

博瑞森
BRACE
管理丛书

零售商学院

零售文化传播系列丛书

连锁零售企业 招聘与培训破解之道



IBMG国际商业管理集团◎著

十大报表，两大体系，解决人才选用育留的疑难杂症



中华工商联合出版社

连锁零售企业 招聘与培训破解之道



BMG国际商业管理集团◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁零售企业招聘与培训破解之道/IBMG 国际商业管理集团著.
—北京: 中华工商联合出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-5158-0935-9

I. ①连… II. ①I… III. ①连锁企业 - 零售企业 - 人力资源管理
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 079044 号

连锁零售企业招聘与培训破解之道

作 者: IBMG 国际商业管理集团

责任编辑: 于建廷 高 尚

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

字 数: 150 千字

印 张: 11

书 号: ISBN 978-7-5158-0935-9

定 价: 45.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 言

人才招聘与培养：零售企业 需要破解的双重课题

中国商业联合会专家工作委员会副秘书长 曾令同
中国零售业人力资源中心主任

招聘难，难于上青天！又是一年招聘时，又是一众人事精英苦恼吐槽时……

作为企业补充新鲜血液的主要渠道，员工招聘成为企业基业长青的重要源泉。然而，由于价值观的不同，求职方与招聘方往往相向而对，矛盾重重，这也使人才招聘与培养成为我国零售企业，尤其是中小零售企业的“疑难杂症”。

有关数据表明，在过去的五年多时间里，中国中小零售企业的招聘难度明显提升。企业为招聘投入的各种成本逐年提升；招聘的周期越来越长；据一二线某些零售企业人力资源管理人员的统计，从收到的简历到最终的面试通过，许多企业招聘成功率不到 10%。

与此同时，由于进入企业的合格人才越来越少，企业后期的人员培

训难度也随之上升。有关数据表明，除个别省区外，大部分零售企业每年投入到培训的成本水涨船高，比如在2011—2012年，企业年培训费用占企业销售额的比例达到0.1%~0.3%，也就是说，企业每创造一亿元的销售额，就需要投入10万~30万元的人才培训费。

然而，投资还不是企业最担心的事。如何培养人、如何建立高效的人才培养机制是困扰企业的“烦心之事”。君不见众多零售企业在抱怨：“人才不培养不行，但谁来培养培训师？培训师的培训效果如何评估？如何确保培养出的人能长期留在企业发挥作用？”凡此种种，当今零售企业事实上正面临着人才选用、育留供应链的全新整合。

因此，改变人才招聘及培养的现状已经不仅仅是中国中小企业解决燃眉之急的良药，从更宏观的角度而言，这也是关乎中国商业经济发展的“救心丸”。

那么，中小零售企业该如何抓住种种契机，获取优秀人才，赢得长期生存与持续发展的动力和能力呢？不得不说，这是一个值得众多人力资源资深专家凝聚心血来研究的课题。

在近十余年的人力资源管理咨询生涯中，笔者深切感受到传统的招聘渠道及人才培养不但成为企业人力资源管理的“疑难杂症”，更是检验零售企业是否具有竞争力的试金石。

究竟该如何号这个脉，从而治愈这一恼人的顽疾呢？

一个偶然的机会，笔者有幸阅读了明末游医吴又可的《瘟疫论》。书中的医病之法挑战权威，立意新颖。他大胆地对《伤寒论》提出质疑，并自创了一套祛病方法，对世界医学史的发展贡献卓越。由此不仅联想：开放思路，创新观念，开发和实践出更多“突破常规”的解决方法，何尝不是一剂良药呢！

于是，笔者开始四处“游访”，并将整理出的理论观点通过工作之便大胆植入到企业之中，结果是令人欣喜的。国内的零售企业突破上述“瓶颈”的实践案例以及有效的方法已然诞生。与此同时，国内的人力资源管理专家与其他相关专家通力合作，也找到了“中西医结合”的人员招聘、培养的有效方法。

工作之余，笔者开始汇聚众多来自中外知名零售企业的观点和实践经验。这些观点和实践经验具有创新性和超前意识、实操性和借鉴意义，相信在大家阅读之时便可深切感知。

在不久的将来，人才招聘难、培养难等各种问题一定会随着零售企业的精细化管理及行业的进步而得到解决。笔者同时也相信，未来的人力资源管理不仅仅是人力资源部一个部门的事，“联合作战，跨部门合作，高科技引进，流程优化”将是未来零售人力资源管理的主旋律。

良药已然寻到，如何引药医病便是诸位看家的事情了。中国经济稳步前行可谓是匹夫有责，企业万古长青不仅身关每位参与者的一言一行，更得益于诸位有心人的一语一表。

让我们共同努力，与企业携手同行，共铸伟业！让那些人事精英无槽可吐，无忧可担！



2014年3月2日

Contents 目录

第1篇 人才招聘的破解之道

第一章 零售企业人力资源现状

第一节 人才招聘的几个难题 / 5

1. 用人趋于年轻化 / 5
2. 人员水平偏低 / 7
3. “空降兵”不好用 / 8

第二节 人力资源管理人员要与老板看齐 / 10

第二章 拓展视野，开辟零售人才招聘的“蓝海”

第一节 招聘渠道在哪里 / 15

第二节 企业内部挖潜 / 19

1. 培训现场发现人才 / 19
2. 企业网刊发现人才 / 21

第三章 降低流失率，人才的另一种补充形式

第一节 人员流失现状 / 25

1. 人员流失率为什么那么高 / 25

2. 人员流失造成财务损失 / 28

3. 人岗匹配度差 / 29

4. 要在精细化管理方面下功夫 / 30

第二节 薪酬绩效考核创新, 激励更多人才留下 / 31

1. 绩效考核的困境 / 31

2. 绩效考核要正面激励 / 33

第三节 激励模式创新, 让更多的人才留下 / 34

1. 股权分红 / 34

2. 内部创业 / 35

3. 企业文化 / 38

4. 宽幅薪酬 / 39

第四节 职业发展生涯规划创新, 让更多的人才留下 / 41

1. “45 岁现象” / 41

2. 开拓新的岗位 / 42

第五节 创造舒适的工作环境 / 44

第六节 培训资料的制作 / 47

第四章 人力资源管理的十大报表

1. 新员工入职登记表 / 51

2. 企业组织架构表 / 52

3. 岗位职责说明书 / 53

4. 定岗定编图 / 54

5. 薪酬报表 / 55

6. 绩效考核表 / 56

7. 员工流失率表 / 57

8. 员工满意度调查表 / 59

9. 课程意见反馈表 / 62

10. 中高级管理人员能力评估表 / 62

第2篇 人才培训破解之道

第五章 “用工荒”时期的人才培养之道

- 第一节 先谋划，再行动 / 71
- 第二节 “三招”打造企业的人才加工厂 / 74
- 第三节 人才培训体系构建思路 / 80

第六章 培训的体系构建与评估

- 第一节 培训的作用与价值 / 87
 - 1. 培训的价值与重要性 / 87
 - 2. 培训的作用 / 89
- 第二节 零售企业培训的现状与困惑 / 91
- 第三节 培训体系的构成 / 93
- 第四节 培训需求调研 / 95
 - 1. 高层访谈 / 96
 - 2. 岗位需求 / 97
 - 3. 个人需求 / 97
 - 4. 年度需求调查表 / 98
 - 5. 综合分析 / 99
- 第五节 培训的组织与政策 / 102
 - 1. 首席学习官 / 102
 - 2. 培训管理委员会 / 103
 - 3. 培训政策的制定 / 103
 - 案例：沃尔玛的培训组织架构 / 104
- 第六节 培训反馈与评估 / 106
 - 1. 建立良好的反馈系统 / 106
 - 2. 如何进行评估 / 107

3. 培训的效果评估 / 109

第七章 企业内训师

第一节 内训师从哪里来 / 113

1. 内训师与外训师 / 113
2. 内训师的来源 / 114
3. 内训师的基本素质 / 116

第二节 如何评估内训师 / 119

1. 建立评定小组 / 119
2. 课时评估 / 120
3. 考核学员满意度 / 121
4. 新课程研发达成率 / 121

第三节 如何激励内训师 / 123

1. 物质激励 / 123
2. 评选金牌讲师 / 124
3. 重点提拔 / 125
4. 精神激励 / 126
5. 增加学习机会 / 127
6. 考核、研讨与培养 / 128

第八章 不同岗位的课程体系构建

第一节 培训的分类 / 133

1. 总分类 / 133
2. 内容分类 / 133
3. 层级分类 / 135
4. 总结 / 135

第二节 不同岗位的培训 / 137

1. 主管类的培训 / 137
2. 储备干部的培训 / 137

- 3. 店长的培训 / 138
- 4. 采购的培训 / 139
- 5. 生鲜的培训 / 140
- 6. 防损的培训 / 140
- 7. 理货员的培训 / 141
- 8. 收银员的培训 / 141
- 9. 新员工的培训 / 142

第三节 培训光碟及趋势预测 / 143

- 1. 培训光碟 / 143
- 2. 培训新趋势 / 143

第四节 如何建立企业的资料库 / 145

- 1. 图书馆 / 145
- 2. 案例库 / 145
- 3. 成立课题小组 / 147
- 4. 讲师库 / 148
- 5. 企业可以依赖的外部资源 / 150

[第1篇]

人才招聘的破解之道

第一章

零售企业人力资源现状

第一节 人才招聘的几个难题

如何改进人力资源管理，是很多零售企业所面临的问题。现在的零售企业人力资源管理水平非常低，大概低到什么程度？在这里讲一讲我的感受。

在过去的几年里，我们一有机会就到国外参观考察。几年前我们到美国、德国和法国，问零售业的同行们：“就财务报表来说，你们的人工成本占比大概是多少？”（所谓的人工成本占比就是门店所有员工一个月的工资总额占门店含税销售额的比例。国内零售企业的总经理最关心这个数据。）国外零售业同行的店长是这样回答的：“我们现在已经不用人工成本这个概念，我们用人力资本。”

在国外，人工成本和人力资本完全是两个概念。为什么？当谈到成本的时候，价格成本要控制得越低越好；但是当谈到资本的时候，就要尽快地让资本增值。所以发达国家的零售企业把人力资源的投入看作是一件非常开心的事，他们很愿意投入。

国外的零售企业将人工成本看作是人力资本这一理念，给我留下了非常深刻的印象，到现在为止我都在为之奋斗。

1. 用人趋于年轻化

一般来说，如果企业的员工年纪太轻，企业的管理难度就会非

常大。

去年和前年，我去苏宁大概七八次。我在看他们参加培训的学员登记表时，发现他们的店长年龄最大的不超过35岁，年龄最小的店长只有24岁，平均年龄在27岁左右。苏宁的管理人员认为，在培养技术方面，他们没有太大难题，但是有三个问题他们搞不定。第一，这些店长的大部分都是刚培养出来的大学生，他们不知道该如何处理员工冲突；第二，他们很难在员工中树立起威信；第三，他们的情绪波动比较大。

他问我是什么原因？有什么好的处理方式。我认为主要有以下三个方面的原因：

第一，生理上的原因。一般人在20多岁时都有血气方刚的特点，这个年龄段的人几乎都是这样的。

第二，由于刚走入工作岗位没有经验，他们处理问题只有一到两种方式。像打拳似的，只要这两拳打出去不管用，立刻不知道该怎么办了。一不知道该怎么办，人就开始急，一急了之后很多矛盾就出来了。

苏宁的管理人员说他们现在缺人，一年要开200家新店，怎么能在这么短的时间内，让这些大学生在技术水平提高的同时，情商也同步提高呢？明确地说就是如何把一个25岁的人的情商，提高到35岁或者40岁人的水平？因为一般人到35岁或者40岁的时候就比较沉稳了。

实际上苏宁的管理人员的真实意图是：能不能通过某种方式，用三到四年的时间，把一个25岁的人的心理年龄提升到35岁的水平，这件事可不可以做？我说可以，但是那要经历魔鬼般的摧残。

所以，企业人力资源部门在未来的拓展训练的过程中，也可以适当