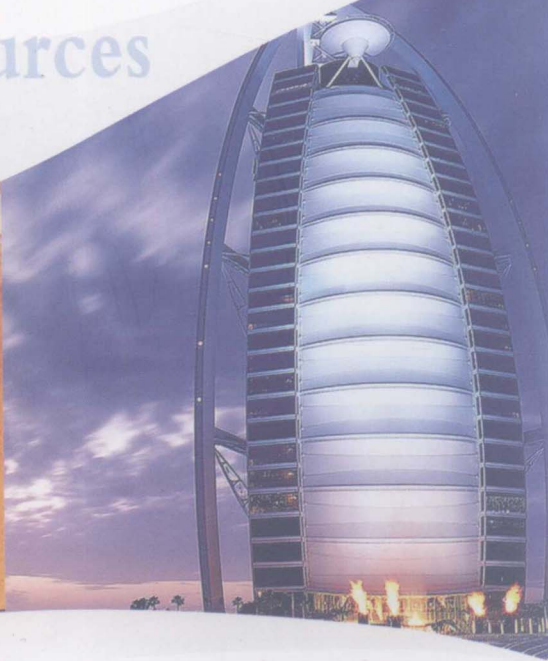
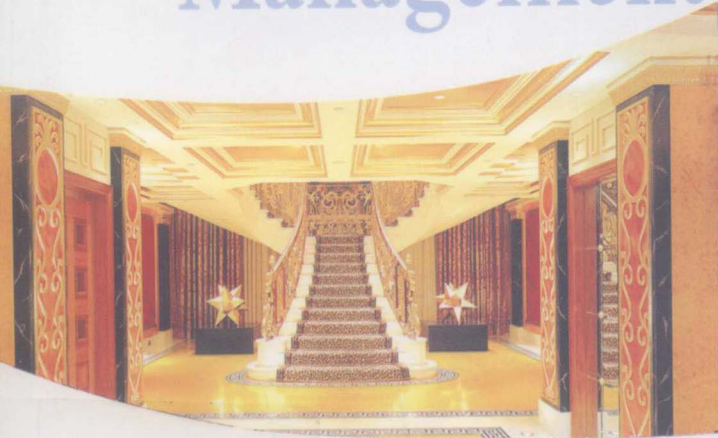


普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店人力资源管理

周亚庆 黄浏英◎编著

Hotel Human Resources
Management



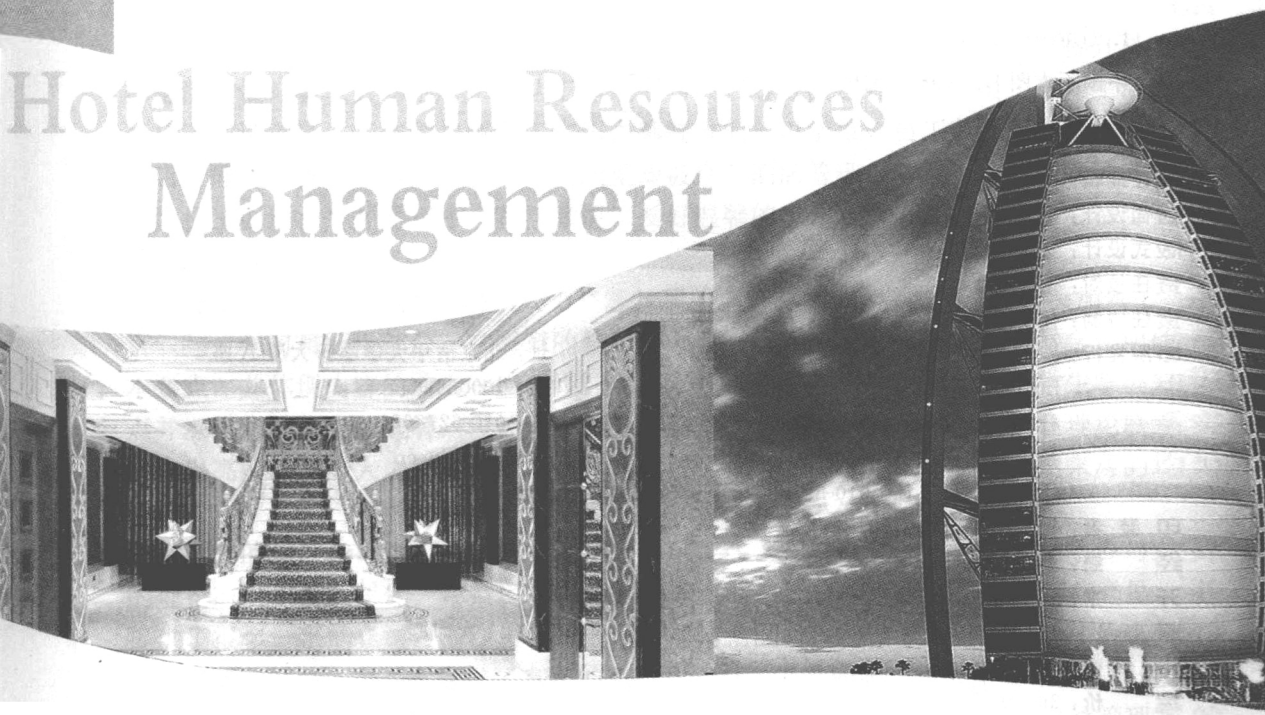
清华大学出版社

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店人力资源管理

周亚庆 黄浏英◎编著

Hotel Human Resources
Management



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以酒店人力资源开发与管理为主线,根据酒店行业的基本特征和旅游管理学科的特色,注重理论性与实践性、系统性与前沿性的有机融合。主要内容包括:酒店人力资源管理的基本内涵、发展态势与根本目标;酒店人才规划、工作分析与员工招聘;酒店员工培训的特征、程序与方法;酒店员工职业发展理论、职业发展路径与职业发展阶段及管理;酒店用人机制、团队管理与劳动关系管理;酒店绩效目标、绩效考评与绩效反馈;酒店薪酬形式及其设计与管理;酒店员工工作秩序、工作空间与人际氛围管理。

本书既可作为高等院校旅游管理和酒店管理专业的教材,也可作为旅游及酒店管理专业教师的参考用书,还可作为酒店中高级管理者的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/周亚庆,黄浏英编著. —北京:清华大学出版社,2011.12
普通高等学校酒店与餐饮管理教材

ISBN 978-7-302-27482-7

I. ①酒… II. ①周… ②黄… 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(2009)第255579号

责任编辑:邓 婷

封面设计:刘 超

版式设计:文森时代

责任校对:王国星

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:21.25 字 数:425千字

版 次:2011年12月第1版 印 次:2011年12月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00元

产品编号:028337-01

前言

酒店员工的态度、能力与行为直接决定酒店服务水平，从而决定顾客的情绪、态度与消费决策。没有满意的员工，就没有满意的顾客，也就没有满意的酒店绩效。因此，酒店人力资源管理一直是酒店管理重中之重。但是，由于酒店工作的某些特征，如工作时间的不稳定性、工作角色的特殊性、工作性质的严谨性，容易造成员工的情绪失调、个性丧失、职业怠倦、工作压力感和无成就感等症状。我国许多酒店都面临人才短缺、员工流失率居高不下等困境。因此，如何吸引、选拔、培养、维系员工，已成为我国酒店业迫切需要解决的现实问题。

有效的人力资源开发与管理机制必须能够充分激发员工的工作热情与创新精神，做到人尽其才、才尽其用，提高员工工作效率，增进员工的满意度与忠诚度。因此，酒店人力资源管理的核心问题主要包括两方面：如何提升员工劳动生产率？如何提升员工工作生活质量？员工劳动生产率可从工作效率与效果等方面进行测度，员工工作生活质量可从工作满意度、工作参与感和工作压力感等方面加以衡量。员工劳动生产率一贯受到酒店管理者的重视，但员工工作生活质量却被众多酒店管理者所忽视。酒店管理者有责任为员工创造一个井然有序、宽松愉悦、友好温馨的工作环境，让员工能够心情舒畅地达成工作目标。

为便于学生更好地掌握酒店人力资源管理的内容体系，笔者在每章的开头加入了“引言”与“学习目标”部分，在每章的结尾加入了“本章小结”部分，以引导学生明确基本要点，并体现内容的前后呼应。设计“复习思考题”的主要目的是促使学生掌握知识点并深化对知识点的理解；设计“案例分析题”的主要目的是促使学生学会理论联系实际与提高解决酒店人力资源管理具体问题的能力。本书中选用的案例未注明来源的均为笔者多年来根据收集到的资料所编写的，以帮助读者加深对相关知识的理解。

本书的构架与内容凝结了笔者近年来的研究心得与实践体验，融会了学术界与业界的理论前沿与实践感知。邹益民教授为本书框架的拟订与修正提供了很多有益意见，并提供了很多一手素材。浙江旅游职业学院的褚倍副教授与浙江工业大学的颜澄老师参与了初稿的写作，为本书提供了有用的思路和素材。笔者的硕士研究生秦铭雪、伍恒东、潘丽君、高立参与了部分章节初稿的写作，收集了相关的文献。浙江大学旅游管理系的各位同仁在教学、科研与生活中给予了笔者真诚的支持与帮助。此外，家人长期以来也



给予了笔者默默的理解与帮助。在写作过程中，参考和引用了国内外众多学者的学术成果，并得到了浙江大学管理学院科研种子基金的支持。在此，一并表示诚挚的感谢！

从构思、撰写、修改到成稿，笔者自感尽了最大努力，希望本书的架构能达到先进性和实用性的目的。本书的基本特点包括三方面：一是系统性，本书不仅阐述了酒店人力资源管理的基本理念与原理，而且分析了酒店人力资源管理的实务与方法；二是应用性，本书既注重对当前先进的酒店人力资源管理理论与经验的介绍，更注重结合我国酒店人力资源管理的实际状况，提出的主要观点与方法对我国酒店人力资源管理实践具有一定的应用价值；三是探究性，本书重视对酒店人力资源管理理念和酒店人力资源管理问题的探究，并力求在架构与内容上有一定新意。笔者从选人、育人、用人、留人等层面探索如何构建酒店人力资源管理体系，兼顾理论探究与实践剖析，从一定程度上说是理想与现实、理论与实践的有机结合。但是，由于笔者能力有限，书中还存在欠妥与疏漏之处，敬请各位同行与广大读者批评指正。

周亚庆 黄浏英
于浙江大学紫金港校区

目 录

第一章 酒店人力资源管理概述	1
第一节 酒店人力资源管理的基本内涵	1
第二节 酒店人力资源管理的发展态势	7
第三节 酒店人力资源管理的根本目标	18
本章小结	28
复习思考题	28
案例分析题	29
第二章 酒店员工招聘	30
第一节 酒店员工招聘的基础工作	30
第二节 酒店员工招聘程序	49
第三节 酒店员工招聘途径	60
第四节 酒店员工招聘技术	65
本章小结	73
复习思考题	73
案例分析题	73
第三章 酒店员工培训	75
第一节 酒店员工培训的特征与原则	75
第二节 酒店员工培训体系与程序	83
第三节 酒店员工培训类型与方法	107
本章小结	118
复习思考题	118
案例分析题	119



第四章 酒店员工职业生涯管理	120
第一节 职业生涯管理与职业发展概述	120
第二节 酒店员工职业发展路径设计	137
第三节 酒店员工职业发展阶段及管理	142
本章小结	156
复习思考题	156
案例分析题	157
第五章 酒店用人与劳动关系管理	158
第一节 酒店用人机制	159
第二节 酒店团队管理	172
第三节 劳动关系管理	182
本章小结	199
复习思考题	199
案例分析题	200
第六章 酒店绩效管理	201
第一节 酒店绩效目标	201
第二节 酒店绩效考评	213
第三节 酒店绩效反馈	234
本章小结	245
复习思考题	245
案例分析题	245
第七章 酒店薪酬管理	247
第一节 酒店薪酬管理概述	247
第二节 酒店薪酬形式	255
第三节 酒店薪酬设计与管理	262
本章小结	276
复习思考题	277
案例分析题	277



第八章 酒店员工工作环境管理	279
第一节 酒店员工工作秩序管理	279
第二节 酒店员工工作空间管理	300
第三节 酒店员工人际氛围管理	311
本章小结	324
复习思考题	324
案例分析题	325
参考文献	327

第一章 酒店人力资源管理概述

引言

酒店员工的态度、能力与行为直接决定酒店的服务水平，从而显著影响酒店的经营绩效。如何对人力资源进行有效管理，对酒店构建持续竞争力具有重大意义。本职工作是一个人追求理想与实现事业的基本平台。绝大多数酒店员工都有发挥自身潜力与实现自身抱负的愿望，酒店能够满足员工的自我实现需要是其努力工作与快乐工作的最大动力。因此，酒店的人力资源管理工作必须以人为本，从个人需求出发，注重人岗匹配，权衡每项工作对人的知识、能力与价值观的要求，让每个人在追求自我实现需要的同时，有效达成组织的目标。

学习目标

- ① 掌握酒店人力资源管理的内涵
- ② 掌握酒店人力资源管理的内容
- ③ 理解人力资源管理的理论基础
- ④ 了解人力资源管理的基本趋势
- ⑤ 掌握酒店人力资源管理的理念
- ⑥ 理解酒店人力资源管理的目标

第一节 酒店人力资源管理的基本内涵

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。酒店行业应大力倡导人力资源理念，视人力资源的开发与管理是“投资”而非“消费”，努力提升人力资



源的价值,实现酒店人力资本的增值,促进酒店的长远发展。为了更好地理解人力资源在酒店整体管理中的地位与作用,就必须了解人力资源的概念与基本特征,明确酒店人力资源管理的内涵与主要内容。

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,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。^①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。

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

^① 赵曙明. 中国企业集团人力资源管理战略研究. 南京: 南京大学出版社, 2003, 52~53



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:

(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

^① 邹益民,周亚庆,谷慧敏等.中国旅游业“十一五”旅游饭店人才规划.国家旅游局,2005



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。^①“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，必须做出果断而强硬的决定，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；领导者令企业可亲可信，本人成为被追随者，而没有追随者，就不会有领导力。^②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。^③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，还要为老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。

二、人力资源的基本特征

管理的对象包括人、财、物、时间、信息等，但最重要的是人。人是生产力中最活跃、最积极的因素，人具有自觉的能动性，本身也孕育着很大的创造力。人力资源与其他资源相比，具有以下几个基本特征。

（1）生成过程的时代性。一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人，自出生之日起就置身于既定的生产力和生产关系之中，当时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。

（2）开发对象的能动性。与物力资源、财力资源、信息资源、技术资源等相比，能动性是人力资源最重要的特征。自然资源在开发过程中，完全处于被动的地位；人力资源则不同，在被开发过程中，人有意识、有目的地进行活动，能主动调节与外部的关系，具有能动性。人力资源本身具有自我开发与自我利用的能力，对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度。

^① 汉迪. 大师论大师：汉迪解读 13 位管理大师. 汪芸译. 北京：中国人民大学出版社，2006，51

^② 杰克·特劳特. 什么是战略. 火华强译. 北京：机械工业出版社，2011，128～134

^③ 张四成，王兰英. 现代饭店人力资源管理. 广州：广东旅游出版社，1998，2



(3) 个体素质的差异性。人与人之间在态度、能力、个性、素质、绩效、价值观、社会文化背景等方面存在差异。由于工种的不同,酒店对各岗位人员素质的要求也不同,而且差异非常大。如厨房的洗菜工、负责公共区域卫生的人员,只要具备基本的劳动能力与道德品质就行了,而对酒店总经理等高层管理者的素质要求则非常高。只有充分考虑到员工个体的差异性,才能够有针对性地进行开发、使用与管理。

(4) 人力价值的难测性。组织难以测度员工个体所拥有的能力,只能通过考试制度、技能鉴定、从业经历等加以判断。但是由于考试制度本身的缺陷、技能鉴定难以科学化等原因,使得人力资源价值难以度量,这在一定程度上导致人力资源开发与管理的难度。

(5) 使用过程的时效性。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,由于个体的差异,员工才能发挥的最佳期不尽相同。一般而言,25岁到45岁是科技人才的黄金年龄。因此,人力资源的开发与使用必须把握最佳时机。

(6) 闲置过程的消耗性。人力资源与物质资源的又一个明显区别是,他们处于闲置状态时,具有消耗性,即为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,如粮食、水、能源等。这是人力资源用以维持生命所必不可少的消耗。

(7) 开发过程的持续性。物质资源一般经过开发,形成产品使用之后,就不存在继续开发的问题了。人力资源不同,其使用过程同时也是开发过程,而且这种开发具有持续性。人工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。

(8) 组织过程的社会性。人力资源开发的核心,在于提高个体的素质。但是,在现代社会中,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会影响个体的工作效率与效益。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境,社会环境构成了人力资源开发的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源的开发。

三、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呢?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。

(一) 引人

引人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、薪酬战略与人事政策。

(二) 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。

(三) 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,使得员工个人能力、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、企业文化、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。^①

(四) 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

^① 赵曙明. 中国企业集团人力资源管理战略研究. 南京: 南京大学出版社, 2003, 176~177



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,使得酒店拥有一种温馨、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。

(五) 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。

(六) 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“高利率”和“高自由度”的部门或企业。人才内部流动是基于“高利率”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。

第二节 酒店人力资源管理的发展态势

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工作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作的理论假定。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。^①关于人性假设，得到广泛认可的主要有四种，即经济人、社会人、成就人（自我实现人）和复杂人假设。

（一）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，对消极怠工的员工采取严厉的惩罚，

^① 张小林. 人力资源管理. 杭州: 浙江大学出版社, 2005, 25



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。

（二）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。^①一般认为，社会人假设是由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，必然受到社会历史、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，甚至是人与人之间的排斥也就成为空谈，那么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，随时调整和解决下属之间的矛盾，以健康积极的企业文化来融洽员工关系；倡导相互尊重、信任的人际交

^① 朱富强. 现代经济学中人性假设的心理学基础及其问题——“经济人”假设与“为己利他”行为机理的比较. 经济学家, 2011 (3): 49~58