

我国餐饮业人力资源管理创新及问题研究

——以海底捞为例

王香菊

(武汉市中小企业发展促进中心, 湖北 武汉 430023)

摘要:经济新常态下,我国餐饮企业对人力资源管理往往注重招聘、考勤、薪酬等,而对于员工培训、企业文化构建等方面却不够重视,对人力资源价值管理和激励机制管理创新关注度不够,以人为本的管理理念没有被企业真正吸收,造成员工在企业中主动性和竞争意识不强,缺乏对企业的认同感。本文以海底捞为例分析了人力资源价值管理创新、激励机制管理创新,指出了海底捞人力资源战略管理存在的问题,并提出了建议。

关键词:人力资源;价值管理和激励机制管理创新;战略管理问题及对策;海底捞

一、我国餐饮业人力资源管理现状与问题分析

从整体看,餐饮行业人力资源管理创新不足,工资低、增长慢、福利差,而且参加职业增值培训的机会不多,几乎没有前景可言。据调查,我国的连锁餐饮业不重视上岗技能培训,很多一线员工都只经过简单的口头训导后,匆忙上岗。而该行业的管理层外聘较多,占据了绝大部分的高层职位,所以一线员工升值的机会少之又少,更不能参与决策。工作内容简单乏味,重复性大。在追求利益的本能驱使下,大多企业都更加强调生产、流程的标准化和严格的升职等级控制。高层在设定岗位时,极少考虑员工的个人情况或者心理状况等,加上员工长期且高强度完成同一份重复性高的工作任务时,容易疲惫,反而导致效率下滑。

餐饮行业工作性质难以被社会认可,容易受到轻视。虽然在反复强调人人平等、劳动同样光荣,但是由于工作内容的简单,可替代等性质,服务行业的一线员工经常被顾客误解甚至责骂,受到这样或那样的不平等对待。而“顾客就是上帝”这一理念被管理层无限加强,所以一线员工极易在工作上产生不满情绪。另外,营业时间过长,工作强度太大。“民以食为天”,这也就决定了餐饮业的典型特征——拉长营业时间,以满足顾客就餐要求。往往休息日和法定假日,却成了餐饮业生意最火爆的时间段。相较于其他的行业,员工的工作时长会更长,甚至超出正常体力范围。

我国餐饮业的一线员工的流动率高,员工在工作中消极怠工也是常见的事情。而面对这样的现状,大多企业缺少科学的人力资源管理方法和合理有效的

激励手段。

二、“海底捞”人力资源价值管理创新分析

经营川味火锅的海底捞是 20 世纪末成立的餐饮企业。该企业以人力资源创新为核心,众多的创新服务枚不胜举,而在创新服务的背后,更关键的在于提供这些服务的员工主体,正是这些员工的主动创新行为共同打造了海底捞的服务口碑,这得益于海底捞独特的人力资源价值管理实践对员工主动创新行为的促发。

1、海底捞的人力资源管理体系

海底捞的人力资源管理体系,涵盖员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬福利和晋升淘汰五大环节,每个环节背后都有亲情化管理的身影,共同构成流程和制度上的完整闭环。海底捞的人力资源管理环状体系如图 1 所示。

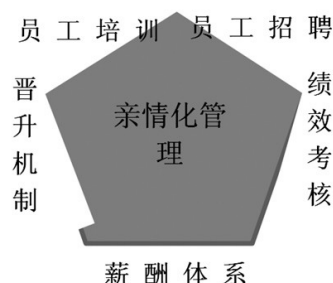


图1 海底捞的人力资源管理环状体系

2、员工培训:以心理暗示为重

当一个新员工入职海底捞的时候,会接受 8 天的新员工培训。培训内容除常规的技能培训外,更重要的是加强员工两大心理暗示:第一,我接受过专业训练,是正规军;第二,在海底捞工作有不断学习、提升的机会。

比如在员工参与培训的第一天,海底捞的培训

师、大堂经理、后厨经理和店长都会将自己的手机号码告知每名员工,并告知有困难可以随时电话联系。新来的员工彼此之间都会存在陌生感,海底捞在培训时会同一批次的新进员工分成数个以二十人为单位的小集体,和集体中的另外十九人打交道,总比和门店数百人同时接触要容易得多,并且能够帮助员工迅速消除孤独感。这样贴心的安排,使得新员工能迅速获得安全感。而且新进员工在培训阶段完全脱岗,只需要每天上6小时的简单课程,伙食和住宿条件都很不错,这让许多刚进城的员工深感满意。

3、绩效考核:五色卡考核法

考核方面,海底捞首创将经营内容的全部范围分为五大部分,分别对应五种颜色的绩效考核卡片:红卡对应服务,黄卡对应出品,白卡对应设备,绿卡对应食品安全,蓝卡对应环境卫生。其中,出品、设备、食品安全和环境安全四个部分能够量化考核,服务方面则难以做到准确量化。

在红卡的考核内容上,包括服务的速度和态度。服务的速度将从上菜速度、买单速度和出现客人投诉时的处理速度这三个维度来考核。海底捞采用的考核方式是由上级考核下级,再由专门的绩效考核团队完成对上级的考核。绩效考核团队由富有工作经验的老员工组成,其中很多成员都曾有过担任店长的经历。具体的考核内容主要围绕客人、服务员和管理者三大维度展开:比如在等候区时,客人的情绪如何,是否存在东张西望到处找人,甚至大吼大叫的情况,进入就餐区后,客人是否存在高声呼叫服务员的现象;再比如服务员是否存在聊天、打盹的现象,就餐区卫生的保持情况如何,管理者是否存在聊天、打盹的现象。考核之后的打分,海底捞采取的是小区给门店打分的方式。考虑到每个区打的分值不一样,便采用了绝对值判断法,将分数设为A、B、C三个等级。打分机制推出后,员工之间形成了一种无形的竞争关系,每个人都在努力地提高绩效的分数。绩效考核结束后,海底捞会派遣相关人员和被考核者(尤其是那些不认同考核结果的人)及时进行沟通。

4、薪酬体系:一切为了效率

海底捞最早采用的是传统的“固定工资+奖金”薪酬模式,这一点与大多数餐厅类似。后来在制定了自己的考核体系之后,海底捞开始推行“固定工资+绩效工资”的薪酬模式,绩效考核的结果与员工收入直接挂钩。随着企业效益的提升,海底捞还拿出了部分利润给门店的员工分红。但是,并非所有员工都能参与分红,分红的标准还是绩效考核:A级员工分大部分,B级员工分少部分,C级员工没有分红。

随着企业规模的不断扩大,海底捞发现一个较为严重的问题:由于各个门店经理水平参差不齐,每个门店的位置和规模也有所不同,在人员编制方面存在大量超编现象。如果继续推行以固定工资为基础的薪酬制度,无疑会造成公司成本的浪费。为了解决这一问题,海底捞决定取消原来的固定工资,取而代之的是计件工资,员工按照实际工作量取酬。这种薪酬制度的实施,在不增加公司总支出的基础上,让员工人均收入提升了20%~30%,明显提高了员工的工作效率。

5、晋升机制:必升而非选升

海底捞为员工设计了清晰的职业发展路径,在培训期间会向员工传达明确的晋升制度:必升而不是选升。员工只要在某个岗位上连续一段时间表现优秀,就可以直接实习下一个级别的岗位,合格后必然升职。从初级员工到小区经理,一步一个脚印,绝对不能越级升迁。

任何一位新员工入职时,海底捞都会坚定大家的信念:“海底捞现有的管理人员全部是从服务员、传菜员等最基层的岗位做起,公司会为每一位员工提供公平公正的发展空间,如果你诚实与勤奋,并且相信用自己的双手可以改变命运这个理念,那么海底捞将成就你的未来!”。在海底捞,每一个层级的晋升都有非常严格的考核标准。考核分多个项目,不仅仅有业务方面的内容,还有创新、员工激情、顾客满意度、后备干部的培养等其他多项内容,每项内容都达标方可晋升。

6、亲情化管理:把员工当家人

在刚性的绩效考核之外,海底捞更推崇亲情化管理,完美体现“把员工当家人”的企业文化。海底捞十分强调对员工餐和住宿环境的关注,将员工餐定为一天四顿,早点和夜宵是糕点、油条和豆浆,而中午和下午两顿正餐则让员工始终拥有饱腹感;在住宿环境问题上,海底捞规定宿舍步行至门店不能超过20分钟,宿舍里面还配备了保洁人员。

海底捞还会给公司员工发放父母补贴和子女教育补贴等。父母补助针对的是劳模功勋、大堂经理等一定级别的员工,以及采购等一些接触钱的岗位。在餐饮行业中,采购是个较为特殊的岗位,行业潜规则较多,企业很难做到完全掌控。在这种情况下,海底捞希望员工的家庭参与对采购人员的管理,并为此发放父母补贴。子女教育补贴针对的是在海底捞工作满三年的员工,他们的孩子从幼儿园、小学、中学到大学都享有教育补贴。

此外,情感婚姻、介绍对象等也是海底捞亲情化管理的范畴,如果员工有提升学历的需求,海底捞还会为其联系学校接受函授教育。

三、“海底捞”人力资源激励机制管理分析

1、薪酬体系

在薪酬制度的发展上,海底捞主要经历过四个阶段,如表1所示。海底捞为一线员工提供超出行业平均水平的工资报酬和较好的福利待遇。海底捞实施薪酬领先战略,使员工的收入整体高出行业平均水平10%~20%,解决了餐饮业一线员工普遍存在的最基本的生存问题。

表1 海底捞薪酬制度发展阶段

第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
固定工资+奖金	固定工资+绩效工资	固定工资+绩效工资+利润分红	计件工资

2、福利体系

员工福利是员工的间接工资,是人力资源薪酬体系的重要组成部分。员工福利是一个综合性的概念,是指企业向员工所提供的、用以改善其本人和家庭生活质量的所有补充性工资和服务。海底捞福利体系归纳为三个方面,包括保障型福利、服务型福利和情感型福利,具体如表2所示。

表2 海底捞福利体系表

保障型福利	服务型福利	情感型福利
社会保险	提供免费食堂	向父母问好
带薪休假	提供统一住宿	为创意买单
员工奖励计划	解决家庭问题	

3、绩效考核

海底捞重视行为导向的考察,考核方式多样、考核主体多元,形成了立体的考核体系。多重考核指标,强调了服务质量,也强调了经济性。其中,海底捞的绩效考核以正面激励为主,负面激励为辅;嘉奖为主,处罚为辅,充分强调了绩效考核中的人性化。

海底捞将经营内容的全部范围分为五大部分,分别对应五种颜色的绩效考核卡片:红卡对应服务,黄卡对应出品,白卡对应设备,绿卡对应食品安全,蓝卡对应环境卫生。其中,出品、设备、食品安全和环境卫生四个部分能够量化考核,服务方面则难以做到准确量化。因此,红卡的考核内容仅包括服务的速度和态度。其中,服务的速度又分为上菜速度、买单速

度和出现客人投诉时的处理速度。

(1)考核。海底捞采用的考核方式是由上级考核下级,再由专门的绩效考核团队完成对上级的考核。值得一提的是,绩效考核团队由富有工作经验的老员工组成,其中很多成员都曾有过担任店长的经历。具体的考核内容主要围绕客人、服务员和管理者三大维度展开:客人:在等候区时,客人的情绪如何,是否存在东张西望到处找人,甚至大吼大叫的情况;进入就餐区后,客人是否存在高声呼叫服务员的现象。服务员:是否存在聊天、打盹的现象;就餐区卫生的保持情况如何。管理者:是否存在聊天、打盹的现象。

(2)打分。海底捞采取的是小区给门店打分的方式。考虑到每个区打的分值不一样,海底捞便采用了绝对值判断法,将分数设为A、B、C三个等级。打分机制推出后,员工之间形成了一种无形的竞争关系,每个人都在努力地提高绩效的分数。

(3)绩效沟通。在得出绩效考核结束后,海底捞会派遣相关人员和被考核者(尤其是那些不认同考核结果的人)及时进行沟通。实际上,绩效沟通的过程又是一次员工培训的过程。

四、海底捞人力资源战略管理问题及对策

1、海底捞人力资源战略管理存在的问题

(1)顾客期望不断增高,海底捞面临顾客满意度难以提高的瓶颈。海底捞应该合理有效地把握顾客期望,保持满意度最大化。作为服务型企业,海底捞“服务和顾客至上”的服务理念,在一段时间为企业占据市场份额起到了重要作用。然而随着这种理念的不断传播强化,消费者期望也随之提高甚至有些过分,作为最终以盈利为目的的企业,不可能永无止境的盲目满足,否则,成本过高盈利何在?此时就有一个矛盾的存在,既要树立“服务和顾客至上”的服务理念,又要合理控制顾客期望,因此需要在两者之间寻求一个平衡点。

(2)缺乏高素质人才。海底捞店长在晋升之前都会培养出新的接班者,新接班者的管理方式和水平受以往店长的影响,造成很多地方的管理工作杂乱无章,调任过程中可能会引起员工相互对比,并由此产生不公平问题,导致人心不稳。这种人才培养方式难以满足企业发展对人才的需求,膨胀的野心会让其内部员工有较快提升,很容易被圈进管理学上的彼得陷阱,表现平平的管理人员不仅不会被降职,而且可能会做到较高的职位,由此不利于企业的发展。

海底捞相当大比例的员工为初中毕业

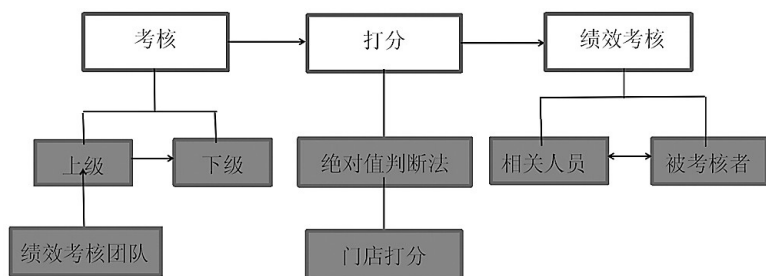


图2 海底捞绩效考核流程

且来自于农村,在头几年他们的发展肯定比一般员工快,但当其成为小主管之后,往后的发展空间反到有限了。即使是海底捞的高层管理人员,文化程度也普遍偏低,没有系统学过管理方面的知识。此外,海底捞的员工在社会上雇佣较少,多是鼓励员工推荐亲朋好友进入企业。

2、海底捞人力资源战略管理的建议

(1)加强社会公开招聘人才的力度。放宽人员吸纳途径,加强社会公开招聘人才的力度,这不仅能提升扩大员工整体层次,拥有扩张的人力资本,更能让企业人才趋于多样化,有利于企业的创新和成长。在高级管理层方面,实行晋升制和招聘制相结合的方式,让企业获得更有远见的视野和专业化的管理。

(2)结合当地特色。海底捞人力资源战略管理应该采取“标准化+当地化”的方式。所谓标准化,是将工作流程规范化,当地化则是根据当地经营特点,由地方管理者在标准化的基础上,添加个人魅力和当地特点,这样能保证当前的效益稳定。但要组织不会形成诸侯割据,还要与总部加强沟通和授权管理,采用信息化、物流化等手段保证总部对地方的管理和沟通。而标准化、制度化管理和带有人文关怀与操作相结合的管理理念,将会是海底捞优化管理模式、提升核心竞争力的趋势。

(3)突出优质服务重点。正所谓,好钢用到刀刃上。首先要做到扎实的基础服务,因为基础服务不稳固,对餐饮文化来说是虎头蛇尾。例如在海底捞的口碑中很少有人夸赞海底捞的就餐环境,夸的是无偿的女性类增值服务等。所以作为餐饮企业,海底捞在注重服务的同时,也要积极地改善消费者对火锅口味和就餐环境的需求,毕竟说到底,消费者是来吃火锅的,其次才是享受服务。

(4)有保留的承诺。根据顾客满意理论概念,满意度的大小主要是由消费期望和感受绩效决定的,对海底捞来说,在保持消费者感受绩效稳定的情况下,通过降低消费者期望水平从而达到稳定甚至提高消费者满意度的目的。对于如何降低消费期望,可以学习“控制期望”理论。此理论认为必要且有能力履行的承诺是企业树立形象、增加消费信心的手段,但是如果承诺过度,就会造成适得其反的结果。海底捞服务时常给消费者带来意想不到的惊喜,虽然这些都不是海底捞直接向消费者提出的承诺,但是在消费者心中却形成过高期望,仿佛没有惊喜就不是好服务。因此承诺工作要做到“八分熟”。

行胜于言,海底捞在实践中创新出的一套属于自己的人力资源管理法则、别树一帜的企业文化理念等

都值得不断地摸索、学习和探究。正是具有人文关怀的人力资源管理营造了员工对海底捞、对消费者和员工之间和谐友好的氛围,并结合无微不至的人性化服务,在激烈的市场竞争中,博得了顾客和市场。海底捞这种将“人”放在首位的发展战略值得不少国内企业借鉴,不但能在餐饮行业拔得头筹,更能在体验经济时代中开垦出新的人力资源管理创新道路!

参考文献

- [1] 殷泽瑜、周珂:现代餐饮类企业人力资源管理模式的创新性实践研究[J].劳动保障世界,2015(32).
- [2] 陈倩:基于组织学习视角的我国餐饮业人力资源管理模式研究[D].天津大学,2011.
- [3] 王曦:浅析双因素理论在我国连锁餐饮业一线员工激励中的应用——以海底捞火锅为例[J].现代商业,2016(5).
- [4] 史可:谈海底捞企业文化之道[J].中国商论,2018(3).
- [5] 宋子晔、张雪冰:“海底捞”经营模式对餐饮业服务营销的启示[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2018(2).
- [6] 杜艺珊、刘鹏、葛京:基于下属视角的领导距离形成研究——以海底捞火锅为案例[J].软科学,2018,32(3).

(责任编辑:胡冬梅)