

第一章 绪论

第一节 人力资源与人力资源管理的概念

一、人力资源的特征

资源是一个经济学术语，它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：一类是物质资源，一类是人力资源。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。

（一）人力资源的概念

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，它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：一国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）的人口，家务劳动人口，正在谋求职业的人口等。

人力资源数量可分为三个经济层次：

第一，理论人力资源，即一国或地区可资利用的全部人力资源；

第二，现实人力资源，即现实国民经济活动可以利用的就业人口和谋求职业人口的总和，也称“经济活动人口”；

第三，直接人力资源，即已经被使用的资源，它表现为就业人口。

2. 人力资源质量：一国或地区拥有劳动能力的人口的身心素质、文化素质、思想道德以及素质与专业（职业）劳动技能水平的统一。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。

（二）人力资源的特征

马克思说过，人本身单纯地作为劳动力存在，也是自然对象，是物，不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在，所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

1. 生成过程的时代性。一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人，生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中，当时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件前提下，努力发挥其作用。

2. 开发对象的能动性。自然资源在其被开发过程中，完全处于被动的地位，人力资源则不同，在被开发的过程中，人有意识、有目的地进行活动，能主动调节与外部的关系，具有能动性。对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度、达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性。这就要求人们在从事人力资源开发工作时，不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还要靠政策去调动人们的积极性。

3. 使用过程的时效性。矿产资源一般都可以长期储存，不采不用，品位不会降低，人力资源则不然，储存不用，才能就会被荒

废、会退化。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然，人依其类别不同，其才能发挥的最佳期也不一样。人才开发与使用必须及时。开发使用时间不一样，所得效益也不相同。

4. 开发过程的持续性。作为物质资源一般经过一次二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发问题了。人力资源不同，使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。传统的观念和做法认为，一个人从学校毕业后就进入工作阶段，开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。后者认为，人工作之后，还需要不断学习，继续充实和提高自己的知识。人类通过自己的智力，创造了工具，如机器人、计算机等，使自己的知识得到延伸和扩大，从而增强了自身能力。

5. 闲置过程的消耗性。人力资源与一般物质资源的又一个明显区别是，他们不加以使用，处于闲置状态时，具有消耗性，即为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如粮食、水、能源等等。这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。在我们使用这种资源的时候，必须重视这个特点。

6. 组织过程的社会性。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高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体造成压抑。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。

二、什么是人力资源管理

（一）人力资源管理是一种基本的管理职能

管理是人们进行的一项实践活动，是人们的一项实际工作，一种行动。人们发现在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用

程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能，并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能，管理者在实践中有助于实现管理活动的专业化，使管理人员更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的，但作为合理组织活动的一般职能，究竟应该包括哪些管理职能？管理学者至今仍众说不一。最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能，其中计划职能为他所重点强调。他认为，组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人，每个领导人都承担各自的单位的任务和职员。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合，是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为：计划、组织、人事、领

导和控制。总的来说，这些职能就代表了我們通常所说的管理过程。每一种管理职能中所内含的特定活动如下所述。

计划：确立目标和标准，制定规则和程序，拟定计划以及进行预测——估计或设想将来有可能会发生什么事情。

组织：给每位下属分配一项特定的任务，设立工作部门，向下属授权，建立权力流动和信息沟通渠道，协调下属之间的工作。

人事：确定什么样的人才能被录用，招募员工，甄选员工，确定工作绩效标准，给员工支付报酬，进行工作绩效考评，向员工提供建议，对员工实施培训和技能开发。

领导：促使其他人完成他们的工作，维持组织成员的士气，激励下属。

控制：制定像销售定额、质量标准或生产水平一类的标准，对照上述标准检查实际的工作绩效如何，在必要时采取适当的行动。

在这种管理职能分类中，人事职能作为一个单独的职能被分列出来了。人事职能的分列意味着管理者应当重视利用人才，注重人才的发展以及协调人们活动，这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

在本书中，我们将集中探讨这五大职能之一即人事管理职能，若把它与组织的经营战略联系起来则称为人力资源管理。

（二）人力资源管理概念

人力资源管理，就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。

企业人力资源管理（Human Resource Management）与生产、营销、财务管理一样，同为组织的一项必不可少的基本管理职能，基于这一认识，我们对企业人力资源管理下一个定义：

通过不断地获得人力资源，把得到的人力整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作

绩效并作相应的调整，尽量开发他们的潜能，以支持组织目标的实现，这样一些活动、职能、责任和过程就是微观人力资源管理。它具体包括以下几个环节：

1. 获取。这首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、使命、目标与战略，确定它的职能分工与劳动分工的形式，设计出它的结构后，分析并具体制定出每一工作岗位的职务说明书；根据组织内、外部条件与目标，做出人力资源近期、中期与远期规划；据此进行对所需人员的吸引、招聘、考评、选拔、委派与安置。

2. 整合。又叫做一体化，即使招录到的人员不仅在组织上参加到本组织中来，而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。这包括对员工的培训，介绍组织的宗旨与目标，启发和指引他们接受这些宗旨与目标，协调好组织中的人际和群际关系。

3. 保持与激励。指对招聘的人员采取适当措施，使对其工作的条件和环境感到满意，培养和保持工作热情。组织通过设计并执行公平合理的奖酬、福利、保健等制度，建立起激励机制，激发劳动者的内在潜力。

4. 控制与调整。这包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行，并在此基础上采取适当的措施，如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的实行与落实。

5. 开发。这是指企业有效地发挥人的才干和提高人的能力而采取的一系列活动。开发活动的主要环节有：人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它包括两个目标：一是提高人力资源的质量，二是提高其活力。具体活动有教育训练、组织发展、提高生活质量等活动。

这五个方面是互相关联的，并且都是为实现组织的既定目标与使命而服务的。

“人力资源管理”视员工为组织的资产。一般而言，良好的人力资源管理，有助于为组织达到以下的目标：

1. 协助组织完成发展规划。
2. 有效地运用人员的能力与技术专才。

3. 促使组织成员的工作士气高昂且激发潜能。
4. 满足组织成员的自我实现感与增加成员的工作成就感。
5. 发起且落实组织变革。
6. 提高组织成员的工作生活品质。
7. 协助组织负责人作出正确决策。

人力资源管理强调其在企业整体经营中所应有的重要地位，侧重变革管理和人性管理，是属于预警式的管理模式，即采取前瞻态度，防患于未然；将重点放在资源的获得和使用上，着重雇主或管理人员对人力资源的需求。

（三）人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理与人事管理最根本的区别在于前者较后者更具有战略性、整体性和未来性。人力资源管理是将传统人事管理的职能予以提高扩大，从行政的事务性的员工控制工作转为：为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争力。人力资源管理从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来，根据组织的战略目标而相应地制订人力资源的规划与战略，成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是：人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中，并有人出任组织的最高领导。

人力资源管理与人事管理第二个重要的区别是前者将人力视为组织的第一资源，更注重对其开发，因而更具有主动性。现在人力资源管理对人力资源的培训与继续教育越来越重视，许多世界著名企业投资成立了自己的培训教育学院；培训和教育的内容更加广泛，从一般管理的基本理论与方法到人力资源开发与管理的理论与方法，从一般文化知识和新知识新技术，从企业文化到个人发展规划，无所不有，通过对员工的培训，达到对员工的有效使用。

人力资源管理与人事管理第三个区别是人力资源管理部门成为组织的生产效益部门。人力资源管理功能的根本任务就是用最少的人力投入来实现组织的目标，即通过职务分析和人力资源规划，确定组织所需最少的人力数量和最低的人员标准，通过招聘与录用规

范，控制招募成本，为组织创造效益。人力资源管理通过制订切实可行的的人力资源开发计划，可在成本上为组织节约更多的投入。人力资源开发的最终结果就是能为组织带来远大于投入的产出。

人力资源管理与人事管理第四个区别在于前者对员工管理较多地体现出人本化。现代人力资源管理主流视员工为“社会人”，它不同于人事管理视员工为“经济人”，人力资源管理认为，组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。

在如今飞速发展的社会中，除了人之外，一切其他资源都可以被别人相对轻易的复制。厂房设备被高速的更新，ERP（企业资源计划）被一个接一个的企业采用，一项引以为豪的新发明新创造，没准几个月的时间内就会被竞争对手掌握甚至超过。唯独人的价值，存在于人脑中的知识、经验、技术、客户关系等等是无法被轻易复制的。这就形成了理想状态下，企业惟一的核心竞争力。所以说，如何雇用合适的人才，选拔人才，发展人才，评价人才，激励人才，留住人才就成了企业必须着重思考的核心问题。这也是人力资源管理这门学科所研究的问题。

（四）人力资源管理对任何管理者来说都十分重要

为什么说人力资源管理概念和技术对所有的管理人员来说都是十分重要的呢？如果我们把人们希望避免在管理过程出现的与人事问题有关的那些错误列举出来，那么这一问题可能就比较容易回答了。比方说，管理人员不愿意：雇用一个不恰当的人来从事工作，出现高流动率，属下员工工作不尽力，在无效的面谈上浪费时间，由于自己的失职行为而使公司被诉诸法庭，由于不安全的工作环境而使企业遭受不必要的人身和财产的损失，属下员工感觉到他们自己所提到薪资与组织中的其他人相比是不公平或不公正的，由于对雇员缺乏培训而使本部门的效率受损，触犯法律所禁止的不公正劳资关系行为。对于任何管理者来说，都可能遇到上述问题。实践表明，掌握人力资源管理知识，能帮助各级管理者实施更有效地管理。一个成功的管理者能够取得成功，其中重要的原因之一是因为他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、考

评与能力培养。因此，各级管理者都应掌握一定的人力资源管理知识。

人力资源管理不仅仅是人力资源部的事。事实上企业各部门都存在人力资源管理，但人力资源部与部门人力资源管理在职能上有很大差别。人力资源部有三大特点：

人力资源部主要是通过建设人力资源平台（结合职位、工作、人三者关系），来建立各操作系统，如招聘录用、绩效管理、报酬奖励、培训发展等，因此人力资源部的主要任务是建立制度，提供作为“技术资源”的职能系统。

人力资源部的主要职责是辅助、监督其他部门按统一制度实施人力资源管理，确保每一位员工得到公正的对待。

人力资源部还担当了一个培养、培训的专家角色，为其他部门的人力资源管理提供支持性服务，而其他部门的人力资源管理只是在人力资源部的指导下，遵循人力资源部制定的制度，将之用于本部门经营活动。也就是说人力资源部与部门人力资源管理是指导与被指导的关系，是宏观与微观的关系，部门人力资源管理是人力资源部的功能系统，通过它，企业形成了人才“引得进，用得好，留得住”的机制。

酒店各层级的管理人员在日常的业务工作中都在进行着人力资源管理工作，例如：分配工作、业务培训、及时沟通、阶段工作总结、表扬批评、奖金等级评定等。这些工作具有与人力资源部不同的特点：专业性——与部门、岗位的业务活动紧密联系在一起；经常性——长年累月、每时每刻都要进行、不可中断一时；细致性——事无巨细，均深入人心，必须及时、妥善处理之；广泛性——从总经理、部门经理，到基层主管都会遇到与他的职位相对称的人力资源管理工作，因此都要把这项工作列入本职的重要工作。

第二节 现代酒店人力资源管理的 概念、特点和过程

酒店管理，实际上就是对人力资源、物力资源的管理。无论是对酒店财力资源的管理，还是对酒店物力资源的管理，都是以人为主体和由人来进行的。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。因此，可以说，人力资源管理是决定酒店经营成败最关键的要素。

一、酒店人力资源管理的概念

作为酒店最重要的资源——人力资源必须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。下面从量和质两个方面探讨酒店人力资源管理。

对酒店人力资源进行量的管理，就是通过对酒店员工的培训、组织和协调，使人力和物力经常保持最佳比例和有机的组合，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，就是对酒店员工的心理和行为进行管理，也即调动员工和员工整体的主观能动性。与人力资源的数量管理相比，质量管理更为重要。我们知道，复杂劳动等于倍加的简单劳动。复杂劳动只能由高质量的劳动者来从事，而简单劳动则可以由低质量的劳动者来从事。社会化服务越完善，设备、技术和技能越现代化，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就越高。酒店人力资源质量管理的重要性也能从人力资源内部的替代性方面看出来。一般来说，酒店人力资源的质量对数量的替代性较强，而酒店人力资源数量对质量的替

代作用却比较差，甚至不能替代。因此，酒店人力资源管理的重心应放在质的方面。

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、组织与调配，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。

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方面而言，具有局外性、跨越性、超前性、系统性和易损性等特点。

1. 局外性。局外性主要强调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，都制订有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，几乎每一家酒店都在大厅内设立了大堂助理的岗位，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协调。

2. 跨越性。跨越性主要集中表现在地域和文化环境两个方面。首先是地域的跨越。近几年来，境外一些著名的跨国酒店集团，如希尔顿、假日、喜来登、大仓、马里奥特、香格里拉等酒店联号，以不同的方式相继进入中国，其中有些联号已经与我国国营酒店进行了合资经营、合作经营。而与此同时，我国的一些国营酒店也实

现了跨地区、跨国界的集团化经营管理，如上海锦江酒店集团、广州白天鹅酒店集团等，这就使得我国酒店人力资源管理带有明显的地域跨越性，无论是员工招聘，还是员工培训、员工调配，都反映了这一特点。

其次是文化的跨越。合资酒店、合作酒店的员工长期工作于两种不同文化交叉并存的环境之中，而且外来文化又处于主导地位，使员工容易造成心理失衡。上班时，他们的工作要符合酒店制订的服务规程，精神处于高度集中而紧张的状态之中；下班回家后，在自己的小天地中，没有任何拘束，高度集中和紧张的精神状态得到放松。长期生活在这种强烈反差的双重心理环境中，对一些缺乏自制能力的年轻人来说，会引起心理失衡而导致情绪不稳定，影响服务质量的提高，严重时会引起心理疾患，不安于工作，频繁调岗或“跳槽”极大地影响了其他员工的士气，长此以往，将给酒店人力资源管理的工作造成混乱，致使酒店的经济效益发挥不出来。“无功消耗”、“文化震荡”现象，都是由于跨地区、跨文化而导致员工无法适应环境和工作的有力见证。现实的情况要求人力资源管理人员，在招聘、培训、挑选、心理分析等具体工作方面，应注意因地制宜、因势利导，把培养锻炼员工的适应能力和应变能力放在酒店人力资源管理工作的首位。

3. 超前性。俗话说：前人栽树，后人乘凉。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，现在即谓人才，若干年后可能就是“现代文盲”。因此，酒店人力资源管理者要有超前意识，并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与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。在利用人力资源时，切忌短期行为，掠夺性的榨取式利用，或“卸磨杀驴”，或“杀鸡取卵”，都是不合理的，也是不人道的。应该按照“开发——利用——再开发——再利用”的过程，不断地给员工“充电”，使酒店人力资源取之不尽，用之不竭。

4. 系统性。就人的群体而言，每一个员工的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题： $1+1<1$ ， $1+1=0$ ，“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行动上协作，才能使群体的功能大于每一个个体功能之和，即“ $1+1>2$ ”。

“ $100-1=0$ ”，“一颗老鼠屎，坏了一锅汤”，从另一个侧面道出了群体和个体的利害关系，反映了个体的重要性。

“ $1\times 0=0$ ”。“皮之不存，毛将焉附”，不也说明了群体的重要性吗？

当今的酒店是靠员工的密切合作与客人的良好印象维持生存和发展的。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，酒店也就失去客人；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，足以让酒店的管理人员和服务人员引起高度的重视。

5. 不可贮存性。酒店人力资源价值具有不可贮存性，从而使酒店人力资源管理具有易损性。酒店和一般企业不同，它以出租使用价值和提供服务为主，客房、娱乐、会务和其他综合服务设施在经营中都不发生实物的所有权转移，因此，酒店员工凝结在酒店产品中的服务价值不可贮存。如果酒店的产品，在特定的时间内卖不出去，其当天的价值就自然失去，等到第二天再卖出去，前一天的价值便永远收不回来了。于是，人力资源的价值也就体现不出来，支出的人工成本也就无法补偿，从而使酒店人力资源管理活动蒙受损失，而且这种损失是永远也追不回来的。由此看来，酒店人力资

源管理确实具有易损性，管理人员必须把人力资源管理与酒店产品经营结合起来，走“全员营销”的道路。

三、酒店人力资源管理的过程

酒店人力资源管理的过程即酒店人力资源运作过程所包括的形成、开发、分配和使用四个主要环节。

酒店人力资源的形成主要是指具备各种劳动能力的人及其体质、智力、知识和技能的发现；酒店人力资源的开发是指潜在人力资源向现实人力资源的转化；酒店人力资源的分配是指酒店将不同的人力资源，根据不同的需要投向不同的部门和岗位；酒店人力资源的使用是指酒店各部门对其所拥有员工的能力加以发挥、运用，并使员工完成酒店所指定的任务。酒店人力资源的形成和开发包括三个方面内容：（1）酒店现有员工工作能力的保持。这主要通过酒店员工生活消费、恢复体力和精力实现的。（2）酒店员工队伍的替换、补充和扩大。这主要是通过酒店新进员工替换超龄员工和不称职员工，以及填补职位空缺来实现的。这是酒店人力资源总体的部分更新和扩大问题。（3）酒店员工工作能力的获得与提高。这主要是通过教育、培训、工作经验的积累以及自学途径实现的。这是酒店人力资源实现质的飞跃的问题，也是提高工作效率和工作质量的根本保证。

酒店人力资源的分配是通过人力资源供求关系来实现的，酒店人力资源的使用则是酒店各级部门在具体经营业务中对员工体力和智力的具体消耗。人力资源供给表现为在一定的工资水平和工作条件下，员工愿意提供的劳动数量（包括劳动力数量、劳动时间和劳动强度等）；人力资源需求则表现为在一定的工资成本和工作要求条件下，酒店愿意使用的劳动数量（同样也包括劳动力数量、劳动时间和劳动强度等）。酒店人力资源供求关系的实现需要一个有效运行的机制，这包括员工招聘与培训、调整劳资关系的措施、开放的人才流动和人员迁移体制等等。

酒店人力资源的使用是人力资源与物力资源相结合的过程。酒店人力资源使用必须遵循保证活动、提高效率、发挥能力、注意养护的原则。其具体内容有：(1) 人力资源需要量的确定；(2) 工作岗位与工作职责的设计；(3) 机构设置与定员；(4) 人员配备；(5) 劳动纪律管理；(6) 员工激励与领导等等。

根据人力资源的运作过程，酒店人力资源管理的程序及主要内容可以作如下描述（见图 1-1）。

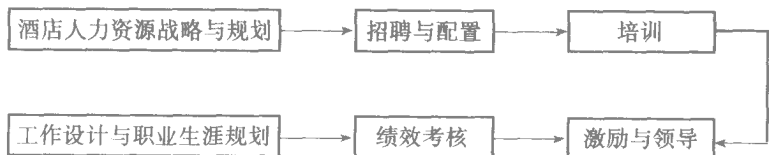


图 1-1 酒店人力资源管理过程

在图 1-1 中，前三个步骤属于酒店人力资源形成和开发的范畴，旨在甄选真正的人才；后三个步骤属于酒店人力资源利用和养护的范畴，意在留住人才，并使人才发挥其最大潜能，为酒店的业务拓展打下坚实的基础。

第三节 现代酒店人力资源管理的基本原理

透过国内外酒店业的发展历史，我们已经很清楚地意识到，酒店人力资源管理在具体实践中，尽管运用了不少管理科学理论作指导，在科学的道路上向前迈进了一步，但这仅仅是一个起步。为了能使这一起步成功地导向酒店人力资源管理的终极目标——吸引人才、留住人才，并最大限度地调动和发挥人才的能动作用，管理人员在酒店人力资源管理工作中，应该掌握和运用以下一些基本原理。

一、现代酒店人力资源管理的基本原理

现代酒店人力资源管理的基本原理包括：投资增值原理、互补合力原理、激励强化原理、个体差异原理、能级层次原理、动态适应原理等。

1. 投资增值原理

投资增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品位的提高和人力资源存量的增大。劳动者劳动能力的提高需靠两方面的投资：营养保健投资和教育培训投资。

2. 互补合力原理

人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，这就叫互补。互补合力原理的含义：互补合力原理是指互补产生的合力比之单个人的能力简单相加而形成的合力要大得多。个体间互补包括四个方面的内容：特殊能力互补、能级互补、年龄互补、气质互补。

3. 激励强化原理

激励的过程实质上就是激发、调动人的积极性的过程。激励强化指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的允诺，来强化其为了获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥其积极性，努力工作的结果。

4. 个体差异原理

个体差异原理是指人力资源是由一个个劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。个体能力差异的两方面：一是能力性质、特点的差异；二是能力水平的差异。

5. 能级层次原理

能级层次原理指的是具有不同能力层次的人，应安排在要求相

应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。实现能级对应须做到以下三点：

组织中所有的职位，都要根据业务工作的复杂程度、难易程度、责任轻重及权力大小等因素，统一划分出职位的能级层次，一般应该是正三角形的分布。

不同的能级应该有明确的责权利。

各人所对应的能级不是固定不变的，人的能力水平会不断提高，能级层次会不断上升。

6. 动态适应原理

动态适应原理指的是酒店人力资源的供给与需求不是一成不变的，随着情况的变化，要通过不断的调整才能求得相互适应。

二、酒店人力资源管理者的十二个黄金定律

1. 必须关注三个标准

三个标准简单地说，一是利润；二是成本；三是时间。酒店人力资源管理必须把自己看作是经营者，在规划或实施人力资源管理项目时，必须关注项目的财务指标，必须能为酒店创造利润，必须能为酒店降低成本或控制成本，必须注意时间，讲求时效。

2. 任何事都应当先规划再执行

酒店人力资源同其它的经营行为一样，需要人力资源经理投入的最重要的一件事就是规划。只有详细而系统地，由人力资源项目有关成员参与的规划，才是人力资源管理成功的惟一基础。当实际情况发生变化时，人力资源管理者应能制定一个新的计划来反映环境的变化。规划、规划、再规划应该成为人力资源经理的一项重要工作内容。

3. 以自己的实际行动向酒店管理者、决策者传递一种紧迫感

由于酒店的人力资源是有限的，而且是可以流动的。酒店的经营目标是否能够实现，是由酒店人力资源状况决定的。所以，酒店