



餐旅人力資源管理

Hotel and Restaurant Human Resource Management

蕭漢良◎著



F719

港台書

餐旅人力資源管理

蕭漢良◎著



餐旅人力資源管理 / 蕭漢良著. -- 初版. --
臺北市：揚智文化，2004[民 93]
面；公分
參考書目：面
ISBN 957-818-624-X(平裝)

1. 飲食業 - 管理 2. 旅館業 - 管理 3. 人事管理

483.8

93006621

餐旅人力資源管理

著 者 / 蕭漢良
出 版 者 / 揚智文化事業股份有限公司
發 行 人 / 葉忠賢
總 編 輯 / 林新倫
執行編輯 / 曾慧青
登 記 證 / 局版北市業字第 1117 號
地 址 / 台北市新生南路三段 88 號 5 樓之 6
電 話 / (02) 23660309
傳 真 / (02) 23660310
郵政劃撥 / 19735365 戶名：葉忠賢
印 刷 / 鼎易印刷事業股份有限公司
法律顧問 / 北辰著作權事務所 蕭雄淋律師
初版一刷 / 2004 年 06 月
I S B N / 957-818-624-X
定 價 / 新台幣 450 元
E-mail / service@ycrc.com.tw
網 址 / <http://www.ycrc.com.tw>

☛ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。☛

版權所有 翻印必究。

自 序

藉由管理知識的基本架構：計劃（Planning）、組織（Organizing）、用人（Staffing）、領導（Leading）、控制（Controlling），我們就可以知道「用人」，亦就是「人力資源管理」在管理學上的重要性；透過人力資源的主要原則「選」、「訓」、「用」、「留」，落實人力資源的規劃，進而完成人力資源管理的使命。

能從事旅館業，一向是許多人的憧憬，但在光鮮亮麗的外表下，所承受的並非是一般人所能體會到的辛苦。不過從事餐飲旅館業的工作者，相信都能體認到，多彩多姿的餐旅工作以及精彩豐富的變化，卻是讓這個行業能夠蓬勃發展，而且不斷地有新的成員願意加入這個世界，最主要的動力來源。

「找到合適的人，放在適合的位置」，這就是從事人力資源管理工作者，最主要的任務。本書主要分為餐旅業概述、人力資源管理概述、人力資源需求的要素以及有效性人力資源的發展五大架構。其中需求要素中所談到的就是透過工作分析以及招募與甄選，去設計出找到合適的人選的方法。至於有效性人力資源的發展，就是把人放到適合的位置，如何去訓練他、如何評核與改善、如何提供最好的工作環境、進而使每個人都能成為公司最大的資產、發揮最大的功效。

本書的撰寫是希望透過基本的理論架構，輔以實務經驗所製作出的各類圖表與彙整資料，能給對餐飲旅館行業人力資源有興



餐旅人力資源管理

II

趣的讀者們有所幫助。編著此書時雖經縝密審視，但疏漏錯失之處在所難免；而人力資源管理，所涉及的範圍也相當廣泛，尚祈各位先進賢達、專家學者能不吝多加批評與指教。

蕭漢良 謹識

目 錄

自 序	i
-----------	---

第一章 餐旅業概述	1
-----------------	---

第一節 旅館之分類與特性	2
第二節 餐飲業之分類	5
第三節 餐飲業之特性	7
第四節 餐旅業未來發展趨勢	10

第二章 人力資源管理	15
------------------	----

第一節 人力資源管理的基本介紹	16
第二節 人力資源管理的規劃	20
第三節 人力資源管理的職責	21
第四節 人力資源管理發展現況與未來發展	22

第三章 人力資源規劃	33
------------------	----

第一節 人力規劃	34
第二節 人力資源需求預測	35
第三節 人力資源供應預測	41



第四章 工作分析與說明51

第一節 工作分析52

第二節 工作說明書57



第五章 人員的選用—招募與甄選75

第一節 招募的方法與履歷表的設計及使用76

第二節 遴選的方式81



第六章 員工培訓計畫91

第一節 訓練架構（Training Structure）92

第二節 訓練系統的規劃（Training System Planning）
.....102

第三節 訓練中心介紹107

第四節 各項訓練種類介紹111



第七章 績效評估與改善計畫151

第一節 考核的目的與目標152

第二節 人事考核之步驟153

第三節 人事考核之辦法155

第八章 薪資規劃與晉升制度167

- 第一節 薪資制度168
- 第二節 薪資結構169
- 第三節 薪資調整173
- 第四節 同仁晉升制度177

第九章 創造有生產力的工作環境189

- 第一節 激勵員工190
- 第二節 溝通192
- 第三節 福利制度195
- 第四節 獎勵計畫199
- 第五節 加強勞資關係201

第十章 安全與衛生管理215

- 第一節 一般性之安全規定216
- 第二節 安全守則細目220
- 第三節 災害緊急應變處理措施229
- 第四節 衛生工作234



附 件251

附件一：工作分析與說明	252
附件二：人力需求	254
附件三：教育訓練	258
附件四：績效評估與改善計畫	267
附件五：酬勞與安全管理應用	271
附件六：創造有生產力的工作環境	274
附件七：其他	284
附件八：相關法規介紹	310



第一章 餐旅業概述

以往農業社會「日出而作、日落而息」的傳統型態，已經被現今工商業型態為主的社會所取代，再加上家庭成員也從所謂子孫滿堂的型態，逐漸趨於精簡，以小家庭為主。家庭人口簡單，婦女就業率比例也提高的情況下，在外就食省事方便。而國民所得增加，生活水準提高，大小餐館數量增多，再加上生活型態改變，品質素質提高，使得現代人的生活需求不只求溫飽，而是講求氣氛、重視個人品味的時代。

社會進步及交通發達的結果，也使得人們之間的距離越來越近，再加上工商的發達、旅遊人數的增加，而形成了各種不同的旅遊，如工商考察、渡假旅遊、國民旅遊等。在商業行為發展日趨多元化、跨國化的現代，一般消費者重視生活品質而餐旅業可供應消費者住宿、餐飲、社交、會議、休閒、健康、娛樂、購物等多方面功能與特性，亦同時更讓消費者所重視。

以下就針對旅館業與餐飲業，各依其分類、特性與未來發展，作一簡單地介紹。



第一節 旅館之分類與特性

一、旅館的分類

一般來說，旅館的分類可依旅館的性質與旅客居住時間之長短來區分，尚有依旅館規模（Size）、計價方式（By Type Of Plan）或是旅館所在地區來區分。

以旅館規模而言，是以旅館房間數量多少來區分：凡客房在300間以下者統稱為「小型旅館」，300間至600間為「中型旅館」，600間以上者稱為「大型旅館」。

另外多角化經營的賓館，是近幾年來台灣相當盛行的一種型態，房間數約在50間左右，類似汽車旅館經營方式，自助式服務，讓客人完全地不受到打擾，甚至有些業者以極盡華麗地裝潢來吸引消費者。

依旅館的性質與旅客居住時間之長短可分為四種：

（一）商務性旅館（Commercial Hotel）

商務性旅館約占總旅館數的七成，主要功能是接待來往經商貿易的旅客為主，座落在交通方便的都會城市內；商務性的旅館，設備一般而言，相當完善與豪華，旅館提供之服務與附屬功能，如各類餐廳、酒吧、醫療、美容、洗衣、購物、照相、運動等設施相當齊全。

（二）渡假性旅館（Resort Hotel）

渡假性休閒旅館，一般都位於海濱、山區、溫泉等的自然風景區附近，或是以單一主題如附設高爾夫球場為主。雖然遠離吵雜的都市，但其交通仍然十分便利；主要功能是提供旅客一個與平常生活不同的假期，並創造一種舒適的感覺與娛樂。

（三）長住性旅館（Residential Hotel）

在歐美有若干家庭常以旅館為住宅，多半是單身的老年人或是有錢的家庭，近年來因商業發展迅速，越來越多跨國性企業形成，此類旅館就成為跨國性企業，提供高級主管或是暫時派駐他國幹部住宿的方式。一般而言，長住性旅館仍有房內送餐服務及供應女傭服務，亦有類似套房式的型態，於房間內備有簡單廚房設備。

（四）其他旅館（Others／Special Hotel）

此類旅館有若干特殊目的或性質的旅館，可分下列數種：

1. 汽車旅館（Motel）

一種供給汽車旅遊或洽商的人可以住宿的地方。這種旅館通常位於公路的沿線，凡是駕車旅行的人都可隨時利用這種設備。剛開始這種旅館只為旅客供應客房住宿而已，然而發展至今，因地點的便利性，設備已趨豪華，服務項目之範圍已不亞於一般現代的旅館。

2. 選擇性旅館（Selected Hotel）

一種以接待某種特定旅客為主的旅館。如青年會附設的旅館，YMCA接待男客、YWCA接待女客。



3.機場旅館（Airport Hotel）

一般在國際機場附近，爲了過境旅客需要所設立。

4.服務性公寓（Service Apartment）

如同一般公寓或大樓，但由旅館經營管理。提供飯店式管理與服務，房客通常是以一個家庭爲主，飯店同時有提供家具租賃之協助，房客是以按月或按年付租金。

5.賭城飯店（Casino Hotel）

以經營賭場爲主要收入來源的型態。最著名的就是美國拉斯維加斯地區的飯店，每家飯店都具相當的規模與豪華，因旅客皆是以玩樂爲主要的目的，住房與餐飲的消費皆相當合理與划算。

二、旅館業之特性

旅館業最主要的收入來源就是住房收入，而旅館房間，此種商品具有一些特性：

- 1.房間數量固定無法臨時增加，房間亦具無法儲存性，當天房間若無法售出，不能留到第二天來販售，相對地建築費用相當高，地點亦無法移動。
- 2.確認消費的時間較長，從訂房到確認住房期間，除時間長外，須等客人Check In後才算正式成交。
- 3.營業之好壞由地點、房間數量與設備之多少決定大半，且須再加上無形商品（服務）的優劣，所以必須要有慎重的籌畫與正確的銷售方式，始能趕上時代的潮流，而達到充分利用旅館商品之特性。



第二節 餐飲業之分類

餐飲業的產生源自於人類對飲食的需求，而人類在果腹的同時也希望能一併完成社交、應酬、休閒、娛樂等活動。隨者外食功能的多元化，餐飲業因而發展出多樣的面貌來迎合需求。餐飲依用餐地點、服務方式、菜式、花樣和加工食品等而有不同類型。歐美最常採行的餐飲分類法，是將餐飲業分為商業型及非商業型兩大類。

一、商業型餐飲

商業型餐飲（Commercial）顧名思義是以營利為目的，主要分類為運輸業餐飲（Transport Catering）、一般餐廳（Restaurant）、旅館內的各類餐廳（Restaurants In Hotel）、速食餐廳（Fast Food Restaurant）、咖啡廳（Coffee Shop）、酒吧（Bar）、俱樂部（Club For Membership）等。

不論是自助式服務或專人式的餐桌服務，或是從小本經營的一人店鋪到豪華飯店，一般餐廳是最為普遍，其數量及營業也占了餐廳市場的絕大部分。

（一）美食餐廳（Fine Dining Restaurant）

指較正式的餐廳。供應傳統的菜餚為主，精緻有特色且注重食物的品質。

（二）家庭式餐廳（Family Restaurant）

菜色爲一般的家常菜，這類餐廳所營造的感覺與氣氛主要是讓客人有在家用餐的溫馨感覺，菜單內容多樣，常推陳出新，屬於經濟實惠、價格平實的大眾化餐廳。

（三）主題性餐廳（Theme Restaurant）

90年代掀起一波的主題式餐廳熱，提供的餐飲並無不同，中西式餐飲皆有，皆是以一種主題來衍生。如餐點內容、裝潢、氣氛、營造餐廳特殊不同的效果，吸引消費者的目光。

二、非商業型餐飲

非商業型餐飲（Non-Commercial），係指附屬在某一特定單位的餐飲，其營業目的具有福利或慈善的意義，其主要資金通常來自於贊助、捐款、政府或機關的預算。一般說來，可分爲機關團體膳食，如學校、軍隊、監獄、醫院等機構；另外還有工廠及公司所附設員工伙食。

三、依營業項目標準分類

根據經濟部商業司所頒定之行業營業項目標準分類，餐飲業可以分類如下：

（一）餐館類

凡從事中西各式餐食供應，領有執照之餐廳、飯館、食堂等之行業均屬之。

1.一般餐廳：中式餐廳、西式餐廳、日式餐廳等。

2.速食餐廳：中式速食、西式速食、日式速食等。

（二）小吃店業

凡從事便餐、麵食、點心等供應，領有執照之行業均屬之。包括火鍋店、包子店、豆漿店、茶樓、野味飲食店、餃子店、點心店等。

（三）飲料店業

凡以飲料、水果飲料供應顧客，而領有執照之行業均屬之。

第三節 餐飲業之特性

一、產業關連性大

餐飲業的關連產業衆多，但與食品加工之關連最大，隨著新型態之外食企業之加入，與其他企業之關連會越大，周邊關連企業也增多（如圖1-1）。

二、營業有明顯的尖峰時間

每日營業有明顯的尖峰、離峰時間，因此在經營上需要有特殊的安排，此種尖離峰的現象可分兩方面說明：在一天之內，由於受到人們一日三餐飲食習慣之限，一般來講，營業時間通常是三段區分：早餐在上午7至9時之間，午餐在中午11至14時之間，

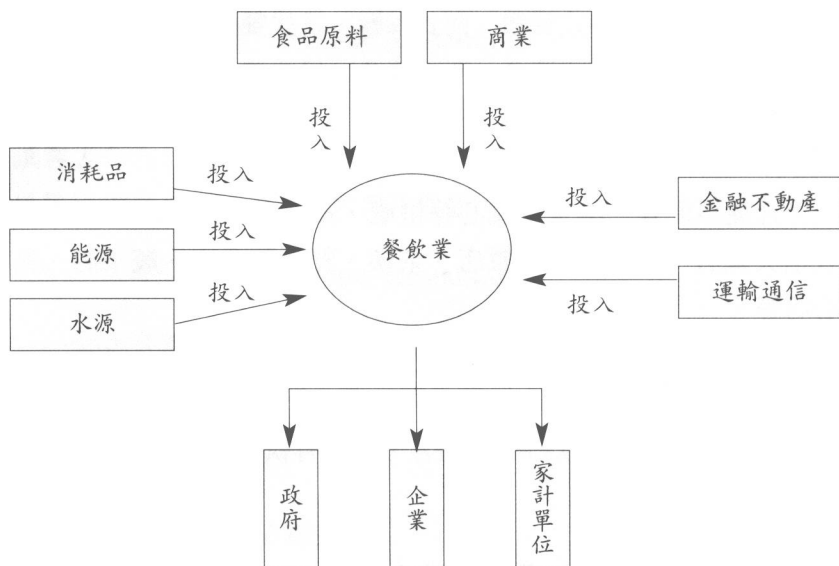


圖1-1 餐飲業之重要關連產業圖

晚餐在下午 17 至21時之間。而如今消費市場變化多端，一日24小時，除早午晚的三次正餐時段外，尚有下午茶、宵夜、午夜點心等。因此需要依營業性質，變換商品內容，實施時段別人力調整。

在用餐的尖峰時段，顧客們如浪潮般的湧進，又很快地退了回去，在場地的限制上，餐廳的空間與餐桌的數量均有限制，無法同時容納過多的顧客，如何突破購買時間的限制性，是發展的重要關鍵。

而在全年的營運中，部分餐飲業亦有明顯的淡旺季的情形，如冷飲店、火鍋店等。旺季時業者以人手調配、延長營業時間、雇用兼職人員；淡季時，則以減少人員雇用來降低費用支出。