

海底捞人力资源管理现存问题及改进策略研究

□ 文 / 汪熙琮

摘要：海底捞受到公司发展最初管理模式惯性的影响，其人力资源管理存在一些问题。通过调研，发现海底捞只有结合自身的实际情况，建立起一种完全适合自身的人力资源管理体系才能够在未来的餐饮业管理之中取得较为明显的竞争优势。

关键词：海底捞；人力资源管理；现存问题；改进策略

一、海底捞人力资源管理特点

餐饮业是属于劳动密集型产业，在从事该行业的人员之中，他们学历往往都是初中或者是高中学历，文化综合素质不是很高，为此，企业就需要对这些员工加大有效的培训力度，在加强对企业人力资源的管理方面，作为海底捞而言，其有自身的良好做法：

一是形成独特的员工招聘标准与培育机制。在招聘的过程之中，需要的是勤奋、勤勉、勤劳的工作人员，所以对于长相与外貌的要求就不是很高。海底捞对于员工能够采取较为特殊的培训机制，使得每一位员工都可以受到有经验的师傅一对一的培养与培育，又可以让新的员工感受到企业的文化，形成自我学习的良好环境。

二是保障福利与薪酬的待遇。为了使海底捞的员工能够感受到企业的关怀，其能够在基本工资方面提供更高的薪资待遇，还能够在吃住住请假等方面给予员工关怀，使得员工住得好、吃得好、玩得好，感受到团队的关怀，甚至建立了良好的假期制度，给予员工婚假、产假、丧假等等，能够提升他们的认同感。

三是对于员工给予充分的授权。将公司的一些权力下放到一些员工手中，使得他们有自主服务的权利，能够使得员工在拥有授予权的过程之中决定是否采取优惠政策，这样就使得每一位员工都成为了管理员，增强了他们的工作积极性与激情度，也可以提升顾客的满意度，形成良好的互动。

二、海底捞人力资源管理的现存问题

一是营销层面。在营销方面，由于受到了媒体的关注与人们的关注，客服的服务会被有心的人拿去利用，从而会形成变相的夸张的口碑信息，使得海底捞受到一些负面的信息影响。这时，顾客的满意度就会降低，从而影响海底捞的声誉，顾客不仅自己不再去消费，还会传播“负面海底捞”。

二是文化层面。“家文化”是海底捞服务的重要支撑，如今“家文化”却成为海底捞前进道路上的一个障碍。“家文化”对员工的尊重和培养，对受教育程度低和年轻的打工者来说具有一定的吸引力，进而产生一定的凝聚力，促进提高服务绩效。然而，相比员工性质相似的富士康，海底捞工作待遇偏低，劳动强度更大，服务质量要求却更高。

三是管理层面。海底捞门店的扩张速度过快，除了对资金提出更高的要求外，人才的复制也成为难题。海底捞招聘普通员工采用推荐制，这种制度有利于获得可信度和素质比较高的人选，提高了招聘的质量。然而，很多海底捞员工是老乡、亲戚、朋友关系，甚至很多员工来自一个家庭。这种新进员工与之前的管理层的裙带关系和员工之间的社会关系，一方面可能导致企业拉帮结派，产生“圈子”，内部勾心斗角；另一方面员工奖惩、员工离职或架构调整等稍微变动便可惊动人心。

三、海底捞人力资源管理现存问题的对策

一是营造良好工作环境。海底捞的管

理层可以经常洋溢着快乐情绪、善于鼓舞士气，从而鼓励下属充满斗志。一方面可以促进管理层与基层员工的沟通，这种沟通可以通过例会的方式、文件传递的方式甚至共进午餐等方式来加强沟通，主动与掌握下属的心理需求与心理需要；另一方面通过管理层的构建，能够促进员工之间形成和谐的关系，产生一种亲切感，营造融洽的氛围与合作的环境。

二是形成科学管理制度。一方面需要充分了解并接纳企业的文化，能够梳理企业员工对企业的文化自信，让企业的员工能够对海底捞的企业文化产生很强烈的认同感，产生归属感与共鸣；另一方面还需要掌握员工的所需与所求，尽量给予关怀与关注，给予员工成长机会与成长时间。

三是坚持以人为本。人力资源是公司的核心资源。海底捞需要倡导以人为本，以人为中心，使工作与生活达到平衡。达到人岗匹配、人尽其能。从海底捞目前的情况分析来看，基础的人力资源管理工作都在做，但是缺乏有效的落实。海底捞人力资源管理部门只是为了制定人力资源管理制度而工作，与海底捞的实际需求还不吻合，海底捞的员工职业生涯要完善员工的心理契约。

结合海底捞的实际情况，全面推荐海底捞进行人力资源管理提升，将海底捞无形的制度，落实到海底捞有形的工作中，最终转化为海底捞的核心竞争力，提升海底捞在行业内的知名度。

（作者单位：江西师范大学）