



国家卫生职业教育创新教材
供美容、美发与个人形象设计等专业使用

美容企业 管理与营销

MEIRONG QIYE GUANLI YU YINGXIAO

● 主编 程国龙

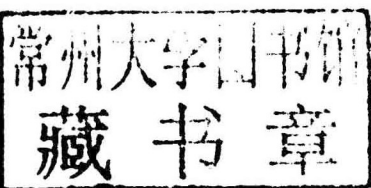


郑州大学出版社

国家卫生职业教育创新教材
供美容、美发与个人形象设计等专业使用

美容企业管理与营销

主编 程国龙



郑州大学出版社
• 郑州 •

图书在版编目(CIP)数据

美容企业管理与营销/程国龙主编. —郑州: 郑州大学出版社, 2014. 8

(国家卫生职业教育创新教材)

ISBN 978 - 7 - 5645 - 1484 - 6

I. ①美… II. ①程… III. ①美容 - 服务业 - 营销管理 - 中等专业学校 - 教材 IV. ①F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 126943 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

出版人: 王 锋

全国新华书店经销

郑州文华印务有限公司印制

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 8

字数: 202 千字

版次: 2014 年 8 月第 1 版

邮政编码: 450052

发行电话: 0371 - 66966070

印次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5645 - 1484 - 6 定价: 26.00 元

本书如有印装质量问题, 由本社负责调换



目 录

第一章 美容业概述	1
第一节 我国美容业的历史发展	1
第二节 美容业特点、现状及发展趋势	2
第二章 美容企业人力资源管理	7
第一节 美容业人力资源特点	7
第二节 美容企业人力资源发展规划	8
第三节 美容企业人力资源管理策略	10
第四节 美容企业激励管理	18
第三章 美容企业财务管理	27
第一节 财务管理概述	27
第二节 美容企业财务管理的内容	29
第四章 市场营销	34
第一节 市场营销与推销	34
第二节 市场营销的变化	35
第五章 市场分析	36
第一节 环境分析	36
第二节 消费者和商业购买行为分析	41
第三节 组织市场购买行为分析	47

第六章 市场调查	51
第一节 市场调查的内容	51
第二节 市场调查步骤	52
第三节 市场调查问卷设计	53
第四节 撰写市场调查报告	54
第七章 市场战略	55
第一节 市场竞争战略	55
第二节 目标市场营销	59
第八章 市场营销策略	68
第一节 产品策略	68
第二节 价格策略	84
第三节 分销渠道策略	92
第四节 促销策略	98
第九章 市场营销组合	111
第一节 市场营销组合的内容	111
第二节 市场营销组合的特点	112
第十章 电子商务和网络营销	113
第一节 电子商务	113
第二节 网络营销	115
附录一 美容院类型	117
附录二 如何成功创建美容院	119

第一章

美容业概述

第一节 我国美容业的历史发展

企业经营必须重视行业的发展趋势和方向。企业科学的战略规划必须永远顺应趋势发展。作为管理者,要能够敏锐地察觉行业发展方向。随着经济的快速发展,美容行业也在不断地前进,目前已经初具规模,并显示出强劲的发展势头和美好的发展前景。

我国美容业发展的历程大致可划分为以下四个阶段。

第一阶段,20 世纪 70 年代末至 80 年代中期,是我国美容业发展的萌芽期。其主要特点是:在技术和产品的使用上,主要以西方舶来品为主,强调全盘模仿、复制,美容项目比较单一;在经营模式上,以独立的作坊式为主,美容收费普遍偏高;从业人员大多是来自艺术、文化领域里非常注重生活品位与情趣,有开风气之先的勇气和精神的女士;顾客普遍对这一行业缺乏了解,对美容消费表现出一种盲目跟风 and 不知所措的复杂心态。

第二阶段,20 世纪 80 年代中后期,是我国美容业发展的成长期。这一时期较前期有了突出的进步。这一时期虽然仍以舶来品为主,但一些简单的医疗美容手段,如“三文”(文眉、文眼线、文唇),已经被运用到行业中来;从业人员开始出现两极分化,一些受教育程度不高、文化素养较低的人员开始进入美容业,并且日渐成为美容业的主体力量;顾客群开始增加,并且开始对美容服务的项目与质量有所选择和要求,对美容的需求进一步扩展。

第三阶段,20 世纪 80 年代末至 90 年代中期,是我国美容业发展的膨胀期。这一时期的主要特点是发展速度过快,从业人员良莠不齐,导致美容业的发展缺乏规范,市场相对混乱,行业毁誉参半,“利”与“弊”两方面的特点都相对突出。

第四阶段,20 世纪 90 年代中后期至现在,是我国美容业的发展平稳时期,但在持续发展展中,还伴有摇摆和不稳定因素,因此只能视为准成熟期。这一时期的主要特点是:部分美容技术逐渐成熟,如皮肤护理、文刺、问题皮肤的解决,以及美体、整形技术,美容技术的科技含量明显增强,技术效能项目占绝对优势;同时,从业人员的素质、经营管理的水平、消费者的消费观念等方面也有了长足的进步,比如,美容师都具有国家从业资格证,经营者的管理水平不断提升,市场深度竞争更为激烈,消费价格趋于合理,美容院开始拥有一批稳定、成熟的顾客群,美容业的信誉开始回升等。

第二节 美容业特点、现状及发展趋势

一、现代美容业特点

(一) 民营资本占主体,市场化运作

中国美容业的主体经济结构是民营经济性质,生于市场、长于市场,按照市场机制由自发到自觉地配置资源,行业处于市场竞争状态。美容业整体属于小投资、大市场型服务。经过改革开放后的快速发展,美容业已经形成产业规模,完全由民间资本自发投入,依赖市场化运作。

(二) 产业发展明晰,经济运行稳定

中国美容业已演变成涉及美容、美发、化妆品、美容器械、美容教育、美容媒体、美容会展和美容营销等综合性的产业。美容服务是产业终端,美容服务和化妆品生产已经成为行业发展的火车头和晴雨表,带动相关行业发展。

(三) 自主创业,自我发展

中国美容业无论在投资还是在就业方面,都具有自主创业、自我发展的创业特色。由于美容属于一对一,甚至多对一的服务方式,在吸纳员工方面具有延展性特点;美容行业进入门槛低、创业成本低、收入稳定、发展前景好,具有很强的创业发展优势。

(四) 教育培训支撑行业发展

中国美容业从现代意义上看是改革开放以后,通过引入港台和日本、韩国的美容理念、美容教育、美容技术、美容产品、服务方式而发展起来的。民间资本推动美容行业发展了规模不等的各类培训和服务机构;劳动部门组织颁发美容类国家职业资格证书;各类教育培训机构为行业培养出大批具有一定美容理论和技能的美容师,使其成为中国美容从业人员的主体。

(五) 美容服务已经成为消费热点

根据调查,60%的人有去过美容院经历;有80%以上的被访者对普通美容服务价格持接受态度,办理消费月卡(占19.28%)和年卡(占23.08%)已成为主要方式之一,消费群体以城市居民为主(占70.05%)。美容消费者的男女性别比例为16:84;年龄段主要集中在20岁至50岁(占81.04%);大专以上学历的消费者约占45.86%;社会地位较高和职业相对稳定的人员是主要消费群体(占93.12%);农民及农民工约占6.88%,广大农村的美容消费已开始显现出一定的势头。

(六) 从自发到自觉,行业发展需要良好环境

中国美容业经过自主发展,已经从过去的自发状态,回归于自觉状态,行业需要良好的发展环境。

就目前而言,中国美容产业尽管在整体上还处于发展的初级阶段,与发达国家相比还有较大差距,但是它已处于市场发展较快的增长时期,并已经发展成为一个完全竞争的成长型产业。美容业经济正在成为继房地产、汽车、电子通信、旅游之后的“第五大消费热点”,美容业的这种快速发展态势表明:该产业属于朝阳产业,其产业的延伸内涵丰富,供求的弹性空间较大。从另一方面看,美容业是投入少、进入门槛低、民营资本占绝对优势的新兴服务产业,它将是国家下一步启动和鼓励民间投资的重要领域之一。

(七) 美容业的突出特点

作为直接与消费者接触并提供美容服务的经济实体,美容业具有下列突出的特点。

1. 技术性和艺术性

在为消费者提供高超技术和优良服务的过程中,美容行业除需要一定的工具设备外,主要依靠手工操作来完成,如化妆、形象设计、按摩手法等。美容技术操作追求和塑造美,不断将美渗透到人们日常生活、学习、工作和娱乐中,成为生活中不可分割的一部分。随着社会进步及生活水平的提高,人们的审美观念也在不断地发生变化,这就要求美容业在技艺方面精益求精,不断推陈出新,增加新的服务项目。

2. 服务直接性

美容企业直接为消费者提供产品和服务,与消费者面对面,因此对美容从业人员的形象、举止、言谈、服务态度、技艺水平及个人素质等方面,有着更高、更直接的要求。

3. 网点分散性

美容业面向整个社会,以方便群众、满足消费需要为目的,具有网点分散的特点。

4. 学科知识综合性

随着时代发展,美容学科与皮肤科学、化妆品学、色彩学、美学、营养学结合,逐渐形成整体造型、美化生活、促进健康服务的新型美容体系。

二、美容企业分类

按经营范围和服务项目分类,可将美容企业分为以下几类。

(一) 专业经营美容企业

专业经营是指经营某一类有特定需要的美容服务项目,服务项目专一,多配置较强的技术力量进行精耕细作,以提高美容服务质量,如专营减肥、纹绣、形象设计、艾灸等。

(二) 综合美容经营企业

综合美容经营企业品种齐全,规模较大,技术力量雄厚,在社会上享有一定的声誉,大多兼营其他多种特色项目,能满足消费者多方面的美容消费需求。

(三) 连锁美容经营企业

连锁美容经营企业是一种新的商业组织形式,是经营规模化、组织管理现代化的有效经营形式。

连锁经营类型主要有以下四种。

1. 直营连锁

各连锁店为单一资本所有,实行高度统一经营,总部对各成员店拥有完全所有权和经营

权,实行人、财、物、技术服务、服务用品统一管理。

2. 自由连锁

各成员企业保留单一资本所有权基础上的联合经营。

3. 特许连锁

连锁公司与加盟店具有契约关系,由总部提供某项商业特权供加盟店使用,并事先进行技术指导培训。

4. 复合连锁

一个连锁公司包含直营连锁、自由连锁、特许连锁三个类型中的任何两个以上形式的复合经营类型。

美容连锁经营企业有统一的经营管理标志、统一的采购物料用品、统一规范的服务制度、统一的员工培训和人事管理。连锁经营在扩大经营规模的同时,使经营范围内管理规范、标准化,提高经营效率,创出品牌,有利于企业在市场上取得较强的竞争力,是美容企业管理现代化必由之路。

三、美容业目前存在的问题和发展趋势

(一) 美容业目前存在的问题

1. 概念炒作盛行

美容行业的快速发展导致产品研发与市场需求之间的矛盾越来越突出,为迎合消费者,一些企业就大肆创造概念,制造“流行”,但是每个概念的寿命都很短,有的甚至不到一年就在市场上销声匿迹。概念“流行”之后,多数都为市场留下了很多“后遗症”。先是“换肤”概念对很多消费者皮肤造成伤害,然后又诞生了专门解决“问题皮肤”的专家和企业;接着又出现“自然”概念的炒作,“芦荟风”的出现成就了一批美容企业;到了20世纪90年代“生物概念”满天飞,SOD(超氧化物歧化酶)产品等盛行;21世纪,美容产品的炒作逐渐减弱,市场转向美容仪器,从光子嫩肤到丰胸仪器等。到目前为止,美容市场仍然存在很多概念,从产品概念逐渐演变为身体部位概念,生殖美容成为当前的宠儿。

2. 从业人员整体素质偏低

由于美容行业门槛较低,行业初期赚钱过于容易,导致从业者鱼龙混杂,整体素质偏低,主要表现在以下三个方面。

(1) 管理者过于自信

前期的“成功”导致很多老板心态浮躁,只想取巧,贪图省心,不知道学习管理知识,所以在新概念、新方法、新仪器、新产品等面前不停地尝试,不停地交费。就像行业中说的一句话“现在交钱的速度和前些年赚钱的速度一样快,甚至更快。”

(2) 员工素质偏低

美容行业虽然发展多年,形成了巨大的市场空间,但是传统的从业取向没有把美容行业作为首选;同时由于整体的经营管理经验的不成熟,高素质的人才就不愿意进入缺乏正规管理的行业中来。

(3) 家族管理模式普遍

行业发展技术、资金门槛均较低,导致经营者不愿意使用“外人”。因此形成了家族式

的经营模式,限制了优秀管理人才进入美容行业。因此,家族式管理导致行业从业人员素质偏低,同时也阻碍了行业的发展。

3. 缺乏国家、行业、企业标准

在美容经营过程中,很多企业普遍缺乏规范的管理制度,美容技术没有统一标准和操作流程,导致管理不到位,概念满天飞,市场相对混乱。所以现在的连锁加盟实际上都是表面上的连锁,实质上没有彻底融合。

4. 人员、加盟商流动性大

人员流动性大是美容业普遍存在的问题。但是追根求源,还是由于经营者管理能力有限,不具备超前眼光,企业发展速度相对缓慢,使得员工在企业看不到发展的希望,每天的工作缺乏创新,不能够充分调动员工工作积极性,这些都不利于吸引人才,必然导致人员流动性增强;创业门槛较低,部分人员自主创业,形成人员流失;加盟商的流失意味着企业对加盟商管理不到位,服务不能够跟上,导致加盟商投向其他行业,表现出来就是加盟商流动性强,市场很不稳定。

(二) 美容业未来发展趋势

随着美容业快速发展,人们看到的已经不单是一幕幕大气磅礴的电视美容广告,一幅幅五彩缤纷的美女帅哥画面,从生产到教育,从单一美容服务延伸到美体、美甲、文刺、色彩,从单一的美容过渡到美容养生,从外在的美容逐渐转向内在调理,美容从业已经成为成长最快、最引人关注的一个新锐产业。

随着国内各级媒体对业内违规经营项目的持续曝光,政府主管部门对行业监管力度的不断加强,过去单纯依靠概念炒作虚夸的时代已经一去不复返了。未来美容行业,在国家更加重视、消费者愈加理性的情况下,将进入新一轮的洗牌时期,只有真正诚信经营的美容企业才被市场和消费者接纳,而急功近利的浮躁心态也将逐渐得到改善。中国美容业的整体发展趋势,正在走入由乱到规范的新局面,发展道路必定会越来越顺畅,其发展趋势主要有下面几个方面。

1. 品牌化将是美容企业发展的战略趋势

由于竞争的加剧,未来的美容业经营模式,将会越来越注重品牌的建设。一大批缺乏战略定位的小型美容公司和美容机构,在市场经济的大潮中将逐渐由于难以适应未来的潮流而自动出局。

2. 多元化、专业化、两极化发展将是未来主要趋势

美容是竞争性成长型行业,实力雄厚的企业将成为多元化企业,主要向高端会所发展,开展综合性业务,项目比较丰富,加盟商自营店遍地开花,市场拓展力度较大;另外,实力较弱的企业将选择特色经营,向着专业化的经营模式深入发展,会有相当部分的美容机构,与国内外的权威美容品牌机构及医学、皮肤学研究机构进行深度合作,在专业化、细分化的战略思想指导下,从某一个具体领域进行纵向的深入与强化,如专业抗衰老美容、专业美体塑形、专业眼部护理等。

3. 连锁加盟将是品牌企业的发展捷径

与国外相比,中国美容行业品牌连锁目前还处在一个发展滞后的状态,单个的美容机构终究会被统一起来,这是一个极具潜力的市场空间。面对时下在中国刮起的美容行业品牌连锁加盟旋风,业内专家一致认为,这是源于中国有足够的市场需求空间来容纳美容行业。

连锁加盟市场空间巨大。美容行业连锁经营模式,凭借先进的共赢理念,吸引了众多的加盟者,而选择一个有实力的加盟商,更能保证加盟者的利益,获得事业的长远发展,一起缔造美容新财富时代。

4. 专业性人才将成为未来竞争的制高点

每一个单项美容市场的空间巨大,但是在竞争如此激烈的市场中,谁能够力拔头筹,笑到最后,要看谁做得更专业,谁能够征服越来越理性的消费群体,所以未来的竞争将是专业性的竞争。而专业性体现在美容师身上,也就是说未来将是专业性人才的竞争,包括化妆品研发人员、美容咨询师等。

5. 行业细分将越来越细,产业链越来越长

随着美容行业发展,以专业性产品和日化产品为线索的产业链越来越完善。从生产加工、销售到售后服务,从综合服务到特色项目,从专业人员培训到美容媒体运营,各个环节都将出现品牌企业。

第二章

美容企业人力资源管理

第一节 美容业人力资源特点

一、人员结构年轻化、知识结构跨度大

美容业是一个青春行业,目前从业人员平均年龄仅为 25.5 岁。作为在美容院里以技术服务、沟通、销售为主要工作职责的人员来说,年龄更偏年轻化,基本都在 18~25 岁,即使是美容院的高层管理人员,比如店长、院长,年龄一般也在 23~30 岁。

正是因为这种职业准入门槛相对较低,人员年龄结构年轻化,所以从人员的受教育程度、知识结构上看,跨度也较大。其中,初中及初中以下学历的约占 38%,高中及中专学历占 50% 以上,大专以上的约占 11%。随着人们观念的转变,美容行业因丰厚的待遇以及不断提升的社会地位,也逐渐在吸引高学历的人才进入,不少大学毕业生都愿意将美容美发业作为自己的就业方向,相信未来美容业从业人员整体素质将再上一个台阶。

二、人员流动频繁

美容师的频繁流动一直是行业的硬伤,近 80% 的美容师几乎都有过至少一次的跳槽经历。通常一位美容师在一家美容院工作的时间最多也就是两三年。其中,待遇因素是跳槽的最主要原因,因此而跳槽的美容师达 45% 以上,约 34% 为谋求更大发展空间而跳槽,另有 15% 因为美容院管理不规范而离开。这种快速流动对于美容师本身的职业发展来说,虽然可能有利于其学习新的技术、知识、技能或赢得更多的发展机会,但从另一个角度来说,缺乏职业的长远规划,容易导致惯性行为或形成恶性循环,不利于知识经验的系统储备。如果行业的准入资格以及相关管理水平达到一定程度,美容院的人才也有相对明确的职业定位,行业的跳槽之风可能会有所改善。

三、人员分工细化、特色化

目前国内的美容院形态多样,大中小型、连锁型应有尽有,服务的项目也花样繁多,人员定位相应更细化了:美容师有初、中、高级别之分;有根据不同的服务项目细分的美甲师、美体师、香熏师等;还有根据不同工作职责区分的美容顾问、美容院店长、主管等。据悉,新修订的《美容师国家职业标准》将会把“美体”明确作为美容师的主要工作内容,体现了美容业的时代感及与国际接轨的适应性。可见,这种职业的细分将是一种趋势,顺应时代要求,把握职业特点,增强服务的特色化,将是下个阶段美容院人才职业发展的需求。

四、晋升空间较大

职业发展空间是每个选择从事美容业的人都在思考的一个问题,对于美容师来说,职业晋升的机会相对比较多,空间也是比较大的。从初级的美容师到高级美容技师、美容顾问、美容院的店长、美容院的老板,甚至上升到美容导师、美容讲师、培训师、代理经销商、生产企业经营者和学校经营者等,职位较多,选择的余地大。而且,随着实践经验的日渐丰富、资本原始积累的完成,从普通美容师到高级管理者并非天方夜谭。

第二节 美容企业人力资源发展规划

美容企业非常重视人力资源规划,但是在规划时都遇到一个困惑:投入不少的时间和精力,但并没取得应有的回报。

这一困惑主要源于美容行业的中小企业所处的特定发展阶段对人力资源规划形成的制约,这种制约主要包括两方面。

一是方向性制约,规划依据不够充分和明确。从理论上说,企业战略规划应当是人力资源规划的一个重要前提。美容行业中小企业居多,外部环境相对复杂,不确定性因素较多,对市场发展的宏观环境缺乏清晰的思路,导致美容中小企业战略模糊,甚至战略缺失,无法准确把握发展方向。方向迷乱,岗位设置就缺位,就谈不上人力资源规划。

二是基础性制约,规划支撑体系不完善,美容行业从业人员素质整体偏低,人力资源管理相对薄弱,更缺乏对人力资源的规划。一方面,战略的不确定性会带来相对频繁的组织结构调整,使得人力资源的基础性工作(如职位分析、考核等)更为复杂;另一方面,美容中小企业一般“重业务、轻管理”,再加上人力资源管理相对滞后于业务管理,资源配置也不够充分,从而导致人力资源管理很难形成系统、完整、成熟的支撑体系。此外,人力资源规划过程中需要决策者、业务部门、人力资源部门之间的密切协作,而实际工作中,多数中小企业的直线经理尚未充分发挥其应有的人力资源管理职能,业务管理与人力资源管理分离。这种“两张皮”的现象容易造成规划工作中人力资源部门一头热,致使规划的输出大打折扣,可执行性也较差。

因此,美容中小企业只有从实际出发,以新的视角重新审视人力资源规划,形成符合自身特点和要求的规划思路,才能突破制约,从而有效地指导人力资源规划的制订和实施,具体可从以下三个方面来把握。

一、合理定位规划目标

人力资源规划就是通过分析和预测企业人力资源需求和供给以及相关的要素,制定必要的政策和措施,以确保实现人力资源供给与需求的平衡。人力资源规划可以划分为三个不同的层次。

层次一:关注人才供需平衡,即进行人力资源供给与需求的预测和分析。

层次二:关注供需平衡的实现,即通过制定相关政策,确保组织有能力和正确的途径来实现人才的供需平衡。

层次三:关注基础支撑,即通过建立基础管理体系,形成有效的机制和管理工具,实现对规划过程及规划执行的有效支撑。

在这三个层次中,下一层支撑上一层的实现。三个层次的目标综合起来就形成了人力资源规划的总体目标域。

成熟的美容企业一般都具备规划实施的基础平台和规范的运作体系,规划的第三层次非常强,能够形成对人才“选”“育”“用”“留”的有效支持,使大多数问题在企业现有的体系中均可以得到解决。所以,在人力资源规划中只要关注需求与供给预测以及特殊的政策问题就可以了。

大多数美容中小企业人力资源规划一般不具备这样一个平台。所以,只有走出局限于供需平衡的误区,把供需平衡问题仅仅当作规划中的一个环节,甚至不把它作为主要的目标,进而在更为广泛的空间中寻求系统解决人力资源问题的方式和方法,才能真正实现人力资源规划的总体目标。因此,从规划形式和规划内容方面来说,相对于优秀的大型企业,中小企业人力资源规划在某些方面不是变得简单,而是更加复杂了。

中小企业人力资源规划应当定位于寻求人力资源管理问题的解决之道,重点在规划的第二层次和第三层次上合理选择目标,围绕业务领域对人力资源管理的要求,准确定位和解决人力资源管理问题,同时,通过不断完善人力资源各项基础管理工作,实现对问题解决的有效支持。

二、建立多层次、多视角的规划主线

对人力资源规划的要求主要来源于三个方面:战略及业务发展的要求、组织变革的要求、人力资源基础体系建设的要求。从这三个方面分析出发,最终可以排列出一系列需要完成的人力资源管理相关目标和任务,根据紧急程度、重要程度、资源约束条件就可以比较容易地选择出规划的重点内容。比如,某小型企业面临销售人员不足的问题,以此问题的解决为主线,该企业在年度人力资源管理规划中就会锁定对销售人员的招聘,以及与之相应的培训和绩效管理工作。

三、实现从基础性支撑到“体系”建设的循环

中小企业一般缺少完整的“人力资源管理体系”平台,所以对于很多中小企业来说,“体系”的建设或多或少都会被纳入人力资源规划的范围,成为规划的内容之一。由于规划是为实现规划的目标服务的,所以当目标和任务的实现需要建立一种相对稳定的支撑机制时,这种支撑机制就可以纳入这一体系。所以,从职位分析、职位设置、绩效管理、激励机制、职业规划到管理方式,应当说都属这一范畴。具体解决问题时,这些管理模块就成为可以选择的工具。

从基础性支撑到建立体系是一个循序渐进的过程。从人力资源管理问题的解决过程中总结经验、工具、模式,丰富人力资源管理体系,然后再将各类经验、工具、模式用于解决实际问题。通过点滴的积累,企业规划的支撑平台就逐渐形成了,适合企业特点的人力资源管理体系也会慢慢酝酿成熟。



案 例

焦作卫生医药学校医学美容中心在灵活运用“任职资格”管理工具方面很有创意。归根结底主要是在人力资源管理方面采用了岗位任职资格体系。每一个岗位都设置有不同的标准,美容师又分为三个级别,分别是初级美容师、中级美容师、高级美容师,并制定了不同的标准。随着业务的不断扩展,逐步形成了一套相对完整、科学的资格标准,替代了概括而又简单的资格标准,对技术类人员实施了分层分级的管理,这一措施大大降低了人员流失率。把美容师分为初级美容师、中级美容师、高级美容师级别,不同级别的美容师在工资待遇等方面区别较大。现在,他们在执行中已经开始细化标准,并回过头来考虑“任职标准牵引能力提升”和其他方面的问题。这种管理方式的成功得益于将任职资格管理工具同自身问题解决进行有效结合,以及对目标的准确把握。这对于那些教条地认为只有成熟的职业种类才可以建立任职资格体系的人,无疑很有启发。

第三节 美容企业人力资源管理策略

一、员工招聘管理

面对美容行业人员流动性强的特点,员工招聘就成为美容企业的重要环节,如何制订人力资源计划、确定所需员工数量、进行工作岗位分析及选择招聘途径等,是管理者要考虑的问题。



案 例

一家美容直营店老板到某咨询公司进行咨询。咨询师问她店里有几名美容师,她说4

名,加上她共有5名,刚刚够用,因为她的店只有7张床,开张两年业绩有2万元左右。咨询师问:“员工好管理吗?”她说“不太好管理,员工情绪时高时低。”咨询师告诉她再多招两名新员工。她大吃一惊,说“老师,我每月不是要增加1000多元的支出吗?”咨询师说“你试试就知道了。”最后她照这样去做了。3个月之后,老板对咨询师说,现在店里的情况有所好转,美容师工作积极性增加了,她自己有更多的精力去考虑扩大客源方面的事情,业绩也明显提高,所增加的美容师的费用根本不是问题。



分 析

做好员工数量的预测很重要。员工数量要有一定的富余,这样不仅可以增加员工的积极性,同时也可预防员工突然流失造成的损失。当企业有员工突然离开时,再开始招聘,新员工必然专业不熟练,顾客反映较差,导致客源流失。老板往往采取挽留员工的方法,承诺很多,无形中破坏了各项规章制度,导致给以后的管理埋下很多隐患,甚至出现老板要听员工的这种本末倒置的现象。

结论:做好发展规划,准确预测员工数量,及时进行招聘,甚至不停进行人员招聘,给在职员工造成一种压力,提高其工作积极性。

(一) 进行人力资源需求预测和员工供给预测的方法

1. 人力资源需求预测

方法一:专家评估法。通过对美容行业专家咨询,从而得到需求员工的具体数量。具体操作:①确定专家数量,确定预测员工数量的题目,告知专家企业基本状况;②专家做出员工数量预测;③收集各位专家意见,统计分析,得出第一次预测结果,并把结果反馈给各位专家,如此反复几次,使专家意见趋于一致。

方法二:比率分析法。利用员工数量与一些已知要素的固定比率进行需求预测。具体操作:①确定原因性因素,找出与员工数量呈一定比率的原因性因素,而且保持这两者的比率关系,可保持组织效率达到稳定和合理;②确定预测目标数量,将选定的原因性因素同员工需求数量建立比率关系,如果两者之间比率关系比较明显、单一时,直接计算即可,如果两者之间有二重比率关系,则应该合理建立比率预测模型;③及时调整比率,如果职位性质和关系发生了变化,应该及时调整比率,以确保预测的准确性。



案 例

1. 员工供给预测内容

- (1) 分析美容院目前的员工状况,如技术水平、工种、年龄构成等。
- (2) 分析目前员工流失的情况和原因,预测将来员工流动的态势,以便采取相应的措施。
- (3) 掌握员工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。
- (4) 分析工作条件的改变和出勤率的变化对员工供给的影响。
- (5) 分析员工对社会保障机制的需求状况。
- (6) 掌握员工的供给来源和渠道。员工可以来源于内部(如富余人员的安排、员工潜力

的发挥等),也可来自于外部。

(7) 员工对美容院发展的信心,对老板经营思路、为人处事等方面的看法。

2. 影响美容院员工供给的具体因素

(1) 美容院所在地和附近地区的人口密度。

(2) 其他美容院对劳动力的需求状况。

(3) 当地的就业水平、就业观念。

(4) 当地美容院对劳动力的吸引力。

(5) 当地的住房、交通、生活条件等。

3. 结果分析

(1) 制订用人计划,从员工数量上进行分析,保证企业用工需求。

(2) 从员工的素质和类别方面进行分析,考虑企业人员调动、储备等多方面因素。

(3) 挖掘员工潜力,消除人浮于事的人力资源浪费现象。

2. 招聘员工的工作岗位分析

岗位分析可以遵循“7W1H”的基本思路进行。主要包括:

Who: 谁从事这项工作。

What: 对于不同岗位,相应的员工要做什么,即工作内容。

Whom: 为谁做工作,包括服务对象、同事员工、老板、上下级等。

Why: 为什么做。

When: 该岗位工作对时间的要求。

Where: 该岗位工作的地点和环境状况。

What qualifications: 该岗位员工对学历、专业知识、执业证书、经验等方面的要求。

How: 如何从事该岗位工作。

企业对不同岗位根据“7W1H”进行分析之后,逐步形成一套完整的岗位说明书。



案 例

郑州紫竹林美容连锁机构美容院岗位说明书

店长:

1. 岗位职责

(1) 制定美容院的工作目标、具体的方针政策、策划促销方案,并实施。

(2) 负责美容院日常管理、员工行为考核。

(3) 负责美容院安全、卫生等工作。

(4) 制定美容院宣传方案。

(5) 处理突发应急事件。

2. 素质要求

(1) 统筹协调能力。

(2) 不断学习的能力。

(3) 具有很强的责任心。