

孔秋英◎著

# 创新现代酒店 人力资源管理

从职能中心到业务伙伴



---

详细解读业务伙伴式人力资源管理“四个角色”“三支柱”

---

- 有效提升酒店的组织效能、酒店员工的个人效能
- 预测业务结果，诊断人才问题，提供解决方案
- 深入解析业务伙伴式人力资源管理的落地工具、节点管理、模式建立等各个环节



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

（广州）（北京）（上海）（深圳）

# 创新现代酒店 人力资源管理

从职能中心到业务伙伴



孔秋英◎著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创新现代酒店人力资源管理：从职能中心到业务伙伴/孔秋英著. —广州：  
广东旅游出版社，2017.2

ISBN 978 - 7 - 5570 - 0747 - 8

I. ①创… II. ①孔… III. ①饭店 - 人力资源管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 010886 号

## 创新现代酒店人力资源管理：从职能中心到业务伙伴

CHUANGXIN XIANDAI JIUDIAN RENLIZIYUAN GUANLI;  
CONG ZHINENG ZHONGXIN DAO YEWU HUOBAN

---

出 版 人：刘志松

策划编辑：何 阳

责任编辑：梅哲坤

责任技编：刘振华

责任校对：李瑞苑

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编：510060)

邮购电话：020 - 87348243

广东旅游出版社图书网

[www.tourpress.cn](http://www.tourpress.cn)

广州家联印刷有限公司印刷

(广州天河吉山村坑尾路自编 3 - 2 号)

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 11.25 印张 180 千字

2017 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定价：32.00 元

---

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

# 序一

从事中国酒店业 30 多年，我亲眼见证了中国酒店的发展历程。中国酒店在人力资源管理方面的发展虽然取得了一些成就，但相比华为所在的通信等新兴行业，酒店业不再是大学毕业生就业的首选，其主要表现为薪酬体系的一成不变、激励政策匮乏和人力资源管理系统创新不够。虽然中国专业人力资源机构较多，但是专注于酒店人力资源管理和发展的机构寥寥无几。培训机构较多，但可以帮助酒店建立完善的人力资源与培训系统的专业机构很少。

我和孔秋英先生相识于由旗舰（香港）专业酒店培训公司、最佳东方联合主办的“2008 中国酒店领袖人才打造与酒店产业发展高峰论坛”。当年，孔秋英先生荣获“2008 中国酒店十佳培训经理奖”。2009 年，我们再次相遇于中国酒店业领袖人才打造校企合作高峰论坛，孔秋英先生荣获“2009 中国酒店人力资源管理十佳人力资源总监‘伯乐奖’”。

我应孔秋英先生邀请为本书作序，当我细细品读本书，发现书中的讲解十分详细，从酒店面临的各种问题分析人力资源管理难的原因，同时有条理、有数据、有理论对比、有模型对比，分析传统酒店人力资源管理模型与方式的欠缺，以及业务型人力资源管理模型与方法的优势，让读者更加清晰地了解为什么酒店人力资源管理需要转型为业务型人力资源管理；同时书中还重点讲解了什么叫业务伙伴式人力资源管理，细述并解释了“四种角色”和“三柱模型”、建立共享服务中心、建立人力资源专家中心等理论，并提供了一系列实操性的应用工具帮助建立这种模型。虽然业务伙伴式人力资源管理模型早已存在，并非一个全新的概念，但是孔先生借鉴其用于酒店人力资源管理，并且提供了一系列可行性的理论与实证，确实为中国酒店业人力资源管理发展开创了

一条新思路，这也正是此书的价值与地位。

孔秋英先生从事酒店行业仅 15 年，他敏锐地洞察到当今中国酒店业最关注的问题，并撰写书籍，寻求解决人力资源管理难题的办法，这是极其难能可贵的。他具有独特的视角和专业的能力，力求找到办法解决大家所面临的共同难题，人尽其才，事得其人，人事相宜。他兢兢业业，深入调查行业现状，研究解决方法，坚持为酒店人力资源管理多提供一条思路的信念，获得成果后著书立说，分享给广大的酒店业从业人员，此举令人钦佩。

如果将企业比作人的话，那么员工就如血液一般重要，富有活力的血液可以使企业保持健康持续发展，人力资源管理就是调动员工积极性最重要的因素。

读罢此书，我收益良多，并且打算就其与我正在建立的中国酒店人力资源中心的同仁们一起商讨和实践。而其基于调查研究得出的方法论必定有实际指导意义与参考借鉴价值，广大的酒店业同仁不妨读一读，或许这正是你苦思良久、寻找多年的方法，能为你提供一些思考的基础。

旗舰（香港）国际酒店培训机构总裁、

中国酒店人力资源联盟秘书长、

中国培训师联盟秘书长、

国际白金管家酒店联盟秘书长、

中国酒店人力资源与培训《旗舰报》创办人 安强

2016 年 7 月 10 日 于深圳东部华侨城茵特拉根酒店

## 序二

天地很大，圈子很小，能一起平心静气坐而论道者，更少。在认识的诸多朋友中，孔老师是可以连续畅谈几小时而不知疲倦的一位。

文如其人。这本书字里行间流露着一个酒店从业人员对行业的热爱。因为热爱，所以才有责任感、危机感，才会思考、谋变、推动。中国酒店业，太需要这样的人了。

我曾是酒店从业人员，现在还是半个酒店从业人员。为这个行业提供人力资源支持与增值服务，这一直是我的事业核心。基于对这个行业的热爱，我经常会不自觉地站在酒店经营管理者的角度上审视自己的业务。我们到底为客户解决了哪些实际问题？我们为客户创造了哪些价值？这些价值足以推动客户的业绩成长吗？

这本探讨酒店人力资源管理价值的书，激起我内心深深的共鸣。“价值”两字为何在当下如此火热？原因是竞争。在经济增长放缓的背景下，市场已近似肉搏战。

我们不能脱离时代大背景来奢谈理想，这是一个“混世”——尽管它表面依旧光鲜，但游戏规则渐渐被改写，传统的基因已发生裂变。人口红利消失带来的影响是深远的，新的价值观、新的生活方式、互联网为代表的工具革命，这些因素加速了保守的消亡，催生了创新。

中国的酒店业正在经历深刻的变化，困境与希望并存。新的细分业态、新的商业模式、资本的游戏、技术的创新……行业很热闹，但万变不离其宗。如果酒店从业人员自身没有改变，没有成长，没有价值发挥的舞台，一切都将如昙花一现。

价值的载体是人，事业经营的本质也是关于人的经营，特别是酒店这样的服务行业。“天下之才，动则生，静则死。”孔老师的目的，必定是想通过酒店人力资源管理思维的改变，业务伙伴式人力资源管理模型的创新，使企业运营最重要的资源——人的价值发挥最大化，以达到酒店和员工双赢。

内容为王的时代，最重要的内容就是我们自己。

所以，我们不妨去掉浮躁，静下心来读一下孔老师的这本书。

里面关于人的管理，绝对有“干货”。

东方网升总裁 乔毅

2016年5月于杭州

## 推荐语

人力资源的创新力度决定企业发展的高度，本书融合多种前沿人力资源管理理念，结合酒店行业人力资源特质，具有很强的实战性和指导性。

——东方网升科技股份有限公司及迈点网 COO（首席运营官） 罗钦

在新形势下，酒店行业面临前所未有的变化和挑战，新常态下的人力资源成为营业部门的伙伴，这是一个创新的理念和有益的探索。

——原万达酒店及度假村有限公司人力资源及行政部总经理 沈伟

酒店业正经历深度调整与变革的今天，新的经济形势、新生代的崛起、酒店赢利及管理模式的改变，都促使酒店人力资源管理从传统的职能性事务性工作中寻求突破，HRBP（人力资源业务伙伴）的出现，为其转型提供了未来发展的方向，成为企业的战略伙伴是每个 HR 的终极目标，而本书所阐述的 HRBP 模型，结合作者多年高星级酒店实战经验，为 HRBP 提供了具体的、可行的实施方法，深入到业务中去，贴近客户与专业链，创造价值，HR 不再是空中楼阁。

——君澜酒店集团总裁助理 徐丽萍

孔秋英老师在酒店人力资源领域耕耘多年，建树颇多。本书是他再次为酒店行业贡献的智力“干货”，指明了人力资源管理方式的变革方向就是业务伙伴式，阅读学习本书定会让您受益匪浅。

——酒店猎头领导者、九斗猎头总裁 项秉柳

本书对酒店人力资源转型、人力资源从业者角色定位等方面提出了很多新的理念和解决之道，较好地融合了人力资源各功能模块，是新常态下人力资源管理不可多得的精品。

——湖北洪山宾馆集团公司副总经理、湖北洪山宾馆酒店管理公司总经理  
王凤生

拜读老孔即将出版的新书后，受益匪浅。二十年中国酒店工作经验、专注酒店人力资源培训的精华结合新时期行业变迁，凝结成本书。特别针对最新HRBP理念在高星级酒店业环境下如何落地实施，本书给出了明确的实操步骤和案例分析。面对目前行业内的复杂人力资源问题，本书给出的解决方案如此清晰，老孔的确功力深厚。本书令酒店业同仁感同身受，并对我们的实践工作有一定参考价值。

——常州万达喜来登酒店人力资源总监 乔建辉

新常态赋予酒店人力资源管理新的使命。面对新的形势，酒店在转型升级，人力资源管理首当其冲，要提供与之匹配的职能才能最大化发挥出“人”的效能。尽管时下移动互联网已经能够提供技术支持，但对于人力资源管理中的落地工具、节点管理、模式建立等各个环节，本书给出的答案是最好的，本书是一本人力资源管理指导手册。

——拓普联合职业培训学校校长 秦美玲

拜读了孔老师的书，深深感到孔老师对书中每一个观点都分析得淋漓尽致，相当大的篇幅用典型的案例和翔实的数据说话，而且与时俱进，融会贯通新时代新知识。孔老师从事人力资源管理工作十几年来敏锐的观察和深刻的思考，以及不断进取学习的精神令人敬佩。我认为本书能够帮助酒店行业很好地解决目前所面临的人力资源管理诸多问题，对我国院校酒店管理专业教学也有很好的指导意义。

——无锡商业职业技术学院旅游学院院长 李晶

# 前言

## 为什么要写这本书

最近酒店行业都在谈论有关 HRBP 的话题，但仅仅是谈论而已——我们听到某位酒店业大咖在谈，一些人力资源界人士在谈，一些培训课程老师在谈。而有关业务伙伴式人力资源管理话题，国内外品牌酒店集团高层甚至总裁级别人物都在讨论，洲际酒店集团在不同场合的会议或培训上也都有提及，并且在具体行动方面做了一些改变。可以说，业务伙伴式人力资源管理是一个非常热门的话题，大家都在网络上寻找相关的资料，然而没有多少人真正了解其价值。

为了顺应酒店行业人力资源发展的趋势，我编写了本书，这是酒店行业第一本介绍业务伙伴式人力资源管理模型的图书，广大酒店业同行可以通过阅读本书全面地理解这种人力资源管理模型。

首先必须声明的是，业务伙伴式人力资源管理模型不是笔者自创的新理论体系，它早已存在。美国密西根商学院的戴维·尤里奇教授早在 1997 年就提出了业务伙伴式人力资源管理模型，并且将其多年运用于全球化的公司实践当中，得到验证且适应当今社会发展。这个体系于 2010 年左右引进到国内，并在国内个别公司进行实践，目前大家看到比较成功的有腾讯、阿里巴巴、中国国航、华为、联想等等，均取得了很好的效果。

各行各业的人力资源管理是相通的，大家都在探讨如何吸引人才、培养人才和发挥人才效能，即探讨人力资源如何帮助企业提升组织效能和个人效能。

当然不同行业不同企业的实际人力资源情况有所差别，正是这种差异，导致其在人力资源管理实践当中因地制宜，为企业提供了灵活调整的空间，从而形成独有的人力资源管理模型。这不仅仅是一个模型，更重要的是它背后体现出的价值理念，只要价值理念是符合公司利益的，是符合经济与社会发展需求的，是什么样子的并不重要。因为，所有实践运用了业务伙伴式人力资源管理的企业，其模型不尽相同。

举个例子，在业务伙伴式人力资源管理模型当中有三个支柱，其中一个支柱是人力资源共享服务中心，其中工作项目，各企业的设置不尽相同，有的企业包括员工招聘，有的不包括；有的包括员工考勤福利，有的不包括；有的包括员工入职培训，有的不包括……林林总总。但有一点是大家达成共识的，那就是它们一定是例行的、统一标准的、日常的。

业务伙伴式酒店人力资源管理模型是作者在理解戴维·尤里奇教授理论的基础上，结合十几年酒店人力资源管理实际工作经验进行探讨的成果，应该说此书具有非常强的实操性。希望此模型所体现的价值理念，能解决中国酒店行业目前面临的困境，帮助中国酒店行业提升人力资源管理水平。

## 酒店人力资源管理发生了什么

### VI

酒店行业现在发生的事情，让我联想起这二十年以来零售超市行业的发展轨迹，二十年前零售超市部门经理的工资是3000元，二十年后的今天，工资是5000元；二十年前酒店行业从业人员的工资与零售超市行业处于同一水平，但近十年，酒店行业从业人员的工资水平变化不大，甚至落后于其他大部分行业。

工资水平长期停滞不前，意味着进入该行业的人才意愿减弱，同时业内优秀人士不断流出，这是一个自然规律。为何工资水平不提升？原因很简单，酒店本身的赢利水平不高，利润低，怎么可能会给员工更高的工资？这就是当前酒店行业的现状。具体到酒店人力资源管理所遇到的挑战，首先是招聘难，且不谈优秀人才，就连普通员工都难招到，正式员工难招到，实习生难招到，甚

至非全日制员工也难招到！其次是需要处理的员工事务更多，新生代员工的性格特点及员工关系，要求人力资源管理部门投入更多时间与精力。再次是由于酒店效益较差，要求减少人力资源管理部门人员编制，将其添加到一线服务部门。如此三者结合，必须在人手更少的情况下完成比之前更大的工作量，还不一定被酒店认可！这该怎么办？真是难上加难！

面对此困境，无论是酒店人力资源管理从业人员还是酒店，都在思考同样的问题——如何应对？于是大家想到了，酒店人力资源需要转型，需要转为业务伙伴式人力资源管理模型。

## 这是针对酒店行业第一本系统介绍业务伙伴式人力资源管理的图书

之所以称其是针对酒店行业第一本系统介绍业务伙伴式人力资源管理模型的图书，是因为它不仅对业务伙伴式人力资源管理模型进行了详细说明，还结合酒店行业的实际情况，有理论体系，更有实操工具，简单易行。

本书分为三部分，第一部分是酒店人力资源管理为何需要转型，介绍了酒店人力资源管理面临的种种挑战；第二部分介绍业务伙伴式酒店人力资源管理模型，详细对这个模型进行分解、剖析；第三部分是重点，即业务伙伴式人力资源管理模型应如何操作，需要掌握哪些工具。

## 业务伙伴式酒店人力资源管理模型最重要的价值

如果用一句话来描述业务伙伴式酒店人力资源管理模型最重要的价值，那就是提升酒店平均人力成本的创收水平；如果用两句话来描述，那就是提升员工个人效能，以及提升酒店的组织效能。业务伙伴式酒店人力资源管理模型就是通过提升员工及组织效能来提升酒店赢利水平的。但如何提升员工个人和酒店组织效能，这不是一两句话就能解释清楚的，业务伙伴式人力资源管理的核心是以顾客为导向，以成果为导向，其理论及实操体系当中的“四种角色”和“三支柱模型”是其价值理念的外在体现。

就这个意义而言，业务伙伴式酒店人力资源管理模型的建立仅仅是一个开始，而不是一个终点。业务伙伴式人力资源管理模型给酒店行业提供了价值方向，其价值体现仍然需要我们广大酒店人力资源管理同行努力去实现，它不会自动自发地创造价值。

孔秋英

2016年3月于杭州

# |目 录|Contents

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 序一 .....                     | I     |
| 序二 .....                     | III   |
| 推荐语 .....                    | V     |
| 前言 .....                     | VII   |
| <br>第一章 酒店人力资源管理为何需要转型 ..... | <br>1 |
| 第一节 酒店人力资源管理面临哪些外部挑战 .....   | 3     |
| 一、经济环境对酒店人力资源的挑战 .....       | 3     |
| 二、新常态下的酒店人力资源管理面临哪些挑战 .....  | 7     |
| 三、新常态下呈现出来的人力资源管理特点 .....    | 10    |
| 四、中国人力资源管理的现状 .....          | 14    |
| 第二节 酒店人力资源管理面临哪些内部挑战 .....   | 17    |
| 一、人力资源很丰满，现实很骨感 .....        | 17    |
| 二、酒店人力资源管理面临的内部环境 .....      | 20    |
| 三、酒店人力资源管理面临哪些挑战 .....       | 24    |
| 第三节 酒店人力资源管理如何应对新常态 .....    | 26    |
| 一、如何提高效率和效能 .....            | 26    |
| 二、重新定位酒店人力资源管理工作 .....       | 27    |
| 三、酒店人力资源管理如何突围 .....         | 30    |
| 四、业务伙伴式人力资源管理模型是必然趋势 .....   | 44    |

|     |                                 |     |
|-----|---------------------------------|-----|
| 第二章 | 酒店人力资源管理应转型为什么模型 .....          | 49  |
| 第一节 | 酒店人力资源管理应转型为业务伙伴式模型 .....       | 51  |
|     | 一、业务伙伴式人力资源管理模型的价值理念 .....      | 52  |
|     | 二、业务伙伴式人力资源管理模型的“四个角色” .....    | 54  |
|     | 三、业务伙伴式人力资源管理模型的“三支柱” .....     | 57  |
|     | 四、业务伙伴式酒店人力资源管理模型简介 .....       | 61  |
| 第二节 | 酒店人力资源管理为何要转型为业务伙伴式模型 .....     | 67  |
|     | 一、现有酒店人力资源管理模型的缺陷 .....         | 67  |
|     | 二、业务伙伴式酒店人力资源管理模型的优势 .....      | 70  |
| 第三节 | 对业务伙伴式酒店人力资源管理模型的说明 .....       | 74  |
|     | 一、业务伙伴式酒店人力资源管理模型的“四个角色” .....  | 74  |
|     | 二、构建业务伙伴式酒店人力资源管理模型的“三支柱” ..... | 76  |
| 第三章 | 酒店人力资源管理如何转型为业务伙伴式模型 .....      | 99  |
| 第一节 | 转型顺序 .....                      | 101 |
|     | 一、首先建立酒店共享服务中心 .....            | 101 |
|     | 二、其次建立酒店人力资源专家中心 .....          | 101 |
|     | 三、最后建立酒店人力资源业务伙伴 .....          | 102 |
| 第二节 | 如何建立酒店共享服务中心 .....              | 103 |
|     | 一、确定纳入酒店共享服务中心的项目 .....         | 103 |
|     | 二、编制酒店共享服务中心的项目内容 .....         | 109 |
|     | 三、设立酒店共享服务中心的服务形式 .....         | 110 |
|     | 四、确定酒店共享服务中心的考核标准 .....         | 112 |
|     | 五、对酒店共享服务中心人员进行培训 .....         | 113 |
| 第三节 | 如何建立酒店人力资源专家中心 .....            | 114 |
|     | 一、建立酒店人力资源专家中心的步骤 .....         | 114 |
|     | 二、酒店人力资源专家培训课程体系 .....          | 120 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 三、酒店人力资源专家中心提供解决方案时需要注意的要点····· | 121 |
| 四、酒店共享服务中心与酒店人力资源专家中心的差异·····   | 121 |
| 第四节 酒店人力资源业务伙伴运作的十大工具·····      | 123 |
| 一、工具一：酒店各部门的业绩达成情况一览表·····      | 124 |
| 二、工具二：酒店各部门员工的绩效·····           | 125 |
| 三、工具三：酒店各部门员工的离职率·····          | 131 |
| 四、工具四：酒店各部门员工的培训情况·····         | 135 |
| 五、工具五：酒店各部门实际花费与预算对比一览表·····    | 136 |
| 六、工具六：酒店各部门工资福利与市场对比调查一览表·····  | 138 |
| 七、工具七：酒店各部门人才盘点·····            | 140 |
| 八、工具八：接班人计划（人才地图）·····          | 141 |
| 九、工具九：员工个人发展计划·····             | 142 |
| 十、工具十：员工满意度调查·····              | 143 |
| 第五节 对酒店人力资源管理转型为业务伙伴式模型的建议····· | 147 |
| 一、酒店人力资源管理采取业务伙伴式模型要因地制宜·····   | 147 |
| 二、业务伙伴式和传统酒店人力资源管理模型的差异·····    | 148 |
| 三、不同人力资源管理模型在现实工作中的不同表现·····    | 149 |
| 四、业务伙伴式酒店人力资源管理地图·····          | 151 |
| 五、酒店人力资源管理成功转型为业务伙伴式模型的标志·····  | 151 |
| 后记·····                         | 155 |
| 参考文献·····                       | 164 |

# 第一章

## 酒店人力资源管理为何需要转型