

零距离上岗

· 高职高专

连锁经营管理专业系列规划教材

连锁企业 人力资源管理

LIANSUO QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

赵根良 主 编

曹 莹 陈小云 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



· 高职高专

连锁经营管理专业系列规划教材

连锁企业 人力资源管理

LIANSUO QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

赵根良 主 编

曹 莹 陈小云 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业人力资源管理 / 赵根良主编. —北京: 电子工业出版社, 2012.8
(零距离上岗)
高职高专连锁经营管理专业系列规划教材
ISBN 978-7-121-17488-9

I. ①连… II. ①赵… III. ①连锁企业—企业管理—人力资源管理—高等职业教育—教材
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 143242 号

责任编辑: 晋 晶

文字编辑: 吴亚芬

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 18 字数: 413 千字

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

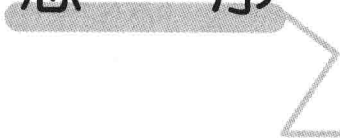
定 价: 33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

总 序



连锁经营作为一种现代流通业的新的企业组织形式和经营方式,近几年来,在全世界都得到了快速发展。中国也不例外。2001—2005年,是中国连锁业发展最快的几年,在这几年间,中国百强连锁企业的平均年店铺增长率达51%,年销售增长率达38%。连锁行业调查显示,连锁经营继续保持快速发展的势头,2007年“中国连锁百强”销售规模突破10 000亿元人民币,达到10 022亿元,同比增长21%,高于社会消费品零售总额16.8%的增幅。门店总数达到105 191个,同比增长58%。

随着连锁经营的快速发展,人才需求也急剧增加,尤其是对中高层管理人员、营销及策划人员、培训师的需求量更大。目前,北京市已将高级连锁经营管理作为紧缺人才岗位培训项目,有计划地培养连锁经营人才;上海市商业职业技术学院的连锁经营管理专业的毕业生供不应求,不少在校生已纷纷被预订;而根据浙江连锁业的发展目标,连锁业至少缺口30万人,为此,杭州特意举办大型的连锁经营人才交流大会,省连锁经营协会组织东西部高用工企业与高校对接,并进场招人。

人才需求的增加也促进了高等院校连锁经营管理专业的发展。自1997年上海商学院开设全国第一个连锁经营管理专业以来,到2007年,开设连锁经营管理专业的高职院校已有百余所,对连锁经营业的快速发展起到很大的促进和人才保障作用。

然而,连锁经营管理专业是在近几年内高校根据人才需求设立的新专业,在课程体系、内容建设、授课形式、与实际工作岗位的对接上,都还有待进一步提高。学生在校所学的知识与技能,与毕业后实际所从事的工作岗位所需技能,还存在着一定的差距。这一方面反映了教学与实践的结合度还不高;另一方面反映了教材建设上存在着不足,大多数教材还是以理论指导为主,对岗位技能的训练重视不够;而且,教学中普遍缺乏对学生的职业指导。比如,尽管连锁经营人才缺乏,尤其缺乏中高级管理人才,但学生刚毕业时,还不能直接走上管理岗位,而要从基层工作做起,很多学生常常接受不了自己受过高等教育仍然从基层岗位做起的现实,而

失去了锻炼和提高的机会。事实上，学生们如果沉下心来做两三年，未来的发展将会有一个很大的提升。

为此，电子工业出版社在广泛深入调查研究的基础上，从当前连锁经营业态对人才知识结构要求出发，根据教学实际需要和工学结合的教学改革方向策划了本套教材。本套教材的一个重要编写原则是职业能力导向，在理论够用的基础上，加强学生的岗位技能训练，力图使学生了解实务界的真实运作情况和较新发展，在学到连锁经营管理原理和方法的同时，掌握实际工作岗位必备的技能。

为了使理论与实务更好地结合起来，本套教材在作者选择上采用学校老师与实务界专业人士合作编写的模式，部分主编老师有着丰富的从业经验；在院校的选择上，也秉承开设时间较早、办学经验丰富的原则；在内容的规划上，每本书都配有实训内容，并设有职业指导栏目，为学生提供职业素质培养、职业规划等方面的指导。

虽然我们做了很多努力，但鉴于连锁经营业态及学科的快速发展，本套教材肯定还会有一些错漏和不尽如人意的地方，希望广大师生和从业人员提出宝贵意见和建议，以便我们在再版时改进。



前言

伴随着经济全球化和区域经济一体化的迅速发展,连锁经营已经成为商品流通业最具活力的经营方式,是当今世界普遍采用的一种现代化的商业经营模式,在欧、美、日等经济发达国家的商业领域占据了主导地位。

连锁经营从20世纪80年代后期进入我国以来,发展非常迅猛。2007年,我国连锁企业数量已经居世界首位。我国连锁企业涉及行业广泛,涵盖了零售业、金融业、旅游业、房地产业、教育培训业、餐饮业、服务业、医药等。其中,餐饮、零售行业的连锁企业比例达到60%以上。

人才是连锁企业的命脉所在,当今时代,连锁企业之间的竞争归根结底是人才的竞争,人才已经成为决定连锁企业发展前途的关键因素。因此,科学的人力资源管理已经成为连锁企业经营管理的重中之重。

为满足我国不断发展的连锁企业对高素质人才的需求,国内大专院校纷纷开设了连锁经营管理专业及相近专业,但目前这些专业在人才培养的数量和质量上都存在着与连锁企业人才需求相脱节的现象。

本书是为了适应和满足连锁经营管理专业及相近专业的教学需要和连锁企业人力资源管理工作者的培训及学习需要而编写的,同时,本书也可以作为连锁企业相关从业人士的参考读物。本书大纲及内容的组织,是在作者根据多年的教学和科研经验及借鉴同类教材的长处的基础上编写的。具体来说,本书具有以下四个特点。

(一)注重内容的丰富性和可读性。本书内容丰富,各章除正文阐述知识点外,还包括引导案例、本章学习目标、学习导航、职业指导、小知识、小资料等栏目,整体上形式多样,内容充实。同时这些栏目也增强了本书的趣味性、实用性和可操作性,即增强了本书的可读性。

(二)注重结合连锁企业实际。本书注重人力资源管理知识和连锁企业实际的结合,在内容的选取和语言的组织上尽量结合连锁企业实际需要和特点,在案例和资料的选取上尽量以连锁企业相关案例和资料为主。

(三) 注重以工作过程为导向。本书基本按照连锁企业人力资源管理实际工作流程的先后顺序进行章节安排和内容编写, 将连锁企业人力资源管理工作进行过程化的梳理, 便于读者感性认知和理性理解连锁企业人力资源管理工作的实际过程。

(四) 注重理论与实践的结合。本书在兼顾理论知识阐述的基础上, 更注重理论知识在实践中的应用。书中包括大量的习题、案例, 每章都有针对性的实训项目, 这些都有利于引导学生和读者“学中做”、“做中学”, 促进理论和实践的有效结合。

本书由安徽商贸职业技术学院赵根良、曹莹、陈小云合作完成。具体编写分工如下: 赵根良编写第4、第8~10章, 曹莹编写第1~3章, 陈小云编写第5~7章; 赵根良负责本书编写框架的设计及编写过程的组织, 并对全书进行了总纂定稿。

在本书的编写过程中, 参阅了大量的相关论著, 谨向原著作者表示深深的敬意和由衷的感谢。同时, 本书得到了电子工业出版社及安徽商贸职业技术学院等方面的大力支持和帮助, 成书之际, 谨表深切谢意。

由于时间仓促, 加之编者水平有限, 书中内容难免有不足之处, 敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录



第 1 章 连锁企业人力资源管理导论	1
1.1 连锁企业人力资源概述	3
1.2 连锁企业人力资源管理总论	9
1.3 连锁企业人力资源管理基本原理	16
知识复习题	23
案例分析	23
实训项目	24
第 2 章 连锁企业人力资源规划	26
2.1 连锁企业人力资源规划概述	28
2.2 连锁企业人力资源需求预测	34
2.3 连锁企业人力资源供给预测	40
2.4 连锁企业人力资源供求平衡	46
知识复习题	49
案例分析	49
实训项目	50
第 3 章 连锁企业工作分析	51
3.1 连锁企业工作分析概述	54
3.2 连锁企业工作分析程序	60
3.3 连锁企业工作分析方法	66
3.4 连锁企业工作说明书	76

知识复习题	81
案例分析	81
实训项目	81
第4章 连锁企业员工招聘管理	83
4.1 连锁企业员工招聘概述	86
4.2 连锁企业员工招募	89
4.3 连锁企业员工甄选	95
4.4 连锁企业员工录用	103
4.5 连锁企业员工招聘评估	105
知识复习题	108
案例分析	108
实训项目	109
第5章 连锁企业员工培训管理	110
5.1 连锁企业员工培训管理概述	113
5.2 连锁企业员工培训需求分析	116
5.3 连锁企业员工培训计划设计	121
5.4 连锁企业员工培训组织实施	125
5.5 连锁企业员工培训效果评估	132
知识复习题	134
案例分析	134
实训项目	135
第6章 连锁企业员工绩效管理	136
6.1 连锁企业员工绩效管理概述	138
6.2 连锁企业员工绩效计划制定	142
6.3 连锁企业员工绩效管理实施	145
6.4 连锁企业员工绩效评价	150
6.5 连锁企业员工绩效反馈	163
知识复习题	167
案例分析	168

实训项目	168
第 7 章 连锁企业员工薪酬管理	170
7.1 连锁企业员工薪酬管理	172
7.2 连锁企业员工薪酬体系设计	176
7.3 连锁企业员工福利管理	191
知识复习题	194
案例分析	194
实训项目	195
第 8 章 连锁企业员工劳动关系管理	197
8.1 连锁企业员工劳动关系管理概述	200
8.2 连锁企业劳动合同管理	201
8.3 连锁企业劳动争议管理	208
8.4 连锁企业员工民主管理	212
8.5 连锁企业职业安全管理	215
知识复习题	218
案例分析	219
实训项目	221
第 9 章 连锁企业员工职业生涯管理	222
9.1 连锁企业员工职业生涯管理概述	224
9.2 连锁企业员工职业生涯管理理论	228
9.3 连锁企业员工个人职业生涯管理	236
9.4 连锁企业组织职业生涯管理	241
知识复习题	245
案例分析	245
实训项目	245
第 10 章 连锁企业员工特殊关系管理	247
10.1 连锁企业员工人际关系管理	250
10.2 连锁企业员工冲突管理	256
10.3 连锁企业员工压力管理	262

10.4 连锁企业员工离职管理	267
知识复习题	274
案例分析	274
实训项目	275
参考文献	276

第1章

连锁企业人力资源管理导论

引导案例

艾德逊公司人员管理的困惑

艾德逊公司是一家连锁企业，员工约有 2 000 人。该公司主要从事电信行业的销售与服务，连续多年出现了高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出以人为动力的“人本原则”，倡导“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化。

鲍尔 29 岁，获得 MBA 学位后，进入艾德逊公司工作，担任人力资源部经理。在此之前，他曾在一家设备安装公司做过 3 年的人力资源管理工作。现在，他准备到新公司好好干一番事业。

艾德逊公司人力资源部有 40 多名员工，相对于全公司而言，大致是一个人力资源部员工对应 50 名普通员工。人力资源部有多名职能主管，分管薪酬设计、人员招聘和培训开发及绩效考核工作。

鲍尔到任之后不久便发现了问题。比如，公司各部门的工作很少有“规划”，每个员工的工作都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的技能和兴趣完成。有不少个人能力强于本人职务要求的员工为此感到不快。当问及公司为何如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

另外，人力资源部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，仅有 1/4 的员工具备人力资源管理经验。除此之外，很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。人力资源部的 4 名主管，一位原先是图书馆管理员，一位是办公室秘书，另两名主管虽然有人力资源工作经验，但又都没有专业学历。至于 4 名主管手下的员工，更是五花八门。

公司内部其他职能部门的员工，拥有公认的学历与相关的工作经验后，就获得了一种“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人力资源部一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助和指导，大家都是各干各的，彼

此很少沟通。尽管人力资源部的工作任务非常繁重，但其他部门似乎并不满意，总认为人力资源部不能及时对它们的要求做出反应。而且，人力资源部对公司的战略规划了解甚少，人力资源部的决策也很难对公司的大政方针产生影响。

鲍尔的前任比尔在担任人力资源部经理的任期内，员工工资涨幅不大，员工不满情绪日益高涨。比尔也曾向公司总裁提出调整员工工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

鲍尔认为，公司的实际情况与先前所想象的大不一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，鲍尔还不敢说这种传统有多么不好，况且，目前公司运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部经理在训斥一名员工：“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人力资源部，恐怕人家也不要你！”

鲍尔听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人力资源部的职能作用呢？

问题：艾德逊公司人力资源管理上存在哪些问题？鲍尔应该怎样强化人力资源部的职能？

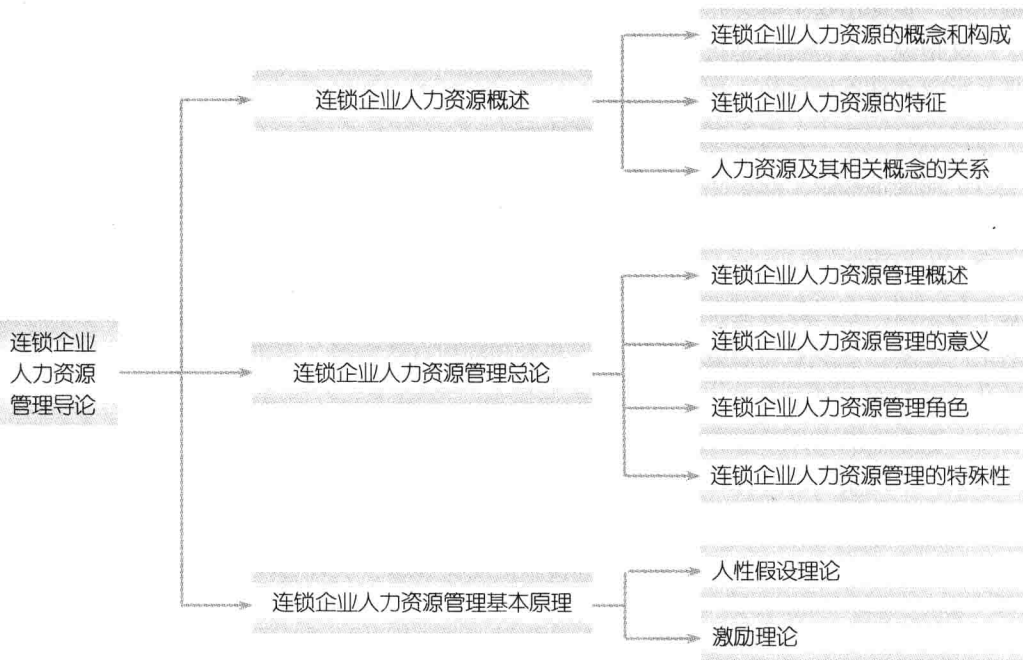
本章学习目标

通过本章的学习，学生应该掌握以下内容：

1. 了解连锁企业人力资源的概念和特征；
2. 理解连锁企业人力资源管理的含义和意义；
3. 了解连锁企业人力资源管理的职能和目标；
4. 理解连锁企业人力资源管理基本原理。



学习导航



职业指导

在连锁企业蓬勃发展的同时,连锁企业普遍存在人才危机和人才瓶颈问题,因此,连锁企业生存与发展的关键在于能否拥有一支高素质的员工队伍,并使他们成为连锁企业的核心竞争力。连锁企业的人力资源部门和人力资源管理工作对获取、激励,以及发展连锁企业优秀员工,进而促进连锁企业可持续发展,具有重要战略意义。所以,一方面连锁企业需要有优秀的人力资源来满足其不断发展和竞争的需要,另一方面连锁企业更需要优秀的人力资源管理工作者为 其不断发展提供支持。

1.1 连锁企业人力资源概述

1.1.1 连锁企业人力资源的概念和构成

1. 连锁企业人力资源的概念

资源是一个经济学术语,泛指社会财富的源泉,是能给人带来使用价值和价值的客观存在物。一般把资源分为两大类:一类是物质资源,另一类是人力资源。其中,物质资源包括自然

资源、资本资源和信息资源。

人力资源的概念是由管理学大师彼得·德鲁克于 1954 年在其名著《管理的实践》一书中首次提出的。他提出这个概念并认为这一概念能表达传统人事管理不能表达的意思。

广义地说，人力资源是指智力正常的人。狭义地说，人力资源是指智力正常，能够推动整个社会经济和社会发展的，具有劳动能力的人。它包含了数量和质量两个方面。

可以从以下几个方面去理解人力资源的概念。

(1) 能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口。

(2) 人力资源是包含在人体内的一种生产能力，储存在劳动者身上的、以劳动者数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性作用，使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素，是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。

(3) 企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

(4) 一个国家或地区具有劳动能力的人的总和。

(5) 企业全体员工的能力。

(6) 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供产品和服务的人。

2. 连锁企业人力资源的构成

人力资源由 8 部分人口组成，如图 1-1 所示。

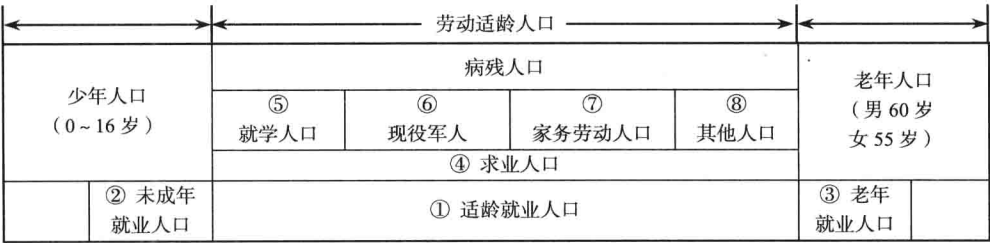


图 1-1 人力资源的构成

(1) 处于劳动年龄之内的社会劳动人口，即“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄实际已从事社会劳动的人口，即“未成年就业人口”。

(3) 已经超过法定劳动年龄，实际仍在从事社会劳动的人口，即“老年就业人口”。

以上(1)~(3)部分人口相加为人力资源主体，也称“就业人口”。

(4) 处于法定劳动年龄以内，有能力有愿望参加社会劳动，但是实际上并未参加社会劳动的人口，也称“求业人口”。

- (5) 处于法定劳动年龄以内的就学人口。
- (6) 处于法定劳动年龄以内的现役军人。
- (7) 处于法定劳动年龄以内的家务劳动人口。
- (8) 处于法定劳动年龄以内的其他人口。

以上(5)~(8)部分人口,由于未构成现实社会的劳动力供给,所以可称为“潜在人力资源”。

1.1.2 连锁企业人力资源的特征

1. 生物性

人力资源的生物性,是指人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”的资源,离不开人体,与人的自然生理特征相联系。

2. 能动性

人力资源具有能动性是因为人具有思想、感情,有主动能动性,又能够有目的、有意识地认识和改造客观世界。在改造客观世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识,在企业经营管理过程中处于主体地位,所以人力资源具有创造性的能动作用,具体表现在:自我强化、选择职业、积极劳动。

3. 可再生性

人力资源是“活”的资源。从人力资源的数量来看,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产出来,世代延续下去;从人力资源的质量来看,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。人的知识技能陈旧了、过时了,可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

4. 时效性

人力资源作为劳动能力资源具有自身的周期,可以从3个层面表现出来:生命周期、劳动周期、知识周期。

人力资源的生命周期是指人从出生到死亡的整个过程。在生命的不同阶段,人力资源的性质和状态是有差别的。童年和少年阶段主要是人力资源的储备和形成阶段,此后的青年和中年阶段是人力资源发挥作用的阶段,进入老年阶段以后,虽然还能继续发挥作用,但是效率已经大大下降了。生命周期和人力资源的这种倒“U”形关系就决定了人力资源的时效性,必须在人的成年时期对其进行开发和利用,否则就浪费了宝贵的人力资源。人才的最佳创造年龄为25~45岁,37岁为峰值年。所以,高新技术企业要保持高速和持续发展,就要更加强调人

力资源开发的最佳时效性甚至是超前性。

人力资源的劳动周期主要是指处在法定劳动年龄内的劳动人口。关于劳动年龄，由于各国的社会经济条件不同，劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为 15 周岁，上限规定为 64 周岁。我国招收员工规定一般要年满 16 周岁，员工退休年龄规定男性为 60 周岁（到 60 周岁退休，包括 60 周岁），女性为 55 周岁（包括 55 周岁），所以我国劳动年龄区间应该为男性 16~59 周岁，女性 16~54 周岁。人的最佳学习年龄和最佳创造年龄是特定的，不同年龄期会产生不同的效果。一旦错过了这个时期，人力资源就会贬值，工作能力和创造力就会下降。

人力资源的知识周期主要是指一个人所学的相关知识和理论从适应社会工作需要到被淘汰所经历的时间。知识和技术的获取需要时间的积累，而且在知识和技术更新日益加快的知识经济时代，知识和技能很容易过时、落后，从而导致劳动能力及其功能相对降低。公元 2 世纪，古希腊天文学家托勒密创立了地心宇宙体系，在以后的一千多年里，地心说被世人奉为经典，后来更被教会所利用，成为上帝创造世界的理论支柱。在十五六世纪，随着社会生产力的提高和航海事业的发展，人们对宇宙的认识开始发生革命性的改变。1543 年，波兰天文学家哥白尼提出了太阳中心说，这一学说后来一直被世人所推崇。

因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。

5. 开发的连续性

物质资源一般只开发一次或两次，形成产品并被使用之后就不再开发。而人力资源不同，使用之前必须对其进行必要的开发，使用过程同时也是开发过程。如为使人力资源能胜任某一岗位，必须进行必要的岗前开发。人力资源开发后，会因社会进步、生产力发展及管理变革等多方面原因出现思想落后、技术陈旧等问题而不能胜任工作，或者因生理的原因不再胜任原来的工作，或者因人力资源自身发展的需要，人力资源会自觉进行自我补偿、自我更新、自我丰富，这一过程是随着人力资源开发后的时间推移而连续发生的。

6. 两重性

人力资源的两重性体现在人既是生产者，又是消费者。人力资源无论是否被开发或利用，都会消耗维持生命所必需的物质资源。当被开发和利用时，在消耗必要的物质资源的同时会为社会创造价值。社会人力资源的充分利用受社会经济、政治等宏观环境影响，企业内部人力资源的充分利用是企业人力资源管理部门必须面对的课题。

7. 社会性

由于每个民族（团体）都有其自身的文化特征，每种文化都是一个民族（团体）共同的价