

旅游管理新教材丛书

Luyou QiyeRenli Ziyuan Guanli

旅游企业 人力资源管理



郝树人 朱 艳 ○ 编著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

F590.65
H141:1

旅游管理新教材丛书

旅游企业人力资源管理

郝树人 朱 艳 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 郝树人 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业人力资源管理 / 郝树人, 朱艳编著. — 大连 :
东北财经大学出版社, 2004.7

(旅游管理新教材丛书)

ISBN 7-81084-359-1

I. 旅… II. ①郝… ②朱… III. 旅游业-企业管理
- 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124459 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@vip.sina.com

大连业发印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 249 千字 印张: 10 3/4

印数: 1—4 000 册

2004 年 7 月第 1 版

2004 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 于印辉

责任校对: 尹秀英 那欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 20.00 元

序 言

应东北财经大学出版社之约，我为“旅游管理新教材丛书”作序，深感受之不安，但又恐却之不恭，踌躇再三，只好应命。

中国的旅游研究、旅游教育和旅游产业同步兴起，如今已届 1/4 世纪。就其发展的时间而言，似乎还不能尽脱乳臭。但就其成长的速度而言，已经可以窥见其青春风貌。借助改革开放的历史契机，经过诸多前辈的筚路蓝缕之功，我们这些后生今天有幸感受到了一个滚滚而来、泱泱泛漫的旅游热潮。这个热潮也浸润着旅游的学术研究，使这个园地蕴蓄着勃勃生机，成了学术百花园中的一朵新花。可以预见，旅游的学术研究会伴随着体验经济的到来——著名未来学家托夫勒相信，体验经济是第三次浪潮之后的重要经济形态——而更加如火如荼。

检视中国的旅游学术研究，我们会高兴地看到，她已经一点点培养起了良好的学术品质：开放、活力、进取和宽容。这种品质的形成，原因是多方面的。旅游现象的性质和特征是其温床，中国旅游学术研究相对落后于世界旅游学术研究和中国旅游发展实践的要求是其动力，而旅游学术队伍的多元化和年轻态是其实现的平台。有了这种品质，我们就能够理解，学术界的同行们在短短二十多年中精心而艰苦地构筑旅游学术大厦的种种努力。这些努力的结果是展示在我们面前的林林总总的学术著作。不用说，我们不仅要感谢这种百花争艳的氛围，我们也要感谢这种数量的快速积累。它们是酝酿旅游学术研究跨越新的台阶、实现质的飞跃的基础。

东北财经大学旅游与酒店管理学院和东北财经大学出版社多年来也始终与这个潮流同行。在推出了深得好评的“高职高专旅游与饭店管理

专业教材新系”的同时，也积极投身于本科教材的建设，邀请名家，推举专家，遂成就了现在这套“旅游管理新教材丛书”。丛书的初衷是力求反映中国旅游学术研究的最新成果，以崭新的视角透视中国旅游产业发展中所面临的国内外宏观环境问题以及微观运行问题，并以新颖的结构方式处理本科教材的相关内容，从而使这套丛书既有学术意义上的开放与出新，也有大学本科教材的严谨和规范。事实上，丛书的各位作者也通过自己的作品实践了这样的思想。所以，正如前文所言，我们希望她成为中国旅游学术研究和教育园地的一朵有特色的小花，或者成为旅游学术研究大厦的片砖片瓦。

是为序。

谢彦君

2004 年春，于东北财经大学

前 言

面向 21 世纪的知识经济时代，人力资源作为一种特殊的、宝贵的资源，它的管理已成为世界各国发展的共同战略，人力资源管理职能在企业中的地位也日益重要，它的作用能否得以充分发挥，是企业成败的关键。

本书立足于社会主义市场经济和企业组织的基点，结合作为服务行业的旅游企业的特殊性阐述了人力资源管理在旅游企业运作中所起到的至关重要的作用。此书目的在于帮助那些现在的和未来的经理提高技能，更好地管理和领导本企业的人力资源。这些技能包括旅游企业人力资源的重要作用的相关知识和对它的领悟，也包括解决员工相关问题的技能。笔者力求使本书具有系统的完整性、内容的前沿性和实用性。

本书共 9 章。第 1 章阐述旅游企业的行业结构与特征，我国旅游企业人力资源管理的现状以及整体性人力资源管理。第 2 章到第 8 章具体阐述了成功管理和领导人力资源的主要技能。这些技能包括：招聘、培训及职业发展、交流及冲突的解决、领导艺术及如何留住人才、员工激励、绩效考评、薪资福利等。第 9 章贯穿全书的总体内容向读者介绍了旅游企业人力资源管理的现实问题；旅游业人力资源管理的发展趋势和有效地制定和实现人力资源管理战略的有关方面的知识。

本书可作为高等教育旅游及酒店管理专业教育用书，同时也可以作为相关专业的人力资源管理的培训教材，是人力资源管理者、经营管理者、企业经理的基本读物。

在编写本书的过程中参阅和汲取了有关的论著、教材的研究成果，在此特向有关作者表示衷心感谢，并恳请业界同仁批评指正。

作者

2004年3月



目 录

1/	第1章	导论
3/		1.1 旅游业行业结构与特征
15/		1.2 我国旅游企业人力资源状况
38/		1.3 我国旅游企业人力资源管理现状
42/		1.4 旅游企业整体性人力资源管理
61/		复习思考题
62/	第2章	旅游企业员工招聘
63/		2.1 概述
66/		2.2 人员招募
72/		2.3 人员测评与选拔
93/		2.4 录用
97/		2.5 招聘评估
100/		复习思考题
101/	第3章	培训及职业发展
102/		3.1 概述
107/		3.2 培训过程
112/		3.3 培训中应该考虑的不同层次的因素
114/		3.4 员工职业发展
124/		3.5 职业发展的管理
128/		3.6 员工的能力开发
140/		复习思考题

141/	第4章 交流沟通及消除冲突
142/	4.1 概述
153/	4.2 沟通的障碍与控制
158/	4.3 组织中不同层次上的交流与沟通
168/	4.4 消除冲突
178/	4.5 员工层次上的冲突
183/	4.6 团队层次上的冲突
189/	4.7 企业层次上的冲突
192/	复习思考题
193/	第5章 员工潜能的激励
194/	5.1 激励的理论及策略
196/	5.2 员工激励的原则与方法
204/	5.3 对员工激励的理论及策略
213/	5.4 对团队激励的理论及策略
216/	5.5 对企业激励的理论及策略
219/	5.6 运用激励理论的准则
220/	复习思考题
221/	第6章 领导艺术及留住人才
222/	6.1 什么是领导
223/	6.2 针对个人的领导艺术
227/	6.3 针对团队的领导艺术
230/	6.4 针对企业的领导艺术
239/	6.5 旅游企业留住人才的策略
249/	复习思考题
251/	第7章 员工的绩效考评
252/	7.1 概述
266/	7.2 绩效考评的实施
275/	7.3 建立员工绩效考评体系
279/	7.4 考评者的条件
285/	7.5 员工绩效考评应注意的问题
287/	复习思考题



288/	第8章 薪资与福利
289/	8.1 薪资制度
294/	8.2 薪资政策与薪资结构
304/	8.3 员工福利
307/	8.4 企业实施福利的原则
309/	复习思考题
310/	第9章 旅游企业人力资源管理的现实问题及战略
311/	9.1 旅游企业人力资源管理的现实问题
314/	9.2 旅游企业人力资源管理的发展趋势
318/	9.3 旅游企业人力资源管理战略
328/	9.4 有效的人力资源管理是旅游企业成功的关键
332/	复习思考题
333/	主要参考文献





导 论

学 习 目 标

了解人力资源是一种特殊的经济资源，是最宝贵的资源以及我国旅游企业人力资源状况，21世纪旅游人力资源开发面临怎样的挑战。

理解人力资源的开发与使用，不仅关系到一个企业的成败，更影响着国家综合国力的强弱。如何充分调动企业人力资源的积极性、主动性、创造性，发挥人力资源的潜能，已成为企业管理的中心任务。

掌握旅游企业人力资源的行业结构和特征，旅游企业的概念的界定以及旅游企业整体性人力资源管理。

人类已经进入 21 世纪，面向新世纪的知识经济时代，人力资源管理已成为世界各国发展的共同战略。国内外历史经验证明：人力资源是一种特殊的经济资源，是最宝贵的资源。人力资源的开发与使用，不仅关系到一个企业的成败，更影响着国家综合国力的强弱。尤其是在经济发展主要依靠科学技术进步的今天，作为科学技术、知识文化载体的人力资源更是日益显示出其在经济发展中的特殊地位和作用。

对于作为经济运行的微观基础的企业而言，人力资源要素的数量和质量状况，人力资源所具有的忠诚、向心力和创造力，是企业兴旺发达的活力和强大推动力所在。因此，如何充分调动企业人力资源的积极性、主动性和创造性，发挥人力资源的潜能，已成为企业管理的中心任务。如今世界各国都越来越重视开发人力资源，发达国家已进入以人力资源管理为核心的现代企业管理新时期。

2 改革开放以来，我国经济体制发生了巨大的变化。为建设社会主义市场经济体制，企业必须建立现代企业制度，加强企业管理，大力开发人力资源。这就要求我国企业由传统的人事管理转变为人力资源管理与开发。为实现这一转变，又必须建立起社会主义市场经济下具有中国特色的企业人力资源开发与管理的体制。传统的管理思想随着时代发展而不断更新，其中最明显的标志是企业的战略规划、市场策略、产品开发、技术革新、组织发展等一系列经营管理活动莫不越来越重视人的价值，重视对人的智力的开发和利用，实现“以人为本”的观念。在知识经济浪潮冲击下，对企业人力资源管理的研究涌现出纷繁复杂的新课题和新素材，也产生了新的理念和新的思路。我国在经济发展跨上新台阶的今天，重视人力资源管理与开发的探索正在成为一个新的热点，而且正在突破传统的架构体系和研究范围。企业能有效地改善人力资源的利用、管理和开发，将在本质上有利于企业制度的实现和经营管理创新，使企业建立和依托人才优势，驾驭技术进步和经济合作，实现企业经营集约化、多元化、集团化和国际化发展。

我国在现代化建设中，突出的矛盾是人口多、素质低，人均资源占有量少，资金缺乏。我国人口占世界总人口的 1/5 以上，但人力资源投资却严重不足。我国教育支出占国民生产总值的比重一直在 3% 左右，低于世界 6.1% 的平均水平，甚至低于发展中国家 4.2% 的平均水平。

20~24岁年龄段中受过高等教育的比例为2%，远低于亚太地区某些国家和地区，甚至低于印度4个百分点，更不用与美国76%、日本31%的比例相比了。据第四次人口普查的数据显示，我国的文盲、半文盲率为15.9%，全国共有文盲1.8亿，其中青年人竟占了36.1%。我国不少资源的人均拥有量远低于世界平均水平。如耕地为世界人均占有量的1/4，石油为1/8，天然气为1/20。在这样很不尽如人意的基础上要发展我国经济、实现现代化的目标，如果采取粗放型的增长方式，只重视铺摊子、上项目，忽视对人力资源的开发利用，就会加剧原有经济发展中的矛盾，造成资金更加短缺，低素质人口质量进一步扩大，人口与资源的关系更加紧张，从而损害经济和社会持续发展的基础。我国只有选择集约型的发展方式，在严格控制人口增长的同时，大力发展教育事业，增加对人力资源的投资，提高劳动力素质，合理开发和利用人力资源，才能促进经济的可持续发展。

✱

1.1 旅游业行业结构与特征

1.1.1 旅游业概念的界定

3

什么是旅游，什么是旅游业，旅游行业的涵盖面有多大？一直是争论的课题。近年来，随着旅游业的飞速发展和研究的不断深入，人们对旅游业的认识也不断完善和发展。英国托马斯·库克组织的第一个旅游团至今已有百年的历史，自从这位近代旅游业的开创者将旅游业归纳为“让旅游者获得最大的社会情趣，举办人尽最大责任的事业”以来，人们对旅游业的含义做了大量的诠释。英国人利克伦切认为，旅游业是“交通工业的副产业”，“是由许多商业和工业组成的综合经济，其职能都是为了满足旅行者的需求”。墨西哥学者则认为：“旅游业可看做因向旅游者提供服务和其他方便而形成的各种关系的总和。”美国学者对旅游业的认识和论述也更详细、透彻和具有代表性。旅游学家唐纳德·兰德伯格在《旅游业》一书中指出：“旅游业是为国内外旅游者服务的一系列相互关系的行业。旅游关联到旅客、旅行方式、膳宿供给、设施和其他各种事物，它构成一个综合性的概念——随时间和环境不断变化的、一个正在形成和正在统一的概念。”美国威斯康星大学的查尔斯·梅特勒教授在其所著的《旅游业辞典》中也说：“旅游业乃是向离家的人

✱

们提供希望获得的各种产品和服务的下述机构之总称：餐厅、住宿、活动、天然及人工景点、旅行社、政府部门和交通设施。旅游业还包含与这众多产品和服务密切相关并相互依赖的人们的旅游意识。”“旅游业系指满足并经营旅游者的需求和欲望的政府和商业活动的整个范畴，包括促进旅游业的机构和团体、旅游目的地的居民和旨在培养该行业合格人才的教育机构。”

从以上论述可以看出，这些论述在两方面取得共识：

(1) 旅游业是一个服务性行业，其任务就是为旅游者提供所需的商品和服务；

(2) 旅游业是个综合性的行业，是由一系列相互关联的行业组成的。

据此对旅游业的含义概括为：旅游业是以旅游者对象，为旅游者提供所需商品和服务的综合性行业。

旅游产业的边界难以完整界定，这种不确定性的构成是由旅游业的特点决定的。约定俗成，一般行业根据其提供的产品的特点，就能基本界定其产业界限。旅游业的产业构成要素无法根据供给产品一方来确定，它是由旅游者的消费范围来确定的，因此其行业界限的确定也应以此为基础。从上述西方学者对旅游业的定义中可以看出，旅游业的构成要素包括为满足旅游者需要而开发、生产和促销各类产品、服务的公共和私人机构与设施。梅特卡教授甚至将“人们的旅游意识”、“旅游目的地的居民”和“培养该行业合格人才的教育机构”也划入旅游业的范围。根据美国商务部的产业标准分类制度，共有超过 20 个以上的行业构成旅游业的服务和产品要素。这些要素见表 1—1。

从更广泛的角度分析和研究旅游业的产业范围，还可以根据各构成要素和相关要素与旅游者关系的紧密程度，将上述各因素划分为三种类型：

1) 直接供方

它包括传统上与旅游业最为直接和紧密的各类业务，如民用航空、饭店、地面交通、旅行社、旅游餐馆和商店。

2) 支持服务

这是位于直接供方之后的、范围广泛的业务。这一类型的企业要么为直接供方服务，要么间接向旅游者提供服务。它包括合同食品服务、洗衣服务、食品供应、各类机构中的旅游组织者、旅游出版物等。

表 1—1

旅游业行业构成

交通运输	铁路；城市公共交通；旅游车和汽车租赁服务；出租汽车；城市间旅客汽车交通；包车服务；海上远程运输服务游览船；水上出租船只；游艇及船泊坞；定期航空运输；非定期航空运输，包括游览飞机
旅行服务	旅行社和旅行代理商；加油站（汽车旅行和自驾租车）；外汇兑换；摄影和冲洗服务
食宿服务	饮食场所；饭店；汽车旅馆和旅游住宿点
购 物	礼品、玩具和纪念品商店
娱 乐	体育和健身、康乐园；汽车活动住屋和野营地；剧场；乐队、交响乐队和其他娱乐团体；专业体育俱乐部；比赛（赛车）运动；投币类娱乐器械，公园和其他各类娱乐公园；博物馆、艺术馆、植物园、动物园

3) 发展机构

这是指对旅游业产生重大影响的机构。发展机构本身并不直接从事旅游业务，但它直接或间接影响旅游服务乃至旅游者本身。它包括政府机构、金融机构、不动产开发商、教育和职业培训机构、国际组织和公司中的计划人员等。发展机构对旅游业的稳定和发展所起的作用比直接的旅行经营活动更为广泛，而且往往是决定性的。

以上是根据“关联法则”推出来的，从中可得到如下结论：

(1) 旅游者消费的各个方面都是旅游业的构成要素，其范围是相当广泛的，因而也不是十分明确的。

(2) 模糊而广泛的产业边界虽然使旅游业的构成要素具有很大的不确定性，但根据联合国《国际产业划分标准》以及旅游者旅游活动的六要素（食、住、行、游、购、娱），可将旅游业的构成要素加以简化，这样与旅行者旅游活动息息相关的行业要素就可归纳为旅行社、交通客运部门和以旅游饭店为代表的住宿业，以及旅游胜地、文化遗址、公园、游乐园、动物园等相关行业。

旅游业是一项综合性的服务行业，属于第三产业。我们知道，人类旅游活动的历史是非常悠久的，但作为一种行业，则是社会经济发展到一定阶段和旅游活动发展到一定规模的产物。自旅游业实行产业化经营

以来,其发展的根本目的就是通过对旅游活动的推动、促进和提供服务来获取经济收益。也就是说,旅游业是一项经济性产业。

从旅游活动和旅游业构成看,旅游是供给和需求的统一体。旅游者从产生旅游动机并付诸实施开始,按旅游路线乘坐交通工具、居住旅馆、饮食、娱乐、购物等,都是一系列经济活动,因为旅游者得到的各种服务都是有偿的。现代旅游的供给和需求相互对应、相互协调,使现代旅游商品化。旅游业作为现代旅游这一商品的生产和销售部门,其经营方式也是社会化大生产的方式。

从我国情况来看,改革开放以后,随着国家对旅游活动的重视,我国的旅游业逐步完成了向经济产业的转变。这一转变是以1986年旅游业正式列入国民经济计划为标志的,它意味着旅游业在国民经济体系中确立了自身的地位,在产业序列中取得了优先发展的保障。旅游业作为一项经济事业成为了国民经济的重要组成部分。

当然,旅游业的运行与发展要以国家方针政策为指导,要受到多方面因素的制约,但这些因素并不能从根本上改变旅游业的经济性。由于构成旅游业的基础是各类旅游企业,而企业是以营利为目的并进行独立核算的经济组织和实体,因此由各类旅游企业为基础构成的旅游业从本质上讲是一项经济性产业。

1.1.2 旅游业的特征

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

根据有关政策法规,从所有制性质来看,我国旅游企业大多是国有企业。当然,随着社会主义市场经济体制不断发育完善,其他所有制性质的企业也有了一定程度的发展,但数量还相对较少,主要有集体企业、私营企业和中外合资企业。从财产构成来看,主要分有限责任公司和股份有限公司两种。

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、涉外定点餐馆、旅游公司、旅游车(船)队、旅游商店与涉外定点商店等。

旅行社负责组织旅游活动,为旅游者的旅游活动过程提供代办、接待、导游、咨询等各种服务;旅游饭店是为旅游者提供住宿及就餐服务

的企业；涉外定点餐馆具有向境外旅游者提供就餐服务的资格；我国的旅游公司经营内容较为宽泛，有的经营旅行社业务，有的经营旅游交通或旅游商品服务，或者综合经营上述几种业务；旅游车（船）队主要为旅游者提供近距离交通服务，如市内旅游交通或水上游览服务等；旅游商店指专门经营旅游者在旅游过程中所需商品的商业企业，其中的涉外定点商店可为外国人、华侨、港澳台同胞提供购物服务。

旅游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

旅游企业的产品是服务，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营利的手段，是企业 在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。企业借助于一些物质条件来销售劳务，在销售过程中，旅游服务的设施设备等并不发生所有权的转移，而是使用权的暂时转移。企业的经营过程主要不是如何利用所拥有的物质资源来生产一些物质产品，而是利用物质条件来组织好员工的服务活动。旅游服务产品难以进行长距离的运输，无法让旅游者在异地消费企业的服务。在经营活动中，企业的效益如何，要看能吸引多少旅游者来企业进行消费。由此看来，企业的经营规模要取决于其接待能力和让旅游者满意的优质服务。

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是多样化的。旅游企业的外延界限非常宽泛，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。例如，旅游中的交通服务大多由交通部门的企业提供，购物服务则多由商业部门的零售企业提供。即使直接接受旅游行政管理部门行业管理的旅行社、旅游饭店、旅游公司等企业，由于服务产品的差异，其组织形态也各有特点。旅游饭店投资大，需要比较多的服务人员，是资金和人员密集型企业；旅行社设备投资较少，人员少，对人员的素质要求较高，是人才密集型企业。在组织类型多样化的条件下，企业的管理制度与方法只有与企业特