

 **WILEY**
Publishers Since 1807

 **中威图文**
Zhongwen Information

酒店业人力资源管理

富兰克·M. 戈 玛莉·L. 蒙纳彻罗 汤姆·鲍姆/著

Human Resource Management in the Hospitality Industry

Frank M. Go Mary L. Monachello Tom Baum



大连理工大学出版社

酒店业人力资源管理

富兰克·M. 戈 玛莉·L. 蒙纳彻罗 汤姆·鲍姆/著 孙红英 王 哲 任恒杰/译

Human Resource Management in the Hospitality Industry

Frank M.Go Mary L.Monachello Tom Baum

大连理工大学出版社

《酒店业人力资源管理》版权公告:

©All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

◎本书中文简体字版权由大连理工大学出版社独家所有,在全世界出版发行,未经所有者预先书面同意,本书的任何部分不得以任何方式复制或翻印

著作权登记号:06-2001 年第 244 号

版权所有,侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店业人力资源管理/(美)富兰克·M.戈等著;孙红英等译.一大连:大连理工大学出版社,2002.9

书名原文:Human Resource Management in the Hospitality Industry

ISBN 7-5611-2072-9

I.酒… II.①富… ②孙… III.饭店—企业管理:人事管理 IV.F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037044 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dulp@mail.dlptt.ln.cn

RUL: http://www.dulp.com.cn

沈阳新华印刷厂印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/18

字数:300 千字 印张:19.75

印数:1—4000 册

2002 年 9 月第 1 版

2002 年 9 月第 1 次印刷

出 版 人:王海山

责任编辑:柳战辉 梁艾玲

责任校对:耿兆强

封面设计:王复冈

定 价:39.50 元



最新引进
美国John Wiley & Sons 公司
酒店与旅游业管理畅销书

- 《专业烹饪》
- 《专业烘焙》
- 《酒店业经营全书》
- 《酒店和旅馆管理》
- 《酒店督导》
- 《专业管家》
- 《酒店业人力资源管理》
- 《专业酒水》
- 《特色餐饮服务：餐厅业主、经理和服务人员指南》
- 《宴会设计实务》
- 《旅游业教程》
- 《度假村管理与运营》
- 《酒店管理案例：典型案例研究》
- 《酒店市场营销和管理案例》

"From those who know" & Serves those who what to "know better"

创立于1807年的美国 John Wiley & Sons 公司是美国一家有近200年辉煌历史的著名出版公司，公司年市值超过10亿美元。该公司在酒店和旅游管理类图书的开发上声誉卓著。秉承“倾听专家的声音”的宗旨，多年来 John Wiley & Sons 公司在与美国烹饪学院(THE CULINARY INSTITUTE OF AMERICA)和蓝绶勋章机构(LE CORDON BLEU)，以及与Wayne Gisslen, Robert W. McIntosh和Madelin Schneider等著名大师的合作中，诞生了无数经典之作。如我们在本系列中即将见到的《专业烹饪》、《旅游业教程》和《专业管家》。该公司出版的图书品种齐全，从酒店管理到食品加工，从宴会设计到旅游规划，从专业管家到酒水管理，涵盖了这一行业几乎所有的重要方面。无论您是经营四星级酒店，还是连锁餐厅，或是经营一家咖啡厅或承办宴会，您都会在这里找到您的所需，并且它们将帮助您走向成功。

献给我的父母亲，富兰斯·戈·泰罕和艾丽·戈－德·汝特。

——F. M. G.

献给大卫、凯蒂、米歇尔、逊默斯，对他们的关心、支持和
耐心献上我的爱与感激。

——M. L. M.

献给我已故的父母，亚历克斯和塞丝·鲍姆，对他们献上我的爱与谢意，
献给给了我支持与鼓励的布瑞尔达。

——T. B.

鸣 谢

本书来源于一些为发展实施酒店及旅游业经理的教育计划而编写的资料文件。这项计划作为一系列的学术研讨会,由加拿大联邦政府和阿尔伯特(ALBERTA)省政府提供基金支持,在此表示衷心的感谢。

这项工作是集体的、跨国界的努力的结晶。

首先,感谢琳达·E.福塞特(Lynda E. Fawcett)和特丽莎·桑德(Theresa Sunde),她们完成了从原始手稿到定稿的工作,感谢她们对此项工作和计划的各个方面所提出的宝贵意见。

其次,我们得到了一些经理和学者的帮助,他们全力配合并反馈了大量的信息资料,才使本书得以顺利完成。尤其是多伦多得尔塔大酒店副总裁,主管人力资源的威廉·J.帕利特(William J. Pallett)先生,他们给了我们大力的支持和鼓励;多伦多瑞尔森理工大学的人力资源管理专业的威廉·劳希德(William Loughheed)教授给了我们很多良好的建议;还有英国哥伦比亚波那比(Burnaby)CEPP公司的顾问戴尔·鲁斯内尔(Dale Rusnell)先生也给我们提出了大量宝贵意见;在这里向他们表示感谢。

第三,深深感谢卡尔加里大学的许多学者们,没有他们的帮助,也不可能有本书的成功。特别是旅游管理专业的J.R.波兰特·瑞奇(Brent Ritchie)教授;管理系主任P.米歇尔·马赫(Michael Maher)先生;以及布莱恩·史密斯(Brian Smith)、劳恩·贤(Lorn Sheehan)先生和潘尼·霍恩(Penny O'Heam)先生。

最后,感谢香港理工大学和白金汉(Buckingham)大学的同仁们,他们给了我们大量实质性的帮助,提供了很多管理方面的意见,同时也给了我们精神上的鼓励。

富兰克·M.戈(Frank M. Go)

玛莉·L.蒙纳彻罗(Mary L. Monachello)

汤姆·鲍姆(Tom Baum)

前 言

根据美国劳动统计局的资料表明,美国大约有 1050 万人从业于酒店和旅游行业,占美国总就业率的 8%。并且有迹象表明,在未来的几年中,酒店行业和旅游业以及相关的服务行业还存在潜在的增长势头。

但是,这些行业中,极少数管理者有专业培训和专业经验,在今天激烈竞争的经济时代,这些专业知识是成功管理和经营企业必不可少的,需求越来越旺。而且,也很难找到这方面的资料和书籍,让这些管理者藉此提高专业水平,以便更有效地处理企业机构的人力资源问题。

目的

我们撰写的《酒店业人力资源管理》一书,阐述了人力资源在企业机构中起到了至关重要的作用。此书目的在于帮助那些现在的和未来的经理提高技能,更好地管理和领导本企业的人力资源。这些技能包括酒店及旅游业人力资源管理的重要作用的相关知识和对它的领悟,也包括解决员工相关问题的技能。

学习步骤

学习人力资源管理可以采取以下两个步骤。首先,集中精力去理解人力资源管理方面的基本概念;第二,提出相关问题,企业内部管理员工与管理其它方面有什么不同,然后找出解决这些个别问题的方法。每一步骤都要找出它们的优点、缺点以及你的倾向。

今天,酒店及旅游业的各方面都需要高效的人力资源管理,发挥团队精

神,提高竞争力。因为好的管理要同时着眼于人力资源管理的基本原则和实现有效人力资源战略的技能。《酒店业人力资源管理》一书的关键就是揭示以上两个步骤的交叉点。因为它既有对人力资源理论的解释,又有实际案例的分析,从而达到理论联系实际的目的。

本书会让学生感到内容充实、有趣而又有挑战性。尤其会让他们在区分战略问题(比如提出重点要解决什么问题)和解决问题(怎样解决这些问题)时感到矛盾。同时,通过本书的学习,会让学生了解并采纳新的策略以提高自己的管理水平。

本书章节

本书共分十章。第一章阐述人力资源在当今酒店及旅游业中的作用,并简单概述了后面几章的主要内容。第二章到第九章具体阐述了成功管理和领导人力资源的主要技能。这些技能包括:交流、领导艺术、员工激励、冲突的解决、压力及应对、决策、培训和组织发展等。第十章表述了贯穿全书的提高人力资源综合管理战略的指导方针。

每章开头是本章的内容和主要学习目标简介。第二章到第十章包含相关的自我测评,帮助学生更好地认识自己在这些技能方面的风格和水准。每章结束是关于本章中心思想的总结、提出一些复习题以帮助学生检验对本章内容的理解和掌握程度、提高技能的实用练习、相关的案例分析和部分专业术语。第二章至第十章,每章的内容都划分成四个主要方面。首先大体掌握书中提到的技能方面,再进一步掌握如何将这些技能运用到个人、团体乃至整个企业当中去。

我们相信本书的章节划分和学习步骤有助于学生提高理解和鉴别能力,会使他们清楚地认识到提高管理能力需要多方面的努力,技能的成功运用也很大程度上取决于具体问题本身。同时,我们希望学生会通过对本书所述的技能的实际运用使自己提高到满意的水平。最后,预祝学生们能从本书中受益,在人力资源管理和领导能力上有一个飞跃,成为新千年的佼佼者。

目 录

第一章 人力资源——服务质量的关键	1
服务的含义	2
酒店及旅游业的人力资源管理	2
服务的增值	3
企业的结构和传统	4
打造竞争优势	6
人力资源的挑战	9
处于领先地位	10
要点总结	12
复习题	12
技能强化练习	13
案例分析:思科特食品服务公司	13
关键术语	17
参考文献	18
 第二章 交流	 21
有反馈才会有成功	22
自我测评:你的交流水平如何?	22
自我测评:你是否善于倾听?	23
了解有关交流和人际沟通方面的知识	24
交流和人际沟通中个人应注意的问题	29
交流和人际沟通中团队应注意的问题	33

交流和人际沟通中企业应注意的问题	34
要点总结	39
复习题	39
技能强化练习	40
案例分析:红河野生主题公园	41
关键术语	42
参考文献	43
 第三章 领导艺术	 45
雷·克饶克——一位眼光敏锐的领导	46
自我评价:你的管理风格怎样?	46
自我评价:你是个互易型的领导还是转型型的领导?	49
学习领导艺术和授权	50
针对个人的领导艺术	51
针对团队的领导艺术	56
针对企业的领导艺术	58
要点总结	65
复习题	65
技能强化练习	66
案例分析	66
关键术语	68
参考文献	68
 第四章 员工激励	 71
激励——成功的关键	72
自我测评:明确需求	72
了解激励	73
激励与个人	76
激励与工作团队	85
激励与企业	88
运用激励理论的总指导方针	92
要点总结	93

复习题	94
技能强化练习	94
案例分析:卡尔加里旅游公司客户至上	96
关键术语	98
参考文献	99
第五章:冲突解决	101
三角洲航空公司应对冲突的方法	102
自我测评:汤姆斯-凯尔曼解决冲突的方式测评	102
了解冲突及其解决方法	105
个人层次上的冲突	109
团队(体)层次上的冲突	114
企业层次上的冲突	121
要点总结	122
复习题	123
技能强化练习	124
案例分析 不友好的天空	125
关键术语	126
参考文献	126
第六章 压力及应对	129
本章作者:岛伍·造哈(Dov Zohar)和玛莉·蒙纳彻罗(Mary Monachello)	
工作压力:现代工作环境的瘟疫	130
自我测评:大学生近期生活经历一览表(ICSRLE)	130
自我测评:感受到的压力程度	133
了解压力与应对	134
压力的常规模式	136
个人层次上的压力与应对机制	147
团体层次上的压力与应对机制	149
企业层次上的压力与应对机制	151
要点总结	153
复习题	154

技能强化练习	155
案例分析:酗酒的主厨	155
关键术语	157
参考文献	157
第七章 制定决策	161
决定,决定,..... ..	162
自我测评:解决管理性问题的风格问卷	162
了解决策	164
制定决策时应考虑的个人因素	169
制定决策时应考虑的团体因素	172
制定决策时应考虑的企业因素	176
要点总结	178
复习题	179
技能强化练习	180
案例分析:沃尔特-迪斯尼公司充满活力的二部曲	181
关键术语	183
参考文献	183
第八章:培训结构	185
皇朝万豪的培训	186
自我测评:分析你的工作	186
了解培训	187
培训过程	192
培训中应考虑的个人因素	204
培训中应考虑团体因素	205
培训中应考虑的企业因素	206
要点总结	207
复习题	208
技能强化练习	208
案例分析 东方之星	209
关键术语	210

参考文献	211
第九章:组织发展	213
迪斯尼的对外培训	214
自我测评:是否接受变化	214
自我测评:评价团队建设的必要性	215
了解组织发展	216
组织发展应考虑的个人因素	219
组织发展应考虑的团队因素	225
组织发展应考虑的企业因素	230
要点总结	236
复习题	237
技能强化练习	238
案例分析:酒店业的职业规划与发展——四季酒店的经验	239
关键术语	244
参考文献	244
第十章 战略的制定和实施计划	247
凯悦(Hyatt)的人力资源战略:目标 2000	248
自我测评:要素的排序和人力资源管理战略的制定	248
了解人力资源管理战略的制定和实施计划	251
HRM 战略实战	264
有效的人力资源管理——服务业成功的关键	265
要点总结	274
复习题	275
技能强化练习	275
案例分析:泰姬酒店的人力资源管理政策	276
关键术语	277
参考文献	277
附录 自我测评得分答案	
第二章 你是否善于倾听?	279

第三章	你的管理风格是什么?	280
第三章	你是个互易型的还是转型型的领导?	281
第四章	明确需求	281
第五章	汤姆斯—凯尔曼解决冲突的方式测评	282
第七章	解决管理性问题的风格问卷	282
名词解释		285
参考文献		293

第一章 人力资源——服务质量的关键

学习目标

学完本章,应掌握如下要点:

1. 找出影响酒店及旅游业的主要因素;
2. 找出服务机构的主要特点;
3. 解释“服务质量第一”观点如何应用于酒店及旅游业;
4. 描述有效的人力资源管理如何提高和巩固酒店及旅游业的企业竞争优势;
5. 总结一下酒店及旅游业在人力资源管理方面应关注的主要问题。

本章概述

近年来,酒店及旅游业相关企业遭遇了很大程度的困惑和混乱,在全球经济一体化的推动下,该行业的竞争优势已经开始转移。公司要想生存,必须依靠员工改进服务的操作规程,打造自己的竞争优势。

本章目的在于剖析目前酒店及旅游业的形势并为以后章节打下基础。你会知道为什么有效的人力资源管理实践是酒店及旅游公司成功的最关键因素。本章对后面章节起到了抛砖引玉的作用。

服务的含义^[1]

现今饭店业要想做得成功,所需的不再仅仅是一个好的地角和用精致的盘子盛的一道炖牛肉就完全可以了。《饭店与机构》的主编南西·罗斯·瑞恩(Nancy Ross Ryan)说,“你觉得现在的服务比以前好了,那是因为竞争更激烈了。现在出去吃饭的地方比以往任何时候都要多得多。你到处都能看到公司为了改善服务,助竞争一臂之力,特别强调培训。”

其中一个新的服务重点就是强调对顾客的招待。与此同时,现在许多饭店还非常重视雇用愿意从事服务行业的人和保留现有的从事服务行业的人员。例如,在泰考-贝尔(Taco Bell),吸引和保留愿意从事服务行业的人员已成为新的重点。饭店广告用“聘用为人友善的人员”取代了原来的“招工启示”。在明尼亚波利斯(Minneapolis)的杰卡斯(Jax)咖啡馆,员工保留不仅提高了服务质量……,账单底线(bottom line)也得到了提高,账单平均增长了大约4.25美元。

酒店及旅游业的人力资源管理

多变的旅游市场、全球化的竞争以及急剧上升的生产成本,使得酒店和旅游业越来越关注顾客的需求和欲望。也就是说,这些公司不得不寻求方法以更快答复顾客的要求并为顾客创造更大的价值。换句话说,他们不得不建立一个能够为顾客提供优质服务的体系。

一个企业的服务质量的好坏取决于人。一线员工的表现对顾客感受服务质量有决定性影响,当然也直接影响顾客的总体满意度。^[2]即便不是一线员工,也会通过他们给一线员工提供的后勤服务间接地影响顾客的满意度。^[3]

尽管成功的服务性企业已经意识到员工起的重要作用,但由于传统的因素,人力资源管理在酒店及旅游业中仍是一个薄弱环节。具有讽刺意味的是,这些起关键作用的一线服务人员在酒店和旅游业中,其价值往往被低估了。一些高层经理通常认为这些一线服务人员可以随时替换,甚至可以随时起用新员工,忽略了人力资源管理的重要性。

本书强调有效的人力资源管理实践是酒店和旅游业提高和改进服务的先决条件。它取决于如下两个方面:

1. 酒店和旅游服务是指顾客与一个为其提供服务的复杂的人力调配体

系之间所发生的人与人之间的交往。它是一线员工和顾客之间相互作用的体现,被称为“邂逅服务”,或“关键时刻”,^[4]它最直接地反映顾客的满意程度和对该企业服务的整体感觉,虽然所有的员工在提供服务的过程中都起到了一定的作用。一个企业要想保证持续地提供高质量的服务,必须管理好这些人力资源,充分发挥他们的聪明才智。

2.人力资源管理是所有管理者的责任,并非仅仅属于人事部门的事。所有的管理者每天都与他们所管辖的部门的人员打交道,所以,他们必须关心人力资源所涉及的各种问题。因此可以说,所有的管理者,不管他们是负责人力资源部门,还是生产、市场、财务、金融、工程等任何其他部门,都扮演了“人力资源管理者”的角色。

作为管理者,要想把员工技能优势作为竞争的主要武器,就得具备“对人的洞察力”,并且在制定和完善每项业务计划和目标时,都要考虑人力资源的问题。在一个企业里,如果经理能够在工作中成功有效地发挥员工的技能,员工就会满意而愉快地工作;自然,他就会把满意和愉快带给顾客。员工满意和顾客满意才是21世纪“竞争优势”的根本所在。为阐述人力资源是酒店及旅游业成功的关键因素这一论题,本书着重论述了现在和将来管理者如何提高“管理员工”的技能。

服务的增值

综上所述,一个酒店或旅游公司在竞争中成功与否,很大程度上取决于提供高质量服务或“增值服务”的能力,当然,它是通过企业内部员工来实现的。人们如何看待价值,取决于人们的需求和期望及产品或服务的质量和价格。因为所认同的价值为区别竞争公司间的服务提供了一种衡量机制,^[5]顾客把它作为一种简单做出购买决定的方法(即,选择、保留或拒绝供方)。例如,如果为顾客提供了不吸烟环境的服务,顾客就会很容易地决定在那里过夜,而在他们的选择方案中就排除了那些没有提供不吸烟客房的酒店。

提供增值服务的方法看起来很简单:为顾客增值服务、改善服务应以顾客认为是否重要为依据。当然,真正能达到增值服务的确是对酒店及旅游业的一种挑战。通过改善服务来创造价值需要企业内部员工的团结协作来实现,也通常需要对企业员工进行培训,让他们学会提供优质服务的技能。现代的酒店和旅游业的员工必须拥有一套完整的技能,包括对行业结构和行业传统的背景知识,以及对服务的基本特点的了解。