



THE HOTEL & CATERING PERSONNEL MANAGEMENT

酒店與飲食業人事管理實務

工作規範

目標管理

工資管理

職工招聘

職工培訓

福利措施

人力計劃

勞務成本



潘衍昌 編著
黃竟成
萬里書店出版

酒店與飲食業人事管理實務

香港萬里書店出版

商業實務叢書

酒店與飲食業人事管理實務

編著者

潘衍昌 黃竟成

出版者

萬里機構・萬里書店

香港北角英皇道499號北角工業大廈18字樓

電話總機：564 7511

發行者

萬里機構營業部

香港北角英皇道499號北角工業大廈18字樓

承印者

中國宏興印務有限公司

出版日期

一九九四年五月版

版權所有・不准翻印

ISBN 962-14-0360-X

前 言

雖然市面上有不少討論人事管理的著作，但專門討論酒店和飲食業人事管理的還不多見。近年來，社會發展迅速，人們的物質生活水平有了很大的提高，越來越多人有能力在工作之餘利用假期出外旅遊；而每年不斷舉行的大型交易會、大型展覽、大型國際會議，更促進了酒店業和飲食業的發展。為適應新的社會需要，酒店飲食業必須進行現代科學化的經營管理，才能改善服務質素，促進業務發展。

現時在香港從事酒店和飲食業及有關業務的全職和兼職僱員數以十萬計。人乃事之本，人事工作做好了，其他事務自然迎刃而解。本書專談酒店和飲食業的人事管理問題。除概述人事管理的意義和職能外，更着重說明管理的方法和技巧，從員工的招聘，新員工的選拔和錄用，至員工的考績和培訓等方面均詳加闡述，尤其着重培訓一節。至於工資管理所牽涉的各個問題，諸如工作評估、獎金和小費等，以及福利措施的擬訂、人力的組織、勞務成本的控制等，也都有周密的分析。每章都輔以圖表和實例，方便讀者參考。

此書不但可幫助酒店業及飲食業的領導階層在人事管理方面得到一個全面的了解，書中所學的業務實例，又可令各級從業員從中學習有關實務，充實自己。在酒店飲食業中，不少高層管理人員都是由最基層的服務生行列中逐步擢升上去的。有了基層的經驗，加上不斷努力和進修，便能夠在這一行業中出人頭地！

目次

前 言	1
第 一 章 酒店與飲食業的發展情況	7
(一)影響酒店與飲食業發展的社會因素	8
(二)旅遊業的增長	8
(三)大型會議、展覽會的影響	8
(四)變化中的酒店與飲食業	9
(五)職工的流動與培訓	10
(六)工資問題	10
(七)勞工費與基本投資	11
第 二 章 人事管理的意義	13
(一)人事管理的定義	13
(二)人事管理的專門職能	13
(三)管理與領導作風	17
(四)三種不同的經理	18
(五)不同的工作態度	18
第 三 章 工作說明書與工作規範書	20
(一)工作說明書	20
(二)工作規範書	23
(三)工作說明書與工作規範書的制訂	25
(四)按目標管理	25
第 四 章 員工的招聘	29
(一)內部招聘	30
(二)對外招聘	31
(三)招聘廣告	31
(四)委託代理人招聘	34
(五)員工的推薦	37

	(六)張貼招聘廣告·····	37
	(七)招聘費用·····	37
	(八)招聘規則·····	37
第 五 章	新員工的選拔 ·····	39
	(一)選拔程序·····	39
	(二)對應徵者的鑒定·····	41
	(三)對應徵信的要求·····	42
	(四)申請人資料表·····	42
	(五)面 談·····	43
	(六)小組選拔·····	47
	(七)心理測驗·····	50
	(八)證明書·····	51
第 六 章	錄用與就職 ·····	54
	(一)錄用通知書·····	55
	(二)建立新僱員檔案·····	55
	(三)介紹同事，介紹規則·····	55
	(四)到職覆核單·····	57
第 七 章	考 績 ·····	59
	(一)考績表·····	60
	(二)考績辦法類型·····	62
	(三)考績面談·····	62
	(四)小型機構的考績·····	64
第 八 章	培 訓 ·····	65
	(一)培訓的主要組成部分·····	66
	(二)在職培訓·····	67
	(三)給假培訓·····	69
	(四)培訓需求分析·····	70
第 九 章	員工培訓法 ·····	72
	(一)對新員工培訓的重要性·····	72
	(二)對員工培訓的有利之處·····	72
	(三)培訓計劃·····	73
	(四)由誰來進行培訓·····	73
	(五)要培訓的項目是什麼·····	74
	(六)新僱員剛開始工作時的培訓·····	75

	(七)在情況發生變化時的培訓·····	75
	(八)工作發生失誤時的培訓·····	75
	(九)哪些項目是可以培訓或傳授的·····	75
	(十)經理在培訓中的責任·····	76
	(十一)如何更好地完成培訓任務·····	76
	(十二)任務分析·····	78
	(十三)教 案·····	80
	(十四)“開場白”·····	80
	(十五)講 課·····	82
	(十六)注意學員的學習興趣·····	83
	(十七)提問的技巧·····	85
	(十八)有助於教學的教具·····	86
	(十九)僱員工作指南·····	87
	(二十)工作失誤時的處置·····	90
第 十 章	經營管理的發展 ·····	92
	(一)人員替補計劃的制訂·····	92
	(二)經理級人員的造就和培養·····	95
	(三)見習管理人員的實習培訓·····	96
第十一章	工作評估方法 ·····	98
	(一)有效的評估·····	99
	(二)評估內容·····	99
	(三)評估的方法·····	102
	(四)評估的原則·····	102
第十二章	薪金和工資的管理 ·····	106
	(一)正規化的工資行政管理·····	107
	(二)獎功或按年資增薪·····	108
第十三章	獎金和小費 ·····	111
	(一)獎金問題·····	111
	(二)小費問題·····	112
	(三)制訂獎金分配方案的原則·····	113
第十四章	福利措施 ·····	117
	(一)福利措施的形式·····	117
	(二)福利措施與企業目標·····	118
	(三)貨幣形式的福利措施·····	119

	(四)半貨幣形式的福利措施·····	120
	(五)非貨幣形式的福利措施·····	123
第十五章	員工外流和終止僱傭 ·····	125
	(一)員工外流原因·····	126
	(二)自願的離職·····	127
	(三)非自願的離職——終止僱傭·····	128
	(四)避免裁員和妥善安排裁員工作·····	130
	(五)作好退休員工的安排·····	130
	(六)告別拜訪·····	130
	(七)解僱權由誰掌握？·····	131
	(八)員工流動的利弊·····	132
第十六章	人力計劃、記錄和統計 ·····	133
	(一)人力計劃的內容·····	133
	(二)人力統計基本資料·····	135
	(三)增員申請書·····	135
	(四)到職通知單和停止僱傭通知單·····	137
	(五)人力計劃與控制資料·····	139
	(六)人力調度之審核·····	140
第十七章	人力的組織 ·····	142
	(一)影響組織結構的因素·····	142
	(二)控制範圍·····	144
第十八章	勞務成本 ·····	156
	(一)經營方針對勞務成本的影響·····	156
	(二)工會對勞務成本的影響·····	157
	(三)僱主自任經理對勞務成本的影響·····	158

第一章 酒店與飲食業的發展情況

自從第二次世界大戰結束以來，世界各國經歷了許多重大的社會發展與變化。一項重要的發展與變化是大多數人的生活水準有了大幅提高。這是許多不同因素造成的，包括生產力提高，福利改善，管理更為文明。

酒店與飲食業對生活水準普遍提高作出了不少貢獻。它為社會提供了基本的閒暇服務，並製造了大量就業機會與財富。如果沒有酒樓、餐廳、咖啡室、快餐店等飲食設施，數百萬人要在工作或學習地點附近就餐就成為不可能的事。而且，隨着入息提高，生活繁忙，更多的人日常會為了享受一下而外出美食一餐。此外，假期出外旅遊亦成為普遍的度假方式，致旅遊業近年來已是增長最快的產業及主要外匯來源。旅遊業發達與酒店飲食業迅速發展有密切的關係。由於飲食管理日趨專業化，飲食標準也較以前提高。

雖然酒店與飲食業本身在技術上有所改進，但其從業人員的就業條件卻可能不及其他行業。一個很明顯的例子是那些短缺的大廚師之類能手受到高薪爭聘，月入過萬元，而那些廚房搬運員之類低級人員的收入卻可能比不上在超級市場與倉庫內從事類似工作所得的收入。

除了薪酬懸殊外，酒店與飲食業中還有一些方面也不如其他行業。除了晚間要工作，星期日以及公眾假期也要工作。有些問題可以通過一定的管理措施加以改善或消除。這些問題包括不必要的“分更輪班”工作、員工對小費的依賴、忽視計算報酬與分配服務費的方法等。作為僱主，一般總是期望其僱員獻身於他們的工作，要他們以“事業”態度對待工作。然而，要僱員連閒暇時間也犧牲，卻又給他們並不高的報酬。這樣的做法是不現實的。有些僱主未能認識到，他們本身的工作動力通常與其員工的工作動力是完全不同的。況且，整個社會正

在朝向減少工作的方向發展，酒店和飲食業的僱主必須跟上這個發展；只有找到了並去利用某些研究人員所稱的“自然工作動力”，才能激發員工的潛力，讓他們專心致志地工作。除非能提供具吸引力的聘用及福利條件，否則本行業僱員流動性高及流失量大的問題將繼續存在。

(一)影響酒店與飲食業發展的社會因素

由於科技進步，工商業機械化與自動化帶來生產力提高。先進國家的人因提早退休及享有更多的有薪假期等緣故，閒暇時間正越來越多。歐洲旅遊協會預測，到1990年，大多數西歐國家一般將有八週的年假及延長週末休息時間。在香港，近年來每夏都有兩個延長週末的公眾假期。

閒暇時間的增加也大大增加了對活動和娛樂場地的需求。各種不同風味的食肆、文娛中心、度假村、高級會所等大量開辦，說明了閒暇設施供應的增長。同時，一些較為傳統的產品也重新出現需求，譬如，許多豪華郵輪的建造便是適應了目前的需要。

(二)旅遊業的增長

歐洲旅遊協會還預測，到1990年，歐洲旅遊業將增長一倍。這將會在歐洲創造6～8百萬個新的就業機會。以英國為例，旅遊業管理局預測，旅客在英國度過的總旅遊日數將從1980年的148,000,000天增至1990年的210,000,000萬天，實際旅遊開支的增長率為每年3.2%。

據香港政府的統計，香港現時有超過22,000間酒店房間，估計至1990年全港酒店房間的數目會高達29,550間，新酒店將散佈於新界、尖沙咀、灣仔、西區等地。以1986年計，遊客平均在香港逗留3.5晚，每人平均消費港幣4,619元，其中超過40%的費用是用於酒店和飲食方面的。

(三)大型會議、展覽會的影響

技術先進的社會的一大特點是，通過參加展覽會、會議、研討會和短期培訓班等取得信息與交換信息，分散各地的實業家、專業人士、行政管理人員與推廣人員等會因而暫時雲集某地。當地的會議設備、食宿供應、通訊網、交通等均成為考慮因素。

傳統的酒店只能部分滿足這方面需要的增長；配合會議中心和展覽中心等專門設施的發展，更多具備先進商務及消閒設備的酒店需陸續興建，原有不敷應用的舊酒店也會翻新重建，高級飲食場所亦隨之而生。於是徵聘、管理和培訓高質素的從業員就成了重要的一環。

香港的會議場地及設施是東南亞區之冠，1986年就有過462個國際會議在本港舉行，帶來71,394名會議旅客。除原有的香港大會堂、依利沙伯體育館、香港體育館等及一些私營的會議和展覽場館外，1988年底將落成的香港會議及展覽中心更有一個可容納2,600人同時開會的會議廳及18,000平方公尺的展覽館。還有可容納4,000人同時開會的香港文化中心亦將於1989年啓用，到時香港的會議及展覽場地將大為增加。

(四)變化中的酒店與飲食業

酒店與飲食業存在着巨大的發展潛力。近十多年來在經營、組織方面都起了變化，這種發展變化對該業本身具有深遠的影響。

首先，隨着酒店與飲食業的集團化經營，規模擴大，初級與中級管理人員日益增多，人事管理也因此更加複雜。譬如有一間酒店爲了加建新翼，將房間總數大幅增加，就發現有必要在四年間，在銷售、培訓與員工管理方面增加專業經理約300%。

其次，近年來，酒店與飲食業機構已變得能更靈活地迎合市場需要。這也導致有關的市場分得更細。這些發展促使許多較大公司建立專門的子公司，以參與一系列高度專業化產品的業務活動。在某些情況下，這會牽涉到推銷與管理方式的巨大變化。

另一項發展同快餐銷售的快速增長有關。集團經營的快餐業務，有嚴格的經營與質量管制，水平劃一，它正在改變大眾飲食的面貌，並使許多傳統飲食的經營者陷入困境。

儘管如此，大眾飲食業仍然是一個較易立足的領域，成功的關鍵在於提高專門技術與人事管理。另一方面，快餐業目前正爲年青人提供更多的就業機會。其中，有三分之一以上勞力的年齡在21歲以下。

與十年前比較，酒店及飲食業從經濟觀點上來說，已確立重要性，可以期望僱員的待遇也會相應地提高，這對於大餐館的廚師、服務員以及經理等關鍵人物說來尤爲如此。有些僱主已開始提供較好條件、

更多工作保險及提供更多的晉升機會，在各方面都盡量作出改善。

遺憾的是，大多數改善與努力看來主要只是在較大的公司中進行。然而此行業大多數是由較小僱主經營的，這類僱主各自僱用為數不多的員工，而且，由於各種各樣原因，他們沒法評價其營業方法，也不準備按現今的營業趨勢所要求的那樣去做。其結果是，大公司是在小公司受到犧牲的基礎上獲得增長的，這種現象並不限於酒店與飲食業，而是工業化社會的普遍現象。

(五)職工的流動與培訓

飲食業的勞工流動量大及流失率較高，每一部門的各級員工都有為求更佳待遇而轉換工作環境的傾向。從經理至雜工，大厨至侍應都經常有“跳槽”的情況，有時更可能是集體行動，整個部門的職工一起轉投另一公司服務。因此，怎樣聘用有才幹的員工與怎樣留用他們同樣重要。

儘管本業半數以上的勞工只需懂普通的生活與社交技巧，多數小型、中型以及部分大型餐館酒店在招聘員工時卻堅持要求有“經驗”，而不願意招請員工後加以培訓。只有那些具長期規劃的大酒店會聘請酒店及飲食專業訓練的畢業生。總的來說，酒店飲食業員工的質素比較參差。

僱主的普遍論調認為，由於員工人手不足，沒有時間進行培訓，而且認為培訓技能是沒有價值的。不過，有些具有先進管理意念的經理，即使在員工配備不足或減少的情況下，也懂得必須進行一些培訓工作。

(六)工資問題

酒店飲食業中，工資等級非常懸殊。在某些部門，仍然存在着對小費的依賴；而且依賴程度非常大。這樣一方面可以刺激從業員加強服務質素，以博取更多小費；但另一方面造成入息不穩定，或許會導致苛索客人。酒店飲食業現已流行在價目單上告示服務費已包括在內，這種做法將客人的小費歸入了公司收入內，在許多情況下，對員工淨收入產生嚴重的影響。因為所有服務費可能不會全數分配給員工，此外，這種來源的收入要交稅，而以前是不需交稅的。這一做法必須同

公平的分配制度與建立切合實際的最低工資等級聯繫起來。

如果在工資方面一直採取不合理的低報酬與不信任的做法，可以預見到的是，員工偷竊現象將會大量發生。在酒店內，偷竊似乎已成工資交易中的慣常部分。管理部門常常承認那是員工抗拒報酬不足夠的一個方法。“欺騙行為”包括露骨地少給顧客稱頭與找頭，以至向自己家庭提供清潔用品、廁紙、燈泡、陶器、餐具，甚至毛巾與其它亞麻布製品。有些經理甚至用其僱主的費用來重新裝修他們的住處。這些現象都比較普遍，並非絕無僅有。

必須正視此種現象，別以為只有酒店才有這種佔公司便宜的機會，其他行業一樣有這種機會，甚至更多，但卻很少有職工去佔公司便宜。酒店老板應該從管理的角度去考慮這個問題。

(七) 勞工費與基本投資

經營酒店經常所需的許多費用（諸如房租、利息與燃料費）的不斷增加，造成了對其它各種開支的壓力，結果只好是減少服務（諸如搬運設施與房間服務）。在許多情況下，會改用自助方式來取代應有的服務，再加上依賴預製食品，酒店業的勞工密集性已在日趨減少。快餐店與外賣店所達到的低勞務費用（約14%）就是一例。然而，另一個結果是，顧客與員工之間的接觸也同樣減少了。

由於經營酒店需要最大限度地提高住客率，現今已把“超額預約房間”（over booking）作為酒店可以採納的正常工作程序。這種做法同樣需要正視。因怕旅行社與個別客人不來認住其預約的房間，酒店最終不能承擔房間未被入住的損失，故預先提高房租以補償入住率不足所帶來的損失；或聯繫其他酒店交換住客，那些發現被“預約外住”（booked out）另一家酒店的客人對此可能非常不滿。結果是，在那些以“超額預租房間”作為正常做法的酒店的員工，常會在巨大壓力與緊張的情況下工作。這些員工會看到，有些來客受不到別的住客所受到的那種歡迎，而是被告知他已被分配外住另一間酒店。因此，大多數大城市的酒店接待人員都是年青人，他們在2、3年之後就會離職，或被“炒魷魚”。這點並不奇怪，因為他們難免要與客人發生矛盾，工作很難做好。

另一個問題是工作繁忙時間，這不僅限於餐館與餐室的用膳時間。

接待人員與管理人員也有他們的工作高峯。在每天下午 6 點至 7 點之間，酒店接待人員每小時必須接聽數以百計的電話，而同時又得為來客辦理登記與回答其他詢問。

儘管存在上述所有問題，不少酒店仍然是理想的就業機構。有的酒店，經理與一般員工對工作高度忠誠，有一種敬業的精神，有的員工甚至帶病堅持工作。這樣的酒店必然是經營得好，聲譽極佳。

整個社會正在發生巨大的變化，個人理想變得相當高。基本生活的要求已不再足夠了——現今人們要求有更多的閒暇，要求有更多的金錢來消度閒暇。酒店飲食業在某些方面正在適應這種需要。例如，20年前，有多少個酒店經理會期望不做超時的工作？會期望能有較大比例的周末休假？現今，在許多較大公司內這是習以為常的做法了。

在員工參與企業管理以及在企業管理中具有發言權方面，大概需要進一步開展許多工作。酒店業的未來經理們必須考慮扮演創造性的向前看的角色，而不是扮演那種過時與落後的被動與防守性的角色。

第二章 人事管理的意義

對工作人員需求的了解以及採取的管理方式，主要體現在人事政策上。因此，在考慮人事政策時，必須首先注意人事管理的定義。作為一項嚴密的專業，人事管理相對說來是新興的，對其專門作用以及對其定義的解釋，差別比較大。有關人事管理作用的定義很多，但是，合適的定義或許應是人事管理學會採用的定義（1963）。

(一)人事管理的定義

人事管理是管理他人者的責任，以及是那些作為專業人士身份被僱用的人的工作說明。正是通過人事管理這一環，工作人員之間以及他們同企業之間才發生相互的關係。人事管理不但適用於工商業，而且也適用於所有行業領域。

人事管理旨在取得效率與公正兩個目的，而且兩者相輔相承，不可或缺其一。它在於把組成企業的男女員工召集在一起並發展成一個有效的機構，使每個人無論以個人身份或作為工作團隊的一員，均能為企業的成功作出最佳貢獻。人事管理研究對僱員提供公平的就業條款與條件，使他們對工作感到滿意。

根據這一定義，人事管理是每個主管與經理的例行工作的一部分。人事管理關係到企業以及企業內個人雙方面的利益。不過，由於經濟力量的緣故，天秤往往傾向於企業的一邊而不是傾向於個人這一邊。

據此定義應當清楚的是，人事管理是管理他人者的責任。然而，由於人事管理領域內組織規模與知識本體的穩步增長，它已成為管理學的專門分支。

(二)人事管理的專門職能

在某些人看來，人事管理祇不過是公司的福利部門而已，祇在個

別僱員需要時關心他們。有一些人又認為，人事管理就是“機構內部的員工代理”，人事管理的職能完全融合在公司的整個活動中。它與幫助發揮僱員的能力，以使企業有效地運作，及確保企業對每個僱員完全盡到其社會責任兩方面都有關。

此一任務可不簡單。人事部經理往往被那些着意於“賺取利潤”的經理們看成“費用中心”，或者看成公司的“社會良心”。這種看法當然不對。因為，必須認識到每一個機構均有兩大職能，其一是取得諸如增加銷售或利潤之類的“集團目的”，另一個則是“集團的維持”，也就是說，必須結集與保持羣體才可以達到創富目的。人事管理顯然主要和後者有關，在執行任務時，通過具吸引力、能留住員工與激勵勞動力的就業條件，積極地幫助各部門的經理以最有效方式達到其目的。人事經理要幫助公司物色最適當的應徵者，還要負責對受聘的新僱員提供培訓。有效的人事管理應在怎樣取得有用勞力方面富有創造性。因此，良好的人事政策能對企業的成功作出巨大貢獻。雖然人事管理的成績往往不可以用金錢術語來精確量估，但是可以看到，如果沒有正確的人事政策的支持，管理工作就不能有效地具體進行。從圖表 1 可以看出人事管理通常包含的主要職能與責任。

人事政策反映一個機構的“管理作風”，它們應該是動態的，既隨勞動力的普遍趨勢變化，又使勞動力的態度產生變化。為了更清楚地理解一個機構內人事政策與管理作風之間的關係，管理部門的經理與修讀這科的學生有必要注意那些研究在職者行為所取得的成果。

在開展此項任務中所存在的問題之一是，已出版的有關著作很多，看法很不統一。這裏僅選擇筆者認為最重要的部分予以介紹。

對就業者的研究屬於社會科學領域。它研究個人、團體與環境之間的相互關係。由此所取得的知識可以應用在理解變化上，也可以用在預測和實現變化上。近來的行為學科學家(尤其是 Abraham Maslow)的研究成果得出的基本結論是，人首先是一種生物本能需要激發的和追求滿足的動物。酒店與飲食業的經理們應當比大多數其他行業的人員更要意識到這點。此外，人與其他動物不同的是，基本生活需要一旦得到滿足，就會出現進一步的需要，而且有些是屬於非物質的需要。這表現在追求權力、地位、安全感以及其他着重外表的“成功”。如果管理部門能夠掌握這種心理，他們就能採取適當步驟利用這種動