

点燃员工激情，透过服务看管理

——向海底捞学管理工作坊

指导老师：贾萌（Monna Jia）

课程背景

海底捞，是中国卓越服务管理与人力资源管理的经典案例，引起了国内外企业界、管理界的广泛关注。

贾萌老师（Monna）拥有 20 多年管理咨询顾问工作经验，曾任国际著名管理咨询公司——毕博咨询（BearingPoint，原毕马威咨询）、合益咨询（HAY Group）、IBM 咨询（IBM GBS）的项目总监，曾任国内著名管理咨询公司——华夏基石咨询高级合伙人、项目总监、领导力和人力资源管理专家，曾任中国卓越服务和人力资源管理标杆企业——海底捞集团的管理咨询项目总监、董事长特别助理，兼首席流程官、人力资源部和海底捞大学特邀专业导师，对海底捞的经营管理具有直接的亲身体验和深刻感悟。

本课程着眼于透过海底捞的优质服务解读深层次的优秀管理基因，探索海底捞持续点燃员工激情的政策与机制，系统解读海底捞的价值观与企业文化、人才激励与约束、人才开发与培养、亲情化与员工关怀、授权机制与创新机制、晋升机制与考核机制等，剖析各种机制之间的逻辑关系。

在课程中，贾萌老师不仅深入分析海底捞案例，还可以结合多年管理咨询经验，针对不同企业的实际情况，组织现场研讨，提出解决方案建议。

案例分享与工作坊的目的与收益

- 系统了解海底捞的价值观与企业文化、人才激励与约束、人才开发与培养、亲情化与员工关怀、授权机制与创新机制、晋升机制与考核机制等方面的核心理念与基本策略，深刻理解各种机制之间的逻辑关系
- 结合学友企业的实际情况，研讨改进策略，形成改进方案

案例分享与工作坊适合的参加人员

- 适合：企业家、创始人、公司中高管、人力资源管理专业人员
- 不适合：经理、店长及以下级别员工
- 根据具体研讨主题确定相应的参加人员及其人数

案例分享与工作坊的时间安排

- 案例分享时间：1 天或 1.5 天
- 工作坊时间：根据企业具体需求确定工作坊研讨主题、内容、次数、每次时间等

案例分享与工作坊的内容要点

- 一、案例分享：点燃员工激情，透视海底捞的管理基因
 - （一）公司概况：市场定位、核心价值链与人才群体特征
 - 冰山之上的“服务”与冰山之下的“管理”

- 海底捞的市场定位与业务版图概览
- 海底捞餐饮业务的核心价值链概览
- 海底捞餐饮业务人才群体特征
- 管理团队：始终坚持两个导向

(二) 管理基因解读：是什么、为什么及联动关系

- 文化基点：双手改变命运，尊重人性、直击人心的核心价值观
- 晋升机制：服务人员的晋升成长路径，打破职业瓶颈
- 授权机制：组织下倾，权力下放，让听见炮火的人做决策
- 创新机制：激发全员群策群力、共建共创，共同推动公司改进
- 考核机制：服务员“以顾客为中心”的考核方向
- 考核机制：管理层“以员工激情与成长为中心”的考核方向
- 独特思维：利润和顾客投诉不是重要考核指标
- 分红机制：激励门店管理层，成为事业合伙人和价值共同体
- 师带徒机制：管理者人人是教练，促进人才培养与快速复制
- 冲A机制：门店评比与绩效分级管理
- 督导机制：全方位开展门店考核、督导与教练
- 亲情文化：像家人一样的福利措施与亲情化政策
- 轮岗机制：训战结合，培养复合型人才
- 竞赛机制：在竞赛PK中成长
- 优秀案例：向优秀服务的标杆榜样学习
- 七条禁令：高压线政策
- 七个不放过：问题解决与处理的闭环

二、工作坊：向海底捞学管理研讨工作坊

以下主题仅为示例，需根据具体需求确定工作坊主题、内容、次数、每次时长等

- 主题：我们怎样点燃员工激情、提高工作积极性？
- 主题：构建怎样的企业文化与核心价值观才能符合我们员工的内心诉求？
- 主题：如何贯彻落实“管理者人人都是教练”？
- 主题：如何向各级管理者及一线员工有效授权？
- 主题：如何设置员工的职业发展通道与晋升标准？
- 主题：如何改进员工的薪酬福利体系？
- 主题：为员工设置哪些高激励性的福利政策和亲情化政策？
- 主题：如何正确设置绩效管理的核心导向与核心指标？
- 主题：创建怎样的创新文化，建立怎样的创新管理机制？
- 主题：如何改进服务流程、服务标准与服务规范？