

酒店

人本管理研究

REN BEN GUAN LI YAN JIU

JU DI AN

姜丽芝 著

没有满意的员工就没有满意的顾客
没有满意的顾客就没有满意的酒店效益

黑龙江教育出版社

酒店人本管理研究

姜丽芝 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

黑龙江教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店人本管理研究/姜丽芝著. —哈尔滨:黑龙江教育出版社,2008.7

ISBN 978 - 7 - 5316 - 3269 - 6

I. 酒… II. 姜… III. 饭店—企业管理—研究
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 110716 号

酒店人本管理研究

JIUDIAN RENBEN GUANLI YANJIU

姜丽芝 著

责任编辑 华 汉 宋怡霏

封面设计 王 巍

责任校对 王 丽

出版发行 黑龙江教育出版社
(哈尔滨市南岗区花园街 158 号)

印 刷 黑龙江神龙联合制版印务有限责任公司

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 10

字 数 260 千

版 次 2008 年 7 月第 1 版

印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5316 - 3269 - 6/G · 3914

定 价 25.00 元

序

酒店业作为一个特殊行业,其发展日新月异,数量、规模、档次蒸蒸日上。由于业内竞争的日趋激烈,酒店的管理就显得尤为重要,它是确保酒店在市场经济大潮的冲击下,立于不败之地的重要保障。因此在新时期新形势下,研究并运用酒店自身的管理机制,借助管理这个平台,有效发挥管理的职能,充分调动上至管理层下至普通员工的积极性、主动性和创造性,最终达到酒店在竞争中求发展、促发展,立于不败之地的目的,具有十分重大的实际意义。

娄丽芝老师从事旅游与酒店管理专业的教学已经多年,积累了丰富的教学和实践经验,在科研等其他方面,也做出了不俗的成绩,给我印象深刻。这次,她本人发挥自身优势,敢为人先,从酒店“内部客人”的管理着手,将人本管理理论系统、全面、深入地应用到酒店管理之中,并进行全面的研究探讨,这在学术界尚属首次。这势必对酒店的发展,酒店业的繁荣,产生积极的效果。对于酒店业和业内人士来说,是一件值得庆贺、值得高兴的事!

《酒店人本管理研究》一书,最大的特点或说优点在于熔理论和实践于一炉。该书借助 20 世纪西方管理思想的重大理论突破——人本管理理论,从酒店“内部客人”的管理着手,将其创造性地应用到酒店管理之中。同时,结合酒店的具体部门探讨实施酒店人本管理的具体途径,将人本管理理论系统、全面、深入地贯彻到酒店管理之中。这样的谋篇构思,克服了理论和实践脱节的弊端,

是本书的一大特色。

本书编者站在战略发展的时代高度,面向世界,面向未来,面向现代化,能从多角度、多层面,多渠道观察、思考、分析酒店管理中出现的问题,结合酒店管理的实际情况,总结自己多年教学经验,运用人本管理理论,从实际出发,推陈出新,编写了这本书,可喜可贺。我很乐意把它推荐给广大从事酒店管理的业内人士,愿你们从中学到知识,受到教育,得到启迪。

是以为序,勉之勉之。

曾天雄

2008年06月26日

(作者系湘南学院社科系、马列部主任,教授,湘潭大学、广西师范大学硕士研究生导师,华中师范大学博士)

前 言

进入 20 世纪 90 年代以来,旅游业开始步入快速发展的阶段。随着旅游业的蓬勃发展,作为接待服务型的行业,酒店业也日新月异,其数量、规模、档次、服务都走上一个新台阶。同时,酒店作为一个经营性、营利性的企业,面对市场的竞争是非常激烈的,因此,其管理就显得非常重要。然而,酒店管理是一项复杂的工程,它涉及酒店方方面面的工作,要管理好一个酒店绝非易事。《酒店人本管理研究》一书就是从酒店“内部客人”的管理着手,从管理人员和一般服务人员的管理入手,讲述如何采取各种管理手段以激励上至管理层下至服务员的工作能动性、积极性,最终达到酒店求发展求效益的目的。因为著者始终相信:“没有满意的员工就没有满意的顾客,没有满意的顾客就没有满意的酒店效益”。

《酒店人本管理研究》一书从内容上分为两个部分,其中第一章为理论部分,简明扼要地阐述管理的发展史,以及古典管理理论、现代管理理论和人本管理理论,为后面酒店各部门采取的各种人本管理手段奠定了理论基础。它不是对以往管理学书籍的简单搬移,而是对各个管理理论学派的内容、优缺点的高度凝练。第二章至第十一章为实践部分,该部分根据酒店各组成部门的性质异同,在采取各种人本管理手段上有所侧重。如前厅、客房、餐饮、康乐等四个部门,作为直接与顾客打交道的部门,着重强调在服务技巧、服务礼仪、服务技能等方面的培训;如销售部,针对销售人员流动性强的特点,为杜绝销售人员离职时带走客户的情况,提出制定

科学的销售体系工具——“销售漏斗”的重要性；如财务部、采购部，根据部门性质，应在制度管理、财权、监督权上、质量管理体系上有所侧重；如保安部、工程与动力部，根据其工作性质，须加强责任心、器械、技能等方面的管理与培训。当然，人本管理的内容非常丰富，其实质是强调以人的管理为中心，在尊重人、理解人的基础上，通过科学、合理地组织以及人性化的管理，充分调动人的主动性和能动性，激发人的内在潜力，挖掘人的社会价值，提高经济效益和社会效益。在酒店各部门的人本管理中也不开情感管理、走动管理、激励管理、目标管理、企业文化建设等管理方法。

《酒店人本管理研究》一书与以前酒店管理类的书籍相比的特色是：内容上，根据酒店组成部门的工作性质，对人本管理理论丰富内涵有所取舍，以形成各自的管理特色，而不是酒店管理的泛论或概论。

总之，《酒店人本管理研究》一书，是作为酒店管理类书籍在突出人本管理方面的有益尝试，它弥补了酒店管理在人本管理方面的空白，相信该书对于酒店管理及酒店服务人员会有所启示。本书是著者在酒店管理研究领域的一种尚不十分成熟的探索，加上著者的水平有限，不足之处在所难免，敬请专家、学者指正。

姜丽芝
2008年6月

目 录

第一章 管理学理论概述	(1)
第一节 古典管理理论	(1)
第二节 现代管理学派	(10)
第三节 人本管理理论	(33)
第二章 酒店人力资源部人本管理	(53)
第一节 酒店人力资源部管理概述	(53)
第二节 酒店人力资源开发管理现状	(57)
第三节 人本管理理论在酒店人力资源开发中的应用	(66)
第三章 酒店前厅部人本管理	(84)
第一节 酒店前厅部概述	(84)
第二节 酒店前厅管理组织结构与职能	(92)
第三节 酒店前厅部管理制度	(100)
第四节 人本管理理论在酒店前厅部的运用	(104)
第四章 酒店客房部人本管理	(114)
第一节 酒店客房部概述	(114)
第二节 酒店客房部管理内容与区域范围	(118)
第三节 酒店客房部组织结构及职责	(120)
第四节 人本管理理论在酒店客房部的应用	(124)
第五章 酒店餐饮部人本管理	(135)

第一节 酒店餐饮部概述	(135)
第二节 酒店餐饮部的组织结构与职责	(143)
第三节 酒店餐饮服务程序	(148)
第四节 人本管理理论在酒店餐饮部中的应用	(162)
第六章 酒店财务部人本管理	(172)
第一节 酒店财务部概述	(172)
第二节 酒店财务部的组织结构	(174)
第三节 财务岗位素质要求与工作职责	(175)
第四节 人本管理理论在财务部中的应用	(179)
第七章 酒店采购部人本管理	(187)
第一节 酒店采购部概述	(187)
第二节 酒店采购部各岗位职责	(189)
第三节 酒店采购部工作程序	(193)
第四节 酒店采购管理制度	(200)
第五节 人本管理理论在酒店采购部中的应用	(210)
第八章 酒店销售部人本管理	(217)
第一节 酒店销售部概述	(217)
第二节 酒店销售部各岗位人员任职要求	(219)
第三节 酒店销售部各岗位职责	(223)
第四节 酒店销售部客户档案管理制度	(228)
第五节 人本管理理论在酒店销售部中的应用	(233)
第九章 酒店康乐部人本管理	(244)
第一节 酒店康乐部概述	(244)
第二节 酒店康乐部的岗位职责	(247)
第三节 酒店康乐部岗位素质与仪容要求	(254)
第四节 人本管理理论在酒店康乐部的应用	(260)
第十章 酒店保安部人本管理	(267)

第一节	酒店保安部概论	(267)
第二节	酒店保安部组织结构与职能	(268)
第三节	酒店保安部管理制度	(273)
第四节	人本管理理论在酒店保安部的应用	(281)
第十一章	酒店工程与动力部人本管理	(290)
第一节	酒店工程与动力部概述	(290)
第二节	酒店工程与动力部组织结构及其职责	(294)
第三节	酒店工程与动力部管理制度	(298)
第四节	人本管理理论在酒店工程与动力部中的应用	(301)
参考文献		(308)

第一章 管理学理论概述

第一节 古典管理理论

一、泰罗与科学管理原理

(一)泰罗简介

费雷德里克·泰罗是美国古典管理学家,科学管理的创始人,被管理界誉为“科学管理之父”。在米德维尔工厂,他从一名学徒工开始,先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解工人们普遍怠工的原因,他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍。为此,泰罗开始探索科学的管理方法和理论。他从“车床前的工人”开始,重点研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中,他不断在工厂实地进行试验,系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理。泰罗在他的主要著作《科学管理原理》中阐述了科学管理理论,使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。

(二)科学管理原理内容

泰罗的科学管理主要有两大贡献:一是管理要走向科学;二是劳资双方的精神革命。

在泰罗看来,科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率。它是雇主和雇员达到共同富裕的基础,科学化、标准化的管理方法

是达到最高的工作效率的重要手段。泰罗认为最佳的管理方法是任务管理法,即在这种管理体制下,由于任务明确和某些特殊的刺激,工人们能够发挥最大程度的积极性。这种管理模式将被称为“积极性加刺激性”的管理,或称任务管理。

泰罗还提出了一些新的管理任务:

第一,对工人操作的每个动作进行科学研究,用以替代老的单凭经验的办法;

第二,科学地挑选工人,并进行培训和教育,使之成长;而在过去,则是由工人任意挑选自己的工作,并根据各自的可能进行自我培训;

第三,与工人的亲密协作,以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办;

第四,资方和工人们之间在工作和职责上几乎是均分的,资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来;而在过去,几乎所有的工作和大部分的职责都推到了工人们的身上。

(三)科学管理原理评价

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。精神革命是基于科学管理认为雇主和雇员双方的利益是一致的。因为对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资,而且更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。当雇主和雇员双方友好合作,以互助来代替对抗和斗争时,就能通过双方共同的努力提高工作效率,生产出更大的利润,从而可使雇主的利润得到增加,企业规模得到扩大。相应地,也可使雇员工资提高,满意度增加。

泰罗的科学管理理论,使人们认识到了管理学是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学,它适用于人类的各种活动,从最简单的个人行为到经过充分组织安排的大公司的业务活动。科学管理理论对管理学理论和管理实践的影响是深远的,直到今

天,科学管理的许多思想和做法仍被许多国家参照采用。

二、法约尔的一般管理理论

泰罗的科学管理开创了古典管理理论的先河。在其广泛传播之时,欧洲也出现了一批古典管理的代表人物及其理论,其中影响最大的当属法约尔及其一般管理理论。

(一)亨利·法约尔简介

亨利·法约尔(Henry·Fayol, 1841 - 1925),法国古典管理理论学家。法约尔的管理研究工作始于科芒特里公司工作期间。1900年,他开始系统地阐述他的行政管理思想。陆续发表论文《论管理的一般原则》、出版了其代表作《工业管理与一般管理》。从1918年退休后到1925年去世这段时间里,法约尔致力于普及自己的管理理论。在这时期,他主要从事两项工作:一项是创办一个管理学研究中心;一项是试图说服政府对管理原则多加注意。法约尔在管理方面的著作主要有《工业管理与一般管理》《国家在管理上的无能——邮政与电讯》《公共精神的觉醒》。论文有:提交给矿冶会议的关于《管理》的论文、《论管理的一般原则》《高等学校中的管理教育》《管理职能在事业经营中的重要性》《国家的工业化》《邮电部门的管理改革》《国家管理理论》等等。

但是,在法国,开始法约尔的管理思想未被重视,一直到法约尔去世前不久,“泰罗主义”组织才与法约尔的管理学研究中心合并为法国组织全国委员会,使得法国的两大管理学的组织联合起来,法约尔的管理思想才逐渐被人们所认识。

(二)一般管理理论内容

因为法约尔曾长期担任企业高级领导职务,所以他的研究是以企业整体作为研究对象,是从“办公桌前的总经理”出发的。他认为,管理理论是指有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系,有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业,也适用于军政机关和社会团体,这些正是其一般管理理论的基石。1916

年出版的《工业管理与一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。他最主要的贡献在于三个方面:从经营职能中独立出管理活动;强调教育的必要性;提出管理活动所需的五大职能和 14 条管理原则。这三个方面也是其一般管理理论的核心。具体内容简述如下:

1. 从经营职能中独立出管理活动。

法约尔通过对企业全部经营活动的分析,将管理活动从经营职能(包括技术、商业、财务、安全和会计等五大职能)中提炼出来,成为经营的第六项职能。他认为管理是普遍的一种单独活动,有自己的一套知识体系,由各种职能构成,管理是管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程。企业中的每组活动都对应一种专门的能力,如技术能力、商业能力、财务能力、管理能力等。而随着企业由小到大、职位由低到高,管理能力在管理者必要能力中的相对重要性不断增加,而其他诸如技术、商业、财务、安全、会计等能力的重要性则会相对下降。

2. 教育的必要性。

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得,缺少管理教育是由于没有管理理论,每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事,但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

3. 五大管理职能和十四项管理原则。

法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能,并进行了相应的分析和讨论。

法约尔认为十四项管理原则是劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员的报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员的稳定、首创精神和人员的团结。

4. 管理的职能。

法约尔认为,不论企业大小,复杂还是简单,企业的全部活动可分为以下六个方面:技术活动(生产、制造、加工);商业活动(购

买、销售、交换);财务活动(筹集和最适当地使用资本);安全活动(保护财产和人员);会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等等);管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。在他看来,前五种职能都不负责制定企业的总经营计划,不负责建立社会组织、协调和调和各方面的力量和行动。这些活动并不属于技术职能的权限,也不属于商业、财务、安全以及会计职能的权限,它们组成了另一种职能,人们习惯叫它“管理”,而管理的职权和范围没有很好地确定。在法约尔看来,计划、组织、协调和控制,毫无疑问是管理的一部分,而基于“管理责任的招聘、人员培训以及建立社会组织都密切同指挥有关。指挥的大多数原则也就是管理的原则,管理与指挥是难以分开的。这两种活动合起来更有利于组成一个非常重要的职能,至少同‘技术职能’同样能引起和保持公众注意”三个方面的考虑,法约尔认为指挥也是管理职能的一部分。在他看来,管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;并强调不能把管理同“领导”混淆起来。“领导”,就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到它的目标,就是保证六项基本职能的顺利完成。

(三)一般管理理论评价

法约尔的一般管理理论是古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和使用。因此,继泰罗的科学管理之后,一般管理理论被誉为管理史上的第二座丰碑。

三、韦伯和官僚组织理论

(一)韦伯简介

被誉为组织理论之父的德国社会学家马克斯·韦伯(M. Weber, 1864 - 1920)生于德国,曾担任过教授、政府顾问、编辑,对社会学、宗教学、经济学与政治学都有相当的造诣。韦伯的主要著作有

《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等。其中官僚组织理论(也译为行政组织理论),对后世产生了最为深远的影响。韦伯对组织管理理论的伟大贡献在于明确而系统地指出理想的组织应以合理合法权力为基础,没有某种形式的权力,任何组织都不能达到自己的目标。为此,韦伯首推官僚组织,官僚制在19世纪已盛行于欧洲。韦伯提出的官僚组织理论为社会发展提供了一种高效率、合乎理性的管理体制。

(二)官僚组织理论内容

韦伯把人类行为规律性地服从于一套规则作为社会学分析的基础。他认为一套支配行为的特殊规则的存在是组织概念的本质所在。韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,韦伯将社会所接受的权力分为三种:法定权力、传统权力和神授权力。它们应该建立在以下基础上:

合理基础——它是以一种对正规规则形式的“法律性”,以及对那些登上掌权地位者根据这些条例发布命令的权力的信任作为基础(法定权力)。

传统基础——它是以一种对古老传统的神圣不可侵犯性及对根据这些传统行使权力者的地位合法性的既定信念作为基础(传统权力)。

神授基础——它是以对某一个人的特殊的、超凡的神圣性、英雄行为或典范品格的信仰,以及对这个人所启示或发布的规范榜样或命令的信仰作为基础(神授权力)。

韦伯认为人们对传统权力的服从是在习惯义务领域内的个人忠诚。领导人的作用似乎只为了维护传统,因而效率较低,不宜作为官僚组织体系的基础。超凡权力的合法性,完全依靠人们对于领袖人物的信仰,是非理性的,所以,超凡的权力形式也不宜作为官僚组织体系的基础。只有提供了慎重的公正的法定权力才能作为官僚组织体系的基础。

有了适合于官僚组织体系的权力基础,韦伯勾画出理想的官

僚组织模式,具有下列特征:

1. 组织中的成员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织是根据合法程序确定的,应有其明确目标,并靠着这一套完整的法规制度,组织与规范成员的行为,以期有效地追求与达到组织的目标。

2. 组织的结构是由上而下逐层控制的体系。在组织内,按照地位的高低规定成员间的命令与服从的关系。

3. 强调人与工作的关系,成员间只有对事的关系而无对人的关系。

4. 成员的选用与保障。每一职位均根据其资格限制(资历或学历),按自由契约原则,经公开考试合格予以使用,务求人尽其才。

5. 专业分工与技术训练。对成员进行合理分工并明确每人的工作范围及权责,并不断通过技术培训来提高工作效率。

6. 成员的工资及升迁。按职位支付薪金,并建立奖惩与升迁制度,使成员安心工作,培养其事业心。

韦伯认为,具有上述六项特征的组织可使组织表现出高度的理性化,其成员的工作行为也能达到预期的效果,组织目标也能顺利的达成。韦伯对理想的官僚组织模式的描绘,为官僚组织指明了一条制度化的组织准则,这是他在管理思想上的最大贡献。

四、对古典管理理论的评价

在20世纪初,由泰罗发起的科学管理革命导致了古典管理理论的产生。古典管理理论代表人物泰罗、法约尔、韦伯从三个不同角度,即车间工人、办公室总经理和组织来解决企业和社会组织的管理问题,为当时的社会解决企业组织中的劳资关系、管理原理和原则、生产效率等方面的问题,提供了管理思想的指导和科学理论方法。

(一)古典管理理论的伟大意义

1. 古典管理理论确立了管理学是一门科学。通过科学研究的