

21

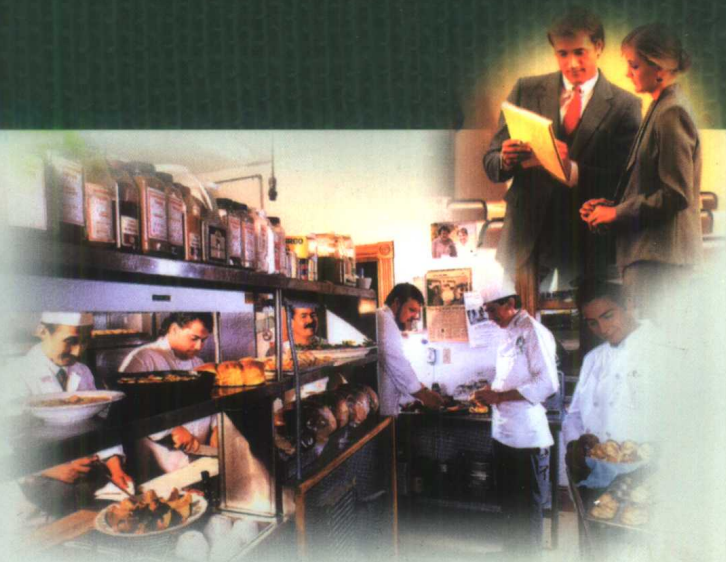
世纪旅游管理丛书

丛书主编 沈祖祥

复旦大学出版社

饭店人力资源管理

● 吴中祥 王春林 周 彬 著



SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU 21 SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU

21 世纪旅游管理丛书

饭店人力资源管理

吴中祥 王春林 周 彬 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理/吴中祥等著. —上海:复旦大学出版社, 2001. 8

(21 世纪旅游管理丛书/沈祖祥主编)

ISBN 7-309-02911-9

I. 饭… II. 吴… III. 饭店-企业管理:人事管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 042362 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海浦东北联印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 12

字数 319 千

版次 2001 年 8 月第一版 2001 年 8 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 18.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书系统地阐述了饭店人力资源管理的基本内容,包括饭店员工招聘、培训、评估、激励、领导、管理者、工作设计、工资与福利、安全管理与劳动保护、纪律管理等。本书着重论述了饭店员工的潜能发挥、积极性调动,注重人力资源的质的管理。全书资料新,实用性强,可作为本科院校旅游管理专业的教材,尤其适合于饭店管理专业教学之用,亦可供饭店管理人员研修参考。

MAGP3/03

21 世纪旅游管理丛书

主 编	沈祖祥		
副主编	张 帆	徐惠平	庄志民
编 委	(以姓氏笔画为序)		
	马 梅	李 华	后志刚
	庄志民	严国泰	武邦涛
	邹 益	沈祖祥	张 帆
	张宇宏	陈宗海	杨正泰
	赵长华	姚昆遗	夏林根
	徐惠平	唐力帆	章尚正
	楼嘉军		

序

伴随着知识经济时代的到来和我国加入 WTO 在即,传统饭店业的组织和功能、管理理念、经营哲学、服务手段等,正在受到全面挑战、发生重大变化。国外饭店管理专家已提出饭店传统意义上的 CS(Customer Satisfaction 客人满意)战略应向 ES(Employee Satisfaction 员工满意)战略转变,即只有满意的员工,才会有满意的客人。可以肯定地说,在新世纪里,人力资源的开展,将仍然是饭店经济增长的主要途径。中国饭店业实现经营现代化、利润最大化的目标,对人力资源开发的依赖性将更为显著。在此,愿向我国饭店界同仁郑重地推荐由上海旅游高等专科学校管理系资深教师吴中祥等人撰写的《饭店人力资源管理》一书。该书运用的心理学、行为学、人才学、管理学等原理,围绕饭店人力资源开发、利用和组织管理三个主题展开探讨,融理论与饭店实践为一体,将对 21 世纪我国饭店人力资源管理的理论研究和实践工作具有深远的指导意义。

《饭店人力资源管理》系统地阐述了饭店人力资源管理的基本内容,包括饭店员工招聘、培训、评估、激励、领导、工作设计、工资与福利、劳动安全与保护、纪律管理等具体内容。书中着重论述了饭店员工的潜能发挥、积极性调动,注重人力资源的质的管理的研究,注意吸收中外最新研究成果,注意贴近饭店管理的实践,具有系统性、创新性和实用性三大特色,既可作为本科院校旅游管理专业和饭店管理专业的教材,也可供饭店管理人员

研修参考。

余炳炎(上海旅游高等专科学校校长)
朱承强(上海旅游高等专科学校管理系主任)
2001年5月4日于上海

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 饭店人力资源管理的含义、特点和内容	1
第二节 饭店人力资源管理的历史发展进程	8
第三节 饭店人力资源管理的基本原理	16
第四节 学习饭店人力资源管理的意义和方法	29
第二章 饭店员工招聘	34
第一节 饭店员工招聘工作的准备	34
第二节 饭店员工招聘的原则	65
第三节 饭店员工招聘的途径	67
第四节 饭店员工招聘面试与测验	71
第五节 饭店员工的录用	78
第三章 饭店员工培训	84
第一节 饭店员工培训的特点	85
第二节 饭店员工培训的原则	87
第三节 饭店员工培训的程序	90
第四节 饭店员工培训的内容	97
第五节 饭店员工培训的方法与技巧	101
第六节 饭店员工培训的管理	109

第四章 饭店员工工作评估	114
第一节 饭店员工工作评估的原则.....	114
第二节 饭店员工工作评估的标准.....	117
第三节 饭店员工工作评估的过程.....	129
第四节 饭店员工工作评估的方法.....	133
第五节 饭店员工工作评估的反馈.....	141
第五章 饭店管理者	146
第一节 饭店管理者的作用.....	146
第二节 饭店管理者的素质要求.....	149
第三节 饭店管理者的能力开发.....	154
第四节 饭店管理者的群体优化组合.....	165
第六章 饭店员工激励	172
第一节 人性假设理论.....	172
第二节 激励理论.....	178
第三节 激励机制.....	193
第四节 饭店员工激励的原则与方法.....	196
第七章 饭店领导行为	205
第一节 饭店领导与影响力.....	205
第二节 领导理论.....	212
第三节 饭店领导者的政治行为.....	230
第八章 饭店工作设计	237
第一节 饭店工作设计概述.....	237
第二节 饭店工作标准化.....	241

第三节	饭店工作丰富化·····	249
第四节	饭店工作设计的目标设置模式·····	253
第五节	饭店工作设计的社会技术模式·····	254
第六节	饭店弹性工作时间·····	266
第九章	饭店工资与福利管理·····	270
第一节	饭店工资管理·····	270
第二节	饭店员工福利管理·····	295
第十章	饭店员工纪律管理·····	302
第一节	饭店员工纪律管理的内容·····	302
第二节	饭店员工纪律管理的途径和方法·····	309
第十一章	饭店员工安全管理与劳动保护·····	322
第一节	饭店员工安全管理·····	322
第二节	饭店劳动保护·····	349
第十二章	饭店人力资源管理的现实问题及未来发展趋势 ·····	355
第一节	饭店人力资源管理的现实问题及对策·····	355
第二节	饭店人力资源管理的未来发展趋势·····	362
后 记 ·····		368
参考书目 ·····		370

第一章 绪 论

饭店管理,实际上就是对人力资源、物力资源和财力资源的管理。无论是对饭店财力资源的管理,还是对饭店物力资源的管理,都是以人为主体的和由人来进行的。一家饭店不管其组织如何完善,设备如何精良,如果饭店员工没有足够的动力和士气,就不可能成为一流的饭店。因此,可以说,人力资源管理是决定饭店经营成败最关键的要素。

第一节 饭店人力资源管理的 含义、特点和内容

一、饭店人力资源管理的含义

(一) 饭店人力资源

饭店人力资源,又称“劳动力资源”或“服务资源”,他是饭店全体员工所具有的劳动能力的总和,具体体现为员工体内的一种生产或服务能力。如果这种生产或服务能力没有发挥出来,则此时的人力资源便是潜在的劳动生产力;如果充分发挥出来了,则此时的人力资源就变成了现实的劳动生产力。

饭店人力资源包括数量和质量两个方面。作为劳动力的人的

多少,是人力资源数量的体现;而体现劳动者体质和智力两方面统一的劳动者的素质,则是人力资源质量的反映,是人力资源最基本的方面。如果从现实的应用形态来看,饭店人力资源则包括体质、智力、知识和技能四个部分。

(二) 饭店人力资源管理

作为饭店最重要的资源——人力资源必须进行科学而有效的开发和管理,才能使饭店在激烈的竞争中取得最佳经济效益和社会效益,立于不败之地。下面从量和质两个方面探讨饭店人力资源管理。

对饭店人力资源进行量的管理,就是通过对饭店员工的培训、组织和协调,使人力和物力经常保持最佳比例和有机的组合,使人和物都充分发挥出最佳效益。

对饭店人力资源进行质的管理,就是对饭店员工的心理和行为进行管理,也即调动员工和员工整体的主观能动性。与人力资源的数量管理相比,质量管理更为重要。我们知道,复杂劳动等于倍加的简单劳动。复杂劳动只能由高质量的劳动者来从事,而简单劳动则可以由低质量的劳动者去从事。社会化服务越完善,设备、技术和技能越现代化,市场竞争越激烈,工作压力和挑战性越高,对饭店人力资源的质量管理要求就越高。饭店人力资源质量管理的重要性也能从人力资源内部的替代性方面看出来。一般来说,饭店人力资源的质量对数量的替代性较强,而饭店人力资源数量对质量的替代作用却比较差,甚至不能替代。因此,饭店人力资源管理的重心应放在质的方面。

由此可见,饭店人力资源管理,是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的饭店员工进行合理的培训、组织与调配,使饭店人力、物力经常保持最佳比例,同时,对饭店员工的思想、心理和行为进行适当的引导、控制和协调,充分发挥员工的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以期实现饭店目标。

二、饭店人力资源管理的特点

饭店人力资源管理作为一门管理科学,就其具体工作的开展方面而言,具有局外性、替代性、跨越性、动态性、超前性、系统性和易损性等特点。

1. 局外性。局外性主要强调由客人监督和评定饭店工作人员的服务质量。这样做,一方面可以大大减少管理人员巡视检查的工作量,另一方面可以对饭店管理人员的工作起到拾遗补缺的作用。喜来登饭店集团创始人翰德森先生认为,饭店最有效的管理工具应该是客人对服务质量的监督和评定。喜来登饭店集团所属的每一家饭店,都制订有一份详细的客人评定饭店服务质量调查表,内容和项目十分具体。我国饭店业也非常重视人力资源管理的局外性,并且予以制度化,几乎每一家饭店都在大厅内设立了大堂助理的岗位,以及客人意见箱和投诉电话。这样做,一方面可以广泛听取客人对员工和设施的意见,及时处理投诉,解决问题,使客人称心、放心;另一方面,则可以使管理人员针对问题,尤其是那些管理人员不在现场而难以发现的问题,及时改进饭店人力资源管理工作,实现饭店人力资源的有效控制和协调。

2. 替代性。这里包含两个层面的涵义:其一,本来是由饭店管理人员去完成的一些工作,现在已由大量表格所代替;其二,本来是由饭店管理人员去完成的一些工作,现在已由员工自我强化的功能所代替。

有人说,“现代饭店管理就是表格管理”。表格是饭店管理的重要工具,是饭店管理程序化、标准化、制度化的集中体现。表格管理既控制了成本费用,又保证了服务质量;既提高了工作效率,又减少了管理中的“走动”现象,而且防止了工作中的“瞎指挥”,使员工能够在轻松的环境中照章行事。

自我强化是说饭店大多数的员工都能够自我培养、自我约束、

自我完善。一方面,他们都能主动地参与管理和监督,自觉开展批评与自我批评,不断总结工作经验和教训;另一方面,能自觉参加各种服务与管理学习班,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,努力提高自己的劳动素质和能力。饭店员工的这种自我强化大大地降低了饭店培训工作的难度,减少了工作中的摩擦和冲突,为饭店人力资源管理工作铺平了前进的道路。

3. 跨越性。跨越性主要集中体现在地域和文化环境两个方面。首先是地域的跨越,近几年来,境外一些著名的跨国饭店集团,如希尔顿、假日、喜来登、大仓、马里奥特、香格里拉等饭店联号,以不同的方式相继进入中国,其中有些联号已经与我国国营饭店进行了合资经营、合作经营,而与此同时,我国的一些国营饭店也实现了跨地区、跨国界的集团化经营管理,如上海锦江饭店集团、广州白天鹅饭店集团等,这就使得我国饭店人力资源管理带有明显的地域跨越性,无论是员工招聘,还是员工培训、员工调配,都反映了这一特点。

其次是文化的跨越。合资饭店、合作饭店的员工长期工作于两种不同文化交叉并存的环境之中,而且外来文化又处于主导地位,使员工容易造成心理失衡。上班时,他们的工作要符合饭店制订的服务规程,言谈举止要符合饭店规定的行为守则,一举一动必须随时留意,精神处于高度集中而紧张的状态之中;下班回家后,在自己的小天地中,没有任何拘束,高度集中和紧张的精神状态得到放松。长期生活在这种强烈反差的双重心理环境中,对一些缺乏自制能力的年轻人来说,会引起心理失衡而导致情绪不稳定,影响服务质量的提高,严重时会引起心理疾患,不安于工作,频繁调岗或“跳槽”,极大地影响了其他员工的士气,长期以往,将给饭店人力资源的管理工作造成混乱,致使饭店的经济效益发挥不出来。“无功消耗”、“文化震荡”现象,都是由于跨地区、跨文化而导致员工无法适应环境和工作的有力见证。现实的情况要求人力资源管理人员,在

招聘、培训、挑选、心理分析等具体工作方面,应注意因地制宜、因势利导,把培养锻炼员工的适应能力和应变能力放在饭店人力资源管理工作的首位。

4. 动态性。饭店人力资源管理这门学科不应是封闭的、停滞的体系,而应该是开放的、发展的体系,饭店人力资源管理实践活动先后经历了三个发展阶段:

(1) 传统人力资源管理阶段。这一阶段的管理活动以人力资源的量的管理为主要活动,是孤立的、封闭的,不与外界发生能量交换关系,是非系统的、停滞的。

(2) 科学人力资源管理阶段。这一阶段的管理活动以人力资源量上的配合为重点,把饭店员工看作是“经济人”,把人当作物去管理,以效率为中心,较之传统阶段来得科学而系统。

(3) 现代人力资源管理阶段。这一阶段是在科学人力资源管理阶段的基础上发展起来的,运用了大量行为科学的理论,以人作为中心,把饭店员工看作“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”,把“顾客是上帝”、“员工是王”奉为饭店经营管理的信条,量与质并重,并逐步过渡到以质的管理(即素质的提高和观念的创新)为主,使饭店人力资源管理活动在动态中跃上一个新的高点。

5. 超前性。俗话说:前人栽树,后人乘凉。无论是从人才的发现到人才的培养,还是从人才的利用到人才的驾驭,都离不开人才的超前培养和继续教育,否则,现在即谓人才,若干年后可能就是“现代文盲”,因此,饭店人力资源管理者要有超前意识,并解决好以下两方面的矛盾。

(1) 解决好饭店人力资源开发的超前性与人力资源利用的滞后性之间的矛盾。争取缩短两者之间的时间差,即学即用,杜绝知识资本的浪费,提高知识的转化率和利用率。

(2) 处理好饭店人力资源开发的长期性与人力资源利用的短期性之间的矛盾。把饭店人力资源的开发工作当作一件长期不懈

的大事来抓；进行持久的、连续的开发，也可以分期分批地进行开发，同时，也要珍惜开发出来的人力资源，进行适当的利用。在利用人力资源时，切忌短期行为，掠夺性的榨取式利用，或卸磨杀驴，或杀鸡取卵，都是不合理的，也是不人道的。应该按照“开发——利用——再开发——再利用”的过程，不断地给员工“充电”，使饭店人力资源取之不尽，用之不竭。

6. 系统性。就人的群体而言，每一个员工的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题： $1 + 1 < 1$ ， $1 + 1 = 0$ ，一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行动上协作，才能使群体的功能大于每一个个体功能之和，即“ $1 + 1 > 2$ ”。

“ $100 - 1 = 0$ ”，“一颗老鼠屎，坏了一锅汤”，从另一个侧面道出了群体和个体的利害关系，反映了个体的重要性。

“ $1 \times 0 = 0$ ”，“皮之不存，毛将焉附”，不也说明了群体的重要性吗？

当今的饭店是靠员工的密切合作与客人的良好印象维持生存和发展的。如果饭店员工不能够密切配合，服务就会脱节；服务脱节，客人就会不满意；客人不满意，饭店也就失去客人；饭店失去客人，就会降低效益，甚至不能生存；饭店没有效益或不能生存，员工的生存和发展就会受到威胁。这种系统性的连锁反应，足以让饭店的管理人员和服务人员引起高度的重视。

7. 不可贮存性。饭店人力资源价值具有不可贮存性，从而使饭店人力资源管理具有易损性。饭店和一般企业不同，他以出租使用价值和提供服务为主，客房、娱乐、会务和其他综合服务设施在经营中都不发生实物的所有权转移，因此，饭店员工凝结在饭店产品中的服务价值不可贮存。如果饭店的产品，在特定的时间内卖不出去，其当天的价值就自然失去，等到第二天再卖出去，前一天的

价值便永远也收不回来了。于是,人力资源的价值也就体现不出来,支出的人工成本也就无法补偿,从而使饭店人力资源管理活动蒙受损失,而且这种损失是永远也追不回来的。由此看来,饭店人力资源管理确实具有易损性,管理人员必须把人力资源管理 with 饭店产品经营结合起来,走“全员营销”的道路。

三、饭店人力资源管理的内容

饭店人力资源管理的内容即饭店人力资源运动过程所包括的形成、开发、分配和使用四个主要环节。

饭店人力资源的形成主要是指对具备各种劳动能力的人及其体质、智力、知识和技能的发现;饭店人力资源的开发是指潜在人力资源向现实人力资源的转化;饭店人力资源的分配是指饭店将不同的人力资源,根据不同的需要投向不同的部门和岗位;饭店人力资源的使用是指饭店各部门对其所拥有员工的能力加以发挥、运用,并使员工完成饭店所指定的任务。

饭店人力资源的形成和开发包括三个方面内容:(1)饭店现有员工工作能力的保持。这主要通过饭店员工生活消费、恢复体力和精力实现的。(2)饭店员工队伍的替换、补充和扩大。这主要是通过饭店新进员工替换超龄员工和不称职员工,以及填补职位空缺来实现的。这是饭店人力资源总体的部分更新和扩大问题。(3)饭店员工工作能力的获得与提高。这主要是通过教育、培训、工作经验的积累以及自学等途径实现的。这是饭店人力资源实现质的飞跃的问题,也是提高工作效率和工作质量的根本保证。

饭店人力资源的分配是通过人力资源供求关系来实现的,饭店人力资源的使用则是饭店各级部门在具体经营业务中对员工体力和智力的具体消耗。人力资源供给表现为在一定的工资水平和工作条件下,员工愿意提供的劳动数量(包括劳动力数量、劳动时