

学校编码: 10384 分类号 _____ 密级 _____
学号: 200215001 UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中外酒店集团的人力资源管控模式比较研究

**A comparative study on Human Resources Management and
Control mode of Chinese and Foreign Hotel Group**

郑 栋

指导教师姓名: 林壁属教授

专 业 名 称: 旅游管理系

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着我国经济持续快速的发展，带动了全民旅游热的兴起，旅游产业投资及消费活跃，其中酒店业是最早对外开放的行业之一。跨国酒店业巨头均看好中国良好的发展前景，加快进军中国市场的步伐，目前一二线城市的酒店业已呈现出近饱和的状态。与此同时，国内酒店集团与跨国酒店集团相比尚处在起步阶段：一方面，在外部市场面临着越来越激烈的竞争，另一方面，在内部管理上还存在着观念陈旧、方法粗放、标准缺乏、执行力差及组织运转效率低下等问题。因此，迫切需要在学习国际酒店集团管控模式的基础上创新，将理论和实践相结合，从改革创新中找出适合我国国情的酒店集团的管理控制模式，培养更多酒店行业管理的专门人才，对于解决我国目前酒店业面临的众多问题具有重大的理论意义和现实意义。

在上述背景下，本文以人力资源管理理论和控制论为背景，结合运用酒店管理等相关研究成果，联系酒店业的特征，对酒店集团的管理控制框架体系、管理控制工具创新等问题进行了系统的研究和探索。同时采用对比研究的方法，将国际和国内酒店集团的人力资源管理控制进行了剖析。以上这些理论及案例研究结论将对我国酒店集团的内部管理控制具有很强的指导意义，有利于提高我国酒店业的绩效与核心竞争力。

本文共分六章。第一章为绪论部分，介绍了研究的背景、意义、思路和框架、研究的方法以及创新点；第二章介绍集团人力资源管控的一般理论以及研究现状，在论述了企业集团、管控、人力资源管理等相关概念的基础上，提出集团人力资源管控的概念，并指出集团人力资源管控的地位以及作用。第三章通过实际案例分别介绍了国际和国内品牌酒店集团管控下属酒店人力资源的手段。第四章主要从酒店集团管控模式设计的原则、管理控制的工具以及酒店管理控制的业绩指标的设计等方面进行分析，并对管理控制的效果进行评价。第五章通过借鉴国际品牌酒店集团人力资源管控的成功经验，提出我国酒店集团在人力资源管控方面的建议和对策；第六章，对本文进行简要总结，同时也对有待进一步地研究和探讨的问题简要列出。

本文的创新点主要有三点：一是选题较为新颖，本文选择了前人较少涉猎的酒店业进行研究，结合中外酒店集团对下属公司的管控理论，有针对性地研究酒店集团对于下属酒店的人力资源管理问题。二是研究层面较新，相对于以往的研究更关注于操作层面的人力资源管理模式，侧重于人力资源管控手段和管控模式。第三，充分利用第一手资料，结合本人在国际品牌酒店和国内品牌酒店的实践经验，利用工作之便，分析和总结中外酒店集团之间的不同点，在人力资源规划、招聘、绩效考评等方面提出改进措施的建议。对我国酒店业的管控模式的设计与评价机制具有一定的参考价值。

关键词： 酒店集团 人力资源 管控模式

ABSTRACT

The rapid growth of China economy in recent years flourished the hospitality industry both in investment and consumption, especially the development of hotel industry. This trend occurred the new cycle of hotel investment. More and more multinational hotel giant optimize the hotel development in China, and invest a number of money for exploring local market. Although, meanwhile, the local hotel industry still in its starting step as compared to the multinational hotel: on the one hand, the local hotels are facing the fierce competition in the external market; on the other hand, they have the problem of the rough managing method, lacking standard, weak strategic accomplishment and lower efficiency in its internal management. So, to find the solving way becomes important. The management control is the process of obtaining and using the resources in focusing on the improving of efficiency and effect for accomplishing the organization's objective by the managers, consequently, there is great theoretical and realistic meaning to construct the management control theoretical framework which appropriate to the hotel group and the management control mode which suitable to the character of knowledge economic era towards to the problems resolving currently confronted by the local hotel industry.

Under the background above mentioned, this article carried out the systemic study and exploration on the hotel management control framework system and the management control tools' innovation by way of integrating the relevant research results of systems, in conjunction with the hotel operation character upon the theoretical background of the human resource management and management control. Meanwhile, the article analyzed the internal human resource management control of hotel group by adopting the method of comparative analysis. These conclusions of theory and case study research will be significant on the instruction of internal management control of our hotel industry, henceforth, which will be enhance the operation performance and core competition for our hotel status quo.

This article is divided into six chapters. The first chapter is the introduction part, the paper introduces the research background, significance, thought and framework, research methods and innovations; The second chapter presents the general theory for group human resources control, the enterprise group is discussed, control, human resources management, and other relevant concepts, on the basis of the concept of group human resources control, and points out that the group controls the status and role of human resources. Chapters third and fourth respectively introduced the domestic and control mode and means of human resources of the international brand hotel group, mainly from the hotel group control principles, management control tool and hotel management control, the design of performance indicators, and to evaluate the effect of management control, through the successful experience of international brand hotel group human resources control, put forward domestic hotel group in the Suggestions and countermeasures of controlling human resource; The fifth chapter, a brief summary to this article, further elaborated in this paper, the research train of thought, framework and method, shows that this paper's point of view, but also to remain to be further studied and discussed briefly listed.

The innovative points mainly include: In one side, the topic is novelty, because the author selected hotel industry as the object to match with the hotel group management control. And the research on the relationship between subordinate hotel and hotel group was lack up to now. In another side, the strong practicability is suitable to our hotel industry, compared with the previous research focuses more on practical application of the operation, the thesis presented the human resource planning, recruitment, performance evaluation in detail in the international point of view, and introduced the human resource control system of the hotel group by way of the first hand information. All of these are referenced value for designing and evaluation of management control to our hotel industry.

Key words: Hotel Group Human Resources Management Control

目 录

一、绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究意义及目的	2
1.3 研究思路	3
1.4 研究方法	4
1.5 创新点	5
二、人力资源管控模式研究述评	6
2.1 相关理论基础	6
2.2 国内外研究现状	13
三、中外酒店集团人力资源管控的案例比较	21
3.1 马哥孛罗酒店集团的人力资源管控	21
3.2 佰翔酒店集团的人力资源管控	26
四、中外酒店集团人力资源管控模式的比较分析	31
4.1 中外酒店集团管控模式的异同点	31
4.2 造成中外酒店集团的人力资源管控模式差异的原因分析	35
五、酒店员工对不同管控模式的接受程度的调查分析	38
5.1 调查样本	38
5.2 调查问题	39
5.3 统计分析	40
5.4 调查结论	42
六、优化我国酒店人力资源管控模式的对策与建议	45
6.1 我国酒店集团要进一步加强企业文化体系的建设和管控力度	45
6.2 我国酒店集团应加快完善人才培养和培训机制建设	46
6.3 我国酒店集团应加大对下属酒店绩效考核的管控力度	47

七、结束语	49
[参考文献]	50
致 谢	51

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter1 Introduction	1
1.1 Background of the research	1
1.2 Meaning of the research	2
1.3 Ideas of the research	3
1.4 Research methods	4
1.5 Research innovations	5
Chapter2 Literature review	6
2.1 Theoretical overview	6
2.2 Research at home and abroad	13
Chapter3 Case Analysis of Human Resources Control	20
3.1 Human Resources Control of Marco Polo Hotel Group	20
3.2 Human Resources Control of FLIPORT Hotel Group	25
Chapter4 Comparative analysis of Chinese and Foreign hotel human resources control mode	30
4.1 The difference between Chinese and Foreign hotel human resources control mode	30
4.2 The reason analysis of the difference between Chinese and Foreign hotel human resources control mode	34
Chapter5 The analysis of the questionnaire to different control mode for hotel staff	37
5.1 Sample Survey	37
5.2 Questionnaire	38
5.3 Statistical and Analysis	39
5.4 Findings and Conclusions	41

Chapter6 The suggestions for optimize the human resources control mode of domestic hotel	44
6.1 The suggestions of enterprise culture construction for domestic hotel	44
6.2 The suggestions of develop employees for domestic hotel	45
6.3 The suggestions of performance appraisal for domestic hotel	46
Chapter7 Conclusions	48
References	49
Acknowledgement	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

一、绪论

1.1 选题背景

随着全球经济的快速发展,在过去的几十年里,中国的旅游业取得了显著的成就。据世界旅游组织预测,到2020年,中国将成为世界上最大的旅游目的地和第四大旅游市场。中国的旅游业要想向世界旅游强国的目标,必须有一批实力雄厚的酒店集团作为支撑。

由于中国经济发展快、市场潜力巨大,引起了众多国际酒店管理集团的关注。自1982年香港半岛集团正式管理北京建国饭店,标志着国际酒店集团开始进入中国酒店市场。随后各国际知名酒店集团纷纷涉足中国市场,经过20世纪80年代的引进初期,20世纪80年代末到90年代的全面铺开阶段和21世纪初的纵深发展阶段,目前国际品牌酒店成为我国酒店市场,尤其是高端市场的主力军之一。国际酒店管理公司越来越多,各大国际酒店集团纷纷瞄准中国希望抢占更多的市场份额,在中国的国际酒店集团的总体盈利状况被业内人士用巧85/15来阐述(15%的国际品牌酒店创造85%的行业利润),“国际竞争国内化、国内市场国际化”的特点十分明显。全球排名前十位的酒店集团已全部进入中国市场,以洲际(Intercontinental)酒店集团、万豪(Marriott)国际酒店集团、雅高(Accor)集团、喜达屋(Starwood)酒店与度假村集团、凯悦(Hyatt)国际酒店集团及香格里拉(Shangri-la)国际酒店管理集团为代表的31个国际酒店管理集团的47个品牌都已落户中国,其中,洲际、万豪、凯悦、喜达屋集团在中国的酒店数量均已超过除本土以外的其他国家。由于具备完善的营销策略和高质量的专业化酒店管理模式,许多中国的中高星级酒店都选择国外酒店管理集团进行管理,外方管理酒店在中国取得了较好的业绩。

中国本土酒店集团经过近30年的摸索,也有着较大的发展,出现了锦江国际酒店管理有限公司,北京首旅建国酒店管理有限公司,如家和美酒店管理有限公司,金陵酒店管理有限公司等一系列国内知名的酒店集团。但是,我国内资酒店集团目前多以单体的模式经营,产品上缺乏品牌,集团缺乏有力的管控和指导,导致集团竞争力比较弱,本土酒店集团与国际知名的酒店集团在规模化、品牌化、

集团化等方面，仍与国际饭店管理集团存在着较大差距。

1.2 研究意义及目的

作为新兴市场国家的中国，近年来酒店业发展迅速，发达国家的酒店集团在其传统市场日渐饱和的情况下，纷纷选择了加大在中国的投资和拓展工作，中国市场成为关注焦点。外资酒店相比国内酒店集团，在酒店集团化经营方面存在以下优势：制度化、规范化、标准化、品牌化、网络化和物质配送，这些都能给酒店带来良好的客源与收益，这使酒店的投资人日益认识到酒店的集团化经营的要求。因此，如何使本土酒店实现集团化发展和提高管理能力则是当前本土酒店业管理者思考的首要问题。而目前国内酒店管理集团的扩张之路还在传统的等待项目上门，签约一家又一家酒店，重视数量而忽视质量，导致集团内部管理标准不一，很多已签约的酒店甚至仅仅是挂个牌而已，硬件和服务水平参差不齐，不利于品牌的整体发展，这就需要加强集团的中央管控体系，确保品质才能提升整体竞争力。

在市场经济条件下，任何的竞争都是能力的竞争，是人才的竞争。酒店行业属于劳动密集型企业，人力资源管理对酒店经营的成功起着举足轻重的作用。现代酒店管理者不论位于酒店哪个部门的管理工作，首先都必须熟悉人力资源的理论和实践运用。随着酒店业竞争的不断加剧，好的人才资源的获得是酒店最重要的工作之一，如何获取各类优秀人才，并使他们成为最好的员工，对于酒店管理者来说，是重中之重。国际先进的酒店集团由于实行了成熟的人力资源管理策略，着眼于全球人力资源市场，全球招聘及本地化策略，促使下属酒店在中国内地市场上取得了较强的竞争力；由于高度重视人力资源的开发和不断探索先进的管理模式，均形成了各自独特的管理模式和人才优势。中国内资酒店集团在人力资源管理工作方面在近年来有了长足的进步，但仍缺乏全球化的视野和受制于本土人情文化而未形成科学化、标准化，且又有适应市场变化需要的灵活性的管理机制。

本文通过介绍马哥孛罗酒店集团人力资源管控模式与手段的案例，以及人力资源管理相关概念的基础上，着重分析国企品牌的佰翔酒店集团人力资源管理模式的案例，力求使有志于酒店管理者们能够通过本文了解当前本土酒店人力资源管理与国际品牌酒店的差距所在，共同探索和推动本土酒店集团人力资源管理能

力的提升和管理机制的进步。

1.3 研究思路

本文对文献资料进行收集归纳，对人力资源管理控制的含义、人力资源管控的模式、人力资源管控手段及人力资源管控的影响因素等相关理论文献的学习，结合自己从事酒店人力资源管理的实践经验，研究分析了马哥孛罗酒店集团和佰翔酒店集团的人力资源管控模式与手段，在此基础上提出对佰翔酒店集团人力资源管控模式与管理思路的改革意见和建议。

根据研究思路，本文的主要内容分为七部分：

第一章：绪论。主要介绍了本文的选题背景、研究意义、研究思路和框架、研究的方法以及创新点。

第二章：相关理论基础。本部分主要总结和归纳了人力资源管理的概念、集团公司对下属子公司的管控、人力资源管控模式和手段以及人力资源管控影响因素方面的理论，通过这一部分文献的整理为后文的对比分析与现状分析奠定了理论基础。

第三章：通过国际品牌的马哥孛罗酒店集团和国内品牌的厦门佰翔酒店集团两个例子，让学员初步了解了国内外酒店集团对下属子公司的人力资源管控的情况，将人力资源管控理论在酒店行业中的实际应用作出了详细的说明。

第四章：运用比较分析的方法，探讨国内外酒店集团具体的管理行为，进一步分析了国内外的酒店管理集团的人力资源管控模式的差异点，列举了形成差异的主要原因。

第五章：设计调查问卷，统计员工对不同酒店集团管控模式的接受程度进行比较分析，通过第一手资料的分析研究，判断员工对于管控模式的直接感受与想法。

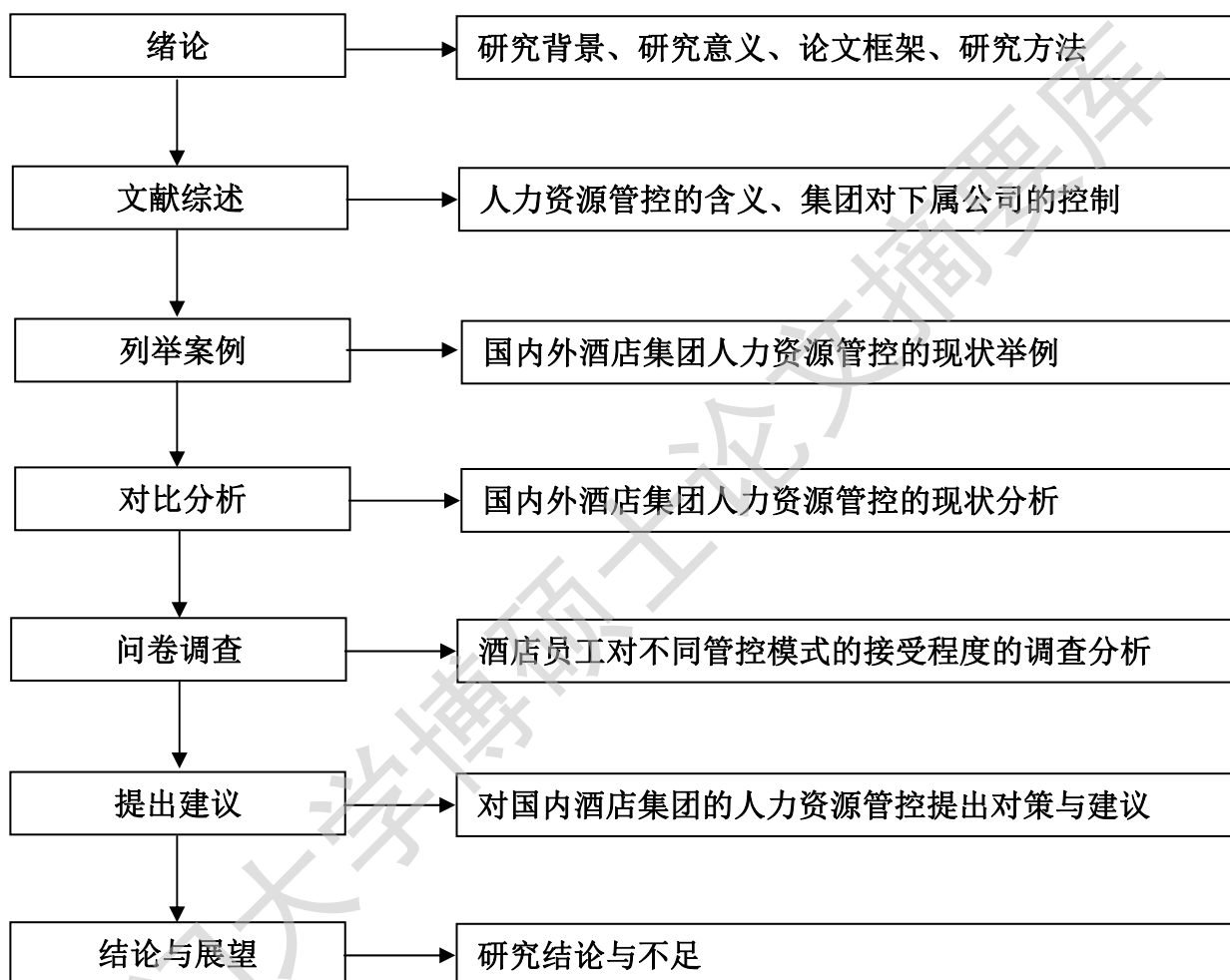
第六章：完善国内酒店集团人力资源管控模式与手段的对策建议。根据本人在国内品牌酒店集团的实际工作经历，分析国内品牌酒店集团的特点，对比国际品牌酒店集团的管控模式与手段，提出完善国内品牌酒店集团人力资源管控模式与手段的对策建议。

第七章：结论与展望。对本文进行简要总结，进一步阐述本文的研究思路，

框架与方法，表明本文的观点，同时也对有待进一步地研究和探讨的问题简要列出。

整体框架结构如下：

表 1：论文框架结构



1.4 研究方法

本文的主要研究方法包括：

1、问卷调查法。通过发放问卷的形式，调查酒店员工对不同管控模式的接受程度。更客观的获得第一手资料，了解不同管控模式下的员工心理接受的程度，通过问卷结果的数据，分析管控模式的效用。

2、比较分析法。本文运用比较分析的方法，探讨国际品牌——马哥孛罗酒

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库