



中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目

酒店服务与管理专业模块 | 模块主编 朱承强 陈增红

酒店人力资源管理实务

Hotel Human Resource Management Practice

主编 方向红 陆 勤

China Tourism

中国旅游出版社



中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目

酒店服务与管理专业模块 | 模块主编 朱承强 陈增红

酒店人力资源管理实务

Hotel Human Resource Management Practice

主 编 方向红 陆 勤

参 编 姚建园 王则天 赵程凌云

韩琳琳 郑菊梅 林 媛

中国旅游出版社

项目统筹：付 蓉
责任编辑：张珊珊
责任印制：冯冬青
封面设计：鲁 筱

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理实务 / 方向红, 陆勤主编. --北
京: 中国旅游出版社, 2015. 9
中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目
ISBN 978 - 7 - 5032 - 5403 - 1

I. ①酒… II. ①方… ②陆… III. ①饭店—人力资
源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 201962 号

书 名: 酒店人力资源管理实务

作 者: 方向红 陆 勤

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cmta.gov.cn

发行部电话: 010 - 85166503

排 版: 北京旅教文化传播有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 13

字 数: 253 千

定 价: 32.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 5403 - 1

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

出版说明

把中国旅游业建设成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业，实现由世界旅游大国向世界旅游强国的跨越，是中国旅游界的光荣使命和艰巨任务。要达成这一宏伟目标，关键靠人才。人才的培养，关键看教育。教育质量的高低，关键在师资与教材。

经过 20 多年的发展，我国高等旅游职业教育已逐步形成了比较成熟的基础课程教学体系、专业模块课程体系以及学生行业实习制度，形成了紧密跟踪旅游行业动态发展和培养满足饭店、旅行社、旅游景区、旅游交通、会展、购物、娱乐等行业需求的人才的开放式办学理念，逐渐摸索出了一套有中国特色的应用型旅游人才培养模式。在肯定成绩的同时，旅游教育界也清醒地看到，目前的旅游高等职业教育教材建设和出版还存在着严重的不足，体现在教材反映出的专业教学理念滞后，学科体系不健全，内容更新慢，理论与旅游业实际发展部分脱节等，阻碍了旅游高等职业教育的健康发展。因此，必须对教材体系和教学内容进行改革，以适应飞速发展的中国旅游业对人才的需求。

上海旅游高等专科学校、浙江旅游职业学院、桂林旅游高等专科学校、南京旅游职业学院、山东旅游职业学院、郑州旅游职业学院等中国最早从事旅游职业教育的骨干旅游高职院校，在学科课程设置、专业教材开发、实训实习教学、旅游产学研一体化研究、旅游专业人才标准化体系建设等方面走在全国前列，成为全国旅游教育的排头兵、旅游教学科研改革的试验田、旅游职业教育创新发展的先行者。他们不仅是全国旅游职业教育的旗帜，也是国家旅游局非常关注的旅游教育人才培养示范单位，培养出众多高素质的应用型、复合型、技能型的旅游专业人才，为旅游业发展做出了贡献。中国旅游出版社作为旅游教材与教辅、旅游学术与理论研究、旅游资讯等行业图书的专业出版机构，充分认识到高质量的应用型、复合型、技能型人才对现阶段我国旅游行业发展的重

要意义,认识到推广中国骨干旅游高等职业院校的基础课程、专业课程、实习制度对行业人才培养的重要性,由此发起并组织了中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目,将六校的基础课程和专业课程的教材成系统精选出版。该项目得到了“五星联盟”院校的积极响应,得到了国家旅游局人事司、教育部高职高专旅游专业教学指导委员会、中国旅游协会旅游教育分会的大力支持。经过各方两年多的精心准备与辛勤编写,在国家“十二五”开局之年,这套教材终于推出面世了。

中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目所含教材分为六个专业模块:“**旅游管理专业模块**”(《旅游概论》、《旅游经济学基础》、《中国旅游地理》、《中国旅游客源国与目的地国概况》、《旅游市场营销实务》、《旅游服务业应用心理学》、《旅游电子商务》、《旅游职业英语》、《旅游职业道德》、《旅游策划实务》、《休闲学概论》、《旅游商品概论》、《旅游服务礼仪与实训》、《中国历史文化》、《旅游企业人力资源管理》、《旅游公共关系》);“**酒店服务与管理专业模块**”(《酒店概论》、《酒店前厅部服务与管理》、《酒店客房部服务与管理》、《酒店餐饮部服务与管理》、《酒店人力资源管理实务》、《酒店财务管理》、《酒店英语》、《酒店市场营销》、《调酒与酒吧管理》);“**旅行社服务与管理专业模块**”(《旅行社经营管理》、《旅游政策与法规》、《导游业务》、《导游文化基础知识》、《旅行社门市业务》、《旅行社业务操作技能实训》、《出境旅游领队实务》);“**景区服务与管理专业模块**”(《景区规划原理与实务》、《景区服务与管理》、《旅游资源的调查与评价》);“**会展服务与管理专业模块**”(《会展运营管理》、《会展策划与管理》、《会展设计与布置》、《节事活动赞助》);“**烹饪工艺与营养专业模块**”(《厨政管理》、《烹饪营养与食品安全》、《面点工艺学》、《西餐工艺与实训》)。本套教材实行模块主编审稿制,每一个专业模块均聘请了一至三位该学科领域的资深专家作为特邀主编,负责对本模块内每一位主编提交的编写大纲及书稿进行审阅,以确保本套教材的科学性、体系性和专业性。六校的资深专家及相关课程的骨干教师参与了本套教材的编写工作。他们融合多年的教学经验和行业实践的体会,吸收了最新的教学与科研成果,选择了最适合旅游职业教育教学的方式进行编写,从而使本套教材具有了鲜明的特点。

1. 定位于旅游高等职业教育教材的“精品”风格,着眼于应用型、复合型、技能型人才的培养,强调互动式教学,强调旅游职业氛围以及与行业动态发展的零距离接触。

2. 强调三个维度能力的综合,即专业能力(掌握知识、掌握技能)、方法能力(学

会学习、学会工作)、社会能力(学会共处、学会做人)。

3. 注重应用性,强调行动理念。职业院校学生的直观形象思维强于抽象逻辑思维,更擅长感性认识和行动把握。因此,本套教材根据各门课程的特点,突出对行业中的实际问题和热点问题的分析研讨,并以案例、资料表述和图表的形式予以展现,同时将学生应该掌握的知识点(理论)融入具体的案例阐释中,使学生能较好地将理论和职业要求、实际操作融合在一起。

4. 与相关的行业资格考试、职业考核相对应。目前,国家对于饭店、导游从业人员的资格考试制度已日渐完善,而会展、旅游规划等的从业资格审核也在很多旅游发达地区逐渐展开。有鉴于此,本教材在编写过程中尽可能参照最新的各项考试大纲,把考点融入到教材当中,让学生通过实践操作而不是理论的死记硬背来掌握知识,帮助他们顺利通过相关的考试。

中国骨干旅游高职院校教材编写出版项目是一个持续的出版工程,是以中国骨干旅游高职院校和中国旅游出版社为平台的可持续发展事业。我们对参与这一出版工程的所有特邀专家、学者及每一位主编、参编者和旅游企业界人士为本套教材编写贡献出的教育教学和行业从业的才华、智慧、经验以及辛勤劳动表示崇高的敬意和衷心的感谢。我们期望这套精品教材能在中国旅游高等职业教育教学发挥它应有的作用,做出它应有的贡献,这也是众多参与此项编写出版工作的同人的共同希望。同时,我们更期盼旅游高等职业教育界和旅游行业的专家、学者、教师、企业界人士和学生在使用本套教材时,能对其中的不足之处提出宝贵意见和建议,我们将认真对待并吸纳合理意见和建议,不断对这套教材进行修改和完善,使之能够始终保持行业领先水平。这将是我们的不懈追求。

中国旅游出版社
2013年11月

序 言

南京旅游职业学院前身为金陵旅馆管理干部学院与江苏（南京）旅游学校。江苏（南京）旅游学校被誉为“中国旅游人才的摇篮”，成立于1978年，是中国第一所旅游学校，中国的旅游教育从这里起步。金陵旅馆管理干部学院建于1989年，是中国第一所培养酒店中高层管理人才的院校。2007年两校合并成为江苏省唯一的旅游高等职业学院。

作为江苏（南京）旅游学校首届毕业生，我为母校不断取得的成就与发展深感自豪和骄傲。近期母校酒店管理学院教师团队合作编写了中国骨干旅游高职院校教材之《酒店人力资源管理实务》，梳理整合了国内外酒店业的成功案例与理论成果，是一部系统性、应用性皆佳的教材。方向红、陆勤两位主编都曾长期在南京金陵饭店集团从事人力资源管理工作，现又工作在旅游教育的第一线，具有丰富的酒店实践及教学经验。方向红老师曾作为访问讲师到普渡大学进行人力资源管理专项研修，陆勤老师曾两次来普渡大学进修和交流。两位老师对酒店业及人力资源发展有着深刻的认识与思考，该书融入了她们的思想和理念。

母校是中国旅游教育的先行者。30多年来，中国酒店业实现了跨越式的发展，成为体验型经济的支柱产业，与此同时，也面临着不断出现的新挑战。酒店业的竞争，归根到底是人才的竞争，酒店的人力资源实践活动需要与时俱进。《酒店人力资源管理实务》一书，着眼于未来和人的全面发展，强调将人作为企业获取竞争优势的首要资源，具有理论的前沿性。该书贯彻母校“以就业为导向，以能力为核心”的人才培养理念，从酒店经营管理角度出发，注重理实一体，学以致用，在阐述观点、传授理论知识的同时，更侧重培养实战能力，提升学生的职业素养。

感谢方向红、陆勤、韩琳琳、姚建园、王则天、赵程凌云等老师的辛勤耕耘。祝愿母校在旅游教育前沿硕果累累。

蔡利平 Liping A. Cai,

美国普渡大学旅游学博士，密歇根州立大学工商管理硕士

美国普渡大学健康与行为科学学院副院长，旅游酒店管理学院终身教授，

旅游研究中心主任

前 言

作为我国第三产业中的一个支柱产业，酒店行业一直在社会发展和人民生活中发挥着重要作用，被视为一枝独秀。同时它也是所有行业中最具吸引力的行业之一。随着我国在国际上的地位和声望不断提高，来华国际人士增多，加之国内流动人口、商务活动不断增加，中国酒店业的发展前景将不可限量。

随着知识经济时代的到来，人力资本概念开始被引入现代企业管理中，企业对人的管理逐步从人事管理向人力资源管理发展。人力资源管理着眼于未来和人的全面发展，强调将人力资源作为企业获取竞争优势的首要资源，通过人力资源规划、政策及具体实践，获得与企业战略相匹配的人力资源配置。

酒店人力资源管理是一种动态的、较为全面的管理，不仅包括根据企业的整体目标为酒店提供和选拔合适人才等人事管理的职能，而且包含了酒店员工的招聘、录用、培训、升迁、奖惩、退职等全过程的管理。新时期人力资源的发展呈现出新的趋势，酒店人力资源管理实践活动亦需不断与时俱进。

本教材作为旅游高等职业院校教材，适应了现代旅游业对从业人员的需求。通过这本教材能够让将来进入酒店行业工作的学生以及未来意向从事人力资源管理的学生对酒店人力资源管理的模式以及过程有一个初步全面的了解。

本教材以酒店人力资源导论为开篇，分八章对酒店人力资源管理实践活动进行阐述，分别为酒店人力资源导论，酒店人力资源的规划，酒店员工的招聘与配置，酒店员工培训与开发，酒店员工绩效管理和员工激励，酒店员工的薪酬与福利管理，酒店员工的劳动关系与职业安全，酒店的员工关系管理。在形式上，每一章首先以案例导入对正文知识的学习，再用案例分析的问题引发学生讨论和思考，正文中穿插的相关链接用来补充资料，以扩展学生知识面。相信通过知识和案例的链接内容，会促使学生利用业余时间进行研究，在学习的同时也提高了学生认识问题及解决问题的能力。

本书针对中国酒店行业的国际化发展，从国内品牌和国际品牌两个角度考虑酒店人力资源的管理和运用，从双方面寻找适合中国酒店行业人力资源管理的模式。

本教材由具有丰富酒店经营管理行业实践经验和教学经验的南京旅游职业学院一线教师编写。由南京旅游职业学院副院长方向红和南京旅游职业学院副教授陆勤担任主编，两位老师都曾长期在南京金陵酒店从事过人力资源管理工作。南京万达希尔顿人力

资源总监郑菊梅女士提供了一些国际化酒店管理信息，对本教材的编写给予了大力支持。本教材中，姚建园老师编写第一章和第二章，王则天老师编写第三章，陆勤老师编写第四章，方向红老师编写第五章，韩琳琳老师编写第六章，赵程凌云老师编写第七章和第八章。

本教材在编写过程中借鉴、参阅了若干国内外相关学术著作以及旅游、教育界相关资料，在此对业界同人特别表示感谢！由于时间紧、水平有限，本教材的编写不免有疏漏和不妥之处，谨请专家、同人和读者给予批评指正！

编者
2015 年 6 月

目 录

CONTENTS

序 言	1
前 言	1
第一章 酒店人力资源导论	1
第一节 酒店人力资源管理的发展	2
第二节 酒店人力资源管理的任务	9
第三节 酒店人力资源管理的竞争优势	13
复习与思考	15
第二章 酒店人力资源的规划	17
第一节 酒店的组织架构	18
第二节 酒店的人力配置	26
第三节 酒店的工作规划	32
复习与思考	35
第三章 酒店员工的招聘与配置	38
第一节 员工的招聘原则及流程	40
第二节 员工的选择和配置	43
第三节 员工面试	46
第四节 员工的录用	49
复习与思考	51
第四章 酒店员工培训与开发	54
第一节 酒店培训	56
第二节 酒店培训管理体系	60

第三节	培训需求分析	64
第四节	培训实施	71
第五节	培训评估	80
第六节	员工职业发展规划	84
复习与思考		91
第五章	酒店员工绩效管理和员工激励	93
第一节	员工绩效管理	94
第二节	员工绩效考核的方法和应用	103
第三节	员工激励	118
复习与思考		126
第六章	酒店员工的薪酬与福利管理	129
第一节	酒店薪酬体系	130
第二节	酒店福利管理	141
复习与思考		149
第七章	酒店员工的劳动关系与职业安全	151
第一节	酒店员工规章制度	152
第二节	酒店劳动合同管理	160
第三节	酒店员工职业安全管理	175
复习与思考		179
第八章	酒店的员工关系管理	181
第一节	员工关系及冲突管理	182
第二节	酒店员工关爱管理	183
第三节	酒店新生代员工的冲突管理	184
第四节	跨文化管理	189
复习与思考		194
参考书目		196

酒店人力资源导论

酒店是一个劳动密集型的服务行业，其服务对象是人，同时服务主体也是人。因此，作为酒店服务主体的员工在酒店的经营与发展中起到了至关重要的作用。有效提高员工服务水平，调动员工工作积极性，是酒店人力资源管理中的重要内容。

本章介绍了酒店人力资源管理的发展历史、主要任务，以及其在酒店经营管理中的竞争优势。掌握本章内容将为后续章节的学习打下基础。本章的重点在于了解酒店人力资源管理的主要工作。

学习目标



知识目标

- 1 了解酒店人力资源管理的发展历史。
- 2 了解酒店人力资源管理的主要任务。

技能目标

分析酒店人力资源管理的竞争优势。

案例

星级酒店人才为何频频跳槽

许多酒店的员工都有跳槽经历，尤其是有经验的中层管理人员和熟练的一线服务人员成了“香饽饽”。一家酒店的公关经理称，每当一家新星级酒店开业时，各酒店的中层管理人员都会收到新酒店的邀请，这往往会导致酒店业的人员“动荡”。

据了解，酒店业的职员不少都较“花心”，一些人在酒店待一两年就换个东家，有的甚至只待了几个月，待上三五年或更长时间的人比较少。据不完全统计，酒店员工流动率平均达到30%左右。

酒店中层管理人员为何频频跳槽？一位业内人士告诉记者，近几年新酒店越来越多，需要大量的人才，而为节省培训带来的高人力资源成本，新酒店喜欢到处“挖人”，导致酒店人才频繁流动。据了解，目前我国酒店工作人员培训存在着很大的断层，相较而言，“挖人”比培养新人要省事得多，只需开出较丰厚的条件即可。

此外，在星级酒店的从业经历也成为一些员工跳槽的砝码，不少人通过跳槽来达到晋升的目的。据了解，中层管理人员跳槽到新酒店后担任的职位一般都要高于原来的职位。一家酒店负责人称，跳槽能帮其积累资本。

——资料来源：http://www.chinahrm.net/News_view.asp?id=1565



案例分析

1. 你怎么看待酒店中层管理人员频频跳槽这个现象？
2. 酒店应该如何减少人员流动？

第一节 酒店人力资源管理的发展

知识经济时代的到来使得人才成为最重要的资源。人力资源决定着其他资源的有效开发和利用，完善的人力资源管理体系是提高酒店整体品质与增强酒店活力的根本。酒店经营者把人力资源管理放在重要的战略地位，努力营造吸引、培养、用好、留住人才的良好环境，有利于提高酒店人才队伍整体素质和增强酒店的竞争力。

一、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、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，它们与著名院校联合，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：人力资源与其他所有资源相比，唯一的区别就是他是人；人力资源拥有其他资源所没有的协调能力、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的总和。

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。

二、酒店人力资源管理概念

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观能动性，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。

三、酒店人力资源的发展阶段

人力资源管理思想的正确与否，直接影响到酒店员工的态度、行为与绩效。酒店管理者要对员工进行卓有成效的管理，就必须了解人力资源管理的理论基础与发展阶段，并根据酒店所处的内外环境变化，把握人力资源管理的发展趋势。

（一）人力资源管理的理论基础

酒店管理者关注的重点是如何引导员工的行为，以使其完成组织赋予的职责，因此，需要进一步分析人的行为产生的原因。而理解人的行为产生的原因，就要明白“人是什么”。在人力资源管理实践中，任何管理者心中都存在一个关于人性的认识，他们根据对人性的认识来采取相应的管理手段。尽管管理者在进行员工管理工作时，明白要依据客观实际，但其对于人性的认识往往有很大的主观性，而这可能与客观实际不完全吻合，因此，不同管理者对于人性的认识其实是其对于人性的假设。要明白不同管理者的言行与风格，就必须明白他们对于人性的基本假设。管理者对于员工的一些基本假设，如他们是否热爱本职工作、是否值得信赖、是否具有主观能动性，成为其开展人力资源管理工作的基本依据。因此，人性假设理论为探究人力资源管理提供了一定的理论基础。人性假设理论是对影响人的工作积极性的最根本人性因素进行研究和探索所形成的理论成果，它是对人的工作行为中的动力源泉与追求对象的系统认识。人性假设理论是管理学者对于人性问题探究的结果，是对人的本质特征所做的理论假定。因此，人力资源管理理论的形成与发展，在很大程度上受到人性假设理论的影响。关于人性假设，得到广泛认可的主要有4种，即经济人、社会人、成就人（自我实现人）和复杂人假设。

1. 经济人假设

经济人假设是西方管理思想形成初期的一种人性假设。它认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，人都要争取最大的经济利益。人由经济诱因而引发工作动机，因而人在组织中是被动地受组织操纵、激发和控制的。美国工业心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）在《企业的人性面》一书中，对以经济人假设为基础的传统观点进行了概括，称之为X理论。其主要内容为：一般人天生懒惰，厌恶工作，总是尽可能少干工作；多数人都没有雄心大志，无进取心，不愿负责任，而宁愿接受他人指挥和管理；人生来以自我为中心，对组织的要求与目标不关心；人是缺乏理性的，本质上不能自律，但又容易受他人影响。因此，对大多数人必须实行强制、控制、指挥和以惩罚相威胁，以使之为实现组织目标做出充分的贡献。由这种人性假设所导出的管理方式为：（1）以经济报酬获得员工的效率和服从，对消极怠工的员工进行严厉的惩罚，以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工；（2）管理的重点是提高员工的劳动生产率，完成工作任务；（3）制定严格的工作规范，加强规章制度管理；（4）组织目标的实现程度取决于管理人员对员工的控制。

经济人假设是西方早期企业管理（包括人事管理）思想和实践的基础。由著名的“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）及其同伴所创造的科学管理理论和实践，则是全面而具体地将这种人性假设理论运用于企业人事管理的典型。在20世

纪初的相当长一段时期内,科学管理理论和方法极大地提高了劳动生产率。据估算,仅实行计件工资制一项,就至少使当时的劳动生产率提高了25%。科学管理思想在西方企业管理和人事管理发展中,具有极为重要的指导意义。尽管因其以经济人假设为基础,相对忽视人的情感需求,受到过人们激烈的批评,但是,科学管理的一些原则和方法在现代企业管理中仍得以沿用和发展。因为劳动是谋生的首要手段,这使得经济动机在促使人们积极工作中依然持续发挥着重要作用。

2. 社会人假设

社会人假设的基本观点是:人们在工作中不仅关心物质需要,也重视友谊、尊重、关怀等需要,即人具有社会交往需要。人际关系是形成人们身份感的基本因素,人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激发人的工作积极性。经济人假设在某种程度上揭示了人类内心的动物性本能,体现了自我的保护与利益追求,但这种假设忽视了人的社会性,从而必然与社会实践有一定脱节,难以解释互惠合作与利他行为等社会现象,难以实现个人与组织长期利益的有效协调,因此,在应用上具有局限性。一般认为,社会人假设是在美国社会心理学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)开始于1924年的霍桑实验的基础上提出的。生活在一定社会的人,必然受到历史、文化、政治、经济的影响而打上社会的烙印。行为管理理论学者认为人是生活在社会中的“社会人”,除了对温饱的要求之外,人不可避免地要受到所处的社会环境、亲人、教育等影响。如果人是孤立存在的个体,那么人与人之间的合作、人与人之间的影响,甚至人与人之间的排斥也就成为空谈,人力资源管理理论中的类似团队合作理念也就失去了自身的意义。

根据社会人假设理论,社交需要和尊重需要是激发员工的最强大动力。管理者应活跃于员工之间,了解员工的要求和思想感情;鼓励员工多进行交往,随时调整 and 解决下属之间的矛盾,以健康积极的企业文化来缓和员工关系;倡导相互尊重、信任的人际交往,营造一种充满关爱、友好的交往氛围,力争培养员工的归属感和整体感。同时,企业管理实践证明,一旦员工感知到组织的充分信任,即使把各项工作标准调高,他们还是会尽力去完成任务。现在许多企业喜欢以组建任务团队的方式来实现目标。这种方式有助于参与其中的员工增强彼此之间的信任、沟通和尊重,把个人利益融入团队利益中去,其对企业的归属感和自豪感也就水到渠成了。酒店管理者可通过组织各种集体活动来满足员工的社会人需求,以及通过日常的关怀来培养员工对组织的心理归属感。

3. 成就人假设

“成就人”亦称“自我实现人”,是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)首先提出的一种人性假设。成就人假设认为,员工更注重自我实现,只有当他们的才能和潜力充分发挥出来后,才会感到最大的满足。所谓自我实现是指个人才能得

以充分展示,个人理想与抱负得以实现,以及人格趋于完善。这种假设认为自我实现是人的最高层次需求,只有使每个人都有机会将自己的才能发挥出来,才能最大限度地调动人的积极性。道格拉斯·麦格雷戈总结并深化了“自我实现人”假设,结合管理问题,提出了Y理论。Y理论的基本观点是:一般人都是勤奋的,只要环境条件合适,人是乐于工作的;人对工作的态度取决于对工作的理解和感觉;人在工作中具有自我指导和自我控制的愿望与能力,外来的控制和惩罚不是驱使人们工作的唯一手段;大多数人都具有相当程度的想象力、独创性和创造力,只要不为外界因素所控制,这种想象力、独创性和创造力就会得到正常发挥;在适当条件下,一般人都会主动承担责任;在现代工业条件下,一般人的潜力只利用了一部分。根据Y理论,现代组织应采取的管理方式为:(1)尽量使工作富有意义和挑战性,使人们从工作中得到满足和尊重;(2)管理者的主要职责就是要创造一个允许和鼓励每位员工都能从工作中得到内在奖励的环境,让员工自我激励,使个人需要与组织目标自然和谐地统一起来。

推崇经济人假设的管理者在激励方式上过分强调金钱刺激、物质激励,即在工资报酬、工作条件、福利待遇上下功夫,其关注焦点是员工工作的外部条件,亦被称为“外在激励”。而“内在激励”关注的焦点不是工作的外部条件,而是工作本身,即现有工作能否使员工产生兴趣,能否满足其求知、求美的欲望,能否使其在工作中发挥潜力与取得成就,能否满足其自尊和自我实现的需要。显然,内在激励比外在激励更深刻、更持久。近30年来,在发达国家中方兴未艾的“工作重新设计”即“工作扩大化与工作丰富化”,以及企业内的民主参与制度、自我培训计划等,都是通过提高工作生活质量,满足员工的高层次需要,以调动其工作积极性。

根据成就人假设理论,管理者应赋予员工一定的权利和责任,使他们能够感觉到上司看重、信任他们,使员工的工作动力自然被激发出来,进而表现出超乎寻常的自信,释放出更大的潜能。酒店管理者主要可以采取两种途径来激发员工的工作热情:(1)让员工参与管理工作以激发其热情。通过让下属在一定程度上参加组织的决策过程和各种管理工作,使员工更好地体会个人利益与企业利益密切相关而产生的责任感,以及建议被采纳和实施而带来的成就感。(2)用授权来激发员工的工作积极性。通过有效授权使员工更多地参与到组织的运作和决策中去,充分发挥员工的个人特长,充分体现员工的个人价值,以增强员工的责任感和主人翁意识。

4. 复杂人假设

复杂人假设的基本观点是:人们的需要是多种多样的,并且会随着人的成长和生活处境的变化而变化;人们有需求偏好并不是说其他需求不重要,而只是一个主次问题。因此,即便是同一位员工,在不同的时间和环境下,也会有不同的需求,而且随着年龄、知识和个人事业的发展,其偏好会发生变化,激励手段当然要相应改变。