

饭店



人力资源管理实务

主 编：顾沉珠 田 刚

副主编：于丽华

主 审：张新南



高等职业教育旅游管理类专业系列教材

饭店人力资源管理实务

主 编 顾沉珠

副主编 田 刚 于丽华

参 编 李 峰 时长胜

林 武 董 华

主 审 张新南

东南大学出版社

内 容 提 要

目前饭店管理专业教材中,实用性强的不少,但具有饭店特色的人力资源管理的教材少之又少,而高职高专的学生去做饭店初级管理人员的人数每年都在增加。本教材编写的目的是希望改变以往饭店专业人力资源管理教材名不副实的不足,强调教材的实用性、实践性和针对性。本教材既适合高职高专学生以及实践型本科学生使用,也适合饭店的管理人员参考。

在内容选取上,根据饭店管理专业学生的实际知识需求,选取了人力资源管理基础知识、招聘与选拔、员工培训、薪酬管理、绩效管理、劳动争议处理等操作模块,并以精选的实际案例及资料作补充。全书采用教学课件和教材、练习册配套的体例,在教学和学习中具有较强的可操作性。

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理实务/顾沉珠主编. —南京:东南大学出版社,2007.7

(高等职业教育旅游管理类专业系列教材)

ISBN 978-7-5641-0758-1

I. 饭... II. 顾... 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(2007)第 066959 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:江 汉

新华书店经销

南京玉河印刷厂印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:11.75 字数:275 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5641-0758-1/F·99

定价:19.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向读者服务部调换。电话:025-83792328)

高等职业教育旅游管理类专业 教材编委会名单

顾问委员会(按姓氏笔画排序)

华国梁 沙 润 沈家模 陈 耀 周武忠
袁 丁 黄震方

丛书编委会(按姓氏笔画排序)

主 任 朱承强 陈云川 杨哲昆 张新南

副主任 毛江海 王春玲 支海成 叶骁军 刘卫民
邵万宽 张绍来 杜 雷 周国忠 胡 强
都大明 徐学书 董正秀

秘书长 张丽萍

编 委 丁宗胜 马洪元 马健鹰 王 兰 王志民
方法林 卞保武 朱云龙 刘江栋 朱在勤
任昕竺 汝勇健 朱 晔 吉根宝 刘晓杰
李广成 李世麟 邵 华 沈 彤 陈克生
陈苏华 陈启跃 吴肖淮 陈国生 张建军
李炳义 陈荣剑 杨 涌 杨海清 杨 敏
杨静达 易 兵 周妙林 周 欣 周贤君
孟祥忍 柏 杨 钟志慧 洪 涛 赵 廉
段 颖 唐 丽 曹仲文 黄刚平 巢来春
崔学琴 梁 盛 梁 赫 韩一武 彭 景
蔡汉权 端尧生 霍义平 戴 旻

出版说明

当前职业教育还处于探索过程中,教材建设“任重而道远”。为了编写出切实符合旅游管理专业发展和市场需要的高质量的教材,我们搭建了一个全国旅游管理类专业建设、课程改革和教材出版的平台,加强旅游管理类各高职院校的广泛合作与交流。在编写过程中,我们始终贯彻高职教育的改革要求,把握旅游管理类专业课程建设的特点,体现现代职业教育新理念,结合各校的精品课程建设,每本书都力求精雕细琢,全方位打造精品教材,力争把该套教材建设成为国家级规划教材。

质量和特色是一本教材的生命。与同类书相比,本套教材力求体现以下特色和优势:

1. 先进性:(1)形式上,尽可能以“立体化教材”模式出版,突破传统的编写方式,针对各学科和课程特点,综合运用“案例导入”、“模块化”和“MBA 任务驱动法”的编写模式,设置各具特色的栏目;(2)内容上,重组、整合原来教材内容,以突出学生的技术应用能力训练与职业素质培养,形成新的教材结构体系。

2. 实用性:突出职业需求和技能为先的特点,加强学生的技术应用能力训练与职业素质培养,切实保证在实际教学过程中的可操作性。

3. 兼容性:既兼顾劳动部门和行业管理部门颁发的职业资格证书或职业技能资格证书的考试要求又高于其要求,努力使教材的内容与其有效衔接。

4. 科学性:所引用标准是最新国家标准或部颁标准,所引用的资料、数据准确、可靠,并力求最新;体现学科发展最新成果和旅游业最新发展状况;注重拓展学生思维和视野。

本套丛书聚集了全国最权威的专家队伍和由江苏、四川、山西、浙江、上海、海南、河北、新疆、云南、湖南等省市的近 60 所高职院校参加的最优秀的一线教师。借此机会,我们对参加编写的各位教师、各位审阅专家以及关心本套丛书的广大读者,致以衷心的感谢,希望在以后的工作和学习中为本套丛书提出宝贵的意见和建议。

高等职业教育旅游管理类专业教材编委会

高等职业教育旅游管理类专业教材 编委会会员单位名单

扬州大学旅游烹饪学院
上海旅游高等专科学校
江苏经贸职业技术学院
太原旅游职业学院
浙江旅游职业学院
海南职业技术学院
桂林旅游高等专科学校
青岛酒店管理职业技术学院
无锡商业职业技术学院
扬州职业大学
承德旅游职业学院
无锡城市职业技术学院
应天职业技术学院
江苏农林职业技术学院
盐城工学院
江苏食品职业技术学院
浙江工商职业技术学院
浙江育英职业技术学院
上海工会职业技术学院
上海思博学院
南京视觉艺术学院
湖南工学院
湖南财经工业职业技术学院
常州轻工职业技术学院
南京化工职业技术学院
成都市财贸职业高级中学
四川省商业服务学校
南昌女子职业学校

金陵旅馆管理干部学院
四川烹饪专科学校
镇江市高等专科学校
海南经贸职业技术学院
昆明大学
黑龙江旅游职业技术学院
南京铁道职业技术学院
苏州经贸职业技术学院
三亚航空旅游职业学院
无锡市旅游商贸专修学院
金肯职业技术学院
南京工业职业技术学院
江阴职业技术学院
湖南工业科技职工大学
安徽工商职业技术学院
苏州科技学院
登云科技职业学院
新疆职工大学
陕西职业技术学院
海口经济职业技术学院
海口旅游职业学校
长沙环境保护职业技术学院
成都商业高等专科学校
广东韩山师范学院
吴忠职业技术学院
吉林商业高等专科学校
河北旅游职业学院
安徽城市管理职业学院

前言

饭店业的发展是一个国家和地区经济发展的产物,反过来又促进了该国家和地区的经济繁荣,成为这些地区其他产业发展的依托,比如旅游业、展览业乃至建筑业的发展都与饭店业有着密切的关系。在近二十多年中,我国的饭店经历了和其他行业一样的高速发展,国内各大城市都有了国际著名饭店的高耸身影,众多的大众化旅游饭店更是如雨后春笋般涌现。饭店业目前已完成了数量的扩张而转为质量的竞争,因此饭店的服务与管理在我国饭店业发展中显得愈来愈突出。为了尽快提高我国饭店服务与管理水平,我们的职业教育工作者需要努力为饭店的服务与管理培养一大批及时的、适用的专业人才,而合适的、有针对性的教材就自然地成为完成培养任务的必要条件。基于此,我们编写组发挥各自的职业优势,为本教材的编写做出了无私并且有效的贡献。

饭店人力资源管理并不是 MBA 学生的学习“专利”,学饭店管理的学生学习《饭店人力资源管理实务》,不是赶时髦,而是形势所迫,因为不能设想一个懂得人力资源管理的饭店 CEO 带领着对此一无所知的团队能够赢得市场激烈竞争的胜利,否则就像一个足球教练带着一个对足球规则一无所知的球队一样荒唐。为了结合饭店实践,本教材力求体现以下几方面的特色:

1. 突出针对性。根据高职高专学生的特点和饭店人力资源管理工作的特性,力求使本教材内容充分体现实践性和应用性,用经典的案例解释深刻的理论,同时兼顾趣味性。注重学生实际工作能力的培养。

2. 强调实用性。本教材注重与行业的紧密结合,尽可能融入当前行业的需求和最新变化,突出服务技能、管理方法和操作规范方面的培养。

3. 讲求操作性。本教材在内容上紧扣饭店人力资源管理的工作流程,按操作规程进行编写,并在各章后设计了实践教学环节,便于学生能学以致用。

4. 注重实效性。为了帮助学生对课程内容的掌握和理解,在体系编排上,每章的开头设置了学习目标、本章导读和引导案例,在每一章的结束设计了本章小结及形式多样的练习。

本教材共分九章,建议教学课时为 60 课时。由于各地、各院校情况不同,教学环节的安

排也必然存在差异,因此,在进行本课程的教学时可根据实际情况,合理安排教学进程。

本教材由上海工会管理职业学院顾沉珠副教授担任主编,扬州市职业大学的田刚讲师、无锡城市职业技术学院的于丽华书记担任副主编。其中顾沉珠老师负责编写第三、四、五章并担任大纲的制定和全书的统稿工作;第二、八章由田刚老师编写;第六章由上海工会管理职业学院时胜老师编写;第七章由无锡城市职业技术学院林武老师编写;第九章由扬州市职业大学董华老师编写;第一章由于丽华、青岛酒店管理职业技术学院李峰、顾沉珠老师编写,全书的电子课件由李峰和林武二位老师制作。

本教材在编写过程中得到南京金陵饭店管理干部学院张新南院长的指导和评审,同时还参考了大量的国内外专家的相关著述和文献,在此一并表示衷心感谢!

由于编者水平有限,时间仓促,书中不当之处,敬请读者不吝赐教。

顾沉珠

2007 年 4 月于沪

目 录

第一章 饭店人力资源管理概述	001
第一节 概 述	002
一、人力资源概述	002
二、饭店人力资源管理的概念与特点	005
三、饭店人力资源管理的任务和内容	006
第二节 饭店人力资源管理的组织机构和从业人员素质	009
一、饭店人力资源部的组织机构与岗位职责要求	009
二、饭店人力资源部员工的素质要求	010
第三节 饭店人力资源管理的运行环境	011
一、饭店的组织机构类型	011
二、饭店的组织结构与人力资源管理部门的匹配	014
三、现代饭店人力资源管理的趋势	014
第二章 饭店人力资源规划	017
第一节 饭店人力资源规划概述	018
一、饭店人力资源规划的概念与含义	018
二、饭店人力资源规划的内容	019
三、饭店人力资源规划的要求	021
四、饭店人力资源规划的作用	023
第二节 饭店人力资源规划的制定和实施	023
一、饭店人力资源规划的制定内容	023
二、饭店人力资源规划制定与实施的程序	026
第三节 饭店人力资源规划方法	028
一、人力资源需求预测方法	028
二、人力资源供给预测方法	031
第三章 饭店职务分析	039
第一节 饭店职务分析的内容和地位	039
一、什么是职务	040
二、职务分析的主要内容	040
三、职务分析的地位和作用	042
第二节 职务分析信息的收集和管理	042

一、职务分析信息的收集者和提供者	042
二、职务分析信息的收集方法	043
三、职务分析信息的应用和处理	048
第四章 饭店招聘和选拔人才	050
第一节 招聘及其实施时机和流程	050
一、招聘的基本概念	051
二、招聘实施时机	051
三、招聘流程	052
第二节 人员选拔的各类方式	058
一、笔试	058
二、面试	059
三、心理测试	066
第三节 有关招退工的部分条例和规定	066
一、高校毕业生就业指导中心集体户口办理办法	067
二、非本地生源高校毕业生进城就业申请手续	068
第五章 饭店人力资源培训	073
第一节 饭店人力资源培训概述	073
一、饭店人力资源培训的概念	074
二、饭店人力资源培训的目的	074
三、饭店人力资源培训的步骤	075
第二节 饭店培训需求分析及方法	076
一、培训需求分析	076
二、培训需求分析方法	079
第三节 饭店培训计划制订及执行	080
一、培训项目名称	081
二、培训目的	081
三、培训需求	081
四、培训对象	081
五、培训目标和内容	081
六、培训方式	082
七、培训时间	082
八、培训师资	082
九、培训组织	082
十、培训考评及反馈	082
十一、培训费用	083
第四节 饭店培训方法选择与效果评估	083
一、培训方法分类	083

二、培训方法选择	085
三、培训效果评估	086
第六章 饭店薪酬管理	090
第一节 饭店薪酬管理概述	090
一、饭店薪酬的概念及构成	091
二、饭店薪酬水平的影响因素	092
三、饭店薪酬管理的内容	093
第二节 饭店的薪酬设计	094
一、饭店薪酬设计的原则	095
二、饭店薪酬设计的流程	096
第三节 薪酬形式	100
一、工资	100
二、奖金	101
三、福利	102
第七章 饭店管理中的激励	106
第一节 激励概述	106
一、激励的含义	106
二、影响激励效果的因素	107
三、激励的基本原则	108
第二节 激励理论	109
一、内容型激励理论	110
二、过程型激励理论	111
第三节 激励手段	113
一、工作激励	113
二、精神激励	114
三、物质激励	116
四、教育培训激励	116
第四节 员工类型与激励	117
一、不同年龄阶段的员工激励	118
二、不同性格类型的员工激励	119
三、不同工作岗位的员工激励	119
第八章 员工绩效管理与绩效考评	123
第一节 绩效管理概述	123
一、绩效与绩效管理的概念	124
二、绩效管理和绩效考评的区别	125
三、绩效管理存在的问题	126
第二节 绩效管理过程	127

一、绩效计划	128
二、绩效实施与辅导监控	130
三、绩效考评	133
四、绩效反馈	133
第三节 绩效考评	135
一、饭店员工绩效考评的含义与意义	136
二、饭店员工绩效考评的内容、原则与程序	137
三、饭店实际使用的绩效考评方法	141
四、绩效考评的实施	144
五、绩效考评常见偏差与对策	146
六、绩效考评结果的运用	148
第九章 饭店劳动关系管理	153
第一节 劳动关系概述	154
一、劳动关系与劳务关系	154
二、我国劳动关系的特点	157
第二节 劳动合同和集体合同管理	158
一、劳动合同管理	158
二、集体合同管理	162
第三节 劳动争议与集体谈判	165
一、劳动争议	165
二、集体谈判	167
第四节 社会保障与社会保险	168
一、社会保障的概念	168
二、社会保障的内容	168
三、常见的社会保险项目	168
四、社会保险的特征	169
参考文献	176

第一章 饭店人力资源管理概述

学习目标

知识目标

- ◎ 了解饭店人力资源和人力资源管理的意义。
- ◎ 理解饭店人力资源和人力资源管理对饭店发展的重要意义。
- ◎ 了解传统人事管理与人力资源管理的区别与联系。

技能目标

- ◎ 掌握不同类型饭店的人力资源管理机构配置。

能力目标

- ◎ 根据饭店人力资源管理的运行环境,理解饭店人力资源对饭店发展的重要意义,区别传统人事管理与人力资源管理。

本章导读

人力资源管理是一门关于管理人的学科,是一个技术性很强的领域。随着知识经济时代的来临,人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。人力资源是第一资源,人力资源管理是所有管理工作的核心。本章主要介绍饭店人力资源管理的基本概念和特点,饭店人力资源管理的内容和任务,以及现代饭店人力资源管理发展趋势,希望学生能掌握这些成为新时代饭店管理者的必备知识。

引导案例

老黄的困惑

老黄是某饭店的一位新上任的董事经理。该饭店几年来发展迅速,现有几家下属分店。上任后,老黄先考察总店餐饮部。在餐厅,他看见员工小沈正在按客人姓名放婚宴的席卡,就问“你们店的菜是什么菜系?有哪几种招牌菜?”小沈回答不出,借口自己是新来的,所以只知道端盘子。这时小沈的主管走来,夸奖小沈是个很不错的员工。随后几天里,老黄走访了下属几个分店,发现存在不少问题:分店的员工跳槽率很高,主管忙于事务,与员工沟通很少。分店在聘用员工时各自为政,出现空缺职位,主管就赶紧招聘一个自认为是合格的人员来填补。招聘时不采用科学的选拔方法,招聘后培训3天就上岗。老黄回到办公室,觉得很困惑。

思考:请问你认为总店是否要设人力资源部?该饭店出现这些问题的原因是什么?

第一节 概述

一、人力资源概述

(一) 人力资源的概念

资源一般是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。当代经济学家大多将资源划分为四大类,即人力资源、自然资源、资本资源和信息资源,人力资源是其中最重要的资源,因为离开了人的工作,其他资源都无法被利用。

人力资源是指一切能为社会制造财富,能为社会提供劳务的人及其所具有的能力,具体为存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征等载体中的经济资源。在企业中的人力资源则是指一切能为企业创造财富,能为社会提供企业规定服务的人及其所具有的能力。

(二) 传统人事管理与现代人力资源管理的区别和联系

1. 从人事管理到人力资源管理

人事管理是国家管理、社会组织管理的重要职能。在企业生产经营管理活动中,人事管理是企业管理的重要组成部分。在企业管理制度中,人事管理与生产、营销、财务等管理活动一样,是工商企业管理的基本功能之一。但长期以来这一功能没有得到应有的重视。

传统的人事管理早期主要是人事档案管理,如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩制度等情况。企业的人事部门主要职能往往被人们看作为记录性的档案管理。此后,人事管理又出现了一种被称之为“反映性管理”的职能,如员工受工伤、出现劳动纠纷等均可以通过“反映”得到解决。但是,人事管理在很长一段时期里仍然处于一种被动的和缺乏灵活性的管理模式中,它至多停留在“反映”的程度上。应当指出,人事管理作为企业管理中的重要一环,是在管理活动过程中逐渐发展和完善起来的,它在决策中的地位日益重要。近几十年来,随着知识经济的蓬勃兴起,企业界的有识之士越来越认识到员工对于企业兴衰存亡的决定性作用,并逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想,针对人事管理传统模式的被动性、缺乏灵活性的弊端,欧洲各国率先对人事管理做了较大的变革,提出了人力资源管理的新模式。

2. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

迄今为止,尚有人认为传统人事管理与现代人力资源管理仅是名称上的不同,实际上它们之间已有了本质上的区别,其差异点主要表现在3个方面,如表1-1所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

项 目	传统人事管理	现代人力资源管理
核心不同	(1) 以“工作”为核心 (2) 员工应该服从工作的需要	(1) 以“人”为本 (2) 强调人的价值与决定性作用
战略地位不同	普通业务管理部门	企业经营战略的重要组成部分
着眼点不同	事务性	战略性

(1) 核心不同 传统的人事管理,强调以“工作”为核心,看重人对工作的适应性。员工应该服从工作的需要,对员工的评价也只是对其工作绩效的评价。而对员工的个人愿望和发展则置之不理。人力资源管理则强调以“人”为本、以“人”为核心,强调人的价值与人的决定性作用。当然,这并不意味着对工作的轻蔑,而是努力寻求“人”与“工作”相互适应的契合点,这是一种较为典型的“双赢方案”。

(2) 在企业中的战略地位不同 传统的人事管理部门,特别是在计划经济体制下的国有企业,人事部门被看作是普通业务管理部门,一个与企业的经济效益没有多少直接联系的部门。而现代意义上的人力资源管理,则被看作是企业经营战略的重要组成部分,是企业竞争的重要资源。

(3) 工作的着眼点不同 传统的人事管理主要着眼于当前人员的补充、员工的日常管理等。无论从指导思想还是从工作内容来看都主要偏重于事务性。人力资源管理则是最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性,从战略的高度来谋求企业长远发展,追求投入产出的最佳方式。使“合适的人在合适的位置上”,以激活员工为手段,创造出“以十当百、以百当千”的积数绩效。

(三) 人力资源的特性

1. 能动性

人力资源在企业经济活动中属于能动性资源,是最积极最活跃的主动性生产要素。如前面所说,人力资源存在于人的生命中,是具有生命力的资源,因而与企业中其他物质资源有着本质的区别,并由此决定了其在企业生产、服务、经营各项社会经济活动中具有的主导地位。企业人力资源的能动性主要表现在职业选择、自我学习、自我完善和积极工作等方面,创造性的劳动、服务意识和敬业精神是企业人力资源最重要的方面,也是企业人力资源潜力发挥的关键因素。

2. 再生性

人力资源表现为可再生资源,既可以通过休息、饮食来恢复消耗掉的人力资源,也可以通过学习来提高和恢复已有人力资源的质量。企业人力资源同其他行业人力资源一样,会因员工身体疲劳呈现出生理衰老、体质下降、感官退化等不可逆转的生理规律,由于行业的特殊性(24小时不间断工作),以及对员工在生理、心理上的特殊要求,在员工使用上要通过劳动保护、医疗保健等积极预防措施,以减缓员工体质下降;也可以通过各项有效的培训和教育在相当程度上提高企业人力资源的个体和整体素质,最大范围地延长企业人力资源的使用期限,最大限度地发挥企业人力资源的使用价值。

3. 时效性

人力资源具有十分明显的时效性,是指人力资源在它的生命周期中,有幼年、青年、壮年和老年各个时期不同的工作能力表现,有明显的体力、智力的差异以及能力、经验的差异。这些时效性特征向企业人力资源管理提出了人才使用培养和再使用再培养的各项战略与战术的不同任务,它要求人力资源管理者能充分利用老员工的经验,带好新职工,让他们尽快学会各项复杂的技术,提高人际交往能力和服务能力;也要求人力资源管理者能积极发挥青年员工学习能力强、身体素质好、文化程度高的优势,完成中老年员工无法胜任的工作,并且让那些经过一定实践锻炼的优秀中青年员工在生命周期的黄金时段成为企业发展的中坚力量。

4. 两重性

企业人力资源是企业经营的生产资源也是企业投资的结果,它与其他资源一样具有投入产出规律。企业人力资源的开发和维持是企业的投资行为,而人力资源的使用和创造财富是生产行为,企业员工的招募、培训、管理,不管能否为企业创造效益,都需要消耗企业成本,而企业员工的生产、经营、服务行为又受到年龄、能力、机会以及岗位设置等多种因素的影响。因此,充分重视和处理好企业人力资源生产与消费的关系以及数量与质量的关系,是企业开发利用和管理人力资源的重要任务。

5. 社会性

企业人力资源作为一种社会资源,更由于企业作为社会经济、生活的集中反映,从而表现出强大的社会性。企业作为人力资源使用比较密集的社会行业,其提供的众多就业岗位和机会历来被社会视为对整个社会的重要贡献。从宏观方面分析,企业人力资源的形成、配置和使用无不受到社会经济生活和文化以及风俗等各种因素的影响;从微观方面分析,企业人力资源实际上往往是一个独立构成的相对自主的小社会。它既以接待顾客的经营单位进行人际跨文化交流,又在企业员工内部进行着精神、制度、人际、价值、团队和利益等多元文化交流与整合活动。企业文化就是这种种活动的集中表现。

(四) 人力资源对企业生存和发展的重要意义

企业要从事经济活动以实现盈利的目的,就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些资源就是上面提到的几类,即人力资源、自然资源、资本资源和信息资源等。这些资源就其根本性质而言,可以进一步分为人与物两大类。企业的自然资源(阳光、空气和水;山川、河流和植物)、资本资源(资金、设备、建筑物与物料等硬件)、信息资源等都可归入“物”这一大类,它们都是被动的、“死”的;只有“人”是能动的、感性的、“活”的。人是受制于多种因素而表现出复杂性的、有心理的、感情的及价值观的变化,是最难控制、最难利用的,也是最有价值的。

一定的生产力条件下,在人与物这一对因素中,只有人的因素才是决定性的,因为“世间一切事物中,人是第一个可宝贵的”。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人。”IBM公司总裁华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”可见人力资源是企业生存的关键资源,同样也是企业生存的关键资源。现代企业的生存是一种竞争性生存,人力资源对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·巴克雷曼的观点:“为了成功,企业组织必须获取并维持其对竞争对手的优势。这种竞争优势可以用两个途径达到:一是成本优势;二是产品差异化。”人力资源对企业成本优势和产品差异化优势意义同样重大。

1. 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素

其一,高素质的雇员需要较少的职业培训,从而减少教育培训成本支出。其二,高素质员工有更高的劳动生产率,可以大大降低生产成本支出。其三,高素质员工更能动脑筋,寻求节约的方法,提出合理化的建议,减少浪费,从而降低能耗和原材料消耗,降低成本。其四,高素质员工表现为能力强、自觉性高,无需严密监控管理,可以大大降低管理成本。各种成本的降低就会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

2. 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素

企业产品差别优势主要表现于创造比竞争对手质量更好的产品和服务,提供竞争者提

供不出的创新性产品或服务。显然,对于前者,高素质的员工,包括能力、工作态度、合作精神对创造高质量的一流产品和服务具有决定性作用;对于后者,高素质的员工,尤其是具有创造能力、创新精神的研究开发人员更能设计出创新性产品或服务。二者结合起来就能使企业持续地获取和保持相对于竞争对手的产品差别优势,使企业在市场竞争中始终处于主动地位。

3. 人力资源是制约企业管理效率的关键因素

“管理出效率,人才是关键”。这里的人才管理人才。企业效率离不开有效的管理,有效的管理离不开高素质的企业经营管理人才。例如,企业竞争优势的获取和保持,其前提条件是科学的人力资源管理,包括选人、用人、育人、培养人、激励人,以及组织人、协调人等,使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好气氛的一系列科学管理。企业发展依赖于一大批生产管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理等方面的高素质管理人才。

4. 人力资源是企业立于不败之地的宝贵财富

20世纪70年代以来,知识经济时代的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度,而且将智力资本视作人力资本的核心。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代,社会发展的方方面面均依赖于知识,企业经济活动也不例外。在其中,信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源,而产生这些资源的唯一来源就是人。所以,在知识经济时代经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才、人力资源、智力资本的竞争。由此可以得出结论:在知识经济时代,企业的生存和发展依赖于智能型加心理健康型人才。

二、饭店人力资源管理的概念与特点

(一) 饭店人力资源管理的概念

饭店人力资源管理是饭店组织中的一项基本管理职能,是对饭店人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整等一系列活动的过程,是依据科学的原理和方法,依靠饭店组织机构和组织手段,使每位管理者和员工正确认识自己在组织中应完成的任务和担负的责任,并设法最大限度地调动员工的积极性,发挥其才能和潜力,从而实现饭店的既定经济效益和社会效益。

(二) 饭店人力资源管理的特点

1. 是对人的管理

饭店业是一个劳动密集型的产业,饭店人力资源管理所直接面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等千差万别的一个个员工,而员工直接面对的又是形形色色的具有不同个性的客人。只有当员工能够为客人提供令其满意的服务时,饭店才能赢得并留住客人,达到饭店管理的目标,而只有满意的员工才能自觉地为客人提供满意的服务。因此,人力资源管理必须树立以人为本的意识,正确认识员工。首先,要认识到员工是自然人,有自然人的基本需求;其次,认识到员工也是社会人,需要被尊重与自豪感等,同时其成长生活的环境对其价值取向也有着根深蒂固的影响;最后,还应认识到员工是职业人,是饭店的员工,应适应饭店的要求,具有饭店人的职业习惯和特点等。

2. 是科学化的管理

现代饭店人力资源管理是一项复杂、综合性的系统工程,所以,饭店人力资源管理必须

建立起一整套标准化、程序化、制度化和定量化的管理系统作为保证,进行科学化的管理。

标准化是指对饭店所有工作制定的有关数量、质量、时间、态度等的详细、具体、统一的要求,例如录用员工要有素质条件标准,岗位培训应有合格标准,服务工作要有质量标准,各部门要有定员标准等。程序化是对管理或者工作的过程进行科学的分段,并规定各阶段的先后顺序以及每个阶段的工作内容、要达到的标准、责任者和完成时间。制度化是指人力资源管理要建立起严密的规章制度,以保证录用、招聘、考核、选拔等工作顺利进行。量化则是指管理者要经常进行测试和统计,进行定量分析,以制定或者修改定额,进行合理定员,而饭店考核系统应有科学的数量依据等。

3. 是全员性的管理

饭店人力资源管理是全员性管理,即其不仅包括饭店人力资源部或人事部对全体员工的培训与考核,而且包括饭店全体管理人员对下属的督导与管理。这就是说,人力资源管理是饭店全体管理人员的职责之一。因此,饭店的每一位管理人员都应该了解和掌握人力资源管理的理论、方法以及人力资源管理的职能,选用、培训、激励员工,给员工创造展示才能的机会和条件,调动员工的工作积极性。

4. 是动态的管理

饭店人力资源管理的范畴相对来说是比较大的。应该说,凡是与饭店员工的需求和供应有关的问题,都是饭店人力资源管理研究的对象。饭店人力资源管理的动态管理特点是指管理者不仅要根据饭店的整体目标选拔合适人才,对饭店员工的录用、培训、奖惩、晋升和离职等全过程进行管理,更要注重在员工工作的动态过程中的管理,其中包括如何创造一个良好的工作环境,调动员工的工作积极性,指导员工工作,改善员工生活条件,发展员工潜在的各项能力等。这就要求饭店在经营过程中,注重“软件”应用,重视员工的心理需求,了解员工的情绪变动和思想动态,并采取相应措施调动员工的工作积极性,使全体员工发挥出潜在的能力。所以,这是一种在动态中进行的全面的管理活动。

三、饭店人力资源管理的任务和内容

饭店人力资源管理工作大致可分为两个方面,一种是事务性的,另一种是战略性的。所谓事务性管理工作指的是考勤、人事档案管理、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。战略性管理工作指的是人力资源的战略规划,政策的制定、执行,对中高层主管的甄选,员工的教育、培训,饭店及员工的生涯规划,组织发展,为业务发展开发、留住人才工作等。现在,把一些非核心的传统事务性人力资源管理项目外包出去已成为趋势,因为这些项目附加值很低,使人分心并偏离重要的战略性工作,不利于提升人力资源管理的形象和重要性。把这些传统事务分离出去,由相关部门外包给社会专门的机构,而人力资源部就可以专注于系统性、全局性的战略工作。

(一) 饭店人力资源规划

饭店人力资源规划是饭店人力资源开发与管理过程的初始环节,是人力资源开发与管理各项活动的起点。搞好饭店人力资源规划对搞好饭店人力资源整体管理,取得饭店人力资源效益和实现饭店的多种效益,都具有重要作用。饭店人力资源规划有狭义和广义之分。

狭义的饭店人力资源规划,是指饭店从自身的发展目标出发,根据其内部环境的变化,预测饭店未来发展对人力资源的需求,以及为满足这种需求提供人力资源的活动过程。简