



餐饮企业职业经理人系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编：赵鹏 执行主编：蔡万坤

餐饮企业 人力资源 管理

打造企业的 核心竞争力

蔡万坤 李爱军◎编著

3-51
2



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国企业管理案例
研究系列

餐饮企业 人力资源 管理

打造企业的
核心竞争力

陈玉华 李洪涛 主编

机械工业出版社

餐 饮
企 业
人 力
资 源
管 理

打造企业的
核心竞争力

蔡万坤 李爱军◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业人力资源管理:打造企业的核心竞争力/蔡万坤,李爱军编著. —北京:北京大学出版社, 2007.9

(21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材)

ISBN 978-7-301-12693-6

I. 餐… II. ①蔡…②李… III. 饮食业-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第134840号

书 名: 餐饮企业人力资源管理——打造企业的核心竞争力

著作责任者: 蔡万坤 李爱军 编著

策划编辑: 梁鸿飞

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-12693-6/F·1707

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 23.25印张 405千字

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪 餐饮企业职业经理人 系列教材
旅游院校 餐饮专业

丛书主编 赵 鹏

执行主编 蔡万坤

常务编委 王美萍 宁泽群 石美玉

编 委 (以姓氏笔画为序)

于铭泽 王美萍 石美玉 田 彤

宁泽群 刘宝民 刘胜玉 刘 捷

许荣华 李 进 李 享 李爱军

肖轶楠 张玉凤 陈 军 郝四平

高 山 郭亚东 靳 星 蔡万坤

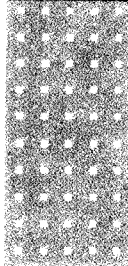
蔡华莹 蔡华程



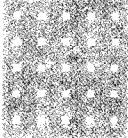
执行主编简介



蔡万坤 旅游专业资深教授。男,1944年6月出生,四川渠县人,农工党员、中共党员。1968年毕业于北京第二外国语学院。曾任北京旅游学院学术委员,《旅游学刊》编委、教研室主任,北京市饭店总公司、东方饭店、京丰宾馆顾问,北京立波宾馆总经理,北京中江之旅酒店管理公司(集团)技术总监,自学考试委员会课程委员,北京市旅游局职称评定委员会副主任,商务部国家经理统考专业负责人,北京市旅游战略规划课题组负责人。1980年起从事旅游教育和科研工作,主要从事旅游战略、旅游经济和旅游管理研究,是中国旅游管理科学研究的开拓者和奠基人。曾完成《北京国际旅游市场战略规划和战略对策》、《北京旅游战略研究方法》等重要课题,获北京市哲学社会科学和政策研究优秀成果一等奖。曾主持国家旅游局研究课题《中国旅游企业管理大全》、《中国旅游服务质量等级管理全书》,并担任主编。负责制定《北京市旅游饭店质量标准》,是国家“十五”规划重点教材、北京市精品教材《餐饮管理》的编著人。曾任《中国旅游饭店业务管理经典全书》、《酒店职业经理丛书》(六本)、《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》(八本)的主编。出版论文集《旅游经济与管理探索》和二十多本专业书籍。同时,先后在众多饭店总经理、部门经理培训班讲授专业课程和专题讲座,是享誉国内外的著名旅游专家。



内容简介



本书在阐述餐饮企业人力资源管理的基本原理、制度、原则和任务的基础上,按照历史和逻辑的顺序,系统介绍了餐饮企业人力资源的战略规划、人员配置、员工招聘、考核与录用、绩效考评、员工激励、员工培训、员工群体动力的发挥和劳动关系管理。最终落实到企业人力资源薪酬原理、薪酬构成、薪酬分配方案与制度的制定和贯彻实施。本书的主要特点是“人力资本”和“以人为本”的观念贯穿始终。全书理论清晰,内容、方法与技术具体,条理性、逻辑性强,案例丰富,因而适用性和可操作性较强。本书可作为全国高等院校旅游管理专业、餐饮专业的专业教材,以及各类酒楼饭店和事业单位餐饮企业的总经理、人力资源部门经理及其他部门经理的培训教材和专业工作指导用书。



总序



《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是为适应21世纪我国全面实现小康社会和建成中等发达国家、餐饮行业蓬勃发展、职业经理人队伍迅速成长的需要而组织编写的一套教材性质的餐饮管理专业丛书。全套丛书包括《餐饮企业市场准入管理》、《餐饮企业总经理管理》、《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》、《餐饮企业财务管理与会计核算》、《饭店餐馆业集团化管理》八本。本丛书的读者对象主要包括两个层面：一是餐饮行业中各种在职的和流动中的餐饮企业投资人、董事长、总经理、主管及部门经理以上的广大人员；二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业广大师生，即未来的餐饮职业经理人。正因为如此，本丛书在北京大学出版社的关心和支持下，在丛书编委会的策划、组织和编写过程中重点考虑了三个问题，遵循了三个思路。

第一，体例安排和内容选择务求反映现代餐饮管理的科学性和先进性。现代餐饮管理已经发展成设施设备先进、消费环境舒适和经营管理复杂的系统工程，餐饮职业经理人则是驾驭企业方向、指挥部门业务的领头人和顶梁柱。他们只有破除传统的餐饮经营以经验管理为主的思想束缚，转而采用科学、先进的管理思想和技术，才能适应现代餐饮企业社会化生产管理的需求。为此，本丛书在选题设计、体例安排、内容选择和提纲编写过程中站在培养餐饮职业经理人、普及专业知识及管理技术的高度，已经达到现代化水平的高中档饭店宾馆、酒楼饭庄和餐饮集团企业的先进经验

为基础,广泛吸收国际餐饮管理和合资企业的经验及科学管理方法来安排全套丛书的体例和内容结构,因而较好地反映了现代餐饮管理的科学性和先进性。全套丛书不仅介绍了从市场准入的企业选址、规划建设、投资筹划到总经理管理、人力资源管理、市场营销直至财务管理、会计核算和集团化管理,而且每一分册的内容都紧紧围绕不同等级的职业经理的工作内容、工作职责、管理技术和操作方法来安排其内容结构,具有科学性、系统性和先进性。

第二,理论研究和业务管理力求反映现代餐饮管理的前瞻性和客观规律。没有理论指导的企业管理是不成熟的管理,脱离实际业务的管理理论是没有实用价值的理论。恩格斯指出:“历史从哪里开始,思想进程也应当从哪里开始,而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前后一贯的形式上的反映;这种反映是经过修正的,然而按照现实的历史过程本身的规律修正的,这时,每一个要素可以在它完全成熟而具有典型性的发展点上加以考察。”^①本套丛书正是运用了这种“历史和逻辑相结合”的理论研究方法。从一开始的策划组织、提纲编写、内容选择、体例安排到组织编写、统稿审查、书稿修改都十分注重餐饮管理的历史和逻辑的结合,力求反映现代餐饮管理的客观规律,全套丛书不仅从餐饮企业的市场准入管理、总经理管理、人力资源管理、市场营销管理、行政总厨和楼面经理管理直到餐饮企业集团管理可以自成体系,体现餐饮企业管理的客观规律,而且每一分册都以不同层次、不同岗位的职业经理为对象,坚持以管理理论为指导,以职业经理的工作内容和业务活动为中心,以科学管理技术和方法的运用为主要内容,按照不同岗位的职业经理业务管理的逻辑顺序和实际工作的先后次序来安排内容结构。由此形成了章节内容清晰、概念观点明确、理论概括具有前瞻性、文字简明扼要的科学体系。全套丛书采用实证研究、流程分析、案例佐证和逻辑推演相结合的方法,提出了不同层次的职业管理人员必须掌握的各种餐饮管理的新概念、新思路、新方

^① 《马克思恩格斯全集》第2卷,人民出版社1995年版,第43页。

法。这对提高餐饮企业及其职业经理人员的专业素质和管理水平是十分有益的。

第三,管理方法和专业技术充分体现了现代餐饮管理的实用性和可操作性。现代餐饮管理是融合经济学、管理学、市场学、行为科学和财务管理等各种理论的精神实质,以实用性和可操作性为主的一种管理科学。餐饮企业的各级职业经理人员更是每天都在从事实际管理工作。为此,本套丛书和一般教材的主要区别是:每一分册都以特定的餐饮职业经理为对象,以岗位职责和工作任务为中心,以业务管理过程为主线来设计各个章节的内容,而每章每节又通过案例介绍和点评来引入主题,研究职业经理人员的管理方法和技术,因而,全套丛书充分体现了各级职业经理做好现代餐饮管理的必要性和可操作性。所以,我们将本丛书定位为教材性质的餐饮管理专业丛书。它们既可以作为职业经理人员的专业和案头指导用书,又可以作为餐饮企业职业经理的培训用书和全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

餐饮业是一个古老而新兴的行业。说它古老,是指自从有人类社会交往开始就有了餐饮业,而传统的餐饮管理多以夫妻店、父子店和经验管理为主。说它新兴,是指现代餐饮管理随着社会生产力的迅速发展和人类生活水平的广泛提高,已经发展成设施设备舒适、豪华,消费环境美观、幽雅,产品与服务质量迅速提高,经营管理过程科学、先进而复杂的社会化生产方式。改革开放以来,特别是21世纪初我国人均国民产值超过1000美元(2003年开始)以来,餐饮行业进入了快速发展时期。到2005年,全国餐饮业的零售总额已突破8640亿元,比2004年增长1156亿元,同比增长15.42%,连续15年实现了两位数的高速增长。根据国际发展经验,一个国家或地区的人均国民生产总值达到1000—3000美元时,餐饮业将进入快速发展时期;人均国民生产总值达到3000—8000美元时,餐饮业将进入社会大发展时期,地区人口平均达到250—300人就会有一家餐饮企业。随着我国全面建设小康社会与和谐社会宏伟目标的实现,未来5—10年必将迎来我国餐饮业的黄金发展时期,从而迎来餐饮职业经理队伍的大发

展。我们相信本丛书的出版,对培养、教育餐饮行业职业经理人,规范餐饮行业职业经理的行为,培养、建设和推动餐饮职业经理队伍的发展,必将起到积极的作用。

组织编写《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是一个复杂的系统工程。整套丛书涉及范围广泛,专业知识全面系统,科学性、专业性、实用性和可操作性很强。本丛书虽然采取了由有长期实践经验的餐饮管理专家、教授和实际工作者相结合的编写方式,但由于我们经验不足、时间紧迫,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

**《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》编委会
2006年3月**



前言



本书是由北京大学出版社策划和组织出版的《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》的第三部专业教材。它的读者对象一是各类酒楼饭庄、饭店宾馆的投资人、总经理、主管副总经理或餐饮总监等，二是以人力资源部门经理为首的各类餐饮企业的部门经理等，三是全国旅游院校、商业院校的酒店管理、餐饮管理专业广大师生，即未来的职业经理人。作为一本具有行业管理性质的专业教材和业务指导用书，与同类教材相比，本书具有以下三个特点：

（一）教材体系的科学性和规范性

人力资源管理作为现代管理科学的一个分支，近年来得到了长足的发展，各种人力资源管理的教材、书籍很多，但针对餐饮行业，尤其是能体现其行业特征的教材和专著却很少。本书从餐饮行业规模庞大、人员众多、素质偏低的行业特点出发，站在企业总经理和人力资源部门经理的高度来探讨人力资源管理。本书采用理论、方法和案例相结合的形式，以理论为指导，以方法为重点，以人力资源的招聘、使用、培训、激励、考核等过程为主线来安排全书的结构体系。全书在阐明餐饮企业人力资源管理原理的基础上，重点介绍了以餐饮企业人力资源规划和年度计划为方向和目标，以人才招聘、考核、甄选、录用为前提和基础，以各类人才的使用、培训、激励、考核评估为中心和重点，以通过薪酬分配调动员工积极性为归宿的教材结构体系。在编写过程中，根据整套丛书的要求，坚持了以原创为主，尽

量避免生搬硬套的引进、套用,以及“有知识、无学问”的零星琐碎的知识点排列、堆砌、拼凑的写作方法,从而形成了具有鲜明行业特征、理论简洁、内容全面、体例科学、编写规范的学科体系和内容结构。

(二) 管理内容与方法的行业针对性

现代人力资源管理理论观点十分丰富、内容庞杂。不少人力资源管理的教材从理论到理论,一旦落实到行业或企业实际,包括餐饮企业、旅游企业,就不知道怎样运用,因而缺乏行业针对性和实用性。本书在人力资源管理的内容、原则、程序和管理方法上,都力求从餐饮行业和企业人力资源的实际出发,尽可能地体现其行业针对性。例如,在餐饮企业的人力资源规划类型、依据、人才类型与规划目标、人员招聘类型与标准、招聘考核题目和表格设计、人才使用的类型划分与方法技术、员工激励与培训方法、员工薪酬的分类等级与标准制定等内容的阐述中,都以作者的亲身经历和大量调查资料为依据,根据餐饮企业的实际情况,务求体现餐饮企业人力资源管理的行业特征,避免了同类书籍和教材之间的重复引用和生搬硬套。因而,本书在人力资源管理的内容、原则、程序和方法等方面具有鲜明的行业针对性。

(三) 业务技术的实用性和可操作性

本书从餐饮企业人力资源管理的战略规划与年度计划,各类人员的招聘、面试、笔试与考核录用,分类人员使用安排到培训、激励、考核评估和薪酬设计等各章节的业务内容和管理技术与方法,都来源于大量调查资料和企业实际情况,又通过总结提炼,形成了具体程序、步骤、方法和技术。同时,每章每节都根据内容需要,收集和编写了正反两个方面的人力资源管理案例。所以,本书又具有业务技术和程序方法的实用性和可操作性强的特点。

本书提纲由北京联合大学旅游学院资深教授蔡万坤根据丛书要求编写,并经编委会讨论修改后形成体例结构。全书第一章、第三章、第七章、第九章和第二章的部分内容由蔡万坤编写,第二章、第四章、第五章、第六章和第八章由李爱军老师编写,最后由蔡万坤先生进行全面修改,补充部

分内容和近30个案例后定稿。参加本书前期工作的还有刘捷、田彤、刘胜玉、蔡华莹等,在此一并表示感谢。由于作者水平有限,加之时间紧迫、经验不足,错漏之处在所难免,欢迎广大读者批评指正。

本书案例除注明出处之外,其余是根据作者和编委会成员的亲身经历和调查资料编写的,若内容与企业名称有重名,纯属偶然,特此声明。

编者

2007年6月

目 录

第一章 餐饮企业人力资源管理导论

——打下坚实的认识基础..... 1

第一节 餐饮企业人力资源管理及其重要作用..... 2

案例 深圳宝安集团快速发展的成功诀窍..... 2

第二节 餐饮企业人力资源管理的原则和任务 10

案例 索尼公司人力资源管理的“黄金法则” 10

第三节 餐饮企业人力资源管理原理 17

案例 海尔集团用人理念带来的启示 17

第四节 餐饮企业人力资源管理机制和制度 23

案例 山东贵都大酒店人力资源管理机制 23

第二章 餐饮企业人力资源规划管理

——设定科学的工作目标 33

第一节 餐饮企业人力资源规划管理 34

案例 越秀餐饮公司的人力资源规划 34

第二节 餐饮企业机构设计和人员配置规划管理 54

案例 一次酒楼开业的人员配备专题会议 54

第三节 餐饮企业员工职业规划管理 71

案例 兰新公司设计的员工职业规划管理流程 71

第四节 餐饮企业人力资源年度计划管理 84

案例 一次企业人力资源管理年度计划工作会议 84

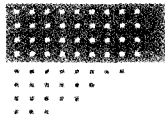
第三章 餐饮企业人力资源招聘管理

——招收合格的岗位员工 93

第一节 餐饮企业人力资源招聘管理概述 94

案例 一家大型餐饮公司部分人员招聘计划 94

第二节	餐饮企业员工招聘工作的先期准备方法	100
案例	一份酒楼人力资源招聘计划表	100
第三节	餐饮企业员工招聘考核技术	109
案例	一位宴会厅经理的应聘经历	109
第四节	餐饮企业员工招聘的甄选录用与评估	122
案例	一次招聘行政总厨的甄选决策专门会议	122
第四章	餐饮企业人力资源使用管理	
——	量能用好企业人才	131
第一节	餐饮企业人力资源管理使用管理的原则和要求	132
案例	一家餐饮企业核心员工跳槽引发经营危机	132
第二节	餐饮企业的人才类型与差异分析	139
案例	餐饮企业人才使用竞争带来的启示	139
第三节	餐饮企业人才使用管理的测评	152
案例	人性化管理制度造就出企业忠诚员工	152
第五章	餐饮企业员工激励管理	
——	激发员工的潜力与激情	161
第一节	餐饮企业员工需求特点和激励原则	162
案例	一位法国工程师的拉绳试验带来的启示	162
第二节	餐饮企业员工激励的理论根据	170
案例	一家星级大酒楼部门超额奖励的1543工程计划	170
第三节	餐饮企业员工激励的机制和方法	186
案例	一位厨师长的“内部粮票”	186
第六章	餐饮企业人力资源培训管理	
——	不断提高员工素质的方法	195
第一节	餐饮企业人力资源培训的原则与发展趋势	196
案例	波音公司“领导培训中心”的课程设计	196
第二节	餐饮企业员工培训的内容和方法	203
案例	麦当劳公司的区店顾问培训内容简介	203
第三节	餐饮企业员工培训的组织管理方法	215
案例	沃尔玛公司的员工培训分类组织方法	215
第四节	餐饮企业员工培训效果考核	226
案例	同和居餐饮集团公司的员工培训考核标准表	226



第七章 餐饮企业员工群体动力和劳动关系管理	
——发挥群体动力,协调劳动关系	233
第一节 餐饮企业员工群体动力的特点和作用	234
案例 新龟兔赛跑带来的工作启示	234
第二节 餐饮企业员工群体动力管理的原则和方法	239
案例 一次全员促销月活动的群体动力展示	239
第三节 餐饮企业群体劳动关系管理	244
案例 恶炒鱿鱼引发的企业劳动争议	244
第四节 餐饮企业的劳动保护与安全管理	256
案例 一家餐饮企业的厨房安全生产守则	256
第八章 餐饮企业员工绩效考评管理	
——合理评估员工表现与绩效	263
第一节 餐饮企业员工绩效评估概述	264
案例 人为规定员工绩效的人数比例所引起的后果	264
第二节 餐饮企业员工考评标准制定	277
案例 一家餐饮有限公司销售经理的考核指标	277
第三节 餐饮企业员工绩效评估的方法与程序	290
案例 建安酒店人力资源部员工考评方法摘要	290
第四节 餐饮企业员工绩效评估的反馈与改进	300
案例 应付差事的员工考核评估	300
第九章 餐饮企业人力资源薪酬管理	
——合理分配劳动报酬,调动员工积极性	309
第一节 餐饮企业薪酬管理原理概述	310
案例 薪酬留住能人给企业带来的启示	310
第二节 餐饮企业员工薪酬的影响因素和分类构成	319
案例 一家三星级酒店薪酬结构	319
第三节 餐饮企业员工薪酬分配方案制定	326
案例 上海贝尔公司的员工薪酬构成	326
第四节 餐饮企业员工薪酬管理制度与实施	344
案例 一家三星级饭店的工资制度内容摘要	344
主要参考书目	353