



高等院校旅游管理专业精品系列教材

GAODENGYUANXIAOLUYOUGUANLIZHUANYEJINGPINXILIEJIAOCAI

旅游企业

人力资源管理

丛书主编/王晨光


LUYOUQIYE

RENLIZIYUANGUANLI




李岫 田克勤/编著

LUYOUQIYERENLIZIYUANGUANLI

 经济科学出版社

高等院校旅游管理专业精品系列教材



旅游企业 人力资源管理

李 岫 田克勤 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业人力资源管理 / 李岫, 田克勤编著. —北京:
经济科学出版社, 2004. 9
(高等院校旅游管理专业精品系列教材)
ISBN 7-5058-4445-8

I. 旅... II. ①李... ②田... III. 旅游业-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 (2004) 第 092429 号

责任编辑: 吕萍 于海汛
责任校对: 杨晓莹
版式设计: 代小卫
技术编辑: 王世伟

旅游企业人力资源管理

李岫 田克勤 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036
总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

毕诚彩色印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 21.5 印张 410000 字

2004 年 9 月第一版 2004 年 9 月第一次印刷

印数: 0001-5000 册

ISBN 7-5058-4445-8/F·3717 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

高等院校旅游管理专业精品系列 教材编委名单

总 策 划：王晨光 李爱屏 吕 萍

丛 书 主 编：王晨光

编 委：（按姓氏笔画排序）

丁 林	付国才	朱猷武	刘连兴
刘 勇	刘 镁	祁超萍	李玉增
李 岫	李宝明	何佳梅	狄保荣
张 静	周利国	彭品志	

目 录

第一章 人力资源与人力资源管理	1
第一节 企业人力资源概念及其特点	1
第二节 人力资源管理的基本概念与职能	7
第三节 人力资源管理理论的演进	20
第四节 旅游企业的人力资源管理	25
第二章 旅游企业人力资源诊断与人力资源规划	32
第一节 旅游企业人力资源管理诊断	32
第二节 环境研究	41
第三节 旅游企业人力资源规划	45
第三章 旅游企业工作分析与工作设计	56
第一节 工作分析概述	56
第二节 旅游企业工作分析的内容和步骤	60
第三节 旅游企业工作分析信息的收集	64
第四节 旅游企业工作描述与工作规范	67
第五节 旅游企业工作设计	69
第四章 旅游企业人力资源管理技术	76
第一节 激励：理论、方法与技巧、员工满意度	76
第二节 沟通与协调：沟通、冲突管理、谈判	90
第三节 预测与决策	98
第四节 多元文化团队的管理	103
第五章 旅游企业战略和人力资源管理新趋势	110

第一节	企业战略与人力资源管理	110
第二节	人力资源竞争优势	113
第三节	人力资源管理新趋势	119
第六章	员工招聘	126
第一节	员工招聘概述	126
第二节	旅游企业员工招聘的影响因素	132
第三节	旅游企业员工招聘渠道	138
第四节	员工招聘的成本—收益分析	145
第七章	经营管理人才的遴选——人员与岗位的适配	150
第一节	人才遴选标准和程序	150
第二节	人才遴选方法	154
第三节	旅游企业经营者的遴选	165
第四节	旅游企业中层管理者的遴选	169
第八章	员工培训与发展	175
第一节	培训需求	175
第二节	培训的内容与方法	179
第三节	培训管理	183
第四节	管理者的开发	190
第五节	员工培训与发展的评价与培训转移	196
第六节	员工职业规划与发展	201
第九章	绩效管理	211
第一节	绩效评估模式和评估标准	211
第二节	绩效评估的技术和程序	217
第三节	绩效评估结果的运用	227
第四节	旅游企业经营者的绩效评估	232
第十章	薪酬福利管理	240
第一节	薪酬管理概述	240
第二节	薪酬制度的建立	250
第三节	旅游企业经营管理者的薪酬与长期激励计划	258

第四节 员工福利与保障	265
第十一章 旅游企业劳动关系	276
第一节 劳动关系概述	276
第二节 旅游企业劳动合同管理	280
第三节 劳动争议	287
第四节 员工权益	291
第十二章 信息化社会中的人力资源管理技术	298
第一节 信息化社会对人力资源管理的冲击	298
第二节 人力资源管理信息系统	304
第三节 旅游企业人力资源测评系统	312
附：著名旅游企业人力资源管理综合案例选	
案例1 香格里拉酒店集团的人力资源管理	322
案例2 马里奥特国际集团的企业文化和人力资源管理（英文）	326
参考文献	333
后记	337

第一章 人力资源与人力资源管理

本章学习提要与目标

通过本章学习了解企业人力资源和人力资源管理的概念及特征，掌握人力资源管理的基本职责、工作内容、企业人力资源管理体系构建、人力资源管理理论的演化以及旅游企业人力资源管理等有关内容。

第一节 企业人力资源概念及其特点

与任何自然和社会事物一样，企业的发展也存在着从诞生、成长、成熟、衰退到死亡的生命周期规律。正如清新的环境、健康的生活方式可以延长人的寿命一样，影响企业健康发展的因素很多：技术、资本、产品、市场、人才、企业目标和理念、企业文化和制度等。在所有因素中，毫无疑问“人”才是最活跃的因素，人的作用可以用“‘企’字无‘人’则为‘止’”来形象地比喻。

一、企业人力资源的含义

1965年，美国经济学教授舒尔茨在《由教育形成的资本》和《人力资源投资》等论著中，系统地阐述了“人力与物资、资金、信息一样，都是对提高生产力和发展社会经济具有决定性作用的资源”等观点，首次提出了人力资源的概念。也就是说，人力已成为竞争取胜的一个具有特殊地位的要素——人既是竞争的主体，又是可利用物资、资金、信息市场等其他资源并使其增值的竞争获胜的关键性资源。没有人，就没有一切。

所谓企业人力资源 (Human Resource), 是指一个企业组织所拥有的、用以制造产品或提供服务的人力总和; 换言之, 一个企业组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个人的集合, 他们从事各种工作和活动以实现组织的目标。

“人力资源”这个名词正在取代大家更为熟悉的“职员 (Staff)”或“人员 (Personnel)”两个名词, 因为“人力资源”更多地表达了人作为一种资源的价值, 即人是一种特殊的财富和资本, 对一个组织的利润和效率都起着核心作用。现今的组织意识到, 委派任命的人员不能胜任工作, 或是职员因某种原因在短期内辞职, 企业的损失是巨大的。

对于企业来说, 人力资源是企业资源中最为特殊的资源。企业资源是指企业财富的物质来源和基础, 或者说是企业创造财富、实现资本增值的物质凭借。企业一般拥有众多的资源可以利用: 例如设备、技术、资本、市场、信息、文化、人力等。企业的经营管理说到底是在资源配置的市场竞争中对企业资源的争夺, 以求得对竞争对手的优势。企业资源中, 人力资源是最具有灵魂力的, 是一种可以反复利用、不断增值的资源。在知识经济的时代, 在企业的众多资源中, 人作为一种资源的重要性越来越引起重视, 任何企业的发展都离不开高素质的人力资源和有效的人力资源配置。企业的经营管理者必须在掌握人力资源特性的基础上, 科学有效地开发人力资源。

企业人力资源包括数量、质量与配置三个方面。

(一) 人力资源的数量

人力资源数量是指企业内部和外部劳动力市场中符合企业要求、能够被企业利用的劳动力总和。可以分为现实人力资源、潜在人力资源。前者是指企业内所拥有的可以被企业直接利用并创造价值的人力, 后者是指企业须经过招聘、培训开发等人力资源管理与开发过程后才可以被企业利用并创造价值的人力, 包括企业内的部分人力和企业外部劳动力市场中的劳动力。

(二) 人力资源的质量

人力资源质量是指企业的现实人力资源和潜在人力资源的身体素质、知识、技能、能力的水平。人力资源质量决定其开发利用价值的大小。影响企业人力资源质量的因素主要有: 社会经济发展水平、教育、招聘和遴选、培训和发展等。

（三）人力资源的配置

如同任何一种资源一样，企业人力资源的价值实现必须通过优化配置和有效的开发利用。人力资源的配置涉及企业选人和用人制度、人员流动和激励机制等。企业应积极创造有利于优秀人才脱颖而出、施展抱负、发挥才智的机制和环境，做到广纳群贤、不拘一格；量才而用、用人所长；优胜劣汰、能上能下。

二、企业人力资源的双重属性

企业人力资源特性，是指企业人力资源所具有的、其他资源所不具备的特有属性。

（一）自然性和社会性

作为生物体，自然性是人力资源行为的基本特征。和其他的生物一样，人类具备生存和繁衍的动力和需求。这是人类活动的最初动力，也是人类活动的最终动力。为了个体和群体的生存与发展，人类必须从事生产活动，以满足其衣食住行等基本需求。

人力资源的社会性主要表现为群体性、信仰性、传统性、时代性、地域性、国别性、民族性、职业性、层级性、文化性等。社会性反映出人的立场观点、伦理道德、价值取向、思维方式与行为模式，为人力资源开发提供了基本思想依据，也必然带来人力资源使用与开发的艰巨性与复杂性。

自然性和社会性的双重性要求企业人力资源管理既要重视人的生理需求，更要重视人的社会需求。

（二）时效性与持续性

与一般自然资源不同，从人力资源的利用来看，都有出生、成长、成熟、衰老和死亡的生命周期。因此，人力资源无法实现严格意义上的储存。储而不用，人的才能和价值就会随着时间的流逝被荒废和消失。人力资源的培养、储存与运用往往与人的年龄有直接关系，不同年龄阶段反映出人力资源不同类别发挥作用的不同程度。这种不同时效的反映，是一种生命自然规律制约的结果。它为人力资源使用的社会政策与技术手段提供了重要参考。时效性要求企业在用人上应把

握“用时有效，不用则废；用必及时，用逢其时”的原则。

从开发过程来看，人力资源又具有持续性的特点。自然资源在经过开发并形成产品使用之后，一般就不存在持续开发的问题。而人力资源的使用过程同时也是人力投资开发过程，这种开发过程是持续性的人力资本积累过程。人力资源是经济与社会发展的活资本，是最现实的生产力。是靠不断地培养、教育、维护而形成的，是投资长期积累的结果。其结果显示出：第一，人力投资伴随人的终生，资本的积累也伴随人的终生；第二，由投资形成的这种活动资本量具有可反复利用性；第三，滚动式的资源运用形式，必然造成无限增值性。资本积累性要求在人力资源管理及开发过程中，必须加大投资以支持良好的培养、教育和维护。人力资源必须不断维持和提升，才能保持其价值。

（三）是成本，更是资本

人力资源是一种可重复和永续利用的活性资源，是一种财富也是一种成本。人力资源的理念承认人力不仅仅是一项成本，其本身就具有价值，并且在生产过程中通过恰当的人力资本投入实现其价值的升值和创造财富的增加。因而，人力资源作为资本的意义远远大于作为成本的意义。随着知识经济时代的来临，人力资源在企业中扮演的角色愈发重要，从财务的杠杆效应来看，人力资源绝对是使企业资本增殖生利、永续发展的惟一利器。

从人力资源的资本属性来看，做好人力资源工作的目的主要是：使其价值增量大于成本增量；使其回报增量大于风险增量；使其远期增量大于短期增量；使其人性增量大于刚性增量。

（四）主动性与被动性

自然资源在被开发利用过程中，完全处于被动的地位，人力资源则不同。在被开发过程中，由于人是有意识、有目的地在进行活动，具有自觉努力、积极活动、主动调节与外部环境的关系的主观能动性。这种能动性是人在自我价值实现中的自觉行为，是人力资源作用发挥的前提。当个人目标和企业目标高度一致时，这种能动性表现为不借助外力推动而自主行动的主动性（例如员工对企业的高度忠诚、对工作的使命感）。当个人目标和企业目标不完全一致时，人力资源则表现为被动性，即员工需要借助一定的外力推动而采取行动。

处理好主动性和被动性的关系，最大限度地发挥人的主观能动性，这是企业人力资源开发利用的关键。在主动性与被动性的矛盾体中，人力资源的被动性往

往是矛盾的主要方面，这是由于在企业人力资源管理实践中，企业目标和个人目标并不总是一致的。因此需要通过人力资源管理手段变被动性为主动性，使主动性成为矛盾的主要方面。人力资源被动性的转化主要靠人力资源的激励，激励来源于人类需求的满足、企业和个人目标的协调。人力资源的激励在实践中表现为拉动力量的激发、协同与启示力量的激发、推动力量的激发、刺激力量的激发等。激励为企业人力资源的潜能开发提供了理论方法，是人力资源管理中激励机制的出发点。

（五）丰富性与稀缺性

人力资源是一种可再生并可持续开发和利用的资源，因此当人类社会和劳动力市场处于正常的发展过程中时，企业人力资源的总量供给在不考虑需求结构差异的前提下，一般是充足的。但是，当人类社会的技术和生产出现重大变革和快速发展以及企业竞争环境发生明显变化时，人力资源又会出现稀缺性，这种稀缺性表现为需求总量上和需求结构上的稀缺。丰富性和稀缺性的双重属性，要求在企业人力资源管理中，时刻把握社会经济和科学技术发展及人力资源市场的动态变化，密切关注企业战略发展和竞争态势，重点做好稀缺性人力资源的吸收和开发利用。

三、人力资源与人力资本

20世纪50年代末以前，人力都被看做是一种单纯的要素投入，企业产出取决于资本（机器厂房等物质资本、矿产原料等自然资本和货币资本）和劳动力两种要素投入，为了增加产出就要增加资本或劳动力投入数量。随着人类社会的发展，科学技术已经成为第一生产力要素，掌握科学技术的人力因素在促进经济增长的各种因素中占有越来越重要的地位。今天，人们已经认识到高素质的劳动力是一种比资本增殖力更重要的主动资本，而不是一种被资本雇佣的被动要素。

一般认为，所谓人力资本是指体现在劳动力自身中的生产知识、技能、创新概念和管理方法等资本存量的总和，它构成未来收入增长的一个源泉。

人力资本与人力资源是截然不同的两个概念。人力资源是指被开发、待开发的对象。在一个社会组织中，凡具有一定劳动能力、技能、知识的人都可称为人力资源。而人力资本则是指能够直接创造效益的知识、技能、经验等资本存量。因此说，人力资本是从人力资源中开发出来，投入到企业经营管理活动中，能掌控设备、生产场地、资金等有形资本，实现价值增值，创造企业效益的那一部分

人力资源。

像自然资源的投资开发形成物质资本一样，人力资本的形成是人力资源投资的结果。美国经济学家西奥多·W·舒尔茨于1960年率先提出了人力资本的概念和人力资本投资增加促使经济迅速增长的观点。他认为人力资本是体现在人身上的、可以被用来提供未来收入的一种资本，是人类自身在经济活动中获得收益并不断增值的能力。人的知识技能提高是人力资本投资的结果，企业欲获得经济产出的较大增加，必须进行大量的教育培训投资。

人力资本天然归属个人并总是自发地寻求自我实现的市场，人力资本如同货币、物质资本，都是企业创造效益的要素，然而企业人力资本产权权利一旦受损，资本价值将立刻贬值甚至荡然无存。因此，充分发掘人力资本价值，就必须从人力资本的产权特征着手，建立有效的激励机制，将企业所有权与人力资本有机地结合在一起，重视人的价值和潜在价值，并以实物资本的形式做出衡量（比如干股、期权等）。现代企业管理者，特别是人力资源经理必须重视人力资本理论，在实践中通过投资不断提升企业人力资本价值，真正有效地提高企业人力资源管理效率。

四、人力资源竞争力与企业核心能力

“企业核心能力”是1990年普拉哈拉德和加里·哈默尔首先提出的，它是指组织内部一系列互补的技能和知识的结合，具有使业务达到竞争领域一流水平的能力。它具有价值优越性、异质性、难模仿性、不可交易性与难替代性。核心能力是使企业能够持续开发新产品和拓宽市场的特性，而企业人力资源竞争力指的是基于企业人力资源的开发、利用与管理而形成的特有竞争能力。

经济全球化趋势，飞速发展的技术变革和创新，以及迅速变化的差异化顾客需求，使企业面临着新的更为严峻的竞争环境。企业传统上所具备的任何竞争优势，例如产品、资金、规模经济、市场、技术、垄断等竞争优势的取得归根结底都依靠掌握着技能与知识的企业人力资源。因此，人力资源是形成企业核心能力的基础，而且，企业发展新的核心能力，必须建立在不断发掘自身人力资源优势上。企业只有快速构筑自身的人力资源竞争力，才能维持生存并保证持续发展，否则企业将很难取得独创、持久与高速发展的优势。

有越来越多的证据表明，一个企业的人力资源管理实践可以对竞争优势产生相当强烈的影响。1993年美国学者特普斯查在一项研究中发现，具有健全人力资源管理实践的组织（例如那些恰当地测验和面试求职者、评价招聘和挑选程序的有效性的公司）与那些不太健全的组织相比，年利润、利润增长和总体绩

效的水平都比较高。

另一个例子来自于中国的饭店行业。作为中国对外开放的先行行业，饭店是最早引进国际资本和先进管理理念及管理技术的行业之一。国内的外资饭店通过采用国际先进的人力资源管理体系，包括公开公平科学的招聘和挑选，着眼于当前和未来的员工系统培训和发展，以业绩和能力素质为基础的绩效考核、人员评价、选拔和任用体系，基于效率和公正、灵活和宽幅的薪酬和激励制度等，在中国取得了可观的经济效益，吸引了大量优秀的管理人才。外资饭店的人力资源竞争力，相对于一直受到产权关系、管理体制、经营机制、人员素质、管理技术等困扰的内资饭店处于明显优势，在整体效益、经营管理和服务水平方面，前者也远远超过后者。

人力资源功能重组与价值整合是企业提升人力资源竞争力的有效原则与手段。当今企业必须用全新的视野来提高人力资源开发管理能力，来构筑企业的人力资源竞争力，包括人力资源占有能力、人力资源优化配置能力、人力资源开发能力和人力资源激活能力等四个要素的综合运用。

人力资源占有能力是人力资源管理的基础，包括吸引、鉴别和选用三大能力。一个企业对人才的吸引能力，涉及到企业形象、企业文化、工资福利待遇等内部因素和企业外部环境。而鉴别和选用能力则是建立在人才吸引力基础之上的能力。

提高人力资源优化配置能力，首先要根据企业总体战略确定人力资源优化的目标，其次是对人力资源的取舍、储备和强化进行战略整合。美国通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇在论及优化人力资源问题时，往往把能否与企业发展战略相一致，能否认同企业价值文化等作为对人才取舍的重要标准。

人力资源开发能力主要来自于“学习型组织的构建和开放式的人才管理”。构建学习型组织应重点解决组织的学习动力、内容、方法和考评体系，以促进人才素质的提高和人才增值。只有实施开放的人才管理，才能给人才提供施展才能的机会，真正体现人才的价值，促进人才的开发。

人力资源激活能力是指企业通过对影响员工工作动机的内在和外在因素的刺激，激发员工的工作积极性和创造性，最大限度地发挥每个人的聪明才智和潜能。

第二节 人力资源管理的基本概念与职能

现代企业管理中，人力资源管理已经成为管理的核心和基础，是企业生存的必要条件，企业要走持续化发展的道路，就一定要搞好人力资源管理。那么，什

什么是人力资源管理？人力资源管理包括了哪些内容？怎样搞好人力资源管理呢？

一、人力资源管理的概念

所谓人力资源管理，就是企业人力资源的获取、培训发展、整合优化、控制调整、保持与激励等的管理过程与活动以及相应的技术和制度，其目的是追求企业组织效率和人力资源使用效率的最大化，实现企业目标和员工目标。

人力资源管理是在传统的福利人事和人事管理的基础上发展起来的。20世纪80年代后，经济社会发展从对自然资源的依赖向对知识资源依赖的转换，企业竞争压力的不断增强，企业组织复杂性和规模日益复杂，以及带来的企业高运行成本问题，迫使企业管理的研究者和实践者把注意力集中到改善人力生产力上，要求将人视为组织的资源加以管理与开发，加强管理中对人的关心与重视，实现管理重心的转移和人从工具性向目的性转变。而从另一方面看，员工价值观的变化、权利意识的增强、对于职业和生活满意度更多的关心以及员工不断提高的教育水平，也要求企业管理研究者和实践者重新审视企业对员工进行管理的理论、政策和实践。

今天，企业人力资源管理既有着传统工业文明时代的深刻烙印，又反映着新经济时代的基本要求，呈现出新的特点。“以人为本”、“员工是客户”，要求企业要以新的思维来对待员工，要从营销和服务的视角来开发组织中的人力资源，向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。企业要站在员工需求的角度，通过提供令其满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、用好、开发企业所需要的人才。另一方面，从当今企业经营价值链的角度看，企业要赢得外部顾客的满意与忠诚，就必须首先赢得内部顾客——员工的满意与忠诚；企业要把客户资源与人力资源结合起来，就要致力于提升客户资本价值与人力资本价值。

表 1-1 摩托罗拉向员工所提供的人力资源产品与服务

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 共同愿景：通过提供共同愿景，将企业目标与员工期望结合在一起，满足员工的事业发展期望。2. 价值分享：通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统来满足员工多元化的需求。包括企业内部信息、知识、经验的分享。3. 人力资本增值服务：通过提供持续的人力资源开发、培训，提升员工的人力资本价值。4. 授权赋能：让员工参与管理，授权员工自主工作，并承担更多的责任。5. 支持与援助：建立支持与求助工作系统，为员工完成个人与组织发展目标提供条件。 |
|---|

二、现代人力资源管理的特点

(一) 人力资源管理目标的战略性

当今国际竞争中追求技术和产品领先、成本领先、市场领先已经成为企业主要的战略目标，在技术、产品、市场竞争异常严酷和企业风险巨大的环境下，经营管理人才、技术开发人才成为企业经营战略成功与否的决定性因素，人力资源真正成为企业的战略性资源，人力资源管理在组织中的战略地位上升，管理责任下移，能够在一定程度上参与公司决策。很多企业在董事会下设立了人力资源委员会或者薪酬考核委员会。

(二) 人力资源管理内容的广泛性

目前，人力资源开发与管理的范围日趋扩大，其内容在泛化。企业人力资源范畴包括相当广泛的内容，除去以往的招聘、薪酬、考核、劳资关系等人事管理内容外，还把与“人”有关的内容大量纳入其范围。诸如机构设计、职位设置、人才吸引、领导者的选拔任用、员工激励、培训与发展、组织文化、团队建设、组织发展等等。

(三) 人力资源管理对象的目的性

传统的劳动人事管理，是以组织的工作任务完成为目标的，员工个人是完成组织任务的工具。现代人力资源开发与管理，则是在强调员工的业绩、把对人力资源的开发作为取得组织效益的重要来源的同时，也把满足员工的需求、保证员工个人发展作为组织的重要目标。人力资源不仅是组织运作的要素和工具，其本身也已经成为组织的目的，这是现代管理中以人为本哲学的体现，它有利于人力资源开发与管理产生质的飞跃。

(四) 人力资源管理主体的多层次性

在现代的人力资源开发与管理活动中，管理主体由多方面的人员所组成。人力资源管理不仅仅是人力资源职能部门的责任，而且是全体员工及全体管理者的

责任，尤其是企业高层管理者必须承担的责任。人力资源管理由行政权力型转向服务支持型。人力资源职能部门的权力淡化，直线经理的人力资源管理责任增加，员工自主管理的责任增加。人力资源管理的一项根本任务就是推动、帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。

（五）人力资源管理手段的人性化

人力资源的开发与管理是以人为中心的，其方法和手段有着更多的人权和人道色彩。诸如雇员权益保护、安全与健康保障体系、员工参与管理制度、员工合理化建议制度、目标管理方法、工作再设计、工作生活质量运动、自我考评法、职业生涯规划、新员工导师制、灵活工作制度、员工福利的选择制等等。

（六）人力资源管理结果的效益性

在现代组织中，人们普遍有着经济衡量理念和管理活动的效益关注，注重投入和产出的关系。有着大量现代理论知识和实践经验的经营管理者，把人视为高于其他资源的最有价值的资产，认识到“人是资本，投入越大，回报越高”。由此，经营管理者就把人力资源开发与管理放在重要的和经常性工作的位置上，愿意对人力资源开发与管理活动进行投入，以期取得较高的业绩回报。

（七）新型企业—员工关系

现代人力资源管理通过在企业—员工之间建立以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系，来调节员工与企业之间关系。一方面要依据市场法则确定员工与企业双方的权利义务关系、利益关系；另一方面又要求企业与员工一同建立共同愿景，在共同愿景和沟通的基础上就核心价值观达成共识，培养员工的职业道德，尊重员工的个性，实现员工的自我发展与自我管理，实现员工心理期望与组织期望的“默契”，建立两者之间的信任与承诺关系。同时对创新型团队和学习性组织的建立提供全方位的支持和服务，通过建立创新机制进行团队合作并授权赋能。

（八）重视人力资源价值链管理

价值创造、价值评价和价值分配构成了人力资源价值链，这是现代人力资源