



21st CENTURY
十一五规划

21世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材

酒店人力资源管理

张玉改 主编



中国林业出版社
China Forestry Publishing House



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材

酒店人力资源管理

张玉改 主编

中国林业出版社
China Forestry Publishing House



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是21世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材之一。全书共分9章,分别介绍了酒店人力资源管理;酒店工作分析与工作设计;酒店人力资源规划与配置;酒店员工招聘;酒店员工培训与职业发展;酒店的薪酬管理;酒店员工激励;酒店员工绩效管理;酒店劳动关系管理等内容。每一章设置本章概要、学习目标、关键性术语、章首案例、正文、思考题、经验性训练、案例分析、本章推荐阅读书目、相关链接等10个栏目。全书逻辑性强,体系完整,内容翔实,观点新颖,应用性强。本书既可作为高等学校旅游管理专业教材,也可作为旅游酒店管理人员的培训教材,还可以作为其他相关业务人员、科研人员和有关企业经营管理者们的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/张玉改主编. —北京:中国林业出版社;北京大学出版社, 2008. 7

(21世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-5038-5030-1

I. 酒… II. 张… III. 饭店-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第066696号

书 名: 酒店人力资源管理

著作责任人: 张玉改

总 策 划: 牛玉莲 林章波

执行策划: 郑铁志 李 虎

责任编辑: 郑铁志 张 玮

出 版 者: 中国林业出版社(地址: 北京市西城区德内大街刘海胡同7号 邮编: 100009)

网址: <http://www.cfph.com.cn> E-mail: cfphz@public.bta.net.cn

电话: 编辑部 66170109 营销中心 66187711

北京大学出版社(地址: 北京市海淀区成府路205号 邮编: 100871)

网址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京市昌平百善印刷厂

发 行 者: 中国林业出版社 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

版次印次: 2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

开 本: 850mm×1168mm 16开本 16.25印张 382千字

定 价: 28.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

21 世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材 编写指导委员会

顾 问：吴必虎（北京大学）
马 波（青岛大学旅游学院）

主 任：程道品（桂林工学院旅游学院）

副主任：王明星（肇庆学院旅游学院）
曹诗图（武汉科技大学管理学院）
赵恒德（渤海大学旅游学院）
黄远水（华侨大学旅游学院）
吴忠军（桂林工学院旅游学院）

委 员：（按姓氏笔画排序）
尹华光（吉首大学旅游学院）
龙京红（郑州大学旅游管理学院）
叶 文（西南林学院旅游学院）
朱孔山（山东临沂师范学院环境与旅游学院）
孙丽坤（大连民族学院旅游管理系）
李珍刚（广西民族大学管理学院）
张利民（渤海大学旅游学院）
张淑贤（长春师范学院历史学院）
郑耀星（福建师范大学旅游学院）
胡碧芳（重庆三峡学院工商管理系）
钟永德（中南林业科技大学旅游学院）
耿莉萍（河南理工大学经济管理学院）
郭淑梅（湖州师范学院法商学院旅游管理系）
黄羊山（东南大学旅游学系）
黄解宇（山西运城学院经济管理系）
蒋长春（福建莆田学院旅游学院）
曾明华（福建漳州师范学院管理科学系）
潘贤丽（海南大学应用科技学院）

秘书长：吴忠军（桂林工学院旅游学院）
牛玉莲（中国林业出版社教材中心）
林章波（北京大学出版社第6事业部）

编写人员名单

主 编：张玉改

副主编：王今朝

崔韶华

编 委：(按姓氏笔画排序)

王今朝 (沈阳大学旅游与地理科学学院)

史玉江 (河北大学管理学院)

朱 芳 (青海大学财经学院旅游管理系)

张玉改 (渤海大学旅游学院)

崔韶华 (海南大学应用科技学院)

序

1845年,托马斯·库克成立世界上第一家旅行社,标志着世界旅游业的出现。但是作为真正意义上的现代旅游业,则始于20世纪50年代的欧美。从那时至今,旅游从少数上层阶层所能享受的活动发展到现今大众旅游和社会旅游时代,仅经历了50多年的时间。在这短短50多年的历程中,世界旅游业发展大大超出世界经济总体发展速度,成为世界上最大的产业之一。世界旅游组织的统计数字显示,2005年国际旅游人数首次突破8亿人次,全球平均增长率高达5.5%;2006年国际旅游人数达到8.42亿万人次,同比增长4.5%,超出了旅游业的预期。世界旅游组织预测,到2010年,全世界每年将有10亿多人出国旅游。旅游不仅对世界各国的经济发展产生积极而深远的影响,同时它已成为人们生活中的一部分,还是影响人们生活方式和生活观念的一个重要因子。

中国是一个旅游资源大国,有着得天独厚的自然旅游资源和人文景观优势。上下几千年的文明沉淀,方圆960 km²的国土,使中国的旅游资源在世界上无与伦比。尽管我国旅游业起步于20世纪80年代初,但经过30余年的发展,中国正从一个旅游资源大国走向旅游接待大国,旅游业在国民经济中的地位和作用日益凸显,其强劲的发展势头受世界关注。2006年,我国国内旅游人数13.94亿人次,入境旅游人数12494万人次,全国旅游外汇收入339.49亿美元,出境旅游总人数为3452.36万人次。世界旅游组织预测,到2015年中国将成为世界上第一大入境旅游接待国和第四大出境旅游客源国。届时中国入境旅游人数可达2亿人次,国内旅游人数可达26亿人次以上,出境旅游人数可达1亿人次左右,游客市场总量可达30亿人次左右,居民人均出游可达2次,旅游业总收入可达2万亿元人民币左右。“十一五”期间中国旅游业将每年新增直接就业70万人、带动间接就业350万人。到2015年,中国旅游直接拉动和间接就业总量将达1亿人左右。

蓬勃发展、无限生机的旅游业,给旅游教育,尤其是高等旅游教育带来了巨大的机遇和挑战。旅游管理是工商管理下面的一个小学科,却面向的是大产业,如何使旅游学科做大做强,更好地为旅游产业服务,为21世纪旅游业发展培养所需各类人才,是每一个旅游教育工作者所要思考的问题。做大做强旅游学科,使旅游教育要与旅游产业的发展同步,就必须加大旅游学科建设的力度,其中之一就是要搞好旅游教材的建设,因为,教材是体现教学内容和教学方法的知识载体,是进行教学的基本工具,也是深化教育教学改革,全面推进素质教育,培养创新人才的重要保证。中国林业出版社、北京大学出版社组织全国部分高校编写“21世纪全国高等院校旅游管理系列实用规划教材”就是推动旅游教学改革与教材建设的重要举措。

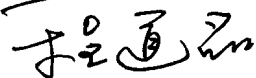
在本套教材的编写过程中,我们力求系统地、科学地介绍旅游管理专业的基本理论,基本知识和基本技能(“三基”),同时也力求将以下理念融入到教材的编写中:一是教育创新理念。即以

培养创新意识、创新精神、创新思维、创造力或创新人格等创新素质以及创新人才为目的的教育活动融入其中。二是现代教材观理念。传统的教材观以师、生对教材的“服从”为特征,由此而生成对教学矛盾的解决方式表现为“灌输式”的教学关系。现代教材观是以教材“服务”师生,即将教材定义为“文本”和“材料”,提供了编者、教师、学生与真理之间的跨越时空的对话,为师生创新提供了舞台。三是培养大学生“四种能力”的理念。教材的编写充分体现强化学生的实践能力、创造能力和就业能力、创业能力的建设需要,以适应旅游业的快速发展对旅游人才的新要求。四是教材建设服从于精品课程建设的理念。精品课程是具有—流教师队伍、—流教学内容、—流教学方法、—流教材、—流教学管理等特点的示范性课程。精品课程建设是高等学校教学质量与教学改革工程的重要组成部分。本套教材的编写力求为精品课程建设服务,能够催生出一批旅游精品课程。

本套教材不仅是全国高等院校旅游管理专业教育教学的专业教材,而且也可作为旅游管理部门、旅游企业专业人员培训及参考用书。我们希望本套教材能够为培养 21 世纪旅游创新人才做出贡献。

最后,借此机会感谢北京大学吴必虎教授、青岛大学旅游学院马波教授对本套教材的指导,感谢中国林业出版社和北京大学出版社对本套教材所付出的辛勤劳动以及各位参与编写的专家和学者对本套教材所付出的心血!

编委会



2007 年 10 月

前言

在 21 世纪迅猛发展的知识经济时代, 酒店业的竞争实际上就是酒店经营管理人才的竞争。而我国酒店业只有形成自己的竞争优势, 具有可持续的竞争能力, 才能在日益发展的、国际化日趋激烈的竞争中占有一席之地。酒店人力资源管理的原则是: 是否有助于酒店经济效益的提升; 是否有助于酒店管理目标的实现; 是否有助于对员工产生激励; 是否有助于酒店和谐关系的建立。

本书从酒店管理的操作实际出发, 理论与实际相结合, 概括了酒店人力资源管理的各项工作, 全面阐释了现代企业人力资源管理在酒店中的运用。全书分 9 章, 分别介绍了酒店人力资源绪论、酒店工作分析与工作设计、酒店人力资源规划与配置、酒店员工的招聘、酒店员工培训和职业发展、酒店的薪酬管理、酒店员工激励、酒店员工绩效管理、酒店劳动关系管理等内容。

本书力求在编写体例上有所创新。每章开头是本章概要和学习目标, 接下来是本章的关键性术语, 主要简单明了地告诉学生本章要学习什么内容, 哪些需要重点掌握, 哪些需要一般了解。正文之前以章首案例作为启发, 循序渐进、抛砖引玉, 把学生的思路引导到本章内容上来。每章结束后有思考题、经验性训练、案例分析、本章推荐书目和相关链接。其中提出的一些思考题, 主要是帮助学生检验对本章内容的理解和掌握程度。经验性训练的主要目的是提高学生把理论运用到实践中去的技能, 从理性认识到感性认识, 抓住内容的实质。案例分析是把理论具体运用到事件之中, 发现问题、分析问题并解决问题。推荐书目和相关链接是向学生提供一些相关的参考资料, 有时间随时查阅, 对知识进行充实。这是目前已出版的酒店人力资源管理教材所没有的内容, 因此形成了本书的特色, 即内容先进性、教学适用性、知识实用性、结构合理性、案例针对性。

本书由张玉改主编, 负责设计编写教材大纲和全书的统稿工作。各章执笔人员如下: 第 1 章、第 5 章和第 6 章张玉改 (渤海大学); 第 2 章朱芳 (青海大学); 第 3 章和第 4 章王今朝 (沈阳大学); 第 7 章史玉江 (河北大学); 第 8 章和第 9 章崔邵华 (海南大学)。

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, 在此一并表示衷心感谢。由于酒店人力资源管理是一个不断发展的研究课题, 又限于作者的水平, 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
2008 年 5 月

目 录

前 言

第1章 绪论	1
1.1 酒店人力资源概述	2
1.1.1 人力资源与人力资源管理的概念	2
1.1.2 酒店人力资源管理的概念	5
1.1.3 酒店人力资源管理的特点和过程	5
1.1.4 酒店人力资源管理的重要性	9
1.2 酒店人力资源管理体系的基本原理	10
1.2.1 酒店人力资源管理体系的基本原理	10
1.2.2 酒店人力资源管理者的12个黄金定律	17
1.3 酒店人力资源管理体系的创建	18
1.3.1 打好人力资源管理的行政基础	19
1.3.2 搭建一个组织管理的平台	20
1.3.3 建立人力资源开发体系	20
1.3.4 建设健康优秀的企业文化	22
第2章 酒店工作分析与工作设计	25
2.1 工作分析概述	26
2.1.1 工作分析的意义与作用	27
2.1.2 工作分析的构成	30
2.2 酒店工作分析的内容和步骤	31
2.2.1 工作分析的内容	31
2.2.2 工作分析的步骤	32
2.3 酒店工作分析信息的收集	34

2.3.1 工作分析需要收集的信息	34
2.3.2 工作分析信息收集的方法	34
2.4 酒店工作描述与工作规范	39
2.4.1 酒店工作描述和工作规范的概念及作用	39
2.4.2 酒店工作描述的要素	40
2.4.3 工作规范的要素	41
2.5 酒店工作设计	41
2.5.1 工作设计的概念、内容及作用	41
2.5.2 酒店工作设计的原则与基本要求	42
2.5.3 酒店工作设计的方法	43
第3章 酒店人力资源规划与配置	49
3.1 酒店人力资源规划概述	50
3.1.1 人力资源规划的概念	50
3.1.2 人力资源规划的作用	51
3.1.3 人力资源规划的种类	51
3.1.4 人力资源规划的内容	52
3.2 酒店人力资源规划流程	54
3.2.1 酒店人力资源规划流程	54
3.2.2 人力资源政策的制订	56
3.2.3 制订人力资源规划时应注意的问题	57
3.3 酒店人力资源预测	58
3.3.1 人力资源的需求预测	58
3.3.2 人力资源供给预测	63
3.4 酒店人力资源的配置	68
3.4.1 酒店人力资源配置	68
3.4.2 人力资源配置基本原则	69

3.4.3 酒店人力资源配备管理	70	5.5.2 职业发展的重要作用	126
3.4.4 酒店人力资源配备与控制	72	5.5.3 职业发展的内容	127
第4章 酒店员工的招聘	76	5.5.4 员工职业发展的阶段	128
4.1 酒店员工招聘概述	77	5.5.5 职业计划的制订	129
4.1.1 招聘的定义	77	第6章 酒店的薪酬管理	134
4.1.2 重视员工招聘与甄选的意义	77	6.1 酒店薪酬管理的基本内容	135
4.1.3 招聘环境分析	78	6.1.1 薪酬的相关知识	135
4.1.4 招聘计划与策略	79	6.1.2 酒店薪酬管理	135
4.2 酒店员工招聘程序	80	6.1.3 薪酬管理的内容	137
4.2.1 酒店员工招聘的程序	80	6.1.4 现代薪酬管理的特点	138
4.2.2 招聘的步骤	81	6.2 酒店薪酬设计	138
4.2.3 酒店招聘的基本原则	83	6.2.1 酒店薪酬设计的基本原则	139
4.2.4 酒店招聘应注意的问题	84	6.2.2 酒店薪酬设计的基本流程	140
4.3 酒店员工招聘渠道	86	6.2.3 薪酬的工作评价方法	143
4.3.1 内部招聘途径	86	6.3 酒店的薪酬形式	146
4.3.2 内部选拔的方法	88	6.3.1 工资种类	147
4.3.3 内部选拔的优点	89	6.3.2 奖金	147
4.3.4 外部招聘	89	6.3.3 津贴和补贴	148
4.4 酒店人员选拔的方法与运用	95	6.3.4 福利	149
4.4.1 面试	95	6.3.5 分红	149
4.4.2 能力面试	101	6.4 酒店工资制度的实施	149
4.4.3 压力面试	102	6.4.1 结构工资制	150
4.4.4 录像辅助选聘法	103	6.4.2 岗位技能工资制	150
4.4.5 招聘测试	103	6.4.3 技术等级工资制	151
第5章 酒店员工培训和职业发展	107	6.4.4 岗位等级工资制	151
5.1 酒店员工培训的意义与原则	108	6.4.5 职能等级工资制	151
5.1.1 员工培训的含义及意义	108	6.4.6 协商工资制	152
5.1.2 培训原则	109	6.5 酒店员工福利管理	152
5.2 酒店员工培训的程序和内容	110	6.5.1 关于福利的法律规定	152
5.2.1 培训程序	110	6.5.2 酒店福利	154
5.2.2 培训的内容	113	6.5.3 酒店福利的作用和意义	155
5.3 酒店员工培训的方法与技巧	118	第7章 酒店员工激励	158
5.3.1 酒店员工培训的方法	118	7.1 酒店员工激励概述	159
5.3.2 酒店员工培训的技巧	121	7.1.1 激励的含义	159
5.4 酒店培训效果的评估	123	7.1.2 激励的作用	159
5.4.1 培训效果评估的步骤	123	7.1.3 激励的过程	160
5.4.2 培训效果的测定与反馈	124	7.2 激励理论	161
5.5 酒店员工的职业发展	125	7.2.1 内容型激励理论	161
5.5.1 职业发展的含义	125	7.2.2 过程型激励理论	164

7.2.3 改造型激励理论	167	8.5 酒店绩效评价结果运用	206
7.3 激励的影响因素、原则和方式	168	8.5.1 酒店绩效反馈面谈	206
7.3.1 激励的影响因素	168	8.5.2 酒店绩效评价结果运用	211
7.3.2 员工激励原则	168	第9章 酒店劳动关系管理	214
7.3.3 员工激励方式	170	9.1 劳动关系概述	215
7.3.4 不同员工的激励策略选择	177	9.1.1 劳动关系的构成要素	215
第8章 酒店员工绩效管理	180	9.1.2 劳动关系的明显特征	216
8.1 绩效管理概述	181	9.1.3 劳动安全与劳动保护	216
8.1.1 绩效与绩效管理	181	9.2 酒店劳动关系的调整	220
8.1.2 影响绩效管理的因素	185	9.2.1 酒店劳动关系管理制度对	
8.1.3 酒店绩效管理的战略地位	186	劳动关系的调整	220
8.1.4 酒店绩效管理的基本流程	189	9.2.2 酒店职工代表大会对劳动	
8.2 酒店绩效管理计划	197	关系的调整	222
8.2.1 酒店绩效管理计划概述	197	9.3 酒店劳动合同的管理	222
8.2.2 酒店绩效管理计划目标	198	9.3.1 劳动合同的概述	222
8.2.3 酒店绩效管理计划程序	198	9.3.2 社会保险的管理	231
8.3 酒店绩效评价内容	199	9.4 酒店员工关系的管理	234
8.3.1 酒店绩效评价概述	199	9.4.1 酒店劳资谈判的技巧	234
8.3.2 酒店绩效评价基本内容和		9.4.2 酒店劳动争议的处理	238
形式	199	9.5 酒店劳动合同的范本	240
8.3.3 酒店绩效评价实施	201	9.5.1 酒店劳动合同范本	240
8.4 酒店绩效评价方法	202	9.5.2 酒店员工聘任合同书范本	243
8.4.1 酒店绩效评价方法	202	9.5.3 酒店员工试用合同书范本	244
8.4.2 酒店绩效评价操作程序	204	参考文献	247

第1章

绪论

【本章概要】

本章对酒店人力资源管理的概念、特点、研究内容、基本原理、酒店人力资源管理者的12个黄金定律、人力资源管理体系的创建等问题进行讲述。

【学习目标】

- 了解人力资源与人力资源管理的概念；
- 掌握传统人事管理与现代人力资源管理的区别；
- 掌握酒店人力资源管理的概念、特点；
- 重点掌握酒店人力资源管理体系的基本原理；
- 正确理解酒店人力资源管理者的12个黄金定律；
- 了解酒店人力资源管理体系的创建。

【关键性术语】

人力资源、人力资源管理、酒店人力资源管理、系统功能原理、能级对应原理、适度规模原理、改变航道原理、木桶原理、势能差原理、效率原理、凝聚力原理、信息催化原理、帕金森定律。

【章首案例】

他该如何决策？

程志新近受聘担任一家有300间客房的高星级酒店的总经理。他的这一选择是不寻常的，因为除了作为酒店常客外，他从未有过从事酒店业的经历。

这家酒店4年前开业，开业后曾以服务优良和富有传统特色而闻名。2年后，店方的主管部门频繁替换总经理，已换了7任老总，其中包括从境外请了3家酒店管理公司。当程志就任时，该店服务质量已大大下降，与过去的名声不相称。客人的抱怨越来越多，老客户的续订率日趋下降，客人对服务人员的冷漠、缺乏礼貌与三言两语的草率回答，不规范的服务时常投诉。

第1个月，程志走遍酒店各部门了解情况，尽量同员工接触交谈。他发现员工更衣室乱七八糟，地板肮脏不堪，卫生间无肥皂、毛巾，马桶坐圈丢失，房门破损。其他员工区也同样杂乱无章，墙壁的油漆、灰泥严重剥落。员工食堂的伙食差，厨具变形、不洁，食堂灯光暗淡。他完全可以设想，服务员将美味可口的食物送进套房后，只能回到一个肮脏的“地牢”里去。

他惊讶地发现，运作了几年的一家高星级酒店竟然没有一套适合本店的管理模式；对中高层管理者自开业来没有做过1次系统的培训；上司指挥下属很费劲，有时还要看下属的脸色行事，因为下属认为你今天台上，明天还不一定在位。

程志向人事部门了解员工录用情况,发现员工只要填写一张申请表就立即安排工作。为了节省劳动力成本,从乡镇招了不少临时工,也用了一些下岗“大嫂”,可岗前培训只有半天,甚至有时没有进行岗前培训。除了顶头上司的评语外,没有工作评估。原来打算在人事部办公室外设立的布告栏从未设立过,重要人事布告没有固定张贴场所。骨干员工已流走不少,有些部门经理正在寻找合适单位。

程志还发现酒店存在严重语言障碍,影响与客人的交流。在近1000名员工中,一线服务员有1/3不能讲英语,员工之间相识而不知其部门和名字者甚多。

此外,他发现前台工作人员从未去过本店的客房,更不要说以客人身份在里面度过一夜,这怎能热情地向潜在客人介绍客房的特色呢?同样,酒店的6个餐厅经理只在本餐厅就餐,不了解其他餐厅的情况,也不了解其他酒店的餐饮经营情况。酒店的15个部门经理也同样不了解其他部门在干什么?信息不灵和缺乏协调使部门间问题成堆,而客人受害则首当其冲。

1.1 酒店人力资源概述

1.1.1 人力资源与人力资源管理的概念

1.1.1.1 人力资源的特征

(1) 人力资源的概念

关于人力资源的概念,学术界存在不同的认识和看法。一般认为人力资源是指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的人的总和,它反映一个国家或地区人口总体所拥有的劳动能力。它包括数量与质量2个指标。

人力资源数量 一国或一地区拥有劳动能力的人口数量,包括就业人口,劳动年龄内(我国男性16~60岁,女性16~55岁)的人口,家务劳动人口,正在谋求职业的人口等。

人力资源数量可分为以下3个经济层次:

- 理论人力资源,即一国或地区可供利用的全部人力资源;
- 现实人力资源,即现实国民经济活动可以利用的就业人口和谋求职业人口的总和,也称“经济活动人口”;
- 直接人力资源,即已经被使用的资源,它表现为就业人口。

人力资源质量 一个国家或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、思想道德以及素质等专业(职业)劳动技能水平的统一。影响人力资源质量的因素有:人类体质与智能遗传、营养状况、教育状况(国民教育发展水平、成人教育、早期教育)、文化观念以及经济与社会环境等。

(2) 人力资源的特征

马克思说过,人本身单纯地作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在,所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

时代性 一个国家的人力资源,在其形成过程中受到时代条件的制约。同时,在社会上发挥作用的几代人,生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中,当

时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件前提下,努力发挥其作用。

能动性 自然资源在被开发过程中,处于被动的地位,人力资源则不同,在被开发的过程中,人是有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系,具有能动性。对其能动性调动得如何,直接决定着开发的程度、达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性。这就要求人们在从事人力资源开发工作时,不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导,还要靠政策去调动人们的积极性。

时效性 矿产资源一般都可以长期储存,不采不用,品位不会降低。人力资源则不然,如果储存不用,才能就会被荒废、会退化。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,人根据其类别不同,其才能发挥的最佳期也不一样。人才开发与使用必须及时。开发使用时间不一样,所得效益也不相同。

持续性 众所周知,物质资源一般经过一次、二次开发,形成产品使用之后,就不存在继续开发问题了。人力资源不同,使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。传统的观念和做法认为,一个人从学校毕业后就进入工作阶段,开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。后者认为,人工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。人类通过自己的智力,创造了工具,使自己的知识得到延伸和扩大,从而增强了自身能力。

消耗性 人力资源如果不加以使用,处于闲置状态,就具有消耗性,即为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,比如,粮食、水、能源,这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。而物质资源则不然。

社会性 人力资源开发的核心问题在于提高个体的素质,因为每一个个体素质的提高,必将形成高水平的人力资源质量。但是,在现代社会中,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体造成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境,社会环境构成了人力资源的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发。

1.1.1.2 人力资源管理的概念

(1) 人力资源管理概念

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诱导、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。

企业人力资源管理(Human Resource Management)与生产、营销、财务管理一样,同为组织的一项必不可少的基本管理职能。基于这一认识,我们对企业人力资源管理下一个定义:通过不断地获得人力资源,把得到的人力整合到组织中而融为一体,保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性,控制他们的工作绩效并作相应的调整,尽量开发他们的潜能,以支持组织目标的实现,这样一些活动、职能、责任和过程就是微观人力资源管理。它具体包括以下5个环节。

获取 它首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、使命、目标与战略,确定它的职能分工与劳动分工的形式,设计出它的结构后,分析并具体制订出每

一工作岗位的职务说明书;根据组织内、外部条件与目标,做出人力资源近期、中期与远期规划;据此进行对所需人员的吸引、招聘、考评、选拔、委派与安置。

整合 又叫作一体化,指使招录到的人员不仅在组织上参加到本组织中来,而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。这包括对员工的培训,介绍组织的宗旨与目标,启发和指引他们接受这些宗旨与目标,协调好组织中的人际关系。

保持与激励 指对招聘的人员采取适当措施,使对其工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情。组织通过设计并执行公平合理的奖励、福利、保健等制度,建立起激励机制,激发劳动者的内在潜力。

控制与调整 它包括合理而完整的绩效考评制度的制定与执行,并在此基础上采取适当的措施,如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩罚等的实行与落实。

开发 指企业有效地发挥人的才能和提高人的能力而采取的一系列活动。开发活动的主要环节有人才发现、人才培养、人才使用和人才调剂。它包括2个目标:一是提高人力资源的质量;二是提高其活力。具体活动有教育训练、组织发展、提高生活质量等活动。

这5个方面是互相关联的,并且都是为实现组织的既定目标服务的。

“人力资源管理”视员工为组织的资产。一般而言,良好的人力资源管理,有助于为组织达到以下的目标:①协助组织完成发展规划;②有效地运用人员的能力与技术专长;③促使组织成员的工作士气高昂且激发潜能;④满足组织成员的自我实现感与增加成员的工作成就感;⑤发起且落实组织变革;⑥提高组织成员的工作生活品质;⑦协助组织负责人做出正确决策。

人力资源管理强调其在企业整体经营中所应有的重要地位,侧重变革管理和人性管理,是属于预警式的管理模式,即采取前瞻态度,防患于未然;将重点放在资源的获得和使用上,注重雇主或管理人员对人力资源的需求。

(2) 人力资源管理与传统人事管理的区别

现代的人力资源管理与传统的人事管理比较,发生了很多根本性的变化,表1-1表示了二者的区别。

表1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

比较内容	传统人事管理	现代人力资源管理
管理思想	以事为主,重视组织权威、人是企业的成本,重在管理	以人为本,人与事的统一,重视人心和人性管理,人不仅是成本,更是资本,重在开发
管理层次	低头拉车、短期导向	抬头看路、战略导向
管理范围	狭窄、事务,人是管理对象,重视硬管理	全员、产权、创新、文化,人是开发的主体,重视软管理
管理策略	封闭、被动式英、经验管理	开放、主动开发、动态,是科学、技术与艺术的统一
管理目标	为组织创造财富,服务于战略管理	为组织创造财富的同时发展个人,是战略管理的伙伴
管理方式	单一、规范的管理	重视个性化管理
报 酬	报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大
激 励	软报酬主要表现为表扬和精神鼓励	软报酬包含发展空间、自我实现、和谐融洽的人际关系等
管理技术与手段	简单僵化、手工技术含量低	专门方法与技术,技术含量提高

1.1.2 酒店人力资源管理的概念

酒店人力资源作为最重要的资源,必须进行科学而有效的开发和管理,才能使酒店在激烈的竞争中取得最佳经济效益和社会效益,才能立于不败之地。下面从量和质2个方面探讨酒店人力资源管理。

对酒店人力资源进行量的管理,就是通过对酒店员工的培训、组织和协调,使人力和物力经常保持最佳比例和有机的组合,使人和物都充分发挥出最佳效益。

对酒店人力资源进行质的管理,就是对酒店员工的心理和行为进行管理,即调动员工和员工整体的主观能动性。与人力资源的数量管理相比,质量管理更为重要。我们知道,复杂劳动等于倍加的简单劳动。复杂劳动只能由高质量的劳动者来从事,而简单劳动则可以由低质量的劳动者来从事。社会化服务越完善,设备、技术和技能越现代化,市场竞争越激烈,工作压力和挑战性越高,对酒店人力资源的质量管理要求就越高。酒店人力资源质量管理的重要性也能从人力资源内部的替代性方面看出来。一般来说,酒店人力资源的质量对数量的替代性较强,而酒店人力资源数量对质量的替代作用却比较差,甚至不能替代。因此,酒店人力资源管理的重心应放在质的方面。

因此,酒店人力资源管理,是指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。

1.1.3 酒店人力资源管理的特点和过程

鼎新国际酒店集团的人事危机

2006年3月中旬,鼎新国际酒店集团副总裁琼斯先生遇到了人事决策问题:亚历山大本是负责安大略地区经营的经理,最近在另一个酒店连锁集团得到了一个职位邀请,这个职位的薪水比现在每年高2万美元,琼斯先生想知道他应该采取什么样的行动。

鼎新国际酒店集团在欧洲和北美有许多酒店,在加拿大的沿海地区有28家酒店,安大略地区有13家,数量最多。西部地区有8家,东部地区有7家。琼斯先生负责加拿大地区的经营,直接向鼎新国际酒店集团总裁负责。每个地区由1名经营经理负责,这3个地区经理直接向琼斯经理汇报工作。

所有员工都喜欢亚历山大,但他的工作效率没有达到琼斯先生对他的期望,因此,琼斯先生考虑雇用1名欧洲旅游界的资深经理马丁,他以高超的技术能力而闻名,琼斯希望他能改进经营,降低成本,另一方面,马丁个性独特,容易和员工产生冲突使得公司经营恶化,损失严重。如果这种情况发生,琼斯先生除了解雇他之外别无选择。同时,马丁的工资比亚历山大高25 000元。

琼斯先生认为他的最后一个选择是让亚历山大离职,以多伦多最大酒店的总经理汤姆来取代他。但汤姆需要进一步的训练和工作经验。琼斯认为培训1年左右,汤姆将达到亚历山大的效率,毫无疑问,汤姆将很高兴接受这项提升,他现在的工资比亚历山大低10 000元。

琼斯先生知道亚历山大到2006年4月1日就可能会离职,因此,琼斯先生要尽快做出决策。

1.1.3.1 特点

酒店人力资源管理作为一门管理学科,就其具体工作的开展方面而言,具有局外性、替代性、跨越性、动态性、超前性、系统性和不可储存性等特点。

(1) 局外性

局外性主要强调由酒店客人监督和评定酒店工作人员的服务质量。这样做,一方面可以大大减少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拾遗补缺的作用。喜来登酒店集团创始人翰德森先生认为,酒店最有效的管理工具应该是客人对服务质量的监督和评定。喜来登酒店集团所属的每一家酒店,都制定了一份详细的客人评定酒店服务质量调查表,内容和项目十分具体。我国酒店业同样非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化,几乎每一家酒店都在大厅内设立了大堂副理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做,一方面可以广泛听取客人对员工和设施的意见,及时处理投诉,解决问题,使客人称心、放心;另一方面,则可以使管理人员针对问题,尤其是那些管理人员不在现场而难以发现的问题,及时改进酒店人力资源管理工作,实现酒店人力资源的有效控制和协调。

(2) 替代性

替代性包含2个层面的含义:其一,本来是由酒店管理人员去完成的一些工作,现在已由大量表格所代替;其二,本来是由酒店管理人员去完成的一些工作,现在已由员工自我强化的功能所代替。

有人说,“现代酒店管理就是表格管理”。表格是酒店管理的重要工具,是酒店管理程序化、标准化、制度化的集中体现。表格管理既控制了成本费用,又保证了服务质量;既提高了工作效率,又减少了管理中的“走动”现象,而且防止了工作中的“瞎指挥”,使员工能够在轻松的环境中照章行事。

自我强化是说酒店大多数的员工都能够自我培养、自我约束、自我完善。一方面,他们都能主动地参与管理和监督,自觉开展批评与自我批评,不断总结工作经验和教训;另一方面,能自觉参加各种服务与管理学习班,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,努力提高自己的劳动素质和能力。酒店员工的这种自我强化大大地降低了酒店培训工作的难度,减少了工作中的摩擦和冲突,为酒店人力资源管理工作铺平了前进的道路。

(3) 跨越性

跨越性主要集中体现在地域和文化环境2个方面。首先是地域的跨越,近几年来,境外一些著名的跨国酒店集团,如希尔顿、假日、喜来登、马里奥特、香格里拉等酒店联号,以不同的方式相继进入中国,其中有些联号已经与我国国营酒店进行了合资经营、合作经营,与此同时,我国的一些国营酒店也实现了跨地区、跨国界的集团化经营管理,如上海锦江酒店集团、广州白天鹅酒店集团等,这就使得我国酒店人力资源管理带有明显的地域跨越性,无论是员工招聘,还是员工培训、员工调配,都反映了这一特点。

最后是文化的跨越。合资酒店、合作酒店的员工长期工作于2种不同文化交叉并存的环境之中,而且外来文化又处于主导地位,使员工容易造成心理上的失衡。上班时,他们的工作要符合酒店制定的服务规程,言谈举止要符合酒店规定的行为守则,一举一动必须随时留意,精神处于高度集中而紧张的状态之中;下