

餐饮企业人力资源管理

教育部考试中心 中国烹饪协会 组编

总主编 杨 柳

主 编 叶伯平



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

餐饮企业人力资源管理

Canyin Qiye Renli Ziyuan Guanli

教育部考试中心
中国烹饪协会

组编

总主编 杨 柳
主 编 叶伯平
副主编 李勇平 张 杰



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本教材涵括餐饮企业人力资源管理的基础知识、组织机构的构建和人力资源规划、工作分析、员工的招聘与使用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、激励管理等内容。

本教材以素质培养为基础,以能力培养为核心,紧密追踪餐饮业人力资源管理发展前沿,构建了层次化的课程教学体系,实行教、学、做一体化模式,注重创新意识和实践能力的培养;力求达到观念新、案例丰富、实践性强。本教材在写作构思上坚持理论够用,突出应用性和针对性,密切结合岗位任务培养技能,适应餐饮企业各部门的实际需要。全书内容简明,逻辑严密,表述清晰,通俗易懂,可读性强。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业人力资源管理/叶伯平主编. —北京:高等教育出版社,2010.6

ISBN 978-7-04-030481-7

I. ①餐… II. ①叶… III. ①饮食业-劳动力资源-资源管理-教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 104280 号

策划编辑 雷旭波 责任编辑 李 宁 封面设计 张志奇 版式设计 范晓红
责任绘图 尹 莉 责任校对 杨凤玲 责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 19
字 数 360 000

购书热线 010-58581118
咨询热线 400-810-0598 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landracom.com>
<http://www.landracom.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010 年 6 月第 1 版
印 次 2010 年 6 月第 1 次印刷
定 价 36.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 30481-00



前言

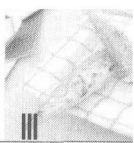
中国被世人誉为“烹饪王国”，中国的餐饮文化更是取之不尽、用之不竭的宝藏。据《中国餐饮产业发展报告(2009)》即餐饮产业蓝皮书统计，改革开放30年来，中国餐饮业保持了持续、稳定、快速发展的良好态势。全国餐饮销售总额连续18年以2位数高速增长，至2008年全国餐饮企业达500万家，从业人数近3000万，餐饮零售额达15404亿元。餐饮业已成为中国经济发展的重要行业，成为第三产业中与人们生活质量的提高密不可分的生力军。

我们是中国第一所旅游高等院校——上海旅游高等专科学校(现更名为上海师范大学旅游学院)的专业老师。叶伯平原任我校成人教育学院副院长，中国烹饪协会专家委员会委员，“餐饮职业经理人”讲师团专家，中国烹饪协会名店、名菜认证师组长，中国饭店协会教育培训委员会委员，扬州大学旅游烹饪学院的兼职教授。叶伯平有着三十年的旅游教育与管理的丰富经验，有着与酒店、餐饮行业密切联系的实践经验，具有自己的餐饮管理与服务的理论体系和见解；曾为全国几十个省市的旅游局、烹饪协会、饭店协会以及全国近千家旅游饭店、餐饮企业讲学，他的讲学既有理论的高度与深度，又有实践的案例与剖析，风格活泼幽默。多年来，叶伯平主编或参编出版专业教材15本，其中如《职业点菜师》是全国第一本专业培训教材，《宴会设计与管理》集宴会业务的理论与实践大全，《旅游心理学》具有独特的理论体系，深得业界的好评。李勇平是学校饭店管理系、餐饮烹饪系党支部书记、中国烹饪协会“餐饮职业经理人讲师团”专职讲师、全国旅游系统高级调酒师技术职称考评委委员，是饭店餐饮经营管理的著名教师。李勇平曾在我国内地及香港地区以及联邦德国的许多著名高校进修、研习，并在上述地区的一流酒店培训、工作过；曾为国家旅游局、中国烹饪协会、几十个省市旅游局和近千家酒店授课。李勇平主编、参编了餐饮管理著作十多部，如《现代饭店餐饮管理》、《餐饮服务与管理》等。张杰是学校继续教育学院的青年教师，热爱旅游教育，对旅游饭店有一定的研究。我们在多年的教学与科研中以及深入餐饮企业的考察与调查中，深深感受到中国餐饮市场的广阔，顾客餐饮需求的复杂，餐饮业经营管理的重要。

人是企业的灵魂、企业的柱石。企业经营与管理的第一要素是人,人是世界上最宝贵、最重要的资源,但也是最复杂、最难用好的资源。人力资源是企业可持续发展的动力之源、财富之源,人力资源管理是支撑企业大厦的管理之基、管理之本,是管理的重中之重、难中之难。古人曰:“夫国有三不祥:有才而不知,知而不用,用而不任。”同理,企业也有三个不祥:一是不知道拥有的人才,二是虽知道是人才却不懂得使用,三是虽使用人才却不予信任。当代著名管理学家彼得·德鲁克指出:“所谓企业管理,最终就是人事管理。”说明了人力资源管理的重要地位和巨大作用。餐饮业生产的产品不仅包括出品,更包含服务。餐饮业服务的对象是人(顾客),为顾客服务的也是人(员工),服务就是人与人之间的人际交往;餐饮企业的经营与管理其本质也是处理各种人际关系。餐饮业的成功与否同员工的表现密切相关。只有当员工感到管理者支持鼓励他们时,他们才会为顾客提供出色的服务。只有以人(不仅是顾客,还包括员工)为本的企业,才能在激烈的竞争中生存、兴旺与可持续发展。餐饮企业的管理者应该首先是人力资源管理者;科学地选人、用人、育人、励人、护人、留人,成为餐饮企业经营与管理的头等大事、重中之重。

就现实来看,餐饮企业的人力资源管理状况令人担忧。特别是许多中小餐饮企业,人力资源管理更为落后。这种落后与不足几乎是“全方位”的:从观念到行为、从招聘到使用、从选拔到培养、从执行到考核、从员工到经理,几乎方方面面、各个环节都存在诸多问题和弊端,种种失误俯拾皆是。许多餐饮企业之所以破产倒闭,或苟延残喘、举步维艰,从表面上看似乎是由于资金困难、技术低下、产品缺乏竞争力等原因使然,但从根源上说,则无不是由于人力资源管理不善所致。这种状况,不仅有碍于餐饮企业的长期、稳定发展,而且使餐饮企业无法渡过眼前的危机和难关。面对此情此景,我们感到的不仅是遗憾与惋惜,更具有沉重感与危机感!我们认为,餐饮企业必须抓好人力资源管理工作,真正造就出优秀的人才队伍,全面提升企业人员的整体素质,拥有优良的人才优势——这是所有餐饮企业生存和发展的百年大计。

2003年,全国高等教育自学考试指导委员会和中国烹饪协会设立了餐饮管理专业高等自学考试和餐饮业职业经理人资格证书的考试,并就此考试组织我们编写了一套教材,“餐饮企业人力资源管理”是中国餐饮业职业经理人资格高级证书的4门考试课程之一,同时该课程也是餐饮管理专业本科(独立本科段)的专业课。这套教材已经运行了6年,发挥了很大的作用,但也存在一些问题。这次,中国烹饪协会组织我们重新进行编撰,我们很高兴地承担了《餐饮企业人力资源管理》的编写任务。在总结我们教学、科研和学习其他学者、专家著作的基础上,编成了本教材。本教材汇集了我们多年来在教学、科研中的见解,参考了人力资源管理理论的最新研究成果,紧密追踪餐饮业人力资源管理发展前沿,构建了层次化的课程教学体系,以素质塑造为基础,以能力培养为核心,以目标



为导向,以任务为驱动,以项目为引领,以流程为结构,实行教、学、做一体化模式,注重创新意识和实践能力的培养,力求达到模式创新、观念更新、案例丰富、实践性强。写作构思上坚持理论够用,突出应用性和针对性,力争使本教材既有理论的先进性与前瞻性,又有实践的应用性与操作性。全书内容简明扼要,逻辑严密,表述清晰,文字通俗易懂,尽可能使用表格化表述,使人一目了然。

本教材由叶伯平编写并定稿,李勇平、张杰提供了一些素材并阅稿,中国劳动关系学院罗旭华教授与扬州大学旅游烹饪学院侯兵博士审稿。本教材的出版是众多领导、专家、朋友帮助的结果,我们衷心感谢中国烹饪协会的桑健、张大海、刘小平老师以及教育部考试中心社考处的姜春红老师的支持帮助,衷心感谢高等教育出版社雷旭波编辑的辛勤劳动。最后,对我们在编写教材过程中参考过的著作的作者——研究人力资源管理的同仁深表谢意。由于编写本书的时间紧迫,任务繁重,加之我们自身水平所限,想必教材不少地方会比较粗糙,此次出版权作抛砖引玉,愿和从事餐饮业、餐饮高等教育的同行共同切磋琢磨,以期再版时再作修改。

叶伯平 李勇平 张 杰

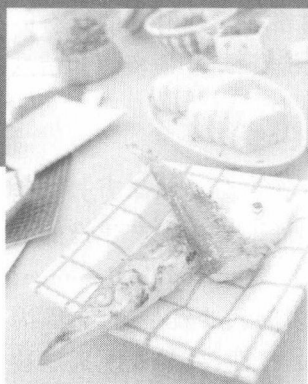
2010年3月于上海旅游高等专科学校



目 录

项目一 HR 入门	1
模块一 认知人力资源管理	1
模块二 构建人力资源管理组织	13
思考训练	30
项目二 规划编制	31
模块一 认知人力资源规划	31
模块二 预测人员供需状况	39
思考训练	42
项目三 工作分析	43
模块一 认知工作分析	43
模块二 撰写工作说明书	52
思考训练	60
项目四 员工招聘	62
模块一 员工招募	63
模块二 员工甄选	80
思考训练	92
项目五 人员配置	93
模块一 科学用人 合理用工	94
模块二 岗位设置 人员配备	102
思考训练	114

项目六 培训开发	115
模块一 认知培训	115
模块二 开展培训	126
思考训练	148
项目七 绩效考核	149
模块一 认知绩效管理	149
模块二 严格绩效考核	159
思考训练	177
项目八 薪酬设计	178
模块一 认知薪酬管理	178
模块二 制订分配方案	195
思考训练	209
项目九 权益保障	210
模块一 签订劳动合同	210
模块二 处理劳动争议	231
模块三 实施劳动保护	239
思考训练	247
项目十 激励凝聚	249
模块一 认知激励理论	250
模块二 调控员工行为	263
思考训练	277
参考文献	278
附录 餐饮企业人力资源管理考试大纲	279



项目一

HR 入门

► 主要内容

本项目有两个模块,第一个模块是认知人力资源管理,阐述了人力资源的含义、构成与特征,人力资源管理的作用、内容和创新;第二个模块是构建人力资源管理组织,阐述了餐饮企业人力资源部工作职责和各岗位职责,制定《员工手册》的内容,直线制管理组织和职能制管理组织在人力资源管理职能中的各自任务。

► 学习目标

总体目标:掌握人力资源管理的基础知识和构建人力资源管理组织。

分解目标:● 掌握资源、人力资源的基础知识。

- 掌握餐饮企业人力资源管理的作用和内容。
- 开拓思路,创新人力资源管理理念。
- 能设计餐饮企业组织机构。
- 组建人力资源部管理机构,制定人力资源部工作职责与各岗位职责。
- 撰写本餐饮企业的《员工手册》。

模块一 认知人力资源管理

【能力培养】

任务一 人力资源基础知识

1. 资源

资源是指一切可被人类开发和利用的物质、能量和信息的总称,它广泛地存

在于自然界和人类社会中,是一种可以用以创造物质财富和精神财富的具有一定量的积累的客观存在形态。资源可分为人力资源、经济资源、物质资源和信息资源四大类,其中人力资源是最活跃、最重要的资源。

2. 人力资源

人力资源是能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者,即处在劳动年龄的已直接投入生产建设和尚未投入生产建设的人口的能力的总和。戴夫·乌尔里克最早提出了“人力资源”(Human Resource,缩写为HR)的概念。他认为,现在唯一剩下的有竞争力的武器就是组织,因为那些传统的竞争要素,如成本、技术、分销、制造以及产品特性,或早或晚都能被复制,它们无法保证你就是赢家。在新经济中,胜利将来源于组织能力,包括速度、响应性、敏捷性、学习能力和员工素质。

3. 人力资源的构成

(1) 人力资源的数量构成。人力资源数量是构成人力资源总量的基础,它反映了人力资源量的特性。它是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量,见表1-1。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,通过招聘、任免、解雇等方法对人力进行恰当的组织 and 协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都能发挥出最佳效应。

表 1-1 人力资源的数量构成

适龄劳动力人口	* 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口。 * 可分为就业人口和失业人口。 * 我国劳动年龄规定为男性 16~60 岁,女性 16~55 岁。
未成年就业人口	尚未成年(16~18 周岁),但已经从事社会劳动的人口。
老年就业人口	已经超过劳动年龄(男性 60 岁以上,女性 55 岁以上),继续从事社会劳动的人口。
待业人口	处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口。
上述四部分人构成了经济活动的人口。	
就学人口	处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口。
家务劳动人口	处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。
现役军人人口	处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。
其他人口	处于劳动年龄之内的其他人口。

(2) 人力资源的质量构成。人力是人的力量的缩写,由智力和体力两种基本因素组成。智力是人的一种内在的软性因素,弹性非常大;体力是人的一种外在的硬性因素,弹性不大,力量是有限的。智力和体力两种力量的结合产生了能

量,能量通过实施运作转化体现为能力,这就是人的力量。从现实的应用形态来看,人力资源质量包括:

① 体质:包括身体的承受力、适应力、抗病力和体能等身体素质。生命诚可贵,健康价更高。应该保持良好的卫生习惯,选择健康文明的生活方式,树立积极心态,掌握健康知识,学会自我保健,拥有一个健康、幸福、快乐的人生。

② 智商:即人的智力(intelligence quotient,简称 IQ),包括感知能力、记忆能力、思维能力、想象能力和注意能力等五大能力。

③ 本领:这是一个人“四历”——学历、经历、阅历、心历的结晶。有学者把工作中的本领概括提炼为 18 种能力:即知识总量、战略能力、规划能力、感知能力、分析能力、理解能力、推理能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力等。

④ 情商:又称为情绪智力(emotional quotient,简称 EQ),是 20 世纪 90 年代心理学家提出的与智商相对应的一种情绪管理能力,即能准确觉察、评价和表达情绪,接近并产生感情、以促进思维、调节情绪、帮助情绪和智力发展的一种能力。这几年国外心理学家提出了“新情商”的概念,为 EQ 注入了新的活力。他们认为情商是测定和描述人的“情绪情感”的一种指标,具体包括自我情绪的了解、自控和激励能力、挫折的心理承受能力、人际关系的处理能力以及对他人的理解与宽容等内容。

我们把情商的内容概括为两个方面、四句话:“认识自己的情绪,控制自己的情绪;了解别人的情绪,尊重别人的情绪。”

情商的提出,开始了人类智能的第二次革命。促使一个人成功的要素中,智商作用只占 20%,情商作用却占 80%。情商是开启心智的钥匙、激发潜能的要诀、获得成功的力量源泉。

⑤ 人品:即人的品德、品质、品格和品性。我国古人将其概括为仁、义、礼、智、信;现代理念认为人品表现为对外在工作中要有事业心,对内在家庭里要有责任心;对工作要敬业,对他人要仁爱。

人力资源质量比人力资源数量更为重要,人力资源质量对人力资源数量具有较强的替代性,社会的发展、科学的进步对人力资源的质量提出了越来越高的要求。对人力资源质的管理,主要通过培训、开发、激励、职业生涯管理来提升人的素质,充分发挥人的主观能动性,以实现组织目标。

4. 人力资源的特征

(1) 生物性。人是高等动物之一,生物性是人力资源的本性。人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征相联系,有许多自然的生理需要。在管理中,首先要了解人的自然属性,根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。

(2) 时效性。人力资源的形成与作用会受到时代的局限、生命的局限、能力的局限和资源的局限。作为生物有机体的个人,生存在不同时代、不同家庭、不同经历会有其认知和能力的局限。人的生命是有周期的,人的一生必然经过生长期、发展期、维持期与衰退期,人力资源的利用和发展程度在每个时期都不一样,其价值取向各有所侧重,对社会的贡献大小也有所不同。应适时开发、及时利用,最大限度地保证人力资源的产出,延长其发挥作用的时间。

(3) 再生性。人力资源是“活”的资源,一是遵守生物学规律,通过人口和劳动力的不断更新,人类自身得以延续和发展;同时,人力资源在使用过程中也会出现诸如疲劳、衰退等一些自然损耗,可以通过休息、锻炼得到自我补偿、自我更替。二是通过终身教育、持续培训与开发,使人力资源在知识、经验、情感、意志、态度与价值观念等心理、社会层面上进行自我补偿、自我更新而得到再生。

(4) 磨损性。人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损。身体的疾病和衰老是有形磨损,精神上的压力、知识技能的老化是无形磨损。传统社会较多表现为有形磨损,现代社会则更多地表现为无形磨损。当今社会知识技能更新周期越来越短,人们的心理压力越来越大,无形磨损的速度越来越快。无形磨损的补偿比起有形磨损要困难得多,补偿的难度加大,补偿的费用增高,补偿的时间延长。

(5) 社会性。人是社会的产物,人力资源的形成、配置、利用、开发是以社会存在为前提条件的。在社会化大生产的条件下,个体要通过一定的团体来发挥作用,合理的组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用。人力资源管理既要注重人与事的匹配,更要注重人与人、人与社会、人与自然、人与自身的关系的协调和谐。

(6) 自主性。人不仅有血肉,更有感情、有思维、有意志,人会学习、能创造。人能够发挥主观能动性,既能认识世界、适应世界,更能主动调节自身与社会环境的关系,利用客观规律改造世界,推动社会的发展。对其能动性调动得如何,直接决定着人力资源开发、使用的程度和达到的水平。

任务二 人力资源管理基础知识

(一) 人力资源管理的含义与意义

人力资源管理是根据企业的发展战略目标,运用科学的方法对人力资源进行有效地获取、使用、保持、开发、评价和激励的活动过程,旨在充分挖掘人的潜能、提高人的素质、激发人的工作积极性和创造力,从而实现个人愿望和企业目标。人力资源管理的英语是 human resource management,因此可以缩写为 HRM,人力资源管理也称为 HR 管理。

毛泽东说:人是世界上最可宝贵的因素,有了人就有了一切,可以画出世间最美好的画图。唐太宗的“为政之要,唯在得人”,康熙的“政治之道,首重人

才”，都把作为安邦治国的决定因素。美国管理学家彼得·德鲁克指出：“所谓企业管理，最终就是人事管理。”日本经济界对企业定义为“企业是一群人”，足见对人力资源的重视。人是企业的灵魂、企业的柱石，企业无人则“止”；人力资源管理是支撑企业大厦的管理之基、经营之本。人力资源是财富之源、发展之源，任何企业的生存发展都离不开雄厚的人力资源。优秀的成功企业都是以人为本的企业，拙劣失败的企业则普遍忽视人力资源。人力资源同样是餐饮企业最重要、最宝贵的第一资源，是餐饮企业可持续发展的第一要素。

人力资源管理作为一门学问，它是技术、艺术和“心术”的完美结合。对于人力资源管理中所牵涉的一切政策、流程与系统，需要全方位思考，客观的分析，科学的设计以及精心的维护，我们称之为科学技术。对于如何激励员工，辅导员工从而使之力争高绩效，如何使员工全力以赴与通力合作，这是一门艺术。对于如何了解员工，如何评估和挑选人才，如何与之建立互信，这更多地依靠心灵的对话，我们称之为“心术”。

（二）人力资源管理的内容

人力资源管理的内容可以形象地概括为：

1. 一个中心：人力资源管理的战略规划

人力资源战略规划是依据餐饮企业总体发展战略，并充分考虑员工的期望而制定的人力资源开发与管理的纲领性长远规划。它是人力资源开发与管理活动的指南，是企业发展战略的重要组成部分，是实施与实现企业发展战略的有效保障。

2. 两个方面：工作分析与人的分析

（1）工作分析。以各工作岗位为对象，采用科学的方法，经过系统的岗位调研、岗位信息采集以及岗位分析与评价，制定工作说明书，为员工的招聘、录用、考评、培训、晋升、调薪、福利和奖惩提供客观依据。工作分析和岗位评价就像一个产品的说明书和产品标价，使员工“明明白白工作”、“清清楚楚拿钱”。

（2）人的分析。采用定性和定量相结合的科学方法，对员工的德、智、体等素质以及个性特征、兴趣爱好进行系统、客观、整体的测量与评定，在了解人的基础上做到“人事匹配、能位相称”；在对员工的动机、需求进行了解的基础上，进行工作积极性的激励和工作能力的培养与开发。

3. 三大支柱：岗位管理、人员管理、绩效管理

人力资源管理作为现代企业的一种管理实践，管理者采用的政策与做法是围绕着3个P的管理：即岗位（Position）管理、人员（People）管理和绩效（Performance）管理。

（1）岗位管理。岗位管理的核心是“四定”，即定编、定岗、定员与定额，明确工作岗位对员工的质与量的规定性，为企业科学地选贤任能，实现人力资源数量和质量的合理配置，搭建有效运作的平台。

定编是指根据企业战略规划的要求,合理确定企业组织机构的结构、形式和规模,合理设置各种职能部门和业务机构,以及人员配置数额。

定岗是科学界定各个工作岗位的分工与协作关系,规定各个岗位的职责范围、人员的素质要求、工作程序和任务总量。

定员是在定编的基础上,严格按编制名额和岗位要求,为保证生产经营活动的正常进行,本着精简机构、节约用人、提高工作效率的原则,规定各类人员必须配备的数量。

定额是在合理的劳动组织和使用材料、机械的条件下,预先规定完成单位合格产品的消耗资源数量的标准,它反映了一定时期的社会生产力水平的高低。

(2) 人员管理。从企业高管到人力资源部门,再到直线部门的各个管理层面,都要通过招募、薪酬、培训与发展、绩效、沟通与保障等工作,最后落实到人员管理上,提升能力、鼓舞士气、产生凝聚力、调动积极性,确保在该岗位工作的人卓有成效,实现岗位使命与关键绩效指标。

(3) 绩效管理。管理最终目的是要产生绩效,即有效益、效率和效果。人力资源管理是将企业目标与部门目标、员工个人目标紧密地联系在一起,运用科学的考核方法,从目标、愿景到程序、行为、效果,从事前策划到过程监控,从事后考评到绩效改进的动态过程,是全员、全方位、全过程地进行绩效管理。

4. 四个基点:招聘、培训、激励、保障

(1) 招聘。这是人力资源管理的首要环节,是企业不断从组织内、外部吸纳人力资源的过程,以保证企业人力资源的需求。

(2) 培训。这是人力资源管理的重要手段,通过对员工的知识、技能、心理素质等方面的培训,提升员工素质,使其适应工作需要,完成企业目标。

(3) 激励。在人力资源管理中贯穿始终,旨在不断地调动员工的工作积极性,使其主动自发地产生自觉行为。

(4) 保障。这是人力资源管理中的制度保障,以维护员工的合法权益,保障员工的劳动安全和身心健康。

5. 五项职能:获取、整合、开发、保持、调控

(1) 获取。根据企业战略,在工作分析基础上,制订与企业目标相适应的人力资源需求与供给计划,开展一系列的招募、选拔、录用与配置工作。

(2) 整合:持续动态地把合适的人安置在合适的岗位,达到资源最大的整合利用。使员工不仅在组织上,而且在思想上、情感上和心理上与企业融为一体。

(3) 保持。提供公平合理的工资、福利与服务等,建立有效的劳动关系,创造良好的工作环境,建立竞争与激励机制,保障员工的安全与健康,增强员工的工作满意感,提高员工的工作积极性,培养和保持其工作热情,增加企业绩效。

(4) 开发。有效地发挥和提高员工的才能,通过人才发现、人才培养、人才使用和人才调剂等环节,制订企业与个人开发计划,进行持续的培训学习,进行

员工职业生涯规划管理,提高生活质量,提高工作能力,提升员工素质。

(5) 调控。对员工实施合理、公平的动态管理,以绩效考核结果为依据,对员工进行聘用、晋升、调动、奖惩、解雇及离退等管理活动。

这些职能是相互联系、彼此互动、相辅相成的。获取是使用的基础,保持是使用的前提,奖惩是使用的动力,调控是使用的手段,开发是使用的保障。

6. 六大任务:识人、选人、用人、育人、护人、留人

(1) 识人。“知己知彼,百战不殆”。管理就是“管事、理人”,事情靠“管”人靠“理”。“理人”是从了解人、认识人、尊重人开始的。只有对人知之甚深,方能有的放矢地“理人”。研究人,要从研究人心、人性、人情、人品、人行、人脉、个性和复杂性等八个方面去进行。“理人”的前提是理解心态、“理人”的基础是满足需要。了解人的心态和需求可从三个方面去进行:

第一,共性需求。员工作为一个“人”,作为一个“员工”,必然会有“人”的、“员工”的共同需求。研究掌握员工的共性需求,才能进行科学管理。

第二,群体需求。人是社会人,人总会属于某些群体,必然会有某些群体的心理与行为特征。这种群体需求,可从不同角度去进行分析,如岗位与工作的不同、地域与地区的不同、年龄与性别的不同等。

第三,个性需求。要研究每位员工的独特的与众不同的心理需求,方能进行有针对性的人本管理与心本管理。

可用三句形象的话加以概括:“每一个人和所有的人都一样,每一个人和所有的人都不一样,每一个人和一部分人都(或不)一样。”

在认识与了解人的心理与行为规律,洞察人的心理需求变化,把握人的个性差异的基础上,建立与形成的各种人事规章制度才能真正落到实处,达到规范与引导员工行为之目的,实现员工利益与企业利益的高度统一。

(2) 选人

第一,必须了解企业的宗旨、战略与业务的发展,制定人力资源规划。

第二,分析岗位要求和任职资格,做到人适其事,事得其人。

第三,有一个合理的选人标准,处理好德才关系。

第四,要有科学的选人机制与程序,坚持公平、公正、公开的原则,力戒凭主观印象去选人。

第五,招聘与选拔要着重于人员的潜能。

第六,选人者本身具有较高的素质和专业知识的,才能鉴别人才、发现人才、选好人才。

(3) 用人。用人是人力资源管理工作中最具挑战性,也最具艺术性的工作。在最合适的时候把最合适的人放在最合适的岗位,实现“人”与“事”最佳组合,做到知人善任,量才录用,任人唯贤,用人所长。要不断地完善用人机制和各种人事管理制度,做到能者上、平者让、庸者下,真正激发人的潜力。

(4) 育人。通过各种途径、形式培养人才,以达到使其成为职业专家的过程。因此,管理者的角色是老师、教练与专家,在企业发展的同时帮助员工成长,是管理者重要的职责。

(5) 护人。尊重员工的人权、人格和个性,维护员工的尊严,正确处理劳动关系,维护保障员工的合法权益。

(6) 留人。留住人才,尤其是留住重要技术岗位与管理岗位的人才。对员工来说,一位好的领导、一个好的工作氛围与工作条件是留人的重要因素;对餐饮企业来说,通过各种激励措施的制定与约束机制的完善,做到“给利益、给空间、给尊严”,用事业留人、待遇留人、情感留人、氛围留人、制度留人。

7. 十项工作:人力资源规划、工作分析、招聘与选拔、配置与再配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理与其他事务管理

(1) 人力资源规划。对企业一定时期内的人力资源需求和供给做出预测,制订人力资源供需平衡的计划。

(2) 工作分析和工作设计。一是清晰界定企业内各职位的工作内容和工作职责,二是确定各职位的任职资格,例如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。

(3) 招聘与选拔。通过各种途径发布招聘信息,吸引应聘者,从应聘者中挑选合适人选。

(4) 配置与再配置。科学合理地用人,在合适的时候把合适的人放在合适的岗位,实现人与事的最佳组合。

(5) 培训与开发。建立培训体系,确定培训需求与计划,组织实施培训,持续地对员工进行培训与开发。

(6) 绩效管理。根据既定工作目标考核员工工作,发现问题并加以改进。

(7) 薪酬管理。确定薪酬的水平和结构,制定工资福利的标准,进行薪酬的测算和发放等。

(8) 劳动关系管理。通过劳动保护、社会保险等管理活动,正确处理劳动关系,保障员工合法权益。

(9) 职业生涯管理。帮助员工建立职业发展目标,设计和提供职业发展通道,进行持续的培训开发等活动。

(10) 其他事务管理。人力资源日常事务性的业务工作,如人事统计、员工健康与安全管理、人事考勤、人事档案管理、员工合同管理等。

任务三 现代人力资源管理创新

1. 理念创新

(1) 人是资源、人更是资本。

(2) 有用就是人才,适应就是人才。没有最好,只有恰好。只有混乱的管

理,没有无用的人才。天生此人必有才,天生我才必有用。

(3) 以人为本、以能为本、以心为本。人力资源管理的前提是了解人性、基础是择人、方式是用人、手段是以德服人、落脚点是人际关系和谐、目标是安人。管事先理人,理人先安心。20 世纪的管理是对人的行为管理、手脚管理,21 世纪的管理是对人的大脑管理、心理管理。

(4) 无功是过、不进则错。知足一止步一停滞一落后一淘汰一灭亡,进步一奋斗一发展一先进一胜利一大成。

(5) 用人“三道”:安人之道——让人安心,诲人之道——使人成长,用人之道——提供疆场。

(6) 用人“八要”:营造氛围,尊重人才;广开门路,吸引人才;建立机制,选拔人才;不拘一格,用好人才;多种渠道,培育人才;健全机制,激励人才;诚心实意,善待人才;创造环境,留住人才。

(7) 先造人才,再造品牌。人品决定产品,有了高素质的员工,才可能生产高质量的产品。

(8) 企业是学校,管理者是老师。培训:人材—人才—人财;不培训:人材—人在—人灾—人害—人裁。

(9) 员工能翻多大跟斗,领导就给他搭多大舞台。领导是播撒阳光雨露的人,是为员工实现自我价值搭建平台的人。

(10) 双赢,企业与员工共同发展、共同得益。企业越关心、越善待员工,员工就越爱企业,为企业付出的越多。

2. 制度创新

(1) 分配制度创新。如对职业经理人实行年薪制,对中高级管理人员实行长期激励的期权制度,对勤杂人员、临时工采取小时工资、季节工资制。又如新近出现的宽幅薪酬制、弹性福利制和激励性的薪酬制度。

(2) 用人制度创新

一是动态管理,对各类员工每年进行动态考核,根据考核结果实行不同的工资、福利待遇。

二是淘汰机制,对考核后处在末尾的员工按一定的比例进行淘汰,以达到优中选优。

三是培养复合型员工,既节省人工成本,又适应现代社会之需。

四是多种用工形式并存,用人渠道社会化。

(3) 考核制度创新。考核评价不仅要来自上级、下级,还要来自同事、客户;要德、能、勤、绩全方位地考核;既要考核员工,更要考核管理者。

(4) 人才选拔制度创新

一是从内部确定到公开选拔,面向企业与社会选拔所需人才,拓宽人才选拔渠道。