

酒店基层员工流失问题及完善对策研究—以 S 酒店为例

目 录

摘 要	1
第一章 绪论	3
第一节 研究的背景及意义	3
一、研究背景	3
二、研究意义	3
第二节 研究方法	4
第二章 理论综述	5
第一节 员工流失概念	5
第二节 员工流失的相关理论及模型	5
一、马斯洛需求层次理论	5
二、赫兹伯格双因素理论	5
第三节 研究现状	6
一、国外研究现状	6
二、国内研究现状	7
第三章 S 酒店流失现状及原因分析	8
第一节 S 酒店概况	8
一、酒店简介	8
二、S 酒店组织结构概况	8
第二节 S 酒店人力资源构成概况	8
第三节 S 酒店员工流失现状	9

一、 员工流失率初步分析.....	10
第四节 员工流失原因综合分析.....	12
一、 员工待遇问题.....	12
二、 员工职业发展规划不明确， 晋升渠道窄.....	15
三、 不注重预防员工流失.....	16
第四章 应对策略和建议	17
第一节 改革薪酬制度.....	17
一、 加强员工对薪酬的认识.....	17
二、 制定合理的薪酬体系.....	17
三、 提高福利待遇.....	18
第二节 建立健全企业员工发展机制.....	18
一、 加强员工培训.....	18
二、 为员工创造成长和发展空间.....	19
三、 为员工制定职业发展规划.....	19
第三节 做好员工流失的预防工作.....	20
一、 做好离职面谈， 预防员工流失.....	20
二、 持续的离职分析， 做好员工储备。.....	21
第五章 结论	22
参考文献	23
附录一	25

摘 要

伴随着全球经济的发展，人们的物质生活的提高，加之工作方式的变化，越来越多的人需要外出游玩或出差。使得人们与酒店的接触越来越密切，酒店行业飞速发展，也加快了酒店之间的竞争。众所周知，行业间的竞争实际也是人才的竞争，而酒店的发展与服务离不开。员工对客服务，其服务质量直接关乎酒店生意。高素质的员工可以为酒店提供高质量的服务，给酒店带来更高效益。当前许多酒店基层员工离职率较高，员工流失问题严重，这直接影响着酒店的发展。降低员工流失率，激发员工工作积极性成为许多酒店急需解决的重要问题。

本文以 S 酒店基层员工流失问题为主题，通过大量翻阅有关文献，并梳理了国内外酒店行业员工流失方面的有关研究，分析 S 酒店的发展现状和基层员工的特点。其次，本文对 S 酒店员工流失现状、存在问题及其原因几方面进行分析。最后，制定出 S 酒店员工流失问题应采取的策略，也总结出本文研究的不足和未来的研究方向。

关键词：酒店；基层员工；流失；对策；

第一章 绪论

第一节 研究的背景及意义

一、研究背景

随着我国旅游业的快速发展，交通的便利等有利条件促使更多的职业人以及家庭成员走出家门。这使得酒店和餐饮饭店如雨后春笋般涌现，酒店之间的竞争愈加激烈，员工的服务水平，直接决定顾客的情绪、态度与消费决策。餐饮业不同于其他行业，其服务人员数占整个企业总人数的比重较大，而影响餐饮业经济效益的主要原因是服务人员的流失。另一角度来讲，适度的员工流失是有必要的，有利于合理配置人力资源，不断引进新人才，为企业注入新鲜血液。

目前，酒店业存在两大现象：一方面是服务人员流失频繁；另一方面是

服务不稳定而引起的投诉，餐饮服务人员的流失问题亟待解决。因此，为了酒店更好地管理和组织员工，降低员工流失率，发现员工对酒店不满的地方，有必要找出员工流失的真正原因。所以，如何激励员工，降低员工流失率正是本文研究的主题背景。

二、研究意义

每个企业都回遇到员工流失问题，影响员工流失的因素又有许多。员工流失与整个社会、国家、企业和个人等多方面都有着密切关系。国外有许多员工流失的研究，我国在这方面还有所欠缺，但我国酒店行业依然存在员工流失问题，大量人员流失带来了许多负面影响，分析酒店基层员工流失问题是必要的，因此本文研究具有一定的理论意义。

本文研究除了探究理论意义，也为寻求现实意义。意在通过调查与分析，帮助酒店发现问题并找出员工流失的原因，最后采取相应措施达到降低员工流失率的目的。通过对酒店员工流失因素的分析，不仅可以帮助酒店管理者关注员工离职问题，还有利于酒店管理者了解员工在哪些方面不满意，发现管理工作改进方向，从根本上了解员工的真实想法和需求，帮助他们根据酒店实际情况制定相应策略，最后可以作为管理诊断和改进的工具，管理本身即是科学又是艺术，所以需要管理者不断探索和发现。了解管理中存在什么问题，如何解决及改进哪些方面。

第二节 研究方法

本文采用多种研究方法分析员工流失问题，从多方面、多角度探究员工流失原因。

文献研究法：大量阅读、分析、总结国内外文献的基础上，再结合知网、谷歌、百度等网站提出自己的思路进行相关探究为论文写作提供理论依据。

网络问卷调查法：此方法是向酒店员工发放调查问卷和网络平台发布问卷结合，了解S酒店现有员工的状况，并分析数据。问卷的设计参考有关文献和结合S酒店员工年龄，学历等实际情况。

实地考察法：以在酒店实习的方式，切身体会酒店工作，感知个人以及同事的看法和工作态度。

第二章 理论综述

第一节 员工流失概念

不同时期的学者对员工流失定义各不相同，莫布雷的观点为员工流失是从组织中获得物质收益的个体终止其组织成员关系的过程^①。本文采用莫布雷的员工流失的基本概念，各个企业都存在员工流失现象，正常的员工流失也是可以接受的，但过度流失便会阻碍企业正常运营。本文考虑到酒店行业特殊性，流失率在 20%以内定义为正常流失，超过 20%，被认为是员工过度流失。

第二节 员工流失的相关理论及模型

一、马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论将需求由低到高分为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现的需要五个层次，分别讨论了人类不同阶段的需求 **Error! Reference source not found.**，对应图一所示：



图一 马斯洛需求层次理论

从马斯洛需要层次理论中我们可以得出:人的需要是复杂多变的，同一个人不同时期需要根据环境的变化而变化，因此，酒店管理者有必要不断探索员工不同时期的需要。

二、赫兹伯格双因素理论

赫兹伯格提出的双因素理论又被称为激励-保健理论。他表示保健因素和激励因素是人们工作的动机。与人不满情绪有关的因素称为保健因素，保健

^① 莫布雷中介链模型—MBA 智库百科

因素主要与工作环境和工作条件有关，保健因素只能消除人们的不满。而与人们的满意情绪有关的因素被称为激励因素，这种激励因素能给人们带来满意感
 Error! Reference source not found.这两类因素如图二所示：

保健因素	激励因素
安全感、地位、监督	成长与发展
与下级的关系	信任
个人生活、与同事的关系	责任
薪酬、工作条件	工作自身
与上级的关系	认可
公司的政策与管理	成就

图二 保健因素与激励因素

从双因素理论中告诉我们:酒店激励员工时,要将保健因素和激励因素区分开,满足保健因素只能消除员工不满,如果保健性的管理措施做得不好,员工便会产生不满情绪,降低工作效率,满足激励因素会让员工满意,调动员工工作积极性,提高工作效率。第二,酒店要想长久有效地激励员工,要尽量丰富工作的趣味性和挑战性,减少单调和乏味的传统工作
 Error! Reference source not found.。

第三节 研究现状

一、国外研究现状

国外在员工流失上的研究较早,有了大量相对成熟的研究成果。勒温表明不利的工作环境会导致人才选择离开企业。

马奇和西蒙(1958)最早从劳动力市场和个体行为这两方面结合来研究人才的流失。他们指出员工离开企业有两方面原因,一方面是对企业氛围、人际关系、晋升机会、自身工作胜任力等工作满意度方面做出评价,判断是否离职;另一方面是判断外部工作机会及劳动力市场,感觉离开企业的容易程度
 Error! Reference source not found.。

Margaret A.Deery(2014)则把工资问题作为影响离职的主要因素,其次是酒店员工之间的交流和企业文化
 Error! Reference source not found.。

霍纳和斯沃布鲁克(2016)指出员工流失率高带来的负面影响即增加酒店招聘和培训新员工的成本,同时也会降低酒店的服务质量
 Error! Reference source not found.。

国外学者从多方面研究员工流失并有了自己的成果，他们的研究也为我们进一步探究提供参考意见。

二、国内研究现状

我国商品经济起步时间和发展较晚，导致员工流失问题研究相对于国外来说也较晚。因此我国学者涉足酒店员工的流失问题开始于 90 年代。随着我国经济的飞速发展，使得各界企业以及学者广泛关注员工流失问题并进行研究。

胡彩霞(2013)认为有两方面因素关乎酒店员工的流失问题:一方面是酒店员工自身的，主要是酒店标准和员工的就业观念带来的心理落差，传统的社会观念带来的消极影响、员工适应力差、当代大学生心态不正等因素。另一方面是酒店本身，主要体现在酒店的管理方式不完善 **Error! Reference source not found.**。

吴前富(2014) 分析了员工流失关乎到几方面包括人力资源管理水平低，薪酬及用人机制不完善，无效的激励机制 **Error! Reference source not found.**。

王晓彬(2015)认为员工离职的主要原因是对企业内部管理不满意，对企业发展前景感到渺茫。

倪春丽(2018)等认为员工的职业适应力不强导致员工离职 **Error! Reference source not found.**。酒店员工偏向年轻化，年轻人适应工作环境能力参差不齐也会影响离职率。

盛婷婷(2019)表明人员流失的主要原因之一是高端与低端人才缺乏，行业市场发展迅速，人才供求状况出现反差，一般人才过剩 **Error! Reference source not found.**。

总之，大量的研究表明员工流失包括主观因素与客观因素，主观因素体现在员工自身思想教育水平等，而客观因素体现在社会和酒店问题上，工作满意度是最主要的影响因素。

第三章 S 酒店流失现状及原因分析

第一节 S 酒店概况

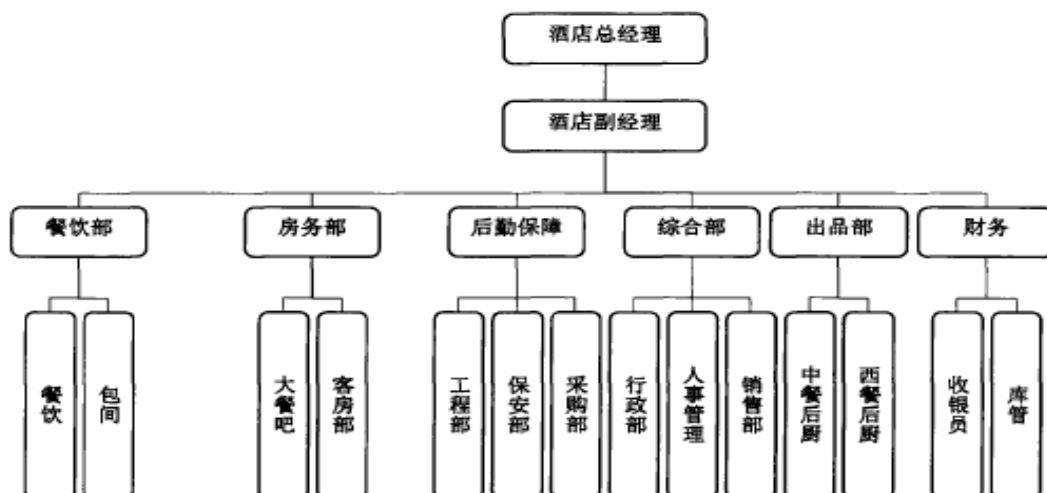
一、酒店简介

S 酒店于 2008 年 4 月开业，属于豪华商务型酒店。S 酒店是由北京某文化发展集团和中国最大的民营高星级连锁酒店集团、联合精心打造的商务酒店。酒店地理位置优越，几分钟车程到达鸟巢、水立方。酒店距离鼓楼、黄寺遗址、雍和宫等著名景点也较近。

酒店拥有数个会议多功能厅、353 间客房、大小不同 5 个餐厅和酒吧，提供与商务、会议活动配套的客房、餐饮服务。酒店富有传统文化特色和现代气息的独特设计传递出酒店经典而高雅的文化感和现代感。因 S 酒店所处位置的优越性，加上不同于其他酒店的住宿餐饮特殊功能。目标客户以出差商务人士、游客为主，当地人为辅，酒店总体收入可观。

二、S 酒店组织结构概况

S 酒店下设行政、客房、餐饮、财务、综合经营等职能部门。S 酒店的组织结构如图三所示：



图三 S 酒店组织结构图

第二节 S 酒店人力资源构成概况

目前 S 酒店员工总人数达到 200 人，酒店员工为聘用上岗、合同用工、校招实习等。酒店特性决定了女性员工多于男性，便于准确分析

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/908075074032006063>