

## **Selective Digital Transformation: Managing HR Technology in a People-Centred Hospitality Organisation – Hotel ICON**

### **Introduction**

Hotel ICON is an upscale independent hotel owned by The Hong Kong Polytechnic University. It operates as a research, education, and training facility for the School of Hotel and Tourism Management. Opened in 2011, the hotel comprises 262 guest rooms and functions as a fully operational learning laboratory for hospitality education and applied research. The hotel operates fully independently without the support of a global hotel brand (Nam et al., 2020).

Hotel ICON has gained industry recognition for its service excellence and education mission. The hotel has consistently earned four-star ratings from the Forbes Travel Guide and one Michelin Key award in 2025, for its credibility both as a high-performing hotel and a teaching facility (Hotel ICON, n.d.). Furthermore, Hotel ICON also received the Pacific Asia Travel Association Grant Award for Education and Training in 2017, further recognising their ongoing contribution to hospitality education (Heaver, 2018).

Hotel ICON has positioned itself as an innovator and pioneer within Hong Kong's hospitality sector by adopting new service and operational innovations. For example, they were the first hotel to introduce complimentary smartphones for guests with international calling to multiple countries, Tesla limousine services, and a dedicated lounge for guests arriving early departing late (Heaver, 2018). These initiatives demonstrate their commitment to enhancing the guest experience through innovation.

As a teaching hotel, they have successfully integrated education directly into daily operations. Their internship program with The Hong Kong Polytechnic University allows students to work alongside staff each year, gaining hands-on experience across hotel departments (Heaver, 2018). Their unique position as both a commercial hotel and a learning laboratory fosters a culture of continuous learning and open-mindedness.

The hospitality industry is an extremely labour-intensive industry, constantly relying on employees to deliver consistent services and personalised guest experiences.

The adoption of HR technologies has emerged within the industry, driven by the desire to automate time-consuming and repetitive administrative tasks. Digital HR information systems (HRIS) allow for the centralisation of employee data, reducing the reliance on manual processing. This reduces the workload for Human Resources (HR) staff, allowing them to focus on other initiatives such as employee development and organisational culture. Moreover, digitalisation also reduces the risk of human error in areas such as payroll administration, contributing to higher levels of employee trust and satisfaction (Gouriou, 2024).

Beyond efficiency, HR technologies also promote a more effective workforce management, by streamlining recruitment processes, expediting hiring and allowing for more continuous and systematic performance management, creating a workplace that prioritises growth and ongoing learning (Mandić et al., 2025). Improved internal communications are another key driver of HR technology adoptions in hospitality. Digital platforms allow for faster information sharing and clearer communications across departments (Gouriou, 2024). Collectively, these

developments position HR technologies as enablers of employee engagement, development and efficiency in a highly dynamic industry.

In recent years, with the widespread adoption of AI and other digital technologies, many hotels have felt pressure to meet the growing expectations for efficiency while maintaining a high standard of service (Dwivedi et al., 2024; Kim et al., 2025). As a result, HR functions have become a critical area for transformation, with a focus on adapting technology to enhance efficiency, accuracy, and workforce management (Mandić et al., 2025).

Due to its independent nature, Hotel ICON operates with a greater degree of autonomy, allowing it to adapt and customise internal practices according to its organisational culture and operational needs. However, this also means the hotel must independently assess funds and manage HR technology investments without the economic support from large international chains.

Having started operations in 2011, a time when the use of digital HRIS in the hospitality industry was still limited, Hotel ICON initially relied on manual and paper-based processes. As digital technologies have slowly emerged over time, the hotel has had to integrate new systems gradually into existing processes. This transition is more complex for an independent hotel, where budget constraints and change management must be balanced.

This case study examines the adoption of technology in HR practices at Hotel ICON, exploring how and why specific technologies have been adopted, the impacts of these tools on HR staff, other employees, and the challenges associated with this digital transformation in a people-centred hospitality environment. By exploring how technology supports or does not support different HR functions, including recruitment, onboarding, training and development, performance management, compensation and benefits, employee wellbeing, and deployment, this case highlights the selective nature of HR technology adoption within an independent hotel.

### **HR at Hotel ICON: A People Centred Approach**

Hotel ICON's approach to HR management is shaped by a strong people centred approach that emphasizes personal interaction, relationship building, and a strong organisation culture. The hotel views employees as more than just operational resources, but as key contributors to guest experiences. This philosophy significantly influences how HR practices are designed and the extent to which technologies are incorporated and into what processes.

Rather than implementing full automation, Hotel ICON uses a selective approach to HR technology, prioritising areas where digital tools can enhance efficiency without compromising personal connection. For example, in processes centred around human interaction, such as recruitment, onboarding, and performance reviews, face-to-face interactions and personalised communications are prioritised. Hotel ICON's management views early and meaningful interactions between HR staff and employees as a foundation for trust and long-term relationship building.

However, at the same time, the emphasis on personal interactions often places pressure on HR staff. Manual processes and individual communications take a lot of time and administrative efforts, especially in a hotel with over 300 employees and multiple departments. As a result,

they face an ongoing conflict between maintaining a personalised and human-centred approach to HR and improving efficiency through digitalisation.

Hotel ICON's philosophy reflects a deliberate and balanced approach to HR practices. Technology is viewed as a complementary tool that can improve back of house functions and reduce administrative work, while the core management activities remain relationship driven. This provides context for understanding the hotel's uneven pattern of technology adoption across HR practices.

### **Technology Adoption Across Key HR Functions**

Technology adoption within Hotel ICON's HR functions has evolved in a selective manner, shaped by both operational needs and the hotel's people-centred organisational culture. Rather than implementing a fully integrated or standardised HR technology system, the hotel has introduced various digital tools across specific HR functions to improve efficiency. As a result, technology adoptions vary significantly across HR domains, with some processes remaining primarily manual, while others are more digital.

#### **1. Recruitment and Onboarding**

Recruitment and onboarding at Hotel ICON demonstrate the hotel's selective approach to HR technology adoption, where digital tools are used as support, but important decisions are made by human judgment.

As an independent hotel, employing over 300 staff across multiple departments, Hotel ICON experiences regular recruitment needs. The recruitment process starts when a department notifies the HR team of a resignation or a new hiring opportunity. Job vacancies are advertised on external job boards, such as JobsDB and LinkedIn, allowing the hotel to reach a large pool of potential candidates efficiently. These external job platforms are the main technology adoption in the early stages of recruitment.

Once the candidate has submitted their application through these platforms, their CV is then forwarded via email to the HR team. At this stage, the recruitment process becomes highly manual, with HR staff screening CVs individually and reviewing each application to determine if the candidate is a good fit. Shortlisted candidates are then forwarded to the relevant department heads, who decide whether to proceed with interviews. All interview scheduling and coordination are also managed manually by the HR team, involving direct communication to accommodate both candidates and department heads via Whatsapp, phone calls, or emails.

The technology used throughout this process is functional but limited. Email is used as the primary tool for CV collection and document sharing, while phone calls and messaging platforms like WhatsApp are used to confirm interview details and job offers. These tools facilitate communication and allow for flexibility, however, they are not integrated into a tracking system. Therefore, much of the recruitment data is broken up across various job boards, emails, and individual records.

With no AI-assisted screening or integrated tracking systems, Hotel ICON's current recruiting system presents many challenges. For example, HR staff must spend a significant amount of

time reviewing a large volume of applications, many of which are not suitable or relevant to the role. Manual screening increases the administration's workload and elongates the overall recruitment cycle. Moreover, the lack of system integration limits the HR team's ability to track candidates, recruitment requirements, application trends, and build an organised hiring system.

Despite these limitations, Hotel ICON has consciously chosen not to automate decision-making surrounding recruitment. They continue to have a strong preference for human judgment in candidate selection, especially in a service-oriented industry where attitude and interpersonal skills are vital to the role. By relying on a more personalised approach, they are able to get to know potential candidates better, establish a positive relationship, and provide them with opportunities to address concerns or questions individually. Their personalised communication approach aligns with the hotel's people-centred HR philosophy.

The Hotel also emphasises personal interaction in their onboarding process. Offer confirmations are followed by an in-person contract signing, followed by a three-day in-person orientation program. The orientation program covers basic information about the hotel background as well as their work culture and service standards. While email and messaging applications are used to share documents and logistical information, there is no digital onboarding platform or pre-arrival orientation system. As a result, the onboarding process is highly dependent on direct engagement between HR staff and new hires. But their personalised process does allow for more personal interactions, fostering trust and warmth.

Overall, recruitment and onboarding at Hotel ICON demonstrate a trade-off between efficiency and personalisation. While digital tools do widen the hotel's recruitment reach and support communication, their heavy reliance on manual processes demonstrates a strategic decision to prioritise human connection and judgement. However, this approach also highlights many opportunities for future technology adoptions that could reduce administrative burden while still preserving the personalised approach valued by the hotel.

## **2. Training and Development**

Training and development play a large role in Hotel ICON's HR strategy. Given the nature of the hospitality world and the importance of interpersonal skills, training at Hotel ICON is primarily conducted through in-person formats, with technology being used as a supportive tool rather than a transformative one.

Hotel ICON offers a wide range of training programs for both new and existing employees, including service excellence, customer service training, personalised services, and service recovery programs. They also offer supervisory and leadership training that covers time management skills, communication skills, and coaching skills. Moreover, they also have annual mandatory training for sexual harassment awareness. Depending on the type of program and the number of participants, the training sessions are either conducted internally by the hotel staff or externally through professional trainers and the Hong Kong Hotels Association. Moreover, department briefings are also regularly held to address role specific needs and sharing of information.

Most of the hotel's training sessions are conducted in person in a classroom environment. The hotel views in-person training as more effective compared to an online training module or

seminar. They believe training that allows for interaction, including discussions, participation, and practical demonstration creates a better learning environment for a service orientated field. Encouraging direct engagement and experiential learning aligns with the hotel's broader people-centred HR approach.

While technology is not directly used in the delivery of training programs, it is used to support the organisation of training events. In July 2024, the hotel has adopted an HRIS with a mobile app (HR app), which is the primary platform for training enrolment, allowing employees to view available courses, select training sessions, and receive updates on scheduling. Before the introduction of the app, the hotel used Google Forms to manage training enrollment. This process required more manual coordination by HR staff and limited visibility for employees. The transition to using the HR app has streamlined enrolment processes, reducing admin work and improved accessibility to information.

In addition to training enrollment, the HR app is also used to access training materials, internal announcements, and updates. Employees can access relevant resources through the app whenever they want, making learning more flexible and accessible. This represents a shift towards more digital support for training, even as the training experiences remain face to face.

However, the current use of technology in training and development also presents some limitations. For example, while the HR app enables access to materials, it does not provide any analytics on employee engagement with learning content. As a result, HR staff are unable to track employee engagement with the learning materials, including document downloads, viewing duration, or completion rates. Therefore, HR staff must rely on qualitative feedback to determine the effectiveness of training sessions. This limits the hotel's ability to identify any gaps in learning.

Despite the limitations, the HR app has improved efficiency by simplifying enrollment and limiting the need for HR staff to manually follow up and communicate with staff. For employees, the app provides a more convenient and centralised way to access training information and resources.

Overall, Hotel ICON's approach to training and development reflects a hybrid model, where technology is used to support the administration and resource allocation; however, training itself remains in-person. This approach aligns with the hotel's service-oriented culture but also highlights many opportunities for further technology adoption. As the hotel continues to experiment with more digital tools in HR, training and development might be an area where enhanced technologies could be used to complement existing practices without undermining their preference for experiential learning.

### **Performance Management, Talent Management and Succession Planning**

Performance management at Hotel ICON largely relies on more traditional and manual processes. Despite the increasing availability of digital tools to support this process, the hotel has not yet implemented a fully integrated digital performance management system.

The current performance appraisal system is based on an annual review cycle, where managers complete two separate spreadsheets for each employee: one as an evaluation form, and the other as a summary of performance scores. These documents are consolidated manually by the

HR team, and the appraisal outcomes are discussed in meetings between supervisors and employees. The employee's signature is required to formally acknowledge the appraisal result. These discussions always occur in a face-to-face setting.

Apart from formal appraisals, Hotel ICON also uses guest feedback data to monitor employee performance. The hotel uses ReviewPro, a digital platform that compiles guest reviews from online social media, online travel agencies, and other feedback channels. Daily performance scores are generated through this system and benchmarked against competitors. The data from ReviewPro is shared with staff via the HR app, email, and digital signage within the hotel. Moreover, mystery shopper reports are also used to support guest feedback and provide more structured staff evaluations.

While ReviewPro provides a consistent and data-driven view of guest perceptions, this data is not directly integrated into formal appraisal systems. As a result, managers must interpret and incorporate guest feedback into their evaluations manually. This separation increases administrative workload. While face to face discussions during the appraisal cycle allow for personalised interactions, employees only receive formal feedback once a year, with limited structured follow-up through the performance period.

Moreover, the manual nature of the appraisal processes presents many challenges. For example, given that the hotel has over 300 employees, HR staff must spend a significant amount of time consolidating data. Meanwhile, managers and supervisors are also required to take on a high workload when completing evaluations using different types of documentation systems. In addition, the lack of standardised digital guidelines or mechanisms allows for subjectivity across departments. Appraisal outcomes can vary depending on individual judgment, leading to inconsistencies in performance rating and feedback.

Performance management practices at Hotel ICON also play a key role in talent management and succession planning. High-potential employees are selected based on annual appraisal results from department heads. Select individuals are invited to leadership development programs and leadership training initiatives.

However, talent identification and succession planning remain largely relationship-based. Decisions are heavily dependent on observations and judgment, with limited use of data and formal tracking systems. As a result, development opportunities are only provided to a small group of employees, increasing vulnerability to bias. The lack of digital talent management also constrains the organisation's ability to systematically track employees' progression and plan for future leadership roles.

Overall, performance management and talent development at Hotel ICON reflect a strong reliance on human judgment supported by some digital performance data. While platforms such as ReviewPro provide some insight into service quality, the lack of integration with HR appraisal and talent management limits the use of the data. This highlights many potential opportunities for adopting digital tools that could reduce administrative workload and improve consistency while prioritising human interaction.

## **Compensation and Benefits**

Compensation and benefits are one of the HR domains at Hotel ICON, where technology adoptions have been most impactful. Hotel ICON's HRIS supports payroll processing, attendance tracking, leave management and record keeping.

The HR app helps the hotel process employee salaries, calculate overtime payments and manage transport allowance, reducing the need for manual calculation. Attendance is also tracked through a Bluetooth clock-in system, allowing employees' working hours to be recorded automatically and directly linked to their payroll calculations. The integration of these systems improves accuracy and reduces the chances of human error. The employees' duty rosters and timetables are also available on the online platform, streamlining all important information onto one shared resource.

Leave management is also handled through the HR app, allowing employees to submit leave requests virtually. Employee personal records are also stored within the system, allowing HR staff to access and update information efficiently. The hotel's use of a centralised HR app system has significantly reduced paperwork for HR staff and improved transparency across compensation-related HR functions.

In addition to their internal HRIS, Hotel ICON uses digital platforms to manage specific benefits. For example, medical benefits are managed through their external insurance provider's app. This allows staff to access health coverage information, submit claims and view benefits independently. The use of the platform shifts administrative responsibility away from HR and provides employees with more control over their benefits.

The implementation of this new HRIS has brought significant benefits to all hotel staff. Previously, the HR team relied on Excel spreadsheets to track attendance and manage leave, a process that was both time-consuming and cumbersome. This manual approach increased the risk of errors, particularly during the consolidation of payroll data and the calculation of wages using complex formulas. Since the integration of compensation-related functions on one platform, the hotel has seen improved efficiency, better payroll accuracy, reduced administrative workload, and enhanced data security. For non-HR employees, technology has made accessing information and resources more accessible and convenient, providing easier access to payslips, benefit information, leave records and clock in functions.

However, in the early transition phase, some employees faced initial challenges navigating the app. To address this, the HR team provided training sessions and continues to offer ongoing support to any staff experiencing issues. These processes were implemented to help system adoption and ensure that all employees are able to use the platform effectively.

One area of concern regarding the use of technology in this field of HR is data privacy and confidentiality. Given the sensitive nature of compensation and personal records, ensuring secure access and responsible data handling is an ongoing challenge for HR at Hotel ICON.

Overall, the use of technology in compensation and benefits demonstrates the potential of digital tools to improve accuracy and efficiency for both HR staff and employees. Compared to other HR domains at Hotel ICON, this sector serves as an example of a more advanced level of technology integration, highlighting how back-of-house HR functions can significantly benefit from digital tools.

## **Employee Wellbeing**

Employee wellbeing is extremely important at Hotel ICON, especially given the demanding nature of hospitality work and the pressures faced by frontline staff. While the hotel does not offer any formal digital wellbeing platforms or counselling technologies, they demonstrate a commitment to employee wellbeing through organisation wide initiatives and the indirect use of technology to reduce workload.

From a technological perspective, wellbeing support at Hotel ICON is embedded within HRIS aimed at reducing administrative burden. The HRIS automates tasks such as payroll processing, attendance tracking etc, streamlining HR tasks and reducing manual work. These systems help reduce overtime and administrative stress for both HR staff and other employees. Moreover, tools such as Microsoft Copilot can help support staff in drafting reports, writing emails, and analysing data, further reducing workload.

Beyond technology, Hotel ICON has also introduced organisational initiatives to improve employee wellbeing and mental health awareness. Since 2023, the hotel has organised an annual wellness month aimed at improving both physical and mental wellbeing. Some activities include massage sessions, health seminars, laughing yoga, singing bowl experiences and creative workshops such as Zentangle. These initiatives help foster a supportive and healthy work environment, demonstrating management's commitment to employee wellbeing in the absence of formal counselling.

In terms of monitoring staff wellbeing, the HR team relies on indirect indicators rather than direct measurement tools. Sick leave percentage is used as a basic index to track employee health trends, including mental health and wellbeing. As a result, wellbeing insights are inferred from informal feedback rather than systematically measured through technology.

Overall, Hotel ICON uses a more indirect and preventative approach to employee wellbeing. Rather than implementing specialised wellbeing technologies, the hotel prioritises using digital tools to reduce workload and stress to support a better work life balance for staff. This approach aligns with the hotel's people-centred philosophy while also highlighting opportunities for more structured wellbeing monitoring as HR technologies continue to evolve in the hotel.

## **Deployment and Resignation**

Deployment and resignation is a largely manual process at Hotel ICON, with limited use of digital tools beyond basic record keeping. Exit interviews are conducted for all employees to determine why they are resigning and to gain feedback on the employee experience. If any issues are raised during interviews, the HR team follows up with relevant department heads to address any operational challenges that may have contributed to the problem. Currently, these interview records are stored in Excel spreadsheets and used to calculate a monthly staff turnover rate.

However, data entry, consolidation, and review are all carried out manually by HR staff. The manual nature of this process limits the extent to which resignation information can be used strategically. While turnover rates are available, there is no analysis of reasons for resignation. As a result, the exit data is underutilised for identifying patterns and informing workforce planning.

Despite these limitations, Hotel ICON's existing digital tools present opportunities to improve resignation analysis. Tools such as Microsoft Copilot, which are already used to support HR administrative tasks, could be used to analyse exit interview data. These applications would allow HR staff to shift away from manual data processing towards a better understanding of workforce trends.

Overall, the management of deployment and resignation at Hotel ICON highlights a gap between data collection and utilisation. Although processes are in place to capture feedback, the lack of technological adoption constrains the analysis of this data. However, with the recent implementation of digital tools, there is ample room to improve HR insights without interfering with the hotel's people-centred approach.

### **Impacts of HR Technology Adoption**

The implementation of digital technologies across HR practices at Hotel ICON has led to a range of impacts on HR staff, other employees, and organisational operations.

#### **1. Impacts on HR Staff**

For HR staff, technological adoption has improved efficiency in the back-of-house administrative functions. Automated payroll processing, digital attendance tracking, and leave management have reduced paperwork and calculation errors, allowing HR staff to spend more time on other important tasks. Moreover, the introduction of the HR app has integrated training enrollment and internal communications, further reducing the need for manual coordination. In addition, the use of digital tools such as Copilot has further supported HR in drafting emails, reports, and analysing data, reducing cognitive workload and improving efficiency.

However, these benefits are not evenly distributed across all HR functions. Recruitment, performance management, and deployment processes remain primarily manual. As a result, HR staff continue to spend a lot of time consolidating data from multiple sources, where technology adoption could alleviate some of the work.

#### **2. Impacts on Employees**

From an employee perspective, HR technology has improved accessibility, transparency, and convenience. Employees are able to access compensation information, leave records, and benefit details through digital platforms. Streamlining communications and updates to the HR app also allows for faster information sharing.

However, in-person interactions are still preferred by the HR team. In-person onboarding, training, and annual performance discussions preserve personalised engagement and foster relationship building. This approach aligns very well with the service-oriented culture of Hotel ICON.

### **Organisational and Operational Impacts**

At an organisational level, HR technology has improved operational accuracy in payroll and attendance management. It has also indirectly contributed to employee wellbeing by

reducing workload and overtime pressures. However, there are many HR domains that can still benefit from a more integrated technology system.

### **Challenges and Risks**

Despite the benefits associated with HR technology adoption at Hotel ICON, the implementation of these digital tools also comes with several challenges and risks. Data confidentiality and privacy are one of the key concerns. HR handles very sensitive employee information, including personal records, compensation data, and performance evaluations. As digital systems become more integrated in HR operations, ensuring secure data storage is very important. This is particularly concerning for external applications, such as the HR app or Microsoft Copilot, where data is managed across multiple systems.

Another challenge is the limited understanding of AI within HR practices. While tools such as Microsoft Copilot are used to support administrative tasks, AI adoption at Hotel ICON is still at an emerging stage. There is also uncertainty surrounding AI use in more complex HR practices such as recruitment and performance evaluation, as the hotel does not want to develop an over reliance on machine decision making rather than human judgment and relationship building.

Challenges surrounding costs are also a constraint for Hotel ICON, especially as an independent hotel. Unlike large international chains that benefit from large economies and access to a centrally developed HRIS, independent hotels must evaluate technology investments carefully. While Hotel ICON has more flexibility in terms of HR decision-making, it also makes it more vulnerable to financial risks. Integrating multiple systems, maintaining licences, and support costs can place large strains on resources. As a result, they have to use a more incremental and gradual approach to technology adoption.

Another challenge is the lack of a fully integrated HRIS. HR technologies at Hotel ICON operate across multiple platforms. This lack of integration can lead to fragmented records, data gaps, and an increased workload for HR staff.

These challenges highlight the complexity of adopting HR technology in an independent hotel. The selective and cautious approach observed at Hotel ICON demonstrates the need to balance efficiency, financial sustainability, data security, and human judgment. These challenges highlight the importance of better understanding both current practices and future considerations in HR technology adoption.

### **Future Directions**

In the future, Hotel ICON has the opportunity to further develop its HR technology strategy in ways that improve efficiency and employee experience, while maintaining their people centred organisational culture. Future directions are likely to involve selective and strategic technology adoption aligned with operational priorities and resource availability.

One potential direction is the gradual introduction of more integrated HRIS. Linking recruitment, performance management, training, and exit data within a single holistic analysis

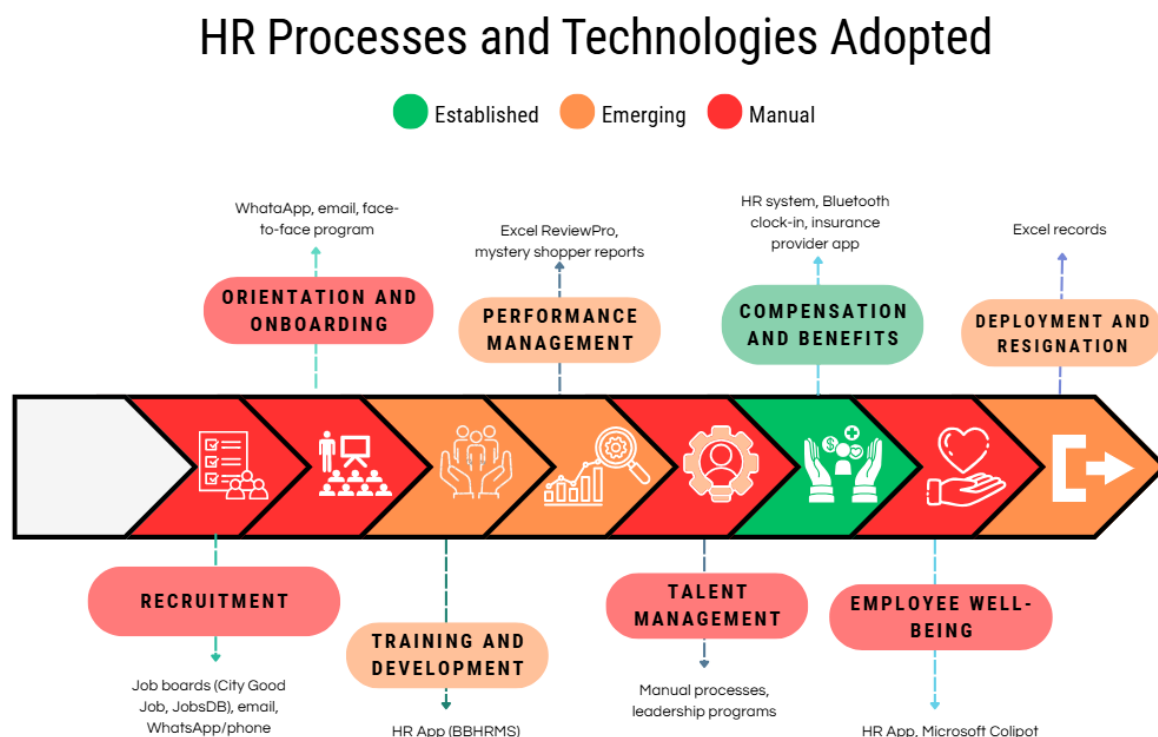
of the employee platform would reduce duplicate data and allow for a more holistic analysis on employees.

Moreover, there is also a large scope to expand the use of AI tools to support HR processes rather than decision making. For example, Microsoft Copilot could be used to analyse qualitative data from exit interviews, identify trends, and generate reports. It can also be used to simplify scheduling interviews and manage resume collection. In support of this direction, Hotel ICON has recently established an AI committee to ensure that future digital and technological adoptions are guided by operational needs and guest considerations

## Summary

Overall, across HR functions at Hotel ICON, technology adoption is uneven, but reflects a selective and deliberate approach to integration. Administrative processes such as compensation and benefits are supported by more established systems, while areas including recruitment, performance management, talent management, and deployment continue to rely heavily on manual processes. Other HR practices, such as training and development and employee wellbeing, incorporate some emerging digital tools alongside more human-led approaches.

Figure 1: HR Processes and Technologies Adopted



## Conclusion

This case study has examined the adoption and use of technology across HR practices at Hotel ICON, highlighting how digital tools are selectively used within a people centred hotel. Hotel ICON uses a pragmatic approach to HR technology, prioritising efficiency and accuracy while

still maintaining high importance on human judgment and face to face interactions. These findings highlight an uneven pattern of technology adoption, where some HR functions benefit from a more established digital system, whereas others remain largely manual. The case demonstrates that this pattern of technology adoption is not only shaped by operational goals, but also organisational culture, including staff wellbeing and ethical considerations. Overall, Hotel ICON provides a valuable example of how independent hotels navigate a new era of HR digitalisation, balancing innovation with risk management.

## **References**

- Dwivedi, Y. K., Helal, M. Y. I., Elgendy, I. A., Albashrawi, M. A., Hughes, L., Shawosh, M., ... & Jeon, I. (2026). Artificial intelligence agents and agentic systems in hospitality and tourism: challenges, opportunities and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 38(1), 27-52.
- Kim, H., So, K. K. F., Shin, S., & Li, J. (2025). Artificial intelligence in hospitality and tourism: Insights from industry practices, research literature, and expert opinions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(2), 366-385.
- Gouriou, Y. (2024, September 20). *How tech is transforming human resources in the hospitality industry*. Unicorn Hospitality. <https://www.unicornh.com/cv.php?u=16f3a>
- Heaver, S. (2018). *Icon, a Hong Kong tourism success story*. <https://www.hotel-icon.com/icon-edit/scmp-hospitality-success>
- Hotel ICON (n.d.). Awards. Retrieved January 21 2026 from <https://www.hotel-icon.com/awards>
- Mandić, D., Ječmenica, D., & Stanišić, N. (2025). The future of HR in hospitality: Technology-driven HRM practices. *The European Journal of Applied Economics*, 22(2), 11–26. <https://doi.org/10.5937/EJAE22-56949>
- Nam, H. V., Lo, A., Yeung, P., & Hatter, R. (2020). Hotel ICON: Towards a role-model hotel pioneering sustainable solutions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(5), 572–582. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1746367>

## 选择性数字化转型：在以人为本的酒店组织中管理人力资源技术

### 唯港荟 (Hotel ICON)

#### 引言

唯港荟 (Hotel ICON) 是一家由香港理工大学拥有的高端独立酒店。它是酒店及旅游管理学院的研究、教育和培训基地。该酒店于 2011 年开业，拥有 262 间客房，是一个全功能运营的酒店业教育与应用研究教学实验室。该酒店完全独立运营，没有国际酒店品牌的支持 (Nam et al., 2020)。

唯港荟因其卓越的服务和教育使命而获得了业界的广泛认可。该酒店一直获得《福布斯旅游指南》的四星级评级，并在 2025 年荣获米其林指南“一键” (Michelin Key) 荣誉，这证实了其作为高效能酒店和教学设施的公信力 (Hotel ICON, n.d.)。此外，唯港荟还于 2017 年荣获亚太旅游协会 (PATA) 教育与培训金奖，进一步肯定了其对酒店业教育的持续贡献 (Heaver, 2018)。

通过采用新型服务和运营创新，唯港荟将自己定位为香港酒店业的创新者和先驱。例如，他们是第一家为客人提供免费拨打多国国际电话的智能手机、特斯拉豪华轿车接送服务，以及为早到和晚退客人提供专属休息室的酒店 (Heaver, 2018)。这些举措展示了他们通过创新提升宾客体验的承诺。

作为一家教学酒店，他们成功地将教育直接融入到日常运营中。他们与香港理工大学合作的实习计划允许学生每年与正式员工并肩工作，获取酒店各部门的实操经验 (Heaver, 2018)。其兼具商业酒店和教学实验室的双重独特地位，培育了一种持续学习和开放包容的文化。

酒店业是一个极其劳动密集型的行业，高度依赖员工来提供一致的服务和个性化的宾客体验。

在自动执行耗时且重复的行政任务这一需求的推动下，人力资源 (HR) 技术在行业内逐渐兴起。数字化人力资源信息系统 (HRIS) 可以实现员工数据的集中化管理，减少对人工处理的依赖。这减轻了人力资源部门员工的工作量，使他们能够专注于员工发展和组织文化等其他举措。此外，数字化还降低了薪资管理等领域的人为错误风险，从而有助于提高员工的信任度和满意度 (Gouriou, 2024)。

除了提高效率外，HR 技术还通过优化招聘流程、加快录用速度、实现更具持续性和系统性的绩效管理，促进了更有效的员工队伍管理，从而创造了一个将成长和持续学习放在首位的职场环境 (Mandić et al., 2025)。改善内部沟通是酒店业采用 HR 技术的另一个关键驱动因素。数字平台使跨部门的信息共享更快速、沟通更清晰 (Gouriou, 2024)。总体而言，这些发展使 HR 技术成为在这个高度动态的行业中提升员工敬业度、促进员工发展和提高效率的赋能工具。

近年来，随着人工智能（AI）和其他数字技术的广泛应用，许多酒店在维持高标准服务的同时，也面临着满足日益增长的效率预期的压力（Dwivedi et al., 2024; Kim et al., 2025）。因此，HR 职能已成为转型的关键领域，其重点在于利用技术来提高效率、准确性及员工管理水平（Mandić et al., 2025）。

由于其独立运作的性质，唯港荟拥有更大的自主权，能够根据其组织文化和运营需求来调整和定制内部实践。然而，这也意味着该酒店必须独立评估资金并管理 HR 技术投资，而无法获得大型国际连锁集团的经济支持。

唯港荟于 2011 年开始运营，当时数字 HRIS 在酒店业的应用还很有限，因此酒店最初依赖人工和纸质流程。随着数字技术随时间推移慢慢兴起，酒店不得不将新系统逐步整合到现有流程中。对于一家独立酒店而言，这种过渡更为复杂，必须在预算限制和变革管理之间取得平衡。

本案例研究探讨了唯港荟在 HR 实践中对技术采用的情况，分析了特定技术是如何及为何被采用的、这些工具对 HR 员工及其他员工的影响，以及在以人为本的酒店环境中与数字化转型相关的挑战。通过探讨技术如何支持或不支持不同的 HR 职能（包括招聘、入职、培训与发展、绩效管理、薪酬与福利、员工福祉及调配与离职），本案例突出了独立酒店在采用 HR 技术时的选择性特征。

### **唯港荟的人力资源管理：以人为本的方法**

唯港荟的人力资源管理方法深受强烈的“以人为本”理念的影响，该理念强调人际互动、关系建立和强烈的组织文化。酒店不仅将员工视为运营资源，更将其视为宾客体验的关键贡献者。这一哲学显著影响了 HR 实践的设计方式，以及技术在何种程度上被融入到哪些流程中。

唯港荟并没有实施全面的自动化，而是对 HR 技术采取了选择性的方法，优先考虑那些数字工具可以提高效率而又不会损害人际联系的领域。例如，在以人际互动为核心的流程中，如招聘、入职和绩效评估，面谈和个性化沟通被赋予了优先权。唯港荟的管理层将 HR 员工与员工之间早期且有意义的互动视为建立信任和长期关系的基础。

然而，与此同时，对人际互动的强调往往也给 HR 员工带来了压力。人工流程和个性化沟通需要耗费大量的时间和行政精力，尤其是在一家拥有 300 多名员工和多个部门的酒店中。因此，他们在保持个性化、以人为本的 HR 方法与通过数字化提高效率之间，面临着持续的冲突。

唯港荟的理念反映了在 HR 实践中一种深思熟虑且平衡的方法。技术被视为一种辅助工具，可以改善后勤职能并减少行政工作，而核心管理活动仍然以关系为驱动。这为理解该酒店在不同 HR 实践中不均衡的技术采用模式提供了背景。

## **HR 职能的技术采用**

唯港荟 HR 职能内部的技术采用是以选择性的方式演变而来的，这同时受到运营需求和酒店以人为本的组织文化的影响。酒店并没有实施完全整合或标准化的 HR 技术系统，而是在特定的人力资源管理职能中引入了各种数字工具以提高效率。因此，不同 HR 领域的技术采用差异显著，一些流程仍主要依靠人工，而另一些流程则更加数字化。

### **1. 招聘与入职**

唯港荟的招聘和入职流程展示了该酒店在人力资源管理技术采用上的选择性方法，即数字工具仅作为辅助，而核心决策由人类判断做出。

作为一家在多个部门拥有 300 多名员工的独立酒店，唯港荟面临着经常性的招聘需求。招聘流程始于某个部门向 HR 团队提交辞职通知或新聘申请。招聘职位会在外部招聘网站（如 JobsDB 和 LinkedIn）上发布，以便酒店能够高效地接触到大量的潜在候选人。这些外部招聘平台是招聘前期阶段采用的主要技术。

一旦候选人通过这些平台提交了申请，其简历就会通过电子邮件转发给 HR 团队。在这个阶段，招聘流程变得高度人工化，HR 员工需要逐一筛选简历，评估每份申请以确定候选人是否合适。入围的候选人信息随后会被转发给相关部门负责人，由其决定是否进行面试。所有的面试日程安排和协调也由 HR 团队人工管理，包括通过 WhatsApp、电话或电子邮件进行直接沟通，以协调候选人和部门负责人的时间。

在整个流程中所使用的技术是实用但有限的。电子邮件被用作收集简历和共享文档的主要工具，而电话和 WhatsApp 等即时通讯平台则用于确认面试细节和录用通知（Offer）。这些工具促进了沟通并提供了灵活性，但它们并没有整合到一个跟踪系统中。因此，大部分招聘数据分散在各个招聘网站、电子邮件和个人记录中。

由于没有 AI 辅助筛选或整合的跟踪系统，唯港荟目前的招聘系统面临着许多挑战。例如，HR 员工必须花费大量时间审查海量申请，其中许多申请与岗位并不合适或不相关。人工筛选增加了行政工作量，并延长了整个招聘周期。此外，系统整合的缺失限制了 HR 团队跟踪候选人、招聘要求、申请趋势以及建立有组织招聘系统的能力。

尽管存在这些限制，唯港荟仍有意识地选择不在于招聘决策中实施自动化。他们仍然强烈偏向于在候选人筛选中依靠人类的判断，特别是在态度和人际交往能力对岗位至关重要的服务行业。通过依赖更加个性化的方法，他们能够更好地了解潜在候选人，建立良好的关系，并为他们提供单独解答疑虑或问题的机会。其个性化的沟通方式与酒店以人为本的 HR 哲学相契合。

酒店在入职流程中也强调人际互动。确认录用后，会进行线下的线下合同签署，随后是为期三天的线下新员工培训。培训内容涵盖酒店背景的基本信息，以及工作文化和服务标准。虽然电子邮件和即时通讯软件被用于共享文件和行程信息，但并没有数字

化的入职平台或入职前培训系统。因此，入职流程高度依赖 HR 员工与新员工之间的直接互动。但这种个性化的流程确实促进了更多的私人互动，培养了信任和温暖。

总体而言，唯港荟的招聘和入职体现了效率与个性化之间的权衡。虽然数字工具确实拓宽了酒店的招聘渠道并辅助了沟通，但对人工流程的高度依赖表明了一项战略决策——即优先考虑人际联系和人类判断。然而，这种方法也凸显了未来采用技术的诸多机会，这些技术可以在减轻行政负担的同时，依然保留酒店所珍视的个性化方法。

## 2. 培训与发展

培训与发展在唯港荟的 HR 战略中发挥着重要作用。鉴于酒店业的性质以及人际交往能力的重要性，唯港荟的培训主要通过线下形式进行，技术仅作为辅助工具而非变革性工具。

唯港荟为新老员工提供广泛的培训项目，包括卓越服务、客户服务培训、个性化服务和日常客诉挽回计划。他们还提供涵盖时间管理技能、沟通技巧和辅导技能的主管和领导力培训。此外，他们每年还会进行针对性骚扰防范的年度强制性培训。根据项目类型和参与人数的不同，培训课程既可以由酒店员工在内部进行，也可以通过专业培训师和香港酒店业主联合会引入外部资源。此外，酒店还会定期举行部门简报会，以解决特定岗位的需求并分享信息。

酒店的大部分培训课程都是在线下课室环境下进行的。酒店认为，与线上培训模块或视频会议相比，线下培训更为有效。他们相信，允许互动的培训（包括讨论、参与和实际示范）能为服务导向型行业创造更好的学习环境。鼓励直接参与和体验式学习，符合酒店更广泛的以人为本的 HR 方法。

虽然技术没有直接应用于培训课程的授课中，但它被用于支持培训活动的组织。2024 年 7 月，酒店引入了一套带有移动应用程序的 HRIS（HR App），该程序成为了培训报名的主要平台，允许员工查看可用课程、选择培训课程并接收时间安排的更新。在引入该 App 之前，酒店使用谷歌表单（Google Forms）来管理培训报名。这一流程需要 HR 员工进行更多的人工协调，且员工对课程信息的可见度也较低。过渡到使用 HR App 简化了报名流程，减少了行政工作，并提高了信息的可获取性。

除了培训报名外，HR App 还被用于获取培训材料、内部公告和更新信息。员工可以随时通过该 App 获取相关资源，使学习更加灵活和便利。这代表了向数字化支持培训转变，尽管实际的培训体验依然是面对面的。

然而，目前在培训与发展中应用技术也存在一些局限性。例如，虽然 HR App 可以获取材料，但它不提供任何有关员工学习内容参与度的分析数据。因此，HR 员工无法跟踪员工对学习材料的参与情况，包括文档下载、查看时长或完成率。因此，HR 员工必须依赖定性反馈来确定培训课程的效果。这限制了酒店发现学习差距的能力。

尽管存在局限性，HR App 通过简化报名和减少 HR 员工人工跟进及与员工沟通的需求，提高了效率。对于员工而言，该 App 提供了一种更方便、更集中的方式来获取培训信息和资源。

总体而言，唯港荟在培训与发展方面采用了混合模式，即利用技术支持行政管理和资源分配，而培训本身仍保持线下进行。这种方法符合酒店服务导向的文化，但也凸显了进一步采用技术的诸多机会。随着酒店继续在 HR 中尝试更多数字工具，培训与发展可能成为一个可以通过增强技术来补充现有实践的领域，同时又不会损害他们对体验式学习的偏好。

### **3. 绩效管理、人才管理与接班人计划**

唯港荟的绩效管理在很大程度上依赖于更为传统和人工的流程。尽管支持该流程的数字工具越来越多，但酒店尚未实施完全整合的数字化绩效管理系统。

目前的绩效评估系统基于年度评估周期，经理需要为每位员工填写两份独立的电子表格：一份作为评估表，另一份作为绩效得分汇总。这些文件由 HR 团队手动汇总，评估结果在主管与员工的会议中进行讨论。员工需要签字确认以正式认可评估结果。这些讨论始终在面对面的场景中进行。

除了正式评估外，唯港荟还利用宾客反馈数据来监控员工表现。酒店使用 ReviewPro 这一数字平台，该平台整合了来自社交媒体、在线旅行社（OTA）和其他反馈渠道的宾客评论。每日绩效得分通过该系统生成，并与竞争对手进行基准对比。来自 ReviewPro 的数据通过 HR App、电子邮件和酒店内的电子看板与员工共享。此外，神秘顾客报告也被用于支持宾客反馈，并提供更系统化的员工评估。

虽然 ReviewPro 提供了宾客看法的持续且数据驱动的视角，但这些数据并没有直接整合到正式的评估系统中。因此，经理必须手动解读宾客反馈并将其融入到评估中。这种分离增加了行政工作量。虽然评估周期中的面谈允许个性化互动，但员工每年只能获得一次正式反馈，在整个绩效期间缺乏系统性的后续跟进。

此外，评估流程的人工性质带来了许多挑战。例如，鉴于酒店拥有 300 多名员工，HR 员工必须花费大量时间来汇总数据。同时，经理和主管在利用不同类型的文档系统完成评估时，也被迫承担高额的工作量。此外，缺乏标准化的数字指南或机制导致了各部门之间的主观性。评估结果可能会因个人判断而异，从而导致绩效评级和反馈的不一致。

唯港荟的绩效管理实践在人才管理和接班人计划中也发挥着关键作用。高潜力员工是根据部门负责人年度评估结果选拔出来的。被选中的个人会被邀请参加领导力发展计划和领导力培训项目。

然而，人才识别和接班人计划在很大程度上仍然是基于人际关系的。决策严重依赖观察和判断，数据和正式跟踪系统的使用有限。因此，发展机会只提供给一小部分员

工，增加了偏见带来的脆弱性。数字化人才管理的缺乏，也限制了组织系统地跟踪员工晋升并为未来领导角色进行规划的能力。

总体而言，唯港荟的绩效管理和人才发展反映了对人类判断的强烈依赖，并辅以一些数字化的绩效数据。虽然 ReviewPro 等平台提供了对服务质量的一定洞察，但由于缺乏与 HR 评估和人才管理的整合，限制了这些数据的使用。这凸显了采用数字工具的许多潜在机会，这些工具可以在减轻行政工作量、提高一致性的同时，优先保留人际互动。

#### **4. 薪酬与福利**

薪酬与福利是唯港荟 HR 领域中技术采用成效最显著的板块之一。唯港荟的 HRIS 支持薪酬处理、考勤跟踪、假期管理和记录保存。

HR App 帮助酒店处理员工工资、计算加班费和管理交通津贴，减少了人工计算的需求。考勤则通过蓝牙打卡系统进行跟踪，使员工的工作时间能够自动记录，并直接与薪酬计算相连。这些系统的整合提高了准确性并降低了人为错误的概率。员工的值班表和时间表也可以在线平台上查阅，将所有重要信息简化到一个共享资源中。

假期管理也通过 HR App 处理，允许员工在线提交请假申请。员工的个人档案也存储在系统中，使 HR 员工能够高效地获取和更新信息。酒店对集中式 HR App 系统的使用显著减少了 HR 员工的纸质工作，并提高了薪酬相关 HR 职能的透明度。

除了内部 HRIS 外，唯港荟还利用数字平台来管理特定福利。例如，医疗福利通过外部保险服务商的 App 进行管理。这允许员工独立获取健康保障信息、提交报销申请并查看福利。该平台的使用将行政责任从 HR 身上转移开来，并使员工对自己的福利有了更多的控制权。

新 HRIS 的实施为所有酒店员工带来了显著的好处。此前，HR 团队依赖 Excel 表格来跟踪考勤和管理假期，这一流程既耗时又繁琐。这种人工方法增加了出错风险，特别是在汇总薪资数据和使用复杂公式计算工资时。自从将薪酬相关职能整合到一个平台上后，酒店提高了效率、提升了薪资准确性、减轻了行政工作量并增强了数据安全性。对于非 HR 员工而言，技术使得获取信息和资源更加便捷和省心，能够更轻松地获取工资单、福利信息、请假记录和打卡功能。

然而，在转型的早期阶段，一些员工在操作该 App 时遇到了初始挑战。为了解决这一问题，HR 团队提供了培训课程，并继续为任何遇到问题的员工提供持续支持。实施这些流程是为了帮助系统普及，并确保所有员工都能有效使用该平台。

在这一 HR 领域中使用技术的一个令人关注的问题是数据隐私和保密性。鉴于薪酬和个人记录的敏感性，确保安全访问和负责任的数据处理是唯港荟 HR 面临的持续挑战。

总体而言，技术在薪酬与福利中的应用展示了数字工具在提高 HR 员工和普通员工准确性与效率方面的潜力。与唯港荟的其他 HR 领域相比，这一板块是高水平技术整合的范例，突出了后勤 HR 职能如何能够从数字工具中显著受益。

## 5. 员工福祉

员工福祉在唯港荟极其重要，特别是考虑到酒店工作的繁重性质以及一线员工面临的压力。虽然酒店没有提供任何正式的数字福祉平台或咨询技术，但他们通过全组织范围内的倡议以及间接利用技术减轻工作量，展现了对员工福祉的承诺。

从技术的角度来看，福祉支持嵌入在旨在减轻行政负担的 HRIS 中。HRIS 自动执行薪酬处理、考勤跟踪等任务，简化了 HR 工作并减少了人工劳动。这些系统有助于减轻 HR 员工和其他员工的加班压力和行政压力。此外，Microsoft Copilot 等工具可以协助员工起草报告、撰写电子邮件和分析数据，进一步减轻了工作量。

除技术之外，唯港荟还引入了组织倡议，以提升员工福祉和心理健康意识。自 2023 年起，酒店每年举办一次“健康月”，旨在提高身心健康。活动包括按摩课程、健康讲座、大笑瑜伽、颂钵体验以及禅绕画等创意工作坊。这些举措有助于培养支持性和健康的职场环境，在缺乏正式咨询渠道的情况下，展示了管理层对员工福祉的承诺。

在监测员工福祉方面，HR 团队依赖间接指标而非直接测量工具。病假百分比被用作跟踪员工健康趋势（包括心理健康和福祉）的基本指标。因此，福祉洞察是从非正式反馈中推断出来的，而不是通过技术进行系统性测量的。

总体而言，唯港荟对员工福祉采用了更为间接和预防性的方法。酒店并没有实施专门的福祉技术，而是优先考虑使用数字工具来减轻工作量和压力，以支持员工更好地平衡工作与生活。这种方法符合酒店以人为本的理念，同时也凸显了随着酒店 HR 技术的不断演变，进行更具系统性福祉监测的机会。

## 6. 调配与离职

在唯港荟，调配与离职是一个极度人工化的流程，除了基本记录保存外，数字工具的使用非常有限。酒店会对所有员工进行离职面谈，以了解他们辞职的原因并获取对员工体验的反馈。如果在面谈中提出任何问题，HR 团队会与相关部门负责人跟进，以解决可能导致该问题的任何运营挑战。目前，这些面谈记录保存在 Excel 表格中，并用于计算月度员工流失率。

然而，数据输入、汇总和审查全部由 HR 员工人工完成。该流程的人工性质限制了离职信息在战略层面的使用程度。虽然可以获得流失率，但没有对辞职原因进行深度分析。因此，离职数据在识别模式和为员工队伍规划提供信息方面未得到充分利用。

尽管存在这些局限性，唯港荟现有的数字工具为改善离职分析提供了机会。已用于支持 HR 行政任务的 Microsoft Copilot 等工具可以被用来分析离职面谈数据。这些应用将允许 HR 员工从人工数据处理转向对员工队伍趋势的更好理解。

总体而言，唯港荟对调配和离职的管理凸显了数据收集与利用之间的差距。尽管有收集反馈的流程，但技术采用的缺乏限制了对这些数据的分析。然而，随着最近数字工具的实施，在不干扰酒店以人为本方法的前提下，提升 HR 洞察力仍有广阔的空间。

## **采用 HR 技术的影响**

唯港荟在 HR 实践中实施数字技术，对 HR 员工、其他员工以及组织运营产生了一系列影响。

### **1. 对 HR 员工的影响**

对于 HR 员工而言，技术采用提高了后勤行政职能的效率。自动薪酬处理、数字考勤跟踪和假期管理减少了纸面工作和计算错误，使 HR 员工能够将更多时间投入到其他重要任务中。此外，HR App 的引入整合了培训报名和内部沟通，进一步减少了人工协调的需求。此外，Copilot 等数字工具的使用进一步支持了 HR 起草电子邮件、报告和分析数据，减轻了认知工作量并提高了效率。

然而，这些益处并没有均等地分布在所有 HR 职能中。招聘、绩效管理和离职流程仍然主要依靠人工。因此，HR 员工继续花费大量时间汇总来自多个来源的数据，而在这些领域采用技术本可以减轻一部分工作。

### **2. 对员工的影响**

从员工的角度来看，HR 技术提高了信息的可获取性、透明度和便利性。员工能够通过数字平台获取薪酬信息、请假记录和福利详情。将沟通和更新简化至 HR App 也有助于更快速的信息共享。

然而，HR 团队仍然更偏好面对面的互动。线下的入职培训、课程培训和年度绩效讨论保留了个性化的互动，并促进了关系的建立。这种方法非常契合唯港荟服务导向的文化。

## **组织与运营影响**

在组织层面，HR 技术提高了薪酬和考勤管理的运营准确性。它还通过减轻工作量和加班压力，间接促进了员工的福祉。然而，仍有许多 HR 领域可以从更整合的技术系统中受益。

## **挑战与风险**

尽管唯港荟采用 HR 技术带来了诸多益处，但这些数字工具的实施也伴随着一些挑战和风险。数据保密性和隐私是核心关切之一。HR 处理非常敏感的员工信息，包括个人档案、薪酬数据和绩效评估。随着数字系统在 HR 运营中的整合度越来越高，确保安

全的数据存储变得至关重要。这对于外部应用程序（如 HR App 或 Microsoft Copilot）尤为令人担忧，因为在这些应用中，数据是在多个系统间进行管理的。

另一个挑战是对 HR 实践中 AI 的理解有限。虽然 Microsoft Copilot 等工具被用于支持行政任务，但唯港荟的 AI 应用仍处于起步阶段。在更复杂的 HR 实践（如招聘和绩效评估）中使用 AI 也存在不确定性，因为酒店不希望对机器决策产生过度依赖，而是更偏向于人类的判断和关系建立。

成本方面的挑战也是唯港荟面临的一大限制，尤其是作为一家独立酒店。与受益于规模经济且能使用集中开发的 HRIS 的大型国际连锁集团不同，独立酒店必须谨慎评估技术投资。虽然唯港荟在 HR 决策方面拥有更大的灵活性，但也使其更容易受到财务风险的影响。整合多个系统、维护授权许可和支持成本可能会对资源造成巨大压力。因此，他们必须对技术采用采取更加渐进和逐步的方法。

另一个挑战是缺乏完全整合的 HRIS。唯港荟的 HR 技术在多个不同的平台上运行。这种整合的缺失可能导致记录碎片化、数据缺失以及 HR 员工工作量的增加。

这些挑战突显了在独立酒店中采用 HR 技术的复杂性。在唯港荟观察到的选择性且谨慎的方法，表明了效率、财务可持续性、数据安全和人类判断之间取得平衡的必要性。这些挑战强调了更好地理解当前实践以及 HR 技术采用中未来考量因素的重要性。

## **未来方向**

未来，唯港荟有机会进一步制定其 HR 技术战略，在提高效率和员工体验的同时，保持其以人为本的组织文化。未来的方向很可能涉及与运营优先级和资源可用性相一致的选择性及战略性技术采用。

一个潜在的方向是逐步引入更具整合性的 HRIS。将招聘、绩效管理、培训和离职数据链接在单一、全面的员工分析平台内，将减少重复数据，并实现对员工更全面的分析。

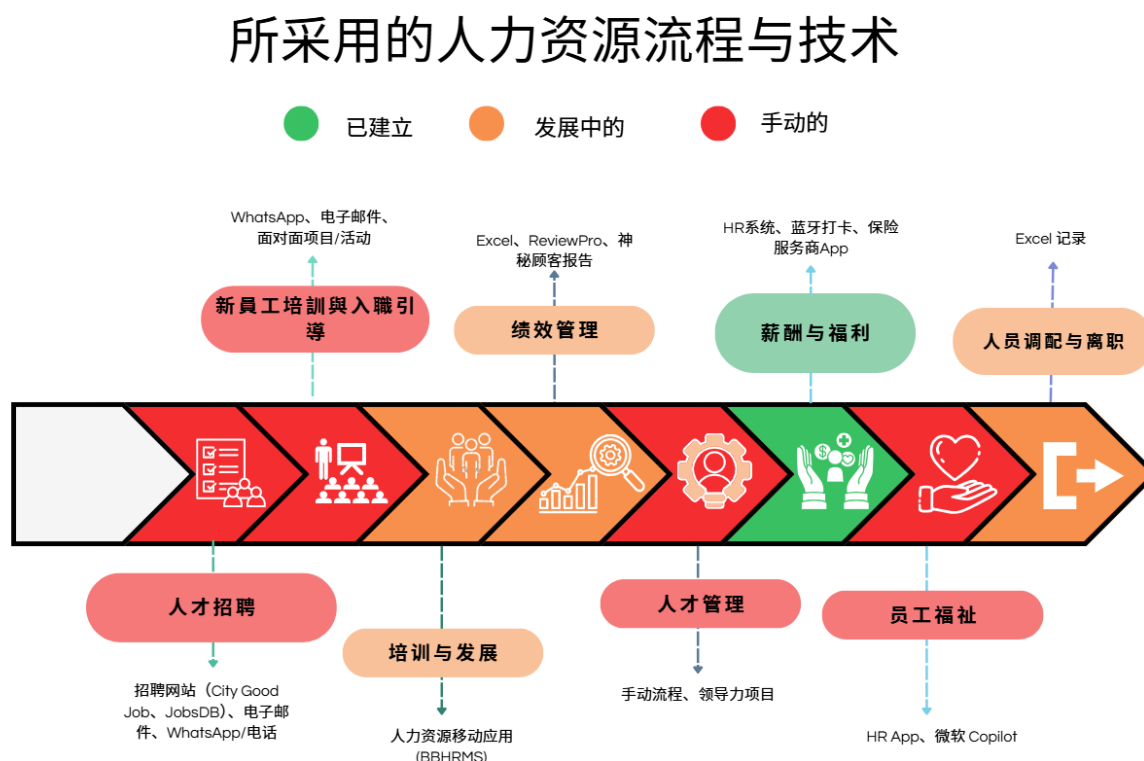
此外，扩大 AI 工具的使用范围以支持 HR 流程（而非决策）也有很大的空间。例如，可以使用 Microsoft Copilot 来分析离职面谈中的定性数据、识别趋势并生成报告。它还可以用于简化面试日程安排和管理简历收集。为了支持这一方向，唯港荟最近成立了一个 AI 委员会，以确保未来的数字化和技术采用是以运营需求和宾客考量为导向的。

## **概要**

总体而言，在唯港荟的 HR 职能中，技术采用虽不均衡，但反映了一种选择性且深思熟虑的整合方法。诸如薪酬与福利等行政流程得到了更成熟系统的支持，而包括招

聘、绩效管理、人才管理和离职在内的领域则继续高度依赖人工流程。其他 HR 实践（如培训与发展和员工福祉）则在采用一些新兴数字工具的同时，结合了更多以人为主导的方法。

图一：所采用的人力资源流程与技术



## 结论

本案例研究探讨了唯港荟在 HR 实践中对技术的采用和使用，突出了在一家以人为本的酒店中如何选择性地使用数字工具。唯港荟对 HR 技术采用了务实的方法，在优先考虑效率和准确性的同时，仍高度重视人类判断和面对面的互动。这些发现突显了技术采用的不均衡模式，即一些 HR 职能受益于更成熟的数字系统，而其他职能则很大程度上保持人工化。案例表明，这种技术采用模式不仅受到运营目标的影响，还受到组织文化（包括员工福祉和伦理考量）的塑造。总体而言，唯港荟提供了一个宝贵的范例，展示了独立酒店如何在平衡创新与风险管理的同时，驾驭 HR 数字化的新时代。

## 参考文献

- Dwivedi, Y. K., Helal, M. Y. I., Elgendy, I. A., Albashrawi, M. A., Hughes, L., Shawosh, M., ... & Jeon, I. (2026). Artificial intelligence agents and agentic systems in hospitality and tourism: challenges, opportunities and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 38(1), 27-52.
- Kim, H., So, K. K. F., Shin, S., & Li, J. (2025). Artificial intelligence in hospitality and tourism: Insights from industry practices, research literature, and expert opinions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(2), 366-385.
- Gouriou, Y. (2024, September 20). *How tech is transforming human resources in the hospitality industry*. Unicorn Hospitality. <https://www.unicornh.com/cv.php?u=16f3a>
- Heaver, S. (2018). *Icon, a Hong Kong tourism success story*. <https://www.hotel-icon.com/icon-edit/scmp-hospitality-success>
- Hotel ICON (n.d.). Awards. Retrieved January 21 2026 from <https://www.hotel-icon.com/awards>
- Mandić, D., Ječmenica, D., & Stanišić, N. (2025). The future of HR in hospitality: Technology-driven HRM practices. *The European Journal of Applied Economics*, 22(2), 11–26. <https://doi.org/10.5937/EJAE22-56949>
- Nam, H. V., Lo, A., Yeung, P., & Hatter, R. (2020). Hotel ICON: Towards a role-model hotel pioneering sustainable solutions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(5), 572–582. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1746367>

## 選擇性數字化轉型：在以人為本的酒店組織中管理人力資源技術——唯港薈 (Hotel ICON)

### 引言

唯港薈 (Hotel ICON) 是一家由香港理工大學擁有的高端獨立酒店。它是酒店及旅遊業管理學院的研究、教育和培訓基地。該酒店於 2011 年開業，擁有 262 間客房，是一個全功能營運的酒店業教育與應用研究教學實驗室。該酒店完全獨立營運，沒有國際酒店品牌的支持 (Nam et al., 2020)。

唯港薈因其卓越的服務和教育使命而獲得了業界的廣泛認可。該酒店一直獲得《福布斯旅遊指南》的四星級評級，並在 2025 年榮獲米其林指南「一鍵」(Michelin Key) 榮譽，這證實了其作為高效能酒店和教學設施的公信力 (Hotel ICON, n.d.)。此外，唯港薈還於 2017 年榮獲亞太旅遊協會 (PATA) 教育與培訓金獎，進一步肯定了其對酒店業教育的持續貢獻 (Heaver, 2018)。

通過採用新型服務和營運創新，唯港薈將自己定位為香港酒店業的創新者和先驅。例如，他們是第一家為客人提供可免費撥打多國國際電話的智慧型手機、特斯拉豪華轎車接送服務，以及為早到和晚退客人提供專屬休息室的酒店 (Heaver, 2018)。這些舉措展示了他們通過創新提升賓客體驗的承諾。

作為一家教學酒店，他們成功地將教育直接融入到日常營運中。他們與香港理工大學合作的實習計劃允許學生每年與正式員工並肩工作，獲取酒店各部門的實操經驗 (Heaver, 2018)。其兼具商業酒店和教學實驗室的雙重獨特地位，培育了一種持續學習和開放包容的文化。

酒店業是一個極其勞動密集型的行業，高度依賴員工來提供一致的服務和個性化的賓客體驗。

在自動執行耗時且重複的行政任務這一需求的推動下，人力資源 (HR) 技術在行業內逐漸興起。數字化人力資源資訊系統 (HRIS) 可以實現員工數據的集中化管理，減少對人工處理的依賴。這減輕了人力資源部門員工的工作量，使他們能夠專注於員工發展和組織文化等其他舉措。此外，數字化還降低了薪資管理等領域的人為錯誤風險，從而有助於提高員工的信任度和滿意度 (Gouriou, 2024)。

除了提高效率外，HR 技術還通過優化招聘流程、加快錄用速度、實現更具持續性和系統性的績效管理，促進了更有效的員工隊伍管理，從而創造了一個將成長和持續學習放在首位的職場環境 (Mandić et al., 2025)。改善內部溝通是酒店業採用 HR 技術的另一個關鍵驅動因素。數字平台使跨部門的信息共享更快速、溝通更清晰 (Gouriou, 2024)。總體而言，這些發展使 HR 技術成為在這個高度動態的行業中提升員工敬業度、促進員工發展和提高效率的賦能工具。

近年來，隨著人工智能（AI）和其他數字技術的廣泛應用，許多酒店在維持高標準服務的同時，也面臨著滿足日益增長的效率預期的壓力（Dwivedi et al., 2024; Kim et al., 2025）。因此，HR 職能已成為轉型的關鍵領域，其重點在於利用技術來提高效率、準確性及員工管理水平（Mandić et al., 2025）。

由於其獨立運作的性質，唯港薈擁有更大的自主權，能夠根據其組織文化和營運需求來調整和定制內部實踐。然而，這也意味著該酒店必須獨立評估資金並管理 HR 技術投資，而無法獲得大型國際連鎖集團的經濟支持。

唯港薈於 2011 年開始營運，當時數字 HRIS 在酒店業的應用還很有限，因此酒店最初依賴人工和紙本流程。隨著數字技術隨時間推移慢慢興起，酒店不得不將新系統逐步整合到現有流程中。對於一家獨立酒店而言，這種過渡更為複雜，必須在預算限制和變革管理之間取得平衡。

本案例研究探討了唯港薈在 HR 實踐中對技術採用的情況，分析了特定技術是如何及為何被採用的、這些工具對 HR 員工及其他員工的影響，以及在以人為本的酒店環境中與數字化轉型相關的挑戰。通過探討技術如何支持或不支持不同的 HR 職能（包括招聘、入職、培訓與發展、績效管理、薪酬與福利、員工福祉及調配與離職），本案例突出了獨立酒店在採用 HR 技術時的選擇性特徵。

### **唯港薈的 HR：以人為本的方法**

唯港薈的人力資源管理方法深受強烈的「以人為本」理念的影響，該理念強調人際互動、關係建立和強烈的組織文化。酒店不僅將員工視為營運資源，更將其視為賓客體驗的關鍵貢獻者。這一哲學顯著影響了 HR 實踐的設計方式，以及技術在何種程度上被融入到哪些流程中。

唯港薈並沒有實施全面的自動化，而是對 HR 技術採取了選擇性的方法，優先考慮那些數字工具可以提高效率而又不會損害人際聯繫的領域。例如，在以人際互動為核心的流程中，如招聘、入職和績效評估，面談和個性化溝通被賦予了優先權。唯港薈的管理層將 HR 員工與員工之間早期且有意義的互動視為建立信任和長期關係的基礎。

然而，與此同時，對人際互動的強調往往也給 HR 員工帶來了壓力。人工流程和個性化溝通需要耗費大量的時間和行政精力，尤其是在一家擁有 300 多名員工和多個部門的酒店中。因此，pill 在保持個性化、以人為本的 HR 方法與通過數字化提高效率之間，面臨著持續的衝突。

唯港薈的理念反映了在 HR 實踐中一種深思熟慮且平衡的方法。技術被視為一種輔助工具，可以改善後勤職能並減少行政工作，而核心管理活動仍然以關係為驅動。這為理解該酒店在不同 HR 實踐中不均衡的技術採用模式提供了背景。

## **關鍵 HR 職能的技术採用**

唯港薈 HR 職能內部的技術採用是以選擇性的方式演變而來的，這同時受到營運需求和酒店以人為本的組織文化的影響。酒店並沒有實施完全整合或標準化的 HR 技術系統，而是在特定的 HR 職能中引入了各種數字工具以提高效率。因此，不同 HR 領域的技術採用差異顯著，一些流程仍主要依靠人工，而另一些流程則更加數字化。

### **1. 招聘與入職**

唯港薈的招聘和入職流程展示了該酒店在 HR 技術採用上的選擇性方法，即數字工具僅作為輔助，而核心決策由人類判斷做出。

作為一家在多個部門擁有 300 多名員工的獨立酒店，唯港薈面臨著經常性的招聘需求。招聘流程始於某個部門向 HR 團隊提交辭職通知或新聘申請。招聘職缺會在外部招聘網站（如 JobsDB 和 LinkedIn）上發布，以便酒店能夠高效地接觸到大量的潛在候選人。這些外部招聘平台是招聘前期階段採用的主要技術。

一旦候選人通過這些平台提交了申請，其履歷就會通過電子郵件轉發給 HR 團隊。在這個階段，招聘流程變得高度人工化，HR 員工需要逐一篩選履歷，評估每份申請以確定候選人是否合適。入圍的候選人信息隨後會被轉發給相關部門負責人，由其決定是否進行面試。所有的面試日程安排和協調也由 HR 團隊人工管理，包括通過 WhatsApp、電話或電子郵件進行直接溝通，以協調候選人和部門負責人的時間。

在整個流程中所使用的技術是實用但有限的。電子郵件被用作收集履歷和共享文檔的主要工具，而電話和 WhatsApp 等即時通訊平台則用於確認面試細節和錄用通知（Offer）。這些工具促進了溝通並提供了靈活性，但它們並沒有整合到一個跟蹤系統中。因此，大部分招聘數據分散在各個招聘網站、電子郵件和個人記錄中。

由於沒有 AI 輔助篩選或整合的跟蹤系統，唯港薈目前的招聘系統面臨著許多挑戰。例如，HR 員工必須花費大量時間審查海量申請，其中許多申請與崗位並不合適或不相關。人工篩選增加了行政工作量，並延長了整個招聘週期。此外，系統整合的缺失限制了 HR 團隊跟蹤候選人、招聘要求、申請趨勢以及建立有組織招聘系統的能力。

儘管存在這些限制，唯港薈仍有意識地選擇不在招聘決策中實施自動化。他們仍然強烈偏向於在候選人篩選中依靠人類的判斷，特別是在態度和人際交往能力對崗位至關重要的服務行業。通過依賴更加個性化的方法，他們能夠更好地了解潛在候選人，建立良好的關係，並為他們提供單獨解答疑慮或問題的機會。其個性化的溝通方式與酒店以人為本的 HR 哲學相契合。

酒店在入職流程中也強調人際互動。確認錄用後，會進行線下的線下合同簽署，隨後是為期三天的線下新員工培訓。培訓內容涵蓋酒店背景的基本信息，以及工作文化和服務標準。雖然電子郵件和即時通訊軟體被用於共享文件和行程信息，但並沒有數字化的入職平台或入職前培訓系統。因此，入職流程高度依賴 HR 員工與新員工之間的直接互動。但這種個性化的流程確實促進了更多的私人互動，培養了信任和溫暖。

總體而言，唯港薈的招聘和入職體現了效率與個性化之間的權衡。雖然數字工具確實拓寬了酒店的招聘渠道並輔助了溝通，但對人工流程的高度依賴表明了一項戰略決策——即優先考慮人際聯繫和人類判斷。然而，這種方法也凸顯了未來採用技術的諸多機會，這些技術可以在減輕行政負擔的同時，依然保留酒店所珍視的個性化方法。

## **2. 培訓與發展**

培訓與發展在唯港薈的 HR 戰略中發揮著重要作用。鑑於酒店業的性質以及人際交往能力的重要性，唯港薈的培訓主要通過線下形式進行，技術僅作為輔助工具而非變革性工具。

唯港薈為新老員工提供廣泛的培訓項目，包括卓越服務、客戶服務培訓、個性化服務和日常客訴挽回計劃。他們還提供涵蓋時間管理技能、溝通技巧和輔導技能的主管和領導力培訓。此外，他們每年還會進行針對性騷擾防範的年度強制性培訓。根據項目類型和參與人數的不同，培訓課程既可以由酒店員工在內部進行，也可以通過專業培訓師和香港酒店業主聯會引入外部資源。此外，酒店還會定期舉行部門簡報會，以解決特定崗位的需求並分享信息。

酒店的大部分培訓課程都是在線下課堂環境下進行的。酒店認為，與線上培訓模組或視訊會議相比，線下培訓更為有效。他們相信，允許互動的培訓（包括討論、參與和實際示範）能為服務導向型行業創造更好的學習環境。鼓勵直接參與和體驗式學習，符合酒店更廣泛的以人為本的 HR 方法。

雖然技術沒有直接應用於培訓課程的授課中，但它被用於支持培訓活動的組織。2024 年 7 月，酒店引入了一套帶有行動應用程式的 HRIS（HR App），該程式成為了培訓報名的主要平台，允許員工查看可用課程、選擇培訓課程並接收時間安排的更新。在引入該 App 之前，酒店使用谷歌表單（Google Forms）來管理培訓報名。這一流程需要 HR 員工進行更多的人工協調，且員工對課程信息的見度也較低。過渡到使用 HR App 簡化了報名流程，減少了行政工作，並提高了信息的可獲取性。

除了培訓報名外，HR App 還被用於獲取培訓材料、內部公告和更新信息。員工可以隨時通過該 App 獲取相關資源，使學習更加靈活和便利。這代表了向數字化支持培訓的轉變，儘管實際的培訓體驗依然是面對面的。

然而，目前在培訓與發展中應用技術也存在一些局限性。例如，雖然 HR App 可以獲取材料，但它不提供任何有關員工學習內容參與度的分析數據。因此，HR 員工無法跟蹤員工對學習材料的參與情況，包括文檔下載、查看時長或完成率。因此，HR 員工必須依賴定性反饋來確定培訓課程的效果。這限制了酒店發現學習差距的能力。

儘管存在局限性，HR App 通過簡化報名和減少 HR 員工人工跟進及與員工溝通的需求，提高了效率。對於員工而言，該 App 提供了一種更方便、更集中的方式來獲取培訓信息和資源。

總體而言，唯港薈在培訓與發展方面採用了混合模式，即利用技術支持行政管理和資源分配，而培訓本身仍保持線下進行。這種方法符合酒店服務導向的文化，但也凸顯了進一步採用技術的諸多機會。隨著酒店繼續在 HR 中嘗試更多數字工具，培訓與發展可能成為一個可以通過增強技術來補充現有實踐的領域，同時又不會損害他們對體驗式學習的偏好。

### 3. 績效管理、人才管理與接班人計劃

唯港薈的績效管理在很大程度上依賴於更為傳統和人工的流程。儘管支持該流程的數字工具越來越多，但酒店尚未實施完全整合的數字化績效管理系統。

目前的績效評估系統基於年度評估週期，經理需要為每位員工填寫兩份獨立的電子表格：一份作為評估表，另一份作為績效得分匯總。這些文檔由 HR 團隊手動匯總，評估結果在主管與員工的會議中進行討論。員工需要簽字確認以正式認可評估結果。這些討論始終在面對面的場景中進行。

除了正式評估外，唯港薈還利用賓客反饋數據來監控員工表現。酒店使用 ReviewPro 這一數字平台，該平台整合了來自社群媒體、線上旅行社（OTA）和其他反饋渠道的賓客評論。每日績效得分通過該系統生成，並與競爭對手進行基準對比。來自 ReviewPro Data 通過 HR App、電子郵件和酒店內的電子看板與員工共享。此外，神秘顧客報告也被用於支持賓客反饋，並提供更系統化的員工評估。

雖然 ReviewPro 提供了賓客看法的持續且數據驅動的視角，但這些數據並沒有直接整合到正式的評估系統中。因此，經理必須手動解讀賓客反饋並將其融入到評估中。這種分離增加了行政工作量。雖然評估週期中的面談允許個性化互動，但員工每年只能獲得一次正式反饋，在整個績效期間缺乏系統性的後續跟進。

此外，評估流程的人工性質帶來了許多挑戰。例如，鑑於酒店擁有 300 多名員工，HR 員工必須花費大量時間來匯總數據。同時，經理和主管在利用不同類型的文檔系統完成評估時，也被迫承擔高額的工作量。此外，缺乏標準化的數字指南或機制導致了各部門之間的主觀性。評估結果可能會因個人判斷而異，從而導致績效評級和反饋的不一致。

唯港薈的績效管理實踐在人才管理和接班人計劃中也發揮著關鍵作用。高潛力員工是根據部門負責人的年度評估結果選拔出來的。被選中的個人會被邀請參加領導力發展計劃和領導力培訓項目。

然而，人才識別和接班人計劃在很大程度上仍然是基於人際關係的。決策嚴重依賴觀察和判斷，數據和正式跟蹤系統的使用有限。因此，發展機會只提供給一小部分員工，增加了偏見帶來的脆弱性。數字化人才管理的缺乏，也限制了組織系統地跟蹤員工晉升並為未來領導角色進行規劃的能力。

總體而言，唯港薈的績效管理和人才發展反映了對人類判斷的強烈依賴，並輔以一些數字化的績效數據。雖然 ReviewPro 等平台提供了對服務質量的一定洞察，但由於缺乏與 HR 評估和人才管理的整合，限制了這些數據的使用。這凸顯了採用數字工具的許多潛在機會，這些工具可以在減輕行政工作量、提高一致性的同時，優先保留人際互動。

#### 4. 薪酬與福利

薪酬與福利是唯港薈 HR 領域中技術採用成效最顯著的板塊之一。唯港薈的 HRIS 支持薪酬處理、考勤跟蹤、假期管理和記錄保存。

HR App 幫助酒店處理員工工資、計算加班費和管理交通津貼，減少了人工計算的需求。考勤則通過藍牙打卡系統進行跟蹤，使員工的工作時間能夠自動記錄，並直接與薪酬計算相連。這些系統的整合提高了準確性並降低了人為錯誤的概率。員工的值班表和時間表也可以在線上平台上查閱，將所有重要信息簡化到一個共享資源中。

假期管理也通過 HR App 處理，允許員工線上提交請假申請。員工的個人檔案也存儲在系統中，使 HR 員工能夠高效地獲取和更新信息。酒店對集中式 HR App 系統的使用顯著減少了 HR 員工的紙本工作，並提高了薪酬相關 HR 職職能的透明度。

除了內部 HRIS 外，唯港薈還利用數字平台來管理特定福利。例如，醫療福利通過外部保險服務商的 App 進行管理。這允許員工獨立獲取健康保障信息、提交報銷申請並查看福利。該平台的使用將行政責任從 HR 身上轉移開來，並使員工對自己的福利有了更多的控制權。

新 HRIS 的實施為所有酒店員工帶來了顯著的好處。此前，HR 團隊依賴 Excel 表格來跟蹤考勤和管理假期，這一流程既耗時又繁瑣。這種人工方法增加了出錯風險，特別是在匯總薪資數據和使用複雜公式計算工資時。自從將薪酬相關職能整合到一個平台上後，酒店提高了效率、提升了薪資準確性、減輕了行政工作量並增強了數據安全性。對於非 HR 員工而言，技術使得獲取信息和資源更加便捷和省心，能夠更輕鬆地獲取工資單、福利信息、請假記錄和打卡功能。

然而，在轉型的早期階段，一些員工在操作該 App 時遇到了初始挑戰。為了解決這一問題，HR 團隊提供了培訓課程，並繼續為任何遇到問題的員工提供持續支持。實施這些流程是為了幫助系統普及，並確保所有員工都能有效使用該平台。

在這一 HR 領域中使用技術的一個令人關注的問題是數據隱私和保密性。鑑於薪酬和個人記錄的敏感性，確保安全訪問和負責任的數據處理是唯港薈 HR 面臨的持續挑戰。

總體而言，技術在薪酬與福利中的應用展示了數字工具在提高 HR 員工和普通員工準確性與效率方面的潛力。與唯港薈的其他 HR 領域相比，這一板塊是高水平技術整合的範例，突出了後勤 HR 職能如何能夠從數字工具中顯著受益。

## 5. 員工福祉

員工福祉在唯港薈極其重要，特別是考慮到酒店工作的繁重性質以及一線員工面臨的壓力。雖然酒店沒有提供任何正式的數字福祉平台或諮詢技術，但他們通過全組織範圍內的倡議以及間接利用技術減輕工作量，展現了對員工福祉的承諾。

從技術的角度來看，福祉支持嵌入在旨在減輕行政負擔的 HRIS 中。HRIS 自動執行薪酬處理、考勤跟蹤等任務，簡化了 HR 工作並減少了人工勞動。這些系統有助於減輕 HR 員工和其他員工的加班壓力和行政壓力。此外，Microsoft Copilot 等工具可以協助員工起草報告、撰寫電子郵件和分析數據，進一步減輕了工作量。

除技術之外，唯港薈還引入了組織倡議，以提升員工福祉和心理健康意識。自 2023 年起，酒店每年舉辦一次「健康月」，旨在提高身心健康。活動包括按摩課程、健康講座、大笑瑜伽、頌鉢體驗以及禪繞畫等創意工作坊。這些舉措有助於培養支持性和健康的職場環境，在缺乏正式諮詢渠道的情況下，展示了管理層對員工福祉的承諾。

在監測員工福祉方面，HR 團隊依賴間接指標而非直接測量工具。病假百分比被用作跟蹤員工健康趨勢（包括心理健康和福祉）的基本指標。因此，福祉洞察是從非正式反饋中推斷出來的，而不是通過技術進行系統性測量的。

總體而言，唯港薈對員工福祉採用了更為間接和預防性的方法。酒店並沒有實施專門的福祉技術，而是優先考慮使用數字工具來減輕工作量和壓力，以支持員工更好地平衡工作與生活。這種方法符合酒店以人為本的理念，同時也凸顯了隨著酒店 HR 技術的不斷演變，進行更具系統性福祉監測的機會。

## 6. 調配與離職

在唯港薈，調配與離職是一個極度人工化的流程，除了基本記錄保存外，數字工具的使用非常有限。酒店會對所有員工進行離職面談，以了解他們辭職的原因並獲取對員工體驗的反饋。如果在面談中提出任何問題，HR 團隊會與相關部門負責人跟進，以解決可能導致該問題的任何營運挑戰。目前，這些面談記錄保存在 Excel 表格中，並用於計算月度員工流失率。

然而，數據輸入、匯總和審查全部由 HR 員工人工完成。該流程的人工性質限制了離職信息在戰略層面的使用程度。雖然可以獲得流失率，但沒有對辭職原因進行深度分析。因此，離職數據在識別模式和為員工隊伍規劃提供信息方面未得到充分利用。

儘管存在這些局限性，唯港薈現有的數字工具為改善離職分析提供了機會。已用於支持 HR 行政任務的 Microsoft Copilot 等工具可以被用來分析離職面談數據。這些應用將允許 HR 員工從人工數據處理轉向對員工隊伍趨勢的更好理解。

總體而言，唯港薈對調配和離職的管理凸顯了數據收集與利用之間的差距。儘管有收集反饋的流程，但技術採用的缺乏限制了對這些數據的分析。然而，隨著最近數字工具的實施，在不干擾酒店以人為本方法的前提下，提升 HR 洞察力仍有廣闊的空間。

## **採用 HR 技術的影響**

唯港薈在 HR 實踐中實施數字技術，對 HR 員工、其他員工以及組織營運產生了一系列影響。

### **1. 對 HR 員工的影響**

對於 HR 員工而言，技術採用提高了後勤行政職能的效率。自動薪酬處理、數字考勤跟蹤和假期管理減少了紙面工作和計算錯誤，使 HR 員工能夠將更多時間投入到其他重要任務中。此外，HR App 的引入整合了培訓報名和內部溝通，進一步減少了人工協調的需求。此外，Copilot 等數字工具的使用進一步支持了 HR 起草電子郵件、報告和分析數據，減輕了認知工作量並提高了效率。

然而，這些益處並沒有均等地分佈在所有 HR 職能中。招聘、績效管理和離職流程仍然主要依靠人工。因此，HR 員工繼續花費大量時間匯總來自多個來源的數據，而在這些領域採用技術本可以減輕一部分工作。

### **2. 對員工的影響**

從員工的角度來看，HR 技術提高了信息的可獲取性、透明度和便利性。員工能夠通過數字平台獲取薪酬信息、請假記錄和福利詳情。將溝通和更新簡化至 HR App 也有助於更快速的信息共享。

然而，HR 團隊仍然更偏好面對面的互動。線下的入職培訓、課程培訓和年度績效討論保留了個性化的互動，並促進了關係的建立。這種方法非常契合唯港薈服務導向的文化。

## **組織與營運影響**

在組織層面，HR 技術提高了薪酬和考勤管理的營運準確性。它還通過減輕工作量和加班壓力，間接促進了員工的福祉。然而，仍有許多 HR 領域可以從更整合的技術系統中受益。

## **挑戰與風險**

儘管唯港薈採用 HR 技術帶來了諸多益處，但這些數字工具的實施也伴隨著一些挑戰和風險。數據保密性和隱私是核心關切之一。HR 處理非常敏感的員工信息，包括個人檔案、薪酬數據和績效評估。隨著數字系統在 HR 營運中的整合度越來越高，確保安全的數據存儲變得至關重要。這對於外部應用程式（如 HR App 或 Microsoft Copilot）尤為令人擔憂，因為在這些應用中，數據是在多個系統間進行管理的。

另一個挑戰是對 HR 實踐中 AI 的理解有限。雖然 Microsoft Copilot 等工具被用於支持行政任務，但唯港薈的 AI 應用仍處於起步階段。在更複雜的 HR 實踐（如招聘和績效評估）中使用 AI 也存在不確定性，因為酒店不希望對機器決策產生過度依賴，而是更偏向於人類的判斷和關係建立。

成本方面的挑戰也是唯港薈面臨的一大限制，尤其是作為一家獨立酒店。與受益於規模經濟且能使用集中開發的 HRIS 的大型國際連鎖集團不同，獨立酒店必須謹慎評估技術投資。雖然唯港薈在 HR 決策方面擁有更大的靈活性，但也使其更容易受到財務風險的影響。整合多個系統、維護授權許可和支持成本可能會對資源造成巨大壓力。因此，他們必須對技術採用採取更加漸進和逐步的方法。

另一個挑戰是缺乏完全整合的 HRIS。唯港薈的 HR 技術在多個不同的平台上運行。這種整合的缺失可能導致記錄碎片化、數據缺失以及 HR 員工工作量的增加。

這些挑戰突顯了在獨立酒店中採用 HR 技術的複雜性。在唯港薈觀察到的選擇性且謹慎的方法，表明了效率、財務持續性、數據安全和人類判斷之間取得平衡的必要性。這些挑戰強調了更好地理解當前實踐以及 HR 技術採用中未來考量因素的重要性。

## **未來方向**

未來，唯港薈有機會進一步制定其 HR 技術戰略，在提高效率和員工體驗的同時，保持其以人為本的組織文化。未來的方向很可能涉及與營運優先級和資源可用性相一致的選擇性及戰略性技術採用。

一個潛在的方向是逐步引入更具整合性的 HRIS。將招聘、績效管理、培訓和離職數據連結在單一、全面的員工分析平台內，將減少重複數據，並實現對員工更全面的分析。

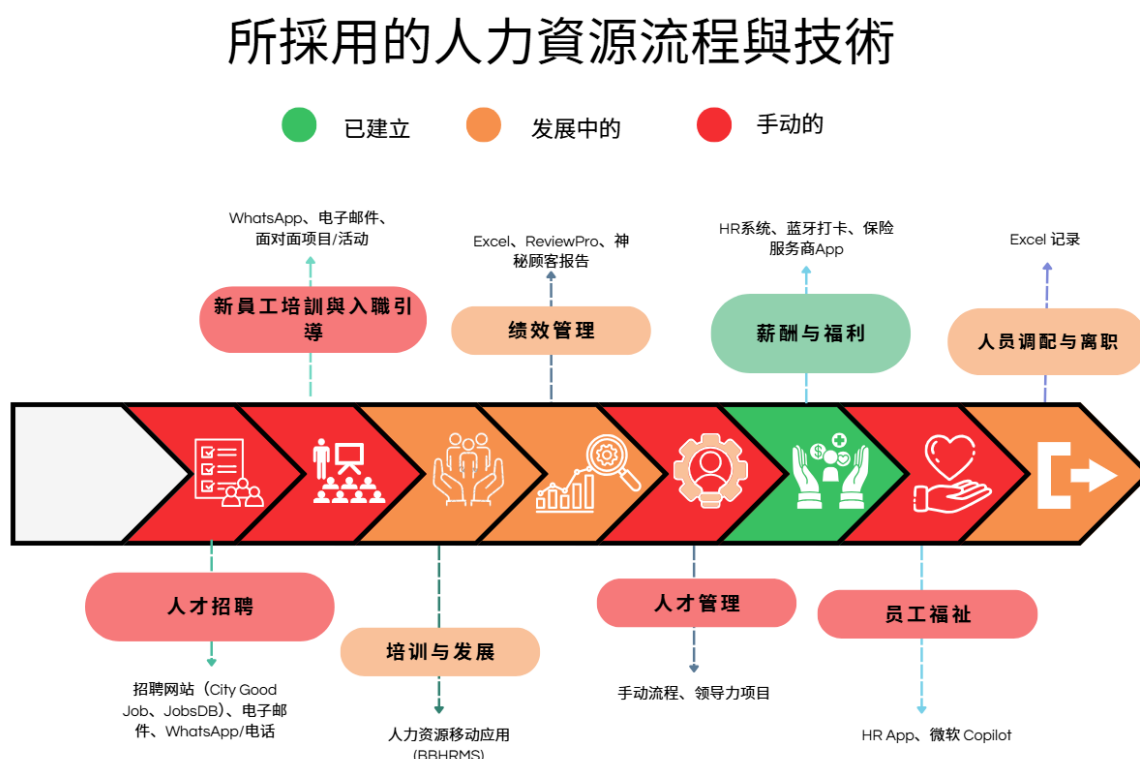
此外，擴大 AI 工具的使用範圍以支持 HR 流程（而非決策）也有很大的空間。例如，可以使用 Microsoft Copilot 來分析離職面談中的定性數據、識別趨勢並生成報告。它還可以用於簡化面試日程安排和管理履歷收集。為了支持這一方向，唯港薈最近成立了一個 AI 委員會，以確保未來的數字化和技術採用是以營運需求和賓客考量為導向的。

## **概要**

總體而言，在唯港薈的 HR 職能中，技術採用雖不均衡，但反映了一種選擇性且深思熟慮的整合方法。諸如薪酬與福利等行政流程得到了更成熟系統的支持，而包括招聘、績效管理、人才管理和離職在內的領域則繼續高度依賴人工流程。其他 HR 實踐

（如培訓與發展和員工福祉）則在採用一些新興數字工具的同時，結合了更多以人為主導的方法。

圖 1：所採用的人力資源流程與技術



## 結論

本案例研究探討了唯港薈在 HR 實踐中對技術的採用和使用，突出了在一家以人為本的酒店中如何選擇性地使用數字工具。唯港薈對 HR 技術採用了務實的方法，在優先考慮效率和準確性的同時，仍高度重視人類判斷和面對面的互動。這些發現突顯了技術採用不均衡的模式，即一些 HR 職能受益於更成熟的數字系統，而其他職能則很大程度上保持人工化。案例表明，這種技術採用模式不僅受到營運目標的影響，還受到組織文化（包括員工福祉和倫理考量）的塑造。總體而言，唯港薈提供了一個寶貴的範例，展示了獨立酒店如何在平衡創新與風險管理的同時，駕馭 HR 數字化的新時代。

## 參考文獻

- Dwivedi, Y. K., Helal, M. Y. I., Elgendy, I. A., Albashrawi, M. A., Hughes, L., Shawosh, M., ... & Jeon, I. (2026). Artificial intelligence agents and agentic systems in hospitality and tourism: challenges, opportunities and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 38(1), 27-52.
- Kim, H., So, K. K. F., Shin, S., & Li, J. (2025). Artificial intelligence in hospitality and tourism: Insights from industry practices, research literature, and expert opinions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(2), 366-385.
- Gouriou, Y. (2024, September 20). *How tech is transforming human resources in the hospitality industry*. Unicorn Hospitality. <https://www.unicornh.com/cv.php?u=16f3a>
- Heaver, S. (2018). *Icon, a Hong Kong tourism success story*. <https://www.hotel-icon.com/icon-edit/scmp-hospitality-success>
- Hotel ICON (n.d.). Awards. Retrieved January 21 2026 from <https://www.hotel-icon.com/awards>
- Mandić, D., Ječmenica, D., & Stanišić, N. (2025). The future of HR in hospitality: Technology-driven HRM practices. *The European Journal of Applied Economics*, 22(2), 11–26. <https://doi.org/10.5937/EJAE22-56949>
- Nam, H. V., Lo, A., Yeung, P., & Hatter, R. (2020). Hotel ICON: Towards a role-model hotel pioneering sustainable solutions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(5), 572–582. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1746367>