

贺湘辉 徐 明●编著



酒店人力资源 管理实务

JIUDIAN RENLI ZIYUAN
GUANLI SHIWU

贺湘辉 徐 明 编著

酒店人力资源管理实务

辽宁科学技术出版社·沈阳

图书在版编目(CIP)数据

酒店人力资源管理实务/贺湘辉,徐明编著. —沈阳:
辽宁科学技术出版社, 2005. 6

ISBN 7-5381-4385-8

I. 酒... II. ①贺... ②徐... III. 饭店-劳动力资源-资源管理 IV. F 719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031948 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市新友印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 174mm × 250mm

印 张: 15

字 数: 350 千字

印 数: 1~4,000

出版时间: 2005 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李丽梅

封面设计: 耿志远

版式设计: 于 浪

责任校对: 徐 跃 王晓秋 夏 冰

定 价: 28.00 元

责任编辑联系电话: 024-23284354

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lnstp@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

序 言

XUYAN

5年前,我应邀为一家大型私营企业作为期4个月的人力资源管理诊断。虽然当时我正在研究人力资源管理的一些应用模型,但真正去实际操作还是第一次。也许是企业的信任和大力支持,项目实施较顺利,成效颇为理想,企业给予了高度的评价。不过,在欣慰之余,回想到当时国内涉足企业人力资源诊断的管理咨询公司寥寥无几,诸多企业对人力资源管理的概念非常模糊,认为只是过去的人事管理换了个时髦的名称,本质上并没有改变。在那种环境下进行人力资源管理咨询,社会认可度低,压力巨大,现在想来,倒真有些后怕。

今天,当我在书店穿梭于琳琅满目的图书中时,一排排有关人力资源管理的书籍令我感触颇多。在这个资讯高度发达的时代,所谓的人力资源管理不再是时髦的象征,而是昭示一种真正意义上的“以人为本”管理理念的革新。我欣喜,这是社会进步的标志。就人力资源管理而言,将人从“工具”抑或“成本”转变成“可开发资源”,又何尝不是改革开放过程中一项艰巨的工程呢?

社会每天都处在无穷的变化中,市场竞争也进一步加剧。在资源有限的情况下,如何保持自己的竞争优势是每一个酒店管理者必须思考的问题。在作序之前,拜读了本书稿,有茅塞顿开之感,深感管理科学之博大精深、奥妙无穷。毕竟做了数年的管理咨询工作,对人力资源管理算是积累了不少案例,但在阅读本书的过程中,逐渐认识到酒店行业的一些特质和特征已经使人力资源管理更加细节化、具体化。这时候,看到本书写得如此精辟,越发感觉自己像个行外人。而对于酒店管理者来说,结合自己的人力资源管理经验,应该可以从本书中吸取到更多实际工作中尚未体验到的知识和技能,以便今后更广泛地应用于工作中。

有幸的是,作为行外人,我被编者邀约作序,也算是对我在人力资源管理咨询方面的一种肯定,或是聊以自慰的一点资本吧!不管怎么说,我的看法是:好书一定要推荐给更多的人看,否则无法体现知识的价值。因此,我把这本书作为一件精品,极力推荐给广大读者,希望你们能从本书中感受到清新和活力。

国际职业资格认证协会副秘书长
锐盛国际策划(亚洲)有限公司总裁

张卫兵

2005年4月于广州

前言

QIANYAN

随着市场竞争的日益加剧，人力资源管理在现代酒店管理中的作用越来越重要，往往关系到一个酒店的生存和发展。正如现代管理大师彼得·德鲁克所言：“企业只有一种真正的资源，那就是人。”只有充分发挥人力资源管理的作用，人才能称之为资源，否则就会像传统人事关系一样，把人当成一种工具，只注重投入、使用和控制，忽视产出和开发，以致影响酒店的长远发展。

酒店业作为旅游业的一个分支，近几年发展迅猛。但是，和众多的企业一样，面临着前所未有的竞争压力。面对市场和竞争，酒店管理者必须寻求新的突破，才能在群雄逐鹿的环境中立于不败之地。酒店业是服务业，服务质量是酒店经营管理水平的标志，而服务质量最终都必须通过酒店的员工来体现。酒店的人力资源管理就是通过对酒店员工进行科学、合理的使用，从而最大限度地挖掘酒店员工的潜在能力，充分调动他们的积极因素，激发其主动性、积极性和创造性，使酒店的人力资源发挥最大的作用，为实现酒店的既定目标服务。

20世纪60年代初期，诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨首次提出人力资本的概念，创造性地指出人力资本才是一个国家和地区的富裕之源。至今，现代意义上的人力资源管理历经40余年的发展，更多的酒店开始关注它并给予足够的重视，有的酒店甚至将其纳入酒店四大营运系统之一，投入相当多的人力、精力和财力，也取得了良好的效果与收益。但应该看到，我国的酒店人力资源管理水平与美国、日本等发达国家相比还有相当大的差距。主要表现在酒店员工素质偏低、酒店软硬件环境不完善、服务同质化严重等方面。从这个意义上说，我们必须清醒地看到差距，并分析造成差距的具体原因，在引进高素质人才和改善服务质量的同时，积极鼓励创新，将我国酒店整体的人力资源管理水平提到一个新的高度和层次，为我国社会主义市场经济注入更多的新鲜血液。

《酒店人力资源管理实务》一书全面系统地阐述了酒店人力资源管理的基本原理、方法、操作实务与技术。全书主要内容共分8章，包括酒店人力资源概述、酒店人力资源规划与配置、酒店职务分析、酒店员工招聘与培训、酒店薪酬管理、酒店员工激励、酒店绩效考核和管理以及酒店人力资源管理政策与程序范本。本书注重知识的实用性和可操作性，侧重理论指导下的人力资源管理实务与运作，力求反映酒店业先进的人力资源管理理念、服务手段和方法。其中，重点论述了人力资源是酒店的第一资源，只有充分利用和开发，才能发挥最佳效益，为完成酒店组织目标奠定坚实的基础。

本书由贺湘辉和徐明编著，由罗小川主审，徐文苑、廖钦仁参编了本书部分内容。本

书除参考了国内外有关论著,还得到了广州华立学院、广东华立技工学校、锐盛国际策划(亚洲)有限公司等单位领导和许多业内人士的帮助,在此一并表示感谢!同时,由于我们的水平和经验有限,加上时间紧迫,难免有遗漏与不足之处。我们竭诚欢迎读者提出宝贵的意见和建议,以期再版改进。我的联系方式:E-mail:hexianghui244@163.com。

贺湘辉

2005年4月于广州·华立教育园

目 录

MULU

第1章 酒店人力资源概述 001

1 酒店人力资源简介 001

1.1 人力资源的概念 001

1.2 酒店人力资源管理 001

1.3 酒店人力资源管理的意义 001

1.4 酒店人力资源管理的回顾与现状 002

1.5 酒店人力资源管理的任务 003

1.6 酒店人力资源管理的特点 004

2 酒店的组织架构 005

2.1 酒店组织的含义 005

2.2 酒店组织管理的意义 006

2.3 酒店组织管理的原则 007

2.4 酒店组织机构 008

2.5 酒店的岗位设置 013

2.6 新型的酒店组织机构 016

2.7 酒店的组织制度 019

3 工作制度 028

第2章 酒店人力资源规划与配置 030

1 酒店人力资源规划 030

1.1 酒店人力资源规划的含义 030

1.2 酒店人力资源规划方法 031

1.3 酒店人力资源规划的编制 033

1.4 酒店人力资源规划的落实 035

2 酒店人力资源的配置 037

2.1 酒店人力资源配置的含义 037

2.2 酒店人力资源配置的原则 040

2.3 酒店员工的配备与储备 041

2.4 酒店客房部和餐饮部员工定员编制 044

第3章 酒店职务分析 050

- 1 职务分析概述 050**
 - 1.1 职务分析的基本术语 050
 - 1.2 职务分析的定义 050
 - 1.3 职务分析的目的和意义 051
- 2 职务分析的流程 052**
 - 2.1 职务分析流程的四个阶段 052
 - 2.2 职务分析的结果 052
 - 2.3 职务分析的方法 054

第4章 酒店员工招聘与培训 080

- 1 酒店员工招聘 080**
 - 1.1 酒店员工招聘的基本概念 080
 - 1.2 酒店员工招募 082
 - 1.3 酒店员工甄选 091
 - 1.4 面试 094
- 2 酒店员工培训 097**
 - 2.1 酒店员工培训的意义 097
 - 2.2 酒店员工培训的特点 097
 - 2.3 酒店员工培训的学习原则 101
 - 2.4 酒店培训中的具体方法 102
 - 2.5 酒店培训流程及其内容 105

第5章 酒店薪酬管理 113

- 1 薪酬管理概述 113**
 - 1.1 薪酬管理的含义 113
 - 1.2 酒店薪酬管理的概念 114
- 2 酒店基本薪酬 117**
 - 2.1 基于职位的薪酬体系 117
 - 2.2 基于技能的薪酬体系 123
 - 2.3 工资 129
 - 2.4 奖金 132
 - 2.5 福利 135

第6章 酒店员工激励 143

- 1 酒店员工激励概述 143**

1.1	激励的含义	143
1.2	激励的过程	143
1.3	激励的作用	143
2	酒店员工的激励方式	144
2.1	管理的基本活动与工作特性	145
2.2	员工激励的原则	145
2.3	激励的基本方式	148
2.4	物质激励和精神激励的具体方式	151
第7章 酒店绩效考核和管理		160
1	绩效管理概述	160
1.1	绩效管理的概念	160
1.2	绩效考核	164
2	酒店绩效管理流程	169
2.1	酒店绩效管理流程	169
2.2	绩效计划	170
2.3	绩效实施	173
2.4	绩效反馈	175
3	绩效评价	178
3.1	绩效评价的概念	178
3.2	酒店员工绩效评价的基本内容和形式	179
3.3	绩效评价的实施	180
3.4	绩效评价结果的运用	182
3.5	员工申诉流程	183
4	绩效评价方法	183
4.1	绩效评价方法的基本类型	183
4.2	绩效评价方法	184
5	绩效管理操作	189
5.1	控制考核误差	189
5.2	考核申诉处理	190
5.3	绩效管理的完善措施	191
第8章 酒店人力资源管理政策与程序范本		195
8.1	人事管理政策与程序	195
8.2	后勤管理政策与程序	195
8.3	培训管理政策与程序	195
参考文献		230

第 1 章

酒店人力资源概述

1 酒店人力资源简介

1.1 人力资源的概念

在经济学上,资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要的资源,因此又称为第一资源。

目前最具权威性的关于人力资源概念的解释是:人力资源是指能够推动国民经济发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和,它包括数量和质量两个方面。

人力资源数量受三方面因素的影响:一是人口总量及其再生产状况,二是人口的年龄构成,三是人口的迁移。与此同时,人力资源质量也受到三方面因素的影响:一是遗传和其他先天因素,二是营养因素,三是教育方面的因素。像其他企业一样,酒店的人力资源构成也是由数量和质量两方面组成的。

现代人力资源管理在过去的传统人事管理相比有了质的飞跃,更具有战略性、整体性和未来性。它已经从被看做一种单纯的业务管理、技术管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标而相应地制定人力资源规划与战略,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容,完成了从“劳动力成本”到“人力资源”的角色转换。

1.2 酒店人力资源管理

人力资源管理在我国的酒店业尤其是小型酒店中,其专业角色并未受到管理者的普遍重视,其功能常常被视为解决聘请员工、支付工资等行政工作和应付劳资纠纷。随着知识经济的深入和市场竞争的加剧,越来越多的酒店开始重视人力资源管理。

酒店人力资源管理是指恰当地运用现代管理中的计划、组织、指挥、协调、控制等职能,对酒店的人力资源进行有效的开发、利用和激励,使之得到最优化的组合和最大限度发挥积极性的一种全面管理。

酒店管理中,既要继续进行为确保人与工作量最佳组合的一般性劳动人事管理工作,更要采用现代管理科学的方法与手段,关注员工的需求,尽可能激发员工的积极性和创造性,从而实现酒店的经营管理目标。

1.3 酒店人力资源管理的意义

在管理领域中,人力资源开发与管理是以人的价值观为中心,为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。酒店人力资源开发与管理的结果,就酒店而言是酒店的生产率和竞争力的增加,就员工而言则是工作生活

质量的提高与工作满意度的增加。因此,加强酒店人力资源管理具有极其重要的意义。

首先,加强酒店人力资源管理,是保证酒店经营活动顺利进行的必要条件。酒店的业务活动离不开人与物这两个基本要素,而人是业务经营活动的中心,是决定因素。员工的劳动并非一种孤立的个体劳动,而是一种分工协作的社会劳动,所以,要保证酒店业务经营活动的正常进行,必须合理招募有一定素质的员工,即具有一定数量和质量的劳动者,并科学安排、处理、调整、考评人与人之间、人与事之间的关系,使之有机地结合起来,而这些正是酒店人力资源管理的基本职能。

其次,加强人力资源管理,是提高酒店素质和增强酒店活力的前提。市场经济时代,酒店要想在竞争中脱颖而出,就必须提高酒店的素质,增强酒店的活力。而酒店的素质,归根结底是酒店员工的素质。至于酒店的活力,其源泉正在于酒店员工主动性、创造性和积极性的发挥。人是有思想、有感情的,其积极性的发挥,不是仅仅靠发号施令或者上级下一道指示所能做到的,只有采取现代化的方法,进行科学管理才能解决。因此,提高员工素质,激发员工主观能动性,是提高酒店素质、增强酒店活力的关键所在。

此外,加强人力资源管理,也是提高酒店服务质量、创造良好社会效益和经济效益的保证。酒店是通过向中外客人提供食宿及其他各种服务来获得效益的经济组织。由此可见,服务的多寡与优劣是酒店能否取得良好社会效益和经济效益的决定因素。所谓服务,实质上就是酒店员工凭借一定的物质条件,向客人提供各种劳务的总和。在这里,设施、设备等物质条件是提供服务的依托,是酒店服务质量的重要内容,但酒店的设施、设备只有通过服务人员的劳动才能发挥效能,决定酒店服务质量高低的关键还是前台服务人员的“无形服务”。这种“无形服务”的好坏在于酒店前台服务人员的服务意识、精神状态、心理素质、身体状况等精神因素和操作技术、服务艺术等业务水平。因此,服务优劣实质上是员工素质高低和积极性高低的体现。要提高服务质量,以取得良好的经济效益及社会效益,就必须努力搞好人力资源的管理。

1.4 酒店人力资源管理的回顾与现状

由于酒店产品的特性,使得酒店的人力资源管理具有特殊的重要意义。但是,不可否认的是,酒店的人力资源管理也是随着社会中人们对管理中人的认识的加深而不断深化的,同时也是随着对人的认识的提高而不断发展的。所以,酒店管理中关于人的管理,也基本上与上述观念所经历的一些阶段相类似,只是由于此行业出现得比较晚,因此主要经历的是后来的过程。

自从有了酒店和酒店管理之后,酒店人力资源管理就存在了。从国际上对酒店业人力资源管理的历史状况来看,可以将其分成以下几个阶段。

1.4.1 原始雇佣型阶段

酒店最初的存在形式是家庭式的,当酒店处在家庭式经营阶段时,酒店的人力资源管理也是家庭式的原始雇佣型。其主要表现形式为:家庭的主要成员是酒店的决策者和经营管理者,而其他人员均为临时雇用的。被雇用的人只要按照主人的吩咐工作就可以了。此阶段的主要特点是:决策者是家族主要成员,工作人员既有本家庭中的成员,也有外雇的非家族成员,工作中以家族中的决策者的意志为工作的指令及标

准。决策者对工作人员采取的是师傅带徒弟的方法，雇用者和被雇用者之间没有明确和可靠的法律关系来约定双方的关系。在这一阶段，被雇用者的个人权益缺乏法律的保障，也没有明确的规定，一切以雇用者的个人意志为标准，其劳动的技能也几乎是完全依赖个人的经验积累来提高自己的。

1.4.2 高级雇佣型阶段

随着企业管理理念的不断成熟和现代酒店业的兴起，酒店中的人力资源管理也逐步进入了一个较为高级的阶段——高级雇佣型阶段。在此阶段，雇用者与被雇用者的关系更加趋于理性，已经开始在法律的框架基础上约定双方的关系，主要表现为雇佣劳动合同的签订。而且，在法律的保护下，被雇用者对自己的工作选择有了更大的自主权。劳资双方的关系已经开始在法律的框架内运作，过去那种雇用者对被雇用者的绝对支配权不复存在了，工作关系变为一种由双方自主达成的法律契约关系。

但是，事情还远不像人们所期望的那样，由于资本拥有者在劳动契约中占有的特殊地位（尤其是在劳动力供应比较充足的时候），资本拥有者依仗其资本占有的优势，加之初期人们对企业中“人”这一要素的特殊属性的认识不足，对被雇用者基本上还是简单使用，还谈不上对其人格的尊重，而泰勒所倡导的“没有雇员的繁荣，雇主的繁荣是不可能长久的”这一理念更远远没有提到人们的议事日程中来，即使是那种“假惺惺”的关怀，也还仅是在一些原本就比较善良的管理者的工作中才能见到。

1.4.3 资源管理型阶段

酒店业工作的高度重复性以及员工在工作中如同一般劳动工具的感觉等因素，使得这一行业的员工流动率偏高，这直接影响到了酒店工作质量的稳定，给工作带来了十分严重的影响。这一局面使得酒店业管理者充分认识到了人并非一个简单工具的事实，从而也迫使管理当局开始考虑解决这一问题的办法。随着新管理方法的不断出现，酒店业的管理者们开始通过一系列方法努力保持员工和管理人员的稳定性，避免高流动性给工作造成冲击。比如，通过较好的福利条件吸引员工，通过日常的关怀（如举办生日晚会）来培养员工对企业的心理归属感，个别企业还通过内部股份转让使一些员工成为企业的股东，以此来培养员工的主人翁意识。总之，企业中的人不再是雇主手中可以任意支配的劳动工具，不仅雇员认识到了这一点，就连雇主也不得不接受这一事实，并且调整自己的管理策略。

在我国，现代酒店业的大规模兴起是自改革开放以后才真正开始的，在此之前，正规的酒店基本上是属于政府的高级招待所或者是对外从事接待任务的高级机构。自20世纪80年代以来，酒店逐渐走向企业化，作为政府接待机关的一大批高级招待所和其他接待机关也逐渐转向市场进行经营。从对人的管理的角度来看，基本上经历了改革开放以前的政治决定时期、改革开放初期的严格纪律管理时期、改革开放以后的强化雇佣意识时期以及20世纪90年代的“人本管理”的萌芽期这几个阶段。

1.5 酒店人力资源管理的任务

第一，认真贯彻国家人事劳动有关方针政策，结合上级主管部门的要求和本企业的实际，改革酒店人力资源管理制度，包括招工用人制度、干部管理制度、绩效考核制度和工资制度等。

第二,合理地制定劳动定额,编制定员,科学合理地分配劳动力,安排工作,改善劳动组织,挖掘工作潜力,不断提高劳动效率,降低劳动消耗,保证提供优质、高效的服务。

第三,正确处理人事劳动关系,创造良好的员工劳动工作环境,尊重员工的劳动成果,充分调动员工的劳动积极性,培养劳动纪律,制定各种操作规程,贯彻执行以岗位责任制为中心的各项规章制度,关心员工生活,加强劳动保护,防止发生事故,使酒店保持生机和活力。

第四,加强员工培训,不断提高劳动力的素质,造就员工队伍,以适应酒店事业发展的需要。

第五,合理分配劳动报酬。根据酒店实际情况,正确解决好技术津贴、岗位津贴、职务津贴、奖金分配等的级差及分配办法,将物质利益与精神鼓励结合起来,充分体现体力劳动与脑力劳动的差别、复杂劳动与简单劳动的差别。

1.6 酒店人力资源管理的特点

1.6.1 酒店人力资源管理是对人的管理

酒店业是一个劳动密集型的产业,酒店人力资源管理所直接面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等千差万别的一个个员工,而员工所直接面对的又是形形色色的具有不同个性的客人。只有当员工能够为客人提供令其满意的服务时,酒店才能够赢得并留住客人,达到酒店管理目标,而只有满意的员工才能自觉地为客人提供满意的服务。因此,人力资源管理必须树立“以人为本”的意识,正确认识员工。首先,要认识到员工是自然人,有自然人的基本需求;其次,认识到员工也是社会人,需要尊重与自豪感等,同时其成长生活的环境对其价值取向也有着根深蒂固的影响;最后,还应认识到员工是职业人,是酒店的员工,应适应酒店的要求,具有酒店人的职业习惯和特点等。

1.6.2 酒店人力资源管理是科学化的管理

现代酒店人力资源管理是一项复杂、综合性的系统工程,所以,酒店人力资源管理必须建立起一整套标准化、程序化、制度化和量化的管理系统作为保证,进行科学化的管理。

标准化是指对酒店所有工作制定的有关数量、质量、时间、态度等的详细、具体、统一的要求,例如录用员工要有素质条件标准,岗位培训应有合格标准,服务工作要有质量标准,各部门要有定员标准等。程序化是对管理或者工作的过程进行科学的分段,并规定各阶段的先后顺序以及每个阶段的工作内容、要达到的标准、责任者和完成时间。程序化管理能够使工作井然有序,各环节协调配合、紧密衔接,并保证酒店正常运转和酒店目标的实现。制度化是指人力资源管理工作要建立起严密的规章制度,以保证录用、招聘、考核、选拔等项工作进行。“没有规矩,不成方圆”,酒店的规矩就是规章制度。科学的规章制度,可以使酒店员工做到统一行动,保证酒店的经营管理活动顺利进行。酒店规模越大,设备设施越先进,功能越齐全,分工协作关系越复杂,规章制度就越重要。量化则是指管理者要经常进行测试和统计,进行定量分析,以制定或者修改定额,进行合理定员,而酒店考核系统应有科学

的数量依据等。

1.6.3 酒店人力资源管理是全员性管理

酒店人力资源管理是全员性管理,即其不仅包括酒店人力资源部或人事部对全体员工的培训与考核,而且包括酒店全体管理人员对下属的督导与管理。这就是说,人力资源管理是酒店全体管理人员的职责之一。因此,酒店的每一位管理人员都应该了解和掌握人力资源管理的理论、方法以及人力资源管理的职能,选用、培训、激励员工,给员工创造展示才能的机会和条件,调动员工的工作积极性。现代意义上的酒店管理者,要真正了解每个员工,掌握每个人各方面的情况,应该坚持不凭主观臆断,而要在日常工作和生活的实践中去了解和检验。

1.6.4 酒店人力资源管理是动态管理

酒店人力资源管理的范畴相对来说是比较大的。应该说,凡是与酒店员工的需求和供应有关的问题,都是酒店人力资源管理研究的对象。酒店人力资源管理的动态管理特点是指管理者不仅要根据酒店的整体目标选拔合适人才,对酒店员工的录用、培训、奖惩、晋升和离职等全过程进行管理,更要注重在员工工作的动态过程中的管理,其中包括如何创造一个良好的工作环境,调动员工的工作积极性,指导员工工作,改善员工生活条件,发展员工潜在的各项能力等。这就要求酒店在经营过程中,注重“软件”应用,即重视员工的心理需求,了解员工的情绪变动和思想动态,并采取相应措施调动员工工作积极性,使全体员工发挥出潜在的能力。所以,这是一种在动态中进行的全面的管理活动。

2 酒店的组织架构

2.1 酒店组织的含义

在阐述酒店组织架构之前,我们有必要就组织的含义、组织的内容等作些解释,以便更深入了解酒店组织架构的重要性。

所谓组织,希腊文原义是指和谐、协调的意思。根据这个传统的解释,我们现在可以将其理解为:组织就是人们为了达到既定的目标,经由各部门分工合作和不同层次的权力及责任制度而合理地协调一群人的活动。

从组织的定义来分析,可以看出组织的内容主要有以下两个方面:

① 任何一个组织都有一个共同目标,换句话说,该组织是为达到一定目标而建立起来的。所以,任何组织都有它本身的目标,失去目标,这个组织就失去存在的意义。由此可见,组织的目标是任何一种组织存在的基础,酒店也不例外。酒店的组织是为了有效地经营管理以使酒店取得较好的经济效益,如果酒店组织的目标不明确,这个酒店必然涣散、松弛,缺乏效益和工作成果。

② 每一个组织都具有不同层次的分工与合作,并且需要与权利与责任相关的制度来保证组织的正常运行。一个有经营目标的酒店,如果总经理仅凭一个人就能够担负酒店全部经营工作,这时就没有组织可言。但现代意义上的酒店,必须招聘众多的管理者和员工来共同管理和经营,这时酒店有了人群的组合,也就形成了不同的分工,构成了所谓的组织。

所谓酒店组织是指酒店为了达到预定经营目标,把必须要做的各种业务活动进行

分工、分类、分层，形成职位（或职务）结构，赋予各个职位（或职务）恰当而明确的责任和权限，规定相互之间协调的关系，形成正式的人际结构。现代酒店组织管理通常围绕以下三个方面的内容进行：

第一，根据实现酒店目标所需进行的工作和活动来确定并设定相应的部门和人员配备；

第二，划分职权，明确各级人员的权利和责任，规定员工的隶属关系；

第三，制定一系列的制度，形成良好的指挥系统，保证酒店良好运转。

现代的组织概念有了新的发展和突破，更倾向于把组织看成一个开放的社会技术系统。在信息高度发达的今天，任何组织都处在与环境的不断交换物质、能量和信息的过程中，它的行为不可能脱离环境而孤立地存在。因此，现代酒店组织管理中不仅要注意内部的组织活动，还要受酒店外部环境如社会的、技术的因素影响，通过合理利用酒店的人力、物力、财力而实现酒店的经营目标。

2.2 酒店组织管理的意义

酒店的组织结构和管理体制就好像人的骨架一样，通常情况下，酒店依据其规模、档次、业务范围、客源构成、市场状况、员工素质等来确定这一骨架。酒店组织管理的具体内容有：酒店的管理体制与组织形式、部门设置、岗位设置、层次划分、管理人员的配备、最高领导层的分工、确定各部门的职责和职权、制定规章制度、各部门与各层次的沟通和协调方式、信息沟通的网络和途径、建立指挥系统等。充分了解酒店的组织结构，建立符合酒店长期发展的组织管理体系，是酒店人力资源管理的重要内容之一。

酒店组织管理实质上就是对酒店这一组织所承担的任务在全体员工之间的分工合作进行管理，旨在使整个酒店能够合理、有效地正常运转，实现酒店的预定目标。

例如，××酒店的总经理要出色地完成拥有600间客房的酒店的接待任务，就需要针对该酒店的接待任务在1600名员工之间的分工合作进行管理。具体地说，需要设立有关的部门机构，如设立餐饮部、客房部、前厅部、保安部、公关部、采购部、营业部、工程部、财务部、人事部等；然后需要在每一部门设置相关岗位，如在前厅部下设下列岗位：前厅部经理、前厅部副经理、总台接待员、总台出纳员、大堂经理、商务中心经理、行政楼层经理、预订部经理、礼宾司、机场代表等，并且需要制定每一个部门与岗位的相应规章制度。

现代酒店已经不再是过去的个体小旅馆，而是由几十人，甚至是成千上万人组成的组织。随着市场竞争的加剧，酒店通过合并、兼并、收购等多种形式，正在形成更大的规模，有的已成为跨国公司，在国际旅游业舞台上发挥着极其重要的作用，其中最著名的酒店有希尔顿、假日、香格里拉、君华、万豪等。要使这样一个愈来愈庞大的群体能有效地进行工作，保证整个酒店持续有序地发展，就必须依靠管理中的组织职能把每个人恰当地组织起来，形成一个有机的整体，对经营管理中要做的各项工作，按其特性分类别和分层次，使每个人在其中按照预定的计划完成自己承担的一份工作，实现酒店预定的总体目标。

酒店业作为劳动密集型行业，员工的组织管理具有更重要的作用。酒店组织管理

的作用在于把作为个人的平凡人变成作为组织的平凡人,把靠个人不能完成的课题,变成靠组织能解决和实现的课题。有了酒店组织管理才能把一粒粒的沙石组合起来变成混凝土。现代酒店管理者越来越重视合理进行人员组织管理,常常对酒店员工进行一系列的组织和激励活动,使酒店中的人与人、人与事保持最佳的组合状态,以更有效地利用员工实现目标。正如松下幸之助所说:“人的组合正是人类微妙之处。如果是机器,一加一必定是等于二。但是人的组合如果得当的话,一加一往往会变成三甚至五。反之,可能变成零甚至负效果。”

合理而有效的酒店组织管理,对于充分发扬民主、调动员工积极性、提高管理效能、改善人力资源管理、实现酒店的经营目标,均有十分重要的意义。

① 使酒店中的每个成员都能充分认识到自己所从事的工作对实现酒店组织目标的重要作用,从而使每个成员都能保质保量地完成自己的工作任务;

② 使酒店中的每个成员都能了解自己在组织中的工作关系和他的隶属关系,并能正确处理各种关系;

③ 使酒店中的每个成员不仅明确完成工作任务的职责和义务,而且了解应有的权利,并能正确地加以运用;

④ 使酒店各部门人员的职责范围更明确合理,以有利于酒店组织目标的完成。

2.3 酒店组织管理的原则

根据组织管理理论,在酒店组织管理中通常有些必须遵循的原则,这些原则和方法有助于酒店强化组织的管理效果。

2.3.1 目标原则

即经营目标是设置酒店组织的基本依据,只有把酒店的经营环境、发展目标搞清楚,以有效地实现酒店经营目标为前提来设置酒店的组织机构,才能得到一个良好运转的组织。

2.3.2 等级链和统一指挥原则

一个好的酒店组织应实行统一领导,消除多头领导和无人负责的现象。命令统一原则在具体实行过程中,要注意各级管理机构在业务行政上都必须实行领导人负责制。从组织结构的最高层到最底层形成连续的等级链,上下级之间责、权、利明确。在现代酒店,有效的管理应尽可能实行垂直或直接领导,减少不必要的环节,缩短等级链。在信息量大、工作繁重、节奏快、市场竞争激烈的今天,一项指令下达到基层时,所要通过的管理层次越少,指挥则越容易奏效。

2.3.3 充分了解业务和工作内容原则

业务和管理工作内容越少,酒店就可以越精练。酒店的工作内容可划分为两项:一是经营性工作内容。其特点是酒店向客户提供的产品或劳务,直接形成价值和使用价值的业务工作。二是服务性工作内容。其特点是这些业务工作与酒店经营无直接关系,而是为员工提供必要的工作条件和生活条件。

2.3.4 管理跨度适度原则

一名管理者在其管辖的范围内,在他的领导下,能有效地进行工作的人员的数量称为管理跨度,又称管理数量。早期的管理学权威认为管理者的直接下属人员不应超

过6名。现代管理学在确定管理跨度时则考虑了以下主要因素,即管理者与员工之间接触的频繁程度,下属人员的文化、专业水平,员工工作的相似性,地理位置的接近程度,工作的复杂性,上级用来管理下属的时间多少,上级领导的能力和精力。

由于酒店业是劳动密集型企业,一个常见的问题是每个部门的管理者管理的员工数量太多。各个部门的工作性质和员工本身实际情况不同,即使是同等的管理数量,彼此的效果也是大不相同的。许多酒店的客房部、总台等部门不同程度地存在管理数量过多的现象。为有效地进行协调,解决的方案之一是在基层设置班组长,在高、中管理层设置经理助理等职位。

现代酒店确定管理跨度最常用的方法是变量依据法。变量依据法认为,职能相似性、地区相似性、职能复杂性、指导与控制的工作量、协调工作量和计划工作量这六个变量是影响管理人数的关键。将这六个变量按困难程度排成级,再赋予每个因素加权系数,就形成表1-1和表1-2所示内容。再根据表中的因素打分,并带权重计算总得分,然后考虑配备给这位管理者多少助手,乘上一个修正系数,求得最后得分。一般来讲,配备一名助手,其修正系数为0.7~0.85之间,每多配一名,其系数减0.1~0.15。最后按照总得分,查出所管辖的人数。

表1-1 变量依据法(一)

因素	权重	1分	2分	3分	4分	5分
职能相似性	1	完全相同	基本相同	相似	基本不同	根本不同
地区相似性	1	完全相同	同在一个办公楼	在同地点的不同办公楼	在同地区的不同地点	在不同地区
职能复杂性	2	简单重复	日常公事	稍微复杂	复杂多变	很复杂多变
指导与控制的工作量	3	管理与训练工作量很少	管理工作量有限	适当工作量的定期管理	经常连续不断的管理	始终密切的管理
协调工作量	2	与其他人的关系很少	在规定的方面与其他人有一定关系	适当的便于控制的相互关系	相当密切的相互关系	接触面广,但不是一再发生
计划工作量	2	规模与复杂性都很少	规模与复杂性有限	适当的规模与复杂性	要求相当努力,需有关政策指导	要求非常努力,范围与政策未划分

表1-2 变量依据法(二)

因素总得分	建议管辖的人数
40~42	4~5
37~39	4~6
34~36	4~7
31~33	5~8
28~30	6~9
25~27	7~10
22~24	8~11

2.4 酒店组织机构

设置酒店组织架构之前除遵循酒店组织管理的基本原则外,还需要考虑以下两点:第一是要按照专业化分工原则设置部门机构,第二是要按直线职能制的原则来处理各部门分工合作的关系。

2.4.1 部门集中方式

在酒店机构设置中,常见的部门集中方式有以下三种。

(1) 职能部门化

这是一种普遍的组织形式,即根据客