

从一小颗爆米花来挖掘和留用人才， 获取更高的利润



AMC娱乐公司在全美和加拿大拥有340多家影院，约5000块屏幕，影院票价适中，给人以与众不同的享受。在任何一周，公司影院都会占据全美最高票房前50位影院中几乎一半的席位，包括排名前三的影院。公司网址：www.amctheatres.com

美国人热衷看电影，电影成为了最受美国成年人喜爱的娱乐方式。但电影的票房收入大多都流向了电影公司，因此影院的利润多靠销售食品和饮料，一家影院如能售出越多的爆米花就能赚取更多的利润。醉心于成功，不论是在工作场合还是在私人生活中都能发现这种性格特质。

挑战：选择合适的岗位人选来促进销售

AMC娱乐公司最大的挑战是如何聘用到合适的员工，这些员工能为顾客提供优质的服务来增加利润，尤其是在影院小卖部。这就意味着对顾客的服务要友善、快捷、便利，对细节要心领神会。

为了应对这一挑战，AMC在90年代末期推出了一个品牌顾客服务项目，最初目标旨在通过培训提高服务水平。

“我们开启了一个非常好的新培训项目，项目具有许多附加特色、很棒的课程和形象生动的图表，但随着培训项目的进行，我意识到很难真正使一个人从本质上变得友善起来。”AMC高级副总裁兼首席人力官 Keith Wiedenkiller说：“我们决定首要任务是花更多地精力在初期的招聘上。”

AMC改变策略，与IBM旗下Kenexa公司携手合作。AMC通过一个在线系统研究员工与职位的契合度，该系统也能显示出应聘人员是否能胜任工作。研究的目的是为了找出那些能提供优质服务员工的性格特点。一旦AMC精确定位这些性格特点，公司就会再次为开放性职位评估和挑选合适的人员。

解决方案：精确定位成功要点

AMC聘请Kenexa实施一个招聘管理系统（ATS），该系统采用一个评估工具来发掘出那些生来和善、值得依赖、适合销售的应聘人员。这一转变相当成功，AMC也开始使用这一评估工具来研究其剧院总经理们的特点，这些总经理们自主运行着公司各大影院。通过这样的做法，Kenexa肯定了长期以来AMC高层领导的一贯想法：总经理是组织中最为关键的工作群，是他们作为最主要的纽带把公司总部、底层员工和观众连接在了一起。

AMC依据个人技能、天赋和对企业文化适应性来评定和选择适职人员。Kenexa的ATS系统可利用招聘技术来整合评定结果，该系统可在招聘过程中直接对应聘者作出评价，而不必再在应聘者中进行相互对比。

Kenexa利用小组讨论和胜任力访谈来研究那些最出色的总经理们。研究发现这些总经理们都是委托者，他们授权于管理团队，并且花更多的时间在工作团队人员的聘用、培养和指导方面。

AMC也用Kenexa的员工调研的方法来评定影院和集团总部的员工敬业度。

“与Kenexa的合作成果出乎意料，否则我们不会保持与他们的合作去做更多的事情。”Wiedenkiller说：“与Kenexa合作留给我们的最深印象是那些工具十分有用。科学和分析能力为这些工具提供支持，而他们则基于可行与不可行的因素采取进一步行动。”

结果：基层有了极好的服务

AMC通过评定和聘用适职员工，减少了正式的培训 and 人员流失，并且从而将重点转向聘用和留用能提供优质服务的员工。尽管初期对“系统”的可行性持有怀疑态度，AMC的总经理们依然接受了这项新的策略。“我们开始从总经理们那里听到这方面的许多正面消息，现在，这些工具是他们不可或缺的帮手，” Wiedenkeller如是说。

AMC不可或缺的另一资源就是那些出色的总经理们，他们对底层的员工来说所至关重要。Kenexa通过对比表现最差的经理人后发现，最出色的总经理更能促进高质量的服务，提高特许销售。那些由最出色的总经理们运营的影院每年能有30万美元的特许销售营业额。也就是说，雇佣5个出色的总经理一年能为公司增加一百万的利润。

运营着剧院的总经理们在结合使用“适职人员”的策略后，平均能从每个顾客身上多赚取1.2%的利润，也就是多增加几百万美元的净利润。相应地，这些影院员工的积极性也提高了，员工的流失率下降了11%。

同样，影院高层人员的积极性在5年里也上升了6.3%。AMC发现员工的积极性对业绩会产生影响，而非相反。

320多家影院的乘积效应也对AMC全体股东投资回报率产生了重大影响。仅仅在五年之内，公司的总收入就位居行业榜首。

www.kenexa.com
contactus@kenexa.com

Kenexa 因素

挑战

AMC影院需吸引和留用适职人员以提供优异的顾客服务来推动特许销售，并避免员工高流失率。另外，AMC也缺乏合适的工具来有效评定员工的积极性和领导效率。

解决方案

AMC求助于Kenexa来调查合适的岗位要求，挖掘那些能适应公司的企业文化有所作为的人员，同时也创造更多找到合格员工的途径。Kenexa利用其员工积极性评估系统来研究AMC的企业文化，然后为AMC的总经理们量身定制评估解决方案。Kenexa同时也利用其应聘者考察系统来帮助AMC挖掘些能适应其企业文化的应聘者。

结果

- 剧院总经理们在充分结合使用“适职人员”的策略后，平均能从每个顾客身上多赚取的1.2%的利润，增加数百万的净利润。
- AMC挖掘到了更能为顾客提供优质服务的员工。
- 由那些出色的总经理运营的影院特许销售额明显要高。
- 五年内，AMC的总体员工流失率从127%下降到84%，降幅为43%。
- 两年内，通过Kenexa招聘管理系统，应聘人数从2006年的25万增加至140万。

借助完美一击提升企业文化 表达和员工积极性



Cabela's是全球最好的狩猎、钓鱼装备和户外装备销售公司。公司也是全球最大的户外装备直销商，运营着36家连锁店，这些连锁店同时也是野生动物教育中心。公司总部位于悉尼和美国内布拉斯加州，在美国和加拿大雇有12,000多名员工。公司网址：www.cabelas.com

2009年，Cabela's聘用了一位新首席执行官Thomas Millner。当他规划公司未来战略时，清晰地意识到要明确当前的公司文化，并要进行潜在的强化以实现战略目标。

挑战：学习Cabela's的企业文化

Millner认识到一个注入新能量、重新焕发活力的工作团队再适当地结合才能、技能以及文化，这对于公司的业务增长是至关重要的。Cabela's需要用心去挖掘那些热衷于户外运动、能胜任零售工作的员工。

Cabela's的首要目标是确定公司文化并传达给公司所有员工。然后Cabela's就能评估员工敬业度，接着吸引和聘用那些有助于提升公司业绩的适职人员。

解决方案：聚焦于员工

Cabela's求助于IBM Kenexa公司来研究公司文化并利用结果来激励员工。Kenexa的“雇主品牌”团队为公司文化作了评估，使得Cabela's的执行人员能准确定位公司的优势领域和机会所在。在Kenexa雇主品牌创造团队的帮助下，建立了员工价值定位（EVP）来传播公司的文化和方向。Kenexa同时也藉由Kenexa的人才管理解决方案来帮助和推进其人才招聘的流程。

雇主品牌的方案能够吸引和留住顾客，同样的品牌原则也能用于吸引和留住最优秀的员工。

Kenexa的雇主品牌使用的方法包括文化分析，创造性资源获取和求职网站分析。

深度理解企业文化也有助于候选人评估的发展。Kenexa提供1200个多现成的评估测试，依据能预测员工表现和

潜力的关键领域，帮助如Cabela's这样的公司来挖掘和留住最优秀的员工。

在研究Cabela's文化时，发现其员工把工作提升到了另一层境界，有一位同事甚至说：“我天生就是为在这儿工作的。”

通过对细节的研究，Kenexa发现Cabela's的员工通常都会遵循5条价值信条。这些价值信条造就了“Cabela's的本质”，这亦正是公司新的员工价值观。

为了交流和灌输Cabela's的员工价值观，Kenexa制作了一套现场指南，经理们用以引导团队展开文化研讨会，交流五条价值信条，分析它们是如何同每位员工相联系，同时还探讨Cabela's所完成的出色工作。鼓励每个团队写下公司文化的成功方面，并与公司其他成员一起分享。在这些研讨会上，人们分享了许多Cabela's巅峰时期时的事迹。

Kenexa也进行了一次招聘市场活动旨在向员工传播Cabela's品牌，吸引那些即将适应公司文化的合适候选人。此外，Kenexa还在Cabela's的网站上开设职业端口来宣传雇主的品牌。新的求职网站上包括了在职员工的感言、文化适应性测试，使得应聘人员能更准确地知道自己是否“天生”就适合在Cabela's工作。

“将公司文化作为支持我们的未来和前景的力量，对在此期间所取得的进步我们由衷地感到兴奋。”Cabela's执行副总裁兼首席行政官Charles Baldwin说：“在探索员工敬业度和员工价值定位的过程中，Kenexa一直是我们非常棒的合作伙伴。随着“Cabela's本质”和“为在此工作而生”活动的开展，我们看到了不仅在商业指标方面取得了成功，而且在员工的留任和敬业度方面也成绩斐然。我们憧憬未来，并期待下一个里程碑。”

结果：更高的敬业度带来更佳的性能

在开展“Cabela's本质”项目一年后，员工的总体敬业度分数上升了5%。更为重要的是，Kenexa的调研方案准确地评定出那些赞同“Cabela's本质”的员工敬业度要比那些持中立或反对态度的员工高出2倍多。

结果，在Cabela's的主题研讨时把两类经理聚集在了一起，第一类经理管理的团队在员工积极性考察中的分值高，第二类则低。第一类经理传授教导第二类经理，并在公司范围内帮助他们。那些最初在调研中敬业度得分低的团队，在后来的评定中平均要比前年的得分值高出21%。

Kenexa研究发现那些敬业度更高的企业，他们的净收入和股东收益总额比那些不做员工敬业度调研的企业要高。在最近的五年中，Cabela's的股东收益总额已上升了10%多。

Cabela's评定其连锁团队最为重要的指标之一，是每工作时的销售额。随着公司整体积极性的提高，每工作时的销售额也在提高。实际上，员工积极性排在前半的连锁店每工作时销售额要比排在后半的高出9.3%，也就是每年多几百万美元。

员工敬业度分数现在已经成为Cabela's的一个内部指标了。Millner说：“如果我们不关注员工积极性，那我们就在面临风险了。”

www.kenexa.com
contactus@kenexa.com

Kenexa 因素

挑战

在经济危机时刻，Cabela's从其他公司聘用了一位新首席执行官来引领旗下36家连锁店的发展，着重向“更智慧的工作”转变，为工作团队注入新活力。

解决方案

Cabela's通过Kenexa的雇主品牌团队研究了公司的文化。之后Cabela's使用了调研、人才管理应用跟踪系统、员工评估和绩效管理系统工具来吸引和聘用适职的员工。

结果

- 通过员工价值观的五要素，确定Cabela's的公司文化。发现员工视在Cabela's工作为天职（calling），而不是差事（job）。
- 通过定制的内部和外部的信息来提高员工敬业度，传达公司文化。一年内，Cabela's员工的敬业度分数提高5%。
- 随着员工敬业度分数的提高，Cabela's的关键财务指标包括每工作时销售额也在提高。
- 员工敬业度分数靠前的连锁店每工作时的销售额明显高于靠后的连锁店。

与我们合作的十大理由

1

资历与经验

自1987年起，IBM旗下的Kenexa就已经开始致力于研究工作环境下的人类行为与团队活力。我们擅长对员工职业发展的各个阶段的研究，其他公司关注的只是其中一环。而我们则将所有方面融为整体，为您公司的成功创建最美画面。正是技术、内容和服务的完美结合，使我们在市场上与众不同，为您公司的发展助一臂之力。

2

打造一个更智慧的团队

智慧团队是一种创新方法，它将根本改变您对企业 and 员工的认识。我们从两个角度提供解决方案——培育员工和交付优异的商业绩效。凭借整合业界领先的技术，逾25年的行业经验和对行为科学的研究，以及一个强大的社交商务平台，我们改变了员工的工作方式，进而吸引人才、培养人才、激励人才的方式也发生的转变。

3

高管领导团队的任期和稳定性

我们领导团队的经验和业绩记录在整个人力资源产业中无可匹敌。拥有超过100年的综合经验，我们的领导团队带领着公司朝着一个更大的目标前进——让公司变得更强大，让生活更丰富，因为对我们而言，业务以人为本。

4

为全球企业提供可升级的解决方案

我们为全球各大企业提供人力资源转型服务，包括一些全球规模最大、雇员最多的企业。我们拥有为企业服务的专业资历，我们知道如何帮您的企业变得更强大。我们根据您的公司目前及未来的需求，量身定制一套独一无二的可升级解决方案。

5

包含产品和服务的综合套件为整个员工生命周期提供支持

我们的产品和服务正在帮助全球的人力资源转型，并且已经对超过1.1亿人的生活产生了重要影响。我们提供统一的人力资源解决方案，为整个员工生命周期提供支持，其中包括：

- 员工招聘方案
- 雇主品牌建设
- 测评
- 员工招聘技术
- 入职流程管理
- 绩效管理
- 继任规划
- 员工调研
- 培训教育
- 领导力方案
- 薪酬方案

6

坚定不移地致力于持续的研发和创新

我们在研究人类行为这一领域已有近30年的经验。我们独一无二的产品和服务组合的背后拥有对行为科学的洞察力，并结合了技术、内容和服务——而这些只有我们才能做到。我们已经在研发方面花费了数百万美元，而且我们的技术也被独立的行业分析人士誉为“市场领先”。我们不会放慢发展的步伐——我们致力于在研发方面的持续投入，为我们的客户提供市场上最创新的解决方案。

7

直观且操作简便的解决方案

改善公司的驱动力是我们做出的每一个决定的关键考量，也是我们所提供的产品、服务和解决方案的核心。我们深知，选择正确员工在适合的环境中工作，将提高个人绩效和企业的整体绩效——为此，我们专注于将员工的各项能力综合起来，为处于受雇期间各阶段的员工，从入职前到离职后，提供简单易用的解决方案。

8

卓越的服务阶梯

我们为各大公司的工作内容可以概括为五大承诺。我们始终坚持精确、及时、负责、积极以及前瞻，就是在如何解决业务问题和如何最大程度地挖掘业务潜力这两方面与客户相互学习。我们称之为“卓越的服务阶梯——这是我们的立身之本，多年来始终如一。

9

可观的投资回报率

对我们而言，成功是可以衡量的。我们坚信，持续不断的衡量对企业的变革和改善至关重要。通过与每家公司的密切合作，我们了解并建立了对成功的衡量，即能够明显提高劳动力绩效、提高员工个人产出和企业整体产出。我们理解，每一家公司都有其自身独特的业务指标，而我们也设计了相应的工具和解决方案，从而帮助您招募并留任那些能够带来最有价值的客户、带来最大财务盈利和运营产出的人才。

10

业务以人为本

Kenexa的业务是改善企业并且让员工幸福生活，因为对我们而言，业务以人为本。我们通过让员工生活更幸福来改善企业，我们也通过改善企业来满足员工对幸福生活的需求。我们精心招募的每位员工、我们管理的每项测评、我们交付的每个技术方案、我们实施的每轮调研、我们培养的每位领导和我们支持的每项薪酬策略，我们的精心制定影响了生活。很少有公司能有这样的承诺——这些，我们深感自豪。

Kenexa[®]
an IBM Company