

目 录

第一章 会展人力资源管理概述 / 001

- 第一节 人力资源管理的产生与发展 / 002
- 第二节 会展人力资源管理的含义与特征 / 005
- 第三节 会展人力资源管理的目标和任务 / 025
- 第四节 会展人力资源管理的运作 / 030
- 第五节 本章小结 / 038

第二章 会展人力资源规划 / 041

- 第一节 会展人力资源规划概述 / 042
- 第二节 会展人力资源规划的流程与方法 / 051
- 第三节 会展人力资源信息系统 / 068
- 第四节 会展人力资源规划文案范例 / 077
- 第五节 本章小结 / 091

第三章 会展组织设计与工作分析 / 097

- 第一节 会展组织设计与工作分析概述 / 098
- 第二节 会展组织设计与工作分析的流程 / 105
- 第三节 会展组织设计与工作分析的方法 / 110
- 第四节 会展工作说明书的编写 / 115
- 第五节 本章小结 / 121

第四章 会展人力资源获取 / 131

- 第一节 会展人力资源获取概述 / 132
- 第二节 会展人力资源获取的流程与内容 / 136
- 第三节 会展人力资源获取的方法 / 146
- 第四节 会展人力资源获取的文案范例 / 160

第五节 本章小结 / 171

第五章 会展绩效管理 / 179

第一节 会展绩效管理概述 / 180

第二节 会展绩效管理的流程 / 184

第三节 会展绩效管理的方法 / 190

第四节 会展绩效管理文案编制 / 197

第五节 本章小结 / 208

第六章 会展薪酬管理 / 213

第一节 会展薪酬管理概述 / 214

第二节 会展薪酬制度方案设计的流程与方法 / 225

第三节 会展薪酬管理实施 / 232

第四节 会展薪酬管理手册的编写 / 236

第五节 本章小结 / 242

第七章 会展人力资源培训与开发 / 247

第一节 会展人力资源培训与开发概述 / 248

第二节 会展人力资源培训与开发的流程 / 254

第三节 会展人力资源培训与开发的方法 / 266

第四节 会展人力资源培训与开发文案范例 / 271

第五节 本章小结 / 280

第八章 面向未来的会展人力资源管理 / 285

第一节 会展产业发展趋势 / 286

第二节 会展人力资源管理挑战 / 300

第三节 会展人力资源管理的发展趋势 / 304

第四节 本章小结 / 310

参考文献 / 315

第一章

会展人力资源管理概述

学习目标

- 了解人力资源管理的发展历史
- 掌握人力资源管理含义与特点
- 掌握会展人力资源的含义与特点
- 掌握会展人力资源管理的目标与任务
- 熟悉会展人力资源管理的运作

关键概念

会展产业 会展人力资源 人力资源管理目标 人力资源管理战略

会展产业是社会经济文化发展到一定程度的产物，是现代新兴服务业之一。与传统产业相比，新兴产业具有更强劲的高端专业人才需求，但是，新兴产业在发展中存在的很多不确定性，以及从业人员整体素质的提升与人才培养进程的滞后，都使得新兴产业在人力资源管理上要面临比传统产业更多的困难。对于会展产业来说，不但其所涉及的相关利益群体复杂，几乎所有行业都可以开办展会活动，而且，会展产业和各种媒体紧密结合在一起，会展活动直接关系到城市或地区的形象和影响力。因此，全面系统地对会展产业人力资源管理进行研究，探讨人力资源管理规律在会展业中的应用，既是当前新兴产业发展的急需，也是人力资源管理理论方法与技术在新兴产业领域应用拓展的需要。本章将回顾人力资源管理产生与发展的历程，分析人力资源管理的关键概念，会展人力资源管理的特点、角色模型、目的、作用及运作机制等。

第一节 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理的活动是伴随人类劳动管理始终的，只要有集体劳动，就有对集体劳动的管理，而这正是对人进行的管理活动。追溯人力资源管理的产生与发展进程，一般都聚焦到西方 18 世纪后期开始的工业革命。

这一时期，管理思想家们开始面向企业开展科学管理和工业心理学等方面的创新性研究。他们尝试通过运用科学方法来提高生产效率，或者运用心理学原理来提高工作效率，研究重点分别集中在工作、工人和个体差异等方面。最早“播下人事管理种子”的人是罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）^①，他是英国卓越的空想社会主义者，也是 19 世纪初最有成就的实业家之一，杰出的管理先驱。他认为，好的环境使人形成良好的品行，坏的环境则使人形成不好的品行。他在苏格兰自己的几个纺织厂内进行了空前的试验，致力于人性化的管理，创建了最早的工作绩效评价体系，被称为“人事管理之父”^②，是系统科学最早的实践者、行动者。

另一位不可忽视的管理学家是美国机械工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Fredrick Winslow Taylor，1856—1915，又译作泰罗）。他是科学管理的杰出代

① 周三多. 管理学原理 [M]. 2 版. 南京: 南京大学出版社, 2009: 28.

② Lee Kaufer Frankel. The Human Factor in Industry. New York: Macmillan, 1920: 8.

表,被誉为科学管理之父。^① 1885年,泰勒在一家钢铁公司对铲装工人进行了时间与动作研究,去除无效动作,并对铲的大小、堆码、铲装重量、走动距离和手臂摆动的弧度等都做了规范,结果大大提高了生产效率。泰勒提出,企业应选定标准员工、使用标准工具、采用标准方法、完成标准工作量、给予标准报酬。^② 20世纪20年代开始,泰勒的管理思想与方法在美国一度被广泛采用,对人事管理产生了重大的影响,引发了人事管理理论和实践的深刻变革。

工业心理学方面最重要的代表是休格·闵斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)和乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)。前者在《心理学与工业效率》中率先提出了工业心理学的概念;后者则在1927年到1932年间带领研究团队开展了著名的“霍桑实验”。^③ 梅奥和他的团队在伊利诺伊州霍桑工厂开展的照明对生产效率影响的实验研究中发现:员工并不是孤立的、只知挣钱的个体,而是处于一定社会关系中的成员,个人的物质利益在调动工作积极性上只具有次要的意义,良好的人际关系才是调动工作积极性的决定性因素。霍桑实验第一次把研究的重点从工作和物的因素上转移到人的因素上,不仅在理论上对古典管理理论作了开辟和补充,还为现代行为科学理论奠定了基础,对管理实践产生了深远影响。

从时间跨度来看,从18世纪末至20世纪70年代,被称为传统的人事管理阶段,“人事管理”(Personnel Management)或“劳动人事管理”(Labor Administration),都是对这一阶段劳动管理特征的概括。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出了“人力资源”概念之后,^④ 人力资源管理理论不断受到重视,人力资源管理的专业化程度越来越高。一开始,人事管理和人力资源管理两个术语交替使用,甚至有学者将两者等同起来看待,到了20世纪90年代以后,“人力资源管理”这一术语已全面替代了“人事管理”,广为社会各界所接受。在“人力资源”概念兴起的同时,一些有国际影响力的经济学家^⑤,如刘易斯(William Arthur Lewis, 1915—1991)、雅各布·

① Frank Barkley Copley, Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management. Harper and Brothers, 1923: 1-2.

② http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor.

③ Richard Gillespie. Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. Lodon: Cambridge University Press, 1993: 34.

④ Peter F Drucker. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers Press, 1954: 1-20.

⑤ Gary Stanley Becker. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National bureau of economic research: General series V80. Columbia: Columbia University Press, 1966: 1.

明赛儿 (Jacob Mincer, 1922—2006)、西奥多·舒尔茨 (Theodore W. Schultz, 1902—1998) 等, 都从各自的角度表达了对人力资本的关注。

在 20 世纪的最后 10 年中, 战略人力资源管理和国际人力资源管理成了人力资源管理领域最活跃的两个研究领域。

1984 年, 比尔 (Micheal Beer) 等在《管理人力资本》一书中提出了战略人力资源管理理论。^① 他指出, 人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究, 现代人力资源管理应当更加重视成本效应和竞争力, 突出企业内部政策的联系和统一性、系统性。人力资源管理已经从行政管理、事务性管理的角色转向了战略管理, 它在组织战略管理中的功能不断得到强化。战略人力资源管理更加注重人力资源管理 with 组织财务绩效的关系、人力资源管理系统与组织竞争战略选择的关系, 以及组织战略与人力资源管理实践的关系。

国际人力资源管理是在日益深入的经济全球化和国际化管理的浪潮下提出来的。跨国公司把业已取得成功的人力资源管理工具应用到国际环境中去, 并发现各个国家和地区在人力资源管理问题上所存在的差异。在国际人力资源管理中必须考虑不同文化形式和社会价值之间的相互作用, 跨文化的管理适应性问题, 现存的法律和经济差异及由于社会文化差异产生的不同管理风格和应变方式。国际人力资源管理的理论和实践关注的焦点有: 外派员工 (由母公司派往国外的员工)、内派员工 (国外员工到母公司工作的员工) 及他们的职业生涯问题, 甄选、培训、评估与薪酬方面的问题, 以及跨文化的人力资源管理流程的统一模式开发问题等。

当然, 随着时代的发展, 人力资源管理正在朝着更加精细化和专业化的方向发展, 对员工的知识进行管理和更新, 帮助员工进行生涯规划并尽可能让员工生涯规划与组织发展保持一致, 及时、有效、人本地开展绩效管理和薪酬管理等。纵观人力资源管理理论与学说在西方演变发展的历程, 泰勒的科学管理重点关注工作, 梅奥研究的重点是人, 而现代人力资源管理既注重以人中心, 又重视工作与人的匹配, 突出人和工作的双赢。可见, 人力资源管理的产生和发展也符合“正、反、合”的辩证发展逻辑。

20 世纪 80 年代中期, 人力资源管理的理念与方法开始影响中国, 90 年代, 我国高校也陆续开设了人力资源管理专业, 目前, 几乎所有主要大学的商学院都设有人力资源专业, 有的专业还开设行业人力资源管理课程, 如《酒店业人

^① Michael Beer, Bert Spector, Paul R Lawrence, D Quinn Mills, Richard E Walton. Managing Human Assets. New York: The Free Press, 1984: 66.

人力资源管理》《公共部门人力资源管理》《零售业人力资源管理》等。对我国而言,人力资源管理理论与方法体系毫无疑问属于“舶来品”,随着时代的发展,中国古代大量人力资源管理的理论著作被提上研究日程,一些学者开始呼吁对中国传统人力资源管理思想展开研究。

中国是最早注意到人力资源管理的国家之一,积累了丰富的思想与大量经典著作。如先秦时期的《尚书》《左传》《周礼》《论语》《墨子》《孟子》《韩非子》《吕氏春秋》;汉代的《说苑》《史记》《汉书》,三国时代的《人物志》,唐代的《贞观政要》《长短经》《群书治要》,宋代的《资治通鉴》等。古代中国人口众多,大一统的观念深入人心,庞大的公共部门系统提出了人才选拔、运用、考核、晋升、俸禄等一系列难题,思想家、政治家们进行研究并予以解决。《尚书·舜典》记载:“三载考绩,三考黜陟幽明。”《周礼》从天官、地官、春官、夏官、秋官和冬官六个系统详尽描述了岗位体系、人员编制与岗位职责。隋唐时期,国家推行科举制度,通过考试来选拔人才,此后在中国持续推行了一千多年,并直接影响到了现代西方的公务员考录制度。近代以来,风云际会,国家惨遭西方列强蹂躏,中国传统文化也遭遇了数千年来前所未有的深刻变革。这种变革使中国传统人事管理制度体系在现代语境下几乎无立足之地,但又如影随形地植入在具体的人员管理的实践之中,挥之不去,而绝大多数研究者已经失去了传统文化的知识背景,又难以从现代的视角准确把握和继承传统人力资源管理的思想与方法,并正确看待人力资源管理的发展源流与脉络。

目前,呈现在广大读者面前的人力资源管理的产生与发展的历史往往只讲到了西方的传统人事管理到现代人力资源管理的历程,很少有涉及中国传统人力资源管理贡献。不过,随着全球化浪潮的进一步深入,多元文化背景下的跨文化认同的重大价值正日益受到重视,中国传统人力资源管理思想与方法必将进一步受到重视,而“中国元素”的参与必将进一步推动人力资源管理领域的发展。

■ 第二节 会展人力资源管理的含义与特征

一、人力资源的含义与特征

(一) 人力资源的含义

从人力资源管理产生与发展的历程中不难看出,人力资源管理是从传统人

事管理中脱胎而来,传统人事管理活动中其实也包含招聘管理、绩效评价和薪酬管理等管理职能,但人力资源管理与传统人事管理在根本观念上有着明显的区别:人力资源管理不再将员工简单视作成本,而是作为资源看待。资源一词,意指“资财的来源”。在经济学上,是指为了创造物质财富而投入到生产活动中的要素。可见,“人力资源”这一概念首先是个经济概念,是从资源的角度来看待人,而不是其他的角度。从经济的角度思考、研究和管理人,必然是功利主义的。虽然都是从经济的角度看待人力,但是不同的学者又有不同的认识,对人力资源进行了不同的定义和解释。概括来说,主要有两大类观点。

1. 第一类主要从能力的角度界定人力资源

董克用等认为,人力资源就是人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。^①

苏珊·E. 杰克逊(Susan E. Jackson)和兰德尔·S. 舒勒(Randall S. Schuler)认为,人力资源是组织可以将其看作是能够为创建和实现组织的使命、愿景、战略与目标作出潜在贡献的人所具备的可被利用的能力和才干。^②

于桂兰、魏海燕认为,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。^③

简建忠认为,人力资源包含组织内部成员与其所能运用的外在人力。可引申为“人”所具有的知识、技能、态度、创造力,与理想等特质,以及统筹应用上述特质而获得的所有作为。^④

2. 第二类主要从人的角度界定人力资源

我国全国科学技术名词审定委员会给出了“人力资源”的两个表述:“在一个国家或地区中,处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和”和“一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人口之后的人口”。^⑤

维基百科“人力资源”词条的解释是:构成组织、企业部门或经济体劳动人口的个体。^⑥

① 董克用. 人力资源管理概论 [M]. 2 版. 北京:中国人民大学出版社, 2009: 8.

② 苏珊·E. 杰克逊, 兰德尔·S. 舒勒. 管理人力资源 [M]. 北京:中信出版社, 2006: 38.

③ 于桂兰, 魏海燕. 人力资源管理 [M]. 北京:清华大学出版社, 2004: 3.

④ 简建忠. 人力资源发展 [M]. 台北:五南图书出版股份有限公司, 1995: 4.

⑤ 全国科学技术名词审定委员会门户网站: <http://www.cnctst.gov.cn>.

⑥ http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources.

朱延智认为,人力资源从广义上说是指智力正常人的总和,狭义上指的是兼具智力和体力,且能为组织创造物质及财富总和的人。^①

上述两类定义各有得失。第一类观点虽然看到了知识、技能和能力的重要价值,但是忽视了人的因素,能力和才干作为属性并不能离开人而存在。第二类观点虽然同时看到了人的能力和人本身,但是在外延的表述上并不统一,有的指所有有劳动能力的人口,有的指所有智力正常的人,有的指企业组织的职工。因此,厘清“人力资源”这一基本概念依然是无法回避的基础工作。

正确理解“人力资源”这一概念,需要对语词本身进行必要的澄清。众所周知,“人力资源”的英文表述是 human resource, human 在英文的意义域里并没有特指“力”的意思,但却被翻译成了“人力”。曾有学者指出,长期以来,我国出版的相关论著(包括专业性的与非专业性的)都把“human resources”称之为“人力资源”,这显然是不对的。正如“human rights”,通称为“人权”一样, human resources 也应理所当然地称作“人资源”。^②那么,这样翻译是否达到了“信、达、雅”的要求?从“人力资源”这一概念的使用和普及的情况来看,答案当然是肯定的。其一,虽然 human 有“人类”的意思,但是, human resource 最初是和 personnel 等同的词,在 20 世纪七八十年代, human resource management 和 personnel management 可以混同使用。personnel 指的全体员工, human resource 也应当是指能参与生产、有劳动能力的人。中国文化中,一般把能参与劳动的人称作“人力”,如北魏郦道元《水经注·谷水》:“加边方多事,人力苦少。”其二,“人力资源”并不等同于“人的能力的资源”。“力”可以是能力(capabilities),也可以是力量(power),还可以是有力量和能力的个体(individual)。维基百科中明确把 manpower 和 human resource 等同看待^③,可见这里的“力”和 power 有着极为密切的关系。另外, human resource 翻译成“人资源”显得生硬,不符合中国人的语言习惯,这也可能是一个影响因素。

由此可见,“人力”并非具体指人的能力,而是就人的力量而言。这个“力量”可以表现为个体的力量,也可以表现为多个个体聚合起来的力量。因此,把人力资源定义为“能力的总和”显然不能全面涵盖其“力量”的一面。同时,“体力和能力”作为人的属性是无法离开人这个主体的,谁也无法做到离开活生生的“人”来管理这些“能力和体力”。“人”有着极为丰富的内涵,除了能力和体力之外,还有价值观、情感等,只见到“能力和体力”而见不到“人”,只

① 朱延智. 人力资源管理 [M]. 台北: 五南图书出版股份有限公司, 2007: 5.

② 余绪缨. 管理会计学 [M]. 2 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 231.

③ [http://en.wikipedia.org/wiki/Manpower_\(disambiguation\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Manpower_(disambiguation)).

能加深对人的偏见,忽视员工的需求。当然,“体力和能力”作为人力资源的质的规定性依然是存在的。

关于人力资源的外延,如果主张界定为“有劳动能力的人口总和”的观点,则无法解释国家对未成年人的教育、培训等人力资源管理活动。主张从广义和狭义分开界定有其合理性,既关照了宏观人力资源管理的对象,也关照了微观人力资源管理的对象。朱延智先生的观点较为准确地界定了人力资源的外延,但是忽略了人力资源所属国家、地区和组织对于人力资源管理本身的意义。综合上述观点,人力资源从外延上可以界定为:广义上,人力资源是指一个国家或地区的智力正常的人;狭义上,是指构成组织、企业部门或经济体劳动人口的个体。广义的定义以国家或地区为界限,狭义的定义以组织、单位、经济体作为人力资源管理对象的界限。理解人力资源这一概念,需要注意以下几点。

第一,人力资源的概念把“人”作为资源来看待,确定了人在生产、管理活动中的核心资源地位。人力资源是社会财富创造的“第一资源”,是生产活动中最积极、最活跃的因素。

第二,人力资源概念虽然是从经济的角度提出来的,但是随着人力资源专业领域的发展,这一概念已经广为企业和公共部门所接受,全社会各个领域都重视开发、管理并充分发挥人力资源的效能,这是以往各个时代所无法比拟的。

第三,知识、技能和能力等素质是人力资源的质的规定性一面,作为人的属性,它无法离开人而独立存在,因此,质的规定性必须在人力资源量的规定性中获得存在的意义。人力资源的概念,既不能简单地用“质”来概括,也不能简单地以“量”来概括。对于企业而言,其人力资源部门的管理对象主要是本单位的员工,员工的数量和质量必须兼顾。

(二) 人力资源的特征

1. 能动性

人力资源的能动性被认为是区别于其他资源的最根本的特点。^①人可以自我设计,自我认知,自我开发,能做到有计划、有目的地开发和使用自己的体力和智力。人力资源的能动性具体表现为:其一,人能根据自己的认知对工作行为的目的和影响进行价值判断和行为选择,能根据环境的变化进行工作状态的调整;其二,人力资源作为生产要素的一部分,进入生产过程后,其在生产活动中一直处于中心位置,起着支配其他资源的主导作用。其三,人力资源可以自我开发、自我修复和自我反思。人力资源的自我认知和提升的能力是其他任

^① 乔瑞,樊智勇. 人力资源管理 [M]. 北京:人民邮电出版社,2010:5.

何资源所不具备的,通过反思、修复和开发不断提升人力资源自身的质量和水平,从而提升工作效率。这是人力资源最根本的特征,也是人力资源区别于其他资源的本质所在。

2. 两重性

人力资源的两重性是指人力资源兼具生产性和消费性、主观性和客观性等双重特性。一方面,人力资源作为生产者,能够创造物质财富,具有生产性;另一方面,人力资源也是消费者,保持和开发人力资源需要消耗一定的物质财富和社会资源。兼具主观性和客观性是指人力资源的质的规定性既是人的主观属性,又可以通过组织的知识管理等方法固化为组织发展的客观力量,以组织知识的形式参与生产。

3. 再生性

由于人具有能动性,所以当人力资源在使用的过程中出现损耗以后,可以通过休整进行补充与恢复,从而实现自我补偿、自我更新、自我发展。同时,人力资源还可以通过人口的再生产和劳动力的再生产得以再生。因此,人力资源是一种可再生资源,它和一般的可再生资源不同,除了受生物规律支配外,还受到人的意识支配,受人类活动的影响和新技术革命的制约。

4. 社会性

马克思曾深刻指出,人的本质是一切社会关系的总和。人力资源不但受到时代和社会因素的影响,而且人力资源在生产过程中也高度依赖社会关系。社会政治、经济和文化不同,组织文化的差异,都会影响到人力资源的质量。人力资源管理活动中,团队建设,人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合都是根据人力资源的社会性而提出的重要管理策略。

5. 生命周期性

人力资源是具有生命的资源,它与人的生命周期紧密相连。人的一生要经历发育成长期、成年期、老年期三大阶段。不同的时期,人的体力和脑力的发展程度与利用效率有很大差异。人力资源的形成、开发和使用都要受到生命周期的限制。

6. 高增值性

人力资源作为第一资源,在生产劳动过程中不仅能创造自身的价值,而且能创造比自身价值大得多的价值。研究表明,高素质人力资源的投资效益是固定资产投资的9倍。^①这也是近半个世纪以来人力资源的开发与管理日益受到重视和普及的重要原因。

^① 李成彦. 人力资源管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2011: 1.

二、人力资源管理的含义与职能

（一）人力资源管理的含义

人力资源管理（Human Resource Management）作为一种职能性管理活动，最早是由社会学家怀特·巴克（Edward Wight Bakke）在1958年发表的《人力资源功能》中提出来的。^①怀特·巴克认为，人力资源管理职能超出了人事或工业关系经理的工作范围，人力资源管理的一个最重要的职能是理解、保持、开发、雇佣或有效的利用人力资源，并使之成为工作的一个整体，使企业所有员工有效地工作和取得最大的发展机会，并利用他们所有的与工作相关的技能使工作达到更高的效率。因此，人力资源管理职能不仅包括和人事劳动相关的薪酬与福利，还包括企业中员工之间的工作关系，其管理职能和组织中各个层次的人员都息息相关。遗憾的是，巴克的研究成果在当时并没有受到企业界的重视。

随着人力资源管理理论和实践的不断发展，学术界展开了深入研究。美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A. 诺伊（Raymond A. Noe）等在《人力资源管理：赢得竞争优势》一书中认为，人力资源管理是指影响雇员的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践和制度。^②加里·德斯勒（Gary Dessler）在《人力资源管理》一书中认为，人力资源管理是为了完成涉及人或人事方面包括招聘、甄选、培训、薪酬和绩效考评等在内的管理工作而制定的政策和管理实践。^③阿姆斯特朗认为，人力资源管理是指对组织在岗人员进行的使用、开发、培训和福利等战略性、整合性和一致性的管理方法。^④我国著名学者赵曙明认为：人力资源管理是指组织为有效利用其人力资源所进行的各项活动，这些活动至少包括人力资源规划、员工配置（招聘、选拔、安置）、绩效管理、培训与

① Edward Wight Bakke. The Human Resource Function. Yale University, Yale Labor and Management Center, 1958.

② Noe Hollenbeck, Gerhart Wright. HumanResource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Beijing: Tsinghua University Press, 2000: 4.

③ 德斯勒（Dessler, G.）。人力资源管理英文版 [M]。11版。北京：清华大学出版社，2010：2。

④ Michael Armstrong. Armstrong's Handbook of HumanResource Management Practice. 11th ed. London. & Philadelphia, 2009: 4.

发展、薪酬（报酬）与福利、劳资关系。^① 彭剑锋认为，人力资源管理是依据组织和个人发展的需要，对组织中的人力这一特殊资源进行开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。^②

国内外学者的观点虽然在表述上有一定差异，但是，对人力资源管理的基本界定并不存在本质的区别。本书认为，人力资源管理是指一定管理主体为实现组织战略目标，通过运用科学管理的机制、制度、流程、技术和方法，开展的涉及人和事方面的研究与规划、获取与使用、保持与开发、评价与激励等一系列管理活动过程。人力资源管理可以分为宏观和微观两个层次。人力资源宏观管理是指一个国家或地区通过制定一系列政策、法律制度和行政法规，采取一系列必要措施促使人力资源的形成，为人力资源的合理开发利用提供条件，促进人力资源与社会协调发展。人力资源的微观管理是指一个组织根据其对自身需求和社会环境的研究有针对性地开展人力资源的引进，并对其所拥有的人力资源进行开发、使用、保持和激励的管理活动。

人力资源管理活动的目的是为了提高员工的效率、实现组织目标，与组织的战略直接相关，同时，人力资源管理作为专门化的活动，它涉及完成人员或人事方面的任务所需要掌握的各种专门技术，如工作分析、人力资源规划、人力资源招聘与甄选、人力资源培训、薪酬管理、绩效管理、劳动关系管理等。通过运用现代化的科学理论与方法，对员工进行合理的培训、组织与调配，使人、财、物相匹配，员工在思想、心理和行为上进入最佳的工作状态，充分发挥人的主观能动性，实现组织和个人的双赢。由此可见，人力资源管理不只研究“人”，还要研究“事”（岗位和工作）。人和人的关系，事和事的关系及人和事的关系是人力资源管理必须研究的三大基本关系。

正确地理解人力资源管理的含义，必须破除一些错误的认识。

第一种错误认识是将人力资源管理等同于传统的人事管理，认为两者完全一样。如前文所述，在人力资源产生和发展的过程中，确实有一段时间人们把两者混同使用，但是后来随着人力资源管理学科的确立，人力资源管理在核心的价值与方法体系上都与传统人事管理有了本质区别：传统人事管理把员工视为成本，而人力资源管理把员工视为资产或资本；传统人事管理把员工管理视为行政事务，而人力资源管理把员工管理视为生产的一部分。

① 赵曙明，刘燕，彼得·J·道林，等. 国际人力资源管理 [M]. 5 版. 北京：中国人民大学出版社，2012：2.

② 彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 2 版. 上海：复旦大学出版社，2011：6.

第二种错误认识是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来,认为两者毫无关系。实际上,人力资源管理脱胎于人事管理,继承和发展了人事管理的职能,人力资源管理的核心职能都是在人事管理基础上发展和完善起来的,其立场和角度又与人事管理明显不同,可以说是一种全新视角下的人事管理。

第三种错误认识是将人力资源管理看作仅仅是对员工的能力和知识进行管理,忽视对员工心理契约和生涯管理,忽视对组织的研究与设计。一方面,在人力资源管理的视野下,组织中的员工都要和岗位相匹配,而岗位的设计要服务于组织的战略目标,社会环境有变化,组织的战略因之发生调整,组织的岗位体系就要进行相应的变革,岗位的变革必然要引起人员的调整。这一系列的联动管理都是人力资源管理的重要内容。另一方面,“人”作为一种特殊的资源,能力、知识和技能固然是其作为人力资源的关键属性,但是,人的其他属性也不能忽视,员工的情感、生活、心理、价值观、社会关系等都是值得管理者关心关注的内容。因此,人力资源管理不仅仅是对员工的能力和知识进行管理,还包括岗位分析、战略研究、员工生涯管理、心理契约管理等。

(二) 人力资源管理的职能

自从怀特·巴克提出人力资源管理的功能以来,学者和企业家在实践中不断充实和完善人力资源管理的职能描述。一般认为,人力资源管理的基本职能有如下几个方面。

1. 研究与规划

人力资源管理的基本出发点是确保组织目标的实现,确保员工与岗位的匹配。因此,研究和规划的职能是人力资源管理的基础性职能。这一职能主要包括人力资源规划和工作分析。人力资源部门应首先根据组织的战略目标和外部环境分析,研究和制订人力资源战略规划,并展开人力的供给与需求分析,制订人力资源年度计划。工作分析是对工作进行一个全面的分析和评价,它通过收集、分析、整合与工作相关的信息来说明工作的目的、内容、方法和技能要求,以达成对工作岗位的客观、全面的认识。人力资源规划和工作分析是组织开展“人员招聘、培训开发、绩效管理和薪酬管理”等工作的重要依据。

2. 获取与配置

这一职能包括人力资源的招聘、甄选与配置。组织按照工作流程,依据工作分析和人力资源规划,制订人力资源获取的计划,发布招聘信息,吸引组织内外部人员应聘,并且根据岗位特点制订相应的甄选方案,选拔符合组织需要的人才,最后把适合的人力资源安置在相应的岗位上。

3. 保持与开发

人力资源的保持与开发职能涉及的工作有：管理和监测员工安全、健康和医疗政策，以保留现有有能力的员工并使他们遵守组织制订的标准和规范；^① 帮助员工建立并维持有效的工作关系，主要包括协调员工之间、员工与组织之间的人际关系，建立和谐的人际环境和良好的工作氛围，使员工之间和睦相处，协调共事，确保组织沟通流畅，取得良好的组织绩效；通过培训和职业生涯辅导等手段激发员工的潜能，使员工的知识、技能不断更新，态度、价值观得以改变，以有效使用员工并提高组织绩效的过程。

4. 评价与激励

人力资源管理要客观公正地评价员工对组织所作出的贡献，并根据员工的绩效给予相应的报酬，实施晋升、调动、奖惩等措施，进行合理、公平的动态管理，以充分发挥员工的潜能，最大限度地实现员工个人价值与提高组织绩效。其主要内容有绩效管理、工作评价、薪酬管理等。

三、会展人力资源管理的含义与特点

（一）会展人力资源与会展人力资源管理的含义

会展人力资源也和其他部门的人力资源一样，是整个社会人力资源的重要组成部分，会展人力资源管理也是整个社会人力资源管理系统的一部分，但是，由于会展业作为新兴战略性服务业与其他行业相比有着鲜明的特点，会展组织的运作特点使得会展人力资源管理不可能简单照搬其他企业的做法，而应当根据会展业的实际来探索、研究会展人力资源管理的规律和特点，科学制定管理的政策、制度与方法。由于会展产业部门及其从事的会展活动的特殊性是决定会展人力资源管理特殊性的关键因素，因此，依然有必要阐明会展产业、会展活动等基本概念。

任何一个产业都有其历史发展的必然性，会展产业也同样如此。会展产业作为正在形成和发展着的产业，学术界一直没有一个统一的权威定义。有的用

^① 布里顿，高德. 人力资源管理：理论与实践 [M]. 3 版. 北京：经济管理出版社，2011：13.

MICE Industry^①, 有的用 Meeting Industry^②, 有的用 MEEC Industry^③, 还有的用 Events Industry^④, 联合国经济和社会事务部统计司颁布的《所有经济活动的国际标准产业分类》中把会展产业部门称作“Organization of conventions and trade shows”^⑤。印度学者 Ashutosh Chaturvedi 认为, 会展产业 (Events Industry) 所涉及的产业活动包括: 商务活动、公司活动、展览会、展销会、娱乐活动、音乐表演活动、节庆活动、政府活动、运动赛事、工作会议、营销促销活动、学术会议、社会文化活动、产品发布会等。^⑥ Razaq Raj 等学者认为, 会展活动包括宗教活动、文化活动、音乐活动、赛事活动、个人私人活动、政治政府活动、商务活动、公司活动、特殊活动、休闲活动、节庆活动等。^⑦ 在我国学术界, 会展产业的概念使用同样没有统一, 中国国际贸易促进委员会发布的《中国会展经济发展报告》把“会展经济”译作 Exhibition Industry, 正文中则主要写的是展览业。^⑧ 国内学者对会展产业的观点主要有: 邹树梁认为, 会展业是以展览和会议为主、涉及行业广泛的综合性产业, 是由会展经济运动而引起的相互联系、相互作用、相互影响同类企业的总和, 是现代经济体系的有机组成部分;^⑨ 邵培仁则主张会展产业是涵盖会议、奖励旅游、博览会、节事活动、展览会等在内的“大会展”概念^⑩; 俞华认为^⑪, 会展产业是指包括会展行业及其他相关部门中为会展提供服务的部分。会展行业既是一门系统工程、综合经济, 又是一

① Deborah Peters, Barry Jones. Size and impact of the MICE industry. Australia. Bureau of Tourism Research, Meetings Industry. National Conference, 1996, (96).

② Stefan Henn, Conny Grabner. The meeting industry in germany - development and recent trends. Heilbronn University Scholarly Essay, 2008. <http://www.grin.com>.

③ Glenn Bowdin, Johnny Allen, Rob Harris, Ian McDonnell, William O'Toole. Events Management. 3rd ed. Oxford: Elsevier Ltd. 2011: 24-25.

④ Tom Baum, Margaret Deery, Clare Hanlon, Leonie Lockstone, Karen Smith. People and Work in Events and Conventions; a Research Perspective. Oxfordshire, CAB International 2009: 7-8.

⑤ 联合国经济和社会事务部统计司. 所有经济活动的国际标准产业分类 (国际标准产业分类), 修订本第 3.1 版 [EB/OL]. [2008-07-22]. http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1c.pdf.

⑥ Ashutosh Chaturvedi. Event Management: A Professional and Developmental Approach. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009: 2-12.

⑦ Razaq Raj, Paul Walters, Tahir Rashid. Events Management: an Integrated and Practical Approach. London: SAGE Publications Ltd, 2009: 13-17.

⑧ 中国国际贸易促进委员会. 中国会展经济发展报告 (2011) [M]. 北京: 中国经济出版社, 2011.

⑨ 邹树梁. 会展经济与管理 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2008: 25-26.

⑩ 邵培仁. 会展管理 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2011: 6.

⑪ 俞华. 会展信息交流研究 [M]. 北京: 中国商务出版社, 2006: 175.

门特殊的服务行业,相关行业较多,包括运输、广告、饭店、餐饮、交通、旅游等部门,构成会展活动的产业链,形成会展产业。

综合国际国内的相关观点,会展产业在概念的使用上还不统一,不过,其所指的对象越来越趋向一致,基本上都包括会议、展览会、博览会、节事活动、奖励旅游等。在英语语境下,MICE也好,MEEC也好,都只是将几个单词的首字母拼合而成而已,并没有对其共同的本质属性予以概括。Glenn Bowdin等认为会议、展览会、博览会等都可以理解为商务活动(Business Event),^①因此用Events Industry涵盖上述所有产业活动。在汉语的语境下,“会展”一词虽然是个新概念,但是由于其高度的概括性,使得这一概念迅速为人们所接受。“会”所指称的对象广泛,凡是临时性的人的集聚,都可称作“会”,如运动会、博览会、会议、大会、庙会、宴会等都冠之以“会”;而“展”则包括展览会、展销会、展示会等。因此,“会展”不能简单地与“会议展览”等同,其指称范围与“大会展”(Events Industry)是相当的。Meeting Industry虽然也包含展览、奖励旅游与节事活动,但是翻译成“会议产业”之后,在汉语言语境下就失去了这三个方面的含义,显然不妥。王春雷是国内较早从事会展领域研究的学者之一,他将Events Industry译作“事件产业”,认为“大会展”概念的事件产业研究是大势所趋。^②不过,“事件”一词在汉语言背景下并不涵盖展览会、博览会、展示会等内容,显然不完全符合英语语境下的Events Industry的用法。因此,本书认为,把Events Industry和Meeting Industry通译作“会展产业”符合当前国内外会展产业发展的现状与趋势,也符合学科研究的要求。

从产业经济学的角度来看,产业是指国民经济中按照一定的社会分工原则,为满足某种需要而划分的从事产品和服务生产及其经营的各个经济组织或经济集合。^③产业本质上是指按照规模经济和范围经济要求集成起来的企业或组织群体,是由一群生产相近替代产品的公司和组织组成的。因此,会展产业就是生产会展产品的公司和组织群体。如果把会展产品理解为狭义的会议和展览产品,那么会展产业就是从事会议和展览生产服务的企业和组织的总和。如果按照大会展概念,会展产业就是指按照规模经济与范围经济要求集成起来的、从事会议、展览、博览会、节庆活动、奖励旅游、赛事活动等文化产品生产与服务的

① Glenn Bowdin, Johnny Allen, Rob Harris, Ian McDonnell, William O'Toole. Events Management. 3rd ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2011: 25-26.

② 王春雷. 中美会展产业发展系统比较研究——兼论美国会展产业发展对中国的启示 [A]. 沈丹阳主编. 中国会展经济前沿理论与政策思考 [C]. 北京: 中国商务出版社, 2008: 75.

③ 洪涛. 流通产业经济学 [M]. 2版. 北京: 经济管理出版社, 2011: 1.

企业和组织群体。

我国在《国民经济行业分类》(GB/T4754-2011)中,将“会议及展览服务”列为“其他商务服务业”范畴,具体指:为商品流通、促销、展示、经贸洽谈、民间交流、企业沟通、国际往来而举办的展览和会议等活动。^①2012年国家统计局发布了《文化及相关产业分类》,对部分产业分类做了调整,“会展服务”类调至“文化产品生产的辅助生产”类下,主要指“会议及展览服务”,GB/T4754-2011代码为7292,大型活动组织服务则作为“其他文化辅助生产”,代码为7299。^②一个产业从形成到发展成熟,往往需要较长的历史过程,而且从某个子产业为中心渐次延展,不断发展壮大。会展产业作为新兴产业,以会议产业、展览产业为中心,渐次拓展到节庆活动产业、会奖旅游产业、体育赛事产业等领域,这已经逐渐成为学术界的共识。因为上述这些产业活动及生产的产品具有集群的共同特征,如准备期长、现场执行期短,短期内聚集一定数量的人群,围绕一定的主题或专门的事项开展信息交流、体验等活动,大量使用临时人员等。英国学者 Glenn Bowdin 等认为,^③会展产业(Events Industry)包括:会展活动的主办机构、会展运营管理公司、会展产业的供应商、场馆单位、行业协会、外部监管机构、出版机构等。其中,会展活动的主办机构包括政府部门、行业协会、具有主办资质的企业和媒体机构等;会展运营管理公司包括会议运营公司、展览公司、节庆服务公司和部分旅游公司等;会展产业的供应商包括灯光、音响、设备、广告、传媒、饮食服务、物流、公关、安全、法律服务、财会服务等各种直接与间接的会展产品供应商;场馆包括历史建筑、画廊、博物馆、剧院、大学、图书馆、酒店、度假胜地、会议中心、展览中心、运动场馆中心、体育馆、表演艺术中心、历史遗迹、主题公园以及购物中心等;行业协会除了会展行业协会以外,还包括其他各种类型的行业协会,这些都是重要的专业会展组织者;外部监管机构包括地方政府和相关监管主体,这些机构负有安全监管责任,为会展活动提供安全、法律、劳动关系、税收等公共服务,市政服务部门还要保障会展活动的食品安全、街道管制、垃圾清理等多方面事务。出版机构包括为会展活动服务的各种杂志、出版社、出版企业等。

综合上述,本书认为,会展产业是指为满足信息展示、交流、体验、交易

① 国家统计局. 国民经济行业分类(GB/T4754-2011) [EB/OL]. <http://www.stats.gov.cn/tjbz/hyflbz/P020110819396074136761.pdf>.

② 国家统计局. 文化及相关产业分类(2012) [EB/OL]. http://www.stats.gov.cn/tjbz/t20120731_402823100.htm.

③ Glenn Bowdin, Johnny Allen, Rob Harris, Ian McDonnell, William O'Toole. Events Management. 3rd ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2011: 29-33.

等需要而产生的从事会议、展览、博览会、节庆活动、奖励旅游、赛事活动等相关产品和服务的生产与经营的企业、非政府组织和政府监管部门等组织体系。

会展人力资源是指从事会议、展览、博览会、节庆活动、奖励旅游、赛事活动等相关产品和服务的生产与经营的企业、非政府组织和政府监管部门的各类工作人员的总和,这些工作人员既包括各类专业技术人员、服务人员,也包括公务员,还包括其他员工,如工人等。

会展人力资源管理也包括宏观和微观两部分。宏观的会展人力资源管理为保证其工作的性质与人力资源的整体结构相互匹配及发展的需要,对会展产业内外的人力资源供求状况进行宏观和中长期统计、预测、规划,制定人力资源管理的基本制度、政策、管理权限和管理标准,维持会展人力资源的管理、流动和人才市场的秩序等。微观的会展人力资源管理是指具体的会展组织、相关政府工作部门和非政府组织,依照法律或根据管理规律对本部门内人力资源进行规划、获取、使用、评估、培训、薪酬、奖惩、维护等活动和过程的总和。宏观的会展人力资源管理与微观的会展人力资源管理互为条件、相互保障,共同形成会展人力资源管理系统。

(二) 会展人力资源与会展人力资源管理的特点

1. 会展产业活动的特点

会展产业活动的特点直接反映了产业对从业人员的基本要求,从而决定了会展人力资源及其管理的特点。学术界对会展产业活动的特点表述还不统一,金辉认为,会展业具有效益性高、联动性高、导向性强、凝聚性好、专业性浓、交融性大等六个方面的特点。^① 丁萍萍认为,会展产业具有“窗口”产业、“火车头”产业、学习型产业、综合型产业、螺旋式上升型产业、智慧型产业等六个特点。^② 刘大可等认为,会展产品具有供给主体的多元性、消费主体的二元性、生产和消费的同步性、消费的同时同地性、信息集聚性、产业关联性等特点。^③ 本书认为,会展产业活动具有很强的集聚性、联动性、交融性、传播性、期货性和创新性等特点。

(1) 集聚性

会展产业活动的成功与否,关键要看是否能吸引和集合尽可能多的参与者

① 金辉. 会展概论 [M]. 2版. 上海: 上海人民出版社, 2011: 13-16.

② 丁萍萍. 会展实务 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2004: 22-23.

③ 刘大可, 陈刚, 王起静. 会展经济理论与实务 [M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2006: 43-47.

进行交流和体验,并通过面对面的交流与体验来促进各方进一步的创新活动与消费活动。因此,会展组织者需要聚集大量的信息、大量的目标观众和专业公司,从而形成短时间内以场馆为汇聚中心的人流与物流,并通过网络、媒体、通信等现代媒体平台形成信息流,通过金融平台形成资金流。高集聚性是会展产业最重要的特征之一。高集聚性使会展活动成为了各行各业开展信息交流、产品体验与销售的重要平台,也使各种相关的产业活动在短时间内迅速汇聚到了以会展活动为中心的平台之上,产生了巨大的广告效应、经济效应和文化效应。也正是因为会展产品具有很好的高集聚性特点,能够为参与者提供大量有价值的信息和机会,催生了会展市场,使会展产业得到飞速发展。

(2) 联动性

会展产业的形成与发展是以其他产业的发展和市场经济体系的发展为前提的。在会展产业活动中,会展产品的生产,需要多种产业的相互协调和密切配合才能完成。这些产业部门包括与会展主题直接相关的产业、展会活动的策划与组织部门、会展场馆经营管理部门,以及服务于会展活动的交通、旅游、广告、装饰、边检、海关,以及餐饮、通信和酒店等。举办会展活动,不但需要周密细致地安排好参与人员的餐饮、住宿、交通、运输、通信、安保等服务,还要做好媒体、旅游、物流、金融、信息、礼仪、娱乐等方面的服务。各行各业通过举办展会来促进相关各方的交流、体验与合作,使得会展产业活动具有远远超出其他产业在相关领域的联动性。

(3) 交融性

会展产业活动的交融性指的是会展产品元素多元渗透、交叉融合的特点。一切符合产品核心价值需要的元素都可以以一定的形式结合在一起。一个完整的会展项目往往是会中有展、展中有会,综合创新,大型节事活动项目还会巧妙地吧旅游、赛事、贸易、文化、娱乐、庆典等与展览、会议结合在一起,成为广受关注的社会焦点。对于会展产业活动而言,产品元素的多元交融,有机结合,既节约了成本,提高了效益,还能有效实现综合创新或局部创新,从而提升产业活动的影响力。另外,会展产业活动的交融性还体现在组织者、媒体、参与者、贵宾、场馆、城市等诸多元素都是会展产品不可或缺的部分,彼此交叉融合,形成会展活动的影响力。

(4) 传播性

由于会展产业活动具有高度的集聚性,交融性和联动性,涉及复杂的产业网络,高效传播是会展产品的内在要求,传播性是会展产业活动最重要的特征之一。在会展活动的策划期间,策划者要精心策划会展活动的媒体平台、出席活动的关键人物、传播定位,并分析这个产品的传播价值。产品设计成型审批

通过后,主办方通过新闻发布会、广告媒体、招商团队、推介会、洽谈会等多方渠道进行推广,寻求赞助商;在会展活动的现场,更是充满了各种广告和新媒体及令人眼花缭乱的新科技,展会现场的展台设计、广告设计、产品包装设计、形象标识设计、展示陈列设计等,其最关键的功能就是传达信息,通过具体的文字、声音、图像、动画、视频等向参与人员传达明确的信息和情报,提升展品的影响力,增强知识分享与传播的速度,使受众在短时间内认知、体验和强化关键信息,从而产生巨大的影响力。受众从四面八方汇聚而来,进行交流、体验、交易、消费等活动之后,又把这些信息带到四面八方。因此,会展活动对于举办地来说是影响极为深远的。

(5) 期货性

会展产业活动所提供的产品不同于普通的物质产品。普通物质产品的生产与销售在时空上是可以分离的,在生产地集中生产后,通过储藏、运输等物流形式到目标市场上销售,消费者在购买前可以比较明确地感知产品形态与质量,而会展产品的生产与消费是同步的,会展产品不能像物质产品那样通过物流来销售,只能通过参会人员或参展人员的汇集、交流、分享、体验来实现销售。在目标市场上,会展产品只能以一种综合信息的形态进行预售,参展商、参会人员与活动参与者购买时无法准确感知产品的形态与质量,只能通过历届展会的信息及主办方相关信息来进行判断和预测。因此,会展产业活动具有期货性的特点。

(6) 创新性

对于会展产业来说,创新性是其生命所在。会展公司所提供的产品中既有非周期性的会务展览服务,也有周期性的会展产品,多年一届、一年一届或者一年多届。不论是周期性产品还是非周期性的产品,要使客户满意,就必须“创新”,包括产品主题的创新、展示形式的创新、技术的创新、沟通手段的创新、艺术表现的创新、策划的创新等重要方面。会展产业关系复杂,既涉及企业部门,还涉及政府组织和非政府组织,国家在保障产业发展上尤其需要从战略制定、资金调配、人员培养等各方面提供创新的制度保障,使产业部门在复杂的市场环境和国际环境下做好充分的准备,不断求新求变。同时,从会展产业活动内在要求其内容能够超前地、全面地、专业地通过会议和展示来讨论和展现社会、科学技术和工农业生产等各个领域的发展趋势和最新成果,从而使会展活动真正起到推广和展示新技术、新产品、新观念和新知识的作用。因此,会展活动平台既是专业技术创新和趋势发布的平台,也是创新创意成果的集中交流与展示平台。

会展产业活动除了上述典型特点之外,还在发展趋势上具有国际性、渗透

性等特点。虽然不是所有会展产业活动都是国际性的活动,但是在大型会展活动中绝大多数都是国际性的。在全球化时代,打造国际性的影响力是绝大多数会展品牌活动所追求的目标。渗透性是指会展产业活动随着专业水平的不断提升会产生很强的辐射效果,渗透到会展活动所在地及周边区域的各个领域,影响到区域文化的方方面面。如2008年奥运会在北京举办,奥运精神、奥运吉祥物和标识系统、体育设施、奥运文化等深深地渗透到了举办地和举办国的居民生活之中,城市生活得到了改善,体育文化和竞技精神得到了弘扬,各种带着奥运标识的生活用品在市场上热销,进入到千家万户,各种媒体频繁地宣传,深刻地改变了国民的价值观念。当然,会展产业还是新兴产业,随着产业的发展,还有可能出现新的特征。

2. 会展人力资源的特点

会展产业活动的特点决定了从业人员的整体特征,从业人员必须具备与会展产业活动特点相适应的职业素养才符合产业发展需要。会展人力资源也因此具有鲜明的特点。总的来说,会展人力资源除了具备人力资源的一般特点之外,还有如下几个方面的特点值得注意。

(1) 涉及行业宽泛,对人员综合素质要求高

由于会展产业的集聚性、联动性和交融性,产业部门人员涉及政府部门、非政府组织和企业,尤其是大型会展活动涉及行业十分宽泛,涵盖科技、会展、文化创意、物流、旅游、广告等产业及相关多个产业链,包括项目管理、会展策划、会展招商和营销、公共关系和接待、广告设计、项目融资、涉外法律、信息通信、媒体、同声翻译等。会展从业人员往往需要具备两种或两种以上专业技能才能应对如此广泛而又聚集的多业态技能要求,这些专业技能包括:公共管理、工商管理、新闻传播、国际贸易、广告设计等多领域知识和技能,以及专业的会展知识与技能等。只有较高综合素质的从业人员才能应对会展业跨行业多领域交融产品开发与供给的需要。

(2) 服务对象多元,对人员沟通能力要求高

一个会展项目往往涉及多个利益关系主体,有参展商、参展观众、投资商、广告媒体、展会场所提供者、展会工程公司、公共部门等,因此,作为一个会展从业人员,如果不具备较好的沟通协调能力就无法顺利完成承办会展的任务。同时,客户(参展商、专业观众)和普通观众是现代会展项目营销推广的核心,离开了优质的客户关系网络,会展项目根本就无法执行下去。因此,会展人员必须要具备很强的沟通能力,能从客户需求出发,及时满足客户的需要,从而提高会展企业的竞争能力。从根本上看,会展业提供的是一种面对面的个性化服务,而提供人性化服务的关键就是与服务对象进行沟通和交流,要善于与人

沟通,要把想法变成别人能理解接受的,从而推动会展工作的顺利进行。会展从业人员的沟通能力主要包括语言能力和人际交往能力,语言能力除了强调较强的口头表达能力外,还包括多种语言的口头和书面表达能力。

(3) 服务供给集中,对团队协作能力要求高

会展产业活动要求在短期内集中供给服务,绝大多数会展产品都是以团队形式通过项目实施来体现。因此,会展人力资源在团队协作能力上的要求高,战斗力强。不论是进行项目的整体策划,还是承接特装展台的设计,都需要有一个或多个优秀的团队来设计、策划和执行。越来越多的会展项目开始全面运用当今计算机、电子、光电、图像、自动控制、机械等领域的高新技术,以高水准的技术获得客户的青睐,这些任务的完成都是由一支支优秀的人才团队支撑而实现的。可以说,团队合作是会展人力资源活动的常态,也是会展人力资源的重要特征。

(4) 展会周而复始,对团队创新能力要求高

展会活动一般具有周期性,但是周期性的展会绝不是简单的重复,而是不断创新。创新是会展业持续发展的源泉,因此要求会展从业人员及团队应该具有很强的创造性思维能力,要善于独创、开拓和突破,特别是展会项目策划要有独特性和新颖性。同时,由于会展是一项系统工程,一个展会从策划、运作、到客户服务包括众多环节,环境和事态的发展瞬息万变,因此要求从业人员随机应变,利用创新能力及时解决突发问题。无论是一年一届的展会,还是数年一届的展会,抑或是单独的活动,都在创新性上有很高的要求,不但要求个体具有很高的创新能力,还要求团队具有较强的整体创新能力。如2010年上海世博会上,无论是世博园区的规划,还是展馆展品的设计,都向世人展示了当今世界最前沿的科学技术,这些都是由世界一流的科技人才在其后支撑、研发的。又比如为了在夜间展现中国国家馆“故宫红”的主色调,世博会使用了超过2.3万个LED灯具;为实现世博交通园区内“零排放”、园区周边“低排放”的目标,世博会使用了由上海汽车集团研发和生产的新能源示范车1000余辆;中国的水晶石数字科技有限公司通过3D方式复活了宋代画家张择端的古典长卷《清明上河图》,等等。^①展示高新技术也好,借助于高新技术来展示新产品也好,或者通过设计展示新理念和创意也好,都需要有创新能力的团队作支撑。会展产业活动对从业人员的团队创新能力的要求高,这是业界的共识。

^① 上海市发展改革研究院. 超越 GDP 的新理念新模式 [M]. 上海: 格致出版社, 2011: 212-214.

(5) 档期用人紧张,对短期人才聚合度要求高

会展产业活动在短期内凝聚大量客户和观众参与,会展活动现场在展会档期的短短数天内产生大量的临时用工需求,而且这种短期用工一般都要有较高的素质要求,以确保活动的安全和质量。这样的用工要求聚合度好,人员素质相对均衡,符合会展活动的需要。因此,一般主办方将整个短期产生的人力资源需求外包给人力资源外包公司,以确保对短期人才聚合度要求。一般的会展活动的会期控制在短短数天的范围之内,有的大型会展活动(如世博会、园博会等)的会期可能长达几个月。但是即使是长达几个月,其大量使用的人力资源也是短期的。据调研,直接对世博会进行组织和管理的人员有2400余人,为世博会提供直接服务、间接服务的人员和志愿者共20万人左右,其中志愿者10万人,构成了为世博服务的庞大队伍。^①

3. 会展人力资源管理的特点

会展产业活动的特点直接反映了产业对从业人员的基本要求,从而决定了会展人力资源的特点,最终都表现在管理过程中。会展人力资源管理的特点有以下几个方面。

(1) 战略性特点

会展产业活动所提供的产品是期货性产品,有的会展项目需要提前好几年开始筹备,涉及领域复杂,会展组织在人力资源管理上必须具有以现实为基础的预测性和超前性,对战略目标的理想状态进行形象描述,使之具有诱导性,用目标引导现实管理活动,通过分阶段实施实现最终目标。会展组织人力资源管理的战略性体现在:产品的期货性与利益相关者的复杂性使得会展组织成了超越市场与企业的复杂组织网络,来自政府部门、企业、非政府组织的各个行为者之间必须建立基于互相信任、认同、互惠、优先权行使等所组成的长期关系系统,并为每一个成员规定其义务、责任、行为规则,划定活动的领域,最终促成会展产品生产的完成。如2008年北京奥运会,在2001年获得主办权之后,随即启动了筹备工作,涉及成千上万的政府组织、非政府组织和企业,奥运会赛会志愿者总需求达7万人,残奥会赛会志愿者总需求达3万人,赛会期间,还有数十万城市志愿者在场馆周边重点区域和全市主要交通枢纽、旅游景点、商业区等领域,提供交通、旅游、购物、接待、环保、语言等方面的志愿服务。^①如果不能做好战略性人力资源管理工作,要办好这样大型的盛会几乎是不可能的。

^① 北京奥运会志愿者工作协调小组办公室,共青团北京市委员会,北京志愿者协会. 微笑北京:志愿者的微笑是北京最好的名片[M]. 北京:人民出版社,2008:136.

(2) 注重团队管理

会展产业活动所提供的产品在运作上往往以项目的形式组织完成,因此,在人力资源管理方面,团队管理方式成了会展组织中常见的管理方式,越来越多的会展组织只在核心职位雇用全职员工,而把特殊的工作或短期任务外包给其他人,以这种团队方式工作,涉及的人员必须能够尽快组成高效的团队。同时,由于会展产业的交融性与关联性,组织越来越多会展组织需要使用跨领域和跨部门的团队来解决问题。一个会展产品往往涉及众多利益相关者,需要协调多个部门和组织,融合各种技能和经验,因此,来自不同部门甚至不同组织的员工被召集到一起,组成一个项目团队,发挥他们的专长,协同工作。产品完成后,项目团队就会解散,各类人员也将返回他们原来的岗位。

(3) 注重应急管理

由于会展活动筹备期长,现场执行期短,而且现场执行期间产生大量的短期人员需求,并产生大量的人流、物流和信息流。例如,1970年大阪世界博览会入场总人数6400万,1992年西班牙塞维利亚世界博览会展出176天期间,吸引了五大洲108个国家的4200万人次,2000年德国汉诺威举办的世界博览会在153天中总共接待了1800万人次。2005年日本爱知世博会开幕前的官方预计参观人数为1500万人次,但最终的 actual 参观人数达到了2204万人次。我国上海2010年世博会参观人数突破7000万人次。^① 这些大型的博览会项目的人力资源管理者都必须制定严格的人流疏导预案,确保展会的安全。如果出现突发事件或事故,就会造成不可挽回的负面影响,因此,如何有效避免火灾、交通拥堵、信息拥堵、安全事故、恐怖袭击等就成了会展工作的重中之重。危及展会安全的事件多种多样,工作人员的失职、盗窃、抢劫、突发疾病、食物中毒,甚至是爆炸、恐怖主义,以及其他社会问题引发的群体性上访事件等都会深刻地影响会展产业活动。^② 会展人力资源管理中把应急管理作为最重要的工作来开展,确保展会活动万无一失。展会应急管理系统由展会会务组或展览组、安全保卫组、接待组、项目组、新闻组等有关小组领导、专家组成,明确关系、协同作战、相互支持、积极应对、高效运行。各个环节均要严格制订应急措施方案,并进行演练。

(4) 短期密集性用工与培训

会展产业活动产生大量短期人力资源聚合性需求,同时企业必须保证资金的利用效率,因此,会展企业往往以项目的形式去招聘临时廉价劳动力,而不

① 金辉. 会展概论 [M]. 2版. 上海: 上海人民出版社, 2011: 15-16.

② 刘晓杰, 杜娟. 会展服务 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2009: 102.

是长期聘用一大批现场服务人员,短期密集性用工与培训是会展人力资源管理的一个重要特点。对于大型会展活动,往往选择外包的方式解决短期密集性人力资源服务的问题。专业的人力资源外包公司进行专业的招聘录用工作,并进行系统的培训,以满足所承接业务的需要。如2011西安世界园艺博览会上,由易才集团承揽了园区运营处参观者服务部下属的所有为参观者提供的导览介绍、接待服务、投诉处理等工作。^①易才集团为此严格计划筹备了全国范围的网络招聘、人员信息采集工作,最终在全国18个省市上万报名人选筛选出500余名青春洋溢的导览、接待人员。在员工上岗前不仅进行了基本的专业岗前培训,还着重针对员工的人文教育、基础素质开展了细化的培训工作,针对劳务密集型用工特点,组织了一系列相关培训、军训、集中管理,打造了一支一流服务团队。而对于一般项目,往往由会展企业人力资源部门通过校园招聘或社会招聘的方式招录临时服务人员,并对其进行培训。

(5) 会展大数据管理

会展产业活动的高聚集性与关联性使得会展活动无一不产生人员的高度汇集,而每一个参与者的偏好与活动的数据信息就成了会展产业最有价值的资产。会展人力资源管理需要根据展会参与者的偏好进行科学、有效的人力资源配臵,确保展会现场人流的畅通与安全,以及参展商展位都能得到关注度的最大化。因此,电子化的人力资源管理系统及其对大数据的分析与关注是会展业人力资源管理的最鲜明的特征之一。据报道,^②励展博览集团随着客户的不断增加,原有的客户管理系统已经不适用于数据量超过50万的数据库运营,且现有数据库未整合网站、调研、推广反馈等平台,不能对观众进行360度的了解和洞察。为了让每个业务人员逐步有效分享客户的信息与资源,准确地把握每一个客户的需求,励展中国决定改革信息化管理方式,选用一套能够支撑超大数据审计、整合、分析、处理,实现市场活动、展会、观众等多方面综合管理的CRM客户关系管理系统。经过一年多的市场调研、项目投标与系统试用,励展博览集团最终选择与国内高端CRM第一品牌CloudCC([http://www. cloudcc. com](http://www.cloudcc.com))合作,部署一套会展行业客户关系管理大数据整合解决方案。

上述五个方面是会展人力资源管理最突出的特点,当然,目前我国会展业发展还有一定的差距,大量会展公司都是中小企业,这些会展公司还具有一般

① 领航人力资源外包——易才集团打造国际会展新人力模式 [EB/OL]. 中国日报网. [2012 - 02 - 09] [http://www. chinadaily. com. cn/hqpl/zggc/2012 - 02 - 09/content _ 5119932. html](http://www.chinadaily.com.cn/hqpl/zggc/2012-02-09/content_5119932.html).

② 全球最大展览集团签约CloudCC CRM整合大数据资源 [EB/OL]. 中国商业电讯网. [2013 - 07 - 10] [http://www. pnews. cn/press_ release/57086. htm](http://www.pnews.cn/press_release/57086.htm).

中小企业人力资源管理的特点，例如，分工不够专业，员工身兼数职；人员流动性大；企业文化建设滞后；管理制度不健全；管理观念落后等。

■ 第三节 会展人力资源管理的目标和任务

人力资源是会展产业不可或缺的战略资源，人力资源管理是会展组织管理核心。会展人力资源管理不仅仅是人力资源部门的工作，各个部门应当履行好本部门的人力资源方面的事务，通力协作，在更高的层次上去理解和执行会展人力资源管理的职能，强调其战略性与功能性地位。随着会展产业发展的日趋成熟，会展人力资源管理的目标越来越明确，其主要职能也日渐清晰。

一、会展人力资源管理的目标

（一）与各部门协同保障组织目标的实现

人力资源是最重要的生产要素之一，从理论上讲，其所有的工作行为都应当与组织的目标相一致，通过其工作完成组织交给的任务，从而实现组织目标。但是在实践中，员工并不一定按照组织要求去做，或者员工由于有自己的想法或者按照自己所理解的层面去执行，都会使得组织任务的实现大打折扣，对人的有效管理成了组织发展的需要，人力资源管理也因此应运而生。因此，人力资源管理的首要目标就是保障组织目标的实现。会展人力资源管理的首要目标就是为会展组织目标的实现提供可靠的人力资源保障。换句话说，就是安排正确的人，在正确的时间和正确岗位上做正确的事情。会展组织只有完善人力资源管理制度，规范并提升人员工作能力，最大限度地发挥人的有效技能，提高员工劳动的适用率、发挥率和有效率，达到人尽其才，才尽其能，最终实现组织价值最大化的目标，从而增强组织的竞争力，获取竞争优势。

（二）帮助员工达成自我实现

长期以来，组织的需求是最受关注的对象，而员工的需求则容易被忽视。在现代人力资源管理理论发展过程中，员工的个体需要尤其是员工自我实现的需要逐步受到组织的重视。著名社会心理学家马斯洛（Abraham Harold Maslow，1908—1970）将动机视为由多种不同性质的需要所组成，他将动机分为五个层

次：生理需要（psychological needs）、安全需要（safety needs）、爱与归属的需要（love and belonging needs）、尊重需要（esteem needs）、自我实现的需要（self-actualization needs），个人人格获得充分发展的理想境界是自我实现。^①从人力资源管理的角度看，组织目标的实现是员工能力发挥与潜能实现的结果，虽然人的自我实现越充分，人的潜能实现越多，组织目标不必然能完全实现，但是，反过来看，人的自我实现越不充分，人的潜能实现得越少，组织的目标实现的可能性就越小。因此，最佳的选择就是帮助员工自我实现并与组织目标达成一致。会展人力资源管理应发挥员工的主观能动性，引导和帮助员工在充分认识组织目标与使命的基础上调整个人的愿景和目标，使员工与组织在目标上达成一致，最终在实现组织目标的同时达成员工的自我实现。

（三）为组织持续提供高素质的员工

人才市场和教育部门提供的人力资源并非都能满足会展业的需要，即使是有会展工作经验的人力资源，也同样需要一个和组织文化磨合的阶段。同时，人力资源出现晋升、辞职、转岗、退休等情况时，又需要及时补充人员，以保证工作的正常开展。因此，研究和分析组织目标与使命，并招聘、训练和管理高素质员工，持续增加企业人力资本，扩展人力资本的体系，以实现组织目标，这是会展人力资源管理的最重要的目标之一。

（四）短期密集性员工的招聘与培训

在项目推进的不同阶段，对人力资源的需求也有所不同。人力资源部门应当根据工作需要，及时招聘短期密集性劳工，为完成组织任务提供支持。如果是大型会展论坛活动，需要进行人力资源外包的，还应当组织进行人力资源外包业务；需要寻求政府部门、社会团体和教育机构支持的，应当和相关人力资源输出单位协调做好招聘、培训工作。

（五）人力资源管理政策的沟通与执行

会展人力资源管理过程中，需要及时向员工或应聘者解释、沟通人力资源的计划、政策与程序，使他们都能了解人力资源管理的政策。从组织内部来讲，通过沟通，可以使员工能根据政策要求明确自己的定位，做好职业定位，建立对组织的价值认同；从组织外部来讲，人力资源政策的沟通有助于外部人员和

^① Abraham Harold Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, 50 (4): 370-396.

监管者了解内部人力资源的状态，强化社会的认同与交流，进行管理决策。对于会展组织来说，就员工的外派、密集性用工、安全、合作、社会保障、激励、商业秘密的保护等方面进行沟通，能有效避免不必要的纠纷，增强员工对组织的总体战略使命与目标的认同，促进员工的团结，提高员工对组织的贡献，增加社会公信力。

（六）提高应急管理能力与战略管理能力

会展组织对于应急管理能力与战略管理能力有较高的要求，注重战略执行能力与应变能力。在会展项目的策划、招商、执行控制、现场管理与售后服务等不同环节，均需要严格要求和训练，才能确保展会项目的万无一失。人力资源管理职能部门在组织中肩负着培养和提高员工应急管理能力与战略管理能力的重要使命，通过政策和制度的规范，使会展管理的核心价值与理念深入人心，确保组织人力系统能如期执行项目计划，及时解决客户难题，妥善应对和处置突发事件，从而有效降低管理成本，为客户提供便捷、优质的会展产品和服务。

（七）职业道德与企业社会责任的管理

由于会展产业活动具有高传播性和影响力，会展从业人员在职业道德上有较高的要求，会展企业也负有重要的社会责任。会展人力资源管理应当遵守公平、公正的原则，确保员工所有合法的基本权利受到保护，培养员工的职业道德。同时，在社会影响力方面，应不断地推进会展组织在企业社会责任方面的建设。会展人力资源部门应当主动承担起组织的伦理建设任务，由专人负责组织和员工的伦理道德教育和职业精神价值体系的建设。会展职业精神教育贯穿于人力资源管理的全过程，必然会形成良好的会展组织形象，通过会展平台传播到社会的各个领域，从而使企业公众形象得到迅速的提升。

二、会展人力资源管理的主要任务

会展人力资源管理的主要任务，就是根据组织发展战略的要求，全面分析和盘点组织人力资源现状与岗位分布及岗位设置需求，有计划地吸收补充员工并对人力资源进行科学合理配置，做到安排正确的人到正确的岗位上做正确的事情；搞好组织员工的培训和人力资源的开发，建立稳定的临时密集性劳工的招募基地并定期开展交流与培训，确保短期用人的需求；采取各种措施，开展公平的绩效管理，建立科学合理的薪酬制度体系，介入员工的职业生涯规划，激励员工，帮助员工更好地发挥他们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好

地促进生产效率、工作效率、组织经济效益和社会效益的提高,进而推动整个组织各项工作的开展,在保证组织战略目标实现的同时,也实现员工的自我实现和个人的发展。会展人力资源管理的基本任务包括以下几个方面。

(一) 会展组织与工作体系设计

会展组织与工作体系设计的核心是解决会展组织应当如何有效地设置岗位和科学地配置资源的问题。会展人力资源管理部门首先要深度介入组织战略的制定与实施,并依据组织战略作出人力资源战略的定位和目标分解,对会展组织工作体系进行科学的顶层设计,对各职位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定,确定各个岗位所需人员的任职资格(如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力,以及工作态度等),以及上下级关系,科学制订工作规范与工作说明书。随着市场和社会环境的变化,会展组织的战略出现调整,人力资源部门也应当及时开展组织的调整和岗位的再设计,启动组织的变革,适应新的形势,迎接新的挑战,全力支持组织新的战略使命的实现。

(二) 会展人力资源规划

根据组织的战略和组织体系的需要,会展人力资源部门应全面做好人力资源规划工作。人力资源规划是根据组织的发展战略,在全面考察组织内外部环境基础上,确定组织整体的人力资源目标,评估会展业现有人力资源状况、未来人力资源变化,进行人力资源数量和质量上的明确界定,预测人力资源的供给与需求,做好人力资源的整体规划,以实现一定时期内人力资源的需求和供给平衡,确保会展组织拥有持续的高素质人力资源支持。

(三) 会展人力资源获取

会展人力资源获取包括员工招聘、甄选和录用等环节,是会展人力资源部门最为重要的工作之一,需要根据组织的目标与要求及时寻找和发现符合工作要求的申请者,并从众多应聘者中择优挑选最适合者从事相应的工作。人力资源部门既要在一定的经费限额内尽可能地进行大范围的招聘,以保证有足够的选择余地,又要通过最节约、又可行的方式在尽可能短的时间里选拔出适合工作岗位的人才。人力资源招聘环节一般通过员工推荐、发布广告、校园招聘、职业介绍等渠道来完成,甄选录用环节则按照一定的条件和标准,综合利用管理学、心理学、人才学的理论和方法对应聘者的知识、能力、心理素质等方面采用笔试、面试、能力测试、评价中心等形式,选拔录用所需各类人员的过程,通过这一过程确保会展组织获得所需人才。

（四）会展人力资源培训与开发

为了使现有人力资源适应组织未来发展的需要和满足员工进步的要求，就需要组织对员工进行教育培训与智力开发。通过各种方式和途径，对员工进行有计划、有针对性的教育和训练，使其能够进一步改善目前的知识和能力，提高职业道德、文化知识和业务技术水平。会展人力资源培训与开发包括建立培训体系、确定培训需求和计划、组织实施培训过程、对培训效果进行反馈总结等活动。另外，对于短期密集性人力资源的使用，也需要会展人力资源部门进行专门的短期培训，帮助他们达到会展活动对人才素质的要求，胜任短期的工作。

（五）会展人力资源绩效管理

会展人力资源绩效管理就是会展组织根据会展产业的特点及会展产品和服务的生产标准、工作目标要求等开展对员工个人或团队的工作行为、工作态度、工作业绩的计划、沟通、评估、反馈、改进等一系列管理活动。绩效管理是会展人力资源管理中最核心的任务之一，通常周期性开展。在一个周期的开始阶段，人力资源部门通常根据组织目标和员工岗位要求，和员工进行沟通，让员工充分参与组织的业绩计划的制订，对员工工作职责、工作绩效如何衡量等一系列问题进行约定；在执行绩效计划的过程中，及时与员工进行双向互动，了解并帮助员工克服工作中的难题；在绩效周期内，人力资源部门还应当定期对工作绩效评价，反馈，帮助员工及时认识到自身的问题，及时控制工作进程，确保最后工作的完成。在绩效周期后期，应进行绩效评估，并确保评估的公平和公正，评估结果要以合适的形式与员工进行面对面沟通，帮助员工分析问题，提出改进计划。绩效管理不仅是绩效评估，而是一个从计划到沟通、评估、反馈、改进的双向互动过程，也是员工和管理者共同达成目标的努力过程。

（六）会展人力资源薪酬管理

会展企业的薪酬管理是在组织发展战略指导下，对员工的薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程，包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。传统的人事管理把员工看作成本，薪酬结构简单，而现代人力资源则主张通过科学设计薪酬体系，有效实施管理，使得薪酬成为激励员工、确保组织文化与价值得以传承与发展的最重要的工具。会展人力资源部门应当在科学的薪酬体系基础上，密切关注薪酬日常管理中的问题，及时调整薪酬策略，提高薪酬水平、改善薪酬结构，以及

薪酬构成以实现效率、公平、合法的薪酬目标，从而保证组织发展战略的实现。

（七）会展人力资源团队管理

会展产业活动往往以项目的形式开展，会展项目关联的各个方面关系复杂，头绪多，高效的项目团队管理是十分必要的。会展人力资源部门应建立项目团队管理的流程规范、制度规范，确保先进的管理理念得以实施。在团队管理中，应当重视团队项目经理的选拔、成员的选定、项目目标和进度的科学设计、团队成员沟通交流的合理机制等。

（八）会展人力资源战略管理

产品的期货性和创新性，使得会展业成为了一个最具有战略性的产业之一。会展人力资源部门需要根据组织战略和内外环境分析，科学制订人力资源管理战略，并通过人力资源管理活动来实现组织的战略目标。在会展人力资源战略管理过程中，应当紧紧抓住组织的战略目标，并将其转化为前后一致、统一完整的人力资源管理规划和政策。同时，还应根据项目的进程，科学合理地制订项目团队人力资源规划，测算会展活动人力资源的使用需求，使各种人力资源管理活动间保持协调一致。

■ 第四节 会展人力资源管理的运作

会展业虽然在西方发达国家已经有了上百年的历史，但是对于很多发展中国家来说还是新兴产业。会展人力资源部门的构成和 workflows 由于组织规模不同而有所区别，但是从多数发展较为成熟的国家和地区来看，会展人力资源管理的运作日趋精细化和专业化，在大多数的组织中，人力资源经理和运营经理包括主管、部门领导和副总裁甚至总裁都要进行人力资源管理，共同制订人力资源管理战略，并在此基础上制订会展组织在一定时期的人力资源管理政策，按照一定的工作流程，科学管理，实现组织的人力资源管理目标。

一、会展人力资源管理战略

人力资源管理战略是会展组织人力资源管理运作的基础。要科学进行会展组织的运作，必须全面客观地分析内外部环境、组织战略、组织结构、制度体

系、技术要求,确定组织的战略方向和目标,构建与之相匹配的组织系统,研究并确定一定时期内组织实现这些战略目标的人力资源管理政策与制度体系。

(一) 人力资源规划战略

人力资源规划战略是会展人力资源管理战略的直接体现,必须依据组织战略来制定和操作。在复杂的会展组织体系中,不同类型的组织在战略选择上差异较大,大量中小会展企业更乐意采取现实的人力资源规划策略来解决目前面临的用人紧张的局面,大型国有会展企业、跨国会展公司则采用专业化的长远的人力资源规划战略。

人力资源规划战略一方面要与组织战略相匹配,适应组织战略,另外,它又反过来对组织战略产生影响。因为组织战略目标是在组织内拥有的且在战略实施期间可以获得的人力资源分析基础上提出来的,因此不能不说人力资源规划战略本身也是制订组织战略的关键因素之一,而不仅仅是组织战略分解实施的结果,两者之间存在着密切联系。

人力资源规划战略是会展人力资源战略的重要内容,所有人力资源管理的其他职能,如人员招募、培训开发、绩效管理、薪酬管理、团队管理等都源于人力资源规划。不过,现实中的两难处境是:中小会展企业或者忙于应付繁忙的业务,或者因为缺少高端业务而愁于“生计”,自然无暇顾及人力资源规划战略的问题;而大型国有会展公司或跨国公司,已经有了既定的发展战略,公司正处于蓬勃发展时期,也无意于改变组织战略或调整人力资源规划战略,所谓“船大掉头难”。当然,从学术的角度看,一个有国际视野的会展组织,必然要认真面对未来的变革和发展,长期跟踪研究市场变化,展开人力资源规划战略的研究。

(二) 人力资源投资战略

从目前产业发展的速度来看,复合型高端会展人力资源远远无法满足产业发展需要,会展组织应根据产业发展目标与市场环境分析,确立人力资源投资战略,使组织在未来发展中保持核心的竞争力。人力资源投资战略一般通过聘用数量较多的员工形成备用人才库来储备多种专业技能人才,注重员工开发与培训,悉心培育良好的劳动关系。人力资源投资战略着眼于长远,目的是要与员工建立长期的工作关系,视员工为投资对象,使员工感到有较程度的保障,因此,在管理策略上重视会展产品与技术的发明、创新和应用。通过聘用一批技术性的骨干开展研究,在会展技术上提出新思想、新原理、新方法,为组织发展提供一批管理和工程技术的发明专利。同时,在现有人力资源中选拔一支

勇于开拓、勇于实践、目光远大的队伍，开展新技术在产业上的应用实践，研发新的产品。在新技术、新产品的消化、吸收和提高的过程中，培育一批数量庞大的，适应现代化生产的管理人员队伍和熟练技术人员队伍。

会展人力资源投资战略适用于较大规模的公司，这些组织有充足的人力资源保障、研发资源保障和资金保障，一些中小会展企业也可以通过与高校、科研院所合作，进行定制化培养，深度介入会展人才培养的环节。不过，作为会展人力资源投资战略，也和会展产业的其他专门活动一样，具有风险性。会展组织确定了人力资源投资战略之后，应当制订长远的规划，周密安排，建立良好的劳动关系，打造优秀的团队。

（三）人力资源薪酬战略

会展人力资源薪酬战略既是人力资源管理部门的一项技术性很强的工作，也是一项长远战略规划和系统设计工作。会展组织在制订人力资源的薪酬战略过程中，首先要清楚把握组织的远景目标和长远发展战略，并全面分析竞争对手的竞争优势与市场变化趋势，对组织自身的优势、劣势与机会、威胁进行综合评估和全面分析，形成准确判断和科学认识，并据此设计和执行公司薪酬体系。人力资源薪酬战略的本质是通过长远的薪酬体系设计来达成组织对于未来环境变化的动态适应性，以保持其持续的适用性和永恒的激励性。对于一个组织而言，薪酬政策和薪酬模型必须具有战略性和灵活性，具有可承受范围内的微调和修正的合理空间，而不是过于频繁地调整和修改，过于频繁的改动薪酬必然会给公司带来一系列问题和危机，产生负面影响。

人力资源薪酬战略的核心目的是激励并留住优秀的员工，形成稳定的高素质员工队伍，确保组织战略目标的实现。薪酬在结构上一般包括以下内容：基本工资（包括基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等）、津贴补贴（如夜班津贴、车船补贴、降温费、特种作业补贴、出差补助、住房补贴、伙食补贴等）、奖金（如全勤奖、超产奖、节约奖、年终奖、效益奖等）、福利（包括社会保险、补充养老、医疗，住房、寿险、意外险、财产险、带薪休假、免费午餐、班车、员工文娱活动、休闲旅游等）、加班费、办公环境、组织社会影响力、成长机会等。会展组织应当根据组织的特点，制订符合组织发展战略的人力资源薪酬战略。

（四）组织文化战略

组织文化是指一个组织全体员工在工作和实践中所形成的整体价值观念、道德规范、信仰追求、传统习惯、行为准则、管理风格，以及经营特色的总和。

组织文化是一个组织共享的核心价值体系，是组织发展不可或缺的核心动力源。会展人力资源管理部门需要根据组织战略目标，在充分研究和分析组织的特点、目标和产品的核心价值基础上制定组织文化战略。组织文化战略能增强组织成员对组织的认同感，指导并塑造员工的行为，使组织成员将对组织的承诺置于个人利益之上并且增强社会系统的稳定性，从而增强组织的竞争力。

二、会展人力资源部门与职责

不同类型的会展组织，组织机构差异很大，大型会展集团公司通常会设置专门的人力资源部门，而中小型会展公司中，有的设有人力资源部门，有的不单设人力部门，由办公室人员兼做人力资源业务。同时，会展人力资源管理还涉及项目组委会、执委会的运营与管理问题。

大型公司通常设人力资源副总裁，对公司内所有人力资源管理活动负责并有管理权，其组织机构见图 1-1。

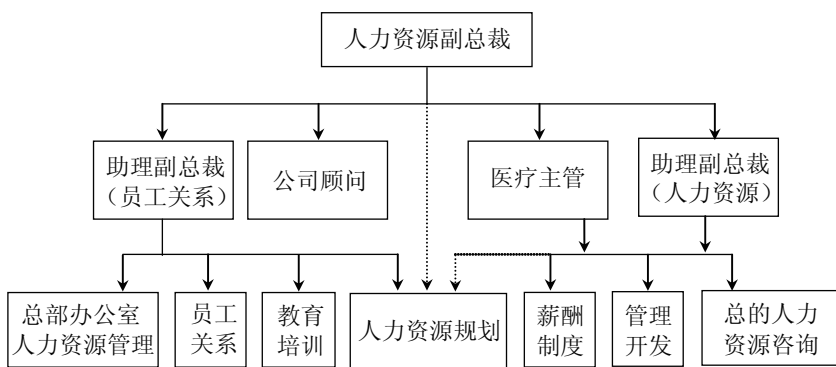


图 1-1 某公司人力资源管理组织结构图^①

在国际性的会展公司中，一般人力资源部门设置在“管理部”或“办公室”下，有的公司的部分核心人力资源管理工作由运营总监兼任。如图 1-2 所示。

在政府主导型大型国际会展论坛活动中，往往由某政府部门牵头，成立活动筹备委员会等临时组织，统一进行人力资源的管理和调配。例如，天津夏季达沃斯论坛在 2010 年筹备期间，由天津市人民政府办公厅下发了《关于成立 2010 天津夏季达沃斯论坛筹备协调委员会的通知》，成立了由市长担任主任的 79 名领导干部组成的协调委员会，下设办公室、内宾接待、外宾接待、安全保

^① 约翰·M. 伊万切维奇，赵曙明，程德俊. 人力资源管理 [M]. 11 版. 北京：机械工业出版社，2011：24.

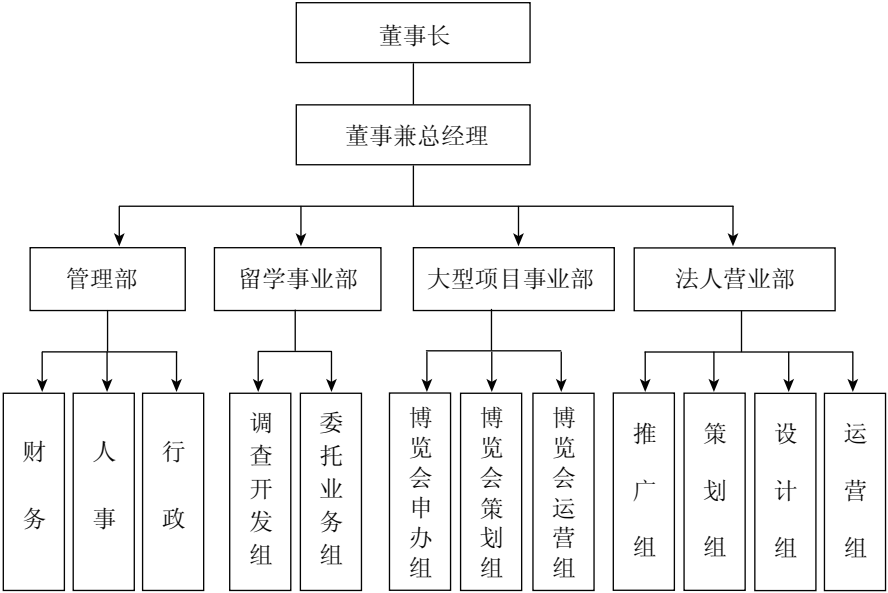


图 1-2 某会展公司组织结构图

障等 24 个筹备工作组。^①

正是由于不同类型的会展组织在人力资源的组织运作上的差异，实践中多以临时项目组的形式进行管理和操作，会展公司、行业协会、政府大型活动部门在展会运作过程中的核心人力资源管理人员并不多。会展人力资源管理部门的工作职责主要包括：人力资源规划，组织设计，招聘、录用，培训开发，绩效考核，薪酬福利，人力资源外包，员工关系，人事记录，健康安全，战略规划等。详细内容见表 1-1。

表 1-1 会展人力资源部门的主要职责

	职 责	主要内容
1	人力资源规划	根据组织战略制订人力资源战略，并细化为年度计划，提出各阶段组织人力资源的供给与需求预测数据，确保组织人力资源供需平衡
2	组织设计	职位分析与职位描述，根据组织目标和环境的变化，及时调整组织机构

^① 天津市人民政府办公厅. 关于成立 2010 天津夏季达沃斯论坛筹备协调委员会的通知 [津政办发（2010）7 号] [EB/OL]. http://www.tj.gov.cn/zwgk/wjgz/szfbgtwj/201002/t20100207_112877.htm

续表

	职 责	主要内容
3	招聘与录用	招募、面试、测试、录用, 临时短期劳动力调集, 人力资源外包等
4	培训与开发	新员工的培训、绩效管理技能培训、晋升培训、服务开发、志愿者及临时服务人员的培训等
5	绩效管理	制订绩效计划、绩效沟通、绩效评估、绩效改进等
6	薪酬管理	工资和薪金的管理、工作评价、奖励薪酬、带薪休假、社会保障和福利措施等
7	人事信息管理	人力资源信息系统、各种人事记录
8	员工关系	协调员工关系、工作纪律、客户满意度调查、组织文化生活, 参与员工职业生涯规划等
9	健康与安全	安全检查、员工健康检查与预防
10	人力资源政策	协调各部门, 按照流程制定组织的人力资源制度与政策, 确保组织人员的稳定与团结, 激励员工提高服务质量等

三、会展人力资源管理的一般流程

会展人力资源管理流程是指会展人力资源管理工作的操作程序, 它指明员工行动的具体方向和步骤, 告诉员工如何做某一项工作。在大型会展组织中, 工作流程往往被收录于工作指南中, 作为标准操作程序供员工参照执行。当然, 不可能开发一套适合所有事务的政策和程序, 组织只需要根据组织特点和目标要求对关键领域设计精简的政策和程序即可。一般而言, 人力资源管理部门的工作按照时间先后主要包括: 人力资源计划, 员工招聘, 录用、定岗、定薪, 签订劳动合同, 员工管理, 培训开发, 绩效管理, 晋升或淘汰, 最终实现组织和员工的共同发展。流程见图 1-3。

在人力资源管理活动中, 除了参照一般的管理流程, 还应当根据组织的实际需要, 进行工作流程设计, 遵守简化原则、兼顾原则、个性化原则和权变原则。在组织流程上, 要对组织日常事务的基本流程进行高度概括和凝练, 充分体现组织的核心价值观, 不得随意更改; 在主要业务流程上, 要规范和简化不同事务的流程。充分体现协作和效率; 在具体作业流程上, 要建立具体的作业标准和规范, 确保实施的有效性。在实施过程中, 如果发现流程不畅或效率低下, 应立即进行研究并做出调整。

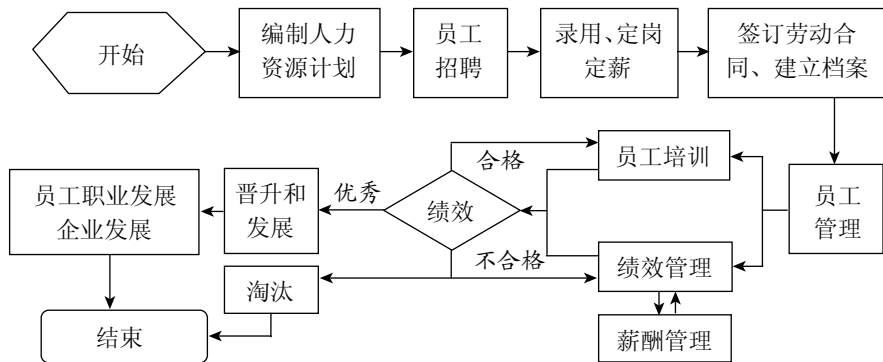


图 1-3 人力资源管理的一般流程

四、会展人力资源管理体系

会展人力资源管理是一个由各个人力资源管理环节子系统构成的整体，包括人力资源规划、组织体系设计与工作分析、招聘与录用、绩效管理、培训与开发、薪酬管理、员工关系管理、组织文化管理等众多的子系统。这些子系统彼此互相支持，协同处理人力资源管理事务。从理论上讲，会展人力资源管理体系的起点是组织的人力资源管理战略和人力资源规划。在这个总体基础上，渐次展开整个人力资源管理系统的各项专业活动。但是在实践中，工作分析与工作设计与人力资源规划几乎是同步进行的，两者都需要对组织战略展开科学地研究，并且都需要一个员工充分参与及科学分析的过程，都关系到整个人力资源管理的全局。在人力资源规划和工作分析与工作设计的整体制度框架下，企业开展招聘、选拔和配置员工等工作，通过与员工充分沟通，达成员工的职业生涯发展与组织的发展相匹配，形成员工与组织共同发展的“双赢”组织文化。员工一旦配置完毕，全方位的日常管理即已经开始，员工需要遵从组织的纪律与安全操作规范，而组织则进行公平与公正的管理，对各层次员工的工作绩效进行科学评估考核，及时鼓励优秀绩效的员工并帮助员工纠正工作失误，并有针对性地开展培训，帮助员工确定绩效改进的方案。科学评估与考核是增强培训针对性的关键，也是确定绩效薪酬的重要依据。薪酬管理是一个组织最为重要的工作，也是最不容易变革的工作。因为薪酬涉及每一个员工的切身利益，薪酬的变化往往容易引起利益冲突与情绪反弹，而薪酬不变化也同样容易引起员工的不满。因此薪酬管理就在变与不变中间寻求平衡。科学地设计组织人力资源管理体系，使各个子系统协同起来，确保为组织发展持续提供优秀的人力资源，这是人力资源管理的关键所在。综观人力资源管理体系各要素，不

难发现,人力资源管理在人力资源的获取、融合、发展、激励上是一个生生不息、循环往复的过程。(见图 1-4)

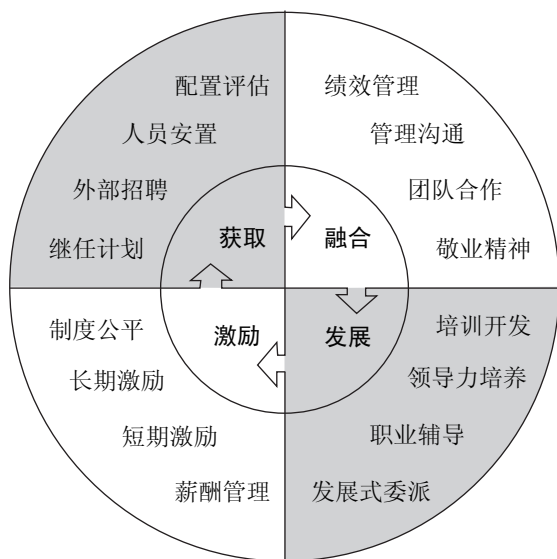


图 1-4 人力资源管理循环过程

除了从人力资源的各个专门职能的角度来构建人力资源管理体系,有的公司依据工作分类来构建人力资源管理体系。如 IBM 公司把人力资源管理体系分成三个层次:第一个层次是 Partner,指的是深入到各个业务部门的 HR 人员,他们的职责是深入跟踪部门业务的需求,发现业务对人力资源工作的需求。HR 部门要知道他们的近期目标和长远目标是什么,他们现在遇到的问题是什么,如何用 HR 的语言来解释这些问题等。第二个层次是 Operation,也可以叫作职能部门,比如招聘、薪酬、培训等这三个支柱,它承担的是产品研发部门的角色,前端的客户需求来了以后,他们分析现有的人力资源程序、流程能否满足他们的需要,若不能满足,他们就会重新评估、设计并推出新的服务项目。第三个层次是 ServiceCenter,为员工和公司提供各类人力资源的服务。除为员工办理各种人事手续外,还为 IBM 在华的员工提供 E-HR 服务,员工通过网络等工具可及时了解人力资源及相关服务内容,查询工资福利等有关信息,自动接收有关通知、通告等。^①这种人力资源管理体系是对大型跨国公司人力资源管理业务的进一步专业化的结果,第一个层次本质上是构建人力资源总部与各业务部门的高度协调一致的人力资源系统,第二个层次则是人力资源管理的核心职能系统,

^① 郑大奇. 世界 500 强本土化人力资源管理实战范例 [M]. 北京: 企业管理出版社, 2007: 175.

第三个层次是人力资源管理的基础层，为全体员工提供基础的人力资源服务。

■ 第五节 本章小结

本书所有章节的最后一部分都是对该章的一些重要概念和思想的总结，以帮助读者回顾该章的核心内容与框架，从而更好地理解所学的内容。本章作为全书的第一章，梳理了人力资源管理的产生与发展历程，指出了近现代以来的人力资源管理对中国传统人事管理智慧研究的不足，总结了会展产业、会展人力资源、会展人力资源管理等核心概念的定义、含义、特点，并对会展人力资源管理的目标任务与运作展开了分析。

本章的要点包括：

(1) 人力资源管理的核心任务就是为组织持续提供优质的人力资源，以确保组织目标的实现，因此人力资源管理的首要任务是满足组织对人才的需要。会展人力资源管理的首要任务就是满足会展组织对人才的需要。

(2) 会展产业虽然在有的西方发达国家已经发展了近百年，但是对于很多发展中国家来说，依然是新兴产业。会展人力资源管理是人力资源管理的一般原理、流程与方法在会展业中的应用，应当客观科学地分析会展产业及其对人力资源的关键要求。

(3) 会展产业活动具有很强的集聚性、联动性、交融性、传播性、期货性和创新性等特点，因此会展产业对人力资源的综合素质、沟通能力、团队协作能力、创新能力和短期人才聚合能力等方面有着特殊的素质要求。

(4) 由于会展产业自身的特殊要求，会展人力资源管理呈现出鲜明的特点，如注重战略研究、注重团队管理和应急管理、短期密集用工、重视大数据管理等。

(5) 会展人力资源管理面临的挑战之一是多个利益相关部门人员的合作问题。大型会展活动涉及部门众多，且只在活动期间运作，如何有效地整合与协调各部门，有效避免风险，是会展人力资源管理者需要认真研究的问题。

(6) 会展人力资源管理在运作上需要注意处理好短期用工与稳定员工之间的关系、临时组织与常设机构之间的关系，提高人力资源管理部门的专业化水平。

总之，人力资源管理是会展组织最有挑战性的核心职能之一，是组织成功的保障。做好管理，先进的理念最关键。有了先进的管理理念，才有相应的工

作流程与方法，而流程与方法都需要通过编制各种表格来体现出来。本书在后续的章节中按照理念、流程、方法和文本编制等几个模块进行分析，帮助读者理解相关理念，掌握应用人力资源管理活动的流程与方法。

复习思考题

1. 试述人力资源管理的发展历程。
2. 人力资源的特点有哪些？
3. 简述会展产业活动的特点及其对会展人力资源的特殊要求。
4. 会展人力资源管理有哪些特点？
5. 会展产业的特点对会展人力资源管理提出了哪些挑战？如何应对？
6. 会展人力资源的含义是什么？
7. 会展人力资源管理的主要任务有哪些？
8. 简述会展人力资源管理的一般流程。
9. 试论述会展人力资源管理的体系结构。