



教育部高等职业教育教学改革试点专业
旅游服务与管理专业推荐教材

饭店人力资源管理

Human Resource Management in Hotel

李志刚/编著

HOTEL

中国旅游出版社



教育部高等职业教育教学改革试点专业
旅游服务与管理专业推荐教材

饭店人力资源管理

李志刚 编著

中国旅游出版社

责任编辑:付 蓉

装帧设计:缪 惟 鲁 筱

责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/李志刚编著. —北京:中国旅游出版社,
2005.8

ISBN 7—5032—2674—9

I. 饭... II. 李... III. 饭店—劳动力资源管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 092445 号

书 名: 饭店人力资源管理

作 者: 李志刚

出版发行: 中国旅游出版社

地 址: 北京建国门内大街甲 9 号

邮政编码: 100005

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cmta.gov.cn

印 刷: 河北省三河市文化局灵山红旗印刷厂

版 次: 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 12.125

印 数: 5000 册

字 数: 337 千字

定 价: 24.50 元

版权所有 翻印必究

序

甲申新春,欣闻列入天津市“十五”教材规划项目中的由天津商学院旅游管理学院领衔组织本院教师并聘请南开大学、暨南大学中旅学院教师编写,由中国旅游出版社出版的旅游服务与管理系列教材顺利完成,深感欣慰,谨此表示热烈祝贺!

改革开放以来,我国旅游业迅速崛起,现已成为国民经济新的增长点和许多地方的支柱产业,在促进“五个统筹”发展、全面建设小康社会的历史进程中正在发挥着越来越大的作用。我国旅游业的国际地位也在不断提高,入境过夜旅游者人数和国际旅游外汇收入已从 1978 年位居世界第 40 位以后跃升为世界第 5 位,国内旅游已拥有世界上最大的规模,出国(境)旅游人数也已在亚洲各国中名列前茅。世界旅游组织预测,到 2020 年,中国将成为世界上第 1 位旅游接待大国和第 4 位旅游客源输出国。

旅游饭店作为旅游生产力中最基本的要素之一,最近 20 多年来在我国也取得了举世瞩目的大发展。到 2002 年年末,全国旅游住宿设施达 27.61 万家,其中星级饭店 8880 家、社会旅馆 8.4 万家、个体旅馆 18.31 万家,直接从业人员合计达到 515.29 万人。遍布全国各地的近 200 家五星级饭店、近 700 家四星级饭店和近 3000 家三星级饭店,不但在旅游住宿接待中发挥着主体作用,而且许多已成为所在大、中、小城市和乡镇的折射当地现代化建设风貌的亮丽风景线;更为可喜的是,我国饭店业的服务与管理水平在借鉴国际经验中普遍进步和提升,已被海外誉为我国率先与国际接轨的行业之一。

“百年大计,教育为本”。为了适应当前我国旅游业大发展和到2020年建成世界一流旅游强国的需要,包括饭店服务与管理在内的我国旅游高等职业教育也必须大力发展,以培养出一批又一批具有必要的理论知识和较强实践能力的第一线的急需人才。天津商学院在开办酒店与旅游管理教育方面已有18年历史,其中,有研究生、本科和专科3个层次;旅游服务与管理专业被教育部命名为全国高等职业技术教育旅游服务与管理的重点示范专业。教育部希望重点示范专业能够在国内该专业的发展中起到示范作用,特别是在教材建设方面能够发挥带头人的作用。鉴此,由天津商学院旅游管理学院和中国旅游出版社组织编写旅游服务与管理系列教材实属顺理成章之举,具有“天时、地利、人和”多方面的优势。

这套系列教材,是对改革开放以来我国饭店服务与管理各岗位在借鉴国际经验基础上不断开拓创新的理论与实践的总结。既有必要的理论基础,又侧重应用能力和创新能力的培养;既注重知识的系统性,又注重在内容划分上的侧重性;既可为当前和未来的饭店各岗位从业人员提供实用性很强的学习培训教材,又可帮助饭店经营管理者全面熟悉业务和提高经营管理能力。我衷心祝愿这套系列教材能受到旅游教育界、饭店业界、旅游服务与管理专业师生和其他有关方面读者的重视和喜爱,并期盼其传授的知识能很好地转化为促进我国饭店业进一步提高服务与管理水平的现实生产力,为包括饭店业在内的我国旅游业更快、更好地发展做出积极贡献!

国家旅游局副局长 陈钢

二〇〇四年二月十八日

前 言

《中共中央、国务院关于深化教育改革,全面推进素质教育的决定》中明确指出:“高等职业教育是高等教育的重要组成部分,要大力发展高等职业教育,培养一大批具有必要的理论知识和较强实践能力的生产、建设、管理、服务的第一线的急需人才。”高等职业教育已成为今后一个时期高等教育事业大力发展的重点,它将发展为一种培养应用型人才的教育制度和教育形式。旅游业已成为国民经济发展的支柱产业,旅游业的大发展急需不同层次的旅游管理人才,特别是急需具有应用能力的一线管理者。目前,全国有旅游高校 252 所,均包含高职人才的培养,但就旅游专业的高职教材出版情况看,能够体现高职特色,符合高职培养目标和培养方案要求的教材还比较少。

天津商学院高等职业教育的旅游服务与管理专业是在有着 18 年历史的酒店与旅游管理本科专业的基础上建立起来的,它被教育部命名为全国高等职业技术教育旅游服务与管理的重点示范专业,还是天津市高职(自考类)的该专业的主考院校。参与饭店服务与管理系列教材编写的教师以天津商学院旅游管理学院的教师为主,同时还聘请了南开大学和暨南大学中旅学院的教师,他们不仅具有较为长期的专业理论教学的经验、教材编写的经验、大量的科研成果,而且有丰富的行业实践经验。大部分教师长期在旅游企业兼职,担任总经理、副总经理、咨询顾问或独立董事等,承担企业科研课题,熟悉旅游企业的经营管理。此外,还邀请了有丰富经营管理经验的业内人士共同参与该套教材的调研、论证和编写工作,使该套教材既有一定的理论基础,同时又体现与实践密切结合,侧重应用能力和创新能力培养的特色,所有这一切是保证该套高职教材质量的必要前提。

21 世纪旅游高职教育应面向世界、面向不断变化的行业发展需要;

应培养德、智、体全面发展的,掌握饭店业、餐馆业、旅行社业及娱乐业服务与管理所需的基本理论、基本知识和基本技能,具有较强的动手能力和解决实际问题的应用能力、开拓创新能力,以适应现代旅游服务与管理第一线工作需要的应用型专门人才。这套教材体现了不断变化的行业发展的需要,在解决实际问题能力及开拓创新能力的培养上体现了以下特色:

在教材内容的选择上,首先有一定的理论基础和适当的方法论内容,并以理论体系为主线贯穿始终;其次,在观点的表述上,选用具有行业特点的实践性内容和案例支撑。因此,教材系统地反映了每一门课所涉及的部门业务流程、应具备的业务技能,以培养学生具有旅游行业最基层的业务操作能力。在教材结构上,力争保证教学目标的实现。首先,在每一章的开始有学习方法的指导,使学生明确该章的主要内容、应掌握的重点、难点、考核的要求,使学生在学时做到心中有数,有的放矢;其次,在每一章的最后留有复习思考题,包括基本理论题、简单应用题、综合应用题,每一章后面还有一个典型案例,涵盖了该章的知识点,学生要针对案例进行小组讨论,寻求解决问题的有效办法。

在这里,我们要特别感谢天津市教委给予我们编写组的支持与帮助。天津商学院领导对该系列教材的编写与出版给予了足够的关注,成立了以主管院长、高职院校院长、旅游管理学院院长及主任、专家教授和企业界人士共同组成的编写委员会,在此也一并表示感谢。同时,还要感谢南开大学旅游管理系的李天元教授,他在百忙之中认真审定所有教材的大纲并提出了很多宝贵的意见;感谢中国旅游出版社的付蓉编辑,正是她对该套教材的独到见解给了我们很多启发,才使得该套教材独具特色;感谢课题组的全体人员,他们对中国旅游高等教育发展的责任感以及在教材编写过程中所表现出来的团队精神,保证了教材编写工作的如期完成。应该说教材编写的过程在很大程度上是一种开拓创新的过程,因此,难免会有不完善的地方,欢迎读者批评指正。

旅游服务与管理高职系列教材编写组

2003年11月29日

目 录

序	(I)
前 言	(III)
第一章 饭店人力资源管理概论	(1)
第一节 人力资源管理的概念	(3)
第二节 饭店人力资源管理的内容和原则	(16)
案 例 中国饭店人力资源所面临的挑战	(23)
第二章 饭店人力资源计划	(25)
第一节 人力资源计划概述	(27)
第二节 人力资源预测技术	(33)
第三节 人力资源计划的制定	(39)
案 例 皇冠饭店的人力资源计划有问题吗?	(44)
第三章 工作分析	(45)
第一节 工作分析的概念	(47)
第二节 工作分析的内容	(51)
第三节 工作分析的过程	(59)
第四章 饭店员工的招聘	(69)
第一节 招聘的概念	(71)
第二节 员工来源和招聘渠道	(75)
第三节 招聘工作的实施	(82)

第四节	招聘选择	(93)
第五节	录用与就职	(104)
案 例	半岛饭店的招聘面试	(109)
第五章	饭店员工培训	(111)
第一节	员工培训概述	(113)
第二节	员工培训的特点和规律	(122)
第三节	员工培训的步骤	(128)
第四节	员工培训的实施	(133)
案 例	星湖饭店的烘焙培训	(144)
第六章	员工绩效考评	(145)
第一节	员工绩效考评概述	(147)
第二节	员工绩效考评的方法和实施	(153)
第三节	员工绩效考评面谈	(170)
案 例	思维尼饭店的绩效评价工作正常吗?	(176)
第七章	薪酬管理	(177)
第一节	薪酬概述	(179)
第二节	薪酬设计的一般步骤	(186)
第三节	工资和奖金	(196)
第四节	福利待遇	(211)
案 例	棕榈湾酒店的薪酬方案有吸引力吗?	(218)
第八章	劳动关系的维护与保障	(219)
第一节	劳动关系	(221)
第二节	劳动合同	(224)
第三节	劳动争议的处理	(238)
第四节	劳动安全与保护	(245)
案 例	曼纽尔·古姆兹及其主管的压力	(255)

第九章 有效的员工激励	(257)
第一节 需求、动机与积极性	(259)
第二节 激励的概念与功能	(265)
第三节 激励的理论及其运用	(270)
第四节 激励管理措施	(288)
案 例 五月花连锁汽车旅馆公司没有解雇比尔	(301)
第十章 饭店组织管理	(303)
第一节 组织的概念及其必要性	(305)
第二节 组织理论	(310)
第三节 组织原则	(315)
第四节 组织结构	(319)
第五节 组织变革	(324)
案 例 帕尔玛饭店的加班	(337)
第十一章 员工职业管理	(339)
第一节 职业的选择	(341)
第二节 职业生涯	(347)
第三节 职业生涯设计	(357)
第四节 职业流动	(364)
案 例 奥斯汀国际饭店集团所面临的挑战	(372)
参考文献	(373)
后 记	(374)

第一章 饭店人力资源管理概论

学习目的

- 掌握人力资源的概念
- 掌握人力资源的特征与质量内容
- 掌握现代企业对人力资源素质的要求
- 了解人力资源管理的形成和发展
- 掌握饭店人力资源管理的概念
- 了解饭店人力资源管理的主要内容
- 懂得饭店人力资源管理的一般原则

主要内容

■ 人力资源管理的概念

人力资源管理是现代饭店管理的核心

人力资源的概念

人力资源管理的形成和发展

饭店人力资源管理的定义

饭店人力资源管理的特点

■ 饭店人力资源管理的内容和原则

饭店人力资源管理的内容

饭店人力资源管理的原则

第一节 人力资源管理的概念

一、人力资源管理是现代饭店管理的核心

饭店管理是凭借设施、设备、资金和人力等资源,运用管理功能来组织接待活动,协调饭店员工在共同劳动中所产生的各种关系,以取得服务工作成效和经济效益的一切管理工作的总称。

从管理的领域来看,饭店管理是在人员、资金、物资、市场和时间五大资源中进行的,在此相互联系、相互依存、相互交错的五大领域之中,饭店管理对人力资源领域的驾御,是决定其他各个领域管理好坏的关键。

从管理的职责来看,饭店管理总是通过管理人员运用管理功能分别对接待服务工作和企业员工这两个主要方面实施管理。也就是说,饭店对人与事两个方面的管理,贯穿于业务经营活动的始终,体现在经营活动的各个环节。对人与事两者的管理的有机结合才能使饭店取得服务工作的成效和良好的经济效益。

由此可见,人力资源管理在饭店管理中居于十分重要的地位。人是饭店经营活动中最积极、最活跃的因素,健全的管理机制、正确的领导方法和各项业务活动的开展,始终涉及到对人力资源的开发与管理。这是调动员工积极性、提高劳动力素质、增加动力和鼓舞士气、保持饭店生机和活力的重要条件;同时,它又贯穿于饭店业务经营活动的全过程,体现在各个方面。饭店业作为劳动密集型行业,人力资源管理尤为重要。

二、人力资源的概念

人力资源是指一定时间、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

投入建设的人口的能力的总和。

人力资源作为一种经济资源，实质就是人类具有的运用和推动生产资料进行物质生产的能力，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、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——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、技能是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。

（一）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活的资源，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，它总是一定社会生产方式下的经济资源，反映一定的社会关系，并随社会进步和社会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和社会意识，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，使之成为人类服务，同时有意识地不断开发、提高和发展自己。

4. 人力资源具有实效性。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 岁至 60 岁（国际上一般

至 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。在人力资源的使用方面要特别注意这一特点。

(二) 人力资源的质量

人力资源的质量包含 3 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、道德品质等。人力资源质量, 主要是指劳动者工作的责任心、事业心、敬业精神、工作态度和思想状态 (或称为时代素质), 例如, 劳动者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等。

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, 是人力作为资源而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。

(三) 人力资源数量与质量的关系

人力资源的数量与质量是紧密联系的。一定的人力资源数量, 必然具有质的规定性; 而一定的人力资源质量, 必须通过一定的数量体现出来。

人力资源一般呈金字塔形分布, 即素质越高, 数量越少。如果饭店中充斥的只是低素质的碌碌之辈, 缺乏高素质的员工, 势必很难在服务、财务、营销等方面具有优势, 在市场竞争中就会处于落后位置。而饭店中存在的人才低就现象, 即招聘高水准人才来从事低要求的工作, 则是人力资源的浪费, 不仅对人才的使用和发展不利, 还会使饭店的人力资源成本增加。另外还要注意: 人力资源数量与质量的比例关系应当与饭店的经营战略结合起来考虑, 并保持一定的弹性, 以避免饭店发生战略转变时出现人才结构比例僵化、失调的问题, 阻碍饭店的发展。

人力资源数量与质量的关系, 是通过人员配置进行处理的, 所以, 员工配置是影响企业人力资源作用的重要因素。人的能力和个性各不相同, 有长处, 也有短处, 只有把人放在最合适的位置上, 用其

所长，避其之短，才能充分发挥其能力。但是，在实际工作中，人和事这两方面都是动态发展的。有的员工能力提高了，经验丰富了，需求也提高了，对现有的工作越来越不满足，甚至产生厌倦的情绪；有的员工随着工作内容的复杂化和设备的更新，其能力越来越不适应岗位，工作越来越困难。对于这些人员配置不合理的问题，必须采取相应的措施及时加以解决。

（四）现代企业对人力资源总体素质的要求

现代企业对人力资源总体素质提出了新的要求，要求人力资源总体素质具有以下特征：

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，以及源源不断地获取利润的驱动力。

2. 可学习性。现代企业通过建立一整套系统的培训机制，使进入企业的员工经过若干年后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企业内部的各种变化，并能根据企业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，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，企业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地流动、调整和再配置之中。人力资源适当、合理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,这就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。

三、人力资源管理的形成和发展

现代人力资源管理是随着企业管理理论的发展而逐步形成的,它启蒙于19世纪中叶的工业革命时期,在20世纪初美国的科学管理兴起时期,人力资源管理逐渐形成一门独立的学科,随后,行为科学的兴起,对这门学科产生了重大的影响,并使之趋于成熟。

(一) 工业革命

工业革命有三大特征:机械设备的发 展;人与机器的关系;需要雇用大量员工的工厂的建立。这场革命导致了劳动专业化的提高和工人生产的产品的巨增。“劳动分工”已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大减少,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。罗伯特·欧文坚信人们的行为是所受待遇的反应,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小时以及在他的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”。

(二) 科学管理阶段

从19世纪末至20世纪初,管理才真正成为一门学科。这一时期称为科学管理时期,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