



高等学校酒店管理专业本科系列规划教材



酒店人力资源管理

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

◎ 主编 李志刚



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

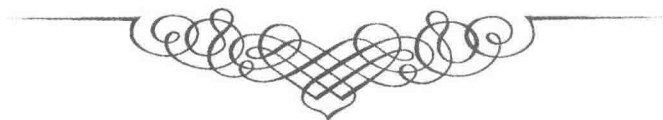


高等学校酒店管理专业本科系列规划教材

酒店人力资源管理

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

◎ 主编 李志刚



重庆大学出版社

内容提要

本书以现代酒店业人力资源管理活动为线索,从人力资源计划、工作分析与工作设计、员工招聘、培训、绩效管理、薪酬和福利管理、员工关系管理、员工职业生涯管理等方面介绍了酒店人力资源管理的基本原理和实务,并根据酒店人力资源管理实践的需要,阐述了酒店员工激励的基础理论和具体方法,同时为顺应经济全球化的趋势,对酒店跨文化人力资源管理所面临的挑战进行了分析。全书知识体系完整、内容实用,案例新颖、丰富,对接行业前沿,具有较好的理论性和实践性。

本书可作为全日制本科院校酒店管理专业和旅游管理专业的教学用书,也可作为人力资源管理培训教材,供酒店企业和餐饮企业使用。

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/李志刚主编. —重庆:重庆大学出版社,2016.8
高等学校酒店管理专业本科系列规划教材
ISBN 978-7-5624-9716-5

I. ①酒… II. ①李… III. ①饭店—人力资源管理—
高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 063461 号

酒店人力资源管理

主 编 李志刚

责任编辑:范 莹 版式设计:范 莹
责任校对:邹 忌 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

自贡兴华印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:22.5 字数:519 千

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-9716-5 定价:45.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究



系列教材编委会



主 任

马 勇

委 员(以姓氏笔画为序)

朱承强	何 彪	张胜男	张 超
李丽霞	李志刚	李 雯	陈雪钧
陈雪琼	范向丽	胡宇橙	钟志平
饶 勇	唐 飞	黄安民	黄 崎
焦 彦	靳国章	薛建红	

策划编辑

马 宁 尚东亮 范 莹

总 序

旅游业已经发展成为全球市场经济中产业规模最大、发展势头最强的产业,其强劲的产业带动力受到全球众多国家的高度重视,促使众多区域将旅游业作为发展当地经济的支柱产业和先导产业。酒店业作为旅游业的三大支柱产业之一,在良好的旅游转型升级发展背景下,需要我们抓住旅游新常态机遇应对激烈的市场挑战。分析 2000—2014 年 15 年间的中国酒店统计数据,中国星级酒店客房总量以每年 8.5% 的复合年均增长率发展。酒店业在国际竞争国内化、国内竞争国际化的强竞争环境中,已从酒店间的竞争,发展到酒店产业链与产业链之间、一个地区和另一个地区之间的线面竞争,酒店业发展总体呈现出酒店数量增长快,酒店主题多元化发展,酒店国际化程度高和融入科技元素实现智慧酒店的四大特征。为了更好地满足大众化酒店消费时代下的个性化需求,酒店集团开始转变酒店层次布局,更加注重差异化产品和独特品位酒店产品打造,转型升级酒店产品以应对市场化竞争。因此,酒店业发展应充分结合市场需求,实现新时代下酒店业的完美转型升级。

面对酒店业良好发展态势,酒店人才的需求与培育成为酒店业界和高校教育界亟待解决的问题,酒店人才培养成为高等院校的核心重点。从酒店管理本科人才培养情况来看,自 2007 年全国本科院校首次开设酒店管理专业,相对于旅游管理专业的开办而言起步较晚,但在这 8 年的发展中,特别是 2012 年教育部首次将酒店管理本科专业列入《普通高等学校本科专业目录(2012 年)》以来,酒店管理本科教育得到快速发展,截至 2014 年全国开设酒店管理专业(不包含仅开设酒店管理专业方向)的本科院校就从 2007 年的 4 所上升到 130 所,人才培养规模紧跟行业发展速度。正是在我国酒店业逐步实现稳步转型升级和对酒店应用型人才需求的背景下,整合酒店教育资源,积极反映近几年来酒店管理本科教育教学与改革的新变化、新发展和新成果,为我国酒店业发展提供供需匹配的酒店人才支持,促进我国酒店管理教育进入稳定发展阶段。如此,规划出版一套具有前瞻性和新颖性的“高等学校酒店管理专业本科系列规划教材”成为全国高等院校酒店教育的迫切需要和历史必然。

本套教材由教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任、国家“万人计划”教学名师、湖北大学旅游发展研究院马勇教授组织策划,担任编委会主任,自 2012 年启动选题调研与组织编写,历时 3 年多,汇聚全国一批知名酒店院校,定位于酒店产业发展人才需求层次较高的本科教育,根据教育部《旅游管理类本科专业(酒店管理专业)教学质量国家标准》,在对我国酒店教育人才培养方向、培养目标和教育特色等方面的把握以及对酒店发达国家酒店教育学习借鉴的基础上精心编撰而成的,具有较强的前瞻性、系统性和完整性。本套教材主要体现了以下四大特色:

第一,体系完整科学。本套教材围绕“融前沿、成体系、出精品”的核心理念展开,将酒店行业的新动态、新业态及管理职能、关系管理等都融于教材之中,将理论与实践相结合,实现

多角度、多模块组合,形成完整的教材体系,出版精品之作。

第二,内容新颖前沿。本套教材尽可能地将当前国内外酒店产业发展的前沿理论和热点、焦点问题吸收进来以适应酒店业的现实发展需要,并突出酒店教育的中国特色。

第三,引用交叉融合。本套教材在保持本学科基本内容的基础上,注重处理好与相邻及交叉学科的关系,有重点、有关联地恰当引用其他相关学科的理论知识,以更广阔的视野来构建本学科的知识体系。

第四,作者队伍水平高。本套教材的作者很多都是中国酒店教育的知名专家,学历层次高、涉及领域广,包括诸多具有博士学位的经济学、管理学和工程学等多方面的专家和学者,并且还有酒店行业高水平的业界精英人士。我们力求通过邀请优秀知名的专业作者来保证所出教材拥有较高的水平。

在酒店教育新背景、新形势和新需求下,编写一套有特色、高质量的酒店管理专业教材是一项复杂的系统工程,需要专家学者、业界、出版社等的广泛支持与集思广益。本套教材在组织策划和编写出版过程中,得到了酒店业内专家、学者以及业界精英的广泛支持与积极参与,在此一并表示衷心的感谢!希望这套教材能够满足酒店本科教育新形势下的新要求,能够为中国酒店教育及教材建设的开拓创新贡献力量。

编委会

2015年3月5日

前言

1979年国务院批准了第一批合资项目,位列其中的北京建国饭店作为全国第一家合资饭店,标志着酒店业成为中国对外开放的前沿。占得先机的中国酒店业在改革开放初期,由于市场需求急剧增长,凭借优越的工作环境和相对较高的薪酬待遇吸引了一大批优秀人才。随着经济的快速发展,就业机会大量增加,人才流动趋于分散,酒店业在人力资源方面的需求开始变得越来越严峻。

酒店业是劳动密集型行业,服务质量是经营管理水平的标志,而从业人员的管理又是服务质量的保证。纵观全球,现代酒店业既有吸引员工的环境和工作特点,又存在工作时间长且缺乏规律性、社会地位低而工作要求高、员工收入相差悬殊等不利因素,从业人员的素质、心境、职业操守和工作积极性等成为酒店经营成败的关键因素。传统的静态的人事行政管理已无法适应酒店业的新变化,应运而生的是在动态环境中,既重视招聘、培训、考核和薪酬等传统的人事管理实务,确保人与工作的最佳组合,更要重视员工的心理因素,采用科学手段和领导艺术,有效激发员工的工作积极性和创造性,发掘员工的潜能,将员工看作是一种资源去管理,去实现酒店的经营目标。

本书编写的指导思想是:人力资源管理绝不仅仅是酒店人力资源部门的专职工作,而是所有酒店管理者都应该关注和掌握的一项工作技能。全书力求概念解释准确、理论阐述深入浅出、视野清晰、结构完整、体例与国际接轨,充分满足高等院校酒店管理专业学生的学习需要,并适于旅游管理专业在本科生、研究生(包括MTA)阶段的学习参考,同时兼顾酒店行业管理培训和业务指导的需要。

本书的特色主要体现在:①系统化的理论:在吸收国内人力资源管理研究成果的基础上,以酒店人力资源管理实务为线索,全面介绍现代酒店人力资源管理的指导理论和运作方法;②丰富的案例:编集了近年来酒店人力资源管理领域具有代表性和启发性的案例,不仅大量涉及国际知名酒店企业,而且也不乏国内酒店的成功案例,同时,还对与酒店业联系密切的餐饮企业人力资源管理案例予以了介绍;③扩展的视野:一方面对一些与主干理论相关的人力资源管理思想和跨行业值得借鉴的经验,以“小资料”和“拓展视野”为标题加以推荐,另一方面结合经济全球化和中国企业“走出去”的发展趋势,对在跨国环境中酒店如何实施跨文化人力资源管理进行了阐述;④行业特征鲜明:考虑到学生的职业志向,主要以星级酒店人力资源管理实践为研究对象,同时也对近年来快速发展的经济型酒店在人力资源管理方面的特色保持了关注。

本书由李志刚担任主编,负责策划全书的编写结构、体例和案例整理,并与邓月皎合作完成第1、第8、第11章初稿撰写,李烨完成第2、第3章初稿撰写,练滨完成第4、第5章初稿撰写,姜毅完成第6、第7章初稿撰写,陈亮完成第9、第10章初稿撰写,初稿完成后,由李志



刚总纂全书。

本书是在借鉴、参阅和引用了大量学术文献和案例资料的基础上,通过创造性转述和加工完成的,特此向所有提供支持与帮助的专家、学者致谢。在编写过程中,得到了天津现代集团有限公司集团人力资源总监姚凤芝女士、烟台碧海饭店邓月皎女士、天津海河假日酒店人力资源总监刘蕊女士中肯的建议与帮助,以及我的学生吕婷、龚慧和于沐仔三位同学对文本勘错的贡献,重庆大学出版社马宁和范莹两位老师对本书顺利出版付出了辛苦的劳动,在此一并表示感谢。

由于编者的专业知识水平有限,难免存在一些疏漏和差错,衷心欢迎各界朋友提出批评意见。

编 者

2016 年 5 月

目 录

第1章 酒店人力资源管理概论	1
开篇案例——喜达屋酒店集团的人才观	1
1.1 人力资源管理概述	2
1.2 酒店人力资源管理的内容和原则	11
复习思考题	20
案例研究——温泉度假酒店预订中心的员工怎么了?	20
第2章 酒店人力资源战略与计划	23
开篇案例——华住酒店集团的人力资源战略	23
2.1 酒店人力资源战略	25
2.2 酒店人力资源计划	32
2.3 人力资源预测技术	38
2.4 人力资源配备测算与供需平衡	46
复习思考题	53
案例研究——洲际酒店集团的“锦鲤还乡”计划	54
第3章 工作分析与工作设计	56
开篇案例——他们都在考虑工作说明和工作规范	56
3.1 工作分析概述	57
3.2 工作分析的实施	62
3.3 工作设计	78
复习思考题	83
案例研究——凯旋门酒店基于工作分析实施的改革	84
第4章 酒店员工招聘	86
开篇案例——快速发展,人才为先——洲际酒店集团大中华区的招聘策略	86
4.1 招聘工作概述	87
4.2 酒店员工招聘的途径	93
4.3 酒店员工招聘的流程	98
4.4 招聘甄选	105
4.5 录用与员工就职	116
复习思考题	117



案例研究——委托代理招聘与合格人才的选择	117
第5章 酒店员工培训	122
开篇案例——香格里拉酒店集团员工培训的“双轨制”	122
5.1 酒店员工培训概述	124
5.2 员工培训的组织	133
5.3 员工培训的步骤	139
5.4 员工培训的方法	149
复习思考题	155
案例研究——凯悦酒店集团的“员工成长培训计划”	156
第6章 酒店绩效管理	159
开篇案例——朗廷酒店集团在绩效管理中导入 TQM	159
6.1 绩效管理概述	160
6.2 绩效管理方法	169
6.3 员工绩效考评	177
复习思考题	191
案例研究——史密斯在银湖度假酒店的绩效考评正常吗?	192
第7章 薪酬和福利管理	195
开篇案例——上海波特曼丽嘉酒店的“市场领导型”薪酬管理理念	196
7.1 薪酬概述	197
7.2 酒店薪酬体系的设计	204
7.3 工资制度与绩效奖励	212
7.4 员工福利	222
复习思考题	230
案例研究——美国星巴克咖啡的薪酬与福利创举	230
第8章 酒店员工激励	234
开篇案例——感动员工的加贺屋	235
8.1 激励的基本原理	236
8.2 员工激励的指导理论	242
8.3 酒店员工激励的方法	254
复习思考题	265
案例研究——王品集团的财务激励方式	266
第9章 酒店劳动关系管理	270
开篇案例——员工是中国大酒店的“合伙人”	270
9.1 劳动关系	272



9.2 劳动合同	276
9.3 劳务派遣	287
9.4 劳动争议处理	292
复习思考题	296
案例研究——一起由丧假引起的劳动纠纷	296
 第 10 章 酒店员工职业生涯管理	299
开篇案例——百胜餐饮集团创新餐厅经理的职业价值定位	299
10.1 员工职业生涯管理概述	301
10.2 酒店员工职业生涯规划	307
10.3 员工职业生涯管理的措施	312
复习思考题	320
案例研究——希尔顿调查女性员工的职业发展诉求	320
 第 11 章 跨文化人力资源管理	323
开篇案例——工会在酒店跨文化管理中发挥作用	323
11.1 跨文化人力资源管理概述	325
11.2 酒店跨文化人力资源管理实务	330
复习思考题	340
案例研究——阿兰·雷波曼在澳大利亚的经验	340
 参考文献	345

第 1 章 酒店人力资源管理概论

【学习目标】

通过学习本章,学生应该能够:

理解:人力资本的概念;

人力资源的特征;

现代企业对人力资源素质的要求;

酒店人力资源管理的层次。

熟悉:人力资源的概念;

人力资源的质量构成;

酒店人力资源管理的主要内容。

掌握:酒店人力资源管理的概念;

酒店人力资源管理的特点;

酒店人力资源管理的原则。

【关键术语】

人力资源

人力资本

人力资源管理

战略性人力资源管理

职能人力资源管理

素质人力资源管理

开篇案例

喜达屋酒店集团的人才观

和普通行业不同,对于酒店业来说,客人并非是和酒店接触,而是和人接触,所以人才是酒店业的核心竞争力。尤其随着现在星级酒店的大规模扩张,酒店业对于人才的需求也越来越大,以喜达屋酒店及度假村国际集团(Starwood Hotels & Resorts Worldwide,以下简称喜达屋)为例,截至2014年年初它在大中华区就有130家开业酒店及120家筹备酒店,员工超过4.55万人。

“人力是酒店业的资产,人们与酒店接触,既是和产品接触,也是和人接触。”在酒店业工作了28年的中国区人力资源总监 Michael Pross 这样认为。作为典型的服务性行业,在酒店



业的工作内容中,与人打交道和为人服务是重要环节。“喜达屋寻找的员工是那些愿意帮助人、为人服务以及乐意与人合作的人,重点看三个方面。”

首先,是否有服务精神?

喜达屋认为,服务技巧也许可以学习和训练,服务精神却更像是一种性格特质。所以不管你从事的是酒店业的哪个岗位,这种乐于帮助别人的精神是很被看重的要素,它意味着面对客人时,你的观察力、耐心和热情。“你很难把人训练和发展成这个样子,我们需要寻找有这种特质的人,他有热情去帮助别人,而这种特质是难以改变的。”Michael 说。

其次,是否善于与人合作?

与其他行业的工作内容相比,酒店业的工作也更注重员工的合作性,工作内容交叉的情况经常发生。以酒店的宴会销售为例,不光要专注销售业务本身,还需要了解宾客会务上的具体要求,并与餐饮、客房或其他部门做好充分的沟通,确保大家能一起满足宾客的需求。学会和其他团队的同事打交道也是酒店工作中重要的一部分。

第三,是否认同酒店品牌文化?

就像你进入一家企业前必须认同它的企业文化一样,酒店对于应聘者是否了解并接受自己的品牌文化也同样重视,比起普通公司的员工,酒店的工作人员更直接且长时间地接触自己的服务对象,因此他们的身上往往最能直观地反映出该酒店的品牌文化。

喜达屋的做法是开设面向高校学生的“喜达屋课程”,这是个大一新生就可以参与的项目。通过这个项目,学生可以了解喜达屋的文化、机构设置等,还有机会参与公司的聚会和地区活动。他们认为,从一开始就与目标员工建立联系,让他们更多地了解品牌,对于之后获得更成熟的忠实员工有很大的帮助。

此外,喜达屋还建议新员工在考虑一份工作是否合适的时候,一个重要的参考标准就是该职位的发展空间。喜达屋的做法是将机会留给自己的员工,根据其人力资源部门的统计,喜达屋目前 70% 的经理及以上的员工都来自内部晋升。

资料来源:潘雨希. 酒店业如何规划自己[J]. 第一财经周刊,2014(12).

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 对人力资源的理解

关于“人力资源”的概念,从社会层面讲,是指一定时间、一定空间地域内的,能够推动整个社会和经济发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未建设的人口的能力之总和;从企业层面讲,是指人凭借在某一领域积累的知识和经验,支配体能和智能为所服务的组织创造价值的力量之总和。在企业层面讨论人力资源,是本书的出发点。

人力资源作为一种经济资源,实质就是人所具有的运用和推动生产资料进行物质生产的能力。它包括体能和智能两个基本方面。体能即人的身体素质,包括力量、速度、耐力和反应力等,亦即对劳动负荷的承载力和消除疲劳的能力。智能包含三个方面:首先是人认识

事物,运用知识,解决问题的能力,亦即智力,包括观察力、理解力、思维判断力、记忆力、想象力和创造力等;其次为知识,这是人类所具备的从事社会生产与生活实践活动的经验和理论;最后是技能,是人们在智力、知识支配和指导下实际操作,运用和推动生产资料的能力。体能、智力、知识和技能为人力资源的现实应用形态,也是其作为经济资源的基本内容。

1) 人力资源的特征

人力资源,是一种特殊的经济资源,与物质资源相比,具有自己的特征。

(1) 人力资源具有生物属性

人力资源的生物属性是一种融于人体内的有生命的资源,与人的自然特征相关联,具有天然生理构成的方面和出生、成长、死亡的自然生理发展过程。

(2) 人力资源具有社会属性

人力资源的形成是人类生活和生产活动的必然结果,同时它也是社会生产和生活的主体,从其产生伊始,便存在于一定的人类社会形态之中。因此,它是一定社会生产方式下的经济资源,反映一定的社会关系,并随社会进步和生产方式的发展而发展,离开人类社会也就没有人力资源。

(3) 人力资源具有能动性

人力资源的能动性表现在人力资源有思想,有社会意识,能够自觉地、有意识地、有目的地从事社会生产活动,在社会生产和生活中居于主体地位,可以按照自己的意愿、目的和要求,能动地发展生产,安排生活;在与自然界的关系上,人力资源不是被动地服从于自然,而总是主动地去认识、利用和改造自然,使之为人服务,达到既定目的,同时有意识地不断开发、提高和发展自己。

(4) 人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发有一个过程,需要时间。每个人的生命周期中,一般只有15岁到65岁期间可作为劳动力资源发挥作用,而在这几十年里,每个人在不同年龄段上的劳动能力又不相同。人力资源的使用要特别注意这一特点。

2) 人力资源的质量构成

人力资源的质量包含三方面内容,即思想素质、文化技术素质和生理心理素质。

(1) 思想素质

思想素质包括政治觉悟、思想水平和道德品质等。作为人力资源质量内容的,主要是指劳动者工作的责任心、事业心、敬业精神和工作态度等。具体地讲,是积极进取还是安于现状,是勇于改革创新还是保守恋旧等,这些都是思想素质的表现。

(2) 文化技术素质

文化技术素质主要是指智力、知识和技能而言,这是人力作为资源而所具有的质的规定性的主要方面。

(3) 生理心理素质

简单地讲,生理心理素质就是上文所述的体能和心理状态。



3) 现代企业对人力资源素质的要求

(1) 现代企业对员工个体素质的要求

现代企业对员工个体素质的要求更为具体,主要涉及员工的思想素质、道德品质、学习能力、知识水平、专业技能和身体条件。

①在思想素质方面,要有强烈的事业心和责任感,有为企业奉献的精神,有服从大局、实事求是的作风和正确贯彻、落实企业经营宗旨、发展战略和方针政策的能力。

②在道德品质方面,要有诚实守信、团结合作的精神,要脚踏实地,精诚合作,胸襟坦荡,宽待他人,恪守职业节操,具有较强的执行力。

③在文化知识方面,要具备一定的法律知识,了解执政党和国家的路线、方针、政策以及一系列法律、法令、规定和条例等,要懂得一定的经济学、管理学和社会学等方面的知识,尤其是对自己工作所涉及的专业技能和知识要精通。

④在实践能力方面,要具备创新能力,运用专业技术知识解决实际问题的能力,与人交往沟通的能力。

⑤在身体素质方面,要有适应快节奏、高负荷,精力充沛的身体状况。

(2) 现代企业对人力资源团队总体素质的要求

①可竞争性。人力资源能够成为企业的核心竞争优势,应该具有集中全体员工的智慧不断创新的能力。员工成为企业最重要的财富,并通过他们的智慧、技能和创造性的活动使企业获得抵御外来风险的力量,以及创造利润的驱动力。

②可学习性。现代企业通过建立一整套系统的培训机制,使进入企业的员工能够得到培养与发展。成功企业的人力资源应该具有可塑性、延展性(其知识和技能具有可拓展和延伸性),具有自我学习,自我提高,获取新知识和新技能的能力。

③可挖掘性。企业人力资源富藏智慧和潜能,只要建立适当的激励机制和正确的价值导向,经过开发和挖掘,就能把潜在的智力资源变为现实的可供利用的资源优势。

④可变革性。现代企业的人力资源应该能够觉察、适应外界环境的变化和组织内部的各种变化,并能根据组织内外环境变化的需要,不断调整自己的思想观念、知识结构、思维方式和行为模式,始终跟上时代和企业发展的步伐。

⑤可凝聚性。现代企业的人力资源应该能够在共同的价值观念下形成一个统一的、战斗的整体,具有顾全大局、服从组织、团结协作、支持配合的文化氛围和组织心理,组织具有向心力和内聚力,员工具有集体荣誉感和归属感。

⑥可延续性。现代企业的人力资源总是处于不断的流动、调整和再配置之中。人力资源的流动要求对不同层次的岗位及时进行补缺,以保持工作的连续性和正常秩序,从而要求企业人员具备适时补位的素质,随时准备接受来自更高职位的挑战。

1.1.2 人力资源管理的形成和发展

现代人力资源管理启蒙于19世纪中叶的工业革命,20世纪初兴起在西方国家的科学管理,促使人力资源管理逐渐形成一门独立的学科;以员工工作行为表现为切入点的心理学研究,对人力资源管理的系统化产生了重大的影响,并使之趋于成熟;20世纪60年代人力资本

理论的提出以及政府通过立法对雇佣关系的干预,丰富了人力资源管理的内涵;进入 21 世纪,人力资源管理的职能被界定为企业内部各部门的业务伙伴、组织变革的推动者、员工职业发展的向导和组织管理的行政专家,人力资源管理被提高到战略高度,战略人力资源管理应运而生。

1) 在工业革命中的启蒙阶段

工业革命导致了劳动专业化的提高和产品的剧增。“劳动分工”成为这次革命的强有力的共同呼声,其优势表现在:

①工人接受培训的时间大为减少,因为只需要学一种专门化的技术。

②减少了原材料的耗费。

③通过合理安排工人的工作节约了开支,也因此而产生了以技能为基础来划分的工资等级。

④由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉。而这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性。

在这一时期,英国人罗伯特·欧文第一次开始研究工作环境对劳动生产率的影响,并在其位于苏格兰的棉纺厂来实践他的管理思想。欧文坚信人们的行为是所受待遇的反映,为此他在工厂内设置洗手间,把工人的日工作时间压缩到 10 小时,并在他所有的操作间废除童工等。罗伯特·欧文被誉为“人事管理的先驱”。

2) 在科学管理时代的发展阶段

19 世纪末至 20 世纪初被称为科学管理时期,科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究,美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒是科学管理的主要代表人物。在泰勒进行的一系列科学管理试验中,最著名的是对一名叫施米特的铲装工人进行的试验。泰勒使用一只秒表对施米特的劳动进行了细致、准确的研究,通过对其工作的无效部分的去除和对技术的改进,使其劳动生产率由每天 12 英吨增至 47.5 英吨。泰勒对施米特的每一个工作细节都作了具体规定,如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他工作内容。这是科学管理的实质内容所在:它是将工作分为最基本的机械元素并进行分析,尔后再对它们加以的最有效组合。

除了研究工作本身(时间—动作研究),泰勒还认为,所选的工人在体力和脑力上应与其工作要求尽可能地匹配,工人应该由主管人员(主管人员的工作也是按专业详细分工的)进行很好的训练,以保证其操作动作恰如科学分析所规定的那样精确。同时,在任何情况下都不能要求员工在有益于他们健康的节奏下工作。

为了鼓励员工遵循规定的工作程序,泰勒认为只要工人正确地按规定时间完成了工作,就应增发相当于工资的 30% ~ 100% 的奖金,这便是最初的劳动计件奖励制度。

值得指出的是,科学管理的精髓“时间—动作研究”目前仍在酒店人力资源管理工作中发挥着积极的作用。为了使工作得到简化,从而节省劳动力的支出,降低劳动成本,在同样的劳动时间内完成更多的工作,酒店有必要对工作中的重要环节进行时间和动作研究,其目的是将完成某项工作的过程系统化,分解各项动作,消除那些不必要的动作与环节,从而达到节省时间、节省劳动力的目的。例如,酒店厨房内部布局的设计和厨具的使用,以及冲洗、



切配,灶台、成品台的定位都应体现出减少无效劳动的原则。

案例启迪

“时间与动作研究”是如何为酒店创造效益的

美国芝加哥一家大酒店曾经和普渡大学(Purdue University)合作对客房清扫工作进行系统的“时间与动作研究”。研究专家们在实验室中使用计时表和照相机对客房服务员清理客房的过程进行了仔细的观察和记录。他们不仅记录了服务员每个动作的时间,而且每个动作都要拍照。例如,服务员从敲门到打开房门用了5秒钟,从房门走到窗户、从窗户走到床、从做床到擦抹家具以至清扫卫生间都进行了跟踪研究。最后将记录结果整理好,发现做床用了302秒,清理地毯用了234秒,擦抹家具用了248秒,清理卫生间用了171秒,累计清洁一间客房共计1835秒,共走了439步。然后,这些专家仔细分析和研究服务员的动作和工作程序,简化了工作程序,减少了不必要的动作,总结出了新的工作程序。

按照新的工作方法,客房服务员清理客房的过程由原来的1835秒减少到1218秒,在不使用新工具设备的前提下,工作时间节省了三分之一,同时服务员行走步数也由原来的439步减少到148步。几分钟看起来是微不足道的,但是如果将所节省的时间累计起来,其结果是惊人的。例如,假设芝加哥这家酒店从每间客房的清扫中节省10分钟,那么1360间客房就节省了 $1360 \times 10 = 13600$ 分钟,一年就节省了 $13600 \div 60 \times 365 \text{天} = 82733$ 小时。如果服务员工资按照当时的每小时1.8美元计算,那么 $82733 \times 1.8 \text{美元} = 148919.40$ 美元。可见,从时间到效益的转换是令人震惊的。

此外,科学管理提出的“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力资源管理学科的基础。

3) 受行为科学影响的成熟阶段

1923年在美国芝加哥西方电气公司进行的霍桑试验提供了有史以来最著名的行为研究成果之一。在一次试验中,研究人员发现生产率随工作环境的照明增加而提高,而另一次试验则表明生产率随照明增加而降低。类似的试验反复持续了三年,研究人员终于从中得出了这样的结论,即在人们参与的工作中随着某一条件(如照明)的改变,不可能不给其他变量带来影响;但对员工的激励和群体意识才是影响生产率的主要因素。

后来,哈佛商学院的埃尔顿·梅奥等人又继续研究霍桑试验,他们的研究表明,劳动生产率直接与集体合作及协调程序有关,而集体合作与协调程序又与主管人员对工作群体的重视程度有关,与缺乏带有限制性的提高生产率的办法相关联,还与为变化过程中的员工提供参与机制相关联。

建立在上述人际关系研究基础上的行为科学,使人力资源管理由静态管理逐渐发展为动态管理,从单纯管人方式向发现人的潜力,开发人的潜力,追踪人的发展,促进人的发展方式转变。人力资源部门的作用,已不再是简单地记录人事档案和确保为某部门提供一位雇员,而是为企业的长远发展提供、培养及开发适应性人才。