

21世纪高等院校“十二五”系列规划教材·旅游与酒店管理类

现代饭店人力资源管理

刘飞龙 郑赤建 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

013068853

21世纪高等院校“十二五”系列规划教材·旅游

F719.2-43
13

基金项目：湖南省社科基金课题“基于长株潭3+5
跨文化和谐管理模式研究”（项目编号：2010YBA105）

现代饭店人力资源管理



副主编

张刘
华飞龙

湛郑
文赤建



北航

C1676293



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉



F719.2-43

13

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店人力资源管理/刘飞龙 郑赤建 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-5609-9068-2

I. 现… II. ①刘… ②郑… III. 饭店-人力资源管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 113673 号

现代饭店人力资源管理

刘飞龙 郑赤建 主编

策划编辑: 肖海欧

责任编辑: 刘 亭

封面设计: 旻昊图文空间

责任校对: 祝 菲

责任监印: 张正林

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)81321915

录 排: 武汉楚海文化传播有限公司

印 刷: 武汉科利德印务有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 18.5 插页: 2

字 数: 350 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 37.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

编委会

主任：

马 勇 教育部旅游管理类专业教学指导委员会副主任委员
湖北大学旅游发展研究院院长

副主任：

王远坤 湖北经济学院旅游与酒店管理学院院长

总主编：

刘名俭 湖北大学旅游发展研究院副院长
湖北省旅游学会秘书长

委员：

罗兹柏 重庆师范大学旅游学院院长
李祝舜 华侨大学旅游科学研究所副所长
黄其新 江汉大学商学院副院长
孙洪波 辽东学院旅游管理学院副院长
周作明 武夷学院旅游系系主任
耿庆汇 青岛大学旅游学院副院长
周 霄 武汉工业学院旅游系系主任
薛兵旺 武汉商业服务学院旅游与酒店管理学院院长
罗永常 凯里学院旅游学院院长



现代饭店人力资源管理

内容简介

本书全面系统地阐述了现代饭店人力资源管理的基本原理和基本知识，以人力资源管理发展、管理职能、管理实务和管理技巧为框架，共分10章分别介绍了人力资源规划、饭店工作分析与员工招聘、饭店员工培训、员工职业生涯管理以及饭店团队建设等具体内容。

前 言

经济全球化与知识经济时代,人力资源和知识资本的独特优势已成为现代企业的核心竞争力。当代企业管理也从注重对物的管理转向对人的管理,许多企业管理者已经深深认识到人力资源才是企业生存和发展的关键,因为人力资源已成为组织的第一资源。当前,在科学发展观指导下,以人为本实现可持续发展已经达成共识,充分调动员工工作积极性、主动性和创造性,强调团队合作,建立共同愿景已成为现代企业获得竞争优势的重要途径。

我国改革开放三十多年来,取得了巨大的建设成就,旅游业的发展同样获得了辉煌的业绩。作为旅游业三大支柱之一的饭店行业也一直保持着快速发展的态势。但也面临着越来越激烈的市场竞争环境,其发展机遇和挑战同在。饭店是服务性行业,是与顾客高度接触的行业,也是劳动密集型行业。这就决定了饭店经营活动是人的活动,饭店产品的生产就是为顾客提供服务。因此,无论从饭店现实发展还是行业性质来看,人力资源的开发与管理都具有非常重要的地位和作用。吸引人才,培育人才,合理使用人才,管理好人才与留住人才已经成为饭店企业核心竞争力的关键所在。掌握先进的人力资源管理理论和方法,不仅对于将进入饭店业工作的高校学生非常重要,而且对饭店管理人员也具有非常重要的意义。

《现代饭店人力资源管理》是旅游管理专业和饭店管理专业教材,同时也供饭店人力资源管理者学习或参考。本书全面系统地阐述了现代饭店人力资源管理的基本原理和知识,以人力资源管理发展、管理职能、管理实务和管理技巧为框架,共分10章分别介绍了饭店人力资源管理概况、人力资源规划、饭店工作分析与员工招聘、员工培训管理、员工职业生涯管理、饭店绩效管理、饭店薪酬管理、员工激励、人力资源保护以及饭店团队建设等具体内容。本书以系统性、实用性和先进性为指导思想,结构简洁,逻辑严密,内容深入浅出,理论联系实际,并努力尝试突破传统教材。书中穿插的知识窗口、实践窗口等内容,不仅有利于避免教材的说教和枯燥,也有助于读者更好地理解知识与要点,提高阅读兴趣,也为学习者包括饭店人力资源管理工作提供了较好的学习平台,让他们从中能够受到启发和提高。

本教材由刘飞龙、郑赤建主编,张华、谌文任副主编。各章节编写人员如下:第一章、第三章,刘飞龙(湖南理工学院);第二章,郑赤建(湘潭大学);第四章、第

五章,张华(湖南理工学院);第六章,陈望雄(中南林业科技大学);第七章,许媛(湖南理工学院);第八章,湛文(湖南商学院)、罗媿(武汉大学);第九章,刘飞龙(湖南理工学院)、程华敏(广东理工职业学院);第十章,刘飞龙(湖南理工学院)、湛文(湖南商学院)。

在本书的编写过程中,得到了理论界以及许多饭店业界朋友的支持和帮助,并且参考了大量专家学者的相关文献,在此一并向他们表示衷心的感谢。

由于编者的水平所限,加之时间较为仓促,书中或许有诸多缺陷和不妥之处,敬请专家和广大读者批评指正。

编者

2013年4月

目 录

第一章 饭店人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源与人力资源管理	(2)
第二节 饭店人力资源管理概述	(14)
第三节 饭店人力资源部的组织结构与主要职责	(20)
第二章 饭店人力资源规划	(25)
第一节 饭店人力资源规划概述	(26)
第二节 饭店人力资源规划的程序和影响因素	(36)
第三节 饭店人力资源规划过程	(44)
第三章 饭店工作分析与员工招聘	(64)
第一节 饭店工作分析	(65)
第二节 饭店员工招聘与录用	(78)
第四章 饭店员工培训管理	(93)
第一节 饭店员工培训管理概述	(94)
第二节 饭店员工培训流程与实施	(96)
第三节 饭店员工培训的形式与方法	(108)
第五章 饭店员工职业生涯管理	(116)
第一节 饭店员工职业生涯管理概述	(117)
第二节 饭店职业生涯管理的理论基础	(122)
第三节 饭店员工职业生涯管理	(129)
第六章 饭店绩效管理	(143)
第一节 饭店绩效管理概述	(144)
第二节 饭店绩效计划与实施	(152)
第三节 饭店绩效评估与应用	(159)
第七章 饭店薪酬管理	(173)
第一节 饭店薪酬与薪酬管理	(174)
第二节 饭店薪酬体系设计	(184)
第三节 饭店薪酬形式	(188)

第八章 饭店员工激励管理.....	(200)
第一节 饭店员工激励概述.....	(201)
第二节 激励理论及其在饭店中的应用.....	(206)
第三节 饭店有效激励的原则和方法.....	(215)
第九章 饭店人力资源保护.....	(228)
第一节 饭店劳动关系.....	(229)
第二节 饭店劳动保护.....	(244)
第三节 饭店社会保障.....	(252)
第十章 饭店团队建设.....	(263)
第一节 团队与饭店团队.....	(264)
第二节 饭店团队建设的基本阶段与途径.....	(269)
第三节 饭店团队精神的塑造.....	(277)
参考文献.....	(287)

第一章 饭店人力资源管理概述

第一章 饭店人力资源管理概述

第一节 饭店人力资源管理概述

饭店人力资源管理是指饭店企业为实现其经营目标,对饭店企业的人力资源进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。饭店人力资源管理是饭店企业管理的重要组成部分,也是饭店企业生存和发展的基础。随着饭店业的快速发展,人力资源管理在饭店业中的地位日益重要,其作用也越来越突出。饭店人力资源管理不仅关系到饭店企业的经济效益,也关系到饭店企业的社会效益和可持续发展。

【学习要点】

人力资源概念及其基本特征

人力资源管理概念及其职能

现代人力资源管理与传统人事管理的区别

饭店人力资源管理概念、目标、内容及特点

饭店人力资源部的主要任务及其职责

第二节 饭店人力资源管理概述

饭店人力资源管理是指饭店企业为实现其经营目标,对饭店企业的人力资源进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。饭店人力资源管理是饭店企业管理的重要组成部分,也是饭店企业生存和发展的基础。随着饭店业的快速发展,人力资源管理在饭店业中的地位日益重要,其作用也越来越突出。饭店人力资源管理不仅关系到饭店企业的经济效益,也关系到饭店企业的社会效益和可持续发展。

第三节 饭店人力资源管理概述

饭店人力资源管理是指饭店企业为实现其经营目标,对饭店企业的人力资源进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。饭店人力资源管理是饭店企业管理的重要组成部分,也是饭店企业生存和发展的基础。随着饭店业的快速发展,人力资源管理在饭店业中的地位日益重要,其作用也越来越突出。饭店人力资源管理不仅关系到饭店企业的经济效益,也关系到饭店企业的社会效益和可持续发展。

（此处为空白页）

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源的内涵

(一) 人力资源概念

一个企业,不管它的规模多大,处在什么行业,一般都应该由以下几个方面的资源构成:人力资源(human resource)、物资资源、财力资源、技术资源、信息资源、时间资源等。每种资源都是企业不可缺少的资源,然而人力资源是其最宝贵的资源。经济学家认为在当今社会条件下,土地、设备、资金已经不再是企业发展的主要源泉,只有人力资源才是其发展的根本。

按照现代经济学家的观点,人力资源有狭义和广义之分。广义的人力资源是指智力正常的人,它以人口的存在为基础。狭义的人力资源则是指能推动经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。本书中所说的人力资源指的是狭义的人力资源。

人力资源不是人口资源,而是指能为社会创造财富、能为社会提供劳务的人及其所具有的能力。人力资源有四个方面的含义:一是指人本身的体质;二是指人的智力;三是指人所具有的特定范畴的才干;四是人的意识观念和道德准则。只有具备这四个方面的条件者,才能称为人力资源。人力资源前两个方面的内容既有先天的成分,也有后天培养追加的成分;后两个方面的内容,则主要由人本身对各种知识的接受融合,受外界社会条件影响由感觉转化为意识而形成的。

(二) 人力资源特征

在企业的所有资源中,人力资源是首要的,也是最重要的资源。与其他资源相比,人力资源的特点主要表现在以下几个方面。

1. 社会性

人是社会人,不可能孤立于社会而存在,必须生活在社会与团体之中。而每一个团体或民族都有其自身的文化特征和价值取向,通过劳动者个人的行为表现出来。价值观会影响到人们在生产经营与社会活动中的行为。有时,这些行为可能与组织倡导的行为准则发生冲突,或与组织中其他人的行为发生冲突。在人力资源的开发与管理过程中,既要充分关注本民族的社会文化背景,又要十分重视不同民族文化之间的交流与融合,注重人与人、人与组织、人与社会关系的协调。

2. 能动性

这是人力资源同其他资源的本质区别。人力资源是“活”的资源,具有主观能动性,能够有目的地进行活动和劳动,而其他资源则是“死”的资源,只有通过人力资源的加工与创造才能产生价值。人力资源是开发和利用其他资源的资源,因此,它是最基本的资源。人力资源的能动性主要表现在以下三个方面。

第一,通过教育培训、身体锻炼等积极行为,劳动者可以获得更高的劳动能力,从而使人力资源得到不断强化。

第二,可以通过主动选择职业达到与其他资源的有机结合。

第三,积极性、主动性和创造性的发挥,对于能否充分利用现有的人力资源、挖掘人力资源的潜力具有决定性的影响。这是人力资源能动性最重要的表现。

分析人力资源的能动性,要充分考虑劳动者的主体意识和意志。因为外因是条件,内因是根据。如果劳动者对工作意义有充分的认识,他就会主动参与,积极配合,充分利用自己的知识和技能,创造性地为企业工作,人力资源管理的效果就会好;相反,如果劳动者对工作意义的认识不充分,积极性不高,其聪明才智就不会得到发挥或不会充分发挥,人力资源管理就达不到预期的效果。

3. 再生性

资源可分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是可再生性资源,其再生性特点主要表现在以下三个方面。

第一,经过复杂的社会文化、历史传统等因素的作用和影响,人力资源可以实现积累、继承、替换、更新和恢复。

第二,在数量既定的条件下,通过科学的激励与约束机制,人力资源的潜在能量可以在很大的弹性空间内被开发利用。

第三,其他资源越用越少,而人力资源却不是这样。当然,人力资源在使用过程中也会出现损耗,既包括人自身的疲劳、衰老的自然损耗,也包括知识、技能相对于科学技术的发展而落后的无形损耗。但与物质资源损耗不同的是,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我发展,人力资源可以实现二次开发乃至多次开发。这就要求人力资源的管理者要注重对劳动者的终身教育,不断加强对其整个过程的培训与开发。

4. 时效性

人力资源存在于人的生命之中,是一种具有生命的资源。其形成、开发与使用当然都会具有时间方面的限制。人力资源的时效性主要表现在以下三个方面。

第一,人力资源的使用具有时效性。从劳动者个人的角度看,在幼年期、青年期、壮年期或老年期,人力资源的可利用程度各不相同。从企业的角度来看,对人才的使用也要经历培训期、试用期、最佳使用期、淘汰期的过程。所有的人都有其才能发挥的最佳年龄段。所以,人力资源的开发与使用必须及时,必须把握住关键期,这样才能获得最佳效益。

第二,人力资源的闲置具有退化性。就人力资源来说,储而不用,劳动者的才能就会荒废或退化。所以,人力资源的规划要因事设职、因职择人,做到“一个萝卜一个坑”,这样才能物尽其用、人尽其才。

第三,人力资源的开发具有适宜性。当今社会科学技术日新月异,人的知识、技能也要随之而更新。市场经济是竞争经济,竞争规律就是优胜劣汰、适者生存。所以,人力资源的开发也不能一劳永逸,而要因势利导,不断开发,使劳动者能够“活到老,学到老”,从而实现人力资源的使用过程与开发过程的有机结合。

5. 组合性

人力资源是“活”的资源与能动的资源,人力资源作用的发挥也会受到人与人、人与事、人与环境组合的影响。两个人在一起发挥的作用,不是简单地等于两个人单独发挥的作用之和。如果两个人搭配合理、工作关系融洽、相互理解、相互支持,则会出现“ $1+1>2$ ”的情况;相反,则会出现“ $1+1<2$ ”的情况。同样,如果工作流程设计不合理、工作环境恶劣、工作单调乏味等,人与物、人与事、人与环境组合不好,人力资源也难以充分发挥其效用。所以,在人力资源管理中,要充分考虑到劳动者的心理、生理的动态和多变的复杂特性,做到人事相宜、人际关系融洽。这就要求在进行人力资源的管理时要注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调,从而发挥整体效益。

(三) 人力资源分析因素

1. 人力资源的数量分析因素

1) 宏观人力资源的数量分析

人力资源依附于劳动者人体而存在,因此人力资源的数量取决于劳动者的数量。从宏观上来看,人力资源数量(绝对数量)是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面。

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,即适龄就业人口。这是人力资源的主要组成部分。

- (2)尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即未成年就业人口。
- (3)已经超过劳动年龄,而继续从事社会劳动的人口,即老年就业人口。
- (4)处于劳动年龄之内,具有劳动能力,并要求参加社会劳动的人口,即待业人口。
- (5)处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即就学人口。
- (6)处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。
- (7)处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。
- (8)处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给,是直接的已经开发的人力资源;后四部分尚未构成现实的社会劳动力供给,是间接的、尚未开发的、潜在的人力资源。

2)企业人力资源数量分析

企业人力资源数量(绝对数量)包括实际人力资源数量和潜在人力资源数量两个层次。

实际人力资源数量是指企业所直接拥有和控制的员工总数,即正在被企业雇佣的员工,包括被雇佣的未成年员工、适龄员工和老年员工,但不包括即将离开企业的员工(即将被解雇的、辞职的、退休的、病退的员工)。

潜在人力资源数量是指现在不被企业直接支配,但企业可以通过各种方式加以开发利用的人力资源。它受企业所在地的人力资源状况、所处行业的人力资源状况、企业本身人力资源政策等因素的影响。

2.人力资源的质量分析因素

人力资源的质量是劳动者各方面能力的综合体现,也可称为人力资源素质。对此可从以下四个方面来进行分析。

- (1)身心素质。它包括劳动者的体力、体质、健康状况、心理素质等。
- (2)知识水平。它主要取决于劳动者的受教育程度、工作经验、接受业务培训的时间和次数等。
- (3)专业技能。它反映出劳动者适应实际工作的能力,可通过与岗位要求的吻合程度来进行评价。
- (4)职业道德。不管哪种行业,职业道德都是从业人员的基本素质要求。它要求员工做到对他人负责,对企业负责,对社会负责。可从爱岗敬业、劳动态度、创新精神等几个方面对此进行评价。

知识窗口

人是企业发展的核心

■企业只有一项真正的资源,那就是人。

——彼得·德鲁克

■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。

——IBM 公司前总裁华生

■企业说到底是由人组成的,企业管理说到底就是对人的管理。

——海尔集团首席执行官张瑞敏

■通用电气短短几年内市场价值从 60 亿美元剧增到 300 亿美元,最大成功之处来自我们所聘用和培养的人才。

——通用电气前总裁杰克·韦尔奇

二、人力资源管理内涵

(一)人力资源管理概念

所谓人力资源管理,就是指根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现组织的战略目标而进行的人力资源获取、使用、保持、开发、评价和激励。它是一个充分挖掘人的潜能,激发人的创造力,从而实现个人愿望与组织目标的一系列活动过程,具体可归纳为“四大工程”。

(1)选人——根据人力资源战略规划,寻求吸收优秀人才和组织适用的人力资源。选人是人力资源管理的第一步,人选得好,就有利于育人和用人,留人也方便。要选好人,首先选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识;其次,被选人的数量和层次结构也要适当;此外,“最适合的原则”应高于“最优的原则”。

(2)育人——培育人才。组织的发展需要靠人来推动,育人就是为了加强组织的推动力。组织通过培训、教育以提高人力资源质量,但要注意因材施教,强调适应原则,避免育人不当。

(3)用人——恰当使用组织中的德才兼备的人力资源,用人之长、避人之短,人尽其才、才尽其用。这是人力资源管理的主要目标。组织应对劳动者量才录用,要避免“大材小用”和“小材大用”。

(4)留人——人才留不住是人力资源管理部门的失职,组织必须通过薪金、待遇、感情、事业等留住所需要的各类人才。为此,需要制定富有竞争力的工资报酬,为劳动者创造良好的心理环境,提供个人发展空间等,才能使组织和个人相互受益。

上述定义强调了人力资源管理的战略性与可操作性,人力资源管理服务于组织战略。组织战略的制定要反映人力资源的实际状况,战略目标的实现要通

过人力资源管理去获取和安置人力资源、教育和培训人力资源、使用和评价人力资源、激励和保护人力资源,以及制定人力资源管理的政策。人力资源管理是以人为中心,科学地处理人与人、人与工作、人与组织的关系,达成人与环境的动态平衡的活动。就组织而言,人力资源管理的目的是提高生产率,高效率地实现组织目标,就员工而言,是提高工作生活质量,增加工作满足感。

成功的人力资源管理会使企业取得成功。有统计资料表明,在高于同行平均业绩的公司中,有70%的公司极为重视人力资源的管理,把员工的发展作为成功的重要因素,并把人力资源优势作为获取竞争优势的手段。

(二) 人力资源管理评价指标

人力资源管理的评价指标是指对人力资源管理活动的各个方面、各个环节提出的评价要求,是衡量人力资源管理活动有效性的标准和工具,是加强和改善人力资源管理活动的理论依据。组织中常用的人力资源管理评价指标有以下几种。

1. 劳动生产率

这是一个最常见、使用最频繁的指标,可以用人均产值、人均效益等来反映。在组织生产经营过程中,影响劳动生产率的因素很多,涉及生产经营活动的各个方面和各个环节。因此,只有在各方面条件比较接近时,劳动生产率的差别才能反映组织人力资源管理水平的高低。所以,劳动生产率是一个粗略的评价指标。

2. 人工费用率

人工费用率是人力资源管理活动所产生的收益同人力资源管理活动所消耗的成本费用的比值,能够直接反映投资人力资源管理的有效性。但应该注意投资人力资源管理活动费用结构的合理性。

3. 员工流动率

员工流动率是员工士气的“晴雨表”,直接反映组织人力资源管理的水平。员工流动率过高,员工队伍不稳定,不利于组织生产经营活动的正常进行,特别是关键员工的流失,会带走组织的技术、配方、管理方式及顾客队伍,给组织带来重大损失。所以,必须对员工的流动进行合理的控制,使员工流动率保持在合理的水平。

4. 考评合格率

考评合格率是反映员工工作绩效的重要指标,通过该指标既可以看出员工的实际工作状况,也能反映出员工本身在知识、技能等方面存在的问题,从而为员工的教育、培训、使用、激励以及薪酬政策的制定与调整提供依据。

5. 人才开发率

人才开发率主要体现在教育、培训的效果上,如员工技能的提高、内部员工的晋升、顾客满意率的提高、优秀员工的社会影响等。

另外,员工出勤率、薪酬满意率、劳动纠纷率等也是人力资源管理的重要评价指标。

(三) 人力资源管理职能

人力资源管理的职能包括获取、整合、奖酬、调控和开发等五个方面,它们共同构成人力资源管理的统一体,为合理使用人力资源、挖掘人力资源潜能、高效实现组织战略目标服务。五项职能相互联系,彼此互动,相辅相成。获取是使用的基础,整合是使用的前提,奖酬是使用的动力,调控是使用的手段,开发是使用的保障。

1. 获取

获取是人力资源管理的首要职能,人力资源管理工作的第一步就是获取人力资源。它主要包括人力资源规划、招聘和录用。著名管理学家理查德·J. 皮斯克曾经谈到:经验表明,每三个员工中,有一个能作出真正的贡献,另一个勉强能胜任工作,而第三个从一开始就不该雇用。能否招聘和录用合适、称职的员工至关重要,不良的员工会造成各种负面影响。而优秀的员工能增强企业的影响力,他们是企业的活广告,不仅能促进企业的持续发展,而且能吸引更多的优秀人才加盟企业。首先,企业必须根据战略目标、外部环境和内部条件制定人力资源规划,包括近期、中期、远期规划;其次,根据企业战略目标、人力资源规划进行工作分析,确定企业的组织结构、职能分工、劳动分工和职务说明;再次,根据企业外部环境、内部条件制订与组织目标相适应的人力资源需求和供给计划;最后,开展一系列的招聘和录用工作。

2. 整合

随着企业战略目标的调整及企业外部环境与内部条件的变化,企业人力资源也要变化,从而和企业战略目标、内外环境达成动态的平衡,包括企业的人际协调和组织同化,这就是所谓人力资源管理的整合。它是使员工之间和睦相处、协调共事、建立共同愿景,以及使员工在思想上、感情上、心理上与组织协同并融为一体的过程。其主要内容如下。

(1) 组织同化。即个人价值观趋同于组织价值观,个人行为趋同于组织规范,个人认同组织并产生归属感。这要通过企业文化建设,对员工的教育、培训,企业经营业绩的提升来实现。

(2) 组织目标。即人与人、人与组织的沟通,调解与化解矛盾,建立共同愿