

人力资本管理模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/270/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_270152.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270152.htm) 黄骅是位于渤海之滨的一个特殊城市：两千多平方公里的面积，人口只有四十来万，人口密度约是河北省其他平原地区的三分之一。但在黄骅市区内，营业面积超过1万平米的大型商厦就有3家，加上4家中型商厦，总营业面积超过8万平米。其中，信誉楼商贸有限公司不仅天天客流如潮（除了被当地消费者当成首选的购物场所外，还吸引了沧州市区、天津大港及南郊等周边地区大量消费者的光顾），而且单位面积的销售额大大超出了业内平均水准，这既构成了县级市黄骅的一大亮点，也在市场竞争已达白热化阶段的中国零售百货业中，显得突兀而生动。信誉楼创建于1984年，是一家以零售业为主的民营企业，最初开业时营业面积仅有280平米，员工50人。由于以张洪瑞为首的15位进城农民既无经营经验又无进货渠道，此后相当长的一段时间内，信誉楼一直是黄骅市内经营条件最差的一家商场，也成为当地最不被看好的商业企业。但信誉楼从一开业就确立“以信誉为本，切实维护消费者和客户（后改为供应商）的利益”的经营宗旨，推动员工树立“诚信经营”的价值观，并以独特的经营模式步步积累，现已发展成为拥有河北青县、泊头两家分店和山东桓台一家子公司（山东莱芜、垦利和河北藁城三家店正在建设之中，今明两年内陆续开业），并有承德围场北雁商城两家特许加盟店的规模，而且旗下每家商厦都成了当地效益最好的商业企业，在当地零售业中起到了良好的示范作用。在中国零售业20余年的发展

波折中，有些企业曾经轰动一方，红火一时，但最终被市场所弃，而信誉楼努力避免做“短寿”企业，并在长期的实践和摸索中，探索出了一套可复制的百货连锁经营模式，其中，人力资本管理更在百货业态中显得独特而有价值。不以营业额论输赢 信誉楼开业初期，由于缺乏经营经验和采购人员，曾出租过部分柜台，但很快发现承租户的短期行为带来的弊病：一是商品质量无法保证；二是价格无法控制；三是管理难度大，承租户“什么好卖进什么”，进货互相模仿，做不到商品丰富，而且销售中互相贬低，强行推销。这些都损害了企业的信誉和消费者的利益，因此承租期一到，信誉楼马上收回了出租柜台，全部自己经营：自己进货，统一加价，统一管理。在联营、租赁的经营模式中，一线导购员的工资与营业额挂钩，在利益驱动下，导购员不会以顾客为中心，而以提成为中心。为了避免这种现象，信誉楼的自营模式中，各级主管的报酬与效益不直接挂钩，一线导购员的工资也与营业额没有关系，而是各设有一套以考察过程为主的绩效考评方式。比如，对于各级主管，他们要定期对其直接上级、间接上级和人力资源部门的主管做工作述职。述职者要对自己工作的各个方面进行介绍，当然，述职好坏并不代表述职者的水平。对于述职者的最终评价，先由直接上级提出一个简要方案，然后由间接上级和人力资源部门，根据业务运作能力（包括对市场信息及行业状况的了解、对商品结构和库存结构的合理调整以及能处理好和供应商的关系等）、管理能力、工作量及投入、执行力等方面，进行综合考评，最后决定其工作报酬及职务的升降。对于导购员，人力资源部门会按照其掌握商品知识的程度、对工作的主动性、对顾

客的服务技能和团队协作能力等方面来进行考评，再决定其报酬如何定级、是否应得到提拔。由于员工的薪酬并不和营业额挂钩，而是以平时的工作表现和对顾客的服务水平为考评标准，因此才会真正实现“视客为友”的诚信服务。例如，一位顾客想买一件蚕丝棉衣，导购员会告诉她：“这种衣服明天降价销售”；一对老年夫妇看到别人正在买电视机，打算也买一台同样的，导购员告诉两位老人，那一品牌的功能多，价位高，购买者是准备用于歌舞厅的，并给老人推荐了一种价格较低、操作简便、更适用于家庭的电视机；一位顾客拿着摔坏的摇控器来信誉楼买型号相符的新摇控器，导购员在检查完这一摇控器后，发现只是晶体管震坏了，于是向顾客说明，花5角钱换个件修上就行，用不着花12元再买一个新的，并帮助顾客义务修好了摇控器……信誉楼宽松的工作环境和公平、公正的考评机制，使每个人的发展前途都与个人表现密切相关，因此员工工作都非常积极、个人素质也提高得很快。

**柜组管理：授权与监督的平衡** 信誉楼坚持“经商，商品是第一位的”。但开业初期，采取的是国营体制下的商业采购方式，进销分离，单靠少数几个采购人员的能力，很难保证所进商品都适销对路，往往无法满足顾客对商品多样化的需求。于是，信誉楼创始人张洪瑞改变经营方式，采取以柜组为经营主体，发挥更多人的经营智慧，把柜组经营权交给柜组主任，保证所进商品丰富、不雷同，给顾客提供更宽的选择空间，更重要的是让新商品、好商品首先出现在信誉楼，使顾客在信誉楼购物感受到流行趋势。张洪瑞把这种经营方式称为：韩信下棋，五卒子过河。在该方式下，各店按营业楼层设楼层经理，负责该楼层的整体规划；每一

楼层又按经营项目分成数个商品部，每一商品部设一名商品部经理，负责本商品部的经营管理；每一商品部再按品类细分为数个柜组，柜组主任负责商品进、销、存、陈列的全过程管理，有选择供应商的权力和人员管理的权力。由于柜组主任掌握着市场信息，能及时引进新商品、淘汰老商品，因此，柜组商品充满活力，柜组库存管理的精细化水平也得到了提高。在信誉楼的管理机制中，前勤系统自上而下分别为楼层、商品部、柜组，经营以柜组为单位，所有商品的购进权都在柜组主任手里，而后勤系统则对柜组管理进行业务支持和监督。

**财务管理室：**负责柜组账务的审核，审核过程中所要控制的主要内容，第一是商品的售价：信誉楼的一大优势是“合理定价，明码实价”。这是为了抗拒高利诱惑，接受顾客监督，避免柜组为了多赚钱而随意加价出售商品。信誉楼各柜组在进货后，必须及时把验货单报到财务管理室，以保证各种问题在公司上柜前的审核中，及时得到发现和制止，未经审核的商品不允许出售。第二是库存：不合理的库存不仅占压资金和柜台，更会给当事人沉重的心理负担。但由于商品是柜组主任亲自进来的，让他本人把商品处理掉的确很难，不过这个问题可以在财务管理室每月审核盘点表时及时发现。商厦仓库的管理权也在财务管理室，这样可以保证“仓库是畅销商品的寄存处，不是滞销商品的收容所”规定的落实。

**督查办：**其目的是避免企业经营中吃回扣、虚报进价等现象，一是保证商品进价合理，进而保证商品零售价格的竞争力。信誉楼的出差人员回到公司后，必须在当天（晚上回来的则为第二天）上交报单，上面填写有详细的商品名称、型号、价格、进货地点，甚至乘车路线等具体内容。

督查人员拿着报单，以进货人的身份与供应商谈价格，从而摸清柜组主任的进货价格是否合理。对于查出问题的主任，给予除名以及按《公司廉洁管理办法》给予经济处罚。对于督查人员，则采取“利益驱动”的方式鼓励他们的工作：凡查出一个有问题的主任，给予5千元以上的现金奖励。二是保护业务人员的前途。公司规定，业务人员不能因为个人利益向供应商索取好处，供应商所给的回扣、礼品、赠品如七日内未上交公司，按侵占公司财产处理。公司还向所有供货商发出信函，诚恳地希望他们不要给信誉楼的业务人员赠送礼品、给予个人回扣，因为这样很可能使业务人员无法抗拒诱惑而葬送前程。另外，业务员的奖金采取延期发放的办法，即上一年的奖金要到下一年的中旬发放，在此期间如果查实这名业务员有1元钱的经济问题，他将损失掉全年的奖金，甚至被免职、除名。

公关管理部：其与柜组经营密切相关的是商品广告的审批。柜组商品进来了，为了扩大销售往往要做广告进行宣传，但信誉楼对于商品广告宣传有严格限制。为哪种商品做宣传、用什么形式宣传、宣传什么内容，柜组必须听从公关管理部的审批，以防止虚假宣传的出现，保护消费者的利益，保护企业的信誉。

人力资源部：柜组用什么样的人，人员编制是多少，柜组可以通过商品部向人力资源部申请，人力资源部再按实际情况进行安排。柜组主任对本柜组人员负有管理权，但受人力资源部的监督：安排到柜组的人员，柜组负责培训，但必须按人力资源部制订的进程进行，人力资源部会按进程进行检查；柜组人员工作情况，包括纪律、技能，都由人力资源部负责考核、定级。2002年起，信誉楼成立了业务部，其职能是全面管理公司的业务工作

，但只对少数商品实行了集中采购，仅限于自有品牌以及个别适于集中采购而且市场运作较成熟、知名度较高的品牌商品，而以柜组为经营主体的经营方式仍是主流。前卫的用人机制 信誉楼的用人理念是“创造和提供一切机会让员工参与管理，是调动他们积极性的有效方法。”以导购员为例，如果他认为自己在这个岗位上做得很好，并且具备了做柜组主任的素质，就可以主动向人力资源部提出申请。人力资源部通过对他进行全方位评价，只要认为他有能力，就给他机会去当一名见习柜组主任。同样，柜组主任认为自己能够胜任项目经理、项目理想尝试楼层经理的，都可以提出申请。而且这种申请是随时的，并不受时间限制，也不用去考察在原来的岗位上工作了多长时间、资历如何、年龄多大等条件。在三个月的见习期间内，人力资源部还要随时对这些自荐者进行业务能力、管理能力、影响力等方面的评价，不能胜任者，仍回到原岗位工作；可以胜任的，就提拔到新的岗位。如果一时没有位置，公司就将他们列入人才储备库，一旦有用人需要，这些人才马上就会发挥作用。“只要有可能，就给你机会”，这样的用人机制，带给员工不竭的向上的动力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)