

企业楷模

仅靠 30 道菜、2 种菜品、人均消费 30 元就可以实现毛利 63%—67%、餐桌日翻台率 5—8 次的目标, 很多人都在问,在餐饮业市场竞争日趋激烈、企业进入微利时代的当下,餐饮企业九锅一堂是怎样做到的?

■ 文水羊

成本管控:根据季节变换食材

九锅一堂开设在超市里面,装修一般,主力消费群为 80 后、90 后的年轻顾客,人均消费仅 30 元左右。怎样用低价保证高利润?九锅一堂从原材料管控上就颇费心思。

在九锅一堂,顾客即使吃同一道菜也会充满新鲜感:这礼拜的水煮鱼底下是豆芽菜,下礼拜就可能是笋片。这种根据季节灵活变换每道菜食材的方法,正是九锅一堂节省成本的奥秘之一。例如,在香菜价格高的时候,九锅一堂的厨师会用新鲜的芹菜叶代替香菜提味。这种做法不但降低了成本,还会给顾客与众不同的体验。

速度控制:上菜只需 5 分钟

九锅一堂对顾客的 6 大承诺之一是“菜品 15 分钟内未上齐,菜品全单 6.9

九锅一堂:低成本管出高利润



折”。而事实上,九锅一堂的很多菜只需 5 分钟就上齐了。九锅一堂是如何做到的?

一是提前准备好食材。在九锅一堂,产品实现了 100%的中央厨房礼包配送。中央厨房会提前切好、配好原材料,按照标准按时配送到各门店。

二是后厨分工简单。九锅一堂的后厨人员只有加工人员和组装工两类。加工人员负责做菜,而且不需要配备任何帮手。组装工把做好的菜品稍加点缀,装入石锅,以供加工人员随取随做。这种方式使得九锅一堂的厨房人力成本大大降低,从而实现了厨房面积最小化。

三是所有路线最短化。因为厨房面积

小,所以九锅一堂的后厨人员不需要走动,站在一个固定位置即可完成工作。此外,九锅一堂的厨房和前厅路线也经过了精确的测量和设计,所采用的路线都是最短的。

考核机制:店与店 PK 提升毛利

九锅一堂的管理者和员工都对数字非常敏感,因为九锅一堂每次开会都会就“各分店本日营业额、毛利、成本”等内容进行讨论,并展开店与店之间的 PK。这种会议机制所产生的结果就是,为了提高自己所在的分店的排名,即使一名普通的厨师也能交出非常详尽的毛利分析报告,并

且会积极提出改善建议。比如,针对原材料滥用的问题,有员工建议,每天晚上进行盘存,核对当天毛利,精确每天的数字;不用花费任何成本,九锅一堂就从员工那里收获了精准的改善建议和考核依据。

另外,大众点评网的顾客评价也是九锅一堂的考核内容之一。九锅一堂的分店店长要随时关注顾客点评,如果他所在店的口味和服务都达标,那么他会获得相应的奖励。此外,微博评论、微信订餐量、神秘顾客评价也都被纳入九锅一堂的绩效考核中。

激励方式:让每个人都有展示的机会

在员工激励方面,九锅一堂为每个人提供展示的机会。在九锅一堂各门店张贴着许多色彩艳丽、名目奇特的奖状。除了“优秀员工”“最佳表现奖”等传统奖项,还有诸如“最佳开胃奖”、“理解五个现代化优秀奖”和“唱歌表现最佳奖”等。这些奖状名目看似无厘头,实质上却隐含着每个员工的性格特点和优势。九锅一堂鼓励员工积极展示自己的优点,体现自己的价值。

除了奖状,茶话会是九锅一堂每周的固定节目。茶话会由每个门店总经理和厨师长带头,不训话、不总结,就是单纯玩和聊天,大家没有职位高低之分,边玩边聊,畅所欲言,除了和工作相关的什么都可以说,让每个人充分展示自己。



管理之道

在桂林啄木鸟医疗器械有限公司,产品质量是底线,任何触及产品质量的事故都将受到“重罚”。啄木鸟在生产车间设立“连坐”制度:在同一条生产线上,任一员工由于工作失误导致产品质量问题将被罚款 100 元,其他员工被罚 30 元,线长也将被罚 100 元,所罚款项充公为团队活动经费。

“违法必究、执法必严”,有员工因此愤然离职,也有员工因此获得成长。物流部副经理曾是一年内被罚款最多的员工,一年内被罚了 900 元,“因为‘连累’其他员工,有两个同事对我特别凶,现在我看到他们还害怕。”这位物流副经理说,“但也因此逼迫自己改进工作质量,第二年我就成为全线表现最好的员工,也因此获得了职位升迁。公司对产品质量要求特别严格,我有今天的职位就是坚持了高标准理念。”“连坐”制度在啄木鸟车间沿用至今,并且落实效果非常好。

设立质量事故『连坐』制度

■ 潘东燕

大手笔绘出大蓝图 大和谐促进大发展

——襄阳泽东化工集团有限公司“九个泽东”创造卓越

5.智慧泽东

近年来,泽东公司全面推行《中国制造 2025》战略,创建智慧型企业。建立并完善以企业为主体、市场为导向、产学研用相结合的企业创新体系,大力营造全员创新的良好氛围。

用工业 4.0 和工业互联网的理念与思维来指导公司的生产、经营、管理、发展等工作。

智慧泽东,侧重点表现在,全面提升泽东的管理信息化水平,在“两化融合”向深度发展的同时,在横向上进行扩展;大力推行科技强安工程——“机械化换人、自动化减人”,尤其是危险化学品生产线和其他人员较多的间歇式生产线是推行科技强安工程的重点;积极地、逐步地实施推行“个性化量产工程”,通过推行产品差异化战略,满足客户的个性化需要,同时企业还要有规模化效应。

智慧泽东,侧重点表现在,顺应新常态、把握新常态中,集聚高端智慧,共谋泽东发展,对新产品、新领域项目开发进行了一系列的探索,组织多所国内知名院校教授和多位行业专家对泽东的未来发展方向问诊把脉,确立了“专注(坚守)主业、发展循环经济”等 4 项战略发展总体原则,明确了“以现有产品为基础开发新型肥料产品”等 5 条总体发展路径,优选了肥料、大宗化工产品、高端化工与精细化工、循环经济产品等 4 个领域的 30 多个开发项目,为创造新的利润增长点、为企业优化升级奠定了坚实的基础。

智慧泽东,侧重点表现在,不断推进品牌战略,努力实现泽东品牌在质量、营销、服务各领域的延伸与拓展。在荣获襄阳市知名商标称号的基础上,2014 年泽东品牌被授予湖北省著名商标的荣誉称号,进一步扩大了泽东品牌的知名度、美誉度和影响力。

智慧泽东,侧重点表现在,以“一体化”管理体系为主线,在不断创新“一体化”管理体系与目标管理、精细化管理、量化管理,全面经济核算深入对接与融合的同时,正式启动了能源管理体系建设,大力推进本质安全“九大天字号”管理体系建设,取得了省级安全标准化证书。

智慧泽东,侧重点表现在,党建文化、感恩文化、责任文化、生态文化、诚信文化、创

●机器人包装

新文化和法治文化的创建及系统理论的相继提出,极大地丰富了企业文化的内涵;《宋开荣文集》《宋开荣诗词选集》的出版,以及《泽东本质安全管理法》《天舜集团天舜公司·天九公司简史》的编篡,为企业文化建设增添了新的理论成果;责任文化大讨论、演讲歌唱比赛、技能比武、红旗班组创建等活动,为党建、企业文化建设搭建了新平台,增添了新活力。2014 年,泽东公司企业文化建设成果被襄阳市政府、市工商联授予全市企业文化建设四大品牌之一称号。

此外,泽东公司创建智慧型企业还重点做了以下几项工作:

强化组织领导。公司成立专班,加强对全面推行《中国制造 2025》战略,创建智慧型企业的工作。

加强学习。有步骤、有计划、有针对性地组织中层以上干部和专业技术人员学习工业 4.0、工业互联网以及《中国制造 2025》十年行动纲领,认真领会其精神实质。

加强校企合作、企研合作。成立攻关组,委托研究或共同研究有关攻关创建企业的若干重大问题。

大力推行精益生产和精益管理。工业 4.0 时代的工厂是以高度自动化、柔性化,对市场反应灵敏,小批量、个性化定制为主旋律,而精细思想的原理,原则完全符合上述所有特征。精益管理是企业把精益思想与自己的管理活动进行融合而成的管理模式。在运营管理层面,精益是一套工具,一个系统,企业可持续成功运用精益工具和

技巧,将精益操作流程的卓越性变成战略行为;在人、文化层面,精益是一种思维方式,是一种企业文化和经营哲学。所以,大力推行精益生产、精益管理有利于全面推进《中国制造 2025》战略,创建智慧型企业。

“走出去”虚心学习国内制造业关于智能制造方面的成功经验,比如“泉州制造”等,重点关注和学习同行业类似行业智能制造的先进做法,以提高企业对智能制造的感性认识,从而从行动上推动泽东的智能制造和智慧企业的创建。

把全面推行《中国制造 2025》战略,创建智慧型企业作为《泽东集团十三五规划》的重要内容。

拿出切实可行的全面推行《中国制造 2025》战略,创建智慧型企业的行动路线图和切实可行的措施办法,以确保目标的实现。

开放是企业繁荣发展的必由之路,是企业实现大发展的必然选择。开放是企业与外界互联互通、互学互鉴的共同事业。开放既要着眼全局的战略布局,更要兼具构建广泛的利益共同体的宏大视野。“十三五”时期,泽东公司将顺应全球经济一体化的大趋势,顺应互联网的大趋势,顺应工业 4.0 的大趋势,顺势而为,积极举行互利共赢的开放战略,坚持引进来和走出去并重,引进技术与引进智力并举,发展更高层次的开放合作新模式、新路径,创建多层次的利益共同体。

6.文化泽东

泽东公司通过不断加强和创新企业文化建设,充分发挥了文化启迪智慧、塑造精神、凝聚力量的巨大功用,把企业文化的软实力变为企业和谐持续发展的硬支撑,使企业文化成为企业生存、发展、壮大生生不息的动力之源。伴随着企业的发展,泽东集团构建了既有行业特点、地域特色,又有时代精神、展现泽东风采的企业文化,形成了独特的文化工程。

企业发展离不开文化,泽东公司坚定不移地打造文化型企业。他们认为,“一流企业靠文化”,企业只有文化起来,才能真正实现可持续发展,才会有恒久的和谐与活力,才有可能打造百年基业。

文化泽东,有丰富的内涵。泽东在总结其前身天舜、天九公司以及泽东公司初创时期的企业文化建设成果的基础上,先后创建了党建文化、感恩文化、责任文化、诚信文化、生态文化、创新文化、法治文化等,并丰富和发展了发展文化、安全文化、经营文化和管理文化,形成了具有泽东特色的企业文化体系。

文化泽东,有完善的纽带。公司注重党建与企业文化建设相结合,以党建带动、促

典组织了集团大型企业文化节活动,整个文化节历经近两个半月,创造了集团公司有史以来规模最大、活动最丰富、时间最长、人数最多、效果最好、影响最大等多个之最。

2015 年三季度泽东第二届企业文化节顺利举办,在经济下行压力依然较大、企业转型升级任务繁重的形势下,不仅成为企业克难奋进、再创辉煌的强大精神推力,更是企业文化建设的大展示、大绽放,较好地体现了广大干部职工奋发进取的精神面貌,凸显了企业的良好形象。

公司在不断推进企业文化建设的同时,注意梳理、归纳、总结各类文化实践活动,形成系列文化产品,为更好推进文化建设提供经验和智慧。近年来创作了企歌《泽东之歌》、各类大型文艺活动光碟,编辑出版了《企业文化手册》1 至 3 版、每月二期《泽东报》、出版了《媒体聚焦看泽东》、《泽东创业故事》、“天舜、天九”简史,连续几年与襄阳日报社合作发布泽东建设、发展专题报道。尤其是 2014 年,董事局宋开荣主席将自己三十年来自身成长、经营企业的几百万字的不同阶段、不同时期的文章集结成书,出版个人文集 1 至 3 卷,2015 年又出版个人专著《泽东本质安全管理法》,在泽东企业文化建设发展史上掀起了一个理论创新、文化创新的高潮。

●泽东公司员工参加襄阳市襄城区第二届运动会

进企业文化的落地、生根、开花、结果,以文化引领、推动、丰富党建工作,形成了富有泽东特色的党建文化。公司先后成立了 26 个党支部和基层工会、团支部,设有女工委,做到机构健全,人员配备到位,这些组织的成立有效保障了企业文化在基层员工中的宣贯和落实。

文化泽东,有多样的载体。每年“五一”评选劳动模范、岗位标兵;每年“七一”表彰优秀共产党员、先进党支部;每年年终开展孝亲敬老之星、最佳营销员及优秀营销团队、先进生产者、安全环保卫士的评比;每月开展管理明星、现场管理流动红旗的评比。为丰富员工文化生活,经常性开展拔河比赛、篮球比赛、诗歌朗诵比赛、歌舞比赛以及书法、绘画比赛,尤其是结合泽东五周年庆

在做好企业自身文化建设的同时,泽东公司还致力于向全市各企业推广宣传企业文化建设工作成果,2013 年 10 月襄阳市企业联合会、企业家协会在泽东公司成功召开了企业文化建设现场会;2014 年 9 月,泽东公司又联合襄阳书院院举办了“泽东杯”书画大赛,规模之大、范围之广,书画展幅之多,在襄阳业界可谓屈指可数;2015 年 9 月,又举办了庆祝抗战胜利 70 周年,毛体书法走进泽东的书法展。

企业一旦有了优秀的文化,就如同注入了新鲜血液,焕发出其独有的光辉,昭示着未来。随着泽东集团发展速度越来越快,规模越来越大,竞争力越来越强,创造了一个又一个奇迹,使企业文化成为企业生存、发展、壮大生生不息的动力之源。

“九个泽东”创造卓越