

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

## 本书编委会

主 编	李玉芝	李 文		
副主编	李 莉	伍 然	丁 宇	
编 委	刘 芳	刘 捷	许凌云	

## 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们的相应专业技能服务,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的精髓理念,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，可以说是融宏观微观于一体，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

<b>1 现代旅游企业人力资源管理概述</b> .....	(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)
<b>2 旅游企业人力资源规划</b> .....	(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)
<b>3 旅游企业员工招聘与配置</b> .....	(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)

<b>4 旅游企业员工培训与开发</b> .....	(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)
<b>5 旅游企业员工绩效管理</b> .....	(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)
<b>6 旅游企业员工薪酬与福利管理</b> .....	(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)
<b>7 旅游企业员工关系管理 .....</b>	<b>(144)</b>
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)
<b>《现代旅游企业人力资源管理》实训指导 .....</b>	<b>(212)</b>
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的总和。

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,使其对工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情。组织通过设计并执行公平和合理的奖酬、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

战略规划的制定。

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、开发和合理有效地利用。

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员招聘及管理,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一种被动状态。

### (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体系的建设,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工作,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

饭的良好风气。价值评价问题是人力资源管理的核心问题,事关每个人的劳动价值和利益,处理不好会降低员工的工作积极性,影响员工士气,导致企业创造的价值降低。

这样肯定价值创造者的成就,对其创造的价值进行正确的评价,从而使其得到相应的利益分配,就实现了人力资源的价值链管理。

#### (7) 人力资源管理倡导员工与企业建立战略合作伙伴关系

21世纪,随着企业知识管理、文化管理的盛行,员工与企业之间的关系不再是简单的依据市场法则确定的员工与企业之间的权利、义务和利益关系,员工广泛地参与到企业的管理中,与企业一起构筑共同远景,在共同远景的基础上就企业的核心价值观达成共识,员工在认同企业管理方式的基础上实现自我管理的发展。

企业要高度关注员工对组织的心理期望与组织对员工的心理期望之间是否达成了“默契”,企业与员工之间建立互相信任的友好关系,各自信守承诺、坦诚相待。企业要给员工更大的自主权,让员工感受到自身的价值所在。最终形成企业与员工双赢的战略合作伙伴关系,个人与组织共同成长和发展。

#### (8) 人力资源管理全球化

组织的全球化发展,导致了人力资源管理的全球化。首先,要通过人力资源的培训和开发使员工具有全球化的意识,使员工在一个更广的视野中看待自己、看待组织。其次,人才流动的国际化、无国界也使得我们在选拔人才上要有全球化的意识,在一个更大的范围内来看待人才和选拔人才。

人才流动的国际化也使得人才竞争的市场国际化。人才的价值不仅仅在一个区域内体现,还可以在国际市场上得到体现,这对实现员工个人价值提供了一个广阔的舞台。因此,跨文化的人力资源管理成为组织的一个新的工作内容。人才流动,并为客户提供人力资源的信息增值服务。

总之,未来的人力资源管理更强调企业与员工的沟通、信任、合作、支持,在高度共识的基础上实现双赢。

## 1.3 人力资源开发与管理

人力资源开发是人力资源管理中的重要内容,通过人力资源的开发,能够提升员工的知识和技能,以适应不断变化的外部环境发展的需求和组织发展的需要;通过人力资源的开发,能强化员工对组织的认同,提高员工的忠诚度,达到组织对员工的激励目标,培养员工的服务意识,提高员工的适应性和灵活性,促进员工和组织的共同成长。

### 1.3.1 人力资源开发的定义

人力资源开发,是指依据员工需求与企业发展要求对员工的潜能与职业发展进行系统设计与规划,以获取适应工作需要的能力、态度和知识的过程。人力资源开发包括正规学校教育、在职培训、各种素质能力开发与拓展、工作中学习等形式。

人力资源培训与人力资源开发是两个既相互关联又有区别的概念。人力资源培训是指通过一定的科学方法,使员工在知识、技能、能力和态度等方面得到提高,以保证员工能够按照预期的标准或水平完成近期的工作,而人力资源开发则着眼于未来,是针对员工潜能的人

力资本投资活动。人力资源培训可以说是人力资源开发的基础。在企业内部,培训往往比开发更加普遍和广泛,培训面向各层次的员工,而开发面向的主要是企业的骨干、有发展潜力的员工。但在很多情况下,我们往往不对培训与开发作严格的区分,总体来说,人力资源开发的一种重要形式。

### 1.3.2 人力资源开发的目标

人力资源开发的最终目标就是提高组织成员的素质和劳动积极性、创造性,使个人和组织获得双赢。围绕这一最终目标,人力资源开发的具体目标包括以下两个方面,缺一不可。

(1)提高智力。即通过培训、教育等,使员工的智力得到有效提高,从而具备从事工作所要求的各种知识和技能等。向员工传授更多的技能,使员工的单一技能变为一专多能,具备多重技能,并挖掘员工潜能,以适应企业和个人竞争的需要。

(2)激发活力。即通过采取各种有效措施调动员工的工作积极性、主动性和创造性,人人能敬业、乐业,全身心地投入到工作中,从而提高工作效率。同时通过人力资源的伦理开发,唤起劳动者的道德精神,激发他们无穷的精神力量。加强员工对组织理念和行为的认同感,使员工认识到自己对企业发展的重要性及企业对自己的重视,提高员工的主人翁地位,增强员工的服务意识及职业道德修养,使员工与组织共同发展。

旅游企业的员工如果智力水平不高,其对于社会和企业的贡献也不会太大,但一个人的智力再高,如果缺少活力,甚至没有活力,那么其贡献也会很小,甚至为零。实现人力资源开发的目标不仅能提高员工的技能与能力,而且对于深化组织发展战略、推行企业管理行为的变革、提高组织竞争力具有重要意义。

### 1.3.3 人力资源开发与管理的关系

在人力资源管理与人力资源开发的相关定义中,有时并不对两者作严格的区分。一般来讲,人力资源管理是指有效地选择、获取和使用人力资源,更好地达到组织发展战略与目的,实现员工的需要。其基本职能在于人力资源的获取、维护和员工的培训以及绩效管理和薪酬福利管理等活动。人力资源管理对象主要指正在从事劳动的人,其侧重点在于组织管理现有劳动过程中的人力资源,有效发挥他们的能力,完成企业的目标,推动经济和社会的发展。人力资源管理的功能既要有人力资源专家及人力资源管理部门的执行贯彻,也要有直线经理的执行。

而人力资源开发的根本职能在于提高员工的知识、技能和素质,提高组织的人力资源质量,促进人力资源价值的保值和增值,改进组织绩效,实现组织的战略与目的,它的职能实现需要由专职的人员和部门有计划、系统地执行。

人力资源开发与人力资源管理在人力资源经济活动的总体过程中融为一体,并密切联系,人力资源开发要求不断改善人力资源管理的工作,合理安排和使用人力资源,充分发挥劳动者的工作积极性,努力为人力资源的深层次开发创造条件;同时,人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来落实、监控和优化。人力资源在管理中有效开发,在开发中做好管理工作,互相促进。我们可以用这样的比喻来形容这两者之间的关系:人力资源开发好比对一块田地的开垦和播种,人力资源管理则是对庄稼的精耕细作、施肥浇水的具体管理过程。人力资源开发是本、是根,人力资源管理是成果、是收获,两者有机联系,但侧重点有所不同。

## 1.4 旅游业与人力资源管理

旅游业是一个服务性行业,而旅游企业是利用各种资源从事旅游服务经营活动、营利的、独立的经济实体,员工参与服务生产过程,是企业的一种特殊类型。旅游企业管理的重点是要研究如何调动人的积极性、创造性,人力资源的管理是旅游企业管理的核心。

### 1.4.1 旅游业行业结构

旅游业是由为旅游者提供旅游服务的若干行业组成的松散集合体。与其他行业不同,旅游业无法根据其提供产品的特点来划定行业边界,而只能从旅游需求的角度,及按照旅游者消费范围划定行业范围。因为人们的旅游活动涉及吃、住、行、游、购、娱、体、疗、学等诸多方面,所以旅游服务业就涉及很多方面,很难准确界定旅游业是旅游业最基本的组成部分。近年来由于信息技术及社会保障事业的迅猛发展,旅游信息咨询业、邮电通讯业、旅游金融保险业在旅游业中的地位也就愈加突出。如表 1.1 所示。

表 1.1 旅游业行业构成

旅游服务类型	相 关 行 业(企业)
餐饮业	饭店、社会餐厅、饮食场所、旅馆、旅游住宿点
交通运输业	铁路、航运、汽车、船舶、交通租赁
旅行服务业	旅行社、旅游代理商、加油站、摄影
娱乐业	各类休闲公园、体育和健身、各类乐队、剧院、各类娱乐赛事
商业	各类购物场所、礼品纪念品商店、玩具商店
旅游信息咨询业	旅游网站、旅游广告业、旅游报刊、旅游信息咨询中心、旅游热线
旅游邮电通讯业	邮政、电信行业
旅游金融保险业	银行业、保险业

因此,旅游业可以说是一个分散在社会经济各个层面的特殊行业,旅游活动和相关服务业自然成了联系各相关行业的纽带。

### 1.4.2 旅游业性质及特点

旅游业属于第三产业,服务性是旅游业的基本属性。由于构成旅游业的基础机构是以谋利为目的,实行独立经营、独立核算的经济组织——旅游企业,因此,旅游业又具有经济属性。在把旅游业作为一项产业来发展的今天,其经济属性也越来越突出。一些国家及地区已把旅游业作为当地的支柱产业来发展,如西班牙、泰国、新加坡,以及中国的香港、澳门地区。

除以上特点外,旅游业还具有其他服务业所不具备的一些特点:

#### (1) 综合性

旅游业是由诸多不同类型的旅游企业组成的。严格意义上讲除了旅行社外,没有哪一种企业是专门为旅游活动服务的,但分属各行各业极度分散的许多企业又因旅游者的旅游

活动而串联在一起,构成了范围巨大、综合性强的旅游产业。企业之间相互依存、互为补充,共同保证旅游活动的顺利进行。作为旅游产品的制造者和构成部分,任何企业出现问题都会影响到旅游产品的质量,不仅给自己造成损失而且还会影响一定范围内的旅游业的发展。旅游业的这种综合性特点就要求旅游企业紧密合作、协调发展,并加强全行业的宏观管理,为旅游业的健康发展共同奋斗。

#### (2) 关联性

从旅游业的行业构成来看,如前所述,除旅行社外,其他行业均是“兼职”于旅游业,具有双重身份。因此,旅游业必然与餐饮、交通、商业、工业、农业等行业或产业密切相关。从整体上来说,旅游业与整个国民经济息息相关。一方面,旅游业对国民经济发展起积极的推动作用,但也可能产生一定的消极影响;另一方面,国民经济的发展对旅游业的发展同样具有积极的促进作用。

#### (3) 脆弱性

旅游活动是一项综合性的社会活动,涉及众多行业,需要具备一定的时空条件。一旦自然环境或社会环境不安定,旅游业就会受到重大影响,如水灾、瘟疫、地震等自然灾害,政治动乱、战乱、恐怖活动、经济危机、政策变动等社会环境的破坏,都会妨碍旅游业的发展。当然,一旦这些破坏性因素得到控制或消失,旅游业便会随之“复苏”,反映出其一定的“耐受性”。同时,由于旅游产品又具有生产与消费的不可分割性、旅游产品的质量受消费者主观因素影响较大等特点,使得旅游业员工必须付出更多的努力才能取得理想的效果,与其他行业相比,很难保证产品质量的稳定,具有一定的“脆弱性”。

#### (4) 文化性

旅游活动从表面上看是一种经济现象,只有在一定经济保证的前提下人们才能去旅游(总体上是这样),但从根本上来看,它更是一种文化现象。文化性好似旅游业的灵魂。旅游者出门旅游,本质上是为了寻找一种文化的差异,是对异地文化的欣赏。任何旅游吸引物只有赋予其文化含义才具有生命力。因此,旅游业必须深挖旅游目的地的文化含义才能显示其价值,才能更好地发展旅游事业。

### 1.4.3 旅游业人力资源的特征

由于旅游业涉及众多行业,因此其从业人员在年龄、性别、素质等方面也显示出复杂性,不能一概而论,总的来说,可以概括如下:

#### (1) 从业人员实力不断增强

通过大力开展旅游教育培训和资格认证,在我国已初步建立起一支与旅游业发展相适应的、规模宏大、门类齐全、结构较为合理的旅游人力队伍。近年来,我国旅游从业人员人数不断增长。到2006年年底,中国旅游直接从业人员约1000万人,加上间接从业人员,旅游业总数4800多万人,约占全国就业总数的5.2%。

旅游从业人员素质不断提高。从直接培养旅游业人才的旅游院校来看,国家旅游局人事劳动教育司印发的《2007年全国旅游教育培训统计情况》显示:截至2007年底,全国共有高、中等旅游院校(包括完全的旅游院校和只开设有旅游系或旅游专业的院校)1641所,其中高等院校770所、中等职业学校871所。与上年相比,旅游高等院校增加了8所,旅游中等职业学校则减少了70所。2007年旅游院校在校学生为773757人,比上年增加5.3%。

其中旅游高等院校 397365 人,比上年增长 10%,旅游中等职业学校 376392 人,比上年增长 0.7%。

同时,全行业在职人员培训总量在不断上升。《2007 年全国旅游教育培训统计情况》显示:2007 年全国旅游行业职工教育培训总量达 3209387 人次,比上年增长了 12%。新的职业资格考试与认证,如旅游咨询师、会展策划师、营销师、管理师等继导游资格等考试后,成为旅游的新亮点。

#### (2) 从业人员水平参差不齐

旅游业进入门槛低,因此高素质与相对较低素质员工并存。由于近年来旅游业吸纳了不少下岗工人和农村劳动力,使得社会上对旅游就业有种以偏概全的感觉,认为整个旅游业的就业门槛都比较低。这种状况对于旅游业吸纳高素质、高学历人才是非常不利的。从实践看,旅游行业尤其缺乏那些既懂外语和信息技术,又熟悉业务、具有创新精神和创新能力的高中级管理人才和专业技术人才,旅游规划与开发、景区(点)管理、会展旅游、度假区管理、旅游商品开发等紧缺人才更是远远不能满足旅游业发展的需要。

#### (3) 从业人员服务意识有待加强

由于根深蒂固的轻视“伺候人”行业的传统心理的存在,使得很多旅游从业人员存在自卑心理,不愿从事此类工作,即使在岗也缺乏服务意识,被动性强。另外,计划经济体制带来的大锅饭、平均主义思想在企业的分配体制中还存在,这也抹杀了部分员工的积极性。一些员工缺乏长远眼光,急功近利,也容易使服务变味。与国外旅游服务业以及国内香港、澳门等地区的旅游服务相比,我国大部分地区都存在层次不一和服务意识缺乏等现象,需要进一步加强员工的服务意识。

#### (4) 从业人员技能水平有待提高

由于服务意识及服务精神的缺乏,使得从业人员在服务技能的提高上重视不够,认为过得去即可,没有精益求精的精神,有些员工即使具备了较高的技能,非到重要时刻才愿意施展出来。从这个角度讲,加强服务意识与提高技能水平是无法截然分开的,在加强技能培训的同时一定要从思想意识上抓起。

## 案例 优秀人力资源经理的 7 项能力

### 一、正直的品行

“一个人的正直,其本身并不一定能成就什么,但是如果一个人在正直方面有缺失,则足以败事。”彼得·德鲁克这句话虽然不是专门针对人力资源工作者说的,但确实对人力资源工作者有很大的启示。人力资源工作者掌握着公司最宝贵的资源,公司所有人才信息对于人力资源工作者来说都是了如指掌,若人力资源工作者在品行上出了问题,不论是对员工个人还是对整个公司,无疑是一颗巨大的定时炸弹。因此,可以说正直的品行是优秀人力资源工作者最基本也是最重要的特质之一。

### 二、战略的眼光,宏观的视野

现代人力资源工作者仅仅着眼于公司内部甚至部门内部的事务是远远不够的,必须具备战略的眼光和宏观的视野,在熟悉掌握公司人力资源状况和人才市场情况的基础上,还必须熟悉了解公司整体生产经营状况,包括财物状况以及公司现在乃至未来所遇到的挑战和

机会。只有这样,人力资源工作者才能真正摆脱过去的事务,成为公司的战略伙伴。

### 三、优秀的沟通能力

人力资源工作者,顾名思义是和人打交道的,因此人力资源工作者的沟通能力无疑是其工作能力中相当重要的组成部分。很强的亲和力就如同磁性能把优秀人才吸引到公司来;坦诚而让人信任的沟通能留住真正的人才;艺术性的沟通能化解公司内部诸多纠纷和矛盾,等等。因此,优秀的沟通能力对于优秀的人力资源工作者来说是不可或缺的。

### 四、卓越的学习能力

现代社会提倡终身学习,停止学习就意味着被淘汰,因此这对学习能力提出了更高的要求,对于人力资源工作者来说尤其如此。人力资源工作者始终处于管理的前沿,最先接触到最先进的管理思想和管理理念,如果人力资源工作者不能跟上这种步伐,不要说是服务员工、管理员工,即使是最基本的工作要求可能都难以满足。因此,优秀人力资源工作者必须具备卓越的学习能力。

### 五、良好的情绪调节和控制能力

如果说业务部门是对外的“受气囊”,那么人力资源工作者就变成了公司内部的“受气囊”。人力资源工作者直接面对的是员工个人,其工作直接影响到员工的切身利益,也就必然成为公司投诉最多、抱怨最多的部门。此外,人力资源工作者的工作成果一般是难以直接量化的,有时难以得到有关部门甚至公司高层的认可,但只要出现差错,则必然会受到多方的指责。优秀的人力资源工作者必须具备较好的情绪调节和控制能力才能处理好上述情况,满怀激情地投入到新的工作中去。

### 六、杰出的组织能力和协调能力

人力资源的工作如招聘、培训、考核等都离不开公司其他部门的支持和配合,需要各种资源,这需要人力资源工作者应具备良好的组织能力,尤其是跨部门的沟通能力,否则不仅影响到工作效率,而且影响人力资源工作者在其他部门中的地位。

### 七、敏感度较高

人是敏感的动物,尤其是知识工作者,因此优秀的人力资源工作者,其敏感性应较高,才能无微不至地关心员工,才能发现工作中存在的各种问题,预见事物的发展趋势,当然这包括对各种信息的敏感。

#### 思考题

1. 人力资源经理还需要具备哪些素质?
2. 你有管理人力资源的哪些思路?

#### 复习思考题

1. 什么是人力资源管理?
2. 人力资源管理经历了哪些发展阶段?
3. 人力资源管理的发展趋势是什么?
4. 结合旅游业的发展和当今经济发展特征与趋势,谈谈旅游企业人力资源管理的发展趋势。

## 2

## 旅游企业人力资源规划



人力资源规划,是旅游企业人力资源管理的重要组成部分,是旅游企业人力资源管理各项工作的依据,是旅游企业人力资源发展和企业战略发展的基础。人力资源规划是一种预测性的长远计划,是旅游企业为实现其目标而对人力资源需求进行预测,并为满足这些需求而进行系统安排的过程。这种规划能够未雨绸缪,是人力资源管理各项工作的依据,对旅游企业的正常顺利发展十分重要。旅游企业要生存和发展,人力资源是最关键的因素。人力既然是一种资源,就有必要对已获得的人力资源加以认真的规划,才能避免浪费,进而发挥其功能和作用。

### 2.1 人力资源规划概述

#### 2.1.1 人力资源规划的含义

人力资源规划(Human Resource Plan, HRP),是根据企业的战略目标,科学预测企业在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况,制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略,确保企业对人力资源在数量和质量上的需求,使组织和个人获得长远利益。

人力资源规划具有战略性、前瞻性和目标性,也体现着组织的发展要求,其实质是组织为实现其目标而制定的一种人力资源政策。

人力资源规划与传统的人事计划不同。人事计划又称劳动力计划,主要涉及的是员工招聘与解雇问题,在观念上还没能将组织的员工视为资源,因此,这样的计划很少考虑对员工的培训与提高等问题,在现代组织中已极少运用。人力资源规划的特点是,把员工看做是资源,并全面考虑组织的需求,根据组织战略和目标,从人力资源的获取、配置、使用、保持和开发等各个环节上统筹考虑,因此能较好地达到组织目标。

人力资源规划的内涵包括人力资源的有关政策和具体的规划子系统,通过企业总体的人力资源规划、政策、措施,以及相关的各人力资源规划子系统的共同作用,保证人力资源的供求平衡和人力资源管理活动的有效进行。

#### 2.1.2 人力资源规划的目的

人力资源规划的目的是为了实现企业的发展目标。一个企业为了谋求长期的利益和发

展,必须有效地利用人力资源以达到其发展目标。也就是说,企业需要配置一定数量和一定质量的人力资源。提高工作效率,保证企业目标得以实现。企业又要在实现企业目标的同时,有效地通过人力资源规划的落实兼顾企业中的个人利益,将个人的发展目标与企业的发展目标有效地结合起来。

人力资源规划的目标必须始终与企业总体战略目标保持一致。人力资源规划在分析企业内部人力资源现状、预测未来人力需求和供应的基础上,来制定人员增补、晋升和培训计划,满足企业生产经营对人力的需要。由于企业所处的内外部环境时刻都在发展变化,企业目标和战略也随这种变化而进行调整。因而,企业对人员的数量和质量的要求都可能发生变化。所以,人力资源规划的具体方案必须是短期的和灵活的,是一种动态性的规划。

人力资源规划是为了确保企业实现这些目标:

一是得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员,充分利用现有人力资源;

二是预测企业中潜在的过剩人员或人力不足;

三是建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍,增强企业适应未知环境的能力;

四是减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性。

### 2.1.3 人力资源规划的层次

一般而言,人力资源规划包括五个层次,每个层次都为人力资源规划设定了不同的标准,这些不同的标准又反映为不同的人力资源规划活动。每一个层次都涉及不同的人力资源管理决策,这五个层次分别是:

(1)环境(文化)层次。这一层次的人力资源规划活动主要是对环境进行考察。既要考察宏观环境,也要考察微观环境。考察宏观环境,目的在于人力资源的“输入”,而考察微观环境,目的在于组织的“输出”。一个组织的人力资源决策可能在不同长度上影响到组织在社会上的地位和声望,因为组织的人力资源管理决策可以影响到组织活动的安全性、社会关系等许多方面。组织的人力资源的变化以及由此引发的组织结构的变化等,完全可能引起组织周围的环境因素作出不同的反应,这些不同的反应对组织的发展既可以带来机会也可以带来威胁。环境层次的人力资源规划的标准可以是组织本身的信誉情况,也可以是政府对组织的机构评价以及社区对组织的态度和看法等。

(2)组织层次。人力资源规划的建立是一个与组织的整体战略相互作用的过程,并且需要按照组织的整体战略来建立标准和进行决策。这是从组织层次上考虑人力资源规划的根本原因。一般来说,组织就是指整个组织,但是在一个大型组织中或者是在分权化的组织中,人力资源规划的组织层次也可以是一个部门、一个地区、一个利润中心或者一个分公司等。组织层次的人力资源规划的标准包括组织的科层结构、组织文化及利润、市场份额和产品质量等各种因素,目的是将这些因素有机地结合起来,使它们相互配合,以利于组织目标的达成。

(3)人力资源部门层次。这一层次的工作实际上是把组织的整体目标落实在人力资源活动上,具体化为人力资源规划。典型的决策包括人力资源管理如何为组织的业务发展服务、人力资源管理将使用多少资源、重点的努力方向等。尽管组织的整体目标与人力资源具有密切的关系,但在有些情况下,即使人力资源管理是成功的,整个组织的目标却仍没能更

好地实现。因此,我们也就有必要建立人力资源部门自身的工作目标。这一层次的典型活动是人力资源的战略规划。

(4)人力资源数量层次。这是一重要的接续性的环节。一旦人力资源部门层次规划制定后,接下来的工作就是考虑组织所使用的人力资源的数量及其任用的问题。因此,人们也将这一层次的规划称之为任用规划,即把适当数量的适当类型的员工在合适的时间安排到刊登的工作岗位上去具体计划。任用规划需要考虑这样的问题:即分析人力资源的需求、分析人力资源的供给和协调人力资源的供求缺口。这一层次规划所要作出的决策包括人力资源供给和需求预测、需要弥补的缺口大小等。应该指出的是,人力资源规划中的需求分析所描述的是组织未来的人力资源需求。在现代人力资源管理活动中,实际的人力资源需求预测并不是预测未来对员工实体的需要,而是预测未来对员工整体特征的需要,这取决于组织所面临的环境特点。

(5)具体的人力资源管理活动层次。这一层次的人力资源规划是把人力资源的任用规划具体化为特写的人力资源管理活动。在这个层次上的标准包括相关的员工的数量、活动的成本、活动的结果以及收益或效用。典型的决策包括应该实施哪些具体的人力资源管理活动、每个活动的影响范围等。

#### 2.1.4 人力资源规划的分类

人们一般按照人力资源规划的时限划分类型,但对时限有不同的看法,例如,有人认为短期规划一般是3~6个月,中期规划为6个月~2年,长期规划则以2~5年为准;但也有有人认为,人力资源的战略规划应在10年以上。因此,即使都是长期规划,则有的限定在2~5年,有的限定在10年以上。

组织的性质、规模不同,确定人力资源规划的时限会有重要差别。例如上海市紧缺人才培养规划就是10年以上的规划,我们将人力资源规划分为三种类型:长期(战略)人力资源规划、中期人力资源规划和短期(战术)人力资源规划。

规划应该为各种人力资源管理活动的继续、扩展和取消提供非常明确的指导。

(1)长期人力资源规划。长期人力资源规划一般是指5~10年的人力资源规划。组织为了长远发展,特别是为了达到组织的战略目标而制定这样的人力资源规划。长期人力资源规划的制定要着眼于战略目标、宏观的影响和各种制约要素。在一个长期人力资源规划中常常包含若干个中期与短期人力资源规划。

(2)中期人力资源规划。制定2~5年的规划属于中期人力资源规划。对一个规模较小的组织来说,特别是有着较长历史的组织而言,必须与长期人力资源规划相衔接而制定中期规划,它服从于组织的中期目标。

(3)短期人力资源规划。这是指组织2年以内的人力资源规划,包括年度人力资源规划在内。它是组织为了目前的发展和实现既定的目标而制定的。并且在制定过程中较多地考虑微观的影响与制约因素。

#### 2.1.5 人力资源规划的具体活动

人力资源规划的基础是科学的人力资源供求预测。无论是企业内部结构还是外部的环境,都是不断变化的,企业对人力资源的需求和市场上人力资源的供给也是不断变化的。为

了随时满足企业对人力资源的需求,人力资源规划要对人力资源供求状况进行预测和分析,并据此做出系统的人力资源管理决策与活动安排。

人力资源规划是人力资源管理的重要部分和重要领域。作为组织人力资源供给和需求的平衡过程,人力资源规划是一个完整的系统,它包括几个相互关联的具体活动,这些具体活动是:

(1)制约因素分析。从组织、文化及战略等方面收集信息,作出分析,为制定人力资源规划奠定基础。

(2)现有人力资源状况分析。对目前的人力资源的实际状态如数量、结构、技术、能力、潜力及使用情况作出分析或估计。

(3)人力资源预测。预测未来的人员需求(所需的工作者数量、预言的可供数量、所需的技术组合、内部与外部人力资源供给量)。

(4)行动计划。通过招募、录用、培训、工作安排与调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员,弥补预计的缺额。

(5)控制与评价。通过检查人力资源目标的实现程度,提供关于人力资源规划系统的反馈信息。

### 2.1.6 人力资源规划的内容

人力资源规划的内容主要由总体规划和各项业务规划构成。

总体规划以企业战略目标为依据,对计划期内人力资源开发利用管理的总目标、政策、实施步骤等做出总体安排。

业务规划要求围绕总体规划展开,包括人员增减计划、教育培训计划绩效评估及激励计划等。

在战略规划层次,人力资源规划主要涉及企业外部因素分析,即预计未来企业总需求中对人力资源的需求,估计远期的企业内部人力资源数量。

调整人力资源规划在经营计划(战术上的策略规划)的层次上,人力资源规划主要涉及对人力资源需求与供给量的预测,并根据人力资源的方针政策,制定具体的行动方案。

此外,人力资源作业计划则涉及一系列的具体操作事务,要求任务具体明确,措施落实。

### 2.1.7 人力资源规划的程序

人力资源规划一般按以下程序进行(参见图 2.1):

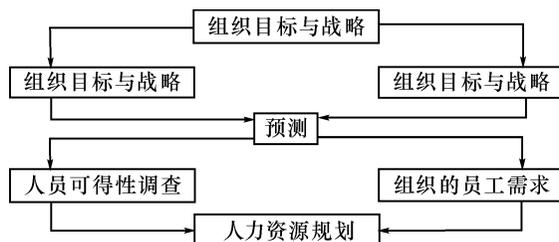


图 2.1 人力资源规划流程

(资料来源: [http://www.chinahrd.net/zhi\\_sk/jt\\_page.asp?articleid=83531](http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=83531))

(1)搜集有关信息资料。信息资料是制定人力资源规划的依据,信息资料的质量如何,对人力资源规划工作的质量影响很大。与人力资源规划有关的主要的信息资料包括内部信息、外部信息。

(2)分析和预测人力资源需求。在掌握了企业内、外部信息后,就要结合企业内、外部环境条件对企业未来的人力需求进行分析和预测。人力资源需求预测的主要任务是分析企业需要什么样的人以及需要多少人。

(3)预测人力资源供给。包括两方面内容:内部人员拥有量预测,即根据现有人力资源及其未来变动情况,预测出计划期内各时间点上的人员拥有量;外部供给量预测,即确定在计划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。

(4)分析比较人力资源的供需情况。人力资源部门要把测出的企业的人力资源的需求与在同期内企业内部可供给人力资源进行对比分析,从比较分析中可测算出各类人员的需求数。

(5)制定人力资源开发和管理的总体规划。这是人力资源规划过程中比较具体细致的工作,要求人力资源主管根据人力供求预测提出人力资源管理的各项要求、规定和原则,以便有关部门照此执行。

(6)对人力资源规划的执行和评估。这是对该组织人力资源规划所涉及的各个方面及其所带来的效益进行综合的审查与评价。通过对人力资源规划的执行过程进行监督、分析,评价规划质量,发现规划的不足,给予适当的调整,以确保企业整体目标的实现。这是人力资源规划过程的最后一步,做好这一步工作可以给下次人力资源规划提供参考。

### 2.1.8 人力资源规划同企业经营战略的关系

企业经营战略是企业总的目标及其实施途径。在企业战略中,实施变革所要求的能力来自于人,因为是人而不是企业在进行创新、做出决策、开发与生产新产品、开拓新市场、更有效地为顾客服务。

人力资源问题通常是实施战略的核心问题。人力资源规划必须同公司的其他战略规划相协调。因为人力资源规划的目的是为其他规划服务的,其他经营战略规划往往会制约着人力资源规划,只有和其他规划相协调一致才会取得很好的成效。所以,人力资源规划既受企业经营战略规划的制约,又为其服务。

人力资源规划和企业经营战略的关系为:

(1)企业经营战略决定人力资源规划。人力资源规划是以企业战略目标为依据的,它必须服从企业战略规划。

(2)战略目标的实现必须依赖人力资源规划。人力资源规划的好坏,决定着企业人力资源需求能否得到保障,从而影响着企业战略目标的实现效果。

(3)人力资源规划会随企业战略目标变化而变化。企业外部环境中政治的、经济的、法律的、技术的、文化的等因素处于不断变化之中,这使得企业的战略目标也处于不断变化和调整中。企业的战略目标则引起企业内外人力资源供需的变化。为确保企业对人力资源的需求,人力资源规划也要发生变化和调整。

### 2.1.9 人力资源规划的方法

(1)定量法,又称“自上而下”法,它从管理层的角度出发,使用统计和数学方法,多为理论家和专业人力资源规划人员所采用。定量法把雇员视为数字,以便根据性别、年龄、技能、任职期限、工作级别、工资水平以及其他一些指标,把员工分成各种群体。

这种方法的侧重点是预测人力资源短缺。剩余和职业生涯发展趋势,其目的是使人员供求符合企业的发展目标。

(2)定性法,又称“自下而上”法。它从员工角度出发,使每个员工的兴趣、能力和愿望与企业当前和未来的需求结合起来。受过培训、从事咨询和管理开发的人力资源管理人员使用这种方法。该方法的侧重点是评估员工的绩效和晋升可能性,管理和开发员工的职业生涯,达到充分开发和利用员工潜力的目的。

值得强调指出的是,传统企业人事规划,偏重定量分析,强调处理和解决“硬”问题,其管理依据主要是被称为科学管理之父的泰罗提出的“工作研究”理论。泰罗研究员工完成工作任务的整个过程,强调对其动作和行为进行仔细记录分析,在此基础上预测人员供给与需求。泰罗制的弱点在于它是从管理层的角度出发,偏重管理者的利益,而没有考虑到员工的创造性和主动性,使员工在被迫的环境下工作,不利于员工潜力的发挥。

人力资源规划对这种由管理层起主要控制作用的“胡萝卜加大棒”式的“工作研究”方法提出了挑战。目前的人力资源规划由于认为人是一种资源,认识到在采取“硬”办法解决问题的同时,还应考虑到“软”办法,主张采用定性办法来分析预测员工的需求与供给,即考虑到员工的创造力、创新活动。灵活性对动态人力资源供需的影响。因此,在进行人力资源需求预测时除了采用传统的定量分析,还应使用定性分析,从员工处了解目前状况和未来设想背后的因素,获取相应的“软”数据。

就理想的人力资源规划方法而言,应将定量与定性方法结合起来使用。因为定量和定性方法可以互相补充,相得益彰,为人力资源规划提供更为完整的信息。同时,对它们的结合使用,还可以把人力资源管理专业人员和操作人员结合在一起,达到集思广益的目的。

在制定人力资源规划时,需要确定完成组织目标所需的人员数量和类型,这就需要收集和分析各种信息,预测人力资源的有效供给和未来的需求。在确定了所需人员类型和数量以后,人力资源管理人员就可着手制定战略规划和采取各种措施以获得所需的人力资源。

## 2.2 旅游企业人力资源规划实务

### 2.2.1 人力资源需求预测

人力资源需求预测包括短期预测和中长期预测。

#### (1)短期预测

维持现状法是预测人员需求的一种简单的定量分析方法,它假定目前的供给和人员组合适用于整个预测期,即人员的比例在整个预测期保持不变。在这种情况下,计划仅仅意味着采取措施填补因某些人员提升或调离所造成的空缺。

维持现状法的另一种形式是配置比例法。

① 人员比例法。例如,如果企业过去的管理人员与生产人员的比例为1:20,亦即1名管理人员管理20名生产人员,那么,如果预测企业生产扩大在未来需要增加300名生产人员,就需相应地增加15名管理人员。

② 生产单位与人员配置比例。例如,如果每个生产工人每日可生产500单位的产品,其比例是1:500,在劳动生产率不变的条件下,假定企业每日要增加50000单位产品,就要增加100个工人。

③ 单元预测法。单元预测是一种定量加定性的“自下而上”方法,它要求下层管理人员对下一预测期内其管辖单位内的人员需求进行预测,然后将各单位的预测结果加以汇总,得出总需求。单元预测方法可以是规范化的和非规范化的。规范化的单元预测要求每个单位的经理或主管人员填写一张问卷。问卷涉及未来工作的性质、要求、岗位空缺数以及这些空缺能否通过培训或调动来加以补充或必须进行外部招聘等内容。非规范化方法要求每个单位的经理或主管呈报完成所有工作所需的新增人员数量,这种方法简单但主观随意性较大,提供的数据可能不大准确。

#### (2) 中长期预测

① 德尔菲法。德尔菲法又称专家预测法。在作中长期规划时,必须明确企业的中长期发展方向,企业发展规模和趋势。这就要求专家综合分析技术、经济、法律和社会环境的变化,并提出自己的结论。德尔菲法可以综合分析影响企业将来发展方向和人员需求的各种因素。通过问卷调查来获得各个专家对相关问题的独立判断意见。

② 多方案法。多方案法是指综合分析各种影响因素以预测在每一特定环境下的人员需求。例如,某一企业的人员需求主要受经济环境、竞争对手强弱和技术变化的影响,则这三类因素的不同组合形成不同的环境条件。利用多方案可以预测在每一对应环境下的人员要求,有利于企业根据不同环境条件下的人员需求制定相应的政策和措施。

### 2.2.2 人力资源供给预测

在进行人力资源需求预测后,还应对人力资源供给进行预测,即估计在未来一段时间企业内可获得的人员数目和类型。在进行人力资源供给预测时,要仔细地评估企业内部现有人员的状态和他们的运动模式,即离职率、调动率和升迁率。

#### (1) 预测企业内人力资源状态

在预测未来的人力资源供给时,首先要明确的是企业内部人员的特征:年龄、级别、素质、资历、经历和技能。必须收集和储存有关人员发展潜力、可晋升性、职业目标以及采用的培训项目等方面的信息。技能档案是预测人员供给的有效工具,它含有每个人技能、能力、知识和经验方面的信息,这些信息的来源是工作分析、绩效评估、教育和培训记录等。技能档案不仅可以用于人力资源规划,而且也可以用来确定人员的调动、提升和解雇。

#### (2) 人员流动分析

预测未来的人力资源供给不仅要供给目前供给的状态,而且必须考虑人员在组织内部的运动模式,亦即人员流动状况。人员流动通常有以下几种形式:死亡和伤残、退休、离职、内部调动等。制定人力资源规划,需要知道人员流动模式和变动率,包括离职率、调动率和升迁率,可以采取随机模型计算出来。

企业人员变动率,即某一段时间内离职人员占员工总数的比率,由下式得出:年内离职人员/年内在职工平均数 $\times 100\%$ 。

### 2.2.3 旅游企业人力资源政策的制定

在确知人员的供给与需求之后,将两者进行对比,决定预测期内某一时期企业对人员的净需求,即预测的需求值与供给值之差。

在对人员供给和需求进行平衡时,不仅要确定整个企业的净需求,而且要确定每一岗位的净需求,这是因为在总需求与总供给平衡的情况下,某些岗位的人员有可能短缺。而另一些岗位的人员则有剩余。同时,在人员供求进行平衡时,要对人员短缺岗位对人员技能的需求与人员剩余岗位的剩余人员所拥有的技能进行比较,以便于在进一步的人力资源规划中采取相应的政策和措施来解决人员剩余与短缺问题。例如,如果两者的技能相似,就可以把剩余人员调整到人员短缺的岗位上去。

旅游企业的人力资源政策是根据不同的情景灵活制定的。情景主要有三种:人力资源供不应求,人力资源供过于求以及人力资源供需平衡。

#### (1) 人力资源供不应求时

①内部招聘与选拔。内部招聘与选拔是一种成本相对较低的解决员工短缺的方法。当企业出现人员不足时,首先应考虑将员工从员工过剩的岗位转移到员工短缺的岗位。内部招聘可以节约许多费用,因为任何外部招聘和选拔都会有一个适应新工作的初始成本和寻找安排新员工的重置成本。内部招聘和选拔还可以与员工的职业发展结合起来,不仅节约了选聘费用,而且有利于调动员工的劳动积极性,激发其工作热情。

②加班加点。企业工作量临时增加时,在符合国家政策和法律的前提下,可以适当增加员工的工作时间,通过利用现有人员加班加点,可以节约招聘成本,增加员工收入。但加班加点只能是权宜之计,不能成为长期政策。

③增加工作项目。当企业某类员工紧缺,在人才市场上又难以招聘到相应的员工时,可以通过提高员工待遇、增加员工的工作项目或责任范围的方法来解决。

④技能培训和开发。只要成本适当,可以对那些缺乏新岗位技能的员工进行培训。

⑤外部招聘和选拔。在依靠企业内部调节仍然无法解决员工短缺的情况下,就需要进行外部招聘。对于需要长期雇佣的岗位,外部招聘是必需的手段。另外,聘用临时工是企业外部招聘员工的一种特殊形式。

⑥外包。当企业业务繁忙却无法招聘到所需数量的临时工或招聘成本过高时,可以将一部分工作外包出去。

#### (2) 人力资源供过于求时

①鼓励提前退休。在遵守政府法规政策的条件下,企业可以适当地放宽退休的年龄和条件限制,鼓励更多的员工提前退休。提前退休使企业减少员工比较容易,但这种方法也存在一些问题:一是成本较高;二是会有一些企业还需要的员工也离开了企业。

②减少工作时间。通过减少工作时间,增加无薪假期调节人员过剩,可以使企业减轻财政上的负担,同时避免企业需要员工时再从外部招聘员工。

③岗位自然减少。即通过自然减员的方式减少人力资源的需要量。当企业出现员工退休、离职等情况时,对空闲的岗位不再进行人员补充,只有当空缺的岗位会影响到整个组织时,才需要补充该岗位空缺。采取自然减少人员补充的方式往往数量有限。

④减少工资或限制工资增长。在很多情况下,裁员或减员会引起员工和工会的反对,甚

至会在全体员工中产生不必要的恐慌。企业可以通过限制工资增幅或者适当减少工资的办法来降低人工成本,提高市场竞争力。

⑤裁员。裁员是一种万不得已的办法,因为对员工来说,裁员就意味着一部分员工要失业,而失业对个人来说是十分痛苦的事情。因此企业在裁员时,一定要慎重考虑。

### (3) 人力资源供求平衡时

当企业人力资源处于供求平衡状态时,企业并非无事可做。因为外部环境的变化可能使该企业的吸引力降低,员工随时有离开企业的可能性;企业技术的进步会使部分员工的技能落后,等等。所以,即使企业人力资源出现供求平衡状态,企业也需要未雨绸缪,适当补充或精简人员,加强员工的培训和开发,增强企业适应能力。

## 2.2.4 编制人力资源计划

在确定企业人员过剩或缺额的基础上,制订一份具体的人力资源计划。人力资源计划一般应分为长期计划和年度计划。

### (1) 人力资源长期计划的编制

企业编制长期人力资源计划一般采用远粗近细、逐年滚动的办法。因为在执行长期计划过程中,往往会受内外环境制约条件和各种因素的影响,从而使计划和实际产生差距。因此,要对长期计划不断进行调整和充实。也就是说,在编制长期计划时,要采用滚动式编制方法。滚动式编制计划,是指在规定时间内对长期计划进行检查调整,并把计划顺序向前推进一段时间。如每年制定一次长期计划能比较切合实际,另一方面能使长期计划在规划期内真正起到指导作用。图 2.2 为三年期滚动式计划的编制程序。

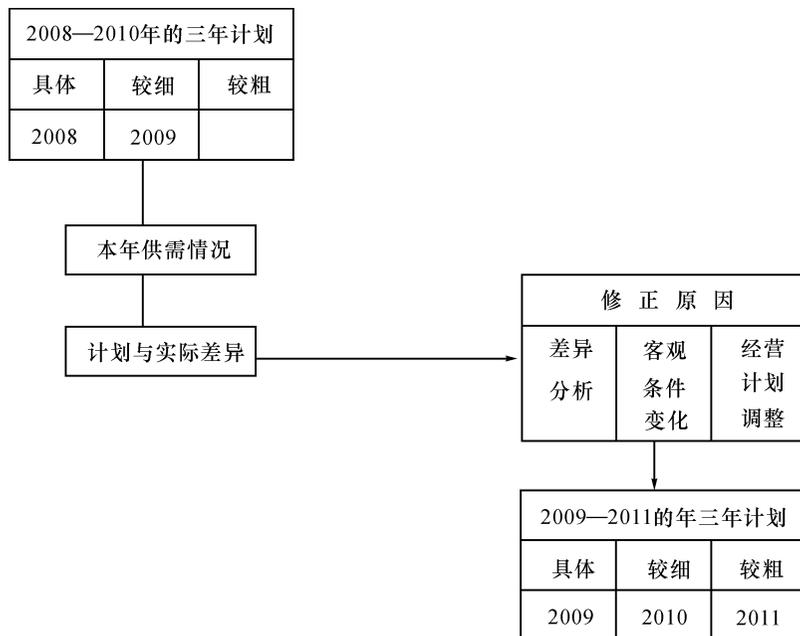


图 2.2 人力资源三年期滚动式计划的编制程序

由图 2.2 可知,企业在 2007 年编制了 2008—2010 年的人力资源计划,在这 3 年中,2008 年是即时实施的计划,即 2008 年年度人力资源计划。在制订该计划时必须非常具体、细致和准确,以免因人力需求不足而影响经营计划的完成。而后两年的人力资源计划可根据预测作大概的估计。到 2008 年年底,根据年度计划实施以后的实际情况,考虑到这一年中员工的流失率、员工招聘情况、企业内外部条件的变化等因素,对原定的 2009 年的人力资源计划进行修正,使之更加具体、细致和准确,即所谓计划向前滚动一次。

#### (2) 人力资源年度计划的编制

年度人力资源计划必须是非常具体、详细的,并落实到每个用人部门,按部门分别编制计划。以下是某酒店年度人力资源计划中分解到餐饮部的人力资源计划表(表 2.1)。

表 2.1 2008 年某酒店餐饮部人力资源计划

各类人员	现有 人数	年内需新 增人数	年内现有职工流出预测人数				年内需求人数			年内招聘 人员中的 流失人数	年内需招 聘人数
			退休	流失	提升 (出)	总体	总计 (2)+ (6)	提升 (进)	招聘 (进) 人数		
经理	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
管理员	1	—	1	—	—	1	1	1	—	—	—
领班	4	1	1	—	1	2	3	2	1	—	1
服务员	10	—	—	2	2	4	4	3	1	—	1
	165	20	5	15	3	23	43	—	43	4	47

该餐饮部现有服务员 165 名,按经营业务计划还要增加 20 名。根据预测,年内要退休的服务员 5 名,离开饭店的 15 名,并有 3 名服务员被提升为领班。服务员流失人数共有 23 名,加上所需新增的 20 名服务员,该餐饮部共缺少 43 名服务员。服务员的缺额无法通过提升或调职来获得,因此需向饭店外部招聘 43 名餐厅服务员。估计在招聘人员中年内的流失率为 10%,所以对外招聘总数应为 47 名。

### 2.2.5 旅游企业人力资源计划的实施与控制

实施与控制人力资源计划是最后的也是十分重要的一环。如果前面的计划定得十分理想,但是在执行过程中出了问题,就将前功尽弃。实施与控制人力资源计划主要包括以下四个步骤:

#### (1) 执行

执行是最重要的步骤,在执行过程中要注意以下几点:第一,按计划执行;第二,在执行前要做好准备工作;第三,执行时应全力以赴。

#### (2) 检查

检查是不可缺少的步骤,否则可能会出现使执行流于形式,使执行缺少必要的压力,从而不能掌握第一手信息等问题。

检查者最好是实施者的上级,至少是平级,切忌是实施者本人或实施者的下级。

检查前,检查者要列出检查提纲,明确检查目的与检查内容。检查时要根据提纲逐条检查,千万不要随心所欲或敷衍了事。检查后,检查者要及时、真实地向实施者沟通检查结果,以利于激励实施者,以便更好地实施项目。

### (3) 反馈

反馈是执行人力资源计划各个环节的一个重要步骤。提供反馈,可以知晓原来计划中的哪些内容是正确的,哪些是错误的,哪些不够全面,哪些比较符合实际情况,哪些需要加强,哪些需要引起注意等重要的信息。

反馈可以由实施者进行,也可以由检查者进行,或者由二者共同进行。

### (4) 修正

修正是最后一个步骤,谁也不能保证人力资源计划一经制订就完全正确。因此,根据环境的变化,根据实际情况的需要,根据实际中的反馈信息,及时修正原计划中的一些项目显得十分必要。一般来说,修正一些小的项目,或修正一些项目中的局部内容,涉及面不会很大。但如果要修正一些大的项目,或要对原计划中的许多项目进行修正,或要对预算作较大的修正,往往需经最高管理层的首肯。

## 案例 香港万达旅游公司的人力资源规划

(资料来源:赵西萍编著《旅游企业人力资源管理》,南开大学出版社,2001.11)

香港万达旅游公司在制订人力资源总体规划时的指导思想是积极为业务发展服务,激励全体员工的积极性、创造性,更好地完成公司的目标任务。根据这些规划指导思想,各部门制定的具体政策内容非常广泛,甚至涉及员工的衣、食、住、行等各个方面。

公司的人力资源规划具有以下特点:

(1) 灵活性。在制定具体的人事政策时,必须考虑都公司的经济承担能力,人员编制、工资福利、晋升、奖励、辞退等各个方面都要根据需求和可能来决定。例如,公司总的编制就是根据业务变化来决定的。做法是每年由各分公司自行确定编制数目,再由人力资源部根据总的业务与成本预测综合审批。

(2) 竞争性。在总体规划下的人事政策必须适应竞争的需要,才能留住人才。例如,公司下属饭店的员工,工资水平属于同行的中上等,在其他福利待遇、培训教育和工作环境上更优于同行,以适应更多雇员追求发展和良好的工作环境的就业观点。因此,该饭店员工的平均流动率低于同类饭店。

(3) 严肃性。公司制定员工人事管理政策时,必须遵守当地的法律规定。人力资源由熟悉当地法律规定的人员负责员工的管理,公司与员工相互都必须按劳动合同议定的条款办事,谁违反了谁就得负法律责任。

(4) 自主权。人事政策在不违背当地法律规定的前提下,对一些特殊问题可以根据具体情况作出决定,如高于规定标准的各种福利待遇等。

公司制定人力资源规划的程序图见图 2.3。

其中,预测一般是通过利用历史数据和可靠的比例关系,并根据业务变化、生产率变化趋势加以修正而得出的,因此历史数据占有很重要的地位。但是最近出现这样一件事情,该公司财务部有一名员工辞职了,经理要求人力资源部给予补充,但是人力资源部经理要求财务部为需要一名员工提供充分的依据。财务部经理说:“你说我将不得不为需要一名员工提供证据,这是什么意思?我的员工中刚刚有一名辞职了,而我现在需要一个人来顶替他。我在这里工作的 6 年间,我这个部门一直有 7 名员工,也许很早以前就这样了。如果过去我们

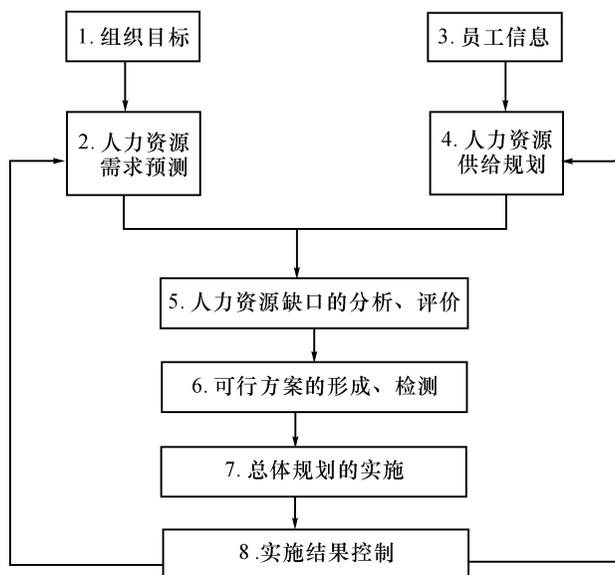


图 2.3 香港万达旅游公司制订人力资源规划的程序图

需要他们,那么将来我们肯定也会需要他们。”这是他们争论的开头。

从上面公司人力资源规划程序图中可以看出,人力资源规划的第四个要素就是供给预测。该企业供给预测是估计现有人员中哪些人将来还能留在企业中。现以公司下属饭店为例,该饭店前台年初共有员工 31 人,其中接待 21 人、领班 4 人、主管 2 人、副经理 2 人、经理 2 人。前台上一年度的员工流动矩阵如表 2.2 所示。

表 2.2 香港万达旅游公司前台上一年度员工流动矩阵表

流动率(%)		终止时间					流出率(%)	总量
		接待	领班	主管	副经理	经理		
起始时间	接待	0.85	0.05				0.10	1.00
	领班		0.75				0.25	1.00
	主管			0.50	0.50			1.00
	副经理			0.50	0.50			1.00
	经理					0.50	0.50	1.00

规划过程中的第五个要素是要在数量、组合、技能和技术方面对供需情况进行对比,这种对比使人力资源经理可以确定供需缺口,并评价匹配不当的问题最可能在哪些环节发生。

然后公司通过制订和检验备选方案,实施人力资源总体规划,最后对结果进行反馈和控制。

### 思考题

1. 该公司人力资源规划的需求预测包含了哪些方法?
2. 本案例中出现的人力资源部和财务部的矛盾反映了需求预测的什么问题? 你认为应该如何解决?

### 复习思考题

1. 人力资源规划的作用有哪些?
2. 人力资源规划包括哪些内容?
3. 人力资源规划的程序是怎样的?
4. 怎样制定合理的人力资源规划?

## 3

## 旅游企业员工招聘与配置



旅游企业员工招聘与配置是旅游企业发展和运用人力资源的开端。旅游企业的人力资源运用要以一定数量和质量的人才储备为基础,成功的员工招聘和配置能为旅游企业人力资源管理工作顺利开展奠定基础。本章重点介绍招聘的基本程序与内容、招聘过程常用的方法与技巧。

### 3.1 招聘概述

#### 3.1.1 旅游企业员工招聘的内涵

招聘是旅游企业为吸引员工前来应聘所进行的一系列活动,包括分析人员要求和岗位需要两方面内容,通过对应聘者的筛选、甄别,选拔出符合组织需要的人员。旅游企业招聘员工是企业发展和运用人力资源的开端,是弥补旅游企业对人员数量和质量需要的必然手段,因此要与旅游企业经营战略和人力资源规划紧密结合,在对人员数量和质量需求进行预测的前提下进行。

#### 3.1.2 旅游企业员工招聘的原则

##### (1) 公开原则

指把招聘单位、种类、数量,应聘的资格、条件,考试的方法、科目和时间,均面向社会公告周知,公开进行。一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会,达到广招人才的目的;另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下,防止不正之风。

##### (2) 竞争原则

指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的,一要动员、吸引较多的人应聘,二要严格考核程序和手段,科学地录取人选,防止“拉关系”、“走后门”、“裙带风”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生,通过激烈而公平的竞争,选择优秀人才。

##### (3) 平等原则

指对所有应聘者一视同仁,不得人为地制造各种不平等的限制或条件(如性别歧视)和

各种不平等的优先优惠政策,努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会,不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

#### (4)能级原则

人的能量有大小,本领有高低,工作有难易,要求有区别。招聘工作,不一定要最优秀的,而应量才录用,做到人尽其才、用其所长、职得其人,这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

#### (5)全面原则

指对应聘人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者发展前途如何,是由其多方面因素决定的,特别是非智力因素对其将来的作为起着决定性作用。

#### (6)择优原则

择优是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则,才能广揽人才,选贤任能,为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此,应采取科学的考试、考核方法,精心比较,谨慎筛选。特别是要依法办事,杜绝不正之风。

## 3.2 招聘流程

旅游企业员工招聘流程分招聘、选拔、录用和评估四部分,如图 3.1 所示。

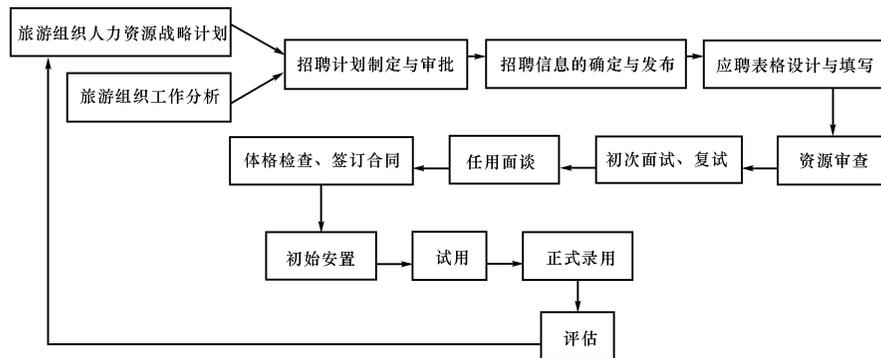


图 3.1 旅游企业员工招聘流程图

#### (1)招聘

这是招聘的一个重要环节,目的在于吸引更多人来应聘,使得企业有更大的人员选择余地,避免出现因应聘人数过少而降低录用标准或随意、盲目挑选的现象;同时也可以使应聘者更好地了解企业,减少因盲目加入企业而后又不得不离职的可能性。有效的人员招聘可提高招聘质量、减少企业和个人的损失。

人员招聘主要包括:招聘计划的制订与审批、招聘信息的发布、应聘表格设计与填写等。

#### (2)选拔

选拔人员选拔是招聘工作中最关键的一步,也是招聘工作中技术性最强的一步,

#### (3)录用

这一部分主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用几个环节。

#### (4)评估

评估是对招聘活动的效益与录用人员质量进行的估计,它为下一次人员招聘提供参考。

### 3.3 招聘渠道与方法

人员招聘是旅游企业招聘活动的重要环节之一,只有将人员吸引来了,才可以进行下一步的选拔录用工作。由于招聘岗位的不同,人力需求数量与人员要求的不同、新员工到位时间和招聘费用的限制,决定了招聘对象的来源与范围,决定了招聘信息发布方式、时间与范围,因而也决定了招聘的方法。旅游企业人力资源部门在招聘过程中必须因地制宜地选择招聘方法。

根据招聘对象的来源可以将旅游企业人员招聘分为内部招聘与外部招聘。它们各自采用的方法也不同。但两者的地位同等重要,是相辅相成的。旅游企业相关职位的空缺究竟采用哪种招聘方式,在留意整个旅游人才市场的基础上,根据企业自身的政策和工作要求来决定。表 3.1 显示了旅游企业内部招聘和外部招聘的利弊对比。

表 3.1 内部招聘和外部招聘对比表

	内部招聘	外部招聘
优点	1.简化招聘程序减少招聘费用 2.可鼓舞士气,激励员工 3.能为组织内部员工提供职业发展的机会 4.有利于培养员工的奉献精神 5.有利于有效的内部沟通	1.来源广,余地大,便于招聘到一流人才 2.带来新思想新方法 3.可平息和缓和内部竞争者之间的矛盾 4.人才现成,节省培训投资 5.避免过度使用内部不成熟的人才
缺点	1.来源局限,水平有限 2.易在组织内部形成小群体和裙带关系,给管理带来困难 3.不利于吸引优秀人才 4.不利于组织扩大知名度,塑造组织形象	1.招聘成本高 2.了解少,进入角色慢,适应期长 3.可能影响内部员工积极性 4.有不为工作群体接受的危险

#### 3.3.1 内部招聘

##### (1)内部晋升

内部晋升是当旅游企业发生职位空缺时,采用提拔企业内部符合条件的员工从一个较低的岗位晋升到一个较高岗位的过程。内部提升给员工提供了更多的发展机会,个人职业生涯发展是有前途的,这对于鼓舞士气、调动员工积极性、稳定员工队伍是非常有利的。同时,由于被提升的人员对企业有较为深刻的了解,他们对新的工作环境能很快适应。这也是一种省时、省力、省费用的方法。但由于人员选择范围小,可能选不到最优秀的人员到岗位上,另外可造成“近亲繁殖”的弊病,因而在观念、思维方式和眼界方面可能狭窄,缺乏创新与活力,以致因循守旧。一般地,当旅游企业关键职位出现空缺时,往往采用内外同时招聘方式。

##### (2)工作调换

工作调换也称为“平调”,它一般是指员工在相同或相近级别间调动,职务级别不发生变动,工作岗位发生变化。这种调换可以给员工提供更多的尝试其他工作的机会,减少工作单

调性带来的弊端,同时为其晋升更高岗位做好准备。工作调换考虑很多因素,例如调换频率、调换时机等,过度频繁的调动不利于企业工作效率的提高。

### (3)工作轮换

工作调换一般用于旅游企业中层管理人员,且在时间上往往可能是较长的,甚至是永久的。而工作轮换则是用于旅游企业一般员工,它既可以使有潜力的员工在各方面积累经验,为晋升作准备,又可减少员工因长期从事某项工作而带来的枯燥无聊感。

### (4)返聘

这是一种较为特殊的内部招聘。一些企业由于一段时期经营效果不好,会暂时让一些员工下岗待聘,当企业情况好转时,再重新聘用这些员工。也有些企业将解雇、提前退休或下岗待业的员工再召回来工作。就我国目前情况来看,这不失为一个经济有效的方法。对下岗员工而言,他们经历过下岗后,更加珍惜企业给予他们的机会,工作积极性会更高。对企业而言,由于员工对企业的熟悉与了解,对工作岗位能很快适应,为企业省去了大量的培训费用。同时,企业又能以最小的代价获得有效的激励,并使企业更具有凝聚力,使企业和个人共同发展。

## 3.3.2 外部招聘

### (1)就业市场

在市场经济体制下,企业获得人力资源通常是依靠就业市场机构。对旅游企业来说,就业市场是对普通的初级、中级人力资源进行外部招聘的主要渠道。由于就业市场服务机构是专业性工作机构,他们收集和储备大量的人力资源并加以鉴别、分类,因此他们可以为旅游企业从事招聘代理工作,能够将经过筛选的特定人力资源提供给有需求的企业,这可以减少该企业员工的招聘和选拔时间。

### (2)招聘广告

广告是外部招聘常用的方法。它通过新闻媒介向社会传播招聘信息,其特点是信息传播范围广、速度快,应聘人员数量大、层次丰富,企业的选择余地大。招聘广告力求吸引更多的人,并做到内容准确、详细,聘用条件清楚。好的招聘广告通过对企业的介绍,还能起到扩大企业影响的作用,让更多的人了解企业。

### (3)进入校园招聘

就是从学校直接招聘专业技术人员和管理人员,它是很多大型企业目前招聘的主要方式之一。大中专学校(特别是旅游院校)是人才荟萃的地方,许多旅游企业招聘招聘专业服务人员和管理人员,基本上都从学校直接招聘。通过校园招聘,旅游企业往往能够起到进行公共关系宣传和扩大自身影响的良好作用,能达到“百里挑一”地精选外聘人员的作用,还能够对未来员工进行企业文化的渗透,从多方面产生人力资源管理功效。

### (4)社会选拔

旅游企业为了能获得优秀的人才,往往采取多种形式从大量社会成员中选拔其中的优异者。由社会选拔的优秀人才,一般来说都是等级较高的职业岗位,或者说,往往是根据高等级岗位的工作需要从社会的范围予以选拔的。

### (5)猎头酒店

猎头酒店作为高级人才招聘酒店的俗称,是指专门替用人单位搜寻和推荐高层管理人

才和专业人才的酒店,是一种特殊的职业中介机构。猎头酒店的服务质量较高,一方面它与用人组织保持长期密切的联系,对于企业需求的人才层次、人才种类以及企业文化、企业岗位等都十分熟悉,这使得它可以有针对性地为旅游企业选择合适的人才,增加人才招聘的成功率;另一方面,它对求职者的情况也掌握得很全面,在供需匹配上十分谨慎。一般猎头酒店收费都很高,企业无论是否招聘到中意的候选人,都必须向其付费。

#### (6) 自荐

自荐方式一般用于大中专学校的毕业生和技术工人等人员的招聘。他们会采取写求职信、电话求职或自行登门来求职的方式。旅游企业应当对求职者予以有礼貌的接待,通过一定的审核程序择优录用。

### 3.3.3 招聘方法

旅游企业人员招聘方法也是关系到企业招聘效率的一个重要方面。合适的招聘方法可以节省招聘精力,降低招聘成本等。旅游企业人员招聘方法有很多种分类方式。

#### (1) 从招聘主体分

从招聘主体分,可分为旅游企业自行招聘和委托招聘。自行招聘是旅游企业自己组织进行的招聘,包括自己拟订招聘计划、自己派人去招聘现场与应聘人员进行交流等,是一种常见的招聘方法。旅游企业对自己的文化、战略目标、岗位规范最了解,对自己需要的人员也最为了解,所以在自行企业的招聘活动中,可以直接与应聘人员进行交流,了解这些应聘者的情况,为后面的进一步选择做好前期把关工作。随着旅游企业和社会就业机构的发展,现代社会出现一种新的招聘方法,即委托招聘。这种招聘方法是由旅游企业征求委托单位为自己物色合适人选。它一般适用于企业对在经营中出现的问题不知如何解决时,向诊断专家或机构寻求建议,专家在帮助其解决问题的过程中顺带解决其用人问题。

#### (2) 从招聘媒介分

从招聘媒介分,可分为因特网招聘法、推荐法、广告法等。

##### ① 因特网招聘法

因特网招聘法是随着因特网技术的发展而发展起来的。网络具有不受时空限制的特点,应聘者在网上求职时可以通过登录上网,进入人才库供用人单位选聘。旅游企业招聘时一方面可根据本企业招聘条件在人才库中筛选,另外也可以在网发布招聘启事,接受网上应聘者的申请。网络招聘的优点一是费用低廉,成本低,一是面广,可以广纳人才,增加选聘空间。受上网人员特点的影响,一般旅游企业低层岗位的员工不容易在网上找到,所以采用这种招聘方法时必须考虑招聘对象。

目前国内提供网上人才招聘服务的网站已逾百家,其中较为有名的有中国人才热线(<http://www.cjol.com>),主要是向外国企业推荐高级人才;无忧工作网(<http://www.51job.com>);中国国家人才网(<http://www.newjobs.com.cn>),以及中国酒店招聘网(<http://www.hoteljob.cn>)等。

##### ② 推荐法

推荐法是通过同行、熟人等推荐招聘人才的方法。同行业企业往往建立人事部门联谊会及进行合作,互相推荐所需人员。这种方法不但可以减少初选工作量,而且可使企业赢得富有人情味的美誉,促进企业间的合作。很多管理者愿意接受熟人介绍的人,因为这些人已

经过推荐者的审查。

### ③ 广告法

广告法即通过广告招聘的方法。招聘广告包括向外公告式的广告,如报纸广告、电视广告、电台广告、杂志广告、广告传单等,也有内部招聘时用的布告,一般将用人信息公布在企业内部的墙报、布告栏、内部报刊上。通常,无论哪种广告都应该包括应聘职位领域、应聘条件、应聘者应具备资料等。外部招聘广告还应该写明以下内容:旅游企业基本情况,招聘的数量、范围、薪资与待遇、报名时间、地点、方式及其他注意事项。

## 3.4 面试基本理论

旅游企业在人力资源选拔与聘用过程中较常用的是面试方法,由于它是面试者与应聘者的直接接触,能较客观地了解应聘者的基本情况,它对旅游企业招聘到适合企业需要的人才有着重要影响。

### 3.4.1 面试的含义

面试是一种在特定场景下以面对面的交谈与观察为主要手段的选拔技术方法,是由表及里地测评应试者有关素质的方式,这在旅游企业人力资源招聘中大量使用。“面试”具有以下含义:

(1)面试不是一般性的交谈或谈话,而是经过专门设计的;

(2)面试不是在一般情景下对应试者进行日常的观察和考察,而是在特定场景下进行的,考场是按一定要求设置的;

(3)面试不像一般的口试只强调口头语言的测评,它包括对非口头语言行为的综合分析和判断,通过“问、听、察、觉、析、判”等多种方式对应试者的能力水平进行测评;

(4)面试并非是万能的,它不是测评一个人的所有素质,而是根据招聘职位的特点有选择地针对其中一些必要的素质进行测评,比如体态、仪表、举止、表达能力以及知识的广度与深度、工作态度与求职动机、兴趣爱好与活力等。

### 3.4.2 面试的特点

(1)对象的单一性。在面试中,无论采用个别面试还是集体面试,由于面试考题一般要因人而异,测评的内容主要应侧重于个别特征,因此主考官一般是逐个提问、逐个测评的。即使是在面试中引入一定的讨论,评委们也是对应试者逐个提问和观察的。

(2)内容的灵活性。由于不同空缺岗位的任职资格要求不同,每个应试者的经历、背景和资格条件等也不相同,因此,面试不是向所有应试者提同样的问题,按同一的步骤进行。面试中所提出的问题可多可少,视所获得的信息是否足够而定;同一问题可深可浅,视主试人的需要而定;所提的问题可异可同,视应试者与面试要求而定。

(3)信息的复合性。面试过程是对应试者综合方面进行测评,也就是说,对于同一素质的测评,既要注意收集它的语言形式信息,又要注意它的非语言形式信息。因此,以面试形式测评素质,所收集的信息最高可以达到100%。而且,这种信息的复合性还增强了面试的可信度。

(4)交流的直接性和互动性。面试中主试人与应试者的接触、交谈、观察是面对面直接进行的,也是相互的。面试的这种直接性和互动性提高了主试人与应试者之间相互沟通的效果与面试的真实性,同时还能了解到许多了解不到的信息。

(5)判断的直觉性。面试不仅仅依赖于主试人严谨的逻辑推理,而且往往有着很大的印象性、情感性与第六感觉特点,这就可能使面试带有一定的主观色彩。

### 3.5 面试步骤

无论采用何种类型的面试,其主要内容一般都包括如下五个步骤:

#### (1)面试前的准备工作

面试前首要的准备工作是培训主试人员。培训的内容主要有两项,一是工作作风培训,要求主试人员做到大公无私,坚持原则,办事公道,认真负责;二是面试方法培训,包括组织面试人员学习掌握面试表格的使用方法、面试技巧和评分标准,熟悉空缺岗位的职务说明书,了解空缺岗位的工作内容、工作职责和所需任职人员的资格条件,查阅应试者的报名表和简历,记下含糊不清的问题,以便在面试时提出并澄清。

安排面试场所也是一项重要的准备工作。考场要求安静,不装电话,尽可能减少各种干扰。

#### (2)制造轻松的面试气氛

制造轻松的面试气氛目的有两点:一是减少应试者的紧张,使其心情放松,态度安详,产生平和恬静的情绪,从而言谈比较开放,愿意打开心扉,在面试中能发挥正常水平;二是无论应试者能否被录取,轻松的面试气氛都能给人留下良好的印象,从而有助于维护用人单位的声誉。

为此,要求考场环境要洁净大方;面试前对应试者的接待要热情、友好、自然;面试一开始要找一些让人感到轻松、自在的话题,例如谈谈当日的天气和交通状况等;面试中主试人员要以平等、关心的态度进行对话,并设法控制音调和谈话的速度,努力创造一种轻松和谐的气氛。

#### (3)进行面试

面试类型有许多种,用人单位可以根据实际情况选定。在进行面试时,应当注意的问题有以下几点:

① 要尽量避免只回答“是”或“不是”的问题,而要提出需要仔细回答和发挥的“开放性”问题,以便启发应试者的思路,考察出其真实水平。

② 要先易后难,循序渐进地提问。面试中所准备提问的问题一般都是根据重点内容的需求拟定的。在提问中则应该将那些应试者熟悉的容易回答的问题先行提出,当应试者进入角色后,再逐步加大提问难度,这样有利于应试者逐渐适应,树立信心,发挥正常水平。

③ 面试进行中不要有任何提示或认可,否则应试者的回答将以主试人员的观点为转移。主试人员提出问题后,要仔细“倾听”应试者的陈述,其间主试人员的反应可以沉默不语,也可以不时点点头,不含任何评价之意,只是鼓励应试者作完整的表达。当然,主试人员也不是只提出问题就一听到底,可以适当插话交流,以活跃面试的气氛。

④ 及时作好面试记录,以便最后对应试者进行全面评价。

#### (4) 结束面试

在面试结束之前,应当留有时间让应试者提出问题,也可以将有关工作的详细情况告诉应试者。结束面试时,要以诚恳的态度告诉应试者;如果被录用,大约在何时可获得录用通知。

#### (5) 评估面试结果

应试者离去之后,主试人员应立即仔细检视一遍面试记录,认真回顾面试印象,并把相关资料和评估意见填入面试表格中。

## 3.6 职务分析

### 3.6.1 职务分析概述

#### 3.6.1.1 职务分析的定义

旅游企业职务分析又称旅游企业工作分析,是对旅游企业各项职务的工作内容、规范、任职资格、任务与目标进行研究和描述的一项管理活动,是制定具体的职务说明的系统工程。换句话说,旅游企业工作分析就是旅游企业在聘用具备职务要求的、合适的员工之前,人力资源部招聘经理需要对这一工作有个确切的了解,需要利用以往在工作中获得的信息,分析、编写出一份工作说明书以及说明该工作需要哪些知识、技能、能力的工作规范。这些工作有助于把最符合条件的应聘者吸引到旅游企业中来。从工作分析中得到的信息还可以帮助旅游企业确定恰当的工作名称、工作类别、工作报酬和福利等。

国外人力资源管理心理学家指出,职务分析就是全面收集某一项工作的有关信息,提出了职务分析公式:a.用谁,即责任人(WHO);b.做什么,即工作内容(WHAT);c.何时,即工作时间(WHEN);d.何地,即工作岗位(WHERE);e.如何,即怎样操作(HOW);f.为何(WHY);g.为何人(FOR WHOM)。

#### 3.6.1.2 职务分析流程

职务分析的流程可分为职务分析准备工作、信息收集、信息分析整理和职务分析形成分析报告等四个阶段,各阶段间关系紧密,相互制约,如图3.3。

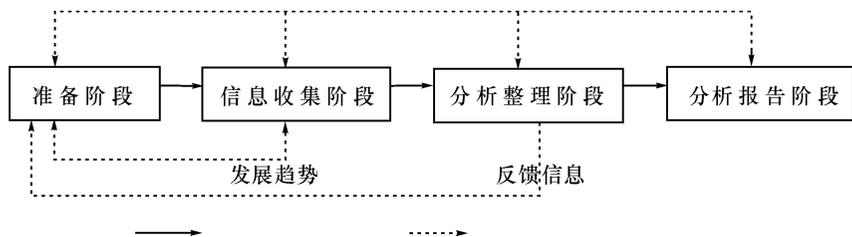


图 3.3 职务分析各个阶段的关系

#### (1) 职务分析准备工作阶段

这个阶段包括明确职务分析的目的,这样才能确定工作分析信息调查的范围、项目和信息收集的内容等方面的问题;选择职务分析人员,在职务分析的过程中涉及大量的工作信息

和工作量,为了使职务分析顺利进行,需要选择分析职务分析的工作人员,同时对具备一定条件的工作人员进行相关工作的培训;选择职务分析的方法和工具,有助于将职务分析所需要的信息进行预先组织和整理;与企业中的相关成员进行沟通,从而获得企业成员的赞同。

#### (2) 职务分析信息收集阶段

在职务分析过程中,需要明确应向哪些人收集职务分析所需的信息;收集职务分析所需的信息后,要确认信息的准确和可靠性,并整理成需要的文件样式。

#### (3) 职务分析信息分析整理阶段

对所收集的信息进行总结、归纳、分析和整理,形成按分析目的产生的职务分析结果。

#### (4) 职务分析形成分析报告阶段

这是职务分析最后阶段,要将工作分析的结果形成标准文件,形成正式的职务描述和职务规范。在旅游企业人力资源管理的实践中,需要按职务描述和职务规范的各项要求进行人员的聘用、培训、考评、薪资管理,同时正式的职务描述和职务规范还要不断在工作实践中进行修订和完善。

职务分析的结果记录在职务说明书这一类专门文件中。职务说明书包括两部分:一是职务描述,是对有关工作活动、工作程序和方法、工作职责、工作条件等工作特性方面的信息所进行的书面描述。二是职务规范,是全面反映工作对员工的品质、特点、技能、经历和知识等方面要求的书面文件。职务描述和职务规范可分成两份文件来阐述,也可以合并在一起。

##### 1) 职务描述

职务描述主要解决的是职务操作者做什么、怎么做和为什么做等问题。其主要包括以下要素:

① 工作名称:即指从事的什么工作。

② 工作活动和程序:包括所要完成的工作任务、工作职责、完成工作所需要的资料、工作流程、工作中下级与平行级之间的关系等。

③ 社会环境:包括工作团队的情况,同事的特征及相互关系、各部门之间的关系等。

④ 聘用条件:包括工资报酬、工作时间、该工作在本企业中的地位以及所享受的待遇等。

##### 2) 职务规范

职务规范是根据职务描述所提供的信息,拟定工作资格。制定职务规范的目的是决定重要的个体特征,以此作为选拔、任用和培训的基础。其主要包括以下要素:

① 有关工作程序和技术的要求。

② 操作技能和各种工作能力(记忆力、注意力、判断力等)的要求。

③ 文化程度、工作经验、生活经验、健康状况的要求。

### 3.6.1.3 职务分析方法

职务分析过程中需要收集工作岗位的信息,通过不同的信息收集方法所收集的信息不同。在实践工作中,要做好职务分析,常常根据不同岗位,把不同的方法相结合。

#### (1) 观察法

观察法是指对员工现场工作过程、行为、内容、工具等情况,直接或间接地进行观察、记录的方法。

### 1)优点

职务分析人员能够直接了解被观察者的行为、所需完成的操作,适用于分析旅游企业体力工作者和事务性工作者,如客房服务员、行李员、文秘等职位。

### 2)缺点

- ① 不适合单独用于抽象的智力活动、心理素质的分析。
- ② 如果被观察者知道自己处于被观察状态,会影响其正常的工作表现。
- ③ 对于复杂的工作难以全面观察。
- ④ 不能得到有关任职者资格要求的信息。
- ⑤ 观察结果的质量在很大程度上依赖于观察者的能力和所接受的培训。

### (2)访谈法

访谈法又称为面谈法,它是通过旅游企业职务分析人员与员工面对面地谈话来收集职务信息资料的方法。是一种应用最为广泛的工作分析方法。

### 1)优点

① 比较灵活,谈话双方都可以随时改变策略和方式,有利于了解新的或较新层次的信息。

② 可以对员工的工作任务和工作态度等较深层次的内容有比较详细的了解。

③ 应用面广,可用于不同问题,可以简单而迅速地收集多方面的职务分析资料。

④ 由员工亲自讲出工作内容,具体准确,同时容易了解观察法不易发现的问题,有助于管理者发现问题。

⑤ 有助于与员工的沟通,缓解工作的情绪和压力。

### 2)缺点

① 访谈法要注意访谈策略和提问技巧,因此对职务分析人员的要求比较高,需进行严格而规范培训。

② 访谈结果的处理和分析比较复杂,需要有专门人员负责。

③ 花费的时间和精力较多,费用较高。

④ 收集到的信息往往被扭曲而失真。

### (3)问卷调查法

问卷调查法是一种应用非常普遍的工作分析方法。它是让有关人员以书面形式回答有关职务问题的调查方法。其基本过程是首先设计并分发问卷给选定的职员,要求他们在一定的期间内填写,以获取有关的信息。

### 1)优点

① 比较规范化、数量化,适合于讲计算机对结果进行统计分析。

② 费用低、速度快、节省时间,同时不影响工作时间。

③ 调查范围广,调查样本量很大,适用于需要对很多员工进行调查的情况。

### 2)缺点

① 填写调查问卷是由职务分析者单独进行,缺少交流和沟通,不易唤起被调查对象的兴趣。

② 调查问卷的设计比较费人力和物力,也不像访谈那样可以面对面交流信息。

③ 调查问卷如果过短,就不能获得足够详细的信息。

#### (4) 工作日志法

工作日志法是由旅游企业员工本人自行进行的一种职务分析方法,它由任职人员自己记录下每天活动的内容。职务分析人员事先设计好详细的工作日志单,让员工按照要求及时填写,从而收集工作信息。

##### 1) 优点

- ① 提供了员工工作活动的概要信息,了解员工日常做什么。
- ② 掌握了员工各项具体工作时间分配资料。

##### 2) 缺点

- ① 提供信息失真,包括遗忘、不能及时填写及刻意隐瞒等。
- ② 不能了解长期的、周期性变化的工作活动。
- ③ 不能完全了解各项工作活动的目的和重要性。

## 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

(案例来源: [http://www.baicai.com/view\\_job/10034228/?refer=relativeJobs](http://www.baicai.com/view_job/10034228/?refer=relativeJobs))

### 酒店介绍

上海世茂皇家艾美酒店

YOU ARE INVITED to join the hot team in Shanghai-Le Royal Méridien Shanghai. Discover the new home of European chic and culture in the Paris of the East. The new 5 star luxury hotel, opened on September 2006, is accepting applications from the motivated, the committed and the aspiring, to be a part of a very special future. You will be working in the tallest, landmark property in Puxi. The ultra modern Le Royal Méridien Shanghai is a deluxe five star hotel with 770 luxurious rooms and suites, numerous exciting F&B outlets and is centrally located on Nanjing East Road.

欢迎加入上海炙手可热的上海世茂皇家艾美酒店。一个拥有别致的欧洲风情的全新五星级豪华酒店落户于素有东方巴黎之称的上海,已于2006年隆重开业。上海世茂皇家艾美酒店坐落于繁华的南京东路,是一座地标性建筑并为浦西最高的酒店之一。这座极为现代感并奢华的酒店独有770间豪华客房及套房和众多令人心动的餐饮设施。现诚邀广大积极热诚的酒店业精英及所有立志于酒店业的同仁们加入我们的团队,共同打造我们自己的未来。

### 联系方式

当前企业联系方式需要登陆才能查看。请[登录](#)或[注册](#)

	招聘职位名称/发布日期	招聘部门	工作地区	学历要求	工作经验	截止日期	招聘人数
1	789 南京路酒吧调酒师 Bartender... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
2	中餐厅服务员 Service Attendan... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
3	789 酒吧领位员 服务员 Hostess ... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
4	西餐厅服务员 Service Attendan... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
5	789 南京路酒吧收银员 Cashier-7... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
6	意大利餐厅服务员 Service Atte... 2009-05-12	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-11	—
7	送餐服务员 Service Attendant ... 2009-05-12	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-11	—
8	中餐厅领位员 Hostess-Chines... 2009-05-12	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-11	—
9	大堂酒吧服务员 调酒师 Service... 2009-05-12	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-11	—
10	法餐厅服务员 Service Attendan... 2009-05-12	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-11	—
11	客房服务员 Room Attendant 2009-05-11	—	上海	高中 以上	2 年以下	2009-06-10	—
12	健身中心救生员 Lifeguard-Heal... 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—
13	水疗中心接待员 Spa Receptionist 2009-05-11	—	上海	大专 以上	2 年以下	2009-06-10	—

### 思考题

1. 酒店通过网络广告招聘有哪些有利和不利因素?
2. 该酒店招聘广告的内容和形式是否符合酒店招聘的要求?
3. 你认为该酒店招聘广告还有哪些需要改善的地方?

### 复习思考题

1. 员工招聘的原则是什么?
2. 员工招聘的程序是怎样的?
3. 怎样制定合理的招聘计划?
4. 怎样设计合理的求职申请表?
5. 招聘有哪些渠道和方法? 各自的优缺点是什么?

## 附录 3.1 ××旅行社员工招聘录用管理规定

### 员工招聘录用管理规定

#### 第一章 总 则

##### 第一条 目的

为加强本旅行社员工队伍建设,提高员工的基本素质,获取旅行社发展所必需的优秀人才,特制定本规定。

##### 第二条 原则

以用人所长、容人之短、追求业绩、鼓励进步为宗旨;以面向社会,公开招聘、全面考核、择优录用为原则,从学识、品德、能力、经验、体格、符合岗位要求等方面进行全面审核。结合旅游行业的特点和需要,招聘合格的高素质的人才。

#### 第二章 招聘流程

##### 第一条 提交需求

旅行社各部门根据用人需求情况,由部门经理填写《招聘申请表》(附录 1),报分管副总经理、总经理批准后,提前一个月交旅行社办公室,由办公室统一组织招聘。

##### 第二条 招聘计划

旅行社办公室根据招聘需求,制定详细的招聘计划(附录 2)。招聘计划应主要包括人员需求、信息发布时间和渠道、招聘小组成员、选拔方案及时间安排、招聘费用预算、招聘工作时间表等内容。

##### 第三条 材料准备

1.招聘广告:招聘广告包括本企业的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件报名方式、报名时间、地点、报名需带的证件、材料以及其他注意事项。

2.旅行社宣传资料:宣传资料应能体现旅行社的真实状况及发展前景,并发给初试的人员。

3.测评材料:附录 1—8 和专业技术能力测试题。

##### 第四条 招聘渠道选择

旅行社招聘的主要渠道有:参加人才交流会、内部员工推荐、网上招聘、刊登报纸广告、前往专业旅游学院(校)招聘毕业生等。

##### 第五条 初步筛选

办公室对应聘人员进行整理、分类,并交给各用人部门经理。用人部门经理根据资料对应聘人员进行初步筛选,确定面试人选,填写《初试通知单》(附录 4),并将应聘人员的资料及《初试通知单》送交办公室,由办公室负责通知面试人员。

##### 第六条 初试

1.初试一般由办公室负责人主持,也可委托用人部门内主管人员主持。

2.初试分为两个步骤:首先由主持人向参加初试的应聘人员介绍旅行社的企业文化、企

业理念(配宣传资料),介绍旅行社的用人政策及待遇问题;其次对有意向加入旅行社的应聘人员进行价值观、旅游职业素质、个性品质、能力等相关基础测试(见第三章),针对不同岗位的应聘人员选取相应的测评方法。

3.测试结果由办公室统计汇总后交用人单位经理以作参考,并由用人单位决定参加复试的人员,填写《复试通知单》(附录5),交办公室通知复试。

#### 第七条 复试

1.复试由用人单位经理主持,办公室负责应聘人员的引导工作。

2.复试可采用笔试(专业能力)和面谈两种方法,主要侧重于专业技能的考察。如果采用笔试,由用人单位根据录用岗位的不同情况制定测试题目。

3.用人单位经理必须在两个工作日内确定录用人员,填写《录用通知单》(附录6),并将应聘者简历、测试结果和《复试意见反馈表》(附录8)交人事部门备案。

#### 第八条 招聘要求

1.为体现本旅行社“以人为本”的管理理念,原则上初试和复试工作应在一个工作日内完成。确因面试工作量大,可由用人单位经理和办公室协商确定间隔天数。

2.办公室必须在复试后三个工作日内将复试结果通知应聘人员,并向应聘人员说明;在规定时间内没有收到旅行社录用通知即可视为没有被录用。

3.人事部门负责面试的组织和协调工作。

### 第三章 招聘测评体系

第一条 价值观测试(略)

第二条 心理压力测试(略)

第三条 心理倾向测试(略)

第四条 气质类型测试(略)

第五条 管理专用题(略)

第六条 专业考察(略)

第七条 不同招聘对象测试方法的选择

1.计调、部门经理等中层人员:价值观测试+专业测试+心理压力测试+管理知识;

2.普通员工(包括应届毕业生):价值观测试+旅游专业测试+心理压力测试(导游);

在进行上述测试以外,各部门、单位也可根据实际情况开展其他类型测试;若旅行社对招聘对象情况熟悉的,测试可简化处理。

第八条 应聘人员专业技术能力测试由各单位用人单位负责出题,并交办公室备案。题型可采用选择题、判断题、问答题、案例分析等,题目内容应紧密结合实际,与旅行社发展需要相联系,并适时修改(最长为一年)。

本办法由旅行社人力资源部负责解释。

## 附录 3.2 ××酒店招聘计划书

## 招聘计划书

## 一、招聘目的

为酒店补充人员,提升酒店员工活力。

## 二、预计招聘人数

30 人。

## 三、招聘职位

## 1.前厅接待员(15 人)

国、粤语流利,良好英语或日语表达能力;  
形象良好、气质佳,女性身高 160cm 以上,男性身高 173cm 以上;  
掌握一门外语以上及酒店管理专业优先。

## 2.餐厅服务员(6 人)

形象良好、气质佳,酒店管理或相关专业优先;  
良好的协调能力。

## 3.财务部会计(3 人)

财会类相关专业,具有会计师(或助理)资格优先;  
掌握财会专业知识及实际操作技能,职业操守佳,能熟练使用会计核算软件。

## 4.公关部助理(3 人)

国、粤语流利,大学英语六级或日语二级以上;  
形象良好、气质佳,女性身高 163cm 以上,男性身高 175cm 以上;  
较强的语言表达能力,良好的沟通协调能力;  
公共关系专业、商务管理或相关专业优先。

## 5.人力资源部文员(3 人)

良好的英语基础;  
良好的公文写作及沟通协调能力,电脑操作熟练。

## 四、招聘工作小组

组 长:\_\_\_\_\_,××大酒店人力资源部部长

组 员:\_\_\_\_\_,公关部部长 \_\_\_\_\_,财务部部长 \_\_\_\_\_,前厅部部长  
\_\_\_\_\_,餐饮部部长 \_\_\_\_\_,客房部部长

## 五、信息发布渠道

1.\_\_\_\_日报;2.\_\_\_\_晚报;3.本酒店网站,网址:\_\_\_\_\_;4.其余招聘渠道:\_\_\_\_\_

## 六、招聘具体分工及时间安排

## 1.前厅接待员

负责人:\_\_\_\_\_前厅部部长 资料筛选:\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日  
初试(笔试):\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日 复试(面试):\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

## 2. 餐饮服务员

负责人: \_\_\_\_\_ 餐饮部部长

初试(笔试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

资料筛选: \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

复试(面试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## 3. 财务部会计

负责人: \_\_\_\_\_, 财务部部长

初试(笔试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

资料筛选: \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

复试(面试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## 4. 公关部助理

负责人: \_\_\_\_\_, 公关部部长

初试(笔试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

资料筛选: \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

复试(面试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## 5. 人力资源部文员

负责人: \_\_\_\_\_, 人力资源部部长

初试(笔试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

资料筛选: \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

复试(面试): \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## 七、费用预算

本次招聘共需费用预计 \_\_\_\_\_ 元, 其中: 广告费用 \_\_\_\_\_ 元; 招聘人员补助费 \_\_\_\_\_ 元; 会议费用 \_\_\_\_\_ 元。

## 八、工作进度安排

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

撰写招聘广告

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

联系、刊登广告

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

接待应聘者

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

通知应聘者参加笔试

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

笔试

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

通知笔试通过者面试

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

面试

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

发放录用通知单

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日至 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

新员工报到

\_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

新员工正式上班

××大酒店人力资源部

年 月 日

## 附录 3.3 ××酒店应聘申请表

姓名_____	性别_____	出生年月_____	照 片
籍贯_____	民族_____	婚姻状况_____	
学历和专业_____	职业与职务_____		
现工作单位及地址_____	邮编:_____		
家庭住址_____	邮编:_____		
联系电话: 固定电话:_____	手机:_____		
工作经历:			
_____			
_____			
_____			
接受教育、培训状况			
_____			
_____			
_____			
主要社会关系			
_____			
_____			
_____			
身体状况			
(1)身高_____cm	(2)体重_____kg	(3)血型_____	
(4)健康状况:很好/较好/一般/较差		(5)病史_____	
经济状况			
(1)月收入_____	(2)期望收入_____		
主要工作成就和曾经获得的奖励情况			
_____			
_____			
_____			
外语掌握情况			
_____			
_____			
_____			
本人性格特点			
_____			
_____			
_____			

业余爱好和兴趣

---

---

请简述你对本酒店和应聘职位的认识和理解

---

---

请写出上述应聘职位外其他可以适应的工作

---

---

相关工作经历

---

---

为什么愿意到本酒店工作

---

---

其他需要说明的情况

---

---

## 附录 3.4 ××酒店面试评分表

面试评分表

姓名		应聘职位			
用标提要	请主持面谈人员在适当之格内画“/”,无法判断时,请免画“/”				
评价项目	评分				
	5	4	3	2	1
仪容仪表	极佳	佳	平平	略差	极差
态度礼貌	极佳	佳	平平	略差	极差
体格、健康状况	极佳	佳	普通	略差	极差
领悟、反应能力	特强	优秀	平平	稍慢	极劣
对应聘岗位及有关事项之了解	充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解
所具经历与酒店的配合程度	极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合
前来本酒店服务的意志	极坚定	坚定	普通	犹疑	极低
社会交际能力	极强	优秀	普通	稍差	极差
外语能力	极佳	佳	平平	略差	极差
总评	拟予试用				
	列入考虑			面谈人	
	拟再复试				
	不予考虑			日期	

填表日期：

填表人：

附录 3.5 ××旅行社面试评价表

面试评价表

姓 名		应聘部门		应聘岗位	
初试评价记录					
评价项目	评 价 记 录				说 明
教育背景	佳	较好	一般	较差	
专业相关性	对口	较对口	相关	无关	
业务能力	很强	较强	一般	较差	
工作经历	吻合	较吻合	相关	无关	
学习能力	很强	较强	一般	较差	
形象谈吐	吻合	较吻合	相关	无关	
英语水平	六级+	六级	四级	四级-	
理解能力	很强	较强	一般	较差	
反应能力	敏锐	灵活	正常	迟钝	
承受能力	很强	较强	一般	较差	
领导能力	很强	较强	一般	较差	
合作性	很强	较强	一般	较差	
价值观	吻合	较吻合	认同	抵触	
总体评价					
建议复试考察内容	主考官签名				
初试结论	<input type="checkbox"/> 可以试用 <input type="checkbox"/> 可以复试 <input type="checkbox"/> 可以考虑 <input type="checkbox"/> 不予考虑				
复试评价记录					
评价意见	主考官签名				
复试结论	<input type="checkbox"/> 建议录用,岗位_____ <input type="checkbox"/> 可以试用 <input type="checkbox"/> 不予考虑				

## 附录 3.6 ××酒店录用通知单

## 录用通知单

\_\_\_\_\_先生/小姐：

您应聘本酒店\_\_\_\_\_职,经考试及面试合格,恭喜您成为本酒店的一员,请您于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时携带以下证件及物品准时到本酒店报到。

- 身份证
- 毕业证书
- 学位证书
- 职称资格证书
- 暂住证
- 体检表
- 二寸半身照片张

依国家及本酒店相关规定,新进员工试用期为\_\_\_\_\_个月,试用合格后转为正式员工。  
祝您在本酒店工作愉快!

××大酒店人力资源部(盖章)

年 月 日

## 4

## 旅游企业员工培训与开发



### 4.1 旅游企业员工培训概述

现代企业的竞争是人才的竞争。旅游企业是劳动密集型的 service 型企业,让人才的含义更多地体现在员工的素质上,人才的投资也更多地转化为对员工—旅游企业人力资本的投资。培训作为对人力资本投资的主要形式,日益受到重视。员工培训是全民教育和职工教育的重要组成部分,有利于旅游企业的长远、全面发展,具有十分重要的意义。

(1) 适应环境的变化,满足市场竞争的需要

旅游企业所处的环境具有复杂多变的特征,市场的竞争在不断升级,而竞争的核心是人力资源的竞争。现有人力资源面临着知识更新的日益加快,以及目标顾客需要的日新月异,如果不经常对员工进行培训,最终将难逃被淘汰的厄运。

(2) 培训可以提高管理人员的管理决策水平

西蒙说过,“管理就是决策”。管理人员要进行高水平的决策,思想应开阔、深入灵活、意志要自觉、果断,方法与手段要可行、有效,这样才能保证决策正确。高层管理者的决策正确。高层管理者的决策正确与否会对工作的社会效益与经济效益产生很大的影响。因此,有必要通过培训提高高层管理者的决策水平。

(3) 培训可以提高员工素质

随着现代旅游企业的发展,对员工素质的要求也越来越高。无论是管理人员还是基层员工,都应具备完成本岗位工作任务所应具备的专业知识和相关知识,以及相应的管理技巧和服务技能,同时还应具备敬业精神、职业道德与使命感意识。所有这些并不是先天具备的,而应通过习而知之、习而得之。通过对员工不断培训—工作—再培训—再工作等一系列锻炼,使员工适应新环境,掌握操作技能,不断充实新知识,以适应工作的需要。

同时,培训也有利于增强企业的凝聚力和向心力,充分发挥员工的积极性和创造性,使员工将热情规范优质高效的服务视为自己的责任与义务,从而最终反映在企业的管理水准与经济效益上。

(4) 培训可以为员工的自身发展提供条件

培训不仅对旅游企业有益,对员工本身也颇有益处,这主要表现在:

①增长本领,增加收入。员工经过培训,可以扩大视野,增长知识,提高技能,提高服务效率,进而增加个人收入。例如,为了适应工作需要,一些饭店、旅行社规定员工一门外语的应用熟练程度和掌握外语的门数,并且将其直接与特设的奖金挂钩。员工经过强化和考评,无论是对于工作本身,还是对于个人收入的增加,都收到了立竿见影的效果。

②为晋升创造了条件。旅游企业的发展,急需更多的有管理能力的人才。培训不仅能使员工出色完成本职工作,还有助于扩大知识面和扩展工作领域,并接受新的管理理论熏陶,为晋升发展创造必要的条件。在旅游企业中,虽然晋升的机会是很有限的,不可能人人都是幸运者,但至少应使员工明白,每个人的晋升和发展的机会是与自身素质和表现联系在一起的,不经过培训,不提高自身的素质和能力,不认真工作,这种机会靠消极地等是等不来的。

③提高职业安全感。在具有现代化设备设施的环境中工作,仅有热情是不够的。比如在饭店里,光凭着胆大敢随意操作具有一定危险性的机器设备是完全不可取的。经过培训,可以使旅游企业员工熟悉业务,成为工作内行,对工作充满信心,在增强职业安全感的同时,使员工人身和饭店财产安全相应得到保证。

#### (5)培训可以减低损耗和劳动成本

对旅游企业来说,许多服务工作都有一定的浪费与损耗。例如饭店餐饮、客房清洁、洗涤等,这里既有自然损耗,也有人为因素。有关专家研究结果显示,培训可以减少73%左右的浪费。

旅游企业的员工如果在工作中时常感到有压力,而又缺乏正确的疏导,就会寻找畸形的宣泄渠道,例如迟到、工作马虎、服务态度差、人为加大原材料的损耗等,这无疑会加大企业的劳动力成本费用。如果能够经常性地、及时地对员工进行有计划、有针对性的教育培训,减缓其工作压力,则有助于对员工进行有计划减低劳动成本和改进服务质量。

通过培训,还可以有效减少事故的发生,保证旅游企业员工人身和企业财产的安全。据饭店行业的一项调查表明,未经培训员工的事故发生率几乎是受过培训员工的3倍,特别是在饭店内具有较高危险性的机器设备操作岗位,究其原因,在很大程度上归根于员工没有受过培训。未培训员工除了不知如何使用机器设备外,还会由于无知造成心理紧张和不安。

#### (6)培训可以促进服务质量的提高

旅游企业要在激烈的竞争中处于不败之地,很重要的因素就是要造就能掌握不断发展的科技和先进工作法的高素质员工队伍。员工培训是实现这一目标的重要保证。培训往往意味着员工不断掌握新技术和正确的、先进的方法,改变错误的或是落后的工作方法,并补充和增长新的指示。服务质量的提供是综合素质因素作用的结果,而工作法的不断改进则是综合因素中不可缺少的一环。

综上所述,对员工进行培训的益处是显而易见的。但如同许多事情一样,培训也不是万能的,它在一定程度上需要同旅游企业的硬件与软件相结合,方能发挥效用。另外,对培训工作的时效性也应有正确的评价。培训工作有的是直接产生效应的,如新员工的岗前培训以及设备的使用培训等。但诸如员工素质提高,并不能期望通过一两次培训就立即能在各方面显示出来。衡量培训的功用,不能仅仅通过客源和创收来体现,更多的是通过员工素质的提高,渐进的服务质量和管理水平的提高,进而促进技能和效益的提高。

## 4.2 员工培训的特点和原则

旅游企业员工培训既不同于一般意义上的学校普通教育,又有别于其他行业的培训。不了解和把握其特点和规律,就无法真正达到培训的目标。下面先讨论旅游企业的总体培训的特点,然后以旅游企业中具有代表性的饭店与旅行社为例,进一步讨论旅游企业员工培训的特点。

### 4.2.1 旅游企业员工培训的总体特点

#### (1) 在职性

所谓在职性,是指培训的对象是工作的、受多种因素影响和制约的在职员工。这就有别于一般意义的普通教育。普通教育的对象没有工作的压力,没有家庭的拖累,基本任务是学习。而职工教育的对象则是以工作和劳动为主,学习必须服从于工作和劳动,这就给职工教育提出了一些要求:

- ①专业设置要强调实用;
- ②选用教材要精;
- ③学制尽可能缩短;
- ④学习的形式和方法要灵活多样;
- ⑤教学活动和内容既要有较为系统的理论指导,更要与劳动实践相结合。

随着社会的发展,对人的综合素质和理解能力的要求越来越高,因此,教育也要注重素质教育。教育不仅能给人以知识与能力,而且能给人以理智与精神。职工教育的这一点和新形势下的要求,给职工教育带来了不少难度,因此,应注意以下两点:

①在学习内容上,如果实用性和针对性不强,满足不了职工希望能学以致用目的,他们的学习兴趣就不大,缺乏学习的动力;

②在教学方法上,一些学员由于多年从事一线工作和劳动,实践经验往往比教师还丰富,若教师只是机械地照本宣读,也不会引起学员的兴趣。

#### (2) 成人性

所谓成人性,是指成人无论生活和心理特征,较之普通教育的对象都有很大的不同,主要表现在:

- ①年龄可能较大,机械记忆力有可能减弱;
- ②学习目的明确,不希望仅仅是空泛地谈理论,而是期望理论联系实际,以求学以致用;
- ③各种干扰因素比较多,容易分散精力;
- ④了解能力强,容易触类旁通,举一反三,结合实际应用效果好。

#### (3) 思想性

现代旅游企业由于业务性质的需要,客观上要求设备设施高档、豪华,环境温馨、宜人,同时也要求从业人员的仪表、风度等与现代旅游企业硬件环境相匹配。在这种环境中,现代旅游企业员工在接受文明之风熏陶的同时,会自觉或不自觉地产生追求安逸享乐的思想 and 行为。因此,结合现代旅游企业的实际情况,经常性地利用多种培训方式对员工进行思想教育、职业道德教育以及心理素质教育,解决认识上的偏差和问题,是提高员工素质、保障工作

顺利进行的不可或缺的部分。同样,由于旅行社工作地涉外性和分散性,决定了旅行社教育培训工作应更强调思想政治教育和外事纪律教育。培训工作地范围和方式更偏向于从本职业、本工作岗位特点出发,提高职工的思想政治觉悟、社会主义旅游职业道德,增强外事纪律观念。

#### (4) 针对性

①根据员工和岗位的需要进行培训的。如饭店前接待人员、餐厅服务员,他们的岗位不同,职能不同,工作内容不同,其培训需求也不同。对于旅行社导游的外语培训,不可能再上语法课,而应传授运用外语于导游讲解的技巧、技能;导游业务则一般侧重于案例分析、处理特殊问题的方法以及补充有关业务知识。培训的内容要紧密结合实际,注意与他们各自承担工作的相关性。

②要学以致用。员工参加培训学习的目的是为了增加知识,提高技能,学习以后立即用于实践。比如,岗前培训是为了培训对象能适应本职工作,而在岗培训是围绕提高本职业业务能力而补充有关的知识技能。因此,员工的培训过程与内容要与其实际工作相互渗透,有机结合,使员工通过培训,确实能将所学的知识技能及时运用于工作,转换为生产力,使工作出现新的起色。

③要强调速成性。饭店、旅行社培训的对象大多是岗位员工,由于工作岗位的需要,不可能采取全员脱产培训,培训与工作往往一体化,即以在职培训为主。一方面,员工已经具备一定的基础和实践经验,为速成提供了可行性;另一方面,工作具有季节性的特点也对员工培训提出了客观要求。因此要针对这一现状,在时间安排上尽可能做到速成,充分利用工作间隙、经营淡季等在不影响工作的前提下开展培训。

#### (5) 多样性

饭店、旅行社的工作特点决定了不同的培训对象、不同的工作内容,要分为不同的层次和采取不同的方法进行培训。培训活动不是一个封闭的系统,而是呈动态开放性的。这就决定了培训工作应有多样性的特点。多样性体现在多层次、多形式、多渠道等方面。

①多层次。饭店、旅行社员工培训,并不是特指某些人,而是对不同层次的人都应该进行培训,即全方位、全员性培训。员工不同的职务、年龄构成、知识结构和专业技术等级决定了不同的工作内容和要求。因此,要划分不同层次和采纳不同的方法进行培训。例如,对于基层员工,虽然主要应侧重于培训其业务技能、技巧,改善服务态度,增强其能力,但同时也可学习基本的管理知识。对层次较低的管理人员,由于他们长期工作在组织业务活动的第一线,经验丰富,但较为系统的管理知识和综合管理能力相对而言比较缺乏。因此,对其培训时,除结合工作特点设置培训处理业务活动能力课程的同时,还应考虑适当设置提高他们理论知识方面的课程;对较高层次的管理人员的培训,课程设置要以提高他们的系统理论知识和全面的管理能力为重点。

②多形式。多样性的培训内容决定了不可能采用单一的培训形式,培训可以按照不同的标准划分为不同形式。例如,根据培训时间来划分,有中长期培训、短期培训和速成培训;根据培训方式来划分,有全脱产培训、半脱产培训、业余学习等;根据培训生产性质来划分,有岗前培训、技术等级培训、晋升培训等。

③多渠道。多渠道培训是指饭店、旅行社不应局限于自身力量,要广开门路和渠道,进行形式多样化的培训。如内部培训、参加讲座培训班、到有关院校进修、委托旅游院校进行

骨干强化培训和出国培训等。

#### (6) 标准化

标准化是饭店培训工作有别于其他一些行业的一个显著特点。无数实例证明,凡是管理工作卓有成效的企业都很重视管理规范和服务标准的基础性建设。饭店的经营管理要真正上水准,就需要用高标准来实施。

饭店培训工作的标准化是指:

①制定工作标准。工作标准包括工作职责、工作程序、工作规则等几部分内容。为了提高服务质量,保护宾客的合法权益,国家旅游局于1997年颁布了星级饭店优质服务的10条要求。这实际上也是树立行业新风、对客人实行优质服务基本标准的外化体现。这些标准既是饭店开展优质服务监督、检查、评比的主要内容,也是培训员工的主要依据之一。

②严格按照工作规程实施培训。饭店的服务质量需要有一个准确的标准,然而服务质量是通过一定的服务形式表现出来的。有形式但没有实物,所以无法量化。这就容易产生一种模糊的概念,似乎服务质量的标准是不确定的。解决这一困难的办法就是实施工作规程。工作规程是以描述性的语言规定服务过程的内容、顺序、规格和标准程序。它是服务规范的根本保证。在很大程度上取决于饭店员工的素质水平如何。因此,严格按照工作规程标准对饭店员工实施培训,就十分必要了。通过规范化的培训,使员工明白服务标准的内涵,由强制性养成到自觉性养成,从而在工作当中按照受训的标准进行规范服务,以达到宾客满意、全面提高饭店经营管理水平和服务质量的效果。标准化培训是培训工作运用的一种主要手段。

#### (7) 重视外语培训

这一点是由饭店、旅行社的涉外性决定的。许多旅行社、星级饭店的服务对象是外宾,而语言是员工与宾客沟通的桥梁,因此员工的外语水平直接影响到能否为宾客提供满意的服务。比如饭店前台接待直接与宾客打交道,提供面对面的服务,如果听不懂客人的话,抑或就是听懂一些,也不善于表达自己的意思,无法进行双向交流,则会严重影响服务质量。对于旅行社培训工作来说,导游外语培训是在大学外语专业教育基础上的高层次专业培训,其他专业的外语培训也是接近或达到大专外语水平的培训。

#### (8) 季节性

旅游接待工作一般有淡、平、旺季,这种接待工作的季节性又因不同国家与地区的旅游者有所差别。如日本旅游者,每年都有几次相对固定的观光浪潮,如岁末撞钟、八月修学团、十月旅游高峰等。这就给饭店、旅行社的培训带来了比较突出的季节性的特点。

### 4.2.2 旅游企业员工培训原则

员工培训实际上是被培训员工的学习过程。因此,想要提高培训的效率,就必须了解人类的学习规律。心理学界许多年来对人类的学习规律进行了大量的学科学研究,提出了一些理论和原则,可以应用于培训活动中。在具体的培训过程中应该注意以下原则:

#### (1) 注意原则

在培训中,应使培训活动引起员工的注意与兴趣。培训任务的新颖性、奖励的运用、培训与员工需求之间的关系等,都会影响员工的注意与兴趣。

### (2) 订立目标原则

培训目标的高低也会影响学习积极性和兴趣。除了培训之前进行有关学习目的和意义的教育之外,应尽可能让员工真正地参与制定培训目标,使其对目标产生更强的责任感。同时,目标应该明确具体、易于检查,使员工经过一定的努力能够达到。这种目标与现实之间产生的创造性张力会使员工努力地改变现实以减少差距,而不会目标过于缥缈而自我降低目标,使目标订立失去意义。总的培训目标可以分为若干个子目标,还可以分成长期和短期目标。目标订立一个动态的系统,在培训初期,可以把目标定得较低一点,使员工能达到自己的志愿水平,增强学习信心。此外,应使培训目标与实际工作任务紧密联系在一起。

### (3) 教学指导原则

培训时,应注意指导员工掌握利用各种资源的能力。教学应由易到难,随时对学习错误进行分析,指导员工做出正确的反应。同时,应该重视员工在年龄、性别、能力、兴趣、个性和态度等方面的个体差异,尽可能采取因人而异的培训方法和教学程序,使每个员工都达到自己最好的技能水平。

培训时,应多采用图解式的、具体的和结构严密的教学和信息,尽量少用语言的、抽象的和非结构性的材料。员工对所学信息的保持是一个关键问题。研究表明,分散式练习、教材的使用等,都会促进信息的保持。此外,回忆所学知识的情境也会影响信息的保持。一般来说,回忆时的情境与原来学习的情境相似,学习效果的转移与保持程度越高。

### (4) 反馈原则

反馈是指员工获得有关自己完成学习任务情况的信息。这种信息一般都包含在任务里。就像打靶一样,射击后,靶上的枪眼就可以提供结果的反馈信息。如果只练习而不了解练习的结果,缺少反馈,学习就不会有很大的长进。反馈的内容既可以是定量化结果,也可以是定性的反馈。心理学研究证明,把反馈与有效地学习目标结合在一起,比反馈本身的作用大得多。就是说,在信息反馈时,应该随时对照原目标,订立新的目标。

### (5) 强化原则

强化是指当某一行为出现后,若得到奖励(称为积极强化),则增强这一行为出现的可能性;若得到惩罚(称为消极强化),则会减弱这一行为出现的可能性。总之,任何事件,凡是改变行为发生概率的,均称为强化。

一般而言,奖励对学习效果的影响要比惩罚好。因为惩罚会导致焦虑及愤怒,以及影响学习的效果。但有时紧跟着错误行为之后的轻微惩罚也能得到好的效果。例如,如果一个为大家所轻视的被培训者,一旦得到特殊奖励时,只会引起此培训团体的排斥与讥笑。在这种情况下,奖励反而造成了相反的结果。

### (6) 转移原则

培训效果的转移,是指培训中所掌握的知识、技能或态度在今后的工作当中得到利用的程度,这也是对培训方案的效果的评价。转移可以是正转移,即促进今后的工作;也可以是负转移,即干扰今后的工作。可以通过采取一些方法来增强正转移的效果,其中包括:使培训与工作尽可能相似,提供有关培训任务和技能的各种实例,明确任务的重要性特征和一般原则,对今后工作表现出来的所学到技能和行为及时给予奖励,把培训设计得更具有实践性,等等。

### 4.3 旅游企业员工培训的基本规律

培训作为教育的一种形式,在实践中具有很强的艺术性。员工培训存在着一定的规律和原则,充分相信这些因素有利于培训的实施。

#### (1) 整体差异性

同一旅游企业的员工在能力上存在着很大的差异。这些差异往往是由员工不同的知识结构、文化程度、性格特征、品格修养以及直接环境所导致的。心理学研究发现,员工学习能力的差异处于一种教学中的正态分布。也就是说,100位参加学习的员工中,50位处于中等水平,各有15位略高于平均值和低于平均值,10位能力最强,成绩优异,10位能力差,成绩处于下等。

认识这一规律,要求主管人员因材施教,因人而异。要放弃使所有员工经过培训都能达到同等优良水平的不切实际的幻想。这样当员工没有达到理想的目标时不至于失望过大。培训要满足不同人员素质的要求,就要正视员工群体差异性的现实,区分员工的不同特点,如能力素质和心理素质,根据不同的表达能力、操作能力、记忆力、心理素质等采取灵活多样的培训方法,进一步强化总结培训效果。

#### (2) 学习效果的阶段性

心理学研究发现,员工在接受培训期间,学习效果有着明显的阶段性变化。

①迅速学习阶段。员工在接受培训的最初阶段,当积极性被调动起来之后,会对学习内容有着浓厚的兴趣,对新知识的好奇心会驱使员工主动思考,创造性地采用各种方法来掌握知识和技术。因此,学习效果很好,学习进度快。但是,这短暂的时间过去之后,则是一个缓慢的过程。

②缓慢的学习阶段。当员工初步掌握了该项工作之后,其学习兴趣与积极性会锐减,学习进展十分缓慢,相对达到一个稳定的时期。在这一阶段,员工的培训效果始终在提高。但速度较第一阶段相差甚大。当然,不同心理素质的员工在这一阶段的表现有别,意志坚定者会持之以恒,总结创新的方法和较高的热情迎难而上,其学习效果远优于其他员工。个别意志薄弱者会对培训产生厌倦情绪,甚至放弃培训的机会。

③心理界限。经过较长时间的缓慢进程,员工对该项内容的学习会处于饱和状态,效果将不理想。

尽管根据培训内容的不同,这些阶段的时间跨度和变化有别。但是,阶段性是比较明显的。只有充分认识这些变化,才能更好地从事培训工作。在培训过程当中,有意识地区分阶段、调整内容、改变方法将是克服员工学习心理障碍的有效方法。

#### (3) 分散性培训优于集中培训

心理学研究证实,任何兴趣和注意力的集中都有一定的时间界限。

超过这一限度,学习效果会明显下降。在员工培训的过程当中,特别是针对在职培训,要注意培训的时间及节奏安排。将某项培训内容分几个阶段短时间学习,其效果远远优于集中一天甚至几天的学习。因为,时间的延长就意味着兴趣的降低和精力的分散。

例如,在饭店餐饮部服务员的入职培训过程中,将餐饮服务分为摆台、看台、撤台、迎客与送客、仪表与行为以及餐饮设备的保管等步骤,制订培训计划,每天用一个小时左右的时

间,新员工就能比较扎实地掌握餐饮服务工作。相反,如果集中一个星期,天天学习这些内容,则效果不会理想。

#### (4)以考评促进培训

考评是对一段时期内培训效果的总结和评估。在一个培训中,经常考评员工的学习效果,是激励员工学习和提高学习兴趣的方法和措施。因为,考评员工造成一定的心理压力,员工会把考评结果同晋升、奖惩、自尊等方面的影响不自觉地加以联系,用外在的环境压力迫使自己努力学习。事实上,任何一项学习的效果都会受考评的影响。受安排考评的内容、时间、次数以及结果的处理会加深对员工对所学知识的理解、掌握和吸收。考评还有利于评价培训效果,以发现不足,强化薄弱环节,终止错误。

## 4.4 旅游企业员工培训的内容与方法

### 4.4.1 旅游企业员工培训的内容

旅游企业员工的培训是全员培训,其目的是达到全员素质的总体提高。因此,培训的内容应该根据不同对象、不同时期的具体情况加以安排。在培训内容上强调学用结合、按需施教,核心是学习的内容与工作需要相结合。

#### (1)职业道德

①职业道德认识、情感、意志和信念。这是指人们对职业道德现象的感知、理解与接受的程度。旅游企业职业道德培训教育的首要任务是加强员工本职工作的道德认识,在服务工作中形成正确的道德观念,逐步确立自己对客观事物的主观态度和行为准则。

职业道德情感是指在道德认识的基础上所产生的对事物的爱憎、好恶、亲疏的态度。它对道德行为起着巨大的推动与调节作用。旅游企业职业道德情感培训教育就是要增强员工对职业活动中各项内容的正确认识,增强员工的责任感与使命感。

职业道德意志是坚持某种道德行为的毅力,它来源于一定的道德认识和道德情感,又靠长期的实践工作磨炼才能逐步完成,它是调节职业道德行为的支持力量。

职业道德信念是人们对职业道德义务的真诚信仰和强烈的责任感,它是职业活动的最高标准,是道德精神的重要组成部分。

不可否认,无论过去和现在,社会上都存在一部分人对服务行业另眼相看。就旅游企业从业人员来说,也有一部分人曲解了社会分工中人与人之间的关系。这样,会产生一些不良后果。比如,缺乏应有的敬业乐业的精神,易产生自我疑虑和自我轻视的意识;心理不平衡,工作中有怨气等等。结果是员工素质下降,服务意识淡漠,服务工作被动,质量严重下滑。因此,职业道德的培养首先要求对员工职业道德规范有一定的理解,逐步树立职业道德认识、情感、意志和信念。

②职业道德行为与习惯。职业道德行为是指人们在相互关系中采取的有意识的,经过选择的、能进行道德评价的行为。职业道德习惯是指人们对被强制性灌输的道德认识、道德情感、道德意志、道德信念和道德行为采取积极认同的态度,转化为下意识的、自觉的理念和行为。

旅游企业职业道德培训就是要通过加强道德认识、增强道德感情和信念、磨炼意志,从

而使所有的员工在本职工作当中追求高尚的行为,并且能形成长期的职业习惯,将职业道德规范自觉运用到本职工作当中去。

例如,饭店职业道德中一项重要的内容——服务态度的养成与运用,服务态度可以表现为饭店服务人员按照规定向客人提供的服务内容和人员的态度。服务内容是实质性的,包括服务人员主动向客人提供规定的服务项目和发自内心的良好服务,使客人得到享受。服务态度是使客人在感官上、精神上感受到的亲切感,这种体验不是抽象的,而往往要通过服务人员的礼节礼仪作为媒介,通过表情、语言和神态等来表示,良好的服务态度是饭店职业道德在工作中的直观反映。

#### (2) 专业知识

员工的素质是知识、能力和政治素质的综合反映。知识的培训对素质的提高起着潜移默化的作用,特别是有关旅游和旅游企业的基本知识,更进一步制约着服务质量的提高。

知识培训是受训员工按照岗位需要进行的专业知识和相关知识的教育,不一定面面俱到,也不应漫无边际。由于培训对象不同,知识培训要求有一定的理论深度、广度和难度应有所区别。对管理人员的知识和政策法规知识等方面的培训。对服务人员的知识培训重点在于掌握本岗位所需的基本知识,如重要客源国的政治、经济、历史、地理和民俗、旅游心理、本地旅游资源和交通、商业情况、饭店礼貌、利益以及政策法规知识等。

#### (3) 专业能力

本书第三章中对能力有较为详细的论述,在此不再重复。可以说知识培训是饭店培训的基础,而能力培训是饭店培训的核心、重点。对旅游企业从业人员能力的培养应着重理论联系实际。比如对旅游企业从业人员的培训可以通过角色扮演法、案例分析法、情景培训法、集中研讨法和反复的模拟练习、实际操作等形式进行,使其在不同的位置更加深刻地体验他人心理感受,进而提高其处事能力与应变能力。

#### (4) 操作技能

旅游企业的服务工作是技能性和技巧性很强的工作。因此,操作技能的培训是员工培训的一项主要内容,例如,对饭店前厅部接待人员的外语会话能力和谈话技巧、问询、接待、处理投诉技巧的培训;餐厅服务员领位、看台、摆台、上菜、撤盘的培训;商务中心文员的电脑打字培训等。

操作技能的培训既是基础性的培训,又是长久的培训,不是可以一劳永逸的培训方式;既有集中培训,也有贯穿于实践过程的实时培训,以求使员工不断掌握最新的工作方法,提高工作能力与效率。

### 4.4.2 旅游企业新员工培训的内容

#### (1) 企业文化培训

企业文化是企业组织成员共有的行为模式、信仰和价值观。为了使新员工了解、融入企业文化,企业应安排新员工接受企业文化培训。这种培训可以简单分为以下几个层面:

①精神层次:采用参观、观看录像带和讲授等培训方式,使新员工认识企业的目的、宗旨、哲学、精神、作风和道德标准。

②制度层次:采用讲授、讨论、解释员工守则和角色扮演等培训方式,使新员工熟悉企业规章制度、奖惩制度、考评制度、福利制度和待人接物态度。

③物质层次:了解企业内外环境,包括建筑物、部门和单位的地点和性质,以及企业的设备、品牌、声誉、标志和制服等。采用的培训方式有:带领新员工参观、听取讲授和讨论以上所列的相关事宜等。

#### (2)业务培训

业务培训是指认识企业的工作过程、部门的工作流程和员工自己岗位的职务。培训方法有参观、听取讲授、进行个案分析、模拟训练和角色扮演等。

除了上述的培训外,企业会指派一名“导师”协助新员工融入企业和部门,熟悉自己的工作岗位,导师可以是员工的直属上司,也可以是其他有经验的员工,以师带徒的形式,给予新员工具体、细致、有系统的指导和辅导。

### 4.4.3 旅游企业员工培训的方法

根据旅游企业的实际状况和培训项目、培训对象的基本情况,选择灵活的培训方式,是保证培训取得预期成效的重要条件。究竟选择何种较为理想的培训方式、要综合考虑培训方法的效果、费用与侧重点,以提高素质为目的来加以考虑。

#### (1)知识理论培训方法

这是受训者用较多的时间接受知识性理论的训练,是以增加知识和提高管理理论为目的的培训方法。主要分为:

##### 1)讲授法

讲授法是传统教育方法之一,也是目前最常用的培训方法。即培训者对员工用讲授形式传播知识的一种方法,目的是使员工提高思维能力获得社会知识,增强求知欲望,培养学习兴趣。

讲授法的长处是时间集中,不易受干扰,传授的知识比较全面、系统,容易传输,且成本比较低。但由于讲授法主要采取单向沟通的方式,缺乏反馈和联系,容易显得枯燥。

为了提高讲授法的培训效果,应该注意以下几个方面:

① 尽可能发挥投影仪、录像机、幻灯等多种形式的传播教具,使教学内容形象化、立体化,激发员工的学习兴趣;

② 提倡启发式教学,在授课过程中充分利用提问技巧,保留一定的时间与员工沟通,以引起兴趣,活跃气氛;

③ 语言要精练,注意系统性和逻辑性,清晰易懂;

④ 注意理论联系实际,培养员工分析问题和理解问题的能力。

##### 2)讨论法

讨论法是由培训者提出讨论题,设定一定的限制条件,组织和引导员工开展讨论并给予指导,最终得出正确结论的培训方法。采用讨论法是成人教育的特色之一,对专业培训颇有益处:

① 能促使员工开拓思维能力,容易活跃气氛。通过调动员工的积极性,便把问题引向一定深度,并集中大家的智慧提出解决问题的方法;

② 通过员工的参与可及时了解员工对课程内容的兴趣和理解程度;

③ 讨论法能相对集中一段时间,起到在同样的时空中多培训一些人的作用。

但讨论法也有一些弊端:

- ① 课堂有时不易控制,很容易在讨论中跑题,结果可能与培训者的初衷相去甚远;
- ② 由于员工之间的差异性,在讨论发言中有可能出现不易引起其他人兴趣的情况。

因此在采用讨论法时,应注意以下几点:

- ① 应确定好讨论的主题,并紧紧围绕这一主题进行;
- ② 培训者的水平与讨论效果的好坏关系密切,培训者要认真负责,具有较强的组织能力、引导性与总结性,并具有敏锐的现场观察能力与应变能力。

### 3) 案例研讨法

案例研讨法就是把在实际生活中已经发生过并记录下来的案例提供给员工进行剖析、研究,在讨论的基础上提出自己的见解,并要求有鲜明的论点和较为充分的论据。

案例讨论法的突出特点是注重启发和挖掘员工的分析、分析、判断和决策能力,促使其运用新知识、新方法思考问题,达到借鉴经验教训、分析前因后果、提高处理问题能力的目的。案例研讨法在静态中通过案例分析,使员工进入模拟的角色。其适用对象多为中层以上的管理者。采用案例研讨法应注意几个问题:

- ① 培训者要事先准备好案例材料,并注重案例的典型性、普遍性、实用性,不要在课堂上现编现讲,以免影响效果。

- ② 案例讨论法不像定量方法那样存在着单一的解法,而往往有许多种解法。这是由管理问题的特点所决定的,难以求得唯一的最优解。正因如此,易于充分利用讨论的形式,使受训者畅所欲言,集思广益。既不要轻易地以某种解法作为最权威的唯一最优解,也不要争议、讨论了半天,没有任何归纳总结,最后不了了之。

### 4) 角色扮演法

角色扮演法是让员工模拟实际情景,扮演各种角色进行训练的一种方法。这是一种趣味性很强的培训方法。培训者将员工在工作中存在的有代表性的问题总结提炼,让员工扮演某个与自己工作有关的角色,使其体验扮演角色的感受与行为,从而改进和提高自己在职位上表现出的态度与行为。角色扮演法的适用对象一般为管理人员、服务员。

角色扮演法产生实效的关键在于对角色互换和开展讨论。员工由于职位的不同,对工作的态度和感受、看待问题和提出的要求也就不一样。角色扮演法对于缩小相互间的差距,增进对对方情况的了解和沟通是有效的。例如,让饭店客房服务员、餐饮服务员工及前厅服务员扮演客人时,就能更加深入地体验客人的心理感受,认识到不良工作方法的害处。此外,角色互换还能消除员工之间及员工与管理者之间的某种隔阂。实践证明,角色扮演法是饭店融趣味性和实用性为一体的培训方法。

但角色扮演的效果好坏主要取决于培训者的水平。如果培训者能做出及时的反馈和强化,则效果转移到工作情景中去的程度也高。角色扮演的培训费用高,主要原因是这种培训只能以小组进行,人均费用会提高。

### (2) 实践指导性培训方法

这是员工用较多时间接受实际操作的训练,主要以提高能力、技能为目的的培训方法。

#### 1) 操作示范法

操作示范法是为了使员工了解和掌握工作的程序以及正确的操作方法,在现场或模拟的工作环境中利用实际的设备及材料进行边演示、操作,边讲解的一种培训方法。操作示范法要求培训者认真准备,按照规定和标准来训练。培训师在授课过程中不仅要口头指导,而

且更多更重要的是必须亲自动手示范、辅导、纠正,才有可能达到操作示范法的目的。

为了搞好操作示范,就要求培训者认真备课和进行充分的物质准备。操作示范法的基本程序是讲授,先由培训者在培训现场向学员讲解操作理论和技术规范;然后是示范工作程序,按照岗位规定的标准、程序进行示范表演。为了使这种示范表演的每个环节都清晰可辨,可以合理分解示范工作步骤,对于其中的重点和难点应反复强调示范。

#### 2) 四步培训法

四步培训法是把一项培训活动分为四个步骤,从而达到培训目标的方法。其特点是实践性强,培训者应用起来简单易行,员工容易掌握。如果培训目标是为了提高员工的能力,以及示范性操作技能,这种方法最为有效。四步培训法的步骤包括:

① 讲解:讲述工作情况,解说操作要点,了解员工对该工作的认识,说明掌握操作要点的重要性,提高员工对培训的兴趣。讲解要有耐心,要清楚、完整,使用简洁术语,即员工能够当场理解和接受的用语。

② 示范:用实例说明、示范工作程序。一次示范一个操作程序或要点,并注意示范操作程序中的各个环节动作。在示范中,要注意几点:时间把握应适当;进行一次完整的操作过程示范后,重点内容可反复示范;示范的动作不要太多,不要超过员工一次性接受的能力范围。在反复示范过程中,可随时提问,以检验他们的理解程度,在此基础上,对示范操作要点总结。

③ 实习:当员工认为已经初步理解了培训人员的讲解,并能够按操作程序完成时,可让员工自己实习操作。在员工实习时,培训者应注意观察,随时注意纠偏,尤其是操作的正确要领和关键细节,要反复提醒、反复询问。

④ 辅导巩固:在员工已初步理解领会和基本掌握正确的操作要领后,培训者要注意巩固员工已取得的学习成果。对员工逐步减少辅导,鼓励其独立上岗操作,并耐心解答疑问,经常检查,确保员工完全领会和正确熟练的运用操作要领。

### 4.4.4 旅游企业员工培训转移效果的评价

员工培训的转移是培训中最重要的步骤,也是许多培训项目忽视的步骤。员工培训效果的转移是指把培训的效果转移到工作时间中去,即工作效率提高多少、工作绩效改善多少等,这和培训目标息息相关。因此,正确评价培训的转移效果是最终衡量一次培训是否有效的关键。评价培训的转移效果要注意以下几点:

(1)要取得相关职能部门的支持。

(2)评价工具要有较高的有效性。

(3)要有时间性。有的培训效果立竿见影,例如知识和技术上的培训,可以在培训后立刻显现出来,而有的培训效果要在一段时间后才能有效,例如行为和态度的转变,或企业总体目标的达成;

(4)要真实。即使有的培训结果无转移,也要真实反映,这样才能吸取教训,以利于以后的改进。

由于培训的基本目的是使学员实现系统的行为目标,因此,只是在培训后进行成绩测定,不能全面的评价培训的真正作用和转移效果,用评价设计可以克服这一缺点。评价设计是指通过科学的设计,建立一定的条件,进行对有关培训转移效果的评价。较常用的方法有

以下几种:

#### (1) 时间序列评价法

这种方法是将时间因素列入考虑范围,背后的假设是:受训员工不管是否接受培训,本身也可能在改变。因此,旅游企业应对受训者在受训前和受训后作多次衡量,记录不同参考点的数据,以便比较。只要发现受训前的变化和受训后的变化出现显著差异,便能证明培训是有效的。

#### (2) 培训前后控制法

有时候改变是全面的,即受训员工在改变,没有接受训练的员工也在改变,因此改变不一定来自培训。因此,方案的设计将员工分成两组,这两组是随机抽样选出来的,以证明两组原先并无特定差异。一组为控制组,一组为试验组,由实验组接受培训。在培训结束后,对两组进行衡量,比较衡量结果。当只有实验组改变而控制组没有改变时,才能证明受训员工的改变来自于培训效果的转移。

#### (3) 训练后控制

由于衡量方法或内容本身有限制,导致接受衡量的员工在接受第一次衡量后,会加强他们应对类似衡量的能力。为避免产生这种不良后果,企业应在培训后进行衡量。接受衡量的对象分为试验组和控制组。当接受过培训的试验组的表现比没有接受培训的控制组的表现好时,就证明培训有效。

## 4.5 员工职业发展

在职业发展的过程中,人力资源规划、招聘和培训等人力资源管理活动起着十分重要的作用。比如,人力资源规划不仅可以预测企业中的职位空缺情况,而且能够发现潜在的内部候选人,并能够弄清楚为了使他们适应新职位的需要,应对他们进行哪些培训。另外,企业不仅能够用定期的绩效考评来确定员工工资和薪金,而且可以发现员工的发展需要并设法使这些需要得到满足。换句话说,所有的人力资源管理活动不仅能够满足企业的需要,而且能够满足个人的需要。一方面,企业从更具有献身精神的员工所带来的绩效中获利;另一方面,员工则从工作内容更为丰富、更具挑战性的职业中获得收益。

#### (1) 职业经历理论

每个人的职业都要经过几个阶段,因此,必须了解这种职业周期的重要性。职业周期之所以重要,是因为一个人所处的职业阶段将会影响其知识水平以及对各种职业的偏好程度。一个人经历的主要职业阶段包括:

##### 1) 成长阶段

成长阶段大体上可以界定为从一个人出生到14岁左右这一年龄阶段上。在这一阶段,个人通过对家庭成员、朋友以及老师的认同以及他们之间的相互作用,逐渐建立起自我的概念,在这一阶段的一开始,角色扮演是极为重要的。在这一时期,儿童将尝试各种不同的行为方式,而这使得他们形成了人们如何对不同的行为作出反应的印象,并且帮助他们建立起一个独特的自我概念或个性。到这一阶段结束的时候,进入青春期的青少年(这些人在这个时候已经形成了对他们的兴趣和年龄的某些基本看法)就开始对各种可选择的职业进行某种现实性的思考了。

## 2)探索阶段

探索阶段大约发生于一个人刚涉足工作到 25 岁之间的这一年龄段上,在这一时期中,个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及通过学校教育、休闲活动和业余工作等途径所获得的个人兴趣和年龄匹配起来。在这一阶段的开始时期,他们往往做出一些带有实验性质的较为广泛的职业选择,试图通过变换不同的工作或工作单位而选定自己一生将从事的职业。这是年轻人就业初期试探职业生涯的必然趋势。处于这个年龄阶段的员工希望经常调换不同工作的愿望十分强烈,如在本单位得不到满足,则往往会跳槽,因此跳槽率高。从企业的角度来说,应该了解就业初期青年人的这一特点,给予其选择职业方面的引导,并努力为他们提供多种工作,特别是具有挑战性又能引起他们兴趣的工作机会和他们自我探索的机会。然而,随着个人对所选职业以及自我的进一步了解,他们这种最初选择往往会被重新界定。到这一阶段结束时,他们已经选定一个比较恰当的职业,并做好开始工作的准备。

人们在这一阶段上以及以后的职业阶段上,需要完成的最重要的任务是对自己的年龄和天资形成一种现实性的评价。类似地,处于这一阶段的人还必须根据来自各种职业选择的可靠信息作出相应的学习决策。

## 3)确定与发展阶段

这一阶段大约发生在一个人的 25~44 岁之间,是大多数人工作生命中的核心部分,有些时候,个人在这段期间(通常是希望在这一阶段的早期)能够找到合适的职业并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中永久发展的各种活动之中。人们通常愿意(尤其在专业领域)早早地就将自己锁定在某一已经选定的职业上。然而,在大多数情况下,在这一阶段人们仍然在不断地尝试于自己最初的职业选择所不同的各种努力和理想。

这一阶段本身由三个子阶段构成:

### ① 尝试子阶段

大约发生在一个人的 25~30 岁这一年龄段中。在这一阶段,个人确定当前所选择的职业是否适合自己。如果不适合,他们就会准备进行一些改变。

### ② 稳定子阶段

到了 30~40 岁这一年龄段上的时候,人们就进入了稳定子阶段。在这一阶段,人们往往已经定下了较为坚定的职业目标,并制定较为明确的职业计划,来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这些目标需要开展哪些教育活动等等。

### ③ 中期危机阶段

在 30 多岁和 40 多岁之间的某个时段上,人们会进入一个职业中期危机阶段。在这一阶段,人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步情况做一次重要的重新评价。他们可能会发现,自己并没有朝着自己所梦想的目标靠近,或者已经完成了他们自己所预定的任务之后才发现,自己过去的梦想并不是自己所想要的全部东西。在这一时期,人们还有可能会思考,工作和职业在自己的全部生活中到底占多大的比重。通常情况下,在这一阶段的人们第一次不得不面对一个艰难的抉择,即判定自己到底需要什么、什么目标是可以达到的,以及为了达到这一目标自己需要做出多大牺牲。

### ④ 维持阶段

这一阶段的年龄一般在 45~60 岁之间。处于这一阶段的员工,当然上有出成果和发展

的可能,但相对来说,他们对成就和发展的期望减弱,希望维持或保留自己已取得的地位和成就的愿望则加强,同时,他们也希望更新自己专业领域的知识或技能,以免遭裁员,或者便于在被裁员时另谋其他出路。大多数处于这一阶段的员工,都有自己的计划,一方面希望再出一些成果,但更多的则注意更新自己的知识和技能,或学习其他领域的知识技能。从组织的角度看,则更要关心并提供有利于他们更新知识、技能或学习其他领域与知识、技能的机会。

#### ⑤ 下降阶段

这一职业阶段的年龄一般指 60 岁以后的员工。我国一般男性员工的退休年龄一般在 60 岁左右。在西方,例如在北美则一般在 65 岁左右,在这一阶段,许多人不得不面对这样一种前景:接受权利和责任减少的现实,学会接受一种新角色,学会成为年轻人的良师益友,再接下去,就是几乎每个人都不可避免地要面对的退休。这时,人们所面临的选择就是如何去打发原来用在工作上的时间。

## 4.6 员工职业计划

近年来,西方一些开拓型的企业在人力资源管理与开发中出现了一种新的功能和新的方法——职业计划。企业越来越多的强调为员工提供帮助并提供机会,以使他们不仅能够形成较为现实的职业目标,而且能够实现这一目标。

职业计划包含以下两个方面的意思:

(1)组织中的绝大多数员工,其中包括受过良好教育的员工,都有从自己现在和未来的工作中得到成长、发展并获得满意的强烈愿望和要求。为了实现这种愿望和要求,他们不断的追求理想的职业,并希望在自己的职业生涯中得到顺利的成长和发展,从而制定了自己成长、发展和不断追求满意的职业计划。

(2)在广大员工希望得到不断成长、发展的强烈要求的推动下,企业人力资源开发部门为了了解员工个人成长和发展的方向及兴趣,为了不断增强他们的满意感,并使其能与企业组织的发展和需要统一协调起来,开发了一个新功能——职业计划,从企业组织角度来看人力资源部门制定协调员工个人成长和发展与组织需求和发展的计划就称为职业计划或职业管理。而员工个人有关自己希望从职业生涯的经历中不断得到成长和发展的计划,就称为个人职业计划。一般来说,一个企业组织会对个人的职业计划提出指导,而员工也希望在听取组织的意见下制定职业计划。

职业计划一般包括如下几个方面的内容:

(1)员工对自己能力、兴趣以及职业发展的要求和目标进行分析和评估

以前,不少员工,特别是文化知识水平较低的员工在寻找工作时,没有认真地对自己的能力、兴趣以及自己职业发展的要求和目标进行过分析和评估,而是盲目地寻找工作或就业。我们称这种人为“人生随波逐流者”。然而,也有不少员工,特别是经过良好教育的员工,无论是在经济发展状况较好、而就业较容易的时期,还是在经济萧条、难于就业的情况下,都重视寻找既具有挑战而自己又有兴趣的工作,即使是暂时未能如愿,他们也会按自己一定的发展要求和目标不断而又有计划地去追求。这种追求实际是在对自己的能力、兴趣、人生发展需求和目标进行科学的分析和评价的基础上的。对自己上述方面的分析和评价不

是一劳永逸的事情,而是较长时间地进行自我解剖、自我分析的不断的过程。根据西方有关研究人员研究调查的情况,每个员工,特别是刚踏上工作岗位的员工,可以对自己提出一系列的问题,以便从这些问题的回答中分析自己的能力、需求、爱好、以制定出符合自己能力、需求、爱好和人生发展需要的职业计划。

#### (2)组织对员工个人能力和潜能的评估

企业组织能正确评价每个员工个人的能力和潜能是人力资源计划制定和实施的关键。它对组织合理的开发、引用人才和个人职业计划目标的实现都有极其重要的作用。企业组织对员工个人能力与潜力推行评估的方法有很多,例如:

①从招聘员工的过程中收集有关的信息资料。这些信息资料包括能力测试、员工填写的有关教育、工作经历的表格以及人才信息库中的有关资料。

②收集有关目前工作岗位上员工表现方面的信息资料,包括工作绩效考评资料、员工晋升、推荐或工资提级等方面的情况。

就企业组织来讲,大都通过对员工工作的绩效考评这一传统的方法来对员工的能力和潜力进行评估,当然这种传统的方法是建立在“从过去的表现可以看到目前的表现,而从过去和目前的表现则可以预测出未来的表现”的传统观念基础上的。其实,这种方法存在着很多问题,甚至会造成很多失误。

①工作绩效考评不可能真正评估出一个人的能力和潜力。因为在工作绩效考评中往往会因评估人的偏爱或歧视以及考评体系的局限而造成效度或信度低。

②即使通过工作评估,发现某些员工在目前的工作岗位上干得不错,也无法确认他具有能力和潜力去从事更高或更复杂的工作。同样,也不能说明,某些在目前工作上干得不理想的员工就不能胜任更高级、更复杂的工作。因此,这种传统的考评方法已受到了严峻的挑战。

西方许多企业从20世纪70年代起,逐渐采取更为科学的“心理测试和评价中心”的方法来测试员工的能力和潜力,这两种方法已在西方得到了广泛的采用。西方国家的许多大企业组织都设有自己的一个能力和潜力测评中心。都有一支经过特别培训的测评人员队伍,通过员工自我评估以及测评中心的测评,能较确切地测评出员工的能力和潜力,对员工制定自己切实可行的职业计划具有重要的作用。

#### (3)企业组织提供在本组织内公平竞争的机会

从员工的角度讲,要想制定切实可行的职业发展计划,就必须获得组织内有关职务选择、职务变动和空缺工作岗位等方面的信息。同样,从企业的角度来说,为了使员工的个人职业计划目标定得实际并有助预期目标的实现,必须注意公平地将有关员工职业发展方向、职业发展途径以及有关职位候选人在技能、知识等方面的要求,利用企业内部报刊、公告或口头传达等形式,及时地传递给广大的员工,以便对该职位感兴趣又符合自己职业发展的员工进行公平的竞争。职业发展就是有逻辑性地从一个工作岗位转移到另一个更高、更复杂、对其更有吸引力的工作岗位上去。

企业员工职业发展途径,或职务变动或升迁的方法是从低级到高级逐步上升,如:饭店前厅接待→领班→主管→大堂经理→前厅经理等。而现代的职务发展计划的职务升迁则打破了这种阶梯式的传统方法,它既允许有能力,又潜力的年资较浅的员工进行跳跃式的升迁,也允许横向性的升迁。当然,空缺的岗位总比要求职业发展、职位升迁的人少。因此,从

组织的角度来说,不能只依赖于空缺的岗位,而要创造更多的岗位或新的职位,让更多员工的职业计划目标得以实现。同时,要严格地根据公平竞争的原则、公平合理的测评方法选拔人才。

#### (4)提供职业咨询

企业组织的人力资源开发部,以及各级管理人员要切实关心每一个员工的职业需要和目标的可行性,并要给予他们各方面的咨询,以便使每个员工的职业计划目标切实可行,并得以实现。从咨询人员来说,要搞好咨询或指导,就要切实地了解信息,从各个方面的信息资料分析中对员工的技能和潜能做出正确的评价,并在此基础上,对他们的职业计划、目标实现的道路或途径提出建议或指导。在西方企业员工职业计划咨询中,员工往往会向其上司或人力资源开发部门的人员进行咨询,提出类似于下面的一些问题:

①我现在掌握了哪些技能?我的技能水平如何?我如何去发展和学习新的技能?发展与学习哪方面的新的技能为最可行、最好?

②我在目前工作岗位上真正需要的是什么?如何才能在目前的工作岗位上既达到使上司满意,又使自己满意的程度?

③根据我目前的知识与技能,我是否可以或可能从事更高级的工作?

④我下一步朝哪一个职位发展为好?如何去实现这个目标?

⑤我的计划目标定得是否符合本组织的情况?如果我要在本组织实现我的职业计划,目前我应接受哪方面的培训?

当然,各级管理人员和人力资源开发部门的工作人员,作为企业员工制定职业计划并实现其目标的咨询人员,应协助员工回答上述一系列问题。在咨询过程中,要在对过去技能和潜力进行正确评估的基础上,根据本组织的实际要求和可能,协助其制定出切实可行的职业计划,并对其职业计划目标的实现途径进行具体的指导和必要的支持。

## 案例 ××(旅游企业)餐饮部新进员工培训纲要

第一天:

- 1.餐饮部组织机构及各岗位功能;
- 2.各岗位员工的岗位职责、任职要求、工作程序及工作标准;
- 3.物品的归位摆放标准及要求;
- 4.熟悉本岗位工作相联系的各部门岗点、联系方式及联系目的;

第二天:

- 1.岗位礼貌用语、行为标准、工作路线;
- 2.掌握酒店及部门各种突发事件的应急措施;
- 3.讲解酒店正在开展的活动计划及酒店共性的应知应会;
- 4.掌握餐饮服务的注意事项及考核条例;
- 5.讲解该员工所在工作岗位设备、消防器材及工具的地点及使用方法;
- 6.介绍部门其他岗点区域及同事。

第三天:

需进行书面考核及现场操作考核,将考核成绩记入部门该员工人事档案,考核成绩应过

关(特别是实际操作考试)后跟班学习,对于流程及工作时间较慢将在实际工作中进一步提高,但应知应会一定非常熟悉及考核满分方可跟班学习。

#### 思考题

1. 以上培训纲要是否还有需要完善的地方? 哪些地方需要完善?
2. 请结合你所在的旅游企业或你所熟悉的一家旅游企业根据需要制定一份合适的培训纲要?

#### 复习思考题

1. 旅游企业员工的特点有哪些?
2. 旅游企业员工培训的意义是什么?
3. 旅游企业员工培训的原则有哪些?
4. 旅游企业员工培训的方法有哪些? 各自的特点是什么?
5. 员工职业发展所经历的阶段有哪些?

## 附录 4.1 ××(旅游企业)培训手册节选

欢迎进入××(旅游企业)!

本章培训时间:约为 4 小时 30 分钟(包括打破沉默活动及可选做的案例研究)

题目	页数	主要内容	参考资料
1.课程简介 (1 小时至 1 小时 10 分钟)	4~9	<ul style="list-style-type: none"> <li>——欢迎学员参加课程。描述课程目的和学习目的。(10 分钟)</li> <li>——打破沉默活动(20—30 分钟)</li> <li>——热身活动:学员列出成功督导或经理所具有的特点</li> <li>——课程简介(10 分钟):简略了解各章所要讨论的知识和技巧 培训师用书参考资料</li> </ul> 打破沉默活动建议	挂图:课程简介,书籍
2.向管理过渡 (45 分钟)	10~14	<ul style="list-style-type: none"> <li>——回顾为什么下列各点需要向员工说明:督导或经理的期望,督导或经理的新角色,员工对新督导或经理的期望,以及督导为团队或部门所制定的目标。(10 分钟)</li> <li>——学员描述他们作为新督导或经理可能遇到的一个挑战或棘手的局面,解释一个督导或经理角色的重要性。(10 分钟)</li> <li>——阅读一个新督导或经理可能遇到的一个具有挑战意味的情景。(见 14 页)学员针对这个情景——履行他的职责。(15 分钟)</li> <li>——发第一章向管理过渡的成功要诀卡片。重温能够帮助学员平稳过渡为一名督导或经理的要诀。(10 分钟)</li> </ul>	第一章向管理过渡,成功卡片
3.管理的作用 (35 分钟~1 小时 15 分钟)	15~27	<ul style="list-style-type: none"> <li>——介绍:展示挂图板。挂图纸上写着摘自××书中的话。发讲义管理的作用。让学员指出一名督导或经理所具有的关键职责。(5 分钟)</li> <li>——播放录像 2000 年国际人力资源会议:盛大宴会。学员指出为了成功,领导者必须具有的关键技巧——善待员工所必需的基本做法。(15 分钟)</li> <li>——发讲义督导或经理的态度评估及信心。学员完成评估。(15 分钟)</li> <li>——强调评估是专门为了帮助确定目前的态度,自信心水平及改善的方向而设计的</li> <li>——案例研究(选择题):组织学员分成 3 组。发案例研究。学员阅读案例并在小组内讨论。(40 分钟)</li> </ul>	讲义:管理的作用,录像:2000 年国际人力资源会议:盛大宴会 讲义:督导或经理态度评估 讲义:自信心评估 讲义:3 个案例研究(一组一份)
4.以身作则:传扬××(旅游企业)文化(1 小时 20 分钟)	23~32	<ul style="list-style-type: none"> <li>——播放录像:××(旅游企业)文化的作用,说明。(20 分钟)</li> <li>——创造文化:问学员文化是如何被创造的?阅读讲义内的老××(旅游企业)先生和小××(旅游企业)先生所写的两封信。讨论相似之处。(10 分钟)</li> <li>——经理的道德责任:讨论向员工及顾客表现出正确的行为规范的重要性。</li> <li>——案例研究:组织学员分成 3 组。发案例讲义。让他们阅读案例并以桌为组指出这个督导或经理应如何处理这个局面才是正确的。(20 分钟)</li> <li>——总结:总结本章所学重点。发学习手册给每个学员。发确立目标讲义。解释讲义只是一个例子,告诉大家如何写一份行动计划。(25 分钟)</li> </ul>	录像:××(旅游企业)文化作用,讲义:创造文化,讲义:目标确立,首要技巧的学习手册

## 5

## 旅游企业员工绩效管理



## 5.1 绩效和绩效管理

## 5.1.1 绩效

## 5.1.1.1 绩效的概念

根据韦氏词典,绩效指完成、执行的行为,完成某种任务或者达到某个目标,通常是有功性或者有效能的。但在管理学上绩效概念却有其特殊的意义。一般可以从组织、团队、个体等三个层面论述绩效的涵义。层面不同,绩效的内容、影响因素和测量方法也不同。在企业的绩效管理工作中,管理人员主要是通过对员工绩效的管理来实现组织目标,所以在本书中我们主要探讨的是旅游企业员工个体层面的绩效。

企业管理学者对于个体绩效的含义主要有两种不同的观点:一种是结果论的观点,一种是行为论的观点。结果论者把绩效看做一种结果,通过评价员工完成组织赋予的责任、目标、任务的情况来判断其绩效高低。根据结果论的观点,绩效指人们在特定时间范围内,在特定工作职能、活动或行为的基础上产生的结果记录(Bredrup,1995)。结果绩效反映人们已经做了什么或完成了什么。行为论者则把绩效看作人们的过程性行为。根据行为论的观点,绩效指人们所做的与组织目标相关的并且能够观察的行为。行为绩效强调导致人们工作成功的具体行为。

目前,大多数企业管理学者认为,“绩效=结果+过程”,即绩效既包括工作结果(管理人员,同事,客户对员工工作完成情况的评价),又包括那些影响员工工作结果的态度行为、技能素质等。在旅游企业中,员工的绩效具体表现为其完成工作的数量、质量、效率、成本费用以及其为企业做出的其他贡献等。

## 5.1.1.2 绩效的特点

绩效具有多因性、多维性、动态性等三个特点。多因性指员工绩效的优劣受多种因素的影响。这些因素包括企业外部的环境、机遇,企业内部的激励措施,以及个人的智商、情商、技能、知识结构等。多维性是指应从多个方面、多个角度分析员工绩效的优劣,才能得出比较合理的、客观的评价。动态性指员工绩效可能随时间、职位情况的变化而变化,管理人员

不能以僵化的观点看待下属的工作绩效。

## 5.1.2 绩效管理

### 5.1.2.1 绩效管理的概念

所谓绩效管理,就是管理者用来确保员工的工作活动和工作产出与组织目标保持一致的手段及过程。绩效管理是一个整体持续性的过程,它包含了管理循环的思想,把目标设计、业绩实现和绩效评估与改善作为一个循环系统来看待。在这个过程中,管理人员与员工充分沟通,帮助员工制定绩效发展目标,然后通过持续的沟通,对员工的绩效能力进行辅导,帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上,作为对一段时期内绩效的总结,管理人员通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核,确立员工的绩效等级,找出员工绩效的不足,进而制定相应的改进计划,帮助员工改进不足之处,使员工朝更高的绩效目标迈进。简言之,绩效管理就是管理人员和员工的对话过程,其目的在于提高员工的能力和素质,改善与提高员工的绩效水平,使员工的绩效与企业的发展战略和目标任务一致,使员工和企业实现同步发展。

### 5.1.2.2 绩效管理的特点

#### (1)绩效管理的系统性

绩效管理是一个完整的系统,不是一个简单的步骤。绩效管理不是一个什么特殊的事物,更不是人事部门的专利。它说到底还是一个管理手段,管理的所有职能它都涵盖:计划、组织、领导、协调、控制。所以,我们必须系统地看待绩效管理。

#### (2)绩效管理的目标性

目标管理的一个最大好处就是员工明白自己努力的方向,经理明确如何更好地通过员工的目标对员工进行有效管理,提供支持帮助。同样,绩效管理也强调目标管理,目标加沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。

只有绩效管理的目标明确了,经理和员工的努力才会有方向,才会更加团结一致,共同致力于绩效目标的实现,共同提高绩效能力,更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

#### (3)绩效管理重视量化指标

在绩效管理中,绩效评估体系的建立为它提供了科学性的量化考核指标,这也是绩效管理不可或缺的重要部分。360度评分、胜任力模型、KPI体系、平衡计分卡等绩效考核体系中都建立了针对各个企业不同战略需要的量化考核指标,为绩效管理提供了科学依据。

#### (4)绩效管理强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定绩效要沟通,帮助员工实现目标要沟通,年终评估要沟通,分析原因寻求进步要沟通,总之,绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程。离开了沟通,企业的绩效管理将流于形式。

许多管理活动失败的原因都是因为沟通出现了问题,绩效管理就是致力于管理沟通的改善,全面提高管理者的沟通意识,提高管理的沟通技巧,进而改善企业的管理水平和管理者们的管理素质。

#### (5)绩效管理重视过程

绩效管理不仅强调工作结果,而且重视达成目标的过程。绩效管理是一个循环过程,这

个过程中不仅关注结果,更强调目标、辅导、评价和反馈。

### 5.1.2.3 绩效管理体系

绩效管理的过程是一个完整的循环过程,包括以下五个阶段:绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效结果的应用。

#### (1) 绩效计划

绩效计划是绩效管理流程的第一个环节,发生在新的绩效期间的开始。制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。首先须将企业战略分解为具体的任务或目标,落实到各个岗位上;然后再对各个岗位进行相应的职务分析、工作分析、人员资格条件分析。在这些工作完成之后,管理人员应和被评估者一起根据被评估者的工作目标和工作职责进行讨论,明确在绩效计划周期内被评估者应完成什么工作任务,做到什么地步,为什么要做这项工作、何时应做完,以及被评估者权利大小和决策权限等。在这个阶段,管理人员和被评估者的共同投入和参与是进行绩效管理的基础。绩效管理是一项协作性活动,应由工作执行者和管理人员共同承担。如果只是管理人员单方面布置任务,被评估者单纯接受要求,就变成了传统的管理活动,失去了协作性的意义。绩效管理就名不符实了。绩效管理的过程应是一个连续的过程,而不是一年内只进行一两次的活动。

#### (2) 绩效实施

制订了绩效计划之后,被评估者就按照计划开展工作。在工作的过程中,管理人员应对被评估者的工作进行指导和监督,对发现的问题及时予以解决,并对绩效计划进行调整。绩效计划并不是在制定之后就一成不变,随着工作的开展会根据实际情况不断调整。在整个绩效期间内,管理人员应不断对员工进行指导和反馈,即进行持续的绩效沟通。

#### (3) 绩效考核

在绩效期结束的时候,依据预先制订好的计划,管理人员对被评估者的绩效目标完成情况进行考核。绩效考核的依据就是在绩效期开始时双方达成一致意见的关键绩效指标。同时,在绩效实施与管理过程中,所收集到能够说明被评估者绩效表现的数据和事实,可以作为判断被评估者是否达到关键绩效指标要求的证据。

#### (4) 绩效反馈与面谈

绩效管理的过程并不是在绩效考核打出一个分数就结束了,管理人员还需要与被评估者进行一次甚至多次面谈。通过绩效反馈面谈,使被评估者了解管理人员对自己的期望,了解自己的绩效,认识自己有待改进的方面。同时,被评估者也可以提出自己在完成绩效目标过程中遇到的困难,请求上级的指导。

#### (5) 绩效考核结果的应用

当绩效考核完成以后,管理人员应将考核结果合理运用在人力资源管理的其他各项工作中,包括员工绩效改进、薪酬管理、岗位变动、员工培训、员工的职业生涯发展管理等等。如果绩效考核结果得不到合理的运用,那么将部分或全部失去考评对员工的业绩或能力提升的激励作用;同时由于不会因为绩效的差异而待遇不同,员工对考评将不再重视,从而使考评成为一种额外的工作,淡化了考评的意义。绩效考核结果的应用作为调动员工工作积极性的重要手段,应该体现激励先进、鞭策后进的原则。

### 5.1.3 我国旅游企业绩效管理的现状

近年来,我国旅游企业越来越重视员工的绩效考核。但是,总体而言,我国旅游企业对绩效管理的认识仍处于初期阶段。例如,许多旅游企业仍然在采用传统的“德能勤绩评价”等人事考核模式来管理员工。这种考评模式存在考评指标过于庞杂、缺乏针对性、缺乏明确标准、考评重点不突出等问题,远不能适应激烈的市场竞争对旅游企业的要求。此外,旅游企业尚未认识到,绩效考核与绩效管理并不是等价的,绩效考核只是绩效管理过程中的一个环节。因此,总的来说,我国旅游企业的绩效管理工作虽经过不断改进,取得了一定的成绩,但由于机制、观念、方法等原因,我国旅游企业在绩效管理方面仍存在诸多问题。

#### (1) 考评指标体系不科学

建立一套科学的考评指标体系对旅游企业有效开展绩效管理工作至关重要。绩效考核指标的设置必须体现企业的战略导向或价值取向,使员工的绩效得到真实的评价,并能够借助有效的激励手段使员工产生满意感。然而,在实际工作中,由于诸多因素的影响,许多旅游企业的价值导向不明确,以至于在制定绩效考核指标时缺乏系统性思考,没有将考评指标与旅游企业的战略目标、组织机构、职责规范建立起有机的联系,企业的战略得不到有效的传递和控制。

#### (2) 管理人员一手包办

从绩效目标的制定、绩效计划的形成、达成目标的过程中的目标调整和人物变更,到对工作贡献与产出的评估、绩效改进计划的形成以及推出新的绩效目标,都应通过员工与直接主管的沟通来实现。许多旅游企业员工绩效考核工作的开展由管理人员一手包办,缺乏员工的参与和绩效的反馈。很多员工不知道自己的工作应该达到什么样的标准、管理人员是以什么样的方式考评自己的工作,自己在工作中存在哪些问题,造成这些问题的原因是什么以及如何解决问题改进工作绩效,更不知道与绩效挂钩的浮动工资是如何发放的。绩效管理对旅游企业员工的引导和激励作用得不到有效发挥,绩效管理工作的有效性大打折扣。

#### (3) 考评结果运用不当

在不少旅游企业中,员工绩效考核的结果与提薪、人员发展、人员流动决策联系薄弱,员工个人的价值与工作努力程度无法合理体现,工作干好干坏、干多干少毫无差别,员工不知道自己的工作有没有偏离组织的战略目标。久而久之,员工就产生了职业疲劳症,从而引发一系列影响旅游企业可持续发展的问题,如缺乏激励、人才流失、无法引进新鲜血液、缺乏活力等等。

## 5.2 绩效计划与实施

### 5.2.1 绩效计划

绩效计划是绩效管理的一个重要环节。在新的绩效周期开始时,各级管理人员与员工一起就员工在该绩效周期内要做什么、为什么做、需做到什么程度、何时应做完、员工的决策权限等问题进行讨论,促进相互理解并达成协议。

### 5.2.1.1 绩效计划的定义和内容

从静态的角度看,绩效计划是一个关于工作目标和标准的契约;从动态的角度看,绩效计划就是管理人员和员工共同沟通,对员工的工作目标和标准达成一致意见,形成契约的过程。

#### (1) 绩效计划是关于工作目标和标准的契约

在绩效期开始的时候,管理人员和员工必须对员工工作的目标和标准达成一致的契约。在员工的绩效契约中,至少应该包括以下几个方面的内容:

- ① 员工在本次绩效期间内所要达到的工作目标(包括量化和非量化的目标)是什么?
- ② 如果一切顺利的话,员工应该何时实现这些工作目标?
- ③ 达成目标的结果是什么?
- ④ 这些结果可以从哪些方面去衡量,评判的标准是什么?
- ⑤ 工作目标和结果的重要性如何?
- ⑥ 从何处获得关于员工工作结果的信息?
- ⑦ 员工的各项工作目标的权重是多少?
- ⑧ 员工在完成工作时可以拥有哪些权力?可以得到哪些资源?
- ⑨ 员工在实现工作目标的过程中可能遇到哪些困难和障碍?
- ⑩ 管理人员会为员工提供哪些支持和帮助?
- ⑪ 绩效周期内,经理人员将如何与员工进行沟通?
- ⑫ 员工工作的好坏对部门和企业有什么影响?
- ⑬ 员工是否需要学习新技能以确保完成任务?

#### (2) 绩效计划是一个双向沟通的过程

建立绩效契约的过程是一个双向沟通的过程。所谓双向沟通,也就意味着在这个过程中管理者与被管理者双方都负有责任。建立绩效契约不仅仅是管理者向被管理者提出工作要求,也不仅仅是被管理者自发地设定工作目标。

在双向沟通的过程中:

#### 1) 管理人员需向员工解释、说明以下事项:

- ① 组织整体的目标是什么?
- ② 为了实现组织的整体目标,自己所在部门的目标是什么?
- ③ 为了实现部门目标,自己对员工的期望是什么?
- ④ 员工的工作标准应是什么?完成工作的期限应该如何制定?
- ⑤ 员工在工作过程中拥有哪些权限和资源?

#### 2) 员工需向管理人员表达的是:

- ① 自己对工作目标和如何完成工作的认识;
- ② 自己对工作的疑惑和不理解之处;
- ③ 自己对工作的计划和打算;
- ④ 自己在工作中可能遇到的困难和问题;
- ⑤ 需要组织提供的支持与帮助。

### 5.2.1.2 制订绩效计划的步骤

#### (1) 准备阶段

##### 1) 准备相关信息

绩效计划通常是通过管理人员与员工双向沟通的绩效计划会议来得到的,那么为了使绩效计划取得预期的效果,事先必须准备好以下几类相应的信息:

① 组织信息。为了使员工的绩效计划能够与组织的目标结合在一起,在进行绩效计划之前,管理人员和员工都需要了解组织的战略目标、发展规划、年度经营计划等组织目标。

② 部门和团队信息。每个部门的目标都是根据组织的整体目标逐渐分解而来的。不但经营性的指标可以分解到各个业务部门,对于支持性部门,其工作目标也与整个组织的经营目标紧密相连。部门的目标再分解出团队的目标,使得员工所在团队的责任更加明确和具体,更有利于制定员工的个人绩效计划。

③ 个人的信息。关于个人的信息主要有两个方面,一是个人的工作职责描述,二是上一个绩效期间的个人绩效评估结果。个人的工作职责描述规定了员工的主要工作职责,从工作职责为出发点设定工作目标可以保证个人的工作目标与职位的要求联系起来。员工在每个绩效期间的工作目标通常是连续的或有关联的。因此,在制定本次绩效期间的工作目标之前有必要回顾上一个绩效期间的工作目标和评估结果。而且,本次的绩效计划也应体现上一个绩效期间内未完成的工作目标、存在的问题或有待改进的方面。

##### 2) 决定沟通的方式

决定采取何种方式进行绩效计划的沟通也是非常重要的。一般来说,采取何种方式对绩效计划的内容达成共识,也需要考虑不同的环境因素,例如企业工作目标的特点。比如,有的管理人员喜欢先向员工介绍企业未来的发展前景,然后再讨论员工个人的工作目标;有的管理人员则喜欢请员工谈一谈对个人未来发展的想法;有的管理人员则开门见山,直接与员工谈工作。这么多种方式并不是哪一种一定就比其他的好,管理人员应根据具体的情况选择合适的沟通方式。

#### (2) 绩效计划沟通阶段

沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心。在这个阶段,管理人员应与员工进行充分的交流和沟通,以便与员工就其在本次绩效期间内的工作目标和计划达成共识。在这个阶段,管理人员应注意以下问题:

##### 1) 沟通环境

管理人员应尽量营造良好的环境,与员工进行沟通和交流。首先,管理人员和员工应确定一个专门的时间,双方放下工作专心致志地进行绩效计划的沟通。其次,在沟通的时候尽量避免他人的打扰,否则影响沟通的效果;最后,尽量营造轻松的气氛,减轻员工的抵触情绪和敌意,不让员工产生太大的压力。

##### 2) 沟通原则

在与员工沟通时,管理人员应遵循以下原则:① 管理人员应平等地对待员工,不能高高在上,将自己的意志强加于员工身上。② 管理人员在制定工作的衡量标准时,应更多地发挥员工的主动性,听取员工的意见。③ 管理人员应该与员工一起做决定,而不是代替员工做决定,员工参与程度越高,绩效管理就越容易成功。

### 3)沟通过程

① 回顾有关的信息。在进行绩效计划沟通时,首先往往需要回顾一下已经准备好的各种信息,包括组织的经营计划信息、员工的工作描述和上一个绩效期间的评估结果等。

② 确定关键绩效指标。在组织的经营目标基础上,每个员工需要设定自己的工作目标,并根据工作目标确定关键绩效指标。关键绩效指标是指针对工作的关键产出来确定评估的指标和标准。这些标准必须是具体的、可衡量的,而且应该有时间限制。

③ 讨论管理人员应提供的帮助。在绩效计划过程中,管理人员还需了解员工完成计划中可能遇到的困难和障碍,并针对这些困难和障碍为员工提供必需的帮助。

④ 结束沟通。在结束绩效计划沟通会谈时,管理人员与员工还需约定下一次沟通的时间。

## 5.2.2 绩效实施

在绩效计划完成以后,就进入绩效实施阶段。整个绩效管理过程中,绩效实施的耗时最长(绩效计划、绩效考核与绩效反馈都可以在短短的几天内完成),它贯穿于整个绩效期间,绩效计划能否落实和完成要依赖于绩效实施,绩效考核的依据也来自于绩效实施过程中的工作表现的记录。所以说,绩效实施的效果直接影响绩效管理的成败。在这一阶段,为保证绩效管理系统的顺利实施,企业往往需要做好三项工作:持续的绩效沟通、绩效信息的收集、绩效实施的监督和指导。

### (1)持续的绩效沟通

旅游企业管理人员与员工通过沟通共同制定了绩效计划,并不等于说后面的绩效计划执行过程就会完全顺利。管理人员只有通过持续的沟通,随时了解员工的有关工作进展情况,有关员工工作中的潜在障碍和问题,以及各种可能的解决措施等,才可能帮助员工改进绩效,最终实现绩效目标。

在绩效实施阶段,绩效沟通的内容主要包括以下几个方面:

- ①员工的工作进展情况如何?
- ②员工和团队是否在正确达成绩效目标的轨道上运行?
- ③如果员工在工作上有偏离方向的趋势,应该采取什么行动扭转局面?
- ④员工在哪些方面做得好?
- ⑤员工在哪些方面遇到了困难?
- ⑥面对目前的情境,应对绩效目标和达成目标的行动做出哪些调整?
- ⑦管理人员可以采取哪些行动来支持员工?

### (2)绩效信息的收集

无论是企业的各个业务、职能部门,还是员工个人,都会在绩效管理系统运行的过程中产生大量的新信息。这些信息既可能涉及考核指标和考核体系,也可能涉及某些部门和个人。因此,各级主管要注意定期和不定期地采集和存贮这些相关信息,以便为下一个阶段的考核工作提供准确、翔实和可靠的数据资料。

需要留心收集的绩效信息主要包括:员工绩效目标完成情况的信息;顾客的反馈信息;员工优秀与不良绩效的行为表现等。数据收集的主要做法包括:①生产记录法:对于生产、加工、销售、运输、服务的数量、质量、成本等,按规定填写原始记录和统计;②定期抽查法:定

期抽查生产、加工、服务的数量、质量,用以评定期间内的工作情况;③项目评定法:采用问卷调查形式,指定专人对员工逐项评定;④关键事件记录法:就是对员工特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于主管对下属的突出业绩进行及时的激励,对下属存在的问题进行及时的反馈和纠偏;⑤减分搜查法:按职位要求规定应遵守的项目,定出违反规定扣分方法,定期进行登记。

在收集绩效信息时应该注意以下问题:

①让员工参与收集信息的过程。让员工参与收集信息的过程可以很好地体现员工的责任,而且,员工自己记录的绩效信息会比较全面,也更容易为他们所接受。但是,管理者最好采用结构化的方式,将员工选择性收集信息的程度降到最小。

②所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为,应包括有利和不利的记录,所采集的材料应当说明是考核者直接观察的结果,即是第一手资料,还是其他人观察的结果,即第二手资料。如详细记录员工对本职工作或旅游企业发展的合理化建议及其被采纳的情况,以备考核之需。

③区分事实与推测。应该收集那些基于事实的信息,而不应该收集推测出的信息。详细记录事件发生的时间、地点和参与者、目击者。所采集的材料在描述员工的行为时,应尽可能地对行为过程、行为环境和行为结果做出说明。

④有目的地收集信息。在收集绩效信息之前,一定要弄清楚收集信息的目的,避免人力、物力和时间的浪费。收集信息后,应汇集并整理原始记录。

⑤注意做好原始记录的保密工作。

(3)对绩效实施的监督和指导

在绩效实施的过程中,企业各级管理人员还应系统地监督下属的工作程序和方法,通过定期和不定期的观察、访谈等多种监测手段,了解和掌握下属的行为、工作态度以及工作进度和工作质量,并认真指导暂时未达到考核标准的员工端正工作态度,改进工作方法,迎头赶上,从而达到既定的绩效管理目的。

## 5.3 绩效考核与反馈

### 5.3.1 绩效考核

#### 5.3.1.1 绩效考核指标体系的设计

制定绩效考核制度的一个核心工作就是根据企业的实际情况设计科学的绩效考核指标体系。绩效考核指标的设计是绩效管理技术性较强的一项工作。

考评指标指考评因子或考评项目。在绩效考核过程中,人们要对考评对象的各个方面或各个要素进行评价,而反映这些方面或要素的概念就是考评指标。只有通过考评指标,考评工作才具有可操作性。考评对象的总体考评结果的优劣往往需要通过其在各个考评指标上的评价结果来体现。例如,我们可以从销售额、回款率、顾客满意度等方面的指标,评价一名销售人员的工作绩效。

绩效考核指标一般包括四个构成要素:

①指标名称,指考评指标内容的总体概括。

②指标定义,指指标内容的操作性定义,用于揭示评价指标的关键可变特征。

③标志,指用于区分指标的各个级别的特征规定。

④标度,指对指标的各个级别包含的范围做出规定。

(1)绩效考核指标的分类

1)根据绩效考核内容分类

通常,我们将绩效考核的内容分为:工作业绩考核、工作能力考核、工作态度考核和工作潜力考核。绩效考核的这四个方面并不是孤立存在的,都是为了实现特定的管理目的相互联系,形成一个整体的绩效考核系统。但是,实际上,工作潜力考核往往是通过工作能力评价进行推断而做出的。因此,在这里我们只讨论工作业绩考核、工作能力考核、工作态度考核等三类指标。

①工作业绩考核指标

工作业绩考核是对员工职务行为的直接结果进行评价的过程。这个评价的过程不仅要说明员工的工作完成情况,更重要的是通过这些评价知道员工有计划地改进工作,以达到企业发展的要求。

我们通常从完成工作的数量、质量、效率以及成本费用等方面,设计员工的工作业绩考核指标。但是,仅仅从这些方面评价员工的工作业绩并不能很好地控制员工的绩效,达到绩效管理的目的。因此,常见的绩效考核内容还包括工作能力考核与工作态度考核。这两类评价更加主动地对员工行为的过程进行引导,而不仅仅局限于对结果的控制。

②工作能力考核

员工工作业绩较高,很可能是由于所从事的工作较为简单;相反,那些从事复杂工作的员工可能较难取得较好的工作业绩,但这并不意味着他们对于企业的贡献就一定小于前者。不同的工作职务对人的工作能力要求是不同的,只有在绩效考核体系中加入工作能力方面的评价指标,才可能使评价的结果真正反映出员工的整体绩效。另外,企业还可通过工作能力指标的引导作用,激励员工提高相关的工作能力,并通过能力指标的评价结果做出有关的人事调整的管理决策。

一般来说,能力包括以下四个方面:一是常识和相关的专业知识;二是技能、技术或技巧;三是工作经验;四是体力。工作能力考核是对员工在职务工作中体现的各种能力的评价。例如,员工在工作发生紧急情况的时候是否具有较高的应变能力,是否能够协调各方面的关系,是否能够向顾客清晰地表达需要传达的内容等。工作能力考核并不一定要综合评价能力的上述四个方面,而是根据考核目的和员工工作岗位的特征有针对性地进行评价。通常,对于那些不易改变的、可以通过资格审查说明的能力,我们并不会在日常的绩效考核中进行评价,而只是在较长的周期结束后进行一次测评或资格认证。这种评价所反映的工作能力与员工在现实中所表现出来的工作能力并不相符。在工作能力考核中,我们更注重的是员工在工作中实际表现出来的能力。

与工作业绩考核相比较,工作能力考核显得较为困难。因为,能力和业绩有显著的差异:业绩是外在的,可以衡量的,而能力是内在的,难以衡量和比较。事实上,能力也是“客观存在的”,人们可以去感知、去察觉。我们可以通过一系列中介指标对人的能力进行判断,并不一定是通过直接的能力测评来进行。

### ③工作态度考核

在企业中往往可以看到这样的现象：一个能力很强的员工出工不出力，没能实现较高的工作业绩；而一名能力一般的员工兢兢业业，却取得了十分突出的工作业绩。可见，不同的工作态度将产生不同的工作结果。因此，在绩效考核中，我们还应对员工的工作态度进行评价，以鼓励员工充分发挥现有的工作能力，引导员工增强工作热情，避免“出工不出力”的情况发生，最大限度地创造优异的工作业绩。

工作态度评价与工作能力评价的内容不同。工作态度评价不论员工的职位高低，也不管员工的能力大小，而是评价员工是否认真地工作，工作中是否有干劲、有热情，是否遵守各种规章制度等。一般情况下，对工作态度的评价往往采用过程评价的方式进行，而工作能力评价则可以是过程评价，也可以是结果评价。

### 2)硬指标和软指标

#### ① 硬指标

硬指标指那些可以以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，建立评价数学模型，以数学手段求得评价结果，并以数量表示评价结果的评价指标。在绩效考核中使用硬指标，可避免个人经验和主观意识的影响，具有客观性和可靠性。

但是，如果评价所依据的数据不可靠，或者评价指标难以量化，硬指标的评级结果就难以做到客观和准确了。此外，由于缺少人的主观性对评价过程的影响，硬指标评价的过程往往较为死板，缺乏灵活性。

#### ② 软指标

软指标指通过人的主观评价得到评价结果的评价指标。这种指标主要靠考评者根据自己的知识和经验作出判断和评价，容易受各种主观因素的影响。因此，软指标的评价通常由多个考评者共同进行，有时甚至由一个特定的集体共同做出一个评价结论，以便相互补充，产生一个比较完善的结论。

使用软指标进行绩效考核，可以充分发挥人的智慧和经验，避免或减少统计数据可能造成的片面性和局限性。另外，当评价所需的数据不充分、不可靠或评价指标难以量化的时候，使用软指标可做出更有效的判断。

但是，软指标评价结果容易受考评者主观意识的影响，考评者的素质在很大程度上决定考评结果的客观性和准备性。此外，软指标的考评结果往往缺乏稳定性。尤其在民主气氛较弱的环境中，个人专断性的主观判断往往造成严重的不公平现象，引起考评对象对考评结果强烈不满的负面情绪。

#### ③硬指标和软指标的结合

在实际的绩效考核工作中，我们往往将硬指标和软指标综合应用，以弥补各自的不足。在数据比较充足的情况下，以硬指标为主，辅以软指标进行评价；在数据比较缺乏的情况下，以软指标为主，辅以硬指标进行评价。在绩效考核中，对于硬指标的评价往往也需要一个定性分析的过程，而对于软指标评价的结果也要应用模糊数学进行一个定量化的换算过程。因此，我们在建立指标体系的时候，应尽量将指标量化，收集相关的统计资料，提高评价结果的精确度。同时还要考虑评价对象的具体情况，将硬指标和软指标的评价技术有效地结合起来使用。

### 3) 特质指标、行为指标、结果指标

#### ① 特质指标

特质指标适用于预测员工的工作潜力。但是,特质指标没有考虑情景因素,通常预测有效性较差。特质指标也不能有效地区分实际工作绩效,容易使员工产生不公平感。此外,特质指标强调人们在短期内难以改变的特质,不利于改进绩效。

#### ② 行为指标

行为指标适用于评价那些可以通过单一的方法或程序化的方法实现绩效标准或绩效目标的岗位。但是,行为指标需要对那些同样能够达到目标的不同行为方式进行区分,以选择真正适合组织需要的方式,这一点是非常困难的。此外,当员工认为其工作的重要性较小时,行为指标的意义不大。

#### ③ 结果指标

结果指标适用于评价那些可以通过多种方法达到绩效标准或绩效目标的岗位。但是,结果指标有时不完全受考评对象的控制,而且容易诱使考评对象为了达到一定的结果而不择手段,使组织在获得短期效益的同时丧失长期利益。

一些西方学者指出,综合使用以上三类指标的最好的方式是:将评价指标名称冠以“特质”的标签,评价指标的定义和尺度则采用行为导向和结果导向相结合的方式。

### (2) 绩效考核指标体系的设计

#### 1) 选择绩效考核指标的依据

##### ① 绩效考核的目的

绩效考核的目的是选择绩效评价指标的一个非常重要的原则。能够用于评价某一个岗位绩效情况的绩效评价指标往往很多。但是,绩效评价不可能面面俱到,否则就失去了可操作性,从而进一步丧失评价的意义。因此,根据绩效考核的目的选择绩效考核指标是非常重要的。

##### ② 考评对象的工作内容和绩效标准

每一名考评对象的工作内容和绩效标准都是通过将企业的总目标分解成各部门的分目标,再进行进一步的分工而确定的。每个员工都应有明确的工作内容和绩效标准,以确保工作的顺利进行和工作目标的实现。绩效考核指标就应体现这些工作内容和标准,从数量、质量、时间上赋予考评指标一定的内涵,使绩效考核指标的名称和定义与工作内容相符,指标的标度和绩效标准相符。这样绩效考核指标能够准确地引导员工的行为,使员工的行为与组织的目标一致。

##### ③ 获得绩效信息的便利程度

为了使绩效考核工作能够顺利进行,我们应能够方便地获取与评价指标相关的统计资料或其他信息。因此,所需信息的来源必须稳定可靠,获取信息的方式应简单可行。只有这样,我们的绩效考核指标体系才是切实可行的,我们才能有据可依地进行绩效考核,避免主观随意性,使考评对象容易接受绩效考核的结果。

获得绩效信息的难易程度并不是直观可以判断的,在绩效评价体系的设计过程中,难免需要不断地在小范围内试行,不断地进行调整。如果信息来源渠道不可靠或者相关资料呈矛盾状态,我们就应对考评指标加以调整,最终使考评指标能够方便准确地得到评价。例如,我们通常从工作数量、质量、效率和费用节约等四个方面,评价员工的工作业绩。但是,

对于不同的岗位而言,获得这四个方面的信息并非都是可行的。有时,我们可能会发现所从事的工作是不可量化的。此时,员工的工作业绩更多地表现在“工作质量”、“和同事的协作情况”以及各种“特殊事件”等方面。这种调整正是基于使评价更为切实可行而进行的。

## 2)选择绩效考核指标的方法

构建绩效考核指标体系的前提就是选择绩效考核指标。在选择指标的原则的指导下,常见的选择绩效考核指标的方法主要有以下五种:

### ①工作分析法

工作分析是确定完成各项工作所需履行的责任和具备的知识及技能的系统工程。工作分析的主要内容由两部分组成:一是职务说明,二是对人员的要求。职务说明包括:工作性质、职责、工作所需的各种资料、工作的物理环境、社会环境、与其他工作的关联程度等与工作相关的信息。对人员的要求则包括:员工为了完成本职工作应具备的智力、体力、专业知识、工作经验、技能等与人相关的要求。

在制定绩效考核指标的过程中,我们应根据工作分析,确定从事某项工作的员工应具备哪些能力和条件,应用什么指标来评价他们的职责与完成工作任务,指出这些能力和条件于评价指标中哪些更为重要,哪些相对不那么重要,并对不同的指标完成情况进行定义。这种定义就构成了绩效考核指标的评价尺度。

### ②个案研究法

个案研究法是对某一个个体、群体或某一组织在较长时间里连续进行调查研究,并从典型个案中推导出普遍规律的研究方法。例如,根据测评的目的、对象,选择若干个具有典型代表性的人物或事件为调研对象,通过对他们的系统观察、访谈来分析确定评定要素。

常见的个案研究法有典型人物(事件)研究与资料研究两大类。典型人物研究是以典型人物的工作情景、行为表现、工作绩效为直接对象,通过对他们的系统观察、分析研究来归纳总结出他们所代表群体的评定要素。资料研究是以表现典型人物或事件的文字材料为研究对象的,通过对这些资料的对比分析和总结,归纳出评定要素。

### ③问卷调查法

问卷调查法指设计者根据需要,把要调查的内容设计在一张调查表上,写好填表说明和要求,分发给有关人员填写,收集和征求不同人员意见的一种方法。调查问卷的问题应直观、易懂,问题数目不宜过多,应尽可能减少被调查对象的回答时间,以免影响问卷的回收率和调查质量。

在制定绩效考核指标的过程中,我们可以先通过访谈法,归纳出某工作岗位的绩效考核指标,然后再采用问卷调查从归纳出的指标中筛选出关键的考评指标。

根据答案的形式,问卷调查法可分为开放式问卷和封闭式问卷两类。开放式问卷没有标准化答案,被调查者可以根据自己的想法,自由答题。例如,在针对某岗位的绩效考核指标的问卷中,我们可以设计诸如“你认为该岗位的员工应具备哪些能力?”之类的问题。

封闭式问卷分为是非法、选择法、排列法、计分法四种。

a.是非法 指问卷列出若干问题,要求答卷者作出“是”或“否”的回答。

例如,前台接待人员需要具备较强的口头表达能力吗?

是( ) 否( )

b.选择法 指答卷者必须从并列的两种假设提问中选择一项。

例如,对部门主管而言,最重要的工作能力应该是专业技能。( )

对部门主管而言,最重要的工作能力应该是协调能力。( )

c.排列法 指答卷者要对多种供选择的方案按其重要程度排出名次。

例如,一个优秀的主管应具有沟通能力、协调能力、责任心、专业知识、耐心等五项特性,请按照重要程度对这五项特性进行排序。

d.计分法 指问卷列出几个等级分数,要求答卷者进行判断选择。

例如,销售人员的口头表达能力应是:

稍低于一般水平( ) 具备一般水平 ( )

具备较高水平 ( ) 具备相当高的水平( )

#### ④专题访谈法

专题访谈法指研究者通过面对面的访谈,用口头沟通的途径直接获取有关信息的研究方法。例如,企业各部门主管、人力资源部门人员,员工进行广泛交谈获取绩效考核指标,专题访谈的交谈内容可主要围绕以下三个问题展开:

a.你认为担任××职务的员工最基本的要求是什么?

b.××职务工作的主要特点是什么?

c.检验××职务的工作成效的主要指标是什么?

专题访谈法包括个别访谈法和群体访谈法两种。个别访谈法轻松、随意、活跃,可快速获取信息。群体访谈法多以座谈会的形式进行,具有集思广益、团结民主等优点。

#### ⑤经验总结法

经验总结法指众多专家通过总结经验,提炼出规律性的研究方法。经验总结法可分为个人总结法和集体总结法两种。个人总结法是请人力资源专家或人力资源部门人员回顾自己过去的工作,通过分析最成功或最不成功的人力资源决策来总结经验,并在此基础上设计出评价员工绩效的指标目录。集体总结法是请若干人力资源专家或企业内有关部门的主管(6~10人)集体回顾过去的工作,分析优秀人才和庸碌之辈的差异,列出长期以来用于评价某类人员的常用指标,在此基础上提出绩效考核指标。

#### 3)构建绩效考核指标体系的步骤

构建绩效考核指标体系主要包括以下步骤:

##### ①设计绩效考核指标库

人力资源部门应建立一个适合企业特点和战略需要的绩效考核指标库。这个指标库并不一定包括每个岗位的绩效考核指标。许多指标往往是在下一个步骤中通过不同的操作方法逐一产生,并逐一补充到这个指标库中。

##### ②针对不同岗位的特点选择不同的绩效考核指标

员工的职类不同,所采用的考评制度也应当不同,即使是同类别的员工,由于其职层不同,考评的内容和考评要求的侧重点也应当有所区别。为了达到绩效考核的有效性,我们应建立分层分类的绩效考核体系,使用不同的考评指标和权重,评价不同职务(横向分类)和不同职能等级(纵向分类)的员工的绩效。

在我国,由于没有建立严格的职务职能分类标准,不同的企业中对于职务职能的分类存在各种不同的说法。在旅游企业中,常见的职务类型包括:对客服务人员、工程技术人员、销售人员、职能管理人员、行政辅助人员等。常见的职位等级包括:高层管理者(例如,总经理、

副总经理)、中层管理者(例如,各部门经理、副经理)、基层管理者(例如,各部门主管)、基层员工等。

在分层分类评价时,我们不一定要严格按照以上的职务系列来进行。通常,我们会对比较复杂的职位系列进行一定的合并。我们应根据企业规模、企业管理幅度、管理层次、企业对人员类别的需要来确定具体的分类方式。

### ③确定不同指标的权重

没有重点的考评不算是客观科学的考评。每个员工的工作性质和在企业中所处的层次岗位不同,其工作的重点也肯定不一样。因此,员工绩效考核必须针对不同工作内容对总体目标贡献的重要程度做出估计,即权重的确定。某一个考评指标的权重是指赋予该指标在整个考评指标体系中的相对重要程度和对整体绩效的相对贡献大小。权重的分配也就是对考评对象不同侧面的相对重要程度的定量分配,对各评价因子在总体评价中的作用进行区别对待。通过指标权重的指引,能够突出考评的重点目标,引导员工的工作方向。

在分配指标权重时可采用分层讨论确定的方法:首先由高层管理人员和人力资源部门人员共同讨论确定高层管理人员的指标权重,然后由高层管理人员、人力资源部人员和各部门经理共同讨论确定部门经理的指标权重,最后由部门经理配合人力资源部门以及各工作岗位代表一起讨论确定下属主管及基层员工的指标权重。每一次都有被考核者参与权重的决定能更好地确保决策的科学性和有效性,并有利于被考核者更好地理解并接受绩效指标的权重。

对于同一岗位上的指标来说,其对应的一组权重必须满足以下两个条件:① $0 \leq \text{权重} \leq 1$ ;② $\sum \text{权重} = 1$ 。另外,在确定指标权重时,要注意整体优化平衡,既反对极端化倾向,也反对搞平均主义。指标权重的设计方法多种多样,有经验法(直接判断法)、权值因子判断法、排序法、频数统计法等。企业通常采用经验法和权值因子判断法。

一般而言,考虑到成本的要求,主管可以根据以往的工作经验和下属员工共同确定考评指标的权重。经验法确定指标权重的决策效率高,成本低,容易被人接受,然而以经验决定各考评指标的权重,使指标有可能具有片面性,而且直接判断法对管理者的决策能力提出了挑战。针对这些问题,管理者在做决定之前最好能召集相关人员进行一些讨论,听取大家的意见,尽量将主观性和片面性降至一个可以接受的水平。

与经验法相比较,权值因子判断法则比较科学,但是成本较大,考虑到成本的因素,可以只在部分关键岗位确定绩效考核指标的权重时采用权值因子判断法。权值因子判断法确定考评指标的权重,可以通过以下步骤进行:组成包括人力资源专家在内的评价小组、制定并填写评价权值因子判断表、统计权值因子判断表并将其换算为相应权重。

总而言之,不论采取哪种方法分配权重,在确定权重时都应该遵循两次权重分配的原则。第一次权重分配是指在不同类型的考评指标(例如,工作结果指标、工作行为指标)之间的分配权重。对于企业中不同层级的员工,由于其工作性质和任务不同,承担的责任和范围也不同,不同类型的考评指标在其绩效目标中所占的权重也应当是不同的。例如,企业的高层管理人员主要是进行管理决策,需要的是处理问题的灵活性和艺术性,对其工作过程中的行为很难进行严格的规范,因此,高层管理人员往往是对结果承担责任,其考评指标中结果指标应占较大权重。部门经理、副经理等中层管理人员既要完成上级下达的经营计划指标,又要指导下属员工的工作,还要对客户负责,因此,对中层管理人员既要考核结果指标又要

兼顾行为指标。基层员工主要是执行中高层管理人员的管理决策,往往不能对工作的结果直接承担责任,他们对工作结果的影响主要是通过其在实现目标过程中所表现出的行为规范来决定,所以基层员工绩效指标中行为指标所占权重较大,而结果指标所占权重则较小。第二次权重分配是指不同类型的考评指标中各考评维度的权重分配。为了规避考评的风险,避免过高的权重导致员工“顾大头,扔小头”的现象,对各维度的权重分配一般不高于30%,而为了避免考评维度缺乏影响力,各绩效维度的权重一般不低于5%,而且为了降低计算的难度,各考评维度的权重一般为5的倍数。在实际工作中,管理人员还可以视情况根据被考评员工的短板,灵活处理各绩效维度的权重,引导员工重视自身的短处以针对性地改进绩效。

#### ④ 设定各指标的评价标准

设定指标评价标准通常与确定绩效指标是一起完成的,但是指标与标准是两个不同的概念。指标是指从哪些方面对工作的情况进行衡量和评价,而标准则指的是各个指标分别应该达到什么样的水平。指标解决的是需要考评“什么”的问题,而标准解决的是要求被考评者做得“怎样”、完成“多少”的问题。绩效目标评价标准的制定应当注意目标应该是富有挑战性的,但同时也必须是现实的和可以实现的。

绩效指标的评价标准通常可以从数量、质量、成本和时间等几个角度加以考虑。结果指标的评价标准应尽可能的量化,不能量化则应当细化;行为指标的评价标准则可以借鉴各岗位任职资格中的行为标准。只有考评标准尽可能地量化、细化,考评人才能更好地把握评分标准,同时,也使得被考评者对于所考评的内容具有相当的控制能力,从而使得考评更加公平公正。

在制定绩效指标衡量标准时,可以采用加减分法,如“顾客满意度每增加10%加10分”、“销售收入每降低0.1%扣10分”;也可以采用区分基本标准和卓越标准的方法。对一些定量指标,采用加减分法比较直观也操作简单。而对一些不方便定量的指标,采用区分基本标准和卓越标准的方法就更具可操作性。

基本标准是指对某个被考评者而言期望达到的一般水平,这种标准是每个被考评者经过努力都能够达到的,基本标准可以有限度地描述出来,其主要作用是用于判断被考评者的绩效是否能够满足基本要求;卓越标准只有小部分被考评者能够取得,卓越标准不同于基本标准一样可以有限度的描述,它通常是没有上限的,卓越标准的确定通常是为了判断榜样绩效。如针对销售经理的绩效指标中的“销售收入”,可设计其基本标准为“销售收入完成率100%”;卓越标准则不作上限限制,设计为“被考评人如能超额完成经营计划指标规定的营业收入,则被考评人可以按照超出的那部分销售收入的1.5%的比例提成”。

#### 5.3.1.2 绩效考核方法的选择

绩效考核的方法必须有代表性,并能为人所接受,以便提高绩效管理的有效性,做到全面、客观、公正地考核员工的绩效。常用绩效考核方法有以下几种:

##### (1) 目标管理法(MBO)

在西方国家,目标管理已作为一种制度,其目的在于结合员工个人目标和组织目标,以改进企业与员工绩效,激励和培训员工等。目标管理是美国著名的管理学家彼得德鲁克于1954年提出的。根据德鲁克的意见,管理组织应遵循的一个原则是“每一项工作者必须为达到总目标而展开”,因此衡量一个管理者是否称职,就要看他占总目标的贡献如何。

目标管理法是根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考核方式。在开始工作之前,考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致,共同确定具体的绩效目标。在时间期限结束时,考核人根据被考核人的工作状况及事先制定的考核标准来进行考核。目标管理的实质是通过目标激励员工的自我管理意识和自我价值发现,是以人为本的价值观的体现。

#### (2) 关键事件法

这种方法要求主管人员将每一位下属的“重要事件”记录下来,这里的“重要事件”是指员工在工作活动中所表现出来的较突出的、与工作绩效直接相关的事,而不是一般的、琐细的、生活细节方面的事;所记载的应是具体的事件与行为,不是对某种品质的评判。还应指出的是,事件的记录本身不是评语,只是素材的积累;但有了这些具体事实作依据,经归纳、整理,便可得出可信的考核结论。关键事件的记录可以确保主管人员在对下属的绩效进行考察时,所依据的是员工的整个考核期内的表现,而不仅仅是员工在最近一段时间的表现。记录的关键事件是考核的主要依据,但不是唯一的依据,主管人员一定要避免以某一件事情的好坏来决定员工的整个考核期内的综合绩效。该考核方法一般不单独使用。

#### (3) 硬性分布法(强制比例法)

按正态分布“两头大,中间小”的分布原理,优秀员工和不合格的员工比例应该基本相同,大部分员工应该属于工作表现一般的员工。如优秀员工和不合格员工的比例均占10%,其他80%属于普通员工。强制比例法适合相同职务员工较多的情况。

硬性分布法可以有效地避免考核过程中由于考核标准过分宽松或过分严格而产生的考核误差。但如果一个部门内的员工都很优秀,采用这种考核方法就会有一定的弊端。

#### (4) 等级评估法

等级评估法是绩效考核中常用的一种方法。根据工作分析,将被考核岗位的工作内容划分为相互独立的几个模块,在每个模块中用明确的语言描述完成该模块工作需要达到的工作标准。同时将标准分为几个等级选项,如“优、良、合格、不合格”等,考核人根据被考核人的实际工作表现,对每个模块的完成情况进行评估。总成绩便为该员工的考核成绩。

#### (5) 图表尺度评价法

图表尺度评价法是最简单和运用最普遍的工作绩效评价方法之一。它是列举出一些绩效构成要素(如“工作质量”和“工作数量”)和工作绩效等级(如“优、良、中、劣、差”),在进行工作绩效评价时,首先针对每一位员工从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数,然后将每一位员工所得到的所有分值进行加总,即得到其最终的工作绩效评价结果。

### 5.3.1.3 确定适宜的考评周期

绩效考核周期的设定也是绩效考核体系中必不可少的一环。考评周期的确定需要综合考虑考评对象的工作性质、考评的实际操作难度和考评成本等因素。考评对象的职位越高、工作难度越大,其绩效反映的周期越长,反之,职位较低,工作简单,其绩效反映的周期相应较短。

从时间周期上来看,绩效考核可分为定期考评和不定期考评。一般说来,企业中实施得最多的是定期考评。按照考评频率,定期考评一般分为周考评、月度考评、季度考评、半年度考评、年度考评等。对于不同的考核对象,应根据其职位特点和工作要求制定相适应的考评周期。例如,对于企业高层管理者而言,用较高的频率对其绩效进行考评是没有必要也不太

合理的。首先,对他们的考评指标是以年度任务为主;其次,他们的工作内容多为非程序性、非日常操作性的,需要较多独立判断和决策,对其工作内容实施监督和控制难度非常大,成本很高;再次,高层管理者的薪酬与企业年度整体绩效的联系较大,根据激励力度和监督力度可在一定程度上相互替代的原理,在对企业高层管理者实施较大力度激励的前提下,也没必要实施很强的监控。同时为了避免偏离企业的目标也不能将周期设计得太长。因此,企业高层管理者的考评周期可设计为半年或年度考评相结合。对于企业的基层员工来说,由于其绩效反映周期较短,所以可考虑采用较短的考评周期。若考评的间隔时间太长则会导致一些弊端,一则失去了绩效考核对员工工作应有的监督作用和威慑力,二则不能让员工对自己的工作及时获得反馈信息,影响员工改正工作的方法以提高工作绩效。三则如果中途发生管理人员变更,就无法保证考评的客观公正性和准确性。因此,对基层员工可考虑采用月度考评和年度考评相结合的方式。实行月度考评,有助于对员工工作绩效表现的及时反馈,褒奖激励绩效表现优良者,惩罚鞭策表现落后者,使员工能持续保持较高的工作热情。同时又结合了年度综合考评,为被考评者年终奖金的发放、晋级、晋职提供了充分的依据。

#### 5.3.1.4 绩效考评者的选择和培训

##### (1) 选择恰当的考评者

由于现代企业中岗位的复杂性,仅仅凭借一个人的观察和评价很难对员工做出全面的绩效考核。就像衡量工作的标准多种多样一样,绩效考核的参与者也是多方面的。参与评估的人员可能包括直接上级、同级同事、直接下属、被考核本人、顾客和外界考核专家或顾问等(上司、同事、员工自己、下属和客户等)。目前,不少企业采用360度绩效考核法,即同时从多个信息来源评价员工绩效。

合适的绩效考评者应当满足的理想条件是:了解被考评者的职务性质、工作内容和要求、考核标准以及企业相关政策;熟悉被考评者的工作表现,尤其是在本考评期内,有直接的近距离密切观察期工作的机会;能做到公正客观、不存偏见。

##### 1) 直接上级

直接管理者是最经常作为绩效考评者的。他们对下属的工作要求和工作完成情况有全面的了解,并有充分机会观察员工的工作行为,有能力对其下属的工作绩效做出评价。由于直接上级能够从下属的高绩效中获得利益,也会因下属的低劣绩效而受损,因此他们有充分的动力对下属的绩效做出精确的评价。

但是,在某些特殊情况下,直接上级的评价结果可能有失公正。例如,管理者并没有足够的机会监督下属履行其工作职责,或者管理者在考核时夹杂个人感情色彩。

##### 2) 同级同事

同级同事也是员工绩效的重要考评者。他们对被考评者的岗位最熟悉、最内行,对被考核者的情况往往也非常了解。被考评者在同事面前的表现与在直接上级面前的表现可能会有所不同。因此,同事的评价是对上级评价的一个有效补充,有利于消除评估者的个人偏见,从而更加客观公正地评价被考评者的绩效。

但是,采用同事考评的方式可能会遇到以下问题。首先可能表现在员工利益的冲突上。如果给予自己的同事较高的评价,可能会影响自己的发展机会。其次是对同事间人际关系的影响。如果对同事作出较低的评价,可能会影响两人之间的友谊,或破坏小组内同事的团结。此外,对同事进行评价会受到员工相互关系质量好坏的影响。

### 3)直接下属

在对管理者进行考评的时候,其直接下属员工是特别有价值的信息来源。下属最有利评价其直接上级是如何管理或领导他们的。

不过,下属员工往往愿意以匿名的方式提供管理者的绩效反馈。下级会害怕指出上级的缺点后遭报复,所以只报喜不报忧。此外,下级还容易仅从上级是否照顾自己的个人利益去评判其好坏。他们对那些坚持原则、严格要求而维护企业利益的上级的评价,可能会做出较低的评价。对上级来说,常顾虑这些会削弱自己的威信和奖惩权,而且一旦知道自己的考核由下级来做,会使管理者陷入困境,便可能在管理中缩手缩脚,投鼠忌器,充老好人,尽量少得罪下级,导致管理更为重视员工的满意程度而不是工作生产率,使管理工作受损。

### 4)被考评者本人

这就是常说的自我鉴定。这可以使被考评者有机会陈述对自己绩效的看法,而他们也确实是最了解自己所为的人。自我考评能令考评者感到满意,抵制少,且有利于工作的改进。

但是,由于被考评者本人对考评维度及其权重的理解可能与上级不一致,因此,经常出现自我考评的结果优于上级考评结果的情况。

### 5)顾客

在服务性企业中,由于服务产品的生产和消费同时发生,无论上级、同事还是下属都可能没机会观察员工的行为。相反,顾客经常是唯一能够在工作现场观察员工绩效的人。因此,在这种情况下,顾客就成了最好的绩效信息来源。但是,这种做法的费用较高。

### 6)外界考核专家或顾问

考核专家或顾问不仅具有绩效考核方面的专业知识、技术和经验,而且与企业员工无个人瓜葛,比较容易做到客观公正。但是,他们对员工的具体工作表现情况缺乏深入的了解,对考核的专业也可能不在行。

### 7)360度考评者

由于工作往往具有多面性,不同的人观察到的方面也是不同的。许多公司已经将各种评估方法所得到的信息综合使用,并产生全方位(360度)评估和反馈体系。360度反馈体系为了给员工一个最正确的评估结果而尽可能地结合所有方面的信息,这些方面包括:直接上级、同级同事、直接下属、顾客等。最近一项调查显示,入选《财富》的1000家企业中,超过90%的企业已经将360度反馈系统的某些部分运用于职业发展和绩效评估中。企业采用360度考评方法,从不同的信息来源获得员工的绩效信息,会使绩效考核过程更为准确有效,可将主观评价方法中容易出现的误差减少到最少。但这种方法的成本相对较高。

## (2)培训绩效考评者

许多企业进行绩效考核失败的原因在于考评者本身的主观错误,比如考评者对被考评者的偏见和其他一些并非恶意的主观性错误。因此,必须在考评者进行绩效考核之前对他们进行培训,以避免以下几类评估误区:

### 1)晕轮误差

晕轮误差又被称为晕轮效应。当我们根据个体的某一种特征,形成对个体的一个总体印象时,我们就受到了晕轮效应的影响。在绩效考核中,晕轮效应指由于整体印象而影响个别特性评价的倾向。例如,管理人员对下属的某一绩效要素(如口头表达能力)的评价较高,

导致其对该员工的其他所有绩效要素的评价也较高。同时,员工一般对那些对下属和颜悦色、比较客气的上级会有好感。这些上级的工作能力也许不强,但员工倾向于对该上级的其他方面也给予较高的评价。这些情况对于绩效评价的有效性十分有害。

#### 2) 宽大化倾向

宽大化倾向是最为普遍的一种误差行为。受这种行为倾向的影响,考评者对考评对象的评价往往高于其实际成绩。这种现象产生的原因主要有:① 考评者为了保护下属,避免留下不良绩效的书面记录,因此不愿意严格地评估部下。② 考评者希望自己部下的成绩优于其他部门员工的成绩。③ 考评者对考评工作缺乏信心,避免引起评价争议。④ 评价要素的评价标准不明确。⑤ 考评者想鼓励工作表现有进步的员工。

在宽大化倾向的影响下,绩效考核的结果会产生较大的偏差。对于绩效出色的员工而言,他们可能对考评结果产生强烈的不满,从而影响他们的工作积极性。对于绩效较差的员工来说,一方面他们无法了解自己绩效的不足之处,从而继续维持现状,不利于提高绩效,实现绩效管理的目的;另一方面,由于这些员工有令人满意的考核记录,管理人员可能因为缺乏理由,而无法解雇这些员工。

#### 3) 严格化倾向

严格化倾向是与宽大化倾向相对应的另一种考评误差行为。严格化倾向指考评者对员工工作绩效的评价过于严格。在现实中,有些考评者在评价其下属员工时往往喜欢采用比企业制定的标准更加苛刻的标准。这种现象产生的原因主要有:① 考评者对各种评价因素缺乏足够的了解。② 为了惩罚一个顽固的或难以对付的员工。③ 为了鼓励一个有问题的员工主动辞职。④ 为一次有计划的解雇制造一个有说服力的记录。⑤ 为了缩减凭业绩提薪的下属的数量。⑥ 为了遵守组织的规定(组织不提倡管理人员给出高评价)。

如果一个部门的管理人员对整个部门员工的评价过于严格,该部门的员工的加薪和提升方面都将受到影响;如果对某个员工的评价过于严格,则可能受到歧视员工的指控。因此,人力资源管理者必须采取措施使考评者明白如何避免这种情况的发生。

#### 4) 中心化倾向

在确定评价等级时,许多管理人员都很容易产生中心化倾向。中心化倾向指考评者对一组考评对象做出的考评结果相差不多,或者集中在评价尺度的中心附近,导致考评成绩拉开不开距离。例如,在图示量表法中,设计者规定了从第一等级到第五等级的五个评价等级。管理人员很可能会避开较高的等级(第五等级)和较低的等级(第一等级),而将大多数员工都评定在第二、三、四等三个等级上。

这种现象产生的原因主要有:① 考评者往往不愿意做出“极好”、“极差”之类的极端评价。② 考评者对评价对象不太了解,难以做出准确的评价。③ 考评者对评价工作缺乏自信心。④ 评价要素的说明不完整、评价方法不明确。⑤ 有些企业要求考评者对过高或过低的评价写出书面鉴定,以免引起争议。

#### 5) 首因误差

首因误差,又称为第一印象误差,指员工在绩效评价初期的表现对考评者评价其以后的绩效表现产生延续性影响。例如,某名员工在刚进入部门时工作热情很高,工作业绩较好,给他的上级留下了深刻的印象。事实上,该名员工在整个绩效期间的工作绩效并不是很好,但是其上级还是根据最初的印象,给予他较高的评价。首因误差会给评价工作带来较大的

负面影响,无法准确地反映考核对象的真实情况。

#### 6)近期行为误差

近期行为误差指考核者只凭员工的近期(绩效评价期间的最后阶段)行为表现进行评价,即员工在绩效评价期间的最后阶段绩效表现的好坏,导致考评者对其在整个评价期间的业绩表现得出相同的结论。例如,有的企业一年进行一次绩效考核。当评定考评对象的某一个具体的绩效要素时,考评者不可能回想起员工在整个绩效期间的表现。这种“记忆衰退”就会造成近期行为误差。另外,由于员工往往会在评价之前的几天或几周内,表现积极,工作效率较高,因此,与员工过去行为相比较,考评者对员工近期行为的记忆更为清晰。

近期行为误差会使绩效评价做出不恰当的结论。例如,有的员工在最近一个月内表现不良因而得到了较差的评价。实际上,他在此前的若干个月之内都保持着较好的绩效记录。

#### 7)考评者个人偏见

考评者个人偏见指考评者在进行各种评价时,可能对考评对象的某些个人特征,如民族、性别、年龄、性格、爱好等方面存在偏见,或者偏爱与自己的行为或个性特征相似的个人,从而人为地造成不公平现象。

考评者个人偏见可能表现在以下两个方面:①对与自己关系不错、性格相投的考评对象给予较高的评价。②对某些考评对象(例如,女性、老年人等)持有偏见,给予较低的评价。我们应通过进行考评者培训,要求考评者从企业发展的大局出发,抛弃自己的个人偏见,进行公平的评价。

#### 8)溢出误差

溢出误差指因考评对象在绩效评价期之前的绩效失误而降低其评价等级。例如,某名员工在该绩效评价周期之前出现工作失误,影响了他上一期的工作业绩。在本绩效评价周期中,他并没有再犯类似的错误。但是,考评者可能会由于他上一绩效评价周期的表现不佳,而在本期的评价中给出较低的评价。

考评者在评价中出现溢出误差,对那些上一评价期间表现不好的员工来说是非常不公平的。这将大大挫伤考评对象继续提高工作绩效的积极性。因此,为了避免这种评价偏差的发生,我们应鼓励考评者记录绩效评价周期中发生的关键事件,在培训考评者时应对这种情况加以强调。

### 5.3.2 绩效反馈

大多数企业的绩效管理过程只进行到绩效考核就宣告结束了,管理人员和员工花费大量时间和精力填写的各种表格被束之高阁。管理人员觉得很累而且没有成效,员工觉得很累而且充满疑惑,仍不知该从哪些方面改进绩效。如何才能让员工了解自己的绩效状况?怎样才能将管理人员的期望传递给员工?这必须通过绩效反馈来完成。

#### 5.3.2.1 绩效反馈的目的

##### (1)双方对考评对象的表现达成一致的看法

不同的人往往会对他人的行为表现形成不同的看法。管理人员对员工的考评代表的是管理人员的看法,而员工可能对自己的绩效有另外的看法。因此,必须进行沟通以达成一致的看法,这样才能制定下一步的绩效改进计划。

### (2)使员工了解自己的成就和优点

每个人都渴望得到他人的认可。当人们做出成就时,他们常常希望能得到其他人的承认和肯定。因此,绩效反馈的一个很重要的目的就是使员工了解自己的优点和成就,从而对员工起到积极的激励作用。

### (3)指出员工有待改进的方面

员工的工作表现可能存在一些不足之处,或者员工目前的工作表现比较优秀,但如果今后想要做得更好仍然有一些需要改进的方面。这些都是在绩效反馈面谈的过程中应该指出的。通常来说,员工想要听到的只是肯定和表扬的话,也希望有人中肯地指出其有待改进的方面。

### (4)制定绩效改进计划

在双方对绩效考核结果达成一致意见之后,员工和管理人员可以在绩效反馈面谈的过程中一同制定绩效改进计划。通过绩效反馈面谈,双方可以充分地沟通关于如何改进绩效的方法和具体的计划。员工不仅可以提出自己的绩效改进计划,而且可以向管理人员提出自己需要他提供怎样的支持,以及如何让管理人员得到自己的绩效改进信息。管理人员则可对员工如何改进绩效提供自己的建议。

### (5)协商下一个绩效管理周期的目标于绩效标准

绩效管理是一个往复不断的循环过程。一个绩效管理周期的结束,也是下一个绩效管理周期的开始。因此,上一个绩效管理周期的绩效反馈面谈可以与下一个绩效管理周期的绩效计划面谈合并在一起进行。由于刚刚讨论完员工在本绩效管理周期中的绩效结果以及绩效的改进计划,因此在制定绩效目标的时候就可以参照上一个绩效周期中的结果和存在的待改进的问题来制定,这样既能有的放矢地使员工的绩效得到改进,又可以使绩效管理活动连贯地进行。

## 5.3.2.2 绩效反馈面谈前的准备

要想充分实现绩效反馈面谈的上述目的,管理人员和员工都应做好充分的准备。

### (1)管理人员应做的准备

作为绩效反馈面谈的主持者,管理人员应在以下方面做好准备:

#### 1)选择合适的时间和地点

选择绩效反馈面谈的时间和地点非常重要。管理人员应与员工事先商定一个双方都合适的时间。尽量不要安排在接近下班的时间。如果是由管理人员提出的时间,需征得员工的同意。另外,还应该计划好面谈将要花费多长时间,这样有利于双方安排好自己的其他工作,并且能把握绩效反馈面谈的进度。

面谈的地点也很重要。通常,可以选择管理人员的办公室、小型会议室或类似咖啡厅的休闲场所。在面谈场地的安排中,还应注意谈话者的空间距离和位置。这是面谈沟通中一个非常重要的问题。距离太远,沟通的双方无法清晰地获得信息;距离太近,又会使双方感到私人的领域受到侵犯,造成一种压抑感。通常情况下,双方围绕圆桌或方桌呈一定角度(例如,呈 $90^\circ$ 角)而坐,能够避免目光的直射,缓和心理紧张程度,同时也有利于观察对方的表情,营造轻松的氛围。

#### 2)收集整理面谈中需要的信息资料

在进行绩效反馈面谈之前,管理人员必须准备好面谈所需的各种资料,并对相关的资料

谙熟于胸。这些资料包括员工绩效考核的表格、员工日常工作表现的记录、该绩效周期的绩效计划等。此外,如果管理人员面对的是自己不太熟悉的面谈对象,则还应该从各种渠道了解对方的情况,包括教育背景、家庭环境、工作经历、性格特点、职务等。这将有助于管理人员控制整个面谈的进程,有助于双方建立信任感和认同感。

### 3)计划好面谈的程序和进度

面谈应包括哪些内容、这些内容的先后顺序如何安排、每一部分所花费的时间、运用哪些技巧来促进双方沟通等,这些都需要事先计划好,才能有备无患。

#### (2)员工应做的准备

作为绩效反馈面谈的参与方,员工也应在以下方面做好充足的准备。

1)回顾自己在本绩效周期内的表现,准备好表明自己绩效的资料或证据。由于在绩效反馈面谈的过程中,管理人员往往会要求员工根据自己的实际情况陈述上一个周期的工作情况。因此,员工需要充分地准备好表明自己绩效情况的事实依据。另外,面谈是管理人员和员工进行直接沟通的一个非常重要的渠道。员工应该通过面谈的机会将日常的各种问题汇集起来,并可以通过这个机会向管理人员提出自己的建议和看法。

2)准备好个人的发展计划、绩效改进计划和下一绩效周期的绩效计划等。绩效反馈面谈注重员工现在的表现,更注重他们未来的发展。因此,管理人员除了想了解员工对自己过去的表现的总结和评价,也希望了解员工的个人发展计划,特别是如何在下一绩效周期中改进工作表现中的不足之处与提高工作绩效。

3)准备好向管理人员提问,解决自己在工作过程中的疑惑和障碍。绩效反馈面谈是一个双向交流的过程,不但管理人员可以问员工一些问题,员工也可以主动向管理人员请教一些自己在工作中遇到的问题。因此,在面谈前,员工可以准备好一些自己关心的问题,以便在面谈中向管理人员提问。

4)安排好自己的工作,腾出充足的时间参加绩效反馈面谈。由于绩效反馈面谈可能要占用若干个小时的工作时间,这段时间内员工将无法在工作岗位上。因此,员工应事先安排好手中的工作,在这段时间内避开一些重要的事情。

#### 5.3.2.3 绩效反馈面谈中的注意事项

绩效反馈面谈是一个双向沟通的过程。管理人员面临的最大问题在于如何赢得员工的信任,从而使双方更可能达成共识。因此,在绩效反馈面谈中,管理人员应注意以下事项:

(1)坦诚相见,把绩效考核结果展示在员工面前,而不要藏起来。当绩效考核结果与员工的薪酬挂钩,而员工的绩效考核结果不太理想,管理人员往往会感到“难以启齿”。最好的方式就是直接向员工展示考评表格,因为隐瞒并不能解决任何问题。

(2)鼓励员工发表自己的看法。面谈是一个双向的沟通,必须让员工充分地得到表达的机会。因此,管理人员应借助绩效反馈面谈的机会,让员工发表自己的真实想法。有些员工可能会迫不及待地表达自己的意见,此时,管理人员不要过多地打断和压制他们;有些员工可能比较内向或不敢说话,只在管理人员提问时才作出回答,此时,管理人员应尽量通过鼓励性的语言鼓励他们发表意见。

(3)充分地激励员工。绩效反馈面谈往往不受欢迎的一个重要原因在于:面谈中难免要谈论员工在上一绩效周期的工作失误。管理人员应明确,指出问题不是目的。应该充分激励员工提高工作能力,改进工作方法。只有充分地激励员工,才能真正实现绩效反馈的

目的。

(4)不要怕承认错误。绩效考核是一个主观判断的过程,难免会出现与实际情况之间的偏差。在绩效反馈面谈中发现这类问题是十分常见的,关键在于管理人员应该坦率地承认可能出现的误差。这种态度将有助于与员工进行更进一步的沟通。

(5)形成书面的记录。人力资源管理部门往往会要求填写各类计划和表格。但是,这些表格并不可能涵盖面谈涉及的全部问题。员工往往将绩效反馈面谈视为与管理人员直接沟通的重要渠道。面谈中双方可能谈到工作中的许多问题。形成书面的记录一方面能够让员工感受到你对他看法的确重视,另一方面也能够避免遗忘带来的问题。

## 5.4 绩效考核结果的应用

多年来,实施绩效考核的人们认识到,绩效考核实施成功与否,很关键的一点在于绩效考核的结果如何应用;很多绩效考核的实施未能成功,其主要原因也是没有处理好绩效考核结果应用中的问题。

传统上,人们进行绩效考核最主要的目的是帮助企业做出一些薪酬方面的管理决策,例如奖金的分配和工资的晋升等。现在看来,很显然,这种做法是片面的。对于一个企业而言,它需要保留住那些能够取得良好绩效的员工,并且不断地促使他们做出更好的绩效。薪酬的因素对于保留员工来说仅仅是一种保健因素,也就是说这方面不足的话员工会产生不满意,而有了也不会让员工感到特别满意。员工看重的还有很多激励因素,例如培训和自我提高的机会。绩效考核的目的也是为了改进和提高员工的绩效。因此,绩效考核的结果可用于以下多个方面:

### 1)用于员工薪酬的分配和调整

薪酬分配是绩效考核结果的一种非常普遍的应用。一般来说,为了增强薪酬的激励作用,在员工的薪酬体系中会有一部分薪酬与绩效挂钩。对于不同职务的员工,这部分与绩效挂钩的薪酬所占的比例不同。例如,为了促使销售人员取得更好的业绩,销售人员的薪酬中较大的比重是由绩效决定的。而对于一些行政人员而言,他们的薪酬体系中由绩效决定的部分相对较小。另外,薪酬的调整往往也由绩效来决定,例如工资晋升的等级是与绩效联系在一起的。

### 2)用于员工的绩效改进

改进员工绩效是绩效考核结果最重要的应用,也是现代绩效管理的根本目的。绩效改进,从本质上说,是促进一些符合组织期望的行为发生,减少或消除那些不符合组织期望的行为。根据绩效考核结果,员工可以了解自己哪些方面做得好,哪些方面做得不够好。那些做得不够好的方面就是员工今后需改进的方面。

管理人员应通过绩效反馈与沟通,帮助员工了解自己的不足之处,并提出有针对性的改进意见,包括具体的改进措施,建议接受的培训内容,明确经过绩效改进后要达到的绩效目标。

### 3)用于员工岗位的变动

绩效考核结果也可以为员工的岗位变动提供一定的依据。员工的岗位变动包括职务升降、岗位调配、岗位交流、离职换岗、待岗培训及末位淘汰等多种形式。通过全面、严格的考

评,发现一些员工的素质和能力已超过所在职位的要求,适合担任更具挑战性的职位,则可晋升其职位;发现一些员工的素质和能力已不能达到现职的要求,则应降低其职位。发现另一些人用非所长,或其素质和能力已发生了跨职系的变化,则可进行横向调动。岗位交流就是安排员工到更加适合他的岗位,包括各部门基层员工岗位交流、各部门管理人员岗位交流。

根据绩效考核结果及时地进行员工岗位异动有利于选拔人才,鼓励员工奋发向上,防止人才埋没;及时地进行岗位调配和交流有利于促进建立人适其事、事得其人的人力资源管理制度。

#### 4)用于员工的培训

为了提高员工绩效,针对考评过程中暴露出来的员工实际工作表现与岗位要求之间的差距以及员工素质方面的差距,企业可以据此制定相应的培训计划。对于绩效表现优秀的员工,可以将其列为重点培养对象,为其编制单独的职业培训计划,提供相应的培训机会,并适当地委以较为复杂、困难的任务,以锻炼其处理复杂问题的能力,为今后走上更重要、更高的岗位打下基础。而对于绩效考核成绩一般和较差的员工,为了提高其履行工作职责的能力,可为其安排相关的培训课程。对于绩效考核结果极差的员工,可以要求其待岗培训,以培训的结果来决定是否可以重新上岗,也可以按照绩效考核结果要求其转岗或降职,并提供适应新岗位工作所需的培训。通过上述针对性的培训活动,能够改进员工的工作绩效,以满足企业进一步发展的需要。

#### 5)用于员工的职业生涯规划

员工绩效考核结果运用最后还要与员工的职业生涯发展管理联系。赢得员工的献身精神是成功的人力资源管理的基石,而要培育员工的献身精神,就不能忽视不同员工的不同个人需求。根据马斯洛的层级需求理论,对员工个人而言,随着社会的发展,企业不仅仅是谋生的场所,更应该是满足社交需要、尊重甚至自我实现等高级需求的地方。所以企业应根据绩效考核结果,帮助员工了解自身的长处和存在的弱点,建立起新的工作目标,制定最佳绩效改进方法计划,追求更高的工作成就,达到自我实现的目标。

## 案例 ××公司的绩效管理

××公司 CCBS 从财务层面、客户和消费者层面、内部经营流程层面以及组织学习与成长四个方面来测量其战略行动。

作为推广平衡记分卡概念的第一步,CCBS 的高层管理人员开了 3 天会议。把公司的综合业务计划作为讨论的基础。在此期间每一位管理人员都要履行下面的步骤:

- 定义远景
- 设定长期目标(大致的时间范围:3 年)
- 描述当前的形势
- 描述将要采取的战略计划
- 为不同的体系和测量程序定义参数

由于 CCBS 刚刚成立,讨论的结果是它需要大量的措施。由于公司处于发展时期,管理层决定形成一种文化和一种连续的体系,在此范围内所有主要的参数都要进行测量。在不

同的水平上,将把关注的焦点放在与战略行动有关的关键测量上。

在构造公司的平衡记分卡时,高层管理人员已经设法强调了保持各方面平衡的重要性。为了达到该目的,CCBS使用的是一种循序渐进的过程。

第一步是阐明与战略计划相关的财务措施,然后以这些措施为基础,设定财务目标并且确定为实现这些目标而应当采取的适当行动。

第二步,在客户和消费者方面也重复该过程,在此阶段,初步的问题是“如果我们打算完成我们的财务目标,我们的客户必须怎样看待我们?”

第三步,CCBS明确了向客户和消费者转移价值所必需的内部过程。然后CCBS的管理层问自己的问题是:自己是否具备足够的创新精神、自己是否愿意为了让公司以一种合适的方式发展而变革。经过这些过程,CCBS能够确保各个方面达到了平衡,并且所有的参数和行动都会导致向同一个方向的变化。但是,CCBS认为在各方达到完全平衡之前有必要把不同的步骤再重复几次。

CCBS已经把平衡记分卡的概念分解到个人层面上了。在CCBS,很重要的一点就是,只依靠那些个人能够影响到的计量因素来评估个人业绩。这样做的目的是,通过测量与他的具体职责相关联的一系列确定目标来考察他的业绩。根据员工在几个指标上的得分而建立奖金制度,公司就控制或者聚焦于各种战略计划上。

在CCBS强调的既不是商业计划,也不是预算安排,而且也不把平衡记分卡看成是一成不变的;相反,对所有问题的考虑都是动态的,并且每年都要不断地进行检查和修正。按照CCBS的说法,在推广平衡记分卡概念过程中最大的挑战是,既要寻找各层面的不同测量方法之间的适当平衡,又要确保能够获得所有将该概念推广下去所需要的信息系统。此外,要获得成功重要的一点是,每个人都要确保及时提交所有的信息。信息的提交也要考虑在业绩表现里。

#### 思考题

1. 该公司绩效管理的特点是什么?
2. 该公司绩效管理的可借鉴之处在哪?

#### 复习思考题

1. 绩效管理的基本流程是什么?
2. 在制定绩效计划的过程中,管理人员和员工双方应就哪些方面进行思考?
3. 为保证绩效管理系统的顺利实施,企业往往需要做好哪些工作?
4. 绩效考评指标有哪些分类方式?
5. 绩效考评者常见的评估误差有哪些?
6. 绩效考评者主要有哪几种类型?试对不同的考评者进行比较。
7. 在绩效反馈面谈之前,管理人员和员工分别应做好哪些准备?
8. 常见的绩效考评方法有哪些?
9. 绩效考评结果在人力资源管理决策中有哪些作用?
10. 请设计一个旅游企业的员工绩效计划表格。
11. 请自拟情景设计一个旅游企业员工的绩效反馈面谈计划。
12. 请设计一个旅游企业员工的绩效考评指标体系。

附录 5.1 某旅游企业员工绩效目标计划表

姓名	×××	岗位	服务员	部门	中餐厅
直接主管姓名	×××		直接主管岗位	中餐厅领班	
制定目标时间	年 月 日		考评期限	年 月 日—年 月 日	
考评内容	指标名称	权重	指标评价标准(满分 100 分)		
工作业绩 60%	结果绩效 10%	工作数量	8%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分	
		成本控制	2%	成本意识强,积极为酒店节支提出合理化建议,并从我做起,避免浪费。有浪费现象 1 次扣 2 分	
	行为绩效 50%	工作速度	10%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分	
		工作规范	10%	发现违规 1 次项,扣 2 分	
		工作质量	15%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分	
		仪容举止	5%	抽查不符合要求 1 次项扣 1 分	
		服务意识	10%	客人投诉或表扬 1 次项,扣或加 2 分	
工作态度 20%	责任心	5%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	纪律性	5%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	协作性	5%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	积极性	5%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
工作能力 20%	人际交往能力	2%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	理解执行能力	2%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	处理问题能力	2%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	沟通协调能力	2%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	学习创新能力	2%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
	专业知识技能	10%	远超出目标 90~100 分,超出目标 80~90 分,达到目标 70~80 分,接近目标 60~70 分,远低于目标≤60 分		
员工签名及日期					
直接主管签名及日期					

附录 5.2 某旅游企业员工绩效沟通指引表

姓名	部门	岗位	面谈时间
1.使对方轻松			
—打开话题、新闻			
—家族、趣味			
—其他			
2.使对方产生乐意接受指导之心情			
—目的、期望			
—本谈话的重要性及意义			
—对方的问题			
3.绩效沟通内容:			
—工作的进展情况如何			
—员工和团队是否在正确地达成目标和绩效标准的轨迹上运行			
—如果有偏差方向的趋势,应该采取什么样的行动扭转这种局面			
—哪些方面的工作进行得好			
—哪些方面遇到了困难或障碍			
—面对目前的情况,要对工作目标和达成目标的行动做出哪些调整			
—管理人员可以采取哪些行动来支持员工			
4.让对方自己做决定			
—被约谈者的自己决定			
—事实与陈述的区别			
—发问、确认事项			
5.确认			
—换个内容要点的重述及确认			
—换个观点的发问			
—互谈今后的做法			
—激励和感谢、结束			

附录 5.3 某旅游企业高层管理者年度考评表

姓名		岗位		考评时间	年 月 日 — 年 月 日		
考评内容		指标名称		权重	评分 (100分)	含权分	合计
工作 业绩 50%	结果绩效 30%	企业经营目标完成情况		20%			
		所管部门经营目标完成情况		10%			
	行为绩效 20%	工作分配		5%			
		沟通效果		5%			
		团队建设		5%			
		管理创新		5%			
工作态度 20%	责任心		8%				
	纪律性		2%				
	协作性		2%				
	积极性		8%				
工作能力 30%	人际交往能力		2%				
	影响力		6%				
	学习创新能力		6%				
	判断和决策能力		2%				
	预见和应变能力		6%				
	战略思考能力		6%				
	专业技能		2%				
总考评得分							
对被考评人工作的意见和建议							
考评人签名	考评时间	年 月 日					
考评关系	上级评下级 <input type="checkbox"/> 自评 <input type="checkbox"/> 下级评上级 <input type="checkbox"/> 同级互评 <input type="checkbox"/>						

注：工作业绩结果指标考评针对不同被考评人有特定的 KPI 指标。

附录 5.4 某旅游企业高层管理者年度考评汇总表

姓名		岗位		考评时间	年 月 日— 年 月 日			
考评关系	考评人	评分(100分)		平均分	权重	含权分	合计	
述职自评					20%			
上级考评					40%			
同级互评					20%			
下级考评					20%			
被考评人的主要优缺点 (直接主管填写)								
被考评人绩效改进计划 (双方沟通后填写)								
绩效等级评定		A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>						
绩效等级评定人 签名、日期					被考评人 签名、日期			

附录 5.5 某旅游企业中层管理者季度考评表

姓名	岗位	考评时间		年 月 日 — 年 月 日		
考评内容		指标名称	权重	评分 (100分)	含权分	合计
工作 业绩 60%	结果绩效 40%	营业收入	10%			
		综合成本率	5%			
		部门责任费用控制	5%			
		经营毛利率	10%			
		经营利润额	10%			
	行为绩效 20%	工作分配	5%			
		沟通效果	5%			
		下属发展	5%			
管理力度		5%				
工作态度 10%	责任心	3%				
	纪律性	3%				
	协作性	2%				
	积极性	2%				
工作能力 30%	人际交往能力	5%				
	影响力	5%				
	领导能力	5%				
	判断和决策能力	5%				
	计划和执行能力	5%				
	专业技能	5%				
总考评得分						
对被考评人工作的意见和建议						
考评人签名		考评时间		年 月 日		
考评关系		上级评下级 <input type="checkbox"/> 自评 <input type="checkbox"/> 下级评上级 <input type="checkbox"/> 同级互评 <input type="checkbox"/> 客户 <input type="checkbox"/>				

注：工作业绩结果指标考评针对不同部门被考评人有特定的 KPI 指标。

附录 5.6 某旅游企业中层管理者季度考评汇总表

姓名		岗位		考评时间	年 月 日— 年 月 日	
考评关系	考评人	评分 (100分)	平均分	权重	含权分	合计
述职自评				10%		
上级考评				40%		
同级互评				20%		
下级考评				20%		
外部客户考评				10%		
被考评人的主要 优缺点 (直接主管填写)						
被考评人绩效 改进计划 (双方沟通后填写)						
绩效等级评定	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>					
绩效等级评定人签名、日期				被考评人签名、日期		

附录 5.7 某旅游企业中层管理者年度绩效考评表

姓名		岗位		考评时间	年 月 日—年 月 日	
项目	季度	考评得分 (100分)	平均分	权重	含权分	合计
季度 绩效考评 得分				80%		
例外事项 考评得分	例外事项说明：			20%		
被考评人的主要 优缺点 (直接主管填写)						
被考评人绩效 改进计划 (双方沟通后填写)						
绩效等级评定	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>					
绩效等级评定人签名、日期				被考评人签名、日期		

注：例外事项考评是指针对比较重大的贡献或失误所做的加扣分及依据奖惩记录加扣分，由直接主管负责评分。

附录 5.8 某旅游企业基层员工(服务类)月度考评表

姓名		岗位		考评时间		年 月 日— 年 月 日		
考评内容		指标名称	权重	自评分(20%)		上级评分(80%)		合计
				实评分	含权后	实评分	含权后	
工作业绩 60%	结果绩效 10%	工作数量	8%					
		成本控制	2%					
	行为绩效 50%	工作速度	10%					
		工作规范	10%					
		工作质量	15%					
		仪容举止	5%					
		顾客反馈	10%					
工作态度 20%	纪律性	5%						
	协作性	5%						
	积极性	5%						
	服务意识	3%						
	成本意识	2%						
工作能力 20%	人际交往能力	2%						
	理解执行能力	3%						
	处理问题能力	5%						
	沟通协调能力	3%						
	团队合作能力	2%						
	专业知识技能	5%						
总考评得分								
对被考评人工作的意见和建议								
考评人签名				考评时间		年 月 日		
上级签名				考评时间		年 月 日		
考评关系		上级评下级 <input type="checkbox"/> 自评 <input type="checkbox"/> 下级评上级 <input type="checkbox"/> 同级互评 <input type="checkbox"/> 客户 <input type="checkbox"/>						
部门审核签名								

注:1.工作业绩结果指标考评针对不同部门被考评人有特定的 KPI 指标。

2.此表既用于员工月度的自评和上级考评,也用于年度的同级互评和客户考评。

附录 5.9 某旅游企业基层员工年度绩效考评表

姓名		岗位		考评时间	年 月 日— 年 月 日	
项目	月份	考评得分 (100分)	平均分	权重	含权分	合计
月度绩效 考评得分				60%		
考评人	评分(100分)			20%		
同级互评						
客户考评				20%		
被考评人的主要 优缺点 (直接主管填写)						
被考评人绩效 改进计划 (双方沟通后填写)						
绩效等级评定	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>					
绩效等级评定人签名、日期			被考评人签名、日期			

附录 5.10 某旅游企业员工绩效反馈面谈表

人力资源部填写	当月嘉奖情况			
	当月违规情况			
	当月考核结果			
	评估分	嘉奖分	违规分	总得分
被考核者填写	上司怎样帮助你,使你未来工作得更好?			
	对此次考核的意见			
	下步工作如何改进			
部门经理填写	主要优点			
	改进方向			
	其他			

## 6

## 旅游企业员工薪酬与福利管理



旅游企业的薪酬与福利管理,是旅游企业管理者对本企业员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程。在这一过程中,旅游企业必须就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬形式以及员工群体的薪酬做出决策。同时,作为一种持续的组织过程,旅游企业还要持续不断地制订薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工进行沟通,同时对薪酬系统本身的有效性做出评价而后不断予以完善。

## 6.1 薪酬概述

### 6.1.1 薪酬的定义

薪酬,是企业付给员工的劳动报酬。它主要以工资和福利两种形式来表现。

工资一般是以货币形式直接付给员工的薪酬,是员工报酬的主要组成部分,它由基本工资、奖励工资和津贴构成。而福利可以是以非货币的形式来支付给员工,比如保险、带薪休假等。

基本工资是指按照工资等级标准支付且在一定时间内固定不变的工资。只要员工在企业就业,并完成企业规定的工作定额,就能获得基本工资。它的计量形式有:计时工资和计件工资。基本薪金的特点是比较稳定,因此又被称为“不变薪酬”。

奖励工资是指根据员工的工作努力程度和工作绩效大小而决定的劳动报酬。由于基本工资在一定时期内固定不变,难以及时反映员工的实际工作努力程度和工作绩效的变化,因此需要以奖励工资来补充基本工资,对员工的突出表现和超额贡献进行回报。常见的奖励工资的形式有:奖金、利润分成和销售提成、绩效分红、与绩效挂钩的浮动工资以及其他绩效薪酬。由于绩效薪酬是薪酬系统中“活”的部分,因此又被称为“可变薪酬”。

津贴是指为了补偿员工额外或特殊的劳动消耗和为了保证员工的工资水平不受特殊条件影响而支付的报酬。它也是一种用于补充基本工资的辅助工资。它的形式与种类比较繁多,主要是根据劳动的特殊性来定津贴的形式。

基本工资、奖励工资和津贴三者之间的比例关系到底如何确定,没有一套固定的模式可以去套用。在实际工作中,企业根据各自的工作任务、工作性质和工作特点,来确定三者之

间的比例关系。

企业要留住人才,不仅要提供给员工有市场竞争力的薪资,优厚的福利也是必不可少的。职工的福利内容可以分为两大部分:法定福利和企业福利。法定福利是政府通过立法要求企业必须提供的,企业福利是企业在没有政府立法要求的前提下主动提供的,福利政策应该是公司整体竞争优势战略的一个有机组成部分。福利项目包括优厚的奖金、法定福利、衣食住房补贴、完备的员工培训、购房购车无息贷款、补充性养老保险、有薪假期、特殊福利、员工俱乐部活动等。在西方国家,企业为员工开展顾问服务、教育培训福利计划、家庭关爱福利、家属福利等人性化的福利项目。

我国企业员工的福利还停留在计划经济体制下的传统福利,如医疗保险、住房补贴、加班费、洗理补贴、子女入托补助等等,此外,我国企业提供的福利都是固定的,福利设计并没有真正让员工参与进来,缺乏灵活性。

### 6.1.2 薪酬的功能

#### (1) 补偿功能

员工在劳动过程中消耗的体力与脑力,通过薪酬予以补偿,保证劳动力的生产与再生产,提高劳动力的质量。

员工是企业的劳动力资源,是企业经营的第一生产要素。员工必须通过劳动获得薪酬来维持自身和家庭的生活需要,同时也要满足自身和家庭成员发展的需要。因此员工薪酬数额至少要能够保证员工及其家庭的上述需要,否则就会影响员工的基本生活,影响社会劳动力的生产和再生产。通常,员工的基本薪金部分最能体现薪酬的保障作用,其稳定的、不变的特性能让员工无后顾之忧地安心从事工作,获得安全感。

#### (2) 激励功能

人的行为动机是由未被满足的需要引起的。激励功能不仅可以使员工对基本的生活需要得到满足,还可满足员工更高层次的需要。

薪酬代表着一定的物质利益,因此它对员工有重要的激励作用。首先,合理的有一定吸引力的薪酬能够调动员工的工作积极性,激发他们的潜力,促进他们的工作效率。其次,较高的薪酬可以吸引企业所需要的各方面人才来为企业工作,扩大企业的人力资本存量。再次,有效的企业薪酬系统可以通过各类薪酬的合理构成来增强企业的凝聚力和吸引力,增强员工对企业的归属感,保留人才,用好人才。

#### (3) 调节功能

薪酬的差异可以促进人力资源的合理流动和配置,还可以利用这种差异在人才市场上引进急需的人才。不仅如此,在一个组织内部,员工的相对薪酬水平的高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次,从而成为识别员工的个人价值和成功的一种信号。这样都导致了员工对自身在社会以及组织内的价值关注,起到调节的功能。

#### (4) 促进战略实现,改善经营绩效

薪酬实际上是种信号,企业可以通过它让员工了解,什么样的行为、态度以及业绩是受到鼓励的,是对企业有贡献的,从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效向着企业期望的方向发展。

#### (5) 塑造和强化企业文化

合理的和富有激励性的薪酬制度有助于企业塑造良好的企业文化,或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。许多公司的文化变革往往都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变革,甚至是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导的。

#### (6) 支持企业变革

薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部氛围,从而有效推动企业变革。

#### (7) 控制经营成本

企业保持一种相对较高的薪酬水平对于企业吸引和保留员工来说无疑是有利的,但是,较高的薪酬水平又会对企业产生成本上的压力,从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。通过合理控制企业的薪酬成本,企业能将自己的总成本降低 40%~60%,可见薪酬成本的可控程度是相当高的。

### 6.1.3 影响薪酬的因素

影响薪酬的因素很多,企业在实施的时候,应该根据实际情况的需要通盘考虑,并作出合适的选择。具体来说,影响薪酬水平的因素可以归纳为以下三类:

#### (1) 外在因素

① 劳动力市场的供需关系与竞争状况。当市场上某种行业的人员供给不足时,其薪酬水平就会提高,反之就会减少。而且,竞争对手的薪酬水平影响也很大。

② 地区及行业的特点和惯例。

③ 生活费用与物价水平。在薪酬管理中,比较多的考虑是当地居民生活品价格指数,因为生活品价格指数会影响人工成本,从而影响薪酬水平。

#### (2) 内在因素

① 企业的经营状况。薪酬与企业的生产率发展水平有关,由于经营状况是不断变换的,而经营好坏也没有绝对的判断标准,所以经营状况对薪酬的影响只是间接的和远期性的。而且在不同企业工作的员工,薪酬水平会有所不同。

② 职位的相对价值。职位的责任大小、工作的复杂程度、任职资格要求的高低、工作环境是否危险等,都会影响该职位的薪酬水平。

③ 企业的规模和薪酬政策等。大型企业与小企业、企业是劳动力密集型还是技术密集型,以及起薪水平等都有所差异。此外,企业的薪酬是竞争型还是保守型,也会影响薪酬水平。

#### (3) 个人因素

① 员工的技能水平。在此职位上工作的经验、知识和技能的先进性等决定薪酬的技能档次。

② 员工的劳动量。这包含两个方面的含义:其一,员工只有为企业劳动才可能得到工资性的收入;其二,员工劳动能力的大小有别,同等条件下,所能提供的现实劳动量的多少就不同。这种现实的劳动量差别是导致薪酬水平高低差别的根本原因。

③ 员工的年龄和工龄。工龄长的员工薪酬通常高一些。主要是为了补偿员工过去的投资,并减少人员流动。使企业员工的工龄与薪酬挂钩,能起到稳定员工队伍,降低流动成本的作用。

## 6.2 薪酬管理概述

### 6.2.1 薪酬管理的定义

所谓薪酬管理,是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。从最本质的意义上说,薪酬是对人力资源的成本与吸引和保持员工的需要之间进行权衡的结果。每个企业都有自己的薪酬管理制度。一般来说,大多数企业都力图借助薪酬制度对员工的知识、技能和能力提供尽可能合理的酬劳。另外,薪酬福利制度也是支持实现企业目标和战略的手段之一。

薪酬管理对几乎任何一个组织来说都是一个比较棘手的问题,主要是因为企业的薪酬管理系统一般要同时达到公平性、有效性和合法性三大目标,企业经营对薪酬管理的要求越来越高,但就薪酬管理来讲,受到的限制因素却也越来越多,除了基本的企业经济承受能力、政府法律法规外,还涉及企业不同时期的战略、内部人才定位、外部人才市场,以及行业竞争者的薪酬策略等因素,这里面充满了变数。

### 6.2.2 薪酬管理的特点

薪酬管理比起人力资源管理中的其他工作而言,有一定的特点,具体表现在以下三个方面:

#### (1) 敏感性

薪酬管理是人力资源管理中最敏感的部分,因为它牵扯到公司每一位员工的切身利益。特别是在人们的生存质量还不是很高的情况下,薪酬直接影响他们的生活水平;另外,薪酬是员工在公司工作能力和水平的直接体现,员工往往通过薪酬水平来衡量自己在公司中的地位。所以薪酬问题对每一位员工都会很敏感。

#### (2) 特权性

薪酬管理是员工参与最少的人力资源管理项目,它几乎是公司老板的一个特权。老板,包括企业管理者认为员工参与薪酬管理会使公司管理增加矛盾,并影响投资者的利益。所以,员工对于公司薪酬管理的过程几乎一无所知。

#### (3) 特殊性

由于敏感性和特权性,所以每个公司的薪酬管理差别会很大。另外,由于薪酬管理本身就有很多不同的管理类型,如岗位工资型,技能工资型,资历工资型,绩效工资型等等,所以,不同公司之间的薪酬管理几乎没有参考性。

### 6.2.3 薪酬管理的原则

①补偿性原则:要求补偿员工恢复工作精力所必要的衣、食、住、行费用,和补偿员工为获得工作能力以及身体发育所先行付出的费用。

②公平性原则:要求薪酬分配全面考虑员工的绩效、能力及劳动强度、责任等因素,考虑外部竞争性、内部一致性要求,达到薪酬的内部公平、外部公平和个人公平。

③透明性原则:要求薪酬方案公开。

- ④激励性原则:要求薪酬与员工的贡献挂钩。
- ⑤竞争性原则:要求薪酬有利于吸引和留住人才。
- ⑥经济性原则:要求比较投入与产出效益。
- ⑦合法性原则:要求薪酬制度不违反国家法律法规。
- ⑧方便性原则:要求内容结构简明、计算方法简单和管理手续简便。

#### 6.2.4 薪酬管理的内容

企业的薪酬管理分目标、水平、体系、结构、制度管理等几个层次:

①薪酬的目标管理,即薪酬应该怎样支持企业的战略,又该如何满足员工的需要;

②薪酬的水平管理,即薪酬要满足内部一致性和外部竞争性的要求,并根据员工绩效、能力特征和行为态度进行动态调整,包括确定管理团队、技术团队和营销团队薪酬水平,确定跨国公司各子公司和外派员工的薪酬水平,确定稀缺人才的薪酬水平以及确定与竞争对手相比的薪酬水平;

③薪酬的体系管理,这不仅包括基本工资、绩效工资、期权期股的管理,还包括如何给员工提供个人成长、工作成就感、良好的职业预期和就业能力的管理;

④薪酬的结构管理,即正确划分合理的薪级和薪等,正确确定合理的级差和等差,还包括如何适应组织结构扁平化和员工岗位大规模轮换的需要,合理地确定工资宽带;

⑤薪酬的制度管理,即薪酬决策应在多大程度上向所有员工公开和透明化,谁负责设计和管理薪酬制度,薪酬管理的预算、审计和控制体系又该如何建立和设计。

企业薪酬管理主要包括确定薪酬管理目标、选择薪酬政策、制定薪酬计划、调整薪酬结构四个方面的内容。

##### 第一,确定薪酬管理目标

根据企业的人力资源战略规划,薪酬管理目标具体包括以下三个方面:①建立稳定的员工队伍,吸引高素质的人才;②激发员工的工作热情,创造高绩效;③努力实现组织目标和员工个人发展目标的协调。

##### 第二,选择薪酬政策

薪酬政策,就是企业管理者对企业薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择与组合,是企业在员工薪酬上所采取的方针政策。薪酬政策包括以下三个方面:①企业薪酬成本投入政策;②根据企业的自身情况选择企业合理的工资制度;③确定企业的工资结构以及工资水平。

##### 第三,制定薪酬计划

薪酬计划,就是企业预计要实施的员工薪酬支付水平、支付结构及薪酬管理重点等内容,是企业薪酬政策的具体化。企业在制定薪酬计划时要坚持以下两个原则:①与企业目标管理相协调的原则;②以增强企业竞争力为原则。

##### 第四,调整薪酬结构

薪酬结构,就是企业员工之间的各种薪酬比例及其构成。薪酬结构包括以下三个方面的内容:①企业工资成本在不同员工之间的分配;②职务和岗位工资率的确定;③员工基本、辅助和浮动工资的比例以及基本工资及奖励工资的调整等。对薪酬结构的确定和调整要坚持给予员工最大激励的原则。

### 6.2.5 薪酬管理的目标

- ①吸引和留住组织需要的优秀员工；
- ②鼓励员工积极提高工作所需要的技能和能力；
- ③鼓励员工高效率地工作；
- ④打破平均主义,科学规划薪酬制度体系；
- ⑤建立科学的考核体系,完善健全的增资机制；
- ⑥促进福利政策设计的人本化；
- ⑦创造组织所希望的文化氛围；
- ⑧控制运营成本。

## 6.3 薪酬管理理论研究

很多企业或组织的薪酬实践存在很大问题,并不是薪酬理论本身有缺陷,而是实践中对理论的应用出现了错误,比如:选择的理论适用条件不具备,或没有搞清楚薪酬理论的本质,任何一个理论都有它的假设,都有它的基本逻辑,如果没有掌握这些逻辑,就容易出现与薪酬理论的精神背离。以下是几种常见的薪酬理论。

### 6.3.1 公平理论

公平理论是薪酬管理的基本理论,我们所讲的薪酬的公平,在理论上它是指:员工的付出=员工的回报,它在很大程度上也是一种心理感觉,这种感觉会影响到员工的情绪,从而使他们作出这样而不是那样的行为。员工在感觉自己是否在薪酬上得到公平待遇时,不外乎从以下几个方面去比较:

#### (1)外部公平

外部公平是指一个企业或组织的薪酬水平在市场处于什么水平,即该企业或组织的薪酬水平与同行或其他单位薪酬水平比较的结果如何?通常听到员工抱怨某个企业或组织从事同样职位的人员获得的薪酬比自己高很多,自己的同学现在已经比自己收入高很多,很多企业或组织的人力资源管理者面对这样的问题时不知道如何回答,因为不知道企业或组织的整体薪酬水平在市场上处于什么位置。这里研究的不是单个人薪酬与外部的比较,而是指企业或组织的整体薪酬水平与外部市场水平的比较,同类职位收入水平与外部市场同类职位收入水平的比较,至于单个人低于同类职位的市场水平可能是企业或组织的薪酬策略,也可能是员工个人的原因。

#### (2)内部公平

内部公平就是指企业或组织内部各职位间的薪酬平衡问题,是否与该职位的价值相符。在一些企业出现“团长级马夫”,就因为某个人在当团长时,马夫就跟从他,现在他是军长了,也不能太亏待马夫这么多年跟随的苦劳,所以规定他的马夫享受团长待遇,于是就有了团长级马夫。很明显马夫创造的价值要远远低于团长的价值贡献,“团长级马夫”的出现是对团长的不尊重,团长肯定会感觉不公平,马夫凭什么和他们同等待遇?实际生活中,我们会见到很多的“团长级马夫”情况的存在,比如:某个人的司机待遇相当于中层管理人员,同一个

企业或组织内一个部门经理的薪酬低于一个一般的技术人员或一般的营销人员等,这些都是明显不合理的。一个企业或组织要想建立薪酬的内部公平性,就应该进行内部的职位评估,评估内部职位的相对价值或重要程度,建立起职位等级体系,这里讲的职位等级体系不是以前的行政级别概念,而是相对价值贡献和重要程度。

### (3) 个人公平

个人公平就是指薪酬应该与个人的贡献程度相一致,比如同样从事软件编程的工程师,有的人工作很卖力,工作很有成效;有的人可能工作成效很低,很多人需要花时间来弥补他们的工作错失,虽然他们从事完全相同的工作,他们的薪酬也应该有很大的差别。但是很多企业或组织在这一点上做得不够好,经常有员工抱怨自己快累死了,还看到自己的同事在游手好闲,他们感觉太不公平了,即便他们的薪酬有差别,可是这种差距不足以体现他们创造的价值差异。所以,要处理好员工个人公平性问题,企业或组织就要建立起员工工作成效的评判依据,否则就没有办法激励那些价值的真正创造者。

### (4) 程序公平

程序公平很好理解,现在人们提到的公平问题,很多是程序问题,也就是规则问题。薪酬管理的规则应该是对员工公开的,每一个人都应清楚薪酬是如何发放的,这样才能有效地激励员工。员工对程序公平的期望简单地说是希望知道来龙去脉,现在越来越多的企业或组织采用薪酬保密的措施,员工不能相互打听薪酬,虽然这并不能阻止员工私下的“交流”,但是他们终究知道这个问题不能拿到台面上来理论,这就是规则的作用。但是很多企业或组织没有规则,或者将员工规则知晓权剥夺了(人力资源部搞出一个薪酬规则,“老板”审批后就放在人力资源部执行,员工根本就不清楚),这样就没有做到程序公平。

## 6.3.2 期望理论

薪酬管理在很大程度上就是对员工期望值的管理,每一个员工对自己从事的工作都有一个期望的报酬水准。比如,一个人对自己进行分析后,觉得自己在市场上应该获得的收入是20万/年,他就会希望所服务的企业或组织能够提供这样的收入水平,如果他没有获得期望的报酬水平,他就会通过不正当的方法获得,或者离开这家企业或组织,这就是很多企业或组织中员工寻求灰色收入的原因。

这个理论也许会让企业或组织感觉到恐惧,但事实就是这样的,很多企业的采购经理月薪水3000~5000元,但是他们又有几处别墅、几辆中档轿车,按照他们的待遇远远达不到这样的消费水平。不仅在国有企业,即使在民营企业这种情况也相当普遍,一旦发现这种情况,企业或组织总是抱怨员工贪心,研究者认为,企业或组织应该更多地分析自身管理方面的原因,因为他们没有创造让员工按照自己的能力获取报酬的机制。

讲到期望理论,就一定要考虑员工的期望值,很多外企在这方面做得很好,他们定期参与外部薪酬水平调查,了解同行的薪酬水平,进行薪酬满意度调查,研究员工的薪酬期望。我们这里并不是说每个企业或组织都要去参与外部薪酬调查、进行内部薪酬满意度调查,而是应该确立双赢的薪酬观念,设计双赢的薪酬方案,积极引导员工的期望,向员工发出明确的信息:

首先,一定的工作难易程度势必带来一定的绩效;其次,一定的绩效势必带来一定的回报。那么员工是否更愿意通过正当方式获得收入呢?如果一个企业或组织可以坦然:只要

员工按照企业或组织设计的规则去工作,薪酬不用担心,通过正当的方式你完全可以达到期望的收入水平,那么在一定程度上,通过不正当方式来获取期望收入的人就大大减少,因为不正当方式的风险成本太高了,只有极少数不明智的人可能依然采用不正当的方式。

### 6.3.3 激励理论

员工总是喜欢做那些有奖励的事情而避免做那些没有奖励的事情,这就是人趋福避祸的共性。从这里可以看出企业或组织薪酬设计的重要性,企业或组织鼓励员工采取的行为是否有相应的奖励,不鼓励员工采取的行为是否有相应的处罚?在很多企业或组织,公司鼓励的工作主要依靠员工的个人觉悟,公司不鼓励的行为也没有明确的惩罚措施。这样的薪酬管理体系还希望它发挥很大的激励作用,是很难实现的。激励的效果取决于激励量、实现的可能性和时效性。

#### (1) 激励量

所谓的激励量就是用什么来激励,是精神激励还是物质激励,是现金还是挑战性的职位?激励量越大,对员工的刺激作用越大,越是与员工期望相一致的激励作用越大。举例来讲,如果一个员工在5年内的目标是获得一套80平方米的住房,这时住房对他有更大的激励作用;如果员工希望每月收入3000元,企业或组织承诺如果他高质量地完成工作,就可以获得5000元,5000元比3000元具有更大的激励作用。

#### (2) 可能性

另一个影响激励效果的因素是实现的可能性,实现的可能性越低,激励作用越小,它和激励量相互影响,激励量越大原则上实现的可能性越低。这里实现的可能性不仅指客观的可能性,还包括主观的实现可能性,比如企业或组织的信誉等。一旦员工判断现有的激励目标没有实现的可能,那这个目标的激励作用为零。举个例子,如果一个企业告诉员工:只要你们的工作达到某种程度,我可以让你们来做总经理,绝大多数员工知道自己做不了总经理,这样的激励对他们来说是无效激励。

#### (3) 时效性

激励的时效性也很重要,越是及时的激励对员工越有激励作用,兑现时间越长,激励效果越差。有一家企业从事项目销售,企业规定销售人员按销售项目金额的0.6%提成,当年完成销售额30亿,完成销售额最少的销售人员完成销售额3000万,这时公司的决策者认为量太大,销售人员拿到提成太容易,决定暂时不兑现,但不是不兑现,结果第二年销售额再没有突破。权且不论项目销售设计提成是否合理,这种延期的激励,延期时间越长,激励效果就越差。

### 6.3.4 目标设定理论

相对以前的薪酬设计原理,讲的薪酬是指目标薪酬,所谓的目标薪酬就是一个薪酬目标,并不是每个人都可以拿到的实际薪酬,实际员工拿到的薪酬可能比目标薪酬高,也可能低,具体要看员工的绩效表现,每一薪酬都对应着一定的目标任务,如果员工不接受他们的目标任务,就没有目标的薪酬。一旦目标被员工接受,目标越高、实现越困难对应的目标薪酬就越高。这里要特别强调员工参与目标的制定过程,一般来讲员工参与的程度越高,他们对目标的认同程度越高,他们更容易将目标作为自己的目标而不是强加给他们的目标,这时

的目标越高(以员工能实现为限度)、目标薪酬越高激励作用就越强。

现实中很多企业都在进行目标管理,但是他们的薪酬设计并不与目标管理相匹配,比如,一家软件公司以项目的方式工作,他们对员工以目标的方式考核,但是他们的薪酬是固定的,并不以目标实现结果来调节,或者调节作用非常有限,这时的薪酬对员工没有很好的激励作用。目标薪酬的设计就是要奖励那些目标完成状况好的员工,对于敢于迎接工作挑战的员工来说,这是他们希望的;对那些目标完成状况不足的员工来说,逼迫他们为获得更大的认可尽可能从事挑战性更大的工作。

目标薪酬在薪酬管理中的应用是大势所趋,因为企业或组织为保证薪酬水平的市场竞争力,都会为各职位设计一个薪酬额度,同时又要考虑到不同人的绩效表现,真正体现能者多劳、多劳多得的原则。

### 6.3.5 双因素理论

双因素理论全名叫“激励、保健因素理论”,是美国心理学家赫兹伯格于1959年提出来的,他通过在匹兹堡地区11个工商业机构对200多位工程师、会计师调查征询,赫兹伯格发现,受访人员举出的不满项目,大都同他们的工作环境有关,而感到满意的因素,则一般都与工作本身有关。据此,他提出了双因素理论。

传统理论认为,满意的对立面是不满意,而据双因素理论,满意的对立面是没有满意,不满意的对立面是没有不满意。因此,影响职工工作积极性的因素可分为两类:保健因素和激励因素,这两种因素是彼此独立的并且以不同的方式影响人们的工作行为。

#### (1) 保健因素

保健因素就是那些缺失后会造成职工不满的因素,它们的改善能够消除职工的不满,但不能使职工感到满意并激发起职工的积极性。主要包括:企业的政策、行政管理、工资发放、劳动保护、工作监督以及各种人事关系处理等。由于它们只带有预防性,只起维持工作现状的作用,并不能对员产生激励作用,也被称为“维持因素”。

#### (2) 激励因素

激励因素就是那些使职工感到满意的因素,唯有它们的改善才能让职工感到满意,给职工以较高的激励,调动积极性,提高劳动生产效率。它们主要有工作表现机会、工作本身的乐趣、工作上的成就感、对未来发展的期望、职务上的责任感等等。

双因素理论是针对满足的目标而言的。保健因素是满足人对外部条件的要求;激励因素是满足人们对工作本身的要求。前者为间接满足,可以使人受到外在激励;后者为直接满足,可以使人受到内在激励。赫兹伯格告诉我们,满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满,但是即使获得满足,它的作用往往是很有限制的、不能持久的。要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是要注意工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。

现实中,很多组织的薪酬存在这样的问题:保障有余,激励不足。在薪酬设计方面,双因素理论具有很大的实践意义:一方面,不要将薪酬局限在物质上,还应该考虑到工作本身;另一方面,在工资设计时,要考虑到基本的保健因素的作用,同时还要考虑到激励因素,比如:

能够保证员工获得与其职位相适应的基本工资以维持他的生活,还要注意使实际工作成果与工资保持一种正相关关系等。

## 6.4 薪酬水平与薪酬调查

### 6.4.1 薪酬水平

薪酬水平就是员工实际薪酬的数量。薪酬水平的调整就是员工实际薪酬的数量的增加或减少。调整薪酬水平的方式有以下几种:

#### (1)降低工资水平

工资增加一般是呈刚性上升式的,即工资标准随经济发展和物价水平呈上升趋势,在一般情况下,同一职位的工资只升不降。所以当出现通货膨胀时,必然拉动企业员工工资的上涨。由于企业工资预算总额大大增加,而且造成了实行绩效工资的企业难以运转,因为工资成本大幅度上升,企业难以给绩效优秀者更多的奖励,其结果绩效优秀者与绩效平平者收入差异微小,激励机制失效。一些经营业绩不佳的企业便在薪酬管理上采取短期和长期两种方式应付难关。

①短期措施:工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等;

②长期措施:解雇一些高级管理人员或让他们提前退休;缩短假期,延长工作时间,降低福利标准或者减少福利项目;控制企业非经营性支出;调整奖金计划,将薪酬结构更多地与刺激性奖励联系起来,而不是与固定工资联系在一起。

#### (2)提高工资水平

①奖励性调整:对绩效或贡献突出的员工予以加薪;

②生活指数调整:为了补偿物价上涨造成的实际收入水平下降,给全体员工加薪;

③效益性调整:因为企业效益上升而给全体员工加薪;

④工龄性调整:因为员工增加了在本企业服务的年限而予以加薪。

#### (3)工资指数化

工资指数化是指工资与物价挂钩。在工资表上,只列出等级工资的指数,实际工资的货币额等于工资指数乘以最低生活费,最低生活费则依物价的变动而变动。工资指数化的目的是为了消除市场经济条件下,物价波动对员工工资水平的影响,对工资制度实行物价补偿的原则,根据物价指数的变动而相应调整工资,使工资的增长高于或至少不低于物价的上涨。

### 6.4.2 薪酬调查

#### (1)薪酬调查的概念

薪酬调查就是通过一系列标准、规范和专业的的方法,对市场上各职位进行分类、汇总和统计分析,形成能够客观反映市场薪酬现状的调查报告,为企业提供薪酬设计方面的决策依据及参考。薪酬调查是薪酬设计中的重要组成部分,重点解决的是薪酬的对外竞争力和对内公平性问题,薪酬调查报告能够帮助企业达到个性化和有针对性地设计薪酬的目的。

#### (2)薪酬调查的目的和意义

薪酬调查的目的在于:

- ①帮助制定新参加工作人员的起点薪酬标准；
- ②帮助查找企业内部工资不合理的岗位；
- ③帮助了解同行业企业调薪时间、水平、范围等；
- ④了解当地工资水平并与本企业比较；
- ⑤了解工资动态与发展潮流。

薪酬调查的意义在于：

- ①行业竞争的需要

作为行业中的一个企业,要想全方位公平地了解行业相关薪酬状况,单靠四处探询得到的支离破碎的信息是不能满足企业要求和非科学的,甚至有时候会产生一种误导的作用。所以积极参加由中间机构发起的薪酬调查活动,本身就是一件具有积极意义的事情,是一件对行业对企业自身双方有益的事情。从微观看,有利于加强企业自身的管理,从宏观看,可以有效提高行业在国际市场上的竞争力。因此参与薪酬调查是一件利国利民利己的事情。

- ②自身利益的需要

依据专业机构出具的薪酬调查报告作为参考来对自身薪酬福利状况进行调整将是人力资源管理逐步走向科学和理性的一个要求。对于劳资双方来说其他任何途径所获得的薪酬信息都不足以代表由专业机构出具的薪酬调查报告的科学性、公正性、公平性。事实上企业通过其他任何途径获得薪酬信息的时间精力代价都不低于直接购买薪酬调查所付出的成本。

### (3)薪酬调查的范围和内容

#### 1)薪酬调查的范围

一般认为,低薪或无专长的普遍工种岗位,薪酬调查以企业所在地为调查地区,因为这一类的劳动力流动区域一般局限在当地,这样的调查费用也比较节省。

企业所需的高新技术人才和行政、管理岗位的复合型人才,由于这些人的学历一般较高,能力较强,流动性比较大,所以最好进行全国性的工资调查,以利于留住这些人才。

介于两者之间的中级技术人员和管理人员,可结合当地薪酬调查水平和全国薪酬调查水平综合确定。

#### 2)薪酬调查的主要内容

- ①了解企业所在行业的工资水平,是薪酬调查的一项重要内容。
- ②了解本地区的工资水平,不同地区因为生活费用水平、生产发展水平不同,工资水平可能差别较大。
- ③调查工资结构。

## 6.5 旅游企业薪酬福利体系设计

### 6.5.1 旅游企业薪酬的概念和构成

在通常情况下,将员工为某一组织工作而获得的所有他认为有价值的东西统称为报酬。可以把旅游企业中的报酬作两种大的分类,一种是基于报酬是否以现金的形式表现出来,将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬;另一种是以报酬本身对工作者所产生的激励是外部

强化还是内部的心理强化为依据,将报酬划分为内在报酬和外在报酬。所谓薪酬,就是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。通常可以将旅游企业的薪酬划分为基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬(福利和服务)三大部分。

#### (1)基本薪酬

基本薪酬是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。大多数情况下,企业是根据员工所承担的岗位工作的重要性、难度或者对企业的价值来确定员工的基本薪酬,即采用岗位或职务薪酬体系。也有企业根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来作为确定基本薪酬的基础,即采用技能薪酬体系或能力薪酬体系。基本薪酬对员工来说是至关重要的,它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源,而且还往往是可变薪酬确定的一个主要依据。

#### (2)可变薪酬

可变薪酬又称浮动薪酬或奖金,是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分。可变薪酬的目的是在绩效和薪酬之间建立一种直接联系,而这种绩效可以是员工个人绩效,也可以是团队甚至整个公司的绩效。由于在绩效和薪酬之间建立起了这种直接的联系,因此,可变薪酬对于员工具有很强的激励性。对企业绩效目标的达成起着非常重要的作用。它有助于强化员工个人、团队乃至整个公司的优秀绩效,从而达到合理控制成本、改善质量以及增加收益等多种目的。

#### (3)间接薪酬

间接薪酬即员工福利与服务。之所以被称为间接薪酬,是因为它同基本薪酬和可变薪酬存在一个明显区别,即福利与服务不是与员工向企业供给的工作时间为单位来计算薪酬组成部分。间接薪酬通常包括带薪休假、养老及医疗保险、住房基金等等。一般情况下,间接薪酬的费用由企业支付,有时也要求员工承担一部分,如养老及医疗保险等。

旅游企业基于职务说明书和绩效考评体系建立起来的薪酬制度,一般而言包括固定薪酬、业绩薪酬、福利等形式。

固定薪酬设计必须使员工薪酬水平保证相对的内部公平与外部公平。

内部公平指薪酬能够反映出各岗位对企业整体业绩的价值贡献,一般来说,人力资源部需要从三个方面对岗位进行评估:①岗位对知识技能的要求;②岗位对解决问题能力的要求;③岗位承担责任的大小。人力资源部门利用分析的结果确定薪酬差异范围,并设立岗位薪酬级别阶梯。内部公平隐含的意义之一,就是岗位之间的薪酬差距要体现出来。

其次,企业制定固定薪酬时也需要考虑外部公平的问题,即薪酬是否具有市场竞争力。一方面,企业各岗位薪酬级别需要参考同行业薪酬水平进行调整,确保此薪酬水平下企业能招到合适的人才;另一方面,人力资源部门还需定时了解竞争对手薪酬变化情况,以确保企业薪酬水平保持动态竞争力。

但是,由于岗位价值评估不可能完全准确,企业往往引入业绩薪酬制度,目的是使薪酬结构更公平、更具有竞争力和灵活性,从而激发员工的积极性。业绩薪酬主要指由员工业绩考评成绩确定的业绩奖金——从事相同工作的员工由于业绩表现不同最终导致收入可能有较大差异。

除此之外,企业也可能视年度效益情况决定是否发放年终奖金。

福利是薪酬体系的必要补充,能有效缓冲员工对固定薪酬和业绩薪酬的相对不满。举例来说,大多数外资企业就是通过提供优惠的福利政策来降低员工流动率,人力资源部门也应参考其他企业的福利水平制定企业福利制度。

### 6.5.2 薪酬体系的类型

理论界和企业界关于薪酬制度的分类较多,说法不一,从早期的等级工资制、职务工资制、技能工资制、结构工资制,到目前应用较多的岗位工资制、绩效工资制、年薪制等。归纳起来,根据决定员工薪酬的不同因素可将员工基本薪酬大致分为以岗位为基础的薪酬体系和以个人为基础的薪酬体系两大类。以个人为基础的薪酬体系又包括以技能和能力为基础的薪酬体系。

#### 6.5.2.1 以职位为基础的薪酬体系

传统的职务工资制是对职务本身的价值作出客观的评估,然后根据这种评价的结果赋予担任这一职务的员工与其职务价值相当的工资的这样一种工资制度。它最大的特点是员工担任什么样的职位就得到什么样的薪酬。企业依据职位这一不含个人特征的因素来决定员工薪酬,员工所任职位的差别是决定薪酬差别的最主要因素。国内的岗位工资制与传统职务工资制都是典型的以职位为基础的薪酬制度。

企业要实施职位薪酬体系必须具备以下几个条件:首先,职位的内容明确化、规范化和标准化,要保证各项工作有明确的专业知识要求,有明确的责任等,换言之,企业要具备工作分析的基本条件。其次,职位的内容应基本稳定。只有当职位的内容保持基本稳定的时候,企业才能使工作的序列关系有明显的界限。第三,企业必须建立科学合理的职位晋升体系和符合“三公”原则的晋升办法,只有这样,才能充分调动员工向上发展的积极性。第四,企业应该保持相对较多的职位级数和相对较高的薪酬水平,从而确保企业能够为员工提供一个随着个人能力的提升从低职位向高职位晋升的机会,同时处于职位低层等级员工的薪酬也能满足其基本生活需要。

#### 6.5.2.2 以技能为基础的薪酬体系

以技能为基础的薪酬体系是根据员工所掌握的与工作有关的技能或知识来确定员工薪酬的一种薪酬体系。企业依据员工所拥有的与工作相关的技能而不是员工所在的职位来支付员工的薪酬,并且薪酬的变动也取决于员工个人所掌握的技能水平的上升或改善。采用技能薪酬体系,首先要明确员工个人实际具有的技能或知识与组织实现发展目标所需要的技能或知识的适应程度,对员工所具有的,但与企业经营发展无关的知识或技能支付报酬是没有意义的。同时,企业需要建立一套技能水平评估标准,对员工所具有的技能进行评估,并根据评估得出的技能水平或技能等级对应相应的薪酬等级。当员工的技能水平发生变化时,其薪酬等级也相应发生变化。

#### 6.5.2.3 以能力为基础的薪酬体系

以能力为基础的薪酬体系是指企业根据员工的绩效行为能力来支付员工基本薪酬的一种薪酬体系。采用能力薪酬体系,企业通常要建立一套员工能力水平评估标准体系即能力素质模型对员工所具有的综合素质或能力进行测评,并根据评估得出的能力水平确定相应的薪酬等级,当员工的能力水平发生变化时,其薪酬等级也相应发生变化。以能力为基础的

薪酬体系的优点在于:注重员工能力的培养和潜能的发掘,企业以对员工的能力评估结果作为确定薪酬高低的依据,企业可利用薪酬的增长来刺激员工能力的增长;能力薪酬模式比较灵活:它将员工从详细的岗位描述、严格的等级工资制度中解放出来,鼓励员工发展自身的能力,并将之应用到实际工作中去;可以根据组织需要,拉开薪酬差距,充分调动员工的工作积极性。

### 6.5.3 薪酬管理体系设计原则

薪酬作为分配价值形式之一,薪酬管理体系设计时应当遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则及薪酬管理体系设计需要遵循的基本原则。

#### (1)内部公平性

按照承担的责任大小,需要的知识能力的高低,以及工作性质要求的不同,在薪资上合理体现不同层级、不同职系、不同岗位在企业中的价值差异。

#### (2)外部竞争性

保持企业在行业中薪资福利的竞争性,能够吸引优秀的人才加盟。

#### (3)与绩效的相关性

薪酬管理必须与企业、团队和个人的绩效完成状况密切相关,不同的绩效考评结果应当在薪酬中准确地体现,实现员工的自我公平,从而最终保证企业整体绩效目标的实现。

#### (4)激励性

薪酬以增强工资的激励性为导向,通过动态工资和奖金等激励性工资单元的设计激发员工工作积极性;另外,应设计和开放不同薪酬通道,使不同岗位的员工有同等的晋级机会。

#### (5)可承受性

确定薪资的水平必须考虑企业实际的支付能力,薪酬水平须与企业的经济效益和承受能力保持一致。人力成本的增长幅度应低于总利润的增长幅度,同时应低于劳动生产率的增长速度。用适当工资成本的增加引发员工创造更多的经济增加值,保障出资者的利益,实现可持续发展。

#### (6)合法性

薪酬管理体系的设计应当在国家和地区相关劳动法律法规允许的范围内进行。

#### (7)可操作性

薪酬管理制度和薪酬结构应当尽量浅显易懂,使得员工能够理解设计的初衷,从而按照企业的引导规范自己的行为,达成更好的工作效果。只有简洁明了的制度流程操作性才会更强,有利于迅速推广,同时也便于管理。

#### (8)灵活性

企业在不同的发展阶段和外界环境发生变化的情况下,应当及时对薪酬管理体系进行调整,以适应环境的变化和企业发展的要求,这就要求薪酬管理体系具有一定的灵活性。

#### (9)适应性

薪酬管理体系应当能够体现企业自身的业务特点以及企业性质、所处区域、行业的特点,并能够满足这些因素的要求。

#### 6.5.4 薪酬体系设计的步骤及内容

薪酬体系是组织用来决定个体涨薪的方法,这可以用组织成员花在工作上的时间来计算(基于时间的体系)或用表现和效率来衡量(基于表现的体系)。薪酬体系决策的主要任务是确定企业的基本薪酬以什么为基础。目前国际较通行的体系包括职位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系。顾名思义,就是指企业在确定员工的基本薪酬水平时所依据的分别是员工所从事工作的自身价值、员工所掌握的技能水平以及员工所具备的能力或任职资格。其中,职位薪酬体系是以工作为基础的薪酬体系,而技能和能力薪酬体系则是以人为基础的薪酬体系。旅游企业的薪酬体系设计也要按照以下的步骤进行。

##### 6.5.4.1 薪酬调查

薪酬调查是薪酬设计中的重要组成部分。它解决的是薪酬的对外竞争力和对内公平问题,是整个薪酬设计的基础,只有实事求是的薪酬调查,才能使薪酬设计做到有的放矢,解决企业的薪酬激励的根本问题,做到薪酬管理个性化和有针对性的设计。通常薪酬调查需要考虑以下三个方面:

(1)企业薪酬现状调查。通过科学的问卷设计,从薪酬水平的三个公正(内部公平、外部公平、自我公平)的角度了解造成现有薪酬体系中的主要问题以及造成问题的原因。

(2)进行薪酬水平调查。主要收集行业和地区的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等信息。

(3)薪酬影响因素调查。综合考虑薪酬的外部影响因素,如国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况和企业的内部影响因素,如:盈利能力和支付能力、人员的素质要求及企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度。

##### 6.5.4.2 确定薪酬原则和策略

薪酬原则和策略的确定是薪酬设计后续环节的前提。在充分了解企业目前薪酬管理的现状的基础上,确定薪酬分配的依据和原则,以此为基础确定企业的有关分配政策与策略,例如不同层次、不同系列人员收入差距的标准,薪酬的构成和各部分的比例等。

##### 6.5.4.3 职位分析

职位分析是薪酬设计的基础性工作。基本步骤包括:结合企业经营目标,在业务分析和人员分析的基础上,明确部门职能和职位关系;然后进行岗位职责调查分析;最后由岗位员工、员工上级和人力资源管理部门共同完成职位说明书的编写。

##### 6.5.4.4 岗位评价

岗位评价重在解决薪酬对企业内部的公平性问题。通过比较企业内部各个职位的相对重要性,得出职位等级序列。岗位评价以岗位说明书为依据,方法有许多种,企业可以根据自身的具体情况和特点,采用不同的方法来进行。

##### 6.5.4.5 薪酬类别的确定

根据企业的实际情况和未来发展战略的要求,对不同类型的人员应当采取不同的薪酬类别,例如:企业高层管理者可以采用与年度经营业绩相关的年薪制,薪酬管理序列人员和

技术序列人员可以采用岗位技能工资制,营销序列人员可以采用提成工资制,企业急需的人员可以采用特聘工资制等等。

#### 6.5.4.6 薪酬结构设计

薪酬的构成因素反映了企业关注内容,因此采取不同的策略、关注不同的方面就会形成不同的薪酬构成。企业在考虑薪酬的构成时,往往综合考虑以下几个方面的因素:一是职位在企业中的层级,二是岗位在企业中的职系,三是岗位员工的技能和资历,四是岗位的绩效,分别对应薪酬结构中的不同部分。企业里的岗位一般可以分为技术类、管理类、业务类,不同岗位薪酬级别上升路线和所需能力也都不同。职业发展道路的明确可以使员工明确如何使自己的发展适应公司的发展,将对薪酬的期望与自身职业发展结合起来,从而实现最大的激励效果。

总之,薪酬管理体系设计必须根据企业的实际情况,并紧密结合企业的战略和文化,系统全面科学的考虑各项因素,并及时根据实际情况进行修正和调整,才能充分发挥薪酬管理的激励和引导作用,为企业的生存和发展起到重要的制度保障作用。

旅游企业薪酬管理体系主要涉及企业的薪酬成本与预算控制方式以及企业的薪酬制度、薪酬规定和员工的薪酬水平是否保密的问题。薪酬管理体系必须确保员工对于薪酬系统的公平性看法以及薪酬系统有助于旅游企业以及员工个人目标的实现。

## 6.6 旅游企业的薪酬制度

### 6.6.1 薪酬制度的定义

薪酬制度则是关于企业建立的关于薪酬体系构成和设计等方面的具体的制度。即规定员工主要薪酬包括基本薪酬、奖金、津贴、福利、保险等的具体制度安排。

### 6.6.2 薪酬制度的目标

首先,旅游业是一个劳动密集型的行业,大多数员工是产品的直接生产者。根据香港的有关统计,仅饭店的薪酬就占饭店总支出的70%,所以员工薪酬是旅游企业成本的重要部分。其次,薪酬代表员工在企业中受重视的程度,从其薪酬的多少,员工能推测其在企业的重要性和价值,所以薪酬存在一种象征意义,是影响员工工作态度和行为的重要方面。再者,薪酬制度如果设计合理、运用恰当的话,可使员工对企业有满足感,在工作上很好地表现;如果处理不当,则直接影响员工士气和积极性。因此,不论从财务角度还是从人力资源管理角度来看,薪酬都是企业管理的重要方面。薪酬制度目标反映了企业管理的目标,可以从以下四个方面考虑:

#### (1) 激励员工

金钱对员工的激励作用不容忽视,金钱满足人们的需要,体现员工的价值。Vickie siu在“*What Motivates HongKong's Hotel Employees?*”一文中对饭店几个不同部门的调查显示:所有激励因素中金钱的激励作用位于前三位。同样,在旅行社竞争十分激烈的今天,薪酬也是导致人才流失的重要原因,所以成功的薪酬制度(如效益工资,奖励制度等)可以吸引优秀的员工,降低员工的流失率,促使员工努力工作,使企业员工更具有互助性、合作性(如

团体奖)。员工通过薪酬不仅仅从企业得到生活保障,而且得到自身价值的实现以及生活的乐趣,所以激励员工应该成为薪酬目标的重要方面。

#### (2) 效益目标

正如报酬专家理查德·汉得森(Richard Henderson)所言,“可能没有一种商业成本比劳动力成本更可控制和对利润有更大的影响”。劳动力成本在我国旅游企业成本中所占的比例很大,对利润的影响也大,所以当旅游企业出现效益不理想时,多会伴随压支或裁员;有的旅行社如果出现利润危机,也会采取合并一些部门、一人兼多职的办法,减少人员开支,但由此带来的后果是影响服务质量,如车票不能及时落实、临时变化不能及时处理,尤其是在旺季往往出现人手紧张的情况,所以旅游企业在控制人员的同时,还要重视薪酬成本的控制及薪酬目标与企业长期效益目标的统一。

#### (3) 提高竞争优势

20世纪90年代中后期,旅游行业竞争异常激烈。企业间的竞争在很大程度上成了人才的竞争,尤其是懂管理的高级人才及专门技术人才的竞争成为旅游企业提高竞争优势的重要方面。旅游业员工是服务的直接参与者和服务质量的重要组成部分,以饭店为例,服务人员不仅提供面对面、及时、优质的服务,而且在保证设备(客房设施、餐饮设施用品及娱乐设施)的质量上起着重要作用,没有员工尽心尽力地维护设备,很难保证饭店为客人提供周到的服务;而旅行社由于竞争十分激烈,也十分依赖于导游的勤奋。薪酬制度为企业获取竞争优势提供支持,增强企业招募影响力,吸引优秀的人才,同时也为稳定员工队伍、减少员工流动、保证服务质量、提高效益起到了积极的作用。所以,提高企业竞争力是薪酬制度的目标之一。

#### (4) 维护企业与员工的合法权益

社会的进步以及员工自身素质的提高已使员工知道如何用法律保护自己。我国政府多年致力于依法治国,相关法律正在逐步配套,也加大了执法力度。旅游企业在制定薪酬制度时,要成为社会秩序的维护者,依法制定有关薪金(加班费、保障最低工资)及津贴(养老金、工伤补偿、失业保险)政策,这不但有利于维护员工与企业的关系,也利于旅游企业的公众形象,在知法用法的同时避免了不必要的诉讼或罚款,用法律武器维护了自身权益。

### 6.6.3 旅游企业薪酬制度的建立

#### 6.6.3.1 薪金水平与结构设计

薪金制度包含了薪金、支付方式及薪金的升降政策。其中薪金又可分为基本薪金、加班薪金、节假日薪金等几种形式。这一节重点讨论基本薪金的薪金水平及其结构设计。

##### (1) 薪金水平

基本薪金是旅游企业员工能定期拿到的固定数额的报酬。薪金水平是指企业员工的平均薪金。企业在确定员工薪金水平时,可以做出三个选择:(1)超出竞争对手的水平;(2)相当于竞争对手的水平;(3)低于竞争对手的水平。

##### 1) 超出竞争对手水平

服务是旅游企业的重要产品,它十分重视和依赖员工的才能与热情。采取高于竞争对手的薪金水平的目的是为了增加吸引和保留优秀员工的能力,并希望通过这个途径,提高员工对薪金的满意,发挥员工的积极性。企业相信通过高于竞争对手的薪金,能够选择到优秀

的员工,通过员工更有效率的工作,企业又能创造更多的价值。

#### 2) 相当于竞争对手水平

企业采用相当于竞争对手水平的薪金吸引称职的员工。有的企业还通过多种优惠政策、福利及奖励吸引优秀员工。

#### 3) 低于竞争对手水平

企业采用低于竞争对手水平的薪金,虽然降低了劳动力成本,但同时也降低了企业在劳动力市场的竞争能力。有的企业凭借其他途径,如工作保障、升职机会、工作环境等因素抵消低薪金水平的不利影响,同时努力利用特色产品、便利的地理位置与竞争对手竞争。

三个政策的选择都会影响到旅游企业的招工能力、保留员工能力、员工的最低工资、加班和福利报酬、劳动力成本、员工对薪金的满意程度以及企业的服务质量等。

### (2) 薪金结构设计

#### 1) 薪金结构的形式

根据现有旅游企业的发展状况,薪金结构主要有三种形式,分别被称为:结构式薪金、岗位等级薪金和计件式薪金。企业可根据部门的具体情况选择采用。

##### ① 结构式薪金模式

结构式薪金(又称结构式工资)主要由基本工资、职务工资、工龄工资、效益工资、补贴(津贴)等部分组成。其中基本工资又称固定工资,效益工资又称浮动工资,有时以奖金形式表现。

基本工资是结构式薪金中相对固定不变的那部分,它具有维持和保障企业员工基本生活的职能。职务工资是旅游企业根据工作分析中有关职务(或岗位)的要求而确定的工资,如总经理的职务工资是4500元,副总经理的职务工资是3000元,部门经理的职务工资是2000元等。工龄工资是按企业员工的工龄或工作年限而确定的工资。根据员工的生理规律,一般在20~40岁的员工工龄工资系数(影响薪金等级的一个数量级)比40~55岁的员工工龄工资系数高,工龄工资也就高。效益工资又称奖励工资,它以浮动形式根据企业的效益好坏和员工完成工作的产量基数而确定。

结构式薪金模式操作简单,具有直观、简明的特点,适合中、小型及人事管理简单的旅游公司、饭店等企业。

##### ② 岗位等级薪金模式

岗位等级薪金制(又称岗位等级工资制)是按照各个不同的岗位和每一个岗位中不同等级而确定薪金标准的薪金制度。企业确定岗位等级的指标至少包括所任岗位的规模、职责范围、工作复杂程度、人力资源市场价格四方面的内容。其中,岗位规模是指该岗位对企业影响程度,管理监督人数及下属劳动复杂程度;职责范围指完成工作独立性难度,沟通频率和方式;工作复杂程度指任职资格,解决问题难度,工作环境;人力资源市场价格要考虑人才流向和获取所需人才的难度。这四个因素能描述出各个岗位和岗位内部各个等级之间的劳动差别和工资差。

- 管理级 七、八级
- 员工级 九、十、十一级
- 实习生级 十二级
- 试用期 十三级

### ③计件式薪金模式

计件薪金(又称计件工资)是根据员工所完成工作(如饭店可以按客房出租率、餐厅营业额、商品销售量等)的数量、质量和所规定的计价单价核算(按每间客房、每桌宴会等),而支付劳动报酬的一种报酬形式,其数额由工作标准和工作时间决定,体现了按劳分配的原则。计件工资能反映出不同等级员工之间的劳动差异,又能反映出同一级员工之间的实际劳动差别。以饭店为例,由于客房清洁工作通常都要求服务员按照固定程序独立完成工作,所以客房清洁员多采用计件工资制,如果员工完成某一数量并且保证质量,就能按工作的房间数量提取工资。

计件工资制也潜藏着一系列的心理学问题。员工的潜能常常不能彻底发挥,主要是因为员工的心理因素限制了输出。许多员工之间的团体已经形成了工作常规,这一常规通常会成为输出的障碍。如果某些员工的工作量超过了这一常规,就会因受到团体压力而减少输出。抵抗计件工资制的动机有五种:

①计件论酬,若产量太高,工作标准有被提高的可能,造成短期内收入较多,一旦工作定额被提高了,员工则必须付出更大的劳动力才能得到与从前相等的工资。

②人们常假定,若能力高者产量大、收入高,则大多数能力差者都会失业,因而限制输出量,这样可以保障团体中效率较低者的工作。

③如果大家都争着赚钱,团体中的结构就会被扰乱,竞争将导致彼此间的不信任及个人孤立,因此只好限制输出量。

④员工有一种控制个人行为、摆脱被管理者操纵的意识。

⑤员工为长久的利益,会尽力压低工作标准。

因此,使用计件工资制要考虑周全,否则会导致员工对薪金不满,降低工作质量,与管理层发生争执。

### (3)薪金结构差异选择

薪金结构差异是指企业内不同工作类型间的等级比较。企业通过市场调查得到一些薪金参考水平后,划分等级,确定等级差异和建立企业的薪金体系。薪金结构差异概括地分为两类:平坦形(flat structure)和高峭形(steep structure)。

平坦形的薪金结构特点是薪金层数少以及薪金差异小。这一类的结构较为简单,高级员工与低级员工薪酬差距不大,较适用于一些以平等为主的企业文化,但这一结构对于员工晋升和接受培训的激励不大。

高峭形的薪金结构细微划分了员工的薪金等级,高层员工与低级员工的薪酬一般相差较大,而员工的薪金调整次数也较频繁。这一结构的优点在于提供了员工在晋升和培训方面的动力,也减少了员工因激励不足而外流的现象。

### 6.6.3.2 奖励制度的设计

奖励包括物质奖励和精神奖励两种形式。物质奖励又称作奖金,需要公司支付一定数量的货币。表现形式有发放物品、支付货币、组织旅游等。精神奖励的表现形式可以是表扬、鼓励,还可以是更有利的成长机会(培训、升迁等)。奖励的根本目的是激励员工。

奖金是对旅游企业员工付出的超额劳动或优秀表现而支付的一种劳动报酬,它是员工薪金的一种必要的补充形式,能够比较及时、准确地反映出员工所支付的劳动数量和劳动成果的实际变化情况,起到薪金所不能起到的激励作用。

### (1) 奖励制度设计原则

旅游企业奖励制度的设计要结合企业目标与策略,并遵循公平、竞争、激励、经济、合法的原则,除此之外,还需注意以下几点:

#### 1) 体现人力资源政策

当企业采用吸引策略时,奖励制度注重竞争性,吸引优秀人才加盟;如果企业人才观是培养发掘本企业的优秀人才,采用的是“投资策略”,则奖励设置就应多样,奖励制度在设计时不但重奖优秀者,更鼓励进步者。

#### 2) 反映企业目标

企业发展有长期目标和短期目标,例如有的旅行社长期目标是成为世界一流旅行社,那么培养和鼓励开拓型的人才就是其奖励政策的重要方面;有的饭店近期要参加一个烹饪比赛,希望借此机会出现一些创新菜点,于是设立创新奖。总之,旅游企业宜向员工明确组织希望,并将企业目标与奖励制度结合起来以引导员工的行为。

#### 3) 突出重点

奖励项目不宜过多,过多不但公司的目标不明确、不利于执行,而且万一出现财务危机,也容易失信于员工。

#### 4) 明确奖励对象

努力工作的员工,不见得是有成效的员工,对工作能力强、贡献大、绩效卓著的员工破格提升和奖励能激励其他员工努力工作。

#### 5) 及时奖励

及时奖励是指在员工的工作成绩出现后及时加以肯定或给予奖励,这样不仅能够发挥奖励的功效,而且还增强了员工对奖励的重视。逾期或迟来的奖励,不仅会失去奖励的意义,甚至会使员工感到多此一举或对奖励产生漠视心理。

### (2) 奖励种类

我国旅游企业员工奖励主要有综合奖与单项奖两种。

综合奖是以综合考虑多项指标为依据,确定奖金等级。这种办法多是预先制定考核指标,按员工完成考核指标的得分作为计奖的基础,指标完成得好,得分就高,奖金就多。奖金随企业实现经济效益的大小而上下浮动,如企业分红、员工持股计划等。

单项奖是以员工完成某一项主要指标的情况作为得奖条件,是对员工的劳动贡献和劳动态度方面进行专项考核、单项发奖的奖励形式。

单项奖设立与分配的主要特点是,主攻目标明确单一,考核项目简单,简便易行,机动灵活,有利于促进某一特定工作的开展和改进企业管理的薄弱环节。单项奖往往是一次性奖励,如节约奖、质量标兵奖、合理化建议奖、技术能手奖、绩效奖、满勤奖、特殊贡献奖、销售佣金等等。单项奖的项目不宜过多,应集中力量解决重要项目,达到提高服务质量和提高经营效果的目的。同时,也要注意信守诺言,应该奖的一定及时奖。

### (3) 奖励在旅游企业中的应用

#### 1) 饭店销售奖

大多数饭店销售人员的报酬是直接薪金。采取直接薪金的优点是,销售人员预先知道他们的收入是多少,企业有固定的可预知的销售人员开支计划。这一方式便于改变销售人员的工作范围或工作定额,或重新为他们分配工作,并可以培养销售人员高度的忠诚感,有

利于鼓励销售人员培养饭店的长期顾客。这一制度的缺点是它与员工的个人业绩无关。薪金与资历而不是与绩效相联系,某种程度上降低了具有潜在高绩效的员工的进取精神。

销售竞赛奖励是改变了薪酬结构,将销售额的一部分作为奖金,最常见的比例是80%的薪金加20%的奖金,其次是70%和30%的搭配比例,再次是60%和40%的搭配比例。下面是一家饭店销售部客房散客组的奖金规定:

第一级:月销售额15000(含)元人民币以下。奖金为总利润的4%+销售总额的0.5%。

第二级:月销售额15000~25000(含)元人民币。奖金为总利润的6%+销售总额的0.5%。

第三级:月销售额25000元人民币以上。奖金为总利润的7%+销售总额的0.5%。

由于这一奖励制度与绩效挂钩,所以员工的积极性很高,企业销售情况很好。但是,这一制度也有其不足之处,销售人员在旺季时收入很高,但在淡季会出现收入过低的情况。此外,执行这一制度时,必须要有必要的福利补充,如做销售的车费、手机和呼机的费用、饭店消费签单权等等。此外,由于饭店的消费群体比较特殊,销售员都希望自己取得有潜力的区段,所以销售区域的划分也是一个敏感问题,如果处理不当,还可能引起员工的不公平感,造成内部不合。所以这一方式在使用时,必须设计得尽可能周密才行。

有些饭店在采用直接薪金制的同时,采用精神奖励及年终绩效奖励方式,配以高福利,有值得借鉴之处。做法是这样:每月市场部经理对销售员的销售业绩(客间数,利润总额及销售成本(电话费、乘车费、招待费)进行统计,并在部门公布,形成透明公平的竞争气氛,这样业绩优异者每月都“榜上有名”。部门经理每周开会了解销售员的困难,分析并提供市场信息。年终时,部门根据一年业绩及成本支出情况评出最佳员工。

饭店给销售人员有足够的福利,如可以坐出租做销售,但有一套严格的财务控制手段,如必须说明乘车的时间、目的、区段并且有部门经理签字;此外,每人有一部IDD电话、配一个店内(但可以在市内有效)的寻呼机,但不为手机支付费用;销售人员根据饭店的销售计划,不同的时期有不同的签单额。除此之外,饭店的销售部门有着严格的管理制度,如每日填写书面报告,说明当天的销售情况,包括访问的单位、时间、会见人、结果等等。

这一制度在一些外资饭店使用普遍,目前看来还是非常有效的,它的成功之处在于奖励制度与企业文化、竞争策略和员工的需求结合。员工在“透明的”竞争形势下不但与小组中其他人比,同时也与自己的过去比,以证明自己的价值和能力。此外,销售员签单也满足了员工交往和被认知的需求。

#### 2)旅行社员工持股计划

向员工派送股份也是旅游企业中一种比较受欢迎的奖励形式。“广之旅”是全国十大知名旅行社,以其良好的信誉赢得市场。其实“广之旅”在企业发展之初同其他的旅行社一样也面临竞争激烈、人才流失等问题,为此企业进行了一系列改革,薪酬采用员工持股计划。做法如下:企业将股份分为三类,1/3国家股,1/3法人股,1/3员工股,其中1/3员工股中含有30名业务骨干所拥有的员工个人股,员工个人股由个人保管,其余员工的员工股由工会代为保管。实行员工持股计划后企业的效益明显提高。

#### 6.6.3.3 福利制度设计

员工福利泛指旅游企业内所有间接报酬,多以实物或服务的形式支付。福利作为社会

保障制度的重要组成部分,是消费品再分配的一种形式。

#### (1)福利的内容

员工福利内容由两个方面确定。一方面是政府通过立法,要求企业必须提供的;另一方面是企业自身在没有政府立法要求的前提下主动提供的。我国的法定福利多集中在补助、休假及保险方面。现代旅游企业的福利分为以下四类:

①集体福利:包括员工餐厅、高级职员公寓、员工倒班宿舍、医务室、浴室、理发室、休息室、存车场、工作服、员工洗衣、熨衣、阅览室、员工刊物、员工培训等内容。

②福利费用和补助:包括工伤抚恤金、独生子女费、通勤补助、员工专车、度假旅游补贴、生日贺金等。

③休假:包括婚丧假、事假、年休假、产假、哺乳假等。

④保险:包括养老保险、待业保险、医疗保险等。

员工福利的多少通常由年资和职位决定,与员工绩效关系较小。

#### (2)影响旅游企业员工福利的因素

##### 1)企业竞争策略

旅游企业竞争策略与福利制度的设计有密切的关系。例如,当某一饭店由于处于竞争的劣势,资金不足,需要大量资金开发新产品时,多会取消或暂缓一些福利项目。如取消员工福利中的度假旅游、员工专车等,但有时会增加奖励项目激励员工。相反,当一个企业有相当的实力而且在不断成长时,为了保持其在劳动力市场的竞争力,企业就会设置一些有吸引力的福利项目。

##### 2)企业文化

员工福利反映了企业文化,如我国原有国有饭店、旅行社,企业的家族式文化浓一些,强调对员工的关怀与照顾,尽量为员工提供优厚的生活福利。有些国有的旅行社、饭店至今还保留着幼儿园,一方面照顾青年员工的需要,另一方面使老职工得以安置。但以市场式文化为特征的外资饭店,多强调业务经营,不希望过多的福利设施占用企业资金和精力,其福利多采用向社会缴纳费用,采用福利社会化的方式。

##### 3)员工需要

员工对福利一般持积极的态度,但是对福利的表现形式,却有不同的看法。比如:有的员工生活负担较重,希望现金福利多些(实质是希望高薪金、低福利),如果企业将奖励旅游、代金券、实物换成现金,也许会更受欢迎;相反,有些高收入的员工则希望有带薪休假形式的福利,这样可以缓解工作的压力,增加与家人团聚的机会;年纪大的员工多希望有足够的保险金,增加职业安全感,减少自己失业、就医的担心;有些员工未婚,负担少,但由于竞争的压力,他们可能更希望有灵活的工作时间,那么企业可能不必投入一分钱,只要工作时间灵活就能使这些员工满意。因此,福利制度的设计,应考虑员工的需要,使员工得到更大的满足。

##### 4)法规

企业在制定福利时要合乎国家对福利制度的相应的规定(如职工保险,法定节假日,有薪假期等)。

#### (3)制定福利制度的注意事项

##### 1)企业条件

一般来说,各类旅游企业的福利项目相差不多,只是企业根据自己的实际情况有所侧

重,如,有的饭店自己有旅行社,那么可以利用一些便利条件组织优秀员工的旅游;有的饭店由于经费有限不设班车,但认为自己有条件可以使员工餐厅更好,那么员工对福利的满意度可能不会受影响,还会提高。

### 2)沟通

福利在设计前、实施后应及时与员工沟通。沟通的目的是要了解员工的需求和福利的实施效果,否则企业花了大量的精力为员工做了很多事,而员工不知或不满意,就不能起到激励作用。沟通的方式有员工手册、张贴员工福利年表、告知员工累计养老保险金及医疗费等。

### 3)选择性

由于员工的情况(如年龄、性别、婚姻状况、收入水平等)不同,所以如果增加员工根据自己的需求选择福利项目的权利,就可以使员工更满意。这种做法被称作弹性福利制度(Flexible Benefits)。弹性福利制度目前在旅游企业中的应用较少,但值得借鉴。

以上讨论了旅游企业一般员工的薪金水平结构、奖励和福利设计方法。但是,旅游行业竞争越来越激烈,饭店和旅行社都面临需求多样、市场多变的新问题,高级经理人员成为稀缺资源,所以付给高级管理人员的薪金更强调根据个人工作对组织的价值和个人履行职责的表现来确定,而不像普通员工那样,仅通过工作分析和薪金调查来确定,这样就造成管理人员薪金水平与一般员工的薪金水平相差较大。对于奖金,由于组织的成果更直接地反映出高级管理人员的贡献,所以高级管理人员的奖金比其他员工薪酬方案更倾向于强调绩效奖金的作用。

## 6.6.4 不同竞争环境中旅游企业的薪酬策略

同其他企业一样,旅游企业薪酬制度一旦制定,都具有相对的稳定性,这一稳定性是企业薪酬制度适应企业竞争策略的一个反映。企业在发展阶段的竞争策略是提高竞争力,所以薪酬制度采用吸引策略,即采用低薪金、高奖金、低福利政策。在稳定期,由于竞争激烈、对手众多,如果企业有相当的优势,可以采用高薪金、高福利以稳定员工队伍,但以低奖金减少人员成本。有一家五星级饭店的老总就曾说过:“五星级饭店员工的餐厅也应该是五星级的,我们员工福利就应该是首屈一指的。”老总能如此说是因为这家饭店在当地很有实力。但如果企业竞争处于优势,但优势又不很明显,从保存实力角度看,采用有竞争力的薪酬政策还是明智的。表6.1中是一些饭店在不同的发展时期的薪酬策略。

表 6.1 企业不同发展时期的薪酬策略

时期薪酬	开展期	增长期	成熟期	稳定期	衰退期	更新期
薪金	低	具有竞争力	具有竞争力	高	高	具有竞争力
奖金	高	高	具有竞争力	低	—	高
福利	低	低	具有竞争力	高	高	低

## 6.6.5 旅游企业薪酬制度发展趋势

由于现代企业越来越重视员工的灵活性和对他们的授权,所以薪酬有这样一种趋势—

依据能力付酬。这种根据胜任工作的能力来付酬的方式能进一步满足员工的需求,由于它不是根据工作说明书规定的活动和责任为员工付酬,所以测评体系和报酬体系都倾向于引导员工绩效的提高,薪金的秘密发放方式将有助于实现这一方式。

这种根据员工绩效的提高程度支付报酬的方式与传统的薪金方案不同。传统的薪金方案以工作说明书为基础,根据薪金结构表制定薪金等级,加强层级观念和指导员工行为。付薪流程如图 6.1 所示。



图 6.1 传统的薪酬流程

薪酬制度的一种发展趋势是从根据职位付酬转向根据员工的综合状况付酬。企业的关注点从制定等级和指导员工行为转向了鼓励员工参与企业事务,提高忠诚度,以绩定酬。如图 6.2 所示。



图 6.2 非传统的薪酬流程

通过比较发现,传统的薪酬制度中员工是孤立和被动的,企业的管理强调“等级”和秩序,员工缺少参与,企业与员工的关系是:企业为员工的工作付酬,员工为企业增加利润,企业有可能发展而员工不一定有发展。非传统的薪酬提倡分享企业收益,重视通过奖励付酬发挥员工的参与性与能动性,使企业与员工共同发展。

## 6.6.6 影响薪酬制度的因素

### 6.6.6.1 法律、法规因素

旅游企业人员流动大,人员素质复杂,涉及工种广泛,法律、法规是影响企业薪酬制度的首要因素。《劳动法》是我国保障员工合法权益的基本法,其中的很多条款都与企业薪酬制度的制定有关,如同工同酬、员工的最低工资、加班和福利报酬等。

旅游企业在制定薪酬制度时不能由于员工不同的民族、年龄、残疾、性别等原因对员工有所歧视,还要遵守其有关薪金和福利的规定。此外,《劳动法》中有关工时与薪酬的规定还有:

第三十六条:国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条:对实行计件工作的劳动者,用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度,合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第四十四条:有下列情形之一的,用人单位应当按照以下标准支付高于劳动者正常工作时工资的工资报酬:

(一)安排劳动者延长工作时间的,支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬;

(二)休息日安排劳动者工作又不能安排补休的,支付不低于工资的百分之二百的工资报酬;

(三)法定休假日安排劳动者工作的,支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

第四十五条:国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的,享受带薪年休

假。具体办法由国务院定。

有关社会保障的条例：

第七十二条：社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。

第七十三条：劳动者在下列情形下，依法享受社会保险待遇：（一）退休；（二）患病、负伤；（三）因工伤残或者职业病；（四）失业；（五）生育。劳动者死亡后，其遗属依法享受遗属津贴。劳动者享受社会保险待遇的条件和标准由法律、法规规定。劳动者享受的社会保险金必须按时足额支付。

我国为了建立完善的社会保障体系，不但在法律上已经规定了企业的义务，同时也出台了相关的政策措施保障员工的权益，旅游企业也应认真考虑相关的法规，在制定有关制度时加以重视。

#### 6.6.6.2 社会因素

##### （1）社会环境变化

十多年前，我国的市场经济在发展中，社会保障体系尚在建设中，有的企业为了吸引优秀的管理人员及技术人才，参照其他行业的做法采用福利分房。而现在我国的社会环境发生了巨大的变化，社会保障体系日趋完善，原有福利如福利分房、幼儿园等已经社会化，企业福利随之发生重大变化。

##### （2）社会薪酬水平

同行业的薪酬水平及其他行业薪酬水平都为企业薪酬的制定提供参考，使企业在横向与纵向比较中确定薪酬水平。

##### （3）社会消费支出（生活水平变化）

随着生活水平提高，员工对薪酬的期望也会提高，旅游企业要注意物价涨升对员工生活的影响，为调整薪酬政策提供依据。

##### （4）人才市场供求状况

市场人才供应充足，则薪金福利下调空间较大；若市场人才供应不足，则旅游企业更有可能提供优厚的条件吸引人才。

#### 6.6.6.3 组织因素

##### （1）报酬政策

旅游企业的报酬政策（如节假日薪酬政策、加班薪金政策、薪金的增长与降级政策、工作时间考勤政策、见习薪金的规定、薪金支付方式说明、薪金扣除的规定、假期规定等）也影响员工薪金和福利，是企业薪金和福利制度的指导。

例如某饭店为控制人员成本并且严格员工素质可能有这样的报酬政策：新员工的见习期为三个月，见习期间领取临时薪金，三个月后经过考核合格后，方可领取正式薪金；饭店员工经常在节假日上班或在一般的工作日加班，饭店依照国家有关政策制定薪酬制度，但是如果企业为了减少人工成本支出，则对节假日薪酬及加班薪酬政策的规定是：“各部门在向人力资源部报告本月出勤情况时，加班必须是零。”另一项规定：“如果员工加班，部门可根据营业情况为员工补休。”那么尽管很多企业的薪酬制度中有加班一项，那他只能是员工薪金单上的一个项目，部门经理多会在一个部门营业不很紧张的时候让员工休息，哪怕是半天，哪

怕员工并不真正需要休息。这种灵活薪酬制度也反映了企业控制成本的目标。“零加班”做法在一些外资饭店是很普遍的,其中的利弊值得讨论。总之,企业的报酬政策是影响企业报酬制度的一个重要因素。

#### (2)企业的财务状况

旅游企业的财务实力,是人力资源管理活动的主要限制之一,它主要规范了人力资源管理在薪酬和福利等多方面的能力。有的企业财务能力有限,在薪酬水平、福利措施方面都不能和有实力的竞争对手比,素质高的员工往往被吸引到有实力的企业中去。但是如果财务实力不足的旅游企业采用较富弹性的管理,企业主管与员工多接触,了解员工的期望和需要,提供升职机会并在工作设计上配合,通过双方密切的关系,建立感情。企业仍可以获得员工的满意和高效率的工作。

#### 6.6.6.4 员工因素

具体讲,员工的劳动量、职位的高低(高职位的人负有更大的责任,其决策对组织的生存与发展会产生重大的影响,多给予较高的薪酬)、技术和培训水平(员工为求得技术的提高,参加各类培训,为补偿其精神和物质上的损失,多给予较高的薪酬)、工作时间、工作条件、劳动力潜在替代物等都是影响薪酬的重要因素。

从宏观看,随着我国旅游事业 20 多年的飞速发展,员工的素质和观念也发生了重大变化,旅游客源市场日益丰富。早期从事旅游业的员工走向成熟,大批有丰富经验、熟悉旅游市场的人员走上管理岗位;一些应届大、中专毕业生,充实到饭店、旅行社中;技术单一的下岗员工加入到饭店行业;社会择业观念发生重大变化;劳动者流动增加等,这些变化使得薪酬形式更加丰富,薪酬变得更加灵活。由于员工素质的提高,使得员工对薪金的期望值增高,更关心薪金体现出的生存保障、个人价值以及自我发展。总之,员工的素质也是影响薪酬制度的一个重要因素,根据员工为工作的付出、变化了的需要制定薪酬、提高薪酬的有效性将是人力资源部门要解决的一个主要问题。

## 6.7 战略性薪酬管理与薪酬福利体系设计

### 6.7.1 战略性薪酬管理的含义

(1)战略性薪酬管理是以企业发展战略为依据,根据企业某一阶段的内部、外部总体情况,正确选择薪酬策略、系统设计薪酬体系并实施动态管理,使之促进企业战略目标实现的活动。

#### (2)实施战略性薪酬管理的意义

##### 1)实施战略性薪酬管理是应对企业外部环境变化的需要

市场需求的变化、竞争对手的变化、资源供应的变化、相关宏观政策的调整,都将引起企业生产经营管理的变化,对企业薪酬策略和整体薪酬管理都将带来重大影响,为此,需要及时调整薪酬管理策略以适应外部环境变化。

##### 2)实施战略性薪酬管理是适应深化企业改革的需要

企业改革已经进入攻坚阶段,改革是深层次的,根本性的。改革主要强调资源、资产、债务、股权、业务、机构、人员、利益关系八方面的重新组合,其中,利益关系的重组,要与前七个重新组合相匹配。所谓利益关系的重组,就是企业整体分配关系的调整,就是薪酬体系及其

他分配制度的重建。

### 3) 实施战略性薪酬管理是加强科学管理的需要

企业使命和企业愿景决定企业的发展战略,其中,制度建设对企业发展战略起到了巨大的支撑作用,这些制度主要包括:战略决策管理制度、生产运行管理制度、市场营销管理制度、技术研发管理制度、战略性薪酬管理制度、财务会计管理制度、新型用人管理制度等。在这些制度建设的基础上形成科学的管理体制。其中,战略性薪酬管理是科学管理制度的有机组成部分。科学管理体制还要求科学的组织机构设置、岗位配备相配套。

### (3) 战略性薪酬管理的内容

战略性薪酬管理包括薪酬策略、薪酬体系、薪酬结构、薪酬水平、薪酬关系及其相应的薪酬管理制度和相应的动态管理机制。战略性薪酬管理是现代人力资源开发管理体系的重要组成部分,必须与其他人力资源工作紧密联系,形成一个有机体。从企业战略层面研究并实施薪酬管理,有利于正确把握建立健全人力资源开发管理体系的方向,充实体系的内容,提升体系的效能。与此同时,人力资源开发管理体系的健全,也有利于薪酬管理制度的改进完善,更好地发挥薪酬管理的作用。

## 6.7.2 薪酬战略性设计的理论意义

### (1) 薪酬战略性设计的重要性

战略性(Strategic)是指具有战略意义的,主要是对外部环境的适应,战略视角着眼于那些有助于组织获取和保持竞争优势的竞争性选择。

薪酬关系到组织目标和个体目标的实现及其统一性,加之企业将大量的资金用于薪酬及其有关的事项,因此,企业必须也应该首先从战略的角度来看待它。一方面,对最高管理层和人力资源主管而言,当他们在进行薪酬决策,确立指导性原则进而制定薪酬计划时,必须使这一计划从“战略上”适应企业的目标,使之方向准确且明确,这一点对企业来说是至关重要的;另一方面,在进行薪酬体系具体设计之前,也十分有必要从战略的层面展开分析和思考,这样才能保证在企业战略指导下设计出来的薪酬体系适合本企业。

### (2) 薪酬体系战略化设计的现实原因

目前企业薪酬制度安排中尚存在许多弊端,有必要将薪酬管理问题提升到企业的战略高度。

#### 1) 企业薪酬结构存在问题,而不仅仅是水平问题

我国企业薪酬水平很低,不仅仅体现在绝对数低,主要是薪酬水平之间的差距很小。美国薪酬设计专家爱德华·海曾将企业中的职务分为三种类型:“上山”型,如公司总裁、销售部经理等;“平路”型,如会计、办公室职员等;“下山”型,如市场分析、科研开发工程师等,并据此同方向确定薪资水平。而中国企业的薪酬实践,与上述职务类型走向正好相反,是“低级职位领先”型,“中级职位匹配”型,而“高级职位落后”型。实际上,为低端职务支付高薪根本没有战略意义,原因在于:① 低端职务人员众多,总成本相当大;② 市场上此类人员的供给大于需求;③ 这类员工的替代成本很低;④ 这类员工对企业的贡献有限。而对于企业来说,市场上供不应求、替代成本很高而贡献率相对较大却难以获取的高端职务人员,其薪酬却相对职务特性较低。有学者指出,中国拥有世界上最廉价的企业家——最低工资,但有世界上最昂贵的企业制度——大量亏损。这也体现了企业的薪酬设计问题,即不单是水平问

题,主要是结构问题。

#### 2)薪酬设计缺乏统一的指导思想和设计基础,思考是零碎的和片段的

企业在制定薪酬计划时,设计人员不是先考虑薪酬方案要实现什么目的,指导政策是什么,而常常是一开始就陷入具体的设计中,反复商讨薪酬的单元构成、水平差异等问题,各持不同意见,而没有统一的指导思想和原则。或者照搬理论上的薪酬体系,或参考其他企业的做法,较少考虑企业自身特点、发展目标、经济实力以及市场地位等问题,更谈不上制定薪酬战略或者薪酬战略与企业战略的匹配或整合了。考虑薪酬的原则性,强调整体性薪酬体系,是薪酬设计者们必须面对和考虑的问题。

#### 3)薪酬制度系统性低

企业现行薪酬制度,并非一日之功,往往会通过若干或大或小的薪资改革而形成。由于在改革过程中,不同时期往往会制定出不同的薪资制度,这些制度有些是为了解决眼前的问题,有些是对原有制度在新形势下做的局部调整,如基本工资调高、增减福利项目等,而非全盘考虑,这就有可能忽略工资、奖金和福利等各薪酬成分之间的关联性,同时也可能没有考虑企业的发展阶段对薪酬制度的要求,而且可能不同时期设计这些制度的人也不同。因而会导致薪酬制度结构设计不够系统化,可能会造成各种制度强调的导向分散化或都强调一种导向,而不是发挥各项制度的综合作用等问题。

#### 4)薪酬体系有碍吸收新鲜血液

这一点在国有企业中体现尤为明显,问题主要出在企业老一辈员工的观念上。他们认为企业的今天有他们的功劳,希望得到与在职员工同样的待遇。一个很典型的例子是每次企业加薪,退休老员工也要求获得同等数额的工资增长,结果企业为了稳定,和出于控制人力成本的考虑,只好取消对在员工的加薪。这样,本来薪资水平就难以吸引外部优秀人才,即使进入企业的人才因为业绩好而获得的加薪机会,也由于老员工的加薪要求而取消,得不到激励,从而产生极大不满,进而离开企业,导致优秀员工的流失。企业如果没有不断吸纳和保留优秀人才并激发其工作热情的能力,企业机体的血液得不到更新,将导致企业处于竞争劣势,甚至无法生存。

#### 5)薪酬制度与基本的企业经营战略脱钩或错位

这方面的表现很多,如有的公司声明它的战略之一是成为市场上的佼佼者,但该公司却将薪水标准定位于中档水平,且奖金只授予做出出色业绩的高管人员;有的公司声明,将增加股东的长期利益作为它的一个战略目标,但是公司却着重于奖励短期经营业绩,这易于导致高管人员的短视行为,可能会放弃或忽视一些对于企业长远发展有着决定性影响的工作,如新市场的开拓、新技术研发、经营创新与管理变革等。每个公司都希望企业利润最大化,应该强调企业整体业绩,团队协作,但实际中却往往过分强调员工的个人业绩考核与激励,这必将会影响到员工之间的协作精神,从而影响组织整体的运作能力,最终导致企业经营链条的断裂;而过分强调团体的利益,又会使员工产生吃大锅饭的思想。因此,如何处理个人和组织之间的矛盾,实现企业生存和发展乃至持续发展,是战略性薪酬设计的重要任务。

### 6.7.3 战略性薪酬设计的影响因素

#### (1)环境、文化和战略层面

企业文化和价值观、清晰而明确的企业战略以及变革的社会和商业竞争环境企业的文

化和价值观是战略决策和是非判断的基点。它明确公司倡导什么、反对什么。只有当它被每一位员工所认同时,企业内部才能创造一种共同语言。而与员工利益关系密切的薪酬分配就可以强化和传递这一文化和价值观:一是从各种分配形式的设计方面来考虑,如公司强化绩效导向的文化,则奖金的设置比例要大;如公司强化能力导向的文化,则基本工资的设置比例要大;二是从考核与分配的结合方面来考虑,如公司强化员工之间的团队协作,则考核要素中应加大团队协作的考核权重。一个有效的整体性薪酬体系是建立在支持企业的薪酬哲学理念或价值观基础上的,这是使薪酬分配上的大量投资得到正的回报率的必要条件。

企业战略定义了其核心竞争力,使企业明确自身需要搭建什么样的架构,如何去吸引和培养人才。薪酬设计必须以之为依据。如前面所述,对于企业战略是要成为市场上的佼佼者,而薪水标准定位于中档水平,只奖励有出色业绩的高管人员的公司,其正确做法应是依据战略提高薪酬标准,建立奖励机制,对于作出业绩的所有人都给予奖励;对着重于奖励短期绩效的公司来说,正确做法应是采用长期报酬激励以维护股东价值,并结合短期报酬将二者融合于薪资制度中。薪酬政策必须与企业战略匹配,这样才能激励员工的行为朝公司倡导的方向转变。

企业外部不断变化的社会和商业环境,企业分配制度一方面必须积极去适应,关注竞争对手的薪酬动向,以确保自身薪酬体系的外部公平性和竞争性;另一方面必须在企业内部营造响应变革和支持变革的气氛。因为员工一向对变革抱抵制态度,如果在薪酬分配上不倡导变革,不对员工响应变革的行为给予鼓励,不对员工阻碍变革的行为给予处罚,则变革就只能是流于形式或中途夭折。

#### (2)薪酬制度体系层面

制度是战略与理念落实的载体,在战略指引下,制度设计的方向会更明确,制度的存在也才会有意义。在企业文化和战略层面分析得出所期望的态度和行为,制定薪酬制度时要将各分配制度与这些期望挂钩,以避免孤立地考虑单个制度,而各项薪酬制度的体系组合就能发挥整体效用。同时需要满足以下要求:激励应和企业的实际运营绩效与结果相联系;清晰明确地表达薪酬制度支持的态度和行为,预期的组织和个体的绩效和结果;将期望的内容和怎样才能获得奖励等传递给所有参加薪酬计划的员工,并保证他们能够充分理解;定期对薪酬制度是否实现了预定目标,取得了预期结果进行评估和检查;薪酬设计者必须与员工沟通,开放相关的薪资信息,这将使报酬制度变得更有效。

#### (3)工作方法层面

工作方法是薪酬战略性政策转换成实践的有用技术。技术是制度设计时运用的方法而不是出发点,如果没有技术会很难设计出能够有效运作的制度,也会给制度的落实带来困难。因此仍需从战略层面来考虑制度的设计。研究发现,无论薪酬战略的类型如何,只要遵循了某一特定的设计方法,往往更易实现;当薪酬计划满足了设计初始时所设定的目标;当薪酬计划有助于实现和企业文化以及战略性业务目标相关的结果时;当薪酬计划能够和组织的特定需要、经营哲学以及运营环境相吻合时。可见,即使具体的技术性制度编制也仍要受到环境、战略和文化的影响。如工作分析、工作评价、动态管理等。

### 6.7.4 战略性薪酬设计与传统薪酬体系的比较

战略性薪酬设计与传统的薪酬体系相比,在设计依据、薪酬体系的目标、对人的认识

等方面存在很大差异,如表 6.2 所示。

表 6.2 战略性薪酬设计与传统薪酬体系的比较

	传统薪酬	战略型薪酬
目标	强调企业的发展重点;为员工管理提供支持	吸引、保留和激励优秀员工;实现组织目标和个人目标的协调发展
对人的认识	人是一种成本	人是获取核心竞争战略的优势资源
薪酬政策	内部公平性和外部竞争性	内部公平性和外部竞争性;员工贡献;管理问题
核心机构	人力资源部	董事会领导下的薪酬管理委员会
设计依据	支持指令和控制管理和传统的工作等级	依据企业的目标和战略计划来制订
方法	高度结构化设计,空间弹性很小	弹性设计,适应经营重点的变化
特点	为工作描述中的职责和义务所驱动,强调任务,严格控制沟通,只需要知道为基础	激励;公开交流

需要明确的是,战略性薪酬设计的成效离不开对绩效的科学管理;虽然薪酬设计要分析企业战略目标期望的态度和行为,支持的绩效结果,但它极需要绩效考核将这些期望转化为可衡量指标以及从战略到个体目标层层分解的重大作用,从而使得最终企业的所有行为、任务和业绩结果都在支持企业战略。

另外,建立具有法人治理结构的现代企业制度也是战略性薪酬设计能够实现的一个重要条件。据分析,目前薪酬改革存在着重重障碍,最根本的障碍是很多企业尤其是国有企业尚未真正建立起法人治理结构和现代企业制度。

### 6.7.5 战略性薪酬管理和设计的发展趋势

#### (1) 宽带化趋势

伴随着全球经济一体化程度的提高,企业之间的竞争越来越激烈,如何通过调动员工积极性、激发创造性来提高组织效率成为现代企业共同面临的一个严峻课题。在这一大环境下,部分领导企业率先着手对自己的薪酬制度进行改革,以期真正建立富有激励性的薪酬体系。薪酬体系宽带化的方法就是减少薪酬等级,同时拓宽每一等级的变化幅度。在传统的薪酬体系中,特定薪酬等级的最大值和最小值之间的差距较小,一般不超过 50% (如,某旅行社可能规定,所有工作分为 15 个薪酬等级,第 10 等级的薪酬变化幅度为 800~1200 元)。在宽带化薪酬制度下,特定薪酬等级的上下限之间差距拉大,一般可达到 3 倍(如,从 800~2400 元)。这种做法使管理人员在决定员工薪酬时拥有更大的灵活性,可以根据员工的实际工作行为和对企业作出的贡献,调整其报酬水平,从而实现真正意义上的多劳多得,切实体现内部公平原则。

理论界普遍认为,薪酬体系宽带化符合世界经济的发展潮流,与组织结构扁平化趋势相一致。在宽带化薪酬制度下,由于减少了工作头衔、工作等级和薪酬等级,使员工不再专注于职务提升,而更侧重于工作本身。许多员工因此更加乐意参与到企业组织的各种跨职能的工作小组中,感受相互协作、共同解决问题的乐趣,更加乐意平调到其他部门,去尝试新的工作内容。这在一定程度上缓解了由于组织扁平化、管理职位减少、员工升职困难而带来的

挫折感,为有效实施员工激励创造了条件。每一类工作对组织都具有相同的价值,同时任何一类工作的报酬都不存在最高或最低的限制。员工的报酬取决于他们所拥有的技能和知识,以及实际的工作表现。这一政策的实施在很大程度上弱化了职业阶梯对员工的影响,将员工之间为争夺更高职位而很可能产生的内耗减少到最小。

这种模式存在的问题也是明显的:管理人员在决定员工薪酬方面拥有的权力是否过大?如何对这种权力进行制约以防止企业的人工成本失控?等等。因此,要在旅游企业的薪酬实践中采用宽带化模式,还必须进行更为细致的研究。不过有一点可以确定:宽带化要求企业建立相当完善的管理体制。就目前我国旅行社的管理水平来看,要在整个企业范围内推行薪酬宽带化有一定的难度和风险,更适宜的做法是先在较高层管理职位中试行这一制度。

## (2) 技能薪酬趋势

在现代经济中,知识正成为真正的资本和首要的财富;知识经济更强调面对面的交易,网络技术与信息技术的发展降低了旅游者的信息获取成本,他们可以轻松地在网上完成订票、订房等工作。这大大减少了旅游者对旅行社的依赖。面对这种不利的外部环境,旅行社比以往任何时候都更需要依赖于员工的创造性为企业的生存和发展出谋划策。而员工的创造性在很大程度上取决于他们的知识、技能和能力,所以旅行社有必要考虑引入技能薪酬制度,即以员工的知识、技能和能力为基础来确定薪酬。

在决定与薪酬挂钩的技能问题上,常见的做法是将薪酬与以下三种技能相联系:一是纵向技能的深入,即员工在其专业领域内钻研得越深,技能等级越高,可得到的技能薪酬就越多。这能有效地激励员工成为相关领域内的专家。二是横向技能的扩展。如果员工能学习并掌握组织内其他部门的知识和技能,则可以获得更高的技能薪酬。这能鼓励员工成为多面手,便于旅行社在需要进行劳动力的跨部门灵活调配。三是自我管理技能,即自行制定工作计划、自行安排工作进度和决定完成任务的方式等方面的能力。员工的自我管理能力强,所需要的指导和监督就越少,工作的自主性就越高。因此,企业一般乐意为此付出更高的薪酬。

技能薪酬制度能为旅行社带来明显的好处:它实际上提供了一种制度机制,能广泛而有效地调动员工的学习热情,使企业不断向学习型组织迈进,在员工的学习中逐步培养出企业的发展后劲,建立起企业的核心竞争能力;随着员工自我管理技能的提高,削减部分管理职位将成为可能,这有助于旅行社实现组织结构的扁平化目标;技能薪酬制度的实行将促使管理人员加大向员工授权的力度,真正实现工作丰富化,提高员工的工作满意程度;使员工认识到,薪酬的多少主要是自己努力的结果。这一认识上的转变彻底扭转了员工在薪酬制度中的角色,他们不再是被动的被决策者,这决定了他们将不再站在批判者的角度对旅行社的薪酬制度进行肆意的攻击,而会将注意力更多地集中在富有建设性的学习技能和展示技能上。

当然,技能薪酬制度也存在潜在的问题:随着员工知识、技能的不断深入和扩展,旅行社的人工成本将呈现出不断上升的趋势,而旅行社的创收能力是否真的与员工知识、技能的提高成正向变动关系呢?而且,员工的知识、技能只有用于实际工作中,才会为旅行社带来实际的利益。员工的学习结果在很多时候只是增加了其知识储备,在工作中未必能真正用到。如员工掌握的其他部门的工作技能,在他调任到该部门之前一般没有机会使用,并不能为企业带来真正的贡献,但企业却必须为此支付更高的薪酬。再者,员工的知识 and 技能水平只代

表其完成工作的能力,而最终的工作行为还将取决于员工工作的意愿。那么如何保证高技能的员工一定具有高的工作意愿呢?单纯根据工作能力来付酬是否有利于组织整体绩效的提高?这些问题的存在使旅行社必须慎重考虑技能薪酬制度的可操作性。技能薪酬制度如果能与其他的薪酬制度配合使用,将能发挥更好的激励效果。

### (3) 绩效薪酬趋势

这在目前是一种备受关注的薪酬制度,它以员工的工作业绩为基础制定其应得的薪酬。在这种支付基础上,员工的薪酬与绩效评价得分挂钩,这意味着从事同样工作的员工可能会因为努力程度的不同而得到不同的报酬,而且员工不一定非要以竞争更高职位的方式来获得提薪,更出色地完成现有的工作也能使他达到同样的目的。不过,这要求旅行社建立一套科学有效的绩效管理系统,使员工的绩效得分能准确反映其工作表现和工作结果。否则这一薪酬制度不但不能产生任何激励效果,反而会对员工的工作满意程度造成严重的负面影响。

### (4) 团队薪酬趋势

在企业内成立工作团队能有效提高员工工作满意程度和组织效率,这已逐渐成为理论界和实业界的共识。为了鼓励更多的员工加入各种类型的工作团队,使工作团队保持长久的生命力,旅行社应制定相应的激励措施。在具体操作上可以考虑把减少薪酬等级与利润提成相结合,前者有助于弱化薪酬等级对小组成员的限制,使小组成员的报酬主要取决于工作团队为旅行社做出的贡献以及个人在团队中发挥的作用。后者则能有效避免小团体思想的产生,使小组成员不但关注团队目标的实现,更关注企业整体利润的高低,从而较好地实现个人目标、团体目标和组织目标的结合。

## 6.8 薪酬与福利调控

### 6.8.1 薪酬控制

薪酬是旅游企业人工成本的主要组成部分,旅游企业成本的控制,应该包括对薪酬水平和薪酬支付过程的协调和控制。

#### 6.8.1.1 薪酬预算

薪酬预算是指,企业管理者在薪酬管理过程中进行的一系列成本开支方面的权衡和取舍。薪酬预算是薪酬控制的重要环节,准确的预算可以保证企业在未来一段时间内的薪酬支付受到一定程度的协调和控制。薪酬预算要求管理者在进行薪酬决策时,综合考虑企业的财务状况、薪酬结构及企业所处的市场环境因素的影响,确保企业的薪酬成本不超出企业的承受能力。

企业进行薪酬预算可采用的方法是很多的,但最常规的薪酬预算方法有两种,即宏观接近法和微观接近法。

#### (1) 宏观接近法

所谓宏观接近法,是指首先对公司的总体业绩指标作出预测,然后确定企业所能够接受的新的薪酬总额,最后再按照一定的比例把它分配给各个部门的管理者,由管理者负责进一步分配到具体的员工身上。宏观接近法预算控制有以下两种基本操作方法:

### 1) 根据薪酬费用比率推算合理的薪酬费用总额

这是最简单、最基本的分析方法之一。在企业经营业绩稳定的情况下,管理者可以根据企业过去的经营业绩推导出适合本企业的安全的薪酬费用比率,并以此为依据对未来的薪酬费用总额进行预算;如果经营业绩不佳,则可以参考行业的一般水平来确定合理的薪酬费用比率,并由此推断合理的薪酬费用。薪酬费用比率的计算公式可以表示为:

$$\begin{aligned} \text{薪酬费用比率} &= \text{薪酬费用总额} / \text{销售额} \\ &= (\text{薪酬费用总额} / \text{员工人数}) / (\text{销售总额} / \text{员工人数}) \end{aligned}$$

由上式可知,如果要在维持一个合理的薪酬费用比率的前提下使薪酬费用总额能够有所上升就必须增加销售额;换言之,薪酬水平的提高必须处在员工平均销售额的上升范围之内。

### 2) 根据盈亏平衡点推断适当的薪酬费用比率

所谓盈亏平衡点,是指在该点处企业销售产品和服务所获得的收益恰好能够弥补其总成本而没有额外的盈利。边际盈利点是指销售商品和服务带来的收益不仅能够弥补全部成本支出,而且还可以付给股东适当的股息。安全盈利点则是在确保股息之外,企业还能得到足以立付未来可能发生风险或危机的一定盈余。

盈亏平衡点、边际盈利点和安全盈利点与企业销售量的大小是密切相关的,而可能实现均销售量的多少又直接关系到薪酬费用水平的高低。计算公式分别是:

$$\begin{aligned} \text{盈亏平衡点} &= \text{固定成本} / (1 - \text{变动成本比率}) \\ \text{边际盈利点} &= (\text{固定成本} + \text{股息分配}) / (1 - \text{变动成本比率}) \\ \text{安全盈利点} &= (\text{固定成本} + \text{股息分配} + \text{企业盈利保留}) / (1 - \text{变动成本比率}) \end{aligned}$$

根据上面三个公式,可以推断出企业支付薪酬成本的各种比率为

$$\begin{aligned} \text{薪酬支付的最高比率(最高薪酬成本比率)} &= \text{薪酬成本总额} / \text{盈亏平衡点} \\ \text{薪酬支付的可能限度(可能薪酬成本比率)} &= \text{薪酬成本总额} / \text{边际盈利点} \\ \text{薪酬支付的安全限度(安全薪酬成本比率)} &= \text{薪酬成本总额} / \text{安全盈利点} \end{aligned}$$

### (2) 微观接近法

微观接近法指的是先由管理者预测出单个员工在下一年度里的薪酬水平,再把这些数据汇总在一起,从而得到整个企业的薪酬预算。这种预算方法要求经理预先汇报下一季度工资增加额度的信息,步骤如下所述:

- ①告知经理薪酬政策和技术,对管理者就薪酬政策和薪酬技术进行培训。
- ②给经理们提供表格和使用说明书。
- ③为经理提供薪酬预算工具和咨询服务。

④核查数据和编辑报告。在管理者对各个部门里的薪酬预算形成初步意见之后,对这些意见进行进一步的审核和批准。审计所预报的增加额以确保它们没有超过工资指导线和合适的范围,然后用这些数据来反馈工资预测和预算的结果。

事实上,这一个大步骤又可以被细化为若干个小步骤。首先,要对这些预算意见进行初步的审核,使它们与组织已经制定出来的薪酬政策和薪酬等级相符合;其次,把组织内部各个部门的薪酬预算意见汇总在一起,进行总体上的调节和控制,确保内部公平性和外部一致性的实现及各个部门之间的平衡;最后,管理层进行集体决议,确定出最终的预算意见,并确保得到决策层的批准。

⑤分析预测。检查每一位经理所做的预测,对所观察到的不同经理之间的差异,建议他们对其进行修正。

⑥与管理层一道回顾并修改预测与预算。向做分析和建议修改的经理咨询。获得高层对预测的许可。

⑦为管理提供反馈。

⑧监控薪酬预计的和实际的增加。通过追踪和向管理层报告周期状况来控制预计的增加与实际的增加。

预测循环的结果是形成每个组织来年的预算,同时形成每个员工的工资待遇。经理可以对员工的工资进行调整,它仅仅代表了一个计划,因预测问题导致偏离的发生也是很正常的。

### 6.8.1.2 薪酬控制计算

#### (1)确定薪酬总额

控制薪酬,首先应该根据企业实际合理确定薪酬总额,以其作为薪酬控制的依据和标准。一般从以下三个方面进行计算:

##### 1)企业支付能力

可以用几个指标将其明确表示出来。

人工费比率基准法。

其公式为:

$$\begin{aligned} \text{人工费比率} &= \text{人工费用} / \text{销售额} = [\text{人工费用} \div \text{员工人数}] / [\text{销售额} \div \text{员工人数}] \\ &= \text{薪酬水平} / \text{单位员工销售额} \times 100\% \end{aligned} \quad \text{式 6-1}$$

上述公式表明企业销售额与人工费用的关系。销售业绩较好,人工费用支付能力就较强,反之,则不应盲目增加人工费用的支出。这里的人工费用不仅包括员工的工资、奖金、福利等薪酬支出,而且包括录用、培训员工所发生的一切费用。

劳动分配率基准法。

其公式为:

$$\text{劳动分配率} = \text{人工费用} \div \text{附加价值} \times 100\% \quad \text{式 6-2}$$

根据劳动分配率,可以求出合理人工费率。

其公式为:

$$\begin{aligned} \text{合理人工费率} &= \text{人工费} \div \text{销售额} = (\text{附加价值} \div \text{销售额}) \times (\text{人工费用} \div \text{附加价值}) \\ &= \text{目标附加值率} \times \text{目标劳动分配率} \end{aligned} \quad \text{式 6-3}$$

**例 6.1** 某公司目标附加值率为 40%,目标劳动分配率为 45%,目标销售额为 5200 万元,则人工费用应该控制在:

人工费用 = 销售额 × 目标附加值率 × 目标劳动分配率 = 5200 × 40% × 45% = 936 万元

损益平衡点基准法。

其公式为:

$$\text{损益平衡点} = \text{固定费用} / (1 - \text{流动资本} \div \text{销售额}) = \text{固定费用} / \text{临界收益率} \quad \text{式 6-4}$$

临界利益 = 销售额 - 流动费用

临界收益率 = 临界利益 ÷ 销售额 × 100%

**例 6.2** 某公司固定费用 3000 万元(含人工费用 1500 万元),临界利率为 40%,则损益平衡点销售额为:损益平衡点=固定费用÷临界利率=3000÷40%=7500 万元。

据此,该企业人工费用支出不得超出销售额的 20%(人工费用÷销售额=1500÷7500×100%)这一限度,否则企业将亏损。

### 2) 员工基本生活费用

员工基本生活费用支出是企业必须支付的人工成本。一般而言,员工基本生活费用要根据企业所在地区消费品物价指数、货币购买力和基本生活消费品项目来确定。

员工基本生活费用应随物价和生活水平的变动而变动。为此,企业应了解政府发布的物价指数、掌握地区生活水平差异,以客观、真实地确定员工基本生活费用。防止脱离实际的无限制上升,从而造成薪酬总额水平不断增加的压力。

### 3) 薪酬的市场行情

通过市场薪酬调查,了解当地通行的薪酬水平,将本企业薪酬水平与之对比参照,决定本企业薪酬总体水平。

企业薪酬总额与企业采用的薪酬政策有直接关联。如果在企业的产品成本中,薪酬所占比例很少;或由于企业管理效率、生产效率较高,相应单位产品的人工成本很低;或产品具有独占性、售价较高,可以将高薪转嫁给消费者。那么,企业可以实行高薪政策,以利于提高员工士气,吸引优秀人才。

如果企业员工收入稳定,不愿离职;或津贴、福利比较优厚;或企业管理健全、人际关系融洽,则可以实行低薪政策。

### (2) 估计人工成本

要确定企业薪酬总额,还必须了解和把握薪酬各个部分的比例及其变化情况,以判断企业人工成本是否适当、是否需要加以调整。因而估计人工成本对薪酬控制必不可少。

估计人工成本就是分别估计企业薪酬的几个主要组成部分(基本工资、奖金、津贴和福利)的支出状况。通常可根据一些计算公式来作出估计。

#### 1) 人均年薪酬总额

计算公式为:

$$\text{人均年薪酬总额} = \text{企业年薪酬总额} / \text{员工人数}$$

#### 2) 薪酬占销售百分比

计算公式为:

$$\text{薪酬占销售百分比} = (\text{薪酬总额} / \text{公司销售额}) \times 100\%$$

**例 6.3** 某公司有员工 156 人,平均月薪 2 400 元,公司月销售额为 82 万元,该企业薪酬占销售百分比应为:  $[(156 \times 2\,400 \times 12) \div (82 \times 12)] \times 100\% = 45.56\%$ 。

该计算表明,公司薪酬已经占到销售总额的 45%,比例偏高,应该考虑采取一定的抑制措施了。

#### 3) 薪酬占营运成本百分比

计算公式为:

$$\text{薪酬占营运成本百分比} = (\text{薪酬总额} / \text{营运成本}) \times 100\%$$

**例 6.4** 某公司年薪酬总额为 240 万元,其当年营运总成本为 788 万元。薪酬占营运成本的百分比为  $(240 \div 788) \times 100\% = 30.96\%$ 。

该计算表明,薪酬已经占了总成本的三成以上,需要仔细分析其是否合理以确定是否应该采取措施来加以控制。

#### 4)福利项目开支占薪酬的百分比

计算公式为:

$$\text{福利项目开支占薪酬的百分比} = (\text{福利项目开支} / \text{薪酬总额}) \times 100\%$$

**例 6.5** 某公司上年用于劳动保险人均支出为 2 000 元,用于有薪假期支出为人均 1 400 元,用于公积金计划人均支出为 3 250 元,其他福利项目人均支为 1 300 元。上年人均薪酬总额为 21 000 元。福利项目开支占薪酬的百分比为  $(2\ 000 + 1\ 400 + 3\ 250 + 1\ 300) \div 21\ 000 \times 100\% = 38.33\%$ 。

一般而言,福利开支在薪酬中所占比重过高,则奖金和津贴比例较小,薪酬激励的效果总体上必然受到影响,需要作出适当调整。

#### 5)过去几年薪酬总额及平均薪酬的变化趋势

**例 6.6** 某公司过去 3 年的薪酬总额分别为 260 万元、280 万元和 324 万元。则 3 年平均水平为:  $(260 + 280 + 324) \div 3 = 288$ (万元);

薪酬变化率分别为:  $(280 - 260) \div 260 = 7.69\%$ ;

$$(324 - 280) \div 280 = 15.71\%$$

这说明公司薪酬上升比例明显加快,需要引起公司领导层充分关注和思考,以采取必要的措施。

### (3)控制人工成本

分析人工成本,如果发现偏高,必须及时加以控制,以维护和保持企业应有的竞争力。控制人工成本,具体有几种方法。

#### 1)冻结薪酬

人工成本过高时,不是直接降低薪酬,而是暂时冻结薪酬,使员工薪酬保持不变。这样的做法一般不会引起员工的反感,反而能激励员工努力工作、改进不足。

#### 2)延缓提薪

对应该提薪的员工,暂时推迟一段时间,等到效益好转、企业走出困境时再予兑现。

#### 3)延长工作时间

适当延长工作时间,增加工作量,提高工作效率。这既可控制人工成本,减少企业压力,也可增加员工危机感、紧迫感,激励其更加努力工作。

例如,某公司薪酬设计时工资等级过少,造成不少员工薪酬水平很快升到本级的顶点,公司人工费用也已占总成本的 2/3。为抑制人工成本继续上升,公司采取延长工作时间的办法,超时工作则支付加班费。员工为多得收入,大多同意该办法。随着生产时间延长和产量的上升,公司的人工费用有所下降,相应企业的利润也增加了。

#### 4)控制其他人工费用

如压缩企业福利、津贴方面的某些开支。具体有缩短假期,要求少请假;要求员工自己负担部分医疗费用,减少医疗保险开支;调整差旅费用开支,禁止乘坐高标准舱位、入住星级酒店;限制各种公费娱乐活动等等。

#### 5)适当裁员

裁员是在企业薪酬成本难以控制的情况下才采用的薪酬成本控制方法。裁员会对企业

的人事编制、定员甚至稳定产生影响,因此裁员时,要按照从紧的原则重新核定人员编制,也要注意遵守国家相关法律法规的规定。

## 6.8.2 影响薪酬成本控制的因素

### (1) 外部环境

企业所面对的市场的竞争性不同,薪酬压力也不同。竞争越是激烈的市场,企业为了吸引到足够多的员工就需要支付更有市场竞争力的工资。企业通过薪酬调查,可以搜集到有关基准职位的市场薪酬水平方面的信息,经过与组织中的现有状况进行比较,有助于企业判定自己在劳动力市场上的准确位置,从而为企业控制薪酬成本提供准确的依据。

### (2) 员工变动情况

员工队伍的变化,例如,员工数量的增减及员工的流动都会影响薪酬成本的控制。通常,员工人数的增加或流动的加剧会降低企业的平均薪酬水平,因为新员工大多会处于薪酬等级的底层,资深员工则位于薪酬等级的上部;以新员工代替已有员工或增加新员工时,可能会使整体的薪酬水平下降;当员工人数减少或流动率降低时,可能会产生相反的效应。但是,核心员工的流动会导致组织人力资本储备的丧失,流动走的员工的工作可能需要雇佣临时员工或依靠其他员工加班来完成,雇佣和培训新员工的成本也不应被忽视。

### (3) 生活成本变动情况

企业在进行薪酬成本控制时,把生活成本的变动情况结合考虑是一种很自然的做法,毕竟薪酬最基本的作用在于满足员工生活开支方面的需求。在通货膨胀比较严重的时候,如果企业对薪酬水平的调整跟不上生活成本的剧烈波动,往往会招致员工的强烈不满。工会将自己的工资增长与生活成本的改变进行比较,同时,工会一直认为应该根据生活成本的增加应该对工资进行合理的调整。如果企业的薪酬水平不随生活成本变化而调整,会使员工工资的实际购买力降低,严重时可能导致企业生产经营上的危机。

### (4) 企业现有薪酬状况

控制薪酬成本,必须考虑企业现有的薪酬状况,这主要包括以下几个方面。

1) 上年度的加薪幅度。为了确保企业能够尽量保持不同年份之间薪酬政策的一致性和连贯性,并在年度支出方面进行平衡,所以将上一年度的加薪幅度作为确定本年度薪酬预算和控制的参照。毫无疑问,这种做法对于保持组织结构的稳定性、给员工提供心理上的安全保障、实现稳健经营都是十分必要的。在数量上,年度加薪的幅度可以计算为

$$\text{年度加薪比率} = (\text{年末平均薪酬} - \text{年初平均薪酬}) / \text{年初平均薪酬}$$

2) 企业的支付能力。在其他因素一定的情况下,企业的支付能力是其自身财务状况的函数。当企业的财务处境良好的时候,雇主希望在劳动力市场上维持自己的竞争地位;相反,财务陷入危机的雇主解决这种问题的传统做法是减少雇佣,此外,还可以通过控制基本工资和调整浮动工资以减少人均工资增长率,以确保企业渡过难关。

3) 企业现有的薪酬政策。企业的薪酬政策主要可以分为两大类,即现有的薪酬水平政策和薪酬结构政策。

## 案例1 奖金制度的设计

A公司是一家旅游公司,旗下员工业务人员比率较高。由于公司强调业务导向、业绩挂帅,组织内许多决策都以业绩作为最主要的考虑因素。公司也为业务人员设计一套完全包底的制度,也就是有业绩有奖金,没业绩没奖金。奖金计算方式以当期业绩的30%至40%为计算方式,进行这样的设计一来是可以节省公司大笔的固定人事费用,二来为的是要鼓励业务人员能冲高业绩。除了薪资制度的设计外,公司每季还举办季度竞赛来奖励那些销售成绩优异的人员。

虽然激励制度实施的一开始,的确改变了原来销售不佳的窘境,为组织带来许多的业绩,但是在实施一段时间后,公司的主管开始发现许多问题。首先由于公司奖金计算方式是以周期业绩累加基础,业务人员想尽办法让客户订完合同之后,对于后续客户的问题处理与售后服务就变得不是那么积极,长期下来恐有损公司品牌形象。再者,业务人员之间的竞争开始激化,甚至听到业务人员为了抢客户而产生彼此不合的传闻,另外公司业绩不佳的员工,也会施予许多压力,造成员工的不安全感,影响办公室紧张气氛。最后,这些凡事以业绩挂帅的人员只对如何提升业绩感兴趣,对于公司其他政策的配合度上意愿不高,致使公司许多政策不易贯彻。

细究这些业务员的来源动机,大部分是临时找份工作过活,再来就是通过关系进到公司,想赚点奖金过日子,谁也没想到要在公司里面一直待下去。

### 思考题

公司的奖金制度设计存在什么问题,怎样加以解决?

## 案例2 让薪酬制度带来更多的利润

B公司是一家旅游运输公司,以出租和运营旅游包车业务为主营业务。企业有专职司机近50人,让公司高层感觉比较头疼的是,司机的绩效管理很麻烦。现行的是固定工资很难调动他们的工作积极性。这个问题应该如何解决呢?公司高层领导将这个问题交给人力资源部,要求他们拿出切实可行的解决方案。

### 思考题

假如你是人力资源部门的主管,你该如何找出问题的症结所在,并制订出切实可行的解决办法?

## 案例3 对薪酬方案的评价

一家中小型旅游企业最近拟出了自己的一套薪酬方案,正准备实施。

首先拟订这套薪酬方案的原则是:保障基本生活的同时,充分调动各位员工的积极性和创造性,鼓励个人努力奋斗,强调团结协作,促使公司和所有员工共同进步、发展。

其次方案的依据是:根据公司、部门、个人的考核结果,每月进行一次工资核算。

这套方案的特点:

强调个人努力与团结协作的统一性;工作报酬和工作奖惩的统一性;员工个人命运与公司命运一体化,不强调资历,只看重现实的工作表现;定量评价与定性分析相结合,业绩考核与工资待遇、奖惩相互依存,考核是客观依据,待遇、奖惩是结果。这样将逐步使公司的管理走上“法制化”轨道,避免“人治”、主观臆猜等造成的不良后果。在公司这个大家庭中,对事不对人,使各位员工身感公正。合理、科学,积极进取,促进公司、员工共同进步。

第四,方案制定的方法是:

(1)根据对各工作岗位的职责分析,和每位员工面谈,确定每个人的基本工资额和岗位工资额;

(2)根据公司、部门、个人的考核结果,确定公司、部门及个人业绩系数;

(3)按以下方案确定各位员工的工资额,并按此发放:基本工资+岗位工资×公司系数×部门系数×个人绩效系数

#### 思考题

这套方案是否合理可行?请你用所学的人力资源管理薪酬理论来分析。

### 案例4 无奈的辞职

刘俊曾经是一家国有企业从事技术工作,由于厌烦了国有企业的沉闷气氛,两年前跳槽到一家新创办的民营企业——南方旅游公司,从事销售工作。虽然,以前从没有销售经历,但刘俊喜欢接受富有挑战性的工作。他认为从事一项以前从没做过的工作,不仅是对自身能力的考验,而且也能在新的工作中学到很多东西,有利于自身的发展。

凭着刘俊的努力和悟性,业务做得十分出色,公司老板也十分欣赏他。但最近,刘俊却萌生了离开南方公司的想法。这还要从南方公司年初的薪酬改革说起。

南方公司共有员工十五人,其中十名销售人员。公司刚成立时,对销售人员的薪酬支付是采用按劳分配的原则,基本模式为:基本工资+业绩工资+福利计划。业绩工资完全是和销售人员的销售业绩挂钩的,按照销售收入和利润水平进行提成,提成的15%用于行政、后勤、售后服务人员的奖金。刘俊是一个聪明能干的人,它的销售业绩在公司名列前茅,所以他的收入在公司也是最高的。但这种制度也存在问题:销售人员之间为各自的利益,往往相互竞争。有时为了同一个客户,互相压价,损害了公司的正常利益。而且各销售人员之间收入悬殊太大,大多数人不满意。那些销售业绩一般或较差的人,觉得和刘俊比起来,他们得到的太少了。售后服务人员也不满意,认为如果没有他们的支持,刘俊不可能取得那么好的业绩,他们应该得到更多。

年初,公司针对大多数人不满意薪酬支付的政策进行了一些调整,还是按劳分配的原则,基本模式也没有变化。只是将原来十名销售人员划分成三个业务部,并按地区对公司的业务进行了划分,确保各业务部之间不会产生项目冲突。考核不再是针对个人,而是针对整个业务部。公司是希望通过这样的调整,提高大家团队合作的精神,从而带动全公司业绩的提高。刘俊因为去年的成绩出众,理所当然地成了市场一部的经理,手下有三名业务人员。面对这样的提升,刘俊也曾暗下决心,一定要在全公司保持第一。可一旦真正干起来,刘俊发现并不轻松。自己的手下并没有想象的那么能干,几乎每一个项目都得自己亲自处理。而手下人却又抱怨:刘俊管得太多,他们没有插手的机会。所以落得清闲,让刘俊一人忙前

忙后。尽管刘俊尽了很大的努力,可是第一季度下来,市场一部的销售业绩是三个市场部中最差的。虽然刘俊的个人业绩仍是全公司最好的,可因为整体考核,刘俊的收入被带了下来。

不仅是收入的减少使刘俊心理上不平衡,而且做事也不像过去那么顺了。自己总是觉得手下人能力太差,而且太懒。手下人却总是抱怨刘俊不给他们机会,根本不懂团队合作。在经过两个季度的低谷后,刘俊开始怀念过去单枪匹马、独来独往的日子了。如果是按去年的分配制度,刘俊今年的收入会更高,而不是下降。何况自己本就不善于团队管理,公司却硬要给自己添几个尾巴。刘俊向公司提出回到原来的制度,但总经理对他说:“一个公司不可能有两种制度,另外两个市场部,总的业绩比过去个人单干提高了不少,为什么你们市场部就不行呢?”

认为总经理不理解他,经过了几天的思考,刘俊觉得自己已不再适合继续在南方公司工作了。于是,他向总经理递交了辞职报告,离开了南方公司。

### 思考题

你认为刘俊辞职的原因是什么?

### 复习思考题

- 1.薪酬制度的目标是什么?影响薪酬制度的因素有哪些?
- 2.试比较薪酬制度策略性选择的几种方法。
- 3.试模拟一个旅游企业,对该企业薪酬制度(包括工资制度设计、奖励制度设计、福利制度设计)的建立提出方案。
- 4.饭店餐饮竞争激烈,饭店人力资源部为厨师技术创新少、流动大而苦恼,请为饭店厨师设计一种薪酬方案。

## 7

## 旅游企业员工关系管理



### 7.1 员工关系管理概述

#### 7.1.1 员工关系管理的概念

员工关系管理是指与员工在组织中的职位变动相关的人力资源管理活动,包括晋升、调动、降职、辞职、辞退、退休以及纪律处分等方面。在现代企业组织中,必须建立一系列明确的规章制度,实施有效的员工关系管理。

#### 7.1.2 员工关系管理的重要性

1)从组织发展的角度来看,它是实现人与事的最佳配合,保证组织目标顺利完成的重要手段。

2)员工关系管理是一个组织照顾员工各方面的合理需求,留住并激励优秀人才,鞭策或淘汰不合格员工的重要手段。

3)从员工个人发展的角度来看,员工关系管理是帮助员工实现其自我职业生涯规划的必要措施。

#### 7.1.3 员工关系管理的内容

从广义的概念上看,员工关系管理的内容涉及了整个企业文化和人力资源管理体系的构建,企业发展前景和价值观确立,内部沟通渠道的建设和应用,组织的设计和调整,人力资源政策的制订和实施等等,所有涉及企业与员工、员工与员工之间的联系和影响的方面,都是员工关系管理体系的内容。

从管理职责来看,员工关系管理主要有十个方面:一是劳动关系管理:劳动争议处理,员工上岗、离岗面谈及手续办理,处理员工申诉、人事纠纷和意外事件。二是员工纪律管理:引导员工遵守公司的各项规章制度、劳动纪律,提高员工的组织纪律性,在某种程度上对员工行为规范起约束作用。三是员工人际关系管理:引导员工建立良好的工作关系,创建利于员工建立正式人际关系的环境。四是沟通管理:保证沟通渠道的畅通,引导公司上下及时地双

向沟通,完善员工建议制度。五是员工绩效管理:制定科学的考评标准和体系,执行合理的考评程序,考评工作既能真实反映员工的工作成绩,又能促进员工工作积极性的发挥。六是员工情况管理:组织员工心态、满意度调查,谣言、怠工的预防、检测及处理,解决员工关心的问题。七是企业文化建设:建设积极有效、健康向上企业文化,引导员工价值观,维护公司的良好形象。八是服务与支持:为员工提供有关国家法律、法规、公司政策、个人身心等方面的咨询服务,协助员工平衡工作与生活。九是员工关系管理培训:组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训,为员工提供有关国家法律、法规、公司政策、个人身心等方面的咨询服务,协助员工平衡工作与生活。十是员工关系管理培训:组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训。

以下主要描述在员工晋升、调动、降职、辞职、辞退、退休等时的员工关系管理情况。

#### (1) 晋升

晋升是员工在组织中向较高职位的移动。组织的晋升决策主要有三种:一是决定以资历为主要依据还是以能力为主要依据;二是决定如何对能力进行衡量,如何评价员工在可能的新岗位上的工作潜力;三是决定晋升过程的正规化或非正规化。

组织的晋升决策影响重大,其原因在于:

- ①它对于被晋升者的工作积极性有很重要的影响;
- ②在晋升竞争中失败的员工可能会产生一定程度的挫折感;
- ③它对于组织目标的实现有着直接的影响。

进行晋升决策时,管理者应该注意以下几个问题:

- ①应该事先制定一个明确的、具体的晋升政策;
- ②应该让所有符合资格的员工都作为晋升的候选对象,保证有公平竞争的机会;
- ③严格按照晋升的标准和程序;
- ④要提高员工对于晋升决策的民主参与程度;
- ⑤做出晋升决策之前,应该与有关的候选人进行充分沟通;
- ⑥做出晋升决策后,应该与未获晋升的候选人及时进行沟通。

影响员工晋升的因素很多,比较重要的因素有:①工作能力;②过去的工作经验与工作业绩;③资历;④工作责任心等。

晋升需求不能满足时的弥补措施主要方法有以下几种。

- ①采用双重职业途径,即为经理人员和专业技术人员设计一个平行的职业发展体系;
- ②采用技能工资;
- ③采用职位轮换。

#### (2) 调动

调动是员工在组织内部的水平移动,它可以是同一职级的不同职位之间的移动(即职位轮换),也可以是保持职位不变的情况下改变工作地点。

调动的原因:

- ①适应组织机构调整的需要;
- ②保证主要提升渠道的畅通;
- ③满足员工的个人意愿;
- ④缓解人际冲突;

⑤给员工提供学习多方面技能的机会。

调动的注意事项：

- ①要仔细分析调动对于组织和员工个人利益的影响,尽可能兼顾二者的利益;
- ②应制定明确的调动政策和程序。

(3)降职

降职是一种与晋升相反的职位变动,将员工调到比其原来的职位低的岗位上去。

降职的原因：

- ①因纪律处分而采取的措施;
- ②员工失职或表现不佳的结果;
- ③员工本人的健康原因或工作意向的改变;
- ④组织裁员或裁减组织结构层次。

采用降职时的注意事项：

- ①降职决策的作出应遵循一套合理的程序;
- ②有关降职的意图和具体原因应该向被降职的员工通报;
- ③在公布降职决定后,应该照顾到被降职员工的情绪反应。

(4)辞职

辞职是指员工在劳动合同期未届满时决定提前结束合同关系、主动离开企业组织的行为。

辞职的原因：

- ①本企业组织提供的工资待遇与福利没有竞争性;
- ②员工在本企业中看不到提升的机会,只好到别的企业去寻求发展;
- ③人际关系上的矛盾;
- ④企业文化的问题;
- ⑤不公平感;
- ⑥缺少工作保障;
- ⑦工作压力太大;
- ⑧员工个人生活中的问题。

辞职的程序：

我国《劳动法》规定,劳动者要解除劳动合同时,应该提前 30 日以书面形式通知用人单位。

(5)辞退

辞退又称为解聘,是指由用人单位首先提出的解除劳动合同的方式。

辞退分有过失辞退和无过失辞退两种。有过失辞退是指用人单位对那些违反企业规章制度或违法犯罪或因工作失误给企业造成重大损失的员工,依法强行解除劳动关系的一种行政处理措施。劳动合同的解除应该依照国家的有关法律进行。

(6)退休

退休是指员工在达到一定年龄或为企业服务一定年限的基础上,按照国家的有关法规和员工与企业的劳动合同而离开企业的行为。

## 7.2 劳动合同管理

### 7.2.1 劳动合同概述

#### 7.2.1.1 劳动合同的概念

劳动合同是用人单位和劳动者之间确定劳动关系,明确相互权利和义务的协议。劳动合同也可称为劳动协议、劳动契约或劳动合约。劳动合同是确立劳动关系的法律依据,凡是建立劳动关系都应订立劳动合同,而合同条款一经签订就具有法律效力。劳动合同是我国保护劳动者与使用者双方权利,尤其是劳动者权益的重要举措。劳动合同能够控制人们在劳动过程中的行为,规范劳动活动,调整劳动关系,从而达到组织社会劳动、合理使用劳动、稳定劳动关系的作用,保证社会生产的合理、有序与持续发展。

#### 7.2.1.2 劳动合同的法律特征

劳动合同是发生在用人单位与劳动者之间的一种法律事实或法律文件,具有以下法律特征:

##### (1) 劳动合同的主体是特定的

劳动合同主体一方为雇员,另一方为雇主,具体范围由国家法律确定。如,根据《劳动法》第二条的规定,中国境内的各类企业、个体经济组织和与之形成劳动关系的劳动者,国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者,是签订劳动合同的主体。劳动关系是在拥有生产条件的用人单位与具有劳动权利能力、劳动行为能力的劳动者之间形成的。

##### (2) 劳动合同当事人法律地位是平等的

劳动合同是双方当事人之间平等自愿、协商一致达成的协议,是双方当事人意愿表示一致的产物,劳动合同的订立,能够充分体现企业的用人自主权和劳动者的择业自主权。

##### (3) 劳动合同履行中的隶属性

劳动合同签订后,劳动者成为用人单位的一员,用人单位根据劳动法律、法规和劳动合同,有权利组织和管理本单位的职工,劳动者要遵守用人单位的劳动纪律和内部劳动规则,双方在管理上存在着依从、隶属关系。

##### (4) 劳动合同的目的在于劳动过程的完成,而不是劳动成果的实现

订立劳动合同,是为了确立劳动关系,实现一定的劳动过程。劳动合同作为确立劳动关系的凭证,它只要求劳动过程的实现,只要求劳动者按照用人单位的要求从事劳动,即有权享有获得相应的权利。

### 7.2.2 劳动合同的种类

按照不同的标准来划分,劳动合同有不同的类型。

#### (1) 按照劳动合同的期限划分

《劳动法》第20条规定:“劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。”劳动合同期限是指劳动合同起始至终止之间的时间,或者说是劳动合同具有

法律约束力的时段。

#### 1)有固定期限的劳动合同

是指明确约定合同终止时间的合同。它可以是长期的,如5年或10年;也可以是短期的,如1年或3年。期限届满,劳动关系即行终止。如果双方协商同意,还可以续订期限。

#### 2)无固定期限的劳动合同

是指没有明确规定合同终止日期的劳动合同。《劳动法》第20条第2款规定:“劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上,当事人双方同意续延劳动合同的,如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同,应当订立无固定期限的劳动合同。”签订这种合同的职工,可以长期在一个单位工作,用人单位不得随意辞退职工,无固定期限劳动合同,是为了保护劳动者职业的稳定和安全,防止企业只在劳动者“黄金年龄”阶段进行雇佣。但无固定期限的劳动合同不等于终身合同,只要符合法律、法规或者双方约定的条件,任何一方均可提出终止劳动关系。

2001年4月《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》规定,根据《劳动法》第20条之规定,用人单位应当与劳动者签订无固定期限劳动合同而未签订的,人民法院可以视为双方之间存在无固定期限劳动合同关系,并以原劳动合同确定双方的权利、义务关系。

#### 3)以完成一定工作为期限的劳动合同

是指以完成某项工作或某项工程的日期作为合同终止日期的劳动合同。

(2)按照劳动合同产生的方式划分可以将劳动合同划分为录用合同、聘用合同和借调合同。

#### 1)录用合同

指用人方通过面向社会,公开招收,择优录用的方式所签订的劳动合同。录用合同是劳动合同的基本形式,普遍适用于正式工和临时工的招收和录用。

#### 2)聘用合同

指聘用方与被聘用的劳动者之间签订的明确双方责、权、利的协议。一般用于聘请专家、顾问和其他专门人才。

#### 3)借调合同

指借调单位、被借调单位与借调人员之间,确立借调关系,明确相互责任、权利和义务的协议。借调合同到期后,劳动者还得回原单位工作。借调合同应明确约定借调人员借用期间的工资、社会保险(包括工伤保险)及其他福利待遇,以避免产生争议。

(3)按照用工形式划分劳动合同可分为以下几种。

#### 1)全日制劳动合同和非全日制劳动合同

全日制劳动合同,指从事全时工作的合同;非全日制劳动合同,指从事部分时间工作的合同。

#### 2)兼职劳动合同和非兼职劳动合同

兼职劳动合同,指可以从事第二职业的合同;非兼职劳动合同,指对兼职加以严格限制的合同。

### 7.2.3 劳动合同的法律约束力

劳动合同是调整具体劳动关系的法律手段,一经依法订立即具有法律约束力,当事人必须履行劳动合同所规定的义务。劳动合同所具有的法律约束力主要表现在以下几方面:

第一,劳动合同一经依法订立,用人单位与劳动者之间的劳动关系得以确立,即当事人之间产生了法律意义上的劳动权利和义务关系。如果当事人一方不履行劳动合同,就要承担法律责任,其中主要是赔偿对方经济损失的责任,必要时还应承担法律规定的其他责任。

第二,当事人必须严格履行劳动合同所规定的义务,一方当事人也有权要求对方当事人全面履行劳动合同所确定的义务。一方违反合同,不履行义务,对方有权要求赔偿由此而造成的经济损失;必要时,可以请求调解、仲裁或诉诸人民法院保护自己的合法权益。

第三,未经协商,当事人不得任意变更、增减合同内容或终止合同,否则视为违反劳动合同而应承担法律责任。

第四,用人单位法定代表人的更换,不影响劳动合同的法律约束力。法人代表所签订的劳动合同,并不是以个人名义签订的,劳动合同所确定的权利、义务应由法人直接承担。因此,不论出于何种原因,只要劳动合同是依法签订的,就不能因法定代表人的更换而影响劳动合同的法律效力,后任法人代表必须履行原订劳动合同所确定的义务。

第五,任何单位和个人不得非法干预当事人履行劳动合同所确定的义务。由于第三人的非法干预造成一方违约而使另一方遭受经济损失的,应由违约一方先承担赔偿责任,然后由违约方向第三人追偿。

第六,双方当事人因劳动合同的订立、履行、变更、解除和终止发生争议,经协商不能解决的,均可向当地劳动争议仲裁机构申请仲裁,对仲裁裁决不服的,还可以在规定期限内向人民法院提起诉讼。

### 7.2.4 劳动合同的形式

从世界各国劳动合同的立法实践来看,大多数国家采用书面合同的形式。我国《劳动法》第19条规定:“劳动合同应当以书面形式订立”。《劳动法》将书面劳动合同视为劳动者与用人单位建立劳动关系的唯一合法形式,排除了以口头形式订立劳动合同确定劳动关系的情况。以书面形式订立的劳动合同,能够明确记载当事人的权利和义务,便于管理机关进行监督检查,一旦发生劳动争议,是劳动争议调解委员会、仲裁委员会及人民法院处理劳动争议的依据。

### 7.2.5 劳动合同的内容

劳动合同的内容,是指劳动者与用人单位依照法律规定和双方协商约定的关于劳动权利、义务的条款,它是双方合意的对象和结果,是劳动关系的具体体现。劳动合同的条款根据《劳动法》第19条的规定,包括必备条款和协商条款。

#### (1) 法定条款

法定条款是由法律法规直接规定的劳动合同必须具备的条款。我国《劳动法》第19条规定,劳动合同应当具备以下条款:劳动合同期限;工作内容;劳动保护和劳动条件;劳动报酬;劳动纪律;劳动合同终止的条件;违反劳动合同的责任。

### 1) 劳动合同期限

劳动合同期限,是指劳动合同的有效时间,即劳动权利义务关系的存续期限,始于劳动合同的生效之日,延续到劳动合同的终止之时。

有固定期限的劳动合同期满后,因用人单位方面的原因未办理终止或续订手续而形成事实劳动关系的,视为续订劳动合同。用人单位应及时与劳动者协商合同期限,办理续订手续。由此给劳动者造成损失的,该用人单位应当依法承担赔偿责任。

无固定期限劳动合同的签订,一方面,由双方当事人协商选择;另一方面,在一定条件下则成为用人单位的一项法定义务。《劳动法》第20条第2款从维护劳动者的切身利益出发,把劳动者对用人单位的劳动贡献与其职业保障联系起来,并加以特别规定,即“劳动者在同一用人单位连续工作满10年,当事人双方同意续延劳动合同的,如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同,应当订立无固定期限的劳动合同。”对于在本企业连续工作已满10年的临时工,续订劳动合同时,也应当按照《劳动法》的规定,如果本人要求,应当订立无固定期限的劳动合同。

以完成一定工作为期限的劳动合同,是一种特殊的定期劳动合同,约定任务完成,劳动合同即自行终止。

劳动合同期限包括试用期。

### 2) 工作内容

工作内容是对劳动者设立的义务条款。工作内容包括劳动者在劳动合同有效期内所从事的工作岗位(工种),工作时间、地点或场所,劳动者在生产上或工作岗位上应当达到的数量指标和质量指标。

### 3) 劳动保护和劳动条件

劳动保护,是指用人单位为了保障劳动者在劳动过程中身体健康与生命安全,预防伤亡事故和职业病的发生采取的各项措施。国家有规定的,用人单位必须严格执行国家规定的劳动保护标准,劳动合同中约定劳动保护只能高于国家标准,而不得低于国家标准;国家没有规定标准的,劳动合同中约定的标准以不使劳动者的生命安全受到威胁、身体健康受到侵害为前提条件;劳动者有特别要求的,经与用人单位协商同意,亦应在合同中写明。

劳动条件是指用人单位对劳动者从事某项劳动提供的必要条件。劳动条件是劳动合同中不可缺少的内容,用人单位只有在保证提供必要的劳动条件下,才能要求劳动者完成所给付的劳动任务。特别是劳动过程需要对劳动条件有特别要求的,双方当事人应在合同中明确具体地加以规定,以避免劳动纠纷的发生。

详细的劳动保护和劳动条件应当包括:加班加点、工作班制;劳动工作条件和劳动工具;生产工艺流程、安全操作规程、安全卫生制度及其标准;健康检查;女职工及未成年工特殊保护和伤亡事故的处理等。

### 4) 劳动报酬

劳动报酬是指劳动者直接基于劳动关系而获得的各种形式的物质补偿,即用人单位依据劳动法律、行政法规及劳动合同的约定支付给雇员的工资、奖金、津贴等。劳动者的劳动报酬主要以货币的形式实现,其中工资是劳动报酬的基本形式,奖金与津贴也是劳动报酬的组成部分。获得劳动报酬是劳动者履行劳动义务后必须享受的劳动权利,支付劳动报酬是用人单位的一项基本义务。劳动合同中劳动报酬的条款必须符合国家的有关法律、法规和

政策的规定,工资的约定标准不得低于最低工资标准,也不得低于本单位集体合同中规定的最低工资标准。

#### 5)劳动纪律

劳动纪律是指劳动者在用人单位必须遵守的工作秩序和劳动规则。劳动纪律是用人单位进行生产经营活动、规范劳动行为、完成工作任务的保障条件,因而是劳动者必须履行的一项义务。

#### 6)劳动合同终止的条件

劳动合同终止的条件,是指引起劳动合同关系消灭的原因,包括法定终止条件和约定终止条件两种。法定终止条件是指法律直接规定劳动合同终止的情形,一旦这种情形出现,劳动合同即告终止。约定终止条件是指双方在法律规定的基础上,就劳动合同的终止进行约定。在法律没有明确规定劳动合同终止条件的情形下,劳动合同当事人双方可以协商终止条件,但必须遵循平等自愿、协商一致的原则,而且不能违反法律规定。约定条件具备时,劳动关系终止。

#### 7)违反劳动合同的责任

违反劳动合同的责任,是指由于劳动合同一方当事人不履行或不完全履行劳动合同,以及违反《劳动法》规定的条件解除劳动合同给对方当事人造成损失时,应当在法律上承担的后果,即应承担的行政责任、经济责任和司法责任。《劳动法》对当事人违反劳动合同的法律责任作出了原则性规定,即用人单位因违反和解除劳动合同给劳动者造成损失的,要承担赔偿责任;劳动者因解除劳动合同或违反约定保密事项给用人单位造成损失的,要承担赔偿责任。

#### (2)约定条款

约定条款,是指劳动合同双方当事人在劳动合同中协商约定的具体内容。除法定条款之外,劳动合同的双方当事人可以根据实际需要,在协商一致的基础上规定其他补充条款。约定条款的内容只要不违反法律、法规的规定,同法定条款一样,对当事人具有法律约束力,一般常见的约定条款有以下几种。

#### 1)试用期

所谓试用期,又叫适应期,是指用人单位和劳动者为相互了解、选择而在劳动合同中约定的不超过6个月的考察期,目的是让劳动者和用人单位相互考察,以决定是否维持劳动关系。《劳动法》规定,劳动合同可以约定试用期,“可以”是指劳动合同中的约定试用期,不是必备条款,而是协商条款,是否约定由劳动者和用人单位协商决定。但是,只要协商约定试用期,就必须遵守有关试用期的规定。由于试用期限既关系到当事人解除劳动合同的条件,又关系到劳动者的劳动待遇标准,因此必须规定得明确具体。《劳动法》第21条规定:“劳动合同可以约定试用期,但最长不得超过6个月。”

#### 2)保守商业秘密

《劳动法》第22条规定:“劳动合同当事人可以在劳动合同中约定用人单位商业秘密的有关事项。”商业秘密,是指不为公众所熟悉、能给用人单位带来经济利益、被用人单位采取保密措施的技术、经济和管理信息。劳动过程涉及商业秘密的,当事人应当对有关保密事项在劳动合同中加以明确规定,对因违反约定保密事项,披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密,给用人单位造成损失的,要承担赔偿责任。

### 3) 补充保险和福利待遇

用人单位和劳动者除依法参加社会保险外,可以协商约定补充养老保险、补充医疗保险和其他福利待遇条款。

### 4) 其他事项

劳动合同当事人具体需要的多样性,使得许多事项如住房、带薪休假、子女就学、人身意外伤害保险问题等,都可能成为劳动合同的内容,在不违反国家法律和行政法规的条件下,只要双方协商一致,这些内容均可成为合法、有效并对当事人产生法律约束力的约定条款。

## 7.2.6 劳动合同的订立与变更

《劳动法》第17条规定:订立和变更劳动合同,应遵循平等自愿的原则,不得违反法律、行政法规的规定。明确了劳动者和企业签订和变更劳动合同必须遵循的三项根本原则:①平等自愿原则,指签订和变更劳动合同的双方在法律地位上是平等的,并能自由表达各自在主张自己权益方面的意愿;②协商一致的原则,指双方就合同的所有条款进行充分协商,达成双方意思一致;③合法原则,指合同的内容必须遵守现行法律、法规,不得有与之相违的条款。

## 7.2.7 无效劳动合同

《劳动法》第18条规定:下列劳动合同无效:①违反法律、行政法规的劳动合同;②采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。违反法律、法规的劳动合同主要指:①合同主体不合法,例如签订合同一方为未满16周岁的未成年人;②合同内容不合法,如有要求员工交纳保证金、风险金、抵押金的条款,或要求员工每周工作6天,每天工作10小时或要求员工从事国家不允许的活动。

采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同主要指:①合同当事人一方故意捏造、歪曲或隐瞒事实,使对方在误解或没有完全了解事实的情况下违背自己的真实意志而签订的劳动合同,如应聘人员出示伪造的学历证书,或用工单位将私营企业的性质说成是全民所有制企业等;②合同当事人一方以给对方造成人身伤害或财产损失进行逼迫,致使对方屈服其压力,签订违背自己真实意志的合同,如不续签合同就不归还保证金或要求赔偿损失等。

无效合同从订立时起,就没有法律效力。但是,《劳动法》同时规定,如果合同属于部分条款无效,那么其余部分仍然有效。另外,劳动合同的无效,由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。

## 7.2.8 劳动合同的终止和解除

(1)企业合法立即辞退员工、终止合同的情形:①劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现;②经劳动合同当事人协商一致;③试用期内被证明不符合录用条件;④严重违反劳动纪律或者企业规章制度;⑤严重失职,营私舞弊,给企业利益造成重大损害;⑥依法被追究刑事责任。

(2)提前30日书面通知后可辞退员工的情形:①患病或者非因工负伤,医疗期满后。不能从事原工作也不能从事由企业另行安排的工作的;②不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作的;③劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使劳动合同无法履行,经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的;④企业濒临破产进行法定整顿

期间或者生产经营状况发生严重困难,确需裁员的,但企业应提前 30 日向工会或全体员工说明情况,听取其意见,并向劳动部门报告。

(3)不得辞退员工的情形:①患职业病或因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的人;②患病或者负伤,在规定的医疗期间内;③女员工在孕期、产期、哺乳期内的;④法律、行政法规规定的其他情景。

(4)员工可自行辞职的情形:①合同期满或约定的合同终止条件出现;②经企业同意;③在试用期间;④企业以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;⑤企业未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的;⑥提前 30 日书面通知企业解除劳动合同的。

## 7.3 员工沟通与工作满意度调查

### 7.3.1 沟通的概念

从目的的角度说,沟通是为了一个设定的目标,把信息、思想和情感在个人或群体间传递,并且达成共同协议的过程。它有三大要素,即:①要有一个明确的目标;②达成共同的协议;③沟通信息、思想和情感。从信息传递手段的角度,沟通可以定义为信息传与受的行为,发送者凭借一定的渠道,将信息传递给接收者,并寻求反馈以达到相互理解的过程。

### 7.3.2 企业团队的沟通技巧

#### 7.3.2.1 产生有效沟通障碍的原因

##### (1)个人原因

1)人们对人对事的态度、观点和信念不同造成沟通的障碍。

2)个人的个性特征差异引起沟通的障碍。在组织内部的信息沟通中,个人的性格、气质、态度、情绪、兴趣等差别,都可能引起信息沟通的障碍。

3)语言表达、交流和理解造成沟通的障碍。

##### (2)人际原因

人际原因主要包括沟通双方的相互信任程度和相似程度。

沟通是发送者与接收者之间“给”与“受”的过程。信息传递不是单方面,而是双方的事情,因此,沟通双方的诚意和相互信任至关重要。在组织沟通中,当面对来源不同的同一信息时,员工最可能相信他们认为的最值得信任的那个来源的信息。上下级之间的猜疑只会增加抵触情绪,减少坦率交谈的机会,也就不可能进行有效的沟通。沟通的准确性与沟通双方的相似性也有着直接的关系。沟通双方的特征,包括性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等相似性越大,沟通的效果也会越好。

##### (3)结构原因

信息传递者在组织中的地位、信息传递链、团体规模等结构因素也都影响了有效的沟通。许多研究表明,地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如,人们一般愿意与地位较高的人沟通。地位悬殊越大,信息趋向于从地位高的流向地位低的。信息传递层次越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真率则越大,越不利于沟通。另外,组织机构庞大,层次太多,也影响信息沟通的及时性和真实性。

### 7.3.2.2 实现有效沟通的五个方面

要实现团队的有效沟通,必须消除上述沟通障碍。在实际工作中,可以通过以下五个方面来努力:

#### (1) 团队领导者的责任

领导者要认识到沟通的重要性,并把这种思想付诸行动。企业的领导者必须真正地认识到与员工进行沟通对实现组织目标十分重要。如果领导者通过自己的言行认可了沟通,这种观念会逐渐渗透到组织的各个环节中去。

#### (2) 团队成员提高沟通的心理水平

团队成员要克服沟通的障碍必须注意以下心理因素的作用:

①在沟通过程中要认真感知,集中注意力,以便信息准确而又及时地传递和接受,避免信息错传和接受时减少信息的损失。

②增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施,记忆准确性水平高的人,传递信息可靠,接受信息也准确。

③提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素,高的思维能力和水平对于正确地传递、接受和理解信息,起着重要的作用。

④培养稳定情绪和良好的心理气氛,创造一个相互信任、有利于沟通的小环境,有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息,避免因偏激而歪曲信息。

#### (3) 正确地使用语言文字

语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确,叙事说理要言之有据,条理清楚,富于逻辑性;措辞得当,通俗易懂,不要滥用辞藻,不要讲空话、套话。非专业性沟通时,少用专业性术语。可以借助手势语言和表情动作,以增强沟通的生动性和形象性,使对方容易接受。

#### (4) 学会有效的倾听

有效的倾听能增加信息交流双方的信任感,是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能,可以从以下几方面去努力:

①使用目光接触。

②展现赞许性的点头和恰当的面部表情。

③避免分心的举动或手势。

④要提出意见,以显示自己不仅在充分聆听,而且在思考。

⑤复述,用自己的话重述对方所说的内容。

⑥要有耐心,不要随意插话,和随便打断对方的话。

⑦不要妄加批评和争论。

⑧使听者与说者的角色顺利转换。

#### (5) 缩短信息传递链,拓宽沟通渠道,保证信息的双向沟通

信息传递链过长,会减慢流通速度并造成信息失真。因此,要减少组织机构重叠,拓宽信息渠道。另一方面,团队管理者应激发团队成员自下而上地沟通。例如,运用交互式广播电视系统,允许下属提出问题,并得到高层领导者的解答。如果是在一个公司,公司内部刊物应设立有问必答栏目,鼓励所有员工提出自己的疑问。此外,在利用正式沟通渠道的同时,可以开辟非正式的沟通渠道,让领导者走出办公室,亲自和员工们交流信息。坦诚、开

放、面对面的沟通会使员工觉得领导者理解自己的需要和关注,取得事半功倍的效果。

总之,有效的沟通在团队的运作中起着非常重要的作用。成功的团队领导把沟通作为一种管理的手段,通过有效的沟通来实现对团队成员的控制和激励,为团队的发展创造良好的心理环境。因此,团队成员应统一思想,提高认识,克服沟通障碍,实现有效沟通,为实现个人和团队的共同发展而努力。

### 7.3.1 员工工作满意度的概念

员工满意度是指员工接受企业的实际感受与其期望值比较的程度。即员工满意度=实际感受/期望值。员工满意度又称雇员满意度,是企业的幸福指数,是企业管理的“晴雨表”,是团队精神的一种参考。所谓员工满意,是和用户满意相对而言的,员工满意是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态,是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种主观的价值判断,是员工的一种心理感知活动,是员工期望与员工实际感知相比较的结果。该定义既体现了员工满意的程度,又反映出企业在达成员工需求方面的实际结果。满意是个相对的概念:超出期望值满意;达到期望值基本满意;低于期望值不满意。员工在特定的工作环境中,通过其对工作特征的自我认识,确定实际所获得之价值与其预期所获得的价值之间的差距。差距大,满意度低;反之,差距小,满意度高。

了解员工心理和生理两方面对企业环境因素的满足感受并做适应性改变,有助于降低员工流失率,提高企业经济绩效。人之所以产生了满意的感觉,往往是因为实现了某种目标,或需求得到了满足。满意感有正向和负向之分,满意和不满意代表截然相反的两个方向,但却不是同一线段的首尾两端。20世纪50年代后期,美国心理学家赫兹伯格调查发现,人们对诸如本组织的政策与管理、工作条件、人际关系、薪酬等,如果得到满足就没有不满意,得不到满足就会不满意,赫兹伯格称之为保健因素;而对于成就、赏识和责任等,如果等到满足就会满意,如果得不到满足就不会产生满意感,但也不会不满意,赫兹伯格称之为激励因素。

### 7.3.2 影响员工满意度的因素

影响员工满意度的关键因素集中在“公平性”这三个字上;集中反映在:薪酬、绩效和职业发展三个方面;其核心管理问题在于如何量化那些抽象的管理指标并与人力资源管理进行有效的结合。

### 7.3.3 员工满意度研究的主要内容

员工满意度是员工积极性状态的“晴雨表”,是一个综合性的指标,它不仅受员工个体因素和相关工作因素的影响,还受所在单位的总体经营状态和发展前景的影响。因此,关于员工满意度的具体指标成为该研究的重要内容。

早期的一些行为科学家如赫兹伯格(F. Herzberg)在对人的满意度因素研究基础上提出了有名的双因素(激励因素、保健因素)理论,对组织行为学的发展起到了重要作用。

北京大学的陈畅2002年在《认识员工满意度》一文,山东大学管理学院的谢永珍、赵京玲2001年在《企业员工满意度指标体系的建立与评价模型》的文章中,都提出了员工满意度

的评价指标体系包括以下 5 方面 16 个因素:对工作本身的满意度(工作合适度,责任匹配度,工作挑战性,工作胜任度);对工作回报的满意度(工作认可度,事业成就感,薪酬公平感,晋升机会);对工作背景的满意度(工作空间质量,工作时间制度,工作配备齐全度,福利待遇满意度);对工作人际关系的满意度(合作和谐度,信息开放度);对企业整体的满意度(企业了解度,组织参与度),这种划分涵盖了员工满意度的各个方面。

冉斌编著的《员工满意度测量手册》提到了员工满意度测量的基础知识。设计一份合理的、切合实际的问卷是保证员工满意度调查取得成功的关键。该书编制了测试问卷,具有一定参考价值。该书中所提出的员工满意度的内容维度也基本上包含了上述 5 方面 16 个因素。

华中科技大学的袁声莉 2002 年在《员工满意度实证研究》中采取单一整体评估法,对 22 家企业进行了问卷调查和个别访谈,对与员工满意度相关的个人因素、工作因素、企业因素进行了分类研究,研究结果侧重于哪些因素对员工满意度有影响。研究认为,年龄、企龄是与员工满意度关系最密切的个体因素,工作岗位、工作压力程度、员工知识、技术与工作的匹配程度、员工对工作学习机会、自主性、挑战、领导作风与同事关系、社会意义等的认知是与员工满意度密切相关的工作因素,企业发展前景则是影响员工满意度的重要企业因素。该文章将理论与实证研究相结合,具有较好的研究信度和效度。

北京大学的陈曦和谢晓非 2003 年在《关注员工的满意感》中分析了国内外学者对员工满意感的近期研究情况,将工作满意感与组织承诺、组织公民行为等更加人本的因素联系在一起,并且提出了生活满意感同样对工作绩效存在干预效应。该文章突破了以前人们研究员工满意度总是将焦点放在满意度的传统影响因素如公平的报酬、支持性的工作环境、融洽的同事关系等方面,具有一定的理论创新性和时效性。

#### 7.3.4 进行员工满意度调查的目的

员工满意度调查是很多企业人力资源管理工作的的重要组成部分,也是很多的企业用来衡量人力资源部工作成绩的重要绩效指标。通过对员工满意度的年度调查,企业期望找到以下问题的答案:

企业中的员工对他们所服务的公司与从事的工作是否感到满意?

员工最满意的是什么地方? 最不满意的是什么地方?

与往年相比较,员工的满意度是上升了还是下降了? 主要的变化在哪里?

与其他的同类企业相比较,员工对本公司的满意度相对较高还是较低?

在获得了这样的信息以后,那些负责任的公司就会据此列出公司在人力资源管理方面需要改进的方面,放到公司的行动计划当中,希望通过来年的工作,诸如提高工资,改善福利,提供更多的培训等等来提升员工的满意度。这些企业为什么会这样做呢? 究其根本,是管理者认为员工的满意程度对企业的发展是至关重要的,只要员工的满意度不断提高,他们就会更加努力地学习,更加努力地工作,并最终为企业的持续发展带来更多的贡献——这也就是我们通常所说的通过满意度的提升提高员工的生产效率。

然而,这却是一个错误的假设——因为提升员工满意度并不一定能够提升员工的生产效率。

首先,员工的满意程度与员工的工作效率是没有非常直接的联系的。为什么会这样说呢? 因为员工的满意程度总是与工作环境,学习机会,发展机会,福利薪酬待遇等等联系起

来的,而所有这些内容与工作效率的联系是非常弱的,甚至有些内容是没有联系的。举例来说:一个在舒适办公环境中工作的员工并不一定就比在相对环境较差的员工更加积极努力地工作,因为舒适的环境可能会让人更加倾向于享乐而不是拼命;再比如说,同样一个人在同样一个岗位上,并不会因为我们给了他更多的工资就会激励他持续更加努力地工作,当过了两个月后他对增加的工资就会没有任何的感觉了。工作效率应该是和 workflows 的设计,考核与淘汰的机制,技术与设备的先进程度,员工的自身基本素质直接联系起来的。所以,如果企业期望的只是工作效率提升的话,那么一个好的淘汰机制可能会比一个好的工资方案发挥更大的作用。

其次,员工的满意度都是相对的,是随着员工心理状态的变化而变化的。今年大家的满意度普遍不高,公司作了很多的努力来提升员工的满意度,但也许到了明年大家的满意度反而下降了,为什么呢?因为标准变了。在我们的工资是 2000 块钱的时候会觉得涨了 1000 块钱工资很激动人心,但是当真的变成了 3000 块工资后大家反而觉得 5000 块才会满意——因为基础变了。

所以,如果企业错误地运用员工满意度调查的话,可能会带来两种不好的结果:

(1)如果企业在调查后做了些努力来提升员工的满意度,可能不会带来所期望的生产效率提升;

(2)如果企业在作了满意度调查后没有采取任何行动的话,会导致其信誉度下降。

那么,企业的员工满意度调查是不是还是必要呢?如果是必要的话,我们应该怎么运用呢?

员工满意度调查是必要的,但它的作用应该是用来预防我们期望保留的员工流失。基于这个目的,我们可以得到两个重要的推论:

(1)如果企业的员工没有流失的风险,我们不需要进行满意度的调查或进行任何与提升满意度有关的活动。这听上去好像有些残酷,但是事实上真的如此;

(2)如果这个员工是我们不想保留的员工,那么他/她满意与否并不重要。

基于这样两个推论,员工的满意度调查应该运用的方法是:

首先,明确哪些员工是我们想保留的员工。目前几乎所有的企业都是在人力资源高度流动的竞争环境中,但并不是所有的人都是我们希望保留的员工。通常来说,需要高度关注的员工包括:

(1)那些在核心部门与核心岗位工作的员工;

(2)表现相对出色的员工;

(3)具备人力资源市场上稀缺能力的员工。这些员工是企业应该密切关注和花费精力去挽留的。

其次,在进行员工满意度调查的时候企业不仅仅按照传统的分部门或者分级别进行统计,同时可以按照企业员工被保留的价值进行分类统计和分析,真正去了解那些我们期望保留的员工的需求和不满意的地方是什么,然后尽力去满足他们的要求,确保他们不会转投竞争对手的怀抱。

最后,对于广大的普通员工来说,满意度调查至少可以让管理层了解员工的普遍心理是什么,但调查结果不应该成为公司决策的唯一依据。其实更加重要的是企业需要真正想清楚我的满意度调查是为了什么目的,如果是为了通过提升满意度来提高工作积极性和效率

的话,那么这个调查结果真的是不用看了,因为还有很多方法可以不用提升满意度来达到这个目的。当然,如果企业进行满意度调查的目的是为了让所有的员工更加快乐地工作,那么这个调查的结果还是很有意义的参考依据。

### 7.3.5 员工满意度调查的必要性

1.员工的满意度是对企业管理工作的一种真实评价。一定程度上,它反馈的信息对以后的员工管理工作的展开有很大的帮助。

2.员工的满意度是团队精神的一种参考。普遍来说,员工满意度高,企业中团队更有合作精神,企业文化氛围更浓。

3.对员工满意度的测评,是企业给予员工的一种权利,体现着企业的民主和人性化管理。

4.满意度是有效的绩效评估工具。它有助于了解公司有关管理政策在员工层面到底带来怎样的影响,并为管理政策的调整提供依据。例如,严格考勤也许有效降低了迟到率,但如果带来员工严重的抱怨,对绩效的影响可能适得其反;可以作为对职能部门,特别是服务型职能部门的绩效评估指标;有助于了解公司人力资源策略的有效性。

### 7.3.6 员工工作满意度调查工具

员工工作满意度是人们对工作环境的主观反应,故也是一种态度衡量的方法,测量的方法有结构式问卷法、非结构式问卷法、观察印象方法、指导式和非指导式的面谈法。从事实际的调查研究时,由于问卷法是最易于施测与衡量的量化工具,所以衡量工作满意度时大多数采用问卷方式进行,其中有部分问卷由中调网加以翻译或修订,并且日渐加以引用,目前中调网为企业所普遍接受和采纳的“员工满意度调查”的测量工具/调查方法主要有以下几种:

#### (1)工作描述指数法(Index of Job Satisfaction)

本量表是由 Brayfield & Rothe(1951)编制而成。主要衡量工作者一般的工作满足,亦即综合满意度(Overall Job Satisfaction)。这是最有名的员工满意度调查,它对薪酬、晋升、管理、工作本身和公司群体都有各自的满意等级,可用在各种形式的组织中。

#### (2)工作满意度指数量表(Overall Job Satisfaction)

本量表是由 Brayfield & Rothe 编制而成。主要衡量工作者一般的工作满足,亦即综合满意度。

#### (3)明尼苏达满意度调查量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire,简称 MSQ)

本量表是由 Weiss、Dawis、England & Lofquist(1967)编制而成。量表分为短式(Short-form)及长式(Long-form)两种。短式包括 20 个题目,可测量工作者的内在满意度、外在满意度及一般满意度;长式问卷则有 120 个题目,可测量工作者对 20 个工作构面的满意度及一般满意度。20 个大项中每个项下有 5 个小项。这 20 个大项是:个人能力的发挥;成就感;能动性;公司培训和自我发展;权力;公司政策及实施;报酬;部门和同事的团队精神;创造力;独立性;道德标准;公司对员工的奖惩;本人责任;员工工作安全;员工所享受的社会服务;员工社会地位;员工关系管理和沟通交流;公司技术发展;公司的多样化发展;公司工作条件和环境。“明尼苏达工作满意度调查量表”也有简单形式,即以上 20 个大项可以直接填

写每项的满意等级,总的满意度可以通过加权 20 项全部得分而获得。MSQ 的特点在于工作满意度的整体性与构面皆予以完整的衡量,但是缺点在于 120 道题目,受测者是否有耐心和够细心,在误差方面值得商榷。因此中调网采取此套衡量工具,多半采用短式问卷。

#### (4)彼得需求满意调查表

适用于管理层人员。其提问集中在管理工作的具体问题,每个问题都有两句,如“你在当前的管理位置上个人成长和发展的机会如何?理想的状况应如何?而现在的实际状况又如何?”等等,适用于管理人员。

#### (5)工作说明量表(Job Descriptive Index,简称 JDI)

本量表由 Smith, Kendall & Hullin (1969)编制而成。可衡量工作者对工作本身、薪资、晋升、上司和同事等五个构面的满意度,而这五个构面满足分数的总和,即代表整体工作满意度的分数。JDI 的特点是不需要受测者说出内心感受,只就不同构面(题数不一定相同)找出不同的描述词,由其选择即可,因此,对于教育程度较低的受测者也可以容易的回答。

由于本量表在美国做过反复的研究,发现施测效果良好,受到许多学者的一致的推崇。国内学者采用 JDI 量表者甚多,根据中调网的统计,约有 80% 以上的研究者均采用此量表作为工作满意度的衡量工具,所获得的效果亦受到非常满意的佳评。

#### (6)SRA 员工调查表(SRA Employee Inventory),又称 SRA 态度量表(SRA Attitude Survey)

本量表是由芝加哥科学研究会 Chicago Science Research Association (1973)编制而成。包括 44 个题目,可测量工作者对十四个工作构面的满意度。

#### (7)工作诊断调查表(Job Diagnostic Survey,简称 JDS)

本量表是由 Hackman & Oldham (1975)编制而成,可测量工作者一般满意度、内在工作动机和特殊满意度(包括工作安全感、待遇、社会关系、督导及成长等构面);此外,可同时测量工作者的特性及个人成长需求强度。

#### (8)工作满足量表(Job Satisfaction Inventory)

本量表是由 Hackman & Lawler 编制而成,可测量受测者对自尊自重、成长与发展、受重视程度、主管态度、独立思考与行动、工作保障、工作待遇、工作贡献、制定工作目标与方式、友谊关系、晋升机会、顾客态度及工作权力等十三项衡量满意度的因素。

#### (9)洛克、阿莫德和菲德曼量表

洛克提出的员工满意度构成的 10 个因素:工作本身、报酬、提升、认可、工作条件、福利、自我、管理者、同事和组织外成员。

阿莫德和菲德曼提出,工作满意度的结构因素包括工作本身、上司、经济报酬、晋升、工作环境和团体。

## 7.4 纪律管理

### 7.4.1 纪律处分的方式

(1)在对员工进行惩罚时,不仅要严格遵守国家的有关法规政策,而且要注意工作方法。纪律处分如果使用不当,会给员工和组织都造成有害的影响。另一方面,公正合理的纪律处

分具有多种正面功能:①整合功能;②纠偏功能;③激励功能。

(2)纪律处分要做到公平,一个重要的前提条件是依照合理的处分决策程序。

(3)在西方企业中,常用的纪律处分方式有以下三种:①热火炉方式;②渐进式;③无惩罚的纪律处分。

#### 7.4.2 纪律处分的实施

做出对员工进行纪律处分的决策之后,关键是如何实施。此时,应该注意以下事项:

- ①要克服实施纪律处分时的能力障碍和心理障碍;
- ②执行处分时要选择适当的时间和地点;
- ③执行纪律处分应该保持一致性,避免时宽时严;
- ④采用规范化的处分程序。

### 7.5 离职管理

#### (1)离职的内涵

员工离职指的是公私机关的工作人员因退休、辞职、停职、免职、辞退、除名、死亡等原因,脱离其所担任的职位。

#### (2)员工离职规律分析

员工离职存在一定的时间规律,一般而言,试用期前后的新人危机,在职两年后的升迁危机,在职五年后的工作厌倦危机可以成为员工三次离职高潮。

#### (3)影响员工离职的因素

①经济因素:主要有当地经济发展水平、劳动力就业与失业水平、通货膨胀、收入水平、职业声望、社会保障制度等因素。

②非经济因素:一是组织因素,包括组织变革,组织特性,组织公正,组织所处的行业类型,组织规模、地位和绩效等。二是工作因素,包括工作态度,工作性质,职业工种,工作中的人际关系,培训等。三是个体因素,包括年龄和任期,性别与种族,婚姻,其他个人因素等。

#### (4)员工离职的积极影响和消极影响

积极影响主要表现在实现对低素质员工的替代;提高企业的创新性、灵活性和适应性;减少冲突的发生等。消极影响主要表现在成本损失;对工作绩效的干扰;对企业社会和交流模式的干扰;对员工士气的损害等。

#### (5)员工离职的管理

主要做好以下几个方面的工作:

①确立以人为本的管理哲学。“人本管理”的基本原则主要体现在以下几个方面:个体差异原则、科学管理原则、要素有用原则、激励强化原则、教育培训原则、文化凝聚原则。

②要注重离职流程管理。对员工离职的程序方面制定严格的规章管理制度。

③在日常要建立严格的信息控制制度和商业秘密的保密制度。

④挽留核心员工。核心员工指他们的工作岗位要求经过较长时间的教育和培训。主要包括:最忠实的员工;优秀的员工;最有经验的员工;最适应企业文化的人;难得的技术专家;善于化解冲突的人;可能会跳槽到企业对手那里的人;可能为企业带来客户和收入的人;拥

有秘诀或有价值的知识的人。

⑤要进行员工离职分析。

## 7.6 裁员管理

### (1) 员工裁员的内涵

裁员,又称为经济性裁员,是指用人单位一次性辞退部分劳动者,以此作为改善生产经营状况的一种手段,其目的是保护自己在市场经济中的竞争和生存能力,渡过暂时的难关。《劳动法》第27条规定“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难,确需裁减人员的,应当提前30日向工会或者全体职工说明情况,听取工会或者职工的意见,经向劳动行政部门报告后,可以裁减人员”。这一条是我国劳动法的新规定,也称经济裁员。由于“经济裁员”也必然要影响职工生活,增加社会失业率,因此,劳动行政部门要积极监督检查裁员是否符合本法规定的允许裁员的范围,是否遵守裁员的法定程序等。

### (2) 经济性裁员的范围和程序

1) 用人单位是属于濒临破产进行法定整顿期间,需要裁减人员的。依照《中华人民共和国企业破产法(试行)》,企业因经营管理不善造成严重亏损,不能清偿到期债务的,可以依法宣告破产。对濒临破产企业,允许一定阶段(不超过两年)的整顿期。这些企业裁减人员的,可以解除劳动合同;

2) 用人单位因生产经营状况发生严重困难,确需裁减人员的。

经济裁员除符合上述条件外,还需经过以下程序:

① 提前30日向工会或者全体职工说明情况,并提供有关生产经营状况的资料;

② 提出裁减人员方案,内容包括:被裁减人员名单、裁减时间及实施步骤,符合法律、行政法规规定和集体合同约定的被裁减人员的经济补偿办法;用人单位不得裁减的人员名单。

③ 将裁减人员方案征求工会或者全体职工的意见,并对方案进行修改和完善;

④ 向当地劳动保障行政部门报告裁减人员方案以及工会或者全体职工的意见,并听取劳动保障行政部门的意见;

⑤ 由用人单位正式公布裁减人员方案,与被裁减人员办理解除劳动合同手续,按照有关规定向被裁减人员本人支付经济补偿金,并出具裁减人员证明书。

### (3) 企业裁员过程中应该注意的问题

1) 企业要注意是否属于可以被裁员的范围。依照《劳动法》,有四类对象是不得裁员的,包括患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的;患病或者负伤,在规定的医疗期的;女职工在孕期、产期、哺乳期内的;法律、法规规定的其他情况。如果你属于其中一类情况,单位就不应将你列入裁员名单。

2) 公司应提前30日通知被裁员工,否则要多支付一个月的工资以替代提前通知期。

3) 被裁员工有被原单位优先录用的权利。

4) 应依法向被裁员工发放经济补偿金。经济补偿金的计算标准应按被裁员工之前12个月的平均工资性收入计算。这里的工资性收入,包括基本工资、奖金、津贴等,而非单指基本工资。如果前12个月平均工资收入低于本市职工最低工资的,按本市职工最低工资标准

计算。补偿的期限是根据劳动者在本单位工作年限而定的,每满一年,发放本人一个月工资收入的经济补偿。满6个月不满一年的按一年计算。

## 7.7 工会组织与民主管理

### (1) 工会组织的概念

工会组织是以协调雇主与员工之间的关系为宗旨而组成的团体,包括员工工会、雇主商会以及可能是由员工与雇主组成的组织。由于有关工会的讨论多以员工工会为对象,故“工会”常与“员工工会”通用。

### (2) 工会组织的主要功能

1) 建立工作规范和条款,可以包括:①工作规范的建立。工作规范是对工作职位的权利和义务的描述。由于管理员工的权利属于资方,这种规范的建立通常采用列举方式,提出管理者不可采用的管理方式,是比较消极的禁止方法;至于未列举的部分,则有赖于管理者的决定。②决定报酬的标准。在决定报酬的高低时,不但要考虑到员工工作的价值,也要将雇主的给付能力一并列入讨论,成为谈判的主题。③决定报酬的方式及项目。工会不但要求决定报酬的高低,对报酬的给付方式,也要与雇主配合。不但如此,新的报酬项目也应随时代需要而产生。在这一方面,工会应采取主动,为员工争取福利。④管理重点的安排。工会为反映员工的需要,在劳资相互的权利和义务上常作不同的重点要求。如在不景气时,工会便强调工作保障,而不是薪酬调整。

2) 向员工提供教育、援助、福利和优惠服务,可以包括:①员工自诉的协助。在日常劳资契约履行的过程中,若员工认为管理层没有按照契约的内容执行,损害其个人权益,员工个人或工会可以向管理层自诉。通常申诉的程序及参与的员工代表也可一并列入劳动契约内,工会协助员工处理申诉。②教育员工。工会负起教育的责任,一方面向员工提供最新劳动关系的发展情况,传达管理者对员工问题的观念和意见;另一方面,工会也会通过不同渠道去了解员工的意愿,向管理层反映。③提供福利和优惠服务。为了提高员工的生活质量和协助员工解决工作上的问题,工会提供福利和优惠服务给员工,如劳动法律咨询、员工问题援助、救济、购物优惠和社交活动等。

3) 代表员工权益、参与政治活动,包括:在建立工作的规范和条款方面,工会的参与很多时候是突发的,即在劳资双方发生重大冲突时才介入,所涉及的范围很多是关于薪酬的争执,只偶尔涉及编制工作安排和其他方面。至于较有规模的参与,则只出现在少数的行业或企业。例如,一些历史较长远的制造业和服务业,因有颇具基础的工会组织,所以工会能参与制订集体协约,规定该行业的假期,对劳工赔偿和年假作出安排等。

旅游行业是服务业,其特殊性在于员工是直接面向顾客服务的,他们的态度和精神风貌直接影响着一个企业经营的成败,因此,旅游企业工会的责任更加重大,更应充分履行自己的职责,协调好员工与企业之间的关系,这无论是对员工还是对企业都是至关重要的。

### (3) 民主管理

旅游企业民主管理是企业的全体员工参加经营管理决策及其执行的一种管理形态。员工管理企业可以有两种途径,一种是直接民主管理,一种是间接民主管理。直接民主管理表现为全体员工参加企业经营管理决策及其运作的整个过程和各个方面;间接民主管理则是

由全体员工以一定的方式委派他们的代表来参加企业经营管理,主要是参与作出重大经营管理决策。

直接民主管理使员工能够充分获得企业的各种信息,享有充分的意见与建议的表达机会,从而使企业的决策及其运作结果指向整个员工集体的共同利益与目标。然而,当企业规模大到一定程度时,这种方式会大大降低决策效率,增加决策成本,损害企业的效益,反而不能实现员工的利益、要求与主张。因此这种形式一般只适用于员工规模较小的企业,也可以在企业内部具有一定职责与任务边界的部门或小组内运用。

间接民主管理虽然未能使全体员工对企业的每一个重要决策作出自己的判断与选择,然而在民主环境下,员工代表的选择也应该反映和趋向于集体的共同利益目标。员工代表有责任与他们所代表的员工保持及时和广泛的沟通。在企业组织结构中,他们会被赋予较大的责任和某种独立的决策权,然而这仍主要体现了一种专业分工的结果。他们与其他员工不仅在人格上是平等的,而且在工作关系上是相互尊重、相互支持和相互合作的。在员工规模较大的企业,间接民主管理的形式是企业重要经营决策的必然选择。当然,在人数较多的部门里,间接民主管理也是客观的较优的选择。

因此,在规模较小的旅游企业里,直接民主管理是民主管理的主要形式;只要全体员工能达成共识,间接民主管理也是一种民主的选择。在规模较大的旅游企业里,间接民主管理处于主导地位,结合其他直接民主或间接民主的形式构成民主管理的网络。

## 7.8 集体谈判与集体协议

### 7.8.1 集体协议的概念

(1)集体协议的概念:集体合同也可称之为集体协议,它是工会组织(或员工集体组织)与用人单位签订的以劳动条件、工作条件、生活条件为主要内容的书面集体协议。有时,若干职工在同一份劳动合同上签名,不是集体合同,而只是签订劳动合同的一种简便形式。

#### (2)集体合同与个人合同的区别

1)集体合同与个人合同的当事人不同。集体合同的当事人一方是职工自愿结合而成的具有法人资格的工会;另一方则是企、事业单位的行政或雇主;劳动合同的当事人双方则是劳动者和企事业单位的行政或雇主。

2)个人合同是劳动者与其使用者双方建立劳动关系的形式与依据,而集体合同则是在劳动者与使用者建立劳动关系后,劳动者群体通过工会与企事业单位达成的协议。个人合同产生于劳动关系建立前,而集体合同则产生于劳动关系确立后。

3)个人合同调整的是个人劳动关系,其中的标准条件由国家法律规定,个人合同调整的是个人劳动关系的各个方面。而集体合同调整的则是集体劳动关系,其内容可涉及劳动报酬、工作时间、安全与卫生及保险福利等方面,或其中的某一方面内容。

### 7.8.2 集体协商与集体合同的关系及其原则

集体协商是企业协商代表与员工协商代表就确定劳动条件和标准及与劳动关系相关的问题,依据法律有关规定而进行平等商谈的行为。《劳动法》第33条规定:企业员工一方与

企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项,签订集体合同。

#### (1)集体协商与集体合同的关系

集体协商与集体合同是建立集体合同制度的两个阶段,它们既相互联系又有区别。集体协商是签订集体合同的法定必要程序和关键环节,集体合同是集体协商的结果。集体协商的质量决定着集体合同的质量。未经集体协商而签订的集体合同,是无效合同。另一方面,集体协商又是企业与工会代表、企业员工之间的一种平等商谈或对话渠道,也是协调劳动关系,调解矛盾的一种机制。集体协商不一定要产生集体合同。

#### (2)集体协商签订集体合同的原则

为保证集体协商签订集体合同工作进行顺利,依照国家法律法规,集体协商签订集体合同应遵循以下原则:

1)合法原则:合法原则是指集体协商签订集体合同必须遵守法律、法规、规章以及国家有关政策,其内容包括主体合法、内容合法以及程序合法。

2)平等原则:在集体协商签订集体合同的过程中,当事人双方代表不仅在人数上对等,而且在法律地位上也是完全平等的,不存在任何隶属关系、主从关系或依附关系。双方应在实际平等的气氛中,相互尊重,充分陈述各自的意见和主张,任何一方都不能把自己的意见强加给对方,也不能以威胁、限制人身自由等非法手段强迫对方。

3)协商一致原则:协商一致是指集体合同的内容必须是当事人双方协商一致而达成的协议,任何一方持有不同意见的内容不能写进集体合同。

4)权利与义务相结合原则:在进行集体协商签订集体合同中,双方当事人既享有同等权利,又要承担相应义务。任何一方都不能只享有权利而不履行义务。权利和义务相一致的原则,是集体合同本质的体现。

5)合作原则:合作原则也是集体协商签订集体合同的重要原则之一。合作原则的内容主要包括相互信任、兼顾双方利益和国家利益,不得采取过激行为。

### 7.8.3 集体合同的内容

集体合同的内容包括:

(1)劳动合同管理:劳动合同管理包括签订、变更、解除、终止和续签劳动合同的程序和办法,经济性裁员的条件和办法等。

(2)劳动报酬:劳动报酬包括工资分配方式,工资支付办法,工资增减幅度,工资收入水平,延长工作时间付酬标准,特殊情况下工资标准等。

(3)工作时间:工作时间包括工时制度形式,加班计划和限制,特殊工种工作时间,劳动定额的确定等。

(4)休息休假:休息休假包括日休息时间,周休息日安排,年休假标准,不能实行标准工时的员工休息休假等。

(5)保险福利:保险福利包括应依法参加的各项社会保险,企业补充保险的设立项目、资金来源以及享受的条件和标准,企业集体福利设施的修建,员工文化和体育活动的经费来源,员工补贴和津贴标准,困难员工救济,员工疗养、休养等。

(6)劳动安全卫生条件包括劳动安全卫生的目标,劳动保护的具体措施,劳动条件和作业环境改善的具体标准和实施项目,定期健康检查,以及对女员工、未成年工的特殊保护等。

(7)职业培训:职业培训包括员工上岗前和工作中的培训,转岗培训,培训的周期和时间以及培训期间的工资和福利待遇等。

(8)集体合同期限集体合同的期限至少为一年。

(9)变更、解除、终止集体合同的条件和办法。

(10)违反集体合同的责任。

(11)双方约定的其他事项。

#### 7.8.4 集体合同签订程序

集体合同签订程序是指集体合同进行签订的步骤、次序。集体合同的签订程序直接关系到集体合同的合法性和合同的履行。

(1)双方选派协商代表

集体协商代表每方为3~10名。企业方首席代表由其法定代表人担任。首席代表非法定代表人的,应当由法定代表人书面委托,其他代表由法定代表人指派。员工方首席代表为工会主席,首席代表非工会主席的,应由工会主席书面委托。员工协商代表由员工代表大会推选的员工代表组成。

(2)做好集体协商准备工作

进行集体协商前,工会应主动会同企业有关部门做好以下准备工作:

①做好宣传发动,统一思想认识。

②深入调查研究,确定协商议题。

③掌握有关资料,拟订协商方案。协商议题确定后,工会应搜集有关的情况资料,主要包括:国家和地方政府有关集体协商签订集体合同、维护员工合法权益和员工民主管理等方面的法律法规和政策规定;与本企业有关的国家宏观经济调控政策和劳动管理政策;国家有关劳动就业、劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等劳动条件标准;国家和本地区的有关物价指数、最低工资标准、就业状况等数据资料;本地区 and 同行业的员工平均工资、人均消费水平和其他劳动条件标准执行情况;本企业依法制定的劳动规章制度;企业生产经营状况、计划指标、劳动生产率、人均收入等情况。

集体协商的方案应包括:协商的时间、地点、参加人员等事项;协商的主要议题和协商程序;协商双方应遵守的原则规定和其他需要说明的事项。协商方案要明确具体,要突出重点,要有量化指标,具有可操作性。

(3)进行集体协商

集体协商是签订集体合同的法定必要程序。

(4)成立起草集体合同文本班子,起草集体合同文本

集体合同是要式合同,合同文本要依据一定的格式制定。集体合同文本格式一般采用条款式,即把集体合同的内容按照条、款、项的方式排列有序地表述出来,每个条款说明一个方面的内容。它由合同名称、当事人名称、正文和落款四个部分组成。

集体合同草案或协议起草后,按集体协商规则,由双方协商代表就草案中的内容共同讨论,最后形成一致意见。

(5)员工代表大会或员工大会审议

集体合同草案,要经过员工代表大会或员工大会审议,是签订集体合同的法定程序。审

议的主要内容是看三个“是否”:是否体现广大员工的意愿和要求;是否有侵犯员工合法权益的条款;是否有与法律、法规、规章以及企业实际相悖之处。

#### (6) 签订集体合同

集体合同经职代会审议通过后,要由双方首席代表签名。

#### (7) 报送审核

在集体合同正式签字后的7日内,企业行政应将集体合同文本和有关材料报送劳动行政部门审核。经劳动行政部门审核通过的集体合同或劳动行政部门在收到集体合同文本之日起15日内,未提出异议的,集体合同即行生效。

#### (8) 公布

集体合同生效后,双方当事人应在10日内以适当的形式向各自代表的全体成员公布。

### 7.8.5 集体合同的履行、变更、解除和终止

#### (1) 履行集体合同

履行集体合同,对于集体合同的当事人来说,既是约定义务,也是法定义务。

#### (2) 集体合同的变更、解除

集体合同的变更,是指因订立集体合同所依据的主观和客观情况发生变化,当事人依法对尚未履行或尚未完全履行的集体合同的条款进行修改和补充。企业改制后,应及时变更集体合同,由企业工会代表员工与企业就变更原集体合同进行协商,如原集体合同内容变化较多的,则应重新签订集体合同。集体合同的解除,是指因订立集体合同所依据的主观和客观情况发生变化,当事人依法提前解除原集体合同法律关系。集体合同变更、解除必须具备的条件,主要有:

- ① 双方协商一致;
- ② 企业停产、破产、兼并、转产,导致集体合同无法完全履行;
- ③ 订立集体合同所依据的法律、法规和政策被修改或废止;
- ④ 不可抗力事件发生,使集体合同的部分条款无法履行。

集体合同变更、解除应履行法定程序,签约任何一方就集体合同变更提出商议要求时,另一方应给予答复,并在7日内双方进行协商。经协商一致对原集体合同进行变更和经职代会或员工大会审议通过后,应在7日内再报送劳动行政部门审核;经协商一致对原集体合同进行解除的,应在解除之日起7日内向劳动行政部门提交书面说明。

集体合同变更、解除经协商解决不成的,按集体合同争议处理。

#### (3) 集体合同的终止

集体合同的终止,是指集体合同期限届满或者双方约定的终止条件出现时,集体合同的效力消灭。因此,集体合同的终止条件是:集体合同期限届满和双方约定的终止条件出现。集体合同终止前或终止后,双方可以就续延或重新签订集体合同进行集体协商。经双方协商一致后,应续延或重新签订集体合同。

#### (4) 集体合同争议处理

1) 解决集体合同争议的原则:解决集体合同争议应当坚持合法、公正和及时处理的原则,依法维护企业和员工双方的合法权益。

2) 因签订集体合同发生争议的处理:因签订集体合同发生争议,当事人应当协商解决;

协商解决不成的,可以提请劳动保障行政部门协调处理。

劳动保障行政部门处理因签订集体合同发生的争议,应当自决定受理之日起 30 日内处理完毕。争议复杂或者遇影响处理的其他客观原因需要延期时,延期最长不得超过 15 日。劳动保障行政部门协调处理争议,应当会同同级工会、企业家联合会(企业家协会)共同进行。

3)因履行集体合同发生争议的处理因履行集体合同发生争议,当事人应当协商解决;协商解决不成的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的,可以自收到仲裁裁决书之日起 15 日内向人民法院提起诉讼。

## 7.9 劳动争议处理

### 7.9.1 劳动争议概述

劳动争议,是指劳动关系当事人之间关于劳动权利和劳动义务发生的争执和纠纷。通常基于劳动合同,具体围绕劳动者与用人单位之间在劳动关系的产生、变更、解除、终止和续订等问题引起的纠纷。

#### (1) 劳动争议的范围

劳动争议的范围,视国家不同而有所区别。《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》规定了我国劳动争议的范围:

- ①因开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议;
- ②因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议;
- ③因履行劳动合同发生的争议;
- ④法律、法规规定依照本条例处理的其他劳动争议。

#### (2) 劳动争议的特征

##### 1) 劳动争议的当事人是特定的

劳动争议的主体雇主和雇员,即彼此存在劳动关系的用人单位和劳动者。

##### 2) 劳动争议的内容是限定的

劳动关系是用人单位与劳动者在劳动过程中发生的社会关系,也就是用人单位实现用人权,劳动者实现就业权的过程。这一过程涉及的问题就是劳动权利和义务。

##### 3) 劳动争议的影响较大

劳动争议具有不同于民事争议和其他争议的表现形式,如罢工等突发事件,不仅给生产造成损害,还会影响社会安定。因此,劳动争议常常被作为社会问题,由专门法律政策和机构加以调整。

### 7.9.2 劳动争议处理的基本原则

劳动争议处理的基本原则,是劳动法律关于劳动争议处理的基本指导思想。我国《劳动法》第 78 条规定:解决劳动争议,应当根据合法、公正、及时处理的原则,依法维护劳动争议当事人的合法权益。

### (1)合法原则

合法原则,是指劳动争议处理机构应当依法处理劳动争议。依法是指依照宪法、劳动法、法规的相关规定,劳动合同或集体合同中的有效约定,以及对相关当事人有约束力的合法的企业内部劳动规章制度。

### (2)公正原则

公正原则,是指在处理劳动争议时,当事人在适用法律上一律平等的原则。劳动争议机构应站在公正的立场上,保证争议双方当事人处于平等的法律地位,具有平等的权利和义务。

### (3)及时处理原则

及时处理,是指劳动争议处理机构受理劳动争议案件后,应当在法律、法规规定的时限内迅速处理结案,防止久拖不决。及时处理原则主要体现为以下两个方面:

#### 1)迅速调解

劳动争议发生后由用人单位内部设立的劳动争议调解委员会首先调解,及时化解纠纷,以防止事态扩大。

#### 2)时效期规定

《劳动法》第82条规定:劳动争议的一方当事人应当自劳动争议发生之日起60日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁裁决一般应在收到仲裁的60日内作出。《劳动法》第83条规定:劳动争议调解当事人对仲裁裁决不服的,可以自收到仲裁裁决之日15日内向人民法院提起诉讼。

## 7.9.3 劳动争议的处理程序

劳动争议处理的程序包括调解、仲裁和诉讼。我国法律规定,劳动争议发生后,当事人应当协商解决;不愿协商或者协商不成的,可以向本企业劳动争议调解委员会申请调解;调解不成的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的,可以向人民法院起诉。我国现行劳动争议处理制度的基本原则是自愿选择企业调解,仲裁是劳动争议诉讼的前置程序。

### (1)劳动争议的调解

劳动争议调解,是指调解委员会对企业与劳动者之间发生的劳动争议,在查明事实、分清是非、明确责任的基础上,依照国家劳动法律、法规,以及依法制定的企业规章和劳动合同,通过民主协商的方式,推动双方互谅互让,达成协议,消除纷争的一种活动。

企业可以设立劳动争议调解委员会,负责调解本企业发生的劳动争议。调解委员会由员工代表、企业代表和企业工会代表组成。员工代表由员工代表大会推举产生,企业代表由企业经营者指定,企业工会代表由企业工会委员会指定。调解委员会组成人员的具体人数由员工代表大会提出并与企业经营者协商确定,企业代表的人数不得超过调解委员会成员的1/3,调解委员会主任由企业工会代表担任,调解委员会的办事机构设在企业工会委员会。

调解委员会调解劳动争议应遵循当事人双方自愿原则,经调解达成协议的,制作调解协议书,双方当事人应自觉履行。无论调解的是否成功,自当事人申请调解之日起30日内调解工作必须结束。到期未结束的视为调解不成功,调解委员会不能再强迫双方调解。当事人在规定的期限内,可以由劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

劳动争议调解的基本程序是:申请、受理、调查、调解。

1)申请:劳动争议当事人以口头或书面形式向本单位的劳动争议调解委员会提出调解申请。这一规定体现了自愿原则。

2)受理:劳动争议调解委员会在收到当事人的调解申请后,经过审查,决定接受申请的过程。只有经过受理,才能进行调解。劳动争议委员会在调查争议是否属于劳动争议,提出调解的是否是该劳动争议的当事人以及双方是否都同意调解后,决定是否受理。只有双方当事人愿意调解的,委员会才能受理。

3)调查:调解委员会及时指派调解委员对争议事项进行全面调查核实,从而保证调解的顺利进行。可就争议的起因、焦点、双方的意见、看法等进行仔细调查,并笔录情况,笔录由调查人签名或盖章。

4)调解:调解主要指由争议双方当事人参加的调解会议及其准备。双方当事人达成协议的,应制作调解协议书,对于此调解协议,双方当事人应自觉履行。如果当事人一方或双方反悔应当视为调解不成,当事人可向仲裁委员会申请仲裁。调解无效或到期仍未达成和解协议的,应制作调解处理意见书,建议双方申请仲裁。

## (2)劳动争议的仲裁

### 1)劳动争议仲裁的概念

劳动争议仲裁,是指劳动争议仲裁委员会就用人单位与劳动者之间发生的劳动争议,依法作出对双方当事人具有约束力的裁决的活动。

### 2)劳动争议仲裁的机构

《劳动法》和《企业劳动争议处理条例》的规定:县、市、市辖区应当设立劳动争议仲裁委员会。省、自治区、直辖市是否设立劳动争议仲裁委员会,由省、自治区、直辖市人民政府根据实际情况自行决定。

根据《劳动法》第81条的规定:劳动争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政部门代表担任。劳动争议仲裁委员会的组成实行“三方原则”,即劳动行政主管部门代表政府;工会代表劳动者;企业联合会或企业家协会代表用人单位。

### 3)劳动争议仲裁的原则

根据劳动法律法规的规定,劳动争议仲裁应当遵循下列原则:

#### ① 及时处理原则

按照有关法律、法规规定,仲裁委员会应当自收到申诉书之日起7日内作出受理或不受理的决定,仲裁裁决一般应在收到仲裁申请的60日内作出。

#### ② 独立办案原则

独立办案,即劳动争议仲裁委员会处理劳动争议案件具有独立性,不受任何人和组织的干预。

#### ③ 一次裁决原则

《劳动法》第83条规定:劳动者当事人对仲裁裁决不服的,可以自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的。另一方当事人可以申请人民法院强制执行。劳动争议仲裁实行一个裁级一次裁决制度。一次裁决制度使劳动争议的仲裁与企业调解和人民法院诉讼有机结合起来,既方便当事人,也

有利于迅速结案,使劳动争议得到及时解决。

#### ④ 回避的原则

《企业劳动争议处理条例》规定了回避原则。仲裁委员会组成人员或者仲裁员有下列情形之一的,应当回避,当事人有权以口头或者书面方式申请其回避:劳动争议当事人或者当事人近亲属的;与劳动争议有利害关系的;与劳动争议当事人有其他关系,可能影响公正仲裁的。仲裁委员会组成人员或者仲裁员也可以主动提出回避。回避原则是保证案件客观、公正裁决的重要条件。

#### 4) 仲裁案件的受理范围

根据《劳动法》规定,劳动争议仲裁委员会受理劳动争议案件的情况是:发生争议后,当事人一方直接向仲裁委员会申请仲裁的;发生争议后,当事人向本单位劳动争议调解委员会申请调解,调解不成的;发生争议后,本单位没有劳动争议调解委员会的。凡属上述情况,又符合法律规定受案范围的劳动争议,双方当事人都可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

#### 5) 仲裁的程序和期限

根据劳动法律法规,我国劳动争议仲裁的程序有以下几个步骤:

##### ① 申请与受理

当事人申请仲裁,应当自劳动争议发生之日起 60 日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁委员会应当自收到申诉书之日起 7 日内作出受理或者不予受理的决定。

##### ② 仲裁准备

仲裁委员会决定立案后,应当自立案之日起 7 日内组成仲裁庭。仲裁庭是在仲裁委员会领导下处理劳动争议案件的组织形式,实行一案一庭制。

##### ③ 开庭仲裁

开庭仲裁的步骤包括通知、调解和裁决。

#### (3) 劳动争议诉讼

##### 1) 劳动争议诉讼的概念

劳动争议诉讼,即劳动争议当事人向人民法院的起诉、上诉,以至人民法院对劳动争议案件的终局审理等全过程。

##### 2) 劳动争议诉讼的原则

人民法院审理劳动争议案件遵循司法审判中的一般诉讼原则。人民法院审理劳动争议案件,实行合议、回避、公开审判和两审终审制度。

##### 3) 劳动争议案件的受理

劳动争议案件由用人单位所在地或者劳动合同履行地的基层人民法院管辖。劳动关系双方当事人之间发生的纠纷,属于《劳动法》规定的劳动争议,当事人不服劳动争议仲裁裁决而依法向人民法院起诉的,人民法院应当受理。

##### 4) 劳动争议案件的诉讼程序

人民法院受理当事人不服仲裁裁决向人民法院起诉的劳动争议案件。根据《劳动法》规定,劳动争议当事人对仲裁裁决不服的,可以自收到裁决书之日起 15 日内向人民法院起诉。人民法院审理劳动争议案件,以劳动法律法规为依据,适用《中华人民共和国民事诉讼法》规定的诉讼程序,包括劳动争议案件的起诉、受理、调查取证、审判和执行等一系列诉讼程序。

## 案例 由一个员工的加班费引出的劳资纠纷

某具有四五百人的五星级大酒店发生了劳资纠纷。从一个员工追讨加班费到十八位员工集体追讨加班费继而到员工提出追讨探亲假。在这个过程中,员工没有向酒店管理层的正式或书面的要求,也没有员工与公司管理层正式协商,而是直接跳过公司管理层上告到劳动局,其中加班费一案又进一步告到法院。

### 思考题

大量的劳动争议案例为什么没有在企业内部得以解决,以至于耗费大量的生产成本和社会成本呢?

### 案例点评

上述案例中这些员工争取权益的活动,作为一个具有四五百人的五星级大酒店来说,本来也不足为奇,问题在于员工没有向酒店管理层的正式或书面的要求,也没有员工与公司管理层正式协商,而是直接跳过公司管理层上告到劳动局,其中加班费一案又进一步告到法院。这到底是员工的问题还是酒店管理层的的问题,我们不能片面地指责一方。

由此看来,酒店的员工关系管理是有所欠缺并需要加强的,因为在这次事件中酒店一开始就没有很好地了解员工的需要,了解员工的心理并制定出相应的解决问题的办法。

在十八位上告员工中,有一大半是在酒店工作了5年以上的老员工,这说明酒店对员工还是很有吸引力的,起码能够留住员工。但留住了员工,却没有留住员工的心。员工不爱企业,不以企业为荣,损害了企业的声誉。员工的工作满意度、敬业度与对企业的忠诚度和归属感可想而知。

随着国家劳动人事改革和外资企业在中国的蓬勃发展,员工关系管理和劳动争议处理正越来越受到社会的关注,并已经成为人力资源管理重点和难点。如何恰当运用劳动法规保护公司和员工双方的合法利益,避免劳资冲突,已经成为人力资源管理人士和各级劳动与社会保障部门的工作重点。

为更好地平衡企业的员工关系,优化人力资源环境,降低劳资之间的矛盾,不少企业,尤其是一些大企业,设立了员工关系经理或员工关系专员的职位。如沃尔玛、雅芳、IBM、宝洁等,都有自己的员工关系经理,专门负责做好员工关系管理工作。而有效利用员工关系管理,不仅能降低企业成本,提升公司品牌,还能增强对新人的吸引力,帮助企业赢得人才、留住人才。更为重要的是,做好员工关系管理工作,还能使企业管理和业务运作效率大幅提升,从而让企业保持持续的竞争优势。

和谐的员工关系,是企业文化的一方面,也是企业形象的重要一面;和谐的员工关系是润滑剂,它能激励员工工作热情,减轻工作压力,有利于员工之间的沟通,也有利于培养员工团队意识。

怎样才能做好员工关系管理呢?首先企业必须清楚地了解员工的需求与愿望,具有良好的沟通非常必要。这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。

再者,要做好员工关系管理,“攻心”是关键。20世纪70年代,美国心理学家施恩提出

了心理契约的概念,虽然心理契约不是有形的,但却发挥着巨大的作用。企业清楚地了解每个员工的需求和发展愿望,并尽量予以满足;而员工也为企业的发展全力奉献,因为他们相信企业能满足他们的需求与愿望,并进而实现员工对组织强烈的归属感和对工作的高度投入。

### 复习思考题

- 1.什么是劳动关系?什么是劳动合同?
- 2.员工关系管理的重要性有哪些?
- 3.什么是员工满意度调查?员工满意度调查的方式有哪些?
- 4.什么是劳动争议?
- 5.处理劳动争议的原则有哪些?
- 6.劳动争议的解决程序是怎样的?

## 附录 7.1 关于建立劳动力市场工资指导价位制度的通知 (劳动和社会保障部〔1999〕34 号)

### 关于建立劳动力市场工资指导价位制度的通知

(劳动和社会保障部发〔1999〕34 号 1999 年 10 月 25 日)

各省、自治区、直辖市劳动(劳动和社会保障)厅(局),国务院有关部门劳动保障工作机构:

为了贯彻落实党的十五届四中全会精神,加快建立符合社会主义市场经济要求的企业工资宏观调控体系,现就建立劳动力市场工资指导价位制度通知如下:

#### 一、高度重视建立劳动力市场工资指导价位制度的工作

根据党的十五届四中全会精神,要建立与现代企业制度相适应的企业工资收入分配制度,充分发挥劳动力市场对企业工资分配的基础性调节作用,由企业根据社会平均工资水平和本企业经济效益自主决定工资水平,国家对企业工资水平进行宏观指导和调节。劳动力市场工资指导价位制度就是企业工资宏观调控体系的重要组成部分。

劳动力市场工资指导价位制度主要内容是,劳动保障行政部门按照国家统一规范和制度要求,定期对各类企业中的不同职业(工种)的工资水平进行调查、分析、汇总、加工,形成各类职业(工种)的工资价位,向社会发布,用以指导企业合理确定职工工资水平和工资关系,调节劳动力市场价格。

建立劳动力市场工资指导价位制度,有利于政府劳动工资管理部门转变职能,由直接的行政管理,转为充分利用劳动力市场价格信号指导企业合理进行工资分配,将市场机制引入企业内部分配,为企业合理确定工资水平和各类人员工资关系,开展工资集体协商提供重要依据;有利于促进劳动力市场形成合理的价格水平,为劳动力供求双方协商确定工资水平提供客观的市场参考标准,减少供求双方的盲目性,提高劳动者求职的成功率和劳动力市场运作的整体效率;有利于引导劳动力的合理、有序流动,调节地区、行业之间的就业结构,使劳动力价格机制与劳动力供求机制紧密结合,构建完整的劳动力市场体系。各级劳动保障部门要充分认识建立劳动力市场工资指导价位制度的重要意义,下大力气把这项工作抓紧抓好。

#### 二、工作目标

总的目标是,建立以中心城市为依托,广泛覆盖各类职业(工种),国家、省(自治区)、市多层次汇总发布的劳动力市场工资指导价位制度,使之成为科学化、规范化、现代化的劳动力市场的有机组成部分。具体目标是:(1)建立规范化的信息采集制度,保证统计调查资料的及时性、准确性;(2)建立科学化的工资指导价位制订方法,保证工资指导价位能真实反映劳动力价格,并体现政府宏观指导意图;(3)建立现代化的信息发布手段,使工资指导价位直接、及时、便捷地服务于企业和劳动者。

各地劳动保障部门要根据劳动力市场“三化”建设和企业工资制度改革的要求,积极推进劳动力市场工资指导价位制度的建立。总的安排是,1999 年在全国 35 个大中城市(不含拉萨)进行,省、自治区还可选择 1 至 2 个具备条件的中心城市参加,2000 年扩大到 100 个劳动力市场“三化”建设试点城市,2001 年在全国所有地级以上中心城市全面建立。

### 三、工作规则

#### (一)制定工作规划。

各省、自治区、直辖市劳动保障部门要根据我部的总体部署,制定本地区建立劳动力市场工资指导价位制度的工作规划,确定本地区工资指导价位制度建设的实施步骤和方案,明确工作职责和工作要求,使劳动力市场工资指导价位制度建设工作规范、有序地进行。工作规划报劳动保障部备案。

#### (二)按部颁规定进行基础数据的统计调查。

数据资料的采集是制度建设的重要基础工作。为了保证统计调查的规范和统一,各地要严格按照《劳动力市场工资指导价位调查和制订方法》(附后,以下简称《工资价位调查方法》),以及我部和国家统计局制定的《企业在岗职工工资调查表》(劳社部函[1999]178号)的要求进行统计调查,职业(工种)要按国家的职业分类大典和劳动力市场职业分类与代码确定,使收集的数据资料准确、真实,具有可比性。

#### (三)统一工资指导价位的制定和发布工作。

劳动力市场工资指导价位要在对有关数据资料进行科学的整理和分析的基础上制订,高位数、中位数和低位数必须按照《工资价位调查方法》规定的办法确定,以保证工资指导价位在不同地区之间具有可比性。

工资指导价位应在每年6月底以前发布,每年发布一次。发布采用文件、资料等形式。工资指导价位要在公共职业介绍机构专项公布,有条件的城市,要输入计算机,通过劳动力市场信息网络发布,供企业、劳动者和其他需要者查询。

#### (四)建立信息反馈渠道。

工资指导价位发布后,要利用多种渠道收集市场、企业和劳动者等方面的反映,以对工资指导价位的作用、科学性和代表性等方面进行正确评价,不断修改、完善工资指导价位的调查和分析方法。

### 四、组织实施和工作要求

劳动保障部统一领导工资指导价位制度建设;省、自治区和直辖市劳动(劳动保障)厅(局)负责本地区制度建设,组织和指导所属中心城市开展工作;中心城市负责具体实施。工作要求是:

(一)要将建立劳动力市场工资指导价位制度,作为企业工资分配制度改革的重要内容来抓。各地区要根据企业工资制度改革的进展情况,把工资指导价位与工资指导线、企业内部分配改革等紧密结合,不断完善企业工资宏观调控体系,使工资指导价位真正服务于企业。

(二)要将劳动力市场工资指导价位制度建设工作,作为企业工资制度改革和劳动力市场建设的结合点,作为劳动力市场“三化”建设工作的一个重要内容,统筹安排,使劳动者就业、企业用工和工资分配形成有机的整体。

(三)要充分利用新闻媒介等手段,大力宣传工资指导价位,让企业、职工、求职人员、职业介绍机构等广为了解,切实发挥工资指导价位对企业工资分配和劳动者就业的指导作用。

(四)各中心城市要在发布工资指导价位后10日内,将发布的工资指导价位一式5份报我部劳动工资司备案。35个大中城市还要将发布的工资指导价位和工资价位调查基础数据、资料通过信息网络报我部。

- 附件:1.劳动力市场工资指导价位调查和制订方法  
2.企业在岗职工工资调查表(略)

劳动和社会保障部  
一九九九年十月二十五日

### 附件1 劳动力市场工资指导价位调查和制订方法

为了指导建立劳动力市场工资指导价位制度工作的开展,规范劳动力市场工资指导价位调查和制订工作,制定本方法。

#### 一、制订调查方案

调查方案包括调查范围、调查内容、调查方法、调查对象及调查表等。

##### (一)调查范围和内容。

调查范围包括城市行政区域内的所有城镇企业。调查内容为上一年度企业中有关职业(工种)在岗职工全年工资收入及有关情况。随着工资指导价位制度建设工作的推进,有条件的地区,还可调查普通劳动力的小时工资率。工资收入按国家有关规定口径进行统计。

##### (二)调查方法和对象。

一般采用抽样调查方法。根据以下要求分别确定调查行业、调查企业、调查职业(工种)和调查职工。

调查行业:在16个大行业中,以农林牧渔业、采掘业、制造业、电力煤气及水的生产和供应业、建筑业、交通运输仓储及邮电通信业、批发和零售贸易餐饮业、金融保险业、房地产业、社会服务业10个行业为重点,根据本地区的产业结构进行选择,并可根据实际需要对本行业进行细化。

调查职业(工种):要根据当地产业结构来确定,特别注重选择通用的或市场上流动性较强的职业(工种)。职业的名称、代码要按照《中华人民共和国职业分类大典》和我部编制的《劳动力市场职业分类与代码》进行规范,保证职业分类的统一化和标准化。

调查企业按以下方法确定:在选定的行业中,将企业(应为生产经营正常的企业)按上年职工平均工资水平从高到低排列,采取等距抽样办法抽取企业。为保证调查结果有代表性,应覆盖各类型企业,其中非国有企业应占较大比例,具体比例各城市根据当地非国有经济发展程度确定。若个别行业调查企业经济类型有明显偏差,可适当调整。35个大中城市调查企业户数应不少于200户,其他城市不少于100户。要根据当地产业结构确定调查企业在行业间的分布,具体可通过改变每一行业企业间的间距来调节各行业调查企业户数。如对本地区主导行业,可通过缩小企业间的间距增加调查企业户数。调查企业确定后,年度间应相对固定。

调查职工:按附件2填表说明中所规定的抽样方法抽取调查职工。

#### 二、实施调查

在确定的调查企业中,根据《企业在岗职工工资调查表》的要求进行调查,采集有关数据、资料。调查应在每年的第一季度完成。

#### 三、汇总分析、制订工资指导价位

将同一职业(工种)的全部调查职工工资收入从高到低进行排列,按下列方法分别确定

本职业(工种)工资指导价位的高位数、中位数和低位数。

高位数:工资收入数列中前 5% 的数据的算术平均数。

中位数:处于工资收入数列中间位置的数值。确定中位数的计算方法:中位数位置= $(n+1)/2$ ,其中  $n$  为同一职业(工种)工资收入数列的项数。若  $n$  是奇数,则处于数列中间位置的工资收入数值就是中位数;若  $n$  是偶数,则处于中间位置相邻的两个工资收入数值的算术平均数为中位数。

低位数:工资收入数列中后 5% 的数据的算术平均数。

对有关数据进行检查、分析及作必要调整后,制订有关职业(工种)工资指导价位。每一职业(工种)工资指导价位应分为高位数、中位数和低位数三档,由国家规定职业资格的职业(工种)还应按技术等级进行划分。

可根据实际需要,按行业、经济类型等对有关数据进行分析整理后,制订分行业、经济类型的工资指导价位。

## 附录 7.2 劳动合同范本

编号：

## 劳动合同书

(固定期限)

劳动合同双方当事人基本情况

甲方： 法定代表人(主要负责人)或委托代理人

注册地址： 经营地址：

乙方： 性别：

居民身份证号码或者其他有效证件名称、证件号码：

在甲方工作起始时间 年 月 日： 家庭住址： 邮政编码：

临时居住地址 邮政编码：

户口所在地 省(市)区(县)街道(乡镇)： 签订日期： 年 月 日

根据《中华人民共和国劳动合同法》及有关法律法规规定,甲乙双方本着平等自愿、协商一致、合法公平、诚实信用的原则,签订劳动合同,并承诺共同遵守：

### 第一条 合同类型和期限

甲、乙双方选择以下形式确定本合同期限：

(一)固定期限,自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止,共\_\_\_\_个月。

(二)其中试用期自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止,共\_\_\_\_个月。

(三)乙方应在\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日前到岗。

注:《劳动合同法》调整了《劳动法》关于劳动合同终止的规定内容。取消了劳动合同的约定终止,规定劳动合同只能因法定情形出现而终止。也就是说,劳动合同当事人不得约定劳动合同终止条件;即使约定了,该约定也无效。

规定到岗时间的理由在于:《劳动合同法》规定劳动关系的建立日为用工之日(一般情况以到岗为准),劳动者签订合同后一直不到岗,企业不能随便解除合同,法律风险和成本很高,应约定到岗时间,以便后面约定本合同的自动失效。

### 第二条 工作内容和工作地点

(一)根据甲方工作需要,乙方同意从事岗位 工作,根据甲方的工作需要,经甲乙双方协商同意,可以变更工作地点。

(二)乙方应按甲方的要求,按时完成规定的工作数量,达到规定的质量标准。

注:工作地点是《劳动合同法》新增的必备条款。对于类似“因生产经营需要,劳动者愿意服从用人单位调整工作岗位”或“用人单位有权根据生产经营需要调整劳动者工作岗位”等条款,不再写入合同。原因在于:调整工作岗位属于变更合同行为,按照《劳动合同法》规定,变更需采用书面形式,因此,此约定涉嫌剥夺劳动者的合同协商变更权,用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的条款无效。

### 第三条 工作时间和休息休假

(一)乙方实行以下第\_\_\_\_种工时制。

1. 实行固定工作制的,平均每日工作时间不得超过8小时,平均每周工作时间不得超过60小时。

2. 实行不定时工作制的,工作时间和休息休假甲乙双方协商安排。

(二)甲方因工作需要安排延长乙方工作时间的,应依法安排乙方同等时间补休或支付加班加点工资。

(注:加班加点工资标准应按国家相关规定明示于合同中。)

(三)乙方依法享受国家规定的节假日和本单位规定休假制度。

注:工作时间和休息休假是《劳动合同法》新增的必备条款。

#### 第四条 劳动保护和劳动条件

(一)甲方根据生产岗位的需要,按照国家有关劳动安全、卫生的规定为乙方配备必要安全防护措施,发放必要的劳动保护用品。

(二)甲方根据国家有关法律、法规,建立安全生产制度;乙方应当严格遵守甲方的劳动安全制度,严禁违章作业,防止劳动过程中的事故,减少职业危害。

(三)甲方应当建立、健全职业病防治责任制度,加强对职业病防治的管理,提高职业病防治水平。

注:劳动保护、劳动条件和职业危害防护是《劳动合同法》新增的必备条款。

#### 第五条 劳动报酬

(一)乙方试用期的基本(固定)工资标准为\_\_\_\_元/月,乙方在试用期期间的工资为\_\_\_\_元,绩效工资根据乙方的业绩考核情况核定。

(二)乙方试用期满后,甲方应根据本单位的工资制度,确定乙方实行以下第\_\_\_\_种工资形式:

1. 计时工资。乙方的工资由基本(固定)工资和绩效工资组成。基本(固定)工资为\_\_\_\_元/月,绩效工资根据乙方的业绩考核情况核定。如甲方的工资制度发生变化或乙方的工作岗位变动,按新的工资标准确定。

2. 计件工资。甲方应制定科学合理的劳动定额标准,计件单价按甲方的有关制度为准。

3. 其他工资形式。具体约定如下:

\_\_\_\_\_。

(三)甲方(或甲方指定的单位)应以货币形式按月支付乙方工资,发薪日为每月\_\_\_\_日。若乙方提供了正常劳动,甲方支付给乙方的工资报酬不得低于当地政府规定的最低工资标准。

注:本合同应注明劳动者的基本(固定)工资标准,绩效工资由业绩考核确定。“甲方指定的单位”解决的是劳动合同所在单位和工资支付单位分离的情况,即“外派用工”的情形。“25日”比正常发薪时间延后5日,规避有时合理期间晚发工资的情况。

(四)合同期内,甲方应视乙方的工作表现情况,给予乙方提高工资待遇的机会。(注:加薪情况应明示与合同中。)

#### 第六条 社会保险和福利待遇

(一)甲、乙双方必须依法参加当地政府规定的法定社会保险,并按照国家有关规定按时向劳动保障部门所属社会保险机构缴纳社会保险费,其中乙方应缴纳部分由甲方从乙方工资中代扣代缴。

(二)乙方因工负伤(死亡)和患职业病,依法享有获得医疗救治、经济补偿的权利。

(三)乙方在劳动合同期内患病、非因工负伤,依法享有国家规定的医疗期。

(四)乙方的福利待遇按国家及甲方的规定执行。

#### **第七条 劳动合同的变更、解除、终止、续订**

(一)有下列情形之一的,甲、乙双方可以变更本合同:

- 1.在不损害国家、集体和他人利益的情况下,双方协商一致的;
- 2.劳动合同订立时所依据的客观情况发生了重大变化,经与乙方协商一致的;
- 3.由于不可抗力的因素致使劳动合同无法完全履行的;
- 4.劳动合同订立时所依据的法律、法规已修改的;
- 5.法律、法规规定的其他情形。

(二)乙方有下列情形之一的,甲方可以解除本合同:

- 1.在试用期间,被证明不符合录用条件的;

注:人力资源部门应保留招聘资料,以保留录用条件的证据。

- 2.严重违反劳动纪律及甲方规章制度的;
- 3.严重失职,营私舞弊,给甲方利益造成重大损害的;
- 4.同时与其他用人单位建立劳动关系,对完成甲方工作任务造成严重影响,或者经甲方提出,拒不改正的;
- 5.以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使甲方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的;
- 6.被依法追究刑事责任的。

注:依据《劳动合同法》第39条修订。对员工欺诈的情形,也可依据第39条第5项解除劳动合同。

(三)有下列情形之一的,甲方可以解除本合同,但是应当提前30日以书面形式通知乙方:

- 1.乙方患病或者非因工负伤,医疗期满后,不能从事原工作也不能从事由甲方另行安排的工作的;
- 2.乙方不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的;
- 3.劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使原劳动合同无法履行,经甲、乙双方协商不能就变更劳动合同达成协议的;

(四)有下列情形之一的,乙方可以解除此合同:

- 1.甲方不能按时按量提供乙方合理报酬的;
- 2.甲方未能按时按量提供乙方保险福利的;
- 3.甲方不能提供乙方合理岗位和培训机会的;
- 4.甲方不能为乙方提供更好发展机会的;

(注:依据《劳动合同法》第40条拟订,无变化。)

#### **其他约定条款**

(1)凡由甲方出资培训乙方,双方另行签订《培训/教育协议》,因乙方原因而提前解除劳动合同,乙方应赔偿甲方的培训等费用,具体赔偿标准执行《培训/教育协议》的约定。

(2)乙方在签订劳动合同之前,甲方有权了解乙方与劳动合同直接相关的基本情况,包

括但不限于劳动者的学历、履历、资格或任职证书(明)以及以前劳动关系是否解除或终止等。劳动者应当如实说明,并应书面承诺其真实性。若因故意漏报、隐瞒前述基本情况,骗取甲方签订劳动合同的,经甲方查出或被原单位追诉的,视为乙方的欺诈行为并导致甲方的严重误解,甲方有权依法申请认定本合同自始无效,由此给甲方造成的损失,应由乙方全额承担。

(3)乙方未按照本合同第一条规定的到岗日到岗的,本合同自到岗日满后自动失效,但甲方认可的除外。由此给甲方造成的损失,应由乙方全额承担。

(4)本合同的附件与本合同具有同等效力。但如果本合同的条款与附件内容有任何冲突或不一致之处,则以附件中的内容为准。

(5)本合同履行过程中,若甲方变更名称、法定代表人或者主要负责人、投资人等事项,不影响本合同履行;若甲方发生合并或分立等情况,本合同继续有效,由承继单位继续履行。

(6)乙方在合同期内,属其岗位职务行为或主要利用甲方的物质技术条件所产生的所有专利、版权和其他知识产权归甲方所有,乙方无权进行商业性开发。

(7)双方签订本合同后,乙方不得在合同期内再受聘其他任何单位从事与甲方相同或类似或有竞争冲突的业务。

(8)乙方对在合同期间得到的有关甲方及其关联公司的情报、信息等商业秘密进行保密,不得将其泄露给任何第三者(亦包括无工作上需要的甲方雇员)。乙方违反保密义务则被视为严重违反本合同,并认为有足够的理由被辞退。此种保密义务在本合同终止或期满后的任何时间对乙方仍有约束力。

注:商业秘密和竞业限制、专项培训只在主合同中作原则约定,另行签订协议处理。

本合同未尽事宜,法律法规有规定的,按法律法规规定执行;法律法规没有规定的,由双方协商解决;双方协商一致,可以变更本合同。若双方协商不成或者发生劳动争议,应当依法向调解机构申请调解,或者依法申请劳动争议仲裁、向人民法院起诉。

本合同一式两份,自双方签字盖章之日起生效;双方至少各执一份。甲方应按规定建立职工名册备查,并向劳动部门办理备案手续。

甲方(盖章)  
法定代表人、负责人  
或委托代理人(签名)  
年 月 日

乙方(签名)  
法定代表人、负责人  
或委托代理人(签名)  
年 月 日

## 附录 7.3 企业工会工作条例

### 企业工会工作条例(试行)

(2006年7月6日中华全国总工会第十四届执行委员会  
第九次主席团全体会议审议通过)

#### 第一章 总 则

**第一条** 为加强和改进企业工会工作,发挥企业工会团结组织职工、维护职工权益、促进企业发展的重要作用,根据《工会法》、《劳动法》和《中国工会章程》,制定本条例。

**第二条** 企业工会是中华全国总工会的基层组织,是工会的重要组织基础和工作基础,是企业工会会员和职工合法权益的代表者和维护者。

**第三条** 企业工会以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,贯彻科学发展观,坚持全心全意依靠工人阶级根本指导方针,走中国特色社会主义工会发展道路,落实“组织起来、切实维权”的工作方针,团结和动员职工为实现全面建设小康社会宏伟目标作贡献。

**第四条** 企业工会围绕企业生产经营,依法履行维护职工合法权益的基本职责,协调企业劳动关系,推动建设和谐企业,促进企业健康发展。

**第五条** 企业工会在本企业党组织和上级工会的领导下,依照法律和工会章程独立自主地开展工作,密切联系职工群众,关心职工群众生产生活,热忱为职工群众服务,努力建设成为组织健全、维权到位、工作活跃、作用明显、职工信赖的职工之家。

#### 第二章 企业工会组织

**第六条** 企业工会依法组织职工加入工会,维护职工参加工会的权利。

**第七条** 会员二十五人以上的企业建立工会委员会;不足二十五人的可以单独建立工会委员会,也可以由两个以上企业的会员按地域或行业联合建立基层工会委员会。同时按有关规定建立工会经费审查委员会、工会女职工委员会。

企业工会具备法人条件的,依法取得社会团体法人资格,工会主席是法定代表人。

企业工会受法律保护,任何组织和个人不得随意撤销或将工会工作机构合并、归属到其他部门。

企业改制须同时建立健全工会组织。

**第八条** 会员大会或会员代表大会是企业工会的权力机关,每年召开一至两次会议。经企业工会委员会或三分之一以上会员提议可临时召开会议。

会员代表大会的代表由会员民主选举产生,会员代表实行常任制,任期与企业本届工会委员会相同,可连选连任。

会员在一百人以下的企业工会应召开会员大会。

**第九条** 会员大会或会员代表大会的职权:

(一)审议和批准工会委员会的工作报告。

(二)审议和批准工会委员会的经费收支情况报告和经费审查委员会的工作报告。

- (三)选举工会委员会和经费审查委员会。
- (四)听取工会主席、副主席的述职报告,并进行民主评议。
- (五)撤换或者罢免其所选举的代表或者工会委员会组成人员。
- (六)讨论决定工会工作其他重大问题。

**第十条** 会员大会或会员代表大会与职工代表大会或职工大会须分别行使职权,不得相互替代。

**第十一条** 企业工会委员会由会员大会或会员代表大会差额选举产生,选举结果报上一级工会批准,每届任期三年或者五年。

大型企业工会经上级工会批准,可设立常务委员会,负责工会委员会的日常工作,其下属单位可建立工会委员会。

**第十二条** 企业工会委员会是会员大会或会员代表大会的常设机构,对会员大会或会员代表大会负责,接受会员监督。在会员大会或会员代表大会闭会期间,负责日常工作。

**第十三条** 企业工会委员会根据工作需要,设立相关工作机构或专门工作委员会、工作小组。

工会专职工作人员一般按不低于企业职工人数的千分之三配备,具体人数由上级工会、企业工会与企业行政协商确定。

根据工作需要和经费许可,工会可从社会聘用工会工作人员,建立专兼职相结合的干部队伍。

**第十四条** 企业工会委员会实行民主集中制,重要问题须经集体讨论作出决定。

**第十五条** 企业工会委员(常委)会一般每季度召开一次会议,讨论或决定以下问题:

(一)贯彻执行会员大会或会员代表大会决议和党组织、上级工会有关决定、工作部署的措施。

(二)提交会员大会或会员代表大会的工作报告和向党组织、上级工会的重要请示、报告。

(三)工会工作计划和总结。

(四)向企业提出涉及企业发展和职工权益重大问题的建议。

(五)工会经费预算执行情况及重大财务支出。

(六)由工会委员会讨论和决定的其他问题。

**第十六条** 企业生产车间、班组建立工会分会、工会小组,会员民主选举工会主席、工会小组长,组织开展工会活动。

**第十七条** 建立工会积极分子队伍,发挥工会积极分子作用。

### 第三章 基本任务和活动方式

**第十八条** 企业工会的基本任务:

(一)执行会员大会或会员代表大会的决议和上级工会的决定。

(二)组织职工依法通过职工代表大会或职工大会和其他形式,参加企业民主管理和民主监督,检查督促职工代表大会或职工大会决议的执行。

(三)帮助和指导职工与企业签订劳动合同。就劳动报酬、工作时间、劳动定额、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等与企业平等协商、签订集体合同,并监督集体合同的履行。调

解劳动争议。

(四)组织职工开展劳动竞赛、合理化建议、技术革新、技术攻关、技术协作、发明创造、岗位练兵、技术比赛等群众性经济技术创新活动。

(五)组织培养、评选、表彰劳动模范,负责做好劳动模范的日常管理工作。

(六)对职工进行思想政治教育,组织职工学习文化、科学和业务知识,提高职工素质。办好职工文化、教育、体育事业,开展健康的文化体育活动。

(七)协助和督促企业做好劳动报酬、劳动安全卫生和保险福利等方面的工作,监督有关法律法规的贯彻执行。参与劳动安全卫生事故的调查处理。协助企业办好职工集体福利事业,做好困难职工帮扶救助工作,为职工办实事、做好事、解难事。

(八)维护女职工的特殊利益。

(九)加强组织建设,健全民主生活,做好会员会籍管理工作。

(十)收好、管好、用好工会经费,管理好工会资产和工会企(事)业。

**第十九条** 坚持群众化、民主化,实行会务公开。凡涉及会员群众利益的重要事项,须经会员大会或会员代表大会讨论决定;工作计划、重大活动、经费收支等情况接受会员监督。

**第二十条** 按照会员和职工群众的意愿,依靠会员和职工群众,开展形式多样的工会活动。

**第二十一条** 工会召开会议或者组织职工活动,需要占用生产时间的,应当事先征得企业的同意。

工会非专职委员占用生产或工作时间参加会议或者从事工会工作,在法律规定的时间内工资照发,其他待遇不受影响。

**第二十二条** 开展建设职工之家活动,建立会员评议建家工作制度,增强工会凝聚力,提高工会工作水平。

推动企业关爱职工,引导职工热爱企业,创建劳动关系和谐企业。

#### 第四章 工会主席

**第二十三条** 职工二百人以上的企业工会依法配备专职工会主席。由同级党组织负责人担任工会主席的,应配备专职工会副主席。

**第二十四条** 国有、集体及其控股企业工会主席候选人,应由同级党组织和上级工会在充分听取会员意见的基础上协商提名。工会主席按企业党政同级副职级条件配备,是共产党员的应进入同级党组织领导班子。专职工会副主席按不低于企业中层正职配备。

私营企业、外商投资企业、港澳台商投资企业工会主席候选人,由会员民主推荐,报上一级工会同意提名;也可以由上级工会推荐产生。工会主席享受企业行政副职待遇。

企业行政负责人、合伙人及其近亲属不得作为本企业工会委员会成员的人选。

**第二十五条** 工会主席、副主席可以由会员大会或会员代表大会直接选举产生,也可以由企业工会委员会选举产生。工会主席出现空缺,须按民主程序及时进行补选。

**第二十六条** 工会主席应当具备下列条件:

(一)政治立场坚定,热爱工会工作。

(二)具有与履行职责相应的文化程度、法律法规和生产经营管理知识。

(三)作风民主,密切联系群众,热心为会员和职工服务。

(四)有较强的协调劳动关系和组织活动能力。

**第二十七条** 企业工会主席的职权:

(一)负责召集工会委员会会议,主持工会日常工作。

(二)参加企业涉及职工切身利益和有关生产经营重大问题的会议,反映职工的意愿和要求,提出工会的意见。

(三)以职工方首席代表的身份,代表和组织职工与企业进行平等协商、签订集体合同。

(四)代表和组织职工参与企业民主管理。

(五)代表和组织职工依法监督企业执行劳动安全卫生等法律法规,要求纠正侵犯职工和工会合法权益的行为。

(六)担任劳动争议调解委员会主任,主持企业劳动争议调解委员会的工作。

(七)向上级工会报告重要信息。

(八)负责管理工会资产和经费。

**第二十八条** 按照法律规定,企业工会主席、副主席任期未满时,不得随意调动其工作。因工作需要调动时,应征得本级工会委员会和上一级工会的同意。

罢免工会主席、副主席必须召开会员大会或会员代表大会讨论,非经会员大会全体会员或者会员代表大会全体代表无记名投票过半数通过,不得罢免。

工会专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其劳动合同期限自动延长,延长期限相当于其任职期间;非专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其尚未履行的劳动合同期限短于任期的,劳动合同期限自动延长至任期期满。任职期间个人严重过失或者达到法定退休年龄的除外。

**第二十九条** 新任企业工会主席、副主席,应在一年内参加上级工会举办的上岗资格或业务培训。

## 第五章 工作机制和制度

**第三十条** 帮助和指导职工签订劳动合同。代表职工与企业协商确定劳动合同文本的主要内容和条件,为职工签订劳动合同提供法律、技术等方面的咨询和服务。监督企业与所有职工签订劳动合同。

工会对企业违反法律法规和有关合同规定解除职工劳动合同的,应提出意见并要求企业将处理结果书面通知工会。工会应对企业经济性裁员事先提出同意或否决的意见。

监督企业和引导职工严格履行劳动合同,依法督促企业纠正违反劳动合同的行为。

**第三十一条** 依法与企业进行平等协商,签订集体合同和劳动报酬、劳动安全卫生、女职工特殊权益保护等专项集体合同。

工会应将劳动报酬、工作时间、劳动定额、保险福利、劳动安全卫生等问题作为协商重点内容。

工会依照民主程序选派职工协商代表,可依法委托本企业以外的专业人士作为职工协商代表,但不得超过本方协商代表总数的三分之一。

小型企业集中的地方,可由上一级工会直接代表职工与相应的企业组织或企业进行平等协商,签订区域性、行业性集体合同或专项集体合同。

劳务派遣工集中的企业,工会可与企业、劳务公司共同协商签订集体合同。

**第三十二条** 工会发出集体协商书面要约二十日内,企业不予回应的,工会可要求上级工会协调;企业无正当理由拒绝集体协商的,工会可提请县级以上人民政府责令改正,依法处理;企业违反集体合同规定的,工会可依法要求企业承担责任。

**第三十三条** 企业工会是职工代表大会或职工大会的工作机构,负责职工代表大会或职工大会的日常工作。

职工代表大会的代表经职工民主选举产生。职工代表大会中的一线职工代表一般不少于职工代表总数的百分之五十。女职工、少数民族职工代表的比例一般不低于本企业女职工、少数民族职工所占比例,农民工比较集中的企业要有相应的代表。

**第三十四条** 国有企业、国有控股企业职工代表大会或职工大会的职权:

(一)听取审议企业生产经营、安全生产、重组改制等重大决策以及实行厂务公开、履行集体合同情况报告,提出意见和建议。

(二)审议通过集体合同草案、企业改制职工安置方案。审查同意或否决涉及职工切身利益的重要事项和企业规章制度。

(三)审议决定职工生活福利方面的重大事项。

(四)民主评议监督企业中层以上管理人员,提出奖惩任免建议。

(五)依法行使选举权。

(六)法律法规规定的其他权利。

集体(股份合作制)企业职工代表大会或职工大会的职权:

(一)制定、修改企业章程。

(二)选举、罢免企业经营管理层人员。

(三)审议决定经营管理以及企业合并、分立、变更、破产等重大事项。

(四)监督企业贯彻执行国家有关劳动安全卫生等法律法规、实行厂务公开、执行职代会决议等情况。

(五)审议决定有关职工福利的重大事项。

私营企业、外商投资企业和港澳台商投资企业职工代表大会或职工大会的职权:

(一)听取企业发展规划和年度计划、生产经营等方面的报告,提出意见和建议。

(二)审议通过涉及职工切身利益重大问题的方案和企业重要规章制度、集体合同草案等。

(三)监督企业贯彻执行国家有关劳动安全卫生等法律法规、实行厂务公开、履行集体合同和执行职代会决议、缴纳职工社会保险、处分和辞退职工的情况。

(四)法律法规、政策和企业规章制度规定及企业授权和集体协商议定的其他权利。

**第三十五条** 职工代表大会或职工大会应有全体职工代表或全体职工三分之二以上参加方可召开。职工代表大会或职工大会进行选举和作出重要决议、决定,须采用无记名投票方式进行表决,经全体职工代表或全体职工过半数通过。

小型企业工会可联合建立区域或行业职工代表大会,解决本区域或行业涉及职工利益的共性问题。

公司制企业不得以股东(代表)大会取代职工(代表)大会。

**第三十六条** 督促企业建立和规范厂务公开制度。不同类型企业可从实际出发,确定本企业厂务公开的具体内容。

**第三十七条** 凡设立董事会、监事会的公司制企业,工会应依法督促企业建立职工董事、职工监事制度。

职工董事、职工监事人选由企业工会提名,通过职工代表大会或职工大会民主选举产生,对职工代表大会或职工大会负责。企业工会主席、副主席一般应分别作为职工董事、职工监事的候选人。

**第三十八条** 建立劳动法律监督委员会,职工人数较少的企业应设立工会劳动法律监督员,对企业执行有关劳动报酬、劳动安全卫生、工作时间、休息休假、女职工和未成年工保护、保险福利等劳动法律法规情况进行群众监督。

**第三十九条** 建立劳动保护监督检查委员会,生产班组中设立工会小组劳动保护检查员。建立完善工会监督检查、重大事故隐患和职业危害建档跟踪、群众举报等制度,建立工会劳动保护工作责任制。依法参加职工因工伤亡事故和其他严重危害职工健康问题的调查处理。协助与督促企业落实法律赋予工会与职工安全生产方面的知情权、参与权、监督权和紧急避险权。开展群众性安全生产活动。

依照国家法律法规对企业新建、扩建和技术改造工程中的劳动条件和安全卫生设施与主体工程同时设计、同时施工、同时使用进行监督。

发现企业违章指挥、强令工人冒险作业,或者生产过程中发现明显重大事故隐患和职业危害,工会应提出解决的建议;发现危及职工生命安全的情况,工会有权组织职工撤离危险现场。

**第四十条** 依法建立企业劳动争议调解委员会,劳动争议调解委员会由职工代表、企业代表和工会代表组成,办事机构设在企业工会。职工代表和工会代表的人数不得少于调解委员会成员总数的三分之二。

建立劳动争议预警机制,发挥劳动争议调解组织的预防功能,设立建立企业劳动争议信息员制度,做好劳动争议预测、预报、预防工作。

企业发生停工、怠工事件,工会应当积极同企业或者有关方面协商,反映职工的意见和要求并提出解决意见,协助企业做好工作,尽快恢复生产、工作秩序。

**第四十一条** 开展困难职工生活扶助、医疗救助、子女就学和职工互助互济等工作。有条件的企业工会建立困难职工帮扶资金。

## 第六章 女职工工作

**第四十二条** 企业工会有女会员十名以上的,应建立工会女职工委员会,不足十名的应设女职工委员。

女职工委员会在企业工会委员会领导和上一级工会女职工委员会指导下开展工作。

女职工委员会主任由企业工会女主席或副主席担任。企业工会没有女主席或副主席的,由符合相应条件的工会女职工委员担任,享受同级工会副主席待遇。

女职工委员会委员任期与同级工会委员会委员相同。

**第四十三条** 女职工委员会依法维护女职工的合法权益,重点是女职工经期、孕期、产期、哺乳期保护,禁忌劳动、卫生保健、生育保险等特殊利益。

**第四十四条** 女职工委员会定期研究涉及女职工特殊权益问题,向企业工会委员会和上级女职工委员会报告工作,重要问题应提交企业职工代表大会或职工大会审议。

**第四十五条** 企业工会应为女职工委员会开展工作与活动提供必要的经费。

## 第七章 工会经费和资产

**第四十六条** 督促企业依法按每月全部职工工资总额的百分之二向工会拨缴经费、提供工会办公和开展活动的必要设施和场所等物质条件。

**第四十七条** 工会依法设立独立银行账户,自主管理和使用工会经费、会费。工会经费、会费主要用于为职工服务和工会活动。

**第四十八条** 督促企业按国家有关规定支付工会会同企业开展的职工教育培训、劳动保护、劳动竞赛、技术创新、职工疗休养、困难职工补助、企业文化建设等工作所需费用。

**第四十九条** 工会经费审查委员会代表会员群众对工会经费收支和财务管理进行审查监督。

建立经费预算、决算和经费审查监督制度,经费收支情况接受同级工会经费审查委员会审查,接受上级工会审计,并定期向会员大会或会员代表大会报告。

**第五十条** 企业工会经费、财产和企业拨给工会使用的不动产受法律保护,任何单位和个人不得侵占、挪用和任意调拨。

企业工会组织合并,其经费财产归合并后的工会所有;工会组织撤销或解散,其经费财产由上级工会处置。

## 第八章 工会与企业党组织、行政和上级工会

**第五十一条** 企业工会接受同级党组织和上级工会双重领导,以同级党组织领导为主。未建立党组织的企业,其工会由上一级工会领导。

**第五十二条** 企业工会与企业行政具有平等的法律地位,相互尊重、相互支持、平等合作,共谋企业发展。

企业工会与企业可以通过联席会、民主议事会、民主协商会、劳资恳谈会等形式,建立协商沟通制度。

**第五十三条** 企业工会支持企业依法行使经营管理权,动员和组织职工完成生产经营任务。

督促企业按照有关规定,按职工工资总额的百分之一至百分之二、百分之一分别提取职工教育培训费用和劳动竞赛奖励经费,并严格管理和使用。

**第五十四条** 企业行政应依法支持工会履行职责,为工会开展工作创造必要条件。

**第五十五条** 上级工会负有对企业工会指导和服务的职责,为企业工会开展工作提供法律、政策、信息、培训和会员优惠等方面的服务,帮助企业工会协调解决工作中的困难和问题。

企业工会在履行职责遇到困难时,可请上级工会代行企业工会维权职责。

**第五十六条** 县级以上地方工会设立保护工会干部专项经费,为维护企业工会干部合法权益提供保障。经费来源从本级工会经费中列支,也可以通过其他渠道多方筹集。

建立上级工会保护企业工会干部责任制。对因履行职责受到打击报复或不公正待遇以及有特殊困难的企业工会干部,上级工会应提供保护和帮助。

上级工会与企业工会、企业行政协商,可对企业工会兼职干部给予适当补贴。

**第五十七条** 上级工会应建立对企业工会干部的考核、激励机制,对依法履行职责作出突出贡献的工会干部给予表彰奖励。

工会主席、副主席不履行职责,上级工会应责令其改正;情节严重的可以提出罢免的建议,按照有关规定予以罢免。

## 第九章 附 则

**第五十八条** 本条例适用于中华人民共和国境内所有企业和实行企业化管理的事业单位工会。

**第五十九条** 本条例由中华全国总工会解释。

**第六十条** 本条例自公布之日起施行。

## 附录 7.4 某旅游企业的薪酬福利管理制度

### 1. 本制度的目的

(1) 建立合法、规范、有效的薪酬福利管理体系。

(2) 建立适应企业参与市场竞争、体现员工贡献价值、能够有效激励员工的薪酬福利机制。

(3) 促进“企业价值与员工价值共同提升”理念在企业的贯彻实施。

### 2. 适用范围

本制度适用于与企业签订劳动合同和全体员工。有关领取劳务工、顾问费的人员不适用绩效奖金、福利、假日等条款。

### 3. 定义

本制度所指薪酬福利包括按月发给员工的基本工资；根据员工个人工作业绩考评结果发放的绩效奖金；根据企业业绩和员工个人绩效考评结果发放的年度奖金；根据《员工手册》奖惩条例所给予的单项奖金及总经理特别奖励；法律规定的社会保险、住房公积金；企业提供的过节费、劳动保护费、防暑降温费等其他补充福利；企业为骨干员工提供的股权激励等其他特殊激励。

### 4. 职责分工

#### 4.1 总经理

4.1.1 初步核定企业的年度薪酬总额、薪酬政策、薪酬调整方案等提交董事会讨论、决策。

4.1.2 审核、决定薪酬结构的局部调整；审核、决定内部年度奖金分配方案；审核、决定部门经理的绩效奖金和年度奖金系数；审核、决定单笔超过 2000 元的各项单项奖金及总经理特别奖励。

4.1.3 核准月度薪酬总表及明细表、总额范围内的各项单项福利费明细表、新入司员工的薪酬、总监以下员工的薪酬调整等。

4.1.4 企业总经理有关薪酬审批的权限仅可授权于主管人力资源工作的领导成员，不可授权于其他领导成员。

#### 4.2 人力资源部

4.2.1 是负责企业薪酬福利工作的唯一部门，负责拟订企业的薪酬福利制度的流程，执行经过董事会或总经理审批的薪酬政策、制度和决策。

4.2.2 进行薪酬调查、内部薪酬分析，提出有关薪酬总额、薪酬结构、薪酬等级、薪酬水平调整的建议报总经理或董事会审核后执行。

4.2.3 根据企业业绩、各部门业绩提出年度奖金分配、绩效奖金的系数等级调整等建议报总经理审批。

4.2.4 根据新入职员工情况，与用人部门协商提出薪酬建议，根据主管领导及用人部门建议对在岗员工提出薪酬调整建议报总经理审批。

4.2.5 按时发放基本工资、绩效奖金、年度奖金；缴纳企业承担的各项社会保险、住房公积金；发放其他单项奖金、补充福利；代扣代缴员工薪酬的有关税款和社会保险、住房公

积金。

4.2.6 按照员工关系管理制度,进行有关薪酬沟通工作。

4.3 各部门经理

4.3.1 提出本部门年度岗位、人员、职级计划,由人力资源部复核后报企业审批,作为分解本部门下年薪酬总额的依据;对经过批复的本部门年度薪酬总额负责。

4.3.2 在企业核定的各项系职级薪酬参考范围内会同人力资源部提出新员工薪酬建议;根据员工绩效考评结果提出绩效奖金发放系数建议;根据员工能力和业绩表现向人力资源部提出调整薪酬建议。

4.3.3 根据企业核定的部门年度奖金总额,按照企业制定的分配政策和员工绩效结果提出在本部门内部分配的具体建议。

4.4 薪酬核定权限按照逐级核定原则进行:总经理提出其他领导成员薪酬、奖励建议报董事会批准;人力资源部经理向主管领导提出各部门经理、副经理薪酬、奖励建议,报总经理批准;部门经理向人力资源部提出下属员工薪酬、奖励建议,经人力资源部审核、调整后报总经理批准。

部门经理以下人员无薪酬核定权限。

5.薪酬管理原则

5.1 依法管理原则:企业遵循法律的规定提取薪酬总额、福利费用和工会费用,代扣代缴法定保险、公积金项目。

5.2 价值共享原则:企业的薪酬总额、员工薪酬水平与企业的发展阶段、销售收入、税前利润等保持一定的关联,不超越企业的发展阶段和承受能力,体现企业价值与员工价值的共享。

5.3 外部竞争力原则:员工的薪酬与同行业企业、周边企业相比具有结构方面或水平的比较优势,能够吸引企业所需人才,有效激励员工创造价值。

5.4 内部公平性原则:员工的薪酬水平与其所在岗位的市场价值、对企业的重要性保持一致;同一等级岗位的员工,其基本工资和绩效奖金基数应在同一薪酬等级内。

5.5 奖优罚劣原则:员工的绩效奖金、年度奖金、单项奖金以及有关福利与其绩效情况挂钩,多劳多得,与年龄、学历、工龄、司龄不得具有直接联系。

5.6 结构简单化原则:信诺的工资结构坚持简化原则,包括基本工资、绩效奖金和年度奖金,不再增加其他与工作业绩无关的工资科目。

5.7 薪酬保密原则:企业的薪酬总额、员工薪酬结构、薪酬水平为企业核心机密,员工需遵守保密规定,不得对外泄露,也不得打听其他同事的薪酬、不得告知其他人员对自己的薪酬情况。

6.薪酬调查与薪酬分析

6.1 企业需要进行薪酬方面调整时,由人力资源部对本市及周边地区同行业企业的员工薪酬结构、薪酬水平进行调查,对本地区上年社会平均工资水平、统计局公布的居民消费价格指数进行调查,作为企业薪酬调整、薪酬改革的参照依据。

6.2 人力资源部每年11月之间对企业当年薪酬总额、员工结构、薪酬水平进行分析,作为调整下年薪酬总额、薪酬结构、薪酬水平时的参照依据。

6.3 未能提交薪酬调查、薪酬分析报告的,管理层不予审批有关薪酬方面的调整提议。

## 7. 总额管理

7.1 企业的薪酬总额包括发放基本工资、绩效奖金、加班费用、年度奖金、单项奖金所需的全部现金发放报酬的额度。

人工投入总额包括薪酬总额、福利费用总额、培训费用总额等直接用于员工的费用。

企业的人工投入总额、薪酬总额经董事会批准生效。

企业分解给各部门的薪酬总额指该部门员工基本工资、绩效奖金,正常加班费用的总和,不含年度、单项奖金预算。

7.2 企业确定年工薪酬总额的相关指标包括以下几个方面内容:

7.2.1 市场调查得出的员工薪酬水平:依据该水平确定企业各职系职等的薪酬水平,汇总后成为企业基本工资、绩效奖金的总额基数。

7.2.2 企业预算的销售收入:由董事会确定薪酬总额占销售收入的比例,超出前款总额基数的部分作为年度奖金、单项奖金、总经理特别奖励的资金池。

7.2.3 企业的实际利润:由董事会于次年根据上年实际完成利润情况,对超出预算的部分提取 33% 作为年度奖金、总经理特别奖励的补充奖金池。

## 8. 发薪、起薪、调薪、停薪

8.1 企业执行下发薪制。每月 5 日前由人力资源部编制薪酬报表提交总经理审批,10 日发放上月薪酬,遇节假日和休息日提前发放。其中基本工资为按月发放,绩效奖金为依据绩效考评结果核定系数后在下月或下季度按月发放。

8.2 人力资源为每位员工代办工资卡,薪酬发到工资卡内。每月底向每位员工发放薪酬单或电子邮件,详细说明各项项目发放数目及代扣代缴项目和数目。

8.3 新员工自入司之日起薪,其基本工资折算办法为:基本工资/20.92×实际在岗工作日天数,绩效奖金折算办法与此相同。

8.4 新员工试用期薪酬应在本岗位薪酬标准内就低确定,为将来调薪激励预留空间。

应届毕业生按照企业统一标准核定,企业每年确定统一的应届毕业生薪酬标准。

新员工转正后可以参照相近资历、能力水平员工的岗位级别调整薪酬,也可以不予调整薪酬。

8.5 员工岗位、职级发生变化时,依据前述调薪权限提出调薪建议,并自发文之日起调整薪酬。当月基本工资=调整前基本工资标准/当月工作日天数×调整前在岗工作日天数+调整后基本工资标准/当月工作日天数×调整后在岗工作日数。绩效奖金折算办法与此相同。

因企业统一调整薪酬标准的,自企业公布的调薪日起调整薪酬。

8.6 员工自与企业解除劳动合同之日停薪。员工与企业之间有培训协议需要赔款、其他欠款、可能存在遗留问题的,自提出离职起,用人单位需通知人力资源部冻结其薪资、福利,结算欠款后方可生效。

8.7 员工起薪、停薪均以信息系统中的劳动合同日期为准,可不再另行通知。员工调薪、与企业没有劳动合同的员工起薪、停薪均需由用人单位、人力资源部填写薪酬变动通知单报批备查。

## 9. 基本工资、绩效奖金

9.1 基本工资为企业按岗位按月发给员工的岗位基本报酬。遇有经济困难的情形发

生,经企业研究决定,可以调整基本工资标准,但最低不低于本地最低工资标准。

9.2 绩效奖金根据员工在岗完成岗位职责的绩效情况发放。

管理人员基本工资与绩效奖金基数的比例为7:3;销售人员基本工资与绩效奖金基数的比例为5:5;职能人员基本工资与绩效奖金基数的比例为8:2;研发人员基本工资与绩效奖金基数的比例为8:2;生产人员基本工资与绩效奖金基数的比例为8:2;销售人员、司机的绩效奖金基数比例为依据预算目标的估计数,发放时按照实际完成情况核算,不受比例限制,具体办法另行规定。

9.3 绩效奖金的计算方法为:绩效奖金基数 $\times$ 绩效奖金系数/20.92 $\times$ 实际在岗工作日天数,其中整月在岗的部分按整月计算,不必除以20.92个工作日计算。

9.4 绩效奖金与绩效结果挂钩的参考比例另行制订。

9.5 各类人员绩效考评的周期和绩效薪酬系数调整周期保持一致,具体考评周期由企业决定。

9.6 未参加绩效考评的期间不享受绩效奖金。

应届毕业生试用期内不享受绩效奖金。

社会招聘新员工试用期内根据绩效考评结果享受绩效奖金。

试用期不满即离职的或试用期不合格的,不享受绩效奖金。

员工离职时,距离上次考评超过一个季度的,必须进行绩效考评,按照实际在岗工作日天数补发绩效奖金。不满一个季度的,按照1.0系数补发绩效奖金。

9.7 各部门按照人力资源部要求编制考勤表、加班表等按月提交,作为发放工资的依据。当月不能扣除在下月补扣,离职人员离职时由部门提供当月考勤,扣发缺勤、假期等。

10.年度奖金及其他特殊奖励

10.1 企业从薪酬总额中提取一定比例的额度设立总经理奖励基金,用于奖励为企业作为突出贡献、绩效考评结果特别优秀的团队和员工。总经理奖励基金由部门组织申报,企业绩效评价委员会讨论审核,总经理决定。

10.2 其他单项奖金的使用范围和程序由奖惩条例予以规定,单项奖金随工资发放进入工资卡,依法纳税。

10.3 年度奖金根据员工年度绩效考评结果进行分配,绩效分类为A B C类的员工获得不同比例的年度奖金,具体比例由绩效考评委员会提议,总经理根据年度经营情况予以决定。D类员工不能获得额外的奖金。

10.4 年度奖金总额分解到部门后,部门可以根据奖金分配原则对具体分配数目进行调整并由人力资源部复核、报批。

10.5 12月31日前离职的员工,包括辞职和被辞退,终止合同的,不享受年度奖金;进入企业不满三个月的不享受奖金;满三个月但是不满一年的按实际在岗月数折算,满10个工作日不满一个月按一个月计算,不满10个工作日的不计。

10.6 当年各类休假(年休假和调休、补休除外)超过一个月或21个工作日的,年度奖金应对不在岗时间予以折算,每21个工作日计一个月,除数尾数超过10个工作日的按一个月扣除,不足10个工作日的不计。

11.福利

11.1 法定社会保险:企业按照法律法规规定缴纳并代扣代缴员工应缴纳的社会保险,

代扣代缴个人所得税,新员工缴费基数以入司第一个月的基本工资+绩效奖金基数为标准核定,其中销售人员的第一年销售提成不计入社保基数,次年以预发薪酬为缴费基数。

11.2 住房公积金:企业根据经营情况在法定范围内确定住房公积金缴纳比例并按月缴纳住房公积金,其中销售人员的基数参照上条执行。

11.3 工作餐补贴:企业按月向员工支付工作餐补贴。

11.4 免费体检:企业每年为员工提供一次体检,费用由企业承担。

11.5 节日补贴:在重大节假日期间,企业将根据经营情况发给员工一定数额的节日补贴,具体数额由人力资源部提出建议,报财务总监、总经理审批。

11.6 高温补贴:在夏季高温期间,企业将根据经营状况,当地气候情况按月发给员工一定数额的高温补贴,具体数额由人力资源部、财务总监提出建议,按上条程序报批。

11.7 独生子女父母奖励费:员工自领取《独生子女光荣证》之年起至独生子女满14周岁止,每年12月发给\_\_\_\_元独生子女父母奖励费;初生多胞胎的夫妻,不领取《独生子女光荣证》,凭出生医学证明,户口簿,只享受一份独生子女奖励待遇。

11.8 员工活动:企业为保障员工的身心健康,组织经常性的体育锻炼和娱乐活动。员工均有机会参与企业或工会定期或不定期举行的各项活动,包括但不限于年终庆祝活动,运动会,联欢会,旅游,各类协会等。

11.9 其他项目:包括企业为骨干员工解除后顾之忧所提供的户口随迁、子女入学等,均为福利的组成部分,员工可以按照规定程序申请,并按照具体情形和企业签订服务协议。

11.10 员工在试用期内,长病假期(医院建议休一个月或实际已休一个月及以上)产假期内,因故长期不在岗的,不享受节日补贴、高温补贴、工作餐补贴(提出离职的发至最后一个工作日),员工提出离职的,不再参加企业出资的员工旅游活动等补充福利。

## 12. 假期、假期工资

12.1 企业鼓励员工享受年休假,允许员工休探亲假,具体时间由《员工手册》予以明确,《员工手册》中没有明确的参照国家和地方有关规定执行。

12.2 员工离开企业,未休当年应休假期,视同本人自动放弃。员工自提出离职起,不能休探亲假、年休假、婚假等,调休、补休、丧假、病假除外。

12.3 员工休探亲假、婚假、护理假、丧假期间基本工资照发,绩效奖金按实际不在岗工作日扣除。

12.4 员工休事假可以抵扣年休假,超过年休假的部分按实际不在岗工作日扣除基本工资、绩效奖金。已休年休假的,特殊情况需休事假,可适当延长,最长不超过10天,超过部分按旷工处理。

12.5 员工无故缺勤的视为旷工,不可抵扣年休假,按每日扣除半个月工资计算。

12.6 员工产假期间享受生育津贴,生育津贴(不含手术费)标准低于基本工资的,发给基本工资,生育津贴返还企业;生育津贴高于基本工资的,发给生育津贴,扣除基本工资。

12.7 员工休病假期限及病假期间待遇另行制订。

## 13. 加班、加班工资

13.1 加班是指超出工作时间的额外工作,不包括倒班、企业安排的例行值班。

13.2 非因总经理亲自批准的特殊需要,企业不安排职能部门人员加班;销售人员的非上班工作时间工作不视为加班;相当于主管、主管工程师、高级研究员及以上岗位人员非上班时

间因需要由工作的不视为加班,以下加班工资条款均不适用于上述人员。

13.3 生产人员及为生产人员提供同步服务且可以界定加班必要性的员工按照部门要求加班,未经部门经理批准、主管领导审核的加班不计加班时间。

13.4 生产人员在法定节假日上班(不含例行值班)的按照法律规定获得加班工资,加班工资基数为本人基本工资/20.92。

13.5 员工在工作日和休息日的加班工作可以获得等时换休,年度内未能换休的按照法律规定予以补偿,加班工资基数同上条款定。倒班员工周六、周日上班按正常工作日出勤对待。离职员工的加班在离职时给予调休、补休,工资发至调休、补休结束日。企业辞退的员工,在提前30天通知期内予以调休、补休。

13.6 非工作时间参加企业组织的培训、旅游,出差往返途中的不计加班。

#### 14.其他工资形式

14.1 因工作性质特殊,需要经常加班的,可以发给综合加班津贴,发给综合加班津贴的员工在加班时,不再另外发放加班费。员工工作性质恢复正常状态时,取消综合加班津贴。

14.2 根据有关法律法规,发放中夜班补贴等其他津贴。

14.3 劳务工发放劳务工资,由使用劳务工的部门制单交人力资源部审核发放。

14.4 提供非全职技术服务的人员发放顾问费,由使用顾问的部门制单交人力资源部审核发放。

15.有关附件和表格(职系职级薪酬水平参考表、加班申请表、考勤表、员工年收入统计表)

## 附录 7.5 员工满意度调查问卷

请在您认为合适的选项上打√或者涂上阴影。未对选项 ABCD 做出注释的,对题目陈述的肯定回答选 A、比较肯定选 B、一般或需要改进选 C、较差或否定回答选 D。

维度	分解维度	调查内容及选项				
工作本身		1.您目前的岗位是否很适合您?	A	B	C	D
		2.您的才能在公司得到充分发挥了吗?	A	B	C	D
		3.您的工作是否具有挑战性?	A	B	C	D
		4.您的工作职责与权利是否明确?	A	B	C	D
		5.您是否有工作成就感?	A	B	C	D
		6.您是否感觉到自己工作是重要的?	A	B	C	D
		7.您的工作负荷度是多少? A95%以上, B80%~95%, C65%~80%, D65%以下	A	B	C	D
工作回报	学习与培训	8.您觉得在工作中是否学到了很多新东西,包括专业知识、管理知识、岗位技能知识等?	A	B	C	D
		9.公司是否给您提供了本岗位必要的培训?	A	B	C	D
		10.公司提供的全员培训您的收益如何?	A	B	C	D
		11.您对公司给您提供的培训满意吗?	A	B	C	D
	薪酬与福利	12.您对目前的薪金待遇与承担工作的相符性是否满意?	A	B	C	D
		13.您认为薪酬体系是否有激励作用?	A	B	C	D
		14.您对公司的福利是否满意(四险一金、午餐补贴和交通补贴、通讯补贴、体检、节日礼品、带薪年假、慰问等)?	A	B	C	D
	员工发展	15.除了薪金与福利,您最看重: A—提高能力的机会 B—良好的工作环境 C—和谐的人际关系 D—工作的成就感	A	B	C	D
		16.您认为在工作中受到尊重和重视了吗?	A	B	C	D
		17.您认为努力工作有助于您在公司的发展吗?	A	B	C	D
		18.您认为在填补职位空缺时公司重视内部人才调整吗?	A	B	C	D
工作环境	办公硬件与环境	19.您认为您的工作成果得到上级和公司的认可了吗?	A	B	C	D
		20.您工作中需要的硬件资源是否得到及时的提供?	A	B	C	D
		21.您对使用的办公设备是否满意? 若回答 C、D 请说明需要改进的方面	A	B	C	D
		22.您对办公室的工作环境和条件是否满意? 若回答 C、D 请说明需要改进的方面	A	B	C	D
		23.您认为公司的设备供给和使用的浪费现象如何? A—很严重, B—比较严重, C—有,但不多, D—没有浪费。	A	B	C	D

维度	分解维度	调查内容及选项				
工作环境	信息沟通	24. 您可以和上级进行任何工作问题的讨论吗?	A	B	C	D
		25. 您认为公司内部之间的沟通和建议能否得到及时的反馈?	A	B	C	D
		26. 您认为公司会及时告知重要的信息或与工作相关的事情吗?	A	B	C	D
	工作配合	27. 您认为您的上级是否给您必要的指导和协调?	A	B	C	D
		28. 您认为您的上级给您分配的工作是否合理?	A	B	C	D
		29. 您认为同事能否给您提供工作上的帮助?	A	B	C	D
		30. 其他部门是否能给您所在部门提供良好的配合?	A	B	C	D
		31. 您是否能够无折扣的完成上级布置的任务?	A	B	C	D
		32. 您认为您是否有必要主动的向上级汇报工作情况?	A	B	C	D
		33. 您认为您总是能向上级提出好的方案供他参考吗?	A	B	C	D
	人际关系	34. 您与本部门内的同事相处是否很融洽?	A	B	C	D
		35. 您认为无论同级还是上下级都能互相尊重吗?	A	B	C	D
		36. 您有困难时同事能给您提供帮助和建议吗?	A	B	C	D
		37. 您的上级是否让您在承担更多任务的同时,愿意给予相应的权力?	A	B	C	D
		38. 您的上级能否接受与他观点不同的意见?	A	B	C	D
		39. 您的上级鼓励下级提合理化建议并鼓励下级的工作热情吗?	A	B	C	D
		40. 您的上级给您安排的工作是否有重复和浪费时间的问题?	A	B	C	D
	制度流程	41. 您对公司的考勤管理制度及其运行满意吗?	A	B	C	D
		42. 您对公司的出差管理制度及其运行满意吗?	A	B	C	D
		43. 您对公司的财务借款报销流程及其运行满意吗?	A	B	C	D
		44. 您认为公司部门间的制度流程是否规范完善?	A	B	C	D
		45. 您认为部门内部的工作流程是否规范、明确?	A	B	C	D
		46. 您认为公司各项管理制度能否被良好的贯彻执行?	A	B	C	D
47. 工作中的违规事件和行为能否得到正确的处理?		A	B	C	D	
48. 您对管理部门的服务是否满意?		A	B	C	D	
49. 您认为工作人员能否按规章制度办事?		A	B	C	D	
50. 您认为公司文化气氛 A—融洽、松弛 B—融洽、紧张 C—冷淡、紧张 D—冷淡、松弛		A	B	C	D	
51. 您对公司组织的活动频次和内容满意吗?		A	B	C	D	
52. 您对公司组织的活动的效果满意吗?		A	B	C	D	
53. 您愿意参加休息日组织的活动吗?		A	B	C	D	

维度	分解维度	调查内容及选项				
信任度		54.您认为是否需要增加企业文化沟通的平台?	A	B	C	D
		55.您是否愿意长期留在本公司?	A	B	C	D
		56.您是否考虑过辞职?	A	B	C	D
		57.作为本企业的一员,您是否有自豪感?	A	B	C	D

请填写个人信息,便于分类统计。

个人信息:层级\_\_\_\_\_部门\_\_\_\_\_。

层级:1—管理层;2—中级管理层;3—执行经理层;4—主管和其他员工

部门分类:1—管理部门(部门)

2—业务部门(部门)

## 附录 7.6 员工手册范本

### ××酒店员工手册

#### 总经理致辞

各位同仁：

欢迎您加入××酒店,成为本酒店大家庭中的一名新成员!在今后的日子里,本酒店将努力为您提供充分的发展空间,无论您是一名普通员工还是一名高级管理人员,无论您在哪个工作岗位上,只要您有真才实学、勤奋努力,您就能找到适合您发展的空间,适合您施展才华的舞台,希望您能和我们一起勤奋工作并体现您的价值,您的努力将有助于把本酒店建成高声誉的宾客之家。因此我们希望通过您的礼貌服务,影响并带动您的同事,共同为本酒店这个大家庭做出贡献。

制度管理是酒店管理的基础,请您认真阅读本手册,她将告诉您作为本酒店一员应遵循的行为准则和规范,以及您应有的权利和义务,有助于您在本酒店大家庭里规范自己的行为,把握住机遇。

希望您能在本酒店找到您的人生目标和实现您的价值,我们也将为您所取得的成绩感到骄傲和欣慰。

——  
××酒店总经理

### 第一章 总 则

#### 一、酒店宗旨

“宾客至上”,“微笑、热情、周到、高效”是本酒店的服务宗旨,是保证宾客满意的基本条件。

#### 二、酒店概况

本酒店位于××市××路××号,由××市××股份有限公司投资,总投资约2亿元,建筑面积为3.9万多平方米,于1999年2月8日模拟营业。

本酒店是一家四星级的现代化精品商务酒店,现拥有行政豪华单人间、行政高级单人间、女子标准间、商务豪华标准间、高级标准间、豪华跃层式套房、总统套房等共246间套,拥有中餐厅、西餐厅、咖啡厅及17个风格各异的豪华包厢。酒店还配有桑拿、棋牌室、健身房等娱乐设施。另外,酒店设有720平方米大型宴会厅、商务中心、商场、五个大小会议室及功能厅,是集旅游住宿、娱乐休闲、举行会议、开展商务活动的理想场所。

酒店采用电脑管理系统、监控系统、自动消防报警、喷淋系统、中央空调系统及卫星电视系统等现代化的设备设施,以确保对宾客提供最优质的服务。

酒店于2002年2月通过ISO9001国际质量体系认证,于2002年3月通过ISO4001国

际环境体系认证。于2004年10月16日通过四星挂牌。

## 第二章 守 则

为营造一个良好的酒店管理环境及和谐的酒店管理氛围,保证酒店高质量运转,特制定本规则。

### 一、工作行为规范

1.同事之间要以礼相待、互相尊重、密切配合、精诚团结、宽以待人,善于作自我批评。切实执行上级的工作指令,按时、按质完成任务,遇到疑难问题,可直接向上级请示。

#### 2.工作态度

作为本酒店的一员,一定要具备以下工作态度:

● 友好——主动问候每一位宾客和同事。见到宾客踌躇犹豫时,应主动上前询问,并协助解决问题。

● 礼貌——面对同事和宾客均应谦虚有礼、朴实大方,给人以尊重感。

● 忠实——忠诚老实、不说谎话、有事必报、有错必改,不得提供假情况,不得文过饰非、阳奉阴违,诬陷他人。

● 效率——员工均应严格按工作程序和质量标准,在规定的时间内完成规定的工作量。

● 守时——在指定的工作时间前,将制服穿戴整齐,挂名牌上岗,遵守工作时间。

● 尽职——忠于职守,钻研业务,不折不扣地完成上级所派任务。

● 服从——员工必须服从上级指挥、调配。

● 整洁——不仅要有整洁的自身,还要保持工作环境、工作用具等的整洁美观。

#### 3.员工的意见和建议

员工对工作地不满,应直接向上级反映。若未得到满意的答复或不满直接上级的处理,可越级或向人力资源部反映。采用书面形式时,应注明姓名及部门以示诚意。对要求保密的,人力资源部将予以保密处理。

#### 4.工作服及名牌

● 员工工作服由酒店供给,上岗时必须按规范穿着工作服;

● 员工损坏工作服或丢失须按规定予以赔偿;

● 正确穿着工作服,爱护工作服,保持工作服的整洁是员工的责任;

● 员工应佩戴名牌上岗。上班时不戴名牌,将受到与不穿工作服相同的纪律处分;

● 遗失名牌或损坏名牌,申领补发时应付赔偿金;

● 非工作需要不得在酒店外穿着工作服。下班后,工作服不得穿出或带出酒店;

● 员工请(休)假一周以上,应将工作服交回布草房保管;

● 员工离职时应交回全部工作服。如不能交回或已损坏,酒店将在其工资中按规定照价赔偿。

#### 5.出勤/考勤

● 员工上下班必须穿着工作服打卡,不得代人或委托他人打卡,并在部门指定的考勤记录本上签到。不签到者按旷工论处。

● 员工必须按部门安排的班次上班,需要变更班次时,须先征得部门负责人的许可,并

开具班次变更表。

- 员工在工作时间内,事先未经直接上级批准,不得无故早退和擅离岗位。
- 员工上下班时间以在岗时间为准。
- 员工如遇意外不能按时上班,应及时报告本部门负责人,由部门负责人酌情处理。

有交接班的岗位必须遵守交接班制度,否则按擅离岗位论处。

- 非上班时间,不得无故在酒店逗留。

#### 6. 亲友探访及使用电话

● 员工在工作时间内非工作需要不准会客,如遇特殊情况经部门负责人批准后可在员工通道会客;

- 员工不准使用客用电话

● 未经部门负责人批准,员工不准使用酒店电话处理私人事宜。外线电话接到部门办公室,若属特殊情况,由部门转告员工;

- 接打电话应简洁、明了,不准在电话上闲聊;

- 员工非工作需要一律不准佩戴手机上岗,佩戴人员须将手机设置为振动。

#### 7. 员工通道

- 员工上下班,须按指定的员工通道进出酒店;

- 保安人员有权阻止员工从宾客出入口进出酒店;

- 员工非工作需要,禁止使用客梯;

- 非工作需要,员工不得进入客用场所,不得使用客用设施,否则按违纪论处。

#### 8. 拾遗

- 凡在酒店拾到任何物品,不论贵贱大小,一律交大堂副理处,并作好详细登记;

- 如有宾客询问有关失物事宜,应主动帮客人查询或带客人到大堂副理处查询;

- 失物在六个月内无人认领或确定无法退还给失主,应及时交安全部统一处理。

#### 9. 爱护公物、节约能源、保持环境卫生

● 爱护酒店的一切工作器具,注意所有设备的定期维修、保养,节约用水、用电等。员工如因疏忽而损坏酒店财物,应主动直接上报上级,并作全部或部分赔偿;

● 如因故意违反操作规程而损坏酒店财物,经查实后则应作该财物金额的全额赔偿,并作相应的纪律处分或罚款;

● 养成讲卫生美德,不随地吐痰、丢纸屑、果皮、烟蒂和杂物,保持酒店公共场所的环境卫生。

#### 10. 党、工、团活动

员工根据有关章程参加党、工、团活动,由党、工、团组织事先通知各部门,部门应妥善安排好工作。

## 二、仪容仪表规范

### 1. 态度——微笑

经常微笑,不仅令人愉快,也能提高工作效率。

### 2. 女员工

1) 员工头发应梳理整齐,保持干净整洁,符合所在岗位的要求;

2) 酒店提倡员工发色保持自然的颜色,染发、烫发只能选择原发色相近的颜色,发型自

然、端庄、得体、不怪异、不夸张,不过于潮流,不得染成彩色;

3)酒店允许员工佩戴端庄得体的耳钉(直径不得超过8mm),但不允许佩戴多个;

4)不允许佩戴脚链;

5)长发必须用酒店统一的发网盘起;

6)当班时应保持淡妆,不得浓妆艳抹,选择口红的颜色与唇色相近,不可选择黑褐色等不庄重的色彩;

7)避免用味浓的香水或化妆用品;

8)保持指甲的干净整洁,不允许留长指甲,不允许涂有色指甲油;

9)员工工作期间,允许佩一枚结婚戒指和非装饰用手表,如佩戴项链必须藏于衣服内,不得外露;

10)工作时间内,按规定着装,服装整洁,袜子、袜裤不得有破洞及走线;

11)不允许在制服裸露部位有刺青或文身等标记;

12)女员工必须着酒店规定的工作鞋、工作袜,皮鞋必须光亮清洁。

### 3.男员工

1)头发梳理整齐,酒店提倡员工发色保持自然地颜色,头发保持整洁,发长不过衣领,鬓角不过耳,得留胡须,不烫发,不染彩发,发型得体,不怪异,不夸张,不过于潮流;

2)避免用味浓的香水、发油;

3)保持指甲的干净整洁,不得留长指甲;

4)员工工作时间,允许佩戴结婚戒指和非装饰用的手表;不允许佩戴耳环、耳钉、手镯、手链等饰物;

5)不允许在制服裸露部位有刺青或纹身等标记;

6)员工工作时间,必须着黑色工作鞋、袜,皮鞋光亮清洁。

### 4.名牌

员工名牌必须端正挂在制服左边襟前,如名牌已褪色、破损或遗失应及时到人力资源部领换。

### 5.个人卫生

做好个人卫生,保持身体和口腔清洁,工作时间避免吃葱、蒜等味烈食品。

## 第三章 劳动人事管理条例

### 一、用工原则

本酒店招聘员工的主要原则是视其对某一工作是否适合而定,并以该工作的业务常识为考核标准。凡具有一定专业知识,身体健康、政历清楚、考核符合录用条件者,均有被招聘录用的可能。被录用者将与酒店签订劳动合同。

### 二、用工制度

酒店实行全员劳动合同制。

### 三、入职准备

1.体检:拟招收的员工必须到有关部门指定的医院进行体检,合格后方能被录用。

2.先培训后上岗:新招收的员工必须参加酒店培训,经考核合格后,方可正式上岗。

#### 四、劳动合同管理

1. 合同的管理根据《中华人民共和国劳动法》的有关条款执行。

2. 新招收的员工均须经过两个月的试用期。试用期间,若员工的工作能力及工作表现未能符合酒店要求,经教育、培训后仍不能胜任工作者,酒店可解除其劳动合同。

3. 解聘。员工犯有丙类过失或故意违反、屡次藐视本手册所列规章制度,经过教育或行政处分后仍无悔改者,酒店可解除其劳动合同。

4. 在合同期内员工如要辞职,须提前三十日以书面形式通知酒店,并向所属部门递交辞职申请书,经部门签署意见后,报人力资源部,经酒店同意后方可办理离职手续。经酒店出资培训者,均按规定计收赔偿金。员工若未提前一个月递交辞职申请书而擅自离职,将作自动离职处理,并按规定赔偿酒店损失。

5. 酒店因经营状况发生变化或员工在合同期间患病或非工伤,在国家规定的医疗期满后仍不能从事原工作者,酒店可解除劳动合同。酒店若解除劳动合同,应严格执行国家和酒店的规定,提前一个月书面通知员工本人,到期办理离职手续。

6. 合同期满,任何一方不续签劳动合同均须在合同期满一个月前书面通知对方。

#### 五、工作时间

1. 根据《劳动法》及酒店行业的特点,员工的工作时间将根据需要进行安排,员工应遵守部门的班次安排。

2. 如有必要,员工应服从工作需要进行加班加点。酒店根据实际情况发给加班费或补给相应假期。

#### 六、调职与晋升

1. 本酒店定岗实行“优化组合,双向选择”的原则,领班有权向上级申报本班组人员的调整要求和意见。凡不符合本岗位要求的员工,由该部门负责人提出报告,退回人力资源部重新安排岗位或待岗培训(待岗培训期不超过二周,待岗培训期间仅发基本工资)。经培训或者调整工作岗位后仍不符合新岗位要求者,酒店可随时解除其劳动合同。

2. 因工作需要,酒店可在部门之间或部门内部调整员工的工作岗位,员工应服从酒店的调动。

3. 酒店内部调动,相关部门负责人须提交人事变动报告,经人力资源部协调同意,填写人事变动表后方可生效。

4. 酒店将尽量提升称职的员工担任较高的职务,考察的依据是员工的工作表现、品德及学历等。

5. 对员工的晋升,由部门提出并附人力资源部意见,报酒店总经理批准,再通知本人执行。调职或提升后的工资在批准后的下一个月进行调整。

#### 七、离店手续

凡离职员工须三天内到人力资源部办理手续,交还酒店财物。若有遗失或损坏,须照价赔偿。

#### 八、人事记录

1. 所有员工必须按规定呈交有关证件,个人简历、自然情况如有变动,须在一周内报告人力资源部;

2. 员工一切岗位奖惩记录按规定存入其档案,用人部门可以通过一定手续查阅;

3.如因员工提供不真实的人事信息而引起的责任应由其个人承担。

### 九、劳动保护

按国家及酒店有关规定执行。

## 第四章 员工工资及福利

### 一、工资

1.酒店制定具有旅游饭店特点的酒店工资体系,实行基本工资与效益工资相结合的工资制度。

2.酒店根据员工当月出勤情况、工作表现及经批准合理扣除之后计发工资,临时工按实际工作日计发工资。

3.试用期、实习期员工工资按酒店有关规定执行。

4.每月10日为员工工资发放日。如遇国家或法定假日,相应顺延。

### 二、假期及请假规定

#### 1.休假日

员工每周休息日由所属部门预先安排,报人力资源部备案。

#### 2.法定假日

员工每年可享受以下11天全薪法定假日,即元旦1天,春节3天,劳动节1天,清明1天,端午1天,中秋1天,国庆节3天。员工若不能在法定假期当日休息,部门应安排员工提前休假或补假;若无法安排员工提前休假过补假的,酒店将按规定给予员工以工资补偿。

#### 3.病假

员工病假须到酒店指定的医院取得证明,经部门负责人及人力资源部审核同意后方可执行,否则作旷工处理。员工病假期间待遇按酒店规定执行。

#### 4.事假

员工请假须有充分理由,无特殊情况不得请事假。试用期员工一般不予准假,如事假时间较长、次数较多,将延长试用期。待遇按酒店有关规定执行。

#### 5.婚嫁

凡符合法定婚龄的员工,可按国家规定享受有薪婚假3天,如男满25周岁,女满23周岁,本酒店工年限超过一年的双方初婚时可增加晚婚假12天。请假时需出示结婚证。员工在试用期内不享受此待遇。

#### 6.丧假

员工配偶、员工父母、配偶父母和子女死亡时,可申请3天有薪丧假。

#### 7.计划生育假、产假、产前期、哺乳假

待遇及假期按酒店有关规定执行。

#### 8.工伤假

待遇及假期按酒店有关规定执行。

#### 9.年休假

待遇及假期按酒店有关规定执行。

#### 10.义务献血假

响应国家号召进行义务献血者,可享受义务献血假1天。

### 11.其他假

除上述各类假期以外新增的假期种类。

### 12.请假规定

#### a.审批手续

员工请假不论时间长短,除急诊、意外情况可电话告知本部门负责人事后补假外,一律由本人提前填写请假单,经有关部门批准后方可生效。凡未经批准擅自不来上班者,均视为旷工。

#### b.审批权限

病假、事假三天以内(含三天)由本部门负责人批准,报人力资源部备案;病假、事假三天以上及其他各种假期应由当事者提出申请,由部门负责人签署意见,报人力资源部审批或转报总经理审批。

#### c.考勤汇总

各部门应于次月三日前将考勤记录(附请假条、加班审批单)报人力资源部审核。

## 三、员工福利

### 1.员工更衣室、更衣柜、员工浴室、员工俱乐部

- 更衣室仅作为员工更衣之用,不得存放贵重物品;
  - 严禁吐痰、乱扔废物或其他影响更衣室卫生的行为。不准在更衣室内睡觉或无事逗留;
  - 更衣柜由酒店全权负责分配,使用部门协助管理;
  - 更衣柜一经分配不得私下相互调换。如需调换,须经行政办同意并办理有关手续;
  - 更衣柜原则上一人一柜,必要时员工须合用更衣柜;
  - 酒店在配合更衣柜时,免费发给一把钥匙。如遗失应报告酒店,申请换新锁,并交纳换锁费;
  - 酒店备有后备钥匙,如员工忘带钥匙可向酒店借用,但须开具借用单,并及时归还;
  - 如强行开启衣柜致使损坏者,则须赔偿,并予以纪律处分;
  - 不准在衣柜上私自装锁、换锁、配钥匙;
  - 自觉保持更衣柜整洁,柜内只准放入少量必要的衣物或包袋(除透明化妆包外,其他包袋一律不准带入工作岗位),不准存放食品、饮料、危险品等其他物品。不得将衣物、鞋子等放在柜外;
  - 员工应妥善锁上衣柜,否则责任自负;
  - 酒店有权选派两名以上人员随时检查员工更衣柜内存放情况;
  - 员工离职时必须清理、腾出衣柜,把钥匙交回酒店,否则酒店有权清理更衣柜内物品,后果自负;
  - 酒店为员工提供工作浴室,员工洗澡时必须注意节约用水,严禁浪费,禁止带亲友使用浴室。
  - 为丰富员工业余生活,酒店设立了员工俱乐部,员工必须严格遵守俱乐部活动规则。
- ### 2.员工餐厅
- 酒店免费为员工供应工作餐;
  - 员工应在规定时间内用餐,用餐时间不得超过半小时;

- 员工在取餐时请自觉排队等待,不得插队;
- 餐厅的食品、餐具未经许可不得带出餐厅,不允许带外来人员在员工餐厅就餐;
- 自觉维护公共卫生秩序,注意节约,避免造成浪费。

### 3. 员工公寓

#### ● 员工公寓管理制度

员工公寓是员工生活、休息的重要场所,也是集中体现酒店精神风貌的重要窗口。为优化员工住宿环境,为维护员工公寓的良好秩序,把员工公寓建设成为安全、文明、整洁、舒适、有朝气的员工之家,依据本酒店具体情况特定本制度。

#### 1) 入住与退宿

● 住宿员工由行政办统一安排寝室床位,实行一人一床,住宿员工不得擅自调换寝室,确需调换的,须报行政办批准;

● 新员工入住时,凭入职通知单,领取房门钥匙,员工离职或退宿应交还钥匙。

● 非住宿员工申请寝室,须填写《员工公寓入住申请书》报行政办审批;住宿员工退宿需填写《员工公寓退宿手续表》,经行政办验收房间配套设施并签字后方可,原则上须即日离开员工公寓,特殊情况报行政办批准。

#### 2) 住宿管理

● 自觉维护公共卫生秩序,注意节约,避免造成浪费。

● 员工公寓实行寝室长负责制,寝室长具体负责寝室的安全、卫生工作安排,督促寝室成员搞好寝室卫生,并及时反映员工的意见和需求,应充分起到员工与管理部之间的纽带和桥梁作用。

● 未经行政办批准,员工不得留宿外来人员。晚上 10:00 以后不得在异性寝室逗留。

● 住宿员工无正当理由不得外宿,当月累计达到 7 天以上者,直接作退宿处理。

#### 3) 宿舍区公共秩序管理

● 自觉维护公共卫生秩序,注意节约,避免造成浪费。

● 员工应爱护员工公寓的设施设备,包括寝室内设施设备及楼道灯具、电梯、消防设施等。

● 员工应共同维护公寓的公共秩序,不大声喧哗、不打闹、不起哄、不向户外抛物。

● 住宿员工应自觉保持公寓公共场所的卫生,禁止往走廊倒水,禁止往窗外、阳台外倒水、丢垃圾。

● 员工自有车辆如自行车、摩托车等应按秩序整体停放在公寓一楼的停车棚。

● 员工公寓实行定时开关门制度,早上 6:00 开门,晚上 0:00 关门。晚上关门后,除上下班外,无故不得出入,特殊原因须在门岗处登记,验明身份后方可进出。禁止爬墙爬门。

● 禁止在公寓内存放液化气瓶等危险品,禁止在寝室内煮食。

● 员工不得叫外卖食品入公寓,禁止任何外卖送餐入员工公寓。

● 晾晒衣物必须到楼顶指定的晾晒处,禁止在走廊、窗台拉挂衣绳晾晒衣物,禁止在消防设施、空调外机上晾晒衣物。

#### 4) 水电节能管理

● 住宿员工按定量免费使用水电,免费用电量为 6 度/人·月,超额部分费用由员工自行支付。

- 禁止在公寓内乱接电线、电话线、上网线,确实需要的,报行政办批准后由专业电工安装。

- 为维护公寓用点线路得安全,寝室内禁止使用大功率电器(如电熨斗、电炉、电饭煲、电热棒、热得快等),空调开启时间由酒店统一规定,原则上不启用暖空调。

- 寝室物品自然损坏的用行政办安排维修或更换。属人为损坏的,维修费用由损坏员工着急啊啊赔偿,不能查明某个员工损坏的,由该寝室全体员工分担。

- 由于使用不安全电器或高瓦数电器造成用电设施损坏的,恢复设施正常工作的费用由肇事者支付,造成人员伤亡的,由公安部门追究刑事责任。

- 注意节约用水、用电,人人都当监督员,做到水龙头有开有关,人离房间要关灯、关电视、关空调。禁止偷电、破坏水电设施等行为。

#### 5)安全管理

- 禁止在公寓内存放管制刀具、枪支及易燃易爆的物品。

- 禁止在公寓内赌博、变相赌博、酗酒、打架滋事等。

- 携带大件物品进出公寓者,应自觉接受门岗检查,凭身份证进行登记后方可放行。

- 禁止员工在公寓内生火、焚烧废纸及在寝室内点蜡烛等容易引发火灾的行为。

- 禁止在寝室窗台上摆放花盆或容易下坠伤人的重物。

- 禁止在公寓内喂养禽畜、宠物等。

- 员工在楼顶活动时禁止在窗台、楼顶护栏上站立、行走、坐卧等。

- 所有探视员工的亲属朋友,必须事前在公寓门卫处进行登记,经批准后,方可由员工本人带领进入宿舍,探访时间:08:00—21:00。

- 员工均需加强安全意识,发现陌生人员出入公寓或其他可疑情况,须及时上前询问,必要时向酒店汇报。

#### 6)卫生内务管理

- 公寓内公共卫生由专职人员清扫,寝室内卫生由员工自行清扫。

- 寝室内卫生由寝室长安排值日生轮流打扫,各值日生应每日清扫室内卫生,并把垃圾袋统一放至楼层垃圾收集处。做到垃圾入桶直接扫至走廊,禁止在走廊上存放或倾倒垃圾。

- 住宿人员应自觉保持室内卫生,做到地面干净,铺面平整,物品放置规范有序禁止在寝室内乱涂乱画乱张贴。

- 住宿员工应共同维护公共环境的卫生,不随地吐痰或乱丢垃圾,不污损墙壁。

- 员工应自觉服从并配合酒店管理部门人员不同方式的日常检查。

#### 7)违纪管理

违反《员工公寓管理制度》规定者,将依据《员工公寓处罚条例》对其进行相应处理。

### 四、工作餐

本酒店每月定额提供工作餐。

### 五、工作服

酒店将提供员工工作制服,并负责清洗。

### 六、社会保险

酒店按政府有关规定为员工办理社会保险,员工个人缴纳部分,由酒店在员工工资中代

为扣缴。

### 七、学习和培训

酒店为员工提供培训和发展的机会,员工必须履行相应的培训合同。

### 八、其他

其他临时出台的福利政策。

## 第五章 奖惩条例

根据国务院颁布的《企业职工奖惩条例》,结合酒店的具体情况规定如下:

### 一、奖励

#### 1.奖励种类

- (1)通报表扬;
- (2)记功;
- (3)授予酒店优秀员工称号;
- (4)晋级。

以上奖励,可以单独使用,也可同时使用,并记入个人工作档案。在给予上述奖励时,可酌情发给一次性奖励或由酒店出资外出旅游、享受带薪年假等。

#### 2.对有下列表现之一的员工应给予奖励

- 1)热爱本职工作,认真负责,积极努力,刻苦钻研业务技术,模范执行劳动纪律,出色完成本职工作,成绩优异者;
- 2)工作中有发明创造、技术革新、设备改造、提出合理化建议被采纳、成绩显著、对工作于突出贡献者;
- 3)在各种竞赛、各项技术比武中获得名次或成绩突出,为酒店争得荣誉者;
- 4)爱护公共财产、增产节约、降低费用等成绩显著者;
- 5)防止或挽救事故有功,使酒店财产和宾客利益免受重大损失者;
- 6)品德高尚、拾金不昧者;
- 7)为保护国家财产、人民生命财产而见义勇为者;
- 8)多次为酒店赢得声誉者;
- 9)有其他突出事迹者。

#### 3.批准权限

- 1)给予员工奖励,须经所在部门领班推荐,并根据奖励等级报部门负责人审批;
- 2)通报表扬、记功、酒店优秀员工,晋级由人力资源部审核,报总经理室批准。

### 二、惩处

为了维护本酒店的声誉,保证服务水平,在加强思想教育工作的同时,对违纪的员工视情节轻重给予必要的纪律处分及经济处罚。以此教育全体员工遵守酒店的各项规章制度,保证酒店各项工作地正常进行。

#### 1.纪律处分分为:口头警告、签发失职单、辞退(解聘)。

2.酒店将过失行为分为甲类、乙类、丙类三类。犯有其中任何一条都要受到口头警告或填写过失通知单。

#### 3.再次发生过失者,将视情节轻重,加重经济处罚。

● 当月迟到、早退超过三次,予以辞退。

● 对过失员工给予纪律处分的同时,视情节轻重可给予必要的行政处分。对触犯法律,被依法追究法律责任的员工,一律辞退。

● 员工触犯“辞退(解聘)”条款的,酒店可做出立即开除并扣除全额当月工资之处分。

4. 纪律处分的权限和程序:

● 领班以上的管理人员有权填写失职单,报本部门负责人签发;管理人员的失职单同样生效。所有失职单的一份由人力资源部存档。

● 失职单由赋予其职责管辖权的管理人员开具。

● 凡犯有甲类失职行为者每张失职单扣款 20 元,乙类失职单每张扣款 50 元。丙类失职单每张扣款 100 元以上。

### 三、甲类过失

1. 上班迟到、早退或擅离工作岗位在 30 分钟之内(超过 30 分钟按旷工处理);
2. 上班或下班不打卡;
3. 上班时未按规定着装,仪容仪表不符合酒店要求;
4. 未认真做好交接班;
5. 未经主管、领班批准擅自换班;
6. 使用非指定通道;
7. 未按规定接听、使用电话;
8. 私自使用客用设施设备(如客梯、客厕等);
9. 工作时间内做与工作无关的其他事宜;
10. 上班时吃零食、吸烟、串岗或扎堆聊天;
11. 培训课迟到、早退;
12. 工作表现或服务效能差;
13. 在员工浴室内洗衣服,带亲友使用浴室;
14. 其他违反员工餐厅、员工公寓和员工浴室更衣室有关规定的行为(情节较轻);
15. 服务时未用敬语、礼貌用语或使用禁语;
16. 未经允许带亲友来酒店参观或会客;
17. 因过失损坏宾客财物或丢失酒店或宾客财物,价值在 100 元之内(经济赔偿另计);
18. 在酒店内乱丢东西、随地吐痰;
19. 在酒店公共场所大声喧哗;
20. 下班后无故在酒店公共场所逗留;
21. 类似上述性质的其他违纪行为。

### 四、乙类过失

1. 上、下班不打卡;
2. 旷工一天;
3. 唆使别人为自己打卡或替别人打卡;
4. 不尊重同事,轻视上司;
5. 不服从领导工作安排,故意怠工;
6. 因过失损坏或丢失酒店或宾客财物,价值在 100 元以上;(经济赔偿另计)

7. 拒绝安全部在特殊情况下进行例行检查；
8. 违背或不服从上级的工作指令，故意怠工；
9. 在岗时间睡觉；
10. 培训课旷课；
11. 在公共场所，食品制作场所抽烟，尤其是在大厅或其他非抽烟场所；
12. 不报告遗失的财务或拾遗不报；
13. 不遵守安全消防，卫生防疫等规定；
14. 偷拿、偷吃酒店或宾客食物；
15. 了解其他员工犯有严重过失行为而知情不报；
16. 违反员工餐厅、员工宿舍和员工浴室、更衣室有关规定（情节较重）；
17. 因工作疏忽而给酒店造成不必要的经济损失或声誉损坏；
18. 所犯错误和上述条款的性质类似，按此类条款处理。

### 五、丙类过失

1. 在酒店内参与赌博或围观（情节较轻）；
2. 提供假情况、假报告；
3. 上班时间打扑克、下棋等；
4. 工作时间酗酒；
5. 向宾客索取赏钱或其他报酬；
6. 在酒店内利用职务之便向宾客兜售私人物品或强求宾客办私事；
7. 未经批准，擅自给亲友、熟人以特殊照顾或优惠；
8. 骚扰宾客私生活；
9. 遗失酒店（万能）钥匙；
10. 管理人员办事不公正，对下级合理申诉进行打击报复；
11. 其他类似过失行为。

### 六、辞退（解聘）

1. 在酒店内参与赌博或围观（情节较重）；
2. 工作态度恶劣，无故顶撞上司、同事或宾客（情节较重）；
3. 私开客房会客，看电视等（情节较轻）；
4. 超过工作范围与宾客有不正常的交往；
5. 私自动用客房洗澡、留宿（另照价收费）；
6. 发表虚假或诽谤言论、搬弄是非、挑拨离间、破坏团结、影响酒店、宾客或其他员工的声誉；
7. 威胁或伤害酒店内任何人士；
8. 殴打宾客或同事；
9. 作不道德交易；
10. 故意破坏酒店财物，且情节严重；
11. 利用职权索取回扣或其他不正当方法牟取私利，损害酒店利益；
12. 偷窃酒店、宾客或他人财物（不论金额大小）；
13. 违反操作（服务）规程，造成重大经济损失；

14. 伪造或涂改酒店文件、账单、发票等以欺骗酒店或宾客；
15. 泄露酒店商业机密资料；
16. 私自复制、配制酒店(万能)钥匙；
17. 组织、煽动员工罢工、斗殴及聚众闹事；
18. 殴打他人或相互打斗；
19. 在酒店内聚众赌博；
20. 遗失酒店重要物品,导致重大损失；
21. 触犯国家法律、法规；
22. 对宾客态度恶劣,受到宾客重大投诉；
23. 严重违反有关规定并造成重大影响；
24. 做出严重损失国家、酒店声誉及利益之行为。

## 第六章 安全守则

### 一、业务保密

1. 未经酒店同意,员工不得泄漏、传达、刊印有关酒店的文件、书籍、文章、照片和信件,也不得接受来访；
2. 员工应对酒店的管理资料、计划、程序及有关业务事宜给予保密；
3. 采访、来访及信息处理等事宜由行政办负责。

### 二、保安

1. 所有员工必须尊重保安员的权力,配合他们进行安全检查；
2. 在酒店内发现可疑人员须立即报告安全部,以便采取措施；
3. 员工不得携带任何行李、物品离店。特殊情况需要携带时,必须凭所属部门负责人签名的《公物携出单》,并主动交给保安员检查。

### 三、消防

(一)火灾预防。为贯彻“预防为主、消防结合”的消防方针,要求所有员工做到以下几点:

1. 员工应自觉参加消防培训及消防演习,做到“五懂五会”(即懂本岗位火灾危险性、懂预防火灾措施、懂扑灭火灾的方法、懂周围环境、懂灭火器配备位置;会报警、会使用灭火器、会扑灭初起火灾、会引导疏散、会自我保护);
2. 遵守有关场所“禁止吸烟”的规定；
3. 不得把烟头及其他火种随手乱扔在棉织品运送处、纸篓和其他易引起燃烧的地方；
4. 避免在炉灶、油箱和高瓦数电灯附近堆放易燃易爆物品；
5. 任何时候都要将盛有易燃物的容器盖子拧紧；
6. 看到任何地方还在冒烟的烟头都要熄灭；
7. 如发现电线松动、磨损、折断、电源插座和电器破损等情况,应立即向部门负责人或工程部汇报。

(二)所有员工都有责任了解和正确使用消防设施,并熟记酒店所有的消火栓、逃生缓降器和安全疏散通道的具体位置。

(三)如发生火灾,必须采取以下步骤:

1. 保持冷静；
2. 立即找到最近的电话机，告诉总机和消控中心火灾的具体位置和严重程度；
3. 在消防员未到之前，应呼唤附近同事进行援助，设法扑灭火控制火势；
4. 在接到指令后引导宾客疏散，注意使用消防通道，切勿使用电梯；
5. 不要往着火的电器设备上倒水；
6. 不要触摸失火的电视机；
7. 关上窗户及大门；
8. 无论火情或烟雾大小，都必须按上述方法处理。

#### 四、电梯故障

当电梯运行中出现故障或因临时停电时，有关岗位的员工应采取下列措施：

1. 通知工程部电梯失灵。工程部应立即派人将门打开，让宾客安全撤出，再检查故障或进行修理；
2. 与困在电梯内的宾客对话时应问清下列情况：人数、姓名、房号、有无信息要带给同行者；
3. 通知上级，报告所发生的事。

#### 五、失窃

不论员工或宾客报失时，应采取下列办法：

1. 记下当事人姓名、时间、地点、事件经过等，立即报告安全部和所属部门负责人；
2. 保护现场；
3. 如发生其他刑事案件，员工应立即报告安全部和所属部门负责人。

#### 六、意外事故

员工如遇到意外事故发生，应立即采取以下措施：

1. 如有受伤者，应马上报告部门负责人或协助受伤者前往医院。如遇重伤者，除采取上述措施外，还应保护现场；
2. 通知总机，说清楚事故发生状况及发生地点，并立即转告值班经理和有关部门；
3. 如有危险区域或设施，应设立警告标志，无关人员切勿接近危险区域或设施；
4. 在紧急情况下，全体员工必须服从现场领导的统一指挥，鼎力合作，顾全大局，见义勇为，全力保护酒店财产和宾客生命安全。

### 修订与解释

#### 一、执行日期

本《员工手册》自酒店公布之日起执行。

#### 二、修订

酒店可根据业务及管理的需要，对《员工手册》进行修订。

#### 三、解释

本《员工手册》解释权归酒店人力资源部，修订权归总经理室。

#### 四、保管

本手册系酒店内部资料，员工应妥善保管不得外传。离职时应交回人力资源部。

## 《现代旅游企业人力资源管理》实训指导

### 【实训说明】

#### 一、实训目标

《现代旅游企业人力资源管理》课程是旅游管理专业、酒店管理专业、旅行社管理专业、涉外导游专业等相关专业的必修课程和通用能力课程。《现代旅游企业人力资源管理》课程的实训环节是加强学生对专业的感知、引导学生深入理解人力资源管理各项工作的实质、培养学生专业兴趣的重要途径。

通过相关实训项目的操作和演练,加深学生对人力资源管理理论的理解,并能对人力资源管理各项工作形成完成、正确的认知,为以后各职业专门能力模块课程的学习打下良好的基础。

#### 二、实训要求

1. 加深对人力资源管理基本知识的理解;
2. 理解工作分析、人力资源规划、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等各项工作的主要任务并能完成相应的基础性工作。

#### 三、实训项目及安排

序号	实训项目	实训内容	课时	地点
1	撰写人力资源计划	拟定本酒店(旅行社或其他旅游企业)用人计划; 绘制本酒店(旅行社或其他旅游企业)组织结构图;	2	实训室
2	编写岗位说明书	编写本酒店(旅行社或其他旅游企业)主要岗位的岗位说明书;	4	实训室
3	制订招聘计划	制订招聘计划; 拟定招聘广告;	4	实训室
4	模拟面试	制订应聘申请表; 制订面试提纲及面试评价表; 做好招聘的准备工作; 开展模拟面试;	6	实训室
				实训室
5	制定员工培训方案	培训需求调查研究; 培训准备工作;	2	实训室
6	员工培训方案实施	实施培训;	4	实训室
7	制定绩效考核方案	制订本酒店(旅行社或其他旅游企业)主要岗位考核方案;	4	实训室
8	编制工资表	本酒店(旅行社或其他旅游企业)主要岗位从业人员薪酬调查; 编制工资表;	2	实训室
9	员工福利方案设计	制订本酒店(旅行社或其他旅游企业)员工活动方案;	4	实训室
10	人事异动管理	模拟人事异动程序;	2	实训室

## 项目1 撰写人力资源计划

**项目能力目标:**培养学生对岗位需求信息采集、整理、汇总的能力。

**项目实施步骤与内容:**

- 1)教师给出某酒店(旅行社或其他旅游企业)当年度各部门人员需求信息的相关资料;
- 2)学生以小组为单位,收集相关信息编制该酒店(旅行社或其他旅游企业)组织结构图;
- 3)学生以小组为单位,根据教师提供的相关信息,进行归类整理,形成该酒店(旅行社或其他旅游企业)本年度人员需求信息总表及该酒店(旅行社或其他旅游企业)组织结构图;
- 4)教师提供正确答案,各小组检查本组数据错误的原因并改正;
- 5)教师点评。

## 项目2 编写岗位说明书

**项目能力目标:**岗位分析数据采集能力、分析能力和工作说明书撰写能力。

**项目实施步骤与内容:**

- 1)教师给出某酒店(旅行社或其他旅游企业)及主要岗位信息资料,并提出岗位分析的要求;
- 2)分组的学生单独根据该酒店(旅行社或其他旅游企业)岗位信息,撰写工作说明书;
- 3)各小组讨论、统一拟订一份代表团队智慧的工作说明书;
- 4)每个小组派代表展示本小组制作的工作说明书;
- 5)其他小组成员质疑所展示的工作说明书,展开小组答辩;
- 6)教师点评。

## 项目3 制订招聘计划

**项目能力目标:**岗位职责、岗位任职资格和企业要求把握的能力;招聘广告拟订、评价的能力;招聘广告发布媒体选择的能力。

**项目实施步骤:**

- 1)学生成立虚拟酒店(旅行社或其他旅游企业),自行搜集和整理该酒店(旅行社或其他旅游企业)相关信息;公司岗位说明书及该酒店(旅行社或其他旅游企业)简介等,教师提出招聘广告发布的要求;
- 2)各小组单独根据该酒店(旅行社或其他旅游企业)简介和岗位信息,设计招聘广告并选择发布媒体;
- 3)各小组分别讨论并拟订本酒店(旅行社或其他旅游企业)招聘广告,并说明选择何媒体发布该信息;
- 4)随机抽取各个小组,派代表展示其设计方案;
- 5)其他小组成员质疑所展示的设计方案,展开小组答辩;
- 6)教师点评。

## 项目4 模拟面试

### 项目能力目标：

- 1)设计面试问题的能力,组织与实施面试的能力,控制面试过程的能力;
- 2)应对面试的心理素质和能力。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)学生成立虚拟酒店(旅行社或其他旅游企业),自行搜集和整理该酒店(旅行社或其他旅游企业)相关信息,3—5名同学作为应聘者提供应聘材料;
- 2)由3—5位学生扮演企业面试考官,3—5位学生扮演应聘者,2位学生担任“考察者”;
- 3)考官小组负责设计面试问题、选择面试类型、组织面试过程,并实施面试;
- 4)应聘者根据给出的材料内容扮演自己的角色;
- 5)“考察者”观察面试的全过程,并对考官和应聘者进行点评;
- 6)推荐一组考官和应聘者上台,面向全班同学进行表演;
- 7)同学们进行评价;
- 8)教师综合点评。

## 项目5 制定员工培训方案

### 项目能力目标：

- 1)根据某酒店(旅行社或其他旅游企业)现状,各小组进行培训需求分析并制定相应的培训计划;
- 2)以小组为单位制订培训计划。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)各小组自行分工进行培训需求分析;
- 2)各小组根据培训需求分析制订培训计划;
- 3)教师点评。

## 项目6 员工培训实施

### 项目能力目标：

- 1)根据某酒店(旅行社或其他旅游企业)培训计划,做好相关的培训准备工作;
- 2)以小组为单位展开模拟培训。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)各小组自行做好培训相关准备工作;
- 2)各小组根据培训计划和培训课程的设置以全班同学为培训对象,开展培训工作;
- 3)教师点评,全班同学投票选出最佳培训团队及最具魅力培训师。

## 项目7 制定绩效考核方案

### 项目能力目标：

- 1)能够分析教师提供案例的核心内容；
- 2)根据教师提出的考核目标,以小组为单位设计考核方案。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)各小组讨论案例的核心内容；
- 2)各小组根据某酒店(旅行社或其他旅游企业)考核目标,制定相应的考核方案；
- 3)教师点评,全班同学投票选出具吸引力方案和最具可行性方案。

## 项目8 编制工资表

### 项目能力目标：

- 1)根据教师提供的相关内容,编制某酒店(旅行社或其他旅游企业)员工工资表；
- 2)熟悉员工工资制度的类型及各项的计算方法。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)教师分发相关资料；
- 2)学生根据任务要求查阅相关资料,获得指导；
- 3)学生根据老师提供的相关资料编制某酒店(旅行社或其他旅游企业)员工工资表；
- 4)教师点评,指出归类、计算错误的地方,学生根据教师指导改正。

## 项目9 员工福利方案设计

### 项目能力目标：

- 1)能够结合人力资源管理的相关理念制定员工活动方案；
- 2)活动方案要具可操作性和吸引力。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)各小组根据教师提供的资料讨论、分析,确定活动主题；
- 2)根据学校实际情况,制定教师活动方案；
- 3)教师点评,全班同学投票选出具吸引力方案。

## 项目10 人事异动管理

### 项目能力目标：

- 1)熟悉日常人事异动管理的流程；
- 2)能够处理常规人事异动事件。

### 项目实施内容与步骤：

- 1)各小组根据教师提出的人事异动事件(如员工内部晋升、员工辞职等),自行编选

情节；

- 2)各小组根据本组编选的情节表演相关事件的处理流程；
- 3)教师点评。

#### 四、实训要求

- 1.要求学生初步掌握现代旅游企业人力资源管理基本理论知识,将学到的知识应用到实践中,做到理论与实践有机结合；
- 2.要求学生熟悉企业现代旅游企业人力资源管理各模块的工作流程；
- 3.要求学生掌握现代旅游企业人力资源管理各模块的具体操作规范；
- 4.要求学生根据实训要求,完成相应的实训项目。

#### 五、实训注意事项

- 1.每位参加实训的学生要了解实验、实训室的具体情况,认真遵守实训纪律,明确实训目的和要求,以求圆满完成实训任务。
- 2.注意工作安全,严格遵守实训制度及安全操作规程。若因违反实训纪律和安全工作要求造成自身伤害者,由学生本人负责;造成国家或他人财产或人身伤害的,应由学生本人及家长承担经济和法律责任；
- 3.爱护公物,节约水电,遵守财务制度；
- 4.每位参加实训的学生必须严格遵守实训管理各项规程制度,服从实训指导教师的领导,按照实训操作规程作业。

以上规定每位实训生都应严格遵守。如有违反,指导老师应当进行批评教育。对拒不听从教育,态度恶劣者,指导老师有权停止该生的实训,由校方作出相应处理。情节恶劣者,给予必要的行政处分。

## 参考文献

- [1] 胡八一. 人力资源规划实务. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [2] 李立轩. 中小企业人力资源管理实务. 杭州: 浙江大学出版社, 2004.
- [3] 吴晓, 李立轩. 中小企业人力资源管理实务. 杭州: 浙江大学出版社, 2007.
- [4] 颜爱民. 人力资源管理理论与实务. 长沙: 中南工业大学出版社, 2004.
- [5] 方振邦. 绩效管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [6] 付亚和, 许玉林. 绩效管理. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [7] 穆涛, 赵慧敏. 绩效管理评价体系. 深圳: 海天出版社, 2006.
- [8] 武欣. 绩效管理实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [9] 赵曙明. 绩效管理玉评估. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [10] 叶龙, 史振磊. 人力资源开发与管理. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2006.
- [11] 赵西萍. 旅游企业人力资源管理. 天津: 南开大学出版社, 2001.
- [12] 顾沉珠, 刘红, 周正言. 人力资源管理实务. 上海: 复旦大学出版社, 2005.
- [13] 宗蕴璋. 人力资源管理. 北京: 电子工业出版社, 2005.
- [14] 赵景华. 人力资源管理. 济南: 山东人民出版社, 2002.
- [15] 伍爱. 人力资源管理学(第二版). 广州: 暨南大学出版社, 2006.
- [16] 方华, 邱伟年. 人力资源管理. 北京: 中国对外经济贸易出版社, 2003.
- [17] 贾晓辉. 人力资源管理理论与实务. 北京: 中国国际广播出版社, 2004.
- [18] 苏列英, 李广义. 人力资源管理. 西安: 西北工业大学出版社, 2003.
- [19] 宋耘, 傅慧, 李美云. 旅行社人力资源管理. 广州: 广东旅游出版社, 2000.