



全国高等职业院校餐旅类专业教改教材



中国烹饪协会职业培训指定教材

JIUDIAN |

RENLI ZIYUAN GUANLI

酒店人力资源管理

汪晓梅

中国烹饪协会

主 编

组织编写



中国轻工业出版社

全国高等职业院校餐旅类专业教改教材
中国烹饪协会职业培训指定教材

JIUDIAN I

RENLI ZIYUAN GUANLI

酒店人力资源管理

汪晓梅

马超 朱正杰

中国烹饪协会

主编

副主编

组织编写



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理 / 汪晓梅主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2011.9

全国高等职业院校餐旅类专业教改教材

ISBN 978-7-5019-8250-9

I. ①酒… II. ①汪… 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144764号

责任编辑: 史祖福

策划编辑: 史祖福

责任终审: 张乃柬

封面设计: 锋尚设计

版式设计: 锋尚设计

责任校对: 吴大鹏

责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 航远印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2011年9月第1版第1次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 15.25

字 数: 308千字

书 号: ISBN 978-7-5019-8250-9 定价: 30.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

100325J2X101ZBW

全国高等职业院校餐旅类专业 教改教材编审委员会

主 任 杨 柳

委 员 王美萍 郭春慧 曲绍卿 刘 捷
鲁琳雯 巩显芳 石长波 隋海涛
郭晓赓 杨雪欣 王 玉 宋国庆
轩福华 汪晓梅 杨 晶 田 彤
李日欣

本书编写委员会

主 编 汪晓梅（哈尔滨商业大学）

副主编 马 超（哈尔滨商业大学）

朱正杰（哈尔滨商业大学）

P R E F A C E

序 言

为深化我国高等职业教育教学改革,加强课程改革的实体教材建设,解决教材滞后对餐旅类院校深入推进教学改革带来的影响,2009年中国烹饪协会与中国轻工业出版社联合启动了高等职业教育餐旅类专业教改教材的研究项目,对餐旅类专业的课程、教学与教材进行了深入探讨。

职业教育教学改革的核心是课程改革,而课程改革的中心又是教材的改革。教材的内容与编写体例基本上决定了学生从该门课程中能学到什么样的知识、技能,形成什么样的逻辑思维习惯。目前餐旅类专业课程教材的编写多数是沿袭传统的学科教材模式,教材的内容与体例按章节设计,理论性强,没有与行业产品、岗位紧密联系在一起,缺乏针对性。本套教材以课程改革为主线,采取模块化的编写体例,以任务的形式完成课堂教学。教材内容围绕职业教育特点和行业对技能人才的需求进行阐述和安排。

本套教材作为中国烹饪协会与中国轻工业出版社联合推出的餐旅类专业的教育教学改革成果,获得了业内专家、学者与教师的大力支持和参与,经过了持续地探索和大胆地创新。本套教材由中国烹饪协会组织相关专家进行审稿,以确保教材质量。但由于教学改革是一项庞大的系统工程,难免会存在一定的局限性,恳请广大读者提出宝贵意见,以便我们今后修订时不断完善。

全国高等职业院校餐旅类专业教改教材编审委员会

P R E F A C E

前 言

酒店人力资源管理作为酒店管理专业的一门专业主干课，其主要任务是通过讲授酒店人力资源管理的基础知识，培养学生从事酒店人力资源管理工作的观念与意识，熟悉酒店人力资源管理工作的流程、方法、模式，具备应对行业发展与职业变化的基本能力。同时，能够在借鉴现有酒店人力资源管理理论的基础上注重创新，提高实践能力。

本教材运用新颖的模块式体系编写，每个模块涵盖了若干项目，而项目中包括了需要通过教学完成的任务。参加编写的人员均为各院校旅游管理专业的一线教师，具有丰富的教学实践经验。本教材在充分吸收其他同类教材优点的基础上，把握酒店管理专业的学生特点，每个模块设有案例导入、基本概念介绍、思考练习等，以便于学生学习和巩固所学内容。

本教材具有以下主要特色：第一，完备性，基本涵盖了酒店人力资源管理工作的基本环节和流程；第二，融合性，注重将酒店人力资源管理理论与酒店各部门的日常工作程序及要求相关联；第三，实用性，本教材实用性强，具有鲜明特色，在融入最新的酒店人力资源管理观念的同时，配备案例导入，以培养学生的综合能力。

本教材由汪晓梅副教授（哈尔滨商业大学旅游烹饪学院）任主编，马超（哈尔滨商业大学旅游烹饪学院）、朱正杰（哈尔滨商业大学旅游烹饪学院）任副主编。本教材共九个模块，具体编写分工如下：模块一、模块二、模块三由马超编写；模块四、模块五、模块六由汪晓梅编写；模块七、模块八、模块九由朱正杰编写。

在编写中，参考了大量的文献资料，在此向这些文献的作者深表感谢。

由于编者的水平所限，书中难免出现不妥之处，敬请同行、专家和读者指正，以期更加完善。

编者

2011年5月

CONTENTS

目 录

模块一 酒店人力资源管理概论

项目一	人力资源管理与酒店人力资源管理的定义与特征	3
任务 1	了解人力资源的定义与特征	3
任务 2	了解人力资源管理的概念与意义	5
任务 3	了解酒店人力资源管理的定义、特征和重要性	6
项目二	酒店人力资源部的重要性和任务	8
任务 1	了解酒店人力资源部的重要性和功能	8
任务 2	了解酒店人力资源部的任务	12
项目三	了解酒店人力资源部的组织结构和岗位职责	15
任务 1	了解酒店人力资源部的组织结构	15
任务 2	了解酒店人力资源部的岗位职责	15

模块二 酒店人力资源规划

项目一	编制酒店人力资源规划	23
任务 1	明确酒店人力资源规划的概念和作用	23
任务 2	了解酒店人力资源规划的内容和步骤	24
任务 3	明确酒店人力资源预测的方法	25
项目二	工作分析概念与方法	28
任务 1	了解工作分析的概念与作用	28
任务 2	熟悉工作分析的内容和方法	30

项目三	了解工作说明书	34
任务 1	熟悉工作描述的概念和步骤	34
任务 2	编写工作说明书	36

模块三 酒店员工招聘与录用

项目一	酒店招聘概述	40
任务 1	了解酒店招聘的意义和原则	40
任务 2	明确酒店招聘需求	42
项目二	酒店招聘步骤	43
任务 1	制订招聘计划	43
任务 2	编写招聘启事	44
任务 3	确定招聘方法	47
任务 4	准备招聘所需的相关材料	52
任务 5	人员甄选	56
项目三	酒店员工录用	75
任务 1	了解酒店员工录用的原则	75
任务 2	熟悉酒店员工录用的程序	76

模块四 酒店员工培训

项目一	酒店员工培训概述	80
任务 1	了解酒店员工培训的内涵	80
任务 2	熟悉酒店员工培训的特点	81
任务 3	明确酒店员工培训的意义	82
任务 4	掌握酒店员工培训的目标	83
项目二	酒店员工培训的内容、方法与技巧	84
任务 1	熟悉酒店员工培训的内容	84
任务 2	掌握酒店员工培训的方法	86
任务 3	熟悉酒店员工培训的技巧	90

项目三	酒店员工培训效果的评估与反馈	93
任务 1	了解酒店员工培训效果的评估	93
任务 2	熟悉酒店员工培训效果的测定与反馈	97
项目四	酒店员工的职业发展	99
任务 1	掌握酒店员工职业发展概述	99
任务 2	熟悉酒店员工职业发展设计	103

模块五 **酒店员工绩效考核**

项目一	绩效考核的含义、功能与原则	108
任务 1	了解绩效考核的含义	108
任务 2	熟悉绩效考核的功能	109
任务 3	明确绩效考核的原则	110
项目二	酒店绩效考核的方法与步骤	111
任务 1	熟悉酒店绩效考核的方法	111
任务 2	了解绩效考核的步骤	124
项目三	酒店员工绩效考核结果管理	127
任务 1	熟悉酒店员工绩效考核结果分析	127
任务 2	掌握酒店员工绩效考核结果反馈	128
任务 3	掌握酒店员工绩效考核结果运用	129

模块六 **酒店员工激励**

项目一	酒店员工激励概述	132
任务 1	了解激励的含义	132
任务 2	明确激励的作用	133
任务 3	熟悉激励的过程	134
项目二	酒店员工的激励方式	135
任务 1	激励与绩效的关系	135
任务 2	熟悉激励的基本方式	136

项目三	激励制度	137
任务 1	熟悉酒店激励制度的构成	137
任务 2	熟悉酒店主要激励方法	138
任务 3	熟悉酒店激励的注意事项	142

模块七 酒店薪酬管理

项目一	酒店薪酬管理的概念和作用	144
任务 1	了解薪酬的定义和构成	144
任务 2	理解酒店薪酬管理的概念和内涵	146
任务 3	了解酒店薪酬管理的作用	147
项目二	酒店薪酬管理的内容和影响因素	149
任务 1	了解薪酬管理的原则和内容	149
任务 2	掌握影响薪酬管理的因素	152
项目三	酒店薪酬制度的建立与管理	155
任务 1	了解酒店薪酬设计的基本原则	155
任务 2	了解薪酬制度的基本内容	156
任务 3	掌握薪酬制度建立的基本步骤	167

模块八 酒店劳动关系管理

项目一	劳动关系及酒店劳动关系的调整	177
任务 1	了解劳动关系的内涵、构成要素与特征	177
任务 2	了解劳动安全与劳动保护的任务、内容以及相关的管理制度	179
任务 3	掌握酒店劳动关系调整途径	183
项目二	酒店劳动合同与社会保险管理	186
任务 1	掌握酒店劳动合同的订立、履行与变更	186
任务 2	了解酒店社会劳动保险管理	196
项目三	酒店员工关系管理技巧和劳动争议处理的方法	200
任务 1	掌握酒店劳资谈判的技巧	200

任务 2	了解酒店劳动争议的处理原则和方法	204
任务 3	了解酒店常用的劳动关系管理表格	207

模块九 **现代酒店人力资源管理趋势**

项目一	酒店非人力资源部门的人力资源管理	216
任务 1	了解直线管理部门与人力资源管理部门工作的区别	216
任务 2	了解人力资源管理理念在酒店中的应用	217
项目二	酒店人力资源信息化管理系统	221
任务 1	了解酒店人力资源信息系统的特点和功能	221
任务 2	了解酒店人力资源管理职能的计算机化应用	222
项目三	酒店战略性人力资源管理运作与发展	224
任务 1	了解酒店第三方人力资源服务趋势	224
任务 2	了解酒店人力资源整合和危机管理	226
任务 3	了解现代酒店人力资源管理的发展	230
参考文献		233



模块一

酒店人力资源管理概论

理论目标

1. 明确人力资源以及人力资源管理的概念
2. 掌握酒店人力资源管理的特点
3. 熟悉酒店人力资源部的功能和重要性
4. 了解酒店人力资源部的主要岗位职责

实践目标

1. 能够分析酒店人力资源部工作内容
2. 能够制定酒店人力资源部各项工作职责

案例导入

波特曼丽嘉——亚洲最佳雇主的成功之道

与其他商业组织一样,上海波特曼丽嘉酒店并不讳言其经营的最终目标是不断盈利,然而波特曼丽嘉深信,公司不断盈利的基础来自于高的顾客满意度,而顾客满意度又建立在员工满意度的基础之上。因此,在酒店对员工的第一条承诺中写着:“在波特曼丽嘉,我们的绅士和淑女是对客服务中最重要的资源。”这也是波特曼丽嘉处理一切员工事务的精髓之所在。正是在这种理念的指引下,这家五星级酒店的员工满意度多年保持在95%之上,并且多次蝉联“亚洲最佳雇主”的称号。

波特曼丽嘉在员工职业发展上的首要措施就是保证他们充足的培训时间。波特曼丽嘉的员工基本守则里有一条是：所有员工都必须圆满完成其工作岗位的年度培训课程。酒店拥有一套非常全面、完善的培训体系，保证每一个员工一年有150小时左右的培训时间。这一数字超过了任何其他“亚洲最佳雇主”。在领班、主管、经理这一级别上，波特曼丽嘉几乎从来不考虑外聘，而是选择内部提拔。每年都有超过100位员工可以在原来岗位的基础上得到提升。本地员工也有机会取代较高职位的外籍员工，目前，波特曼丽嘉的宴会厅总监、餐饮部副总监等重要职位都是由本地员工担任的。管理层对自己培养的员工期望很高，并且认为让他们看到职业发展的前景，不仅有助于员工在工作中产生更大的动力，还能够给其家庭以信心并获得支持。

波特曼丽嘉对员工的提拔一般根据每半年进行一次的员工评议来考量。部门负责人会就其工作表现和水准做出评价，同事们也会提出各自的意见，有些职位还需进行技能考核。不过这些都只是人力资源部参考的因素，很关键的一点是人力资源部会派专人和员工沟通，看他本人是不是有上进的要求。

即使对那些一时表现不好的员工，人力资源部也会仔细探求其背后的原因：判断他是因为最近家中有事无心工作，还是由于知识技能的缺乏导致无法胜任工作，抑或是主观上就不愿意从事这项工作。经过客观的原因分析后，人力资源部再有针对性地采取措施加以解决。

波特曼丽嘉的文化要求酒店尊重、关怀每位员工，但无疑也期望他们都能够达到酒店要求的高水准，并做出最好的贡献。员工在举止、行事上出现偏差时，酒店首先不会责备他，而是向他明确酒店标准并引导他改正。如果有需要，还可以为他调换工作岗位。总之，在波特曼丽嘉，员工有很多机会去改进自己的工作。

资料来源：中国迈点网



讨论

1. 上海波特曼丽嘉酒店多次蝉联“亚洲最佳雇主”称号的关键在于哪些方面？
2. 如何理解“在波特曼丽嘉，我们的绅士和淑女是对客服务中最重要的资源”？



项目一

人力资源管理 with 酒店人力资源管理的定义与特征

任务1 了解人力资源的定义与特征



一、人力资源的定义

人力资源，又称劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。

这个解释包括以下几个要点：

- (1) 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。
- (2) 这一能力要能够对财富的创造起贡献作用，成为社会财富的源泉。
- (3) 这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或作坊。

经济学把为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素统称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等。其中人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是第一资源。人力资源的最基本方面包括体力和智力，从现实应用的状态来看，包括体质、智力、知识、技能四个方面。



二、人力资源的特征

(一) 人力资源的主体性或能动性

主体性或能动性是人力资源的首要特征，是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性，就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动，由人的活动才能引发、控制、带动了其他资源的活动。另外，在经济活动中，人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新，而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务，其他任何生产要素都不具有这样的能力。

(二) 人力资源的时限性

时限性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人，其生命是有周期的，每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。其中具有劳

动能力的时间是生命周期中的一部分，其各个时期资源的可利用程度也不相同。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。如果其才能未能在这一时期充分利用开发，就会导致人力资源的浪费。因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时限性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。

（三）人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。人力资源具有再生性，它基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现再生。同时，人的知识与技能的陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律之外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。从这个意义上来说，人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发，就要求人力资源的开发与管理注重终身教育，加强后期的培训与开发。

（四）人力资源的社会性

人处在一定的社会之中，人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的，是以社会的存在为前提条件的。人力资源的社会性，主要表现为人与人之间的交往及由此产生的千丝万缕的联系。人力资源开发的核心，在于提高个体的素质，因为每一个个体素质的提高，必将形成高水平的人力资源质量。但是，在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构有助于个体的成长及能力高效地发挥，不合理的群体组织结构则会对个体构成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境，社会环境构成了人力资源的大背景，它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发，这就给人力资源管理提出了要求：既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系协调，又要注重组织中团队建设的重要性。

（五）人力资源的角色两重性

人力资源既是投资的结果，又能创造财富；或者说，它既是生产者，又是消费者，具有角色两重性。人力资源的投资来源于个人和社会两个方面，包括教育培训、卫生健康等。人力资源质量的高低完全取决于投资的程度。人力资源投资是一种消费行为，并且这种消费行为是必需的，先于人力资本的收益。

（六）人力资源的增值性

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；另一方面通过知识经验的积累、更新来提升自身的价值，从而使组织实现价值增值。研究证明，人力资源的投资具有高增值性，无论从社会还是个人角度看，都远远大于对其他资源投资所产生的收益。

任务2 了解人力资源管理的概念与意义



一、人力资源管理的概念

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人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例。同时,对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。



二、人力资源管理的意义

在人类所拥有的一切资源中,人力资源是第一宝贵的,自然成为现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证,更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。

人力资源管理的主要意义:

(1) 取得最大的使用价值 通过合理的管理,实现人力资源的精干和高效,此时人的技能也得到了最大地发挥。

(2) 最大限度地发挥人的主观能动性 通过采取一定的措施,充分调动广大员工的积极性和创造性,也就是最大限度地发挥人的主观能动性。

(3) 培养全面发展的人 人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终目的都要落实到人——一切为了人类自身的发展。



三、现代人力资源管理的特征

(1) 人本特征 人力资源管理采取人本取向,始终贯彻员工是组织的宝贵财富的主题,强调对人的关心、爱护,把人真正作为资源加以保护、利用和开发。

(2) 专业性与实践性 人力资源管理是组织最重要的管理职能之一,具有较高的专业性,从小公司的多面手到大公司的人力资源专家及高层人力资源领导,都有着很细的专业分工和深入的专业知识;人力资源管理是组织管理的基本实践活动,是旨在实现组织目标的主要活动,表现其高度的实践性。

(3) 双赢性与互惠性 人力资源管理采取互惠取向,强调管理应该是获取组织绩效和员

工满意的双重结果；强调组织和员工之间的“共同利益”，重视并发掘员工更大的主动性和责任感。

（4）战略性与全面性 人力资源管理聚焦于组织管理中为组织创造财富、创造竞争优势的人员的管理上，即以员工为基础，以知识为中心和导向，在组织最高层进行的一种决策性、战略性管理；人力资源管理是面向全体员工的全面活动和在招聘、任用、培训、发展中的全过程的管理。只要有人参与的活动与地方，就要进行人力资源管理。

（5）理论基础的学科交叉性 人力资源管理采取科学取向，重视跨学科的理论基础和指导，包括管理学、心理学、经济学、法学、社会学等多个学科。因此，现代人力资源管理对其专业人员的专业素质提出了更高的要求。

（6）系统性和整体性 人力资源管理采取系统取向，强调整体地对待人和组织，兼顾组织的技术系统和社会心理系统；强调运作的整体性，一方面是人力资源管理各项职能之间具有一致性；另一方面是与组织中其他战略相配合，依靠和支持整个组织的战略和管理。

任务3 了解酒店人力资源管理的定义、特征和重要性



一、酒店人力资源管理的定义

酒店人力资源管理作为企业人力资源管理的一个分支，按照客观规律、依据科学的原理和方法，依靠酒店组织机构和组织手段，使每位管理者和员工正确认识自己在组织中应完成的任务和担负的责任，并设法最大限度地调动其工作积极性，发挥其才能和潜力，从而达到最好效益。换言之，酒店人力资源管理就是恰当运用现代管理的计划、组织、指挥、协调和监督的功能，完成酒店内人员的录用、开发、管理和使用等工作。



二、酒店人力资源管理的特征

（一）人性化管理

酒店业是一个劳动密集型产业，酒店人力资源管理直接面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等千差万别的员工，而员工直接面对的又是形形色色的具有不同个性的客人。只有当员工能够为客人提供令其满意的服务时，酒店才能赢得并留住客人，达到酒店管理目标；而只有满意的员工才能自觉地为客人提供满意的服务。因此，人力资源管理必须树立以人为本的意识。首先，要认识到员工是自然人，有自然人的基本需求；其次，认识到员工也是社会人，