**Appendix 4 An Example of Interview Transcript in Chinese**

Research(R): 你好，请问你在酒店的职位是什么？

Interviewee(I): 你好，我是我们酒店的总经理，负责我们酒店的整体运营和管理。

R:请问您所工作的酒店是属于什么类型的？据我了解是属于中国企业国内连锁酒店对吗？

I:对的。我们是中国最大的连锁酒店集团之一。

R：请问您在酒店领域大概工作多久了？

I：我到现在为止在酒店工作了将近八年了。

R:那么到目前为止，你取得过与你的职位相关的学位或者证书吗？

I:有取得过，我是旅游管理专业毕业的，本科学位。我觉得这应该算是与我的现职位相关的教育背景吧，因为有些在大学学到的东西，在实际工作中是有用到的。

R:能具体举个例子吗？什么是最经常用到的？

I:我觉得关于市场营销这方面是经常用到的，因为我们可能需要不断的调整价格策略，比如说有不同的节假日的时候，那么价格策略也要随之改变。

R:要想在您的职位上取得成功，带领酒店长远发展，您认为哪些能力和技能是比较重要的？

I:这有很多能力和技能可谈，因为作为总经理是需要在各个方面来对酒店进行全面的运营和管理的。如果非要选出一些最重要的，那我可能会说是领导，沟通，还有责任感。还有就是要不断学习，时刻抓住行业的动态，因为这样才能知道自己是否还有优势和竞争力。

R:您能具体说一下为什么领导， 沟通，还有责任感在您看来是很重要的吗？

I:首先，领导顾名思义就是要带领我的员工一起向我们的目标努力，并且在工作过程中对他们进行引导和指导。如果他们有什么不明白的或者不知道怎么办的，我就要告诉他们应该怎么做，要做什么。那很明显，在这个过程中都是要靠沟通来实现的，无论是采取什么方式，哪怕是在工作群里，都要注意沟通的准确性，因为一旦我向他们传达错误或者不准确，那么就会影响员工的具体执行。而且，我还需要和公司沟通，和街道沟通，还有其他各个部门都要沟通，所以这是非常重要的一个能力，也是必备的能力。我之所以觉得有责任感很重要是因为，无论我们做什么，如果抱着不负责任的态度，那么会导致很多问题的出现，也会导致我们的计划很难执行。

R:像我们这种有很多房间的大型酒店，在您的日常经营活动中有关于灾难管理的部分吗？比如说针对火灾，地震之类的。

I:有，我们一般会按照上级的要求在日常经营管理中进行消防管理，预防火灾，还有一些应急管理方面的，比如说盗抢之类的。

R：我们通常把灾难管理分为三个阶段，计划和准备，应对还有恢复阶段，那在您看来，您或者你的就在在这方面主要针对于哪个阶段呢？

I: 我觉得主要还是注重准备和应对阶段吧。

R: 能具体说一下为什么会更注重准备和应对阶段吗？

I: 首先，我觉得做好准备是应对灾难之本吧，就像我们有句老话叫做凡事预则立,不预则废。 准备的越充分，那么一旦真的有灾难了，就会应对的更加从容不迫。应对当然也很重要，因为即使一切准备就绪，但是在灾难来临的那一刻，还是会有很对没有被预知的问题出现，那时候也要考验我们的临场应变能力了。

R: 在您的职业生涯中，有遇到过灾害吗？或者说有应对灾害的经验吗？

I: 很幸运的是，我在工作中还没有遇到过灾难，也没有处理过所谓的灾难。但这次的新冠疫情算是我在工作中处理的灾难吧。虽然在这个时期对于我们来说是非常困难的，但是还真正的学习到了很对应对疫情的知识。

R: 请问，您的酒店中有应急小组吗？您是其中的一员吗？

I: 我们酒店有应急小组，我也是其中的一员，而且是处理紧急事务的总指挥。

R: 那您在这个小组中具体是负责什么呢？

I: 在灾害发生的时候， 我主要就是负责指挥协调各部门迅速采取行动，根据现场的情况，尽可能的将损失降到最低。我可能需要联系或者报告给我们区域的上级主管部门，还需要迅速作出决策，下达紧急处置指令等等。

R：那么，在您看来，你的酒店现阶段是具备灾害韧性的吗？

I: 我觉得这要看是从哪个方面来说。或者是针对什么规模的灾难。如果就当前疫情情况来讲，我觉得我们还不是很具备灾难韧性的。因为这其中有很多因素是我们不可控的。但就一般规模的自然灾害或者火灾来说，我觉得我们酒店是具备一定的灾害韧性的。比如说我们各个经理的的应对能力和决策力，我们员工的执行力及团结能力，这都是我们能够战胜灾害并且前进，恢复及发展的条件。当然经济能力作为第一要素，也会在使我们酒店具备韧性方面助一臂之力的。

R：您认为在建立灾害韧性中最重要的方面是什么？

I: 我个人认为是人的适应能力，应对能力及领导的决策力在建立应对灾害的韧性方面是较为重要的。因为像我们的酒店员工要适应并应对各式各样的突发情况，比如说这突如其来的疫情，那如果不能适应并应对解决，那么我们酒店将会在不适应的条件下被淘汰，而作为酒店的领导，我的决策能力更是指引酒店的方向。 作为一个酒店经理，特别是在灾害或紧急情况下做出决定的能力是非常重要的。迅速做出决定! 我需要告知其他员工我们目前所处的情况，并让他们放心。尽快做出决定，千万不要犹豫不决或害怕承担责任。犹豫会使情况恶化，放大负面影响。而如果我犹豫不决，就会向我的员工表明我不确定或害怕。在这种时候，我需要成为其他员工的好榜样，坦率地说，我可以成为他们的支柱。

R：那就目前来讲，您觉得您和您的员工为了建立你们酒店的灾害韧性做出了哪些行动或者贡献？

I：首先，从我的角度来说，我会按照我们公司的SOP来做，并且按照国家的大方向制定相应的应对灾害的预案。我们经理级别以上的员工还会定期组织学习，特别是关于消防方面的管理还有包括现在的疫情应对。同时，我们还会定期组织员工做好抗灾相关培训及相关的情况演练，让员工具备应对能力。如果从员工的角度来说，如果他们能积极参与我们组织的培训，并且从中认真学习抗灾知识，打好提前量，做好准备，在应对灾害时能应用所学，我觉得就算是对建立韧性做出的巨大贡献吧。

R: 那根据您的理解，员工或像你一样的经理在应对和准备灾难方面的角色和责任是什么?

I: 作为酒店的一名员工或者中层经理，在应对和准备灾难方面有着一个承上启下的作用，一方面他们需要实时向领导汇报灾害情况并请示做好应对灾难的准备方案，另一方面他们还要将领导的决策执行到底。而总经理则需要顾大局，既要兼顾酒店的运营，又要考虑资源准备，包括配备人力资源或者培训预算等等比较综合性的方面。同时我也需要与我们公司上级领导及时沟通，包括如何支配资源等，还有就是与外部沟通，比如说，和我们消防部门沟通，看看能否请求他们来协助我们预防灾害等等。我觉得在预防灾害这方面，我们整个酒店的员工都有责任和义务做好自己份内的工作，这样我们才能齐心协力在面对灾害时快速应对。

R：在处理和准备灾害方面，您认为什么样的技能和能力对像你一样的酒店经理来说是最有效的? 换句话说，您觉得企业家韧性包括什么？

I: 我觉得这是一个很好的问题，企业家韧性也是作为管理者最需要的一种特质。首先，像我之前提到的领导力和决策力是非常重要的，特别是面对危机或者灾难的时候。其次，我觉得酒店或者说企业在资金方面的实力对于应对灾害来说是至关重要的，它也可以说是作为处理灾难时的一个支撑。非常简单的一个例子，如果没有强大的资金储备，在像疫情这样的灾难来临时，我们都没有办法给员工发工资，这就可能会让员工面临失业的风险。还有一点我认为很重要的就是，一定要接受教育，因为教育程度越高， 格局可能就越大，眼光可能也会相对更长远一些。 而格局和决策力可以一起决定处理灾难的方向，考虑的越长远，需要做的准备就越多同时也会越充分。

R：您是如何提升您的灾难应对技能和能力，以提高您的酒店对灾害的韧性的? 换句话说，你可以通过什么方式来改善你的企业家韧性? 或者说什么因素会影响您的企业家韧性?

I：我觉得最好的方式就是不断的学习，因为通过学习可以开阔视野和扩大格局。通过不断地社交扩大圈子， 结交有能之士，并取长补短，毕竟三人行必有我师，这样来建立我的韧性是比较有效的。当然，外界有很多不可抗因素也会影响我的韧性，作为不可抗因素这是属于大环境下的某种客观存在，比如说，全球气候变化，可能会让我们随时面临着不可预测的灾害，那我的韧性也可能随之提高，因为我要最好准备来面对这种未知的情况。

R：谈到不断学习，请问您曾接受过灾害管理方面的培训和教育吗？

I：接受过，火灾，地震方面的相关培训。

R：能具体谈谈那种培训是什么形式的，又是怎样进行的? 还有你从中学到了什么吗?

I：通过面对面培训及演练的方式，从中了解了一些灭火及逃生的方式和技巧，并且灾难不是不可战胜的，但是灾难中的损失却无法避免，更多的是学习灾难应对及处理的相关知识和怎么减少损失。但就我个人而言，我还是希望我们可以有更多的安排来进行实际演练，因为在实际情况中可以更真实地经历那种高压的环境并可以有效地锻炼我们从容应对处理灾难

R：当处理灾难时，您认为您在做决策方面应该具备什么样的领导能力？

I：在情况紧急的情况下需要有决断能力，当机立断告诉其他员工所遇到灾难应该如何处理，绝对不能犹豫不决 唯唯诺诺等事态严重扩大，不能露怯，做好其他员工的榜样，这种时刻，也许你就是他们心中的那颗定山石。还有就是要透明有效的沟通，不要浪费时间让员工来猜你想要做什么。及时将决策有效清晰的传达给员工，这点我认为在处理灾难时，是非常重要的。

R：您认为您的韧性在酒店灾难管理中扮演什么角色？或者说您应对灾难的韧性和酒店的灾难管理有怎样的联系？

I：我认为我面对灾难的韧性或者说酒店管理者的韧性是酒店灾难管理中的基础，只有具备这种韧性时，才谈得上管理酒店和管理酒店可能存在的灾难。如果一个企业或者说酒店，管理者都不具备处理危机的能力，那还何谈酒店的或者企业的发展和前进呀。

R：你们酒店是否定期为所有员工提供培训或发展计划，以提高他们应对灾难的能力?

I：是的，我们有提供消防培训还有地震培训。这也是我们上级要求必须做的。

R：您采取哪些关键行动和过程来让酒店具备灾害韧性?员工的技能和能力会因这些活动和过程得到认可吗?

I：我们有制定灾害应急预案来提前做好准备。同时我们也会进行灾难演习和模拟，比如说火灾演练和地震演习。制定预案就是为了有备无患，进行灾难演习及模拟更能有身临其境的感觉，可以锻炼在灾难中的应变力及处理能力，并且在一次次的模拟中不在畏惧灾难，员工的技能和能力也会在这些活动中逐步提升。我个人觉得员工和管理人员都会在这些活动中有所收获的，至少，举个例子，知道着火了应该用湿毛巾捂住口鼻。

R: 你对自己处理灾难的技能和训练水平满意吗?

I: 是的，我可以说是基本满意，因为我现阶段接受了合适的培训和具备一些相应的技能。因为我在自己的岗位上基本掌握了预测灾害和危机影响的能力和处理事件的能力。此外，我还有效地执行了上级关于灾害处理的决定和政策要求，也算是卓有成效。但我在日常工作中还在不断学习其他技能，进而使自己的韧性更加全面和具体，打开自己的视野，不断丰富自己的知识。我受过火灾方面的一些培训，但是这并不能说我已经熟练的掌握了处理火灾的技能，只能做一些简单的灭火处理及逃生处理，希望日后有机会可以多接触这方面的培训，增强自己处理这方面的能力。同时，我更加想学的是一些管理层面和战术层面的技能，这对于我来说是现阶段需要提升的。

R：在您的酒店有任何为建设灾害韧性的人力资源政策吗?

I：我们确实有一些人力资源政策，比如说是关于组织消防安全培训的，我觉得这应该可以算是关于建立灾害韧性的人资政策吧。一提到这个，我觉得这也是我们需要改进的一部分，因为确实没有明确针对建立酒店灾害韧性的人力资源政策。我们会时常督促员工培养安全意识，将一切可控的危机扼杀在摇篮之中。

R：当招聘新员工时，您认为应对灾难的经验和能力重要吗?

I：我认为是重要的，但不是必要的。首先招聘新员工是按照所需岗位进行招聘的，其次对于应对灾难在公司相关培训中会涉及到，可以后期培训，最后应对灾难的经验和能力不是每个应聘者都具备的，都是后期培训的所以这并不需要作为招聘考核标准。

R：在招聘新员工时，您是否在寻找具有灾难相关经验和技能的员工?

I：这个在实际招聘中并没有涉及到，能够涉及到的可能只有我们安保部的员工，但也不是必需的。首先在招聘新员工时会按照所需岗位进行招聘，若该员工有灾难相关经验和技能更好，没有也不会影响对岗位的招聘，毕竟这并不影响该员工在公司应聘的岗位工作情况及其工作能力。

R：在招聘和选择新员工时，在你的工作描述和分析中是否包含任何正式的和具体的灾难处理相关的条件和考虑因素?或者说有处理灾难的招聘条件吗?

I： 这个可能会根据招聘岗位会有不同要求，安保部的人员会有相关考虑因素。

R：你们的人力资源开发中是否有应对灾难的准备措施或手段？

I：我们酒店是有灾害培训和演练的，但这并没有纳入我们的人力资源开发系统中，这部分主要还是由我们的安保部负责。人力资源部只是起到一个协同和安排的作用。

R: 你们酒店的培训和发展计划中是否涵盖不同职位的灾害管理?

I: 这个在现阶段还没有实现针对不同职位实现不同的灾害培训。也许以后会慢慢改进。因为我们通过此次疫情总结的经验，针对不同职位设定专属的培训还是很有必要的。因为每个岗位的职责不同，了解的信息也不同，工作范围也不同，所以还是需要更综合性一些的培训的。

R: 您平均多久进行一次灾难相关的培训?

I: 大概是半年一次。一年两次左右。

R: 您能详细说一下在培训中具体做些什么吗?

I: 第一，讲解培训，讲述灾害的相关情况，主要是针对火灾。第二，演练，在特定的环境下，练习在遭遇火灾的情况下的应变能力和紧急处置能力，演练后集体讨论演练过程中正确的操作和对错误方面进行总结和纠正。第三，总结经验。

R: 培训开展后，你们如何监控员工的表现?

I: 我们会随机性抽查，按照培训时间延后不定时随机抽查员工的消化程度，根据员工的解答及处理判定员工的应变能力的表现。我们有时还会组织知识竞赛，来考验员工是否掌握培训中所涉及的知识内容。

R：您对酒店提供的人力资源支持和管理水平满意吗?

I： 我基本满意，但是还有很多需要改进的地方。我觉得我们酒店的结构需要在很大程度上进行优化。我们的人力资源管理并不完整，即使在一些方面是有提供支持，但整体结构是需要改善的。就比如说，我们刚才提到的灾难培训并没有纳入完整地到人资的系统中，这就是我们未来需要改善的结构的一方面。还有一点我认为也很重要，关于招聘这方面的。我们在招聘的时候很大程度并没有考虑到灾害应对方面的能力，这其中的一个原因也是这样的人并不好找。还有就是，受过这方面教育的人少之又少，以我为例，我是旅游管理本科毕业，但在我整个大学期间，我并没有接触过关于酒店或旅游灾害管理方面的系统学习。所以我认为，这方面可能还没有很被重视。

R: 在您看来，您面对灾害的韧性与人力资源管理在提升酒店灾害韧性方面的关系是什么?

I: 我觉得我的韧性或者说管理者的韧性可能会帮助酒店的人力资源管理更进一步的改善，也就是结构的优化，所以也可以说是建立酒店灾难韧性的助推力。而人力资源管理则是员工和管理者应对灾难的能力的提升的一个平台和支持，如果两者结合，我个人认为会在人这方面让酒店提升灾害韧性。

R：你认为ER和HRM谁更重要还是同样重要?

I：我觉得他们俩是一样重要的，就像我刚才说的，他俩都是关于人的，而人又是酒店的核心，所以如果这两个可以完美的融合到一起，共同朝一个方向努力，那就会让酒店在人这方面提升灾害韧性，那酒店在面对灾害时也就成功了一大部分了。

R: 那您认为像您这样的管理者的韧性与酒店的人力资源管理如何共同促进有效的酒店灾难管理?

I: 员工和管理者的能力和技能与酒店的人力资源管理属于相互适应，相互促进的关系。员工和管理者可以根据实际情况更新人力资源管理系统，而反过来，员工和经理还要按照酒店的人力资源管理执行。所以彼此适应，促进才能更好的有效的进行酒店的灾难管理，才能优化出属于这个酒店的灾害韧性。

R: 在您的酒店的灾难管理计划中，是否有关于提高经理或员工的能力和技能以及人力资源管理(一起或分开)的政策?

I: 目前还没有。我们的灾难计划是根据实际情况更新的，且我们酒店对于灾难是有针对性的培训，大方向是按照国家的指示进行。

R: 您建议如何平衡管理者的韧性与酒店的人力资源管理，才能更好地增强酒店的灾害韧性?

I: 酒店的人力资源管理是为酒店的人服务的，而管理者和员工作为酒店中的一员应该更好的了解酒店的人力资源管理，并且实时的提出合理的更适合提升酒店灾害韧性的建议；而酒店人力资源管理能更好的规范经理及员工并提高他们的能力，所以让经理和员工们的能力和技能和酒店的人力资源管理更匹配的同时使结构更优化，从而让两者相互适应并更新。同时，在投资于酒店管理人员的能力的同时，不要忘记投资于人力资源管理系统。

R: 您的酒店在人力资源政策和实践中是否注入了灾难管理的经验？

I: 在现阶段还没有。但未来可能会更关注这方面。

R: 你是否同意以下灾难韧性描述方案？

I: 是的，同意。这看起来挺有意思。

R: 那您觉得哪个方案来描述您的酒店比较准确？

I: 五分熟的灾难韧性更准确吧。从我个人的角度来说，我对自己的评价是有基本的应对灾害的韧性，我觉得我具备一些必备的素质，但我需要更多的学习来让我自己羽翼更加丰满，经验再丰富一些，尤其是在应对灾害这方面。而我们酒店的人资系统也有基本的结构和支持，但是需要有更好的优化，需要更加完善一些，有些方面还没有完全考虑到，就比如说如何让把灾害处理这方面明确地表现在人资政策中等等。所以我觉得是五分熟。

R: 在提高员工与管理者的韧性方面，您认为应该制定哪些政策才能有效提高酒店的灾害韧性?

I: 我觉得可以制定关于灾难应对方面培训计划和评估培训需求，及时了解员工在哪方面有能力的缺失，及时补救，及时提升。我们还可以组织更加频繁的针对多种灾难场景的情景演练，让员工了解更多的信息，知识面更广泛一些，还可以提高相互协作的能力。还有一点我觉得也可以，就是要听听大家的声音。我们可以让全体员工定期提交关于应对灾害的相关建议和自己需要的培训需求，不限条数，这样才能更好的了解大家真实的灾害处理能力的情况，而且可以让我们的hr更有针对性的组织开展培训。

R: 你认为人力资源管理的哪些方面需要改进才能有效地管理与应对灾害?

I: 我觉得主要是政策方面没有明确的指导和约束。如果在这方面要是有相关的改进的话，应该会让管理者和员工对灾害管理更加重视。但是，在当前疫情情况下，不建议更改，但这可以作为准备性条件来稍作调整，在疫情登记来说为保证等级人员的准确性可以使用系统扫面（条件允许的情况下）或者身份证实名登记，避免部分人员胡编乱造，便于更方便更准确的追踪。

R: 为了更好地提高酒店的灾害韧性，您对未来需要做的改变有什么建议?

I: 首先，应该从政策上进行约束和指导。可以制定相关制度，面对灾难情况做好相应的防控及准备。其次，需要更多关于灾害管理方面的教育，无论是员工还是管理者，所有的酒店从业者应该意识到灾害管理的重要性，并接受更多这方面的教育和知识储备。