

白酒企业核心员工职业生涯管理

夏建华^a, 邓红^b

(四川理工学院 a政治学院 b经济与管理学院, 四川 自贡 643000)

摘 要:近年来,职业生涯管理机制在白酒企业的引入日益受到重视,对企业核心员工职业生涯管理成功的影响因素及其价值的分析探讨亦成为重要内容。而成功的职业发展对白酒企业的核心员工具有重要的激励作用。从组织角度,企业核心员工管理的好坏在很大程度上决定着企业的兴衰成败;从个人角度,追求职业生涯的成功,也是个人事业发展的动力。因此,注重白酒企业核心员工的职业生涯管理水平和绩效的深入探讨研究,对白酒企业组织和核心员工个人都具有重要的意义。

关键词:白酒企业;核心员工;职业生涯管理

中图分类号:F279.2

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2012)04-0065-05

近年来,随着知识经济的不断发展,企业间的竞争日趋激烈,企业的核心员工已逐渐成为企业核心竞争力重要支撑,是企业最富竞争力的人力资本。企业的核心员工是指经过长时间的教育和培训,具有较高专业技能,或者具有丰富的管理经验才能的那部分员工。作为企业人力资源的重要组成部分,他们企业的发展起着至关重要的作用。一旦核心员工离职,将给企业带来不可估量的损失。因此,企业核心员工职业生涯管理的水平和绩效,成为理论界的研究热点。我们针对白酒企业核心员工职业生涯管理的现状,从个人和组织的角度,探讨分析白酒企业核心员工职业生涯管理的价值、影响及有效性,尝试找到核心员工职业生涯管理的优化途径,希望能为白酒企业在核心员工的职业生涯管理上提供一定的帮助和参考,以提高企业的核心员工职业生涯管理水平,稳定核心员工队伍,提高核心员工工作绩效,最终强化企业竞争力,促进白酒企业组织目标的达成。

一、核心员工职业生涯管理对白酒企业持续发展的价值和意义

有着悠久文化历史的白酒企业,是我国优秀而宝贵的文化遗产。白酒与白兰地、威士忌、伏特加、朗姆酒和金酒并列为世界上著名的六大蒸馏酒^[1]。在打造“中国白酒金三角”的战略计划中,围绕打造“世界顶级白酒生产基地”和“中国白酒金三角”核心区龙头企业的战略目标,泸州、宜宾将建设成为中国白酒类生产和销售的最大区域、世界顶级白酒生产基地和“中国白酒金三角”核心区的龙头^[2]。此外,还有郎酒等 700 余家中小型白酒企业,构成了我国最大的白酒企业群。

我国白酒企业在资金、网络、管理团队、管理经验、市场拓展能力、策划水平等方面确立了自己的优势。但是,在现代市场经济的激烈竞争环境下,如果不重视接受过良好教育和职业生涯成长规划的人力资源,没有高素质的核心员工,优势再强,也难以打造可持续发展

收稿日期:2011-11-30

基金项目:四川省酒文化研究会资助项目(2010-2012);四川理工学院科研项目(2010XJKYW15)

作者简介:夏建华(1957-),男,湖北武汉人,副教授,研究方向:思想政治教育与企业文化;

邓红(1957-),女,四川富顺人,教授,研究方向:人力资源开发与管理。

的一流企业^[3]。因此,认识和了解白酒企业核心员工职业生涯管理,对白酒企业的价值和重要性有积极作用,能够更好的认识企业自身的实力、潜力和动力,明确发展目标,构建核心员工个人发展和组织需求相匹配的职业生涯管理机制,从而实现个人和组织的双赢。优化核心员工职业生涯管理对白酒企业来说,其价值和意义主要体现在以下两方面。

一方面,对于白酒企业来说,职业生涯管理可以帮助企业管理者了解组织内核心员工职业兴趣、个人特点、工作现状、发展需求等,并能以此为根据设计符合核心员工个人需求的职业发展通道,以便及时发现并解决核心员工的职业困境,及时发现并疏导核心员工与组织之间的矛盾,使企业更深入的了解核心员工的兴趣和愿望,寻找核心员工与企业战略规划的最佳结合点,从而树立共同的价值观;此外,通过优化核心员工的职业生涯管理,为其提供培训机会与支持,整合个人和组织目标,使企业员工共同成长,实现企业动态平衡。在不断整合核心员工与组织目标的过程中,逐渐达到核心员工的职业生涯目标与组织目标一致,从而保证企业可持续发展。

另一方面,对于白酒企业的核心员工来说,职业生涯管理能帮助核心员工把握现有的职业环境,培养他们对可能面临的职业困境的控制能力。职业生涯管理的实施,可以使核心员工个人全方位地了解自身优劣势,引导他们合理设置工作目标,不断努力达成良性工作循环模式,激发核心员工因渴望自我增值而学习的主动性和积极性。所以,白酒企业核心员工职业生涯管理能极大地提高核心员工自身满意度,有利于核心员工实现自我价值和发挥潜能;有利于核心员工提升自身综合素质,实现人力资本的自我增值;有利于核心员工拓宽职业发展道路,扩大个人成长空间。

总的来说,白酒企业核心员工职业生涯管理能有效提升白酒企业核心员工满意度,有利于培养核心员工归属感和忠诚度;有利于建立稳定的核心员工队伍,能提升白酒企业的核心竞争力,对白酒企业的可持续发展,促进企业长远战略目标的实现,意义重大。因此,针对白酒企业核心员工职业生涯管理的探讨研究,对于白酒企业的组织和白酒企业的核心员工都具有重要的价值意义。

二、白酒企业核心员工的界定和特点

白酒企业的核心员工主要有以下几类:(1)技术类的核心人员。他们一般都具有精湛的技术和国家认证的行业酿酒技术资格证书,在行业内具有较高的认可度。他们用自己所拥有的技术资源为企业创造最大经济价

值。比如技术总监、品酒师、勾兑师、工艺研究员和化验技术人员等,他们的工作内容主要包括:窖泥的质量、化验结果、出酒率、酒质监管、产品和技术创新。(2)管理类核心人员。主要包括:人力资源总监、部门经理、CEO、CFO等员工,他们统筹安排,有序进行企业的生产、运营、质量、后勤保障、人力资源管理等工作。(3)销售经理,他们进行产品的营销、市场开发、企业宣传、产品品牌和企业形象的塑造,治理外部环境,掌握企业大量的高端客户,为企业创造了很大的效益。(4)财务经理(主管),他们负责公司的全面财务会计工作;负责制定并完成公司的财务会计制度、法规和办法;分析检查公司财务收支和预算的执行情况;审核公司的原始单据和办理日常的会计业务;编制公司的记账凭证,登记会计账簿,编制会计报表;编制、核算每月的工资、奖金发放表等。(5)直接从事生产运营管理的车间主任、质检主任、消防安全主任等。

白酒企业在我国国民经济中占有重要的地位,其产品与人们的生活紧密相连。企业属于垄断竞争企业,他们更多关注的是如何酿造出更具特色的白酒产品,或是在销售技巧上怎样突破,取得更好的经济效益,而在核心员工的开发上下功夫不足,白酒企业必须要树立的一个观念是:人才是推动企业发展的关键,尤其是掌握着酿酒关键技术的人员和给企业带来巨大经济效益的销售精英与管理人才,他们是企业的核心员工,具有高价值性,难替代性,高流动性,数量的稀缺性、自主性、复杂性、创新性等特点。白酒企业核心员工拥有的知识和技能与企业的需求相匹配,他们是白酒领域的人才。核心员工就是企业参与市场竞争、保持或提高竞争优势的法宝,因为他们具有高价值性和稀缺性,使他们拥有更多择业机会和转职优势,具有高流动性。他们的自主性使他们不依赖于他人,不受别人的干涉和支配,自我判断、自我行动能力较强。家庭、企业内外环境、自己的性格、领导作风、企业文化等,对其都会是影响因素。他们拥有的资源将直接影响企业的市场竞争力,他们在白酒生产研发、市场开拓等方面的创新能力是企业发展的关键,对整个企业的发展有着重大的影响,需要得到最多的重视。

三、白酒企业核心员工职业生涯管理现状

白酒企业与其他企业一样,职业生涯管理形式是以内部开发为主要特征的,对核心员工的职业生涯管理,是组织和个人双方共同进行的,实行的是以企业为家的长期聘用关系。通过调研分析发现,白酒企业对于核心员工职业生涯管理的研究关注度很低,也没有真正地融入到企业管理制度中去。白酒企业核心员工职业生涯管

理现状与存在的问题主要表现在以下几方面。

(一)核心员工对自我职业生涯期望较高,而企业规划与引导的职业生涯管理意识不强

通过我们对宜宾和泸州的具有代表性的白酒企业进行的实地调查分析,我们了解到白酒业的核心员工对自己职业生涯及其职业生涯成功标准的认识情况。

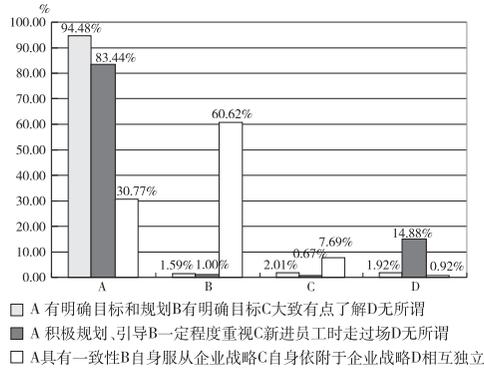


图1 白酒企业核心员工对职业生涯的认识

从图中看出,白酒企业对于核心员工的职业生涯管理应该积极规划和指导,这是员工的期望,也是企业想要留住核心员工的对策。首先是对核心员工进行正确引导,让他们认识到职业生涯管理不仅关系到企业核心能力的发展,也关系到员工个人的职业发展。通过调研发现,白酒企业核心员工中53.85%的自我职业生涯认识是非常清楚的,对自我认识也相对清楚。

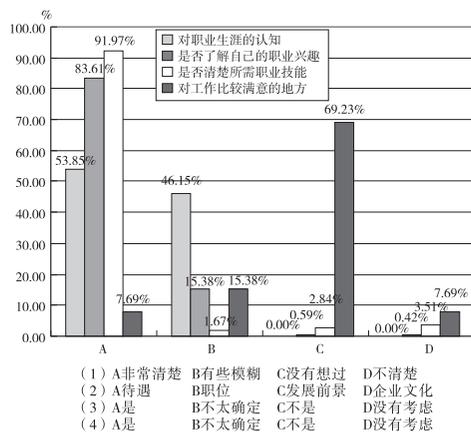


图2 白酒企业员工自我认识与期望

总的来说,白酒企业对于核心员工的职业生涯管理意识不是很强,虽然员工对自我职业生涯期望较高,但如果没有企业的规划与引导,也不能达到企业与核心员工的共同发展。

(二)对核心员工职业生涯管理不统一,体系不健全

和许多企业一样,白酒企业在职业生涯规划方面只是对中、高层管理人员的规划,没有准确的划分出核心员工,对于技术人员的重视不够,特别是那些中高级

职称的技工,职业发展设计管理不统一,晋升标准有差异,导致职业生涯规划失衡和缺陷。所以,那些技术岗位的核心员工很容易流失,或者导致他们向销售和管理岗位流动。使得技术岗位缺员,满意度降低,技术创新人才流失,导致核心技术上创新能力弱化,或停止不前。再者,由于技术、销售、行政岗位的晋升渠道的不透明,管理和技术职位晋升的差异和失衡,导致许多从事技术岗位的核心员工放弃自己的当前岗位。因此,对核心员工职业生涯规划管理的统一平衡,是对核心员工的准确界定,是建立适应企业发展,人岗匹配的职业生涯管理体系的基础,如果基础都没建立好,上层建筑的质量可想而知。

(三)组织内外缺乏有效沟通

组织与员工的有效沟通,是贯穿整个企业的职业生涯管理过程的。职业生涯发展计划、考核、培训等,都需要组织与个人、组织与组织、个人与个人不断的交流和信息对称。在企业,内部沟通,是为了练内功,强化竞争实力;而外部沟通,则是拓展市场,创新发展。由于历史的原因,我国白酒企业的人力资源管理相对于其他行业要落后很多,基本都是实行总部大区或集团分公司两级人力资源管理体系。虽然这种管理制度对企业的发展有一定的积极作用,但是在实践中也暴露出诸多问题,白酒企业内部机制老化,而外部市场更多的表现为行业内的竞争,因此,不太注重内外沟通,和员工沟通不太顺畅,对于企业的职业生涯管理是有很大负面影响的。

(四)工作和个人生活难以平衡

受中国传统文化的影响,国人对家庭非常的关注。尤其在中国文化背景影响下,白酒企业很多核心员工非常注重家庭因素,追求相对稳定的发展。他们通过各种措施努力保持工作和家庭的平衡。但对于核心员工这个群体来说,工作节奏紧张,工作任务重,压力大,工作更容易影响到家庭生活^[4]。长此以往,不仅导致核心员工的工作和生活失衡,还会导致他们的心理失衡。这些行业特点造成了白酒企业核心员工个人生活的安排与工作中产生的各种因素契合度较低,直接影响工作效率。由于疏于对个人生活的经营,造成工作和个人生活的冲突,这些因素往往让核心员工处于两难的境地,两个方面的相互影响,加大了核心员工工作和生活的双重压力,使其既不能很好地投入工作,也不能很好的照顾家庭,造成核心员工的焦虑,降低了他们的满意度,进而使他们选择辞职或者跳槽,造成白酒企业核心人才的流失。

(五)薪酬福利不合理,缺乏长期激励的战略机制

合理的薪酬是对人才价值的客观评价,也展现企

业关注人才的基本需要,特别是核心员工的薪酬,在企业 and 同行业中,都要体现竞争性。据调查发现,白酒企业核心员工流失的原因之一就是薪酬体系的不完善。薪资、奖金等有一定局限性,缺乏薪酬福利长期激励的战略机制。核心员工的薪资水平在同行业中不具有外部竞争性,薪酬体系不合理既不能体现白酒企业核心人才价值,也不能满足企业关注人才的基本需要,特别是核心员工的薪酬福利与其对企业的贡献和付出相匹配现象较突出,起不到安定人心,稳定岗位和激励的作用,使满意度降低。核心员工感受不到企业对核心员工工作贡献的认可,也体验不到生活及自我价值的提升,减弱了核心员工的归属感。

四、基于组织和核心员工个人双赢的职业生涯管理的建议

(一)增强高层领导对核心员工职业生涯管理的重视

企业高层领导对核心员工职业生涯管理的重视可以加强职业生涯管理的执行力、有效性,通过培育优秀企业文化,可以促进核心员工对职业生涯的认识,可以营造一个针对能力而不是针对个人的公平竞争型企业文化环境,引导大家对职业生涯重视;通过优秀企业文化的支持与核心员工的职业生涯期望达成一致,使个人目标与企业目标达成一致,从而提高核心员工的职业满意度。其次,在精神上支持的同时做到合理的经济支持,保障体制职业生涯管理的有效实施。在针对企业特点设计符合白酒企业发展的职业生涯管理体制后,须加强监督指导各项环节的实施操作,并不断修改完善管理体制。

(二)注重培训的针对性,有效促进人力资本保值和增值

在知识更新迅速、竞争激烈的现代社会,白酒企业必须注重对核心员工的培训。通过培训改变员工的价值观、工作态度、工作行为,开发其潜能,不断提升员工工作能力,以便他们能够在以后的工作中承担更多的责任,满足未来岗位对能力的要求。这就要求企业在实施核心员工职业生涯管理的时候建立完善的培训开发体系,做到既有计划,又有实现目标的方法,让职业生涯目标更容易实现^[9]。因此,白酒企业应该强化对核心员工的培训,使企业组织发展目标与员工个人发展目标相融合,是白酒企业的人力资本保值和增值、强化核心竞争力、保持可持续战略发展的关键^[9]。

(三)构建人性化的工作环境,提升满意度

核心员工对自己工作环境的期望可以从两个方面分析:一是企业的基础条件设施,他们希望自己的工作

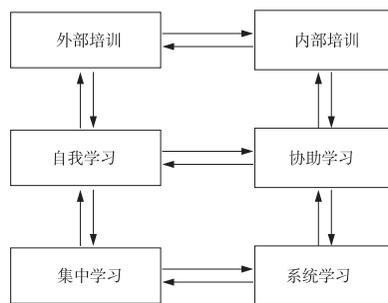


图3 白酒企业核心员工培训系统

场所环境优美、办公设备先进,食宿方便等;二是企业文化方面,塑造企业核心文化,实施人性化管理。企业核心员工的职业倾向与他们的年龄、性格、经历、家庭和职业发展阶段相关,他们的职业倾向并不是一成不变的,因此,企业应该考虑核心员工的动态职业倾向,适时为他们重新设岗,及时调整他们的工作内容,满足他们的心理需求。

核心员工在客观上对职业生涯成功标准的认识有的是纵向比较,如和行业内外人士或者本企业的上下级之间的工作环境进行比较;有的是横向比较,如和行业内部或者就本企业内同级之间进行比较;有的是内外部综合比较等等。核心员工期望在企业中能受到重视、能在宽松的组织气氛下工作,因此,白酒企业应更多的关注核心员工工作环境的不断改善,尊重他们的创造精神,承认他们的工作成绩,结合核心员工的职业倾向,进行工作设计,尽量使他们的职业倾向与工作相匹配,这样才有利于提高企业核心员工对组织的忠诚度和工作满意度。让他们在健康向上的企业文化中奋发、进取。

(四)强化有效沟通,平衡畅通晋升通道

马斯洛的需求层次理论告诉我们,“员工的个人发展需要是个体的低层次需要得到满足或基本满足后,产生的高层次需求”^[7]。如果个体的发展需要在组织内能够得到满足,那他会对所从事的工作更有激情,反之,他就会对目前工作产生不满情绪,使满意度降低,容易产生离职行为。当他们感觉到自己这份工作干好干坏都一样或者是没有提拔的可能时,他们就会积极寻找新的发展机会。保障核心员工顺畅的晋升通道,提高技术、销售、行政岗位的上升渠道和升职通道的透明度,使职位晋升与个人能力相匹配。这里的晋升不仅仅指纵向职位上的晋级,在企业中沿着组织的层级系列由低级向高级的提升,也包括工作范围的扩大,权限的增加等,所以白酒企业组织应该重视核心员工对晋升的期望。

(五)建立薪酬福利的长期激励机制

在白酒行业,核心员工的薪酬福利对于吸引和留

住人才是很有效的方式之一^[8]。员工薪酬与绩效挂钩,以实际工作绩效为基准,保证薪酬在行业内具有竞争性,组织内部具有公正性,公平性,发挥薪酬对员工的激励功能和经济保障功能,增强员工满意度。针对核心员工职业生涯管理,白酒行业需要建立、完善与核心员工职业发展通道相匹配的薪酬体系,对核心员工职业生涯实施更有效的管理。应更加注重个人技能的增长和能力的提高,有利于打造学习型组织,提高核心员工工作效率,增强企业核心竞争力^[9]。同时实施弹性福利计划,满足核心员工需求的多元化,使福利的效用最大化。强化福利的激励作用,把核心员工的薪酬、福利、股东权益、出外学习机会等作为长期激励的主要内容。

(六)改善家庭与工作的平衡关系

核心员工在物质、金钱及精神方面都得到了满足的情况下,如果在家庭与工作之间不能达到平衡,仍然会影响和新员工的工作效率^[10]。因此,家庭与生活平衡与否,也是核心员工职业生涯管理过程中的变量影响因素之一。在很好地完成工作的同时保持良好的家庭关系,做到两者的平衡。协调个人生活和工作,对于白酒企业职业生涯管理来说是一个非常重要的关键影响因素。在传统的文化的影响下,国人对家庭非常关注,在白酒企业的核心员工也不例外。作为企业的核心员工,由于工作节奏快,任务重,压力大,更容易引发家庭生活的矛盾。因此,家庭的平衡也是衡量职业生涯管理水平绩效的重要指标。

六、结 语

随着全球化时代的变迁,市场经济的不断成熟和完善,企业之间的竞争将愈演愈烈。表面上,表现为一种技术和产品之间的竞争,但更深层次上,实质上是一种人才之争。那些高素质的优秀的人力资源逐渐成为

企业不可或缺的最具竞争实力的资本。企业核心员工管理的好坏在很大程度上决定着企业的兴衰成败。而核心员工有其特有的稀缺性、难替代性、流动性等经济资源的典型特征,不像一般员工那样容易管理。因此,通过目标的设定和调整,通过有效的组织激励,使员工的个人事业目标和企业的目标相结合,使个人与企业双赢,是企业形成核心竞争力,保持企业持续成长的关键,也是白酒企业注重和强化核心员工职业生涯管理的目的和根本所在。

参考文献:

- [1] 韩金宏.我国白酒行业的现状和发展前景[J].农产品加工学刊,2006,(2):49.
- [2] 欧阳宏.泸州中小白酒企业发展研究[J].管理观察,2009,(23):210-211.
- [3] 夏建华,邓红.川菜餐饮企业核心员工职业生涯管理现状与对策[J].四川理工学院学报:社会科学版,2011,(2):20-24.
- [4] 邓红.基于人力资本增值的职业生涯管理[M].成都:西南交通大学出版社,2010:27-28.
- [5] 郑奇枫.核心员工流失的原因及对策研究[D].厦门大学,2006:15.
- [6] 潘中超.乙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,2007:79.
- [7] 徐笑君.职业生涯规划与管理[M].成都:四川人民出版社,2008:63.
- [8] 赵燕.企业员工核心自我评价与工作绩效的关系研究[J].重庆交通大学学报:社会科学版,2011,(3):71-73.
- [9] 董剑,郭荣伟.关于我国企业员工援助计划的几点思考[J].华北电力大学学报:社会科学版,2011,(S2):146-148.
- [10] 石金芳.论企业员工培训在人力资源开发中的重要性[J].黄石理工学院学报:人文社会科学版,2010,(3):44-46.

责任编辑:万东升

The Professional Career Management of Liquor Enterprises' Core Staff

XIA Jianhua^a, HONG Deng^b

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

Abstract: In recent years, the career management mechanism, which has been introduced into liquor enterprises, has gotten more and more attention. The influence factors and value analysis about the successful career management of enterprises' core staff are the important content. Moreover, the successful career development of liquor enterprises' core staff has an important stimulation. From the viewpoint of organization, the bad or good management quality decides in a great extent the enterprise's prosperity and decline. From the viewpoint of staff themselves, the career success is a power for personal career development. Therefore, the study on career management level and performance of liquor enterprises' core employee is very important to liquor enterprise organization and core staff personnel.

Key words: liquor enterprises; core employees; career management