

海底捞火锅的管理哲学

郭伟伟 孙凌云

(郑州旅游职业学院, 河南 郑州 450000)

【摘要】海底捞火锅以创新服务一直备受消费者推崇, 自然, 海底捞的企业管理也成为学术界争论的焦点, 海底捞的管理是科学还是艺术, 似乎成了一门深不可测的哲学。16 年的服务奇迹, 在行业中成为各行各业争相学习的典范, 海底捞是以制度取胜, 还是仁心感召, 或许不断挖掘下去, 忽然发现没有我们想的那么复杂, 哲学也可以很简单。

【关键词】满意度; 以人为本

文章编号: ISSN1006—656X(2014)02—0073—02

海底捞, 一个以服务文化为核心价值的火锅王国, 缔造了无数的服务感动, 有人说是奇迹, 有人说有成功背后秘密, 有人说只是遵守了商界中最基本的规律, 不管什么原因, 海底捞无疑是餐饮品牌成功的典范, 是服务行业中借鉴的榜样, 对它品牌价值的学习和探索永远没有停止过。

一、海底捞管理理念

理念是指导企业发展壮大的航标。“用双手改变命运, 靠勤奋

实现梦想”是海底捞人的价值理念。它蕴含着海底捞成功的根本, 是员工勤奋努力的动力源泉。让每一个员工坚信虽然没有高学历、好的社会背景, 但海底捞为他们提供了好的发展平台, 只要努力, 懂得珍惜, 依靠自己的勤奋, 一定会改变自己的命运, 实现自己的梦想。因为有梦想, 所以有信念, 因为有信念, 所以发自内心的更加快乐努力的工作。

二、海底捞管理模式

和内容进行分类管理, 规定哪些可以发布, 哪些不可以等等, 防止简单的一刀切)、实名制管理(如规定在宗教网站上开展宗教活动须提供身份证号和姓名, 教职人员证书号)等等。四是在网络宗教行为的监管上, 须明确宗教事务部门在网络事务管理上的权限和各种行政强制措施, 必要或紧急的时候, 可以对网络的不良宗教信息内容进行管制和封锁。

(五) 加强正确引导, 促进网络宗教的健康发展

互联网是一种价值中立的工具, 其双向传播的方式能够在程度上放大这种双向作用。要实现网络宗教的健康发展, 必须加以正确的引导。一是加强政府机构网站建设, 发挥政府的引导作用。要加强各级政府宗教事务机构的网站建设, 使其更具有新颖性, 内容更加丰富, 从而吸引更多的用户进站浏览, 使政府部门的宗教网站发挥出对宗教事务应有的引导作用。二是加强对各类宗教网站的引导, 促进其健康发展。各级政府宗教事务部门特别是国家和省级宗教事务部门, 要抽调相关人员对各类宗教网站对各教派网站管理人员进行培训, 引导其在建立和更换网站内容时严格遵守国家的法律法规。三是要建立各教派的网络新闻发言人制度。一方面, 可以在互联网上建立统一的宗教新闻发言平台, 供教派发言时使用; 另一方面, 引导各大教派在其网站上建立新闻发言平台, 让网络新闻发言人定时和不定时在平台上发言; 还可以将其它媒体上的新闻发言人的发言情况的视频放在互联网上进行播放和由网民自由点击播放。四是要建立宗教人才的网络培养机制。要加强对国外一些宗教机构和宗教院校在互联网上开设远程网络教育课程的情况的监管, 同时在互联网上建立一些宗教网络学校并开设一些宗教培训课程。

(六) 强化队伍建设, 不断提高网络宗教的管理水平

要提高网络宗教的管理水平, 必须加强宗教事务管理人员队伍建设。一是要加强宗教事务管理人员的网络应用技能培训, 提高其对网络宗教事务管理的能力和水平。二是宗教事务管理、公安、网络管理、国家安全等部门应密切关注涉及宗教领域的网络舆情, 妥善应对网络宗教媒体, 切实提高宗教工作干部做好网络媒体宗教工作的能力。三是在宗教工作部门和宗教团体中培养一定数量的既熟悉信息技术又懂宗教政策的网络管理人才, 提高对网络宗教的管理能力。要建立健全专业的网上宗教行为管理和网络维护团队。四是要引进一些具有较强网络管理能力的人才, 提高对非法网络宗教活动的打击能力。五是要加强公安、网络管理、国家安全等部门网络监管人员的宗教知识培训, 使之在网络监管中将网络宗教行为列入重要的监管项目, 做好网络宗教监管工作。

(七) 打击非法网络宗教活动, 防止敌对思想渗透

我国在宪法上保护公民宗教信仰的自由。但是, 任何教派的活动必须在国家法律法规允许的范围内进行, 不允许开展反动的甚至是危害国家安全宗教活动。对于一些非法宗教和敌对势力利用互联网进行反动宣传、渗透敌对思想的情况, 必须采取措施坚决予以打击。一是对宗教网站的设立及信息的发布要进行研究, 及早提出管理办法或指导性意见。二是按照博弈论资源有限的法则, 遏制网上渗透的有效办法就是尽快建立我们自己的网站, 尽可能多地发布我

们的优质、正品信息, 最大限度地挤压宗教渗透方的不良、有害信息。三是要学习和掌握新技术, 及时发现, 以速度对速度尽早打击非法宗教网站和利用宗教进行的网络违法行为。要密切关注网上动态, 实行 24 小时实时监控, 对涉及违法的网络宗教行为等信息要及时保存, 对违法犯罪人员进行追踪打击。

(八) 探索多种管理途径, 形成社会控制合力

网络宗教的管理不仅需要政府宗教事务部门, 还需要立法、网络管理、公安、国家安全等机构和部门甚至是全社会的共同配合, 形成社会控制合力。一是要建立由政府宗教事务部门牵头, 信息产业部门、通讯行业、新闻出版部门等各部门的共同协作的统一的网络宗教监管体系, 形成控制合力。二是要更加重视行业自律管理, 以行业监管为主, 政府强制为辅, 堵疏结合, 实行政府与行业的协同监管。各宗教团体要加强宗教网站和网络宗教行为的管理, 建立操作规范, 加强行业自律。要培养、建立行业自律意识和机制。三是要发挥非政府组织和民间机构的监督作用。将监督的权利赋予非政府组织和民间机构, 既可以减少政府管理互联网的成本, 又可以有效避免信自、量过大, 所导致的遗漏现象。四是要建立国家与互联网公司、服务器运营商及非政府组织间的合作与信息分享机制。政府及相关部门代表国家, 对网络宗教行为, 进行集中监控; 互联网公司和服务器运营商, 在对注册用户进行身份和内容核实的同时, 负责各自网站和信息的日常管理、检查; 非政府组织和民间机构, 在负责监督各种有害信息的同时, 对前两者, 尤其是后者日常管理中的漏洞进行提醒和补充。三者间应对除涉及国家秘密外的其他信息, 进行共享。同时, 国家应联合有意愿的民间机构, 建立对两者相关成本和损失的必要资助和补偿机制。

(九) 建立健全宗教网络管理考核机制, 保障网络宗教的有效监管

考核是衡量一项工作成效的方法, 也是提高工作水平的重要手段。要实现对网络宗教的有效监管, 必须建立健全考核机制。一是各级宗教事务部门要将网络宗教监管工作纳入业务考核的范围。要把网络宗教监管作为宗教事务管理工作的重要内容, 将对网络宗教负面舆情的监测、预警与控制情况作为考核内容。二是各级政府要将网络宗教监管内容纳入公安、网络管理、国家安全等部门的年度目标管理考核范围, 促进其加强网络宗教的监管工作。

参考文献:

- [1]左旭生、王斯琴“网络宗教行为及管理对策浅析”, 中国民族宗教网;
- [2]姚南强“新媒体网络宗教 挑战还是机遇?”, 佛教网;
- [3]谢洁“互联网时代的宗教——兼论网络与市民社会”, 易卦文档案库;
- [4]马丽新“真实与虚拟——互联网上的宗教传播初探”, 道家巴巴网;
- [5]安阳市民宗局“网络媒体宗教工作亟需高度关注”, 安阳高民族宗教网;

众所周知,海底捞作为餐饮品牌,取胜的不是火锅本身的味道,而是优质的服务,海底捞董事长张勇坚信优质的服务可以弥补味道上的不足,因为态度比技术更加重要。态度的好坏又取决于与消费者接触的第一站——员工,源于这种清晰的认识,海底捞在员工身上做足了文章。

(一)“家”的管理

企业中的文化理念是优秀团队凝聚的支撑和精粹。海底捞打造“家”文化,使每一个员工在这里得到了身心的放松和工作的快乐。海底捞为员工提供配有空调和上网电脑的温馨小区,20分钟的上下班路程减少了工作后行程造成的负担,匹配的保洁人员帮员工释放了更多的闲暇时间,几百元钱是企业替远游的子女寄上的一份孝心,却足以让父母感到欣慰和自豪。为家乡的留守子女提供免费寄宿学校,设立专项基本基金作为员工及家人的医疗保障,海底捞人性化的温情关怀足以感动每一个员工,对他们而言,海底捞就是一个大家庭,分工虽然明确,责任却不做区分,每个人心中都有一个信念——希望这个家更美好,这是一种家的“爱”的传递,动力的激励。没有学过管理的张勇把人力管理做到了最高的境界——把员工当做家人,所以从某种程度上海底捞的管理更像是一个“家”的管理。

(二)权的管理

“无为而治”是董事长张勇经营海底捞火锅的管理哲学,不论是几千万元的合同,还是新店的拓展、在其他企业需要董事拍板的谈判,张勇可以做到轻松缺席。“用人不疑,疑人不用,我充分相信他们,他们谈不下来的合同,我也谈不下来。”张勇自信的回答。如果说把权力分散给管理层,不是什么新鲜创意,那么海底捞的授权广度却新颖的让人瞠目结舌。店长有30万以下开支支配权,普通员工有免单权,在这里,人人都是主人,人人都有一定的决策权,海底捞是由一个6000名管理者的公司,无需教条的培训,不用可以调动员工积极性的举措,这就是海底捞管理的个性化、创造性和快速效率的制胜法宝。

(三)满意度管理

海底捞火锅以“员工满意度”和“顾客满意度”为考核指标的经营模式,在餐饮行业中呈现出极强的生命力。满意度考核不是以定性数据指标为依据,而是通过服务员出身的经理随时到店巡查,不断和店长沟通,观察员工的礼仪、着装、精神面貌等细节来判断员工的工作积极性,因为海底捞坚信,只要有积极的服务员,就一定会有满意的服务,顾客的满意度自然就会提升,这也是奖金、提升、降职的考核依据。如果员工质疑上级的公平性或者对上级有什么不满,可以通过海底捞特有的越级投诉机制,随时可以向上级的上级直至大区经理、总部的相关部门投诉。

(四)量的管理

在品牌环境快速扩张的时代,海底捞的发展似乎一直不温不火,“为了保证服务质量的连续性和一致性,每个新店必须保证有30%左右的老员工压阵。每开设一家新店,必须有符合要求的店长、领班和员工,如果人员不到位的话,那我们就会停止开店。即便新店已经装修完工,也要等相关人员考核达标之后再正式开业。”这是张勇对品牌扩张的诠释,员工是海底捞文化的载体,是赢得客户满意,成就品牌的关键。优秀员工的培养也需要一个过程。在数量面前,海底捞优先考虑的是质量。甚至不惜摒弃了传统餐饮业的加盟模式,全部采取直营店的模式,面对强大的诱惑,海底捞无疑是强大的,它不允许有任何稀释海底捞品牌资源的不良成分出现,

这是海底捞对质量的保证。

(五)差异化服务管理

差异化作为海底捞火锅的战略指导,个性化、人性化的特色在服务中体现的淋漓尽致,它超出了中国人对餐饮服务概念的想象,挑战着大众消费者能承受的精神享受,满足了每一个想做“上帝”的顾客心理需求。这些服务的创造都来源于企业对普通员工大脑的价值肯定,海底捞认为只要够用心,大脑就会迸发出最强的创造力,所以张勇毫不吝啬的赋予他们充分的服务权域,面对突发情况员工可以免单或打折,为顾客的孩子提供婴儿床和被子,可以为想吃冰激凌的客人送上意外惊喜,让客人有充分的事情填充漫长的等待时间,比如专门的擦皮鞋、修指甲服务;提供免费的水果拼盘和饮料;也可以选择上网、打扑克、下象棋。用心的海底捞,用心在做差异化服务,这可能是其他餐企无法复制的最大原因。

三、海底捞管理思考

(一)以人为本

表面看来海底捞火锅的管理中,似乎没有什么秘密可言?它没有强大的发展背景,没有高学历管理支撑,没有太超乎寻常的管理模式,企业的发展中也会存在标准化发展的弊端,但毋庸置疑海底捞成功了,并且成为了劳动密集型企业的一杆大旗。追其原因,海底捞却是扎实秉承企业持续发展的根本——以人为本,遵循“把人真正当人看”的社会基本法则。为每一个员工创造了公平的环境,没有高低贵贱,没有贫富差距,每个人都有骄傲的人格,在公平公正的环境中自由呼吸,它理智的打破了管理者和员工清晰的界限,让每一个社会人感悟到自己存在的根本价值,激励员工发现并创造,每个人都互相信任着,被感动着,被需要着。有人说海底捞是以创新服务取胜,但我认为海底捞是以“仁心”取胜,以管理者有容乃大的胸怀取胜,就像一个精神火种,在火锅中熊熊不息,正是这种精神的存在才让海底捞持之以恒地践行自己的理念,兑现对员工和客户的承诺。

(二)管理的智慧

海底捞16年来在服务行业立于不败之地,各行业竞相效仿,然而一本《海底捞你学不会》,点破了企业学习的困境,海底捞的商业模式或许可以成为被竞争者复制效仿,但作为核心竞争力的海底捞人是没办法复制的,因为海底捞人只有在海底捞的氛围中才能如鱼得水,切身感受到公平和成就感,所以,海底捞人是一群真能相信在海底捞靠诚实肯干,就能用双手改变命运的人,在13亿的中国人中挖掘并培养出来,本身就是海底捞管理的一种智慧。

相信每一个爱吃火锅的人,都会选择海底捞,每一个不喜欢火锅的人,也会选择海底捞,因为来这里不仅仅是为了吃火锅,而是为了收获久违的尊重、理解和用心,或许这就是海底捞管理成功的道理。所以,有的时候管理真的不需要太多的智慧,但却需要管理者有一颗懂得爱人的心,这样的理念和经营哲学值得每一个管理者警醒和学习。

参考文献:

- [1] 凤凰网论坛 [http://bbs.ifeng.com]
- [2] 海底捞的经营管理模式研究 2013年5月14日
- [3] 孙楠楠.餐饮企业组织忠诚的管理问题探讨[J].东方企业文化, 2012-1:94-952
- [4] 黄铁鹰.海底捞你学不会[M].
- [5] 看“海底捞火锅”背后的管理哲学.中国行业研究网, 2013-11-15