

“十二五”普通高等教育规划教材

酒店人力资源管理 实训教程

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI SHIXUN JIAOCHENG

王诺斯 付冰◎主 编

王 苗 彭绪梅 徐 晗◎副主编

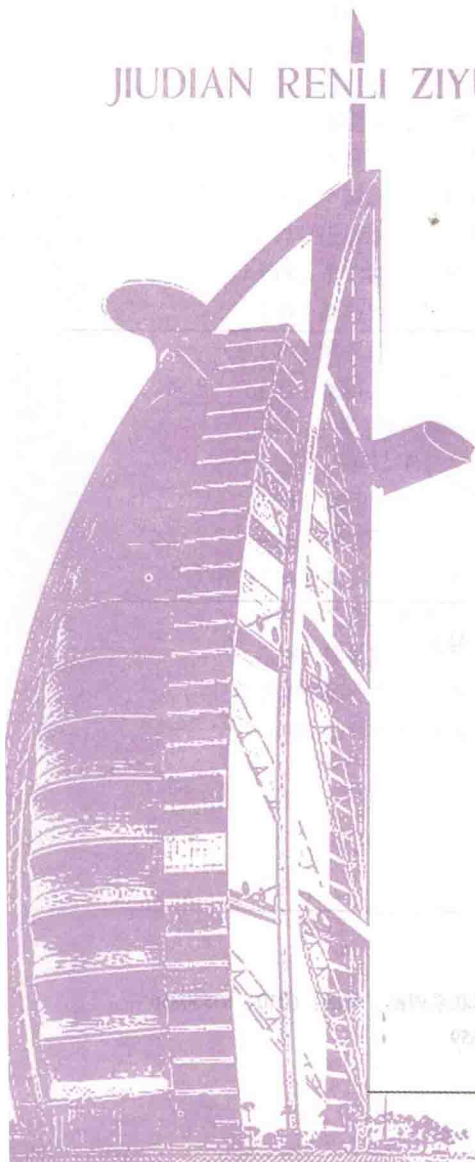
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

“十二五”普通高等教育规划教材

酒店人力资源管理 实训教程

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI SHIXUN JIAOCHENG

王诺斯 付冰◎主 编
王 苗 彭绪梅 徐 晗◎副主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理实训教程/王诺斯,付冰主编. —
北京:中国铁道出版社,2016.1

“十二五”普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-113-18389-9

I. ①酒… II. ①王… ②付… III. ①饭店—人力资
源管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 214594 号

书 名: “十二五”普通高等教育规划教材
酒店人力资源管理实训教程
作 者: 王诺斯 付冰 主编

策划编辑: 张丽娜

读者热线: 400-668-0820

责任编辑: 邢斯思

封面设计: 刘 颖

封面制作: 白 雪

责任校对: 马 丽

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

版 次: 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 12.5 字数: 312 千

书 号: ISBN 978-7-113-18389-9

定 价: 30.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 51873659

前言

酒店人力资源管理实训教程

Preface

纷繁复杂的酒店管理,归根结底是对“人”的管理。酒店人力资源管理和其他的酒店职能管理,如营销管理、财务管理、前厅客房管理、餐饮管理等,存在着相互的关联。酒店人力资源管理是酒店经营管理的基础和灵魂,任何一项酒店职能管理的好坏都可以追溯到酒店人力资源管理的层面。

《酒店人力资源管理实训教程》正是为了满足旅游与酒店管理专业教学和酒店管理实践的需要,为适应旅游业及酒店业的飞速发展对高素质人才的需求,根据高等院校旅游与酒店管理专业的人才培养目标而“量身打造”的应用性教材。本教材从酒店人力资源管理的基本理念入手,阐述酒店人力资源管理的基本原理与内容,同时结合国内外优秀管理理念和成功管理经验与规程,注重在全新管理理念的基础上将理论与实践充分结合。

酒店人力资源管理的本科教学实训还在摸索阶段,缺少相关配套教材,因此我们组织编写了这本实训教材,以期填补空白,推动酒店人力资源管理实践教育的发展。在实训项目中,注重与酒店人力资源管理实际工作流程相结合,在内容编排上从实用性出发,与时俱进、内容新颖、通俗易懂。绝大多数的“酒店实操内容”以中英文对照形式呈现,以提高学生对酒店英文专业术语的掌握能力。本书主要特点如下:

第一,架构清晰,安排科学。本书以酒店人力资源管理的工作流程为主线,主要介绍了酒店定员编制及工作分析、招聘雇用管理、员工培训开发管理、绩效管理、薪酬福利管理、劳动与员工关系管理等内容。在教材编写上,本书突出理论与实践相结合,注重对学生的技能和能力的培养,补充了大量的案例,最大限度地开阔学生的知识面和视野,提高学生灵活运用知识的能力,具有较强的针对性、实用性和时效性。

第二,知识实用,操作性强。本书由高校教师与酒店专家共同编写,坚持以岗位能力培养为重点,以形成管理能力为关键;每一章都反映出酒店人力资源管理实际工作中的主要内容,且紧跟酒店业务发展的前沿动态。本书既立足于使学习者较为全面地了解现代酒店人力资源管理的相关专业知识,为其今后从事酒店经营管理工作提供必要的知识结构;又强调可操作性,注重使学生掌握现代酒店人力资源管理与运作的专业技能。

第三,贴近实际,学以致用。本书遵循“从实际出发、学以致用”的基本原则,凸显酒店人力资源管理知识的实用性和可操作性,注重理论知识和实际运用相结合,在内容的确定、深度的把握上,符合“理论够用,注重应用”的要求,为学生未来走入社会,进入酒店从事相关管理工作打下良好的基础。

本书理论知识言简意赅,切实可行,是一本不可多得的关于酒店人力资源管理实训的应用教材。本教材既可作为高等院校旅游管理类各专业的学生用书,也可作为酒店岗

位培训和酒店从业人员的工作参考用书。本书的编写得到了旅游行政管理部门、喜达屋酒店管理集团的关注、支持、指导和帮助，具有一定的行业权威性和专业先进性。

本书由王诺斯、付冰任主编，王苗、彭绪梅、徐晗任副主编。编写分工如下：王诺斯（大连财经学院）拟订大纲和前言，并编写第1章、第5章；付冰（大连财经学院）编写第4章、第7章以及附录部分；王苗（大连财经学院）编写第3章；彭绪梅（大连海洋大学）编写第6章；徐晗（大连财经学院）编写第2章；最后由王诺斯总纂定稿。

本书在编写过程中，编者借鉴了大量的出版物和网上资料，特此对相关作者表示感谢。由于时间仓促，加之作者水平有限，编写过程中难免有不足之处，敬请广大读者不吝赐教。

编 者
2015年3月

目 录

酒店人力资源管理实训教程

Contents

第 1 章 酒店人力资源管理概述

- 1.1 酒店人力资源管理的概念、内容及目标 2
- 1.2 酒店人力资源管理的主要任务 8
- 1.3 综合实训 14

第 2 章 酒店定员编制及工作分析

- 2.1 酒店定员编制 20
- 2.2 酒店人事工作分析 22
- 2.3 综合实训 32

第 3 章 招聘雇用管理

- 3.1 招聘管理 35
- 3.2 离职管理 46
- 3.3 综合实训 52

第 4 章 员工培训开发管理

- 4.1 酒店员工入职培训 57
- 4.2 酒店员工发展培训 67
- 4.3 酒店培训管理 79
- 4.4 综合实训 84

第 5 章 员工绩效管理

- 5.1 员工评估 89
- 5.2 员工绩效管理流程 97
- 5.3 综合实训 99

第 6 章 薪酬福利管理

6.1 薪酬体系	105
6.2 员工福利	111
6.3 综合实训	130

第 7 章 劳动与员工关系管理

7.1 员工档案及劳动合同管理	137
7.2 酒店相关管理规定	145
7.3 综合实训	161
附录 A 酒店员工仪容仪表标准	164
附录 B 酒店人力资源系统基本介绍	165
附录 C 酒店人力资源管理常见英文术语	182
附录 D 酒店人力资源面试情景问答	186
附录 E 酒店英语面试常见问题	191
参考文献	193

第1章 酒店人力资源管理概述

教学目的

通过本章的教学,使学生了解酒店人力资源管理的概念、内容;熟悉酒店人力资源管理的目标;掌握酒店人力资源管理的任务。学生在理论学习的基础上,能够为某酒店制订人力资源管理目标;能够为酒店设置人力资源管理的核心任务。

1.1 酒店人力资源管理的 概念、内容及目标



案例引入

江西某酒店工程部经理吕彬由于打造高效团队、营造愉悦氛围与创造出色业绩,升任为酒店主管设备、安全与服务质量的副总经理。他的原助理赵军被提拔为工程部经理。由于吕彬对设备管理比较熟悉,他还是把主要精力放在工程部事务上,认为自己能够做得比现在的工程部经理更好,所以经常去工程部对一线操作工人进行指导,解决一些实际问题,或者直接下达任务,替代了现任工程部经理赵军的职责。时间长了,赵军就很少做决策,遇到需要抉择的事情时,都要请示吕彬。工程部员工的抱怨日益增多,因为要经常面临吕彬与赵军的直接指挥。上下级之间、员工之间的关系日趋紧张。

吕彬既要处理工程部的具体事情,又要分管酒店其他的事情,忙得焦头烂额。于是找到了刚从某著名大学 MBA 班学成归来、现任主管人力资源的副总李凌,以寻求解决问题的策略。在李凌的总体协调下,制订了具体的解决方案:首先,重新安排吕彬每天的工作时间,按照工作的流程与重要性进行时间分配。吕彬应尽量控制自己不去酒店工程部。在去之前,首先问自己:“我为什么要去?我必须去吗?需要解决的事情是否属于自己的职责范畴?”其次,帮助现在的工程部经理赵军重新明确职责。以后凡是工程部的任务,即使需要吕彬协助解决,也由赵军下达命令。最后,吕彬应充实安全管理与服务质量管理的专业知识,以便更好地发挥自己的作用。经过一段时间的努力,吕彬基本上从工程部的日常事务中脱离出来,也有更多的时间处理其他更为重要的事宜。赵军慢慢地胜任了自己的本职工作,工程部有了更多的欢声笑语。

案例中的新任副总对接替自己的工程部经理不信任,很多工作不敢放手让他去做,想授权又不敢授权,有时候即使授了权,也经常插手,时间长了严重打击了接替者的积极性,他对自己的能力产生了怀疑。此外,直接对工程部一线员工下达任务,越俎代庖,一是相当于剥夺了现任工程部经理的权力,没有权力就不愿意承担责任。二是工程部的一线员工受到多头领导,不知道该听谁的,工作积极性也受到严重影响。在李凌的协助下,吕彬与其下级管理人员明确了各自的权限,共同承担了解决问题的责任,最终顺利解决了由其管理不当造成的问题,使工程部恢复了往日的高效合作与愉快工作的氛围。

从案例中可以看出,酒店的人力资源管理工作非常重要,因为酒店更多的是对人的管理,管理的质量直接影响到酒店的生存。只有合理规划人力资源管理,酒店才能获得更多的收益。

(资料来源:胡君辰,郑绍谦. 人力资源开发与管理. 第2版. 上海:复旦大学出版社,1999,5)

【请思考】

什么是人力资源管理?请结合实际工作,试分析酒店的人力资源管理包含哪些内容,

酒店如何做好人力资源管理工作。

【相关支撑知识】

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力。能动性是人力资源区别于非人力资源的最重要特征。人力资源开发与管理的重要意义是使酒店能够快速适应内外环境的变化,尤其是适应目标顾客需求的变化。没有满意的员工,就没有满意的组织绩效。因此,人力资源管理一直是酒店管理的重中之重。酒店人力资源管理是指对酒店各层次、各类型的从业者从招聘、培训、职业生涯、组织调配、劳动合同、绩效考评、报酬体系、工作环境等方面实现全过程、全方位的管理。人力资源管理的主要内容包括引人、选人、育人、用人、留人、流人等六个方面。在人力资源管理实践中,管理者往往根据其对于人性的认识来采取相应的管理方式。人性假设理论为人力资源管理的研究与应用提供了一定的理论基础,主要的人性假设包括四种,即经济人、社会人、成就人(自我实现人)和复杂人假设。人力资源管理经过了劳动关系管理、人际关系管理、开放系统管理与战略资源管理等四个发展阶段。酒店人力资源管理的根本目标就是通过合理组织和运用人力资源以提高员工的劳动生产率以及达成组织的战略目标,其具体目标包括三个方面,即形成高效的人力资源组合、提高员工的工作生活质量与创造自动自发的的工作环境。

酒店人力资源管理就是科学地运用现代管理学、社会学、人才学、心理学等原理,对酒店的人力资源进行有效的开发、利用和激励,使其得到最优化的组合和积极性最大限度发挥的一种全面管理。酒店人力资源管理的目的是吸引、保留、开发、激励、优化组合酒店所需要的各类人力资源,通过精心挑选、加强培训,建立一支高素质的员工队伍。因此,人力资源管理是酒店经营管理的关键要素之一。

1. 人力资源的概念

为了确保酒店有合适的员工高效地完成工作任务,必须使有限的人力资源发挥最大的作用。世界著名酒店集团都拥有一套科学、系统的人力资源管理体系和一支训练有素、实践经验丰富的职业人才队伍。酒店产品作为一种服务产品,其品质保证必须依赖正确的服务理念与高超的服务技巧,酒店管理与服务的竞争力在很大程度上取决于人才的竞争力。因此,各大酒店集团都高度重视人力资源的开发与管理,与著名院校联合,设立自己的管理学院与培训系统,发挥集团规模优势,保留大批优秀人才,并系统筹划集团内部员工的奖励、培训、考核与晋级等事务。著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)于1954年在讨论员工及其工作的管理时,引入了“人力资源”这一概念。他指出:与其他所有资源相比,唯一的区别就是它是人;人力资源拥有其他资源所没有的素质,即协调能力、融合能力、判断力和想象力;管理者可以利用其他资源,但人力资源只能自我利用,因为人对自己是否工作拥有完全的自主权。随着管理实践的不断深化,学者对于人力资源的概念有了更为广泛与深刻的理解。关于人力资源概念的主要阐释有:①人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和;②人力资源是包含在人体内的一种生产能力,若该能力尚未发挥,它就是潜在的劳动生产力,若该能力已经充分使用,它就成为现实的劳动生产力;③人力资源是指一切具有为社会创造物质与文化财富,为社会提供劳务与服务的人;④人力资源是指一定社会区域内有劳动能力的适龄劳动人口和超龄劳动人口的总和;⑤人力资源是指存在于人身上的社会财富的创造力,就是人力可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识;

⑥人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口总和。

一般认为,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,它反映一个国家和地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量、质量与结构三个方面。

(1)人力资源数量。人力资源数量是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。它包括就业人口、劳动年龄内的就业人口、家务劳动人口、正在谋求职业的人口等。人力资源数量可分为三个层次:①理论人力资源,即一个国家或地区可以利用的全部人力资源;②现实人力资源,即现实国民经济活动可以利用的就业人口和谋求职业人口的总和,也称“经济活动人口”;③直接人力资源,即已经被使用的人力资源,它表现为就业人口。

(2)人力资源质量。人力资源质量是一个国家或地区的劳动力素质的综合反映。劳动者素质由劳动者的道德品质、身体素质、智能水平和专业劳动技能水平等方面构成。影响人力资源质量的因素包括:人类体质与智能遗传、营养状况、教育状况(国民教育发展水平、成人教育、早期教育)、文化观念以及经济与社会环境等。对于发展中国家或地区而言,人力资源质量成为衡量一个国家或地区投资环境的重要因素,因此我国必须通过有效的人力资源开发,使人力资源数量优势转化为质量优势。

(3)人力资源结构。合理的人力资源结构是酒店保持品牌优势、竞争优势、成本优势的关键因素,而人力资源管理的核心目标,就是形成一个高素质的人力资源组合,但当前人力资源结构的失衡逐渐成为影响酒店业发展的关键问题。酒店业人力资源结构主要表现在三个方面:①行业人力资源特征结构,具体包括供求结构、层次结构、学历结构、年龄结构与职称结构等。②从业人员自身素质结构,具体包括态度结构、知识结构、能力结构等。观念的错位会导致服务意识的缺位。如果缺乏正确的经营理念、管理理念与服务理念的引导,人才素质就难以实现有效提升。我国许多酒店经营者偏好“重使用轻开发、重结果轻过程”的育人观与用人观,这不仅无法适应酒店持续发展的要求,而且影响员工自身的健康成长。③人力资源地区分布结构,即酒店各类从业人员在我国各地区之间的分配比例关系。由于我国各区域旅游及经济发展水平的不同,在管理理念上也存在差异,就形成了目前区域发展不平衡的现状。北京、上海、广东、浙江、江苏、山东等地区集聚了大量的酒店人才。从目前的酒店业发展现状来看,因为各区域经济发展水平的不同步,必然会出现人力资源配置的阶段性差距。从长远发展角度考虑,随着我国加大西部、东北等其他区域的开发力度,必将促进当地酒店业的发展,并且把人力资源作为战略支撑要素,所以我国酒店人才将会在全国各区域呈现动态性流动趋势。而为了准确把握一个单体酒店或酒店集团的人力资源结构,相关人员就需要深入剖析其人力资源的岗位(职位)结构、年龄(工龄)结构、个性(性别)结构、学历结构、职称结构、专业结构、能力结构与工作经历等。

在彼得·德鲁克提出人力资源概念以后,怀特·巴克(Wight Bakke)于1958年在《人力资源功能》一书中把人力资源管理作为管理的普通职能加以讨论。他认为,人力资源管理包括人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员的开发等各个方面。领导学之父沃伦·本尼斯(Warren Bennis)认为,领导者最重要的角色是善于选择员工,决定谁可以加入团队;领导者必须让整个团队建立共同的梦想与相互信任的气氛,没有梦想与信任,所有员工都将沦为修理机器的员工。“定位”之父杰克·特劳特(Jack Trout)认为,领导者是引领方向的战略家,必须做果断而强硬的决定,必须灵活调整战略以适应形势,必须在困境时

表现极大的勇气,在顺境时反而小心翼翼;领导者令酒店可亲可信,本人成为被追随者,而没有追随者,就不会有领导力。因此,酒店人力资源效力能否得到充分发挥,在很大程度上取决于酒店对其管理的有效性。人力资源管理是酒店整体管理的最重要组成部分之一,其目的是最大限度地挖掘人的潜在能力,充分调动人的积极性、主动性和创造性,使有限的人力资源发挥尽可能大的作用,使酒店经营与管理活动获得成功。酒店管理者不仅需要确立一致的战略方向与行动目标,不断提升、转换自己的角色,还要为员工提供发挥余热的机会,为新员工构建成长的平台。

根据人力资源的内涵及酒店行业的特点,本书将酒店人力资源管理的概念界定为:基于正确的人才理念,综合运用管理的原理,对酒店各层次、各类型的从业者从招聘、培训、职业生涯、组织调配、劳动合同、绩效考评、报酬体系、工作环境等方面实行全过程、全方位的管理,充分开发员工潜力与发挥员工主动能动性,使人尽其才、才尽其用、人职匹配,满足员工需要,达成组织目标,实现组织与员工的共赢。

2. 人力资源管理的内容

人力资源管理是酒店管理的核心部分。酒店围绕着“人”要开展哪些具体管理活动,一般可以将这些具体管理活动划分为引人、选人、育人、用人、留人、流人等六个方面。各个方面的人力资源管理活动存在相互交叉与相互影响。

(1)引人。引入的关键在于创造吸引人才的组织环境。我国人口众多,劳动力基数庞大,但目前相当一部分酒店存在着招工难和员工不稳定的现象。这与社会上对酒店行业的偏见不无关系。在很多地区,认为酒店业是吃青春饭的行业,是伺候人的行业,是不稳定的行业。因此,在我国酒店业中,鲜有像欧美国家那样白发苍苍却风度翩翩、热情洋溢的前台酒店职员。因此,如何吸引优秀人才到酒店工作应当成为酒店领导者的工作重点,可以考虑的措施包括设计富有吸引力的招聘信息、待聘岗位、薪酬战略与人事要求。

(2)选人。选人的内容既包括酒店根据自身的发展需要,在劳动力市场上招聘所需要的人才,也包括酒店从内部选拔人才。选人是人力资源管理工作的重要步骤,如果人选合适,那么育人、用人、留人工作就会事半功倍。在选人上,酒店要把握三个要点:①选人者具有足够的能力。如果选人者不能识别谁是合适的人选,就无法实现人岗匹配、人尽其才。②招聘信息要面广、及时。如果招聘信息不畅、滞后,就无法获得足够的候选者,也就难以选聘到合适的员工。③酒店领导者应坚持“适应就是人才”的原则,每个岗位都要努力招聘最适合的人才,避免人力高消费与拔高使用的情形。选人工作对应的是酒店员工的招聘管理。

(3)育人。育人是指酒店进行员工培训与开发,开展职业生涯管理,使员工个人能力、素质不断提高,实现酒店和员工的同步发展。员工培训并不仅仅是人力资源部门的工作,酒店应该建立从上而下、从里到外的培训组织体系。人力资源部门主要对职业道德、酒店文化、行为规范等进行培训,而技能培训则应该具体落实到各个相关部门。在育人上,需要掌握的一个重要原则是“因材施教”,酒店应该根据个体的特点、职责、态度、知识、能力与经历,展开有针对性的培训。为了使员工胜任更高的职位,人力资源管理部门应该“按需施教”,针对员工的每一次晋升,结合实际工作中可能出现的需要与问题,筹划与实施相应等级的培训,而每一项培训,都是为了员工的进一步发展做充分准备,使员工不断地从培训中得到激励,明确自身的职业发展定位。

(4) 用人。用人指的是酒店采取有效的激励手段,充分调动每一位员工的主观能动性,激发“人”的上进心,挖掘“人”的潜力,把“人”和其他生产要素合理地组织起来。人们的专长和能力只有与他们的工作要求和职位相一致时,才能得到充分发挥,这就要求酒店人力资源管理部门遵照量才适用的原则。所谓量才适用就是根据每个人的专长、能力、志向与条件,做到才以致用、各得其所。实行这项原则,首先要基于工作分析明确各个职位的要求,其次还要明确了解个人专长、才能、志向、性格等,这样才能有效地使用人才。

希尔顿酒店集团的创始人康拉德·希尔顿(Conrad Hilton)在人才选拔上非常慎重,但一旦决定人选,就给予其充分的肯定权与否决权。他非常信任与尊敬被提拔的员工,让他们在各自的岗位上发挥聪明才干。正是由于他对员工的信任、理解与尊重,使酒店拥有一种温馨、协作的工作环境,创造了一种愉悦的工作氛围。他竭力打造微笑服务与团队精神,让员工保持发自内心的微笑,让大家合力把一个个美梦变成现实。

(5) 留人。留人指的是酒店采取合理有效的措施,留住有价值的员工。这些措施包括酒店制度设计、报酬内容与形式的设计、组织文化的建设、管理者与员工的有效沟通等。“千军易得,一将难求”,随着优秀人才对酒店发展的重要性不断上升,酒店间的人才竞争愈发激烈,“挖人”“跳槽”的现象频频发生,人才流动越来越频繁,常常给人才流失的酒店造成巨大损失,因此“留人”在酒店经营管理中越来越具有战略意义。

(6) 流人。酒店要发展,需要留住人才,也需要促进员工的合理流动。人才流动机制的合理性,主要是指酒店在没有违反劳动合同的情况下,应满足人才内部流动或外部流动的需要。根据“银行效应”,人才的流向必然倾向“高效率”和“高自由度”的部门或酒店。人才内部流动是基于“高效率”的吸引,它有利于人才对酒店运营的综合了解,为人才具备“一专多能”奠定基础,既增加人才的自身价值,又可增强预防酒店人才危机的能力。

香格里拉酒店集团始终坚持“卓越的酒店源自卓越的员工,而非绚丽的水晶吊灯或昂贵的地毯。”为了让员工认同香格里拉的经营与服务理念,该集团非常重视员工的甄选工作,坚持“聘用工作态度好的员工,并通过培训使他们技巧娴熟”。在完成选人环节后,该集团会对员工展开持续、系统的培训与指导,并通过创造宜人的工作氛围,使员工能够达成职业目标与个人理想,让优秀员工心甘情愿地与酒店一起成长。该集团之所以在酒店业内一贯保持相对低的员工流失率,并有效创造“殷勤好客香格里拉情”的服务氛围,就在于其拥有一套完整的选人、育人、用人与留人机制。

3. 酒店人力资源管理的根本目标

任何酒店人力资源管理的根本目标就是通过合理组织和运用人力资源以提高员工的劳动生产率与达成组织的战略目标。具体目标包括如下内容。

(1) 形成高效的人力资源组合。酒店要正常运转起来并取得良好的经济效益和社会效益,不仅需要先进的管理方法,更需要拥有一支高效优化的人才队伍。因此,要通过科学的设置,使人力资源实现优化组合,做到职责分明、各尽所能、人尽其才、才尽其用,形成一个精干、有序、高效的有机劳动组织。

① 优化组合。酒店应该充分有效地利用现有人才,对各类人员合理组织、安排和使用,使每个员工能充分发挥积极性、主动性,提高应有的劳动效率。一支优秀的人才队伍,必须经过科学的设置,以充分发挥群体协同作用。因此,在人力资源配置上,必须兼顾酒店人力资源的数量、质量与结构。由于当前酒店从业人员队伍的年轻化,从业人员特别是高级管

理人员素质缺陷等都直接影响了酒店的绩效。因此,酒店应该注重在职工潜能的开发,并吸引优秀人才从事酒店工作。

②战略布局。尽管很多酒店管理者已经认识到人力资源是组织的重要资源,但是他们没有认识到人力资源的时效性和流动性。为了保证酒店能够在长时期内拥有充足的、持续的人才资源,应该有一定的人才储备以适应各项业务发展的需要。因此,需要基于酒店的战略发展规划,做到有计划地培训、开发和利用人才资源,从长远考虑智力投资、队伍建设与业绩提升。

③职责分明。酒店应该通过科学的工作分析,基于工作描述与职务要求,明确规定各项工作的任务、责任、技能与素质要求等,以避免产生“有人有力不愿使”和“有些工作没人做”的情形。

④精干高效。酒店属于劳动密集型酒店,所以在进行组织结构设置时应尽量体现组织结构扁平化的要求,使管理层次和管理幅度合理配置,同时采取直线领导责任制,避免多头领导,从而打造高效的酒店管理模式。

(2)提高员工的工作生活质量。工作生活质量(quality of work life)是指组织中所有员工,通过与组织目标相适应的公开的交流渠道,有权影响组织决策与改善自己的工作,进而导致员工更多的参与感、更高的工作满意度和更少的精神压力的过程。有效的人力资源管理机制必须能够充分激发员工的工作热情,提高员工工作成效,提升员工满意度。因此,酒店管理者必须认真探究如何提升员工工作效率与工作生活质量。

长期以来,许多酒店管理者不够重视员工工作生活质量,实际上,只有员工工作生活质量的改善与提高,工作效率的提升才有客观的基础。工作生活质量改善的关键是员工在工作中能否获得快乐的体验。酒店人力资源管理的关键是如何使员工在快乐工作的过程中提升工作效率。为了提高员工的工作生活质量,酒店可以采取的举措包括:①设置工作生活质量管理小组;②全面了解与合理满足员工的个性化需要;③重视员工情绪的管理;④鼓励员工对组织决策工作的参与;⑤构筑畅通的信息传递渠道;⑥构建有效的授权机制。

授权是指管理者根据工作的需要,授予下属一定的职权,使下属在承担的职责范围内有权处理问题、做出决定,为管理者承担相应的责任。一句话,就是管理者将自己不必亲自做、下属可以做好的事情交给下属去完成。正确有效的授权,对于员工愉快而高效地工作具有非常积极的意义:其一,有利于提高下属的工作安全感。其二,有利于调动和发挥下属的工作积极性、创造性。管理者通过授权,可以增强下属的工作责任心和工作热情,激励下级奋发向上的动力。可以说,管理者调动下属积极性的能力,从某种程度上可以反映他的管理能力。其三,有利于改善上下级的关系。通过有效授权,使下属从层层听指令行事的消极状态,改变为各自负责的积极主动状态,使上下级之间的关系变成合作共事、互相支持的关系,从而有利于形成和谐友好的工作团队。因此,恰当的授权可以改善上下级关系,促进相互理解与信任,提高员工工作生活质量。

(3)创造自动自发的的工作环境。人力资源管理的重心并不在于“管人”,而在于“安人”,谋求人与职、人与事的最佳组合,安心、安稳、安乐为员工动力之源。“天时不如地利,地利不如人和”,正说明人心向背的巨大威力。酒店人力资源管理,就是要通过各种有效的激励措施,创造一个良好的工作氛围,从而使员工安于工作、乐于工作,最大限度地发挥员工的聪明才智和创造能力。

①科学的管理机制。在人力资源开发过程中,酒店应坚持观念创新,制度规范、流程畅通、团结协作,通过内部晋升与外部人才引进相结合,依托完善和科学的管理机制,促进优秀人才脱颖而出,达到人适其位、岗得其人、人事两宜的目标。

②卓越的酒店文化。如果说各种规章制度、服务守则等是规范员工行为的“有形规则”,酒店文化则作为一种“无形规则”存在于员工的意识中。酒店文化可以比喻为行为的“基因”,它通过标识、仪式与惯例等方式,传播组织的核心价值观,告诉员工在组织里什么目标是最重要的,哪些是组织所倡导的,能够引导员工行为朝同一个方向努力。因此优质的酒店文化,往往能减少人力资源管理的费用。酒店管理者应努力创建服务至上、追求卓越的酒店文化。

③和谐的人际关系。酒店管理者与员工之间需要双向互动,才能达到双赢效果。管理就是保持和设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。所以管理者必须要具备处理和改善人际关系的能力,建立起一个良好的、和谐的人际关系环境,并鼓励和推动员工参与管理过程,让员工拥有一种“主人翁”的责任感。

【总结】

酒店人力资源管理,是酒店组织中的一项基本管理职能,是对酒店人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整等一系列活动的过程。酒店人力资源管理的内容和目标,是实现酒店人事管理有效性的重要依据。

1.2 酒店人力资源管理的主要任务



案例引入

宁波某星级酒店总经理林风四十出头,中等个头、举止优雅、笑口常开、口齿伶俐。无论谁与他第一次碰面,都会被他那平易近人、和蔼可亲的态度所吸引,被他那口若悬河、滔滔不绝的口才所折服。新近毕业的大学生张星在酒店新员工培训期间,就领教了林总那大气蓬勃的发言,并深深为其倾倒。张星对这位老总大感兴趣,并有意向老员工打听他的具体情况。听到的意见无非是:林总为人很好,喜欢给员工上课,善于改变他人想法,很有主见,非常健谈。但从老员工说话的口气看,他们好像有意隐瞒着什么。正式上班后,张星发现该酒店在具体运作上存在很多问题,如部分员工出工不出力、部门间沟通不畅、多头管理现象较为严重等。更令他感到不解的是,员工经常在一起发牢骚,尤其对林总的管理方式大为不满,说他拥有教师情结、刚愎自用、爱出风头、废话太多等。有一天,张星鼓足勇气走进了林总的办公室,准备就酒店的进一步发展,谈谈自己的意见。林总非常客气地请他坐下,叫秘书给他沏了一杯茶,并请他畅所欲言。张星整理了一下思绪后,开始谈他所看到的问题。但不到两分钟,他的话头就被林总打断,然后他再次领教了林总的“口才”,大学期间教授给学生上课的一幕似乎在此刻“重演”。在整个谈话期间,林总把他存在的疑虑全部阐释了一遍。当时,他认为林总说得非常在理,但走出办公室后,他又觉得似乎还存在问题。此后,张星又找林总沟通了几次,但结果仍然一样,他无法表达自己的真正想法,整个过程

林总都像在给他上课,他的思想也似乎被林总清洗了一遍,但过后,他又总觉得林总所说的不完全正确。张星后来再也不主动向林总反映问题了,他认为也许林总实在太能讲,太喜欢讲,尤其善于在现场改变别人的想法。但问题是,他置员工的想法于何地呢?

该案例说明,在领导与员工谈心的过程中,领导的“善听”比“善言”更重要。当员工提出见解时,甚至还未完全表达自己的观点时,领导的打断或教导行为实际上表现了对员工的不尊重,员工的自尊心会因而受到伤害,“以人为本”自然就无从谈起。没有满意的员工,就没有满意的组织绩效。因此,对员工的有效管理一直是酒店人力资源管理的任务之一。

(资料来源:美华管理传播网 <http://www.mhjt.net>,有删改)

【请思考】

人力资源部是酒店中较为重要的部门,假设某大酒店刚刚成立,请你利用所学知识,帮助该酒店设置人力资源部,并分析酒店人力资源管理的主要任务涵盖哪些方面。

【相关支撑知识】

人力资源管理的基本任务是指那些对于实现人力资源管理目标具有关键作用的管理体制与机制。为了有效提高员工的劳动生产率与工作生活质量,以及营造员工乐于工作的氛围,酒店需要努力完成以下基本任务。

1. 构建人尽其才的管理平台

管理平台,就是员工实现职业目标的空间、条件、路径与相应管理机制,表明组织将给员工职业目标实现提供怎样的舞台。

(1)尊重知识、尊重人才的舆论氛围。随着以信息技术为核心的科学技术迅猛发展,以高新技术及其产业为基础的知识经济迅速兴起,世界经济发展的动力已经从主要依靠物力资本转向主要依靠人力资本,创造成为重要的劳动形式,人才成为最宝贵、最重要的资源,脑力劳动在劳动形态中的地位 and 作用越来越突出。酒店现代化管理迫切要求营造尊重知识和人才的舆论氛围。

(2)公开、公平、公正的竞争机会。员工选聘是为一定的工作岗位寻找合适人才而进行的一系列活动,其目标是把优秀、合适的人才招募进来。只有通过公开招聘、公平竞争、公正录取才能使人才脱颖而出,才能真正吸引到优秀人才,才能为酒店的发展谋求到未来的人力资源。

(3)能位相称、各尽所能的用人机制。每一个工作岗位、职位都有特定的能力要求。能位相称是指工作岗位应该与人的能力相匹配。酒店的各种岗位都需要配备具有相应能力的员工。处于不同层次的酒店管理者,所应具备的技术能力、人际能力和管理能力也不同。因此,在选拔与培训管理者时,必须具有针对性。

只有充分发挥人的能力,才能提高组织的工作成效,所以酒店管理者应该注重提高各类人员素质,包括思想素质、身体素质、文化素质、业务素质等,使各类人员不断更新知识与技术,提高思想道德和文化水平,充分发挥每个人的智慧和才能,充分开发与利用人力资源,真正做到各尽所能。

(4)客观科学、目标导向的考评制度。酒店需要建立一套科学有效的人才考评机制,应用各种科学的定性与定量的考评方法,全面、客观地评估员工的态度、行为、工作目标的完成程度,以帮助员工全面地认识自己和充分调动员工的工作积极性。

2. 构造潜能开发的培养体系

酒店培养体系是一个系统工程,涉及组织体系、计划体系、制度体系、方法体系和评估体系。要行之有效、落到实处,关键在于建立一套有助于员工不断成长的机制。

(1)提升员工自我开发的能力。强调员工自我开发,其目的是提高员工自我管理的能力。这要求管理者给予个体充分的尊重与认同,努力激发个体的渴求与理想。为此,要从文化、教育、修养三个方面来着手:①重视文化要素。通过酒店文化建设,引导员工增强行为的自觉性,促使员工与酒店形成一个利益共享、风险共担的命运共同体。②重视教育作用。酒店在市场竞争中取得优势地位依托管理能力与服务质量,管理能力与服务质量依托人才,人才培养依托培训和教育。酒店要通过系统化的员工教育体系来开发员工的潜能,提升员工的素质。③重视修养修炼。酒店要利用自我修养提升的方式,提升员工的综合素质,增强员工开发自身潜能的能力。通过员工自我开发机制的构建,使员工处于自我激励、自我运转的主动状态。

(2)构建因材施教的培训体系。同一酒店的员工在能力上存在着较大的差异,而且不同岗位的员工,其能力要求也不一样。能力差异往往是由员工不同的知识结构、文化程度、性格特征、品质修养以及直接环境所导致的。这要求主管人员因材施教、因人而异。培训要满足不同人员素质的要求,就要正视员工群体差异性的现实,区分员工的不同特点,如能力差异和心理差异,根据不同的表达能力、操作能力、记忆力、心理素质等采用灵活多样的培训方法。

(3)构建实用的职业管理体系。酒店必须为员工创造职业发展的条件,在职业生涯指导、职业发展通路、职业培训体制等方面,建立员工职业生涯管理的体系。根据酒店的业务特点和人员成长的内在发展规律,提炼同类业务人员的技能特征和成功行为特征,形成该类业务人员的资格标准和行为标准,并以此标准来规范与培训业务人员,提高其技能,改进其业务行为,以提升员工个人的工作业绩,从而最终实现个人和组织的目标。

(4)构建人才成长的制度环境。为了促进人才的成长,还应重视对人才的系统性培养,打造有利于人才成长的环境氛围,可从酒店价值观、愿景规划、人际沟通、学习氛围等方面着手,并实行员工报酬与当期经营业绩挂钩的制度。当酒店增长到一定规模时,应积极推行管理者期权与骨干人员持股的做法,以激发核心人才主动性与积极性的发挥,为酒店长期发展提供更强大的动力源。

卓越的酒店服务品质必须基于优秀的酒店员工。朱美拉(Jumeirah)酒店集团是世界顶级奢华酒店集团,每家酒店都属于超豪华类型,其中最为著名的就是迪拜“七星级”帆船酒店。为了能够给目标顾客提供最优质的服务,该集团致力于打造一流的员工队伍,努力创造有助于员工快速成长的环境:①系统的员工培训体系。朱美拉酒店集团为员工的学习与培训提供全方位、全过程的支持,在员工的上岗、转岗、提升时,都有硬性的培训规定,让员工方便、快捷地获得工作所需的知识与信息。②“劳逸结合”的工作制度。酒店员工来自全球各地,为吸引优秀员工尽可能长时间在酒店工作,朱美拉酒店集团努力为员工提供灵活的工作制度,提供具有市场竞争力的薪资与福利,鼓励员工相互交流管理经验或工作心得,兼顾员工的工作与休闲,给员工一定的工作时间选择权。③优良的成长环境。朱美拉酒店集团中级以上的管理者,都有良好的教育背景,都经由基层部门的锻炼,这就使潜在人才都能看到升迁的希望。集团岗位若有空缺,就及时公布,鼓励员工参加竞聘,鼓励员工进步,