

海底捞人性化经营管理模式分析与对策研究

任胜男

(上海工程技术大学 管理学院, 上海 201620)

摘 要 基于海底捞人性化经营管理模式的研究, 探究海底捞成功的原因。重点从管理体系、企业文化、绩效考核、福利待遇等四个方面详细分析海底捞的人性化经营管理模式, 讨论这种模式下海底捞存在的优缺点, 并从制度保障、食品安全、菜品创新等三个方面就海底捞的未来发展提出意见和建议。

关键词 海底捞; 人性化; 管理模式

中图分类号: F272.92 文献标志码: A 文章编号: 1673-291X(2018)26-0018-02

改革开放以来, 国内经济尤其是第三产业迅速发展。2017年三大产业占GDP总量的比重中第三产业占比51.6%, 占据半壁江山^[1]。而餐饮业作为第三产业中很重要的一个行业, 对我国经济增长发挥了相当大的作用。在餐饮业中, 海底捞从一家小火锅店发展到今天的跨省连锁经营的火锅店, 并且发展越来越快, 到底是什么因素其取得如此良好成绩? 本文对海底捞的人性化经营管理模式进行探析, 从而明确海底捞的优劣势。同时, 为将海底捞打造成全国火锅行业的领袖品牌提供改进建议和对策。

一、海底捞人性化经营管理模式的剖析

短短的二十几年时间, 海底捞火锅店已经遍布全国各大城市, 究其根本, 是其人性化经营管理模式在其中起了决定性作用。因此, 本文从人性化人力资源管理体系、重视员工满意度与客户满意度的企业文化、构建与企业文化相匹配的绩效考核、优厚的工资及福利待遇这四个方面详细分析海底捞的人性化经营管理模式。

(一) 人性化的人力资源管理体系

海底捞的人力资源管理体系不同于其他的企业, 除了财务人员等少数管理人员是社会招聘来的, 其他所有管理层人员都是从基层做起, 海底捞的人才培养模式是“师傅带徒弟”的模式^[2], 这就保证了人才的质量。而且海底捞从不以利润指标来考核管理人员, 上级管理人员会不定期地下一级门店考察, 对他们的经营管理提出改进意见。海底捞给了员工充分的信任, 信任的标志就是授权^[3]。对于海底捞来说, 最重要的授权给予了基层的服务员。海底捞还会不定期地对员工进行培训。虽然海底捞做的这些事情都很普通, 但是却与员工建立了稳固的信任关系。海底捞与肯德基标准化的管理模式不同, 是在其基础上加入了更加人性化的管理^[4]。

(二) 重视员工和客户满意度的企业文化

员工是企业掌握的内部资源, 对于这一类资源, 中国的很多企业都应该向海底捞学习。很多企业往往只注重客户关系的维护, 却忽略了对企业内部员工的关心和帮助, 他们只是给表现好的员工奖励, 却忽视了对员工精神上的鼓励和激励, 企业的发展自然也就受到限制。顾客是企业掌握的外部资源, 在竞争日益激烈的市场中谁把握住了顾客的心谁就会获得成功。所以, 海底捞特别注重客户满意度, 它的整个制度也都是紧紧围绕这个中心来服务的^[5], 服务员会通过各种贴心服务去让顾客满意、让顾客感动^[6]。

(三) 建立与企业文化相匹配的考核机制

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。海底捞不会用利润指标去要求其管理人员, 而是独创了一种以顾客为导向的绩效制度^[7]。在这种制度下, 员工只会认真地考虑自己在为顾客提供服务的过程中怎样做到最好。海底捞的大区经理、店长都是从基层做起的, 所以在日常管理中就会很容易了解基层员工的需要, 会在具体的工作中帮助他们进步。海底捞更加注重经营的是“人”而非企业, 这就从根本上开拓了一种优质服务的土壤。

(四) 优厚的工资及福利待遇

国家统计局公布的调查数据显示, 2017年各行业工资水平中餐饮业位居末端。而海底捞的保底工资在2700—40000元之间, 相比较同行业来说已经相当高。餐饮业的流动率每年都很高, 海底捞却保持在10%左右的低水平。除了工资高之外, 海底捞不仅包食宿, 而且要求企业给员工租的房子必须是小区或者公寓的两室或者三室。海底捞还出钱在四川省简阳市为员工的孩子建立了一所私立寄宿制学校, 在那里员工的孩子可以免费上学。另外, 从2003年开始, 企业又推出一项奖励政策, 奖励那些对企业有重大贡献的人^[8]。

收稿日期: 2018-05-25

基金项目: 受上海市哲学社会科学青年项目“健康人力资本对上海经济增长的影响研究”(2016EJB002)资助

作者简介: 任胜男(1993-), 女, 内蒙古莫旗人, 硕士研究生, 从事人力资源研究。

二、海底捞人性化经营管理模式存在的不足

虽然人性化经营管理模式有诸多优点,但是任何事物都具有两面性。海底捞人性化经营管理模式也有不足,限制了其进一步发展。

(一)易使服务价值超过菜品价值,竞争力不持久

提起海底捞,人们首先想到的就是它的服务,在一个本身注重菜品价值的餐饮行业,受到人们赞扬的不是它在菜品方面的创新而是它的服务,说明海底捞在产品的宣传方面做得不是很到位,这会让顾客误以为海底捞的经营产品单一化,会在一定程度上阻碍海底捞的进一步发展。目前,国内的餐饮企业良莠不齐,尤其是火锅行业,因为其进入门槛低,只要一个门店就可以开业,菜品的种类相对来说不多,所以火锅行业竞争异常激烈。另外,海底捞采用的是“师傅带徒弟”的方式,使得在快餐业很发达的今天,其发展规模受限,门店又比较小,顾客等候的时间较长,加上价格比较高,这就会阻碍海底捞的进一步发展,难以形成持久的竞争力。

(二)过于注重服务质量易忽视菜品本身质量

“骨汤门”事件使得海底捞的菜品质量受到社会大众的质疑,一时间人们对餐饮企业的食品安全问题议论纷纷,在一定程度上影响了海底捞的发展。人性化经营管理模式会提高员工的服务质量,却容易忽视菜品本身的质量。企业如果仅以服务为导向,在具体的日常管理中制定的种种制度就会对提高服务质量起作用,但是却容易忽视了菜品安全。如果只有一流的服务而没有一流的菜品,企业终究会在激烈的市场竞争中难以生存。随着国家经济的发展,现在人们的物质生活也丰富了,更加追求健康饮食、绿色饮食,所以菜品本身的质量对于餐馆企业的进一步发展而言相当重要。

三、海底捞人性化发展的改进意见与对策

针对以上所述管理模式的不足之处,本文重点从创新和完善人力资源管理模式,形成制度保障、更加注重菜品安全以及在菜品上创新三个方面进行分析,为海底捞的进一步发展提出一些意见和建议。

(一)创新和完善人力资源管理模式,形成制度保障

海底捞采用的是“师傅带徒弟”的模式,而这种模式容易使得管理层的思想在贯彻落实到基层之后会发生变化,这就限制了海底捞连锁经营模式发展的步伐。随着海底捞在全国

新开连锁店的增多,这种“师傅带徒弟”的模式难以快速复制,门店越多,这种模式的弊端也就会更加明显地显现出来。所以,海底捞应该探索出一种独特的人力资源管理体系,从日常人性化的经营管理中提取出规律性的东西,再通过管理层的研究,最终形成一种制度性的保障。只有形成了制度上的保障,管理层才有更多的时间去思考企业战略上的一些安排。另外,海底捞也可以借鉴国外一些做得比较好的餐饮企业,及时更新和完善自己的人力资源管理体系^[9]。只有形成了制度上的保障,海底捞的发展才能更顺畅、更迅速,竞争力才会持久。

(二)人性化管理与标准化管理结合,注重食品安全

随着“史上最严食品安全法”的出台,负责食品安全的一些国家相关部门加大了对食品的检查力度,很多制假售假的食品企业纷纷被调查。在这样的背景下,海底捞就更加应该注重食品安全,从源头上保证菜品的绿色和安全,对菜品的采购、清洗、加工、制作都进行严格的标准化管理,制定质量安全指标,店长及管理层不定期对厨房菜品进行抽检,对后厨进行标准化管理,严把食品质量安全关。将服务的人性化管理和菜品安全的标准化管理相结合,让顾客一提到海底捞,首先反应到脑海中的不只是“服务”,而是创新的菜品和贴心的服务的结合。做到了这两点,海底捞在火锅行业的地位会更加牢固。

(三)人性化服务和菜品的质量并重,创新个性化菜品

菜品对于一个餐饮行业来说是根本,所以海底捞不仅需要注意到员工的需求,给予员工良好的福利待遇,采用人性化的管理,更要注意到顾客的需要,即吃到安全、绿色、放心、多样的菜品。目前火锅行业内部良莠不齐,由于菜品种类少,所以进入门槛低、竞争激烈,并且同质化竞争严重。因此,虽然采用优质服务制胜的战略是正确的,但是却不一定能长久。最根本的还是应该在菜品上加强创新,不断推出新的、个性化的菜系,满足顾客的多样化需求。在让顾客享受到人性化服务的同时,也能品尝到种类丰富的菜品,海底捞的未来之路会更稳。

本文主要从海底捞的人性化经营管理模式上探究其成功的原因,通过查阅文献的方式对以往关于海底捞的研究做了一个概括性的总结。通过分析海底捞的优势和不足,以期从中得到更多的管理经验。随着餐饮行业的蓬勃发展,未来的行业竞争会使得餐饮行业不断推出新的经营管理模式,所以,如何建立更加人性化的经营管理模式,是一个值得长期深层次探究的问题。

参考文献:

- [1] 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):5-6.
- [2] 徐文静.海底捞人性化经营管理模式浅析[J].商场现代化,2014(25).
- [3] 盛婉婷.基于员工管理模式的海底捞海外扩张存在问题及对策研究[J].市场周刊(理论研究),2017(12):151-152.
- [4] 姬娇娇,乔志杰.谈员工满意度对企业发展的的重要性——以“海底捞”公司为例[J].商业经济,2012(7).
- [5] 徐斌,辛愿.海底捞的心智管理模式创新[J].中国人力资源开发,2012(5).
- [6] 曾湘宇.“海底捞”激励理论的探讨[J].中外企业家,2014(19).
- [7] 夏玮.海底捞公司企业战略管理分析[J].市场周刊·理论研究,2014(5).
- [8] 张宇昊,侯江畔,郝沛东.从激励理论的角度谈“海底捞”迅速发展的原因[J].商场现代化,2014(5).
- [9] 潘歆梓,高巍.人力资源管理基础上的学习型组织创建——以海底捞公司为例[J].企业导报,2013(20).

[责任编辑 陈 锐]