

五星级酒店实习生去留率的探究

摘 要

与高校合作，是酒店取得有效实习生资源最重要的途径，上海世茂佘山艾美酒店与各大高校的合作没有显著的长期性和牢固性，实习生留任率不高。国内外文献中鲜有站在酒店的角度具体研究酒店如何利用现有资源建立完善的实习生管理体系从而获取优质生源并提高其留任率。此课题具有一定的理论研究意义。同时，此课题有利于促进上海世茂佘山艾美酒店建立完善的实习生录用及管理体系，帮助其解决实习生生源的优质性及留任率不高的现实问题，具有一定的实践意义。

在阅读大量国内外相关文献的基础上，本课题理论与实践相结合，以上海世茂佘山艾美酒店实习生生源及留任情况为例，分析其在校企合作过程中获得的实习生资源及实习生管理与留任的现状，为实习生管理体系提出建议。

关键词：五星级酒店 校企合作 实习生 留任

The Analysis on Turnover and Retention Rate of Interns in Five-star Hotels

Abstract

School-enterprise Cooperation can be a useful channel to get high-quality interns. While, the cooperation between the hotel Le Meridien She Shan and colleges are not so permanent and solid, the structure of the management of interns is not sound, and will not help hotel benefit from the interns in the long term. Very few researches study from the perspective of a hotel and analyze how it can get good interns and raise their retention rate. Therefore, this paper is of theoretical value. In addition, this paper helps establish and improve the system of hiring and managing interns in Le Meridien She Shan, helps solve current issues that quality and retention rate is not high.

Through reading lots of related literatures both at home and abroad, this paper is based on theories and factors, it takes Le Meridien She Shan as the example in hiring and managing interns, analyzes the current stage and provides rational proposals for the establishment of preliminary interns management system.

Keywords: Five-star hotel; Cooperation between school and enterprise; Interns; Retention

目 录

1. 绪论	1
1.1 选题背景及研究意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 研究思路及研究方法	2
1.2.1 研究思路	2
1.2.2 研究方法	3
1.3 相关理论综述	3
1.3.1 校企合作相关理论综述	3
1.3.2 酒店实习相关理论综述	5
1.3.3 留任相关理论综述	6
2. 国内外实践及启示	10
2.1 实践	10
2.1.1 国际酒店管理集团与高校合作	10
2.1.2 喜来登模式	10
2.1.3 浦东香格里拉大酒店与上海商学院	11
2.1.4 三亚酒店人才储备战	11
2.2 经验及启示	12
2.2.1 国际酒店管理集团与高校合作	12
2.2.2 喜来登模式	12
2.2.3 浦东香格里拉大酒店与上海商学院	12
2.2.4 三亚酒店人才储备战	13
3. 上海世茂佘山艾美酒店实习生录用、管理及留任的分析	14
3.1 实习生录用、管理及留任的整体现状	14
3.1.1 实习生录用、管理及留任的整体现状描述	14
3.1.2 实习生录用、管理及留任的整体现状分析	15
3.2 近来好的举措	16

3.3 录用及管理的薄弱环节	17
4. 实习生管理体系的建议.....	18
4.1 优选合作院校，落实长期双赢的合作.....	18
4.2 优选有潜力的实习生.....	18
4.3 以岗设人.....	19
4.4 重视企业文化的落实，强化品牌忠诚度，增强归属感.....	19
4.5 提供有效培训，帮助实习生迅速成长.....	19
4.6 认真落实奖励认可计划	20
4.7 充分理解实习生的双重身份	20
4.8 管理做到有计划、跟进、评估、总结改进	20
4.9 完善实习生动态的记录	20
5 结 语.....	21
参考文献.....	22
致 谢.....	23

1. 绪论

1.1 选题背景及研究意义

1.1.1 选题背景

1、五星级酒店发展迅速，竞争压力大

当下，作为朝阳产业的酒店行业发展迅速，本土的五星级酒店蓬勃发展，各大国际知名的酒店品牌也竞相进军中国市场，中国成为它们重要的国际市场，未来中国的五星级酒店的竞争将愈演愈烈，不仅仅是客源的竞争，更是人才的竞争，若要实现长期效益，便需要大量人才，招人留人成为酒店人力资源管理的重要难题。

2、酒店业人才流动率大，实习生需求量大

酒店行业人才流动率相对其他行业更高，淡旺季较明显，特别是像上海世茂佘山艾美酒店这样的度假型五星级酒店。实习生的实习期少则6个月，多则1年，他们是酒店解决特殊时期的人才短缺问题的主要力量。

3、实习生留任率不高

实习生普遍留任率不高，特别是一线部门的实习生，主要原因为酒店行业的一线基层工作较为辛苦，基层员工的工资目前相对其他行业没有好的竞争力，很多实习生在实习期满后不会选择继续在实习酒店工作，而是去待遇更好的酒店或者直接跨行业。其次，酒店管理层对他们的引导和关心不够，使他们缺乏归属感，看不到未来职业发展的光明前景。此外，实习生来自五湖四海，以上海世茂佘山艾美酒店为例，有远自江西、哈尔滨、重庆等地的实习生，不少实习生会因离家太远而选择不留任。

4、与高校的合作不牢固

与高校合作，是酒店获取有效的实习生资源的重要途径之一，上海世茂佘山艾美酒店与各大院校旅游酒店专业的合作没有显著的长期性和牢固性，在职员工中，从实习生一步步成长起来的优秀案例不多，关于实习生的管理体制不健全，不利于扩大实习生给酒店带来的长远效益。

1.1.2 研究意义

1、理论意义

在中国知网，中文科技期刊等数据库中搜索到的以“酒店实习”、“校企合作”、“留任”等为关键词的文献中，国内外对于旅游管理或酒店管理专业学生实习的研究较多，但绝大多数的文献是从旅游管理或酒店管理专业的角度进行研究，研究内容大多以实习

效果的影响因素，校企合作的模式为主，鲜有站在酒店方的角度具体研究一家酒店如何利用现有条件建立完善的实习生管理体系，从而获得长期有效的实习生资源，提高其留任率，最终使实习生转型为酒店未来的具有专业背景拥有扎实基础的员工。本课题的研究从酒店这样的新视角来研究酒店实习生录用及管理体系。具有一定的创新，能够丰富现有的理论。

2、实践意义

酒店如何通过有效的校企长期合作获得优秀的实习生资源，并且在实习期结束后提高他们的留任率，这是酒店人力资源管理的重要部分。此课题有利于促进上海世茂佘山艾美酒店建立完善的实习生录用及管理体系，帮助酒店解决实习生生源的优质性及留任率不高的现实问题。

1.2 研究思路及研究方法

1.2.1 研究思路

围绕酒店管理校企合作及实习生留任率等相关理论成果，结合上海世茂佘山艾美酒店在实习生生源的获得及提高留任率所做的工作及实际成效中的不足，并借鉴国内外酒店校企合作及提高实习生留任率的优秀实践，从而为上海世茂佘山艾美酒店获得更优质的合适的实习生资源及提高实习生留任转正的比例提供相关对策和建议。具体思路，主要如下图 1 所示：

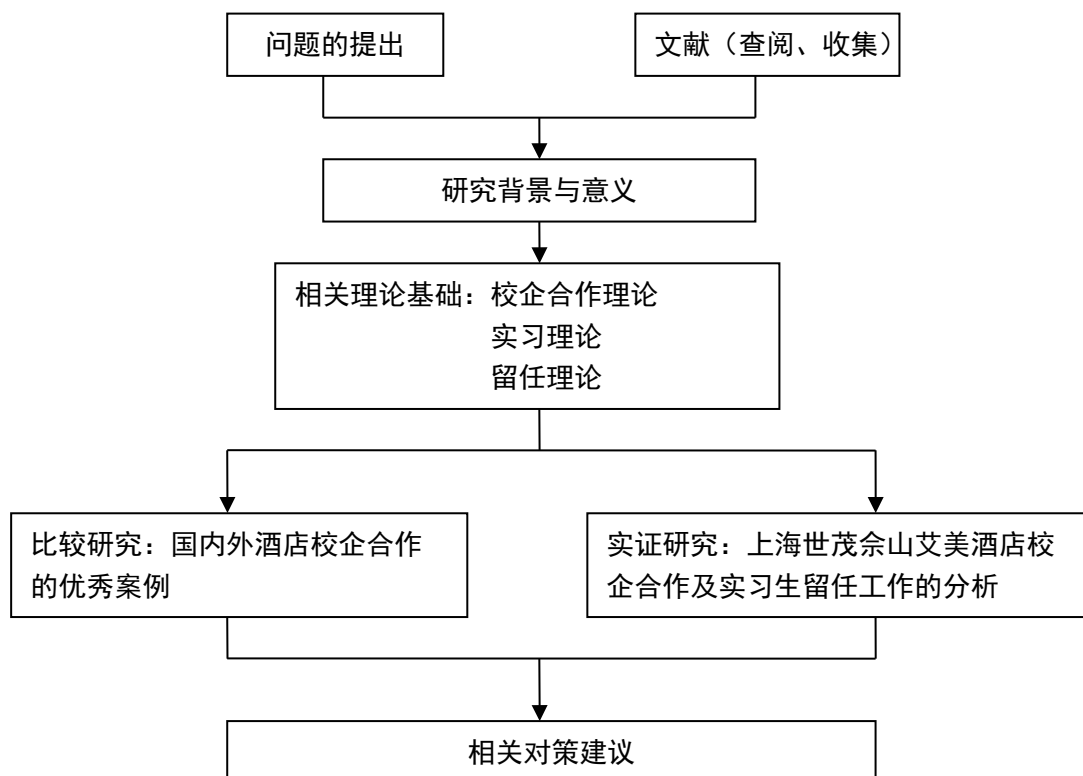


图 1: 本文的研究思路

1.2.2 研究方法

在阅读大量国内外相关文献的基础上, 本课题采取理论联系实际的研究方法, 以上海世茂佘山艾美酒店实习生生源及留任情况为例, 分析其在校企合作过程中获得的实习生资源及实习生管理与留任的现状, 提出合理化建议, 建立初步的实习生管理体系。

文献研究法。参考借阅近年来国内外学者在旅游管理及酒店管理校企合作, 实习生管理、留任等方面的研究成果, 提取合适的理论和思维方法, 紧密结合本课题进行综述。

比较分析法。结合国内外校企合作及实习生管理、留任的优秀案例, 比较分析上海世茂佘山艾美酒店实习生资源获得、管理及留任的现状, 找出不足, 通过比较加深认识, 为探讨解决对策提供借鉴。

实证研究法。实地了解上海世茂佘山艾美酒店人力资源部及酒店管理政策中针对实习生的政策与程序, 掌握近期实习生的留任情况的数据, 分析其与高校校企合作的举措、关于实习生的日常管理工作的现状。

1.3 相关理论综述

1.3.1 校企合作相关理论综述

校企合作定义

在国际上, 校企合作被学者称为“合作教育”, 指用人单位与学校合作, 共同培养具备全面素质的人才的一种教育模式。不同的专业在校企合作上有不同的特色, 不能一概而论。在酒店管理专业教育中, 校企合作则是: 使学生成为具有符合岗位特色的知识、技能、素质结构的一种合作教育, 只有通过学校和酒店共同培养, 才能达到预期的效果^[1]。

校企合作意义

旅游酒店专业是一个学科包容性很强的专业, 职场对毕业生们的技能要求很高。旅游酒店企业的经营管理具有节奏紧张性、技能熟练性、操作独立性等特点, 因而要求学生在进入职场后以很短的时间掌握职业技能, 习惯职场工作和生活节奏。但旅游院校一般很难建立设备齐全的酒店专业实验室, 即使有实验室, 可能也只是酒店专业某个方向

[1] 蒲姝. 基于我国高校酒店管理专业校企合作教学模式的应用研究[J]. 经济师, 2008, 卷号(11):129

的。因此，校企合作是培养旅游酒店技能应用型人才的有效途径。通过学校和企业长期有效的合作，可以充分发挥高校在教育资源上的优势，同时发挥酒店在场地、设备、管理资源上的优势，提高资源利用率，有效避免重复投资 [2]。

酒店通过校企合作，获得了便于管理的实习生，降低了人力资源管理成本，提前进行了人才的储备 [3]。

校企合作相关理论基础

效能理论。它是指现代科学管理要最大程度地扩大管理系统效能，用尽可能少的投入或资源消耗，创造出尽可能大的价值，获取尽可能高的效益，实现管理目标，为社会做出尽可能多的贡献，它是经济学上的一个原理。校企合作的运用正是以该理论为基础。从酒店角度考虑，校企合作可以实现酒店利益的最大化与最优化。酒店从单一校园环境办学模式培养的学生中引进人才，这样的学生不能马上适应酒店工作，而从校企合作联合办学模式中培养的学生中引进人才，由于没有工作岗位试用期，一开始就可以熟练岗位，从而可以更及时为企业创造更多的利益。同时，酒店可以在合作过程中充分利用院校的科研优势，及时解决服务运营过程中遇到的新难题，与时俱进，促进发展。从旅游院校来看，学校和酒店联合办学，有利于学校的长足可持续发展与学术研究。学校借助酒店的力量，把教师安排前去挂职锻炼，另一方面，酒店经验丰富的管理人员本身就是最好的双师型教师，学校可以直接邀请来，让其到学校授课。

福斯特的“产学合作”论。福斯特认为，传统教育中存在着严重的“技术浪费”问题。有三个原因，分别是：一、就业市场当前的经济下不需要此类专业人才。二，市场需要此类人才，但出于职业前景和职业报酬的考虑，专业毕业生毕业后选择了与所学专业不直接对口但相关的职业，福斯特认为应对现有学校进行改造并发展多种形式的职业培训。三，市场需要此类人才，但学生担任了一些与所学专业不直接相关的职位，学非所用，从而造成浪费。

根据相关数据统计，旅游专业 42.4%的毕业生曾经换过工作，其中 50%是为了个人发展，30%是由于收入问题，旅游业成为流动性最大的行业之一。目前高校旅游专业本科毕业生中仍从事旅游行业工作的仅占 1/3，专科毕业生则达到了 70%-80%。旅游酒店行业很少直接招聘管理者，无论是本科还是大专毕业生都一律从基层做起，因此，大学生刚开始的工作便是拉门、端盘子、打扫房间、前台收银等基层工作，可是传统思想使得学生

[2] 刘阳炼.校企合作实践教学可持续发展研究[J].河北旅游职业学院学报, 2009, 卷号(4):01

[3] 仪孝法.关注酒店实习生这一重要人力资源[N].中国旅游报, 2009.06.29 (015)

认为毕业后没必要再从事基层工作，与未受过高等教育的人在同一个岗位上工作时心理不平衡，最终他们放弃把旅游酒店业作为第一就业选择，而跨专业就业。酒店从业人员指出，一般来说，三年以后，经过一些基层的基本锻炼，熟悉基层工作基本流程，打好基础后，旅游专业本科生会有一定起色，工作努力的人会受到上层的关注，可惜更多的学生在受注意之前，由于无法承受心理与身体上的双重巨大压力，离开了基层岗位。此外，由于旅游院校毕业生普遍理论知识丰富，实践技能匮乏，基础职业技能生疏，而当旅游企业将旅游院校毕业生培训成熟后，学生却纷纷跳槽转行，给旅游企业造成了培训成本的很大的损失及人力资源的极大浪费^[4]。

由上述校企合作相关理论可知，校企合作是建立在酒店、学生及院校三方共赢的基础上的，任何长期有效的校企合作都离不开各方利益的体现，否则，有效的校企合作难以持续发展。

1.3.2 酒店实习相关理论综述

实习的定义

按照惯常定义，实习是指在读的学生将其课堂中所学到的理论知识运用到校园以外的实践生活中。

百度网页将“实习”定义为在正式工作之前的过渡时期；

沃尔沃（中国）投资有限公司人力资源副总裁将“实习”定义为：实习是从零开始，在实践的过程中不断反思、总结、积累和提升。

实习的意义

对酒店而言，随着人才竞争的日益激烈，企业获取人力资源的途径越来越倾向于前伸，即越来越接近人才的来源地——高校。要想在人才笼络大战中取胜，就得先下手为强，接受实习生便是企业的策略之一。

酒店接收实习生，可以弥补劳动力的不足。酒店行业的经营淡旺季及季节性比较强，大批的高校实习生可以确保稳定的劳动力来源。

培训时效性强。尤其是酒店管理专业本科生，他们属于科班出身，接受的都是比较系统正规的教育，专业知识方面的理论基础相对夯实，他们在工作中易于发现现有的经营及管理的问题，易提出合理化建议；本科生的自律性、组织性比较强，易于管理。

^[4] 曹曼娇.旅游院校校企合作教育模式研究[D].大连: 辽宁师范大学, 2009

利于酒店抢占人才。与校园招聘相比，实习生已成为各企业抢夺人才的“第二条战线”。对酒店来说，实习环节是人力资源开发的一种手段，是“早期发现人才”的机会。

利于酒店节约成本。显然，实习生不用签订劳动合同，相应的福利保险等都免除缴纳，工资待遇不是很高。劳动风险转嫁给了学生个人，能在一定程度上降低了劳动力成本^[5]。

1.3.3 留任相关理论综述

择业意向

择业意向是人们在挑选职业时期望达到的目的或打算。张竹茹（2008）、蔡明浩（2008）等指出，择业意向是择业主体对选择某种社会职业的认识、评价、态度、方法和心理倾向等。择业意向它既是择业主体职业理想的直接体现，也是择业主体对职业的社会评价的直观表达。择业意向的内涵包括择业地域、择业方向、择业单位性质等^[6]。

工作满意度

工作满意度最早由 Hoppock(1935)提出，他认为工作满意度是工作者的心理与生理环境因素的满足感觉，即工作者对工作环境的主观反应^[7]。此概念只是谈到工作整体感受，还没有针对工作内容本身。

Weiss & Sherman(1973)提出，员工会对工作特性产生主观认知或解释，而这些认知和解释会因工作层面、个人因素、工作本身等许多因素，来解释和比较工作特征后得到的满足。

Vroom(1982)认为决定工作满意度的因素主要是具有挑战性的工作、良好的工作条件、积极的同事关系、公平报酬。经济合作与发展组织在 1998 年通过调查发现，决定员工对工作满意的重要因素有薪酬、升迁与发展机会、工作忙碌程度、工作稳定度、弹性工时、工作自主性、工作有趣程度、帮助他人机会、对社会贡献。

舒晓兵等（2003）在研究国有企业管理人员工作压力对工作满意度的影响中得出这样的结果，工作条件及要求、职业发展和组织的结构倾向是影响国有企业管理人员工作满意度最主要因素。单剑辉（2006）在对科研事业单位的员工进行调查时指出，影响员工工作满意度的主要因素有以下八个：企业发展前景、晋升发展机会、薪酬待遇、工作本身、工作条件、领导风格、个体特制、人际关系。杨真龙（2006）也提出，影响企业员工工

^[5] 高振杰.酒店管理专业实习效果研究[D].大连：东北财经大学，2007

^[6] 蔡明浩.择业意向的影响因素研究——基于长沙市境内四所大学的调查[D].长沙：湖南师范大学，2006

^[7] Hoppock, R. Job satisfaction [M]. New York: Harper, 1935:10-28

作满意度的因素有：企业、员工自身、工作本身、工作群体。企业包括对企业的了解度、组织参与感；员工本身包括价值观、工作技巧、能力等；工作本身包括：报酬福利待遇、工作晋升空间、工作空间质量、工作决定权、工作配备齐全度、工作作息制度；工作群体包括：工资配合、信息共享、人际关系。

影响酒店员工工作满意度的具体因素

酒店是情感密集型和劳动密集型企业，影响酒店员工工作满意度的因素有多个方面，具体有如下研究：

邵峰（2005）在对酒店员工工作满意度进行调查后指出，影响员工工作满意度的因素有：酒店的发展前景、报酬、工作本身、人际关系、工作环境。并进一步指出：报酬是影响员工满意度的最重要的因素，报酬代表了社会对个人成就的肯定，是评价个人能力大小的尺度以及企业对员工所做贡献的汇报与尊重。王淑芳及金媛媛（2008）在对酒店非正式员工进行调查时，发现影响酒店员工工作满意度的因素有：工作认可、工作单位、工作压力三方面。谢雷（2008）在对1000名酒店员工工作满意度进行调查后得出，工作本身、工资福利、培训和晋升、领导与管理、同事之间合作是影响酒店员工工作满意度的最重要的因素。

大学生酒店实习社会化与留任意愿

实习社会化的本质就是学生掌握作为一名新员工应该具有的态度、行为，形成组织认同，最终成为组织的一员的过程。田喜洲、谢晋宇（2010）通过研究实习社会化与实习生留职意愿的关系，得出了这样的结论，旅游管理大学生酒店实习留任意愿低的主要原因是实习社会化程度教低，因为实习生们缺少对复杂环境的了解，他们更倾向于把留任意愿简单化，只要酒店能关心实习生的待遇，充分信任学校，就能提高学生的留任意愿。酒店应给实习生必要的物质及精神支持，特别是要充分信任学生，促进其发挥专业特长，培养他们的忠诚度和情感承诺。虽然，实习生的性格特征不对留任意愿产生直接的影响，但会直接影响实习社会化，因而安排岗位时，需尽量考虑学生的性格特征，必要时对实习生性格特征进行引导和培养，委派充满信心的学生承担具有挑战性的工作，让他们在工作中感到快乐，获得成就感，加快实习生在酒店中角色的转变^[8]。

留任意愿是指实习生在对工作满意、对于组织的情感向往或利益驱动等多方面因素影响的基础上，进而愿意并希望成为企业正式成员的综合表现。吕秀雯、李诚（1999）的

^[8] 田喜洲，谢晋宇.大学生酒店实习社会化及其留职意愿影响因素分析[J].旅游学刊，2010，卷号(1):65-70

研究表明，工作满意度与离职意愿呈现显著的负相关性。而组织承诺能够提升员工留在企业的意愿(Steers, 1974)，与员工离职意向有显著负相关性(Radinowitz, 1977)。实习生工作满意度对其入职意愿有一定的预测作用(李丰, 2009)。

组织社会化策略是组织通过某种特定的策略，帮助新进员工适应新环境，降低由于进入新组织带来的不确定性和焦虑感，进而了解担任组织角色所需要的态度、行为和知识，对于实习生灵活运用组织社会化策略管理有利于提高其入职意愿。

Allen (2006) 通过实证调查研究则直接验证了制度的社会化策略可以减少离职行为，降低离职率^[9]。

1. 集体的社会化策略。是指通过把实习生集中起来，传播一套通用的信息和学习经验，促进其对组织、角色有共同的认知，对工作任务产生标准化的反应。研究证明，实习生非常珍惜集体学习、合作的机会(Feldman, 1976; Ostroff & Kozlowski, 1992) 这是因为，新环境中的不确定性会让他们缺乏安全感，产生消极的情绪，将实习生集中管理可以通过讨论交流，缓解焦虑。这样的互动机制还可以形成实习生之间的团结、对工作协作的满意度，同时加强对组织的情感承诺。

2. 正式的社会化策略。正式的社会化策略实习生与其他组织成员分开，按照既定的计划，训练他们，促使其理解工作环境和角色。正式的培训可以为实习生提供一些关于如何适应新环境的信息，如工作要求、组织文化、组织期望等，可以降低不确定性，形成共同的价值观，具备组织认同。培训给实习生带来的工作回报满足其成长需要而形成工作满意。同时，培训所教授的技术和规范不容易转移和应用到其他的组织，这样又形成了持续承诺，提高实习结束后的入职意愿。

3. 连续的社会化策略。连续的社会化策略是指组织特别为实习生提供一系列分离的、确切的社会化步骤以达到组织角色的要求。告知实习生在组织内必须经历的阶段、顺序和组织期望，也可降低过程的不确定性，提高实习生对环境和自身可控性的感知，并降低工作压力和焦虑，同时使实习生对工作角色有清晰的界定，增强工作胜任感。

4. 固定的社会化策略。固定的社会化策略是组织与实习生协商制定一个明确的时间表，使其了解每一个阶段所需要的时间，从而确定了成长的每一步骤所需的时间，同样可以降低不确定性和焦虑感，提高实习生对新环境可控性的感知，例如上海世茂佘山艾美酒店的NATPC(新员工培训档案及认证)。规范化、参与管理的管理方式使实习生对企业的管理制度产生良好印象，同时提高实习生们的工作安全感和满意度。另外，参与管

^[9] David G. Allen. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover Journal of Management[M], 2006(32): 237-256

理可加强实习生对组织的认同，更好地接受组织的目标、价值，强化感情承诺。

5. 伴随的社会化策略。组织通过伴随的社会化策略，为实习生安排有经验的员工辅助其进行社会化实践。为实习生建立与在职员工的伴随关系可以帮助他们更快地认识工作环境、获取所需的信息与资源。老员工进行指导，可以降低实习生的焦虑感，增进新老员工的互动。如果实习生对多位老员工产生了忠诚，也必将演变成为对组织的忠诚，产生强烈的入职意愿。

6. 授权的社会化策略。组织接受而不是否定新员工的个人特征和那些对组织有益的特征和观念，也就是授权的社会化策略。实习生适应组织的重要方面就是获得能力和自信，而授权的社会化策略能帮助实习生培养自信。它显示了领导对新员工的认可，能够提高员工对企业形象和领导者的满意度，是大多数企业采取的策略。

潜流失理论

欧臻提出了潜流失的概念。他指出，高校培养酒店管理专业的大学生，是为使他们日后成为酒店的高级管理人才，但目前，我国的酒店人才市场上这一群体并未受到酒店企业的重视和青睐，这些大学毕业生在做出就业抉择时也没有对酒店企业展示应有的热情，而是选择了其他行业领域^[10]。酒店管理专业大学生毕业后不选择酒店作为就业企业便是酒店行业的一种人才流失，这种流失被他称之为潜流失。

欧臻在文中指出，酒店实习管理^[11]是“酒店人力资源的前期开发”，能够有效缓和酒店人才潜流失。实习生是酒店人力资源的前期阶段，是一座输送人才的桥梁，能够充实酒店的人力资源。实习体验良好的，便能够发挥实习的润滑剂作用，减少正式就业时学生与酒店的冲突摩擦，能够使学生更快更好地投入到工作中；如果实习体验不好，则会影响学生的入职意愿，甚至会影响到其他人的酒店就业意向如他们的学弟学妹，负面影响较大^[12]。

^[10] 欧臻.饭店解决饭店管理专业大学毕业生潜流失问题的研究[D].长沙：湖南师范大学，2005

^[11] 欧臻.饭店解决饭店管理专业大学毕业生潜流失问题的研究[D].长沙：湖南师范大学，2005

^[12] 高振杰.酒店管理专业实习效果研究[D].大连：东北财经大学，2007

2. 国内外实践及启示

2.1 实践

2.1.1 国际酒店管理集团与高校合作

喜达屋集团于 2004 年开始在国内与各高校组建“喜达屋班”，在中国的一线城市以及二三线城市与大约 40 所院校建立了合作关系，其中包括北二外中瑞酒店管理学院、海南大学、上海商学院等，喜达屋集团会在喜达屋开班前选拔学生进入喜达屋班，并在今后的三四年中传授给他们酒店行业的实际工作经验和集团文化，学生可以获得在喜达屋酒店的实习机会，毕业后可在喜达屋旗下酒店获得基础职位和领班职位的机会。

希尔顿全球 (Hilton Worldwide) 已经与六所高校展开了人才合作培养计划，共同打造理论与实践相结合的全面培养模式，为有志于成为酒店杰出管理人员的青年才俊打下扎实的基础，使他们在职业生涯中取得卓越成就。

希尔顿全球新近与成都信息工程学院银杏酒店管理学院、重庆工商大学及上海复旦大学三所大学签署合作协议，合作协议显示，每年希尔顿全球都将与这三所大学挑选约 100 名学业优异的学生，提供严格的实地职业培训。课程学习中，学生将获得在希尔顿全球旗下产业的全职实习机会，积累为期 12 个月的工作经验，对其理论知识学习进行补充和巩固^[13]。

2.1.2 喜来登模式

“喜来登模式”是以喜来登饭店管理集团命名的一种旅游教育实习模式，该模式最大的特点在于重视饭店在职员工及潜在员工的培训，充分认识到在职员工及潜在员工素质高低对酒店生存发展的重要性。

在“喜来登模式”的指导下，员工、企业、学校的素质都很高，喜来登饭店管理集团有着悠久历史^[14]，例如，北京的长城饭店，是喜来登管理集团与我国最早合资的国际五星级酒店，由喜来登饭店管理集团经营管理，在中国饭店业并不发达时为我国培养了许多优秀的饭店管理人才，成为当时国外领导人访华时的指定饭店，除了时间和规模上有一定优势外，该饭店还拥有一定的理论研究基础，比如已出版的《长城饭店管理条例》，这一数万字的管理条例成为我国饭店业界公认的酒店管理培训教材^[15]。

^[13] 资料来源：希尔顿全球

^[14] 马勇、田里等.中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M].北京：高等教育出版社，2007，31

^[15] 马勇、田里等.中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M].北京：高等教育出版社，2007，45

喜来登模式的另一个特点就是独立开设酒店管理培训班^[16]。在中国惠州的旅游学校与所处惠州的金海湾喜来登度假酒店共同开设半工半读培训班，双方通过协商，共同签署了《惠州金海湾喜来登班管理协议书》。酒店与学校合作标志着校企联合，培养酒店管理人才的进一步发展，这一举措有效缓解了饭店从业人员紧缺及素质偏低，但是高校毕业生却无法顺利就业等多种现状，并且提升旅游饭店品牌知名度。协议中规定，喜来登班实行半工半读、工学交替模式，学生总课时的一半时间在学校学习相关专业理论课，另一半时间在喜来登酒店参加顶岗实践，通过考核，学生按照规定修满学分方可毕业，毕业后优先安排学生进入喜来登酒店上班。除了半工半读培训班，喜来登酒店还是惠州旅游学校学生的见习、实习和就业基地，而这所学校同时也是喜来登酒店重要的人力资源储备和定点输送单位，并在双方协议的基础上根据酒店的需求在特定的时间提供必要的人力支援，同时，喜来登酒店还为学生制定了奖学金制度，在学生每学年实践期结束后，酒店将通过考核评出 10 名表现优异的学生，给予每人 200 元奖励作为奖学金并颁发证书，该证书也是学生毕业之后进入酒店的绿色通行证。

2.1.3 浦东香格里拉大酒店与上海商学院

浦东香格里拉大酒店自 2004 年起与上海商学院签订合作办学协议后，平均每年接收 30 名酒店管理专业学生前来实习，其中 20 名以上毕业生选择留下来转正就业。

浦东香格里拉大酒店人力资源部工作人员表示，有校企之间的紧密合作，学生熟悉企业文化和运作流程，上手都非常快。上海商学院为酒店提供了稳定的人才资源储备。企业用于校企合作教育的费用支出，远低于通过社会招聘和培训员工发生的成本费用，降低了因岗位空缺而产生的空职成本，对提高酒店效益产生了积极的作用。2013 年，上海商学院第一批本科阶段酒店管理专业校企合作委托班即将毕业，将再次充实与其有合作的酒店的人力资源^[17]。

2.1.4 三亚酒店人才储备战

随着酒店业全球化人才竞争不断升温，海南省三亚的不少酒店企业打响了人才储备战。三亚华宇皇冠假日酒店每年从琼中华宇职业技术学校近千名毕业生中优先选聘员工；三亚希尔顿大酒店与海南大学联合培养的第一批近 50 名“人才班”学子已经入岗；三亚万豪度假酒店从三亚技工学校精心挑选的 30 名学生也进入了“英才班”的学习。为争

^[16] 马勇、田里等.中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M].北京：高等教育出版社，2007，16

^[17] 董少校.上海商学院酒店管理委托班企业满意[N].中国教育报，2012.07.20（002）

夺未来的酒店业人才，三亚各酒店纷纷主动出击，与岛内各中高等院校合作，打响人才储备战。

2.2 经验及启示

2.2.1 国际酒店管理集团与高校合作

国际酒店管理集团与高校的直接合作，大大加大了集团旗下对应区域的酒店与高校合作的成功率，但当该区域集团所属的酒店数量过多时，每家酒店只能获得非常有限的实习生资源。

2.2.2 喜来登模式

喜来登模式树立了“饭店即是学校”的科学管理理念，将在职员工、潜在员工培训视为国际五星级酒店工作的头等大事，并为此在饭店企业经营管理中成立了一个专门部门，该部门在饭店管理集团中处于重要位置。因此，喜来登饭店管理集团一直没有放松对在职员工、潜在员工的培训，每年、每季、每月均安排各个级别、各种类型、各种方式的员工培训，并且培训内容按照饭店管理模式、所处岗位规范、饭店服务规程严格进行，依照培训任务分头实施，充分监督，严格考核。

此外，饭店所渗透的管理理念与信条对饭店实习生、工作人员都很受用。

2.2.3 浦东香格里拉大酒店与上海商学院

与浦东香格里拉大酒店合作的上海商学院同样与其他国际酒店管理集团有定向班。酒店管理专业订单培养模式是一种既符合职业教育规律，又适应市场需要的办学模式，几年实践下来取得了一定成效，然而，在运行“订单式”人才培养策略的过程中，出现了许多误区^[18]。1、“订单式”培养模式只重数量忽视质量，表象大于内涵。有些酒店对“订单式”培养模式的认识不明确，仅以订到学生为目的以解决酒店用工困难，在具体实施培养过程中却缺乏内涵，忽视“培养”环节对积累人力资源的重要性。班组程序为：企业宣讲、学生与企业见面、通过双向选择形成订单班。2、订单班形成“短期效应”：满足酒店暂时性需求和学生的暂时性就业。酒店专业实施“订单式”人才培养，成为了酒店业蓬勃发展与职业学校在人才培养上相对滞后所产生的矛盾日益尖锐的情况下推出的一种“应时策略”。3、“订单式”培养模式只重人才“应用”不重“发展”忽视了

[18] 乐彩珠.浅谈酒店管理专业订单培养的误区与改进对策[J].2012, 卷号(2): 36-37

“人本”。培养出的学生不一定具有长远的发展性，能够迅速成为一名管理者。面对“纷至沓来”的酒店，学校也开始把好选择关，通过对酒店调研或“企业恳谈会”等形式选择酒店。

2.2.4 三亚酒店人才储备战

三亚市的一些酒店，虽然已经陆续启动了与高校合作的人才储备计划，但未来几年，三亚酒店业的发展将更加迅猛，人才竞争更为激烈，而海南地区的教育资源配置比较有限，培育的人才即将无法满足需求。不仅仅是三亚，上海更是如此，如何争取到优质的后备人力资源至关重要。

3. 上海世茂佘山艾美酒店实习生录用、管理及留任的分析

3.1 实习生录用、管理及留任的整体现状

3.1.1 实习生录用、管理及留任的整体现状描述

1、自身条件较为优越。

作为世界顶级豪华酒店品牌-喜达屋全球酒店与度假村集团成员之一的上海世茂佘山艾美酒店，地处上海佘山度假区，位于上海最大的人工湖泊月湖之畔，附近有枚不胜举的优美名胜和流连忘返的娱乐场所（中国规模最大的欢乐谷，佘山国家森林公园，辰山植物园），风景优美，地理位置优越，是上海难得的度假型国际五星级酒店。

拥有喜达屋集团完善的培训体系。酒店为外地员工、部分经理和实习生提供大学城学生公寓式宿舍，实习生享受100%的优先提供及全免费。酒店巴士往返穿梭于员工宿舍、地铁站、人民广场，上下班均有巴士接送。酒店的员工餐更是丰富多样。整体来说，是个管理规范，工作环境优美，员工生活方便的国际五星级酒店。

2、管理层重视。

酒店管理层很重视酒店的实习生，从入岗前的职场经验分享到实习过程中的关心与交流再到实习结束后的挽留与欢送，酒店管理层及人力资源部都乐于关注实习生这一重要人力资源。

3、政策上支持。

为了提高酒店对实习生的吸引力，酒店制定了相关的内部政策，如针对某些特殊实习岗位的额外津贴（如客房部、宾客关系、工程部等），如关于实习生的全勤奖，如实习生的工资普调政策。总之，在实习生的工资福利上，酒店与时俱进，根据最新市场动态，适时作出调整。

4、合作广泛，生源丰富。

酒店与多家高校有合作关系。从2012年6月起，先后来自8所高校150名实习生陆续实习，其中本科院校4所，大专院校4所，实习期普遍为6-9个月。期间，初次合作的有6所，中断合作的有1所，其中超过10人以上并在过去一年实现持续合作成功轮换的只有两所。总之，酒店与高校的合作很广泛，但长期合作却不多。

5、一线部门留任率偏低。

酒店一线部门包括前厅、餐饮及客房的留任率较低。150人中已完成实习的有90人次，150人中有87人为毕业顶岗实习。一线部门占了毕业顶岗实习的80%，约70人。据

酒店最新一次的实习生调查显示，现有的 70 名实习生中，有 28 人决定留下来转正，一线部门留任率为 23/64 约 36%，二线为 5/6 约 83%。

- 1) 一线部门实习生留任主要理由：
 - a) 领导很好。
 - b) 工作本身还可以。
 - c) 先暂时做着，等酒店内部有更好的岗位空缺时再去应聘。
- 2) 一线部门实习生不留任主要理由：
 - a) 离家太远，家里人不同意。
 - b) 现在的工作太累了，想换个文职的工作。
 - c) 不在酒店做了，想去公司工作。
- 3) 二线部门实习生留任主要理由：
 - a) 领导愿意指点我，这会是很好的职业生涯起点。
 - b) 工作内容及薪资令我满意，以后会有较好的发展空间。
- 4) 二线部门实习生不留任主要理由：
 - a) 不愿意在酒店工作。
 - b) 离家太远。
 - c) 自身能力达不到转正后的岗位要求。

6、本科生留任率偏低。

过去一年数据显示，酒店后区的岗位均留给了本科生，留任率也较高，然而一线部门定岗实习的本科生的留任率仅 20%，远远低于大专生，从而导致，本科生在酒店的整体留任率较低，一线部门员工具有本科以上学历的很少。

3.1.2 实习生录用、管理及留任的整体现状分析

由酒店实习生的录用及留任率的现状可以总结得出以下结论：

酒店本身在服务档次及水平上，提供的福利待遇上有优势。有关研究表明，学生对实习报酬比较在乎，这符合双因素理论，因为工作报酬属于保健因素，如果保健因素不能满足就容易引起不满意。旅游管理或酒店管理实习生在五星级酒店实习的满意度显著大于其他级别的酒店，五星级酒店与学生的预期比较吻合，无论硬件软件都显著优于其他级别酒店^[19]。而实习生工作满意度对其入职意愿有一定的预测作用（李丰，2009）^[20]。

^[19] 徐昌贵.旅游管理专业学生酒店实习满意度研究[D]. 大连：辽宁师范大学，2011

^[20] 李丰.基于实习生群体的工作满意度、组织承诺和入职意愿的相关性研究[D].厦门大学硕士学位论文.2011

在思想上，实习生能够被领导层及人力资源部重视，相关政策较为零散，还不具有完善的实习生管理体系。

实习生生源的目标选择上有偏差，接受实习生较为被动。在前期与高校的合作上没有把好选择关，实习生的录用上也没有严格的面试选择，主要是被动地接受学校指定的实习生。导致招录的实习生中从事酒店行业的意愿不够强烈，对酒店行业热爱程度不够，投入到工作中的积极性不高，影响酒店的整体服务水平，最终两败俱伤，形成“潜流失”。

研究表明，在餐饮和客房部实习的学生实习满意度要显著低于别的部门。这和两个部门的工作环境、工作量、工作时间和工作内容上有很大的关系。

3.2 近来好的举措

2012年年底，上海世茂佘山艾美酒店成功与黑龙江建筑职业技术学院酒店管理专业达成合作协议，（协议组建“艾美班”，该校学生的实习模式为工学交替，第三学期和第六学期两次实习，实习期均为6个月。学生的特征为，技能基础较好，形象佳，英文水平参差不齐、整体较为薄弱，工作能力整体另部门满意。目前，酒店与该校成功实现了两批实习生的轮换。顶岗实习学生数量达到24人，实习部门均为一线（涉及前厅、餐饮），留任意愿较高，约80%。

酒店很重视此批实习生，入店伊始便为他们安排为期3天的入店培训，为期3-4天的入职培训，并为他们组织拜师会，为每位实习生指定一位师傅，进而随时指导实习生的工作、关心他们的生活。

酒店请外籍员工为此批实习生组织英语口语测试，并根据他们的口语水平来制定相关的英语培训。

酒店每月组织实习生交流会，来了解他们心声。

酒店也接收了两名该校专业教师前来进行为期两个月的挂职锻炼。

近期，酒店人力资源部成员前往该校进行为期3天的授课，为大二大一的学生们介绍企业文化，服务标准及酒店专业知识。

但日常管理也出现了一些问题，实习生普遍不适应偏甜的上海菜，对员工餐满意度不高。

酒店针对此批实习生合理的部门分配、较为系统的培训、日常的情感联系等大大提高了他们的留任意愿，在一定程度上让其他学校的实习生感到了不公平对待。通过交流，

最感到不公平的地方为：岗位分配、培训指导。

3.3 录用及管理的薄弱环节

1、合作院校的选择。研究表明，学校对学生酒店实习满意度有着显著影响。其中，学校对学生实习期间的指导，对于实习成绩的最终评定显著影响到学生的实习满意度。酒店不应被动地等待高校的联系，而应主动联系拥有合适生源的院校。该院校需有专人负责酒店实习学生的管理。订单班之所以成为酒店的香饽饽在于“潜流失”的几率在学校招生的那一环节大大降低了。所以对于那些大多学生非自主选择的旅游管理或酒店管理专业要谨慎考虑。

2、协议的签订。协议的签订不应是酒店被动接受学校的要求。经过前期考察后，酒店应谨慎考虑是否与高校签订合作协议，协议中应提到学生的筛选原则、适合酒店接收实习生的时间段，可提供的转正岗位数量及长期合作的要求。

3、入店前的交流。在学生入店前，酒店人力资源部应前往学校进行宣讲，通过面试了解学生的就业意愿。

4、实习生的选择。酒店不应被动接受实习生，应通过面试优先选择合适的实习生，提升生源的优质性及留任率。

5、培训的管理。学生的岗前培训很重要，安徽师范大学旅游学院副教授杨效忠等人研究过酒店实习对旅游管理专业本科生就业倾向的影响，认为实习效果的好坏直接影响着酒店专业大学生日后是否继续从事与酒店相关专业的专业的工作，而实习效果和实习岗前培训效果紧密相连，由此可见，酒店大学生实习岗前培训工作意义重大^[21]。

6、实习生管理的跟进。

实习生在接受完前期的入店、入职培训后便正式进入到岗位上，人力资源部门应起到在岗培训的监督作用，确保用人部门落实好日常培训及实习生成长的记录，通过有效的评估奖励体系，激励用人部门、实习生及其师傅共同提升实习生的实习体验及效果，把留人的工作贯穿始终。

^[21] 杨效忠，汪淑敏等.酒店实习对旅游管理专业本科生就业倾向的影响[J].高等农业教育.2008，卷号(11):82-87

4. 实习生管理体系的建议

4.1 优选合作院校，落实长期双赢的合作

与高校专业负责人需保持长期联络，如每两个月一次或一季度的沟通，分享酒店最新的实习生需求情况及关于实习生的最新酒店政策。了解各大高校的办学及生源情况。

在合作院校的选择上，要选择有专人负责管理实习生的院校，实习生这一特殊的人力资源，需要学校及酒店的共同管理和培养。有关研究表明，实习的前三个月，因对岗位了解不深，遇到的困难不多，满意度相对比较高；3-6个月满意度大大降低；6个月以上的满意度最高。所以应多考虑实习期在6个月以上的高校。

学校最关注的是实习生实习期间人身财产安全，对专业更深入的实践学习，对酒店行业的热爱，成功的就业。这些需要人力资源部与专业负责人重点沟通，并将该校现有在酒店的实习生的动态汇报给学校，可以通过制作成图文并茂的文件传至学校。

4.2 优选有潜力的实习生

据相关调查，学生们最关心的是，工作本身、工资福利、培训和晋升、领导与管理、同事之间合作。这些将是宣讲会上需要重点提出的。

通常企业进行宣讲时，参与的酒店人员一般为人力资源部及一名运营部门的高管，主要是通过PPT及视频等多媒体文件来展示，内容涉及：集团及品牌介绍、酒店介绍。对于佘山艾美，为了更加吸引实习生，应做如下改进：1) 参与人员：除人力资源部及运营部门高管外，可加上酒店评选出的优秀实习生1-2名，如果其中有来自该校的学生，则更合适前往。一方面让学生们听到学姐学长的真实心声，鼓励了学生，也激励了优秀实习生。2) 内容上，在向实习生传达大品牌大酒店的同时，应重点介绍他们关心的问题，同时告诉他们在校理论学习及能力提升的重要性。要着重在佘山艾美培养人才，提供发展机会的优势上，展示酒店专业的国际化形象。3) 宣讲会应当每一年一次，时间安排在学生选择实习地点前，对象为该专业不同年级的学生，让相关专业的学生都了解酒店与现有实习生的最新动态。

旅游管理及酒店管理是一门实践要求较高的学科，而行业基层工作的辛苦及不具吸引力的薪酬令许多学生不愿毕业后从事酒店工作，然而酒店行业是个朝阳产业，真正热爱酒店行业的，适合酒店行业的同学未来将有非常好的发展前景及丰厚的薪资福利，而

这些对酒店行业有热情的学生是最能够坚持成为一名未来的专业酒店人的。此外，那些具有良好的基本素质，如交流能力，主动学习的态度，快速的学习能力的学生，即使他们对酒店行业因缺乏了解，还没有形成高度热情，只要有合适的实习岗位或其他机会，他们也会是未来优秀的酒店人才。所以，通过面试来选择实习生提供其实习机会很有必要。

4.3 以岗设人

酒店把不适合的实习生放到不适合的岗位上，容易导致实习生的不满情绪，及打击实习的积极性。完善的面试安排至关重要：可以体现公平性；为岗位选到合适的人才；提升实习生的满意度，降低他们的换岗意愿。

许多实习生希望有轮岗的机会，特别是那些之前没有轮岗过的实习生。通过与学校协商，余山艾美可以采取以下几种方式：学生在实习期满后，可以申请面试空缺的实习岗位开始自由实习；实习生可以在得到部门经理的同意后，与其他实习生交换岗位；酒店可以提供学生3周到5周的一线部门无薪见习机会。

4.4 重视企业文化的落实，强化品牌忠诚度，增强归属感

喜达屋的文化是喜达屋关爱，应在宣讲、入店培训、跟进培训、奖励认可计划、员工活动（如员工活动日、员工生日会、总经理午餐会、实习生沟通会等）等中加强落实。让关爱的文化深入实习生心中，提升归属感的同时，为客人提供更加别致的服务。此外，作为中国第一家艾美品牌的酒店，余山艾美需巩固品牌特色，将艾美的核心价值：别致、高雅、探索通过多种方式呈现给员工包括实习生。

4.5 提供有效培训，帮助实习生迅速成长

喜达屋集团有着较为完善的培训体系，根据实习生群体的培训需求加以落实至关重要。

实习生进入酒店前，酒店前往学校的培训，应以学校的课程设计安排为前提，提供酒店实际操作案例，主要是辅助学校教学及与学生联络情感。

实习生入店后，如若无法立即组织入店培训，酒店培训部需给所有实习生做入店微培训，时长约2-3个小时，内容涉及实习生关心的实习协议、薪资、岗位安排、培训安排、请假制度等人事政策，酒店介绍及参观。每位实习生在入店后都需要发放其NATPC（新员工培训档案及认证），让实习生知道自己所在岗位的职责，及每个成长阶段需要的时间，部门经理或主管有义务对实习生学习进展进行审核督促。

入店培训，每月一次的入店培训应加强培训后的评估，不仅仅是收集参与者的培训

体验，同时要在培训结束一段时间后，请用人部门评价实习生的实际运用情况，这一评价可以由部门经理及实习生的师傅共同完成。

入职培训是余山艾美的一特色，为了让实习生们了解大部门的运作，以大部门为单位开展培训，如餐饮部、前厅部。人力资源部要加强对部门培训师培训技巧的指导。

岗位培训，每位实习生都有指定的一名正式员工对实习生进行日常工作指导及生活上的关心。人力资源部加强每个月的奖励认可计划的落实，由部门提名，评选优秀实习生，以季度为单位，评选优秀师傅。

4.6 认真落实奖励认可计划

月度喜达屋关爱奖（关爱同事、关爱客人、关爱生意）的评选，获奖的实习生获得月度最佳实习生的称号并获得物质奖励及证书，更有机会参加次月总经理午餐会及到学校参与宣讲。

季度英语培训考试现金奖励。

每周英文课堂优秀学生小奖品。

季度优秀师傅评选及奖励。

年度最佳用人部门评选，以此作为酒店年度最佳部门的重要考核指标之一。

4.7 充分理解实习生的双重身份

实习生除了完成酒店的工作外，还有许多在校的任务需完成，这就需要得到酒店的支持，特别是余山艾美大批的外地实习生更需要得到帮助。主要涉及，实习报告、就业协议、毕业论文，针对这些问题，人力资源部应与学校提前交涉，在实习生入店的第一天应告知他们酒店为他们提供的帮助。

在实习生入店初期，人力资源部应将实习生的信息通过邮件发送至相关部门，内容应更加具体，涉及：实习生的学校，实习期，部门、岗位，培训安排，成长记录填写要求，津贴等人事政策及其他需要部门得知及配合的事项。

4.8 管理做到有计划、跟进、评估、总结改进

针对实习生的每一个项目不应当是短期及临时性的，应在酒店月度培训计划中体现，项目结束后，需要如每周的英文课堂一样，通过邮件及海报的形式公布实施情况，并通过评估总结为下一次提升效果做准备。

4.9 完善实习生动态的记录

实习生的管理需要系统化，每个月应更新，每个季度需汇报总结。从而有利于酒店更好地找到规律，发展实习生，留住实习生，有利于学校对学生动态的了解。具体方式

有：实习生的学校发的实习手册，人力资源部的季度实习生报告等。

5 结 语

能否通过校企合作获得有效的实习生，并通过建立合理的管理体系来提高其留任率是酒店做好人力资源的储备的关键举措。而作为实习生主要对象的旅游管理及酒店管理实习生，毕业后继续留在酒店行业的比例不容乐观，尤其是本科类，仅占 30%，出现如此高的潜流失率主要原因为：酒店行业的一线基层工作较为辛苦，基层员工的工资目前相对其他行业没有好的竞争力。其次，酒店管理层对他们的引导和关心不够，使他们缺乏归属感，看不到未来职业发展的光明前景。酒店应正视以上存在的主要原因，主要通过以下合理的举措来改进现状：优选合作院校，落实长期双赢的合作；优选有潜力的实习生；重视以岗设人；重视企业文化的落实，强化品牌忠诚度，提高实习生归属感；提供有效培训，帮助实习生迅速成长；落实奖励计划；充分理解实习生的双重身份；对实习生的管理应有计划，有跟进，有评估，有总结改进；完善实习生动态的记录。

需要强调的是，本文选取上海世茂佘山艾美酒店的情况做理论分析和实证研究，提供了直观、形象、生动的个案，同时作为典型的国际五星级品牌酒店，其相关情况既提供了有益的启示，也为其他五星级酒店提供了相关经验。当然，鉴于本人水平有限，文章中还存在很多问题和不足，希望各位老师批评指正，本人将在以后的工作中继续不辍学习，与时俱进，期待在此问题的研究上取得更大的进步，并应用于实际工作。

参考文献

文献资料

- [1]蒲姝. 基于我国高校酒店管理专业校企合作教学模式的应用研究[J]. 经济师, 2008, 卷号(11):129
- [2]刘阳炼. 校企合作实践教学可持续发展研究[J]. 河北旅游职业学院学报, 2009, 卷号(4):01
- [3]仪孝法. 关注酒店实习生这一重要人力资源[N]. 中国旅游报, 2009.06.29 (015)
- [4]曹曼娇. 旅游院校校企合作教育模式研究[D]. 大连: 辽宁师范大学, 2009
- [5]高振杰. 酒店管理专业实习效果研究[D]. 大连: 东北财经大学, 2007
- [6]蔡明浩. 择业意向的影响因素研究——基于长沙市境内四所大学的调查[D]. 长沙: 湖南师范大学, 2006
- [7]Hoppock, R. Job satisfaction [M]. New York: Harper, 1935:10-28
- [8]田喜洲, 谢晋宇. 大学生酒店实习社会化及其留职意愿影响因素分析[J]. 旅游学刊, 2010, 卷号(1):65-70
- [9]David G. Allen. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover Journal of Management[M], 2006(32): 237-256
- [10]欧臻. 饭店解决饭店管理专业大学毕业生潜流失问题的研究[D]. 长沙: 湖南师范大学, 2005
- [11]欧臻. 饭店解决饭店管理专业大学毕业生潜流失问题的研究[D]. 长沙: 湖南师范大学, 2005
- [12]高振杰. 酒店管理专业实习效果研究[D]. 大连: 东北财经大学, 2007
- [13]马勇、田里等. 中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007, 31
- [14]马勇、田里等. 中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007, 45
- [15]马勇、田里等. 中国旅游管理专业教育教学——改革与发展战略研究[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007, 16
- [16]董少校. 上海商学院酒店管理委托班企业满意[N]. 中国教育报, 2012.07.20 (002)
- [17]乐彩珠. 浅谈酒店管理专业订单培养的误区与改进对策[J]. 2012, 卷号(2): 36-37
- [18]徐昌贵. 旅游管理专业学生酒店实习满意度研究[D]. 大连: 辽宁师范大学, 2011
- [19]李丰. 基于实习生群体的工作满意度、组织承诺和入职意愿的相关性研究[D]. 厦门: 厦门大学, 2011
- [20]杨效忠, 汪淑敏等. 酒店实习对旅游管理专业本科生就业倾向的影响[J]. 高等农业教育, 2008, 卷号(11):82-87

网络资料

- [1] 资料来源: 希尔顿全球 www.hiltonworldwide.com