



高 职 高 专 酒 店 管 理 专 业 工 学 结 合 规 划 教 材

酒店人力资源管理

主编 游富相 副主编 宣平 王敏娴



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



高职高专酒店管理专业工学结合规划教材

酒店人力资源管理

主编 游富相 副主编 宣平 王敏娴



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理 / 游富相主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2009. 9

(高职高专酒店管理专业工学结合规划教材)

ISBN 978-7-308-06971-7

I. 酒… II. 游… III. 饭店—劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 149978 号

酒店人力资源管理

游富相 主编

策划组稿 孙秀丽 樊晓燕

责任编辑 胡志远

封面设计 卢涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 14.75

字数 340 千

版印次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-06971-7

定价 29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

INTRODUCTION

内容简介

全书围绕酒店人力资源管理的基本职能,按照高职院校教学要求,采用模块化结构编写,每个模块由若干个项目组成,每个项目又由若干任务组成。全书共分为七个模块,包括酒店人力资源管理概述、酒店工作分析、酒店员工招聘、酒店培训、酒店考核、酒店薪酬设计、酒店劳动管理。

较之以往的高职教材,本书特色在于以下三方面:以素质培养为基础、以能力培养为核心,紧密追踪酒店人力资源管理发展前沿,构建层次化课程教学体系;任务驱动、项目导向,打造学习工场,设计职业情境,将理论教学与实践操作融为一体;以酒店人力资源管理职能完成为载体,实行“教、学、做”一体化模式,注重学生的创新意识和实践能力的培养。

PREFACE

前言

为了适应高职酒店管理专业的发展,满足高职院校酒店管理专业的教学和酒店企业人力资源管理的需要,编者在进行大量调查研究的基础上,总结了多年来高职院校酒店管理专业酒店人力资源管理教学和酒店人力资源管理的实践经验,吸收了近年来出版的各版本教材的优点,针对高职酒店管理专业教学的实际情况和要求,经几所高校长期从事本专业教学工作的专家、教授的研究讨论后,编写了这本《酒店人力资源管理》。

全书采用模块化结构编写,每个模块由若干个任务组成。较之以往的高职教材,本书特色在于以下三方面:以素质培养为基础、以能力培养为核心,紧密追踪酒店人力资源管理发展前沿,构建层次化课程教学体系;任务驱动、项目导向,打造学习工场,设计职业情境,将理论教学与实践操作融为一体;以酒店人力资源管理职能完成为载体,实行“教、学、做”一体化模式,学中做、做中学,注重创新意识和实践能力的培养。

本书可作为高职高专酒店管理、旅游管理专业的教材,也可作为我国境内从事酒店业的在职管理者培训的教材。作者在编写过程中,吸收了国内外最新的酒店人力资源理论与实践成果,参考了大量的文献资料,在此谨向原作者致以谢忱。

本书共分为七个模块,由义乌工商职业技术学院游富相老师担任主编,浙江商业职业技术学院宣平老师、浙江教育学院王敏娴老师担任副主编。其中,模块一和模块二由宣平老师编写,模块三和模块七由游富相老师编写,模块四由乔桂强(浙江教育学院)和程华宁(浙江教育学院)两位老师编写,模块五由王敏娴老师编写,模块六由王彦龙(安徽工商职业学院)老师编写。全书由游富相老师负责设计写作提纲,并负责总撰定稿。

由于编者水平有限,书中疏漏和不当之处,恳请读者批评指正。

编者

2009年6月11日

CONTENTS 目 录

模块一 酒店人力资源管理概述	1
项目一 人力资源与酒店人力资源管理的概念与特点/2	
任务一 明确人力资源的概念与特点/2	
任务二 明确酒店人力资源管理的概念与特点/3	
项目二 酒店人力资源部作用与工作内容/5	
任务一 明确人力资源部的地位与功能/5	
任务二 明确人力资源部工作内容/8	
项目三 酒店人力资源部岗位职责/9	
任务一 拟定人力资源部总体职责/9	
任务二 制定人力资源部岗位职责/9	
模块二 酒店工作分析	15
项目一 工作分析方法与流程/16	
任务一 明确工作分析的作用及其定义/16	
任务二 选择工作分析方法/19	
任务三 编制工作分析流程/21	
项目二 工作说明书/25	
任务一 进行工作描述/25	
任务二 制定工作规范/26	
任务三 编写工作说明书/27	
项目三 工作设计技术/29	
任务一 工作轮换/29	
任务二 工作扩大化/31	
任务三 工作丰富化/32	
模块三 酒店员工招聘	36
项目一 招聘概述/37	
任务一 了解招聘需求/37	
任务二 制定招聘计划/38	
任务三 确定招聘原则/38	

项目二 招聘程序/39

- 任务一 拟定招聘简章/40
- 任务二 选择招聘渠道/42
- 任务三 发布招聘信息/47
- 任务四 设计招聘相关表格/49
- 任务五 甄选测试/51

项目三 招聘核算/68

- 任务一 核算招聘成本/68
- 任务二 核算选拔成本/68
- 任务三 核算安置成本/69

模块四 酒店培训 72

项目一 入职培训/74

- 任务一 编制员工手册/74
- 任务二 进行员工手册培训/76

项目二 在岗培训/79

- 任务一 分析培训需求/79
- 任务二 设计培训内容/88
- 任务三 选择培训方法/90
- 任务四 评估培训效果/97

项目三 员工职业生涯设计/102

- 任务一 明确员工职业生涯设计的意义/102
- 任务二 设计员工职业生涯/102

模块五 酒店考核 111

项目一 绩效考核方案/112

- 任务一 明确绩效考核的含义、功能与原则/112
- 任务二 制定绩效考核计划/114
- 任务三 编制绩效考核方案/119
- 任务四 设计绩效考核表格/124

项目二 绩效考核实施/131

- 任务一 设计绩效考核指标/131
- 任务二 选择绩效考核方法/135
- 任务三 规避绩效考核的主观偏误/141
- 任务四 反馈和应用绩效考核结果/146

模块六 酒店薪酬设计/155

项目一 薪酬体系设计/156

任务一	进行薪酬调查/156	
任务二	确定岗位价值/159	
任务三	确定工资水平/162	
任务四	选择常规薪酬模式/163	
项目二	激励性薪酬模式/167	
任务一	实施弹性福利计划/167	
任务二	实施收益分享计划/169	
任务三	实施利润分享计划/170	
任务四	实施员工持股计划/172	
任务五	实施股票期权计划/173	
模块七	酒店劳动管理	180
项目一	劳动合同管理/181	
任务一	订立劳动合同/182	
任务二	变更劳动合同/187	
任务三	解除劳动合同/189	
项目二	劳动保护/193	
任务一	处理工伤/193	
任务二	交纳社会保险/196	
任务三	解决劳动争议/200	
附录 1:	《中华人民共和国劳动合同法》/205	
附录 2:	《工伤保险条例》/217	
主要参考文献	/227	

模块一 酒店人力资源管理概述

学习目标

知识目标	能力目标
◎ 掌握酒店人力资源部的工作内容	◎ 具备制定酒店人力资源部工作职责的能力
◎ 熟悉酒店人力资源管理者的工作职责	◎ 具备分析酒店人力资源部工作内容的能力
◎ 掌握酒店人力资源管理应具备的能力	

案例导入

马里奥特酒店成功的关键

马里奥特国际酒店集团作为世界酒店业的领导者,在全球拥有和管理着 2600 多家酒店,雇用了将近 13 万名员工,被美国《财富》杂志评为酒店业“最值得敬佩的酒店”之一和“最佳工作地点”之一。

马里奥特的人力资源管理的精髓具体体现在以下几方面:

1. 关心员工。关心员工就像关心自己,为他们铺平成功的道路,使他们自信并懂得自重,喜欢本职工作并对其产生兴趣。

2. 与员工沟通。马里奥特认为倾听员工的心声,征询他们的意见,发现他们的问题,对他们说“早上好”,询问他们家庭生活,了解他们的人生理想和目标、工作动机,都是非常重要的。

3. 满足员工需求。员工忠诚是非常重要的。经理们对待员工要像对自己一样。员工忠诚、自豪感、团队精神和士气的培养和提高皆始于员工的需求,如干净的制服和合适的工具。马里奥特说的好:“照顾好你的员工,他们将照顾好你的客人。”

4. 发展和赏识员工。“如果不雇用合适的人,你将不会从他们那里得到任何东西。合适的人是指友善、勤奋的人,真诚希望帮助别人的人。因为我们的事业需要高水平的接待和服务,具备以上品质的人们将更容易管理,他们的反应更敏捷,其学习更迅速,能前进得更远。

马里奥特的管理者一直奉行:“好的员工将成为能干的经理。酒店要寻找、雇用和培训好的员工,并且像对待家人一样对待他们。”

(资源来源:中国人力开发网, www.chinahrd.net)

思考:你认为马里奥特实行的人力资源管理是什么样的管理方式? 其优点是什么? 有没有不足?

项目一 人力资源与酒店人力资源管理的概念与特点

任务一 明确人力资源的概念与特点

一、人力资源的概念

在经济学研究中,为创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素被通称为资源,包括人力资源、物力资源、财力资源、技术资源、时间资源等。其中人力资源是最重要的资源,只有有效开发人力资源和合理、科学地管理人力资源,一个企业才能蓬勃发展。那么,什么是人力资源呢?

人力资源有狭义和广义之分。

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有脑力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。

人力资源包含四个方面的内容:人的体质、人的智力、人所具有特定范畴的才干、人的意识观念状态和道德准则。只有具备这四个方面的条件才能称之为人力资源。

二、人力资源的特点

人力资源是一种特殊而又重要的资源,是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分,它具有以下基本特点:

(一)能动性

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,因为它是由劳动者的劳动能力构成的,而劳动能力存在于劳动者的身体之中。劳动者在各种活动中,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望,有目的地确定活动的方向,创造性地选择自己的行为。因此,人力资源具有主观能动性。作为人力资源管理者,挖掘人力资源的能动性是其主要的职责之一。

挖掘人的主观能动性的关键是激励。凡是尽了最大努力的员工,都应该得到激励。至于在具体实践中究竟采取何种激励方式,应依据员工取得的成绩和他们对不同需要的追求程度而定。

(二)时效性

任何有生命的活体都有其生命周期,因此人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。与自然界存在的物质资源不同,人力资源在不同的年龄阶段有着不同的生理和心理特点,因此,人力资源的使用与开发要用当其时。人力资源长期闲置或学非所用,会造成极大的浪费。

(三)再生性

人力资源是可再生资源,其再生性即人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总

体内各个体的不断替换更新和劳动力再生产的过程得以实现。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵循一般的生物学规律之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

(四)增值性

人力资源不仅具有再生性的特点,而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中,一方面可以创造财富,另一方面可以通过知识经验的积累、更新,提升自身的价值,从而使组织实现价值增值。

培训是实现人力资源增值的根本途径,是人力资本收益的重要决定因素,培训的出发点和归宿是“企业的生存与发展”。如果培训不能有益于每个员工和管理者的工作,并给企业带来现实效益,它就会成为一种额外负担;同样,如果培训不能给每个员工和管理者带来实际的好处,促进其做好工作,不能与做好工作之后的奖金、提薪、晋升发生直接关系,那么,培训也就成了一种苦差事。

因此,酒店应针对员工的需要,提供不同的培训服务产品,以切实实现酒店人力资源的保值与增值。

(五)生产和消费的统一

人力资源主体——劳动者是生产者和消费者的统一体。在社会生产过程中,人是作为劳动者或生产者存在的。劳动者运用自己的体力和智能,对各种以物的形式存在的经济资源进行开发利用,生产出各种产品和服务,以满足人类的社会需求。在开发利用各种经济资源的过程中,劳动者通过学习和总结经验,不断提高自身素质。素质高的劳动者,又在新一轮社会生产过程中,把对经济资源的开发利用提高到一个新水平,提供更符合社会需要的产品和服务,如此循环往复,螺旋上升。

劳动者在进行生产的同时,还要不断地进行生活消费,不仅其本人要消费,而且要为失去劳动能力的老人和尚未具备劳动能力的孩子提供必需的生活消费。因此,劳动者不仅是生产者,也是消费者。

任务二 明确酒店人力资源管理的概念与特点

一、酒店人力资源管理的概念

酒店人力资源管理就是运用科学的方法,对酒店的人力资源进行有效的开发和利用,以提高酒店从业人员的素质,并使其最大程度地发挥积极性,从而不断提高酒店的劳动效率,实现组织目标。酒店人力资源管理,不仅是高质量完成服务过程、实现酒店目标的必要保证,也是酒店实施服务竞争战略的基础。

现代酒店人力资源管理不同于传统的酒店人事管理。许多酒店的人事部更名为人力资源部,这不仅是一种名称上的变化,也反映了酒店员工管理模式的变革。传统的人事管理被视为酒店管理中的一具体职能,其功能也被理解为聘请员工、支付薪水、调节劳资纠纷的工具,靠强制性监督和物质利益的引诱来推动工作的开展,不注重员工潜能的发挥,因而员工的积极性也难以被调动。现代酒店人力资源管理则是以人为中心,强调通过尊重人与满足人的多方面需求来调动员工的积极性,挖掘员工潜能;把人看作

酒店的最重要的资源,强调人与工作的相互适应,并且认为具有良好素质的人力资源队伍绝不是自然形成的,而是通过酒店的精心选择、开发、培育、使用、激励等手段逐渐形成和发展起来的。现代酒店人力资源管理既要继续做好传统的人事管理工作,确保人与工作的最佳组合,更要采用现代的科学管理方法,关注员工各方面的需求,尽可能地激发员工的积极性、主动性、创造性,挖掘员工潜能,从而实现现代酒店的经营管理目标。

二、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科学,就其具体工作的开展而言,具有局外性、跨越性、超前性和系统性等特点。

(一)局外性

局外性主要是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的调查表,其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,几乎每家酒店都在前厅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。

(二)跨越性

跨越性主要集中表现在地域和文化两个方面。首先是地域的跨越性。近十来年,境外的一些著名酒店集团如假日、马里奥特、喜来登、希尔顿等以不同方式相继进入中国。与此同时,我国的一些酒店也实现了跨国界、跨地区的集团化经营管理,如上海锦江酒店集团、广州白天鹅酒店集团等。这就使我国的酒店人力资源管理在员工招聘、员工培训、员工调配上都表现出了明显的地域跨越性。其次是文化的跨越性。酒店,特别是跨国酒店集团的员工来自不同的文化环境,酒店人力资源管理者如何使国籍、文化背景、语言都不同的员工共同完成工作,是一种挑战。

(三)超前性

无论是从人才的发现到人才的培养,还是从人才的利用到人才的驾驭,都离不开人才的超前培养和继续教育。否则,现在的人才可能在若干年后变成“现代文盲”。因此,酒店人力资源管理者要有超前意识,并应解决好以下两方面的矛盾:

1. 解决好酒店人力资源开发的超前性和人力资源利用的滞后性之间的矛盾,争取缩短两者之间的时间差,即学即用,杜绝知识资本的浪费,提高知识的转化率和利用率。
2. 处理好酒店人力资源开发的长期性与人力资源利用的短期性之间的矛盾。把酒店人力资源的开发工作当作一件长期不懈的大事来抓,进行持久的、连续的开发,也可以分期分批地进行开发;同时也要珍惜开发出来的人力资源,进行适当的利用。

(四) 系统性

酒店是靠员工的密切合作与客人的良好印象维持生存与发展的。如果酒店员工不能够密切配合,服务就会脱节;服务脱节,客人就会不满意;客人不满意,酒店就会失去客人;酒店失去客人就会降低效益,甚至不能生存;酒店没有效益或不能生存,员工的生存和发展就会受到威胁。这种系统性的连锁反应,足以引起酒店的管理人员和服务人员的高度重视。

三、酒店人力资源管理面临的新问题

酒店业是传统的劳动密集型行业,员工是酒店最为宝贵的财富。酒店特殊的产品形式——服务决定了酒店管理必须有一定数量和质量的人员作保证。在科技日益发达的今天,人们总是试图逃避科技所带来的孤寂,寻求一种亲情式的社交氛围,因此,酒店的面对面服务也就愈加受到重视;而这种亲情服务的实现,必须依靠一批高素质员工的有效工作。

从另一个角度讲,酒店业又是一个非常敏感的行业,极易受外部因素的影响。且不说突发性重大事件,就是常规意义上的经营淡旺季之分,都会对酒店的客房出租率产生极大的影响,给酒店的人力资源配置和人力成本核算带来很大困难。

中国加入 WTO 之后,国外酒店管理集团进入中国市场的步伐加快,市场竞争越发激烈,中国旅游饭店市场已进入了微利时代,这对各酒店企业的管理水平提出了更高的要求。谁能不断改进管理方式、提高服务水平、降低经营成本,谁就能在竞争中立于不败之地。在这种情况下,许多酒店企业表现出专业人才匮乏、员工工作积极性不高、人力资源配置方法落后、管理模式缺乏灵活性和应变能力等弱点。

许多酒店企业习惯于根据自己所拥有的客房数和较高的上客率来计划自己的员工数,这种方式在经营淡季时会造成人力成本的极大浪费,而占管理成本 20% 以上的人力成本无法得到有效控制,竞争优势的建立也就无从谈起了。即使为节约经营成本,在淡季采取减薪、裁员、休假等措施,看似找到了一种解决办法,但从企业的长远发展来讲,这是对人力资源工作的极大损害;2003 年 SARS 的蔓延也进一步反映了很多酒店企业的人力资源管理缺乏对紧急情况的预警机制和应变能力。因此,如何吸引人才,留住人才,充分发挥人才的主观能动性;如何实现酒店淡、旺季人力资源配置的最优化,既充分发挥人力资源的效用又最大限度地降低管理成本,是很多企业亟待解决的问题。这就要求我们在人力资源管理水平上有所突破,在管理方法上追求创新。

项目二 酒店人力资源部作用与工作内容

任务一 明确人力资源部的地位与功能

一、人力资源部的地位

随着酒店业不断的发展,酒店企业越来越注意对人力资源的发掘。酒店服务包括

软件服务和硬件服务,其竞争的核心内容是软件服务,而软件服务又要靠高素质的酒店管理人才来完成。人力资源部应从整体上对人才进行吸纳、开发、培训、激励和整合,并使之与酒店整体目标同步。

那么,在现代酒店中,人力资源部应该占据怎样的地位,同时又起到怎样的作用呢?

在现代酒店的职能部门体系中,人力资源部是中心枢纽,它不仅仅是人事服务部门、职能部门、执行监察协调部门,同时也是围绕整个酒店根本目标工作的核心决策部门。

首先,人力资源部是人事服务部门。人力资源部的首要工作是为酒店经营者和各职能部门提供及时周到的人事方面的服务。它通过对员工的招聘、引进、培训、考核等工作来满足其他各部门对于人员的需求,主要围绕以下四点开展工作:通过开展招聘工作,吸纳优秀人才进入本酒店工作;通过培训引导制定职业生涯发展计划,教育人才;通过提供健康、安全的职位环境留住优秀人才;通过调动员工的积极性、主动性和创造性使其最大程度地发挥潜能。人力资源部的工作目标在于以下四个方面:在工作方面,努力为员工提供一个施展抱负和才干的平台;在生活方面,使员工无后顾之忧;在情感方面,给予员工高度的认同;在业余生活方面,合理安排多姿多彩的活动,使员工发挥多方面的才干,增强企业的凝聚力。

其次,人力资源部是职能部门。人力资源部负责拟定酒店的人力资源政策,提交给酒店最高经营委员会决策;负责拟定员工手册、招聘简章、培训计划、绩效考核制度、员工保险、员工评估评先评优方案;负责劳动合同的签订以及与劳动局、社区等行政管理部门进行公共关系方面的工作。在现代酒店中,人力资源部的管理目标在很大程度上是要保证酒店有合理的定岗、定员、定编,保证酒店一线服务部门有足够的服务员,同时保证酒店的劳务费用不能超标,整体费用控制在预算之内。

再次,人力资源部是执行监察协调部门。人力资源部根据既定的价值评定标准对酒店中的大小规章制度与政策的执行情况、各部门以及员工的职位业绩等工作进行监督,确保各部门员工活动有利于酒店经营总目标的实现。通过扮演仲裁者和协调者的角色来处理酒店内的各种冲突和纠纷,化解矛盾,建立团队精神,并凭借各种专业知识和技能为酒店内部各层级以及各部门的管理者提供决策咨询,为员工解释酒店的人力资源政策。在酒店内,人事的任免、员工的入职和离职,都必须通过人力资源部。在酒店人力资源管理系统中,应详细地记录员工的生日、学历、工作经历等。人力资源部处理的事务小到员工的纠纷,大到整体的人力资源规划,它全面执行监察协调,以确保酒店整体目标的实现。

最后,也是最主要的,人力资源部是酒店发展战略的核心部门。在当前的管理战略中,许多大酒店的人力资源部门已不再是简单的人事服务部门,人力资源部的工作与企业发展战略紧紧结合在一起。对于酒店企业来说,人力资源部围绕酒店的整体目标,通过对酒店现有人力资源的了解以及未来人力资源的需求进行预测,制定人力资源战略开发、管理的总规划,根据酒店发展战略进行组织结构调整,积极进行职位分工、设计出健康安全的就职体系和科学合理的薪金体系,并根据市场需求的变化不断进行人力资源调整和补充、引进,合理配置人力资源,实现人才职业化、信息化,以确保酒店的长期发展。

二、人力资源部功能

人力资源部在整个酒店的发展中功不可没,其功能表现在以下三个方面:

(一)建立符合酒店特点的企业文化

现代人力资源开发强调管理是一种控制行为,激励是一种促进措施,激发人的热情、增强人的能力是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措施,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。人力资源部通过组织员工的培训、绩效考核、开展各类活动等方式将酒店的经营理念、服务理念、管理理念、行为理念灌输到员工的脑海中,通过对员工信念的培养,建立起个人对企业整体的认同感和凝聚力,形成强烈的“团队精神”,并努力营造一个良好的工作环境。科学的薪金体系和完善的管理制度,可以使员工从思想上、情感上、行动上认同酒店,使员工能够在酒店中学到新的知识,积极发挥自己的才干,形成别具特色的企业文化。

(二)人力资源部是创造利润的主要来源

在酒店业中,客人的满意来源于员工优质的服务,而员工的满意度则来自对整个酒店的认同度,人力资源管理就是通过对人的开发,把人才作为企业发展的重要资本,唯才是举,任人唯贤,提高人的知识和能力,把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当作一种资源加以发掘、培养、发展和利用。通过“人”这一宝贵的资源,使酒店的稳步发展得到保证。酒店拥有了高素质的服务人才,才会赢得客人的满意,客人满意了,利润才能得以提高,所以说,抓住人力资源就等于把效益装入了酒店的口袋,整体性人力资源开发是酒店通往成功大门的一把金钥匙。

(三)人力资源部为酒店管理工作提供重要保障和依据

人力资源部主要负责人力资源规划、人员调整、人工成本控制;员工岗位知识、技能与素质培训;宣传和弘扬企业文化;建立内部沟通机制,调动员工积极性、做好人员流动的控制;劳资关系纠纷的预见与处理;领导力的开发、设计有效的绩效评估;培育员工创新的精神和主观能动性;建立完善的规章制度并监督执行等各项工作。它促进了企业与员工之间的双向交流、理解、合作与认可,并参与处理各类大小事件,扮演了公共关系者的角色,上为最高经营者提供酒店整体目标的决策和规划,中间协调其他各部门之间的联系,减少摩擦,下为员工提供周到的服务。人力资源部负责为酒店营造和谐、融洽的整体氛围,既合理地利用了资源,提高了酒店的劳动效率和经济利益,更为整个酒店的发展提供了有力的保障。

人才是酒店发展与成功的灵魂,人力资源部在酒店中的地位是举足轻重的,市场环境的变化、竞争对手的改进和自身内部的资源消耗都会影响酒店的运行和发展,酒店竞争优势的持续有赖于酒店对人力资源的合理开发与管理。人力资源部的发展在根本上影响着酒店资源的增值潜力及其竞争价值。只有抓住人才,留住人才,培育人才,使人的潜能得到最大发挥,酒店的发展才会越来越好,酒店才能长期保持其核心竞争力,才

能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

任务二 明确人力资源部工作内容

酒店人力资源部门的基本工作内容如下：

一、工作分析

为了高效率地实现组织目标,有效地进行人力资源开发与管理,酒店要做的第一件事就是去了解酒店中各种工作的特点以及能胜任各种工作的各类人员的特点,以便为人力资源决策提供科学、客观的依据,这就是工作分析,也称为职务分析。它是人力资源开发与管理的前提条件。

二、招聘与录用

挑选和录用合格乃至优秀的员工是酒店在竞争中占据主动地位的重要环节,许多酒店都十分注重员工的招聘方式,以求最快最省地招到最合适的员工。例如,有的酒店采用本酒店员工内部推荐的方式招聘员工,既能节省费用,又能快速招到适合酒店需要的员工。

三、培训与开发

培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行职业教育,使其具有基本的职业素质;在职培训是结合员工工作中的表现,进一步开发和提高其工作能力。良好的培训能提高员工的工作效率,培养稀缺性人才资源。当酒店员工的技能、知识比竞争对手高出一筹时,就成为一种具有竞争优势的资源。比如希尔顿酒店集团为了获得竞争优势,不惜出巨资培训员工。当然,一个酒店要想持续、健康、快速地发展,必须不断地培训员工,开发其潜能。

四、绩效考核

一般认为,绩效考核是通过系统的方法、原理来评定和测量员工或部门的绩效。它是酒店人力资源管理部门在依照若干项目或目标对被考核者某一阶段工作情况进行切实记录的基础上,进行系统的、科学的分析与评价,从而公平地确定被考核者在所在部门中的价值。科学的绩效考核体系能够反映员工工作中的不足之处,从而对症下药,制定绩效改进方案,提高员工工作技能。此外,对于在考核中表现优秀的员工,酒店通过晋升、加薪等多种方式可以使其产生满足感和成就感,进而迸发出更大的工作热情和创造力。这一切都能带来员工工作绩效的提高,从而提升酒店的整体竞争实力。

五、设计薪酬与福利

薪酬和福利对酒店竞争优势的影响表现在两方面。一方面,酒店要想在日益激烈的市场竞争中占有一席之地,就必须拥有优秀的人力资源,合理的报酬和福利正是吸引和留住优秀员工的重要手段。另一方面,员工激励的实施过程,实际上就是人的需要的满足过程。员工的表现很大程度上受感情、情绪与态度的影响,他们在工作中产生的满

足感会直接影响工作绩效。由于人的需要是多层次、多类别的,酒店中的员工不仅受物质的激励,而且也受各种不同的社会因素和精神因素的激励。因此,应根据不同员工的不同情况,采取不同的激励方式,使合理的需求都能得到相应的满足,以充分调动员工的积极性。

六、劳动关系管理

酒店劳动关系是劳动者与酒店之间在劳动过程中发生的关系。酒店劳动合同既是酒店和劳动者建立劳动关系的基础,也是酒店和劳动者协调与处理劳动关系争议的依据。

酒店劳动关系管理主要包括劳动合同管理、劳动争议管理、职业安全卫生管理等方面。

项目三 酒店人力资源部岗位职责

任务一 拟定人力资源部总体职责

酒店人力资源部的总体职责是:坚持“以市场为导向,以成本为中心,以质量为生命”的经营管理方针和“让客人完全满意”的服务宗旨,严格遵守国家、地方和上级有关部门的法规、政策和规定,制定适合酒店人力资源管理的政策和规章制度,并组织实施;根据酒店总经理的工作指令和经营管理工作的需要,加强酒店人力资源工作的科学化和规范化的管理,有效地开发和配置酒店人力资源,努力打造一支具有良好政治素质和业务素质的员工队伍。

一般来说,三星级以上酒店的人力资源部由酒店总经理直接管理,向其负责。其组织结构一般包括培训部、质检部、劳资部和办公室四个部门,具体见图 1-1。

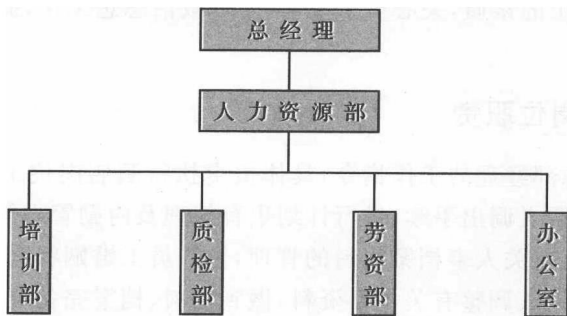


图 1-1 三星级以上酒店人力资源部组织结构图

任务二 制定人力资源部岗位职责

酒店人力资源部一般设有经理、经理助理、培训主管、质检员、劳资员等岗位,其职责具体如下。