

读后感不会写一招教你吃遍天下(模板8篇)

当品味完一部作品后，相信大家一定领会了不少东西，需要好好地对所收获的东西写一篇读后感了。读后感书写有哪些格式要求呢？怎样才能写一篇优秀的读后感呢？下面我给大家整理了一些优秀的读后感范文，希望能够帮助到大家，我们一起来看一看吧。

读后感不会写一招教你吃遍天下篇一

读完《海底捞，你学不会》，我的同事们都是满满的感动，我也跟着同事的感动而感动着。自己读了几章，却找不到感动的理由，也许有点铁石心肠，却真实觉得是本质人生，没有什么可感动的。不管是公司董事长还是员工，都是非常正常的工作和生活方式。如果说感动，那我感动的是公司的核心凝聚力。很多公司的核心凝聚力是说出来的，海底捞的最大优势，是把这份核心凝聚力做出来了。最喜欢这本书里很简单的一句话，“你把每个人当做好人，每个人就真变成了好人，每个人都希望世界更美好，世界就真的更更好了。”说白了是信仰与信任的关系，“士为知己者死”，这才是海底捞的成功之道。“格局决定结局，态度决定高度。”提出这一理念的是《财富》杂志的主编吉夫科文，他曾这样说过：“企业家的格局决定企业的结局，企业家的高度决定企业的高度、远度。”

一直喜欢管理，可又谈不出什么是管理，因为很多的管理学都太深奥。但管理的目的，无外乎是研究现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力水平。而生产力水平，很大程度上就是服务水平。服务水平是由服务意识决定的，原始的说法是，顾客就是上帝，可如果把顾客看成是上帝，那我们就要谨小慎微、毕恭毕敬或者说奴颜卑膝。现在的做法是把上帝变成朋友，提供的服务要做到“满意+惊喜+感动”，所以必须有从心出发的服务意识。怎样

才会有从心出发的服务意识呢？它依赖于一整套的管理办法和企业文化，也依赖于企业领导人的经营理念和胸怀。这就要谈到管理，那什么是管理呢，我理解的管理就是管理者能为被管理者提供什么样的服务，而不是被管理者为管理者提供什么样的服务。因为公司的制度如果让员工无法享受到应有的幸福感和成就感，这样的制度将无法持续。好的管理一定是激励为主，监控为辅，人被信任了，管理就事半功倍；坏的管理一定是以监控为主，激励为辅，人被看低了，士气自然就低，管理就事倍功半。只有想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客身上，为顾客提供每时每刻的服务。为顾客提供每时每刻的服务，就是为领导者提供每时每刻的服务，就是为公司提供每时每刻的服务。所以管理的最高境界是心甘情愿，是无怨无悔。而如果企业的管理让员工到了怨声载道的时候，老板和领导人都应该慎重考虑企业的前程与前景了。

这本书说了一件事，很多公司用上百万的年薪挖来职业经理人当总经理，可这个经理人连五万元的签单权都没有，反问这叫什么信任。是的，《海底捞》这本书的主线就是信任，而信任的唯一标志就是授权。人有权，才有胆；有胆，才不怕犯错误；不怕犯错误，才有创新。百万年薪对于我们有点天方夜谭，做职业经理人，我们也是望尘莫及。但我们就算是普通员工，也是公司花钱请来的啊。”运筹帷幄之中，决胜千里之外”，不管哪朝哪代，哪行哪业，决定成败的都是普通人。“水能载舟亦能覆舟”。所以普通员工就是水，是承载起企业（事业）江山这艘大船的水，更需要信任和授权。

最后，用几句话赘尾，与大家共勉：

营销打天下，服务定江山！

思路决定出路，方法决定未来，态度决定高度，执行决定成败！

强者创造机遇，能者抓住机遇，弱者等待机遇！

读后感不会写一招教你吃遍天下篇二

读完了《海底捞你学不会》这本书，我的第一反应就是现在的海底捞发展的怎么样？于是我迫不及待的去找度娘了解了一下状况，又迫不及待地联系上了一位在海底捞任职的朋友（他在海底捞旗下的一家分公司任华南区的负责人），我问他海底捞的感受。他发来的信息更令我意外和惊讶：1. 以人为本；2. 管理接近现实（这句话的意思应该是指管理接近现场）；3. 敢于分享。

今天，无论作为管理者，还是一名普通员工，海底捞给我们的启示都很深刻。

我想无论是管理者还是hr都应该问问自己，过去我们花了多少精力去研究过人性？人性是什么？人性又有哪些表现？无论对于群体的共同特征、对于不同层级人员的属性区别、还是每个个体行为背后形成的原因，我们有没有深入地研究过，并以此作为我们出台管理规定、解决具体问题的出发点。比如人都是趋利的，人是需要被信任的，人是有自尊的；又比如我们在开展培训的时候，会发现大多数人是不喜欢被动式的灌输学习的；这些几乎都可以归结为人性的表现。遗憾的是我们很多时候都没有顺着这根藤摸下去，有的时候还会反其道而行之，因为我们相信，有的现象的存在是错误的，这些都是可以被改变的。

海底捞的员工都是服务员出身，前几年都是农民工，连2和5都分不清的大妈，还要逼着自己识字、写字、参加晋级考试。干部不会打字，不会用电脑，还要按照公司规定写日报；看到北京的车水马龙就发慌的人还要去考驾照，在大街小巷开车去采购、巡店。有人做不到，可是人家能做到。为什么？因为他们的心中有梦想，有追求。做大事的人，不抱怨！想成功的人肯吃苦，也敢吃亏。凡事斤斤计较，凡事先问有没

有报酬和奖金，凡事做之前都在考虑如何让领导看见，这样的人，很难成功。没有人可以无缘无故获得成功，只有能吃苦，敢吃亏，并且坚持不懈才有可能成功。

学习海底捞也好，学习任何成功的案例也好，我们不仅要学习人家的“形”，更要学习人家的“神”。只有这样，我们才能学以致用，恰到好处。

读后感不会写一招教你吃遍天下篇三

《海底捞，你学不会》这本书告诉你：为什么海底捞得以成为中国餐饮业的新生力量，为什么一句“把人当人对待”成为海底捞的成功要诀。

看完这本书，它让我明白：其成功法其实很简单，只是将爱、尊重、信任贯穿于一切。

因爱而产生的责任

爱，有轻于鸿毛，也有重于泰山。

而海底捞的爱，在于为员工的生存、生活负责。让农民工享受城里人的生活，帮助农民工追求他们想要的，帮助农民工实现他们的愿望。正所谓“应其所求，解其所忧”！

员工的爱，在于敢为自己的家庭负责。不管是大家小家，海底捞员工都会义无反顾地担起义务和责任。因为，家的兴衰都关乎于他们自身的发展。海底捞北京四店的王彩虹说：“最难忘的是那天早上，我在3楼拖地，同事们突然唱起了生日歌，接着谢张华端着果盘出现了，我当时就哭了。她抱着我，祝我生日快乐，还管我叫妈妈。此时，我真切地感到家的存在。”

因为爱自己的亲人，为了自己个人家庭的发展，所以他们选

择了海底捞这个大家，所以他们拼着自己的命付出着，自己的付出，可以获得多人的幸福包括自己在内，所以他们无怨无悔。

这是一种尊敬，这是一种信任

人不仅需要爱，还需要尊敬。对员工的尊敬就是信任。

人被信任了，就有了责任感，于是，士为知己者死，才能把公司的事当成家里的事。信任的标志就是授权。这种放心大胆的授权在民营企业实属少见。

海底捞对一线员工的信任更让同行匪夷所思。不论什么原因，只要员工认为有必要都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。这等于海底捞的服务员都是经理——这种权力在其它所有餐馆都是经理才有的。

权利没有监督一定会被滥用，其实，权力有监督也会被滥用。

如果你把每个人当做好人，每个人就真变成了好人。没有人愿意去辜负亲人对自己的信任。正如孟子所说：“君之视臣如手足，则臣视君如心腹。”

因为爱、尊重和信任，海底捞的员工就会像全身打了鸡血一样义无反顾的往前冲，继续秉持着固有的热情、热烈、热心，将爱火传递给在海底捞的每一位人。

这就是我看了《海底捞，你学不会》之后的感悟。

读后感不会写一招教你吃遍天下篇四

在服务领域中，要说最具有代表性的，肯定要属海底捞了。每个去过海底捞的人都对这家餐厅的精致服务印象深刻。这么多年，餐饮行业形形色色的火锅数不胜数，可是谁也动摇

不了海底捞的地位，这就足以说明提升服务质量的重要性。

读了《海底捞你学不会》这本书，我就知道服务这两个字不是随便说说就行的，必须要落实到行动上。具体要怎么落实？第一个还是要强化服务意识。海底捞在企业管理方面，特别注重培养员工的服务意识，让员工主动想要去提升服务、改进服务，也只有大家真心去做服务，才能那么体贴、那么到位、那么真诚，让顾客那么满意。

身为监控人员，我深刻的明白，做好服务是我们无法推卸的职责和使命，从我们走上岗位的那一刻，这一点就是注定了的。所以，不用怀疑该不该提升服务，不用问值得不值得，我们必须去做好，才能对得起单位的培养、对得起自己的誓言。

具体到行动上，我们要扎根本职工作去提升服务质量，该尽的职责要尽到。监控屏幕太多，看不过来？那就拿出百分之二百的注意力去认真看，仔细看；外线电话太多、忙不过来？那就在平时练就过硬的业务素质，对常见的问题进行总结，在接通电话进行反馈、解答的时候提高效率、避免失误，加强沟通的实效性。争取一个电话解决问题，不要因为一件事反复打电话占用时间、资源。要做好和一线收费人员的配合与沟通，收费操作方面有问题的，及时解答；有困难，尽量提供协助；要培养监控员和收费员的默契度，不因沟通效率、沟通障碍等问题影响工作的正常开展。

我们应该有持续提供服务的坚强决心，而不是想着已经做得很好了，已经做到位了。提升服务，就是要从原来没想过、没做过的细节上下功夫。细心再细心、微笑再微笑，哪怕办事不利被领导批评；哪怕身体不舒服全身无力；哪怕司机师傅大喊大叫让我们受到委屈；也要以最好的态度、最热情的状态去继续完成工作。如果连面对困难、承受挫折的能力都没有，那就是不负责任、不称职的表现。

海底捞的员工都能做到近乎完美的服务，我们凭什么做不到？我肯定自己会在未来有更好的表现，我们大家都应该努力一把、争取一把，去成为一个更加出色的自己。

读后感不会写一招教你吃遍天下篇五

一、尊重员工、信任员工。尊重员工，就是把员工当人看，而不是仅仅当做赚钱的机器。信任员工，就是敢于授权。这里的员工不仅是指公司的高层、中层管理干部，而且是包括基层管理者、普通员工在内的所有员工。商场是没有硝烟的战场，一个公司就是一支在战场上厮杀的军队。一只精锐的军队不仅需要睿智的统帅和能独当一面的大将，更重要的是需要大量优秀的基层指挥员和骁勇善战的战士！一只狮子带领的一群绵羊能打赢一只绵羊带领的狮子，但如果遇到一只狮子带领的一群野狼，一定会被吃的干干净净！海底捞作为一家做火锅的私营企业，居然给服务员可以自行决定给顾客送菜甚至免单的权力，其领导者的这份气魄实在令人折服！

在一个公司里，每一个员工的品德有高低，能力有大小，但是人格尊严却是完全平等的。大家都是人，被辱骂的时候都会从心里深处燃起怒火，区别只在于敢不敢发泄出来而已。就算被辱者最终是选择忍气吞声，敢怒不敢言，但也势必会严重影响其工作的积极性和主动性！很难想象一个人在满腹怨气的时候能够专心把手上的工作做好，更不用指望他会主动创新了。当聪明人对上级有了抵触情绪时，有两个直接结果（1）他们自然能找到令监督失效的方法。（2）他们对公司产生不信任感，他们会按要求去工作，但绝不会为了干得更好而付出额外的思考和努力。一个人到一个地方工作，有两点感觉最重要。一是感觉自己能获得和自己的工作价值比较相符的劳动报酬。二是感觉自己每天工作得很愉快，很有成就感。在很多时候，员工对第二种感觉的渴望程度还要远远超过第一种感觉。

人都是希望自己能被别人信任的。人被信任了，才会有责任

感，才会有干劲。其实，每个人心中都有一片芳草地，绝大多数人都愿意知恩投报，不愿意辜负别人的信任。古语说得好，疑人不用，用人不疑。疑人不用指得是领导要善于知人识人，所谓知人善任也。用人不疑则指的是领导的恢宏气度。

第二、善待员工。企业领导者要把员工当亲人，让员工感到在企业工作和生活很快乐幸福。员工快乐才会让客户快乐，员工幸福才会让客户幸福。公平公正地对待员工，提供好的住宿条件，给员工公平的晋升机会，这些都会让员工的幸福指数提高。企业领导者总希望员工对企业有很强的归属感，能以企业为家，自觉主动地维护企业的利益。怎样才能让员工把公司当成家？很简单，把员工当成家里人。可是有些企业领导者却总是把员工看作可以召之即来挥之即去的赚钱工具，不仅没有把员工当亲人，简直就没把员工当人。那些企业领导者的口头禅是：“铁打的营盘流水的兵，三条腿的蛤蟆难找，两条腿的人多的是！”不知道他们可曾认真想过，一只精锐的军队之所以能在战场上爆发出强大的战斗力，取得一场又一场辉煌的胜利，除了有一名英明的统帅外，更重要的是拥有大量久经沙场的百战老兵。拿破仑在登上阿尔卑斯山山顶时曾说道：“我比阿尔卑斯山还高！”他之所以敢发出这样的豪言壮语，是因为他的背后有几十万英勇善战的士兵。当他兵败滑铁卢，孤身一人被流放到圣赫勒拿岛时，他也不过就是一个身高不到一米六的矮子罢了。海底捞的领导者在这点上做得很好，他拿出大笔的钱给普通服务员在北京的小区里租房，并且给员工的住处配备完善的生活设施，营造良好的生活环境。试问服务员怎么会不感激涕零，努力工作来报答呢？当员工视企业为家，视企业领导者为自己的亲人，那么给家干活，给亲人帮忙，自然不偷懒，不计较报酬，还要挖空心思地干好。

第三、在服务上实行差异化战略，以感动顾客。差异化就是与众不同。与众不同不一定能胜。但不与众不同，一定不能大胜。在同一行业中，产品的质量 and 价格往往相差不大，真正的差距所在是服务。市场经济，本质上是为他人创造价值

的竞争。在顾客付出相同的价格时，谁让他们感到买到的价值越多，谁就受到顾客的喜爱。在产品价格上让利，是让顾客付出较小的价格得到同等价值的东西。这种手段当然也能促进销量，但这种促销手段却是以降低利润为代价的。而且让利总是有限度的，赔本的买卖没人会做。服务就不同，服务就是产品的附加价值，而且这种附加价值是可以逐渐增加，永无止境的。满足顾客期望的服务能让顾客满意，超出顾客期望的服务却能让顾客感动！海底捞能在技术含量低的火锅行业异军突起，一枝独秀，就是靠它那被广大顾客戏称为“变态”的服务。实际上这种“变态”服务就是感动顾客的差异化服务，可以简称为感动服务。

第四、企业领导者要有与员工共享企业进步的胜利成果的气度。管理最难的事，是让下属员工坚信明天的蛋糕也有自己的一份。要做到这点其实很简单，当今天的这个蛋糕在慢慢变大的过程中，领导者如果能大方地多分给员工一些，让员工从公司的发展壮大中得到实惠。这样员工就看到了自己未来的希望，并且把自己未来的希望和公司未来的发展紧紧地联系在了一起，员工就会坚信只要努力工作，为公司作出更大的贡献，创造更大的价值，那么明天的蛋糕也一定能自己的一份。

我们学习海底捞，关键是要学习海底捞取得惊人成功这个表象内含的本质和精髓，那就是尊重员工、信任员工、善待员工、感动服务、共享进步这二十个字。

《海底捞你学不会》

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

点击下载文档

搜索文档

读后感不会写一招教你吃遍天下篇六

最近看有人发朋友圈说喜来登酒店有代做ppt业务了，不知道是不是段子。但是疫情过后确实已经出现了兰博基尼做口罩、希尔顿卖烧烤、幼儿园卖宵夜等一系列“跳脱”的“跨界经营”，最近连我们做档案业务的兄弟公司也开始卖起了小龙虾，疫情的冲击确实太大了，但值得庆幸的是大家还在积极的想办法求生存。“跨界”让我想起了海底捞的“跳脱”服务，之前看过《海底捞你学不会》（黄铁鹰著），那时候还没吃过海底捞就被书里面描述的“令人发指的服务”震撼到了，最近再读一遍这本书，发现海底捞除了服务理念还有很多其他本事值得我们学习和借鉴。

海底捞让每个员工都感觉公司是自家的产业，尽心尽力工作、乐此不疲服务，很多高管和中层都是从最基层干起来的，培养起来的人才也基本做到了“肥水不流外人田”。他们留人的一大秘诀是让员工感觉到温暖、感觉到被尊重，比如给员工租当地最好地段的房子当宿舍让他们没有漂泊感，给员工享受好的后勤保障让他们懂得什么是被服务，关心员工的家人让他们回到老家有底气、有面子，这是用细节留人，这样可以留下一大部分勤勤恳恳的员工。另一大秘诀就是打通上升通道，这样可以留下有理想、有能力的员工，海底捞有名的三种晋升通道：第一种管理晋升，即从普通的服务员到各种层级经理的通道，让愿意做事的人抬头看得见未来；第二种技术晋升，有点类似于现在公务员系统的职级并行，让勤恳做事但不具备管理才能的人薪金保持增长热情不减退；第三种后勤晋升，如果企业的队伍和军队一样，分冲锋陷阵的和看家护院的，那这一种就是稳好后方“看家护院”人才的

留人通道。

之前看到过海底捞的老板吐槽这本书，说本来没觉得自己这么苦，看了这本书才发现原来开火锅店挺不容易的，搞得人挺想哭。海底捞总是把顾客的幸福和员工的幸福放在第一位，看起来挺感性的，但恰恰是这个感性让海底捞赚的盆满钵满、红红火火。努力到把自己感动是“韧劲儿”，能把别人感动是“巧劲儿”，两种“劲儿”加在一起才能所向披靡。但是一定要记住，首先要感动了员工才能让员工去感动顾客，当他们觉得“服务”不只是工作，更加是给他人带来愉悦并愉悦自己的行为时，那服务质量肯定不在话下。现在工作的办公室有很多小丫头都是养尊处优的“宝宝”，要调动她们的积极性去做好服务保障工作一直是个难题，但在疫情过后却意外有了很大的改观。可能在做好防疫工作时，她们终于明白了自己的角色不仅仅是“服务员”更多的是“保障员”，一切的服务工作都是为了保障全局运行不卡壳，有了“被需要感”才更加有动力，这些“宝宝”居然在还没有解封的时候就主动请缨到项目一线。同时，为了保护好她们，我坚持几个月车接车送上下班，可能她们还是有点小感动吧，现在已经开始有“保护他人”“服务他人”的意识了，从拨一拨才动的“算盘”变成了会自我运转的“cpu”□

海底捞的“抓眼球”很多都归功于“跳脱”的额外服务。比如能把玩具熊、指甲油、擦鞋跟火锅联系起来，平时我可能想都不会想，但是海底捞做到了，用这些“奇葩”的服务成功的抓取了眼球，在竞争激烈的市场上，获取顾客的关注就别提有多重要了，海底捞用较小的成本就完成了“抓眼球”，成功的吸引了顾客的关注。之前学广告学有一个抓眼球的技巧，就是把毫不相干的词放在一起，然后用联想法把词串成句子，这样可以成功引起他人的好奇和关注。海底捞也许是运用了 this 技巧，通过火锅把“跳脱”的跨界服务联系在一起，牢牢织成了一张网。最近听到有人说，之前的市场是越细分越有“蓝海”，现在的市场是网越大捞的越多，所以不妨用一些“跳脱”的跨界思维，把产业链做的更全一些，才

能吸引更多的关注，抓住更多的机遇。

上面三种“本事”是在恪守制度、按部就班的工作中容易忽略的，如果能掌握并适量运用，应该很多工作做起来可以事半功倍。

读后感不会写一招教你吃遍天下篇七

在读《褚橙你也学不会》这本书之前，褚橙的故事给我最大的震撼是一位75岁的老人敢于重头开始的勇气，而读完这本书后，给我印象最深刻的是褚时健的四段创业经历。

他14岁那年成为村里最好的酿酒师傅，他的出酒率比别人高15%~20%，酿出的酒口感更清冽。他只不过是在苞米恒温发酵过程中，采用了从老师傅那听来的用木炭和炭灰保温的做法，可至始至终老师傅也从没有这么做过，因为每隔两个小时就得倒腾一次炉火，晚上几乎睡不踏实，没人愿意这么麻烦，除了14岁的褚时健。

文革时，他负责县里的制糖厂，在他经营期间，这家糖厂从每年亏损30万变成每年盈利30万。听起来很传奇，可是当追踪到他的经营细节时，发现褚时健其实并没有什么特别的神力，只是因为他能把认真做到极致。担任厂长后，他很快发现榨出的甘蔗渣很甜，这说明压榨不充分，于是他把压榨机中3个滚筒改成9个。出糖率提升了，但甘蔗渣还是很甜，他又申请去广州糖厂学习，用新技术把甘蔗渣在40°的温水中再次压榨，终于把糖分全部榨干。又发现太耗燃料，性价比不高，他又去广州把人家废弃的真空蒸发设备拿回来实验，通过抽真空，降低水的沸点，利用水蒸气循环加热，大大提升了热能利用率。最终使得能耗降低到原来的15%，出糖率提升30%！省里30几家糖厂都来跟褚时健学习过，却没有一家能做到这一点，因为太麻烦了。

后来褚时健出任红塔山烟厂厂长期间，云南省的财政收入由

全国倒数第七，变成全国正数第三，红塔山烟厂给云南省税收的贡献几乎50%！

了解了这些背景之后，再来看褚橙的成功就顺理成章了，上天更愿意把成功托付给靠谱的人来成就！当然创业成功有很多偶然因素，尤其是褚橙，比如独特的地理优势，比如褚时健的人脉积累为他带来充足的创业资金，比如独特的故事引爆了网络营销，这些都只是一般的创业者无法复制的。这也正是《褚橙你也学不会》这本书的意义所在，黄铁鹰老师将这些偶然因素剥离开，把必然因素呈现给我们，这些才是创业者应该学习以及传承的精神。

我认为褚橙的成功主要有三点：数字化分析、可量化指标和标准化操作，而支撑这三点的就是一个精神——认真！

褚橙建立了自己的化验室——这在全国冰糖橙种植基地中绝无仅有。为了找到最适合的土壤、肥料结构，褚时健对不同的生产技术同时进行对比试验，然后对结果进行观察、记录和分析，进而找出最优的解决方案。褚橙果园有自己的肥料厂，并且做到对肥料结构、用量、施肥时间和频率的精细化管理。

褚橙一改我国传统农业靠感觉、靠经验种田的做法，尽量为每一步操作建立可量化的指标，比如施肥时距离果树的位置、沟渠的长宽和深度；间伐时每亩的植株数量；控梢时的具体枝长……这些在国内同行中大都没有标准可依，而在褚时健那里都一一摸索出了最佳数值。

有了可量化指标，果农的操作就可以做到标准化，果农的工作也更容易评估。这才使得在两千多亩地，两百多户果农种出的褚橙口味近乎一致，这在国内也是绝无仅有的。

支撑起数字化分析、可量化指标和标准化操作的是褚时健的极度认真的精神。这也使得他在十年间从一个冰糖橙的外行

变成顶尖专家，他没有停留在感性经验的层面，而是深究每一个问题最底层的原因，让科学的方法在果树种植中得到落实，这使得他超越了很多有二三十年冰糖橙种植经验的老师傅。

最有震撼力的一句话：什么是生命的质量？生命的质量就是一个75岁的人，同一个25岁的人，在同一个起跑线起跑；10年后，85岁的人把那个35岁的竞争者远远抛到了身后！

读后感不会写一招教你吃遍天下篇八

一个企业的管理源于其企业的文化基因，而文化基因带有明显的“一把手”特点，所以说海底捞的管理风格也就是其创始人张勇的个人风格。正如舒尔茨之于星巴克、铃目敏人之于7—11。

海底捞的考核内容让人惊诧，不考核营业收入、不考核利润，考核的却是客户满意度、员工执行度和干部培养这些定性指标。拿客户满意度为例，其考核依据并不是收集客户问卷等可量化的结果，因为企业认为这个过程会出现结果上的偏差，而是小区经理、大区经理去单店进行现场、或神秘人检查。为什么采用这种方式？因为海底捞的干部都是从基层服务员干出来的，他们都太了解一线的情况了，靠观察就可以得出相当准确的结论。比如说干部的培养，海底捞实行的是“师傅带徒弟”的培养和干部选拔机制，而上一级领导对其提拔的干部能力和工作结果实行终身负责制，其培养干部的人数和这些干部的工作能力将直接决定了提拔这些人的级别和未来发展，这就在最大程度上杜绝了“人情提拔”，让真正可以胜任岗位的人员得到发展。正如张勇所说“考核利润没用，利润只是做事的结果，事做不好，利润不可能高；事做好了，利润不可能低。另外，利润是很多部门工作的综合结果，也受一些客观因素影响，仅拿利润考核，不仅不科学也不合理”。

不管是海底捞的考核内容，还是一般企业的kpi考核文化，是否能运用的好、运用得客观，说到底关键还在于“人”！“绩效评估工具就是锄头，懂行的管理者拿到手里就能铲草，不懂行的拿到手铲的就是苗。”所以重要的不是“锄头”而是使用“锄头”的人。组织行为学里有一句话：人与组织的关系，其实就是与人的关系。人离开一个组织是因为要离开某些人，人加入一个组织也是因为某些人。

书中说，制度和流程在保证质量的同时，也压抑了人性，因为制度与流程忽视了执行者最值钱的部位——大脑。让员工遵守制度和流程，其实等于雇用了一个人的双手，而没有不间雇佣他的大脑，这是最亏本的生意，与其这样还不如用机器。在现代企业管理中，这是一个绕不开的问题，但流程和制度就是做事的程序和纪律，本身是没有错的，其实不是流程和制度本身难，而是人与流程和制度的匹配难，这里的关键仍然是“人”。人都是自然的人，没有有效的监管，流程和制度就会流于形式。可是过度的监管，不仅使人感到不处在，而且让人变成机器。聪明的管理者能让员工的大脑为他工作，当一个员工不仅仅是上级命令的执行者时，他就是一个管理者了。只有这样，员工的脑袋才可以进行创造。

那么如何修正流程和制度本身的弊端，让员工的“大脑”得以解放，为企业创造更大的价值，每个人都成为“管理者”呢？这依然要靠“人”，要靠什么人呢？靠训练有素、素质高和责任心强的人，靠有经验的人！

任何管理都需要激励与监控，不同的管理方式，源于对人性的不同假设。在现实中，每个管理都会根据自己对人性的判断，选择胡萝卜多一些，还是大棒多一些。好的管理一定是激励为主，监控为辅，这样才能让大部分员工感到被信任了。人被信任了，才会有责任感，才会用心做事。心理学揭示：当人用心的时候，大脑才能创造；当心理没有负担时，大脑的创造力最强。人做事一定是先用心，后动脑；心指挥脑袋。

银行与火锅店有非常多相似的地方，首先两者都是服务行业，都是为人服务的，其次其产品的市场同质性极高，在这种情况下，竞争就是拼的“超值服务”，什么是“超值服务”？张勇一句简单朴实的话就把这个问题说清楚了：他们说我的火锅不好吃，但他们还都愿意来吃。那我们银行是不是一样呢，既然与竞争对手提供的产品的差异不大，我们就不应该把重点放在产品上，而应该在服务过程上做文章。而要想让一线人员对客户好，就必须让一线人员感到幸福，这又回到了文章开始说到的管理艺术的问题，所以说，海底捞，可能我们真的学不会！