

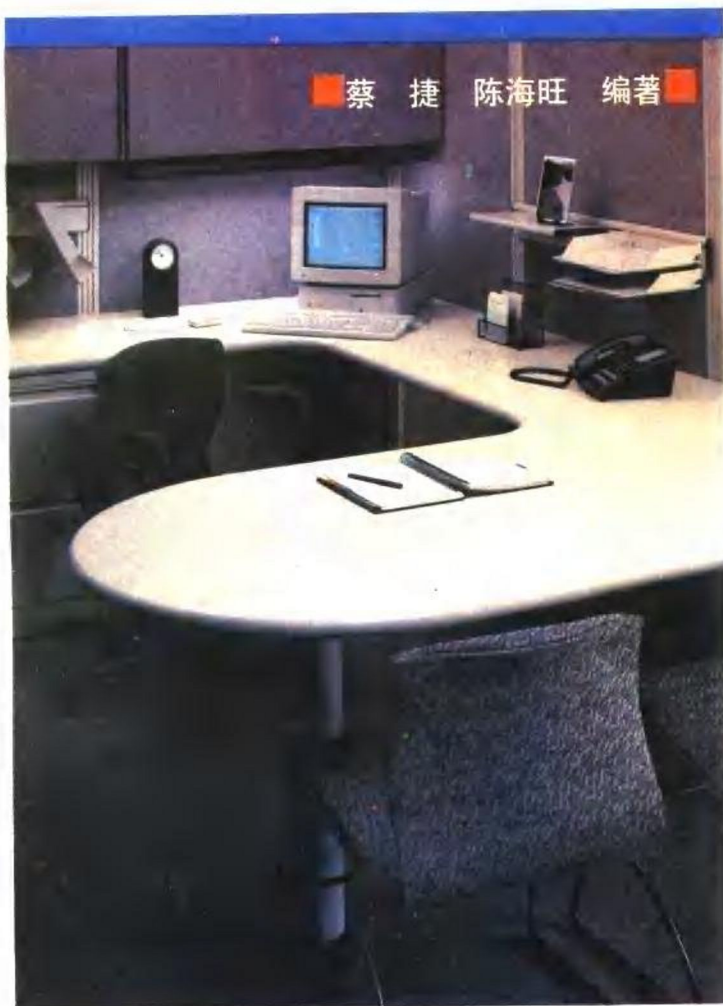
JIUDIAN RENLI
ZIYUAN GUANLI

酒店人力资源管理

RENLI ZIYUAN

95
F719
163
2

蔡捷 陈海旺 编著



中国经济出版社

酒店人力资源管理

蔡 捷 陈海旺 编 著

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字 079 号

内 容 提 要

本书力求从我国酒店业的实际出发,把酒店管理理论与实践融为一体。在编著过程中广泛参考了国外的有关专著,借鉴了其他先进的经验与方法,同时针对我国酒店管理实践,力求寻找酒店人力资源及管理有效途径。从内容上兼顾了高中档的宾馆酒店和餐厅酒楼的人力资源管理,完全适用于不同档次的酒店和餐饮业的需要。书中注重实用性,从内容和体系既考虑了酒店高级管理层的需要,又顾及和强调了中级、初级管理人员的督导技巧和管理方法,及酒店微观管理。

书中主要论述了酒店业工作分析、员工招聘与录用、培训、工作绩效考核、工资、奖金和福利待遇及如何调动激励员工的积极性、如何做好酒店的领导和组织管理工作。该书不仅为酒店人事部门的工作提供了帮助,而且为酒店管理者对人员的管理提供了行之有效的方法与途径。

该书适于酒店各级管理人员、工作人员、大中专院校师生使用。

责任编辑:王连英

封面设计:王 滨

版式设计:张爱华

责任印制:张爱华

酒店人力资源管理

蔡 捷 陈海旺 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街2号)

各地新华书店经销

建新印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 9.750印张 插页220千字

1994年6月第1版 1994年8月第1次印刷

印数00,001—8000

ISBN7-5017-3091-1/F·2196

定价:10.8元

前 言

旅游业迅猛发展,宾馆酒店蓬勃兴起,日新月异。市场竞争的加剧,促使酒店管理者向科学管理要效益。探讨现代酒店业科学管理的途径,强化管理效果是当务之急。

人、财、物是企业的三大要素。其中“人”是第一位的。正如美国管理学权威杜拉克所言:“人是企业最大的资产。”企业管理就是利用人去实现组织的目标。人力资源的开发与利用,已是现代企业经营管理的核心。酒店业是劳动密集型行业,服务质量是经营管理水平的标志,而从业人员的管理又是服务质量的保证。现代酒店业既有吸引员工的环境和工作特点,又存在工作时间长且缺乏规律性、社会地位低而工作要求高、主客收入相差悬殊等不利因素,从业人员的素质、心境、职业道德、积极性等成为酒店经营成败的关键因素。传统的静态的人事行政管理已无法适应酒店业的新变化,应运而生的是在动态环境中,既重视人事管理实务,确保人与工作的最佳组合,更要重视员工的社会心理因素,采用现代领导科学手段,有效激发员工的工作积极性和创造性,发掘员工的潜能,将员工看作是一种资源去管理,去实现酒店的经营目标。

全书共分两编:第一编,酒店人事管理实务。主要论述了酒店业工作分析、员工招聘与录用、员工的培训、工作绩效考核、工资、奖金和福利待遇等内容。第二编,激励与管理。论述了员工需求、动机和工作积极性,激励与管理的理论及其应用、酒店领

导行为和组织管理等。该书不仅为酒店人事部的工作提供了帮助,而且为酒店管理者对人员的管理提供了行之有效的方法与途径。

《酒店人力资源管理》一书,力求从我国酒店业的实际出发,把酒店管理理论与实践融为一体,具有三个特点:一是融合性。本书在编著过程中广泛参考了国外的有关专著,借鉴了其先进的经验与方法,同时针对我国酒店管理实践,力求寻找酒店人力资源管理有效途径。二是适用性。本书从内容上兼顾了高中档的宾馆酒店和餐厅酒楼的人力资源管理,完全适用于不同档次的酒店和餐饮业的需要。三是实用性。本书从内容和体系既考虑了酒店高级管理层的需要,又顾及和强调了中级、初级管理人员的督导技巧和管理方法。酒店微观管理和实用性是贯彻于始终的思想。因此,该书不仅能作为酒店各级管理人员提高管理水平的必备读物,而且能成为大中专学生的教科书。

本书在编写过程中曾得到周寿田教授、李庆祥高级经济师的指导以及天津商学院餐旅系张蓓同学的协助。在此,对为本书付出劳动和给予支持的有关人员和各宾馆饭店,致以衷心的感谢。

由于编写时间仓促,编者水平所限,书中难免存在缺点和不足之处,敬请同行批评指正。

编者

1994年6月

目 录

第一编 酒店人事管理实务

第一章 酒店人事管理概论.....	(2)
第一节 人事管理的形成和发展.....	(2)
一、人力资源管理是现代管理的核心	(2)
二、人事管理的形成和发展	(3)
第二节 酒店人事管理的概念.....	(9)
一、酒店人事管理的概念	(9)
二、酒店人事管理的特点.....	(10)
第三节 酒店人事管理的内容和原则	(11)
一、酒店人事管理的主要内容.....	(11)
二、酒店人事管理的原则.....	(12)
三、酒店人事管理与心理学的关系.....	(14)
第四节 酒店人事管理的功能与作用	(15)
第二章 人事配合——工作分析	(18)
第一节 工作分析的概念	(18)
一、工作分析的概念.....	(18)
二、工作分析的重要意义.....	(19)
第二节 工作分析的内容	(21)
一、工作分析要素.....	(21)
二、工作说明.....	(23)

三、工作规范·····	(29)
第三节 工作分析的计划与实施·····	(31)
一、工作分析的计划·····	(31)
二、工作分析的基本方法·····	(32)
三、工作分析的步骤·····	(37)
第四节 岗位责任制·····	(38)
一、岗位责任制的概念·····	(38)
二、岗位责任制的意义·····	(39)
三、岗位责任制的原则·····	(39)
四、岗位责任制的基本内容·····	(41)
五、劳动定额·····	(41)
六、编制定员·····	(44)
第三章 人员增补——招聘与录用·····	(47)
第一节 招聘与录用的意义·····	(47)
一、招聘与录用的概念·····	(47)
二、招聘与录用的意义·····	(47)
第二节 员工的来源·····	(49)
一、内部选拔·····	(49)
二、外部招聘·····	(50)
三、广告招聘·····	(50)
四、大中专学生·····	(55)
五、就业服务机构·····	(56)
六、录用残废人·····	(57)
第三节 招聘与录用的实施·····	(58)
一、招聘与录用工作的主管人员·····	(58)
二、招聘与录用的程序·····	(59)

三、对申请人的鉴定.....	(61)
四、申请人的有关资料.....	(63)
第四节 面谈与测试	(70)
一、面谈.....	(70)
二、测试.....	(76)
三、对主管人员的选拔.....	(79)
第五节 录用与就职	(80)
一、录用通知书.....	(82)
二、建立新员工档案.....	(83)
三、介绍同事和工作.....	(83)
四、录用结果分析.....	(84)
第四章 提高素质——员工培训	(86)
第一节 员工培训的重要意义	(86)
一、培训对饭店的益处.....	(86)
二、培训对员工的益处.....	(88)
第二节 员工培训的特点与规律	(90)
一、员工培训的特点.....	(90)
二、员工培训的基本规律.....	(91)
第三节 培训内容和方式	(96)
一、员工培训的内容.....	(97)
二、员工培训的形式.....	(98)
第四节 培训的计划与实施.....	(101)
一、培训的计划	(101)
二、培训工作的实施	(104)
第五节 酒店职业道德的培养.....	(113)
一、职业道德培养的重要性	(113)

二、职业道德培养的主要内容	(114)
三、酒店职业道德培养的特点及规律	(116)
四、酒店职业道德培养的方法	(118)
第五章 公正评估——绩效考核	(122)
第一节 绩效考核的意义与作用	(122)
一、公平公正,奖惩严明	(123)
二、为合理使用人才提供可靠的依据	(123)
三、激励员工奋发向上	(123)
第二节 考绩方法和实施	(125)
一、酒店考绩方法分类	(125)
二、酒店考绩方法和实施	(126)
三、考核面谈	(139)
四、强化考核工作效果	(143)
第六章 工资、奖金和福利待遇	(145)
第一节 工资	(145)
一、酬劳的重要性	(145)
二、酬劳的概念	(147)
三、酬劳的心理学问题	(148)
四、工资的种类	(150)
第二节 奖金	(156)
一、奖励的意义及发挥作用的条件	(157)
二、奖励的方式	(158)
三、奖励的基本原则	(158)
四、透过奖金看公平问题	(160)
五、酒店员工奖励方案例举	(162)
第三节 福利待遇	(164)

一、酒店福利待遇的必要性	(164)
二、酒店福利待遇的形式	(165)
第四节 酒店职工安全	(169)
一、职工安全管理意义	(170)
二、酒店业中事故发生的原因	(171)
三、酒店职工安全规划	(172)
四、职工安全要点	(175)
五、医疗急救	(177)
六、火灾预防及灭火	(178)

第二编 激励与管理

第七章 需求、动机与积极性	(181)
第一节 需求的一般概念	(181)
第二节 动机	(183)
第三节 需求、动机和积极性的关系	(184)
第四节 需求层次理论及其运用	(185)
一、需求层次理论的基本内容	(185)
二、需求层次理论在酒店管理中的应用	(189)
第八章 激励与管理	(193)
第一节 激励的概念与功能	(193)
一、激励的概念	(193)
二、激励的管理模式	(194)
三、激励的功能	(196)
第二节 激励理论及其运用	(198)
一、期望的理论及其运用	(198)
二、双因素理论及其运用	(202)

三、强化理论与员工的行为	(205)
四、目标管理	(210)
五、综合激励模式	(219)
第三节 激励管理措施	(220)
一、增强员工的团队精神	(221)
二、挖掘员工自身的激励因素	(223)
三、工作激励	(226)
四、领导行为激励	(227)
第九章 领导行为	(230)
第一节 概述	(230)
一、领导的概念	(230)
二、现代领导体制的发展	(231)
第二节 领导理论	(233)
一、特性理论	(233)
二、作风理论	(235)
三、行为理论	(237)
四、应变理论	(241)
五、适用于酒店的管理方式	(244)
第三节 授权	(245)
一、授权的含义	(245)
二、授权的阻力	(247)
三、成功授权的措施	(249)
第四节 员工行为矫正	(251)
一、行为矫正的含义	(252)
二、行为矫正的手段	(252)
三、矫正的实施	(256)

第五节 决策行为·····	(260)
一、关于决策·····	(260)
二、决策的种类·····	(261)
三、决策的程序·····	(263)
四、决策的有效性·····	(265)
五、酒店管理者必须具有决策能力·····	(269)
第十章 组织管理·····	(271)
第一节 组织的概念及其必要性·····	(271)
一、组织的概念·····	(271)
二、正式组织与非正式组织·····	(272)
三、组织的必要性·····	(273)
第二节 组织理论·····	(273)
一、古典组织理论·····	(274)
二、新古典组织理论·····	(275)
三、现代组织理论·····	(276)
第三节 组织原则·····	(280)
一、目标原则·····	(280)
二、专门化与部门化·····	(280)
三、权力层次与统一指挥原则·····	(281)
四、管理幅度原则·····	(282)
五、集中与分散管理相结合原则·····	(283)
六、能级管理·····	(283)
第四节 组织机构·····	(284)
一、组织形式·····	(284)
二、组织结构图·····	(285)
三、酒店组织结构例举·····	(286)

第五节 组织变革.....	(293)
一、组织变革的动力	(294)
二、组织变革的过程	(295)
三、组织变革的方法	(296)
四、克服对变革的抵制	(297)

第一编

酒店人事管理实务

人事管理是酒店管理的日常工作。人乃事之本，酒店业是劳动力高度密集的行业，员工素质的保证、人与工作的最佳组合是确保酒店正常运转和创造高质量服务与经济效益的关键因素。酒店工作分析、员工的招聘、培训、考核、工资福利以及劳动力成本控制和劳动安全是酒店人事管理的基石。

第一章 酒店人事管理概论

第一节 人事管理的形成和发展

一、人力资源管理是现代管理的核心

现代企业管理非常重视人的因素，对人的管理已成为企业管理的核心。管理就是通过人的活动完成企业的目标。管理对象的诸要素和管理过程的诸环节，都是需要人去掌握和推动的。财、物、信息和时间等管理要素是靠人去正确、合理地运筹；计划、组织、指挥、协调、控制和决策等环节也是靠人去实现的。所以，一切管理均应以发挥人的积极性和创造性，合理组织与管理人为根本。

美国管理学权威人士彼德·杜拉克说：“人是我们最大的资产。”劳伦斯·阿普利也曾说过，管理就是研究如何将人力和物力投向一个动态的组织之中，达到目标，实现管理的社会功能。国外的管理学家在总结经营管理的成功经验时，大都把人力资源的开发与利用作为经营管理的中心问题。现代企业管理认为，一个企业的工作效率取决于员工的能力和工作的积极性，可用公式表示如下：

$$\text{工作效率} = \text{能力} \times \text{积极性}$$

人事管理在西方国家普遍受到重视，我国自改革开放以来

也逐步认识到人事工作的重要性。狭义的人事管理已不适合现代企业管理的需要，人事管理已经作为管理的职能之一，并列于计划、组织、领导与控制等功能。现代企业对人的管理已由静态变为动态，由单纯的人事行政转变为人力资源的开发和利用。酒店业作为劳动密集型企业，人力资源的管理尤为重要。

二、人事管理的形成和发展

人事管理是随着企业管理理论的发展而逐步形成的。我国是具有五千年文明史的古国，在长期的生产斗争中积累了丰富的管理经验。国外管理学界认为，世界上第一部系统地论述管理问题的著作是我国春秋末期的《孙子兵法》。早在秦始皇时期，我国就修建了闻名世界的万里长城，统一了度量衡，修建了通向全国各地的“驰道”，可以设想，如果没有卓越的组织管理才能和丰富的管理经验，是不可能创造这样宏伟业绩的。自古以来，我国的书籍资料中记述了大量的“人事管理”的原则与方法，如：任人唯贤、唯才是举、知人善任、人尽其才等等都与现代人事管理的内容相吻合的。但是，无论是我国还是在外国，在古代和中世纪，管理始终没有形成为一门科学。

人事管理作为一门独立的学科，形成于20世纪初美国科学管理兴起时期，迄今已有60多年的历史。它是企业职工福利工作的传统与泰勒科学管理方法相结合的产物。随后，工业心理学和行为科学的兴起，对这门学科产生了重大的影响，并使之趋于成熟。

1. 科学管理阶段的人事管理

从19世纪末至20世纪初，管理才真正形成为一门科学。这一时期称为科学管理时期，泰勒是科学管理的主要代表人物。

泰勒从 1874 年开始在一家小型公司里当学徒，随后在末德瓦和伯利恒钢铁公司做工。在 6 年之内，他从一位普通工人提升为领班、车间工长、车间主任、总机械师直至总工程师。1900 年左右，他在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬铁块”试验。他为搬铁块的工人设计了一套标准的动作方式，按照这套标准动作干活，每个工人的平均日产量由原来的 12.5 英吨提高到了 47.5 英吨，这就是后来被称之为“时间与动作研究”的基础实验。以后，他又组织进行了“铁锹试验”、“金属切削试验”等一系列的实验。实验证明，企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响，而工人缺乏训练、没有正确的操作方法和合用工具，这些都会大大妨碍劳动生产率的提高。就人事管理而言，泰勒主要倡导以下几点：

其一，倡导劳资双方的“合作”。劳资双方为如何分摊而争吵并造成彼此敌对和冲突，是因为劳动效率不高、盈余不足，只要双方友好合作，就可以使双方均获益。

其二，倡导管理人员和工人均分工作和责任，责权利分明。

其三，提出了工作定额原理，这一原理要求，先是通过工作研究制定出标准的操作方法，然后对全体工人进行训练，让他们掌握这套最优工作法，再据此制定工作定额。

其四，提倡实行一种有差别的、有刺激性的计件工资制度，以鼓励工人完成较高的工作定额。

科学管理提出的“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列的管理制度与方法奠定了人事管理学科的基础。

研究企业人事管理，必须了解劳动的概念。劳动是指人们