

酒店人力资源管理概述

引言

酒店员工的态度、能力与行为直接决定酒店的服务水平，从而显著影响酒店的经营绩效。如何对人力资源进行有效管理，对酒店构建持续竞争力具有重大意义。本职工作是一个人追求理想与实现事业的基本平台。绝大多数酒店员工都有发挥自身潜力与实现自身抱负的愿望，酒店能够满足员工的自我实现需要是其努力工作与快乐工作的最大动力。因此，酒店的人力资源管理工作必须以人为本，从个人需求出发，注重人岗匹配，权衡每项工作对人的知识、能力与价值观的要求，让每个人在追求自我实现需要的同时，有效达成组织的目标。

学习目标

- ① 掌握酒店人力资源管理的内涵
- ② 掌握酒店人力资源管理的内容
- ③ 理解人力资源管理的理论基础
- ④ 了解人力资源管理的基本趋势
- ⑤ 掌握酒店人力资源管理的理念
- ⑥ 理解酒店人力资源管理的目标

第一节 酒店人力资源管理的基本内涵

知识经济时代的到来使得人才成为最重要的资源。人力资源决定着其他资源的有效开发和利用，完善的人力资源管理体系是提高酒店整体品质与增强酒店活力的根本。酒

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



店经营者把人力资源管理放在重要的战略地位，努力营造吸引、培养、用好、留住人才的良好环境，有利于提高酒店人才队伍整体素质和增强酒店的竞争力。酒店行业应大力倡导人力资源理念，视人力资源的开发与管理是“投资”而非“消费”，努力提升人力资源的价值，实现酒店人力资本的增值，促进酒店的长远发展。为了更好地理解人力资源在酒店整体管理中的地位与作用，就必须了解人力资源的概念与基本特征，明确酒店人力资源管理的内涵与主要内容。

一、人力资源的概念

为了确保酒店有合适的员工高效地完成工作任务，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、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，酒店管理与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。著名的管理学家彼得·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；管理者可以利用其他资源，但人力资源只能自我利用，因为人对自己是否工作拥有完全的自主权。^①随着管理实践的不断深化，学者对于人力资源的概念有了更为广泛与深刻的理解。关于人力资源概念的主要阐释有：（1）人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和；（2）人力资源是包含在人体内的一种生产能力，若该能力尚未发挥，它就是潜在的劳动生产力，若该能力已经充分使用，它就成为现实的劳动生产力；（3）人力资源是指一切具有为社会创造物质与文化财富，为社会提供劳务与服务的人；（4）人力资源是指一定社会区域内有劳动能力的适龄劳动人口和超龄劳动人口的总和；（5）人力资源是指存在于人身上的社会财富的创造力，就是人力可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识；（6）人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口的总和。

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

^① 赵曙明. 中国企业集团人力资源管理战略研究. 南京：南京大学出版社，2003，52～53



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力素质的综合反映。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）、文化观念以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。酒店业人力资源结构主要表现在三个方面^①：

（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。我国许多酒店经营者偏好“重使用轻开发、重结果轻过程”的育人观与用人观，这不仅无法适应酒店持续发展的要求，而且影响员工自身的健康成长。（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。由于我国各区域旅游及经济发展水平的不同，在管理理念上也存在差异，就形成了目前区域发展不平衡的现状。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。从目前的酒店业发展现状来看，因为各区域经济发展水平的不同步，必然会出现人力资源配置的阶段性差距。从长远发展角度考虑，随着我国加大西部、东北等其他区域的开发力度，必将促进当地酒店业的发展，并且把人力资源作为战略支撑要素，所以我国酒店人才将会在全国各区域呈现动态性流动趋势。而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。

^① 邹益民，周亚庆，谷慧敏等. 中国旅游业“十一五”旅游饭店人才规划. 国家旅游局，2005



在彼得·德鲁克提出人力资源概念以后，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、人际关系以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，没有梦想与信任，所有员工都将沦为修理机器的员工。^①“定位”之父杰克·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，本人成为被追随者，而没有追随者，就不会有领导力。^②因此，酒店人力资源效力能否得到充分发挥，在很大程度上取决于酒店对其管理的有效性。人力资源管理是酒店整体管理的最重要组成部分之一，其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。^③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，本书将酒店人力资源管理的概念界定为：基于正确的人才理念，综合运用管理的原理，对酒店各层次、各类型的从业者从招聘、培训、职业生涯、组织调配、劳动合同、绩效考评、报酬体系、工作环境等方面实行全过程、全方位的管理，充分开发员工潜力与发挥员工主动能动性，使人尽其才、才尽其用、人职匹配，满足员工需要，达成组织目标，实现组织与员工的共赢。

二、人力资源的基本特征

管理的对象包括人、财、物、时间、信息等，但最重要的是人。人是生产力中最活跃、最积极的因素，人具有自觉的能动性，本身也孕育着很大的创造力。人力资源与其他资源相比，具有以下几个基本特征。

（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，自出生之日起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。

（2）开发对象的能动性。与物力资源、财力资源、信息资源、技术资源等相比，能

^① 汉迪. 大师论大师：汉迪解读13位管理大师. 汪芸译. 北京：中国人民大学出版社，2006，51

^② 杰克·特劳特. 什么是战略. 火华强译. 北京：机械工业出版社，2011，128～134

^③ 张四成，王兰英. 现代饭店人力资源管理. 广州：广东旅游出版社，1998，2



动性是人力资源最重要的特征。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，在被开发过程中，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。

（3）个体素质的差异性。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，只要具备基本的劳动能力与道德品质就行了，而对酒店总经理等高层管理者的素质要求则非常高。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）人力价值的难测性。组织难以测度员工个体所拥有的能力，只能通过考试制度、技能鉴定、从业经历等加以判断。但是由于考试制度本身的缺陷、技能鉴定难以科学化等原因，使得人力资源价值难以度量，这在一定程度上导致人力资源开发与管理的难度。

（5）使用过程的时效性。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岁到45岁是科技人才的黄金年龄。因此，人力资源的开发与使用必须把握最佳时机。

（6）闲置过程的消耗性。人力资源与物质资源的又一个明显区别是，他们处于闲置状态时，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。这是人力资源用以维持生命所必不可少的消耗。

（7）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。

（8）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。

三、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、流人等六个方面。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

引入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，但目前相当一部分酒店存在着招工难和员工不稳定的现象。这与社会上对酒店行业的偏见不无关系。在很多地区，认为酒店业是吃青春饭的行业，是伺候人的行业，是不稳定的行业。因此，在我国酒店业中，鲜有像欧美国家那样白发苍苍却风度翩翩、热情洋溢的前台酒店职员。因此，如何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，可以考虑的措施包括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，如果人选合适，那么育人、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) 选人者具有足够的能力。如果选人者不能识别谁是合适的人选，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”，针对员工的每一次晋升，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，而每一项培训，都是为了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。^①

^① 赵曙明. 中国企业集团人力资源管理战略研究. 南京: 南京大学出版社, 2003, 176~177



(四) 用人

用人指的是酒店采取有效的激励手段,充分调动每一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。人们的专长和能力只有与他们的工作要求和职位相一致时,才能得到充分发挥,这就要求酒店人力资源管理部门遵照量才适用的原则。所谓量才适用就是根据每个人的专长、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,其次还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。

希尔顿酒店集团的创始人康拉德·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。他非常信任与尊敬被提拔的员工,让他们在各自的岗位上发挥聪明才干。正是由于他对员工的信任、理解与尊重,使得酒店拥有一种温馨、协作的工作环境,创造了一种愉悦的工作氛围。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,让大家合力把一个个美梦变成现实。

(五) 留人

留人指的是酒店采取合理有效的措施,留住有价值的员工。这些措施包括酒店制度设计、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。“千军易得,一将难求”,随着优秀人才对酒店发展的重要性不断上升,酒店间的人才竞争愈发激烈,“挖人”、“跳槽”的现象频频发生,人才流动越来越频繁,常常给人才流失的酒店造成巨大损失,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,也需要促进员工的合理流动。人才流动机制的合理性,主要是指酒店在没有违反劳动合同的情况下,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,它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,既增加人才的自身价值,又可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”。在完成选人环节后,该集团会对员工展开持续、系统的培训与指导,并通过创造宜人的工作氛围,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。

第二节 酒店人力资源管理的发展态势

人力资源管理思想的正确与否，直接影响到酒店员工的态度、行为与绩效。酒店管理者要对员工进行卓有成效的管理，就必须了解人力资源管理的理论基础与发展阶段，并根据酒店所处的内外环境变化，把握人力资源管理的发展趋势。

一、人力资源管理的理论基础

酒店管理者关注的重点是如何引导员工的行为，以使其完成组织赋予的职责，因此，需要进一步分析人的行为产生的原因。而理解人的行为产生的原因，就要明白“人是什么”。在人力资源管理实践中，任何管理者心中都存在一个关于人性的认识，他们根据人性的认识来采取相应的管理手段。尽管管理者在进行员工管理工作时，明白要依据客观实际，但其对于人性的认识往往有很大的主观性，而这可能与客观实际不完全吻合，因此，不同管理者对于人性的认识其实是其对于人性的假设。要明白不同管理者的言行与风格，就必须明白他们对于人性的基本假设。管理者对于员工的一些基本假设，如他们是否热爱本职工作、是否值得信赖、是否具有主观能动性，成为其开展人力资源管理工作的基本依据。因此，人性假设理论为探究人力资源管理工作提供了一定的理论基础。人性假设理论是对影响人的工作积极性的最根本人性因素进行研究和探索所形成的理论成果，它是对人的工作行为中的动力源泉与追求对象的系统认识。人性假设理论是管理学者对于人性问题探究的结果，是对人的本质特征所作的理论假定。因此，人力资源管理理论的形成与发展，在很大程度上受到人性假设理论的影响。^①关于人性假设，得到广泛认可的主要有四种，即经济人、社会人、成就人（自我实现人）和复杂人假设。

（一）经济人假设

经济人假设是西方管理思想形成初期的一种人性假设。它认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，人都要争取最大的经济利益。人由经济诱因而引发工作动机，因而人在组织中是被动地受组织操纵、激发和控制的。美国工业心理学家道格拉

^① 张小林. 人力资源管理. 杭州: 浙江大学出版社, 2005, 25



斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 在《企业的人性面》一书中, 对以经济人假设为基础的传统观点进行了概括, 称之为 X 理论。其主要内容为: 一般人天生懒惰, 厌恶工作, 总是尽可能少干工作; 多数人都没有雄心大志, 无进取心, 不愿负责任, 而宁愿接受他人指挥和管理; 人生来以自我为中心, 对组织的要求与目标不关心; 人是缺乏理性的, 本质上不能自律, 但又容易受他人影响。因此, 对大多数人必须实行强制、控制、指挥和以惩罚相威胁, 以使之为实现组织目标做出充分的贡献。由这种人性假设所导出的管理方式为: (1) 以经济报酬获得员工的效率和服从, 对消极怠工的员工采取严厉的惩罚, 以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工; (2) 管理的重点是提高员工的劳动生产率, 完成工作任务; (3) 制定严格的工作规范, 加强规章制度管理; (4) 组织目标的实现程度取决于管理人员对员工的控制。

经济人假设是西方早期企业管理 (包括人事管理) 思想和实践的基础。由著名的“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 及其同伴所创造的科学管理理论和实践则是全面而具体地将这种人性假设理论运用于企业人事管理的典型。在 20 世纪初的相当一段时期内, 科学管理理论和方法极大地提高了劳动生产率。据估算, 仅实行计件工资制一项, 就至少使当时的劳动生产率提高了 25%。科学管理思想在西方企业管理和人事管理发展中, 具有极为重要的指导意义。尽管因其以经济人假设为基础, 相对忽视人的情感需求, 受到过人们激烈的批评, 但是, 科学管理的一些原则和方法在现代企业管理中仍得以沿用和发展。因为劳动是谋生的首要手段, 这使得经济动机在促使人们积极工作中依然持续发挥着重要作用。

(二) 社会人假设

社会人假设的基本观点是: 人们在工作中不仅关心物质需要, 也重视友谊、尊重、关怀等需要, 即人具有社会交往需要。人际关系是形成人们身份感的基本因素, 人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激发人的工作积极性。经济人假设在某种程度上揭示了人类内心的动物性本能, 体现了自我的保护与利益追求, 但这种假设忽视了人的社会性, 从而必然与社会实践有一定脱节, 难以解释互惠合作与利他行为等社会现象, 难以实现个人与组织长期利益的有效协调, 因此, 在应用上具有局限性。^①一般认为, 社会人假设是由美国社会心理学家乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo) 开始于 1924 年的霍桑实验的基础上提出的。生活在一定社会的人, 必然受到社会历史、文化、政治、经济的影响而打上社会的烙印。行为管理理论学者认为人是生活在社会中的“社会人”,

^① 朱富强. 现代经济学中人性假设的心理学基础及其问题——“经济人”假设与“为己利他”行为机理的比较. 经济学家, 2011 (3): 49~58



除了对温饱的要求之外，人不可避免地要受到所处的社会环境、亲人、教育等影响。如果人是孤立存在的个体，那么人与人之间的合作、人与人之间的影响，甚至是人与人之间的排斥也就成为空谈，那么人力资源管理理论中的类似团队合作理念也就失去了自身的意义。

根据社会人假设理论，社交需要和尊重需要是激发员工的最强大动力。管理者应活跃于员工之间，了解员工的要求和思想感情；鼓励员工多进行交往，随时调整 and 解决下属之间的矛盾，以健康积极的企业文化来融洽员工关系；倡导相互尊重、信任的人际交往，营造一种充满关爱、友好的交往氛围，力争培养员工的归属感和整体感。同时，企业管理实践证明，一旦员工感知到组织的充分信任，即使把各项工作标准调高，他们还是会尽力去完成任务。现在许多企业喜欢以组建任务团队的方式来实现目标。这种方式有助于参与其中的员工增强彼此之间的信任、沟通和尊重，把个人利益融入到团队利益中去，其对企业的归属感和自豪感也就水到渠成了。酒店管理者可通过组织各种集体活动来满足员工的社会人需求，以及通过日常的关怀来培养员工对组织的心理归属感。

（三）成就人假设

“成就人”亦称“自我实现人”，是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）首先提出的一种人性假设。成就人假设认为，员工更注重自我实现，只有当他们的才能和潜力充分发挥出来后，才会感到最大的满足。所谓自我实现是指个人才能得以充分展示，个人理想与抱负得以实现，以及人格趋于完善。这种假设认为自我实现是人的最高层次需求，只有使每个人都有机会将自己的才能发挥出来，才能最大限度地调动人的积极性。道格拉斯·麦格雷戈总结并深化了“自我实现人”假设，结合管理问题，提出了Y理论。Y理论的基本观点是：一般人都是勤奋的，只要环境条件合适，人是乐于工作的；人对工作的态度取决于对工作的理解和感觉；人在工作中具有自我指导和自我控制的愿望与能力，外来的控制和惩罚不是驱使人们工作的唯一手段；大多数人都具有相当程度的想象力、独创性和创造力，只要不为外界因素所控制，这种想象力、独创性和创造力就会得到正常发挥；在适当条件下，一般人都主动承担责任；在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。根据Y理论，现代组织应采取的管理方式为：（1）尽量使工作富有意义和挑战性，使人们从工作中得到满足和自尊；（2）管理者的主要职责就是要创造一个允许和鼓励每位员工都能从工作中得到内在奖励的工作环境，让员工自我激励，使个人需要与组织目标自然和谐地统一起来。

推崇经济人假设的管理者在激励方式上过分强调金钱刺激、物质激励，即在工资报酬、工作条件、福利待遇上下工夫，其关注焦点是员工工作的外部条件，亦被称为“外



在激励”。而“内在激励”关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，即现有工作能否使员工产生兴趣爱好，能否满足其求知、求美的欲望，能否使其在工作中发挥潜力与取得成就，能否满足其自尊和自我实现的需要。显然，内在激励比外在激励更深刻、更持久。近三十年来，在发达国家中方兴未艾的“工作重新设计”即“工作扩大化与工作丰富化”，以及企业内的民主参与制度、自我培训计划等，都是通过提高工作生活质量，满足员工的高层次需要，以调动其工作积极性。

根据成就人假设理论，管理者应赋予员工一定的权利和责任，使他们能够感觉到上司看重、信任他们，使员工的工作动力自然被激发出来，进而表现出超乎寻常的自信，释放出更大的潜能。因此，酒店管理者主要可以采取两种途径来激发员工的工作热情：（1）让员工参与管理工作以激发其工作热情。通过让下属在一定程度上参加组织的决策过程和各项管理工作，使员工更好地体会自己的利益与企业利益密切相关而产生的责任感，以及建议被采纳和实施而带来的成就感。（2）用授权来激发员工的工作积极性。通过有效授权使员工更多地参与到组织的运作和决策中去，充分发挥员工的个人特长，充分体现员工的个人价值，以增强员工的责任感和主人翁意识。

（四）复杂人假设

复杂人假设的基本观点是：人们的需要是多种多样的，并且会随着人的成长和生活处境的变化而变化；人们有需求偏好并不是说其他需要不重要，而只是一个主次问题。因此，即便是同一位员工，在不同的时间和环境下，也会有不同的需求，而且随着年龄、知识和个人事业的发展，其偏好会发生变化，激励手段当然要相应改变。

在复杂人假设理论的基础上，美国日裔学者威廉·大内（William Ouchi）提出 Z 理论。Z 理论也称作权变理论，它是 20 世纪 70 年代才出现的一种管理理论。Z 理论认为：组织的管理应根据其所处内外部环境的变化而变化，世界上没有一成不变的、普遍适用的“最佳”管理理论和方法。如果说科学管理理论采用的是“假如 X，那么 Y”的表达形式，那么 Z 理论采用的就是“假如 X，那么 Y，但只有在 Z 的情况下”，其中 Z 为环境变量。

从人力资源管理角度分析，由于人们是怀着各自不同的理由加入某个组织与承担某项工作的，因此一个人在不同单位、不同部门工作时，其工作动机和需要也是不同的。针对人的这种复杂性，酒店管理者可采用的管理方式为：（1）应该善于发现员工的个体差异，因人而异地采取灵活多变的管理方式；（2）为了提高员工的工作积极性，管理者的领导方式也应该有较大的弹性；（3）管理者要努力发现员工没有得到满足的需要，并力争使员工得到真正满足，而且当发现员工某种需要一时难以满足时，还可采用培训、



教育、组织文化影响等手段改变员工的兴趣偏好，以有利于组织目标的实现。

二、人力资源管理的发展历程

人力资源管理的发展历程，实质上是对人力价值认识的不断深化过程。

就管理理论的发展历程看，大致经过了经验管理思想、科学管理思想、行为管理思想、定量管理思想与权变管理思想阶段。结合管理理论的发展以及众多学者的研究脉络，本书将人力资源管理思想的演进划分为四个阶段。



（一）劳动关系管理阶段

在劳动关系管理时期，在大多数管理者的心目中，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，管理者逐渐开始尝试改善工人的生产条件与生活条件。该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，管理的有效性主要取决于管理者个人的素质。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、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，其主要特征是，家庭成员是酒店的主人，其他员工均为临时雇佣；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。^① 科学管理的逐步普及，促进了工作专业化程度与劳动生产率的提升，但劳资之间的矛盾并没有得到真正改善，因为员工感受不到来自组织的关怀与尊重。

（二）人际关系管理阶段

人际关系管理阶段是人力资源管理思想的形成阶段，该阶段推崇社会人和成就人（自我实现人）的人性观。其基本理念是：（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，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，重视人际关系协调。在 19 世纪晚期和 20 世纪早期，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）等就认识到人的因素对于一个组织成功的重要性。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

^① 陈绍友，林增学，李俊．饭店人力资源管理．重庆：重庆大学出版社，2003，11



工作。他们都具有一个共同的信念，即人是组织最重要的资产，组织应该对人进行适当的管理。^① 霍桑实验在一定程度上证明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·梅奥带领的团队在 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以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，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。该阶段企业在人性观的认识上呈现多元的观点，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，组织是一个具有反馈特性的开放系统，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系统，组织是一个外部环境相互作用、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。管理者必须时刻关注内外环境的变化，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各种举措层出不穷，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，但并不认为是战略性资源。在企业战略形成过程中，往往把人力资源因素放在相对次要的位置。从 20 世纪 70 年代至今，人力资源管理逐步迈向战略性人力资源管理阶段，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的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，复杂多变的环境迫使企业经营者认识到战略与环境匹配的重要性，并逐步认识到不存在普遍适用的管理方法，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，大多数管理者比较

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯，玛丽·库尔特. 管理学. 第 7 版. 孙健敏，黄卫伟等译. 北京：中国人民大学出版社，2004，37



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。^① 战略的成功在很大程度上必须依托自己的资源禀赋,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,一流人才是最稀缺的战略资源。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与目标相一致。^② 酒店必须把人才当作资产看待,用发展的眼光来确定如何分配人力资源,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、洞察力与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。

三、人力资源管理的基本趋势

(一) 市场化

企业经营实践不断证明,市场竞争机制终将渗透到组织的各个层次与各个部门,市场化将成为人力资源管理的重要趋势之一。人力资源管理是市场经济的产物,对劳动力市场的依赖性将逐步加大。对组织而言,无论需要什么类型的员工,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,把组织需要的人才从其他单位“挖”过来。至于不符合需要的在职人员,则可通过引入“优胜劣汰”的市场竞争机制,迫使其重新进行职业定位或另觅其他就业机会。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,使所学专业既与自己的兴趣与特长相符合,又与劳动力市场的需求和将来的就业机会结合起来。^③

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。而国际酒店业巨头的纷纷进入,更是给我国的酒店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。人力资源的开发是关系到整个酒店业发展的关键因素,其市场化过程涉及行业内的各个部门和组织,

^① Barney J B. *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Management, 1991, 17(1):99~120

^② 杨云. 国外接待业人力资源管理研究评述. 旅游学刊, 2006 (2): 82~88

^③ 邱艳. 现代人力资源管理的新趋势. 中山大学研究生学刊(社会科学版), 2000 (1): 50~54



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

企业竞争归根结底是人才竞争，人力资源职能将在战略形成与战略执行上得到越来越充分的体现，人力资源专家或经理将逐步实现从事务人员到战略伙伴、行政专家的角色转变。能否最大限度地开发员工的潜力，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。因此，经营者必须对人力资源从战略上予以重视，切实转变观念，把员工视作宝贵的战略资源，而不能仅将其视为劳动工具。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，不断满足顾客的需要。而具有环境洞察力的高级管理人才与复合型人才非常紧缺，因此，在战略决策方案正式出台之前，要先确保现有人力资源能够支撑战略的有效执行。

(三) 国际化

全球经济日趋一体化，一方面市场的空间增大了，将有利于我国本土酒店集团拓展海外业务，以便更充分地利用国内外两种旅游资源、两个旅游市场，优化旅游资源配置；将有利于引进新的酒店运行机制，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，我国本土酒店集团将面临进一步的挑战，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，这意味着国际竞争国内化的进程加快，中外酒店集团的竞争将进一步升级。我国酒店业经过二十多年的发展，尽管在经营和管理上日益与国际接轨，取得了长足的进步，但是与国外著名酒店集团相比，我国本土酒店竞争力明显不足，如体制不顺、机制不活、规则不全、规模偏小、产品类同、人才队伍储备不足等。在优胜劣汰的竞争法则下，竞争力弱的企业最终将被逐出竞技场，丧失生存的空间。

我国酒店业要做大做强，必须提升国际竞争力。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，人力资源管理的国际化是大势所趋，在未来市场竞争中需要关注以下方面：（1）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；（2）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，并培养、引进、使用高素质的人才；（3）跨文化的人力资源管理成为重要内容。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，制定适合于来自不同国家、



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

随着计算机技术、网络技术和通信技术的发展及其在人力资源管理中的运用,酒店管理者逐渐认识到高科技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。越来越多的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。在 ERP (enterprise resource planning) 系统中,设计了专门的人力资源模块(HR 模块),以推进人力资源管理工作的网络化。例如,美国万豪集团(Marriott)信息网络平台运作的成功,虽然得益于信息技术、互联网的发展,但更重要的是万豪集团信息网络平台先进的设计思想与丰富及时的内容。当然,对于人力资源管理网络化管理平台的投资必须要注意与人员技能、企业规模、领导意识、企业文化、激励制度等因素的协调,尤其对于新建酒店来说,只有业务发展与人力资源数量增长到一定规模时,才有对网络技术进行较大规模投资的必要。

(五) 法制化

市场经济必须以法制化为基础。我国近年来颁布与实施的一系列法律、法规,大多数与推动改革开放、促进市场经济发展有关。相关人力资源管理办法的出台,必然要求企业人力资源管理走向规范化与法制化。随着劳动法与劳动合同法的制定、修订与实施,给酒店人力资源管理实践提出了极大挑战。在没有法制的约束下,大多数酒店经营者基于企业利润最大化的原则来管理员工,出于减少劳动力成本支出的考虑,可能会损害员工的利益;但法制化的要求则会在一定时期导致劳动力成本的持续上升,因此以前部分不合理但合法的员工管理措施只好被迫放弃,酒店管理者必须适应这种变化。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、不得歧视妇女、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,且不损害国家利益。

(六) 外包化

为了保证有更多的精力聚焦于人力资源核心业务的管理,人力资源业务外包(outsourcing)必将成为很多酒店的选择。通过与一些具有更好的人力资源管理技能的机构进行战略合作,酒店可以提升人力资源管理的效率。但是,企业应注意,与核心能力有关的人力资源业务一般来说不应该外包,否则就可能给予竞争者机会,削弱企业独特能力的优势地位。在人力资源业务外包时,必须避免潜在的风险,因为不恰当的外包可能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,必须把握两个要点:一方面是可以外包不属于核心能力的业务活动;另一方面是企业必须有能力把自



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到酒店的整体文化中去。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,某些临时性、辅助性或替代性的工作岗位的劳动力需求,可以选择劳务派遣的形式,即由外部的劳务派遣单位负责劳动者的招聘、甄选、考核、录用、支付员工薪酬、缴纳社会保险等劳动管理事务工作,酒店通过向劳务派遣单位支付派遣服务费,获得劳动力的使用权,从而将“非生产性”劳动管理事务剥离出去,提升自身的效益。

(七) 人本化

人本化即以人为中心,是指酒店要树立与贯彻以人为本的理念,充分认识人是酒店管理活动的第一要素,使人性得到最完美的发展,成为酒店人力资源管理的核心。倡导人本化,就是要把人放在企业的中心地位,使员工得到尊重和信任,使企业拥有一种良好的氛围和环境。通过尊重员工的价值,不仅从物质上而且从精神上建立酒店与员工间的感情,最终形成一条令人满意的价值链:满意的员工造就满意的顾客,满意的顾客带来满意的效益。

人本化的要点包含三个层面:(1)企业即人。企业是由人组成的集合体,企业无“人”则“止”。因此,酒店管理者应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。(2)企业为人。企业的存在和发展的宗旨是为了满足社会不断增长的物质和文化生活的需要,同时也是为了提高员工的工作和生活质量。(3)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。如果酒店领导者的眼里只有几个“人才”,不尊重与关心其他员工,那么这个酒店很有可能因为“人才”的流失而陷入非常被动的境地。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

从事不同职业的人需要掌握不同的职业技能。由于酒店是典型的服务性企业,而且许多工种都需要经历实践性很强的服务过程,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,同时也必须具备良好的服务意识,以满足目标顾客对“酒店人”的职业化要求。只有具备良好的服务意识与服务技能,才能真正让顾客感觉到“宾至如归”。

人力资源管理的职业化是提升酒店服务质量的必由之路,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。工作是否真正快乐，最终还是取决于员工自己。如果没有积极的心态，员工就无法品味到工作的快乐。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。

第三节 酒店人力资源管理的根本目标

观念支配行动，态度决定行为。要有效实现人力资源管理的目标，不仅必须树立正确的人力资源管理理念，而且需要明确人力资源管理的基本任务。

一、人力资源管理理念

酒店人力资源管理强调的是“以人为本”，给员工以更大的发展空间与更多的关爱，从而增强员工的凝聚力与工作积极性。在酒店人本管理中，对外须“顾客第一”，对内则须“员工第一”。因此，酒店应根据目标市场、经营情况以及管理中出现的各种问题，把用人之道放在首位，敢于用人，善于用人，本着尊重人、关心人、理解人、信任人、帮助人、培养人、爱护人、激励人的原则^①，激发员工的潜能与增进员工的忠诚度。

（一）战略理念

酒店业隶属劳动密集型行业，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。过去所谓的“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，相应的负责部门被称为“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，而且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。在时间上，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。在人才开发上，要有计划、

^① 王泽光. 中国旅游饭店的机遇与发展：论加入 WTO 后旅游饭店的走向. 北京：中国旅游出版社，2002，219



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,人力仅仅被看成是被动的生产要素和用来达到利润目标的工具而加以组织控制。事实上,人作为一个有自尊的生命体,是一种资源。人力资源与其他物质资源的不同之处就在于它是动态的、主动的、可以开发的。人力资源是酒店经营的首要资源,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,其服务的优劣程度决定着酒店经济效益的高低。所以,在市场经济条件下,酒店要想在激烈的竞争中站稳脚跟、打开局面,就必须努力提高服务质量,不断提高整体素质,增强组织活力,创造著名品牌。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。企业素质归根到底是人的素质,至于企业的活力,其源泉在于员工积极性的充分发挥。所以,酒店经营成功与否,其关键在于人力资源的开发与使用。

(三) 投资理念

人力资源是一种能动的且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,我国有相当一部分酒店的领导层,把培训、工资、福利仅仅看作是成本,因而,在管理中往往表现对人力成本投入方面的精打细算,对人力资源产出管理方面的无所作为,片面追求减员增效,压缩工资与福利支出,减少培训费用,致使员工疲于加班加点、精神恍惚、情绪低落,导致员工素质低下,组织凝聚力下降,优秀员工流失率增高。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,“将欲取之必先予之”,要想员工积极而有效的工作,就必须保证员工的正常收入,提高员工的生活质量。“磨刀不误砍柴工”,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

在人事管理年代,酒店往往把规范员工的行为作为员工管理的重心,强调“大河有水小河满,大河无水小河枯”,强调集体的利益和企业的利益高于一切,酒店的事最小也是大事,个人的事最大也是小事,要求员工个人的行为必须服从企业的目标,结果导致酒店员工潜力巨大、动力不足的状况。彼得·德鲁克认为:“组织的效率,来自于组织中



每一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，如果不能充分地发挥个人的才能，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，让酒店业态多元化，让市场需求多样化，各种创新的思维与开发的手段，就有了无限的施展空间。当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困难与挑战，圆满结果的取得往往归功于杰出人才的贡献。所以，酒店经营者要实现预期的宏伟目标，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，使员工能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。

案例 1-1 偏好给员工“上课”的领导

宁波某星级酒店总经理林风四十出头，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，并深深为其倾倒。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。更令他感到不解的是，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篇。当时，他认为林总说得非常在理，但走出办公室后，他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？

该案例说明，在领导与员工谈心的过程中，领导的“善听”比“善言”更重要。当员工提出见解时，甚至还未完全表达自己的观点时，领导的打断或教导行为实际上表现了对员工的不尊重，员工的自尊心会因而受到伤害，“以人为本”自然就无从谈起。

二、人力资源管理的目标

任何酒店人力资源管理的根本目标就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。具体目标包括如下内容。

（一）形成高效的人力资源组合

酒店要正常运转起来并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。因此，要通过科学的设置，使人力资源实现优化组合，做到职责分明、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

酒店应该充分有效地利用现有人才，对各类人员合理组织、安排和使用，使每个员工能充分发挥积极性、主动性，提高应有的劳动效率。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，因此，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。由于当前酒店从业人员队伍的年轻化，从业人员特别是高级管理人员素质缺陷等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，并吸引优秀人才从事酒店工作。

2. 战略布局

尽管很多酒店管理者已经认识到人力资源是组织的重要资源，但是他们没有认识到人力资源的时效性和流动性。为了保证酒店能够在长时期内拥有充足的、持续的人才资源，应该有一定的人才储备以适应各项业务发展的需要。因此，需要基于酒店的战略发展规划，做到有计划地培训、开发和利用人才资源，从长远考虑智力投资、队伍建设与业绩提升。



3. 职责分明

酒店应该通过科学的工作分析，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，以避免产生“有人有力不愿使”和“有些工作没人做”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，进而导致员工更多的参与感、更高的工作满意度和更少的精神压力的过程。^① 有效的人力资源管理机制必须能够充分激发员工的工作热情，提高员工工作成效，提升员工满意度。因此，酒店管理者必须认真探究如何提升员工工作效率与工作生活质量。

长期以来，许多酒店管理者不够重视员工工作生活质量，实际上，只有员工工作生活质量的改善与提高，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在快乐工作的过程中提升工作效率。为了提高员工的工作生活质量，酒店可以采取的举措包括：(1) 设置工作生活质量管理小组；(2) 全面了解与合理满足员工的个性化需要；(3) 重视员工情绪的管理；(4) 鼓励员工对组织决策工作的参与；(5) 构筑畅通的信息传递渠道；(6) 构建有效的授权机制。

授权是指管理者根据工作的需要，授予下属一定的职权，使下属在承担的职责范围内有权处理问题、做出决定，为管理者承担相应的责任。一句话，就是管理者将自己不必亲自做、下属可以做好的事情交给下属去完成。正确有效的授权，对于员工愉快而高效地工作具有非常积极的意义：其一，有利于提高下属的工作安全感。其二，有利于调动和发挥下属的工作积极性、创造性。管理者通过授权，可以增强下属的工作责任心和工作热情，激励下级奋发向上的动力。可以说，管理者调动下属积极性的能力，从某种程度上可以反映他的管理能力。其三，有利于改善上下级的关系。通过有效授权，使下属从层层听指令行事的消极状态，改变为各自负责的积极主动状态，使上下级之间的关系变成合作共事、互相支持的关系，从而有利于形成和谐友好的工作团队。因此，恰当

^① 胡君辰，郑绍濂．人力资源开发与管理．第2版．上海：复旦大学出版社，1999，5



的授权可以改善上下级关系，促进相互理解与信任，提高员工工作生活质量。

案例 1-2 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，升任酒店主管设备、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。由于吕彬对设备管理比较熟悉，他还是把主要精力放在工程部事务上，认为自己能够做得比现在的工程部经理更好，所以经常去工程部对一线操作工人进行指导，解决一些实际问题，或者直接下达任务，替代了现任工程部经理赵军的职责。时间长了，赵军就很少做决策，遇到需要抉择的事情时，都要请示吕彬。工程部员工的抱怨日益增多，因为要经常面临吕彬与赵军的直接指挥。上下级之间、员工之间的关系日趋紧张。

吕彬一边要处理工程部的具体事情，又要分管酒店其他的事情，忙得不亦乐乎。于是找到了刚从某著名大学 MBA 班学成归来、现主管人力资源的副总李凌，以寻求解决问题的策略。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。吕彬应尽量控制自己不去酒店工程部。在去之前，首先问自己：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。以后凡是工程部的任务，即使需要吕彬协助解决，也由赵军下达命令。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，吕彬基本上从工程部的日常事务中脱离出来，也有更多的时间处理其他更为重要的事宜。赵军慢慢地胜任了自己的本职工作，工程部有了更多的欢声笑语。

案例中的新任副总对接替自己的工程部经理不信任，很多工作不敢放手让他去做，想授权又不敢授权，有时候即使授了权，也经常插手，时间长了严重打击了接替者的积极性，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，于是责任又回到了吕彬的身上。此外，直接对工程部一线员工下达任务，越俎代庖，相当于剥夺了现任工程部经理的权力，工程部的一线员工受到多头领导，不知道该听谁的，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权限，共同承担了解决问题的责任，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）创造自动自发的工作环境

人力资源管理的重心并不在于“管人”，而在于“安人”，谋求人与职、人与事的最佳组合，安心、安稳、安乐为员工动力之源。“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，就是要通过各种有效的激励措施，创造一个良好的工作氛围，从而使员工安于工作、乐于工作，最大限度地发挥员工的聪明才智和创造能力。

1. 科学的管理机制

在人力资源开发过程中，酒店应坚持观念创新，制度规范、流程畅通、团结协作，通过内部晋升与外部人才引进相结合，依托完善和科学的管理机制，促进优秀人才脱颖而出，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

如果说各种规章制度、服务守则等是规范员工行为的“有形规则”，企业文化则作为一种“无形规则”存在于员工的意识中。企业文化可以比喻为行为的“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，告诉员工在组织里什么目标是最重要的，哪些是组织所倡导的，能够引导员工行为朝同一个方向努力。因此优质的企业文化，往往能减少人力资源管理的费用。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需要双向互动，才能达到双赢效果。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。所以管理者必须要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，让员工拥有一种“主人翁”的责任感。

三、人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务是指那些对于实现人力资源管理目标具有关键作用的管理体制与机制。为了有效提高员工的劳动生产率与工作生活质量，以及营造员工乐于工作的氛围，酒店需要努力完成以下基本任务。

（一）构建人尽其才的管理平台

管理平台，就是员工实现职业目标的空间、条件、路径与相应管理机制，表明组织将给员工职业目标实现提供怎样的舞台。

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,其目标是把优秀、合适的人才招募进来。只有通过公开招聘、公平竞争、公正录取才能使得人才脱颖而出,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

每一个工作岗位、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

酒店培养体系是一个系统工程,涉及组织体系、计划体系、制度体系、方法体系和评估体系。要行之有效、落到实处,关键在于建立一套有助于员工不断成长的机制。

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、修养三个方面来着手^①:(1)重视文化要素。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。(2)重视教育作用。酒店在市场

^① 张四成,王兰英.现代饭店人力资源管理.广州:广东旅游出版社,1998,37



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。(3)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

同一酒店的员工在能力上存在着较大的差异,而且不同岗位的员工,其能力要求也不一样。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、品质修养以及直接环境所导致的。这要求主管人员因材施教、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。根据酒店的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,还应重视对人才的系统性培养,打造有利于人才成长的环境氛围,可从企业价值观、愿景规划、人际沟通、学习氛围等方面着手,并实行员工报酬与当期经营业绩挂钩的制度。当企业增长到一定规模时,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。朱美拉(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,其中最为著名的就是迪拜“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:(1)系统的员工培训体系。朱美拉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。(2)“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,朱美拉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。(3)优



良好的成长环境。朱美拉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。集团岗位若有空缺，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。^①

（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也是最重要的激励制度，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。员工通过薪酬不仅能得到生活保障，而且能得到自身价值的实现以及获得生活的乐趣。

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，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是负面的、积极的或是消极的、成功的或是失败的重大事件，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。

^① 魏星. 饭店文化建设案例解析. 北京: 旅游教育出版社, 2007, 44~46



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，促使员工超常发挥自身的水平，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着不公正性，所以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

员工积极性的高低，直接影响酒店服务工作的绩效，而要提高员工积极性，就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。



本章小结

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。能动性是人力资源区别于非人力资源的最重要特征。人力资源开发与管理的重要意义是使酒店能够快速适应内外环境的变化，尤其是适应目标顾客需求的变化。没有满意的员工，就没有满意的组织绩效。因此，人力资源管理一直是酒店管理的重中之重。酒店人力资源管理是指对酒店各层次、各类型的从业者从招聘、培训、职业生涯、组织调配、劳动合同、绩效考评、报酬体系、工作环境等方面实现全过程、全方位的管理。人力资源管理的主要内容包括引人、选人、育人、用人、留人、流人等六个方面。在人力资源管理实践中，管理者往往根据其对于人性的认识来采取相应的管理方式。人性假设理论为人力资源管理的研究与应用提供了一定的理论基础，主要的人性假设包括四种，即经济人、社会人、成就人（自我实现人）和复杂人假设。人力资源管理经过了劳动关系管理、人际关系管理、开放系统管理与战略资源管理等四个发展阶段。酒店人力资源管理的根本目标就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，其具体目标包



括三个方面，即形成高效的人力资源组合、提高员工的工作生活质量与创造自动自发的的工作环境。



复习思考题

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. 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？
8. 结合实例，谈谈如何提高酒店员工的工作生活质量？



案例分析题

浙江金华某酒店经过近二十年的发展，已在本地区具有了一定的知名度。酒店总经理吴某作为酒店的创始人和所有者，已经六十多岁，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，每天的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。部门主管以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总，基本上所有的事情都要吴总才能拍板，而一旦吴总自己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，吴总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，吴总不敢离开酒店，几乎没有休息的时间，天天操心不已，时



时忙碌不已。尽管吴总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，就可能每天陷于琐事当中，也就不可能有充分的时间来考虑酒店未来的发展战略。曾经，吴总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，在吴总与某著名大学教授的交流过程中，他抱怨：“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？