

Doi:10.3969/j.issn.1672-0105.2014.04.018

我国“员工制”家政服务商业模式研究

王艳¹,王瑞辉²

(1.浙江工贸职业技术学院 管理学院, 浙江 温州 325003;

2.广西师范大学 经济管理学院, 广西 桂林 541004)

摘要:近年来我国家政服务市场需求越来越大,但家政企业与雇主之间在服务内容、形式及质量等方面的供需矛盾日益突出,家政服务商业模式已成为制约家政行业发展的主要因素。国内规模最大的中青家政“员工制”模式颇具特色,通过对其模式的结构、特点及内在机理研究,为家政企业商业模式创新提供借鉴,为家政行业的规范化和规模化发展提供启示。

关键词: 员工制; 家政服务; 商业模式

中图分类号: F719

文献标识码: A

文章编号: 1672-0105 (2014) 04-0069-04

The Research on "Staff-hiring" Business Mode of Homemaking Service in China

WANG Yan¹, WANG Rui-hui²

(1.School of Management, Zhejiang Industry & Trade Vocational College, Wenzhou, 325003;

2.School of Economy and Management, Guangxi Normal University, Guilin, 541004)

Abstract: In recent years, with the increasing requirement of homemaking service market in China, the supply-demand contradiction between homemaking enterprises and employers in the service content form and quality has become more prominent. Homemaking service business mode has become the main problem that restricts the development of homemaking industry. The "Staff-hiring" mode of Zhongqing homemaking company which is the largest one in china is very characteristic. Through the research on the structure, characteristics and the intrinsic mechanism of the model, it can provide the reference for the innovation of business mode and provide some enlightenment for the standardization and scale development of Chinese homemaking industry.

Key Words: staff-hiring system; homemaking service; business mode

一、前言

随着我国经济社会的发展,人们的生活方式及家庭结构发生了很大的变化。特别是近年来“空巢老人”、“失独”、“留守儿童”、“上班族”等词出现的频率特别高,家庭小型化、人口老龄化、生活现代化、服务社会化现象显著,家庭的“家政”矛盾日益突出,“家政服务”的购买力越来越强。然而,我国家政服务业基础薄弱,起步晚、发展慢,家政行业总规模小,家政企业可提供的服务内容和形式都难满足旺盛的市场需求。家政服务业乱象众生,如“佣家型多、智家型少,游击队多、正规军

少,雇主和家政服务员相互埋怨多、彼此信任少”,家政服务人员普遍缺乏专业培训,持证上岗率不足10%。^[1]业内“企业-员工-雇主”关系及其带来的“家政服务质量”问题始终得不到解决,极大地制约了家政行业的健康发展,家政企业面临着商业模式创新的挑战。

目前我国家政企业的商业模式主要有中介制、会员制和员工制三种,其中以北京华夏中青家政服务有限公司(以下简称“中青家政”)为代表的员工制商业模式(以下简称“员工制模式”)相对成熟和有效。总部在北京的中青家政创建于1998年,现已发展成为包括家政、干洗物流、育婴早

收稿日期: 2014-08-15; 修回时间: 2014-11-16

作者简介: 王艳(1961-),女,江西南昌人,教授、硕士生导师,研究方向:工商管理;王瑞辉(1987-),男,广西玉林人,讲师,研究方向:企业管理。

教、康体会所等诸多服务项目的提供商，是目前我国规模最大的家政服务连锁企业，2013年年底连锁店达286家（其中加盟店283家），分布于全国23个省（直辖市、自治区）47个城市，年营业额达16610万元，创业15年来累计安置就业50余万人次，2005年、2008年荣获“中国100最佳特许经营品牌”和“北京优秀特许经营品牌”、“中国特许经营社会责任奖”，连续六年获得“中国特许经营连锁百强、中国特许经营连锁120强”企业（2008-2013年）。^[2]

国外的家政服务相对发达。上世纪初，美国18岁以上的从业人口中，从事家务雇工的比重达15.2%；日本在上世纪的30至40年代，也出现过一个“家务雇工时代”。可以说，发达国家几乎都经历了家政服务产业化、规模化发展的过程。^[3]进入“十二五”以来，我国积极发展现代服务业，“家政服务”作为生活性服务业的重要内容写进了国家发展规划纲要，“以家庭为服务对象，以社区为重要依托，重点发展家政服务、养老服务和病患陪护等服务，鼓励发展……形成多层次、多形式的家庭服务市场和经营机构。”^[4]指明了家政服务业发展的方向。

本文以中青家政为研究对象，旨在通过对其员工制模式的深入研究，探讨模式结构、特点和员工制模式的内在机理，为我国家政企业的商业模式创新提供借鉴，为我国家政行业的规范化和规模化发展提供启示。

二、中青家政员工制模式解析

中青家政的员工制模式如图1所示。从图可见，纵向有“员工招聘”、“培训上岗”、“家政服务”、“雇主评价”四个主要环节，横向有“员工福利”、“业务能力”、“质量监督”及“创业机会”四个主要环节。从大的板块上看，模式涵盖了家政服务产品的售前、售中及售后活动的全过程，纵横各环节及各要素的彼此交错、相互制约，由此形成了一个以“员工-服务及质量”为主线的、良性的运行管理系统。

众所周知，家政服务是典型的“无形产品”，其核心是服务的“质量”。如何控制服务质量、提高雇主的满意度以及避免或减少与雇主的纠纷等，是家政企业工作的重点难点，而直接提供服务的

“员工”是保障家政服务质量的根本。中青家政正是围绕“员工”下功夫做文章，在“企业-员工-雇主”之间找到平衡点，首先在员工的招聘、培训、上岗、绩效等方面就让员工“职业化”起来，换句话说中青家政的员工在接触企业的第一天就步入了职业的良好轨道；其次通过薪酬、生命保险及食宿等安排使员工无“后顾之忧”，并为员工提供连锁加盟等创业机会和平台使其满意；最后通过已经“职业化”的拥有“安全、快乐感”的员工实施专业、规范和高质量的家政服务，从而实现雇主的“满意”以及维护和巩固雇主客户关系的目的。

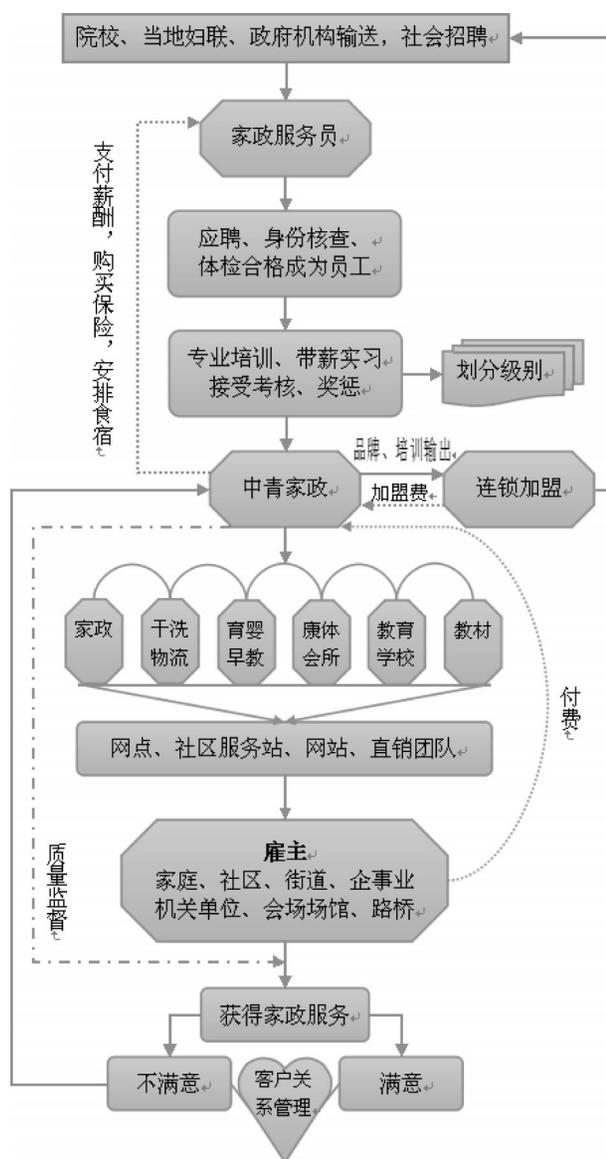


图1 中青家政员工制模式示意图

中青家政员工制模式的最大成功，在于通过从制度上保障“员工的质量”来实现家政“服务的质

量”,在于以人为本的顾客至上的现代管理理念。中青家政以员工为中心,表面上看体检、专业培训、带薪实习以及提供食宿、购买保险等都会使企业产生成本,但恰恰是这些“沉没成本”赢得了员工的“职业能量”储备,为接下来的高质量服务奠定了坚实的基础,或许这就是中青家政“员工制”模式的由来。

三、中青家政员工制模式的管理启示

中青家政员工制模式的本质是科学的企业管理。目前,中青家政员工制模式的收入主要由三部分构成,即企业向雇主“销售”家政服务后获得的“销售收入”;企业输出品牌、加盟方(连锁公司)支付的加盟费、管理费;中青家政培训输出获得的收入。由于中青家政有稳定的高质量的员工招聘渠道以及标准化管理等科学的管理方法,使企业在竞争激烈的家政市场游刃有余。中青家政目前是国内家政企业中规模最大、连锁加盟店最多、营业额最高的企业,源源不断的业务为中青家政的赢利提供了坚实保障。

(一) 注重顶层设计,建构“员工-质量”体系

中青家政针对家政服务这一典型“无形产品”特点,围绕服务质量,以员工为抓手,千方百计寻找家政企业“企业-员工-雇主”利害关系的平衡点,从顶层设计上建构了一整套四纵四横的“员工满意=服务质量”的运行管理系统,即通过从制度上保障“员工的质量”来实现家政“服务的质量”,从而有效地解决了长期制约家政业发展的“服务质量”问题,中青家政员工制模式经得起市场检验。

(二) 拓展招聘渠道,确保员工质与量

员工是家政企业的核心资源,中青家政创新员工招聘渠道,整合社会资源,建立多渠道的招聘系统。他们在社会招聘的同时,还与各大中专院校(护理、家政专业)及经劳动部门批准的职业中介机构或培训机构合作,将其中的优秀学生或学员直接吸纳到企业来;与各级工会、共青团、妇联、民政组织以及劳动就业机构、县区乡镇政府等建立战略合作伙伴关系,保持密切联系,定期联系沟通、共享信息,及时吸收上述机构推荐的接受过专业训练的人员。2003年起,云南大理州妇联、四川省劳动厅、四省工会(安徽、河南、广西、湖北)等,

都为中青家政输送过家政员;北京社会管理学院、山东聊城大学等院校的毕业生或暑期实习生也络绎不绝。^[5]由于中青家政实施的是多途径员工招聘方式,加上这些人的文化素质和职业技能都较高,学习力强,因此中青家政的“人才”起点高,且质量与数量都得到了保障。

(三) 做足岗前准备,提高职业技能素养

中青家政有一套完整的培训系统,因材施教。如新员工进入企业后不能立即上岗,均须接受企业严格的职业基础知识、职业技能、职业操守以及家政服务的服务理念等专业培训,使员工一开始就对企业的服务标准有认知;培训结束后,须参加考试,取得上岗证后还须接受一定时间的带薪实习,如安排到一些家政服务工作内容较简单的雇主家顶岗实习,并有专人进行岗中指导,实习期间与正式员工一样接受月度考核及奖惩;实习结束后,还须通过企业人事部门的专门考核,企业根据考核成绩对新进员工进行工作评级和岗位等级划分,员工职能从事相应等级的岗位工作。由于企业做足了员工上岗前的功课,高度规范员工的从业资格认证管理工作,坚持做到不培训不发证、不持证不上岗,员工的职业技能、素养和雇主满意度都显著提高。

(四) 满足安全需要,力求员工放心满意

中青家政视员工为社会人,重视员工的心理需要,设身处地为员工着想,不惜成本为员工提供体检、食宿、“五险一金”以及学习培训、员工创业平台(随时可以小资本加盟,自己当老板)等,并通过制度确定下来,既满足了马斯洛需要层次理论上的基本“安全需要”,也为员工职业发展创造了机会,极大地提高了员工的积极性。并通过与员工签订劳动合同,保障员工的权益;通过为员工购买商业保险,在降低企业运营风险的同时,为员工购买了“放心”。^[6]正是中青家政的员工带着对企业的信任和对工作的满意感去工作,从而使中青家政的服务质量得到保障。

(五) 管理信息化,实现服务全程跟踪

中青家政建立了“送工制、登记制、回访制、实习制、信息化”全程跟踪服务机制及相关管理制度,如员工第一次去雇主家时,公司派人陪同,确认安全后方能开展服务;员工进入雇主家后,雇主须填写《服务质量跟踪反馈表》,反映服务信息和评价;专人定期回访雇主,了解雇主的诉求;新员

工均有三次以上的实习机会；公司为每一名员工建立业绩档案，内容包括服务质量考核、等级工资、奖励、从业资信等，新雇主可通过工号或网站查询之前的雇主对该员工的评价等。部门主管负责对本部门的员工服务进行跟踪，不定期监督检查，一方面把握服务现场的情况，及时解决突发问题，如雇主对家政服务员的服务不满意，则由部门主管确认、督促改进，仍不满意则免费为雇主更换人员。另一方面，为岗位上的家政服务员实时提供技术帮助、心理指导和权益维护等。

此外，中青家政还为雇主家庭建立客户档案，内容包括客户基本信息、雇主偏好以及服务质量跟踪反馈表等；与雇主签订服务合同，约定各方的权利、责任和义务，极大地减少了违约、侵权等不良

行为。这些都是员工制模式顺利实施的基础保障。

四、结语

中青家政的员工制模式实现了让员工更专业、让服务更优质、让客户更忠诚的企业经营目标，得到雇主的广泛好评，赢得了市场。从中青家政的管理理念和盈利路径设计来看，员工制家政服务模式或许是家政业未来发展的一种趋势。但相对于中介制“免管理”和会员制“少管理”，^[1]员工制模式存在成本高等“全管理”特点与不足。因此，我国家政服务商业模式的理论和实践研究依然任重道远，研究上要进一步的深入和量化，实践中要不断摸索和完善。

参考文献：

- [1] 崔郁.现阶段我国家政服务需求缺口达3 500 万人[EB/OL].(2013-03-07).人民网.<http://lianghui.people.com.cn/2013cppcc/n/2013/0307/c357913-20712663.html>.
- [2] “中青家政”加盟网.北京华夏中青家政服务有限公司简介[EB/OL].<http://www.cyhs.cn/aboutus/about/>.
- [3] 童意,龚健,王建宙.国内外家政服务业的发展特点及对北京的启示[J].当代经济,2011(21):84-85.
- [4] 新华社.中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要:第十六章大力发展生活性服务业[EB/OL].(2011-03-16).中央政府门户网站.http://www.gov.cn/2011lh/content_1825838.htm.
- [5] “中青家政”加盟网.北京华夏中青家政服务有限公司的发展历程[EB/OL].<http://www.cyhs.cn/aboutus/process/>.
- [6] 栾永奎,黄圣男,王志刚.家政服务人员的从业现状、存在问题及解决对策研究——基于北京和河北的调查分析[J].中国集体经济,2012(16):158-159.
- [7] 李艳梅.我国家政服务业的现状分析与规范化建设[J].社会科学家,2008(7):107-113.

(责任编辑:倪建发)