

HOTEL

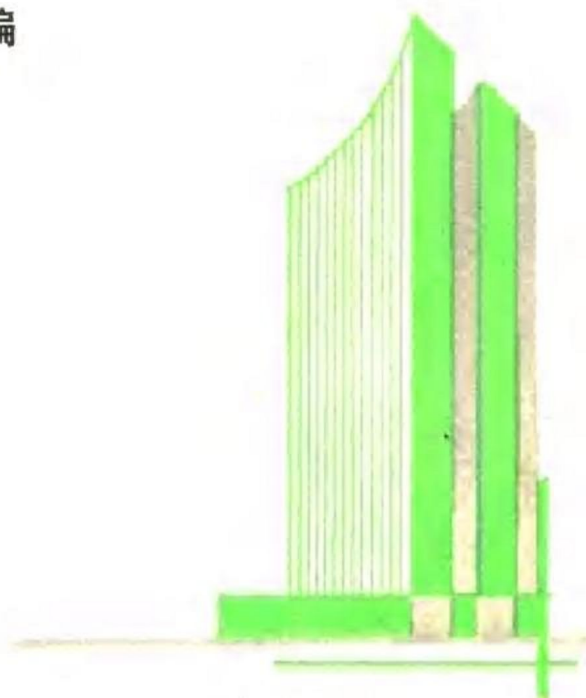
旅游饭店管理人员岗位培训系列教材（试用）

饭店人事培训部的 运行与管理

国家旅游局人教司编



旅游教育出版社



94
F719
80

2

〔旅游饭店管理人员岗位培训系列教材〕

饭店人事培训部的运行与管理

国家旅游局人教司 编

142618

旅游教育出版社

C 039694

[旅游饭店管理人员岗位培训系列教材]

饭店人事培训部的运行与管理

国家旅游局人教司编

*

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

农业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

规格: 787×1092 毫米 1/32 7印张 150千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数: 1—8000册 定价: 3.20元

ISBN 7—5637—0245—8/F·043

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

一九九一年 六月

旅游饭店中层管理人员
岗位培训系列教材
编辑委员会

顾问	王乃粒		
主任	梅 均		
编委	梅 均	殷明发	陆剑初
	周月华	施品祥	陶明鉴
	余炳炎	颜炳祥	陆顺智
	总 纂	贾谨谊	

前 言

为贯彻落实《国家旅游局关于1990—1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见》提出的“按照各类管理人员岗位职务标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写或正在编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序，从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考用书。

《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》(试用)，17本中，饭店中层管理人员岗位培训教材13本由上海市旅游局负责组织编写，包括：

1. 《饭店前厅部的运行与管理》
2. 《饭店销售部的运行与管理》
3. 《饭店客房部的运行与管理》

- 4.《饭店餐饮部的运行与管理》
- 5.《饭店工程部的运行与管理》
- 6.《饭店商场部的运行与管理》
- 7.《饭店采购部的运行与管理》
- 8.《饭店公关部的运行与管理》
- 9.《饭店安全部的运行与管理》
- 10.《饭店财务部的运行与管理》
- 11.《饭店康乐部的运行与管理》
- 12.《饭店总经理办公室的运行与管理》
- 13.《饭店人事培训部的运行与管理》

上海市旅游局对教材的编写工作十分重视，专门成立了教材编委会，由局领导任编委会主编，统筹安排教材的编写工作。

《饭店人事培训部的运行与管理》一书的大纲编写由上海杨子江大酒店人力资源部培训主任贾谨谊、上海市人事局教育处处长周茂生、南京金陵旅馆管理干部学院姚宁安执笔，经上海宝山宾馆人事培训部经理孙绪东、上海城市酒店人事经理张钰、南京金陵饭店培训部主任李香兰等审定。

书稿由贾谨谊负责修改和总纂。编写人员贾谨谊、周茂生执笔第一章，上海静安希尔顿酒店人事部副经理季斌伟、上海市人事局教育处郭赛男执笔第二章，贾谨谊、孙绪东执笔第三章，贾谨谊执笔第四章。上海新锦江大酒店培训部经理吴周依、南京金陵饭店培训部主任李香兰、北京京伦饭店人事总监陈凤英、西安宾馆培训部经理李志和等，对书稿进行了审阅，最后经国家旅游局人事劳动教育司成人教育处副处长陈志学同志审定。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支

持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序。
在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级旅游管理部门和广大读者批评指正，以便今后修订。

国家旅游局人事劳动教育司

1991年4月

目 录

第一章 概 论

第一节 人事培训的基本概念·····	(1)
一、人事、人事管理与培训的意义·····	(1)
二、人事管理的特点与作用·····	(3)
三、现代化人事管理·····	(4)
第二节 人事培训管理与饭店企业管理·····	(7)
一、饭店企业管理的人力资源管理特点·····	(7)
二、饭店企业的人事培训管理·····	(8)
第三节 人事培训部的职能和组织·····	(10)
一、人事培训部的地位、作用与职能·····	(10)
二、人事培训部的组织机构与职责·····	(12)

第二章 饭店的人事管理

第一节 员工招聘·····	(16)
一、招聘的原则·····	(17)
二、招聘的程序与方法·····	(20)
三、招聘简章的设计·····	(24)
四、招聘考试的方法·····	(31)

五、录用手续·····	(34)
第二节 员工考评·····	(40)
一、考评的意义与原则·····	(40)
二、考评的内容与方法·····	(43)
三、考评表格的设计·····	(47)
四、考评结果的评估与反馈·····	(52)
第三节 员工激励·····	(53)
一、激励的意义与原则·····	(53)
二、激励的方法与应用·····	(58)
三、员工奖励与晋升·····	(63)
第四节 员工纪律管理·····	(65)
一、纪律管理的意义·····	(65)
二、饭店的日常规章制度与《员工手册》·····	(66)
三、纪律处分·····	(86)
四、员工投诉处理·····	(88)
第五节 员工档案管理和人事统计·····	(90)
一、员工档案管理·····	(90)
二、人事统计与计算机在饭店人事管理中的应用·····	(97)
第六节 员工离职·····	(105)
一、辞职与辞退·····	(105)
二、退休、离休与退職·····	(112)

第三章 饭店的劳动、工资和福利管理

第一节 劳动定额和定员编制·····	(114)
一、合理制定劳动定额·····	(114)
二、正确编制劳动定员·····	(118)

三、定额定员与劳动组织管理·····	(122)
第二节 员工工资管理·····	(124)
一、工资的性质与作用·····	(124)
二、员工工资管理的基本原则·····	(125)
三、工资的分配形式·····	(128)
四、奖金与津贴·····	(139)
第三节 员工福利和劳动保护·····	(141)
一、福利的性质与原则·····	(141)
二、福利的内容与实施·····	(144)
三、劳动保护·····	(147)

第四章 饭店的培训管理

第一节 饭店企业的培训管理工作·····	(151)
一、培训工作的意义与必要性·····	(151)
二、培训工作的特点与要求·····	(152)
三、饭店培训部的任务、职能与组织·····	(154)
第二节 饭店培训的种类和方法·····	(157)
一、培训的种类·····	(157)
二、培训的方法·····	(163)
第三节 培训工作的基本程序·····	(171)
一、培训需求的调查分析·····	(171)
二、培训计划的制订·····	(176)
三、培训的实施与控制·····	(179)
四、培训的评估·····	(184)
五、培训效果的跟踪与信息反馈·····	(186)
第四节 饭店培训技巧指导·····	(188)

一、饭店培训的基本原理.....	(188)
二、培训技巧与应用.....	(197)
第五节 培训资源的利用和管理.....	(206)
一、经济资源的利用和管理.....	(207)
二、智力资源的利用和管理.....	(208)
三、设备资源的利用和管理.....	(211)

第一章 概 论

第一节 人事培训的基本概念

一、人事、人事管理与培训的意义

人事，是指在社会劳动过程中人与人、人与组织、人与事（工作）之间的相互关系。构成人事的基本要素有三个：一是人（工作人员）；二是事（工作）；三是人与人、人与组织、人与事之间的关系。三者有机结合，相互协调，构成了人事活动的内容。由于社会上人与人、人与组织、人与事的关系十分复杂，每一个人的性格、气质、学识和能力各不相同；每一个组织内部部门、工种的分工千差万别；每一项工作对其承担的人员都有一定的素质要求；为了对人事进行有效的协调管理，一个组织内部就必须设立专门的职能部门负责人事管理工作。

人事政策与制度，是一个组织的人事管理职能部门为了正确处理有关人与人、人与组织、人与事之间的关系，达到人事工作目的所制定应遵守的一系列行为准则和管理规范。组织的人事政策与制度，是服务于组织的目标。

人事管理，是运用科学的原理、原则、制度和方法对人事工作所进行的计划、组织、指挥、协调、监督、控制等一

系列管理活动。人事管理是一个组织的人事政策与制度的贯彻与实施。

人事管理的对象，是组织的人与事，即工作人员及有关的事情。人事管理工作要达到其目的，就必须因事而求才，因才而施用，做到识事、知人、善用。

任何一个组织机构的内部组成部门，根据它们承担的责任与发挥的功能，可分为业务经营部门及内部管理部门两类。在组织机构内部承担人事管理职能的部门，属于内部管理部门，它的功能是协助业务经营部门，负责组织内部人力运用、人力素质的提高、人力数量的调整、人员关系的协调与融洽等一系列人事管理工作。

培训是人事管理工作中一个重要组成部分。培训对一个组织而言，是开发人力和发挥人力的重要措施。人力是任何组织最重要和最宝贵的资源，人的因素是任何工作获取成功的首要因素。人力的素质水准是组织机构素质与能力的代表，对人力资源的开发与利用，对工作人员进行不断训练，使之发展进步，是提高一个组织机构的素质与能力的必要措施与途径。

培训是通过对工作人员有组织的培养训练活动，使之获取知识、提高技术、改进态度的一个指导过程，是导致学习的活动。培训的目的是为了使受训者发挥能力以适应专业的需要。培训的效果是以受训者的工作表现的改进来衡量的，如果受训者的知识、技术和态度没有提高，或者没学到什么，或只学到一些价值不大的东西，那么培训是无效的，反之，如果受训者丰富了知识，提高了技术，产生了积极的工作态度，培训将被认为是有效的。

通过有效的培训，受训者的知识、技术和态度获得进

步，即人员的能力有所提高，这就达到了培训的目的。因此培训是人事管理中提高人员素质，发掘与利用人力的潜能，不断反复与循环的一项至关重要的工作。

二、人事管理的特点与作用

人事管理具有高度的综合性特点，它已随着社会的不断发展，人类的不断进步，成为一门综合性很强的应用性社会科学，它横跨许多专业领域，涉及多种专门学科的综合知识。例如：哲学、政治经济学、行政管理学、人才学、社会学、法学、心理学、教育学等学科知识。

人事管理的对象主要是人和事。人是万物之灵长，有血肉、有情感、有思想、有物质文化的要求；事在各行各业千差万别，人和事又都随着宏观环境的变化而不断发展变化。对人和事的处理不仅要综合考虑到社会的、经济的、政治的、文化的等多种因素，还要考虑到人与人之间的各种关系。因此人事管理也具有相当的复杂性特点。

人事管理的目标是为一个组织机构建立良好、健全的人事环境，使人与事得以最协调地配合，发挥最有效的人力运用，进而提高工作效率、实现组织机构的营运计划。

人事管理是影响生产力发展的重要因素。马克思主义认为，历史发展的根本原因是生产力的进步，而掌握劳动工具和一定技能的人是生产力中最基本、最活跃的决定因素。在人类社会的漫长发展中，社会生产力得到了成百成千倍的增长，这是靠人才、智力和对人的科学组织管理来实现的。随着现代科学技术和社会化大生产的迅速发展，知识和人才的作用越来越突出，人事管理的作用也越来越重要。当今社会

上，许多方面的竞争，实质上是人才的竞争，而人才的选拔、培养和使用，关键在于人事管理。实践证明，科学的人事管理能够充分发掘人才、培养人才和使用人才，使人的积极性和创造性得到最大限度的发挥，大大地提高工作效率和效能，从而促进社会生产力的发展。

在我国当前经济体制改革中，人事管理改革已成为整个经济体制改革的必要条件，人事管理不改革，其他改革就不能顺利进行，改革的成果也难以巩固和持久。由此可见，人事管理关系重大，事关全局。它是影响社会生产力发展和国家经济建设发展的重要因素。

三、现代化人事管理

不断提高人事管理的科学化和现代化水平，是改革开放形势的需要，是社会发展的宏观要求，也是人事管理自身发展的必然趋势。随着我们的社会从一个封闭的、传统的社会转变为一个开放的现代化社会，随着经济体制改革的全面展开，包括人事管理在内的各项管理活动，都将发生从管理观念、形式到手段、方法上的深刻变化，从而实现管理活动的现代化。因此，如何提高人事管理的科学化、现代化水平，已经成为新时期人事管理工作迫切需要解决的一个重要课题。

现代化的人事管理必然是科学化的人事管理。它要求用科学的理论指导人事管理工作，以科学的态度，按照人事管理的宏观规律办事。现代化的人事管理通常认为应包括以下四个方面：

第一，人事管理思想观念现代化。现代人事管理思想，是以人为为主的管理，以人力资源管理取代传统人事管理的观

念。传统的人事管理注重静态的控制管理，或被称为“办公室内的管理”，不积极参与组织机构整体绩效运营，而较重视文书、控制等公式化的业务。现代人事管理的功能，超越静态观念和做法，趋向积极参与的动态管理；它以人力资源的概念为中心，以注重研究人事管理心理为特点，开展人事管理业务，即以开发人力资源，提高人力素质和提高生产力为核心进行人事管理活动，使全组织的人力能够适当地、有效地为实现组织的绩效目标而工作，使组织的人力产生向心力，并自愿为实现组织的目标而作出贡献。

第二，人事管理的组织现代化。它指人事管理机构的合理设置和高效运转。人事管理机构的设立要遵循现代管理组织的原则，使机构功能健全，结构合理，各种组织既不重复，也不短缺，职责分明，分工协作。为使人事管理机构高效运转，还需要制定一整套行之有效的人事管理规章制度，以及配备精干的人事管理工作人员，使之有适当的智能结构和年龄结构，组成合理的分层次的人事管理干部队伍的整体体系。

第三，人事管理干部现代化。它指人事管理干部必须具有现代管理干部的观念、品行与智能等素质。现代化的人事管理干部除了要具备忠诚、正派、公道而不谋私利；有强烈的事业心和工作责任心；文化基础扎实；熟悉人事业务及有一定的实际工作能力等基本条件外，他们还必须掌握现代化管理艺术，要有广博的知识，在掌握人事管理科学基础上博学多艺，能运用多方面专业知识，对人事管理中的复杂问题进行全面综合的考察分析，提出解决问题的方法。对现代化人事管理干部的能力素质要求则更高，在现代化管理实践中必备的能力包括：广阔、深刻而独立的思维能力；科学而果断