



合资饭店劳动人事管理



《合资饭店劳动人事管理》

编 委 会

顾 问 孙光德

主 编 曾湘泉

副主编 肖文宜 唐 钊

编 委 张永吉 潘功胜 李晓春

陈恒起 唐继荣

前 言

改革开放使中国的三资企业应运而生。三资企业以它独有的魅力为中国经济的起飞注入了活力，增加了风采。三资企业不仅以它所提供的大量资本，缓解了正处在工业化阶段的中国经济的资金稀缺状况，更重要的是，三资企业生产产品的工艺技术、管理效率、短时间内的迅速崛起，既给中国社会经济增长、社会就业作出了贡献，也给几十年来因贯彻实行的计划经济运行机制的国营企业经济活动产生了冲击。进一步的改革开放，不仅在于我们要大力发展三资企业，我们还要深入地研究三资企业的运行机制、管理特点，这将为我们深化改革，总结开放过程中的经验教训，大踏步地、全方位地走向市场经济提供有益的帮助。

合资饭店是中国发展三资企业重要的组成部份，它的运行机制、管理效率值得我们研究学习。除此之外，它还有自身独有的运行特点值得研究。

首先，与普通的提供有形产品的生产型的三资企业不同，它是一种提供劳务为特点的企业，按照三次产业的划分，它属于旅游业，即第三产业。这一特点决定了它对经营软件的要求，对人的素质要求较高。换句话说，它的管理要求较高。

其次，一般的三资企业生产的产品一部分面对国外市场，但相当大的比重是国内消费者。与此不同，合资饭店提

供劳务，它们服务的对象绝大多数是国外游客和来华从事商务和其他活动的港澳同胞。毫无疑问，合资饭店面临的市场压力，以及对它的管理要求就显得格外突出。

再次，合资饭店是百分之百的对外开放的窗口。发达国家国民鲜明的经济头脑意识，高效率的工作作风以及高度的国民文化素质，都在此表现的淋漓尽致。因此它不仅要求高水平的管理，同时它的活动性质，也决定了，通过它极其容易地了解发达国家的科技、经济和社会发展水平，并且对自身的经营活动、员工素质产生显著的影响

最后，合资饭店属于受国内外市场变化影响极大的行业，它是一种周期性敏感的行业。在市场经济条件下，经济的波动，或者说，周期性的变化是司空见惯的现象，因此如何应付经济运行过程中的这一令人忧虑，同时又不可避免的问题，便成为我们发展市场经济值得研究和探讨的一大症结。合资饭店的管理将为我们提供一些有益的思考。

现代科学技术的飞速发展，现代自然科学向社会科学的渗透，以及现代管理思想的演变，使以人为主体的现代企业劳动人事管理有了更为重要的意义。传统的科学管理思想X理论，即强调对员工强制和约束为主，发展到Y理论，即强调对职工采取诱导的方式，而后又发展到Z理论，即强调管理的微妙性、人和人之间的亲密性。管理思想的历史演变，无不围绕着以人中心。在一定意义上说，它是企业劳动人事管理思想的深化和演进。从另外的角度来观察，管理的核心是调动人的积极性。“管理即让别人去做自己想做的事情”，这一至理名言道出了管理的真谛：管理，从根本上讲，是一种人力资源的配置。

尽管我们不能说，在改革开放的今天，合资饭店的劳动人事管理，是最优秀的和最先进的。不过，由于我们上述的合资饭店经营特点的缘故，合资饭店的劳动人事管理工作，对于它自身的成长发展，乃至生死存亡则是至关重要的问题。因此，合资饭店必须有严格良好的劳动人事管理。迄今为止，合资饭店的劳动人事管理也取得了一些经验和成绩。在职工的招收和录用、职工的辞退和辞职、职工的流动、人事岗位设置及职责、劳动组织和组织形式、岗位等级和责任制的确定方法；在工资的确定及管理、职工的奖励和惩处、职工的物质奖励和精神鼓励、职工社会保险、职工的物质奖励和精神鼓励、员工考核、职工培训、劳动争议以及计算机在企业劳动人事管理中的应用，都有自己独特的较为成熟的一套做法。这些做法充分地体现了合资饭店特有的运行机制及管理价值取向。本书从这些方面较为详细地进行了探讨和分析。合资饭店就它的经营方式来说，不尽相同，我们试图能从总体上把握和反映合资饭店的全貌，尽管这一尝试有一定的难度，但我们仍然希望尽力做到这一点。

对于国内从事合资饭店劳动人事管理的人员来讲，本书作为此种类型企业劳动人事管理模型的一种总结，无疑具有参考价值。不过，对于其他生产型的合资企业劳动人事管理人员而言，由于产权性质相近，因此也有借鉴意义。至于国营企业、城镇集体所有制企业、乡镇企业的劳动人事管理，就管理的方式及一些有效的做法而言，从改革开放的角度来认识也值得学习和研究。

本书的思路是在中国人民大学劳动人事学院与合资

饭店人事经理联谊会组织举办的“现代企业劳动人事管理研讨讲习班”基础上形成的。此次研讨讲习班特邀了中国人民大学劳动人事学院的孙光德教授、孙彤教授、曾湘泉副教授、许玉林和符亚和讲师，另外特邀了劳动部社会福利保险司叶子成副司长，工资司王重光副处长，中国人民大学法律系关怀教授，中国人民大学经济学博士生潘功胜，从理论和实际结合的角度进行了多次专题讲解。参加本书编写的人员他们大部分是在此次研讨班学习的合资饭店的劳动人事管理工作。还有一些是在我们劳动人事学院从事专业教学 and 研究的教师和研究生。尽管大部份作者具有较多的实际工作经验以及较好的理论知识训练，但由于时间仓促，加之，总体来说，我们对合资饭店的劳动人事管理的研究还处于开始阶段，因此，在本书专题论述中，有许多不尽人意之处，还请读者批评指正。

目 录

前言	(1)
我国合资饭店主要管理集团	(1)
合资饭店的劳动人事管理	(13)
合资饭店的劳动关系和劳动制度	(18)
合资饭店制定《劳动合同》《职工手册》《考勤制度》的原则、方法、内容	(26)
合资饭店劳动力需求行为	(37)
职工的招收与录用	(45)
职工的辞退和辞职	(58)
合资饭店人事部岗位设置及职责	(62)
劳动组织和组织形式	(73)
合资饭店岗位等级和责任制确立方法	(85)
合资饭店工资管理概述	(97)
工资水平及其影响因素	(104)
合资饭店内部分配的特殊性及应遵循的原则	(107)
档案工资的管理	(113)
合资饭店中方高级管理人员工资	(123)
职工福利	(128)
合资饭店职工养老保险	(139)
合资饭店的医疗保险制度	(147)
劳动保护	(158)
职工的物质奖励	(165)

员工的精神鼓励·····	(173)
员工的处罚·····	(180)
合资饭店的人事考核·····	(189)
人员功能测评方法·····	(208)
上岗前脱产培训·····	(224)
境外培训·····	(228)
劳动争议与仲裁·····	(235)
电子计算机在劳动人事管理中的应用·····	(247)
附录	
中国劳动学会外商投资企业劳动管理专业委员会章程·····	(259)
中国劳动学会外商投资企业劳动管理专业委员会简介·····	(263)
合资饭店人事部经理联谊会简介·····	(265)
北京合资饭店劳务公司简介·····	(267)
北京合资饭店劳务公司章程·····	(268)
北京合资饭店劳务公司工作制度·····	(270)
××××单位职工劳动合同·····	(271)
××××饭店职工手册·····	(275)
后记·····	(284)

我国合资饭店主要管理集团

一、我国合资饭店管理集团的出现及其必要性

(一) 管理集团的出现

饭店管理集团，即通常所称的饭店联号公司管理集团或饭店连锁公司管理集团，是由一批使用同一店名、店标，推行统一管理方法和服务水平，采用多种经营方式，分布在一国一地乃至世界各地的饭店企业组成的庞大饭店管理集团。饭店管理集团是顺应二战以后国际旅游业的迅猛发展而产生的，它不仅是传统饭店经营形式的重大发展，同时也大大地促进了世界旅游业的发展。

我国合资饭店管理集团最早的一个是香港半岛酒店管理集团 (peninsula)，聘请半岛管理集团管理的是中美合资北京建国饭店，时间为1982年4月28日。目前，我国合资饭店的管理集团数目增加了很多，较为著名的有假日饭店管理集团 (Holiday Inns, Inc.)、喜来登饭店管理集团 (Sheraton Corp.)、希尔顿饭店管理集团 (Hilton Hotel Corp.)、马里奥特饭店管理集团 (Marriott Corp.)、香格里拉国际管理集团 (Shangri-La International) 等等。

(二) 必要性

饭店酒店业是旅游业的主体与核心，它的高盈利，高收入特点引起了国际饭店酒店业的激烈竞争，其结果出现了国

际饭店管理集团。我国的合资饭店业，近几年发展速度是比较快的，一些具有国际水平的饭店相继而起，但是仍处于刚刚起步阶段，因此，引进国外先进饭店管理集团的管理有很大的必要性。

1. 为了振兴和快速发展我国饭店酒店业，赶超国际饭店先进水平和服务质量，必须结合我国的实际情况，部分地吸引和引进一些先进的科学管理方法和经营方式，并且把这些先进的科学管理方法作为我国合资饭店业管理水平的起点。这样就会缩短我们赶超的时间，也会走捷径。

2. 人才是企业的支柱，也是国际饭店酒店业之间进行竞争的主要方面。要快速发展我国的合资饭店，提高服务质量水平，必须加快人才的培养。在这一方面，一些国际饭店管理集团有许多值得我们借鉴的经验。

3. 通过引进国外管理集团的一些先进管理方法，经营方针，经营战略等，不但可以缩短我们与国际饭店酒店在管理方面的差距，而且能够掌握国际饭店业的服务质量标准和管理体系的基本要点。从而结合我国的实际情况，充分发挥饭店职工的积极性，最终使我们自己会经营管理出世界一流的饭店。

二、我国合资饭店的主要管理集团

(一) 假日饭店管理集团 (Holiday Inns, Inc)

凯蒙斯·威尔逊 (Kemmons Wilson) 于1952年开始创建“假日饭店”联号。仅在1983年，假日饭店管理集团的客房收入达31亿美元，食品饮料收入达15亿美元，年总营业额为46亿美元。无论是从饭店数量、还是年营业额，假日饭店管理集团均居国际饭店管理集团之首。

1. 凯蒙斯·威尔逊与假日饭店管理集团

威尔逊先生完全按照饭店业祖师——斯塔特勒先生(Mr. Statler)的信条经营饭店业。他根据中产阶级的经济情况和旅行需求,控制了假日饭店的建造等级,标准是中高档的饭店。这样既能提供舒适、方便、暖人的住、食、行、乐需求,同时中产阶级旅游者也有能力支付这类饭店的费用。

威尔逊与斯塔特勒、约翰森共同确定和完整了饭店的服务质量标准,即饭店的有形设施要舒适、方便、安全;无形服务,即服务员要表现出友谊、好客、相助。假日饭店的有形设施 and 无形服务质量标准之高远远超出了中产阶级旅游者的想象,每位旅游者一旦住进假日饭店管理集团隶属的饭店,都会喜出望外。这样,中产阶级,就成了假日饭店管理集团所属饭店的主要客源,同时也是假日饭店的宣传者和推销员。

2. 假日饭店管理集团的经营管理手段和竞争措施

(1) 选定客源市场,控制客源流向。假日饭店管理集团所属的饭店一直面向中产阶级,选定家庭和商业旅游者为他们的主要客源市场,同时利用方便、准确的电脑预定系统,向旅游者提供便利的预定业务,达到控制客源流向的目的。

(2) 提供廉价、优质的客房。威尔逊先生主张饭店一定要廉价、优质,这样才能满足中产阶级旅游者的旅行要求。因此假日饭店管理集团一直严格控制饭店的造价,这是它降低成本,增加收入的重要管理手段,也是它在国际旅游市场上向旅游者提供廉价,优质饭店服务,保证有充足客源

的重要竞争手段之一。

(3) 注重服务质量, 开展多种经营。假日饭店管理集团虽然严格控制饭店的造价, 但它的内部装修很讲究, 服务质量标准也很高。威尔逊先生要求, 饭店一定要重视维修。要保持饭店的崭新和洁净程度, 才能使客人感到舒适、方便、安全、愉快。同时, 饭店还应该是家庭和社会活动的综合体, 既有家庭里的舒适、方便、安全, 又有社会上的娱乐场所, 使客人消除远离社会所造成的孤独感。

(4) 建立“假日饭店大学”, 培养管理人才。威尔逊先生认识到, 没有高水平的管理人员和服务人员, 不可能有高水平的管理和高质量的饭店服务。1968年, 假日饭店管理集团建立了自己独特的“假日饭店大学”, 为实现假日饭店管理集团的同一风格、同一管理和同一服务质量标准, 对隶属于该集团的饭店经理、部门经理、领班、服务员进行多层次、多规格的数周、半年、一年、二年的经营管理、服务程序、服务质量标准的培训。使分布在世界各地的每一家假日饭店都能向旅游者提供同一标准的有形设施 and 无形服务。

(二) 希尔顿饭店管理集团 (Hilton Hotel. Corp)

1、康拉德·希尔顿先生 (Conrad Hilton) 的个性以及对饭店业的影响

(1) 希尔顿先生喜欢别具一格, 他要求各属于希尔顿饭店管理集团的饭店建筑要各有特色, 不得重样, 客人每到一处希尔顿饭店, 都会感到新鲜、别致, 有多变引人之感。

(2) 有人说希尔顿先生本人有三件宝, 即勤奋、自信、微笑。希尔顿先生完全把它用于饭店管理之中, 要求各个希尔顿饭店的所有服务员都要这么做。

(3) 希尔顿先生每天在衣袋里要装有一打报纸, 随时掌握市场动态、游客的活动规律, 竞争对手的营业情况等, 他随时要为希尔顿饭店管理集团做出新的决定, 新的经营战略, 以便牢固地占据旅游市场, 保证有充足的客源。

(4) 希尔顿先生要求饭店客房不仅舒适、高雅, 而且各项设备方便、自动化。他的要求是别人没有的, 他要有, 要引起客人的好奇心, 以便前来希尔顿饭店下榻, 以保证充足的客源。

2、希尔顿饭店的管理模式

(1) 服务高效率。希尔顿先生强调, 凡是希尔顿所属的饭店服务要高效率。饭店所提供的一切服务都要快速敏捷, 准确无误, 以适应旅游者的快步调活动规律。

(2) 引进工业的预测系统和控制手段进入饭店管理业。希尔顿先生在财务部门的协助下, 把工业上的预测系统和方法引进饭店业。根据预测的客源情况, 确定服务人数及工作岗位, 控制劳动力和固定成本的消耗, 保证服务质量。希尔顿先生所采用的营业当日汇报制度, 现已被国际上各个饭店管理集团所采用, 即人们称做的“营业日报表”。

(3) 严格控制成本费用。希尔顿先生认为饭店各部门的服务, 盈利可以自行安排, 实行权利下放, 充分发挥每位工作人员的积极性, 以利于饭店的经营管理。但是, 饭店每天、每周、每月的成本费用必须严格控制。成本费用、财会审批程序要绝对地集中, 权限不能下放。

(4) 抓住时机, 购买廉价旅馆。抓住时机, 购买廉价旅馆, 加以维修达到希尔顿饭店有形设施质量标准让它创汇是希尔顿先生的经营战略之一。

(5) 严格一致的饭店组织机构和协调网络。希尔顿饭店管理集团规定,隶属于该集团的每一家希尔顿饭店都要设立财会部、人事部、公共事务部,前台部、客房部、餐务部、工程部、市场销售部和客房预定部等。饭店要实行四级管理体制,即总经理,部门经理,领班,服务员,同时要实行垂直领导。这样采取层层指挥、层层负责,形成一个不间断的链锁领导系统。

(6) 严格的奖惩办法和条例。同一工作不享受同一待遇,一切取决于工作或服务完成的情况、客人的反映情况以及自己所达到的服务水平而定。

(7) 为保证希尔顿饭店旺而不衰,大力培养管理人才。1969年,希尔顿先生参加斯塔特勒饭店协会,并捐款150万美元支持休斯顿大学办饭店管理学院,以便培养他所需要的饭店管理人才。

(三) 马里奥特饭店管理集团

威勒德·马里奥特 (Willard Marriot) 从一个牧羊人到列居国际饭店管理集团第10位的马里奥特饭店管理集团的总裁,走过了一段漫长的道路。马里奥特饭店管理集团,从七十年代开始了它的跳跃式发展。它的管理是典型的美国式的,但又别具一格。由于它的管理方式的巨大成功,引起了美国及世界酒店饭店业的关注,马里奥特饭店管理集团的主要管理手段有:

1、强调制度和标准化管理。

马里奥特所属的饭店、旅馆及航空食品公司都采用典型的美国式管理方法,即一切服务,一切食品制作都强调程序化、质量标准化、工作制度化。这种制度和质量标准管理既

控制了成本费用消耗，又保证了食品和服务质量，为马里奥特饭店的质量盛誉奠定了基础。

2、实行集权领导。

马里奥特先生从创业开始一直坚持集权领导。从食品的采购、贮存、粗加工到送餐服务都实行集中领导，统一管理。虽然多少年来，对集权领导一直存在着争论，但是马里奥特先生一直是坚持这么做的。其成果是有力地控制了成本消耗和食品质量标准。饭店管理实行总经理领导负责制，由他发表经营管理命令，经营战略，竞争措施；也是由他控制和检查服务质量以及决定企业的发展方向。

3、坚持开展多种经营的方针。

开展多种经营是马里奥特的经营方针，早在七十年代，它的经营市场就分成三个方面。如，航空食品，汽车旅馆和旅游及商业旅馆，饭店及家庭快餐。马里奥特饭店管理集团所属饭店提供的服务项目有：无人自动售货机、自助餐服务、工厂、企业办公室、学校用餐服务、公共场所自助快餐服务。另外还建立了一些特殊餐馆，如路边快餐馆、汽车旅馆及快餐馆等。

4、以高薪寻求管理人才。

马里奥特先生清楚地认识到，饭店业服务质量的竞争，管理水平的竞争，客源市场的竞争，价格的竞争等等，归根结底是饭店人员素质的竞争。因此，马里奥特饭店管理集团与美国康奈尔大学饭店管理学院建立了协作关系，为该学院的毕业生提供毕业实习和撰写论文的机会。同时，从中挑选优秀毕业生，以比其他饭店要高得多的薪水，聘请他们在马里奥特饭店管理集团工作，以便自己永属竞争前列。

（四）喜来登饭店管理集团

喜来登饭店管理集团是仅小于假日饭店管理集团的国际第二大饭店管理集团，它是一级和较为豪华饭店的代表。自1941年，伊奈施特·翰德森先生（Ernest Henderson）用股票买下四家饭店，而用其中波士顿的“喜来登”做为他的饭店管理集团的名字起，至今已有50多年的历史了。翰德森先生在1941年买下四所饭店之前，对饭店业一无所知，但是他是一位精明强干的企业家，喜来登饭店管理集团一直遵循着翰德森先生的如下经营之道：

1、强调职责和勤奋。

翰德森先生强调，企业的兴旺在于管理人员的精力、服务人员和工作人员的勤奋同企业的信誉。因此，他认为饭店工作人员和服务员的职责、任务、服务程序、服务标准等，一切都应规格化和制度化。翰德森先生非常重视饭店岗位责任制的实施，要明确、具体，要有检查措施。

2、强调客人监督和评定饭店的服务质量。

翰德森先生认为，饭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。喜来登饭店管理集团所属的每一饭店，都要制订一份详细的客人评定饭店服务质量调查表，内容和项目十分具体。另外，翰德森先生要求所有喜来登饭店的部门经理和副经理都要在一线服务岗位，根据岗位责任制规定的服务质量标准、服务程序、职责范围、应完成的工作量和具有的服务技能监督和检查每一位服务员的工作。如果发现客人抱怨，要当场解决，不得延误。

3、饭店的一切服务和食品要“物其所值”。

翰德森先生认为，饭店应该根据其等级来确定其服务标

准和饭店设施标准，同时也根据饭店等级来确定客房价格、餐厅食品价格，一切要货其所值。由于喜来登饭店是一级饭店的代表，所以它的平均客房价格高于其他饭店，但是，翰德森先生强调凡是喜来登饭店的一切设施和服务质量必须“物其所值”。如果客人住进喜来登的任何一家饭店，发现其有形设施和服务质量物不符价，喜来登甘愿向客人赔款，并提供免费交通送客到其他饭店去下榻。

4、以浮动价格来调节客源市场。

早在1962年，翰德森先生决定大幅度降低客房价格，所有喜来登饭店实行30%的客房大降价，结果这一措施使当时的客房出租上升到73%。客房出租率的增高，有利于饭店餐务部的收入。客人一住进饭店，客人的增多就可以利用食品饮料的收入来补偿由于降低客房价格的营业损失。喜来登饭店管理集团一直以浮动价格来调节客源市场，这是历来的经营手段。

5、以竞争来推动企业向前发展。

翰德森先生一贯主张竞争，他认为没有竞争就没有比较，是不可能推动企业向前发展。为了竞争的需要，喜来登饭店不仅采取浮动价格，电脑预定中心等有效措施，同时还为汽车旅馆免费提供停车场，从而吸引更多的旅游者来喜来登饭店。

6、强调目标管理。

隶属于喜来登饭店管理集团的每一家饭店，都要提前一年预算出各部门的营业额、成本费用、利润，从而确定各部门应达到的经营指标、营业额、利润等。同时根据市场调研和预测，根据客人的年平均收入和可自由支配的收入来确定