

基于薪酬管理的度假型酒店员工流失研究——以广州合景喜来登度假酒店为例

曹忠辉¹ 邢佳平²

1 广东培正学院(管理学院) 2 广州工商学院(外语系)

DOI:10.12238/ej.v3i4.547

[摘要] 本研究从度假型酒店业长期存在高居不下的员工流失率出发,分析了酒店业薪酬管理对员工流动的影响,并以品牌星级度假酒店喜来登为例,尝试用薪酬设计来解决员工流失率高的结症。研究发现:通过建立公平激励性薪酬模式,能大大降低度假型酒店的员工流失率。研究结论对度假酒店的用人留人策略和薪酬制度的设计有一定的启示和借鉴意义。

[关键词] 度假型酒店; 员工流动率; 薪酬管理

中图分类号: F234.3 **文献标识码:** A

据中国旅游协会最近进行的一项调查显示,度假型酒店业员工的流失率(人员流动率=离店员工人数/酒店总编制人数)接近25%,高出正常值(10%)的15%^[1]。酒店业高居不下的流失率不仅引发招聘难问题,造成财力、物力、信息等资源使用效率低下,而且饮食质量和服务水平难以得到有效保证,对酒店造成更深层次的损失。现代酒店业员工高流失率成为困扰酒店管理者的难题,引起度假型酒店人员流失率居高不下的因素很多,内部薪酬管理就是最重要的原因之一。建立和优化度假型酒店薪酬管理策略,对于吸引更多人才进入或停留在酒店行业有着非常重要的影响。

1 相关研究评述

国内外关于酒店员工流动率影响的研究很多,但仅仅基于研究员工的流失层面和其他影响变量,而很少专门深入研究薪酬管理的影响作用;或者停留在酒店业而没有细分到度假型酒店;研究已经证实,薪酬水平对组织的承诺以及离职倾向产生显著的积极作用。但总体来看组织承诺和工作满意度被视为影响员工的流失的两个最重要的变量^[2,5]。

综上所述, (1) 缺乏从薪酬视角对酒店员工流动的研究; (2) 国内对酒店员工

表1 度假型酒店的主要经营模式与人员特点

经营模式	员工团队特点	具体表现
选址优雅、面积大、经营场所分散,设施齐全	人员构成异质性,差异性大	由专业的管理者、普工、临时工、大学毕业生等由不同层次的人员组成,性格不同、背景各异、年龄和价值观念都不相同
目标市场集中明确	员工非典型性,整体素质偏低,年轻化	弹性的聘用人员模式,领导层较少接待客人,主要工作由数量大、工时长、最低报酬的非典型员工完成 ^[10] 。
季节性明显		

流动研究趋于量化、模型化; (3) 酒店员工流动研究角度趋于多元化; (4) 酒店员工流动研究对象更趋于具体化^[6]。

这说明目前对酒店员工流失问题的研究虽然引起重视,但缺少数据模型方面的研究案例,专门属于度假型酒店员工流动的理论模型等还很少,缺乏系统的总结,研究还处于起步阶段^[7]。本论题从酒店的薪酬设计与员工流动现状影响分析的基础上,以品牌星级度假酒店喜来登为代表,探索解决酒店行业员工过高流动率结症的对策,并建立适合其留人策略的薪酬模式。

2 度假型酒店的定义与特征

2.1 度假型酒店的定义

度假型酒店又称度假村酒店,主要是为宾客旅游、开会、休假、疗养等提供食宿及娱乐活动服务的一种饭店类型,此类饭店一般都建在风景优美的地方^[8]。度假型酒店因地域、经济、文化

的不同而具有地方性、灵活性和多样性的特点,酒店可分为两种,一种是观光度假型酒店,另一种是休闲度假型酒店^[9]。

2.2 度假型酒店的经营模式与人员特点

度假型酒店是以度假市场和会议市场为目标市场,坐落在风景优美的景区,以提供完善的娱乐和服务设施为主的酒店。相对于其它类型的酒店,度假型酒店具有其自身的经营模式与独特的员工团队特点,见表1:

3 实证分析广州合景喜来登度假酒店

3.1 喜来登的简介

喜来登隶属世界著名的酒店与休闲服务业领袖喜达屋酒店及度假村集团,是第一个进入中国的国际集团管理的酒店品牌,除喜来登外,该集团旗下还拥有豪华精选、W酒店、威斯汀、艾美等8个品牌,在全球100个国家和地区拥有1175

家酒店和度假村,其自有与管理的酒店雇佣员工超过181400名,备受顾客、员工以及业主的喜爱和好评^[11]。广州合景喜来登度假酒店是由合景泰富地产控股有限公司投资兴建,喜达屋酒店及度假村集团经营管理的,坐落于花都区北郊天湖峰境花园,毗邻国家AAAA级九龙湖风景区,环境优美,交通便利。

3.2喜来登的薪酬设计

喜来登的薪酬管理目标是要为员工营造“家”的感觉:亲切、温馨、做自己的品牌主人。为了有效地对员工进行激励,喜来登酒店从员工的实际需要出发,建立了一套薪酬系统。其构成包括直接薪酬、间接薪酬、非货币薪酬三个方面。

酒店推行以岗位薪酬为主的薪酬模式,把总经理到普通员工之间分成多个级别,能避免多年在酒店工作的服务员的薪酬比刚上岗的管理人员的不合理现象。酒店为正式员工办理社会保险和提供带薪年假等其他福利。针对员工的多方面需要,酒店管理者重视则非货币报酬,为员工提供各种培训课程,鼓励员工不断学习所需的知识和技能,满足员工提升自身价值的需要。具体如表2所示。

3.3喜来登的高员工流失率带来的损失

酒店作为劳动密集型服务业,员工频频流动已经成为一种普遍存在的社会

现象。喜来登度假酒店也不例外,其员工流失率超过35%,超过同行业的10%左右。过高的员工流失率给酒店的经营管理造成了很大的损失^[12],具体表现如下:

3.3.1成本增加

即由于员工流失需要新员工来替补而形成的成本增加,由于员工离职造成生产率降低而导致的隐形成本就更加无法估计了。另外,员工的流失也有可能使酒店被迫延迟或者取消已经定下日程的并能带来丰厚利润的一系列发展战略,从而使酒店损失大量的预期收入。这就是政策性间接成本损失。其具体表现为企业因项目中的关键技术和管理人员流失而被迫取消既定的投资项目。这对酒店产生的间接成本损失是长远的,有时是毁灭性的。

3.3.2士气受挫,服务质量打折

酒店方花时间和成本辛苦培养出来的熟练服务人员和骨干大量流失,引致生手仓促上岗,但由于生手的经验不足和业务水平低下,必然引起不能保证服务质量。与此同时,熟手员工的大批离职不仅给在岗员工增加负担,而且带来负面影响,产生消极情绪,工作态度和工作质量大打折扣。尤其是看到流失的员工得到了更好的发展机遇或者因流出而获得更大的收益时,在岗员工就会蠢蠢欲动,无心工作,并可能会刺激到更大范围的人员流失。

3.3.3客源减少

一些酒店中高层或有客源人脉的骨干的出走会给酒店带来更严重的后果。他们利用原有的营销渠道已建立了广泛的人脉关系,形成一定的客户圈,他们一旦离职,部分客户特别是大客户就会被带走,影响酒店的收益。

3.3.4培训回报率低

喜来登酒店致力于打造一支让同行羡慕、深受客人信赖并能创造骄人业绩的员工队伍。通过世界一流的培训及发展计划为员工提供挑战机会,为了提升内部职员的人力资本和职业发展不惜重本。如果有人离开了酒店,培训目标的实现就会受到一定程度上的影响,酒店投资在培训上的回报也会随着降低,这实际上就等于“为他人做嫁衣裳”。

可见,员工的高流动率对酒店经济效益和核心竞争力的提升都会产生影响,这一问题的严重性值得关注和重视。按理说,喜来登作为知名国际集团是旗下的品牌。其独具特色的品牌风格、屡获殊荣的忠诚计划以及完善的薪酬体系,应该对人才集聚具有强烈的吸引力和竞争力,为何也存在这么高的员工流动率?

3.4从薪酬管理的弊端探析人员流动的成因

从表面上看,喜来登度假酒店薪酬体系的设计和策略尚算完善,但就其员工流失率持续过高的情况看,却暴露了其在薪酬管理上的弊端和问题。在对其员工辞职率分析中发现,决定雇员自愿离开企业的所有因素中,最重要的影响因素是薪酬水平和薪酬决策,这也是造成酒店员工流失率高的主要原因^[13,14]。

3.4.1薪酬决策缺乏战略眼光,外部竞争力低

战略性薪酬管理是薪酬决策要符合公司战略,能够为组织赢得并保持竞争优势。也就是薪酬决策应该以公司战略为出发点,其核心是在企业不同战略下做出的一系列战略性薪酬决策^[15]。但喜来登的薪酬设计难以匹配企业的总体战略和人力资源目标,没有把关注点放在设计怎样的薪酬制度才有利于企业战略和人力资源管理目标的实现。薪酬管理

表2 喜来登的薪酬构成和决策

薪酬构成	具体项目	薪酬决策与依据	薪酬目标
直接薪酬	基本工资、奖金、津贴、员工援助基金	以岗位为基础,按职位分成多级别、多档次薪酬	保障员工生活,拉开差距,实现同工同酬,按劳分配。
间接薪酬	社会保险、法定带薪年假、免费工作餐和免费公寓	购买社保,甚至负责包办政府规定的个人应缴纳部分	激励员工,培养员工忠诚度
非货币薪酬	培训与发展、品牌体验、潜能挖掘、各种体育及娱乐活动	提供毕业实习、岗前、在岗和脱产外出培训;举办交流会,敬业度调查,现场活动和工作体验	不断学习所需的知识、项目经验、磨练各种能力和团队技能、提升自身价值,为职业发展打下良好基础,鼓励员工创新和挑战自我极限
“喜达屋关爱”奖励计划	分为5个类别:杰出关爱同事奖、杰出关爱客人奖、杰出生意奖、杰出领导奖、杰出团队奖。	前三个奖项都在月度和年度选出,后两个奖项则在季度和年度选出。还可以参与中国地区的奖项角逐	激励员工,对为酒店及酒店的业务和客户、同事做出突出贡献的员工予以表彰

工作耗时不少但效果一般,员工的薪酬满意度较低。尤其是一线员工,他们年收入比较低,收入增长缓慢,一旦有稍高的收入机会,就会选择离开,薪酬水平缺乏外部竞争力。

3.4.2 薪酬结构设计不科学,内部一致性低

喜来登的薪酬设计是以岗位为基础,按职位分成多级别、多档次的薪酬体系,职位高低与收入差距挂钩。若薪酬结构不太合理,不能形成有效的激励,易犯平均主义。酒店的工作虽然重复性很大,但各个岗位不同,要求的技能程度不一样,部分员工认为,工作做得多或少都跟工资没有太大关系。况且职位与薪资直接挂钩,当晋升无望时,意味获得大幅度加薪的机会为零,心气受挫,消极怠工或者辞工。但与职位捆绑一起的员工薪资相对稳定,其实有碍酒店面对复杂多变的外部环境迅速做出的决策,也不利于及时地激励员工。

3.4.3 缺乏内在报酬与非经济性报酬的激励

较高的物质待遇虽然是吸引和留住人才的法宝,但在人们生活水平普遍提高的现阶段,仅仅依靠外在报酬和经济性报酬的手段来激励员工是远远不够的。与外在报酬相对应的是内在报酬,如参与决策,提供挑战性的工作,提供感兴趣工作,诱人的头衔、认可与地位、提供学习的机会、多元化活动、就业保障等。喜来登对员工的要求是,将在自己的日常工作中践行品牌承诺,并竭尽全力为客人打造品牌体验,然而要想实现这种卓越服务的至高标准,就必须为员工提供无与伦比的体验,实际上,喜来登的非经济报酬种类较单一,虽然顶层设计愿景美好,但没有具体的落地从而很多时候仅仅流于形式,不接地气,形同虚设。

4 喜来登度假酒店的启示及薪酬管理策略

为了解决上述的问题,喜来登就必须及时制定出科学合理、具有公平性、竞争性和激励性的薪酬体系,提高员工的薪酬满意度。这不但能有效抑制员工的外流,还可以吸引更多优秀人才的加盟。

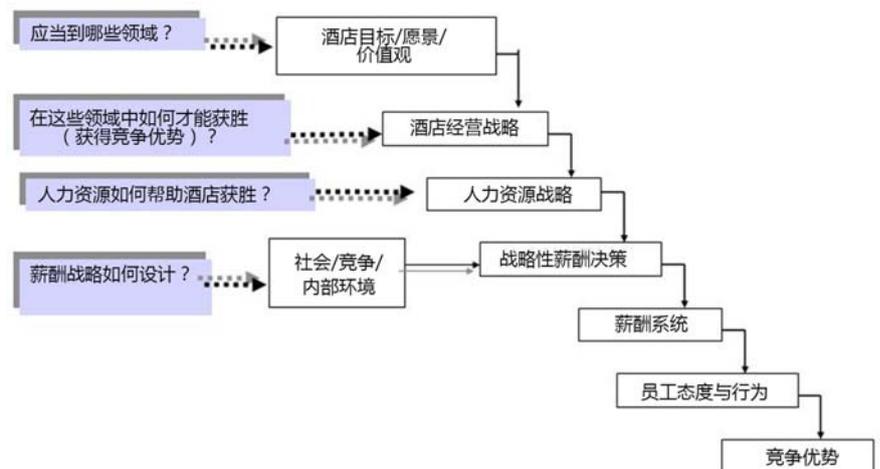


图1 战略性薪酬管理与企业竞争力匹配模型

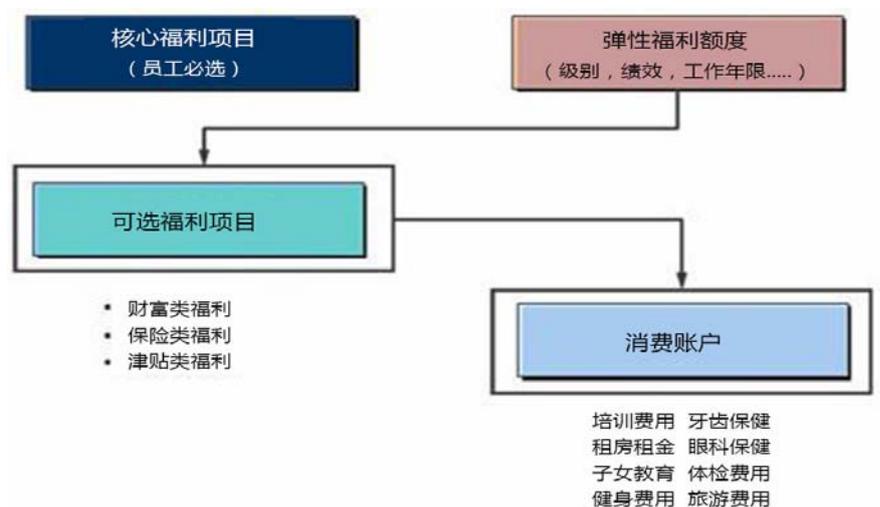


图2 激励性的福利项目构成

4.1 薪酬设计要与企业战略相匹配

喜来登的经营战略是“员工为客人提供的卓越服务和个性化关怀可充分体现出我们将每个时刻都打造成令人难忘的品牌体验的坚定承诺”。企业薪酬体系要与其企业战略相匹配和有机结合,才能推进企业战略实施与提升核心竞争力。而酒店能否赢得竞争优势并且保持这种优势,关键在于能否形成一支让同行羡慕、深受客人信赖并能创造骄人业绩的服务和员工团队。然而,要想打造一支胜任、敬业而且忠诚的员工团队,喜来登必须摒弃原有的科层体系和官僚结构,以客户满意度为中心,鼓励创新和可持续绩效改进的薪酬战略,如图1是喜来登进行薪酬设计时要解决的如何与企业总体战略匹配的几个问题和思路^[16]。

通过上图1可知,喜来登要想拥有持

续的竞争力,其薪酬战略和薪酬体系必须与酒店的使命、战略以及价值观紧密联系在一起。向员工渗透明确的价值观和行为信号,激励核心员工,引导和强化他们的行为,提高业绩,实现酒店目标。

4.2 制定富有弹性、激励性的“福利套餐”

在被《财富》杂志评为全美国最适宜人才工作的企业中,有些为雇员提供认股权;有些压缩工作日;有些甚至允许部分员工通过互联网在家中上班;有多家家提供内训课程和学费补贴。这些个性化的福利取得了显著的成效,成为吸引与留住人才的重要法宝。酒店可以适当增设部分具有激励性质的福利项目^[17]。如图2所示。

喜来登很重视对员工的福利,投入较大,但花了钱然而没有达到预期的激

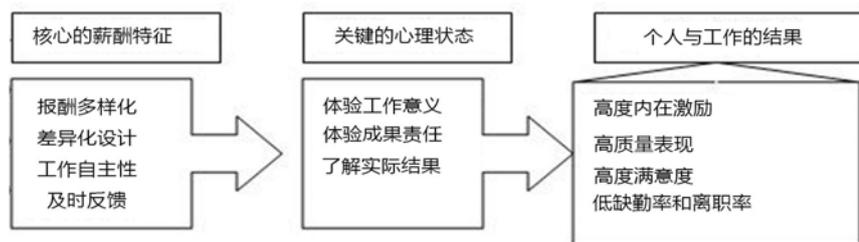


图3 创新型薪酬机制模型图

励目标,原因在于统一福利制度比较传统,员工面对福利不管是否符合期望,只能被动接受。因此,自助餐式福利计划诞生了,这一福利形式如同自助餐一样,能够让员工自由选择所喜欢的福利产品,这样可以提升员工的工作满足感和自由度,对降低员工流失率有一定的帮助。与薪酬偏重效率不同,福利更应体现公平,因此,酒店管理应该在福利项目与福利水平的设计上,贯彻低差异高保障的原则,增强员工对薪酬和福利的公平感知。

4.3设计创新薪酬机制,培养有潜质且肯干的员工

酒店行业的员工特别是一线员工的工作时间比较长,工作量较大,很多员工都不想加班。但如果酒店制定具有创新性的薪酬制度,针对可胜任多个岗位并能踏实肯干的员工提出可观的薪酬补贴和培养计划,是很受员工欢迎的。另外,在酒店淡季,可考虑在内部岗位间进行短期的工作轮换,不仅增加员工的新鲜感,也达到培养员工促进职业规划多元化的效果。酒店管理者可以根据企业的人才战略需要,围绕员工的关键心理状态影响因素,然后提炼出核心的薪酬特征体现在哪些方面,最后测算个人与工作的结果,事实证明,这种新型的薪酬机制对员工的离职率有着重要的影响。具体模型如图3所示。

此外,酒店应该建立完善的绩效管理薪酬体系,做到薪酬管理的动态管理过程中有绩效计划、绩效考核和绩效反馈^[18]。根据管理岗、服务岗和操作岗工作特点和激励侧重点不同,设计不同的薪酬结构,确定固定薪酬和可变薪酬的比重。实施绩效薪酬和绩效提薪,保证员工工资稳定合理增加。现阶段,只有优化

酒店薪酬设计和管理流程,才能使酒店有更好的发展。酒店要有激励性的薪资才能吸引人才,提高流入率,要用好的福利才能留住人才,降低流失率。薪资要与市场水平相等或更高,才能让更多人考虑进入酒店行业。当薪资处于与市场相等的水平时,留住人才唯有靠良好的福利服务。只有完善薪酬设计,提供合理的薪酬和贴心的福利计划,酒店行业才能拥有源源不断的人才支持。因此,酒店必须实行以薪酬吸引人,以福利留住人的薪酬战略,才能使度假型酒店行业长盛不衰。

[基金项目]

广东培正学院2019-2020年度校级科研项目(青年基金项目,编号:20pzxmqn10)。

[参考文献]

[1]杨云.酒店员工性别、薪酬差异对离职行为影响研究[J].旅游学刊,2014,29(4):38-45.
 [2]Simons T,Hinkin T. The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels[J].Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,2001,42(4):65-69.
 [3]Williams D,Harris C,Parker J.I love you - goodbye:Exit interviews and turnover in the New Zealand hotel industry[J].New Zealand Journal of Employment Relations,2008,33(3):70-90.
 [4]Johnson K.Staff turnover in hotels[J].Hospitality,1980,(2):28-36.
 [5]Johnson K.Towards an understanding of labour turnover?[J].Services Industries Review,1981,1(1):4-17.
 [6]郭海燕.福建酒店在发展转型期中的员工高流失率原因分析[D].福州:福建师范大学,2013.

[7]Kazi G M,Zadeh Z F. The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover[J]. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,2011,3(5):984-991.

[8]姜红敏.度假旅游相关概念界定探讨[J].现代商贸工业,2007,(12):44-45.

[9]彭惠军,黄翅勤,王鹏.我国度假型酒店人力资源管理创新研究[J].市场论坛,2009,(11):73-74.

[10]田雅琳.度假型酒店非典型员工管理研究[J].中国商贸,2010,(12):50-51.

[11]陈辉.酒店员工高流失率成因分析与对策研究[D].西南交通大学,2007.

[12]张莹,付瑞雪.我国度假型酒店的员工管理问题研究[J].中国商贸,2012,(02):76-77.

[13]Davidson M C G,Timo N,Wang Y. How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels[J].International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010,22(4):451-466.

[14]Demir M.The analysis of the relationship among emotional intelligence, organizational deviance,quality of work life and turnover intentions in hospitality business[J].European Journal of Tourism Research,2011,4(2):214-216.

[15]刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2012.

[16]廖钦仁,胡蓉,黄凤梅编著.酒店人力资源管理实务[M].广州:广东经济出版社,2012.

[17]Yang Y.Gender and engineering career development of hotel's employees in China[J].Systems Engineering Procedia,2011,1(1):365-371.

[18]Hong W C,Wei S Y,Chen Y F.A comparative test of two employee turnover prediction models[J].International Journal of Management,2007,24(4):808-824.

作者简介:

曹忠辉(1980—),男,汉族,广东廉江人,硕士,讲师,研究方向:人力资源管理。