



高等院校应用型本科“十三五”规划教材·经管类

酒店人力资源管理

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

► 主编 徐锦屏 高谦



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

高等院校应用型本科“十三五”规划教材·经管类

酒店人力资源管理

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

- 主 编 徐锦屏 高 谦
- 副主编 殷 伟 于先智
- 参 编 韦燕生 任岩岩 徐 静



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 提 要

本书主要对酒店人力资源管理的相关理论和具体实践内容进行了较为具体的阐述。全书共分为九章,主要介绍了酒店人力资源管理概述、酒店工作分析与工作设计、酒店人力资源规划、酒店员工招聘、酒店员工培训与开发、酒店员工绩效管理、酒店员工激励、酒店员工薪酬管理、酒店员工保护等人力资源管理流程中的一系列相关知识。通过结合最新的宏观政策、酒店管理和人力资源整体及个体的现状的分析,阐述了酒店人力资源管理的基本内容、理论和方法。全书逻辑性强,体系完整,内容翔实,案例新颖,实践性强。

本书可以作为本科院校旅游、酒店管理专业教材外,还可以作为酒店中、高级相关业务人员的培训、学习用书,高职院校旅游、酒店管理专业教师的教学与参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/徐锦屏,高谦主编. —武汉:华中科技大学出版社,2014.12
ISBN 978-7-5609-9813-8

I. ①酒… II. ①徐… ②高… III. ①饭店-人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 301182 号

酒店人力资源管理

徐锦屏 高 谦 主编

策划编辑:曾 光

责任编辑:华竞芳

封面设计:龙文装帧

责任校对:马燕红

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321913

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:虎彩印艺股份有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:18.5

字 数:471千字

版 次:2015年7月第1版第1次印刷

定 价:42.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

▶ 前言

随着经济全球化的发展,旅游业、会展业也随之蓬勃发展,酒店业的竞争也日趋激烈。酒店之间的竞争实质上是软件的竞争,是人才的竞争。人力资源是酒店最宝贵的资源,它决定了酒店其他资源的使用效果和经营的结果。只有具备可持续的竞争能力,才能在日益发展的、日趋激烈的竞争中占得一席之地。

本书从酒店管理的实践出发,将理论与实践相结合,概括了酒店人力资源管理的各项职能,全面阐述了酒店人力资源管理的实践运用。全书分为九章,主要介绍了酒店人力资源管理概述、酒店工作分析与工作设计、酒店人力资源规划、酒店员工招聘、酒店员工培训与开发、酒店员工绩效管理、酒店员工激励、酒店员工薪酬管理、酒店员工保护等人力资源管理流程中的一系列相关知识。

本书力求有“新”意:①角度新——理论与鲜活的案例相结合吸引学生的兴趣以照顾毕业即就业的学生,并强调对其职业生涯指导方面的内容,与此同时,对人力资源管理理论进行深入浅出又相对全面的讲解,以照顾期望毕业后进一步深造的学生,并通过严谨的引用模式培养其严谨的学风;②调查数据与酒店管理经营实践案例新;③分析依据新——根据国家最新的法律法规与政策对理论知识与案例进行分析与思考;④理论框架上有创新,不囿于常规的顺序安排本书的内容,充分体现酒店人力资源管理实践的流程与逻辑关系。

本书由徐锦屏、高谦担任主编,殷伟、于先智任副主编,韦燕生、任岩岩、徐静为参编,徐锦屏统稿并总纂定稿。本书的出版得到了中南财经政法大学武汉学院、武汉大学经济与管理学院、山东省烟台市莱山财政局等单位领导的大力支持和帮助,在此一并致谢!

在本书的写作过程中,参阅和引用了中外学者、专家的诸多成果,在此一并表示感谢。由于酒店人力资源管理是不断发展的,又因作者的编写水平有限,本书的缺点和疏漏之处在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

编 者

2014年7月

第一章 酒店人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理概述	2
第二节 酒店人力资源管理的内涵	8
第三节 我国酒店人力资源管理的现状	13
第二章 酒店工作分析与工作设计	25
第一节 工作分析概述	27
第二节 酒店组织结构设计和工作设计	46
第三章 酒店人力资源规划	58
第一节 人力资源战略	59
第二节 酒店人力资源规划	68
第四章 酒店员工招聘	83
第一节 酒店员工的招聘与录用概述	84
第二节 酒店员工的招聘程序	88
第五章 酒店员工培训与开发	120
第一节 酒店人力资源培训与开发概述	121
第二节 酒店人力资源培训的实施	130
第三节 酒店员工职业生涯规划与管理	152
第六章 酒店员工绩效管理	160
第一节 酒店员工绩效管理概述	161
第二节 酒店绩效管理流程	165
第三节 绩效考核的方法	174
第四节 绩效反馈与改进计划	190
第七章 酒店员工激励	196
第一节 员工激励概述	196
第二节 员工激励理论	202
第三节 酒店员工激励的原则和策略	208
第八章 酒店员工薪酬管理	224
第一节 薪酬管理概述	225
第二节 薪酬体系设计	227
第三节 薪酬的形式及管理误区	235

第四节 工资制度的特点和实施	241
第九章 酒店员工保护	250
第一节 酒店劳动关系管理	251
第二节 酒店劳动保护管理	262
第三节 酒店员工的社会保障	268
附录	276
参考文献	289

第一章 酒店人力资源管理概述

【学习目标】

- 了解人力资源的概念、特点。
- 了解人力资源管理发展的阶段。
- 掌握酒店人力资源管理的定义、特点与职能。
- 了解职能经理与直线经理的分工。
- 了解酒店人力资源管理的现状。

【案例导入】

洲际酒店集团是世界上客房拥有量最大、跨国经营范围最广(分布将近 100 个国家)的专业酒店管理集团。洲际酒店集团旗下拥有、管理、出租或托管的酒店达 4 500 多家,共有 672 000 多间客房,遍布全球将近 100 个国家和地区,并有 1 000 多家在建酒店。洲际酒店集团于 1984 年进入中国市场,是最早进入中国的国际酒店管理公司,也是目前在中国接管酒店最多的超级酒店集团,其总收益已超过 10 亿美元。

作为服务业的一员,洲际酒店集团在快速发展的同时,同样也面临着酒店业人才短缺等问题,不同的是,这个曾获得“最适宜工作的 25 大公司”“英国最受欢迎公司”“亚洲最佳雇主品牌”等荣誉的企业对此有自己的解决之道。

一方面,洲际酒店集团在其官网上开辟了自己的全球招聘主页,据有关资料,已有超过 180 万人访问了该主页,超过 100 万人表达了就业意向(2012 年);另一方面,洲际酒店集团已从“坐等招人”升级为“协助育人”,从人才的接收方、购买者,迈向人才的生产者——主动参与人才生产过程,更从育优秀人才到打造“未来英才”。

为了满足中国日益发展的酒店业对人力资源的大量需求,洲际酒店集团成立了业内领先的校企合作办学模式——与优秀的专业院校共同成立洲际酒店集团英才培养学院(后简称英才学院)。英才学院的使命是:培养可持续发展的酒店人才,不仅为了洲际酒店集团,还为了整个行业。英才学院可为每所学校提供不同等级的学历及学位课程,学生除了接受各院校专业教师讲授理论课程外,洲际酒店集团的高级管理人员还定期为学生传授行业实践经验,此外,所有学生均将获得洲际酒店集团旗下酒店实习的机会。首家英才学院于 2006 年 6 月在上海成立,之后,该合作模式在全国各地迅速发展,吸引了大量有志于进入中国飞速发展的酒店业的青年学生。近年来,洲际酒店集团与南京、杭州等多地优秀旅游院校签署合作协议,将英才学院从原来的 12 所扩展到 24 所,每年可培养近 5 000 名毕业生,能更好地满足华东地区对酒店业专门人才的需求,并且为更多旅游及酒店专业学生提供在洲际酒店集团旗下酒店以及整个行业的就业机会。

课前思考

- (1) 洲际酒店集团为何要建立自己的全球招聘主页?

- (2) 洲际酒店集团的英才学院对学校、酒店业有何益处?
- (3) 本案例体现了酒店人力资源管理的何种职能?
- (4) 你能否结合该案例就当前我国酒店人力资源管理现状提出一些建议?

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的基本概念及特点

(一) 人力资源的基本概念

经济学中把为创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素通称为资源,包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等,其中人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最宝贵的资源,被经济学家称为第一资源。

人力资源,又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。人力资源指在一个国家或地区中,处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和,或者表述为:一个国家或地区的总人口减去没有劳动能力的人口之后的人口。人力资源也指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。

通常来说,人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量。人力资源数量主要受到人口总量及其再生产状况、人口的年龄构成、人口迁移这三个方面的影响。人口总量及通过人口的再生产生的人口变化决定了人力资源数量;在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成将直接决定人力资源的数量;人口迁移可以使一个地区的人口数量发生变化,从而使人力资源的数量发生变化。具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄,由于各国的社会经济情况不同,因此关于劳动年龄的规定也不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为 15 岁,上限规定为 64 岁。我国招收员工规定一般要年满 16 周岁,员工退休年龄规定男性为 60 周岁(满 60 岁之后退休,不包括 60 岁),女性为 55 周岁(不包括 55 岁)。值得注意的是,政府出于社会发展的考量会根据实际需要修改退休年龄。另外,在计量人力资源数量时,还需要考虑到劳动年龄人口之外存在的具有劳动能力且正从事社会劳动的人口以及劳动适龄人口内丧失劳动能力的病残人口。

人力资源的质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平,以及劳动者态度,一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。在实际统计与使用中,可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等指标来反映健康状况;可以用劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等指标来反映教育发展程度;也可以用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等指标来反映劳动者的技术状况;还可以用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责

程度、与他人的合作性等指标来反映劳动态度。

人力资源的质量主要会受到遗传和其他先天性因素、营养因素和教育因素三个方面的影响。人口的遗传从根本上决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度。一个人儿童时期的营养状况会影响其将来成为人力资源时的体质与智力水平,充足而全面的营养吸收才能维持人力资源原有的质量水平,而教育是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,使人力资源的智力水平和专业技能水平都能得到提高。

评估一个国家或地区的人力资源状况不仅要评价其数量,还需要评价其质量。人力资源的数量反映了可以控制物质资源的人数,人力资源的质量则反映了可以具体控制哪种类型、哪种复杂程度、多大数量的物质资源的人员特征。随着现代科学技术的发展,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代性较差,有时甚至不能替代。一个国家或地区的人力资源在一定时间内是相对稳定的。

一定数量的人力资源是社会生产的必要的先决条件。一般来说,充足的人力资源有利于生产的发展,但其数量要与物质资料的生产相适应,若超过物质资料的生产,不仅消耗了大量新增的产品,且多余的人力无法就业,对社会经济的发展反而会产生不利影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下,经济发展主要靠经济活动人口素质的提高,随着现代科学技术在生产中的广泛应用,人力资源的质量在经济发展中起着越来越重要的作用。

企业的人力资源主要指企业内、外具有劳动能力的人的总和。企业的人力资源数量一般由被企业聘用的员工和企业能在劳动力市场招聘的潜在的员工构成,前者主要包括企业全体员工,但不包括即将离开或已经离开企业的员工,如即将被解雇的员工、辞职的员工、退休的员工、病退的员工和死亡的员工;后者则可能来源于劳动力市场中的任何一部分。企业的人力资源数量和质量具有一定的动态性。



【知识卡片】

人力资源与人力资本的区别

一、联系

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,从这一点看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的;两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

二、区别

首先,在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回,因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值的关系应当说是一种由因溯果的关系。而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要作用,人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品、创造财富,促进经济发展。它与社会价值的关系是一种由果溯因的关系。

其次,两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的,是存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,它强调投资付出的代价及其收回,考虑的是投资成本能带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题,即投资能否带来收益以及带来多大收益的问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源来看待,是从投入-产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

最后,人力资源和人力资本的计量形式不同。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起重要作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本,从生产活动的角度看,往往是与“流量”核算相联系的,表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;从投资活动的角度看,表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

(二)人力资源的特点

1. 主观能动性

这是人力资源与其他资源的根本区别。许多资源在其开发的过程中处于被动的地位,人力资源则不同,它由具有劳动能力的劳动者构成,具有主观能动性。劳动者可以通过自主选择学习以提升自身的素质和能力,可以结合自身意愿选择职业,也可以根据外部环境、自身禀赋和意愿积极主动地、有目的地、有意识地确定活动的方向、内容和强度。对人力资源能动性的调动情况直接决定着开发人力资源的程度和水平。因此,对于人力资源管理者而言,充分挖掘人力资源的能动性、发挥人力资源的作用是其重要的职责之一,而挖掘的关键就在于激励。至于在实践过程中应采取何种激励方式,如何激励,则应根据员工不同的业绩和需求来确定。

2. 再生性

人力资源是基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内各个体的不断替换更新,以及消耗—生产—再消耗—再生产的过程得以实现。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除受到生物规律支配外,还受到人的自主意识的支配,以及人类活动、外界环境的影响。

3. 时效性

任何有生命的个体都有其生命周期,人力资源的形成、开发和使用也受到时间的制约。作为人力资源的个体,能够从事劳动的自然时间被限定在其生命的中间一段;在不同的年龄段,个体能够从事劳动的能力不尽相同。从社会角度看,人力资源的使用也有培养期、成长期、成熟期和老化期;不同年龄组的人口数量及其间的联系也具有时效性。因此,在进行人力资源开发时需要尊重其内在规律,使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态平衡的状态。人力资源长期闲置或学非所用,会造成极大的浪费。

4. 双重性

人力资源既是生产者又是消费者,既是投资的结果又能创造财富。由于人的知识是后天获得的,为了丰富人的知识,提高人的技能水平,人必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。从生产和消费的角度来看,人力资源投资是一种消费行为,消费行为是必需的,先于人力资本收益,没有这种先期的投资,就不可能有后期的收益。另外,人力资源与一般资本一样具有投入产

出的规律,具有高增值性,因此,人力资源管理需要重视对人力资源的开发和培养,充分开发和利用现有的人力资源,以创造更大的经济效益。

5. 时代性

人力资源在形成的过程中,会受到所处的时代条件的制约。人力资源的发展,会受到当时的生产水平、生产关系和社会发展水平的影响,这些因素从宏观上制约着人力资源整体的数量和质量,人力资源只能在时代提供的条件下努力发挥其作用,所以,在不同生产力水平的国家和地区之间,其人力资源的数量和质量也会不同。

6. 社会性

每一个民族(群体)都有其自身的文化特征,每一种文化都体现着不同的价值取向,这种文化特征通过人为载体而表现出来。个体受自身民族文化和社会环境的影响,其价值观也不相同,在生产经营活动以及与人交往等社会性活动中,其行为可能与民族(群体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,也可能与他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力资源管理者在团队建设的过程中,注意到不同的文化特征、行为准则,协调与整合有着不同文化背景、价值取向的员工之间的关系。^①

二、人力资源管理的产生和发展

人力资源管理活动的起源可以追溯到古代,但是由于人力资源管理的概念源于美国,因此本书根据美国学者的观点,把人力资源管理的产生和发展过程划分为以下五个阶段:手工艺制度阶段、科学管理阶段、人际关系运动阶段、组织科学-人力资源管理方法阶段和战略人力资源管理阶段。

(一)手工艺制度阶段

在古埃及和古巴比伦时代,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式。当时,为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。手工业行会负责监督生产方法的选择、产品质量的把关以及对各种行业的员工条件做出规定。这些手工业行业由具有丰富工作经验的师傅把持,申请加入行会的人都必须经过学徒工人时期。在这种制度下,师傅与徒弟生活和工作都在一起,适合家庭工业生产的要求。

(二)科学管理阶段

18世纪后半期,欧洲开始了工业革命,由此引起了大机器生产方式的产生。工业革命具有三个主要特征:机器设备的发展、人和机器的联系、需要雇佣大量人员的工厂的建立。工业革命使得劳动专业化水平和生产率提高,与之相适应的技术进步的加快促使人事管理方式发生变革。工业革命除了引起专业化分工的形成以外,还对生产过程中的监督层级的建立提出了要求,因此生产过程中出现了管理人员。专业化分工具备的优点有:新工人所需培训时间减少;原材料消耗减少;合理安排工人可节约开支并由此产生以技能水平为基础的工资等级制度;工作转换少可节约工作时间;工人的操作更熟练且可以激发工人的创造性。然而专业化分工的缺点是把人变成机器的附属物,压抑了工人的活力。

科学管理的根本假设是认为存在着一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方

^① 李燕萍,《人力资源管理》,武汉大学出版社,2002。

式最有效率、成本最低,为此需要将工作分为最基本的机械元素并进行分析,然后再将它们以最有效的方式重新组合起来。20 世纪 20 年代,被誉为“科学管理之父”的美国机械工程师泰勒(F. W. Taylor)提出的科学管理理论在美国被广泛采用,这对于提高劳动生产率起到重要的作用,将劳动效率提高了 300%,创造了辉煌的产业革命历史。泰勒认为只要工人在规定的时间以正确的方式完成了工作,就应该发给工人相当于工资 30%~100%的奖金。他还认为用金钱可以让工人最有效地工作。但是科学管理理论没有顾及员工的感受,剥夺了人性的尊严,容易使员工从一开始对工作产生不满情绪,因此并没有起到激励效果。于是,面向员工的休闲娱乐设施、援助项目和医疗服务项目开始在企业内出现,并且逐渐出现了人事专家和人事管理部门,这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。

(三)人际关系运动阶段

1924—1932 年,哈佛商学院的梅奥(G. E. Mayo)、罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger)等人在芝加哥的西屋电气公司霍桑(Hawthorne)工厂进行了霍桑实验,提出了一个有史以来最著名的行为研究的结论:在工作中影响生产效率的关键变量不是外界条件,而是员工的心理状态。后来的相关研究进一步表明,生产率直接与集体合作及其协调程度相关,而集体协作以及协调程度又取决于主管人员对工作群体的重视程度、非强制性的改革生产率的方法和工人参与变革的程度。泰勒认为企业是一个技术经济系统,而霍桑实验的结论表明企业是一个社会系统。霍桑实验的研究结论启发了人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用,因而产生了所谓的人际关系运动,它强调组织要理解员工的需要,这样才能让员工满意并提高生产效率,但是最终的实践结果表明,良好的人际关系可以提高生产效率的理念是不可靠的,它夸大了工人的情感与士气对生产率的影响。

在随后很长的一段时间里,科学家开始关注工人的需要,研究工人的行为特点,并试图在管理中突出人的重要性,如赫茨伯格(Herzberg)的双因素理论、马斯洛(Maslow)的需求层次理论、亚当斯(Adams)的公平理论、弗洛姆的期望理论、麦克格雷戈的 X-Y 理论、斯金纳(Skinner)的强化理论、俄亥俄州立大学的管理方格理论、费德勒的权变理论,等等。这些理论为人力资源管理实践提供了理论依据。

(四)组织科学-人力资源管理方法阶段

组织本身对人的表现有造就、限制和调整的作用,而且人的行为还会受到各种职位上的权威、工作和技术要求等的影响,因此不能简单地认为人们在组织中的行为方式就是人际关系。行为科学包括研究与人们的行为有关的社会学和心理学,其研究人们在工作中的行为;社会学研究社会现象、社会机构和社会的关系;社会心理学研究人们如何相互影响和被影响;组织理论研究组织存在的原因、组织的职能、组织的设计和组织的效率提高的方法等;组织行为学研究个体和群体行为的原因,以及如何利用这一研究在组织环境中使人的生产效率得到提高,工作更令人满意。到了 20 世纪六七十年代,行为科学的一个重要课题就是研究民主式、专制式和协商式等各种领导方式的适用条件和环境问题。组织科学强调的是整个组织而非个体,这个阶段的人力资源管理理论,实际上是组织行为科学与前面讲过的各个阶段的员工管理实践相结合的产物。

(五)战略人力资源管理阶段

20 世纪 80 年代,人力资源管理出现新的视角——强调人力资源管理在企业实现可持续竞

争优势中所发挥的战略性作用,人力资源管理越来越多地渗入组织的战略决策的制订与执行之中,成为组织的战略合作伙伴。

战略人力资源管理具有战略性、系统性、一致性、目标性和灵活性五个特点。它把人力资源视为企业的“战略资产”,是企业获取竞争优势的首要资源;企业内部的人力资源政策、方式等活动是一个整合的战略系统,为企业的经营目标服务;人力资源管理企业的战略目标保持一致,人力资源管理系统内部各组成部分或要素之间保持一致;其目标体现长期性与整体性的特点,强调员工个人目标与组织战略目标的一致性;人力资源管理活动要根据企业的战略和外部环境的变化而灵活变化。^①

全球化、技术进步、工作的性质的变化等基本战略的发展趋势,对企业的管理提出了更高的要求。全球化程度越高意味着竞争越激烈,而竞争越激烈则意味着企业所需要面临的改革的压力就越大——降低成本、提高雇员的生产率、发现更好的和更经济的工作方法;互联网和信息技术在促使企业变得更加具有竞争力;工作性质的变化使企业雇佣工作的重心正在迅速地从事力工人和行政事务人员向知识型雇员转移,需要通过新的人力资源管理系统来帮助企业甄选、培训以及激励这些知识型雇员,从而赢得这些雇员对于今天的企业赖以生存的技术以及持续改善计划的认同。^②



【知识卡片】

我国企业人力资源管理的发展

长期以来,中国实行高度集中的计划经济体制,与此相适应的人事管理也一直沿用计划经济管理的模式,即人事行政管理的方式。1978年中国实行改革开放政策以后,企业的人事管理发生了重大转变。领导制度的改革、竞争机制的引入、新工资制度的建立、用工制度的革新以及社会保险体系的完善使得中国企业人事管理进入一个新的发展阶段——人力资源管理与开发阶段。中国企业人事管理制度的沿革如表 1-1 所示,中国企业人事改革的历程如表 1-2 所示。

表 1-1 中国企业人事管理制度的沿革^③

时 间	人事管理阶段	特 征
1949—1952 年	萌芽期	统包统配 固定用工制度
1952—1957 年	起步期	“一长制”的管理模式 按劳分配 计件工资奖励制度
1957—1966 年	发展期	厂长负责制 职工代表大会制 职工参与的民主管理

① 张一驰、张正堂,《人力资源管理教程》(第二版),北京大学出版社,2010。
② [美]加里·德斯勒著,吴雯芳、刘昕译,《人力资源管理》(第六版),中国人民大学出版社,2005。
③ 赵曙明,《人力资源管理与开发》,中国人事出版社,1998。

续表

时 间	人事管理阶段	特 征
1966—1976 年	停滞期	强化“三铁”(即“铁饭碗”“铁交椅”“铁工资”)
1978 年至今	改革创新期	逐步改革计划经济体制下的人事管理制度,实行全方位的人力资源管理的理论与实践创新

表 1-2 中国企业人事改革的历程^①

发展 阶段	时 间	改 革 内 容	特 征
探索和试点阶段	20 世纪 80 年代 初期至中期	改革招工办法,实行向社会公开招聘,创办劳动服务公司,加强就业培训等	劳动、用工多元化
突破和扩展阶段	20 世纪 80 年代 中期至末期	实行承包责任制,逐步采用劳动合同制	以企业作为用工主体,以劳动合同确定劳动关系,以双向选择为手段
深化与提高阶段	20 世纪 90 年代 到现在	破“三铁”,按照《中华人民共和国劳动法》,实行全员劳动合同制,宏观配套改革	向现代企业制度下的人力资源管理转变

三、人力资源管理的定义、目标 and 意义

人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织目标。

人力资源管理(human resource management)是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,以确保企业战略目标的实现。人力资源管理指企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制订、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等,即企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

第二节 酒店人力资源管理的内涵

一、酒店人力资源管理的定义

酒店人力资源管理就是运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的酒店员工进行合理

① 李燕萍,《人力资源管理》,武汉大学出版社,2002。

的培训、组织与调配,使酒店人力、物力经常保持最佳比例,同时对酒店员工的思想、心理和行为进行适当的引导、控制和协调,充分发挥员工的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以期实现酒店目标。换言之,酒店人力资源管理就是恰当运用现代管理的计划、组织、指挥、协调和监督的功能,完成酒店内人员的录用、开发、使用和管理等工作。

二、酒店人力资源管理的特点

现代酒店人力资源管理是一种全面的人事管理,它包括传统的人事行政管理、现代的员工激励与管理,具有如下特点。

(一)局外性

局外性主要是指由客人监督和评定酒店工作人员的服务质量。这样一方面可以大大减少酒店管理人员巡视检查的工作量,另一方面可以对酒店管理人员的工作起到查漏补缺的作用。喜来登酒店集团创始人汉德森先生认为,酒店最有效的管理工具应该是充分利用客人对服务质量的监督和评定。喜来登酒店集团旗下的每一家酒店,都制订了一份详细的客人评定酒店服务质量调查表,其中内容和项目十分具体。我国酒店业也同样非常重视人力资源的局外性,并且予以制度化,几乎每一家酒店都在大厅内设置了大堂副经理的岗位,以及安设客人意见箱和公示投诉电话。这样一方面可以广泛听取客人对酒店硬件与软件方面的意见,及时处理投诉;另一方面可以使管理人员针对问题,尤其是管理人员不在现场时难以发现的问题,还可以及时改进人力资源管理工作,实现酒店对人力资源的有效控制和协调。

(二)超前性

人力资源的发现、培养、使用和驾驭都离不开对其的超前培养和继续教育,这些都需要时间,因此,酒店人力资源管理者需要培养超前意识,并解决好酒店人力资源开发的长期性和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。把酒店人力资源的开发当作一件长期不懈的事情来看待,进行持久的、连续的开发,也可以分期分批地进行开发,同时珍惜开发出来的人力资源,对其进行适当的、充分的利用。

(三)跨越性

跨越性主要体现在地域和文化两个方面。一是地域的跨越性。近年来,一些国际上著名的酒店集团以不同的方式陆续进入中国,与此同时,我国的一些酒店也实现了跨国界、跨地区的集团化经营管理,如上海锦江集团、广州白天鹅集团等,这使我国的酒店人力资源管理在员工招聘、员工培训、员工调配上都表现出了明显的地域跨越性。二是文化的跨越性。酒店,尤其是跨国酒店集团的员工来自不同的文化体系,酒店人力资源管理者需要设法使国籍、文化背景、语言都不同的员工协同合作完成工作。

(四)系统性

由于人力资源具有主观能动性的特点,群体功能可能存在内耗而无法产生最佳效应。群体只有在思想观念上一致、在感情上融洽、在行动上协作,才能使群体的功能大于每个个体功能之和。酒店员工不能密切配合协作就会导致服务不到位,从而引起顾客做出负面评价,影响酒店口碑甚至失去客源,继而影响到酒店的效益,甚至影响酒店的发展和生存,这一系列的连锁反

应,需要引起酒店全体管理人员和服务人员的高度重视。^①

三、酒店人力资源管理的内容

(一)工作分析与工作设计

为了高效率地实现组织目标,有效地进行人力资源开发和管理,酒店要做的第一件事就是去了解酒店中各种工作的特点以及能胜任各种工作的各类人员的特点,以便为各项人力资源决策提供科学的、客观的依据,这就是工作分析,也称为决策分析。它是人力资源开发与管理的前提条件。通过对工作任务的分解,根据不同的工作内容设计不同的岗位,规定每个岗位应承担的职责工作条件和工作要求等,这样可以使企业吸引并且保留合格的员工,做到事得其人、人尽其才,从而提高工作效率。

(二)人力资源规划

人力资源管理从根本上看是由组织的战略决定的,由此,人力资源管理就具有高层次的战略特征与一般业务性的经营特征。根据组织的长期战略,人力资源管理发展需要解决的问题包括:组织未来的结构和所需要的组织成员数量与结构预测;组织的员工培训途径和选拔规划,关键技术人员、管理人员的选拔模式;应当构建的组织文化;对员工的管理理念等。

(三)员工招聘与录用

招聘和录用合格乃至优秀的员工是酒店在市场竞争中占据主动地位的重要环节,许多酒店都十分注重员工的招聘方式,以求最快最省地找到最合适的员工。招聘包括通过各种途径发布招聘信息,将应聘者吸引过来。录用是指酒店挑选合适的求职者,并安排在一定职位上。

(四)员工培训与开发

良好的培训能提高员工的工作效率,培养稀缺性人才资源。当酒店员工的技能、知识比竞争对手高出一筹时,就成为具有竞争优势的资源。一个酒店要想持续、健康、快速地发展,就必须不断地培训员工,开发其潜能。培训主要分成岗前培训和在职培训,前者主要是对新员工进行职业教育,使其具有基本的职业素质,并能很快地适应酒店的工作环境;在职培训是结合员工工作中的表现,进一步改善、开发和提高其工作能力。

(五)员工绩效管理

绩效管理是在特定的环境中,与特定的组织战略、目标相联系的组织对员工的绩效进行的管理,目的是实现组织目标、促进员工发展。绩效管理的内容涉及绩效管理系统构建、绩效考核指标的设计、绩效管理方法的分析、绩效考核结果的运用等。绩效考核是对员工的工作表现和工作业绩进行评估的手段,既是激励员工的有效机制,也是酒店人力资源开发管理效果的反馈方式。绩效考核和评估的结果是员工提升、调职、培训和奖励的重要依据之一。

(六)员工薪酬管理

薪酬体系对员工基本需要的满足至关重要。薪酬体系关系到组织中员工队伍的工作积极性和稳定性,并且对组织的士气有很大影响,酒店可根据自身情况选用适当的工资模式,实行合

^① 张玉改,《酒店人力资源管理》,中国林业出版社,北京大学出版社,2008。

理的奖励和津贴制度,较好的劳动保险和福利待遇对员工工作积极性的发挥会起到促进作用。^①

(七)员工激励

除个人的能力、素质的因素,员工的表现很大程度上受到感情、情绪与态度的影响,他们在工作中产生的满足感会直接影响工作绩效。由于人的需要是多层次、多类别的,酒店中的员工不仅受到物质方面的激励,而且也受到各种不同的社会因素和精神因素的激励。因此,应根据不同员工的不同情况,采取不同的激励方式,使合理的需求都能得到相应的满足,以充分调动员工的积极性。^②

(八)劳动关系管理

酒店劳动关系是指劳动者与酒店在劳动过程中发生的关系。酒店劳动合同既是酒店和劳动者建立劳动关系的基础,也是酒店和劳动者协调与处理劳动关系争议的依据。酒店劳动关系管理主要包括劳动合同管理、劳动保护、社会保障三个方面的内容。

四、酒店人力资源管理的功能

人力资源管理在整个酒店的发展中功不可没,其功能主要体现在以下三个方面。

(一)建立符合酒店特点的企业文化

人力资源部通过组织员工的培训、绩效考核、开展各类活动等方式将酒店的经营理念、服务理念、管理理念、行为理念灌输到员工的脑海中,通过对员工信念的培养,建立起个人对企业整体的认同感和凝聚力,培养强烈的团队精神,并努力营造一个良好的工作氛围。科学的薪酬体系和完善的管理制度,可以使员工从思想上、情感上、行动上认同酒店,使员工能够在酒店中学到新的知识,积极发挥自己的才干,形成别具特色的企业文化。

(二)人力资源是创造利润的主要来源

在酒店业中,客人的满意度来源于员工的优质服务,而员工的满意度则来自对整个酒店的认同度,人力资源管理就是通过对人的开发,把人作为企业发展的重要资本,唯才是举,任人唯贤,提高人的知识水平和工作能力,把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当作一种资源加以发掘、培养、发展和利用。通过“人”这一宝贵的资源,使酒店的稳步发展得到保证。酒店拥有了高素质的服务人才,才会赢得客人的青睐,客人满意了,酒店利润才能得以提高。所以说,抓住人力资源就等于把效益装入了酒店的口袋,整体性人力资源开发是通往成功大门的一把金钥匙。

(三)人力资源部为酒店管理工作提供重要保障和依据

人力资源部主要负责人力资源规划、人员调整、人工成本控制;员工岗位知识、技能与素质培训;宣传和弘扬企业文化;建立内部沟通机制,调动员工积极性;做好人员流动的控制;劳资纠纷的预见和处理;领导力的开发;设计有效的绩效评估体系;培育员工创新精神和主观能动性;建立完善的规章制度并监督执行等各项工作。人力资源部促进了企业与管理者之间的双向交

^① 张波,《饭店人力资源管理》,大连理工大学出版社,2009。

^② 游富相,《酒店人力资源管理》,浙江大学出版社,2009。