

★ 服务热线: 400-615-1233
★ 配套精品教学资料包
★ www.huatengedu.com.cn



酒店人力资源管理

策划编辑: 吕 洋
责任编辑: 张海红
封面设计: 张瑞阳

ISBN 978-7-5635-5715-8



9 787563 557158 >

定价: 48.00元

辽宁省职业教育“十四五”规划教材

酒店人力资源管理

主编 邵亮 吕薇 姜玲玲

北京邮电大学出版社



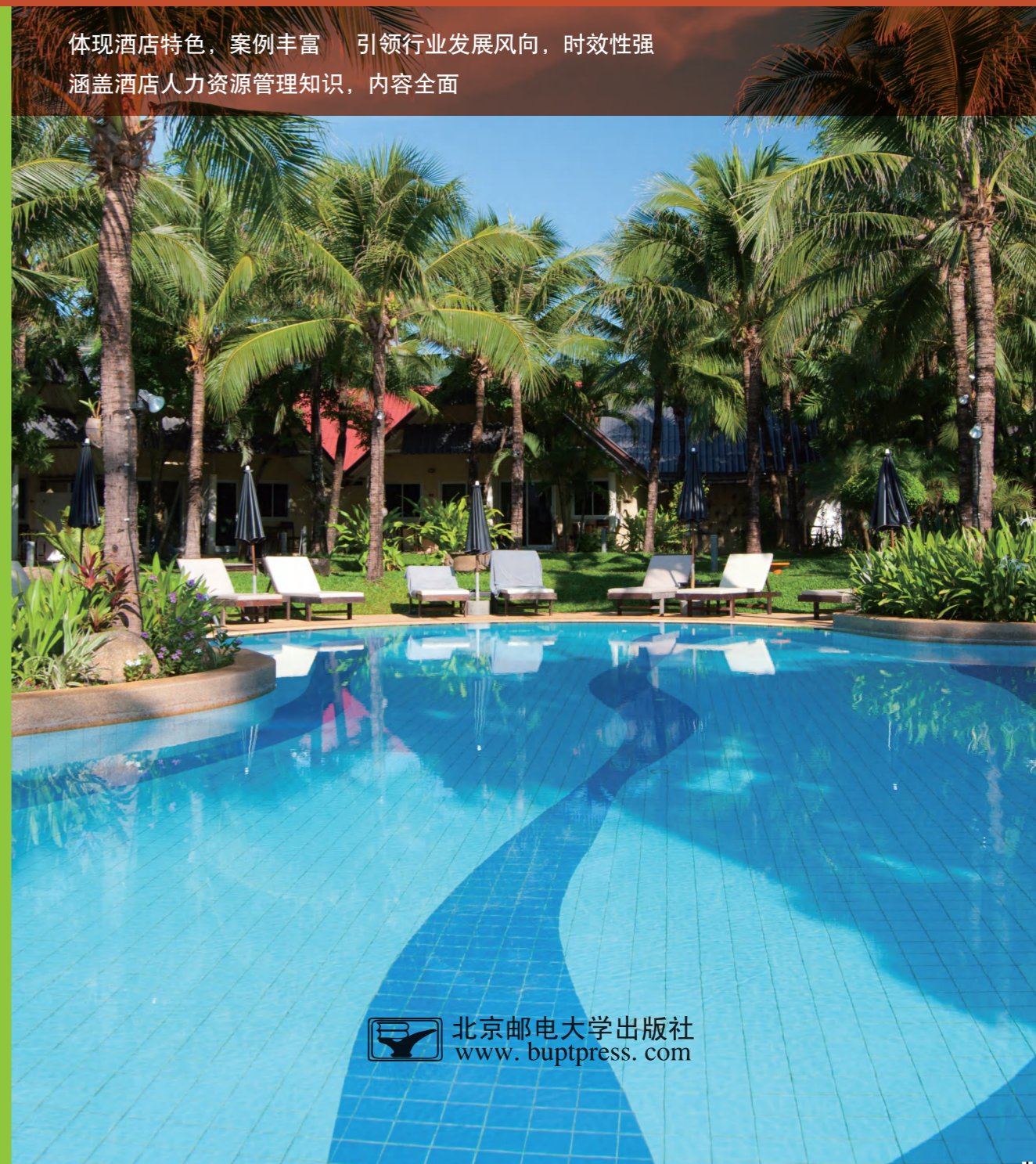
X-A


辽宁省职业教育“十四五”规划教材

酒店人力资源管理

主编 邵亮 吕薇 姜玲玲

体现酒店特色, 案例丰富 引领行业发展风向, 时效性强
涵盖酒店人力资源管理知识, 内容全面



 北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

辽宁省职业教育“十四五”规划教材

JIUDIAN RENLI ZIYUAN GUANLI

酒店人力资源管理

主 编 邵 亮 吕 薇 姜玲玲
副主编 佟 欣 吕列金



北京邮电大学出版社
www. buptpress. com

内 容 简 介

本书针对高职高专教育教学培养应用型人才的特点,全面、系统地讲述了酒店人力资源管理的理论和方法。本书共十章,分别为酒店人力资源基础知识、酒店人力资源规划、酒店工作分析与设计、酒店员工招聘、酒店员工培训、酒店员工绩效管理、酒店员工激励、酒店员工薪酬与福利管理、酒店劳动关系管理、酒店员工职业生涯管理。

本书既可作为高职高专院校酒店管理等相关专业的教材,也可作为酒店从业人员了解人力资源管理的学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理 / 邵亮, 吕薇, 姜玲玲主编. -- 北京:北京邮电大学出版社, 2019.5(2023.12重印)
ISBN 978-7-5635-5715-8

I. ①酒… II. ①邵… ②吕… ③姜… 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 (2019) 第 079818 号

策划编辑: 吕 洋 责任编辑: 张海红 封面设计: 张瑞阳

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号

邮政编码: 100876

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市骏杰印刷有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 15.75 插页 1

字 数: 383 千字

版 次: 2019 年 5 月第 1 版

印 次: 2023 年 12 月第 3 次印刷

ISBN 978-7-5635-5715-8

定 价: 48.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话:400-615-1233

前言

PREFACE

在现代社会中,人力资源的重要性不言而喻。近年来,各行各业、各种类型的组织对人力资源管理的重视程度越来越高。酒店行业是旅游业的重要组成部分,是一个综合性的服务行业。21世纪,中国的酒店行业迎来了新的机遇和挑战。本书正是在此背景下编写的。

本书针对高等职业教育培养应用型人才的特点,全面、系统地论述了酒店人力资源管理的理论和方法。编者借鉴高等职业院校人力资源管理、酒店管理等相关专业教材,吸收了它们的知识体系和内容结构,力图做到体系完整、详略得当、重点突出。全书共十章,分别为酒店人力资源基础知识、酒店人力资源规划、酒店工作分析与设计、酒店员工招聘、酒店员工培训、酒店员工绩效管理、酒店员工激励、酒店员工薪酬与福利管理、酒店劳动关系管理、酒店员工职业生涯管理。

本书在编写和设计上具有以下特点。

(1)编排合理,结构完整。本书紧紧围绕培养应用型专业技术人员这一核心组织内容体系。每章从学习目标开始到复习思考结束,穿插了案例分析、思考与讨论、相关链接等栏目,结构合理,体系完整,使学生不仅能学到知识,拓宽眼界,还能前瞻行业发展动态和深入行业实践。

(2)案例具有针对性。本书中每章均有不同形式的典型案例,这些案例是对相关理论的补充,选材广泛,具有新意,突出了酒店行业的特点,有利于学生掌握酒店人力资源管理的知识。

(3)实用性强。实用是编写本书的初衷,本书以实用为目标,以够用为原则,在知识内容的选择和把握上紧密联系酒店行业的实际,以求满足高等职业教育的教学需求。

本书由邵亮、吕薇、姜玲玲任主编，由佟欣、吕列金任副主编。各章编写分工如下：第一章和第二章由吕列金编写，第三章和第四章由佟欣编写，第五章和第七章由吕薇编写，第六章和第九章由姜玲玲编写，第八章和第十章由邵亮编写。在编写过程中，编者参考和借鉴了诸多学者的研究成果，在此深表感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编 者



目录

CONTENTS

第一章 酒店人力资源基础知识 1

- 第一节 酒店人力资源概述 2
- 第二节 酒店人力资源管理的理念、目标与任务 13

第二章 酒店人力资源规划 23

- 第一节 酒店人力资源规划概述 24
- 第二节 酒店人力资源规划的程序 28
- 第三节 酒店人力资源需求预测与供给分析 30
- 第四节 酒店人力资源配置 34

第三章 酒店工作分析与设计 40

- 第一节 酒店工作分析概述 41
- 第二节 酒店工作分析的实施流程 46
- 第三节 酒店工作分析的方法 49

第四章 酒店员工招聘 59

- 第一节 招聘概述 60
- 第二节 招聘的实施与组织 63
- 第三节 酒店员工的任职指导 78

第五章 酒店员工培训 82

- 第一节 酒店员工培训概述 83
- 第二节 酒店员工培训系统 86
- 第三节 酒店员工培训的形式和方法 95

第六章 酒店员工绩效管理 104

- 第一节 酒店员工绩效考核概述 105
- 第二节 酒店员工绩效考核的内容和执行程序 110
- 第三节 酒店员工绩效考核的方法 116

第七章 酒店员工激励 133

- 第一节 激励的原理与功能 135
- 第二节 激励理论 138
- 第三节 酒店激励实务 153

第八章 酒店员工薪酬与福利管理 161

- 第一节 薪酬与薪酬管理 162
- 第二节 酒店薪酬体系设计 168
- 第三节 酒店激励性薪酬 179
- 第四节 员工福利 184

第九章 酒店劳动关系管理 195

- 第一节 酒店劳动关系管理概述 196
- 第二节 酒店劳动合同管理 199
- 第三节 酒店劳动争议处理 209
- 第四节 劳动保护与劳动保险 212

第十章 酒店员工职业生涯管理 222

第一节	职业生涯管理概述	223
第二节	酒店员工职业生涯管理理论	229
第三节	酒店员工职业生涯规划与管理	232
第四节	酒店职业生涯规划和管理	239

参考文献	245
-------------------	------------

第一章 酒店人力资源基础知识

学习目标

- 掌握酒店人力资源管理的概念、特征,了解酒店人力资源管理的内容。
- 理解人力资源管理理论的演进及其发展趋势、酒店人力资源管理的发展趋势。
- 了解酒店人力资源管理的理念、目标和任务。



引导案例

A 酒店的人力资源规划

A 酒店在制订人力资源总体规划时,将积极为业务发展服务作为指导思想,最大限度地激励全体员工的积极性,完成企业的目标任务。根据这一总规划,各部门制定的具体政策内容广泛,涉及员工的衣、食、住、行等各个方面。

A 酒店的人力资源规划具有以下特点。

(1)灵活性较大。在安排人事政策时,要考虑到公司的经济承担能力,人员编制、工资福利、晋升、录用、辞退等各方面都必须按照需要和可能来决定。酒店根据业务发展,广泛收集人力,补充流失,从严控制,遵循既适当增加又防止人浮于事的指导原则。

(2)竞争性强。人才竞争在企业竞争中表现得非常突出,所以在总体规划下制定的具体人事政策要适应竞争的需要。A 酒店的员工待遇属于行业中的中上等,在福利待遇上比较突出,因此该酒店员工的平均流动率为 25%~30%。

(3)严肃性很高。A 酒店在制定员工管理人事政策时,遵守当地法律规定,并根据法律规定的修改或变动随时修订人事政策,并提出如果违反了法律法规,员工可以随时投诉。

人力资源是与自然资源或物质资源相对的概念,是指能够推动特定社会系统或组织发展进步并达成其目标的人员数量和质量的总和。人力资源管理有利于提高组织的竞争能力,有利于吸引人才、调动员工的积极性,有利于实现组织目标,有利于科学规范的组织制度的制定与执行。



第一节 酒店人力资源概述

一、人力资源与酒店人力资源管理的概念

(一) 人力资源的概念

为了确保有合适的员工高效地完成工作任务,酒店必须使有限的人力资源发挥最大的作用。世界著名酒店集团都拥有一套科学、系统的人力资源管理体系和一支训练有素、实践经验丰富的职业人才队伍。酒店产品作为一种服务产品,其品质保证必须依赖正确的服务理念与高超的服务技巧,酒店管理和服务的竞争力在很大程度上取决于人才的竞争力。因此,各大酒店集团都高度重视人力资源的开发与管理,与著名院校联合,设立自己的管理学院与培训系统,发挥集团规模优势,保留大批优秀人才,并系统筹划集团内部员工的奖励、培训、考核与晋级等事务。著名管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)于1954年在讨论员工及其工作的管理时引入了“人力资源”这一概念,他指出:与其他所有资源相比,唯一的区别就是它是人;人力资源拥有其他资源所没有的素质,即协调能力、融合能力、判断力和想象力。

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,它反映一个国家和地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量、质量与结构三个方面。

1. 人力资源数量

人力资源数量是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。它包括就业人口、劳动年龄内的就业人口、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层次。

(1)理论人力资源,即一个国家或地区可以利用的全部人力资源。

(2)现实人力资源,即现实国民经济活动中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。

(3)直接人力资源,即已经被使用的人力资源,它表现为就业人口。

2. 人力资源质量

人力资源质量是一个国家或地区的劳动者素质的综合反映。劳动者素质由劳动者的道德品质、身体素质、智能水平和专业劳动技能水平等方面构成。影响人力资源质量的因素包括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)、文化观念及经济与社会环境等。对于发展中国家或地区而言,人力资源质量成为衡量一个国家或地区投资环境的重要因素,因此我国必须通过有效的人力资源开发使人力资源数量优势转化为质量优势。

3. 人力资源结构

合理的人力资源结构是酒店保持品牌优势、竞争优势、成本优势的关键因素,而人力资



源管理的核心目标就是形成一个高素质的人力资源组合,但当前人力资源结构的失衡逐渐成为影响酒店业发展的关键问题。

从酒店业的发展来看,其人力资源结构主要表现在以下三个方面。

(1)行业人力资源特征结构,具体包括供求结构、层次结构、学历结构、年龄结构与职称结构等。

(2)从业人员自身素质结构,具体包括态度结构、知识结构、能力结构等。观念的错位会导致服务意识的缺位。如果缺乏正确的经营理念、管理理念与服务理念的引导,人才素质就难以实现有效提升。国内很多酒店经营者偏好“重使用轻开发、重结果轻过程”的育人观与用人观,这不但不利于酒店持续发展,而且影响员工的健康成长。

(3)人力资源地区分布结构,即酒店各类从业人员在我国各地区之间的分配比例关系。从实际情况来看,我国各区域旅游及经济发展水平有很大差异,所以不同地区的酒店在管理理念上也存在差异,造成区域发展不平衡的现状。其中,北京、上海、广东、浙江、江苏、山东等地区集聚了大量的酒店人才。从长远发展角度考虑,随着我国加大西部、东北等区域的开发力度,这些地区的酒店业发展必将得到促进。在未来,我国酒店人才将会在全国各区域呈现动态性流动趋势。为了准确把握一个单体酒店或酒店集团的人力资源结构,相关人员就需要深入剖析其人力资源的岗位(职位)结构、年龄(工龄)结构、个性(性别)结构、学历结构、职称结构、专业结构、能力结构与工作经历等。

(二)酒店人力资源管理的概念

在彼得·德鲁克提出人力资源的概念以后,怀特·巴克(Wight Bakke)于1958年在《人力资源功能》一书中把人力资源管理作为管理的普通职能加以讨论。他认为,人力资源管理包括人事行政管理、劳工关系、人际关系及行政人员的开发等各个方面。“领导学之父”沃伦·本尼斯(Warren Bennis)认为,领导者最重要的角色是善于选择员工,决定谁可以加入团队;领导者必须让整个团队建立共同的梦想与相互信任的气氛。定位理论先驱杰克·特劳特(Jack Trout)认为,领导者是引领方向的战略家,必须做出果断而强硬的决定,必须灵活调整战略以适应形势,必须在困境时表现极大的勇气,在顺境时反而小心翼翼;领导者令企业可亲可信,员工成为被追随者,而没有追随者就不会有领导力。因此,酒店人力资源能否充分发挥其作用,在很大程度上取决于酒店对其管理的有效性。在酒店整体管理中,人力资源管理是最重要的组成部分之一。酒店人力资源管理的目的是最大限度地挖掘人的潜在能力,充分调动人的积极性、主动性和创造性,使有限的人力资源发挥尽可能大的作用,使酒店经营与管理活动获得成功。酒店管理者不仅需要确立一致的战略方向与行动目标,不断提升、转换自己的角色,还要为老员工提供发挥余热的机会,为新员工构建成长的平台。

根据人力资源的内涵及酒店行业的特点,本书对酒店人力资源管理的概念进行界定:酒店人力资源管理是指恰当运用现代管理中的计划、组织、领导、控制等职能,通过科学、合理的人力资源规划、招聘、配置、培育、开发、绩效评估、考核激励等手段,实现酒店人力资源的优化组合,有效调动全体员工的积极性、主动性、创造性,挖掘员工潜能,实现酒店经营目标的一系列活动。



二、酒店人力资源与酒店人力资源管理的特征

(一)酒店人力资源的特征

酒店行业以人中心,酒店的管理说到底就是对人的管理,运用科学的方法对酒店的人力资源进行有效的利用和开发,以提高全体员工的素质,使其得到最优化的组合,发挥最大的积极性,从而提高全体员工的素质,不断提高劳动效率。因此,加强人力资源管理对酒店具有极其重要的意义。酒店人力资源的特征主要表现在以下几个方面。

1. 生物性

生物性是人力资源行为特征的因由与结果。生物性既存在双向的物质运动,也存在双向的精神运动,还具有单向的抵抗运动。生物性必然带来人力资源使用和开发的艰巨性与复杂性。

2. 能动性

与物力资源、财力资源、信息资源、技术资源等相比,能动性是人力资源最重要的特征。在开发人力资源的过程中,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。人力资源本身具有自我开发与自我利用的能力,对其能动性调动得如何,直接决定着开发的程度。人在自我价值实现中的自主运动行为是人力资源发挥作用的前提。能动性表现为正向能动与负向能动,这两种能动形式对社会有着不同的作用意义。人力资源的政策应使其充分发挥正向能动,减少和避免负向能动。

3. 个体差异性

人与人之间在态度、能力、个性、素质、绩效、价值观、社会文化背景等方面存在差异。由于工种的不同,酒店对各岗位人员素质的要求也不同,而且差异非常大。如厨房的洗菜工、负责公共区域卫生的人员,具备基本的劳动能力与道德品质即可胜任工作;酒店总经理等管理人员需要具备更高的素质。只有充分考虑到员工个体的差异性,才能够有针对性地进行开发、使用与管理。

4. 时效性

无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,由于个体的差异,员工才能发挥的最佳期不尽相同。一般而言,25~45岁是人才的黄金年龄。因此,酒店在人力资源开发上必须把握人才的最佳时机。

5. 闲置过程的消耗性

与物质资源相比,人力资源的明显区别就是当其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,如粮食、水、能源等。这是人力资源维持生命的必需。

6. 开发过程的持续性

物质资源一般经过开发、形成产品使用之后,就不存在继续开发的问题了。人力资源则不同,其使用过程同时也是开发过程,而且这种开发具有持续性。人工作之后还需要不断学习,继续充实和提高自己。



7. 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。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影响个体的工作效率与效益。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开发的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源的开发。

(二)酒店人力资源管理的特征

和其他行业相比,酒店人力资源管理主要有以下特征。

1. 更加重视对人的管理

酒店业中的大量工作是同人打交道,是员工和客人面对面的服务,因此人的作用尤为重要。对于人力资源管理者而言,所面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等方面千差万别的员工。对员工而言,所面对的是形形色色的、具有不同个性的客人。服务客人,不仅需要酒店提供舒适的住宿、可口的饭菜、宜人的环境等硬件条件,还需要礼貌周到、热情洋溢、迅速及时的服务。

2. 全方位、全员性管理

酒店人力资源管理既是一项日常、表层的管理,同时又是一项长期的、渐进的、深入的管理。酒店人力资源管理不仅要对企业各类人员进行全员培训与考核,还要把每位员工都看成宝贵的资源,并发挥其应有的作用。无论服务员、工程技术人员还是管理人员,都有长短期的开发能力计划,以达到胜任本职工作和提高素质的目的,而且包括酒店全体管理人员对下属进行有效管理与督导。若要有效管理与督导,就不能局限在对下属一般意义上的相知,必须在更广层面上下功夫。这样,酒店人力资源管理就不仅仅是酒店人力资源部门独自的业务工作,而应该是酒店人力资源全体人员的工作。

企业兴旺发达的关键在于全体员工积极性的发挥。酒店服务质量的高低、经营效果的好坏涉及酒店的每个部门、每个岗位、每个环节及每个岗位的工作。全员参与管理是酒店人力资源管理的必然要求,但是不能把酒店人力资源管理的全员性片面地理解为“少数管理部门通过各种规章制度对一线全体员工的严格监督与管理”。

3. 动态管理

酒店面临的环境是复杂的,面对的顾客是多变的;同时,酒店员工也是流动的,其心理需求、服务态度、工作目标等在不同时期也明显不同。因此,酒店人力资源管理也必须是动态的。酒店人力资源管理的范畴相对来说比较广泛,应该说,凡是与酒店员工的需求和供应有关的问题,都是酒店人力资源管理研究的对象。酒店人力资源管理不仅包括根据酒店的整体目标为酒店提供和选拔合适人才等人事管理的职能,如对酒店员工的录用、培训、升迁、奖惩、退职等全过程的管理,使之形成一个有机的整体;还包括创造一个良好的工作环境,调动员工积极性,指导员工工作,改善员工工作环境和生活条件,发展员工潜力,关注员工情绪,了解员工思想,合理利用酒店人力资源管理活动,激发员工工作积极性,这是一种在广义范畴下、在动态中进行的较为全面的管理活动。

4. 科学化管理

现代酒店人力资源管理是一项复杂的、综合性的系统工程,所以必须建立起一整套标准



化、程序化、制度化、量化的管理系统作为保证,进行科学化的管理。

三、酒店人力资源管理的内容

人力资源管理是酒店管理的核心部分。酒店围绕着“人”要开展哪些具体管理活动呢?一般可以将这些具体管理活动划分为引人、选人、育人、用人、留人、流人六个方面。各个方面的人力资源管理活动存在相互交叉与相互影响。

(一)引人

引人的关键在于创造吸引人才的组织环境。我国人口众多,劳动力基数庞大,但目前有不少酒店存在招工难、员工不稳定的现象,这与社会上对酒店业的偏见不无关系。在很多人看来,酒店业是吃青春饭的行业,是伺候人的行业,是前途不明朗的行业。因此,在我国酒店业中,员工普遍较为年轻,很少有像欧美国家那样白发苍苍却风度翩翩、热情洋溢的酒店职员。因此,吸引优秀人才到酒店工作应当成为酒店领导者的工作重点,可以考虑的措施是设计富有吸引力的招聘信息、待聘岗位、薪酬战略与人事政策。

(二)选人

选人的内容既包括酒店根据自身的发展需要在劳动力市场上招聘所需要的人才,也包括酒店从内部选拔人才。选人是人力资源管理工作的重要步骤,如果人选得合适,那么后续的育人、用人、留人工作就会事半功倍。在选人上,酒店要把握三个要点。

(1)选人者要有足够的能力。如果选人者无法准确判断人才,就无法实现人岗匹配、人尽其才。

(2)招聘信息要面广、及时。如果招聘信息不畅、滞后,就无法获得足够的候选者,也就难以选聘到合适的员工。

(3)酒店领导者应坚持“适应就是人才”的原则,每个岗位都要努力招聘最适合的人才,避免人力高消费与拔高使用的情形。选人工作对应的是酒店员工的招聘管理。

(三)育人

育人是指酒店进行员工培训与开发,开展职业生涯管理,使得员工个人能力、素质不断提高,实现酒店和员工的同步发展。员工培训并不仅仅是人力资源部门的工作,酒店应该建立从上而下、从里到外的培训组织体系。人力资源管理部门主要对职业道德、企业文化、行为规范等进行培训,而技能培训则应该具体落实到各个相关部门。在育人上需要掌握的一个重要原则是“因材施教”,酒店应该根据个体的特点、职责、态度、知识、能力与经历展开有针对性的培训。为了使员工胜任更高的职位,人力资源管理部门应该“按需施教”,针对员工的每次晋升,结合实际工作中可能出现的需要与问题,筹划与实施相应等级的培训,而每项培训都是为员工的进一步发展做充分准备,使员工不断地从培训中得到激励,明确自身的职业发展定位。

(四)用人

用人是指酒店采取有效的激励手段,充分调动每位员工的主观能动性,激发“人”的上进



心,挖掘“人”的潜力,把“人”和其他生产要素合理地组织起来。人只有自身与工作要求和职位相匹配时,才能充分发挥专长和能力,这就要求酒店人力资源管理部门遵循量才适用的原则。所谓量才适用,是指根据每个人的专长、能力、志向与条件做到才以致用、各得其所。实行这项原则,首先要基于工作分析明确各个职位的要求,其次要明确了解个人专长、才能、志向、性格等,这样才能有效地使用人才。

希尔顿酒店集团创始人康拉德·希尔顿(Conrad Hilton)在人才选拔上非常慎重,但一旦决定人选,就给予其充分的肯定权与否决权。他非常尊重和信任被提拔的员工,让他们在各自的岗位上发挥聪明才干。正是他对员工的信任、理解与尊重,使得酒店形成温馨、协作的工作环境,创造了愉快的工作氛围。他竭力打造微笑服务与团队精神,让员工保持发自内心的微笑,让大家合力实现梦想。

(五)留人

留人是指酒店采取合理有效的措施留住有价值的员工。留人的手段包括酒店制度设计、报酬内容与形式的设计、组织文化的建设、管理者与员工的有效沟通等。随着优秀人才对酒店发展越来越重要,酒店间的人才竞争愈发激烈,酒店“挖角”、员工跳槽的现象屡见不鲜,人才流动越来越频繁,很多酒店面临人才流失的难题,因此“留人”在酒店经营管理中越来越具有战略意义。

(六)流人

酒店要发展,需要留住人才,也需要人员的合理流动。人才流动机制的合理性,主要是指酒店在合理合法的基础上应满足人才内部流动或外部流动的需要。根据“银行效应”,人才的流向必然倾向“高利率”和“高自由度”的部门或企业。人才内部流动是基于“高利率”的吸引,有利于人才对酒店运营的综合了解,为人才具备“一专多能”奠定基础,既可以增加人才的自身价值,又可以增强预防酒店人才危机的能力。


香格里拉酒店集团始终坚持“卓越的酒店源自卓越的员工,而非绚丽的水晶吊灯或昂贵的地毯”。为了让员工认同香格里拉的经营与服务理念,该集团非常重视员工的甄选工作,坚持“聘用工作态度好的员工,并通过培训使他们技巧娴熟”。选好人后,香格里拉会对员工展开持续、系统的培训与指导,并通过创造和谐的工作氛围使员工能够达成职业目标与个人理想,让优秀员工心甘情愿地与酒店一起成长。该集团之所以在酒店业内一贯保持相对低的员工流失率,并有效创造“殷勤好客香格里拉情”的服务氛围,就在于其拥有一套完整的选人、育人、用人与留人机制。

相关链接

酒店留人有道

· 不招绝顶聪明人

日本西武集团总裁堤义明是日本企业界、财经界和公众中极具魅力与影响力的人物,他有着较为独特的用人之道,即不轻易用所谓“绝顶聪明”的人。不用聪明人,主要基于三点:一是聪明人容易看不起身边的人,如果任用这样的人,会造成其他员工心里不安,影响员工信心,降低整体效率,最后对公司发展产生阻力;二是聪明人往往有很强的欲望,欲



望强的人容易利欲熏心,这就会在群体中成为矛盾的导火索;三是一些聪明人野心爆棚,他们一旦手握权力,很可能做昧良心的事情,不仅会打压他人,还可能以权谋私、结党营私。因此,作为服务性企业,酒店留人也应从招人开始。在工作实践中,没有哪家酒店不希望招到最优秀的员工,但实际上那些形象很好、能力很强、技能很高的员工往往不给顾客好的态度,酒店也不长留。所以,酒店在进人时对招人目标应做一些调整,多招那些态度端正、形象阳光、能力中上、踏实肯干的员工,因为他们相对更容易得到满足,工作更努力,也更重视酒店给予他们的工作和职位。当然,对酒店来说也更容易留住他们。

· 平时要“烧香”

任何员工辞职都是有原因的,其中之一就是在酒店得不到重视和关心。为防止员工突然辞职给酒店带来猝不及防的损失,酒店平时就要做一些准备工作。一是进行一些战略性的人才储备。即在每位骨干员工包括管理者的背后都有一位替代性人才,这些人才可以由骨干员工推荐,并由骨干员工负责培养。对后备人才的培养成效可以纳入酒店对骨干员工特别是管理人员的考核内容。二是加强员工之间的沟通。沟通是解决问题的良药,很多员工离职的主要原因之一就是沟通不畅。所以,酒店平时要注意建立畅通的沟通渠道,多创造沟通机会,在酒店内建立一种良好的人际关系。事实证明,和谐的人际环境、向上的团队精神对酒店留住员工大有帮助。三是通过培训增强员工对酒店的信任感。培训是现代社会的促进个人成长和企业发展的的重要手段,因此,制定完善的培训体系,经常地开展多样化的培训项目对酒店留人也是非常必要的。试想,如果一个渴望发展的员工在酒店几年都没学到任何东西,那么员工还愿意在酒店继续工作吗?

· 让 B 级人做 A 级事

在人才市场上,成功的人士一般都是那些水平中上且非常勤奋的人。酒店要为招来的人才提供发展的机会,让他们在工作中不断进步,向成为顶级人才的方向努力;反之,员工不断进步后会更愿意留在酒店,这对酒店和员工来说是双赢。要想使酒店员工成为顶级人才,制定适度偏高的工作目标,“让 B 级人做 A 级事”,逼出员工的潜力,无疑是有效的一招。试想,如果员工的工作能力和工作要求恰好吻合或工作能力绰绰有余,员工自然就会产生满足感,进而骄傲自满,这在无形中会无情地扼杀员工追求更高目标的意志,使员工变得平庸、安分守己。而“让 B 级人做 A 级事”则会使员工始终处于一种怀着向上攀爬的感觉,努力达到工作要求的动态工作中,不断提高自我。“适度偏高”形成的工作挑战性会使员工觉得自己受到器重,从而更投入,也更忠诚于酒店。当然,“适度偏高”要掌握好一个“度”的问题。“度”过低,达不到预期的效果,还容易使员工对酒店产生不信任感和抵制情绪,善后工作很难做;而“度”过高,则容易使员工产生巨大的工作压力,不仅工作要求完不成,还会使员工有很强的挫败感,从而极大地打击他们的工作热情,影响酒店的服务质量和整体效益。

· 鼓励内部“跳槽”

日本索尼公司每周出版一次的内部小报上经常刊登各部门的“求才广告”,职员们可以自由地前去应聘,这就是所谓的内部“跳槽”。当一个人做某项工作一段时间以后,就容易思想僵化,看什么都见怪不怪,反应也会越来越迟钝,到最后甚至会产生厌烦情绪,失去



了发展的动力。酒店作为劳动密集型企业,其岗位是比较多的,因此酒店的人力资源管理人员要改变那种让员工长期在一个岗位工作的旧观念,不妨学学索尼公司的做法,创造条件让员工有机会跨岗位、跨部门工作和发展。

经历是宝贵的财富,内部“跳槽”对提高员工综合素质、留住员工将大有好处,同时对酒店改善各部门之间的沟通与协调,提高酒店整体效益也是一剂不错的良方。现在不少酒店都有轮岗培训的项目,但还要加大力度,增强计划性和针对性,以使其在留人方面发挥更大的作用。

四、人力资源管理理论的演进及其发展趋势

(一)劳动关系管理阶段

在劳动关系管理阶段,大多数管理者认为人的价值和机器的价值没有本质区别,工人工作条件艰苦,劳资关系紧张,劳资纠纷时有发生。为了缓和这一矛盾,管理者逐渐开始想办法改善工人的生产条件与生活条件。这一阶段推崇经济人的人性观,以经验管理思想与科学管理思想为核心。

在经验管理思想阶段,管理是否有效主要取决于管理者个人素质的高低。科学管理思想阶段的特点是标准化,由此构建的各项管理制度已基本成形,等级观念逐步延伸到组织的各个层面,其代表人物是主张科学管理理论的弗雷德里克·泰勒(Frederic Taylor)、提出一般管理理论的亨利·法约尔(Henri Fayol)和倡导官僚组织理论的马克斯·韦伯(Max Weber)。

最早突破经验管理思想的弗雷德里克·泰勒在1911年发表的《科学管理原理》一书中提出了通过对工作方法的科学研究来提升员工劳动生产率的基本理论和方法。就酒店业来说,最初属于家庭式经营的人力资源管理的主要特征是,家庭成员是酒店的主人,其他员工均为临时雇用;雇员与雇主之间没有明确约定双方的关系,雇员的权益缺乏法律保障;实行家长式的管理;雇员培训采用师带徒的方式。随着现代酒店业的兴起,管理逐步标准化,劳资双方的关系开始在法律的框架内运作,劳动关系逐步表现为由劳资双方达成的契约关系。随着科学管理的逐渐普及,工作专业化程度与劳动生产率都得到了提升,但劳资之间依然矛盾重重,因为员工依然没有感受到来自组织的关怀与尊重。


(二)人际关系管理阶段

在人际关系管理阶段,人力资源管理思想逐渐形成。这一阶段推崇社会人和成就人(自我实现人)的人性观。人际关系管理阶段的基本理念如下。

(1)员工劳动生产率受到社会、心理和群体因素的影响。

(2)员工是社会人,不是单纯的经济人,有心理与社会方面的情感需要,在管理过程中要重视员工作为社会人的需要。

(3)企业中存在非正式组织。非正式组织有自身行为规范,会与正式规定相冲突,影响劳动生产率,因此管理者要关注非正式组织的作用,重视协调人际关系。



在19世纪末20世纪初,罗伯特·欧文(Robert Owen)、雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)、玛丽·福莱特(Mary Follett)与切斯特·巴纳德(Chester Barnard)等就认识到了人的因素对组织成功的重要性。罗伯特·欧文认为把财力用于改善工作条件是最明智的投资;雨果·芒斯特伯格建议将心理测试用于员工甄选,将学习理论的概念用于员工培训,以及将人的行为研究用于员工激励;玛丽·福莱特提出人员导向的思想;切斯特·巴纳德确信管理者的工作就是激励员工更加努力地工作。上述学者都认为人是组织最重要的资产,组织应该对人进行适当的管理。霍桑实验从一定程度上印证了融洽的人际关系对于团队合作与组织绩效的重要性。乔治·埃尔顿·梅奥的团队在1927—1936年的研究结果表明:员工劳动生产率与其心理、态度、动机、同事之间的人际关系及上下级之间的关系密切相关;人的行为与人的情感有密切的关系,员工除追求物质利益外,还追求人与人之间的友情、安全感与归属感。

(三)开放系统管理阶段

在第二次世界大战时,研究人员为解决战争中的资源分配问题组建了运筹研究小组,他们总结出来的运筹方法取得了巨大成功。战后这些研究人员大多数到企业工作,伴随计算机技术的发展,定量管理思想得到迅速发展。在20世纪60年代至70年代中期,从系统的角度分析组织的理论得到了快速的发展,这也是从人事管理转变为人力资源管理的重要时期。这一阶段,企业在人性观上有不同的认知,经济人、社会人、复杂人假设的推崇者都占有一定比例。系统理论认为,组织是一个开放的系统,具有反馈特性,由相互依存的众多因素组成。如一个企业由采购、财务、生产、营销、人力资源等部门构成,管理者的任务是促进组织间各部门的相互协调,以达成组织整体管理的优化。系统理论强调组织是一个开放的、外部环境相互作用和相互影响的系统,因此劳动力市场中劳动者的素质与供求状况会影响组织的效益。管理者要时刻留意内外部环境的变化,以把握可能的机会与避免潜在的威胁。在国际酒店集团中,把员工作为资源进行开发与管理的状况十分常见,对员工关系的管理步入资源管理型阶段。在系统管理阶段,人力资源部门被视为与生产、财务、营销等部门并行的一个子系统。

(四)战略资源管理阶段

在前面三个阶段,企业虽然意识到人是一种重要资源,但并不认为人是战略性资源。从20世纪70年代开始到现在,人力资源管理发展到战略性资源管理阶段,人力资源逐渐被当作战略资源进行管理。

战略性人力资源管理主张人力资源管理在组织管理中应处于核心位置,强调人力资源与经营战略的有效匹配。相应地,人力资源主管成为组织战略决策层的成员之一。在20世纪70年代后期,随着环境愈发复杂,企业经营者逐渐认识到战略与环境匹配的重要性,并逐步认识到没有万能的管理方法,于是出现了权变管理思想,认为战略定位与管理方法要根据环境的变化而进行适时调整。在该阶段,大多数管理者更认同复杂人的人性观。

资源,尤其是战略性资源,在不同的业务范围和职能领域如何进行分配是企业战略实施的一个关键问题。战略资源是持续优势的来源,具有价值性、稀缺性、不完全模仿性和不可替代性等特征。战略的成功在很大程度上必须依托自身的资源禀赋,因此酒店必须不断积



累与优化配置自身的资源。在任何组织内,一流人才永远是稀缺的战略资源。因此,酒店人力资源管理必须具有战略性与系统性,强调人才开发与配置必须同企业的战略和目标相一致。酒店必须把人才当作资产看待,用发展的眼光来使用人力资源,并详细评估人才的使用结果。随着国际酒店集团的大力扩张与渗透,我国酒店业面临日益激烈的竞争环境,为此,培养、引进与配置具有预见性、洞察力和系统性思想的人才资源是打造酒店核心竞争力的必然选择。

五、酒店人力资源管理的发展趋势

(一) 市场化

长期实践证明,市场竞争机制终将渗透到组织的各个层次与各个部门,市场化是人力资源管理的重要趋势之一。人力资源管理属于市场经济的产物,对劳动力市场的依赖性很大。对组织而言,无论需要什么样的人才,都可以通过劳动力市场招聘到相对合适的人选,或者通过市场竞争机制将身在其他组织的所需人才招揽过来,也就是所谓的“挖人”。对不符合需要的在职人员,组织可以通过优胜劣汰的市场竞争机制,迫使其转岗或另谋高就。对劳动者或劳动力培养单位来说,从劳动者在学校选择专业开始,就应关注劳动力市场的动向,使所学专业既满足自己的兴趣与特长,又与劳动力市场的需求和未来就业相结合。


作为最早参与市场竞争的开放性行业,我国酒店业的竞争呈现愈演愈烈的趋势,已经由简单的价格竞争、质量竞争上升到了品牌竞争、人才竞争的高级竞争阶段。随着国家的逐步开放,国际酒店业巨头纷纷进入中国市场,更是给国内酒店企业带来了巨大的竞争压力。面对国内外众多的竞争对手,我国本土酒店集团必须适应人力资源的市场化竞争。目前,很多酒店的人力资源开发与管理尚未形成有效的市场化机制,整体效益的发挥还不够充分。人力资源的开发是影响整个行业发展的关键因素,其市场化过程涉及行业内的各个部门和组织,需要酒店行政管理部门、行业协会、酒店经营者、酒店人力中介机构与代理机构的共同努力和密切协作。

(二) 战略化

企业竞争的实质是人才竞争,所以人力资源职能将在战略形成与战略执行上得到充分体现。能否挖掘员工的最大潜力,使员工个体目标与组织目标相一致,直接关系到酒店的服务质量和未来发展。因此,经营者必须把人力资源提升到战略高度,改变观念,把员工视作宝贵的战略资源,而不能仅将其视为劳动工具。此外,酒店的战略决策活动无不与外部环境有关,只有准确地把握环境动态,才能使战略决策适应环境的变化,充分体现市场变化的要求,不断符合顾客的需求。

(三) 国际化

如今,经济全球化是大势所趋,对于酒店业来说既是机遇,也是挑战。一方面,市场空间不断扩大,本土酒店集团能够拓展海外业务,充分开拓国外旅游资源和市场,优化旅游资源配置;此外,还有利于引进新的运行机制,提高酒店的整体素质和竞争能力,从而实现与国际



旅游业的全面接轨。但另一方面,伴随经济全球化的浪潮,外资酒店进入中国市场,国外投资者在国内建设、改造、经营与管理酒店将不再受企业设立形式和股权方面的限制,本土酒店集团将面临更激烈的竞争,这意味着国际竞争更加白热化。我国酒店企业尽管在经营和管理上已经开始同国际接轨,取得了一定的进步,但是与国外酒店集团相比依然处于下风,存在体制不顺、机制不活、规则不全、规模偏小、产品类同、人才储备不足等问题。在优胜劣汰的竞争法则下,竞争力弱的企业必将被淘汰,丧失生存空间。

提升国际竞争力是我国酒店业做大做强的关键。高素质的人才是酒店应对国际化市场竞争的关键因素。因此,人力资源管理向国际化发展是大势所趋。在未来的市场竞争中,首先,管理人员必须考虑如何有效地领导和促进团队适应国际化的竞争格局;其次,酒店需要加速培养具有全球视野和运营能力的职业经理人,培养、发掘、引进高素质的人才;最后,跨文化的人力资源管理成为酒店人力资源管理的重点内容。本土化管理人员与外来管理人员实现有效沟通是酒店在国际化竞争进程中获得成功的重要保证。人力资源部门需要为子公司及海外的分支机构获取和保持所需的人力资源,制定适合来自不同国家、具有不同文化背景的组织成员的人事政策,以利于有效地应对国际化的竞争环境。

(四) 网络化

进入 21 世纪后,计算机技术和网络技术迅速发展,这些新技术也应用到人力资源管理领域。酒店管理者逐渐认识到高新技术的运用对提高人力资源管理效率的重要作用,人才网成为重要的劳动力市场形式。如今,更多酒店实现了人力资源信息的计算机统一管理,对人事统计、人事档案建立、考勤体系、工资核算等进行信息化与网络化管理。很多酒店应用 ERP(enterprise resource planning) 系统,设计了专门的人力资源模块,以推进人力资源管理工作的网络化。

(五) 法制化

法制化是发展市场经济的基础。人力资源管理法案的出台、颁布与实施,必然要求企业人力资源管理向规范化与法制化发展。《中华人民共和国劳动法》(以下简称《劳动法》)与《中华人民共和国劳动合同法》(以下简称《劳动合同法》)的制定、修订与实施,对酒店人力资源管理实践提出了极大挑战。在没有法律要求的情况下,大多数酒店经营者为了实现企业利润最大化,出于节省成本的考虑,可能会压榨员工,损害员工的利益;但法制化要求保护劳动者的合法权益,这样会在一定时期导致劳动力成本持续上升,酒店企业必须适应这种变化。在酒店人力资源管理中,管理者应该坚持平等、相互尊重、公平竞争、反对各种形式的歧视、遵守劳动合同等原则,同时所制定的人力资源政策必须符合国家的有关法律和政策。

(六) 外包化

为了节省出更多精力聚焦于人力资源核心业务的管理,大部分酒店必然选择将人力资源业务外包出去。通过与一些更专业的人力资源管理机构进行战略合作,酒店确实可以提升人力资源管理的效率。但是,酒店企业应注意,与核心能力有关的人力资源业务通常不应外包,如果外包出去则很有可能给竞争者机会,削弱企业自身的优势。进行人力资源外包必须规避潜在的风险,一旦操作不当,就可能会导致企业核心技能的流失与受制于其他组织。



因此,企业采取人力资源外包策略时要注意两方面内容:一方面是可以外包不属于核心能力的业务活动,另一方面是必须有能力把自己人力资源的业务流程与合作者的业务流程进行有效整合。在外包关系延续期间,酒店应该对外包商的行为实行及时的督导与控制,保持正常有效的沟通,逐渐引导外包商的经营融入酒店的整体文化中。例如,普通岗位员工招聘、员工培训、档案管理、社会保险等事务工作可以选择外包。大多数单体酒店一般没有专职的培训机构,可以将员工培训工作外包给专职的培训机构。由于酒店客源存在季节性波动,为了降低劳动管理成本,可以通过劳务派遣的形式安排某些临时性、辅助性或替代性的工作岗位。

(七)人本化

酒店人力资源管理的人本化包含三个层面:首先,企业即人。企业是由人组成的集合体,企业无“人”则“止”。酒店管理者把人的因素放在组织的中心位置,把人的因素作为组织最重要的战略资源。其次,企业为人。企业存在和发展的宗旨是满足社会不断增长的物质和文化生活的需要,同时提高员工的工作和生活质量。最后,企业靠人。企业经营管理的主体是全体员工,必须发挥全体员工的智慧。如果酒店领导者只关心某些重点“人才”,不尊重与关心基层员工,那么酒店很难留住人,容易陷入被动的境地。只有每个员工做好本职工作,关心企业的进步,才能促进企业的持续发展。

(八)职业化

所谓“术业有专攻”,是指从事不同职业的人需要掌握不同的职业技能。酒店是典型的服务性企业,而且许多工种都需要经历长期的服务实践过程,所以往往要求酒店从业人员具备良好的客房、餐饮或娱乐等具体的服务技能,同时必须具备良好的服务意识,这样才能让顾客感到满意。


人力资源管理的职业化是提升酒店服务质量的基础。管理者必须重视酒店从业人员的职业化修炼。职业化修炼,就是根据所从事的职业特性和职业化要求对自身职业素养的感悟、完善和提升。是否喜欢工作取决于员工自己,但如果没有积极的心态肯定无法感受到工作的快乐。如果没有良好的职业习惯和技巧,员工则难以享受成功的快乐。所以,酒店管理者必须注重员工职业素质的培养。

第二节 酒店人力资源管理的理念、目标与任务

一、酒店人力资源管理的理念

(一)战略理念

酒店业属于劳动密集型行业,人力资源是决定酒店发展最核心的资源,管理者应把人力资源管理提升到战略高度。在以往,所谓的“人事管理”主要侧重于一些事务性的工作,如劳



动组织、档案保管、考核升级、报酬分配等,相应地,称负责这方面工作的部门为“人事部”。人事管理往往被看作一种单纯的业务技术性管理活动,属于战术管理。而人力资源管理则是指基于组织战略目标的人力资源规划、使用、开发的管理系统,其管理活动具有战略性、整体性和未来性的特点,相应的负责部门被称为“人力资源部”,并直接参与组织的战略决策。人力资源管理不只局限于对劳动力的进、出、管等事务性管理,还要结合酒店实际情况、行业发展趋势及人才市场信息做出总体的战略规划。在时间方面,要以长远的眼光对人才需要做出分析预测,制定人力资源的吸引和培养战略。在人才组织方面,要确立合理的人才结构与配置,以体现人才的梯队性。在人才开发方面,要有计划、有步骤地进行滚动培养,实施重点人才优先培养、紧缺人才从速培养、一般人才分批培养的策略,并注重开发人的潜力与活力。

(二)资源理念

长期以来,人力仅仅被看成用来达到企业目标的工具而进行组织控制。事实上,人作为有尊严、有思想的生命体,在企业中是一种资源。人力资源的独特之处就在于它是动态的、主动的、可以开发的。人力资源是酒店发展的首要资源,人是酒店经营活动的中心,因为物的资源只有通过人的活动才能发挥作用。酒店是通过向客人提供食宿及其他服务来获得经济效益的经济组织,其服务的优劣程度直接决定着酒店经济效益的高低。在市场经济体制下,酒店要想在行业中博得一席之地,就必须努力提高服务质量,提升整体素质,增强组织活力,打造优质品牌。而酒店服务质量提高的关键则取决于员工的服务意识、专业技能、心理素质等因素。企业的自身素质到头来还是企业员工的素质,至于企业的活力,其源泉在于员工积极性的充分发挥。所以,酒店的经营与发展关键在于人力资源的开发和使用。

(三)投资理念

人力资源是一种能动、具有无限潜力的资源,而要把这种资源转化为生产力,就必须对人力资源进行投资。目前,国内有相当一部分酒店管理者把培训、工资、福利仅仅视作成本,因而在管理中往往不重视人力的投资,片面追求减员增效,压缩员工的工资和福利,很少或不安排培训,致使员工每天不得不忙于工作,没有机会学习,得不到进步,导致员工素质低下、组织凝聚力下降、优秀员工流失。其实,酒店的定员管理、薪酬政策、培训投入是一种投资决策,其准则并不是绝对数量的多少,而是合理的投入产出比例。酒店定员决策必须建立在科学的工作分析、合理的劳动定额基础之上,追求的是岗位设置科学合理、工作任务安排恰当、工作时间利用科学,而不是简单的裁员或招聘。而薪金则是员工个人价值的体现,要想让员工保持饱满的工作热情,就必须让员工有稳定的收入,提高员工的生活质量。事实证明,科学有效的员工培训更是一种理性的投资行为。

(四)开发理念

在人事管理时代,酒店更注重规范员工的行为,强调集体的利益高于一切,要求员工个人的行为无条件地服从企业的利益,这种理念导致酒店员工工作动力不足。彼得·德鲁克认为:“组织的效率来自组织中每个人是否能够最充分地发挥自己的聪明才智。每个人自由地发挥自己的才智,又能够相互分工协调,这便是组织的奥秘所在。任何组织如果不让人员



的才能发挥出来,这种组织必定是最低效的或无效的。”人才潜能的开发与科学技术的发展让市场需求多样化、酒店业态多元化,各种创新的思维与开发的手段创造出无限发展生机。顾客游走在品牌酒店与文化主题酒店的每个角落,都能经常感受到创新的动力与创意的能量,但酒店经营模式的创新与创意的商业化运作经常面临难以言喻的鸿沟,圆满结果的取得往往归功于人的创造性贡献。所以,酒店经营者要想实现企业的发展目标,就必须实施人本化的管理,实现人力资源管理重心的转移,即从规范员工行为转向开发人的潜能,注重构筑酒店与员工的共同愿景。没有涓涓细流,何来大河;没有酒店员工的奋发进取,何来酒店事业的辉煌。所以,酒店经营者必须既注重组织的发展,又顾及员工个人的发展,建立一种组织与员工共同成长的机制,使员工最大限度地发挥自己的聪明才智,并实现自己的人生价值,真正实现酒店人力资源管理从管理人到解放人的飞跃。

思考与讨论

偏好给员工“上课”的领导


宁波某星级酒店总经理林风 40 多岁,中等个头,举止优雅,笑口常开,口齿伶俐。无论谁与他第一次碰面,都会被他那平易近人、和蔼可亲的态度所吸引,被他那口若悬河、滔滔不绝的口才所折服。新近毕业的大学生张星在酒店新员工培训期间就领教了林总那大气蓬勃的发言,并深感佩服。张星对这位老总大感兴趣,并有意向老员工打听他的具体情况。听到的意见无非是:林总为人很好,喜欢给员工上课,善于改变他人想法,很有主见,非常健谈。但从老员工说话的口气看,他们好像有意隐瞒着什么。正式上班后,张星发现该酒店在具体运作上存在很多问题,如部分员工出工不出力、部门间沟通不畅、多头管理现象较为严重等。更令他不解的是,员工经常在一起发牢骚,尤其对林总的管理方式大为不满,说他拥有教师情结、刚愎自用、爱出风头、废话太多等。有一天,张星鼓足勇气走进了林总的办公室,准备就酒店的进一步发展谈谈自己的意见。林总非常客气地请他坐下,叫秘书给他沏了一杯茶,并请他畅所欲言。张星整理了一下思绪后,开始谈他所看到的问题。但不到两分钟,他的话头就被林总打断,然后他再次领教了林总的“口才”,大学期间教授给学生上课的一幕似乎在此刻“重演”。在整个谈话期间,林总把他存在的疑虑全部阐释了一遍。当时,张星认为林总说得非常在理,但走出办公室后又觉得似乎还存在问题。此后,张星又找林总沟通了几次,但结果仍然一样,他无法表达自己的真正想法,整个过程林总都像在给他上课,他的思想也似乎被林总清洗了一遍,但过后他又总觉得林总所说的不完全正确。张星后来再也不主动向林总反映问题了,他认为也许林总实在太能讲、太喜欢讲,尤其善于在现场改变别人的想法。但问题是他置员工的想法于何地呢?

问题:

- (1)在领导与员工的谈心过程中,领导的“善听”与“善言”哪个更重要?
- (2)员工在沟通中还未表达自己的观点就被领导打断,这表明了什么?

二、酒店人力资源管理的目标

不管什么酒店,其人力资源管理的根本目标都是通过合理组织和运用人力资源以提高



员工的劳动生产率与达成组织的战略目标。酒店人力资源管理的具体目标如下。

（一）形成高效的人力资源组合

酒店想要维持正常运营、取得良好的经济效益和社会效益，不仅需要先进的管理方法，更需要拥有一支高效优化的人才队伍。对于酒店来说，应实现人力资源优化组合、科学设置，使酒店员工职责分明、各尽所能、人尽其才、才尽其用，形成一个精干、有序、高效的有机劳动组织。

1. 优化组合

酒店首先要将现有人才充分利用起来，对酒店各类人员合理组织、安排和使用，使每个员工发挥出自身价值，不断提高劳动效率。一支优秀的人才队伍必须经过科学的设置，以充分发挥群体协同作用，在人力资源配置上必须兼顾酒店人力资源的数量、质量与结构。当前，我国酒店从业人员队伍普遍具有年轻化的特点，部分从业人员经验尚浅、高级管理人员素质有一定缺陷等情况都直接影响了酒店的绩效。因此，酒店应该注重在职员工潜能的开发，并吸引优秀人才前来加入酒店队伍。

2. 战略布局

尽管很多酒店管理者已经意识到人力资源的重要性，但他们还没有对人力资源的时效性和流动性有充分认知。为了保证酒店能够在长时期内拥有数量足、质量佳的人才资源，应该进行人才储备工作，以适应各项业务发展的需要。因此，酒店需要基于自己的战略发展规划，做到有计划地培训、开发和利用人才资源，从长远角度出发，进行智力投资和队伍建设。

3. 职责分明

酒店要进行科学的工作分析，基于工作描述与职务要求，明确规定各项工作的任务、责任、技能与素质要求等，防止出现“有人不愿出力”和“有工作没人干”的情形。

4. 精干高效

酒店属于劳动密集型企业，所以在进行组织结构设置时应尽量体现组织结构扁平化的要求，使得管理层次和管理幅度合理配置，同时采取直线领导责任制，避免多头领导，从而打造高效的酒店管理模式。

（二）提高员工的工作生活质量

工作生活质量(quality of work life)是指组织中所有员工，通过与组织目标相适应的公开的交流渠道，有权影响组织决策与改善自己的工作，进而导致员工有更多的参与感、更高的工作满意度和更小的精神压力的过程。有效的人力资源管理机制可以激发员工的工作热情，提高员工的工作效率，提升员工的满意度。因此，酒店管理者必须认真研究如何提升员工的工作效率和工作生活质量。

长期以来，许多酒店管理者不够关心员工的工作生活质量。实际上，只有员工提高了工作生活质量，他们才可以心无旁骛地参与到工作之中，员工工作效率的提升才有客观的基础。工作生活质量改善的关键是员工在工作中能否获得快乐的体验。酒店人力资源管理的关键是如何使员工既在工作中收获快乐，又能提高工作效率。对于酒店来说，提高员工的工作生活质量的策略包括设置工作生活质量管理小组、全面了解与合理满足员工的个性化需要、重视员工情绪的管理、鼓励员工对组织决策工作的参与、构筑畅通的信息传递渠道、构建



有效的授权机制。

案例分析

越俎代庖的新任副总

江西某酒店工程部经理吕彬由于打造高效团队、营造愉悦氛围与创造出色业绩,升职为酒店主管设备、安全与服务质量的副总经理。他的原助理赵军被提拔为工程部经理。因为吕彬非常熟悉设备管理,所以他把主要精力放在工程部事务上。吕彬自认为能够做得比现在的工程部经理更好,所以经常去工程部指导一线操作工人的工作,解决一些实际问题,或者直接下达任务,但这些工作应该是由工程部经理赵军负责的。长此以往,赵军就很少做决策,遇到需要抉择的事情时都要请示吕彬。这样的结果是工程部员工经常抱怨,因为他们要经常面临吕彬与赵军的直接指挥,导致上下级之间、员工之间的关系越来越紧张。

吕彬既要处理工程部的具体事情,又要分管酒店其他的事情。公司找到刚从某著名大学 MBA 班学成归来、现主管人力资源的副总李凌来解决问题。在李凌的总体协调下,制定了具体的解决方案。首先,重新安排吕彬每天的工作时间,按照工作的流程与重要性进行时间分配。吕彬尽量控制自己不去酒店工程部。在去工程部之前,问自己:我为什么要去?我必须去吗?需要解决的事情是否属于自己的职责范畴?其次,帮助现在的工程部经理赵军重新明确职责。以后工程部的工作即使需要吕彬协助解决,也由赵军发号施令。最后,吕彬应充实安全管理与服务质量管理的专业知识,以便更好地发挥自己的作用。经过一段时间的努力,吕彬逐渐从工程部的日常事务中脱离出来,也有更多的时间处理分内的其他重要事项。赵军慢慢地胜任了自己的本职工作,工程部员工又恢复了往日的欢声笑语。


分析:案例中,新任副总吕彬不信任工程部经理赵军,很多工作想授权又不敢授权,有时候即使授了权也经常插手,严重打击赵军的积极性,使他对自己的能力产生了怀疑。没有权力就不愿意承担责任,于是责任又回到吕彬身上。此外,直接对工程部一线员工下达任务,越俎代庖,相当于剥夺了工程部经理赵军的权力,这就导致工程部员工不知道该听谁的,就会对上级产生怀疑,工作积极性会受到严重影响。在李凌的协助下,吕彬与其下级管理人员明确了各自的职责,共同承担责任,最终顺利解决了由其管理不当造成的问题,使工程部恢复了往日的高效合作与愉快工作的氛围。

(三) 创造自动自发的的工作环境

人力资源管理的重心并不是“管人”,而是“安人”,谋求人与职、人与事的最佳组合,让员工安心、安稳、安乐。“天时不如地利,地利不如人和”,正说明人心向背的巨大威力。酒店人力资源管理通过各项有效的激励措施创造良好的工作氛围,从而使员工安于工作、乐于工作,最大限度地发挥聪明才智和创造力。

1. 科学的管理机制

在开发人力资源的过程中,酒店要做到制度规范、观念创新、流程畅通、团结协作,通过内部晋升与外部人才引进相结合,以完善和科学的管理机制为依托,达到人适其位、岗得其



人、人事两宜的目标。

2. 卓越的企业文化

企业文化是一股无形的力量,是一种潜移默化的规则,存在于员工的意识中。企业文化如同行为的“基因”,它通过标识、仪式与惯例等方式,传播组织的核心价值观,告诉员工在组织里哪些是组织所倡导的,什么是最重要的,能够引导员工行为朝同一个方向努力。因此,在优质的酒店中形成优秀的企业文化,往往能减少人力资源管理的花费。酒店管理者应努力创建服务至上、追求卓越的企业文化。

3. 和谐的人际关系

酒店管理者与员工之间要进行相互的沟通,以达到双赢的效果。从某种角度上来说,管理就是保持和设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。所以管理者必须具备处理和改善人际关系的能力,建立起一个良好的、和谐的人际关系环境,并鼓励和推动员工参与管理过程,让员工具有“主人翁”意识,提高增强责任感。

三、酒店人力资源管理的任务

为了有效提高员工的劳动生产效率和工作生活质量,营造员工乐于工作的和谐氛围,酒店需要完成以下基本任务。

(一)构建人尽其才的管理平台

在酒店业中,人尽其才的管理平台包括以下方面内容。

1. 尊重知识、尊重人才的舆论氛围

随着以信息技术为核心的科学技术迅猛发展,以高新技术及其产业为基础的知识经济迅速兴起,世界经济发展的动力已经从主要依靠物力资本转向主要依靠人力资本,创造成为重要的劳动形式,人才成为最宝贵、最重要的资源,脑力劳动在劳动形态中的地位和作用越来越突出。酒店现代化管理迫切要求营造尊重知识和人才的舆论氛围。

2. 公开、公平、公正的竞争机会

员工选聘是为一定的工作岗位寻找合适人才而进行的一系列活动,其目标是招揽优秀、合适的人才。只有做到招聘公开、竞争公平、录取公正,才能让真正的人才脱颖而出,才能真正吸引到优秀人才,才能为酒店的发展谋求到未来的人力资源。

3. 能位相称、各尽所能的用人机制

每个工作岗位、职位都有特定的能力要求。能位相称是指工作岗位应该与人的能力相匹配。酒店的各种岗位都需要配备具有相应能力的员工。处于不同层次的酒店管理者所应具备的技术能力、人际能力和管理能力也不同,因此在选拔与培训管理者时必须具有针对性。

只有充分发挥人的能力,才能提高组织的工作成效,所以酒店管理者应该注重提高各类人员素质,包括思想素质、身体素质、文化素质、业务素质等,使各类人员不断更新知识与技术,提高思想道德和文化水平,充分发挥每个人的智慧和才能,充分开发与利用人力资源,真正做到各尽所能。



4. 客观科学、目标导向的考评制度

酒店需要建立一套科学有效的人才考评机制,应用各种科学的定性与定量的考评方法,全面、客观地评估员工的态度、行为、工作目标的完成程度,以帮助员工全面地认识自己和充分调动员工的工作积极性。

(二) 构造潜能开发的培养体系

酒店培养体系的建立是一项系统工程,涉及组织体系、计划体系、制度体系、方法体系和评估体系。要建立一套有助于员工不断成长的机制,使培养体系行之有效、落到实处。

1. 提升员工自我开发的能力

强调员工自我开发,其目的是提高员工自我管理的能力。这要求管理者给予个体充分的尊重与认同,努力激发个体的渴求与理想。为此,要从文化、教育、修养三个方面着手。

在文化方面,重视文化的要素。通过酒店文化建设,引导员工增强行为的自觉性,促使员工与酒店形成一个利益共享、风险共担的命运共同体。

在教育方面,重视教育的作用。酒店在市场竞争中取得优势地位依托管理能力与服务质量,管理能力与服务质量依托人才,人才培养依托培训和教育。酒店要通过系统化的员工教育体系来开发员工的潜能,提升员工的素质。

在修养方面,重视修养修炼。酒店要利用自我修养提升的方式,提升员工的综合素质,增强员工开发自身潜能的能力;通过员工自我开发机制的构建,使员工处于自我激励、自我运转的主动状态。

2. 构建因材施教的培训体系

在酒店中,同一酒店的员工在能力上存在较大的差异,而且不同岗位对员工的能力要求也不同。能力差异往往是由员工不同的知识结构、文化程度、性格特征、品质修养及直接环境导致的。这要求主管人员在培训中做到因材施教、因人而异。培训要满足不同人员素质的要求,就要正视员工群体差异性的现实,区分员工的不同特点,如能力差异和心理差异,根据员工不同的表达能力、操作能力、记忆力、心理素质等采用灵活多样的培训方法。


3. 构建实用的职业管理体系

酒店必须为员工创造职业发展的条件,在职业生涯指导、职业发展通路、职业培训体制等方面建立员工职业生涯管理的体系。酒店应根据自身业务特点和人员成长的内在发展规律,提炼同类业务人员的技能特征和成功行为特征,形成该类业务人员的资格标准和行为标准,并以此标准来规范与培训业务人员,提高其技能,改进其业务行为,以提升员工个人的工作业绩,从而最终实现个人和组织的目标。

4. 构建人才成长的制度环境

为了促进人才的成长,酒店还应重视对人才的系统性培养,营造有利于员工成长的环境氛围。构建人才成长的制度环境可从企业价值观、愿景规划、人际沟通、学习氛围等方面着手,实行员工报酬与当期经营业绩挂钩的制度。企业发展到一定规模时,应积极推行管理者期权与骨干人员持股的做法,以激发核心人才主动性与积极性的发挥,为企业长期发展提供更强大的动力源。

卓越的酒店服务品质必须基于优秀的酒店员工。卓美亚(Jumeirah)酒店集团是世界顶级奢华酒店集团,每家酒店都属于超豪华类型,其中最著名的就是迪拜“七星级”帆船酒店。



为了能够给目标顾客提供最优质的服务,该集团致力于打造一流员工队伍,努力创造有助于员工快速成长的环境。第一,系统的员工培训体系。卓美亚酒店集团为员工的学习与培训提供全方位、全过程的支持,在员工的上岗、转岗、提升时都有硬性的培训规定,让员工方便、快捷地获得工作所需的知识与信息。第二,“劳逸结合”的工作制度。酒店员工来自全球各地,为吸引优秀员工尽可能长时间在酒店工作,卓美亚酒店集团努力为员工提供灵活的工作制度,提供具有市场竞争力的薪资与福利,鼓励员工相互交流管理经验或工作心得,兼顾员工的工作与休闲,给员工一定的工作时间选择权。第三,优良的成长环境。卓美亚酒店集团中级以上的管理者都有良好的教育背景,都经由基层部门的锻炼,这就使潜在人才都能看到升迁的希望。集团若有岗位空缺,就及时公布,鼓励员工参加竞聘,鼓励员工进步,努力使员工看到自己的成长方向与成长空间。

(三) 构筑动力激发的激励机制

激励是指充分调动人的积极性,使每个人都感到才有所用、能有所展、劳有所得、功有所赏,从而自觉地努力工作。人的心理活动不可能凭直观感知,只能通过其行为表现出来。由激励产生的动机与行为不是固定不变的,受多种主客观因素的影响,在不同的时间、不同的场合,其表现必然不同。因此,必须以动态的而不是静止的观点去认识和观察这一问题。激励的对象是有差异的,从而决定了不同的人对激励的满足程度和心理承受力也各不相同。这就要求对不同的人采用不同的激励手段。激励的目的是使人的潜力得到最大限度的发挥。但人的潜力不是无限的,它受生理因素的制约,也受人的自身条件的限制。所以,激励不能超过人的生理(年龄、疲劳程度)和能力的限度,而应该是适度的。要充分发挥激励的作用,必须建立科学有效的激励机制。

1. 物质激励机制

在制定战略目标、营造愉悦氛围、构建参与机制时,很容易忽视物质报酬是大多数人从事工作的主要原因。物质激励制度是酒店最基本、最重要的激励制度,主要通过酒店的薪酬制度反映出来。成功的薪酬制度可以吸引优秀员工,降低员工流失率,促使员工努力工作。员工通过薪酬不但能得到生活保障,而且能实现自身价值及获得生活的乐趣。

2. 文化激励机制

优秀的酒店文化可以营造一种奋发向上的工作氛围,可以对员工产生激发、动员、鼓动和推进作用,从而使员工更加具有工作热情。酒店文化建设的关键在于如何传播文化理念,使其深入人心,只有这样才能对员工产生激励作用,形成酒店文化激励机制。酒店在确立核心价值观后,还必须强化员工的团队合作意识。为了加强员工的团队合作意识,酒店要明确每个员工为实现目标应遵循的行为准则、权利与义务;同时,要加强民主管理,鼓励员工参与酒店的经营决策,从各方面加强员工的主人翁意识。此外,酒店要利用内部正面的或负面的、积极的或消极的、成功的或失败的重大事件,从文化的角度进行认真细致的分析研究,总结出其积极的影响和失败的原因;利用事件总结出的经验和教训在员工中进行大力渲染,给员工带来心理上的震动,给员工留下深刻的印象,从而使员工认识到酒店文化的重要作用,并能自觉地贯彻落实和推广弘扬。

3. 竞争激励机制

竞争往往在不确定环境下进行,伴随着机会、要求与压力。适度的压力能够产生积极



的影响,促使员工超常发挥。因此,在保证竞争适度性与公平性的情况下,竞争能对员工起到显著的激励作用。实践证明,理论上的自由竞争是一种简化和理想的产物,现实中的竞争并非只是一种简单或单一的压力,而是很多压力的组合。竞争在按其自有规律运作时,因受人为因素等多方面影响而存在不公正性,故酒店管理者在利用竞争压力激励员工时,要尽量使竞争在公平的规则及操作下运行,否则竞争只是一种形式,浪费人力、物力。

4. 领导激励机制

员工的积极性能直接影响酒店服务工作的绩效,员工积极性的提高离不开领导对员工的有效激励。领导的职能就在于通过为员工排忧解难、激发热情、鼓舞斗志,使员工以最大的努力自觉地为实现组织目标做出贡献。美国管理学家孔茨、奥唐奈和韦里奇认为,领导是一种影响力,是对人们施加影响的艺术或过程,从而使人们情愿地、热心地为实现组织或群体目标而努力。由此可见,酒店管理者的综合素质和领导水平直接影响员工的主动性与创造性。领导激励机制的作用在于领导可以将下属的个人需要和工作绩效有机地结合起来,为员工提升绩效进行有效的指导、协调与激励。

思考与讨论

苦恼的吴某

浙江金华某酒店经过近 20 年的发展,已在本地区具有一定的知名度。酒店总经理吴某作为酒店的创始人和所有者,一直以来依靠自己的判断与决策指引酒店的前进方向,对于酒店的大小管理事务几乎事必躬亲,500 元以上的任何花费都要亲自批示,发现地面不整洁也要亲自批评处理。在谈到为什么不能放心地将日常管理事务交给副总负责的时候,吴某总是认为聘请的副总素质不高、能力不够,只有自己对酒店最了解、最能管好。为了能够将所有的事情处理好,吴某每天很早就来到酒店,大部分时间穿梭于各个部门,以对部门员工的工作进行现场指导。部门主管及其他管理人员把原本属于自己职责范围的工作也推给了吴某,基本上所有的事情都要吴某拍板,而一旦吴某有事情离开酒店一段时间,酒店的服务质量与工作效率就会下降。对于部分员工来说,吴某离开酒店的时间意味着“放假”。为了保证按照自己的意愿经营并达到理想的目标,吴某不敢离开酒店,几乎没有休息的时间,天天操心不已,时时忙碌不已。尽管吴某喜欢大权在握所带来的那种满足感,而且他一贯认定,唯有如此才能保证事情做得使自己放心与满意。不过他也发现,如果不想方设法发挥其他管理者的作用,就可能让自己每天陷于琐事当中,也就不可能有充足的时间来考虑酒店未来的发展战略。曾经,吴某试图通过授权的方式让管理人员承担更多的责任。但效果并不理想,似乎许多管理者都有意把权力交还给他,因为管理者还是事事请教,需要关注的事情似乎比以前还多。有一次,吴某与某著名大学教授交流,他抱怨说:“管理人员似乎就不想承担责任,也没有自己的主见,企业缺乏值得重用的人才。”

问题:

- (1) 总经理负担过重的根源是什么?
- (2) 如何授权才能激发员工的潜能?



复习思考

1. 人力资源具有哪些基本特征？
2. 人力资源管理的目标是什么？
3. 如何构建人尽其才的管理平台？
4. 酒店人力资源管理的主要内容是什么？
5. 人力资源管理的理论基础是什么？
6. 人力资源管理经历了哪些发展阶段？
7. 酒店人力资源管理应确立怎样的基本理念？