



北森人才管理研究院
Beisen Research of Talent Management



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association

2022 中国连锁企业 人才管理报告

2022
Talent Management Report
of China Chain Enterprises



CONTENT

目录

目录	01
前言	02
Part 1: 挑战篇	
1.1 连锁行业发展趋势：以消费者为中心的延伸与连接	04
1.2 连锁行业面临的人才挑战：新需求和老问题共生	07
挑战一：基层人才缺口大，吸引难，保留难	10
挑战二：运营线管理人才梯队薄弱，缺乏有效的人才管理机制	11
挑战三：人才供应跟不上业务转型升级的需要，组织设计和配套机制不完善	12
挑战四：人力资源数字化转型滞后，难以支撑人才供应和人才决策的效能提升	13
Part 2: 策略篇	
2.1 外部人才供应：像卖产品一样做招聘	15
2.2 内部人才供应：打造精益化的人才培养体系	26
2.3 新业务，新岗位，新要求：保持开放，人才管理与业务发展同频共振	35
2.4 人力资源数字化：提升人才效能，创造业务价值	39
附录	46

注：点击目录，可跳转相应章节

PREFACE

前言



2022年全球经济增速放缓，国际局势严峻复杂，再加上疫情反复，企业经营压力加大。但对比来看，今年我国经济总体仍延续恢复发展态势，且长期基本面向好。根据国家统计局公布的数据，2022年社会消费品零售总额经过3-5月的负增长之后，自6月开始转正，消费市场也逐步在承压中复苏。

在这样的环境下，市场仍然有潜力和机会，但同时也存在很多挑战和考验。一些新兴企业要在热度退却后避免昙花一现，一些规模以上的企业则进入了转型突破和基础能力建设的深水区。企业自身的“真功夫”始终是决胜关键。

对连锁企业而言，要修炼自身内功抵御“寒潮”和穿越周期，则意味着：在经营上，围绕消费者拓展场景和生态，持续打造和升级消费者体验；在运营管理上，不断夯实基础和优化管理体系；在人才管理上，加强自身体系能力建设，打造健康的人才供应链，高效满足业务发展的需要。

聚焦到人才管理，当前连锁企业主要面临四大问题：一、基层人才缺口大，吸引难，保留难；二、运营线管理人才梯队薄弱，缺乏有效的人才管理机制；三、人才供应跟不上业务转型升级的需要，组织设计和配套机制不完善；四、人力资源数字化转型滞后，难以支撑人才供应和人才决策的效能提升。

针对以上问题，本报告对连锁企业运营线的内外部人才供应，新业务、新岗位的人才管理工作，以及人力资源的数字化建设进行了探讨，提出了人才管理工作的策略和行动建议，希望对企业有所启发和借鉴。



第一部分

PART ONE

挑战篇



1.1

以消费者为中心的 延伸与连接

——连锁行业的发展趋势

围绕消费者需求变化，连锁门店在空间、时间与场景上不断延伸

“多快好省新”永远是消费者希望获得的价值，但随着消费者行为偏好的变化和数字科技的发展应用，连锁企业也在不断变换价值创造和价值传递的方式。

首先，线下门店作为企业连接消费者的重要触点，在空间上进行了延伸，离消费者更近了，可以更便捷地提供有品质的产品和服务。

其次，伴随着门店在空间上的延伸，门店运营的时间段和时效性也突破了线下购物的限制，更贴合消费者方便购物的时间。时间上的延伸，在满足消费者购物便利性的同时，也提升了门店的营业效率。

最后是场景的延伸，对于消费者而言，购物并不只是“买买买”，也是生活方式的一部分，是对自我身份认同和价值观的一种表达。连锁企业深入挖掘多元化的消费需求，搭建鲜活的消费场景，满足不同人群的情绪表达和情感体验。

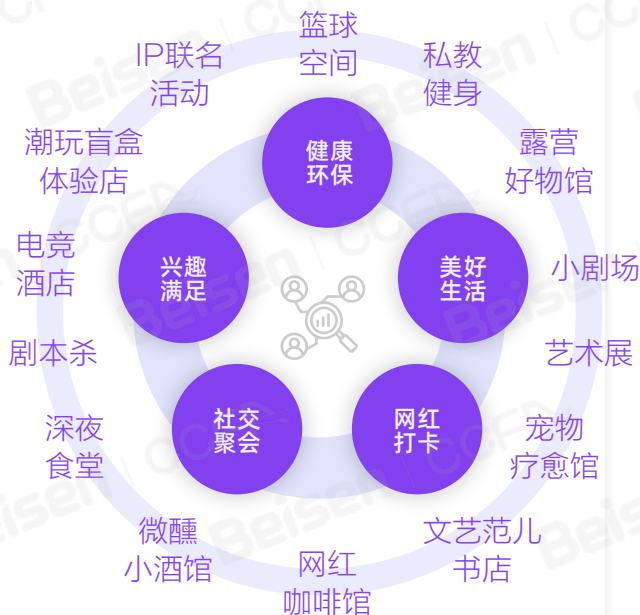
空间延伸：拓展社区门店

政策鼓励社区商业发展，商超、餐饮等业态纷纷布局社区门店，让消费者就近购买到有品质的商品，体验良好的购物环境。

空间延伸：布局下沉市场

连锁企业看好下沉市场的消费升级需求，过去几年不断进入三四线市场开店。受疫情影响，部分企业会放缓开店速度，在具体城市和区域选择上也会更谨慎。

场景延伸：创造情感体验



时间延伸：全渠道导购

社群运营+直播电商+云店，拓展了门店导购的工作场景，也使消费者购物不再受限于线下门店的营业时间，可随时、随地购买和提货。2021年零售商户近25%的私域交易订单来自于门店闭店时段(22:00到次日10:00)，比2020年增长8%*1。

空间+时间延伸：即时零售，万物到家

连锁企业借助第三方平台或自建物流，联动线下门店，开展到家业务，满足消费者对时效性和送货上门的便利性需求。疫情也加速了这一业务的发展。据测算，2021年即时配送行业订单规模为279.0亿单，2021-2026年年复合增速预计为28.0%*2。

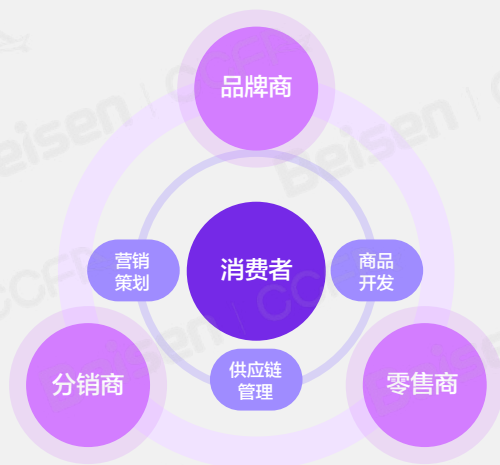
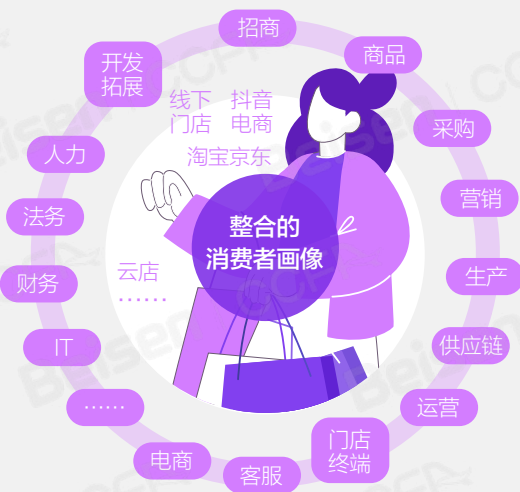
以消费者为中心，连锁企业的内部价值链和外部生态圈连接更加紧密

门店在空间、时间和场景上延伸的同时，连锁企业也借助数字科技持续开展业务创新和管理变革，整合从产品研发到终端门店各环节的内外部资源，为消费者创造价值。在这一过程中，无论是企业内部各职能条线，还是外部生态合作伙伴，连接都更为紧密。

首先，连锁企业开始整合线上线下各渠道的消费数据，建立统一会员ID，形成完整的消费者画像洞察，以开展会员运营或指引业务决策。

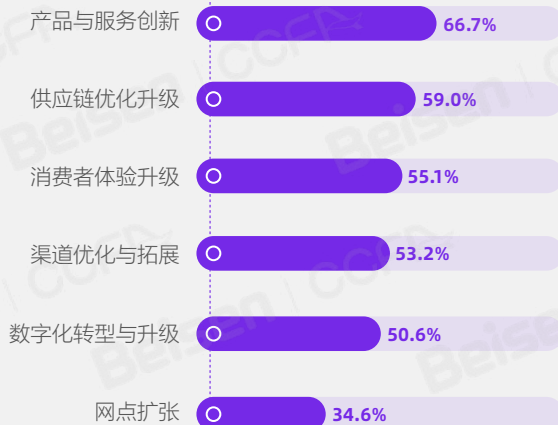
其次，更多的连锁企业选择优化组织内部的工作方式，打破过去的部门壁垒，从消费者的需求出发，加强门店终端、供应链、营销、采购、商品等各职能的工作协同。根据本次调研结果，约有三分之二的连锁企业选择在未来三年重点投入产品与服务的创新（图1-1），其次是供应链的优化升级和消费者体验升级，这些都离不开跨职能的内部协同。

最后，整个大消费行业中所有玩家的连接更为紧密。零供协同更加紧密，供应商与连锁零售企业合作，为消费者量身定制商品，联合开展营销活动。品牌商和经销商之间、百货商场及购物中心和入驻品牌之间协同更加紧密，不少品牌商、百货商场和购物中心主动探索直播电商、零售数字化等新模式、新技术，赋能合作伙伴。



未来三年连锁企业的重点业务举措

图1-1



数据来源：《2022中国连锁企业人才管理调研》



1.2

新需求和老问题共生

——连锁行业面临的人才挑战

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_49197

