

示范性高等职业教育精品规划教材

旅游与酒店管理专业

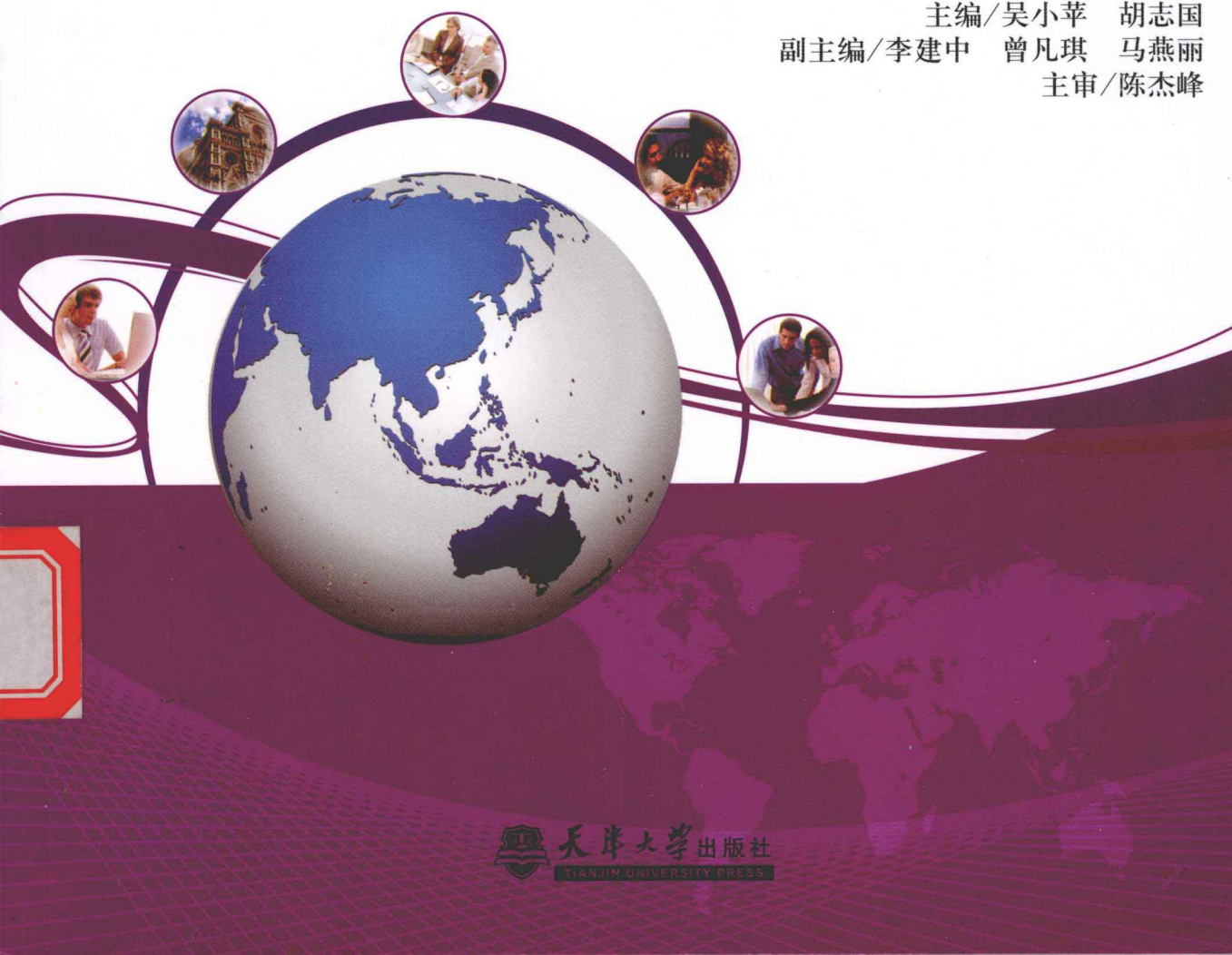
SHIFANXING GAODENG ZHIYE JIAOYU JINGPIN GUIHUA JIAOCAI
LVYOU YU JIUDIAN GUANLI ZHUANYE



旅游企业 人力资源管理

LVYOU QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI

主编/吴小苹 胡志国
副主编/李建中 曾凡琪 马燕丽
主审/陈杰峰



 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

示范性高等职业教育精品规划教材
旅游与酒店管理专业

旅游企业人力资源管理

主 编 吴小苹 胡志国
副主编 李建中 曾凡琪 马燕丽
主 审 陈杰峰
参 编 黄 涛 张卫国 刘 邓
何书安



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书是按高职高专旅游管理类和酒店管理类专业的教学特点和要求编写而成的,全书共分十章,主要内容包括旅游企业人力资源管理概述、旅游企业人力资源规划、旅游企业岗位分析、旅游企业员工招聘、旅游企业劳动关系管理、旅游企业员工培训、旅游企业管理中的激励、旅游企业员工绩效考核、旅游企业员工薪酬管理、旅游企业员工生涯规划与生涯管理等内容。本书以培养应用型专业人才为目标,内容充实,逻辑性强,注重人力资源管理的创新性和操作性。

本书既可作为高职院校学生的教材,也可作为企事业单位管理人员、人力资源工作人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业人力资源管理 / 吴小苹, 胡志国主编. —

天津: 天津大学出版社, 2011. 9

示范性高等职业教育精品规划教材. 旅游与酒店管理专业

ISBN 978-7-5618-4137-2

I. ①旅… II. ①吴… ②胡… III. ①旅游企业—人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183021 号

出版发行	天津大学出版社
出 版 人	杨欢
地 址	天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话	发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742
网 址	www.tjup.com
印 刷	廊坊市长虹印刷有限公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	185mm × 260mm
印 张	18.5
字 数	462 千
版 次	2011 年 9 月第 1 版
印 次	2011 年 9 月第 1 次
定 价	36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

丛书编委会名单

(排名不分先后)

主 任	谢 苏	薛兵旺	余远国	李啟金
	陈杰峰	雷国营		
执行主编	韩 鹏	金丽娟	赵 序	王明强
	曹菊枝	刘小红	周晓梅	曹艳芬
	卢丽蓉	韦燕生	李 敏	万 雯
	彭淑清	杜海忆	鄢向荣	夏绍兵
	胡志国	李龙星	易元红	胡 柳
	彭国平	陈吉瑞	江 波	郭学英
	李承燕	侯明贤	李 萍	张菊芳
	袁 露	王少蓉	曹明红	易红燕
	李萍娥	陈江美	祝碧青	吴尊华
	谭远景	吴小苹	吴明清	余 杨
	蒋永业	卢静怡	李远慧	梁 颖
	刘晓芬			

前言

随着现代科学技术的迅猛发展和知识经济时代的来临,企业间的竞争愈加激烈,其竞争的手段、形态以及领域也在发生着深刻的变化。企业间的竞争由产品经营的竞争发展为资本经营的竞争,进而发展为智力资本经营的竞争。企业只有取得优于竞争对手的人力资源,并充分发挥他们的智力能量,才能在竞争中取胜并保持优势。因此,人力资源管理已经引起企业界的空前重视,人力资源的开发和管理日益成为企业提高效率、保证自身竞争优势的强有力武器。

经过几十年的发展,中国旅游业取得了辉煌的成就。在新世纪,面对“国内市场国际化、国际竞争国内化”的形势,中国旅游业发展的机遇与挑战并存。为了达到“到2020年把中国建设成世界旅游强国”这一目标,中国旅游业必须抓住机遇,迎接挑战。在这项伟大的事业中,旅游企业必须更加重视人力资源开发与管理,因为旅游企业是提供服务产品的企业,员工参与服务生产过程,向顾客提供面对面、高接触的个性化服务。在服务的过程中,员工的不满情绪会导致顾客的不满意,只有以人为本的旅游企业才能在激烈的竞争中生存、发展、兴旺。

本书是在人力资源管理的基本理论与中国旅游业发展的实际两者紧密结合中构建的,以旅游企业人力资源管理活动为出发点和根本点,坚持以能力为本位、以就业为导向、以职业能力为目的,强化职业素质与能力知识模块。

本书总结和提炼多年来从事高职高专人力资源管理教学和指导学生进行职业资格证书考试的经验,以及企业人力资源管理的实践经验,围绕高职高专学生的就业能力培养,集各家之所长,以全新的角度进行编写而成。本书根据高职高专教学改革需要,以充分体现高职高专教材的特色为出发点和切入点,努力从内容和形式上进行有益探索。

1) 充分体现高职高专旅游专业的教学目标,围绕目标确定课程体系。教学目标是培养旅游管理专业学生现代人力资源管理的意识和基本的人力资源管理能力,力图让学生通过对人力资源管理理论体系的掌握,熟知旅游企业人力资源管理的完整规程,并具备一定的操作能力,在旅游企业的基层管理岗位、在不同的管理环节能熟练、灵活地运用人力资

源管理知识。

2) 课程内容设置突破传统体系编排,体现实用性和操作性强的特点。在教学内容安排上,坚持理论以“必需、够用”为度,注重技能培养;突破了人力资源管理课程的传统模式,以“选人、育人、用人、留人”和发展人的潜能为主线,将人力资源管理基本理论与实际操作结合起来;课程内容的设计适合学生人力资源管理观念的培养,有利于学生综合素质的提高,充分体现了高职高专教育特色。

3) 章节结构新颖,融理论与实务等内容于一体。本书在每章节的内容编排上精心设计,特别注重新理论和新案例的吸收。章节结构由“学习目标”、“案例导入”、正文,“本章小结”、“案例分析”、“思考题”等内容组成,特别是“思考题”中既有概念与知识题,又有分析与应用题,便于从理论和操作两个方面训练学生。

4) 学校与企业共同开发。本书采用学校与企业共同开发教材的模式,使教材内容更加贴近企业人力资源管理工作实际。

5) 编者具有丰富的实践经验。本书的主编、副主编都具有多年高职高专教学经验及企业人力资源管理实践工作经验。本书的编者黄涛是企业人力资源部经理,编者张卫国为兼职律师。

本书由湖北交通职业技术学院的吴小苹和武汉交通职业技术学院的胡志国任主编,湖北青年职业学院的李建中、武汉商业服务学院的曾凡琪、湖北交通职业技术学院的马燕丽任副主编。吴小苹负责大纲的制定和全书的统稿审定等工作,胡志国和曾凡琪负责审稿,随州职业技术学院的陈杰峰教授协助审阅。各章节的具体分工如下:第一章、第十章由湖北国知专利创业孵化园有限公司的黄涛编写,第二章由湖北青年职业学院的何书安编写,第三章由吴小苹编写,第四章、第六章由湖北青年职业学院的刘邓编写,第五章由湖北交通职业技术学院的张卫国编写,第七章由李建中编写,第八章、第九章由马燕丽编写。

本书的编写得到了有关领导和专家的大力支持。此外,我们参阅了许多相关的文献、研究成果和教材,在此一并表示感谢。

由于高职高专教材的编写仍处于探索阶段,目前还没有形成统一的规范和要求,也由于编者的时间、精力和水平所限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者提出宝贵意见,以便及时修正。

编 者

2011 年 3 月

教师教学支持方案

(教学课件)

建设立体化精品教材，向高校师生提供整体教学解决方案和教学资源，是天津大学出版社“服务高校教育”的重要方式。

为支持相应课程的教学工作，我们配套出版了该书的教学课件，向采用本教材的教师免费提供。该课件仅为教师获得并服务，授课教师如果想享受个性化的服务，可到天津大学出版社网址 www.tjup.com “下载中心”的旅游与酒店管理专业课程教材栏目中下载填写“旅游与酒店管理专业教师资源库”入库信息表，并详细填写如下开课情况证明，以邮寄或者传真方式一并交与我们，我们将在收到后一周内寄出相关课件或与您联系相关事宜。

通信地址：天津市南开区卫津路92号天津大学出版社 总编办

邮编：300072

电话：022-27405002

传真：022-27401094

E-mail: 973662685@qq.com

联系人：王馨

开课证明

兹证明_____大学_____学院_____系
_____专业第_____学年开设的_____课程，已采用天津大学出版社出版的
的_____（书名、作者）作为本课程教材，本专业共_____班，授课老师共
_____位，学生共_____人。

授课老师需要与本教材配套的教学课件。

联系人：

通信地址：

邮编：

电话：

E-mail:

系（院）主任（签字）：

（系院办公室盖章）

年 月 日

目 录

Contents

第一章 旅游企业人力资源管理概述 // 1

- 第一节 人力资源与旅游企业人力资源管理 // 2
- 第二节 我国现代旅游企业人力资源发展的背景与特点 // 10
- 第三节 我国旅游企业人力资源管理存在的问题与分析 // 14

第二章 旅游企业人力资源规划 // 22

- 第一节 旅游企业人力资源规划的基本内涵 // 23
- 第二节 旅游企业人力资源需求与供应预测 // 29
- 第三节 旅游企业人力资源规划的制定与执行 // 36

第三章 旅游企业岗位分析 // 51

- 第一节 旅游企业岗位分析概述 // 52
- 第二节 旅游企业岗位分析的实施与流程 // 56
- 第三节 旅游企业岗位分析方法 // 63
- 第四节 旅游企业岗位分析结果 // 71

第四章 旅游企业员工招聘 // 78

- 第一节 旅游企业员工招聘概述 // 79
- 第二节 旅游企业员工招聘的基本程序 // 80
- 第三节 旅游企业员工招聘的基本渠道 // 82
- 第四节 旅游企业员工招聘测评方法 // 86

第五章 旅游企业劳动关系管理 // 105

- 第一节 旅游企业劳动法律关系概述 // 105
- 第二节 旅游企业劳动合同法律制度 // 107
- 第三节 旅游企业劳动基准法律制度 // 117
- 第四节 旅游企业社会保险法律制度 // 121
- 第五节 旅游企业劳动争议处理 // 127

第六章 旅游企业员工培训 // 135

- 第一节 旅游企业员工培训概述 // 136
- 第二节 旅游企业员工培训的内容和方法 // 140
- 第三节 旅游企业员工培训实施模型 // 142

第七章 旅游企业管理中的激励 // 162

- 第一节 激励概述 // 163
- 第二节 激励基本理论 // 168
- 第三节 激励在旅游企业管理实践中的运用 // 169
- 第四节 激励在旅游企业管理中的创新和发展 // 178

第八章 旅游企业员工绩效考核 // 184

- 第一节 绩效考核概述 // 185
- 第二节 绩效考核流程 // 187
- 第三节 绩效考核的方法及选择 // 195
- 第四节 绩效考核中常见的问题及解决措施 // 208

第九章 旅游企业员工薪酬管理 // 231

- 第一节 旅游企业薪酬管理概述 // 233
- 第二节 旅游企业薪酬制度设计与管理 // 237
- 第三节 薪酬管理的历史与现代发展趋势 // 245
- 第四节 旅游企业员工福利及管理 // 249

第十章 旅游企业员工生涯规划与生涯管理 // 263

- 第一节 个人职业生涯规划 // 264
- 第二节 旅游企业员工职业生涯的管理 // 271

参考文献 // 286

第一章

旅游企业人力资源管理概述

学习目标

1. 了解旅游企业人力资源管理的特点
2. 人力资源管理工作的目标、表象形式与评价范畴
3. 我国现代旅游业人力资源发展的背景与特点
4. 掌握旅游企业人力资源概念及人力资源管理工作的构成要素
5. 了解我国当前旅游行业人力资源管理存在的问题

案例导入

截然不同的结果

H酒店与J酒店是武汉市的两家大型旅游酒店，其中H酒店是一家由多个大型企业集团投资、没有发展历史的新酒店；而J酒店是一家经过改制的企业，到改革开放初期，已有近50多年的发展历史。因为H酒店有较强的投资背景，又没有改制带来的负担，其酒店的硬件设施均采用了当时最好的设计和材料，酒店内部富丽堂皇，并采用了当时国内最先进的计算机管理网络与酒店管理软件进行管理。在人力资源方面，H酒店高层领导均来自几家投资集团，从中层以下领导到一线员工均采取招聘方式配置。但是开业不久，高层领导之间很快就陷入权利争夺的内耗之中，人力资源部门和营业部门经常就酒店人事管理方面的问题，通过报告或在例会上向上级请示和反映，但都迟迟得不到解决，一线部门之间各自为政、各有后台高层支持，一线员工内部拉帮结伙，员工的工作积极性与服务质量每况愈下，有客史记录的客人或客户单位很少再次光临酒店。到2003年，H酒店终于在拖欠了员工数月的工资后宣布倒闭。而J酒店在改制后面临的却是酒店硬件老化，客人的入住资料及账务处理，从前台到后台全需要手工处理完成。在人员方面，酒店还要担负近200名离退休职工的退休金保障。J酒店新任总经理原来已经在该酒店工作了20多年，上任之初，他就将工作重点放在了抓服务队伍建设上，在继承原国营时期J酒店好的传统的同时，重点抓人员的服务质量与服务效率，每年都将酒店部分中层干部和优秀的一线员工送到旅游院校进行轮训；对原来工作服务态度差、管理水平差的员工和干部，不是采取直接解聘的方式，而是通过让他们转岗和留职降薪的方式教育这些员工和干部，并亲自协助酒店人力资源部门帮这些转岗和留职人员制定复岗和复薪的改进目标。对表现突出与管理出色的员工和干部，他都及时采取各种激励措施进行奖励；同时为了帮助那些有困难的离、退休职工家庭，无论其子女有无学历，都可进入酒店，经培训合格后再为他们安排工作，他曾对酒店员工说：“比起现在本市的其他新酒店，我们什么都没有，我们酒店老了，但我还有你

们，因为只有看到了你们、拥有了你们，我才感到我们酒店是最年轻的。”在他的领导下，酒店员工人心稳定、服务质量与服务效率不断提高，营业业绩逐年递增，并经过相关组织考核认定，J酒店培养和拥有了武汉市酒店行业第一把“金钥匙”。

人，是企业最基本的生产要素。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“企业只有一项真正的资源：人。”IBM公司总裁华生也说过：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”由此可见，人力资源是企业发展动力的源泉，是企业可持续发展的根本保障。

第一节 人力资源与旅游企业人力资源管理

一、人力资源的基本概念

旅游企业人力资源管理是建立在国家范畴的人力资源管理理论上，根据旅游企业行业特点与旅游企业人力资源管理的工作实践，应运而生的一门学科。国家范畴上的人力资源管理理论是旅游企业人力资源管理理论产生的母体，而旅游企业行业在运行人力资源管理的社会实践活动中，通过总结和发展，又为国家范畴的人力资源理论的研究与发展提供了现实依据和客观需求。因此，我们在系统学习旅游企业人力资源管理之前，应先学习和掌握国家范畴的人力资源及其管理的一般概念。

什么是国家范畴的人力资源理论？从广义上说，在这一范畴内人力资源就是指智力正常的人。狭义上对人力资源的定义较多，百度百科在科技名词中这样定义人力资源：人力资源是指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。

可以看出：无论是广义上的或是狭义上的人力资源理论，都属于国家范畴内的人力资源概念，都是将其研究的对象确立在国家范畴之上，对企业间的人力资源管理实践和管理行为都缺乏现实的指导意义。因此，为了便于学习，可以将人力资源理论大体分为两个范畴：一是国家范畴的人力资源理论；二是企业范畴的人力资源管理理论。国家范畴的人力资源理论产生较早，是18世纪欧洲工业革命后，随着欧洲各国的工业化发展以及当时欧洲各资本主义国家间的战争和对殖民地的争夺加剧，国家有限的人口开始被近现代西方政治经济学等领域的学者当做“资源”纳入研究范围，如约翰·R. 康芒思所著的《产业信誉》（1919年）和《产业政府》（1921年），以及20世纪50年代末至60年代初美国学者西奥多·T. 舒尔茨（C. T. Schultz）提出的人力资本的理论等。国家范畴的人力资源理论是从战略上研究一个国家或政府，如何在宏观上管理好本国的人口资源，并最终通过这一“资源”的生产劳动转换为物质及文化财富，提高国家综合竞争力的理论。

企业范畴的人力资源管理理论的产生与发展主要是在“二战”以后，随着西方国家的经济复苏、生产与贸易的发展，同时伴随着产品市场被不断细分，属于不同行业的各种公司大量产生，使得这些公司在招聘、组织、生产等一系列与人力资源有关的管理活动中面临着巨大的竞争压力，面对人力资源进行有效管理的迫切需求，催生了属于企业管理范畴内的人力资源管理理论的产生。1954年，前通用汽车公司管理顾问、著名学者、现代管理大师彼得·

德鲁克（Peter F. Drucker，又译为彼得·杜拉克），出版了著名的《管理实践》一书，不仅为现代管理学奠定了理论基础，而且首次提到属于企业范畴的“人力资源”一词。在书中他提出了“人事管理不应成为救火队或解决麻烦的工作，而应是积极的、富有建设性的活动”。1965年，迈尔斯（Raymond E. Miles）在《哈佛商业评论》发表“Human Relations or Human Resources?”一文，认为大多数管理人员依然倾向于使用20世纪50年代工业时代强调控制员工的人事管理模式，他建议在管理中用“人力资源”代替“雇员”的说法。从那时起，“人力资源”一词开始走出学术圈，引起企业管理人员的注意。但是在企业间对人力资源的有效管理一直都不尽如人意，问题的根源在于企业是追求利润指标的组织，人力资源通常会被企业界顽固地看做是“成本中心”而非“利润中心”。在这方面，值得重视的是1972年美国管理协会出版了由达萨特尼克（R. L. Desatnik）编著的《改革人力资源管理》一书。在这本书中，他强调员工需求、兴趣、期望应与组织目标一致，重申了组织中“人是最重要的资源”的观点。人力资源不再被看做是可以随意使用和随意丢弃的“物品”，而是有感情、有责任、有理想、有个性的人。任何企业如果不将企业的发展与员工的利益结合在一起，片面追求自身利润的最大化，都将会面临“人力资源”的背叛。因此我们认为人力资源的概念应是：人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素，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。在人力资源概念中，突出强调对所具备的本性的识别，这样定义的原因有三个方面。

1) 从传统的人事管理发展为人力资源管理。目前我国绝大多数企业在人力资源的利用和开发方面依然处在传统的人事管理阶段，尤其在中小型私营企业中更是如此，主要表现为：一是职业经理人制在我国很难得到发展；二是企业员工离职和跳槽率居高不下；三是我国企业的社会责任感普遍低下。虽然很多企业都在开展诸如绩效考核等人力资源管理的项目，但企业高层依旧是以追求利润为目标，不尊重员工存在的“共性化”、“个性化”和“情绪化”要素，更没有在此基础上系统地开展企业内部的人力资源开发与管理，而只在形式上大谈人力资源管理，其实质依旧是传统的人事管理。

因此，只有在尊重员工存在的三要素的基础上结合公司战略，才有可能真正实现系统的规划和实施人力资源开发和管理。

传统人事管理与现代人力资源管理的比较如表1-1所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

比较内容	传统人事管理	现代人力资源管理
管理思想	以事为中心，重视组织权威，人是企业的成本	人与事的统一，重视人心和人性管理，人不仅是成本，也是资本
管理层次	低头拉车，短期导向	抬头看路，战略导向
管理范围	狭窄、事物	全员、产权、创新、文化
管理策略	封闭、被动适应、经验管理	开放、主动开发、动态，是科学、技术与艺术的统一
管理手段与技术	简单僵化、手工技术含量低	专门方法与技术、技术含量高

2) 使每位从事人力资源管理的管理人员明确自己所肩负的责任,为企业选好人、用好人和留住人。

【案例 1-1】

谁的过失

某旅游企业前厅接待员的招聘条件中有这样一项要求:性格开朗、外向,语言表达能力或沟通能力强。但该旅游企业的招聘负责人在某次招聘中,因各方面原因降低了招聘要求,聘用了两名性格内向、语言表达能力较差的前厅接待员,很快前厅部的主管和同事就反映,其中的一名接待员在工作上不愿和同班的其他同事沟通和交流,造成工作上的混乱;更因为其语言表达方面的问题,造成办理离店手续的客人误解,引起客人投诉。最终,这名员工在试用期未满足之前就收到了这家旅游企业人事部门的劝退信。

分析:

很多企业的人力资源部门都会面临这样一种处境,在企业急需用人、而人员招聘工作又很难在短时间内完成时,整个人员的招聘要求,甚至是招聘程序,都会因此而降低或简化,其结果往往如此案例一样,因人事部门人员责任心的问题,导致所招人员并不能胜任工作的情况发生。

这是一个典型的没有选好人、用好人的案例,这名招聘来的新员工有错吗?人事部门在没有认清应聘者的某些个性化要素前就录用人,不仅是对企业的不负责,也是对被录用者的不负责。识别公司员工的“共性化”、“个性化”和“情绪化”要素是一切人力资源管理和开发工作的起点,只有在准确识别员工的三要素的基础上才能更好地使企业的人力资源规划符合企业战略发展的要求,才能为人力资源的管理和开发工作奠定一个良好的基础。在这一方面,外国酒店成功的人力资源管理经验很值得借鉴,外国酒店通常在人员招聘上采用“性格特征聘用法”。酒店在选拔员工时,首先对空缺的职位进行细分,按照岗位的不同特点选拔符合其性格要求的员工;此外,任用那些充满激情、快乐、友善的员工总是正确的选择。丽兹-卡尔顿酒店利用“性格特征聘用法”这一预测方法确定岗位候选人,通过“性格特征聘用法”的精心选拔后,每个岗位上的员工都可以高效率地工作,他们不仅不遗余力地使顾客满意,而且还参与自己工作区域内的计划制订。在过去的几年中,丽兹-卡尔顿酒店减少了近一半的人员流动。

3) 缓和和扭转员工与企业管理层之间“共生状态下的敌我矛盾关系”,为企业形成和创建良好的企业文化和员工工作环境奠定基础。

【案例 1-2】

如何才能做好人力资源

某旅游企业人事部门在招聘二级翻译的工作过程中遇到了困难,通常这一职位的平均薪资水平是 3 000 元,而该企业老板只愿意给 2 000 元。较大的薪资差距,让该企业负责人事招聘的 Z 经理左右为难,采用了多种招聘渠道和办法,不是应聘者初试过后不来参加复试,就是招来的人工作一个月左右就提出离职,其中更有一名应聘者上岗后仅仅一周,就被商务中心主管以与其性格不合为由将其退回给人事部门。前前后后四个月时间,这一岗位的人员一直定不下来,于是 Z 经理向老板提出,是否把薪资往上提一点,或者降低招

聘要求,招进来后再进行内部培养。但老板很坚定地回答他,不行,并批评Z经理:“中国那么多人,你却连一个人也给我招不到。”听到这句话后,Z经理只好自己选择了辞职。

分析:

人力资源管理和开发,并不仅仅是企业人力资源部门的事,也是企业内部从总经理到各中层和基层干部的事。没有总经理、中层和基层干部的共同关注、理解和支持,一个人力资源部门或一名人力资源经理是很难作出好成绩的。

人力资源经理如何才能有效地说服高层领导、如何与企业内部各部门建立战略合作伙伴关系是人力资源经理人的新课题,这甚至决定了自身的发展。

对于每个企业来说,不管其大小,也不管企业创始人是否承认有企业文化,企业内部都存在着一种长期在日常工作和日常管理中积累形成的或人为管理的企业文化。但很多企业的所谓“企业文化”,却遭到员工的唾弃,其中很大的原因来自于两方面:一是传统企业文化体系中缺失符合企业理念识别的制度识别体系;二是企业管理层缺乏尊重每位员工存在的“共性化”、“个性化”和“情绪化”要素的内部文化环境。如案例1-2所描述的,还有人认为人力资源的管理工作仅仅是人力资源部或一名职业的人力资源经理人的事,有这样的想法就大错特错了。没有对员工的尊重、没有企业全员的参与和支持,一个良好的人力资源管理工作环境和员工工作环境是难以实现的。

总之,无论是用人单位还是人力资源管理者,在看待组织内部普通员工时,都需要具备两种视角:就是在把他们看做企业资源的同时,更重要的是要把他们当做财富来珍惜。不珍惜这种财富,他们就绝对不可能成为对企业有用的资源。同样,从国家层面看人力资源也是如此,国家为何关注贫富差距问题、农民工问题、农民工工资问题、民众的社会保障问题,甚至于房价、吃饭等方面的问题,就是因为如果不加珍惜,必将积累社会矛盾,影响社会稳定,进而会影响到国家总体发展战略目标的实现。

二、人力资源的特点

(一) 两重性

人力资源的获得需要组织(包含企业、事业和任何有组织管理结构的宗教、政党和社会团体等)进行持续的投资,同时人力资源又能为组织创造财富和利益。根据挪威政府对1900—1995年的统计测算表明:对于固定资产、人力资源及其智力的投资额度每增加1%的投入,则与其相对应的社会生产量分别增加0.2%,0.76%和1.8%。在我国企业,尤其是私营的中小型企业,追求的是短期内利润最大化,对人力资源的两重性没有正确的认识和看待或根本没有这方面的意识,加之在中小型企业里人力资源管理通常不可能成体系地建立,所以也无法对企业在这方面的投入和产出作出准确的客观分析,导致了企业在员工的薪酬福利、再教育等方面的投入不足,造成部分人力资源没有最终发挥其作用。

(二) 创造性

这是人力资源区别于其他资源的最根本性特点,是人力资源成为社会第一重要资源的根本性原因。人有感情、有个性、有思维,具有主观能动性,是推动社会和经济发展的最根

本的动力；同时也因为每个人感情、个性和思维方式等方面的千差万别，使对人力资源进行有效管理这项系统性的工作面临着更加艰巨和复杂的环境。对于组织内部来说，影响人力资源创造性的直接因素有企业文化环境、薪酬福利体系、绩效考核体系、激励机制和制度管理体系的健全程度等几个方面。

（三）时效性

生命的有限性决定了人力资源的时效性，每个人都要经历婴幼儿时期、青少年时期、青壮年时期、中老年时期和老年期。人力资源的时效性，对于人力资源的开发和管理具有特别重要的意义。在企业中，各岗位人员的招聘年龄不能简单规定越年轻越好，也不能说年龄越大越好，因为在人的一生中，人的体能、智力和经历是随着年龄的增长而发生变化的。企业在选择人才时，应根据所招聘的岗位及其职位说明书的要求，选择最适合岗位所需的年龄层次的人才。

（四）再生性

人力资源在使用过程中会出现不同的体能、心理和智力方面的损耗，这些损耗是可以通过休息、调整和补充扩展来进行再生的。对于企业来说，建立一套有利于人力资源恢复调整的企业文化环境、薪酬福利体系和员工再教育培训体系，将会极大地促进企业人力资源潜力的发挥。

（五）流动性

随着经济全球化的发展和跨国公司的全球投资，以及各个国家、经济体和区域化组织的经济发展水平、产业政策、产业结构、人均收入水平、人力资源政策等各不相同，导致了全球性人力资源的流动。如在中国的改革开放时期，中国全力招商引资发展制造业时，同期美国作了产业结构调整，重点发展 IT 产业，美国制造业的技术、资金和人才在加速外流的同时，美国的“硅谷”却开始吸引全球的 IT 业人才。同时全球经济在不同时期出现的区域化不平衡性也会导致人才的流动。如在美国金融危机扩散时，欧美建筑行业一度萧条，深受其影响的美国和欧洲各国的建筑业设计人才，借我国加大基础建设投资力度的东风不断涌入我国。

人性的趋利避害，使人力资源的流动性往往是不以组织意志为转移的。人力资源的流动性对于企业来说，是要建立一个更具包容性的企业文化环境，以克服不同民族、不同文化背景的人才在流动过程中出现的不适应性。对于我国来说，是要建立一套更加完善的全球人力资源引进战略和更加宽容的社会文化和法制环境。

三、人力资源管理

（一）人力资源管理的概念与工作特点

人力资源管理是衔接组织发展战略与具体目标任务之间的重要管理环节，是根据组织发展战略和企业文化，以人力资源战略、规划、岗位分析为基础，通过组织内部的协调、沟通，对组织内部人力资源进行系统规划与动态管理的过程。现代企业人力资源管理工作

具有以下四方面特点。

1. 人力资源管理工作是一个体系化管理过程

国际标准化组织（ISO）认为：每一个合格产品的实现，都要从原材料经半成品到成品，其间由多个不同部门、班组和工人参与生产，经过不同的生产工序来完成的，要保证生产出来的成品成为合格品，就必须对整个生产体系进行体系化质量管控，如果有一道工序没有管控好，让不合格的半成品输出到下一工序，其最终成品依然会是不合格品，这将导致企业资源的浪费。同样，组织在引进人力资源时要经历招聘与配置、培训和开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工和劳动关系管理等管理过程，其中每一过程管理的好坏，都将直接或间接地影响组织发展战略的成败。因此在组织成立的初期就应该制定好人力资源战略，后期制定或将其中部分要素单独实施，都将造成组织人力资源管理的成本过高或浪费。

2. 人力资源管理工作是一个协调、沟通过程

人力资源管理是一门专业性较强的管理学科，所涉及的不仅仅有人力资源的管理理论，还涉及心理学、组织行为学等学科方面的知识，因而在实施人力资源管理过程中，需要做大量的协调、沟通工作。这一工作主要分为两个方面：一是横向沟通，即与组织内部各部门负责人之间的协调、沟通；二是纵向沟通，即与组织负责人之间的沟通与普通员工之间的沟通。没有这两个方面的理解和支持，人力资源管理工作是不可能有任何成效的。因此，因时、因势和预先进行组织内部的人力资源管理协调、沟通工作就显得格外重要。

3. 人力资源管理工作是一个持续改进的动态过程

人力资源管理工作是一个动态管理的过程，更是一个持续改进的过程。为了适应组织的外部发展环境，组织的发展战略应处在一个随时调整的过程中，因此组织的人力资源管理工作也需要进行相应的调整，而且还要在调整的基础上进行持续的改进和完善。现实中，尤其在企业里，往往对人力资源管理的投入不足或不重视，造成人力资源管理部门深陷于基础性事务工作之中，人力资源战略的调整和改进、完善工作往往不能充分开展，造成企业人力资源战略与企业发展战略逐渐脱节，给企业发展和人力资源管理工作都造成了很大的影响。

4. 人力资源管理工作是一个把握和完善企业文化的过程

企业文化（CI）由理念识别（MI）、行为识别（BI）和视觉识别（VI）三部分组成，但无论组织在创立之初是否建立了自己的企业文化，其中的理念识别（又称领导者的价值观）会对人力资源管理工作产生影响，而且这一影响是决定性的；同时企业文化的建立又是一项持续改进和完善性的工作，而大多数情况下企业文化的每一次改进和完善，都是组织对其所生存和发展的外部环境的一次妥协和适应。因此，能否准确把握、践行企业文化中的理念识别，将会直接关系到人力资源管理工作成败。

（二）人力资源管理工作构成要素

人力资源管理工作是建立在组织内部的企业文化、人力资源管理战略、人力资源规划

和岗位分析基础之上的，是由从社会人力资源中招聘和配置所需人才、人力资源培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工和劳动关系管理的基础性管理工作构成的，这也是人力资源管理制度层面的建设工作。

1. 招聘与配置

人力资源的招聘与配置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，人力资源管理部门依据组织结构确定任职说明书，制订与组织目标相适应的人力资源需求及供给计划，并通过各种相适应的招聘渠道，为组织内部各岗位招聘合适人才。通常包括以下方面的工作：① 招聘需求分析；② 工作分析和胜任能力分析；③ 招聘程序和策略；④ 招聘渠道分析与选择；⑤ 招聘实施；⑥ 特殊政策与应变方案；⑦ 离职面谈；⑧ 降低员工流失的措施。

2. 培训与开发

人力资源的培训与开发是人力资源管理中的重点工作，一般包括数量上和质量上两个方面的工作。而通常所说的人力资源培训与开发，主要是指从质量上的培训与开发。它是对组织内部员工素质、技能的培养和提高，并通过员工职业生涯规划管理，使他们的潜能得到充分发挥，在实现组织目标的同时最大化地实现员工的个人价值。通常包括以下方面的工作：① 组织与个人开发计划的拟定；② 组织与个人对继续教育的投入；③ 培训与继续教育的实施；④ 员工职业生涯的规划管理。

3. 绩效管理

人力资源的绩效管理是组织通过建立合理的关键绩效指标（KPI）等各种考评形式，在激发员工的工作积极性和创造性的同时，完成组织内部制定的各项工作目标。通常包括以下方面的工作：① 绩效管理准备阶段；② 实施阶段；③ 考评阶段；④ 总结阶段；⑤ 应用开发阶段；⑥ 绩效管理的面谈；⑦ 绩效改进的方法；⑧ 行为导向型考评方法；⑨ 结果导向型考评方法。

4. 薪酬福利管理

人力资源的薪酬福利管理是组织给予员工各种类型的工作报酬，同时也是组织激励员工的最直接手段。通常包括以下方面的工作：① 薪酬体系设计；② 构建全面的薪酬体系（岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度制定、薪酬制度调整、人工成本核算）；③ 福利和其他薪酬问题（福利保险管理、企业福利项目的设计、企业补充养老保险和补充医疗保险的设计）；④ 评估绩效和提供反馈。

5. 员工和劳动关系管理

人力资源的员工和劳动关系管理是组织在运作期间，用来处理组织与员工之间形成的各种责、权、利关系。为了对组织与组织成员之间的劳动关系问题作出最终的裁决，各个国家都制定了相关的法律法规，从组织外部直接规范和干预组织内部的劳动关系管理。劳动关系管理通常包括以下方面工作：① 各项就业及劳动保障法律法规的研究；② 劳动合同管理；③ 员工职业健康及安全管理；④ 劳资冲突防范及管理；⑤ 劳资谈判。