

川菜餐饮企业核心员工职业生涯管理现状与对策

夏建华^a, 邓红^b

(四川理工学院 a.政法学院 b. 经济与管理学院, 四川 自贡 643000)

摘要:人才的竞争是餐饮企业竞争的核心,正确、有效的使用人才是人才竞争的关键。基于川菜企业的调查访谈,通过对调查结果进行统计分析,对川菜企业核心员工职业生涯管理的现状及问题的探讨研究证明:核心人才是企业获取核心竞争力的关键;是餐饮业形成核心竞争力,保持企业持续成长的重要问题。企业在经营管理过程中注重这些核心人才的获取、激励、保留,是现代企业解决这一问题的有效途径。由此提出川菜企业实施核心员工职业生涯管理的策略和建议,以谋求川菜企业目标的实现和持续发展。

关键词:川菜企业;核心员工;职业管理

中图分类号:F279.2

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2011)02-0020-05

一、核心员工的内涵与界定

所谓核心员工,简言之就是企业关键岗位上的优秀人才。具体来说,企业的核心员工是指那些处在企业核心岗位,与企业核心竞争力紧密相关,具有高价值和稀缺性,对企业的生存发展起关键作用的约占企业 20%的那部分员工。根据康奈尔大学的斯科特·A·斯内尔(Scott A. Snell)教授对企业内部的人力资源进行的分类研究,他将企业内部人力资源分为核心人才、通用人才、独特人才和辅助人才。即从企业核心能力的角度对核心员工进行较为严谨的定义,指出只有高价值并且稀缺的员工才能成为企业的核心员工(如图 1-1)^[1]。

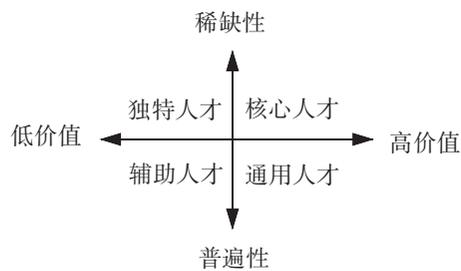


图 1 斯内尔人才模型

按照员工岗位性质的差异,一般将核心员工分为管理类核心员工、专业技术类核心员工、业务类核心员

工和操作类核心员工。核心人才不仅在技术、管理上有自己的专长,更重要的是他们的技术、知识客户关系和资源在短期内劳动力市场上同类人才的数目相对较少,可替代性差。企业最需要的是与其核心能力相关联的核心员工,管理人员、技术人员或者所谓的知识员工,这些只有成为核心员工,才是企业最宝贵的资源。

对现代企业而言,战略价值高且独特性也高的员工才可称为真正意义上的核心员工,企业的研发人员、设计工程师、高级厨师等,这类员工与企业的核心能力直接相关,能够为企业的战略目标做出贡献,掌握了企业特殊的知识和技能,是企业最宝贵的人才。核心员工创造的价值与获取他们的成本,以及对于企业战略目标的实现具有高度的企业价值性,是企业的核心和灵魂,是维系企业发展命运的关键因素,是企业生产运营和发展壮大的动力源泉。核心员工同时也是企业核心竞争力形成、发展的创造者和推动者。他们对企业的贡献和忠诚,在一定程度上可以决定企业的生死存亡。

二、核心员工职业生涯管理研究评述

现代的竞争归结为包括人力资本、关系资本等在内的智力资本运营的竞争。人力资本的高增值性已经引起高层管理者越来越高的关注。所以组织中作为现代企业人力资源管理职能之一的员工,特别是核心员

收稿日期:2010-12-29

基金项目:四川省哲学社会科学重点研究基地川菜发展研究中心规划项目(CC09SJ08)

作者简介:夏建华(1957-),男,湖北武汉人,副教授,主要研究方向为思想政治与企业文化;

邓红(1957-),女,四川富顺人,教授,主要研究方向为人力资源开发与管理。

网络出版时间:2011-3-28 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20110328.1353.033.html>

工职业生涯管理的研究,也受到高度重视。当前,理论界多将职业生涯管理作为一种激励或是留住核心员工的方式,而专题研究核心员工职业生涯管理的文献并不多。从目前的研究成果来看,学界比较有代表性的理论观点有以下几种^[2-6]。

1.企业参与员工职业生涯发展规划是提高员工满意度与满足员工现代需求的需要。具体来说,企业参与员工的职业生涯发展规划与管理,一是可以使企业更深入地了解员工的兴趣、愿望和理想,寻找其与企业理念的最佳结合点,从而树立共同的价值观;二是可以为员工培训提供依据,而培训是留住员工的一个好方法;三是可以使企业与员工及时沟通,而不断的沟通则是员工永远忠诚于企业的保证。

2.企业强化核心员工职业生涯发展规划是由若干因素决定的。首先,企业资源的有限性;其次,人才成长规律是决定企业选择核心员工作为职业计划管理的对象;第三,职业计划管理的哲学揭示核心员工职业生涯发展规划的先导性。而在管理策略方面,企业参与核心员工职业生涯发展规划,应该塑造共同愿景,并实现人本管理。

3.企业核心员工的职业生涯管理,总体上是由企业和员工双方共同进行,实行以组织为家的长期承诺的聘用关系和以内部开发为主要特征的职业生涯管理形式。

4.做好核心员工的职业生涯管理,应注意几个要点:构建优秀企业文化,增强凝聚力;提供培训支持,实现共同成长;强化继任规划管理,保证持续发展;注意目标的整合,实现动态平衡。同时,在核心员工的职业生涯目标与组织目标的整合过程中,应强调与组织战略目标一致的核心员工职业发展规划、促使核心员工职业生涯发展与组织发展相匹配的强化管理工具以及对核心员工职业生涯目标的不断评估与修正。

5.职业生涯管理对核心员工个人而言,可以充分调动核心员工的积极性和创造性,实现其个人价值。核心员工职业生涯管理一般包括职业路径管理、人力资源测评、职业生涯设计、培训和考核评价等方面,其中,职业路径管理和职业生涯设计是职业生涯管理的核心内容。

三、川菜餐饮企业核心员工职业生涯管理存在的问题

我国餐饮业核心员工流动率一直较高,究其缘由,除了我国餐饮业对于员工岗前、岗上培训重视不足,投入时间精力不够以外,缺乏一套较为合理且符合中国特色的员工激励机制,也是其中的主要原因之一。此外,核心员工对工作的满意度较低,企业提供的条件不能满足员工的职业发展,这样也导致了川菜企业发展形势好,但是人员储备始终不能跟上企业发展需要的状态,川菜企业一直以来存在着严峻的优秀人才流失问题。没有一支专业的餐饮核心人才队伍,餐饮企业很

难形成自己的强势品牌,因而也就难以应对餐饮市场的激烈竞争。因此,现代管理者应充分了解每一个员工,为他们制定好职业生涯规划,提供培训学习机会和多元化的发展空间,及时了解他们心理需要,提供能够满足他们个人价值实现的机会,让员工充分施展自己的抱负,促进其职业生涯规划的实现,最终实现个人价值的同时,也使企业利益得以实现,达到个人和企业的双赢。探讨分析川菜餐饮企业核心员工职业生涯管理现状和解决途径对策的目的,是为了提高核心员工的忠诚度,增强组织凝聚力和满意度,在实现员工个人价值同时形成企业的核心竞争力,更好的为川菜企业创造出更高的效益。因此,对其现状分析探讨,主要存在以下问题。

(一)公司的核心员工界定模糊

问卷调查及访谈记录显示,川菜企业在餐饮行业竞争中一直以来都有自己的竞争优势,不论是企业中的基层员工、门市部的工作人员还是公司总部的行政、人力资源部门的工作人员对公司的发展都满怀信心,但是当提及企业的核心员工时,他们只能模糊回答他们公司的核心员工是高层管理者和一些技术非常好的员工。他们认为现代餐饮企业中的员工构成大体一致,员工及管理者也了解公司发展需要人才和竞争力,但却很少关注公司的员工发展,更不用说界定谁是核心员工。由此可见,川菜企业规模虽然较大,也正处于快速发展时期,但是对于核心员工给企业带来核心竞争力的重要作用仍然处于无意识状态,对于核心员工的具体界定更是模糊不清。

(二)对核心员工职业生涯管理的重视程度不够

川菜企业普遍存在的问题是对核心员工职业生涯管理重视程度不够甚至没有为员工制定职业生涯规划。在对川菜企业调查中了解到,有38%的企业并没有为员工制定职业生涯规划,24%企业并不重视员工的职业生涯管理。缺乏职业生涯管理,员工看不到职业发展方向,也就缺少奋斗目标,也就失去了发展动力。缺乏对职业生涯管理的认识,使川菜企业忽略了核心员工的作用和价值所在,没有将员工的职业生涯管理纳入到人力资源管理中,职业生涯管理在川菜企业没有得到足够的重视,员工的发展缺乏方向和动力。员工在一个企业待到一定时间,如果缺乏发展空间,最终会选择离开,这是川菜企业核心员工流失的原因之一。

(三)职业回报满意度低

川菜企业核心员工普遍对职业回报满意度较低,主要体现在两个方面:一是物质方面,包括薪酬、福利等,核心员工在薪酬方面缺乏内部公平,二是精神方面,主要是核心员工为企业做的贡献没有得到认可。主

要原因分析如下:

1.员工对川菜企业薪酬满意度较低

从目前的情况看,川菜餐饮服务企业大都能正常发工资,但工资水平普遍较低(这实际上是餐饮业人员流动快的重要原因之一)。根据国家统计局网站2009年7月29日公布的数据:上半年,全国城镇单位在岗职工平均工资为14638元,平均工资最低的三个行业是住宿和餐饮业、建筑业以及水利、环境和公共设施管理业,其平均工资分别为9885元、10349元和11661元,住宿和餐饮业又是三行业中最低。这个统计分析中可以看到,餐饮企业薪资水平低,导致员工流失率高。从问卷调查中可以看到员工认为自己得到了与自己努力相符的薪酬回报的比例只占7%,而39%的员工对企业支付的薪酬完全不满意,也就是说员工在薪资上缺乏公平感。从赫茨伯格的双因素理论来看,这样的薪酬设计既没有达到保健作用,更达不到激励作用。薪酬是影响川菜企业核心员工流失的一个重要因素。在对成都的巴国布衣、红杏酒家、银杏酒楼等高档餐厅和后天酒楼、快乐老家、老味道等中档餐厅的访谈中了解到,川菜企业有其上班时间的特殊性,如果下班时间到,但是客人在,那就意味着加班,但是企业并未按规定支付超出劳动时间加班工资,长此以往,核心员工对企业的贡献未被企业认可,员工只能以消极怠工对待工作,甚至最后选择离开。

2.员工的价值没有得到认可

目前,川菜企业缺乏合理的核心员工职业生涯规划和管理,缺乏核心员工职业生涯发展与组织发展相匹配的强化管理工具,缺乏晋升制度支持,使职业生涯规划运作不畅^[7]。员工在工作中表现突出,企业没有与之相匹配的晋升制度、奖励制度和培训制度等。员工的成就欲望在工作中没有得到体现,价值没有得到认可,没有完成自我实现,是核心员工流失的一个重要原因。缺乏合理的核心员工职业生涯规划与管理,员工的职业生涯发展与组织职业生涯发展不匹配,员工的需求得不到满足,也会导致核心员工流失。

(四)工作条件得不到保障

从问卷调查中可以看到,58%的员工对工作环境不满意。一是川菜企业工作时间过长,一般是10个小时,规模较小的企业工作时间在12个小时以上也是常有的事情。二是节假日休息基本上没有。由于餐饮服务行业比较特殊,法定假日基本上都要上班,一些正规的酒店会支付加班工资,但更多的企业是没有支付加班费的。三是后厨工作人员每天接触很多有害物质,像油烟等等,而餐饮企业采取相应的劳保措施不到位现象严重,此外,个别企业对后厨员工没有定期开展体检。

工作条件保障不完善,影响到员工的身心健康,这也是川菜企业核心员工流失的原因之一。

(五)激励机制相对滞后

川菜企业缺少一个完善的激励机制。赫茨伯格的双因素理论中谈到,那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素叫做“激励因素”,这是那些能满足个人自我实现需要的因素,包括:成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任,以及成长和发展的机会^[8]。如果这些因素具备了,就能对人们产生更大的激励。但是中低档的餐饮企业几乎没有可行的激励措施,员工价值没有得到体现,才会导致大假、节后,老员工所剩无几,使企业再花量的人力、物力、财力去招聘员工、培训员工,既增加了企业成本,也造成了恶性循环。企业的激励机制是能够留住人才关键,而川菜企业的激励机制始终存在滞后性。如员工超额完成了任务,但管理层往往对这个行为视而不见,从而打击了员工的积极性,违背了激励机制中的及时性原则,不能及时对员工的优秀行为进行强化,长此以往,员工的价值没有得到体现与认可,员工也会选择离开。

(六)员工职业发展机会少,晋升通道不合理

对问卷调查结果进行分析,结果表明:企业环境、工作环境、职业回报、劳动保障、晋升通道对职业生涯发展机会存在正相关,晋升通道对职业生涯管理影响最大,是影响职业生涯管理最关键的因素。川菜企业员工看不到未来发展的方向,企业缺乏一个合理的晋升制度。在少数高档餐饮企业虽有晋升制度,但是晋升通道单一,也不能充分满足员工的多层次需求。在员工职业生涯规划方面,企业目前也缺乏对核心员工职业规划、发展的有效管理。晋升制度欠合理,职业生涯规划的途径较单一,晋升层级少,限制了员工的发展。前厅人员只有走行政管理道路才能得到提升,而后厨人员也只有技术提升自己。即前厅人员和后厨人员都只有一条发展通道,这样造成员工职业发展出现瓶颈,导致员工的职业生涯规划与企业发展方向不能很好地契合,职业通道不畅,严重影响核心员工的职业发展,既给企业造成了损失,也使员工错过了机会。

四、川菜餐饮企业实施核心员工职业生涯管理的策略和建议

(一)强化核心员工职业生涯管理意识,重视其职业生涯发展的管理

核心员工是指他们在自身的工作岗位经过较长时间的教育和培训,综合素质普遍较高,有较高的专业知识和技能,有本行业内丰富的从业经验及杰出的技术或经营管理才能的员工^[9]。一般来说,企业核心员工会占到企业总人数的20%~30%,集中了企业80%~90%

的技术和管理,创造了企业80%以上的财富和利润。核心员工是企业形成核心竞争力的关键,是企业实现战略目标,提高市场竞争优势,是企业的核心和代表,是企业的灵魂和骨干^[10]。企业人力资源管理的目标是保证企业人力资源长期有效地为企业发展服务,在员工自我发展的同时企业也获得发展。这需要企业参与员工职业生涯规划的指导与管理,重视核心员工的职业生涯管理,把员工的职业发展纳入人力资源管理的范畴。对核心员工进行职业生涯管理,及时了解员工的需求,重视核心员工为企业创造的价值,认可核心员工在企业的地位,结合企业的发展机会,挖掘其潜力,使员工安心于企业工作并发挥最大潜力,创造出企业与员工持续发展的良好氛围与条件。在企业各层次工作人员的核心员工职业生涯管理意识不断增强的基础上,企业应该较准确的界定核心员工,从而对这些员工进行有效的职业生涯管理。根据从员工的人力资本对企业的战略价值和独特性两个维度将员工进行分类,川菜企业有三类人员属于核心员工。

第一,核心高层管理人员。这种人才在企业中处于高层地位,他们的言谈举止以及做出的决定都关系到公司发展的的好坏,这就决定了他们在企业战略价值维度比一般员工要高。同时,他们自身各方面素质较高,由于自己的人格魅力能够使自己的下属所信服,这种特殊的能力决定了企业应该把他们作为核心人才来对待。

第二,核心技术人员。包括占企业总人数70%的餐饮部门的高级后厨人员和为企业各个门市店设计符合企业特色的装修设计人员。他们属于企业中层人员,他们所掌握的技术是同行业其他企业期望挖掘的,所以一旦竞争者得到这些员工,将对本企业造成巨大的威胁,从对企业的战略价值以及自身的独特性来讲,他们属于核心员工。

第三,具有广泛外交关系和服务特质好的员工。因为餐饮企业属于第三产业也就是服务业,从这种行业特征出发,各个门市店为消费者面对面提供服务的服务员的综合素质会给客户留下最直接的印象。如果服务员自身的学识较高、肢体语言表达得当、谈吐文雅,综合素质较高,那么从心理学的角度,客户消费感觉到满足,他们将是企业的忠实客户。

(二)制定动态激励措施

企业的发展来源于员工的积极、创造性的工作。人的需求是多层次性,多样性的,所以管理者要明白员工真正的需求。根据马斯洛的需求层次分析可以知道,任何人在不同的时期的需求不同,所以激励则是要满足员工不同时期的需求,保持动态的激励过程,根据员工的愿望采取激励性措施。动态激励就是指管理的领导

者根据阶段的变化和环境的要求以及下属员工的实际情况等做出的具有激励作用的决定,而这个激励又是最关键的,要想让你的下属跑起来,动态的激励方式必须掌握得当,所以必须掌握激励的核心。比如在川菜企业,员工在每个月或者是每个季度完成任务后,或者是每次服务质量都得到A级评价,有关领导层需要及时采取激励措施。比如:口头表扬、物质奖励、晋升等。在薪酬设计过程中:一是物质激励。物质激励是对过去的肯定与回报,而且是对未来工作的期望,甚至隐含着成就和地位的激励,影响着核心员工的积极性。(1)在初步预算的情况下,可以将年终奖70%分在每个月或者是每个季度发,而不是累积到年终发,这样才不会导致激励的滞后性。考虑到川菜企业薪酬设计因为工作时间和工作环境有其特殊性,对工作表现积极的员工,进行一些额外的补贴、带薪休假等奖励。(2)薪酬设计要有薪资等级,伴随着职位的提升,薪资水平相应提升,保证薪酬具有保健性,更重要的是激励性。(3)还可以采用员工持股计划、股权激励、职业津贴等长期激励手段,将员工利益和企业利益紧紧联系。二是精神激励,当人们低层次的需求满足后,必定会激发更高层次的需求。仅仅是以物质激励员工,有其局限性,只有荣誉、地位权力等精神激励才能更好的激励员工,同时充分理解员工,尊重员工,对员工创造的价值的认可,比如:微笑、赞美等精神激励伴随着每次优秀的行为。同时考虑到工作环境的特殊性,可以定期开展体检,使员工能够感受到企业是在为他们设身处地的考虑,内心得到重视。

(三)强化职业开发,构建优秀餐饮文化

美国著名心理学家麦克利兰提出了著名的冰山素质模型,就是将人员个体素质的不同表现形式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中,“冰山以上部分”包括知识、技能,是外在表现,是容易了解与测量的部分,相对而言也比较容易改变和发展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机,是人内在的、难以测量的部分^[11]。它们不太容易通过外界的影响而得到改变,但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。在职业开发中,企业不是要开发看得到的知识和技能,而是要通过职业开发,挖掘员工潜在的气质。重要的是定期开展员工职业生涯开发课程和拓展训练,挖掘员工潜在的在冰山以下,看不到部份的特质。在川菜企业核心员工冰山以上部份具备的素质如:(1)知识:管理知识、服务礼仪知识、酒水知识等;(2)技能:服务技能、收集客户信息技巧、表达能力、人际能力、厨艺等。冰山以下部份具备的素质如:(1)动机:主动性、成就需求等;(2)特质(品质):自信、乐观、耐心真诚、亲和力、感染力、影响力等;(3)价值

观、态度:团队协作、服务意识、奉献等;(4)角色定位:管理者、点菜师、面点师、厨师长、配菜师等。川菜企业大部份核心员工从基层提升,因此在知识、技能是非常扎实的。在对川菜企业核心员工进行挖掘深层次的潜力,通过拓展培训,改变员工特质、工作态度,引导员工建立符合企业的文化价值观,这种优秀文化的中心一定是以人为主体的以人为本文化,它是增强组织凝聚力方面具有不可替代的作用。使核心价值观同餐饮文化价值观吻合,最终激发员工最深处的成就需求,完成员工的自我实现,给员工一个对企业忠诚的理由,这样,员工尤其是核心人才的流失率才会降低。

(四)为员工构建职业发展阶梯,畅通职业发展通道

企业为优秀人才设计一个完善的事业发展阶梯,为其创业提供更大的空间和更多的机会。可以实行双轨多级晋升制,并根据个人的不同情况合理实施人岗匹配,做到用其所长,避其所短,各尽其才,此外,通过职业生涯设计,建立适合川菜企业人才自身发展的轨道和多级事业阶梯等^[12]。核心员工在多重职业发展路线上可以采取“直线”升迁方式,即沿着自己选定的职能、专业,直线发展,到达该系列的高端或者通过行政管理道路升迁;也可以“旁线”升迁或平级流动方式,即转换到其他系列继续发展。多重生涯发展路线的体系让核心员工选择最符合自己兴趣和技能的发展方向,核心员工可以根据兴趣提供了多种选择,扩展了核心员工的发展空间,拓宽了核心员工的职业生涯通道。设计和实施职业生涯管理的过程中,保持了管理通道和技术通道的平衡,使得核心员工,特别是厨师人员,要充分感觉到未来发展机会。

五、结论

川菜企业核心员工职业生涯管理作为对核心员工职业发展的全方位管理,既涉及企业战略目标、又涉及

核心员工的招聘、绩效考核、培训与开发等方面,贯穿于企业人力资源管理的全过程。企业只有关注核心员工的职业生涯发展,强化激励和职业开发,为核心员工提供良好的职业生涯发展通道,才能达到核心员工个人事业成功和企业繁荣的双赢局面,才能留住核心员工,形成企业的核心竞争力,保持企业持续发展,才能实现企业和核心员工的共同成长。

参考文献:

- [1] 凌泽华,邓红,杨晓宇.企业核心员工之界定[J].四川理工学院学报:社会科学版,2010,(2):72-76.
- [2] 高燕翔.浅谈企业核心员工职业生涯规划[J].生产力研究,2002,(4):44-45.
- [3] 李成文.论企业核心员工职业生涯规划的管理蕴意[J].西南民族大学学报:人文社科版,2003,(5):123-125.
- [4] 郑耀洲.谁是核心员工[J].企业管理,2004,(11):96-97
- [5] 郭云贵,周晓冬,刘晓峰.对核心员工职业生涯管理的探讨[J].经济论坛,2004,(17):72-73.
- [6] 孙健,张红.“锻造商业银行核心员工”专题之六:职业生涯管理[J].农村金融研究,2006,(4):20-22.
- [7] 冯胜平.浅析开展员工职业生涯管理[J].航天工业管理,2008,(3):134-136.
- [8] 熊革.浅谈企业核心员工职业生涯管理[J].湖南商学院学报,2008,(5):43-45.
- [9] 韩登科.东风铁运核心员工职业生涯管理方案研究[D].西安:西安理工大学,2007:40.
- [10] 张雪梅.基于员工满意度的GX供电局员工职业生涯管理研究[D].成都:电子科技大学,2005:48.
- [11] 胡笑君,徐君臣.职业生涯规划与管理[M].成都:四川人民出版社,2008:212.
- [12] 潘中超.Z市网通分公司核心员工职业生涯管理研究[D].北京:北京邮电大学,2007:36.

责任编辑:万东升

Countermeasure for the Current Career Management of Sichuan Cuisine Enterprises' Core Staff

XIA Jian-hua^a, DENG Hong^b

(a. School of Politics and Law; b. School of Economics and Management, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong 643000, China)

Abstract: Talent competition is the core of catering enterprise competition. Correct and effective taking use of talent is the key of the talent competition. Core Talent is the key to obtain the core competitiveness. In the business management process, enterprises should focus on the core talent acquisition, incentive, and retention of core talent. Core staff career management is effective way to solve this problem and to achieve career and business win-win situation for a modern enterprise. Also, it is favorable for getting the core competitiveness to maintain sustainable growth of catering enterprises.

Key words: Sichuan cuisine enterprise; core staff; career management