



中国旅游业普通高等教育应用型规划教材



# 旅游企业人力资源管理

主 编 吴应利 刘 云

副主编 翟 俊

- ◆ 体例新颖，配套齐全。
- ◆ 有电子教案等相关教学资源。
- ◆ 电子教案等相关教学资源免费下载网址<http://cttp.net.cn>。
- ◆ 专家审定，品质保证。

中国旅游出版社



中国旅游业普通高等教育应用型规划教材

# 旅游企业人力资源管理

主 编 吴应利 刘 云

副主编 翟 俊

中国旅游出版社

策划编辑：段向民  
责任编辑：谷轶波  
责任印制：冯冬青  
封面设计：何杰

---

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业人力资源管理 / 吴应利, 刘云主编. --北京 : 中国旅游出版社, 2016. 2  
中国旅游业普通高等教育应用型规划教材  
ISBN 978 - 7 - 5032 - 5442 - 0

I. ①旅… II. ①吴… ②刘… III. ①旅游企业—人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F590. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 265702 号

---

书名：旅游企业人力资源管理

---

主编：吴应利 刘云

副主编：翟俊

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲9号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: [cttp@cnta.gov.cn](mailto:cttp@cnta.gov.cn)

发行部电话：010 - 85166503

排版：北京旅教文化传播有限公司

经销：全国各地新华书店

印刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版次：2016年2月第1版 2016年2月第1次印刷

开本：787毫米×1092毫米 1/16

印张：16

字数：330千

定价：34.50元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 5442 - 0

---

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

# 前 言

国务院《关于加快发展旅游业的意见》的41号文件中，将旅游业定位为“国民经济的战略性支柱产业”和“让人民群众更加满意的现代服务业”。根据2011年出台的《中国旅游业“十二五”发展规划纲要》，在未来五年，我国将围绕两大战略目标和建设世界旅游强国，积极推动旅游业的产业化、市场化、国际化和现代化发展。在未来的五年规划中，我国旅游市场开发将继续以国内旅游为重点，按照“全面发展国内旅游、积极发展入境旅游、有序发展出境旅游”的战略方针，统筹协调，深化开发三大市场，形成更加协调的市场格局。由此可见，旅游业已成为我国国家经济建设贡献最大的产业之一。

旅游业的发展离不开旅游企业的发展、壮大，旅游企业的产业化、市场化、国际化和现代化程度越高，说明这个国家的旅游业发展越成熟。现代管理科学普遍认为，要搞好一个企业需要四大资源：人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。在这四大资源中，人力资源是最活跃的能动资源，也是最为重要的资源，它可以迅速转化为其他三大资源；同时，企业在市场、产品、技术和服务等方面的竞争都可以归结为人力资源的竞争。因此，旅游企业的人力资源管理越来越受到国内外学术界和旅游业界的高度关注。

作为应用型本科旅游管理类专业的必修课程之一，旅游企业人力资源管理是一门专业性、知识性、实践性较强的课程。结合20多年来旅游教学和旅游企业的一些实践经验，在广泛参考国内外有关资料的基础上，我们编写了这本教材。主要内容包括：旅游企业人力资源管理概述、旅游企业人力资源规划、旅游企业员工的招聘与选拔、旅游企业员工的培训与发展、旅游企业员工的绩效管理、旅游企业员工的薪酬管理、旅游企业员工的激励、旅游企业劳动关系管理、旅游企业员工的职业生涯规划、旅游企业人力资源信息化管理等。撰写本教材力图突出：

1. 从案例导入和学生的思维特点出发,按照案例导入—理论阐述—案例/知识链接—理论探讨—案例思考的思路来组织教材,重视理论与实践的结合,使学生能从实践—理论—实践来进行认知。

2. 教材主要板块以人力资源管理为基础,强调学科的系统性和完整性,但在内容上突出了旅游企业的实践性和创新性。

3. 突出“重视案例、强化理论、重于思考、强调实训”的编撰特色,单独编写了实训指导内容。

4. 根据信息化、智能化的发展趋势,增加了旅游企业人力资源信息化管理内容。

云南财经大学旅游与酒店管理学院的吴应利、刘云担任本书主编,负责全书提纲的拟定、全书的修改及统稿工作,翟俊担任副主编。各章分工如下:第一章、第二章,吴应利;第三章、第四章,翟俊;第五章、第六章,王涛、张春生;第七章、第九章,王婧;第八章、第十章,刘云。

本书在编写过程中参考了国内外有关论著、教材和资料,借鉴了不少的文献资料,在此向有关作者表示由衷的感谢。同时,还得到了中国旅游出版社段向民等老师的大力支持,向他们表示诚挚的感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在一些缺点和错误。敬请读者不吝指正。

编者  
2015年10月

# 目 录

## CONTENTS

第一章 旅游企业人力资源管理概述 .....	1
第一节 人力资源管理概述 .....	2
第二节 旅游业与人力资源管理 .....	7
第三节 旅游企业人力资源管理 .....	13
第四节 旅游企业人力资源管理的理论基础 .....	18
第二章 旅游企业人力资源规划 .....	26
第一节 旅游企业人力资源规划概述 .....	27
第二节 旅游企业人力资源预测方法和供需平衡分析 .....	31
第三节 旅游企业人力资源规划的流程 .....	37
第四节 旅游企业人力资源规划的影响因素 .....	39
第三章 旅游企业员工的招聘与选拔 .....	43
第一节 员工招聘概述 .....	44
第二节 旅游企业的招聘流程 .....	48
第三节 旅游企业员工招聘的渠道与方法 .....	49
第四节 旅游企业员工选拔的面试 .....	53
第五节 旅游企业员工录用和招聘评估 .....	58
第四章 旅游企业员工的培训与发展 .....	63
第一节 旅游企业员工培训概述 .....	65
第二节 旅游企业员工培训的特点和规律 .....	71
第三节 旅游企业员工培训的过程 .....	74
第四节 旅游企业员工培训的方法 .....	80

第五章 旅游企业员工的绩效管理 .....	88
第一节 员工绩效管理概述 .....	89
第二节 员工绩效考评的方法与流程 .....	93
第三节 员工绩效考评结果的运用与管理 .....	105
第六章 旅游企业员工的薪酬管理 .....	112
第一节 薪酬管理概述 .....	113
第二节 员工薪酬制度的设计及评价 .....	120
第三节 社会保险和福利 .....	131
第七章 旅游企业员工的激励 .....	139
第一节 旅游企业员工的工作动力 .....	140
第二节 旅游企业员工激励的概念与功能 .....	143
第三节 旅游企业员工激励的理论及运用 .....	147
第四节 旅游企业员工激励管理的措施 .....	153
第八章 旅游企业劳动关系管理 .....	164
第一节 劳动关系概述 .....	165
第二节 旅游企业劳动合同管理 .....	167
第三节 旅游企业内部劳动的规则管理 .....	178
第四节 旅游企业劳动争议的处理 .....	183
第九章 旅游企业员工的职业生涯规划 .....	190
第一节 旅游企业职业的选择 .....	192
第二节 旅游企业员工职业生涯设计与管理 .....	198
第三节 旅游企业员工职业流动 .....	203
第十章 旅游企业人力资源信息化管理 .....	212
第一节 旅游企业人力资源管理信息系统概述 .....	213
第二节 旅游企业人力资源管理信息系统的发展历程与功能 .....	215
第三节 旅游企业人力资源管理信息系统实施过程 .....	220
第四节 旅游企业人力资源管理信息系统模式设计中的技术术语 .....	223
《旅游企业人力资源管理》实训指导 .....	227
参考文献 .....	246

# 第

# 一

# 章

## 旅游企业人力资源管理概述



### 导言

本章应围绕“旅游企业人力资源管理的重要性、人力资源管理的理论基础及旅游企业人力资源管理的基本内容”展开学习。



### 【学习目标】

1. 了解人力资源和人力资源管理的含义及特征，知道人力资源管理的主要内容。
2. 了解人力资源管理理论的发展历程，掌握旅游企业人力资源管理的特点、管理职能，明确旅游企业人力资源管理面临的挑战。



### 【导入案例】

#### 人力资源经理的烦恼

作为一家世界级邮轮公司的人力资源总监，鲍勃·西蒙斯已经清楚地意识到今后的6个月将是非常繁忙的，因为董事会刚刚决定新开通欧洲到中国的航线，并打算以上海作为母港推出“中国风情游”产品。在这条航线上航行的“东方之梦”号是意大利一家造船厂刚刚交货的90000吨级豪华邮轮，每个航次可承载2200名旅客，全船需要987名员工。当“东方之梦”号从地中海起航时，鲍勃领导的人力资源部门必须雇用并培训好大约800名新员工，而其他人员则要从东南亚航线调配过来。最让鲍勃感到压力的是，董事会要求“东方之梦”号的服务人员应该有不少于100名来自中国。看来，鲍勃的责任不仅是要在他所熟悉的环境中招聘和培训新员工，还要设法使调来的员工熟悉“东方



之梦”号的工作环境。鲍勃现在考虑的是马上到中国考察一下那里的人力资源市场，还要尽快任命一位负责到中国招聘员工的经理。

李雯是北京一家知名旅行社的办公室主任。这家旅行社现在在北京拥有5个门店，主要经营覆盖广西、云南、四川和陕西等省区的16条主要旅游线路。企业规模比较小，没有设立独立的人力资源部门，由办公室承担人事管理的工作。李雯负责招聘各门店的员工和全社的导游，并对他们进行基本的入职培训，然后分配给具体的用人部门。上周末是发薪的日子，一个门店的经理在拿到工资后不辞而别。现在正值旅游旺季，旅行社人手十分短缺，还没有合适的人选去接管那家门店。旅行社的老总决定指派李雯临时代管。

辰享基快餐公司开办不足3年，生意发展很快，开业时只有2家店面，现在已经有16家分店，员工超过200人。不过，公司总经理张严却发现，直接寄到公司和由“消费者协会”转来的顾客投诉越来越多，上个季度竟达90多件。这不能不引起他的不安和关注。除了抱怨菜及主食的品种、味道、卫生不好，价格太贵等，投诉更多是有关服务员的服务质量的，如服务员态度欠热情，上菜太慢，语言不文明，而且业务知识差，顾客有关食品的问题，如菜的原料规格、烹制程序等常一问三不知。张严分析，服务员业务素质差，知识不足，态度不好，也难怪他们，因为生意扩展快，大量招入新员工，草草作半天或一天岗前集训，有的甚至未培训就上岗干活了，当然影响服务质量。

鲍勃、李雯和张严在工作中的处境是类似的，他们都面临着与人力资源开发和管理有关的挑战。事实上，每一位旅游企业的管理者都必须正视和耐心处理复杂多变的员工问题，它既是日常管理工作的主要内容，也是事关旅游企业生存与发展的战略问题。

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源的概念与特征

#### （一）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，人力资源是其中最重要的资源，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。

#### （二）人力资源的特征

人力资源的实体是人。作为社会经济资源中的一个特殊种类，有诸多不同于物质资源的特点。研究人力资源的特点，对于正确和深入把握这一范畴，是非常重要的。人力

资源主要具有以下特征：

### 1. 生物性

人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，它与人的自然生理特征相联系，具有生物性。这是人力资源最基本的特点。人力资源的生产，基于人的再生产这种生命过程，其接受教育也需要一定的“智力”自然前提；人力资源的使用，更受到人的自然生命特征的限制，如工作疲劳、职业安全卫生、工作时间等。人力资源的生物性还体现为人力资源的再生性，其再生性是通过人口总体内个体的不断替换更新和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现的。

### 2. 能动性

能动性是人力资源区别于自然资源的一个最重要的特征。人力资源的能动性，表现在以下三个方面：第一，自我强化。人口的生产、教育的发展，使得人力资源得以形成和得到强化，这是通过人们自身有目的的活动实现的。此外，人们努力学习、锻炼身体，获得更高的劳动能力，这也是自我强化的内容。第二，选择职业。这是人力资源主动地与物质资源结合的过程。第三，积极劳动或劳动积极性的发挥。这是人力资源能动性的最重要的方面。劳动积极性的发挥，对于这一资源的潜力发挥，具有决定性的影响。

### 3. 智能性

人力资源包含智力的内容，即具有智能性，这使得它具有强大的功能。因为，人类创造了工具、创造了机器，把物质资料改造成为自己的手段，即通过自己的智力使自身人体器官得到延长和放大，从而增强了自身能力，制造了丰富的生产资料和生活资料；尤其是新科技革命的兴起，高科技的迅猛发展，人的思维不断扩大，知识和智力的急速发展使人们认识到，世界上的许多事情都是可能做到的，都是可以设计制造的。人力资源的这种智能性表明，人力资源具有巨大潜力，亟须花大力气予以挖掘，使之变成财富。人类的智力具有继承性，这使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移，得以积累、延续和进一步增强。

### 4. 个体差异性

不同的人力资源个体在知识技能条件、劳动参与度、劳动供给方向、工作动力、工作行为特征等方面均有一定的差异。人的个体差异性，也导致社会人力资源需求岗位对其的选择产生一定的差异。市场配置人力资源，可以在微观层次上通过个人与用人单位的相互选择和优化配置，达到人力资源与物质资源、资本的合理配置，取得较好的经济效益和社会效益。

### 5. 自我选择性

自我选择性是人力资源能动性的延伸。“人”具有社会意识，这种意识是其对自身相对外界具有清晰的看法、对自身行动做出抉择、调节自身与外部关系的意识。人具有社会意识，使得作为劳动者的人在社会生产中居于主体地位，人力资源因而具有了能动

的选择性。人作为主体性资源，在构成劳动供给与否、劳动供给的投入方向与投入数量方面，是有着自主决定权与选择偏好的。上述决定权与选择偏好表现为：个人“想不想或要求不要求就业”、“到什么岗位上去就业”和“就业时间多长、工作强度多大”。平等竞争的市场经济体制，对人力资源的自我选择性有较充分的保障，从而有利于人力资源的自动配置。在经济发展水平不同的国家和地区，人的知识技能水平与价值观、自我意识也不同，自我选择性也有一定差别。一般来说，经济社会发展水平低的国家和地区，人的自我选择性较弱；经济社会发展水平高的国家和地区，人的自我选择性较强。

## 6. 非经济性

非经济性，即人作为生产要素的供给者，除了追求经济利益之外，还有非经济方面的考虑。在作为经济行为主体的个人层次上，人的职业选择、劳动付出往往与职业的社会地位、工作的稳定性、晋升机会、管理特点、工作条件、个人兴趣爱好、技能水平等非经济、非收入因素相关联。在经济水平比较低的社会，人们重谋生，对非经济的考虑较少、要求较低；在经济水平比较高的社会，“衣食足而知荣辱”，人们对于非经济利益的考虑就会较多，强度也较大。

## 7. 时效性

人力资源具有时效性，它的形成、生产、开发、使用都具有时间方面的限制。从个体的角度看，人作为生物有机体有其生命周期，人作为人力资源能从事劳动的自然时间就被限定在人生命周期的其中一段，人力使用的有效期在16~60岁。此外，人们能够从事劳动的青年、壮年、老年不同时期，其劳动能力也有所不同。在人力资源形成之后，如果在一定时间内不及时地开发和利用，它的效用就会降低甚至消失。可见，必须适时地开发和利用人力资源，而不能闲置或储备。

# 二、人力资源管理的内涵

## (一) 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，从而实现组织目标的理论、方法和技术。人力资源管理是现代企业管理的核心，与生产、营销、财务管理等一样，同为企业的基本管理职能。

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，制订与组

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,分析并具体制订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

整合是指招录到的人员不仅在形式上加入组织,而且在思想上、感情上和心理上与组织融为一体。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。整合职能应努力去化解这种个人与组织的矛盾与冲突,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励、福利、保健等制度,建立激励机制,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、激发劳动积极性,提高劳动生产率和组织的绩效。

## 4. 控制与调整

指设置并执行合理完整的绩效考评制度,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,我国旅游企业管理逐步完善,管理观念逐步更新,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的重要职能,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。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订、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。

## (二) 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。

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,挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业取得竞争优势的重要环节。招聘是指通过各种途径发布招聘信息,将应聘者吸引过来;选拔则是指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、工作态度和工作绩效,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

绩效管理的目标是实现组织目标,促进员工发展。绩效管理的内容涉及绩效管理体系的构建、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,因此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。企业管理者与企业内员工群体之间

依照劳动法的规定,就工资、福利及工作条件等问题进行协商,调整劳动关系。

### 8. 职业计划与发展

职业计划是指根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点,结合组织的需要,为员工制订一个事业发展的计划,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,有利于管理效益的提高和管理目标的实现。

## 三、人力资源管理的目标

人力资源管理的目标可分为终极目标与直接目标两个方面。直接目标是指从人的角度提高企业效率,促进企业的稳定发展。终极目标是指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。人力资源管理的目标要求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。

## 第二节 旅游业与人力资源管理

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%,旅游业成为当今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。

### 一、旅游业概述

#### (一) 旅游业的定义

关于旅游业的定义,人们有着不同的认识。一般认为旅游业就是以旅游资源为凭借,以旅游设施为基础,通过提供旅游服务满足旅游消费者各种需要的综合性行业。由定义不难看出,旅游资源、旅游设施和旅游服务是旅游业经营管理的三大要素。旅游饭店、旅游交通和旅行社构成了旅游业的三大支柱。按照我国目前的情况,旅游业的构成应该包括下列各类企业:旅行社、以饭店为代表的住宿业、餐饮业、交通运输业、游览娱乐行业、旅游用品和纪念品销售行业及各级旅游管理机构。旅游行业组织虽非直接营利的企业,但它们在促进和扩大商业性经营部门的营利方面起着重要的支持作用,因而也应纳入旅游业的构成之中。旅游业同时还应包括支持发展旅游的各种旅游组织。

## （二）旅游企业的特性

由于旅游行业的特殊性，旅游企业除具备企业的一般共性外，还具有一些专有特征。

### 1. 对基础设施和环境的依赖性及其发展的适当超前性

旅游企业主要是利用旅游资源和设施设备的功能、空间和其他产业所提供的产品为旅游者提供服务。根据产业关联理论划分，旅游产业符合最终需求型产业（又称下游产业）的特征。它在生产过程中显著地依赖其他产业的产品作为中间投入的生产要素，与先行产业的关联性较强，旅游业的发展会拉动其先行产业的发展。因此，一个地区的基础设施建设、市政工程配套、资源环境、设备物资配置、旅游者所需各种生活用品的生产和供应以及水电能源消耗等，对该地区旅游企业的发展具有重要影响。同时，由于旅游业在促进国际经济、文化和科技的交流，吸收外汇，拉动内需，积累资金等方面的突出作用，旅游企业又可以适当超前发展。其超前的程度取决于国民经济的承受能力、外汇偿还能力以及客源增长速度，不能盲目建设和超前。

### 2. 旅游企业经营的敏感性

由于旅游活动本身受国内外政治、经济、文化、外交，以及汇率变动、恐怖事件、自然灾害、疾病流行等多种因素的影响，旅游企业经营活动往往具有较强的敏感性。例如，2003年一场突如其来的“SARS”，使中国旅游业一下子跌入深谷，至2003年4月底，全国有组织的入境旅游、国内旅游和出境旅游都基本停止。经过全国上下的共同努力，世界卫生组织（WHO）先后宣布撤销对香港、广东和北京的旅游警告，并将它们从“SARS”疫区名单中删除，旅游业随即出现强劲的恢复势头。旅游业的这种敏感性特征，需要企业更多地关注各种危机事件发生的可能性，不断提高企业的抗风险能力，同时对旅游业的发展应保持充分的信心。

### 3. 旅游企业经营的关联性和竞争性

旅游企业是以客人的旅行游览活动为主线提供服务的，在客源市场上，旅游企业间的经营具有较强的关联性，不同的旅游企业在旅游活动的不同环节为客人提供不同的服务。例如，旅行社负责组织客源，旅游交通公司提供运输服务，饭店则提供食宿服务，餐馆、旅游商店及其他企业提供各种相关配套服务。另外，由于一定时期旅游客源市场的有限性和旅游企业设施设备的不可储存性，旅游企业间的经营也会形成激烈的竞争关系，尤其是同一地区相同类型的旅游企业。旅游企业经营的这种特点，一方面要求国家和地区的旅游企业相互配套、合理安排，另一方面也要求旅游企业注重市场需求及其变化，多方开发市场，加强旅游企业之间的联系，正确处理好联合和竞争的关系，以促进旅游企业的健康有序发展。

### 4. 先进设备和劳务服务并存，工艺技术性较强

旅游企业是为游客提供享受服务的企业，因而大多具有先进的设施设备。但先进设施不能完全取代手工操作和劳务活动，必须与劳务活动融为一体，才能相得益彰。如饭



店室内装饰艺术、烹调艺术、导游艺术等,都要靠劳务服务来完成。在设施、设备基本完善的条件下,企业员工的工艺技术水平和服务质量,直接影响着旅游企业产品质量的好坏。

### (三) 旅游企业的分类

旅游企业涉及为旅游者提供吃、住、行、游、购、娱等全方位的产品与服务,根据不同标准可分为多种企业类型,目前主要的分类有以下几种:

按投资主体,可以分为国有、集体、私营、联营、有限责任、股份合作、股份有限公司、其他内资、外商投资、港澳台投资等多种类型。改革开放以来,旅游企业投资已由过去单一由国家投资为主转向多元化发展,尤其是沿海地区,如广东省的国有星级饭店比重已低于50%,外商投资饭店逐年增加,给旅游企业带来了新的机制和活力。

按旅游企业的经营规模(由经营业务项目多少、营业额、职工人数、固定资产价值等指标决定),可以分为大型旅游企业、中型旅游企业和小型旅游企业等。如饭店企业通常按饭店客房数的多少来划分其规模,旅行社则按注册资本和质量保证金的多少划分为国际社和国内社。

按与旅游活动的密切程度,可以分为直接旅游企业、间接旅游企业、旅游配套企业三大类。直接旅游企业是直接和专门经营旅游业务的企业,如旅行社、旅游景区、酒店宾馆、旅游汽车公司等,它们是旅游企业的主体。间接旅游企业是指那些除为旅游者服务外,同时也为社会其他部门和人员服务的企业,如友谊商店、歌舞厅、影剧院、公共交通运输等企业。旅游配套企业是为旅游企业提供配套产品和服务的相关企业,如装饰公司、食品饮料和旅游商品的生产企业、建筑企业,以及为旅游企业提供设备和供应服务的其他企业等。

## 二、旅游企业人力资源管理的性质

旅游企业人力资源管理是经营和管理各种旅游产品的企业,具体包括旅行社管理、风景区管理、娱乐业管理、饭店管理、旅游交通企业管理、游船企业管理等。旅游企业人力资源管理的基本性质也具有与生产力、社会化大生产相关的自然属性和与生产关系、社会制度相关的社会属性。

### (一) 旅游企业人力资源管理的自然属性

旅游企业人力资源管理的自然属性是指旅游企业人力资源管理过程中在不同的社会制度和意识形态中所表现出来的共性,反映出旅游企业人力资源管理的一般规律性可以供不同的社会制度与国家在发展旅游业中学习借鉴。

#### 1. 系统相关性

旅游企业是一个开放的系统,它与环境有着密切的相互关系。同时,企业内部各环节、各部门也是一个有机的整体,共同完成对顾客的服务。例如,市场营销部门招徕的



客人，需要企业内部各部门有效配合才能真正让客人的整个旅游经历满意。旅游企业系统具有相关性特征，要求旅游企业员工树立系统整体性观念，局部利益服从于整体利益，同时还应有团队意识，共同创造企业系统整体利益的最大化。

## 2. 需求与供给的不平衡性

旅游企业在一定时间内，其供给接待能力是一定的，如饭店的床位数、餐厅的餐位数、景区的环境承载量、旅游车队的车辆数等。而客人的需求却是一个不断波动的数量，虽然游客的变动也具有一定的规律性，但具体到某一个时间某一个旅游企业所面对的顾客量却经常出现较大变化，这也体现旅游企业经营活动经常出现的淡旺季差异性。因此，需要旅游企业具备平衡需求变化的应对能力和采取相应措施的能力。

## 3. 旅游企业经营的文化性

旅游企业是带有很强文化色彩的企业，这已成为旅游企业的共识。旅游企业的强文化性是由旅游企业的特殊性所决定的。

(1) 旅游企业服务的对象是人。旅游者购买旅游产品是为了其发展与享受精神层次的需要，如现代旅行者外出旅行的动机可以是多种多样的，但有一个动机是共同的，即探求异地文化。旅游企业也就成了他们探求和感受异地文化的一个组成部分。

(2) 旅游企业生产和销售的是无形产品。无形产品的使用价值不仅表现在物质形态上，也表现在环境和氛围上。与此相对应，无形产品的价值也不仅包含可计量的成本费用支出，还包括环境文化、氛围营造、服务文化等的附加价值。无形产品带给宾客的不仅是旅居或社会需求的满足，还给予宾客精神享受和心理感受上的满足。

(3) 旅游企业一般处于某个地域。特定的地域有其特定的社会、经济、历史、文化背景。旅游企业处在这样的背景中，就会带上特定的地域文化色彩。而实际上很多饭店的经营者已经意识到，地域文化是一项宝贵的资源，取得这一资源是无偿的，但它会给旅游企业锦上添花，甚至成为旅游企业的主格调或主题，其产生的影响是不可估量的。

(4) 市场对文化的需求。市场要求旅游企业具有文化特色和文化氛围已成为发展趋势。21世纪，生产力高速发展的同时，人们的生活也进入了一个崭新的阶段。人们不断提高物质生活质量的同时，也同步追求精神生活的更高层次和境界，这一时代的宾客对饭店的使用也有着物质和精神两方面的要求，而精神的享受主要是通过文化来体现的。

旅游企业强文化性的表现形式是多方面的，具体可通过旅游企业的硬件和软件两方面表现。硬件方面主要有建筑物造型和外环境、外装修，旅游企业的环境艺术和再装修设计让一些设备设施及物品的造型、色彩图案、款式、CI设计的视觉效果富于新的创意和用途。软件主要有旅游企业的产品理念和服务理念、旅游企业的文化理念、服务程序设计、产品及业务设计、服务中的CI设计、服务过程中的文化点缀、服装设计、语言文字的设计等。除了旅游企业软、硬件的文化性外，旅游节事活动也是旅游企业文化的重要方面。

## (二) 旅游企业人力资源管理的社会属性

从旅游企业人力资源管理的历史看，随着世界政治、经济、科技的不断发展，其社