

多元化与动态化:实习管理模式的改进与创新

——来自酒店实习管理调研的数据分析

刘纯,肖功为,李露

(邵阳学院 经济与管理学院,湖南 邵阳 422000)

摘要:加强实习组织管理和强化实习组织保障,是普通本科高校和企业两个实习主体的责任。通过调查研究发现,高校履责过松和企业履责向利导致了实习管理模式的固化;岗位管理、沟通管理、双因素管理、校友邦管控、走读式现场管理的长板与短板十分明显。于是就现有实习管理模式的短板,进行实习行动方案、岗位看板式培训管理、体验沉浸式岗位培训、日一刻网络视频场景管理、员工薪酬弹性系数管理、价值分布式激励管理、周视频例会、职业生涯规划、负面清单管理九个方面的改进与创新,建构改进与创新的实习管理模型,以期为普通本科高校和实习基地企业提升实习管理效率提供决策参考。

关键词:实习生;实习管理模式;改进与创新;调查研究;实习管理

中图分类号:G642.3

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2022)02-0085-08

《关于加强和规范普通本科高校实习管理工作的意见》(教高函[2019]12号)肯定了“产学研融合不断深入,大学生实习工作稳定开展、质量稳步提高”的同时,指出部分高校在实习管理工作中的问题,着重强调规范实习教学安排,加强实习组织管理和强化实习组织保障。本科高校尽管努力执行教育部关于实习管理工作的文件精神,但因“历史重要”和路径依赖,一般都是按照实习教学安排,把学生送达实习基地,实习期间派老师进行实习检查,开座谈会,跟企业就学生反映的问题进行交流沟通,然后在类如校友邦网络平台上批阅实习周志与实习报告,给予实习鉴定与实习成绩,完成整个实习流程。本科高校如此实习管理存在着校、企、学生三方沟通不及时、效率低、顶岗实习质量低等问题^[1],并没真正履行作为实习管理主体的责任,完全把实习教学环节交给类如校

友邦信息化网络平台 and 实习企业。实习企业亦如此,多关注自身成本和一线岗位,较少落实实习责任,形成即离职即招聘的低效模式。

如何破解实习管理难题呢?曾海娟、张学军^[2]主张构建基于微信平台“一体四化”顶岗实习管理模式;朱仁宏等^[3]认为根据实习生双重身份,建立共享的知识管理体系、有效的激励机制,培养良好的员工关系,预防与处理实习生的心理问题,发挥非正式组织作用等。尹寿兵等^[4]建议企业改进管理模式来满足其心理需求,激活实习生实习的积极心态;陶芳铭^[5]认为建立健全顶岗实习的相关法律制度和管理机制、利用“互联网+”管理模式、推进产教融合深度发展;蒲永锋^[6]等提出了一套以实习小组、学校导师、企业导师三位一体式的校外实习管理机制,提高实习质量和工作效率。尽管现有研究主张确实能从工作环

收稿日期:2021-07-18

基金项目:湖南省普通高等学校教学改革研究项目(HNJG-2020-0836;HNJG-2021-0181)

作者简介:刘纯(1972—),男,湖南武冈人,副教授,博士,主要从事文化产业管理、教育经济与管理、无形资产评估研究。

境、薪酬与绩效管理、激励机制、校企学三方的关系等方面来解决实习管理难题,但忽略了固化的实习管理模式,加速了实习管理问题的循环往复。因此,进一步明确实习管理模式的改进与创新的方向至关重要。酒店实习管理有典型性,所以本文以酒店实习管理为例,来探索实习管理模式的固化特征,找到破解方法和建构动态化的管理模式,提升实习管理的效能,服务创新型、复合型和应用型人才培养,服务社会经济发展的需要。

1 实习管理模式的固化

2019 年、2020 年的《中国酒店人力资源现状调查报告》的数据和指标给本文的深入调查研究提供了入场路径和事实依据。于此,本文通过微信、QQ、邮件三种方式对开设旅游管理专业和酒店管理专业的部分本科高校、酒店实习的学生和实习基地(酒店企业)进行网络问卷调查和线上访谈,通过相关的数据处理,建构当前酒店实习管理模式(如图 1 所示)。

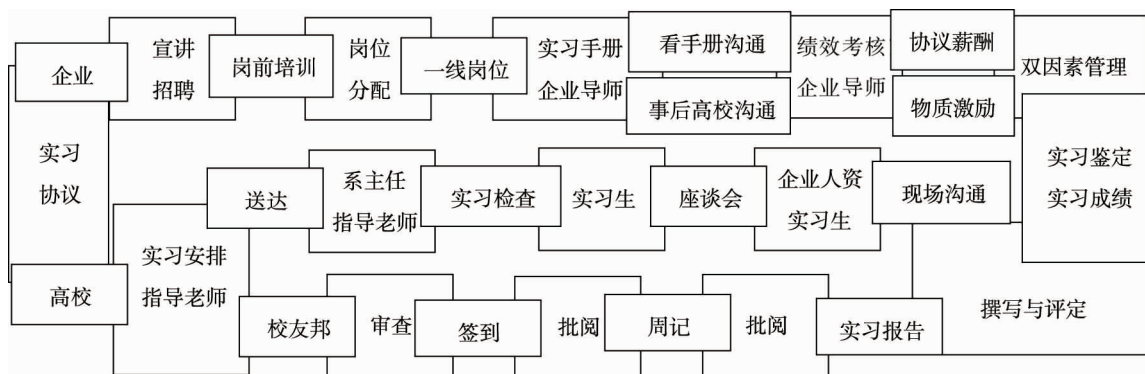


图 1 实习管理模式

1.1 岗前培训与一线岗位的实习岗位管理模式

实习岗位管理模式是企业基于产教融合和实习基地建设需要,以高校人才培养和企业发展为依据,通过工作分析,实现岗择人——岗位与实习生能力与经验有效匹配、人择岗——大学生依据自身条件选择实习岗位,谋求企业与高校双赢的管理活动。这种管理活动以培训与岗位分配为内核,为实习生未来的职业生涯规划提供新动能与新路径,也为企业提供新员工、新活力、新效益。

通过问卷调查与线上访谈的数据处理发现:实习管理模式开始固化在岗前培训与一线岗位上。线上访谈的 10 位五星级企业人力资源部总监都认为,大学本科生具有扎实的专业知识与专业技能,只要岗前培训,对酒店行业重新认知,夯实其上岗基本需求,就够了;大学生领悟力与自学力比较强,不需要做过多耽搁时间的系统化的教育培训。同时,扎根基层,积累经验是实习生所需要的。一线岗位正好匹配这样的需要,便于大学生通过实习快速成长。另外,一个岗位熟知和操作技能养成需要 3~6 个月,3~10 个月的实习周期,不方便轮岗。基于这样的现实需求,酒店的实习岗位管理模式、岗前培训固化在上岗基本需求

上,上岗的岗位固化在一线岗位上。

实习岗位管理模式的固化优势在于:学生能认知一线岗位历练对于技能与能力培养的价值,克服眼高手低不切实际的思想,尤其对职业生涯规划具有重要意义;也可帮助企业解决诸如餐饮部、前厅部、客房部等一线运营部门人才紧缺问题,缩小季节性或者淡旺季的需求差异,给企业贴上高质量生产与高品质服务的标签,提高企业劳动生产率和企业知名度与美誉度,提高企业利润。

但实习岗位管理模式固化的劣势更加明显:以上岗基本需求为主要内核的岗前培训,容易让学生形成酒店行业整体认知偏差,看不到高层次、高品质、高空间的发展前景,放弃自己最初的理想;不利于学生从专业知识学习过渡到职业生涯规划,由课堂、实训室、实验室训练技能过渡到立体化的职业技术技能上来。同时,劳动密集型一线岗位是重复性简单劳动,时间长了容易产生疲惫,唤不起学生的好奇心与激情,甚而产生抵触情绪与失望情怀,从而开启实习大逃亡。这样反而增加企业的沟通成本与招聘成本,还有因岗位空缺,开工不足,导致消费者流失,最终阻断产学研融合,影响企业信誉。

1.2 看手册沟通与事后高校沟通的沟通管理模式

看板管理^[7]是生产系统各环节间进行物流或信息流传递的最有效管理工具。沟通管理是企业组织的生命线。看手册沟通是看板管理方法在实习沟通管理的运用,能把实习生在实习过程中不懂的问题或困惑记录在实习手册上,定期(一般以月为单位)上交企业导师,由企业导师上交给实习部门,最后上交到人力资源部。三个层级根据实习手册的问题与困惑,形成各自的沟通管理方式方法,对接实习生进行沟通管理。事后高校沟通是指在看手册沟通后,不能解决学生存在的问题与困惑,就对接高校,形成高校—实习生—企业沟通三角形沟通管理模式。此模式亦是看板管理的延续。

问卷调查与线上访谈的数据表明:实习沟通管理模式固化在看手册沟通与事后高校沟通两个部分。线上访谈的10位旅游管理大类的系主任和10位五星酒店人力资源总监都认为,实习生的双重身份决定了看手册沟通和事后高校沟通的有效性。实习生的双重身份,决定酒店不能采取正式员工的沟通方式。看手册沟通能让实习生把实习过程的问题和困惑有尊严地记录下来,提交给企业导师、部门管理者和人力资源部门管理者;反过来,企业导师、部门管理者和人力资源部门管理者能及时掌握实习生的实习动态与实习问题,形成应对的沟通方案,及时沟通。同时,实习生不愿意把实习过程中的问题与困惑抛给自己的高校老师。事后高校沟通为实习生的问题与困惑提供缓冲地带。

101位提交问卷调查的实习生认为看手册沟通与事后高校沟通有一种得天独厚的优势,就是实习生、企业导师、部门管理者和人力资源部门管理者之间信息沟通都通过实习手册来完成。看手册沟通,使实习管理系统的各个环节之间沟通更有针对性,更富有效率,更有助于解决实习生的问题与困惑,帮助实习生心智不断走向成熟。而事后高校沟通能让高校协调实习基地企业与实习生之间的矛盾,有利于实习生看到问题与困惑的本质,服务实习生心智成长。

同时,实习生更看重看手册沟通与事后高校沟通的劣势,认为看手册沟通与事后高校沟通都是事后沟通,不能实现“JUST IN TIME”沟通管

理,因而不利于及时排解实习生自豪与自卑的心理落差,实习过程中产生的紧张、焦急、苦恼等心理障碍,一线岗位简单重复劳动带来的心理疲态,非正式组织与实习管理部门带来人际关系紧张的心理困惑和提供服务时被消费者带来的心理伤害。积郁难返,看手册沟通和事后高校沟通就大打折扣,难以实现有效沟通管理。

1.3 协议薪酬与物质激励的双因素管理模式

赫茨伯格的双要素理论^[8]认为,保健因素得不到满足,就会产生不满情绪、懈怠甚至旷工等,保健因素得到一定程度的满足后,就会出现饱和状态,边际效益难以显著增加;只有以工作为核心的激励因素才能激发人们的工作热情,提高劳动生产效率。协议薪酬就是保健因素,是吸引实习生的关键因素。协议薪酬的实现能够增强实习生满意感,调适实习生的工作心态与对企业的信任度,增强忠诚度。物质激励是激励因素,激发实习生工作热情的关键所在。协议薪酬与物质激励构成了实习生管理的双因素模式。

问卷调查与线上访谈的数据表明:实习管理激励模式固化为协议薪酬与物质激励的双因素管理模式。线上访谈的20位旅游管理大类的系主任和五星酒店人力资源总监都认为,协议薪酬这个保健因素首先让人看得见,能够产生实习预期,形成一种去实习的动机与行为;其次,协议薪酬的实现,增强实习生信任感和获得感,形成对实习过程所有问题与困惑解决的支撑。物质激励是针对实习生双重身份建构的激励机制,因为他们最需要的是减轻父母的负担,解决经济来源问题,满足自己的品质消费需要。物质激励的完善,最能激发实习生的工作热情,把微笑与满意带给客户。

101位提交问卷调查的实习生挺认可协议薪酬和物质激励的双因素管理模式,认为协议薪酬能让人看到企业的诚意与实力,增强非去此企业实习不可的冲动;协议薪酬的实现,产生重新认知企业的冲动,以及努力实习去掌握工作技能的决心,赢得实习生的人心;物质激励满足了实习生的物质欲望,成为刺激实习生待下去工作的动力,克服一线岗位单调重复的疲态,洋溢工作的热情。

但是其劣势依然存在:协议薪酬的上限阻隔上扬浮动的可能性,容易形成多劳未必多得的误区,尤其形成未能获得跟正式员工对等比例的提成或福利补贴的误区,容易伤害实习生的工作积

极性,降低了实习生对客户的服务质量,不利于酒店长期的健康发展。物质激励限制了企业文化的认同,限制了优越工作条件激励、目标激励、培训激励,尤其限制了轮岗激励。物质激励给实习生产生了获得更多的经验与技能预期的挫败感。实习生认为自己跟企业的关系,没有合作,更没有共赢,只是一种利益关系,你给我工作,我就给你工资,你创造利润,我就给你物质奖励。

1.4 “校友邦”近乎静态式管控模式

校友邦是教育部推行实习信息化建设成果,支持有条件的高校利用该实习信息化管理平台,进行实习全过程管理。校友邦的实践教学工作平台主要包括以实习计划为内核的工作安排,以报名审核、周日志批阅、实习评价、报告批阅、实习成绩鉴定为主要构件的过程管理,以“我的实习生”“签到统计”为内容的实习生统计三大块。通过这三大块来实现实习全过程管理。

问卷调查与线上访谈的数据表明:高校对实习全过程管理固化为以校友邦为代表的实习信息化管理平台近乎静态式管控模式。在线访谈的10位旅游管理大类的系主任认为,校友邦电脑页面与手机APP方便了指导老师与实习生远距离对接,提高实习全过程管理的工作效率。指导老师可以通过周日志批阅发现实习生的思想动态及岗位技术技能、智商情商的演化态势,提供建设性意见;通过实习评价肯定实习的成绩,提出实习存在的问题与不足,为学生的实习和未来的工作提供努力的方向;通过实习报告的批阅,审视学生的实习流程、学生实习成绩和实习中的问题,给予中肯的综合性评价,为其未来的职业生涯规划提供指导。

校友邦实习信息化管理平台的优势在于实现了实习信息化全过程管理,便于指导老师随时随地根据实习学生周日志反映的情况,进行系统性指导,提高了实习管理的工作效率。校友邦实习信息化管理平台的劣势就是近乎静态化的实习管理,不能及时指导学生进行实习工作,帮助学生解决实习中的问题与困惑。周日志是以周为计量单位,对一周工作情况进行真实记录和总结,但由于工作紧张程度与人脑记忆的遗忘的特性,周记很难反映一周的真实。很难形成一对一的实习工作实时交流。依赖这一静态监管,学校和老师并不能实时地了解实习生的情况以及完成对实习生的全过程管理。

1.5 指导老师送达—实习检查—座谈会的走读式现场管理模式

现场管理^[9]是生产管理的重要环节,是运用科学的标准和方法对生产第一线各生产要素进行综合管理,是生产系统合理布置的补充和深入。现场是企业生产与服务的第一线,企业活动最活跃、创造出附加值的地方。指导老师送达就是运用现场管理的目视管理方法,充分利用五官对实习企业工作环境进行判断,思考实习生即将碰到的问题和需要,并快速做出行动方案,与实习基地企业进行第一次座谈会,协商实习流程和实习生责权利。实习检查就是高校到达实习现场,了解实习生工作的情况,发现实习过程中的异常,找到异常原因,通过座谈会,与企业、学生商讨解决方案,排除实习异常,并将有关实习工作实施标准化管理,以防止再次发生。运用走读方式进行现场管理,有利于发现问题并及时解决问题,提高工作效率,节约高校与企业成本。

问卷调查与线上访谈的数据表明:高校对实习全过程管理固化在指导老师送达—实习检查—座谈会的走读式现场管理模式。线上访谈的20位旅游管理大类的系主任和五星酒店人力资源总监都认为,指导老师送达的目的是目视实习生第一次投入实习一线的心理状态,企业的工作环境;依据目视情况,指导老师与企业座谈,一是会诊,排除实习生怯场等异常心态,二是为学生争取好的岗前实习培训和岗位分配轮流机制。实习检查便于高校亲临实习现场,目视实习过程,发现实习生的情绪和工作问题,利用座谈会的方式,进行三方现场沟通,协商排除异常,为实习的顺利开展提供支撑。

101位提交问卷调查的实习生十分认可指导老师送达,希望学校不时进行实习检查。“严重的个性压抑就会带来巨大的个性膨胀,受到压抑的个性最终会为自己的伸展找个缺口。”^[10]心理断奶理论告诉我们,学生的双重身份,只是形式脱离学校校园,感情上还是依赖学校与老师的。在实习过程中,实习生需要一切都以为客人服务和酒店利益为先,实习生自身失去了被关注的感觉,自身一些委屈的情绪和难过难以得到宣泄,造成实习生心理上的不满。实习检查与座谈会为他们找到了宣泄的缺口。但是,每个实习周期只有1~2次的实习检查,只能偶尔短暂地排除实习生积

郁已久的烦恼与不快,相对于要历经3~10个月实习的实习生而言,这样的开胃菜太少,短暂的安慰瞬间即逝,实习依旧,问题与困惑依旧。

2 实习生管理模式的改进与创新路径

实习管理模型里内含五种实习管理模式,在实践中逐渐静态式地固化。五种实习管理模式长板与短板明显。强化长板,改进短板,敲掉短

板,添加长板,提升实习管理的效率效能效益,成为实习管理理论与实践的历史使命。针对问卷调查与线上访谈的问题症结,我们就现有实习管理模式的短板,进行实习行动方案、岗位看板式培训管理、体验沉浸式岗位培训、日一刻视频沟通管理、员工薪酬弹性系数管理、价值分布式激励管理、周视频例会等方面的改进与创新,建构改进与创新的实习管理模型,如图2所示。



图2 改进与创新后的实习管理模型

2.1 提纲挈领,校企共建实习行动方案

线上访谈的10位旅游大类系主任指出,周期性的人才培养方案制定与修订,是在对国内外高校和市场调研的基础上,遵照国标的要求,由专家审定完成的。实习是该方略的一个执行方案。按照战略管理理论观点,高校与企业有着共同战略目的,且其资源与能力具有很强的差异性和互补性,契约性的结盟能节约成本和共享创新知识,产生更大的社会效益。因此,要实现共同目标,需要达成共识,制定一个考虑双方需求、双方共赢的适宜性行动方案。该行动方案的制定,有利于开展有计划、有组织、有领导、可控制的实习活动,并使之更有效率。

实习协议尽管为实习活动开展提供制度性保障,但更多是规定双方的责任、权利和义务,并没有就如何把人才培养的战略目标付诸实施的战术层面思考,或进行技战术层面处理。高校需要企业帮助,实现学生知识与能力进行应用型转化或者迁移。本科高校的强路径依赖,如果没有行动方案,就难以约束企业的行动。企业更需要一线实习生,送来的廉价劳动力,何乐而不为呢。如果

没有行动方案的约束,它就忽略了实习基地企业的义务——实践教育。因而,在开展实习活动中,行动的天平往往会往企业倾斜:最大化企业的权利,最小化企业的义务,极大地降低实习活动预期的效能效益效率。这是过往与现在的实习管理模式出现那么多短板的一个关键节点。共建实习行动方案最大可能改进了实习协议这块短板。

2.2 以人为本,建构日一刻网络视频沟通管理与周视频例会的沟通管理模式

沟通是组织与个体成长的生命力。有效的健全沟通机制是沟通功能得以顺利实现的保障。实习生的意见与意愿能及时有效地传递给高校指导老师与系主任、企业导师与企业人力资源部,同理,企业与高校的想法能有效传递给实习生,这都依赖于健全的沟通管理机制。日一刻网络视频沟通建构的是一种每天15分钟的双向沟通机制:以高校指导老师为发起点,高校指导老师与实习生、高校指导老师与企业导师的三角沟通机制。在虚拟空间里,高校指导老师是沟通协调的桥梁和意见提供方,实习生、企业导师和人力资源部人员是意见提供方和接受方。实习生实习过程中的意见与

意愿、企业导师的想法和企业的愿景策略发生有效碰撞。指导老师充当“协调员”和“家长”双重身份,化解实习生困惑,及时解决实习生对企业的意见,帮助他们分析其意愿,最大程度争取满足其合理的意愿。同时,使实习生尽可能投入到岗位工作中去,为企业创造利润,实现了日事日闭。周视频例会是一种单向的沟通机制,主要针对学生的周记反映的问题及时进行沟通,弥补指导老师静态批阅周记与学生看批阅不能形成双向互动的不足;同时,周视频例会有系主任参与,增加对话的级别与权威性,更使学生看到学校关怀和重视,易形成他们的意见与意愿得到解决预期,利于实习生倾诉自己的思想,进行师生深度对话,帮助高校改进实习管理的理论课程与实践课程教学,使学校的教学更“接地气”;利于学生心智走向成熟与综合能力得到提升;利于及时改善酒店方对实习生的管理,通过进行即时培训和心理疏导,消解对立情绪等。

日一刻网络视频沟通管理与周视频例会的沟通管理模式弥补了看手册沟通管理与检查实习座谈会现场沟通的不足,替代了事后高校沟通,将类似于“校友邦”式信息化网络平台的近似静态化管理模式转变为可视化的动态管理模式,增加与完善了走读式现场管理模式的内容,丰富其形式,建构起持续不断学习、亲密合作关系、集体共享观念、创新发展的精神、系统存取的方法、彼此联系的网络沟通等管理机制,推进了实习过程管理的实现,提升整个实习管理效率。

2.3 以知识管理为轴,建构岗位看板式线上培训和体验沉浸式岗位培训相结合的培训管理模式

101份实习生提交的调查问卷答案都表达了对整个实习过程中唯有岗前培训且以岗前培训为满足岗位基本需要为目的的不满。线上访谈的10位企业人力资源部总监也有难言之隐:接纳学生实习可以节约人力成本、时间成本和填补一线岗位空缺,但这与学生实习初衷背道而驰。实习目的是通过实践,把理论知识转化为实践能力,同时获取新的知识与能力,而新的知识与能力是要通过不断培训和上岗及岗位轮换来得以实现的。因此,有必要构建以知识管理为轴、岗位看板式线上培训与体验沉浸式岗位培训相结合的培训管理模式。

知识管理包括一系列企业内部定义、创建、传

播、采用新的知识和经验的战略和实践。实习生主动性与企业导师的认可性是决定知识管理的两个关键元素。实习生想获得事实知识、科学知识、技巧知识,可以通过企业导师的推荐与指导,利用业余时间,在线上进行岗位看板式的学习,这样很好地解决了人力成本和时间成本问题。同时,利用实习生空闲时间,让其在现实环境即新的岗位进行沉浸式的体验,在与企业导师和企业正式员工的工作交流中,沟通共享知识,深刻领悟那些难以表达、高度个性化、难以沟通与共享的隐性知识,建构自己的隐性知识与显性知识互换的SCEI模型^[11],通过“获取”与“连接能力”的路径,完成自身的知识与能力的蜕变,具备适应新的岗位工作的条件。知识管理这根轴立起了岗位看板式线上培训和体验沉浸式岗位培训两个概念符号的同时,解决了岗前培训的先天不足,赋予了实习生学习的主动性与创造性,增强了实习生归属感和团队的凝聚力,为企业提供人才做了基础性的工作。

2.4 以技能与能力为轴,建构职业生涯规划负面清单管理与上限积分式轮岗实习管理的职业生涯管理模式

实习是实习生由学生身份向职业身份的过渡阶段。以技能与能力为轴,围绕职业道德,设计职业生涯,成为实习阶段必走的一步棋。在这个阶段,最能影响实习生职业生涯规划的就是高校指导老师与企业导师。要为实习生扣好人生第一粒扣子,除了给实习生系统性职业指导外,更重要的是交给他们职业生涯规划的底线与临界点,开具职业生涯规划负面清单。高校指导老师利用职业生涯规划正面清单进行系统性指导的同时,根据日一刻网络视频场景管理、实习生的周记和周视频例会反映的情况,及时从价值取向、能力取向、工作态度取向、个人喜好取向、人际关系取向、职业道德取向等开出职业生涯规划负面清单,不断约束实习生职业生涯规划,养成良好的职业习惯和高尚的职业道德^[12]。

企业导师本身有着丰富的职业生涯规划经验,具有极强的底线思维,清楚职业忌讳,又跟实习生面对面,更清楚实习生在实习过程中的想法与行为表现;用负面清单引导与约束实习生更具有可行性。尤其是用负面清单管理,来决定实习生岗位看板式线上培训、体验沉浸式岗位培训,及获得轮岗实习的积分,更能让实习生重视负面清

单,去养成良好的职业素养。上限积分式轮岗实习管理排解了实习生一线岗位及其一岗到底的郁闷,刺激了实习生的好奇心,满足了实习生的事业心,为获得相应的积分而持续不断学习和高质量完成一线岗位工作;同时,保证了职业生涯规划负面清单管理得以进行,确保了实习生职业生涯规划的底线思维与边界思维的养成。职业生涯规划负面清单为上限积分式轮岗实习管理提供准入的标准,使上限积分式轮岗准入更加透明,增加实习生持续不断学习的信心,鼓励和吸引实习生进行上限积分式轮岗实习。

2.5 以价值为轴,建构员工薪酬弹性系数管理与价值分布式激励管理的双因素管理模式

按照双因素理论和公平理论观点,保证薪酬制度是否合理公正,直接影响了酒店实习生对工作的态度:积极或消极,热情或冷漠;薪酬的实际水平、薪酬合理公平影响实习生的积极性。保证薪酬体系的透明度是保障所有员工薪酬分配公平性的重要支撑。因此,要破解实习生对薪酬制度的不满情绪,体现其由初入职场的“菜鸟”到职场“熟手”的价值,用员工薪酬弹性系数管理模式来克服协议薪酬的不足,使实习生的薪酬水平趋向合理。员工薪酬弹性系数是指员工薪酬月增长率与企业利润增长率的比率。根据利润增长率来调整员工薪酬弹性系数,使员工薪酬月增长率符合员工对企业的贡献率,以真正体现员工对企业贡献的回报率:员工给企业的利润贡献越大,得到的回报率越高。那么,就可以利用员工薪酬弹性系数给予在同样的岗位、同样工作内容的实习生等同幅度的薪酬增长。员工薪酬弹性系数管理不仅激发了实习生的工作热情,也能进一步增强员工忠诚度和工作主动性与创造性,提高工作效率,对员工稳定有着重要影响。

员工薪酬弹性系数管理只是一个保健因素,真正能激发实习生持续学习热情的是激励因素:价值分布式激励管理。价值分布式激励管理,首先体现在实习生价值的多维性,表现为实习生职业价值观、人生价值观、权力价值观、企业文化认同等。其次表现为激励机制的分布多维性,尽管物质激励即薪酬福利仍旧是激励机制的主要部分,但是激励机制要分布在优越的工作条件、和谐的工作氛围、卓越的企业文化、权力激励、目标激励、信任激励、关怀激励及荣誉激励等,这样才能

真正让实习生认识到他的工作价值体现在哪里,才能真正确定自己努力的方向。不然只有物质激励,就会导致实习生沉醉于物质的享受,缺少创造性工作的思想与行动,影响其职业生涯规划。

用员工薪酬弹性系数管理与价值分布式激励管理替代协议薪酬与物质激励,增强实习生对职业生涯规划、持续不断学习的正确认知度和科学行动力,增强实习生对该行业认同感和该企业品牌文化认同感,助推实习行动方案高效实现;同时,也为行业、企业培养人才,留住了人才,提升了行业、企业的人力资本。

3 讨论与结论

在深度探讨目前实习管理模式固化的基础上,构筑实习管理模式理论新范式:以校企共生共赢的实习行动方案为坐标原点,以人为本、技能与能力(知识管理)和价值为坐标轴的三维实习管理效能效率理论体系(如图3所示)。看手册沟通管理、日一刻网络视频场景管理、周视频例会、座谈会现场沟通、职业生涯规划负面清单管理、上限积分式轮岗实习管理、工薪酬弹性系数管理与价值分布式激励管理是实习管理的关键,决定着人本、知识与价值三大变量的演化效率。它们优化了沟通管理、培训管理和双因素管理,使之形成闭环互动模式,保障了实习管理活动的高效有序。但由于环境、实习生心理需要层次的变迁,它们对人本、知识和价值的影响效率效能大小不一致,到达一定的临界点,就可能出现边际递减的现象,那么形成的作用力自然难以为线性分布,大多表现为非线性分布。而弱化任何一个部分,都会导致实习行动方案难以获得预期效果,甚至有可能难以实现。因此,该关系的数学模型为 $F(X, Y, Z) = \alpha X^a \times \beta (AY)^{1-\epsilon} \times \gamma Z^p$, 其中 $F(X, Y, Z)$ 为实习行动方案实现程度或者实习管理效率值, A 为网络技术水平,其余为参数。

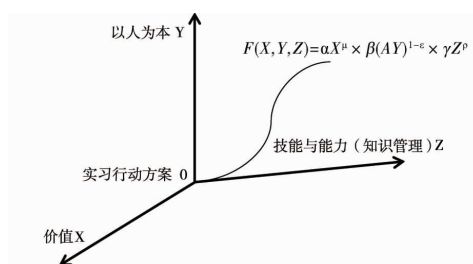


图3 实习管理模式三位结构框架体系表意简图

总之,本文主要在调查研究的基础上,对实习管理模式进行改进和创新,建构模型图和三维体系表意简图,未运用实验方法与定量分析方法来证实自己的研究结论。这是本文研究的不足之处,也是下一步需要做的。现只为抛砖引玉,引起学术界对实习管理研究的重视。

参考文献:

- [1] 李俊成.产教融合视域下顶岗实习管理平台的构建与研究[J].中国教育信息化,2021(1):51-54.
- [2] 曾海娟,张学军.基于微信平台的“一体四化”顶岗实习管理模式构建[J].教育理论与实践,2018(33):27-29.
- [3] 朱仁宏,钟煜维,曾楚宏.企业如何破解实习生管理难题[J].中国人力资源开发,2007(7):50-53.
- [4] 尹寿兵,李凤,齐先文.心理契约违背对酒店实习影响的过程和机制——以安徽省某高校为例[J].巢湖学院学报,2020(6):144-152.
- [5] 陶芳铭.应用型大学顶岗实习管理的问题及路径探索[J].北京城市学院学报,2020(6):85-90.
- [6] 蒲永锋,邢彪,马芳武.新时代高校学生校外实习管理机制创新研究[J].中国科技产业,2021(6):68-70.
- [7] EWEN R B, SMITH P C, HULIN C L. An empirical test of the Herzberg two-factor theory [J]. Journal of Applied Psychology, 1966(6):544-550.
- [8] 彭寿昌.基于BIM+GIS的工程总承包项目管理系统建设探索[J].项目管理评论,2021(3):72-75.
- [9] 杨玲玲.“家-校”育人视域下大学生契约精神的培育研究[J].江苏高教,2020(7):103-106.
- [10] 史翰征.基于数据智能的成长型企业计划看板管理模式创新研究[J].科学管理研究,2021(1):96-101.
- [11] HOLZNER B, FISHER E. Knowledge in Use: Considerations in the Sociology of Knowledge Application[J]. Knowledge. 1979(2):219-244.
- [12] 刘纯,姚俊华.地方高校转型发展的实践路径与衍生价值——以Y高校旅游管理学科专业转型发展试点为例[J].辽宁教育行政学院学报,2021(3):4-9.

Diversification and Dynamics in Improvement and Innovation of Practice Management Mode:

From the Survey Data Analysis of Hotel Internship Management

LIU Chun, XIAO Gongwei, LI Lu

(Economics and Management School, Shaoyang University, Shaoyang 422000, China)

Abstract: It is the responsibility of ordinary universities and enterprises to strengthen the management and guarantee of practice organization. The investigation and research show that the let-alone attitude of colleges and universities and the profit-oriented management of enterprises lead to the solidification of internship management mode. The pros and cons of post management, communication management, two-factor management, Xiaoyoubang online management, and day-site management are very prominent. The improvement and innovation are carried out from the practice action plan, kanban training management, immersive job training, daily15-min network video scene management, employee compensation elastic coefficient management, value-distributed incentive management, weekly video meeting, career planning, and negative listing management to construct an improved and innovative practice management mode. It is expected to provide decision-making reference for ordinary universities and practice base enterprises to improve the efficiency of practice management.

Keywords: intern; internship management mode; improvement and innovation; investigation and research; practice management

(责任校对 莫秀珍)