

策划词 | CEHUACI

如果让我们跟海尔学管理,或许还会觉得靠谱。但若跟一个火锅店学管理,很多人就会觉得不可思议了。而海底捞就是这样——一个不仅让同行竞争得咬牙切齿,同时也让各行各业的人争相学习的火锅店。如今的海底捞案例已经成为 MBA 课堂上最火热的研究对象,而且,黄铁鹰教授花费两年时间研究其精髓,这些不能不让我们心生疑问,为何海底捞这样一个看似普通的火锅店成为大家争相学习的典范?



海底捞的管理法宝：将员工当做客户一样来服务

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

河南首家世界500强企业诞生



©图为新闻发布会现场。

引领作用日益突出。2009年,河南煤化集团率先成为河南首家资产收入“双千亿”企业。2010年,河南煤化集团资产、收入再创新高,双双突破1400亿元。今年前6个月,河南煤化集团各项指标再创历史新高。据省国资监管动态数据显示,河南煤化集团前5个月资产总额、营业收入、利润在省管工业企业中排名第一。

产业结构不断优化。河南煤化集团目前已形成了以煤炭、化工、有色金属、装备制造为重点产业,以物流贸易、建筑矿建、金融服务为培育产业的“4+3”产业格局。国内最大的高性能碳纤维生产基地、亚洲最大的聚甲醛生产基地和全球最大的煤制乙二醇生产基地将在河南建成,全力打造煤炭综合利用最完善、产业链最完整的现代新型煤化工企业。新洛轴项目将建成世界一流的轴承研发生产基地。

发展后劲更加充足。河南煤化集团掌握煤化工世界高端技术,拥有煤炭资源储量400多亿吨、钼金属工业储量120万吨、国内外铝土矿资源16亿吨,是全国拥有钼资源量最大的企业和河南省唯一一家同时具备整合煤、钼、钼资源资格的企业。

资本运营迈出新步伐。河南煤化集团坚持改革开放,外向发展,积极开展产业空间和经营领域的拓展。目前,产业分布在河南省17个地市,以及贵州、新疆、内蒙古、安徽、上海等多个省区和直辖市,部分产业进军国外。合作项目总资产已超1000亿元,拟合作项目投资额约600亿元。

安全水平世界一流。河南煤化集团始终把安全作为一号工程,最大限度地保证职工健康权益、幸福权益、生命权益。通过推行“O12345”安全管理模式,煤炭百万吨死亡率2010年为0.027,安全管理达到世界先进水平。张德江副总理批示:“河南煤化集团的经验证明,煤矿‘安全生产事故可防可控’。”

勇于承担社会责任。河南煤化集团重组以来,坚持诚信经营,照章纳税,位列河南纳税地税第一名、国税第二名,为国家和社会发展做出了积极贡献。先后为汶川灾区捐款2600万元;为玉树灾区捐款超过2000多万元,成为河南捐款最多、全国前10位的企业。

□ 本组稿件采写 邱恒明

手捧黄铁鹰教授最新专著《海底捞你学不会》,我无数次地泪流满面。海底捞,其创始人张勇从1994年的4张桌子的麻辣烫开始,到如今扩大经营到横跨南北多省市几十个连锁店的规模经营。对于这样一个门槛低、无准入、无技术含量的餐饮业来讲,它的扩张虽不如我们想象那么快,但正因为低门槛,低技术才使得竞争激烈,它却能在竞争如此激烈的餐饮业发展壮大至今数十几个年头,并成为同行甚至外行研究的对象实属不易。

看完《海底捞你学不会》,我明白,其实海底捞不是天堂,海底捞的案例给人力资源管理者们有最直接的触动,也值得企业所有者们认真研究。虽然书中说海底捞我们学不会,但海底捞也并非水中月镜中花,海底捞的成就来自于它的细节化管理,我归纳为以下4点。

心智的磨练帮助员工和企业共同成长

大多数的海底捞员工都来自农村,与其他同行比,待遇较好,成为这些渴望城市生活的低学历者们渴望的归宿。进入海底捞才知道,由农村到城市对新环境的适应中受到他

人的歧视时内心的委屈;每天十几个小时的高强度工作对身心的考验,以至于有人说海底捞招的不是员工,是机器人。大家看到的海底捞人人都是笑哈哈的,如海底捞总经理张勇所讲,我们只看到他们笑的一面,他们很多人都哭过,只是不当客人的面哭。因为辛苦,因为劳累,又背井离乡,谁能一下适应?忍受不了的都走了,留下的,哭过后就开始笑了。

生活的环境让他们更早地懂得生存的艰难和生活的意义,艰苦的环境磨练员工的心智。“靠墙,墙会倒;靠人,人会跑;靠父母,父母会老;靠自己才最好。用自己的双手改变命运。我们不能选择出身,但我们可以选择不断学习,改变命运。”成了海底捞人坚持的写照。

海底捞将员工当做客户一样来服务

海底捞的员工激励模式吸引了广大企业管理者和企业经营者的目光。将员工当做顾客来服务成为其鲜明的企业文化。因为员工群体的特殊性:大多来自农村,低学历,贫穷等。海底捞为员工提供城市人居住的有暖气的楼房,并有专门的宿舍舍阿姨负责住宿管理;建立寄宿学校,让员工的孩子能够安心地



◎张勇

学习;定期的家访,让员工的家庭和企业互相深刻地了解;对有杰出贡献的员工奖励全家旅游;为员工的父母发养老金以代员工表示孝心和谢意等等。“攘外必先安内”,滴滴温情渗透在员工的生活中,解决其后顾之忧,把员工当做客户一样来服务。或许是细小的事情,对员工的激励却起到了关键性作用,细节决定成败也是海底捞引发我们思考的最关键的一课。

没有学过管理的张勇却做到了人力资源管理的高境界:抓住心理学做人力资源管理——把员工当人看。

信任式授权形成的差异化服务吸引客户

张勇的信任式授权源于他自由

的一套人性假设论,他认为大多数人是有道德自律的,滥用权力的是少数;如果监控得法,滥用的人就更少。因此,授权就利大于弊,因为大多数员工感到信任,受到激励,工作会更努力,处理客人投诉会更有效,顾客满意率也就更高。正是这样的假设,海底捞从总经理到区域经理,从店长到服务员,他们都有不同的权利,比如因正当理由给顾客赠送菜品,因正当理由给顾客免单等。正因为这样的授权,与顾客直接打交道的服务人员能更好地掌握顾客的需求,及时满足顾客的需要。

好的管理一定是激励为主,监控为辅,这样才能让大部分员工感到被信任。人被信任了,就会“士为知己者死”,管理就事半功倍。坏的管理一定是监控为主,激励为辅,用防贼的方式监控员工。人被看低了,士气自然就低,管理就会事倍功半。

绩效考核简单有力

海底捞对员工的评价只有一个标准:……能不能干?因此大多数在海底捞的员工认为海底捞比别的企业公平。公平感是所有企业最难解决的问题。一个企业如果不以工作好坏为唯一标准提拔和奖励员工,就必然会设定一些其他标准,比如学历、资历、背景等,一碗水很容易倾斜。

绩效考核元素越多越复杂,指标越多越容易失衡。海底捞简单有效的评价方法保证了较大的公平性,不仅被员工认可,同时员工能根据自身工作的能力找到适合的发展方向。

人性的贪婪好自私,总是有这样那样的欲望。当基本生活需求都已经满足的员工有更高层次的欲望时,该如何管理这样的员工?

能下蛋的鸡才值钱,否则,只会自己干活,不会用人和培养人的管理者只能算是“公鸡”,最多算个劳模。而对于海底捞的师徒制的培养模式和成长方法,势必需要更多的会下蛋的鸡,在快速成长的形势下,这样的培养模式是否还能适应发展的需求?

……

将复杂的事情简单化,将简单的事情细节化,成就了今天的海底捞。

腾讯成立百亿产业共赢基金、启动10亿元“安居计划”可谓大手笔,尤其是“安居计划”,让其员工安心踏实地为腾讯出力吃了颗定心丸。

腾讯：和员工共赢才能让企业大赢

□ 彭定芳

腾讯日前宣布,“安居计划”将在3年内投入10亿元人民币,为首次购房员工提供免息借款。其中,北京、上海、广州、深圳员工可以申请最高30万元免息借款,其他城市可以申请最高20万元免息借款。

在高房价时代,买房已成为不少年轻人生存并扎根都市的一道难迈门槛。讲述“80后”工作生活故事的电视连续剧《裸婚时代》在央视一播出,迅速登上全国电视剧收视冠军的宝座,原因就在于它触碰到了“80后”的这根软肋。而民企腾讯出钱助员工买房,解决包括“80后”们在内的员工住房问题,是值得其员工骄傲的,自然也会引起无关系一片“羡慕嫉妒恨”。

笔者由此也对腾讯的行为十分好奇,开始搜索关于上升阶段的企业如何激励员工的案例。发现腾讯不过是将100多年前福特的做法翻新了花样创新生产方式,激励员工,让企业与员工共赢,为自己赚更多钱铺路。

包括马化腾、李彦宏、马云等在内的高科技企业的当家人,在互联网时代创新了在线生活方式,对合伙人进行股份奖励、为员工开出能和垄断行业媲美的工资。让自己成为巨富的过程中,也为社会贡献了财富。

腾讯从1月份成立50亿的产业共赢基金(6月份扩为100亿规模),不到半年就大举收购、投资产业链上的优质公司10余家。腾讯启动10亿元的“安居计划”,显然有为大开放战略保驾护航的意思,毕竟只有和员工共赢的企业才能让自己大赢。

立足三个定位,提升发展和管理的新举措 河南华英郑州发展管理中心正式启用

□ 本报记者 李代广

近日,河南华英农业发展股份有限公司郑州发展管理中心启用仪式隆重举行,公司董事长曹家富与全体高管齐聚郑州,共同见证了郑州管理中心正式启用的美好时刻。

会上,华英公司常务副总经理闵群代表郑州发展管理中心筹备组介绍了郑州管理中心的筹备、装修和功能定位情况。曹家富董事长指出:郑州发展管理中心的启动,是华英“十二五”发展战略中的一件大事,是提升公司发展和管理水平的一个新举措。他要求郑州发展管理中心要“高起点规划、高标准管理、高要求运作、高效率工作”,要承担起公司资源构建、战略管理、人才引进、管理输入及企业形象提升等多项职责。

华英郑州发展管理中心位于郑州市金水路盛润白官西塔,拥有1500平方米的办公场地,可容纳50人同时办公。

该中心启用后,将按照公司要求,立足于三个定位,切实发挥好窗口和平台作用,第一个定位是具备办事处功能,要担负起服务和联络的职能;第二个定位是提供资源功能,承担中高级人才资源的引进挖掘和新项目资源的整合申报工作等;第三个定位是提供管理职能,为公司经营管理提供管理与信息支持。

“IT教父”施振荣：中国式管理可蕴涵“王道”精神

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

施振荣:最初曾想过用“中道”,即中庸之道。但顾问团队认为,“中道”缺乏一个主轴,过于模棱两可,然后改用了“王道”。

王道精神,从西方角度而言就是关注利益相关者的利益,即指消费者、股东、员工、从上游的银行到下游的经销商,加上社会的利益。企业用这样的思维经营,就是古人所说的“天下苍生”。

企业也是一个王国,不同的是,企业可以自主选择自己的“天下”,也就是自己的利益相关者。但企业身处社会中就要对社会负责,身处环境中就要保护环境,这是所有企业都要做的,这就是企业的王道。

记者:大家往往觉得经营企业更需要霸道,您怎么看待“王道”的可行性,有没有担心,这样过于理想化?

施振荣:事实上,我们遇到的第一个问题就是:这可行吗?因为这一思想现在中国企业界还不是主流,而要成为主流,我认为至少需要三十年。所谓王道精神,源自2000年前孟子主张的“王道”政治。孟子说,“以力假仁者霸,以德行仁者王”,“霸”与“王”的差别在于前者以力,而后者以德”、以“心”,治政孟子主张将政治与道德合一,“以德行仁,以王天下”。

目前企业界有一种主流思想,认为企业要霸道才能赢得竞争。我觉得王道并非要丢弃霸道,我们的目标也是要赢得竞争,王道比起霸道,更强调对企业的利益相关者负责。



如果不以王道的思维处事,只从自己利益出发就会导致长期不平衡。

比如人才观念也是王道精神的一部分,除了薪水之外,还要给予员工决策的权利,这样才能促使他们成长,实现他们的成就感——即使这些人才今后不为自己所用,他们也能成为社会的人才,这是企业的社会责任,也是利益相关者应得的利益。

企业不赚钱、员工不快乐,企业是有责任的。赚钱是王道,但企业的目的不是赚钱而是为了对社会作贡献。企业不能不赚钱,因为赚钱表示企业做了正确的事情;社会将利润回馈给企业,企业就能够再投资或扩大经营范围,这就实现了企业成长。

客观环境一直在变化,今天对的方法不一定在明天也能适用,唯一不变始终正确的就是王道精神。我认为,利他是最好的利己。当周围所有人都获得利益而自己是利益的贡献者时,社会必然会给予我回馈,那么我的利益就是永续的。如果我的利益是在周围人的利益不平衡的情况下取得的,那么我的利益就不会永续。

记者:如何衡量王道精神这一抽象概念?

施振荣:一般来说,企业的经营效益使用ROE(股东权益收益率)来

衡量,而我在评估内部的管理绩效时,就提出了ROH(人力回报率)。这个数字代表着每个人的生产力,这是每年都可以衡量出的。但ROH除了有形的东西以外,还有无形的东西,即员工是否快乐、能力是否增长。其次,我还强调RON(自然资源回报率),即我们投入了多少自然资源,有没有产生应有的价值,与其他产业、其他公司、自己过去相比是否有进步,是否充分利用了自然资源。

东方 vs 西方

中国现在正在崛起,经济力量在逐步增强,但要赢得西方的尊重,归根结底必须提出一个新的模式让他们口服心服。借用龙应台的话说就是:“文化力量崛起”。

记者:您提到,希望王道精神影响华人企业甚至西方企业,但事实上,现代东方管理思想主要来自西方,甚至主流思想还是西方的。

施振荣:确实,我们的许多观念都源自西方。陈明哲教授即将接任国际管理学学会主席的美国达顿商学院教授,编者注:希望王道思想能够影响全世界,我个人认为,这还需要一个过程。目前先从华人企业开始,使这一思想得到更广泛的传播——当通过这一思想使得我们的自然资源报酬率高过西方时,那么,这一思想自然会成为主流。

记者:您谈到王道思想来自中国,事实上,日本企业或许是比较早借鉴东方文化并运用于管理的,比如涩泽荣一提倡“利义合一”,稻盛和夫

提倡“利他主义”。您怎么看不同文化下的管理思想?

施振荣:王道是一种精神,也是一种文化。文化本身与人乃至整个社会相关,我们先做的就是要形成共识。未来王道精神会形成一个像西方方式的系统,使其容易为人了解,并且能很快收到效益,最后得以大量推广来影响世界。

美国也有奉行王道的企业。比如英特尔,看起来十分霸道,但实际上这不是霸道而是霸气,它不断推出新技术,使得消费者以及利益相关者获利,当然也有人受到冲击,但从一个更大的使命层面上来说,它做到了利益相关者的平衡——也就是我们所说的动态平衡,即一旦发现某个人的贡献增加或减少,立刻就做出调整。许多不平衡是一种动力,因为有了不平衡,才有需要全力追求的东西。

三十年前,我就确定一定要学习西方,但归根结底我还是一个华人,会更多地利用华人的资源,否则我与美国企业竞争就一定输。那时,我就提出了除主流的欧美日之外的第四种模式,也就是形成我们自己的模式。

这第四种模式可以看做中国式管理,现在大陆和台湾都存在,什么是中国式管理?中国式管理不仅要扎根中国,还要通行世界。日本式的管理管全世界是不成功的,美国式管理目前为止是最成功的,欧洲式管理也有一定的自身优势。目前中国式管理还不是国际化的管理,我们提出王道精神,就是希望看到,有一天中国式管理可以走向全球。