

基于 KSAO 模型的浙江饭店职业经理人评价体系构建

何淑明

(义乌工商职业技术学院)

【摘要】浙江饭店职业经理人队伍评价体系有待建立。基于 KSAO 模型, 可以尝试对浙江饭店职业经理人评价指标体系进行初步构建。关键词: 饭店 职业经理人 浙江 KSAO 模型课题组之前已经研究过, 饭店职业经理人主要是指在高星级饭店或国际饭店集团下属于饭店工作的部门经理及以上管理层人员(正副级总监、正副级总经理和正副级部门经理等)。目前浙江饭店职业经理人队伍建设存有一些困境, 文章基于 KSAO 模型, 尝试对浙江饭店职业经理人评价指标体系进行初步构建。

1 KSAO 研究模型的选择

KSAO 是人力资源管理中对员工职业岗位资质的描述模型, 具体定义如下: ①K (Knowledge), 知识。执行某项工作任务需要的具体信息, 这种信息通常通过正规的学校教育、在职培训或者工作实践积累获得。②S (Skill), 技能。在工作中运用某种工具或操作某种设备的熟练程度。这种技能可以通过正规的课堂学习获得, 也可以在工作实践中通过非正规的方式获得。③A (Ability), 能力和素质。它包括了智力、空间感、反应速度、耐久力、逻辑思维能力、学习能力、观察能力、解决问题的能力、基本的表达能力等方面的内容。④O (Other), 其他的个性特征。有效完成某一工作需要的其他个性特征。它包括对任职者的绩效技能要求、工作态度、人格个性、应变能力与创新能力以及其他特征要求^①。

选择 KSAO 模型来分析浙江饭店职业经理人建设路径, 主要是因为: 第一, 不适用国内断章取义的 KSA 理论。国内人力资源管理长期把“K”理解成“态度”并当作人力资源管理的一个核心要素。查找“KSA 理论”的出处我们发现, 对“K”的理解不是“态度”而是“才能”, 另外还有一个要素是“O”。第二, 不宜选取胜任力素质模型。胜任力素质模型源于并深化了 KSAO 模型, 它把人的素质分为 6 大类, 20 个具体要素, 每个要素又分为很多级别, 研究过于繁杂。此外, 胜任力素质模型更适合某一特定岗位的研究, 而饭店职业经理人是一系列岗位的概念, 用胜任力素质模型来研究显得有些舍本求末。由此, 对于行业研究相对不足的饭店职业经理人课题, 我们更适合选择 KSAO 模型入手进行基本的研究。

2 调查案例的分析

为调查此项内容, 课题组在浙江省内饭店随机抽取了 8 家饭店的 33 名职业经理人开展访谈, 其中 15 名为饭店职业经理人, 18 名为非概念中的饭店职业经理人。课题组还在浙江 3 家饭店开展了抽样调查, 共发放问卷 107 份, 回收 100 份, 回收率占 93.46%, 其中有效问卷 100 份, 占回收问卷的 100%。调查对象中 70 份为饭店职业经理人, 30 份为非概念中的饭店职业经理人。

通过研究分析, 我们得出了浙江饭店职业经理人队伍现状, 也总结了浙江饭店职业经理人队伍建设的困境, 这两个分析已经在课题组另外两篇论文中进行了阐述。这一次我们继续分析调查结果。

3 浙江饭店职业经理人评价指标体系的初步构建

表 1 基于 KSAO 模型选取的浙江饭店职业经理人评价因子

素养 维度	素养 因子	非常 重要	比较 重要	一般 重要	比较不 重要	很不 重要
知识 [K]	注重经营策略、决策迅速果断、善于用人、较强的理财能力、饭店服务英语流利、信息收集能力、凡事理性分析、学习饭店理念、具有较高学历、具有饭店管理证书、关注饭店业动态、知识信息分享、人性化的管理					
技能 [S]	熟悉服务操作技能、强调服务品质、工作有条不紊、注重工作细节、追求精益求精、强调业绩表现、提供工作保障、奖励卓越绩效、工作积极主动、给以员工支持					
能力、素质 [A]	注意企业形象、讲求与众不同、积极应对变化、强调社会责任、快速把握机会、重视安定守成、发挥团队合作、积极面对冲突、强调内部竞争、公平对待员工、强调充分授权、不拘泥于形式、善于自我反省、注重求新求变					
其他 [O]	待人宽容大量、同事关系融洽、帮助员工成长、作风正直诚信、具有冒险精神、致力科学求真、富有工作热情、工作尽职尽责					

调查中根据 KSAO 模型需求，通过对问卷的几次修改，最终我们选取了下列关键因子进行调查，具体如表 1 所述：为更好地构建评价指标体系，第一步，我们对调查问卷结果进行处理，假设非常重要为 5 分，比较重要为 4 分，一般重要为 3 分，比较不重要为 2 分，很不重要为 1 分，从而可以得出各个部分的分值。第二步，我们通过 33 名专家的专家打分法，以满分为 100 分的比值调整比例，可以得出各个部分的评价分值。第三步，最终得出一个初步的评价指标体系，具体如表 2 所示。

表 2 基于 KSAO 模型初步构建的浙江饭店职业经理人评价指标体系

评价维度	评价因子	评价分值
知识[K] (25)	注重经营策略 (3) 决策迅速果断 (2) 善于用人 (3) 较强的理财能力 (1) 饭店服务英语流利 (2) 信息收集能力 (3) 凡事理性分析 (2) 学习饭店理念 (2) 具有较高学历 (1) 具有饭店管理证书 (1) 关注饭店业动态 (2) 知识信息分享 (1) 人性化的管理 (2)	
技能[S] (30)	熟悉服务操作技能 (3) 强调服务品质 (4) 工作有条不紊 (3) 注重工作细节 (3) 追求精益求精 (1) 强调业绩表现 (2)	

能力、素质 [A] (30) 其他 [0] (15)	提供工作保障 (3) 奖励卓越绩效 (3) 工作积极主动 (4) 给以员工支持 (4) 注意企业形象 (3) 讲求与众不同 (1) 积极应对变化 (2) 强调社会责任 (3) 快速把握机会 (3) 重视安定守成 (2) 发挥团队合作 (3) 积极面对冲突 (2) 强调内部竞争 (1) 公平对待员工 (3) 强调充分授权 (1) 不拘泥于形式 (2) 善于自我反省 (2) 注重求新求变 (2) 待人宽容大量 (2) 同事关系融洽 (2) 帮助员工成长 (2)	
	帮助员工成长 (2) 作风正直诚信 (2) 具有冒险精神 (1) 致力科学求真 (1) 富有工作热情 (2) 工作尽职尽责 (3)	

注：①括号内为最终分值。②为评估方便，分值均已取整。

基于上述评价指标体系，饭店可以用于对饭店职业经理人的初步评价。该模式也只是初步建立的，纯属个人拙见，还需要不断的修改和指正。

参考文献：

- ① 许辉. 基于 KSAO 模型的高职院校国际贸易专业课程开发与整合[J]. 职业技术教育, 2011(2).
- ② 李笑天. 国际职业经理人培训教程(第三版)[M]. 中央编译出版社, 2006 年 9 月.

③ 王侠. 职业经理人的尴尬[J]. 浙江经济, 2012(10).