



高等职业教育旅游类专业示范院校“十三五”规划教材

总主编 薛兵旺

酒店人力资源管理

Hospitality Human Resources Management

主 编 / 易红燕 曾凡琪

高等职业教育旅游类专业示范院校“十三五”规划教材
总主编：薛兵旺

酒店人力资源管理

Hospitality Human Resources Management

主 编 易红燕 曾凡琪
副主编 戚龙琦 张素华 李凌洁 罗晓黎
参 编 庞肖霞 袁小梅 朱 露 陈思羽 付 艳

华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 提 要

本书以管理学的基础理论为前提,通过案例、知识链接再现酒店的工作实况,按酒店人力资源工作流程设置了七大教学情境,即酒店人力资源基础知识、酒店员工招聘与配置、酒店员工培训与成长、酒店员工激励、酒店员工绩效考核与薪酬管理、酒店员工关系管理、酒店高效团队建设。本书分析了酒店人力资源的工作任务、过程及对应的工作服务与管理技能。大量的案例分析、知识链接、游戏活动等将理论知识巧妙地融入酒店日常工作实践,浅显易懂。通过学习,学生可以了解人力资源管理的基本理论知识和掌握具体的人力资源管理实践方法,并能运用于实际酒店工作中。

本书既可作为高等学校高职高专酒店管理专业的课程教材,也可作为酒店基层服务人员和管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理/易红燕,曾凡琪主编. —武汉:华中科技大学出版社,2017.2
高等职业教育旅游类专业示范院校“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5680-2539-3

I. ①酒… II. ①易… ②曾… 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(2017)第 012221 号

酒店人力资源管理

易红燕 曾凡琪 主编

Jiudian Renli Ziyuan Guanli

策划编辑:李欢 周小方

责任编辑:张汇娟

封面设计:闰江文化

责任校对:李琴

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉科源印刷设计有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:16.5 插页:2

字 数:403千字

版 次:2017年2月第1版第1次印刷

定 价:38.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

主编简介

易红燕 女。三峡旅游职业技术学院副教授,酒店管理专业教研室主任,新叶学院副院长。全国酒店管理专业优秀“双师型”教师,具有丰富的酒店人力资源管理经验,从事酒店人力资源教学工作 10 余年,曾任宜昌市葛洲坝宾馆、义乌国际大厦总经理助理及人力资源部主管,被聘为神农架丽景疗养院有限公司、宜昌市点军区职业与成人教育中心等多家酒店及企事业单位管理顾问及培训教师,担任湖北省酒店人员服务技能考核高级考评员。曾指导学生参加全国旅游院校饭店服务技能大赛,获得一等奖及二等奖。公开发表论文 15 篇,主编及参编教材 9 部,其中《餐饮服务与管理》为“十二五”职业教育国家规划教材。

曾凡琪 女。武汉商学院副教授,武汉市先之明管理咨询有限公司总经理,中国餐饮服务大师,武汉市第十一届劳动模范。主讲“酒店人力资源管理”、“餐饮管理”等课程,先后担任国内 10 多家酒店、餐饮企业经营和人力资源管理顾问,受邀为 100 多家企业进行企业诊断、营销策划、管理体系设计、员工进行培训等。

高等职业教育旅游类专业示范院校“十三五”规划教材

编 委 会

顾 问

马 勇 教育部旅游管理专业教指委副主任
中国旅游协会教育分会副会长
中组部国家“万人计划”教学名师
湖北大学旅游发展研究院院长,教授、博士生导师

总主编

薛兵旺 湖北省职业教育旅游管理类专业教学指导委员会秘书长
兼学术委员会主任
武汉商学院旅游与酒店管理学院院长,教授

委 员(排名不分先后)

张金霞	王诗龙	张耀武	余远国	郭 沙	张树坤	袁 畅
熊娟梅	鄢向荣	夏 栋	陈 静	石小平	刘 斌	马金城
石海云	刘长洪	代 莹	魏 娟	罗银舫	夏绍兵	王姣蓉
张菊芳	李建中	张 勇	吴 戈	李旭元	揭爱民	刘朝阳



总序

随着中国经济的迅猛发展,旅游业已成为中国经济中发展势头最强劲、规模最大的产业之一,旅游消费已成为国民大众的常态化生活选项。从消费主体看,旅游正由少数人的旅游活动转变为国民大众的常态化生活选项;从产业内容看,旅游业正由狭义的旅游商业范畴转向广义拓展的大旅游商业领域。从酒店业到旅游住宿业,从旅行社业到旅行服务业,从旅游景区到休闲度假旅游业,从旅游购物店到形式多样的商业购物体系,从定点餐厅到目的地餐饮接待体系,从传统旅游交通到多主体、多层次的交通体系,旅游要素行业的内涵和外延不断拓展。

据世界旅游业理事会(WTTC)测算,未来10年,中国旅游产业对GDP综合贡献达到10%以上,超过教育、银行、汽车产业;而据国家旅游数据中心测算,中国旅游就业人数占总就业人数也将超过10%。在中国旅游业可持续发展的大背景下,我国的旅游高等教育也迎来了黄金发展机遇期,有80%以上的高等职业院校开设了旅游专业,为我国旅游业发展输送了大批的高素质技术技能型人才。

教材建设是高等院校的一项基础性工作,是衡量学校办学水平的重要标志。目前,我国高等职业院校旅游专业的教材建设已初具规模,并取得了阶段性成效。但是,旅游管理专业教材不足以满足大旅游时代的需求,不能满足现代旅游业发展的需求。由于教材编写者专业素养不够、缺乏行业实践经验等原因,旅游管理专业教材存在选题重复、不成体系、内容脱离工作实际等问题。因此,必须把握时代的脉搏,按照高等职业教育的发展规律,开发出一套对应应用型旅游教育具有引领和示范作用,既有一定理论基础,又能提升学生技术技能,同时又能满足应用型旅游管理专业人才培养需要的专业教材。

为此,我们集中了湖北省高等职业教育示范性旅游院校的学科专业带头人和骨干教师,共同编写了本套教材。

本套教材采用全新的体例,力求打破传统的编纂方法。一是注重应用性和针对性,理论知识以“必须够用”为原则,契合旅游企业实际情况,强调教材内容的针对性与适用性。二是采用最前沿资讯,融入行业、企业最新案例。三是力求条理清晰,避免层次混杂。教材每一级标题都提炼出明确的观点,再展开阐释,让学生一目了然,而不是到段落中寻找要点。



本套教材将遵循“循岗导教”的人才培养理念,按照“产教融合,工学结合”的指导思想,设置教学目的、教学重点与难点、典型案例、教学资源包等内容,强调课堂教学与实训指导的一致性和相关性,避免内容的重复与脱节,从而准确定位和把握本套教材内容的科学性和实用性。

湖北省职业教育旅游管理类专业教学指导委员会

学术委员会主任

薛兵旺

2016年1月6日于武汉商学院



前言

企业的核心,归根结底是对“人”的管理。酒店人力资源已经成为影响我国酒店业健康发展的瓶颈。目前人力资源管理的问题主要有服务理念滞后、招聘过程不严谨、培训形同虚设、薪酬制度不合理、晋升途径不明朗、激励机制不健全、从业人员素质偏低、人员流失率高、员工合作能力差等。任何一项酒店职能管理的好坏都与人力资源管理密切相关。完善的酒店人力资源管理可以最大限度地发挥人力资源的作用,为酒店降低成本、提高效率、增加利润,为酒店创造最大价值,从而实现酒店、顾客、员工的“三赢”。

本书正是从目前酒店人力资源管理角度出发,主要内容分为七大项目,分别介绍了酒店人力资源基础知识、酒店员工招聘与配置、酒店员工培训与成长、酒店员工激励、酒店员工绩效考核与薪酬管理、酒店员工关系管理、酒店高效团队建设。本书全面系统地阐述了酒店人力资源管理的理念和管理实操,与现代酒店人力资源管理发展紧密结合,用正确的方法做正确的事情,是现代人力资源发展的需要。

本书具有以下特点:

第一,内容精炼,重点突出。本书将酒店人力资源管理的内容进行了梳理、提炼,最终形成七个核心项目内容,简明扼要,突出重点。

第二,岗位明确,任务具体。每个项目都是以酒店人力资源相关岗位工作为导向进行编写的,目的明确,条理清晰。

第三,案例分析多样,知识链接丰富。本书每个项目均含多个案例分析和知识链接,与人力资源管理密切相关,尤其体现了现代人力资源管理的相关内容,通俗易懂。

第四,操作方便,适用广泛。整个教材的实操部分具体清晰,易于操作,便于教学;内容适用性强,不仅适用于酒店人力资源管理,对企业人力资源管理也有借鉴价值。

本教材由三峡旅游职业技术学院易红燕及武汉商学院曾凡琪担任主编;湖北三峡职业技术学院戚龙琦、襄阳职业技术学院张素华、东莞理工学院城市学院李凌洁及长江职业学院旅游信息学院罗晓黎担任副主编;武汉城市职业学院庞肖霞、三峡旅游职业技术学院朱露、湖南民族职业学院陈思羽、湖北生态工程职业技术学院袁小梅和付艳参与了本书的编写。

在本书的编写过程中,编者曾多次去酒店调研,听取酒店专家的意见,得到了宜昌华



美达酒店人力资源部经理何永、宜昌均瑶锦江国际大酒店人力资源部经理苏晓明、宜昌葛洲坝宾馆人力资源部经理赵俊琴等的大力支持和帮助,在此一并表示感谢。本教材的大纲编写和审稿任务主要由易红燕、曾凡琪完成。由于时间和水平有限,本书在编写中难免有不足之处,敬请指正。

编者
2016年10月



项目一
酒店人力资源基础知识

- 任务一 酒店人力资源部机构设置 / 3
 - 一、酒店人力资源部机构设置 / 3
 - 二、职位岗位说明 / 3
- 任务二 酒店人力资源规划 / 6
 - 一、酒店人力资源规划概述 / 6
 - 二、酒店人力资源规划的流程 / 6
 - 三、酒店人力资源预测 / 8
- 任务三 酒店工作分析 / 11
 - 一、工作分析的定义 / 11
 - 二、工作分析的意义与作用 / 12
 - 三、酒店工作分析的步骤 / 13
 - 四、酒店工作分析信息的收集 / 16

项目二
酒店员工招聘与配置

- 任务一 酒店员工招聘 / 26
 - 一、酒店员工招聘概述 / 26
 - 二、招聘环境分析 / 27
 - 三、酒店员工的招聘流程 / 30
- 任务二 酒店员工选拔 / 40
 - 一、履历分析技术 / 40
 - 二、纸笔测验 / 43
 - 三、心理测试 / 44
 - 四、笔迹分析测试技术 / 47
 - 五、面试 / 50
 - 六、情景模拟法 / 52



	七、评价中心技术 / 55
	任务三 酒店员工配置 / 57
	一、酒店员工配置概述 / 57
	二、酒店员工配置的模式与方法 / 61
项目三	
酒店员工的培训与成长	
	任务一 酒店新员工入职培训 / 68
	一、入职培训的意义 / 68
	二、入职培训的内容 / 71
	三、入职培训方案 / 76
	四、入职培训的实施 / 83
	任务二 酒店员工培训体系建设 / 88
	一、培训体系的概念 / 89
	二、培训体系的建设内容 / 89
	三、酒店员工培训模块构成 / 95
	任务三 培训酒店员工技能 / 95
	一、酒店岗位技能的分类 / 95
	二、酒店员工技能培训方法 / 97
	三、员工技能训练 / 99
	四、微课培训技巧 / 104
项目四	
酒店员工激励	
	任务一 激励概述 / 110
	一、激励的概念 / 110
	二、激励的功能 / 112
	任务二 激励理论 / 114
	一、激励的原理 / 114
	二、马斯洛需求层次理论 / 114
	三、赫兹伯格双因素理论 / 116
	四、成就需要理论 / 117
	五、斯金纳的强化理论 / 118
	六、期望理论 / 120
	七、公平理论 / 121
	任务三 酒店的主要激励机制和方法 / 122
	一、酒店的主要激励机制 / 122
	二、酒店员工的激励方法 / 123
	任务四 酒店员工职业生涯规划 / 126
	一、酒店员工职业生涯规划概述 / 126
	二、酒店员工职业生涯规划实施 / 127

项目五
酒店员工绩效考核与薪酬管理

- 任务一 酒店员工绩效考核 / 142
- 一、酒店绩效管理概述 / 142
 - 二、绩效管理系统 / 145
 - 三、酒店绩效考核 / 148
- 任务二 酒店薪酬管理 / 166
- 一、酒店薪酬管理概述 / 166
 - 二、酒店薪酬体系设计的基本流程 / 168
 - 三、酒店的薪酬形式 / 173

项目六
酒店员工关系管理

- 任务一 劳动关系管理 / 183
- 一、劳动关系概述 / 183
 - 二、劳动合同的管理 / 184
 - 三、社会保险的管理 / 189
- 任务二 酒店员工关系管理 / 192
- 一、酒店员工关系管理概述 / 192
 - 二、酒店员工关系管理 / 195

项目七
酒店高效团队建设

- 任务一 团队概述 / 215
- 一、团队概念 / 215
 - 二、团队类型 / 217
 - 三、团队建设的阶段 / 221
- 任务二 酒店高效团队建设 / 230
- 一、团队精神的内涵 / 230
 - 二、高效团队的特征 / 232
 - 三、酒店高效团队建设 / 235
 - 四、酒店员工活动 / 244

-
- 参考文献 / 248
- 中英文对照 / 250



项目一

酒店人力资源基础知识



项目目标

知识目标：

了解酒店人力资源部机构设置；掌握酒店人力资源规划的定义；掌握酒店人力资源规划的内容；掌握酒店人力资源规划的程序和步骤；了解酒店工作分析的定义；了解酒店工作分析的意义与作用；掌握酒店工作分析的步骤。

能力目标：

通过系统的理论知识学习和实训练习，能实施人力资源规划设计，并能解决工作分析中出现的问题。

素质目标：

让学生掌握酒店人力资源规划和工作分析方法，并能有所创新，从而培养学生的综合素质和实践操作能力。



项目任务

实训任务一：学生自建团队，全员参与，角色自选，形式不限，但要可操作、可衡量，课程结束时团队有成果展示及文字总结。



实训任务二:利用空余时间在酒店兼职,了解兼职部门相应班组的团队建设情况。

实训任务三:以6~8人为一个小组,收集酒店团队建设的相关案例,通过角色扮演再现案例。

案例导入

酒店行业招工难,谁之过?

春节刚过,酒店行业普遍恢复了正常营业。由于春节前员工大量辞职、春节后返工不足,不少酒店一开年就面临用工紧张、招人难的问题,处于“被挑选”的境地,酒店行业出现了“用工荒”现象。

在深圳一家五星级标准的酒店展台前,记者看到,酒店招聘的主要是服务员、前台、电工等职位,从招聘要求中能看出,酒店给出的各项福利都相当不错。当记者上前询问情况时,酒店人力资源部经理赖先生显得有些无奈:“从今天早上到现在,两个小时过去了,仅有2位有意向的应聘者投简历,远远少于我们拟招聘的人数,我们根本没法挑选合适的了。”赖先生还说,现在的酒店招工越来越难,可挑选的余地也越来越小了。“我们基本上处于‘被挑选’的境地,只要基本符合条件、愿意到酒店工作的,酒店都非常乐意接收。就算没有任何工作经验,酒店也愿意投入人力、物力去培训。但即便这样,人才依然供不应求。”

酒店服务行业招工难,年轻人不好招,即使招聘来了又留不住。一家酒店企业的人事经理告诉记者:“目前在酒店行业打工的大多是85后、90后的独生子女,他们往往受不得半点委屈,也很难吃苦,动不动就撂挑子走人,干一两个月就主动走人也是常事。”对此,兰州市社科院社会所所长张玉斌分析说:“这个年龄段的孩子是最需要考虑前程的。同样是打工,理发店等有手艺的地方,老板开三四百元的工资甚至不给钱,也有人愿意去,图的就是学一门手艺。而餐企工作技术含量低、发展有限,虽然能赚到钱,85后、90后还是不愿意干。”

(资料来源:<http://www.job1001.com/aboutus/newsDetail.php?id=9271328664905714>.)

上述案例说明酒店行业的确招工难,招聘到优秀的人才就更难了。招聘对酒店人力资源部来说是个比较大的难题。因而,人力资源部要做好机构设置,实施人力资源规划设计,解决工作分析中出现的问题,为酒店人才招聘、选拔、培训、留用、晋升创造良好的条件和提供适用的方法。

任务一 酒店人力资源部机构设置

一、酒店人力资源部机构设置

酒店人力资源部主要由人力资源部经理及下属的相关主管和助理组成,具体情况如图 1-1 所示。

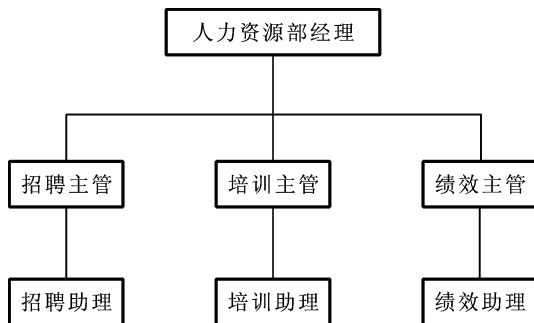


图 1-1 酒店人力资源部组织结构图

二、职位岗位说明

人力资源部经理统管人力资源部所有事宜。招聘主管、培训主管和绩效主管的主要岗位说明如下。

(一) 招聘主管

职位名称:招聘主管。

所属部门:人力资源部。

薪资范围:略。

职位说明:在了解公司各部门人事需求的基础上,按照人力资源招聘计划和职位说明书的具体要求,组织人员招聘公告、测试、面试和初审工作。

工作联系:

上报对象是主管招聘与培训业务的经理助理。

监督对象是招聘助理。

合作对象是本部门各分管主管和其他部门经理与主管。

外部联系对象是外部求职网站、人才交流中心、招聘代理机构和高校就业指导中心以及各类招聘广告媒体等。

工作职责:

1. 了解人事需求

(1) 按照公司人力资源计划,向各部门经理与主管了解人事需求;

(2) 进行人事需求汇总,并提出外部招聘意见;



(3) 将需求汇总和建议上报主管经理助理。

2. 制订招聘计划

- (1) 确定招聘时间和最后上岗时间；
- (2) 确定合适的招聘媒体和招聘渠道；
- (3) 拟定初试、面试方式及内容；
- (4) 拟定招聘日程安排：

A 发布招聘公告；B 接受应聘简历；C 审核简历；D 通知初试；E 安排初试；F 通知面试；G 组织面试；H 面试结果分析与审核；I 入职人员名单确认；J 通知上岗；K 确认上岗人员和时间。

(5) 上报招聘计划。

3. 制订招聘预算计划

- (1) 按招聘计划制定招聘预算；
- (2) 向主管经理助理上报预算计划。

4. 计划确认后，及时向公司所在地的人事行政部门申报招聘计划

5. 组织招聘初试和面试工作

- (1) 与相关职能部门确定初试内容，并共同组织初试测试；
- (2) 汇总分析初试结果，并与有关职能部门确认面试名单；
- (3) 将初试结果、分析以及建议上报主管经理助理；
- (4) 在面试名单正式确认后，发布面试通知；
- (5) 筹备面试准备工作，配合面试评审小组开展面试工作；
- (6) 配合面试评审小组整理和分析面试结果。

6. 在入职名单确认后，发布入职通知

7. 及时跟踪被通知人员，确认最终到岗人员和时间，并通知各职能部门和培训主管

8. 参与公司人力资源计划的制订，并提出建议

9. 收集外部信息

- (1) 与招聘网站、人才交流中心、猎头公司确立良好的合作发展关系，共享信息；
- (2) 了解外部招聘媒体情况，并对其有效性进行评估。

工作规范：劳动法、相关地方人事和用工条例、职员手册、招聘管理工作规范。

(二) 培训主管

职位名称：培训主管。

所属部门：人力资源部。

薪资范围：略。

职位说明：在了解公司内部培训需求的基础上，依据公司战略发展计划拟订公司培训计划和职业发展计划，并按计划组织和开发各项培训课程，以达到公司的目的和员工的期望要求。

工作联系：

上报对象是主管招聘和培训业务的经理助理。

监督对象是培训助理。

合作对象是本部门各分管主管、其他部门经理与主管、授权讲师。

外部联系对象是外部培训机构、顾问公司、高校培训中心、外部培训学院和 MBA 等专业学位教学点。

工作职责：

- (1) 了解公司培训需求；
- (2) 制订公司培训计划；
- (3) 制订公司专项培训计划；
- (4) 制定培训预算；
- (5) 执行公司各项培训计划；
- (6) 组织外部培训；
- (7) 培训工作总结；
- (8) 联系外部培训机构；
- (9) 参与公司人力资源计划的制订；
- (10) 培训设备保管和使用安排。

工作规范：培训工作管理规范、社会培训机构办学审批条例。

(三) 绩效主管

职位名称：绩效主管。

所属部门：人力资源部。

薪资范围：略。

职位说明：按照职位、职务和职能标准，对公司职员的业绩、态度、能力等内容进行考核，并提出培训、调配、提薪、嘉奖、教育和惩戒等建议。

工作联系：

上报对象是主管绩效与薪资业务的经理助理。

监督对象是绩效助理。

合作对象是本部门各分管主管、其他部门经理与信息主管。

工作职责：

- (1) 构建公司内部绩效管理指标体系；
- (2) 考核和汇总日常绩效考核信息；
- (3) 汇总、核查各种专项工作绩效考核信息；
- (4) 晋升考核评审；
- (5) 绩效综合评审；
- (6) 与薪资主管制定加班工资发放与奖金激励制度规范；
- (7) 协助调配主管了解公司职员的人岗适应情况。

工作规范：培训绩效管理规范和相关规定。