

# An Empirical Study on Factors Influencing Hotel Managers Turnover\*

Fangying Chen, Ming Ma

College of Tourism, Taishan University, Tai'an  
Email: fayeichen218@163.com, maminggg@yahoo.com.cn

Received: Sep. 22<sup>nd</sup>, 2012; revised: Oct. 2<sup>nd</sup>, 2012; accepted: Oct. 9<sup>th</sup>, 2012

**Abstract:** This paper selected 15 factors to identify root causes that affecting hotel managers (HM) turnover. It showed hotel training and career development, autonomy and authorization to work, development prospects, and the level of remuneration and benefits, promotion and distributive justice, as well as the employer trust and credit were six important factors that affecting managers turnover. Recommendations were made based on the results of empirical research.

**Keywords:** Hotel Managers; Turnover Factors; Recommendations

## 饭店职业经理人离职影响因素实证研究\*

陈方英, 马明

泰山学院旅游学院, 泰安  
Email: fayeichen218@163.com, maminggg@yahoo.com.cn

收稿日期: 2012年9月22日; 修回日期: 2012年10月2日; 录用日期: 2012年10月9日

**摘要:** 本研究选取 15 项可能影响饭店职业经理人离职的因素进行实证研究。结果表明, 饭店的培训和职业发展空间、工作的自主性与授权、发展前景、薪酬和福利水平、晋升和分配的公正性, 以及雇主对经理人的信任信用是影响经理人离职的前 6 个重要因素。依据实证研究结果提出相关的建议。

**关键词:** 饭店职业经理人; 离职因素; 建议

### 1. 引言

饭店业是我国开放最早, 市场化程度最高的行业之一, 也是最早与国际接轨的行业。改革开放以来的 30 多年间, 中国饭店业发展迅速, 已经形成相当的产业规模。1980 年, 我国饭店数量只有 203 家, 客房数 33 万间, 到了 2010 年底, 星级饭店共有 13,991 家, 客房数达到 171 万间。同时, 饭店产业的整体走向成熟, 并由卖方市场转变为买方市场, 急速扩张也导致行业内竞争日益加剧, 经营效益开始下滑。从 1994 年开始, 我国饭店的客房出租率和利润率持续下降,

\*资助信息: 山东省高校科技发展计划项目《信息不对称下旅游企业内部管理研究》阶段成果(编号: J09WJ73)。

1998 年利润出现负值, 到 2010 年, 三星和四星级饭店利润仍然处于负值状态(三星饭店利润亏损 18181.8 万元, 四星级饭店利润亏损 43713.8 万元)<sup>[1]</sup>。企业成长的重要因素是现有的管理资源所能达到的企业扩张极限, 吸纳新管理能力的数量和速度限制着企业的发展。缺乏管理资源是构成企业扩张的主要约束力量。因此, 是否拥有并留住足够的高素质经理人是企业成长与发展的关键<sup>[2]</sup>。研究表明, 饭店管理者的主动离职对企业造成了严重的消极影响。例如霍甘(Hogan, 1992)的研究表明, 一线员工的离职将造成企业 1400~4000 美元的经济损失, 而管理层的离职的损失达到 17,000~20,000 美元, 是员工离职损失的

5~12 倍<sup>[3]</sup>。马里奥特公司(Marriott Corporation)的研究表明,饭店减少 10%的员工流失率,则企业的顾客回头率就会增加 1%~3%,企业的营业收入就会增加 5~15 亿美元<sup>[4]</sup>。

自 1982 年专业化程度非常高的北京建国饭店聘请饭店业职业经理人以来,饭店业职业经理人的概念在我国出现不过 30 年的时间<sup>[5]</sup>。2001 年 11 月 21 日,中国饭店协会关于在全国饭店业开展职业经理人认定工作出台,这是中国加入 WTO 后,中国饭店业首次推出职业经理人认定制度<sup>[6]</sup>,表明我国饭店职业经理人开始逐步进入规范化市场管理阶段。

目前,中国饭店业职业经理人离职问题十分突出,2011 年迈点网信息中心针对三星级以上饭店的业主调查显示,饭店职业经理人任职时间较为短暂,大部分在 2 年以下(占 59.28%),3 年以上的仅占 15.97%;一年以下的占了 24.75%<sup>[7]</sup>。据国际人力资源公司万宝盛华对全球 3.3 万家饭店公司调查的《中国人才悖论》显示,中国中、高级管理人才的职位空缺率远远高于世界其他国家,管理层的人才流动率比全球平均水平高出了 25%<sup>[8]</sup>。因此,了解职业经理人离职影响因素,探讨留住职业经理人的措施与对策对饭店业的发展十分迫切和重要。

另一方面,从有关饭店职业经理人理论研究方面的文献来看,国外的研究最早关注于饭店职业经理人角色、继而关注总经理的管理能力、经理人职业路径、经理人与雇主关系、经理人薪酬体系和经理人胜任力模型等;国内的研究则关注于饭店职业经理人界定、能力与素质、市场化问题、队伍建设与发展<sup>[9]</sup>。有关饭店职业经理人离职的研究文献共查到 3 篇<sup>[4,10,11]</sup>,研究十分有限。从研究方法上看,国内对饭店职业经理人的研究主要以宏观定性研究为主,微观定量研究不够,缺少实证研究做支撑<sup>[9]</sup>。

基于以上认识,本文试图对中国饭店职业经理人离职的影响因素进行实证调查研究,并根据存在问题提出针对性的建议。

## 2. 研究方法与设计

### 2.1. 问卷设计

离职分为自愿离职和非自愿离职,而自愿离职又被分为对企业有利的良性离职和不利的非良性离职<sup>[2,12]</sup>。

本研究属于饭店职业经理人自愿的非良性的离职。

职业经理人主动离职受到多种因素的影响,大量实证研究表明,影响经理人主动离职的因素可以归纳为以下 4 个方面: 1) 雇主个人变量。包括雇主价值观、个人品格、雇主的受教育程度以及对职业经理人的信任和信用等。如:有研究认为雇主的人格缺陷与企业的发展难以协调矛盾的突出会影响职业经理人的退出,雇主的信用和信任也与职业经理人的离职呈显著的负相关关系<sup>[2]</sup>。国外学者(Birdir, 2002)对土耳其饭店职业经理人研究认为,与投资者的冲突是经理人离职的最主要原因之一<sup>[4]</sup>。2) 与企业工作相关的变量。与企业工作相关的因素包括工作收益和工作成本<sup>[12,13]</sup>。工作收益包括自主性、公正、伙伴与上司的支持、薪酬、绩效以及个人的职业发展空间、企业的发展前景;工作成本则包括工作重复性、角色混淆、角色冲突、工作风险等。当工作收益降低或者工作成本上升时员工倾向于退出。由于经理人追求的是在未来时间内福利最大化,因此福利(收入,偏好的实现,声誉等)也就成了经理人流动的重要考虑因素<sup>[14]</sup>。杨等(Yang et al., 2002)对台湾饭店业的研究认为,企业的环境因素(如管理模式,企业文化,工作环境,决策过程)、个人的薪酬和提升机会、饭店工作的服务性特点以及工作环境是经理人离职的主要原因<sup>[10]</sup>。3) 经理人个人变量。年龄、任职期限、性别、家庭责任等会影响离职<sup>[13]</sup>。4) 外部环境变量。外部更好的工作机会也是饭店职业经理人离职的主要原因<sup>[4]</sup>。

参考以上研究设计了 15 个可能影响饭店职业经理人离职的因素(见表 1),其中属于雇主个人因素的变量有: 6, 13, 14, 15;属于企业工作相关的有: 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12;属于经理人个人因素的有: 8, 11;外部环境因素的有: 7。调查时要求职业经理人对以上影响因素按照影响离职的重要性程度进行排序,并对以上因素目前的满意度进行评价,评价采用李克特 5 点量表尺度进行测量,其中“1”表示“非常不满意”,“5”表示“非常满意”。此外,还设计了个人信息问题,包括担任管理者职务年限,担任管理者以来曾经主动离职的次数,最后学历,目前的工作职位,收入,性别,年龄等。

### 2.2. 样本选择与数据收集

饭店职业经理人通常包括两种,一是饭店高级职

**Table 1. The importance and satisfaction on HM turnover**  
**表 1. 饭店经理人对离职影响因素的重要度与满意度评价**

影响因素	重要度		满意度		排序 差距
	平均分	排序	平均分	排序	
1. 培训和职业发展空间	3.42	1	3.91	6	-
2. 饭店工作的自主性与授权	3.59	2	3.44	13	-
3. 饭店的发展前景	4.85	3	3.47	12	-
4. 饭店的薪酬和福利水平	6.11	4	3.63	10	-
5. 饭店晋升和分配的公正性	6.28	5	3.74	9	-
6. 雇主对经理人的信任信用	7.62	6	3.80	7	-
7. 外部创业就业机会	8.30	7	4.26	2	+
8. 个人的家庭因素与责任	8.34	8	4.55	1	+
9. 对企业文化氛围的适应度	9.22	9	3.77	8	+
10. 饭店人际关系的复杂性	9.57	10	3.30	14	-
11. 对现有工作本身的热爱度	9.89	11	3.59	11	0
12. 是否拥有股权	10.41	12	1.30	15	-
13. 雇主的个人品格和魅力	10.49	13	4.07	5	+
14. 雇主对社会的诚信程度	10.85	14	4.23	3	+
15. 雇主的受教育水平	13.71	15	4.12	4	+

注：1) 表中的重要度平均分接近“1”的因素为“最重要”，接近“15”的为“最不重要”；2) 满意度采用李克特(likert)5 点量表尺度进行测量，其中1表示“非常不满意”，5表示“非常满意”；3) 满意度与重要度排序差距中，“-”表示满意度排序低于重要度，“+”表示满意度排序高于重要度，“0”表示满意度与重要度匹配。

业经理人：指具有较高的理论知识和实践能力，以自己的管理才能为业主服务，能够在业主授权范围内从事高层次战略管理和整体运作的饭店经营管理人员。在现实中表现为饭店总经理、驻店总经理、副总经理以及不设副总经理的饭店总监级管理岗位。二是饭店职业经理人；指具有一定的理论知识和实践能力，以自己的管理才能协助饭店高级职业经理人员为业主资产的保值，增值服务，能够从事饭店某一部部门或某一职能的管理工作的饭店经营管理人员。在现实中表现为饭店部门经理，副经理，经理助理以及大型饭店主管级管理岗位<sup>[15]</sup>。本次实证调查的对象包括这两类人员，即饭店的总经理、副总经理、总监、部门经理。具体调查对象来自广东、浙江、山东、江苏四省以及上海、天津两个直辖市的星级饭店共 42 家。

### 2.3. 样本人口统计特征

共发放问卷 210 份，回收问卷 183 份，去除 30 份信息填写不全或者不合格的样本，以及 11 份担任管理者以来没有主动离职经历的样本后，最终获得有过主动离职经历的有效问卷 142 份，有效率 68%。有效样本中，离职次数为 4 次或以上的最多，占 63%，离职次数为 1 次、2 次和 3 次的分别为 8%、14% 和 15%；中层和高层管理者的比例分别为 66% 和 34%；年收入在 6~15 万的最多，占 78%；男性稍多占 54%；65% 的被访者在 31~40 岁之间，30 岁以下和 41 岁以上的样本分别占 22% 和 13%；从学历看，属于专科或本科学历的最多，占 73%；从担任管理职务年限来看，2 年以下的最少占 3%，2~5 年、5~8 年和 8 年以上的比例相差不大，分别占 33%、34% 和 30%；从饭店性质来看，来自民营的最多，占 50%；合资的占 33%，国有的(指外聘职业经理人)占 17%。总体上看，样本分布范围较广，符合本次研究要求。

### 3. 饭店经理人对离职影响因素的重要度与满意度匹配情况分析

期望不一致理论(Expectation-Disconfirmation)认为，顾客对将获得的产品利益的预期与实际感知满意度的差距即不一致是影响顾客满意度的根源。当实际绩效好于期望时，不一致为正，顾客会感到满意；当绩效不及期望时，不一致为负，顾客会感到不满意；绩效与期望不相上下时，不一致为零，顾客没有满意或不满意的感受，只有高度满意的顾客才会成为企业的忠诚顾客<sup>[16]</sup>。由马明等(2005)基于服务利润链模型(Heskett et al., 1994)建立的饭店企业服务利润链理论认为，从饭店企业服务利润链的角度来看，包括职业经理人在内的所有员工的行为及行为结果是顾客评价企业产品满意度或服务质量的来源。因此，从“企业-员工-顾客”这一链条式关系来理解员工的作用，可以认为员工也是企业的顾客<sup>[17]</sup>。显然，从内部营销的角度，饭店职业经理人作为饭店业的核心员工和稀缺资源更应该看成是企业的顾客，对其满意度和忠诚度的分析也可以参考期望不一致理论来进行分析。前期研究中，张建琦等<sup>[2]</sup>运用重要度与满意度是否一致来探讨民营企业职业经理人离职倾向的影响因素，表明这种分析方法在研究企业内部人力资源管

理方面有一定的适用性和借鉴价值。因此,本研究对饭店职业经理人的离职影响因素的分析参考上述理论主要从经理人对各因素的重要度评价和实际满意度评价是否匹配来进行综合分析(见表1)。其中重要度反映了经理人对饭店能够为其带来利益的期望效用,满意度反映了经理人对饭店为其带来的实际绩效的主观评价。

### 3.1. 满意度排序低于重要度的因素

通过满意度与重要度的匹配可以看出:培训和职业发展空间的重要度排位第1,而满意度位居第6,反映出目前多数饭店更重视经理人的使用,而较少提供培训学习的机会,缺乏系统的职业发展计划,使得饭店经理人只有人力资本的输出,而缺乏人力资本的输入,难以得到成长和发展。经理人进入企业是为了获得更多的学习机会和经验,从而获得管理能力和个人职业空间的提升。因此,培训和职业空间成为影响经理人离职的首要原因。

饭店的工作自主性与授权排重要度排在第2,满意度位居13,说明大多数饭店的所有权和经营权集中在饭店的业主手上,业主具有集权倾向。访谈调查也显示,多数国有饭店真正意义上的两权分离机制没有建立,来自上面的干预和条条的限制,时常让经理人无所适从。民营饭店由于管理模式基本上是粗放的家族式管理,职业经理人的到来会使部分家族成员感到威胁和压力,他们不愿让度经营权和所有权,这使职业经理人无法放开手脚工作,难以发挥其应有的作用。另外,部分业主也反映由于中国的信用制度不完善和职业经理人市场不健全,授权容易使经理人产生种种败德行为,业主担心会失去对企业的控制权<sup>[18]</sup>。因此,除了合资饭店外,国有和民营饭店对职业经理人的授权比较有限,人权、财权都掌控在业主手里,职业经理人大多还谈不上有自主经营权,管理权限也很有限。

企业的发展前景重要度排在第3,满意度位居12。良好的企业发展前景,预示着经理人今后的经济收入和社会地位会不断提高,施展才能的平台将得到进一步地扩大,而经理人对企业发展前景的不满意使其看不到个人未来的发展前途,从而导致主动离职。因此,良好的发展前景是吸引经理人的一个重要因素。即使

是薪酬和福利水平较差的中小民营饭店,也可凭借良好的发展前景给经理人提供充分的职业发展空间,从而吸引和长期挽留经理人。

对薪酬和福利水平的期望排位第4,满意度位居第10。薪酬和福利水平既是对经理人的的人力资本投资补偿,也是其自身经济和社会价值的体现,同时也是支撑家庭和谋求学习发展的基础。本次调查显示经理人对薪酬福利的现金收入比较重视,同时反映出经理人的收入不甚高,与经理人的期望存在差距。调查显示,除工龄长和职务高的经理人外,中层经理人的收入偏低是目前饭店薪酬福利存在的主要问题。由于期望薪酬福利水平与现实有一定差距,因此目前饭店的薪酬福利对经理人并没有起到很好的激励作用,对现有薪酬福利不满意是经理人离职的主要原因之一。

企业晋升和分配的公正性重要度排在第5,满意度位居9。经理人与雇主之间是一种长期的重复博弈关系。公平性能够稳定博弈收益的预期和变化,构成良好的交易维系机制,从而使经理人长期留在企业。同时,公平性反映企业管理的科学化和规范化程度,以及经理人的工作与发展是否具有一个公平竞争的环境。因此,收入分配和晋升的公平性是影响离职的一个重要因素。目前经理人对企业晋升和分配的公正性的期望与实际满意度存在较大的落差,说明可能由于雇主的过分集权和不放权,导致企业在管理者的晋升和薪酬分配上可能存在一定的不公平性,企业内部的晋升分配制度还不完善,这导致经理人的不满和离职。

雇主对经理人的信任信用重要度排在第6,满意度排在第7。说明雇主对经理人是否信任以及是否讲信用也是影响经理人离职的重要因素之一,但是目前经理人对该项的满意度稍稍低于重要度,还需要进一步提高。大多数经理人认为,在饭店工作缺乏授权以及饭店的晋升和分配缺乏公正性都与雇主对其信任程度以及雇主的信用度有关。

饭店人际关系的复杂性重要度排在第10,满意度排在第14。是否拥有股权重要度排在第12,满意度排在第15。说明相对其他因素而言,经理人对饭店人际关系的复杂性有一定预期,对拥有股权也不是十分看重,但是这两项目前经理人的满意度排序在倒数第一和第二的位置,低于重要度,因此这两项也是影响经理人离职的因素。

### 3.2. 满意度排序等于或高于重要度的因素

个人因素中的对现有工作本身的热爱度重要度和满意度排序均为第 11, 较为匹配。

满意度排序高于重要度的因素包括 6 项。其中, 个人的家庭因素与责任一项, 重要度排在第 8 位, 满意度排在第 1 位, 说明多数经理人对目前的家庭与个人工作关系处理较为妥当, 离职不是来源于家庭原因。

属于外部环境因素的外部创业就业机会, 重要度排在第 7 位, 满意度排在第 2 位, 说明经理人对外部就业和创业机会满意度较高, 这也是诱发经理人离职的因素。由于饭店企业属于人员密集型企业, 大量饭店的扩张和开业急需招聘有熟练经验的管理人员, 因此其他饭店的扩张是促使经理人离职的原因之一; 另外经理人在积累了一定的资本和经验后, 自主创业的也占了一定的比例, 加上国家对自主创业的大力提倡, 以及给予的一些优惠政策, 未来自主创业也会在一定程度上诱发经理人的离职。

属于饭店管理因素的是饭店企业文化氛围的适应度, 重要度第 9 位, 满意度为第 8 位, 说明经理人认为自己的适应能力较强。

与雇主相关的因素包括雇主的个人品格和魅力, 雇主对社会的诚信程度和雇主的受教育水平, 这 3 项重要度排在最后 3 位, 满意度超过预期。显然由于经理人对雇主要求不高, 因此满意度也较高, 这也表明经理人在现阶段并不十分重视雇主的个人素质, 除了前面说的经理人的信任和信用一项外, 其他雇主的个人因素不是影响经理人离职的重要因素。

总的来说, 在 15 项因素中, 有 1 项(对现有工作本身的热爱度)达到了经理人的期望; 有 6 项(雇主的个人品格和魅力、雇主对社会的诚信程度、雇主的受教育水平, 外部创业就业机会、个人的家庭因素与责任、饭店企业文化氛围的适应度)的满意度超出经理人的期望; 说明饭店对以上因素可以暂时维持现状。而对于其他 8 项(培训和职业发展空间、饭店工作的自主性与授权、饭店的发展前景、饭店的薪酬和福利水平、饭店晋升和分配的公正性、饭店人际关系的复杂性、是否拥有股权、雇主对经理人的信任信用)满意度低于经理人的期望的因素, 饭店应该及时采取措施加以改进, 有理由相信, 未来如果企业再不采取一定的措施

改善目前的状况的话, 那么将会有大量的经理人主动离职。

### 4. 建议

上述对饭店职业经理人离职因素分析表明, 对离职产生重要影响的绝大多数是来自组织内部的工作环境变量; 雇主个人变量中, 只有雇主对经理人的信任和信用对其离职也有一定影响。因此, 雇主除了提高自身对经理人的信任和信用以外, 应该加强经理人管理制度建设, 创设激活人才的机制, 最大程度的实现不同利益主体的相容和目标一致, 调动经理人的工作积极性, 降低职业经理人的流失, 保证饭店企业的持续发展和增长<sup>[19]</sup>。

首先应建立完善的薪酬和福利制度。饭店职业经理人是饭店人力资本的重要组成部分, 他们的经济利益应当通过建立完善的薪酬制度来体现。对物质报酬的需求不仅是饭店职业经理人个人生存的需求, 最为重要的是体现个人人力资本价值的复合需求。国际上对饭店职业经理人的经济利益激励的薪酬制度, 主要包括基本薪酬、激励薪酬、股权收入、职务消费和福利补贴五个方面内容。我国对饭店业职业经理人进行薪酬激励, 可以在考虑我国实际的情况下借鉴国际惯例。一方面应该提高经理人的基本薪酬和福利, 在“三险一金”或者“五险一金”等基本的薪金制度福利方面满足饭店职业经理人或者饭店储备人才的要求。另一方面, 要根据饭店业职业经理人个人能力、作风特点和不同需求给予不同的薪酬激励。近年来, 在西方发达国家的企业, 福利在整个薪酬体系中占的比重越来越大。对职业经理人, 企业可以采取弹性福利形式, 提出一揽子福利方案, 如增补退休福利计划, 补充养老及医疗保险等, 在费用封顶的情况下, 让职业经理人选择其合适的福利项目<sup>[20]</sup>。

其次, 对经理人特别是高层经理人实行股票期权。股票期权是指职业经理人与企业所有者约定, 在某个期限内, 如 3~5 年, 可以按预先约定的价格购买一定数量的本企业股票的权利。股票期权的作用在于将职业经理人的个人利益同企业股东的长远利益紧密联系起来, 从企业股东的长远利益出发实现了企业价值的最大化<sup>[21]</sup>。这是一种有效的长期激励方式, 既可增强饭店职业经理人的主人翁意识, 激励他们更好

地为饭店业服务,创造更多的价值,又能力争留住人才,保持饭店的实力<sup>[5]</sup>。本次调查显示,虽然经理人对拥有股权的需求性并不是很迫切,但是对拥有股权的满意度排在倒数第一,仅为1.30分。说明目前大多数职业经理人也希望拥有企业部分股权。然而我国实行股票期权的饭店企业目前并不多,不成熟,也很不规范。

第三,为经理人提供更多的培训和职业发展空间。本研究表明饭店是否能为经理人提供一定的职业发展空间对经理人离职存在很大的影响。职业发展空间包括两个方面:一是知识上的发展空间;二是职位上的发展空间<sup>[22]</sup>。前者要求获得足够的职业培训机会;后者要求具有公正且可预期的晋升提拔机制。目前,饭店普遍注重的是经理人的入职培训,既工作所需要的基本岗前培训,一旦能够胜任工作以后,继续提高经理人素质和潜能的再教育培训就非常少了,培训的制度化,规范化程度较低,培训缺乏持续性和连续性。对经理人而言,基本的岗位培训只是其就职的基本需求,是保健因素,真正能够提高经理人忠诚度的是激励性培训即与其未来职业发展相关的特殊培训如交叉培训、语言培训、管理培训、店外培训、出国考察学习等。在职位提升方面,对于企业来说,高层次的职位通常是有限的,如何用有限的职位来满足众多经理人的晋升需求,是目前企业面临的重要课题<sup>[23]</sup>。从长远来看,饭店可以通过各种融资方式不断扩大企业的规模,以增加更多的管理岗位满足其需求;从短期来看,由于饭店规模及管理岗位的有限性,不可能做到让每一位经理人都能够得到提升,但饭店目前薪酬体系的不科学性又加剧了经理人对职位晋升的渴求。为了解决上述矛盾,饭店应设计科学合理的薪酬管理体系;除此之外,饭店应重视内部提升<sup>[15]</sup>。更重要的是,饭店应该根据每一位经理人的特点为其制定职业发展生涯计划。如果饭店不能为经理人提供足够的职业发展空间,经理人就不会把自己选择的职业作为人生职业生来规划和打造自己,也就不可能真正从感情上忠诚于企业。

第四,完善授权机制。职业经理人缺乏工作自主性和授权,容易造成经理人因没有自主权而延误商机,影响企业的改革步伐和发展,这与业主雇佣职业经理人的初衷背道而驰。同时,过多的限制及干涉使

得经理人的能力缺乏一定的发挥余地和创新空间,自我价值很难在工作中得到实现。职业经理人因感到业主对其的不信任而离开。当饭店外聘职业经理人员时,就意味着在一定程度上实行了所有权与经营权相分离,就需要赋予经理人足够的权利空间,并营造了一个相互尊重、彼此信任和充分沟通的氛围。因为工作的自主性是经理人能力发挥的前提,获得授权的程度反映了雇主对经理人信任程度的大小,往往是经理人的最大向往。因此,授权就是要为饭店职业经理人营造一个能让他们充分发挥潜力和实力的氛围,为饭店职业经理人搭建一个施展身手的平台,在建立一定监督机制前提下,赋予他们相对独立的运用饭店资源的权利,推动饭店业和饭店职业经理人个人的发展和进步。没有授权,饭店职业经理人就不可能正常发挥作用。没有充分的授权,饭店职业经理人更不可能全神贯注地发挥作用。因此,完善授权机制是发挥饭店职业经理人作用的必要前提,是激发他们创造性,推动饭店业成长所不可缺少的重要力量<sup>[5]</sup>。

最后,需要加强雇主对经理人的信任和信用。对于经理人来说,忠心耿耿地为企业的目标而努力,自觉自愿地勤奋工作,不仅是为了个人的发展前途,更基于他们对企业、对雇主的真正信任。大量研究表明,正直、能力、关心、公平、报酬是影响信任的主要因素。因此,雇主也应该提高个人的道德信用水平和工作能力。另外,经理人对雇主正直、能力、关心以及公平的正面感知,都离不开沟通。及时的、经常的沟通,可以帮助雇主引导信息走向,避免由于信息不畅导致的猜疑和虚假信息的传播,从而营造一个透明的组织氛围,增强经理人对雇主的信任<sup>[24]</sup>。当然,有了双方的信任和信用,前面的几个影响因素,如授权机制的完善,股权制的实现,薪酬制度的完善、职业发展空间的扩展、饭店人际关系的复杂性等也就迎刃而解了。

## 参考文献 (References)

- [1] 2010 全国饭店统计公报[URL], 2012. <http://www.cnta.gov.cn/html/2011-7/2011-7-14-15-28-31572.html>
- [2] 张建琦,汪凡. 民营企业职业经理人流失原因的实证研究——对广东民营企业职业经理人离职倾向的检验分析[J]. 管理世界, 2003, 9: 129-135.
- [3] J. J. Hogan. Turnover and what to do about it. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1992, 33(1): 40-45.

- [4] K. Birdir. General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 2002, 14(1): 43-47.
- [5] 谷玉芬. 饭店业职业经理人成长机制刍论[J]. *商场现代化*, 2007, 2: 285-286.
- [6] 孙杰. 入世中国饭店业首推职业经理人制度[J]. *中国食品*, 2002, 1: 9.
- [7] 调查报告: 酒店需要什么样的职业经理人?[URL], 2012. <http://info.meadin.com/MarketWatch/2009-3-27/0932751848.shtml>
- [8] 张蕊, 李友根. 我国酒店管理人员的现状及对策[J]. *当代经济*, 2009, 1: 84-86.
- [9] 刘美, 谷玉芬. 国内外饭店职业经理人研究综述[J]. *商业经济*, 2011, 3: 53-56.
- [10] J. T. Yang, C. S. Wan and Y. J. Fu. Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(3): 837-848.
- [11] 张玉改. 民营饭店职业经理人流失的原因及对策[J]. *江苏商论*, 2007, 7: 38-39.
- [12] 孙栓国, 施祖留. 民营企业经理人流动性文献述评[J]. *求索*, 2007, 11: 65-67.
- [13] D. Farrell, C. E. Rusbult. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 28: 78-95.
- [14] 周立群, 邓宏图. 经理人市场: 供求与交易关系研究——从交易角度解析经理人报酬(定价)[J]. *江苏社会科学*, 2002, 4: 44-51.
- [15] 陈方英. 饭店企业激励与约束机制[D]. 山东大学, 2006: 49.
- [16] 李作战. 从期望模型中的信息失真探究影响顾客满意的因素[J]. *企业经济*, 2002, 8: 15-16.
- [17] 马明, 陈方英. 饭店企业服务利润链理论初探[J]. *特区经济*, 2005, 7: 349-345.
- [18] 李洪娜. 家族式酒店人力资源管理存在问题及对策研究[J]. *价值工程*, 2008, 11: 123-125.
- [19] 姚先林, 谢雄辉. 我国饭店业职业经理人市场问题研究[J]. *湖南科技学院学报*, 2009, 30(10): 136-138.
- [20] 靳娟. 我国职业经理人流失现象分析[J]. *北京邮电大学学报(社会科学版)*, 2003, 5(3): 35-38.
- [21] 陈方英, 耿禧则. 饭店职业经理人激励约束机制实证分析——以泰安市为例[J]. *泰山学院学报*, 2012, 34(2): 124-128.
- [22] 陈方英. 基于委托-代理理论的饭店企业员工敬业度提升模式研究[J]. *旅游学刊*, 2007, 22(12): 71-79.
- [23] 陈方英, 马明. 酒店 B 类员工激励管理探讨[J]. *旅游论坛*, 2009, 2(1): 97-100.
- [24] 黄维德, 苏庆翔. 知识员工对雇主信任的影响因素研究[J]. *上海师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2007, 36(3): 52-58.