

薛群慧 李瑞霞 文鲁元 编著

饭店人力资源 开发与管理

云南大学出版社

责任编辑：杨晓云 张丽华

封面设计：力 川

书 名	饭店人力资源开发与管理
作 者	薛群慧 李瑞霞 文鲁元 编著
出版发行者	云南大学出版社出版发行
地 址	云南大学英华园（邮码 650091）
印刷者	云南国浩印刷有限公司印装
开 本	850×1168 1/32
印 张	12
字 数	290 千
版 次	2001 年 9 月第 1 版
印 次	2001 年 9 月第 1 次印刷
印 数	0001—1000 册
书 号	ISBN 7—81068—309—8/F·238
定 价	19.00 元

总序

当代旅游业已成为世界上发展势头最为强劲的和最大的产业。旅游业发展之快,产业带动力之强,使许多国家和地区都把旅游业作为经济发展的重点产业,予以大力扶持和发展。进入 90 年代,国际旅游业伴随着经济中心的转移,在亚太地区掀起热潮。抓住这一时机,我国已将旅游业确定为第三产业发展的带头产业,予以大力发展,使我国旅游业迅速从改革前的 40 多位上升为目前的世界第 15 位的地位。伴随着我国旅游事业的迅速发展,我国旅游资源开发及“硬件”建设正不断增加和完善,但是旅游业的“软件”建设则显得十分薄弱,特别是旅游经济、旅游文化理论研究及人才培养严重滞后。因此,为了适应我国旅游业发展及旅游教育的需要,云南大学旅游系、云南大学旅游研究所、昆明大学旅游系和云南大学出版社共同组织旅游经济、文化及管理等相关学科的专家、学者,以及从事旅游经济管理的实际工作者,共同编著《现代旅游经济·文化丛书》,为我国旅游经济、文化理论研究和旅游教育、人才培养提供一套高质量、高水平的旅游经济文化系列专著或教材,以促进我国旅游经济文化理论研究和旅游教育的发展。

《现代旅游经济·文化丛书》全套出书 30 部,滚动式出版,在五年内出齐。每部书 18~20 万字,丛书总字数约为 600 万字。全套丛书将比较系统、全面地反映当代国内外旅游经济、旅游文化、旅游管

理等基本理论、基本方法和最新研究成果，充分反映现代旅游业及旅游教育的要求及发展特点。丛书共分五辑出版，每年一辑，每辑5~6部。各辑选题内容（选题内容将会根据旅游研究进展及社会经济形势发展作个别调整）如下：

第一辑

《现代旅游学导论》、《现代旅游经济学》、《旅游资源学》、《旅游导游学》

第二辑

《旅游心理学》、《旅游地理学》、《旅游市场营销学》、《旅游公关礼仪》、《旅游英语》

第三辑

《旅游统计学》、《旅游美学》、《民俗风情旅游》、《旅游文学名篇导读》、《旅游公共关系》

第四辑

《旅游饭店经营管理》、《旅游管理学》、《旅行社经营管理》、《生态旅游》、《旅游财务管理》

第五辑

《旅游客源国概况》、《旅游商品开发与营销》、《旅游法律基础》、《旅游文化学》、《旅游管理案例分析》、《国际旅游发展概论》

《现代旅游经济·文化丛书》在总体策划与设计上将突出系统性、创新性、实用性三大特色。系统性：是指丛书较全面、系统地反映现代旅游经济文化的最新发展状况，多角度地透视旅游这一特殊的社会现象和经济现象。每部书既是丛书的有机组成部分，又能独立成册，是旅游教育各专业学习和从事旅游工作必不可少的指导书籍。创新性：是指丛书把普及与提高有机结合起来，既注意旅游一般理论与方法的阐

述，又重视融会旅游经济文化研究的最新成果。部分书可丰富已有的研究成果或填补国内相关方面研究的空白，是从事旅游学科研究和旅游教育工作者颇具价值的重要参考书。实用性：是指丛书具有较强的指导性和可读性，既有理论，又有实践；既有学理分析，又有充足的数据；既注意理论方法，又强调技能培养。因而对理论研究、教育培训，以及实际工作者都具有适用性。

《现代旅游经济·文化丛书》的出版，既是各位专家、学者们多年研究积累的结晶，也是对各位作者的一次检阅。丛书中所存在的不足或欠缺，敬请读者批评与指正，我们期待着。

《现代旅游经济·文化丛书》

编辑委员会

1999年6月

饭店是一个劳动密集型、知识密集型、资金密集型的企业。有的专家认为，21 世纪的竞争，主要是科学技术的竞争和人才的竞争。谁能拥有具有高度竞争能力的一大批人才，谁就能掌握未来国际竞争的主动权。因为，管理不外是对人、财、物的管理，而在“人、财、物”这三个要素中，人的因素永远是第一位的，人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素，对“人、财、物”的管理都是靠人去完成的。因此，饭店如何把员工的积极性调动起来，把他们的潜力充分挖掘出来，把人力资源充分开发出来，关系到一个饭店的兴衰存亡。

如果我们形象地将管理系统分为三个区域：红灯区、黄灯区、绿灯区，那么，“红灯区”是禁止员工违规的一套规章制度，如劳动纪律制度、安全检查制度等；“绿灯区”意味着员工必须履行的岗位职责；而“黄灯区”是可做也可不做的区域，这一区域恰恰正是被管理者所忽视的区域，他们往往认为只要规章制度制订得尽可能详尽，就可以达到激发员工的工作热情、规范员工行为的目的。然而，有多少原则就有多少例外，上有政策，下有对策，饭店服务质量本身就有很大弹性，因为员工掌握着把工作做好或做坏的主动权。所以，“黄灯区”正是饭店人力资源开发和管理大有可为的区域。饭店人力资源的开发和利用，已成为现代饭店经营管理的核心。

正因为我们认识到了饭店人力资源管理有如此重要的意义，才驱使着我们写成了《饭店人力资源开发与管理》一书。本书有以下几个特点：

一是有较强的理论性、系统性，全面介绍了饭店人力资源管理概念、理论和方法。

二是全书贯穿着大量的实际应用内容，如工作分析、员工考评、员工奖励、员工晋升等，有较强的应用性和操作性。

三是各章都附有案例分析及问题。案例法训练的是分析问题、解决问题、使阅读者作出决策的能力。

本书在参阅大量的国内外文献资料的基础上，以饭店人力资源管理的沿革和日本、美国、我国人力资源管理特点为起点，介绍了工作分析、饭店员工招聘、培训、激励、考评、潜力开发等方面的内容。我们希望本书的出版对饭店人力资源的开发与管理工作的有所帮助，使阅读者建立“人高于一切”的价值观以及“饭店人力资源管理是每一位饭店管理者的职责”的理念，为我国饭店业发展、竞争奉献自己的才智。

作 者

2001年3月16日



目 录



总 序	(1)
序 言	(1)
第一章 饭店人力资源管理导论	(1)
第一节 饭店人力资源管理的概念	(1)
第二节 人力资源管理的历史沿革	(8)
第三节 世界各国人力资源管理的概况	(13)
第四节 饭店人力管理学的理论基础	(30)
案例一:人们为什么工作	(32)
案例二:雇员们的回答	(34)
第二章 工作分析	(38)
第一节 工作分析的概念	(38)
第二节 工作分析的方法	(43)
第三节 工作评估	(54)
案例一:安德鲁飓风	(61)
案例二:工作说明书	(62)

第三章 饭店人力资源计划与发展战略	(64)
第一节 饭店人力资源计划	(65)
第二节 饭店人力资源发展战略	(74)
第三节 饭店企业文化	(81)
案例一: 淡季饭店员工的调剂	(88)
案例二: 餐饮部经理的选择	(89)
第四章 饭店员工招聘	(91)
第一节 饭店招聘过程的管理	(92)
第二节 饭店员工招聘渠道	(97)
第三节 面试	(101)
案例一: 失控的面试	(107)
案例二: 远翔机械有限公司	(109)
第五章 饭店员工培训	(111)
第一节 饭店培训与人力资源开发	(111)
第二节 饭店员工培训的内容	(116)
第三节 培训方案的实施	(120)
案例一: 新培训计划	(130)
案例二: 波音公司的新计算机系统	(132)
第六章 饭店员工的考评	(135)
第一节 饭店员工考评的作用	(135)
第二节 饭店员工考评的内容和程序	(138)
第三节 饭店员工考评的方法	(148)
第四节 饭店员工考评中的常见偏差	(155)
案例一: 民主评议中层干部	(161)

案例二：全面质量综合考核	(163)
第七章 饭店员工的激励	(166)
第一节 饭店员工的激励概述	(167)
第二节 饭店员工的激励与管理	(174)
第三节 饭店员工的激励方式	(187)
案例一：委屈奖	(200)
案例二：只能有一把“尺子”	(202)
第八章 员工工资、奖金和福利待遇	(205)
第一节 工资管理	(206)
第二节 奖 金	(215)
第三节 福利待遇	(220)
第四节 奖酬分配	(224)
案例一：特别奖金	(228)
案例二：如何接待不受欢迎的客人	(229)
附一：庆丰大酒店员工工资管理规定	(230)
附二：宝丽大酒店员工福利	(232)
第九章 饭店员工调动、晋升、降职、离职 及纪律管理	(233)
第一节 饭店管理岗位及就职分析	(233)
第二节 员工调动与晋升	(243)
第三节 员工降职与离职	(246)
第四节 员工的纪律管理	(252)
案例一：小王获得的奖励	(259)
案例二：特别小费	(261)
附一：庆丰饭店员工纪律	(262)

附二：宝丽大酒店安全条例	(268)
第十章 饭店工作设计	(270)
第一节 工作设计的基础	(271)
第二节 工作设计的丰富化模式	(278)
第三节 工作设计的目标设置模式	(290)
第四节 工作设计的其他社会技术方法	(295)
第五节 选择工作设计的方法	(298)
案例一：怎样改变现状	(302)
案例二：实施5天工作制后	(303)
第十一章 饭店人力资源的潜力开发	(305)
第一节 饭店员工的潜力开发	(306)
第二节 为员工的献身精神创造条件	(313)
第三节 员工自我素质的培养	(316)
案例一：通过关心员工的生活提高员工的工作热情	(320)
案例二：员工为何窜岗	(322)
第十二章 饭店组织管理	(323)
第一节 饭店组织管理概述	(323)
第二节 组织管理理论	(330)
第三节 饭店组织原则	(334)
第四节 饭店组织结构	(340)
第五节 饭店组织变革	(347)
案例一：到底该不该帮忙	(364)
案例二：收钱划归何部门	(366)
主要参考书目	(368)
后 记	(370)

第一章

饭店人力资源管理导论

饭店人力资源管理是研究饭店人力资源管理活动规律的一门综合性、应用性很强的科学。其最终目的是使人与事相协调，最大限度地发挥人的潜能，提高工作效率，适应社会经济的发展需要。

人力资源管理经历了漫长的历史过程，它的发展是与人类历史的发展同步进行的，追溯其历史发展，我们可以对这门学科有一个纵向的了解；同时，人力资源管理已成为全球共同关注、研究的重要课题，学习美国、日本等国在这一领域的研究成果，也可使我们对其发展有横向的比较、借鉴。这是本章的学习目的。

第一节 饭店人力资源管理的概念

一、什么是饭店人力资源管理

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。饭店的资源包括以下几种：

（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。如果缺少了这一资源，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。

（五）信誉资源

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是饭店的信誉资源^①。

在以上五种资源中，人力资源是饭店服务活动中最活跃的因

^① 张锡良、周力著：《饭店人力资源管理》第4～5页，上海人民出版社，1990。

素，也是一切资源中最重要的资源，由于该资源特殊的重要性，它被经济学家称为第一资源。

饭店人力资源管理是指以从事饭店劳动的人和有关的事的相互关系为对象，通过组织、协调、控制、监督等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现人尽其才，事成其功，最大限度地提高工作效率的管理活动。

二、饭店人力资源的特征

与饭店的其他资源管理相比较，饭店人力资源管理具有以下特征：

（一）饭店人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本的区别。人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能有目的、有意识地主动利用其他资源去推动饭店的运作和发展，起到积极和主导的作用，其他资源则处于被动使用的地位。另外，人力资源还是惟一能起到创造作用的因素。

人力资源的能动性体现在三个方面：

1. 自我强化。通过接受教育或主动学习，使自己的素质（如知识、技能、意志、体魄等）得到提高自我。

2. 选择职业。在人力资源市场中具有择业的自主权，即每个人均可按自己的爱好与特长自由地选择职业。

3. 积极劳动。人在劳动过程中，会产生敬业、爱业精神，能够积极主动地利用自然资源、资本资源和信息资源为社会和经济发展创造性地工作。

（二）两重性

人力资源既是投资的结果，同时又能创造财富，或者说，它既是生产者，又是消费者。根据舒尔茨人力资本的理论，人力资本投资主要由个人和社会双方用于对人力资源教育的投资、用于

对人力资源卫生健康的投资和用于对人力资源迁移的投资。人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。由于人的知识是后天获得的，为了提高知识与技能，必须接受教育和培训，必须投入财富和时间，投入的财富构成人力资本的直接成本（投资）的一部分。人力资本的直接成本（投资）的另一部分是对卫生健康和迁移的投资。另外，人力资源由于投入了大量的时间用于接受教育来提高知识和技能而失去了许多就业机会和收入，这构成了人力资本的间接成本（即机会成本）。从生产与消费的角度来看，人力资本投资是一种消费行为，并且这种消费行为是必须的，先于人力资本收益的，没有这种先前的投资，就不可能有后期的收益。

（三）时效性

人力资源存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期，每个人均要经过幼稚期、青壮年期、老年期，由于每个时期人的体能和智能的不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。从个人成长的角度看，人才的培养也有幼稚期、成长期、成熟期和退化期的过程，相应地，其使用则经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期的过程。这是由于随着时间的推移，社会将不断进步，科学技术也将不断发展，使得人的知识和技能相对老化而产生的结果。人力资源的开发与管理也必须尊重人力资源的时效特征。

（四）再生性

与物质资源相似，人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是人自身的疲劳和衰老，这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化，我们可以通过一定的方式与方法减少

这种损耗。物质资源在形成产品、投入使用并磨损以后，一般予以折旧，不存在继续开发问题。人力资源在使用过程中，有一个可持续开发、丰富再生的独特过程，使用过程也是开发过程。人在工作以后，可以通过不断地学习、更新自己的知识，提高技能，而且，通过工作，可以积累经验，充实提高自我。所以，人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育，加强后期培训与开发，不断提高其德才水平。^①

（五）社会性

人们在社会中，都要遵守一定的社会规范，都被打上了社会文化的烙印。人们在工作中，也要遵守企业的规范。因而人力资源管理具有社会性。这就要求人力资源管理注重企业文化的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

三、饭店人力资源管理的要素

（一）人与人、人与组织、人与工作（事）之间的关系

（二）人

（三）事（工作）

三者有机结合，构成饭店人力资源管理的内容。调整好各个方面的人事关系，使人与事、共事的人们之间的相互关系达到最佳状态，是人力资源管理的基本目的。

四、饭店人力资源管理的功能与作用

美国管理学权威杜拉克说：“不论企业如何经营，最重要的

^① 余凯成等编著：《人力资源管理》第10～12页，大连理工大学出版社，1999。

因素是‘人’，不论经营知识如何丰富，分析如何慎重，工具如何完备，最后左右企业经营成败的还在于‘人’。”现代饭店是劳动密集型、知识密集型、信息密集型企业，“人”的因素显得更加重要。

（一）饭店人力资源管理的基本功能

1. 选才。选才是指饭店人力资源规划、招聘与录用。即根据饭店的战略目标制定出来的人力资源需求与供给计划，按照德才兼备的标准，开展招聘、考核、选拔、录用与配置等工作。

2. 育才。人力资源管理还担负着培训、教育员工的任务。饭店人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高，以及使他们的潜能得以充分发挥，最大限度地实现其个人价值。它主要包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。以往管理者往往只注重员工的培训与继续教育，而忽略了员工的有效使用。事实上，对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法，因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来即可转换为劳动生产率。当员工得到有效使用时，对员工而言，认识到了工作的意义、目的，从工作中看到了自己存在的价值，其满意感增强，劳动积极性提高。对组织而言，则表现为员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高。

3. 用才。这既是指对员工实施合理、公平的动态管理的过程，也是指为员工对饭店所作出的贡献而给予奖酬的过程，是饭店人力资源管理的激励与凝聚职能，也是饭店人力资源管理的核心。它包括：科学、合理的员工绩效考评与素质评估；以考绩与评估结果为依据，对员工使用动态管理，如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等；根据对员工工作绩效进行考评的结果，公平地向员工提供合理的、与他们各自的贡献相符的工资、奖励和福利