

2022

# 中国连锁企业人力资源关键指标

---

*Key Indicators of Human Resources Management of China Chain Enterprises*



# 摘要

人才是企业高质量发展的关键引擎。今年以来，多重不确定因素的叠加影响对连锁企业的人力资源管理工作提出了新要求。除应对人工成本上涨、部分岗位人才缺口和流动性偏高、人才梯队建设不足等方面的挑战外，人力资源管理还肩负着根据企业战略和业务策略的调整，在组织与人才方面做出快速适配的重要职责。当下及未来一段时间，人力资源管理更多将在优化组织、激活人才、赋能业务、聚焦价值、提升效能等方面发挥更加重要的作用。

中国连锁经营协会已连续两年开展人力资源关键指标调研工作。2022年，协会围绕企业员工年自然流失率、灵活用工占比、人效水平、人均薪酬、人事费用率、培训成本占比、培训覆盖率、人均培训时长8个维度的指标开展分业态调研，形成超市、便利店、百货及购物中心、专业店、食品专卖店、非食品专卖店、酒店住宿和餐饮业态的参考性行业人力资源关键指标。同时，结合“人力资源与组织变革实践案例”中企业提报的先进做法与访谈情况，就企业组织效能提升提出相关策略建议。希望帮助连锁企业更好地开展行业人力资源管理对标参考，契合新消费时代下企业人力资源管理的工作转变，持续推动人力资源管理水平与效能持续提升。

# 目录



01

调研方法与指标释义

02

行业指标数据发现

03

主要举措及策略建议

# PART 01

## 调研方法与指标释义

# 调研方法与指标释义

## 调研方法

报告采用定量分析与定性研究相结合的方法。其中，定量分析基于企业样本数据与国家行业统计数据。企业样本数据是通过问卷调研和上市公司年报公开披露数据整理获得。国家行业统计数据是通过国家统计局及《中国统计年鉴》（2013-2021年）公开数据整理计算获得。定性分析基于企业深度访谈（7家）与实践案例整理获得。

## 样本说明

**有效样本：363家**

**业态分布：**超市、百货及购物中心、专业店、食品专卖店、非食品专卖店、便利店、酒店住宿、餐饮8个业态（各业态企业数量及占比见下页图）

**样本销售规模：**2021年度总销售规模约4.8万亿元（约占2021年社会消费品零售总额的10.89%），其中销售规模为100亿以上的企业占比约为17.63%（详细比例分布见下页图）

**样本从业人数：**约247万人

**中国连锁榜入围情况：**88家企业入围“2021年中国连锁TOP100”，21家企业入围“2021年中国特许连锁TOP100”

# 调研方法与指标释义

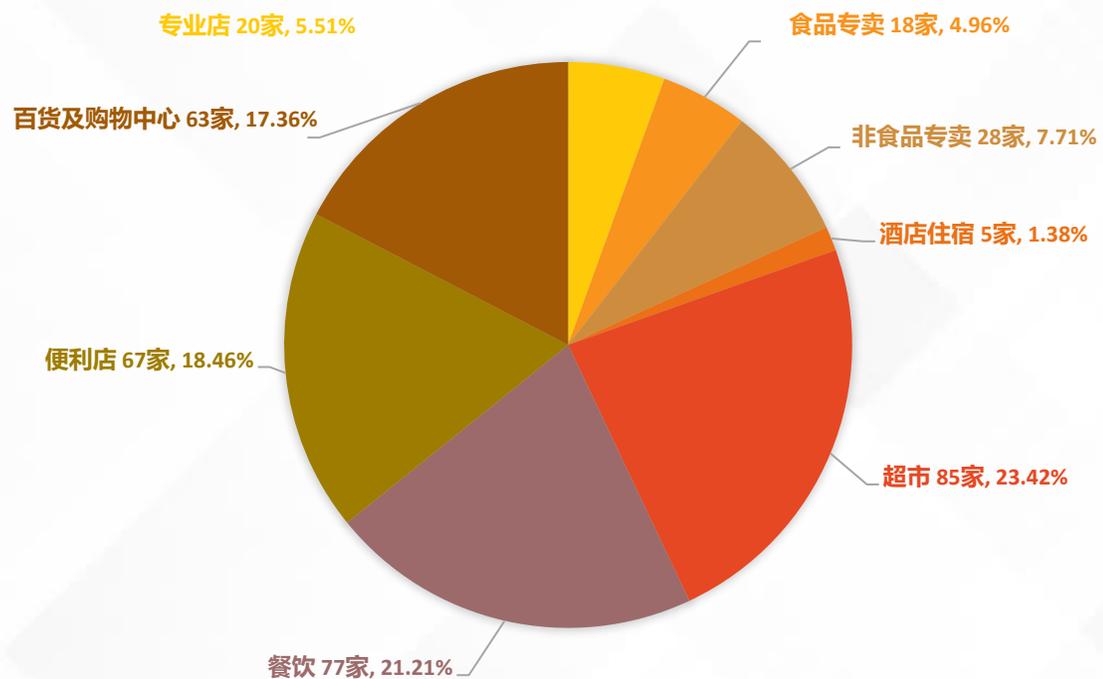


图-受访企业业态分布数量及占比统计

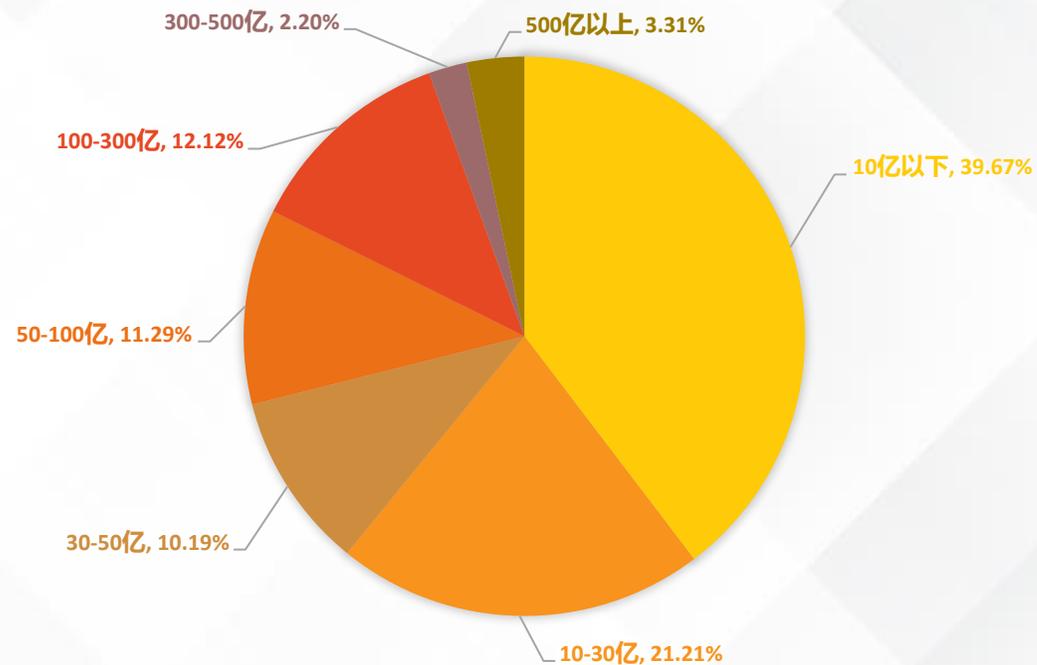


图-受访企业销售规模分布统计

# 调研方法与指标释义



## 指标释义

员工年自然流失率	$\text{年度自然流失自有员工数量} / \text{年度总自有员工数量} \times 100\%$
灵活用工占比	$\text{年度灵活用工数量} / \text{年度总用工数量} \times 100\%$
人效水平	年度总销售额 / 年度总自有员工数量
人均薪酬增长率	$(\text{本年度人均薪酬水平} - \text{上一年度人均薪酬水平}) / \text{上一年度人均薪酬水平} \times 100\%$
人事费用率	$\text{年度总人事成本} / \text{年度总销售额} \times 100\%$ 总人事成本 = 招聘成本 + 薪酬福利成本 + 培训成本 + 解除成本
培训成本占比	$\text{年度总培训成本} / \text{年度总人事成本} \times 100\%$ 总培训成本 = 讲师课酬 + 课程建设 + 培训项目实施 + 设备设施 + 组织运营
培训覆盖率	年度总受训人数 / 年度员工总数
人均培训时长	年度总培训时长 / 年度员工总数

# PART 02

## 行业指标数据发现

# 行业指标数据发现

2021年指标总体情况

1

基层员工  
年自然流失率

26.95%

2

管理层员工  
年自然流失率

9.40%

3

灵活用工占比

13.97%

4

人效增长率

12.64%

5

人均薪酬  
增长率

8.16%

6

人事费用率

12.81%

7

培训成本占比

3.73%

8

培训覆盖率

84.29%

# 行业指标数据发现

## 员工年自然流失率

业态	基层流失率 (%)		管理层流失率 (%)	
	2020年	2021年	2020年	2021年
超市	18.84	18.94	6.66	6.18
百货/购物中心	16.61	15.41	5.61	5.50
专业店	29.14	27.27	18.90	15.50
食品专卖店	18.80	18.44	4.50	5.13
非食品专卖店	22.17	20.50	7.83	7.00
便利店	27.31	25.88	7.21	7.40
餐饮	39.59	41.33	14.24	15.81

表-各业态受访企业2020-2021年员工年自然流失率统计

- ◆ 近两年来员工流失率基本保持稳定。2021、2020年受访企业的基层流失率分别为26.95%和26.62%，管理层流失率分别为9.40%和9.21%。
- ◆ 餐饮和专业店受访企业的基层和管理层流失率连续两年均高于总体均值水平。其中，餐饮受访企业的基层流失率明显高于其他业态，且呈小幅上升趋势。专业店受访企业2021年的管理层流失率降幅较显著，但仍处于高位。
- ◆ 百货及购物中心受访企业的基层与管理层流失率同其他业态相比均处于低位。反映流失率通常与企业经营规模、员工发展与职业规划等因素关联度高。

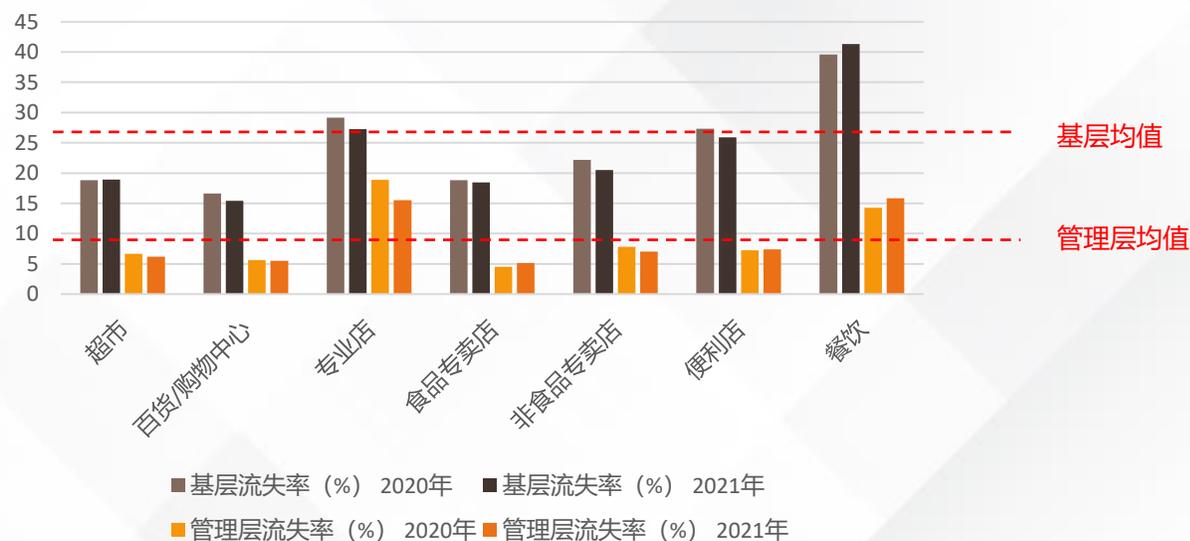


图-各业态受访企业2020-2021年员工年自然流失率

# 行业指标数据发现

## 灵活用工占比

- ◆ 近两年来连锁企业外部灵活用工占比总体保持在13%-15%，处于相对稳定状态。
- ◆ 餐饮、便利店业态受访企业的灵活用工占比明显高于其他业态，百货及购物中心、非食品专卖店受访企业灵活用工占比处于相对低位。相对而言，营业波峰波谷周期更明显以及基础岗位数量更充足的业态更适宜采用灵活用工的方式来优化人员配置，降低成本。
- ◆ 除外部灵活用工方式外，部分超市、百货及购物中心企业已基于数字化工具探索，构建多业务单元的内部灵活用工/共享用工模式，实现“人”与“任务”的高效精准匹配以及人力资源的弹性管理，从而帮助企业降低用工成本和提升人效。

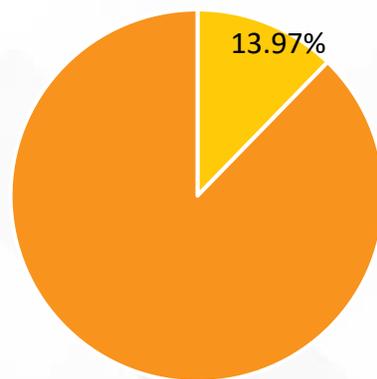
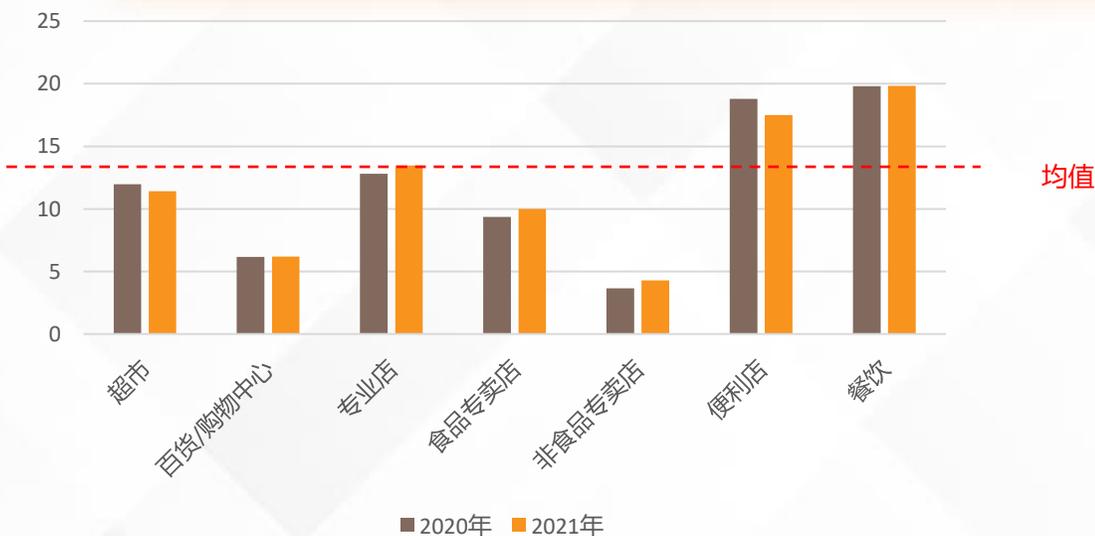


图-受访企业总体灵活用工占比

业态	2020年	2021年
超市	11.96	11.42
百货/购物中心	6.16	6.19
专业店	12.80	13.47
食品专卖店	9.36	10.00
非食品专卖店	3.67	4.28
便利店	18.79	17.49
餐饮	19.80	19.82

表-各业态受访企业2020-2021年灵活用工占比统计

# 行业指标数据发现

## 人效水平

业态	2020年	2021年
超市	102.75	106.44
百货/购物中心	235.56	262.46
专业店	159.76	181.92
食品专卖店	124.49	125.66
非食品专卖店	121.56	133.08
便利店	65.29	75.20
酒店住宿	30.09	32.57
餐饮	36.80	41.70

表-各业态受访企业2020-2021年人效水平（万元/人）统计

- ◆ 总体来看，受访企业2021年人效水平同比增长**12.64%**，相比于2020年有明显改善。据CCFA发布的《2021中国连锁企业人力资源关键指标》数据显示，2020年企业的人效水平同比下降**15.87%**。受访企业自有员工总数同比增长**2.63%**，人效提升主要得益于企业的销售开源。
- ◆ 各业态受访企业2021年的人效水平同比均呈现不同程度的正向增长态势。酒店住宿、百货及购物中心、餐饮业态受访企业的人效增幅较明显。2020年受疫情影响较大的业态在2021年随消费市场升温和企业经营状况的改善，人效水平有明显改善。
- ◆ 调研显示，受访企业2021年人均创造利润约**12万元**，较2020年同比提升**9.09%**。
- ◆ 除人均销售外，部分企业也从人均利润、投资回报（销售收入/人工成本）、成本结构（人工成本/总成本）等多个维度测算人效。
- ◆ 企业在关注量化指标的同时，需基于企业所处的发展阶段与战略选择客观看待、比较人效。

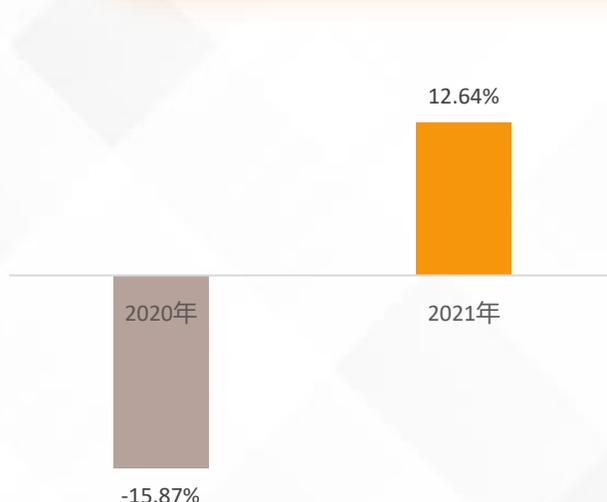


图-2020-2021年总体人效水平同比变化率

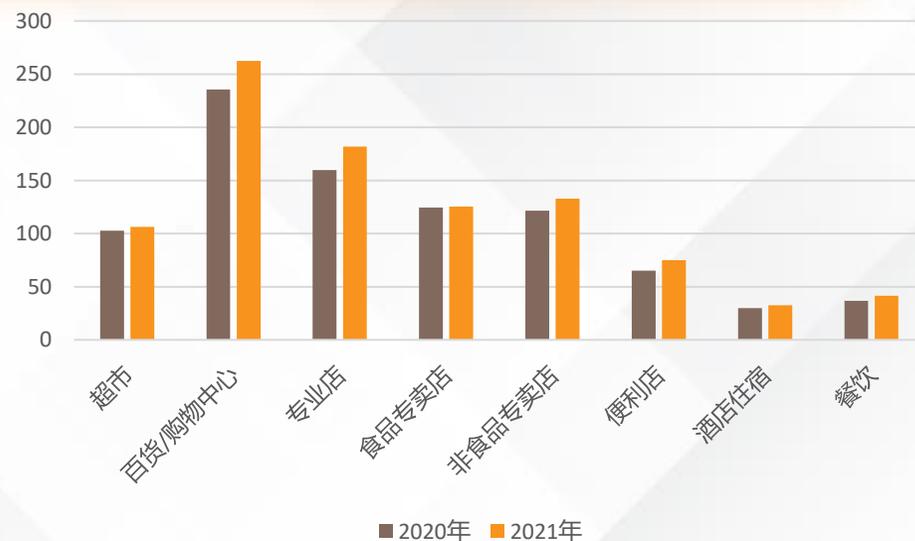


图-各业态受访企业2020-2021年人效水平（万元/人）

# 行业指标数据发现

业态	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	近8年复合增长率
百货店	127.52	133.72	147.52	145.52	148.16	135.41	150.65	172.47	158.09	2.72%
超市	59.87	61.87	67.01	71.68	73.03	83.82	85.14	87.77	95.91	6.07%
大型超市	79.36	85.15	82.69	88.78	95.48	93.94	103.45	98.12	97.27	2.58%
仓储会员店	154.50	146.63	160.60	166.87	216.08	177.31	181.00	194.92	189.23	2.57%
便利店	37.70	42.07	44.36	46.10	50.29	53.66	54.20	59.35	65.33	7.11%
专业店	209.26	240.56	247.57	190.93	228.60	240.48	246.67	264.96	226.93	1.02%
专卖店	129.91	98.30	95.91	123.38	113.19	123.72	118.64	127.79	135.26	0.51%
住宿	16.77	16.85	17.86	19.08	20.46	21.77	22.81	23.87	19.98	2.22%
餐饮（总体）	18.14	18.37	19.68	21.90	23.19	23.80	24.01	23.90	20.81	1.74%
餐饮（正餐）	17.70	17.86	19.03	21.10	22.45	22.90	23.66	22.72	19.60	1.28%
餐饮（快餐）	20.04	20.20	21.26	24.19	24.68	25.57	23.55	22.62	19.72	-0.20%
餐饮（饮料及冷饮）	20.29	23.51	28.96	30.31	32.35	33.31	33.57	37.08	37.30	7.91%

数据来源：根据《中国统计年鉴》（2013-2021年）数据整理计算获得

表-2012-2020年我国各行业总体人效水平（单位：万元/人）

# 行业指标数据发现

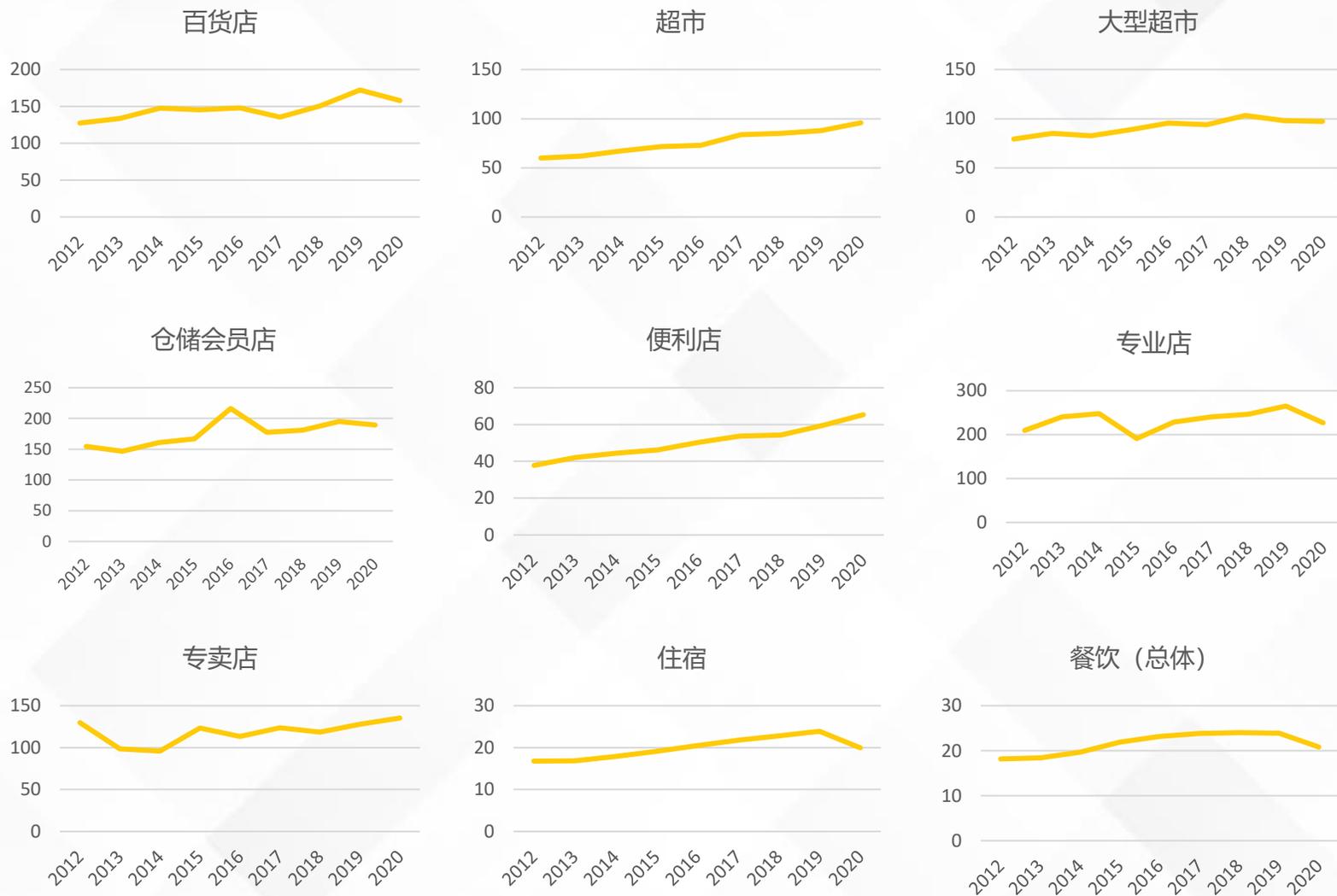


图-2012-2020年我国各行业总体人效水平变化趋势 (单位: 万元/人)

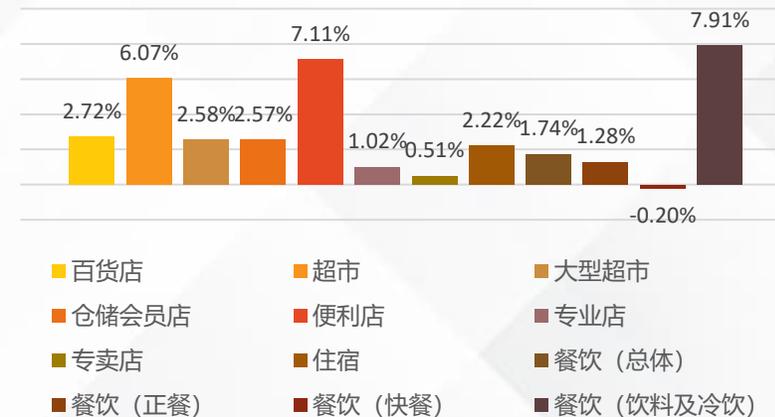


图-2012-2020年我国各行业总体人效水平复合增长率

- ◆ 从我国各行业总体情况看, 餐饮 (饮料及冷饮)、便利店、超市行业近8年复合增长率较高, 保持在5%以上。
- ◆ 2012-2020年, 便利店、超市行业的人效水平呈现逐年稳步增长态势。
- ◆ 2018-2020年, 专卖店、便利店行业的人效水平增长态势较好, 而大型超市、餐饮 (正餐、快餐)、住宿行业的人效水平则出现下滑。

# 行业指标数据发现

## 人均薪酬增长率

- ◆ 受访企业2021年人均薪酬增长率**8.16%**，相比于2020年的负增长有明显改善。据CCFA发布的《2021中国连锁企业人力资源关键指标》数据显示，2020年企业的人均薪酬增长率为**-3.62%**。总体来看，管理层薪酬增长率（**8.39%**）略高于基层薪酬增长率（**8.04%**）。
- ◆ 各业态受访企业2021年的人均薪酬增长率均呈现不同程度的正向增长，百货及购物中心、专业店、餐饮业态较2020年有明显增长。
- ◆ 食品专卖店、便利店、餐饮业态基层和管理层人均薪酬增长比例均较高。
- ◆ 超市、便利店、专业店业态受访企业的基层人均薪酬增长率高于管理层。

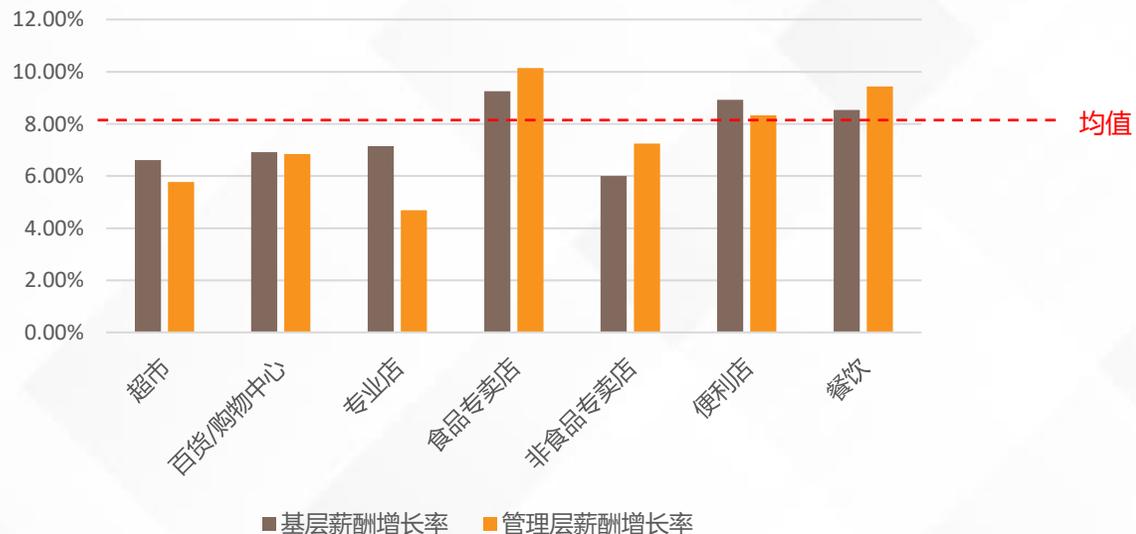


图-各业态受访企业2021年基层和管理层员工人均薪酬增长率

业态	基层薪酬增长率	管理层薪酬增长率
超市	6.61%	5.77%
百货/购物中心	6.92%	6.84%
专业店	7.15%	4.69%
食品专卖店	9.25%	10.14%
非食品专卖店	6.00%	7.25%
便利店	8.93%	8.33%
餐饮	8.54%	9.44%

表-各业态受访企业2021年基层、管理层人均薪酬增长率

# 行业指标数据发现

## 人事费用率

- ◆ 近两年受访企业人事费用率总体保持稳定，2021年（12.81%）较2020年（12.44%）有小幅增长。
- ◆ 餐饮业态的人事费用率明显高于其他业态，受访企业2021年人力成本约占总成本的22.05%。
- ◆ 百货及购物中心、非食品专卖店业态受访企业2021年人事费用率同比小幅降低。

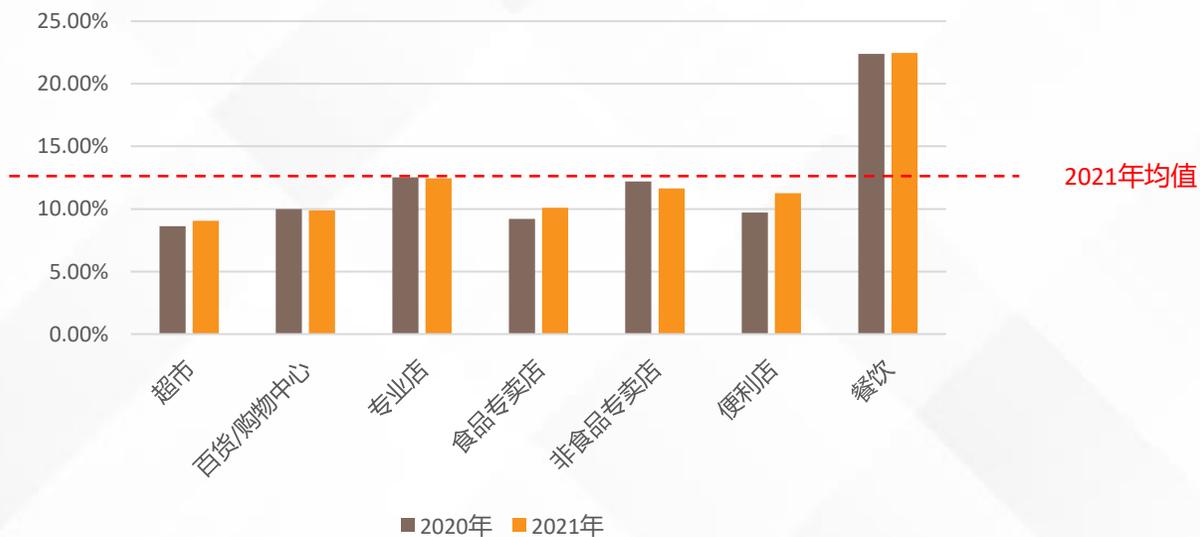


图-受访企业2020-2021年人事费用率

业态	2020年	2021年
超市	8.63%	9.06%
百货/购物中心	9.99%	9.90%
专业店	12.52%	12.44%
食品专卖店	9.21%	10.08%
非食品专卖店	12.19%	11.65%
便利店	9.72%	11.26%
餐饮	22.39%	22.45%

表-各业态受访企业2020-2021年人事费用率统计

# 行业指标数据发现

## 培训成本占比、培训覆盖率、人均培训时长

- ◆ 2021年，各业态受访企业对培训的关注和投入比重有明显提升，主要体现在培训成本占比、培训覆盖率和人均培训时长方面。
- ◆ 2021年受访企业培训成本占比总体约为**3.75%**，较2020年（**3.25%**）增长0.48个百分点。
- ◆ 2021年，受访企业总体参加培训的人数约占用工总数的**84.29%**，比2020年（**79.28%**）有明显提升。
- ◆ 百货及购物中心、食品专卖店、非食品专卖店、便利店业态受访企业的培训成本占比增幅超过0.5个百分点。餐饮业态受访企业的培训成本占比高出均值约1.5个百分点，但培训覆盖率较其他业态仍偏低。
- ◆ 各受访企业2021年总体人均培训时长约为**60.58小时**。门店人均培训时长约是总部人均培训时长的1.5倍。
- ◆ 由于各企业在数字化学习平台方面的建设进程差异，调研发现，平台建设相对完善和应用频次高的企业人均培训时长约是其他未构建学习平台企业的7-8倍。数字化学习平台在帮助企业提升培训效率和培训覆盖率方面有着较为明显的效果。

业态	2020年	2021年	2021年人均培训时长
超市	2.41%	2.72%	58.75
百货/购物中心	2.78%	3.70%	24.04
专业店	3.18%	3.40%	90.38
食品专卖店	1.50%	2.38%	40.56
非食品专卖店	2.96%	3.66%	43.86
便利店	2.99%	3.64%	50.69
餐饮	4.51%	5.18%	78.21

表-各业态受访企业2020-2021年培训成本占比及人均培训时长（小时）

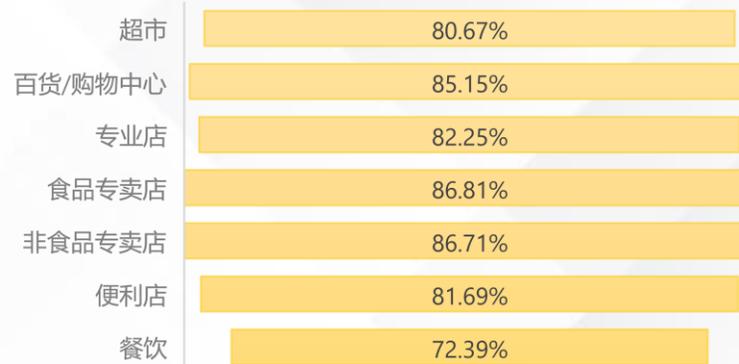


图-各业态受访企业2021年培训覆盖率

# 行业指标数据发现

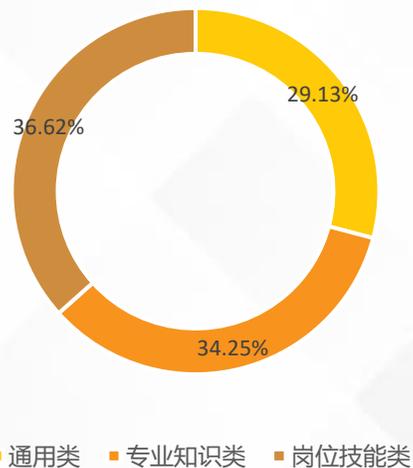


图-受访企业2021年开展的培训项目类别占比

- ◆ 从受访企业开展的培训项目类别看，在专业知识类和岗位技能类方面所开展的培训占比基本相当，分别为34.25%和36.62%。通用类项目的培训占比最少，约占整体培训的29.13%。
- ◆ 食品专卖店和便利店业态受访企业所开展的岗位技能类培训占比接近四成。超市、百货及购物中心、专业店业态受访企业的培训则以专业知识为主。

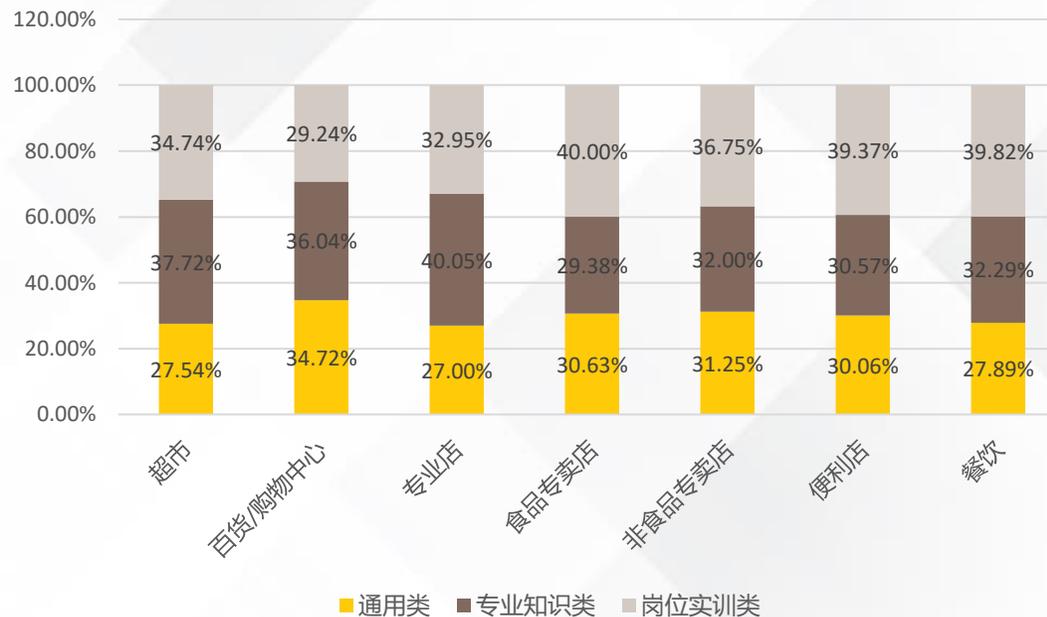


图-各业态受访企业2021年开展的培训项目类别占比

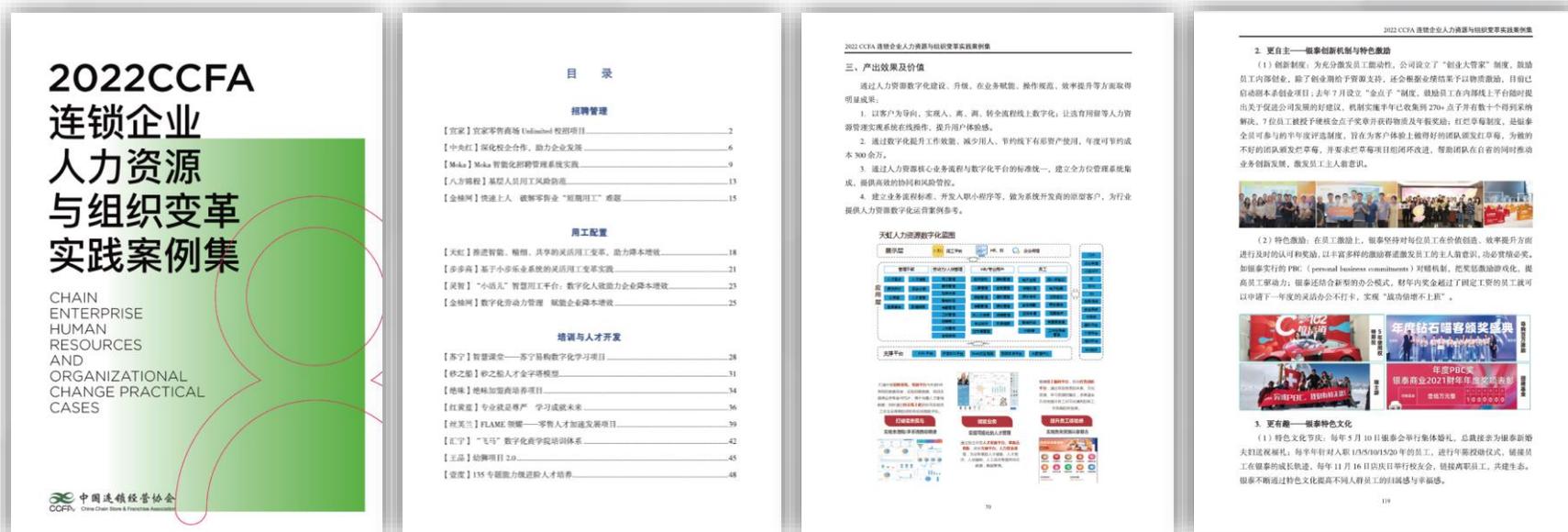
# PART 03

## 主要举措及策略建议

# 主要举措及策略建议

2022年，协会首次开展连锁企业“人力资源与组织变革”专题案例征集活动，围绕“招聘管理”、“用工配置”、“培训与人才开发”、“组织优化与效能提升”以及“员工关爱与激励”五个维度征集，47家企业提报的63个案例入围。

针对本报告涉及的员工流失率、灵活用工占比、人效水平的指标维度，结合案例中企业的创新实践，从助力企业在组织与人力资源管理层面降本增效的角度，针对企业较为普遍的管理理念提出策略建议，希望帮助企业开拓思路，汲取底层设计逻辑，并因地制宜，结合企业实际做好规划设计，提升管理效能。

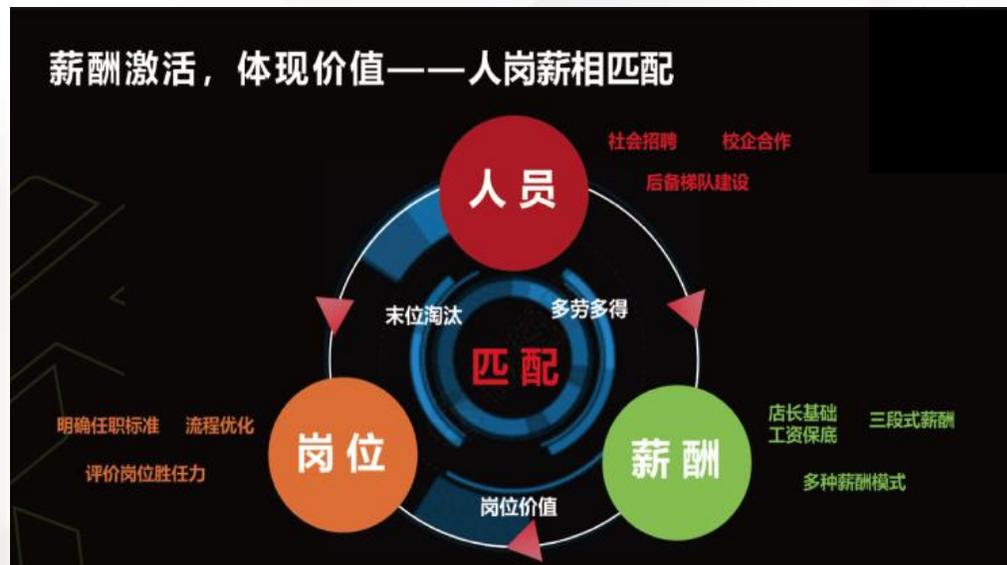


# 主要举措及策略建议

## 1. 通过优化组织与激励设计拉动人效提升

受访企业调研数据显示，2021年企业人效水平同比增长12.64%。国家统计局数据显示，餐饮（饮料及冷饮）、便利店、超市行业近8年复合增长率分别达到7.91%、7.11%、6.07%。从企业提报的“人力资源与组织变革”案例中看到，部分企业采取了优化组织架构、创新激励机制与考核手段的方式来提升人效。组织和激励层面的改造更多是从提高组织的响应度与员工的驱动力，来帮助企业实现开源，从而提升人效水平。主要举措有：

- ◆ 突出业务经营的价值导向，从业务需求出发，适当压缩中间层级和后台管理岗位编制，整合部门、打破组织边界与优化人员配置，提高组织响应速度，赋能前端管理。
- ◆ 将企业利益与个体利益强粘合，倡导合伙理念和企业内部的赛马机制，提升小单元经营的能动性。如店总固定任期竞聘和承包，小店独立核算模式等。
- ◆ 以员工胜任力为导向，建立基于岗位价值、工作强度的薪酬分配体系，实现“人、岗、薪”匹配。



# 主要举措及策略建议



“波峰波谷人力调动与共享，助力企业降本增效”



## 2. 通过优化用工配置，打造内部共享用工模式降低成本

受访企业调研数据显示，2021年企业总体灵活用工占比13.97%，餐饮、便利店业态企业的灵活用工占比较高，分别达到19.82%和17.49%。从企业提报的“人力资源与组织变革”案例中看到，部分跨业态经营的连锁企业以及超市企业已通过打造内部共享用工模式来降低用工成本。此模式有效缓解了企业的用工缺口和成本压力，且管理风险较外部灵活用工明显降低，对于灵活用工占比较高的餐饮和便利店企业有较高的借鉴价值。主要举措有：

- ◆ 基于业态特有的高低峰用工需求，依托数字化手段充分盘活与整合内部“闲置”劳动力，提升工时配置的合理性，弥补特定时段的用工缺口。
- ◆ 将基础岗位职责拆分和标准化，明晰岗位工作量，形成任务清单并线上发布。
- ◆ 突破组织壁垒，推行跨业务单元的共享用工。有劳动意愿的员工可自主抢单，在执行任务并验收后，以计时/计件的方式获得实时报酬，提高员工的收益。
- ◆ 在风险管控与安全保障前提下，基于位置共享，与企业外周边社群及自由职业者建立非全日制劳动关系用工。

# 主要举措及策略建议

## 3. 通过多样化人文关怀，提升员工幸福感，有效降低流失率

职业发展	薪酬福利	情感关怀	家庭关爱	工作氛围
职业辅导	节日礼品	大咖交流	医疗保险	先进表彰
多元培训	体检健身	心理测评	贫困援助	文娱团建
发展通道	互助基金	压力疏导	节日慰问	同伴社区
技能竞赛	生日纪念	防疫保障	子女托管	潮流文化
学业奖励	特色假期	圆桌座谈	子女助学	读书交流
带教津贴	专项折扣	职工大会	主题讲座	艺术环境

受访企业调研数据显示，基层员工流失率达到26.95%，连锁企业普遍面临基层流失率偏高的问题。从企业提报的“人力资源与组织变革”案例中看到，多场景、立体化的人文关怀设计能够提升员工幸福感和归属感，有助于降低流失率与企业的用工成本。对流失率处于相对高位的餐饮、专业店业态企业具有借鉴价值。

- ◆ 人文关怀体现在物质与精神两个层面，可以从职业发展、薪酬福利、情感关怀、家庭关爱、工作氛围等多个维度进行设计。
- ◆ 职业发展维度的关怀对提升管理层和Z世代员工忠诚度具有较大帮助，情感关怀则对基层员工具有较高效用，并成为不少企业在防疫场景下使用的关怀实践。
- ◆ 巧妙的关爱“组合拳”设计，重在长期践行，对于提升员工的自驱力和对企业的忠诚度，提升对人才的吸引力，塑造雇主品牌等将大有益处。

图-案例入围企业在员工关爱设计与实践层面的参考维度