

高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材
福建省精品课程配套教材

饭店人力资源管理

- 基于工作过程的课程开发系统化思想，在省级精品课程基础上开发而成。
- 以项目为载体，以任务为驱动，以学生为主体，重点培养学生的综合职业能力。
- 按照学生的工作内容选取相关学习内容，具有较强的职业导向性。

沈文馥 主编

第2版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



www.cmpedu.com

电子课件

高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材

福建省精品课程配套教材

饭店人力资源管理

第2版

主 编 沈文馥

参 编 王亚均 张少卿 王艺能



机械工业出版社

根据当前高职教育教学改革倡导的基于工作过程系统化的课程开发思想,在省级精品课程“饭店人力资源管理”长期探索的基础上,这本新思路教改教材与读者见面了。本教材的特色在于以项目为载体,以任务为驱动,以学生为主体,突出学生能力素质的培养。在内容的选取上,根据职业情景和旅游及酒店管理专业学生的职业发展需求,选取了饭店机构设置及人员配置、饭店人力资源规划、招聘与配置、饭店人力资源培训、饭店绩效管理、薪酬与激励、劳动关系管理及职业生涯规划设计8个模块,辅以课外阅读、课堂训练与测评,内容新颖、系统,具有较强的可操作性。

本书适合高职院校和应用型本科院校旅游及酒店管理专业学生学习使用,也可作为旅游业从业人员培训及职业资格考试教材。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 免费下载。如下载中出现问题,或对电子课件有宝贵建议,欢迎致电 010-88379375。

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/沈文馥主编. —2版. —北京:机械工业出版社,2012.7
高等职业教育“十二五”旅游及餐饮管理类专业规划教材
ISBN 978-7-111-39096-1

I. ①饭… II. ①沈… III. ①饭店—人力资源管理—高等教育—教材
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第152570号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛 责任编辑:张亮

封面设计:马精明 责任印制:张楠

唐山丰电印务有限公司印刷

2012年8月第2版第1次印刷

184mm×260mm·17.25印张·421千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-39096-1

定价:33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

当前,以高职院校为代表的职业教育正面临新的突破性发展。按照“以就业为导向,以服务为宗旨”的职业教育目标,具有“系统的应用知识”而不是具有“学院的专业知识”或“专业理论”,成为高职学生与普通高校学生的分水岭。基于这一要求,新的职业教育课程的设计原则是:以职业活动为导向,以能力素质为目标,以学生为主体,以项目为载体,以情景实训为手段,实施知识、理论、实践一体化的教学。

随着我国饭店业完成从数量扩张到质量竞争的转变,饭店的服务管理水平显得愈来愈突出。人力资源是饭店业的第一资源,从为饭店业培养适时、适用的专业人才着眼,编写一本适合高职学生学习应用的,有针对性和可操作性的教材尤为迫切。基于此,本书力求体现以下特色:

(1) 职业活动导向。注重与行业的紧密结合,尽可能融入当前行业的需求和最新变化,突出管理方法和操作技能的训练,课程内容尽可能取材于职业岗位活动和实际工作流程。

(2) 突出能力目标。设计“能力的实训过程”,注重学生实际工作能力的培养。

(3) 项目载体。设计、选择8个贯穿课程的模块,作为训练学生职业岗位综合能力的主要载体。单项项目尽可能是大型项目的子项目,尽可能用接近学生未来岗位的项目任务来训练。

(4) 用任务训练职业岗位能力。在内容上紧扣饭店人力资源管理的工作流程,按操作要求进行延伸,并在每个项目(任务)后,设计了实践教学环节,要求学生完成所有的项目和任务。

(5) 以学生为主体。根据课程评价标准,体现课程所有活动以学生为主体的原则。

(6) 一体化的课程设计。教材的演绎按照“模块→项目→任务”的逻辑顺序展开,每个模块中,项目(任务)的编写遵循“能力目标、知识目标、态度情感与价值观目标→任务描述→任务实施→任务分析→相关知识→任务结论→课堂训练与测评”的体例进行,彰显“做中学,学中教”的高职教改特点。

本书共分8个模块,建议教学课时68学时。漳州职业技术学院沈文馥教授负责大纲制定、全书的统稿及审校,并具体负责模块1、4、5、7、8的编写工作,再版时负责对全书进行重校和补充(约22万字);漳州职业技术学院王亚均讲师负责模块2、3的编写工作(约7万字);张少卿讲师负责或参与模块4、6、8的编写工作(约9万字);王艺能讲师参与模块7的编写工作(约2万字)。

本书在编写过程中得到同行专家和机械工业出版社徐春涛编辑的关心指导,再版时参考、借鉴了国内外部分专家、学者的最新研究成果,在此一并致谢。

由于编写水平有限,书中不当之处,敬请读者不吝赐教。

编 者

目 录

前言

模块1 饭店机构设置及人员配置 1

项目1 饭店机构设置 2

任务1 熟悉饭店组织机构 2

任务2 熟悉饭店人力资源部 4

相关知识 5

课外阅读 10

任务结论 14

项目2 饭店人员配置 14

任务1 饭店员工配置 14

任务2 设计员工工作职责 16

相关知识 18

课外阅读 28

任务结论 35

课堂训练与测评 35

模块2 饭店人力资源规划 37

项目1 工作岗位分析 38

任务1 收集工作岗位信息 38

任务2 使用关键事件法进行工作分析 39

任务3 编写一份工作说明书 41

相关知识 42

课外阅读 47

任务结论 48

项目2 人力资源规划 48

任务1 熟悉饭店人力资源规划编制流程 48

任务2 编制人力资源净需求评估表 50

任务3 编制饭店人力资源规划 51

相关知识 52

课外阅读 61

任务结论 63

课堂训练与测评 63

模块3 招聘与配置 67

项目1 招聘 68

任务1 拟定一份招聘计划 68

任务2 设计招聘申请表 70

任务3 设计一份招聘广告 71

任务4 拟定一份个人简历 72

相关知识 74

课外阅读 82

任务结论 86

项目2 选拔 87

任务1 列出一份面试提纲 87

任务2 举行一次饭店专场模拟面试 89

任务3 设计一份面试情况记录表 89

任务4 设计一场无领导小组讨论

情境模拟 90

相关知识 93

课外阅读 100

任务结论 100

课堂训练与测评 101

模块4 饭店人力资源培训 103

任务1 收集培训需求信息 104

任务2 分析培训需求 105

任务3 拟定培训计划 106

任务4 建立培训评估体系 109

相关知识 113

课外阅读 118

任务结论 123

课堂训练与测评 123

模块5 饭店绩效管理 125

项目1 熟悉饭店绩效管理系统 126

任务1 界定绩效指标和建立绩效标准 126

任务2 绩效沟通 128

任务3 收集和分析绩效信息 131

任务4 绩效考评 132

任务 5 绩效反馈	134	任务 3 处理涉及劳动合同的有关劳资 关系矛盾	201
相关知识	136	任务 4 签订劳动合同	202
课外阅读	144	任务 5 变更劳动合同	203
任务结论	148	任务 6 解除劳动合同	204
项目 2 绩效改进	149	任务 7 熟悉集体合同	205
任务 1 关注绩效结果	149	相关知识	207
任务 2 制定绩效改进计划	152	课外阅读	214
任务 3 诊断并提高绩效	153	任务结论	220
相关知识	155	项目 2 维护劳动者的基本权利	221
课外阅读	157	任务 1 合理安排劳动时间与休息休假	221
任务结论	158	任务 2 支付劳动者工资	221
课堂训练与测评	158	相关知识	222
模块 6 薪酬与激励	161	课外阅读	225
项目 1 薪酬管理	162	任务结论	226
任务 1 设计饭店薪酬体系	162	项目 3 维护劳动者社会保险权利	226
任务 2 选择职位评价方法	164	任务 1 保障劳动者退休待遇	226
任务 3 开展薪酬市场调查	168	任务 2 保障劳动者工伤保险待遇	227
任务 4 设计员工工资制度	170	任务 3 保障劳动者失业保险待遇	228
相关知识	171	任务 4 保障劳动者医疗保险待遇	228
课外阅读	180	任务 5 保障劳动者生育保险待遇	229
任务结论	184	相关知识	231
课堂训练与测评	184	课外阅读	237
项目 2 激励	185	任务结论	241
任务 1 把握激励原则	185	课堂训练与测评	241
任务 2 运用激励手段	187	模块 8 职业生涯规划设计	243
相关知识	189	任务 1 测试职业倾向	244
课外阅读	192	任务 2 分析职业环境	248
任务结论	196	任务 3 设计职业生涯规划方案	249
课堂训练与测评	196	相关知识	252
模块 7 劳动关系管理	199	课外阅读	256
项目 1 熟悉劳动合同与集体合同	200	任务结论	264
任务 1 熟悉劳动法及其调整范围	200	课堂训练与测评	264
任务 2 辨析劳动关系与劳务关系	200	参考文献	265

模块 1

饭店机构设置及人员配置

教 学 目 标

● 能力目标

能够熟悉不同类型饭店的机构设置；能够熟悉饭店人员配置及工作职责。

● 知识目标

理解饭店人力资源和人力资源管理对饭店发展的重要意义；了解传统人事管理与人力资源管理的区别与联系；了解饭店人力资源管理的任务和内容。

● 态度情感与价值观目标

熟悉饭店人力资源管理的运行环境。

项目 1 饭店机构设置

任务 1 熟悉饭店组织机构

● 任务描述

第二次世界大战后，西方饭店经营思想随着人口、生活方式、经济发展等因素的变化而不断演变。20 世纪 70 年代，随着大众营销时代的到来，由福特公司最先采用并证明有效的标准化概念在各行各业广泛运用开来。饭店业也同样发现标准化的客房具有易于维护和易于复制的优点，它能使饭店集团通过连锁化经营获得规模经济，因此，标准化的饭店产品和服务成为当时饭店业流行的做法，顾客也愿意接受标准化的概念。到了 20 世纪 80 年代，西方饭店市场供过于求，物有所值成为顾客选择饭店的主要依据，饭店经营者开始从其他产业借鉴先进的管理方法。而 20 世纪 80 年代末以来，西方顾客的需求出现了多样化的趋势。为了满足顾客不同的需要，一些饭店运用了流程再造的思想重新设计了饭店的组织结构，同时以补缺营销取代了大众营销，即饭店更为专注于某个或者某些十分狭小的细分市场，关注个人服务，让顾客在饭店产品的设计与传递中扮演积极的角色，创造独特的消费经历。

饭店的组织结构应如何设置，才能顺应 21 世纪个性化消费的潮流呢？

● 任务实施

饭店组织机构的设置如图 1-1～图 1-4 所示：

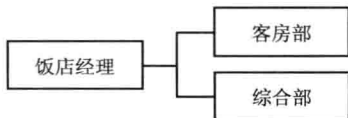


图 1-1 经济型饭店的组织机构设置图

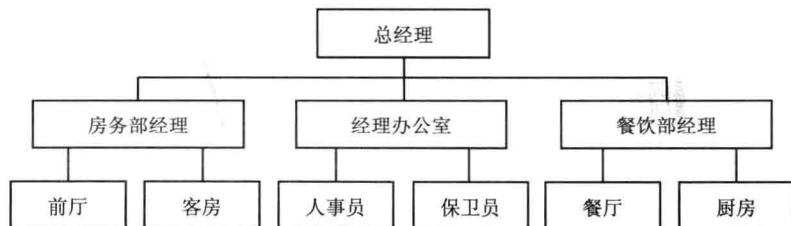


图 1-2 小型饭店组织机构设置图

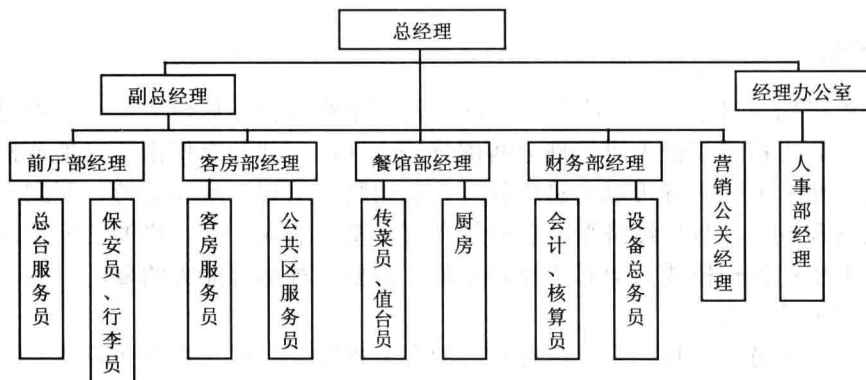


图 1-3 中型饭店组织机构设置图

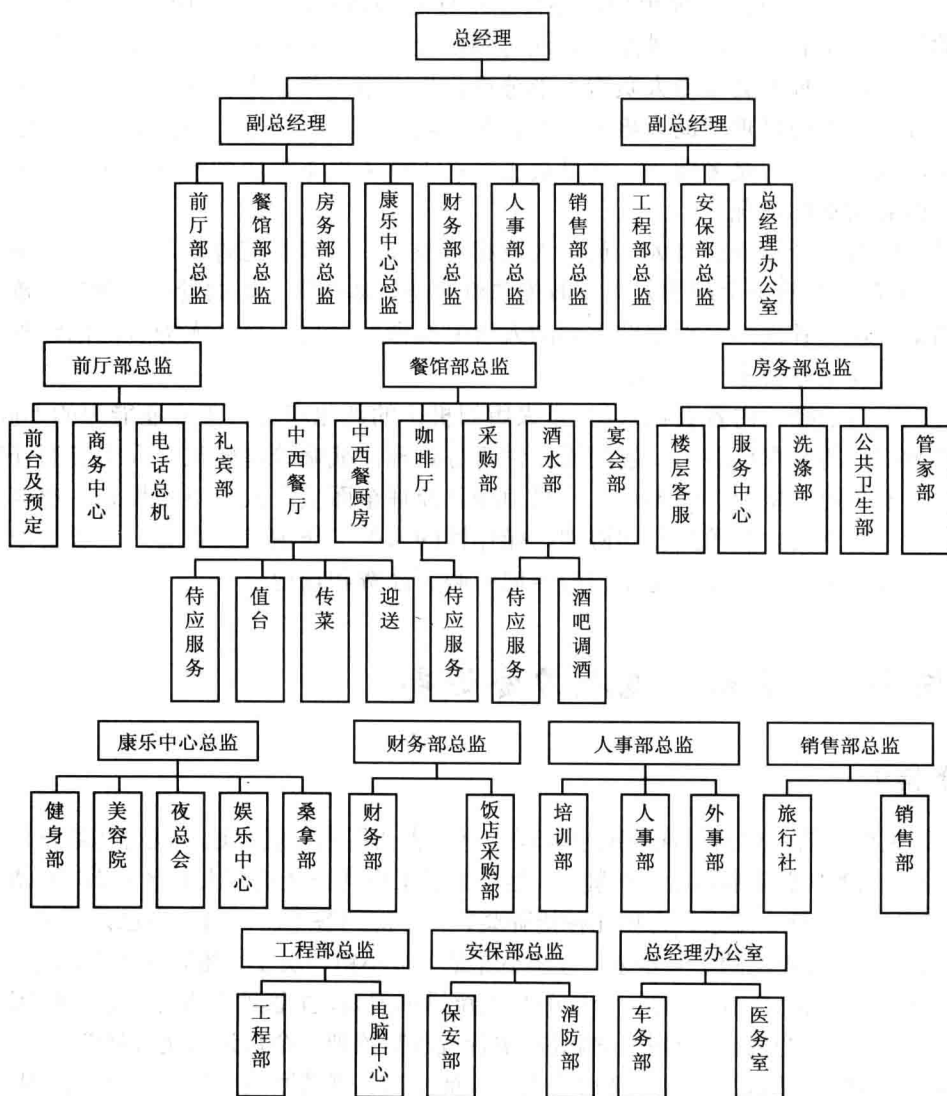


图 1-4 大型饭店组织机构设置图

● 任务分析

饭店组织机构应讲求与人力资源的匹配。经济型饭店由于店内人手少,不设置专人管理人事。连锁店大都采用把人事管理分两部分的方法:一部分直接由店经理承担,如工资核算、绩效考核;另一部分可以由总店管理,如招聘、培训、政策支持、薪酬定位。这样可大大降低管理成本,也使经济型饭店的经理有了基本的人、财、物的支配管理权,是一种高效的人力资源管理模式。但对店经理来说,需要一种综合能力的要求,应该在上岗前有一段实习经理的训练。

小型饭店虽然员工总数不多,没有专门的人力资源部,但一般有兼职或专职人员管人事。这个岗位一般设置在经理办公室。有几种方法实现它的功能:①由办公室主任兼任,大部分事务性工作由部门经理承担,办公室主任起协调和汇总的作用。这是员工数在 50 人以下的饭店的配置方法,这种配置方法对部门经理是一种挑战,部门经理上岗前需要一定的培训。②由经理办公室专人负责大部分操作性人事工作,办公室主任承担人力资源部经理的责任,各部门经理辅助人事专员做好第一线管理,办公室主任需要学习一定的人事管理知识,人事专员应是多面手。这是员工数在 100 人以下饭店的配置方法,也是国内大部分小型饭店的实际情况。

中型饭店由于经营规模较大,员工人数相对较多,一般都配置专门的人力资源管理部门,有 2~3 人分工承担全部的人力资源操作性事务,如招聘、培训管理、薪酬分配、绩效管理、档案管理,各部门经理辅助不同的人事专员做好管理工作。人力资源部经理可以专人担任,也可以由办公室主任兼任。

大型饭店由于经营内容五花八门,带来组织机构的细化和对员工专业能力的不同要求,对人力资源部门的要求已经由一般的操作性事务管理向战略管理转化。人力资源开发和整合成为区别于其他类型饭店的难点,一般由副总经理全面负责人力资源规划、整合,人力资源部门经理负责人力资源开发和协调,操作性的事务工作由专人负责。一般整个人力资源部门工作人员在 4~10 人,有专门的培训中心、经费和场地。



任务 2 熟悉饭店人力资源部

● 任务描述

老黄是某饭店的一位新上任的董事经理。该饭店几年来发展迅速,现有几家下属分店。上任后,老黄先考察总店餐饮部。在餐厅,他看见员工小沈正在按客人姓名放婚宴的席卡,就问:“你们店的菜是什么菜系?有哪几种招牌菜?”小沈回答不出,借口自己是新来的,所以只知道端盘子。这时小沈的主管走来,夸奖小沈是个很不错的员工。随后几天里,老黄走访了下属几个分店,发现存在不少问题:分店的员工跳槽率很高,主管忙于事务,与员工沟通很少。分店在聘用员工时各自为政,出现空缺职位,主管就赶紧招聘一个自认为是合格的人员来填补。招聘时不采用科学的选拔方法,招聘后培训 3 天就上岗。老黄回到办公室,觉得很困惑。

在你看来,总店是否要设人力资源部?试画出饭店人力资源部的组织结构设置图。

● 任务实施

饭店人力资源部组织结构设置图如图 1-5 所示:

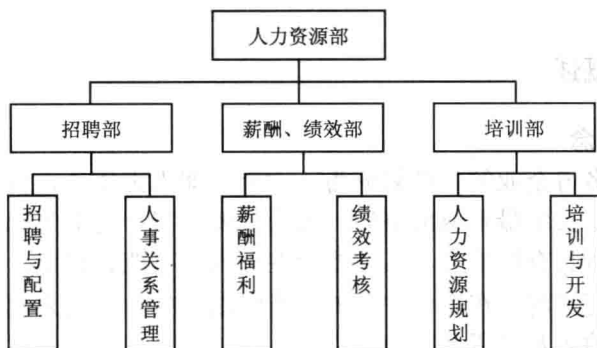


图 1-5 饭店人力资源部组织结构示意图

● 任务分析

随着知识经济及网络化、经济全球化的发展,饭店的人力资源管理工作从后台走向前台。饭店人力资源管理者职责已经逐渐从作业性、行政性事务中解放出来,更多地从事战略性人力资源管理。饭店再造、组织结构重组、规模精简的变革大潮都要求人力资源经理成为首席执行官的战略伙伴,帮助决策者制定计划、实施组织变革。人力资源管理人员越来越多地参与饭店战略规划,组织业务活动,领导饭店变革,建立竞争优势,传播职能技术,担当起员工宣传者和倡议者的角色,并对员工绩效和生产率负责。一些操作性的事务则采用人事代理和外包的方法,以减轻人力资源管理的人工成本。总之,饭店人力资源部逐渐从过去那种行政、总务、福利委员会角色转变成为学习型组织和教育的推动者、高层主管的咨询顾问、战略业务伙伴、管理职能专家和变革的倡导者等。

饭店的管理实践表明,只有建立起科学的价值评估体系和价值分配体系,才能形成有效的激励机制,从而推动饭店员工,特别是饭店职业经理人和知识创新者,为饭店创造更多的价值。人力资源管理的核心是价值创造、价值评价和价值分配。



相关知识

小资料

人力资源对企业生存和发展的意义

现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人。”IBM公司总裁华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”可见人力资源是企业生存的关键资源。现代企业的生存是一种竞争性生存,人力资源对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·巴克雷曼的观点:“为了成功,企业组织必须获取并维

持其对竞争对手的优势。这种竞争优势可以用两个途径达到：一是成本优势；二是产品差异化。”人力资源对企业成本优势和产品差异优势意义同样重大。

思考：如何理解人力资源对企业成本优势和产品差异优势的意义？

一、人力资源概述

1. 人力资源的概念

当代经济学家大多将企业的资源划分为4大类，即人力资源、自然资源、资本资源和信息资源，人力资源是其中最重要的资源。人力资源是指一切能为社会制造财富，能为社会提供劳务的人及其所具有的能力，具体指存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征等载体中的经济资源。在企业中的人力资源则是指一切能为企业创造财富，能为社会提供企业规定服务的人及其所具有的能力。

2. 人力资源的特性

(1) 能动性 人力资源在企业经济活动中属于能动性资源，是最积极最活跃的主动性生产要素。如前所说，人力资源存在于人的生命中，是具有生命力的资源，因而与企业中其他物质资源有着本质的区别，并由此决定了其在企业生产、服务、经营各项社会经济活动中具有的主导地位。企业人力资源的能动性主要表现在职业选择、自我学习、自我完善和积极工作等方面；创造性的劳动、服务意识和敬业精神是企业人力资源最重要的方面，也是企业人力资源潜力发挥的关键因素。

(2) 再生性 人力资源表现为可再生资源，既可以通过休息、饮食来恢复消耗掉的人力资源，也可以通过学习来提高和恢复已有人力资源的质量。企业人力资源同其他行业人力资源一样，会因员工身体疲劳呈现出生理衰老、体质下降、感官退化等不可逆转的生理规律，由于行业的特殊性（24小时不间断工作），以及对员工在生理、心理上的特殊要求，在员工使用上要通过劳动保护、医疗保健等积极预防措施，以减缓员工体质下降；也可以通过各项有效的培训和教育，在相当程度上提高企业人力资源的个体和整体素质，最大范围地延长企业人力资源的使用期限，最大限度地发挥企业人力资源的使用价值。

(3) 时效性 人力资源在它的生命周期中，有幼年、青年、壮年和老年各个时期不同的工作能力表现，有明显的体力、智力的差异及能力、经验的差异。这些时效性特征向企业人力资源管理提出了人才使用培养和再使用再培养的各项战略与战术的不同任务。它要求人力资源管理者能充分利用老员工的经验，带好新职工，让他们尽快学会各项复杂的技术，提高人际交往能力和服务能力；也要求人力资源管理者能积极发挥青年员工学习能力强、身体素质好、文化程度高的优势，完成中老年员工无法胜任的工作，并且让那些经过一定实践锻炼的优秀中青年员工在生命周期的黄金时段成为企业发展的中坚力量。

(4) 两重性 企业人力资源是企业经营的生产资源，也是企业投资的结果，它与其他资源一样具有投入产出规律。企业人力资源的开发和维持是企业的投资行为，而人力资源的使用和创造财富是生产行为。企业员工的招募、培训、管理，不管能否为企业创造效益，都需要消耗企业成本；而企业员工的生产、经营、服务行为又受到年龄、能力、机会及岗位设置等多种因素的影响。因此，充分重视 and 处理好企业人力资源生产与消费的关系，以

及数量与质量的关系,是企业开发利用和管理人力资源的重要任务。

(5) 社会性 企业人力资源作为一种社会资源,更由于企业作为社会经济、生活的集中反映,从而表现出强大的社会性。企业作为人力资源使用比较密集的社会行业,其提供的众多就业岗位和机会历来被社会视为对整个社会的重要贡献。从宏观方面分析,企业人力资源的形成、配置和使用无不受到社会经济生活和文化及风俗等各种因素的影响;从微观方面分析,企业人力资源实际上往往是一个独立构成的相对自主的小社会。它既以接待顾客的经营单位进行人际跨文化交流,又在企业员工内部进行着精神、制度、人际、价值、团队和利益等多元文化交流与整合活动。企业文化就是这种种活动的集中表现。

二、饭店人力资源管理

小资料

从人事管理到人力资源管理

传统的人事管理早期主要是人事档案管理,如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动及奖惩制度等情况。企业的人事部门主要职能往往被人们看作记录性的档案管理。此后,人事管理又出现了一种被称为“反映性管理”的职能,如员工受工伤、出现劳动纠纷等均可以通过“反映”得到解决。人事管理在很长一段时期里仍然处于一种被动的和缺乏灵活性的管理模式中,它至多停留在“反映”的程度上。应当指出,人事管理作为企业管理中的重要一环,是在管理活动过程中逐渐发展和完善起来的,它在决策中的地位日益重要。近几十年来,随着知识经济的蓬勃兴起,企业界的有识之士越来越认识到员工对企业兴衰存亡的决定性作用,并逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想,针对人事管理传统模式的被动性、缺乏灵活性的弊端,欧洲各国率先对人事管理做了较大的变革,提出了人力资源管理的新模式。

饭店行业流行一句话,关键的时候需要关键的人出现在关键的地方解决关键的问题。这话有很多理解,走动式管理啊,现场管理啊,服务意识啊,关键时候啊,不一而足。其实还有一层是补位。你想啊,客人到了大堂,行李员不在,大堂副理上;到了前台,接待收银忙不过来,大堂副理上,前厅经理上;到了餐厅,没人领位,餐饮总监上,实在没人,甚至总经理也得上。我们常说饭店的总经理是最大的服务员,是超级服务员,关键的时候有帮客人订房、带房、点菜、传菜。总经理是饭店最关键的人,最有本事解决关键的问题。从总经理之下的各级管理人员自不必说了,员工忙不过来的时候,自然是应当顶上来,服务才没有空白点,客人的感觉才最好。有些时候,甚至我们还专门要让管理人员冲在第一线,既做给员工看,也做给客人看。

可惜的是,很多饭店做不到这一点,管理人员过分看重专职专责,一个萝卜一个坑,总是让员工冲在最前面,美其名曰自己在后面统筹指挥。

思考:什么是饭店人力资源管理?

1. 饭店人力资源管理的概念

饭店人力资源管理是饭店组织中的一项基本管理职能;是对饭店人力资源进行获取、

保持、评价、发展和调整等一系列活动的过程；是依据科学的原理和方法，依靠饭店组织机构和组织手段，使每位管理者和员工正确认识自己在组织中应完成的任务和担负的责任，并设法最大限度地调动员工的积极性，发挥其才能和潜力，从而实现饭店的既定经济效益和社会效益。

2. 饭店人力资源管理的特点

(1) 是对人的管理 饭店业是一个劳动密集型的产业，饭店人力资源管理直接面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等千差万别的一个个员工，而员工直接面对的又是形形色色的具有不同个性的客人。只有当员工能够为客人提供令其满意的服务时，饭店才能赢得并留住客人，达到饭店管理的目标；而只有满意的员工才能自觉地为客人提供满意的服务。因此，人力资源管理必须树立以人为本的意识，正确认识员工。①要认识到员工是自然人，有自然人的基本需求；②认识到员工也是社会人，需要被尊重与自豪感等，同时其成长生活的环境对其价值取向也有着根深蒂固的影响；③还应认识到员工是职业人，是饭店的员工，应适应饭店的要求，具有饭店人的职业习惯和特点等。

(2) 是科学化的管理 现代饭店人力资源管理是一项复杂、综合性的系统工程，所以，饭店人力资源管理必须建立起一整套标准化、程序化、制度化和量化的管理系统作为保证，进行科学化的管理。

1) 标准化是指对饭店所有工作制定的有关数量、质量、时间、态度等的详细、具体、统一的要求，如录用员工要有素质条件标准，岗位培训应有合格标准，服务工作要有质量标准，各部门要有定员标准等。

2) 程序化是对管理或者工作的过程进行科学的分段，并规定各阶段的先后顺序以及每个阶段的工作内容、要达到的标准、责任者和完成时间。

3) 制度化是指人力资源管理要建立起严密的规章制度，以保证录用、招聘、考核、选拔等工作顺利进行。

4) 量化是指管理者要经常进行测试和统计，进行定量分析，以制定或者修改定额，进行合理定员，使饭店考核系统有科学的数量依据等。

(3) 是全员性的管理 饭店人力资源管理是全员性管理，不仅包括饭店人力资源部或人事部对全体员工的培训与考核，还包括饭店全体管理人员对下属的督导与管理。这就是说，人力资源管理是饭店全体管理人员的职责之一。因此，饭店的每一位管理人员都应该了解和掌握人力资源管理的理论、方法以及人力资源管理的职能，通过选用、培训、激励员工，为员工创造展示才能的机会和条件，调动员工的工作积极性。

(4) 是动态的管理 饭店人力资源管理的范畴相对来说是比较大的。应该说，凡是与饭店员工的需求和供应有关的问题，都是饭店人力资源管理研究的对象。饭店人力资源管理的动态管理特点是指管理者不仅要根据饭店的整体目标选拔合适人才，对饭店员工的录用、培训、奖惩、晋升和离职等全过程进行管理；更要注重在员工工作的动态过程中的管理，其中包括如何创造一个良好的工作环境，调动员工的工作积极性，指导员工工作，改善员工生活条件，发展员工潜在的各项能力等。这就要求饭店在经营过程中，注重“软件”应用，重视员工的心理需求，了解员工的情绪变动和思想动态，并采取相应措施调动员工的工作积极性，使全体员工发挥出潜在的能力。所以，这是一种在动态中进行的全面的管理活动。

3. 饭店人力资源管理的任务和内容

饭店人力资源管理工作大致可分为两个方面,一种是事务性的,另一种是战略性的。事务性管理工作指考勤、人事档案管理、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作;战略性管理工作指人力资源的战略规划,政策的制定、执行,对中高层主管的甄选,员工的教育、培训,饭店及员工的生涯规划,组织发展,为业务发展开发、留住人才等工作。现在,一些非核心的传统事务性人力资源管理工作已从传统事务中分离出去,由相关部门外包给社会专门的机构,人力资源部就可以专注于系统性、全局性的战略工作。具体来说,饭店人力资源管理工作主要包括:

(1) 饭店人力资源规划 这是饭店人力资源开发与管理过程的初始环节,是人力资源开发与管理各项活动的起点。搞好饭店人力资源规划对搞好饭店人力资源整体管理,取得饭店人力资源效益和实现饭店的多种效益,都具有重要作用。饭店人力资源规划有狭义和广义之分。狭义的饭店人力资源规划,是指饭店从自身的发展目标出发,根据其内部环境的变化,预测饭店未来发展对人力资源的需求以及为满足这种需求提供人力资源的活动过程。简单地说,狭义的饭店资源规划是人力资源预测,并使之平衡的过程。对饭店而言,我们可以把它当作是饭店各类工作人员的补充规划。广义的饭店人力资源规划的内容很多,可以分为饭店的人力资源目标规划、饭店变革与饭店发展规划、人力资源开发规划、人力资源供给与需求平衡计划、劳动生产率发展计划、人事调配晋升计划、员工绩效考评与职业生涯规划、员工薪酬福利保险与激励计划、定编定岗定员与劳动定额计划等。

(2) 饭店人力资源配置 这是将饭店人力资源投入到各个局部的工作岗位,使之与物质资源相结合,形成现实的经济运动。饭店人力资源的科学配置,是饭店人力资源生产与开发之后的关键环节,也是饭店人力资源经济运动的核心。从经济学角度看,每一生产要素都应当在可能的情况下得到充分运用,并要与其他要素之间有一个较好的配比关系,以取得最大的效益。从宏观角度说,饭店人力资源的配置就是达到充分就业和合理使用,以形成良好结构,保证饭店顺利发展的需要,取得经济的最大效益和自身比较高的使用效率。

(3) 饭店人力资源的开发与培训 饭店人力资源的开发工作是一项十分重要的工作,它既是全民教育和职业教育的重要组成部分,同时又有利于饭店的长远发展,对于现代饭店的全面发展有着重要的意义。饭店人力资源的开发主要是通过对饭店员工进行培训实现的,通过培训,可以提高员工文化和技术素质,降低损耗和劳动力成本。经常对员工进行有计划、有针对性的教育培训,也可以使其提高认识,改进工作表现,缓解工作压力,降低事故的发生,从而减少员工流动,降低劳动力成本和改进服务质量。此外,培训也可以为饭店员工的自身发展提供条件:①可以增长才干,增加收入;②可以为晋升创造条件;③培训可以提高职业安全感。在具有现代化设备设施的饭店中工作,仅有热情是不够的,光凭着胆大就敢随意摆弄操作具有一定危险性的机器设备更是不可取的。通过饭店人力资源开发和培训,可以使饭店员工熟悉业务,成为内行,不仅对工作有自豪感,还可使员工人身和饭店财产安全得到保证。

(4) 饭店员工绩效管理 绩效管理是一个现代人力资源管理的概念,它与传统意义上的绩效考评有一定差异。从管理理念上看,绩效管理是传统的员工绩效考评的升华,它不仅有利于员工的能力开发与职业发展,也是饭店实现其战略目标的重要手段与途径,是饭店赢得竞争优势的中心环节。

(5) 饭店员工的薪酬管理 薪酬是指员工因为受雇佣而获得的各种形式的报偿。薪酬的合理确定和科学管理是饭店人力资源管理中最重要、最复杂、最核心的内容和环节。薪酬的内涵十分丰富,其核心组成部分包括工资、奖金和福利。饭店薪酬管理包括薪酬水平管理、薪酬形态管理和薪酬体系管理。设计一套科学合理的薪酬体系是饭店人力资源开发与管理的课题。饭店的薪酬设计要关注两大主题:①对内薪酬相对公平;②对外薪酬具有竞争力。薪酬设计的流程包括职务分析、职位评价、薪酬调查、薪酬水平定位、确定薪酬结构以及薪酬体系的实施和调整。

(6) 饭店员工劳动关系管理 饭店员工劳动关系是指劳动关系主体双方依法享有的权利与义务。劳动关系有广义与狭义之分。广义劳动关系是指社会分工协作关系;狭义劳动关系是指劳动者与企业或组织之间由于交易所形成的权利义务关系,这种关系具有相对稳定性并受到法律保护。建立劳动关系应遵循平等就业原则、互选原则、公开竞争就业原则、照顾特殊群体就业原则、禁止未成年人就业原则、先培训后就业原则。

三、饭店人力资源管理的发展趋势

小资料

惠普的经验

1970年美国面临经济衰退,惠普公司的订单无法满足公司的产能,这种情况下一般的做法是立刻裁减员工。但惠普公司创办人之一的大卫·普克并没有这样做,而是与员工沟通协商,采取将每2周工作10天的方式减少为9天,并且将多余的人力转派至其他仍在成长的部门。为帮助公司渡过难关,员工上上下下自愿减薪10%。6个月之后,订单恢复正常水准,这时大家又调回正常的工作天数。

思考:请结合惠普的经验谈谈你的感想。



课外阅读

案例1 青蛙和蝎子

从前,有一个地方住着一只蝎子和一只青蛙。

蝎子想过池塘,但不会游泳。于是,它爬到青蛙面前央求道:“劳驾,青蛙先生,你能驮着我过池塘吗?”

“我当然能。”青蛙回答。“但在目前情况下,我必须拒绝,因为你可能在我游泳时蜇我。”

“可我为什么要这样做呢?”蝎子反问,“蜇你对我毫无好处,因为你死了我就会沉没。”

青蛙虽然知道蝎子是多么狠毒,但又觉得它说得也有道理。青蛙想,也许蝎子这一次会收起毒刺,于是就同意了。蝎子爬到青蛙背上,它俩开始横渡池塘。就在它们游到池塘中央时,蝎子突然弯起尾巴蜇了青蛙一口。伤势严重的青蛙大喊道:“你为什么要蜇我呢?蜇我对你毫无好处,因为我死了你就会沉没。”

“我知道。”蝎子一面下沉一面说,“但我是蝎子,我必须蜇你。这是我的天性。”

传统智慧鼓励你像青蛙一样思维。它对你耳语，人的天性是可以改变的。任何一个人，只要肯下功夫，想干什么就能干什么。作为一名经理，你的天职就是促成这种改变。你要制定一套规章制度来控制员工的不良倾向。你要教会他们各种技能，以填补他们的空缺。而优秀经理们对此断然摒弃。他们铭记在心的，恰恰是青蛙所忘掉的：每个人都像蝎子一样本性难移。他们认识到，每个人各有自己的动机，以及独特的思维方式和交往风格。他们知道，改造一个人是有限度的。但是，他们并不为这些差异而悲哀，也不试图消除它们，而是加以利用。他们力图帮助每个人在其独特天性的基础上持续进步。

简单地说，以下是成千上万的优秀经理一致认可的真知灼见：

- ① 人是不会改变的。
- ② 不要为填补空缺而枉费心机。
- ③ 应多多发挥现有优势。
- ④ 做到这一点已经不容易了。

这种真知灼见是革命性的。它说明为什么优秀经理不相信每个人都有无限的潜力；为什么他们不去帮助员工修补各自的弱点；为什么他们要对每个员工打破“金科玉律”，以及为什么他们有所偏爱。一句话，它说明为什么优秀经理们要打破传统智慧的所有常规。

联系到经理的四项核心活动，传统智慧也是“挖错了地方”。传统智慧鼓励你：

- ① 选拔一个人——根据他的经验、智力和决心。
- ② 提出要求——通过规定正确的步骤。
- ③ 激励他——通过帮助他识别和克服弱点。
- ④ 培养他——通过帮助他学习和获得提升。

表面看，上述建议并无不当。事实上，许多经理和公司对此笃信不疑。可是，所有这些都偏离了目标。

优秀经理的做法应该是：

- ① 选拔人时，他们重在选才干——而不仅仅看经验、智力或决心。
- ② 提出要求时，他们重在界定正确的结果——而不是正确的步骤。
- ③ 激励人时，他们重在发挥优势——而不是克服弱点。
- ④ 培养人时，他们重在帮助他寻找最适合他的位置——而不是一味往上爬。

案例 2 麦肯锡 7S 模型

20 世纪七八十年代，美国人饱受经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。托马斯·J·彼得斯（Thomas J. Peters）和小罗伯特·H·沃特曼（Robert H. Waterman），这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了 43 家杰出的模范公司，其中包括 IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查，并与商学院的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织 7 要素（简称 7S 模型）为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，使众多的美国企业重新找回了失落的信心。