

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2004330022

UDC _____

旅行社核心人才管理研究

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

旅行社核心人才管理研究

Research on Management of Core Employees
in Travel Agency

吴树华

吴 树 华

指导教师
林德荣
教授

指导教师姓名: 林德荣 教授

专业名称: 旅游管理

论文提交日期: 2008 年 3 月

论文答辩时间: 2008 年 6 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦 门 大 学

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：吴树华

2008年4月3日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1. 保密 ()，在 年解密后适用本授权书。
2. 不保密 ()

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名：吴树华 日期：2008 年 4 月 3 日

导师签名：林德荣 日期：2008 年 4 月 15 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

旅行社业作为服务型企业，是人力资本极为重要与集中的企业，旅行社业的竞争就是人才的竞争，并最终都体现为核心人才的竞争。核心人才是旅行社最重要的人力资本，是旅行社核心能力的体现。能否管理好核心人才是旅行社在激烈的市场竞争中得以持续发展的决定性因素。本文围绕旅行社核心人才管理这一课题，从获取、激励、发展和离职管理四个方面建构旅行社核心人才管理的系统。

目前我国旅行社业快速发展，旅行社数量不断增加，规模不断扩大，旅行社对核心人才的需求增加；同时我国旅行社内外争夺核心人才的竞争日趋激烈，旅行社核心人才的高流失现象一直没有得到很好控制，危及旅行社的持续、健康、稳定地发展。

针对这些问题，本文围绕旅行社核心人才管理这一命题，建构了一个旅行社核心人才管理系统，包括旅行社核心人才获取、激励、发展和离职管理。旅行社核心人才的获取是建立管理系统的第一步，选择合适的甄别工作非常重要；科学恰当的激励措施是留住核心人才的关键，如灵活的薪酬策略、高效的绩效管理、建设和谐的工作环境和事业发展空间等；核心人才的发展即要为核心人才量身定做职业生涯规划，并为之提供有针对性的培训，以达成企业战略目标和核心人才个人发展目标，促进核心人才和旅行社的共同发展；旅行社核心人才的离职管理是必不可少，尤其是对离职的核心人才延续管理以及如何签订竞业禁止协议。通过实证研究，采用调查问卷的方式调查了广州地区旅行社核心人才管理的状况，论证建立核心人才管理体系的必要性。本文的创新之处在于对旅行社核心人才的概念和范围进行界定，首次建立了旅行社核心人才的管理模式，从旅行社核心人才的获取到离职后的延续管理建立了一个管理系统，为旅行社核心人才的人力资源管理实践工作提供了思路。

关键词：旅行社；核心人才；人力资源管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As a type of service trade, travel agency is a vital business that concentrates human capitals. Competition within Travel Agency means Elite Employee Competition, represented by Core Employee Competition. The most important human capital in Travel Agency is Core Employee, which reflects its core competence. This thesis focuses on the Core Employee Management in Travel Agency, and constructs the system for Core Employee Management in Travel Agency, which includes acquirement, stimulation, development and the Dismissed people's management.

Preface introduces the research background and research significance for the thesis; demands for the scope of Travel Agency and concept of the Employee in Travel Agency; the Research Methodology and Research Framework for the thesis. Then, it's the general idea for research and the present managerial situation of core employees in travel agency.

The acquirement of core employees in Travel Agency: The first step for the establishment of Core Employee managing system is acquiring Core employee for travel agency, which is the foundation of systematic management of Core Employee. The part includes the means of acquirement and the choosing of selection tools. Stimulation to Core Employee in Travel Agency: Proper stimulating measures are the key to maintaining Core Employee among the whole Core Employee managing system in Travel Agency. These measures include flexible compensation strategy, highly efficient performance management system, establishment of harmonious working environment, and opportunities for personal development. Development for Core Employee in Travel Agency: The common goal for both enterprises and Core Employment system is development, and it is the insurance for Core Employee management system. This part includes core employee's career management, clear and definite training, and how to reach the goals of the corporation's strategy and Core Employee's personal development. The Management of the Dismissed people of The Core Employee in Travel Agency: This part analyses the risks cause by Core Employee's disconnection with Travel Agency, the key contents of the Dismissed people's Management, follow up management of the Dismissed people, and how to sign non-compete agreement.

Next it's research for Demonstration. This chapter mainly focuses on the survey on the managing situation of Core Employees in Travel Agencies of Guangzhou, and the analyzing of these surveying statistics. The last chapter is the 5onclusion. It includes the leading conclusion, innovative arguments and directions which remain to be improved.

Key words: Travel Agency; Core Employee; Human Resource Management

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 引言	1
一、研究的背景与问题的提出	1
二、本文研究的理论基础	2
三、相关概念的界定	5
四、本文的研究方法与基本架构	8
第二章 研究综述	10
一、核心人才的理论研究观点综述	10
二、核心人才管理研究综述	11
三、旅行社核心人才管理研究综述	15
第三章 旅行社核心人才管理现状	17
一、旅行社核心人才管理观念落后	17
二、旅行社核心人才流失严重	17
三、旅行社核心人才紧缺	18
第四章 建构旅行社核心人才管理系统	22
一、旅行社核心人才的获取	22
二、旅行社核心人才的激励	25
三、旅行社核心人才的发展	41
四、旅行社核心人才离职管理	53
第五章 实证研究	62
一、研究设计和调查说明	62
二、问卷调查数据分析	63
第六章 结论	67
一、结论	67
二、本文的创新之处	67
三、研究的不足和展望	68
参考文献	69

附件 旅行社核心人才问卷调查表	72
致谢.....	75

厦门大学博硕士论文摘要库

Index	
Chapter One: Preface	1
1. The Research Background and Raising of Argument	1
2. The Theoretical Proofs of Research	2
3. The Scope of Travel Agency and Concept of The Employee in Travel Agency	5
4. Approaches of Research and Basic Framework.....	8
Chapter Two: General Idea for Research.....	10
1. General Idea of Theory and View for Core Employees.....	10
2. General Idea Concerned with The Management of Core Employees.....	11
3. General Idea Research for The Management of Core Employees in Travel Agency.....	15
Chapter Three: The Present Managerial Situation of Core Employees in Travel Agency	17
1. The Backward Management Concept of Core Employees in Travel Agency	17
2. The Brain Drain of Core Employees in Travel Agency	17
3. The Shortage of Core Employees in Travel Agency	18
Chapter Four The System for Core Employees Management in Travel Agency	22
1. The Acquirement of Travel Agency's Core Employees.....	22
2. Stimulation to Core Employees in Travel Agency	25
3. Personal Development for Core Employees in Travel Agency.....	41
4. The Management of The Dismissed people of The Core Employee in Travel Agency	53
Chapter Five: Research for Demonstration	62
1. The Design for the Research of Demonstration and The Explanation of Survey Design	62
2. The Analysis of Data of Survey	63
Chapter Six: Conclusion.....	67

1. Conclusion	67
2.The Devolution of the Article	67
3.The Limitation and Developing	68
Bibliography	69
Thanks.....	75

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 引言

一、研究的背景与问题的提出

作为经营无形服务产品的企业，旅行社是人力资本极为重要与集中的企业，具有劳动密集型和知识密集型的特点，对人力资本有着高度的依赖性，人是旅行社最为重要的资源。人在旅行社企业中的地位和作用主要表现在：首先，现代旅行社之间的竞争都是人才的竞争，拥有专业知识和技能的员工是旅行社竞争制胜的决定因素，是竞争优势的根本源泉；其次，旅行社员工的专业知识和技能只是一种潜在生产力，只有通过给予一定的激励和创造合适的环境才能将这种潜力发挥出来；再则，旅行社作为旅游产品的生产者，具有高度的专用性。这种专用性将员工的命运和旅行社的命运紧密联系起来，使他们具有强烈的责任感和参与意识，只有保护和利用这种强烈的责任感和参与意识才能使企业充满活力。

近些年来，我国旅游业快速发展，旅行社数量不断增加，规模不断扩大，对旅游从业人员需求增加。联合国世界旅游组织预测，到 2015 年中国将成为世界第一入境旅游接待国和第四大出境旅游客源国，成为世界第一大旅游市场。2007 年旅游及旅行业在全球创造了超过 2.31 亿个工作机会，全球从业人数位居各行业前列。旅游业单在中国就创造了 7200 多万个工作岗位，且中国旅游业带来的收入占 GDP 的 12.2%。为满足旅游业未来的需求，中国在未来 10 年里将招录、培训、保留和培养数百万专业人员。2008 年 1 月 14 日旅游及旅行业领导者和人力资源专家在上海探讨中国就业发展以及如何充分发挥其全部经济潜能，会上，世界旅游及旅行理事会（World Travel & Tourism Council, WTTC）主席 Jean-Claude Baumgarten 认为中国应把旅游业作为一个备受尊敬的工作机会对年轻一代进行宣传，而英语也应作为所有旅游及旅行学习课程的一部分以及新聘用人员的必备技能。以北京为例，目前北京旅行社的导游存在整体层次偏低、小语种紧缺问题，尚需要以年 3000 人递增标准方能满足奥运会等大型国际活动；领队则面临五成的投诉问题，随着出境业务的扩大，领队不足和供不应求成为困扰旅行社的最大问题；在旅行社经营人员中，目前旅行社经理人大多是经验型或半路出家的人员，专业知识和能力结构并不适应工作位置的要求，高层次人才欠

缺，旅行社缺乏优秀高级职业经理人。另外我国旅行社核心人才高流失的现象一直没有得到很好控制，这些困扰着旅行社的健康发展。

本文基于这一考虑，从旅行社人力资源管理角度出发，以旅行社核心人才管理为切入点，结合旅行社核心人才管理的现状，研究旅行社核心人才的特征，从战略高度设计合理的具有实践操作意义的核心人才管理系统，使旅行社员工尤其是核心人才不仅愿意留在旅行社，且能最大限度地为旅行社的价值最大化而努力。

二、本文研究的理论基础

本文主要的理论依据是管理学的人力资本理论、20/80理论、三叶草组织理论和力学的有关原理。

（一）人力资本理论

人力资本理论认为资本具有两种形式即物质资本和人力资本。物质资本体现为厂房、设备、原材料、燃料和半成品等物质形式方面的资本；人力资本是指“由教育、保健、人口流动等投资所形成的人口质量的提高和生命周期的延长”，其核心内容体现为劳动者身上的有用知识和技能。经济发展主要取决于高素质的人，而不是自然资源的丰欠或资本存量的多寡。人的质量是经济发展的最重要的因素。首先从长期变动的趋势来看，资本——产出比率的数值是下降的，这表明随着经济的增长，相对于产出而言，物质资本已经使用得越来越少，这是一个信号，表明人力资本不仅与通常所说的资本相比，而且和收入相比都在不断地增长；其次从经济增长的因素统计分析来看，国民收入的增长比国民资源的增长要快，与用于产生收入的土地、实际劳动量和再生产性资本数量三者结合起来的数量相比，国民收入持续增长的速度要高得多。而且，两者增长速度之差变得越来越大，对于这一余值，除了规模收益等次要因素，人力资本的增长或劳动力质量的提高是技术进步的“余值”形成的重要原因；再则从收入分配方面来看，工人实际工资的大幅度增长，可以说成是代表一种“向人类投资的收益”，这从一个侧面说明了这种现象背后人力资本存量的迅速扩大，特别是劳动能力的进一步改善。

人力资本理论认为物质资本固然重要，但人力资本更重要。没有相应的人力资本，物质资本再先进，也不能产生满意的经济效果。人力资本是经济发展最重

要的因素。人力资本投资是人力资本形成的最主要的途径。而人力资本的投资主要是对教育的投资。加强对人力资本的教育投资，对于发展中国家来说具有极其重要的意义。人力资本投资是一种高产出投资，特别是教育投资，是发展中国家培养人才、促进经济稳定增长的最主要途径。

人力资本理论中的知识资本理论是人力资本的前沿理论。知识资本是企业或组织的无形资产而不包括企业的有形资产部分^①。知识资本理论的提出为理解现代企业，尤其是知识企业的知识创新、传递、利用和保护提供了理论框架，构建了人力资本和企业市场价值之间的桥梁。人力资本的理论，对于我国而言，随着社会经济的发展，人力资源正在逐步成为我国经济发展的支柱资源，成为企业市场竞争最为关键的资源。由于核心人才拥有特殊的人力资本，是知识资本的所有者，因此核心人才是企业最重要的人力资本。

（二）80/20 理论

1897年，意大利经济学家帕累托(Pareto)从英国人财富和收益的模式中，发现了这样的现象：20%的人口享有80%的财富，而且该族群占总人口的比例，与该族群所享有总收入或财富之间的数学关系趋于一致，这种不平衡的模式在不同时期、不同国度重复出现，并具有可预测性。这一研究成果就是著名的80/20理论，又称为“关键少数、一般多数”或帕累托理论^②。即多数可能只造成少许的影响；少数却可能造成重大的影响，或者说20%的事态成因，导致80%的事态结果。它反映了原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间存在的无法解释的反直觉、不平衡关系。在群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此，只要控制具有重要性的少数因子即可控制全局。管理学界将此称为80%的价值来自20%的因子，其余20%的价值来自80%的因子。

对于企业来讲，这20%的关键少数就是企业的核心人才。人力资源管理企业将主要精力放在20%核心人才的管理上，抓企业战略发展的骨干力量，通过20%的核心人才带动80%的一般员工，以提高企业经营效率，因此80/20理论在对核心人才中起着很重要的理论基础作用，运用80/20理论有助于企业树立核心人才价值观，重视核心人才的作用，形成体现竞争、鼓励创新，注重权威的企业文化。

^① 张福学、董向荣著，国外知识资本理论研究进展，情报理论与实践，2002年第1期，第18-20页。

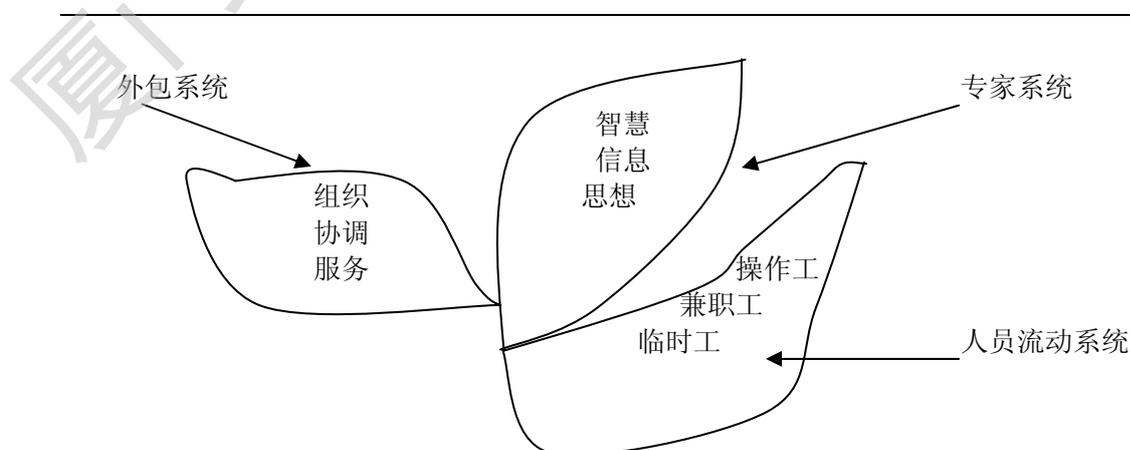
^② Vilfredo Pareto, 郑麟编译，《无处不在的80/20》，北京，机械工业出版社，2003年出版。

（三）三叶草组织理论

三叶草组织理论是英国管理大师查尔斯·汉迪提出的。三叶草是一种小小的、像苜蓿般的植物，每一花茎上长有三片叶子。这种植物是爱尔兰国家的象征，被爱尔兰的守护神圣派屈克(St. Patrick)用来象征上帝的三种面貌，即三位一体。而查尔斯·汉迪使用这种植物来说明今天的组织模式（见图 1-1）。其组织结构的特点就是通过企业的组织重构简化内部组织结构，尤其是正式组织结构，弱化等级制度，促进组织内部信息的交流、知识的分享和每位成员参与决策过程，使得企业组织对外部环境的变化更敏感、更具灵活性和竞争实力。

三叶草组织理论是用三叶草的三片叶子比喻现代企业所应具备的组织结构形式。在三叶草组织中，三组迥然不同的人组成了组织，这三组人各怀不同的期望，接受三种不同的管理，领不等的工资，并且被以不同的方式组织起来。三叶草上的第一片叶子代表核心工作者，汉迪称他们为专业核心，因为这些核心工作者是组织的基本人员，是那些合格的专业人员、技术人员和管理者。他们具备组织上的知识，能够区分组织之间的相对性，他们非常重要，而且不能随便更换。失去了这些人也就相当于失去了组织。第二片叶子是指把那些不重要的工作、可以让别人代做的工作以订约的方式外包给那些以此工作为专长的人，或者那些付出较少的代价就可以使工作做得更好的人去做。三叶草的第三片叶子是那些工作时间具有伸缩性的劳工，也就是兼职者或临时工。

图 1-1：三叶草组织模型



资料来源：廖泉文：《人力资源管理》，高等教育出版社，2003年。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库