

饭店经理人丛书
FANDIAN JINGLIREN
CONGSHU

饭店 人力资源 开发与管理

王伟◎著

FANDIAN
RENLI ZIYUAN
KAIFA YU GUANLI



旅游教育出版社

■ 饭店经理人丛书

饭店 人力资源 开发与管理



王伟◎著

旅游教育出版社

· 北京 ·

责任编辑:赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源开发与管理/王伟著. -北京:旅游教育出版社,2006.7

(饭店经理人丛书)

ISBN 7-5637-1377-8

I. 饭… II. 王… III. ①饭店—劳动力资源—资源开发②饭店—劳动力资源—资源管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 068868 号

饭店经理人丛书
饭店人力资源开发与管理
王伟著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepdfx@163.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	17.5
字 数	261 千字
版 次	2006 年 8 月第 1 版
印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1-5000 册
定 价	30.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

王伟（1963-），1986年大连外国语学院日语系毕业，留学日本立教大学。1991年执教于中国旅游管理干部学院，1994年任该院东南（厦门）分院院长。现任厦门国际会展酒店总经理。

主要著作：《服务人教程》《品牌服务人教程》《服务经理人手册》《服务通论》《沟通原理与应用》《饭店培训教程》《饭店企业咨询指导》《饭店运营理论与实务》《青蛙与老驴危机处理百事六说》。

个人电子邮箱：vi21@sina.com

饭店品牌建设

饭店经理人怎样驾驭财务

饭店战略管理

饭店人力资源开发与管理

饭店质量管理

饭店经营法律问题解析

饭店市场营销管理

饭店企业文化塑造

责任编辑：赖春梅

装帧设计： 大多设计工作室 + 肖杰
Duxiang Design Office
010-84803033

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内

容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长和马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等;在此,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,在此,也向我们的作者表示衷心的感谢。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望有更多的饭店业经营者、管理者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社



目 录

第一章 饭店人力资源开发与管理概述	(1)
导 读	(1)
第一节 人力资源开发	(1)
一、理性的人力资源学说奠基人及其核心思想	(1)
二、四个相关概念间的关系	(2)
三、人事管理与人力资源开发的差异	(2)
四、空间、时间、人格:感性人力资源开发的三个维度	(4)
第二节 饭店人力资源开发	(5)
一、饭店业的性质	(5)
二、饭店构成要素、经营条件与人力资源开发	(5)
三、饭店人力资源开发理论研究的四个特殊性	(7)
四、高度关注饭店人力资源开发的专业深度	(9)
五、饭店人力资源开发的最低目标:帮助从业者 取得一定程度的“个人成功”	(9)
第二章 岗位分析、评估与人力资源开发规划	(11)
导 读	(11)
第一节 岗位分析与评估概述	(11)
一、岗位分析与评估的意义	(11)
二、岗位分析与评估的责任	(12)
第二节 岗位分析	(13)
一、岗位分析的内容	(13)
二、岗位分析的方法	(13)
三、编写职位说明书	(14)
四、工作规范书	(15)
五、职位说明书与工作规范书的编写	(17)

第三节 岗位评估	(17)
一、岗位评估的作用	(17)
二、岗位评估的内容	(18)
三、岗位评估的方法	(19)
四、岗位评估的原则	(24)
第四节 人力资源开发规划	(25)
一、人力资源开发规划与岗位分析、评估的关系	(25)
二、人力资源开发的运营计划与长期规划	(25)
三、人力资源资料档案	(26)
四、增员、补员申请书	(29)
五、人力资源资料分析	(29)
六、需求预测与应用	(31)
 第三章 新员工招聘、选拔与录用	 (33)
导 读	(33)
第一节 员工招聘	(33)
一、招聘准备	(33)
二、内部招聘	(36)
三、外部招聘	(37)
第二节 选拔	(38)
一、选拔的时机	(38)
二、对申请人的鉴定	(39)
三、申请人资料	(40)
四、面谈	(41)
五、关于中高级管理职位与大学毕业生应聘者	(44)
六、小组选拔	(45)
七、测验	(45)
第三节 录用	(49)
一、录用过程是服务过程	(49)
二、录用通知书	(50)
三、建立新员工档案	(50)
四、到职复核单	(51)

第四章 业绩考评	(53)
导 读	(53)
第一节 业绩考评概述	(53)
一、业绩考评及其分类	(53)
二、业绩考评的方式	(54)
三、业绩考评的作用	(54)
四、业绩考评的目的	(55)
五、业绩考评的内容	(55)
第二节 业绩考评的方法	(56)
一、评分法	(56)
二、自我评定	(59)
三、考绩面谈	(60)
四、排序法	(63)
五、对比法	(63)
六、与绝对标准比较	(63)
第三节 业绩考评中的常见误差与修正规则	(64)
一、常见误差	(64)
二、误差修正规则——超越误差思维的“激励模式”	(65)
第五章 调动、晋升、降职、离职	(68)
导 读	(68)
第一节 管理岗位及就职者分析	(68)
一、用人四法宝“调、升、降、离”	(68)
二、制订就职管理岗位的条件说明书	(69)
三、管理者能力素质考察	(71)
四、管理人员情况分析	(74)
第二节 调动与晋升	(76)
一、调动与晋升的要求	(76)
二、人员替补计划	(77)
三、管理人员的培养	(79)
附 5-1 某饭店领班考评晋级规则	(81)
附 5-2 某饭店集团各级人才梯队建设原则意见	(82)
附 5-3 某饭店员工晋级考评表	(83)
附 5-4 某饭店管理人员储备表	(84)

第三节 降职与离职	(85)
一、降职	(85)
二、离职	(86)
附 5-5 离职人员调查问卷	(88)
第六章 薪酬与激励制度	(92)
导 读	(92)
第一节 薪酬管理	(92)
一、薪酬概述	(92)
二、薪资的决定因素	(94)
三、薪资体系的现状	(94)
四、初任薪与晋薪	(95)
第二节 奖 金	(96)
一、奖金的作用	(96)
二、奖金分配方案的原则	(97)
第三节 福 利	(98)
一、福利措施应与企业当期目标一致	(98)
二、福利措施的形式	(98)
第四节 饭店主要激励制度	(99)
一、硬激励措施(1)——饭店薪资制度	(99)
二、硬激励措施(2)——饭店经营管理指标与奖励办法	(101)
三、软激励措施(1)——“评优选先”办法	(102)
附 6-1 某饭店服务明星、优秀主管、领班、经理评选规定	(102)
四、软激励措施(2)——经理述职制度	(104)
附 6-2 某饭店人力资源部经理 20××年度工作述职摘要	(105)
五、软激励措施(3)——专业聘任与等级考评	(106)
附 6-3 某饭店餐饮、客房服务员等级资格培训、考核、认证办法	(107)
六、高度重视中国传统的激励方式	(108)
七、其他激励措施	(109)
第七章 饭店培训体系	(110)
导 读	(110)
第一节 员工学习的特点	(110)
一、有效的培训手段	(110)

二、人与人在学习上的差异	(111)
三、认识学习曲线	(111)
四、根据成年人的学习特点授课	(112)
第二节 培训的体系	(113)
一、培训的意义	(113)
二、培训范围与对象	(114)
三、企业培训战略的五个着眼点	(114)
四、培训管理的两个出发点	(115)
五、建立饭店培训体系的三个前提	(115)
六、员工培训体系模型	(117)
第三节 培训的时机与效果	(119)
一、培训的时机	(119)
二、饭店培训应达到八个效果	(120)
第四节 培训实施	(121)
一、分析培训需要	(121)
附 7-1 某饭店员工培训计划一览表	(124)
二、编写培训大纲	(124)
三、教案与教具	(125)
四、培训计划制订者应有的操作心得	(126)
第五节 培训技巧	(126)
一、把握培训技巧的着眼点	(126)
二、课堂讲解	(127)
三、课堂研讨	(127)
四、角色扮演	(128)
五、因势利导	(129)
六、分级进行	(130)
七、通过编写“职位说明书”、“工作规范书”、 “岗位职责”实施自我培训	(130)
第六节 培训模式的建立与职业态度的培养	(130)
一、八类主题培训模式及其管理要点	(130)
二、造就优秀的职业态度	(133)
第七节 考核、评估与档案记录	(135)
一、培训效果的考核	(135)
二、培训价值评估	(137)

附 7-2 员工培训感性认知测评表	(138)
附 7-3 员工培训实绩测评表	(140)
附 7-4 员工培训后工作作风测评表	(141)
附 7-5 员工日常考核表	(142)
三、培训档案建设	(143)
第八章 沟通	(145)
导 读	(145)
第一节 沟通原理	(145)
一、沟通的不确定性及其文化特质	(145)
二、“球论”——沟通是必须的,也是可能的	(147)
三、沟通理念	(148)
四、“平行交流”:沟通的实质	(148)
第二节 沟通技巧	(149)
一、倾听——建立沟通基石的十五个要点	(149)
二、经理人员常见的口头表达障碍及解决办法	(150)
三、善于提问	(151)
四、有效的批评	(152)
五、非语言沟通	(153)
六、语言沟通与非语言沟通技巧的结合	(154)
七、有效沟通的十七个规则	(155)
第三节 纠纷的处理	(156)
一、纠纷的类型与后果	(156)
二、一般纠纷与结构性纠纷产生的原因	(157)
三、经理人员在处理纠纷上的二十种差异	(159)
四、积极处理两类纠纷的二十一种方法	(159)
第四节 “培训式会议”:一种有效的组织沟通措施	(161)
一、“培训式会议”不同于开会	(161)
二、“培训式会议”创造理性空间与氛围	(161)
三、“培训式会议”的操作	(162)
第九章 员工生态:工作环境与科学作业管理	(163)
导 读	(163)
第一节 工作环境	(163)

一、员工生态环境的内涵及意义	(163)
二、符合员工生态环境要求的物理要素	(164)
第二节 科学作业管理	(168)
一、科学管理的作业方式及其体系	(168)
二、作业方法的改善	(170)
三、饭店企业中科学作业研究的内容	(171)
第三节 员工生态之疲劳管理	(171)
一、疲劳现象	(171)
二、疲劳的原因	(173)
三、疲劳的测量与判断	(174)
四、消除疲劳(1):建设合适的工作环境	(177)
五、消除疲劳(2):自我心理暗示的“格式塔疗法”	(177)
六、消除疲劳(3):遵守给人方便的二十条行为法则	(179)
七、消除疲劳(4):个人工余保健	(180)
八、消除疲劳(5):员工休闲活动与管理沟通	(181)
附9-1 恳谈记录单	(181)
附9-2 员工满意度调查表	(182)
 第十章 饭店组织与人力资源开发	(185)
导 读	(185)
第一节 饭店的组织及分工	(185)
一、饭店组织的基本要求	(185)
二、饭店组织体系的演变	(186)
三、饭店组织架构的影响因素	(188)
四、搭建组织架构的原则	(190)
五、搭建组织架构的方法	(191)
六、饭店正式组织架构	(191)
七、非正式组织架构	(193)
八、服务分工与组合	(194)
第二节 不同阶段的饭店组织架构策略	(196)
一、创造期的组织架构策略	(196)
二、指导期的组织架构策略	(197)
三、授权期的组织架构策略	(197)
四、配合期的组织架构策略	(198)



五、合作期的组织架构策略	(199)
六、衰落期的组织架构策略	(200)
第三节 饭店组织创新	(201)
一、饭店组织变迁及其应对	(201)
附 10-1 格里奇改变预测公式	(202)
二、饭店组织发展法应用与人力资源开发	(204)
三、饭店经营成功的组织条件	(206)
四、饭店组织与决策模式创新	(207)
附 10-2 组织状态季度调查表	(209)
第十一章 饭店管理与人力资源开发	(217)
导 读	(217)
第一节 饭店管理的配合与范围	(217)
一、饭店管理与人力资源开发	(217)
二、饭店管理中的有效配合	(218)
三、管理范围	(219)
第二节 权力应用与人力资源开发	(220)
一、权力观	(220)
二、权力的作用	(220)
三、权力应用的注意事项	(221)
四、有效授权	(221)
五、授权的技巧	(222)
六、分权的原则	(222)
第三节 目标管理法——饭店人力资源开发的重要手段	(223)
一、饭店目标管理的基本程序和内容	(223)
二、实施目标管理的注意事项	(224)
三、开发人力资源——目标管理法的本源价值	(225)
附 11-1 经理目标考绩办法	(226)
附 11-2 月度目标管理会议规范	(230)
第四节 服务质量控制体系	(231)
一、服务质量控制体系及其基本架构	(231)
二、员工行为规范	(232)
附 11-3 员工日常行为规范	(232)
三、工作流程标准检查体系	(236)

附 11-4 总台—客房预订工作流程标准体系	(238)
四、执行图表与考核引导体系	(240)
五、服务质量管理的十一个误区	(240)
第十二章 总经理与饭店文化	(242)
导 读	(242)
第一节 总经理“作势”与饭店人力资源开发	(242)
一、“做事”、“作市”、“作势”:饭店人力资源开发文化的 三个层次	(242)
二、总经理眼中的人事经理与人力资源经理:从“做事”到“作市”	(243)
三、总经理在人力资源开发中“作势”	(244)
第二节 饭店文化理念:总经理“作势”的基础	(246)
一、饭店文化之“势”与人力资源开发	(246)
二、饭店文化理念与总经理“作势”	(247)
三、饭店文化理念:“给人方便,给人自信,给人欢喜”	(248)
四、理念解读(1):“给人方便”	(248)
五、理念解读(2):“给人自信”	(250)
六、理念解读(3):“给人欢喜”	(251)
七、理念的执行办法	(252)
第三节 总经理与未来饭店文化	(255)
一、饭店“三原色”与总经理个性魅力	(255)
二、“学习式管理”模式:未来饭店文化建设的重要途径	(257)
三、未来饭店文化建设的三十五条“古训”	(258)
附 12-1 《素书》十要	(261)
主要参考书目	(264)
后 记	(265)

第一章

饭店人力资源开发与 管理概述

导 读

人力资源的开发与管理工作贯穿饭店运作始终,是一个神经中枢,非常重要。本章提出了“理性”与“感性”的人力资源开发概念。在此基础上,对“人力”、“人力资源”、“人力资源开发”、“饭店人力资源开发”的重点作了阐述,并指明了饭店人力资源开发的目标。

第一节 人力资源开发

一、理性的人力资源学说奠基人及其核心思想

人力资源学说,是由麦克尔格里哥尔、马斯洛、阿尔吉里尔、李科特等一大批现代管理学家、心理学家提出的。该学说的核心观点包括:

- (1) 从业者劳动动机是多方面的,不只限于金钱,也不只限于满足。
- (2) 最普通的从业者也需要获得成就,也需要劳动有意义。
- (3) 从业者的满足,主要来自他们工作的成就感。所以,要更多地让他们自己对工作作出安排,并完成它。
- (4) 管理者不必用高工资去吸引员工完成规定的劳动目标,也不必用满足需求去操纵他们,而要注意让他们根据自己的兴趣、能力去完成企业和个人的目标。在此过程上,双方共同承担责任。

中国人力资源学说的开山泰斗厦门大学廖泉文教授发展了前人的思想,提