

沈荣耀 主编

复旦卓越·连锁经营管理系列

Chain Operation  
Management Series

# 零售运营管理

 复旦大学出版社



# 序

## PREFACE

1995年3月5日,国务院在上海召开连锁经营现场座谈会,并在这次会议上正式布置了将超级市场和便民店的连锁经营作为流通领域改革的主要抓手,由此连锁经营在中国的大地上蓬蓬勃勃地发展起来了。如今中国零售业、餐饮服务业等行业中规模性的企业都是在导入了连锁经营方式后迅速成长起来的。连锁经营这种从“一到无限”的经营方式会在中国大地上继续发挥出神奇的商业功能。

20世纪末,“连锁经营、物流配送和电子商务”是国家既定的较长远的三大流通政策,在此背景下国内许多高校都纷纷设立了这三个专业,并出版了一大批相关的教材,为我国培养现代化的流通与商务人才作出了重要贡献。上海商学院是我国高校连锁经营教育研究领域的领跑者,拥有全国唯一的连锁经营管理国家特色专业建设点,本次出版的“连锁经营管理系列”丛书将以全新的视角和更具操作性的层面提供高质量的教育研究成果。

与中国二十年前连锁经营发展初期相比,以往以地理性、规模性扩张为主的连锁经营方式如今受到了一系列的挑战。挑战之一,昔日以单一业态在中国市场全域发展的世界零售巨头今日已不再辉煌,虽然从市场的全域性上看,他们的规模是大的,但他们在进入的每一个区域市场内都并不占有领先地位,这时再看全域性的地理扩张战略,就会发现其处在被区域连锁商分割包围的状态。挑战之二,地理性规模扩张是以店铺数量的扩张为主的,但在互联网和电子商务发展的条件下,网络零售突破了实体店连锁经营规模地域与店铺数量扩张的模式,大跨度地超越了实体店连锁经营在市场上的时间上和空间上的限制。有资料显示,一家好的电商网店一般是一家好的实体零售商店销售额的1000倍!中国的网络零售的跨境业务正在蓬勃发展,“中国制造”不但通过对外贸易,也正在通过网络零售继续在国际市场上发挥着物美价廉的魅力,可以



说,网络零售实现了真正的内外贸一体化。同样,中国的消费者也可以通过网络购买全世界的商品与服务,由此,连锁业的规模化和国际化有了新的发展与含义。由网络零售跨境业务的发展引发的中国流通中贸易管理制度的变革已时不我待地开始了,如商品检验制度、海关通关制度等。挑战之三,连锁经营的实质是规模化经营,在网络电子商务平台出现之后,它就会挑战以店铺数量扩张为主的连锁经营方式,未来在中国流通业的整合中,网络零售商和网络批发商(B2B)将处于主导地位,没有电子商务业务的零售商和批发商要么被整合,要么成为网络电子商务平台线下业务的附属单元。实现线上线下业务融合的新型连锁商具有整合流通市场的后发优势。为什么这种主导会是电商而不是实体连锁商呢?因为电商掌握了远比实体连锁商多得多的消费者的需求与信息,这些需求与信息在大数据时代不但可促使新的产品开发、新的服务提供和新的营销方式的不断涌现,而且还可成为整合产业和行业等社会资源的主导性力量,其中电子商务经营者的思维方式和所能运用的技术手段很是关键。

希望看到越来越多的连锁经营的专家学者们把研究视角放到连锁经营事业如何能够融合到电子商务业务发展中来,因为线上的电子商务和线下的连锁店经营业务即 O2O 业务(Online To Offline)一定是未来商业规模化发展的主要模式。这是我的期待。

上海商学院管理学院教授 **顾国建**  
上海连锁经营研究所所长

2013年9月15日

# 目 录

## Contents

|                           |    |
|---------------------------|----|
| <b>第一章 运营管理概述</b> .....   | 1  |
| 本章目标 .....                | 1  |
| 情景案例 .....                | 1  |
| 第一节 运营管理概述 .....          | 3  |
| 第二节 运营管理发展历史 .....        | 7  |
| 第三节 零售企业运营管理基本特征 .....    | 11 |
| 第四节 零售运营管理的内容 .....       | 16 |
| 本章小结 .....                | 20 |
| 问题讨论 .....                | 21 |
| 案例思考 .....                | 21 |
| <b>第二章 零售企业组织结构</b> ..... | 24 |
| 本章目标 .....                | 24 |
| 情景案例 .....                | 24 |
| 第一节 零售业态与企业组织结构概述 .....   | 26 |
| 第二节 零售企业组织结构的设计 .....     | 29 |
| 第三节 实体零售企业的营运组织体系 .....   | 32 |
| 第四节 网络零售企业的组织架构设计 .....   | 42 |
| 第五节 运营标准与流程的制定 .....      | 49 |
| 本章小结 .....                | 50 |
| 问题讨论 .....                | 51 |
| 案例思考 .....                | 51 |
| <b>第三章 零售企业采购管理</b> ..... | 54 |
| 本章目标 .....                | 54 |
| 情景案例 .....                | 54 |
| 第一节 采购组织 .....            | 55 |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 第二节 采购计划管理 .....            | 60         |
| 第三节 采购合同管理 .....            | 78         |
| 第四节 供应商管理 .....             | 87         |
| 本章小结 .....                  | 99         |
| 问题讨论 .....                  | 100        |
| 案例思考 .....                  | 100        |
| <b>第四章 零售企业商品管理 .....</b>   | <b>104</b> |
| 本章目标 .....                  | 104        |
| 情景案例 .....                  | 104        |
| 第一节 零售商品概述 .....            | 105        |
| 第二节 零售企业促销管理 .....          | 111        |
| 本章小结 .....                  | 133        |
| 问题讨论 .....                  | 134        |
| 案例思考 .....                  | 134        |
| <b>第五章 零售企业库存管理 .....</b>   | <b>137</b> |
| 本章目标 .....                  | 137        |
| 情景案例 .....                  | 137        |
| 第一节 库存管理概述 .....            | 138        |
| 第二节 库存管理流程 .....            | 141        |
| 第三节 库存补货策略 .....            | 147        |
| 第四节 供应链库存管理 .....           | 153        |
| 本章小结 .....                  | 160        |
| 问题讨论 .....                  | 161        |
| 案例思考 .....                  | 161        |
| <b>第六章 零售企业公共关系管理 .....</b> | <b>163</b> |
| 本章目标 .....                  | 163        |
| 情景案例 .....                  | 163        |
| 第一节 危机管理 .....              | 164        |
| 第二节 客户关系管理 .....            | 174        |
| 第三节 企业形象设计 .....            | 180        |
| 本章小结 .....                  | 189        |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 问题讨论 .....                  | 190        |
| 案例思考 .....                  | 190        |
| <b>第七章 营运督导 .....</b>       | <b>192</b> |
| 本章目标 .....                  | 192        |
| 情景案例 .....                  | 192        |
| 第一节 督导概述 .....              | 193        |
| 第二节 督导岗位职责与任职要求 .....       | 196        |
| 第三节 督导工作流程与工作方式 .....       | 198        |
| 本章小结 .....                  | 204        |
| 问题讨论 .....                  | 205        |
| 案例思考 .....                  | 205        |
| <b>第八章 实体门店管理 .....</b>     | <b>210</b> |
| 本章目标 .....                  | 210        |
| 情景案例 .....                  | 210        |
| 第一节 门店管理概述 .....            | 212        |
| 第二节 店长作业管理 .....            | 214        |
| 第三节 收银作业管理 .....            | 224        |
| 第四节 理货作业管理 .....            | 233        |
| 第五节 防损作业管理 .....            | 244        |
| 第六节 安全作业管理 .....            | 249        |
| 本章小结 .....                  | 259        |
| 问题讨论 .....                  | 260        |
| 案例思考 .....                  | 260        |
| <b>第九章 零售运营绩效指标体系 .....</b> | <b>263</b> |
| 本章目标 .....                  | 263        |
| 情景案例 .....                  | 263        |
| 第一节 零售运营绩效概述 .....          | 267        |
| 第二节 零售企业绩效管理的主要方法 .....     | 270        |
| 第三节 实体零售企业门店经营绩效管理 .....    | 275        |
| 本章小结 .....                  | 283        |
| 问题讨论 .....                  | 284        |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 实战练习 .....                | 284        |
| <b>第十章 零售企业质量管理 .....</b> | <b>285</b> |
| 本章目标 .....                | 285        |
| 情景案例 .....                | 285        |
| 第一节 质量管理概述 .....          | 286        |
| 第二节 服务质量管理 .....          | 288        |
| 第三节 商品质量管理 .....          | 293        |
| 第四节 顾客投诉管理 .....          | 299        |
| 本章小结 .....                | 312        |
| 问题讨论 .....                | 312        |
| 案例思考 .....                | 313        |



# 第一章 运营管理概述

## 本章目标

1. 掌握运营与运营管理的概念；
2. 了解运营职能和运营活动；
3. 了解运营管理的发展历史；
4. 掌握零售企业运营管理的基本特征；
5. 掌握零售企业运营管理的内容。

## 情景案例

### 美国马库斯百货的全渠道之道

作为美国知名奢侈品零售商,内曼·马库斯百货(Neiman Marcus)也走上了IPO的道路,有趣的是,在上市申请中,它着重强调的是它在传统实体店与线上融合方面做出的努力。

整体来说,它的全渠道策略从内部变革开始,以顾客的习惯为核心调整组织架构,进而通过线上服务提供便利、线下创新提供体验。

#### 1. 改革从内部开始

对于零售商们来说,早就没有所谓“纯线上”和“纯店内”的区别了,因此,整个管理团队在组织的时候必须将这一点纳入考量。对顾客来说,线上和线下没有什么区别,因此,马库斯百货的核心思路是把顾客放在战略的核心,而不是自己。

这也解释了,在其申请中它将线上成功归功于企业的内部转变:它的线上、线下营销团队曾经是完全独立存在的,在2014年4月,它将负责这两个顾客体验的团队整合在一起,直接向主席卡伦·卡兹(Karen Katz)汇报,并将其负责社交媒体的团队划分给公关部门管理。

实际上,在团队合并时卡兹在新闻发布会上表示:“这些年来,消费者的购买方式已经发生变化,随着智能手机和平板设备渗透率和方便程度的不断加深,这



一变化还将继续。我们的顾客已经不再区分渠道的差别,因此我们也没有必要再由两个部门分别管理业务了。”

## 2. 线上实现便利化

作为传统高端百货,马库斯面临着顾客老化的问题——事实上比起梅西百货(早已拥抱年轻一代)、诺斯通百货(Nordstrom,通过折扣店来吸引年轻一代)来说,它的问题更加严重——其核心顾客群的平均年龄达到51岁,年家庭收入超过25万美元,工作十分繁忙,但是不少人依然每月至少到店一次。

对此,马库斯百货的CMO旺达·吉尔哈特表示:“我们要做的就是找出一切方法让她们更容易、更便利地找到她们心仪的东西。”

个性化推荐是第一个思路:百货店根据顾客的购买历史、线上浏览记录进行分析,发现其中的偏好并由此发送定制化的邮件提醒,也就是说,店铺要成为顾客的“偏好买手”。

同时,为了让购买更加方便,马库斯百货在APP中植入一款名为“拍拍·找找·买买”(Snap. Find. Shop)的服务,这项技术使得购买变得更加容易。

比如,顾客在某个地方发现一款很漂亮的手包,那么她就可以用这款APP拍照,然后系统就会在整个库存系统中进行对比,找到这款手包或者类似商品——这也就通过便利性促进了顾客的非计划性购买。

当然,马库斯百货的“传统”手机应用程序也不那么传统:比起竞争对手的应用程序,这款软件除了能买东西以外,更重要的是将Instagram和Pinterest等社交平台融合在一起,在促进顾客线上购买的同时,更满足了他们进行交流的需求。

目前马库斯百货中四分之三的奢侈品消费都是受到“线上影响的”——因为在包括Instagram、推特、脸书和Pinterest的主流社交平台上,她拥有超过120万名粉丝:仅在2014年的48亿美元总销售额中,有24%来自线上和手机端!

吉尔哈特指出:“如今,线上购买都从‘搜索关键词’开始,但是一图胜千言,通过图片进行搜索的好处在于,无须自己寻找,你可以直接将‘瞬间心动’直接转化为‘即时满足’,减少了中间环节,也就提升了购买可能。”

## 3. “实验室”搞出线下新技术

从零售业的历史看,技术从来都不是店铺最擅长的,但是现代技术已经可以帮助店铺更好地了解、服务顾客,那么,零售商们无论如何应该拥抱技术。从美国零售业来看,最常见的方法就是打造自己的“零售实验室”——事实上,包括梅西百货、亚马逊、沃尔玛都有了自己的实验室,而且它们更是革新的发源地。

2014年,马库斯百货打造了自己的零售实验室(iLab)。实验室由斯科特·埃



蒙斯领导,主要负责实体店铺的电子化转型。每个季度将有 20 个点子会出现在实验室中,最终大概有 3 个点子会被实施,进入测试阶段,至于之后是否在所有店铺推广,那就看测试效果了。

目前,最为知名技术称为“智能魔镜”(Smart Mirror),有了这项技术,试衣服将变得更加方便——顾客可以穿着一件衣服在魔镜前拍一段不超过 8 秒的视频,再穿起另一件衣服做同样的动作,然后就可以根据一面“镜子”上两段视频进行对比。

#### 思考题:

1. 上述案例中,哪些内容涉及零售企业运营?
2. 你认为全渠道是零售企业的又一发展里程碑吗?

(资料来源:联商网)

## 第一节 运营管理概述

### 一、运营的含义

在介绍运营管理概念前,先来看一下联想 PC 的运营与供应链过程(见图 1-1)。联想的总部设在美国罗利,在全球 66 个国家拥有分支机构,在 166 个国家开展业务,在全球拥有超过 25 000 名员工。在中国北京和美国北卡罗来纳州的罗利设立两个主要运营中心。联想在北京、上海和广东惠阳各建有一个现代化的生产基地,生产台式电脑、服务器、笔记本电脑、打印机、掌上电脑、主机板、移动存储设备、外设等产品。在国外设有欧洲区、美洲区,包括美国、英国、荷兰、法国、德国、西班牙、奥地利、墨西哥七家子公司。最近在韩国首尔也开办了子公司。

以笔记本电脑为例,一台电脑包括硬件和软件两大部分,先由联想研究院根据当前笔记本电脑软硬件发展情况研发适合市场需求的不同型号系列笔记本电脑,根据规格要求,联想会向国内供应商富士康等零部件厂和国外供应商,如 Intel、微软等采购或要求代工软硬件,供货过程中实行的是供应商库存管理,然后通过第三方物流,所采购的软硬件或代工的产品进入国内生产基地或国外子公司,完成安装调试,商品通过联想的销售渠道,包括联想专门的卖场店、各零售通路(如苏宁、国美等家电卖场,京东、1 号店等电商)传递给消费者。

在联想从采购零部件开始,到生产出完成品并最终把产品卖给消费者过程中,涉及如何预测全年的市场需求,制定企业中长期和年度发展规划、经营计划,采购走什么样的流程,过程如何实施,零部件入库后如何组织生产,产品生产出来

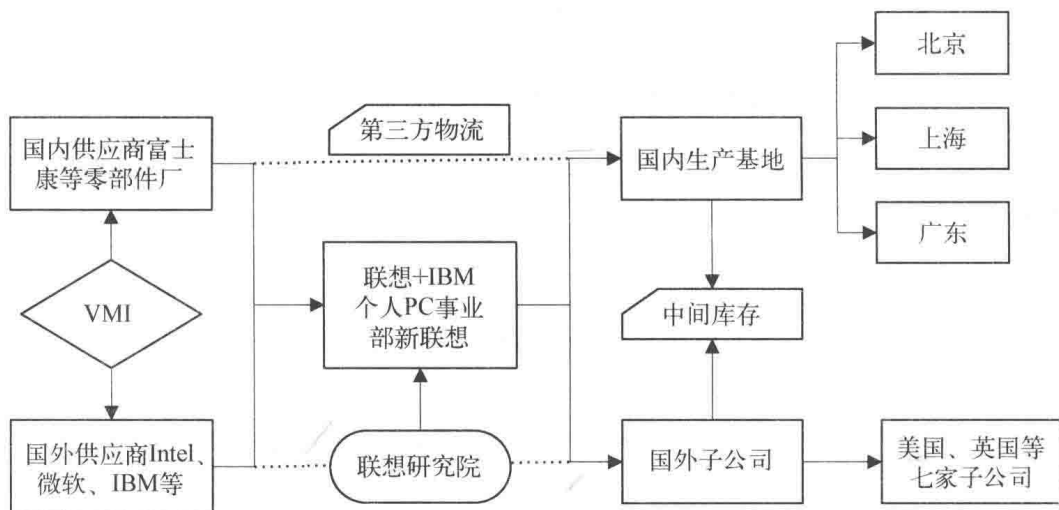


图 1-1 联想供应链运营概图

后又通过哪些销售渠道,通过什么样的销售计划把商品信息传达给消费者并最终让消费者购买商品。从企业的角度看,把消费者的最终订单视为一切经营行为的起点和拉力,为完成订单,获取市场份额,联想各部门进行的按照部门既有流程进行的运作,整个运作过程即运营管理的过程。

因此,运营(Operations)是根据社会需求,经营性组织投入资源,取得有价值的商品或服务的过程,这个过程会产生价值增值,并产生社会效益。

运营概念是在生产概念的基础上发展来的。生产是指人类从事创造社会财富的活动和过程,包括物质财富、精神财富的创造和人自身的生育,亦称社会生产。狭义生产仅指创造物质财富的活动和过程。产品用于交换就成为商品,商品的价格体现了其内涵的价值,按经典理论的说法,价值是投入该商品的必要劳动。如果考察一个商品的价格,不仅包含生产它的价值,而且还包含了运输、销售过程中产生的成本,狭义生产的概念已无法全面解释商品或服务价值增值的过程,运营则是指一切创造价值、增加财富的经营性行为,适合现代社会高度复杂的生产经营情况。

运营包含的三个要素:投入、转换和产出(见图 1-2)。投入即把运营活动中需要的各种要素如资本、土地、人力、技术、信息等投入到系统中。在系统中的各种投入要素通过具体的运营部门的作业流程转变为产品或服务,有了价值增值,此为转换,最终的产品或服务则是产出,将直接面向受众。

## 二、运营管理的含义

企业要完成运营过程,实现更好的营利目标,需要尽量使自己的运营成本低于同行业平均水平,商品和服务质量高于同行业平均水平,这就需要对运营进行

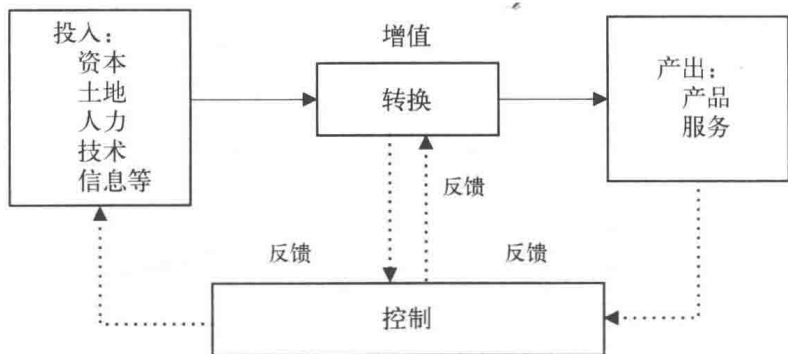


图 1-2 运营转换过程

管理。运营管理是组织对制造产品或提供服务的系统进行规划设计,并对其运转进行管理和持续改进。

供应链是指商品到达消费者手中之前各相关经营者组成的,以信息流、物流和资金流表现的业务网络体系。供应链的参与者包括原料提供商、制造商、分销商、零售商和最终用户。在供应链概念提出之前,企业与供应链上下游的客户以交易的形式维持合作关系,有少量的自发管理行为,把客户关系看作一种外部交易行为。供应链概念被提出后,企业开始自主对供应链上下游客户进行合作与管理,开始把外部交易行为内部管理化,对供应链的管理成为运营管理的一部分。

如图 1-3 所示,某用户买了某品牌电脑,已过保修期,某次使用过程中电脑过热导致主板损坏,用户去该品牌电脑的指定维修点去维修,被告之需要更换主板,价格为 1 400 元,用户较为犹豫,因为市场上配置较好的全新电脑的价格为 4 000 元左右。思之再三认为不值,客户去非该品牌的电脑维修点询问,被告之更换主板需要 800 元,主板需要通过网络专门渠道订购非品牌原装主板,用户同意维修。维修店工作人员与用户约定取电脑时间,制定维修计划,通过网络向私人作坊性质的电脑配件加工企业报出电脑的型号参数,定制主板。配件供货商根据要求提供主板,在一天后配送至维修店,维修店按计划维修,经过两天测试后打电话通知用户取电脑。电脑维修店在整个维修过程中涉及客户接待、维修任务分配、零部件定购、供应商渠道落实与维护(特定的定制电脑配件只有特定的供应商,一般市场上采购不到)、维修业务开展等完整的运营流程。

### 三、运营职能和运营活动

企业组织的基本职能包含三项:运营、财务和营销。运营的目标是向市场提供有价值的产品或服务,从向供应链前端客户采购材料开始,到产品和服务形成,

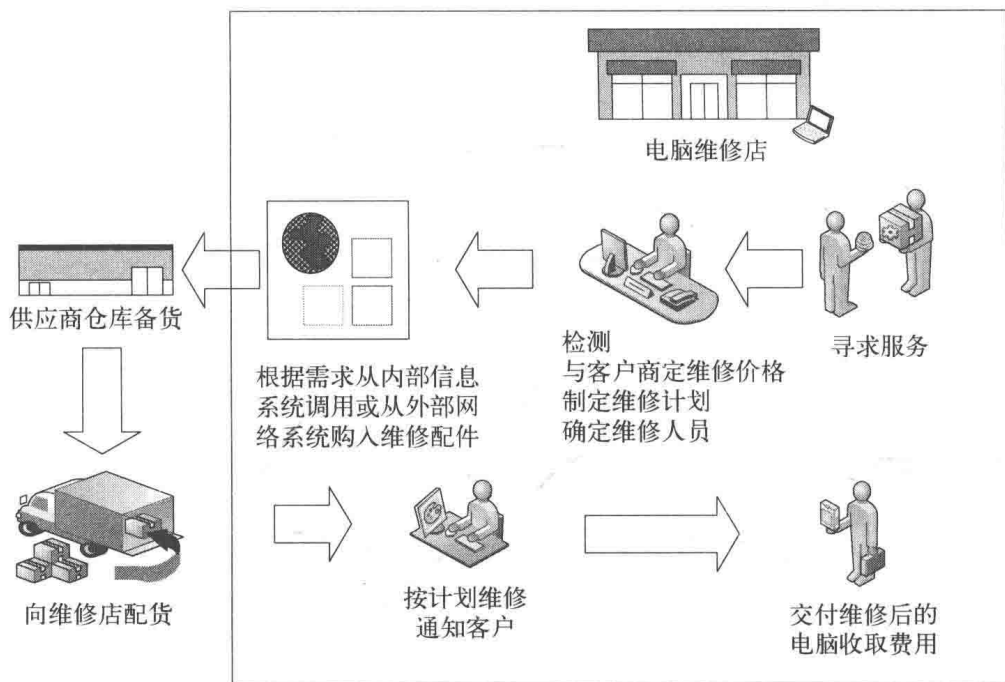


图 1-3 某电脑维修店的运营过程

属于企业最基本的经营活动,是企业存在的基础。营销则是企业组织把产品或服务推向用户,以便企业运营活动价值得以实现的保证。整个过程中,需要投入大量人力、物力,需要财务从财务数据的角度进行控制、监督,提供合理决策意见,三项职能之间相辅相成(见图 1-4)。

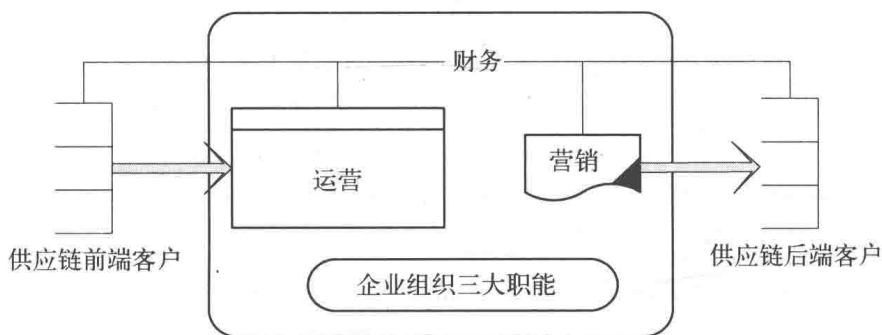


图 1-4 企业组织职能

营销的职能可分解为商品销售、市场调查与研究、创造市场需求、协调和平衡公共关系等。营销是对运营及财务成果的汇总与实现,运营活动的价值最终通过营销来实现。

财务管理的职能包括资金管理和短期投资、财务分析、税务管理、人力资本管



理、信用政策制定与管理、资本预算、公司融资、财务制度制定等。如果说运营中企业各部门内部进行垂直的一次管理,财务就是通过资金控制、数据分析等方式对各运营部门进行二次管理,保障运营的顺利开展,在成本、遵守规则等方面约束运营行为,达到企业内部的制衡。

运营的活动则包含了材料和商品采购(进货物流)、生产(服务)运营、配送(出货物流)、人力资源管理、技术研发、基础管理(行政管理)、拓展等。运营活动是企业活动的主体,企业创造的价值都在这一活动期间完成。

## 第二节 运营管理发展历史

运营管理描述的是对提供产品与服务进行管理的系统。但提供产品与服务的系统自古存在,对生产系统进行管理的活动也一直存在,甚至在不同的历史时期,管理活动取得了辉煌的成果,如中国历史上秦朝对军械的生产采用模块化、标准化的模式,对道路建设的质量要求远高于工业革命前任何国家的历史时期。近代,在科学管理的概念被提出来以后,运营实践进入了快速发展时期(见图 1-5)。在运营管理飞速发展的背后,可以发现科学技术的发展对管理理念的推动作用。

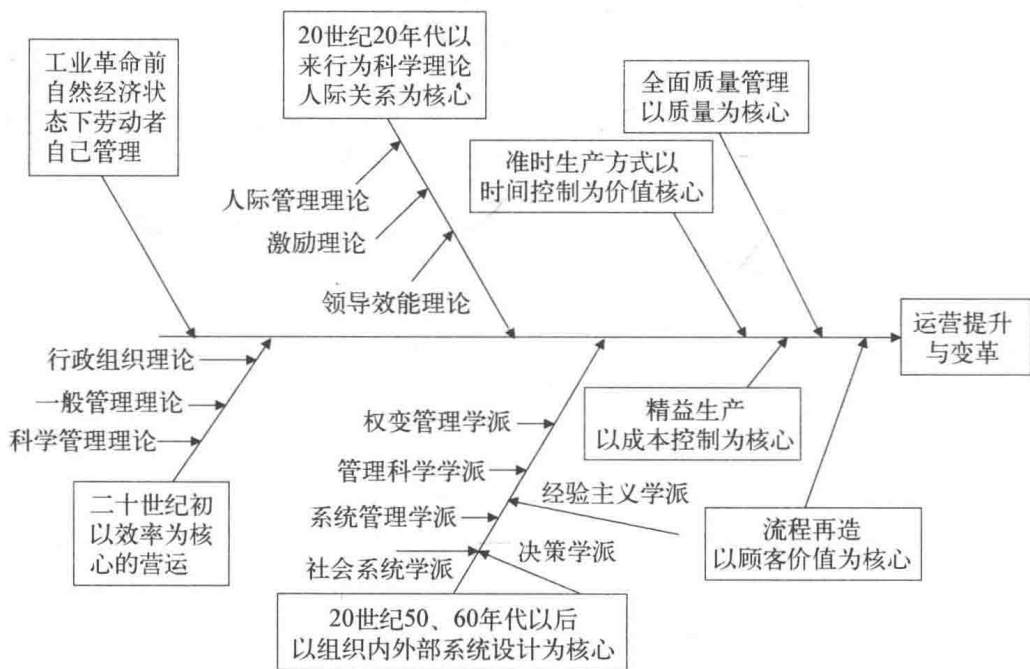


图 1-5 运营提升与变革



## 一、工业革命之前的管理

工业革命之前,有运营的事实存在,但没有运营的概念,运营管理是一种自发活动。自然经济状态下,人们总是把生产与服务分开来看待。产品生产以家庭为单位或以手工作坊的形式存在,生产单位专注于生产技术的保密和生产者工作的勤劳程度,以及工作时间的长短,生产与家庭生活活动混杂在一起。如在中国,学徒在作坊学习手艺时,也要为师傅或老板干家务活,考核学徒的工作是看他所有工作的时间和工作强度,而不仅是业务工作能力和工作态度。由于当时工作技术能力薄弱、工作效率较低,生产组织较小,管理相对简单,对现代管理制度没有需求,没有形成现代运营管理理念的条件。

## 二、以效率为核心的运营管理

18世纪末至19世纪末,工业革命发生,技术带动生产能力提高,大规模的生产对高效管理有内在的需求,这一时期出现了管理职能同体力劳动的分离,管理工作不再由劳动者自己管理,而由资本家个人执行,其特点是一切凭个人经验办事。

泰勒(F. W. Taylor)在1911年《科学管理原理》中提出科学管理理论,得出了管理要科学化、标准化,强调工人为经济人,雇主与工人的“合作精神”,实行“差别计件工资制”和职能工长制,强调计划与执行职能相分离,这一思想在实践中的应用可以提高工作效率达200%。1916年,法约尔(Henri Fayol)提出一般管理理论,认为经营六项职能是技术、商业、财务、会计、安全、管理。管理职能有五项要素:计划、组织、指挥、协调、控制。同一时期,韦伯(Max Weber)的行政组织理论认为理想行政组织体系应具备的特点为:(1)劳动分工;(2)职权等级;(3)正式的提拔;(4)正式的规则和制度;(5)非人格化;(6)职业定向。

这一时期的运营管理理论是在工业革命的基础上发展起来的,物质生产的井喷式发展把管理者的注意力吸引到如何提高生产效率上来。电影《摩登时代》中查理在工厂流水线上工作的场景就是当时企业运营管理的真实写照,刻意的追求效率、无视人在运营中的作用,把人看作活着的机器,在某种程度上反而影响了效率的发挥,忽视人性的运营管理使管理不仅成了企业的内部问题,还引发了外部社会的对立。

### 专栏 1-1 电影《摩登时代》

《摩登时代》是查理·卓别林(Charles Chaplin)一部非常优秀的作品,因为这





部影片超越了他个人特点为卖点的悲剧性主题作品,改而反映了当时社会中一些重要的问题。这是一部被当时美国政治家认为有红色共产倾向的危险性作品。

此片是卓别林最后一部无声影片,他有感于世界经济危机给失业工人带来的痛苦,决定用电影的形象语言来呐喊。1935年,电影已进入有声时代(1927年,电影进入有声时代),可卓别林认为,用滑稽夸张的肢体语言,要远胜于对白,于是他只在片中加入配乐和少许音响就上映了。影片辛辣犀利的讽刺,揭示出工人遭受资本家欺压,榨尽他们最后血汗的严酷现实,招致国际资本势力的群起反击。卓别林以其高超的表现手法向世人展示了一幅代表千百万失业者遭遇的生活画像。



影片《摩登时代》(Charles Chaplin in Modern Times)描写的是20世纪30年代美国经济萧条时期人和机器的冲突,背景是当时的美国工业因为转用机器而大量解雇工人所造成的失业浪潮,而主角夏尔洛是这个时代的悲剧代表人物。他在不断加快的传送带式的作业线上被弄得精神失常、被卷入巨大的机器齿轮中、被出了毛病的吃饭机器在他悲戚惊恐的脸上不住扇打……这些影像无不反映了机器时代所带来的恐惧与打击。最后夏尔洛失业了,他加入了找工作的巨大洪流之中;甚至无意中领导了示威运动的群众,然而最后仍是改变不了他可怜的命运。唯一不用为生活操心的最好地方是监狱,所以为了进监狱,夏尔洛不惜主动替人顶罪。然而,事与愿违,监狱进不去,不过却因祸得福得到了受他帮助的那个女孩的爱。

现实生活虽然困苦,但要怀抱希望地去生活。影片结尾之处夏尔洛示意女孩改变一脸严肃的神情,满怀期望与喜悦和他去寻找新的生活。

(资料来源:节选自百度百科)

### 三、以人为核心的运营理念

20世纪20年代以来,行为科学理论被提出并运用于实践。先后有人际管理理论、激励理论和领导效能理论被提出。

霍桑提出的人际管理理论认为,工人不是被动的、孤立的个体,影响工人生产效率的不仅有工资,也包括工作中的人际关系。据此,梅奥提出了自己的观点:工人是“社会人”而不是“经济人”;工人的工作态度与士气是影响工作效率的关键;