

高职高专规划教材

现代旅游企业 人力资源管理

主 编 李玉芝 李 文
副主编 李 莉 伍 然 丁 宇



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代旅游企业人力资源管理 / 李玉芝, 李文主编.
—杭州: 浙江大学出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-308-08851-0

I. ①现… II. ①李… ②李… III. ①旅游企业—人
力资源管理 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 134485 号

现代旅游企业人力资源管理

主 编 李玉芝 李 文
副主编 李 莉 伍 然 丁 宇

责任编辑 余健波
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.25
字 数 356 千字
版 次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-08851-0
定 价 29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

现代旅游企业人力资源管理,亟待旅游企业管理者与研究者在实践中积极探索、总结成功的模式并加以推广。

近年来,现代人力资源开发与管理的新思想、新理论、新方法在中国工商企业管理领域得到快速传播和推广,并获得了一系列的可喜成果。但是,究竟如何将这些新思想、新理论和新方法成功地推广应用到各旅游企业,尚具有很大的挑战性。

呈现在大家面前的这本《现代旅游企业人力资源管理》,在精炼现代企业人力资源开发与管理先进理论与理念的基础上,对旅游行业发展最新特征与趋势、现代旅游企业人力资源管理实践方法与技巧以及相关法律、法规、政策走势等作了详细的介绍,按照“国家级规划教材”高标准要求和“经典教科书”规范体例精心编成。

为了加强这本《现代旅游企业人力资源管理》的实践指导性,使之成为名副其实的实践教学指导书,笔者不仅邀请了旅游企业一线人力资源管理者以及多年从事人力资源开发与管理教学研究的“双师型”教师参与编写本书,还向国内人力资源开发与管理领域的著名学者、教授、行业权威专家广泛征询了意见,反复修改,形成了课题——研究——开发——应用一条龙的产学研结合体系。

本书具备较强的专业性、代表性、实践性、指导性和应用性,既可以模块为基点提升旅游企业人力资源管理者相应专业技能服务,也可为社会各行业的人力资源开发与管理者提供先进理论、理念与方法、技术的指导,从而实现了“以能力为模块,以服务为宗旨”的先进理念。

本书充分汲取了现代人力资源开发与管理精髓理念,并立足中国转型期的特殊国情和本土实践,广纳近年来中外人力资源管理最新文献经典思想和方法,并在此基础上围绕“人本方略”这个核心主题,全面系统地论述、介绍和全景式展现了现代现代旅游企业人力资源管理的精要思想、先进理念与方法、技巧,以及典型的运作案例和精炼的操作技术。

全书除引论“现代旅游企业人力资源管理概述”外,主体内容分为六大模块,分别是:旅游企业人力资源规划、旅游企业员工招聘与配置、旅游企业员工培训与开发、旅游企业员工绩效管理、旅游企业员工薪酬与福利、旅游企业员工关系管理。全书突出的特色为:内容体系周全完整,体例安排新颖独到;操作方法具体、形象、直观、精炼,理论解说科学严谨、通俗易懂;附录翔实,图文并茂。

本教材由李玉芝(广州康大职业技术学院管理系)、李文(宏源证券股份有限公司广州大道中营业部)任主编;李莉(桂林旅游高等专科学校)、伍然(桂林旅游高等专科学校)、丁宇(新疆农业大学图书馆)任副主编;刘芳(中山大学旅游管理专业在读博士)、许凌云(湖南环境生物职业技术学院旅游与环境工程系)、刘捷(长沙乾丰投资管理咨询有限公司)参与了本书的编写。具体分工如下:李玉芝编写第1、2、4章,李文负责撰写实训指导,伍然负责教学

配套 PPT 制作,丁宇负责编写第 7 章,刘芳负责编写第 5 章,许凌云负责编写第 3 章,刘捷负责编写第 6 章。李玉芝负责大纲编写和组稿,并对全书进行定稿。

列位专家、教授对于本教材给予了充分肯定和鼓励,并提出了很多建设性的意见和建议。中南大学商学院人力资源管理研究中心教授、法学院党委书记马跃如老师还为本书作了评价中肯、剖析到位和热情洋溢的推荐序言,这令笔者万分感动!正是由于这些德高望重、无比敬业的专家、教授们如此不吝指点和提携帮助,才使得本书以目前较为新颖且较为完善的形态呈现在读者面前。在此,笔者向他们谨表诚挚的感谢!

此外,还要感谢湖南环境生物职业技术学院及广州康大职业技术学院为本书的写作提供的宽松向上的学术氛围和工作环境,感谢各相关学校领导和同事的关怀、善待和帮助,并特别感谢湖南环境生物职业技术学院的左家哺教授、长沙师范高等专科学校的彭蝶飞教授等多年来的帮助!

本书既可以作为高职高专院校管理类、特别是旅游管理类相关专业学生的教材,也可以作为人力资源开发与管理的自学用书,还可以作为专业学者、旅游企业工作者和社会各界人士学习、研究现代旅游企业人力资源管理的参考书或培训教材。

序

这本《现代旅游企业人力资源管理》，在一定程度上填补了旅游企业在人力资源开发与管理实际工作中找不到理念先进、方法新颖而又具有很强的实践性、应用性的指导书来指导的缺憾，值得庆贺！

该书的所有编者对此书精心编排，并创造性地介绍了最新理论文献和近年来国内著名旅游企业的前沿实践经验，具有“整合传播”效应，水准较高。我认为本书有三个显著特色：

（一）内容涵盖面广。众多人力资源开发与管理研究学者的传统著述一般将研究对象局限于一般工商企业。而这部教材根据现代人力资源开发与管理的最新理念、方法与技巧，紧密联系中国国情和国内各旅游企业的人力资源开发与管理实践，将人力资源开发与管理的研究触角很好地扩展到了“旅游企业”的领域。而且本书将人力资源开发与管理进一步提升到战略人力资源开发与管理的层面上，将旅游企业人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、薪酬与福利、绩效管理以及旅游企业员工关系等重要内容都一一有机地整合了进来，这可以说是以前相关教科书少能达到的境界。

（二）理论逻辑有机统一、层次清晰。读者一眼就可以看出，这部教材的章节体系设计是下过很大一番工夫的。编者独具匠心，通过精美的篇章结构安排，使各相关知识点和内容巧妙地有机整合在一起，从而使读者更容易总体把握，对“现代旅游企业人力资源管理”形成一幅完整的、系统的、逻辑清晰的学科图景。

（三）编写体例有美感、有特色。统观全书，体例安排新颖独到、实务操作方法与技巧具体形象、直观精炼，特别是通过穿插内容鲜活、贴近实践的各种图片、案例与附录，与正文内容相互映衬、呼应，有很强的可读性。

李玉芝老师是广州康大职业技术学院管理系的一名很不错的青年教师。多年来，她在人力资源开发与管理领域辛勤耕耘，具有较强的科研能力与管理能力。在这本追求“经典”水准的书中，作者观古通今、融会中西，结构有特点，内容有创新，观点有突破，实操有境界，是一份关于现代旅游企业人力资源管理的力作。

此书的理论思考、实践解析以及实训指导，可以说是融宏微观于一体，铸科学和艺术于一炉，很值得一读！

当然，不能说本书完美无缺。教材的附录主要局限于现行人力资源开发与管理相关法律、法规、政策的转述、实践作法以及实训的介绍，未在理论上作出完满的阐释和独立的回应，有待进一步完善。

总体来说，我认为本书是一本难得的、高水准的现代旅游企业人力资源管理领域书籍，很值得相关专业师生和人士选用或参阅。为此，我在这里特向广大读者予以推荐！

中南大学商学院人力资源管理研究中心教授、法学院党委书记

马跃如

2011年4月18日

目 录

前 言 序

1 现代旅游企业人力资源管理概述	(1)
1.1 人力资源管理	(1)
1.2 人力资源管理的历史演进及发展趋势	(6)
1.3 人力资源开发与管理	(10)
1.4 旅游业与人力资源管理	(12)
案例 优秀人力资源经理的 7 项能力	(14)
复习思考题	(15)
2 旅游企业人力资源规划	(16)
2.1 人力资源规划概述	(16)
2.2 旅游企业人力资源规划实务	(21)
案例 香港万达旅游公司的人力资源规划	(26)
复习思考题	(28)
3 旅游企业员工招聘与配置	(29)
3.1 招聘概述	(29)
3.2 招聘流程	(30)
3.3 招聘渠道与方法	(31)
3.4 面试基本理论	(34)
3.5 面试步骤	(35)
3.6 职务分析	(36)
案例 上海世茂国际广场有限责任公司世茂皇家艾美酒店分公司招聘启事	(39)
复习思考题	(40)
附录 3.1 ××旅行社员工招聘录用管理规定	(41)
附录 3.2 ××酒店招聘计划书	(43)
附录 3.3 ××酒店应聘申请表	(45)
附录 3.4 ××酒店面试评分表	(47)
附录 3.5 ××旅行社面试评价表	(48)
附录 3.6 ××酒店录用通知单	(49)

4 旅游企业员工培训与开发	(50)
4.1 旅游企业员工培训概述	(50)
4.2 员工培训的特点和原则	(52)
4.3 旅游企业员工培训的基本规律	(56)
4.4 旅游企业员工培训的内容与方法	(57)
4.5 员工职业发展	(62)
4.6 员工职业计划	(64)
案例 ××(旅游企业)餐饮部新进员工培训纲要	(66)
复习思考题	(67)
附录 4.1 ××(旅游企业)培训手册节选	(68)
5 旅游企业员工绩效管理	(69)
5.1 绩效和绩效管理	(69)
5.2 绩效计划与实施	(72)
5.3 绩效考核与反馈	(76)
5.4 绩效考核结果的应用	(91)
案例 ××公司的绩效管理	(92)
复习思考题	(93)
附录 5.1 某旅游企业员工绩效目标计划表	(94)
附录 5.2 某旅游企业员工绩效沟通指引表	(95)
附录 5.3 某旅游企业高层管理者年度考评表	(96)
附录 5.4 某旅游企业高层管理者年度考评汇总表	(97)
附录 5.5 某旅游企业中层管理者季度考评表	(98)
附录 5.6 某旅游企业中层管理者季度考评汇总表	(99)
附录 5.7 某旅游企业中层管理者年度绩效考评表	(100)
附录 5.8 某旅游企业基层员工(服务类)月度考评表	(101)
附录 5.9 某旅游企业基层员工年度绩效考评表	(102)
附录 5.10 某旅游企业员工绩效反馈面谈表	(103)
6 旅游企业员工薪酬与福利管理	(104)
6.1 薪酬概述	(104)
6.2 薪酬管理概述	(107)
6.3 薪酬管理理论研究	(109)
6.4 薪酬水平与薪酬调查	(113)
6.5 旅游企业薪酬福利体系设计	(114)
6.6 旅游企业的薪酬制度	(119)
6.7 战略性薪酬管理与薪酬福利体系设计	(129)
6.8 薪酬与福利调控	(135)
案例 1 奖金制度的设计	(141)

案例 2 让薪酬制度带来更多的利润	(141)
案例 3 对薪酬方案的评价	(141)
案例 4 无奈的辞职	(142)
复习思考题	(143)
7 旅游企业员工关系管理	(144)
7.1 员工关系管理概述	(144)
7.2 劳动合同管理	(147)
7.3 员工沟通与工作满意度调查	(153)
7.4 纪律管理	(159)
7.5 离职管理	(160)
7.6 裁员管理	(161)
7.7 工会组织与民主管理	(162)
7.8 集体谈判与集体协议	(163)
7.9 劳动争议处理	(167)
案例 由一个员工的加班费引出的劳资纠纷	(171)
复习思考题	(172)
附录 7.1 关于建立劳动力市场工资指导价位制度的通知(劳动与社会保障部 〔1999〕34 号)	(173)
附录 7.2 劳动合同范本	(177)
附录 7.3 企业工会工作条例	(181)
附录 7.4 某旅游企业的薪酬福利管理制度	(189)
附录 7.5 员工满意度调查问卷	(195)
附录 7.6 员工手册范本	(198)
《现代旅游企业人力资源管理》实训指导	(212)
项目 1 撰写人力资源计划	(213)
项目 2 编写岗位说明书	(213)
项目 3 制订招聘计划	(213)
项目 4 模拟面试	(214)
项目 5 制定员工培训方案	(214)
项目 6 员工培训实施	(214)
项目 7 制定绩效考核方案	(215)
项目 8 编制工资表	(215)
项目 9 员工福利方案设计	(215)
项目 10 人事异动管理	(215)

1

现代旅游企业人力资源管理概述 > > > >

人力资源管理是 20 世纪 60 年代末逐渐出现并普及的新概念与新术语,以前称为人事管理。人力资源管理研究如何最合理、最有效地管理企业所拥有的最宝贵的资源——员工的才能与热情,从而实现企业的既定目标。人力资源开发要求不断改善人力资源管理工作。人力资源的管理与开发是现代企业最重要的经营管理活动。

1.1 人力资源管理

“资源”一词是经济学学术用语,是指可以投入到生产中去创造财富的生产条件的统称,既可以为人们带来新的使用价值和价值的客观物质。而“人力资源”更多地表达了人作为一种资源的价值,即人是一种有价值的商品,它对一个组织的利润和效率都起着核心作用。因此,如何运用这些资源并对其进行有效管理就变得越来越重要。

1.1.1 人力资源

1.1.1.1 人力资源的定义

“人力资源”的概念最早是由美国管理学大师彼得·德鲁克于 1954 年在《管理的实践》一书中说辞提出来的,以后逐渐成为管理学领域的研究热点之一,受到广泛的重视。但目前,学术界对这一概念并没有统一的定义。

伊凡·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)认为,人力资源是企业内部成员和外部的人可提供的潜在服务及有利于企业预期经营的总和。

也有人认为,人力资源是一切具有智力和体力劳动能力的人的总称。

从上述定义可以看出,不管从哪个角度去定义人力资源,其本质的含义是一致的,即人力资源是指一定时间、空间条件下,能够推动经济发展和社会进步的现实和潜在的劳动力的数量和质量总和。

人力资源能力包括体能和智能两个基本方面。体能即人的身体素质,智能包含三个方面,即智力、知识和技能。

最新的研究认为,人力资源除了包括知识、能力等“共性化”要素外,个性、兴趣、价值观等个性化要素和努力、态度、情感等情绪化要素,也应该包含在其定义中。个性化要素和情绪化要素对人力资源的“贡献弹性”,具有明显的控制和调节作用。

因此可以认为: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组合。此三要素有机组合的人力资源定义,可以提升此概念对人力资源构成能力。通常人们对人力资源概念的理解一般都侧重于共性化要素。

1.1.1.2 人力资源的特征

人力资源是一种进行社会生产的特殊而又重要的资源。这种资源与其他资源相比较,具有自己独特而鲜明的个性特征。

(1)生成过程的时代性与时间性。人力资源是属于人类自身特有、存在于人体之中的一种活的资源,具有生成过程的时间性和时代性。人力资源的成长带有深刻的时代烙印,受时代条件的制约。也就是说,当时的生产力、生产关系,即社会发展水平决定了人力资源的数量、质量和整体素质。而随着时间的延续、社会的发展,人的工作器具、工作方式发生了巨大变化,人的价值观念和认知方式也随之发生了质的变化,管理者逐渐探索从人的受教育程度、人的工作能力、人的思想意识等诸多方面对他的属下进行管理。

(2)开发过程的能动性和持续性。人力资源不仅是开发的对象和客体,同时又是开发的动力和主体。当人力资源作为生产要素的一部分进入生产过程后,便在一切活动中居于中心位置,可以起到主导的作用,还能够发挥引导、操纵、控制其他资源的功效。能动性主要表现在自我强化、自主择业、爱岗敬业等方面。每个人都有自己的欲望,都有理想抱负,都有着明显或隐含的突出自己的愿望,在这种愿望下,每个人都有接受教育培训、开发自身潜能的能力。正因为如此,人们会自主选择自己热爱的职业或者适合自己的职业。人们会用自己的热情和才干去把工作做得更好。选择了某个自己并不热爱但却比较适合个人情况(如专业、学历、经济状况等)的职业,那么人们也会通过后天兴趣培养或者由于掌握工作内容、技巧后产生的自豪感而尊重自己的职业并努力把工作做得更好。

人力资源的开发是一个持续的过程,根据时代的发展、岗位的变化以及个人的需要,人力资源在其使用过程中需要不断开发,以满足变化了的主客观条件。

(3)使用过程的时效性和闲置过程的消耗性。人力资源是一种活的资源,具有生物性,因此其形成、使用都要受时间的限制。它不像“无生命”的资源(如矿山、海洋等)即使长时间不用也不会消失。人力资源在其生长的各个黄金期,如果不好好利用,其功效就会消退或无谓地消耗掉。比如一个人在青壮年时,精力正处于一生中的高峰期,如果碌碌无为,那么等到暮年翻然悔悟,想再次拥有这样的时光大干一场是不可能的。

(4)社会性。其社会性的含义是:人类资源的每一个个体,其作用的发挥不是单一的,即很大程度上社会环境、文化特征、组织结构等各方面都对人力资源会产生直接或间接的影响,不可避免地要受周围人的影响(尤其是个人所属群体的影响),不可避免地受自己的社会背景的影响。这些影响有些是显而易见的,而有些则是潜移默化的。

(5)具有潜力巨大的创造性。从人类的起源和发展来看,人类曾经运用自己的智慧,发明了钻木取火,并能制造工具,因而减轻了自身的劳动负担,丰富了生产资料和生活资料。人脑的开发、科技的进步,给人类带来了更多的惊喜。当今社会,人们更为注重人的潜能的

开发,甚至从婴幼儿时期就开始了智力的开发。这些开发,使人们获益匪浅,也激励人们花更多的精力和时间去思考、挖掘,去创造新生活。

1.1.2 人力资源管理

1.1.2.1 人力资源管理的定义

人力资源管理是管理学中一个崭新和重要的领域。人力资源管理可以分为宏观和微观两个方面。宏观人力资源管理是对全社会人力资源的管理,微观人力资源管理则同企业的生产、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,微观人力资源管理的定义是指组织充分有效地运用计划、组织、激励、控制等现代管理措施和手段,对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理和协调的一系列活动,以实现组织效益最大化等既定目标。

在企业活动中,人、财、物、信息共同构成了决定企业兴衰的四大要素,这四大要素也是企业管理的内容。而人力资源是企业管理的主体,失去了人的能动作用,财、物、信息都不能发挥应有的作用。随着知识经济时代的到来,人的积极性和创造性日益成为提高组织效率的关键环节,人力资源的地位越来越重要,对其管理也越来越复杂,所要求的管理技能也越来越高。人力资源作为企业最重要的资产和一种最富有活力与创造力的资本,其功能与作用日益显著。可以肯定,在未来的企业管理中,人力资源管理将会扮演更为重要的角色。

1.1.2.2 人力资源管理的特征

(1)目标的战略性。在信息技术和知识经济时代,人力资源的价值得到了广泛的认可,人力资源的稀缺性、独特性使得企业无法在市场上随意获取,人力资源难以模仿的特性和组织化特征使得其成为企业最宝贵的财富,成为企业重要的核心能力要素。因此,人力资源管理与企业经营战略相一致的规划和策略,服务于企业战略。

(2)职能的广泛性。伴随企业人力资源管理地位的上升,人力资源管理的范围也越来越大,职能也越来越广泛。除了例行的招聘、薪酬、考评等职能外,机构设置、职位设计、领导者的选拔任用、员工培训与发展、员工激励、员工咨询服务、团队建设、企业文化建设等都是人力资源的职能。

(3)理念的先进性。企业认识到,人力资源是企业一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以升值、增值,能给企业带来巨大的利润。因此,尊重人、关心人、依靠人、凝聚人、造就人、培养人,最大限度地满足人的潜在需求,发挥人的潜能,成为企业人力资源管理的立足点。

(4)主体的多层次性。人力资源管理从表面上来看,是人力资源管理部门的事情。实际上,从企业高层、中层到基层管理者都负有人力资源管理的责任。因为人力资源的培训、工作指导、日常行为管理、思想教育等都不是由人力资源部门独立完成的,需要各级管理者携手配合才能完成。不仅如此,员工还负有自我管理责任,要对自己和企业负责。人力资源管理实际上是由高层管理者指导,由人力资源管理部门牵头,全体员工参与的、旨在推动人力资源管理不断创新、更好地实现企业战略目标的集体行动。

(5)方式的人性化。人力资源管理以人为本,尊重人性,为员工的工作提供指导和培训,通过工作设计与工作轮换,为员工提供更多的发挥个人才能的机会;对员工的安全与健康负

责,进行劳动保护的教育,提供健身的场所和设施,为员工购买各种保险;为员工的生活提供后勤保障,提供宿舍、餐饮等方面的便利,给困难的员工以特别的关照;为员工提供上下级同级之间沟通的渠道,允许员工以任何合理的方式提意见等。

(6)手段的信息化。人力资源信息系统的引入,为人力资源管理节省了大量的人力,由计算机自动生成结果,能及时准确地提供决策依据,实现了信息的大量存储,为以后的工作提供参考。人力资源信息系统使企业内外的沟通更加迅速、充分,并实现了无纸化操作。

(7)结果的高回报性。从管理深度而言,传统的人事管理注重管好现有人才,而现代人力资源管理则更加注重开发人的潜能,不但重视专业知识、技能等智商的开发,更重视人的意志、品质等情商的开发。现代心理学的研究成果表明,在决定一个人获得成功的诸要素中,智商只起20%的作用,情商则要起到60%~80%的作用。智商讲的是做事的本领,情商讲的是做人的道理。智商决定人的录用,情商决定人的升迁。

1.1.2.3 人力资源管理的职能

为了有效地管理企业的人力资源,需要通过外在和内在两方面要素,即量 and 质的管理来体现。

对人力资源外在要素,即量的管理是根据人力和物力的变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,达到人和工作的最佳协调,发挥出最佳效应。

对人力资源内在要素,即质的管理主要是指采用现代化的科学方法,对人们的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理及行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

人力资源管理始终是围绕着如何充分开发人力资源这一核心目标展开活动。具体地说,管理人力资源涉及五大职能:

(1)获取。这首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、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,据此进行对所需人员的吸引,即招聘、考评、选拔、委派与安置。

(2)整合。它又叫一体化,使招聘到的人员不仅在组织上参加到本组织中来,而且在思想、感情和心理上与组织认同并融为一体。这包括对员工的培训,介绍组织的宗旨与目标,最终使员工接受组织的宗旨、价值观,融合到组织的文化之中,与组织的其他成员结合成一个紧密的整体。

(3)保持与激励。它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 and 合理的奖酬、福利、保健等制度,建立起激励机制,激励劳动者的内在潜力。

(4)控制与调整。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、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的实行与落实。

(5)开发。这是企业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。具体活动有教育训练、组织发展、提高生活质量(满足物质和精神的需要)等。

通过人力资源管理达到目的:第一,造就一支优秀的员工队伍,使员工在组织发展的同时,自身也能够得到全面发展;也使员工队伍不仅在数量上,而且在质量上保证企业活动的

正常进行。第二,创造最优秀的劳动组合,即通过科学的排列、组合,使员工得以最优的结合,做到能位相称,才尽其用,形成一个精干、有序、高效的劳动组织。第三,充分调动员工的积极性。人力资源管理的最终目标就是充分调动员工的积极性,即“得人”。也就是通过各种有效的激励措施,发挥最佳的群体效应,创造一个良好的人事环境,使员工安心工作、乐于工作,最大限度地发挥员工的积极性和创造性。

1.1.3 人事管理与人力资源管理的联系与区别

(1) 人事管理与人力资源管理的联系

人力资源管理是在传统的劳动人事管理的基础上发展而来的。18世纪工业革命后,工厂数量不断扩张,规模不断扩大,人员数量增大,工厂主无力负责员工的具体管理工作,就成立了专门的人事部门,负责人员的招聘、出勤、薪资等工作。过去,企业人事管理工作的内容只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作。后来也涉及职务分析、考评制度与方法的拟定、人事规章制度的规定、职工培训活动的规划与组织等。其工作性质,基本属于行政事务性的工作,很少涉及高层战略决策。因此在国外企业,过去的人事管理在企业中地位较低。

20世纪五六十年代,经济的腾飞使得对人力需求进一步加大,对人力需求进行预测和规划并以更有利的薪资吸引员工成为人事管理工作的主旨。随着经济的进一步发展,以信息技术、知识经济为标志的后工业社会的脚步渐行渐近,人的作用变得越来越突出。20世纪80年代初期,美国和欧洲纷纷出现了人力资源开发和管理的组织机构。在美国,除了中央和地方政府设立了人力资源开发的组织外,许多工商企业也纷纷将人事部门改称为“人力资源开发部”或“人力资源管理部”。西方企业从强调对工作的管理转向重视对人的管理,是管理领域中一个划时代的进步。

现代人力资源管理的任务除了招聘、考评、薪资、福利等例行事务外,还转向服务于员工,挖掘、开发员工潜能,是工作与人的能力匹配恰当,员工的职业发展与企业发展战略相一致。现代人力资源管理工作注重企业文化的建设、内部环境的塑造;组织结构的设计、激励体系的完善;激发员工潜能,兼顾员工个人目标并促进其与组织战略的融合,实现员工对组织贡献的最大化;与决策层的沟通,为组织战略提供支持等。

现代人力资源管理与传统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,生产管理中尽量做到降低人力成本,以提高产出率。

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。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。因为他们看重的是人力资源蕴藏的巨大潜力,而这种潜能使人力资本投资收益高于其他一切资本的投资收益率。

(2) 人事管理与人力资源管理的区别

①重视程度不一样。传统的人事管理在组织中被当做事务性的管理,与组织的高层规划决策毫不沾边,人事管理人员的工作范围仅限于管理工资档案、人员调度等执行性的工作。所以,组织的高层对人事管理不太重视。

在现代组织中,人力资源管理被提升到战略决策的高度,人力资源部门从无到有,直至上升到决策层。人力资源管理在组织中的地位得到大幅度的提高,他们常常参与组织

战略规划制定。

②管理方法不同。传统的人事管理是被动、静态、孤立的管理。在这种观念下,员工从开始工作起,便被动地分配到某个岗位,直至退休。员工进来不容易,要想出去也很困难。有关人事管理中的招聘、录用、工资管理、奖惩、退休等环节的工作被人为地分开,由各部门孤立地进行管理,这种管理方法,使得人力资源出现浪费和闲置,又阻碍了人力资源的流动、开发和合理地利用。

人力资源管理对人力资源的招聘录用、绩效考评和培训发展等进行全过程、主动、动态的管理,各个环节紧密结合,对人力资源的各个方面进行开发利用。人才市场体系的建立,使得人力资源流动渠道畅通,员工进出组织变得容易,辞退或被辞退变得正常,使组织能不断吐故纳新、保持活力。

③基本职能不同。传统的人事管理是行政事务性的管理,强调各项事务的具体操作,如人员招聘、录用、档案管理、人员调动等。

人力资源管理在人事管理的职能基础上增加了人力资源规划、人力资源开发、岗位与组织设计、行为管理和职工终身教育等内容。这些职能的增加使人力资源管理具有计划性、战略性、整体性和未来性。这是人力资源管理的精髓,也是人力资源管理和人事管理最大的区别所在。

1.2 人力资源管理的历史演进及发展趋势

人力资源管理的概念是一个舶来品,从前称为人事管理,它随着企业管理理论的发展而逐步形成。人力资源管理就其所包含的内容来说,完全是一个与时俱进的概念。了解人力资源管理的产生和发展,展望未来,人力资源管理将随时代的进步被赋予更加丰富的内涵和特征。

1.2.1 人力资源管理的历史演进

人力资源管理实践活动的历史源远流长,可以说自从有了人类的物质生产活动,也就有了人力资源管理的活动,但在相当长的历史阶段,人们并没有把它作为一个重要的管理内容来看待,而是把它融合在其他管理活动中,人力资源管理的特征不明显。人力资源管理得到长足发展是以近代工业革命为起点的,科学技术的进步和社会发展是推动人力资源管理变革的有力武器。伴随着科学技术的发展和社会的进步,人力资源管理的发展大体经历了三个阶段。

(1) 人事管理(Personnel Management)阶段

人事管理的雏形形成于20世纪初泰罗和吉尔布雷斯夫妇等开创的科学管理理论。在科学管理阶段,主要注重通过科学的工作设计来提高工人的生产率,同时注重采用科学的方法对员工进行招聘和挑选,用企业的系统培训来取代以前的自我培训,以提高工人的生产率。并且,科学管理理论还创造出了最初的劳动计量奖励工资制度——“差异计件率系统”,并最早提出了将生产率改进所获得的收益在企业 and 工人之间分享的思想。这些理论对现代企业人力资源管理的发展产生了重要的影响。

20世纪30年代,著名的霍桑实验的研究结果使管理从科学管理时代步入人际关系时代。该实验证明,员工的生产率不仅受工作设计和报酬的影响,而且更多地受到社会及心理因素的影响,受员工情绪和态度的影响。因此,采用行为科学理论,改变员工的情绪和态度

将对生产率产生巨大的影响。这就在管理实践中导入了人际关系运动,推动了整个管理世界的革命。在人际关系运动阶段,加强对员工的关心和支持、增强管理者和员工之间的沟通等,都作为新的人事管理方法被企业所采用。

人际关系理论强调只有理解员工的需要,才能提高员工的满意度和生产力,而行为科学的研究发现,组织中的员工的行为是多种多样、复杂多变的,不能仅仅认为组织中员工的行为方式就是人际关系。组织本身对员工的表现具有塑造、控制和协调的作用,而员工的行为还要受到员工所处的职位、工作和技术要求的影响。组织行为学就是通过对个体、群体以及组织在工作中行为的研究,说明它们是如何影响个体、群体的生产力水平以及生产绩效的。组织行为学的发展使人事管理中对个体的研究与管理扩展到了对群体与组织的整体的研究与管理,人事管理的实践也为此发生了很大的变化。尤其是 20 世纪 50 年代的激励理论(包括马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈(D·McGregor)的 XY 理论、赫茨伯格的双因素理论等)对人力资源管理的理论和技术方法的发展都产生了深远的影响。

人事管理作为一个概念被提出是在第二次世界大战后的美国。总的来说,它是指对人及有关人的事的全部领域的管理。它同生产、销售、财务等管理一样,是组织不可或缺的基本管理功能,这时的人事管理工作琐碎杂乱,无法估计重点和深度,与组织目标联系不紧密,由于不直接创造产品价值,在企业中地位较低。

(2) 人力资源管理(Human Resource Management)阶段

人力资源概念的提出是在 20 世纪五六十年代,管理学家彼得·德鲁克、工业关系和社会学家怀特·巴克都对这一概念有过论述。20 世纪 70 年代以来,随着信息技术、知识经济的萌芽以及竞争的日益激烈,发达国家的人事管理进入了一个新阶段,表现在:企业首脑开始关注、重视有关人的管理工作,并由副总裁级的领导主管这方面的工作。企业对员工管理的投资大幅增长,对人事工作者的资历和能力有了更高的要求,并越来越重视各级管理者和员工的教育培训工作。这一时期,人事管理开始向人力资源管理阶段发展,企业中出现了人力资源部,负责企业的人事政策制定,根据上级要求进行人才招聘及管理,因此其职责范围更加明确,对企业的贡献和作用加大,在企业中的地位有了很大提高。这时企业虽然意识到人力也是一种资源,但并不认为是重要的战略性资源,人力资源部门的工作往往处在这种被动状态。

(3) 战略性人力资源管理(Strategic Human Resource Management)阶段

战略性人力资源管理这一概念的出现是与全球竞争的社会大背景分不开的,也与战略管理理论的发展分不开。在战略管理理论的发展分不开。在战略性人力资源管理理论中最优影响力的观点是由哈佛商学院教授比尔(Michael Beer)等人于 20 世纪 80 年代提出来的。在这一阶段,企业战略目标的实现越来越依赖于其快速应变能力和团队合作精神,人成为竞争力的关键。人力资源部门以前是企业战略的被动接受者,现在他们已成为企业战略的被动接受者,现在他们已成为企业战略的制定者和推动者。企业开始制定人力资源战略并实施战略性人力资源管理,即一方面企业为实现其目标联系起来,以改进员工绩效与组织绩效。企业开始重新思考企业目标与员工个人目标的关系,并提出员工是“企业的内部上帝”等口号,重视满足员工的需求,反映了管理价值观的深刻转变。这时人力资源部门将关注的重点转移到企业文化建设、员工职业生涯规划、薪酬体系与激励制度、人力资源的开发等方面的工作上。

1.2.2 人力资源管理的发展趋势

21 世纪的竞争更加激烈,而竞争的焦点是争夺人力资源,尤其是高质量的人力资源。随着人力资源管理战略地位的提升,人力资源管理在实践上也出现了一些新的趋势。了解人力资源管理的发展趋势,就能为迎接未来的竞争做好准备。

(1) 人力资源管理部门结构重组

由于需要人力资源管理在战略意义上对组织起到有效作用,因此,传统的以人力资源配置、培训与开发、工资与福利、制度建设为框架建立起来的人力资源管理体系发生了变化,资深的人力资源管理者成为组织高层领导的组成部分。人力资源管理职能也被有效地划分为三个部分:专家中心、现场人力资源管理群体、服务中心。

①专家中心。通常由传统的招聘、选拔、培训、工资福利等领域内的职能专家组成,他们的主要任务就是研究设计适用于组织的人力资源管理体系以及在管理实践中充当顾问。这样的分工使他们有精力从整个组织发展的角度出发来考虑人力资源管理的体系建设,可以高瞻远瞩,真正体现了人力资源管理的战略意义。

②现场人力资源管理群体,由一般性人力资源工作者组成,他们被分配到组织的各个业务部门,既向业务部门的直线领导者报告工作,又向人力资源部门的领导者报告工作。他们的任务也有两个方面:一是帮助自己所在业务部门的直线管理人员从战略的高度强化人的问题,二是确保人力资源管理体系能够帮助组织贯彻执行自己的战略。这样也使他们有足够的精力了解自己所辖区域的现状,解决现实和迫切的问题,而不必分心记挂“专家中心”的工作。

③服务中心,则由解决组织日常事务性工作的那些人组成。这些服务中心常常通过信息技术的运用,有效地为员工服务。如回答员工的提问,解决员工的一些程序化问题等。当然,这种结构重组必须根据组织自身的情况来进行,如组织规模的大小、组织发展的阶段、组织的行业性质等,并非可以任意套用。

(2) 人力资源管理业务外包

为提高人力资源管理部门的绩效,人力资源管理部门在进行结构重组的同时,也将本部门一些非核心的、重复和事务性的工作,不涉及企业机密的技能性培训、高层次人才招聘工作,以及社会福利管理工作外包给专业机构负责,而重要的、涉及组织机密的工作仍由组织内部的人力资源管理部门负责。这是与信息技术、社会咨询服务业的兴起分不开的。据国际数据公司(IDC)预测,人事外包业务是人力资源服务市场发展最快的业务。通过这种方式,企业可以把全部人力资源管理业务的 65%~70% 转移出去,以减少管理成本,获取更大的竞争力。

(3) 人力资源管理趋向全员管理

传统的人力资源管理使人力资源成为一个高度专业化的部门。工作分析、招聘、配置、考核、薪资、培训等,完全由人力资源管理部门独立完成。在今天复杂的形势下,这种人力资源管理方式的效率和效果都难以达到预期的目的,许多企业开始尝试让尽可能多的员工甚至顾客参与到人力资源管理的许多方面,并取得了很好的效果。全员管理的主要特征有:员工参与人力资源管理的创新与变革;员工参与人力资源管理的决策,给予员工更多的发言、提议和表决的权利;逐渐实现员工的自我管理,在人力资源管理系统和管理人员的支持下,员工自己设定工作目标和任务,自我完善工作所需的技能和行为,自我进行绩效评估与控

制,自我设计职业发展途径等。

(4) 人力资源管理趋向复杂化、灵活化

在知识经济的大背景下,作为拥有“智力资本”的员工对企业的影响越来越大,而员工的自主性也越来越强。各企业对人才的争夺加大了人力资源的流动性,员工从一而终的可能性几乎为零,这一切使得企业的人力资源规划受到很大影响。对人力资本的投资风险变大,一不小心自己花巨额成本培养出来的人才就可能成为竞争对手的主力干将。跨国公司的出现,也使得管理者经常面对由国籍、文化背景、语言、风俗习惯、价值观不同而带来的冲突,相互有效沟通成为一个必须认真对待的问题。在激烈竞争的社会背景下,员工生理、心理层面也发生了很多变化。这些都给人力资源的管理工作带来了难度,需要更灵活、更有效的方式来取得期望的效果。

(5) 人力资源管理趋向柔性化

随着社会的进步和人们受教育程度的提高,“知识型员工”在社会上的比重越来越大,他们不仅注重物质层面的满足,更注重精神的追求。他们不再满足于一份工作,更渴望实现个人的潜能,有更大的发展空间,也希望在工作之余,有轻松惬意的私人休闲生活。因此,人力资源管理工作也必须针对员工的需求,改变管理方式。事实证明,原来的强制与命令越来越难以奏效,管理者的权威越来越难以凭借权力来维系。另外,由于企业的发展越来越依靠知识,依靠员工主观能动性的发挥,而员工是企业知识资本的所有者,因此,企业与员工的关系不再仅是雇佣与被雇佣的关系,更多地体现为合作者的关系。对员工实行柔性化管理就成为组织管理的必然选择。

人力资源管理的柔性化,就是指企业在管理员工的过程中,根据企业生存环境的变化,采取既能够尊重员工个性又能够团结协作的管理方式,以调动员工的积极性、主动性、创造性,并形成一种团队合作的精神。人力资源柔性化管理的主要特点有:管理层次减少,纵向沟通变得简单易行,权力和责任下放程度高;员工不再被既定的工作岗位束缚,而是在职业生涯中自主地寻找和调整自己的角色;员工面临更大的挑战,在提高个人技能和改变个人行为方面享有更多的自主权,也承担更多的责任。但企业管理的柔性和刚性又是一对矛盾统一体,柔性管理并非完全排斥刚性成分,刚柔相济才是组织理想的管理模式。

(6) 人力资源实行价值链管理

所谓人力资源价值链,是指人力资源在企业中的价值创造、价值评价和价值分配这三个相互关联的一体化环节。未来人力资源管理的核心就是通过适当的价值链的管理,来促进人力资本价值的实现和增值。价值链管理本质上体现了对人才劳动价值的尊重,也是一种激励手段。

价值创造,是指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,按照20:80的规律,这类人在企业中的数量大概占20%,但他们创造了80%的价值并带动了其他80%的普通劳动者。因此,人力资源管理就是要更关注这些为企业创造巨大价值的人,他们构成了企业的核心层。同时,对企业的中坚层、骨干层、基层员工队伍也要实现企业人力资源的分层分类管理模式。

价值评价,是指企业人力资源部通过编制价值评价体系形成合理的价值评价机制,使人才的贡献得到体现和承认,使杰出的人才能够为人所知,在经济上和名誉上有一定的地位,从而更乐于为企业效力。企业逐步形成靠能力和业绩吃饭而不是靠耍嘴皮子、溜须拍马吃