

人力资源管理经验分享：零售企业,人才从哪里来？ 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_270717.htm

众所周知，现代零售业的特点是连锁化经营，为保证其成功，不仅需要管理模式，流程制度等标准化，更需要培训出可以高度执行的人才。而开店必须保证一定的人员储备量，这样开新店时才有充足和适合的人去管理。因此，连锁企业人才的储备和培养对日后门店的运营管理质量及其拓展速度有着决定性作用。但这与传统制造业偏重单纯技术性的特点又有极大区别，要做好并不易。零售企业是典型的经验型工作，需要专业知识和熟练的技术，但这些不是通过课堂教育就可以达到的，必须要通过实际的做作演练、实习、持续的教育与行动相结合，才能真正训练出有经验有技术有能力的、适应连锁企业发展需求的实用型人才。在连锁企业运营管理实践中还是有很多实际问题困扰着各人事经理们。例如储备人才与人力成本的矛盾,各级优秀经营管理人员尤其是高层管理人才经常性匮乏。通过外部招聘的管理人员难以发挥很大作用；中高层管理人员培训周期长难以及时填补空缺；而内部培训又不能高效完成运营绩效的需求等，这些势必增加了新店开张的不稳定因素。现在很多零售企业为了争夺卡位资源疯狂的开店，人才的匮乏与规模的不匹配，让这个矛盾显露无疑，也成为了让管理者最头疼的问题。但是，要有效的缓解这个矛盾，很显然这不是建立在传统的以总部培训中心为基地或是以集训方式储备人才的模式上所能解决的。而是以实践为基础的以各门店为基地的有效管理模式。那么如何建立呢？1、连锁

企业培训组织结构设计 and 建立 不管是多大的连锁企业，在此模式中总部的培训中心组织极其简单。很多营业额几十亿的连锁企业的培训中心员工不到10人，只负责整体的培训构架规划和人力管理，基本不设计到具体的独立课程落地教育。但在连锁店中却有专门负责培训的人员，同时对其课程的内容进行研究和开发更新，以便一些高端课程的培训。而日常绝大部分和最核心的部分由各门店自主完成。但每家门店并不需要很多专职的培训人员甚至一个也没有，为什么呢？

- 2、以内部讲师制为特色的门店培训制度 这其中奥秘就在于内部讲师制的建立。这是指对于每门课程在各门店都有专门运营管理人员担任，有相关专职人员讲解。如门店保安部经理就会作为讲师为如何防止损耗这门课作出专业讲解，门店处长做讲师讲陈列管理、定单管理等，这样节约了成本又更好地作出了针对性实地演练诠释。同时对讲师来说也是种能力提升，是对其工作的肯定和鼓励。
- 3、各类课程以课题式研究方式为主，组建课题小组。考虑到连锁零售业的不同工作的专业性不一样，可以考虑在每类课题里选拔最优秀的管理人员为课题负责人，组建课题研发小组，专门对这个课题负责研发、更新和培训。比如，生鲜的专业性极强，生冷熟食、加工制作工艺各不相同，就可以按特性组建课题小组专职负责这部分课程，还有商品的陈列、损耗控管、谈判管理等等，这么多的专业内容就是一个个具体的课题，都可以借鉴方式来操作，来自实践归于实践，既能保证课程的专业性、深度和新鲜度，又能将专业人才的作用进一步发挥。
- 4、固定实习岗位 当然各门店有相关人员负责这是远远不够的，更主要是来自工作实践。固定岗位培训制度就是在其关键岗位设

置固定培训岗位。如培训店长，课长，处长等，根据各门店实际情况，给这些人员安排专门工作以协助营运经理，每天的实际工作就是最好的培训方式。这样一来，开张时这些人员就已熟悉工作方法及员工情况，原来的运营经理可以去开新店，接替人员就可以得心应手了。

5、新老结合，传帮带师傅带徒弟，老人教新人，一直以来都是我们工业制造企业的优良传统，用在连锁零售企业中同样是适用的，因为零售业重经验，但经验一定是在实践中锻炼积累出来的，也就是说一定要付出时间的，老员工工作时间长，有相应的经验，新员工进来基本上是什么都不懂，白纸一张，如果新老结合，传帮带，自然是最好的，这种贴身式的教育效果是最好的。

6、通过内部培训学习，将晋升做为主要激励手段 由于连锁店不断扩张，需要大量各级运营管理人员。而内部晋升制不仅保证了大量人才来源，而且也是最有效的激励政策，当员工看到如此快速通畅的晋升通道时，也许少些薪金就不是大问题了。这样，就替企业解决了人才储备及来源问题，又降低了成本。当然晋升评估标准和个人定期评价是该制的核心管理流程。否则就会产生不公正带来更多负面影响。所以，要使企业不再为缺乏管理人才而烦恼，建立以门店基地培训和有效的人才储备管理模式也就势在必行了。如此一来，企业的优势也就显现出来了，连锁运营的成功也将指日可待。当然，这其中也会遇到很多细节问题，这也将关系到运营模式的成败。

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