

探析餐饮业人力资源管理现状与改进措施

——以海底捞品牌对比为例

孟晨瑜 杜宗棠

河北农业大学

摘要：知识经济时代，劳动者在知识储备与学习能力方面的素质越发重要，在服务行业中最被人们所看中的竞争条件是服务质量，餐饮业作为服务行业的典型更是注重品牌和声誉的塑造，其中人力资源管理是一项重要的影响因素。本文以餐饮业比较知名的品牌——海底捞公司为例，通过介绍海底捞公司企业人力资源管理的特点与优势，分析当前众多餐饮企业在人力资源管理方面存在的问题，并提出可行的改善措施。

关键词：人力资源管理；人本思想；绩效

DOI:10.16645/j.cnki.cn11-5281/c.2019.06.140

一、海底捞公司的人力资源管理模式分析

从1994年仅有四张桌子的麻辣烫小店，到现在分布在全国各大城市及韩国、美国等多家直营门店，以川味火锅为主，融汇各地火锅特色的大型直营餐饮民营企业的海底捞品牌，取得较好的社会影响力，与其独特的人力资源管理模式是分不开的。

（一）人力资源管理理念与模式

海底捞的管理哲学为：企业是家，强调平等尊重。海底捞企业把员工当做家人，感化员工把企业当成家，即“家管理哲学”。身处服务业的劳动者大多为农民或学历不高的人力资源，而海底捞企业擅于通过对员工的关怀管理把低学历劳动力转变为高竞争优势，能促进企业长期可持续发展。

海底捞在进行人员招聘时针对不同层级的员工采用不同的招聘方式。对于普通员工，采取推荐制方式，大多为员工之间亲戚朋友之间互相推荐，这主要考虑到公共关系学涉及的文化认同、情感认同及地缘认同，有利于员工日常工作的开展，从而塑造内部凝聚力强的企业；对于中高层管理人员，其采用内部选拔制，运用自身企业的甄选晋升机制对员工进行绩效考核，从而进行选拔，奉承公正公平的原则，让员工感受到“双手可以改变命运”的真实性。员工入职前会进行相关技能培训，海底捞公司的分店数量取决于所培训的优秀员工数量。

（二）企业员工的人性化福利

企业的薪酬及福利与员工的工作积极性、公司认同等有显著关系。企业本着以人为本的管理理念开展管理活动，切实体现员工价值，为员工着想。员工保险、廉价公寓、免费食堂、免费家政服务、每月带薪休假，包括离职管理，充分体现企业为员工切身利益着想，把员工当家人。

例如：考虑到员工大多为农民，其父母没有任何社会保障，每年以公司名义直接为大堂经理和店长以上管理者的父母设立尽孝基金，约300元左右；海底捞企业每年均会拨款100万元作为专项基金用于员工及其直系亲属的重大疾病治疗；住宿上企业提供廉价公寓，公寓设施包括空调、网络，离工作地点近，且如果夫妻双方均在海底捞企业工作，企业还可考虑让其住一个单独房间。享受企业福利待遇的员工会用更加饱满的工作热情和积极的工作态度回归工作，争取为企业带

来更大的价值。另外，对于离职员工管理，海底捞企业会给每一名无论任何理由离职的员工一笔补偿，做店长多于一年的给8万，小区经理离职给20万，大区经理离职直接给一家店，因为其高层管理者认为，职位达一定高度的员工给企业带来的价值远比离职报酬多得多，员工付出的时间和精力是无法量化的，企业给予员工的离职关怀让离职员工倍感感动，离开企业后将积极反映海底捞企业的正面信息和评价，由此带来的价值对于企业尤为可贵。海底捞公司对员工信任的最直接体现就是授权，其最基层员工有给客人自行打折和免单的权利，无需提前汇报，员工将感受到自身在公司的位置。

二、餐饮服务业普遍存在的人力资源管理问题

以海底捞作为对比，其他服务业企业的人力资源管理显得有些欠缺。对于企业招聘与配置来说，目前人力资源市场供大于求，但主要体现在数量上，劳动者质量与岗位需求不相匹配，导致人力资源的招聘与配置不平衡。人才市场中存在着的“马太效应”（Matthew Effect），指强者愈强，弱者愈弱，好的愈好，坏的愈坏，多的愈多，少的愈少的现象，其名字来自圣经《新约·马太福音》，而其他企业又不愿像海底捞一样靠员工培训提高人力资源的匹配度，致使企业人力资源费用过高。

就餐饮业的薪酬福利管理来说，目前多数企业内部薪酬管理体系不够成熟，奖励和福利更多的强调物质奖励，从而忽视精神奖励，更不会注意到员工的亲属，无法促使员工在心理上得到进一步满足，感受到公司对员工生活上无微不至的照顾，大大削弱薪酬福利管理在激励员工方面的效力，员工间凝聚力不高，从而提高员工离职的风险，而再次招聘又会造成企业多余的成本，从而造成恶性循环。

在培训开发方面，多数餐饮企业对培训工作的认识上存在误区，培训时重引进，不重创新，或企业对培训的投资力度小，培训资金不足，员工很难做到带薪培训，企业更多的是重视企业总体的发展，而对员工的长远发展不够重视，培训开发占用了员工业余时间，压缩员工自由时间的安排和利用，无法提高员工对培训的积极性，从而培训效率较低，培训与开发不能很好的贴合企业的业务发展需求。

在人力资源规划方面，人力资源部门对企业人力资源预算不够精准，临时调用人力资源经费会导致折损，增加不必要的人力资源成本；同时多数企业都是开店才招人，不同于海里捞企业有人才开店的理念，而人力资源部门不够重视企业未来的战略发展方向，不能很好的满足企业在人力资源方面的长远发展需求。

企业绩效管理方面，员工的绩效考核机制不够完善，人力资源部门对员工的绩效记录不够详细，对员工的绩效考核指标较为单一，更多的追求业务数量，而不考虑业务质量，或一味追求某项指标达成，不根据员工具体工作实际制定，导致员工目标过高，挫伤其工作积极性，不利于员工自我价值的实

（下转第190页）

生活中表现为较低的生活自理水平,从而对大学生生活适应性产生消极影响。

三、对策

过去学者的研究结论表明,各类大学生都有不同程度的手机沉迷,而且有进一步加剧的趋势,而大学生沉迷于手机将对自身的学习、人际及生活的适应性有着不同程度的消极影响。针对这一现状,只有从学生、学校多方共同努力才能减少手机沉迷的消极影响,提高大学生的适应性。

(一)学生方面

学生作为手机的直接使用者,在了解并认识到手机沉迷对自身有着直接的影响之后,如何去合理地使用手机才是消除影响的关键所在。制定可行适宜的阶段性目标与长远目标,增强目标的导向性。大学生要制定合理的学习目标,严格控制手机使用的时间,提高对手机诱惑的抗干扰能力。积极参与大学活动,提高人际交往技能,通过专业学习活动的参与及社团活动的组织,提高自我效能和自尊,增强自治感,减少对手机的依赖,进而减少手机沉迷对人际适应性的影响。建立正常、有规律的生活方式。作为大学生,走出“宅”的自我空间,将重心回归到现实生活中去,形成积极的自我评价,这样才有信心解决生活中的各种问题,更好的适应大学生活。

(二)学校方面

学校作为大学生学习、生活的直接影响单位,在培养大学生的过程中,不仅要帮助大学生树立正确的三观,更要注重培养大学生健康的学习、生活方式,因此,要强化校园网络媒体

(上接第188页)

现;再者,绩效考核存在不公平现象,考评标准过于主观化,不能充分的发挥绩效管理对于企业人力资源提升的积极作用,同时员工对企业的绩效考核承认度不高。

在劳动关系管理方面,企业及员工的合同意识较弱,人力资源部门不能很好的维持员工和企业的劳动关系,对员工的人文关怀较少,员工感受不到自己的独特性,因此员工流失率上升,企业的用工稳定性差,劳动保障的监督和落实力度较低,不能很好的保障在员工劳动保障过程中对劳动合同的反馈。

三、改善人力资源管理现状的可行性措施

(一)切实规范人力资源管理体系

从人力资源的六个模块:人力资源规划,人员的招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理模块规范企业人力资源管理制度。设立专门的人力资源部门进行具体细致的人力资源规划,包括外部供给人数和内部晋升比例;员工招聘适当借鉴海底捞企业采取底层自荐和中高层内部选拔的方式,增强员工间地缘关系建立的凝聚力,同时保证内部选拔的公平性和员工实现自我价值的可能性;加大培训开发力度,注重提高劳动者素质和培养员工归属感;绩效和薪酬上,把员工绩效作为薪酬管理的基础,建立完善的考核评价体系,完善福利政策,并严格执行和落实;加强企业的契约意识,自觉尊重和保护员工合法权益,同时为建立良好的劳动关系创造条件。

(二)人力资源管理重视关怀管理

员工作为企业人力资源管理的基础关系到企业发展的命脉,尤其是餐饮行业等服务业,对员工的关怀管理更多从员工满意度、归属感、实现价值的可能性等方面暗示企业人力资源

宣传的正能量,促进网络时代大学生健康氛围。学校要拓展新思路,积极展开心理健康教育,帮助学生形成一定的心理健康意识,提高大学生的自控能力,锻炼具备对手机网络的诱惑有自觉分辨和控制的能力。促进教师进行教学改革。学校教务管理部门应针对新时代大学生的特点,促进教师进行教学内容和教学方式的改革。

大学生正处于获取知识的黄金阶段,学习和就业的压力大,而他们自身心智还不够成熟,互联网世界的杂乱和虚拟性将给他们的学习成长带来各种负面影响,对手机的过度沉迷与依赖也会降低大学生的适应性。因此,需构建学生与学校的双向模式来积极预防和干预手机沉迷,促进大学生的适应性。

参考文献:

- [1]莫梅峰,王旖旎,王浩.青少年手机沉迷问题与对策研究[J].现代传播(中国传媒大学学报),2014,36(5).
- [2]张大均,张骞.当代中国大学生适应性发展的特点[J].西南大学学报(社会科学版),2007,33(4).
- [3]江心培.手机沉迷对青少年社会化的消极影响及纠正策略[J].新闻世界,2014(11).

基金项目:湖北省教育规划重点项目(2018GA028),长江大学创新训练项目(编号:2017044)。

作者简介:郑梓雯(1998-),女,湖北鄂州人,本科在读;

王华强(1979-),男,江西丰城人,通讯作者,博士,副教授。

管理是否有成效,关怀应体现到对员工工作、学习、生活的方方面面,来自管理层的日常问候或是适时鼓励,上司对自己的认同往往能最大程度激发工作积极性,只有关怀管理到位,员工才能从心底认同企业文化和组织管理,并愿意为之竭力付出,愿意与企业命运共存亡。

(三)注重绿色人力资源的培养

企业应重视个人、组织的环境管理,给予员工温馨健康的工作环境和生活环境,把人力资源管理与员工的生活状态相挂钩,同时重视个人的可持续发展,定期开展兴趣活动或生活技能培养,促使员工心理健康,从而使其工作态度端正,个人可持续发展得到实现。

四、结语

海底捞作为餐饮业人力资源管理的典范,有众多值得同行业企业学习和借鉴的方式,其以人为本的管理理念应被社会所推崇,对于人力资源管理中存在的问题管理者应及时发现并做采取改善措施。

参考文献:

- [1]王香菊.我国餐饮业人力资源管理创新及问题研究——以海底捞为例[J].当代经济,2019(01).
- [2]武亚军,张莹莹.迈向“以人为本”的可持续型企业——海底捞模式及其理论启示[J].管理案例研究与评论,2015,8(01).
- [3]彭娟.基于构型理论的人力资源系统与组织绩效的关系研究[D].华南理工大学,2013.
- [4]程建君.基于知识创新的企业人力资源管理模式研究[D].武汉理工大学,2009.
- [5]李广斌.战略人力资源管理实践与企业绩效的影响关系研究[D].厦门大学,2009.