

---

# 基于区域旅游协作背景下的旅游人力资源管理

## ——以“大湘西”为例<sup>①</sup>

郑赤建，张河清，霍生平

(湘潭大学，中国湖南湘潭 411105)

**【摘要】**在区域旅游以竞争与协作为主流的背景下，区域旅游人力资源协调管理发挥着统筹人力资源空间分布、培养项目适用人才和发掘协作人才的功能。传统旅游人力资源空间协调机制存在时效滞后、地域适应性差、区域行政(市场)壁垒等各种问题，而区域竞争与协作格局为完善这一机制创造了新的动力因素。区域旅游人力资源管理体系的构建需要政府、企业、中介组织和旅游教育机构正确选择各自角色定位，共同实现区域旅游人力资源空间配置的协调。

**【关键词】**区域旅游；竞争与协作；旅游人力资源协调管理

**【中图分类号】**F592.7

**【文献标识码】**A

区域旅游人力资源协调管理是针对盲目竞争导致其空间配置失衡和低效而提出来的，其基本内涵是指在地理空间上协调各地旅游人力资源的分布结构，满足各地对旅游人力资源的需要，实现旅游人力资源与旅游资源在空间上的有效结合。张家界、吉首和怀化(即一般意义上的“大湘西”)旅游发展空间战略布局的实现，从根本上讲取决于三地旅游人力资源的合理分布和有机整合，这就需要充分发挥区域旅游人力资源协调管理的完善空间协调机制，构建有效的协调管理体系。

### 1 区域旅游人力资源协调管理在区域旅游竞争与协作中的主要职能

#### 1.1 统筹区域旅游人力资源空间分布

旅游人力资源空间分布不协调的实质是旅游人力资源与旅游资源在空间上以不对称比例结合在一起，即较少的旅游人力资源与较多的旅游资源相结合，或反之，导致二者都不能得到充分利用。区域旅游资源一般都具有地域依附性的特点，无论是自然景观还是人文景观都静态地分布在一定的地理位置上难以移动，但人力资源却有很强的流动性，频繁地在不同地域辗转迁移，追逐物质需要和精神需要的满足。旅游资源依附性与旅游人力资源流动性的矛盾造成二者空间分布的不协调，一些偏僻山乡旅游资源很丰富，却因缺乏旅游人才处于闲置荒废状态，而一些发达城市旅游资源相对贫乏却人才高度密集，不少人找不到工作处于失业状态。

---

<sup>①</sup> 收稿日期：2006-01-10；修回日期：2006-03-07

**基金项目：**国家社科基金项目(编号：03CJY018)和湖南省教育厅项目(编号：05C112)联合资助。

**作者简介：**郑赤建(1963—)，男，湖南湘乡人，湘潭大学副教授。主要从事人力资源开发研究。

---

区域人力资源协调管理的首要任务就是根据区域旅游资源的空间布局协调旅游人力资源的空间分布。进而言之，区域旅游发展空间战略布局是统筹区域旅游人力资源空间分布的基础。依据区域旅游发展空间战略布局设计区域旅游人力资源空间配置方案，实现旅游人力资源与旅游资源的空间对称分布和有效结合，既为旅游资源开发提供人力支撑，也为旅游人力资源充分发挥作用创造物质前提。大湘西旅游发展战略布局是“两片三中心一带”，<sup>[1]</sup>即北片以张家界为中心，主要开发山水风光生态旅游产品；南片以湘西自治洲、怀化为中心，主要开发民俗风情、历史文化等旅游产品<sup>[2]</sup>。与这一旅游战略布局相对应，大湘西旅游人力资源的空间配置格局可构设为“三类型三中心协作化”，即山水旅游型人力资源主要聚集在张家界，民俗旅游型人力资源和文化旅游型人力资源则分别汇合于湘西自治州和怀化，三地旅游人力资源相互交流协作，共同促进大湘西旅游圈发展战略布局的实现。

### 1.2 培养区域旅游项目开发适用人才

不同地域有不同的旅游资源，也就有不同的优势旅游项目，对旅游人才的专业和素质要求也就有所不同，这种人才需求的区域差异性要求立足本地优势旅游项目需要开发适用人才。张家界以山水旅游名闻天下，湘西自治州的民俗旅游颇具魅力，而怀化则以文化旅游见长，相应地，它们需要的旅游人力资源在知识和技能结构上也有明显差异，分别为山水旅游型、民俗旅游型和文化旅游型人力资源。

人才是区域优势旅游项目实现高效运营和维持竞争优势的关键要素，是构成区域旅游核心竞争力的内在动力。任何一个地方的旅游资源无论多么优越，如果没有旅游人力资源对其加以开发和经营，就会沉寂于“深闺”无人知晓。区域旅游核心竞争力主要是指维持区域持久竞争优势的优质旅游资源和整合这些资源的能力，而各区域整合优质旅游资源的能力最终取决于区域优势旅游项目适用人才的素质特点和开发经营能力。这种人才一般具有本地旅游资源、产品和企业等方面的知识，能够正确分析区域旅游竞争态势选择本地在周边旅游市场的定位，依托区域旅游资源的特色开发畅销产品，科学管理旅游项目使其在可持续发展中长盛不衰。张家界、湘西自治州和怀化高品位的旅游资源是开发优势旅游项目的前提，而高素质的旅游人力资源则是起能动作用的因素。三地企业应着力开发本地优势旅游项目适用人才，利用本地资源特色培育优势旅游项目，为培育区域旅游核心竞争力开掘活力之源。

### 1.3 发掘跨区域旅游协作人才

当前，各地在竭力打造优势旅游项目的同时，越来越重视通过线路连接的方式将各自优势旅游项目组合起来以更好地吸引游客。这种区域旅游协作的蓬勃兴起必然产生对跨区域旅游协作人才的大量需求。跨区域协作人才是指具有寻找机会开展跨区域旅游协作业务能力的旅游从业者。素质特点表现为：熟谙各地旅游资源的品质、旅游产品的特色和旅游客源的需求，善于发现各地旅游业的互补性，采用线路连接、客户共享、促销联合等方式实现区域旅游协作；眼界开阔，活动能力强，具备广泛的跨地域社会关系网络，善于在各地穿梭周旋，利用关系资源寻找合作伙伴；具有很强的地域适应性，能较快顺应地域气候、文化和经济的差异，善于把握地域经营环境的特点灵活调整策略。

拥有一支庞大的区域旅游协作人才队伍，为区域旅游协作准备了必要的人力要素支持。区域旅游资源的多样性和旅游项目的互补性只是为区域协作提供了潜在机会，而选择和实施恰当的协作方案以利用这些机会则有赖于人的合作能动性的发挥。张家界、湘西自治州和怀化的旅游资源和产品各有所长，这是打造大湘西旅游圈实现区域旅游协调发展的物质基础，而构想和实施一幅富有想象力而又现实可行的大湘西旅游圈发展蓝图则取决于一大批旅游研究专家和实业界人士的才智与努力。

## 2 区域旅游人力资源管理在空间协调机制上存在的主要问题

旅游人力资源在地理空间上能否得到有效配置取决于区域旅游人力资源空间协调机制是否健全有效。关于旅游人力资源空间协调机制，基本可以界定为调整旅游人力资源空间分布结构的基本方式及其起作用的内在机理。大致上可分为两种基本类型：

---

传统的带有明显计划经济时代特征的旅游人力资源空间协调机制和市场经济体制下的旅游人力资源空间协调机制。实践表明它们都存在一定的缺陷。

## 2.1 传统手段协调旅游人力资源空间分布积弊甚重

传统的计划和行政手段起基础性作用的资源配置途径,旅游人力资源和其它资源一样受到计划指标和行政命令的严格调控。在这种体制中,区域旅游人力资源空间协调的基本方式是政府根据各地需要制订区域分配指标,并通过人事行政手段按指标要求将人员调配到各地就职;单位没有用人自主权,个人没有择业自主权。此种区域旅游人力资源空间协调方式的内在机理是政府劳动人事行政部门统一收集各地旅游人力资源需求信息,掌控旅游人力资源调配权,有计划按比例地将旅游人力资源分配到各地,实现旅游人力资源空间分布的协调。

2.1.1 政府劳动人事行政部门对用人单位所需人员的数量、素质和结构缺乏充分及时的信息,不能快速有效地满足用人单位的人员需要。从用人单位上报人员需求到政府部门完成人员调配需要经过一系列繁杂的手续,难以对用人单位不断变化的人员需求做出敏感的反应,造成严重的时效滞后问题。

2.1.2 行政调配具有强制性,往往忽视个人的特点、需要和意愿,导致个人的地域适应性较差。人们在选择工作地域时常常需要考虑自己是否适应当地的自然环境和人文环境(如生活习惯,地方社会风俗等);是否满意当地交通状况和经济发展水平;能否获得较高的工资,充分施展个人才华,实现自我价值;是否愿意远离家人亲友到陌生地方重建社会关系网。由于政府劳动人事部门较少顾及这些因素而主要根据各地人员需要进行人事调配,造成很多人不能根据自身特点选择合适的工作和生活地域。

2.1.3 行政区域划分界定了各地政府权利和责任的地域范围,形成区域行政壁垒,阻碍人力资源的跨区域流动,不利于区域人力资源空间协调的实现<sup>[3]</sup>。各地劳动人事行政部门局限于在本地权责覆盖范围内统筹配置人力资源,不可避免地受到地方保护意识的影响,或抵制外地流入或限制本地人员外流,其结果是人力资源只能在一块封闭的行政区域内调整空间分布结构,跨区域的人力资源协调如人员对流、教育培训合作、信息沟通等就被行政壁垒阻断。

## 2.2 市场手段在协调旅游人力资源空间分布上也存在严重缺陷

在市场经济体制中,市场机制在资源配置中发挥基础性作用,旅游人力资源同样在这只“看不见的手”的操控下实现空间上的有效配置。这种旅游人力资源空间协调机制的基本方式是用人单位和个人双向选择模式,即用人单位面向各地自主选择适合需要的人选,求职者在各地自由流动,选择满意的工作地域和单位,政府不直接干预而是宏观间接调控旅游人力资源在各区域的配置。双向选择模式发挥空间协调作用的内在机理是区域流动成本与收益对比自发调节人们对工作地域的选择,不同地域招聘成本与收益对比调节用人单位对招聘地域的选择。当某些地域旅游人力资源供不应求时工资水平会提高,从而吸引各地求职者流入,因为流动收益(即得到比原工作地更高的收入和更大的发展空间)会超过流动成本(包括交通费、搬家费和原来的晋升机会等);同理,用人单位也会倾向于从外地招聘员工,从而促进旅游人力资源由过剩地域流向短缺地域,因为它们的异地招聘收益(即从外地招聘到更多和更优秀的人才所创造的收益)大于异地招聘成本(包括交通费、住宿费、出差补贴等)。如果出现较严重的区域旅游人力资源空间失调现象,就由政府出面采取干预政策和措施,如遴选干部、青年团员、大学毕业生以派遣或志愿者的形式送往人力稀缺地区,给予他们较高的行政级别和工资补贴,实行保留原籍户口、限期服务或柔性流动制度等优惠政策。

这种市场经济体制下的区域旅游人力资源空间协调机制,尊重和满足个人与用人单位的需要,充分发挥了双方空间选择的主动性和灵活性。但是,从这种协调机制存在的问题也很突出,主要集中在以下三个方面:

---

2.2.1 区域旅游人才(劳动力)市场壁垒阻隔了区域之间旅游人力资源的交流互补。由于城市对旅游人力资源有很强的吸引力,而空间距离又造成人员位移和市场供求信息沟通的困难,这就必然形成以城市为中心、以一定辐射半径为边界的相对封闭的区域旅游人才(劳动力)市场。虽然,旅游人力资源在区域人才(劳动力)市场范围内能充分流动,但是,超越区域边界之外与其他区域之间的对流就要少得多。这种区域人才(劳动力)市场壁垒的存在妨碍市场机制在多个区域间调节旅游人力资源的空间分布。

2.2.2 区域流动(招聘)收益成本对比调节旅游人力资源空间分布存在较严重的时滞和偏差。其原因在于个人的流动决策是个体的分散行为,对流动收益与流动成本的对比难以很快达成一致的认识,因而分散的流动比有组织的流动更为迟缓,使旅游人力资源空间失调状态需要较长时间才能得到调整。并且,他们所掌握的各地市场供求信息也经常是不完全的,往往盲目流向一些已经出现就业紧张的经济发达地区,从而加剧了各地旅游人力资源空间分布的不协调。用人单位在以流动收益成本对比为基础选择招聘地域时与个人流动决策同样具有个体化、分散化和信息不完全的特点,同样也存在时滞和偏差问题。

2.2.3 政府缺乏有力的旅游人力资源空间调控手段,面对严重的区域旅游人力资源空间失调显得苍白无力。实行单位自主用人和个人自主择业的双向选择模式后,政府基本上丧失了强有力的人力调配权,只能借助间接调控措施,如选派干部支援贫困地区,实施青年志愿者行动计划,大学生志愿者行动计划等促进人们流向人力资源稀缺地区。但是,我国人力资源空间分布严重失衡的现实情况表明,这些调控措施的收效有限,难以从根本上扭转这种状况。

### 3 区域旅游发展协作框架有利于旅游人力资源空间协调机制的完善

以区域竞争与协作为主旋律的区域旅游发展格局,为旅游人力资源空间协调机制的完善提供了新的动力因素,推动区域旅游人力资源的理性竞争与主动合作相结合、均衡与效率相统一,引导旅游人力资源在空间分布上与区域旅游空间战略布局相一致[4]。

#### 3.1 区域旅游竞争与协作推动区域旅游人力资源管理实现理性竞争与主动合作相结合

实施区域旅游竞争与协作要求各地由开发同类产品转变为开发特色产品,使区域旅游人力资源管理由争夺同质型人才的恶性竞争转变为争夺异质型人才的理性竞争。当各地因旅游产品高度类同而展开恶性竞争时,对旅游人力资源的素质、知识和专业技能的需要也会是高度类同的。对人力资源需求的同质性导致了激烈的区域人才争夺战,其后果必然是发达地区聚集了大量的人才,而落后地区则人力严重外流,呈现一派人口稀少、资源闲置的萧条景象。然而,如果各地凭籍优势旅游资源开发各具特色的差异化产品,对旅游人力资源的需求就会具有异质化的特点,于是恶性人才竞争即可避免,不同地域都能获得适用人才,不同类型的人才能够分布在最适宜其成长和发挥作用的地域。

实施区域旅游竞争与协作还要求由区域封闭转变为区域协作,促进区域旅游人力资源管理由区域封闭转变为跨区域主动合作。人们在跨区域的业务联系中常常会相互交换有关工作岗位和待遇等方面的信息,这有益于人力资源在区域之间流动;他们还相互交流知识和技能,有益于各地人力资源素质和能力的共同提高。

#### 3.2 区域旅游空间战略布局引导旅游人力资源空间分布达到均衡与效率相统一

在区域旅游竞争与协作中形成的区域旅游空间战略布局,在空间上不仅整合旅游资源和旅游项目,而且引导旅游人力资源的分布。区域旅游空间战略布局基于区域旅游资源赋予和区域旅游竞争态势规划旅游开发项目及其空间组合关系。旅游开发项目为旅游从业者带来就业和创业的机遇,而项目空间组合的调整则改变旅游人才的流向,因而区域旅游空间战略布局就发挥着引导旅游人力资源空间分布的作用。区域旅游空间战略布局是区域旅游人力资源协调管理的基础和依据,区域旅游人力资源协调管理为区域旅游空间战略布局的实现提供关键的人力要素的支持。

---

区域旅游人力资源空间分布是否合理的判断标准主要有两条:①均衡性,即不同地域单位面积上旅游人力资源的数量大致相等;②效率性,即旅游人力资源与旅游资源在空间上以对称比例分布,从而都得以充分利用。过去,我们实施区域旅游人力资源协调管理侧重于防止空间失衡,但是,在当今区域旅游竞争与协作背景下,区域旅游人力资源协调管理以区域旅游空间战略布局为导向,追求在效率优先兼顾均衡的基础上达到均衡与效率的统一。这一方面是由于区域旅游人力资源协调管理围绕区域旅游空间战略布局,引导旅游人力资源与旅游资源在空间上相结合,实现了二者的有效利用;另一方面,一些欠发达地区利用丰富的旅游资源,通过旅游开发项目吸引旅游人力资源,这在一定程度上有利旅游人力资源空间失衡状况的缓解。张家界、湘西自治州和怀化在分别开发山水、民俗和历史文化旅游产品的战略布局下,可以引导旅游人力资源分流各地,避免旅游人力资源在旅游发达城市张家界过度密集,而湘西自治州和怀化则比较短缺这样一种失衡而低效的分布状态。

## 4 构建大湘西旅游人力资源协调管理体系的主要举措

参与区域旅游人力资源协调管理的主体主要由政府、企业、中介组织和旅游教育机构组成,构建区域旅游人力资源协调管理体系应当正确选择它们的角色定位和基本职能,充分发挥它们的协同效应,共同为实现区域旅游在竞争与协作中走向协调发展提供人力保障<sup>[4]</sup>。

### 4.1 政府搭设区域旅游人力资源协调管理的平台

在市场经济条件下,政府虽然不再具有调配人力资源的行政强制力,但是并非只能袖手旁观而无所作为。应努力打破区域行政壁垒,在区域旅游人力资源协调管理中承担指导、组织和服务职能,通过一系列宏观间接调控手段为区域旅游人力资源协调管理创造良好的基础条件。政府根据区域旅游战略布局规划各地在旅游人力资源开发、配置、使用、待遇和保障等方面实施协调管理的内容和途径;改革户籍管理制度以拆除阻碍人力资源流动的区域行政壁垒;建立跨地域性的旅游人力资源供求信息交换网络以沟通各地旅游人才(劳动力)市场;完善落后地区的交通运输设施以便于外地优秀人才流入;改善各地的教育环境、就业环境和人居环境以营造有利于开发、使用和吸纳人才的良好地区环境;采取各种激励政策以鼓励人们到人才稀缺地区就业和创业。

### 4.2 企业构成区域旅游人力资源协调管理的微观主体

在市场经济条件下,企业作为人力资源的需求者和微观管理者,应当取代政府成为区域人力资源协调管理的主体,尤其是在区域旅游竞争与协作中企业更具有实施区域旅游人力资源协调管理的自觉意识和有效方式。

旅游企业在跨区域扩张中其业务不断延伸到其它地域,必然产生统一调配企业总部和各地分支机构人力资源的需要,从而萌发区域旅游人力资源协调管理的内在冲动。企业内部的区域人力资源协调管理主要通过企业调派员工去异地任职,跨地域招聘员工,组织员工去异地接受培训,对薪酬的地域调差和福利补贴等实现。

此外,不同地域旅游企业之间的业务协作还带动了它们之间的旅游人力资源合作,主要方式:①企业间人力派遣,对于具有人力资源优势的企业,可以向别的企业单方面派遣员工。而对于人力资源需求在数量、素质和时间等方面存在互补性差异的两个企业,则可以互派员工,实现人力互补;②企业间员工培训,对于拥有管理和技术优势的企业,可以派出师资为别的企业提供培训课程,实现知识共享、业务对接和人力资源素质的提升。由于不同企业的管理和技术各有所长,因此具备不同优势的企业就可以相互培训员工,实现培训资源互补。

### 4.3 中介组织铺就区域旅游竞争与协作的桥梁

各类人力资源中介组织,如职业介绍所,人才(劳动力)交流中心和其它相关服务机构的跨地域中介业务及其它服务业务架

---

起穿越区域旅游人力资源市场壁垒的桥梁。

处在不同地域的用人单位和求职者面临着信息沟通的障碍，这给异地招聘和应聘带来极大困难，而中介组织的跨地域中介及其他服务业务能够有效地起到联系纽带的作用。中介组织可以为外地企业提供人力资源供给信息，代理招聘员工。中介组织可为外地求职者提供的业务就更多，如提供企业信息和就业信息，推介工作单位；为外地求职者提供异地就业培训，帮助他们学习各种适用专业知识和技能，介绍当地地理气候，社会风俗和生活习惯；成立一些联谊组织，如老乡会、外地务工者俱乐部、本地人与外地人联谊会等，这便于本地人与外地人之间及其相互之间增进交流，建立人际关系网络，获得工作与业务合作机会；还可以组织一些跨地域性人才（劳动力）交流会，为异地用人单位和求职者提供直接见面双向选择的场所，例如组织“张家界—湘西自治州—怀化旅游人力资源交流会”，有助于形成大湘西旅游人才（劳动力）市场，促进旅游人力资源在三地间实现有效地空间配置<sup>[5]</sup>。

#### 4.4 旅游教育机构是参与区域旅游人力资源协调管理的重要力量

各地旅游院校在培养区域旅游适用人才时应当立足本地优势旅游项目对人才数量、素质和结构的需要，着眼于培育区域核心竞争力。这就需要在做好当地旅游人才需求调研的基础上，开设对口专业及课程；教材的内容要体现地方特色，重点对有关当地旅游资源、项目和企业的知识与信息加以系统整理；还应当主动与企业加强合作，在企业建立实习基地，聘请企业人士来校兼课，不仅促进院校向企业输送现代知识和优秀人才，也使企业核心竞争力的构成要素如经营理念、管理模式、工程技术、员工技能和企业精神等传递给即将成为旅游业骨干精英的大中专学生。

旅游院校还应当将培养区域协作人才作为一项重要的战略任务。为此，旅游院校应以推进区域旅游业务协作和增强区域旅游协作能力为落脚点，选设宽口径专业及综合性较强的课程；教材内容覆盖有关各区域主要旅游企业和产品及其相互关系等方面的知识；各地旅游院校应与异地旅游教育机构及企业联手合作，共同开发拥有跨区域旅游协作知识和能力的人才。在大湘西地区，建立连通张家界旅游职业学校、怀化旅游学校以及吉首大学和怀化学院中的旅游专业点的信息共享网络，使各校开发的地方旅游课程实现共享。

#### 参考文献：

- [1] 张河清. 实施区域协作是湘西民族旅游业可持续发展的必由之路[J]. 湘潭大学社会科学学报, 2003, (6):105 -107.
- [2] 许春晓. 协调民族区域旅游产品开发, 防止相邻景区项目建设雷同[N]. 人民日报海外版, 2002 -09 -18(6).
- [3] 陈仲伯, 等. 湘鄂渝黔桂省际边境区域经济发展战略[M]. 长沙:湖南科学技术出版社, 2001 . 165-172 .
- [4] 张河清. 区域民族旅游开发导论[M]. 北京:中国旅游出版社, 2005 . 283 -287.
- [5] 杨洪, 熊金星. 论张家界市旅游业可持续发展[J]. 经济地理, 2001 , (3):249 -251 .