

基于ERG理论的海底捞人事管理机制优化探析

高菲菲, 胡宇橙

天津商业大学管理学院, 天津
Email: 1300978971@qq.com

收稿日期: 2021年8月24日; 录用日期: 2021年9月17日; 发布日期: 2021年9月24日

摘要

海底捞以其无微不至的服务, 打造了火锅界龙头的市场地位和口碑。但餐饮业一直存在用工难、留人难的问题, 快速扩大市场的海底捞建立了其相对完善的人事管理机制, 为了了解海底捞的人事管理理念与机制, 作者通过为期100天的亲身实践, 基于ERG理论, 对海底捞的人事管理机制从满足员工生存需要、相互关系需要和成长发展需要3个方面进行了分析, 从而就其薪酬制度、晋升制度等方面存在的问题提出了建议, 以优化餐饮业人事管理机制。

关键词

海底捞, 人事管理, ERG理论

Analysis on the Optimization of Haidilao Personnel Management Mechanism Based on ERG Theory

Feifei Gao, Yucheng Hu

School of Management, Tianjin University of Commerce, Tianjin
Email: 1300978971@qq.com

Received: Aug. 24th, 2021; accepted: Sep. 17th, 2021; published: Sep. 24th, 2021

Abstract

With its meticulous service, Haidilao has created a leading market position and reputation in the hotpot industry. But the catering industry has always had troubles of labor shortage and high staff turnover, Haidilao has established its relatively perfect personnel management mechanism with rapid market expansion. In order to understand the personnel management idea and mechanism

of Haidilao, through 100 days of hands-on work, based on ERG theory, the author analyses the personnel management mechanism of Haidilao from three aspects: meeting employees' need of exist, mutual relationship and growth, and puts forward some suggestions on the problems existing in the salary system and promotion system etc, to optimize the catering industry personnel management mechanism.

Keywords

Haidilao, Personnel Management, ERG Theory

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

海底捞国际控股有限公司(以下简称“海底捞”)以其细致、全方位的个性化服务,在餐饮业赢得了巨大的消费市场,在众多以经营火锅为主的企业中造就了无可比拟的业界口碑和市场地位。在新冠疫情影响下,众多企业破产清算退出市场,但海底捞不仅没有出现门店无法继续运营的情况,甚至还依旧实施着扩张计划。根据其官网资料显示,截止到2020年年底,海底捞在国内已开设1205家门店,在一年之内又新增544家门店¹,飞快的扩张速度也证明了海底捞致力于打造餐饮品牌的决心与实力。海底捞因贴心、贴心、舒心,对顾客几乎有求必应、无微不至的特色服务,赢得了部分市场的同时,也影响了整个餐饮业的服务模式。与常规的餐饮公司相比,海底捞“顾客至上”的服务要求与员工考核标准,提高了服务人员的服务水平,但也增加了其工作内容的困难程度和劳累程度。餐饮业本就有人流动率高、人工成本高的“痼疾”,海底捞是如何做到一边提高工作难度、一边拓店增加员工数量,还让员工保持工作热情、降低员工流动率的?针对这个问题,有众多学者对海底捞的管理模式、激励机制、发展布局等进行了研究,余可发[1]认为海底捞现行人员管理机制体现了部分心本管理理念,郭思宇、李晓妍、石瑞等[2][3][4][5]从激励理论的视角研究了海底捞对员工所采取的激励方式,马苓等[6]从企业社会责任的角度研究了员工对企业文化的认同度对员工敬业度的影响,赵春琳等[7]研究了海底捞的人力资源内部控制管理模式留住员工的方式。各学者的研究皆以二手资料或访谈的方式进行,本文作者在学者们的研究基础上,进行了亲身实践工作,来进一步了解海底捞的员工管理机制。作者利用寒暑假的时间在天津某家海底捞店进行了共为期100天的与其他员工一样的工作,工作时间范围分别为2020年寒假为期71天,2021年暑假为期29天。本文陈述的案例主要以作者工作期间的亲身经历和工作记录为主,在参考了其他学者对海底捞人事管理机制研究的基础上,提出了海底捞人事管理的现存问题与改进的建议,以期进一步促进海底捞及餐饮业人事管理的发展。

2. 海底捞人事管理机制分析

人类进行劳动与工作是为了满足一定的需求、实现一定的目标,因此,需求理论是企业进行人事管理与员工激励的重要依据。ERG理论是奥尔德弗在马斯洛需求层次理论的基础上得出的结论,区别于马斯洛需求层次理论,奥尔德弗认为,人的核心需求主要有3种:生存(Existence)需要、相互关系(Relatedness)需要和成长发展(Growth)需要,且较低与较高层次的需求是同时存在的,不同需求的强度是实时变化的,

¹海底捞官网:海底捞国际控股有限公司2020年度报告, <https://website.hdlcdns.com/website/file/e06deb6d34974622988bf5464c52ca2f>.

即个体较高层次的需求无法满足时, 较低层级的需求会得到增强, 较低层次需求的满足会增强对较高层次的需求[8]。海底捞在管理上, 倡导“双手改变命运”的价值观, 追求为员工创建公平公正的工作环境, 实施人性化和亲情化的管理模式, 不断提升员工价值。针对不同层次的需要, 海底捞采取了各种满足员工需求的人事管理机制。

2.1. 对生存需要的管理

对生存需要的管理主要是对员工基本生活问题的解决, 涉及衣食住行、薪资保障等根本生存问题。

高薪酬是海底捞区别于大多数餐饮企业的重要特点之一, 且高出平均水平的 1.15~1.5 倍。海底捞建立了具有自身特色的带薪休假制度, 年假、病假、婚假、丧假、孕假等都有其内部完善的假期薪资计算方式, 而这一点是很多餐饮企业所不具备的。在薪资计算方面, 海底捞完全秉持对员工公开透明的管理理念, 每个员工的当天工资都会在其内部办公系统上显示出来, 任何异常的工资结算都会被所有员工看到, 这也是海底捞打造其公平公正的工作环境的举措之一。“双手改变命运”、多劳多得的价值也体现在其薪酬制度上, 相较于一般的餐饮公司, 海底捞的工作时长较长, 为了解决时长过长的问题, 海底捞秉持多劳多得的理念, 划分了不同的班次, 海底捞天津该店划分了 3 个班次, 除去正常时长的工作班次(早班), 还有晚班、夜加班次, 晚班与夜加班次的劳动所得全归属于员工个人, 在这两个班次的计件工资将不参与团队的整体分配, 即员工若想多劳多得, 选择晚班或夜加班次即可, 为公平起见, 这 3 个班次一般也是按照团队划分进行轮班制。鉴于不同岗位会有不同性质的工作内容, 为了解决员工对不同岗位的工资与工作内容是否公平对等的疑虑, 海底捞对不同岗位的工资采取了不同的计件计算方式, 即“一岗一资”的方式来打消员工疑虑, 打的什么岗位的上班卡就按照该岗位的工资计算方式来, 海底捞的岗位划分也不仅仅是前后堂之分, 其划分的精细程度, 完全可以看出其对员工的用心程度, 相较于一般餐饮企业“一刀切”的工资计算方式, 海底捞的一岗一资更显公平, 也降低了员工间权责不明、互生猜忌与埋怨的可能。为员工提供五险一金以进一步帮助其规划生活也是海底捞区别于其他餐饮公司的重要表现。除此之外, 海底捞的薪酬制度还有一个特别的地方, 即“两种算法, 取最高”, 海底捞在天津地区的底薪目前是 5300~5500 元/月, 在员工当月正常上班无缺勤、无旷工的情况下, 如果计件工资没有高过底薪, 员工当月工资就按照底薪水平计算, 但若计件工资高于底薪, 当月工资则按照计件工资算, 即, 海底捞的薪资制度有底薪和计件两种算法, 但最终给员工发放的工资是按照最高的方式结算的。这种计算方式很好地弥补了餐饮业淡旺季所带来的收入落差, 使员工产生了公司时刻都是在为自己考虑的感受, 增强了员工对公司的信任。公平公开的薪酬管理制度, 是海底捞满足员工劳动所得、保障其生活所需的重要方式之一。

员工饮食与住宿也是海底捞保障员工生活的特色管理之一。海底捞的员工饮食有专门的菜单和要求, 基本要有一日四餐、一餐两菜一汤, 逢节假日生意较忙时还会加餐加菜。住宿要求要方便员工上下班, 宿舍离门店距离步行要低于 20 分钟, 宿舍内空调、暖气、沙发、浴室、网络、洗衣机、储物柜等设施也有相应的管理标准, 且宿舍配有专门的阿姨打扫, 宿舍的整洁度也在门店等级考核的范围内。不想住宿舍的员工, 尤其像夫妻都在海底捞上班的, 公司也会给予住房补贴, 补贴金额按照门店店长租房金额的一定比例计算, 尽量满足员工需求。有关出行, 海底捞会报销员工来门店工作所花的路费, 节假日、休假探亲回家所产生的费用公司也会予以报销。总体而言, 在海底捞工作的员工, 即使不花费一分钱, 日常的生活起居也不会受到影响, 而这也是海底捞满足员工生存需要的重要管理成果。

2.2. 对相互关系需要的管理

人除了有生理和物质等保证其生存的刚性需要外, 还有维持重要人际关系的情感性需要。企业对员工相互关系需要的关注, 而对员工进行的激励所产生的作用甚至会强于物质激励。海底捞对员工相互关

系需要的管理主要涉及对家人、爱人、同事关系的主动维护。

在餐饮企业工作的员工, 学历水平普遍较低, 主要是来自于低产家庭或农村地区的人员, 员工自身没有一技之长, 家庭也难以提供相应的支持与帮助, 所以, 这类员工在找工作时难度也较大。为了维持、增进员工的亲情关系, 让员工的父母或亲属放心其孩子的工作生活情况, 公司会给表现优异的员工父母每月寄一定数额的工资, 年终时也会将优秀员工的奖金邮寄给其父母或重要亲属。同时, 由于春节等节假日期间是餐饮业的消费旺季, 为了弥补员工无法与家人团聚共度新春的遗憾, 海底捞会为员工家属报销车费、解决住宿饮食问题, 让员工亲属来其上班的城市一起过年。除此之外, 员工携带其家属在海底捞任何门店就餐, 可以享有不同额度的折扣, 员工在就职期间所购买的任何海底捞产品, 都享有半价的内部优惠。而对员工亲情关系的关怀, 不但能增强员工本身的归属感, 还可以提升员工家人对公司的认同度。

融洽的同事关系和和谐的工作环境是保证员工工作效率的关键之一。海底捞以师徒关系为纽带的利益共同体理念, 员工之间、团队之间、门店之间, 自上而下、从前堂到后堂都贯彻互帮互助的团体理念。员工的计件工资、晋升都与所属团队的表现相关, 计件工资按照团队内每个员工的级别根据相应比例进行分配, 员工个人的奖惩也与团队评比挂钩。门店店经理的晋升与工资和徒弟门店的绩效挂钩, 店经理所培养的徒弟越多、徒孙越多, 相应所得到的分红就越高。同时, 为了避免老员工以资历打压新员工或员工遭遇不公对待的现象, 海底捞还建立了专门的内部举报投诉通道, 以保障员工的合理诉求。“一荣俱荣、一损俱损”的团体意识, 海底捞通过将其与员工自身利益相结合的方式, 使之深入到每个员工内心, 融洽的同事关系和工作环境得以保证, 整个海底捞的品牌形象与口碑也会有从上到下的员工主动去维护。

为了加强亲情化管理, 海底捞给家人都在海底捞上班的家庭给予一定的奖励, 尤其是夫妻, 不仅提供住房补贴, 孩子的教育费用公司也会给予一定的资助。家里有上大学的孩子的员工家庭, 海底捞会给予一定的大学学习补助, 且补助时间一直会持续到孩子毕业。本科毕业愿意到海底捞工作的, 还会给予长达 6 个月的学历补助, 天津门店的补助金额是 2000 元/月。同时, 为了避免这种夫妻都在同家门店上班, 而带来的“裙带关系”不公问题, 海底捞也作了相应规定, 如晋升上不允许出现上下级提拔现象, 比如一员工是大堂经理, 那该员工的另一半就只能是经理级别以下的员工, 且其他员工可以随时举报利用亲属关系等其他一切关系进行不公活动的行为。

海底捞通过制定各种制度, 对员工各类相互关系的管理, 加强了员工与公司的密切联系, 也加强了公司与员工各类相互关系人群的联系, 极大地提高了员工的稳定性。

2.3. 对成长发展需要的管理

员工晋升发展空间有限是餐饮业普遍存在的问题, 海底捞通过不断的扩张与发展, 形成的空前规模使员工拥有了无限的发展空间与突破自我极限的可能。为了促进和满足员工的个人发展与成长, 海底捞制定了其特有的员工晋升制度。将员工等级划分为小徒弟、二徒弟、大徒弟、担当、经理、店长、大区经理等级别, 每个员工都可以根据其表现逐级晋升, 员工可以逐步进行不同级别的考试考取职位所需要的证书, 门店店长可以根据员工的表现对其考核予以测评, 鉴于店长是培养优秀员工与后备店长的主力军, 并且由于师徒关系的理念和薪资制度, 所以店长在员工晋升方面有较大的决定权。海底捞也专门设立了海底捞大学为员工提供更好的培训与学习的机会和环境。不同级别的员工薪酬会以计件工资比例划分的计算方式产生数倍的差距, 而这也给员工努力工作、提高自己业务能力给予了激励。另外, 对于不满意工作所在城市或者想换个城市生活的员工, 在满足一定的工作年限后, 可以申请到相应城市的门店。区别于其他餐饮公司, 海底捞有清晰的员工晋升发展路径, 即使是没有学历的员工, 在海底捞也有成为

管理层人员的可能, 在对员工成长发展需要的管理上, 海底捞也彻底贯彻了“双手改变命运”、勤奋就有回报的价值观。

除了清晰的晋升发展路径, 海底捞还会对员工每天、每月的优秀表现予以激励。在每天举行的小会上, 管理层会对前一天的工作表现及当天的工作要求进行传递, 对前一天表现优秀的员工给予实时的奖励, 一般主要是物质性的奖励, 如超市购物券、电影票、食物、其他类型的购物卡等, 虽然看起来是一些很实质性的奖励, 但相对于口头表扬与“未来支付”的“画大饼”行为, 这些实时又实用的奖励对于餐饮业的员工来说可能要比其他奖励的激励作用更强烈, 更有利于员工之间形成彼此学习、良性竞争、共同成长的良好氛围。

为了确保员工的服务水平、提高门店的服务质量, 海底捞内部会有时时的专项考核和“暗访”。海底捞会不定期地派专门的人员根据相应的标准考核员工的工作内容, 再进一步给予门店相应的考核结果和等级测评, 每次考核也与员工的晋升相关联。所谓“暗访”是指海底捞会选择专门的老顾客对门店的服务进行考核, 而这些老顾客的身份是员工所不知道的, “老顾客”会以普通顾客的身份就餐来体验服务质量, 以此来检测门店在具体服务中的真实水平与工作流程, 暗访的结果与评级晋升息息相关。门店、员工等级的升降与内部考核、暗访、客人评价等都密不可分, 而这也是海底捞在专注于其“顾客至上、服务至上”理念的切实行动, 也是员工不断提升自己、挑战自己的晋升之路。

基于 ERG 理论, 对海底捞的人事管理机制的分析, 显示出其对员工人性化、亲情化管理理念的实践, 对员工方方面面的用心程度也解释了其能够相对改变餐饮业用工难困境的关键所在, 将公司利益与员工利益捆绑, 让员工感受到公司对其的关怀, 赢得员工的心, 真正地以人为本、以员工为主, 是海底捞能够势如破竹地快速发展的原因之一。

3. 海底捞人事管理机制存在的问题

在亲身工作体验和研究分析的基础上, 作者对海底捞的人事管理机制有了较深的认识, 海底捞人性化、亲情化的管理理念, 并以此为基础所采取的一系列无微不至的措施和制度, 从各个方面出发尽最大可能地满足了员工需要。但任何模式和制度在现实执行的过程中, 或多或少会产生脱离其原意的现象与影响。

3.1. 薪酬制度实施僵化, 亲情化管理有限

海底捞对员工生存需要的管理方面存在薪酬制度实施过于僵化的问题。尽管海底捞通过一岗一资、公开计件、两种算法等方式尽量使员工薪酬显得公平公正, 但在实施过程中, 繁杂的指标要求使门店的实际工作出现僵化问题。工资算法虽有两种, 但任何一种都有其实现的难度与要求。鉴于餐饮业淡旺季周期性的特点, 普通员工计件超过底薪的时间一般集中于旺季, 具体时间主要是春节前后的两个月, 再加上其按等级和团队分配计件的方式, 普通员工的计件薪酬能超过底薪的时间不多。另外, 底薪的发放也有其要满足的要求。按照内部人事系统的计算方式, 一个月要保持正常的出勤, 即每月 4 天月休、无事假、一定数量以下的打红卡记录, 若有病假, 则病假天数有另外的薪资计算方式。这种算法似乎是没有问题的。但现实中事假的主动权不完全在员工自己手中。就个人工作经历而言, 有员工抱怨, 所谓事假不一定是员工自己有事, 如果门店管理层认为你状态不好, 会有强制被安排事假的情况出现, 一旦底薪的发放要求被打破, 员工当月领取的工资以实际的计件工资为准, 如果这种情况出现在淡季, 计件工资一般很难高于 4000 元(天津地区)。但如果确实出现员工自己有事要请假的情况, 也有较灵活的抵消事假的方法, 即把事假安排为正常月假, 但问题是, 员工往往因为抵消了事假没有月假可以休息, 当月连续上班会出现状态不佳的情况, 从而又产生了其他负面影响。如某女员工因为孩子生病请事假, 为了能

够拿到底薪, 拿月假抵消了事假, 连续上班半月多, 因状态不佳遭客人投诉, 被降了等级。至于打红卡的问题, 红卡本来是公司对员工进行考核的一种手段, 但在门店实施过程中很容易变成管理层表达自己喜爱的工具, 也有员工抱怨说“红卡的多少, 只不过是管理层看你是否顺眼而已”。至于病假的审批也有其详细的要求和规定, 带薪病假也不是十分顺利就能通过审批。

3.2. 投诉通道或成摆设, 关系问题调解有限

海底捞对员工相互关系需要的管理方面存在内部投诉通道使用率低、同事矛盾无法有效调解的问题。鉴于上述被安排事假、打红卡的情况, 员工可以通过内部系统的投诉通道进行投诉, 但实际上在作者工作的门店中, 很少有员工会使用该通道。主要有两方面的原因: 一方面, 是对其匿名程度的怀疑。虽然是实行匿名投诉的机制, 但是否可以根据事件的调查与处理过程, 亦或者人脉关系得到个人信息, 无法得到保证的不安全感导致员工不会轻易进行投诉, 再加上投诉这一方式本身在大众眼中就效果有限且易反噬的态度影响, 使员工不会轻易采用这种方式。另一方面, 是员工年龄与学历特点的限制。在餐饮业工作的员工学历水平普遍偏低, 海底捞又是几乎不看重员工学历的企业, 在办公系统都智能化发展的趋势下, 投诉会让员工觉得麻烦又难操作, 年纪稍微大一些的不会操作, 年纪小一点的都年轻气盛, 一般情况下会直接离职, 也不会给自己找麻烦去投诉。同事矛盾一般主要是上下级之间的问题, 如掌握打红卡权力和安排轮换班工作的管理层很容易和员工产生矛盾, 轮换班不及时、打红卡不合理是导致两者矛盾产生的主要原因, 而这两者之间的矛盾其他人很难参与和觉察, 导致该矛盾也就无法得到及时有效的解决。所以, 和很多企业一样, 如何让员工敢投诉、能发声, 且确保投诉得以公正处理, 也是海底捞要解决的问题。

3.3. 员工晋升过于被动, 决策权过于集中

海底捞对员工成长发展需要的管理方面存在门店管理层晋升决策权力过大、员工晋升意识过于被动的问题。海底捞有清晰的员工晋升路径, 每一级别的晋升都要考取相关的证书并通过店长的考核。如上文所述, 对员工的晋升有很大决定权与影响力的是门店店长, 如何确保门店店长在考核过程中公平地行使其权利, 是影响海底捞打造公平公正工作环境的关键之一。如何让员工不要产生, 或者减少产生“店长只晋升其喜欢的员工”的想法, 关键依旧在于门店店长的考核公平问题和其较绝对权力的公平行使。虽然有清晰的晋升路径和要求, 但考虑到员工的学历水平与自我发展认知, 海底捞的员工对自我发展的目标并不是很清晰, 甚至处于较被动的发展地位, 员工依旧抱有“店长、经理让我干嘛我就干嘛”的思想, 一般情况下是门店管理层传达了晋升通知后, 员工才能去展开相关的学习, 即在通知下达前员工并没有掌握将晋升职位该有的技能和证书, 也有可能是门店的晋升制度在实施过程中出现了“管理层通知传达在先, 员工职位学习在后”的形式, 削弱了员工的主动性。另外, 公司企业文化、工作氛围等难以管理和考核的“软性”内容, 对员工的身心发展和工作态度也有重大影响。门店在实际管理过程中产生的与公司管理理念、企业文化相脱节的问题, 以及在管理过程中所形成的潜行规则、不成文的不良习惯等内容, 对员工发展、公司形象等可以形成持久且致命的影响。如当下社会大众比较关注和关心的职场性别歧视问题、外貌评价问题、酒桌文化问题、职场霸凌问题等, 门店管理层人员在日常工作中是否有相关内容的正确表达与对外输出, 海底捞总部应该加以重视。

4. 海底捞人事管理机制的优化

4.1. 灵活实施薪酬制度, 避免制度僵化

海底捞秉持创建公平公正的工作环境和实施亲情化管理的理念, 虽然薪酬制度已经设置地相对完善, 但在实际实施过程中还是应该以员工的实际状况为主, 灵活应对特殊情况, 如上述女员工的案例, 或许

可以用年假的天数去抵消事假, 或者至少可以对员工的情况加以了解再决定是否做降级的处理。所谓亲情化管理, 或许恰如其时的人情关怀也能够达到稳定人心的效果。公平公正的制度、亲情化的管理, 不应该把活的员工限制在死的制度框架之内, 对规章机械化的实施, 很难形成亲情化的影响。让门店管理层在符合海底捞企业文化和制度的范围内灵活工作, 海底捞可以加强并调整对其管理理念的培训与考核。以及最近国家针对企业“996”问题的整改, 海底捞作为餐饮界服务模式的创新者和改革者, 是否可以对薪酬机制做出更合理、更灵活的调整, 对进一步改善餐饮业“用工难”问题有重大意义。

4.2. 丰富团队建设活动, 加强员工交流

改善内部投诉方式, 加强上下级员工间的沟通。受大众态度影响, 内部投诉通道使用率低是大多数企业都面临的问题, 针对海底捞员工的学历和年龄特点, 可以对投诉方式加以简化, 多元使用邮箱投诉、电话投诉、企业内部应用投诉等渠道, 减少对个人信息的获取, 加强对个人信息的保护, 使“投诉”这一方式发挥本来的作用。为了减少上下级员工之间的矛盾, 尤其是管理层与员工之间, 加强员工间的交流与沟通, 丰富公司团队建设活动。

加强对门店管理层的考核和培训。由于门店管理层掌握较多的权利, 海底捞更应该加强对管理层权利行使情况的考核, 不仅要涉及到门店盈利性指标, 员工的流动率也是反应其管理能力的重要体现。针对容易产生矛盾的地方, 如打红卡问题、轮换班问题, 管理层应该注重与员工的及时沟通, 同时, 公司总部也可以创造更加便捷的轮换班应用, 减少因人为操作而导致的员工矛盾的产生。

4.3. 量化员工晋升指标, 分散店长权力

公布员工晋升的量化指标。就员工的晋升而言, 应该给全体员工给予晋升某员工的原因、指标等予以明确和说明, 尽量应该以客观的考核指标、顾客评价为主, 减少管理层个人喜好等观点的表达与表现。加上海底捞近年来不断扩张的发展速度, 应该重视对门店的管理与重要人员的培训和考核, 稳住员工的心比赢得员工的心更加困难。

及时发布晋升要求通知, 提高员工主动性。员工的主动晋升意识有待加强, 可以在公司日常的员工会议中及时做好晋升制度与要求的相关培训与通知, 也可以在员工的休息室、公司人事应用上及时发布晋升要求, 使员工养成主动晋升、主动发展的意识。

丰富门店管理层的培训内容, 分散管理层决策权。针对门店店长较绝对的晋升决定权, 是否可以通过权力下放或比例划分的方式, 分化其权力以使晋升制度更显公平, 也可以减轻管理层的压力及其与员工矛盾的产生。聘请专业人员加强对门店管理层的相关培训, 不仅是公司制度与理念的培训, 个人言行举止、与员工的沟通方式、沟通技巧、职场热点问题等内容也应该加以强化与学习。或者也可以采取“暗访”的方式, 让“优秀员工”以新员工的身份重新就职, 来发现门店在实际人员管理中是否存在不良潜行规则等问题。

5. 结语

作者只在天津地区的一家海底捞门店进行了亲身实践, 虽然海底捞总体的人事管理理念与机制, 是在综合了其他学者研究与个人实践的基础上进行的总结, 但在案例的选取中, 主要以天津地区为主, 虽不排除其他门店不会出现以上类似情况的可能, 但文中所提出的问题与建议, 不完全适用于所有海底捞门店。总体而言, 对以上问题的解决一定程度上可以提高海底捞的人事管理效率, 帮助其更好地贯彻管理理念。海底捞的人事管理机制与理念, 对于在其他行业具有一定规模的企业来说, 也具有一定的借鉴意义。海底捞创造了国内餐饮业空前的市场规模, 对整个行业的服务模式具有创新性的启发, 在不断变

化的市场中,每一种管理机制都需要及时、实时的调整与更新,以无微不至的服务打动了顾客的企业,也需要以更加完善和更加人性化的管理机制来打动提供这些服务的员工。

参考文献

- [1] 余可发. 基于心本管理的新生代农民工品牌大使形成机制研究——以海底捞为例[J]. 江西社会科学, 2020(6): 205-215.
- [2] 郭思宇, 赖华强. 激励理论在企业人力资源管理中的应用研究——以海底捞为例[J]. 现代商业, 2020(26): 76-77.
- [3] 李晓妍. 激励理论在现代企业人力资源管理中的应用研究——以四川海底捞餐饮股份有限公司为例[J]. 纳税, 2019, 13(8): 224-225.
- [4] 石瑞. 海底捞一线员工激励机制研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安科技大学, 2019.
- [5] 王越, 王衡晓园. 浅析海底捞的员工激励制度[J]. 山西农经, 2020(2): 101-102.
- [6] 马苓, 陈昕, 赵曙明, 等. 企业社会责任促使员工敬业的内在机制——基于海底捞的案例分析[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(3): 274-286.
- [7] 赵春琳, 范英杰. 海底捞人力资源内部控制管理模式探析[J]. 现代管理科学, 2020(2): 93-95.
- [8] 牛千, 邢占军. 岗位、职级与商业银行青年员工的幸福指数——基于“ERG”需求满足的人力资源管理创新探析[J]. 2017(9): 70-77.