

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书



酒店人力资源 管理实务

S INPORO TRAINING
HOSPITALITY SERIES

廖钦仁◎编著



广东省出版集团
广东经济出版社

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书



酒店人力资源管理实务

INPOTRO TRAINING HOSPITALITY SERIES

廖钦仁◎编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理实务/廖钦仁编著. — 广州: 广东经济出版社,
2006.3

(新博亚酒店丛书 11)

ISBN 7-80728-227-4

I. 酒… II. 廖… III. 饭店—劳动力资源—资源管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156928 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市端州报社印刷厂 (肇庆市建设一路 2 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5 2 插页
字数	245 000 字
版次	2006 年 3 月第 1 版
印次	2006 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-227-4/F·1362
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

随着中国经济的飞速发展，中国酒店业面临越来越激烈的竞争。虽然中国酒店业早已与国外同行接轨，但多为硬件的有形引进，直接的模仿多于深层次的借鉴，而对服务水平、员工素质、管理理念等“软件”的引进比较缺乏。这使所形成的饭店管理模式一开始就存在着经营内涵、管理理念等方面的缺陷，严重影响我国酒店业的市场竞争力。

为了改变这种被动的局面，在国内酒店业的“硬件”水平日益接近国际水平的情况下，“软件”成为了竞争的焦点，而教育正是酒店“软件”建设之本。通过教育，提高员工素质、工作效率、敬业精神和职业道德水准，并培养其持续学习的能力，才能实现酒店以人为本的整体优化目标，才能适应集约化经营的需要，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

要成为一家有竞争力的酒店，这家酒店必须是学习型企业。

要成为学习型企业，就要在酒店内部建立学习氛围，就要对全体员工开展定期/不定期的脱产/在职培训。

要开展各种培训，必须有合适的培训师和教材，以及一种良好、互动的培训体系/机制。平心而论，目前非常缺乏能够满足酒店从业人员培训需要的合格的培训师和教材。我们因此产生了策划、出版一套崭新的酒店丛书的想法。

从2003年8月开始，由广东经济出版社总策划，中国饭店协会、中国饭店业职业经理人专业委员会、南京/海南新博亚酒店管理培训中心共同主持，并特邀国内酒店培训业和酒店教育业的多位专家共同参与，启动了《新博亚酒店丛书》工程。两年来，我们引进国际酒店行业先进的培训教育方法，依据国内酒店管理现状和人员素质，并反复征求多家星级酒店管理者和一线员工的意见，终于编写、出版了

《新博亚酒店丛书》第一辑，共 17 本书。与传统酒店教材不同，《新博亚酒店丛书》侧重于酒店从业人员实际技能的培养。本丛书作者，除了大学酒店专业的教师，绝大部分是酒店培训师和资深从业人员。因此，《新博亚酒店丛书》是目前国内不可多得的实用酒店培训教材。

经过中国饭店协会、中国饭店业职业经理人委员会严格审核，确认《新博亚酒店丛书》为《中国饭店业职业经理人执业资格认定考试》指定用书。

广东经济出版社擅长出版实用管理图书，在业内享有较高声誉。南京/海南新博亚酒店管理培训中心擅长做酒店管理培训，在中国酒店业培训中处于领先地位。中国饭店协会和中国饭店业职业经理人专业委员会是中国著名的酒店专业协会。我们愿意通过三方精诚的合作，发挥各自的优势，长期持续出版《新博亚酒店丛书》，提升中国酒店从业人员素质，提高中国酒店的国际竞争力。我们希望，通过作者、出版社、读者、酒店培训机构、酒店协会等多方的共同努力，若干年后，《新博亚酒店丛书》将成为中国酒店培训行业著名的图书品牌。

《新博亚酒店丛书》能及时和广大读者、同仁见面，应该说是集众人智慧。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及许多业内人士。同时还得到了广州华立学院、广州白天鹅宾馆、中山大学酒店管理培训中心、天津职业大学、广东省中旅培训中心、湖南女子职业大学、白天鹅酒店管理培训中心等单位的大力支持和帮助。在此一并致以深深的谢意。

随着中国经济持续稳定的发展，中国酒店业迎来了发展的黄金时期。大量从业人员的进入，酒店培训和教育任重道远。我们希望借助《新博亚酒店丛书》这个平台，推动中国酒店培训行业的健康发展。我们也希望酒店从业人员对已经出版的《新博亚酒店丛书》提出修改意见。

是为序。

《新博亚酒店丛书》总策划 赵世平

(联系电话：020-83801011 83803689)

2005 年 8 月仲秋于广州

前 言

酒店人力资源管理的核心是酒店的经营战略、经营目标，涉及到两个方面的问题：人和事，“人尽其才，事得其人”；包括了三大支柱：岗位管理、绩效考核、薪酬体系。人力资源管理的根本使命就是要保证酒店组织在需要的时候，为酒店提供合格的人力资源，因此选、用、育、留是人力资源管理的四大任务。

酒店人力资源管理的灵魂是三个基本点，第一是效益，第二是激励，第三是关系。即是否有助于酒店效益的提升，酒店战略目标的实现；是否有助于对员工产生激励；是否有助于酒店和谐关系的建立。

本书从酒店的实际操作出发，理论与实际相结合，概括了酒店人力资源管理的各项工作，全面展现现代企业人力资源管理在酒店中的运用。全书共分八章，首先是阐述酒店人力资源管理的相关内容，然后通过人力资源管理的六大模块对酒店人力资源管理的具体操作实务作了详尽的分析和探讨，并给出了具体的操作方法和步骤，最后展望了酒店人力资源管理发展的趋势。另外本书还附录了酒店人力资源管理过程中必然会遇到的各种实用表格和人力资源部门的工作流程及常用的规章制度。

随着知识经济的发展，人力资源管理越来越重要，越来越专业，人力资源管理的理论和实践对于从事哪个部门的员工都是非常有用的。本书围绕中国饭店业职业经理人职业资格认证考试的内容进行编写，是酒店人力资源管理从业人员的良师益友，也可作为酒店人力资源管理岗位培训及在校大、中专学生学习的



资料或教材。

本书由廖钦仁编著，徐年生主审，黄英参编了其中第四章。另外，对包括蓝国庆先生等在内的酒店资深人力资源管理人员、李伟、劳慧等同事给予的大力支持，在此深表谢意。书稿主要参考的资料已在参考文献中列出，在此向有关作者表示感谢。由于水平有限，时间仓促，书中差错在所难免，敬请读者批评指正。

编者

目 录

Contents

第一章 什么是酒店人力资源管理

1

- 第一节 酒店人力资源管理概述 3
 - 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过程
 - 酒店人力资源管理的主要内容及重要性
 - 酒店人力资源管理的目标 酒店人力资源部组织结构
- 第二节 现代酒店人力资源管理体系的创建及原理 10
 - 现代酒店人力资源管理体系的创建
 - 现代酒店人力资源管理的基本原理
- 第三节 酒店人力资源从业人员素质要求 13
 - 酒店从业人员能力素质状况分析
 - 酒店人力资源管理人员的素质要求

第二章 怎样做好酒店人力资源战略规划

17

- 第一节 酒店人力资源战略规划的内容 19
 - 酒店人力资源战略规划的概念
 - 酒店人力资源战略规划的功能
 - 酒店人力资源规划的内容
 - 基于战略的酒店人力资源规划流程
 - 酒店人力资源战略规划的方法
- 第二节 酒店组织结构的设置及其战略规划 25
 - 酒店劳动组织 酒店组织结构



酒店岗位工作分析概要

酒店工作分析的基本方法

酒店岗位分析和职务分析

酒店岗位设计及工作说明书

酒店人员需求分析的方法

酒店组织人员战略规划的制作

第三节 酒店人力资源管理制度与费用预算 38

酒店人力资源管理制度

酒店人力资源管理费用预算

人力资源管理费用预算的编制

编制酒店人力资源管理部门的费用预算

第三章 怎样做好酒店人才招聘与配置

43

第一节 酒店招聘与配置管理概述 45

酒店人才招聘与配置的相关知识

招聘与配置需求分析

第二节 酒店人才招聘与配置的实施 47

酒店人才招聘与配置的设计

酒店人才招聘与配置的管理

酒店人才招聘与配置的运作

第三节 酒店人员离职管理 59

酒店人员离职分析

离职面谈的内容

降低员工流失率的措施

第四节 常用表格精选 63

人事变动报告

人员增补申请表

职位申请表

初试记录表

复试记录表

背景调查表

转正评估表

离职清单

招聘工作流程

新员工入职程序

新员工试用期满转正

离职访谈表

相关链接 人才招聘与配置规章制度范例 78

第四章 怎样做好酒店人力资源培训管理

83

第一节 酒店培训制度的创建 85

酒店培训制度的概念与种类

酒店培训制度的制定

第二节 酒店培训管理 87

酒店培训工作的重要性

酒店培训需求分析方法

	培训计划的制定	培训效果评估
第三节	酒店员工的职业生涯设计	101
	酒店员工职业生涯发展阶段	
	酒店员工职业生涯发展的模式	
	酒店职业生涯管理	
相关链接	酒店培训管理制度范本	106

第五章 如何做好酒店人力资源绩效管理

113

第一节	酒店绩效管理概述	115
	酒店绩效管理的概念	酒店绩效管理的功能
	酒店绩效管理的运用	
第二节	酒店绩效管理制度的创建	119
	酒店绩效管理内容及考评	酒店绩效管理制度的制定
第三节	酒店绩效管理的实施	121
	绩效考评与绩效评价	酒店员工绩效考核体系的建立
	酒店绩效管理的实施及程序	
	酒店绩效管理体的两个关键关系	
	酒店员工激励与管理	
相关链接	酒店绩效管理制度范本	132

第六章 如何做好酒店人力资源薪酬管理

141

第一节	酒店薪酬管理概述	143
	薪酬的相关知识	酒店薪酬管理
	薪酬分配设计	基于战略的薪酬体系模型
第二节	酒店薪酬制度与体系的设计	151
	酒店薪酬制度	酒店薪酬体系设计因素
	酒店薪酬体系设计原则	酒店薪酬策略
	酒店薪酬体系设计流程	酒店薪酬体系
第三节	酒店薪酬管理的实施	159
	酒店薪酬管理的主要内容	酒店薪酬管理
	酒店福利管理	
相关链接	酒店薪酬制度范本	162





第七章 怎样做好酒店劳动关系管理

169

- 第一节 酒店劳动规章制度 171
 - 酒店劳动规章制度概述 酒店职业安全卫生管理
- 第二节 酒店劳动合同管理 173
 - 集体合同的管理 酒店劳动合同管理
 - 社会保险管理
- 第三节 酒店员工关系管理 179
 - 酒店员工沟通与敬业分析 酒店劳动争议处理
- 第四节 常用表格精选 184
 - 员工工资发放 员工投诉处理
 - 员工违纪处理

第八章 现代酒店人力资源管理趋势

187

- 第一节 酒店非人力资源部门的人力资源管理 189
 - 直线管理部门与人力资源管理部门工作比较
 - 人力资源管理理论在非人力资源部门中的应用
 - 人力资源管理理念在酒店各部门中的应用
- 第二节 酒店人力资源信息化管理系统 194
 - 酒店人力资源管理信息系统概述
 - 酒店人力资源管理职能的计算机化
- 第三节 酒店战略性人力资源管理运作与发展 198
 - 酒店第三方人力资源服务 酒店人力资源整合
 - 酒店人力资源危机管理 关注员工工作生活质量
 - 现代酒店人力资源管理发展

第九章 附录

209

- 附录一 员工考勤、假期及加班管理规定 211
- 附录二 人事档案管理办法 215
- 附录三 员工职务变动管理规定 216
- 附录四 人力资源部工作报告 218

参考文献

221

第一章

什么是酒店人力资源管理

酒店管理以人为主体的。一家酒店不管其组织如何完善、设备如何精良，如果酒店员工没有足够的动力和士气，就不可能成为一流的酒店。可以说人力资源管理是决定酒店经营成败的最关键要素。



人力资源部是酒店的重要部门之一，其主要职能包括：人才的招聘、使用、管理、开发和人力成本的控制，组织结构和人员编制的设定与控制，制定员工薪资、劳动保护和福利保险管理制度并监督执行，负责人员的培训、考核、奖励、任免、调配等工作，劳动合同、档案资料的管理。

第一节 酒店人力资源管理概述

酒店管理以人为主体的。一家酒店不管其组织如何完善、设备如何精良，如果酒店员工没有足够的动力和士气，就不可能成为一流的酒店。可以说人力资源管理是决定酒店经营成败的最关键要素。

随着人力资源管理的发展与成熟，人力资源工作的使命不断得到提升。人力资源不再是传统意义上单纯的人事管理，而是已逐步上升到了战略的高度，与酒店的生存发展密切相关。纵观全球，“竞争的全球化挑战、满足利益相关群体的需要以及高绩效工作系统的挑战”这三大方面的竞争将会提高人力资源管理的实践性，人力资源职能由事务中心到卓越绩效中心再到业务伙伴逐步转化，由此对人力资源工作者提出了更高的要求。

一、酒店人力资源管理的概念

人力资源是酒店最重要的资源，必须对其进行科学而有效的开发和管理，才能使酒店在激烈的竞争中取得最佳经济效益和社会效益，立于不败之地。

1. 酒店人力资源管理

对酒店人力资源进行量的管理，是通过对酒店员工的培训、组织和协调，使人力和物力保持最佳比例和有机的组合，使人和物都充分发挥出最佳效益。对酒店人力资源进行质的管理，是对酒店员工的心理和行为进行管理，也就是调动员工的主观能动性。与人力资源的数量管理相比，质量管理更为重要。社会化服务越完善，设备、技术越现代化，市场竞争激烈，工作压力和挑战性越高，对酒店人力资源的质量管理要求就越高。

由此可见，酒店人力资源管理是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的酒店员工进行合理的培训、组织与调配，使酒店人力、物力经常保持最佳比例；同时，对酒店员工的思想、心理和行为进行适当的引导、控



制和协调,充分发挥员工的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以期实现酒店目标。

2. 酒店微观人力资源管理

酒店微观人力资源管理具体包括以下几个环节:

(1) 获取。这首先包括职务分析,酒店根据其文化价值观、使命、目标与战略,确定它的职能分工与劳动分工的形式,设计出它的结构;然后分析并具体制定出工作岗位的职务说明书;再根据酒店内、外部条件与目标,做出人力资源近期、中期与远期规划;最后,据此进行对所需人员的吸引、招聘、考评、选拔、委派与安置。

(2) 整合,又叫做一体化,即使招录到的人员不仅参加到酒店中来,而且在思想上、感情上和心理上与酒店融为一体。这包括:对员工的培训;介绍酒店的宗旨与目标,启发和鼓励他们接受这些宗旨与目标;协调好酒店中的人际和群际关系。

(3) 保持与激励。指对招聘的人员采取适当措施,使对其工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情。酒店通过设计并执行公平合理的奖励、福利、保健等制度,建立起激励机制,激发劳动者的内在潜力。

(4) 控制与调整。这包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行,并在此基础上采取适当的措施,如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等。

(5) 开发。这是指酒店为有效地发挥人的才干和提高人的能力而采取的一系列活动。开发活动的主要环节有:人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它包括两个目标:一是提高人力资源的质量,二是提高其活力。

二、酒店人力资源管理的特点

1. 局外性

指由客人监督和评定酒店工作人员的服务质量。这样做,一方面可以大大减少管理人员巡视检查的工作量,另一方面可以对酒店管理人员的工作起到拾遗补缺的作用。喜来登酒店集团创始人翰德森先生认为,酒店最有效的管理工具应该是客人对服务质量的监督和评定。喜来登酒店集团所属的每一家酒店,都制订了一份详细的客人评定酒店服务质量调查表,内容和项目十分具体。我国酒店业也非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化,几乎每一家酒店都在大厅内设立了大堂副理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做,可以广泛听取客人对员工和设施的意见,及时处理投诉,解决问题,改进酒店人力资源管理工作。



2. 跨越性

跨越性主要集中表现在地域和文化两个方面。首先是地域的跨越。近几年来,我国的一些酒店实现了跨地区、跨国界的集团化经营管理,如上海锦江酒店集团、广州白天鹅酒店集团等。这就使得我国酒店人力资源管理带有明显的地域跨越性,无论是员工招聘,还是员工培训、员工调配,都反映了这一特点。其次是文化的跨越。外资酒店、合资酒店、合作酒店的员工工作于不同的文化环境之中。

3. 超前性

无论是从人才的发现到人才的培养,还是从人才的利用到人才的驾驭,都离不开人才的超前培养和继续教育。否则,现在的人才,若干年后可能就是“现代文盲”。因此,酒店人力资源管理者要有超前意识,并解决好以下两方面的矛盾。

(1) 解决好酒店人力资源开发的超前性与人力资源利用的滞后性之间的矛盾。争取缩短两者之间的时间差,即学即用,杜绝知识资本的浪费,提高知识的转化率和利用率。

(2) 处理好酒店人力资源开发的长期性与人力资源利用的短期性之间的矛盾。把酒店人力资源的开发工作当作一件长期不懈的大事来抓,进行持久的、连续的开发,也可以分期分批地进行开发;同时,也要珍惜开发出来的人力资源,进行适当的利用。

4. 因果性

当今的酒店是靠员工的密切合作与客人的良好印象维持生存和发展的。特别是商务酒店,对客人的服务要求很高。如果酒店员工不能够密切配合,服务就会脱节;服务脱节,客人就会不满意;客人不满意,酒店也就失去客人;酒店失去客人,就会降低效益,甚至不能维持下去;酒店没有效益,员工的生存和发展就会受到威胁。这种因果性的连锁反应,足以引起酒店人力资源管理人员的高度重视。

5. 不可贮存性

酒店人力资源价值具有不可贮存性。酒店和一般企业不同,它以出租使用价值和提供服务为主。客房、娱乐、会务和其他综合服务设施在经营中都不发生实物的所有权转移。因此,酒店员工凝结在酒店产品中的服务价值不可贮存。如果酒店的产品在特定的时间内卖不出去,其当天的价值就自然失去。等到第二天再卖出去,前一天的价值便永远收不回来了,人力资源的价值也就体现不出来,支出的人工成本也就无法补偿,从而使酒店人力资源蒙



受损失，而且这种损失是无法追回来的。由此可见，酒店人力资源具有不可贮存性，管理人员必须把人力资源管理 with 酒店产品经营结合起来，实行“全员营销”。

三、酒店人力资源管理的过程

酒店人力资源管理的过程包括形成、开发、分配和使用四个主要环节。酒店人力资源的形成主要是指具备各种劳动能力的人及其体质、智力、知识和技能发现；酒店人力资源的开发是指潜在人力资源向现实人力资源的转化；酒店人力资源的分配是指酒店将不同的人力资源，根据不同的需要投向不同的部门和岗位；酒店人力资源的使用是指酒店各部门对其所拥有员工的能力加以发挥、运用，并使员工完成酒店所指定的任务。

酒店人力资源的形成和开发包括三个方面的内容：（1）酒店现有员工工作能力的保持，主要通过酒店员工恢复体力和精力实现。（2）酒店员工队伍的替换、补充和扩大，主要通过酒店新进员工替换不称职员工以及填补职位空缺来实现。（3）酒店员工工作能力的获得与提高，主要通过教育、培训、工作经验的积累以及自学实现。

酒店人力资源的分配是通过人力资源供求关系来实现的，酒店人力资源的使用则是酒店各级部门在经营业务中对员工体力和智力的具体消耗。酒店人力资源的使用是人力资源与物力资源相结合的过程，必须遵循保证活动、提高效率、发挥能力、注意养护的原则。其具体内容有：（1）人力资源需要量的确定。（2）工作岗位与工作职务的设计。（3）机构设置与定员。（4）人员配备。（5）劳动纪律管理。（6）员工激励与领导等。根据人力资源的运作过程，酒店人力资源管理的程序及主要内容可以作如下描述（见图1-1）。

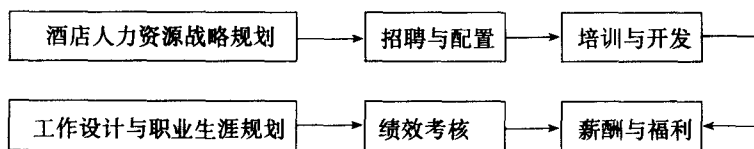


图 1-1

在图1-1中，前二个步骤属于酒店人力资源形成和开发的范畴，旨在