 **21世纪** 经济与管理规划教材
旅游管理系列


旅游企业人力资源 开发与管理

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND
MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

李志刚 / 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

 21世纪经济与管理规划教材
旅游管理系列

旅游企业 人力资源开发与管理

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND
MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

李志刚 / 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业人力资源开发与管理/李志刚主编. —北京:北京大学出版社,2011.8
(21世纪经济与管理规划教材·旅游管理系列)

ISBN 978-7-301-19317-4

I. ①旅… II. ①李… III. ①旅游企业-人力资源开发-高等学校-教材 ②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(2011)第154892号

书 名: 旅游企业人力资源开发与管理

著作责任者: 李志刚 主编

策 划 编 辑: 何耀琴

责 任 编 辑: 马 霄

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-19317-4/F·2838

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 23印张 424千字

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 42.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前 言

旅游资源、旅游设施和旅游服务是现代旅游企业经营管理的三大要素。当今社会,科学技术越来越发达,并迅速渗透到包括旅游业在内的社会各个领域,影响着人们的生活,但是机器和技术始终无法完全替代旅游业的服务工作,而且顾客越来越需要富有人情味的个性化服务。人力资源已成为现代旅游业最值得重视和开发的“第一资源”。虽然旅游业以劳动密集为特征,但是并不意味着现代旅游企业对人力资源开发与管理的要求是低水平的。

作为高等院校旅游管理和饭店管理专业的教科书,同时兼顾旅游行业管理培训和业务指导的需要,本书编写的出发点是,人力资源开发与管理不仅仅是旅游企业人力资源部门的一项专职工作,而且是所有旅游企业管理者都应该关注和掌握的一项工作技能,为此,全书力求在以下方面有所特色:

(1) 理论与实践相结合,科学梳理知识结构。本书从旅游企业经营管理的实际出发,把旅游企业管理理论、人力资源管理与开发理论和旅游企业管理实践融为一体,突出行业特点,使学生在了解旅游企业人力资源开发与管理工作特殊性和重要性的基础上,掌握人力资源开发与管理工作基本原理和实际方法。全书分为基础篇,包含旅游企业人力资源开发与管理导论、职位分析和人力资源规划与计划等内容;管理篇,包括员工招聘、员工绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等内容;开发篇,包括员工培训、员工激励和职业生涯发展等内容。这样不仅使教材名称与内容完全吻合,更重要的是对旅游企业人力资源工作进行了比较科学的梳理,整合了旅游企业人力资源工作各个环节的逻辑关系。

(2) 从实践应用出发,覆盖行业广泛。旅游业不像农业和工业那样是一个界限分明的独立产业,它的产品是由住宿业、旅行业、餐饮业、交通运输业、零售业等多项产业共同提供和构成的。因此,本书顺应现代旅游业开放性拓广发展的趋势,突破了饭店、旅行社和旅游景区等传统旅游企业的局限,将高尔夫球俱

乐部、邮轮和游艇公司、航空运输和游乐园等快速发展的旅游企业纳入视野,在人力资源开发与管理的层面上讨论、研究和介绍有关的经验、案例和操作方法,试图形成一套具有广泛包容性和适用性的旅游企业人力资源开发与管理的“通论”体系。

(3) 教材体例与国际接轨,教学素材丰富。本书在编写过程中,借鉴了国外旅游企业人力资源管理类教材的体例安排,力求做到内容体系周全完整,运作方法直观简练,理论导入和阐述严谨生动。每章前有“知识要求”和“技能要求”,并精心选取了来自于旅游企业一线的人力资源开发与管理案例作为“引例”,激发学生的学习兴趣;每章后有“关键术语”、“复习思考题”和“案例学习”等内容,同时为了培养学生的团队学习意识和实践能力,每章后均设计了相关的“课业”,供学生课后以小组形式完成,从而实现“活学活用”的教学目标。

本书由李志刚担任主编,负责制定本书的编写结构与框架,并承担第一、二、三、五、七、九、十章的编写,薛天菲编写第四、六、八章。

本书是在参阅了大量学术文献和案例资料的基础上,通过创造性转述和加工完成的,在此对所有提供支持与帮助的专家、学者表示诚挚的感谢。此外,还要特别感谢北京大学出版社的何耀琴和马霄两位编辑,正是她们的精心策划,本书才得以顺利出版。

由于编者的专业知识水平有限,难免存在一些疏漏和差错,衷心欢迎各界朋友提出批评意见。

李志刚

2011年5月

目 录

基 础 篇

第一章 旅游企业人力资源开发与管理导论	(3)
引 例	(4)
第一节 人力资源开发与管理的形成	(5)
第二节 旅游企业人力资源开发与管理含义与特点	(16)
第三节 旅游企业人力资源开发与管理的职能和原则	(25)
案例学习 迪斯尼公司的人力资源开发与管理	(32)
第二章 旅游企业职位分析	(36)
引 例	(37)
第一节 职位分析的概念	(38)
第二节 职位分析的内容	(42)
第三节 职位分析的过程	(46)
案例学习 广场酒店的职位削减	(60)
第三章 旅游企业人力资源规划与计划	(62)
引 例	(63)
第一节 旅游企业人力资源规划与计划概述	(64)
第二节 旅游企业人力资源计划与供需预测	(70)
第三节 人力资源计划的制订	(86)
案例学习 雅高酒店集团在中国的人才本土化战略	(95)

管 理 篇

第四章 旅游企业员工招聘	(99)
引 例	(100)
第一节 招聘的概念	(101)
第二节 员工招聘的途径	(107)
第三节 招聘工作的准备	(114)
第四节 招聘选择	(117)
第五节 录用与就职	(131)
第六节 评估招聘工作	(134)
案例学习 丽嘉酒店的招聘选拔与员工培养	(139)
第五章 旅游企业员工绩效管理	(142)
引 例	(143)
第一节 员工绩效管理概述	(144)
第二节 员工绩效目标管理	(150)
第三节 员工绩效考核	(158)
案例学习 乔凯在汉华盛世酒店管理公司的绩效管理	(176)
第六章 旅游企业薪酬管理	(178)
引 例	(179)
第一节 薪酬概述	(180)
第二节 薪酬设计的一般步骤	(188)
第三节 工资和奖金	(199)
第四节 福利待遇	(211)
案例学习 马里奥特酒店的薪酬政策	(218)
第七章 旅游企业劳动关系管理	(221)
引 例	(222)
第一节 劳动关系	(223)
第二节 劳动合同	(226)
第三节 劳动争议的处理	(239)
第四节 劳动安全与保护	(246)
案例学习 是雇佣还是承包?	(254)

开 发 篇

第八章 旅游企业员工培训	(259)
引 例	(260)
第一节 员工培训概述	(261)
第二节 旅游企业员工培训的特点和规律	(271)
第三节 员工培训的过程	(277)
第四节 员工培训的方法	(287)
案例学习 国际饭店管理集团的人才培训	(295)
第九章 旅游企业员工激励	(298)
引 例	(299)
第一节 需求、动机与积极性	(300)
第二节 激励的概念与激励理论	(304)
第三节 旅游企业员工激励管理的实践	(319)
案例学习 员工眼中的诺德酒店工作方式	(330)
第十章 员工职业生涯发展	(332)
引 例	(333)
第一节 职业的选择	(334)
第二节 职业生涯	(341)
第三节 职业生涯设计与管理	(349)
案例学习 中国高端酒店的人才争夺战	(357)
参考文献	(359)

基础篇



- 旅游企业人力资源开发与管理导论
- 旅游企业职位分析
- 旅游企业人力资源规划与计划

旅游企业人力资源开发与管理导论

知识要求

通过本章学习,学生应该掌握五项基本知识:

- 人力资源的含义、特征和质量内涵
- 人力资源开发与管理的概念和发展趋势
- 旅游企业人力资源开发与管理的概念和

职能

- 现代旅游企业对人力资源队伍的总体要求
- 旅游企业人力资源开发与管理的原则

技能要求

通过本章学习,学生应该掌握三项管理技能:

- 根据人力资源数量与质量的关系原理,结合旅游企业的生命周期,提出控制人力资源数量与质量的措施

- 根据国际化旅游人才的素质构成,能够对我国旅游核心产业(饭店业、旅行社业、景区点及旅游车船公司)的国际化人才提出具体的行动要求

- 根据旅游企业的工作性质和人力资源结构的特点,能够提出旅游企业人力资源开发与管理的
具体目标

引 例

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。

李强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。因为企业规模比较小,所以没有设立独立的人力资源部门,而是由办公室承担了人事管理的工作。李强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,而且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强临时代管。

苏珊·布雷特已经在中国工作了3年,她所在的酒店管理公司在全球经营管理着超过600家的四星级酒店。在中国,它们的业务分布在11个省市。苏珊作为公司中国区的执行副总裁,分管人力资源和公共关系,下个月公司在深圳将有一家新的酒店开业,但是苏珊得到消息,如果公司在所有酒店再不成立工会的话,政府将不支持新店开业。事实上早在5年前,苏珊所在的酒店管理公司在中国接手第一家酒店时,当地政府就要求它们成立工会组织。但是,苏珊可不想这样,她从前任职的那家企业在美国曾经和工会组织因为“性别歧视”打了两年的官司,最终以败诉告终。在中国成立工会,苏珊会遇到什么麻烦呢?

鲍勃、李强和苏珊在工作中的处境是类似的,他们都面临着来自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 人力资源开发与管理的形成

一、对人力资源的认识

按照逻辑从属关系,人力资源属于资源这一大的概念范畴,是资源的一种具体表现形式。《辞海》把资源解释为“资财的来源”。资源是人类赖以生存的物质基础,对资源从不同的角度有不同的解释。从经济学的角度来看,资源是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物,它泛指社会财富的源泉;从财富创造的角度来看,资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素。^①

“人力资源”(human resource)这一概念曾经先后于1919年和1921年在约翰·R.康芒斯(John R. Commons)的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过,康芒斯也被认为是西方第一个使用“人力资源”一词的人^②;但当时他所指的人力资源和现在管理领域所使用的人力资源在含义上有着很大的差异,只不过是字面上相同而已。

(一) 人力资源与人力资本

现代管理学研究的人力资源概念,是由美国管理大师彼得·F.德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在著名的《管理实践》一书中首先正式提出并加以明确解释的。德鲁克认为,在企业经营管理活动中,人力资源和其他资源相比,唯一的区别就是“它”是人,并且是管理者必须考虑的具有“转用性资产”的资源;人力资源拥有其他资源所不具备的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可见的经济价值。

20世纪60年代以后,美国经济学家西奥多·W.舒尔茨(Theodore W. Schultz)等人提出了人力资本理论,他们认为,人力资本是体现在具有劳动能力(现实或潜在)的人身上的、以劳动者的数量和质量(即知识、技能、经验、体质与健康)所表示的资本,它是通过投资而形成的。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分。

① 董克用. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2007:5.

② 萧鸣政. 人力资源开发学[M]. 北京:高等教育出版社,2002:2.

虽然人力资源和人力资本有着紧密的联系,但它们之间还是存在着一定的区别。

首先,在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。因此,劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益。而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要的贡献作用。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品、创造财富,促进经济发展。

其次,两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的、存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,它强调投资付出的代价及其收益,考虑投资成本带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源来看待,是从投入—产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

最后,人力资源和人力资本的计量形式不同。人力资源是存量的概念,是指一定时间、一定空间内,人所具有的对价值创造起贡献作用并能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本则兼有存量和流量的概念,从生产活动的角度看,是与流量核算相联系的,表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;从投资活动的角度看,则与存量核算相联系,表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

(二) 人力资源的定义

由于对人力资源认识的角度不同,对人力资源的定义也不尽相同,基本可以分为两大类。

第一类主要是从能力的角度出发来解释人力资源的含义,持这种观点的人占多数:

张德(2001年)认为,所谓人力资源,是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的、已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。^①

吴国存和李新建(2001年)指出,人力资源作为经济资源,实质就是人所具

^① 张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京:清华大学出版社,2001:1.

有的运用和推动生产资料(物质资料)进行物质生产或社会经济活动的的能力,亦即社会劳动能力。^①

萧鸣政(2001年)强调,所谓人力资源,是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。^②

董克用(2007年)认为,所谓人力资源,就是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。^③

第二类主要是从人的角度出发来解释人力资源的含义:

郑绍濂等人(1995年)提出,人力资源主要指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。^④

陈远敦和陈全明(1995)认为,人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。^⑤

陆国泰(2000年)指出,人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。^⑥

于桂兰和魏海燕(2005年)表述,人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素以及态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机结合。^⑦

本书认为,从能力的角度出发来理解人力资源的含义更接近其本质。人是通过运用自身的知识、经验、技能、体能等能力来为社会创造财富、体现其资源价值的。因此,人力资源是指人凭借在某一领域积累的知识和经验,支配体能和智能创造价值的能能力之总和。

人力资源作为一种经济资源,实质就是人所具有的运用和推动生产资料进行物质生产的能力。它包括体能和智能两个基本方面。体能即人的身体素质,包括力量、速度、耐力、反应力和心理承受能力等,亦即对劳动负荷的承载力和消除疲劳的能力。智能包含三个方面:首先是人认识事物、运用知识、解决问题的能力,亦即智力,包括观察力、理解力、思维判断力、记忆力、想象力、创造力等;其次是知识,指人类所具备的从事社会生产与生活实践活动的经验和理论;最后是

① 吴国存,李新建.人力资源开发与管理概论[M].天津:南开大学出版社,2001:1.

② 萧鸣政.人力资源管理[M].北京:中央广播电视大学出版社,2001:2.

③ 董克用.人力资源管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2007:8.

④ 郑绍濂,等.人力资源开发与管理[M].上海:复旦大学出版社,1995:2.

⑤ 陈远敦,陈全明.人力资源开发与管理[M].北京:中国统计出版社,1995:1.

⑥ 陆国泰.人力资源管理[M].北京:高等教育出版社,2000:9.

⑦ 于桂兰,魏海燕.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2005:3.

技能,是人们在智力、知识的支配和指导下实际操作、运用和推动生产资料的能力。体能、智力、知识、技能是人力资源的现实应用形态,也是其作为经济资源的基本内容。

(三) 人力资源的特征

人力资源,是一种特殊的经济资源,与物质资源相比,具有自己的特征。

1. 人力资源具有生物属性

人力资源是一种融于人体内的有生命的活的资源,与人的自然特征相关联,具有天然生理构成的方面和出生、成长、死亡的自然生理发展过程。

2. 人力资源具有社会属性

人力资源的形成是人类生活和生产活动的必然结果,同时它也是社会生产和生活的主体,从其产生伊始,便存在于一定的人类社会形态之中。因此,它总是反映一定的社会关系,并随社会进步和社会生产方式的发展而发展,离开人类社会也就没有人力资源。

3. 人力资源具有能动性

人力资源的能动性表现在人力资源有思想,有社会意识,能够自觉地,有意识、有目的地从事社会生产活动,在社会生产和生活中居于主体地位,可以按照自己的意愿、目的和要求能动地发展生产,安排生活;在与自然界的关系上,人力资源不是被动地服从于自然,而总是主动地去认识、利用、改造自然,使之为人民服务,同时有意识地不断开发、提高和发展自己。

4. 人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发有一个过程,需要时间。每个人的生命周期中,一般只有15岁到60岁(国际上一般到65岁)期间可以作为劳动力资源发挥作用,而在这几十年里,每个人在不同年龄段上的劳动能力又不相同。人力资源的使用要特别注意这一特点。

5. 人力资源具有可增值性

对人力资源个体而言,其体力不会因为使用而消失,只会因为使用而不断增强,当然这种增强是有一定限度的;其知识、技能和经验也不会因为使用而耗尽,相反会因为不断的运用而更有价值。在一定的范围内,人力资源是不断增值的,其创造价值的机会会越来越多。当然,人力资源的增值离不开必要的教育、培训和有意识的自我总结经验。

(四) 人力资源的质量

人力资源的质量包含三方面内容,即思想素质、文化技术素质和生理心理素质。

1. 思想道德素质

思想道德素质包括政治觉悟、思想水平、道德品质等。从企业管理角度讲,思想道德素质主要是指员工工作的责任心、事业心、职业道德、敬业精神和思想状态,例如员工是积极进取还是安于现状,是勇于改革创新还是保守恋旧,等等。

2. 文化技术素质

文化技术素质主要是指智力、知识、技能,这是人力作为资源而所具有的质的规定性的主要方面。

3. 生理心理素质

简单地讲,生理心理素质就是上文所述的体能和心理状态。

(五) 人力资源数量与质量的关系

人力资源的数量与质量是紧密联系的。一定的人力资源数量,必然具有质的规定性;而一定的人力资源质量,也必须通过一定的数量体现出来。但是,从现实的企业经营管理活动来看,在某一个具体的企业中,不同质量的员工之间应当有什么样的数量比例关系,则是一个具有相当技术难度和极大实用价值的研究课题。

1. 人力资源一般呈金字塔形分布,即质量越高,人才数量越少。

如果企业中充斥的只是低素质的碌碌之辈,缺乏高素质的员工,势必很难在技术、财务、营销等方面具有优势,在市场竞争中就会处于落后地位。而企业中出现的人才低就现象,即招聘高水准人才来从事低要求的工作,则是人力资源的浪费,不仅对人才的使用和发展不利,还会使企业的人力资源成本增加。

2. 不同质量内涵的员工之间是不容易互相替代的。

人力资源个体教育背景的差异、工作经历的不同,以及岗位分工的专业化,使得不同工作岗位的人力资源个体所具备的专业技能存在着比较大的差异,在A岗位上高质量的人才,换到B岗位则有可能完全不适用。例如,财务部门的管理人员和计算机部的经理就不能互换职位,更不用说用低素质的电脑操作人员来取代高素质的程序维护和开发人员了。

3. 人力资源数量与质量的比例关系要保证一定的弹性。

人力资源数量与质量的比例关系应当与企业的经营战略结合起来考虑,并保持一定的弹性,以避免企业发生经营业务战略转变时,出现人才结构比例僵化、失调的问题,影响企业的发展。

4. 人力资源数量与质量的关系,是可以通过人员配置进行优化的。

员工队伍的配置是影响企业人力资源作用的重要因素。在实际工作中,人