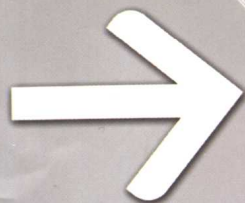


高等学校旅游管理硕士(T-MBA)
系列教材

旅游人力资源 开发与管埋

魏卫 袁继荣 编著

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OF TOURISM INDUSTRY



高等教育出版社

高等学校旅游管理硕士（T-MBA）系列教材

旅游人力资源开发与管理

魏 卫 袁继荣 编著

高等教育出版社

内容简介

本书是高等学校旅游管理硕士学位课程系列教材之一。该系列教材由教育部工商管理学科教学指导委员会旅游专业组组编、主审,作者分别来自北京第二外国语学院、南开大学、浙江大学、湖北大学、福建师范大学、云南大学等旅游管理研究生教育水平较高的院校,均是长期从事研究生教学的骨干教师。此系列教材的出版将有助于目前高等院校旅游管理研究生教学和教材的建设。

全书共分十二章,内容包括:旅游人力资源战略管理、旅游人力资源规划管理、旅游组织工作分析、旅游人力资源的甄选与聘用、旅游人力资源绩效管理、旅游人力资源薪酬管理、旅游人力资源培训管理等,加入了许多旅游组织实践及人力资源管理领域出现的新内容、新观点,如旅游职业经理人评价标准、旅游人力资源职业生涯设计、旅游组织离职管理与危机管理、旅游组织变革与人力资源管理概论、旅游人力资源战略规划及跨文化旅游人力资源管理。

本书不仅可供高等学校的旅游管理专业硕士生使用,也可供旅游企业人力资源管理者、旅游理论研究者与行政管理人员参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

旅游人力资源开发与管理/魏卫等编著. —北京:高等教育出版社, 2004. 8

ISBN 7-04-015323-8

I. 旅… II. 魏… III. ①旅游业-劳动力资源-资源开发-研究生-教材②旅游业-劳动力资源-资源管理-研究生-教材 IV. F590.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第054930号

策划编辑 李捷 齐维京 责任编辑 张海宁 封面设计 李尘 责任绘图 尹莉
版式设计 王莹 责任校对 胡晓琪 责任印制 宋克学

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京地质印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 19.25
字 数 460 000

版 次 2004年8月第1版
印 次 2004年8月第1次印刷
定 价 33.90元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

高等学校旅游管理硕士（T-MBA）系列教材

编 委 会

总 主 编：杜 江 马 勇

副总主编：田 里 李天元

编 委：（以姓氏笔画为序）

马 勇 田 里 刘 纯 郑耀星

李天元 杜 江 谷慧敏 邹益民

姚延波 韩玉灵 魏 卫

总 前 言

随着经济的发展和人民生活水平的提高，在世界范围内旅游正成为现代人类社会重要的生活方式和社会经济活动之一。尤其是 20 世纪 90 年代以来，全球旅游业取得了长足的发展，成为继石油业、汽车业、房地产业之后世界经济中的重要支柱产业，显示出令人鼓舞的光明前景。

中国旅游业在改革开放的旗帜下，迅速转变职能，取得了辉煌的成就，充分显示出优势产业的勃勃生机与无限活力，成为国民经济新的增长点。进入 21 世纪，中国旅游业仍然保持着高速发展的态势。虽然在过去的一年多时间里，受到 SARS 的巨大冲击，但并没有动摇中国旅游业发展的市场基础和产业基础。相反，经过危机的洗礼，中国旅游业的产业素质和抗风险能力得到进一步增强，必将焕发出更大的生机与活力，中国旅游经济必将进入新一轮的持续增长。与旅游业的高速发展相适应，中国旅游教育和研究的整体水平也得到相应提升。高等院校旅游管理专业在本科教育的基础上，开始广泛加强硕士和博士研究生教育，全面提升旅游管理专业人才的学历层次，以期更好地服务旅游产业。

为了促进我国旅游管理专业研究生教育的发展，适应高等院校旅游教育教材建设的迫切需要，教育部工商管理学科教学指导委员会旅游专业组和高等教育出版社精心策划、组织，汇集了全国重点高等旅游院校的专家、学者，由教育部工商管理教学指导委员会委员杜江教授与马勇教授任主编、田里教授与李天元教授任副主编，组织编写了这套旅游管理硕士（T-MBA）研究生系列教材，包括：《旅游管理学理论与方法》、《旅游业可持续发展研究》、《区域旅游规划、开发与管理》、《饭店管理——理论、方法与案例》、《现代旅行社管理研究》、《旅游人力资源开发与管理》、《旅游营销管理》等。本套教材在选题上，涵盖了旅游管理理论研究领域的前沿和重点问题，具有广泛性；在理论上，采用国内外最新的研究成果作为理论依据，具有前瞻性；在内容上，既揭示了旅游管理的基本原理，又进行了实务和方法的研究，具有系统性；在体例上，也创新了内容编排形式。本套教材既可以作为高等院校旅游管理专业硕士研究生和 MBA 旅游管理方向的专业教材，也可以作为旅游政府管理机构及旅游企业中高级管理人员的参考用书，还可以为其他专业人员提供培训参考与指导借鉴。在教材编写过程中，高等教育出版社还邀请了我国旅游教育界知名的教授和专家对本套教材进行了严格的审定。借此机会对支持和参与本套教材编、审工作的专家、学者表示衷心的感谢。

本套教材将于 2004 年 7 月陆续出版发行，欢迎全国旅游院校师生和旅游专业人士选用，并请提出宝贵意见，以利今后本套教材的修订完善。

高等学校旅游管理硕士（T-MBA）系列教材编委会

2004 年 5 月

本书前言

20世纪90年代后,旅游业对全球经济发展所起的推动作用日显突出。以2002年为例,2002年的全球旅游业总收入35414亿美元,占同年全球GDP的10.0%。这一年旅游共带来了价值42355亿美元的经济活动(总需求),带来了19866.8万个就业岗位(占就业总数的7.8%),带来了占出口总收入11.9%的出口收入(9490亿美元)。旅游业已成为世界最大的朝阳产业之一。

旅游业对国民经济的巨大推动作用引起各国对旅游业的高度重视,同时旅游业的市场竞争亦日趋激烈。为了求得生存与发展,各大旅游组织不得不在自身竞争力的塑造与加强方面大做文章。而旅游业作为一项新兴的服务产业,其竞争力的大小不仅表现在硬件设施的好坏方面,更多的是表现在经营管理水平与服务质量的高低上,而这些软件质量的好坏归根结底是人才实力的体现。尤其在当今知识经济时代,人力资本已超越了物质资本及货币资本而成为最主要的生产要素和社会财富的重要组成部分。世界银行发表报告指出:当前世界财富的64%是由人力资本(即知识资本)构成的;1992年诺贝尔经济学奖得主、美国经济学和社会学教授贝克尔则更深刻地指出,发达国家资本的75%以上不再是实物资本,而是人力资本,人力资本成为了人类财富增长、经济进步的源泉。因此,旅游组织的经济增长将越来越依赖于人力资源的开发与利用,可以说,哪一个旅游组织抓住了核心人才,留住了核心人才,降低了人员的流动率,哪个旅游组织就在竞争中赢了一半。

然而在现实中,许多旅游组织对人力资源的重要性还没有引起足够重视,对人力资源管理中涉及的战略规划、工作分析、人员招募、人员利用、绩效考核、人员培训等缺乏统一的安排,致使组织人才流失率居高不下、员工满意度低,进而导致顾客满意度低、组织经营效率低。在研究成果方面,相关行业的人力资源研究成果已经相对丰富,但考虑到旅游行业人力资源的诸多特殊性,例如年龄较轻、学历层次偏低等,对旅游人力资源管理与开发必须进行专门的研究,而且目前这方面的教材很少,且大多没有突出这些特性,对旅游行业人力资源管理缺乏有效指导。

正是基于以上背景,湖北大学旅游发展研究院魏卫副教授根据长期理论研究的成果,在认真总结多年的教学、旅游企业培训咨询、旅游企业人力资源管理诊断与策划等实践经验并吸收本领域最新研究成果的基础上,构思了该书的编撰大纲,与湖北大学旅游发展研究院青年学者袁继荣一道共同编写了这本《旅游人力资源开发与管理》,魏卫负责全书的统稿、修改和定稿工作。

本书的最大特点是内容的创新性和系统性。全书加入了许多旅游组织实践中及人力资源管理领域出现的新内容、新观点,如旅游职业经理人评价标准、旅游人力资源职业生涯设计、旅游组织离职管理与危机管理、旅游组织变革与人力资源管理理论、旅游人力资源战略规划及跨文化旅游人力资源管理等等,这些都极大地拓展了旅游人力资源管理的视野。同时,本书在资料与案例的选用上尽可能运用最新的相关研究成果,在表现形式上也力图创新,运用了一些图

II 本书前言

表，以增强表现力。另外，本书在每个章节开始前都有内容简介，后面都加入了一些生动典型的案例、研究与思考题，以帮助读者更深入地了解旅游人力资源管理的理念。

本书可作为广大旅游院校研究生的教材和供中高级旅游企业人力资源管理者培训使用，也可供旅游理论研究和行政管理人员参考借鉴。

在本书的撰写过程中，我们得到了许多知名教授、学者的悉心指点，其中包括著名旅游专家马勇教授、刘名俭老师、宋红老师等，同时也得到许多同学的大力帮助，包括邓念梅、吴敏、陈雪钧等，他们为本书提供了丰富的资料和可行的建议。在此对他们表示感谢。另外，书中的部分案例取材于亚太旅游训练网等相关网站，并参考了大量国内外专家、学者的著作和研究成果，在此一并表示衷心的感谢。我们尽可能对参考或引用的内容及观点加了注释，并列出了参考文献。

由于时间和水平有限，书中难免存在一些疏漏和不妥之处，恳请广大读者批评指正，以使本书得到不断的完善。

编者

2004年5月于武汉

目 录

第一章 旅游人力资源开发与管理	
导论	(1)
第一节 旅游人力资源开发与管理 的概念与性质	(1)
第二节 人力资源管理的理论基础	(9)
第三节 旅游人力资源开发与管理 的框架体系	(15)
第四节 旅游人力资源开发与管理 的新趋势	(19)
案例与分析	(25)
第二章 旅游人力资源战略管理	(28)
第一节 旅游人力资源战略	(28)
第二节 人力资源战略的制定程序 与分析方法	(33)
第三节 旅游人力资源战略环境 分析	(39)
第四节 旅游人力资源战略与组织 战略	(47)
案例与分析	(53)
第三章 旅游人力资源规划管理	(55)
第一节 旅游人力资源规划概述	(55)
第二节 旅游人力资源规划程序和 影响因素	(59)
第三节 旅游人力资源规划技术	(63)
第四节 旅游人力资源规划的编制	(72)
第五节 旅游人力资源规划的实施 与控制	(75)
案例与分析	(79)
第四章 旅游组织工作分析	(82)
第一节 旅游组织工作分析的 内容与意义	(82)
第二节 旅游组织工作分析过程	(89)
第三节 旅游组织工作分析方法	(91)
第四节 旅游组织工作设计	(100)
案例与分析	(103)
第五章 旅游人力资源甄选与 聘用	(104)
第一节 旅游人力资源招聘流程	(104)
第二节 旅游组织人员测评与选拔	(111)
第三节 旅游人力资源招聘效果 评估	(116)
第四节 旅游组织面试方法	(117)
案例与分析	(122)
第六章 旅游人力资源绩效管理	(126)
第一节 绩效管理概述	(126)
第二节 旅游人力资源绩效管理 系统	(132)
第三节 旅游人力资源绩效考核指 标体系设计	(138)
第四节 旅游人力资源绩效考核的 方法	(142)
第五节 旅游人力资源绩效考核结果 管理	(149)
案例与分析	(151)
第七章 旅游人力资源薪酬管理	(154)
第一节 旅游人力资源薪酬管理 概述	(154)
第二节 旅游组织薪酬制度体系	(159)
第三节 旅游组织薪酬管理的发展 趋势	(168)
第四节 旅游组织人工成本控制 管理	(173)
案例与分析	(175)
第八章 旅游人力资源离职管理与 保障	(179)
第一节 旅游组织人员离职概述	(179)
第二节 旅游组织激励系统设计	(186)
第三节 旅游人力资源保障制度	(190)
案例与分析	(198)
第九章 旅游人力资源培训管理	(200)
第一节 旅游人力资源培训概述	(200)
第二节 旅游人力资源培训体系	

II 目录

建立	(206)	第一节 旅游组织文化概述	(249)
第三节 旅游人力资源培训计划	(212)	第二节 跨文化旅游人力资源管理 ...	(253)
第四节 旅游人力资源职业生涯		第三节 旅游组织文化建设	(260)
设计	(218)	案例与分析	(264)
案例与分析	(225)	第十二章 组织变革与旅游人力资源	
第十章 旅游人力资源管理诊断	(228)	管理	(266)
第一节 旅游人力资源管理诊断		第一节 组织结构	(266)
概述	(228)	第二节 组织变革	(271)
第二节 旅游人力资源管理诊断		第三节 学习型组织	(276)
方法	(234)	案例与分析	(280)
第三节 旅游人力资源危机管理	(237)	附录	(282)
案例与分析	(247)	参考文献	(293)
第十一章 旅游组织文化与人力资源			
管理	(249)		

第一章

旅游人力资源管理导论

本章在界定旅游人力资源相关概念的基础上，论述了旅游人力资源开发与管理的内涵、原则与职能，比较了传统人事管理与现代人力资源管理的区别，介绍了人力资源管理理论的发展过程，构筑了旅游人力资源开发与管理的框架体系，介绍了旅游人力资源开发与管理的创新趋势。

第一节 旅游人力资源开发与管理的概念与性质

一、旅游人力资源开发与管理的内涵与特征

在界定旅游人力资源开发与管理的内涵之前，有必要先明确与之相关的概念。

（一）人力资源是组织的关键资源

所谓人力资源，是与自然资源或物质资源相对应的概念，有广义人力资源与狭义人力资源之分。从广义来说，智力正常的人都是人力资源；狭义的人力资源则是指具有智力和体力劳动能力的人的总称，也可以理解为为社会创造物质文化财富的人。

任何组织都拥有一定的资源，如自然资源、人力资源、信息资源、时间资源、资本资源等，在这些众多的资源中，什么是推动组织发展的关键资源呢？

对此，芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T. 舒尔茨（T. T. Schultz）经过多年的研究，提出了人力资本的理论，他用这种理论成功地解决了古典经济学家长期以来未曾解决的经济增长的源泉之难题，解开了当代富裕之谜。他认为人力资本才是国家和地区的富裕之泉。这种理论突破了只有厂房、机器等物质性资源才是资本的概念，把国家、地区和组织在教育、保健、人口、迁移等方面投资所形成的人之能力的提高和生命周期的延长也看作为资本的一种形态。舒尔茨认为，人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，它是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富，而这种资本的有形形态就是人力资源。这种资源是组织、地区和国家生产和发展的要素之一。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和组织致富的源泉，唯独人力资源才是组织和国家发展之根本。^①

^① 余凯成. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001. 3 页

(二) 人力资源管理是管理学的重要分支

管理的实质是对人的管理。关于什么是管理,定义颇多。下面是两个最具代表性的定义。

美国管理学教授斯蒂芬·P. 罗宾斯在其《管理学》中指出,管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。由此可知,如果想把工作有效完成,管理者必须影响别人以使其努力(单独或与管理者一道工作)。

著名管理学家哈罗德·孔茨在其畅销几十年的教科书《管理学》中指出,管理是设计和保持一种良好环境,使人在组织中高效实现既定目标。可以认为,塑造良好工作环境的目的是为了影响员工,使其努力工作,实现组织目标。

从上面的定义可以看出,管理的整个过程需要人来完成,需要人与人的配合去推动组织的运行,而如何选择合适的人员、如何安排人员、如何激励员工努力工作等等,都涉及人力资源管理问题。因而我们就不难理解,人力资源管理是管理学的重要分支。

世界管理学会(Academy of Management in the world)把管理的研究领域划分成20个管理学的分支,人力资源管理是其分支之一,它们是:(1)经营政策与战略(business policy & strategy);(2)事业(careers);(3)冲突管理(conflict management);(4)组织家精神(entrepreneurship);(5)医疗卫生管理(health care administration);(6)人力资源(human resources);(7)国际管理(international management);(8)管理教育与发展(management education & development);(9)管理历史(management history);(10)管理咨询(managerial consultation);(11)作业管理(operations management);(12)组织与管理理论(organization & management theory);(13)组织发展与变革(organization development & change);(14)组织行为(organizational behavior);(15)组织沟通与信息系统(organizational communication & information systems);(16)公共与非营利组织(public & nonprofit sector);(17)研究方法(research methods);(18)管理的社会问题(social issues in management);(19)技术与创新管理(technology & innovation management);(20)女性与管理(women in management)。^①

(三) 旅游人力资源开发与管理的内涵

旅游人力资源开发与管理,是指运用现代科学技术和理论,对旅游人力资源的取得、整合、调控与开发,以及保持和利用等方面所进行的一系列管理活动,以实现旅游组织的目标。因此,旅游人力资源开发与管理是实现旅游组织目标的一种手段。

旅游人力资源开发与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开发与管理活动,见图1-1所示。

旅游人力资源开发与管理的结果,就旅游组织而言,是组织生产率的提高和组织竞争力的加强,就旅游从业人员而言,则是员工工作、生活质量的提高与工作满意感的增加。生产率反映了产出的旅游商品或

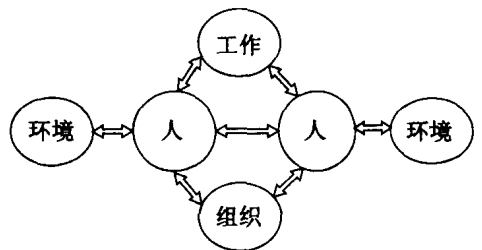


图1-1 旅游组织人力资源开发与管理范畴

^① 李剑锋. 组织行为管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2000. 23 页

提供的旅游服务与投入的人力、财力、物力的关系，工作生活质量则反映旅游从业人员在工作中所产生的生理和心理健康的感受。在旅游组织中，旅游人力资源开发与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

旅游人力资源开发与管理要做的工作是人的工作，要进行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

使得酬适人需、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，使得权责分明、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。

(四) 旅游人力资源开发与管理的特征

1. 综合性

旅游人力资源开发与管理是一门综合性很强的学科。由于它的内容很多、范围很广，在对人力资源进行开发与管理的过程中，既要考虑旅游业自身的行业特点，如综合性、关联性、依赖性与敏感性等，又要考虑其他相关因素，如经济因素、政治因素、文化因素、心理因素、生理因素、民族因素等。它涉及旅游学、经济学、社会学、心理学、组织行为学、统计学等。如果说组织中其他管理（如财务、物资等）要求专才即可的话，旅游人力资源开发与管理则要求通才。

2. 系统性

旅游人力资源开发与管理的目的，是使旅游从业人员所承担的工作为旅游组织共同的目标服务。旅游行业虽然涉及面广，但关联性极强，其产品与服务都是为旅游相关客人服务的，围绕客人的吃、住、行、游、购、娱等过程进行，所以旅游人力资源开发与管理表现出很强的系统性。在这个系统中任一方面、任一层次工作的不足，都会对整个系统产生不利影响。所以必须要求以系统的观念来指导这项工作的开展。

3. 互动性

旅游人力资源开发与管理的互动性是区别人力资源与物质资源的一个重要特征。所谓互动性，是指旅游人力资源开发与管理的对象具有能动性，能与管理系统及环境相互作用，双向交流。这一方面表现在人可以有意识、主动地调节自身与系统、环境的关系，担负起应变、进取、创新发展的任务，而一般物质资源则只能被动地接受系统的控制与管理；另一方面，人在工作中处于主动地位，是支配其他一切资源的主导因素，人可以通过自己的知识、智力创造工具，使自己的器官得到延伸和扩大，从而增强自身的能力，同时也使环境与系统不断得到

改善。

4. 复杂性

旅游人力资源开发与管理的对象是人，而且旅游业是一个劳动密集型行业，其产品主要是由人所提供的服务产品构成。静态的物质资源有一定规格和性能可循，因而管理者易于根据事先的判断和准备来进行操纵和控制。而人具有思想、感情和意识，其心理状态和情绪的变化往往是复杂的，而且人的行为往往受其感情支配，在不同的情况下，其心理上的感觉也不同。在情绪高涨时，工作质量和工作效率能很高，在情绪低落时，则往往相反。这种情感、思想上的复杂性往往给旅游人力资源开发与管理带来较大的困难。同样的管理方法对于不同的人或在不同的时间对于同一个人，所产生的效果可能大不一样。所以，人力资源开发与管理在解决问题时，往往不是只有一种最佳方法，而是有不同方法和途径。这就要求在人力资源开发与管理的过程中，一定要对问题进行具体分析，并根据具体情况灵活处理，否则就不能很好地解决问题。

5. 时效性

人力资源是一种有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。不像矿产资源一般都可以长期储存，不采不用，品位不会降低，人力资源储而不用，才能就会荒废、退化。

无论哪类人员，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然，依类别不同，人的才能发挥的最佳期也不一样。一般而言，25岁到45岁是科技人才的黄金年龄，37岁为其峰值。我国的旅游行业人员往往比较年轻，许多旅游组织的经营还存在较大的淡旺季差别，其人才开发与使用必须及时。开发使用时间不一样，所得效益也不相同。

6. 持续性

作为自然资源与物质资源，一般经过一次、二次开发形成产品，经使用之后，就不存在继续开发问题了。人力资源不同，使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。这种持续性说明，不仅人力资源的使用过程是开发过程，而且培训、积累、提高、创造的过程也是开发的过程，人力资源是一个可以“多次开发”的资源。就一个具体的人而言，直到他的生命结束之前，或者更准确地说到他的职业生涯结束之前，都是一直可以持续开发的资源。

传统的观念和做法认为，一个人从学校毕业后就进入工作阶段，开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。后者认为，人工作之后，还需要不断学习，继续充实和提高自己。

因此旅游组织的人力资源开发与管理要根据这一特点，制定系统全面的计划，倡导员工终身学习，不断提高自身素质，实现人力资源的可持续性的开发与利用。

二、旅游人力资源开发与管理的职能与原则

（一）人力资源开发与管理的基本职能

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相似的，主要包括以下方面：

1. 谋取

它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，人力资源管理部门要

根据组织中的工作要求, 谋划并制定与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划, 并根据其供需计划对所需人员进行招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然, 只有首先谋取了所需的人力资源, 才能对其进行开发与管理。

2. 整合

整合又称为融合, 即使员工之间和睦相处、协调共事, 不仅在形式上加入到组织中, 而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。取得群体认同的过程, 是员工与组织之间个人认知与组织理念、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, 个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突, 产生一系列问题。整合职能则应努力去化解矛盾与冲突, 协调各利益主体的关系。

3. 保持

它是指保持员工工作的积极性, 保持安全健康的工作环境。这包括如何管理员工的工资和薪金, 做到按照员工的贡献等因素进行收入分配, 做到奖惩分明, 同时通过奖赏、福利等措施激励员工。这项基本职能的根本目的在于增强员工的满意感, 提高其劳动积极性和劳动生产率, 提高组织的绩效。

4. 调控

这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程, 是人力资源开发与管理中的控制与调整职能。它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行, 并在此基础上采取适当的措施, 如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等, 对员工进行动态管理。

5. 开发

这是人力资源开发与管理的重要职能。它是指为提高雇员的知识、技能和能力而进行的一系列管理活动。使他们的潜能得以充分发挥, 最大限度地实现个人价值。其中主要包括组织与个人开发计划的制定、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。

以往我们在开展人力资源开发工作时, 往往只注重员工的培训与继续教育, 而忽略了员工的有效使用。事实上, 对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法, 因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来, 即可提高劳动生产率。当员工得到有效使用时, 对员工而言, 其满意感增强、劳动积极性提高, 对组织而言, 则员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高。

上述这些职能是相辅相成、彼此影响的, 共同构成了人力资源开发与管理系统。^①

(二) 旅游人力资源开发与管理的的基本原则

为了有效地开发、利用我国的旅游人力资源, 做好旅游人力资源的管理工作, 需要研究和确立符合我国国情和社会制度要求的旅游人力资源开发与管理的的基本原则。

1. 战略规划, 立足长远

人力资源开发与管理的首要原则是进行战略规划, 合理地确定旅游组织对人力资源的需要。人力资源是一个组织最重要的资源, 但由于其自身的综合性、复杂性等因素, 人力资源的开发效果往往不能“立竿见影”, 一些开发项目可能要到若干年后甚至几代人以后才能体现出

^① 余凯成. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001. 20 页

来。许多旅游组织因此忽视了旅游人力资源的开发与管理，只注重对短期能带来效益的项目的投入。然而，无数的理论与实践都已证明，未来的竞争是人才的竞争，以服务产品为主的旅游业更是如此。因此，每一个旅游组织都应树立长远的眼光，做好人力资源的战略规划，不断增强本组织的核心竞争力。

2. 德才兼备，任人唯贤

这是制定用人标准的原则。用人首先要有标准，而首要标准应是德才。德才又是具体的，是指符合于职务要求的德才。在社会主义条件下，“德”就是指符合社会主义精神文明要求和旅游行业职业道德需要的德行，如国家旅游局出台的有关旅游行业管理规定中对从业人员职业道德规范要求等；“才”是指从事旅游相关职务必须具备的知识、经验和能力。在人力资源开发与管理上，应尽可能对每项职务所需的德才条件做出比较具体的规定，如规定在工作说明书上，这样才便于做到“任人唯贤”。

3. “科学相马”，知人善任

这是了解人、挑选人在方法上的一条原则。要任人唯贤，就先要知人，知人才能善任，这也是人力资源开发与管理工作中的一项基本工作。如何知人，要“科学相马”，即用科学的程序和方法，实地考察一个人所具备的德才，做出全面了解，切忌凭个人的主观印象和偏好选拔人才。我们不反对“伯乐相马”，但更提倡“科学相马”。旅游业是我国对外开放较早且较早与国际接轨的行业。旅游组织在招聘人员时既可考虑内部与外部招聘相结合、院校毕业生与社会人员招聘相结合、本地与外地招聘相结合，亦可考虑从跨国旅游组织集团中招聘优秀人才。为此，就要平等公开、公平竞争，充分利用各种社会人力资源为旅游组织服务。目前国内已有专门的猎头公司，采用专业的方法，为旅游组织推荐高层次人才，如总经理、职业总监等；另外，我国饭店等旅游组织职业经理人认证制度的出台，也为相关旅游组织选拔人才提供了较科学的依据。

4. “赛马识马”，人尽其才

“赛马识马”选人机制，关键在“赛”，公平竞争、公开选择、优胜劣汰，“尽能敬贤”用人之道，尊重知识、尊重贤才，企业敬人、人尽其能。人力资源开发与管理应坚持人才竞争机制，搭建人才竞争平台，使员工最大限度地发挥自己的聪明才智，让各具特点和特长的人发挥其才干。

5. 因人而异，量才使用

这是任用人员、调配工作的一条原则。“尺有所短，寸有所长”，每个人在能力、性格、态度、知识、修养等方面各有各的长处和短处。用人之关键在于讲求人的适用性，用人之所长，避人之所短。在用人时要克服唯文凭论、唯资历论，使每个人都能最大限度地扬其所长。如我国饭店金钥匙协会的主席孙东，高中毕业后进入白天鹅宾馆工作，在平凡的服务岗位一干就是17年，他出色的工作赢得了世界饭店行业最高的荣誉。另外，旅游行业工作种类较多，不同的工作对人力资源的要求也不尽相同，如有些对客服务部门、营销部门要求人员外向、善交际，而有些部门，如财务部，则要求员工具有细致踏实的工作作风。因此，因人而异，量才使用的原则强调将相应素质的人才安排到最适合的位置，以发挥每个员工的聪明才智。

6. 结构整合，余缺互补

这是在群体组织中，使人员结构最优化，以发挥组织集体作用的一条原则。人作为一个个

体,不可能十全十美。但从一个群体来看,可以通过配备各有所长的人员,使其在知识结构、经历结构、技术结构及能力结构等方面达到合理化,通过人才互补,达到“整体最优”的效果。在一个组织中,应有将才,帅才,同时应有更多的干才,构成人才金字塔结构,以保持组织人才系统的稳定与合理。人员的结构整合还应与组织的类型、规模、经营方式以及管理体制相适应。如有些旅游组织规模小,经营的淡旺季差别较大,需要使用较多的社会兼职人员,以保证组织的灵活性和效益性,而大的旅游组织集团则可以充分利用集团的整体优势,调剂人员供需的余缺,或进行管理劳务的输出。

7. 目标一致,凝聚人心

这是使组织员工发挥主人翁责任感,团结一致、苦乐与共,达到预期目标的一条重要原则。目标一致就是要使组织目标与个人目标尽可能一致,使集体利益与个人利益结合起来,把员工的利益放在重要的位置上。目前,在许多旅游组织中都提出“员工是组织第一顾客,宾客是组织第二顾客”,“没有满意的员工,就没有满意的顾客”等观念,就是这一原则的体现。我国的旅游业是一个年轻的行业,其从业人员大多数也是年轻人,旅游人力资源开发与管理工作要积极营造良好的组织文化,关心员工的成长,形成强有力的凝聚力,使员工与组织能同甘苦、共发展。

8. 按劳分配,奖罚分明

这是正确处理劳动报酬,进行物质与精神鼓励,激发人们的积极性的一条原则。激励是管理工作特别是人力资源开发与管理工作的一项重要职能。要通过科学的方法了解员工的需求,分析员工的个体差异,针对不同的员工采取不同的激励方法,来激发、鼓励每一个员工工作的积极性,发挥其内在的潜力。在社会主义制度下,必须按照“按劳分配”的原则进行物质鼓励,同时加强思想政治工作与职业道德教育,克服“平均主义”、“大锅饭”的弊端,做到奖罚分明。

9. 注重培养,全面发展

这是开发人力资源、提高职工素质的一条原则。人力资源开发与管理工作不仅要做好招聘、选拔、调配、奖惩等工作,而且要不断培养造就人才,促使人的全面发展。这既是科学技术进步和社会经济发展的需要,也是职工个人发展的需要。越来越多的旅游组织已认识到,员工在为组织工作时,除追求报酬外,更看重个人发展,特别是有发展潜力的员工,这也成为一个组织能否吸引人才、留住人才的关键因素。

因此,旅游组织必须加强在职培训,发展职业教育。教育的内容应既包括文化知识、技术技能的教育,也包括品德和作风的教育。教育在人力资源开发中越来越处在一个关键的地位。通过教育和培养,可以实现人力资源的二次开发、多次开发,提高员工的整体素质,从而不断增强组织的竞争实力。

三、现代人力资源管理与人事管理的区别

现代人力资源管理是以传统人事管理为基础发展起来的,但二者却有诸多不同,无论从学科的发展演变还是从管理思想的变革看,都表现出许多新思想、新职能和新内涵,是对人的管理的理论与实践的一次新飞跃。见表1-1所示。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	传统人事管理	现代人力资源管理
观念	视员工为成本	视员工为重要资源
视野	狭窄、短期的	广阔、长期性
性质	战术、业务性	战略、策略性
功能	单一、分散	系统、整合
控制系统	强调外部控制	主张自我控制
从心理层面看	强调服从	主张承诺
组织结构和系统	官僚的、机械的、集中的	有机的、高度灵活的
角色	例行、记载	挑战、变化
评价标准	降低成本	尽量利用
部门属性	非生产、非效益部门	生产与效益部门

（一）传统的人事管理的涵义

长期以来，我国对人员的管理习惯上叫人事管理。所谓人事管理，是指对人事关系的管理，是以从事社会劳动的人和相关的事为对象，在一定管理思想和原则的指导下，运用组织、协调、控制、监督等手段，形成人与人、人与事之间相互关系的某种状态，以实现一定目标的一系列管理行为的总和。

人事管理过程强调事而忽视人，管理过程受政治因素影响较大，强调“服从安排”，否定个人的需要和个性，扼杀了员工的积极性和创造性，束缚了生产力。从其管理内容来看，传统的人事管理只限于招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类的具体工作，其活动范围小，基本属于行政事务性的工作，以短期导向为主，人事管理部门因此也很少参与组织高层战略决策。

（二）现代人力资源管理与传统人事管理的区别

与传统的人事管理相比，现代人力资源管理是一种更深入和更全面的新型管理形式，两者的差异主要体现在以下几方面：

1. 对人的价值的认识不同

传统的人事管理将人力视为成本，视为生产过程的支出和耗费，同物质资源一样，在生产管理中尽量降低人力成本，以提高产出率。传统的人事管理往往将人力视为一般资源，只是被动利用与管理，忽略了人力资源开发的能动性特征。

现代人力资源管理认为人力不仅是一种资源，更重要的是一种特殊的资本性资源。这促使各个国家、组织和个人都在这个资本上大做文章，纷纷通过教育培训对人力资本进行投资，以期获得高额回报。近十年来，各国一再加大人力资本的投资，美国近年用于教育的经费屡次超过国防经费，亚洲的日本、新加坡和韩国用于人力资本投资的教育经费也都仅次于国防开支。愈来愈多的旅游组织也不再一味削减有关员工的开支，而是每年都从总利润中拨出大量的资金用于员工的培训。世界大的酒店集团如巴斯集团、希尔顿酒店集团都有自己的大学，每年为