



酒店人力资源管理

● 主编 刘颖



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高等职业教育“十三五”教研成果系列规划教材·酒店管理专业

酒店人力资源管理

主 编	刘 颖				
副主编	王英霞	冯 蕾	马 芙	肖源鸿	
	王美彦	满 姝	阎文实	李 军	

内 容 简 介

《酒店人力资源管理》是酒店管理、旅游管理、森林生态旅游和旅游英语专业的专业必修课，是一门实践性和技能性较强的学科。本教材是以酒店人力资源管理能力的培养为重点，围绕酒店人力资源管理岗位的要求，以酒店人力资源规划、人员招聘、人员培训、绩效管理、薪酬管理以及劳动关系管理等岗位任务为载体，结合教育部对高职高专学生的培养理念，以项目为导向、以任务为驱动，按照“突出能力目标，以学生为主体，知识理论实践一体化”的原则整体设计课程。按照酒店人力资源管理岗位的工作流程，教材整体划分为六个项目：酒店人力资源规划、酒店人员招聘与配置、酒店人员培训、酒店人员绩效考核、酒店薪酬管理以及酒店劳动关系管理。

《酒店人力资源管理》一书有四大突破：一是在形式上，按照“教、学、做”一体的项目化学习思路来设计，通篇的任务实施载体都以“亿达酒店”为例，六个项目前后贯通、一环扣一环、相辅相成，突出体现了现代职业教育培养技术技能性人才的特点。二是在教学任务的选取上，都是按照酒店实际的工作任务确立的，模拟酒店真实的工作场景，进行实际操作训练，符合社会对人力资源管理人才的要求。三是在角色扮演上，教师扮演酒店人力资源管理人员，根据不同的任务，教师可以是招聘经理、培训经理等，学生可以模拟招聘主管、招聘员、培训主管、薪资员等人员，在课堂上扮演各种角色，实施真正的酒店各项人力资源管理工作，使学生上岗后能快速适应岗位需求。四是利用现代化技术，每个项目都用二维码链接了各个任务所需的工具表单和酒店人力资源管理的相关实践知识，充分体现了教材的立体化特点。

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

酒店人力资源管理/刘颖主编. —北京：北京理工大学出版社，2018.6（2018.7重印）

ISBN 978-7-5682-5692-6

I. ①酒… II. ①刘… III. ①饭店-人力资源管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 119145 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775（总编室）

(010) 82562903（教材售后服务热线）

(010) 68948351（其他图书服务热线）

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 11.25

字 数 / 266 千字

版 次 / 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 7 月第 2 次印刷

定 价 / 30.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 王俊洁

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李 洋

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

前言

为了适应酒店行业快速发展对人才的需求，为了适应高职教育专业改革和教学、课程改革的需要，同时为了能更好地将理论与实际应用相结合，我们编写了《酒店人力资源管理》项目化教材。

本书是由一批长期从事高职酒店管理专业教学和实践的教师，在结合目前我国酒店行业现状的基础上编写的。本书以培养酒店管理及相关专业学生掌握酒店管理岗位所需的基本技能和管理能力为目的，充分体现够用、实用、管用的原则。本书按照“以职业能力目标为导向，构建基于工作体系的高职课程体系”的总体设计要求，坚持目标引领、职业活动导向、能力本位、学生主体、突出实训的原则，以工作任务为中心构建工作项目课程体系。紧紧围绕酒店人力资源管理工作的需要来选择和组织教材内容，突出工作任务与知识的联系，让学生在职业实践活动的基础上掌握知识，增强课程内容与职业岗位能力要求的相关性，提高学生的就业能力。

本书突出了教学立体化的特点，每个项目都设置了二维码，二维码链接了酒店人力资源管理的各种工具和酒店人力资源管理实践的相关知识，为学生更好地学习提供了大量资料，教师和学生通过扫描二维码就可获取。

本书充分考虑高职学生的特点与培养目标的要求，理论知识叙述力求简洁明了，注重培养学生的实践操作能力。每个项目都明确能力目标、知识目标和素质目标，项目中的每个任务都有完整的操作实施过程，并附有对应的实训练习及考核评价标准。相关知识中有案例链接、资料链接等，既加深了学生对所学知识的理解，又丰富了教材内容，增强了教材的趣味性和可读性。

本书注重突出高职教材的特征，适应高等职业教育以培养能力为核心的要求，以培养技术应用性人才为根本任务，使学生达到基础理论适度、技术应用能力强、综合素质高的要求。

本书由辽宁林业职业技术学院刘颖任主编，由王英霞、冯蕾、马芙、肖源鸿、王美彦、满姝、阎文实、李军任副主编，编者在编写过程中参考了国内外有关论著，并得到了许多业内人士的帮助，在此一并表示感谢。同时，由于作者水平所限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者指正。

编者

目 录

项目一	酒店人力资源规划	(1)
任务 1	酒店组织机构设置	(2)
任务 2	酒店工作岗位分析	(12)
任务 3	酒店人力资源需求预测	(28)
项目二	酒店人员招聘与配置	(34)
任务 1	制订招聘计划	(35)
任务 2	招聘实施	(46)
任务 3	酒店人员录用	(68)
项目三	酒店人员培训	(76)
任务 1	制订培训计划	(77)
任务 2	实施培训	(88)
任务 3	培训效果评价	(100)
项目四	酒店人员绩效考核	(106)
任务 1	制定绩效考核方案	(106)
任务 2	绩效考核实施	(121)
任务 3	考核结果分析与评价	(133)
项目五	酒店薪酬管理	(143)
任务 1	制订酒店薪酬计划	(144)
任务 2	计算个人实发工资及个人所得税	(149)
项目六	酒店劳动关系管理	(156)
任务 1	劳动合同的确立与履行	(157)
任务 2	劳动合同的变更、解除、终止	(166)

酒店人力资源规划

教学目标

能力目标

1. 会组织开展工作岗位分析；
2. 会绘制组织结构图和组织职务图；
3. 会编制工作说明书；
4. 会进行人力资源需求预测。

知识目标

1. 掌握人力资源规划的含义；
2. 掌握工作岗位分析的常用方法、步骤；
3. 掌握编写工作说明书的方法、步骤；
4. 掌握组织结构图的绘制方法和原则；
5. 掌握人力资源需求预测的方法。

素质目标

1. 具有责任意识和自律意识；
2. 思维清晰、有敬业精神，创新意识强；
3. 具有分析、计算、测算能力。



任务1 酒店组织机构设置

任务引入

请为新开业的按五星级标准打造的亿达酒店设置组织机构并绘制亿达酒店组织结构图。

任务分析

要科学、合理地设置组织机构，就要综合考虑各种相关因素，如酒店的性质、规模、档次、建筑布局、设施设备、市场定位、经营方针和管理目标等。此任务要根据以上因素确定采用何种管理形式，根据酒店业务范围确定应设置哪些部门，在此基础上绘制出亿达酒店的组织结构图。此任务需要掌握组织的类型及绘制方法。

任务实施

步骤一 设置酒店机构

亿达酒店的主要经营业务有餐饮、客房、康乐，根据以上经营业务类型，亿达酒店可设置前厅部、餐饮部、客房部、康乐部、行政办、人力资源部、市场营销部、财务部、工程部、采购部、保安部共 11 个机构。

（一）前厅部（Front Office）

前厅部是酒店负责招徕并接待客人（组织客源）、销售酒店客房及商品、组织接待和协调对客服务、销售餐饮娱乐等服务产品、沟通与协调酒店各部门、为客人提供各种综合服务的对客服务部门。前厅部是酒店经营与管理的神经中枢，是酒店为客人提供接待和服务的窗口与桥梁。前厅部主要设置预订处（Room Reservation）、接待处（Check-in/Reception）、问询处（Information）、收银处（Check-out/Cashier）、礼宾服务处（Bell Service/Concierge）、电话总机（Switch Board）、商务中心（Business Center）、商务楼层接待处、大堂副理（Lobby Manager）等。

具体工作任务：销售客房、提供各种综合服务、提供信息服务、协调对客服务、控制客房状况、负责管理客账、建立客史档案。

（二）餐饮部（Food and Beverage Department）

餐饮部是酒店重要的生产、服务部门，是酒店经营活动中重要的经济支柱之一。其经营目标是酒店客人提供优质全面的餐饮及会议服务等综合服务，以优质的服务满足客人的需求；其工作的好坏，直接影响酒店的经济效益和社会声誉，也反映出酒店管理水平和服务质量的优劣。餐饮部主要设置中餐厅、西餐厅、宴会/会议预定中心、大堂吧等。

具体工作任务：主要负责食品原材料的加工、各类饮食食品的烹制、各餐厅产品销售和宴会服务工作。

（三）客房部（Housekeeping Department）

客房部作为酒店营运中的一个重要部门，主要负责酒店所有客房的清洁和保养工作，配备各种设备，提供各种生活用品，提供多种服务项目，满足客人各方面的需求，为客人创造一个清洁、美观、舒适、安全、理想的住宿环境，并针对客人的习惯和特点做好细致、便捷、周到、热诚的服务。

具体工作任务：合理组织接待服务，满足客人各项正当的服务要求；搞好房间的清洁卫生，为客人提供舒适的住宿场所；协调与其他部门的关系，保证客房的服务需要；保证客人人身财产安全，因为安全是客人进行旅游、商务活动的前提条件；降低物品消耗，减少费用开支和浪费；加强设备维修保养，使酒店财产保值与增值。

（四）康乐部（Recreation Department）

酒店康乐部是为住店客人提供康体、娱乐和休闲保健等活动场所的部门，是酒店为满足客人多样化消费的需要、提高酒店社会效益和经济效益而设置的重要部门。

具体工作任务：满足客人体育锻炼的需求、美容修体的需要、娱乐的需要，并做好娱乐设施、运动器械及其场所的安全管理。

（五）行政办（Executive Office）

行政办公室又称总经理办公室，是酒店的行政管理机构，在总经理对酒店实行经营管理的过程中，起着重要的沟通上下、联系左右、协调内外的作用。

具体工作任务：对外处理酒店相关外联关系、对内制定酒店的战略发展方向和预期实现目标。主要负责酒店与地方政府、新闻机构的联络，以及政务的协调和督办。

（六）人力资源部（Human Resource Department）

人力资源部是酒店经营管理体系中重要的职能部门。它根据酒店的经营目标合理组织劳动力，通过规划、招聘、录用、培训、考核、奖惩、督导、薪资福利、劳动保险、劳动争议处理等管理活动，谋求人与事的科学结合以及人与人之间的紧密配合，达到提高员工整体素质，改变和有效调整员工队伍结构，充分调动员工的积极性、创造性，最大限度地提高员工的工作效率的目的。

具体工作任务就是本书项目1~项目六所实训的任务。

（七）市场营销部（Sales Department）

市场营销部是以扩大客源、增加酒店收益、保持酒店形象为中心开展营销工作的部门，同时还是酒店对外推销和广告宣传的中枢部门。

具体工作任务：负责分析酒店客源市场，收集相关信息；对外宣传营销策划；代表酒店与租赁经营单位及客户签订合同；负责酒店的预订、统计工作；制订酒店营销计划，并保障计划的正确贯彻和实施；负责酒店贵宾（VIP）的接待及客户关系协调；负责各种会议宾客的接待工作；协助对账款的催收工作。

（八）财务部（Accounting Department）

财务部担负着酒店聚财理财的重要职责，是整个酒店经营管理工作的信息中枢，是反映酒店经营成果、为总经理进行市场预测和经营决策提供信息和数据资料、督导各部门改善经营管理、提高经济效益的职能部门。

具体工作任务：根据国家的政策、法规、财经制度制定和完善酒店的财务管理制度和内部财经稽核制度，核算营业收入、成本、费用和利润；监督、检查、分析酒店营业、财务计划及各部门收支计划的执行情况，考核资金的使用效果，定期向总经理报告收支情况，提出改进意见。

（九）工程部（Engineering Department）

工程部是酒店重要的后勤保障部门，主要负责酒店设施设备的运行管理、维修保养、更新创造，确保酒店为客人提供一个良好的居住、工作与生活环境。

具体工作任务：主要负责酒店机械、电器设备的日常维修与保养；酒店建筑装潢、工程更新改造；通信设施、卫星收视设备的维护。

（十）采购部（Purchasing Department）

采购部是酒店的物资供应部门，负责全酒店物资的发放工作，为全酒店的营运提供全方位的物资保障。

（十一）保安部（Security Department）

保安部负责做好酒店“防火、防盗、防爆、防破坏”的工作，维护酒店的治安秩序。

步骤二 绘制组织结构图

组织结构图是酒店的流程运转、部门设置及职能规划等最基本的依据，常见的组织结构形式包括直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制以及矩阵制^①。组织结构图可以使各位员工清楚自己在酒店内的工作，加强其参与工作的积极性，其他部门的人员也可以明了非自己部门的工作，从而增强组织的协调性。

亿达酒店是独资的中方私有企业，没有分部，所以选用直线职能制的管理方式，此种方式也是现实中运用最为广泛的一个组织形式，它把直线制结构与职能制结构结合起来，以直线为基础，在各级行政领导人之下设置相应的职能部门，分别从事业务管理，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。各级行政领导人逐级负责，高度集权。现绘制亿达酒店组织结构图如图 1-1-1 所示。

考核评价

学生在设置酒店机构并绘制组织结构图时，教师应按照绘制组织结构图考核标准进行评价，具体考核标准如表 1-1-1 所示。

^① 直线制组织结构等统一用简称“直线制”“职能制”……

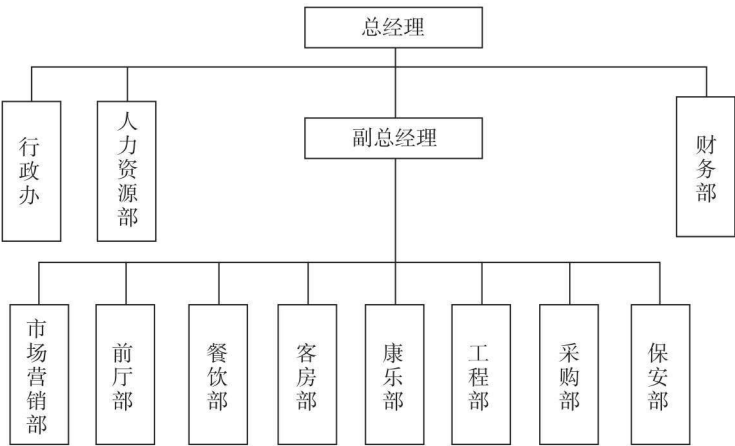


图 1-1-1 亿达酒店组织结构图

表 1-1-1 亿达酒店组织机构设置任务考核评价表

考核类型	评价项目	评价要点	赋分	满分
成果考核	组织机构设置	组织机构设置合理	20	60
		岗位分析准确	20	
		组织结构图绘制正确	20	
过程考核	情境训练个人表现	积极参加情境模拟训练、认真进行前期调研、科学合理地进行岗位分析、积极动手绘制酒店组织结构图、课堂参与度高	14	14
	个人课堂活动表现	积极主动发言，学习态度端正	3	6
		无迟到、早退、旷课现象，课堂出勤良好	3	
	团队任务活动表现	任务分工明确、团队合作能力强	5	20
		在任务实施中能积极讨论，及时处理问题，沟通协调顺畅	5	
		团队积极乐观、勇于挑战，能主动完成组织机构设置任务	5	
		思路设计新颖、方法多样，团队创新能力强	5	

归纳总结

通过本任务的训练，能够根据亿达酒店的实际业务情况，分析组织需求，进而进行组织机构的合理设置，并对亿达酒店的各岗位进行分析，明确各岗位的任职条件和工作任务，掌握组织结构的类型、组织结构图的绘制方法，并绘制出亿达酒店组织结构图。

相关知识

一、酒店人力资源管理的含义

酒店人力资源管理就是运用科学的方法，对酒店的人力资源进行有效的开发和利用，以提高酒店从业人员的素质，并使其最大限度地发挥积极性，从而不断地提高酒店的劳动效率，实现组织目标。

二、现代企业组织结构类型

（一）直线制

直线制组织结构又称军队式组织结构，是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系，如图 1-1-2 所示。

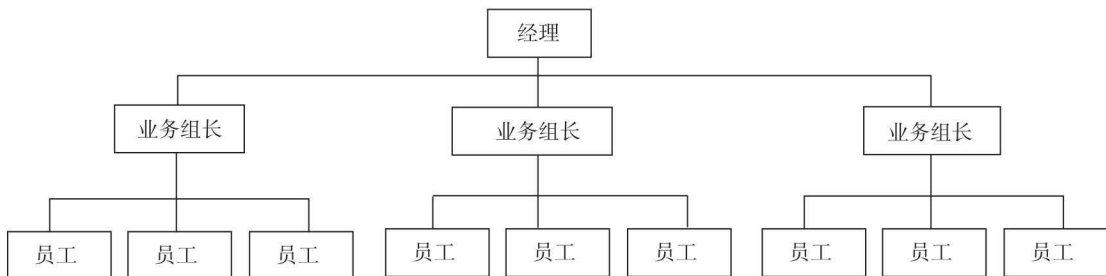


图 1-1-2 直线制组织结构图

1. 直线制组织结构的优点

- (1) 结构简单，指挥系统清晰、统一；
- (2) 责权关系明确；
- (3) 横向联系少，内部协调容易；
- (4) 信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

2. 直线制组织结构的缺点

- (1) 组织结构缺乏弹性；
- (2) 组织内部缺乏横向交流；
- (3) 缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；
- (4) 经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。

因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

(二) 职能制

职能制组织结构又称多线制组织结构，是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。职能制组织结构在总经理下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织结构图如图 1-1-3 所示。

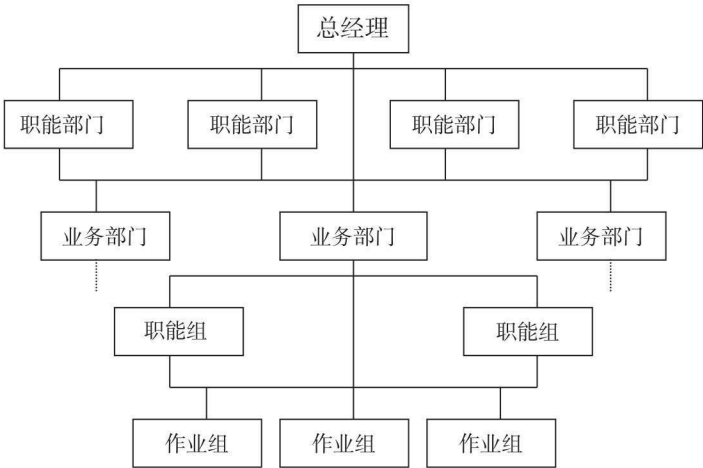


图 1-1-3 职能制组织结构图

1. 职能制组织结构的优点

- (1) 提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；
- (2) 由于每个职能部门只负责某一方面的工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；
- (3) 由于吸收了专家参与管理，直线领导的工作负担得到了减轻，从而有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；
- (4) 有利于提高各职能专家自身的业务水平；
- (5) 有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

2. 职能制组织结构的缺点

- (1) 多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；
- (2) 直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；
- (3) 结构复杂，增加管理费用，加重企业负担；
- (4) 由于过分强调按职能进行专业分工，各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；
- (5) 这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。

因此职能制组织结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

（三）直线职能制

直线职能制组织结构是一种以直线制结构为基础，在总经理的领导下设置相应的职能部门，实行总经理统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1-1-4 所示。

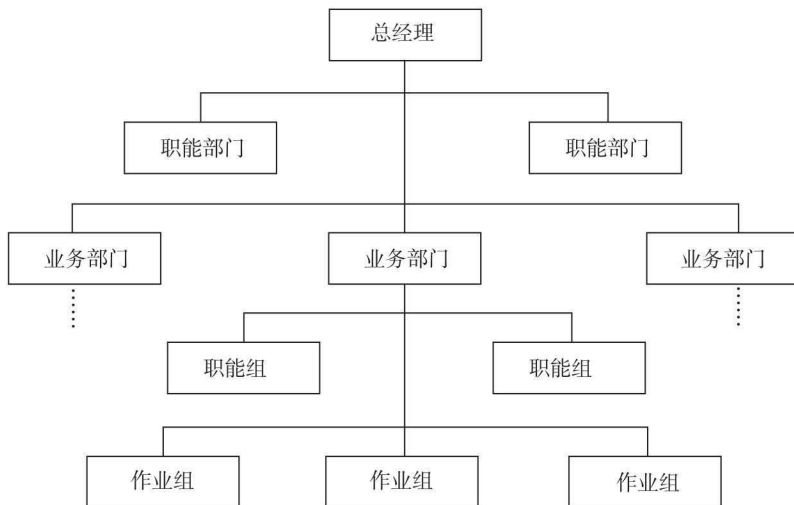


图 1-1-4 直线职能制组织结构图

直线职能制组织结构的主要特点：总经理对业务和职能部门均实行垂直领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权利，并对此承担全部责任；职能管理部门是总经理的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门提供指挥和监督，因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制组织结构是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入了管理工作专业化的做法，因此，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补了领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制组织结构是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门也会随之增多，于是各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。加上各业务和职能部门都须向总经理请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会、制定完善的协调制度等改良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着倾向于更多分权的改革问题。

（四）事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度

和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制，如图 1-1-5 所示。

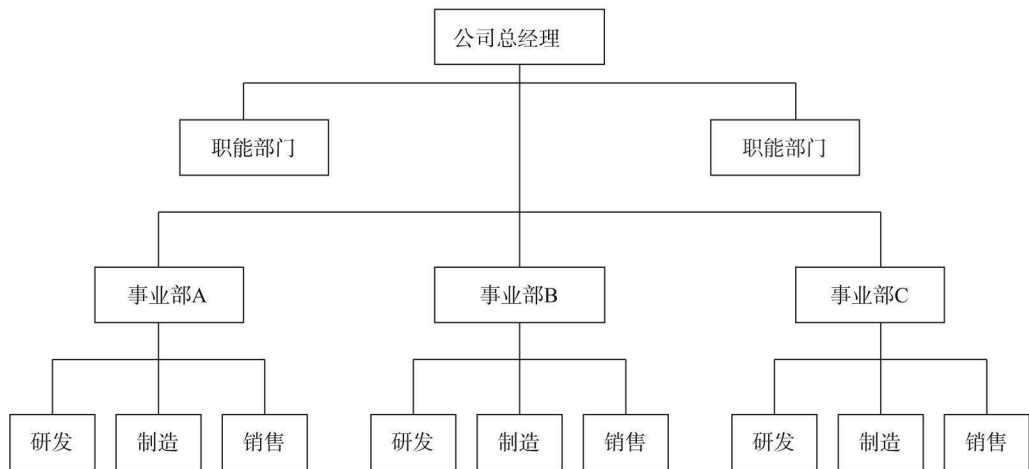


图 1-1-5 事业部制组织结构图

1. 事业部制组织结构的优点

- (1) 权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制定长远的全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。
- (2) 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性，提高企业的适应能力。
- (3) 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。
- (4) 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

2. 事业部制组织结构的缺点

- (1) 容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象；
- (2) 各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

因此，事业部制组织结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求有较强适应性的企业。

(五) 超事业部制

超事业部制组织结构又称执行部制组织结构，是一种在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它首先按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部，然后将提供的产品（服务）种类相近、地理位置相对集中，或顾客对象相同的事业部组合在一起，形成超事业部，即在公司总经理与各个事业部之间增加一级管理机构。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门；各超事业部负责管理和协调下属各个事业部的活动；总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对超事业部和事业部实施控制，如图 1-1-6 所示。

1. 超事业部制组织结构的优点

- (1) 可以联合几个事业部的力量研发新产品，提供新服务，形成拳头优势；

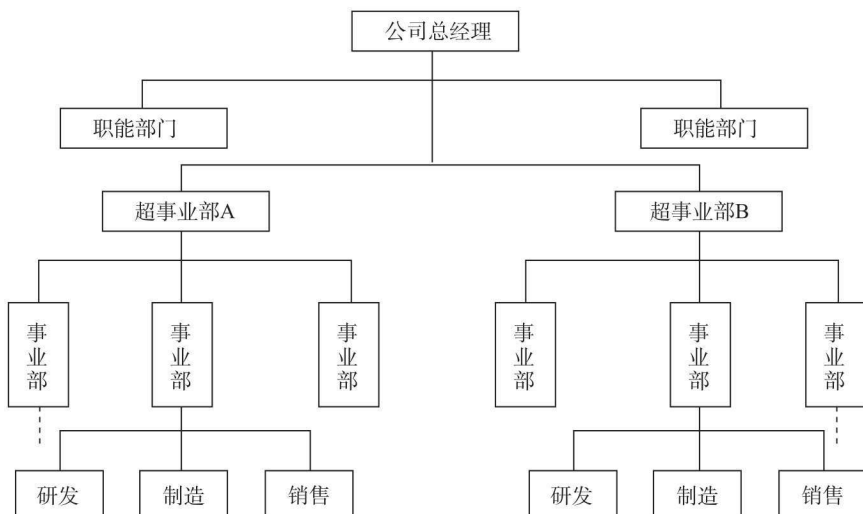


图 1-1-6 超事业部制组织结构图

(2) 超事业部的主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向，从而大大增强了企业的灵活性和适应性；

(3) 能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来，将自己的时间和精力主要集中在企业重大战略性决策上。

2. 超事业部制组织结构的缺点

(1) 管理层次增加，企业内部的横、纵向沟通问题更紧迫；

(2) 管理人员增多，企业费用增加。

因此，超事业部制组织结构主要适用于规模巨大，产品（服务）种类较多的企业。

(六) 矩阵制

矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统的现代企业组织结构形式，如图 1-1-7 所示。

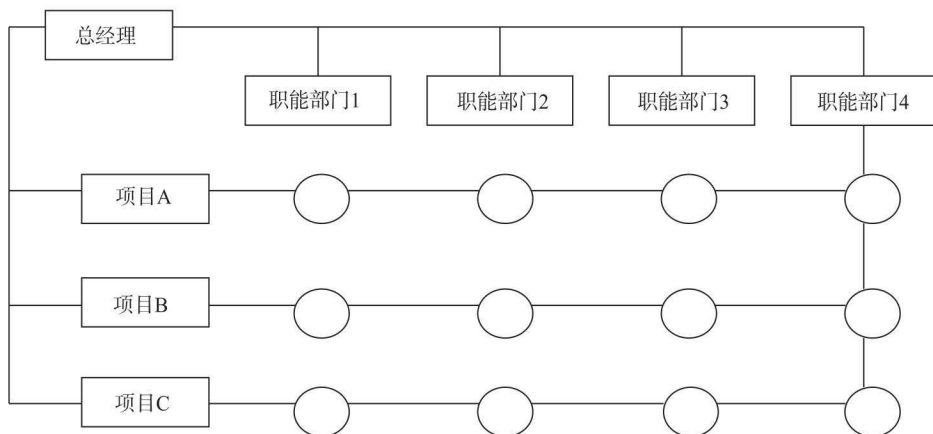


图 1-1-7 矩阵制组织结构图

1. 矩阵制组织结构的优点

(1) 将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来,有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合,及时解决问题;

(2) 能在不增加机构设置和人员编制的前提下,将不同部门的专业人员集中在一起,组建方便;

(3) 能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾,使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再困难;

(4) 为企业综合管理与专业管理的结合提供了组织结构形式。

2. 矩阵制组织结构的缺点

组织关系比较复杂。

三、设置组织机构后的实施原则

为了使组织机构形成一个系统整体,能有效、顺利、合理地发挥作用,需要知道组织工作的实施原则。

(一) 管理系统一元化原则

一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。一般来说,从事正常日常工作,可管辖 15~30 人;从事内容多变、经常需要作出决定的工作,可管辖 3~7 人。

(二) 明确责任和权限的原则

1. 责任和权限的定义

所谓责任,就是指必须完成与职务相称的工作义务。所谓权限,就是在完成职责时可以在一定限度内(有时未经上级允许)自由行使的权力。责任是完成工作的质量和数量的程度,权限则是完成工作职责时,应采用什么方法、手段或途径去实现目标。责任与权限是相互联系、相互制约的,不应授予不带权限的责任,也不应行使没有责任的权限。为了履行职务,必须明确每个人应负的责任,同时也必须授予其应有的权限。

2. 明确责任和权限

管理人员(上级)应尽可能把责任委托给下属,并向其授予所需的权限,这种组织就有灵活性,有利于下属主观能动性的发挥。当然,上级也要注意,即使已把责任和权限交付给了下属,也应当承担“监督、指导、检查”的责任,不能一推了之。

(三) 优先组建管理机构和配备人员的原则

组织机构应优先物色管理人员。设置组织机构时,为了达到目标,要确定工作岗位的要求,并确定合适的管理人选。

(四) 分配职责的原则

各级主管在分配工作、划分职责范围时,必须避免重复、遗漏、含混不清等情况的出

现。同时还应做到：将相同性质的工作归纳起来进行分析；分配工作要具体、明确；每一项工作不要分得过细，令许多下属一起承担；量才使用，任人唯贤；经常检查，拾遗补缺，以防止出现工作上的缺口。

任务2 酒店工作岗位分析

任务引入

根据任务1中设置的机构，确定各部门岗位，并进行各岗位分析，编制出岗位规范和工作说明书。此任务以HR（亿达酒店人力资源部）为例，对HR各工作岗位进行调查分析，并编制出HR各岗位工作说明书。

任务分析

亿达酒店人力资源部拟设置人力资源总监、人力资源部经理、招聘主管、培训主管、规划与招聘文员、培训文员、考核文员、劳资文员。需要进行岗位的梳理和工作分析，主要是利用岗位分析的方法对各类工作岗位的性质、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担该岗位任务应具备的资格条件进行系统的研究，并制定出工作说明书。

任务实施

步骤一 进行岗位梳理和工作分析

根据亿达酒店人力资源部确定的岗位名称，绘制组织职务图，并详细分析各岗位的性质、特征、劳动强度、责任大小、劳动环境和条件、工作程序、职务升迁、与其他岗位的关系、资格条件等。现绘制亿达酒店人力资源部组织职务图如图1-2-1所示。

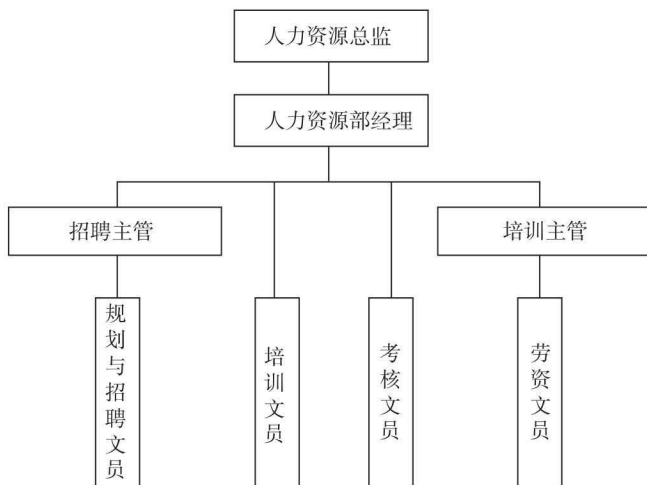


图 1-2-1 亿达酒店人力资源部组织职务图