

连锁经营管理丛书

LIANSUO

JINGYING GUANLI CONGSHU



吴建国 主编

连锁企业 人力资源管理

LIANSUO QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

立信会计出版社

连锁经营管理丛书

连锁企业人力资源管理

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业人力资源管理/吴建国主编. —上海:立信
会计出版社, 2003. 8

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-1150-3

I. 连… II. 吴… III. ①连锁商店-企业管理:人事
管理 ②连锁商店-劳动力资源-资源管理 IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073702 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	<i>lxaph@sh163c.sta.net.cn</i>

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	15.75
插 页	2
字 数	314 千字
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1150-3/F·1055
定 价	27.20 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

连锁经营是社会经济发展到一定阶段的产物,是现代商业组织及先进管理思想和科学技术的结合所产生的新型商业组织形式。连锁经营也是近年来随着市场经济发展而在我国出现的新型商业形态。其管理、经营方式均不同于一般意义上的企业。因此,连锁企业更要注重连锁人力资源的管理,要有计划、有步骤地培养经营管理人才与一般工作人员。当前连锁经营已成为我国零售业发展的主要组织形式。伴随着连锁企业规模的扩张和跨区域发展,需要大量高素质人才和能适应连锁业发展需要的劳动者。连锁经营的标准化、专业化、规范化的管理要求,决定了其人力资源管理有别于一般企业。人力资源管理已成为连锁企业发展战略的重要组成部分。根据中国连锁经营协会对连锁企业管理者的一项调查结果显示:目前,人力资源管理在“影响企业经营的主要因素”当中,其重要性已上升至第三位,仅排在“提高业态竞争力”和“成本控制”之后。连锁企业之间的竞争是人与人的竞争,是人才、人力、人心的较量,因此能否成功地吸引人才,建立高素质的职工队伍、调动连锁企业中广大员工的积极性,就成为连锁企业生死攸关的战略问题。搞好人力资源管理,已成为改善连锁企业素质,增强连锁企业实力,提高连锁企业经济效益的重要途径。人们把近年来市场上国内外的连锁企业之间的竞争戏称为“春秋战国”之争。国内外连锁企业在“抢地盘”的同时更重视“抢人才”。

连锁企业一般都属于劳动密集型行业,大量的采购、理货、仓管、收银、帐务、领班、咨询、防损、促销、质检、电脑维护等工作仍然是基层人员完成的,企业销售额和利润最大化仍然来源于员工劳动的剩余价值。只有在现代企业制度下和科学技术高度发达的今天,企业的高度组织化投入和科学的人力资源管理才能成为可能。

连锁企业的经营业态及对人才要求与传统百货零售业有很大不同,对人才也提出了更高的要求。现代连锁企业与传统零售的简单交易模式已有很大不同,它的技术、管理构成已有很大的转变,比如技术上,大量运用网络信息技

术、冷冻保鲜等高新科技;管理上,从投资风险管理、选点布局、物流配送等宏观管理,到每一家店面的货品陈列、顾客人流线路、商品促销策划等等有很多学问。因此,作为运营现代连锁企业的高层管理者,应该是高素质的复合型人才。而一线具体操作的中低层管理人员、特别是门店的管理人员,也需要兼通技术与管理,但这样的人才十分缺乏,即使是原来从事过百货零售行业的人员,也不一定能一下子适应这样的岗位要求。在目前国内连锁企业的竞争中,人才已成为决定一个企业是否成功的主要因素。

连锁企业一般具有规模大、发展速度比较快、实行跨地区经营等特点。对于这一类企业的人力资源管理与世界上的连锁业巨头如沃尔玛、家乐福等相比我国的连锁企业还缺少经验。国际连锁业巨头已形成了相当成熟的跨地区、跨国界的人力资源管理制度和企业文化。而我国目前连锁企业仍处在高速发展但又相当不成熟的阶段,许多企业的人力资源管理运营模式、管理制度、企业文化等方面仍在探索建设过程中,这些企业更需要建立科学的人力资源管理制度来汇聚一大批高素质人才共同为企业的发展而奋斗。因此,人力资源管理的好坏便成为决定连锁企业成败的重要因素。

本教材在编写中力求突出三个方面的特点:

1. 把国内外人力资源管理的最新理论、方法同国内连锁企业的日常管理实践相结合。
2. 在引进介绍国内外人力资源管理理论的同时尽可能同我国连锁企业的现状相结合。
3. 使本教材尽可能适合采用案例教育的方法。

本教材共分九章,第一章连锁企业人力资源管理总论、第二章连锁企业的组织结构和岗位配备、第三章连锁企业人力资源规划、第四章连锁企业工作分析由吴建国编写;第五章连锁企业人员招聘、第六章连锁企业员工绩效考评、第七章连锁企业员工激励理论与实践、第八章连锁企业员工培训由郑蓓编写;第九章连锁企业员工薪资和福利管理由曹晖编写;本教材案例由沈荣耀收集整理。

本教材可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、商业类专科院校的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考教材。本教材建议课时为54课时,安排如下:

章 节	课 时
第一章 连锁企业人力资源管理总论	8
第二章 连锁企业的组织结构和岗位配备	4
第三章 连锁企业人力资源规划	6
第四章 连锁企业工作分析	6
第五章 连锁企业人员招聘	6
第六章 连锁企业员工绩效考评	6
第七章 连锁企业员工激励理论与实践	6
第八章 连锁企业员工培训	6
第九章 连锁企业员工薪资和福利管理	6
合 计	54

本书的编写得到了上海商业职业技术学院连锁经营管理系全体教师的大力协助,在此一并表示感谢。

编 者

目 录

第一章 连锁企业人力资源管理总论	1
第一节 连锁企业人力资源管理概述	1
第二节 连锁企业经营管理与人力资源管理的特殊性	6
第三节 关于人力资源管理的几种观点	8
第四节 人力资源管理的趋势	9
第五节 人力资源管理的目标和机制	11
第六节 人力资源管理的人性观及人本管理	13
本章小结	20
关键概念	20
复习思考题	21
第二章 连锁企业的组织结构和岗位配备	23
第一节 连锁企业组织结构设计原则	23
第二节 影响连锁企业组织结构设计因素	27
第三节 连锁企业组织结构各种模式	32
第四节 连锁企业组织结构的基本模式	39
第五节 连锁企业门店店长的配备	42
第六节 连锁企业门店秘密顾客配备	45
本章小结	47
关键概念	48
复习思考题	49
案例分析	49
第三章 连锁企业人力资源规划	53
第一节 人力资源规划概述	53
第二节 人力资源需求预测	55
第三节 人力资源供给预测	61
第四节 人力资源规划管理决策	66
本章小结	69

关键概念	70
复习思考题	70
案例分析	70
第四章 连锁企业工作分析	75
第一节 工作分析概述	75
第二节 能力、气质和个性与职业匹配	80
第三节 工作分析的信息调查研究	83
本章小结	85
关键概念	86
复习思考题	87
案例分析	87
第五章 连锁企业人员招聘	90
第一节 人员招聘过程管理	90
第二节 招聘的主要形式	91
第三节 对应聘者的测试方法	93
第四节 招聘的途径	103
第五节 人员录用	109
第六节 企业劳动合同管理实务	113
本章小结	117
关键概念	118
复习思考题	119
案例分析	119
第六章 连锁企业员工绩效考评	125
第一节 员工绩效考评概述	125
第二节 工作绩效考评的类型	128
第三节 工作绩效考评系统的标准	131
第四节 工作绩效考评中可能出现的问题与解决办法	133
第五节 工作绩效考评的应用	136
本章小结	137
关键概念	138
复习思考题	139
案例分析	139
第七章 连锁企业员工激励理论与实践	143
第一节 激励的含义及作用	143

第二节 激励的过程与因素	145
第三节 激励理论	149
第四节 激励方法和特征	153
本章小结	158
关键概念	159
复习思考题	159
案例分析	160
第八章 连锁企业员工培训	164
第一节 员工培训概述	164
第二节 员工培训的系统模型	168
第三节 人力资源培训体系、种类和方法	175
第四节 编制培训计划的步骤	178
第五节 企业培训的发展趋势	181
本章小结	186
关键概念	187
复习思考题	187
案例分析	188
第九章 连锁企业员工薪资和福利管理	194
第一节 企业薪资管理概述	194
第二节 薪资政策和薪资结构设计	199
第三节 激励性薪资的管理	214
第四节 员工福利管理	229
本章小结	234
关键概念	235
复习思考题	236
案例分析	237

第一章

连锁企业人力资源管理总论

第一节 连锁企业人力资源管理概述

一、人力资源的定义

人力资源的定义可以从狭义、广义两个方面去理解：

（一）狭义的人力资源定义

1. 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力人口的总和。
2. 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动人口的总和。
3. 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,就是一种潜在的劳动生产力;若这种能力开发出来,就变成了现实的劳动生产力。
4. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者能力,即处在劳动年龄已直接投入建设或尚未直接投入建设的人的能力。
5. 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。

（二）广义的人力资源定义

广义的人力资源定义认为:人力资源是指一个国家或地区智力正常并具有劳动能力的人。

综合狭义和广义观点可以将人力资源定义为:人力资源是指一定范围内人口中所有具有劳动能力的人的总和,是能够推动经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力人的总称。人力资源是包含在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上并以数量和质量来表示的资源。

由此可见,所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,而劳动者的能力,包括具有智力劳动和体力劳动的能力。

连锁企业人力资源是指连锁企业组织内外具有智力劳动和体力劳动能力的人们。他们由作为生产要素之一的劳动力、持有感情和态度的社会人和为获得劳动报酬而提高劳动力的薪金劳动者三个要素构成。

二、连锁企业人力资源的特性

由于人力资源是人本身,是包含在人体内的一种生产能力,决定了人力资源具有以下特性:

(一) 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,与人的自然生理特征相联系,具有生物性。

(二) 能动性

人力资源具有能动性是因为人具有思想、感情,有主观能动性,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,因而人力资源具有创造性的能动作用。如自我强化,选择职业以及积极劳动等。

(三) 时效性

人力资源具有时效性是因为人力资源的形成、开发与利用都受到时间的限制。从个体角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各阶段的劳动能力各不相同;从社会角度看,人才培养与使用也有培训期、成长期和老化期。

(四) 智力性

人力资源具有智力性是因为人是科学文化的载体。如人类在劳动中创造了机器和工具,通过开发智力使智力和体力都有效地得到延长,从而使自身的能力成倍地扩大。同时,人的智慧还可以不断地传播和深化,正是一代又一代的人吸收了他们的先辈在生产和生活中积累起来的经验、知识,才形成了我们今天丰富的社会文化和企业经营管理经验。

(五) 两重性

人力资源具有两重性是因为人既是生产者,又是消费者。人的两重性要求我们既要重视对人口数量的控制,又要重视人力资源的开发和人才的培养。充分地利用、开发现有的人力,将会产生很大的经济效益和社会效益。

(六) 再生性

人力资源的再生性是因为人力资源的社会性人口再生产是人类自身得以延续和发展的过程。人力资源的再生性,除了遵循一般生物学规律之外,还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

三、连锁企业人力资源开发的两元目标和三个层次

连锁企业人力资源开发是指企业对人力资源的培训、组织发展和职业生涯发展的综合利用,以便改进个体、团体和组织的效率活动,是培育人的知识、技能、经营管理水平和价值观念的过程。

(一) 人力资源开发的两元目标

人力资源开发的两元目标是指人力资源开发包括了连锁企业提升员工智力和激发员工活力两个方面的内容:智力乘以活力才等于绩效,用算式表示如下:

$$\text{智力} \times \text{活力} = \text{绩效}$$

人力资源开发的两元目标要求领导者、人力资源管理人员既要提升员工智力又要激发员工活力。如居于世界 500 强首位的沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)认为:“对员工要像对待花园中的花草树木,需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还要细心除去园内的杂草以利于他们的成长。”沃尔顿的眼光无疑是超前的。在他那个年代,雇员往往被看作是需要尽量削减的“成本中心”,而沃尔顿却把他们看成是一种需要培养及管理的资本,认为必须重视人力发展与培训;全力发展人力资源,以有效的训练来确保精简的组织架构,才能够实现高品质的作业成效。这也是沃尔玛在从 2001 年起成为“世界 500 强”状元的重要原因之一。

(二) 人力资源开发的三个层面

第一,微观开发。微观开发也称教育性开发,这种开发的手段是连锁企业对员工的教育和培训。

第二,中观开发。中观开发也称使用性开发。主体是连锁企业领导、人事管理人员,客体是职工。人的知识固然是学来的,但是有的知识和才华是通过使用产生的。所以,人事管理人员使用人就是开发人,培训是开发,使用也是开发。

第三,宏观开发。宏观开发也称政策性开发,即应用人力资源政策杠杆来开发人力资源和激励人的发展。

四、人力资源管理的定义

连锁企业人力资源管理,是指把人当作一种在激烈的竞争中生存、发展并始终充满生机和活力的特殊资源来进行计划、组织、激励、协调和控制的活动;是力图在组织和组织成员之间建立起良好的人际关系,以求得组织目标和组织成员个人目标的一致,提高组织成员的积极性和创造性,以有效地实现组织目标的过程。连锁店人力资源管理包括的内容有:职务分析、人员规划、人员招聘、人员培训、人员激励、人员考评、人员奖酬、人员保全等管理活动。

五、连锁企业人力资源管理的对象

连锁企业人力资源管理的对象是指在连锁企业从事体力劳动和脑力劳动的人,侧重于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源,以有效地提高员工劳动技能,调动员工的劳动积极性。

六、连锁企业人力资源开发与管理的主要内容

在现代社会的企业中,凡是与人有关的事情都与人力资源的开发与管理有关。作为现代社会企业组织的人力资源开发与管理部門的工作与“传统人事部門”的工作有很大的不同,无论从其功能或内容来说,它都要比“传统的人事部門”多得多。简单地说,一个现代企业组织的人力资源开发与管理部門的主要工作包括:制定人力资源计划、选人、育人、用人和留人五个方面。这五个方面的工作相互影响、相互依存。

(一) 制定人力资源计划

这是人力资源开发与管理的第一步,也是重要的一步。一个企业在制定其总体战略计划以后,就必须制定相应的人力资源计划,否则,总体计划就无法实现。

1. 制定人力资源计划,首先就要科学地预测和分析企业在战略计划期内对人力资源需求与供给的状况。由于企业内外环境的变化,自然也会带来企业对人力资源需求与供给的变化,为此,企业一定要定期地预测它对人力资源的需求和供给进行预测和分析。

2. 在对人力资源的需求与供给预测和分析的基础上,要根据“供大于求”或“需大于供”的状况制定出相应的政策和措施,以妥善地安排“多余”的人员,或通过自身培训或者向外招聘以获得所需的人员。

3. 人力资源计划还应确保组织和个人在企业中获得长期的利益,即要通过人力资源计划的正确指引调动员工的积极性,促进工作效率和企业效益的提高,同时要有利于员工个人的物质条件的改善和个人的成长与发展。

(二) 选人

选人是企业人力资源开发与管理的重要一步,如果选人选得好,那么育人就比较容易,用人就比较得心应手,留人也就比较方便。

1. 选人。首先要明确什么岗位上需要人,需要什么人。因此,选人的前提是要了解“工作岗位”分析的状况,要了解缺人的岗位及其对所需人员的知识、技能等素质的要求。

2. 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才,就无法为企业招聘、选拔人才;如果选人者缺乏相应的专业知识,也就无法通过科学的方法去鉴别人才。为此,企业首先要选好选人的人。

3. 要尽量吸引合格被选者。一般情况下,被选者越多,越容易选出合适人才。如果由于渠道不畅,吸引的合格被选者人数很少,就很难选择到企业所需的人才。

4. 被选者的层次结构要适当。企业中并不是说任何岗位都应选择最高级的人员来任职为最好,有时高级人才反而干不好低层次的工作。因此,选人时应考虑最合适的人,即“最适合原则”,而不是“最优原则”。

(三) 育人

育人,即通过培训和开发培育人才。它是现代企业人力资源开发与管理部门同“传统的人事部门”根本不同的一个新的功能和工作,是现代企业人力资源开发与管理部门一项极其重要的工作。企业的发展主要靠人的推动,企业效益的提高有赖于人的素质提高,而育人就是提高人的素质,加强企业的推动力。

1. 要因材施教。每个人的素质、经历不同,缺乏的能力和知识也不同,应该针对每个人的不同特点,安排适当的培训计划。有的人需要短期培训,有的人需要长期培训,有的人需要兼职培训,有的人则需要脱产培训。

2. 实用性。企业育人与学校育人有本质的不同,企业育人的重点是实用性。企业搞的育人有时不一定要系统地介绍许多理论知识,但一定要与实践紧密地联系起来,使职工学以致用。

3. 避免育人不当。育人不当的含义十分广泛,这里主要指要避免有些能力较强、水平较高、工作较忙的人没有参加培训的计划和机会,而让一些无所事事的人充塞培训班。这样会打击干事的人,鼓励大家混日子。

(四) 用人

用人是企业人力资源开发与管理的一个主要目标,只有用人用得好,有关部门的工作才算有成效。

1. 要量才录用。大材小用和小材大用都对企业不利,前者造成浪费,后者造成损失,还会造成职工人心不定。

2. 工作内容丰富化。任何枯燥的、呆板的工作都会使员工感到乏味,应该充分考虑到员工的身心要求,重新设计工作,使工作尽可能丰富化,以提高员工的满意感。

3. 要坚持多劳多得,优质优价。“大锅饭”是用人的慢性自杀剂。在长期吃“大锅饭”的企业中,劳动生产率低下是必然的结果。

(五) 留人

人才留不住是企业及其人力资源开发与管理部门的失职。留不住人才不仅仅是本企业的巨大损失,而且会使竞争对手更加强大,长期留不住人才的企业势必会倒闭。

1. 物质环境。物质环境是指工作的安全和舒适条件以及工资福利等。特别是薪资待遇,在今天的社会中,工资的收入不仅仅是衡量一个人的劳动代价,往往也显示了一个人事业的成功与否。在我们的社会里,员工工作的第一目标是获得金钱。在同行业中,薪金较低的人才总是流向薪金高的企业,这种趋势在短期内不会改变。

2. 心理环境。如果一个人在某企业中得到重用,人际关系比较和谐,心情比较舒畅,即使是工薪比较低,或者工作条件较差,他也会乐意为该公司作出贡献。这是由于除了较低层次的需求外,还有较高层次的需求。许多“跳槽”的人往往埋怨原来的心理环境因素不好。因此,要留住人才,企业领导一定要重视在改善物质条件的同时,重视心理环境

建设。

七、人力资源开发与管理的关系

企业的人力资源开发与管理涵盖了人力资源管理的全过程。开发包括正规的智力开发、职业培训;管理包括对各类从业人员从招工、录取、培训、使用、升迁、调动的全过程的管理。其区别在于:开发属于综合性边缘学科,面对广义的人力资源范畴;管理属于管理学科的一个分支,面对狭义的人力资源范畴,即工作中的人。人力资源管理和开发两者之间的联系在于:人力资源开发要求不断改善人力资源管理,合理安排和使用人力资源,充分发挥人的积极;人力资源管理是实现人力资源开发战略的一个重要环节,人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来实现。

第二节 连锁企业经营管理与人力资源管理特殊性

一、连锁企业经营管理的特殊性

连锁企业规模化拓展,需要大量高素质人才和熟练的劳动者。连锁企业的标准化、规范化管理要求,也决定了其人力资源管理有别于一般企业。因此,连锁企业人力资源管理的特殊性是由连锁企业经营管理的特殊性引起和决定的。连锁企业经营管理基点是拥有一整套切实可行的规范化的经营管理模式。这一模式可以提高工作效率,降低运营成本,加速资金周转,进而实现规模效益,使连锁企业在激烈的市场竞争中占有一席之地。

(一) 经营管理的标准化(Standardization)

首先,连锁企业的店铺开发、设计、设施的配备、商品的陈列、企业内加工产品的设定、操作程序的制定、应用技术的管理、广告的设计等等,都要由总部按统一标准,统一组织,并进行标准化管理。从店铺的选址到店铺开业前的封闭式培训;从商品的订货、采购、验货到按统一的流程送货到所属各店铺;从各店铺销售方案的制定到始终不断在对各店铺进行监督指导和交流、培训工作,都是由总部按标准化程序统一部署。其次,连锁经营的店铺要求统一店名、店貌,使用统一的标识,进行统一的装饰、装修,并保持其外观、色彩、使用字体、价格标牌等的一致性。此外,在员工制服、营业时间、广告宣传、商品质量、商品价格等方面也都要求保持一致性。从而塑造出一个标准化的企业形象,提高消费者对企业的信任感,为企业扩大规模提供动力。

(二) 经营管理的专业化(Specialization)

连锁企业为了保证经营的各个环节能够协调一致高效运转,将商业活动的全过程进行详细划分,形成各个业务部门,这就是经营管理的专业化。专业化的突出表现是:管理

职能与销售职能的分离,形成了总部和店铺两个层次。连锁企业是同行业、各店铺的经营,总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个店铺,使店铺的经营水平普遍提高,获得技术共享效益,同时亦分摊了技术开发的费用,这是单个企业无法做到的。

(三) 经营管理的集中化(Centralization)

连锁企业将各个店铺的一些共同性活动集中起来,由总部统一操作,实现设施共用、系统共享、精简机构、提高劳效。如集中进货,可形成大批量,从厂家获得较低的价格;总部统一配送,可减少店铺的库存占有面积,扩大营业面积,减少资金占压,加速资金周转,同时配送中心对商品的统一分拣、配车,可提高车辆的满载率,降低运营费用;建立统一的采购、储运、广告宣传、会计核算部门,可减少用工数,降低工资费用;建立信息中心,可将来自各方面的信息集中管理,提高企业的计划性和预见性,快速地反馈市场信息。

(四) 现场作业的简单化(Simplification)

由于连锁系统体系庞大,在各个环节的控制上都需要有一套特定的运作规则,要求精简不必要的过程,达到事半功倍,以最少的资源付出获得最大的经济效益。为了实现现场作业简单化,连锁企业一般按照整个作业流程中的各个工程程序,相应地制定一个简明扼要的操作手册或作业指导书,使所有员工均可以在较短的时间内掌握工作要领,即使有人员的频繁变动,也能利用作业指导书迅速达到工作标准要求,使整个系统能够正常运转,整个企业进入良性循环。

二、连锁企业人力资源管理的特殊性

(一) 组织结构的复杂性

连锁企业的组织结构不同于单店企业,具有规模大、店铺数量多、分布地域范围广的特点,使得人力资源管理的管理幅度和管理层次比单店企业更复杂。

(二) 业态的新颖性

连锁企业是近年来随着市场经济发展而在我国出现的新经济形态。其管理、经营方式均不同于一般意义上的企业。例如,总部如何加强控制与管理? 门店怎样运营与管理? 如何才能当好一个超市门店的收银员与理货员? 对相当一部分商业工作者来说还是一个新课题。同时连锁企业更注重上岗前的培训与教育,以便有计划、有步骤地培养经营管理人才与一般工作人员。

(三) 门店管理的可复制性

连锁企业的扩张和发展具有可复制的特征,这就要求企业所建立的每一个门店都必须同总部保持一致,但由于连锁企业所涉地域范围非常广阔,一般都采用人才本地化的人力资源策略,其人力资源来源地区分布广,文化背景复杂,同总部保持一致的难度就比较大。许多连锁企业的门店有几千家,仅每家委派一个既懂得现代化商场全面经营管理,能按照总部的规章制度办事,能理解企业理念、企业文化的店长人才就不是一件简单的事。

门店管理人才是否能跟上企业发展速度的需要必然成为影响企业生存的关键因素,连锁企业的品牌形象的最大特征是“一荣俱荣,一损俱损”。一旦某个分店出现问题,就很可能给整个连锁企业带来灾难,以致引发“多米诺骨牌”效应。因此,连锁企业必须建立完善的人才开发和培训体系,形成一整套强有力的人力资源培训和管理的理念及运作机制。

(四) 人力资源开发的超前性

连锁企业人力资源开发需有一定的超前性。人才的培养与使用有一定的周期性。企业从招聘、培训到上岗不是短期内就能完成的。所以,人力资源的开发要有一定的超前性。上海某连锁企业在大规模发展的过程中,就有过连锁门店商场装修完毕而营业人员还未培训好的教训。伴随着连锁企业规模的扩张和跨区域发展,人力资源管理已成为企业发展战略的重要组成部分。调查资料表明,目前人力资源管理在“影响连锁企业经营的主要因素”当中,其重要性已排至第三位,仅排在“提高业态竞争力”和“成本控制”之后。加紧人力资源开发,是改善连锁企业素质、增强连锁企业实力、提高连锁企业经济效益的重要途径。

(五) 管理技术的复合性

连锁企业的经营业态对人才要求与传统零售业有很大不同,对人才也提出了更高的要求。现代连锁企业与传统零售那种“一手交钱一手交货”的简单交易已有很大不同,它的技术、管理构成已有很大的转变。比如技术上,大量运用网络信息技术、冷冻保鲜等高新科技;管理上,从投资风险管理、选点布局、物流配送等宏观管理,到每一家门店的货品陈列、顾客人流线路、商品促销策划等等有很多学问,因此,作为运营现代连锁企业的高层管理者,应该是高素质的复合型人才,而一线具体操作的中低层管理人员,特别是生鲜食品超市的管理人员,也需要兼通技术与管理。但这样的人才十分缺乏,即使是原来从事过传统零售行业的人员,也不一定能一下子适应这样的岗位要求。在目前国内连锁超市的竞争中,人才因素已成为决定一个企业是否成功的关键。

我国的连锁企业与世界上的零售巨头如沃尔玛、普尔斯玛特等不同,它们已形成了相当成熟的企业制度和企业文化,哪个岗位上的人员出走都对公司影响不大,而我国目前连锁企业仍处在高速发展但又相当不成熟的阶段,许多企业的运营模式、企业制度、企业文化等方面仍在探索建设过程中,这些企业正依靠其高素质的人才、特别是高级管理人才共同参与打造这些企业,因此,人才便成为决定企业成败的至关重要的因素。

第三节 关于人力资源管理的几种观点

一、人力资源管理的系统观

按照系统论的观点,所谓系统,就是由若干个相互联系、相互作用的要素组成的,并同