

从一小颗爆米花来挖掘和保留人才， 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。

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 Wiedenkeller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 Kenexa公司携手合作。AMC通过一个在线系统研究员工与职位的匹配度，该系统也能显示出候选人是否能胜任工作。研究的目的是为了找出那些能提供优质顾客服务的员工们的性格特点。当AMC能精确定位这些性格特点，公司在外招时再次把精力放在测评和选择适岗员工上。

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)和一个测评工具来发掘那些生来和善、值得依赖、适合销售的候选人。这一转变相当成功，AMC也开始使用这一测评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、底层员工和顾客连接在了一起。

AMC依据个人技能、天赋和对企业文化适应性来评估和选择适职人员。Kenexa的ATS系统可以把招聘技术和测评做整合，有了这套系统就可在招聘过程中直接对候选人作出评估，而不必在两个系统中来回切换。

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衡量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。”Wiedenkeller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：有效提升基层的服务水平

AMC通过测评和聘用适职员工，减少了正式的培训 and 人员流失，从而能将重点转向聘用和保留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产生超过30万美元的特许销售营业额。那么，从理论上来说，雇佣超过5个出色的总经理一年能为公司增加超过一百万美元的利润。

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。

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 an IBM Company

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，并避免员工高离职率。另外，AMC也缺乏合适的工具来有效衡量员工的积极性和领导效率。

解决方案

AMC求助于Kenexa研究岗位匹配度来寻找在企业文化能够茁壮成长的合适员工，并借此找到更多合适的职员。Kenexa使用员工敬业度调研去研究AMC的文化，并进而为AMC总经理们提供定制测评措施。Kenexa还介绍了招聘系统来帮助AMC找到能在其文化里茁壮成长的候选人。

结果

- 采用“适配”策略的经理所带领的剧院里每位客户利润率增长了1.2%，相当于额外数百万美金净收入增长。
- AMC发现某些个人更容易为其客户提供良好的客户服务。
- 由高绩效总经理管理的戏院，其特许销售额高出许多。
- 5年间，AMC总离职率下降了43%，从127减至84。
- AMC通过使用Kenexa招聘系统，应聘人数从2006年的25万增加至140万。