

中国

民营酒店人力资源

管 理 研 究

Z HONGGUO
MINYING JIUDIAN
RENLIZIYUAN
GUANLI YANJIU

王浩乐◎编著

国出版集团

界图书出版公司



中国民营酒店人力资源管理研究

王浩乐 编著



中国出版集团



世界图书出版公司

图书在版编目(CIP)数据

中国民营酒店人力资源管理研究/王浩乐编著.

—广州:世界图书出版广东有限公司,2014.9

ISBN 978-7-5100-8726-4

I. ①中… II. ①王… III. ①民营企业-饭店-人力资源管理-研究 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 231203 号

中国民营酒店人力资源管理研究

责任编辑 韩大才

封面设计 牛 力

版式设计 杨 洋

出版发行 世界图书出版广东有限公司

地 址 广州市新港西路大江冲 25 号

电 话 020-84459702

印 刷 虎彩印艺股份有限公司

规 格 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 309 千字

版 次 2014 年 9 月第 1 版 2015 年 3 月第 2 次印刷

I S B N 978-7-5100-8726-4/F · 0158

定 价 40.00 元

版权所有 翻印必究

内容简介

本书从酒店企业的实际操作出发,理论与实践相结合,概括了酒店企业人力资源管理的各项工作,探讨现代企业人力资源管理在我国民营酒店企业中的运用。全书共分 10 章,首先是结合我国民营酒店企业的发展实践,阐述民营酒店企业人力资源管理的的相关内容,其次是通过人力资源管理的六大模块对民营酒店企业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。

本书可以供从事酒店经营管理的人员阅读,或作为民营酒店企业人力资源管理人员岗位培训用书,也可以作为高等学校相关专业本科生、专科生以及中专生的学习资料或教材。

前言

我国民营酒店企业的发展,是中国经济转型的重要成果,民营酒店企业迅速发展,成为中国当代企业的重要组成部分。然而,随着民营酒店企业逐步发展壮大,民营酒店又面临着新的危机——人才危机。民营酒店的发展在很大程度上因人才的缺乏而受到阻碍。民营酒店发展的先天不足,其原因很大程度上是在于人力资源管理方面还没有形成一套适合中国国情的、适合中国民营酒店企业发展的科学合理的人力资源管理系统。因此,无论是哪种类型的民营酒店企业,其人力资源管理都多多少少存在着这样或那样的问题,归纳为以下四个方面:

第一,民营酒店企业家的管理权力缺乏制约,民营酒店企业家的素质参差不齐;

第二,民营酒店企业机构设置不到位,缺乏人力资源的战略规划和专业的人力资源管理者;

第三,民营酒店企业强调管理,激励手段单一,薪酬管理存在误区;

第四,民营酒店企业培训开发态度不正确,人员流失严重并缺乏控制。

另外,许多民营酒店不能科学地对员工的工作表现、业务能力、发展潜力、贡献大小等情况进行公正的绩效考核,从而不能充分地调动员工为企业工作的积极性,而正是这种不完善的考核制度导致了不完善的奖惩制度,致使许多民营酒店企业不能形成科学的人力资源管理制度。

作者通过所从事的酒店管理实践,在深入对民营酒店企业进行诊断后,决心针对中国民营酒店企业的人力资源管理问题,撰写这部中国民营酒店企业管理著作,促使民营酒店企业把人力资源管理放在企业战略的重要位置上,并愿此书对广大民营酒店企业经营者有所启迪,对这些企业走出管理困境有所帮助。

本书努力做到从酒店的实际操作出发,尽可能把人力资源管理理论与民营酒店企业管理实践相结合,探讨现代企业人力资源管理在我国民营酒店企业中的运

用。全书共分 10 章,首先是结合我国民营酒店企业的发展实践,阐述民营酒店企业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民营酒店企业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。本书可以供从事民营酒店企业经营管理的人员阅读,或作为民营酒店企业人力资源管理人员岗位培训用书,也可以作为高等学校相关专业本科生、专科生以及中专生的学习资料或教材。

本书由王浩乐编著,另外,对黄胜恩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,敬请读者批评斧正。

作 者

2014 年 8 月

目 录

第 1 章 明确目标:用最少的人完成工作	(1)
1.1 人本管理是一切的开始	(1)
1.2 酒店人力资源管理	(7)
1.3 我们应该如何行动	(12)
1.4 把民营酒店的人力资源提升到战略层次	(18)
第 2 章 构建团队:如何进行组织机构设计	(21)
2.1 有一种方法叫做职务分析	(21)
2.2 职务分析的流程	(24)
2.3 民营酒店如何认识酒店职务评估	(38)
第 3 章 深谋远虑:进行酒店人力资源规划	(49)
3.1 认识酒店人力资源规划	(49)
3.2 酒店人力资源规划应该怎么做	(53)
3.3 关于民营酒店人力资源规划问题的几点思考	(64)
第 4 章 慧眼识珠:酒店员工招聘中的识人艺术	(67)
4.1 建立有效的招聘制度	(67)
4.2 构建人才选拔体系	(77)
4.3 建设高层次人才队伍	(84)
第 5 章 操练兵马:有效的员工培训和职业生涯规划	(95)
5.1 构建员工培训体系	(95)
5.2 全面推进培训工作	(113)
5.3 酒店员工的职业生涯规划	(119)
第 6 章 突破瓶颈:酒店绩效管理体系建设	(124)
6.1 民营酒店绩效管理的困境	(124)
6.2 酒店人力资源绩效考核指标体系设计	(128)
6.3 酒店人力资源绩效考核的方法	(133)

6.4	酒店员工绩效考核结果运用与管理	(141)
第7章	优化设计:薪酬制度的建立与执行	(148)
7.1	民营酒店薪酬管理存在的困境	(149)
7.2	酒店薪酬体系的设计	(150)
7.3	奖金	(155)
7.4	福利	(158)
7.5	酒店薪酬管理的发展趋势	(160)
第8章	高效沟通:建立有效的员工激励机制	(168)
8.1	建设有效的沟通系统	(168)
8.2	建立员工激励机制	(178)
第9章	合同优先:酒店劳动关系管理	(188)
9.1	劳动规章制度	(188)
9.2	酒店劳动合同管理	(190)
9.3	酒店劳动争议管理	(196)
9.4	常用表格精选	(202)
第10章	独一无二:构建不可复制的酒店企业文化	(205)
10.1	我国民营酒店文化构建中的困惑	(205)
10.2	认识酒店企业文化	(210)
10.3	中国民营酒店企业文化建设对策的思考	(216)
10.4	酒店企业文化与人力资源管理之间的关系	(218)
10.5	酒店企业文化阅读材料	(221)
附录 I	员工考勤、假期及加班管理规定	(229)
附录 II	人事档案管理办法	(233)
附录 III	员工职务变动管理规定	(234)
附录 IV	人力资源部工作报告	(236)
参考文献		(239)

明确目标：用最少的人完成工作

我国的民营企业家大多是白手起家,经过了艰苦的奋斗和无数的艰辛创办企业,在取得一定的资金积累后,许多企业家开始看好另外一个朝阳产业——酒店业。从事建筑和房地产业多年的许昌中原建设集团董事局主席王福臣先生说:“中国目前处于大建设时期,但不可能永远处于大建设时期,到国外看,发达国家没有像中国这样到处都是塔吊和脚手架,到中国的大建设时期结束时,建筑和房地产业必将陷入低谷。但是,随着人们生活水平的提高,对生活质量的要求就会越来越高,所以给人们提高享受场所的酒店业必然会越来越好。”正是基于这种认识,王福臣先生在许昌市投资了三家酒店。在内地,极少有国外的酒店集团投资酒店,而中国的民营企业家在取得成功之后,普遍看好酒店业,而且积极投身酒店业,一时间,内地的大、中、小城市民营酒店蓬勃发展。虽然在其他行业取得了巨大的成功,但是这些民营企业家不一定就是做酒店的行家里手,大家都希望自己的酒店生意红火,员工尽心尽力,能取得很好的经济效益,但往往事与愿违。酒店业有其自身的特点,生产零部件的工厂员工可以在视频监控下工作,生产出来的不合格产品可以马上检查出来,但是,酒店业基本是员工独立面对客人,很难实现实时监控,甚至我们也不可能去询问每一位客人是否服务使他满意,所以,酒店的人力资源管理是酒店成败的关键,这恰恰是从矿业、房地产业转型到酒店业的企业家的短板,作者亲身经历了一家经营很好的国营酒店拍卖给一个民营企业家后酒店出现的问题。希望通过此书,给经营酒店的民营企业家提供一些参考。

1.1 人本管理是一切的开始

现代管理学认为,人是管理中的首要因素,因此,进行任何管理活动都必须要

树立人本观念,把关心人、尊重人、激励人、解放人、发展人放在首要地位。人本观念,是现代管理中的基本观念,一个企业要创新,要发展,必须紧紧依靠人本管理。

1.1.1 现代管理中的人本思想

人本管理思想就是“以人中心”的管理思想。具体说来,以人为本即把人作为酒店最重要的资源,以人的能力、特长、兴趣、爱好、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作时充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和酒店文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥自己的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率和工作业绩,为实现酒店发展目标做出最大的贡献。

随着社会的进步和教育程度的不断提高,酒店员工的素质发生了很大的变化。酒店中“知识型员工”的比重越来越大,酒店中的员工不再是为了生存而工作,他们渴望能力的充分发挥和更大的前途。由于酒店的发展越来越依靠知识的积累,而员工是酒店知识资本的所有者,这决定了酒店中老板与员工的关系不再仅仅是雇佣与被雇佣的关系,而更多地体现为合作者的关系。老板是物质资本的投资者,而员工则是知识资本的投资者,双方的共同“投资”促进了酒店的发展。

1. 现代人本思想的层次

现代酒店管理中,越来越强调人的重要性,于是越来越多的公司提出了“以人为本”的口号,但真正要做到人本管理还需要一个较长的过程。目前人本管理在管理实践中体现出不同的形态,并且这种形态具有层次性。目前,较为普遍的把人本管理分为五个层次,分别为:情感沟通管理、员工参与管理、员工自主管理、人才开发管理、酒店文化管理。

(1) 情感沟通管理。情感式沟通是人本管理的基本层次,也是提升到其他层次的基础。在该层次中,管理者与员工不再是单纯的命令发出者和命令实施者。管理者和员工有了除工作命令之外的其他沟通,这种沟通主要是情感上的沟通,比如管理者会了解员工对工作的一些真实想法,或者员工在生活上和个人发展上的一些其他需求。在这个阶段,员工还没有就工作上的问题与管理者进行决策沟通,但这种情感式沟通为决策沟通打下了基础。

(2) 员工参与管理。员工参与管理也称为“决策沟通管理”,管理者和员工的沟通不再局限于对员工的嘘寒问暖,员工已经开始参与到工作目标的决策中来。在这个阶段,管理者会与员工一起来讨论员工的工作计划和工作目标,认真听取员工对工作的看法,积极采纳员工提出的合理化建议。员工参与管理会使工作计划和工作目标更加趋于合理,并增强了员工工作的积极性,提高了工作效率。

(3) 员工自主管理。随着员工参与管理的程度的加深,对业务娴熟的员工或知识型员工可以实行员工自主管理。管理者可以指出公司整体各部门的工作目标,让每位员工拿出自己的工作计划和工作目标,经大家讨论通过后,就可以实施。由于员工在自己的工作范围内有较大的决策权,所以员工的工作主动性会很强,并且能够承担相应的工作职责。在该阶段,每位员工的工作能力都会得到较大的锻炼,综合能力较高、创造力较强的员工,在这个阶段会脱颖而出,成为独当一面的业务骨干。

(4) 人才开发管理。为了更进一步提高和发掘员工的工作潜能,公司要有针对性地进行一些人力资源开发工作。员工工作能力的提高主要通过三个途径:工作中学习、交流中学习和专业培训。人才开发管理首先要为员工建立一个工作交流的环境,让大家互相学习和讨论。另外,人力资源部门可以聘请一些专家,进行有针对性的培训。作者在酒店管理实践中感觉,由于酒店业发展很快,所以整个行业内缺乏成熟的酒店管理人员,在酒店中层人员缺乏的情况下,提出了“边用边培养的管理思路”,把要培养的人放到岗位上先担任副职,在工作中得到锻炼,最终成为一名合格的管理者。

(5) 酒店文化管理。所谓酒店文化,说到底就是一个酒店所特有的工作作风、习惯和精神风貌。酒店文化的形成需要经过长期的积累。员工的工作习惯需要有针对性地进行规范和引导。如果公司不将员工的工作习惯向好的方向引导,这种习惯就会向坏的方向发展。酒店文化的作用就是建立这样一种导向,而这种导向必须是大家所认同的。随着公司的发展,酒店文化也会不断发展。但不管怎样,酒店文化管理的关键是对员工的工作习惯进行引导,而不仅仅是为了公司形象的宣传。作者认为,在酒店文化建设中,我们要积极主动地占领员工的思想阵地。酒店中年轻人居多,我们不注入正能量,员工的思想阵地可能会被负能量占领,不但不利于企业,也不利于员工个人的发展,一个有良好企业文化的公司不仅仅是使用员工这个劳动力,同时也是在为社会培养合格的劳动者。

2. 现代人本思想的不同类型

从总体上讲,酒店管理有四种基本的管理模式:命令式管理、传统式管理、协商式管理、参与式管理。命令式管理和传统式管理是集权式管理;而协商式管理和参与式管理则属于员工参与的以人为本的酒店管理。根据酒店的人员素质和不同的管理要求,可以把人本管理分为四种管理类型:控制型参与管理、授权型参与管理、自主型参与管理和团队型参与管理。

(1) 控制型参与管理。控制型参与管理适合于刚开始导入参与管理模式时使用。严格的说,这种管理模式不属于真正意义上的参与管理,只是从传统管理向现代管理的一种过渡。控制型参与管理强调控制,在传统的自上而下的管理模式

下,引入自下而上的管理反馈机制,让员工的建议和意见有一个正确的反馈渠道,渠道的建设和管理仍然有管理人员负责。这个阶段对于知识层次较低的工人可能会持续相当长的一段时间。

(2) 授权型参与管理。在授权型参与管理中,员工自身被赋予少量的决策权,能够较灵活地处理本职工作内的一些事务。对于知识型员工的管理,在刚开始就可以从这个阶段入手。授权型参与管理的意义在于这种管理模式让员工养成了自主决策并对决策负责的习惯。由于经验和能力的问题,员工常常会有一些决策失误,所以还需要管理人员进行监督和管理。在这个阶段,要允许员工犯错误,当然不能连续犯同类的错误。管理人员的管理职能逐渐转化为指导职能。

(3) 自主型参与管理。授权型参与管理使员工自我决策和自我管理能力有了很大的提高,这时就可以进入自主型参与管理阶段。在这个阶段,员工有更大的决策权限,当然也要为决策的失误负更大的责任。员工在工作过程中,对信息的获取量越来越大,员工之间的沟通和讨论越来越频繁。酒店对每位员工实行目标管理,由员工自主决策工作的进程。

(4) 团队型参与管理。已打破了传统的行政组织结构体系,根据酒店发展需要临时组建或撤销职能团队。每个职能团队有了明确的目标,团队中的成员可以自由组合,也可以由酒店决策层指定。由于部门的撤销,大量的管理人员将加入团队,丧失了管理职能。在团队中,由团队成员自主选择协调人。团队协调人不是团队的领导,他没有给其他成员安排工作的权力,他只是在团队内部或者与外界沟通发生摩擦时起到调解人的作用。团队协调人没有酒店的正式任命,只有一个民间职务,他可以根据团队的需要随时选举和撤销。团队协调人也有自己的工作,与团队其他成员同等待遇。由酒店指定团队的目标,由团队成员讨论达成工作目标的方式,然后各自分工,相互协作,完成工作。

1.1.2 为什么要实行人本管理

1. 在酒店内牢固树立以人为本的思想,可以充分调动人的积极性和创造性

在市场经济条件下,牢固树立人力资源是第一资源的观念,充分认识人力资源开发与管理的战略意义,酒店才可以拥有健康、快速发展的保证。一个酒店,衡量其改革是否成功,管理是否科学,根本的一条是看这个酒店是否树立了以人为本的思想,是否把全体职工的积极性、创造性真正调动起来了。酒店领导者的一个重要职责是,营造人才竞争向上的氛围和环境,树立公开竞争、优胜劣汰、无功就是过的新观念,激励大家比才能、比贡献,人人为酒店出力献策。加强人本管理是酒店经营的一项十分重要的管理工作,也是酒店保持生机活力的根本举措。

2. 通过人本管理可以促使酒店领导者提高自身的素质

作为酒店领导者,首先要能在众多的信息中梳理出重要的部分进行科学决策;必须要善于与人交往,传递信息;必须有很好的运营机制和长远打算;必须非常重视人才,要从实际出发,要把人本管理贯彻到酒店管理经营过程的始终,带领广大员工积极推进酒店的改革和发展。这不仅是市场经济的必然要求,而且也将成为社会全面发展的重要途径。实践证明,酒店的好坏和酒店领导者素质的优劣有关。这就要求酒店领导者必须坚持人本管理理念,并时刻有危机感,切实加强自身素质的提高。

3. 牢固树立“人才为本”的观念,有利于用好现有人才

酒店要发展,就要牢固树立“人才为本”的观念,发现人才、培养人才、充分开发和利用人才;就要新生人才、保护人才、留住人才,做到人尽其才,才尽其用。为此,要坚持物质激励和精神激励有机结合;要确实建立“按贡献大小分配、效率优先、兼顾公平”的分配制度。在这种理念下可以帮助酒店认真改变现有的一些不科学的分配制度,使个人的经济收入与其贡献挂钩,特别是对那些作用突出、岗位重要、贡献大的人才应该增加其收入;“人才为本”可以帮助推选积极成功的酒店文化,激发人才的向心力。良好的酒店文化能促进酒店的健康生存和长足发展,最终也会提高酒店的经营者和广大员工的收入,充分调动广大员工的积极性。

1.1.3 如何用人本管理这个法宝

随着我国社会经济的快速发展,“人本管理”在酒店管理中发挥着越来越重要的作用。酒店管理者在不断提升酒店硬件豪华程度、不断推出特色服务的同时,必须努力实践“人本管理”,力求做到人尽其才,最大程度地挖掘员工潜力,最大程度地发挥员工的工作热情,不断提升酒店服务水平,以实现酒店“赢得顾客,赢得市场,赢得利润,赢得发展”的最终目标,成为酒店管理者追求的理想化状态。亦即,一个现代化的酒店,唯有兼收并蓄,扬长避短,走适合自己特色的人力资源管理之路,才是酒店发展的方向。坚持“人本管理”可以从四个方面加以实施。

1. 强化人力资源管理,努力造就一支高素质的员工队伍

注重人力资源管理,培养高素质的酒店员工队伍,是酒店坚持“人本管理”的精髓所在,正如国际假日集团的创始人凯蒙·威尔逊先生说的:“没有满意的员工,就没有满意的顾客。”在我国酒店服务业中,因员工素质偏低(如学历普遍不高,外语等必备技能掌握不够,受传统观念影响不少员工仍把服务顾客看作是伺候顾客,职业修养缺乏等等),而导致出现服务质量问题的情况并不少见。这从一个侧面,反映出这样一个现实:我国现阶段的酒店业,员工素质和技能还远不能适

应国内外顾客日益个性化的需求。因此,现代酒店的管理者们有必要加强人力资源管理,努力造就一支高素质员工队伍。

2. 改变传统的薪酬设计理念,建立以能力、业绩为核心价值的资薪体系

传统的薪酬体系未能充分体现“多劳多得、兼顾公平”的社会主义分配原则,因而难以充分发挥薪酬应有的激励作用。因此,薪酬必须与员工的能力和岗位业绩直接挂钩,以激励员工的工作动机与热情。

首先,要让每一位员工明确酒店的商业战略及奋斗目标。例如假日酒店向每一位员工明示的商业战略是“提高营业额,使运营成功,重新构建和统一机能,壮大酒店基础,培养优秀的酒店文化,进一步发掘战略优势”。

然后,对员工择聘过程中发掘出的个人能力在岗位实践中给予认证,证实其是否确实有助于酒店商业战略的成功。

最后,通过以能力、业绩为核心价值的资薪体系引入员工的认识环境,使员工认识到个人利益与酒店利益的一致性,明确酒店对员工所寄予的期望。如假日酒店成功地使人力资源战略与公司战略、与核心价值薪酬体系保持一致,5年来利润一直保持增长,顾客满意度很高,且员工流失率也很低。

3. 为员工提供多通道发展环境,激励人才,留住人才,实施酒店获得效益,员工获得进步的“双赢”战略

首先,对具有潜质并热爱酒店工作的大学生类高素质人员,酒店应有一个明确的职业发展规划方案,使他们能够看到自己未来发展的方向、目标和希望。同时,酒店根据工作需要,结合他们的性格特点、兴趣爱好、技能特长合理分配岗位,及时对他们进行晋级或升职评估。当然,在有条件的情况下,可以为优秀员工提供带薪脱产培训、学习以及境外培训的机会。例如,美国假日集团在孟菲斯市设假日酒店大学,该集团的经理们都必须在此学习2至5周。再如,喜来登集团在国外设有5个培训中心,培训本集团高级管理人员。

需特别强调和提倡的是,酒店必须主动为一线服务岗位的员工提供多通道发展环境。酒店管理“金字塔”结构决定了酒店管理职数的有限性,绝大多数员工必须坚守在服务第一线。因此,酒店必须主动为一线服务岗位员工提供多通道发展机会,使他们在平凡、辛苦、默默无闻的一线服务岗位上也能得到进步和成功。酒店可以改革薪酬制度增加服务人员的工资递升等级,定期考核晋升;可以将薪酬与岗位工作年限、称号、技术职称、岗位业绩挂钩,授予工龄长、技能强、工作优质的服务岗位人员“资深服务员”、“首席服务师”等称号。合理改变资深服务人员工资不如初出茅庐管理人员的现象,以此激励人才,留住人才。

4. 加强酒店文化建设,将不同价值取向的员工同质化,增强酒店的凝聚力和竞争力

良好的酒店文化是酒店得以生存、发展的源动力,是区别于竞争对手的最根本标志。酒店员工来自五湖四海,其生活经历、文化素质、岗位性质、志向爱好等的差异,决定了员工价值取向的差异性,良好的酒店文化,是酒店把有着不同价值取向的员工同质化的“神奇”力量。良好的酒店文化具有以下特征:

(1) 兼容性:能吸收和接纳不同酒店管理模式的精髓,容忍员工个性上的缺陷和不足。

(2) 学习性:能以比竞争对手更快的速度进行学习,并创造新的经营管理与服务理念。

(3) 战略性:重视并坚持酒店服务的长期效应,增强员工危机感;把管理者为员工服务的原则落到实处,主动关心、帮助员工,营建“员工之家”;建立公平、公开、公正的员工能力评估系统。

一种良好的酒店文化,可以恰当张扬,充分地体现酒店的个性和特色,为酒店赢得成功。如世界知名成功酒店喜来登酒店联号以“物有所值”赢得人心,希尔顿酒店以重“快”服务著称,香港文华大酒店以重“情”服务而显。

5. 推崇“员工参与”,调动、发挥员工的主动性和创造性

在知识经济时代,员工越来越看重个人价值的实现,亦即,每一位员工都有着一定的精神需求。我们的员工,在与他人合作解决问题的过程中,社会需求得到满足;在感受酒店需要自己的时候,尊重需求得到满足;在取得突出业绩得到领导和同志赞扬的时候,自我实现需求得到满足,等等。

所以,酒店在确信已把最合适的人选安排在最适合的岗位之后,应授予其一定权力,为员工创造和提供参与酒店管理的条件和机会,满足员工不同层次的精神需求,酒店会因此而保持良性循环,成功发展。如里兹-卡尔顿酒店推出“自我导向工作团队”措施,通过授权使员工行使原上一级管理人员的权力,为员工营造自由的发挥空间,激励并释放他们的潜质,使员工在增强责任心和使命感的过程中快速成长,极大地提高了酒店的整体服务水平。

1.2 酒店人力资源管理

有一位老板在收购了一家酒店后,由于一些措施不适当,一时间出现了人力资源流失的问题,这位老板不但不反思,反而说:三条腿的狗不好找,两条腿的人还不好找吗?只要我发工资,人到处有的是。他的这些话在员工中传开后,流失的人员更多,特别是酒店的骨干力量成批地离开。虽然酒店大量招工补充了人

力,但是,该酒店常年积累的服务理念没有了,企业文化变味了,客人不但看不到熟悉的面孔,也体会不到以往的服务,该酒店经济效益连续下降,直至亏损。所以,有人在那里干活不等于有了人力资源,我们要真正认识人力资源的概念,才能做好人力资源管理工作。

1.2.1 什么是酒店人力资源管理

1. 什么是人力资源

资源是一个经济学术语,资源泛指社会财富的源泉,是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。迄今为止,世界上有四大资源:人力资源,自然资源,资本资源,信息资源。一般把资源分为两大类:其一是物质资源,其二是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”,“人”即人力资源,“财”和“物”均属物质资源。

什么是人力资源,学术界尚存在不同的认识和看法。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,人力资源反映一个国家或地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量与质量两个方面。

(1) 人力资源数量:一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。包括就业人口、劳动年龄内(我国男性 16~60 岁,女性 16~55 岁)的就业人口、家务劳动人口、正在谋求职业的人口等。

(2) 人力资源质量:一个国家或地区拥有劳动能力的人口的身体素质,文化素质,思想道德素质与专业(职业)劳动技能水平。影响人力资源质量的因素有: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。

2. 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。

随着人力资源管理的发展和成熟,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。

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结合,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较,质量管理更为重要。社会化程度越完善,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、组织和调配,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。

1.2.2 酒店人力资源管理的特点

酒店人力资源管理作为一门管理学科,就其具体工作的开展方面而言,具有局外性、替代性、跨越性、动态性、超前性、系统性和不可储存性等特点。

1. 局外性

局外性主要强调由酒店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查检查的工作量;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进行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个酒店,都制定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。我国民营酒店业同样非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化,几乎每一个酒店都在大厅内设立了大堂经理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做,一方面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,使客人称心、放心;另一方面,则可以使管理人员针对问题,尤其是那些管理人员不在现场而难以发现的问题,及时改进酒店人力资源管理工作,实现酒店人力资源的有效控制和协调。

2. 替代性

替代性包含两个层面的含义:其一,本来是由酒店管理人员去完成的一些工作,现在已由大量表格所代替;其二,本来是由酒店管理人员去完成的一些工作,现在已由员工自我强化的功能所代替。

有人说,“现代酒店管理就是表格管理”。表格是酒店管理的重要工具,是酒店管理程序化、标准化、制度化的集中体现。表格管理既控制了成本费用,又保证