

生鲜超市

许安心 孔德议 著

人力资源管理研究

Shengxian Chaoshi Renli Ziyuan Guanli Yanjiu



Wuhan University Press

武汉大学出版社

生鲜超市

许安心 孔德议 著

人力资源管理研究

Shengxian Chaoshi Renli Ziyuan Guanli Yanjiu



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生鲜超市人力资源管理研究 / 许安心, 孔德议著. — 武汉: 武汉大学出版社, 2019. 1

ISBN 978-7-307-11956-7

I. 生… II. ①许… ②孔… III. 超市—人力资源管理—研究
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 287419 号

责任编辑: 黄朝昉 牟丹 责任校对: 孟令玲 版式设计: 文人雅士

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: ctm22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 天津颐彩印刷有限公司

开本: 710×1000 1/16

印张: 19.75

字数: 283 千字

版次: 2019 年 1 月第 1 版

2019 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-11956-7

定价: 68.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

序 言

为了满足不同层次消费者的需求，精品超市、生鲜超市、便利店（社区店）等许多细分业态蜂拥而至。并且随着居民收入水平提升和消费升级，消费者越来越关注食品安全，绿色、有机的蔬果颇受欢迎，推动生鲜消费市场的迅猛发展。根据智研咨询发布的最新数据，2011—2016年，我国生鲜超市市场规模保持着稳定增长的良好态势，2011年我国生鲜超市行业市场规模为0.85万亿元，2016年生鲜市场规模增长至1.30万亿元，同比增速也呈现上升趋势，由2012年的7.1%增长至2016年的11.1%。永辉牵手腾讯、阿里联手大润发的消息出来更是谱写了“新零售”的新篇章，未来的生鲜超市定会有更大的发展空间，也必定会遇到更多的挑战。

21世纪是人才暴利时代，人力资源管理正呈现崭新的发展趋势。企业面临“非连贯性”的新竞争环境时，人的决定性作用也日益凸显。生鲜超市的管理工作早已进入以人为中心的新时代，理应把人视为一种企业的激烈竞争中自下而上发展且始终充满生机活力的特殊资源来刻意发掘和使用。人力资源管理的目的是建立和保持有效率、有活力的员工队伍，不断为企业的发展选拔、培养有用之才。通过双向选择、竞争上岗、职业生涯设计和完善激励机制等方法，逐步形成有利于人才成长的环境。这样才能吸引得住有用人才，各显其才，各尽其职，同时降低企业成本，提高劳动生产率。

本书从生鲜超市管理人员流失问题出发，从高职院校校企合作、店长培养模式、员工培训及其培训效果、阿米巴绩效激励和薪酬激励五个方面探讨生鲜超市应如何通过人才资源政策和具体细致的人才资源工作来有效地配置生鲜超市人才资源，发挥并提升人才资源潜能，发展并释放人才资

源的创新能力，最终达到提升生鲜超市企业业绩的目的。

本书提出，生鲜超市店长作为企业战略的关键执行者，门店团队的领导者，他们是企业的“脊梁”，承上启下，在企业中发挥着落实战略，抵御风险，凝聚队伍的核心作用，是企业的重要资源。他们大多从基层做起，虽具有丰富的实践经验和较高的业务水平，但后期发展力略显不足，他们的薪酬回报也低于高层管理人员和其他行业同职位人员。因此，关注生鲜超市店长的薪酬满意度，了解生鲜超市店长的工作需求，对症下药，采取相应激励措施，针对性地给予发展性培训，将更好地减少生鲜超市店长层级的流失，稳定管理队伍，保证企业顺利健康发展。对于企业而言，培训、薪酬、职业生涯规划是有效的激励手段，同时具有激励效用和约束作用，能够充分调动员工工作的积极性。本书更创新性地将阿米巴模式引入生鲜超市领域，丰富了阿米巴这一理论的相关研究内容，也为绩效管理理论的研究添砖加瓦，实现跨领域融合创新的同时，也为今后生鲜超市的人力资源研究提供了新的视角。

在本书的撰写与出版过程中，得到福建省商务厅、福建农林大学管理学院、福建省商务厅研究基地海峡商业管理研究中心、福建省东南商务管理研究院以及出版社的指导和大力支持，孔德议、郑秋琴、林扞扞、郑蔓华、黄祥庆、蔡金佩、张朝金、石理中、郑铭炫、郭琼红、林楦藕、赵蓉蓉等研究团队同事及研究生参与本书的资料收集与部分内容的撰写，在此一并鸣谢。

目 录

第一章 福建省生鲜超市管理人员流失研究	1
第一节 绪论	1
第二节 生鲜超市及人才流失相关综述	2
第三节 福建省生鲜超市管理人员流失研究设计	12
第四节 福建省生鲜超市管理人员流失调查结果分析	16
第五节 减少福建省生鲜超市管理人员流失的建议	27
第六节 研究结论与展望	32
第二章 基于生鲜超市行业的高职院校校企合作策略研究	34
第一节 背景	34
第二节 校企合作办学模式的研究现状	36
第三节 我国高职院校校企合作的现状	40
第四节 生鲜超市行业特殊性与开展校企合作的重要性	50
第五节 促进生鲜超市行业校企合作的策略	57
第三章 生鲜超市店长培养模式研究	
——以永辉超市为例	66
第一节 绪论	66
第二节 生鲜超市店长培养模式文献综述	67
第三节 生鲜超市店长培养现状分析	72
第四节 生鲜超市店长职场现状与培训需求调查	75

第五节	探索适合生鲜超市要求的店长培养模式	78
第六节	国内生鲜超市店长培养典型案例分折	96
第七节	研究结论与研究展望	106
第四章	生鲜超市员工培训体系设计研究	109
第一节	背景	109
第二节	生鲜超市员工培训体系设计研究的文献综述	110
第三节	生鲜超市员工培训体系关键因素调查分析	117
第四节	生鲜超市员工培训体系设计	130
第五节	生鲜超市员工培训体系有效运行的对策建议	137
第六节	研究总结与展望	146
第五章	福建省生鲜超市服务型人员培训效果评估研究	148
第一节	绪论	148
第二节	福建省生鲜超市服务型人员培训效果评估研究的 文献综述	149
第三节	福建省生鲜超市服务型人员培训效果影响因素 分析与指标体系构建	157
第四节	福建省生鲜超市服务型人员培训效果评估	166
第五节	福建省生鲜超市服务型人员培训效果提升路径研究	177
第六节	研究结论和展望	182
第六章	阿米巴管理模式下生鲜超市绩效评价研究	184
第一节	绪论	184
第二节	阿米巴管理模式下生鲜超市绩效评价研究的文献综述	185
第三节	阿米巴管理模式下生鲜超市绩效评价指标构建	195
第四节	阿米巴管理模式下生鲜超市自身的绩效评估 ——以 Y 超市为例	206
第五节	阿米巴管理模式下生鲜超市绩效水平提升对策	216

第六节 研究结论与展望.....	222
第七章 福建省生鲜超市店长薪酬满意度研究.....	224
第一节 绪论.....	224
第二节 福建省生鲜超市店长薪酬满意度研究相关概念的界定.....	225
第三节 薪酬满意度研究综述.....	227
第四节 福建省生鲜超市店长薪酬满意度研究问卷概况.....	236
第五节 福建省生鲜超市店长薪酬满意度研究调查结果分析.....	238
第六节 研究结论.....	267
第七节 提高福建省生鲜超市店长薪酬满意度的建议.....	270
第八节 研究展望.....	276
参考文献.....	277

第一章 福建省生鲜超市管理人员流失研究

第一节 绪论

进入 21 世纪,随着改革开放的深入,我国经济不断取得显著成效,加入 WTO 更进一步推动了我国经济的活跃繁荣,我国 GDP 一度呈两位数高速增长。社会经济迅速增长的同时,我国人民的生活水平和生活质量也得到极大提升,已经从温饱线挣扎转向强调营养均衡和绿色饮食。在物质文明不断进化的过程中,民众的观念和意识也在发生翻天覆地的变化,生活品质 and 注重养生已经成为日常生活不可或缺的话题,食品安全问题也被社会日益关注。民众不只注重食品安全和新鲜,对购物环境的要求也不断提高,环境脏乱的农贸市场已然不能满足民众的要求,生鲜超市成为社会的新宠儿。众多零售企业紧跟着“菜篮子工程”及“农改超”等项目的步伐,纷纷选择有利的地理位置设店生鲜超市,准备抢夺市场占有率。

经过数年的发展,福建省的生鲜超市已经颇具规模,造就了永辉超市及新华都等优秀的大型生鲜企业,但是,近几年来,随着我国人口红利的逐步消失,人力成本不断加大,店面租金也不断攀升,同时受电商的猛烈冲击,竞争异常惨烈。生鲜超市想要在激烈的竞争中生存并蓬勃发展,其运营管理就显得格外重要。根据管理学的二八原则——20% 的人创造出 80% 的价值和利润,对生鲜超市而言,其管理人员正是这 20% 的关键所在。然而,众所周知,因生鲜超市行业的特殊性,其人员流动的频率普遍高于其他行业,管理人员尤甚。生鲜超市的管理人员具有一定的管理才能,对

其个人的发展和薪酬福利都持有较高的期望,一旦他们认为目前的工作不利于自身发展,或者认为自身的价值没有得到相应的回报,或者工作环境令他们感觉压抑、受到局限,或者其他原因,他们便会从目前的企业流失、寻找更好的发展机遇。无论缘于何种原因离开生鲜超市,因其掌握的商业机密及其管理岗位的空缺都有可能对生鲜超市造成致命的打击。因此,研究生鲜超市管理人员流失的关键影响因素从而采取针对性的措施,对留住管理人员、促进生鲜超市发展壮大具有不可低估的意义和价值。

第二节 生鲜超市及人才流失相关综述

一、生鲜超市相关综述

近年来,我国越来越多的省份地区已将农贸市场升级改造为超级市场,人们将农贸市场的改革称为“农改超”。随着“农改超”的进行,越来越多的生鲜超市犹如雨后春笋般开始出现在社会大众的眼中,而其经营的生鲜产品的销售更是逐步超过农贸市场,^[1]成为超市提高经营业绩的“金矿”。^[2]

生鲜超市作为农贸市场的升级版,其销售控制力在不断地发生着转变。^[3]国外学者 Thomas Reardon (2002)^[4]通过研究发现发展中国家农业以及流通方面的特性促进了生鲜超市成长。国内学者张赞、张亚军(2011)^[5]、徐盈群(2005)^[6]提出,生鲜超市指的是近些年兴起的以销售生鲜农产品为主体,辅佐以现代超市经营管理理念的连锁超市或专卖店。陈丽华(2002)^[7]、王晓娟(2012)^[8]则提出,生鲜超市是指在现代超市经营管理理念指导下的,与销售家电、建材等超市业态相似的专卖店,其主要的经营内容为生鲜食品。周洁红、金少胜(2004)^[9]、陈耀庭、蔡贤恩(2013)^[10]则提出,在“农改超”之后,生鲜农产品为生鲜超市经营流通的主体,其主要经营的农产品范围为鲜活水产品、新鲜的蛋、肉、蔬菜等。

在参照当前学界对生鲜超市研究的基础之上,综合福建省的超市经营现况,本章对生鲜超市的定义界定如下:在“农改超”之后,采用规模化

经营、标准化生产、信息化管理等现代经营管理理念为指导,以经营鲜活水产品、新鲜禽肉、蛋、奶、果蔬等生鲜农产品为主体,配以自选模式为销售方式的现代化连锁超市或专卖店。

二、人才流失相关研究综述

(一) 人才流失的内涵

人才流失是人才流动的一种特殊的形式。其缘起于 20 世纪五六十年代的英国。意为特定组织内部或者某一个地区的具有某种专业技术的高级人员离开原来的工作地点,寻找新的服务对象的一个过程。早期在西方,学者们形象地将人才流失比喻为“智囊流失”^[11]。

国外学者 Mobley (1977)^[12] 提出关于人才流失的定义,他认为人才流失指的是个体停止为团队提供服务并且终止从团队中获得物质、精神等收益的过程。国内学者罗艳鹰 (2014)^[13] 认为人才流失指的是企业本身不愿意而员工个体资源流出的一个过程,从某种意义上讲的是企业的一种损失,因为流失的员工基本都是组织内部的精英。蔡志梅 (2015)^[14] 提出人才流失是指依靠组织内部提供的财力、物力、人力资源培养起来的骨干员工外流,因为种种原因而离开企业另谋高就的一个过程。

本章综合众多学者的观点,将人才流失定义为:企业提供资源培养起来的骨干员工与企业终止服务关系,并停止从企业中获得收益的过程。

(二) 人才流失的影响因素

随着我国社会经济形势的转变,企业员工的就职观念也在不断地进行变化。社会环境变化的多样性、就业市场的不断完善等,导致了现阶段人才的流动率越来越大。福建省超市行业的人才流失率同样居高不下,而其人才流失的原因也多种多样,性别、年龄、家庭情况、工作满意度、工作期望值、工作回报、发展前景、绩效激励、社会环境等^[15] 都能影响人才的流失率。笔者通过对国内外当前学界人才流失理论进行梳理,总结出影响人才流失的三大因素,分别为社会因素、组织因素以及个体因素。^[16]

1. 社会因素

国外学者 Nicholas (1975)^[17]、Blau (1981)^[18] 等认为社会因素对企业



的人才流失有重大影响,其中就业市场的就业机会及企业的失业率大小等都是导致人才流失的重要因素。国内学者吴茂森(2007)^[19]基于我国封建社会的“官本位”思想,提出社会传统文化培养价值观影响了人才的流失率。曹细玉(2006)^[20]、白彦和贺伟(2007)^[21]及刘佛翔、王淑红(2009)^[22]等也提出市场经济的逐步完善以及当前社会人事制度的不断优化,促使人才流动成为必然。罗英、李原(2010)^[23]通过对学界众多观点进行梳理研究发现我国社会经济对人才的流失率存在线性影响。刘燕(2006)^[24]通过对员工离职行为的深入研究,提出人才的流失与社会收益、社会心理学以及工作的内容和社会环境变量呈正相关。

当前国内外学界对于人才流失社会影响因素的理论主要集中在社会经济、国家政策、人事制度、就业环境等方面来阐述,通过对社会宏观环境施与影响间接影响人才的从业倾向,增加人才的就业概率,从而影响企业的人才流失率。

2. 组织因素

国外学者 Mowday (1982)^[25]提出管理人员的工作满意度与其离职倾向呈负相关。即当管理人员工作满意度越高,则其流失率就越低。Jean - Marie 和 Hiltrop (1999)^[26]则提出影响企业管理人员的流失率与企业提供的薪酬、工作难度、培训晋升机会、工作的自由度、工作承担的责任、工作环境与保障以及职业发展前景息息相关。Allen (1981)^[27]、Charles (1981)^[28]、Currivan (1999)^[29]等^[30-31]学者对管理人员的流失行为进行研究之后提出企业内部同事之间的相处方式融洽与否、管理人员所感受到的薪酬的公平性,以及管理人员所感受到的组织内领导对其工作的支持性与人才流失率呈正相关。Stefan (1999)^[32]、Alfonso (2004)^[33]、Spencer (1980)^[34]、Thomas (1980)^[35]等^[36-41]学者则通过研究管理人员的流失问题,提出管理人员的工作环境、工作内容的重复性、工作过程中感受到的自主性、压力、满意度以及管理人员感受到的组织承诺与人才的流动性在很大程度上存在着相关关系。

国内学者在国外理论体系的基础之上,通过结合我国企业的实际情况

及不同的研究主体,提出了相应的理论见解。许昆鹏(2006)^[42]、熊明良(2008)^[43]、王晓莉(2010)^[44]、张旦琪(2007)^[45]、王一(2015)^[46]等通过对中小型民营企业员工的实证研究,得出员工的薪酬、岗位发展前景、组织内人际关系、组织制度等内部环境对人才的流失率存在显著影响。徐荣、曹安照(2009)^[47]基于科研事业单位员工的流失问题进行研究,通过总结得出员工的薪酬福利待遇、工作的主观选择性、工作的环境以及连续性承诺是员工流失的关键性影响因素。段兴民和王亚洲(2005)^[48]则通过研究表明员工流失行为的主要影响因素是工作的内容、岗位的薪酬福利、组织内部的管理制度,以及内部组织文化。

基于组织层面的人才流失因素的理论研究,国内外学界普遍集中于员工的工作内容、工作环境、岗位薪酬、组织制度、组织内人际关系、职位发展前景、个人成长、组织承诺、组织文化等方面来展开。然而组织层面的人才流失因素之间大多存在相关性,如组织承诺与工作满意度的关联,部分学者提出工作的满意度是通过组织承诺作用于人才流失,而部分学者则持相反观点。组织层面的人才流失因素关系复杂,在具体分析时应更加注意其之间的区分。

3. 个体因素

人才的流失问题,除了社会外部环境及组织环境的影响之外,更为直观的影响因素是基于个人层面的主观行为,个体层面的因素,不同员工的不同背景对人才流失造成的不同影响。^[49]

国外学者 Zeffane (1994)^[50]、Iverson (1999)^[51]等提出员工基于个人层面的人才流失率影响因素为个人的智力、能力掌握、个人成长经历,以及性别、年龄、工龄和家庭关系等。Parker (1993)^[52]通过实证分析研究个人控制力及自信力来预测人才的流失率,结果表明在个人的高控制力因素下,个人的自信力能提高人的主观态度,进而降低人才的流失率;反之,个人的控制力如果较低,则其不自信力会提高人才的流失率。Judge (1993)^[53]则研究了个人的性格和态度方面对人才流失率的影响,通过实证研究表明工作积极性较高的员工在其感受到的工作满意度较低时流失率相对较高,而当其感受到的工作满意度高时则其流失率较低。

基于国外学者人才流失率理论研究基础之上,国内学者也投入了大量的时间和精力在人才流失的问题上研究。姚邵汉(2006)^[54]提出人才的流失与个人因素有关,如员工的个人年龄、工作年限、家庭情况、生活因素等。朱晓伶(2010)^[55]则在提出员工流失的个人原因除了年龄、工作年限、性别、家庭情况之外,还受到员工所受的教育程度的影响。蒋春燕、赵曙明(2001)^[56]通过研究提出观点:基于个体层次的人才流失率影响因素主要是个体本身的成长情况、个体业务成就动机、个体拥有的财富情况等。赵西萍、刘玲、张长征(2003)^[57]等人基于员工个人工作态度与人才流失率进行研究,将员工的工作态度细分为工作满意度、工作压力以及组织承诺三个方面,其研究结果表明个人所感受到的工作满意度及组织承诺与人才的流失率存在负相关,即当所感受到的工作满意度和组织承诺越高,其流失率就越低;而个人所感受到的工作压力与人才流失率呈正相关,即当个人所感受到的工作压力越大,其流失率就越高。

目前学界对人才流失率的个体层面影响因素的研究主要集中在个体的年龄、性别、工作年限、个人行为态度、家庭情况、生活状况、承受能力等方面。当前学界对人才流失率的研究普遍方式是将各个层面的因素进行分离研究,而人才的流失原因是社会环境、组织内部、个体层面三个因素共同作用的结果,因此,本章在进行人才流失问题的研究时,会结合三个层面的理论知识,深入探讨人才流失的原因,进而找出减少人才流失的对策。

(三) 人才流失模型

国外对人才流失的问题已有很长的研究历史,早在20世纪初就已经有了很成熟的研究理论。最早形成的具有较大影响力的,用于预测人才流失的模型是March和Simon的“参与者决定”模型,在此模型的基础之上,又延伸出了“Price-Mueller”模型等,其都能很好地用于预测人才的流失。

1. “参与者决定”模型

March 和 Simon (1958)^[58]提出的“参与者决定”模型基于员工理性行为的假设之上,提出两个人才流失决定量。第一个是员工的主动流失意愿,意为员工感受到的从组织中流失的合理性;第二个是主动流失的可能性,即员工感受到的从组织当中流失的难度。

员工在工作中感受到的满足程度、个体对工作关系的预知把握程度及工作过程中与其他成员的和谐性三个方面正向影响个体的工作满意度;另外,组织的规模程度作用于个体对组织内部流动可能性的预测。个体对企业内部流动可能性的预测与个体的工作满意度共同作用于人才的流失倾向,及雇员认为流出时的客观需要。

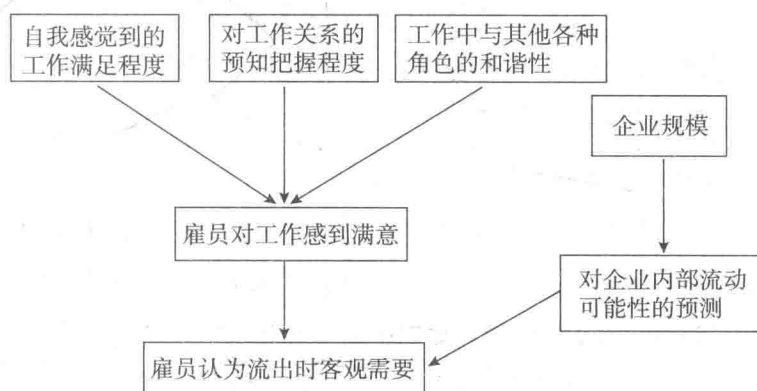


图 1-1 “参与者决定”模型图

2. “Price - Mueller”模型

Price (2000)^[59]基于“参与者决定”模型之上,提出了“Price - Mueller”模型。该模型主要阐述的是人才流失决定因素及影响的变量相关性问题的。该模型的因变量为个体的留职意愿,而自变量则为组织所处的环境因素、个体因素、中介因素、结构变量因素和控制变量因素。环境因素为员工所感受到的机遇和亲属责任;个体因素主要为工作参与程度、受到的培训机会、积极与消极的情绪;结构变量因素为工作自主权、工作压力以及薪资待遇等。

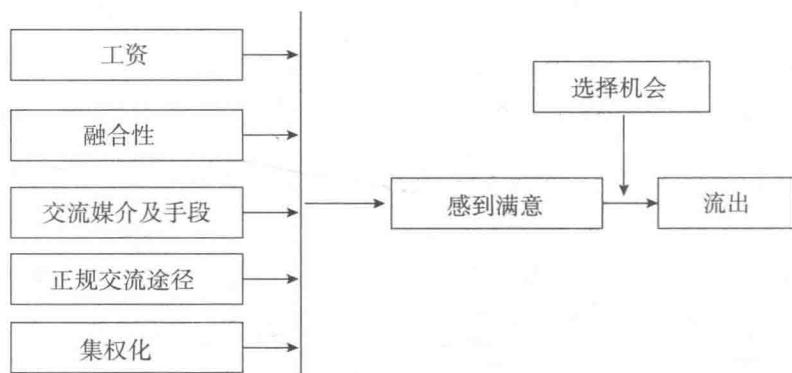


图 1-2 “Price - Mueller” 模型图

“Price - Mueller”模型的作用机制为：个体所享受到的薪酬待遇、组织融合性、基础交流、正规交流与工作满意度呈正相关；而组织的集权化则与工作满意度呈负相关。工作满意度进一步与工作的选择自主权共同影响了个体的流失倾向。

3. 中介链模型

Mobley (1977)^[12]提出的中介链模型目的在于研究个体的流失倾向。其首次提出的人才流失意愿是由于个体的工作不满意度引起的人才流失。Mobley的中介链模型对了解个体的流失率具有非常大的意义。个体员工的流失在其决策历程中的表现是理性的。当个体对工作产生不满意的念头就会产生主动流失的念头，进而开始寻找工作意向、评估工作的选择方案，最终导致员工的流失。除理性流失的行为之外，也有可能存在因个体的冲动原因造成的冲动性人才流失。Mobley的中介链模型旨在提出降低人才的流失率应在根本上解决这个问题，企业在发展的同时，应做好员工个体的成长规划工作，同时应为员工提供良好的工作环境，提高其对工作的满意程度及归属感。

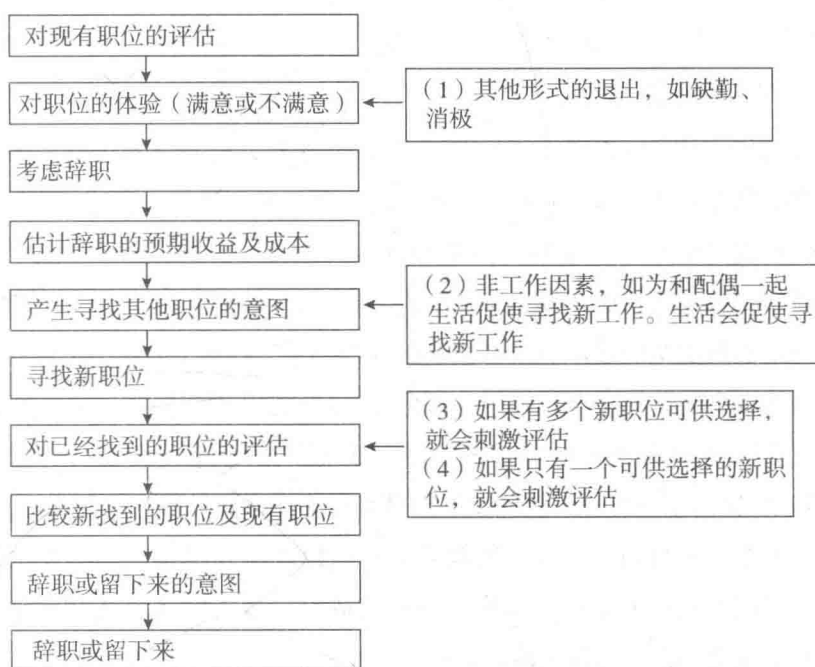


图 1-3 中介链模型图

4. 其他模型

Sheridan 和 Albelson (1983)^[60] 基于非线性突变，提出关于人才流失的“尖峰突变”模型。该模型提出工作紧张度和组织承诺度两个控制变量。个体通过保持现有工作状态来维持其在岗现状，当其工作紧张度或组织承诺度往不利方向改变时，个体就会从保持工作状态转变为流失倾向状态。该模型的主要贡献为将工作行为变量再细分为绩效和出勤率，并且不再将个体流失倾向预测视为预测变量的线性函数计算过程。

Lee 和 Mitchell (1994)^[61] 提出的“多路径展开”模型则与传统模型不同。Lee 和 Mitchell 提出现实中存在的很多人才流失情况没有被传统人才流失模型所考虑在内，如传统模型考虑的个体对人才流失期望值判断在现实环境中并不能很顺利地实现。基于该观点，“多路径展开”模型提出两个新的概念，即震撼（shock）和匹配（script）。在此基础之上，Lee 和 Mitchell 从个体留职的角度引入了“工作嵌入”（job embeddedness）概念作为“多路径展开”模型的补充。