

餐旅 人力

資源管理

Hospitality Human
Resource Management



陳永賓 著

F719.3/118

觀光書系



餐旅人力

Hospitality Human
Resource Management

資源管理



陳永賓 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

餐旅人力資源管理／陳永寶著．——初版．

——臺北市：五南，2008.02

面：公分——（觀光書系）

參考書目：面

ISBN 978-957-11-5041-3（平裝）

1. 餐旅管理 2. 人力資源管理

483.8

96022790



1L39 觀光書系

餐旅人力資源管理

作 者 — 陳永寶 (263.2)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 王兆仙 陳俐君

封面設計 — 童安安

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中國區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2008年2月初版一刷

定 價 新臺幣350元



自序

餐旅業興衰取決——人力資源管理

餐旅產業（hospitality industry）是以人為核心之產業，旅行業、旅館業、餐飲業以及航空運輸業均具有其服務業特性，例如：產品無形性、需求異質性、生產消費同時性，故消費者購後行為最直接反應在服務品質之良窳。然而，影響服務品質構面：無論就安全性、一致性、態度……等，衡量的標準完全以服務人員為出發，在在說明餐旅業興衰取決於人力資源管理。

旅館管理系、休閒事業管理系開設餐旅人力資源管理之課程中，發現大學生普遍對於將來之職業生涯規劃欠缺周詳，益形茫然。探查產業界對於員工之教育訓練制度仍舊裹足不前，頭痛醫頭、腳痛醫腳之片段性的理念，無法擬定一套全面性之人力資源管理計畫，以至於形成高離職率越來越嚴重。

餐旅業人力資源管理部門大致分為兩大部分，即人事和教育訓練。如何建立從過去傳統的求才階段逐漸發展到育才，進而到積極、消極留住好人才之機制，才是發展餐旅業永續經營之良方。

本書之完成感謝很多人幫忙，特別是五南圖書出版公司黃惠娟、王兆仙、陳俐君小姐鼎力督促，以及筆者本系學生晨萱、寶堂、諭庭等人日以繼夜辛苦協助才有此書之誕生，倉促完成，疏漏之處，懇請先進予以指正。

陳永賓 謹識
2007年11月

CONTENTS

自序：餐旅業興衰取決——人力資源管理	(2)
--------------------	-----

第一章 人力資源概論	001	
前言	001	
第一節 人力資源的定義	003	
第二節 當代人力資源管理的觀點	004	
第三節 人力資源功能的發展	008	
第四節 人力資源的涵義與重要性	009	目
第五節 人力資源管理的任務與功能	010	錄
第六節 人力資源的歷史沿革	011	(3)
第七節 人力資源管理的目標	012	
第二章 餐旅人力資源概論	015	
第一節 餐旅業之分類與特性	015	
第二節 台灣餐旅業的管理趨勢	023	
第三節 台灣餐旅業未來的發展	025	
第三章 餐旅人員工作分析	031	
第一節 工作分析	031	
第二節 工作分析程序及方法	044	



第三節	工作說明書	051
第四節	工作規範	057

第四章	餐旅人員招募	061
第一節	招募目標	061
第二節	招募來源	066
第三節	招募方式	072

第五章	餐旅人員遴選	085
第一節	遴選程序	085
第二節	遴選的規則	092
第三節	遴選的方式	099

第六章	餐旅產業訓練與發展	105
前言		105
第一節	訓練的意義	105
第二節	餐飲業訓練需求分析	112
第三節	訓練種類介紹	116

第七章	勞資關係	125
第一節	勞資關係結構	125
第二節	影響勞資關係的因素	132
第三節	勞資倫理	139
第八章	餐飲人員薪資管理	153
第一節	薪資論述	153
第二節	福利制度與政策	163
第三節	企業發展薪資福利的重要	171
第九章	生產力效率的工作環境	183
第一節	激勵的涵義與重要性	183
第二節	激勵與員工行為管理的互相關係	186
第三節	激勵管理的基本原理	190
第四節	激勵管理的方式與技巧	197
第十章	餐旅人員勞力條件	207
第一節	餐旅業勞動契約介紹	207
第二節	工作時間與休假	219



第十一章	勞工安全衛生管理	233
第一節	勞工安全衛生的意義與重要性	233
第二節	勞工安全衛生工作守則	242
第三節	餐飲衛生管理	255
第四節	建立安全衛生之防範制度	267
第十二章	餐飲人員規劃與發展	281
第一節	生涯發展的基本概念	281
第二節	員工生涯規劃作業	297



圖目錄

圖3-1	工程分析流程圖	033
圖3-2	觀光飯店組織架構圖 (organization chart)	034
圖3-3	工作分析程序圖	036
圖4-1	在招募中組織與個人的目標	063
圖4-2	人力資源管理的開端	063
圖4-3	招募產出金字塔	067
圖4-4	招募方案與人才招募管道	068
圖4-5	外部招募會利用徵才海報公告	077
圖4-6	徵才海報	078
圖4-7	招募來源平均評等	083
圖5-1	遴選過程雙向發訊圖	086
圖5-2	遴選程序步驟圖	088
圖5-3	遴選程序流程圖一	089
圖5-4	遴選程序流程圖二	094
圖5-5	遴選最終目標——「擊中」	092
圖6-1	學習和員工訓練及發展	110
圖6-2	始業訓練流程圖	118
圖6-3	外語訓練流程圖	120



圖6-4	一般性訓練流程圖	121
圖6-5	專業訓練流程圖	122
圖6-6	儲備幹部訓練流程圖	124
圖12-1	事業生涯規劃與事業生涯管理之關係	297



表目錄

表1-1	外包優缺點表	008
表3-1	工作分析與人力資源管理功能關係	035
表3-2	飯店各部門工作內容介紹	037
表3-3	緊急重要事件問卷表	049
表3-4	緊急重要事件實例舉隅	050
表3-5	人力資源專員工作說明書	052
表3-6	工作規範手冊一	057
表3-7	工作規範手冊二	058
表3-8	工作規範手冊三	059
表3-9	工作規範手冊四	060
表4-1	雇用申請表實例	065
表4-2	內部與外部招募的優缺點	067
表4-3	訓練中心網站彙整	080
表4-4	人力銀行查詢	081
表5-1	餐飲業相關技能檢定表	097
表5-2	應徵人員面試紀錄表	104
表6-1	訓練的好處	114
表6-2	訓練需求調查表	115



表8-1	薪資制度的公平原則	159
表10-1	規律工時之優缺點	222
表10-2	計時工作之優缺點	223
表10-3	某公司之請假規則	228
表11-1	○○公司無事故團體獎發給標準表	270
表12-1	傳統人力資源管理與融入生涯規劃後的著眼點	283
表12-2	生涯途徑的基本步驟	298

人力資源概論

前言

人力資源管理，就是指運用現代化的科學方法，對與一定物力相結合的人力進行合理的培訓、組織和調配，使人力、物力經常保持最佳比例，同時對人的思想、心理和行為進行恰當的誘導、控制和協調，充分發揮人的主觀能動性，使人盡其才、事得其人、人事相宜，以實現組織目標。

「人力資本」（human capital）的研究構念是近期備受關注的議題，面對新時代來臨，企業財務帳面價值如同工業時代一般已徹底死亡。在創新時代，智慧和智力資源是公司最有價值的資產，以人為本所創造的知識與技術等無形資產，已是現代企業的核心競爭力來源。有學者指出：「人力資本」為個人能為顧客解決問題的才能，是創新更新的源頭；其特別強調人力資本必須以企業內專屬，並且有策略價值的技術、能力為中心，作為投資與管理的標的，才能為組織創造出價值。目前台灣各行各業的市場競爭均相當激烈，由於環境變化無常、競爭對手眾多，為了維持競爭優勢，本文認為企業第一線的業務人員必須具備專業知識、過人的銷售技巧以及獨特創造力，才能夠在激烈的競爭環境之下發揮才能。在「個人」構成「公司」的邏輯下，「公司」可視為人際連結的社群，其特性在於能快速及有效率地創造和移轉知識（Kogut & Zander, 1992）。全美權威顧問公司Watson Wyatt曾經提出人力資本與公司利益更為直接的觀點，它針對405家上市公司進行調查，結果證明人力資本與股東權益之間有顯著正向關聯存在。綜合觀之，在智慧資本中以「人」為主要重心之人力

資本的確具有相當的重要性。Drucker在管理鉅著《管理的實踐》一書中，提出「資源」中唯一能起擴大作用的只有人力資源，其餘的資源較遵循機械原理的運作，無論這些資源是否運用得當，都不會使投入的量小於產出的量；在所有資源中，唯有人力資源才能成長和發展。換言之，在以知識為導向的二十一世紀，企業有無能力來提升人才素質，將成為影響未來勝負的關鍵。為了要提升業務人員的競爭力，許多公司藉由教育訓練和發展作為強化業務能力的工具，也就是以人力資源發展作為組織在此競爭激烈環境生存下去的重要原動力。第一線銷售業務，擁有影響公司業績擴大成長的知識及技能，在以「人」為主的資本觀念不斷強調及提醒企業主需大力重視公司人力資源的累積，本文認為，在此研究背景下，一個研究問題隨之產生：公司所提供的有關人力資源發展（human resource development）方面的管理措施與活動是否對企業銷售業務的人力資本，有強化的作用？此為本研究的動機之一。在講究「人脈即競爭力」的東方社會中，業務人員是否可能運用本身的人脈提供公司經營所需的資源呢？社會資本（social capital）起初是用來描繪由人脈構成，可增進個人在社區內社交組織中發展的關係資源。演變至今，儼然不僅為社會學熱門焦點，在企業管理領域也同樣受到重視。而社會資本對於人力資本之建構同樣有其價值及存在的必要性。Nahapiet & Ghoshal（1998）認為社會資本有助於智慧資本的肇造。Burt（1997）亦認為：欲有效累積企業人力資本，尚需社會資本的補強。因此，銷售業務本身所擁有的社會資本，是否對於公司的人力資源發展制度與人力資本的關係有強化的效果？

綜合上述，公司實行人力資源發展計畫時，是針對「人」為對象而進行的管理活動，推行的目的就是在增進公司內部「人」自身的知識、能力，並且累積起來轉換為企業的人力資本；然而，「人」運用人脈來擴展本身的知識、能力，甚至是獲取工作上所需要的額外資源，以便完成工作、增進自身競爭力。因此，針對「人」為執行對象的人力資源發展、企業內「人」所擁有的人

力資本、以及「人」可運用來獲取額外資源的社會資本，三者的中心點都交集在「人」的身上，而「人」指的就是公司所擁有的員工。

第一節 人力資源的定義

根據定義，可以從兩個方面來理解人力資源管理，即：

1. 對人力資源外在要素——量的管理。對人力資源進行量的管理，就是根據人力和物力及其變化，對人力進行恰當的培訓、組織和協調，使二者經常保持最佳比例和有機的結合，使人和物都充分發揮出最佳效應。
2. 對人力資源內在要素——質的管理。主要是指採用現代化的科學方法，對人的思想、心理和行為進行有效的管理（包括對個體和群體的思想、心理和行為的協調、控制和管理），充分發揮人的主觀能動性，以達到組織目標。

人力資源發展（human resource development, HRD）這個名詞自1970年以來，開始被廣泛的使用。具體而言，HRD的定義是「一種策略方法來系統化的發展和人與工作有關的能力，並且強調成組織和個人的目標。」

人力資源規劃是指根據企業的發展規劃，透過企業未來的人力資源的需要和供給狀況的分析及估計、對職務編制、人員配置、教育培訓、人力資源管理政策、招聘和選擇等內容進行的人力資源部門的職能性計畫。

制定人力資源計畫應掌握哪些原則？

壹、充分考慮內部、外部環境的變化

人力資源計畫只有充分地考慮了內外環境的變化，才能適應需要，真正的做到為企業發展目標服務。內部變化主要指銷售的變化、開發的變化、或者說企業發展戰略的變化，還有公司員工的流動變化等；外部變化指社會消費市

場的變化、政府有關人力資源政策的變化、人才市場的變化等。爲了更好地適應這些變化，在人力資源計畫中應該對可能出現的情況做出預測和風險變化，最好能有面對風險的應對策略。

貳、確保企業的人力資源保障

企業的人力資源保障問題是人力資源計畫中應解決的核心問題。它包括人員的流入預測、流出預測、人員的內部流動預測、社會人力資源供給狀況分析、人員流動的損益分析等。只有有效地保證了對企業的人力資源供給，才可能去進行更深層次的人力資源管理與開發。

參、使企業和員工都得到長期的利益

人力資源計畫不僅是面向企業的計畫，也是面向員工的計畫。企業的發展和員工的發展是互相依託、互相促進的關係。如果只考慮企業的發展需要，而忽視了員工的發展，則會有損企業發展目標的達成。優秀的人力資源計畫，一定是能夠使企業和員工達到長期利益的計畫，一定是能夠使企業和員工共同發展的計畫。

一般而言，HRD比較重視個人的發展，是從個人內在配合組織外在發展。而HRM（人力資源管理，human resource management, HRM）比較強調外在組織的需要，配合人力的提升與運用。更進一步地說，組織的成長是配合個人能力的發展。使人適其所、盡其才；物暢其流、盡其用，就是人力資源發展的要義。而人力資源規劃則同時兼具上述二者需求及目標。

第二節 當代人力資源管理的觀點

在今日大多數組織中，人力資源管理的角色變得相當重要。如同以下所

敘述，人力資源管理真正成爲一個主要的管理功能大約是在1964年，法律的通過和一些判例迫使組織必須在盡量有效雇用、獎勵及管理員工的同時，保證他們是在合法的範圍內運作。在此一脈絡下，人力資源管理功能變成需要能夠兼顧組織生存與獲利要求，同時也能平衡法律和道德考量的專業人員。

但是人力資源管理功能已經成爲不只是組織法律的強制力。高階管理者已經了解到，如果透過適當的管理，人力資源將成爲重要的競爭優勢。事實上，在前面曾提及人力資源是任何組織最重要的資源。雇用正確的人才以及訓練他們正確的技術與能力，會影響組織所產生的任何商品與服務品質及數量。適當的激勵與對員工的肯定，會讓組織增加無限的價值，除了已經知道的競爭力外，在很多公司的高階經理主管人員開始看到人力資源管理的典範和策略，明顯地影響到他們在任何領域中明確陳述與執行策略的能力，其他的策略決策也明顯地影響公司的人力資源。

所以只有人力資源管理提高到像公司的其他主要功能領域一樣相同之水準的重要和地位。目前很多公司的高階人力資源執行者都有副總經理或執行副總經理的地位，一樣也是公司執行委員會的成員。執行者是由決定主要政策與設定企業策略的頂尖高階管理者所組成。雖然少數管理者與組織還在使用像人力資源管理或員工關係的名詞，但是現在很多進步中與有遠見的公司使用人力資源管理名詞，來更加反映出功能的複雜與成熟。持續這種趨勢，我們在這本書中也使用人力資源管理的這個名詞。一些組織已經超越此名詞與使用適合他們文化專有名詞。

許多現代人力資源管理的功能，事實上可追溯到1980年和1990年。在此時期，很多公司發現在新的全球市場中喪失競爭力，一些公司被淘汰或被其他公司併購。在美國很多成功的公司開始合併與併購的浪潮。兩家公司合併後，並不需要很多的員工，所以有很多員工失去他們的工作。這些喪失競爭力的公司無法完整存活，但是也沒有被其他公司併購與結束經營，造成了更多員工的