

Lianhua Chaoshi Jingying Guanli Congshu

Lianhua Zhi Lu
Renli Ziyuan Guanli

Zhubian Wang Zongnan

Fu zhubian Liang Wei Zhang Zengyong

Fenjuan Zhubian Dao Shurong

联华之路

联华超市经营管理丛书

——人力资源管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 道书荣



上海三联书店

联华之路

联华超市经营管理丛书

——人力资源管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 道书荣



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

联华之路:人力资源管理/王宗南主编. —上海:上海三联书店, 2007. 5

(联华超市经营管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2480 - 2

I. 联… II. 王… III. ①超级市场—商业经营—上海市
②超级市场—劳动力资源—资源管理—上海市 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 025906 号

联华之路——人力资源管理

主 编/王宗南

责任编辑/黄 韬

装帧设计/范峤青

监 制/李 敏

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版

印 次/2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/270 千字

印 张/14.75

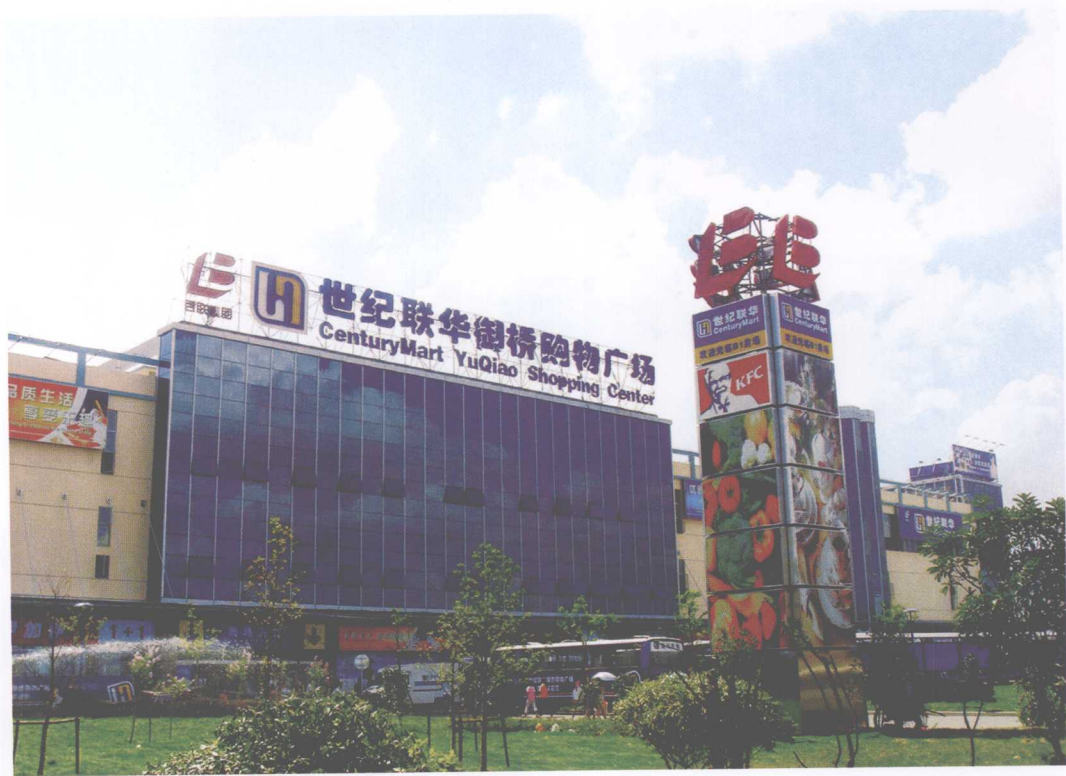
ISBN 978 - 7 - 5426 - 2480 - 2

F · 482 定价:28.00 元



联华超市经营管理丛书编委会名单(按姓氏笔画顺序排列)

王笑云 王晓倩 王 麒 沈 鸿 朱 伟 朱春燕 孙 明
孙莉玲 刘 平 刘晓波 许喜平 张自力 张启强 张 晖
张竞云 陈维桂 陈敏嫵 言 俊 李正莹 李紫红 邵浪音
周永康 周华君 俞 果 袁志洁 徐飞京 徐仕杰 徐慧群
谈凌云 黄东来 潘育新 潘俊强 薛耀祥



联华大型综合超市



大型综合超市卖场一角



联华超级市场



联华超级生活馆



超级市场生鲜区一角



联华快客便利店



快客便捷的服务



联华电子商务



计算机信息中心



联华生鲜食品加工配送中心



计算机控制的生鲜食品加工流水线



计算机管理的物流配送流水线

所谓企业管理,最终就是人力资源管理。人力资源管理,就是企业管理的代名词。

——彼得·德鲁克

总序：中国连锁成功之路

——学习、借鉴、创新、发展

当中国的商业大门徐徐打开的时候，沃尔玛、家乐福、麦德龙……外资连锁巨头，凭借资本实力和管理理念的优势蜂拥而来，抢占市场的速度明显加快。伴随咄咄逼人架势而来的，是压力。

在压力和挑战面前，联华选择的是奋斗。通过直接投资、多方式并购和特许加盟等多种形式，实施以规模经营为核心的“布网战略”。短短十多年，联华实现了跨越式的发展——从当年的一家门店，发展到今天遍及全国 22 个省份一百多座城市的近 4000 家门店；从单一的标准超市，发展到大型综合超市、便利店、网上销售、药品零售等连锁业态俱全的特大型超市连锁企业。联华为铸造中华民族商业的地位而进行的不懈努力，体现了中国商家追求卓越、保持领先的精神。有了这种精神，无坚而不摧。

连锁超市是个新兴的现代商业业态，充满了机遇，也充满了风险。既诞生了排名世界财富 500 强第一的沃尔玛，也出现了曾辉煌一时最终惨淡收场的凯马特。联华深知，最大的竞争对手就是自己，因而以非常务实的、前瞻性的发展战略，一步一个脚印去实现自己的目标。十多年磨砺，在成就辉煌的同时，也留下了非常宝贵的经验。

中国连锁业在学习借鉴国外先进经验的基础上，更需要总结、提升和创新。正是基于这种想法，联华将多年实践中积累的心得、经验、管理制度等等整理出来，编辑了这套联华超市经营管理丛书，奉献给中国的商家们。

联华的经验不仅仅属于联华，它也是中国连锁业的。联华发展的精髓，既有个性，也有共性，联华的实践和探索，应该能给同行以借鉴和启发。

我相信，中国商家的创新智慧，不只是联华一家。这些创新，是中国商

联华之路——人力资源管理

业超越时空的精神财富。所以,在联华的这套联华超市经营管理丛书出版之时,我也希望更多的商家选择这种方式,不断总结自身成功的经验和创新的体会,丰富中国商业的思想文化宝库。

中国连锁经营协会会长

郭和平

2006年5月27日

序 言

人力资源是一种特殊的资源,它与物质资源、信息资源,构成了企业的三大资源。

人力资源是一种活的资源,物质资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。

人力资源是一种战略性的资源。企业生存和发展的核心问题就是可持续发展。企业要获得可持续发展必须培育和不断强化自己的核心竞争能力,而核心竞争能力的本质就是承载在企业人力资源(资本)身上的核心知识和技能,以及对这些核心知识和技能的整合、共享及不断学习和创新的能力。

人力资源是创造利润的主要来源。人力资源的创新能力是企业利润的源泉。IBM 公司总裁 T. J. Waston 说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”

人力资源是可以无限开发的资源。人的创造力是无限的,通过对人力资源的有效管理和开发可以极大地提高企业的工作效率,从而达成企业的目标。企业最好的、最优秀的人才 是免费的、低成本的,因为最优秀的人才为企业创造的价值和利润完全超过企业给予他的待遇,而那些无用的人员成本是非常昂贵的,他们经常给企业带来这样或那样的问题,给企业带来潜在的损失远远大于其为企业创造的价值。

知识经济时代的到来,使人力资源成为新经济时代的第一资源。“国以才立,政以才治,业以才兴”。现代企业人力资源管理是企业管理的核心,是企业成败的关键所在。当今世界,人才资源越来越成为国际竞争的重点,人才竞争成为最有全局影响力的竞争,谁拥有了人才优势,谁就拥有了竞争优势。

势;谁能把人才优势转化为知识、科技和产业优势,谁就将赢得竞争的主动权。所以,人力资源管理和人力资源开发,也成为企业经营管理工作的重要之重,对人力资源的管理关系到企业的生存和可持续发展。联华能否在日趋激烈的竞争中站稳脚跟,更是取决于我们能否构建一套适应现代企业经营管理需要的人力资源管理机制,快速地培育人才竞争力。

所谓人力资源管理就是对企业中“人”的管理。具体地讲,人力资源管理就是通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率,最终达到企业发展目标的一种管理行为。人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。从“人”和“事”的角度讲,是要达成“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而达成最终目标。

联华人力资源管理的指导思想是:围绕公司的战略发展目标,牢牢把握市场化原则这条主线,坚持以人为本,坚持机制创新,超前意识,超前投资,超前储备,并辅之以市场化的管理方式,通过完善的人力资源开发、管理制度的建立健全、激励机制的调整实施,实现战略实施过程的有效控制,实现人力资源的合理配置,实现人才个人价值的最大体现。

近年来,我们力求把人力资源管理工作从传统的人事管理事务性工作中解放出来,更多地关注“人”和“企业命运”的问题;力求通过探索和创新,构建一个现代企业人力资源管理的完整体系,即:

- (1) 根据公司战略,优化部门设计(包括人员编制)
- (2) 根据公司战略,制定公司人力资源战略及规划
- (3) 根据公司战略,制定公司基本组织原则和人事管理原则
- (4) 根据人力资源规划建立和完善战略人力资源管控体系

首先是完善和强化适应全国性、特大型、具有超市行业“龙头”地位的、综合发展的、与现代企业制度相适应的组织架构,即以直线职能制为主体的内部组织体系,形成总部(集团)、业态(地区公司)管理公司、地区营运管理公司、门店的三级监控、四级管理的职能事业部经营管理体系。

其次是建立和完善人才培养储备体系。将内部选拔和培养作为公司人才队伍建设的主要途径。在公司内部建立人才培养网络,各层面经理共同参与,并将培养人才、储备干部作为自己的一项重要职责;完善人才培养体

系,建立一套“一级对一级”的培养带教制度,即针对不同的培养带教对象,通过“度身定制”个性化的培养带教计划,制定科学的人才评估考核标准,对培养对象予以指导和跟踪考核。在内部人才储备培养的基础上,同时做好外部人才引进储备工作。对引进的人才注重企业文化、团队精神、公司业务流程及管理方式的培训,使他们尽快地熟悉公司制度,掌握业务管理流程。通过人才的培养和储备,确保公司发展调整中对人才的需求。

第三是建立科学有效的绩效评估考核管理体系,营造优胜劣汰、无功即过的竞争氛围,凸现联华的业绩文化,促进员工工作业绩的提高。通过主要绩效指标的科学设定,把企业的战略目标转化为业绩考核的具体指标,通过有效的业绩考核,激励员工、发动员工,实现员工行为和企业战略的有机结合,从而提升企业整体绩效,增强联华持续发展的竞争实力,为社会、为股东、为员工创造更大价值。

第四是完善薪酬分配激励体系。建立对外富有竞争力的薪酬制度,以吸引和留住有才能的人;加强企业薪酬的对内公平,合理确定企业内部各岗各职的相对价值,以留住有才能的人;加强薪酬与工作绩效挂钩,提高员工的工作积极性,以发挥员工的才能。

第五是建立一个系统的、与企业的发展以及人力资源管理相配套的培训管理体系、培训课程体系以及培训实施体系,提高管理人员的管理能力和员工队伍的整体素质,保持企业持续发展。通过培训体系的建设,为人才搭建学习和创新的平台,充分挖掘员工的潜力,帮助人才达成职业生涯发展目标,形成个人发展与企业发展目标的一致性。

归根结底,人力资源管理的任务是通过一个完整的体系建设,营造良好的人才生态环境,塑造一支适应联华全国发展战略的、年龄和知识结构合理的人才队伍。要达到这一目标,全公司上下必须确立“人才资源是第一资源、有用即是人才”的理念,确立人才资源开发“优先投入”的观念,留住核心人才,创造核心人才成长和发展的空间,把人才视为企业最重要的资源,视为合作伙伴,不单是为他们提供生存空间,更主要的是要为他们创造一个施展才干和成长发展的环境,让他们在为企业作出贡献的同时,知识和技能不断得到更新,并不断获得新的发展机会。

联华的战略人力资源管理工作要以联华的文化建设思路为指导。在公

联华之路——人力资源管理

司人力资源管理开发的过程中,要用联华的企业文化来凝聚人、引导人、激励人,用联华的文化指导人力资源管理的全过程。

联华超市股份有限公司副总经理、人力资源总监

道书荣

附:

部 门 理 念

企业的财富源于员工的价值体现,员工价值的体现须由企业提供舞台。人力资源管理的根本任务就是最大限度地调动员工的积极性,充分发挥员工的创造力,让员工在为企业创造价值的同时体现自身的价值。

指 导 思 想

联华人力资源管理的指导思想是:围绕公司的战略发展目标,牢牢把握市场化原则这条主线,坚持以人为本,坚持机制创新,超前意识,超前投资、超前储备,并辅之以市场化的管理方式,通过完善的人力资源开发、管理制度的建立健全、激励机制的调整实施,实现战略实施过程的有效控制,实现人力资源的合理配置,实现员工个人价值的最大体现。

部 门 概 述

人力资源是企业的首要战略资源,人力资源开发及人力资源管理涉及公司各管理层面,是公司内部战略管理中极为重要的一环。联华在人力资源管理上始终坚持“以人为本”的管理方针,贯彻“人力资源是第一资源”的

人力资源开发战略,在人才培养和使用上,通过人才培养储备体系、绩效评估考核管理体系、薪酬分配激励体系、员工培训体系的建立和不断地完善,实现人力资源的合理有效配置,为企业培养和建立一支有政治素质、有专业技术水平、有经营管理能力、有良好的职业道德、有高超的服务水准的干部员工队伍,构筑公司的人才高地,保证公司的战略规划和经营管理目标能顺利实现。

人力资源管理总部承担着联华超市股份有限公司人力资源开发、培养、管理、调配,薪酬福利激励政策制定、审核,绩效考核标准制定、实施,安全保卫等方面的工作。其工作中心在于紧紧围绕企业发展之短、中、长期目标,合理、有效地开发管理人力资源,并通过对人力资源资本的合理运作,提升企业管理水平,进而提高企业的整体形象,并产生积极的经济效益,确保企业的持续、稳定、快速地发展。

目 录

序 言	(1)
第一章 人力资源管理组织架构及职能	(1)
第一节 人力资源管理组织架构	(1)
第二节 人力资源管理总部设置	(5)
第二章 人事管理	(10)
第一节 人事管理概述	(10)
第二节 人事部门职能和岗位职责	(10)
第三节 人事管理制度	(15)
第四节 人事管理操作流程	(73)
第五节 人事管理表单	(84)
第六节 人事管理案例	(99)
第三章 绩效管理	(104)
第一节 绩效管理概述	(104)
第二节 绩效管理组织架构及职能	(106)
第三节 绩效管理岗位职责	(109)
第四节 绩效管理与考核实施办法	(113)
第五节 绩效管理操作流程	(128)
第六节 绩效管理操作表单	(131)