

<<海底捞一学就会>>

图书基本信息

书名：<<海底捞一学就会>>

13位ISBN编号：9787504474216

10位ISBN编号：7504474215

出版时间：2012-1

出版时间：中国商业出版社

作者：冯雪

页数：237

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<海底捞一学就会>>

前言

海底捞还是能学会的。之前，看过黄铁鹰先生写的《海底捞你学不会》，他认为“海底捞学不会”，我个人认为这本书写的很好，名字也很吸引人。

名字好？

的确，用一个否定语气来吸引你同时也调动了你的好奇心。

猎奇心理是一种再正常不过的心理。

你说我“学不会”，那我倒要非去探个究竟，看我能不能学得会。

至少，我当时就有这样的想法。

当读这本书的时候，我一直觉得有一股巨大的吸引力，因为里面有很多真实的案例，像读小说一样过瘾，在文字中让自己的思绪随着案例中人物的情感此起彼伏。

读完之后，我就有个想法，黄铁鹰先生的风格是从宏观上把控，我是不是要从微观入手，把其中的一点精要提炼出来，让海底捞的神秘面纱揭得更彻底一点，让更多想要创业或者做企业的管理者多一点管理的经验呢。

于是，基于这个简单的想法，我开始写这本《海底捞，一学就会》，希望和大家共同探讨，一起进步。

也许，您会说，学管理，那我去学海尔了，若跟一个火锅店学管理，简直是不可思议了。

没错，海底捞火锅应该说是餐饮业的后起之秀，仅用了十几年的时间就发展成为50多家连锁企业，取得了卓越的成绩。

您也许怀疑这是炒作。

但仔细想想，为什么被“炒”的是海底捞呢？

而不是别的企业，有果必有因，一个企业之所以能做好，主要还不是得异于企业里的人吗？

海底捞的老总张勇先生，既善于现场管理，能够以身作则，又善于自己“创造”一些先进的管理理论，和现在的餐饮实践结合，相映成辉，于是开创了一套有效的经营模式。

海底捞的员工，个个以企业为家，心甘情愿地奉献着自己的青春，卖命地干活。

他们傻吗？

当然不是。

如今的海底捞已经是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。海底捞案例已经成为MBA讲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，这就不得让我们心生疑问，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？

谈及海底捞，我们很多餐饮同行都会对它先进的内部员工管理模式和细致入微的客户关系管理方法津津乐道，不得不承认：在海底捞的员工是在为自己的“事业”奋斗——海底捞清晰明确的岗位晋升制度让员工看到了工作的目标和方向，看到了自己未来的希望；海底捞的员工是在自己的“家里”工作——员工在海底捞有很好的工资福利待遇，员工之间的关系十分融洽和睦；而在海底捞的顾客则真正感受到了上帝一般的服务享受——这与企业充分授权给员工，鼓励员工创新也是分不开的……在我们看到的种种“奇迹”的背后，其实都有其深层的原因：海底捞在员工关系管理和客户关系管理方面的思想，在当下餐饮用工形势日益严峻、餐饮行业竞争压力日渐增大的情况下，都是具有很深的教育意义和借鉴作用的！

那么，海底捞这个模式能不能学？

答案是肯定能学。

什么意思？

张勇是具有大爱的一个人，特别相信人、关照他人，这是一种由内而外散发出来的精神。

他本人你肯定学不来的，但是这个组织塑造的方法是可以学来的。

而且，还有可能是一学就会。

我猜张勇在开始做的时候并不一定意识到这是一种新的管理理念，而恰恰就是这些无为之举，实际上是到目前为止管理学中很前沿的方法。

后来被黄铁鹰总结出来，然后推广。

<<海底捞一学就会>>

如果一个组织里能有一个精神性的东西把大家联系起来，比如仁爱，最初的“动机”只是出自于一个企业想要塑造的文化，而不仅仅是一个工具，那几乎企业就成功了一大半。

人们都说张勇会做人，的确如此。

张勇自己是从农村出来的，他深知：还有一批和他当年一样的人，有改变自己命运的强烈渴望。

他对他们好，他给他们以希望，他用人情去管理企业，他知道，做好事的前提必须是先会做人。

事实也证明，张勇是对的。

现在，可能有许多人想做企业的人，做个试验，不管你是大老板，还是小老板，如果你今天跟员工多说两句好话，笑一下，或者多去嘘寒问暖一下，可能整个企业的气氛就不一样，今后他们可能会死心踏地地跟着你干，这一招很灵的。

但是，精神层面的东西毕竟是无形的，要想了解海底捞成功的秘诀，还需透过一些文字，去感知里面有形的东西，本书讲述了许多真实的案例，抓住了企业管理最前沿的问题，对海底捞进行了详细的剖析，最后对整个商业模式进行了归纳和总结，希望能给业界同行和其他企业管理者有益的启发，我将不甚荣幸。

那么，为什么说这本书抓住了企业管理最前沿的问题？

抓住海底捞成功的精髓？

因为企业管理所有的理论，从最早的“泰勒组装线计时工资”理论开始，慢慢有企业管理的概念。

后来德鲁克讲特别典型的绩效工资，又因为这个问题太大了，开始变成工会和企业的关系，现在还是这样，工会跟企业谈判。

20年前，日本出现了“XYZ理论”，又开始调整企业和员工关系的问题。

再往后就有了“团队建设、团队文化、共同目标、价值观、使命”等等。

一直到今天，实际上研究企业管理都是在探索“老板、所有者和工作者是什么关系”、“员工和组织是什么关系”、“企业和客户是什么关系”，这些理论都在进步。

海底捞是想重新定义一下管理者、员工、团队之间的关系，无疑，这就是一个巨大的发现。

社会在变革，时代在发展，消费者的需求和口味也不断发生着变化。

当新鲜的事物不断涌现，当惊喜已经变得习以为常，就要求企业不断创新进取、与时俱进。

想顾客之所想，急顾客之所急，以更大的魅力、不懈的追求，不断开拓服务的新领域，让企业再上一个台阶。

无疑，海底捞已经走在了前面，它的成功学得会还是学不会，关键是取决于您的心态，我们是不是也应该试着用一些有益的方法做一些尝试，翻开这本书吧，您可能会恍然觉得：原本，海底捞一学就会！

<<海底捞一学就会>>

内容概要

“海底捞”，于员工而言，“海”：大海宽阔，无穷无尽；“底”：海底捞用人的原则，每个人都是平等的，必须从最底层做起；“捞”：综合素质，用勤劳的双手去改变自己的命运。于顾客而言，海底捞的火锅有大海一样无穷无尽的食物，应有尽有，供顾客品尝。

学习海底捞，它的精神你学得会！

<<海底捞一学就会>>

作者简介

冯雪，山西人，广播电视新闻学专业学士学位，曾在杂志社担任过记者、编辑等职务，后又涉足出版及培训行业，从事宣传、策划、编辑等工作，对于中国传统文化(道家文化)及医学有浓厚的兴趣，且有一定的研究。

《海底捞一学就会》是冯女士在企业管理方面的处女作。

<<海底捞一学就会>>

书籍目录

前言

海底捞还是能学会的

引言

海底捞——一个世人瞩目的火锅

第一章 人与人的差别

人是生而平等的

制度和情感的博弈

大象要向蚂蚁学习什么？

“农民工”兄弟

“丑小鸭”也能变成“白天鹅”

简单中的不简单

收放自如的张勇

无为之为

信任的力量

雇佣大脑就是创新

你的优势决定你的行业

建立开放的平台

做自己不喜欢做的事

第二章 服务赢得客户

谁是你的服务对象？

保护好你的顾客

用优质服务抓住顾客的心

以“等位”而著名

小菜单藏大智慧

成本投入——舍不得孩子套不着狼

高定价，你敢吗？

价格能打折，但服务决不能打折

做好广告宣传，抓住顾客的眼球

要主动出击

顾客是“上帝”

服务好，胃口就好

个性化服务

好服务能创造利润

第三章 海底捞的管理

不简单的管理

提高一线员工的福利待遇

亲情式管理

打造员工团队

识别优秀人才的几个标准

少用“我”，多用“我们”

无处不在的沟通

用培训提高员工的素质

<<海底捞一学就会>>

完善的薪金制度
良好的晋升通道
绩效考核简单有力
有效的激励措施
“一问三不知”的张勇
不是每个人都值得信任
速度服从质量
管理挑战
企业家要有忧患意识
管理是实践的艺术

第四章 把员工当成家人

尊重与关爱
我一定要改变自己的命运
面对同行不卑不亢
服务好你的员工
树立榜样，提升员工幸福指数
不要只盯着骨干，多花点时间在其他员工身上
顾客快乐才是我的快乐
最廉价的激励：信任和包容
流失率为何这么低？

放松自己的心情
挖不动的“墙脚”
“农民工”会一路领跑吗？

员工的全局意识
协作是一种责任

第五章 企业文化和机制

文化根源及经营战略
制度要跟着感觉走？

权力永远不能大于制度
抓住嘴巴这个“无底洞”
海底捞卖的是什么？

价值观——选择员工的不二法门

确定商业模式
海底捞的定位一学就会
崇高的工会组织
巧妙处理团队内的裙带关系
海底捞精神一学就会
员工的忠诚度
坚决执行到位
企业不是策划出来的，而是踏踏实实地做出来的
后记
我们能向海底捞学习些什么？

<<海底捞一学就会>>

<<海底捞一学就会>>

章节摘录

版权页：这几项不易评价的考核内容，海底捞都有自己衡量的标准。

例如“员工激情”，总部不定期地会对各个分店进行检查，观察员工的注意力是不是放在客人的身上，看员工的工作热情和服务的效率。

如果有员工没有达到标准，就要追究店长的责任，一次可以原谅，可以给机会，过几天还会派人再次检查，员工的服务是否快速、准确、热情，能否马上完成顾客的要求，是否快速准确，大方得体。

海底捞的店长都享有很大的权利。

总部每月会拿出利润的一部分作为每个店的奖金，这些奖金全部由店长来分配，他必须全面考核下属的业绩，如是大家都没有达到要求，不分也行，就是惟独不能分给自己。

海底捞有一个公开信息源监督制度，每一个分店都会选举两个普通员工做信息源，对本店管理方面出现的一些问题以书面形式反映给总部，每个月都必须要有，张勇看过后，再转到监察部备案、核实。

如果确定反映的问题属实，就会将其转给该部门的领导进行处理。

事实上，海底捞对员工的评价只有一个标准——能不能干？

因此绝大部分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惟一标准提拔和奖励员工，就一定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，不但员工的认可度很高，同时员工能根据自身工作的能力能找到适合的发展方向。

海底捞的发展实在是如日中天，它成功的管理方法如今已被研究的如火如荼，有人说好，也有人说是炒作。

海底捞的发展如同任何一个企业，尤其是发展速度如此之快的情形下，遇到的问题也就更为突出。

有效的激励措施 海底捞能够让上万名员工都能贯彻公司的战略，很大程度上取决于公司有一套有效的激励措施，现在我们把前面有关这方面的知识一起放入这一节，一并罗列如下，方便大家学习：激励一，职业晋升：海底捞为员工设计好在本企业的职业发展路径，并清晰地向他们表明该发展途径及待遇。

每位员工入职前都会得到这样的告知：“海底捞现有的管理人员全部是从服务员、传菜员等最基层的岗位做起，公司会为每一位员工提供公平公正的发展空间，如果你诚实与勤奋，并且相信用自己的双手可以改变命运，这个理念，那么海底捞将成就你的未来！”

<<海底捞一学就会>>

后记

我们能向海底捞学习些什么？

首先需要说明的是，不管什么时候都没有向谁学习的必然性，只有偶然性。

但是任何时候都有向别人学习的必要性。

因为我们的社会一定会由现在的产品消费型社会过渡成服务消费型社会。

只靠菜品出色并不足以决胜于千里。

虽然有的企业比海底捞历史要久一些，但是在很多方面却落在了海底捞的后面。

那么，我们究竟应该向海底捞学习些什么呢？

是服务吗？

海底捞的对客服务中的确有很多好的东西。

排队时的美甲、擦皮鞋自不必说了，还有效仿麦当劳的儿童乐园，以及给老人、小孩赠送鸡蛋羹，给孕妇赠送泡菜，给情侣和夫妻赠送“莲白”，还有给长发女士赠送皮筋，给带眼镜人士赠送眼镜布等等。

这些在前面的章节中引已经提过无数次，也只是一些技术罢了。

如果只学别人的技巧，到自己这里来就成了很平常的“花样”，而且别人还会翻新出更巧妙的技巧。

我们的目的是要学习服务，但不能只学习服务。

我考察过海底捞这些特色服务的来源，都不是自上而下推行的，而是先由员工想到，然后加入其他人的想法，不断改进才最终定型。

可见，基层服务人员才是创新服务的主体，只要调动了员工的积极性，这些技巧都有可能“顺手拈来”。

因此，甚至可以说，我们不需要学习服务。

如果不是学习服务，那是要学习制度吗？

我们去海底捞吃饭，常常能看到海底捞到员工的效率与热情。

这些是前厅的表象，背后的制度大家也通过阅读前面的章节有一定的了解。

比如，他们的工资制度、晋升制度、新员工培训制度、新员工接待制度等等。

但是我们同时也能够想到：我们自己的制度也有很多很详细的服务标准，很多很好的管理制度。

问题是，我们的制度在“冬眠”，而海底捞的制度却精神抖擞。

因此，制度本身并不是最重要的，而比制度更重要的是制度靠什么在运行。

如果只学一些制度，把自己本身的精髓忘了不说，还可能丧失执行力。

有一天早上我看见海底捞的一位店长吃从地上捡起来的油条，我就知道了为什么洗碗间的阿姨会对“不能扔”这么较真。

一方面是因为早上的油条确实不难吃——这跟海底捞给员工提供的工资、福利、晋升是一样的，另一方面是因为领导自己会遵守制度——这和店领导轮流接待新员工、关照新员工也是吻合。

其实要考察一项制度能不能得到执行，在制定制度的时候就能够看出来。

比如，如果这项制度只针对普通员工而不针对领导的话，多半就很难执行下去了。

如果是针对所有员工，领导当然也可以优哉游哉，“逍遥法外”，那么这个制度也肯定得不到普通员工的尊重与实施。

任你为了执行制度处罚了很多人，或奖励了很多人，它就是执行不了。

这是必然的，因为上行下效，领导怎么做员工都看在眼里，并且也会跟着怎么做。

要学就要学别人能做成事，做成大事的秘诀。

说得简单一些，我以为海底捞的秘诀其实很简单，就是他们提供的待遇能让很多员工相信：靠自己完全可以改变命运，而且领导真正关心员工，与员工一体。

这是一种信念，一种文化，一种精神。

因此，我相信，学习海底捞并不难：只要能放下架子，转变观念，只要管理者不再把员工当成下属，而看成是同事，当成家里的一分子，事情就容易多了。

用企业的利润改变员工的命运，而不是只改变几个人的命运；让领导真正去关心员工，而不是“管理

<<海底捞一学就会>>

”员工——或者说，用企业的利润和领导的真情去感动员工，向海底捞学习，成功也将为时不晚矣！

<<海底捞一学就会>>

编辑推荐

《海底捞一学就会》透过真实的案例解析，为你呈现海底捞非比寻常的管理经验和经营哲学。
海底捞成功的公式：坚定的决策力+完善的商业模式+强大的执行力+“本土”员工团队+靠双手改变命运的企业文化+“变态”服务。
通过《海底捞一学就会》的学习，让海底捞的成功模式在您的企业落地生根，海底捞一学就会！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>