

主 编：王 琰 徐文苑 副主编：潘晓兰 范智军 陈冬梅
主 审：刘扬林



全国旅游酒店精品规划教材

酒店人力资源 管 理

Hotel HR Management

- ★ 高职高专旅游酒店精品规划教材
- ★ 旅游酒店员工岗位技能培训教材
- ★ 旅游酒店职业资格考试辅导用书

广东省出版集团
广东经济出版社



F719.2

W262.1

潘晓兰 范智军 陈冬梅



全国旅游酒店精品规划教材

酒店人力资源 管理

Hotel HR Management

- ★ 高职高专旅游酒店精品规划教材
- ★ 旅游酒店员工岗位技能培训教材
- ★ 旅游酒店职业资格考试辅导用书

广东省出版集团
广东经济出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理 / 王珑, 徐文苑主编. —广州: 广东经济出版社, 2007. 7

(全国旅游酒店精品规划教材)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 617 - 2

I. 酒… II. ①王…②徐… 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 100795 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14.5 2 插页
字数	235 000 字
版次	2007 年 7 月第 1 版
印次	2007 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 617 - 2
定价	112.00 元 (1 ~ 4 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

《全国旅游酒店精品规划教材丛书》编审委员会

编委会主任：张智峰

副主任：吴玲 覃业银

丛书主编：李丽 贺湘辉

丛书副主编：曲建国 饶雪梅

丛书主审：徐栖玲

编委（排名不分先后）

姜玲	廖钦仁	林万旭	陈志斌	张树坤	范智军
钟小东	黄兆明	赵同瑞	李华丽	孙苏苏	赵影
许凌志	徐文苑	王珑	匡红云	王钰	吴媛
钱艳	吴小霞	徐桥猛	张新峰	谢强	郭文
齐琳	苑丽红	陈振宇	韦统翰	孙兴全	洪源洲
吴玲	潘晓兰	赵辉	黎渝林	杨柳	刘跃萍
黄英	王明强	何丽芳	王世瑛	郑鑫	廖志风
李兰芳	胡晓晶	罗春娜	廖晓刚	陶静	李芹
袁银枝	王明景	李伟慰	袁燕	洪志扬	严峻
张伟荣	罗丽	李春洪	胡卫红	胡丽丽	张永岗
肖晓兮	黄轶昶				



前言

Foreword

中国旅游酒店业发展于中国改革开放之初，至今已成为国民经济中新的经济增长点和第三产业中的优势产业。特别是近十年来，我国旅游酒店业的快速发展对全球旅游酒店业格局产生了很大的影响。世界旅游组织预测，到2020年，中国将成为世界上第一位旅游接待大国和第四位客源输出国。中国正成为世界旅游的强国。因此，这对旅游酒店从业人员的素质提出了更高的要求，培养应用型、复合型的高级旅游酒店人才也成为旅游酒店职业教育和职业培训的光荣使命。

为了更好地适应全国旅游酒店业的职业教育和职业培训要求，我们组织全国有关学校的职业教育研究人员、一线教师和旅游酒店行业专家，根据近年来旅游酒店行业发展趋势，对旅游酒店管理专业精品教材进行规划和编写。

此次规划教材工作的重点主要在以下几个方面：

第一，适应旅游酒店职业教育和职业培训发展的要求，突出职业教育以能力为本位，重视实践能力的培养的特色。





理论以够用为度,进一步加强了实践性教学内容,以满足旅游酒店从业人员和毕业生所从事职业的实际需要。

第二,根据行业发展趋势,力求教材内容与时俱进。合理编写教材内容,尽可能多地在教材中充实新理念、新知识、新方法和新设备等方面内容,并力求贴合实际岗位的变化和新的要求,以便更好地提升旅游酒店从业人员的岗位竞争能力。

第三,贯彻国家关于职业资格证书与学历证书并重的精神,兼顾旅游酒店课程内容与职业资格应试内容,满足旅游酒店从业人员教育和相关职业资格考试所要求的内容。

第四,教材编写结构新颖,各章、节内容简明、清晰、流畅,尽可能多使用图片、实物照片或图表格式将各个知识要点形象、生动地表现出来,有利于学生更好地理解教材内容,提高学生学习的兴趣。

本丛书教材可供高职高专旅游酒店管理专业使用,也可作为职业资格培训的教学用书和自学用书。

本次教材的编写及审订工作得到了北京、河南、湖南、湖北、江西、江苏、广东、广西、海南等学校、旅游企业及旅游酒店行业的大力支持,在此一并表示诚挚的谢意。

本书由王琰、徐文苑担任主编,潘晓兰、李芹、匡红云、王钰、吴媛、钱艳、吴小霞等参与编写。

全国旅游·酒店管理专业
精品规划教材编审委员会

2007年6月31日

目 录

Contents

第一章 酒店人力资源管理导论 ■ ■

- 第一节 酒店人力资源管理综述 / 2
- 第二节 酒店人力资源部组织架构及职权 / 8
- 第三节 酒店人力资源管理的变革与创新 / 12

第二章 酒店人力资源规划 ■ 29

- 第一节 酒店人力资源规划概述 / 30
- 第二节 酒店人力资源规划过程与方法 / 37

第三章 酒店职务分析与工作设计 ■ 59

- 第一节 职务分析概述 / 60
- 第二节 职务分析的程序 / 66
- 第三节 职务分析方法 / 74
- 第四节 酒店工作设计 / 81

第四章 为酒店聘用优秀人才 ■ 89

- 第一节 选聘政策 / 90
- 第二节 遴选的系统方法 / 92
- 第三节 面试的技巧 / 105



第五章 为酒店最佳绩效而培训 **119**

第一节 学习型组织中的培训 / 120

第二节 设计培训体系 / 123

第三节 评估培训效果 / 134

第六章 酒店员工激励管理 **143**

第一节 酒店员工激励概述 / 144

第二节 现代酒店员工激励基础理论 / 147

第三节 酒店员工激励的方式 / 157

第七章 酒店薪酬管理 **171**

第一节 酒店薪酬管理概述 / 172

第二节 薪酬制度的建立 / 182

第八章 酒店员工绩效考核 **193**

第一节 绩效考核的内容、作用与依据 / 200

第二节 绩效考核体系 / 202

第三节 绩效考核的方法 / 212

第四节 绩效考核的管理 / 220

参考文献 **226**

第一章

酒店人力资源管理导论

【学习重点】酒店人力资源管理的含义及内容，酒店人力资源管理的变革与创新，酒店人力资源部的职能

【学习难点】酒店人力资源管理创新

【要求达到目标】正确理解酒店人力资源管理的内涵和重要性，了解酒店人力资源部的功能和基本任务，把握酒店人力资源管理变革与创新的思路及方式

【相关链接】

1. 建议阅读书籍

贺湘辉，徐明．酒店人力资源管理实务．沈阳：辽宁科学技术出版社，2005

袁继荣．饭店人力资源管理．北京：北京大学出版社，2006

2. 建议阅读文章

刘德超，朱华．饭店人力资源管理的新观念——创造雇佣能力．河南商业高等专科学校学报，2004(03)

柯云羌．我国饭店业人力资源开发与管理现状剖析．福建商业高等专科学校学报，2005(04)

3. 建议浏览网站

<http://www.tourjob.net/>

<http://job.veryeast.cn/>



第一节 酒店人力资源管理综述

一、酒店人力资源管理的内涵

酒店人力资源管理就是运用科学的方法，对酒店的人力资源进行有效的利用和开发，以提高酒店从业人员的素质，并使其得到最优的配置和积极性的最大发挥，从而不断提高酒店的劳动效率，实现组织目标。酒店人力资源管理，不仅是高质量完成服务过程，实现酒店目标的必要保证，也是酒店实施服务竞争战略的基础。

酒店人力资源管理是从客栈时期的雇佣管理、大酒店和商业酒店时期的人事管理逐渐过渡而来的（见表 1-1 所示）。工业化时代的到来，在提高了劳动专业化和生产力水平的同时，对生产服务过程中的员工管理提出了更高的要求，从而出现了专门的管理人员，负责对员工的生产和服务进行监督和对员工的有关事务进行管理，因此出现了人事管理职能的人事部门。随着科学技术的发展，人类社会进入后工业化社会和知识经济。传统型的人事管理思想逐渐被具有战略性的、全面系统的“以人为本”为指导思想的人力资源管理代替。现代人力资源管理的形成过程（如图 1-1 所示）。酒店人力资源管理与酒店经营管理有密切的关系，良好的酒店人力资源管理能产生良好的酒店经济效益和社会效益。

表 1-1 雇佣管理、劳动人事管理和人力资源管理

特征 \ 模式	雇佣管理	劳动人事管理	人力资源管理
时间	1969 - 1910 年	1911 - 1980 年	自 1980 年以来
特点	人治	法治	文治
组织	直线式	职能式	学习型组织
控制	外部控制	外部控制	自我控制
领导	师傅型	指导型	育人型
管理中心	物	物	人

(续表)

特征 \ 模式	雇佣管理	劳动人事管理	人力资源管理
人性假说	经济人	经济人	自动人、观念人
激励方式	外部激励为主	外部激励为主	内部激励为主
管理重点	行为	行为	思想
管理形式	静态	静态	动态
管理性质	非理性	纯理性	非理性与理性相结合
管理技术	反应型	反应型	主动开发型
管理策略	战术型	战术型	战术与战略相结合
管理层次	执行层	执行层	决策层

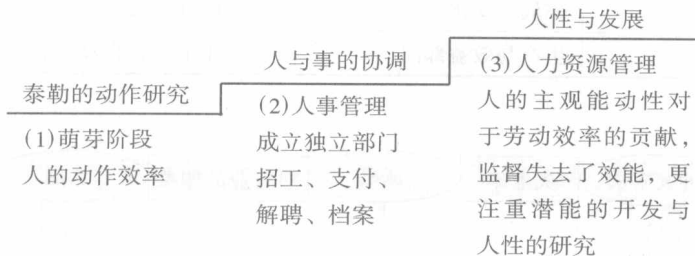


图 1-1 现代人力资源管理的形成过程

现代人力资源管理是超越传统人事管理的全新的管理模式。现代人力资源管理与传统人事管理的差别,不仅仅是名词的转变,两者在性质上已有了本质的差异。现代人力资源管理与传统人事管理的区别可用表 1-2 说明。

酒店人力资源管理作为酒店经营管理的一项重要工作,当然是为实现酒店目标服务的,要为酒店在多变和激烈的市场竞争中生存和发展提供竞争优势。从人力资源管理本身的目的而言,就是合理有效地“吸收、保留、激发和使用”企业所需的人才,建立人才管理系统。从酒店整体目标和人力资源管理活动本身考察的人力资源管理效益是不同的。从酒店整体目标考察,人力资源管理的效益在于组织绩效的提高。酒店的绩效主要是:获取资源的能力、运作效率、产品或者服务的质量、适应变化的能力、协调性和人力资源的开发。就人力资源管理对于企业的贡献来说,在强调提高生产率的同时,还注重员工的工作生活质量。酒店业综合的 HRM 模式如(图 1-2 所示)。





表 1-2 传统人事管理与人力资源管理的区别

项 目	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障企业长远利益的实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

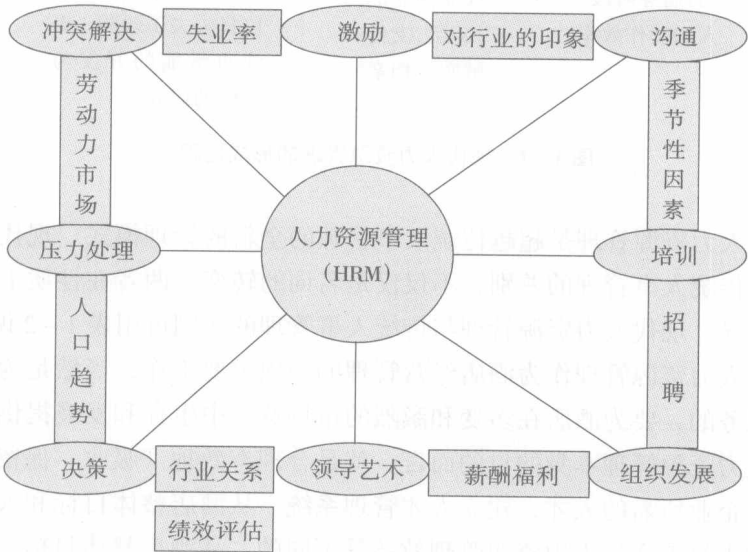


图 1-2 酒店业综合的 HRM 模式

人力资源管理不仅是人力资源职能部门的责任，而且是组织中全体员工及全体管理者的共同责任。表 1-3 就是人力资源管理者与直线经理在人力



资源管理中的职能分工。

表 1-3 直线经理与人力资源管理者在人力资源管理中的分工

分工职能	直线经理的活动与职能	人力资源管理的活动与职能
招聘前	提供工作分析、工作描述及工作要求的有关数据和资料，根据企业战略，分析未来工作及工作量，进行人员配置	调查岗位情况，根据调查和直线经理提供的资料制作岗位说明书和岗位规范；以直线经理人提供的人员的人力资源规划
招聘与筛选	面试；综合审查人力资源部门提供的招聘原则和岗位要求，对录用作最终的决定	培训直线经理的相关技能；检查录用过程的规范性；核查推荐资料；体检
整合与保持	指导下属工作；沟通协调本部门内的人际关系；公平合理地考核员工绩效	制定合理的工资制度，处理劳资关系；确保健康与安全
奖励与发展	工作再设计；培训实施和协助员工设计个人职业发展计划；运用激励方法有效完成	指定奖励、福利政策；确定培训计划；为满足员工需要进行各种服务工作
控制与调整	绩效考核指标、标准的确定；绩效评估过程及评估结果的反馈，帮助员工改进工作	提供考核指标，标准的专业性指导，培训直线经理正确操作；落实员工抱怨，保证监督和评价评估系统恰当地运用和实施

二、酒店人力资源管理的重要性

人力资源问题在酒店管理中处于非常重要的位置，这主要是由酒店的以下特点所决定的：

(1) 酒店属于劳动密集型产业，许多工作都要通过人的行为来完成。虽然随着科学技术的发展与各种设施设备的引进，人的许多行为正在为机器和设备所代替，但是，仍然有许多活动是必须由人的行为来完成的。比如，对客人的引领、对客人提出的各种问题的回答、为客人提供的个性化服务和应对性服务等。

(2) 人的行为受到许多因素的影响。诸如人的身体健康状况、一个班次



中疲劳的积累所导致的情绪低落、个性中的一些特性如内向性格的影响、工作中同事间关系的变化、与客人交往中客人行为对员工行为的影响、社会中关于服务行业的观念对员工工作观念所产生的根深蒂固的影响、管理人员的态度等,都会直接影响到服务中员工的行为质量,从而导致服务行为的质量稳定性较差和控制难度较大。

(3) 在酒店的产品中,人的行为已经成为了酒店产品的一部分。这一点正是酒店产品与其他行业的一个重大的不同之处。在制造业中,产品是纯物质的形态,如一部机器或者零部件。但是,在酒店业中,客房、餐饮这样的典型行业产品并不是完整的产品,它必须在与员工所提供的消费辅助性行为结合起来之后才能实现其产品的价值。为此,这一行业的价格也有一个特殊之处,即专门的“服务费”,它表明的就是这一特殊产品的不同价值组成。

(4) 酒店中的许多工作具有很强的重复性。如客房的清扫、就餐过程中的服务、卫生清洁、向每一个客人不厌其烦地重复“您好”和微笑。这样一项工作的预先标准设定留给人们创造性的空间是非常有限的,从而也易于导致员工的心理承受力达到极限。当员工觉得工作不能使他们感到兴奋时,员工的工作热情就会大大下降,重新选择工作的愿望就会变得愈发强烈,人员的流动性也就会增高。

(5) 酒店提供的是服务性产品,而且这一产品的生产是在与宾客面对面的交往中完成的。因此,在交往中,人的行为对酒店产品的质量会产生直接的影响。酒店员工的个人素质和人际交往的技能,将直接影响着酒店产品的质量。

酒店人力资源是能够推动酒店发展并与酒店目标一致的全体员工的总和,包括数量和质量两个方面。酒店是以人为中心的行业,酒店的管理说到底就是对人的管理,运用科学的方法对酒店的人力资源进行有效的利用和开发,以提高全体员工的素质,使其得到最优化的组合,发挥最大的积极性,从而提高全体员工的素质,不断提高劳动效率。因此,加强人力资源管理对酒店具有极重要的意义。

三、酒店人力资源管理的目标、内容与流程

1. 酒店人力资源管理的基本目标

根据酒店发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对酒店中员工的招聘、培训、使用、考核、评价、激励、调整等一系列过程,

调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为酒店创造价值,确保企业战略目标的实现。酒店在人力资源管理方面应致力于达到以下目标:①构筑先进合理的人力资源管理体系,体现“以人为本”的理念,在实践中培养和开发员工,使员工与企业共同成长。②保持酒店内部各部门在人事制度和程序的统一性和一致性,保持人力资源系统的专业水平和道德标准。③保证各项人事规章制度符合国家和地方的有关规定。④谋求人与事的结合。⑤把合适的人放在合适的岗位、从事合适的工作。⑥建立一支专业化的员工队伍。⑦形成最佳的员工组合。⑧激励员工,发挥最佳的群体效应。

2. 酒店人力资源管理的内容

酒店人力资源管理的内容是多方面的(如图1-3所示),随着社会的发展,人力资源管理的内涵和外延还会不断地增加。

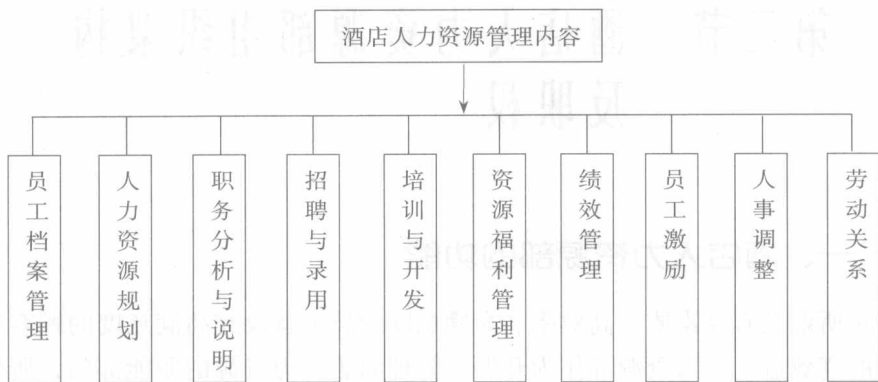


图 1-3 酒店人力资源管理内容

3. 酒店人力资源管理流程

从员工使用的程序来看,酒店人力资源管理基本流程为:

聘→用→考→育→留

人力资源部门根据酒店的目标和岗位需要,按照职务说明书要求招聘符合条件的员工,员工进入酒店后,通过上岗培训,具备上岗资格后担任某一职务。员工在使用一段时间后,酒店要对员工进行考核,考核结果形成的信息反馈是调整员工使用(奖励、晋升、降级、辞退)的依据。流程图(如图1-4所示):

要,从最大限度地调动人的工作积极性、创造性出发,制定出整套包括选拔、培养、使用、考核和奖惩在内的劳动人事制度和分配制度,科学地定岗定编,使人与事得以最佳结合。

(3) 人力资源部的工作特点是既有阶段性目标,又要有贯彻始终、永无止境的追求。因为社会的发展、科学技术的进步会不断地给人力资源开发提出新课题,且酒店管理思想、管理体制、管理手段和管理方法的科学化以及现代化本身也要求员工不断调整自己的知识结构,提高自己的知识水平。人力资源部要尽可能为员工表现自己的能力提供机会,使他们获得的知识在实践中转化为经验,上升为理论。

二、酒店人力资源部的基本任务

酒店人力资源部的基本任务是遵循国家的劳动人事法规和政策,围绕酒店的经营管理这一中心开展工作,最大限度地利用和开发人力资源,不断提高员工的整体素质,优化人才资源,实现经济效益和社会效益的最大化。结合酒店实际,制定人事劳动管理的各项制度,包括人事管理制度、调配制度、劳动合同、劳动工资制度、职工福利、劳动规章、职工奖惩制度、档案管理制度,科学地、有效地进行人事管理。通过招聘、录用、选拔、调配、调整、流动、考核等手段,为各部门选送高素质的合格员工。在人事管理中谋求人与事的科学结合,谋求人与人的协作配合,充分调动员工积极性、创造性,最大可能地提高员工的整体素质和工作效率,形成良好的企业文化。酒店人力资源部的基本任务(如图1-4所示),具体包括以下内容:

(1) 直接负责整个酒店的人力规划、员工招聘、录用、培训、考核、工资、劳保、福利、调配、质检、劳动关系协调等工作。

(2) 开展各种有效活动,密切劳资关系,协调政府、企业、员工、客人之间的利益,增强员工的向心力、凝聚力。

(3) 完善工资分配和福利制度,吸引和留住优秀人才。

(4) 负责对员工的工作质量进行监督,确保酒店服务质量。

(5) 负责制定《员工手册》、《劳动合同》及酒店的人事规章制度。

(6) 负责同政府机关、社会团体、人才交流中心及其他同行建立并保持友好的工作关系。

(7) 审核人力资源的财政预算和支出,做好各项成本控制工作。

(8) 负责审核酒店年度培训计划和月度培训计划,建立和完善酒店二级