

永辉超市苏南区域参与高等职业教育人才培养 年度报告（2018）（连锁经营与管理专业）

长期以来，作为承担社会责任方式之一，永辉超市苏南区域积极参与职业教育，与高职院校的校企合作形式不断丰富，合作内容不断深化，实现了产教深度融合，校企合作共赢的目的。

一 永辉超市苏南区域情况

永辉超市成立于2001年，十年创业，飞跃发展，是中国企业500强之一，是国家级“流通”及“农业产业化”双龙头企业，上海主板上市（股票代码：601933）。国务院授予“全国就业先进企业”，获“全国五一劳动奖状”等荣誉称号。

永辉超市是中国大陆首批将生鲜农产品引进现代超市的流通企业之一，被国家七部委誉为中国“农改超”推广的典范，被百姓誉为“民生超市、百姓永辉”。永辉已发展成为以零售业为龙头，以现代物流为支撑，以现代农业和食品工业为两翼，以实业开发为基础的大型集团企业。永辉超市坚持“融合共享”、“竞合发展”的理念开创蓝海，与境内外零售企业共同繁荣中国零售市场，目前在福建、浙江、广东、重庆、贵州、四川、北京、上海、天津、河北、安徽、江苏、河南、陕西、黑龙江、吉林、辽宁、山西、江西、湖北、湖南、云南、广西、宁夏等24个省市已发展超830家连锁超市，经营面积超过600万平方米，位居2017年中国连锁百强企业6强、中国快速消费品连锁百强4强。

截止2017年底，永辉超市注册资金95.7亿元，员工人数84931。年营业额超过585.91亿元人民币，同比增长率19.01%；净利润18.17亿，同比增长率46.28%。已开出连锁超市门店620多家，覆盖福建、北京、天津、重庆、江苏等，连锁面积超过600万m²。

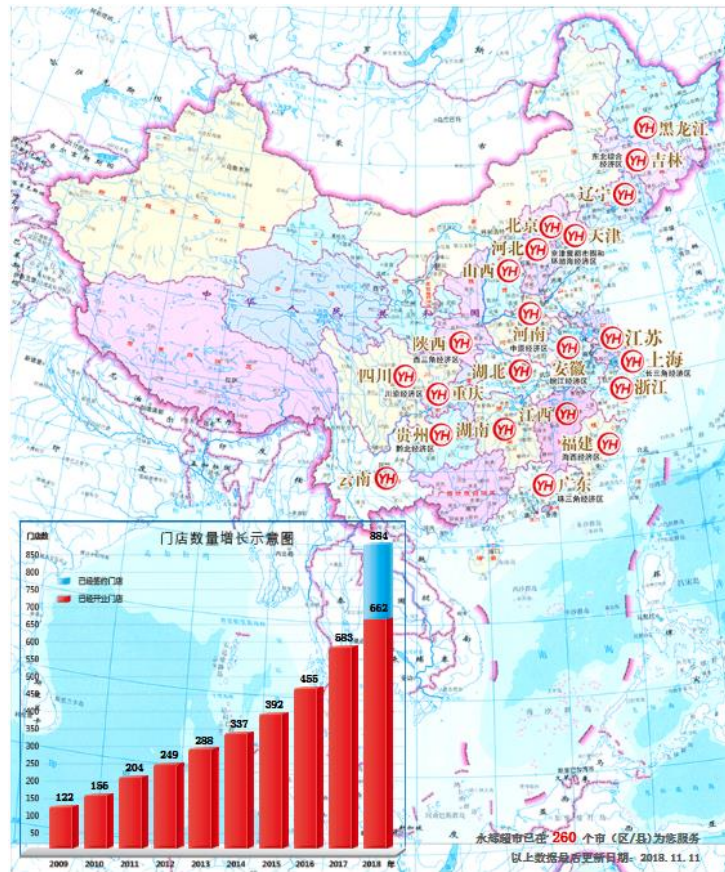


图 1 永辉超市门店分布

资料来源：永辉超市官方网站

生鲜经营是永辉最大的特色：永辉各门店的生鲜经营面积都达到 40%以上，而且果、蔬、禽、肉、蛋、鱼等品种一应俱全；在集团总销售额中，生鲜农副产品的销售额占到总销售额 50%以上。永辉的生鲜经营之所以有强大的竞争力，首先源于其在商品陈列、气氛营造方面体现出的专业素质，在肉品分割上，一般超市是分割好了，等着顾客来买。永辉则是现场分割，顾客要哪块就给切哪块，真正满足了顾客的餐桌需求。

其次，是因为永辉在上游供应链中的独到之处。与国内许多大超市自己不敢直接经营生鲜产品，仍然主要依靠批发商供货（这些批发商通常是“三批”甚至“四批”，他们大多并不从产地直接采购，而是在当地直接购买已经几经转手的商品）或与厂商联营不同，永辉坚持所有生鲜商品自己直营，并在全国建立起 20 多个采购基地，以现款直接去农户家采购。比如永辉在采购海鲜商品时，会直接把采购船开到海中渔船的旁边，实现直接采购，这也是永辉在水产商品经营中罕有对手的原因。在水果采购中，永辉常常是把整个果园包下，自己进行水果的等级分捡，低等级的放进卖场做促销^[5]。

通过其足够的规模和实力，直接针对生产者的现款采购，永辉确立了采购的品种优势和对农贸市场的价格优势。当马路市场中的西瓜还是 1 元的时候，永辉门店中的西瓜却可以以 0.12 元的价格进行大量促销。针对生鲜的保鲜期较短，损耗大的特点，永辉降低损耗的办法是，根据销售情况，随时理货。在其他很多超市里，冷冻肉是一天摆放一次，而在永辉，每 2 小时，理货员就要补一次货，

甚至是随时补货。每一种生鲜商品不会一次摆放很多，如猪排骨，一次就摆放5块左右，然后根据销售状态，现卖现补^[6]。

通过如此集中管理和陈列，永辉生鲜产品的损耗最低可控制在3%左右，而许多超市甚至会达到20%。损耗的减少在帮助永辉以更便宜的价格回馈消费者的同时，也使得永辉经营生鲜商品的毛利提高。

密集布点，频繁配货也是永辉谋求更低成本的方式之一。针对同一地区的多家店，永辉的配送车队一天的配送频率可以达到3次之多，由于送货频率较高，某一单品一次送好几家店，能很快被消化掉，也降低了物流成本。支撑这一切的，是因为永辉有一个其他超市所不具备的生鲜经营团队，在这个团队中有一大批生鲜管理专家、采购专家、水产养殖专家。

在迅速发展中，永辉超市积极承担企业公民的社会责任，始终在农超对接、稳价保供、应急救灾、解决“卖难买贵”等行动中努力发挥带头、骨干的示范作用，热心致力于慈善超市、助学支教、扶贫济困、助残助孤、赈灾救难等公益事业，向社会捐赠资金及物资累计逾2亿元。

未来几年，永辉将稳健地向全国多个区域发展，着力建设“家门口的永辉”、“新鲜的永辉”、“放心的永辉”，并以“绿色永辉”、“科技永辉”、“人文永辉”为目标，力争发展成为全国性生鲜超市千亿企业，跻身中国连锁企业前列，为实现中华民族零售业伟大复兴的中国梦而努力奋斗。

二、参与办学

1、参与连锁经营管理人才培养模式

应苏州农业职业技术学院邀请，永辉超市苏南区域成立由区总邓伟华领衔，由各部门技术骨干组成的专门团队，共同参与苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业人才培养方案调研、论证、制订连锁经营管理专业人才培养方案，构建“企业全程参与、校企深度合作”连锁经营管理专业人才培养模式。该人才培养模式获得省级教学成果奖二等奖。



图2 区总邓伟华参与苏州农业职业技术学院连锁专业人才培养模式研讨

2、开办永辉创业合伙人班

2018年3月，在校企紧密合作的基础上，永辉超市苏南区域与苏州农业职业技术学院共同开办了连锁经营管理专业永辉创业合伙人班。永辉合伙创业人班重在培养学生的工匠精神，门店现场管理、商品管理、员工管理、信息分析及应用、促销管理等实际动手操作能力和零售业创业能力。该班由连锁经营管理专业二年级学生组成，采用工学交替和现代学徒制培养模式，以现场教学为主、课堂教学为辅的教学方式。教学团队主要由永辉管理人员、区总教练、品类教练和我院部分专业教师组成。培养周期分为三个阶段：基础技能训练阶段（第四学期周五下午）、小店合伙人岗位技能训练阶段（第五学期）和小店小店长岗位技能训练阶段（第六学期）（表1）。



图3 永辉创业合伙人班开班典礼

表1 连锁经营管理专业永辉创业合伙人班课程设置

学期	课程	要求	总学时
第四学期	基础技能训练	达到储备合伙人要求	45 学时
第五学期	小店合伙人岗位技能训练	达到小店合伙人要求	15 周
第六学期	小店小店长岗位技能训练	达到小店小店长要求	15 周

三、资源投入

经费投入：永辉超市苏南区域每学年向永辉创业合伙人班投入经费20万元，经费的一部分用于增设奖学金，奖励每学期成绩优异和进步明显的学生（每学年奖学金为500元/人）；另一部分经费主要用于学生顶岗实习的补贴和培训费用、购买保险等。

人力资源投入：组建了主要由高层管理人员、区总教练、品类教练组成的10多名兼职教师教学团队，全程参与学校的专业建设、课程资源建设、实践教学和实训资源建设工作。与苏州农业职业技术学院联合制定了兼职教师管理办法，明确聘任条件、聘任程序、工作任务、工作职责和待遇等。

表2 永辉超市苏南区域兼职教师教学团队

序号	兼职教师姓名	性别	年龄	工龄	职务/职称	工作单位	从事工作/岗位
1	殷灿丰	男	30	5	品类教练	永辉超市苏州吴江店	店长
2	池凌秋	女	38	8	经理	永辉超市	HR
3	邓伟华	男	32	11	区总	永辉超市苏州区域	区总
4	孙贝贝	女	28	3	人事主管	苏州吴中店	HR
5	戴立粉	女	33	3	经理	永辉超市	HR
6	王李成	男	31	5	品类教练	苏州枫桥路店	店长
7	孙传为	男	36	4	品类教练	昆山万达店	店长
8	项俊楠	男	32	4	品类教练	区域品类教练	品类教练
9	魏冬冬	男	30	5	品类教练	区域品类教练	品类教练
10	凤舒美	男	32	4	品类教练	区域品类教练	品类教练

物质投入：提供可以供40名学生实习实训岗位和设施，同时克服场地紧张，投入经费，在枫桥路门店建设了一个理实一体化教室，配备了课桌椅、投影仪和必要的教学工具，用于学生实习时教学、研讨等。





图4 区总邓伟华，人力资源池凌秋被苏州农业职业技术学院聘任为兼职教授

四、参与教学

1、特色课程建设

生鲜经营是永辉最大的特色：永辉各门店的生鲜经营面积都达到40%以上，而且果、蔬、禽、肉、蛋、鱼等品种一应俱全。为此我司与苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业教学团队共同开发建设《超市生鲜经营管理》、《零售运行管理》《农产品市场营销》等在线开发课程资源，与学校共同拍摄教学视频、短视频和微课等。永辉公司派出技术骨干参与项目化课程设计，承担部分主讲和操作示范的拍摄任务，并提供了所有现场操作的拍摄场景。这些课程均申报了江苏省在线开发课程资源建设项目。

2、学生培养

(1) 承担实践教学

永辉公司苏南区域每年承担来自苏州农业职业技术学院等院校100多名学生的认知实习和顶岗实习等实践教学，为学生提供相应的实习岗位和实习条件、劳动环境；选派经验丰富、业务素质好、责任心强、安全防范意识高的实习指导教师和专门人员，与学校及其指导教师一起全程指导、共同管理学生实习；承担学生实习期间职业安全教育、职业技能教育和职业道德教育；具体落实实习岗位和任务，做好学生的安全教育、安全培训考核工作；负责学生顶岗实习期间的考勤、业务考核、实习鉴定等工作。

(2) 授课和讲座

出了承担实践教学外，永辉公司苏南区域还派出高层管理人员、区总教练、品类教练到苏州农业职业技术学院教授为学生授课或者讲座。仅2018年上半年就开设了15场次授课或者讲座，累计45学时（表3）。

表3 永辉超市苏南区域授课和讲座（苏州农业职业技术学院）

课次	时间	课程内容	形式	课时	教师	作业
1	3月9日	认识 Bravo，企业文化、永辉生态大远景	现场+授课	3	区总	观看《阿甘正传》，并提交观后感
2	3月16日	合伙人任用制度、人事制度、	授课	3	品类教练	观看《造梦者》，

		分红制度、赛马制度介绍				并提交观后感
3	3月23日	内控知识解读、服务意识、食品安全及清洁卫生	授课	3	内控负责人	学习心得
4	3月30日	收银客服的理论知识与现场讲解实操	现场+授课	3	品类教练	学习心得
5	4月6日	收银岗位现场实操与考核	现场	3	收银小店长	岗位考核,小店长评分
6	4月13日	生鲜品类知识学习及各小店体验互动	现场	3	收银小店长	学习心得
7	4月20日	计量课程的理论知识与现场讲解实操	现场+授课	3	品类教练	学习心得
8	4月27日	计量岗位实操与考核	现场	3	品类教练	岗位考核,小店长评分
9	5月4日	食品小店理论知识及各小店体验互动	现场+授课	3	品类教练	学习心得
10	5月11日	用品小店理论知识与小店体验	现场+授课	3	品类教练	学习心得
11	5月18日	加工小店理论知识与后勤各岗位介绍、互动	现场+授课	3	品类教练	学习心得
12	5月25日	电商小店理论知识与小店体验	现场+授课	3	品类教练	学习心得
13	6月1日	后勤小店理论知识与小店体验	现场+授课	3	品类教练	学习心得
14	6月8日	总结互动考核,邀请贴身教练参加考核	授课	3	品类教练	学习心得
15	6月15日	毕业礼,颁发学期优秀学员奖	授课	3	品类教练	PPT展示学习心得感受



图5 区总邓伟华为学生授课

（3）师资培养

永辉公司除了为院校提供兼职教师外，还接纳院校教师来门店一线进行挂职锻炼，提高教师的实际操作能力。公司为每位挂职锻炼教师制定了专门的训练计划，在不同的部门、岗位进行轮岗训练，为每一位挂职锻炼教师安排指导教练，并按员工标准进行考核。2018年至今，已接受了苏州农业职业技术学院3位教师的挂职锻炼（钱鑫、王志斌、庄诚等）。



图6 教师挂职锻炼

五、助推企业发展

提升企业竞争力关键在于人才。公司一方面在高职院校设立培训基地，邀请职业院校教师骨干，对全员能力提升进行有计划培训，另一方面着眼于高技能人才的有计划引进。公司与苏州农业职业技术学院建立了长期校企合作关系，每年

都从该院招募几十名员工，他们学习期间已提前得到企业的专职培训、顶岗实习，毕业上岗后技术娴熟，职业心态好，经过2年左右的培养就可作为基层主管，胜任基层管理工作。



图7 苏州农业职业技术学院永辉人才培养基地揭牌

六、保障体系

1、制度保障

为确保与相关高校校企合作项目的顺利推进，永辉公司苏南区域专门制定了“永辉创业合伙人班”班级管理辦法、学生实习管理辦法、兼职教师聘任管理暫行辦法、高校教师挂职锻炼管理辦法（试行）等多项文件。这些制度规范了永辉公司苏南区域参与参与高等职业教育人才培养的行为，同时也明确了相关部门、人员的任务和职责、以及工作流程。

2、组织保障

为了校企合作项目的顺利实施，与相关高校共同成立由我司主要领导、院校领导组成校企合作委员会，全面负责校企合作工作发展规划，审定校企合作工作实施方案，加强与院校进行多层次、多维度的沟通合作，负责校企合作工作的监督与指导。

委员会下设校企合作办公室，办公室设在人力资源部。办公室主任由人力资源经理兼任。办公室是校企合作工作日常事务办事机构，其职责是具体负责制定校企合作工作方案并组织实施、统筹协调、整体推进等日常管理工作。

七、成效

1、教学成果丰硕

通过与我司合作，相关高校取得了一系列教学成果。2013年苏州农业职业技术学院“企业全程参与、校企深度合作”连锁经营与管理专业人才培养模式研究与实践获得江苏省教学成果奖二等奖；连锁经营与管理专业“订单式”工学交替培养模式研究与实践获得全国农业职业教育教学优秀成果二等奖；“工学结合”人才培养模式下高职院校校企合作理论和实证研究获得第三届“职业技术教育科学研究成果三等奖”。2017年苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业被评为江苏省高水平骨干专业建设项目。

2、学生就业竞争优势明显

通过我司参与高等职业教育人才培养，相关高校的人才培养更有针对性，学生的培养规格和质量更符合就业单位的需求，毕业生受到了各大连锁企业欢迎。譬如与我司合作的苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业半年后学生就业率近100%，大部分学生在大型连锁企业中任职，譬如全家、永辉、华润、康师傅等。许多同学由于在永辉超市门店的顶岗实习中素质、能力得到了全面锻炼，进入企业不到一年时间就被企业破格提升为部门主管、门店负责人等。

3、学生专业能力有效提升

通过我司参与高等职业教育人才培养，相关院校学生的实际操作技能和专业技能得到了很大程度上提升，在各级各类技能竞赛中获得较好的成绩。苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业学生在2017年第四届中国零售新星大赛（华东一区）获得第三名；在2018年江苏省高等职业院校技能大赛（市场营销赛项）获得第三名；在第十四届全国大学生“新道杯”沙盘模拟经营大赛江苏省决赛获得第一名。



图9 苏农连锁专业学生2017年第四届中国零售新星大赛获三等奖

4、有效满足企业用人需求

永辉公司苏南区域目前正处于急剧扩张时期，每年计划新开门店10家以上（包括永辉生活便利店、永辉BRAVO等业态），每年需要补充大量的高素质、高技能员工。通过参与高等职业教育人才培养，合作高校许多毕业生来我司就业，并且这些毕业生很快就能适应岗位要求，一定程度上缓解了企业急剧扩张所导致的人才需求困难的矛盾。苏州农业职业技术学院连锁经营管理专业许多毕业生在顶岗实习期间就成为我司储备合伙人，在门店运行中已成为企业骨干，独当一面。

八、问题与展望

1、刚性教学活动与柔性生产活动之间的冲突

学校的教学制度是相对刚性的，人才培养方案包括培养目标、教学内容和课程设置等相对固定。而企业资源介入后，希望教学计划随生产经营忙闲时节柔性调整，如实践场地、实践内容、实践时间、企业师资等都会在实际运营中有所变

化，前期制定教学计划时不可能考虑精准，因此，要充分协调两者间冲突，增加教学制度的弹性管理。

2、制度建设和机制建设还不够完善

虽然我司已经制定了一些相关制度，但是随着工学结合人才培养模式的进一步深化，如何建立健全专业共建共管共享机制，实现企校的教育资源、实训要素有力整合和有效汇聚还不够完善，有待于在今后实践中进一步探索和完善。