

职业院校饭店服务与管理专业

.....系列教材.....

现代饭店

人力资源管理

Human Resource Management
of Modern Hotel



主 编 赵嘉骏

副主编 招 戈 刘 丽

中国物资出版社

职业院校饭店服务与管理专业系列教材

现代饭店人力资源管理

主 编 赵嘉骏

副主编 招 戈 刘 丽

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店人力资源管理/赵嘉骏主编. —北京: 中国物资出版社, 2012. 2
(职业院校饭店服务与管理专业系列教材)
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4092 - 2

I. ①现… II. ①赵… 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 (2011) 第 258489 号

策划编辑	张利敏	责任印制	何崇杭
责任编辑	田慧莹	责任校对	孙会香 杨小静
出版发行	中国物资出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)		010 - 52227588 转 307 (总编室)
	010 - 68589540 (读者服务部)		010 - 52227588 转 305 (质检部)
网 址	http://www.clph.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市西华印务有限公司		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 4092 - 2/F · 1656		
开 本	787mm×1092mm 1/16		
印 张	20.5	版 次	2012 年 2 月第 1 版
字 数	512 千字	印 次	2012 年 2 月第 1 次印刷
印 数	0001—3000 册	定 价	36.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

职业院校饭店服务与管理专业 系列教材编审委员会

高级顾问 韩 琦 王束生

主审专家 苗雅杰 陆 朋

主要成员 (以姓氏笔画为序)

王小琴	王 好	王 宠	王莎莎
王 琳	田永玲	吕 帅	任 丽
刘成军	刘 强	刘 燕	祁 颖
孙丽钦	李占旗	李娉婷	吴才捷
何正法	何艳琳	宋 莉	张海燕
张娟玲	陆 芸	陆 朋	陆燕萍
陈修岭	陈 瑜	邵西梅	苗雅杰
罗丹青	罗春燕	罗 德	单铭磊
赵爱民	赵嘉骏	郝 璐	胡 铁
柏 莹	宫 雪	夏中红	徐义松
徐 明	曹 晶	崔 宇	梁宗晖
蔡 杰	蔡洪胜	黎晓霞	

总 策 划 张利敏

出版说明

职业教育与普通教育的不同在于，普通教育强调较强的系统理论基础，培养的是学术型、工程型人才；而职业教育强调较强的实践技术和专业技能，培养的是技术型、技能型人才。因此，职业教育既有高等教育在教育领域的某些共性，更有职业教育的个性，即特色。这种特色首先表现为独特的办学理念和办学思路：以就业为导向、与社会经济发展紧密结合，以社会需要为出发点和落脚点，以行业企业为主导的校企合作、产学研结合等。

实现职业教育的目标、体现职业教育的价值离不开优秀的教材！

事实却是，市场上的教材不是本科教材的简单删减，就是培训教材的粗略扩充，导致职业教育教材中的部分内容是已被淘汰的知识，新知识、新技术、新内容、新工艺、新材料不能及时反映到教材中来，教材与紧密联系生产一线的职业教育专业设置不符，给学生就业带来弊端。

为了解决上述问题，我们策划并组织编写了这套“职业院校饭店服务与管理专业系列教材”，期望能够满足广大老师和学生的需求。本套教材从策划伊始到问世，都伴随着策划人详尽的调研和编写老师严谨的耕耘。这些使得本套教材具有以下特点：

1. 通俗易懂，深浅有度。理论知识广而不深，基本技能贯穿教材的始终。图文并茂，以例释理的方法得到广泛的应用，十分符合职业院校学生的学习特点。

2. 注重“双学型”特点的体现。职业教育对“双师”和“双证”的要求，必然呼唤教材具备“双学”的特点：一方面，教材能够协助教师对学生进行在校的理论和实践教学；另一方面，还能够帮助学生取得相关职业技能证书，向劳动部门颁发的职能鉴定标准看齐，为就业做好准备。为了做到这点，本套教材与这些技能考试相结合，以考试的试题为课堂训练或者拓展模块，实现两者的有机结合。

3. “套餐式”教材，电子教案请专业人士制作。现代化的手段可以帮助丰富和发展传统的教材，PPT可以使学生的注意力更加集中，书本的附加内容可以使书本内容形象生动，适量的配套练习、详细的参考答案可以培养学生自学自测的能力……特别是，本套教材的这些“套餐式”杜绝流于形式，那些不能用、不适用的课件做了还不如不做。

4. 模块式的编写思路。以大模块嵌套小模块的方式来编写。实践证明，这种模块式的教材更能吸引学生产生学习兴趣。

“职业院校饭店服务与管理专业系列教材”符合职业教育的教学理念和发展趋势，能够成为广大教师和学生教与学的优秀教材，同时也可以作为饭店管理人员、相关从业人员的自学读物。

前言

近年来在职业院校中掀起了学习领域和课程体系改革的热潮,其中在课程体系、教学方法、评价体系、成果输出等环节都有了重大的变革。确切地说,人才培养的过程和方式较从前有了很大的改进。要想改变教学的内容和教学的方式,教材便是一个最好的物质载体。只有一本能够以现代饭店人才培养为目的的教材,才能真正适合现代课程的需求。

本教材共分为人力资源开发与管理概述、人力资源规划与设计、人员招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、组织文化与变革8个模块。8个模块并非知识的堆砌和陈列,而是建立在饭店人力资源的工作过程,是对该课程的学习领域进行重组和再开发的过程,8个模块之间具有内在的逻辑关系。

在本书编写的过程中,一直强调紧贴饭店企业人力资源管理工作岗位所需要的专业能力、社会能力、方法能力和综合职业能力。确定读者的能力培养起止点的宗旨,摒弃了以往教材中理论性太强的章节,结合行动导向法的教学设计思路,以更贴近现实工作环境,配合对应的照片、图表、流程图和饭店人力资源案例,实现边学边做,边做边练的学习效果。在每一模块中都设计有学习目标、技能目标、知识拓展:引子、知识准备、能力要求、学习情境、案例学习、练一练、方案设计等板块,注重读者对知识的输入和学习成果的输出。

本教材的设计思路和特色:

1. 重组学习领域:本教材中8个模块的划分是对该课程的学习领域进行重组和再开发的过程,8个模块之间具有内在的逻辑关系。本书在每个学习任务下都设置有“知识准备”和“能力要求”两部分。“知识准备”一般包括概述、定义、概念、内容、作用和意义等内容,为下一阶段的应用作基础知识的铺垫;“能力要求”下设学习情境,学习情境是在典型工作任务基础上设计的学习环境,一般包括工作流程、步骤、方法和应用等内容。

2. 集教材与学材于一体:结合行动导向法的教学设计思路,书中设计了大量的“练一练”环节。一方面,读者可以边学边做,边做边练,实现从模仿练习到知识能力的拓展;另一方面,可以通过练习达到加深理解和巩固知识的目的。

3. 知识的迁移:通过“案例学习”和“学习情境”等环节,把所学知识、技能和经验运用到相类似的情境中解决类似的问题,通过模仿或情境模拟达到举一反三的效果。

4. 重应用:本书中“方案设计”环节的内容是我们在饭店人力资源管理工作过程中提炼出来的典型任务,而这些实训任务或者方案都是通过课堂教学实践检验才予以采纳的优秀案例,通过创造性地利用所学知识、技能和经验来解决新问题。

5. 重评价:对于学习效果的评价不仅是教学设计中的一个环节,而且更应该是一个系统。因此,既要重视过程的评价,也要重视结果的输出。在布置和实施任务时要注意:

目标的明确性、过程的可测量性、结果的可实现性和评价维度的多元化。

在本书的编写过程中得到了广州市轻工技师学院的大力支持。本书由赵嘉骏负责模块1、模块2和模块5~模块8的编写工作，招戈负责模块3和模块4的编写工作，刘丽负责模块3和模块4的部分编写和图表整理工作。初稿完成后，由赵嘉骏对全书进行了修改定稿。在本书编写过程中，谭丁恺先生在劳动定额、劳动定员和排班技术等问题上提出了具有创新性的宝贵意见。广州大学的张以琼副教授也在企业人力资源战略方面提供了大量的素材和思路。在此，对参加编写工作的同志所付出的辛勤劳动表示诚挚的谢意！与此同时，本书在撰写过程中参阅引用了有关书籍、教材的资料、案例等，在此说明并向作者表示衷心的感谢。

由于水平所限，本书中存在疏漏和不足之处，敬请读者指正，以臻完善。以后我们将做得更好。谢谢！

编 者

2011年6月于广州

目 录

模块1 人力资源开发与管理概述	(1)
项目 战略性人力资源管理	(2)
任务1 人力资源的基本理论	(3)
任务2 现代饭店人力资源管理	(5)
模块2 人力资源规划与设计	(12)
项目1 人力资源规划及组织信息概述	(13)
任务1 人力资源规划与设计	(13)
任务2 组织信息的采集	(17)
任务3 组织信息的处理	(22)
项目2 工作岗位调查与分析	(26)
任务1 工作岗位调查的方法	(27)
任务2 工作岗位分析的方法	(39)
任务3 工作说明书的应用	(54)
项目3 饭店组织结构图的绘制	(60)
任务1 组织结构图的类型和特点	(60)
任务2 饭店组织结构图的绘制	(65)
项目4 工时统计	(68)
任务1 员工统计	(69)
任务2 工时利用统计	(71)
项目5 劳动定额与饭店定员管理	(76)
任务1 饭店劳动定额管理	(76)
任务2 饭店定员人数的核算方法	(82)
模块3 人员招聘与配置	(85)
项目1 人员招聘的基本程序与补充来源	(86)
任务1 饭店企业招聘流程	(86)
任务2 招聘渠道的选择	(88)
任务3 招聘申请表的设计	(92)
项目2 应聘人员的初步选拔	(99)

任务 1	人员初步选拔的意义、步骤和方法	(99)
任务 2	校园招聘	(103)
项目 3	员工录用管理	(114)
任务 1	新员工的录用	(114)
任务 2	员工信息管理	(117)
项目 4	人力资源的时间配置	(120)
任务	饭店工作轮班的组织和实施	(120)
模块 4	培训与开发	(127)
项目 1	培训体系的构建与运行	(128)
任务 1	饭店员工培训系统设计与流程	(128)
任务 2	发现培训需求	(133)
项目 2	饭店员工培训设计	(146)
任务 1	岗前培训	(147)
任务 2	岗位培训	(154)
任务 3	脱产培训	(164)
项目 3	培训组织与实施	(167)
任务 1	培训方法的选择	(168)
任务 2	培训过程管理	(178)
项目 4	培训效果评估	(181)
任务 1	培训制度的建立与推行	(181)
任务 2	培训成本核算与控制	(185)
模块 5	绩效管理	(191)
项目 1	饭店绩效管理系统的确立	(192)
任务 1	饭店绩效管理系统的的设计	(193)
任务 2	绩效管理制度的内容、要求和管理责任	(198)
项目 2	绩效考评系统	(204)
任务 1	360 度反馈评价方法的应用	(205)
任务 2	绩效考评方法与应用	(208)
项目 3	考评数据的处理	(224)
任务	考评数据处理流程	(224)
项目 4	绩效面谈	(227)
任务	绩效面谈的组织与实施	(227)
模块 6	薪酬管理	(234)
项目 1	饭店薪酬管理	(237)

任务 饭店薪酬管理概述	(238)
项目 2 员工工资的统计分析	(240)
任务 1 工资的形式和计算方法	(241)
任务 2 工资总额与平均工资的统计分析	(244)
项目 3 工作岗位分析与评价	(246)
任务 1 工作岗位分析与评价的概念	(247)
任务 2 工作岗位评价方法	(248)
项目 4 福利费用管理	(265)
任务 1 员工福利	(265)
任务 2 社会保障体系	(267)
 模块 7 劳动关系管理	(278)
项目 1 劳动合同管理	(278)
任务 1 劳动合同的订立、履行、变更、解除、终止与管理	(279)
任务 2 集体合同制度	(285)
项目 2 劳动安全卫生管理	(287)
任务 1 劳动安全卫生保护	(287)
任务 2 工伤管理	(292)
项目 3 工作时间与最低工资标准	(294)
任务 1 工作时间制度	(295)
任务 2 最低工资保障制度	(299)
 模块 8 组织文化与变革	(302)
项目 1 构建饭店企业组织文化	(302)
任务 1 组织文化概述	(303)
任务 2 学习型组织	(305)
项目 2 饭店公共危机管理	(307)
任务 1 危机管理概述	(308)
任务 2 建立危机管理机制	(310)
 参考文献	(314)

模块1 人力资源开发与管理概述



知识拓展：引子

现代人力资源管理理论——4种人性假设理论

1965年美国行为科学家埃德加·H.沙因(Edgar H. Schein)在著作《组织心理学》中把先知学者对人性假设理论的研究成果归纳成三种类型,即“经济人”假设理论、“社会人”假设理论和“自我实现人”假设理论,并在此研究基础上推导出“复杂人”假设理论。此论述的研究,梳理和概括了现代人力资源管理基本理论的发展思路,并将此研究成果命名为“四种人性假设理论”。

1. “经济人”假设理论

代表理论和人物:

- X理论,美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor),《企业中人的方面》,1960。

核心理念:

- 工作动机:人的工作动机在于寻求最大的经济利益。
- 工作特点:人总是被动地在组织的操控和激励下进行工作的,其本身是一件痛苦的事情,因此员工的工作态度是消极、被动和不自觉的。
- 管理方法:严密的制度、严格的监控和严厉的奖惩。

2. “社会人”假设理论

代表理论和人物:

- 人际关系学说,美国管理学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo),《工业文明的人类问题》,1933;《工业文明的社会问题》,1945。

核心理念:

- 工作动机:社会中的人际关系。人不但有经济方面和物质方面的需求需要得到满足,更重要的是人有社会方面和心理方面的需求需要得到满足。因此要调动职工的积极性,就应该使职工的社会和心理方面的需求得到满足。
- 工作特点:人际关系影响组织行为,非正式组织主导工作绩效。“霍桑研究”结果发现非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。

- 管理方法:社会需求的满足。人们对领导者的最强烈期望是能够承认并满足他们的社会需要。

3. “自我实现人”假设理论

代表理论和人物:

• “Y 理论”，道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor)；“需求层次理论”，亚伯拉罕·H. 马斯洛 (Abraham H. Maslow)；“不成熟——成熟理论”，克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris)。

核心理念：

• 工作动机：人工作的最终目的是满足自我实现的需要，力求在工作上有所成就，实现自治和独立。

• 工作特点：工作本身对员工来说是一件愉快的事情，因此员工的工作态度是积极、主动、自觉的。

• 管理方法：为员工创造自我实现的条件和机会，以精神内在激励为主，物质外在激励为辅。

4. “复杂人”假设理论

代表理论和人物：

• 超 Y 理论，约翰·J. 莫尔斯 (J. J. Morse) 和杰伊·W. 洛希 (J. W. Lorsch)，《哈佛商业评论》，1970；《组织及其他成员：权变法》，1974。

核心理念：

• 工作动机：需求和动机多元化。个体之间的需求和因不同的能力而产生的工作动机差异性较大。

• 工作特点：

①很多需要是在后天环境的影响下形成的，因此人的动机模式是他原来的动机模式与组织经验交互作用的结果；

②人在不同的组织、部门中可能有不同的动机模式；

③工作的性质、工作能力和技术水平、动机的强弱以及同事之间的关系等都可能对个人的工作态度产生影响；

④依据动机、能力以及工作性质，会对一定的管理方式产生不同的反应。

• 管理方法：善于发现员工在需要、动机、能力、个性等方面的差异，因人、因时、因事、因地制宜地采取多变的管理方式与奖励方式。

项目 战略性人力资源管理



学习目标

- 了解人力资源的价值观。
- 了解饭店人力资源管理的发展过程。
- 掌握饭店人力资源的需求定位、概念、特点和管理理念。
- 饭店业人力资源的特征分析。
- 饭店人力资源管理的概念、内容和管理方法。



技能目标

1. 掌握饭店人力资源管理的基本概念、原理、管理方法，学会运用理论知识解决饭店人力资源管理的实际问题。
2. 尝试针对饭店业不同的员工，采用不同的人力资源管理方法，调动员工工作积极性，提高饭店效益。

任务1 人力资源的基本理论



知识准备

一、人力资源的价值观

(一) 人力资源的含义

人力资源，一般是指具有能力、并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致：一是起点工作年龄，如16岁或18岁；二是退休年龄，如55岁或60岁，甚至是65岁或70岁等。从更广义的角度来说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样，可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。具体来说，人力资源包含以下几方面的含义：

1. 人力资源的数量概念

人力资源的数量概念包括两层含义：

- (1) 企业管辖范围内所具有劳动能力的适龄和超过劳动年龄的人口数量总和；
- (2) 能够推动企业经济发展，具有智力和体力劳动能力的人口数量总和。

2. 人力资本的本质概念

人力资本的本质指劳动者的自身品质资本，包括个人获得的遗传基因和通过自身学习与整合获得的后续资本。人力资本的投资渠道主要是教育、培训、迁移、医疗和保健。

3. 人力资源转换为人力资本的条件

只有当收益大于或等于成本时，人们才愿意考虑进行人力资本的投资。在企业的人力资本存量一定时，企业的人力资本利用率小于或等于人力资本存量，这时企业人力的产出小于人力成本或自给自足，人力资源转变为实际的人力资本没有任何实际意义；当人力资本的利用率大于人力资本的存量，企业的人力资本价值超过了人力资本的存量，这时企业的劳动生产率呈现一定幅度的增长，人力资源才能真正转变为人力资本。

企业对人力资本的投入，使企业的投资获得了价值，其结果能够使企业的劳动生产力获得相当幅度的增长，为企业带来丰厚的额外利润，人力资源转变为人力资本才具有真正的实质意义。

综上所述，人力资源是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源。

（二）人力资源的特点

人力资源具有时效性、社会性、增值性、消费性、能动性等特点。具体有：

（1）人力资源是“活”的资源，它具有能动性、周期性、磨损性，而物质资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。

（2）人力资源是创造价值的主要源泉，尤其是在新经济中，人力资源的创新能力是企业的最大财富。

（3）人力资源是一种战略性的资源。

（4）人力资源是可以无限开发的资源，目前人们的潜能开发程度与人力资源的实际潜能是很不相称的。

二、饭店人力资源管理的发展过程

人力资源管理是 20 世纪 80 年代兴起的，旨在提升组织人力资源的管理战略和活动的质量，也是正在不断发展的一个职业领域和科学。它已经被全世界的政府、企业和各种组织作为发展新战略、提升竞争力的核心武器。人力资源管理的发展过程经历了如下两个阶段。

（一）从传统人事管理到人力资源管理

人事管理的起源可以追溯到久远的年代，对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是伴随工业革命的产生而发展起来的，并且从美国的人事管理演变而来。20 世纪 70 年代后，人力资源在组织中所起的作用越来越大，传统的人事管理已经不适用，它从开始管理的观念、模式、内容、方法等方面全方位地向人力资源转变。从 20 世纪 80 年代开始，西方人本主义管理的理念与模式逐步凸显起来。人本主义管理，就是以人为中心的管理。人本主义管理被作为组织的第一资源，人力资源管理便应运而生。

1. 传统人事管理

（1）传统人事管理活动。早期的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理之类琐碎的工作。

（2）传统人事管理工作的性质。传统人事管理基本上属于行政事务性的工作，活动范围有限，以短期导向为主，主要由人事部门职员执行。

（3）传统人事管理在组织中的地位。人事活动被认为是低水平的、技术含量低的、无须特殊专长的工作。

2. 人力资源管理

人力资源管理涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理、人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织、组织高层战略决策等。

（二）从人力资源管理到现代人力资源管理

（1）现代人力资源管理是将传统人力资源管理的职能以提高扩大、从行政事务性的员工控制工作转变为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争能力。

（2）现代人力资源管理将人看做组织的第一资源，更注重对人的开发，更具有主

动性。

(3) 人力资源管理对员工实行人本化管理,现代人力资源管理证实员工为“社会人”。现在许多饭店的人事部纷纷更名为人力资源部,这不仅是一种名称上的变化,更重要的是,它反映了饭店人员管理模式的变迁。人力资源管理这一概念源于20世纪20年代的美国,20世纪80年代中后期被引入我国,它讲的也确实是对人的管理,但绝不是对传统人事管理的简单名词替换,它是对人的管理概念和管理方法的根本转变,是管理领域中一个划时代的进步。

从管理发展史上看,是工业革命带来的“工厂制度”导致了人事管理工作的兴起。这时的人事管理处处在凭直觉、经验和个人意志进行管理的阶段。早期的工业心理学和以泰勒为代表的古典科学管理学派使人事管理开始步入科学化轨道。这个阶段进入了以工作为中心的人事管理阶段,但它仍然没有摆脱把人作为一种工具的意识。

第二次世界大战后,科学技术的日新月异、高科技的展现使社会生产向着知识密集型和智能型方向发展。知识性的劳动和知识性的劳动者所占比重越来越大,过去那种单纯依靠强制性监督或物质利诱的方式难以有效地调动人们的积极主动性。因而以人为中心、强调尊重人和满足人的多方面需要的人力资源管理应运而生,成为现代人事管理的主流。与传统人事管理不同,现代人力资源管理把人看成最大的资源,把对人的管理看成组织战略的重要组成部分,强调了人与工作的相互适应。

任务2 现代饭店人力资源管理



知识准备

人力资源是世界上一切资源中最重要的资源,饭店业以产品、服务、质量、文化为主要内容的竞争其实就是人才竞争,人力资源管理开发在饭店业管理中也就显得至关重要。

一、饭店人力资源概述

(一) 饭店人力资源的定义

饭店人力资源是指在一定的时间条件下,在饭店企业工作范围内,能为饭店业创造财富、提供劳务的人及其所具备的能力、技能,具体包括数量和质量两个方面。

(二) 饭店人力资源的特点

1. 从业人员年轻化

从业人员较为年轻,年龄结构比较合理。中国旅游协会人力资源开发培训中心曾对接受过培训的几十家饭店作过抽样调查,调查结果表明:主管以上的管理人员平均年龄为35岁;北京建国饭店开业近30年来,员工的平均年龄始终保持在30岁上下。

2. 具备一定的素质和能力

饭店的员工虽然来自五湖四海,但是均经过较为规范的教育和培训,具备一定的素质和能力。例如:三星级以上的饭店基本实现了从社会招工转向从旅游学校、职业高中招

聘；目前一些饭店和饭店管理集团普遍比较重视员工的后续教育和培训，如北京丽都、上海锦江等饭店管理集团都自己开办了培训学校。

3. 规范化管理

为适应我国旅游业的快速发展，目前我国旅游饭店都根据自己饭店的经营目标，制定了严格的管理制度，并建立起一套符合我国国情的饭店人力资源管理模式，饭店人力资源管理正在逐步向制度化、规范化、科学化发展。

4. 人力资源成本逐年加大

由于劳动力成本的逐年增大，使得饭店人力资源成本逐年加大。例如：2010年以来，我国副省级城市星级饭店人力成本每年每人平均在2.5万元左右，中高级饭店在3.5万元以上。

5. 员工流动率加大

因为受市场经济影响，人们都在追求自身价值，企业间的竞争又加剧了人才流动，所以使得员工流动率在逐年加大。饭店越多，饭店企业间的竞争越激烈，流动率就越大；经济越发达的地区员工的流动率越大；学历越高、外语越好、年龄越年轻的员工流动性越大。例如：北京、上海、广东等地的旅游饭店员工的流动率在30%左右，有的地区甚至高达45%。

二、饭店人力资源管理理念

最早的饭店人力资源管理不叫饭店人力资源管理，叫饭店劳动管理，后来出现了饭店人事管理，再后来出现饭店人力资源管理，现在已经很流行饭店人力资本管理这个时髦的叫法。

1. 饭店劳动管理

最初，工人被当做生产力要素之一，也就是劳动力。所以，对劳动力的管理就叫劳动管理。我们还经常看到“劳动力市场”的字眼。在这个阶段，劳动者的地位是比较低下的，所谓的劳动管理在很大程度上仅仅起到劳动监督的作用，而不是管理。

2. 饭店人事管理

后来，管理者发现，员工不像别的生产力要素那么简单，那么听话地工作，他们有思维、有感情，还会偷懒，会弄出不同的事情来，仅仅去监督是不够的。所以，管理科学家们提出了人事管理的概念，提醒管理者们，员工不仅仅是“经济人”，还是“社会人”，因而在物质和精神两个方面来进行针对性的管理，员工才会努力工作，去创造利润。

3. 饭店人力资源管理

管理者们发现，劳动力这个重要的生产要素，其实和自然界的石油、煤炭一样，也会由旺盛走向衰弱。一个劳动者可以为企业创造利润的时间也就那么几十年，等到他退休，不能再工作的时候，这个生产要素相对于企业来讲就已经消失了。由此产生了一个重要的课题，即如何在有限的时间段内充分发挥劳动力的使用价值，最大限度地为企业创造利润。

延伸开来，管理科学家提出人力资源的概念，认为人力资源相对于其他资源更加需要管理者的重视，因为这个资源具有强大的主观能动性，只要善于发掘，就可以发挥巨大的

作用，对生产会有强大的推动。因此，劳动者的地位进一步提高，他们有很多机会参加各类培训以便能够不断提升工作技能；同时，他们在管理者制订的各种激励计划当中获得了很多益处。

4. 饭店人力资本管理

仅仅把人力当做资源还是不够，不足以说明人才对企业的重要性，因为人是具有主观能动性的，而一旦人的主观能动性被充分调动起来，所产生的效益将是十分惊人的，可以为企业的资本增值产生巨大的推动作用。所以理论家们提出了人力资本的概念，要化人力为资本，把人力资源当做资本来运用。众所周知，资本是可以不断增值的。把人力当做资本来运作，可以促进管理者对人力的广泛关心和重视。可以说，由此劳动者的地位达到了前所未有的高度。

在饭店所有资源中，最重要的是人力资源，人力资源相对于物质资源与财力资源来说，是可以再生的资源。

三、饭店业人力资源的特征分析

1. 人力资源供求不平衡

目前，饭店业人力资源存在供求不平衡的问题，即人力资源“供过于求”和人才资源“供不应求”。具体表现为：一般劳力、低素质劳务人员“供过于求”，而有学历、有能力、有工作经验的高素质人才却“供不应求”。

旅游作为朝阳产业，吸引许多人进入饭店业工作，可以说饭店人力资源的数量是充实的，然而人才资源的数量又是有限的，尤其是优秀的管理人才匮乏，如高层管理者、培训部经理、工程部经理、行政总厨等十分紧缺。许多饭店的经理称：“人才资源缺乏是企业发展的最大障碍”，各大饭店管理集团一致认为“高级饭店管理人才越来越难找”。

2. 人力资源流动过剩

人才流失过快、人才稳定难，目前已成为饭店业的通病。饭店作为经营性企业，谋求人才队伍的相对稳定是必要的，人才流动过速，既不利于服务工作规范化的延续，也极大地影响着饭店经营事业的发展。但是缺乏必要的人员流动，对企业的发展和人才的成长也不利，人才流动和人才稳定应该保持一个相对合理程度。

目前饭店业人员流动有三大特点：一是人员流动比例大；二是饭店星级越高、人员流动率越大（4~5 星级饭店员工流动率为 25.74%，2~3 星级为 20.15%），合资饭店员工流动率（26.72%）高于国有饭店（21.18%）；三是人才流失快，外语好、学历高、能力强、年龄不大，或处于管理岗位及专业技术岗位的人才流动频繁。

3. 人才素质偏低且结构不合理

知识经济时代对饭店人才的素质是有很高要求的，然而现阶段饭店管理人才的素质却普遍偏低。有专家提出，21 世纪的人才须持有三本“护照”：学历、任职资格证及专业技能证书；知识经济时代需要有三星闪烁，即创造型人才、复合型人才和协作型人才。在未来知识经济时代，对饭店人才素质的挑战是严峻的：其一，管理人员学历不高；其二，中高层管理者外语水平普遍较差，能熟练操作电脑的人少，懂得饭店企业现代化经营管理的人不多；其三，管理人才专业结构单一，从基层成长、干起来的经验型者居多，饭店管