

# 海底捞的绩效管理

利润只是做事的结果，事做不好，利润不可能高；事做好了，利润不可能低。

文 | 江竹兵（实战派绩效管理专家）



海底捞的《海底捞你学不会》让海底捞又火了一次。作为研究绩效管理的导师，我对海底捞的绩效管理非常关切，不仅仅是因为研究绩效管理是我的专题，更因为我的客户里有大量的人群从事餐饮业，尤其是火锅连锁客户。大家对海底捞这一餐饮“怪人”共同的关注是：生意很好，客户吃饭要排队，员工工作量大，工资高，但海底捞却不考核利润指标，也不考核营业额和餐饮业经常用的一些 KPI，比如单客消费额等。

在今天这样一个以强调结果为导向，没有收入利润就无法生存的餐饮业，海底捞是以什么形式做到的？又为什么能做到呢？由此引发了一个问题，到底餐饮业应该考核什么样的指标？是不是所有的餐饮业都可以向海底捞一样，不考核利润等指标呢？

## （一）不考核利润，不等于不关注

按照海底捞自己的说法，“利润只是做事的结果，事做不好，利润不可能高；事做好了，利润不可能低。”

海底捞不考核利润，原因有三：一是利润是很多部门工作的综合结果，每个部门的作用不一样，很难合理地分清楚；二是利润具有偶然因素，比如店面选址如果不好，不论店长和员工怎么努力，也做不过管理一般、位置好的店；三是在考核利润上，把员工的关注点引导到短期业绩上来，该给客人的服务做不到位，出现因降低成本而导致免费给客人吃的西瓜也不甜了，给客人的擦手纸巾也出现漏洞等现象。

但不考核不等于不关注。海底捞自己总结道，“稍有商业常识的干部和员工，不会不关心成本和利润。你不考核，仅仅是核算，大家都已经很关注了；你再考核，关注必然会过度”。

我们知道，餐饮业要在关注短期业绩和长期业绩间取得平衡。过分追求短期业绩数字，采取各类措施降低成本，但忽略了服务品质，长远来看是得不偿失的。海底捞关注长期业绩，不考虑当期利润，但其企业文化却让员工养成了节约的好习惯，“生意忙时累人，生意淡时累心”，海底捞店长对门店业绩高度负责的意识已经深入骨髓。

## （二）考核指标设置体现了战略

海底捞对每个火锅店的考核只有三类指标：一是顾客满意度，二是员工积极性，三是干部培养。所有这些指标，都是围绕海底捞的战略来进行设置的。即想尽一切办法提升客户满意度，海底捞相信“客人是一桌一桌抓来的”，而唯有满意的员工，才能提供令客户满意的服务；只有符合海底捞要求的干部，才能带出能提供令客户满意服务的员工。对指标进行考核很容易，但关键是对这些指标的坚守。

在海底捞，这三个指标不仅决定了店长的奖金，甚至提升和降职也根据这三个指标。比如：海底捞的店长只是业绩做得好还不行，还要看你能不能培养干部。“能下蛋的母鸡最值得绩效管理钱”，在海底捞，能培养干部的干部晋升的最快。如果你只能自己干，不会用人和培养人，说明你是“公鸡”，人家跟着你，没有大出息。2010年，海底捞就一口气免了3名这样兢兢业业的“公鸡”店长。

对客户满意度的极端关注，让海底捞充分对员工进行授权。不论什么原因，只要基层员工认为有必要，都可以给客人免一个菜或者加一个菜，甚至免一餐。其实在服务业，基层员工充分授权并不是海底捞的首创。以服务享誉全球的五星级饭店——丽思卡尔顿酒店为例，其员工就享有多项服务客户的自主决策权。对基层员工的尊重和信任是海底捞和丽思卡尔顿酒店的特有特性。

这些企业的指标设置与其战略和管理是一致的。正是因为这种高

度一致性，让基层员工明确公司的战略，让所有人的行为围绕战略而展开。

## （三）绩效管理关键是中层干部

海底捞对“客户满意度”的考核，不是通过给客人发满意度调查表来进行，而是让店长的直接上级——小区经理经常在店中巡查。小区经理不断地同店长沟通，顾客哪些方面的满意度比过去好，哪些比过去差，熟客是多了还是少了。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，比如抽查和神秘访客等方法对各店的考核进行复查。并建立越级投诉机制，当下级发现上级不公平，特别是人品方面的问题时，下级可以随时向上级的上级，直至大区经理和总部投诉。

不难看出，海底捞的业绩管理和门店扩张，靠的是能够理解、执行和贯彻海底捞使命、文化和管理要求的店长等中层干部。对员工的绩效管理，靠的是懂行的管理者的“人”的判断，而不是简单地用量化的考核工具。由于海底捞的经理都是从服务员做起，评价基本都会比较真实地反映实际情况，消除了主管因素。

相比较而言，很多公司的客户满意度评估是通过让客户填写《客户满意度调查问卷》来进行的，这种方式无法保证及时性和准确性。更为严重的是，满意度调查只是手段，目的是为了改进和提升客户满意度，不能为了调查而调查，为了了解情况而调查。任何的绩效管理工具都只是手段，关键是使用工具的人。就像《海底捞你学不会》作者所说的，

“绩效评估工具是锄头，懂行的管理者拿到手里能除草，不懂行的拿到手铲的就是苗”。

## （四）绩效政策制定与实施的关键是坚持人性第一标准

很多企业把绩效管理当作检测、评估和监督员工的工具，企图通过强制性的指标监控来代替管理。为了保证业务质量、降低成本，加大了对员工的监督力度，严格考勤、请假制度等。为了让员工按照标准做事，从原有的工资中拿出一块作为绩效工资，与绩效指标挂钩，如果未达到就扣发绩效工资等。

海底捞用事实告诉我们，任何好的绩效制度与政策，要想执行的好，必须基于人性。人不幸福，就不可能提供令客户舒心满意的服务。只有充分理解员工的心理和诉求，知道员工在想什么，才能有的放矢地采取最佳激励员工的方式。事实上，我们有很多餐饮企业，尽管天天有人检查卫生间的清洁程度，依然味道熏天；虽然天天强调微笑服务，但却走形式，成了皮笑肉不笑的苦笑。

制定政策时考虑人性，执行政策时顾及人性。海底捞对客户满意的高标准，对员工服务的高要求，对激励员工的高信任是一体化的。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。这种思维模式，就如马云在CCTV《赢在中国》栏目采访时所说的，“赚钱是一种结果，它永远不会成为我们的目的，我们希望创造一个真正由中国人创办的全世界感到骄傲的伟大公司，那是我的梦想和我们这一代人的梦想”。