索和积累经验。在这期间，这位二级助理将会得到 5-6 个月相应的培训课程。

接着在 8-14 个月后，如果这个年轻人表现出较强的能力和优秀的工作业绩，那么它就有机会再次得到提升，成为一名一级助理，即经理的左膀右臂。此时，他将肩负更多并且更为重要的责任，要在餐厅中独当一面，这时他的管理经验已经相当丰富，为以后承担更重要的职位做好了较为充分的准备。此时，这个一级助理仍需要进行培训，他将接受一套中级管理课程的培训，以使其能够较快的胜任该职位的工作。此后，他还可以凭借自己的能力再次晋升为经理，甚至是质量监督员，这时，他将负责三至四家餐厅的工作。这时，这个经理就有机会去美国接受更高一级的训练，能力再次得到提高。

然而，这并没有结束该员工的晋升路径。在 3 年以后，监督管理员还有可能晋升为地区顾问，这个职位相当于“麦当劳的外交官”，作为总公司派驻下属企业的代表，往返于总公司与各下属公司之间，传递信息并进行沟通，同时也是总公司标准的捍卫者。他的职责并不仅仅局限于此，还担负着组织培训、提供建议等使命，其实他就相当于总公司在地区的全权代表。到此，并不意味着该员工的职业生涯已经到头了。如果这个地区顾问还有能力，他依然可以继续被向上提升，甚至是麦当劳总公司的董事长一职。而这并没有天花板，一切皆有可能。

在麦当劳，一个员工是否能得到提升主要看两个方面：第一就是看他领导的团队或部门的绩效如何，仅以个人的绩效是不行的，麦当劳更强调的是团队绩效。第二就是看它是否可以找到接替他的人，这样他才可以得到升迁，这也看出麦当劳十分重视新人的培养。

⑥最佳的人员培训专家—麦当劳汉堡大学

汉堡大学是一个国际培训中心，它培养了一批又一批优秀的人才，而且本身也是吸引优秀人才加盟麦当劳的主要因素之一。汉堡大学的培训目标是在工作中已经获得了丰富管理知识的管理者把自己零碎的知识系统起来。汉堡大学的主要课程是两周的《基本操作讲座课程》(BOC)和11天的《高级操作讲习课程》。

《基本操作讲座课程》是一本有360页厚的《操作手册》，分为食品、设备和管理技巧三部分，这本教材包罗了各种知识，而且非常细化，目的是让学员学会制作产品的方法以及怎样进行生产和质量管理、营销管理、资料管理和利润管理等。主要是让管理人员精确的按照标准办事，不要违反标准。这一切都体现出麦当劳的标准化程度之高，标准绝不是口头上泛泛而谈的，而是在学习与训练中一点一滴地渗透到每一位学员的意识中，并经过操作实践转化为学员的习惯和行为。从这一点我们可以看出，麦当劳真正做到了将经营战略与制度和每一个管理工作紧密地联系在一起。

《高级操作讲习课程》旨在训练更高层的管理人员。其内容就与《基本操作讲座课程》有很大的不同，在知识上又上升了一定的高度。这主要是“QSC”的研究，还有房地产、法律、再投资、财务分析、提高利润的方法、人员训练和人际关系、市场等等。这些问题就不是可以按照一个既定的标准来操作了，需要管理者具有灵活的商业头脑和较高的管理能力。也是为了培养公司主要的管理人才，上升到了一个更高的战略层面上来。

⑦四个层面对评估体系

在培训评估这一环节，麦当劳也努力做到了“反应、知识、行为、绩效”这四个方面的评估。

第一个“反应”，就是在上课结束后，大家对于课程的反应是什么，例如评估表就是收集反应的一种评估方法，可以借由大家的反应调整以符合学员的需求。

第二就是讲师的评估，每一位老师的引导技巧，都会影响学员的学习，所以在每一次课程结束后，都会针对老师的讲解技巧来作评估。在知识方面，汉堡大学也有考试，上课前会有入学考试，课程进行中也会有考试，只要想测试大家通过这些方式，究竟保留了多少知识，以了解训练的内容是否符合组织所要传递的。除此之外，汉堡大学非常重视学生的参与，会把学生的参与度，量化为一个评估方法，因为当学员提出他的学习，或者是和大家互动分享时，我们可以知道他的知识程度，并且在每天的课程去做调整，以符合学生的学习需求。

第三是“行为”，在课程中学到的东西，能不能在回到工作以后，改变你的行为，达到更好的绩效。在麦当劳有一个双向的调查，上课前会先针对学生的职能做一些评估，再请她的老板或者直属主管做一个评估，然后经过训练三个月之后，再作一次评估；因为学生必须回去应用他所学的，所以我们会把职能行为前后的改变做一个比较，来衡量训练的成果。

第四，在“绩效”方面，课后行动计划的执行成果和绩效有一定的关系，每一次上完课，学生都必须设定出他的行动计划，回去之后必须执行，执行之后会有他的主管来为他做鉴定，以确保训练的成果。

在整个培训过程中，麦当劳还采用了一些有效的措施来保证培训较好的实施。比如，按月考核辅导和多样化的沟通。采用按月考核辅导，主要是通过对员工的一个阶段的绩效进行考核来发现其行为中与组织价值观和目标不一致的地方，从而可以更好的制定计划来帮助员工改变行为以提高绩效，通常是采用服务员全体大会、管理会议、组长会议、接待员会议、训练员会议和小组会议等会议方式，以及临时茶座会和公告栏等方式与员工及时充分的沟通。在各个麦当劳餐厅中，还备有各种笔记本，比如服务员联络簿、经理联络簿和训练员联络簿等等。种种方式的沟通使得信息可以更快更好的在麦当劳各个层次之间流通，使每一个员工都可以更好的进行合作和相互促进。

（4）多元化的薪酬制度

除了晋升和培训，麦当劳在薪酬方面也具有较强的吸引力。麦当劳每年都有做薪酬水平的调查，根据调查的结果和公司的经济承受能力对薪酬标准进行调整，使得麦当劳在人才的吸引和保留等方面具有较强的竞争能力。

麦当劳实行的是按工作表现支付薪酬的原则，工资标准主要是分为以下五个

等级，至于员工会在哪种等级上获得工资取决于该员工的上级主管，他根据员工的工作表现来确定员工的工资等级。麦当劳的各个餐厅对每一位员工都建立有评价手册，由每一个店的店长在每年的1月、4月、8月和11月对每一个员工作一次评价，对员工的工作表现定出不同的等级，然后由店铺经理考察，但最后仍由店长作最后审查。评价的依据是根据不同员工的职位内容，来考察员工完成工作的情况。在整个绩效考核期间，并不是管理者一个人说了算，而是充分听取员工本人的意见，做出一分为二的评价，充分体现了对员工的尊重。麦当劳的薪酬制度是公开的，每一等级的薪酬都是有明确规定的，不仅减少了员工心里的不平衡感，而且可以让员工清楚地看到自己未来的努力方向。当考核结束后，店长就会根据评估的等级来确定员工的工资以及工资增长的百分比，工资增长的百分比会根据每年的情况作适当的调整。在这里会有一个最高工资额的问题，因为考虑到大多数情况下在制定工资标准时，工资不会超过本职务工资的最高标准，一旦工资超过了该职位的最高工资，只要是在良好或良好以上，员工仍然可以按照绩效考核所应获得的工资增长，只不过是在该员工的评估百分比上乘以2/3，这种增长将一直持续到该员工获得提升为止。

（5）充分运用激励机制

每天，麦当劳都会按照具体情况为每个不同岗位的人制定目标，一旦达到目标，就可以得到公司内部的积分奖励。举例来说，每隔一段时间麦当劳就会推出新的促销活动，麦当劳规定，只要前台服务员促销出新产品，那么，下班后就可以按照管理组的规定拿到相应的奖券。比如一个服务员一共卖出去了25套促销的套餐，就可以得到5元奖券，卖出35套就可以得到10元奖券，依次递增。这些奖券可以全部积攒下来，等到月底或年底用来兑换相应价钱的奖品，如手表、雨伞、手电筒等等。这样，员工就会每天都尽力做到最好，以得到尽量多的奖券。这种积分奖励办法，在麦当劳内部营造出了持久的竞争气氛。

在薪酬奖金激励方面，麦当劳还为员工提供了形式多样的特殊奖励计划，只要员工个人努力，工作表现优异，就有机会获得丰厚的奖励。具体奖励包括：总裁奖、金色拱门奖、团队奖、服务工龄奖、优胜奖、年度杰出经理奖、积极管理奖等。除此之外，麦当劳还十分重视精神激励的作用，而且也做得颇有特色，比如“麦当劳员工奥林匹克岗位大赛”，参赛人员是在中国的400多家餐厅的数万

员工中，经过几轮比赛层层选拔，脱颖而出的，这些被选出的员工作为各地区的代表参加奥林匹克岗位大赛。比赛主要分为柜台、煎区、炸区以及大堂几个赛区，内容是关于品质、服务、卫生、训练和团队合作等。大赛的目的不是为了评出优劣，而是通过这种形式鼓励员工不断地充实自己，提高自己的能力。同时，公司也会从中选拔出有潜力的优秀人才，对人才的培养也起到了重要的作用。

——资料来源：中国管理人才网

8、美国西南航空公司的人力资源管理

(1) 成功创业

80年代以来美国航空业一直萧条，进入90年以后赤字总额累计达80亿美元，仅1992年亏损额就高达20亿美元，然而就在这一片萧条之气中，一家名叫西南航空公司的小企业却独放异彩，在美国航空史上取得辉煌成绩：

西南航空公司自从1973年以来连续28年有盈余，其中9年利润有增长；其获利率平均每年达到5%，是业界最高的；1992年它的营业收入增长率为25%。2000年的总营运收入达到56亿美元，纯利润大约为6.3亿美元。

西南航空公司连续4年（1997-2000）被著名的《财富》杂志评为全球最受赞赏的公司之一；2001年《财富》杂志列出的100家美国最受员工欢迎的公司中名列第四。而1991-1992年美国航空业总亏损80亿美元，有三家大的航空公司破产倒闭。

西南航空公司目前拥有超过300架波音737客机，每天出发超过2700班机。航线覆盖美国58个城市。全年为6400万乘客提供了服务。西南航空公司目前员工数目超过3.5万人。

(2) 拥有最有生产力的团队

西南航空的员工每人平均每年服务2400名旅客，是美国航空界最有生产力的团队。专家指出，西南航空每名员工平均服务旅客的数量是任何其它航空公司的两倍。西南航空的员工流动率平均每年低于5%，相对于美国其它同行来说，这数字是最低的。

由于工作人员的配合和努力，西南航空的飞机从降落到起飞，平均需要15-20分钟。整个过程包括上落乘客、货物、补充燃料和食物、安全检查等等，为了在短时间内完成换班归航工作，西南的飞行机组人员，不论是空服员还是飞行员，大家一起协助清理飞机，或是在登机门处协助旅客上下飞机。1998年，西南航空每位员工服务的旅客数超过2500人次，而联合航空与美国航空则与世界水准相当，约在低于1000人次的水准。

其它航空公司大约需要两到三倍的时间来完成同样的工作。这个记录令西南航空一直引以为荣，从中可看出西南航空员工的工作效率。

（3）精简的业务流程运作

西南航空认为简单可以降低成本并且加快运作速度。例如简化登机程序令西南航空减少了地勤服务和机务人员。在西南航空，每架飞机仅仅需要 90 名员工就可以开航。这比其它航空公司几乎少用一倍的员工。取消了不具弹性的工作规则，令雇员可以为了按时完工，按时交接而负起责任，不需要理会“规则”范围内自身该做的事情，在有需要的情况下大家可以互相帮忙。

（4）高效的内部信息流动

西南航空特殊文化是服务的品质在于员工是否有能力建立坚实而真诚的人际关系。西南航空保持扁平的组织架构，排除官僚主义，让员工随时掌握可以协助他们更加了解公司，任何和旅客以及竞争形势有关的资讯并鼓励员工为公司的发展出谋划策。绝大多数的员工知道他们几乎随时可以拿起电话和公司的副总裁级的人员直接沟通。西南航空的总裁们会在周末的凌晨和地勤人员一起清洁飞机。

（5）独有的员工精神

由于西南航空能赋予员工家庭式的归属感，所以它的企业的内聚力很强，雇员们互相信任。西南航空员工有着苦干实干的态度，良好的团队精神，自动自发地去帮忙其它同事。独有的西南航空员工精神为它在竞争中带来不少优势，让公司在航空业环境不好的情况下顺利地渡过难关。尽管许多航空公司都尝试模仿西南航空的商业模式和策略，但没有一个能做出比西南航空更加好的成绩。

（6）顾客满意

低票价、密集的班次和亲切周到的个性化服务为西南航空特有的竞争力，这也是西南航空持续盈利的秘密武器。正如它的管理层的理论：我们不是和其它航空公司打价格战，我们是和地面的运输业竞争。因为它提供 No-fills 服务，即不设头等舱，机舱座位按照先到先就座的原则，先到的旅客可以有更多的座位选择，机舱内不供给正餐，只提供花生，小甜饼或普通饮料，所以成本不高。西南航空注重降低成本而增加利润，并不注重去抢夺市场份额。不会为增加市场占有率而任成本不成比例地增加。同时西南航空还拥有保守的资产负债表，它一直保持比其它竞争者低的负债率。这样使它有足够的营运资金去把握一些重要的商机并且减少财务压力。由于西南航空不买大型客机，不飞国际航线，不和大航空公司硬

碰硬，它可以把成本维持低水平。上述的做法让西南航空有能力在它所有的航线上提供最低的票价。

公司充分显示出对员工的关怀，把员工的利益放在很重要的位置。在国家经济环境不好的时候亦不会裁员。当员工认为自己受到应有的人性化对待并且受到关怀和尊重时，他们会为乘客加倍提供热诚周到的服务。正如西南航空管理层所说的，如果你希望员工以关怀的态度对待同事和顾客，那么你应该首先如此对待他们。

(7) 人事制度

西南航空十年前，就将传统所谓的“人力资源部”更名为“人民部”，并网罗具有营销背景的人员担任部门员工。更名主要是为了摆脱老式的人力资源部门予人“治安警察”的印象；而引进有营销经验的人员，则是要摆脱一般人力资源部门人员没有魄力、缺乏决策勇气、暮气沉沉的状况。

在主事者大力变革的领导下，西南航空的人民部摇身一变成了“火炬的看守者”，主要任务就是要营造一个符合公司企业价值的工作环境，让员工能够愉快地为公司效力，为顾客提供高品质的服务。

基于这个理念，西南航空的人民部确实也规划出一套符合西南强调以人为本精神的工作环境与管理规章。例如在招募人员方面，为了找到公司真正需要的人，他们采取同侪招募的方式。飞行员面试飞行员，行李处理人员面试行李处理人员，让西南的员工自己挑选可以愉快合作的工作伙伴。

再者西南航空也非常重视人员的训练。公司员工每年都要参加一次训练课程，除了强调如何把工作做得更好、更快、成本更低外，公司也利用此机会增加部门间彼此的了解，当然也会再次宣扬公司的价值文化，并借机收集员工对公司的建言。西南航空的训练课程，主要在协助员工学习如何让每天的工作做得更好，而不是要大家整天心系着美国航空或 Delta 航空又如何如何。

激励因素方面，西南航空人民部所设计的薪资与奖金制度并不复杂，但与其他着重个人表现公司不同的是，西南偏向采取集体奖励的方式，来维护并提升团队精神。西南航空的飞行员与空服员是按航次计薪的，而这也反映出执行长凯勒赫经常提到的理念——飞机停在停机坪，是赚不了钱的。

另外，西南航空对于工作满一年以上的员工实施分红制度，并要求员工投资

1/4 的红利所得于公司的股票上。目前 90% 的西南员工持有公司的股票，约占西南航空流通在外股数的 10%。

（8）爱的企业文化

西南航空在纽约证券交易所的股票代码是 LUV，它象征着“爱”。这亦是西南航空从 1973 年以来的广告主题。关心员工亦关心乘客的西南航空充分了解市场和顾客的需求。公司的最终目标和对象是一般社会大众，让每位民众都负担得起乘机的费用。西南航空时刻努力让乘客感受到印象深刻和无微不至的服务并充分尊重他们，让乘坐西南航空飞机成为一种乐趣。这亦是西南航空吸引大批忠诚的旅客的主要原因。

一位曾在 EDS 公司任职的西南航空主管，当初准备跳槽时，公司开出比他刚进 EDS 时还要高出两倍半的薪水条件，希望他能留下。不过最后他还是决定投向西南航空。为什么呢？他的答案很简单：因为在西南，他觉得工作“很快乐”。

——资料来源：餐饮运营网

9、联合利华公司的人力资源管理

作为在全球财富 500 强名列前茅的跨国公司联合利华，全年总销售额超过 520 亿美元，位居世界三大顶级食品和饮料公司之列。是世界第一大冰淇淋、冷冻食品、茶和香皂制造商，世界第二位的牙膏和肥皂制造商，以及世界第三位的护发产品生产商。作为世界上最大的日用消费品公司之一，联合利华在食品、家居及个人护理等领域拥有领导地位。为中国消费者带来多达 17 个品牌，其中包括家居及个人护理领域的旁氏、力士、夏士莲、奥妙、洁诺、中华、阳光、金纺、芳草；食品领域的立顿、家乐、四季宝、好乐门、老蔡和京华茉莉茶；以及和路雪和蔓登琳等两大冰淇淋品牌。

这个成立于 1930 年，由荷兰一家生产人造黄油的公司和一家英国的清洁剂生产公司合并而成的近百年的“老店”，曾经采用双董事长的“联席董事长”制度，在跨国公司治理结构中可谓独一无二，并一直沿用长达 75 年。但时过境迁，联席董事长制度的弊端逐渐显露，联合利华近年来在全球竞争地位上显现颓势。近年来在全球市场处于老对手宝洁下风的联合利华，正在展开管理层级的“扁平化”革命，谋求在中国市场掀起一场“防守反击”战。用他们的话来说就是一场“**One Unilever**”（“一个联合利华”）的战略变革，而人力资源管理者首当其冲站在这次战役的前沿，呐喊助威、鼓舞士气、统一思想的同时，也实实在在地参加了战斗和变革。

（1）人事之变谋求“扁平化”格局

新任全球 CEO 帕特里克·塞斯考 Patrick Cescau 宣布就职，不仅标志联席董事长制度寿终就寝，同时还开展了一场全球范围的“扁平化”革命。经过全面整合，调整后的联合利华品牌从 2000 多个缩减到 400 个全球“重点品牌”，管理架构也从原来的全球 12 个运营大区缩减为仅仅 3 个大区，包括美洲区域、欧洲区域以及亚非区域。

在联合利华的全球布局中，中国区显得特立独行。在此次人事调整中，原和路雪销售总监张海婴开始全面接管和路雪中国区业务，成为公司内部最高级别的本土管理者，联合利华的高管更加“本土化”。

据公司内部人士介绍，早在几年前，联合利华开始着手中国组织架构的重大调整。如今，联合利华的管理和研发中心已经逐步稳定在上海，食品系列分居在

广州生产中心和围绕北京、上海的营销中心，日化品生产中心已经完全从上海搬迁到了合肥。“今年年初，联合利华在华的最后一个位于山东的合资公司股权被公司回购，标志着已经进行几年的“独资运动”全部完成，如今联合利华中国区已经成为一家完完全全的独资公司。”

（2）人力资源整合企业内部分化

企业的内部是分化的。企业不仅在纵向上是分化的，存在许多管理层级，而且在横向上也存在许多不同的职能部门。不但如此，随着企业的发展，许多企业还向多种业务和多个地区发展，从而导致业务单位和区域扩展方面的分化。面对企业内部复杂的分化，企业如何实现内部的协调和整合？联合利华的做法是通过建立特定的人力资源管理体系实现分化的组织内部联接和协调。

由于业务和经营区域的复杂性以及每个国家的环境和消费者的需求均不相同，所以联合利华在公司内部不得不采取高度分权的管理模式。在高度分权的原则指引下，联合利华没有为其业务单位建立统一的标准。

此外，处于同样的原因，联合利华也没有建立可共享的、统一的信息系统，而是使用了多种系统和程序。虽然每一个产品业务单位都有自己的特点，但是联合利华还是试图在它们之间创造有价值的协调。例如，在业务进入的每个国家，业务单位之间的协调包括产品与市场信息的共享、内部交易、最佳实践创意的交流和人才流动（特别是产品经理）。从整体上看，联合利华在四个领域对不同业务单位之间的联接施加影响：一是研究和营销等职能领域；二是生产化学产品的业务单位和其他业务单位之间的供应关系；三是发展中国家的多种业务经营；四是管理人才的开发和共享。当然，这种协调仍是在高度分权的原则下进行的。联合利华的母公司之所以能影响这些跨产品单位的联接，其依靠的是所创造的一种相互协作的企业文化、所建立的不同业务单位经理之间的复杂网络和横向关系以及对职业经理职业生涯的严格管理。

联合利华人力资源管理的重心是在产品单位之间建立横向的协调关系，以及培养一种适宜横向协调的文化氛围。联合利华的人事部负责制定公司整体的政策，比如要求经理们必须具有在一个以上国家或产品线的工作经验；所有的经理均须经过评价鉴定；组织大规模的管理培训活动，每年有来自世界各地的四百名经理聚集一堂进行交流和探讨；参与工资和薪酬的管理，使其处于一个合理的可

比较的状态；负责协调职业生涯规划过程并影响所有跨产品业务单位的人员任命。

母公司在录用大学毕业生工作的最初阶段就开始介入管理。在这些毕业生进入管理人员序列之后，联合利华的母公司负责四个级别的管理人员考评。最低一级包括全球大约 15000 名经理；第二级 4000 名；第三级 1400 名；最高一级包括所有销售额在 5 亿英镑以上的业务部门的总经理和较小公司的总裁。人事部掌握着每一级经理的名单，并注明有潜力进入上一级的人员。对于每一个职位需要什么类型的跨地区和跨职能部门的经验都有相应的标准，并帮助那些可能晋升更高级职位的经理们的发展。例如，人事部在每个子公司的年度人事考核上充当秘书的角色，年度考核由负责此项工作的总公司董事主持。联合利华特别关注品牌主管或营销经理的任命。如果某业务单位内部没有适当的继任者，那么就要列出来自其他国家和产品单位的候选人名单。当地经理对这份名单最具影响力。但是，总部人事部也有权在这份名单上填写自己的候选人。然后，高级人事管理经理们每三周就所有的空缺讨论一次，并有可能在这份名单上填写新的候选人。最后，每六周，地区总部的董事们再审核这份名单并有可能填上别的候选人。

联合利华的人力资源管理系统通过向其业务单位提供适当的管理人才创造了直接的联接利益。它也是推动其他联结的一种机制。通过培养一种共同的文化、形成网络和使经理们获得更广泛的经验，联合利华的人力资源管理系统加快了产品知识和最佳实践的传播速度，也实现了企业内部的协调。

（3）独特的人才选拔文化

联合利华在全球拥有约 24.7 万名员工，90% 的员工由各公司在本地招募。现在联合利华在中国拥有超过 4000 名员工，90% 的经理级员工是在本地招募并培训的。

① 最最青睐有激情的人才

快速消费品行业是竞争极为激烈的领域。联合利华作为快速消费品行业中的佼佼者，其员工提出的创意和策略被快速转化成货架上的产品、媒体上的信息、消费者的反馈以及公司业绩的增长。在这样的生存背景下，联合利华更需要那些足智多谋、具有商业智慧和创新能力的人才加盟。“有激情的人才才能胜任我们公司的岗位。”联合利华（中国）人力资源经理倪铮说。联合利华鼓励所有员工

去获得更大的个人成功和发展。“公司总是赋予员工更大的责任、更重要的岗位、不同类型的挑战，让员工有机会在不同岗位、不同部门、不同品牌的操作中轮换工作，充分了解企业运作，熟悉联合利华的管理模式和管理理念，获取海外工作经验。”

②最严格应聘面试程序

进入联合利华有两个考评渠道，一个专为应届毕业生设计的，一个面向有经验的工作人员的，这两个渠道都要经历极为严格的面试。

联合利华从全球 200 多位杰出的联合利华经理人身上总结出了杰出人才的潜质，构成了一个出众才能模型。出众才能包括合作精神、领导能力、工作热情、学习能力等。公司人事部根据这个模型来考量应聘者综合素质。

为应届毕业生设计的是管理培训生计划。如何进入这个计划呢？联合利华有重重关卡：首先，人事部会考察通过网上提交来的申请表，给每一项指标打分，包括学习成绩、奖学金情况、社会实践等，根据总分进行筛选；其次，对通过初步筛选的申请者进行书面测试，主要测试逻辑能力，包括考察语言、数理逻辑等。测试内容一般委托专业顾问公司设计；然后是举行首轮面试，主要采用行为面试的方式。公司资深的高级经理人会担当主考官，他们将根据联合利华出众才能模型的每个层次的要求，评估面试者。最后还有第二论面试，这次采用“评估中心”的方式，考官则是公司董事会成员，整个过程一般由案例分析、小组讨论和一次一对一面试组成。

对录用有工作经验的人才，联合利华主要采用行为面试。对专业技术人才，测试其专业技能、逻辑能力。对经理级以上人才，联合利华将进行职业心理测试，测试人才在工作中表现出来的心理倾向性。测试采用专业顾问公司提供的专业心理测试模块。

③最需要经理人才与营销人才

经理级以上岗位的聘用一般通过猎头公司操作。销售代表、品牌助理等岗位则通过网站发布招聘信息。销售部和市场部的一些项目还会不定期到大学招募实习生。

作为大型快速消费品企业，联合利华最需要经理人才与营销人才。经理人才负责品牌维护与人员管理，一般需要出众的领导能力，优秀的沟通技巧与胜人一

筹的领悟能力,以及培养下属的能力;营销人员负责原材料的采购与产品的销售,一般需具备诚信的品格,基本的数理分析能力,兼备财务基本知识,面对错综复杂的局面要能进行分析并加以解决,灵活运用沟通技巧。

市场中有经验的高级经理人才与营销人才毕竟有限。因此,公司有专门针对应届毕业生的管理培训生计划。该培训计划每年都会精选一批大学毕业生,为其设计周详的培训计划,包括营销课程、管理方法、媒介公关技巧等,还给予轮岗及海外实习的机会,力促他们在三年内成为品牌经理。联合利华销售部、市场部、客户发展部和人力资源部招聘的管理培训生不受专业限制,只要求本科学历;公司研发中心、供应链部、商务部等部门招聘对象有专业限制;研发中心的 MT 要求具有化学、工程学或者任何相关领域的学士、硕士或更高学位;财务部门则要求具有财经专业背景;供应链部需要有理科学科或者工程学的专业背景。而实践经验及自我学习积累能力是成为联合利华管理培训生的关键。

④最周到个性化的培训计划

联合利华非常重视培训工作,每年年初都会公布培训目录,员工自由选择,然后由人力资源部门统筹安排。联合利华的“学习树”培训和管理生培训在业界非常出名。

“学习树”培训是一个系列培训项目,包括商业知识和一般技能培训、专业技能培训以及领导力的培训。公司还为新进员工安排了高质量的入职培训,让员工融入企业文化中去。入职培训主要是介绍员工所在部门和相关部门的现状与目标、联合利华集团的发展战略。公司还会帮助员工设置个人的工作目标和发展方向。2005年,联合利华还推出了“学习护照”制度,员工在接受某项培训之后,“学习护照”上会烙上培训师印章,表明该学员该阶段培训已经 PASS。

联合利华对管理培训生的培训也颇有特色。培训内容是个性化的,其中包括专业技术和能力。对管理培训生,有一个指定的负责人帮他制定个人前程规划;有一个直属经理负责具体培训,制作专门的培训课程;有一个年轻经理作为合作伙伴。管理培训生还可以充分利用公司内部网,获得更多信息。在3年中,最具潜质的管理培训生还有6个月海外培训机会,参与联合利华国际业务。

(4) 人力资源本土化战略

人才是公司发展业务的重中之重,而人才“本土化”则是实现网罗人才、培

养人才，从而在实际上达到生存、发展、扩张和盈利的最终目标。联合利华（中国）人力资源董事 David Learmond 表达了这样的观点。

Learmond 认为，人事管理也好，人员发展也好，人力资源也好，无论它叫什么名字，没有人敢说“人”不是公司最主要的资本，也没有人认为公司可以松懈对“人”的管理。对联合利华而言尤其如此，董事会中还专门为人力资源部门留了一个位置。

①本土化的全球战略

本土化无疑是联合利华最重要的全球战略之一。据 Learmond 介绍说，这多少有些源于联合利华的文化传统和企业产品性质。创建之初，联合利华就实现了迅速扩张的梦想，但当时人力资源匮乏，在扩张地雇用当地员工成了理所当然。

“他迅速成长为全球性的企业，业务拓展到世界各地。总部当然会放手让各地的总裁自行决定当地的市场、品牌、销售等日常事务，但是有两点是必须要注意的：一个是财务，另一个则是员工的选择和培训。”而且“只有当地人才懂得当地的文化，也只有当地人才懂得如何在当地经营公司，更何况，联合利华的产品多为个人清洁用品、护肤品、食品和冰淇淋，只有当地人才知道哪种产品符合当地人的品位和特点”，本土化当然就成了联合利华最好的选择。

除了全球战略，深谙各种商场风险的联合利华还专门部署了针对中国地区的战略。Learmond 介绍说，联合利华是 1986 年才正式进入中国的，是一个非常新兴的企业，世界其他国家可能只要一般的执行日常事务就可以了，但在中国，他们部门不得不在招兵买马上付出大量劳动，并从最初级开始，把他们逐步培养为合格的经理人。另外，由于中国的营销人才未能完全符合他们的要求，培养这类人才也是他们的工作重点。

②系统的员工培训计划

在本土化的全球战略下，联合利华开始积极招募人才、培养人才。当然每个企业都希望能够找到合适的人才，为企业献策献力。但如果谈到员工与企业一起发展一起进步，那么员工培训就显得尤其重要。

负责中国地区人力资源管理的 Learmond 称，公司每年在员工培训上投入大量资金，希望能从中培养出自己的高级经理人。今年的培训预算更比去年高出一大截，以适应不断发展的人力资源培训需要。联合利华有一系列的员工评价标准，

通过这个标准，他们给他们认为有潜力的员工提供专业培训，分派他们主持不同的项目，然后，再把公司的意见及时反馈给他们，让他们在工作中得到学习和能力提升的机会。另外，联合利华还不断推出新的培训计划，以加强对经理人理论和能力的培养。

不仅仅经理人们享有培训的优待，联合利华对普通员工的培训也是非常重视的。Learmond 认为，我们这个社会是不断变化的，为了使员工们能跟上时代的步伐，更为了使联合利华具有长久的生命力，员工都必须进行培训。而且培训应当是终生的。

除了这种项目性的培训计划外，联合利华还在他们的内部网站设立了学习中心，难度从低到高一应俱全，以供员工日常学习讨论之用。

③严格的评估机制

“专业技能字典”可能是联合利华的一大特色。该公司的人力资源管理体系里面有一个非常严格、详细的“专业技能字典”，上面罗列着每个职能部门的基本职责范围，对员工的基本技能和专业知识都有明确的要求。需要做什么、应该做什么、不需要做什么、不应该做什么，都有明确的界定。比如说，你是一个经理，那你必须要处理好你们部门这样或者那样的事情，但是你并不需要制定公司的长远战略，因为这些都是各个董事的职责。

这无疑对每个员工都是非常有帮助的，也有利于公司系统协调整体工作，不至于发生权责交叉或责任不明的情况。这本“字典”的另一个职能是，他为员工清楚地罗列出了每一个职能部门不同层次的职责范围，你也可以从这里清楚地看到你和你的上级之间的差距，明了自己的发展方向和将要付出的努力级数。

除此之外，联合利华还有独立的“管理方面的出众技能”的评估体系，内容包括目的的清晰性、创造力、分析力、市场导向性、企业家精神、领导他人的能力、发展他人的能力、影响他人的能力、团队合作能力、自我学习能力和自信诚实。这项评估是针对所有员工的，但对不同层次的人员有不同的要求，各有侧重。例如，他们可能要求董事在市场导向性和发展他人的能力方面有更出众的表现，而对经理层，不同部门的侧重点可能就会有所差别。

系统的培训计划加上严格的评估机制，使得联合利华的人才发展格局开始向二元化平面扩张。

——资料来源：HRoot 人力资源网

10、沃尔玛公司是如何让员工卖力工作的

企业能否生存与发展，说到底，关键在于能否在企业内部形成一股凝聚力，能否充分发挥员工的积极性和创造力。沃尔玛的人性化管理，让管理者与员工融为一体，共同为公司发展竭尽全力，这也是它成功的关键。

沃尔玛是如何让员工卖力工作的呢？

（1）员工第二，领导第三

沃尔玛是全球最大的私人雇主，但公司不把员工当作“雇员”来看待，而是视为“合伙人”和“同事”。公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。即使是沃尔玛的创始人沃尔顿在称呼下属时，也是称呼“同事”。沃尔玛各级职员分工明确，但少有歧视现象。领导和员工及顾客之间呈倒金字塔的关系，顾客放在首位，员工居中，领导则置于底层。员工为顾客服务，领导则为员工服务。“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。员工作为直接与顾客接触的人，其工作质量至关重要。领导的工作就是给予员工足够的指导、关心和支援，以让员工更好地服务于顾客。在沃尔玛，所有员工包括总裁佩带的工牌都注明“我们的同事创造非凡”，除了名字外，没有任何职务标注。公司内部没有上下级之分，下属对上司也直呼其名，营造了一种上下平等、随意亲切的气氛。这让员工意识到，自己和上司都是公司内平等而且重要的一员，只是分工不同而已，从而全心全意地投入工作，为公司也为自己谋求更大利益。

在沃尔玛，管理者必须以真诚、尊敬和亲切对待下属，不能靠恐吓和训斥来领导员工。创始人萨姆·沃尔顿认为，好的领导者要在待人和业务的所有方面都加入人的因素。如果通过制造恐怖来经营，那么员工就会感到紧张，有问题也不敢提出，结果只会使问题变得更坏；管理者必须了解员工的为人及其家庭，还有他们的困难和希望，尊重和赞赏他们，表现出对他们的关心，这样才能帮助他们成长和发展。萨姆·沃尔顿自己就是一个好表率。美国《华尔街日报》曾报导，沃尔顿有一次在凌晨两点半结束工作后，途经公司的一个发货中心时和一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一会，事后他为工人改善了沐浴设施。员工们都深为感动。

沃尔玛对员工利益的关心有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化为三个互相补充的计划：利润分享计划、员工购股计划和

损耗奖励计划。1971年，沃尔玛开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上以及每年至少工作1000个小时的员工都有资格分享公司利润。沃尔玛运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工的工资按一定百分比放入这个计划，员工离开公司时可以取走这个份额的现金或相应的股票。沃尔玛还让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买股票，现在，沃尔玛已有80%以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票。另外，沃尔玛还对有效控制损耗的分店进行奖励，使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

(2) 门户开放：让员工参与管理

门户开放是指在任何时间、地点，任何员工都可以口头或书面形式与管理人人员乃至总裁进行沟通，提出自己的建议和关心的事情，包括投诉受到不公平的待遇，而不必担心受到报复。若他的上司本身即是问题的源头或员工对答复不满意，还可以向公司任何级别的管理层汇报。门户开放政策保证员工有机会表达他们的意见，对于可行的建议，公司会积极采纳并实施。任何管理层人员如有借门户开放政策实施打击、报复行为，都将受到相应的纪律处分甚至解雇。

沃尔玛与员工之间的沟通方式不拘一格，从一般面谈到公司股东会议乃至卫星系统都有。沃尔玛非常愿意让所有员工共同掌握公司的业务指标，每一件有关公司的事都可以公开。任何一家分店，都会公布该店的利润、进货、销售和减价的情况，并且不只是向经理及其助理们公布，而且向每个员工包括计时工和兼职雇员公布各种资讯，鼓励他们争取更好的成绩。沃尔玛认为，员工们了解其业务的进展情况，是让他们最大限度地干好其本职工作的重要途径，它使员工产生责任感和参与感，意识到自己的工作在公司的重要性，觉得自己得到了公司的尊重和信任，因此，努力争取更好的成绩。

(3) 离了职，还是顾客

沃尔玛给每一位应聘人员提供平等的就业机会，并为每位员工提供良好的工作环境、完善的薪酬福利计划和广阔的人生发展空间。在一般零售企业，没有数年以上工作经验的人很难提升为经理，而在沃尔玛，哪怕是新人经过6个月的训练后，如果表现良好，具有管理好员工和商品销售的潜力，公司就会给予一试身手的机会，如做经理助理或去协助开设新店等；若干得不错，就会有单独管

理一间分店。事实上，沃尔玛的经理人员大都产生于公司的管理培训计划，通过公司内部提拔起来的。沃尔玛还设立离职面谈制度，确保每一位离职员工离职前，有机会与公司管理层坦诚交流和沟通，从而能够了解到每一位同事离职的真实原因，有利于公司制订相应的人力资源挽留政策，一方面可以将员工流失率降低到最低程度；另一方面，也可让离职同事成为公司的一名顾客。公司设有专业人员负责员工关系工作，受理投诉，听取员工意见，为员工排忧解难。由于沃尔玛能够提供行业内相对优势的条件，所以，人才流出也比较少。

在沃尔玛，常用的培训方法之一就是交叉培训，让不同部门的员工交叉上岗，培训学习，获得更多的职业技能。让员工掌握多种技能具有不可低估的优势。当员工一人能做多种工作时，工作团队的灵活性和适应性就会大为提高。在有人度假、生病和任务突然变化时，他们可以轻而易举代替工作。又如要到新的地方开店，让新招聘的员工来做开店前的准备，常会因经验不足而无法提高工作效率；让老员工去支援，就可避免这样的问题。

沃尔玛公司由于注重加强员工对于整体工作运行的普遍性认识，进行多技能培训，因而保持了员工工作的高质高效。众所周知，由于工作单调乏味，零售业成了人员流动最大的一种职业，适当的岗位轮换和职务调动，有助于消减等级分化，提高员工的工作积极性，也有利于不同部门的员工能够从不同角度考虑到其他部门的实际情况，减少公司的内耗，达到信息分享。譬如让采购部门的同事进入销售部门，销售部门的则到采购部门工作，既丰富其工作能力又强化其全局观念，从而减少公司的经营成本，为公司创造更多的利润。

——资料来源：经理人网

(三) 人力资源管理的调研问卷

后 记

人力资源是企业的第一资源，人才问题关系到企业未来的发展动力。随着饭店业的快速发展，人才和人力资源短缺正成为困扰饭店业发展的一大瓶颈。尤其是“用工荒”问题，已经波及到全行业，成为饭店业发展的一大难题。

为进一步掌握浙江省饭店人力资源及其管理现状，总结提炼饭店人力资源管理中存在的问题，探寻行业未来健康和可持续发展的有效对策，并最终引导和促进饭店企业改进人力资源管理，在浙江省旅游局和行业管理处的指导下，浙江省饭店业协会发起和组织编写了本报告。

《浙江省饭店人力资源发展报告》回顾了改革开放以来浙江省饭店人力资源管理的宏观影响因素变化和发展历程，结合调研数据，全面分析了饭店人力资源的基本现状，对人力资源管理存在的主要问题进行了深入剖析，并针对性地提出一些意见和建议。《报告》的编写框架务实、描述客观，特别是对劳动力短缺、人工成本上升和新生代员工挑战问题进行了细致探讨，数据翔实、分析深入，对策建议部分较为系统，意见值得参考。

本报告由浙江省饭店业协会发起和组织专家编写，并与浙江旅游科学研究院旅游人力资源研究所、浙江省旅游职业技术学院等单位合作，采用的是科研单位与行业协会相结合、研究人员与业界人员相结合的方式。从开始策划构思到最后付梓，历时大半年时间。参与报告构思设计、调研编写、分析评审的人员均为院校专家、行管部门领导和饭店业界具有丰富人力资源管理经验的专业人士。本报告由杜觉祥担任编写组组长，吴占格、李成军、蔡雅萍、陈红、卢鹏、陈群英承担了调研、分析及文本编写等工作。浙江省旅游局领导和行业管理处王建平处长、协会万义弟会长、浙江大学邹益民教授、协会人力资源专业委员会谢建民主任参与了报告的评审和审阅，邹益民教授为报告的分析修改多次提出宝贵意见，万义弟会长还在百忙之中为本报告撰写了序言，在此一并表示诚挚的感谢！

《浙江省饭店人力资源发展报告》编写组

2011年11月