

高职院校旅游与酒店管理专业教材

饭店人力资源管理

——知识与实践

FANDIAN RENLIZIYUAN GUANLI

蒋 婷 主编



高职院校旅游与酒店管理专业教材

饭店人力资源管理

——知识与实践

FANDIAN RENLIZIYUAN GUANLI

主 编 蒋 婷

副主编 张明洪 胡友宇

编 委 龚 伟 高 莉



青 岛 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理——知识与实践/蒋婷主编. —青
岛:青岛出版社,2008.8

高职院校旅游与酒店管理专业教材

ISBN 978-7-5436-4854-8

I. 饭... II. 蒋... III. 饭店—劳动力资源—资源管
理—高等学校:技术学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 107864 号

书 名 饭店人力资源管理——知识与实践
主 编 蒋 婷
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85840228 80998641
传 真 (0532)85814750
责任编辑 曹永毅 E-mail:cyx2001@sohu.com
责任校对 石相杰
封面设计 于文涛
照 排 青岛海讯科技有限公司
印 刷 青岛华信印刷有限公司
出版日期 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷
开 本 16 开(787mm×1092mm)
印 张 14
字 数 285 千
书 号 ISBN 978-7-5436-4854-8
定 价 23.80 元

编校质量、盗版监督电话 (0532)80998671

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532)80998826

高职院校旅游与酒店管理专业教材

编委会

总主编 崔学勤

副总主编 石增业 张 峰

编 委 (按姓氏笔画排列)

王光健	王保松	王 超	王赫男
石媚山	孙丽钦	孙诗靓	刘迎华
刘菲菲	朱雅青	纪志华	许文素
李佳龙	李 娜	张立俭	张 伟
张 朋	张 明	张明洪	张 圆
杨明义	杨 栋	杜彦超	周 林
周海磊	赵德银	胡友宇	姜文魁
徐 莉	龚 伟	康传德	郭亚军
焦念涛	蒋 婷	董全悦	程 彬
薛 陆	穆 林	魏龙吉	魏有广

毋庸置疑,知识经济时代,人才是饭店可持续发展的根本保证。饭店人力资源管理归根结底就是要保证饭店能拥有与自身规模和发展要求相适应的员工,使员工愿意并且能够发挥出自己的最大潜能,使饭店的人力资源得到持续性的最充分、最科学的利用,即可以概括为选人、育人、用人和留人。掌握先进的人力资源管理知识和方法等,不仅对即将进入饭店业的大学生有重要的帮助作用,对饭店各层各类管理人员也具有重要的指导意义。

与旅游饭店业及旅游教育事业快速发展的态势相比,我国高等职业院校的旅游及饭店管理专业目前在教材建设上还存在相对的不足和滞后。我们所编写的《饭店人力资源管理——知识与实践》一书,面向在校的旅游饭店专业高职学生,适应于高职教育的教学要求,以简洁、系统、实用、规范、前沿、创新为指导原则,全面系统地阐述了现代饭店人力资源管理的基本原理、知识、方法、技巧和实践。同时本书也为饭店现在和未来的人力资源部门主管和经理、非人力资源部门的人力资源管理者们提供了相关的知识和信息,希望对他们有所启迪,有助于他们提高技能和实践感悟能力。

全书共分九章,包括饭店人力资源管理导论、工作分析与设计、员工的招聘与配置、员工培训、员工职业规划、员工绩效考评、员工薪酬管理、员工关系的维护与发展及饭店人力资源战略与发展趋势等具体内容。内容上吸收了国内外最新研究成果,力图反映饭店人力资源管理的最新研究动态,同时顺应了管理环境的变化,紧贴行业实践前沿,比如,在“员工关系的维护与发展”一



章中，本书有针对性地介绍了新劳动合同法的主要条款及劳动合同法施行后劳动关系的处理与维护。形式和结构上本书尽可能地尝试突破传统教材的说教模式，使内容简明、深入浅出，体系完整，逻辑缜密，把人力资源管理知识与行业实践密切结合。每章前面点明可量化的学习目标，放置先导案例，摆出困境和问题导入正文，正文中穿插“行业实战”、“相关链接”、“HR 故事”、“HR 小贴士”等内容，帮助读者更好地理解各知识要点，密切结合实践，促进应用能力的提高和学习兴趣的增强。每章后面都有“本章小结”、“关键术语”来提示帮助读者回顾一章所学，并通过“案例分析”、“实训演练”等强化对所学知识的实践应用，还配合“推荐书目”、“推荐网站”为读者丰富相关专业知识和扩展知识面提供了更多的学习材料和途径。

本书由蒋婷主编，张明洪、胡友宇、龚伟和高莉共同编写。其中蒋婷负责大纲的拟定、结构与体系的设计和书稿的修定工作。各章编写分工如下：第一章、第九章，张明洪；第二章、第七章，胡友宇；第三章、第八章，龚伟；第四章、第五章，蒋婷；第六章，张明洪、高莉。

在本书的编写过程中，我们得到了许多业内人士的支持和帮助，也听取了许多老师的意见，同时参阅和借鉴了大量的相关著作及文献，在此向他们表示由衷的感谢。

由于编写时间仓促，书中难免有不足之处，敬请广大专家和读者朋友们批评指正。

编 者

CONTENTS

目录

饭店人力资源管理——知识与实践

第一章 饭店人力资源管理导论 /1

- 第一节 服务业与人力资源管理 /2
- 第二节 饭店人力资源管理的职能履行 /6
- 第三节 饭店人力资源管理的原理 /11
- 第四节 饭店业人力资源管理面临的挑战 /15

第二章 饭店工作分析与设计 /21

- 第一节 饭店工作分析概述 /21
- 第二节 饭店工作分析的流程 /25
- 第三节 饭店工作分析的方法 /29

第三章 饭店员工的招聘与配置 /36

- 第一节 招聘概述 /37
- 第二节 招聘的实施与组织 /40
- 第三节 饭店员工甄选方法 /52
- 第四节 饭店员工的离职管理 /62

第四章 饭店员工培训 /71

- 第一节 饭店员工培训——饭店效益的源泉 /72
- 第二节 培训的系统过程 /80
- 第三节 饭店培训的内容和方法 /87

第五章 饭店员工职业规划 /101

- 第一节 职业生涯规划概述 /102
- 第二节 职业生涯规划理论 /108
- 第三节 饭店员工职业生涯规划和管理 /113

第六章 饭店员工绩效考评 /126

- 第一节 绩效考评认知 /127

CONTENTS

第二节 饭店员工绩效考评的基本步骤 /129

第三节 饭店员工绩效考评的方法 /131

第四节 饭店员工绩效考评面谈 /134

第七章 饭店员工薪酬管理 /141

第一节 饭店员工薪酬体系 /142

第二节 薪酬的设计与管理 /150

第三节 薪酬制度的发展趋势 /154

第八章 员工关系的维护与发展 /164

第一节 劳动关系建立与维护 /165

第二节 主要的激励手段和激励方法 /174

第九章 饭店人力资源战略与发展趋势 /196

第一节 饭店人力资源战略规划 /197

第二节 饭店人力资源管理的发展趋势 /200

附录 /207

附录一 求职申请表 /207

附录二 面试评估表 /212

附录三 饭店员工职业生涯规划问卷 /214

附录四 职业生涯设计表 /215

参考文献 /216



第一章 饭店人力资源管理导论



★ 学习目标

- ◆ 能正确描述人力资源管理的基本概念及特征;
- ◆ 说明人力资源部的基本机构及职能;
- ◆ 阐述并学会应用现代饭店人力资源管理的基本原理;
- ◆ 阐述饭店人力资源管理面临的问题及措施。

★ 先导案例

上海浦东香格里拉的人力资源管理^①

一、获取(选人)——层层筛选

在香格里拉,员工被分为5个级别,1~3级都是中高层的管理人员,他们的面试分为3轮:第一轮面试官是人力资源部,第二轮为部门主管,第三轮则由总经理亲自面试。“面试的时候,会给他们一些案例进行分析,主要是观察他们的反应能力。然后会通过电话求证其跳槽原因以及前老板对他的评价。香格里拉不希望拥有一个频繁跳槽和不忠诚的员工。”

4~5级为基层员工,他们中除了厨房和客房人员外,其他各部门的员工必须熟练掌握英语。这些人员主要来自于应届毕业生,由于考虑到招聘数量巨大,上海地区可能无法满足,招聘人员每年会去大连、沈阳、青岛等地招聘我们所需要的员工。一般在3月份,人力资源部会派人员去当地的大学或高职学校招聘学生,或是借用当地香格里拉饭店的场地举行一场招聘会,以此吸引更多的求职者来应聘。

此后的6月~12月,这些人会被派往饭店的各部门进行实习,在此期间,会有专门的老师对他们进行指导和考核。每月或者每两个月,老师会将所有学员的表现向人力资源部作汇报。基本上80%的学员能够期满转正,然后正式进入饭店工作。通常,公司新进的每个员工,都会经过总经理的亲自审查,主要是通过交谈观察他们是否热情。

^① 同程®网, http://www.17u.net/news/newsinfo_19465.html



二、激励(用人)——内部晋升

集团愿意让员工看到他们在集团内的发展空间。如果职位出现空缺,会优先考虑饭店内部员工,从内部调整或晋升。香格里拉中国管理层中90%的人员都是通过饭店内部晋升或调动的。2005年中国地区有109名管理层人员在饭店之间进行调动。本着公平公开的原则,集团合理地进行人员调配,达到“人尽其才,才适其位”的用人宗旨。

这种内部晋升的做法,让员工看到了自己在集团内的职业生涯发展前景,使员工的工作充满了无穷的动力,对员工有着无穷的激励作用。

三、开发(育人)——“回炉”再造

香格里拉很重视员工的发展,每个饭店都会给员工以英语培训,而这种培训会根据公司上下不同级别、不同部门员工的不同需要专门制订出系统的培训进程。“因为各个部门有不同的用语需求,香格里拉一般会请来几名全职英语教师,让他们先同部门主管沟通,然后根据需求再专门制订出培训计划。”

同时,香格里拉还给每个员工提供充分的学习机会。“只要你想学,饭店都会根据集团的指示,给予你充分的学习机会。我们的网络课程与美国康奈尔大学挂钩,到学员毕业时会颁发证书。另外,在北京的香格里拉集团我们还设有一个香格里拉学院,在那边我们提供一些证书类学习课程,如英语、前台、餐饮服务、厨房、客房服务等,也颁发高级人员的培训证书,这些证书将在所有香格里拉饭店内通用。我们还设想在将来所有新员工能进入这所学院进行短期培训,然后再将他们分配到不同的区域饭店工作。”

四、保持(留人)——注重沟通

“香格里拉把员工视为自己最重要的资产,因此认为定期的员工沟通是必不可少的。我们总经理很重视每月一次的员工大会,每个基层部门的代表都会在会前统计好本部门员工的意见和建议,有时甚至是一些很琐碎的事情:如某些员工对福利不满意,更衣室的挂钩不够用等。管理层也会通过这些会议让基层员工知道公司的决策,下一步该做些什么。”

香格里拉的薪水和福利还是比较具有竞争力的,能排在国内同行业的前25位。客房服务的薪水每月1800元;餐饮部基层员工为1900多元。另外,公司也给员工额外的福利补贴:如每天有定时的班车接送,员工加班若赶不上班车还会给予一定的乘车补贴,并且会给外地来沪的员工提供住宿等。

获取、激励、开发、保持以及整合人力资源是人力资源管理的主要功能,香格里拉集团在这方面做得非常出色。本章从人力资源管理的组织层面、部门层面对人力资源管理的基本情况介绍。

第一节 服务业与人力资源管理

服务业作为劳动密集型产业,对国民经济的发展起着重要的促进作用。随着国民经济的日益发展和服务业的不断完善,服务业的人力资源管理越来越受到人们的重视。旅游与饭店业是服务行业的一个重要分支,研究其人力资源管理状况对服务业的发展有着重要的意义。

一、旅游与饭店业人力资源管理

旅游与饭店业是提供服务产品的企业,员工参与服务生产过程,向顾客提供面对面、高接触的服务。当今,科学技术越来越发达,但旅游与饭店业所提供的服务无法为机器或物质生产过程所代替,而且顾客越来越需要高接触、体贴入微、富有人情味的个性化服务,因而旅游与饭店业应特别重视人力资源的管理。美国罗森帕斯旅游管理公司总裁罗森帕斯曾向“顾客就是上帝”的传统观念挑战,认为“员工第一,顾客第二”(Employees come first, customers second)是企业成功之道。他认为只有把员工放在第一位,员工才会有顾客至上的意识。由此可见,旅游与饭店业的人力资源管理,不仅仅是高质量完成服务过程、实现组织目标的必要保证,也是企业实施服务竞争战略的基础。西方旅游与饭店业人力资源管理的重点,放在激励、安抚员工,挖掘员工潜能上;我国旅游与饭店业人力资源近年的重点是培训员工、调整劳动关系和稳定员工队伍。

二、饭店人力资源管理的概念

饭店人力资源管理是研究饭店人力资源活动规律的一门综合性、应用性很强的科学。其最终目的是使人与事相协调,最大限度地发挥人的潜能,提高工作效率,适应社会经济的发展需要。

饭店与任何企业一样,都有一个投入与产出的运转过程。为了维持饭店的经营活动,必须从饭店外部输入资源。饭店的资源包括人力资源、财力资源、物力资源、信息资源、信誉资源(指饭店在客人心目中的良好形象,以及与经营环境的良好关系)等。在以上五种资源中,人力资源是饭店服务活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要资源。由于该资源特殊的重要性,它被经济学家称为第一资源。人力资源相对于物力资源与财力资源来说,是可再生资源。人力资源管理的意义在于为饭店组织提供有劳动能力、服务意识、才能、创造力和推动力的人,有系统和有步骤地实施饭店企业人员招募、选择、训练和开发等计划,以及开展组织活动和实施管理行为等,以充分调动员工的工作积极性,发掘员工的内在潜力,努力营造一个良好的工作环境。

饭店人力资源管理就是科学地运用现代管理学中的计划、组织、领导、控制等职能,对饭店的人力资源进行有效的开发和管理,合理的使用,使其得到最优化的组合,并最大限度地挖掘人的潜在能力,充分调动人的积极性,使有限的人力资源发挥尽可能大的作用的一种全面管理。

饭店人力资源管理,不仅是高质量完成服务过程、实现饭店目标的必要保证,也是饭店实施服务竞争战略的基础。

三、饭店人力资源管理的特点

(一) 局外性

局外性是指由客人监督和评定饭店工作人员的服务质量。这样做,一方面可以大大



减少管理人员巡视检查的工作量,另一方面可以对饭店管理人员的工作起到拾遗补缺的作用。喜来登饭店集团创始人翰德森先生认为,饭店最有效的管理工具应该是客人对服务质量的监督和评定。喜来登饭店集团所属的每一家饭店,都制定了一份详细的客人评定饭店服务质量调查表,内容和项目十分具体。我国饭店业也非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化。几乎每一家饭店都在大厅内设立了大堂副理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做可以广泛听取客人对员工和设施的意见,及时处理投诉,解决问题,改进饭店人力资源管理工作。

(二) 跨越性

跨越性主要集中表现在地域和文化两个方面。首先是地域的跨越。近几年来,我国的一些饭店实现了跨地区、跨国界的集团化经营管理,如上海锦江饭店集团、广州白天鹅饭店集团等。这就使得我国饭店人力资源管理带有明显的地域跨越性,无论是员工招聘,还是员工培训、员工调配,都反映了这一特点。其次是文化的跨越。外资饭店、合资饭店、合作饭店的员工工作于不同的文化环境之中。

(三) 超前性

无论是从人才的发现到人才的培养,还是从人才的利用到人才的驾驭,都离不开人才的超前培养和继续教育。否则,现在的人才若干年后可能就是“现代文盲”。因此,饭店人力资源管理者要有超前意识,并解决好以下两方面的矛盾。

第一,解决好饭店人力资源开发的超前性与人力资源利用的滞后性之间的矛盾。争取缩短两者之间的时间差,即学即用,杜绝知识资本的浪费,提高知识的转化率和利用率。

第二,处理好饭店人力资源开发的长期性与人力资源利用的短期性之间的矛盾。把饭店人力资源的开发工作当作一件长期不懈的大事来抓,进行持久的、连续的开发,也可以分期分批地进行开发;同时,也要珍惜开发出来的人力资源,进行适当的利用。

(四) 因果性

当今的饭店是靠员工的密切合作与客人的良好印象维持生存和发展的。特别是商务饭店,客人对服务的要求很高。如果饭店员工不能够密切配合,服务就会脱节;服务脱节,客人就会不满意;客人不满意,饭店也就失去客人;饭店失去客人,就会降低效益,甚至不能维持下去;饭店没有效益,员工的生存和发展就会受到威胁。这种因果性的连锁反应,足以引起饭店人力资源管理人员的高度重视。

(五) 不可贮存性

饭店人力资源价值具有不可贮存性。饭店和一般企业不同,它以出租使用价值和提供服务为主。客房、娱乐、会务和其他综合服务设施在经营中都不发生实物的所有权转移。因此,饭店员工凝结在饭店产品中的服务价值不可贮存。如果饭店的产品在特定的时间内卖不出去,其当天的价值就自然失去。等到第二天再卖出去,前一天的价值便永远收不回来了,人力资源的价值也就体现不出来,支出的人工成本也就无法补偿,从而使饭店人力资源蒙受损失,而且这种损失是无法追回来的。由此可见,饭店人力资源具有不

可贮存性,管理人员必须把人力资源管理与饭店产品经营结合起来,实行“全员营销”。

四、饭店人力资源管理的职能

每一个组织的形式与结构虽然不尽相同,但其人力资源管理的基本职能是相似的,主要包括以下几个方面:

(一) 谋取

它主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标,人力资源管理部门要根据组织中的工作要求,谋划并制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,并根据其供需计划对所需人员进行招募、考核、选拔、录用与配置工作。显然,只有首先谋取了所需的人力资源,才能对之进行开发与管理。

(二) 调控

这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调整职能。它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行,并在此基础上采取适当的措施,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等,对员工进行动态管理。

(三) 开发

这是人力资源管理的重要职能,指旨在提高雇员的知识、技能、能力而进行的一系列管理活动,使他们的潜能得以充分发挥,最大限度地实现其个人价值。其中主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯的开发设计及员工的有效使用等。以往在开展人力资源开发工作时,往往只注重员工的培训与继续教育,而忽略了员工的有效使用。对员工的有效使用是一种投资少、见效快的人力资源开发方法,因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来即可转换为劳动生产率。当员工得到有效使用时,对员工而言,其满意感增强,劳动积极性提高;对组织而言,则表现为员工得到合理配置,组织高效运作,劳动生产率提高。

(四) 保持

它是指保持员工工作的积极性,保持安全健康的工作环境。这包括如何管理员工的工资和薪金,做到按照员工的贡献等因素进行收入分配,做到奖罚分明;同时通过奖赏、福利等措施激励员工。设置这项基本功能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,提高组织的绩效。

(五) 整合

又称为融合,即员工之间和睦相处、协作共事,不仅在形式上加入到组织中,而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。取得群体认同的过程,是员工与组织之间、个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展,个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突,产生一系列问题,整合职能则应努力去化解矛盾与冲突,协调各利益主体的关系。

上述这些职能是相辅相成、彼此互动的,共同构成了整个人力资源管理系统。

【行业实战】

香格里拉饭店企业对员工的承诺^①

1. 我们要确保领导者具有追求经营业绩的魄力,发扬团队协作精神,齐心协力、步调一致。
2. 我们要使员工能够在为客人服务的现场及时做出果断决定。
3. 我们要确保每家饭店乃至整个公司都取得短期和长期的最佳经营业绩。
4. 我们要努力创造一个既有利于员工事业发展,又有助于实现他们个人生活目标的环境。
5. 我们要在与人相处时表现出诚挚、关爱和正直的品质。
6. 我们要致力于引进先进技术和改进程序,确保服务程序简明易行,方便客人及员工。
7. 我们要加强环保意识,保障客人和员工的安全。

第二节 饭店人力资源管理的职能履行

一、饭店人力资源部介绍

(一) 饭店人力资源部的组织结构

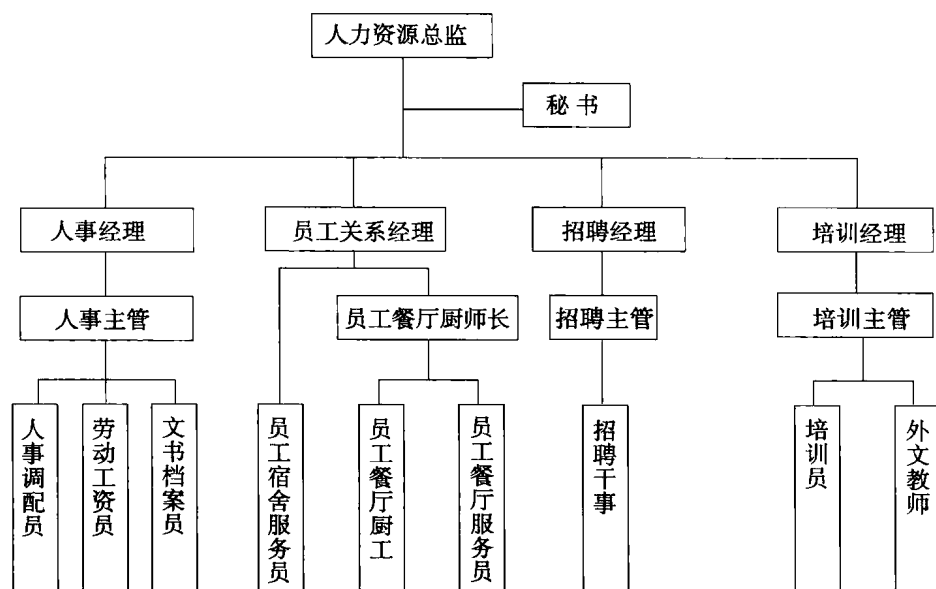


图 1-1 饭店人力资源部组织结构图

^① 最佳东方社区, <http://bbs.veryeast.cn/dispbbs.asp?BoardID=5&id=11206>.

（二）饭店人力资源部的功能

正所谓没有高素质、高效率、高满意度的员工,就没有高满意度的顾客和饭店的高效益。人力资源部作为开发、管理饭店人力资源的职能部门,所处的位置和所担负的责任都是极为重要的。人力资源部是饭店中最关键的决策部门之一,饭店的经营管理离不开人、财、物、时间、信息等资源。在各项资源中,唯有人力资源是最为宝贵的。因为其他任何资源均由人来开发利用,而且通过合理地开发人力资源,充分发挥人的最大潜能,能够产生巨大的增值效应。

饭店人力资源部的功能主要体现在三个方面,即提供饭店经营活动所需的充足的各种人力资源;提高人员素质以及合理开发利用人力资源;发挥员工的积极性,挖掘潜能。

（三）饭店人力资源部的基本任务

饭店人力资源部的基本任务是遵循国家的劳动人事法规和政策,围绕饭店的经营管理这一中心开展工作,最大限度地利用和开发人力资源,不断提高员工的整体素质,优化人才资源,实现经济效益和社会效益的最大化。结合饭店实际,制定人事劳动管理的各项制度,包括人事管理制度、调配制度、劳动合同、劳动工资制度、职工福利、劳动规章、职工奖惩制度、档案管理制度,科学有效地进行人事管理。通过招聘、录用、选拔、调配、调整、流动、考核等手段,为各部门选送高素质的合格员工。在人事管理中谋求人与事的科学结合,谋求人与人的协作配合,充分调动员工的积极性、创造性,最大可能地提高员工的整体素质和工作效率,形成良好的企业文化。饭店人力资源部的基本任务,具体包括以下内容:

- ① 直接负责整个饭店的人力规划、员工招聘、录用、培训、考核、工资、劳保、福利、调配、质检、劳动关系协调等工作。
- ② 开展各项有效活动,密切劳资关系,协调政府、企业、员工、客人之间的利益,增强员工的向心力、凝聚力。
- ③ 完善工资分配和福利制度,吸引和留住优秀人才。
- ④ 负责对员工的工作质量进行监督,确保饭店服务质量。
- ⑤ 负责制定《员工手册》、《劳动合同》及饭店的人事规章制度。
- ⑥ 负责同政府机关、社会团体、人才交流中心及其他同行建立并保持友好的工作关系。
- ⑦ 审核人力资源的各项财政预算和支出,做好各项成本控制工作。
- ⑧ 负责审核饭店年度培训计划和月度培训计划,建立和完善饭店二级培训体系。

二、非人力资源部的人力资源管理职责

（一）直线管理部门与人力资源管理部门工作比较

人力资源管理不仅仅是人力资源部的事,饭店各部门都存在着人力资源管理。人力



资源部与其他部门的人力资源管理在职能上有很大的差别。直线管理部门与人力资源管理部门的工作比较如下表：

表 1-1 直线管理部门与人力资源管理部门工作比较

职能	一线管理部门的工作	人力资源管理部门的工作
工作分析	为分析人员提供帮助,协助工作分析调查。	工作分析的组织协调,根据部门主管提供的信息写出工作说明。
人力资源规划	了解企业整体战略和计划,并在此基础上提出本部门的人力资源计划。	汇总并协调各部门的人力资源计划,制定企业的人力资源总体规划。
招聘与配置	说明工作对人员的要求,为人力资源部门的选聘测试提供依据;面试应聘人员并作出录用决策。	开展招聘活动,进行初步筛选并将合格的候选人推荐给部门主管,甄选过程的组织协调工作,甄选技术的开发。
培训与开发	根据饭店及工作要求安排员工,对新员工进行指导和培训;为新业务的开展评估、推荐管理人员;进行领导和授权,建立高效的工作团队。	准备培训材料和定向文件;根据饭店既定的未来需要和管理人员的发展计划,向总经理提出建议;在规定饭店质量及其实际运作,改进计划以及团队建设方面充当信息源。
绩效管理	运用饭店的评估表格对员工进行绩效考核,开展绩效考核面谈。	开发绩效考核工具;组织考核,汇总处理考核结果;保存考核记录。
薪酬福利	向人力资源部门提供各项工作性质及相对价值方面的信息,作为薪酬决策的基础;决定给下属奖励的方式和数量;决定饭店要提供给员工的福利和服务。	实施工作评估程序,决定每项工作在饭店的相对价值;开展薪资调查,了解同样或近似的职位在其他饭店的工资水平;在奖金和工资计划方面向一线经理提出建议;开发福利、服务项目,并跟一线经理协商。
员工关系	营造相互尊重、相互信任的氛围,维持健康的劳动关系;坚持贯彻劳动合同的各项条款;确保饭店的员工申诉程序按劳动合同和有关法律法规执行;跟人力资源部门一起参与劳资谈判;保持员工与经理之间沟通渠道畅通,使员工能通过多种渠道发表建议和不满。	分析导致员工不满的深层原因;对一线经理进行培训,帮助他们了解和理解劳动合同条款及法规方面易犯的错误;在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议,帮助有关各方就投诉问题达成最终协议;向一线经理介绍沟通技巧,促进上行及下行沟通。
保险与安全	确保职工在纪律、解雇、职业安全等方面受到公平对待;持续不断地指导员工养成并坚持安全工作习惯;发生事故时,迅速、准确地提供报告。	开发确保员工能受到公平对待的程序,并对一线经理进行培训;分析工作,制定安全操作规程;发生事故时,迅速实施调查,分析原因,就事故预防提出意见,并向相关部门提交必要的报表。

(二) 人力资源管理理念在饭店各部门中的应用

在激烈的竞争中,饭店要吸引和留住优秀的员工,提高员工的满意度和忠诚度,就必须树立为员工服务的思想,将“员工第一”的理念贯彻到饭店各部门的人力资源管理中。

那么,饭店应如何将“员工第一”思想贯彻到各部门的人力资源管理工作之中呢?可以从以下几方面入手:

1. 员工的招聘和录用

大量研究表明,如果在招聘工作中让求职者充分了解所应聘工作的内容、自己在饭店将来可能的发展情况及可能面临的困难,将会有助于饭店选择到更优秀的员工,也有助于坚定员工在饭店长期工作和奋斗的信心,增强企业的凝聚力。因此,饭店应在员工招聘中向求职者全面客观地介绍饭店的情况、员工工作的内容和要求、饭店所能为员工提供的培训、晋升、薪酬、福利等,让求职者有充足的信息来决定自己是否愿意在饭店工作。

2. 重视员工的职业生涯规划,满足员工个人发展需要

饭店应从员工一入店就帮助其确定自身的职业目标,帮助其设计个人的成长计划,并提供适当的发展机会。这样可以减少员工的流失,提高员工的积极性。饭店可以采用如下几种方法:

(1) 重视员工培训

在饭店迅猛发展的今天,饭店管理者应认识到饭店成功各因素中的第一要素。饭店管理者应本着“员工第一”的原则,重视员工的培训工作,给他们提供各种充电的机会。以北京某饭店为例,饭店管理人员把“员工第一”作为根本大事来抓,在内部建立培训档案,根据人的发展不断进行跟踪培训,缺什么就补充什么,工作中需要什么技能就展开什么样的技能培训,使员工的知识、技能得以更新充电。因此,员工们都表示不愿离开该饭店,因为自己在这里能不断学到新的知识,并不断丰富自己、提高自己。

饭店应针对员工的特点提供一系列的培训指导。除了课堂培训外,还可以采用研讨会、临时代理主管负责等参与式、启发式培训方式。员工培训应是全方位的,除了各种岗位技能培训,还应有心理学、管理学、营销学等全面的素质培训。

(2) 建立店内招聘系统

饭店应采取公开方式,如布告牌、组织出版物等,向全体员工提供空缺职位的信息,使符合要求的员工有机会参与应聘。同时,在饭店职位发生空缺时,首先应在饭店内进行公开招聘补充。店内无法补充时,再从店外进行补充。马里奥特集团便一直采用内部晋升法,其管理层中有半数以上都是通过内部选拔得到提升的。

(3) 定期的工作变动

饭店员工,特别是服务一线的员工,通常工作比较单一。员工长期从事重复的工作容易产生厌烦情绪,服务质量也会降低。饭店可以通过工作轮换、安排临时工作任务等途径变动员工的工作,给员工提供各种各样的工作经历,使他们熟悉多样化的工作。通过员工交叉培训、工作轮换,既可以在一定程度上避免员工对单调岗位工作的厌烦,提高工作积极性,又能根据各部门淡旺季的不同调剂人员的配置,节约饭店人力成本。因此