

经理日报

2010年6月17日 星期四
庚寅年 五月初六
第157期 总第6583期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:dmdcjb@sina.com
责编:王小山 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

世界杯“驾到” “翘班”、“迟到”也来了,HR咋管? [详见 A2 版]

近日有媒体报道,家乐福华东地区多名店长、区域经理、采购总监相继离职,而他们大多数是在家乐福工作5年以上的成熟店长。离职原因是,老店长不满意家乐福正在逐步推进的人财“集权运动”。

家乐福:“人财集权制”的后果很严重?

外界普遍认为,店长离职同家乐福正实行的人财“集权制”改革有较大的关系,其中涉及到店长权限的回收、薪酬问题、审计考核制度等。

店长不适应

在业内,家乐福以灵活管理和单店促销力度大而对对手深感压力。一些已离职的店长反映,目前家乐福正进行一项“集权”改制,即陆续收回店长很多权限,这让店长很不适应。

“以往家乐福店长拥有单店货品促销权、人员招聘权、一线员工的升迁和加薪权、员工职位调动权、部分货品的定价权等,正是这些相对自由的权力,使得家乐福店长可以因时制宜,在第一时间进行单店大力促销,从而使得单店盈利能力强于对手,而其他对手基本实行总部统一管理。”而今这些权利被收



了上去,供职11年且刚离职的胡林告诉记者。

一线员工流失

同时,家乐福一些一线员工也在流失。一线岗位技术含量不高,靠的是薪水留人,以前店长可为员工加薪,如今总部控制所有权利,员工无法提薪,因此,一旦其他公司加薪10%-20%,一线员工马上就会离职。

据一位店长透露,目前部分门店大量缺失一线员工,以一家年营业额4亿元的门店来计算,应该需要400-500人的员工,可现在部分门店只有180-300

人,等于减少了一半员工。

收权杜绝门店贿赂?

相对于沃尔玛,家乐福更强调灵活性,勇于将门店权力下放。但是这种灵活性的劣势之一就是成本增加;此外,因此产生的门店贿赂、零供关系恶化等问题也让家乐福的形象备受指责。

家乐福中国区总裁罗国伟举例说,家乐福在他上任之后就推出了一个道德职业规范的要求,并为此专设了一个经销商投诉热线。“如果家乐福的采购人员在采购当中违反了职业操守的行为的话,我们欢迎供应商向我们投诉。”

家乐福曾经的供应商王先生认为,家乐福要效仿沃尔玛,进行集中采购,以免店长乱收费。王先生表示实在忍受不了各种费用,于一年前与家乐福分道扬镳,他说,以前家乐福采购由店长说了算,供应商得按照行规送红包。

与换东家有关?

此间有人指出,家乐福风波的背后或与大股东更迭有关。

“事实上,离职事件背后与家乐福经营困难不无关系。”一位曾经担任家乐福中国区高层的人士分析。由于此前家乐福创始家族哈雷集团退出监事会,法国亿万富翁、LVMH集团掌门人伯纳德阿诺特成为家乐福集团第一大股东,这让家乐福从一个专注零售的家族企业变成了大股东的“提款机”。家乐福财报显示,2009年净盈利下降74%,从去年的127亿欧元降至327亿欧元。

家乐福集权制之下,确实节省诸多成本。记者了解到,一个成熟店长的年薪约50万-65万元,而新店长则只需25万-30万元。目前,家乐福在不少区域大量起用新店长,不仅可支付较少薪水,并且易于集权制管理。(乐惠)

本期导读:人财战略

- A2》员工不敬业 问题在领导
- A3》比亚迪 爱家文化,福利留人

- A4》世博催热多类“低碳人才”
- B1》“财务部”完全可为企业创造价值

- B2》CFO的“思维革命”
- B3》网络报销:通向“财务控制”的一大步

- B3》一次失败筹划 补缴大笔税款
- B4》可借鉴“穷人银行”为中小企业融资

人财论坛 | Rencai Luntan

集权化改革是在推动人财加速运转

肖荷

据报道,就在最近数月内,家乐福华东区已有数名店长及区域经理、采购总监等陆续离职。据称,这些店长集体离职同家乐福正实行的“集权制”改革有较大的关系,包括店长权限的回收、薪酬问题、审计考核制度等。

15年前,家乐福刚进入中国的时候,店长拥有相对多的权力,这帮助家乐福实现了较高的本土化,快速在中国站稳了脚跟。2005年,家乐福再一次实施了以放权为特色的改革,绝大多数权力都集中在当时新成立的4个大区的手里,而门店店长的自主权也在此时达到了顶峰。而今门店数量的规模达到一定程度后,这种分散的经营方式不利于规模优势的发挥。于是家乐福开始了循序渐进的集权改革,但这让曾经“封疆拓土”的店长感到了不适应。对于店长及采购总监级别员工离职一事,家乐福中国公司有关负责人表示,“集权”是公司发展的必由之路,只有通过一定程度的集权,才能有效推动公司加速运转。

过去的灵活经营方式对于前期家乐福在中国的发展起到了很好的效果,但是随着门店数量的规模达到一定程度后,这种分散的经营方式不利于规模优势的发挥,反而带来了成本的增加,因此,统一集权管理、集中采购、配送再一次提上了家乐福的工作日程。家乐福意识到,必须打破原有传统,采取区域采购部门与门店采购部

门联合采购,并建立区域物流体系,利用区域采购和配送来提高物流效率,降低成本。

店长权力的回收也意味着许多制度的规范,而制度的规范必然损害既得利益者。据一位家乐福供应商介绍,以前进入家乐福卖场要交纳很多费用,除此之外,还要给店长准备红包。采购、促销、定价等权力的集中则直接影响了一些店长的“灰色收入”。

对于集权改革可能会带来的人事变动,家乐福似乎已经做好准备。据相关负责人介绍:“每年家乐福都会有1500个员工面临培训和晋升,其中包括40名左右储备店长。”尤其是从2000年启动的“家乐福精英”培训项目,其中的学员,已经有87%成为现任店长。

“集权化经营在产品质量控制、成本节约以及统一营销等方面的优势是非常明显的。事实上,集权化改革几乎是目前所有大型连锁超市都在推进的一项改革。”中国连锁经营协会副秘书长杨青松表示,集权化改革导致大规模店长离职从理论上讲是不成立的,因为这些“大店长应该知道其他企业的情况”。

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jrbnet.cn)上公布,可供查阅或手机上网查询(手机:13123123123)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金、广告等宣传费;正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转账到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社

外资行人才频频回流中资行

沪上外资行和中资行在吸引人才上“风水轮流转”,以往是外资行屡屡向中资行“挖墙脚”,但眼下人才又频频回流到中资行。记者近日从业内了解到,上海明确要建设国际金融中心后,中资银行更大的发展空间成为吸引人才的重要“筹码”。

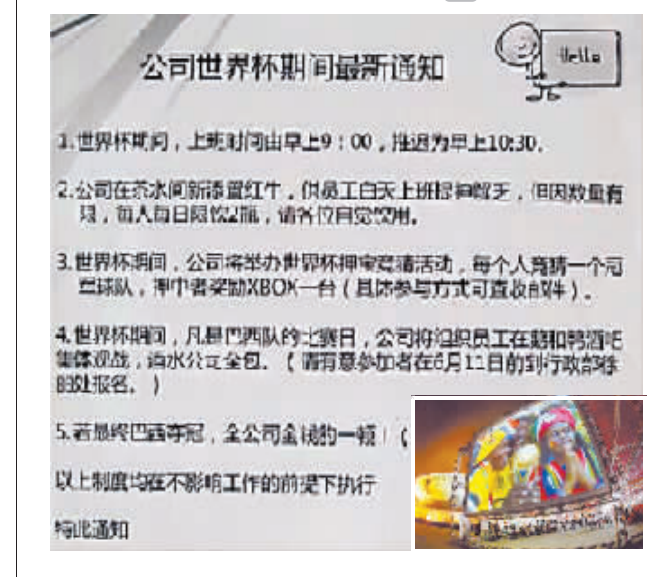
普华永道近日调查42家在外资银行发现,外资银行员工流动率在2010年预计将上升,其中22家外资银行预测员工流动率将在10%到20%之间,还有5家外资银行预测员工流动率将会超过20%。外资银行为了留住人才不得不采取加薪,38家外资银行预计其员工薪水在2010年会提高3%到20%。

工商银行近期发布公告称,董事会审议并通过了聘任张红力该行副行长的议案,其任职资格尚需银监会核准。张红力此前担任德意志银行亚太区总裁和德意志(中国)的董事长。

除了高管以外,外资银行的中层被中资银行挖角的情况也比比皆是。近期汇丰银行的一位业务部门负责人加盟民生银行,渣打私人银行原来的一位负责人则转到民生银行私人银行担任投资总监,原来从工行出走的另一家外资行中层加盟渤海银行。

“事实上,金融危机成为外资行人才向中资行回流的转折点。”一家总部在香港的外资银行高管对记者坦言,以前外资银行的饭碗无疑比中资银行更“吃香”,不仅应届毕业生纷纷首选到外资行工作,而且中资行的骨干也频频跳槽过来。但现在的情况可以说是完全相反,在上海明确建设国际金融中心的目标后,事实上中资行的发展空间毋庸置疑比外资行更大,因此银行业人士又出现回流到中资行寻求更大发展的动向。(徐奇)

延伸阅读 | Yanshen Yuedu



在世界杯期间推迟上班

在大洋网等论坛上,一份北京某公司的《世界杯期间最新通知》引无数球迷艳羡。通知的内容大体是:世界杯期间,上班时间推迟;添加红牛饮料供员工提神解乏;在巴西队的比赛日,公司组织员工在酒吧集体观战,酒水全包等等。

网友“长相特困户”看到这样的通知的第一反应是:“哪家公司?我去应聘清洁工!”

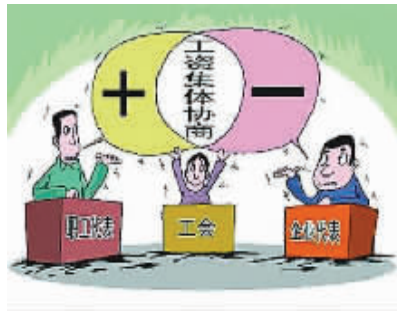
网名“用心感受”的湘潭市广联机电公司,“世界杯期间,可以推迟1小时上班”。位于长沙星沙的一家企业,目前并没有正式宣布可以推迟上班,但该企业老板表示:“只要不影响工作,而且可以在下午把当天的工作完成,即使推迟两小时上班都行。”(陆建奎)

工资集体协商制度:是在“定工资”不是“涨工资”

正在制订当中的工资条例,作为保证劳动力权益的条款,尤其是“工资集体协商”这一点,是引起大家非常关注的地方,很多人看到有这样一条直线的条件反射:有了这样的条例我们就能多挣钱了。但是我们也注意到专家有一个解读,说这个条例可不是一个涨工资的条例,那么它在实际当中到底能给我们带来什么?对此,央视评论员杨禹在《朝闻天下》中为我们进行了相关的解读。

“怎么定工资”推动“如何涨工资”

杨禹指出,大家更愿意把它理解为一个涨工资条例,其实我也可以理解大家这种想法,我也有这个想法,因为我们都希望涨工资,因为我们的工资现在整体上还需要再涨一涨,因为我们的劳动报酬在整个社会一次分配当中所占的比重仍然偏低,这是一个基本事实,但是我们看到这个条例它确实不是一个涨工资条例,它是在告诉我们应该怎么来定工资,那么从怎么来定工资,通过这样的方式,让怎么定工资能够更加明晰,更加制度化以后,能够促进我们今后去更多一个手段来推动我们如何去涨工资。



现阶段,当改革开放进展到一定程度的时候,我们开始有条件来用制度性的方法来讨论怎么来定工资,这是一个很重要的进步,只有把这个制度建立起来了,或者逐步完善起来了以后,我们可能会多一种手段,来帮助我们在今后,更长远的发展道路上,能够有更多的力量推动着我们去涨工资,当然涨工资到底涨不涨,涨多少,并不是由这样的一个制度来简单决定的。

劳动力供求关系决定“协商空间”

定工资和涨工资是两回事,但是现在毕竟有望通过一个制度来进行规范,可以双方来协商了。目前我们现在绝大多数的用人单位,还没有真正建立起一个类似这样的工资协商制度,在一些已经尝试着

去这样做的企业,即便是很好地进行了协商,并且有了结果,这个结果也不见得真的就达到了我们的预期,真的让工资涨了上去。这是为什么?因为决定工资涨不涨有两条:一方面有这样的协商机制,来你跟用人单位谈判;另一方面,恐怕还是更重要的,就是劳动力的供求关系,真正意义上说劳动力的供求关系,才决定着到底有没有协商的空间。

在一个供大于求的劳动力市场上,即便建立了工资协商制度,并且很好地运转,但它同时也意味着,你跟用人单位没什么可谈的。如果在某个领域出现供不应求的情况,即便没有工资协商制度,市场也会发挥一种力量,推动着你涨工资。

从这个意义上,我们必须对工资协商制度的重要性有足够的认识,要积极地推动它,同时我们对工资协商制度,这个制度本身的局限性也要有足够的认识。(央视)

