

高职高专



系列教材

饭店

人力资源管理

◎主 编 陈绍友 林增学
◎副主编 李 俊
◎主 审 傅启鹏

重庆大学出版社





高职高专旅游系列教材

饭店人力资源管理

饭店人力资源管理

主 编 陈绍友 林增学
副主编 李 俊
主 审 傅启鹏

重庆大学出版社

本书是高职高专旅游专业教材,全书内容按照观念—运作—发展的结构分为三个部分:饭店人力资源开发与管理的观念,主要是饭店人力资源管理;与饭店管理良性互动观念与系统管理观念;饭店人力资源开发与管理的运作,包括饭店员工招聘、培训、使用、激励、绩效考评与薪酬管理等;饭店人力资源开发与管理的的发展,包括饭店人力资源管理诊断、规划及当前饭店人力资源管理热点。全书紧扣饭店业发展实际,分析深入浅出,行文简练流畅。

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/陈绍友,林增学主编. —重庆:重庆大学出版社,2003.8
高职高专旅游系列教材
ISBN 7-5624-2897-2

I. 饭... II. ①陈... ②林... III. 饭店—企业管理:人事管理—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(2003)第 047411 号

高职高专旅游系列教材

饭店人力资源管理

主 编 陈绍友 林增学

副主编 李 俊

主 审 傅启鹏

责任编辑:雷少波 王启志 版式设计:邱 慧

责任校对:任卓惠 责任印制:秦 梅

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A 区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:13.25 字数:267 千

2002 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 7-5624-2897-2/F·309 定价:16.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

编审委员会：

傅启鹏 罗兹柏 赵 毅 王长生

编 委 会（按姓氏笔画排名）：

丁文义 王长生 王昆欣 王 瑜
韦艳春 刘代泉 牟 红 向 旭
吴金林 罗兹柏 范运铭 段光达
赵 毅 黄继元 傅启鹏 程道品
谢国荣

编 写 单 位（排名不分先后）：

桂林旅游高等专科学校
湖北大学职业技术学院
浙江旅游职业学院
四川旅游学校
郑州旅游学校
桂林工学院
重庆旅游学院
西南师范大学
昆明大学
闽江大学
黑龙江大学
重庆工商大学
福建商业高等专科学校
承德旅游学院
重庆工学院
重庆石油高等专科学校

前言

前言

当今世界,经济社会的发展对人的因素越来越重视;企业竞争,归根结底是人的竞争;管理的核心问题,是人的问题;企业管理中运用人力资源管理获得竞争优势的案例越来越多。因此,在现代管理科学体系中,人力资源管理发展极为迅速。在中国,人力资源开发与管理正日益成为人们关注的焦点学科之一。

经过二十多年的发展,中国旅游业取得了辉煌的成就。在新的世纪里,面对“国内市场国际化、国际竞争国内化”的新形势,中国旅游业发展机遇与挑战并存,已经明确“到2020年把中国建设成为世界旅游强国”,中国旅游业必须抢抓机遇,迎接挑战。在这项伟大的事业中,旅游企业必须更加重视人力资源开发与管理,因为旅游企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、体贴入微、富有人情味的个性化服务。

饭店作为旅游业的重点支撑,其人力资源开发与管理不仅对饭店企业自身的发展意义重大,而且对旅游业的发展具有先导和引导作用。饭店业中出色的领导者已经认识到员工的不满情绪会导致顾客的不满意,只有以人为本的饭店才能在激烈的竞争中生存、发展、兴旺。这便构成编写这本《饭店人力资源管理》教材的背景和基点。

《饭店人力资源管理》的内容框架是在人力资源管理的基本理论与中国饭店业发展的实际两者紧密结合中构建的,共分为三大块内容:一是饭店人力资源管理的观念部分,包括对人力资源的基本认识和饭店人力资源管理的地位(第一章)、饭店人力资源系统管理(第二章),这是因为现代社会没有正确的观念基础和正确的指导思想,也便会没有正确的行动;二是饭店人力资源管理的操作部分,包括饭店员工的招聘(第三章)、培训与职业发展(第四章)、使用(第五章)、激励(第六章)、绩效考评

与薪酬管理(第七章)等,显然,这已经远远超出传统的人事管理之范畴;三是饭店人力资源管理的发展部分,包括饭店人力资源管理诊断(第八章)、饭店人力资源规划(第九章)以及饭店人力资源管理信息系统、饭店跨文化人力资源管理、中国饭店职业经理人(第十章)等内容,显然,随着饭店业的发展演变和人力资源管理科学的发展进步,饭店人力资源管理的这方面内容将不断充实、不断创新、不断完善。

本书的特点主要是:第一,系统性。全书不仅涵盖了饭店人力资源开发与管理的相关知识和技能,内容完整,而且将这些内容分为观念、操作、发展三个相互联系、相互促进的部分,内容结构更趋合理。第二,实用性。全书紧扣饭店业发展实际,多了许多鲜活的实例,少了许多枯燥的说教,并试图从饭店业发展实际中总结一些新的人力资源管理知识。第三,简练性。全书力图做到分析深入浅出,行文简练流畅。

本书由陈绍友、林增学任主编,李俊任副主编。陈绍友负责编写提纲和统稿。各章作者按目录顺序排列如下:第一章由陈绍友(重庆旅游学院)编写;第二章由林增学(桂林旅游高等专科学校)和陈绍友编写;第三章由张水芳(浙江旅游高等职业学院)编写;第四章由李俊(郑州旅游学校)编写;第五章由陈绍友编写;第六章由李俊编写;第七章由林增学、蒋丽君(桂林旅游高等专科学校)编写;第八章由刘萍(四川旅游学校)编写;第九章由刘德秀(西南师范大学旅游学院)编写;第十章由陈绍友和蒋丽君编写。

在本书的编写过程中,得到饭店管理资深专家傅启鹏先生的热情帮助,并提出了宝贵的修改意见;得到了重庆大学出版社的大力支持;同时,编写中参阅了许多同行、专家的相关文献。在此一并表示衷心的感谢!

本书适用于高职技术学校学生学习、饭店业员工培训及相关人士使用,在使用中,还望专家和热心读者对书中的疏漏不吝赐教。

编者

2003.4

目录

目 录

第一章 饭店人力资源管理概论.....	1
第一节 人力资源及其管理.....	1
第二节 饭店人力资源管理发展.....	8
第三节 饭店人力资源管理基本价值观	15
小 结	18
思考题	19
第二章 饭店人力资源系统管理	20
第一节 饭店人力资源系统管理思想	20
第二节 饭店人力资源系统构成及管理创新	25
第三节 饭店人力资源管理模式	33
小 结	37
思考题	37
第三章 饭店员工招聘	38
第一节 饭店员工招聘概述	38
第二节 吸引更多的适合者来应聘	41
第三节 饭店员工甄选方法	47
小 结	57
思考题	57
第四章 饭店员工培训与职业发展	58
第一节 员工培训概论	58
第二节 员工培训的内容与方法	64
第三节 员工培训运行和管理	68

SAB 68/0 5

第四节 员工职业发展	75
小 结	82
思考题	82
 第五章 饭店员工使用	83
第一节 饭店人事匹配	83
第二节 饭店用工方式	91
第三节 饭店人力资源的有效使用	97
小 结	101
思考题	101
 第六章 饭店员工激励	102
第一节 饭店员工激励概述	102
第二节 激励理论及其运用	105
第三节 激励原则与方法	114
小 结	120
思考题	120
 第七章 饭店员工绩效考评与薪酬管理	121
第一节 饭店员工绩效考评	121
第二节 饭店员工薪酬管理	129
小 结	136
思考题	136
 第八章 饭店人力资源管理诊断	137
第一节 饭店人力资源管理诊断概述	137
第二节 饭店员工满意度	145
第三节 常见问题与对策	151
小 结	157
思考题	157
 第九章 饭店人力资源规划	158
第一节 饭店人力资源规划概述	158

第二节 饭店人力资源规划的管理·····	162
第三节 饭店人力资源规划的方法·····	167
小 结·····	176
思考题·····	176
 第十章 饭店人力资源管理发展·····	 177
第一节 饭店人力资源管理信息系统·····	177
第二节 饭店跨文化的人力资源管理·····	184
第三节 加快中国饭店职业经理人的培育·····	188
小 结·····	191
思考题·····	191
 附录 中国旅游业“十五”人才规划纲要 ·····	 192
参考文献·····	199

饭店人力资源管理概论

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。本章在对人力资源及其管理的基本内涵讲述基础上,着重阐释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 人力资源及其管理

一、人力资源内涵

(一)人力资源的含义

分析人力资源的含义,首先要明确资源的概念。在经济学上,资源是指为了创造财富而投入于生产活动中的一切要素,它包括自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四大类。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。经济学家认为,土地、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,惟独人力资源才是企业和国家发展之根本。

那么,什么是人力资源呢?从不同的角度可以作不同的解释和定义。通常的解

释是:人力资源是蕴藏在劳动者体内的各种智能与体能的总和,它包括数量和质量两个方面。

人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数。人力资源的相对数量是指人力资源的绝对数量占总人口的比例,又称人力资源率。一个国家或地区的人力资源率越高,表明可投入生产过程的劳动数量越多,从而创造的收入也就越多,说明这个国家或地区的经济具有某种优势。

人力资源质量,是劳动者各方面能力的综合体现,也称为人力资源的素质,包括体质(身体素质、营养状况、抗病能力等)、劳动技能(智力素质、受教育程度、劳动能力等)、职业道德(劳动态度、劳动积极性、创造性、主动性等)几方面的内容。与人力资源数量相比,人力资源质量更为重要。在知识经济时代,企业人力资源的质量往往是企业生存和发展的决定性因素,关键人才对企业的推动作用是非常重要的。人力资源开发的目的是提高人力资源的质量,促进企业的发展和经济社会的进步。

(二)人力资源的特征

人力资源与物质资源、自然资源相比,是最活跃、最具有能动作用的一种特殊资源,其基本特点主要体现在以下几个方面:

1. 能动性

这是人力资源与其他资源的根本区别。人力资源是“活”的资源,人能够有目的地进行活动和劳动,能够清晰地分析自身与外界的关系,能够有意识地协调好相互之间的关系;而其他资源是“死”的资源,只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。人力资源是开发和利用其他资源的资源,是所有资源中最基本的资源。

在分析与发挥人力资源的能动性时,要充分注意两个方面:一是人力资源作用的发挥依赖于劳动者主体的意识和意志。如果劳动者对工作的重大意义认识不充分,积极性不够,则聪明才智不会发挥或不会充分发挥;相反,如果对工作的重大意义认识充分,则会主动参与、积极配合,充分地利用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,有效地使用自然资源、资本资源和信息资源,为企业发展创造性地工作。二是人力资源的开发效果受制于劳动者主体的能动性。外因是条件,内因是根据。对劳动者的能动性调动得如何,直接决定着其人力资源开发的程度和达到的水平。如果劳动者积极主动配合开发,则人力资源的开发效果好,有的学者称此为“人力资源的可激励性”;相反,如果主体不努力、不配合,则人力资源的开发难见其效。

2. 再生性

由于人力资源是活的、能动的资源,因此,人力资源具有可开发的潜力,是可再生能源。一般地说,人力资源越用越多,而其他资源则是越用越少。

人力资源的再生性主要体现在三个方面:一是人力资源经过复杂的社会文化、历史传统因素的作用和影响,实现积累、继承、替换、更新和恢复;二是在人力资源数量

既定的条件下,只要刺激和约束机制有效,人力资源的潜在能量可以在很大的弹性空间内被开发利用;三是尽管人力资源在投入使用后可能引起损耗,但更能在使用过程中不断实现自我补偿、更新和发展。

3. 时间性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,它的形成、开发和利用都受到时间的制约。一方面,人力资源的使用具有时效性。一定的才智、体能总有一个相对的适宜期,特别是在当代社会,科学技术日新月异使人的知识和技能的适宜期相对缩短,因此,不能寄希望于对人力资源开发的一劳永逸,而必须因势利导,不断开发,并不断强化员工“活到老学到老”的意识,引导员工研究和总结,实现人力资源使用过程与开发过程的结合。另一方面,人力资源的闲置具有退化性。储而不用,才能会被荒废、会退化。

4. 组合性

人力资源作用的发挥,受人与人、人与事的组合的影响。两个人在一起工作发挥的作用,不是简单地等于两个人单独发挥的作用之和,人与人之间搭配合理,工作关系融洽,相互理解和支持,则会出现“ $1+1>2$ ”的情况;相反,则会出现“ $1+1<2$ ”的情况。同样,如果工作流程设计不合理,工作环境恶劣,工作单调乏味等,人与事的组合不好,人力资源也难以充分发挥其效用。因此,对人的管理不能像螺丝加工那样不差一分一毫,而要考虑到人力资源的心理、生理的动态和多变的复杂特性。这就要求人力资源管理注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神与民族精神。

5. 社会性

人力资源通过劳动者个人的行为表现出来,而每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动、人与人交往等社会性活动中,其行为可能与民族文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾。在人力资源的开发与管理中,既要充分关注本民族的社会文化背景,取其精华,去其糟粕;又要十分重视不同民族文化之间的交流,实施跨文化的人力资源开发与管理。

(三)企业人力资源状况

了解和把握企业人力资源的实际状况,是企业有的放矢、综合运用多种方式进行人力资源管理和开发的基础。企业人力资源状况可以从以下三个方面去分析:

1. 人力资源的数量

人力资源依附于劳动者人体而存在,人力资源的数量也就取决于劳动者的数量。企业人力资源数量包括实际人力资源数量和潜在人力资源数量两个层次。前者是指企业所直接拥有和控制的员工总数,可以从员工总人数及各类员工的结构比例上进行统计和分析;后者是指现在不被企业直接支配,但企业可以通过各种方式加以开发

利用的人力资源,它受行业的人力资源状况、企业所在地的人力资源状况、企业本身的人力资源政策和计划等因素的影响。

2. 人力资源的质量

企业人力资源质量包括:一是知识水平,主要有受教育程度(学历)、专业结构、工作经验、接受业务培训的时间和次数等;二是职业道德,包括敬业爱岗、积极工作、开拓创新等;三是专业技能,可通过与职务要求的吻合程度进行评价;四是身体素质,包括体力、体质、身心基础水平、心理动力特征等。

3. 人力资源数量与质量的关系

一定的人力资源数量,必然具有质的规定性;一定的人力资源质量,必须通过一定的数量体现出来。企业应当通过人员配置来对人力资源的数量和质量关系进行调整,以保持人力资源数量和质量同企业的经营战略良好的对应。

有学者把企业的人力资源分为策划型人才、管理型人才和操作型人才三类,三者之间的数量比例应为“正三角形”,而非“倒三角形”(图 1-1)。

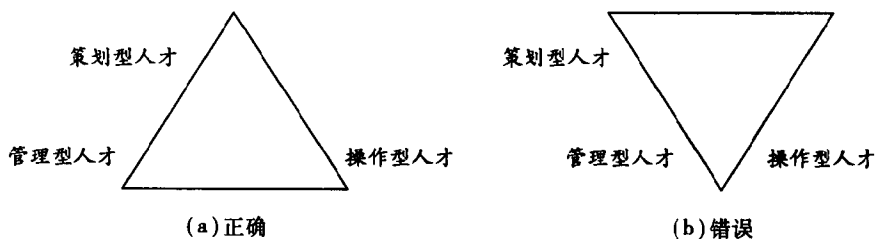


图 1-1 企业人力资源数量与质量的关系

二、人力资源管理及其发展

(一) 人力资源管理的内涵

人力资源管理是指利用现代科学技术和管理理论,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。

人力资源开发与管理是以人的价值观为中心,为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列开发与管理活动。就企业而言,其结果是企业生产率的提高和竞争力的增强;就员工而言,其结果是员工工作、生活质量的提高和满意感的增加。

人力资源管理职能包括获取、整合、奖酬、调控和开发五项基本职能,它们共同构成一个有机的系统(图 1-2)。首先,五项职能以企业的机构设置和职务分析为基本依据,以员工的有效使用和人力资源效能的最大发挥为根本目的;其次,五项职能彼此互动,相辅相成,获取是使用的基础,整合是使用的前提,奖酬是使用的动力,调控

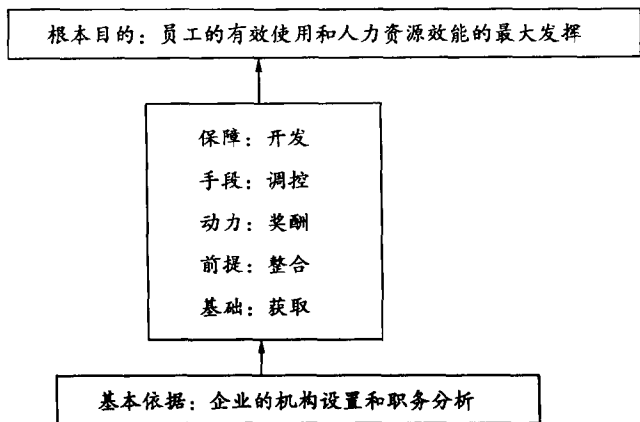


图 1-2 企业人力资源管理职能系统关系

是使用的手段,开发是使用的保障。

(1)获取,即对企业员工的招聘与录用。它是企业根据企业目标与发展战略和企业内外条件的变化,制定对应的人力资源近、中、远规划,并按照规划要求确定企业的组织结构、职能分工与劳动分工以及明晰职务说明书,在此基础上进行员工的吸引、招聘、考评、选拔、委派和安置。

(2)整合,即企业的人际协调和组织同化,它是使员工之间和睦相处、协调共事和使员工在思想上、感情上、心理上与组织认同并融为一体的过程。其主要内容有三:一是组织同化,即个人价值观趋同于组织理念、个人行为服从于组织规范,使员工与组织认同并产生归属感;二是群体中人际关系的和谐,人与组织的沟通;三是矛盾冲突的调解与化解。

(3)奖励,即对为企业做出贡献的员工给予奖励,这是人力资源管理的核心。通过奖励,增强员工的满意感,提高劳动积极性和劳动生产率,增加企业的绩效。

(4)调控,是根据对员工的绩效和素质进行科学合理的考评和评估,对员工实行晋升、调动、奖惩、离退、解雇等的动态管理过程。

(5)开发,广义的开发包括对企业人力资源数量和质量的开发以及人力资源数量与质量关系的调配;狭义的开发是指对人力资源质量的开发,即对员工素质和技能的培养与提高,使员工的潜能充分发挥,实现企业人力资源的有效使用。

(二)从传统人事管理向现代人力资源开发与管理发展

人力资源管理是随着企业管理的发展而逐步形成、发展和完善的。早期在作坊式工厂里,资本所有者与经营者集于一体,资本家全面履行企业管理的各项具体职能,对人的管理非常简单;随着企业规模的扩大和组织机构的复杂,企业的计划、设计等“一切可能利用脑的工作都从车间中分离出来”成为独立职能管理部门,人事部门

也是这样产生的。但这时的人事部门,只是承担一些附属性的具体业务工作,是一个辅助部门而非核心部门;随着经济社会的进步、企业的发展及劳动者素质的提高,人的积极性和创造性在企业中的地位也越来越重要。充分调动人的积极性和发挥人的创造性,日益成为提高企业组织效率的关键环节。于是,人力资源的地位越来越重要,传统的人事管理便被现代人力资源管理所取代。

现代人力资源管理不同于传统的人事管理(表 1-1)。传统的人事管理是依照企业管理职能的划分而形成的一项具体职能,它将企业中的人只是作为一种简单的生产要素来进行管理;人力资源管理则是“以人为本”,将人作为管理中最关键的因素,

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

序号	比较项目	传统的人事管理	现代人力资源管理
1	管理观念	视员工为成本负担	视员工为有价值的重要资源
2	管理目的	保障企业短期目标的实现	企业长远利益与员工自我发展的统一
3	管理性质	就事论事,属战术性、业务性管理	重视整体开发、预测和远景规划,属战略性、策略性管理
4	管理模式	以事为中心	以人为中心
5	管理视野	狭窄性、短期性	广阔性、远程性
6	管理形式	静态(事后式),多为被动反应,注重管好	动态(事前式),多为主动开发、立体开发,注重对员工的培养性和使用的有效性与政策性
7	管理内容	简单	丰富
8	管理方式	制度控制,物质刺激	人性化管理,充分考虑员工的情感、自尊和价值体现,强调透明、参与
9	管理地位	处于执行层,按上级命令办事	处于决策层,参与企业决策
10	管理态度	命令、独裁、管理、控制	尊重、民主、帮助、服务
11	管理关系	对立、抵触	和谐、合作
12	管理技术	照章办事,机械呆板	在变化中不断追求科学性和艺术性
13	管理手段	简单粗糙	立体细致
14	管理体制	强调按领导意图办事	强调按企业发展要求办事
15	管理属性	非生产与效益部门	生产与效益部门

认为具有良好素质的专业化员工队伍不是自然形成的,而是通过管理人员的精心选择、培养和积累才能形成、维持和发展的。现代人力资源管理不仅要继续进行为确保人与工作最佳组合的一般劳动人事工作,更要采用现代管理科学的方法与手段,关注员工的需求,尽可能激发员工的积极性与创造性。

三、人力资源管理指标

人力资源管理指标是指对人力资源管理活动各个方面、各个环节提出的可测量和评价的要求,是衡量人力资源管理活动有效性高低的标准和工具,为加强和改进人力资源管理活动提供依据。企业中常用的人力资源管理指标有以下几种:

(一)劳动生产率

这是一个最常见、使用最频繁的指标,可以用人均产值、人均效益等来反映。但由于影响劳动生产率的因素涉及企业经营管理活动的各个方面和各个环节,因此,只有在企业各方面条件比较接近时,劳动生产率的差别才能反映出企业人力资源管理水平的高低。所以,劳动生产率是一个比较粗略的评价指标。

(二)人工费用率

人工费用率是将人力资源活动所消耗的成本费用同这些活动所产生的收益相比较,它反映投资人力资源开发与管理的效益性。应该注意的是,人力资源活动在费用结构上的差别,必然影响投入产出率的评价结果,因此,人力资源活动费用结构的合理性,是正确计算人工费用率的前提条件。

(三)员工流动率

员工流动状况是员工士气的晴雨表,直接反映企业人力资源管理水平。过高的员工流动率不利于企业经营活动的顺利进行,尤其是关键员工的流失往往会给企业带来重大损失,因此,必须对员工的流动进行合理的控制,使员工流动率保持在合理的水平。

(四)考评合格率

考评合格率反映员工的工作绩效状况,通过该指标,既可以看出员工的工作状况,也可以看出员工本身在技能和素质方面存在的问题,从而为培训和开发、薪酬政策的制定和调整、人工成本的核算和控制提供依据。

(五)人才开发率

人才开发率包括培训效果、员工技能的提高、员工内部晋升率、顾客评价、优秀员工的社会影响度等指标,来反映企业人力资源开发水平的高低。

另外,其他如员工出勤率、薪酬满意率、劳动纠纷率等,在人力资源开发与管理中也是重要的评价指标。

阅读材料 1-1

关于饭店业劳动力成本的高低

在进行中外饭店的比较时,常常认为中方饭店具有“劳动力成本优势”,其实这是不对的。因为所要比较的不是劳动力报酬的高低,而是劳动力成本含量的高低,因此,比较的指标不是员工工资,而是百元营业收入中的劳动力成本含量。按劳动力方面总支出占每家饭店一百元营业收入中的比例来进行比较,中方饭店的优势就被比下去了,差距就显出来了。据大量调查数据显示:中方饭店的一般水平在32%~35%,而外方饭店约在26%~30%。显然,在劳动力成本方面,占优势的是外方饭店而不是中方饭店。

产生这种情况的原因主要有:①外方饭店管理水平高,则每间客房占用人工数少,而中方饭店则较高;②中方饭店历史包袱沉重,支付的工资增加(离退休人员、下岗人员、挂靠人员等);③中方饭店名目繁多的奖金和津贴等收入及福利性实物使成本增加;④外方饭店拥有连锁优势和品牌优势,房价普遍高于中方饭店;⑤中方饭店在设备和用品等的采购中往往注重节约,结果却为低质量的日常硬件维修投入了大量人力;⑥外方饭店的高报酬吸引优秀人才,进一步影响中方饭店的管理水平和服务质量,优劣势差距拉大。

——根据《中国旅游报》(2002.1.30 第十版)王大悟先生的《什么决定劳动力成本的高低》一文整理。

第二节 饭店人力资源管理发展

一、重要地位

饭店人力资源管理是指恰当运用现代管理中的计划、组织、指挥、协调、控制等职能,发现、利用、开发饭店全体员工的素质和潜能,通过合理的录用、配置、激励、培训等手段,实现饭店人力资源的优化组合,调动全体员工的积极性,发挥员工的创造性,形成饭店最有效的竞争力。加强饭店人力资源管理,是饭店企业本身进一步发展的需要,也是中国“建设世界旅游强国”的要求。

(一)强化人力资源开发与管理是饭店业发展的需要

任何一家饭店的住店客人,选择这家饭店的原因在于:客人需要的不仅仅是功能和外在的服务,更需要心理和内在的服务,即追求那种所谓“到家”的感觉。饭店宾客的基本兴趣也正是在于尽可能地满足自己的需求,他们住店就是为了要达到这一点。有资料表明,一个成功的饭店,宾客的满意度当中有60%是来自饭店员工提供