



《2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究报告》

目录

1 报告概述	3
2 技术创新对连锁行业的颠覆作用	6
2.1 技术是未来商业变革的核心驱动力	6
2.2 连锁企业在探索数字化全渠道融合和智能管理运营	7
3 人才需求结构	10
3.1 人才数量和结构都面临需求升级	10
3.2 市场人才数量未能满足行业需求	15
4 组织与职能	17
4.1 “中国式合伙人”是大势所趋	17
4.2 新生或重建，五大新职能	19
5 人才管理体系	27
5.1 思考灵活用工的挑战与发展	27
5.2 打造以员工为中心的培训体系	32
5.3 重塑激励方案助力业务转型	33
6 未来的探索	36
6.1 HR自我转型之路	36
6.2 未来工作模式的变革	37
6.3 人才生态链的打造	38

一、报告概述

本报告主要通过定性与定量研究的方法，采用问卷调查及深度访谈两种形式。问卷调查主要针对连锁经营企业，通过了解连锁经营企业的用工现状及能力需求等情况，在定性研究问题的基础上进行量化研究，深度访谈的对象涉及多个领域。包括对具有代表性的连锁经营企业进行深度访谈，了解企业发展能力现状、人才培养方向及人才需求缺口等问题。同时也对一些为连锁经营企业服务的科技公司进行了深度访谈，从而了解企业发展的环境趋势、科技趋势等影响连锁企业经营与发展的因素。研究团队通过组织专题讨论会，征集行业专家、院校代表与企业代表的建议，从而提高了研究深度，验证了报告的结论。

近年来，无论经济形势如何变化，我国零售业始终保持着较好的增长态势，2018年我国社会消费品零售总额高达38.1万亿元，同比增长8.9%；截至2018年底我国零售业经营单位共有2080万个，零售业从业人员逾5000万人，占全国总就业人数的比重超过7%。网络零售和电子商务的强劲发展势头也驱动着创新商业模式的诞生，零售业正不断焕发着新的活力。未来，连锁零售业仍将追随着互联网产业技术革命的浪潮，迎接新一轮颠覆性的行业变革。

随着人工智能、云计算、5G等技术日趋成熟，数字化驱动的产业革命重构着各行各业的生态，连锁行业也正站在变革转型的十字路口。云计算的扩容能力使企业全流程数字化和全渠道触点的构建成为可能，人工智能帮助企业通过最优算法实现精准营销，

零售发展的历史表明：新技术的应用都可能为连锁行业带来很大的发展机会。颠覆的力量源于行业之外，竞争的对手也可能是跨界的玩家，互联网科技公司布局零售行业正不断挑战着传统连锁企业的市场地位。面对更加复杂多变的市场环境和行业内的竞争力量，人才的更新也必须与时俱进，中国连锁经营协会联手德勤共同发布《连锁经营行业人才需求报告》，访问国内数十家企业及职业院校，深入剖析数字化时代连锁经营行业的人才需求现状，共同探讨岗位发展的转型之路。

本报告核心观点如下：

- 未来五年，多项新兴科技将出现高速增长并获得广泛应用，以数据、算法和计算能力为关键要素的核心科技与零售产业不同环节的融合加深催生越来越多具有实用性和专业性的零售科技，

也使得零售产业的数字化转型向着更加智能化、普及化和深度一体化的方向发展。

- 组织的活力是连锁行业变革的要务之一，构建敏捷组织是大势所趋，这种弹性的组织根据客户、产品或是市场的需求成立团队，由相关领域专家带领，拥有明确的团队任务和强有力的团队负责人、高度的授权、强大的沟通能力、以及快速的信息流，能够推动技术应用的孵化和产品的快速迭代。
- 零售业的发展使数据应用能力在连锁行业人才能力体系中的作用越来越大，连锁行业未来可能新增的职能基本上都以全面数字化为核心展开，企业在新增职能中培育数字化的基因将逐渐影响相关岗位设计。连锁行业未来的五大新增职能分别是：

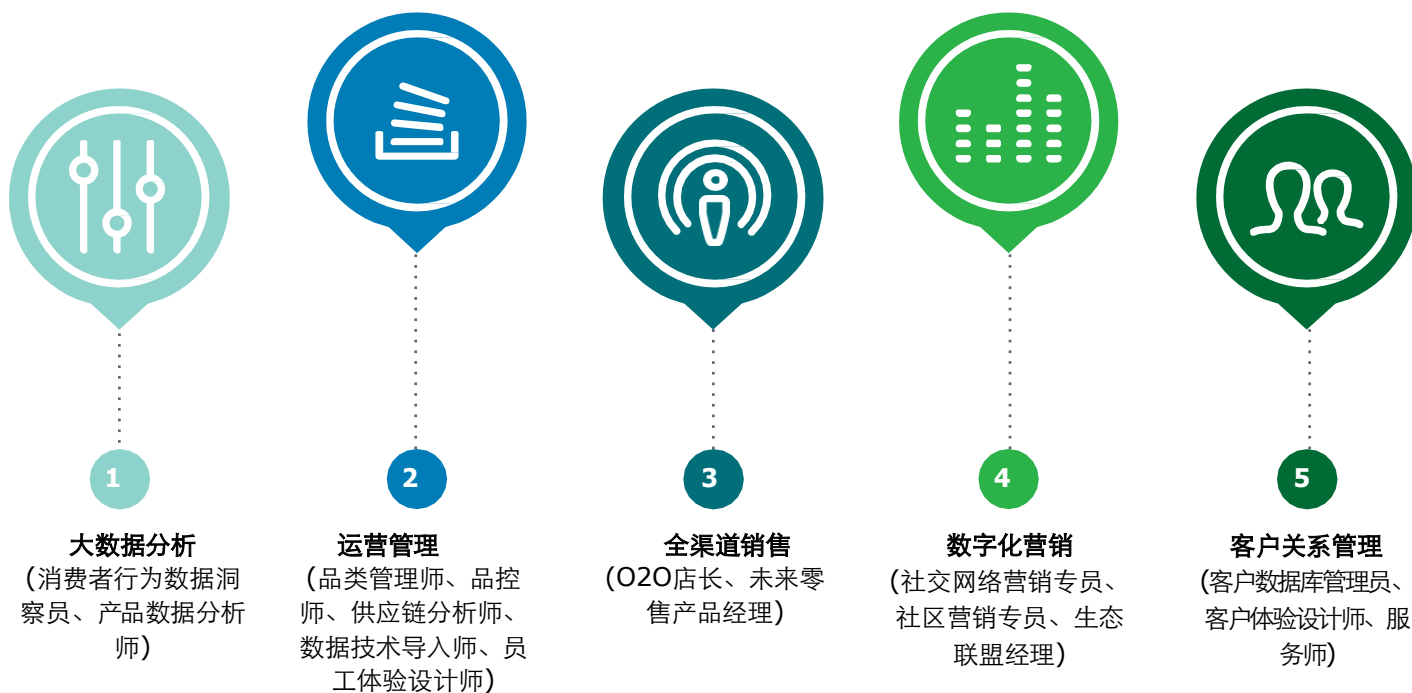


图1：连锁行业未来的五大新增职能

未来可能因技术发展而替代人力的五大职能分别是：

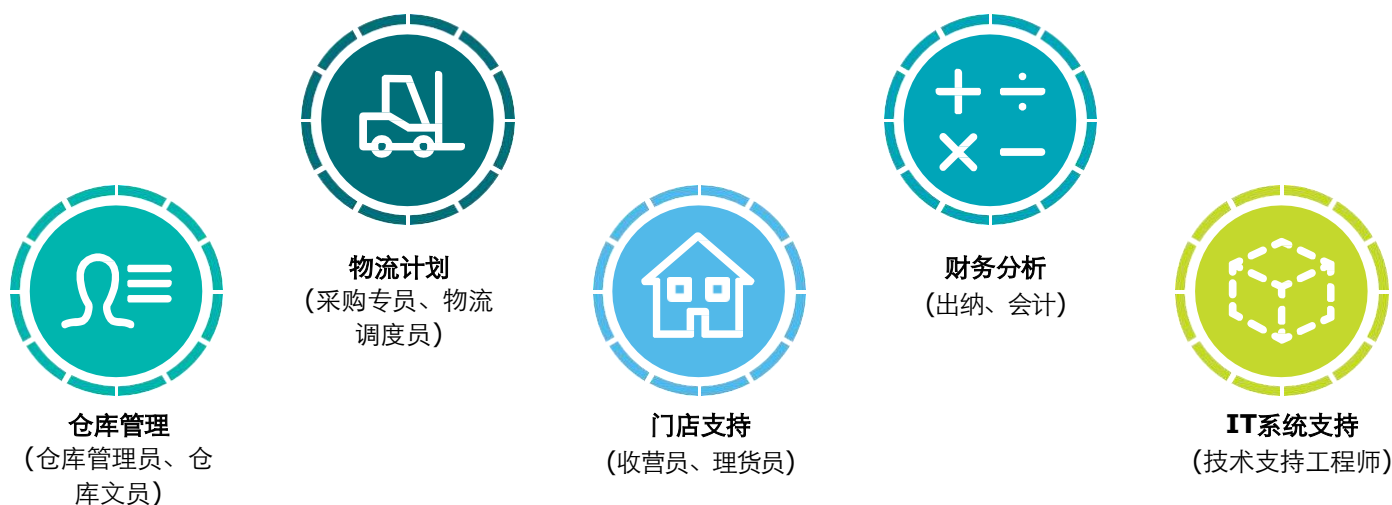


图2：未来可能因技术发展而替代人力的五大职能

- 通过估算推测，目前零售业的人才需求总量每年为534万，尤其对基层的门店管理岗位需求量很大，而全国开设连锁经营管理、工商管理、市场营销、物流管理、会计、电子商务等商科专业的在校生总数约为500万人（仅含高职和本科院校），毕业生的工作与专业相关度约为66%，一年内的离职率约为40%，人才供给数量乐观估计每年有57万人，人才缺口至少为477万人。**人才供不应求**是连锁行业的现状。
- 在数字化转型的背景下，企业对于不同层级的人才所需提升的**岗位能力**各有侧重。高层管理岗位的核心能力是整合资源能力，中层管理者需要更强的数据挖掘能力，而对于基层员工来说，满足客户体验与提供服务成为了最受关注的能力项。
- 针对招聘难、招聘贵，连锁经营企业已经开始思考灵活用工等**新型人才招聘**方式。连锁经营企业的淡季、旺季相对明显，灵活用工的出现能够解决企业的工作量波动，从而实现成本的节省。作为主流劳动力的千禧一代，对于灵活就业的接受度高达84%。我国的灵活用工虽然没有像部分发达国家一样完全的体系化，但是随着灵活用工的形式逐渐丰富，普及率的逐渐升高，对于连锁经营企业来说具体的发展方向可以是思考哪些岗位可以使用灵活用工，区分界定灵活用工和正式用工人员的工作内容。
- 大部分连锁经营企业关注员工的长期发展，希望能够优化员工的人才培训体系来提升员工的专业能力。目前比较常见的是为员工提供针对特定职能和岗位的专业技能培训，此外，一些业务相对复杂的大型连锁企业也建立了属于自己的企业大学。对人才进行多方位的培训，如中高层领导力课程和数字化人才培训。在数字化驱动连锁经营企业改革的今天，为员工设计一套多样化、多层次的培养方案将更符合培养复合型人才的路径。
- 保持有竞争力的薪酬给付水平一直是连锁企业用于**人才激励**的常用方式。调研发现，64.37%的企业正在实施或已经实施重新设计薪酬固浮比，调整浮动奖金比例，使之挂钩公司及个人业绩表现。大部分连锁经营企业开始关注员工的培训发展，不仅仅希望增加吸引人才的筹码，同时也起到保留人才的目的，与人才建立长期的相互发展关系。
- 未来**校企合作**将成为连锁行业人才发展的重要途径。报告总结了企业与院校开展校企合作中的六大关键要素：明确各方需求实现互利共赢、制定兼顾稳定性与灵活性的培养计划、创新丰富培养方案、做好培养过程中的评估工作、为学生提供多元发展道路、人才培养模式适应数字化转型需求。与此同时，企业若能利用各类外部资源，布局人才发展生态链，进一步拓展校企合作的深度，将会大有裨益。
- 展望未来，**HR的自身转型**也将从传统的分模块工作模式转向职能整合和数字化体系建设模式。连锁行业将借助数字化能力高效整合人力资源体系，企业人力资源管理可以借助数字化的技术和思维，构建以“员工为中心”的人力资源管理体系。同时，**未来工作模式**也将发生变革，数字化发展趋势将引发部分岗位的调整甚至消失，有些新的岗位将会出现，人与机器组合、全职与临时工组合抑或是众包机制，正在塑造着新的劳动力群体；远程办公、弹性工作制、灵活用工在技术与业务深度融合的未来也将成为可能。



二、技术创新对连锁行业的颠覆作用

2.1 技术创新是未来商业变革的核心驱动力

科技进步是目前推动商业变革的核心驱动力，也是多个产业和行业数字化转型的基础，通过云计算、大数据、人工智能等多项技术的演进迭代，使得技术创新能够围绕消费者的需求和应用场景进行融合应用，进而重新定义未来商业模式。

在以消费者为中心的新生态中，如何更好地与消费者对接互动并及时高效地满足消费需求，是连锁零售市场参与者关注的核心问题。在连锁零售行业转型和融合的趋势下，科技进步赋予市场参与者更多有力的手段来满足消费者需求并提升经营效率。那么哪几项关键的核心技术将可能为连锁零售行业带来颠覆性变革？

德勤研究认为，云计算、人工智能、大数据、物联网、生物识别等技术共同构成了零售科技的底层，通过技术之间的聚合和一体化，形成服务于零售行业转型的技术解决方案和技术体系。

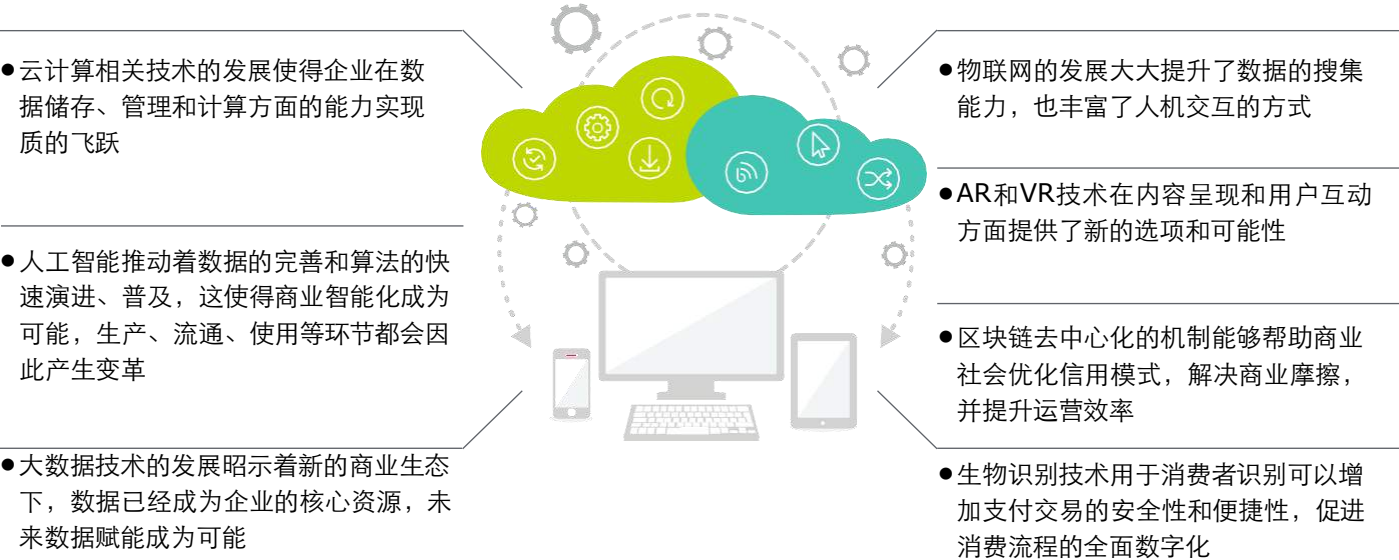


图3 服务于零售行业转型的技术解决方案

与此同时，与整体科技发展协同进步的底层基础技术（如硬件技术、通信技术）的发展反向赋能上层科技应用，与上层技术应用共同形成新的技术体系，作用于多样的应用场景。

阿里研究院数据显示，2020年前后，多项技术有望迎来集中式爆发，其中大规模机器学习、物联网、5G、人机自然交互等细分领域科技对商业的影响尤其值得关注。同时，德勤与MHI进行的一项全球企业调研显示，从全球范围

来看，部分先进的科学技术如云计算和存储、传感器和自动识别、库存和网络优化、机器人和自动化都已经获得了普遍的认可和使用，并成为企业优化和创新的重要推动因素。而可穿戴和移动技术、预测分析、3D打印、物联网、无人驾驶等新兴科学技术也将在未来五年出现高速的增长并得到更加广泛的应用。

2.2 连锁企业不断探索数字化全渠道融合和智能管理运营

从零售科技的实际应用来看，目前零售科技的发展和应用主要围绕数字化全渠道体验和智能管理运营两个方面展开，旨在从前端更好地触达、互动和服务消费者的同时，进一步提升产业链整体资源的运作和协调能力。

数字化全渠道融合

在未来零售的背景下，除传统的实体店之外，电子商务以及多元化的线上服务和应用已经成为重要的消费者触点和入口，并越来越多地承担起前端的营销角色。数字化的渠道和触点也要求市场参与者能够一致地统筹线上线下的资源，并对多维度的数据进行储存、汇总和分析，从而使整体表现得到提升。为了在每一个节点更好地触达并服务消费者，市场参与者需要借助新的工具和方法来把握消费者动向和消费需求。

以阿里巴巴的全域营销为例，阿里巴巴几年前发布了全域营销的方法论，随后顺利推出能够为品牌和代理商服务的产品矩阵，通过数字化的手段去维护、加深、触动品牌和消费者的关系，实现数字化品牌消费者关系管理。简单来讲，全域营销的体系是以消费者为中心，以数据为资源和手段，以数据银行为基础，进行全链路、全媒体、全数据和全渠道的营销方式。借助全域营销的体系和数据银行的支持，品牌商能够对线上和线下的消费者形成系统性、持续性的认知，并且进行针对性地服务。

在渠道融合方面，不仅需要数据流的贯通和实时的流动，更需要解决的是实体环境中数据的采集和整理。由于线上线下的渠道不再割裂，因此线上线下的资源、消费者都需要进行统筹管理，来实现资源的最佳调配。物联网、人工智能、移动支付等相关科技的发展为线下的数字化提供了有力的支持，以门店数字化为例，为商品搭载RFID、在门店中铺设基于物联网技术的感应设备、

利用机器视觉来进行消费者行为捕捉、利用智能终端与消费者建立互动等技术的发展应用，都是目前市场参与者进行的尝试方向，一方面提升了线下数据的可得性和丰富度，同时也能在特定环节提升消费者的购物体验。

智能管理运营

在零售行业持续的转型中，传统的以产品、库存、渠道、门店为中心的零售逻辑已经逐渐转变为以消费者为中心，以数据和科技为驱动力，以运营和服务的竞争来争夺消费者资源的新逻辑。因此，市场参与者不仅需要借助数据和科技手段来重塑消费者的消费体验，还需要对整体的管理运营进行深层次的优化和提升。而供应链管理是连锁零售行业智能管理运营转型最重要的课题之一。

德勤认为未来零售供应链运营模式将按照目标客户和服务需求，进行供应链的细分及复合，业务流程标准化且可配置，实现对不同购物场景的无缝支持，使消费者在购物过程中享有多种购物方式的选择。同时，运营机制和绩效评价体系鼓励跨渠道合作和资源共享，与上下游关联方伙伴的数据共享，产品跨渠道可视、可售、可发、可退。

未来供应链的设计注重服务和柔性，而不单单追求经济规模。基于数字化平台，构建数字化供应链网络，通过数字化技术记录、分析商品采购到交付端到端数据信息，持续性优化联合设计、新品测试、库存优化、物流透明、质量追溯，改进内部和外部仓储和物流网络，优化和创新供应结构和生态关系，保持快速高效供应。端到端的供应链运作及系统适应多批次、少批量、精准和快速时效、定制化、个性化等多样化的零售服务需求。

从目前零售科技的发展和市场中的应用情况来看，科技对零售业的重塑正呈现出六大主要变革趋势：

全面数据化

- 数据是未来零售中的核心资源之一，对于数据的掌握和使用不仅能够帮助企业更好地了解消费者需求，同时也能够优化整个价值链

智能普惠化

- 在数据体系的完善和算法的发展下，人工智能相关科技在零售行业中的应用逐渐加速，在线下门店数字化和线上的消费者服务方面都涌现出大量的应用和解决方案，而运营端同样有大量的应用，如智慧物流、智能仓储等

深度一体化

- 消费需求和场景的复杂性、运营管理的精细化和高效化需求，使得多种技术正在 进行深度的协同和融合来针对性服务于特定应用场景的需求

应用普及化

- 科技的持续进步使得技术适用场景更加多元，人、货、场都因技术而被重塑，比如消费者由于技术的普及有机会参与到商品制造的环节之中

促进降本增效

- 云计算的核心是以租代购、按需使用、按量计费，未来计算机硬件和软件都将成为和水、电、天然气一样的公共设施和资源，即开即用，节约了成本，提升了效率

加速融合创新

- 科技进步对行业的影响不仅局限于对企业赋能，也为企业组织结构的转型提供了支撑，彼此割裂的架构得以在新技术的基础上以消费者为中心进行重塑



图4 科技对零售业的重塑的变革趋势

技术创新在促进连锁行业变革与发展的同时，也对连锁企业人才需求结构提出了新的要求，为了解新的连锁企业人才需求结构，我们进行了深入的调研，本次调研主要聚焦于专业类/基层类岗位的人才吸引策略，着重研究连锁行业对中层/基层人才需求的数量和质量情况，结果分析见下一节。



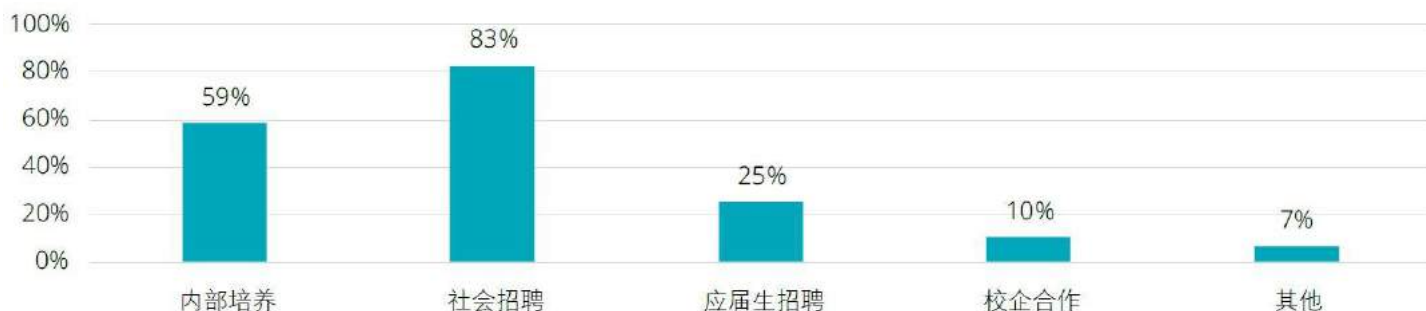
三、人才需求结构

3.1 人才数量和结构都面临需求升级

3.1.1 人才需求数量及新岗位的产生

从传统用工模式来看，连锁企业目前主要采用外部招聘的方式吸引中层/基层的优秀人才。在接受调研的企业中，针对专业类岗位的主要招聘渠道有社会招聘、内部培养，针对基层类岗位（如门店运营）的主要招聘渠道是社会招聘和校企合作。而针对高管类岗位，大多数企业都采用社会招聘和内部培养相结合的人才引进机制。

图5：专业岗位/办公室职员招聘渠道



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

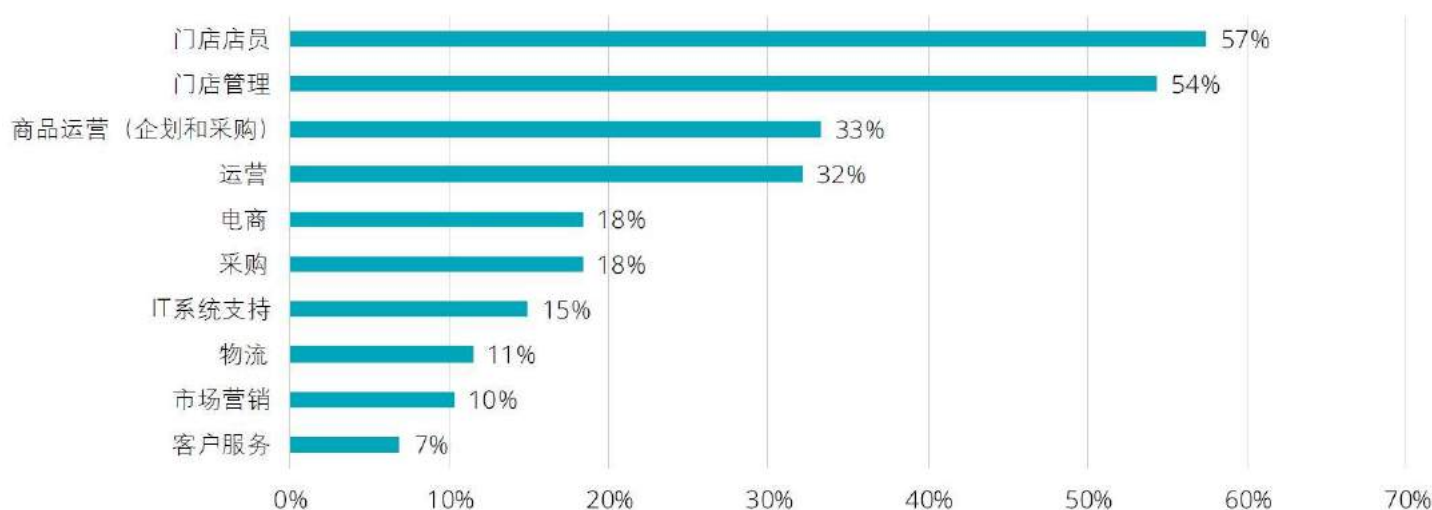
图6：基层岗位/门店运营招聘渠道



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

调研结果显示，连锁企业对专业类岗位人才的年度需求量中位值约为50人，对基层类岗位人才的年度需求量中位值约为430人。下图列出了连锁行业需求量最大的前十大岗位群，目前人才需求量最大的岗位群集中在基层，其中门店店员和管理的岗位人才需求量是最大的，而运营类、采购类和电商类也存在一定的人才缺口。企业高管在访谈中也提到，优秀的门店员工是连锁企业十分渴求的，而如何能够留住基层员工也是连锁企业所共同面对的问题。

图7：人才需求量最大的岗位群



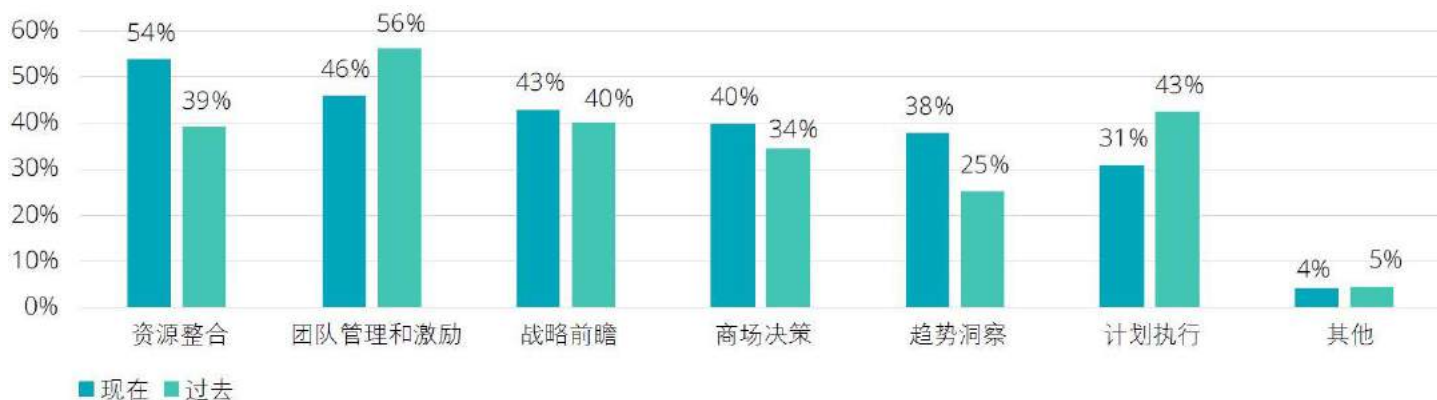
数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

3.1.2 企业对人才能力的要求发生变化

在数字化转型的背景下，企业对于人才能力的要求也在需要适应数字化的发展趋势。同在企业内部，对于不同层级的人才所需提升的岗位能力各有侧重。

高级管理者是企业的掌舵人，他们影响着企业的战略决策。调研数据显示，高管类岗位最注重的两个能力项分别是资源整合能力、团队管理和激励，但对团队管理能力的关注度较过去有所下降，而企业对高管的资源整合和趋势洞察两项能力的关注度提升显著。此外，企业较过去更加注重高管的商场决策能力和战略前瞻能力。

图8：高管类岗位领导力矩阵今昔对比



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

企业高管的资源整合能力首先体现在跨企业内不同业务和部门，识别和挖掘数字化转型驱动者，并从公司层面形成统一数字化领导力组织，从而推动公司内部数字化转型目标的实现；在实现内部核心流程数字化的同时，探讨业务与技术融合对连锁行业运营模式创新的影响，通过变革组织和管理模式，提前协调内部资源，布局业务环境，助力新商业模式的落地和规模化。

其次，企业高管不仅要团队内的领导者，也要成为团队外资源的开拓者，在对接和贯通行业上下游合作伙伴的数字化平台，构建业务生态系统方面发力。数字化时代的企业战略与决策需要高层管理者放眼全局，敏锐洞察行业的发展趋势并发挥资源整合的能动性。业务资源整合方面一些实体零售商已有先例：2015年永辉超市入驻京东到家，开始借助京东的线上渠道实现业务拓

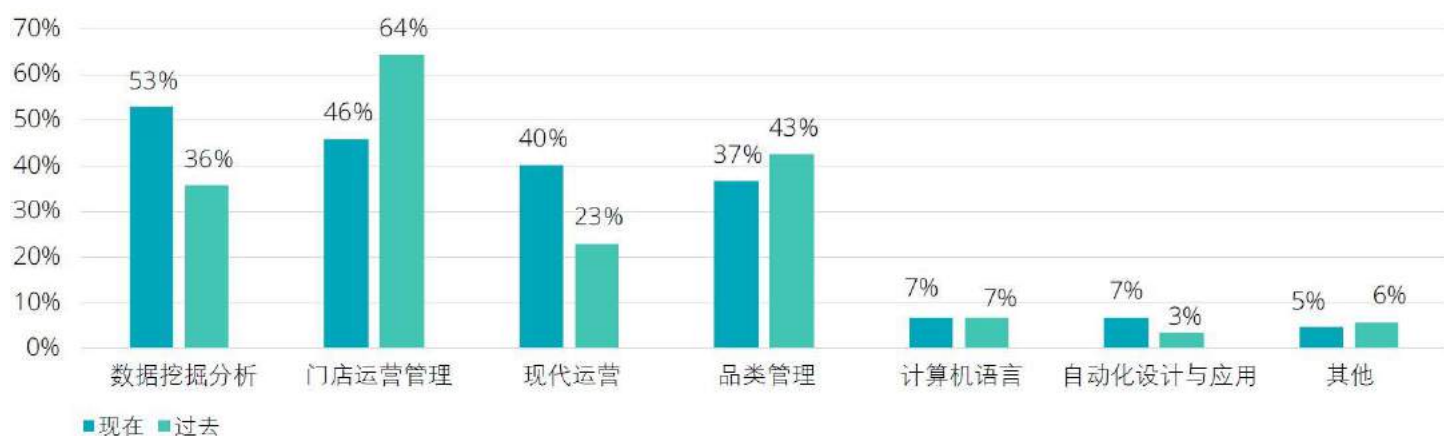
展，京东也从永辉超市获得生鲜业务的支持；同年，阿里巴巴与苏宁云商展开合作，双方打通了渠道、物流、会员等多个领域，完善了数据和信息咨询的通路。

企业数字化转型的中流砥柱是拥有技术能力的专业类员工。对于专业类岗位，企业当前最关注，同时关注度提升最快的能力是数据挖掘分析。零售企业在当前环境中取胜的三个核心维度——数字化全渠道、数字化供应链网络和零售分析，三个核心维度的实现所需要的正是拥有技术能力的专业类员工从生产端到消费端的全链路数据挖掘分析能力的支持。

调研数据表明，企业对现代运营能力的关注程度较过去也显著提高了。现代运营注重“人、货、场”多维度整合的运营能力，而非传统以产品为中心的生产

管理模式。由此可见，不仅是专业类技术岗位，门店运营管理、品类管理等企业中层管理者在进行决策时也越来越多依赖其数据敏感度和量化决策的能力。访客数、浏览量、转化率等指标的有效性及其背后的商业判断也在随着所处行业及企业自身发展的不同阶段而灵活调整，零售行业当前线上线下双向融合的业态也对中层管理人员提出更高的期待。某知名体育用品连锁企业在公司内公开招募非IT专业但是工作中需要了解编程知识的员工，已经成功举办了二期“编程学院”项目，要求参与者在项目结业时提交自己的作品，通过每年一期的编程培训课程，为更多员工创造学习实用编程技能的机会，并且将编程的知识带到工作中去，在转换业务需求的时候工作更顺畅。过去两年这个项目在公司内获得非常好的反响，也达成了企业有意培养非IT员工的数字化思维来帮助他们适应行业发展趋势的初衷。

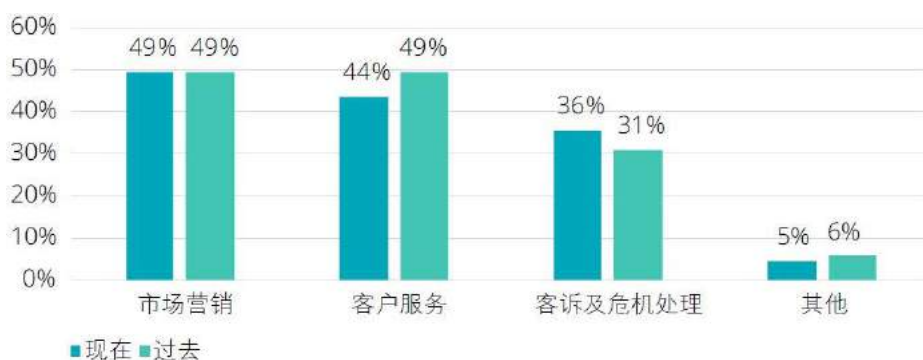
图9：专业类岗位技术能力矩阵今昔对比



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

企业所注重的基层类岗位能力矩阵中，市场营销、客户服务、客诉及危机处理排名前三，其中对客诉及危机处理能力的关注度较过去有所提升。整体来看，企业对基层类岗位的能力要求变化不大，但随着人们的消费理念逐步由价格驱动向品质和消费体验导向转变，现代零售业是以消费者为核心的，由传统的商品营销向体验营销转型，这也影响着基层员工的工作内容和方式，企业在追求科技发展的同时，需要立足零售行业服务的本质，对于基层员工更注重“服务意识”。某3C类电子产品的公司，在从传统产品零售向服务型零售转变的过程中，希望能够迎合消费者注重消费体验的诉求，因此注重培养门店员工的客户行为观察、人际沟通、情绪管理等软技能，从而为顾客提供更具温度的服务。

图10：基层类岗位技术能力矩阵今昔对比

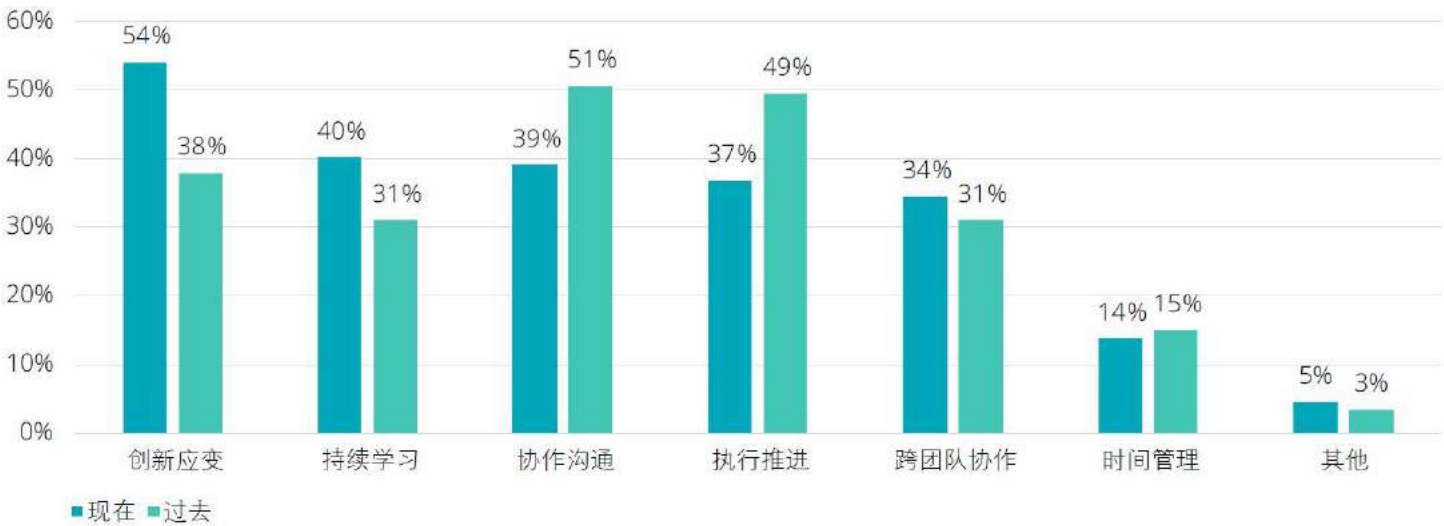


数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

观远数据是一家专精于零售连锁行业，为客户提供智能数据分析和商业决策方案的科技公司。观远数据CEO及创始人苏春园先生也从专业技术的角度提供了一个可行的数字化人才能力分级思路：未来企业的基层员工只需要明确各项数据指标的含义并学会系统端的基本操作，即可完成数据搜集和录入工作，而指标筛选及基于数据分析的商业决策将由企业高管和中层来负责。梯度化的能力分级能够帮助企业合理设定人才发展的目标，并为不同层级的员工制定不同的能力发展计划。

纵观连锁企业对于员工能力的综合要求，创新应变（54%）和持续学习（40%）是企业当前最关注的两项能力。企业如何才能为员工创造自主学习、持续学习的平台以适应快速发展的数字化转型需求，培育人才的数字化基因？在与国内领先的洗衣店连锁品牌公司的访谈中了解到，在技术与商业深度融合的今天，该公司也在不遗余力地用技术赋能员工。尽管基层员工分布在全国各地，公司布局了远程门店管理系统和远程会议系统，为员工营造了数字化的业务场景，同时提供了一个开放的线上学习平台，使员工能够在任何时刻自行搜索、自主学习。

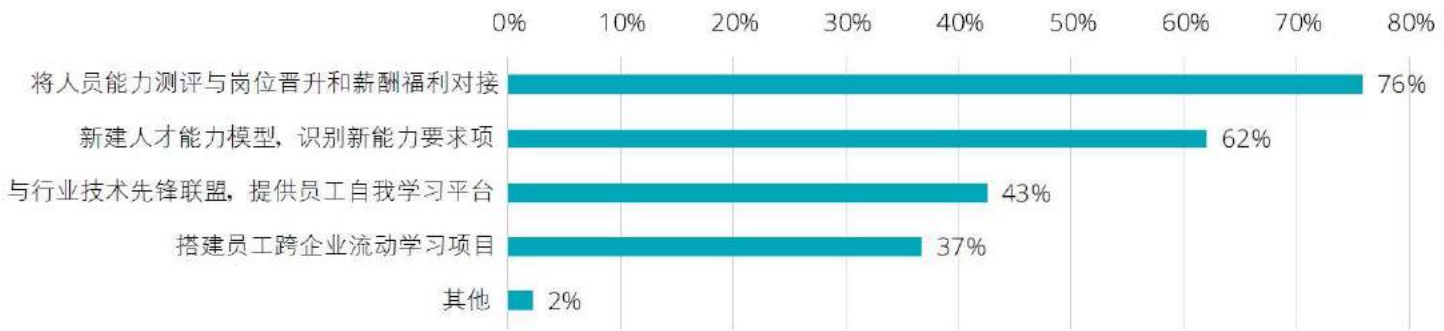
图11：岗位综合能力矩阵今昔对比



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

能力发展是连锁企业需要持续面对的课题之一，如下表所示将能力测评与人才发展联动起来，并根据业务的实时变化重新定义和建立能力模型及发展方式是连锁企业的人力资源从业者的普遍选择。可以预见，在数字化转型的驱动下，未来数字化人才以及具备数字化思维的员工将获得更好的发展空间和待遇，也更容易获得企业的青睐，同时为了适应快速发展的数字化转型需求，企业将为员工提供持续学习和发展的机会，主动培育组织的数字化基因。

图12：构建新技能员工团队的人才发展策略



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

3.2 市场人才数量未能满足行业需求

3.2.1 教育机构面向连锁企业的专业课程设置及供给量情况

再从供应端看，通过估算推测，目前零售业的人才需求总量每年为534万，尤其对基层的门店管理岗位需求量很大，而全国开设连锁经营管理、工商管理、市场营销、物流管理、会计、电子商务等商科专业的总在校生约为500万人（仅含高职和本科院校），毕业生的工作与专业相关度约为66%，一年内的离职率约为40%，人才供给数量乐观估计每年有57万人，人才缺口至少为477万人。近几年为了应对连锁零售行业的新变化和新需求，职业院校针对连锁经营管理相关专业的学生增设了一些新课程，如零售数据分析与应用、零售数字化营销、网店管理与运营、新媒体技术等。行业的变革需要人才的更新，许多职业院校在访谈中提到，未来连锁行业需要更多的复合型人才，培养方案中实用技能与综合素质并重，适当引入领导力培养课程，都将对学生长期的职业生涯发展产生积极的影响。

数据估算表明，对于一些知名企业，校企合作输送的人才比例可能达到42%，职业教育机构为连锁企业提供了近半数的专业人才。但也可以发现连锁行业对人才的吸引依然存在一些挑战：

学生对连锁品牌的认知度不够、对行业的认同感不高，导致其求职积极性降低。另一个问题是尽管校企合作的对口就业率一直保持在较高水平，但若无法提供具有竞争力的薪酬计划，定向培养的人才在未来2-3年的流动性也很大。

3.2.2 教育机构对于行业人才新需求的理解和应对

为了应对连锁行业人才吸引的上述挑战，连锁企业针对热门岗位会采取一些独特的招聘手段。首先，薪酬竞争力水平不但是打赢连锁行业人才吸引战役的一项重要因素，同时无法提供具有市场竞争力的薪酬也可能成为人才流失的主要原因，因此为候选人申请超过公司现有架构的基本薪酬成为企业的首要选择。

其次，校企合作会成为未来企业吸引人才的重要途径，职业教育机构将为连锁企业输送大批专业性人才，而企业需在中发挥更多的主体性，帮助学生实

现从学校走向企业的零距离对接，并为他们铺设一个更有前景的职业蓝图。C公司是国内的一家大型连锁零售企业，在开展校企合作时打破了以课程开发和店铺实习为主的常规模式，把零售小店引入校园，聘请在校生做店长，帮助他们学习公司的配货分析和商业智能系统，支持他们自主制定经营计划，在实践中掌握“进销存”的流程管理。这种创新模式的推行收获了成效，学生从被动学习转变为真枪实战的演练。

此外，企业对核心岗位人才和优质人才，如果希望其长期留任，也会采取授予候选人长期激励的方法增强人才吸引力。探索多样化的雇佣方式也是企业可能采用的人才吸引手段，企业招聘时搭配更加灵活的雇佣方式，根据需求的峰谷期制定不同的用人计划，既能够快速应对业务高峰，也可以有效控制人力成本效能。



四、组织与职能

随着新技术的应用，新零售快速的发展以及与之相适应人才结构需求的变化，根据调查研究结果，我国连锁企业在组织与职能管理方面也有较大的变革：

4.1 “中国式合伙人”是大势所趋

《德勤全球人力资本趋势报告》连续两年以“未来组织的设计”作为开篇，探讨组织的未来将走向何方。目前，组织变革已然成为全球企业最重视的转型计划之一，对于连锁行业亦是如此。瞬息万变的市场和快速迭代的技术迫使企业需要建立一个能够即时响应外界环境变化的组织架构，这个组织具有持续创新的驱动力，能够不断改善产品和服务，并且比以往任何时刻都更加贴近客户。

那么面对行业商业趋势的变化，传统组织将如何变革以持续支持企业业务需求？权力集中导致决策流程拉长，职能部门分化缺乏灵活适应跨领域创新业务的能力，这是传统连锁企业金字塔式组织架构的弊端，未来的组织设计必须在提升速度、增强灵活性和提高适应力等方面加强，从而在商业竞争中获得胜利。德勤发现，传统企业正在向以产品和客户为中心的组织方向发展，并开始构建一种动态的组织结构，这种网络赋予团队足够权力的同时，也使组织成员间的沟通协调更加高效顺畅。

“团队网络”这种新型模式是最常见的敏捷组织形态之一，敏捷组织的概念最早发轫于互联网等新兴行业公司以实现产品的快速迭代。近年来传统行业也开启了信息化、智能化发展的道路，敏捷组织成了大势所趋。这种新型的组织模式拥有明确的团队任务和强有力的团队负责人、高度的授权、强大的沟通能力、以及快速的信息流，目前正横扫全球的企业和政府组织，其遵循以下基本原则：



图13 “团队网络”模式所遵循的原则

敏捷组织在不同公司内的运行模式也可能有差异的，下面通过两个案例来阐释敏捷组织是如何在公司内部推行并为企业创造价值的。



A企业是国内一家大型连锁超市，近两年启动了内部组织改革，取消原有的三大事业部，将事业部的职能分散到以品类经营为单位的小团队，企业内部称之为“商行”。每一家商行专注于特定品类的产品，独立负责商品的采购和运营。同时，A企业将国内市场划分为三大事业集群，第一集群覆盖8个中西部省份，第二集群覆盖10个东部省份，第三集群吸纳了原总部各部门和事业部，组建了一个面向资源整合和服务集成的支持系统。A企业的组织改革模式自上而下打破了垂直型组织结构，通过划分产品品类和区域市场，构建了更扁平化的管理生态。



与A企业高屋建瓴的改革不同，B企业从底层业务出发，组建了一个个精准打击客户需求的小战队。创立于2006年的B企业是国内著名的电商集团，公司独创的“以产品小组为核心的单品全程运营体系”在业内独树一帜，使其成立不到四年就成为“最佳全球化实践网商”，业绩连续多年行业内综合排名第一。B企业内部孵化了超过300个产品小组，每个小组是一个基本的业务单元，一般由3人组成，分别是设计师、页面制作专员、货品管理专员，他们独立选款，制定库存计划，决定是否参加促销活动，拥有很大的自主权，可以针对每一款产品进行精细化运营。产品小组的绩效完全取决于销售额和毛利率两项指标，调动了小组成员的工作积极性。这种底层裂变模式赋予业务开展极大的灵活度，成功打造了基于互联网的时尚品牌孵化平台。产品小组在品牌孵化前期可以获得公司品牌规划组的支持，帮助品牌实现“从无到有”的跨越，在实现一定盈利后产品小组也会接受来自运营管理组的支持，帮助品牌实现规模扩张。

从这两个案例中可以发现，敏捷组织大多数都遵循“大平台，小团队”的设计原则，冲锋陷阵的小团队背后是强大的后勤中心所提供的标准化支持。尽管有大量的组织变革正在发生，目前传统的和敏捷的组织架构将会继续共存。职能型组织并没有消失，它们只是整合成为了“服务中心”“交付中心”“卓越中心”。为了保障敏捷组织的运营，许多职能部门如IT、人力资源和财务等必须进行重组来支持敏捷团队的运作。

国内连锁企业在组织敏捷化的变革趋势中也有所行动。某大型连锁百货企业近几年采用“组织裂变”策略打破层级制、职能化的藩篱，提升了组织活力。2014年该企业将核心业务群整合，划分到全国的四个区域下管理，同时并行的三个新业务单元实行业态专业化运营；2015年超市业务又从区域管理中划分出来成为独立单元，充分发挥了整合服务和质量管理的优势；2017年电商业务部升级为“数字化经营中心”致力于研究开发未来零售产品，在业务前端进行项目孵化，并成功推出一系列的智能服务产品。未来这个数字化经营中心将成为孵化创新项目的“企业大脑”。

连锁企业在组织上充分赋权，自建“小团队”可以缩短流程节点，快速响应企业内外部的发展需求。可以肯定的是，传统的自上而下的等级制组织架构越来越受到挑战，现在越来越多的企业重新审视传统的组织架构、授权团队、落实负责人，并试图营造一种共享信息、愿景和使命的文化氛围。当然这也对企业的人才储备提出了更高的要求。

4.2 新生或重建，五大新职能

连锁企业的职能规划与其行业整体趋势有着密不可分的关系，新职能的规划未来将会指导连锁行业的岗位设计。目前对于零售行业的职能规划而言，“全面数据化”是不可回避的行业趋势，正如德勤发布的《科技重塑零售业六大变革趋势》所言“数据是未来零售中的核心资源之一”。

全面数据化趋势主要体现在两大方面，智能管理运营方面和数字化消费者体验方面。

在智能管理运营是指连锁行业中常见的数字化供应链、智能规划及管理智能战略。智能规划及管理智能战略两方面的数据化趋势影响相对平和，广泛地适用于大部分企业，并不局限于连锁企业。数字化供应链是零售数字化科技比较成熟的表现之一，如近几年来涌现的仓储机器人、智慧仓库、自助提货柜等都是数字化供应链的相关产品，对连锁

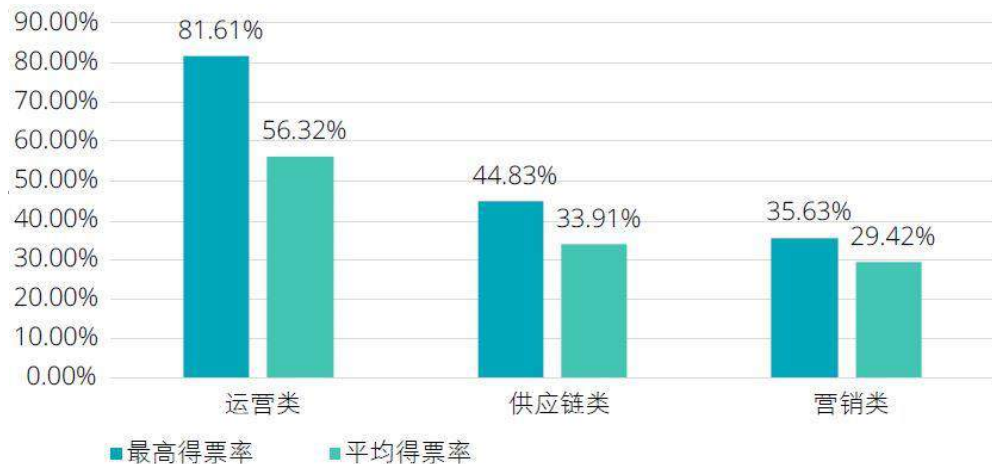
企业的职能规划有着比较深远的影响。

数字化消费者体验则与连锁行业息息相关，其全面数据化主要表现在渠道融合、数据化客户关系管理和金融服务。渠道融合与“未来零售”的线上线下一体化表现出的门店数字化、商品服务数字化等，数据化客户关系相关的会员体系，金融服务所涉及的移动支付、消费金融等反射在职能规划上也比较明显。

基于此，可以认定，全面数据化趋势，对于零售行业的职能规划带来比较大的改变。

全面数据化为零售行业职能规划带来的变化涉及到大多数企业内部的岗位，调研显示数据分析类岗位成为行业新宠，与此同时也有一些岗位正在逐渐消失。调研发现了目前连锁行业的“三大新增职能类型得票率¹”“五大计划新增职能²”以及“五大可替代职能³”。

图14：三大新增职能得票率



数据来源：2019中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究调研

1. 三大新增职能类别为调研中企业已设新增岗位得票率最高的三种大的岗位类型，下设具体岗位类别，如运营类共6个具体岗位，得票率最高为运营管理（运营类）81.61%，6个岗位平均得票率为56.32%

2. 五大计划新增职能为得票率最高的五个企业计划新增的具体岗位

3. 五大可替代职能为得票率最高的企业考虑以数字科技所替代的具体岗位，其中门店执行包含收银、理货等门店岗位

根据岗位群的梳理，德勤总结了未来连锁行业的“五大计划新增职能”和“五大可替代职能”：

图15：五大计划新增职能：

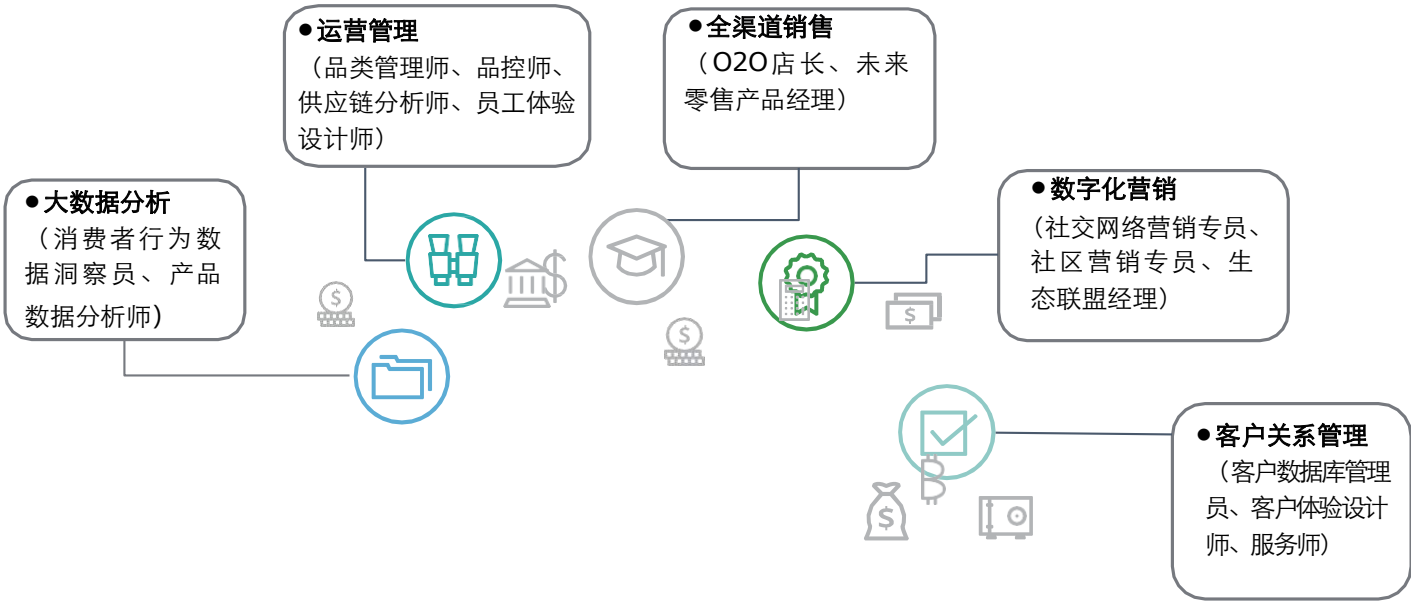
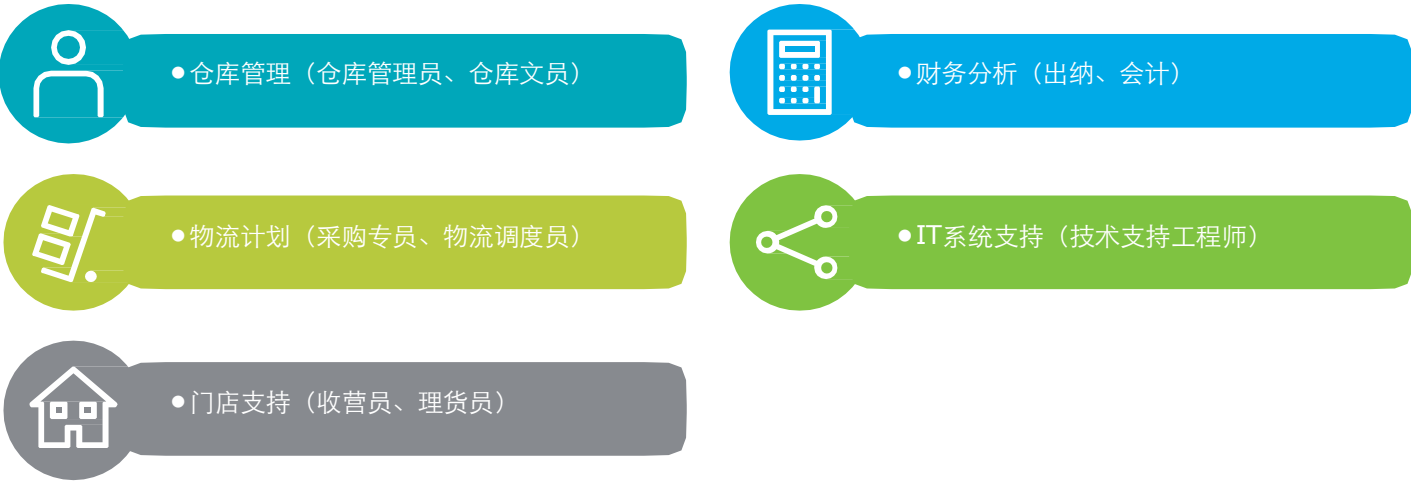


图16：五大可替代职能：



大数据分析：撬动企业的商业决策

数据分析职能在近几年悄然走红。德勤与中国连锁经营协会之前共同发布的《中国零售企业数字化转型成熟度评估报告》一文中，高度评价大数据分析对于连锁行业的重要性，“将来那些能够灵活运用大数据分析帮助企业决策和了解消费者、通过数字化供应链平台深度把控上下游资源、以及实现线上线下全渠道数字化贯通的企业才更有胜出的机会”。

随着全面数据化趋势的深化，大部分连锁企业对大数据分析职能的依赖性也在逐渐增高。很多连锁企业已经增设或者正在计划增设数据类职能岗位。调研发现，36.78%的公司已经设立了大数据/数据分析/数据挖掘（数据类）的岗位，另有34.48%的公司计划设立数据类岗位。常见的连锁企业相关的数据类岗位包括消费者行为研究、产品数据分析等等。以某知名服饰连锁企业为例，该企业在招聘网站上对数据分析师一岗所列出的具体要求包括但不限于：（1）结合现有系统，负责品牌自有平台会员/粉丝数据、营销数据的整合，洞察品牌会员在全渠道的行为；

（2）定期提供各个维度的消费者画像分析报告，并根据报告结果给予业务部门消费者洞察；

（3）辅助营销活动预热和触达，实现精准营销，活动后期追踪数据结果，并进行分析；（4）助业务部门季报，年报的数据分析支持，并可以进行专题需求分析如消费者生命周期分析，RFM模型分析等等。可以看到此类岗位的职能主要是数据收集、处理和分析等，通过数据分析服务于企业的商业活动。

综上所述，大数据分析职能相关岗位在数字化快速发展的今天，成为了连锁行业的一大重要岗位。



运营管理：数据能力重构供应链、品控管理和品类管理岗位职能，员工体验设计应运而生

根据中国连锁经营协会发布的《中国网络零售百强问卷调查》显示，大部分零售企业认为他们面临的首要挑战是“供应链管理与效率的提升”。德勤发布的《中国网络零售市场发展研究报告》中将“提升供应链效率”比作是现代零售业创造竞争优势、开辟新的利润源的必经之路。供应链相关的岗位包含了供应链规划、物流规划等与数据息息相关的岗位，通过数据的分析、规划，可以为企业选择缩减物流成本、增加物流效率的路径。

为了提升供应链管理与效率，大部分连锁企业开始对部分供应链相关岗位的重新设计和规划。首当其冲的就是采购相关的岗位，调查显示36.78%的企业对采购职能的相关岗位进行了重新设计和规划，在所有岗位中位列第二。全面数据化的趋势，要求采购职能的员工掌握更高的数据分析能力，通过大数据平台分析供应商数据、成本管理做到更合理的统筹规划，同时因为数据化平台的出现，采购这个职能可能只需要更小的团队来完成相应的工作。

其次是物流相关的职能，有近30%的公司对其进行了重新规划设计。物流相关职能的变化在商超百货这些连锁企业中表现的更为突出。在数字化消费体验渠道融合之前，大部分商超百货以线下门店为主，物流主要针对企业与供应商与门店之间，但随着线上线下一体化的加深，企业需要开始考虑与顾客的物流对接，一些新增岗位随之而生。以某知名连锁商场为例，该企业于推出“XX到家”业务之后，开始提供商品送货上门服务。于此相配套的，在供应链配送环节，门店开始配备相关的配送员岗位，专职负责对接与

顾客的配送业务。无独有偶，另一知名连锁电子产品公司也是在推出网上业务之后开始建立自己的物流中心，增设对接顾客的快递员。

有44.83%的企业表示已经供应链规划（供应链类）一职，除此之外可以看到一些新增岗位，诸如物流规划与数字化优化、配送运营分析都得到了接近30%的企业重视。

随着供应链管理智能化程度的加深，智慧物流、物流仓储自动化的发展，自动分拣、仓储机器人等业务已经开始广泛投放使用。随之而来的就是传统的仓库工人、物流计划等岗位的消失。

调研发现，在“公司是否考虑使用数字化科技替代的岗位中”，物流计划以37.93%的得票率占据榜首，成为连锁行业公司最可能被数字化科技所取代的职能类岗位。物流计划由于可以使用大数据智能分析，智慧物流等数字化科技所执行，相比传统人工规划更加节省时间的同时，因为数据的即时性，可以保持动态更新，可以达到更高风险规避，高效且安全，可以完美取代人工的物流计划一岗。

同时也有26.44%的公司认为，仓库相关的职能类岗位可以被数字化科技所取代，传统的库存管理岗的岗位在科技高速发展的今天，其大部分职能可以通过自动分拣、仓储机器人等智能科技来实现不仅如此，这些物流仓储自动化产品可以更好地减少错误发生率，使得仓库管理更加高效。伴随着仓储自动化程度地加深，仓库相关的职能岗位也将逐步被数字化科技取而代之。

连锁行业在数据化的影响下对其供应链类的职能岗位做出了较大的调整，这些岗位的改变也相对地会对人才的需求产生影响。

除此以外，随着普遍消费水平的上升，消费者需求层次上升。当下，相比起低廉的价格，消费者更加关注“物美”。连锁经营企业逐渐开始关注产品的品控管理，确保每一样产品标准化生产的同时，具有同样的高产品质量，品控师也成为了运营管理中的重要职能岗位。此类职能岗位要求员工熟知产品规格信息，标准化生产流程，对于产品总体质量有把控能力。随着消费水平的不断上升，品控师职能的重要性也在持续提升中。

与此同时，品类管理被很多大型连锁企业确定为公司的一个重要发展战略，品类管理人才是连锁行业稀缺专业人才之一。全面数据化对品类管理岗位造成比较大的影响在于对于品类管理人才的要求发生了变化，从而其岗位设计也发生了一定程度上的改变。

调研企业中有47.13%的公司对其本身的商品企划和采购岗位进行了重新的规划和设计，在所有岗位中排名第一。品类管理在过去，尤其是在服装相关的连锁企业，很大程度上取决于在这个岗位上的员工的个人对于产品的敏锐度，过去对这个岗位的要求更倾向于员工个人对于产品的把控程度、对市场的了解程度。但是全面数据化的今天，基于数据分析进行规划管理成为可能，对于品类管理岗位的员工也会相对地提出数据分析能力的要求，能够更好地将数据与商品规划相结合，其岗位职责中会有更多的数据分析相关的工作。以某大型超市连锁在招聘网站上贴出的品类管理一岗现有岗位职责为例，可以看到比如“负责商品的整体销售数据进行总结分析，制定规划，有针对性的选品”这样具体的有关数据分析相关工作的条款。



随着数字化程度的加深，品类管理这一岗位的职能要求也在逐渐向数字化靠拢。除业务相关的运营类岗位的变化，连锁经营企业人力资源部门的某些职能也在逐渐发生转变。受技术发展的推动和业务部门职能改变的影响，一些连锁经营企业开始推出员工体验设计师一类的运营管理岗位来协助促声企业业务部门的转变。通过数字化管理系统，建立员工电子档案，数字化管理员工差异化薪酬架构，定制化设计员工发展培养方案，连锁经营企业的人力资源职能开始倾向于向“以员工为中心”发展，关注员工体验。

全渠道销售：一线门店店长不再只是线下销售角色

对于零售业企业来说，门店运营始终是企业管理的重点，一线门店的员工也一直充满了管理挑战，根据调查显示认为自身门店店长需求量非常大，在人才需求量大的岗位投票中，门店店长一职以64.37%的得票率高居榜首，急缺门店店员也以57.47%，紧随其后，是人才需求量最大的两个岗位。

传统的门店店长只是一个线下门店的管理者，而在渠道融合之后，一个线下门店的店长可能同时也是一家线上门店的

店长，“渠道融合”对其岗位职能同时也将发生比较大的变化。调查显示28.74%的企业对于门店店长一岗进行了重新规划和设计。

以某知名餐饮连锁品牌为例，访谈发现该品牌在品牌自主的外卖服务平台上线后重新规划了店长的职责。对于店长提出了更高层次的数字化思维的能力要求，店长需要运用好数据分析，统筹管理好“线上”“线下”两家店。具体来说，在门店运作上，门店店长需要根据天气情况、一周内商品销售的具体数据，进行数据分析，做出当天两

个渠道的销售安排，并随时作出调整。比如及时从线上门店下架备货不足的产品，及时更新门店订单等候时间等。同时，在店员的工作安排上，店长需要更全面地去考虑当天店内安排的员工数、员工的工作效率等，为他们分配当天的具体工作，同时根据“两家门店”的运作情况做出调整，比如当线上门店订单量超过负荷的时候，是否需要调整员工安排，将某些本身只负责制作线下订单的员工同时指派给负责线上订单的工作组等等。渠道融合，为门店店长带来了更多的数据分析和统筹安排相关的工作职责。

数字化营销：赋予品牌全新意义

营销在连锁行业一直处在一个关键的地位，某种程度上来说，营销能力决定了企业的品牌形象。好的市场营销，可以使得品牌对于消费者产生深远的影响，让消费者在提及某样商品的时候不由自主的就会想起某个特定的品牌。在全面数据化的影响下，营销相关的职能岗位也发生了一些变动，新的营销方式也带来了新的营销职能要求。

为了迎合数字化消费体验的发展需要，零售企业逐渐走向了营销的社交网络化，社交网络营销一岗也应运而生。27.59%的调研企业已经新增了社交媒体/KOL营销等社交网络营销的职能门类，另外有17.24%的企业计划新增相关岗位。比较典型的例子有化妆品类零售产品通过和明星、网红等名人合作，

在小红书、微博等社交媒体发布合作测评、广告等，并依托平台“小红书商城”、“微博橱窗”直接在软文下方发布产品链接，这就需要社交网络营销的人才基于大数据平台分析长期积累的客户数据，制定数字营销策略。

与此同时，社区营销这一个比较新鲜的职能岗位已经被33.33%的调研企业加入了岗位列表，并且同样有17.24%的企业计划新增这一岗位。社区营销在全面数据化的今天，不仅限于“网络社区”，还包括线下社区。集中面向目标消费者群体，通过打社区互动，强化消费者粘性，树立品牌的专业度，可以实现精准营销的目的。以某知名运动品牌为例，在线上社区，该品牌通过收购和投资健身相关的个人健身应用、社交云联应用、营养跟踪系统应用等，聚拢了1.5

亿用户以及一个庞大的用户数据库，达到了另一知名运动品牌的五倍之多，并顺势建立了品牌自己的“运动社区”，通过这个运动社区，品牌可以针对消费者的实际需求进行精准的产品推送，也从目标受众所带来的一手数据中获得许多设计灵感、推出更多消费者所需要的产品。该品牌也针对线下社区开展了营销活动，如“XX赛跑”活动，来为旗下专业跑步鞋进行营销活动，也获得了不俗的成绩。而这些活动都需要专业的社区营销人才去策划、开展。

除了社交网络营销、社区营销，连锁企业还先后增设了一些其他的营销类型的岗位，比如35.63%的企业新增了广告媒体规划与策略/媒体购买相关的营销岗位，34.48%的企业将数字内容营销新纳入了岗位列表等。

客户关系管理：以客户体验为中心

全面数据化的重要表现也体现在渠道融合和数字化客户关系管理，这为连锁企业一线门店的职能规划也带来了比较大的影响，需要连锁企业适时做出调整。

普通店员的职能设计整体呈现出了“服务化”的趋势，同时他们也需要承担数据化客户信息的采集工作，并通过数据分析结果实现精准销售，以维系良好的客户关系和体验。在与某连锁干洗企业的访谈中发现，对于连锁行业的前端店员，这些需要与人交流的岗位，才是企业真正向顾客传递温度的岗位。连锁企业的门店店员，尤其是服装类、日用品类等连锁企业的门店店员更多地承担着销售的职责，关键绩效KPI也与个人销售量所挂钩，而数据化的今天，这些门店更多的扮演着“体验中心”的角色，消费者来线下体验，其后在线上下单。对于店员来说在这样一个消费过程中，他们所扮演的角色更多的是一个服务者，帮助消费者更好地选择产品，体验产品，在消费过程中，根据会员系统提供的消费者画像，为他们提供其所需要的产品，适时地提出对于产品的建议，介绍新产品，讲解产品知识等等。对门店店员提出的是以服务为导向的岗位职责，而不是以“卖东西”为导向的销售型岗位职责。

未来的连锁经营企业，门店可能会逐渐“体验中心”化，当下部分连锁经营企业开始推行服务相关的职能，服务师类职能也由此兴起。当消费者前往门店更多的是实地亲身感受产品，进行体验，时，服务师职能的价值也就得到了实现。不仅是百货、服饰等连锁经营企业，部分连锁餐饮企业也开始逐渐推出高端体验式的餐饮服务，餐饮企业也不再是解决饱腹问题的地方。尽管科技的发展推动着连锁经营行业的不断改变，但不变的是，对于连锁经营行业来说，服务才是行业本质，高科技的发展需要相匹配的高情感与高服务。在未来，伴随着服务意识的加深，在保留销售职能的同时，部分传统销售的职能将逐渐转变为服务师。

而随着数字化消费体验的日益成熟，连锁行业一线门店中某些岗位可能会逐渐消失。

调查显示34.48%的参与调研的连锁企业考虑以数字化科技取代门店执行一岗，诸如收银员、理货员。目前，部分大型超市已逐渐开始采用自助结账系统，比如某超市连锁已经在上海的大部分门店推广了自助结账机，由顾客自行完成扫描付款，而这一模式在大部分欧美国家已经发展的非常成熟了。某餐饮品牌的自助点餐机、小程序点单模式，甚至于某咖啡连锁企业在推出线上订单，线下取货功能之后，顾客可以实现手机端的自行选购商品并结账，无须再通过柜台收银员的协助点单。除此之外，“无人商店”也在近几年被投入实践。伴随着这些数字化场景的成熟，收银员一岗确实可能不再是门店的必要岗位了。





五、人才管理体系

根据调研发现：围绕着连锁企业的组织与职能管理的变革，尤其是管理岗位职能的变化，连锁企业在完善人才培养体系方面（包括灵活用工的打造，以员工为中心的培训体系，重塑激励方案等）也有较多的变革措施：

5.1 思考灵活用工的挑战与发展 灵活用工现状

由于出生率的连续下降以及技能短缺的日益严重，目前劳动力市场的规模也正在收缩，许多企业陆续出现了招聘难的问题，其中也包括了连锁经营企业。

德勤的2019全球人力资本趋势调研发现，全球45%的受访雇主表示目前他们确实在填补空缺职位方面遇到了困难，而在规模超过250人的公司中，

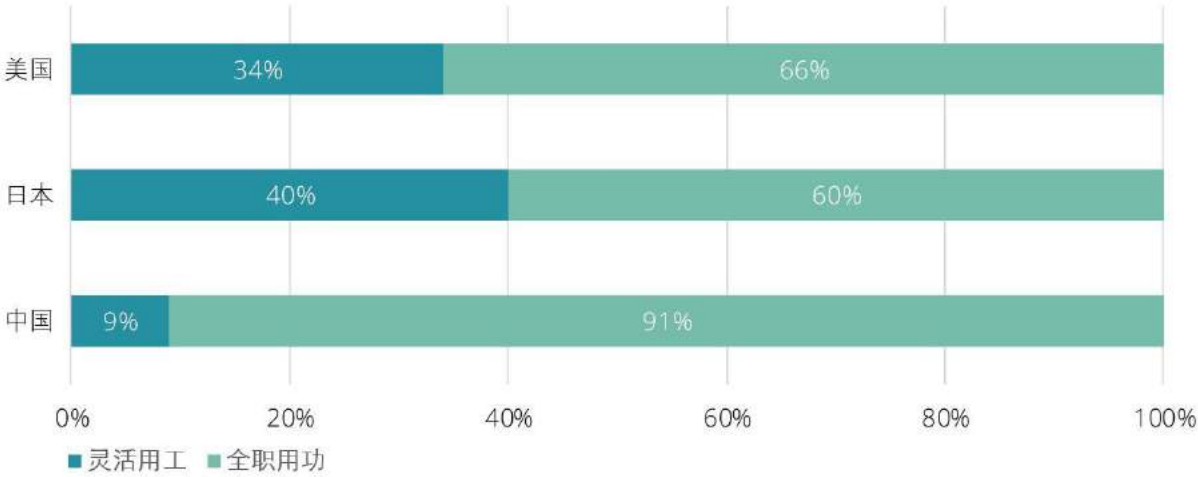
这个比例甚至到达了67%，是2006年以来的新高。

工作模式变革的话题悄然兴起，人工智能与人工相结合，临时工与全职工的组合，目前一大逐渐成为主流的用工方式便是灵活用工所代表的非传统劳动力。灵活用工的类型多种多样，比较常见的有外包团队、合同工、自由职业者（核心员工以外的劳动力，通常按照小时、天等时间单位支付工资）、零工（按任务付费）和众包工（外包网络）。德勤

研究发现，非传统用工的参与人数正在逐渐扩大，以美国为例，预计到2020年，美国个体劳动者的数量预计将翻三番，达到4200万人。在欧盟，自由职业者也是增长最快的劳工群体，其数量在2000至2014年间增长了整整一倍。

虽然灵活用工在全球已经成为了主流趋势，目前在中国的覆盖率仍然不高。根据CIETT调查报告显示，目前在中国灵活用工占比仅为9%，这数据不到同为亚洲国家日本的1/4。灵活用工在中国还有着比较大的开发空间。

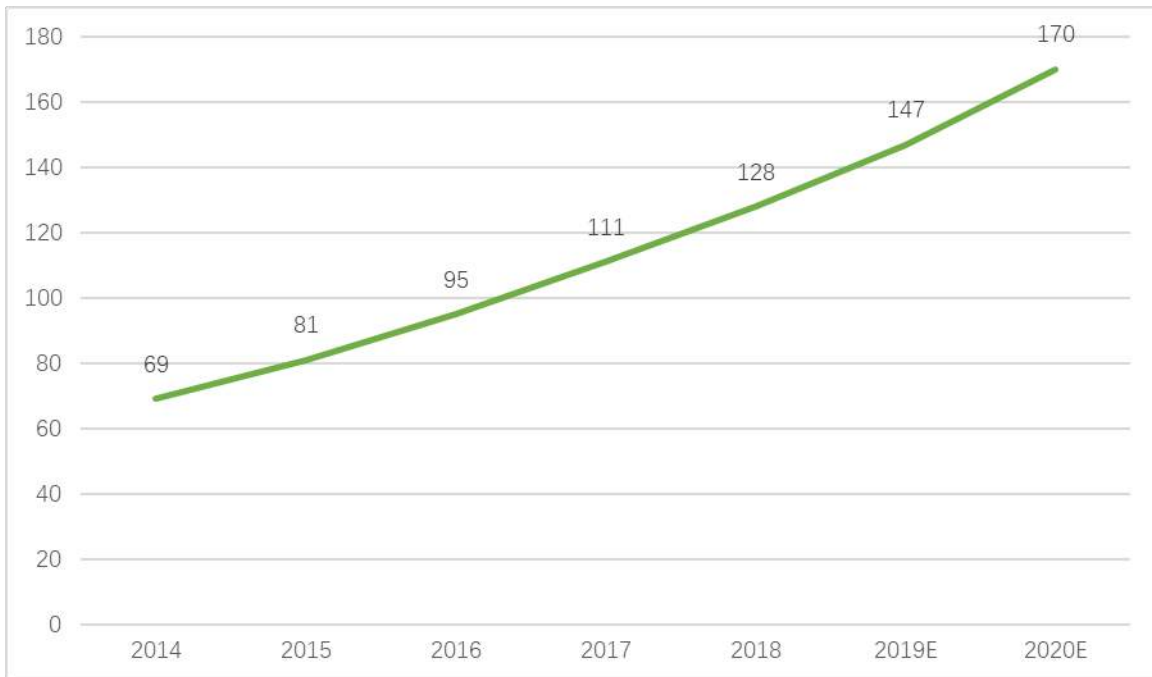
图17：各国用工占比



数据来源：德勤研究

虽然目前的占比仍旧不高，但是根据官方数据显示，中国劳动力市场的灵活用工人数自2013年来在逐步提升，到2018年底已经增长至128万，官方预测也显示这个数字在未来还会不断增长。

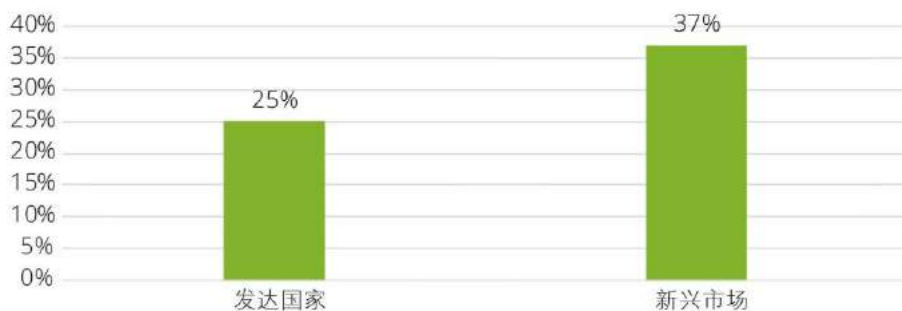
图18：中国2014——2020灵活用工人数（万人）



数据来源：德勤研究

求职者观念的转变也为灵活用工的发展带来了更多希望。根据德勤最新对于千禧一代的调研发现，在包含中国在内的新兴市场，求职者灵活就业的意愿度更高。

图19：不同地区灵活就业的偏好程度



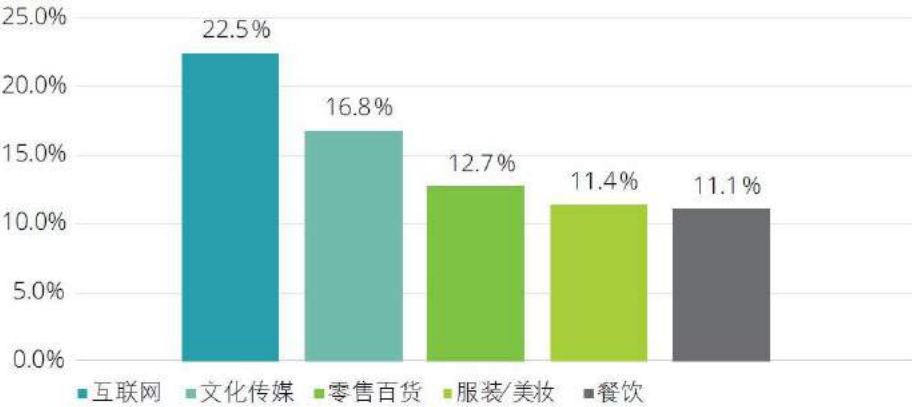
数据来源：德勤研究

尤其是作为主流劳动力的千禧一代，对于灵活就业的接受度达到了84%，认为零工经济可以满足他们在希望的时间工作以及可以帮助更好地实现工作生活平衡。

就连锁经营企业来说，灵活用工的发展潜力更是巨大。对于连锁经营企业来说，除了招聘难，目前还面临着用工成本上升的考验。

目前，针对招聘难、招聘贵，连锁经营企业已经开始思考灵活用工的工作模式。德勤研究发现，目前我国灵活用工市场比重前五名的行业中，零售百货、服装/美妆及餐饮行业中大部分也都归属于连锁经营行业，且随着未来零售趋势的加深，连锁经营行业也在逐渐互联网化，因此这个比例还存在着上升空间。

图20：中国占灵活用工市场比重前五名行业



数据来源：德勤研究

连锁经营行业是具备使用灵活用工机制土壤的。连锁经营企业的淡季、旺季相对明显，工作量波动大，而灵活用工的出现很大程度上也是为了解决企业的工作量波动，从而实现成本的节省。目前，连锁经营企业灵活用工分布最大的岗位是大型商超百货的促销员及导购员，临时的促销员及导购员也是目前一些连锁经营品牌针对人流高峰的销售旺季人员不够所采取的主要手段。除了淡旺季，在平日，一些连锁便利店等也偏好通过招聘兼职工，尤其是兼职收银来解决人手不足的问题。

而除了一线门店，由于数字化趋势加深，未来零售的崛起，连锁经营行业对于技术人才的需求也在逐步扩大，对于连锁经营企业来说要招聘专业的技术人才、数据人才和互联网公司相比存在一定的难度，通过灵活用工聘用顾问专家会是更好的解决对策，因此在技术人才的灵活使用上，连锁经营企业也存在着较大的需求。

存在的挑战

尽管灵活用工可以为企业带来很多的便捷，但是灵活用工目前还没有大规模地覆盖主要是由于在机制上目前仍旧存在着一些较大的挑战。

对于企业来说，灵活用工存在的首要挑战就是流动性大、人才流失率高，由于灵活就业人员对于企业的归属感低，同时灵活用工的约束力比起传统用工方式也要相对较低，因此灵活就业人员的流动率会更高。其次灵活用工同时面临着到面率及到岗率低下的问题，本身灵活就业的应用很大程度上是为了招聘难、用工难的问题，但是由于到面率及到岗率的低下，很大程度上会为招聘带来其他方面的挑战。

灵活用工对于企业来说最大的问题在于管理难上。

这一部分的挑战首先体现在灵活用工的保障机制上，尽管目前求职者的意愿度较高，他们面临的挑战较为严峻，最大的挑战就是制度上的保障。目前我国没有相对严格的制度来对灵活就业人员进行权利权益的保障，尤其是在社会保障方面，灵活就业人员大部分不属于雇佣员工，无法享受法律所规定的企业为员工提供的社会保障，包含养老保险、失业保险等在内。而对于企业来说由于企业边界模糊化，当雇员的作业空间不再固定时，企业面临着如何认定管理工时、防止消极怠工等问题。工伤的认定也是企业在采用灵活用工时比较容易遇到的挑战，由于工伤认定的条件为“工作时间、工作场所、工作原因”，一旦出现对于工作时间、工作场所范围的扩大，容易加重企业责任。

在灵活用工的员工管理上，尤其在工作表现的认定上，针对灵活就业人员企业也面临着一定的挑战。德勤调研发现，大部分企业要么管理非传统员工的方式不太完善，要么只有很少或根本没有管理非传统员工的流程。一些企业在岗位设计方面也会存在对于工作内容的模糊界定，对于灵活用工人员和正式员工之间工作内容的模糊界定对于工作表现的认定也可能会带来一些风险。此外，由于大部分连锁经营企业针对临时工是没有具体的绩效考核指标的，容易出现消极怠工等现象，同时加班时间确认的界限也相对比较模糊。

其次是灵活就业人员的发展机制上也存在着挑战。由于灵活用工在一定程度上意味着中短期的合作关系，企业往往不会为灵活就业人员提供职业发展规划和对应的职业培训，对于灵活就业人员来说未来的发展路线并不明朗。有调研发现，相较于全职人员喜欢连锁经营行业工作原因集中培训体系完善，灵活就业人员主要的不满集中在培训体系不完善、晋升速度慢、福利待遇低这些方面。对于企业来说，企业也希望通过培训提升雇员的能力来建立完善的人才体系，而灵活就业人员长期没有技能、专业培训也会为企业带来岗位匹配度低等问题。

不仅如此，由于目前灵活就业在我国没有得到大范围的推广，灵活就业人员社会认可度低，甚至是家人不认可的现象，这个问题在连锁经营行业的大部分灵活就业岗位上也不可避免的会发生，长期不被理解，又缺乏职业安全感可能会降低灵活就业人员的求职意愿度，对企业的认同感也会下降。

发展趋势

目前，我国的灵活用工虽然没有像部分发达国家一样完全的体系化，但是随着灵活用工的形式逐渐丰富，普及率的逐渐升高，依然不失为连锁经营企业针对招聘难、招聘贵的解决方案。

在未来，连锁经营企业想要继续发展灵活用工，有些问题必须要进行思考，比如如何在正式用工和灵活用工之间设计分配工作内容，如何吸引愿意灵活就业人才，如何为此类人才提供基础保障，并帮助他们融入企业提高工作效率等等。

德勤研究认为，企业首先要将灵活用工上升到企业战略层面上进行思考和发展。

正如德勤人才趋势研究的发现，尽管在调研中有41%的受访者表示他们认为如何充分利用非传统劳动力非常重要，但大多数企业只是将灵活用工配置视为事务性的解决方案，而不是战略层面重要的人才来源。在调研中，仅有8%的受访者表示已经建立了管理和发展非传统劳动力资源的流程。事实上，研究发现，灵活用工的使用真正的战略意义更大程度上是在越来越难找到传统的正式员工的劳动力市场上，将合适的人才适时地配置到最需要他们的地方。连锁经营企业的人才招聘不仅在于要招到人，更重要的是招对人的同时建立自己的人才库。企业需要先真正认识到灵活用工的重要性和战略发展前景，才能在此基础上解决更多务实的问题。

从人才战略角度进行分析，对于连锁经营企业来说具体未来的发展方向可以是思考哪些岗位可以使用灵活用工，区分界定灵活用工和正式用工人员的工作内容。建立人才库，储备大量灵活就业人员，与部分表现优秀或者具有特定技能的灵活就业人才建立长期合作关系，在有需求的时候优先聘请此类人才，同时也可以人才库中随时找到真正与岗位适配的人才用以解决匹配度低等问题。

目前市场上也不乏一些灵活用工保障的解决方案，来帮助企业实现灵活用工，解决用工难、招聘难的问题。

一个未来的发展方向，也是目前比较主流的方式之一，就是通过外包服务实现灵活用工。德勤调研发现，在采用外包服务进行非传统劳动力使用的受访企业中，53%获得了组织绩效提升的正面影响。外包服务可以帮助企业解决法律等问题的同时给予灵活用工人员一定程度上的保护和保障。

一些帮助企业解决非传统劳动力的管理工具也在不断完善，一些知名的人才管理工具也在加入其中来帮助企业有效利用灵活用工市场。2018年，Workday收购了零工工作平台RallyTeam。同时，ADP收购了WordMarket，该公司作为领先的零工工作平台加上此前收购的平台，可以为企业针对灵活就业人员提供实时支付和基于现金的支付解决方案。一些其他的管理工具平台诸如SAP，也都有所行动，推出了相应非传统劳动力管理工具，力图填补灵活用工市场上的空缺。

连锁经营企业在灵活就业人员的利用上未来的可能性也是多种多样的，而形成良好的灵活用工运营可以帮助企业切实解决用工难、招聘贵等现实问题。

5.2 打造以员工为中心的培训体系

调研发现，专业培训机会也是目前连锁经营企业吸引人才的重要选择之一，结合完善的职业发展路径，成为留住人才的主要抓手。

大部分连锁经营企业关注员工的长期发展，希望能够优化员工的培训体系来提升员工的专业能力，从而搭建企业的人才梯队。也希望在吸引人才的同时，更大程度地保留人才，与人才建立长期的相互发展关系。

目前比较常见的是大部分连锁经营企业为员工提供的专业技能培训。比如针对一线门店的员工开展服务相关的培训，角色扮演实战培训，也有针对门店店长的领导力培训等等。如今的连锁经营企业，在注重门店员工培训的同时，也关注其他岗位的员工培训。比如针对供应链管理相关的物流人员进行物流知识的培训、数字化培训以便其适应数字化改革等。此类型的培训极大程度上更好地增加了员工对企业的忠诚度，也更好地激励了员工。

在数字化驱动连锁经营企业改革的今天，连锁经营企业也更注重发展和保留数字化人才，类似于IT人才、数据分析人才，基于此大部分企业也做了相应的工作。以某连锁运动产品超市为例，为了更好地保留和发展IT人才，该企业推出了“编程学院”，征集在此领域有发展前景的员工，与专业培训机构合作对员工进行为期一个月的脱产培训，帮助其夯实技术能力，更好地与岗位相适配。

在针对性强的专业培训之外，许多连锁经营企业，尤其是业务相对复杂的大型商超百货，也建立了属于自己的企业大学，对人才进行多方位的培训。企业大学的建立便于统筹规划企业员工的学习路径，方便企业自行进行课程设计和课程管理，贴近员工实际需求进行完善的培训。建立了企业大学的连锁经营企业往往有自己的整套培训体系，当员工有需求是可以点对点的选择出适合的培训，由此，可以培养出企业所需的人才体系。更重要的是，相对于普通的员工培训，企业大学也可以提供针对中高层的领导力培训等等。部分企业还会通过企业大学和高校合作开展相关的MBA课程。

基于员工培训体系，要长期地保留人才，清晰的员工发展路径也是必不可少的。大部分连锁经营企业也开始对员工发展投注目光，开始为员工规划多通道的发展路径。通常来说会为员工提供两条路径，一条是在技术能力继续深造，逐步成为技术专家，或者是往管理层面的发展，成为门店管理、区域管理甚至更高，也有一些连锁经营企业会为门店员工提供转岗至总部部门的机会，都是人才的多路径发展，给予员工更多的发展机会。在晋升发展的过程中，企业也为员工不断提供新的培训方案，与新岗位适配的课程，帮助他们更好地适应发展，表现出与新职位所适配的能力，很多连锁经营企业在这方面都卓有成效。

人才培养与职业发展给予员工更好的发展的同时也使得企业能够顺利建立自己的人才体系，这对企业的自身发展也会为带来正面效应。



5.3 重塑激励方案助力业务转型

保持有竞争力的薪酬给付水平一直是连锁企业用于人才激励的常用方式。如何合理设置企业的薪酬结构是目前连锁经营企业在人才激励竞争方面面临的一大挑战。调研发现，64.37%的企业在人才激励竞争中正在实施或已经实施“重新设计薪酬固浮比，调整浮动奖金比例，使之挂钩公司及个人业绩表现”。

总体上，对薪酬固浮比进行重新设计规划制定并运用体系化的薪酬结构通常是为了达到对于薪酬总量的有效控制。由于连锁经营企业近年来面临一系列行业业务变化和人才管理挑战，过往的人才激励和薪酬设计或许已无法适应当前的企业薪酬管理需求。因此，许多连锁企业将薪酬固浮比的重新设计与规划视为人才激励竞争的第一步。

首先，从受到未来零售冲击的线下门店员工入手。由于一般连锁经营企业门店员工的收入都是由“固定收入+绩效（销售）奖金”组合而成，电商快速发展以及线上线下渠道融合、使得连锁经营企业重新思考销售线下门店销售的定位和角色。对此，一些连锁经营企业着手调整门店员工每月固定收入和绩效奖金的比例。

以某知名皮具品牌为例，该品牌针对销售人员招聘难、线下门店的业绩难，进行了门店薪资架构的调整。对于正价门店，将原本的“底薪+个人提成”调整为“底薪+门店提成+个人提成”，并整体提升了底薪的水平，同时实行宽带薪酬，针对不同地区、不同体量的门店给出不同的底薪基准。而针对奥特莱斯门店，在薪资架构调整的同时，给予更多的餐补、交通补助等固定收入来吸引更多的人才。

同时，连锁经营企业针对员工每月的固定收入每年也会适当地向上调整。像门店的店员、店长，运营人才等在连锁经营行业需求量较大的职位，就是企业每年进行固定收入涨薪的重点对象。调研发现，80%的企业在每年平均工资涨幅前三的职位中必然有以上三类人才。尤其是餐饮连锁品牌、连锁超市等大量需要门店店员及店长地企业，对于店员和店长的薪资会做出相应的调整，一般在每年7%-10%左右，也有甚者如某知名拉面连锁品牌，针对店长一职开出了达到了20%-30%的薪资涨幅。此外，运营类人才也是目前在连锁经营行业比较紧俏的人才，大部分企业每年都会为此类人才及时地进行较大比例的固定收入调整。

此外，随着现在企业在业务调整或者新机遇开拓的时候往往会遇到市场热门岗位，如何在现有的激励和薪酬体系基础上进行调整和优化，并且提供适度的管理弹性也显得尤为重要。例如在调研中发现，71.26%的企业在针对热门岗位招聘时，会选择“为候选人申请超过公司现有架构的基本薪酬激励”。

员工浮动收入的规划与设计

连锁经营企业员工的浮动收入一般分为两种，短期的每月绩效奖金激励及长期激励（如员工持股等）。

门店员工的短期激励设计

连锁经营企业身处数字化的大趋势下，企业在短期激励设计上迎来了一些新的变化。

首先是关于如何设计目标设定及支付曲线的变化。过去连锁经营企业在目标设定方面是存在着一定困难的，由于决策往往是经验驱动的，根据决策者基于以往商业情况的判断并不能科学、具有信服力地进行目标设定。而数字化的快速发展，使得决策者可以通过数字化工具来实现科学可靠的目标设定。譬如，当决策者要制定10月份的某门店目标设定时，可以通过数字化工具分析综合考虑历史同期销售、环比销售、节假日效应、当前团队销售能力、门店特殊情况、网络平台活动等等，做出由数据驱动的目标设定。

其次，是在短期激励的实时沟通上的变化。过去，员工只能在每个月月底的时候被告知自己的考核情况，并且由于复杂的考核计算规则，员工可能无法清晰地了解具体的考核细节。数字化工具能帮助连锁企业实现短期激励方案的透明化，同时实现与员工的实时沟通。举例来说，通过可以连接到企业ERP、HR系统端口的手机App，员工能实时了解自己当前的销售成绩、目标达成情况、销售激励金额、销售排名等，可以帮助管理者及时掌握门店业绩、提出改进建议，帮助员工及时改进自身业绩。

此外，前文提到门店岗位出现了服务导向的变化，在未来，连锁经营企业可能还需要考虑如何去平衡一线门店员工的销售指标和服务指标，比如可以加入客户评分、产品知识考核等服务相关性指标。

针对技术人才的长期激励

连锁经营企业越来越经常需要从一些互联网、高科技公司招揽跨界人才。此类公司的薪酬结构非常不同于连锁企业的薪酬结构，吸引这一类技术人才，基本工资+绩效奖金可能并不是最优的组合。为了实现对等性，连锁经营企业也对此开始采用一些长期激励策略。调研企业中，有45.98%表示会对员工授予长期激励方式（如：股票期权/股票增值权等），大部分主要针对技术人员。

以某电器连锁品牌为例，在过去十年该品牌招募了大量的IT、技术及研发人才，比例甚至占到了总体的1/2，如何成功地招募到并保留住这些人才就成为了一个重要问题。该品牌通过建立事业合伙人机制，为人才提供相应的股权和期权。某知名大型百货公司也在人才招募时提到，针对科技人才所提出的吸引方式有股权绑定。将员工个人的绩效以及未来的发展与企业的未来紧密地关联，在保留人才的同时也实现共同成长，这是许多企业设立长期激励项目的初衷。

独辟蹊径的薪酬激励策略

除了上述主流的连锁经营企业人才激励方式，还有一些企业会选择自己独特的薪酬激励策略来实现差异化竞争力。

一般连锁经营企业不太会提供多样化的福利项目（如：菜单式福利项目、额外岗位津贴等）。调研发现，仅有36.78%的企业选择此类薪酬激励策略。但也有连锁企业关注到了这一方面，不仅针对办公室岗位，针对一线的门店岗位也提供到了多样化的福利项目，使得他们在众多企业中独树一帜。

某咖啡连锁企业，除了为员工提供基础的五险一金之外，该企业同时为全体员工提供额外的人寿保险、医疗保险；并且还推出父母关爱计划，扩大了商业保险计划的覆盖范围；另外企业还协助员工建立了互助计划，帮助遇到意外的员工。其次，该企业针对全体员工发放了限制性股票，此外，“伙伴回家计划”也是其创新之处，帮助背井离乡的年轻人可以调回家乡的门店工作。

打造整体薪酬激励策略

调研发现，提供专业培训机会和员工发展路径规划也颇受连锁经营企业重视。

大部分连锁经营企业开始关注员工的培训发展，不仅仅希望增加吸引人才的筹码，同时也起到保留人才的目的，与人才建立长期的相互发展关系，诸如大部分连锁经营企业都会提供的专业技能培训、针对门店店员的角色扮演实战培训、针对门店店长的领导力培训等等。除常规的培训项目之外，调研中还发现有些连锁企业开始关注到“数字化技能”的培养，以某连锁运动产品超市为例，为了帮助身处传统职能的部门领导理解并掌握初步的数字化技能，该企业推出了“编程学院”，公开招募业务中会涉及数字化需求的部门负责人，与专业培训机构合作对员工进行为期一个月的脱产培训。

不管是何种策略，最终的目的都是为了帮助企业在热门人才稀缺的今天更好地吸引和保留人才，因此，对于连锁经营企业来说，属于自己的完善的整体激励方式和薪酬策略就显得尤为重要。



六、未来探索

近年来，中国连锁经营行业一直发展较快，但是连锁经营行业作为一个充满活力与挑战、瞬息万变且难以预测的行业。在未来中国的连锁经营行业还将面临更多新的挑战，例如一些行业本身相关的挑战，像如何重新定义服务的内容和范围。也存在一些社会现象带来的行业变化，比如人口结构变化给连锁经营企业带来的挑战，在老龄化加剧的市场氛围下如何推行施老性服务。如何攻克这些挑战，保持领先地位始终是一个重要议题。对于连锁经营行业来说，一条重要的方针就是努力提升行业对于人才的吸引力，招募优秀人才共同成长创造。

6.1 HR自我转型之路

传统的职能型团队结构及工作方式往往可能产生部门之间相关独立、内部沟通成本高、工作流程较长的弊端。诸如招聘、培训、薪酬等分别孤立地各自运转，互相之前缺少完整、协同的体系。这样的现状既是因为传统的组织结构所限，也因为缺少体系化的整合工具和技术。

数字化的变革进程或许将改变这一现状。目前相当一部分连锁经营企业都提出了数字化的发展目标，而人力资源体系在企业数字化进程中究竟扮演着怎样的角色呢？比较常见的实施路径是建立企业ERP系统，完成人力资源、财务、供应链等数字化系统管理，同时对不同系统之间进行链接，比如人力资源系统对接财务系统进行工资核算等。通常，人力资源数字系统可以协助企业进行员工档案管理、绩效考核、培训管理等等。

除此之外，企业人力资源管理可以借助数字化的技术和思维，开始思考如何以“员工为中心”构建人力资源管理体系。“人才画像”作为一个数字化人力资源管理工具，就可以协助企业人力资源管理重新了解和勾画员工，以及不同的员工类型在企业中完整的生命周期。从面试开始到逐步的考核晋升，人才画像不断丰富完善，涵盖了员工的背景、晋升路径、培训经历、绩效考核等等。以某保险品牌为例，该品牌通过数字化系统，建立了包含人才招聘、绩效管理、培训发展、薪酬激励、员工服务以及数据平台的完整人力资源系统，帮助人力资源部门高效管理员工。系统通过建立人才画像，根据员工自身情况，制定相应的绩效考核指标、培训方案等大大缩减了人力资源部门人工设定的时间。同时，数字化工具也可以实现绩效考核的实时沟通，根据员工实际情况定制考核指标的同时，能够让员工动态了解自身的情况，及时对自身行为进行调整。

除此之外，由于受数字化趋势影响，连锁经营企业对目前企业已有的岗位进行了大范围的增设、重新设计及删减，不少岗位的需求和要求已经发生了较大的改变。岗位设计和人才能力的变化带来的主要改变就是员工的能力模型，连锁经营企业需要重新定义能力素质模型，并根据变化适时调整，从而去判断，评估和发展人才。重构能力模型目前也是连锁经营企业人力资源管理的一个工作重点。如何持续地设计、优化岗位职责、重构能力模型是企业人力资源部门必将关注的内容，而这些问题也可以通过数字化工具得以分析实现。

基于能力模型的重构，连锁经营企业需要进一步思考如何改进现有的人才发展方案。调研发现，81.61%的企业认为目前该企业人力资源部门的工作重点需要放在如何“优化员工培训体系和平台，帮助员工提升专业能力应对企业需求，搭建人才梯队”上，同时有80.46%的企业认为人力资源部门需要“识别公司未来发展所需的关键人才，制定人才管理计划”。以能力模型为基础，连锁经营企业的人力资源部门需要更好地为员工设计规划相应的成长和发展方案。但是，调研发现50.57%的企业目前没有建立属于自己的企业大学，缺少体系化的管理为员工提供完善的培训体系，实际工作中还是统一化、格式化的培训更多，并不能以员工个体需求为中心构建个性化培训和发展规划。这样的情况往往是由于连锁经营企业员工众多，过往人事无法了解到每一个员工，而数字化工具的出现则可以达到“千人千面”，让每一个员工都可以拥有自己的发展方案的效果。

人力资源体系的整合与数字化发展可以更好地完善连锁经营企业的人才体系。人才画像与能力模型、岗位模型进行匹配比较，相互影响、互为彼此的参照，就可以为企业的各类数字化场景输出决策来提供有力的支撑。

6.2 未来工作模式的变革

随着数字化趋势的加深，连锁经营市场、全球市场的快速变革，基于数字化人力资源体系，连锁经营企业的人力资源管理也需要开始思考未来工作模式的变革。

工作的性质

前文在介绍岗位设计的时候，提到了数字化发展趋势引发了部分岗位存在着即将或正在消失的可能性，是否需要使用智能机器来完成工作，是目前工作性质的变革需要探讨的重点。如连锁经营企业所涉及的大量供应链相关岗位，类似于库管等相关岗位已经存在相对成熟的技术可以通过智能机器来完成。针对此类职位是否需要机器来执行，可以结合现有高科技技术和企业人力资源体系的岗位模型来进行匹配分析，确认“什么工作能由智能机器完成”。

企业人力资源需要借助数字化技术去分析得出未来需要被保留的工作的内容、工作性质是什么，并匹配相应的劳动力。

劳动力

在未来的工作模式中，企业的劳动力也在发生变革。人力资源需要思考的重点在于如何组成新的劳动力群体，是人与机器组合、全职与临时工组合还是形成众包机制等等。

企业需要通过数字化人力资源体系，针对某项职能或专业领域，利用指数型技术和新型人才模型，重新解析并规划关键劳动力群体转型。比如，通过数据分析得出某些岗位是更适合使用全职员工还是临时工可以带来更好的收益，又或者二者组合可以最大化劳动力群体优势。尤其是在连锁经营企业门店众多的情况下，劳动力群体的变革是未来工作模式值得关注的一大重点。

工作场所

工作场所的变革主要是针对办公室员工，在数字化、互联网程度加深的大背景下，关于工作场所的讨论已经开始从“如何选择更合适的地理位置”向“如何建立远程办公机制”进行转变。如今的连锁经营企业也开始大规模聘用数字化人才、技术人才等办公室岗位，未来如何设置这些办公室岗位的所在地，是否使用相关技术实现全员远程办公将是连锁企业可能思考的一个新问题。

6.3 人才生态链的打造，为企业人才培养探索新的模式

连锁经营企业人力资源部门的一大工作难点在于无法找到完全契合企业的人才，岗位与人才之间存在缺口。因此，如何与外部资源如高校、科技公司、行业内其他公司等合作，打造人才生态链，实现岗位与人才的对接也是未来连锁经营企业人力资源发展的重点。

一些连锁经营企业已经开始与高校进行校企合作来培养自己所需要的人才。或者与对口院校、第三方的培训机构合作，针对性地培养和输送专业人才，也是不少连锁经营企业在面对热门岗位招聘时会采用的特殊招聘手段，但是目前企业通过校企合作招聘岗位的比例还不是很高。调研发现，36.78%的连锁经营企业通过校企合作进行基层岗位、门店运营的招聘，同时仅有10.34%的企业通过校企合作招聘专业岗位、办公室职员等。目前来看，如何更好地通过校企合作帮助企业完成人才招聘和培养，尤其是目前缺失的类似于供应链管理人才、数字化人才等，值得引起连锁企业的思考和加大实践的步伐。

未来可能的发展方向或许是通过供求分析，锁定目前企业紧缺的人才、需要的素质能力。从而与院校对接，进行相应的课程设计改良，或者对目标在校学生进行实战考核，从源头上培养企业真正需要的人才，并在第一时间与这些人才建立协议，以满足企业的人才空缺。如连锁经营企业目前紧缺的大数据分析岗位，需要人才所具备的大数据抓取、分析能力，而目前高校可能还未开设相应的专业或者课程，这就是一个可以通过校企合作去落实的人才能力缺口。此外，企业也可以和院校或者第三方培训机构进行合作，为企业现有员工提供相应的培训，尤其针对目前没有落实自身培训体系的连锁经营企业，通过第三方平台或者高校对员工进行培训，不仅可以帮助员工获取更专业的知识，也可以快速获取市场上的领先技术，实现行业内的互通。

而与科技公司的合作也可以帮助连锁经营企业相互发展，培养人才。科技公司往往站在技术的前端，相对于连锁经营企业本身，科技公司对于新技术更为敏感，很多领先的技术很大程度上也会推动连锁经营行业的改变。科技日新月异的当下，抓住市场趋势可能会给连锁经营企业带来长足的发展，连锁经营企业如何抓住这种趋势，则需要通过和科技公司合作，落实到人才团队发展，有人才能力的储备才能站在行业的前端，对市场风向进行快速的适应调整，引领市场趋势。

而关于合作模式的探索则是多种多样的，连锁经营企业可以通过和科技公司共建技术团队、实验室平台等，实现数据共享、数据互换，进行复合人才的培养。也可以是通过人才交流、科技公司的技术培训等为连锁经营企业的技术团队增添活力，掌握新技术的应变应用能力等多样化的合作模式。重要的是当新的技术、市场趋势变化时，连锁经营企业可以通过自身储备的人才实力进行快速反馈。数字化趋势全面深化的当下，连锁经营企业与科技公司的合作必然会不断加深，如何选择合理的合作模式，发展团队实力是连锁经营企业人才发展需要思考的发展重点。

人才生态体系的实现可以从源头上解决未来连锁经营行业人力资源的人才与岗位间的难以匹配，人才供求缺口大的问题，但是如何打造属于连锁经营企业的人才生态体系作为企业人才培养的新模式，绝不是一个可以一蹴而就的话题。如何实现校企合作对接，如何实现连锁经营企业和高科技企业之间的对接，学校 and 不同企业各自扮演的角色，都是在未来需要共同合作去探索落实的。

未来连锁经营企业人力资源的工作重点与数字化息息相关，借力数字化，可以帮助连锁经营企业合理规划企业人力资源的未来发展。而如何实现人力资源体系整合、探索未来工作模式、携手高校、企业打造人才生态体系，从而实现人才与岗位的匹配、明确人才发展路径，则是整个连锁经营企业人力资源未来整体的发展重点。

联系我们

张天兵

德勤消费品及零售行业领导合伙人

电子邮件：

tbzhang@deloitte.com.cn

颜蓉

德勤管理咨询人力资本咨询

高级合伙人

电子邮件：

ramonayan@deloitte.com.cn

张晓婷

德勤管理咨询人力资本咨询

副总监

电子邮件：

azzhang@deloitte.com.cn

杨顺

中国连锁经营协会

电子邮件：

yangshun@ccfa.org.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

中国重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林商务中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710

关于中国连锁经营协会

中国连锁经营协会成立于 1997 年，有会员千余家，会员企业连锁店铺 38.8 万个。其中零售会员企业 2018 年销售额近 4 万亿元人民币，约占全国社会消费品零售总额的 10.5%。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益,为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。

协会理事会下设行业政策协调、特许经营、食品安全、可持续发展等专业委员会，其中与人力资源相关的有校企合作委员会、中国连锁企业大学联盟、CHRP20 人三个委员会及中国未来零售领军者圆桌、金牌店长俱乐部两个组织，围绕人力资源选、育、用、留和员工学历提升等方面开展一系列工作，在行业人才培养与提升上发挥着重要作用。

关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

本通信只供内部传阅并只限于德勤有限公司、其成员所及它们的关联机构（统称为“德勤网络”）的人员使用。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services RITM0342444



这是环保纸印刷品