

21 SHIJI GAODENG YUANXIAO LUYOU ZHUANYE GUIHUA JIAOCAI

21 世纪高等院校旅游专业规划教材

# 旅游企业人力资源管理

**Human Resource Management  
in Tourism Enterprise**

严伟 戴欣佚 主编  
张静抒 主审

65

20

上海交通大学出版社

21 世纪高等院校  
旅游专业规划教材

# 旅游企业人力资源管理

## Human Resource Management in Tourism Enterprise

主 编 严 伟 戴欣佚  
主 审 张静抒  
编 者 潘鸿雷 张 娟  
蔡蓉蓉 徐子琳

上海交通大学出版社

## 内 容 提 要

本书以企业人力资源管理基本理论为基础,结合旅游企业管理特点编写。全书共十章,内容包括人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘、员工培训与管理、绩效管理、薪酬管理、员工激励、劳动关系管理和人力资源管理发展等。

本书以旅游企业人力资源管理任务为驱动组织内容,在注意理论体系完整的基础上,重点论述了人力资源管理具体方法,旨在培养学生的实际管理能力;同时,在编写体例上采用了学习目标、导入案例、正文、本章小结和复习思考题等符合认识和教学规律的形式,有助于提高课堂教学质量。为方便教学,本书开发了相应的电子课件,包括教学大纲、模拟试卷及答案等一套规范的教学体系。

本书为高等院校旅游管理专业核心课程教材只旅游饭店、旅行社、旅游企业职业经理人培训教材,也可以作为旅游企业管理人员的管理参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

旅游企业人力资源管理/严伟,戴欣佚主编. —上海:  
上海交通大学出版社,2009

21世纪高等院校旅游专业规划教材

ISBN978-7-313-05875-1

I. 旅... II. ①严... ②戴... III. 旅游业—劳  
动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F590.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第114479号

### 旅游企业人力资源管理

Human Resource Management

in Tourism Enterprise

严伟 戴欣佚 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:14 字数:264千字

2009年10月第1版 2009年10月第1次印刷

印数:1~2530

ISBN978-7-313-05875-1/F 定价:30.00元

版权所有 侵权必究

# 前 言

纷繁复杂的旅游企业管理,归根到底是对“人”的管理。旅游企业人力资源管理和其他的旅游企业职能管理,如营销管理、财务管理、前厅客房餐饮管理等,存在着一种纲举目张的关系,即旅游企业人力资源管理是旅游企业经营管理的基础和灵魂,任何一项旅游企业职能管理的好坏都可以追溯到人力资源管理的层面。

仅从经济角度讲,旅游企业存在的价值无非是降低成本、提高利润。在实现这一基本企业价值的过程中,人力资源管理发挥着重要作用。以酒店业为例,一家酒店建成后的绝大部分运转成本是由工程上的水电气消耗、维持酒店运转的原材料消耗和使用的人力资源成本所构成。从这个角度讲,在不违反劳动法和保持酒店服务质量的前提下,必须努力降低人力资源成本,并借助于人力资源管理的绩效考核、薪酬设计等工具激发员工的积极性和创造性,努力提高企业收入。对此,人力资源管理理论和方法有着广阔的发挥空间。

本书正是从人力资源管理在旅游企业管理中的任务出发,包含降低成本、激励员工、保持和谐劳动关系等设计、组织内容,涵盖了传统人力资源的经典理论管理,从人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘、员工培训与管理、绩效管理、薪酬管理、员工激励、劳动关系管理和人力资源管理发展展望这些方面进行了阐述。

本书具有以下特点。

第一,内容上涵盖了人力资源管理的各个方面,叙述了人力资源管理的一般性过程和重点内容,以此为基础,将人力资源管理的一般性理论与旅游企业相结合,突出旅游业的特点;在保持人力资源管理基本理论完整性的前提下,注意具体管理方法的阐述,以培养学生实际应用能力为导向。

第二,体例编排包括了学习目标、导入案例、正文、本章小节、复习思考题等形式,符合教学规律,有助于课堂教学组织,形成一种学生为主体、教师为主导的互动式学习氛围。

第三,为方便教师教学和学生复习之用,开发出了相应的电子课件,包括教学大纲、模拟试卷及参考答案等(可直接从上海交通大学出版社网站:www.jiaodapress.com.cn 下载),使用者可以据此本地化后酌情采用。

本书除了可以作为高等院校旅游管理专业学生用书和旅游企业培训用书外,还可以在旅游企业人力资源管理中发挥作用:首先,本书提供了相当多的来自于酒

店人力资源管理一线的案例,实用性强,具有可借鉴性;其次,本书的内容具有可扩展性,提供了旅游企业人力资源管理的基本内容,但酒店人力资源管理者可以根据本企业不同发展时期追求的不同管理目标,实施不同的人力资源管理策略,如基于战略的人力资源管理、基于绩效的人力资源管理、基于成本的人力资源管理等。

本书由严伟负责拟定编写大纲,提出编写体例格式,组织编写工作和全书最后的统稿,戴欣佚负责初稿审阅,并提出具体修改意见供各章作者参考。各章编写分工如下:第1章、第2章、第3章,戴欣佚、严伟;第4章、第5章,徐子琳;第6章,张娟;第7章、第8章,蔡蓉蓉;第9章、第10章,潘鸿雷。

本书在编写过程中,引用了多位专家学者的相关文献,对于他们的劳动在此表示万分感谢;由于编者水平和时间所限,错讹之处难免,敬请读者指正。

作者

2009年7月于南京

# 目 录

<b>第 1 章 旅游企业人力资源管理概述</b> .....	1
1.1 人力资源管理概述 .....	3
1.2 旅游业发展与人力资源管理 .....	9
复习与思考 .....	19
<b>第 2 章 旅游企业人力资源规划</b> .....	21
2.1 旅游企业人力资源规划概述 .....	22
2.2 旅游企业人力资源规划过程 .....	24
复习与思考 .....	36
<b>第 3 章 工作分析</b> .....	38
3.1 工作分析概述 .....	39
3.2 工作分析方法 .....	44
复习与思考 .....	51
<b>第 4 章 旅游企业的招聘与甄选</b> .....	52
4.1 招聘与甄选基本理论 .....	54
4.2 招聘过程 .....	59
4.3 甄选实务 .....	64
复习与思考 .....	71
<b>第 5 章 培训需求与培训管理</b> .....	73
5.1 培训需求概述 .....	74
5.2 旅游企业培训内容与方法 .....	77
5.3 培训管理 .....	80
复习与思考 .....	89

<b>第 6 章 员工绩效考评</b> .....	91
6.1 绩效考评概述 .....	92
6.2 绩效考评指标与体系 .....	97
6.3 绩效考评方法 .....	101
6.4 绩效考评结果管理 .....	106
复习与思考 .....	114
<b>第 7 章 薪酬制度的设计与</b> 管理 .....	115
7.1 薪酬概述 .....	116
7.2 旅游企业薪酬制度的建立 .....	122
7.3 薪酬管理 .....	130
复习与思考 .....	135
<b>第 8 章 激励与管理</b> .....	137
8.1 激励概述 .....	137
8.2 激励理论及运用 .....	141
8.3 激励方法与技巧 .....	150
复习与思考 .....	162
<b>第 9 章 劳动关系</b> .....	164
9.1 劳动关系概述 .....	168
9.2 劳动关系管理 .....	172
9.3 建立和谐的劳动关系 .....	188
复习与思考 .....	193
<b>第 10 章 旅游企业人力资源管理发展展望</b> .....	195
10.1 经济全球化与国际化对未来旅游企业人力资源管理的影响 .....	199
10.2 信息化和知识化对旅游企业人力资源开发管理的影响 .....	202
复习与思考 .....	215
<b>参考文献</b> .....	217
<b>《旅游企业人力资源管理》练习参考答案</b> ( <a href="http://www.jiaodapress.com.cn">www.jiaodapress.com.cn</a> 免费下载)	

# 第1章 旅游企业人力资源管理概述

## 【学习目标】

本章主要介绍人力资源的基本概念和特点,旅游企业人力资源管理的内容和任务,以及现代旅游企业人力资源管理发展趋势。

### 知识点

了解人力资源和人力资源管理的意义;理解旅游企业人力资源和人力资源管理对旅游企业发展的重要意义。

### 技能点

根据旅游企业人力资源管理的运行环境,理解旅游企业人力资源对旅游企业发展的重要意义。

## 【导入案例】

### 小企业的人力资源管理

一家经营瑞士菜肴的餐馆开张有7个月了,生意一直很好。餐馆的老板是凯希,她出生在法国,多年来都在学习烹饪,终于学到了一套本领,她宣称自己可以说是一名大厨师了。凯希来到美国,她决定在达拉斯经营餐馆。凯希热爱达拉斯这个地方,并且感到达拉斯人会喜欢上她的饮食及服务方式,凯希决定把重点放在饮食质量和服务态度上。

凯希按照欧洲的方式向顾客提供饮食服务,一开始就大获成功。餐馆的职员穿着极为整洁,并且有一套严格的服务制度。凯希甚至要求他们在为客人服务时讲法语。所有的酒都是从欧洲进口的,而牛排是经过仔细挑选的得克萨斯牛排,凯希所标出的价格是很高的,但这并未有损她的生意,并且她还在继续涨价,她的销售也不断上涨。当有熟悉的顾客打电话给凯希,询问她在一次小型聚会上该用什么酒时,凯希会送几瓶好酒给这些顾客,并且是直接送到他们家里,还免费。凯希没有打广告,她也不必这么做。她的名声就是她最好的广告。

最初,凯希亲自做所有的菜,但是,她后来再无法这么做了,她不得不训练和监督其他人来做菜。凯希想从法国雇用她的一些学烹饪的厨师朋友来帮忙,还答应给高工资,有房子,但没有一个愿来。无论如何,凯希努力要求她的每个职员干到



最好,向客人提供最好的服务,做出最好的菜肴。有几个职员拒绝学做法国菜,凯希只好开除他们。

凯希不在乎开除人,因为她要求完美,无论饭菜,还是服务,在她看来都应完美无缺。但是,凯希手下有了很大的一批专职的职员,她担心这些人联合起来。有几个烹饪组的管理人员答应按她所要求的方式干,但实际并未完全按凯希所说的去做。凯希的另一个麻烦就是有几个服务员,总是想和顾客套近乎。

凯希不准任何职员收小费。这既包括提供饮食的职员,又包括提供服务的服务员。职员的薪水是每小时10美元,顾客的账单没有小费,顾客不必付小费。有时,顾客要给服务员小费,但凯希会告诉他们,在这里不必付小费。服务员对此很有意见,他们已习惯收小费,而凯希的做法让他们不舒服。

凯希还有一个麻烦,就是她的职员的穿着问题。每一个烹饪的服务组的管理人员有责任检查这个组的每一个职员的穿着,要保证衣服绝对整洁,并且穿着要按规定,手套应是洁白的。每个管理人员手中都应有清洁布,以保证随时清洁衣服、鞋子和手套。凯希的这项措施还未完全实施,就听到了一些抱怨。

凯希也开始听到顾客的一些抱怨,比如饭是冷的;服务员加快了上菜和饮料的速度。并且还有人向她抱怨调酒师不适宜地把酒混在一起,有意想让一些人醉。凯希竭尽全力试图加强她所有职员的服务水平,但是他们并不与她合作。所有女职员的情况要好些,但凯希要求所有男职员也应达到她的要求。另一个困难来自烹饪。其中有这样一件事,凯希亲自用某种专门材料制作的小蛋糕,上面还印上了“米拉格罗斯生日快乐”,但居然会被搞错了。为此凯希大怒,显然是管理人员搞错了。但凯希难以理解的是,她那天并未指令给其他人蛋糕,为什么还会搞错呢?!凯希不得不免收顾客的钱,并还向顾客道了歉,最后,凯希只得把这记为亏损。

各种工作都堆在凯希身上,等她去处理,凯希知道这样下去是不行的,她必须作出一些改变。凯希决定应选择好的厨师,把烹饪的质量和服务提上来,凯希的一位朋友建议她可以实行利润分成的办法,但凯希断然拒绝了这个建议。最终,发生了这样一件事,管理人走到凯希身前,告诉凯希,他们无法再忍受她的管理方式;他们不满她的尖叫和吼声,不满她对整洁的挑剔,也不满凯希所给的工资,特别不满不准收小费。他们还抱怨工作时间太长,如果凯希不改变这些,就将离开这里。对此,凯希怒火直冒,从未有职员敢以这种方式对她说话,但是,凯希忍住了怒火,她表现得很平静,并感谢他们的真诚,向她提出了他们的要求。凯希答应过几天答复他们。

凯希现在不得不严肃地处理她整个的职员问题,而现在,包括厨师在内,她总共共有245名职员。

资料来源:根据 [www.onlyit.cn//](http://www.onlyit.cn//) 管理者论坛整理

评点:小企业的人力资源管理有时候显得更重要一些,因为小企业更多的是对人的管理,管理的质量直接影响企业的生存。凯希的失误在于没有一套严格的管理制度,缺乏可操作性。同时她没有充分考虑员工的要求,以致于矛盾激化,使她陷入被动的局面。

## 1.1 人力资源管理概述

### 1.1.1 人力资源的概念

当代经济学家大多将资源划分为四大类,即人力资源、自然资源、资本资源和信息资源,人力资源是最重要的资源,因为离开了人的工作,其他资源都无法被利用。人力资源是指一切能为社会制造财富,能为社会提供劳务的人及其所具有的能力。具体为存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征等载体中的经济资源。在企业中的人力资源则是指一切能为企业创造财富,能为社会提供企业规定服务的人及其所具有的能力。

### 1.1.2 人力资源的特征

马克思说过,人本身单纯地作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在,所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

#### 1) 生成过程的时代性

一个国家的人力资源,在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人,生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中,当时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件前提下,努力发挥其作用。

#### 2) 开发对象的能动性

自然资源在其被开发过程中,完全处于被动的地位,人力资源则不同,在被开发的过程中,人有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系,具有能动性。对其能动性调动得如何,直接决定着开发的程度和达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性。

#### 3) 使用过程的时效性

人力资源是一种有生命的资源,它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。无论哪类人员,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,依其类别不同,人发挥其才能的最佳时期也不一样。人才开发与使用必须及时,因为开发使用的时间

不同,所得效益也会不同。

#### 4) 开发过程的持续性

一般作为物质资源都须经过一二次的开发,才能形成产品并得以使用,之后就不存在继续开发的问题了。而人力资源不同,其使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。传统的观念认为,一个人从学校毕业后就进入工作阶段,开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。后者认为,一个人工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。

#### 5) 闲置过程的消耗性

人力资源与一般物质资源的又一个明显区别是:一个人如果不加以使用,一旦处于闲置状态,便具有消耗性。即每个人为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,比如粮食、水、能源,等等。这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。因此,在使用这种资源的时候,必须重视这一特点。

#### 6) 组织过程的社会性

人力资源开发的核心,在于提高个体的素质,因为每一个个体素质的提高,必将形成高水平的人力资源质量。但是,在现代社会中,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用。合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体造成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境,社会环境构成了人力资源的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发。

### 1.1.3 关于人的管理哲学——人性假设

自然属性、生物属性、心理属性属于人性的内容。确立什么样的管理思想,制定什么样的管理原则,选择什么样的管理方法,都与对人性的假设有关。所谓人性的假设,就是指管理者对被管理者的需要、劳动态度和工作目的的基本估计,即对劳动者追求什么的基本看法。西方管理学中有四种与管理有关的人性假设:麦格雷戈提出的“经济人”假设、埃尔顿·梅奥提出的“社会人”假设、马斯洛提出的“自我实现人”假设和沙因提出的“复杂人”假设。

西方管理心理学中,由于对人性的假设不同,相应的管理措施不同。从“经济人”假设提出了X理论。其核心观点是要证明人是“经济人”,代表人物是泰勒,但明确提出“经济人”概念的是麦格雷戈,他以“经济人”假设为理论依据的管理理论概括为“X理论”。X理论以下面四种假设为基础:

- A. 员工天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作。
- B. 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。
- C. 大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

D. 由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。

从“社会人”假设提出了组织行为理论。主要有以下几点:

A. 管理人员不应只注意完成生产任务,而应把注意的重点放在关心人和满足人的需要上。

B. 管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等,而更应重视职工之间的关系,培养和形成职工的归属感和整体感。

C. 在实际奖励时,提倡集体的奖励制度,而不主张个人奖励制度。

D. 管理人员的职能也应有所改变,他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品,而应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面,要倾听职工的意见和了解职工的思想感情,另一方面,要向上级呼吁、反映。

E. 提出“参与管理”的新型管理方式,即让职工和下级不同程度地参加企业决策的研究和讨论。

从“自我实现人”假设提出了 Y 理论。这种激励理论也是由美国麻省理工大学心理学教授麦格雷戈 1960 年在所著《企业中人的方面》一书中提出来的。他针对 X 理论的缺陷,提出了相反的 Y 理论。

Y 理论的主要观点是:一般人本性不是厌恶工作,如果给予适当机会,人们喜欢工作,并渴望发挥其才能;多数人愿意对工作负责,寻求发挥能力的机会;能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法;激励在需要的各个层次上都起作用;想象力和创造力是人类广泛具有的。因此,人是“自我实现人”。激励的办法是:扩大工作范围;尽可能把职工工作安排得富有意义,并具挑战性;工作之后引起自豪,满足其自尊和自我实现的需要;使职工达到自己激励。只要启发内因,实行自我控制和自我指导,在条件适合的情况下就能实现组织目标与个人需要统一起来的最理想状态。

从“复杂人”假设提出了权变理论。权变理论是由莫尔斯和洛奇经过研究而提出的一种管理理论。该理论认为人是复杂的,要受多种内外因素的交互影响。因而,人在劳动中的动机特性和劳动态度,总要随其自身的心理需要和工作条件的变化而不同,不可能有统一的人性定论。成功管理的关键在于对组织内外状况的充分了解 and 有效的应变策略。

在社会主义制度下,中国学者提出了“主权人”的假设,并从“主权人”的假设,提出了 W 理论。

了解这些理论,能使我们把握管理学中关于人性观点的演变过程。但要解决怎样看待人的本质和如何看待企业中的员工等问题,需要从事理论研究和实际工作的人员共同努力。对人性的假设是否全面合理,直接影响到人力资源管理的效

果。因此,人性假设就成为人力资源管理的理论基础。

#### 1.1.4 人力资源管理的概念

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,通过运用科学、系统的技术和方法对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、领导、控制等一系列管理活动的总称。它是研究人与人关系的调整、人与事的配合以充分开发人力资源、挖掘人的潜力、调动人的积极性、提高工作效率,实现组织目标的理论、方法和技术。企业人力资源管理与生产、营销、财务管理等一样,同为组织的一项必不可少的基本管理职能。人力资源管理是现代企业管理的核心。

每一个组织的形式与结构虽然不尽相同,但是其人力资源开发与管理的职能基本是一样的,主要包括以下几个方面:

##### 1) 获取

获取主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标,人力资源管理部门根据组织的工作要求、内外部环境、文化价值观、使命、目标与战略,制定出与组织目标相适应的人力资源需求与供给的近期、中期与远期计划,分析并具体制定出每一工作岗位的职务说明书;并根据其供需计划对所需人员进行吸引、招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然,只有首先获取了所需的人力资源,才能对其进行开发与管理。

##### 2) 整合

整合又叫做一体化、融合,即是员工之间的一种和睦相处、协调共事,是招录到的人员不仅在形式上加入到本组织中来,而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体,取得群体认同的过程;是员工与组织之间个人认识与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展,个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突,产生一系列问题。整合职能则应努力去化解这种个人与组织矛盾与冲突,协调各利益主体的关系。其内容包括对员工的培训,介绍组织的宗旨与目标,并启发和指引员工接受这些宗旨与目标,协调好组织中的人际和群际关系。

##### 3) 保持与激励

指对招聘的人员采取适当措施,使其对所处的工作环境和条件感到满意,培养和保持其工作热情,维护其安全健康的工作环境。组织通过设计并执行公平合理的奖酬、福利、保健等制度,建立起激励机制,做到奖惩分明,激发劳动者的内在潜力。这项基本职能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,提高组织的绩效。

#### 4) 控制与调整

这包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行,并在此基础上采取适当的措施,如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的实行与落实。随着市场竞争日趋激烈,我国旅游企业管理的逐步完善以及管理观念的逐步更新,管理者越来越认识到绩效管理的重要性。因此,控制与调整是对员工实施合理、公平的动态管理的过程。

#### 5) 开发

这是人力资源开发与管理的核心职能,是指企业为有效地发挥每个人的才干,提高其知识、技能和能力而采取的一系列活动,使其得以最大限度地实现个人价值。开发活动的主要环节有人才发现,人才培养,人才使用与人才调剂。其中主要内容包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯开发设计及员工的有效使用等。它包括两个目标:一是提高人力资源的质量,二是提高其活力。具体做法有教育训练、组织发展、提高生活质量等。

人力资源开发与管理的五个方面的基本职能是互相关联的,并且都是为实现组织的既定目标与使命而服务的。

### 1.1.5 人力资源管理的任务

人力资源管理作为企业管理的一个方面,担负着人事匹配、促进企业与员工共同发展的重要任务,具体表现在以下几个方面。

#### 1) 人力资源战略与规划

人力资源管理是一个涉及面相当广的领域,从根本上看,它是由组织的战略决定的。由此,人力资源管理就具有了高层次的战略特征与一般业务性的经营特征,组织的人力资源战略也就成为人力资源管理体系的根本内容。根据组织的长期战略,人力资源战略要解决的主要问题有:①组织的未来结构和所需要的组织成员数量与结构预测;②组织的员工培训途径和选拔规划,关键技术人员、管理人员的选拔模式;③应当建成的组织文化;④对员工的管理理念,等等。

组织的人力资源规划,则要立足于组织的中长期发展,具体根据组织的近期发展所提出的对于人力资源的需求,寻找供给的缺口。例如,组织需要多少员工、需要哪些类型的员工,通过什么渠道、采取什么方式招聘员工,未来人力资源需求预测与供给提供等。

#### 2) 工作分析和工作设计

工作分析和工作设计是人力资源开发与管理工作的基础。通过对工作任务的分解,根据不同的工作内容,设计为不同的岗位,规定每个岗位应承担的职责和工



作条件、工作要求等,这样可使企业吸引和保持合格的员工,做到事得其人、人尽其才,从而提高工作效率。

### 3) 招聘和选拔

随着旅游业的发展,旅游企业对人才的需求也日趋迫切,这点从人才市场以及人才招聘网站的招聘信息就可以看出,挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。招聘是指通过各种途径发布招聘信息,将应聘者吸引过来;选拔则是企业挑选最合适的求职者,并安排在一定职位上。

### 4) 培训与开发

通过培训提高员工个人、群体和整个组织的知识、能力、工作态度和工作效率,进一步开发员工的智力潜能。培训与开发要强调针对性,即根据不同员工的技术水平和素质差异采用不同的训练方式和训练内容,为他们完成工作任务提供必要的知识、技术、能力和工作态度的培训,同时,还可进行交叉的岗位培训,帮助员工胜任不同的职务。

### 5) 绩效管理

绩效管理是在特定的环境中,与特定的组织战略、目标相联系的组织对员工的绩效进行管理,目的是为了实现组织目标,促进员工发展。绩效管理的内容涉及绩效管理系统的构建、绩效考核指标设计、绩效管理方法的分析、绩效考核结果的运用等。

### 6) 薪酬福利设计

影响旅游企业薪酬的因素是多方面的,大致可归纳为三类:旅游企业内部因素、员工个人因素和外部的社会因素。薪酬与福利体系关系到组织中员工队伍的工作积极性和稳定性,并且对组织的士气有很大影响,人力资源管理者要科学地确定薪酬结构和水平、制定福利和其他待遇的标准。

### \* 7) 劳动关系

劳动关系是企业管理者与员工之间的相互关系,解决员工在工作中所发生的各种矛盾与冲突,保持组织运行的协调一致和高效率。企业管理者与企业内有组织的员工群体之间应依照劳动法的规定就工资、福利及工作条件等问题通过协商,调整劳动关系。

### 8) 职业计划与发展

职业计划是根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点,结合组织的需要,为员工制定一个事业发展的计划,并为之不断开发员工的潜能。

可见,人力资源管理的主要任务就是以人为中心,以人力资源投资为主线,研究人与人、人与组织、人与事的相互关系,掌握其基本理念和管理的内在规律,为充分开发、利用人力资源,不断提高和改善职工生活质量,充分调动人的主动性和创

造性,促使管理效益的提高和管理目标的实现。

### 1.1.6 人力资源管理的目标

人力资源管理目标可分为终极目标与直接目标两个方面。就直接目标来说,是从人的角度提高企业效率,促进企业的稳定发展。从终极目标来说,人力资源管理活动的最终目的是提高员工和企业的工作绩效和效益,提高企业竞争力,实现企业价值最大化。并在实现企业目标的基础上,努力实现员工的个人目标,使企业与员工实现共同发展。

## 1.2 旅游业发展与人力资源管理

现代旅游业的发展起源于第二次世界大战之后,并一直保持着高速度发展的趋势。尤其是进入20世纪90年代以后,全世界每年接待的国际旅游者人数和国际旅游收入的增长速度均超过10%,成为当今后工业化社会发展最快的产业之一。旅游业作为经济建设的重要产业越来越受到世界各国和地区政府的高度重视。许多国家特别是发展中国家已把旅游业当作实现当地经济腾飞的重点产业来扶持。

### 1.2.1 旅游企业的特征

旅游企业是利用各种资源,从事旅游服务业经营活动的、赢利性的独立经济实体,是企业的一种特殊类型。

为了便于指导、监督、统计等管理工作,通常按照在行业内的业务分工对旅游企业加以分类,主要有旅行社、旅游饭店、餐馆、旅游公司、旅游交通、旅游商店等。旅游企业除了具有一般企业所共有的性质外,还具有其自身的特点。

#### 1) 旅游企业的服务性

旅游企业是提供服务的企业,经营重点是提供优质的劳务性服务。为旅游者提供所需服务是企业盈利的手段,是企业市场经济条件下生存与发展的根本。企业在为旅游者提供服务时,主要是提供企业员工的活劳动,而物质产品则起到辅助服务销售的作用。

#### 2) 旅游企业的多样化

由于旅游者的需要是综合性的,因此企业所提供的产品或服务也相应是综合性的,要能满足旅游者在活动过程中食、住、行、游、购、娱的需要。需要的多样性决定了产品的多样性,也就决定了提供服务的企业的多样化。旅游企业的外延界限非常广泛,涉及分属于国民经济许多部门的企业,包含着各种各样的企业组织类型。



### 3) 旅游企业的涉外性

旅游企业在面对国际旅游市场时,从我国旅游企业的整体来讲,竞争对手是世界各国的旅游企业,尤其是周边国家与地区的旅游企业。旅游企业在立足国内实际情况的前提下应充分注意世界旅游市场的变化趋势,了解国外竞争企业的情况,以便在激烈的市场竞争中立于不败之地。旅游企业的经营活动应符合国家涉外政策的有关规定,遵守外事纪律,维护国家利益。

### 4) 与消费市场紧密相连

旅游消费属于现场消费,旅游服务的消费过程就是企业员工与旅游者直接接触的过程。企业服务质量水平的高低直接影响顾客消费的满意程度,决定着企业对顾客的吸引力,进而也就决定着企业的经济效益。

根据旅游企业的性质、特点,旅游企业是提供服务产品的企业,员工参与服务生产过程,向顾客提供面对面、高接触的服务。当今,科学技术越来越发达,但旅游企业所提供的服务却无法为机器或物质生产过程所代替,而且顾客也越来越需要高接触、体贴入微、富有人情味的个性化服务。因此旅游企业应特别重视人力资源的管理。美国罗森帕斯旅游管理公司总裁罗森帕斯曾向“顾客就是上帝”的传统观念挑战,认为“员工第一,顾客第二”是企业成功之道。由此可见,旅游企业人力资源管理,不仅是高质量完成服务过程、实现组织目标的必要保证,也是企业实施服务竞争战略的基础。西方旅游企业把人力资源管理的重点放在激励、安抚员工,挖掘员工潜能上;我国旅游企业人力资源管理的重点,是培训、调整劳动关系的稳定和员工队伍。

就目前而言,虽然旅游企业已开始重视人力资源在提升企业竞争优势方面所起的作用,但是他们也同样面临着挑战。比如,旅游企业越来越面临人员更新问题,而且员工的离职率很高,招聘难度大;大部分旅游企业经理的个人魅力欠佳;几乎所有的旅游企业员工除了受到简单的岗前培训外,并没有接受过相关的业务培训;现有的管理方法和督导办法不够规范;对员工的漠视会导致员工的不满,因此企业会出现许多方面的问题。

面对着这些挑战,旅游企业亟待解决的是改变观念,重新认识员工的作用和责任,并根据市场全球化的特点重新设计他们的工作。由于主管人员与一线工作人员直接影响到顾客对服务的满意程度,因此首先必须从这两方面入手解决现有旅游企业所面临的问题。

## 1.2.2 旅游企业的员工流动

饭店员工流动率高,是一个世界性的问题。在其他行业,正常的人员流失一般在5%~10%左右,作为劳动密集型企业,饭店的流失率也不应超过15%。但据中