

HOTEL

饭店人力资源开发

张卫
王伟 编著
陈非



饭店咨询与培训丛书

· 饭店咨询与培训丛书 ·

饭店人力资源开发

张卫 王伟 陈非 编著

中国旅游出版社

(京)新登字 031 号

责任编辑:唐志辉

封面设计:王 伟

饭店人力资源开发

张卫 王伟 陈非 编著

中国旅游出版社出版发行



天津市出版印刷科研所激光照排印刷



开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.00 字数:258 千字

1994 年 9 月第一版 1994 年 9 月第一次印刷

印数:1—5000(含 500 本精装)

ISBN 7-5032-0520-2/G·64

定价:14.00 元(精) 6.80 元(平)

出版说明

(一)《饭店咨询与培训丛书》系“中国旅游发展软件开发计划”之重要组成部分,厦门悦华酒店管理有限公司组织开发。

(二)本丛书计八种,二百余万字,专业主题鲜明,理论与实务紧密结合,体例上相互独立,各有所向,又本有所宗,相辅相成。内容包括:

《饭店企业咨询指导》

《饭店培训教程》

《饭店运营理论与实务——悦华模式概论》

《沟通原理与应用》

《饭店人力资源开发》

《餐饮业市场调研与预测技术》

《旅游消费行为分析》

《服务通论》

(三)本丛书适用于五种情况:①作为饭店或饭店管理集团内外开发管理、咨询诊断运作之软件,直接应用;②饭店或饭店管理集团培训选用;③饭店及其相关企业自我诊断、检查评估之用;④饭店从业者及有志于饭店事业的人士自修之用;⑤旅游院校及相关科系、专业,旅游职业学校,旅游培训中心,旅游研究机构作为教材或参考书选用。

(四)本丛书在成书过程中,承蒙厦门、天津、北京、南京、济南等地饭店、饭店管理集团、旅游局、旅行社、旅游院校同仁的支持和鼓励。尤其感谢中国国际旅行社卢备燕总经理、国家旅游局人教司陈志学先生、中国旅游出版社唐志辉女士、北京第二外国语学院旅游系梁春香女士、中国旅游管理干部学院周自厚教授、巢祖奎先生以及旅游饭店专业全体老师在此间给予的帮助。

香港理工学院、国际酒吧协会、日本东京立教大学的旅游及饭店管理专家 Peter. L. Atkins 先生、Joseph Ruddy 先生、前田勇教授也给予了热情指导，一并感谢。

(五) 本丛书组织及编著者年龄多不过三十，精力旺盛，从事旅游事业亦均逾八载，竭心尽力。然毕竟成书匆匆，兼修世不深，字里行间难免有不当之处，或挂一漏万，诚意愿请读者诸君不吝赐教，以求进一步完善。

(六) 本丛书运作部门即“旅游人才派遣中心”同时提供与本丛书内容相关的一切管理咨询与培训服务。

旅游人才派遣中心

· 一九九三年八月

- 联络: 悦华酒店管理有限公司
- 地址: 福建省厦门市湖里区鸿宾路悦华酒店内
- 邮编: 361006
- 电话: (0592) 628888
- 传真: (0592) 621431

小鱼吞大鱼(代总序)

——《饭店咨询与培训丛书》之禅学哲理

人都说,大鱼吞小鱼,是理所当然。
那么,小鱼吞大鱼呢?
其实,所谓大小,往往只是人们心中的界限。
只要人的意识不为旧有的关系、模式所束缚,
只要人勇于发现、认识、突破常规,
并能不断地向自我的极限挑战,
——真正发挥了人力资源的能量,
那么,大就是小,小就是大,
自然可以自由自在,放旷达观。
在纷纭潮动之中,
一支墨守成规,拘泥于传统的画笔,
一个缺乏视野,喜欢单纯地使用绳索的人,
绝对泼不出大写真,
挥不出大胜利。
——《饭店咨询与培训丛书》之信念:小鱼吞大鱼。

悦华酒店管理有限公司 董事长

张洪枢

一九九三年八月

前 言

企业管理的核心就是对人的管理：管理自己和管理他人。人的潜力很大，既有潜在的创造力，也有潜在的破坏力。如果一个组织能够以科学的方法吸引人才、善用人才、发展人才，使企业里所有的员工都能扬长避短，各尽所能，就能使员工队伍成为企业的宝贵财产，成为支撑企业成功和兴旺的人力资源。相反，如果不能对人力资源进行有效地开发，人的潜在能量便会泛滥成灾，失去方向，进而导致事业的失败。本书便将就此同读者共同探讨人力资源开发的有效途径。

本书的第一部分为人力资源开发规范，提供由人力资源计划和工作分析评估到招募选择、录用、业绩评估、提升、调动、降职、离职等一系列人事问题处理的程序、规范与技巧。第二部分提供了切实可行的培训体系建立与培训技巧。第三部分是人力资源开发原理。从内在环境、组织开发、管理开发等角度阐释了人力资源开发的更深一层内含。

本书由张卫(第一章、二章、三章、四章、五章、六章、九章)，王伟(绪章、第七章部分、第八章、十章、十一章、结语)，陈非(第七章部分)三人编著。编写过程中，得到香港理工学院旅游与酒店管理系 Roberta Leung 女士、香港万豪酒店人事总监 Sandra Ng 女士、中国旅游管理干部学院王洪滨教授、邓观利教授的指导和支持，谨致感谢。

因时间仓促，水平有限，恳请广大读者指教。

编 者

一九九四年十月于津

目 录

出版说明

小鱼吞大鱼(代总序)

前言

绪章 饭店人力资源论.....	(1)
一、人事管理与人力资源开发	(1)
二、饭店人力资源开发的特殊性	(3)

第一部分 饭店人力资源开发规范

第一章 工作分析与评估	(11)
总述	(11)
第一节 工作分析	(12)
一、工作分析的内容	(13)
二、工作分析的方法	(13)
三、工作说明书	(14)
四、工作规范书	(15)
五、工作说明书与规范书的制定	(18)
第二节 工作评估	(18)
一、评估的内容	(19)
二、评估的方法	(20)
三、评估的原则	(25)
第二章 人力计划	(27)

总述	(27)
一、人力计划的类型	(27)
二、人员资料的基本内容	(28)
三、增员申请书	(30)
四、人力资料分析	(31)
第三章 新员工招聘、选拔与录用	(34)
总述	(34)
第一节 员工的招聘	(38)
一、招聘准备	(38)
二、内部招聘	(41)
三、对外招聘	(41)
四、招聘广告	(43)
五、委托招聘	(44)
六、员工推荐	(44)
七、张贴招聘广告	(44)
八、招聘规则	(44)
第二节 选拔	(45)
一、对申请者的鉴定	(45)
二、申请人资料表	(47)
三、面谈	(48)
四、小组选拔	(51)
五、测验	(51)
第三节 录用	(59)
一、录用通知书	(60)
二、建立新员工档案	(62)
三、到职复核单	(63)
第四章 业绩考评	(65)
总述	(65)

第一节 业绩考评的作用	(66)
一、业绩考评是饭店取得经营管理效果的反馈过程	(67)
二、业绩考评能影响员工的工作行为	(67)
三、业绩考评能影响员工的努力方向	(67)
四、业绩考评有助于完善饭店的人事管理	(67)
第二节 业绩考评的内容	(68)
第三节 业绩考评的方法	(69)
一、评分法	(69)
二、自我评定	(73)
三、考绩面谈	(73)
四、排序法	(77)
五、一一对比法	(78)
六、与绝对标准比较	(78)
第四节 业绩考评中的常见误差	(79)
一、标准误差	(79)
二、印象性误差	(79)
三、人际关系性误差	(80)
四、晕轮效应	(80)
五、对照效应	(80)
六、中心化倾向	(80)
七、压力性误差	(81)
八、观察性误差	(81)
第五章 调动、晋升、降职、离职	(82)
总述	(82)
第一节 管理岗位及就职者分析	(83)
一、制定就职管理岗位的条件说明书	(83)
二、管理能力素质考察	(85)

三、管理人员情况分析.....	(91)
第二节 调动与晋升	(92)
一、人员替补计划.....	(92)
二、管理人员的培养和造就.....	(96)
第三节 降职与离职	(99)
一、降职.....	(99)
二、离职.....	(99)
第六章 工资、奖金、福利待遇.....	(102)
总述.....	(102)
第一节 工资管理.....	(103)
一、工资的决定因素	(103)
二、工资体系	(104)
三、初任薪与晋薪	(105)
第二节 奖金.....	(106)
一、奖金的作用	(107)
二、制定奖金分配方案的原则	(108)
第三节 企业福利.....	(109)
一、福利措施与企业目标	(109)
二、福利措施的形式	(110)

第二部分 饭店培训体系与培训技巧

第七章 饭店培训体系.....	(113)
第一节 饭店培训与人力资源开发.....	(113)
一、饭店培训与教育	(113)
二、饭店培训的效果	(115)
三、培训的时机	(116)
第二节 饭店员工培训体系.....	(117)

一、饭店员工培训的目的	(118)
二、员工培训的两个根本出发点	(119)
三、建立饭店培训体系的前提	(120)
四、饭店培训体系框图	(122)
五、饭店培训体系的基本实施模式	(127)
六、新员工培训体系的实施模式	(128)
第八章 饭店培训技巧	(135)
第一节 关于学习	(135)
一、人与人在学习上的差异	(135)
二、成年人学习的特点	(137)
三、怎样学习	(138)
四、学员对培训者的呼声	(140)
第二节 培训计划的编订	(140)
一、系统培训的定义	(140)
二、确定培训需要	(142)
三、编写培训大纲	(147)
四、授课计划	(151)
五、编写教案及教具的有效利用	(152)
六、实施饭店培训	(158)
第三节 授课技巧	(160)
一、授课过程及注意事项	(160)
二、课堂讲解的基本方式与技巧	(161)
三、引导学员进行讨论的技巧	(167)
四、角色扮演的教学技巧	(169)
五、检查授课结果	(170)
第四节 培训与沟通	(170)
一、沟通是有难度的	(170)
二、关于非语言的沟通	(171)

三、沟通中的问题与对策	(175)
四、提问的技巧	(176)
五、有效的批评	(178)
第五节 培训实务例解	(181)
一、如何向学员介绍课程内容	(181)
二、怎样进行新员工入店指南	(183)
三、工作规程的编写与应用	(186)
四、如何进行知识培训	(192)
五、技能分解与培训	(194)
六、如何进行岗位培训	(205)
七、态度的内涵修养	(208)
第六节 测试、评估与记录	(212)

第三部分 饭店人力资源开发原理

第九章 人力资源的潜力开发	(221)
总述	(221)
第一节 工作环境	(222)
一、照明	(222)
二、色彩	(225)
三、噪音	(226)
四、其它因素	(228)
第二节 作业研究	(229)
一、作业研究及其发展	(229)
二、作业研究的内容	(231)
三、作业方法的改善	(232)
第三节 员工疲劳	(234)
一、疲劳的现象	(234)

二、疲劳的原因	(235)
三、疲劳的测量与判断	(237)
四、疲劳的消除	(241)
第十章 饭店组织与人力资源开发	(243)
总述	(243)
第一节 饭店的组织结构及工作分工	(245)
一、确定组织结构的原则与手段	(246)
二、饭店正式与非正式组织的确立与利用	(248)
三、服务分工的方法	(251)
第二节 影响饭店组织结构的因素及其对策	(254)
一、影响因素的林林总总	(255)
二、不同发展阶段的饭店组织结构与人力资源状况	(258)
三、饭店出现败相时的对策	(260)
第三节 饭店组织创新与人力资源开发	(261)
一、饭店组织变迁及其对象	(261)
二、饭店组织发展法应用与人力资源开发	(265)
三、饭店组织创新	(269)
第十一章 饭店经营管理与人力资源开发	(272)
总述	(272)
第一节 饭店管理的配合与范围	(273)
一、饭店管理的有效配合	(273)
二、饭店中的管理范围问题	(274)
第二节 权力应用与人力资源开发	(276)
一、树立正确的权力观念	(277)
二、授权技巧与分权管理	(278)
第三节 饭店企业纷争管理	(280)
一、关于饭店纷争的基本观念	(281)

二、饭店纷争的类型与后果	(282)
三、处理纷争的方法	(284)
第四节 目标管理法——饭店人力资源开发的重要方法	(287)
一、饭店目标管理的基本程序和内容	(287)
二、开发人力资源——目标管理法的本源价值 ...	(289)
结语 从人事经理到人力资源经理.....	(291)

绪章 饭店人力资源论

一、人事管理与人力资源开发

饭店组织内,最重要的资源是人力资源。人力资源管理的意义在于为饭店组织提供有劳动能力、服务意识、才能、创造力和推动力的人,即有系统和步骤地实施饭店企业人员招募、选择、训练和开发等计划以及通过贯穿始终的组织活动、管理行为等,使所有人都能各得其所,人尽其才的全过程。我们称此为饭店人力资源开发。

长久以来,我们已经习惯于传统的“人事管理”这个概念了。所以,即使直接面对“人力资源开发”这种提法,也会将其混为一宗。所谓万变不离其宗。其实不然,由传统的人事管理而至人力资源开发是一个意识和观念上的飞跃。传统中,人事管理的本来含意在于强调这样五方面内容:

1. 人事计划;
2. 组织和人员配备;
3. 指挥和领导;
4. 人事协调;
5. 人事控制。

究其本质,是经营管理者为实现对企业的有效管理,而在其基本管理职能方面做出或形成的规范。换言之,人事管理强调人的存在的机能性,而缺乏对具体的人本身的绝对重视,并引导人们更多地关注对这种“特殊工具”的运用方式、技巧等。在这里,具体的人所追求的,常常是被动性很强的应招、受训、安排以及晋升,即使能够表现出自我的个性,也往往因缺乏使之不断突破的环境和空气而气馁,它虽然也鼓励人们获得自我的发展,但却必须迎合人事管理者的意思,反而

限制了发展。具有一定的封闭性特征。

人力资源开发则是解放性的。我们也可认为这是一种新人事管理观念。它从另外三个角度强调了管理的意义：

1、面向整个企业及其市场环境

主要是对企业主或高层管理当局而言的，要求他们采取主动措施，首先要通过人事手段使期望的经济成果得以实现，带有明显的“创造市场和产品”的创新性质，并以此为本，确立人事计划。

2、对管理层人力资源进行管理与开发

要使管理人员知道企业目标，运用各种管理、激励、控制手段，使他们自觉地朝目标努力，而不是由上级一一耳提面命，这是以“目标管理”取代“驱使管理”的核心内容，用自我控制代替上级控制。

3、对员工资源及其工作进行管理

把人看成企业中最重要资源，使每个人都能发挥其主动性，对自己的工作有更多的控制主权。

显然，人力资源开发所强调的解放性并非放任，而是引导或领导。每个人都是一个能量单位，任何第三者都不可能阻挡这种能量的释放。但人力能量本身不等于人力资源——大风暴雨本身是能量，但却不能笼统称之为资源，资源具有方向性，只有将大风暴雨的方向性加以规定，才可能实现其由能量向资源的转化，或发电或灌溉、贮存、转移，而实现这种转化的最好途径常常不是围堵，而是引导——只有当我们能够有效引导人的能量释放方向，人力资源才能得以促成。这是新人事管理观点（人力资源论）与传统的人事管理的本质不同。

人力资源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、心理学家提出并加以理论化的。该学说的核心观点包括以下这些内容：

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。