

“海底捞”捞出的管理艺术

宗菁

(西南财经大学,四川 成都 611130)

【摘要】四川海底捞餐饮股份有限公司是一家走服务差异化战略,始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念,提倡个性化的特色服务。本文透过海底捞的成功经营发掘出其管理的智慧,海底捞的成功主要归因于对竞争战略的选择、人力资源管理、企业文化以及绩效管理的合理运用。

【关键词】海底捞 人力资源管理 企业文化 绩效管理

一、海底捞的魅力

2011年网络文字体的迅速窜红引发一阵风潮,海底捞的优质服务“饭后随口一句怎么没有冰激凌,服务员就能在5分钟之后大汗淋漓送来刚从易初莲花买来的可爱多”。一时间海底捞已经无所不能,甚至“人类都已经无法阻止海底捞”。海底捞从1994年的麻辣烫简易小铺经过十几年的发展成一个在北京、上海、西安等全国多个城市拥有五十多家直营店,2010年营业额近15亿元,拥有员工1万多人,的大型跨省直营餐饮民营企业。公司始终高扬“绿色、健康、营养、特色”的大旗,其通过对员工满意度和顾客满意度的双满意度考察体制,成功打造了火锅行业“五星级服务”典范,赢得了顾客的一致推崇和良好的口碑。

二、混战中智慧生存

(一)现今火锅行业特点与状况

中国的餐饮业是第三产业中发展最快的行业之一,连续十多年保持两位数的增长幅度,经营业绩不断跨越新的台阶,其中火锅的发展尤其迅猛和突出,得益于其两大特点。第一,火锅是一种适合多种消费层次的餐饮形式,有足够的消费群体。火锅取材多样,吃法灵活,精细相宜,价位适中,可适应各类消费者的不同需求;第二,火锅行业容易建立产业链条,获得规模经济效益。虽然火锅业的特点可以使得餐饮业展现旺盛的发展势头,拉动消费需求的增长,但是火锅行业是一个劳动密集、标准化及低技术含量型的行业,决定了其进入壁垒较低却导致火锅市场是竞争激烈的市场。

(二)非常战略赢得非常胜利

海底捞以不同于对手的差异化战略抢占了市场份额的制高点,充分运用迈克尔·波特大师的竞争战略开辟出新的道路。海底捞独具慧眼跳出这片血雨腥风的餐饮业红海,独辟蹊径打造出以优质服务制胜的蓝海战略。众所周知,在地段、环境、口味、价格等因素差别不大的情况下,服务的好坏是区分火锅店好坏的最重要因素。好的服务就是让客人满意,更好的服务就是让顾客感动。让顾客感动的重要前提——所提供的服务能够超出顾客的期望值,让顾客感到意外。

三、从管理智慧透视海底捞的成功道路

一个企业的成功离不开科学的人力资源管理,离不开良好的企业文化,离不开成功的绩效评估管理。海底捞恰是拥有了卓越的管理模式才步入了成功的道路。

(一)营造公平环境,激励员工努力奋斗

斯达西·亚当斯提出公平理论认为员工在一个组织中很关注自己是不是受到公平对待并常以此来决定自己的行为。海底捞不仅仅通过隐形福利为员工创造良好的生活和工作环境,也同时运用公平激励是员工积极投入以实现最大的劳动成果。海底捞拥有良好的晋升通道,有公平竞争的环境。只要员工等量劳动成果就会给予等量的待遇,多劳多得,少劳少得,员工要享受更多的待遇,不能通过讲人情走后门等不正当的手段,只有靠扎扎实实的努力工作,只要正直、勤奋、诚实,每个员工都有可能得到提升。学历不再是必要

条件,工龄也不再是必要条件这种不拘一格选人才的晋升政策让这些处在社会底层的员工有了尊严。

(二)个性的服务源自特色企业文化

海底捞以客户为导向的企业文化,鼓励与客人互动,让客人记住你并要根据每个客人的喜好提供创造性的个性服务。在海底捞将为客户提供优质服务视为是一种道德,那么员工在服务客户时会激发创造性以及有创造带来的工作的快感和成就感。如果你事先没有预订,在海底捞的等位充满欢乐,海底捞为顾客提供的是全方位的贴心服务,从等餐位到就餐结束,每一个细节都尽可能地为顾客着想,甚至会有一些顾客感到“不好意思了”,为客户优质服务的企业文化处处都在体现。

(三)与企业文化相匹配的绩效考核

海底捞有着独特的绩效管理评估体系,它对每个火锅店的考核只有两类指标:一是顾客满意度,二是员工积极性。这种绩效评估的设置与企业的顾客满意文化高度一致,明确了员工在工作中的使命。由店长的上一级小区经理不定期的巡查或与店长沟通,顾客的满意度方面那些比以前更好,还有哪些急需改进。对员工满意度的考核,也是通过上级的判断来进行,同时摸索出一套验证流程和标准。海底捞在制定政策时考虑人性,执行政策时顾及人性。海底捞不以利润为考核指标,不以利润为终极导向,但在服务客户过程中却收获到利润。

四、小结

说十不如行一,海底捞在实践中悟出的一套新颖的人力组织法则、特色的企业文化以及个性的绩效管理都值得不断地跟踪、学习和研究。正是人性化的人力资源管理营造了员工对海底捞、对客人和员工之间的和谐气氛,结合特色的优质服务。在优胜劣汰的市场竞争中,企业赢得了顾客,赢得了市场,就能立足长久;外加个性的绩效考核明确员工的工作目标和使命。海底捞火锅这种以人为本、稳扎稳打的发展战略值得不少中国企业借鉴,不但能在餐饮行业过关斩将,更能在体验经济形态中杀出一条路来!

参考文献

- [1]周洁如.现代客户关系管理[M].上海:上海交通大学出版社,2006.
- [2]周洁如.客户关系管理经典案例及精解[M].上海:上海交通大学出版社,2011.
- [3]吴照云.管理学[M].北京:中国社会科学出版社,2006.
- [4]王广.从“海底捞”看企业文化管理之道[J].观察思考,2011,(11):82-83.
- [5]禹前.“海底捞火锅”案例的探讨[J].现代经济信息,2010,(18):8-17.

作者简介:宗菁(1990-),女,汉族,江西南昌人,西南财经大学会计学院,研究方向:公司战略。