

○ 刘桂芬 著

与国际接轨
全面实用

虽然包罗万象却一读就懂
读过本书
你就可以成为管理行家
你就可能成为酒店经理



酒店人力 资源管理

Hotel Human Resource Management



南方日报出版社

酒店人力资源管理

刘桂芬 著



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店人力资源管理 / 刘桂芬 著. - 广州: 南方日报出版社, 2002.8

ISBN 7-80652-147-X

I. 酒… II. 刘… III. 饭店 - 劳动力资源 - 资源管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 049008 号



·本书经由台湾扬智文化事业股份有限公司授权独家出版·

酒店人力资源管理

刘桂芬 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 深圳市宣发印刷厂

开 本: 850mm×1168mm 大 32 开 印张: 11

字 数: 300 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2002 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 23.80 元

作者热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

目 录

导论	1
----	---

壹 酒店组织与结构

第一章 酒店的组织	9
第一节 组织架构	9
第二节 部门职责	16

贰 酒店人力资源规划与管理

第二章 人力配置规划	25
第一节 人力配置	25
第二节 工作规划	41
第三章 员工招募与任用	51
第一节 员工招募	51
第二节 员工遴选与配置	52

第四章	员工薪资与福利	63
	第一节 薪资制度与作业	63
	第二节 福利措施	66
第五章	员工绩效评估与升迁	71
	第一节 绩效评估与考核	71
	第二节 升迁制度	81
第六章	员工培训计划	85
	第一节 教育训练需求之分析	86
	第二节 教育训练计划	88
	第三节 教育训练的方法及考评	116

参 员工关系与安全管理

第七章	员工关系	127
	第一节 员工需求与问题	127
	第二节 员工咨商与申诉管理	129
	第三节 员工协助方案的展望	142
第八章	酒店安全卫生管理	147
	第一节 安全卫生制度	149
	第二节 部门安全卫生工作守则	151
	第三节 建立自动安检制度	172

肆 部门职能与工作说明

第九章	餐饮部门组织与工作职能	183
	第一节 组织架构	183

第二节	工作说明	185
第十章	客务部门组织与工作职能	229
第一节	组织架构	229
第二节	工作说明	230
第十一章	娱乐部门组织与工作职能	249
第一节	组织架构	249
第二节	工作说明	250
第十二章	房务部门组织与工作职能	259
第一节	组织架构	259
第二节	工作说明	260
第十三章	业务部门组织与工作职能	277
第一节	组织架构	277
第二节	工作说明	278
第十四章	财务部门组织与工作职能	285
第一节	组织架构	285
第二节	工作说明	286
第十五章	采购部门组织与工作职能	307
第一节	组织架构	307
第二节	工作说明	308
第十六章	工程部门组织与工作职能	311
第一节	组织架构	311
第二节	工作说明	312
第十七章	人资部门组织与工作职能	329
第一节	组织架构	329
第二节	工作说明	330
第十八章	保安部门组织与工作职能	341
第一节	组织架构	341
第二节	工作说明	342

导 论

近年来休闲主义逐渐抬头，在美国每年花费在休闲上的钱超过 1200 亿美元，这些钱花在运动、比赛、电影、戏剧、音乐会和其他吸引人的文艺节目的入场券上，以及游乐用的车辆、保龄球、自行车、照相机、游艇、垂钓设备、雪地汽车、高尔夫球、蹦极、滑草、打猎、钓鱼、划船、滑雪、潜水等休闲活动方面。估计有半数以上的休闲支出是花在度假旅游上，其中包括国内旅游和出国旅游。

构成上述各种休闲活动的共同点，是人对“多样性”的需求。“厌倦”是人类生活中不易克服、超越的一部分，特别是在都市化和工业化的社会里，生活在很大程度上变成了有条不紊的常规，于是在摆脱厌倦及生活紧张的欲望驱使下，“休闲活动”应运而生，蔚然流行。

休闲热潮不仅仅是美国的社会现象，在英国、西班牙、意大利、丹麦、瑞士、日本等国家，观光旅游在其经济上也同样占有重要地位。

以日本为例，日本政府立法规定每周休假两天，强迫性地要求日本国民走向户外。在这个政策的诱导下，日本的休闲设施、乡村俱乐部、度假酒店相继设立。

至于台湾岛内，随着民众收入的日益提高及休闲时间的增加，旅游形态从走马看花的赶集式，逐渐转变为定点式；纯休闲的旅游活动已成时势所趋，民众旅游市场逐渐看俏。其中积极规划新景点开发的业者，像六福村主题游乐园、台湾民俗村、垦丁海上观光等等，都大受民众的欢迎。

依台湾观光机构对民众岛内旅游状况的调查分析，人们平常日（周一至周五）休闲活动以阅读书报杂志及看电视等静态的视听活动为主，假日及连续假日时从事户外健康活动之休闲比率上升，假期愈长选择户外活动的比率愈高。

就目的而言，中国人较偏好可休息、可打发时间、可增进

见闻及可达到运动目的的地方；就形态言，人们较偏好林场（含森林游乐区）、瀑布、溪谷、公园、游乐区、河湾、浴场、海岸、牧场及农场。户外游憩活动地（就人数言）与年龄、教育程度、职业及居住地有显著关联；户外游憩活动地（就目的言）与年龄及婚姻状况有显著关联；户外游憩活动（就形态言）与年龄、教育程度、婚姻状况、职业及性别有显著关联。

换言之，在台湾地区，“休闲时代”已经悄然掀开它的序幕。可以预见，“休闲度假酒店”在未来发展中，将逐步跃上酒店业界的主流之一。

壹 酒店组织与结构

第一章 酒店的组织

所谓“组织”，是由两个或两个以上之个体所组成，为达成共同的目标，在有意识的合作之下，持续运作的社会单位。

“组织”一词具有两个含义：一是作为机构的组织，指具有一定功能的团体。以酒店为例，酒店本身固然是一个组织机构，客务部、房务部也都是一中组织机构。二是作为工作、活动的组织，即采用一定方法、方式，根据组织（例如酒店）的各项规章制度，安排、分配每一个成员的活动，运用领导、督导等方法，实现组织的目标。

“组织”也可以比喻为一个交响乐团，由不同性质、不同功能的部门所组成，这个部门是小提琴，那个部门是中提琴，另一部门是法国号，再一部门是小喇叭，而老板则是指挥。虽然每一部门的每一个人都认真地照着自己的乐谱演奏，但随时都要注意指挥的手势和眼神，才能合奏出和谐的曲子。

具体而言，组织结构所规定的，站在酒店的立场，就是酒店各部门之间、部门与成员之间及成员与成员之间的相互关系和位置。举凡各部门主管的工作、不同功能的部门之间的沟通、上级与下级的层次关系，以及其权力关系的确定，都必须在该组织结构中有明确的标示。

本篇将介绍酒店的组织架构及部门职能。

第一章 酒店的组织

所谓酒店的组织是要决定及制订酒店内各部门的职责，并表示它们之间的关系。

第一节 组织架构

组织图是描述组织架构最常见的方式，组织图能显示某时期的组织结构，以一方框表示部门，我们可以从中获知谁是谁的直属上司及谁负责哪一部门。图示只能指示职务及组织的指挥系统。

组织图的功能有以下几点：

1. 说明包括哪些部门。
2. 各单位的功能。
3. 在整个组织中的地位。
4. 相互之间的关系。

一般酒店的组织依其性质不同可分为三种形式，即功能型、市场型、矩阵型。

一、功能型

指的是将酒店组织的一种活动或几种活动集中在一个部门

内。例如，有些酒店将客务部、房务部、餐饮部全部归于业务部之下管理。小型酒店（员工 50 人左右）比较适宜采用此方法。

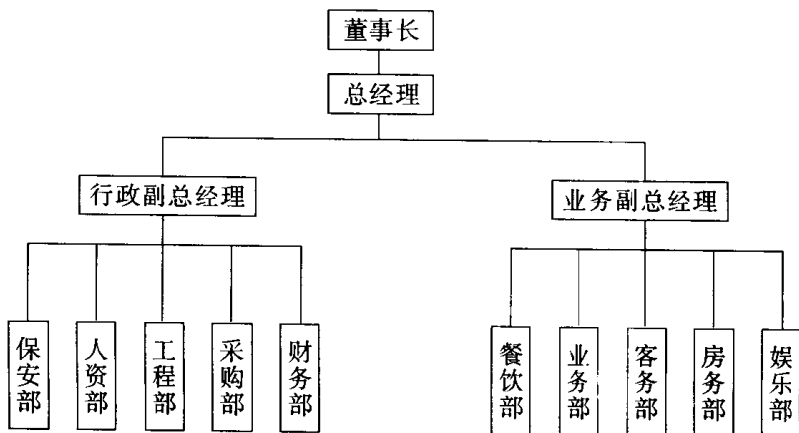
二、市场型

是把酒店组织的各种活动按服务的类型、市场区域、客源分布加以分类的形式。比如，宴会部、接待部的建立，就是遵循此方式，各部门主要负责各自的服务项目的销售和市场活动。一般较适用于大型酒店。

三、矩阵型

这种组织结构分为业务部门和行政部门，即一般所谓的前场单位（客务部、房务部、餐饮部、业务部、娱乐部）及后勤单位（人力资源部、财务部、工程部、采购部、保安部、总经理办公室）。

在休闲度假酒店，除客房及餐饮部门之外，必须具备多项室内及户外设施，因此其组织系统与都市型酒店稍有不同，属于矩阵型的组织结构，其组织图列述如下：



每个部门可按其功能，再细分为各种详细职能的“单位组织图”，如（图 2-1 至图 2-10）所示之娱乐部及其他各部门的组织图。

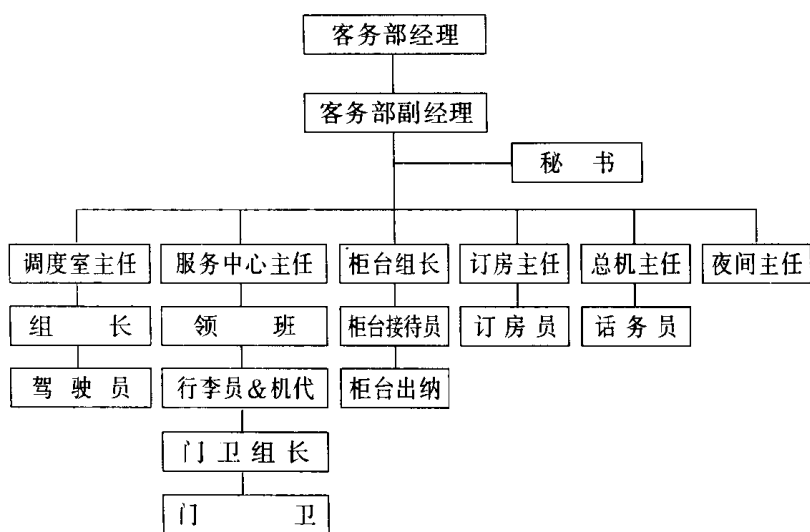


图 2-1 客务部组织图

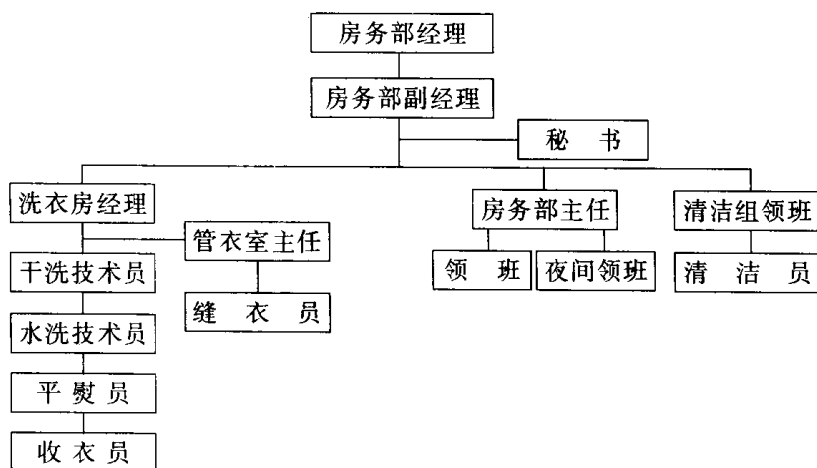


图 2-2 房务部组织图