



新编高职高专旅游管理类专业规划教材
谢彦君 总主编

JIUDIAN RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI

酒店人力资源开发与管理

罗旭华 主编



旅游教育出版社



新编高职高专旅游管理类专业规划教材
谢彦君 总主编

JIUDIAN RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI

酒店人力资源开发与管理

罗旭华 主编

北京·旅游教育出版社

责任编辑：郭珍宏

图书在版编目（CIP）数据

酒店人力资源开发与管理 / 罗旭华主编. —北京：
旅游教育出版社，2013.3
新编高职高专旅游管理类专业规划教材
ISBN 978-7-5637-2520-5

I. ①酒… II. ①罗… III. ①饭店业—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 281882 号

新编高职高专旅游管理类专业规划教材

谢彦君 总主编

酒店人力资源开发与管理

罗旭华 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
印刷单位	北京甜水彩色印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	18
字 数	284 千字
版 次	2013 年 3 月第 1 版
印 次	2013 年 3 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

（图书如有装订差错请与发行部联系）



经过将近三年的策划与组织,旅游教育出版社的“新编高职高专旅游管理类专业规划教材”终于要整体付梓印行了。本套丛书不管是在编写宗旨的确立还是在撰著者的遴选方面,都经历了一个较为严谨而细致的过程,这也为保证丛书的质量奠定了一个良好的基础。

中国的高等旅游教育和旅游产业发展,已经度过了三十多个春秋。从20世纪70年代末的筚路蓝缕到今天已蔚为大观的局面,这当中包含了几代学人和业者共同努力、共同创业的艰辛。在今天看来,尽管在这个知识和行业共同体中曾经并依然存在着观点、思想和认识上的碰撞和摩擦,但一路前行的步伐却始终没有停止过。这也是中国旅游教育界、旅游产业界呈现于世人的最令人鼓舞的风貌和景观。

在整个高等旅游教育体系中,职业教育的发展,只是在最近的十几年中才真正被政府纳入到大力发展的战略框架当中,并在今天形成了占据旅游高等教育半壁江山的势头。如果站在整个旅游高等教育的视野来审视旅游职业教育和普通教育在整个旅游高等教育中的局面,大家会有一个基本的共识:旅游高等职业教育在人才培养方面,无疑更加体现了专业细分、供需对接、学为所用的人才培养效率和效果,并不像旅游本科教育那样,每年的毕业生有70%以上流入其他行业或领域,而造成社会教育资源的极大浪费。这个问题学界多有认识、阐述和呼吁,并一致认为,其根源在一定程度上是由本科专业目录管理过于僵化的行政机制所造成。值得欣慰的是,最新的本科专业目录调整方案中,已经增设了饭店管理专业,这一举措借鉴了旅游专业高等职业教育按照旅游大类进行专业细化的成功方面,昭示了旅游大类下设专业(二级学科)进一步有限度细化的趋势。

不过,尽管旅游专业的高等职业教育有其成功的地方,但也不是没有问题。在专业格局有了科学摆布的前提下,人才培养的质量就取决于具体的人才培养方案了。在这当中,各个学校所拥有的教学资源、师资队伍、教材、教学法等方面的准备,就成为关键的教育因素。如果仔细盘点目前我国旅游专业高等职业教育在这一方面的家底,其实还很不容乐观。在我看来,由于我们对职业教育在认识上还不够成熟,准备上还不够充分,操作上还有待完善,加之旅游职业教育向来多以接待服务为教育的主体内容,缺乏硬技术、高门槛,因此,中国的旅游职业教育,依然显得离岗位培训距离不远、差异不大。在知识体系和职业技能的衔接方面,始终没有找到最好的途径和策略。因此,旅游职业教育在培养人的职业深度发展空间方面,始终有浅薄无力的缺欠。这是一个需要警觉,同时也是一个需要时间才能加以解决的问题。

旅游教育出版社在策划本套丛书的初期,就曾意识到这个问题,并有努力解决这一问题的想法。在本套丛书的书目确定、作者遴选、写作宗旨的厘定等方面,都试图对上述问题作出回应。从各位作者所作的努力来看,本套丛书还是在一定程度上解决了这个问题。整套丛书中,不乏在这方面做得很好的,也有在其他方面展现了充分特色的著作。因此,希望本套丛书的面世能够给旅游职业教育提供一套比较适用的教材资源。

本套丛书的作者都来自职业教育工作的教学与科研第一线,他们在各自所长的学科领域也都多有建树。作为本丛书的主编,我十分感谢他们在编写过程中所作出的巨大努力以及展现出来的合作与奉献精神。

由于水平所限,加之本人对旅游职业教育的理解缺乏深度,因此,本套丛书还是会存在总体架构、基本思想和具体编写工作方面的诸多不足甚至错谬。希望广大读者和其他人士对本书的缺欠不吝赐教,以图再版时予以修正,避免贻误学生。

是为序。

谢彦君

2011年7月22日于灵水湖畔

前言

《酒店人力资源开发与管理》一书由八部分内容构成,在阐述酒店人力资源开发与管理的基本概念、基本原理、原则的基础上,结合酒店人力资源开发与管理的实际,按照酒店人力资源开发与管理规律及逻辑,系统、全面地介绍了酒店人力资源的基本定位、人力资源规划、工作分析、员工的招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等内容。本教材在构思上强调应用性和针对性,每章都配有体验式训练项目,在结构设置上突出教学重点,强调实用、简明、充实、活泼。全书理论清晰,内容、方法与技术具体,条理性、逻辑性强,案例丰富,因而适用性和可操作性较强。本书可作为全国高等职业院校酒店管理专业、餐饮专业的专业教材,也可以作为各类酒店的总经理、人力资源部门经理及其他部门经理的培训教材和专业工作指导用书。

本教材由中国劳动关系学院罗旭华教授担任主编,由中国劳动关系学院王文慧主任、吕莉副教授、北京联合大学旅游学院刘铮博士共同编撰。具体分工如下:罗旭华承担了教材总体思路与框架的拟定工作,以及第一、三、七章的编撰工作和全书的统稿、定稿工作;吕莉承担了第二、五章的编撰工作;王文慧承担了第四、八章的编撰工作;刘铮承担了第六章的编撰工作。

酒店人力资源开发与管理,是一门涉及内容多、范围广、观念新、技术专、层次高、更新快的学科,也是一门博大精深的学问。在教材的编撰过程中,我们参考、借鉴、引用了大量相关的著作和文献资料,丰富了教材的内容,为学生及行业从业人员提供了学习的便利,因此,对我们参考过的文献、资料的作者、研究酒店人力资源开发与管理的各位同人,在此一并深表谢忱。旅游教育出版社为该书的出版提供了大力帮助,我们对此也深表谢意!

尽管编者在编撰过程中力求精益求精,但因水平和时间有限,书中难免有缺陷和不足之处,敬请广大读者批评指正,以便在教材修订时进行完善。

目 录

第一章 认知酒店人力资源管理	1
第一节 酒店人力资源管理概述	2
一、人力资源的概念与特点	2
二、酒店人力资源管理的概念与特点	5
三、酒店人力资源管理的主要内容	6
四、酒店人力资源管理主要内容的关系	6
五、酒店人力资源管理的主要意义和目标	8
六、酒店人力资源开发的观念及任务	11
第二节 酒店人力资源管理体系的建立	13
一、酒店人力资源管理体系的建立	13
二、构建酒店人力资源管理体系应遵循的基本原理	20
第三节 酒店人力资源管理的战略思考	24
一、战略人力资源管理	25
二、酒店人力资源管理面临的挑战	28
三、酒店企业人力资源战略模式	30
第二章 酒店人力资源规划的编制与实施	33
第一节 酒店人力资源规划概述	34
一、酒店人力资源规划的内容	34
二、酒店人力资源规划的功能	38
三、制定酒店人力资源规划的原则	39
第二节 编制酒店人力资源规划的前提与方法	39
一、编制酒店人力资源规划的前提	40
二、编制酒店人力资源规划的方法	41
第三节 编制酒店人力资源规划的程序	47
一、编制酒店人力资源规划的程序	47
二、酒店人力资源规划的发展趋势	49

第四节 酒店人力资源规划的实施	50
一、人力资源信息系统	51
二、人力资源供应控制预测	52
第三章 酒店工作分析及设计	59
第一节 酒店工作分析的方法与流程	60
一、酒店工作分析概述	60
二、酒店工作分析的程序	64
三、选择适合的工作分析方法	65
四、酒店工作分析实践中常遇到的几种障碍	69
第二节 岗位说明书的编写与应用	72
一、编写岗位说明书的意义	72
二、岗位说明书的编写	74
三、岗位说明书的定期审查和保管	79
四、岗位说明书编写应注意的问题	80
五、编写岗位说明书的误区及对策	80
第三节 酒店的工作设计	82
一、酒店工作设计的含义	82
二、酒店工作设计的内容	83
三、酒店工作设计的原则	83
四、工作设计的原理与方法	84
五、影响酒店工作设计的主要因素	89
第四章 酒店人力资源的招聘与配置	93
第一节 酒店招聘与配置管理概述	94
一、酒店招聘与配置的概念	94
二、酒店招聘与配置的原则	95
三、酒店招聘与配置需求分析	98
第二节 酒店招聘与配置的实施	99
一、拟定招聘简章	100
二、选择招聘渠道	100
三、发布招聘信息	105
四、设计招聘相关表格	107
五、甄选测试	111
第三节 离职管理	121

一、酒店员工离职分析	121
二、离职面谈	126
三、离职风险规避	130
第五章 酒店人力资源培训管理	136
第一节 酒店培训制度的建立	137
一、建立酒店培训制度的意义	138
二、建立酒店培训制度的程序	139
三、培训需求分析	142
第二节 入职培训	144
一、入职培训的重要性及内容	144
二、入职培训应注意的问题	146
第三节 培训管理	147
一、分析培训需求	148
二、设计培训内容	150
三、选择培训方法	152
四、评估培训效果	157
第四节 酒店员工的职业生涯设计	161
一、员工职业生涯设计的意义	162
二、设计员工职业生涯	163
三、酒店职业生涯管理	166
第六章 酒店人力资源的绩效管理	173
第一节 酒店绩效管理概述	175
一、酒店绩效管理的含义	175
二、酒店绩效管理的目的和原则	178
第二节 酒店绩效管理的实施	180
一、酒店绩效管理的一般流程	180
二、酒店绩效考核的方法	182
三、绩效考核中的常见问题	188
四、反馈和应用绩效考核结果	189
第七章 酒店人力资源的薪酬管理	194
第一节 酒店薪酬管理概述	195
一、薪酬的实质	195

二、薪酬管理的意义	198
第二节 酒店薪酬制度及体系的设计	200
一、酒店薪酬制度的建立	200
二、酒店薪酬体系的设计	206
三、酒店薪酬策略	216
第三节 酒店薪酬管理的实施	219
一、用系统论的思想指导酒店薪酬管理的实施	220
二、酒店的福利管理	222
三、酒店薪酬管理应注意的问题	225
四、薪酬管理应规避的误区	226
第八章 酒店劳动关系管理	229
第一节 劳动关系概述	231
一、劳动关系的内涵及要素	231
二、劳动关系调整的方式	232
三、处理劳动关系的原则	233
四、改善劳动关系的途径	233
第二节 劳动管理	234
一、酒店的劳动合同及其管理	234
二、酒店的工作时间管理	247
三、酒店的劳动安全卫生和劳动保护管理	250
第三节 社会保险	252
一、养老保险	252
二、医疗保险	255
三、工伤保险	258
四、失业保险	261
五、生育保险	263
第四节 酒店劳动争议与处理	264
一、劳动争议的概念	264
二、劳动争议的分类与范围	264
三、酒店劳动争议处理的原则	265
四、酒店劳动争议处理机构与程序	266
主要参考文献	277

引言

酒店属于劳动力密集型行业,酒店管理说到底就是对人的管理。运用科学方法对酒店的人力资源进行有效的利用和开发,提高全体员工的素质,使员工得到最优化的组合,发挥最大的积极性,不断提高劳动效率,是酒店人力资源开发与管理的根本目标。

学习目标

能力目标

1. 能够合理构建酒店的人力资源开发与管理体系;
2. 能对酒店的人力资源进行战略分析及管理。

知识目标

1. 认识和理解演变人力资源;
2. 了解酒店人力资源的特点及工作的特点;
3. 掌握酒店人力资源管理的主要内容;
4. 熟悉战略人力资源管理的特点及要求。

引导案例

为了改善酒店的人力资源现状,提高酒店员工素质,继而提升酒店服务质量,L市KY酒店总经理不遗余力从外高薪聘请了肖某担任人力资源管理总监。进入KY酒店后,肖总监做出了一系列努力。首先,他在上海杭州等地招聘了一批大学生,经过严格培训,辞退了在培训期间表现不合格的学员,对合格的员工则根据他们各自的性格与特长安排在了不同的岗位,为酒店储备了后续人才。为了留住这些把职位追求及自我价值实现看得很重的大学生,同时也为了激励原本在酒店长

期工作的老员工的工作积极性,肖总监在酒店推出了“五星级员工方案:员工动态成长卡系统”,这是一套能及时反馈员工行为,并将之与利益紧密联系起来的管理工具,在这套方案中,每个员工的个人行为(包括态度、礼仪、品德等)、工作行为(在岗位上做的每一件工作)、企业行为(在企业整体活动中,员工自发参与的行动),都有相应的量化打分标准,平时,酒店部门经理必须根据员工日常的个人表现与工作表现,给予员工相应的评分(表现好者或者得到客人赞扬者,给予加分,表现差,或者受到客人投诉者,给予扣分)。每季度,酒店会根据积分的累计,按最高分选取前十名,如果第一季度在前十名内,则为一星级,如果一年中有两个季度都是前十名的,则为两星级,依此类推,如果连续四个季度都在前十名,则为四星级员工,年度通过综合评比,由总经理、各部门和基层代表组成的投票组会根据所有四星级员工的陈述及工作表现给予评分,角逐出“五星级员工”,五星级员工将作为酒店的重点培养人才,在日后予以重用。员工的积分不仅可以作为员工加薪、晋升、降职的依据,还可以用于员工向酒店兑换现金、假日、公司的客房、餐饮及酒店定期组织的旅游。此方案推出后,积极工作的员工得到了肯定,消极怠工的员工被予以处罚,甚至开除,不仅极大地激励了新进员工的工作积极性,让他们看到了自己在酒店工作的发展方向与长远规划,同时也调整了许多老员工的工作作风与工作状态,酒店员工的工作士气与整体风貌有了很大的改观。

(资料来源:王宝,柯金财,徐桓勇.五星级酒店的秘密.南京:译林出版社,2011.)

思考

1. 从本案例中可以看出人力资源管理的工作内容都有哪些?
2. 分析总结 KY 酒店在人力资源管理方面的成功经验。

第一节 酒店人力资源管理概述

酒店业是劳动密集型的服务性行业,人力资源管理是酒店企业经营、管理的重要组成部分。人的素质、技能决定着企业的赢利能力,因此,如何做好酒店的人力资源管理成为酒店生存和发展的重中之重。那么,究竟什么是酒店的人力资源管理,它与其他行业的人力资源管理相比又有哪些不同特点呢?

一、人力资源的概念与特点

(一) 人力资源的概念

关于人力资源的概念,基本有下列三种代表性观点:

(1)成年人口观认为,人力资源即是具有劳动能力的人口,也就是16岁以上具有劳动能力的全部人口。

(2)在岗人口观认为,人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员。

(3)人员素质观视人力为人员素质综合发挥的作用力。认为人力资源是指人的劳动能力与潜力。

本教材认为,人力资源是指在劳动生产过程中,可以直接投入的体力、智力、心力的总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

(二) 人力资源的特点

(1)活动性。人力资源存在于一个个活生生的人体中,它将随个体生活的消失而消失。

(2)可控性。人力资源的生成是可控的。有位教育学家说过,给他1000个儿童,他可以把他们培养为乞丐,也可以把他们培养为天才。可见,人力资源的形成不是自然而然的过程,而是需要人们有组织、有计划地去培养。

(3)时效性。一个人的生命周期是有限的,人力使用的有效期限大约在16~60岁,最佳期为30~50岁,如果这段时期得不到合理利用,之后,人力资源的作用就会随着时间的流逝而降低甚至丧失。

(4)能动性。人力资源的开发与利用,是通过拥有者自身活动来完成的,具有主动性。另外,人力资源开发得好,就能创造出比其自身价值多的效益。

(5)变化性与不稳定性。人力资源会因个人环境的变化而发生变化,这种变化还表现在不同的时间上。如某人在甲单位是人才,在乙单位就不是人才了。某人在50年代是劳模,在90年代就不一定是劳模了。

(6)再生性。人力资源不但不会在开发与利用中消耗掉,而且可以在利用中再生,在利用中增值。

(7)开发的持续性。由于人力资源具有再生性的特点,所以具有无限开发的潜能与价值。人力资源的使用过程就是开发过程。

(8)个体的独立性。人力资源是存在于每个个体上的,且受到各自不同的生理状况、心理因素等方面的影响。

(9)内耗性。人力资源不一定越多越能产生效益,关键在于我们怎样去组织、开发和利用。一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝。就是说,如果不科学合理地组织开发各类人力资源,他们之间就会出现内耗现象。

(10)资本性。人力资源是经济资源投入的结果,又是投资者获取经济资源的基础。

(三) 人力资源管理的概念

人力资源管理(Human Resource Management,简称HRM),是在经济学与人本

思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,以满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标的实现与成员发展最大化的过程。

 拓展知识

人事管理与人力资源管理的区别

人力资源管理是由人事管理演变而来的,是人事管理发展的结果,其具体区别主要表现在以下方面:

人事管理

- (1)以事为中心;
- (2)视人为物,视人为成本;
- (3)管理部门层次低,属操作与行政系统;
- (4)消费性部门;
- (5)静止,着重对现有人力的维护;
- (6)被动型、滞后型的反应;
- (7)因事选人;
- (8)用人看重经验;
- (9)认为金钱是激励人的重要因素。

人力资源管理

- (1)以人为中心;
- (2)视人为资源;
- (3)管理部门层次高,属决策与战略系统;
- (4)效益性部门;
- (5)动态,着重对人能力的开发与提高;
- (6)主动型、超前型的开拓(想在老板前面);
- (7)因人择事,不同于因人设事;
- (8)用人看重潜能;
- (9)认为金钱不是激励人的重要因素。

[资料来源:朱振光,钟海燕.传统人事管理与现代人力资源管理比较研究.市场论坛,2011(2).]

二、酒店人力资源管理的概念与特点

人力资源是酒店的第一要素。这种资源的限定性决定了在整体开发过程中首先要对人力资源进行优化配置,从而实现员工个体、群体效益的最大化。

(一) 酒店人力资源管理的概念

酒店人力资源管理是恰当地运用现代管理学中的计划、组织、指挥、协调、控制等职能,对酒店的人力资源进行有效的开发、利用和激励,使人力资源得到最优组合和积极性最大限度发挥的一种全面管理。

(二) 酒店人力资源管理的特点

1. 柔性化管理

柔性化管理,本质上是一种“以人中心”的管理,要求用“柔性”的方式去管理和开发人力资源。柔性管理的最显著特点,在于它主要不是靠外力(如上级的发号施令),而是靠人性解放、权力平等、民主管理,从内心深处激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为酒店不断开拓新的优良业绩。酒店属于劳动密集型企业,机械化程度相对较低,主要靠人工劳动完成工作任务。一方面,接待任务的繁重加上服务礼仪的约束,使得员工在体力上付出很大。另一方面,很多酒店员工看低基层岗位体力劳动的性质,不认可自身工作的社会价值,把基层工作看做晋升和跳槽的跳板,员工对自我定位偏高,不甘心从事基层的体力型工作,这样的心态往往使员工好高骛远,做事缺少恒心,常常半途而废。从而造成酒店用人成本增加和员工队伍管理难度加大,因此,传统的刚性管理已不适应调动员工的积极性,柔性化管理成为当前酒店人力资源管理的主要特点。

2. 科学化管理

酒店的人力资源开发必须建立一套标准化、程序化、制度化和量化的管理系统。

标准化,是指录用员工要有素质条件标准,岗位培训要有达标条件,服务工作要有质量标准。程序化,是指管理工作要井然有序,按程序办事。制度化,是指人力资源开发管理工作要有严密的规章制度作保障,使招聘、录用、考核、选拔等各项工作顺利进行。量化,是指员工有合理的定员与定额,考核系统有科学的数量依据。

3. 全员性管理

全员性,是指不仅酒店人力资源部或人事部对全体员工的培训与考核有责任,而且包括酒店全体管理人员对下属都有督导与管理的义务。

4. 动态管理

动态管理,不仅指对酒店员工的录用、培训、奖惩、晋升、退职等全过程进行管

理,更要在员工的工作过程中,重视员工的心理需求,了解员工的思想动态,并采取相应措施,调动员工的工作积极性,使全体员工发挥更大的效能。

三、酒店人力资源管理的主要内容

酒店的人力资源管理工作,概括而言,主要包括以下六大模块:

(一) 人力资源计划

根据酒店的经营管理目标和组织结构需要,对各项工作性质、岗位职责及素质要求进行分析,确定酒店员工的需求量和需求标准,做好酒店人力资源数量和质量预测,从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。

(二) 招聘与配置

根据酒店的人力资源计划招聘所需员工,招聘录用员工应按照科学标准,以达到人与岗位的最佳组合。

(三) 培训与开发

酒店通过采取学习、训导等手段,提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥,最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配,促进员工现在和将来的工作绩效的提高。

(四) 绩效管理

从内涵上说,就是对人及其工作状况进行评价,对人的工作结果,通过评价体现人在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上来讲,就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。通过绩效考核以考察员工的工作态度、工作能力和工作业绩等。

(五) 薪酬与福利

薪酬与福利对员工基本生活需要的满足至关重要,酒店可根据自身情况选用适当的工资形式,实行合理的奖励和津贴制度,酒店的劳动保险和福利待遇对发挥员工工作的积极性具有重要的激励作用。

(六) 员工和劳动关系

这是指劳动者和酒店在劳动过程中建立的社会经济关系。此外,还包括一些档案、合同的管理。

四、酒店人力资源管理主要内容的关系

酒店人力资源管理的六大内容各有侧重点,是一个不可分割的有机的整体,各个环节的工作都必须到位,同时要根据不同情况,不断地调整工作重点,才能保证酒店的人力资源管理保持良性运作,支持酒店战略目标的最终实现。

（一）人力资源规划——人力资源工作的航标兼导航仪

航行出海的船只都需要确立一个航标以定位目的地,同时需要一个有效的导航系统,以确保船只航行在正确的航线上。酒店的人力资源管理也不例外,需要确定人力资源工作的目标定位和实现的途径。酒店人力资源规划的目的在于结合酒店发展战略,通过对酒店人力资源状况以及管理现状的分析,找到未来人力资源工作的重点和方向,并制订具体的工作方案和计划,以保证酒店发展目标的顺利实现。酒店人力资源规划的重点在于对酒店人力资源管理现状的信息进行收集、分析和统计,依据得出的数据和结果,结合酒店运作和发展战略,制订未来人力资源工作的方案。

（二）招聘与配置——“引”和“用”的结合艺术

人员任用讲求的是人岗匹配,适岗适人。找到了合适的人却放到不合适的岗位,无异于未找到合适的人,会令招聘工作失去意义。招聘合适的人才并把其配置到合适的岗位才能算是完成了一次有效招聘。招聘和配置有各自的侧重点,招聘工作是由需求分析、预算制定、招聘方案的制订、招聘实施、后续评估等一系列步骤构成的,其中关键又在于做好需求分析,首先明确酒店到底需要什么人,需要多少人,对其有何要求,以及通过什么渠道去寻找酒店所需要的这些人。目标和计划明确后,招聘工作会变得更加有的放矢。人员配置工作事实上应在招聘需求分析时予以考虑,这样根据岗位“量身定做”一个标准,再根据此标准招聘酒店的所需人才,配置工作将会简化为一个程序性环节。招聘与配置不能被视为各自独立的过程,而是相互影响、相互依赖的两个环节,只有招聘合适的人员,并进行有效的配置,才能保证招聘目的的实现。

（三）培训与开发——帮助员工胜任工作,并发掘员工的最大潜能

对于酒店的新员工来说,要尽快适应并胜任工作,除了自己努力学习,还需要酒店提供帮助。对于在岗员工来说,为了适应市场形势变化带来的酒店战略的调整,需不断调整和提高自身的技能。基于这两个方面,组织有效培训,以最大限度开发员工的潜能便显得非常必要。就内容而言,培训工作包括:酒店文化培训、规章制度培训、岗位技能培训,以及管理技能开发培训等。培训工作必须做到具有针对性,要考虑不同受训者群体的具体需求。对于新员工而言,培训工作能够帮助他们适应并胜任工作;对于在岗员工来说,培训能够帮助他们掌握岗位所需的新技能,并帮助他们最大限度地开发自身的潜能;而对于酒店,有效的培训工作会有助于酒店工作的顺利开展,且有助于业绩的不断提高。

（四）薪酬与福利——员工激励的最有效手段之一

薪酬与福利的作用有两点:一是对员工以往业绩的肯定;二是借助有效的薪酬福利体系促进员工不断提高业绩。一个有效的薪酬福利体系必须具有公平性,保