

● 酒店管理研究 ●

# 酒店 人力资源管理



HOTEL HUMAN  
RESOURCE  
MANAGEMENT

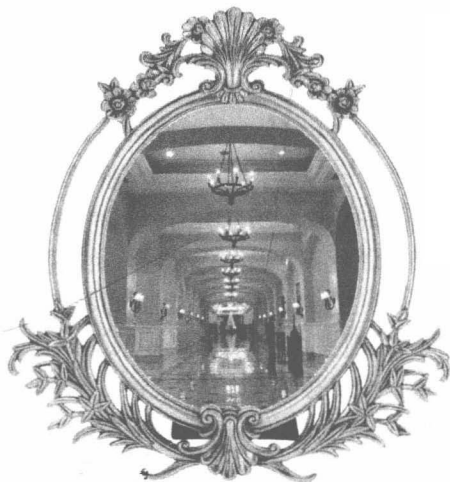
吕勤◎主编



旅游教育出版社

· 酒店管理研究 ·

# 酒店 人力资源管理



HOTEL HUMAN  
RESOURCE  
MANAGEMENT

吕勤◎主编

北京·旅游教育出版社

责任编辑:果凤双

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理 / 吕勤主编. -- 北京: 旅游教育出版社, 2015. 9

(酒店管理研究)

ISBN 978-7-5637-3211-1

I. ①酒… II. ①吕… III. ①饭店—人力资源管理—文集 IV. ①F719.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 182864 号

酒店管理研究  
酒店人力资源管理  
吕勤 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	北京京华虎彩印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张	20
字 数	395 千字
版 次	2015 年 9 月第 1 版
印 次	2015 年 9 月第 1 次印刷
定 价	49.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

# 总序

谷慧敏

中国经济自改革开放以来便保持持续高速发展,1979至2012年间的国内生产总值年均增长率达9.8%。服务业随国民经济增长大势而迅速成长,其中旅游业更是取得了举世瞩目的发展成绩。据国家旅游局数据显示,2014年我国入境旅游接待人次达2636.08万,国际旅游收入实现569.13亿美元,同比增长了10.16%。国内旅游和出境旅游亦如火如荼,分别实现旅游人次36亿和1.09亿,消费总额超过3万亿美元。

在社会经济等多种因素叠加背景下,中国酒店业作为最早对外开放与国际接轨的产业,保持着高速增长。2014年全国星级酒店总数达13226家,营业收入实现580.48亿元,其中餐饮和客房收入比重各占42.91%和44.25%。同时,产业结构也从单一向多元化转变。各种类型的住宿业态在近十多年时间里得到快速发展,经济型酒店、主题精品酒店、服务式公寓以及民宿客栈品牌风起云涌,饭店业产业创新日新月异。

庞大的产业规模和多样化的产业结构,国际酒店品牌和本土酒店品牌的相互竞争融合,其他产业资金不断涌入等现象都是当前中国酒店业处于良好发展态势的印证。然而,机遇总是与挑战并存。一方面,庞大的旅游规模为酒店业的发展提供了坚实的客源保障;另一方面,社会文化、技术、政策等外部环境发生了巨大变化。丽思卡尔顿、四季、希尔顿等外来品牌的涌入和酒店数量的日益增多带来的市场竞争加剧、新一代酒店消费群体需求特征的变化、OTA对酒店利润的争夺、经济下行压力的加大、党政机关对公务消费的严格控制等问题使得中国酒店业的发展遭遇了诸多困难。在此种背景下,加快加强对酒店管理人才的培养,加多加深对酒店发展历史、现状及未来的研究,寻求当前酒店发展面临的问题的解决之道,以理论为实践提供指导和借鉴,无疑具有十分重要的现实意义。

北京第二外国语学院于1964年创立。改革开放后,随着国家对旅游业人才需求的增长,我校将旅游管理作为特色学科,依托优势外语和文化等学科,形成了在国内外具有广泛影响力的旅游教育和研究优势。酒店管理作为旅游学科的重要分支,一直是我校学科和专业发展的重点,30多年来,培养出了一大批具有国际视野及本土意识和能力的高端酒店及衍生产业人才。2012年,我校的饭店管理硕士研究生专业获得教育部批准,成为我国目前唯一授予饭店管理硕士学位的院校。2013年7月,为适应酒店及健康服务相关产业对高端人才的需求,学校成立了酒店管理学院,包括酒店与餐饮管理系和健康产业管理系。在教育及科研方面,学院拥有强大的实力:北京第二外国语学院首旅集团校外人才培养基地、中国旅游研究院饭店产业研究基地、中国饭店产业研究中心、旅游企业管理研究基地、健康产业研究基地等研究平台纷纷在我校安家落户;学院教师不仅在《旅游管理》(Tourism Management)、《康奈尔饭店业管理季刊》(Cornell Hospitality Quarterly)、《饭店管理国际学报》(Inter-



national Journal of Hospitality Management)等国际著名学术刊物以及《管理世界》《南开管理评论》《中国软科学》等国内权威管理学刊物发表多篇学术论文,还承担了20多项国家级和省部级科研课题以及国家旅游局、北京市旅游委员会、中国旅游饭店业协会、国内著名旅游与酒店集团等近百项研究课题。学院的教育质量获得了世界旅游组织教育质量认证(UNWTO Tedqual)的最高年限认证。

在学院的教学科研及各项工作中,研究生队伍作为一支重要生力军和后备军发挥了极大作用。学院研究生广泛参与了首旅、锦江、港中旅、华天、金宝和、七天、如家、布丁、亚朵、维也纳等酒店企业,以及众荟慧评、收客易、穷游网、在路上、面包旅行等旅游创新创业企业的调研活动;同时,他们也参与了国家旅游局、北京市旅委以及中国旅游饭店业协会的各种研究课题的部分工作。在学术研究领域,研究生同学也十分活跃,中国旅游发展北京对话、中国酒店教育教学论坛、亚太观光餐旅研究生论坛、中国—西班牙旅游与接待业国际会议以及“旅游和中国梦”东西方对话等国内外学术会议上皆有他们年轻朝气的身影。此外,我院研究生还积极参与国家级、北京市级的各种社会实践活动以及国内外各种学术学科竞赛,并获得诸如PATA社会企业家挑战赛冠军、首尔会展青年挑战赛银奖等诸多荣誉。学院定期举办的学术沙龙也使得学生们有充足的机会与来自政府、协会、企业以及学术机构的嘉宾们进行学术交流。在良好的学习及科研环境中,我院研究生开拓了视野、积累了经验、锻炼了能力,在理论与实践的结合中提升了综合素质,因而在激烈的就业市场中赢得了大批企业的青睐。

在现代技术日新月异以及瞬息万变的环境下培养具有高水平研究能力的高素质人才对促进行业进步十分关键。在此背景下,我们决定将我院历年优秀研究生毕业论文按照饭店人力资源管理、饭店组织行为、饭店营销、饭店战略管理、饭店创新创业及新业态等研究主题汇编成册。此举措既表达了将我院研究生教育经验及成果介绍给各同业,以期彼此借鉴、学习,乘国民经济快速发展之东风共襄酒店业发展之盛举的愿望,同时亦作为酒店管理学院成立之迟来的献礼。酒店管理学院作为一个学院可谓十分年轻,发展历史不长,但其身为饭店管理系时积累的大量教学、研究资源,与业界建立的良好合作关系,及其培养的遍布全国的旅游酒店业人才,都为其未来的发展打下了坚实的基础。唯愿其如大鹏一般,待到“同风起”之日,便可“扶摇直上九万里”。

# 目 录



导 言 .....	1
平衡计分卡在我国酒店企业绩效管理中的应用研究 .....	9
1 导论 .....	10
1.1 研究背景 .....	10
1.2 研究现状及研究意义 .....	12
1.3 研究思路与研究方法 .....	15
1.4 研究创新与不足 .....	15
2 酒店绩效管理理论 .....	16
2.1 酒店绩效管理的内涵与意义 .....	16
2.2 酒店绩效管理理论发展概述 .....	19
3 我国酒店绩效管理现状及需求 .....	26
3.1 我国酒店绩效管理现状 .....	26
3.2 平衡计分卡:我国酒店绩效管理的需求 .....	29
4 平衡计分卡在我国酒店企业绩效管理中的应用 .....	32
4.1 我国酒店企业应用平衡计分卡的前提条件 .....	32
4.2 我国酒店企业应用平衡计分卡的程序 .....	33
4.3 平衡计分卡在我国酒店企业应用中需要注意的问题 .....	37
5 对如家酒店应用平衡计分卡的举例 .....	38
5.1 如家酒店背景 .....	38
5.2 如家酒店平衡计分卡绩效管理体系设计 .....	40
6 研究结论 .....	44
中国饭店业女性管理者职业发展影响因素研究 .....	48
1 绪论 .....	49

1.1	研究背景 .....	49
1.2	研究目的 .....	50
1.3	研究内容 .....	51
1.4	研究方法 .....	51
1.5	主要创新 .....	51
1.6	研究局限性及对未来研究的建议 .....	52
2	饭店业女性管理者职业发展理论 .....	52
2.1	饭店业女性管理者职业发展相关研究综述 .....	52
2.2	饭店业女性管理者职业发展的相关理论 .....	54
3	饭店业女性管理者职业发展影响因素实证研究 .....	66
3.1	研究目的和假设 .....	66
3.2	研究方法 .....	66
3.3	问卷研究与分析 .....	67
4	结论与建议 .....	84
4.1	本论文的基本结论 .....	84
4.2	建议 .....	87
5	结束语 .....	88
<b>饭店非正式员工工作现状与管理对策研究 .....</b>		<b>95</b>
1	导论 .....	96
1.1	研究背景 .....	96
1.2	研究价值 .....	97
1.3	研究方法 .....	98
1.4	研究思路 .....	99
1.5	创新之处 .....	100
2	文献回顾与理论基础 .....	100
2.1	国内外关于非正式员工的文献综述 .....	100
2.2	国内外非正式员工文献研究评述 .....	106
3	饭店非正式员工管理理论 .....	106
3.1	基本概念的辨析和研究对象的界定 .....	106
3.2	非正式员工的特点 .....	107
3.3	非正式员工产生的原因 .....	109
3.4	非正式员工的 SEDR 管理模型 .....	111
3.5	小结 .....	114
4	饭店非正式员工管理实证研究 .....	114
4.1	问卷研究 .....	114

4.2 访谈研究 .....	135
4.3 案例研究 .....	142
4.4 小结 .....	144
5 我国饭店非正式员工管理对策建议 .....	145
5.1 存在的问题及原因分析 .....	145
5.2 管理对策 .....	147
5.3 小结 .....	151
6 研究结论与探讨 .....	151
6.1 主要研究结论 .....	151
6.2 本研究的局限性 .....	153
6.3 研究展望 .....	153
<b>基于利益相关者视角的饭店企业社会责任研究 .....</b>	<b>163</b>
1 导论 .....	164
1.1 研究背景 .....	164
1.2 研究价值 .....	165
1.3 研究内容 .....	165
1.4 研究思路和方法 .....	165
1.5 创新之处 .....	166
2 文献综述 .....	166
2.1 企业社会责任研究综述 .....	166
2.2 饭店企业社会责任研究 .....	170
2.3 研究评述 .....	171
3 基于利益相关者视角的饭店企业社会责任理论研究 .....	171
3.1 利益相关者理论与企业社会责任的关联 .....	171
3.2 利益相关者理论概述 .....	173
3.3 饭店企业利益相关者分析 .....	175
3.4 基于利益相关者视角的饭店企业社会责任基本内容 .....	177
4 饭店企业社会责任的质性研究 .....	179
4.1 扎根理论方法概述 .....	179
4.2 研究方法 .....	181
4.3 结果与分析 .....	183
4.4 结论 .....	189
5 饭店企业社会责任提升管理对策 .....	190
5.1 企业外部宏观层面 .....	190
5.2 企业内部微观层面 .....	191

6 结论与展望 .....	194
6.1 研究结论 .....	194
6.2 研究局限性 .....	194
6.3 研究展望 .....	195
<b>金融危机背景下饭店员工流失问题对策研究:以北京市京伦饭店为例 .....</b>	<b>199</b>
1 绪论 .....	200
1.1 研究背景 .....	200
1.2 研究的目的与意义 .....	202
1.3 研究的方法与论文结构 .....	202
2 员工流失问题研究综述 .....	204
2.1 国外相关研究综述 .....	204
2.2 国内研究现状 .....	206
2.3 文献评述 .....	207
3 饭店员工流失理论研究 .....	208
3.1 饭店员工流失的内涵 .....	208
3.2 饭店员工流失的分类 .....	208
3.3 饭店员工流失的特点及现状 .....	209
3.4 饭店员工流失的相关理论 .....	210
3.5 员工流失其他相关理论 .....	212
3.6 影响饭店员工流失的因素 .....	213
4 饭店员工流失现状分析与影响 .....	222
4.1 饭店员工流失现状分析 .....	222
4.2 饭店员工流失的影响 .....	223
5 京伦饭店员工流失问题实证研究 .....	224
5.1 京伦饭店情况介绍 .....	224
5.2 京伦饭店员工流失情况及原因 .....	228
5.3 京伦饭店应对措施的有效性研究 .....	239
6 研究结论 .....	241
6.1 研究结论 .....	241
6.2 饭店员工流失对策 .....	242
<b>高星级酒店员工的情绪智力对工作绩效的影响 .....</b>	<b>251</b>
1 绪论 .....	253
1.1 研究背景 .....	253
1.2 研究意义 .....	254

1.3 研究框架 .....	255
2 文献综述 .....	256
2.1 情绪智力 .....	256
2.2 个体工作绩效 .....	261
2.3 情绪智力促进员工个体的工作绩效 .....	262
3 酒店员工情绪智力对工作绩效的影响分析 .....	264
3.1 本研究涉及的基本变量及维度分解 .....	264
3.2 酒店员工情绪智力对工作绩效的影响机理和途径 .....	264
3.3 本研究模型构思与假设 .....	265
4 研究设计 .....	267
4.1 问卷设计 .....	267
4.2 调研设计 .....	268
4.3 研究方法的亮点 .....	271
5 研究结果 .....	271
5.1 量表的检验 .....	271
5.2 描述性分析 .....	272
5.3 人口统计学变量的影响分析 .....	273
5.4 相关分析 .....	284
5.5 回归分析 .....	288
6 讨论与建议 .....	293
6.1 研究结果与讨论 .....	293
6.2 管理启示与建议 .....	295
7 研究不足与展望 .....	296
7.1 研究不足 .....	296
7.2 后续展望 .....	296



# 导言<sup>①</sup>

吕勤

## ◆ 引言

众所周知,饭店业是典型的劳动密集型产业,无论是住宿部的前台接待、客房整理、行李搬运,还是餐饮部的美食、饮料供应,每个环节上服务提供的实现皆以大量人力劳动为基础。鉴于此,该行业的服务质量、顾客满意、顾客忠诚及组织绩效等变量无疑会受到“人”的因素的极大影响。事实上,人力资本(包括员工知识、技能、经验、态度等)往往是一个组织的独有资源,是其独特竞争优势形成的必备要素。现有文献中的许多理论,如,资源观理论(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)、组织社会资本理论(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren, 1999)、智力资本理论(Edwinsson & Malone, 1997)以及竞争力理论(Prahalad & Hamel, 1990),都对人力资源在组织发展中的重要作用予以了肯定。这些理论虽然分属不同的学科领域,但是都承认组织的独有资源及其无可替代或难以模仿的特殊能力是组织持续竞争优势和差异化的重要来源。

考虑到人力资源的重要性,我们很容易就能理解学者们为什么对人力资源管理研究青睐有加。至于人力资源管理文献所涉主题之宽广,则是由人力资源管理本身的特性所决定的。Mathis和Jackson(2000)指出,人力资源管理涉及的是“为组织设计一个能够确保有效使用人才以完成组织目标的正式系统”。这个系统里包含了许多功能型人力资源管理实践:人力资源规划、工作分析、工作设计、招募和选拔、员工培训、薪酬福利管理、绩效评估、员工激励、组织文化、组织社会责任……根据所涉人力资源管理实践数量的多少,饭店业的人力资源管理研究可分为两大类:一类致力于研究单体人力资源管理实践及其带来的相关结果,另一类则致力于探索各类组合人力资源管理实践的现状及其影响(Salih等, 2010)。由于二者内容有时不可避免地会出现交叉、重叠,我们在学习、了解整个人力资源架构时,更宜于使用的方法仍是按照研究主题所涉的人力资源管理实践来进行分门别类。

首先探讨的是招募和选拔。无论何时,人力资源总监心头萦绕不去的心事中总有一桩是关于如何找到契合组织发展目标的有能力的员工。而饭店业极高的员工流失率则使得该行业的招募与选拔较其他行业显得更为迫切——因而也更为宽松随意。正如Mark和Louis(1992)所言,“招募和选拔关乎的不只是以‘人’来填补职位空缺,事实上饭店业经常因不断

<sup>①</sup> 本书由2015年北京市财政专项“其他项目—促进人才培养综合改革项目—中国酒店企业成长与变革研究平台(391002/019)”资助。

变化的劳动力队伍结构而轻易雇用任何可能的‘人’，而这又几乎保证了其员工流失率将会维持在一个较高的水平”。从极高的员工流失率到招聘的宽松随意，再从招聘的宽松随意到极高的员工流失率，这似乎已经构成了恶性循环。然而，这种情况也并非无法改变，而改变的切入口正在于招募与选拔环节。首先，在招聘环节，企业可使用员工推荐和招募老年人、残疾人的策略。事实上，我国有许多制造业工厂一线操作员工的招聘就是通过员工推荐来实现的，而实践证明，通过这种渠道招聘到的员工不仅能够快速适应工作环境，而且还表现出较高的人与岗位的匹配度。Halcrow(1988)认为，推荐人对工作内容、工作要求及被推荐人往往都非常了解，他们在推荐前会首先考虑被推荐人与工作岗位的匹配度，因而最终效果较好。企业可利用员工推荐减少用于广告及宣讲等招聘方面的花费，实现成本节约。随着员工推荐法的优点日益为人所知，愈来愈多的接待业企业也开始尝试使用此种方法实施招募并取得了极大的成功，典型案例可见于“海底捞”。在老年人和残疾人中开展招募亦是一种不错的选择。饭店业固然有不少工作需要员工具备良好的身体素质和较为持久的耐力，但老年人和残疾人可以胜任的后台性工作也同样不乏，而老年人广阔的阅历、丰富的经验和稳定的生活状态以及残疾人对工作的高专注和对企业的高忠诚，使得他们在某种程度上甚至能够比一般青年员工更好地满足企业人力资源的要求。此外，我国人口结构的发展趋势和企业履行社会责任的意愿也能够很好地支撑起雇用老年人和残疾人这一策略。在招募过后的选拔环节中，企业可选策略较多，常见方法如文件筐测试、无领导小组讨论、角色扮演、认知能力测试等。然而，尽管理论和其他行业的实践皆表明选拔测试方法的确能够在招聘中发挥巨大作用，许多饭店业企业却依然在员工选拔时表现得过于主观随意，而忽略了客观科学的选拔方法的使用(Hoque,1999;Ineson & Kempa,1997)。此外，过分注重年轻靓丽(毛峰,2008;张建宏,2009)、考核判断内容缺乏标准性、评价方式单一、过分强调经验而忽视内在素质(滕爱凤,2013)等问题也使得饭店业企业的招聘选拔广受诟病。

饭店业的新员工在正式上岗前一般都需接受一段时间的培训，这种培训一方面能够促进服务的标准化、规范化，提升服务质量，另一方面还能开发员工个人潜能，促进其自身发展(谭春霞,2008;陈伟,2011;曾健蓓,2012)。健全高效的培训系统有时甚至能成为人力资源部门招聘时吸引人才的重要卖点。然而，现实中许多饭店业企业的培训却流于形式而未达到预期效果，究其缘由，主要可归结如下：(1)培训观念有失偏颇。许多企业在培训时忽视了培训内容的设计和培训目标导向，培训结束后也不重视对培训结果的考核(王宇晗,2008;陈伟,2011;赵健,2013)。(2)培训方式死板，缺乏灵活性。多数企业使用的培训方法都千篇一律而不考虑员工的特征，按部就班的培训过程也无法调动员工积极性(王宇晗,2008;陈伟,2011;赵健,2013)。(3)培训缺乏保障。虽然企业会对所有新员工进行培训，但由于各种原因，培训往往会出现师资良莠不齐、可用资金和时间不足等问题(胡静,2013;赵健,2013)。古人云：兵来将挡，水来土掩。每一个问题总有其相应的解决方式，而旅游接待业中的培训问题自然也不例外。针对上述问题，学者们给出了相应的对策，如：制定健全的培训计划和恰当的培训目标，根据培训目标设计合理、有效的培训内容(张琳,2010;罗燕,2008)；开展灵活、形式多样的培训课程，根据员工特征分层次地对其进行针对性的培训(刘喜华,2008;张琳,2010;罗燕,2008;方敏,2007)；选择优秀的培训师并建立固定的培训团队，培训师需注重与员工的互动并提高员工的自我动力(张琳,2010;罗燕,2008)。此外，为保证培训质量，提升培训效果，学者们还建议企业在培训结束后进行培训绩效评估并使其与薪酬挂钩，同时建

立起培训档案,保存每一位员工的培训表现记录(郎慧国,2007;张琳,2010)。

绩效管理亦是人力资源管理中举足轻重的一环,其相关研究颇多。根据文献主体内容,现有研究大体可分为两类——探寻、检验绩效的前因变量、结果变量的实证研究和分析绩效评估法的理论研究。在前一类研究中,学者们发现绩效的前因变量主要有员工的人格特质(包括外倾性、尽责性、宜人性、稳定性、开放性;自我效能;灵活性、创新性、努力;服务导向等)(Stewart等,1996;Hurley,1998;Brown等,2002;Liao & Chuang,2004;Papadopoulou-Bayliss等,2001;Hartline & Ferrell,1996;Karatepe等,2006)、情绪智力(Sy等,2006)、组织承诺(王玉梅等,2008;蔡卫民,何小梅,2010)、员工参与(邹莎,2014)、情绪劳动(蔡卫民,何小梅,2010)、情感隐性知识(华婷,2010)、内部营销(Arnett等,2002;O'Reilly & Pfeffer,2000;Pfeffer,1998)、组织支持(陈方英,于伟,2011)以及组织文化和氛围(Denison,1996;Ferris等,1998;Zerbe等,1998),而绩效管理的结果变量则包括服务质量(Davies等,2001;Zerbe等,1998)、工作满意度(Partlow,1996;Haynes & Fryer,2000)、员工流失(Cheng & Brown,1998;Davies等,2001;Cho等,2006;Partlow,1996)、组织承诺(Davies等,2001)、生产率(Davies等,2001;Partlow,1996)等。在后一类研究中,学者们的主要工作是分析和探讨各种绩效考核方式的利弊及其可应用性。例如,图尺度考核法就是一种易于开发、使用且能够给出量化数据的方法,其应用十分普遍,但是它的准确度不高,容易受到使用者主观判断的影响,而且还只能给出考评结果而无法提供解决问题的方法。除图尺度考核法外,常见的绩效考核法还包括交替排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、行为锚定等级考核法、目标管理法、叙述法、360度考核法以及平衡计分卡。企业在进行绩效考核时必须本着公平、严格、公开的原则,员工对企业绩效考核公平的感知会影响其工作态度(骆静,2007)、工作满意度(杜旌等,2005)、组织承诺(李小红,2009)及其组织公民行为(王晓梅,2006)。

员工激励是人力资源管理中颇受研究者关注的一块,围绕这一问题学者们发展出了诸多理论,其中人们耳熟能详者如马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、斯金纳的强化理论、弗洛姆的期望理论、亚当斯的公平理论以及麦克利兰的成就需要理论等。旅游接待业企业的员工激励措施多奉行的是强化理论中以刺激改变人们行为的策略,其中典型正强化举措如评选“最美导游”、“服务之星”、“最佳员工”等荣誉名号或是给予奖金、奖品,而典型负强化举措则如克扣工资或公开检讨。考虑到惩罚可能会损害员工尊严或降低员工士气,企业在一般情况下不宜使用负强化策略,即使不得已而为之,也必须要本着对事不对人的原则,注意惩罚的主要目的在于使员工认识并纠正错误,而非对其进行羞辱。与此相反,正强化是对员工工作的肯定,具有提升被嘉奖人荣誉感及其他员工士气的作用,是可以经常使用的方法,但是要注意奖励形式的多样性和针对性,也就是说,企业给予员工的奖励必须是员工渴望的,否则该奖励便不具备激励效应。值得一提的是,员工激励一般都是通过对薪酬福利进行调整而施行的,针对薪酬者如奖励现金或扣罚工资,针对福利者如奖励旅游、酒店住宿或高级餐厅美食体验、派出学习等。

人力资源管理是一个十分庞大的范畴,除以上论述的招募与选拔、培训、绩效管理、员工激励之外,薪酬管理、企业文化、企业社会责任、员工流失、非正式员工管理、女性管理者职业发展等问题也都包含其中。针对薪酬管理,饭店业中的相关研究多集中于探究影响员工薪酬满意度的因素及其改进措施,如郭海昕(2007)提出酒店员工薪酬满意度的影响因素主要包括薪酬制度的激励性、薪酬管理的依据性、薪酬的个人公平性、薪酬的内部公平性、公共福

利和薪酬的信息沟通性六个方面,而相应的满意度提升法则包括制定有激励性的薪酬制度、加强薪酬管理的依据性、保证薪酬的个人和内部公平、重视员工的福利愿望以及增加员工参与薪酬管理和设计的机会。企业文化方面,饭店业中的相关研究较为集中,其聚焦点主要为:中西方酒店文化差异、企业文化在酒店管理中的作用、如何建设酒店企业文化、酒店企业文化的基本内涵和构成要素以及酒店文化形象(张卉等,2011)。至于企业社会责任和员工流失,其相关研究亦颇多。对于前者,人们普遍认为企业应当积极履行其承担社会责任的义务,且这种责任不能只针对“命运共同体”中的业主与员工,顾客、社区、当地政府等“利益共同体”成员的利益也同样必须被尊重(谷慧敏等,2011)。然而,现阶段饭店企业在承担社会责任方面的表现并不理想,究其缘由,以下条陈或可解释一二:利益驱动使企业对承担社会责任不明确、企业社会责任与经济效益正相关关系的隐形化、管理者伦理道德丧失、社会转型经济转轨的负面影响、一些饭店业企业处于原始积累期、利益相关者对饭店企业的影响力有限等(陈雪琼,2006;汪勤,2008),总结起来也就是社会、企业及个人三方面的原因。针对上述问题,我们可从三个层面上加以应对——宏观层面上加强社会鼓励和政府主导,中观层面上弘扬行业引导和媒体监督以及在微观层面上提升企业的自觉自律(如在企业内部开展伦理教育、建立一整套企业伦理道德体系等)(陈雪琼,2006;汪勤,2008)。员工流失是饭店业中的热门话题,一般认为员工流失会浪费企业用于员工培训和发展上的成本,影响企业业务的顺利开展,并拉低整体员工队伍的士气和企业的总体服务质量。然而,从另一个角度看,员工流失也为促进低素质员工的替换以及企业补充新鲜血液提供了契机。因此,员工流失好坏之断不宜过早,每家企业皆有其适于自身的流失率区间,当员工流失率保持在该区间内时,企业获得的利大于弊,相反,当员工流失率不及或超出该区间取值范围时,企业遭受的弊大于收获的利。就现有情况看,饭店业企业普遍存在员工流失率过高的问题,而其中非正式员工和女性管理者这两类群体又分别有着各自的特点。员工流失原因何在?不同职位员工流失影响因素有何异同?非正式员工如何管理?女性管理者职业发展路径如何规划?这一系列的人力资源问题都有待学者们的进一步研究和解答。

## ◆ 入选文章

本论文集由六篇论文组成,其中第一篇是杨会娟同学(指导教师谷慧敏)于2005年所做的关于饭店企业应用平衡计分卡实施绩效管理的研究。作者指出,人力资源已经成为酒店在激烈的市场竞争中获得竞争优势的关键因素,而绩效管理作为人力资源管理的一个重要环节,也越来越为世界酒店企业所重视。然而,现实情况中我国饭店企业绩效管理的实施却存在很多的问题,许多企业甚至陷入了“为评估而评估”的尴尬境地。究其缘由,绩效管理与企业战略联系的断裂可谓关键,而平衡计分卡作为一种能将绩效管理与企业战略紧密结合的战略性绩效管理工具正好能够弥补这一缺陷。就内容而言,论文主要是围绕平衡计分卡在酒店绩效管理中的积极作用及其应用前提、应用程序和注意事项而展开,可贵的是,作者在文中以如家酒店集团为案例展示了酒店如何构建和应用战略性思维的平衡计分卡综合绩效管理体系,从而为其他饭店企业提供了参考和模仿的范本。

第二篇论文是郑转玲同学(指导教师谷慧敏)完成于2005年的关于饭店女性管理者的研究。众所周知,饭店业是一个以女性工作者为主体的行业,但在很长一段时间内女性很少

有机会进入饭店的中、高层管理,这一现象直至上世纪80年代末才开始有所转变。随着知识经济的到来和管理方式的革新,女性在管理领域的才能日益凸显,女性管理者的数量也不断增加。针对这一新兴管理群体,作者分别从管理者的发展心理与素质、家庭环境、企业环境、饭店行业特点以及社会文化、性别观念这五个角度探讨了她们职业发展影响因素。研究指出,个体的主体意识、积极的自我意识、克服弱势心理的能力、成就动机以及企业选拔管理者的公平性和客观性都会对饭店业女性管理者的职业发展产生积极影响,而家人对女性家庭角色的期望、传统文化对男女性别角色的观念则会阻碍女性管理者的职业发展。在当前饭店业女性管理者人数和比例皆不断上升的背景下,该论文的现实意义不言而喻。

第三篇文章的作者是王淑芳同学(指导教师谷慧敏),研究的内容是饭店非正式员工的管理,完成于2007年。随着国外著名饭店集团的进驻、民营饭店企业的发展壮大以及国有饭店企业改制的推进,饭店业竞争日趋白热化。为增强企业竞争力,获得满意的经营利润,不少饭店都通过雇用大量的非正式员工来确保总成本上的竞争优势。在此背景下,研究如何在成本控制的同时通过有效管理调动非正式员工的积极性和主动性无疑具有重要的现实意义。论文深入分析了组织行为学、心理学、管理学及社会学等学科的相关理论,将理论研究与实证研究相结合,在综述前人研究文献的基础上,提出了饭店非正式员工管理的SEDR模型。此外作者还采用问卷法、访谈法和案例分析等研究方法进行了实证研究,客观地呈现了饭店非正式员工的工作现状,总结了饭店非正式员工管理的五大问题并有针对性地提出了管理对策。总体而言,该论文选题对饭店业的发展有一定的理论意义和实用价值。

第四篇论文是牟晓婷同学(指导教师谷慧敏)于2010年所做的关于饭店企业社会责任的研究。作者以利益相关者视角为切入点,分析了饭店企业利益相关者内涵以及基于饭店利益相关者的企业社会责任的主要内容。她指出,不同业态的饭店企业在蛰伏利益相关者和边缘利益相关者上的边界相对模糊,因而其分类不宜采用传统的三类划分法,而应仅分为核心利益相关者和非核心利益相关者两类,前者包括饭店的管理人员、员工及股东,而后者包括顾客、分销商、供应商、政府、债权人以及社区和特殊团体。在论文的主体部分,作者采用扎根理论方法对36位饭店企业中高层管理者的深度访谈资料进行了开放性编码、主轴编码和选择性编码,由下而上地构建出饭店企业基于利益相关者差异性的不同层次社会责任体现的理论模型,并据此提出了饭店企业社会责任提升的管理对策。整篇文章观点明确,结构合理,研究方法科学,论证过程严谨,文笔流畅,占有文献资料充分,得出的结论与提出的建议对我国饭店企业社会责任提升有一定的指导意义,尤其是作者采用扎根理论对旅游企业管理中的前沿问题进行研究,在理论和方法上都有较大的创新。此外,随着我国大众旅游的发展以及饭店市场国际化程度和市场竞争的加剧,饭店企业如何有效履行社会责任进而实现可持续发展愈加成为值得整个行业思考的议题,从这个意义上说,本篇论文选题具有很强的理论价值和现实意义。

第五篇收录的论文是胡景娜同学(指导教师谷慧敏)2010年完成的《金融危机背景下饭店员工流失问题对策研究》。2008年开始的国际金融危机给我国的旅游业和酒店业发展造成了十分严重的负面影响,而大量员工流失给饭店企业带来的服务质量下降、客源丧失等一系列问题更使其雪上加霜。在此背景下,作者以北京京伦饭店为案例,分析、探讨了饭店员工流失的原因,并据此提出了相应对策。文章指出,不同层次和不同岗位的员工在饭店运行中扮演着不同的角色,其流失影响因素也会因职位角色的不同而存在差异,如,高层管理人员离职的主要影响因素为高管团队的融合度、高管任命形式、饭店的薪酬与激励机制以及饭店以业绩衡量高管



成就与价值的考核机制,而基层员工流失的主要影响因素为员工自身技能与综合素质、个人年龄与发展、工作内容以及福利待遇。作者对饭店中层管理人员、基层管理人员以及80后员工的特征和流失影响因素也各有论述,她认为,无论员工在企业中处于何一层级,其离职影响因素总可归结于宏观社会因素、饭店集团层面因素、饭店行业自身因素以及个人因素这几类。值得一提的是,文中针对员工流失的个人因素所做的“掌控”分析十分精彩——各个不同职级指代“手指”,个人流失影响因素指代“手指”的“关节”,各职级共有的流失因素指代“掌纹”,“明确饭店内影响各职级流失的不同因素,把握共同因素,解决‘关键因素’,同时对于不同的影响因素采取不同的对策,这样一个‘手掌’握起来才成为‘拳头’,才具备拼搏与竞争的能量”。

最后一篇文章的作者为蔡洁艳同学(指导教师吕勤),探讨的是酒店员工情绪智力对工作绩效的影响。作者指出,以往人们在研究工作绩效的影响因素时往往考虑的是员工的人格特征、智力等传统因素,但现实生活和管理实践却表明,员工的情绪智力也是影响工作绩效的重要变量,“具有相同学历背景和相同技能的员工,其绩效却有很大的差异”。通过阅读相关文献并结合访谈结果,作者对情绪智力和工作绩效分别进行了界定和维度划分,并在此基础上分析了酒店员工情绪智力对绩效的影响机理和途径,提出了文章的模型构思和研究假设。其研究发现:高星级酒店员工的情绪智力水平和工作绩效皆较高;员工性别和年龄对情绪智力和工作绩效没有显著影响;学历、职位和所在部门对情绪智力和工作绩效部分维度具有不规律性显著影响;工龄对情绪智力和工作绩效的大部分维度都有显著的正向影响;除情绪运用能力外,情绪智力各维度都对工作绩效整体水平及其两个分维度具有显著正向影响。据此研究结果,作者指出饭店企业在招聘选拔时有必要将情绪智力作为考量指标,确保员工情绪智力水平能够满足岗位要求。此外,在培训中加入一些针对情绪智力的训练也能够提升员工智力水平,进而提高其工作绩效。

综合而言,以上六篇论文虽主题各异,却皆可统归于人力资源管理研究大类,其立论和研究结果都对当前旅游接待业企业的发展具有一定的参考价值。然而,受作者人生经历和教育水平之限,论文在理论分析和研究方法运用上皆存有一些不足之处,有待进一步拓展、提高。在此,我们谨持一颗谦卑好学之心,恳祈读者批评指正。

## 参考文献

- [1] Arnett D B, Laverie D A, and McLane C. Using job satisfaction and pride as internal marketing tools[J]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, 43 (2): 87-96.
- [2] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17 (1): 99-120.
- [3] Brown T J, Mowen J C, Donovan D T, and Licata J W. The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings [J]. *Journal of Marketing Research*, 2002, 39 (1): 110-119.
- [4] Cheng A, Brown A. HRM strategies and labor turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1998, 9 (1): 136-154.
- [5] Cho S, Woods R H, Jang S C, and Erdem M. Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2006, 25 (2): 262-277.



- [6] Davies D, Taylor R, and Savery L. The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the western Australian accommodation industry: a comparative study [J]. *Journal of European Industrial Training*, 2001, 25 (7): 366 - 373.
- [7] Denison D R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (3): 619 - 654.
- [8] Edvinsson L, and Malone M S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* [M]. New York: Collins, 1997.
- [9] Ferris G R, Arthur M M, Berkson H M, Kaplan D M, Harrell-Cook G, Frink D D. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship [J]. *Human Resource Management Review*, 1998, 8 (3): 235 - 264.
- [10] Halcrow A. Employees are your best recruiters [J]. *Personnel Journal*, 1988(11): 42 - 49.
- [11] Hartline M D, and Ferrell O C. The management of customer—contact service employees: an empirical investigation [J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60 (4): 52 - 70.
- [12] Haynes P, and Fryer G. Human resources, service quality and performance: a case study [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000, 12 (4): 240 - 248.
- [13] Hoque K. New approaches to HRM in the UK hotel industry [J]. *Human Resource Management Journal*, 1999b, 9 (2): 64 - 76.
- [14] Hurley R F. Customer service behavior in retail setting: a study of the effect of service provider personality [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, 26 (2): 115 - 127.
- [15] Ineson E M, and Kempa R F. Selecting students: is there an education-industry mismatch? [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1997, 9 (3): 128 - 141.
- [16] Karatepe O M, Uludag O, Menevis I, Hadzimehmedagic L, and Baddar L. The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction [J]. *Tourism Management*, 2006, 27 (4): 547 - 560.
- [17] Leana C, and Van Buren H. Organizational social capital and employment practices [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24 (3): 538 - 555.
- [18] Liao H, and Chuang A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47 (1): 41 - 58.
- [19] Mark A B, and Louis R F. Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and Retention [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 1992, 11 (1): 47 - 63.
- [20] Mathis R L, and Jackson J H. *Human Resource Management* [M]. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 2000.
- [21] Nahapiet J, and Ghoshal S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23 (2): 242 - 266.
- [22] O'Reilly C A, and Pfeffer J. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [23] Papadopoulou-Bayliss A, Ineson E M, and Wilkie D. Control and role conflict in food service providers [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2001, 20 (2): 187 - 199.
- [24] Partlow C G. Human resources practices of TQM hotels [J]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1996, 37 (5): 67 - 77.
- [25] Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [26] Prahalad C K, and Hamel G. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*,