



“十二五”旅游专业应用型规划教材

旅游企业人力资源管理

LÜYOU QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 孙国霞 杨春梅



东北师范大学出版社
Northeast Normal University Press





“十二五”旅游专业应用型规划教材

旅游企业人力资源管理

LÜYOU QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI

主编◎孙国霞 杨春梅



东北师范大学出版社 长 春
Northeast Normal University Press



图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业人力资源管理/孙国霞, 杨春梅主编. —长春: 东北师范大学出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5602 - 9943 - 3

I. ①旅… II. ①孙… ②杨… 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 (2014) 第 162068 号

□策划编辑: 李桂清

□责任编辑: 黄玉波 □封面设计: 董志刚

□责任校对: 王秀梅 □责任印制: 刘兆辉

东北师范大学出版社出版发行

长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

电话: 0431—85687213

传真: 0431—85691969

网址: <http://www.nenup.com>

东北师范大学出版社激光照排中心制版

吉林省良原印业有限公司印装

长春市净月经济开发区小合台工业五区(130117)

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 185 mm×260 mm 印张: 14 字数: 332 千

定价: 30.00 元

我国正处于工业社会向后工业社会演变的历史时期,服务业将成为我国经济发展的第一大推动力,而作为服务业龙头的旅游业,必将随之出现高速增长,其从业人员队伍也将不断发展和壮大,这给旅游企业人力资源的管理工作带来了前所未有的挑战。如何打造一支高效的服务团队,如何培育高度忠诚的员工,将成为旅游企业人力资源管理工作的首要任务。因此,旅游企业必须高度重视人力资源的开发与管理,以全新的视角,运用现代化的科学管理方法和手段来做好各项人力资源管理工作,不断激发和培养员工的创造意识、服务意识和主人翁意识,努力打造一支专业、高效的旅游人才队伍。

作为旅游管理专业的教材,本书是在编者从事旅游企业管理和旅游企业人力资源管理的实践基础上编写的,它首先介绍了旅游企业人力资源管理的基本理论和人力资源管理技巧,其次介绍了旅游企业人力资源管理的各职能模块,如工作分析、人力资源规划、招聘与甄选、培训、绩效管理、薪酬管理等内容,尤其对绩效和薪酬管理模块做了重点介绍。

本书除了注重基本理论知识和基本职能模块的阐述外,还注重全书结构框架的设计,力求做到别致、新颖。为此,每章依次设计了学习目标、案例导入、正文、知识链接、思考练习等环节,这样既有利于读者从总体上把握学习内容,又能引导读者进行积极的、系统的思考,从而达到提高其发现问题和解决问题能力的目的。

本书是编者结合旅游教育工作的实践,参考大量国内学者研究成果的基础上完成的,它倾注了编者的辛勤汗水,全书从结构框架、大纲设计到具体的撰写工作都是由孙国霞和杨春梅共同完成的,其中杨春梅负责编写第一章、第三章、第七章、第八章,孙国霞负责编写第二章、第四章、第五章、第六章。全书由孙国霞、杨春梅统稿并审稿。在本书编写过程中,参考了大量国内外有关人力资源管理、旅游企业人力资源管理领域的文献资料,在此向所有参考文献的作者表示最真挚的感谢!本书还得到了长春大学旅游学院崔庠院长、长春大学旅游学院旅游分院李国茹院长以及东北师范大学出版社李桂清编辑的大力支持和帮助,在此,向你们表示深深的谢意。

限于编者的专业水平,书中难免存在一些疏漏和不当之处,衷心欢迎各界朋友提出宝贵意见。

编者

2012年11月

目 录

第一章 人力资源概述.....	1
第一节 人力资源与人力资源管理.....	1
第二节 人力资源管理的历史、现状与发展	4
第三节 关于人性的管理哲学——人性假设	11
第四节 人力资源管理的角色、职责与素质要求.....	15
第五节 旅游企业人力资源管理	21
第二章 工作分析与工作设计	25
第一节 工作分析概述	25
第二节 工作分析的程序与方法	31
第三节 工作设计	37
第三章 人力资源战略规划	44
第一节 人力资源规划概述	44
第二节 人力资源战略规划制定程序与方法	48
第三节 人力资源战略规划执行、评估与反馈.....	59
第四节 人力资源战略规划辅助工具——人力资源数据库	63
第四章 员工招聘与甄选	70
第一节 招聘概述	70
第二节 招聘渠道	78
第三节 甄选	82
第五章 员工培训与职业生涯管理	92
第一节 培训概述	93
第二节 培训程序	97
第三节 培训类型与方法.....	103
第四节 员工职业生涯管理.....	110
第六章 员工绩效管理.....	123
第一节 绩效管理概述.....	123
第二节 绩效考评管理.....	128
第三节 绩效指标体系.....	132
第四节 绩效考评方法.....	138
第五节 绩效反馈与改进.....	149
第七章 薪酬与福利.....	156
第一节 薪酬概述.....	156

第二节	薪酬设计基本原理与步骤.....	164
第三节	以职位为基础的基本薪酬设计.....	170
第四节	奖金体系设计.....	183
第五节	福利体系设计.....	188
第八章	员工关系管理与员工职业安全健康.....	192
第一节	员工关系管理概述.....	193
第二节	劳动关系管理.....	197
第三节	劳动合同.....	199
第四节	劳动争议.....	203
第五节	工会与集体协商.....	208
第六节	员工安全管理.....	212
	参考文献.....	218

第一章

人力资源概述



学习目标

掌握人力资源的定义、人力资源管理的含义；了解人力资源管理的发展阶段；了解人力资源管理的职责分担；掌握人性假设的几种观点；了解旅游企业人力资源管理状况。



案例导入

旅游企业的挑战

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三年，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，最终以失败告终。在中国成立工会，苏珊会遇到什么麻烦呢？

资料来源：李志刚，旅游企业人力资源管理 [M]. 北京：北京大学出版社，2011.

【案例思考】李强和苏珊遇到的问题是什么？

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源的概念与特点

资源是一个经济学术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。迄今为止，世界上有四大资源，即人力资源、自然资源、资本资源、信息资源。一般把资源分为两大类：一是物质资源，一是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”，“人”即人力资源。“财”和“物”均属物质资源。

（一）人力资源的概念

什么是人力资源？学术界尚存在不同的认识和看法。

一般认为，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，它反映一个国家或地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量与质量两个方面。

1. 人力资源数量

指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量，包括就业人口，劳动年龄内（我国男性 16—60 岁，女性 16—55 岁）的就业人口，家务劳动人口，正在谋求职业的人。

人力资源数量可分为三个经济层次：

第一，理论人力资源，即一个国家或地区可资利用的全部人力资源。

第二，现实人力资源，即现实国民经济活动可以利用的就业人口和谋求职业人口的总和，也称“经济活动人口”。

第三，直接人力资源，即已经被使用的资源，它表现为就业人口。

2. 人力资源质量

指一个国家或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、思想道德以及素质与专业（职业）劳动技能水平的统一。影响人力资源质量的因素有：人类体质与智能遗传、营养状况、教育状况（国民教育发展水平、成人教育、早期教育）、文化观念以及经济与社会环境等。

（二）人力资源的特征

为了研究人力资源，还要弄清楚人力资源的特征。人本身单纯地作为劳动力存在，也是自然对象，是物，不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在，所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

1. 生成过程的时代性

一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人，生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中，当时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质，他们只能在时代为他们提供条件的前提下，努力发挥其作用。

2. 开发对象的能动性

自然资源在其被开发过程中完全处于被动的地位，人力资源则不同，在被开发的过程中人有意识、有目的地进行活动，能主动调节与外部的关系，具有能动性。对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度、达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性。这就要求从事人力资源开发工作时，不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还必须靠政策去调动人们的积极性。

3. 使用过程的时效性

矿产资源一般都可以长期储存，不采不用，品位不会降低。人力资源则不然，储而不用，才能就会被荒废，会退化。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然，人依其类别不同，才能发挥的最佳期也不一样。一般而言，25—45 岁是科技人才的黄金年龄，37 岁为其峰值。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。

4. 开发过程的持续性

作为物质资源，一般经过一次二次开发，形成产品使用之后，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。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“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。人类通过自己的知识智力,创造了工具,如机器人、计算机等,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强了自身能力。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源与一般物质资源的又一个明显区别是,它们不加以使用,处于闲置状态时,具有消耗性,即为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,比如粮食、水、能源等等。这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。在我们使用这种资源的时候,必须重视这个特点。

6. 组织过程的社会性

人力资源开发的核心在于提高个体的素质,因为每一个个体素质的提高必将形成高水平的人力资源质量。但是,在现代社会,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体造成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境,社会环境构成了人力资源的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发。

二、人力资源管理的含义

(一) 人力资源管理

“人力资源管理”这一概念,是彼得·德鲁克在1954年提出“人力资源”概念之后出现的。1958年,怀特·巴克(Wright Bakke)出版了《人力资源职能》一书,首次将人力资源管理作为管理职能来加以论述。此后,国内外学者从人力资源管理的目的、人力资源管理的过程、承担的责任、人力资源管理的实体、主体以及综合以上几种角度对人力资源管理的概念进行了阐述。

人力资源管理与生产、营销、财务管理等一样,同为组织的一项必不可少的基本管理职能。基于这一认识,我们对人力资源管理下一个定义:

组织通过不断获取人力资源,对人力资源实施有效的开发、利用、保持、激励等手段,合理利用科学的管理机制、制度、流程和方法,从而实现组织与个人发展需要的过程。

它具体包括以下几个环节:

1. 获取

这首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、使命、目标与战略,确定了它的职能分工与劳动分工的形式,设计出它的结构后,分析并具体制定出每一工作岗位的职务说明书;根据组织内、外条件与目标,做出人力资源近期、中期与远期规划;据此进行对所需人员的吸引、招聘、考评、选拔、委派与安置。

2. 整合

又叫作一体化,即使招录到的人员不仅在组织上参加本组织,而且在思想上、感情上和心理上与组织产生认同感并融为一体。这包括对员工的培训,介绍组织的宗旨与目标,启发和指引他们接受这些宗旨与目标,协调好组织中的人际和群际关系。

3. 保持与激励

指对招聘的人员采取适当措施,使其对工作的条件 and 环境感到满意,培养和保持工作热情。组织通过设计并执行公平合理的奖励、福利、保健等制度,建立起激励机制,激发劳动者的内在潜力。

4. 控制与调整

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、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的实行与落实。

5. 开发

这是指组织为有效地发挥人的才干和提高人的能力而采取的一系列活动。开发活动的主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它包括两个目标:一是提高人力资源的质量,二是提高其活力。具体包括培训、组织发展、提高生活质量等活动。

这五个方面是互相关联的,并且都是为实现组织的既定目标与使命而服务的。

第二节 人力资源管理的历史、现状与发展

人力资源管理是随着组织管理理论的发展而逐步形成的。关于人力资源管理的发展,可以从两个不同的方面来进行研究,即人力资源管理实践的发展和人力资源管理理论的发展。但我们又看到,两者的关系是相辅相成、密不可分的,所以我们在研究人力资源管理发展历史的过程中,往往要同时综合两个方面进行考量。

对此,国外学者对人力资源管理提出了六阶段论、五阶段论、四阶段论,同时国内学者也提出了自己的看法。

下面我们介绍的是中国人民大学彭剑锋教授主编的《人力资源管理概论》一书中对人力资源管理阶段的划分。

一、人力资源管理发展阶段

(一) 人事管理阶段

即 20 世纪 40—70 年代。主要是运用科学管理手段,对人事行政事务进行管理,主要关注“事”。

(二) 人力资源专业职能管理阶段

即 20 世纪 70—80 年代。人力资源管理真正作为一个专业职能,以人力资本理论、行为科学等原理为基础开始发挥它的作用。这一时期,组织既关注“事”也关注“人”(个体视角与绩效),关注人与组织之间的有效配置,以技术性和模块化的发展和应用为主要特征。

(三) 战略人力资源管理阶段

即 20 世纪 80 年代以后。这个时期,人力资源管理以组织战略和竞争优势原理为基础,以人力资源管理如何系统支持组织的战略成功和竞争优势为核心使命,从组织自视角关注“人”、“制度”与组织整体竞争优势的一体化整合。也就是说,人力资源管理不简单的是一个人与事的有效配置,它要完成与组织整体战略的配置。

（四）知识与信息管理阶段

即 21 世纪初—现在。随着知识经济的发展，人力资源管理进入了一个新的阶段，即知识与信息管理阶段，有学者将其称为智慧管理阶段。这一时期的人力资源管理不仅仅要解决组织和人之间的关系，还要解决人和组织的知识获取、应用、创新问题。对员工的管理已经不单单是对员工行为的管理，还是对员工智慧进行有效管理，同时要借助知识系统、知识管理作为重要的工具提升组织的竞争优势。主要方法是通过对组织及其成员的显性、隐性知识的数字化产生、管理、增值与再利用，改善组织运行效率，提高组织竞争能力。

二、从人事管理到人力资源管理

人力资源管理与人事管理是两个不同的术语，它代表了在人的管理方面不同的历史阶段的不同特点。人事部门的正式出现，大致在 20 世纪 20 年代。其背景是产业革命促成了工厂系统的生成，不仅为人们提供了众多就业机会，也为工厂主提供了选择劳动力的机会。这样，如何用较少的人干较多的事，如何提高劳动生产率，就成为人事部门必须考虑的问题。

在“人——生产力——产品”这个链条中，管理者首先本能地趋向于通过更好地使用机器来降低成本。后来发现，改革人力资源管理方式、开发人的潜在能力、充分发挥人的主观能动作用是更为重要的手段，并认识到，在一切资源中人力资源是最为重要的。

由此可知，从人事管理向人力资源开发与管理的过渡，是一个前因与后果相互联系的历史演变过程，是难以截然分割的。但是二者的差别也已显示出来，这主要表现在以下四个方面：

（一）人力资源开发与管理的视野更为广阔

传统的劳动人事工作考虑的是员工的选拔、使用、考评、报酬、晋升、调动、退休等。人力资源管理打破了工人、职员の界线，统一考虑一个国家或地区的组织中所有体力、脑力劳动者的管理。除考虑“从入到出”这个管理过程外，还考虑各类人力资源之间如何以适当的比例平衡发展，这种比例是与国家或地区经济社会发展的需要相适应的。

（二）人力资源开发与管理内容更为丰富

传统人事管理部门的功能是招募新人，填补空缺，即所谓“给适当的人找适当的事，为适当的事找适当的人”，人事相宜之后，就是一系列管理环节督导执行了。人力资源管理不仅具有这种功能，还要承担进行工作设计、规划工作流程、协调工作关系的任务。这是因为传统的人事部门视组织编制为固定不变，只是试图提供所需人力。而随着时代的发展，人们更加关注工作岗位与人的关系以及在岗人员积极性、创造性的发挥，因此，对各种岗位进行重新设计，使工作面更宽、内容更丰富、更具有挑战性就成为一种必然的要求。

（三）人力资源开发与管理更加注重开发人的潜在才能

传统的人事管理以降低成本为宗旨，它是把每一个为其所雇用的人的工资都打入成本之内的。因此，如何“少雇人，多出活”是其关心的问题。人力资源管理则首先把人看作一种可以开发的资源，认为通过开发和科学管理，可以使其升值，创造出更大的甚至意想不到的价值；其次，它非常关心如何从培训、工作设计与工作协调等方面开发人的潜能，

因此，这种管理将实现从消极压缩成本到积极开发才能的转化，具有重大意义。

(四) 人力资源管理更具有系统性

传统的人事管理在我国是被分割的，如劳资科管企业的工资及员工的调配，人事科管技术人员及科室的调配、晋升，教育科管员工的培训，党委组织部负责各级主管人员的管理。人力资源管理要求将企业现有的全部人员，甚至包括有可能利用的组织外的人力作为统一的系统加以规划，制定恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策，以达到尽可能利用人的创造力增加企业及社会财富的目的。

总而言之，以往的人事管理部门处在幕僚地位，它们只是为领导者提供某些建议，并不参与决策。随着人力资源管理与开发地位的提高，越来越多的人力资源管理部门上升为具有决策职能的业务部门。工作人员的职能，从简单的提供人力到为人力设计安排合适的工作，从只管人到管理人与工作的关系、人与人的关系、工作与工作的关系，从咨询到决策。它们的差异如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理与人事管理差异比较

项目 比较	人事管理	人力资源管理
管理视角	视人为成本	视人为资源
管理活动	多为被动反应	多为主动开发
管理内容	简单	丰富
管理地位	处于执行层	处于决策层
管理性质	非生产与效益部门	生产与效益部门

三、中国企业面临的人力资源管理问题

改革开放的 30 年时间里，中国的企业依靠粗放式资源的投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视和破坏、对产业价值链的压榨、垄断或国家行政力量的整合完成了量的积累。而面对积累过程中出现的问题和矛盾，中国企业进入了新的战略转型和系统变革时期，在全球金融危机和中国经济结构面临重大调整的时刻，对人力资源管理提出了新的要求。可以说，这一时期人力资源管理的压力与挑战是空前的。对此，彭剑锋教授等人总结了中国企业现今面临的人力资源管理问题。

1. 中国企业从机会导向转向战略导向，但人力资源与组织战略脱节，新的战略、新的业务面临人才的严重短缺，核心人才队伍难以形成，组织无法快速培养员工技能以适应当前及未来业务发展的需要，人力资源管理缺乏战略的适应性，人力资源战略管理能力不足。如何提升组织的人力资源战略管理能力以及人力资源管理组织的战略转型、与系统变革的适应性是中国企业在这一时期面临的第一个人力资源管理问题。
2. 中国企业治理结构的优化已进入一个新的历史发展阶段（产权改革、上市、并购重组、集团化、粗放式管理转型），但人力资源管理体系不能适应企业治理结构优化的要求。同时，管理者人力资源管理责任意识淡薄与领导能力短缺。如何构建优化而高效的人力资源治理系统，如何提升管理者的人力资源管理责任与领导能力，是中国企业在这一时期面临的第二个人力资源管理问题。

3. 组织的人才竞争由依靠能人的竞争转向机制与制度体系的竞争,但人力资源机制与制度不配套,“头痛医头,脚痛医脚”,人力资源的整合与协同效应难以发挥,人力资源的整体竞争力与执行力不足。如何构建充满活力和富有竞争力的人力资源管理系统是中国企业在这一时期面临的第三个人力资源管理问题。

4. 组织从一个单一产品型企业发展成为多元的或基于价值链的集团化企业,但集团定位不清、管控失效,集团总部难以创造价值,集团整体的人力资源管理平台难以建立,集团没有建立有效的人力资源管控系统。如何构建管控有效而又充满活力的集团化人力资源运行系统是中国企业在这一时期面临的第四个人力资源管理问题。

5. 组织的核心竞争能力的形成越来越依赖于组织的核心人才队伍建设,但核心人才队伍难以形成,核心人才频繁跳槽、留不住。留住人才的身,但不能留智留心,组织人才的薪酬激励模式单一,员工满意度低、忠诚度低、创业激情递减,薪酬激励不具有整体竞争优势。如何运用战略确定组织的核心人才队伍,并运用战略性薪酬体系吸纳、留住、激励企业的核心人才是中国企业在这一时期面临的第五个人力资源管理问题。

6. 组织从求生存转向求可持续性发展,但组织的绩效考核不能反映组织战略和文化的诉求,绩效管理没有成为企业战略落地的工具,绩效考核面临结果与过程的矛盾,绩效考核效果不佳,绩效管理难以推进。如何构建战略性绩效管理体系是中国企业在这一时期面临的第六个人力资源管理问题。

7. 知识型员工日益变成组织人力资源的主体,但组织的人力资源管理体系不能适应知识型员工的特点,管理者领导方式简单,不承担人力资源管理责任,组织授权体系没有建立,基于官本位的职务系统与单一的职业发展通道,使员工的发展舞台受限,人才的潜能没有得到有效的激发。组织如何打破“官本位”建立职业发展通道,如何建立职位加能力的人力资源系统是中国企业在这一时期面临的第七个人力资源管理问题。

8. 组织从粗放式资源投入、人海战术(低人工成本投入)转向集约化、精细化、精益化管理。但是,组织人工成本加速提升,人均效率递减,而员工队伍的非职业化使企业精细化、精益化管理难以落实,员工队伍要实现从业余选手向职业选手的转型。同时,冗员与人才短缺并存、竞争淘汰、人才结构优化、人均效率与社会责任的诉求必然使人才退出管理变得更为迫切。如何推进员工的职业化建设,建立竞争淘汰与退出机制是中国企业在这一时期面临的第八个人力资源管理问题。

9. 企业从本土化走向国际化。组织面临全球领导力的短缺与国际化人才短缺。如何建立国际化的人力资源管理平台,如何进行跨文化的人力资源管理是中国企业在这一时期面临的第九个人力资源管理问题。

10. 竞争日趋激烈,社会的不确定性增加,员工面临职业倦怠与职业心理压力过大的问题。如何引入EAP(员工援助计划)对员工进行心理援助,提升员工的工作快乐指数是中国企业在这一时期面临的第十个人力资源管理问题。

四、人力资源管理的未来发展趋势

(一) 人力资源管理的全球化

目前,企业竞争领域扩展到全球,越来越多的组织实现了全球化。组织的全球化必然要求人力资源管理策略的全球化。全球化要求企业拥有全球视野和战略眼光,重视全球化

人才的培养,具有开放的心态和学习力,致力于建立系统化的组织管理与制度体系,具有永不自满的进取心和坚强的毅力,不断追求创新的产品或服务。人力资源管理的全球化趋势适应企业全球化运作和人力资源多元化的需求。全球化企业的人才要求具有全球化思维,认同企业的文化,具有创新意识、持续的学习习惯等特点。

1. 员工与经理人才全球观念的系统整合与管理。
2. 人才市场竞争的国际化。
3. 人力资源管理的对象全球化。

(二) 人力资源管理的虚拟化

信息化时代和低碳经济时代使家庭办公、网络办公、协同工作等工作方式逐渐流行,对应的人力资源虚拟化管理也成为一种趋势。人力资源虚拟化管理作为适应信息化、网络化发展的企业组织管理的一种策略,是人力资源管理发展的一种新的趋势,使企业运用自身最强的优势和有限的资源,最大限度地提高企业的竞争能力,使人力资源管理工作变得更加具有弹性和战略性。人力资源信息化管理与人力资源外包是人力资源管理虚拟化的主要形式。

(三) 人力资源管理的职业化

人力资源管理已经成为一种职业,在全球正朝向更为职业化与专业化的方向发展。美国人力资源认证协会(HRCI)作为美国人力资源管理协会(SHRM)的附属机构,至今已认证了60000余名人力资源管理专业人员。在美国,许多大学,如康奈尔大学、明尼苏达大学、密歇根州立大学等专门开设了人力资源学位资格研究专业。中国也推出了注册人力资源管理师(CHRP)和企业人力资源管理人员国家职业标准。2010年,全国有超过360所高校开设了人力资源管理本科专业,中国人民大学劳动人事学院在2003年率先开设人力资源管理硕士和博士学位授予点,人力资源管理的专业化培养在中国逐渐形成。

人力资源专业与其他任何专业一样,有着成熟的知识结构体系以及对行为解释的规范和准则。人力资源职业中更具胜任力的从业人员人数将会大大增加,到时将不会再有未经培训、未做准备、不受任何约束、不专业、只依靠经验的人力资源从业人员存在和发展的空间。中国企业的人力资源管理者要尽快实现从业余选手向职业选手的转化。职业选手要有专业的知识和技能,要有职业的精神,必须懂得职业的游戏规则。

组织面临的来自全球市场的激烈竞争使传统的人力资源部门面临着重新思考、重新定义和重新认识自身角色的巨大压力的人力资源管理人员担负了更为重要的使命,如为组织塑造领导标杆、提升企业能力、加强知识的可推广性、推动科技发展等,最终为组织创造价值。

(四) 人力资源生态链管理

科学发展观和“以人为本”的理念认为,要尊重人才,改善与优化人才生态环境,增强吸引力,提高凝聚力,为各类人才提供适宜生存、展示才华的空间,促进经济和社会发展。组织人力资源生态链管理或者绿色人力资源管理逐渐流行。

1. 人力资源生态链管理要求为人才提供绿色的人才生态环境,在此基础上创建良性的人才竞争环境。
2. 绿色人力资源管理适应低碳经济或绿色经济发展的要求,发挥人力资源的创新作用和建立系统的人力资源培养体系,在明确创新作为人力资源管理成果的前提下,不断完

善组织人力资源管理的政策和提升组织人力资源管理的效率,变革与变化了与情境不相符合的人力资源管理职能。在此情况下,组织才能够有效地适应经济发展模式转变带来的挑战和抓住蕴含其中的商业机遇。同时组织建立起系统的人力资源培训体系,进行人力资源的有效开发,确立人力资源成为在组织发展过程中的核心竞争力。在低碳经济条件下,结合从高碳经济向低碳经济转变过程中的具体情境,从组织战略目标出发,建立系统的人力资源培训体系,将人力资源打造成组织的核心竞争力,才能保证组织的持续竞争优势。

(五) 人力资源价值链管理

人力资源管理由过去的价值分配转向价值创造,其功能由成本中心转向利润中心。人力资源管理的核心是如何通过价值链的管理,来实现人力资本价值的实现及其价值的增值。人力资源价值链是指人力资源在组织中的价值发现、价值创造、价值评价和价值分配一体化的环节。价值链本身就是对人才激励和创新的过程。人力资源管理通过组织战略和人力资源战略的准确定位,形成以核心人才为主的竞争优势,打造核心竞争力为组织创造价值。价值链管理由此成为未来人力资源管理的趋势。

1. 价值发现建立在清晰的人力资源战略规划流程的基础上,将人力资源管理投资与组织业务目标有效结合起来,突出人力资源的独特优势,发掘人力资源管理的战略价值。

2. 价值创造就是在理念上要肯定知识创新者和企业家在企业价值创造中的主导作用,企业中人力资源管理的重心要遵循 20/80 原则,即我们要关注那些能够为组织创造巨大价值的人,他们创造了 80% 的价值,而数量在组织中仅占 20%;同时,也能带动组织其他 80% 的人。注重形成组织的核心层、中坚层、骨干层员工队伍,同时实现组织人力资源的分层分类管理模式。

3. 价值评价问题是人力资源管理的核心问题,其内容是指要通过价值评价体系及评价机制的确定,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的、组织所需要的人才脱颖而出,使组织形成凭能力和业绩吃饭,而不是凭政治技巧吃饭的人力资源管理机制。

4. 价值分配。通过价值分配体系的建立,满足员工的需求,从而有效地激励员工,这就需要提供多元的价值分配形式,包括职权、机会、工资、奖金、福利、股权的分配等。

(六) 人力资源管理的重心——知识型员工管理

在新经济时代和创业型经济时代,组织成为经济发展的主导因素,组织的核心是人才,人才的核心是知识。创新者与企业家,两者均为知识型员工。人力资源管理面临新三角:知识型员工、知识工作设计、知识工作系统。人力资源管理要关注知识型员工的特点,其重点是如何合理开发与有效管理知识型员工,对其采取不同的管理策略,主要包括知识型员工的有效开发和知识型员工的有效管理两个方面。

(七) 趋势七:战略型劳动关系管理

随着国家法律制度的完善和员工维权意识的增强,组织与员工关系由过去的资本与劳动不对等雇佣模式转变为以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系。组织与员工之间的关系将靠新的游戏规则来确定,这种新的游戏规则就是劳动契约和心理契约与战略合作伙伴关系。

(八) 人力资源管理的客户价值导向

员工是客户,组织人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源产品

与服务,人力资源管理视员工为客户服务对象,人力资源管理走向客户关系管理时代。新经济时代,组织要以新的思维来对待员工,要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说,人力资源管理也是一种营销工作,即组织要站在员工需求的角度,通过提供令顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。

人力资源管理者要扮演工程师+销售员+客户经理的角色:一方面,人力资源管理者要具有专业的知识与技能;另一方面,要具有向管理者及员工推销人力资源产品与服务方案的技能。人力资源经理也是客户经理,组织向员工所提供的产品与服务主要包括:

1. 共同愿景。通过提供共同愿景,将组织的目标与员工的期望结合在一起,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的多元化需求,包括组织内部信息、知识、经验的分享等内容。
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。通过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。

(九) 双基点复合式人力资源管理模式

早期基于职位的人力资源管理系统难以适应以知识型员工为主导的能力发展需求,组织的管理实践对人力资源管理提出了新的要求,基于能力的人力资源管理应运而生。单一的、基于岗位的人力资源管理或者基于能力的人力资源管理者都不能解决目前复杂的人力资源管理问题。人力资源管理发展的未来进入基于能力和职位的复合型人力资源管理阶段。复合型的人力资源管理有双重基点,即职位管理系统和胜任能力系统。

基于职位+能力的复合式人力资源管理有两个前提:一是人力资源系统设计必须基于对组织业务结构、组织结构与流程的深刻认识与理解,在对组织业务与流程研究的基础上,构建和设计企业的职类、职种系列,在职类、职种的基础上进一步研究职位;二是基于对组织核心能力的深刻认识,确定支撑组织核心能力形成所需要的核心人才队伍及其结构,以及每一个核心人才所应拥有的核心专长与技能,并建立相应的胜任能力模型。

基于职位+能力的复合式人力资源管理有两个基点:一是职位管理系统;二是胜任能力系统。

(十) 流程化人力资源管理

流程管理包括两个方面:一是人力资源管理的流程化,二是适应流程优化的人力资源管理模式。

人力资源管理的流程化体现为在有效管理组织的同时,实现人力资源管理程序标准化,确保每位员工都受到相同而公平的对待。

适应流程优化的人力资源管理模式,要求企业在不断地审视和改进自身的业务流程的同时,不断发展员工的技术和能力,改进人力资源管理模式。

第三节 关于人性的管理哲学——人性假设

旅游企业确立什么样的管理思想,制定什么样的管理原则,选择什么样的管理方法,都与对人性的假设有关。所谓人性的假设,就是指管理者对被管理者的需要、劳动态度和工作目的的基本估计,即对劳动者追求什么的基本看法。西方管理学中有四种与管理有关的人性假设:经济人假设、社会人假设、自我实现人的假设和复杂人的假设。由于对人性的假设不同,相应的管理措施不同,出现了X理论、人际关系理论、Y理论、权变理论和W理论等。

一、“经济人”假设、X理论与科学管理

(一)“经济人”假设

这是西方管理思想形成初期的一种人性假设。它认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利,人都要争取最大的经济利益。人由经济诱因而引发工作动机,因而人在组织中是被动地受组织操纵、激发和控制的。

(二) X理论

美国工业心理学家麦格雷戈在《企业的人性面》一书中,出于与新理论比较的需要,对以“经济人”假设为基础的传统观点进行了概括,称为X理论。其主要内容为:一般人天生懒惰,厌恶工作,总是尽可能少干工作;多数人都没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,而宁愿接受他人指挥和管理;人生来以自我为中心,对组织的要求与目标不关心;人是缺乏理性的,本质上不能自律,但又容易受他人影响。因此,对大多数人必须实行强制、控制、指挥和以惩罚相威胁,以使之为实现组织目标做出充分的贡献。由这种人性假设所导出的管理方式为:

1. 以经济报酬收买员工的效率和服从,对消极怠工的行为采取严厉的惩罚,以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工。
2. 管理的重点是提高劳动生产率,完成工作任务。
3. 制定严格的工作规范,加强规章制度管理。
4. 组织目标的实现程度取决于管理人员对员工的控制。

(三) 科学管理

“经济人”假设是西方早期企业管理(包括人事管理)思想和实践的基础。由著名的“科学管理之父”泰勒及其同伴所创造的“科学管理”理论和实践则是全面而具体地将这种人性假设运用于企业人事管理的典型。科学管理理论的主要内容包括:

1. 工作定额原理。即根据工时研究与工作方法研究,制定出标准的操作方法和日工作定额。
2. 第一流员工制。即必须为每项工作挑选第一流的人。由于人具有不同的天赋和才能,因而只要工作对人合适,本人又愿意从事工作,就能成为第一流的员工。人事管理就是要使人的能力与工作的要求相适应,为人寻找最适合的工作,并通过培训和经济激励使之成为第一流的员工。
3. 作业标准化原理。对员工进行训练,使之掌握效率最高的标准作业方法,达到标