

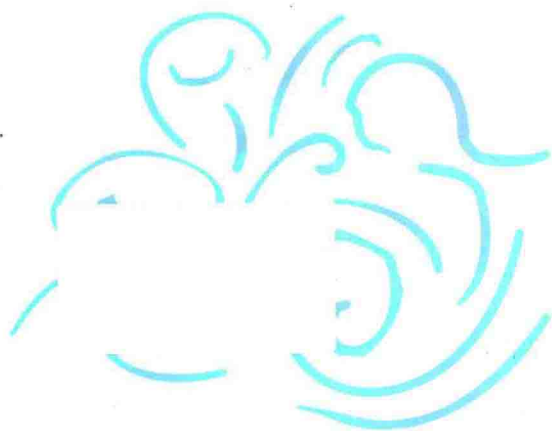
高等院校旅游管理专业系列教材

Gaodeng Yuanxiao Lüyou
Guanli Zhuanye Xilie Jiaocai

主编 ◆ 齐 炜

饭店人力资源管理

Hotel Human Resources
Management



安徽人民出版社

高等院校旅游管理专业系列教材

Gaod
Guan

主编 ◆ 齐 炜

饭店人力资源管理

Hotel Human Resources Management



安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理 / 齐炜主编. — 合肥: 安徽人民出版社, 2008. 12
ISBN 978-7-212-03413-9

I. 饭… II. 齐… III. 饭店—劳动力资源—资源管理

IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190339 号

饭店人力资源管理

齐 炜 主 编

出版发行: 安徽人民出版社

地 址: 合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒大厦 8 楼

发 行 部: 0551-3533258 3533292 (传真) 邮编: 230071

组 编: 安徽师范大学编辑部 电话: 0553-3937079 3883579

经 销: 新华书店

印 制: 芜湖新欣传媒有限公司

开 本: 787×960 1/16 印张: 16.375 字数: 276 千

版 次: 2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-03413-9

定 价: 26.00 元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

高等院校旅游管理专业系列教材编委会

(按姓氏笔划排序)

主 任：章锦河

副主任：王朝辉 黄成林

委 员：刁宗广 王 虹 王卫东 王培俊 王朝辉

孔 娟 方大卫 卢 松 齐 炜 李东和

朱同林 刘 明 刘 茜 杜 明 吴大明

张 荣 张 慧 张小琴 张宽胜 陈 浩

陈秀楼 郑平建 苗爱群 胡文海 唐建军

晋秀龙 徐 翔 章尚正 章锦河 梁修存

黄成林 葛向东 傅先兰 靳 慧

总序

改革开放 30 年,我国国民经济与社会发展取得了举世瞩目的伟大成就。国富民强,和谐安定催生旅游业的快速发展,我国旅游业从小到大,从弱到强,已经实现了从旅游资源大国向亚洲旅游大国进而向世界旅游大国的历史性跨越,正积极向世界旅游强国的目标迈进。

入境旅游快速增长。从 1978 年至 2007 年,我国入境旅游接待从 180.92 万人次增加到 13 187.33 万人次,增长 71.9 倍,年均增幅达 15.9%;过夜旅游人数从 72 万人次增加到 5 471.98 万人次,增长 75 倍,年均增幅 16.1%,高出同期世界旅游同类指标 12 个百分点;旅游外汇收入从 2.63 亿美元增加到 419.19 亿美元,增长 158.4 倍,年均增幅达到 19.1%,高出同期世界旅游同类指标 10 个百分点。我国已经成为世界第四大入境旅游接待国。

国内旅游持续攀升。1993 年至 2007 年的 15 年间,我国国内旅游接待从 4.1 亿人次增长到 16.1 亿人次,年均增速达到 10.3%;国内旅游收入从 864 亿元增长到 7 771 亿元,年均增幅达到 17%。我国已经形成世界上最大的国内旅游市场。

出境旅游蓬勃发展。自 1997 年起,我国在试办港澳游、边境游的基础上,正式开展中国公民自费出境旅游业务。之后,出境旅游目的地的数量逐步增加,截至 2007 年底,除香港、澳门两个特别行政区外,已有 132 个国家成为我国公民出境旅游目的地。中国公民出境旅游人数增速迅猛,2007 年已达到 4 095.4 万人次,是 2000 年的 3.9 倍,其中因私出境旅游人数达到 3 492.4 万人次,已占到出境总人数的 85%。我国已经成为亚洲最大的出境旅游客源国。

旅游企业日益增加。经过 30 年的培育和发展,旅游业基本形成了多方位、多层面、多维度的产业体系格局。到 2007 年末,全国已有旅行社 18 943 家,其



中国国际旅行社 1 797 家;星级饭店 13 583 家;旅游景区(点)超过 20 000 家,其中国家等级旅游区(点)3 100 余家,4A 级以上等级旅游区(点)928 家;国家旅游度假区 12 家;优秀旅游城市 307 个,旅游强县 17 个;工农业旅游示范点 1 098 家;国家重点风景名胜区 187 个,国家级自然保护区 303 个,国家森林公园 627 个,国家地质公园 138 个,世界地质公园 20 个,列入《世界遗产名录》的世界遗产 35 处。

科教兴旅迫在眉睫。当前,中国旅游业进入了新的发展阶段。中国将全面推进旅游业转型升级,实现从世界旅游大国向世界旅游强国的新跨越,当务之急是加快实施科教兴旅、人才强旅战略,培养和建设一支高素质的旅游人才队伍。因此,中国旅游业发展将对旅游教育产生重大影响。中国旅游教育将面临前所未有的重大发展机遇和挑战,涉及旅游人才需求和旅游人才供给的许多方面。

旅游人才需求连年走高。从需求层面看,中国旅游业持续快速发展需要大量旅游人才。据预测,到 2010 年,中国旅游主体人才占旅游直接从业人员的比重将达到 24.7%。到 2015 年,我国旅游直接就业人数将达到 1 700 万人,间接就业人数将达到 8 300 万人,旅游就业总量将达到 1 亿人。中国旅游业产业规模扩大及对旅游就业的强劲拉动使旅游人才需求连年走高。

旅游人才供给持续升温。从供给层面看,旅游教育是旅游产业发展的基础性支持和持续推动力。至 2007 年,全国举办旅游教育的院校共有 1 711 所,在校生为 77.38 万人,旅游专业教师 3.32 万人,其中高等旅游院校 770 所,在校生 39.74 万人,教师 1.69 万人;中等职业学校 941 所,在校学生 37.64 万人,教师 1.63 万人。据统计,目前招收旅游管理博士的院校有 11 所,招收旅游管理硕士的有 90 所,开设与旅游相关的专业(方向)近 30 个,逐步形成了涵盖博士、硕士、本科、专科(含高职)各层面的旅游教育体系。

旅游高等教育是我国旅游教育体系的重要组成部分,与旅游经济和社会发展的关系密切,是一种直接为旅游业发展服务的特殊类型的高等教育,肩负着为中国旅游业培养中高级专门旅游人才的重任。

旅游教材建设刻不容缓。教材建设是院校人才培养的基础。目前,我国旅游教材建设已有一定的规模和基础。在各级行政管理部门、院校和出版社的共同努力下,已出版了一批高等旅游管理专业教材。但从整体性看,已有的多数教材有以下缺憾:一是专业性不足,相当多的旅游教材“脱胎”于各自相关专业

母体的痕迹比较严重,旅游专业特点凸显不够;二是系统性不足,多数版本的教材只有4—8本,涵盖整个旅游管理专业的系列教材比较缺乏;三是适宜性不足,从高等院校旅游管理专业的历届毕业生的就业现状来看,由于实际操作能力不强以及旅游行业就业的相对低门槛特性,旅游管理专业学生逐渐丧失旅游行业就业竞争力,部分旅游高等院校教育并非以适应社会需要为目标,以培养技术应用能力为主线来设计学生的知识、能力、素质结构和培养方案,以致强调理论教学和实践训练并重不够,培养出来的毕业生直接上岗工作的能力不强。另外,目前的多数教材普遍存在内容交叉、重叠、陈旧,编的多,写的少;引用的成果多,研究性成果少;理论性的多,操作性的少;继承的多,创新的少等现象。有鉴于此,在安徽人民出版社安徽师范大学编辑部的策划下,成立了高等院校旅游管理专业教材编委会。经过高等院校旅游管理专业教材编委会精心组织和相关高校教师的认真编写,推出一套结构合理、内容精辟、信息前沿、案例丰富的高等教育旅游管理专业系列教材。

本套系列教材有三个特点:一是专业系统性。旅游高等教育系列教材计划出版28本,涵盖高等院校旅游管理专业全部教育教学内容,避免各院校使用教材分散,常出现一个专业使用多个版本的教材而不利于专业教学的一体化和系统化。二是实践应用性。本套教材充分体现了旅游高等教育的人才培养应用型特色和能力本位,调整了新形势下旅游人才必须具备的能力基础和技术基础,突出了旅游人才的创新素质和创新能力的培养。三是参与广泛性。在对旅游专业的人才培养模式和教学内容体系改革进行充分调查研究和论证的基础上,充分吸收高等院校旅游管理专业在探索培养技术应用型专门人才方面取得成功经验和教学成果的骨干教师参加编写。

本套教材适用于高等院校旅游管理专业使用,同时对旅游行业的工作者与旅游爱好者有重要参考价值。本系列教材是作者在百忙之中完成,我感谢我的同事们的敬业精神。同时,对于系列教材总体框架设计可能存在的缺憾,对于每本教材的疏漏与不足,我并代表作者表示歉意,恳切希望广大读者批评指正,不断推动旅游高等教育教材建设的发展与提高。

章锦河

2009年11月18日

前言

改革开放以来,我国旅游业取得了辉煌的成绩。作为旅游业的支柱性产业,饭店业近年来也始终保持着快速和健康的发展态势,但同时也正面临着越来越激烈的市场竞争环境。饭店业的发展机遇与挑战并存。饭店是服务性行业,饭店业是劳动密集型,也是知识密集型产业。随着现代饭店业的发展这种对于人力资源的依赖特性愈加突出。任何一家饭店想要立足于社会,并有所发展,必须有维持饭店经营活动的资源。在这些资源当中,人力资源是饭店企业最重要的资源和财富。吸引人才、留住人才、培育人才、合理地使用人才和管理人才已经成为饭店企业核心竞争力的关键所在。掌握先进的饭店人力资源管理理论知识和方法,不仅对于将进入饭店行业工作的高校学子非常重要,而且对饭店管理人员也具有非常重要的意义。

《饭店人力资源管理》作为饭店(酒店)管理专业的一门专业课,具有很强的实践性和应用性。通过课程的学习,应使学生除了掌握饭店人力资源管理的基本概念、原理以外,更为重要的是提高运用饭店人力资源管理相关理论,分析和解决饭店中存在的人力资源管理方面的问题的能力。目前饭店管理专业教材中,实用性强的少,具有饭店特色的人力资源管理的教材少之又少,而高校毕业生去做饭店初级管理人员的人数每年都在增加。本教材编写的目的是希望改变以往饭店专业人力资源管理教材的不足,强调教材的实用性、实践性和针对性。本教材既适合高职高专学生以及实践型本科学生使用,也适合饭店的管理人员参考。

本书全面系统地阐述了现代饭店人力资源管理的基本原理和主要活动,分八章介绍了饭店人力资源管理基础知识、饭店人力资源规划、饭店工作分析、饭店员工招聘管理、饭店员工培训与开发管理、饭店人力资源绩效管理、饭店人力资源薪酬福利管理、饭店员工的激励管理等具体内容。

本书由齐炜主编,黄薇薇、余凤龙、李础副主编。各章编写人员如下:第一章,何东平(安徽省旅游培训中心);第二章,齐炜、邱竹青(安徽工业经济职业技术学



院);第三章、第四章,徐天坤(安徽工业经济职业技术学院);第五章,黄薇薇(安徽师范大学旅游学院);第六章,李础(浙江开元旅业集团);第七章,谌连连(安徽工业经济职业技术学院);第八章,余凤龙(南通大学)。

本书在编写的过程中,参考引用了部分国内外学者的研究成果,由于编写时间紧迫,所引用作品未能一一与原作者取得联系,在此深表歉意,并致以诚挚的谢意,欢迎作者及时和我们联系。本书的编写得到了安徽省旅游局陈亚萍纪检组长和安徽省旅游局行业管理规范处金鸣副处长及储晓焱副处长大力指导和帮助。由于作者水平所限,加上时间较为仓促,书中难免有不妥之处,敬请专家和广大读者批评指正。

齐 炜

2009年8月

目 录

总 序	1
前 言	1
第一章 饭店人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的发展与演变	1
一、人力资源观念与理论的发展沿革	2
二、人力资源管理理论基础与方法的演变	6
第二节 饭店人力资源管理概述	9
一、饭店人力资源管理的概述	10
二、饭店人力资源管理的基本原理	13
三、饭店人力资源管理的目标	14
四、饭店人力资源管理的意义	16
第三节 现代饭店人力资源管理体系	18
一、饭店人力资源管理组织结构	18
二、现代饭店人力资源管理体系	20
第四节 饭店人力资源从业人员素质要求	23
一、饭店从业人员能力素质状况分析	24
二、饭店人力资源管理人员的素质要求	25
第二章 饭店人力资源规划	28



第一节 饭店人力资源规划概述	28
一、饭店人力资源规划的概念	28
二、饭店人力资源规划的内容	30
三、饭店人力资源规划的原则	31
四、饭店人力资源规划的作用	32
第二节 饭店人力资源规划的管理	33
一、饭店人力资源管理编制程序	33
二、饭店人力资源规划的实施与控制	34
第三节 饭店人力资源规划的方法	35
一、饭店人力资源需求预测	35
二、饭店人力资源供给预测	38
三、饭店人力资源供给平衡	42
第三章 饭店工作分析	44
第一节 饭店工作分析概述	44
一、饭店工作分析的内涵	45
二、饭店工作分析的内容	47
三、饭店工作分析的意义	48
第二节 饭店工作分析的实施	50
一、饭店工作分析的程序	50
二、饭店工作分析的常用方法	55
三、饭店工作分析的成果及其运用	68
第四章 饭店员工招聘管理	77
第一节 饭店员工招聘概述	77
一、饭店人力资源需求特点	77
二、饭店员工招聘涵义	79
三、饭店员工招聘原则	80

第二节 饭店员工招聘工作流程	82
一、评估招聘需求	83
二、制定招聘计划	84
三、选择招聘渠道	84
四、发布招聘信息	86
五、实施招聘选拔	88
六、组织人员录用	91
七、评估招聘成效	93
第三节 常用招聘选拔方法	96
一、笔试法	96
二、面试法	99
三、心理测验	109
四、情景模拟法	111
第五章 饭店员工培训与开发管理	117
第一节 饭店员工培训与开发概述	117
一、饭店员工培训与开发的意义	117
二、饭店员工培训与开发的特点	119
第二节 制定饭店员工培训与开发制度	122
一、饭店员工培训与开发制度概述	123
二、饭店员工培训与开发制度的制定	126
第三节 饭店员工培训与开发管理	126
一、饭店培训需求分析	126
二、饭店培训计划制定	128
三、饭店培训计划实施	130
四、饭店培训项目评估	131
第四节 饭店员工职业生涯规划与管理	135
一、职业生涯规划概述	136



二、职业生涯规划的方法和内容	138
三、职业生涯管理	142

第六章 饭店人力资源绩效考核

第一节 饭店绩效考核概述

一、饭店绩效考核的概念	148
二、绩效考核的目的与作用	149
三、饭店绩效考核的分类	151
四、绩效考核的原则	152
五、绩效考核的内容	155

第二节 饭店绩效考核的流程

一、饭店绩效考核流程概述	157
二、绩效考核的工作流程	158
三、绩效考核的实施方法	163
四、绩效考核中要注意的常见问题	178

第七章 饭店薪酬管理

第一节 饭店薪酬管理概述

一、饭店薪酬的概念及构成	186
二、饭店薪酬管理的内容	188
三、饭店薪酬管理的作用	191

第二节 饭店的薪酬设计

一、饭店薪酬设计的原则	192
二、饭店薪酬设计的流程	196
三、宽幅薪酬	198
四、前面薪酬体系	200

第三节 薪酬制度

一、岗位工资制	205
二、绩效工资制	207

三、结构工资制	209
四、年薪制	210
第八章 饭店员工的激励管理	223
第一节 员工激励概述	223
一、激励的内涵	223
二、激励的作用	224
第二节 激励理论及其在饭店管理中的运用	226
一、内容型激励理论	226
二、过程型激励理论	231
三、其他激励理论	235
第三节 有效激励的原则和方法	239
一、激励的原则	239
二、激励的方法	240

第一章

饭店人力资源管理概述

在现代企业管理中,人力资源管理占据着越来越重要的地位,以人为本的管理原则已经为企业所公认。饭店的竞争,归根到底是人才的竞争。如何吸引和留住饭店所需要的人才,如何使员工在饭店中发挥更大的作用,为饭店创造更大的效益,已经成为各级管理者,尤其是高级管理者十分关心的一个重要问题。与此相应,人力资源管理部门在饭店管理体系中也成为一个事关全局的关键部门。但是,如何发挥人力资源管理部门在饭店中的作用,还是一个许多饭店尚未解决的问题。饭店人力资源管理作为一门学科,其任务是分析和阐明其中存在的规律,为提高饭店企业经营效益和管理效率服务。

本章在讲述人力资源及其管理基本内涵的基础上,着重阐述饭店人力资源管理的重要地位、发展演变以及基本价值观、目标任务与学习方法。

第一节 人力资源管理的发展与演变

在现代社会中,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要的资源。人力资源管理,是指利用现代科学技术和理论,不断获得人力资源,把得到的人力资源整合到企业中,与企业融为一体,开发员工的潜能,保持和激励员工对企业的忠诚与积极性,提高员工的工作绩效,以不断实现企业目标的持续过程。



一、人力资源观念与理论的发展沿革

21 世纪人力资源管理已成为管理的核心内容,人力资源管理的作用也发生了重要的转变。传统的人力资源管理内容包括行政管理和事务管理两个方面,然而现代的人力资源管理更注重将人力作为一项资本进行投资,并通过管理使人力资本发挥各自的优势,以提高人力资本的投资回报率。

从人力资源管理的角度来看,马克思关于活劳动是价值创造唯一源泉的理论,就已体现了早期的人力资源思想,后来产生的以舒尔茨为代表的人力资本理论,则更明确地指出了人力资源及管理的重要性。

(一)马克思的人力资源思想

马克思在《资本论·商品》中建立的劳动价值理论不仅对人类的劳动进行了精辟的论述,而且对劳动力(人力资源)方面的一些问题也做了深刻的阐述,有着极其丰富的思想内容。

1. 劳动力商品的使用价值具有独特的含义

在马克思的劳动价值理论中,劳动力商品价值理论占据重要的位置,劳动始终处于中心、本源和至高无上的地位,任何其它生产要素都不过是其衍生物。该理论把参与劳动的主体——劳动力定义为人的劳动能力,即蕴藏在人的身体中的智力和体力的总和,并进一步指出,在任何社会,劳动力都是生产的基本要素。

劳动力商品的使用价值具有特殊性。一般商品在消费或者使用时,随使用价值的消失,它的价值也就消失或者转移到新产品上去。但劳动力的使用价值是劳动,劳动不但能创造价值,而且能创造比自身价值更大的价值。

2. 体力劳动、脑力劳动和科学知识都是直接的生产力

马克思关于劳动和劳动价值理论的思想是非常深刻的。不仅在《资本论》的其他章节中,而且在《剩余价值理论》和其他有关著作,都有更实际、更拓展的论述。凡是参加社会化生产过程的一切成员都是生产劳动者。在总体劳动过程中,有人用手工作,有人用脑工作,有人当经理、工程师、工艺师等等,有人当监工,有人当直接体力劳动者或者做十分简单的粗工,于是劳动能力的越来越多的职能被列在生产劳动的概念下。由此可见,马克思把从事经营管理的经理和从事科技工作的工程师等脑力劳动者,也看作是总体劳动过程中的生产劳动者。不言而喻,他们的劳动参与了商品的生产,也就实现了价值的增值。这就明确了科学、管

理、知识等都是生产力因素,理所当然成为参与分配的要素。

3. 复杂劳动比简单劳动具有更高的价值

马克思说过,比社会平均劳动更复杂的劳动是这样一种劳动力的表现:这种劳动力比普通劳动力需要较高的教育费用,它自身具有更高的价值。同样,作为社会生产过程中的劳动,它们之间各自所创造的价值,在量和质方面,其效果和收益就不相同。相对来看,脑力劳动是一种复杂劳动,所创造的价值也比较大。知识劳动或智力劳动是复杂程度更高的劳动,具有很强的创造价值的能力。马克思的劳动价值理论指出,复杂劳动是多倍的简单劳动,劳动的复杂程度越高,其创造价值的倍加的能力就越大。当代知识经济中的知识劳动或智力劳动,是复杂程度很高的创造性劳动,可以说是更复杂的劳动,与一般复杂劳动相比,具有大得多的创造价值的能力,应该得到更高的报酬。

(二)舒尔茨人力资本理论内涵

舒尔茨于1960年发表的《人力资本投资》指出:现实中,好多我们称之为消费的东西,实际上属于人力资本投资的范畴,如教育、培训、卫生保健等。因为这些投资活动带来了人们体能、知识和技能的增进,并由此带来了经济增长和个人收入的提高。

“人力资本”概念出现在20世纪60年代,这并非偶然,而是发达国家在过度强调物质与财政资源之后,认识到了人在组织中的关键地位,而给予了如此的定位,把人视为组织中最需要的资产。舒尔茨人力资本理论的内涵主要体现在以下几方面:

1. 人力资本体现在人的身上,表现为人的能力和素质

在舒尔茨的人力资本理论中,“人力资源”就是通过教育和培训在劳动者身上所形成的特定的劳动能力,是人力资源在生产过程中的使用。人力资本的主体是劳动力(人力资源),当人力资源作为赚取利润的手段时,即被赋予了人力资本的内涵。人力资本也可指人所具有的知识、技能、资历、经验和熟练程度、健康等。所以,人力资本是体现在劳动者身上的能力和素质。它能促进经济增长和个人收入的增加,是生产性资本。同时根据人力资本具有异质性的特征,可把人力资本分为一般型、技能型、管理型和企业家人型(专家型)等几种类型。

2. 人的能力和素质是通过人力投资而获得的,对其投资必然会有收益

从舒尔茨人力资本理论可以看出,人力资本是对人力的投资而形成的资本。