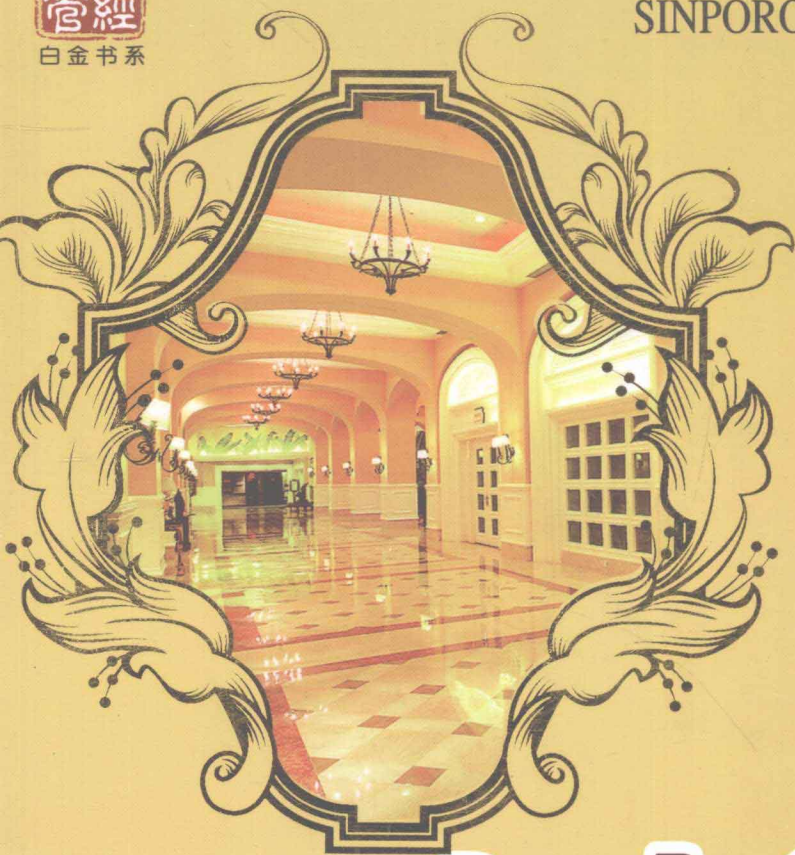


廣經  
企管

白金书系

全国酒店行业职业技能提升与发展丛书

SINPORO TRAINING



# 酒店 人力资源 管理实务

| 廖钦仁 胡 蓉 黄凤梅◎编著 | [第三版]

廣東省出版集團  
廣東人民出版社



全国酒店行业职业技能提升与发展丛书

# 酒店人力资源 管理实务

廖钦仁 胡 蓉 黄凤梅◎编著

[第三版]



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理实务 / 廖钦仁, 胡蓉, 黄凤梅编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 2

(广经企管白金丛书, 全国酒店行业职业技能提升与发展丛书, 新博亚酒店丛书: 11)

ISBN 978-7-5454-1129-4

I. ①酒… II. ①廖…②胡…③黄… III. ①饭店—人力资源管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 276276 号

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼) |
| 经销   | 全国新华书店                            |
| 印刷   | 湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)             |
| 开本   | 730 毫米×1020 毫米 1/16               |
| 印张   | 18.5 2 插页                         |
| 字数   | 262 000 字                         |
| 版次   | 2012 年 2 月第 3 版                   |
| 印次   | 2012 年 2 月第 3 次                   |
| 印数   | 9 001~14 000 册                    |
| 书号   | ISBN 978-7-5454-1129-4            |
| 定价   | 39.80 元                           |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

# 总序

2005年,《新博亚酒店丛书》应中国酒店业的发展需要而诞生。作为图书市场上为数不多的成套的专业酒店管理丛书,从第一版到修订版,继而到今天的第三版,《新博亚酒店丛书》始终担负着促进中国酒店业发展、为中国酒店业的教育与培训提供最佳参考书的重大历史使命。作为“中国职业经理人专业委员会”指定的“中国饭店业职业经理人执业资格认定考试指定用书”,新博亚酒店丛书第一版曾经是中国酒店业职业经理人的必读书籍,是酒店业内人士最喜爱并广为珍藏的酒店管理丛书,也是高等及高职院校酒店管理专业教材的最佳选择。

《新博亚酒店丛书》秉承“提供最实用、最有参考价值的参考书,为中国酒店业服务”的理念,把中国酒店业的发展需求放在第一位,与时俱进,在服务中国酒店业读者的同时不断完善丛书的体系及内容。

全面改版的《新博亚酒店丛书》第三版有两个重大变化。第一个重大变化是整套丛书由18本增加到29本,增加的11本图书为:《餐饮英语口语》、《经济型酒店管理实务》、《经济型酒店操作实务》、《酒店服务的5项修炼》、《酒店一线员工工作手册》、《酒店岗位设计标准全案》、《酒店工程管理实务》、《餐饮英语900句》、《餐馆管理实务》、《夜场培训与管理》、《酒店精益六西格玛管理》。第二个重大变化是更加明确了《新博亚酒店丛书》的指导思想:全面提升中国酒店行业从业人员职业技能与职业规划。无论旧版改版,还是新书撰写,全体作者都依据这个指导思想组织内容,优化形式。《新博亚酒店丛书》第三版不仅在体系上由原来的18本增加到29本,在内容上也具有更

加领先、更加实用、更具有可操作性的特点。

2007年我们策划出版了《新博亚酒店一线员工丛书》(共15本)。《新博亚酒店丛书》第三版出版之际,我们将原书内容重新整合为一本书,即为《酒店一线员工工作手册》。

《酒店工程管理实务》的增加,弥补了中国酒店业工程管理与维护参考书的空白,作者任同勋先生将自己丰富的一线酒店工程管理与顾问经验融入书中,为中国酒店业工程管理人员提供了最宝贵的参考用书。

《经济型酒店管理实务》与《经济型酒店操作实务》两本参考书来源于经济型酒店业态中顶级品牌的实训内容,更加完善的体系与内容为经济型酒店管理人员提供了很强的实操指导,是中国经济型酒店管理人员的不可不读的实务参考书。

《酒店英语口语》和《酒店英语900句》,从第一版开始即多次印刷,成为酒店业内人士最喜爱最实用的珍藏版。新增的《餐饮英语口语》与《餐饮英语900句》为餐饮管理与服务人员的英语学习提供了最快捷有效的学习路径。《酒店英语900句》以其更加简单易学的方式而在第二版之时即成为酒店从业人员英语学习的首选参考书,如今的第三版更加精炼易学,不容错过!

《酒店岗位设计标准全案》则从另一个角度为酒店企业在基本岗位设计、岗位职责以及标准工作流程方面提供标准方案。

《酒店服务的5项修炼》是我们这次重点推出的新图书。酒店是典型的服务业,服务质量决定酒店的经济效益。《酒店服务的5项修炼》一书,告诉酒店服务人员要从看、听、笑、说、动等5个方面去提升服务技巧,进行增值修炼并超越自己。本书作者金才兵先生长期从事有关服务人员5项修炼的培训工作。本书是国内第一套动作分解式的酒店服务人员培训宝典。

《餐馆管理实务》是一本专门论述餐馆日常管理的图书。

《酒店精益六西格玛管理》是国内酒店服务领域第一本著作。六西格玛管理最初运用于生产制造领域。20世纪90年代美国通用电气公司首先在服务领域推行六西格玛管理,取得巨大成功。文放怀先生是国内服务业最权威的六西格玛管理专家。

在《新博亚酒店丛书》第三版全面推出之际,我谨代表丛书的全体作者感谢广大业内人士对《新博亚酒店丛书》的青睐与支持,感谢编辑与同事们的辛苦努力,预祝第三版《新博亚培训丛书》永远成为中国酒店业的良师益友!

新博亚酒店 姜玲

2011年8月于海口

# 修订说明

《酒店人力资源管理实务》自2005年出版以来，受到了社会各界的广泛关注，至今已第三次印刷。近年来，国内外介绍酒店管理理论、方法、经验和标准的著作和教材相继面世，使我们能够参阅和借鉴更多的同行著作和资料，同时结合酒店职业教育和职业培训的特点和实际情况，对原版进行改进。原版中的酒店人力资源管理实务部分内容已不适合我国酒店管理的实际，为了符合酒店市场需求，为我国酒店业的发展尽微薄之力，编者应中国酒店协会、多家培训机构和广大酒店从业人员的要求，重新修正和审订了本书。

本书修订后，能使广大酒店从业人员和在职学生熟悉酒店人力资源管理的基础理论和基本知识，掌握酒店人力资源管理运行与实施的基本内容、程序、方法和标准，能够胜任酒店人力资源管理工作，并根据行业发展变化，调整工作思路，改进工作方法。

新修订的《酒店人力资源管理实务》具有以下主要特点：

在编写原则上，突出以职业能力为核心，始终贯彻“以酒店需求为导向，以职业能力为核心”的理念，结合酒店行业实际，反映岗位需求，注重员工职业能力的培养。

根据行业发展趋势，力求内容与时俱进。合理选取内容，尽可能多地在书中充实新理念、新知识、新方法和新设备等方面的内容，并力求贴合实际岗位的变化和新的要求，更好地提升酒店从业人员的岗位竞争能力。

本次修订对前一版的章节进行了整合和更新，重新编写了第一章第三节“酒店人力资源管理的变革与创新”、第四章第二节“设计培训体系”和第三节“评估培训效果”、第八章“酒店员工激励管理”。

编写结构新颖，各章、节内容简明、清晰、流畅，尽可能多使用图片、实物照片或图表格式将各个知识要点形象、生动地表现出来，有利于广大从业人员更好地理解本书内容，提高员工学习的兴趣。

“与时俱进，开拓创新。”新博亚能够与国内同行并肩前行实属荣幸，在此对酒店行业和职业教育的各位同仁和前辈表示衷心的感谢和谢意！

编 者

# 前言

酒店人力资源管理的核心是酒店的经营战略、经营目标，涉及到两个方面的问题：人和事，“人尽其才，事得其人”；包括了三大支柱：岗位管理、绩效考核、薪酬体系。人力资源管理的根本使命就是要保证酒店组织在需要的时候，为酒店提供合格的人力资源，因此选、用、育、留是人力资源管理的四大任务。

酒店人力资源管理的灵魂是三个基本点：第一是效益，第二是激励，第三是关系。即是否有助于酒店效益的提升，酒店战略目标的实现；是否有助于对员工产生激励；是否有助于酒店和谐关系的建立。

本书从酒店的实际操作出发，理论与实际相结合，概括了酒店人力资源管理的各项工作，全面展现现代企业人力资源管理在酒店中的运用。全书共分九章，首先是阐述酒店人力资源管理的相关内容，其次是通过人力资源管理的六大模块对酒店人力资源管理的实际操作实务作了详尽的分析和探讨，并给出了具体的操作方法和步骤，最后展望了酒店人力资源管理发展的趋势。另外本书还附录了酒店人力资源管理过程中必然会遇到的各种实用表格和人力资源部门的工作流程及常用的规章制度。

随着知识经济的发展，人力资源管理越来越重要，越

来越专业，人力资源管理的理论和实践对于从事哪个部门的员工都是非常有用的。本书围绕中国饭店业职业经理人职业资格认证考试的内容进行编写，是酒店人力资源管理从业人员的良师益友，也可作为酒店人力资源管理人员岗位培训及在校大专、中专学生学习的资料或教材。

本书由廖钦仁编著，徐年生主审，黄英参编了其中第四章。另外，对包括蓝国庆先生等在内的酒店资深人力资源管理人员、李伟、劳慧等同事给予的大力支持，在此深表谢意。书稿主要参考的资料已在参考文献中列出，在此向有关作者表示感谢。由于水平有限，时间仓促，书中差错在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

## 目 录

## 第一章 什么是酒店人力资源管理

1

## 第一节 酒店人力资源管理概述 2

- 一、酒店人力资源管理的概念 2
- 二、酒店人力资源管理的特点 3
- 三、酒店人力资源管理的基本原理 5
- 四、酒店人力资源管理的过程 7
- 五、酒店人力资源管理的主要内容 8
- 六、酒店人力资源管理的目标 9
- 七、酒店人力资源部组织结构 10

## 第二节 现代酒店人力资源管理体系的创建 11

- 一、现代酒店人力资源管理体系概述 11
- 二、人力资源管理体系的基本模型 13

## 第三节 酒店人力资源管理的变革与创新 19

- 一、酒店人力资源管理地位和职能的新变化 20
- 二、酒店人力资源管理的新思维 22
- 三、酒店人力资源管理创新 27

**第二章 怎样做好酒店人力资源战略规划****35**

- 第一节 酒店人力资源战略规划的内容 36
- 一、酒店人力资源战略规划的概念 36
  - 二、酒店人力资源战略规划的功能 37
  - 三、酒店人力资源规划的内容 38
  - 四、基于战略的酒店人力资源规划流程 40
  - 五、酒店人力资源战略规划的方法 42
- 第二节 酒店组织结构的设置及其战略规划 46
- 一、酒店劳动组织 46
  - 二、酒店组织结构 48
  - 三、酒店岗位工作分析概要 51
  - 四、酒店工作分析的基本方法 52
  - 五、酒店岗位分析和职务分析 54
  - 六、酒店岗位设计及工作说明书 56
- 第三节 酒店人力资源费用预算 58
- 一、酒店人力资源管理费用预算 58
  - 二、人力资源管理费用预算的编制 60

**第三章 怎样做好酒店人才招聘与配置****63**

- 第一节 酒店招聘与配置管理概述 64
- 一、酒店人才招聘与配置的内涵 64
  - 二、人才招聘与配置分析 65
- 第二节 酒店人才招聘与配置的实施 66
- 一、酒店人才招聘与配置的设计 66
  - 二、酒店人才招聘与配置的管理 71
  - 三、酒店人才招聘与配置的运作 73
- 第三节 酒店人员离职管理 80
- 一、酒店人员离职分析 80

二、离职面谈的内容 81

三、降低员工流失率的措施 82

第四节 常用表格精选 91

## 第四章 怎样做好酒店人力资源培训管理

111

第一节 酒店培训制度的创建 112

一、酒店培训制度的概念与种类 112

二、酒店培训制度的制定 114

第二节 设计培训体系 114

一、评估培训需求 116

二、制订培训计划 119

三、实施培训 130

四、强化培训管理 135

五、把握培训技巧 136

第三节 评估培训效果 140

一、培训评估的基本原则 141

二、培训评估的类型 142

三、培训评估的层级 143

四、培训评估工作流程 146

## 第五章 如何做好酒店人力资源绩效管理

153

第一节 酒店绩效管理概述 154

一、酒店绩效管理的概念 154

二、酒店绩效管理的功能 155

第二节 酒店绩效管理制度的创建 156

一、酒店绩效管理内容及考评 156

二、酒店绩效管理制度的制定 158

第三节 酒店绩效管理的实施 158

- 一、绩效考评与绩效评价 159
- 二、酒店员工绩效考核体系的建立 161
- 三、酒店绩效管理的实施及程序 167
- 四、酒店绩效管理体系的两个关键关系 168

## 第六章 如何做好酒店人力资源薪酬管理

183

### 第一节 酒店薪酬管理概述 184

- 一、薪酬的相关知识 184
- 二、酒店薪酬管理 184
- 三、薪酬分配设计 186
- 四、基于战略的薪酬体系模型 192

### 第二节 酒店薪酬制度与体系的设计 196

- 一、酒店薪酬制度 196
- 二、酒店薪酬体系设计因素 197
- 三、酒店薪酬体系设计原则 198
- 四、酒店薪酬策略 199
- 五、酒店薪酬体系设计流程 201
- 六、酒店薪酬体系 205

### 第三节 酒店薪酬管理的实施 206

- 一、酒店薪酬管理的主要内容 206
- 二、酒店薪酬管理实施技巧 207
- 三、酒店福利管理 209

## 第七章 怎样做好酒店劳动关系管理

219

### 第一节 酒店劳动规章制度 220

- 一、编制酒店劳动规章的步骤 220
- 二、劳动规章制度的内容与执行原则 222

### 第二节 酒店劳动合同管理 222

- 一、集体合同的管理 223
- 二、酒店劳动合同管理 225
- 三、社会保险管理 229

### 第三节 酒店员工关系管理 230

- 一、酒店员工沟通与敬业分析 230
- 二、酒店劳动争议处理 233

### 第四节 常用表格精选 236

- 一、员工投诉处理 236
- 二、员工违纪处理 237

## 第八章 酒店员工激励管理

239

### 第一节 酒店员工激励概述 240

- 一、激励的含义 240
- 二、激励的过程 242
- 三、激励的作用 243

### 第二节 酒店员工激励的方式 248

- 一、员工激励的原则 249
- 二、激励的基本方式 252
- 三、物质激励和精神激励的具体方式 258

## 第九章 附录

267

- 附录一 员工考勤、假期及加班管理规定 268
- 附录二 人事档案管理办法 273
- 附录三 员工职务变动管理规定 274
- 附录四 人力资源部工作报告 276

## 参考文献

279

## 第一章

# 什么是酒店人力资源

# 管理

酒店管理以人为主体的。一家酒店不管其组织如何完善、设备如何精良，如果酒店员工没有足够的动力和士气，就不可能成为一流的酒店。可以说人力资源管理是决定酒店经营成败的最关键要素。

酒店人力资源管理实务  
JUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI SHIWU

人力资源部是酒店的重要部门之一，其主要职能包括：人才的招聘、使用、管理、开发和人力成本的控制，组织结构和人员编制的设定与控制，制定员工薪资、劳动保护和福利保险管理制度并监督执行，负责人员的培训、考核、奖励、任免、调配等工作，劳动合同、档案资料的管理。

## 第一节 酒店人力资源管理概述

酒店管理以人为主体的。一家酒店不管其组织如何完善、设备如何精良，如果酒店员工没有足够的动力和士气，就不可能成为一流的酒店。可以说人力资源管理是决定酒店经营成败的最关键要素。

随着人力资源管理的发展与成熟，人力资源工作的使命不断得到提升。人力资源不再是传统意义上单纯的人事管理，而是已逐步上升到了战略的高度，与酒店的生存发展密切相关。

纵观全球，“竞争的全球化挑战、满足利益相关群体的需要以及高绩效工作系统的挑战”这三大方面的竞争将会提高人力资源管理的实践性，人力资源职能由事务中心到卓越绩效中心再到业务伙伴逐步转化，由此对人力资源工作者提出了更高的要求。

### 一、酒店人力资源管理的概念

人力资源是酒店最重要的资源，必须对其进行科学而有效的开发和管理，才能使酒店在激烈的竞争中取得最佳经济效益和社会效益，立于不败之地。

对酒店人力资源进行量的管理，是通过对酒店员工的培训、组织和协

调,使人力和物力保持最佳比例和有机的组合,使人和物都充分发挥出最佳效益。

对酒店人力资源进行质的管理,是对酒店员工的心理和行为进行管理,也就是调动员工的主观能动性。

与人力资源的数量管理相比,质量管理更为重要。社会化服务越完善,设备、技术越现代化,市场竞争越激烈,工作压力和挑战性越高,对酒店人力资源的质量管理要求就越高。

由此可见,酒店人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的酒店员工进行合理的培训、组织与调配,使酒店人力、物力经常保持最佳比例;同时,对酒店员工的思想、心理和行为进行适当的引导、控制和协调,充分发挥员工的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以期实现酒店目标。

---

## 二、酒店人力资源管理的特点

---

### 1. 局外性

指由客人监督和评定酒店工作人员的服务质量。这样做,一方面可以大大减少管理人员巡视检查的工作量,另一方面可以对酒店管理人员的工作起到拾遗补缺的作用。

喜来登酒店集团创始人翰德森先生认为,酒店最有效的管理工具应该是客人对服务质量的监督和评定。喜来登酒店集团所属的每一家酒店,都制订了一份详细的客人评定酒店服务质量调查表,内容和项目十分具体。

我国酒店业也非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化,几乎每一家酒店都在大厅内设立了大堂副理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做,可以广泛听取客人对员工和设施的意见,及时处理投诉,解决问题,改进酒店人力资源管理工作。