

餐旅旅館人力資源管理

沈松茂 著

餐
旅
教
育
專
業
叢
書
3

沈松茂主編

F719
S128
中國餐飲管理教育技藝專業教材系列

餐旅旅館人力資源管理

沈松茂編著



中華民國餐飲學會 出版

餐旅旅館人力資源管理

原 著：沈松茂

出 版：中國餐飲學會

發行人：沈松茂

登記證：局版台業第4575號

局版台業第6163號

地 址：台北縣新莊市仁愛街44號

電 話：02-9937250・9939538

傳 真：02-9941440

郵劃帳號：12969569

印刷裝訂：立聯印刷有限公司

初版一刷：1995年1月1996年4月再版

ISBN 957-99124-0-8

本書如有破損，裝訂錯誤，寄回更換。！更換。

定價：新台幣800元

序

自中國餐飲學會成立以來，經吾人之苦口婆心催生下，餐飲科系終於誕生了，同時編著完成一系列的教科書，再再地顯示出了餐飲已受重視是吾人所感到欣慰的，然而吾人在中國大陸、世界各國推動餐飲技藝文化交流的活動中，廚師資格之認定已為世人所共識，此乃因關係到消費者的權利與生命健康，然而究竟要如何著手於提升廚師文化水平及技藝的水準？除了落實餐飲各層次教育，及廚師證照考試制度之外，還須廚師在職訓練、技藝交流餐飲衛生之教育推廣，不斷地提昇廚師的文化水平及管理人員的素質。

工商業發達的今天，人類要求高品質的今日，餐飲的經營管理，再再地受重視，在食物方面，除了色、香、味、形、質、感外，還要衛生營養並兼，具有食療的效果，以及廚師文化水平的提昇是必然的，吾人建議證照管理制度，並同時編著完成了學科教材及術科教材之錄音帶、錄影帶，希望能為有心考取證照及餐飲專業經營者的進修與參考資料。

而隨著社會進步與人民生活品質的提昇，同時飲食習慣改變，外食人口越來越多，更迫使西式速食進入國內市場，使得餐飲業者對用餐環境的設計，與廚房設計及環保觀念之改變，消費者要求衛生、可口安全營養，同時餐飲業在無形的競爭中，不斷追求更好的經營理念，不斷的提昇廚師的文化教育及技藝的水平。

在三十年前，本人身為餐飲從業人員，從最基層的工作做起，並在六十九年著作完成「最新餐飲實務上、下冊」，此乃國內第一套的餐飲專業教材。隨著知識領域拓寬在國外學習期間，針對

國內餐飲專業的需求，陸續不斷的整理與出版。有關餐飲管理與實務的專業教材，中西餐教材、調酒、泡沫飲料及國際餐飲技藝的專業教材。

八十二年應全世界出版業的鼓勵，本人才真正整理出整套餐飲專業材料，在此感謝同業先進提供很多寶貴的資料，及本會林秘書長率同全體會務人員日夜整理，並感謝所有會友的協助，嘉惠學子及餐飲業者。

最後感謝我太太鍾美珠協助我，照顧整個家，使我有時間研究與寫稿，陸續出版餐飲專業系列，茲因匆促付梓，內容若有錯誤，麻煩先進學者專家多予指正賜教。



編著者：沈 松 茂
於民國82年12月4日
于中國餐飲學會

餐 飲 感 賦

沈松茂 82.7.10

晨起窗外旭日出，朝霞四射照陋室。
歷書難危固酸辛，向不計較得與失。
私衷尚存小願望，天借餘年完著述。
腹藏餐飲之專業，端賴從容好執筆。
雜花燦爛夏已臨，醒來居然發狂吟。
養生之道有妙訣，營養均衡與衛生。
餐廳經營靠管理，服務品質佔優先。
烹調菜餚講技術，證照考試要落實。
終日獻身與研究，始能成果獻大眾。
差能溫飽常自慶，何須多賺銀和金。
餐飲學會名與就，共同努力始有成。
世界華人常共研，餐飲教育與衛生。
餐飲之首是中菜，廿一世紀是中國。

沈松茂座右銘

～ 飲和食德六大信念～

- 一、要有良好的職業道德。
- 二、要有良好的管理制度。
- 三、要有良好的技藝佳餚。
- 四、要有良好的衛生習慣。
- 五、要有良好的公道價格。
- 六、要有良好的敬業樂群。

中國餐飲學會十大工作目標

- 一、選定計劃方針、發揚本會宗旨。
- 二、強化質量並重、塑造本會形象。
- 三、擴大活動聯誼、激勵會員教育。
- 四、增員服務大眾、提昇餐飲素質。
- 五、促進餐飲行銷、奠定管理方針。
- 六、研究培訓方案、奠定專業技能。
- 七、建立專業教育、塑造餐飲人才。
- 八、加強衛生管理、保障個人健康。
- 九、參與國際活動、增強國際友誼。
- 十、促進國際交流、達成國際水平。

餐旅旅館人力資源管理

—— 目 錄 ——

序言

第一章 導 論

第一節 旅館管理

第二節 人力資源管理概述

第三節 旅館人力資源管理

第二章 旅館人力資源計劃

第一節 人力資源計劃概述

第二節 人力資源需求預測

第三節 人力資源供應預測

第四節 旅館人事計劃

第三章 旅館員工招聘

第一節 旅館職工招聘概述

第二節 旅館外部招聘

第三節 旅館內部招聘

第四章 旅館職工培訓

第一節 旅館職工培訓概述

第二節 旅館培訓計劃與培訓方式

第五章 調動職工的工作積極性

第一節 增強旅館的凝聚力

第二節 激勵方式

第三節 旅館建議制度

第四節 如何調動非主流職工、邊緣職工及冤情處理

第六章 領導方式與領導藝術

第一節 領導的本質

第二節 領導方式

第三節 領導藝術

第七章 旅館職工考評

第一節 考評制度概述

第二節 定量考評方法

第三節 非定量考評方法

第四節 協調式考評方法

第八章 旅館工資制度

第一節 制定工資制度與原則

第二節 工資計劃與管理

第三節 職務系列工資制

總計 壹拾捌萬字

第一章 導論

臺灣島國由於先天地理環境限制，可利用天然資源短缺，以觀光事業尋求經貿發展，天經地義，無可厚非。

過去幾年，旅館業曾獨領風騷在國際舞台扮演舉足輕重角色，如今好花不再，好景不常——台幣升值、環境污染、觀光資源大減、社會治安惡化，迫使前來國內觀光旅客銳減，一遍聲名狼籍下，大型國際觀光旅館一本大無畏姿態相繼成立，市場上競爭越趨激烈，形成『强者愈强，弱者愈弱』局面。

另一方面，由於現代人追求精緻化生活格調，使高品質、高價位消費時代來臨，更因我國近年來實施國際化與自由化經濟政策，自然地，與國際間貿易和技術交流日漸頻繁，而經貿實力更受國際重視，來台舉辦國際大型會議及展示會次數增加，擺脫以團體觀光客為訴求重點，將商務旅客視為主要客源，配合快速發展的觀光事業，國際級觀光旅館未來發展潛力備受肯定。

在國際化、自由化之經貿體制下，企業經營必然優勝劣敗，旅館的長程經營策略，除掌握市場發展方向，尤其必須應旅客需求，強化軟、硬體設施，特別於軟體的人力資源管理運用上，得深下功夫詳加規劃、儲備，提供良好服務，創造出類拔萃的業績。因為旅館間的競爭攤開來就是其本身經營管理水平、服務品質的競爭。追根究底，是人才的競爭。是以，要想于龍爭虎鬥環境中脫穎而出獨樹一格，旅館的經營管理者勢必得進一步提高經營水平和管理“人”的層次，配合新趨勢發展需求。

第一節 旅館管理

一、旅館概述

旅館是提供以膳宿爲主的綜合性服務企業。與一般企業無異，旅館運用生產要素：土地、資金、勞動力和管理，于創造利潤、動機和承擔風險情況下，從事生產、銷售等動作之基本經濟組織。

旅館提供之主力產品具特殊使用價值、抽象的——服務。服務是種直接提供人們消費的活動。活動過程中，牽引社會左右脈絡的蓬勃生氣。顯而易見，服務非一般產品可比擬，爲了區別于其他看得見、摸得著之物質產品，稱之抽象產品。

(1) 旅館的作用

旅館基本作用是爲旅客提供暫時性的住宿和餐飲服務。一個現代化旅館還應向旅客提供商務、文化、娛樂、購物、體育活動等場所和服務。

旅館主要接待對象是外國商務旅客，特別于國際級觀光旅館中更加顯明，而其消費支付是以外匯結算的，故旅館是國家重要外匯收入來源之一。此外，旅館也爲社會創造了大量直接與間接的就業機會。

(2) 旅館的等級

我國旅館的分級標準與國際上常用的評級方法基本上類似採用梅花評定法，從旅館的硬體與軟體兩方面衡量；硬體通常指館內可供出租的房間數、客房淨面積、設施和裝璜等，軟體則指服務員素質、服務水平、經營管理水平等。

梅花級評定法將旅館分成五個等級，從一朵梅花到五朵梅花，梅花越多等級越高，旅館梅花級按建築、裝璜、設備和設施條

件、維修保養狀況、管理水平、服務質量的高低、服務項目的多寡等，進行全面考察，綜合平衡而確定。

無論哪個梅花級的旅館，具體的評定依據是從六個方面考慮的：

1. 旅館建築設施設備，館內設施設備。
2. 服務項目。
3. 服務質量。
4. 清潔、衛生。
5. 維修保養。
6. 賓客滿意程度調查。

從旅館梅花級評定所依據的六方面內容可知，其中除了建築設施設備和館內設備這方面內容取決于地理位置和投資額等一些客觀條件外，其他五個方面：服務項目、服務質量、清潔衛生、旅館建築及設施設備的維修保養、賓客滿意程度，都決定於旅館員工的技術素質和（高階）管理素質，亦即取決于旅館人力資源素質。

例如：

五朵梅花級旅館是最高等級（國際上亦稱四朵梅花豪華級）五朵梅花級的建築、設施設備當然必須第一流的，而更重要的是具有“超一流”的服務水平和經營管理要訣。對五朵梅花級旅館的評定標準甚至可簡化到用兩個字來概括，就是“突出”

從事旅館業人士都知道，要達五朵梅花級旅館設施、設備並不難，只要充份投資即可。但要達到五朵梅花級的軟體標準，並非容易之事。從事飯店管理的專家們一致認為：飯店能否真正獲得“第五朵梅花”完全操縱在“旅館人力資源”的素質。

二、旅館的資源

旅館如同一般企業，都有一個投入與產出的循環過程。為維持旅館的經營活動，必須自外輸入資源。旅館使用的資源主要有四方面：

(1) 人力資源

旅館的經營管理，需要訓練有素掌握服務技能與技巧的服務人員和具專門知識和技能的廚師、技術人員、行政人員、及具管理技能的管理人員。

(2) 財力資源

旅館要進行經營活動，必須具備一定數量的資金。若缺此資源，其經營活動將無法持續。因此資金是旅館經營活動必不可少的資源。

(3) 物力資源

旅館的建築、設備、物料用品、食品原料和各種能源都是維持旅館經營活動的重要不可少物質資源。

(4) 信息資源

信息係指用于溝通旅館各部門之間的聯繫和反應旅館經營管理活動情況的各項指令、計劃、報表、數據、和規章制度，及描述旅館外部環境變化的數據、消息等，旅館提供產品的價值不僅隨著社會互動量的增加而增加，更因有效信息量的增加而增加，信息可為旅館帶來利潤，相對的，也可能招致損失，旅館一切經

營管理工作皆離不開信息，因此信息在旅館使用資源方面有著舉足輕重的地位。

除以上四大主要資源外，旅館尚有一項無形的信譽資源，即旅館在客人心目中的良好形象與經營環境的良好關係。

在旅館運用的各項資源中，人力資源是最重要的。因旅館在經營活動過程中，需使用各種資源，而財力資源、物力資源和信息資源又都是由人加以使用和管理。即使是無形的信譽資源也得靠人創造、培植和使用。因此人力資源的使用與人力資源的管理是旅館最爲重要的經營管理活動。

觀光人力資源管理

一、情感化的管理分析論

中國餐飲學會理事長 沈松茂

管理、企業（觀光事業）成功必須理性化。

理性與情感是相對的，管理者必須放開私人感情，公私分明、知人善任，才可能成功的搞好企業。

情感化的特徵：

分析和追究一些旅館管理不善的原因，發現其中一個有關重要的原因是由於管理人員能力和知識不足，有相當一部份不適合的員工被安排在工作崗位上，其中還有相當大部份是在管理工作崗位上，甚至是在旅館決策崗位上工作。之所以會有這種現象產生，是因為在旅館人力資源管理方法上存在相當嚴重的『情感化』問題。必須明確的是我們反對情感化的人力資源管理方式，要求樹立正確的理性化管理方式，並不是說在旅館人力資源管理上採用不考慮人的情感，純粹以機械性的觀念、方法管理人。人是有思想、有意識和有感情的，不是機器。因此在對人的管理過程中必須考慮並適應人的特點進行工作，這點是毫無疑義的。

中國餐飲學會理事長沈松茂先生指出：所謂情感化，是管理過程中，尤其在對人的管理、任命、使用等各方面，管理者的管理方法完全（或部份）建立在管理者的私人感情上，憑著管理者對員工的感覺和印象，更為甚者，完全憑著管理者對員工的好惡程度決定一切。

在我國，受幾千年封建意識的影響，有些管理者在主觀上並非是自覺地這麼做，然而在實際工作中卻又自然而然地表現出來

。爲了從根本上扭轉『情感化』的管理方式，我們必須對旅館在人力資源管理中所表現的情感化管理特徵進行分析。

在對旅館員工的使用和管理過程中，情感化管理所表現的現象很多，就飯店而言，主要可規爲以下十種：

(一)以遍概全

以遍概全的現象是旅館人力資源管理中最常見現象之一，其具體表現爲所謂的『光環現象』和『尖角效應』。光環現象是指管理人員在看某員工表現時，僅僅看到某一處優點，然後錯誤的判斷這員工在工作整體上是好的（其實之於某一方面表現全然無知）。

夾角效應則相反，只看到某員工某方面表現不夠理想，即認爲其工作整體效果上都是不好的，甚至有些管理者有以貌取人的作法。例如：某位員工因其貌不揚，管理者即錯誤的認爲該素質和工作效率都是低劣的。然不知，人不可貌相，海水不可斗量。此以遍概全的取人方式或許正好放走了『人才』或低估了他人的工作業績。

(二)任人唯親

任人唯親是實行有效人力資源管理的大忌。

管理者對此都會想到要避嫌，而有所顧忌。然任人唯親的觀念卻不會完全排除管理者對自己親屬和有裙帶關係的員工或老同事、老部下避而不用。但對一些感情上較接近對問題看法較一致的員工較爲喜歡。這種用人方法實質上也是任人唯親的作法，這種用人方式容易達到感情上的融洽、觀點上的統一。然而對工作發展觀念上的更新、創意和卓越的追求並無益處。