



面向21世纪全国高职高专旅游类规划教材

饭店人力资源管理

FANDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

袁继荣 编著

北
科
院



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

饭店人力资源管理是饭店管理者的一门必修课。考虑到饭店人力资源管理是一门理论性和实用性均较强的专业课程和本教材的读者对象主要是高等职业院校的学生,本书在编写过程中主要突出以下特点。

(1) 穿插了许多行业案例,使理论与实际的联系更紧密。

(2) 内容全面、系统,符合高职高专教育的特点。

(3) 吸收了国内外最新研究成果,力图反映饭店人力资源管理的最新研究动态,如饭店职业经理人评价标准、饭店人力资源职业生涯设计、饭店组织离职管理等,突破了传统高职高专饭店人力资源管理教材的内容,极大地拓展了饭店人力资源管理的视野。

本书可用作旅游高等职业教育院校的专业教材,也可用作饭店业培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/袁继荣编著. —北京:北京大学出版社, 2006.1

(面向 21 世纪全国高职高专旅游类规划教材)

ISBN 7-301-09299-7

I. 饭… II. 袁… III. 饭店—劳动力资源—资源管理—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(2005)第 069410 号

书 名: 饭店人力资源管理

著作责任者: 袁继荣 编著

责任编辑: 黄庆生 刘标

标准书号: ISBN 7-301-09299-7/G · 1546

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765013

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印刷者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 13.25 印张 280 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

前 言

20 世纪 90 年代以来,旅游业对全球经济发展的重要推动作用引起了各个国家和地区人们的重视。时至今日,旅游业已经取代石油、钢铁、汽车等传统工业部门,成为全球第一大产业。饭店业作为旅游业的三大支柱之一,其重要作用引起了广大行业实践者和理论研究人员的关注,他们不断从各个角度来研究饭店行业在发展过程中出现的问题并努力解决它们。

当前,随着饭店传统意义上的 CS(顾客满意)战略向 ES(满意员工)战略的转变,获取满意员工成为饭店经营管理的重要内容,饭店人力资源管理成为饭店管理者的必修课。

考虑到饭店人力资源管理是一门理论性和实用性均较强的专业课程和本教材的读者对象,主要是高等职业院校的学生,本书在编写过程中主要突出以下特点。

(1) 穿插了许多行业案例,使理论与实际的联系更紧密。

(2) 内容全面、系统,符合高职高专教育的特点。

(3) 吸收了国内外最新研究成果,力图反映饭店人力资源管理的最新研究动态,如饭店职业经理人评价标准、饭店人力资源职业生涯设计、饭店组织离职管理等,突破了传统高职高专饭店人力资源管理教材的内容,极大地拓展了饭店人力资源管理的视野。

(4) 在表现形式上本书力图创新,运用了许多图表,增强了表现力,易于吸引学生注意力。

本书可用作旅游高等职业院校的专业教材,也可用作饭店业培训教材。

本书的编写得到了许多专家学者、业内人士的悉心指点,其中包括著名的旅游专家马勇教授、湖北大学魏卫副教授、长期从事饭店人力资源研究和教学的浙江旅游职业学院酒店管理学院的侯明贤院长和酒店管理学院的陈红老师等,在此对他们表示由衷的感谢。

由于时间和水平有限,书中难免存在一些疏漏和不妥之处,恳请广大读者批评指正,以便本书得到不断的完善。

编 者

2005 年 3 月

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 人力资源管理理论的演变	1
1.1.1 科学管理阶段的人力资源管理 (19 世纪末—20 世纪 30 年代)	1
1.1.2 行为科学阶段中的人力资源管理 (20 世纪 30 年代—20 世纪 60 年代)	2
1.1.3 管理科学阶段中的人力资源管理 (20 世纪 60 年代—20 世纪 70 年代)	4
1.1.4 现代管理科学阶段中的人力资源管理 (20 世纪 70 年代以来)	5
1.2 饭店人力资源管理的内涵与特征	6
1.2.1 饭店人力资源管理的内涵	6
1.2.2 饭店人力资源管理的主要特征	10
1.2.3 现代饭店人力资源管理与传统人事管理的区别	11
1.3 饭店人力资源管理的内容及业务流程	13
1.3.1 饭店人力资源管理的目标选择	13
1.3.2 饭店人力资源管理的具体内容	15
1.3.3 饭店人力资源管理的业务流程设计	16
1.4 饭店人力资源管理的创新趋势	18
1.4.1 全球人力资源管理创新模式	18
1.4.2 国际饭店人力资源开发与管理的热点问题	20
1.4.3 我国饭店人力资源管理创新趋势	22
1.5 总结	24
1.6 思考题	25
第 2 章 饭店人力资源计划	26
2.1 饭店人力资源计划概述	26
2.1.1 饭店人力资源计划的概念与内涵	26
2.1.2 饭店人力资源计划的作用	27
2.1.3 饭店人力资源计划的种类及内容	28
2.1.4 谁负责制订饭店人力资源计划	29
2.2 饭店人力资源计划程序	30
2.2.1 饭店人力资源计划的程序	30
2.2.2 饭店人力资源计划的影响因素	33

2.3	饭店人力资源供需预测	35
2.3.1	饭店人力资源需求预测	35
2.3.2	饭店人力资源供给预测	38
2.4	饭店人力资源计划编制	42
2.4.1	饭店人力资源供求关系的平衡	42
2.4.2	饭店人力资源计划的编制	44
2.5	总结	46
2.6	思考题	46
第3章	饭店组织工作分析	47
3.1	饭店组织工作分析的内容	47
3.1.1	基本术语	47
3.1.2	饭店组织工作分析概念	48
3.1.3	饭店组织工作分析的内容	48
3.1.4	饭店组织工作分析的意义	53
3.2	饭店组织工作分析的过程	55
3.2.1	计划阶段	55
3.2.2	设计阶段	56
3.2.3	信息收集阶段	56
3.2.4	信息分析阶段	56
3.2.5	结果表达阶段	57
3.3	饭店组织工作分析的方法	57
3.3.1	观察法	57
3.3.2	问卷调查法	58
3.3.3	直接面谈法	64
3.3.4	其他方法	65
3.4	饭店组织工作设计	67
3.4.1	饭店组织工作设计定义和作用	67
3.4.2	饭店组织工作设计的方法	68
3.5	总结	70
3.6	思考题	70
第4章	饭店员工招聘管理	72
4.1	饭店员工招聘流程	72
4.1.1	饭店员工招聘概述	72
4.1.2	饭店组织员工招聘流程	74

4.2 饭店员工招聘途径	76
4.2.1 内部途径	76
4.2.2 外部途径	77
4.3 饭店员工招聘方法	79
4.3.1 从招聘主体分	80
4.3.2 从招聘媒介分	80
4.4 饭店员工测评与选拔	81
4.4.1 饭店员工选拔的程序	81
4.4.2 饭店员工选拔中的测评技术	83
4.5 饭店员工招聘效果评估	88
4.5.1 饭店员工招聘成效评估的必要性	88
4.5.2 饭店员工招聘成效的评估	88
4.6 总结	89
4.7 思考题	89
第5章 饭店员工培训管理	90
5.1 饭店员工培训概述	90
5.1.1 饭店员工培训的内涵	90
5.1.2 饭店员工培训的特点及意义	90
5.1.3 饭店员工培训的分类	93
5.1.4 饭店员工培训的目标	97
5.2 饭店员工培训体系	98
5.2.1 饭店培训组织建立	98
5.2.2 饭店培训制度制订	100
5.2.3 饭店培训模式选择	100
5.2.4 饭店培训教师的确定	103
5.2.5 饭店培训课程的策划与培训资源管理	104
5.3 饭店员工培训计划	107
5.3.1 饭店员工培训计划制订	107
5.3.2 饭店培训计划实施及控制	111
5.3.3 饭店培训效果评估与反馈	112
5.3.4 饭店培训的误区与困难	113
5.4 饭店员工职业生涯设计	114
5.4.1 饭店员工职业生涯设计	114
5.4.2 饭店职业经理人培训体系	119

5.5 总结	121
5.6 思考题	121
第6章 饭店员工绩效管理	122
6.1 饭店员工绩效管理系统	122
6.1.1 饭店员工绩效管理的内涵	122
6.1.2 饭店员工绩效管理系统	123
6.1.3 饭店绩效管理 with 绩效考核的区别	125
6.2 饭店员工绩效考核标准	126
6.2.1 饭店员工绩效考核标准的内涵	126
6.2.2 饭店员工绩效考核标准的特征	127
6.2.3 饭店员工绩效考核指标的类型	127
6.3 饭店员工绩效考核方法	129
6.3.1 图表尺度评价法	130
6.3.2 排序法	131
6.3.3 强制分布法	131
6.3.4 目标管理法 (MBO)	132
6.3.5 关键事件法	134
6.3.6 叙述文章法	134
6.3.7 行为锚定等级评价法	135
6.3.8 其他	135
6.4 饭店员工绩效考核的实施	135
6.4.1 360 度评价理论	135
6.4.2 考核实施主体	136
6.5 饭店员工绩效考核结果管理	138
6.5.1 饭店员工绩效考核结果分析	139
6.5.2 饭店员工绩效考核结果反馈	139
6.5.3 饭店员工绩效考核结果运用	140
6.6 总结	141
6.7 思考题	142
第7章 饭店员工薪酬管理	143
7.1 饭店员工薪酬管理概述	143
7.1.1 饭店员工薪酬的内涵	143
7.1.2 饭店员工薪酬管理的内容	146
7.2 饭店员工薪酬制度体系	149

7.2.1 饭店组织薪酬制度的类型	149
7.2.2 饭店组织薪酬制度的影响因素	152
7.2.3 饭店组织薪酬制度的建立	154
7.3 饭店薪酬管理的发展趋势	159
7.3.1 全面薪酬制度	160
7.3.2 绩效薪酬制度	160
7.3.3 宽带型薪酬制度	161
7.3.4 股权薪酬制度	161
7.3.5 团队薪酬制度	162
7.3.6 透明化薪酬制度	163
7.3.7 弹性福利制度	163
7.4 饭店人工成本控制管理	165
7.4.1 饭店组织人工成本概述	165
7.4.2 饭店人工成本控制的对策	166
7.5 总结	167
7.6 思考题	168
第8章 饭店员工离职管理与保障	169
8.1 饭店员工离职概述	169
8.1.1 饭店员工离职概述	169
8.1.2 饭店员工自愿离职概述	171
8.1.3 饭店员工离职管理	174
8.2 饭店员工激励系统	176
8.2.1 饭店组织激励系统设计的理论基础	177
8.2.2 饭店组织激励系统设计	178
8.3 饭店员工保障制度	181
8.3.1 工作时间与劳动保护	181
8.3.2 医疗与健康保障制度	184
8.3.3 养老保障制度	187
8.3.4 失业保障制度	189
8.4 总结	190
8.5 思考题	190
附录1 中国旅游业“十五”人才规划纲要	192
附录2 中国饭店业(酒店、酒家)职业经理人资格条件	198
参考文献	201

第1章 导 论

1.1 人力资源管理理论的演变

人力资源管理是随着整个管理理论的发展而发展的，现已发展成较系统的理论。人力资源管理的对象是人，整个人力资源管理发展史就是对人的认识——关于人的理论的演变史。在人力资源管理理论的发展中，比较著名的理论有“X理论”、“社会人理论”、“Y理论”及“超Y理论”等，这些理论与管理发展阶段（包括科学管理阶段、行为科学阶段、管理科学阶段和现代管理科学阶段）互相结合。

1.1.1 科学管理阶段的人力资源管理（19世纪末—20世纪30年代）

从19世纪末到20世纪初，管理才真正形成为一门科学，这一时期称为科学管理时期，其中有关人力资源管理研究的主要代表有以下几种。

1. 泰罗的人力资源管理

“古典管理理论”的代表人物是美国的泰罗。这一学派就人力资源管理而言，主要倡导以下几点。

- （1）倡导劳资双方的“合作”，通过提高劳动生产率使双方均能获益。
- （2）倡导管理人员与工人的明确分工，权责分明。
- （3）提出工作定额原理。
- （4）实行有差别的计件工资制，以鼓励工人完成较高的工作定额。
- （5）按科学的方法选择和培养工人。

这里提出的“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列的管理制度与方法奠定了人事管理学科的基础。科学管理的精髓是“时间与动作研究”，也就是以工作效率为目标对各项劳动进行的研究，这一理论目前仍在旅游组织的人事管理中发挥着积极的作用。饭店企业中有很多服务性工作，都是由一系列的服务程序组成的，为了使工作简化，从而节省劳动力支出、降低劳动成本、在同样的劳动时间内完成更多的工作，饭店企业有必要对工作中各重要环节进行时间和动作研究。

泰罗的科学管理主要有两大贡献。

(1) 管理要走向科学。

(2) 劳资双方的精神革命。

前者是有效人力资源管理的必要条件,后者是有效人力资源管理的必要心理。科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是泰罗所倡导的精神革命,这是实施科学管理的核心问题。许多人认为雇主和雇员的根本利益是对立的,而泰罗所提倡的科学管理却恰恰相反,他相信双方的利益是一致的。对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。事业的发展把雇主和雇员联系在一起,不仅会给雇员带来较丰厚的工资,而且更意味着充分发挥个人潜质,满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作,才会达到较高的绩效水平,这种合作观念是非常重要的。

泰罗很好地为人力资源管理提供了研究纲领。泰罗的工人概念,是有先决条件的,就是事先进行科学的选拔和发展,能够提高劳动生产率的工人,是他所称为的“一级工人”,而并非全体范围的工人。这意味着,在其他先决条件或中心观念,如劳资双方利益应该最大化一致的作用下,如果企业真的要做到提高劳动生产率,企业对员工有着培训和开发的义务。因此,泰罗实际上扩大了一般意义上对“经济人”的理解,这有助于更好地理解泰罗科学管理的本意。

2. 法约尔的人力资源管理

法约尔也是古典组织理论的代表人物之一,他的管理理论主要包含在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书中。在他提出的经营 6 种职能、管理的 5 种因素和 14 条管理原则中,就涉及到许多对人的管理思想。例如,14 条管理原则中的第 1 条“分工”,就是将生产中每个工人的劳动专业化,使每个管理人员各负其责,以减少人力费,提高工作效率,增加产量;第 2 条“权力与责任”中就强调在用人中,必须使权力与任务结合起来;再如第 7 条“员工的报酬”,在讨论了日工资、计件工资、奖金和利润分配以后,得出结论:付酬方式取决于许多因素,而其目的是使员工更有价值,并激发其热情;另外,在第 10 条“秩序”、第 11 条“公平”、第 12 条“保持人员稳定”、第 13 条“首创精神”、第 14 条“人员的团结”等,都涉及到了有关对人的管理思想。

在科学管理阶段,对人的认识主要是以 X 理论为指导的,即“经济人”观点,X 理论的基本观点认为:人生来就是好吃懒做,只要有可能,工作上就避重就轻;人们缺乏进取心,做工作总希望有人指点,这样可以不承担责任。按照这种观点,要使人们完成一定任务,就需要采用“权威和服从”的管理方式,严加管束、控制和指挥,并以惩罚相威胁。

1.1.2 行为科学阶段中的人力资源管理(20 世纪 30 年代—20 世纪 60 年代)

科学管理理论在一定条件下对生产力的提高起到了巨大的推动作用。然而,随着生产力的发展和社会历史条件的变化,这种管理方式逐渐暴露出弊端,在新的历史背景下便产

生了行为科学理论。这种理论认为,影响工人积极性的主要因素不是经济报酬而是其他心理因素和社会因素,比如通过满足职工个体的需求,尤其是个体的接受感、归属感和认同感,在组织内形成良好的人际关系,可激发职工士气,提高劳动生产率。行为科学理论的本质是以人为中心。

行为科学的发展分为以下两个阶段。

1. 人际关系阶段的人力资源管理思想

20世纪20、30年代,由于科学管理的局限性,人们开始由科学管理转向对人的研究,把管理的注意力转到人的心理因素的作用方面来。这种管理思想的产生,是前后进行了10年的美国霍桑试验的结果,代表人物是美国人梅奥。

梅奥对霍桑试验结果指出:照明度或其他工作环境等条件,不是影响生产率的基本条件,因而也提出了与科学管理相反的观点。

(1) 科学管理都是以事为中心。霍桑试验证明要以人为中心,要在激励人的积极性上下功夫。

(2) 科学管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激人积极性的唯一动力。梅奥根据霍桑试验得出结论,人是“社会人”,除了物质、金钱的需要外,还有社会和心理方面的需要。

(3) 科学管理认为生产率的高低单纯地受工作方法和工作条件的制约。梅奥根据霍桑试验证明,生产率的高低在很大程度上取决于员工的工作态度,即士气,而态度或士气又与个人家庭、社会生活和组织人与人的关系密切相关。

(4) 科学管理只注意“正式组织”对员工积极性的影响。梅奥根据霍桑试验发现组织中除了“正式组织”之外,还存在非正式组织,即组织成员在共同工作过程中由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体,它同正式组织是相互依存的,对生产率的提高有很大的影响。

霍桑试验的上述观点主要反映在梅奥于1932年出版的《工业文明中人的问题》和《工业文明的社会问题》等书中。在这些著作里,他建立了人际关系学说,形成了人际关系学派,这就为后来“行为科学”的产生与发展奠定了基础。

2. 行为科学阶段的人力资源管理

从上述来看,人际关系研究着重于人群因素,例如只要搞好人与人之间的关系,使工人的需要得到满足,就能提高劳动生产率。事实上,人际关系的许多理论观点还存在某种缺陷,因而需要进一步发展。1953年,美国邀请有关大学的一些教授举行讨论会,在这次会议上首次提出了“行为科学”这一名称。与人际关系学派相比,行为科学派的主要注意力,是从维护良好的人群关系转到对组织中人群行为的科学分析。

行为科学认为,管理主要是处理好人群关系,调动人的积极性,人是决定的因素,因

此要研究人的行为。行为科学派强调从社会学、心理学的角度,从人的需要、动机、目的、行为相互关系和社会环境等方面,研究它们对组织生产经营活动及其效果的影响,以提高生产效率,保证组织获得最高利润。

行为科学派的代表人物,美国麻省理工学院心理学教授麦格雷戈在 20 世纪 50 年代提出了人的本质理论,即 X 理论和 Y 理论,这是对人的素质的两种不同的评价。与 X 理论不同,Y 理论认为:人不是好逸恶劳,人能从工作中取得满足感,能按照一定的目标,自觉地完成工作;人都有进取心、自尊心,能在适当的时机,承担更大的责任;人是有能力、有理想、有发明创造潜力的。

麦格雷戈认为,作为一个管理者,不能以 X 理论看待人,应该按 Y 理论来管理组织,要相信人是可以信赖的,是有潜在能力的,个人目标和组织目标是可以结合的,应当鼓励员工自觉控制自己,鼓励人们进步,让员工参与组织管理,发挥其积极性和创造性。倡导 Y 理论基本观点的代表人物,还有美国行为科学家马斯洛,他提出了人的需求层次理论,Y 理论因此也称为自我实现理论。

研究人的管理的行为科学是人际关系研究的成果之一,不过,行为科学却以更广泛的理论学科和应用学科为基础,并涉及到更多的与人的行为有关的社会学和心理学的问题。

显然,人际关系学派是以社会人的理论观点作指导的,即重视人的社会需求,人在群体中的协调关系是影响生产率的重要因素。行为科学学派则主要是以 Y 理论为指导。

1.1.3 管理科学阶段中的人力资源管理(20 世纪 60 年代—20 世纪 70 年代)

现代化管理理论的另一重要学派是“管理科学”学派。这一学派的理论与泰罗的“科学管理”理论不是同一个思想体系,前者以管理活动的系统与数量方法见长,后者则以管理的心理革命为主旨,并辅以效率改进方法,二者是因果关系。

“管理科学”学派将 20 世纪以来的最新科学技术成果应用到管理工作的各个方面,形成了许多新的管理思想和管理技术,使管理工作的科学水平达到了新的高度。为了区别于泰罗的“科学管理”理论,将新出现的一系列的管理思想与管理技术称为“管理科学”。“管理科学”理论有如下主要特点。

(1) 生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准,即要求行动方案能以总体的最少消耗获得总体的最大经济效益。

(2) 使衡量各项活动效果的标准量化,并借助于数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及发展规律,摒弃单凭经验和直觉确定经营目标与方针的做法。

(3) 依靠电子计算机进行各项管理。组织经营范围的扩大、决策问题的复杂化、方案选择的定量化,都要求及时处理大量数据和提供准确信息,而这些只有借助计算机才能做到。

(4) 强调使用先进的科学理论和管理方法,如系统论、信息论、控制论,和运筹学、

概率论等数学方法或数学模型。

“管理科学”学派的主导思想是使用先进的数学方法及管理手段,使生产力得到最为合理的组织,以获得最佳的经济效益,而较少考虑人的行为因素。

这一时期有关人性的假设被称为理性经济人假设,即认为机器与数据的计算比人的经验更可靠,管理的决策与效益更多地通过“硬”的计算机等设备来实现。

1.1.4 现代管理科学阶段中的人力资源管理(20世纪70年代以来)

从20世纪70年代至今,这一阶段中的鲜明特点,一是科学技术的迅猛发展,知识爆炸,高科技信息产业引起知识经济的诞生;二是经济更进一步全球化,使竞争更趋剧烈。这使得组织对文化素养高的白领员工的依赖加强,迫使人性观很快从一度回归的理性经济人假设,向社会人及自我实现人假设转变。这样,人本主义的管理思潮便成为此阶段的主流。所谓人本主义,即以员工为组织的根本和中心,所以又可称为员工导向的或以人为中心的管理价值观,具体来说,主要包括以下几层涵义。

- (1) 依靠人——全新的管理理念。
- (2) 开发人的潜能——最主要的管理任务。
- (3) 尊重每一个人——企业最高经营宗旨。
- (4) 人的全面发展——管理的最终目标。
- (5) 凝聚人的合力——组织有效运营的重要保证。

这一阶段,在人力资源管理方面,主要是强调系统权变的理论。以美国的巴纳德为首的社会系统学派十分强调系统观点。他们认为,社会的各级组织都是一个协作的系统,即相互进行协作的各个人组成的系统。而以摩尔斯和洛斯奇为代表的权变理论学派则强调权变的观点。他们认为,在组织管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。应该针对不同的情况,选择或交替运用有关的理论,达到工作、组织、个人三者的最佳配合。

这一时期有关人性假设的理论是以超Y理论为根据的。超Y理论也称为“复杂人”假设理论,它是针对经济人、社会人、自我实现人假设而提出的一种人性假设。它认为人是复杂的,人的差别不仅因人而异,而且因时间、环境等因素的不同会有不同的行为、动机和需求。这一理论与管理的权变阶段是密切相关的。

综上所述,泰罗的人力资源管理理论强调以科学的方法来训练工人、管理工人,却忽视了工人的社会心理需要。行为科学的人力资源管理理论恰好弥补了这方面的缺陷,无疑是一个巨大的进步。系统权变学派的人力资源管理理论则注意到人员组织的系统性、多样性,强调对各种理论方法的灵活运用,将人力资源管理理论又向前推进了一步。当然,人力资源管理理论的发展,也经过了曲折的历程,组织对人的研究的重视程度在每个管理阶段也有不同的表现,管理发展阶段与人力资源管理理论演变的关系如表1-1所示。

表 1-1 管理发展阶段与人力资源管理理论演变的关系

比较 阶段	代表学派	人性观	对人研究的重视程度
科学管理阶段	古典管理学派、科学管理学派	经济人	低
行为科学阶段	人际关系学派、行为科学学派	社会人自我实现	较高
管理科学阶段	管理科学学派、数学模型学派	理性经济人	较低
现代管理科学阶段	综合管理学派	复杂人	最高

1.2 饭店人力资源管理的内涵与特征

1.2.1 饭店人力资源管理的内涵

饭店人力资源管理是指运用现代科学技术和理论,对饭店人力资源的取得、整合、调控与开发,以及保持和利用等方面所进行的一系列管理活动,以实现饭店组织的目标。因此,饭店人力资源管理是实现饭店组织目标的一种手段。

饭店人力资源管理是以人的价值观为中心,为处理人与人、人与工作、人与组织以及人与环境的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动,如图 1-1 所示。

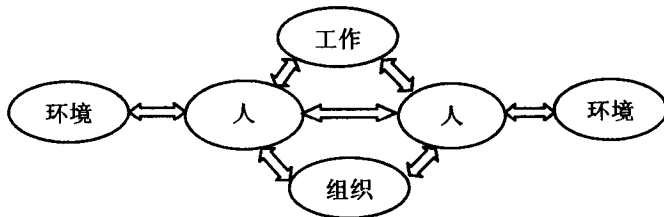


图 1-1 饭店人力资源管理范畴

饭店人力资源管理的结果,就饭店组织而言是组织生产率的提高和组织竞争力的加强,就饭店从业人员而言则是员工工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产率反映了产出的饭店商品或提供的饭店服务与投入的人力、财力、物力的关系;工作生活质量则反映饭店从业人员在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

1. 饭店人力资源管理的范围

在饭店组织中,饭店人力资源管理需要处理的管理范围,可以分为 6 个部分。

(1) 研究“人”的问题。饭店人力资源管理要做的工作是人的工作,要进行管理是

以人为中心的管理，人要干事，事要人干，离开了人，就没有管理可言，更无所谓人力资源管理。

(2) 人与事的匹配。以人为中心，饭店组织人力资源管理还要谋求人与事的适当配合，以实现事得其才、人尽其用、有效使用、事尽其功的目的。

(3) 人的需求与工作报酬的匹配。以人为中心，研究人与报酬的关系，使得酬适人需、有效激励、人尽其力，做出其最大贡献。

(4) 人与人的协调合作。要建立合理的群体结构，强调团队精神，使得群体内能互补取长，共赴成功。

(5) 人与组织的协调配合。要制订有效的工作规范与组织制度，使得权责有序、灵活高效，发挥整体优势。

(6) 人与环境的和谐共处。寻求人的需求与满足同环境可持续发展的平衡，即人的需求不断提高，推动环境的发展，而环境的发展又促使人产生新的需求与满足。

2. 饭店人力资源管理的职能

每一个组织的形式与结构虽然不尽相同，但其人力资源管理的职能基本是相似的，主要包括以下几方面。

(1) 谋取。它主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门要根据组织中的工作要求，谋划并制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划，并根据其供需计划对所需人员进行招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然，只有首先谋取了所需的人力资源，才能对之进行开发与管理。

(2) 整合。又称为融合，即使员工之间和睦相处、协调共事，不仅在形式上加入到组织中，而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。取得群体认同的过程，是员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展，个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间冲突，产生一系列问题，整合职能则应努力去化解矛盾与冲突，协调各利益主体的关系。

(3) 保持。它是指保持员工工作的积极性，保持安全健康的工作环境。这包括决定如何管理员工的工资和薪金，做到按照员工的贡献等因素进行收入分配，做到奖惩分明；同时通过奖赏、福利等措施激励员工。设置这项基本功能的根本目的在于增强员工的满意感，提高其劳动积极性和劳动生产率，增加组织的绩效。

(4) 调控。这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程，是人力资源管理中的控制与调整职能。它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行，并在此基础上采取适当的措施，如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等，对员工进行动态管理。

(5) 开发。这是人力资源管理的重要职能，指旨在提高雇员的知识、技能和能力而进行的一系列管理活动，使他们的潜能得以充分发挥，最大程度地实现其个人价值。其中主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实

施、员工职业生涯开发设计及员工的有效使用等。以往在开展人力资源开发工作时,往往只注重员工的培训与继续教育,而忽略了员工的有效使用。事实上,对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法,因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来即可转换为劳动生产率。当员工得到有效使用时,对员工而言,其满意感增强,劳动积极性提高;对组织而言,则表现为员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高。

上述这些职能是相辅相成、彼此互动的,共同构成了整个人力资源管理系统。^①

3. 饭店人力资源管理的原则

为了有效地开发、利用饭店人力资源,做好饭店人力资源的管理工作,需要研究和确立符合实际要求的饭店人力资源管理的基本原则。

(1) 战略规划,立足长远。人力资源管理的首要原则是进行战略规划,合理地确定饭店组织对人力资源的需要。人力资源是任何组织最重要的资源,由于其自身的综合性、复杂性等因素,人力资源的开发效果往往不能“立竿见影”,一些开发项目的效益可能要若干年后甚至几代人以后才能体现出来。许多饭店组织因此忽视了饭店员工的开发与管理,只注重短期能带来效益的项目的投入。然而,无数的理论与实践都已证明,未来的竞争是人才的竞争,以服务产品为主的饭店业更是如此。因此,每一个饭店组织都应树立长远的眼光,做好人力资源的战略规划,不断地提升本组织的核心竞争力。

(2) 德才兼备,任人唯贤。这是规定用人标准的原则。用人首先要有标准,这就是德才。德才又是具体的,是指符合于职务要求所应具备的德才。在我国社会主义条件下,“德”就是指符合社会主义精神文明要求和饭店行业职业道德需要的德行,如国家旅游局出台的有关旅游行业管理规定中对饭店从业人员职业道德规范要求等;“才”是指从事饭店相关职务必须具备的知识、经验和能力。这些德才条件,在人力资源管理上,应尽可能对每项职务做出比较具体的规定,如将其规定在工作说明书上,这样才便于做到“任人唯贤”。

(3) “科学相马”,知人善任。这是在了解人、挑选人时的一条原则。要任人唯贤,就先要知人,知人才能善任,这也是人力资源管理工作的一项基本工作。如何知人?要“科学相马”,即用科学的方法,实地考察一个人所具备的德才,做出全面了解,切忌凭个人的主观印象和偏好选拔人才,要按一定的科学程序和方法来鉴别人才,不反对“伯乐相马”,但更提倡“科学相马”。饭店业是我国对外开放较早,且较早与国际接轨的行业。饭店组织在招聘人员时既可考虑内部与外部招聘相结合、院校毕业生与社会人员招聘相结合、本地与外地招聘相结合,亦可考虑从跨国饭店组织集团中招聘优秀人才,为此,就要平等公开,公平竞争,充分利用各种社会人力资源为饭店组织服务。目前国内已有专门的猎头公司,采用专业的方法,为饭店组织推荐高层次人才,如组织总经理、职业总监等;另外,我国饭店职业经理人认证制度的出台,也为相关饭店组织选拔人才提供了较科学的依据。

^① 余凯成等,人力资源管理。大连:大连理工大学出版社,2001年1月。20页

(4)“赛马识马”，人尽其才。“赛马识马”选人机制，关键在“赛”，公平竞争、公开选择、优胜劣汰；“尽能敬贤”用人之道，尊重知识、尊重贤才，企业敬人、人尽其能。人力资源管理应该坚持人才竞争机制，搭建人才竞争平台，使员工最大限度地发挥自己的聪明才智，让各具特点和特长的人发挥其才干。

(5)因人而异，量才使用。这是任用人员、调配工作的一条原则。“尺有所短，寸有所长”，每个人在能力、性格、态度、知识、修养等方面有各自的长处和短处。用人的关键在于讲求人的适用性，用得适当，就是用他的长处，克服其短处。在用人时要克服唯文凭论、唯资历论的观点，使每个人都能最大限度地扬其所长。如我国饭店金钥匙协会的主席孙东先生，高中毕业后进入白天鹅宾馆工作，在平凡的服务岗位一干就是17年，他出色的工作赢得了世界饭店行业最高的荣誉。另外，饭店行业工作种类较多，不同的工作，对人力资源的要求也不尽相同，如有些对客户服务部门、营销部门要求人员外向及善交际；而有些部门，如财务部，则要求员工具有细致踏实的工作作风。因此，因人而异、量才使用的原则还要强调将相应素质的人才安排到最适合的位置，以发挥每个员工的聪明才智。

(6)结构整合，余缺互补。这是在群体组织中使人员结构最优化，以达到发挥组织集体作用的一条原则。人作为一个个体，不可能十全十美，但从一个群体来看，要配备各有所长的人员，在知识结构、经历结构、技术结构及能力结构等方面达到合理化，通过人才互补，达到“整体最优”的效果。在一个组织中，应有将才、帅才，同时应有更多的干才，构成人才金字塔结构，以保持组织人才系统的稳定与合理。人员的结构整合还应与组织的类型、规模、经营方式以及管理体制相适应，如有些位于景区的饭店企业规模小，经营的淡旺季差别较大，需要使用较多的社会兼职人员，以保证组织的灵活性和效益性，而大的饭店组织集团则可以充分利用集团的整体优势，调剂人员供需的余缺，或进行管理与劳务的输出。

(7)目标一致，凝聚人心。使组织员工发挥主人翁责任感、团结一致、苦乐与共、达到预期目标，这是在人力资源管理方面的一条重要原则。目标一致就要使组织目标与个人目标尽可能一致，使集体利益与个人利益结合起来，把员工的利益放在重要的位置上。目前，在许多饭店组织中都提出“员工是组织第一顾客，宾客是组织第二顾客”、“没有满意的员工，就没有满意的顾客”等观念，都是这一原则的体现。我国的饭店业是一个年轻的行业，从业人员大多数也是年轻人，饭店人力资源管理工作，要积极营造良好的组织文化，关心员工的成长，形成组织强有力的凝聚力，使员工与组织能同甘苦、共发展。

(8)按劳分配，奖罚分明。这是正确处理劳动报酬，进行物质与精神鼓励，激发人们的积极性的一条原则。激励是管理工作特别是人力资源管理工作的一项重要职能。要通过科学的方法了解员工的需求，分析员工的个体差异。针对不同的员工可采取不同的激励方法，来激发、鼓励每一个员工工作的积极性，发挥内在的潜力。

(9)注重培养，全面发展。这是开发人力资源，提高职工素质的一条原则。人力资源开发与管理不仅要做好招聘、选拔、调配、奖惩等工作，而且要不断培养造就人才，促使