

财经透视 方博亮 楚军红

# 以有效人力管理提高服务业生产力 ——海底捞的经验

在竞争日益激烈的今天，员工生产力的

高低对企业的生死存亡和发展壮大至关重要，新加坡的服务行业尤其如此。在新加坡政府不断收紧外劳用工配额、劳动力成本不断上涨的情况下，冠

肺炎疫情持续蔓延对新加坡的服务业更是雪上加霜。因此，如何招聘到好的员工、留住优秀的员工、管理和激发员工的积极性和创造力，使每个员工都能发挥最大的潜能，是摆在每个企业管理者面前的一大课题，也是一大难题。

在新加坡国立大学举办的2021年“服务业生产力和创新”产学研结合会议上，海底捞的联合创始人施永宏分享了一些海底捞的人力资源管理经验，在与会者中引起了强烈反响。施先生诙谐幽默的语言、妙趣横生的例子、富有哲理的管理之道，使人听后有感发聩之感。

成立20多年来，海底捞俨然成了火锅的代名词。提起火锅，大家首先想到的就是海底捞；提起海底捞，除了火锅，消费者更会为其无微不至、礼貌得体、热情周到、精品极致的服务所折服。其他餐饮店也可能做出同样口味的火锅，但很难复制海底捞在产品、服务、安全等领域的面面俱到。服务成了海底捞核心竞争力之一，因而业界有了“海底捞你学不会”的感慨。

消费者在海底捞吃的是火锅，享受的是服务和美味的食材。服务和产品都是靠人提供的。海底捞是用什么样的“魔法”，让门迎、服务员、保洁、收银等每个员工，每天以饱满的激情和笑

脸欢迎每一个客人？让他们做到以店为家，心甘情愿地为顾客提供体贴入微的服务呢？

根据施先生的分享，海底捞的用人之道，可以总结为“招得来、留得住、用得好”。人力资源管理，其实就是对人性的管理，是阅人的过程，是对人的欲望的洞悉、管理和满足的过程。管理者要深谙人性，知道每个人的擅长而尽其能，了解每个人的诉求而投其所好。

## 招得来

每个企业都想招聘好的员工，海底捞更是须要精挑细选好的员工。施先生认为，员工的诉求其实很简单：薪酬相等的条件下，工作量要最少；在工作量相等的条件下，薪酬要最高。用经济学的术语就是，在收益固定的前提下，成本最小化；在成本固定的前提下，收益最大化。

在招聘新人时，报酬是最能看得见、最突出的考虑因素，其他如工作强度、工作环境等等，应聘者很难体会到，也不会在自己的考虑范围内。因此，海底捞在招聘时，一定拿出比同一地段竞争对手高的薪酬。很多企业会说，“我们出不起那么高的工资”。

其实，高工资是和高出产出结合起来的。这些高薪招聘来的员工，只要合理安排，一个人可以产出两个人的经济效益。相反，那些只愿出低薪来招人的企业，员工进来后可能会人浮于事、效率低下，从单位产出看，所付出的人力成本可能更高。

## 留得住

留住好的员工对企业的发展至关重要。员工须经过岗前培训、在职培训、老员工的传帮带，才能慢慢熟悉业务。如果一个企业的员工流失率很高，人力资源管理成本就会很高。

企业不仅是员工谋生的平台，更是员工提升自身价值和实现人生价值的舞台。海底捞除了给员工支付比同行更高的薪酬，在员工管理和升迁制度的设置方面，充分体现了“店铺小天地，人生大舞台”这一愿景。这里不论学历高低、背景如何，只要肯努力，就可以用双手改变命运。

海底捞有一套公平、透明和畅通的内部晋升通道，从管理线、技术线、后勤线三个通道，让不同岗位的员工都有机会晋升。在海底捞很难看到空降的领导，不论员工是什么学历，都要经过基层的锻炼。一线的所有高管，包括店长，必须从最基层的员工开始做起，一步一步升上来。

只有通过基层考验的员工，才是海底捞需要的人才。这种晋升制度让所有员工感到公平，看到希望，让有能力和追求上进的员工能够在这里找到发展的方向。新晋升的店长或储备店长也可以自建队伍，开拓新的门店。

为了防止工作懈怠，海底捞的职位可升可降。如果店长考核不能达标，将被降到最低一级，而不是只降一级，因为这一级是为更低一级的人提升保留的。被降职的店长一般会保留原薪一年，在小区经理的帮助下，重振旗鼓。

## 用得好

首先，海底捞门店运营实行店长负责制。如果现场用餐顾客有任何抱怨，不管是关于服务、饮食，还是卫生或其他方面，都是店长的责任，店长的考核要扣分。店长有责任帮助员工成长，发现员工须要改进的地方，安排员工到最适合的岗位。

其次，能者多劳，人尽其能；多劳多得，按件计酬。海底捞会根据每个员工的能力来安排工作量。比如服务员，能力越强的服务员，照看的桌位就越多，得到的报酬就越高。所有员工都知道，只有提高效率才能提高薪酬。多劳多得的激励机制可以有效地调动员工的积极性，两个人产出的效益等同于三个人，在总人力成本不变的情况下，人尽其才，每个人可以挣得更多。

第三，实时监测店里用工编制，合理配工。餐饮业有很强的用工波峰和波谷，在用餐高峰期（午餐和晚餐时间），桌台对服务员的需求量最大；早上和下午则是厨房最忙的时候。因此，海底捞实行相对灵活的上下班时间，不要求服务员早早上班。在客人少的时候（如下午），鼓励服务员到厨房帮忙增加个人收益，而不是把时间浪费掉。

第四，利用现代科技，克服人力的不足。比如传菜机器人可以保证食材的卫生，开发用餐支付接收系统，可以支持各种支付方式及各个应用（App）的营销活动，包括支付宝、微信、信用卡、提款卡、各银行的App等，减少收银员的工作量，降低出错的可能性。

海底捞管理层和员工倾心的付出，换来客户的高满意度和高回头率。海底捞的人力资源管理经验，也为新加坡其他服务业提供了有力的借鉴。

冠肺炎疫情对餐饮业的冲击是巨大的，餐饮业遇到的问题，海底捞也不会幸免；尤其是政府对聚会人数的限制，对海底捞这样以社交为属性的餐厅，冲击会更大。如何健康地走出疫情，也是摆在管理层面前的一个难题。店长负责制下的“师徒制”，意味着培训新员工需要较长时间，当门店数量快速扩张时，须要警惕服务质量下滑的问题。

另外，海底捞的激励机制和工作方式，似乎更适合年轻人。作为一个年轻的企业，员工老龄化问题还不是特别突出，但也是一个不得不考虑的问题。海底捞近年来主打的“科技牌”，某种程度上也是为解决老龄化做准备，推行智慧餐厅的背后，实际上是将简单的重复性工作交给机器人，解放更多劳动力，让人的工作聚焦于个性化服务，更注重智慧和经验，而非体能情况，冲淡老龄化带来的影响。

同时，海底捞正在试水多元化发展的内部创业项目，其初衷源于创始人对老龄化的思考——当员工年龄大了之后，是否还有适合其节奏的工作。通过内部孵化的方式，为年龄大的员工提供适宜的岗位，也是解决员工老龄化问题和提升就业保障的有益尝试。从这一点上，亦可看出海底捞超前布局的思维及行动力，能够为其他服务业提供参考。

作者方博亮是新加坡国立大学经济系及商学院策略与政策系杰出教授  
国大“服务生产力和创新研究”  
(SPIRE)项目首席负责人  
楚军红是国大商学院市场营销系副教授，SPIRE项目联席负责人