

# 经理日报

2010年6月3日 星期四  
庚寅年 四月二十一  
第144期 总第6570期  
今日12版

新闻热线:(028) 87369123  
传真:(028)87346406  
电子邮箱:dmdcjb@sina.com  
责编:王小山 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

## 争当“最佳”雇主 推动“绿色”HR

[详见 A2 版]

等待区可以上网、玩牌、擦皮鞋、美甲,还有免费水果、糕点吃;洗手间增设了美发、护肤等用品,还有免费的牙膏牙刷;客人打个喷嚏,就会有服务员送来一碗姜汤……

## “海底捞” 一个火锅业的完美人财哲学

有时“海底捞”服务周到得让人瞠目结舌:散着头发的客人会得到皮筋,并被善意提醒“小心头发溅油”;戴眼镜的客人会得到眼镜布;有的店面等候区甚至提供免费的美甲服务。

在“海底捞”,你会发现所有的服务人员虽然都忙得团团转,但脸上都挂着发自内心的真诚笑容,都是那么善解人意,有求必应,同时他们洋溢着的那种自信与不卑不亢让顾客不由得尊重他们。

### 把员工当家人

这些细致的主意显然不是创始人张勇一个能想出来的。他性格直爽,偶尔强势,在公司有绝对的权威。有人对“海底捞”的某项创新服务赞叹不已时,他会张大嘴“啊,我听说才知道”。

员工有归属感才会用心、用头脑做事。“海底捞”把员工当成家里人,员工住的都是正式小区或公寓,可以免费上网,步行20分钟内到工作地点。不仅如此,“海底捞”还雇人给员工宿舍打扫卫生。“海底捞”在四川简阳建了“海底捞”寄宿学校,为员工解决子女的教育问题。

### 奖励员工“金点子”

“海底捞”鼓励员工创新。在“海底捞”,绝大多数的特色服务的原始创意,都来自于普通员工。“海底捞”有个“金点子排行榜”,每个月,由各大部长、片区经理组成的创新委员会,会对员工们



提出的创意做出评判,一经评上,员工可以获得200—2000元不等的奖励。

手机袋、健康秤、防水罩……金点子排行榜上,列出了历来员工们上榜的创意,许多都已用在了实践中。创业15年来,“海底捞”的员工提出了200多个特色服务项目。

### 无为而治 充分授权

除了生活无忧,要让员工把完全心

放在工作上,还必须给他们权利。在“海底捞”,从管理层到普通员工,每个人都被充分授权。200万以下的开支,副总可以签字;100万以下的开支,大区经理可以审批;而30万元以下的开支,各个分店的店长就可以做主。“海底捞”的服务员都有免单权。不论什么原因,只要员工认为有必要,都可以给客人免费送一些菜,甚至免掉一餐的费用。

“海底捞”的店长有很大的权利。总

部每月会拿出利润的一部分作为每个店的奖金,这些奖金全部由店长去分配,他必须全面考察下属业绩,如果大家都没有达到要求,不分也可以,只是唯独不能分给自己。

### “平等主义”的晋升路径

“海底捞”践行“平等主义”,从服务员到高管,从低薪到高薪。“海底捞”的管理人员几乎都从底层提拔上来,而且都没有很高的学历,不论年龄,不论资历,能者居之。“海底捞”每个员工有三条晋升道路可以选择:通过管理线,新员工可以晋升至大堂经理乃至区域经理;通过技术线,员工可以成为功勋员工,待遇仅比店长少一点点;通过后勤线,员工可以成为办公室人员,进入技术部或开发部等。

“海底捞没有特别的激励机制——不过一位18岁的农民工,从门童做起,10年就在北京买了房子,难道这不是最好的激励吗?”张勇指的是袁华强,现年28岁任北京上海区域负责人。每一位基层员工都能看到,他们的上级都是这样一步一步做出来的。(单于)



## “用工荒”倒逼企业人才建设“大升级”

长期以来,大量存在的廉价劳动者使很多的企业养成了用工“高枕无忧”的心态,有订单招员工、无订单辞员工,都是一副若无其事的态度,以人为本的管理理念从来没有在这些企业真正落实。我认为,这是目前用工荒出现的深层次原因。在员工意识日益增强、企业却没有给出相应回报的情形下,招不到人乃是必然。

数字显示,这些年来,每次用工荒最缺的是初级技工和中级技工。中国制造的转型升级已在进行,更多的企业需要更多的技工人才,这是涨工资不能解决的。

令人欣慰的是,现在出现用工荒地区的很多企业已意识到这一问题的重要性,并在探索新的解决办法,比如浙江台州地区以“校企合作”方式来补充完善公司“队伍”的人才建设方式,以彻底摆脱低技术、低水平、低效益的产业模式。我认为,后中国制造时代,人口红利逐渐消失,企业要想发展,只能依靠转型升级,而通过校企合作培养出来的实战型人才,将成为企业转型升级过程中的主力,实现企业跨越式发展。

希望中国的制造业完成华丽转型时,中国的制造业劳动力大军也在制造企业的努力下完成华丽转型,这是为中国制造业转型后打造的人才支撑,也是现阶段中国的制造企业应负的企业社会责任和时代使命。(王吉万)

## 行业“标杆” ——山东肥矿集团白庄煤矿实施“四大工程”述评

□ 本报记者 李国政  
通讯员 张义省 李玉营 周军

山东肥城矿业集团公司白庄煤矿是有着30年开采历史的矿井。曾获得“全国文明煤矿”等5项全国荣誉称号和“全省煤矿安全程度6A级矿井”等5项省级殊荣。

目前,白庄煤矿在行业内横向比,产能并不大,核定生产能力140万吨,精煤洗选能力100万吨;从资源赋存、开采情况看,条件也说不上好,资源日渐减少,薄煤层增多,开采最深达574米;近几年,由于钢材等主要生产资料成本和工资成本不断攀升,企业发展面临着诸多挑战。

如何续写辉煌,永葆企业青春?在全球金融危机的背景下,该矿领导班子化“危”为“机”,制订并实施了“外部扩能(在河北预计收购煤炭储量4600万吨)、内涵挖潜、做强做优、科学发展”的战略规划,确定了“526660”(5年实现产值26亿元、利润6亿元、年人均收入6万元、零事故)发展目标,提出“靠创新驱动活力、靠管理挖掘潜力、靠科技提高生产力、靠企业文化增强凝聚力”,并大力实施以下四大工程。

一、实施“安全根基工程”。肥矿集团是全国煤矿质量标准化建设的发源地,白庄煤矿作为肥矿集团骨干矿井之一,质量标准化建设一直在矿区前列。近年来,该矿积极探索安全生产“三个创新”,取得了显著效果。一是标准体系创新。根据国家煤监局颁布的“标准”,在狠抓贯彻落实的基础上,积极探索了以“风险预控”为核心的安全管理体系,自我加压,使该矿安全标准比部颁标准更高、更严。二是运行机制创新。形成了“人本管理为核心,行为



●集团公司董事长、党委书记孔青(左二)在矿长陈荣柱(左一)陪同下到白庄矿检查指导工作。

科学为根本,全面质量管理为基础”的管理系统,建立起“组织保障、教育培训、目标管理、职能落实、齐抓共管、分配奖惩、科技保证、责任追究”等12项机制,致力于解决“人”的不安全因素和“物”的不安全状态,推进人、机、物、环各要素的本质安全。三是管理平台创新。该矿把“三基”建设作为促进质量标准化上新台阶的新平台,抓基层、打基础,苦练基本功,有效提高了企业安全管理水平。涌现出了以山东省青年岗位能手江建清为代表的多名技术“明星”、“全国学习型先进班组”采煤一区等先进典型。该矿实现连续7年安全生产,今年5月18日和25日,山东煤监局鲁中辖区科技兴安现场会、集团公司高掘高效现场会先后在白庄煤矿召开。

二、实施“管理创新工程”。管理方法革新。该矿大力实施对标管理,紧紧瞄准省内、行业内的先进水平,深入开展创建安全高产高效矿井活动,优化采场设计,创新经济分配方式,最大限度地调动职工工作积极性,全矿头面

## 本期导读:人财战略

经 营 企 业

A2》HR,一个“从一而终”的职业  
A3》爱立信:  
“职业精神,相互尊重”

理 通 商 道 路

A3》英特尔:让员工放松再放松,该回家需回家  
B1》银行“很差钱”  
企业迎来理财好时机

财 智 人 生

B2》佳能 CFO 青山伸一:  
“盈”在中国  
B2》首席财务官:  
必须是全新的价值“整合者”

富 在 市 场

B3》国内许多企业  
与税收优惠“擦肩而过”  
B4》后危机时代:  
全球60%首席财务官“谋变”

人财论坛 | Rencai Luntan

## “海底捞”的秘诀 简单到难以复制

□ 肖荷

工时长、劳动强度大、报酬低、员工流动率高得惊人……这些在连锁行业普遍存在的问题,恰恰是让那些真诚的微笑消失,进而让利润悄然流失的关键因素,“海底捞”似乎找到了解决问题的“命门”。数字显示,这家企业有5000名员工,流动率一直保持在10%左右,而中国餐饮业的平均流动率为28.6%。

据说,“海底捞”的服务哲学是只考核顾客满意度和员工满意度,这才使得“海底捞”能够产生出贴心周到服务。董事长张勇认为,人是“海底捞”的生意基石。客人的需求五花八门,单是用流程和制度培训出来的服务员最多能达到及格的水平。制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑,但同时也压抑了人性,因为它们忽视了员工最有价值的部位——大脑。让员工严格遵守制度和流程,等于只雇了他的双手。

心理学家的研究证明,当人用心时,大脑的创造力最强。于是,服务员都能像自己一样用心就变成张勇的基本经营理念。

聪明的管理者能让员工的大脑为他工作,当员工不仅仅机械地执行上级的命令,他就是个管理者了。按照这个定义,“海底捞”是一个由5000名管理者组成的公司。“海底捞”的管理真谛就是两个字“信任”,“海底捞”的管

理“不是管理员工的手脚,而是激发员工的大脑”,“海底捞”把培养合格员工的工作称为“造人”。张勇将“造人”视为“海底捞”发展战略的基石。“海底捞”对每个店长的考核只有两个指标,一是客人的满意度,二是员工的工作积极性,同时要求每个店按照实际需要的110%配备员工,为扩张提供人员保障。

很多企业前来“海底捞”学习,其中不乏百盛中国这样的餐饮巨头。包括德鲁克高层管理论坛、联想集团年会等也邀请张勇去演讲。“我把自己都说晕了,有什么好说的呢?餐饮无非是味道好、环境好、服务好,很简单的道理。”张勇很无奈。

越简单的东西越难做好。很多餐饮企业纳闷,他们给员工的钱比“海底捞”多,但是员工还不愿意留下。“因为他们的定位错了,他们目标是赚多少钱,你们都是给我打工的。我如果是这种定位也不会给员工那么多权利。但是如果定位企业成一个平台,在这个平台上大家通过劳动改变命运,那么我们对一些别人看来很严重的事情就会觉得无所谓,对一些别人看来无所谓的事情我们会觉得很严重。”张勇说。这就是为什么有的饭店会因为员工打碎一个杯子而扣除相应的工资,而“海底捞”的员工却能为自己的老顾客免费送上一盘菜。

老板关心照料好员工的小事,员工会照料好公司的大事。如此说来,“海底捞”的秘诀很简单,简单到难以复制。

药物去屑,就是康王  
康王  
DINHON 滇虹药业  
双星集团  
www.doublestar.com.cn  
双星杯头条好新闻