

利益分享制度:王品“帮派式管理”的力量源头

1992年,香港海洋公园。时年39岁的台中望族三胜制帽公司“富二代”戴胜益,坐在高高的看台上,凝神欣赏海豚跳火圈的特技表演。看着几只海豚一次又一次跃过燃烧中的火圈,现场的观众发出赞叹的惊呼。每次海豚跳过火圈,驯兽师立刻喂给海豚一条鱼作为奖励。看着海豚欢快地吃着鱼,驯兽师说,如果海豚跳完火圈后,驯兽师跟它说,每个月月底结算给你20只鱼,海豚肯定不会继续跳,它会罢工!这是“鱼性”,“人性”也一样!

这一年,是戴胜益创办王品牛排馆的前一年。此前他九次创业失败,负债上亿元。既没受过厨师训练又没有餐饮业经营经验的戴胜益,从海豚跳火圈领悟到经营之道,令王品集团称霸台湾餐饮连锁企业,而这一切发展的源头和复制的力量,来自王品实行的一套抓住人性的利益分享制度。

“海豚领导学”与“狮王计划”

每开一家分店,店长、主厨以上的主管,包括区经理、总公司的协理、总经理、副董事长都依比率认股。于是,员工也是股东,门市一旦开始赚钱,所有出资者依持股比例分红。这就是王品集团的入股分红制度。

“想想看,公司这个月的利润拖到年底才分给同仁,和下一个月立即转入同仁账户,哪个诱因较大?”戴胜益将其归纳为王品的“海豚领导学”:越分享,越赚钱。他认为,以年终奖或者其他手段强行在年底留人,并不是明智的选择,与其这样还不如在平日就将红利返还给员工。

为此,王品每家店每个月高达25%的利润被用来给员工发奖金。和其他企业一年一次的奖金发放惯例不同的是,王品员工每个月都能领到奖金。从普通的员工到主厨和店长,人人有份。以2003年为例,整个集团盈余3.9亿元,扣除储备门市安全基金、所得税之后,分红金额达到2.7亿元。每位主厨、店长以上的主管平均可以领到20万~70万台币,一般员工也有数万台币的本薪外收入。

“立刻奖励、分红入股制度”成为凝聚企业向心力和吸引人才的主要因素。然而让员工认同,需要在薪资上厚待,更需彼此的信任,如果说创业初期的“帮派式”感情源自人和人之间的天然信任。在公司发展壮大后,王品用更加直接简单的方式延续这种“信任文化”:财务完全透明化,每一位员工都能在系统里看到公司的财务报表,包括全国任何一家店的营收、成本等详细数据。所有的员工都可以清楚地了解本月成本如何、营收如何。

鉴于大家都有股份在内,如何在下月度再创佳绩,成了每个人自觉自愿的事情。各级管理人员会从某个财务报表上的问题发现自己的任务,如某个财务利润下降,店长、主厨就会分析是否因为成本过高,需要提高食材的利用率;看到区域性的利润波动,品牌部可能考虑下一阶段的工作是帮助提升区域业绩。

利润分享激励了员工的斗志,有效留住人才,让员工自觉为企业节省成本并将利润最大化。员工自发地创造很多不成熟的服务方式。当这些很好的创意让店铺的获利增加,奖金也越多。很多员工正如管理层希望的那样,将店铺当成自己的企业一样经营,以至于一位高管在巡店时,嘱咐店长不要为了省电费而少开灯。

针对高级人才,王品注重让他们的才干更有用武之地。2002年,王品开始实施企业内再创业的高层人才选拔计划——“狮王计划”,核心就是高层管理人才如果不愿在集团内被指派为某门店的副总,就必须自己创立一个新品牌,这样自己就成为这个新品牌的总经理。当然,“准狮王”想创立一个新品牌并非易事,他必须拿出与其他品牌不同的东西,以利于集团的多品牌差异化经营。

现在,在王品台塑牛排之后,王品集团又相继成功开发出西堤牛排、陶板屋、丰滑火锅、品田牧场等10多个品牌。各品牌虽然是兄弟爬山,各自努力,但都谨守17字管理

提要:台湾11万家餐厅,只有20家能突破10亿元营业额的“中小企业天险”。以牛排起家的王品集团,只用15年就达到50亿元营业额。这家将“中国的家庭、美国的民主、日本的纪律”结合在一起打造出来的台湾企业,究竟做对了什么,得以突破成长的限制和魔咒?答案就是它的企业利益分享体系和先进的人才管理体系。王品集团一切发展的源头和复制的力量,来自于一套抓住人性的利益分享制度。

箴言“客观化的定位,差异化的优越性,焦点深耕”,迅速但不躁进,稳健而不保守地攻下一个个市场山头。

2012年3月6日,王品集团股票台湾上市成功,造就了200多位千万富翁。平均起来,王品集团每一家店,都有一位千万富翁为客户服务,更有几十位的高阶主管、资深店长或主厨成为亿万富翁。正是这个坚强有力的“利益共同体”成就了王品餐饮的业绩,也奠定了王品牛排这个品牌的未来。

麦当劳与“王品大学”

“即时奖励、立即分享”使王品的员工永远保持创业初期的斗志,王品牛排经营的第三年已开出七家店。这个业绩已是相当不错了。就在那时,王品开店速度却缓了下来。1996年加入王品集团、曾在麦当劳训练发展系统任职8年的训练部门总监张胜乡形容,他刚加入王品时的第一印象是员工工作意愿很强,但组织能力不足。

为此,王品聘请了麦当劳训练部经理作为训练部主管,各个部门几乎都用了最为专业的人士,开始进行一连串的标准化作业,全面导入麦当劳的经营架构和组织,移植麦当劳的管理和制度,制定标准作业流程。移植西式餐厅麦当劳的管理和制度,为何没有水土不服的问题?张胜乡认为,这是因为从戴胜益以及14位高层主管都认同只有建立完善的管理制度,未来才能走得长远。“开连锁店重视的不是刀工多好、多会掌握火候,而是要有‘建立制度’的概念”。

王品集团的基层经营组织架构可分店面和厨艺两大类:店面分为行政、接待、训练、订位、排班和维修6组,而厨艺则分训练、订位、排班和维修4组。从开始实施标准化至今,王品集团从过去只有两本工作手册,发展出如今的38本手册和营运规则,且每年都在不断修订。

为了标准化作业,王品整整有一年时间,完全停止开新店。戴胜益更是身体力行。工作站标准化,他亲自到每一家店为柜台评分。过去王品对所有店面的评分,完全是依评分者个人感觉。但是,新的评分标准很清楚描述每一个细节。例如,顾客上门,接待人员是不是比顾客早一步把门打开?评分者依此打分数就显得更为客观。

王品集团还独创了终身学习教育训练体制和学分制的“王品大学”,采取“206学分,37本手册、升等考试”制度,将标准作业流程融入企业文化。

在王品集团,服务员、组长、主任、副店长等职位都要按部就班一步步走过来的,如果没有做过服务员就不能直接跳跃升迁。公司推行的管理体系就是学分制:鼓励基层员工能修满王品大学的206个教育学分,从接待员、基本营运、魔鬼训练、初中高阶经理师等,都有一系列完整职涯教育的训练制度,如上课并通过点餐技巧考试,就可拿3个学分;要当上店长,就得拿到所有的学分,还要像大学生毕业一样做完一篇论文,而且论文一定要这个未来的店长跟餐厅员工一起完成,这是为了考验店长的管理能力和协调人际关系的能力。进了王品就像进了一所大



学,每个员工需要在这所学校里一个一个阶段地完成学分,学习培训中包含了全面的服务和技能训练,员工通过考试后获得证书才能升迁,否则就必须重修一次。

对于王品而言,无论员工人数是500人或5000人,是1家店或100家店,一本本标准作业流程,不但可以确保食物和服务质量维持一致、不走调,还可以迅速复制,快速开店。这就确保了王品集团的经营品质。

“一家人主义”与“300计划”

王品奉行“一家人主义”(We are Family),把顾客当恩人,把同仁当家人,有钱大家一起赚。

视同仁为“家人”,缘于王品多年前的“许妈妈事件”。许妈妈是王品牛排的计时洗碗工,为贴补家用,每天晚上10点多下班后还要捡拾宝特瓶变卖,在一次下班途中,为捡拾回收物不幸被大卡车碾死。

这一事件给戴胜益很大的冲击。他想:“如果员工是我的家人,为什么家人每天上班不够,还要捡拾回收物才够生活,我却出入名车、名牌,这样怎算是一家人?”从此他退下LV名牌公文包、辞退司机,每天徒步,搭乘大众运输工具上班,缩小公司的阶级落差,力行俭朴生活。

在这样的理念下,王品在经营过程中,彻底落实“顾客第一,员工第二,股东第三”的企业文化。王品对顾客、员工的重视和承诺高于对股东的关注。在这个承诺下,王品员工享受着全面的福利制度,一个最基层的普通员工,除了工资以外,还有加班费、全勤奖金、年终奖、分红入股、员工生日礼、结婚礼金等各项福利,这在连锁服务企业内是很少见的。

同时,王品还有走在行业前列的人文关怀方面的福利,如成立6个内部基金,作为同事急难救助或员工子女奖学金,女性员工不用假单可申请生理假,孕妇身体不适向店长报备即可回家休息等等照顾员工的方案,出发点无一不是“她是家人,这就是照顾家人该有的想法”。

由于同仁就像家人,戴胜益不希望家人变成“只会工作赚钱的大老粗”,因此要求大家每个月统计评比“对自己的健康和素养投资了多少”,激励员工们关注工作之外的事务。王品内部也有一系列丰富多彩的活动:员工在职教育训练、员工的定期聚餐、一年一度的旅游、人人会唱企业歌、精英游学……

2010年,57岁的戴胜益带头发起王品“铁人三项”活动,亲自带领员工登上玉山顶峰、勇渡日月潭和骑自行车绕台湾一周。

在这种企业文化下,王品人都有一个烙印,那就是“敢拼、能赚、爱玩!”

在“一家人主义”之外,针对中高级的管理层,王品倡导“300计划”:游百国、登百岳、吃百家餐厅。他鼓励员工去100个国家,爬100座山岳,每年要吃100家餐厅,且不能重复。

比如,每年要在国内外吃100家餐厅,既是一件比较轻松的事情,也是餐饮业从业人员学习提高的必修课。为了让“美食之旅”吃

得有价值,王品要求每吃一家餐厅都要写报告,然后交流心得,有价值的餐厅再推荐别的同事去品尝,这样若干的餐厅报告就成为王品集团开拓新店、发掘新品牌的数据库来源。

“龟毛家族”与“魔鬼训练营”

王品在企业文化塑造上,将内部相关重要的条文整合成“王品宪法”。王品宪法长达18条,例如“任何人均不得接受厂商20元以上的的好处。触犯此天条者,一律开除。”“同仁的亲戚禁止进入公司任职”、“不作本业以外的经营与投资”、“厨房不得抽烟”……字里行间不难看出王品对于员工职业品德的重视。

除了“王品宪法”外,王品还颁布了一套似乎不近人情的规定和措施。这在王品内部称为“龟毛家族”,也就是非常挑剔的意思。如“迟到者,每分钟罚20元”、“董事长的任何公事开销,一律自己垫付,不得向公司请款”、“股东把分红的十分之一反馈给公司或同仁,乃是合理的情义”等29条。

“魔鬼训练营”是王品对员工的训练方式。这种看似不符“爱的教育”的训练模式,出自戴胜益的理念:“只要有人,就有摧毁再造的必要;因为人性倾向避免挫折,因此不能发挥原有的潜能,就像十分之九的冰山藏在水中一样。”

魔鬼训练的目的,就是要员工在艰苦中把潜藏的能力都挖出来,认识自己的潜力其实远远超过预期。好比台湾原住民青年必须参加狩猎以证明自己的勇气一样,魔鬼训练营被视为王品集团所有员工的成年礼,通过后才能成为王品的核心干部,或是得到进一步的升迁。在三天两夜的营队中,所有参加训练的学员,不论职位、性别、年纪,都必须接受军事化的管理,完全与外界隔绝。原本是团队塑造的体验式游戏,成为铁血训练的一环。第三天早上的个人震撼教育,更是魔鬼训练的高峰,不论天气晴朗或倾盆大雨,只要规定时间一到,学员必须站在大马路旁的石柱上,大声背出王品的六大工作守则。举凡忘词、音量过小等失误,都会被督导员叫下来痛骂、惩罚,再重新站上石柱喊一次。

负责营队训练的张胜乡说,之所以要给学员这么多不合理的磨炼,是因为工作中有太多无法控制的困难和挑战。尤其是连锁店的服务员,必须遵循许多纪律和规则,一有差错,影响所及不只是该家分店,整个品牌形象都会被消费者扣分。

魔鬼训练营举办以来,十年内只有两个人受不了而辞职离开;而完整通过营队考验的学员,离职率是没参加过训练营的员工的十分之一,向心力比普通成员强烈许多。

在餐饮业离职率常态性高达12%左右的情况下,王品集团有些门店长期维持在3%左右,可见员工对企业的高度认同。

一系列企业文化的措施凝聚了王品集团的人才,升级升迁和内部创业制度让员工很有干劲。如今,已经进军祖国大陆大城市的王品集团发展势头喜人,而这也造就出更多的身价上亿的餐饮新贵来。

(作者:刘师同,来源:《国企》)

打造河南省著名文化品牌 长城书画城暨郑州郸城商会大厦奠基

■ 本报记者 李代广

5月11日上午,由河南省长城书画院筹建、河南博骐置业有限公司承建的长城书画城暨郑州郸城商会大厦奠基仪式在中牟县绿博园隆重举行。

河南省十一届人大常委会副主任李杜坤,河南省委宣传部原部长孔玉芳,河南省十一届人大常委会副主任张世军、李志斌,武警河南总队原司令员曹云忠少将,郑州市副市长杨福平,中牟县委书记路红卫等领导参加了仪式。

长城书画院院长、武警河南总队原司令员曹云忠少将代表项目筹建方致辞,他介绍说,长城书画院于2006年8月1日正式挂牌成立,已聘请全军上将、中将、少将200余位以及河南省30多位省部级领导为顾问,聘请河南省美协、书协主席团成员为艺术顾问,并有院士千余人。近八年来,共组织大中型展览30多次,出版书画集27册,出版长城书画报39期,展出作品4000余幅,“拳拳五人展”系列展览已成为全省乃至全国书画界的一个名牌,推出青年书画家百余人。

长城书画城项目占地面积约64.5亩,地面建筑面积111800平方米,地下建筑面积36718平方米,规划由长城书画博物馆、书画大家艺术馆、书画名家创作苑、长城书画大厦、长城商务中心等五部分组成。书画城建成后,将具有艺术创造、学术研讨、教学培训、展览交流、陈列收藏、观光休闲等六大功能,将是国内具有特色和实力的书画艺术创作基地、培训基地、展销基地,将成为河南著名的文化品牌,绿博园一颗璀璨明珠。

北宿矿打好“五大硬仗”大战“红五月”

5月份,面对安全形势与经济形势“两严峻”、安全生产任务与改革改制任务“两艰巨”的特殊困难形势,兖矿集团北宿矿本着“敬畏安全,生命为要;敬畏职责,发展为要;敬畏岗位,效率为要”的原则,统一思想,坚定信心,全力打好安全管理、生产经营、对外开发、机制改革、稳定和谐“五大硬仗”,全力确保完成5月份工作任务。

这个矿牢固树立“不安全坚决不生产”,“形势越困难,越要抓安全;安全抓不好,形势更困难”的理念,以落实两级公司安全指示精神和“三查三反”活动意见为抓手,持之以恒落实各项行之有效的安全管理制度和措施,坚决不碰安全“红线”,守住安全“底线”。要求分管领导、分管副总、各业务部门开展业务指导检查,安监处开展专职安全监督检查,对待检查出的问题有处理、有分析、有考核、有复查,保证检查效果。

面对艰巨的生产经营指标,北宿矿不能不靠、主动作为,立足现场超前研究制定科学合理的生产组织措施,在确保安全的前提下,努力提高工效。各生产辅助区队落实职责,积极为采掘区队创造良好的外部环境。每一名干部职工树立不能为“大贡献”就要做“小贡献”的理念,从“节约一张纸、节约一度电”开始做起做好节支降耗工作。在保证安全的情况下,以加快推进内部市场化建设为抓手,抓好材料的节约和替代。各地面生产单位主动想办法、动脑子、出主意,超前做好“人”的优化工作,积极开展对外创收创效活动,为矿并实现“丰产丰收”贡献力量。同时,本着“竭尽全力不放弃”的态度积极做好转龙湾煤矿的生产经营承包管理工作,全力以赴实现转龙湾煤矿8月底前生产、年底前完成200万吨的产量任务。

要求全矿干部职工稳定思想、稳定心态,以平常心做好自己能做好的工作。严格按照公司的统一部署和要求,认真做好改革改制工作。超前做好与职工群众沟通思想工作,及时为职工群众答疑解惑,努力为矿并各项工作的顺利推进提供一个稳定的矿区环境。

(张兴茂 吕莉)

心系农村发展 履行代表职责 全国人大代表张龙安就农村工作提出议案和建议

■ 本报记者 罗红耀

在第十二届全国人代会上,从基层农村走出来的全国人大代表张龙安根据多年来的基层工作经验,提出了有利于组织选举、农村教育及退耕还林的议案和建议。

他认为,把现行村民委员会每届任期三年修改为五年,一是与乡镇人大和政府任期一致起来,二是有利于村民委员会成员克服短期心理、放心大胆规划长远工作,三是减少换届的矛盾,有利于农村大局稳定,四是有利于减轻换届组织工作量,缓解群众厌选情绪。

针对农村中小学生学习严重、“学生进城”现象比较普遍的情况,他提出进一步加大对农村中小学校的投入,建设和推广寄宿制学校,最大限度地减少农村孩子的上学成本,使学生感觉到在家乡上学与在城里一样的建议。对在农村中小学任职的教师实行更加优惠的政策,留住年轻教师、优秀教师,均衡教育资源,提高农村

中小学校的整体教学质量和教学水平,缩小城乡教育差别。

对于浅山丘陵区退耕还林工程,他认为应加大对浅山丘陵区退耕还林工作的投入,提高补助标准,让农民看到种粮比退耕还林更加实惠,从而提高群众的积极性和主动性;同时,在浅山丘陵区退耕还林工作中引入市场机制,由政府对宜林地快核算造林成本,公开招标、拍卖产权,吸引社会和个人投资造林,促进建设生态社会目标的实现。

近年来,作为城关镇南府店村的带头人,张龙安带出了“思路超前、勤政为民”班子,理清了“实施城中村改造,利用区位优势开发房地产,建立新型社区,引进大型商场,开办星级酒店,发展个体经济”的好思路,使集体经济不断壮大,公共积累逐年增加,村民福利连年攀升,呈现出了民风纯正、秩序井然、安居乐业、团结和谐的大好局面,建成了中原一流的小康村,他个人也当选为全国人大代表。



全国人大代表张龙安

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销