

目 录

第一章 人力资源管理概论

- 第一节 人力资源管理的基本含义和特点 (2)
- 第二节 人力资源管理的目标和基本任务 (7)

第二章 饭店人力资源管理

- 第一节 饭店人力资源管理概述 (14)
- 第二节 饭店人力资源管理的特点和主要内容 (33)

第三章 饭店员工的招聘与录用

- 第一节 饭店员工招聘与录用的基本任务 (48)
- 第二节 人员心理和功能测评 (51)
- 第三节 饭店员工外部招聘 (58)
- 第四节 饭店员工内部招聘 (60)
- 第五节 饭店招聘与录用的形式和程序 (63)

第四章 饭店员工的培训教育

- 第一节 饭店员工培训教育的重要意义 (78)
- 第二节 饭店员工培训教育的特点和规律 (84)
- 第三节 饭店员工培训教育的基本任务和作用 (97)

第五章 饭店员工考核

- 第一节 饭店员工考核的意义与作用 (126)
- 第二节 饭店员工考核的原则 (131)
- 第三节 饭店员工绩效考核的方法与实施 (134)

第六章 饭店酬劳

- 第一节 饭店工资制度 (174)
- 第二节 奖金和福利待遇 (185)
- 第三节 酬劳中的心理因素 (196)

第七章 领导行为方式

- 第一节 领导者的素质与条件 (202)

第二节	领导的决策行为	(245)
第三节	领导的决策艺术	(254)

第八章 组织行为

第一节	组织的概念与效能	(260)
第二节	组织管理原则	(267)
第三节	组织的变革与发展	(271)
第四节	注重非正式组织行为	(281)

第九章 激励与管理

第一节	需求产生动机、行为指向目标	(292)
第二节	员工的能力差异与人力开发	(304)
第三节	激励的种类与效能	(313)
第四节	饭店人力资源管理中的激励作用	(317)
第五节	增强员工的团队精神	(325)

第一章

人力资源管理概论

RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN

第 2 节

人力资源管理的基本含义和特点

现代企业管理非常重视人的因素，对人的管理已成为企业管理的核心。当前，许多管理学家在总结经营管理的成功经验时，大都把人力资源的开发与利用作为经营管理的中心问题。

一、人力资源管理的概念

人力资源是世界上各种资源中最宝贵的资源。所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力。人力资源是处在不断变化发展的状态中。一方面从还没有达到劳动年龄的人口，逐渐转化为进入劳动年龄并直接从事工作的人口，另一方面从已经达到劳动年龄的人口不断转化为超越劳动年龄的人口。人力资源管理，就是科学地运用现代管理学、人才学、社会学、心理学等原理，对人力进行有效的管理，合理的使用。人是管理活动的主体，管理就是通过人的活动完成企业的目标，因此，最大限度地挖掘人的潜在能力，充分调动人的积极性、主动性和创造性，使有限的人力资源发挥出尽可能大的作用，是现代管理活动成功的保证，是现代管理的核心。

概括经济管理目标，其基本点就是要把生产力组织好，而人是生产力中最活跃、最积极的因素。人作为一个社会的动物，一个高级生命体，具有着自觉的能动性，它本身蕴藏着极大的创造力和智慧。作为一名管理者，应该能够认真地分析和研究员工的心理活动规律，依据客观实际，尽可能充分考虑和满足员工的合理需求，激发其动机，并给员工全方位地创造能够发挥其自身潜力的环境，这样就能有效地广为开发社会和部门中的人力资源，从而实现收到较好的经济效益的目标。在一定生产力条件下，人与物这两个因素中，决定的因素是人，而不是物，所以管理的中心应该是对人的管理。这正如在饭店经营中经常遇到的事实那样，饭店运转经营状况良好，不仅仅是依赖于饭店的设备设施，而更重要的是依赖于维修保养使用这些设备设施的员工的心理因素。如服务态度如何，员工的主观能动性发挥的怎样等。管理对象的诸要素和管理过程的各个环节，如财物、信息、时间以及计划、组织、指挥协调、控制和决策等都需要人去合理地运筹、掌握、推动和实现的。由此可见，一切管理都应该以发挥人的积极性和创造性，合理组织与管理人为根本。

国外的管理学家在总结经营管理的成功经验时，大都将人力资源的开发管理放在显著的位置而予以重视。在现代企业中，对人力资源的充分开发利用，取代了过去那种狭义的单纯的人事行政管理。人力资源管理不仅包括了根据企业整体目标为企业提供合适人才等人事管理的职能，而且包括如何根据不同情况充分调动员工的工作积极性，发掘员工的内在潜力，改善员工的工作和生活条件，努力营造一个良好的工作环境等。饭店属于服务性行业，同时又作为劳动密集型企业，人力资源的管理尤为重要。

二、人力资源管理的形成与发展

人力资源管理是随着人类历史的发展和企业管理理论的发展而逐步形成的，并随着社会科学文化的进步而不断完善。关于人力资源的开发与管理的问题，自古以来就受到人们的关注。我国古代文化的典籍之中，有关人力资源开发与管理的思想资料记述是相当丰富的。如：人生而有欲，人是创业之本，选贤任能、知人善任，量才录用、考核官吏等，至今对于我们仍然有着借鉴和参考的意义。但在古代和中世纪，无论是国内外，管理尚未形成为一门科学。

随着工业革命的发展，大规模生产的生产方式逐渐兴起，科学和生产力发展的客观需要，使得人事管理作为一门独立的学科，逐渐开始形成于 20 世纪初美国科学管理兴起时期。

1. 科学管理阶段的人力资源管理

19 世纪末到 20 世纪初，被称为科学管理时期。在这一阶段，对人力资源管理有较大影响的主要代表人物是美国管理学家泰勒。泰勒从在工厂里当学徒工做起，几经升迁，终于成为总工程师。20 世纪初，泰勒在一家钢铁厂进行了后来被称之为“时间与动作研究”的“搬铁块”试验。在此基础上，又组织了进行了一系列的试验。通过系统地研究分析工人的操作和劳动程序，提出一种“最佳工作方法”，为工人设计了标准的动作方式，制定了劳动定额和有差别的、有刺激性和奖励性的计件工资制度，以达到提高劳动效率的目的。通过科学的观察、试验和比较提出的“劳动定额”、“工作流程图”、以及带有激励性质的“计件工资制”等一系列的管理方法与制度，构成了被称为“泰勒制”的科学管理思想，奠定了人力资源管理学科的基础。在科学管理阶段，泰勒在实践中摸索出一套科学

管理方法，由于采用标准作业时间、标准工作量，以增加工资，减少工作时间来促进生产效率，其实质是期望通过科学强化对企业工人的约束，在生产上起到一定的促进作用。但是泰勒认为工人只关心经济收入，金钱乃是刺激积极性的唯一手段，将工人视为劳动工具，使管理工作缺少了人的感情因素。

2. 行为科学时期的人力资源管理

随着社会经济的发展，生活和知识水平的提高，在西方许多国家，人们对精神生活内容的充实和多方面要求也不断提高。反映在生产劳动管理中，那种单纯地将人看成工具而在管理中忽视人性的管理手段已不能适应新的形势而遭到工人人们的普遍反感。在这种情况下，为了弥补科学管理理论之不足，促进工作中和谐的人际关系形成，美国哈佛大学管理学教授梅约等人通过在霍桑工厂进行的实验研究，在提出“社会人”概念的基础上，又产生了研究人的动机、行为等课题的行为科学，从而形成行为科学学派。行为科学时期的人力资源管理是在如何满足工人的心理需求，充分调动其劳动热情和工作积极性等新课题的情况下应运而生的。行为科学试图通过对认识人的行为规律来更好地激励人。梅约等人认为，调动人们生产积极性的决定因素不是人们在工作中得到的经济报酬，而是良好的人际关系。相对于过去的传统管理，他们提出了自己的不同论点：

第一、传统管理都是以事为中心。而梅约等人则认为要重视人的因素，以人为中心，要在激励人的积极性上下功夫。

第二、传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。梅约等人则认为，人是“社会人”，不仅要受到物理、生理的变化影响，而且受到社会因素、心理因素的影响。人除了物质金钱的需要以外，还有社会和心理方面的

需要。

第三、传统管理认为生产效率单纯地受工作方法和工作条件的制约。而梅约等人则认为，生产效率的上升或下降在很大程度上取决于人们的工作态度，即通常所说的“士气”。而这种士气又与个人的家庭、社会、生活和企业中人与人的关系密切相关。因此，主张重视社会环境、人们之间的相互关系对提高生产效率的影响。

通过一系列的研究和实验，行为科学学派相应地采取了不同于传统管理的新的方法。具体说主要有以下几点：

第一、管理人员实际担负着多重使命。在注意完成生产任务的同时，更应注意关心人，满足人们的需要。

第二、管理人员实际充任着多方位角色。在注意指挥、监督、计划、控制和组织等管理职能的同时，更应注意重视企业中人与人之间的关系，培养和形成员工的归属感和集体感。

第三、管理人员在实行奖励时，要因势利导，提倡集体的奖励制度，而不要过分注重个人的奖励。

第四、管理人员的职能，不应只局限于机械地制定计划、组织工序、检验产品等，还应注重在员工与上级管理者之间起到沟通联络人的作用，提倡在可能的条件下，在不同程度上让员工和下级参与企业决策的研究和讨论，鼓励员工提合理化建议。

行为科学的引进使现代人力资源管理的水平迈上了新的台阶。由于除了通常意义上的一般性人事管理外，还注意开展对人的动机、行为目的等加以研究，以求在深层次上了解员工的心理状况，以利于充分发掘员工的内在潜力，激发员工的工作热情，从而极大地丰富了现代人力资源管理学的内容。这对于合理组织利用人力资源，最大限度地调动和保护员工的劳动积

极性，提高工作质量，增强经济效益无疑是十分有益的。也在一定程度上弥补了科学管理理论之不足。

第 3 节

人力资源管理的目标和基本任务

传统的企业管理中的人事管理是单项具体的企业管理职能的实施。无论是将每个员工按照专业对口或是学有所用的原则分派到各自的岗位，还是日常进行招聘、培训、考核并做好工资福利、升迁调动等，管理功能之间相对来说是相互独立的。企业人事管理工作与企业整体目标的有机联系以及各项功能之间的横向联系是不够紧密甚至被忽略了的。随着社会经济、文化的不断发展和企业员工自身素质的逐渐提高，其价值观念等也在发生变化，工作的满足感、成就感及意义性、工作环境的和谐舒畅等追求目标更为现实。而这些要求已渐渐超出了传统的人事管理职能范围，必须用人力资源开发与管理扩展到更广阔和更深的范围来弥补传统人事管理的不足。由于凡是与员工的需求和供应有关的问题都是人力资源开发与管理研究的对象，人力资源开发与管理范围更为广泛。因此，人力资源开发与管理不仅是人事管理部门的业务工作，企业的全体管理人员都应直接或间接地承担起人力资源开发与管理的职责。

人力资源的开发与管理工作的较为复杂的，是否有效也是难以简单就能测定的。但必须肯定，有效的人力资源管理是企业提高生产效率，实现企业经营管理目标的一个重要因素。因此，从事人力资源开发与管理工作的，应该达到的目标和基本任务是：

一、取得最大的使用价值

在企业管理中，有一被称为“价值工程”的说法，它的含义是：价值的大小，决定于功能和成本之比。功能越高，成本越低，价值就越大；反之，如果功能越低，成本越高，价值就越小。依此推论，要想取得最大的价值，有四种方法：

1. 功能提高，成本不变；
2. 功能不变，成本降低；
3. 功能提高，成本提高；
4. 功能提高，成本降低。

几种方法进行比较，显然第四种方法是最理想的方法，它实际上是企业大价值、高效能、低成本的理想管理目标的体现。如果将这一价值观移位于人的管理上，反映出来的就是精干、高效。这就要求每个管理人员经常思考以下的问题：

1. 每天的工作任务进行状况是处于各司其责、井然有序的主动态态，还是扎堆拥挤、杂乱无章的被动状态呢？

2. 是经常感到人手不足，还是人浮于事？

3. 属下员工所从事的工作是不是与他的实际能力相匹配，究竟是职能相称，唯才所宜，人尽其力了，还是浪费其才、大有潜力呢？日本著名企业家松下幸之助曾说过：“将错误的人安排在错误的岗位上，就是将一个障碍物放置在企业成功的道路上”。美国著名管理学家杜拉克也谈到：“假如一个科学研究人员很有水平，就马上把他提升为科研经理，这样做是不对的，因为他搞科研有才能，而搞管理却不一定有经验，这是两码事”。管理人员在用人过程中需确切了解员工，并按照各自的特点，按用其所长的原则，把最适宜的工作分派他去做。另外，职能相称是一个动态过程，决非一成不变，这就需要按变

化了才能进行调整。

4. 是否优化了群体结构。现代化的大生产是人的集合所形成的协调劳动。一个企业，若仅着眼于每个人的所长而用，尽管这些人的水平、能力都很高，但企业的全体人员如一盘散沙，未必就能扬其所长，相反，甚至会起负作用。也就是说，在一个群体中，每个人都充分显示和发挥其积极性和创造才能，也并不一定能保证事业的成功。作为企业管理者，除着眼于用个人所长外，还需要从群体角度上作进一步探索，使每个人的行为协调一致，只有这样，才能使每个人的积极性成倍地发挥效益而不致于互相抵消。

这样，就不难衡量出是否在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。

二、发挥员工最高的积极性，挖掘潜能，提高劳动生产率

潜能是一个人或人们估计在将来会提供的全部服务的最大能力，而不是指已经表现出的能力。人的潜能具有以下特点：

第一、不易察觉性。潜能是尚未展示出来的能力，是不易察觉的。

第二、未充分发挥性。据有关专家分析，目前任何组织内的人的潜能，通常未获得充分发挥。一般来说，人的潜能平均只发挥了40%~60%，其余部分正等待各级管理人员去开发。

第三、需外界诱发性。人的潜能，通常不会主动地发挥出来，而经常需经由外界的刺激，促使或引诱其发挥。发挥人的潜能，需采取必要的措施而不能仅满足于停留在口号上。

在一个组织内，决定个人的潜能的因素很多。但可以概括为两个互相影响的基本变量。这两个基本变量为个人条件潜能和个人保留在组织内的可能性。

1. 个人条件潜能是指一个人在他为某个组织服务的期限内,可能提供给组织的全部将来服务的能力。个人条件潜能由三个因素构成,即生产能力、晋升能力和调动能力。其中生产能力居于中心地位。

决定个人条件潜能的内因有两个,即个人技能和个人的积极性。技能就是一个人所拥有的可以直接提供给组织的那些技术和能力。技能水平越高,则一个人可能提供的服务就越好,因而他在组织中的个人条件潜能也就越高。然而,如果仅凭技能的高低是无法确定一个人在组织内价值大小的。因为假如一个人虽有很高的技能,却不为组织所用甚至起到负作用,那么,他在组织内不具有任何价值。这就涉及到条件潜能的另一个决定因素,即个人积极性程度。积极性程度是指有机体通过各种因素所能释放出来的能量的水平。它是影响人的行为的主要变量。组织内成员的潜能虽受到个人技能的限制,但是任何人都可以通过提高积极性而在很大程度上对技能的缺少加以补充。个人的积极性越高,则可能为组织提供的服务数量就越多,因此,技能与积极性相互影响、相互制约,共同决定一个人的个人条件潜能。据此,在从事人力资源管理中,作为一名有效的管理者,要善于分析影响个人条件潜能发挥的因素及其相互关系,以便有效地发现、分析和解决员工技能、心理和行为上的问题,有针对性地激发其动机,调动其积极性。应该做到:

(1) 提出对员工来说有吸引力的目标;(2) 设法安排员工最合适、最能干的工作,不断激发其工作热情和保持兴趣;

(3) 设法保持员工旺盛的工作精力;

(4) 对员工给予培训和继续接受教育的机会,提高其素质,发展其能力;

- (5) 从各层面给以鼓励，以坚定员工积极的工作态度；
- (6) 经常对员工业绩进行分析，能干者上，不能干者则下。

为了做到这些，作为一名有效的管理者应该注意：

一是要做好人力资源分析；二是工作职务内容分析；三是对员工进行心理因素、社会因素等条件分析；四是结合个人素质对员工的表现给予恰当的评价；五是合理报酬；六是择优录用；七是职业岗位培训；八是工作分析。

2. 个人保留在组织内的可能性是指一个人仍可能保留在该组织内的程度或倾向。倘若一个人一直在想方设法或是已经离开该组织，则他对于该组织可贡献的潜能便告结束。一名员工是否乐意踏踏实实地在这个饭店中工作，取决于多方面的原因。其中饭店企业人文环境的优劣，在很大程度上左右着员工对饭店的选择。因为在人的行为诸要素系统中，环境和需要是最重要的因素。作为一个集体合力强的企业，员工在企业中通常具有以下特点：

- (1) 良好的人际关系，彼此和谐；
- (2) 上下级通力合作，关系融洽；
- (3) 岗位明确，职责清楚；
- (4) 强烈的事业心、责任感；
- (5) 自觉认同和参与目标管理；
- (6) 保持良好的精神状态和旺盛的工作精力；
- (7) 工作效益显著，成就得到承认；
- (8) 成员的合理需求能得到满足。

现代企业的生产经营活动的一个最大的特点就是专业化协作。任何一个群体，都是由若干个“1”组成的。企业中各种人员的组合，就是把企业中各种不同智力、能力、性格的人有

机地结合在一起，形成一个大群体结构。企业如何才能具有向心力，使个人保留在组织内的可能成为现实，而且是一种自觉乐意的选择，这一直是许多企业管理者关注的问题，也是“以人为中心的立体管理模式”的组成部分。

作为企业的管理者，应该将员工看作是企业的主人，而不是只能完成生产和工作任务的普通载体。要真心诚意的尊重、关心、信任员工，通过感情上的交流和理解，实现认识上的统一。应该利用各种媒体，将企业的主要信息传递给员工，缩短企业与员工的心理距离，创造条件让员工将企业的主张、目标当成自己的主张、目标，从而为之行动、奋斗。同时，要树立企业的良好形象，这不但对员工的动机和行为能产生积极的影响，而且是良好的企业人文环境必备的条件。例如真诚地对待企业的每一位员工，认真帮助员工解决各种具体困难，努力改善员工工作、生活环境，创造一个令人愉快的工作氛围，使企业内部的各种信息、感情的交流渠道畅通无阻，注意满足不同年龄、不同层次的员工的合理要求，要让员工对企业产生依托、归属和信任感。这样，才有可能留得住人，留得住心，才有可能将员工的潜能真正充分发挥出来。

第二章

饭店人力资源管理

FANDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI



饭店人力资源管理概述

旅游业持续发展，饭店宾馆蓬勃兴起，四处林立。而在市场经济条件下，饭店业的竞争愈演愈烈，人们越发感到市场竞争归根到底是智力之争、创造之争、人才之争。面对市场，面对竞争，促使饭店经营者和管理者向现代科学管理要效益，力图有所突破、有所创造、有所前进。饭店业是服务性行业，是劳动密集型行业，同时又是感情密集型企业，所提供的是对人的服务，员工服务的对象是需要情感的宾客，现代饭店的发展趋势表现在对各类水平和服务质量的要求越来越高，因此，服务质量是饭店经营管理水平的标志。现代管理学认为，一切管理工作均应以调动人的积极性，做好人的工作为根本，所以饭店从业人员的管理又是服务质量的保证。随着社会经济、文化的发展，饭店从业人员的心理因素、职业道德、素质、积极性等直接关系到饭店经营成败的重要因素已经发生了很大变化，传统的静态的行使单一行政职能的人事管理已经不能适应饭店业的新变化，代之而起的是既要继续实行为确保人与工作最佳组合的一般性人事管理实务，更要采用现代领导科学的方法与