



高等职业教育酒店管理专业「十一五」规划教材

# 酒店

JIUDIAN  
RENLI ZIYUAN GUANLI

李增蔚 龙京红 主编

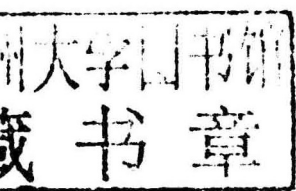
## 人力资源管理



郑州大学出版社

# 酒店人力资源管理

主编 李增蔚 龙京红



郑州大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/李增蔚,龙京红主编. —郑州:  
郑州大学出版社,2010.8

(高等职业教育酒店管理专业“十一五”规划教材)

ISBN 978—7—5645—0243—0

I. ①酒… II. ①李…②龙… III. ①饭店—劳动力  
资源—资源管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 143348 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

出版人:王 锋

全国新华书店经销

黄委会设计院印刷厂印制

开本:710 mm×1 010 mm

印张:14

字数:289 千字

版次:2010 年 8 月第 1 版

邮政编码:450052

发行部电话:0371—66966070

1/16

印次:2010 年 8 月第 1 次印刷

---

书号:ISBN 978—7—5645—0243—0 定价:28.00 元

本书如有印装质量问题,由本社负责调换



## 作者名单

### ■ 主 编

李增蔚 龙京红

### ■ 副主编

郭素婷 邵学珍

### ■ 编 委(以姓氏笔画为序)

王勇强 龙京红 李增蔚

邵学珍 赵 娜 胡 铁

郭素婷 程海涛 樊 慈



酒店人力资源管理是酒店管理者的一门必修课,在酒店管理实务中居于十分重要的地位,同时,酒店人力资源管理也是一门理论性和实用性均较强的专业课程。基于以上两方面考虑,本书在编写过程中主要突出以下特点:

(1)内容全面、系统,力图构建适合高职院校教学实际的酒店人力资源管理理论体系。

(2)穿插了许多科学性强、针对性好的案例,使理论与实际的联系更紧密。

(3)针对酒店“以人为本”的理念,引入了企业文化与人力资源管理等内容,拓展了酒店人力资源管理的视野。

本书由李增蔚、龙京红担任主编,郭素婷、邵学珍担任副主编。具体的分工是:

樊慈编写第一章;邵学珍编写第二章;王勇强编写第三章;郭素婷编写第四、六、七章;赵娜编写第五章;李增蔚编写第八章;程海涛、龙京红编写第九章;胡铁编写第十章。全书由龙京红担任主审。

本书在写作过程中参阅了大量的国内外文献,使我们得以“站在巨人的肩膀上”成长,在此对这些卓越的研究者表示深深的敬意和真诚的感谢。

在本书出版之际,我们还要感谢郑州大学出版社的编辑们,他们为本书的出版付出了大量的时间和精力,在此真诚致谢!

由于作者的水平有限,本书难免有疏漏和不当之处,恳请专家和读者在使用本书后,对本书从内容到形式提出宝贵意见,以便今后修改完善。

李增蔚 龙京红

2010年3月

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1 酒店人力资源管理概述 .....         | 1  |
| 1.1 人本管理在酒店管理中的运用 .....    | 2  |
| 1.1.1 现代管理中的人本思想 .....     | 2  |
| 1.1.2 人本管理在酒店管理中的意义 .....  | 4  |
| 1.1.3 人本管理在酒店管理中的运用 .....  | 5  |
| 1.2 酒店人力资源管理的内涵和特点 .....   | 7  |
| 1.2.1 人力资源的概念及特征 .....     | 7  |
| 1.2.2 酒店人力资源管理的含义 .....    | 9  |
| 1.2.3 酒店人力资源管理的特点 .....    | 9  |
| 1.3 酒店人力资源管理的任务与内容 .....   | 12 |
| 1.3.1 酒店人力资源管理的任务 .....    | 12 |
| 1.3.2 酒店人力资源管理的内容 .....    | 13 |
| 2 酒店职务分析与评估 .....          | 20 |
| 2.1 职务分析概述 .....           | 20 |
| 2.1.1 职务分析的基本术语 .....      | 21 |
| 2.1.2 职务分析的定义 .....        | 22 |
| 2.1.3 职务分析的目的和意义 .....     | 22 |
| 2.2 职务分析的流程 .....          | 23 |
| 2.2.1 职务分析流程的四个阶段 .....    | 23 |
| 2.2.2 职务说明书 .....          | 25 |
| 2.2.3 职务分析的方法 .....        | 30 |
| 2.3 酒店职务评估 .....           | 36 |
| 2.3.1 酒店组织机构 .....         | 36 |
| 2.3.2 酒店的岗位设计 .....        | 38 |
| 2.3.3 酒店职务评估 .....         | 39 |
| 3 酒店人力资源规划与配置 .....        | 47 |
| 3.1 酒店人力资源规划概述 .....       | 47 |
| 3.1.1 酒店人力资源规划的概念和作用 ..... | 47 |
| 3.1.2 酒店人力资源规划的内容 .....    | 49 |



## 目录 Contents

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3.1.3 酒店人力资源规划的编制 .....      | 50 |
| 3.2 酒店人力资源预测 .....           | 52 |
| 3.2.1 酒店人力资源供求预测 .....       | 52 |
| 3.2.2 酒店人力资源规划的需求预测方法 .....  | 53 |
| 3.2.3 酒店人力资源规划的供给预测方法 .....  | 55 |
| 3.3 酒店人力资源规划的执行 .....        | 56 |
| 3.3.1 酒店人力资源规划执行的方式和原则 ..... | 56 |
| 3.3.2 人力资源管理系统 .....         | 58 |
| 3.3.3 人力资源规划的执行是一个系统工程 ..... | 59 |
| 3.4 酒店员工的配备与储备 .....         | 60 |
| 3.4.1 酒店员工的配备 .....          | 60 |
| 3.4.2 酒店员工的储备 .....          | 61 |
| 4 酒店员工招聘与录用 .....            | 65 |
| 4.1 概述 .....                 | 65 |
| 4.1.1 酒店员工招聘的含义 .....        | 65 |
| 4.1.2 招聘的原则 .....            | 66 |
| 4.1.3 酒店员工招聘的特殊性 .....       | 67 |
| 4.1.4 酒店员工招聘流程 .....         | 67 |
| 4.2 酒店员工招聘 .....             | 69 |
| 4.2.1 招聘准备 .....             | 69 |
| 4.2.2 内部招聘 .....             | 72 |
| 4.2.3 外部招聘 .....             | 73 |
| 4.3 选拔 .....                 | 74 |
| 4.3.1 选拔的时机 .....            | 74 |
| 4.3.2 对申请人的鉴定 .....          | 75 |
| 4.3.3 申请人资料 .....            | 75 |
| 4.3.4 面谈 .....               | 76 |
| 4.3.5 关于中高级管理职位与大学毕业生应聘者 ... | 79 |
| 4.3.6 小组选拔 .....             | 80 |
| 4.4 录用 .....                 | 81 |
| 4.4.1 录用过程是服务过程 .....        | 81 |





|       |                         |     |
|-------|-------------------------|-----|
| 4.4.2 | 录用通知书 .....             | 81  |
| 4.4.3 | 建立新员工档案 .....           | 82  |
| 4.4.4 | 到职复核单 .....             | 83  |
| 5     | 酒店员工培训与开发 .....         | 85  |
| 5.1   | 员工培训概述 .....            | 87  |
| 5.1.1 | 员工培训的概念及意义 .....        | 87  |
| 5.1.2 | 员工培训的特点及学习原则 .....      | 90  |
| 5.2   | 培训的分类、内容和方法 .....       | 92  |
| 5.2.1 | 酒店培训分类 .....            | 92  |
| 5.2.2 | 酒店培训内容 .....            | 94  |
| 5.2.3 | 酒店培训方法 .....            | 95  |
| 5.3   | 培训的执行程序 .....           | 99  |
| 5.3.1 | 培训需求分析 .....            | 100 |
| 5.3.2 | 制定培训计划 .....            | 102 |
| 5.3.3 | 培训计划的实施 .....           | 103 |
| 5.3.4 | 培训评估 .....              | 104 |
| 5.4   | 酒店员工的职业生涯开发 .....       | 106 |
| 5.4.1 | 影响酒店员工职业选择的因素 .....     | 106 |
| 5.4.2 | 酒店员工个人职业生涯规划 .....      | 107 |
| 5.4.3 | 酒店职业生涯规划管理 .....        | 109 |
| 6     | 酒店绩效管理 .....            | 112 |
| 6.1   | 酒店绩效管理概述 .....          | 112 |
| 6.1.1 | 绩效管理的概念与作用 .....        | 112 |
| 6.1.2 | 现代绩效管理与绩效考核的区别 .....    | 115 |
| 6.1.3 | 酒店人力资源绩效管理的特殊性 .....    | 116 |
| 6.2   | 酒店人力资源绩效考核指标体系设计 .....  | 118 |
| 6.2.1 | 酒店人力资源绩效考核指标的内涵 .....   | 118 |
| 6.2.2 | 酒店人力资源绩效考核指标的分类 .....   | 119 |
| 6.2.3 | 酒店人力资源 KPI 体系及其设立 ..... | 121 |
| 6.3   | 酒店人力资源绩效考核的方法 .....     | 123 |



## 目录 Contents

|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 6.3.1 | 现代酒店员工绩效考核的主要目的 .....  | 123 |
| 6.3.2 | 现代酒店员工绩效考核的主要方法 .....  | 123 |
| 6.3.3 | 绩效考评中的常见误差与修正规则 .....  | 128 |
| 6.4   | 酒店员工绩效考核结果的运用与管理 ..... | 130 |
| 6.4.1 | 酒店员工绩效考核结果分析 .....     | 131 |
| 6.4.2 | 酒店员工绩效考核结果反馈 .....     | 132 |
| 6.4.3 | 酒店员工绩效考核结果运用 .....     | 133 |
| 7     | 酒店员工薪酬管理 .....         | 137 |
| 7.1   | 薪酬概述 .....             | 137 |
| 7.1.1 | 薪酬的内容 .....            | 137 |
| 7.1.2 | 酒店薪酬制度 .....           | 139 |
| 7.1.3 | 影响酒店薪酬的决定因素 .....      | 139 |
| 7.1.4 | 酒店薪酬制度的类型 .....        | 140 |
| 7.2   | 酒店薪酬体系的设计 .....        | 142 |
| 7.2.1 | 酒店薪酬设计的原则 .....        | 142 |
| 7.2.2 | 基本薪酬体系建立的基本流程 .....    | 144 |
| 7.2.3 | 基本薪酬体系的诊断与评价 .....     | 146 |
| 7.3   | 奖金 .....               | 147 |
| 7.3.1 | 酒店员工奖金的作用 .....        | 147 |
| 7.3.2 | 酒店员工奖金分配方案的原则 .....    | 148 |
| 7.4   | 福利 .....               | 149 |
| 7.4.1 | 福利的概念与作用 .....         | 149 |
| 7.4.2 | 福利的形式 .....            | 150 |
| 7.4.3 | 弹性福利制度 .....           | 150 |
| 7.5   | 酒店薪酬管理的发展趋势 .....      | 151 |
| 7.5.1 | 全面薪酬制度 .....           | 151 |
| 7.5.2 | 绩效薪酬制度 .....           | 151 |
| 7.5.3 | 宽带型薪酬制度 .....          | 152 |
| 7.5.4 | 股权薪酬制度 .....           | 153 |
| 7.5.5 | 团队薪酬制度 .....           | 154 |
| 7.5.6 | 透明化薪酬制度 .....          | 154 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 8 酒店员工激励 .....              | 159 |
| 8.1 激励的概念 .....             | 160 |
| 8.1.1 什么是激励 .....           | 160 |
| 8.1.2 需要、动机与行为 .....        | 160 |
| 8.1.3 激励过程 .....            | 161 |
| 8.2 激励的理论 .....             | 161 |
| 8.2.1 我国的激励理论 .....         | 161 |
| 8.2.2 西方的激励理论 .....         | 162 |
| 8.3 酒店员工的激励方式 .....         | 162 |
| 8.3.1 酒店员工激励的原则 .....       | 162 |
| 8.3.2 酒店员工激励的方式 .....       | 163 |
| 9 酒店劳动关系管理 .....            | 168 |
| 9.1 酒店劳动关系管理概述 .....        | 168 |
| 9.1.1 酒店劳动关系管理的内涵 .....     | 169 |
| 9.1.2 影响酒店劳动关系管理的外部环境 ..... | 170 |
| 9.1.3 酒店劳动关系管理的基本原则 .....   | 170 |
| 9.2 酒店劳动合同管理 .....          | 171 |
| 9.2.1 酒店劳动合同的概念 .....       | 171 |
| 9.2.2 酒店劳动合同的订立和内容 .....    | 172 |
| 9.2.3 酒店劳动合同的履行及变更管理 .....  | 175 |
| 9.3 酒店劳动争议管理 .....          | 177 |
| 9.3.1 酒店劳动争议的内容 .....       | 177 |
| 9.3.2 酒店劳动争议的产生原因及其预防 ..... | 177 |
| 9.3.3 酒店劳动争议的处理 .....       | 180 |
| 10 酒店企业文化 .....             | 184 |
| 10.1 酒店企业文化 .....           | 185 |
| 10.1.1 酒店企业文化内涵 .....       | 185 |
| 10.1.2 酒店企业文化的特性和功能 .....   | 188 |
| 10.1.3 酒店企业文化的建设重点 .....    | 190 |



## 目录 Contents

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 10.2 酒店企业文化与人力资源管理之间的关系 .....               | 191 |
| 10.2.1 酒店企业文化是酒店人力资源管理<br>战略规划的基础 .....     | 191 |
| 10.2.2 人力资源管理战略规划及作业是企业<br>文化影响力实现的保障 ..... | 193 |
| 10.3 酒店企业文化实例阅读 .....                       | 195 |
| 10.3.1 花园酒店管理文化评析 .....                     | 195 |
| 10.3.2 凯悦人本管理文化的启迪 .....                    | 198 |
| 参考文献 .....                                  | 204 |



# 1 酒店人力资源管理概述

## 教学目标

通过本章内容的学习,了解现代管理中人本思想在酒店管理中的意义;理解现代管理中人本思想、人力资源的概念及特征;掌握现代管理中的人本思想、酒店人力资源管理的含义及特点;重点掌握人本管理思想在酒店管理中的运用以及酒店人力资源管理的任务和内容。

## 课前导读

有一家酒店招聘餐饮部主管,你去应聘。面试小组中还有酒店的总经理,你感到非常纳闷,就问:“餐饮部主管只是个普通的管理岗位,上面还有餐饮部经理和餐饮部总监,还需要您亲自面试吗?”总经理微笑着对你说:“如果你买一颗钻石,会托付别人吗?”后来你得知,总经理只要有时间就会参加所有面试。

进入酒店的第一天,你不仅见到了本部门的所有同事,还见到了所有的部门领导甚至是餐饮总监。之后你发现,没有人称呼职务,而是称呼名字或者外号,包括那位总经理。你感到从未有过的亲切。

经过培训,你不仅掌握了相关知识和技能,还得到了酒店给你制订的个人发展计划。在计划中你看到了自己的未来。你认识到只要经过努力,就会有美好的明天。你还发现,酒店才是钻石。

在工作中你很快就融入到同事中,因为不仅部门内部团结融洽,而且部门之间也是这样。在工作中时时事事都让你感受到酒店对员工的重视和关怀,同事之间都以诚相待。酒店没有考勤制度,可是你们都非常自觉。酒店的图书馆、资料室24小时开放。酒店的各级管理人员都没有专门的办公室,而是分散在普通员工的办公室,也是一张桌子、一把椅子、一台电脑,没有任何特殊的地方。酒店定期对员



工进行培训,不仅是专业培训,还有综合素质培训。你切实感到酒店就是一个大家庭。

经过努力,你掌握了更多的工作技能,逐步实现了个人发展计划,也进入了管理层。而酒店也在发展壮大。后来,由于工作需要你不得不离开酒店,离开这个大家庭。但是你彻底体会到了以人为本的思想。

## 1.1 人本管理在酒店管理中的运用

现代管理学认为,人是管理中的首要因素,因此,进行任何管理活动都必须树立人本观念,把关心人、尊重人、激励人、解放人、发展人放在首要地位。人本观念,是现代管理中的基本观念,一个企业要创新,要发展,必须紧紧依靠人本管理。

### 1.1.1 现代管理中的人本思想

人本管理思想就是“以人中心”的管理思想。具体说来,酒店管理中的以人为本即把员工作为酒店最重要的资源,根据每个员工的能力、特长、兴趣、爱好、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和酒店文化建设,使员工能够在工作中充分调动和发挥自己的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率和工作业绩,为实现酒店发展目标做出最大的贡献。

随着社会的进步和教育水平的不断提高,酒店员工的素质发生了很大的变化。酒店中“知识型员工”的比重越来越大,员工不再是为了生存而工作。他们渴望能力的充分发挥和个人更远大的前途。由于酒店的发展越来越依靠知识的积累,而员工是酒店知识资本的所有者,这决定了酒店中老板与员工的关系不再仅仅是雇佣与被雇佣的关系,而更多的体现为合作者的关系。老板是物质资本的投资者,而员工则是知识资本的投资者,双方的共同“投资”促成了酒店的发展。

#### 1.1.1.1 现代人本思想的层次

现代酒店管理中,越来越强调人的重要性,于是越来越多的公司提出了“以人为本”的口号,但真正要做到人本管理还需要一个较长的过程。人本管理在管理实践中体现出不同的形态,并且这种形态具有层次性。目前,较为普遍的是把人本管理分为五个层次,分别为:情感式沟通管理、员工参与管理、员工自主管理、人才开发管理、酒店文化管理。

(1)情感式沟通管理 情感式沟通是人本管理的基本层次,也是提升到其他层次的基础。在该层次中,管理者与员工不再是单纯的命令发出者和命令实施者。管理者和员工有了除工作命令之外的其他沟通,这种沟通主要是情感上的沟通,比



如管理者会了解员工对工作的一些真实想法,或者员工在生活上和个人发展上的一些其他需求。在这个阶段员工还没有就工作上的问题与管理者进行决策沟通,但为决策沟通打下了基础。

(2)员工参与管理 员工参与管理也称为“决策沟通管理”,即管理者 and 员工的沟通不再局限于对员工的问寒问暖,员工已经开始参与到工作目标的决策中来。在这个阶段,管理者会与员工一起讨论员工的工作计划和工作目标,认真听取员工对工作的看法,积极采纳员工提出的合理化建议。员工参与管理会使工作计划和工作目标更加趋于合理,并增强了员工工作的积极性,提高了工作效率。

(3)员工自主管理 随着员工参与管理的程度的加深,对业务娴熟的员工或知识型员工可以实行员工自主管理。管理者可以指出公司各部门的工作目标,让每位员工拿出自己的工作计划和工作目标,经大家讨论通过后,就可以实施。由于员工在自己的工作范围内有较大的决策权,所以员工的工作主动性会很强,并且能够承担相应的工作职责。在该阶段,每位员工的工作能力都会得到较大的锻炼,综合能力较高、创造力较强的员工,在这个阶段会脱颖而出,成为独当一面的业务骨干。

(4)人才开发管理 为了更进一步提高和发掘员工的工作潜能,公司要有针对性地进行人力资源开发工作。员工工作能力的提高主要通过三个途径:工作中学习、交流中学习和专业培训。人才开发管理首先要为员工建立一个工作环境,让大家互相学习和讨论。另外,人力资源部门可以聘请一些专家,进行有针对性的培训。

(5)酒店文化管理 所谓酒店文化,说到底就是一个公司所特有的工作作风、习惯和精神风貌。酒店文化的形成需要经过长期的积累。员工的工作习惯需要有针对性地进行规范和引导。如果公司不将员工的工作习惯向好的方向引导,它就会向坏的方向发展。酒店文化的作用就是建立这样一种良好导向,而这种导向必须是大家所认同的。随着公司的发展,酒店文化也会不断发展。但不管怎样,酒店文化管理的关键是对员工的工作习惯进行引导,而不仅仅是为了公司形象的宣传。

#### 1.1.1.2 现代以人为本思想的不同类型

从总体上讲,酒店管理有四种基本的管理模式:命令式管理、传统式管理、协商式管理、参与式管理。命令式管理和传统式管理是集权式管理,而协商式管理和参与式管理则属于员工参与的以人为本的酒店管理。根据酒店的人员素质和不同的管理要求,可以把以人为本管理分为四种管理类型:控制型参与管理、授权型参与管理、自主型参与管理和团队型参与管理。

(1)控制型参与管理 控制型参与管理适合于刚开始导入参与管理模式时使用。严格地说,它不属于真正意义上的参与管理,只是从传统管理向现代管理的一种过渡。控制型参与管理强调控制,在传统的自上而下的管理模式下,引入自下而上的管理反馈机制,让员工的建议和意见有一个正确的反馈渠道,渠道的建设和管



理仍然由管理人员负责。这个阶段对于知识层次较低的工人可能会持续相当长的一段时间。

(2)授权型参与管理 在授权型参与管理中,员工被赋予少量的决策权,能够较灵活地处理本职工作内的一些事务。授权型参与管理的意义在于它让员工养成了自主决策并对决策负责的习惯。由于经验和能力的问题,员工常常会有一些决策失误,所以还需要管理人员进行监督和管理。在这个阶段,要允许员工犯错误,但不能连续犯同类的错误。管理人员的管理职能逐渐转化为指导职能。

(3)自主型参与管理 授权型参与管理使员工自我决策和自我管理的能力有了很大的提高,这时就可以进入自主型参与管理阶段。在这个阶段,员工有更大的决策权限,当然也要为决策的失误负更大的责任。员工在工作过程中,对信息的获取量越来越大,员工之间的沟通和讨论越来越频繁。酒店对每位员工实行目标管理,由员工自主决策工作的过程,但要保证达到酒店要求的工作结果。酒店管理人員的管理职能从指导职能转化为协调职能。

(4)团队型参与管理 这一阶段已打破了传统的行政组织结构体系,根据酒店发展需要临时组建或撤销职能团队。每个职能团队都有明确的目标。团队中的成员可以自由组合,也可以由酒店决策层指定。由于部门的撤销,大量的管理人员将加入团队,丧失了管理职能。在团队中,由团队成员自主选择协调人。团队协调人不是团队的领导,他没有给其他成员安排工作的权力,而只是在团队内部或者与外界沟通发生摩擦时起到调解人的作用。团队协调人没有酒店的正式任命,只有一个民间职务,他可以根据团队的需要随时选举和撤销。团队协调人也有自己的工作,与团队其他成员同等待遇。由酒店指定团队的目标,由团队成员讨论达成工作目标的方式,然后各自分工,相互协作,完成工作。

### 1.1.2 人本管理在酒店管理中的意义

(1)在酒店内牢固树立以人为本的思想,可以充分调动人的积极性和创造性。在市场经济条件下,只有牢固树立人力资源是第一资源的观念,充分认识人力资源开发与管理的战略意义,酒店才可以取得健康、快速发展的保证。一个酒店,衡量它的改革是否成功,管理是否科学,根本的一条是看它是否树立了以人为本的思想,是否把广大员工的积极性、创造性真正调动起来。酒店领导者的一个重要职责是,营造人才竞争向上的氛围和环境,树立公开竞争、优胜劣汰、无功即过的新观念,激励大家比才能、比贡献,人人为酒店出力献策。加强人本管理是酒店的一项十分重要的管理工作,也是酒店保持生机活力的根本举措。

(2)通过人本管理可以促使酒店领导者提高自身的素质。作为酒店领导者,首先要能在众多的信息中梳理出重要的部分进行科学决策;必须要善于与人交往,传递信息;必须有很好的运营机制和长远打算;必须要非常重视人才,从实际出发,要





把人本管理贯彻到酒店管理经营过程的始终,带领广大员工积极推进酒店的改革和发展。这不仅仅是市场经济的必然要求,而且也将成为社会全面发展的重要途径。实践证明,酒店经营得好坏和酒店领导者素质的优劣有关。这就要求酒店领导者必须坚持人本管理观念,并时刻有危机感,切实加强自身各方面素质的提高。

(3)牢固树立“人才为本”的观念,有利于加快建立用好现有人才的动力机制。酒店要发展,就要牢固树立“人才为本”的观念,发现人才、培养人才、充分开发和利用人才;就要培育人才、保护人才、留住人才,做到人尽其才,才尽其用。为此,要坚持物质激励与精神激励有机结合;要确实建立“按贡献大小分配、效率优先、兼顾公平”的分配制度。这种观念可以帮助酒店改变现有的一些不科学的分配制度,使个人的经济收入与其贡献挂钩,特别是对那些作用突出、岗位重要、贡献大的人才应该加大其收入分配的力度;“人才为本”可以培养积极向上的酒店文化,激发人才的向心力。良好的酒店文化能促进酒店的健康生存和长足发展,最终也会提高酒店经营者和广大员工的收入,充分调动广大员工的积极性。

### 1.1.3 人本管理在酒店管理中的运用

随着我国社会经济的快速发展,“人本管理”在酒店管理中发挥着越来越重要的作用。酒店管理者在不断提高酒店硬件豪华程度、不断推出特色服务的同时,必须努力实践“人本管理”,力求做到人尽其才,最大限度地挖掘员工潜力,最大限度地发挥员工的工作热情,不断提升酒店服务水平,以实现酒店“赢得顾客,赢得市场,赢得利润,赢得发展”的最终目标,成为酒店管理者追求的理想化状态。也就是说,一个现代化的酒店,唯有兼收并蓄,扬长避短,走适合自己特色的人力资源管理之路,才是酒店发展的方向。

注重人力资源管理,培养高素质的酒店员工队伍,是酒店坚持“人本管理”的精髓所在。正如国际假日集团的创始人凯蒙·威尔逊先生说的:“没有满意的员工,就没有满意的顾客。”在我国的酒店服务业中,因员工素质偏低(如学历普遍不高,外语等必备技能掌握不够,受传统观念影响,不少员工仍把服务顾客看作是伺候顾客,职业修养缺乏等等)而导致出现服务质量问题的情况并不少见。这从一个侧面反映出这样一个现实:我国现阶段的酒店业,员工素质和技能还远不能适应国内外顾客日益个性化的需求。因此,现代酒店的管理者们有必要从以下几方面加强人力资源管理,努力造就一支高素质员工队伍。

(1)改变传统的薪酬设计理念,建立以能力、业绩为核心价值的薪酬体系。传统的薪酬体系未能充分体现“多劳多得、兼顾公平”的社会主义分配原则,因而难以充分发挥薪酬应有的激励作用。因此,薪酬必须与员工的能力和岗位业绩直接挂钩,以激励员工的工作动机与热情。

首先,要让每一位员工明确酒店的商业战略及奋斗目标。例如,假日酒店向每