

节事管理译丛

Events Management Series

节事人力资源 管理

[澳] 琳恩·范·德·瓦根/著

任余礼 任中玥 刘萍/译 陈建国/审校



**Human Resource
Management for Events**

格致出版社



上海人民出版社

节事管理译丛

Events Management Series

节事人力 资源管理

图书在版编目(CIP)数据

节事人力资源管理 / (澳) 瓦根(Wagen, L. V.) 著;
任余礼, 任中玥, 刘萍译. —上海: 格致出版社: 上海人民
出版社, 2009

(节事管理译丛)

书名原文: Human Resource Management for Events

ISBN 978 - 7 - 5432 - 1632 - 7

I. 节… II. ①瓦…②任… III. 文娱活动-劳动力资源-
资源管理-高等学校-教材 IV. G241.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 098898 号

责任编辑 王 炜

封面装帧 人马艺术工作室·储平

节事管理译丛

节事人力资源管理

[澳]琳恩·范·德·瓦根 著

任余礼 任中玥 刘 萍 译

陈建国 审校

出 版 格致出版社
世纪出版集团 www.hibooks.cn
www.ewen.cc 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海书刊印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 15.75
插 页 1
字 数 296,000
版 次 2009 年 8 月第 1 版
印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5432 - 1632 - 7/F · 193
定 价 32.00 元

丛书序言

节事产业包括节日、会议、大会、展览、奖励旅游、运动会和一系列其他活动,是一个快速发展的产业,它为商业和与休闲相关的旅游业作出了重大贡献。随着法规的增加,政府和公司对节事干预的深入,产业环境变得复杂多了。目前,节事管理者需要识别广泛的利益相关者并为其服务,以平衡他们的需求与目标。尽管该行业的主要运作在国家层面,但是为满足节事以及相关产业和相关组织的需求,学术供应量增长很快。英语国家与主要的北欧国家已经设立了为未来的节事专业人士提供教育和培训的学习项目,可授予毕业证书和学士、硕士学位,其涵盖领域包括如节事策划和管理、市场营销、财务、人力资源管理和运作等。节事管理的内容还被包含在了很多大学及学院里的旅游、休闲、娱乐和酒店等学位课程中。

这些课程的快速增加说明现在对于讲师、学生和专业人士来讲,这一方面的著作紧缺。因此,“节事管理译丛”出版了,以满足这些需求,为此领域提供一套专门规划的、有针对性的读物。

针对节事管理和相关研究的学术及管理发展情况,节事管理系列丛书具备以下特点:

- 提供了与管理发展各阶段需求相匹配的一整套课题;
- 是目前市场急缺的或目前不能满足需求的书籍;
- 开发了一整套既实用又令人感兴趣的书籍;
- 为研究项目打下了牢固的理论和研究基础;
- 全部具备高质量;
- 很快将成为作者和使用者的首选丛书。

译者序

2008年北京奥运会以其宏大的规模和精心的策划成为国际体育盛会成功举办的一个范例,也成为我国举办大型节事的一个里程碑。而紧随其后,在北京奥运会激发的热情还未消散的同时,人们又开始企盼另一项节事盛会——2010年上海世博会,这将是历史上历时最长和规模最大的国际节事。

近几年来,随着我国确立了发展现代服务业的战略目标,作为现代服务业的重要组成部分,节事产业以年均20%的速度飞快发展,大大高于其他经济领域的发展速度。节事产业,包括节日庆典、会议、展览、体育赛事、娱乐演出和其他一系列活动,对商业和旅游业等多个行业的发展,以及拉动内需和促进就业都作出了巨大的贡献,其已经成为带动我国经济发展的,尤其是大中城市经济发展的新的增长点。

但是,作为一个新兴的发展迅猛的产业,节事管理的理论研究和实践能力训练在国内尚处于一个起步阶段,特别是节事中的人力资源管理尚缺乏足够的理论知识和参考资料。而人力资源是节事的“第一资源”,其他节事资源的组合、运用都要靠人力资源来推动与实施。由于节事的特殊性质,存在周期短、临时性、工作团队构成复杂、员工性质多样、各阶段人力资源需求变化大等特点,节事的人力资源管理与普通组织内部的人力资源管理存在鲜明的差异性。

比如在一般的组织里,员工在组织中工作几个月或几年,组织给员工充分的时间去建立人际关系和发展专业技能和知识,而在节事环境中,节事可能只持续几天、几周或几个月,如何管理设计人员和执行人员,如何给予员工足够的激励,如何在员工中形成团队精神,是节事人力资源管理者遇到的一个巨大的挑战。

又如节事的工作团队包括正式员工、临时员工、大量的志愿者和承包商的员工,如何管理这样一群从属关系不同、目的不同、待遇不同的工作团队,是节事人力资源管理者需要思考的一个问题。

再如,节事所需要的员工数量随着时间的推进会发生剧烈的波动,从最初几个人或几十个人的核心团队,到节事开幕前几周工作人员数量几何级的增长,加上节事期间各种原因造成的志愿者或其他工作人员的高流失率,对人力资源管理者招聘能力和员工保留能力提出特殊的挑战。

此外,由于节事所涉及的领域众多,所处的法律政策环境远远要比普通组织所处的环境复杂和多变,节事环境中的人力资源管理者需要掌握更多的法律政策知识,并对节事的各个环节所涉及的人力资源规章制度和操作规范作出相应的调整。

本书是节事管理译丛中的一本,本书作者琳恩·范·德·瓦根女士是澳大利亚悉尼北海岸 TAFE 学院旅游和节事部主任,人力资源管理专业硕士,她策划和实施了 2000 年悉尼奥运会 11 万名工作人员的培训项目。之后,她又参与了许多大中型节事的筹办工作,包括 2008 年北京奥运会,并已出版多部该研究领域的专著。故她拥有丰富的人力资源管理和节事管理的理论知识和实践经验。作者通过将节事与普通组织内部人力资源管理进行比较和归纳,为读者提供了节事人力资源管理的全面指导。本书分为两部分共计 15 章,从前期的人力资源规划和工作分析,到节事筹备阶段的员工招聘、甄选和培训,到活动实施阶段的员工管理、激励和考核,最后到活动结束后的评估,系统介绍了节事环境下人力资源管理的每一个阶段的特点和注意事项。并且,作者根据节事的特点,引入项目管理的方法和工具,为节事人力资源管理的理论发展和实际操作提供了一个很好的方向。

本书引用了大量的实例、案例和图表,并且在案例后均提供了资料的出处以方便读者做进一步的查阅和研究。本书适合具有相当人力资源管理理论和实践经验,并且希望在节事产业继续发展的专业人士作为参考读物,也适合其他希望了解节事人力资源管理的人士作为普及性读物。由于书中体现的“以能力为本”的理念和实践性、可操作性强的特点,本书也特别适合作为高校会展专业的教材。

尽管目前关于人力资源管理的书籍和译著有很多,但是专注于节事领域人力资源管理的书籍和译著并不多见,该书不论从理论性、实践性、系统性还是实用性上,均是节事管理领域不可多得的一本好书。值此 2010 年上海世博会筹备工作紧张进行之际,希冀本书的翻译出版也能对上海世博会的人力资源管理工作提供有益的参考。

本书翻译工作由世博集团上海外服公司任余礼总监主持,他具有丰富的人力资源管理经验和较高的理论修养,是资深的人力资源管理咨询专家。本书第 1 至 9 章,及书中大部分图表由任余礼、任中玥翻译,第 10 至 15 章由华东师范大学职培中心刘萍翻译。华东师范大学上海会展学院陈建国副院长对本书的翻译工作给予了很大的支持与帮助,并对译稿进行了审读,提出不少中肯的修订意见。

书中译释不当之处,恳请读者批评指正。

译者

2009 年 7 月

本书是根据作者多年从事《大学计算机基础》课程的教学和教材编写工作的经验编写而成的。本书可作为高等院校计算机专业及相关专业的教材，也可供从事计算机工作的工程技术人员参考。

前言

本书是根据教育部《计算机组成原理》课程教学大纲的要求，结合我国计算机专业及相关专业的实际情况编写而成的。本书可作为高等院校计算机专业及相关专业的教材，也可供从事计算机工作的工程技术人员参考。

快速的决定,人们在任何时候都要保持乐观。我曾作为志愿者参与了悉尼 2000 年奥运会,坦白地说,在上班的来回路上(单程 2 小时)不停地微笑、点头及回答问题让我疲惫不堪,所以在最后几天我穿上便装,把志愿者制服放进包里,为上班节省情绪能量。我想你们的节事也会让你们疲惫不堪吧。告诉你一个成功的诀窍:让每一个你周围的人都士气高昂、精力充沛,你知道这次节事将永远留在每个人的记忆里。

2000 年悉尼奥运会期间,每个人都说:“这是一生只有一次的机会。”如果你进入这个职业,我希望你能获得更多成功的机会。

目 录

第 1 部分 人力资源战略计划:建立环境 1

- 第 1 章 节事环境 3
- 第 2 章 人力资源计划 18
- 第 3 章 节事项目计划 36
- 第 4 章 志愿者管理 54
- 第 5 章 承包商管理 74
- 第 6 章 劳动法及注意义务 89
- 第 7 章 职位分析 105

第 2 部分 人力资源运营:建立团队 123

- 第 8 章 招聘和甄选 125
- 第 9 章 劳动力培训 144
- 第 10 章 岗位培训 160
- 第 11 章 劳动力政策及程序 177
- 第 12 章 组织文化 193
- 第 13 章 组织沟通 207
- 第 14 章 领导力 218
- 第 15 章 激励和员工保留 232

第 1 部分

人力资源战略计划：建立环境

第1章

节事环境

学习目标

读完本章以后你将可以：

- 通过规模、范围及种类来区分不同的节事
- 明确节事与普通企业的区别
- 从节事管理者的创新和组织特性来讨论节事管理
- 描述当代人力资源管理战略模式
- 区分节事中涉及的不同工作团队
- 讨论节事管理如何作为一项专门职业出现

介 绍

当前,国际运动项目例如奥运会、世界杯、IAAF 世界锦标赛、美洲杯及英联邦运动会等规模壮大,吸引的投资额持续增长。更重要的是,观看这些赛事的电视观众的数量正呈指数级快速增长,因此,这些赛事的开幕和闭幕式组委会公开承认,这些仪式不再是仅为场内的观众所设计的,虽然现场观众支付了几千元的昂贵票价。在 2004 年雅典奥运会共有 3.9 亿人(无重复计算)观看了比赛,而 2000 年悉尼奥运会的观众数量是 3.6 亿人。1992 年巴塞罗那奥运会使用了 20 000 小时的电视节目时间,1996 年亚特兰大奥运会是 25 000 小时,2000 年悉尼奥运会是 29 600 小时,而在 2004 年雅典奥运会是 35 000 小时,增长了足足有 27%(Rogge, 2004)。

在这些仪式的设计中考虑了摄影机的拍摄角度和效果,使用 CAD 设计来模拟不同位置摄影机的拍录效果,特别是那些主要位置的摄影机。重要赞助商希望知道他们公司的标志将如何在仪式过程中出现在镜头前——它们

的位置在哪里出现,它们将出现多长时间。此外,每个仪式活动的设计还要承受来自各方的各种政治压力,要考虑主办国的形象展示。活动现场有各种各样的人,包括运动员、表演者、选手、娱乐演出者、接待员、保安、警察、数量众多的其他工作人员包括志愿者和后台工作人员等。节事管理需要面对一系列挑战,兼顾每个活动参与者的利益,在截止日期前完成多个互相关联且无法变更的项目仅是其中的几个挑战。

2005年,现场Live 8音乐会在10个城市举行,包括伦敦、费城、巴黎、柏林、约翰内斯堡、罗马和莫斯科,数十万现场观众、几亿名电视观众观看了音乐会。这个案例与上面举例的体育活动不同,是一个旨在帮助非洲减少贫困的社会公益活动。此类活动涉及一些特殊的政治和经济目的,进一步体现出节事组织者需要面对的挑战。这些大型项目需要招募的工作人员数量与大型体育赛事相差无几,比如2008年北京奥运会共需招募7万名志愿者,而随后的2008年北京残奥会需要招募3万名志愿者。此外,活动组委会内还有付费的员工。

经验告诉我们,大多数大型活动的管理组织者都或多或少对服务承包商所需要的劳动力数量估计不足。许多服务项目,例如餐饮及清洁,经常是外包出去的,但关于谁将负责承包商工作人员的活动背景知识和客户服务技能的培训,是承包商还是节事组织者,时有争论。正如Goldblatt(2005b, p. 118)所指出的:“我们向你支付了费用,希望你为观众提供一次美好体验,你和你的员工是让观众留下美好记忆的重要因素。所以你的人力资源组织、员工培训及员工稳定性对你能否保持竞争力至关重要。”

节事管理：人力资源管理的新领域

节事的管理不仅因为它们的规模、范围和时间压力而充满挑战。即便是一项小型的、本地的、仅涉及有限人员的活动,人力资源管理也是成功的关键因素,因为需要协调各方参与者和股东向同一个目标努力。然而经常出现的问题是,即便是活动的组织委员会对活动的主要目标也无法保持一致。对于这一点,任何一个曾经在某项活动组织委员会中担任过职务的人都深有体会。

从本质上说,节事管理和传统企业管理的区别在于活动是无形的,无法测试的,只有一次机会。而与之相反,一家零售店,本月没有出售的产品可以放到下月打折出售,至少可以不亏本。

节事通常是高风险的。一个中等规模的活动,比如庆典,展示的是整个社区的辛勤劳动

和梦想。更小规模的活动,比如婚礼,虽然规模很小,但却关系到一个家庭的幸福,不容许一点错误,因此对于组织者来说也是高风险的。(每个人都希望这是一生惟一一次的庆典!)

节事分类

可以从多个方面对节事类型进行划分,我们一般把节事分为商业活动、体育活动和文化活动等(见表1.1)。此外,竞技体育经常被作为一种文化活动,但如果单独将其划分出来会更为恰当。此外,我们还可以把节事按照商业性和非营利来进行划分。

表 1.1 节事分类

1. 商业活动

(1) 会议和会谈

许多企业协会在全球范围召开年度会议,这些活动往往在数年前就开始招标和运作。例如美国阿尔兹罕默氏病联合会召开的第九届国际阿尔兹罕默氏病(alzheimer,即老年痴呆症)和相关性失调(related disorders)研讨会,它是历史上最大的一次阿尔兹罕默氏病研究者的聚会,超过4500位来自世界各地的科学家参与了会议。然而按照会议的规模来看,这只能算中等规模的。

(2) 展览

世界最大的信息和通讯技术展览 CeBIT 每年都会举行。2004 年有超过 6411 家来自 64 个国家和地区的企业在汉诺威大会上展示了它们的产品和系统,吸引了近 50 万参观者参观。

许多农业展包括动物展览和竞赛,向组委会提出特殊的挑战,诸如对牛、马和狗这些动物都需要小心管理。

(3) 带有奖励性质的企业活动

企业为了奖励优秀员工召开的活动,通常在度假或旅游地区举办,但包含工作会议和报告演示等内容。

2. 体育活动

(1) 竞争性体育赛事

从业余至专业的各级别的体育竞赛都属于这个范围,项目包括棒球、板球、足球、篮球、体操等。

(2) 非竞争性体育赛事

非竞争和追求乐趣是这类体育活动的特点,比如慈善性质的跑步竞走和龙舟比赛等。

3. 文化活动

(1) 艺术活动

各种形式的艺术节,比如阿德莱德庆典和以歌剧、剧院及舞蹈闻名的爱丁堡庆典等。

(2) 娱乐活动

在全球范围内有许多音乐会,大规模的或小型的,主流的或者非主流的,等等。

(3) 电视及互联网活动

许多节目在电视及互联网上播出。在网上对《美国偶像》(American Idol)节目的大量搜索体现了这种趋势。在中国,类似的节目有《超级女声》等。

(4) 社会活动、历史纪念和周年纪念庆典

奠基日、百年纪念、两百年纪念和其他纪念日经常以节日形式庆祝。多元文化节也属于这个范畴。

(续表)

(5) 社会公益相关活动

这类活动一般具有善款募集性质,此类活动有“Live 8”音乐会和“2004 年东南亚及南亚海啸筹款”音乐会和“2005 年美国飓风筹款义演”音乐会等。

(6) 抗议活动

抗议游行,比如全球化抗议活动,属于这一范畴。在全球范围内有一些固定的年度抗议集会及国际行动日活动。

(7) 生命周期/里程碑式活动

比如洗礼、成年礼、婚礼和葬礼属于这一范畴。这些活动大部分是小规模的,但也有规模很大的,比如 60 万人在街道两边列队观看了戴安娜和查尔斯的婚礼,100 万人聚集在戴安娜葬礼队伍的路线上。

(8) 宗教活动

规模有小有大,人数有多有少,例如 2001 年印度的 kumbha mela 节历时 44 天,共吸引了 700 万人参与。

不同节事的特征

许多节事具有的特征在前面都已被讨论过,这里进一步阐述。第一,区分节事和节事产品的定义很重要,正如 Brown 和 James(2004)所指出的,这方面的定义数量与教科书一样数不胜数。Goldblatt(1997, p. 2)认为一个特殊节事的定义是“在独一无二的时间通过庆典和典礼满足特定的需要”。这个定义可以涵盖大部分与文化相关的节事,但并不能很好地定义重大商业活动或企业活动,比如产品发布和其他并不以庆祝为目的的商业活动。一个能让大部分节事管理教材的作者所同意的定义是:一个复杂的社会性活动,有时间限制,需要精心策划,通常涉及众多的组织责任方。

节事产品是指节事提供的所有商品和服务。主要是节事本身的节目,但同时也包括出售的商品、食品、服务、环境、交通及排队管理等。Salem 等人(2004, p. 19)这样定义节事产品:一个独一无二的各类活动的组合,是满足全部节事目标和满足客户要求的工具。为了实现这个目标,一个节事必须满足人的各层次需求,管理好相关的人力资源事务,这样才能向观众提供一次最佳体验,这是产品计划最关键的部分。

之所以节事产品的市场营销如此复杂是源于节事产品本身具有的无形、不可分离、不统一和变异性的特点(Durmond and Anderson, 2004)。尤其是,除了一些照片和纪念品,活动几乎没有留下什么可以继续存在的东西。节事产品有一个在讨论活动市场营销时很少被承

认的因素,即它的期望值。由于大部分节事都是重要的有意义的社会活动,观众和参与者对活动有很高的期望。改善节事产品的这一特性,可以提高整个节事的服务水准和满意度。工作人员的培训一般侧重于活动节目和相关服务提供。这还不够,需要扩展到能覆盖到活动开幕前期,在这期间员工开始售票、接受登记和提供相关信息。节事委托人常常与节事管理公司存在长期合作关系。在节事举办这段时间里虽然压力很大,但在举办好节事的同时,也不能忽视对这些老主顾的服务。

当前节事管理行业的关键特征包括以下几个方面:

1. **全球性的关注。**全球化的深入,电视观众人数的增加和互联网加强了人们对能反映当代文化的节事的兴趣。在一些极端的例子中,大型节事能让一个国家或整个世界停下来。比如某几届的夏季奥运会,吸引全球 20 亿观众观看的罗马教皇约翰保罗二世的葬礼等。这些重大事件吸引各国政要出席,全世界都在观看,举办这些节事无疑需要极其详尽的计划。
2. **竞争性的环境。**许多大型节事吸引众多国家和城市参与竞标,显示出节事的竞争特性。很多会议和展览吸引成千上万的参观者,他们的花费往往远高于普通的国外旅游者。全世界,特别是在中国,都在兴建更大更好的会议和展览设施来积极竞争分得这块利润丰厚的蛋糕。
3. **对经济和旅游的影响。**商业活动、文化活动和运动项目对举办城市甚至国家的经济发展和旅游收入都产生巨大的积极影响。许多城市及乡村以举办特色活动而闻名于世,比如爱丁堡、摩纳哥、里约热内卢、卡尔加里和切尔西。可以想象,活动参观者的消费和活动组织者的投入,以及其他间接的经济影响将会给当地社区带来巨大的经济效益。
4. **货真价实和富有想象力的节事产品。**作为一名游客,消费者在参观一个节事时期望看到某些真实的又是与众不同的东西。由于休闲类项目和活动多如牛毛毫不稀奇,所以活动的组织者需要能向观众提供一个参加的理由。比如某个年会,参观者需要一个明年再来的理由。WOMAD 是一个长期流行的节事的例子。WOMAD 是世界音乐、艺术和舞蹈的缩写,它的宗旨是融合全世界不同国家和不同文化的音乐、艺术和舞蹈。组织者说他们的目标是鼓励、传达、增强人们对多元文化社会的价值和潜力的认识。
5. **举办地的利益。**如果活动的举办对当地产生影响,举办地社区希望组织方能事先征求他们的意见。社区需要确认是否活动对当地产生的长期好处能弥补短期的不利影响。比如,有许多墨尔本的居民自始至终反对在他们城市举办年度赛车比赛。与此

相反,因为 2008 年奥运会的工程项目而被要求动迁的北京市民对当地政府制定的优先计划表示认可。即便是再小的活动,也需要得到当地政府的同意,当地政府需要确保活动的举办是有益社区的,是把风险控制在最小范围内的,并且能够有助于当地社区的建设。

6. **把风险控制在最小范围。**对节事组织者来说,公共责任和相关保险问题是重要的考虑事项。安全第一,特别是当大量人群聚集可能会带来安全隐患。运动会和音乐会上对拥挤人流的管理和潜在的致命事故防范是一个世界性的问题。
7. **政治影响。**当大型节事需要政府(包括当地政府)在某个层次提供支持时,就会产生一些政治考虑。比如在澳洲,一个地区范围的节事往往比一个城市范围的活动更能吸引投资,因为地区发展具有政治优先性。很自然的,随着各国竞争的白热化,一些巨型活动的竞标,例如奥运会或足球世界杯,则需要高级别的政府支持。比如南非获得 2010 年足球世界杯的举办权可以看作是南非政府的一次政治胜利。
8. **活动设计和实施的复杂性。**许多节事没有设计蓝图。它们往往是复杂的和极尽艺术手段的,吸引着媒体的注意。这些节事可能涉及成百上千的观众、参加人和工人,所有这些人聚集在一起参加一个历时几小时到几天的活动。组织者必须在这个短暂的时间内达成节事的目的和目标。因此节事计划必须是动态的和灵活的,整个节事可能是多变的,有时候甚至让人感到是混乱的。
9. **参与人的多样性。**节事的参与人可能包括赞助商、政府、旅行社、危机处理机构、道路管理机构、承包商、当地社团等,这其中赞助商往往是要求最多的参与人,特别是当他们给予了节事重大的投资。在一些案例中,当赞助商发觉自己的想法不能很好地被安排,就会相互竞争,要求获得更多的展示机会。他们会要求标志展示、媒体覆盖和其他一系列的好处。在一个最简单的例子中,比如音乐节,年轻人希望随音乐疯狂,他们的父母则要求他们像一个 50 岁的人那样守规矩,当地警察当然希望他们最好就呆在家里,乐队希望看到粉丝们(乐迷)发狂,而保安人员把全部精力集中于监控毒品和酗酒。大型节事往往需要外包一些服务,比如安保,服务供应商通过竞标来获得合同。如果竞标不是公平、公正的,或者承包商没有充足的时间来实施服务,那么相关工作将可能问题不断。
10. **志愿者管理。**许多活动,不论是大型的或者小型的,都有志愿者来组织和担任工作人员。这对节事管理提出了新的挑战,节事的人力资源经理需要评估志愿者的特殊需求并确保满足这些需求。志愿者的动机可能是爱国主义精神或献身于活动背后的某项事业,比如筹款。在许多案例中,志愿者希望通过参与活动享受一段美好的