

芜湖市星级饭店人力资源管理研究

黄薇薇, 余伶莲

(安徽师范大学国土资源与旅游学院, 安徽芜湖 241000)

摘要: 饭店组织内, 最重要的资源就是人力资源. 对人力资源管理、开发的好坏, 将直接影响企业的成败. 本文在对芜湖市星级饭店人力资源现状、存在问题剖析的基础上, 提出人力资源管理的对策与措施, 从而为芜湖市饭店业的深度开发与人性化管理提供科学依据.

关键词: 芜湖市; 星级饭店; 人力资源管理

中图分类号: F719.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-2443(2006)05-0495-04

饭店组织内, 最重要的资源是人力资源, 最重要的管理是对人的管理. 人的潜力很大, 既有潜在的创造力, 也有潜在的破坏力. 如果一个饭店能够以科学的方法吸引人才、善用人才、发展人才, 使企业里所有的员工都能够扬长避短, 各尽所能, 就能使员工队伍成为企业的宝贵财产, 成为支撑企业成功和兴旺的人力资源. 反之, 如果不能对人力资源进行有效地开发, 人的潜在能量便会失去方向, 进而导致事业的失败.

饭店为客人提供住宿、餐饮、商务、会议、娱乐、健身等各种优质服务, 其绝大多数服务工作直接由员工来完成[1]. 同时, 饭店又是一个劳动密集型行业, 员工数量众多. 因此, 与其它行业比较起来, 星级饭店中人的因素显得更为关键, 人力资源的管理开发工作也显得更为迫切和重要.

为了全面了解芜湖星级饭店人力资源管理现状及存在问题, 为芜湖市饭店业深度开发和科学管理提供有力的决策依据, 笔者于2003年8月-10月间对芜湖市18家星级饭店(四星3家、三星4家、二星10家、一星1家)的人力资源管理进行了问卷调查, 问卷中涉及了饭店员工人力资源结构、招聘录用、培训考核等人力资源管理研究中的主要问题. 本次调查共发放问卷180份, 回复有效问卷140份, 回收率为77.7%; 有效问卷134份, 有效率为95.7%. 有效问卷中, 覆盖了四星、三星、二星等各星级饭店. 问卷回收后, 采用SPSS统计方法对其进行了分析.

1 芜湖市星级饭店人力资源现状

1.1 员工年龄结构分析

根据调查, 芜湖市星级饭店拥有一支较年轻的员工队伍. 在各饭店的从业人员中, 20-29岁年龄段的员工最多, 约占员工总数的48%. 50岁以上的最少, 仅占2.6%(表1), 员工年龄结构较为合理. 但是, 一些开业历史较长, 原属国有性质饭店的员工年龄总体偏大.

收稿日期: 2005-12-29

基金项目: 安徽师范大学青年科学基金(2003xqn39).

作者简介: 黄薇薇(1976-), 女, 安徽滁州人, 讲师, 硕士, 研究方向为旅游管理.

表 1 2003 年芜湖市星级饭店员工年龄结构表

Table 1 The Age Structure of Employees from Wuhu Hotels of Stars in 2003

年龄段	50 岁及以上	40- 49 岁	30- 39 岁	20- 29 岁	20 岁以下
占比例(%)	2.6	12.5	20	48	16.9

表 2 2003 年芜湖市星级饭店员工店龄结构表

Table 2 Working Age Structure of Employees from Wuhu Hotels of Stars in 2003

店龄	10 年以上	5- 10 年	3- 5 年	1- 3 年	< 1 年	平均店龄
占比例(%)	7.4	7.7	17.7	31.9	35.3	2 年

在店龄结构方面,各星级饭店员工普遍呈现出店龄较短的现象.店龄在 3 年内的员工约占员工总数的 67.2%,店龄 5 年-10 年的员工仅有 7.7%,而 10 年以上店龄者才占 7.4%(表 2).总体上,员工的平均工作年限为 2 年,这与饭店员工流动率较高的特点相吻合,同时也说明员工的专业技术水平和熟练程度有限.

1.2 员工学历结构分析

目前,芜湖市星级饭店的员工队伍整体学历水平偏低,人员素质不高.高中或职高学历所占比例最高,约为 55.1%;其次为初中学历,约为 20.6%;本科及本科以上者很少(表 3).调查发现,一些开业历史较短的三、四星级饭店员工的学历水平稍高出平均值.

表 3 2003 年芜湖市星级饭店员工学历结构表

Table 3 Education Structure of Employees from Wuhu Hotels of Stars in 2003

学历层次	本科及以上	大专	高中(含职高)	初中	初中以下
占比例(%)	2	11	55.1	20.6	11.3

1.3 用工形式分析

现阶段芜湖市饭店的用工形式共有四种:固定工、聘用制合同工、临时工和实习生.其中,聘用制合同工是饭店用工形式的主体,约占员工总数的 81.4%;其次是临时工,约占 10.9%;而固定工和实习生只占 7.7%.其中,原属国有性质的饭店固定工数量较多.实际上,大胆使用实习生,计划用好临时工和帮工,可以提高饭店的经济效益和人力资源管理水平.

1.4 员工招聘分析

员工招聘是饭店一项经常性和首要性的工作.现阶段饭店在招聘中还是比较重视员工的外在条件.全市 87%的饭店把仪容仪表、身高、年龄、性别作为招聘员工时考虑的主要因素.除此之外,学历、技术能力、品行态度、工作经验也是选聘的重要依据.可见,将形、德、才等因素综合考虑已成为征聘员工的一种趋势.

1.5 员工培训分析

培训是饭店人力资源管理中一项重要的工作内容.芜湖市的星级饭店都非常重视员工的培训.多数饭店每月均有培训任务,但集中培训期多在 3 月-6 月.培训形式以饭店自培为主,约占所有培训形式的 79%;通过旅游院校培训的约占 10%;参加行政主管部门组织的培训约占 6%,其它饭店代为培训的约占 5%,有机会到国外培训的几乎为零.

在培训项目方面,外语会话、职业道德、礼仪礼貌、服务技能培训、规章制度、卫生安全等传统项目依然是各饭店员工培训重点.但调查也显示,随着管理信息系统在饭店中的运用,电脑培训渐渐成为许多饭店培训的项目之一.同时,为了加强员工团队精神和吃苦耐劳精神,不少饭店还把军训作为一项常规的培训内容.

另外,在培训方式方面,饭店多选择了课堂讲授法、案例教学法和角色扮演法三种模式.通过培训,芜湖市饭店基层员工的持证率(劳动技能证)约为82%.这说明各饭店培训效果良好.

2 芜湖市星级饭店人力资源管理存在的问题

2.1 基层员工流动率偏高

由于工作时间较长、工作量较大、工作报酬不太稳定、社会地位不高等因素,长期以来,饭店员工流动率都较高[2].一般来说,中国大陆饭店员工最高流动率约为20%/年.超过了这个范围,无论是饭店本身,还是社会,都将难以承受.但目前,芜湖市星级饭店基层员工平均流动率在32%左右,有些饭店的基层员工流动率甚至高达60%-80%,远远超过了正常范围.

熟练员工的流失,不仅影响了饭店的正常经营和服务质量,导致客源的流失,还造成了饭店人力资源管理费用的增加.

2.2 人员素质偏低

芜湖星级饭店员工的学历水平明显低于其它地区.如云南省饭店员工中,高中或职高学历者为29%,大专学历者为26%,本科学历者有9%[3].芜湖市饭店员工的学历水平,特别是管理人员的学历层次,与东南部发达地区的饭店相比,差距更大,远不能适应现代饭店管理要求.

学历水平在一定程度上决定了员工的素质,而员工素质和饭店的管理水平、服务质量紧密相关.与整个行业高速发展对人才的需求而言,目前芜湖饭店从业人员的质量存在着较大差距,人员素质亟待提高[4].

2.3 人力资源结构分布失衡

访谈中发现,目前芜湖市饭店人力资源结构分布失衡现象普遍存在.从纵向上看,操作型服务人员多,专业知识扎实、一专多能的高素质复合型人才少;从横向上看,总台、客房、餐饮服务人员多,工程技术、物业管理及市场营销人员少,既有实践经验又有理论水平职业经理人更是难觅,专业缺口严重.

2.4 人力资源管理的规范性不强

调查表明,芜湖市的星级饭店无论在社会经济效益上,还是管理水平上,都参差不齐.特别是在人力资源管理方面,大部分饭店尚缺乏标准的人力资源开发规范,即提供从人力资源计划和工作分析到招募选择、录用、业绩评估、提升、调动、降职、离职等一系列人事问题处理的程序、规范与技巧,许多人力资源管理者仍然是从经验出发,凭阅历办事.另外,虽然各饭店非常重视员工的培训,但大部分饭店仍然未建立完整的切实可行的培训体系.人力资源管理的科学性有待加强.

通过对芜湖市星级饭店人力资源现状和问题的调查,可以看出饭店在对员工的管理上存在诸多问题.究其原因,主要是宏观上缺乏对人力资源的战略管理,短期行为突出,而微观上更是缺少具体科学的人力资源规划.

3 芜湖市星级饭店人力资源管理的对策与措施

3.1 更新管理思想,真正树立“以人为本”的管理理念

“以人为本”是以人为中心的管理思想,它要求管理者必须“尊重人、依靠人、发展人、为了人”。对于饭店业来说,“以人为本”就是要强调“ES”(Employee Satisfaction,即员工第一),重视员工的存在与需要,以发展的眼光对待他们,同时为他们创造发展的条件和空间。这样,才能留得住员工,从而留住客源、留住市场。

良好的理念是一切措施的先导。树立“以人为本”的管理理念应体现在人力资源工作的各个方面,如重视员工的主人翁地位、尊重员工的民主权利、采用员工的合理化建议、营造积极向上的企业文化、增强员工的参与性等等。只有这样,饭店的凝聚力才能加强,企业发展才能蒸蒸日上。

3.2 加大投入力度,努力提高员工队伍的总体素质和教育水平

饭店要鼓励员工加强自我学习,努力提高自身素质。教育补偿制度是一个较好的方法。员工可以在不影响本职工作的前提下,参加与自己工作相关的各种教育与培训,如自学考试、函授考试、资格认证考试等。同时还可规定,只要考核通过,饭店可以报销部分学习费用,以激发更多员工的学习热情。当然,饭店也要与享受补偿制度的员工签订相应的合同,以免人才流失。

饭店要加强自身投入,设置行之有效的培训体系。从培训教材、内容、教员、对象、时间、方式等方面统筹规划,切不可“头痛医头,脚痛医药”,并且建立与培训相关的评估机制和激励反馈机制,使得培训能真正发挥效用。另外,管理人员应成为受训的先导,安徽省旅游局每年举办的“饭店总经理、部门经理资格认证班”就是一个良好的受训途径。此外,芜湖的星级饭店还可以发挥距离优势,多去上海、南京、杭州等发达城市的饭店参观考察,学为我用,引进新技术,拓宽新视野。

3.3 采取多种方法,有效控制人员流失

员工的过度流动会给饭店的经营与管理带来一系列的负面影响。芜湖市星级饭店人员流动比例居高不下,原因是多方面的,有员工自身的原因、有饭店管理的原因、也有社会环境和市场变化的原因。针对不同的流动原因,管理者可相应地采取措施与对策。

一是在工作过程中予以控制。如在员工招聘时,可采用“性格特征聘用法”。员工对职业选择不当是导致员工跳槽、人员流失的首要原因,并直接导致饭店人力资源管理成本的上升。因此饭店在选择员工时,首先对空缺的职位进行细分,按照岗位的不同特点选择符合其性格要求的员工。另外,为员工制定“PCD”(Professional Carrier Design)计划,即“职业生涯设计”[5],也是降低流动率的有效途径。饭店对每一位员工设计明确的职业发展方案,并在培训、业绩考核等环节实施规划,使其能够看到未来发展的方向和目标,对工作充满自信。

二是运用现代化的激励机制,在报酬系统方面做好文章。调查表明,以工资、奖金为主体的报酬不平衡是许多员工流失的最主要、最直接的原因[1],因此必须建立合理的利润分享政策。如工资奖金的发放应遵循公平原则;集体奖与个人奖结合起来;采用“优秀员工奖、最佳服务奖、客人满意奖、最佳团队奖、创新奖、服务质量奖”等多种激励手段。

3.4 规范人力资源管理,建立高效现代的管理队伍

现代饭店人力资源管理是复杂的、综合性的系统工程[6],其运作方式如果以曾在某些单位久为实行的“五个一工程”(一张报纸、一杯浓茶、一支香烟、一部电话、一叠报表)为蓝本,显见是不能适应的。管理者要加强业务学习,设置人力资源开发规范,运用人力资源管理系统,提高管理水平,保证人力资源管理制度公正、公平、公开,以实现管理工作的标准化、程序化、制度化和量化。

参考文献:

- [1] 黄远水. 福建省星级饭店人力资源管理问题初探[J]. 华侨大学学报:哲学社会科学版, 1997, (4):33-37.
- [2] 黄薇薇. 安徽旅游教育发展对策研究[J]. 安徽工业大学学报, 2004, 21(2):94-95.
- [3] 仇学琴. 云南省旅游饭店人力资源开发研究[J]. 经济问题探索, 2004, (4):114-118.
- [4] 谷慧敏. 中国大陆外方管理饭店人力资源管理现状及对策研究[J]. 旅游学刊, 2000, 15(6):68-73.
- [5] 齐善鸿. 新人力资源管理原理[M]. 海口:海天出版社, 1999:295-296.
- [6] 张四成, 王兰英. 现代饭店人力资源管理[M]. 广州:广东旅游出版社, 1998:38-46.

www.yangtze.org.cn