



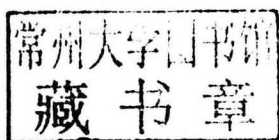
# 旅游企业人力资源管理

● 主编 卢海萍 邹学家 曲丽秋

 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

# 旅游企业人力资源管理

主 编 卢海萍 邹学家 曲丽秋  
副主编 栢 灵 王雅静 刘 颖 王志凯



版权专有 侵权必究

---

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业人力资源管理 / 卢海萍, 邹学家, 曲丽秋主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 5682 - 5953 - 8

I. ①旅… II. ①卢… ②邹… ③曲… III. ①旅游企业 - 人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 170006 号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 327 千字

版 次 / 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

定 价 / 56.00 元

责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李 洋

---

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

# 前 言

改革开放以来,作为最早开放的涉外行业之一,中国的旅游业始终保持着快速和健康的发展态势。旅游业是劳动密集型行业,属于服务业。旅游的一切经营活动都围绕以“人”为中心的活动展开。近年来,随着人们生活水平的不断提高,旅游业市场竞争越发激烈,当今旅游企业的竞争不只是旅游产品的竞争,更是人才的竞争,人才是构成企业核心竞争力的关键性战略资源。人力资源管理在旅游企业中的地位与作用显得尤为重要,直接关系到旅游企业的生存与发展。旅游企业的人力资源管理就是通过对旅游企业员工进行科学合理的选聘与调用,充分挖掘员工的潜能,最大限度地调动他们的积极性,发挥他们的主观能动性及创造性,实现旅游服务最大化目标。

客观形势总是向前发展的,我国将对教育结构实施战略性调整,地方本科院校将逐步转型,在教育模式、教学机制以及人才培养模式方面,更加注重与经济发展需要的协调一致。为满足新形势下国家对应用型管理人才的需求,我们组织了长期从事专业教学和具有丰富实践经验的“双师型”教师,编写了这本融汇了最新教改理念的应用型教材《旅游企业人力资源管理》。本书共八个项目,包括现代旅游企业人力资源管理概述、旅游企业工作分析、旅游企业人力资源规划、旅游企业员工招聘与配置、旅游企业员工培训与开发、旅游企业员工绩效考核与管理、旅游企业员工薪酬与福利管理、旅游企业劳动关系管理等。本书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人力资源管理的实践性和创新性。

每个项目都有项目介绍、知识目标、技能目标、素质目标、同步案例、同步测试、综合实训等,便于学生在学习每一项目内容时做到有的放矢,提高学习效果;同步测试便于学生对所学习的旅游企业人力资源管理知识的巩固与加深;案例分析有助于学生对旅游企业人力资源管理知识的深入理解,综合实训便于学生理解理论知识在实际工作中的运用。

本教材主编为卢海萍、邹学家、曲丽秋,副主编为栢灵、王雅静、刘颖、王志凯。其中项目一由卢海萍执笔,项目二、项目三由邹学家执笔,项目四由曲丽秋执笔,项目五由栢灵执笔,项目六由王志凯执笔,项目七由王雅静执笔,项目八由刘颖执笔。

本教材可作为高等院校文化产业管理专业、旅游管理等本科专业的相关专业教材,也可作为旅游企业管理人员的参考用书。

在本教材编写过程中,编者参阅了大量的教材、著作,同时,本教材的出版也得到了北京理工大学出版社的大力支持,在此一并表示感谢!

由于编写时间仓促,加之编者水平有限,本教材难免有不足之处,恳请专家、读者批评指正。编者邮箱:luhaiping10@sina.com。

编 者

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| <b>项目一 现代旅游企业人力资源管理概述</b> ..... | ( 1 )   |
| 任务一 人力资源管理概述 .....              | ( 3 )   |
| 任务二 人力资源管理的历史演进及发展趋势 .....      | ( 6 )   |
| 任务三 人力资源开发与管理 .....             | ( 8 )   |
| 任务四 旅游业发展与人力资源管理 .....          | ( 12 )  |
| 任务五 战略人力资源管理 .....              | ( 15 )  |
| <b>项目二 旅游企业工作分析</b> .....       | ( 21 )  |
| 任务一 工作分析概述 .....                | ( 21 )  |
| 任务二 工作分析程序与方法 .....             | ( 23 )  |
| 任务三 工作说明书 .....                 | ( 27 )  |
| 任务四 工作设计 .....                  | ( 30 )  |
| <b>项目三 旅游企业人力资源规划</b> .....     | ( 38 )  |
| 任务一 人力资源规划概述 .....              | ( 38 )  |
| 任务二 旅游企业人力资源规划实务 .....          | ( 42 )  |
| <b>项目四 旅游企业员工招聘与配置</b> .....    | ( 53 )  |
| 任务一 招聘概述 .....                  | ( 54 )  |
| 任务二 人员招聘 .....                  | ( 60 )  |
| 任务三 人员选拔与录用 .....               | ( 70 )  |
| 任务四 面试的组织与实施 .....              | ( 77 )  |
| 任务五 员工招聘活动的评估 .....             | ( 85 )  |
| 任务六 人力资源的有效配置 .....             | ( 88 )  |
| <b>项目五 旅游企业员工培训与开发</b> .....    | ( 96 )  |
| 任务一 旅游企业员工培训概述 .....            | ( 96 )  |
| 任务二 旅游企业员工培训的特点和原则 .....        | ( 101 ) |

## 2 旅游企业人力资源管理

|             |                            |              |
|-------------|----------------------------|--------------|
| 任务三         | 旅游企业员工培训的内容与程序 .....       | (103)        |
| 任务四         | 旅游企业员工培训方法的选择 .....        | (109)        |
| 任务五         | 员工的职业生涯管理 .....            | (113)        |
| <b>项目六</b>  | <b>旅游企业员工绩效考核与管理 .....</b> | <b>(124)</b> |
| 任务一         | 绩效考核与管理概述 .....            | (124)        |
| 任务二         | 绩效计划内容与实施 .....            | (129)        |
| 任务三         | 绩效考评的方法与应用 .....           | (134)        |
| 任务四         | 绩效沟通与绩效改进 .....            | (142)        |
| 任务五         | 绩效管理系统的设计 .....            | (147)        |
| <b>项目七</b>  | <b>旅游企业员工薪酬与福利管理 .....</b> | <b>(156)</b> |
| 任务一         | 薪酬概述 .....                 | (156)        |
| 任务二         | 薪酬管理概述 .....               | (161)        |
| 任务三         | 薪酬管理制度 .....               | (163)        |
| 任务四         | 薪酬水平与薪酬调查 .....            | (167)        |
| 任务五         | 旅游企业的成本费用核算 .....          | (172)        |
| 任务六         | 战略性薪酬管理与薪酬福利体系设计 .....     | (176)        |
| <b>项目八</b>  | <b>旅游企业劳动关系管理 .....</b>    | <b>(185)</b> |
| 任务一         | 劳动关系管理概述 .....             | (186)        |
| 任务二         | 劳动标准的制定与实施 .....           | (190)        |
| 任务三         | 劳动合同的管理 .....              | (196)        |
| 任务四         | 劳动争议的协商与调解 .....           | (201)        |
| 任务五         | 企业的民主管理 .....              | (204)        |
| 任务六         | 集体协商与集体合同 .....            | (207)        |
| <b>参考文献</b> | <b>.....</b>               | <b>(213)</b> |

# 现代旅游企业人力资源管理概述

## 项目介绍

资源是人类赖以生存的物质基础。从经济学的角度来看,资源是指形成财富的来源。自从人类出现以来,财富的来源无外乎两类:一类是自然界的物质,可以称之为自然资源;另一类是人类自身的知识和体力,可以称之为人力资源。在相当长的时期里,自然资源一直是财富形成的主要来源,但是随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成的贡献越来越大,并逐渐占据主导地位。

## 知识目标

了解:战略人力资源管理的概念、特征、定位、模型与绩效,人力资源管理的两大类;

理解:人力资源相关概念、特征及人力资源管理的内涵;

熟知:人力资源管理的发展阶段,人力资源管理者胜任能力;

掌握:人力资源管理的五大职能,现代人力资源管理的主要内容,国内旅游企业人力资源管理现状及问题。

## 技能目标

能够利用所学知识分析未来人力资源管理的发展趋势,能够使用计算机软件进行日常的人力资源信息管理。

## 素质目标

通过本项目的学习,能够培养学生对人力资源管理的基本认识,会辨别人力资源管理与人事管理的区别;在学习及实训过程中注重提高沟通能力和团队协作能力,养成良好的责任感和工作态度。

## 案例导入

### 摩托罗拉——细节处彰显跨国公司用人成功之处

#### 一、人才本土化

“人才本土化是摩托罗拉中国公司取得辉煌业绩的根基。”摩托罗拉中国公司人力资源

总监邢林如是说。

摩托罗拉被认为是目前在华企业中本土化程度最高的跨国公司，也是优秀人才向往的理想企业。摩托罗拉的成功可以说是人才的成功，“提供专业和艺术的人力资源服务。利用业务需要和员工需求，参与到创造当前和未来的事业机会中去，将文化整合到工作环境和社区中去，获得超卓的结果”。

摩托罗拉公司一直信奉“最佳员工来自本地”，因此力求从中高级管理层到员工全面实现本土化。摩托罗拉（中国）公司的员工90%以上是中国人，管理层中72%是中国人。他们还有一个规定：中层管理人员基本雇用本地员工，并计划逐步实现高层人员中只有10%是外国人的目标。

摩托罗拉的本土化表现在：在文化上与中国社会相融合，人才队伍充分本地化，已有72%的管理人员是中国人；在业务沟通及行事做事的方式方法上与中国文化融合，将中国建成全球的研发基地，研发更接近本土需求的产品。对本地人才的培养与重视，为他们提供了广阔的发展空间。

### 二、员工回聘制度

摩托罗拉坚持以人为本，不断创新人力资源管理的新途径和新方法，在实践中积极探索并充分应用了“回聘”这种非常“人性化”的制度。

摩托罗拉不会对辞职员工有成见，一定问清楚他们为什么辞职，如果自己内部有问题，一定会以此为戒。与此同时，摩托罗拉的“回聘”制度鼓励主动辞职的员工“好马要吃回头草”，尤其是欢迎所谓“核心人才”的前雇员回公司。因为前雇员已经熟悉企业文化、公司业务，较之新进员工降低了不少招聘和培养成本。很多重返摩托罗拉的员工往往还会受到公司的重用，原因之一是摩托罗拉认为他们在离开摩托罗拉期间转换了公司与工作岗位，会带给摩托罗拉更多的新经验和做法，摩托罗拉公司多元化的企业文化欢迎不同的经验分享与贡献。

### 三、摩托罗拉留人的哲学

摩托罗拉力求把人才的流失率保持在一个正常的水平，认为8%~10%的人才流失率才是正常的，低于这个比率则公司缺乏新员工的更新，会导致机体缺乏活力。按照工作业绩，摩托罗拉将员工分成最优秀的20%、中间的70%、表现欠佳的10%三类。信奉“20/80法则”，即80%的价值是由20%的人创造的，20%的员工起着非常关键的作用，摩托罗拉竭力留住的人才就是这部分人。摩托罗拉众多海外培训及升职、加薪的机会都会优先安排给这些员工。中间的70%是企业发展的中坚力量，表现一直很稳定。对于最差的10%，摩托罗拉会逐一作出分析，某些人可能是其工作岗位与之所学或特长不相吻合，通过更换工作职位可以实现他们的价值。但公司每年还是会有一定比例的员工被淘汰掉。

摩托罗拉在公司内部实行“工作轮换制度（job rotation）”，从而使员工得到多方面的锻炼。所以留住人才的做法就是差异化。20%是一种差异化，培训也是一种差异化。通过这些做法，员工就把注意力放到了对企业贡献最大的地方，使他（她）的工作可以使全体人受益。

### 四、女性占主导地位

在人才的发展上，作为一家大型的跨国公司，摩托罗拉强调多元化，认为不同的性别、文化、才能等背景的多元化人才会给公司带来更多的创造力。其中特别推出了性别多元化项

目，倡导职业女性的发展，吸引和保留优秀女性人才。摩托罗拉十分注意发挥女性在公司中的作用，管理层中女性的比例都远远高于其他同类公司。这在大型跨国公司中是不多见的。

据一项调查表明，女性在管理中往往能发挥意想不到的作用，比如更加人性化，更加细腻。可见摩托罗拉在中国的成功是有依据可循的，敢于打破玻璃天花板，可以窥见摩托罗拉在人才方面独到的眼光和过人的胆识。

### 五、摩托罗拉的用人标准

摩托罗拉重视所有员工领导力的发展，公司确立了所有摩托罗拉人必须遵循的领导力和行为规范：“四个E”。四个E分别代表“前瞻”Envision、“实施”Execute、“激励”Energize、“道德”Ethics。这一标准要求员工在激烈竞争的商业环境中，要有远见和创新精神；激励自己和领导团队达到目标；迅速行动，以结果为导向；在复杂环境中勇于决策；敢于冒险。在商业活动中坚守道德，包括对人保持不变的尊重和操守完美、诚信。

### 六、鼓励终生职业

摩托罗拉人力资源管理另一项制度让很多人羡慕，那就是一旦进入摩托罗拉，你可以把这里当作终生职业。但这并不代表摩托罗拉是个“养人”的地方，它的招聘程序非常严格，而应聘者一旦成为正式员工，摩托罗拉就与他（她）签订无限期合同，这意味着除非员工犯有重大错误或公司经营情况发生突变，否则一般不会被解雇。

摩托罗拉不轻易解雇员工只是对员工负责的体现，这不但增强了员工对企业的认同感和责任心，更使企业可以对员工在技术上和管理上进行长期投资。

**案例分析：**摩托罗拉的成就与知名度为全世界所认知。以上六个方面构成了摩托罗拉给人的第一印象，就是其对人才的重视与渴望，留人、用人、培育人。摩托罗拉将人力资源管理战略融入到了企业管理的方方面面。

## 任务一 人力资源管理概述

### 一、人力资源的相关概念

(1) 资源：经济学把可以投入到生产中去创造财富的生产条件统称为资源。

(2) 劳动力资源：一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口的总和，偏重于数量。

(3) 人力资源：指投入和将要投入社会财富创造过程的具有劳动能力的人的总和。

一个国家或地区的人力资源有两种存在形式：一是正在被使用的人力资源，它由在业的劳动者的劳动能力构成；二是尚未被使用的人力资源，它由劳动预备军、待业人员等劳动能力组成。

人力资源既是一种天然资源，又是一种再生资源；既是一种物质资源，又是一种非物质资源。

(4) 人才资源：一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称。

(5) 我国旧的人才标准：学历、职称。

(6) 我国新的人才标准：2003年举行的全国人才工作会议提出了符合时代要求的科学

人才观,即人才存在于人民群众之中,只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,为社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设做出积极贡献,都是党和国家需要的人才。这是对人才理论的新突破、新发展。在新的人才概念中,至少有以下三类人才:

第一类是党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才等三支队伍;

第二类是高级技能型人才;

第三类是其他为社会创造价值的人才。

新的人才评判标准坚持德才兼备原则,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准。

人口资源与劳动力资源突出了人的数量和劳动者数量,人才资源则主要突出人的质量,而人力资源则是人口数量与质量的统一。

## 二、人力资源的特征

(1) 能动性:劳动者总是有目的、有计划地运用自己的劳动能力。有目的地活动,是人类劳动与其他动物本能活动的根本区别。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的目的,积极、主动、创造性地进行活动。

(2) 两重性:人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,也可以说人力资源既具有生产性,也具有消费性。

(3) 时效性:作为人力资源的劳动能力只存在于劳动者个体的生命周期之中。开发和利用人力资源要讲究及时性,以免造成浪费。

(4) 再生性:从劳动者个体来说,他的劳动能力在劳动过程中消耗之后,通过适当的休息和补充需要的营养物质,劳动能力又会再生产出来;从劳动者的总体来看,随着人类的不断繁衍,劳动者又会不断地再生产出来。因此,人力资源是取之不尽用之不竭的资源。

(5) 社会性:由于每个民族(团体)都有自身的文化特征,每种文化都是一个民族(团体)的共同的取向。但是这种文化特征是通过人这一载体而表现出来的。由于每个人受自身民族文化和社会环境的影响不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动、人与人交往等社会活动中,其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾,这就需要在进行人力资源管理的过程中注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

## 三、人力资源管理的内涵

概括地讲,人力资源管理的内涵是以人的价值观为中心,为处理人与人、人与工作、人与组织以及人与环境的互动关系而采取的一系列的管理活动。

人力资源管理需要处理的管理范畴可以分为六个部分。

(1) 研究“人”的问题:旅游企业人力资源管理要做的工作是人的工作,要进行的管理是以人为中心的管理,人要干事,事要人干,离开了人,就没有管理可言,更无所谓人力资源管理。

(2) 人与事的匹配:谋求人与事的适当配合,以实现事得其才、人尽其用、有效使用的目的。

(3) 人的需求与工作报酬的匹配：使酬适人需、有效激励，人尽其力、贡献最大。

(4) 人与人的协调合作：建立合理的群体结构，强调团队精神，使得群体内能相互取长补短。

(5) 人与组织的协调配合：制定有效的工作规范与组织制度，使权责分明、灵活高效，发挥整体优势。

(6) 人与环境的和谐共处：寻求人的需求满足与环境协调可持续发展，即人的需求不断提高，推动环境的发展，而环境的发展又促使人产生新的需求与满足。

从组织管理角度讲，人力资源管理的内涵是指在经济学理论与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。旅游企业人力资源管理就是预测旅游企业组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发，以便实现最优组织绩效的全过程。学术界一般把人力资源管理划分为六大模块：

- (1) 人力资源规划；
- (2) 招聘与配置；
- (3) 培训与开发；
- (4) 绩效管理；
- (5) 薪酬福利管理；
- (6) 劳动关系管理。

本教材的主要内容就在于诠释人力资源管理六大模块核心思想所在，以帮助读者掌握员工管理及人力资源管理的本质。

### 同步案例

你唯一的限制就是你自己脑海中所设立的那个限制，你不成功，是因为你不想成功。

美国心理学家认为：一个普通人只运用了其能力的 10%，还有 90% 的潜能可以挖掘。不管做什么事，只要放弃了就没有成功的机会；不放弃，就会一直拥有成功的希望。目标再伟大，如果不去落实，永远只能是空想。成功在于意念，更在于行动。

以上的描述，反映了人力资源的什么特征？

**简析：**反映了人力资源的能动性。

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。其他资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位；人力资源则不同，其在被开发的过程中，有思维与情感，能对自身行为做出抉择，能够主动学习与自主地选择职业，更为重要的是人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，推动社会和经济的发展。同时，人力资源具有创造性思维的潜能，能够在人类活动中发挥创造性的作用，既能创新观念、革新思想，又能创造新的生产工具、发明新的技术。开发人力资源的能动性是人力资源管理的重要工作，多通过绩效管理来解决。

## 任务二 人力资源管理的历史演进及发展趋势

### 一、18 世纪中叶至 19 世纪中叶——人事管理初始阶段

随着资本主义和第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生，农村人口涌入城市，雇佣劳动也随之产生，此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生，雇佣劳动部门也随之产生，美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理的初始阶段。这一阶段人事管理有以下特点：

(1) 把人视为物质人、经济人，以金钱为一切衡量标准，每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

(2) 人事管理在这一时期表现为雇佣管理，主要功能是招录和雇佣工人，其管理是以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人在金钱和物质以外的其他需求。

(3) 确立了工资支付制度和劳动分工，每个工人都有自己的工作岗位、工作职责，并按规定获得劳动报酬。

(4) 初步有了管理者和生产者的区别。因为是雇佣劳动，这时出现了“监工”，他们的任务是指派、强迫和监督工人劳动。

(5) 产生了职业经理人的雏形，他们是“监工”的头，成为新的工厂系统的当权者。

### 二、19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

在这一时期，随着资本主义从自由竞争到垄断的发展，人事管理思想也得到了发展，其特点是：

(1) 劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制，首次出现了科学而合理地对劳资效果进行计算的方法。

(2) 将有目的的培训引入企业，用标准方法对工人进行在职培训，并根据工人的特点分配工作。

(3) 明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门，它除负责招工外，还负责协调人力和调配人力。

(4) 能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以划分，对人的管理遵循下级服从上级的等级观念。

(5) 全面注意处理劳动的低效率问题，并开始了对工时、动作规范、专业化分工的管理。

### 三、20 世纪初至第二次世界大战——工业心理学阶段

在这个阶段，专职的人事工作部门产生了，人事管理思想有以下几个特点：

(1) 承认人是社会人，人除了有对物质、金钱的需要外，还有对社会、心理、精神等各方面的需要。在这一时期，已开始萌发了对人性的尊重，对人的心理需求的尊重。

(2) 在管理形式上，承认非正式组织的存在，承认在官方或法定的组织之外，另有权权威人物的存在。这种非正式组织的权威，同样能影响和左右人们的行为和意愿。

(3) 在管理方法上，承认领导是一门艺术，重视工会和民间团体的利益，提倡以人为

核心改善管理的方法。

#### 四、“二战”后至 20 世纪 70 年代——人际关系管理阶段

第二次世界大战后的初期，虽然当时对人事管理的重要性依然认识不足，但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。这一阶段的人事管理思想有以下几个特点：

(1) 就业机会要求均等。反对四大歧视，即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视。由于就业机会均等，大量的人才获得了就业的机会。

(2) 人事管理规范化。许多企业不仅设立专职的人事部门，而且人事部门下设若干个分支部门，分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。

(3) 随着科技的发展，人事管理的方式也发生了较大变化，弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

#### 五、20 世纪 70 年代以来——人事管理让位于人力资源管理

人事管理是以事为中心，对人实行刚性管理。但是，随着科技进步和社会发展，人们的需求发生了重大变化，人们更多地要求个性解放，要求对人的尊重和人性管理，要求对人的关怀和柔性管理，这些管理要求人事部门已无法达到。这就引发了把人事部的牌子换成“人力资源部”牌子的变革运动。人力资源管理不是以事为中心、因事管人，而是以人为中心，以开发人内在的潜能、发挥人内在的积极性为原则。从此，人力资源管理开始了新的篇章。

其特点是：

(1) 从以事为中心的管理转为以人为中心的管理，更加重视人的个体需要和发展需要，尊重人的隐私权。

(2) 从以管理为主转化为以开发为主，尽量注意培训员工的技能和自觉性，培养员工的职业道德和促进员工职业发展。

(3) 管理从刚性转向柔性，个性化管理的特征逐步明显，对人的关心和爱护超过对人的约束和控制，人性化管理被广为提倡。

(4) 开始重视团队建设，重视协作和沟通，让员工参与管理成为组织追求的目标。

#### 六、传统的人事管理工作与现代人力资源管理有很大的区别

(1) 在管理内容上，传统的人事管理的主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作；而现代人力资源管理则以人为中心，将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理。

(2) 在管理形式上，传统的人事管理属于静态管理；而现代人力资源管理属于动态管理，强调整体开发。

(3) 在管理方式上，传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段；现代人力资源管理采取人性化管理。

(4) 在管理策略上，传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作，属于战术性管理；现代人力资源管理更注重人力资源的整体开发、预测与规划，属于战术与战略相结合的

管理。

(5) 在管理技术上,传统的人事管理照章办事,机械呆板;而现代人力资源管理追求科学性和艺术性。

(6) 在管理体制上,传统的人事管理多为被动反应型;现代人力资源管理多为主动开发型。

(7) 在管理手段上,传统的人事管理手段单一,以人工为主;现代人力资源管理系统均由计算机辅助,能及时准确地提供决策依据。

(8) 在管理层次上,传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门,很少参与决策;现代人力资源管理部门则处于决策层,直接参与单位的计划与决策,为单位的最重要的高层决策部门之一。

### 同步案例

某公司是一家软件企业,属于高科技领域。经过两年多的创业期,公司业务发展很好,销售量逐步上升。每当接到大的项目,公司就会到人才市场招聘软件开发人员。一旦任务完成,新的项目未开始,公司又会大量裁减人员。研发部门的经理为此事曾给总经理提意见,而总经理却认为:人才市场中有的是人,只要我们工资待遇高,还怕找不到人吗?一年四季把他们“养”起来,这样做费用太大了。基于总经理这样的认识和做法,该公司的开发人员流动很大,一些骨干也纷纷跳槽。但公司仍照着惯例,派人到人才市场去招人来填补空缺。

有一次,公司接到一个新的项目,曾跟随总经理多年的几个研发骨干集体辞职,致使公司研发工作一时近乎于瘫痪。这时,总经理才感到了问题的严重性,因为到人才市场上招聘人员要有个过程,马上招来的人员不一定适用,完不成任务又要承担法律责任,于是开出极具诱惑力的年薪试图挽留这些骨干,然而,这不菲的年薪依然没能召回这批老部下。总经理百思不得其解。如此高薪,为什么没有留住这些人才呢。

去年,该公司丢失了一台打印机,相关部门极为重视,还成立了专门小组去调查追究,而公司研发骨干的纷纷跳槽,却没有人去调查、分析其中的原因。在该公司的组织结构中,也只是在办公室下设了一个人事主管,从事的只是员工的考勤、招聘、档案管理等简单的人事管理工作。

我们分析该公司的问題,原因是多方面的,比如在激励、内部沟通等机制上普遍存在许多问题,但造成这些问题的关键在于对人才的不重视,没有正确的人力资源观。该公司虽然是一个高科技企业,但实行的还是典型的以“事”为中心的传统人事管理制度。以上现象在许多企业中普遍存在,只是我们从该公司的案例中看到了在多数企业中实现传统人事管理向现代人力资源管理转变的紧迫性。

## 任务三 人力资源开发与管理

### 一、人力资源管理的五大职能

(1) 获取——找到最合适的人。

获取的方式:人才招聘渠道可以分为两大类,即内部渠道和外部渠道。内部渠道,集团

公司岗位空缺时,首先要看一下企业内部是否具有合适的人员来填补空缺,通过内部招聘渠道来寻找合适的候选人。外部渠道,当企业内部招聘不能满足企业发展需要时,应通过外部招聘渠道来吸引社会人才,外部招聘通常有以下几种方法:媒介招聘:以报纸杂志、广播电视、网络等为媒介,广泛告示,吸引人才;校园招聘;中介招聘等。

(2) 整合——包括对新员工的整合和组织内部员工的整合。

对新员工的整合是指对新员工的岗前培训、企业文化的宣讲、企业情况的介绍等,增加新员工的认同感;组织内部员工的整合是指促使员工间的认同与了解,加强协作,取得群体认同等。在整合过程中,首先对并购的企业人力资源管理现状进行诊断,以便事后的组织结构优化及关键岗位配置。其次,进行组织结构的梳理及关键岗位人员的调整及合理配置,找到合适的人做合适的事,把想做、愿做、能做、做成事的人选拔上来。再次,梳理关键的人力资源制度,然后分步组织推进、实施,实施过程中不断修正优化。

(3) 保持与激励——让员工保持积极有效的工作状态,使招录的人力资源对工作感到满意,并注重培养激发他们对工作的兴趣、积极性、主动性并保持足够的工作热情。

关于保持与激励的实现可采用以下方式:

①金钱:金钱作为一种激励因素,在现实生活中是不能忽视的。

②员工参与方案:员工参与就是发挥员工的能力,通过员工的参与来影响企业的决策以及增强员工的自主性和对工作生活的控制。

③提高工作生活的质量:就是为员工创造一种工作生活丰富化的广阔园地,并使员工感觉自己有希望得到发展。

④工作丰富化:就是为员工提供富有挑战性的工作、富有意义的工作,并且要及时了解员工在想什么、需要什么,要鼓励员工参与管理,使员工感觉到企业是真正关心他们的。

(4) 控制与调整——设立合理完善的人力资源考评体系,提出调整计划和方案,使员工的个人行为与组织的目标和利益达到最大程度的协调。

控制与调整的实现是通过对企业规模、组织系统和所有者权益等特点;经营性质、多样性及复杂程度;传递、处理、保持和接近信息的方法;适用的法规要求等的了解与分析,从而逐步健全完善,取得实质上的效益。

(5) 开发——提升员工素质,实现自我价值,组织为有效地发挥员工的才干和提高他们的能力而采取一系列措施。

提升员工的素质可以采用以下方式:

①企业开设培训班,对员工进行生产技能培训;

②选派优秀员工进入大学进修学习;

③派员工到专业培训机构进行培训。

## 二、人力资源管理工作的内容(六大模块)

(1) 人力资源规划:是指使企业稳定地拥有一定质量的和必要数量的人力,为实现包括个人利益在内的该组织目标而拟订的一套措施,从而求得人员需求量和人员拥有量在企业未来发展过程中的相互匹配。

具体工作包括:人力资源的核查、人力资源信息搜集整理、人力资源供给及需求预测、工作分析、编制人力资源规划等。

(2) 员工招聘与配置:是指按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业,把合适的人放在合适的岗位。

(3) 绩效考评:从内涵上说就是对人与事进行评价,即对人及其工作状况进行评价,通过评价人的工作结果体现其在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上来讲,就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。

(4) 培训与开发:培训与开发就是组织通过学习、训导的手段,提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥,最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配,促进员工现在和将来的工作绩效的提高。

(5) 薪酬福利管理:是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。在这个过程中,企业就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬构成以及特殊员工群体的薪酬做出决策。同时,作为一种持续的组织过程,企业还要持续不断地制定薪酬计划,拟定薪酬预算,就薪酬管理问题与员工进行沟通,同时对薪酬系统的有效性做出评价而后不断予以完善。

(6) 劳动关系管理:通过规范化、制度化的管理,使劳动关系双方(企业与员工)的行为得到规范,权益得到保障,维护稳定和谐的劳动关系,促使企业经营稳定运行。

企业劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通员工和工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责权利关系:所有者与全体员工的关系;经营管理者与普通员工的关系;经营管理者与工人组织的关系;工人组织与职工的关系。

### 三、人力资源管理者专业胜任能力

人力资源管理者指组织内专职从事人力资源管理工作的专业人员,尤指组织内中高层人力资源管理人员。人力资源管理者自身特点和其从事的工作性质决定了加强其能力建设无论是对人力资源管理者还是对组织都具有基础性、决定性意义。

人力资源管理者专业胜任能力主要包括以下几个关键成分。

(1) 学习能力。人力资源管理在我国起步较晚,现有的人力资源管理者大多缺乏专业背景,这尤其需要人力资源管理者树立终身学习理念,培养终身学习能力,通过学习系统把握国家的政策法规,掌握心理学、经济学、管理学及人际关系学知识,提升自己的专业管理水平。

(2) 创新能力。创新是管理的生命力。而我国一些企业,尤其是国企的人力资源管理者由于受传统文化环境的影响,已经习惯于机械被动地处理例行的日常事务。这种状态远远不能适应当今的人力资源工作要求。时代趋势要求人力资源管理者在吸纳、留住、开发、激励人才上不断创新。

(3) 育人能力。组织竞争能力来源于员工能力的开发,人力资源管理者要善于培育人才,通过为员工设置职业发展通道,提供施展才能的舞台以及培训和发展机会,充分挖掘员工潜能,调动员工内在积极性,促进企业目标的实现。

(4) 影响力。人力资源管理者作为人力资源产品和服务的提供者,必须具备影响力。这种影响力主要表现为在与员工建立彼此信任并达成共识的基础上成为员工的利益代言人,同时成为人力资源管理领域的专家,依赖专业权威性影响推动企业变革,发挥人力资源管理对企业运营实践的支持作用。

(5) 沟通能力。管理中 70% 的错误是由于不善于沟通造成的。对于人力资源管理者来说, 归根结底是做人的工作, 沟通更是一门必修课, 人力资源管理者要不断增强人际沟通的本领, 包括口头表达能力、书面写作能力、演讲能力、倾听能力以及谈判的技巧等。

(6) 协调能力。只有协调才能取得行动的一致。人力资源管理部门同组织内所有其他部门有着密切的关系, 人力资源管理者必须具备良好的协调能力, 指导和帮助其他部门的经理做好人力资源管理工作。同时还要善于协调人力资源部门内部关系, 使人力资源部成为一个富有战斗力的团队。

(7) 信息能力。信息对人力资源管理十分关键, 无论是人力资源招聘、绩效考核还是薪酬管理都需要来自政府人事法规政策、人才市场行情、行业动态、客户态度、员工满意度等方方面面的信息。只有拥有准确、丰富的信息并对信息进行仔细的分析, 才能形成各项正确的人力资源管理决策。所以人力资源管理者要养成强烈的信息意识, 提高信息感受力。

(8) 危机处理能力。对突发事件的处理是人力资源管理的一个新课题, 它包含很多内容, 如企业优秀人才突然跳槽, 生产经营中的突发事件, 劳资关系紧张等一系列危机往往给企业造成巨大的损失。所以人力资源管理者需要具备危机管理意识和管理能力, 建立一套完善的人力资源危机管理系统, 尤其是危机预警系统, 以达到防患于未然的目的。

#### 四、人力资源管理者能力建设的几点措施

人(能力的主体承担者)和客观环境(能力发挥和实现的中介)构成能力建设的两个基本维度。人力资源管理者能力建设状况不仅取决于组织环境的支持程度, 也取决于人力资源管理者自身的努力水平。

##### (1) 领导充分重视人力资源管理者能力建设。

尽管人力资源管理在今天被赋予了很高的地位, 但实际上人力资源管理者在组织中的地位是很微妙的。一些组织领导对人力资源管理者们的潜能开发并没有给予足够重视, 直接导致了人力资源管理者能力建设环境的缺失。作为领导, 一定要充分认识人力资源管理者能力建设对组织人力资源管理的基础性、决定性意义, 把人力资源管理者能力建设作为组织整体人力资源能力开发的前提和重要突破口。

##### (2) 建立人力资源管理者能力评估体系。

管理者胜任能力的确认是基于管理者胜任能力培训的基础和依据, 管理能力评估与培训的有效对接有助于认清管理人员的能力短板, 制订更有针对性的培训计划。组织需要建立企业的人力资源者胜任能力模型, 并对现有任职人员的胜任能力进行准确评估, 这是人力资源管理者能力建设的关键一环。

##### (3) 加强对人力资源管理者们的培训。

人的能力是可以通过不断的教育和培训而得到提高的。世界知名企业非常重视人力资源管理者们的能力培训。通用电气(GE)会为初级 HR 职员提供轮岗培训, 让他们能在最初几年经历不同的工作, GE 的目的是从中聘用有高级 HR 领导潜力的人才。除了轮岗培训以外, 管理能力的培训还包括正式的脱产教育、重点项目的参与、专家提供单独指导等方式。

##### (4) 人力资源管理者要努力学习实现自我超越。

能力成长原理表明一个人积累的有关业务工作的知识总量越多, 那么他的能力将会越