

 名企用人 | MingQiYongren

海底捞:让员工捞起幸福与快乐

□ 倪轶容

在全国各地开花的海底捞火锅店,将川人特有的热情与泼辣带到了大江南北。在海底捞一家普通的门店,200个客人里有150个是回头客。对于一个在饮食本身并不是特别出彩的火锅店来说,这样的比例无疑是惊人的。它靠的正是企业善待员工,从而使员工善待顾客,最终使企业走向盈利和发展。

独特的“奖文化”

朱银花,海底捞杭州一店店长。3年前,朱银花加入了海底捞,到如今成了杭州分店最资深人士。朱银花坦言这里和别的餐饮公司“很不一样”。“在这里工作很幸福。”为什么幸福呢?朱银花想了想,总结出了两点:公平的竞争环境,人性化的管理。

除了自己的努力,朱银花更愿意把这和海底捞公平的竞争环境联系起来。“我们这里所有的员工都来自农村,没有人是老板的亲戚,或者其他关系户。”这一点,在朱银花看来,是和其他餐饮行业很不一样的,同时也保证了“公平”这个重要的元素。在海底捞的激励机制里,笔者看到了一个有趣的现象,就是它的“奖文化”远远比“罚文化”要来得丰富:



几乎每个月都要给员工发四五次奖,有时候是一顿免费火锅;有时候是一天假期;有时候是十几、二十几块钱的现金……

为了激励这些来自农村的员工的工作积极性,海底捞还有一个传统,就是将员工奖金中的部分直接寄给他们的父母亲人。虽然不多,普通服务员每月只有400元到500元,像

朱银花级别的店长,有800元,但这让员工的家人也分享到了这份荣耀。

相比之下,“罚文化”就显得苍白得多,基本上以批评教育为主。“一般遇到问题,我们先想到的不是如何去责备员工,而是反省自己有没有做到位,没有培训好的地方。”这也是朱银花作为店长的习惯性思维。

幸福就在海底捞

很多人每月发工资那几天才是最快乐的,已经很少有人会把工作与“快乐”、“幸福”联系在一起,但与海底捞普通员工聊天,他们会时不时地蹦出这些天真烂漫的词儿来。

海底捞每开一家新分店,都需要事先储备好扩张所需的合格员工,而

不会烧钱拼门面数。比如杭州分店,2010年10月份开张,所有的管理层及普通员工均是从北京门店调派空降而来,几个月立稳脚跟之后才开始招兵买马。如此步步为营的团队建设自然不是匆匆上岗所能比拟的。在海底捞,服务为王,撑起服务的就是一线的员工。

“幸福”这个词也是海底捞的特殊岗位员工骆凤丹用来形容自己工作体验的一个词。这个来自重庆的小姑娘曾经在电子厂工作,习惯了与冰冷的机器和一成不变的流水线打交道,“性格很内向,有时候一天也不说一句话。”来到海底捞之后,她突然变得活泼起来了。“单位为我们提供住宿,而且都有专门的阿姨帮我们打扫,生病了还会有人来看你,送上营养品。”骆凤丹兴奋地说,“所以我工作的时候特别有热情,因为我心里很幸福。”

按规定,海底捞给所有的员工租了员工宿舍,离店距离步行不会超过20分钟。当很多公司在办公室安装摄像头监视员工工作的时候,海底捞却给予了基层服务员打折、换菜甚至免单的权利,只要事后说明即可。中国餐饮业的平均员工流动率为286%,但是海底捞的流动率仅在10%左右,这和海底捞的人性化管理是分不开的。

(黄林)

锡柴荣获“江苏省高技能人才培养示范基地”称号

日前,锡柴公司被评为“江苏省高技能人才培养示范基地”称号。据悉,锡柴是无锡市唯一一家获得这一殊荣的企业。

根据《关于开展江苏省高技能人才培养示范基地考核评估的通知》精神,2010年9月,锡柴全面启动了迎检工作,并以优异的成绩被评为省级高技能人才培养示范基地,直接入围“十二五”省级高技能人才培养示范基地。江苏省人力资源和社会保障厅给予了锡柴“培训管理规范、设施条件完善、培训业绩突出、示范作用明显”的高度评价,并明确给予了企业奖励,提出了加强激励的要求。

荣誉的获得证明锡柴在加强高技能人才队伍建设方面,得到了社会各界的肯定,下一步,锡柴将继续围绕高技能人才建设目标,努力开创高技能人才建设的新局面,为企业可持续发展提供可靠的人才保障。

(许武英)

每年创收两亿元 亚布力变身滑雪“人才库”

冰雪资源造就一流雪场,承接比赛为培养专业人才提供空间

亚布力,因滑雪而享有盛名。这个地处于黑龙江省尚志市的小镇,依靠滑雪运动的普及与发展,已经被越来越多的人知晓,在国内滑雪业可谓独树一帜。从某种意义上,亚布力滑雪场堪称一个样本,透过它的生存状态与发展路径,或许能够引发公众对于滑雪热的更多冷静思考。

亚布力镇副镇长杨涛介绍说,目前尚志市亚布力一带为全国大约400家滑雪场输出了近八成的滑雪教练,人数大约有6000人,基本以当地的农民和林场工人为主。亚布力滑雪教练已经成为一块金字招牌,每年可以为村民创收两亿元。



地缘优势

亚布力镇位于尚志市东南部,距离哈尔滨196公里,每年平均有170天被积雪覆盖,被原始森林环抱的雪场地貌独特、雪质丰厚,国内最大的滑雪场和最大的综合性雪上训练中心就坐落在这里。

“冰雪是大自然赐予黑龙江得天独厚的资源,黑龙江省把冰雪资源优势作为城市名片,加大了冰雪旅游、冰雪运动、冰雪文化、冰雪产业的建设力度”,黑龙江省体育局局长郭铭玉认为,亚布力滑雪场的人才输出现象,主要得益于地缘优势、政策导向和一以贯之的品牌战略。

在保证专业训练比赛的前提下,黑龙江省体育局全力打造亚布力“世界滑雪胜地”的品牌,使亚布力形成了庞大而完善的产业链条。

郭铭玉介绍说,亚布力滑雪场建场早、发展时间长,场地设施专业、规模大、专业人员多,以此为基点形成了辐射状产业,培养、输

出各类人才。亚布力滑雪场建于1975年,目前已拥有我国开展的高山、越野、单板、跳台、自由式、冬季两项等全部冬季项目场地。各类初、中、高级雪道共计30多条,总长度70多公里,索道30多条,造雪采取全自动和半自动混合式。其中,全部专业雪道均通过国际雪联的A级认证,是我国目前唯一规模最大、雪上项目最全,能举办国际雪联主办的世界一级赛事的综合性滑雪场。

亚布力滑雪场一直走品牌建设之路。多年来,黑龙江省在亚布力投入大量的资金,以国际标准建设国内一流的滑雪场地设施和设备,先后承办了全国冬运会、亚冬会、大学生冬运会和世界杯、世锦赛等多项国际、国内赛事,这为培养和造就大批专业滑雪人才提供了发展空间。

示范效应

亚布力的各类滑雪专业人员进行出去后,除了经济创收,对当地人的就业观念、生活状态也带来了深刻的影响。郭铭玉认为,专业人才的成长和发展是互动的,“这些滑雪教练

走出去一个雪期,人均收入3万元左右,而当地人年均收入在12万元左右。他们从业的雪场大多靠近大城市,他们带去的是专业技术,带回来的则是新思想和新理念。”

很多教练靠着专业技术积累了“第一桶金”之后,不再满足于仅仅给外地滑雪场当雇工,而是将本地的滑雪教练组织起来,凭着“亚布力”的金字招牌,外出承包或入股当地的滑雪场。“像导滑、教练和专业技术人员,基本上都是从亚布力带出去的,一来本乡本土的人比较熟悉,二来管理起来比较方便”,杨涛说,承包雪场主要集中在北京、吉林、辽宁,一年的纯利润多的有几十万元。

滑雪从业人员的生活水平显著提高,在当地也起到了示范效应,他们有的成为各地雪场的管理者,也带动自己的亲属、同学、朋友从事这一行业,为就业走出一条新路。随着雪场规模的不断扩大,这些人又形成了新的冰雪产业链,拉动了黑龙江省乃至我国冰雪经济的发展,使冰雪运动成为当地经济新的增长点。

(袁泉)

2011,六大行业薪酬增幅有望跑赢CPI

科锐国际发布《2011年行业雇佣市场与薪酬分析调研报告》

2010年,随着国内经济迅速升温,高级人才持续短缺的人才悖论愈演愈烈,加上后半年不断升级的通胀压力,使得2011年的整体人才雇佣市场和薪资状况无疑成为开年关注度极高的热点话题。2011年,人才雇佣市场将会呈现哪些发展趋势?雇员的薪资能否实现“正增长”?职场人核心素质有哪些新的要求?亚洲领先的整体招聘解决方案提供商——科锐国际人力资源公司(下称“科锐国际”)日前在北京召开《2011年行业雇佣市场与薪酬分析调研报告》发布会。报告显示,2011年,中国大陆地区雇佣市场延续了去年的活力,呈现强劲增长势头。其中,超过六成企业表示将继续增加雇员招聘数量;超过五成受访个人预期自己2011年薪酬涨幅会超过5%,有望跑赢当前CPI。

二三线城市招聘需求日益强劲

调查报告显示,2011年,六大行业预期雇佣趋势将持续看好,超过六成企业表示将会继续增加员工招聘数量,以满足业务进一步扩张的需求。

值得关注的是,在整体雇佣市场前景看好的同时,中国二三线城市人才招聘与引进的呼声越来越强。在所调查的六大行业中,消费品行业、医疗卫生行业、工业制造乃至最为热门的房地产和金融行业,都在积极拓展二三线甚至三到五线城市市场,这同时也引爆了二三线城市的人才雇佣需求。甚至有企业坦言,在二三线城市的发展计划有多大,取决于能够招募到多少高级人才。可以预见,二三线城市在2011年已经成为不容忽视的招聘新热点。同时,在针对职场人士的调查中,有46%的回复者表示愿意考虑二三线城市机会,这也从一个侧面体现出二三线城市对于职场人的吸引力正在凸显。

薪资涨幅全面跑赢CPI

调查显示,为了吸引和留住领军及专业人才,54%的企业表示年终将提高现有员工薪酬水平。企业方预计2011年员工工资平均升幅为8%到15%之间。其中金融、房地产行业预期薪资涨幅分别达到了15%和12%。而针对雇员的调查显示,尽管大部分回复者对工资的增长持保守态度,但仍有超过五成的受访者预期自己2011年的薪酬涨幅会超过5%。综合分析,2011年,六大行业薪资水平有望实现全面提升,跑赢当前CPI,实现“正增长”。

“日益稳定快速的经济发展趋势,不断凸显的通货膨胀压力以及异常火爆招聘市场,成为薪资全面上涨的三大主要力量”,科锐国际合伙人王天鹏表示:“人才竞争日益激烈,企业为留住核心员工,薪资上涨是必然趋势。

另外,调查还显示,雇主偏好的

留才激励策略主要是奖金组合、职位晋升和培训、日常补贴,以及灵活弹性的工作时间。这其中,53%的企业认为目前吸引人才最有效的方法是提供良好的薪酬福利体系。此外,年终奖金的及时发放也成为公司激励和防止员工跳槽的手段之一。

企业招聘更加务实

雇佣市场活力依旧,但企业招聘和前些年相比却出现了一些明显不同的差异。调查显示:72%的企业渴望寻找到具备一线市场拓展能力的专业人才,熟练的专家型人才仍为市场上的稀缺资源。由此可见,企业招聘将更加务实,对学历、资历的期望值开始下降,代之是对一线工作经验以及学习能力的青睐。

另外,科锐国际通过调查还发现,某些并非流行的吸引和留住人才的方式,口碑和效果却非常好。比如一线城市或海外工作派遣、弹性工作

制度和弹性医疗福利等。同时各种培训计划也深受员工的好评,这些培训旨在鼓励员工接受更正规、更有针对性的教育,除帮助员工提高在工作中解决问题的能力之外,更多的是提高员工的综合能力,使他们可以在职业通道上顺利发展。

在活动现场,针对调查报告结论,科锐国际特别邀请到五位行业招聘专家以论坛形式进行了深入解读。对于普遍关注的加薪问题,科锐国际合伙人王天鹏表示:对于企业来说,加薪只能暂时让员工感到满意,虽然快速但不解决根本问题。企业应该避免盲目地加薪,如果在薪酬体系中缺乏有效的管理组织架构支持,以及公平公正的机制,有时候纯粹的加薪甚至会对员工满意度带来负面的效果。同时,除了加薪这一激励政策外,企业通过培训、补充医疗、住房等多种激励方式,多管齐下,增加员工的忠诚度,更有利于实现企业人才战略目标。

(文科)

“四位一体”宝洁大学的DNA

长期以来,“宝洁校友”在商界的盛名经久不衰。宝洁大学,这所由几十个学院构成的全球化的企业大学,为何有如此大的魅力?秘诀正在于培训机制。宝洁的内部人才培养项目就像它旗下的300多个品牌一样精彩纷呈。

衡量企业大学的三大指标

宝洁不主张许多公司进行的“培训满意度调查表”这种初级形式,也不主张劳师动众进行360度评估。宝洁认为,以下三个指标简单而有效。

第一,岗位技能合格率。不同岗位上的员工(特别是中高层管理人员)岗位技能合格的比例是企业大学应追求的首要目标。

第二,新技能培训到位率。公司开展一项新业务,进入新的市场和领域,企业大学必须保证在最短的时间内使员工掌握新的技能。

第三,新技能应用百分比。在接受培训半年后,由上级主管对员工培训内容的应进行用进行评估,看有多少人应用技能改变了工作绩效。

宝洁大学的四大部分

宝洁大学由全球总部的GM学院、全球总部职能部门的职能学院、各大区的宝洁学院和大区的职能学院共同构成。宝洁在全球每个大区都有一所宝洁学院,每个大区中的职能部门都有自己的职能大学。

总部GM学院:作为宝洁的总经理学院,其培训对象是各国总经理级及拟提升为总经理的员工,为其授课的也大都宝洁总部的总裁级高管。

总部职能学院:主要担任高级专业人员的技术和专业培训,由全球总部的职能部门组织实施。各大区职能部门的PE(工艺工程)学院主要针对新入职的技术人员,对于已经工作了7-8年的技术人员,则由TE(高级工程师)学院负责更有创造性的提升培训。

大区宝洁学院:设在大区人力资源部内,由人力资源部副总监负责运作,下设4-5名培训协调员,主要负责M系列(管理系列)1-3职位层次的培训和新员工公共部分的培训。以中国宝洁学院为例,共有20多门公共课程,包括领导力、沟通技能、项目管理、高效会议、团队建设、公文写作等。

大区职能学院:与宝洁学院不同,职能学院则是高度灵活的非正式组织,大部分人员都是兼职,而且学院的名称每年都可能发生变化。

在宝洁,“业绩评价”、“能力评估”、“个人发展”和“未来一年工作计划”紧密结合在一起,形成了著名的“四位一体”制度。该制度是解密宝洁其他制度和做法的DNA每个财政年度末,宝洁都要开展绩效评估工作,评估对照年度工作计划进行。

(摘自《培训》)



协办单位:
 **海南亚洲制药有限公司**

董事长 总经理:  **楼金**

地址: 海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763