

中国零售业人力资源管理存在问题及对策探究 ——基于对华润万家的调查

徐小溪

(浙江财经大学, 浙江 杭州 310018)

[摘要] 零售业的连锁经营在二十世纪末进入我国, 并迅速的发展起来。但随着我国加入 WTO, 国内市场全面开放, 外资零售巨头纷纷进入国内, 对我国的零售业造成很大的压力。由于我国的零售业处于初级发展阶段, 其中企业的人力资源管理已成为影响企业健康、持续发展的障碍。通过采取理论与实际案例分析相结合的方法, 对国内零售业现状以及行业内人力资源特点进行概括, 同时以人力资源理论为依据, 以华润万家为实证分析当前零售业人力资源管理存在的问题并提出相应的对策。

[关键词] 零售业; 连锁经营; 人力资源管理; 问题; 对策

[中图分类号] JF241 [文献标识码] A

1 引言

随着市场经济的快速发展, 中国零售市场迅速成长, 但与

[收稿日期] 2016-06-01

[作者简介] 徐小溪 (1991—), 女, 河南内黄人, 硕士在读, 研究方向: 行政管理理论与实践。

表 3 财政支出结构各变量对 LNGDP 的回归

变量符号	β_i	P 值	是否显著
lnkj	0.79(4.62)	0.00	是
lncs	-0.25(-2.34)	0.03	是
lnxz	0.36(3.90)	0.00	是
lnqy	0.08(2.02)	0.06	是
lnks	0.01(0.06)	0.94	否
常数项 c	4.13(12.22)	0.00	是

从估计的结果来看, 拟合的回归方程为:

$$\ln gdp = 4.13 + 0.79 \ln kj - 0.25 \ln cs + 0.36 \ln xz + 0.08 \ln qy + 0.005 \ln ks$$

可决系数为 0.998, 修正可决系数为 0.997, 并且模型的残差平方和为 0.06 较小, DW 值为 1.84 这说明所建的模型总的来说对样本数据的拟合效果都较好。

3.4 误差修正模型

上面的协整检验证明了各序列与 GDP 的长期均衡关系。但是从短期来看, 可能会出现失衡, 为了增强模型的精度, 可以把协整回归中的误差项看作均衡误差, 通过建立误差修正模型解释模型的短期波动关系。

表 4 误差修正模型的回归结果

变量符号	β_i	P 值	是否显著
lnkj	0.72(2.30)	0.04	是
lncs	-0.13(-0.92)	0.37	否
lnxz	0.36(3.24)	0.01	是
lnqy	0.097(2.03)	0.06	是
lnks	-0.01(-0.14)	0.89	否
常数项 c	-0.01(0.10)	0.98	否
Ecm (-1)	-1.15(-3.28)	0.00	是

由此可以得到误差修正后的模型为:

$$\nabla \ln gdp = -0.001 + 0.72 \nabla \ln kj - 0.13 \nabla \ln cs + 0.36 \nabla \ln xz + 0.097 \nabla \ln qy - 0.01 \nabla \ln ks - 1.15 ecm_{t-1}$$

ECM 前面的系数即误差修正系数显著, 说明因变量对解释变量的短期波动有影响。可决系数为 0.72, 修正可决系数为 0.58,

残差平方和为 0.03, DW 系数为 1.39 说明模型拟合效果较好。

上述估计结果表明, 江苏省 GDP 每年的变化不仅取决于财政支出中五个指标“城市维护、科教文卫、行政管理、企业挖潜改造资金、科技三项费用”的变化, 而且还取决于上一期江苏省 GDP 对均衡水平的偏离, 误差项估计的系数 -1.15 体现了对偏离的修正, 上一期偏离越远, 本期修正的量越大, 即系统存在误差修正机制。

4 结论

本文通过对江苏省的 GDP、城市建设、科教文卫、行政管理、企业技术改造资金、科技费用的协整与向量误差修正模型的分析, 得到以下结论:

协整检验表明各变量之间存在着长期均衡关系, 从长期来看都对经济增长具有积极影响; 通过建立误差修正模型发现系统存在误差修正机制, 江苏省 GDP 每年的变化不仅取决于财政支出中五个指标“城市建设、科教文卫、行政管理、企业技术改造资金、科技费用”的变化, 而且还取决于上一期江苏省 GDP 对均衡水平的偏离。

针对上述分析结果, 江苏省政府应当继续重视经济建设支出中的“科教文卫、行政管理、企业技术改造资金、科技费用”比重。虽然城市建设费支出对经济增长具有负向作用, 但是结合现实经验, 城市的市政基础设施的改善对于吸收投资, 从而促进经济增长, 以及改善人民生活都具有非常重要的作用, 今后财政支出安排中, 这方面也不能忽视。

[参考文献]

- [1] 孙静, 贾向丹, 杜爽. 基于协整理论的财政支出结构与经济增长关系的实证研究——以河北省为例 [J]. 现代管理科学, 2016 (01): 52-54.
- [2] 肖枝洪, 隆蓉. 财政支出结构对资源型省区经济增长的影响分析 [J]. 重庆工商大学学报 (自然科学版), 2016 (02): 68-73.
- [3] 李翠兰, 邵培德. 包容性视角下的中国财政支出结构比较分析 [J]. 广东外语外贸大学学报, 2016 (01): 5-13.

发达国家相比我国的零售业起步较晚，外资零售巨头将优质产品和服务引入国内，其先进的管理经验，对我国的零售商构成威胁。在此背景下，人力资源管理的作用凸显出来。通过大量的文献统计，笔者发现学术界对于零售业的人力资源管理已经成为研究趋势，但尚未有成熟的研究成果。基于此，本文选取零售业中具有代表性的大型连锁超市作为研究对象，以某连锁企业作为样本，对其人力资源管理存在的问题进行实证分析，以寻求零售行业中人力资源管理方法的突破点。

2 零售业人力资源管理问题分析

当前零售业人员需求量大，且对员工素质要求逐渐提高。一个大型的零售企业会拥有数家连锁门店，为了保证各门店之间的正常运营，人员岗位必须齐全且安排到位。随着连锁门店扩张，人员需求量随之增加。虽然进入零售业工作的门槛不高，但作为服务行业，日益增长的服务标准以及其工作的性质和环境都要求员工需要具有较高的综合素质，以及相应的专业知识，如不同的商品需要不同的陈列位置以及陈列方式和促销方法。店长以及基层的管理者都需要相关工作经验，零售门店的员工直接参与顾客的购买过程，因此高素质的员工是提升企业形象和维持企业的可持续发展的必要基础。此外，还有相应的一些问题。零售业的营业时间通常设定为早上8点30分到晚上21点30分，而周六周日营业时间通常会延长。多数零售企业的全职员工排班制度为两班制，同时雇佣少量的兼职员工。零售业的经营时间和员工的劳动强度因季节、时间段的变化而变化，缺乏正规的标准，由此引发的薪资水平不合理现象并未得到关注。如商家通常会利用节假日进行促销活动以吸引顾客，员工的工作时间增加，而大多数企业对于员工工作时间及加班待遇缺乏标准化的规章制度。

此外，基层员工薪酬普遍较低。零售业是一个薄利多销的行业，单件商品利润较低。企业不仅需要依靠营业利润来维持店面的正常运营，同时要要进行规模的扩张。在此情况下，企业通过严格控制人员成本达到人力成本的最低化。另外，由于现行的零售业对于基层员工的能力和学历要求相对较低，人员进入该行业的门槛也比较低，因此造成零售业员工薪酬普遍较低。

2.1 人员的过度流失

人力资源流动率频率过快已成为我国连锁企业面临的严重问题之一。据统计，目前包括北京、上海、天津等地本土零售企业的人才流失率以接近35%。其一，主要表现在高素质人才的非正常离职。随着企业之间日益激烈的竞争，企业可以提供给优秀人才的福利待遇、发展空间都成为是否可以留住人才的关键因素。企业薪酬体系、激励体制的漏洞造成员工非企业内部流失。其二，基层员工的流失率较高。统计资料显示，国内连锁零售业中基层员工的流失率在20%~30%。笔者通过对华润万家大型超市的基层员工进行多次的当面访谈，以及实地调查，发现该企业长时间的招聘全职和兼职人员，意味着企业存在员工构成不稳定，兼职人员比重较大的问题。而且超市中的货架由于被不同商家承包，商家为节约成本，而直接委派促销人员在超市中进行销售。而这

部分促销人员通常都是兼职，这类员工由于短期行为以及缺乏对超市规章制度的了解，无法以顾客服务为根本而造成服务缺失，并且由于缺乏对企业文化的学习和认同，员工忠诚度降低短视效果严重。此外，我国零售业工作时长、工作形式单调、工作压力大这些都是造成人才流失的因素。因此，吸引人才、培养人才、留住人才是国内连锁零售业亟待解决的问题，而如何控制人力资源的流失已成为零售业人力资源管理的重要工作。

2.2 招聘过程的短视行为

招聘是组建和完善企业人员结构的重要活动。零售企业在招聘过程中，对于基层岗位员工的教育、技能、和培训的要求标准较低且不全面，并且程序不规范。零售业是一个具有挑战性的行业，面临连续加班、销售的压力、顾客的各种需求等。如果缺乏足够的激情、吃苦耐劳的精神、良好的服务意识，就无法成为一位合格的零售业从业人员。然而，多数连锁零售企业都没有建立起员工的素质评价系统，对求职者仅仅进行例行的身体检查和面试，忽略了对员工的性格、表现、志趣和能力的测验，而造成员工离职率高、工作效率低的现象。

2.3 员工培训机制的缺失

国内的零售企业对于新员工采取的培训方式是只进行短期的岗前培训或者不培训直接上岗，在工作中发现问题再改正，这样做虽然完成了短期的工作，但无法兼顾长期效益。由此引发的员工工作效率低下、服务质量无法达标，对企业的形象造成负面影响。岗前培训不仅是让员工了解企业的发展史和规章制度，更重要的是让员工了解本岗位的岗位职责、工作时间、注意事项以及薪资水平等，让员工认识到如何做好本职工作，进行晋升实现自身价值与企业价值的统一。通过大量的案例研究，笔者发现企业通常忽略员工的后期培训。培训是一项连续性的工作。新设备的引进、公司内各项规定的变化、行业内法律法规的变更以及现有员工的激励、提拔、辞退的制度，都是进行培训和再培训的主要原因。例如华润万家对于培训的投入少、方法落后、效果欠佳，新员工的培训只是简单地进行岗前培训，对于收银员的培训就是进行为期一天的岗前培训，第二天正式上岗，缺乏对培训效果的考核。

2.4 专业型人才的缺乏

我国零售业较为紧缺的是管理型人才和市场营销类人才，具体可以分为以下三类：1、采购人员：采购人员的工作效率和工作质量直接关系到卖场经营的成败。2、经营管理人员：中层和基层管理人员目前已经成为零售行业内争夺最激烈的人才。3、具有相关技能的营业员：随着人们消费水平的发展与变化，顾客对商品的个性化需求要求场内的工作人员能够对这些产品提供专业介绍。但目前我国此类型的人才严重短缺。调查显示，大多数零售企业拥有高级职务的专业技术人员不到员工总数的4%，中级职务的各类专业技术人员仅占员工总数的2%，初级职务的专业技术人员仅占4%。我国的零售业缺乏具有先进技能的人才资源，无法适应集团化、多元化、跨区域的经营战略，无法与国外的零售巨头相竞争。

2.5 薪酬体系的设计缺陷和奖惩制度的不合理

根据笔者的实地调查,员工普遍反应薪资较低福利较少。在薪资方面,国内零售业整个行业均处于较低水平。例如郑州市超市理货员每月人均基本工资 1300 元,加上其他的津贴,最终工资 2000 元左右,而郑州市 2015 年度平均薪资为 5257 元。工资水平又相对较低,因此造成员工的不满和工作态度的消极,导致一线员工离职率较高。

合理的激励制度在组织中不可或缺。华润万家作为中央企业,采取集权式管理统一运营,管理职能集中在公司总部,虽然有利于保持企业运营的一致性,但同时也会使得门店的管理者缺乏主动性。根据马斯洛的需求层次理论,针对不同层次的员工给予差异化的奖励,这对于组织的凝聚力和员工的向心力具有重要的意义。如何解决企业的集权与调动门店员工的积极性矛盾成为华润万家一个亟待解决的问题。

3 结论及建议

连锁经营作为现代零售业的主要经营模式,对零售企业而言,顾客决定着企业的成败,而员工服务于顾客,影响着顾客对产品的认知、判断,企业必须高度重视人力资源管理工作。

3.1 设计合理的薪酬模式,留住优秀人才

(1) 零售商在分配制度上要以企业利益为核心,坚持以岗定薪原则,把员工的责任、业绩与贡献作为分配工资的依据,突出效益与员工的贡献相结合,与员工的工资相联系,打破“一刀切”的平均主义分配方式,调动员工的积极性与创造性。企业在向员工支付薪金或奖金的时候,要注意报酬中的福利比例,特别是关于退休金和员工保险的问题。

(2) 在激励模式设计上,不仅要强调业绩和分配的关系,还要在任职和晋升中强调优胜劣汰的竞争机制,使真正有能力的员工在合适的岗位上,激励机制要采用物质激励和非物质激励相结合,使员工在物质上和精神均得到来自工作的回报。

(3) 对员工的绩效评估要综合多方面因素,关注员工的工作技能,注重考量员工的综合素质,以加强企业的人才优势。绩效评估可以采取多种方式,既可以是定性的也可以是定量的,可以由平级的同事、也可以是上级领导或者企业外部的供应商或者顾客对员工的工作情况进行评价,从而可以使绩效评估工作系统化、科学化。

3.2 制定严格的招聘流程,挑选素质较高的员工

3.2.1 职位分析。搜集与每一个职位有关和要求的信 息:岗位职责、能力、专业限制、学历要求、工作经验等,根据这些标准选择人员,确定行为标准和薪酬水平。但是在工作中大部分的企业对于基层岗位的职位分析都没有形成书面的岗位说明书,这就容易造成岗位职责不清,出现问题大家相互推诿的现象。一般岗位说明书包括:岗位名称、工作职责、上下级关系以及具体的工作任务。

3.2.2 招聘渠道。选择正确的招聘渠道,对于人员的招聘可起到事半功倍的效果。在招聘渠道的运用部分,通过连锁店总部的综合运用,可使效益发挥最大,也可适应单店进行个别招聘,使得招聘渠道更具灵活性。人员招聘主要有以下几种渠道:(1) 媒体广告:主要以互联网、报纸、杂志为主,涵盖层面较广,适合各店进行联

合招聘。(2) 张贴公告栏:在门店最醒目的位置张贴招聘广告。

3.2.3 应聘人员填写申请表。作为快速筛选基层管理人员的应聘方式,可以让面试官对应聘者的文化程度、工作经验以及一些基本的信息有所了解从而迅速作出决策。

3.2.4 面试与测试。面试的目的是为了获取那些只有通过面对面的沟通和观察才能获取的信息,这样可以使面试官判断应聘者的语言表达能力、反应能力,观察应聘者是否具有作为连锁零售业的基层管理人员具备的素质,以及该岗位的专业技能问题并探查其职业目标。

3.3 对员工进行岗前培训及定期培训并制定职业生涯规划

培训既包括上岗前的为期几天的关于岗位技能的培训,也包括员工在工作中的关于零售商及其运营各方面知识的管理培训。如沃尔玛一直把培养人才看成本企业的一项重要任务,在阿肯色大学专门设立了沃尔顿学院,使那些以前没有接受高等教育的经理们能有一次继续学习,提高自己的机会。沃尔玛还为员工制定了培训与发展计划,让员工更好的理解自己的工作职责,并鼓励他们敢于接受工作中的挑战。

3.4 开启校企合作的模式,培养连锁经营管理专业型人才

目前我国专业性的零售人才严重短缺,加强高校连锁经营管理学科建设,采取大型的零售企业和高校联合的方式进行人才的对接,学生在门店实习,将自己在学校里学到的理论知识和实际的工作结合,以便更好的理解零售企业当前的状况,做出更多的理论研究以增强连锁经营能力。

[参考文献]

- [1] 中国商业联合会专家工作委员会;IBMG 国际商业管理集团;中国零售业人力资源研究中心. 2012-2013 中国零售业人力资源蓝皮 [J]. 中国商贸,2013(19):31-35.
- [2] 谢廷键. 浅谈我国零售业人力资源管理——以 H 连锁超市为例 [J]. 市场论坛,2011(11):58-60.
- [3] 王晓兰. 我国零售业效率实证分析 [J]. 中国优秀硕士学位论文全文数据库,2011(03):1-92.
- [4] 马超. 我国零售业演变的影响因素及发展趋势研究 [J]. 中国博士学位论文全文数据库,2010(10):1-102.
- [5] 孔凡慧. 浅析当前企业人力资源成本的控制问题及对策 [J]. 现代商业,2010(15).
- [6] 王佳璇. 浅谈企业的激励机制 [J]. 中国管理信息化,2011(12).
- [7] 刘其才. 打破常规:零售业单体人力资源成本预算 [J]. 新资本,2009(02).
- [8] 何灵. 我国零售连锁企业人力资源管理对策研究 [J]. 中国商贸,2012(05).
- [9] 廖钦初. 浅谈我国零售企业人力资源开发策略 [J]. 中国商贸,2010(04):12-13.