

THE
MANAGEMENT OF
PEOPLE IN HOTELS,
RESTAURANTS,
AND CLUBS

旅游饭店人事管理

(美) D.E.伦德博格 J.P.阿玛塔斯 著

现代旅游饭店管理丛书

现代旅游饭店管理丛书

MODERN HOTEL MANAGEMENT SERIE

旅游饭店人事管理

THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN HOTELS, RESTAURANTS, AND CLUBS

〔美〕 D.E.伦德博格 J.P.阿玛塔斯 著
邹益民 周承文 叶欣 李乐 编译

浙江摄影出版社

(浙) 新登字 8 号

(本书根据以下版本编译出版)

The Management of People in Hotels,

Restaurants, and Clubs

(Fourth Edition)

by Donald E. Lundberg

James P. Armatas

Wm. C. Brown Company Publishers

〔美〕 D. E. 伦德博格 J. P. 阿玛塔斯合著

旅游饭店人事管理 邹益民 周承文 叶 欣 李 乐编译

浙江摄影出版社出版发行

(杭州葛岭路 1 号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路天水桥)

浙江省新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 14.25 字数 308 千 印数 3501-6500

1991 年 7 月第 1 版 1992 年 2 月第 2 次印刷

ISBN7-80536-104-5 / Z · 61

定 价: 7.50 元

现代旅游饭店管理丛书编委会

顾问：钱 炜

主编：吕建中

编委：（以姓名笔划为序）

吕建中	陈妙林	张金山	沈学均
张明樑	陈愈润	经长宽	周建华
金维东	贺 起	祝炳松	徐义铭
郭开中	徐秉文	徐炳生	徐崇云

本书编译者姓名及其编译章数

(姓名以章数先后为序)

周承文 (前言、第一章至第四章)

邹益民 (第五章至第六章)

周承文、李 乐 (第七章至第八章)

叶 欣 (第九章至第十二章)

周承文、叶 欣、李 乐 (第十三章)

李 乐、邹益民 (第十四章至第十五章)

审 校: 邹益民 周承文 张金山

特约编辑: 谢维恒

责任编辑: 贺 起

封面设计: 王义钢

序

随着我国国际旅游事业的蓬勃发展，我国现代旅游饭店行业迅速兴起，在短短的十年间旅游饭店无论在数量建设或设施水平方面都已取得长足进展，然而，毕竟由于发展时间较短和缺乏现代化管理理论和管理方法的指导，又兼我国饭店向为事业型、接待型的历史渊源，我国旅游饭店的管理水平与旅游业发达国家相比，尚有明显差距。因此，加强旅游饭店经营管理理论和方法的研究，大力培养饭店管理人才，努力提高饭店企业的管理水平，是当前乃至今后若干年内我国饭店管理理论研究者，教学工作者和饭店经营者所面临的严峻任务。

在我国社会主义现代化建设进程中，合理地吸取和借鉴国外现代化企业管理理论、方法和经验是提高我国企业管理水平的重要途径。旅游饭店业是国际性的行业。我国的旅游饭店与世界各地的饭店不仅共处同一国际市场。而且在经营管理方面也颇具相同特点，因而，引进和利用饭店业发达国家的现代化饭店管理理论、技术、方法和经验就显得十分必要。

当今世界，美国是旅游业和饭店业最为发达的国家之一。从30年代起，美国的饭店业在世界上崭露头角，半个世纪以来

久盛不衰，不仅出现了蜚声全球的假日(Holiday Inns)、希尔顿(Hilton Hotels Corp.)，谢拉顿(Sheraton Corp)，凯悦(Hyatt Hotels Corp.)等国际性的饭店集团公司，而且也涌现出一批如埃尔斯沃思·斯塔特勒(Ellsworth Startler, 1863—1928)，凯蒙斯·威尔逊(Kemmons Wilson, 1913—)，康拉德·希尔顿(Conrad N. Hilton, 1887—1979)，欧内斯特·亨德森(Ernest Handerson, 1897—1967)，以及威拉德·马里奥特(J. Willard Marriott, 1900—)等杰出的饭店企业家。他们的创业精神和管理经验为全世界饭店业界所传颂。先进的饭店管理专业教学是美国饭店业取得成功并遥遥领先的坚实基础。在美国，饭店管理专业教学已有近百年的历史，而今，各级水平的专业教学结构完整，各种专业院校星罗棋布，而各类专业书籍更是汗牛充栋，发达的饭店管理专业教学不仅提高了饭店行业从业人员的素质，而且保证了饭店行业人才辈出。

我国发展旅游饭店管理专业教学尚不到10年时间，课程设置的教材建设未臻完善，目前已出版的一些专业书籍远远不能满足学校教学和饭店从业人员进修学习的需要。为此，我们编译了这套丛书，目的是为了引进现代化旅游饭店管理理论、技术、方法和经验，丰富我国旅游饭店管理专业用书，为发展饭店管理专业教学，提高我国饭店管理水平作出贡献。

旅游饭店经营管理是一门从微观角度研究总结饭店企业经营管理理论、方法和技术的学问，具有较强的务实性，这套丛书主要根据美国CBI出版公司最新版本编译而成。原书作者几乎皆为饭店管理权威、学者，他们不仅学富五车，而且都具

有相当丰富的实践管理经验，其中包括已为我国旅游业界熟悉的美国加利福尼亚州立理工大学饭店管理学院院长唐纳德·伦德博格 (Donald E. Lundberg)，专门研究饭店成本控制的迈克尔·考脱曼 (Michael Coltman)，擅长饭店管理理论研究的詹姆斯·凯萨 (James Keiser)，以研究饭店电脑系统、管理信息系统著称的迈克尔·卡萨瓦纳 (Michael L. Kasavana)，以及极受美国当代饭店建筑设计大师威廉·泰勃勒 (William Tabler) 推崇的理查德·庞纳 (Richard H. Penner)。而在我国旅游业开始腾飞的1979年曾来北京讲学的美国饭店建筑设计家华尔特·罗茨 (Walter A. Rutes)，当然也值得一提。

整套丛书共十二种，其书目为：《旅游饭店管理概论》、《旅游饭店营销管理》、《旅游饭店与餐馆经营管理》、《旅游饭店前厅管理》、《旅游饭店客房管理》、《旅游饭店餐饮管理》、《旅游饭店人事管理》、《旅游饭店管理会计》、《菜单设计与制作》、《餐厅与酒吧服务》、《旅游饭店建筑规划与设计》、《旅游饭店工程设备维修管理》，丛书内容广博，可以说涉及了旅游饭店所有主要业务部门的管理。由于原著本身具有较强的理论性和实践性，丛书的质量便从根本上得到了保证。而我们采用编译的方法的目的在于取其精华，删除不适合我国国情的内容，同时，增补符合旅游饭店业发展趋势的内容，这样，使得本丛书的内容具有较大的适用性和一定的超前性，因而既适合作为高等院校旅游专业和饭店管理专业教学及理论研究参考用书，也可资中等旅游职业学校教学参考，当然也可作为旅游饭店广大从业人员的培训进修教材。

正因为这样，本丛书的编译出版得到了国家旅游局教育司

的热情鼓励；与此同时也得到了浙江省旅游局、杭州望湖宾馆、新侨饭店、华侨饭店、杭州香格里拉饭店、黄龙饭店、萧山宾馆等单位的大力支持。浙江摄影出版社旅游编辑室承担编辑工作并给予诸多具体帮助，参加本丛书编译的作者与译者大部分是大专院校的师资，也有不少从事实际管理工作的专家和经理。本丛书的编辑虽称不上浩繁，但如果没有多方支持和所有参与者的共同努力，其出版问世断断不会如此顺利，谨在此一并表示诚挚谢意。

吕建中

1989年3月于杭州

前 言

任何一个企业的经济活动，都不能缺少人、财、物这三个基本要素。企业管理，也就是指对人、财、物的管理。但无论是对财的管理，还是对物的管理，都是以人为主体的和由人来进行的。所以，人的管理是企业管理的核心。人的管理极为复杂。这是因为人是高级动物，有需求、有思想、有感情，而所有这些又都在不断变化，并影响着人的行为。人类自从脱离较低级的动物状态后，他们的一切活动都是有意识的，并受动机的支配。正常的人都要求工作，也要求管理者协助做好工作。不能说人天性就是懒惰的，但如果可以不劳而获或没有任何约束，那也可能变懒。因此，管理者的任务就是为人们制定目标，并组织人们去实现这一目标。饭店是以人为中心的行业，人的管理就更为重要。本书正是为每一位饭店管理者所写的。其中心问题就是阐述如何进行对人的管理，即饭店人事管理。

这里所说的人事管理，并不是传统意义上的人事管理。这是因为，传统的人事管理已发展成以人事干部为主要对象的一整套人事组织制度和方法，而在饭店业中，人事经理屈指可数。本书则是为每一位经理和管理人员所写的。它以饭店的全

体职工为对象，不仅研究饭店职工的合理组织，有效地运用饭店的人力资源，控制饭店的劳动成本，而且还研究饭店职工的行为控制和工作热情的维持和激发。所以，我们所说的人事管理，实际上是全体人员和全过程的管理。

人事管理，不能离开对人的研究。为此，本书是根据对人的态度和人性来探讨对人的管理，并强调理论联系实际，通过饭店行业的实践加以说明。

饭店从业人员从事的是与人交往的工作，顾客大都高兴而来，并付给报酬。而且，一般说来，饭店从业人员工作稳定，领有制服，每天至少免费用餐一次，还有其他行业所没有的“外快”。因此，只要饭店管理者注意做好人的工作，使职工之间和睦相处，并使职工对管理者无反感情绪，那么，应该说饭店工作是一种愉快的职业。

由此可见，饭店职工能否积极而有效的工作，关键取决于饭店管理者的态度和水平。饭店管理者的职责同普通职工的职责是不同的。饭店管理者不仅要管好自己，而且要时刻注意管好别人，要将两者的目标有机地协调起来，要明确共同的目标，强调工作的价值，并积极鼓励职工为实现这一共同目标而努力，使之产生最大的效益。贪婪苛刻的管理，可能在短期内赚到大钱，但是不可能持久。今天的职工经常在考虑他们应挑选何种工作、为谁工作和如何工作的问题。所以，饭店管理者必须清醒地认识到这一点。作为饭店管理者应该承担比普通职工更大的责任，花费更多的精力，并具有丰富的知识和卓越的才能。当然，饭店管理者也应获得较高的报酬。

理论来自实践，又指导实践。饭店管理知识很多是通过人

的实践，直观地积累起来的。实践对培养优秀的管理者确很重要，但也有许多管理知识可以从书本中学到。

总之，人事管理在任何企业中都是最复杂、最艰巨和最重要的工作，而饭店行业尤其如此。因为这一行业是以人为中心的劳动密集型的行业，饭店职工必须具有良好的素养和高度的工作热忱。愿此书能对饭店的管理者有所启发和帮助。

目 录

序

前 言	1
第一章 管理与决策	1
第一节 决策	1
第二节 授权	13
第三节 科学管理理论与人际关系理论	16
第二章 激励与管理	23
第一节 激励的因素	23
第二节 激励理论	32
第三节 激励与心理学	40
第三章 饭店的组织	53
第一节 组织概述	53
第二节 组织的原则	56
第三节 组织形式	60
第四章 工作分析	79
第一节 工作分析的作用	79
第二节 工作分析的程序和方法	85
第三节 工作描述	90
第四节 工作分析与工作简化	112
第五章 饭店职工的招聘	119
第一节 职工来源	119

第二节	求职申请表的设计	128
第三节	招聘面试	132
第四节	测验	146
第五节	就职指导	154
第六章	饭店职工的培训	160
第一节	职工培训的重要性	160
第二节	职工培训的内容	165
第三节	职工培训的原则	172
第四节	职工培训的方式	177
第五节	提高培训效果的方法	194
第七章	人事考核	201
第一节	人事考核概述	201
第二节	人事考核方法简介	202
第三节	如何进行人事考核	210
第四节	档案管理	214
第八章	管理发展	217
第一节	部门负责人的素质	217
第二节	管理风格	224
第三节	应变管理法	236
第四节	其他管理方式	241
第五节	饭店管理与高等教育	242
第九章	提高职工的积极性	257
第一节	职工消极情绪的分析	257
第二节	提高职工工作情绪的途径	265
第三节	物质鼓励和职工积极性	272

第十章 行为控制理论	278
第一节 行为控制理论概述	278
第二节 行为控制的技巧	281
第三节 行为控制的一致性	285
第十一章 群体领导技巧	296
第一节 冻结—解冻—再冻结理论	296
第二节 群体的目标和职能	298
第三节 群体沟通	303
第四节 组织改革实例	312
第十二章 目标管理	315
第一节 目标管理的意义	315
第二节 目标管理过程	317
第三节 目标管理与企业发展	327
第十三章 饭店劳动成本控制	336
第一节 饭店劳动成本控制的必要性	336
第二节 饭店劳动成本控制的途径	338
第三节 饭店劳动成本控制系统	364
第十四章 工资与薪金管理	386
第一节 饭店餐馆业工资概述	386
第二节 最低工资标准和公平劳动标准法	388
第三节 利润分享计划及小费	391
第十五章 饭店安全管理	396
第一节 职业安全与健康法	396
第二节 防火安全管理	399
第三节 意外事故预防管理	411

第一章 管理与决策

饭店经营目标的实现，离不开有效的管理。饭店管理的范围很广，有人事管理、物资管理、工程设备管理、业务管理、质量管理、财务管理等。由于饭店产品主要是人对人的服务，所以，在饭店这一行业中，人事管理处于举足轻重的地位。

饭店人事管理是天天要做的工作，它体现在管理者同其下属的各种关系上。饭店人事管理的目的是力求人与事的密切配合，以充分发挥人的积极性、主动性和创造性。为此，人事管理要安排、处理、调整、评价人与事之间的关系，把不同的人与不同的事合理地结合起来。但所有这些，都离不开科学的决策、合理地授权以及对人管理的基本态度。

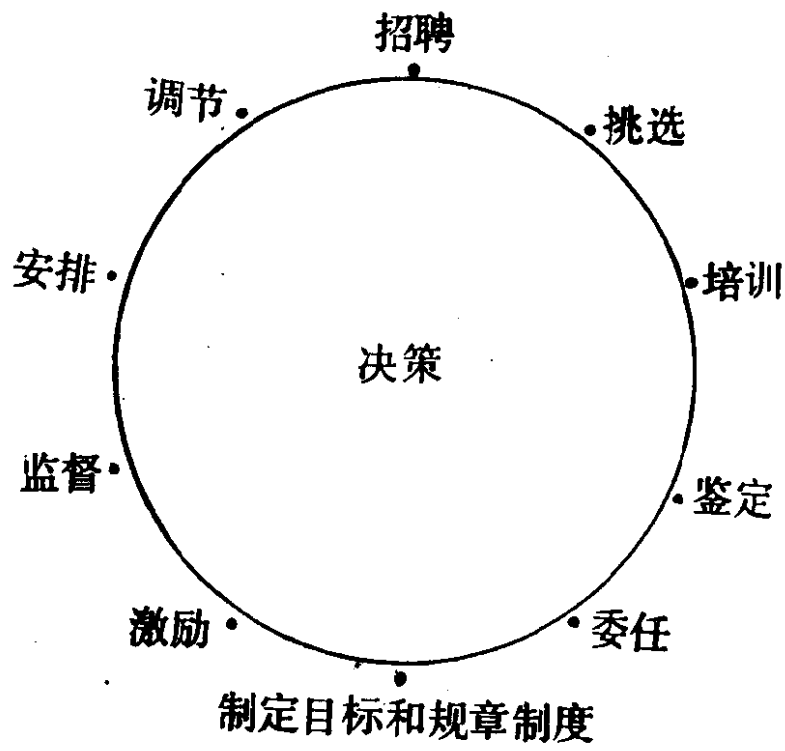
第一节 决 策

一. 管理就是决策

饭店人事管理是一项合理组织和开发劳动力的管理活动，

它包括人员的招聘、培训、组织、考核、奖惩等内容。但这些活动均以决策为基础并贯串在整个过程的始终。

图 1—1 管理示意图



从图 1—1 所示的管理示意图上可以看出，决策的制定是各项工作的核心，又是其组成部分，所以放在圆圈的中心。圆圈的外沿表明，管理就是人员招聘、挑选、培训和鉴定，以及制定目标和规章制度，配备人员，明确职责，并激励员工遵守制度，实现目标。管理还包括监督和调节，以提高经济效益。

从某种意义上说，饭店经理犹如球队的教练。他们都面临招聘、培训、鉴定、分配任务、制定目标和规章制度、动员、监督和激励等任务。球队教练要实施整个管理过程，而且全部任务要在一年内尽速完成。他要在比赛间隙挑选补充新队员，