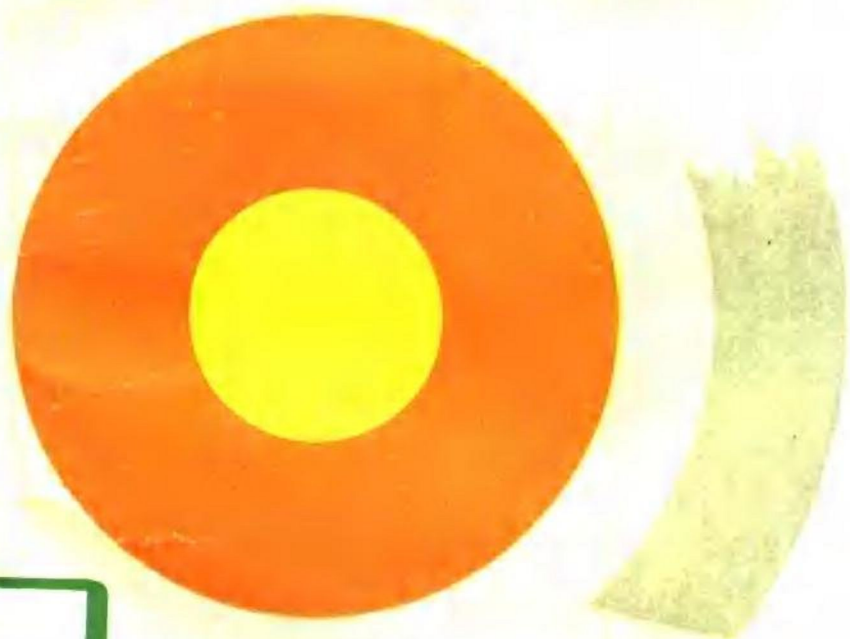


张锡良
周力
著

FDRLZYGL
FDRLZYGL

ZHANGXILIANG
ZHOU LI ZHU



取店人力资源管理

饭店人力资源管理

张锡良 著
周 力

上海人民出版社

责任编辑 鱼建光

封面装帧 沈蓉男

插图作者 周生元

饭店人力资源管理

张锡良 周力 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

常熟市第四印刷厂印刷

开本850×1156 1/32 印张8.5 字数192,000

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

印数1—3,000

ISBN7--208--00846--9/F·165

定价4.70元

序 言

初 版

按照马克思主义的政治经济学理论,人是生产力中最积极、最活跃的因素。人力资源也是饭店的最基本、最重要、最宝贵的资源。企业之间的竞争实质上是管理人才和职工队伍素质的竞争。

饭店属于服务性行业,又是劳动密集型企业。因此,人力资源的管理尤为重要。良好素质的职工队伍不是自然形成的,必须通过严格训练、周密组织、规范管理,才能把一个饭店从整体上办好。

《饭店人力资源管理》这本书,论述了人力资源管理的理论和方法。希望该书的出版发行,对于我国饭店管理工作的研究和提高,能够起到推动作用。

1990年2月6日

目 录

序 言	1
-----------	---

第一章 导论

第一节 饭店管理	2
第二节 人力资源管理概述	8
第三节 饭店人力资源管理	18

第二章 饭店人力资源计划

第一节 人力资源计划概述	29
第二节 人力资源需求预测	33
第三节 人力资源供应预测	46
第四节 饭店人事计划	58

第三章 饭店职工招聘

第一节 饭店职工招聘概述	63
第二节 饭店外部招聘	68

第三节 饭店内部招聘.....	86
-----------------	----

第四章 饭店职工培训

第一节 饭店职工培训概述.....	98
第二节 饭店培训计划与培训方式.....	107

第五章 调动职工的工作积极性

第一节 增强饭店的凝聚力.....	124
第二节 激励方式.....	130
第三节 饭店建议制度.....	146
第四节 如何调动“非主流”职工、“边缘”职工及其 冤情处理.....	154

第六章 领导方式和领导艺术

第一节 领导的本质.....	175
第二节 领导方式.....	180
第三节 领导艺术.....	189

第七章 饭店职工考评

第一节 考评制度概述.....	212
第二节 定量考评方法.....	218
第三节 非定量考评方法.....	224
第四节 协调式考评方法.....	230

第八章 饭店工资制度

第一节 制定工资制度的原则.....	245
--------------------	-----

第二节 工资计划和管理.....	250
第三节 职务系列工资制.....	253
参考书目.....	262
后 记.....	263

第一章 导 论

自从我国实行改革、开放政策以来，到我国进行旅游、经商、合资办企业的外国人、华侨越来越多。港澳台同胞回大陆探亲、旅游的人数更是与日俱增。这些人的到来，增加了对饭店的需求量。同时，也使我们的饭店业得到了蓬勃发展。但是，由于各地大量地兴建饭店，我国大部分地区饭店提供的接待能力已呈现出供大于求的状况。在某些城市，供过于求的状况已相当严峻。因此，饭店之间的竞争也就日趋激烈。竞争的结果就是优胜劣汰。饭店的经营管理者必须明确，饭店之间的竞争实质上就是饭店经营管理水平的竞争，饭店服务质量和工作质量的竞争。归根到底，就是人才的竞争。面对如此激烈的市场竞争环境，饭店的经营管理者必须进一步提高经营管理的水平和管理“人”的水平，以适应新的形势发展需要。

第一节 饭店管理

一、饭店概述

饭店是一个提供以食宿为主的综合性服务企业。同其他类型的企业一样，饭店是利用生产要素：土地、资金、劳动力和管理，在创造利润的动机和承担风险的情况下，从事生产、销售等活动的基本经济组织。

饭店提供的主要产品是具有特殊使用价值的无形产品——服务。服务是一种直接提供人们消费的活动。在活动过程中，也消耗活劳动。因此，服务是一种特殊的产品。为了区别于其他看得见、摸得着的物质产品，称之为无形产品。

(一)饭店的作用

饭店的基本作用是为旅客提供暂时性的住宿和饮食服务，作为一个现代化的饭店还应该向旅客提供商务、文化娱乐、购物、体育活动等场所和服务。

目前，我国饭店的主要接待对象是外国客人、华侨及港澳台胞，这些客人的消费支付是以外汇结算的。所以，饭店还是国家的重要外汇收入来源之一。

此外，饭店还为社会创造了大量直接与间接的就业机会。

(二)饭店的级别

我国饭店的分级标准与国际上常用的评级方法基本类似，采用星级评定法。从饭店的硬件和软件这两个方面来衡量。饭店的硬件通常是指饭店可供出租的房间数、客房净面积、设施和装饰等等；软件则是指服务员的素质、服务水平、经营管理

水平等等。

星级评定法将饭店分成5个等级,从一星到五星,星越多则等级越高。饭店星级按饭店的建筑、装潢、设备和设施条件以及维修保养状况、管理水平和服务质量的高低、服务项目的多少,进行全面考察、综合平衡确定。

无论是哪个星级的饭店,具体的评定依据都是从六个方面来考虑的:①

1. 饭店建筑设施设备

服务项目

2. 设施设备

3. 维修保养

4. 清洁卫生

5. 服务质量

6. 宾客满意程度调查

从饭店星级评定所依据的六个方面的内容可知,其中除了建筑设施设备和饭店的设备这两个方面的内容是取决于饭店的地理位置和投资额等一些客观条件之外,其他4个方面:饭店建筑及设施设备的维修保养,清洁卫生和服务质量(还应包括第一项中的服务项目),宾客满意程度,都取决于饭店职工的技术素质和管理素质。也可以说是取决于饭店人力资源的素质。

例如:五星级饭店是饭店中最高等级(国际上亦有称为四星豪华级)。五星级饭店的饭店建筑、设施设备当然必须是第一流的,然而更重要的是必须具有“超一流”的服务水平和经营管理水平。对五星级饭店的评定标准甚至可以简化到用两个字来概括,就是“突出”。从事饭店业的人士都知道,要达到五星级的饭

① 星级评定的具体规定与标准可参阅国家旅游局颁发的有关规定。

店设施设备并不难，只要有充足的投资即可。但是，要达到五星级饭店的软件标准却并非一件容易之事。从事饭店管理的专家们普遍认为：饭店能否真正获得“第五颗星”，完全取决于饭店人力资源的素质。

二、饭店的资源

饭店与任何企业一样，都有一个投入与产出的运转过程。为了维持饭店的经营活动必须从饭店外部输入资源。饭店使用的资源主要有4个方面：

（一）人力资源

在饭店的经营管理中，需要训练有素的掌握服务技能与技巧的服务人员和具有专门知识以及技能的厨师、技术人员、行政人员；需要具有管理技能的管理人员。

（二）财力资源

饭店要进行经营活动，就必须具备一定数量的资金。如果缺少这一资源，饭店的经营活动将无法继续下去。因此，资金是饭店经营活动必不可少的资源。

（三）物力资源

饭店的建筑、设备、物料用品、食品原料和各种能源都是维持饭店经营活动必不可少的物质资源。

（四）信息资源

信息是指那些用于沟通饭店各部门之间的联系和反映饭店经营管理活动情况的各项指令、计划、报表、数据和规章制度，以及描述饭店外部环境变化的数据、消息等等。饭店所提供的产品的价值，不仅随着劳动量的增加而增加，而且还随着有效信息量的增加而增加。信息可以为饭店带来利润，也可能带来损失。饭店的一切经营管理工作都离不开信息。因此，信息是饭

店必不可少，举足轻重的资源。

除了以上四大主要资源以外，饭店还有一种无形的信誉资源，即饭店在客人心目中的良好形象以及与经营环境的良好关系。

在饭店使用的各种资源中，人力资源是最为重要的资源。因为饭店在经营活动过程中，需要使用各种资源，而财力资源、物力资源和信息资源又都是由人加以使用和管理。即使是无形的信誉资源也是靠人来创造、培植和使用。因此，人力资源的使用与人力资源的管理是饭店最为重要的经营管理活动。

三、饭店经营管理

饭店要达到目标，就必然产生一系列有组织的经营活动。凡是有组织的经营活动就必须进行管理。

饭店管理就是通过计划、组织、指挥、控制和协调饭店的人力、物力、财力、信息资源，以求得饭店以最小的消耗，而取得最大的效益，从而达到饭店的目标。由此可知，饭店的经营管理是通过五项管理职能来实现的。

（一）计划

计划是指饭店在行动以前，预先制定饭店经营目标、方针和过程的一系列活动。并制定出达到饭店目标的方法和措施。

在计划过程中，首先要根据饭店的外部经营环境和饭店内部的条件作好经营预测。然后在预测未来情况的基础上，确定饭店的经营目标，并确定相应的经营策略和经营方针。其次是制定各种可行的行动方案，以达到饭店的目标。通过对各方案的效益分析而作出明确的决定。最后在优选出行动方案的基础上，制定饭店的长远计划、年度综合计划和短期计划，以及各种业务计划。

(二) 组织

组织管理是根据计划的要求，建立一个有效的饭店管理系统，把饭店拥有的人力、财力、物力和信息资源合理地组合起来，以达到饭店经营目标的一个工作过程。

在饭店经营管理活动中，组织是计划的延续。组织职能的主要内容是根据计划的要求，分析饭店经营活动的全过程，设计饭店的组织结构，划分各级部门和职责范围及规定相应的权力，协调使用饭店的各种资源，使整个饭店做到既分工明确，又密切合作，从而保证计划的完成。

(三) 指挥

指挥职能是指饭店管理者依据计划并借助于饭店的管理系统，对各级部门和个人的工作进行指导与监督。

在执行计划过程中，需要饭店的管理者运用指示、命令等各种方式来指挥饭店的经营管理活动，组织成员执行计划，达到饭店的经营目标。现代化管理要求执行指挥职能的管理者不仅要熟悉经营活动的全过程，更重要的是必须能够激励职工的士气，最大限度地调动每个职工的工作积极性。

(四) 控制

控制职能就是依据饭店已订计划，检查实际执行结果。通过信息反馈，衡量是否发生偏差，并纠正计划执行过程中的偏差，以确保计划的实现。

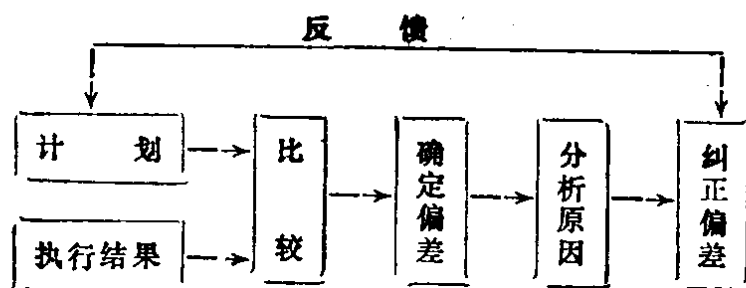


图1—1

执行控制职能的过程如图1—1所示。通过反馈使饭店的经营管理活动形成一个循环的过程。控制的关键在于信息的反馈。

(五)协调

协调是饭店管理职能中最特殊的职能。其作用就是将饭店各部门的工作结合起来，以求达到饭店的经营目标。

饭店是一个不可分割的整体，在这个整体中，部门与部门之间、管理者与管理者之间、同事之间都存在着各种各样的依存关系。例如：部门或个人在具体工作上相互之间是相对独立的。但是，他们都必须依存于饭店这个整体。如果没有饭店及其他部门或个人的配合就不可能继续存在下去。这种依存关系称为整体依存关系。饭店的商场与餐饮部门就是这种整体依存关系。尽管商场的营业与餐饮部的营业各自互不相干。但是，它们都依存于饭店这个整体。如果它们脱离了饭店整体，就只能各自成为一个独立的商店或餐馆了。又如：饭店的某部门或个人的工作必须等待另一部门或个人的工作完成之后才能开始。这种依存关系称之为顺序依存关系。饭店的客房部、餐饮部与洗涤房的关系就是如此。如果洗涤房不能按时将布件洗涤和加工好，将直接影响客房和餐饮部门的营业。显而易见，顺序依存关系的依存性要强于整体依存关系。在饭店中依存性最强的依存关系是相互依存关系。这是指某两个部门或个人之间的工作有着极为密切的关系，只要有一方的工作失误将直接影响另一方的工作，双方必须密切配合，才能完成各自的工作。饭店的客房部与总服务台的工作就属于这种依存关系。

饭店各部门或个人之间的依存关系强弱程度是各不相同的，由工作的特殊性所决定。但是我们必须明确，只要部门或个人之间存在着这种依存关系，就必不可少地需要进行协调。只有通过协调才能使我们的工作得以正常进行。因此，协调也就显示

出其特殊的重要性。凡是有依存关系存在就必须要搞好协调。

协调既是管理的一项职能，又包含在上述的其他四项职能中。在执行计划、组织、指挥、控制时也都需要进行协调。因此，有的管理学家称协调职能是“管理中的管理”。

第二节 人力资源管理概述

管理学家福莱特在他的著作中对管理作了这样的定义：“管理是一种通过人去做好各项工作的艺术”。这个定义尽管带有片面性，与现代化管理的内涵不尽相同。但是，却指出了人力资源管理在企业经营管理中的重要地位。

一、饭店人力资源管理的重要性

饭店要维持经营活动的运转，必须投入人力、物力、财力和信息等资源。在投入的各种资源中，人力资源是饭店最基本的也是最重要的资源。因为，人是一切事物的主宰，只有通过人才能控制和使用饭店的其他资源。饭店的财力资源、物力资源、信息资源的使用和管理必然要受到人力资源素质的影响，人力资源决定了饭店其他资源的使用效果和饭店经营活动的效果。这正如人们常说的：“事在人为”。在饭店经营管理的过程中，只有做到了“人尽其才”才能够使“物无虚耗”。

人力资源管理在饭店经营管理中的重要性还可从饭店产品的特殊性中体现出来。饭店是特殊的劳动密集型企业。饭店提供的产品主要是由人提供的直接针对客人的服务。服务产品的质量不仅取决于服务产品生产者的技能和技巧，更重要的是取决于提供服务产品的生产者的服务态度。如果一名服务员掌握了服务的技能与技巧，但由于各种各样的原因，未能做到

“微笑服务”。则这名服务员提供的服务产品不能算是高质量的。因此，饭店的管理者诙谐地戏称饭店不仅仅是劳动密集型企业，而且是“感情密集型”企业。精明的饭店管理者在饭店管理的实践中都会体会到：经营管理好饭店的关键就是搞好人力资源管理。

二、人力资源管理的发展

人力资源管理的发展可以说是与人类历史的发展同步发展的。只要人类为了某一个共同目标组织起来共同工作，就必然要涉及到分工、协调、沟通联系和激励等问题。所以说人力资源管理并非是现代社会的产物。人类历史的发展过程，也代表了人力资源管理知识与人力资源管理技巧进步的过程。

举世闻名的埃及金字塔和被宇航员称为在太空中唯一能看到的人类建筑物——万里长城，这些伟大的建筑都是靠古代广大劳动人民的力量而建成的。尽管历史的记载上没有显示这些巨大工程详细的建造和管理过程，但是，我们从这些宏伟壮观的建筑构造中可以想象得到当时工程的管理者所显示出的人力管理技巧和管理艺术。

（一）早期管理

在历史变迁过程中，由于受封建制度和宗教的影响，早期的人事管理制度只能局限于为君主和宗教服务。较有代表意义的是学徒式的培训制和我国的科举制。

1. 学徒式培训

这种方式是最早的人事培训和福利制度。当时，学徒只能协助师傅工作。能否获得师傅有系统的技术培训，取决于师傅的“教学风格”。师傅与徒弟之间的“人际关系”重于“教学”。若学徒能获得师傅的喜欢，则能得到师傅传授的技能和一些物质

及钱的奖励。这种学徒式的人事培训管理制度，时至今日仍被保留在一些行业之中。

2. 科举制

我国封建时代的科举制度则是一种选拔人才的方法。无论是谁，只要能在科举考试中名列前茅，就可以捞到官做。尽管科举制有很多缺点，但是，科举考试这种利用笔试和面谈的方法来选择人才的方法却是一种有效的人才选拔方法。这种方法一直沿用至今，是最普遍的人才选拔方法之一。

(二) 科学管理

随着工业革命的发展，大规模生产的生产方式逐渐兴起。大生产要求在工作中进行分工与合作，有组织性较强的经营管理方法，企业内部的相互沟通以及职工培训。机械化的大生产影响了工作环境，因而影响了工作的效率。在当时的情况下，投资者的传统观念是只愿意投资于工厂的厂房和设备上，没有想到或者说不愿意投资于工人身上。

最早对人力资源管理进行研究，并作出贡献的是英国著名的管理学家罗伯特·欧文。1800年他在自己的工厂里采取了一系列的措施。在他实施的这些措施中，除了提高生产力的措施以外，还包括了一系列的福利改良措施。为工人建造宿舍，将工作时间由13小时缩短到10小时零30分等等。最为后人称道的是当工厂发生危机时期，工厂被迫停工，他仍然照发工资。其结果是生产力得到大幅度增长，利润上升。这些都证明了他的论断：“适当的福利不但不会降低企业的利润，反而会提高生产力，为企业带来更大的效益。”从此以后，企业的生产力与职工福利以及利润之间相辅相成的作用得到企业投资者和管理者的承认，而最终被确定下来。

另一位对人力资源管理有较大影响的是美国管理学家泰