

企业楷模

在麻百超看来,“人”是一家店的核心,对员工良好的管理是企业走向成熟的重要一步。目前,在清香阁工作的员工约有 500 人,由于采用了灵活的“工分”管理,这里一切的人员流动变得井然有序。

■ 宋宣

“未来的中国餐饮一定会出现更大的发展”,这是清香阁掌柜麻百超见到笔者说的第一句话,坐在 1000 余平的店里丝毫不感觉不到空荡,即使是工作日中午这里都人满为患。

清香阁有 8 家店主要集中在北京,以平价海鲜为主打,由于跳过了大量中间环节从全球海鲜产地直接采购,使得看似高档的品类在这里变得相当平民,人均 100 的客单价吸引了周围大量的白领和普通居民。

在麻百超看来,“人”是一家店的核心,对员工良好的管理是企业走向成熟的重要一步。目前,在清香阁工作的员工约有 500 人,由于采用了灵活的“工分”管理,这里一切的人员流动变得井然有序。下面笔者透过其核心的三点用人理念来解读清香阁的人员管理。

不要让员工成为一潭死水

清香阁:如何留住 500 名员工



“不要让员工成为一潭死水。”这是清香阁管理的核心理念,在麻百超看来,人员流动性低和流动性高在餐饮企业里都不是好事,唯有保持合理的人员流动规模才能让企业的人员管理更加灵活。

清香阁的做法是将月人员率严格控制 在 8% 以下,同时,新进团队的员工也保持在 8% 上下由此让人员体系流动起来。从方法上,清香阁采用了类似积分管理的“工分”制管理,核心是采用上下级定岗定编情况下交互打分的形式来为每个员工评出合理的分数,这样相对来说保证了人员绩效平价上的公平,上下双方均有牵制,当然值得注意的是,在使用类似方法的同时企业必须已建立比较完善的绩效体系来规定每个岗位的职责和工作量,否则将出现

由主观主导的交互评分情况,这将丧失公平。

由此,企业会挑选出 8%~10% 待改进人员和 10%~15% 的优秀员工,采用正负激励并行的方式来不断偏正员工工作。在麻百超看来,后进的员工有两种人,第一种是想做好,但是没有做好。第二种是,能做好,却不愿意做好。在清香阁,主要被淘汰的员工属于后者,而企业则将对前者员工进行再培训。

减员增效是给员工涨薪的前提

对于成本的控制是餐饮企业稳定财务情况的前提,其中人员、房租、原材料是其中的大头。很多餐饮掌柜会思考如何在保证人员成本不上涨的情况下让员工多赚点,这其中“劳效”是核心因素。

经营方法

少卖一半的智慧

说干就干,几天后,艾克尔的一磅装食品就推向了市场,果然不出艾克尔所料,一磅装比两磅更受人欢迎,销售得异常火爆。

■ 李克红

二战后,美国马里兰州一个名叫艾克尔的年轻军人回到家乡。因为战争的缘故,当地的食品显得特别短缺,艾克尔觉得这个行业应该会有大空间,就创办了一家小小的食品厂。但艾克尔想到的别人也想到了,短短几个月里,马里兰州竟然涌现出了大大小小共 60 多家食品厂。

为了在激烈的竞争中站稳脚跟,厂商们都怪招迭出,很多食品厂都把生食品处理成半成品,而且免去过秤环节,比如肉丝肉片之类,他们以每盒两磅的数量放在市场上销售,挺受人欢迎的。这一做法让艾克尔难以招架,厂子也慢慢陷入了窘迫的境地,很多员工都建议他向别人学习,也推出“两磅装”的半成品。

艾克尔没有表示要不要采纳这些提议,但这天晚上,他却以顾客的身份来到了对手经营的超市里买了一盒牛肉,他想看看能不能找到破绽。回家后,艾克尔打算用这盒牛肉做晚餐,但他在下锅前又犯愁了,因为一半的肉片就足以炒了一盘了,全炒了吃不完,留着第二天又不新鲜,怎么办?为了不浪费,艾克尔只能把两磅牛肉片全炒了……

“一定会有更多人觉得两磅太多了! 既然

放错地方的点子

■ 余长生

3M 是世界公认的办公用品第一品牌。该公司的员工斯班瑟曾为了改进产品,想发明世界上最黏的胶水。经过多次实验,他发现胶水的黏性却越来越弱。失望的斯班瑟把配方扔在公司的数据库中,不再尝试。

直到 6 年后,斯班瑟的同事富莱无意间在数据库里发现了这个配方,还有配方上斯班瑟写下的结论——“没有黏性的胶水,毫无用处”。富莱看到评语后,眼前一亮。原来,他是位基督徒,每次参加礼拜时,都很烦恼唱诗本里用来标示位置的书签不停滑落。他想,如果纸条可以黏在书上,反复撕贴又不破坏书就好了。斯班瑟的配方让他的想法有了实现的可能。

经过不断实验和改进,富莱用这种“不黏的胶水”做出了书签,并为它取名为“便利贴”。便利贴迅速受到富莱和教友们的欢迎。富莱发现便利贴在工作中的使用更加频繁,于是把产品推荐给公司。不久,便利贴作为 3M 公司的新产品推出,在市场上大

在清香阁减员增效是人力管理的一项重要工作,在保证服务的前提下通过对每个岗位工作的反复梳理,清香阁不断减少岗位间的冗余劳动力成本,同时,制定岗位工作守则以提高岗位工作效率。而于此同时,保证整个团队的人力成本不降,在提高劳动效率、减少人员的前提下提高人员工资水平。

当然,麻百超也同时认为,过高的工资也并不一定有利于企业管理。让员工对更高的工作目标保持“饥渴”状态是一个团队不断发展的源动力。

定岗定编,在关键要素上控制人员比例

在清香阁,每个店面都有着—个标准配置的人力资源模版。定岗定编是清香阁标准化管理员工的核心,在此基础上不断通过人员流动和减员增效的方式提高员工的工作效率和服务质量。而在这一切之前,“招聘”同样是一个重要的人力管理环节,清香阁的做法是,以“介绍”为主的招聘方式。在麻百超看来,这个方式的好处在于员工容易在还未进入公司就对公司产生好感甚至提前认同公司,同时,此方法介绍进来的员工往往工作时间较长。当然弊端在于容易出现“老乡抱团”的情况。

麻百超的方式是在关键人力要素上控制比例,比如介绍招聘有着严格的限制和比例。同时,在不同岗位上甚至规定了男女性别。这样的管理一方面进一步标准了企业内部的人员管理,另一方面也保证了不至于由于一个规则的漏洞导致一边倒的错误。

朴洪恩是韩国一家大型停车场的管理员,他管理的停车场能停上千辆汽车,一眼望去密密麻麻,很难找到空车位,因此常出现剐蹭事件,甚至有司机还因抢车位大打出手。怎样才能方便司机找到车位呢?朴洪恩决定攻克这一难题。

一天,一个朋友来停车场停车,朴洪恩帮着寻找空车位。突然,朋友 5 岁的儿子高喊:“爸爸,那边的黄气球在动!”顺着孩子手指的方向,果然看到一只大大的黄气球在缓缓移动。原来,那辆汽车正在驶出停车位,车子里的小女孩把气球从汽车天窗放飞了出来。循着气球的位置,朋友没费什么力气就找到了停车位。

这件事给了朴洪恩很大的启发。他想,是否可以制作一个简单的气球运动系统,让司机立刻知道停车场哪个方位有空车位呢?很快,朴洪恩就利用业余时间研发出了这套系统:系统由一个黄色箭头形的气球和绳索构成,气球上标有“HERE (这里)”字样,把气球放置在每个停车位的中间位置。当汽车停进车位后,绳索把气球拉低掩藏起来;当汽车离开、车位空出后,黄色箭头形气球就又升到空中,提示司机们这里有空车位。明亮的黄色箭头形气球非常醒目,司机即使在很远的位置也能清楚地看到。

朴洪恩把“气球运动系统”上报给了停车场领导,领导觉得很有创意,而且这相比改造停车场,增加工作人员和指示牌引导,要更加便于操作,于是欣然同意。

自从使用“黄气球”后,司机们轻而易举地就能找到停车位,省时、省油、省钱,受到了广大司机的欢迎。为此,朴洪恩还赢得了韩国最实用技术发明奖。

创意来自生活,只要用心发现并尝试,就会成功。



鉴别归类意味着

不要只关注最重要的事项,把不那么重要的事放到“以后”来做,而是设下需要处理事项的临界标准,主动忽略那些不达标的大量事务。

我的一位朋友,对我说他的任务清单就没有到头的时候,他问我:“都已经按轻重缓急列出清单了,为什么还是做不完呢?”其实,当我们没有足够时间完成所要求的任务时,常被建议说应该分出“轻重缓急”,但在管理工作流程过程中,我发现分出缓急的方式收效甚微。

因为,排完优先级后,我们还是按照时间和精力来着手处理事情,而且会把不那么重要的事项放到“以后”来做,但是从来没有所谓的“以后”。我们的时间和精力都是有限资源,一旦我们的职业生涯进入某个阶段,所担负的责任越来越大,不管我们干得多卖力,但总是忙得不可开交。

如何在有限时间内有效应对高强度任务呢?就是分出缓急后要要进行鉴别归类。像处理突发事件的医务人员必须判断哪些患者需要立即处理,哪些可以等一等,哪些根本无需治疗,还有哪些已经没救了。所以,对我们来说,鉴别归类意味着不要只关注最重要的事项,把不那么重要的事放到“以后”来做,而是设下需要处理事项的临界标准,主动忽略那些不达标的大量事务。

往往我们在“时间管理”上面花了太多精力,但却没有成效。记住:任务不是要列出清单,而是决定哪些可以删除,并且坚持执行。

脾气不要大于本事

■ 程刚

杰夫·贝佐斯出生于美国新墨西哥州阿尔布奎克,从小脾气暴躁,这让家人十分恼火。

六岁那一年,他对自己依然睡在婴儿床中十分反感,因此对母亲大发脾气,要求母亲给他买一张真正的大床。母亲说他睡觉不老实,这样安全而没有同意。他为此把一个玩具狠狠地砸向母亲。继父看到眼前的一切,笑着对他说:“孩子,将来你要成长。但我要告诉你,脾气大远没有本事大更受人尊重。”父亲给他找来一个大扳手,鼓励他把婴儿床拆掉。他一下子来了兴趣,几天后,真的把婴儿床拆掉,并在继父的帮助下重新搭建了一张床,他兴奋不已。

继父的这句话深深影响了他,他开始慢慢地改变自己。整个学生时期,他经历无数次挫折和苦难,可都平和坦然地面对,并以从容的能力素质为自己赢得人生的转机,不但获得了美国高中毕业生的最高荣誉“美国优秀学生奖学金”,而且在大学里便被认为是一位商界奇才。

大学毕业后,杰夫·贝佐斯创办了一

给鸟儿穿上尿布

■ 钟乔

罗瑞恩在美国一家设计公司上班,她是个鸚鵡爱好者,她在家养了好些鸚鵡做宠物。闲暇时,罗瑞恩喜欢提着鸟笼,带她的鸚鵡到鸟类爱好者时常聚集的地方,大家互相观赏、交流,度过一天中最快乐的时光。

一天,罗瑞恩回到家里,突然对丈夫说:“以后我们家的鸚鵡不要用笼子关起来了,这样会影响它们的心情,让它们患上心理疾病的。”丈夫觉得很奇怪,问罗瑞恩到底怎么回事。

原来罗瑞恩在和其他鸟类爱好者聊天中了解到,鸚鵡等鸟类的智商比较高,长期待在笼子里会产生无聊、压抑的情绪,它们会通过拔羽毛、撞头等方式释放压力,严重的会诱发诸如抑郁、厌食等疾病。因此现在很多人都流行人性化饲养方式,把它们放出来散养,让它们在屋子里、院子里自由地活动,仅仅在外出的时候才带上笼子。

丈夫担忧散养鸚鵡很难管理,但耐不住罗瑞恩的软磨硬泡,最后还是同意了。不过仅仅过了一个月,夫妻俩就开始犯愁了,鸚鵡总是喜欢在空中拉屎拉尿,将整个屋子弄得脏兮兮的。罗瑞恩也曾试图训练鸚鵡在固定的地方方便,不过要鸚鵡学说话容易,要它们学会文明如厕比登天还难。在丈夫的抗议声中,罗瑞恩都准备把鸚鵡再次关进笼子里了。

这天,罗瑞恩在门口看到邻居家给婴儿换尿布,她突然灵机一动,能不能试着给鸚鵡设计一款专用尿布呢。丈夫听到这

个主意后忍不住大笑,不过鉴于没有其他更好的办法,便支持罗瑞恩的想法。

罗瑞恩便买来布料等物品,发挥她专业特长,开始专心致志地设计一款鸚鵡尿布。很快,她把尿布设计出来了,不过在实践中发现很多问题,比如鸚鵡不爱穿、影响鸚鵡飞行等等。经过多次的改良试验,罗瑞恩终于设计出了一款完美的鸚鵡尿布。尿布面料考究、柔软轻盈,就像羽毛一样,不易让鸚鵡排斥;尿布上半部分就像一件背心一样,鸚鵡的翅膀和腿伸缩自如,完全不得事;尿布下半部分是一个兜形状,用吸水性能良好的布料做成,用来装粪便。

自从设计出这个尿布,罗瑞恩一家终于过上了安心的日子,与此同时,她也发现了鸟尿布里面藏着的商机。她知道很多散养鸟类的人有着同样的苦衷,鸟尿布为他们解决了烦恼,而且鸟尿布也会让更多的鸟类爱好者加入散养行列。

罗瑞恩给她的鸟尿布申请了专利,之后她设计了多种颜色图案、各种尺寸的鸟尿布,她巧花心思,让这一小块布头不仅仅局限于实用功能,更具有装饰性和趣味性。之后,罗瑞恩到鸟类爱好者聚集的地方进行免费推广,没想到鸟尿布受欢迎的程度远超过她的预期,很快陆续有人向她下了订单。仅仅两个月时间,罗瑞恩的鸟尿布已经售出了上千个。

如今的罗瑞恩已经和丈夫辞掉了工作,共同经营着一家鸟类装饰品店,网上线下同步销售,还为鸚、鸭等其他羽毛类宠物服务,生意特别火爆。

跟着黄气球找车位

■ 佟雨航

懂得「忽略」才能提高效率

■ 艾德