



高等院校旅游专业系列教材
旅游企业岗位培训系列教材

蔡丽伟 主编 / 蔡洪胜 时永春 副主编

饭店人力资源管理



清华大学出版社



旅游企业岗位培训系列教材

饭店人力资源管理

蔡丽伟 主编 / 蔡洪胜 时永春 副主编

清华大学出版社
北京

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

饭店人力资源管理/蔡丽伟主编. —北京:清华大学出版社, 2010.11

(高等院校旅游专业系列教材 旅游企业岗位培训系列教材)

ISBN 978-7-302-23881-2

I. ①饭… II. ①蔡… III. ①饭店—劳动力资源—资源管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 183289 号

责任编辑:龙海峰

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

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 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230

印 张 15

数 381 千字

版 次:2010 年 11 月第 1 版

次 2010 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00 元

产品编号:029872-01

编审委员会

编委会主任：

牟惟仲

副主任：

王纪平	吴江江	李大军	丁建中	宋承敏	吴海龙	王茹芹	吕一中
沙景禄	武裕生	李佐	刘劲	冯玉龙	黄大林	申海莲	王培贤
张承军	吕德方	赵鹏	随维林	米淑兰	王松	车亚军	宁雪娟

委员：

赵志远	郝建忠	仲万生	李宇红	王琦	赵丽	鲁瑞清	李洁
阎宏斌	程文军	韩铁	邢路	王建章	沈方民	刘庐际	王德顺
沙旭昆	曹景洲	徐经仪	崔晓文	程伟	肖淑敏	钟丽娟	时永春
黄中军	赵立群	何深	石宝明	蔡丽伟	童俊	马继兴	吴琼
陈玉峰	温智	杨昆	刘爱服	刘宏申	贾晓龙	侯雪艳	刘晨
李雨燕	李伟	潘素玲	王取银	李秀霞	梁冬梅	李岩	陈昱霖

主编：李大军

常务副主编：王琦

副主编：赵丽 武裕生 程伟 石宝明 何深

专家组成员：赵丽 王琦 李宇红 武裕生 时永春 崔晓文

序 言

随着我国改革开放进程的加快和国民经济的高速发展,随着交通和通信技术的不断进步,旅游景区的维护、旅游文化的挖掘、宾馆饭店设施设备的不断完善与提高,以及居民收入和闲暇时间的增多,旅游正日益成为现代社会人们主要的生活方式和社会经济活动。大众化旅游时代已经到来,旅游业也以其强劲的发展势头成为全球经济中最具活力的绿色朝阳产业。

根据国家旅游局发布的《2007 年中国旅游业统计公报》显示,2007 年我国旅游业全年共接待入境旅游人数达 1.32 亿人次,同比增长 5.5%,外汇收入达 419 亿美元,同比增长 23.5%;国内旅游人数达 16.1 亿人次,同比增长 15.5%,收入达 7 771 亿元,同比增长 24.7%;旅游业总收入首次突破 1 万亿元,达 1.09 万亿元,同比增长 22.6%;出境旅游人数达 4 095 万人次,同比增长 18.6%。中国继续保持全球第四大入境旅游接待国、亚洲最大出境旅游客源国的地位。另外,根据国家旅游协会调查统计,居民因旅游每花 1 元钱就可以带动相关消费 5 元钱,直接或间接地刺激行业经济、促进 140 多个相关产业的发展。

旅游作为文化创意产业的核心支柱,在国际交往、商务活动、文化交流、赈灾恢复、拉动内需、解决就业、促进经济发展、丰富社会生活、构建和谐社会、弘扬中华文化等方面发挥着越来越大的作用,因而成为我国服务经济发展的重要产业,在我国经济发展中占有举足轻重的位置。

旅游业发展不仅具有强大的促进经济发展的助推作用,而且在强身健体、陶冶情操、修身养性、丰富社会生活方面也有积极的影响,更重要的是旅游对缓解世界政治军事紧张局势、构建国际社会和谐具有极其深刻的政治意义。

当前,随着全球旅游业的快速发展,旅游观念、产品、营销方式、运营方式及管理手段等都在发生着巨大的变化,面对国际旅游业激烈的市场竞争,旅游行业的从业者急需更新观念、提高服务技能、提升业务与道德素质,旅游行业和企业也在呼唤“有知识、懂管理、会操作、能执行”的专业实用型人才。加强旅游经营管理模式的创新、加速旅游经营管理专业技能型人才培养已成为当前亟待解决的问题。

针对我国高等教育“旅游管理”专业知识老化、教材陈旧、重理论轻实践、缺乏实际操作技能训练等问题,为适应社会就业急需、为满足日益增长的旅游市场需求,我们组织多年在一线从事旅游教学和实践活动的国内知名专家教授及旅游企业家共同精心编撰这套教材,旨在迅速提高大学生和旅游从业者的专业素质,更好地服务于我国已经形成规模化发展的旅游事业。

作为普通高等教育旅游管理专业的特色教材,本套系列教材坚持以科学发展观为统领,力求严谨,注重与时俱进;在吸收国内外旅游界权威专家学者最新科研成果的基础上,

融入了旅游运营与管理的最新教学理念;依照旅游活动的基本过程和规律,根据旅游业发展的新形势和新特点,全面贯彻国家新近颁布实施的旅游法律、法规和旅游业管理规定;按照旅游企业对用人的需求模式,结合解决学生就业、加强职业教育的实际要求;注重校企结合、贴近行业企业业务实际,强化理论与实践的紧密结合;注重管理方法、管理能力、实践技能与岗位应用的培养训练,采取通过实证案例解析与知识讲解的写法;严守统一的创新型格式化体例设计,并注重教学内容和教材结构的创新。

本系列教材的出版,对帮助学生尽快熟悉旅游操作规程与业务管理,帮助学生毕业后能够顺利走上社会就业具有特殊意义。

编委会

2009年12月

前言

旅游业作为文化创意产业的核心、已成为当今世界经济发展最快的“绿色朝阳产业”，在我国国民经济发展中占有重要位置；而饭店作为旅游业的三大支柱产业之一，在创造环境、扩大营销、提升服务水平、提高企业竞争力、推进我国旅游经济发展中发挥着极其重要的作用。当今世界在旅游业迅猛发展的冲击影响下，旅游饭店运营不仅关注硬件设施设备建设与软件管理服务的成龙配套，而且越来越注重对人力资源的开发培养和管理使用。在饭店企业中，人是第一要素，人的技能、人的能力、人的职业素质、人的思想、人的开拓进取意识、人的敬业与奉献精神等，不仅决定着饭店经营的成败、而且严重影响着企业的后续发展。面对国际旅游饭店业的激烈市场竞争，加强管理团队建设、强化员工队伍培训、加速旅游饭店人力资源管理专业人才的培养，已成为当前亟待解决的问题。为此我们精心编撰了本教材，旨在迅速提高旅游专业大学生和旅游饭店人力资源管理从业者的专业素质，更好地服务于我国旅游事业。

全书共十章，以学习者应用能力培养为主线，在吸收国内外旅游饭店人力资源权威专家学者最新教科研成果的基础上，依照饭店人力资源管理的基本过程和规律，围绕业务环节和 workflows，按照大学本科旅游和饭店管理专业应用型人才的培养目标，根据行业发展的新形势和新特点，结合实证案例系统介绍了饭店人力资源管理、饭店企业职务分析与职务描述、饭店人力资源战略与规划、员工招聘与遴选、员工培训与开发、员工绩效考核、员工激励与企业文化建设、员工职业生涯管理、薪酬与福利、劳动关系与社会保障等饭店人力资源管理的基本理论知识，并注重教学内容和教材结构的创新；通过实践教学指导学员实训、强化岗位业务技能培养，力求学以致用。

本书作为普通高等教育旅游管理专业的特色教材，坚持以科学发展观为统领，根据我国改革开放和旅游业国际化发展对饭店人力资源管理工作的实际要求，既注重以人为本、挖掘人的潜力，又注重坚持原则、合理的运用政策规定；强化应用技能实训、突出实践能力培养，这将有助于学习者更好地掌握旅游饭店人力资源管理的基本理论知识与技能，并能够循序渐进地运用于旅游饭店人力资源管理实践活动。本书的出版、对帮助学生尽快熟悉旅游饭店人力资源管理、掌握业务岗位操作规程，毕业后能够顺利就业具有特殊意义。

本书融入了旅游饭店人力资源管理最新的教学理念、力求严谨、注重与时俱进，具有理论适中、知识系统、内容翔实、案例鲜活、贴近实际、突出实用性等特点。注重理论教学与实践应用相结合，且采用新颖统一的格式化体例版面风格设计。本书既可作为普通高等院校本科旅游管理及饭店管理专业的教材，同时兼顾普通高校高职、高等教育自学考试、成人教育以及旅游职业教育和饭店人力资源管理从业者的岗位培训。

本教材由李大军进行总体方案策划、并具体组织，蔡丽伟主编并统稿，蔡洪胜和时永

春为副主编；由具有丰富实践经验的人力资源管理师李瑶审定。作者分工：钟丽娟（第一、三章），蔡洪胜（第二、四、六章），蔡丽伟（第五、八章），贾晓龙（第七章），李瑶、范贞（第九章），时永春（第十章），周鹏、马瑞奇、华燕萍（附录）；李晓新负责本教材课件的制作。

在教材编著过程中，我们参阅借鉴、引用了大量国内外有关饭店人力资源管理方面的书刊资料和国家新近颁布实施的人力资源管理相关法规和管理规定，并得到有关专家教授和饭店主管经理的具体指导，在此一并致谢。由于写作时间紧、作者水平有限、书中难免存在疏漏和不足，因此恳请同行和读者予以批评指正。

编 者

2010 年 6 月

目 录

第一章 饭店人力资源管理绪论	1
第一节 人力资源的基本概念	2
第二节 饭店人力资源管理概述	9
第三节 饭店人力资源管理的发展	18
第二章 饭店企业职务分析与职务描述	26
第一节 职务分析的概念和意义	27
第二节 职务分析的方法	31
第三节 职务分析的要素与基本程序	38
第四节 职务描述书的编写	40
第三章 饭店人力资源管理战略与规划	45
第一节 饭店人力资源管理战略概述	46
第二节 饭店人力资源管理战略分析	50
第三节 饭店人力资源需求预测	59
第四节 饭店人力资源规划	63
第四章 饭店员工的招聘与甄选	74
第一节 员工招聘的基本过程	75
第二节 员工招聘渠道类别与选择	82
第三节 员工甄选与录用	84
第四节 员工招聘评价	97
第五章 饭店员工培训	104
第一节 饭店培训概述	105
第二节 饭店培训的内容	110
第三节 饭店培训的方法	119
第四节 饭店培训管理	123
第六章 饭店员工绩效考核	130
第一节 绩效考核概述	131

第二节	绩效考核标准的设定·····	134
第三节	绩效考核的方法和实施·····	138
第四节	绩效考核的评估与结果管理·····	144
第七章	饭店员工激励与企业文化建设 ·····	157
第一节	员工激励概述·····	159
第二节	饭店企业文化与 CIS 战略·····	165
第八章	饭店员工职业生涯管理 ·····	175
第一节	饭店员工职业生涯管理概述·····	176
第二节	饭店员工职业生涯阶段管理·····	178
第三节	饭店员工职位变动管理·····	190
第九章	饭店薪酬与福利 ·····	199
第一节	确定薪酬的基本因素·····	200
第二节	工作评价·····	204
第三节	饭店工资制度的合理设置·····	208
第四节	工资的基本形式·····	214
第五节	员工福利的设计和管理·····	217
第十章	劳动关系与社会保障 ·····	222
第一节	劳动关系概述·····	223
第二节	劳动争议及处理·····	228
第三节	社会保障·····	232
附录	《中华人民共和国合同法》 ·····	242
参考文献	·····	255

第一章

饭店人力资源管理绪论

学习目标

1. 了解饭店人力资源的基本概念,饭店人力资源管理发展过程、未来发展趋势;
2. 掌握饭店人力资源的需求定位、特点及饭店人力资源管理的概念、特点。

学习指导

了解掌握饭店人力资源管理的基本概念、原理、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。

技能要求

1. 掌握饭店人力资源管理的概念、内容、原理和方法;
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。

引导案例

不让“雷锋”吃亏的好机制

饭店的人力资源基本上可以划分为三类人:奉献者、打工者、偷懒者。

人力资源是一个动态的选择,在一个不好的机制下,奉献者(投入大于回报)总是吃亏的,他就会反思,对自己的行为做出怀疑,进而减少自己的投入,使投入与回报在低层次相等,他就变成打工者(投入等于回报)。同样,打工者也会向偷懒者(投入小于回报)转变。结果是,奉献者变成了打工者,

打工者变成了偷懒者,最后大家都偷懒了,没有付出和贡献。而饭店效益和效率就会出现严重下滑。

因此,我们要构建一个不让“雷锋”吃亏的好机制,让奉献者得到更合理的回报,奉献者拿得多,打工者就会因为羡慕而向他们看齐;偷懒者将会受到惩罚,他们只有两个选择,要么离开饭店,要么增加投入将自己变成打工者和奉献者。这样,饭店的效益和效率会大幅提高。

一个有活力的机制的核心,是对员工利益进行调整,奉献者得到合理的回报,让“雷锋”不吃亏,会涌现出更多的“雷锋”。华为总裁任正非先生说,华为绝对不让“雷锋”穿破袜子,你为公司做出了贡献,我就给你体面的回报。这样就是在用制度培育“雷锋”,而不是仅仅用道德培养“雷锋”。

(资料来源:外企英才网, www.joblord.cn/2008/0528)

第一节 人力资源的基本概念

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

一、人力资源

(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。从更广义角度上说,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。包括有以下几方面的含义:

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的总和。
- (2) 能够推动企业和企业经济发展,具有智力和体力劳动能力的人的数量总和。

2. 人力资本的品质概念

人力资本的品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的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

(一) 饭店人力资源概念

在一定的条件条件下,在饭店企业工作范围内,能为饭店业创造财富、能为饭店业提供劳务的人及其所具备的能力、技能,具体应该包括数量和质量两个方面。

(二) 饭店人力资源特点

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做过抽样调查,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四面八方,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，目前我国的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，因此使得饭店人力资源成本逐年加大。例如：北京市星级饭店人力成本每年每人平均在 2 万元左右，中高级饭店在 3 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%。

（三）饭店业人力资源存在的问题

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”。

我国现有旅游涉外饭店 5 782 家，从业人员 120 万人；全国旅游院校达 1 187 所，在校生 27 万多人；旅游作为朝阳产业，会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. 人才稳定难

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在一个相对合理程度。

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,且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

饭店管理人才素质偏低且人才结构不合理知识经济时代对饭店人才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,新世纪的到来,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。

联合国对“文盲”又有了新的界定:一是文化水平低、不识字,不能阅读的人是文盲;二是看不懂现代信息符号、图表的人是文盲;三是不能用计算机进行信息交流与管理的人是文盲。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,学饭店管理、财会、工程设备管理、营销及人力资源管理等科班出身的人少,复合型的管理人才更少;其四,管理人才有技术职称的人少且专业结构不合理。

4. 人工成本逐年增加

人工成本逐年增加,而饭店的收入却在逐年下降,人工成本即每雇用一名员工所应支付的全部工资、奖金、补贴、福利、保险、公积金、所得税等项目费用之总和。

近几年,饭店人工费用逐年增加,饭店星级越高,人工费用越大:五星 27 334.30 元/人年、四星 12 381.00 元/人年、三星 11 968.20 元/人年、二星 6 981.90 元/人年。近几年来,饭店业的营业收入在增加,客房出租率却在下降,收入增长率也在下降。

5. 重使用轻培养

在饭店人力资源管理中,普遍存在重使用、轻培养,重组织发展、轻个人开发。

承认人力资源的作用与地位,视人力资源为组织最重要的资本,是许多饭店的共识。但仍有一些饭店仅仅把人力资源看作是组织运作过程中的投入要素,注重的是人力资源作为投入要素对组织的产出和贡献价值;存在重使用轻开发,重组织发展轻个人发展观念。产生这些问题的原因有:其一,舍不得投入,认为开发人、培训人要花钱;其二,害怕下属受到培养、成长起来对自己有威胁;其三,花力气培训下属后,害怕其“飞”走;其四,一些饭店企业短期行为严重,急功近利,只注重收益指标、经济效益,而人力资源的规划、人才的引进和培养、开发人的潜能等都放到从属或者不重要的地位。

6. 强调管理而忽视激活

目前,旅游饭店的人事管理基本上还处于传统的人事管理阶段,即偏重管理;而现代人力资源开发则强调管理是一种控制行为,激活是一种促进措施,把激发人的热情、增强人的能力作为现代人力资源开发的重要目标。提出要把整个人才队伍盘活,把每一个人才个体激活,通过有效而正确的激励技巧,激发出每个人内在的活力,使其始终保持一种

积极进取、奋发向上、勇于拼搏、开拓创新的精神状态,把潜能最大限度地释放出来。

7. 重智商开发却轻情商开发

在饭店人力资源开发活动中,存在一个不好的倾向:重视智商、忽略情商,即重视对员工知识的学习、能力的培养,而对其非智力因素,即情商(关于调整与控制个人情绪的能力)的开发重视不够,有的企业或个人根本不予重视或没有意识到这个问题。

饭店人力资源开发目标之一就是既要开发人的智商,更要开发人的情商,情商重于智商。现代心理学研究的发展和实践已证明,在决定一个人成功的诸多因素中,智商只能起到20%的作用,而情商则能起到60%~80%的作用。近几年,美国流行着一句话:“靠智商得以录用,靠情商得以提拔。”一个人要想成就大业,只有智商和情商双高的人,才能在未来知识经济时代和市场竞争中四处走俏。

8. 人才使用不当

人才使用不当,主要体现在“人才高消费”与“人力的凑合”两个方面。

我国饭店人力资源的配置存在着严重的高消费现象,表现在:其一,不分岗位和职位,对聘用人员的学历要求较高。如职高、中专水平就可以胜任的工作岗位却非要聘用大学生,高学历者必然希望高工资,这势必造成人力资源浪费和人力成本的无谓增加。其二,用高薪聘用的人才与其创造的价值不符。应依据人才创造的价值来选聘人才。

人力的凑合表现在需要用高学历、高素质人才才能完成工作的岗位,如工程、营销、财务、人事培训等部门的一些对知识、能力要求较高的岗位,采取凑合的办法,宁可进职高生、中专生,而不愿进大学生,或者从社会随意招聘,这无疑会影响工作质量,对饭店的长远发展和高级管理人才的培养是非常不利的。

9. 注重培训形式和数量而忽视培训内容和质量

注重培训的形式和数量,而忽视培训的内容和质量,也是当前饭店人力资源管理中存在的主要问题。不少饭店虽然看到培训工作的重要,培训工作做得也轰轰烈烈,送出去、请进来,到国内外去考察,花费了大量的人力、物力、财力,参加培训的人也较多,但受训者对培训内容兴趣不大,参训的积极性不高,培训对促进管理、服务质量及人员素质提高的作用不明显,培训的整体效果并不理想。

究其原因是只图完成任务,而对饭店培训工作的特点和规律缺乏深刻的理解;培训内容没有与饭店经营管理以及员工的个人结合;培训手段落后,培训形式单调,培训方法不适应成人学习特点;培训者专业化素质不高,培训资料和教材缺乏;培训政策不到位,“要我学”的现象很普遍,“我要学”的风气并未形成。

(四) 饭店人力资源的需求定位分析

饭店是由人力资源在内的各种饭店资源组合而成的竞争实体,饭店竞争优势的持续保障是饭店获得发展的基本条件,而这又有赖于饭店人力资源需求的科学定位,它在根本

上影响着饭店资源的增值潜力及其竞争价值。

1. 饭店人力资源的层级区分

由于技能、知识和经验的差异,饭店内的各种人力资源对饭店所做的贡献也存在不同,或者说,它们在竞争力上存在层级区别。根据饭店内各种人力资源的竞争力属性,我们可以将它们分为四个基本类型,即:核心人力资源、优势人力资源、基础人力资源和劣势人力资源四个层级。

(1) 饭店核心人力资源

核心人力资源是与饭店核心竞争力紧密度较高的相关因素之一,它是指在饭店的人力资源体系中,具有较强的战略控制能力和总体决策能力的人力资源种类,比如饭店中的高级管理人员。拥有和维持这种人力资源,饭店可以获得持续性的竞争优势。

(2) 饭店优势人力资源

优势人力资源是指具有丰富的饭店业从业经验,具备较强的管理能力和控制能力的人力资源种类。饭店中的部门经理、主管人员等就属于饭店的优势人力资源。饭店优势人力资源能为饭店提供一定的竞争力,但这种竞争力容易被竞争对手赶超,因此不具备可持续性。

(3) 饭店基础人力资源

基础人力资源指一般的饭店业从业人员,它可以通过一般的岗前培训和职业训练予以获得,因此它不具备稀缺性。这种人力资源能够为饭店提供一定的生产价值,它不能成为形成饭店竞争优势的人力资源。如饭店中的一般服务员。

(4) 饭店劣势人力资源

饭店劣势人力资源,是指不具备饭店发展所需饭店知识和服务技巧价值的人力资源种类。这种人力资源不能为饭店提供竞争优势,常常阻碍甚至破坏饭店竞争力的形成。

2. 饭店人力资源的需求定位

饭店人力资源的需求受饭店的生命周期、饭店市场的需求和饭店人力资源柔性发展要求等诸多因素的影响。

(1) 基于生命周期变化的人力资源需求定位

面对外部市场的变化,饭店会经历一个从初创、成长、成熟到衰退或变革重生的演替过程。人力资源结构和数量的变化,决定了饭店在每个生命周期阶段的具体表现特征和功能状态。初创期,起主导作用的是饭店所拥有的少量熟练员工和管理人员等基础性资源。到了成长期,一些员工的技能和饭店知识不断增加,并成长为具有本饭店服务经验的熟练员工,饭店文化的初步形成也使部分管理人员的管理风格趋于规范化,这些优势人力资源在这一时期起着主要的作用。而在成熟期,大量的有本饭店服务经验的熟练员工和在成熟的饭店文化模式制约下的管理人员发挥着重要的作用,饭店的核心优势也在这一时期形成。衰退期的出现则是由于知识老化的员工和管理人员的出现与增多所导致的。