

旅游高等职业教育教材

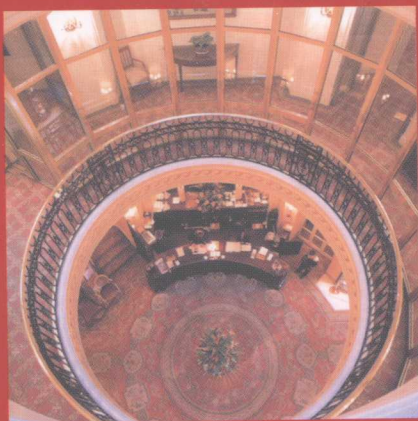


HOTEL

饭店人力资源管理

F A N D I A N R E N L I Z I Y U A N G U A N L I

HUMAN RESOURCES



栗书河 / 编著

Fandian Renli Ziyuan Guanli

旅游教育出版社

旅游高等职业教育教材

责任编辑：陈志刚

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理 / 栗书河编著. —北京: 旅游教育出版社, 2007.9

旅游高等教育教材

ISBN 978-7-263-1248-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第130714号

饭店人力资源管理

栗书河 编著

TOURISM

旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:魏志国

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/栗书河编著. —北京:旅游教育出版社,2007.9

旅游高等职业教育教材

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1548 - 0

I. 饭… II. 栗… 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 130714 号

旅游高等职业教育教材

饭店人力资源管理

栗书河 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@ 163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京晨光印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	12. 125
字 数	177 千字
版 次	2007 年 10 月第 1 版
印 次	2007 年 10 月第 1 次印刷
印 数	1 - 6000 册
定 价	18. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

为配合职业教育体制改革,受国家旅游局人事劳动教育司委托,我社组织业内专家,根据高等职业教育要求和旅游行业的特点,编写出版了这套旅游高等职业教育系列教材。该系列教材在编写中,充分注意高等职业教育的特点,使其既有一定的理论深度,又充分注意学生实际职业能力的培养,确保该教材既高于同类中专教材,又不同于一般本科教材,符合旅游高等职业教育的教学要求和人才培养目标。该系列教材自2000年7月出版以来,以其准确的定位和科学的编排受到广大师生的普遍好评,成为业内影响最广、备受欢迎的专业化教材。

此次再版,在充分听取广大读者意见的基础上,根据国家最新的职业教育改革精神,征求了教育部旅游职业教育教学指导委员会有关专家委员的意见,并在杜江等业内专家主持下,确定了修订原则和修订方案,目的是在保持原教材特色的基础上,进一步完善该系列教材,使其更加贴近教学实际。

新版高职教材在保持原教材优势的基础上,以方便教师教学和学生学习为宗旨,增设了课前导读、教学目标、案例分析、本章小结等模块,旨在教师和学生之间搭建一个互动的平台,使教师能够更好地和学生沟通。文中示例、公式一律突出显示,目的是让读者花最少的时间掌握最有用的信息。与原版教材相比,本版教材在编排上主要具有以下显著特征:

精简优化了内容。在初版中,有些教材花大量篇幅介绍某些工种的岗位职责及主要任务,既占课时,又不便于教师教学。再版时,将这部分内容置于附录中,既便于教师灵活运用,又有利于学生分清主次。同时,针对旅游学科实践性强的特点,修订后的教材特别注意增补了一些案例,目的是强化案例教学的作用。在案例的处理上,有些案例有评析,可以帮助学生进一步掌握每章重点;有些案例没有评析,既给教师布置作业留下了余地,也可供学生自学使用。

更新增补了资料。根据旅游业最新发展情况,此次修订增补了最新行业法规,补充了“入世”后的相关内容,更新了旧的材料和数据,使本版教材能充分反映行业的最新发展和业内最新的研究成果。

权威专家严格把关。本教材的作者均为业内专家,有着丰富的教学经验及旅游企业的管理经验,能将教材中的“学”与“用”这两个矛盾很好地统一起来。在此基础上,经杜江等业内权威专家把关和专业编辑审读加工,确保了本教材的权威性

和专业性。我们深信:只有专业的,才是最好的!

贴近教学的全新编排。增课前导读,帮助读者更好地理解各章内容;拟教学目标,帮助教师更好地与学生沟通;补有用信息、案例分析、思考与练习,让学生尽快消化所学知识;改目录风格,人性化的设计,面面俱到,全书内容一览无余。

作为全国唯一的旅游教育专业出版社,我们有着丰富的旅游教育专业教材的编辑出版经验和庞大的专业作者队伍,我们有责任把最专业权威的教材奉献给广大读者,这也是我社教材受到广大读者认可的重要原因。

我们想借这套新版高职教材的出版,探索一种全新的教材编写、出版模式,把一本本赏心悦目、专业实用的教材奉献给大家,使其真正成为您的贴心朋友。

旅游教育出版社

前言

本书从饭店人力资源管理实务工作角度,阐明了饭店“人员、人力、人才逐次转化”的人力资源开发理念,提出了人力资源管理属经营投资管理的观点。

本书对饭店人力资源管理具体业务(包括岗位设置、聘用、培训、薪酬管理、绩效考核职业管理发展过程等)进行了详细阐述,涉及人力资源管理日常工作的应知应会内容,选编了饭店工作范例文件等。另外,本书还针对当前饭店业人力资源开发面临的选择性竞争加剧问题,引入了饭店员工流动管理及饭店基层管理人员选拔等内容。

本书是针对饭店人力资源管理在职人员及拟从事饭店管理工作者的职业应用教材。学历教育教学计划开课参考学时 36 课时,进度安排建议如下:

章节	内 容	课时
第 1 章	饭店人力资源管理概述	2
第 2 章	饭店人力资源管理体系	3
第 3 章	饭店人力资源配置管理	3
第 4 章	饭店岗位招聘与测评面试	4
第 5 章	饭店培训管理	4
第 6 章	饭店行为管理与激励	4
第 7 章	饭店薪酬管理	4
第 8 章	饭店绩效考核管理	4
第 9 章	饭店人员流动管理	4
第 10 章	饭店基层管理人员选拔	4

编者

目 录

第1章 饭店人力资源管理概述	(1)
课前导读	(1)
教学目标	(1)
第一节 饭店人力资源管理概述	(1)
一、饭店人力资源管理的概念	(1)
二、饭店人力资源管理的性质	(2)
第二节 饭店人力资源管理的任务、目标与要求	(4)
一、饭店人力资源管理的任务	(4)
二、饭店人力资源管理的目标	(4)
三、做好饭店人力资源管理的基本要求	(5)
第三节 饭店人力资源战略管理	(5)
一、饭店人力资源战略管理的概念及类型	(5)
二、饭店人力资源战略管理的特点	(6)
本章小结	(7)
思考与练习	(7)
第2章 饭店人力资源管理体系	(8)
课前导读	(8)
教学目标	(8)
第一节 饭店人力资源管理组织机构与工作职责	(8)
一、饭店人力资源管理组织机构	(8)
二、饭店人力资源管理机构职能	(12)
三、饭店人力资源管理人员岗位职责	(12)
四、饭店人力资源管理工作运行规范	(15)
第二节 饭店人事调配工作管理规范	(15)
一、聘用	(16)
二、试用及报到	(16)

三、档案管理	(17)
四、职务任免	(18)
五、调迁	(18)
六、解职	(19)
七、供职要求	(19)
八、交接手续	(20)
第三节 小型饭店人力资源管理	(21)
一、小型饭店的概念	(21)
二、小型饭店的经营管理特点	(22)
三、小型饭店人力资源管理的原则	(23)
四、小型饭店人力资源管理的实施特征	(23)
第四节 饭店人力资源管理网络技术的应用	(24)
一、饭店人力资源网络管理的概念	(25)
二、饭店人力资源管理网络技术应用的优点	(25)
三、饭店人力资源管理网络的主要内容	(26)
本章小结	(29)
思考与练习	(29)
第3章 饭店人力资源配置管理	(31)
课前导读	(31)
教学目标	(31)
第一节 饭店人力资源配置	(31)
一、饭店岗位配置的概念	(31)
二、饭店人员配备的主要影响因素	(32)
三、饭店组织配置	(33)
四、饭店员工配置	(33)
第二节 《饭店岗位说明书》的编制	(34)
一、饭店岗位工作分析	(34)
二、《饭店岗位说明书》的编写依据	(35)
三、《饭店岗位说明书》	(37)
四、《饭店岗位说明书》的编写方法	(37)
五、《饭店岗位说明书》与绩效管理、薪酬的关系	(39)
六、《饭店岗位说明书》的样本格式	(39)
第三节 饭店组织结构图的编制	(41)

一、饭店组织结构图	(41)
二、饭店组织结构图的编制方法	(41)
本章小结	(42)
思考与练习	(42)
第4章 饭店岗位招聘与测评面试	(43)
课前导读	(43)
教学目标	(43)
第一节 饭店岗位招聘	(43)
一、饭店岗位招聘的概念及工作环节	(43)
二、制订招聘计划	(44)
三、招聘文案策划	(45)
四、试用与考核	(48)
第二节 饭店人员测评方法	(54)
一、履历分析	(55)
二、笔试方法	(55)
三、心理测验	(56)
四、面试	(57)
五、情景模拟	(57)
六、评价中心技术	(58)
第三节 饭店人员面试	(59)
一、面试的构成要素	(59)
二、面试的形式及特点	(59)
三、面试准备工作	(60)
四、面试过程及提问	(61)
五、面试结束	(63)
六、面试结果要求	(64)
七、面试中的常见问题	(65)
本章小结	(67)
思考与练习	(67)
第5章 饭店培训管理	(69)
课前导读	(69)
教学目标	(69)
第一节 饭店培训工作定位	(69)

一、饭店培训的概念·····	(69)
二、饭店培训工作的目的·····	(71)
三、培训是人力资本投资与再生产的重要方式·····	(72)
第二节 饭店培训体系建设·····	(73)
一、培训组织体系建设·····	(73)
二、培训课程体系建设·····	(76)
三、培训师资体系建设·····	(77)
四、培训支撑体系建设·····	(78)
五、建立有效培训体系的原则·····	(78)
第三节 饭店培训需求分析与计划制订·····	(79)
一、培训需求分析方法·····	(80)
二、培训需求分析内容·····	(80)
三、培训需求分析整理与评估·····	(81)
四、饭店培训计划制订程序·····	(82)
五、饭店培训方案的制订·····	(82)
第四节 饭店培训业务常识·····	(85)
一、饭店培训对象的确定·····	(85)
二、培训投资预算的确定·····	(86)
三、培训内容的确定·····	(86)
四、培训师资的确定·····	(88)
五、培训授课形式·····	(90)
六、培训考核·····	(91)
本章小结·····	(94)
思考与练习·····	(94)
第6章 饭店行为管理与激励·····	(96)
课前导读·····	(96)
教学目标·····	(96)
第一节 饭店行为管理·····	(96)
一、饭店行为管理的概念·····	(96)
二、饭店行为管理的作用·····	(97)
三、饭店行为管理的实施步骤·····	(98)
四、饭店行为管理的实施原则·····	(99)
第二节 饭店人力潜能开发·····	(100)

一、饭店员工潜能激发的方法	(101)
二、实施激励的要点	(105)
三、饭店激励的战略意义	(106)
本章小结	(106)
思考与练习	(106)
第7章 饭店薪酬管理	(108)
课前导读	(108)
教学目标	(108)
第一节 饭店薪酬管理概述	(108)
一、饭店薪酬管理的概念	(108)
二、饭店薪酬管理的原则	(109)
三、饭店薪酬模式	(111)
四、小型饭店薪酬管理常见问题	(112)
第二节 饭店薪酬制度设计	(113)
一、薪酬设计目的	(113)
二、薪酬级差与定编	(113)
三、薪酬结构	(113)
四、薪酬发放办法	(115)
五、兑现工资	(116)
六、薪酬变动办法	(118)
七、薪酬复议	(118)
八、工资标准示例	(119)
本章小结	(123)
思考与练习	(123)
第8章 饭店绩效考核管理	(124)
课前导读	(124)
教学目标	(124)
第一节 饭店绩效考核管理概述	(124)
一、饭店绩效考核管理的概念、模式	(124)
二、饭店绩效考核管理的意义	(125)
三、饭店绩效考核管理的原则	(125)
四、饭店绩效考核管理的形式	(127)
第二节 饭店经营绩效考核管理	(128)

一、建立经营战略与经营目标	(128)
二、制订绩效任务分解计划	(129)
三、实施绩效考核	(130)
四、应用绩效结果	(130)
第三节 饭店能力考核管理	(131)
一、考核原则	(131)
二、考核类别	(131)
三、考核内容和指标	(132)
四、考核程序	(132)
五、考核结果	(133)
六、考核面谈	(134)
七、考核复议	(134)
八、考核管理与总结	(135)
第四节 饭店工作态度考核管理	(135)
一、考核方式	(135)
二、考核操作方法	(136)
三、绩效评估的形式	(137)
本章小结	(138)
思考与练习	(138)
第9章 饭店人员流动管理	(141)
课前导读	(141)
教学目标	(141)
第一节 饭店人员流动	(141)
一、饭店人员的流动情况	(141)
二、饭店人员的流动因素	(143)
三、高素质饭店人才短缺的原因	(144)
第二节 饭店人员流动管理方法	(147)
一、组织管理发展培训	(147)
二、建立职务升降机制	(148)
三、建立业绩奖励积分机制	(151)
四、建立“心理契约”模式	(152)
五、留人方法	(153)
本章小结	(154)

思考与练习	(154)
第10章 饭店基层管理人员选拔	(156)
课前导读	(156)
教学目标	(156)
第一节 饭店基层管理人员选拔的意义	(156)
一、饭店基层管理人员常见问题的影响	(156)
二、饭店基层管理人员选拔工作的问题	(157)
第二节 饭店基层管理人员选拔步骤	(158)
一、开展工作任务分析、量化标准要求	(158)
二、建立科学的选拔标准体系	(159)
三、选拔测量指标的量化落实	(160)
第三节 饭店基层管理人员选拔方法	(160)
一、谈话及民主评议	(160)
二、工作行为观察	(161)
三、考试、实操模拟	(161)
四、业绩评估	(161)
本章小结	(162)
思考与练习	(162)
附录 饭店人力资源部通用管理制度	(163)

第 1 章

饭店人力资源管理概述

课前导读

人力资源是饭店经营的重要资源,是饭店经营投资管理的重要内容。我们从饭店人力资源概念的认知、管理特性分析等进行介绍,可使读者对饭店人力资源管理形成明确的认知。

教学目标

- 饭店人力资源管理的概念及其特点
- 饭店人力资源管理的任务、目标与要求
- 饭店人力资源战略管理的类型及特点
- 饭店人力资源管理具有经营性管理性质

第一节 饭店人力资源管理概述

饭店的主要产品形式是服务,饭店服务需要由多岗位、多工种的劳动者协调完成,饭店是典型的劳动集约化、劳动力密集型组织。

一、饭店人力资源管理的概念

饭店人力资源管理就是根据饭店的经营发展目标,由饭店管理者或被授权的职能机构,以完成饭店总体经营任务为目的,面向社会,开展工作岗位计划配置、招聘、评价、调整等劳动关系处理的系统工作。它是将饭店的人员转化为人力、进而培养成人才的过程。人力资源是饭店经营的基础性资源,人力资源开发管理离不开投资,因此,人力资源管理也是饭店经营工作的主要内容。

要做好饭店人力资源管理工作,必须对“人力”有明确的理解。

如同不能把劳动者当作劳动力一样,同样不能简单地把饭店应聘人员当作人力。

饭店人力,是指饭店员工在工作岗位上表现出的履行岗位职责、完成工作任务的能力。在岗人员可以表现出具备胜任工作要求的能力,其工作表现也可能存在差距。因此,人力资源管理不是简单的人员数量的配置,更重要的,还要对在岗人员的能力表现进行培养训练,以保证满足饭店经营业务发展的需要。

在现实工作中,饭店在岗人员的表现并不是都能适应工作需要的,饭店人力资源管理的重点任务就是解决人员能力表现不足的问题,把“人员”转化成“人力”、把“人力”塑造为“人才”。

二、饭店人力资源管理的性质

(一)饭店人力资源管理是管理者或被授权的职能机构的组织行为

饭店人力资源管理是饭店经营负责人的重要工作,饭店人力资源部或人事培训部等,是在饭店总经理的领导、授权下落实相关具体工作的职能机构。饭店决策层制定饭店人力资源规划,饭店人力资源部等组织机构负责完成人力资源管理的日常工作。

(二)饭店人力资源管理以完成饭店经营任务目标为原则

对饭店人力资源管理状态(即用工编制、薪酬制度的匹配模式)的评价,并没有一个固定的参考标准。不同的饭店类型、不同的经营阶段状态,适用不同的人力资源管理形式,我们不能简单地评价其好或不好。

饭店人力资源管理工作的一个根本原则是,满足饭店经营管理目标的需要。人力资源管理的目标任务,就是保证饭店从业者的数量及劳动技能状态能够符合饭店工作质量的要求,将饭店劳资费用开支与饭店营业收入比率控制在适度标准上,以保障饭店在工作质量稳定的基础上实现经营效益最大化的目的。

(三)饭店人力资源管理是面向社会的活动

源于社会、面向社会、服务社会,是饭店人力资源管理运行的主要特征。

第一,源于社会。任何饭店的从业者都是社会成员的一分子,都来自社会各方面。同时,任何饭店的人力资源管理中确定的用工标准、薪酬标准等,也不是饭店经营者一相情愿的一己之见,而是要基于社会同行业及地区社会实际情况而参照借鉴的产物。

第二,面向社会。饭店从业者的招聘与解聘,都是与社会劳动力市场对接的行为。依托社会劳动力的存在状况,开展人力资源管理,是饭店经营管理的必然。

第三,服务社会。饭店用工为社会提供就业岗位,使具有劳动力的劳动者得到就业安置,是饭店作为社会经济组织的社会性贡献。

(四) 饭店人力资源管理是“人员→人力→人才”的塑造过程

饭店人力资源管理是将饭店招募的人员转化为人力、进而培养成人才的渐进发展过程:这一过程涉及饭店从业者的入职培训、技能评价、薪酬福利等系列工作环节;这一过程包括塑造员工职业观念、训练员工职业行为等方面内容;这一过程涵盖招聘面试、培训、考核、劳动测量评价、沟通等专业管理技能。

(五) 饭店人力资源战略管理是饭店文化建设的体现

饭店文化,是饭店系统的经营管理思想体系和价值观念,它渗透于饭店经营管理的各个方面。饭店人力资源管理是饭店经营管理的具体工作,体现着饭店文化的精神,二者之间是“灵与肉”的关系。

建立以人为本、全面协调、可持续发展的饭店文化,是饭店发展的必由之路。

建立以人为本的饭店文化,除了坚持以顾客为导向的经营方向外,还要在员工管理方面坚持正确地认识人、使用人、培训人、爱护人、激励人、凝聚人,鼓励员工参与管理,增强员工的归属感。对于主管以上的管理人员、业务骨干、熟练技工等,饭店应视其为战略资产,以终身雇佣为原则,注重人才的培训,并为其提供充分的发展空间,培养员工对饭店的忠诚感,形成饭店与员工的“命运共同体”,从而达到饭店全面协调、可持续发展的理想经营状态。

人力资源部门为业务部门提供增值服务,就需要了解饭店的经营目标,了解各业务部门的需求,还要多方面了解饭店职能、产品、生产、销售、使命、价值观、文化,并围绕目标实现的难易程度来设计对员工的基本技能和知识及态度的要求,深入饭店的各个环节来调动和开发人员的潜能。可见,工作是否有预见性、有无管理技能及对管理的操作能力高低就成为衡量人事部门负责人是否称职的重要标准。

(六) 饭店人力资源管理体现经营性质

饭店人力资源管理不仅是饭店的行政管理行为,同时具备经营性质,也是饭店的管理投资行为,从财务分析角度体现为管理费用列支,主要内容是:

1. 人员工资福利费用:员工薪酬、福利费用。
2. 办公培训费用:招工费用、新员工入店教育、员工培训活动的场地设施、师资、耗材费用、管理人员培养费用等。
3. 绩效激励费用:部门及个人绩效考核实施等管理行政活动耗费、饭店“奖勤罚懒”的费用投入。
4. 信息体系费用:软件开发(包括招聘管理、档案管理、薪资管理、培训管理、合同管理、职业规划、评价中心等模块)费用、计算机硬件配套设备(包括计算机设备、局域网络设备设施等)费用。

第二节 饭店人力资源管理的任务、目标与要求

一、饭店人力资源管理的任务

饭店根据从业人员的从业行为、能力表现及其对组织整体工作的影响程度,可将员工区分为“人力”和“人才”。饭店人力资源管理的任务,就是根据饭店经营目标的需要,对饭店“人力”和“人才”等不同类型员工进行合理配置、区别评价。

二、饭店人力资源管理的目标

(一) 保证饭店岗位设置与工作任务需要相匹配

确定了饭店的经营目标后,人力资源管理的首要工作就是根据经营计划任务需要,进行人员定岗定编。岗位与编制的设计,以满足经营任务需要为原则,人员的选择与培养必须适应饭店经营发展的需要。

(二) 保证人员的引进资源充分、渠道畅通

饭店对于人力资源的依赖性较强,拥有充足的人力资源是饭店经营管理稳定发展的基础条件。因此,饭店人力资源管理的目标之一就是解决所需人力引进的资源、渠道等问题。

(三) 保证适应性训练效果显著

成功的饭店人力资源管理工作,应当成为支撑饭店全面工作质量的基础保障体系。要解决招聘人员的从业能力问题,就是要建立强大有力的职业培训体系,保证培训质量,使员工建立并形成饭店必需的职业理念、职业技能、职业态度、职业习惯。

饭店人力资源管理培训,包括入职培训、岗前培训、在岗培训、转岗培训、交叉培训、管理培训、能力拓展培训等。

(四) 保证工薪总额与营业收入比例适当

饭店人力资源管理的主要任务是,要承担饭店经营成本费用的控制责任。饭店应当建立科学合理的薪酬制度,力求做到工薪总额与营业收入比例适当。人事劳资、福利、保险等费用,通常占饭店经营管理总费用的40%以上,是影响饭店经营效益的重要指标,同时,也是涉及每名员工切身利益的重要因素。

(五) 管理、激励饭店员工的职业行为

饭店人力资源管理工作要以挖掘员工职业潜能为目的,做好人员职业行为的管理及激励工作,通过薪酬体系设计、绩效管理制度推行以及多角度的激励方式,