

LÜYOUXUE

高等院校
旅游专业系列教材

LÜYOUXU



旅游企业人力 资源管理

赵西萍 编著

高等院校旅游专业系列教材

旅游企业 人力资源管理

赵西萍 编著

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业人力资源管理/赵西萍编著. —天津:南开大学出版社, 2001. 3(2001. 11 重印)

高等院校旅游专业系列教材

ISBN 7-310-01451-0

I. 旅... II. 赵... III. 旅游业-企业管理: 人事管理-高等学校-教材 IV. F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81257 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号

邮编:300071 电话:(022)23508542

出版人 肖占鹏

承印 南开大学印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2001 年 3 月第 1 版

印次 2001 年 11 月第 2 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 11.375

插页 2

字数 322 千字

印数 3001—8000

定价 18.00 元

出版说明

随着我国改革开放和社会主义市场经济的发展,旅游业以不断增长的势头迅速发展,已经被正式列入国民经济序列。与此同时,高等院校的旅游教育与研究也在长足发展,并且为旅游业的各个部门输送了大量的专业人才。目前设置旅游专业的高等院校已达 160 多所。

旅游形势的发展要求旅游教育从理论上跟踪、总结旅游业的成就得失,并及时反映到教学理论中来,目前极需要有一批适应形势发展、反映旅游学最新思想与动态的教材,服务于旅游学科建设,这是我们组织编写高等院校旅游专业系列教材的宗旨。

我社的旅游教材起步早,品种多,并且以理论基础扎实、实用性强,早已得到国内广大高校师生的认同。应许多高校旅游专业师生的要求,我社重新策划出版这套系列教材。我们以教育部指定的旅游管理专业的主干课程作为依据确定选题,以各高校旅游专业中有影响、有研究的教师、学者作为作者主体,以反映旅游学科的新观点、新材料、新成果作为教材编写内容的指导原则。新编旅游专业系列教材有如下特点:理论性较强,起点较高,既注重同国际旅游学术接轨,又反映我国旅游发展与研究的实际;注重实务性,可以直接服务于旅游业的不同部门;使用新鲜资料和例证,能反映旅游业的最新动态。

这次出版的新版教材,与我们原有的 30 余种教材,基本上涵盖了高等院校旅游专业教学的课程设置,而且我们将根据旅游业、旅游教育形势的需要,不断地修订原有教材,增加新选题,使之日臻完善,更好地为广大高等院校旅游专业的师生服务。

新版旅游专业系列教材与作者分别为:

- | | |
|---------------|---------------------------|
| 旅游学概论(修订版) | 李天元编著(南开大学) |
| 旅游市场学(修订版) | 林南枝主编(南开大学) |
| 旅游经济学(修订版) | 林南枝 陶汉军主编(南开大学) |
| 旅游心理学 | 刘 纯编著(上海大学) |
| 旅游心理学(修订版) | 甘朝有编著(南开大学) |
| 旅游企业人力资源管理 | 赵西萍编著(西安交通大学) |
| 饭店经营管理原理 | 丁 力编著(浙江大学) |
| 餐饮经营管理 | 吴克祥编著(暨南大学) |
| 饭店前厅与客房管理 | 余炳炎 朱成强编著(上海旅游高等
专科学校) |
| 旅游饭店财务管理(修订版) | 徐虹编著(南开大学) |
| 旅游资源与开发 | 甘枝茂 马耀峰主编(陕西师范大学) |
| 旅行社经营与管理(修订版) | 杜 江编著(北京第二外国语学院) |
| 旅游法原理与实务(修订版) | 王 健编著(南开大学) |
| 旅游美学(修订版) | 乔修业主编(南开大学) |
| 旅游管理信息系统 | 邸德海主编(西安交通大学) |

这套教材除了适用于高等院校的旅游专业外,还可作为高职教育、自学考试的专业教材,以及旅游业高级人员的培训教材。

欢迎使用这套教材的师生与专业人员,提出宝贵意见,帮助我们改正其中的疏漏与不当之处。

南开大学出版社
2000年12月

前 言

旅游业已成为全世界范围内最重要的经济产业,并一直保持着较高速度的发展,尤其是进入 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%。旅游业发展的前景非常光明。

我国旅游业的发展更是超速度、超常规、跨越式发展。80 年代中国接待入境旅游人数和旅游外汇收入居世界第 90 位以后,1990 年分别提升到第 12 位和 25 位,1998 年又跨居第 6 位和第 7 位,如此持续、大跨度的发展,为世界旅游发展史所罕见。据世界旅游组织预测,到 2010 年,中国将成为世界第一大旅游目的地和第四大客源国。国家《国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标纲要》中将旅游业列为第三产业积极发展序列第一位。目前全国已有 24 个省、区、市把旅游业作为支柱产业、重点产业和先导产业。

旅游业的发展依赖于旅游业的三大体,即旅游饭店、旅行社、旅游交通等旅游企业实体的支撑,旅游管理的重点是要研究如何调动人的积极性、创造性,如何建立有效的现代企业管理体制和运行机制,使旅游企业可持续快速发展,真正起到支柱产业、重点产业和先导产业的作用。

旅游业是第三产业,或称服务行业。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无法为机器或物质生产过程所代替,而且顾客越来越需要高接触、体贴入微、富有人情味的个性化服务。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”的观念挑战,认为“员工第一,顾客第二”(Employees come first, customers second)是企业成功之道。他认为只有把员工放在第一位,员工才有顾客至上的意识。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。

本书吸收了国内外旅游企业人力资源管理理论研究成果和实际案例,将人力资源管理的一般原理与旅游企业的实践结合起来,完整和系统地阐述介绍了旅游企业人力资源的基本原理和构架,突出基于竞争优势的企业经营战略与人力资源管理互动关系,通过典型案例,使基本理论与重要事件赋予其中。

全书共分十章,注重理论和实践相结合,每章附有案例与复习思考题,有利于培养学生分析和解决实际问题的能力。本书适用于大专院校旅游专业教学使用,也可供学习研究旅游业人力资源开发与管理的各类人员阅读。作者在写作过程中吸收了国内外最新的人力资源管理理论与研究成果,参考了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,在此谨向原作者致以谢忱。

本教材由西安交通大学赵西萍教授担任主编,周密担任副主编,西安交通大学教师李艳斌、赵文红、肖忠东、徐海波、张长征、刘玲及研究生丁富生、殷可参加了部分章节的编写。南京航空航天大学高云程也参加了本书的编写。南开大学出版社的孙淑兰老师对书稿的出版付出了辛勤的劳动,在此向他们表示由衷的感谢和深深的敬意。

由于水平和时间有限,书中尚有疏漏或不足之处恳请读者批评指正。

本教材受陕西省自然科学基金项目资助

作者

2000 年 9 月于西安

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 人力资源管理概述.....	(2)
第二节 人力资源管理理论的形成与发展.....	(7)
第三节 关于人的管理哲学 —— 人性假设	(13)
第四节 旅游业发展与人力资源管理	(21)
第五节 人力资源战略管理模式	(29)
第二章 人力资源规划	(41)
第一节 人力资源规划概述	(42)
第二节 人力资源规划过程	(49)
案例分析 香港万达旅游公司的人力资源规划	(65)
第三章 工作分析	(69)
第一节 工作分析概述	(70)
第二节 工作分析的内容与方法	(74)
第三节 个体差异分析	(85)
案例分析 一、南园饭店的困境.....	(98)
案例分析 二、丰华旅游企业的工作分析诊断	(100)
第四章 员工的招募与甄选	(102)
第一节 员工招聘概述.....	(103)
第二节 员工的招募.....	(107)
第三节 员工的甄选.....	(116)
案例分析 通过适当的招聘方法,选择合格的管理人才	(137)
第五章 员工的培训与发展	(141)
第一节 员工培训的特点与规律.....	(142)

第二节 员工培训的内容与方法·····	(154)
第三节 员工职业发展·····	(163)
案例分析 一、新竹饭店的新员工培训问题 ·····	(170)
案例分析 二、华兴旅游集团公司的职业发展问题 ·····	(172)
第六章 员工绩效考评·····	(175)
第一节 绩效考评概述·····	(176)
第二节 绩效考评的方法·····	(185)
第三节 绩效考评结果的运用·····	(192)
案例分析 严格考绩,赏罚分明 ——新世纪酒店绩效考评制度的试行·····	(199)
第七章 薪酬制度的设计·····	(205)
第一节 薪酬制度的基本理念·····	(206)
第二节 旅游企业薪酬制度的建立·····	(219)
第三节 薪酬制度的评价·····	(229)
案例分析 金星大饭店的销售奖励·····	(235)
第八章 激励与管理·····	(238)
第一节 工作的动力·····	(239)
第二节 激励理论及运用·····	(246)
第三节 激励方法与技巧·····	(257)
案例分析 李明的辞职·····	(270)
第九章 劳动关系·····	(273)
第一节 劳动关系概述·····	(274)
第二节 劳动管理·····	(279)
第三节 劳动争议·····	(290)
案例分析 一、南园假日饭店劳动争议案 ·····	(300)
案例分析 二、贺新的遭遇 ·····	(301)
第十章 人力资源管理的发展·····	(304)

第一节 人力资源管理信息系统·····	(305)
第二节 国际人力资源管理制度的比较研究·····	(314)
第三节 跨文化的人力资源管理·····	(323)
案例分析 KBV 快餐连锁集团中国分公司的 考评培养方案的创新·····	(337)
主要参考文献·····	(351)

第一章 绪论

学习目的

通过本章学习了解人力资源的概念及特征,认识人力资源管理理论的形成和发展,了解旅游业发展与人力资源管理的关系并且学习获取竞争优势的人力资源战略管理模式。

基本内容

● 人力资源管理概述

人力资源及其特征 人力资源管理及其内容

● 人力资源管理理论的形成与发展

科学管理阶段的人事管理 行为科学的人事管理 从人事管理到人力资源管理

● 关于人的管理哲学——人性假设

“经济人”假设,X理论与科学管理

“社会人”假设,“霍桑实验”与组织行为理论

“自动人”假设,Y理论与工作内满足

“复杂人”假设,超Y理论与权变模式

“主权人”假设,W理论与主人翁精神

● 旅游业发展与人力资源管理

旅游业、旅游业性质、旅游业特点 旅游企业员工流动与控制 旅游服务与工作生活质量

● 人力资源战略管理模式

获取竞争优势的企业经营战略 人力资源管理

战略 人力资源管理作业 人力资源管理的
目标

第一节 人力资源管理概述

一、什么是人力资源管理

(一) 人力资源管理是一种基本的管理职能

要理解什么是人事管理,我们首先必须明白管理者是干什么的。大多数管理学专家都认为,任何管理者都要执行这样五种基本职能:计划、组织、人事、领导和控制。总的看来,这些职能就代表了我們通常所说的管理过程。每一种管理职能中所内含的特定活动如下所述。

计划:确立目标和标准,制定规则和程序,拟定计划以及进行预测——估计或设想将来有可能会发生什么事情。

组织:给每位下属分配一项特定的任务,设立工作部门,向下属授权,建立权力流动和信息沟通渠道,协调下属之间的工作。

人事:确定什么样的人才能被录用,招募员工,甄选员工,确定工作绩效标准,给员工支付报酬,进行工作绩效考评,向员工提供建议,对员工实施培训和技能开发。

领导:促使其他人完成他们的工作,维持组织成员的士气,激励下属。

控制:制定像销售定额、质量标准或生产水平一类的标准,对照上述标准检查实际的工作绩效如何,在必要时采取适当的行动。

在本书中,我们将集中探讨这五大职能之一即人事管理职能,若把它与组织的经营战略联系起来则称为人力资源管理。

(二) 人力资源管理概念

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。基于这一认识,我们对微观人力资源管理下一个定义:

通过不断地获得人力资源,把得到的人力整合到组织中而融为一体,保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性,控制他们的工作绩效并作相应的调整,尽量开发他们的潜能,以支持组织目标的实现,这样的一些活动、职能、责任和过程就是微观人力资源管理。它具体包括以下几个环节:

1. 获取。这首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、使命、目标与战略,确定了它的职能分工与劳动分工的形式,设计出它的结构后,分析并具体制定出每一工作岗位的职务说明书;根据组织内、外条件与目标,作出人力资源近期、中期与远期规划;据此进行对所需人员的吸引、招聘、考评、选拔、委派与安置。

2. 整合。又叫做一体化,即使招录到的人员不仅在组织上参加到本组织中来,而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。这包括对员工的培训,介绍组织的宗旨与目标,启发和指引他们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,使对其工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情。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,激发劳动者的内在潜力。

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。

5. 开发。这是指企业为有效地发挥人的才干和提高人的能力而采取的一系列活动。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。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。具体活动有教育训练、组织发展、提高生活质量等活动。

这五个方面是互相关联的,并且都是为实现组织的既定目标与使命而服务的。

（三）人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要

为什么说人力资源管理概念和技术对所有的管理人员来说都是十分重要的呢？如果我们把人们希望避免在管理过程出现的与人事问题有关的那些错误列举出来，那么这一问题可能就比较容易回答了。比方说，管理人员不愿意雇用一个人不恰当的人来从事工作，出现高流动率，属下员工工作不尽力，在无效的面谈上浪费时间，由于自己的失职行为而使公司被诉诸法庭，由于不安全的工作环境而使企业遭受不必要的人身和财产的损失，属下员工感觉到他们自己所得到的薪资与组织中的其他人相比是不公平或不公正的，由于对雇员缺乏培训而使本部门的效率受损，触犯法律所禁止的不公正劳资关系行为。

仔细学习本书，就可以帮助你避免此类的错误。更为重要的是，它可以帮助你借助别人的力量来达到你想要实现的目标。你既可能成为一名把一切安排得井井有条的管理者（制定明智的计划、勾画出清晰的组织图、建立起现代化的流水线、实行复杂的财务控制），也可能成为一名失败的管理者（比如雇用了不恰当的人、不能对下属提供激励等）。许多管理者，无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员，可能都曾经在计划、组织和控制等职能不健全的情况下成功地进行了管理。而他们之所以能够取得成功，恰恰是因为他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、考评与能力开发的技巧。在阅读本书的时候，请你记住，达到目的只是对管理的最低要求，并且作为一个管理者，你实际上必须借助别人的努力才能达到一定的目的。

二、人力资源的特征

资源是一个经济学术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。迄今为止，世界上有四大资源：人力资源、自然资源、资本资源、信息资源。一般把资源分为两大类：一是物质资源，一是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”，“人”即人力资源，“财”和“物”均属物质资源。

（一）人力资源的概念

什么是人力资源，学术界尚存在不同的认识和看法。一般认为人力

资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,它反映一个国家或地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量与质量两个方面。

1. 人力资源数量:一国或地区拥有劳动能力的人口数量。包括就业人口,劳动年龄内(我国男性 16~60 岁,女性 16~55 岁)的就业人口,家务劳动人口,正在谋求职业的人口等。

人力资源数量可分为三个经济层次:

第一,理论人力资源,即一国或地区可资利用的全部人力资源;

第二,现实人力资源,即现实国民经济活动可以利用的就业人口和谋求职业人口的总和,也称“经济活动人口”;

第三,直接人力资源,即已经被使用的资源,它表现为就业人口。

2. 人力资源质量:一国或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、思想道德以及素质与专业(职业)劳动技能水平的统一。影响人力资源质量的因素有:人类体质与智能遗传、营养状况、教育状况(国民教育发展水平、成人教育、早期教育)、文化观念以及经济与社会环境等。

(二)人力资源的特征

为了研究人力资源,还需弄清楚人力资源的特征。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、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。这就要求人们在从事人力资源开发工作时,不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导,还要靠政策去调动人们的积极性。

3. 使用过程的时效性。矿产资源一般都可以长期储存,不采不用,品位不会降低,人力资源则不然,储而不用,才能就会被荒废、会退化。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,人依其类别不同,其才能发挥的最佳期也不一样。一般而言,25岁到45岁是科技人才的黄金年龄,37岁为其峰值。人才开发与使用必须及时。开发使用时间不一样,所得效益也不相同。

4. 开发过程的持续性。作为物质资源一般经过一次二次开发,形成产品使用之后,就不存在继续开发问题了。人力资源不同,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。传统的观念和做法认为,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,人工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。人类通过自己的知识智力,创造了工具,如机器人、计算机等,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强了自身能力。

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,他们不加以使用,处于闲置状态时,具有消耗性,即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。在我们使用这种资源的时候,必须重视这个特点。

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。

第二节 人力资源管理理论的形成与发展

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》。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、人尽其才等等都是与现代人事管理的内容相吻合的。

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80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。

一、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,他从一名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: