

现代饭店

人力资源管理实务（第二版）

李明宇 主 编

牟 昆 刘 幻 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书立足于饭店人力资源管理过程中的具体业务和任务,分别从饭店员工的选聘与录用、员工激励与团队建设、有效沟通与领导艺术、职业生涯规划与管理等10个方面进行介绍。此外,在编写体例上采取“任务导向”模式,力求使内容系统全面且通俗易懂,能够充分体现理论与实践相结合的原则。

本书既可作为高等院校旅游与酒店管理专业或相关专业的学生用书,也可作为各类饭店的培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店人力资源管理实务 / 李明宇 主编. —2版. —北京:清华大学出版社, 2017
ISBN 978-7-302-45686-5

I. ①现… II. ①李… 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(2016)第 285841 号

责任编辑:施 猛 马遥遥

封面设计:常雪影

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62781730

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.75 字 数:388千字

版 次:2017年1月第2版 印 次:2017年1月第1次印刷

印 数:1~2200

定 价:29.80元

产品编号:

第一版前言



改革开放30多年来，我国社会经济始终保持着高速发展的态势，且在国际舞台上扮演着越来越重要的角色。在此背景下，作为第三产业的旅游业得到了长足的发展，现已成为我国重要的经济拉动产业之一。而饭店业作为旅游业的三大支柱之一，近几年发展得十分迅猛。伴随着知识经济时代的到来，饭店业的管理战略、组织架构、经营理念及服务方式等都发生了一系列变化。饭店业激烈的厮杀和竞争，其核心竞争力归根到底仍是人才的竞争。因此，做好饭店人力资源管理工作，培养适应新时期行业发展要求的管理型和服务型人才，将是饭店业迫切需要解决的突出和重要问题。

本书立足于饭店人力资源管理过程中的具体业务和任务，全面系统地阐述了饭店人力资源管理的基本概念、基本内容、基本方法、基本原理等。本书共分为十个学习项目，包括饭店人力资源管理导论、饭店组织职务分析与设计、饭店员工选聘与录用、饭店员工培训、饭店员工激励与团队建设、饭店员工绩效考核、饭店薪酬体系管理、饭店员工有效沟通与领导艺术、饭店员工职业生涯规划与管理及饭店劳动关系管理。

编者在编写本书过程中对以下几个方面进行了突破和创新：

首先，从内容结构上对饭店人力资源管理的框架重新进行设计和调整，抓住其中最关键、最实用的部分进行详细梳理。除了介绍饭店人力资源管理中的招聘、培训、激励、薪酬、绩效考评等基础研究内容外，还加入饭店员工职业生涯规划、饭店团队建设、饭店员工有效沟通与领导艺术等方面的内容，突破了以往该类教材的编写框架，从更实用、更新颖的角度拓展了饭店人力资源管理的范围和领域。

其次，在编写体例上采取“任务导向”的教学模式。全书共分为十个“学习项目”，每个“学习项目”中还细分为若干个“学习任务”。每个“学习任务”中包括知识目标、技能目标、课前导读、开篇案例、知识链接、案例分析、单元小结、实训任务及复习思考题等环节，内容结构系统全面且通俗易懂，充分体现了理论与实践相结合的原则。

最后，本书引用了国内外优秀的研究成果，并通过到饭店人力资源部一线进行实际调研，掌握第一手资料，着力研究饭店企业人力资源管理在实际工作中的运用。同时，在编写的过程中运用了大量案例、图表、拓展阅读材料及相关制度规范文本等，丰富了相关内容的知识点，更突出本书的实用性。

本书既可作为高等院校旅游与酒店管理专业或相关专业的学生用书，也可作为各类饭店的培训用书，还可作为旅游与饭店人力资源工作人员的参考用书。本书由李明宇担

任主编，牟昆、阎文实担任副主编。具体写作分工如下：学习项目一、学习项目三、学习项目四、学习项目七、学习项目九由李明宇编写，并负责全书总体框架的设计、审订及统稿工作；学习项目二、学习项目五、学习项目八由牟昆编写；学习项目六、学习项目十由阎文实编写。

编者在编写本书过程中，借鉴并引用了国内外诸多专家学者公开出版及发表的著作、论文等相关文献，并在本书的参考文献中列出，在此谨向以上作者致以诚挚的谢意。同时，真诚感谢清华大学出版社和北京龙城丽宫国际饭店对本书编写的鼎力支持。由于编者的水平和时间有限，书中差错之处在所难免，恳请读者批评指正。反馈邮箱：mingyu0920@163.com。

编者

2012年12月

第二版前言



《现代饭店人力资源管理实务》一书自2013年出版至今，得到了广大读者的高度认可与好评。近年来，饭店人力资源管理不断变化，未来饭店行业对各类人才的需求不断增加，促使我们有责任也有必要尽快修订再版该书，以满足相关院校师生、饭店人力资源管理者及相关饭店从业人员等对该领域知识的需求。

在第二版的修订过程中，我们结合饭店人力资源管理现状，在原有编写结构的基础上，适当加入并丰富了饭店督导管理等最新知识，并在相关章节增加、更新了饭店人力资源管理的案例。本书力求将目前饭店人力资源管理领域的相关知识进行综合、全面的梳理，并在此基础上融入督导管理、职业生涯等相关学科的知识内容，同时最大限度地突出实践性及可操作性，让读者易学易懂。

本书既可作为高等院校旅游与酒店管理专业或相关专业的学生用书，也可作为各类饭店的培训用书，还可作为旅游与饭店人力资源工作人员的参考用书。本书由沈阳大学应用技术学院的李明宇担任主编，沈阳大学应用技术学院的牟昆、沈阳大学经济学院的刘幻担任副主编。具体写作分工如下：学习项目二、学习项目三、学习项目七、学习项目九由李明宇编写，并负责全书总体框架的设计、审订及统稿工作；学习项目四、学习项目五、学习项目八由牟昆编写；学习项目一、学习项目六、学习项目十由刘幻编写。

编者在编写本书过程中，借鉴并引用了国内外诸多专家学者公开出版及发表的教材、著作、论文等，并在本书的参考文献中列出，在此谨向以上作者及单位致以诚挚的谢意。最后，感谢清华大学出版社有关领导及编辑对本书修订、出版给予的大力支持，同时也真诚期待本书能够继续得到广大读者的厚爱，并希望广大读者对本书提出意见和建议。

反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

编者
2016年8月

目 录



学习项目一 饭店人力资源管理导论	1	学习任务二 饭店组织职务分析的基本方法	28
学习任务一 饭店人力资源管理概述	8	一、观察法	28
一、饭店人力资源管理的含义	8	二、访谈法	29
二、饭店人力资源管理的特点	8	三、问卷调查法	30
三、饭店人力资源管理的意义	9	四、现场工作日志法	33
四、饭店人力资源管理的目标	10	五、关键事件法	33
学习任务二 饭店人力资源部的地位及组织架构	11	六、工作实践法	34
一、饭店人力资源部的地位	11	七、专家讨论法	35
二、饭店人力资源管理的组织架构及管理制度	12	八、资料分析法	35
学习任务三 饭店人力资源从业者的基本素质要求	16	学习任务三 饭店组织职务分析的流程	36
一、性格应具备较强的稳定性	16	一、计划准备阶段	36
二、必须具备良好的团队精神和协作能力	16	二、信息统计收集阶段	37
三、具备较高的外语水平	17	三、分析阶段	38
四、具有较强的写作能力	17	四、结果形成阶段	38
五、具有较强的沟通能力	17	五、应用与反馈调整阶段	40
六、具备扎实的专业知识,熟悉业务操作流程	17	学习任务四 饭店组织职务设计	41
学习任务二 饭店组织职务分析与设计	23	一、饭店组织职务设计概述	41
学习任务一 饭店组织职务分析概述	24	二、饭店组织职务设计的作用	42
一、职务分析的含义	24	三、影响饭店组织职务设计的因素	43
二、饭店组织职务分析的意义	25	四、饭店组织职务设计的常用方法	44
三、饭店组织职务分析的具体内容	27	学习项目三 饭店员工选聘与录用	51
学习任务二 饭店员工招聘	52	学习任务一 饭店员工招聘	52
一、饭店员工招聘概述	52	一、饭店员工招聘概述	52
二、饭店员工招聘渠道	56	二、饭店员工招聘渠道	56
学习任务二 饭店员工甄选	62	学习任务二 饭店员工甄选	62
一、饭店员工甄选的内涵	62	一、饭店员工甄选的内涵	62

二、饭店员工甄选的测评方法·····	62	学习任务三 饭店员工激励的主要	
学习任务三 饭店员工录用·····	70	方法·····	117
一、录用应聘者·····	70	一、领导行为激励法·····	117
二、办理体检手续·····	71	二、饭店战略激励法·····	118
三、员工试用·····	71	三、饭店物质激励法·····	119
四、转正并签订劳动合同·····	72	四、饭店精神激励法·····	120
学习项目四 饭店员工培训·····	78	五、饭店危机激励法·····	121
学习任务一 饭店员工培训概述·····	80	学习项目六 饭店员工绩效考核·····	125
一、饭店员工培训的内涵·····	80	学习任务一 饭店员工绩效考核概述··	126
二、饭店员工培训的重要作用·····	80	一、绩效考核的内涵·····	126
三、饭店员工培训的特点·····	81	二、绩效考核的内容·····	127
四、饭店员工培训的原则·····	82	三、绩效考核的作用·····	127
学习任务二 饭店员工培训的内容、分类		四、绩效考核的分类·····	128
及方法·····	84	五、绩效考核的原则·····	129
一、饭店员工培训的内容·····	84	学习任务二 饭店员工绩效考核的	
二、饭店员工培训的基本方法·····	87	程序·····	130
三、饭店员工培训的分类·····	89	一、绩效考核计划阶段·····	130
学习任务三 饭店员工培训系统管理··	93	二、绩效考核实施阶段·····	130
一、饭店员工培训需求的分析·····	93	三、绩效考核结果评估反馈阶段·····	131
二、饭店员工培训计划的制订·····	96	四、绩效考核改进阶段·····	131
三、饭店员工培训的实施·····	98	学习任务三 饭店员工绩效考核的	
四、饭店员工培训的评估·····	100	方法·····	132
学习项目五 饭店员工激励与团队		一、排序考核法·····	132
建设·····	105	二、360度绩效考核法·····	132
学习任务一 饭店员工激励概述·····	107	三、目标管理考核法·····	134
一、员工激励的内涵·····	107	四、关键事件考核法·····	134
二、员工激励的过程·····	107	五、评分考核法·····	135
三、员工激励的主要功能·····	107	六、强制分布考核法·····	136
学习任务二 饭店员工激励理论及其		七、行为锚定等级评价考核法·····	137
应用·····	108	八、自我评定考核法·····	137
一、需要层次论·····	108	九、行为观察考核法·····	138
二、双因素理论·····	110	学习任务四 影响饭店绩效考核的因素	
三、强化理论·····	112	及修正措施·····	139
四、期望理论·····	113	一、影响绩效考核的因素·····	139
五、公平理论·····	115	二、影响绩效考核的修正措施·····	141

学习项目七 饭店薪酬体系管理	148	二、领导者的分类	194
学习任务一 饭店薪酬管理概述	150	三、领导影响力的含义	195
一、薪酬的内涵	150	四、领导者影响力的构成	196
二、薪酬的构成	151	五、领导者的风格	197
三、薪酬的功能	152	学习任务四 饭店团队建设	199
四、薪酬管理的内涵	152	一、团队的内涵	199
五、薪酬管理的原则	153	二、团队的类型	199
六、薪酬管理的作用	153	三、团队的建设过程	200
七、薪酬管理的特点	154	四、团队建设的注意事项	201
学习任务二 饭店薪酬制度体系设计 ..	155	学习项目九 饭店员工职业生涯规划与 管理	208
一、薪酬制度的内涵	155	学习任务一 饭店职业生涯概述	210
二、饭店薪酬制度体系设计应注意的 问题	155	一、饭店职业生涯的含义及分类	210
三、饭店薪酬制度体系的影响因素	156	二、饭店职业生涯发展的阶段划分	210
四、饭店薪酬制度体系的设计程序	159	三、饭店职业生涯规划的含义及分类	212
学习任务三 饭店薪酬的基本形式	164	四、饭店职业生涯规划的内容	212
一、工资	164	五、饭店职业生涯规划的作用	213
二、奖金	167	六、饭店职业生涯规划的理论基础	214
三、福利	169	学习任务二 饭店员工职业生涯规划的 步骤	222
四、津贴	171	一、自我评估	226
学习项目八 饭店督导管理	176	二、饭店职业生涯机会评估	226
学习任务一 饭店督导管理概述	178	三、饭店职业生涯目标和路线的设定	228
一、督导管理的内涵	178	四、饭店职业生涯策略的制定与实施	229
二、督导在饭店管理中的作用	179	五、饭店职业生涯规划反馈与修正	230
三、饭店督导的必要技能	179	学习任务三 饭店职业生涯的管理	231
学习任务二 有效沟通	181	一、饭店职业生涯管理的含义	231
一、有效沟通的内涵	181	二、饭店职业生涯管理的意义	231
二、有效沟通的过程	182	三、饭店职业生涯管理的步骤	232
三、有效沟通的障碍	183	四、饭店职业生涯管理的内容	233
四、有效沟通的原则	184	学习项目十 饭店劳动关系管理	237
五、有效沟通的类型	185	学习任务一 饭店劳动关系	238
六、有效沟通的规则	187	一、饭店劳动关系的含义	238
七、有效沟通的技巧	189	二、饭店劳动关系的内容	239
学习任务三 饭店领导与领导影响力 ..	194		
一、领导的内涵	194		

三、优化饭店劳动关系的重要作用·····	239	二、饭店劳动争议的种类·····	246
四、饭店劳动关系的分类·····	240	三、饭店劳动争议的内容·····	247
学习任务二 饭店劳动合同管理·····	241	四、饭店劳动争议的处理方式·····	247
一、饭店劳动合同的含义·····	241	五、饭店劳动争议的处理原则·····	248
二、饭店劳动合同的分类·····	241	附录A 饭店《员工手册》样例·····	254
三、饭店劳动合同的管理·····	241	附录B 饭店人力资源管理常用英文	
四、饭店集体合同的管理·····	244	词汇对照列表·····	268
学习任务三 饭店劳动争议与处理·····	245	参考文献·····	273
一、饭店劳动争议的含义·····	245		

学习项目一

饭店人力资源管理导论

知识目标

- 掌握饭店人力资源管理的含义
- 熟悉饭店人力资源管理的特点
- 了解饭店人力资源管理的意义
- 掌握饭店人力资源管理常见的组织架构

技能目标

- 掌握饭店人力资源管理的目标
- 了解饭店人力资源管理的地位
- 熟悉饭店人力资源部的管理制度
- 了解人力资源从业者的基本素质要求

课前导读

饭店是以人为中心的行业，对饭店的管理说到底就是对人的管理，运用科学的方法对饭店的人力资源进行有效的利用和开发，可以提高全体员工的素质，使其得到最优化的组合，充分调动其积极性，从而提高全体员工的素质，进而不断提高劳动效率和经济效益。因此，加强人力资源管理对饭店具有极其重要的意义。本学习项目首先介绍了饭店人力资源管理的概念，以及覆盖范围较广、动态性较强、跨越性明显及政策性鲜明的特点，并从饭店人力资源管理的意义、目标、地位、管理制度等方面进行介绍；其次，重点介绍了三种饭店人力资源管理常见的组织架构；最后，从性格倾向、团队精神、协作能力、外语水平、管理技能、沟通能力、业务知识7个方面，介绍了饭店人力资源从业者应具备的基本素质要求。

案例导入 | 如家——人力资源是第一资源



随着近年来中国经济的快速发展，经济型饭店行业得到了快速发展。经济型饭店的发

展速度令业界领军人物——如家快捷饭店的首席执行官(CEO)孙坚感到十分吃惊, 中国市场对于经济型饭店的广阔容量更令他感到兴奋。他觉得自己要考虑的不是盈利或不盈利的问题, 而是如何更快地开出更多的分店, 以满足络绎不绝前来入住的客人。因此, 能否跟上经济型饭店的发展速度是对如家最大的考验, 而这种考验的压力又来自饭店的人才培养能否跟得上。

如家自2002年成立以来即进入快速发展期: 2002年, 如家只有5家店, 员工人数仅为200多人; 2004年, 如家拥有35家店, 员工人数为1 500人; 2005年, 如家拥有80家店, 3 600位员工; 到2008年, 如家的目标是要在全国90多个城市发展到350~400家店, 员工总人数达到18 000人。

从200人到3 600人, 再到18 000人, 员工的增加能否配合饭店的发展战略, 怎样确保饭店的人力资源需求, 人才的选、用、育、留已成为人力资源部门要面对的最大挑战。人才的使用战略是饭店人才战略的重要组成部分, 人才的开发与培训实际上也是在人才的使用中进行的。因此, 人才的使用, 不仅仅是为其提供一个发挥才能的舞台, 也是人才开发与培训工作的一种方式。

人才的使用原则

1. 人尽其才, 物尽其用

如家认为, 饭店战略和组织设计所需要的岗位责任, 必须和担任这一职务员工的才能相匹配, 使在位的人员既能胜任, 又觉得有一定的挑战性, 这样才能发挥员工的才能。工作太容易, 不利于激发员工的创造性和积极性; 工作太难, 又会妨碍工作的顺利完成。

2. 疑人不用, 用人不疑

如家很重视对人才的全方位考评, 一旦任命某人担任某一职务, 就会放手让他充分施展才能。当然, 在这个过程中饭店会进行监督, 但是不会在其职权范围内横加干涉。

3. 用人所长, 集体配合

每一个人都不是全才, 必然有其相对的优势和劣势。如家用人的时候, 尽量用其所长, 让员工从事有利于发挥其长处的工作。同时, 还通过集体讨论的方式, 把领导班子搭配好, 发挥每个人的长处, 形成优势互补, 再通过相互配合, 弥补个人的不足。

4. 岗位轮换, 激发创新意识

对于人才的使用培训, 轮岗培训是一种普遍的做法, 但是要以不影响饭店正常的运作为前提。因此, 干部轮岗一般是在部门副职的范围内轮换。对于一些比较程序化, 或者是较基层的工作, 如家通过岗位轮换, 可防止长时间的机械重复的工作令员工产生厌倦情绪, 使员工在工作中常常充满热情和新鲜感。这样既能激发员工的创新意识, 避免旧工作模式的束缚, 又能让员工顺利地完成任务。

5. 坚持使用与考核相结合

制度化、规范化、严格化的人事考核制度是人力资源管理的重要内容。如家在重视人才培训的同时，还十分重视人才的考评工作。实际上，人才的使用、培训、考核是一个有机的整体，人才的使用过程本身就是对其进行评价的依据，除此之外，不应该再有其他基本依据。

人才的复制

饭店是由人建立和组成的，如何建立人力资源战略和人力资源平台，如何建立强大的管理队伍，这些都是非常具有挑战性的工作，一家成功的饭店一定要具备这些方面的管理战略。如家把人才战略放在非常高的战略高度上，把对人才培养的投入看做资产而非成本。把人当做资产是从理念上就要确立的一个观点。

如何保证运营的标准和人才储备，这对如家来说是一个战略性的问题。为了给饭店的快速发展提供必要的人才保障，如家采用了多种途径。在如家的每一家店里，只有三个级别：店长、值班经理、员工。任何员工都可以报名参加比自己高一个级别的岗位培训。

如家相信，优秀的人才在好的机制下能力可以放大，并且这种人才可以不断复制。为了复制人才，满足每年开店超过100家的人才需求，如家打造了一台“如家影印机”——如家管理学院，而这台“机器”就是如家可以不断快速成长的秘密武器。这座被称为“影印机”的如家管理学院，是中国饭店业最早成立的内部培训学院，学员受训时间也是业界最长的。2002年如家成立时即加入的现任培训总监包小阳，是这项秘密武器的研发者，直接向孙坚负责。

即使曾经在外商B&Q历练过的中国区副总裁孙坚都谦称，他到如家，是抱着向如家学习的心态的。如家店长的第一课就是“忘掉过去，融入现在”。连锁饭店在不同的城市建立统一的标准很难，而执行标准更难。因为前提是每一个人都要熟知这个标准，品牌一致性的建立依赖每位员工的传达，这些都需要有严格的培训体系。

在如家400多家店中，每一家店的店长都必须制定季度、年度培训计划并报总部审核，总部根据不同的层级设置相应的培训课程，比如店长培训、准店长培训等。每次培训结束之后，都要总结培训效果并上报人力资源部备案。如家给客人带来了家的感觉，如家更给自己的员工带来家的温馨。饭店高级管理层坚持经常与员工保持沟通，按照孙坚的说法就是，“希望时刻了解员工在想些什么，有什么困难，有哪些不满意”。

饭店规定，每位店长每周要与两个员工谈话20分钟，创造让员工感到舒适的环境，坚持把员工当做自己的第一顾客。孙坚关注的另一件事则是标准化的员工培训体系。因为开店的速度非常快，所以如家需要长期储备高级管理人才。为了保证内部晋升以及招聘人才的科学性，如家花费了大量资源设计饭店的培训体系。有多年连锁饭店运营经验的孙坚深知，一个连锁品牌成功的关键是整体管理系统的建立、饭店品牌理念的统一以及战略性的流程运转。

在中国开一家平价旅馆很简单，开两家也不太难，但8年内要在100个城市开1 000家旅馆，又要维持标准的品质，这个难度就足以让许多人打退堂鼓。就像足球比赛一样，每个人都要有闪光点，但更要讲究整体战略。同样，当饭店从50家发展到100家，就不能简单地依靠速度扩张，还要有整体打法方面的战略。如家学院的教材，就是17册内部标准作

业流程(SOP),即使是店长(如家内部称总经理)级的培训,50%~60%的课程也是学习被称做“圣经”的《如家运营文件汇编》内容,并且按规定实际操作。上课的时候,他们不谈策略、不谈创意,只是要求店长会做所有员工要做的工作,包括前台接待、打扫、接电话。他们认为,唯有店长会做,才能要求员工按标准流程去做。

在实习时,准店长被要求做到在10步之内要对客人进行目光关注,在5步之内要微笑打招呼;和客人聊天,第一句话和最后一句话应该由客人说,服务人员不能抢先说;在客房,电视一打开就要锁定在中央一台;案头印着如家新月标志的便笺纸必须是不多不少的5张等。还有,在店内看到客人,所有员工都要主动打招呼,并且直视客人的眼睛,任何人未按规定去做,都要受到扣分的惩罚。这些规定都写在《如家运营文件汇编》中,准店长们必须会背、会做,才能按这些规定来要求员工。

除了详细的动作,店内的内部陈设也采用视觉化、一致化管理。例如,电灯开关标注不同颜色,蓝色表示白天开启,红色表示傍晚6点开启,只要时间一到,如家全中国400多家店都会同时开、关灯。为了方便管理基层的清洁员工,厨房水槽画出一条蓝线,只要加一杯清洁剂,将水放满到蓝线就是正确的稀释比例,一年365天都执行相同的操作。

在如家,甚至连整理客房的清洁车也有固定的停车格,只要清洁完毕,清洁车就要停回到格线内。《如家运营文件汇编》有465个检查项目,必须每天检查,因为标准就是如家未来发展的生命线。为了展现落实《如家运营文件汇编》的决心,孙坚上任第一个月就开始要求全体员工熟背《如家运营文件汇编》,每月召集不同层级的员工考试,曾经试过同时召集全国100位区域总经理考试,场面非常壮观。在过去,如家的店长都是由内部选拔的,现在因为扩充太快,所以要开始从外面找“空降部队”。因此,通过培训让各路英雄好汉在心态上“归零”显得特别重要。像原百安居华东区总经理宗翔新,一年前他被挖到如家负责运营开发事务,同样要参加店长班的培训,一样要上完60天的实习课,和准店长们一起扫厕所、铺床铺,一样要背《如家运营文件汇编》,同样要被抽考。整个如家,除了孙坚,其余所有人,包括保洁阿姨和总部一级主管,都要随时抽考《如家运营文件汇编》的内容。

据孙坚分析,连锁饭店的管理问题至少要发展到10个城市以上才会遇到,管理制度上的任何一点小纰漏都会因为叠加而被不断放大,进而产生多米诺骨牌效应,这才是管理者真正的噩梦。事实上,如家在管理上的关键时刻已经降临,目前如家的分店已有400余家,其中30%是非直营的授权店,分布在90多个城市,人员突破1万人,良好的沟通和联系已经成为如家快速扩张时的重要挑战。因此,从店长班开学的第一天,如家培训学院就开始培养团队精神。

首先,入学第一天会举行考试,先了解准店长的业务技巧;然后,前7天会有赛跑、飞轮比赛等课外活动,让学员互相了解;第7天,由学员自己选出组长;在第10天前,由组长互选本届的班长。往后的课程,都是以分组竞赛的方式进行的。课程内容包括课堂上教师提出的作业、野外求生训练、团队默契培养等,评分也是以组为对象,而非个人。

在上课时,准店长也会被告知,未来的绩效评估有三部分,第一是业绩,第二是执行标准化的贯彻度,第三就是团队合作的配合度。这个项目在总评分中占10%的比重,通常

以某分店总经理是否执行上级的指示、是否认真支援邻近的其他分店等指标来衡量。

孙坚从来不称上海的总店为“总部”，而称“支援系统”，目的是让在哈尔滨的店长和在上海的店长一样感到他们并不孤独。他戏称自己是“舞台经理”，只要时间允许，他总喜欢和大家一起在台上跳舞，纵使在台下，孙坚关注的也是有没有给台上的舞者提供足够的发挥空间，他也一直希望店长们有这种“支援”而非“指挥”的精神。

在如家，每个员工都要接受60天在学院的受训以及40天在未来工作单位的实习，长达100天的培训，可以说是整个业界最长的。但对于孙坚来说仍然不够，他要求的是时时刻刻地学习，只有不断学习才能持续取得进步。如家人永远有上不完的训练课程，整个如家更是一个典型的学习型组织；从执行长官到基层的店长，随时会扮演老师的角色，最后个个变身如家人。

如家培训学院全年都在上课，没有寒暑假；所有店长在职半年后，都会分批回学院再接受培训；16位管理店长的“城区总经理”，也有一年两次，每次三天的学院受训；除了这些中高层管理人员外，各店25%的值班经理、30%~50%的客房主管也会回培训学院上课。离开培训学院后，如家的各个分店本身也是一所分校。各店的店长、助理店长每周都要抽出两个小时的时间给所属员工上课；每半年一次的“明察”，也是按《如家运营文件汇编》的要求逐项检查，对于各店员工来说也是一次学习；每半年两次的“暗访”，则由如家聘请的专家对各店进行“考试”。

孙坚本人每天在各地巡店更是抓到机会就给员工上课。在店里，他必看的是厨师和打扫卫生的阿姨。他经常问清洁女工：“你觉得咱们饭店的环境让你感到舒服吗？”通常得到的回答是“舒服”。这时候，孙坚就会接着说：“你觉得舒服，客人就会觉得舒服，客人觉得舒服，下次就一定会再住咱们的饭店，那你的工资就有保障了！”

就是这样，“大影印机”复制“小影印机”，“小影印机”再复制更多的“影印机”，不断精密地自我复制，正是如家得以领先竞争者的关键原因。

人才的孵化

只靠人才的复制，其实是满足不了饭店对人才的需求的。因为一个饭店的运营，不仅需要从外面招募人才，还需要饭店自己从内部挖掘。员工必须要有良好的价值观、健康的就业观。如家希望所聘者能够吃苦，能够认认真真做好本职工作。

如家的做法是：从相关行业中招募优秀的员工或者合适的员工，让他们在管理学院进行为期两至三个月的培训，让资深管理人员代教他们，同时让他们参与到岗位中去实践。这其实就是人才的孵化。

2003年4月，王华峰和孙清一分别离开各自就职的两家星级饭店，同时进入如家，担任如家饭店两家分店的店长。王华峰表示：“之所以放弃在四星、五星级饭店的工作来到如家，是因为看到了整个经济型饭店行业的发展前景，觉得自己会有更广阔的天地。”孙清一也有同样的感受，并说：“机会是最重要的。”

在如家，只要员工用心工作，就一定会有晋升的机会。如今的王华峰已经担任如家饭

店上海两家分店的店长，孙清一则被调到饭店总部担任运营部总监。

如家在2005—2007年成立了MP管理班，从应届毕业生中招10~15名进行6个月的培训，通过培训之后再让他们上岗，加入到中层管理队伍中。

2007年，如家更是大胆地进行了海选，招募100名大学生，将他们分配到100家饭店的前台，进行为期3~6个月的实习。现在，2005—2007年培训的学员已经逐步成长起来。如家通过人才的孵化，帮助饭店吸纳新鲜血液，让员工们得到了更好的发展。

完善薪酬体系

无论在哪一行业，薪酬都是能吸引员工的最关键因素。薪酬包括工资和福利，它是员工在饭店投入劳动后的报酬，是饭店必须付出的人力成本，也是饭店吸引和留住人才的重要手段之一。在现代人力资源管理中，当把薪酬作为激励员工的手段，作为员工职业行为的推动力时，它就成了一种资产。

中国饭店人力资源管理的主要任务是规划、开发、科学管理人力资源，以获取、发掘饭店发展所需要的人的技能和业绩。反映在薪酬体系设计中，就是将员工具备的与工作相关的能力、知识及其实际付出与薪酬挂钩，以促进、激励员工不断拓展相关知识和技能，发挥应有的作用。

随着中国日益融入世界经济大潮中，中国饭店业避免不了“人才战”。如果不增加薪酬的市场竞争力，就会导致人才流失，但如果只是盲目地、普遍大幅度加薪又必然会增加饭店的负担。因此，重新审视饭店现有的薪酬制度，明晰薪酬战略，在饭店支付能力范围内调整和完善薪酬体系，增加薪酬的激励性，就显得十分紧迫和必要。如家薪酬体系构建的基本目标：第一是吸引和留住对饭店发展有价值的人才；第二是激励员工不断开发自身潜能，施展才华、服务饭店，达到饭店和员工双赢的效果。

这就意味着建立薪酬体系必须做到对内公平合理，体现激励作用，对外则具有一定的竞争力。构建一个合理的薪酬体系，第一步是对薪酬的内外均衡进行分析。就内部公平而言，主要是确定员工薪酬的级别合理和按绩效付酬；薪酬的对外竞争力，则可以通过薪酬调查资料来判断。通常在确定薪酬水平时要考虑三项因素：市场、饭店、员工的岗位及其绩效。如家付给员工的薪酬数额是根据劳动力的市场价格来决定的。同一行业、同一地区或同等规模的不同饭店中，类似岗位的薪酬水平在竞争对手之上，这样就能增强饭店在吸引员工方面的竞争能力，即使是饭店所需的供应量丰富的普通劳动力，也不能低于平均水准。一家饭店，不论其财务状况如何，如果低于市场平均价支付薪酬，必将导致重要人才的流失，继而丧失继续发展的能力。

所以如家保持薪酬外部竞争力的基本做法是：参考劳动力市场价位，提供有竞争力的薪酬，吸引和留住优秀人才，提高员工对饭店的信任度和安全感。

饭店的经济效益决定着饭店对员工劳动报酬的支付能力，所以，饭店在确定薪酬水平时不能不考虑自身的经济实力。较高的薪酬水平，会使饭店在人才竞争中保持优势，但同时也会增加饭店的成本，降低饭店的利润，如果超出饭店的支付限度，则会导致财务状况

恶化；而过低的薪酬水平，虽然能减少成本费用，但是同时会降低饭店的人才竞争力，并最终导致饭店盈利能力的下降。

因此，如家在薪酬支付和经济效益方面，通过认真的权衡，做出了对饭店最有利的选择。

员工在饭店内部薪酬水平的高低，还应取决于所在岗位对饭店价值的高低，以及该员工在岗位上的工作业绩的高低，这是保持内部公平的重要因素。内部公平是薪酬设计最重要的原则，如果缺乏内部公平，即使饭店的薪酬水平再高，也不一定能起到激励所有员工的效果。

如家的做法是，一方面，根据员工所从事岗位工作的价值、责任以及工作难度给员工支付报酬；另一方面，又根据每个员工工作态度、工作技能、工作业绩的不同，以及给饭店带来价值和收益的不同等，设置薪酬标准。如家的薪酬制度也不是一成不变的，根据饭店的发展、竞争策略的改变，以及员工工作岗位、业绩的变化，实行动态管理，以此来调整员工的职业行为和心态，有效地激励员工。

从一般意义上讲，绩效评估是一种正式的员工评估制度，它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作成果。同时，绩效评估也是饭店管理者与员工之间的一项管理沟通活动。

作为饭店人力资源管理的重要工具，绩效评估的结果可以直接影响员工的切身利益和饭店人力资源的深远发展，为员工的薪酬拟定、晋升、降职、调职、离职提供依据。如家着力通过绩效评估，提高上下级之间的对话质量和沟通有效性，使个人、团队和饭店的整体目标紧密结合。同时，还可以增强管理人员、团队和个人实现持续进步的共同责任感，帮助员工在工作要求、工作重点和个人能力、兴趣爱好之间寻找发展的最佳契合点。

饭店的生存和发展基于人的素质。完善的薪酬体系，在很大程度上决定着饭店的发展是否健康，是否具有人才竞争力。

案例评析

对饭店来说，人力资源是第一资源。对人力资源的正确运用也是如家得以成功不可忽略的重要因素之一。

由于人力资源的特殊性，人才管理的重点在于为人才创造优良的发展环境，不但要使人才的素质、能力得到提高，更要有利于其才能的发挥。因而，人才管理是一项综合性的活动，更是一种高层次的活动。如家CEO孙坚先生对饭店与人力资源的关系，有自己独到的看法：中国文字其实很有意思，企业中的第一个字“企”，如果把上面的“人”字拿掉，就剩下“止”，意思是没有人，便停滞不前。

所以可以得出这样的结论，员工是饭店最宝贵的财富，是饭店的第一客户。人事即万事，人力资源管理是饭店管理工作中最重要的一部分之一。

(资料来源：樊永恒. 如家一样的饭店[M]. 深圳：海天出版社，2009.)

学习任务一 饭店人力资源管理概述

随着我国旅游产业的迅猛发展,饭店行业的竞争程度也愈加激烈。饭店行业正越来越深刻地意识到竞争的根本与核心在于行业人才的竞争,人力资源也被视为饭店众多资源中最为宝贵的资源之一。科学合理地进行人力资源开发,将员工的自身潜力最大限度地激发调动出来,是饭店实现自身经济和社会效益预期目标的关键。饭店产品是有形产品和无形服务的结合体,都需要通过饭店员工向顾客提供,因而对饭店员工的管理水平将会直接影响饭店经营管理的绩效。

一、饭店人力资源管理的含义

饭店人力资源管理是指科学地运用现代管理学中的计划、组织、领导、控制等职能,对饭店的人力资源进行有效的开发、全面的管理、合理的使用,使其得到最优化的组合,并最大限度地挖掘人的潜在能力,充分调动人的积极性,使有限的人力资源发挥尽可能大的作用。饭店人力资源管理是研究饭店人力资源管理活动规律的一门应用性和实践性很强的综合性科学。它的最终目的在于使饭店员工与工作相互协调,充分发挥员工自身的最大潜力,切实提高工作效率,最终实现饭店与员工的共同目标。

饭店人力资源管理水平的提高,对于饭店组织而言是生产率和竞争力的提升,对于饭店员工而言则是工作生活质量的提升和个人满意度的增强。生产率集中反映了饭店产品与投入的人力、物力和财力之间的相互关系;工作生活质量则主要反映饭店员工在岗位工作中所产生的生理和心理的主观感受。因而,人力资源作为饭店最重要和最宝贵的资源之一,必须对其进行科学有效的管理,只有这样才能使饭店在当前激烈的竞争环境中取得经济效益和社会效益的最佳融合,始终处于竞争的优势地位。

二、饭店人力资源管理的特点

饭店人力资源管理是对组织内各级各类人员的综合性管理,同时作为一门管理科学,其特点突出表现在以下几个方面。

(一) 饭店人力资源管理覆盖的范围较广

饭店人力资源管理涉及组织内每一位管理人员和普通员工,并贯穿于饭店各级别、各部门、各岗位及各业务流程中。管理范围涉及饭店人力资源招聘选拔及录用、员工培训、绩效考核、员工激励、员工职业生涯规划及劳动关系等,以上方面都直接或间接地与广大管理人员及基层员工的利益相关,也将影响饭店员工积极性、主动性的调动与发挥。因此,饭店的各层级员工尤其是管理者都必须了解和掌握人力资源管理的基本理论、方法,合理选聘、培训和激励饭店员工,营造一个可以让员工充分展示自己才能的良好环境和氛

围，充分调动员工的工作积极性。

(二) 饭店人力资源管理具有较强的动态性

首先，饭店面临的外在环境是纷繁复杂的，面对的客人也是形形色色的。此外，由于饭店员工的频繁流动，其工作目标、服务质量及心理需求等在不同时期也明显不同。饭店人力资源管理的动态管理特点是指管理者不仅要根据饭店的整体目标选拔合适的人才，对饭店员工的录用、培训、奖惩、晋升和离职等全过程进行管理，更要注重在员工工作动态过程中的管理。这其中包括如何创造一个良好的工作环境，调动员工的工作积极性，改善员工生活条件，发展员工潜在的各项能力等。在实际工作中，饭店应重视员工的情绪变化、心理需求和思想动态，并采取对应措施充分调动员工的主观能动性，开发员工潜能，在动态中实现饭店的经营目标。

(三) 饭店人力资源管理具有明显的跨越性

饭店人力资源管理的跨越性可以从地域和文化两个方面来理解。

首先，在地域跨越方面，一些国际著名的饭店集团，如洲际、喜达屋、温德姆、万豪、雅高、希尔顿、凯悦、卡尔森等相继进军我国酒店业。同时，我国本土饭店集团也实现了跨地区、跨国界的集团化经营与管理，如锦江集团、首旅集团、广州白天鹅饭店集团、开元国际饭店管理集团等。这些都使得我国饭店人力资源管理带有鲜明的地域跨越性，集中表现在员工招聘和员工培训等方面。

其次，在文化跨越方面，外资饭店及合资饭店的员工处于双重文化交叉并存的环境中，且以外国文化为主导，很容易使员工形成心理失衡，进而出现不稳定情绪。这也会在不同程度上影响饭店服务质量的提高，不利于增强员工的归属感，进而将不利于饭店人力资源管理工作地开展。饭店应针对实际情况，在招聘、选拔、培训等方面，因势利导、因地制宜，培养锻炼员工的适应能力和应变能力。

(四) 饭店人力资源管理体现鲜明的政策性

饭店人力资源管理是在国家和地方政府人事劳动政策指导下开展的，饭店虽然拥有人员招聘、人事安排、用工方式、劳动组织和薪酬福利等方面的自主权，但仍需要遵守人事劳动管理的有关政策、法规、条例，如员工保险、劳动休假制度、最低工资标准、劳保福利等政策规定。因而，饭店人力资源管理具有鲜明的政策性，饭店相关管理者应给予高度重视。

三、饭店人力资源管理的意义

一家饭店，不管其组织如何完善、设施设备如何先进，如果饭店员工没有足够的工作动力和热情，就不可能成为一流饭店，可以说人力资源管理是决定饭店经营成败的最关键要素之一。

(一) 人力资源管理是饭店自身持续发展的根基

饭店业务活动包括人力和物力两个基本要素，而人力又是饭店经营活动的决定性因素。饭店必须根据自身的等级规格、接待能力和业务发展需要制定人员配置、人员招聘、录用标准，才能保证饭店各级各部门的人员配备满足业务发展的需要。以上这些都是饭店自身持续发展的前提和基础，若没有人力资源管理工作的顺利开展，饭店就将失去生存和发展的动力和源泉，因而做好饭店人力资源管理具有关键性的意义。

(二) 人力资源管理是饭店提升服务质量的保证

饭店是通过向各类客人提供食宿及其他各种服务来获得效益的经济组织。服务质量的高低是饭店能否取得良好经济效益和社会效应的决定性因素。此外，饭店属于劳动密集型企业，大量工作都需要通过人工来完成。随着知识技术的不断更新和进步，饭店越来越多的工作可以被机器和设备所代替，但是对于饭店业而言仍然有大量工作是需要由人的行为来完成的。例如，对客人的引领、对客人提出的各种问题的回答、为客人提供的个性化服务和应对性服务等。因此，要提高服务质量以取得良好的经济效益和社会效应，就必须努力做好人力资源管理的工作。

(三) 人力资源管理是饭店打造核心竞争力的关键

饭店业之间的竞争归根结底是人才的竞争。饭店必须建立“以人中心”的现代管理观念，摒弃陈旧的人事管理理念，建立现代人力资源管理理念。饭店的兴衰存亡在相当大的程度上取决于饭店人力资源管理水平的高低。纵观国内外的一些知名饭店，无一不是通过注重自身人力资源的管理，建立自身优秀而稳定的人力资源管理团队，结合自身良好的硬件基础和口碑，形成属于自身的忠实客户群，打造出自身的核心竞争力的。

(四) 人力资源管理是饭店员工综合素质提升的保障

当前，教育和培训在饭店人力资源管理中起到了越来越重要的作用。教育和培训不仅是提升饭店生产率的重要途径，同时也是提升员工综合素质的重要保障。作为一个优秀的饭店员工应具有良好的的人际关系并且彼此和谐相处，具有强烈的事业心、责任感，能自觉地认同和参与目标管理，有良好的精神状态和旺盛的工作精力，有成就感且工作效率显著。饭店通过对员工系统的教育和培训，则可以很好地让员工达到以上理想的状态，进而实现员工个人价值及饭店长远目标的有机结合。

四、饭店人力资源管理的目标

(一) 创建专业化且结构合理的人才队伍

饭店如果要正常运作并取得良好的经济效益和社会效益，不仅要有与饭店各个岗位相

适应的员工数量，而且这些员工的素质也必须符合饭店业务发展的需要。任何一家饭店想在竞争中取胜，都必须造就一支专业化的员工队伍。饭店不同于其他行业，饭店专业化的员工是指具有饭店意识和良好职业习惯的员工。此外，一支优秀的人才队伍，必须经过科学与合理的配置，才能形成最佳的员工组合。饭店人才群体结构是指群体成员的能力、知识、专业、性格、年龄以及思想、道德观念等要素的有机组合。这种结构形式决定了各个饭店员工在群体中所处的作用和地位，所应承担的相对独立的职责和任务，通过群体结构将他们联系在一起，相互发生作用，形成一个有机的整体。

（二）营造良好环境，挖掘员工自身潜力

人力资源是饭店的第一资源，因此应正确处理饭店与员工的劳动关系，创造良好的员工工作环境，尊重员工的劳动成果。通过培训不断提高员工素质，充分调动员工的劳动积极性。贯彻执行以岗位责任制为中心的各项规章制度，关心员工生活并强化劳动保护。科学合理地分配劳动力，改善劳动组织，挖掘员工工作潜力，不断提高劳动效率。此外，通过采取各种有效的激励措施，发挥最佳的群体效应，创造一个良好的工作环境，使员工能够安心工作、享受工作，从而最大限度地发挥员工的积极性和创造性，进而使饭店时刻保持生机与活力。

（三）稳定员工队伍，留住优秀人才

饭店作为劳动密集型产业，人员流动性高于其他行业，究其原因包括以下几个方面：为实现自身价值，谋求发展而跳槽；为寻求更高的薪酬收入而跳槽；为寻找一份稳定的工作而跳槽；为寻求人生体验而跳槽等。而高比例的员工流动将造成饭店经营费用增加、服务质量及效率不稳定、客源流失，从而影响饭店工作团队的积极性和稳定性。因此，饭店应采取措施做好人力资源管理工作，来积极应对员工流动对饭店产生的不良影响。饭店人力资源管理在思想上要以员工为中心，用事业留人、待遇留人、文化留人和感情留人；管理人员的配备要适应人才流动，建立合理的制约措施，真正做到“员工第一”。总之，饭店应积极采取相关措施来稳定员工队伍，留住优秀人才，使自身在竞争中时刻处于不败之地。

学习任务二 饭店人力资源部的地位及组织架构

一、饭店人力资源部的地位

人力资源部是饭店人力资源管理、培训管理、劳动工资管理和督导检查管理的职能部门。在饭店经营管理中，人力资源部承担着人力资源开发、协调饭店内部人事关系和组织饭店开展培训工作、降低人工成本以及为饭店员工努力创造良好的工作环境的重任。人力

资源部的工作重点是为饭店经营管理和业务发展提供人力资源保证，确保饭店经营管理的正常运行和持续发展。综合而言，具体可以将其在饭店中的地位概括为以下几个方面。

(一) 策略参谋

人力资源部是饭店战略决策的参与者，它为饭店提供基于战略方向的人力资源规划及系统的解决办法。因而饭店应将人力资源管理纳入饭店的战略与经营管理活动中，使人力资源管理与饭店战略相结合。

(二) 内部顾问

人力资源部能够运用专业知识和技能研究开发饭店人力资源产品与服务，为饭店人力资源问题的解决提供咨询，进而提高人力资源开发管理的有效性。

(三) 为员工服务

人力资源部可以通过与员工进行沟通，及时了解员工的需求，为员工提供及时的服务，以提高员工满意度，增强员工的忠诚感。

二、饭店人力资源管理的组织架构及管理制度

(一) 饭店人力资源管理的组织架构

饭店根据自身条件的不同，在人力资源部组织架构的设置上也会有不同的设计，常见的形式有以下几种，如图1-1、图1-2及图1-3所示。

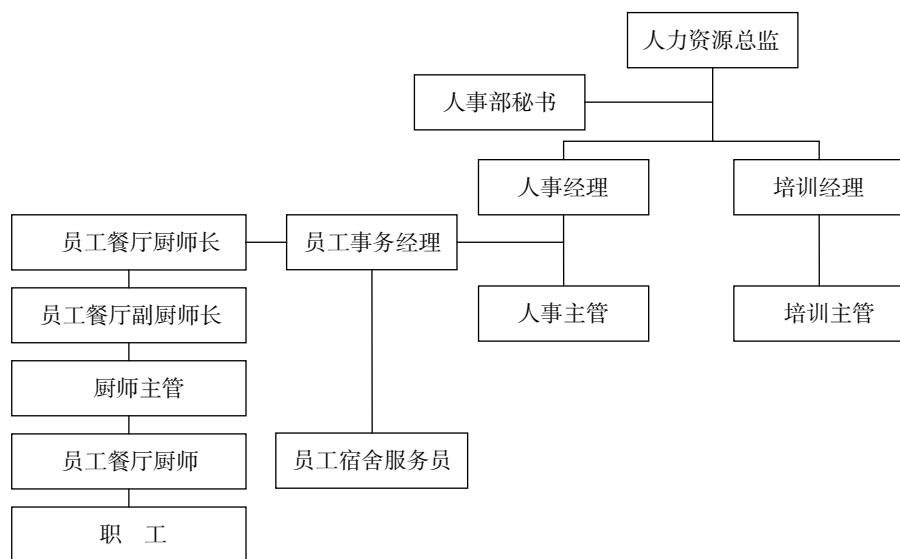


图1-1 饭店人力资源部结构示意图一

(资料来源：王珑，徐文苑. 饭店人力资源管理[M]. 广州：广东经济出版社，2007.)

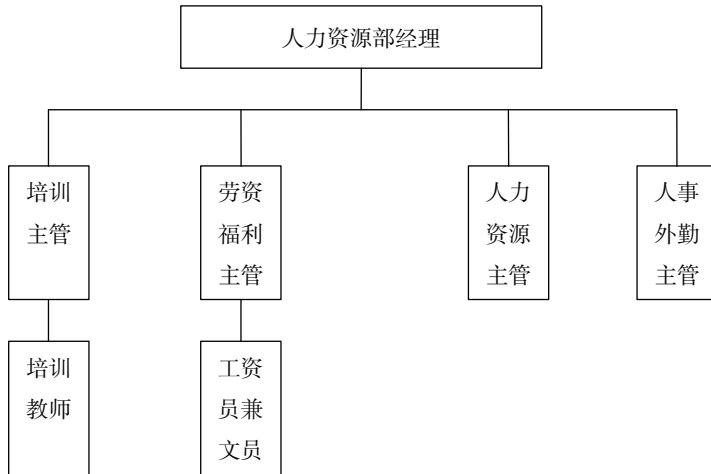


图1-2 饭店人力资源部结构示意图二

(资料来源: 耿煜. 新编现代饭店人力资源开发与管理实务全书[M]. 北京: 饭店管理出版社, 2007.)

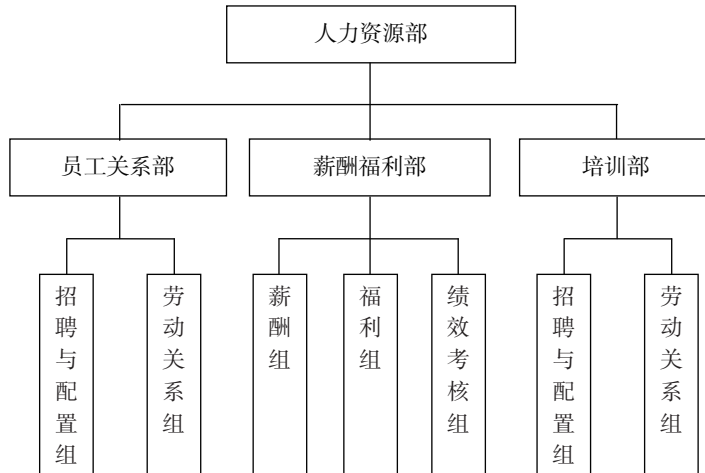


图1-3 饭店人力资源部结构示意图三

(资料来源: 廖钦仁. 饭店人力资源管理实务[M]. 广州: 广东经济出版社, 2006.)

(二) 饭店人力资源部管理制度

饭店人力资源管理是指根据国家人事劳动政策和饭店制定的管理方针与政策, 对饭店的人力资源进行有效的整合和管理, 通过人事政策和制度的制定, 对员工进行招聘、考核、激励、纪律管理等系列日常管理业务, 以调动员工的工作积极性, 提高员工素质, 增强饭店内部凝聚力, 打造一支充满活力和战斗力的团队, 为饭店实现经营目标和经济效益提供强有力的人力资源保障。

饭店是以人为中心的行业, 饭店的管理说到底就是对人的管理, 运用科学的方法对饭店的人力资源进行有效的利用和开发, 可以提高全体员工的素质, 使其得到最优化的组合, 发挥其最大的积极性, 从而提高全体员工的素质, 不断提高劳动效率。因此, 加强人

力资源管理制度的建设对饭店具有极重要的意义。以下针对饭店人力资源管理制度中的几个方面进行介绍。

1. 组织结构与岗位描述

要想做好人力资源管理工作，首先要熟悉饭店内部的组织结构。一般饭店的组织结构如下：人力资源部必须对饭店的各个工作岗位进行分析，根据岗位特征确定具体要求，包括针对技术种类、工作范围、权利、义务等编写岗位说明书，这种岗位描述不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准。以下是对饭店人力资源部的岗位描述。

- (1) 协助总经理制订饭店人力资源发展计划。
- (2) 根据经营管理的需要，设计饭店的机构设置和各部门的人员编制。
- (3) 负责起草人事管理的有关制度，如员工手册、劳动管理制度、培训制度、奖惩制度等。
- (4) 负责计划与实施员工的招聘与培训工作。
- (5) 定期对员工的工作表现进行考核。
- (6) 负责员工纪律管理、奖惩管理、处理员工投诉。
- (7) 管理员工档案，处理员工离职安排，做好人事统计。
- (8) 做好职工工资、福利及劳动保险工作。
- (9) 负责饭店人事、劳动和培训的日常管理工作，并发挥协调控制的功能。

2. 人力资源的招聘与甄选

根据饭店内的岗位设置及工作岗位描述，利用各种方法和途径招聘人员。招聘的岗位不同，对人员的要求也不同，那么所采取的招聘方法也不一样。常用的招聘方法有能力测试法、情景模拟测试法、心理测试法等。

3. 饭店培训管理

1) 饭店培训的考虑要点

- (1) 有针对性。要求培训内容与现岗位职责专业对口，理论讲述与操作示范相结合，使每一个经过培训的员工能较快地适应自己所从事的工作。
- (2) 时间控制。饭店经营有淡旺季之分，饭店培训工作也应有明显的季节性，“忙时少学，闲时多学”应是安排培训时间的要点。
- (3) 培训内容应多样化。由于饭店培训工作的内容广泛复杂、针对性强，而饭店员工工作节奏较快且班次不同，因而实施培训工作的难度很大。因此，培训方案应体现出多样化的特点，要因时、因地、因人制宜，可采用专题培训与管理培训、内部培训与外部培训、基础培训与系统培训、短期培训与长期培训相结合的方式。培训内容也应因人而异、因材施教、学以致用、学用结合。

2) 饭店培训的种类

饭店培训可根据培训对象的不同层次,在不同时间、地点提供不同的内容,形成一个立体的培训模式。

(1) 决策管理层培训。对饭店高级管理层(总经理、副总、总监及各部门经理)培训的主要内容是战略管理、市场与竞争观念、营销策略制定、饭店文化的建立、预算管理、成本控制、经营决策和管理能力提升等课题。

(2) 督导管理层培训。对饭店督导管理层(各部门副职、主任和领班)的培训重点在于管理理念与能力的训练,饭店专业知识的深化培训及如何处理人际关系、处理客户异议等实务技巧。

(3) 服务基层培训。对服务基层培训(一线及二线基层员工)的重点是提高他们的整体素质、服务意识和执行力,即从专业知识、业务技能与工作态度三个方面进行。

4. 绩效考核

饭店的绩效考核是指依据工作岗位描述和工作任务书,对员工的业务能力、工作表现和工作态度等进行评价并给予量化,考核结果将直接影响员工晋升、奖惩、工资、培训机会等,它有利于调动员工的积极性和创造性。

1) 绩效考核的内容

(1) 员工的素质考评。员工的素质考评主要是检验员工的人格品质与道德水准,包括员工是否有上进心,是否忠于本职工作,员工的组织性、纪律性、职业道德、个人卫生及仪容仪表等。

(2) 员工的能力考评。对不同职务员工的业务能力,要做分类考评。

(3) 员工的态度考评。员工的态度考评主要指检验员工的事业心与工作态度,包括出勤情况、工作的主动性与积极性等内容。

2) 员工考核的主要方法

(1) 综合表现考核法。综合表现考核法是指对员工在考核期限内的各方面表现做全面的综合评价。

(2) 业务绩效考核。业务绩效考核侧重从员工对专业业务的胜任情况及对本职工作的完成绩效进行评估。此考核方法更适合销售部门。

5. 员工生涯规划

人力资源部有责任鼓励和帮助员工制定个人发展计划,并及时进行监督和考查,这样有利于促进饭店发展,使员工的归属感增强,提高员工的忠诚度。通过绩效考评,员工可以了解个人能力的强项和弱项,然后结合自己的兴趣及饭店的经营发展规划和实际情况,与上级主管共同来规划自己的职业生涯路线,并在饭店的大力支持下逐步来实现。

6. 饭店人事管理

饭店人事管理的内容大致包括以下几个方面。

- (1) 员工奖励与晋升。
- (2) 员工纪律管理。
- (3) 纪律处分。
- (4) 员工投诉处理。
- (5) 员工档案管理。
- (6) 饭店人事统计。

7. 薪酬体系设计的原则

- (1) 定岗定编，人职匹配，按劳分配。
- (2) 个人收入要与饭店效益挂钩，特别是销售部门。
- (3) 兼顾不同部门的利益，针对不同职务不同工种的具体劳动差别和贡献度的大小给予合理的薪酬。
- (4) 正确运用精神鼓励和物质奖励相结合的工作方法。

学习任务三 饭店人力资源从业者的基本素质要求

现代饭店人力资源管理的范畴，较传统的人事管理发生了质的变化，同时对人力资源从业者的素质也提出了更高的要求，只有从多种层面上提高自己的综合素质才有可能适应越来越复杂的工作职责要求。那么，到底应该具备什么样的素质才能成为一名合格的人力资源从业者呢？具体可以从以下几个方面来归纳。

一、性格应具备较强的稳定性

众所周知，人力资源的主要任务之一便是搜集、整理、归类、分析、统计各种人力资源管理数据。各种人事资料、培训数据、绩效考核数据等都需要认真细致的整理与分析，这些工作也必须要以客观、公正、认真的态度去对待。而做事急躁，喜欢用主观的视角看人的员工是不具备这个素质要求的，也不可能胜任这份工作。因此，人力资源部员工的性格特征应具备较强的稳定性。

二、必须具备良好的团队精神和协作能力

很多饭店的人力资源从业者不能在饭店施展才华和抱负，很重要的原因是欠缺团队精神，不能很好地与领导、同事和部属协作，工作中喜欢单打独斗。久而久之饭店会出现绩效不佳的情况，进而造成员工工作压力增大，产生不良情绪，导致在饭店中难以生存。个

人是属于团队组织的，只有具备团队协作精神和协作能力，并充分融入良好的组织关系氛围中，员工个人的发展才会更加顺畅。

三、具备较高的外语水平

人力资源从业者虽然不像前厅、餐饮或康乐部员工那样需要每天与大量外籍客人打交道，但对于外语尤其是英语的要求也是非常高的。对于高星级国际连锁饭店而言，人力资源部需要经常与总部用外语进行沟通，而饭店各分支部门的总监、经理等管理层中的相当一部分也是外国人，因而具备较高的外语听说读写水平，是一个饭店人力资源从业者应该具备的一项基本素质。

四、具有较强的写作能力

相较于其他部门，人力资源部对于员工的写作能力水平要求较高。饭店的经理办公会、全体职工大会等需要人力资源部做纪要，饭店文化需要人力资源部撰文论述、讲解，就更不用说其专业工作本身了。各种各样的公文文体要熟悉，如通知、通告、请示、各类方案计划等，即便是发布招聘信息前也需要斟酌，不能有丝毫马虎。因此，较强的写作能力也是饭店人力资源部员工应该具备的一项基本素质。

五、具有较强的沟通能力

人力资源管理从业者需要与饭店各部门、各环节发生业务联系，因而也会遇到方方面面的问题。应当学会通过现象看到本质，擅于组织顺畅的沟通渠道，营造融洽的工作氛围，并且清楚地传达自己的意思。要能够引导饭店内不同部门的合力方向，做到引导有序。

六、具备扎实的专业知识，熟悉业务操作流程

饭店人力资源从业者必须深刻理解饭店业务的运作方式和流程，必须知道哪些地方是饭店业务的关键点，必须了解哪些地方可能存在的问题和隐患，并能够找到适当的方式和途径将问题解决，为饭店人力资源管理工作的顺利开展提供条件，用自身规范熟练的业务为饭店的发展奠定基础。

单元小结

饭店人力资源管理是研究饭店人力资源管理活动规律的一门应用性和实践性很强的综合性学科。它的最终目的在于充分调动和激发员工自身的最大潜力，切实提高工作效率，

最终实现饭店与员工的共同目标。饭店人力资源管理是指科学地运用现代管理学中的计划、组织、领导、控制、协调等职能,对饭店的人力资源进行有效的开发和全面的管理,使其得到最优化的组合,并最大限度地挖掘员工的潜在能力,充分调动员工的积极性,使有限的人力资源发挥尽可能大的作用。

饭店人力资源管理是对组织内各级各类人员的综合性管理,同时作为一门管理科学,其工作特点突出表现在:饭店人力资源管理覆盖的范围较广;饭店人力资源管理具有较强的动态性;饭店人力资源管理具有明显的跨越性;饭店人力资源管理体现鲜明的政策性。人力资源管理是决定饭店经营成败的最关键要素。首先,人力资源管理是饭店自身持续发展的根基;其次,人力资源管理是饭店提升服务质量的保证;再次,人力资源管理是饭店打造核心竞争力的关键;最后,人力资源管理是饭店员工综合素质提升的保障。饭店人力资源管理的目标包括:创建专业化且结构合理的人才队伍;营造良好的环境,挖掘员工自身潜力;稳定员工队伍,留住优秀人才。它在饭店中的地位应概括为:策略参谋、内部顾问和员工服务。饭店人力资源从业者的基本素质要求是:性格特征应具备较强的稳定性;必须具备良好的团队精神和协作能力;具备较高的外语水平;具有较强的写作能力;具有较强的沟通能力;具备扎实的专业知识,熟悉业务操作流程。

知识链接

饭店人力资源管理制度模板

第一条 为达到对饭店员工的合理分配和使用,充分整合人力资源,使饭店员工在饭店的工作中发挥最大效用,做到人尽其才,才尽其用,特制定本制度。

第二条 制定岗位职责。

(1) 饭店每个岗位都应有上岗条件,符合条件的员工才能上岗,不符合条件的员工需经培训合格后再上岗,否则应调整工作岗位。

(2) 岗位标准包括从总经理到服务员的各个岗位,以保证各个岗位人员的综合素质。

第三条 实行计划管理,合理制订饭店招聘计划。

(1) 招聘需根据饭店定编、定岗情况进行编制,饭店招聘计划包括3~5年的中长期计划和一年的短期计划。

(2) 制订计划要考虑人才结构,确定每年招聘人员的比例和数量,逐步提高饭店职工的文化程度,提高人员素质。

第四条 组织饭店员工的招聘。

(1) 根据饭店人员编制和岗位需求面向社会统一招聘。

(2) 招聘工作应遵照公开招聘、公开竞争、公开考试、择优录用的原则。

第五条 招聘工作的主要内容。

(1) 各主要岗位的人数、总人数。

(2) 职业道德要求。

- (3) 所学专业、文化程度、外语要求。
- (4) 实际工作技能和工作经验。
- (5) 年龄。
- (6) 身体素质要求。
- (7) 其他方面的条件。

第六条 人员招聘一般应经过面试和笔试，在招聘中应遵照德、智、体全面发展的标准。

第七条 及时对饭店内部人员进行调整。

(1) 根据岗位工作的实际需要，对饭店现有的人员进行调整，优化劳动组合，及时补充人员。

(2) 将多余人员调离岗位，安排其他合适的工作。

(3) 在各部门、各岗位之间进行的调整，应尽可能使其工作能力、专业特长与实际担任的工作相适应。

第八条 制订退休计划。

(1) 饭店员工达到退休年龄后，没有特殊情况时都要列入退休计划，安排退休。

(2) 对未到退休年龄但身体很差、不能正常上班者可提前安排退休。

第九条 为饭店员工缴纳养老保险和医疗保险等。

(资料来源：任长江，薛显东. 饭店管理职位工作手册[M]. 北京：人民邮电出版社，2006.)

案例分析 | 凯宾斯基：让员工成为不断增值的资产



“员工是我们饭店最宝贵的资产。”凯宾斯基饭店副总经理李波告诉记者，17年前，凯宾斯基员工的平均年龄是20岁；17年后，凯宾斯基员工的平均年龄是30多岁。而据凯宾斯基内部统计，在凯宾斯基的860多名员工中，有60%以上是工作年限超过10年的老员工。

当很多饭店业管理者还在为怎么降低员工流失率而伤脑筋时，李波却在绞尽脑汁说服不想升职的员工升职。凯宾斯基算是服务行业中的一个特例，“我自己都纳闷，有相当一部分一线员工是从饭店开业起就在这里工作，很多人至今连工作岗位都没换过。以前我参加他们的婚礼，现在参加他们孩子的婚礼。你看门口那位客人的贴身管家，17年来他一直在这个岗位上就没动过”。李波只要谈起自己的员工一定会滔滔不绝。

凯宾斯基在业内颇有口碑，不仅是因为服务，更重要的是饭店的盈利能力。不管在经济欣欣向荣之时，还是在环境萎靡不振之际，凯宾斯基表现出的抗压、抗风险能力让同行很羡慕。究其原因，李波表示：“这是我们员工一起努力的结果，员工的忠诚度对于我们饭店的发展很重要，他们的忠诚是饭店发展、受益、最终盈利的关键因素之一。”而员工忠诚度的提高不仅仅依靠高薪与培训，“我们培养员工忠诚度的秘诀其实很简单，就是从员工的角度出发，从公平的角度出发，让他们在未来的职业规划中有发展；尽最大限度地尊重他们，人尽其用；即便有一天他们离开饭店，也能绰绰有余地应对一

切变化的环境”。

毋庸置疑，绝大多数员工都渴望在现有的基础上得到更好的发展，提升自己的工作水平和技能，更好地实现自己的价值。如果饭店能提供有效培训和设计良好的晋升通道，会让员工感觉自己在饭店有发展空间，那选择留下来自然是水到渠成的事情。

有着德国严谨“血统”的凯宾斯基在培训方面有其独到之处——从员工需求出发，将固定培训与个性化培训相结合。

“我在入职第一天，人事部就给我发了一个小本子，叫做‘培训护照’，而且每年都会接受一定时间的培训。”凯宾斯基饭店公关部王海霞告诉记者。李波笑言这本“护照”绝对可以算做员工在凯宾斯基个人职业生涯的进阶通行证。李波会在每一次培训开课时都当一次“校长”，“我会告诉员工，饭店是与各种人打交道的地方，像个小社会，我们提供的培训并不流于形式，而是真正对其未来职业生涯有帮助。只要受过凯宾斯基系统培训过的员工，不管以后走到哪里都一定会是优胜者”。

凯宾斯基的培训课程五花八门，有处理纠纷方法的培训，有系列的英语培训，有化妆培训，有服装搭配等数十种培训，而且一段时间后还会有交叉培训。“做前厅服务员的员工也要去接受销售、财务或者餐厅等部门的培训。我跟他们说，这是他们系统学习的好机会。”李波表示。据了解，在凯宾斯基，每一天、每一个时段几乎都有培训在进行。而这些培训都会在“培训护照”中累计积分，记录在员工的个人档案里，一旦哪个部门有用人需求，首先就会考虑受过系统培训的员工。

凯宾斯基还有一种被员工们称为“吃喝玩乐”的培训。凯宾斯基的礼宾部是专门为客人“答疑解惑”的部门，如果客人有听歌剧、看电影、游览景点等各种需求，礼宾部的员工都有能力去满足，而这就得益于凯宾斯基的“吃喝玩乐”培训。“饭店会派专车给他们，强迫他们去不同的地方消费，回来写感受报告。如果客人想去的地方连员工自己都没去过，怎么可能服务好？比如说有些北京的著名景点，如果没去过，怎么知道那些景点怎么样？又怎么给客人做路线推荐和比较？”这样的培训在李波看来非常必要。“同样，餐饮部的员工也有关于吃的培训，他们要定期去竞争对手的店里吃饭，回来同样要写分析报告。而自家餐厅中的每一道菜服务员都要试吃，只有都吃过了，才能为客人做好推荐。”李波告诉记者，今年凯宾斯基还将为培训专门做出一整套电子系统。

如果饭店能做到让每位员工都能找到合适的岗位，成为岗位专家，那这个饭店一定能得到长足的发展。“我们就是要让每一位员工都能在最适合自己的岗位上工作，发挥他们的专长。只有这样，员工才能最大限度地为饭店服务，这也是饭店对员工的一种尊重。”李波表示。

据李波介绍，当初饭店刚成立时，员工的平均年龄在20岁左右，而在最近的统计中，员工的平均年龄达到30多岁。很多当时的员工如今已经做到了管理层，但也有很多人留在了服务的“前线”。在平均年龄相对年轻化的服务行业，像凯宾斯基这种员工平均年龄在30岁以上的饭店并不多见。“只要我们的服务一直在提升，员工年龄是否年轻化并不是问题。”李波强调。

在凯宾斯基的几家餐厅中，中年服务员随处可见。“曾经有两名年纪稍大的服务员找到我，问饭店会不会因为丢脸而开除她们，我当时非常直接地告诉她们，工龄久的员工对饭店来说就是财富，不但不会开除，相反饭店还会感谢她们的贡献。”李波表示。在凯宾斯基有几位贴身“老管家”，常来的客人都很熟悉他们。“真的是离不开这些有经验的老员工，有了他们，饭店会给客人一种亲切感。”

凯宾斯基工程部的老员工数量最多。“他们中的一部分人确实没有高学历，但可贵之处在于他们从饭店开始营业起就在这里工作，了解饭店的所有设施，哪个环节出现问题，他们根据经验就能判断出来。而这些经验并不是一纸证书就能得到的，他们的本事真的是用时间磨出来的，”李波坚定地表示，“只要他们肯在这里工作，我们有什么理由不用呢？”

凯宾斯基能有如此多的老员工与其自由择岗的制度有关。在员工入职手册中有一条规定：员工工作满6个月后可以申请去其他部门。“入职6个月后在本职工作做好的基础上可以去申请其他职位，这是对员工的尊重，让他们有选择的余地。”李波对这个制度带来的效果很满意：“让员工做自己感兴趣的工作，自然会更敬业。人尽其才能最大限度地调动员工的积极性。如今前厅部的一名主管就是从餐饮部申请培训而转调过去的，她在餐饮部就做得很出色，因为对自己有职业规划，所以要求到前厅来工作。事实证明，这样的制度会让员工更加热爱自己的岗位。”

“以人为本的绩效考核能让员工感受到被尊重，合理的绩效考核会提升员工的忠诚度，帮助饭店提升效益。”

在凯宾斯基，员工的常规绩效分为两种：一种是每年都有固定增加的工资；一种是工资加绩效。不过也有一部分员工的绩效需要灵活掌握。“我们后厨有一百多名厨师，既不属于行政绩效考核范围，也不太适合跟着餐厅人员的绩效走，我就把厨师长找来，让他们自己选择绩效考核的方式。”李波回忆当时的情况，后来厨师长保守地选择了固定涨薪。“我给他们充分的选择权，但事实证明他们错了，因为餐厅每年的业绩都会增长。”李波笑得很狡黠。

但有些岗位的薪酬管理却让李波感到头疼。礼宾部大概十几个人，而且大部分都是工作超过10年以上的老员工。“我每年都会问他们想不想升职调到别的部门工作。毕竟对于40多岁的员工，我们也要为他们考虑前途和未来的职业规划，但每次都被拒绝。那我只能更多地在福利待遇上为他们考虑，加薪只是一部分，更多的是为他们提供一些出国和培训的机会。”话刚说完，李波自言自语地说：“今天没有VIP客人啊，那位管家怎么还没休假？”

在采访即将结束的时候，李波又聊起最近的一桩人事调动：“我用了6年的时间终于给啤酒坊经理调换了一个更适合她的岗位。以前，她一直都上夜班，客人和员工都觉得她好，都不肯放她走，她自己也舍不得走。但是我们也要考虑她的家庭因素啊，最近终于把她调到一个不用那么劳累而又适合她的工作岗位上去了，我也算安心了。”

(资料来源：http://papers.meadin.com/Special/Special_hotelHR.shtml.)

试分析:

1. 凯宾斯基饭店从哪些方面采取措施加强员工的人力资源管理?
2. 凯宾斯基饭店员工忠诚度较高的原因是什么?

实训练习

走访及查阅相关资料,了解本地某四星级饭店,调研该饭店各部门设置、员工数量、薪酬待遇、培训模式等,并撰写该饭店人力资源调研报告(重点提出存在的问题及解决对策)。

复习思考题

1. 简述饭店人力资源管理的概念。
2. 饭店人力资源管理的意义有哪些?
3. 饭店人力资源管理有哪些特点?
4. 简述饭店人力资源管理的目标。
5. 饭店人力资源从业者应具备哪些基本素质?