

## 酒店员工流失（通用 12 篇）

### 一、什么是员工流失

所谓员工流失是指组织不愿意而员工个人却愿意的自愿流出。这种流出方式对企业来讲是被动的，组织不希望出现的员工流出往往给企业带来特殊的损失，因而又称之为员工流失。员工辞职是员工的权利，但由于对企业有害，企业一般要设法控制和挽留，至少要避免这种现象经常发生。

### 二、酒店员工流失（通用 12 篇）

服务是饭店业的精髓，服务来自于人，所以说经营饭店成功与否的关键因素就是员工。现代饭店业员工的高流失率成为困扰饭店管理者的难题，以下小编为大家整理了酒店员工流失（通用 12 篇）的原因分详细内容，希望对大家有所帮助！

#### 酒店员工流失 1

一项统计结果显示，北京、上海、广东等地区的酒店员工平均流动率在 30% 左右，有些酒店甚至高达 45% 。据中国旅游协会人力资源开发培训中心对国内 23 个城市 33 家 2—5 星级酒店人力资源的一项调查，近 5 年酒店业员工流动率高达 23.95% 。一般行业正常的人员流失在 5% ~10% 左右，而酒店业员工的流失率竟然高达 30% 。酒店作为传统的劳动密集型服务业，人力资源是其发展的核心保障，伴随着国内星级酒店业竞争的加剧以及国际连锁品牌酒店的流入，酒店业员工流失的情况将越来越严重。

#### 1 、星级酒店员工流失的现状分析

我国星级酒店业员工的流失普遍具有以下四个特点：

##### 1.1 基层员工流失较快

由于酒店的行业性质决定了酒店对不同层次的人员需求。基层员工如一线服务员、保洁员等，这些岗位由于入职门槛比较低，往往成为人们为实现快速就业或者临时择业的首选，而现实工作的压力和单一性，促使他们努力寻找一个更好的就业机会，中层员工一般为领班、主管级，他们的从业经验比较丰富、业务熟练，是酒店赖以生存的基

础，然而由于我国酒店业的快速发展和人才的缺乏，中层员工往往是各大酒店争夺的焦点，这一现象引发了中层和熟练员工的频繁流动，高层管理者由于需要较高的素质要求、熟练的业务水平和比较丰富的管理经验，他们的成长需要较长的一段时间，所以他们在获得较高的管理职位后，往往选择坚守岗位，流失率较低。

### 1.2 高学历员工流失快

一项统计结果表明，大专以上高学历的员工流失率大大高于低学历的普通员工，高中或中专以下学历的员工流失率最低。这一特点一方面是因为高学历者的就业心态不当，眼高手低、好高骛远，不肯从一线做起，另一方面是目前酒店业针对高学历者的职业生涯规划不充分，这两个因素的结合导致了酒店业高素质员工的快速流失。而当前对酒店业核心竞争力的评估已由以设施设备为中心转变到以文化综合素质为中心，所以酒店业是非常需要高素质员工的。

### 1.3 年轻的员工流失快

当前社会就业压力较大，年轻人因为缺乏社会经验和就业技能，初期就业往往会选择一些入职门槛比较低的酒店，当他们在这一平台获得了一定的社会经验和就业技能后，就会选择跳槽，以期获得更好的成长锻炼或者是为追求更高的经济收入。而较为年长的酒店员工，一方面是因为多年从事酒店行业已经有了归属感，或者是已经获得了较高的职位，另一方面是因为社会能够提供给较为年长者的就业机会比较稀少，所以年长的员工较为稳定。

### 1.4 高星级流向低星级

酒店业的员工大都遵循着这样一个规律：高星级酒店的领班、主管级乐意流向较低一级的酒店从事高层管理工作，以期获得更为广阔的发展前景，普通员工流向低一星级的酒店从事基层管理工作，迈入管理行列的职位，老酒店的员工为追求更高的经济收入或者更好的发展机会喜欢到新开业的酒店中去工作。

## 2、员工流失的原因分析

导致星级酒店员工流失的原因是多方面的，但总的来看，以下五个因素是导致酒店员工流失的主要方面：

### 2.1 就业态度不端正，职业定位模糊

当前社会虽然人才缺乏，但就业难也是一个不容忽视的现状。一些人在就业时因为酒店业的进入门槛比较低，被迫无奈而选择进入酒店这一行业，或者是怀揣着对酒店业的向往，渴望在酒店业寻找好的发展前景。然而这些人都缺乏对酒店的性质以及行业特点的研究认识，好高骛远，没有做好从一线慢慢做起的心理准备，殊不知酒店管理人员的综合素质都是在自己日积月累的基层工作中积累起来的，他们在从事一段时间的一线基础工作后，往往会因为现实工作远远低于预期，以及对自身在酒店的发展定位模糊而产生了动摇的念头，从而形成了员工的快速流失。

### 2.2 薪酬水平偏低，薪资结构落后

目前酒店业人员流失过快，一个很重要的因素就是行业薪水涨幅较缓，薪酬水平偏低。就拿笔者所实习的温州滨海大酒店来说，服务员包吃住工资水平一般在 1 600 元左右，领班工资一般在 1 800 元左右，主管级一般在 2 200 元左右。近年来，随着国际品牌酒店的进驻以及国内酒店业竞争的加剧，酒店行业整体运营成本提升，效益远远低于从前，行业的薪资增长幅度已经跟不上社会整体经济水平增长的步伐，同时由于一些外资酒店和连锁酒店的整体待遇高于其他国内酒店，酒店业的员工往往会为追求更高的经济收入而流向其他行业或者是薪资水平更高的其他酒店。与此同时，当前我国酒店业仍然采用传统的岗位工资制度，以岗定酬，一些在基层岗位表现优秀的员工，他们如果没有获得提升就无法得到加薪的机会，这一死板的薪资制度打击了优秀员工的工作积极性，不利于员工队伍的稳定。

### 2.3 培训不足，晋升机制不健全

目前我国酒店业普遍对员工培训不足，一直处于对员工的使用状态，而忽略了对员工的培训与开发。有的酒店虽然也有培训，但也只是流于形式，一方面企业没有专门的培训人员，另一方面是培训结束之后没有相关的监督执行制度，培训根本没有达到预期的效果。对员工培训的认识和投入不足，导致了我国酒店业在面临高层管理人士选择时因为缺乏相应的人才储备而倾向于从其他酒店挖墙角，这种现象

让那些有进取潜力的优秀员工在意识到业务能力得不到提升，职位无法获得晋升后选择另谋高就。就笔者在温州滨海大酒店实习的四个月期间，酒店管理层经历了总经理、前厅部经理以及客房部经理的更换，这三个职位的人员都是从其他酒店过来的，毫无疑问他们的到来对其他在职员工士气的影响是不可避免的。

#### 2.4 缺乏人性化管理

富有人性化的管理是酒店健康发展的重要因素，而当前酒店管理层往往把员工视为“经济人”，认为员工工作的出发点就是为了工资，忽视了对员工的人文关怀。我们可以发现，酒店业都普遍存在着较为死板的员工规章制度，一框一条把员工限制得死死的，例如迟到罚款、遭到投诉罚款等。酒店作为服务业接触的是形形色色的人，一些服务员因为遭到低素质客人的侮辱后，管理层首先没有给予员工相应的安慰和关怀，却数落员工的种种不是，这使员工不仅丧失了自己的尊严，同时也失去了对工作的热情。还有一些酒店只注重经营性投入，而忽略了对员工饮食以及住宿环境的改善，缺乏良好的生活保障，也很难留住优秀的员工。

### 3、星级酒店员工流失的应对策略

通过以上对星级酒店员工流失的现状影响的分析，结合员工流失的原因，笔者认为可以通过以下几个方面的措施来降低员工的流失率：

#### 3.1 做好招聘与录用工作，加强职业生涯规划

招聘与录用工作是酒店获得合格人才的关键，同时也是降低员工流失率的第一道屏障，所以说做好招聘与录用工作，对降低酒店员工的流失率具有十分重要的意义。首先，酒店应做好符合实际岗位特征的工作说明书，对岗位所要求的胜任力作出科学、细致的描述，其次，酒店应向求职者详细说明酒店行业的特点以及相关的工作环境，端正求职者的就业态度，最后，应重点考察员工的求职动机、人格品质以及价值取向，考察求职者的价值理念是否与本酒店的企业文化相匹配，是否对酒店行业的工作充满热情，既要求求职者能力素质与岗位相匹配，还要求求职者的价值取向与本酒店的企业文化相适应，才能够录

用，切不可因为人才缺乏而盲目招聘录用。只有保证高质量的招聘录用，确保员工对岗位的认知，降低可能带来的失落感，才能够招到适合酒店发展的员工。

### 3.2 改善薪酬福利体系，加强绩效考核管理

一般情况下，员工往往把企业能够提供给薪酬水平视为自身人格和能力的所在。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士的研究发现，在薪酬分配上缺乏科学性的企业，员工的工作潜能只能发挥 20% ~30% ，而另外 70% ~80% 潜能的发挥，有赖于科学的薪酬分配体系，缺乏激励机制的平均主义既会扼杀组织创新力，又会使人才外流，因此，酒店应建立公平竞争、具有挑战性的薪金制度。而当前，酒店行业薪酬待遇较其他行业略逊一筹，酒店业通用的薪资结构仍然是以固定薪酬为基础的“岗位等级工资制”，薪资标准缺乏弹性，员工工作积极性不高，酒店企业只有想法设法提高员工的福利待遇，才能够稳住人才。酒店可以通过工作再设计，丰富员工的工作内容，让员工承担更为重大的工作责任，提高员工的整体收入水平。另外，需要改革死板的岗位工资制度，建立宽带工资制度，实行宽带薪资标准，对在基层岗位表现优秀的员工给予更高的薪酬待遇。这就需要公平的绩效考核平台来予以保障。酒店应加强绩效考核工作，通过对酒店各个岗位的职位分析，确定每个岗位的职责，使每个岗位的员工有个明确的业绩考核指标。

### 3.3 完善培训与晋升机制

良好的培训有助于酒店员工知识、技能、态度的改善，并因此带来效率的提高，产生明显的经济效益，同时也有助于员工业务能力的提升，为酒店未来的发展提供源源不断的人才保障。首先酒店行业应重视员工培训，加强员工培训方面的人财物投入。虽然从短期看损害了企业的利益，但是长远收益远远大于培训投入，其次，要有针对性地开展培训，不光要做好新入职员工职业技能相关方面的培训，帮助他们适应工作和本企业的文化，同时也要做好在职员工业务能力提高方面的培训，可以结合企业发展与员工自身需求提供相应的培训机会，通过对工作进行重新设计或者岗位轮换让员工尝试更为丰富的工作，

最后，应加强培训后的监督反馈，培训课程的结束，并不意味着培训目标的完成，相关部门应做好培训后的考核工作，监督员工把培训中的内容运用到工作实际中来，让员工感受到工作压力和挑战，激发起工作热情，使其获得职业发展的成就感和对个人成长的肯定。

### 3.4 树立“以人为本”的管理理念

“五星级的服务，给您一个家的感觉”——这是很多星级酒店在对外宣传时所用的广告语，既然我们能够提供给宾客家的感觉，那为什么不能给员工以家的感觉呢？酒店在对员工的管理中，首先应树立“以人为本”的管理理念，把员工当成自己的合作伙伴，视为酒店发展最宝贵的资源，切不可认为员工的工作就是为了金钱，尊重理解员工，善于与员工沟通，努力维护员工的切身利益，为员工的发展和利益保障创造条件，其次，要适当授权，让员工参与到酒店的日常管理活动中来。员工作为一线劳动者，他们直接接触客人，对酒店的日常管理活动应该拥有更大的发言权，最后应善于和他们分享酒店的发展成果，员工虽然被酒店雇佣，但他们通过自己的劳动创造了酒店的财富，也是酒店的主人，酒店应伴随着自己的成长壮大，不断与员工分享自己的经营成果，努力改善员工的福利待遇和教育培训等。酒店只有首先提供给员工家的感觉，员工才能够更好地服务，提供给宾客家的服务。

当前，我国酒店业的发展可谓是机遇与挑战并存，在国内外激烈的市场竞争中，酒店企业要想获得长久的发展，必须要重视员工流失这一问题。酒店企业只有不断创新，实行人本管理，尊重理解员工，提高员工的满意度，才能降低员工的流失率，在激烈的人才竞争中立于不败之地。

## 酒店员工流失 2

### 一、酒店方面的原因：

①员工工资福利低。大多数企业在对员工辞职率的分析中不难发现，决定雇员自愿离开企业的所有影响中，最重要的影响因素就是相对工资水平。许多员工把饭店支付给自己的报酬的高低作为衡量自身价值的标尺。由此，导致一些员工在寻找到了能够提供更高报酬的企

业后，就有可能选择跳槽。

②发展空间有限。报酬是在人们选择职业时比较注重的一个因素，但它并不是人们作出最终决策的惟一依据。事实也表明，有些人为了能得到更多的发展机会，他们宁可暂时放弃较高的报酬。反之，若得不到很好的发展，即便是能在这家饭店拿到比同行们更高的收入，他们也会跳槽到那些能给他更广阔的发展空间的饭店或其他企业去工作。

③工作环境比较差。饭店员工，尤其是身处第一线的服务人员，工作量大，工作辛苦，有时还要遭受少数客人的有意刁难甚至是人格侮辱；在有些饭店里，出于管理者自身素质不高或管理方法欠妥，致使员工感觉没得到应有关心和尊重；

④餐饮员工工作时间不稳定。由于就餐时间的不规律，餐饮员工工作时间相对而言就比较长，工作量大。

⑤没有建立饭店与员工的相互忠诚度。一方面，员工并不忠诚于某一酒店，而是忠诚于其他方面的利益，常因为这些利益在酒店间“跳来跳去”。另一方面，酒店也不忠诚于员工，没有创造出一个有利于员工忠诚于酒店的环境，而且经常对员工“落井下石”。要从根本上留住优秀员工，必须根据相互忠诚模式，建立酒店与员工的相互忠诚关系，实现酒店与优秀员工双赢的局面

## 二、员工自身方面的原因：

①传统观念的原因。大多数人认为在饭店工作只是“吃青春饭”，而大多员工是来自农村的男女求职者，因缺乏适应城市服务业岗位技能，加上打工挣钱心切、单独吃住花消太大，一般选择在酒店餐饮从事餐厅服务工作。等在城市站稳脚跟后，便选择收入更高的职业。

②员工的个人目标高，追求也高，又去学习了。有的员工认为自己还需要深造，自己有那个经济基础或是有好的学习机会，从而放弃工作，进一步提高自己的知识面。他们往往会为了获得更大的个人发展空间，宁愿放弃眼前的高薪职位而另谋高就。

③来自星级酒店的压力。例如，作为客房服务员，属“背后服务”，相对应的投诉机遇也比较大，客人丢失物品承担责任也大，在种种压力之下，员工大多都会选择离职

### 三、市场方面的原因：

周边饭店的林立，竞争的激烈。饭店雨后春笋般地开张，拥有一定管理经验的中高级管理人员和熟悉饭店设备的工程技术人员是最紧缺的人才。这加剧了行业内的“互挖墙角”，也导致了一定程度的人才流失。饭店企业之间的激烈竞争，必将促进优秀的人才“择木而栖”。人往高处走，水往低处流。

#### 酒店员工流失 3

员工的正常流动，对一个组织来说，能够优化组织内部人员的结构，而对于一个社会来说，员工的流动能够实现人力资源的合理配置和充分利用，这是人力资源流动的合理性和必要性，然而，目前有许多酒店，无论是国营的还是民营的，都因这样或那样的原因，存在着员工非正常的高流失现象，严重制约了酒店的发展。

跳槽的员工大都没给任何人打招呼，很随意的离去，给酒店的管理带来难度，试想，酒店在没有准备的情景下，如何在仓促之中找到一个适宜的人员来代替他们呢？所以就有高层人士一脸无奈地笑称：我们酒店此刻已成了一所培训学校啊，我们不停地招聘，而又不不停地走人、差人、缺人……

目前员工的流失有以下特点：

（一）人员流动大，流失率高。

（二）知识型人才的流动较为频繁，也正是知识型人才的流失给酒店带来较大的损失。

（三）员工流失的随意性较大，他们大多是在没有任何约束的情景下自由地离去。

导致员工高流失率有许多原因，例如酒店的凝聚力不强、职工的满意度不高、职工对酒店不信任、认同度不高、来自工作中的压力过大、工作环境不好等都可能導致员工的离职。在酒店实践中，我们能够把一般的影响因素归纳为以下几点：

（一）员工个人的因素

某些员工比较重视自身价值的实现，重视自身知识的获取与提高，他们追求终身就业本事而非终身就业饭碗。为了更新知识，他们渴望

获得教育和培训的机会，所以他们期望到更多更优秀的酒店去获得新的知识与经验，实现个人本事的增值。这个特征使得这类员工本身就有较高的流动意愿。他们想尝试新的工作以培养其它方面的特长，在流动中实现其个人价值。

## （二）酒店的因素

有许多酒店，因为经营理念、酒店文化、方针政策等诸多方面因素的影响，导致酒店利益与员工利益、酒店目标与员工目标的不协调，不平衡，产生了许多矛盾，如果这些矛盾没有及时得到解决，就可能使员工产生离职的想法。这些与酒店相关的因素主要有：

1、薪酬不能反映员工的贡献或不公平的薪酬。薪酬是员工付出劳动获得的报酬，它在必须程度上能够反映出员工的价值量，所以，员工对薪酬普遍重视。当员工感觉到酒店所支付的薪酬相对水平较低，或者在内部产生了不公平，员工就会对酒店心生不满。

2、看不清酒店的长远目标和战略意图。在无目标的情景下，员工只是被动地参与工作，时光一长，员工的工作进取性会大打折扣，失去工作的兴趣。正如有的员工经常抱怨：“从进公司的第一天起，我们就只是理解任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白，无法了解我们工作是为了什么，虽然有人指挥，但我是真的不想再继续下去了”。

3、员工的工作环境不太梦想。工作场地阴暗嘈杂，工作量较大，缺乏必要的办公工具，员工与员工之间，员工与上司之间因缺乏良好的沟通而人际关系恶化，员工的人格尊严得不到应有的关心和尊重……。在这样的环境之下，员工的心境会感到压抑，在得不到疏导的情景下，就会牢骚满腹，对布置的工作就会充满抵触情绪。

4、员工对“令人厌恶的上司”产生强烈的不满，也是其辞职的一个重要原因。许多人的离职并不是因为薪金的欠缺，他们是因为有一个事无巨细都要一管到底的上司，这让他们才华得不到施展，从而觉得“干这样的工作没有成就感”。他们被束手束脚，感觉到自身的本事被浪费，感觉到自我没有被重视，因而觉得委屈，虽然一时委曲求全，但他们最终会决定跳槽。

5、缺乏教育培训和让员工事业发展的机会。许多酒店的教育培训

的岗位上，完成一个又一个酒店的目标，而自身的目标却总是达不到，于是对自我的前途感到茫然。一层不变的工作让他们觉得烦闷，使他们失去了工作的活力。枯燥乏味与他们追求新奇的愿望是相抵触的，员工们总会按他们的愿望去寻求一种更适合他们的工作和职位。

经过对员工流失原因的分析，我们能够得知，员工的离职很大程度上与员工对酒店的满意度不高，酒店自身的凝聚力不强引起的。针对这些原因，我们能够有的放矢地提出一些管理策略。当然适当的薪酬是基础和保证，可是培养并加强内部员工公众对组织的归属感，获得员工公众的认同和信赖也是不可缺少的重要环节。用加强员工内部公关的方法增加组织的凝聚力就如同一把很好的“金手铐”，一旦员工心里戴上了这把“金手铐”，就会让他们难生杂念，实实在在为酒店服务。

加强员工内部公关，就是强调进取的激励，即充分运用现代的激励政策，发挥员工的进取性和创造性，建立员工与酒店之间的新型忠诚的关系。下头就针对如何加强员工公关谈几点看法：

（一）树立酒店与员工是合作伙伴关系的理念。传统的酒店与员工的关系是雇用和被雇用的关系，在这种关系下，虽然酒店一向强调员工应具有主人翁的精神，但事实上，这个主人翁的地位很难被员工在思想上加以肯定，他们始终认为他们是处于从属的地位，所以很难对员工产生有效的激励。如果树立酒店与员工是合作伙伴的理念，才真正肯定了员工在酒店中的主人翁地位，从而让员工感受到酒店的认可与尊重，就能够对员工产生持久的激励效应。

（二）充分授权，以“上君尽人之智”的姿态给员工以充分发挥的空间。我们会发现有些主管，表面上将工作交由下属全权处理，可心里却是放心不下，在工作过程中多加干涉，或者给予员工过多的提议和想法，员工仅获得形式上的授权，而事实上却是创意处处受限，无法发挥。其实，经过完全授权的方式，不仅仅能够训练员工处理问题的应变本事，并且能够将员工创意潜能激发出来，同时也是对员工信赖的表现，这种做法会使员工感受到酒店的尊重与重视，有助于建

（三）完善酒店合理化提议。合理化提议制度是管理的民主化制度，是一种较为成熟和规范化的酒店内部沟通制度。主要作用是鼓励广大职工直接参与酒店管理。并且能够经过上情下达，让酒店的管理者与员工坚持经常性的沟通。日本丰田汽车公司从1951年起推行合理化提议制度，当年就发动职工提出提议1831条，到1976年到达463000条，平均每个职工提出提议10条以上。公司对提议者发给高额奖金，并且因为制度的本身的民主性和员工直接参与的快感，大大激发了员工的进取性和荣誉感，满足了员工的成就感，促进了员工的使命感，增强了酒店的整体凝聚力。

（四）营造一个充分沟通，信息知识共享的环境。随着社会的发展，酒店内部沟通方法和手段也有很大的发展。我们能够充分利用黑板报、酒店内部报刊杂志、内部电视网络、内联网等多种传媒，运用座谈、会议、电话交谈、网上聊天等多种方法，使员工公众能方便地了解到各种所需的信息与知识。在沟经过程中应注意以下几点：

1、选好员工代表，并加强与员工代表之间的沟通。员工代表有时起着意见领袖的作用，与他们的交流常常会起到事半功倍的效果。上海波特曼丽嘉公司就常常在各部门抽取10名左右的员工，与老总一齐喝午时茶，或者早餐会的方式进行交流，此举大大地提高了员工的满意度和敬业度。

2、作好把关人的主角。该疏导的信息，有利于酒店的信息，在不违背保密原则的前提下，就应当进行大胆的疏导，该抑制的信息，不利于酒店的信息，应当坚决抑制。

3、设立员工专栏，允许意见反馈。员工专栏的设立能够为员工的横向与纵向交流搭建一个平台，员工能够利用它充分发表自我的看法，有利于交流。格兰仕公司在各个角落设立了60多个意见箱，并且在他们自我的内联网上也同时设立了员工意见箱，员工能够用匿名的方式反馈意见。这些意见箱让领导了解到了员工的想法，并且对干部的行为起到了很好的监督作用。

4、尊重职工，关心职工。多了解职工的需求并尽力满足他们，为

5、在与员工的交流沟通中及时充分地肯定员工的成绩，对他们的工作要多表示赞赏。日本松下公司在处理员工关系方面总结出三大法宝：一是拍肩膀，二是送红包，三是请吃饭。他们经过使用这三大法宝，一方应对努力工作的员工表达了自我的好感，另一方面加强了与员工的交流。所以领导者的一个手势、一个眼神、一个动作都能够表达出对员工成绩的肯定，表达出对员工的友爱之情，而这些手势、眼神和动作能在有意无意之中刺激员工，不知不觉地让员工的自尊心得到满足。对员工成绩的肯定就像一架桥梁，架在了管理者与员工的心上，无形中为他们的沟通交流大开方便之门。

6、及时让员工的心里不满得以发泄。员工的心里不满如果没有得到及时的发泄，就会构成一种潜在的危机，对酒店产生危害，对沟通交流也是极为不利的。日本松下公司将全公司负责人塑成橡皮人，置于一间屋里，让心生不满的员工对自我厌恶的上司的塑像进行鞭打，使他们内心的不满得到及时发泄，这种做法是值得我们借鉴的。

7、让员工明白组织的目标。在工作中应让员工参与组织目标的制定，使他们了解组织在必须时光内应当到达什么样的预期，从而让员工了解自我工作的目的和意义。

为员工供给培训升迁的机会

前面提及有的员工追求知识的更新，追求自我完善和超越，在流动中实现增值。所以，建立合理有效的培训升迁机制，迎合这些员工的心理，满足他们的发展要求，就能够减少员工流失的可能性。

1、加强培训工作。有许多酒店只会用人，缺乏合理的培训机制去开发人才，所以即使是好人才，用到必须时候也会筋疲力尽。

2、实行内部流动晋升制度。经过实行工作轮换，能够帮忙员工消除对单调乏味工作的厌烦情绪，使工作资料扩大化、丰富化。经过内部劳动力市场的公开招聘，让员工有机会获得新的职位，得到晋升。如 **SONY** 公司定期公布职位的空缺情景，员工能够不经过本部门主管直接去应聘。如果应聘成功，则能够得到新的工作，如果应聘不上，还会有下一次机会。并且因为应聘过程是保密的，员工不必担心会受

SONY 公司实行的这一方法，用事实证明了内部流动能在必须程度上减少员工的流出数量。

#### 4

### 一、酒店员工流失的现状：

随着第三产业的飞速发展，酒店业也开始了蓬勃发展，对员工的需求也越来越多，大批高校毕业生因面临就业压力，开始向酒店业发展，但是由于管理者管理不善，酒店员工流失的现象越来越严重。有个酒店管理者说过：“招个服务员，比找投资老板还难，”员工是酒店最宝贵的财富，酒店之间的竞争归根到底是员工的竞争。

#### （一）酒店员工的内部流失

酒店员工从一个酒店到另一个酒店的转移，主要是因为酒店平时对员工关注的太少，我们都知道，当一个人做某项工作做了一段时间以后，就容易麻木僵化，看什么都习以为常，反应也会越来越迟钝，到最后甚至会产生厌烦情绪，当然也就谈不上什么压力和动力了；另外员工认为自己在此酒店发展空间不足，自己的才华完全被埋没，所以到其他酒店寻找自己的发展空间。

#### （二）酒店员工的外部流失

酒店员工从酒店流失到其它行业，饭店业流向旅游业、从饭店业流向移动通信业、从饭店业流向保险业、从饭店业流向商业、从饭店业流向社会餐饮、娱乐、休闲业，我们都有样的心理，一份工作干久了就会厌烦，因此就产生了跳槽的心理。酒店作为社会的窗口和平台，只要是优秀人员很容易被挖走的。

### 二、酒店员工流失对酒店造成的负面影响

#### （一）服务质量的不稳定

雇员流失对企业产生的消极影响或间接成本损失还在于因一部分雇员的流失对其他在岗人员的情绪及工作态度产生的消极影响。这是因为雇员的流失很可能会刺激更大范围的人员流失，而且向其他雇员提示还有其他的选择机会存在。留 岗位上的人员就会心动，工作积极性受到影响。

#### （二）经营管理成本的增加

失的成本，但由于对员工流失影响的研究主要是对其货币成本进行分析，很不完善，所以，这并不能帮助企业对员工流失影响产生足够的重视。

总体看来，一位雇员离职即会造成以下损失：

#### 1. 补充空缺职位的新成员的招聘成本

企业在雇员出走后，为了补充其出走后留下的空缺，一般要重新招聘雇员，这就要求企业支付组织招聘的费用。据人力资源门户网站的调查，招聘新雇员的人力资源成本大约是挽留雇员费用的 2 至 3 倍，而招聘一名雇员的人力资源成本与该雇员的职位及薪水高低成正比关系。

#### 2. 新雇员的培训成本

对新雇员的另一项投资就是上岗引导和培训，以保证他有从事新工作必需的能力、技能和人际关系。在 训期间，组织付给其工资，但他对公司不会产生或只能产生很少的贡献。

#### 3. 一定时期内工作效率下降造成的隐性成本

雇员离开后，公司往往将他的工作分给公司内其他的人员，这样会使其他人员工作负担增加，使之效率降低。而且即使来了新人员，他的效率也会受技巧熟练程度和工作努力程度以及个人能力的影响，不可能一下子达到最佳状态。

### （三）客源的流失

一般来说，熟练工在工作中不但能给管理者留下很好的印象，在顾客中也会有很好的声誉，在平时的接待中也不乏会与一些客人建立起不错的私交，这些员工的出走很可能影响客源的数量。更不用说酒店的销售人员和经验丰富的老员工的离职。

### （四）饭店品牌的损害

员工的流动在酒店内部常被理解为对现状的不满，引起不必要的揣测和人心的浮动。而在酒店外部也会对自身信誉带来一定负面影响。久而久之，在行业中损害了自身苦心经营的品牌形象。

### 、员工的流失会影响饭店的服务质量

员工流动大导致饭店服务质量下降，客源流失，无论是管理层还是操作层的流失都会造成这一后果。一般来说，员工在决定离开而尚未离开的那一段时间里，他们对待自己手头的工作不会像以往一样认真负责，有些员工甚至由于对饭店的不满，出于对饭店的报复心理而故意将事情做砸。若员工在这样的心态下工作，饭店的服务水平显然会大打折扣。此外，饭店在员工离去后，需要一定的时间来寻找新的替代者，在新的替代者到位之前，其他员工不得不帮忙完成辞职者的工作而导致自身的疲惫不堪，这将间接地影响饭店的服务质量。新员工上岗，对本饭店的工作环境、服务程序、规章制度不是很了解，工作中容易出错。而饭店销售部、公关部等人员一走，往往可能带走一大批客源，使饭店的经济效益急剧下降。流失优秀员工对饭店服务质量的影响将是长期的。

### 2、员工流动率高将使饭店的人力资源成本上涨

饭店从招聘到培训员工所付出的人力资本投资将随着员工的跳槽而流出本饭店并注入到其他企业中，饭店为维护正常的经营活动，在原来的员工流失后，需要重新选找合适的人选来顶替暂时空缺的职位。员工的不断流失，饭店不断向外招聘，而对招徕的员工不管以前是否从事过饭店业工作，都需进行不同程度的培训。频繁的招聘和培训耗费大量人力、物力和财力，致使成本上涨。

### 3、员工的流失可能使饭店业务受损

饭店员工，尤其是中高层管理人员跳槽到其他饭店后，有可能带走饭店的商业秘密；饭店销售人员的流失往往也意味着饭店客源的流失。这些员工的跳槽将给饭店带来巨大的威胁。

### 4、员工流动高也将造成饭店员工队伍不稳定

饭店员工不断流失，饭店不断招聘、培训，致使管理人员经常面对新手，不能全面了解他们的性格、能力、素质等，导致工作岗位分配不当，员工使用和晋升不当，管理中无法调动员工工作积极性等诸多弊端的产生。

在当前企业人力资源管理中，其重要的目的就是要降低员工的流失率，吸引和留住人才。由于内外部等多方面的原因，酒店行业在发展的过程中采取的人力资源管理措施存在诸多的问题，这就使得员工的流失率居高不下，为酒店行业的发展带来了很多不利影响，这些不利影响包括人力资源管理成本上升、客户资源流失、服务质量难以提升、整体发展受到限制等。但是大部分酒店在日常的人力资源管理过程中缺乏人性化的管理、员工薪酬和绩效机制不完善、缺乏晋升渠道等，这都是造成酒店行业员工高流失率的重要原因，因此必须要对这些问题进行分析，并提出相应的解决措施完善酒店的人力资源管理措施，最终降低员工的流失率，促进酒店的健康长期发展。

## 1 员工高流失问题对酒店发展造成的影响

### 1.1 增加了酒店员工人力资源管理成本

员工流失问题普遍存在于现代商业企业中，在酒店行业体现的更为明显，目前我国酒店员工的流失率呈现不断提升的趋势，由于各方面原因，员工对酒店产生诸多的不满情绪，进而选择离开，使酒店的人力资源管理成本不断上升，从员工招聘、培训、选拔等环节都要花费一定的成本，尤其是酒店核心员工的流失会使得酒店的人力资源管理成本大大上升。由于目前我国酒店行业的竞争不断加剧，酒店员工的流失带来了较大的财务成本，必须要抽出部分资金用于人力资源管理方面，因此酒店的进一步发展面临的问题不断增多。

### 1.2 酒店客户资源流失

在酒店行业，员工与客户之间的联系较为紧密，尤其是经理，其手中掌握了酒店大量的客户资源。当前，由于酒店员工流失率较高，很多管理人员纷纷离职，酒店原有的客户资源跟随员工流向竞争对手手中，使其面临的竞争越来越大。目前，我国酒店行业客户的流失率保持在较高的水平，尤其在国家严控公款消费之后，酒店的客户资源就显得尤为重要，因此随着酒店员工的离职，很多客户会随之流失，为酒店自身的发展造成了极大的不利影响。

### 1.3 酒店服务质量难以提升

酒店行业属于典型的服务业，其服务质量和水平直接影响着酒店

的档次，对其生存和发展具有十分关键的影响。当前，我国酒店行业的服务质量整体上在不断上升，但是随着酒店员工的高流失率，很多经验丰富的员工和管理人员纷纷离开酒店，而新员工在服务理念、服务意识和服务能力等方面都存在诸多的欠缺，酒店的整体服务质量呈现下降的趋势。随着人们生活水平的不断提高，其对酒店的服务质量的要求不断提升，甚至超过对酒店行业所能够提供的食宿的要求。目前很多酒店尤其是星级酒店的发展陷入了尴尬的困境，如何留住员工、降低员工的流失率、提升服务质量成为酒店需要考虑的重要问题。

#### 1.4 酒店的发展速度受到限制

酒店行业的发展受到多种因素的影响，经济社会的发展、人们的消费水平、员工的综合能力等都是影响酒店发展的关键性因素。当前，随着我国经济发展速度的放缓，尤其是在国家相关政策出台限制公款消费之后，酒店行业的发展出现了萎靡，很多酒店都在缩减发展的规模。因此，酒店行业的市场竞争进一步加剧，但是在员工高流失率下，酒店原有的客户资源出现流失，酒店的各项运营成本不断增加，酒店所制定的发展战略很难得到有效的执行，酒店行业的发展面临着多种困境。同时，员工的高流失率使其在市场中的声誉出现下降，很多员工会对其进行负面的宣传，很多酒店的市场竞争力出现进一步的下降。这些酒店在发展的过程中难以摆脱现有的发展困境，进一步发展受到极大的限制。

### 2 酒店员工高流失率问题的原因分析

#### 2.1 缺乏对员工人性化的管理

随着酒店行业市场竞争的不断加剧，很多酒店尤其是星级酒店在发展的过程中主要将精力集中于拉拢客户、提升盈利能力等方面，很少重视人力资源管理等问题，酒店员工在工作过程中要承担繁重的任务，很多酒店的员工需要每天至少工作 12 小时以上，而管理层的工作显得相对轻松。随着客户需求的不断增多，酒店员工为其提供的服务难以一次性的得到满足，客户投诉问题不断增多，而酒店在进行人力资源管理的过程中一般都是从客户的角度出发对员工进行罚款等处罚，其人力资源管理很少从员工的现实情况出发，使得员工面临的工

作压力不断增大。同时，其在进行人力资源管理的过程中主要由管理层直接决定，缺乏科学性和客观性，很多员工得不到公正的待遇，因此其管理缺乏人性化，进而使得酒店员工的流失率保持在较高水平。

## 2.2 员工的付出和回报不成比例

在酒店行业，员工离职的重要原因之一就是其付出和回报不成比例。酒店行业对员工的综合工作能力和服务能力有较高的要求，很多酒店会承担日常的商务出差、商务宴请、婚宴等活动，这也是酒店的主要收入来源，在很大程度上加大了酒店员工的工作压力，工作相对单调乏味，很多员工经常感到身心疲惫，但是员工得到的回报却没有明显的提升，基本工资较低，奖金幅度较低，而且员工的提成主要来自于客户的酒水消费。因此，员工的付出和回报之间不成比例，一方面员工由于薪资水平而离开酒店，另一方面，由于付出和回报不成比例而离职，大量的付出得不到相应的报酬，使员工感觉受到了不公正待遇，其流失率自然保持在较高水平。

## 2.3 缺乏有效的员工激励

有效的员工激励是提升酒店员工工作积极性和工作质量的重要措施，同样对员工的流失率也会产生很大的影响。目前，很少有酒店进行有效的员工激励，员工的基本工资较低，提供的食宿水平不一，很多员工的薪资低于当地的平均工资，因此员工的生活水平难以有效提高。目前，由于缺乏必要的激励，很多员工的工作积极性和主动性受到很大的打击，提供的服务质量不断下降，甚至出现与客户争吵的行为，这是目前酒店行业在发展过程中面临的重要问题，也是造成现阶段酒店行业员工高流失率的重要原因。

## 2.4 员工晋升渠道较窄

员工的晋升渠道对员工的流失率具有重要的影响。当前酒店员工在工作的过程中，晋升的渠道相对狭窄，很多员工在整个职业生涯中都处于同一岗位，酒店的管理层数量有限，很多都是酒店顶级管理者的亲属或者是从同行业跳槽而来的管理层。而基层员工难以在工作过程中得到相应的晋升，在很大程度上引起了员工的不满情绪，很多工作十分努力的员工会纷纷选择离职。目前，大部分酒店还没有建立起

完善的员工晋升渠道，很多员工在职业发展过程中看不到希望，个人的发展目标难以实现，很多员工对所从事的工作感到厌烦，因此其流失率长期保持在较高水平。

### 3 酒店降低员工流失率的人力资源管理对策

#### 3.1 实施人性化的人力资源管理措施

对酒店而言，降低员工流失率的首要措施就要进行有效的人力资源管理工作，其中实施人性化的管理是必须的措施之一。一方面，要根据不同岗位员工的工作性质对其进行差异化的管理，比如对一线服务人员和后厨工作人员要进行关怀和慰问，并依据工作的绩效进行奖金和薪酬的提成。管理层要实施弹性工作制度，对其工作要进行监督检查，同时从以人为本的原则出发实施相应的管理。另一方面，酒店要根据酒店的实际发展情况和员工的自身需求制定人力资源管理措施和制度，并进行相应的改进和完善，充分满足酒店员工的实际需求，通过人性化的人力资源管理工作可以有效降低员工的流失率。

#### 3.2 坚持按劳分配，提高员工的收入水平

提高收入水平是降低酒店员工流失率的重要举措之一。鉴于目前酒店员工的付出和回报不成比例这一问题，必须以坚持按劳分配为原则，切实提高员工的实际收入水平。提供食宿的同时，还要通过完善的绩效考核工作，对工作能力突出、受到客户一致好评的员工进行工资的调整。员工能够从实际的工作过程中获得相应的报酬，增强了对酒店的忠诚度，增强了努力工作的动力。要制定弹性工资制度，各岗位设置一定的工资标准，使员工在酒店举办会议、大型宴请等活动中能得到更高的回报，能够大大提升员工的工作积极性和主动性，员工也就愿意留在酒店工作，这对于降低员工的流失率具有十分重要的作用。

#### 3.3 实施有效的员工激励

员工激励能够有效提升员工的工作积极性和主动性，使其在日常的工作过程中保持较高的工作热情，进而对酒店的忠诚度也不断提升。因此，酒店在实施人力资源管理的过程中，必须要对员工实施有效的激励，除了必须要的精神激励和物质激励之外，还要对员工进行必须

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/245214221012011240>