

策划词 | CEHUACI

□ 本组稿件撰写 罗伦

随着欧债危机冲击世界金融体系,无论是诺基亚西门子,还是惠普或者汇丰,在企业各方面压力递增的情况下,跨国企业的“裁员风潮”已经从西方开始波及亚太,乃至中国的雇员们。一直以来,人们都认为,中国市场是多数跨国企业的重中之重,进入外企的中国员工,也往往将之视为一份稳定且有前途的“铁饭碗”。然而现在的情况是,巨头们也开始对中国市场进行布局调整,这其中就不排除裁员的情况。



跨国企业裁员潮波及中国中方员工:“铁饭碗文化”遭遇大挑战

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

兴乐技改“钟情”节能环保产能和效率双双得到提升

江西公司将于9月份完成技改的后续扫尾工作。

为了做到生产技改两不误,兴乐集团在技改过程中对原有思路进行了微调,按照“技改与日常生产两手抓,两手都要硬”的指导思想开展工作。上半年,相关人员团结协作、加班加点,积极统筹,合理安排,不但基本保证了技改工作的整体进度,还使得企业产能同比提高20%以上。

黄山兴乐铜业公司在今年的技改工作中,其成绩同样不俗,甚至堪称耀眼。今年黄山兴乐新一轮技改总投资近千万元,重点是“煤改气”项目。“煤改气”项目投入600多万元。漆包线项目也投入了200多万。“煤改气”的竖炉安装工程一开始就受到黄山当地政府的高度重视。竖炉的投产使得原先使用原用煤的生产条件下每日出铜70吨左右,上升到如今日产量最大值可持续出铜300吨左右,生产效率提高了近3倍。年节约用煤量可达8000多吨。

竖炉生产的无氧铜相对之前煤气炉生产的低氧铜,产品质量上提高很多,与之相对应的经济效益也要增值不少。这对于黄山兴乐提升工业总产值无疑将产生深远影响。另外,竖炉的安装完成,使得原本生产过程的依靠人力投铜每次送铜量为两三百公斤,到改为如今工业自动化投铜,每次可投铜4吨左右,效率提升了10倍还要多。这是本次竖炉技改中最为闪光之处与此同时,漆包线梅达拉包机项目基本上安装完成,已进入调试阶段,不久将为漆包线的生产提供更大的空间和更好的效益。

“这是一次节能、高效的提升。”兴乐分管副总裁管新元信心十足的评价,也让记者心里备感欣慰。经过这场技术改造,一个全新的兴乐,必将在未来发展中实现更大的飞跃。

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感
一天两粒治感冒

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销

A. 金融和通讯业首当其冲

据美联社报道,美国大公司CEO联盟组织BusinessRoundtable上周四公布的季度调查显示,美国公司老总对经济增长的预期相比上一季度大幅下降,预计将裁员的人数环比翻倍。“24%的公司CEO表示,未来半年会再裁员,而此前第2季度,只有11%的CEO表示会这么做。”上述联盟组织成员称。

事实上,9月-10月,跨国企业裁员大动作一直不断。美国银行上个月就宣布裁减约3万个岗位,约相当于10%的人力;而本月稍早,知名制药商阿斯利康和Level3Communications、VersoPaper也均披露削减数以百计岗位的计划。

另外,汇丰银行和诺基亚西门子(下文简称“诺西”)所宣布的大规

模裁员计划不但规模大,还波及到中国市场。尤其是汇丰控股集团宣布3年内全球裁减约3万人之后,其子公司、去年盈利丰厚的香港汇丰银行的裁员幅度被曝达到了3000人,数目之多创下历年之冠。

美国银行和汇丰控股宣布在全球范围内进行大规模裁员只是压缩其亚洲分支的开端。自今年1月起,包括汇丰、瑞信和美国银行在内的巨无霸银行们已经公布了超过6万人次的裁员计划。

无独有偶。在通讯行业,情况也不容乐观。除了之前的诺基亚、诺西传出裁员风波,爱立信和LG眼下可能也陷入裁员的难题。有消息称,LG手机研发中心的员工一半将被辞退,而另一半则会转岗到别的部门。

B. “铁饭碗”文化遭遇挑战

在中国的跨国企业和员工该如何面对大规模裁员难题呢?

对此,肯达信管理顾问公司资深顾问吴曾亮或许最有发言权。去年经济寒冬之后,在北京的吴曾亮就变得异常忙碌。他每天有接不完的电话,并要接待很多客户。而这些找他咨询或者团体上课的“客户”的身份都很特殊,因为他们都是一些“失业者”。有媒体曾这样解释他的职位:“他是一名裁员咨询顾问,或者还有一个不怎么可怕的称呼——

职业生涯转换顾问。”

“今年下半年以来,找我们做裁员咨询的公司越来越多。”吴曾亮告诉记者,公司该部分的大多业务都是从全球转过来的,也就是说,一个跨国企业全球裁员涉及到了中国市场。

据吴曾亮介绍,美国有人做过调查,近九成公司都会采用裁员服务。“其中主要包括咨询公司策划的与员工的沟通方案,还包括被遣散员工的职业发展评估与培训等。”这一切都将经过精心的设计。人力资

源咨询公司李世咨询的项目总监孙贺影对记者表示,企业寻找咨询公司做裁员服务的目的就是,“力求公司在裁员时做到合理、合法、合情。”

“还没有中国企业找我们做过裁员服务。”吴曾亮告诉记者,哪怕是眼下跨国企业所涉及的中国市场的裁员业务,许多中国雇员在接收到“被裁”这一事实的时候,都表现得比国外雇员更为“情绪化”。



“标准”和“补偿”是突破口

据吴曾亮介绍,“凭什么是我和‘我能得到多少补偿’,是绝大多数中国雇员在面对裁员这一“噩耗”时所表现的最常见,也是最为关注的反应和问题。

吴曾亮认为,如果跨国企业想要在中国过好裁员的这一关,就应当先从上述两个问题上找出突破口。换言之,制定合理的裁员标准,并且开诚布公地进行补偿,最大限度地减小裁员的负面影响。

记者从多家人力资源管理公司处了解到,目前,除非是战略性业务转型造成的整个业务团队裁减等情况,多数公司在确定裁员名单时的关注点普遍是找出那些公司不想保留、希望裁减的员工。因此,这项工作变成了要求各级经理寻找“最差员工”的苦差。

“这种方法无疑会造成巨大偏差,一是因为绩效考核的结果可能不尽合理;二是因为绩效考核结果本身并不能全面反映员工的价值。”毕博管理咨询公司诸经理对记者表示。

对此,诸经理建议,跨国企业可以把关注点从原来的“要裁掉什么人”转移到“未来需要什么样的人才队伍”上来,确定什么样的人是我们保留的。至于员工的补偿,盈科律师事务所国际事务处的胡言强告诉记者,根据劳动部《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》的第五条规定:“经劳动合同当事人协商一致,由用人单位解除劳动合同的用人单位应根据劳动者在本单位工作年限,每满一年发给相当于1个月工资的经济补偿金,最多不超过12个月。工作时间不满1年的按1年的标准发给经济补偿金。”

遭遇诚信危机 沃尔玛中国 大换血谋变



©陈耀昌
地区后也变形了。”

2006年11月,曾任牛奶集团高层的陈耀昌以“空降兵”身份加盟沃尔玛,陈耀昌上任后,强硬的铁腕政策一方面几板大斧砍向了沃尔玛内部“构架优化”,各门店中层“瘦身”,以及砍向了价格,实行“天天平价”优惠价格策略;另一方面,则在中国大力推行大区建制,一改沃尔玛进入中国时采取中央集权的采购模式,设立华北、华东、华南、华西等大区,并将总部权力下放给各个大区总监,包括采购权。

沃尔玛采购分权的目的,是使门

店的商品结构更适应当地市场,但随之而来的是管理的混乱。一位供应沃尔玛多个区域市场的休闲食品供应商告诉记者,自沃尔玛采购权限下放后,他们需要与各个不同的地方采购部门打交道,不但各个地方的采购政策不一致,而且与以往做法不同,沃尔玛也开始以多种方式向供应商要费用,让供应商疲于应对。

“在采购权限下放的同时,总部必然会加强对区域采购的绩效考核,这也是区域采购不断向供应商增加费用的原因。”上述原好又多区域采购总监认为,猪肉等生鲜产品一般都是地方采购,但在企业采购权力下放的过程中却容易出现漏洞。为了达到绩效考核指标,也不排除相关人员会在采购商品上动手脚。

【猜想3】 绩效压垮最后一根稻草

在一些沃尔玛员工看来,陈耀昌代表的是一种“赚钱就是硬道理”的文化。他更惯于用数字说话,对成本的控制毫不手软。但一个异常尴尬的事实是,自其1996年进入中国以来,至今仍未摆脱业绩亏损的状况。对于中国的销售业绩以及亏损现状,美国总部一直不满意。

今年年中,有沃尔玛内部人士透露,沃尔玛中国今年的销售业绩欠

佳,一直没有完成预算,经营压力巨大。而在巨大的业绩压力下,沃尔压垮了道德诚信“最后一根稻草”。

据调查,沃尔玛门店用普通猪肉假冒“绿色猪肉”销售,眉肉、里脊肉等每斤销售价格比普通猪肉高3-8元。仅今年1-8月,沃尔玛的10家门店以普通猪肉假冒绿色猪肉销售的重量就达5000多公斤,非法从消费者身上赚取了60万元左右的利润。“这可能是营运部门用以次充好的方式来提高商品毛利,背后是被迫于绩效压力而采取的一个非常手段。”黄文杰表示,随着零售业竞争的不断加剧,商场的销售表现欠佳,所以地方商场为了达到销售指标,不排除会在商品上做动作,如以普通猪肉冒充绿色猪肉,以提高销售金额和商品毛利。

而另一方面对于供应商,保留该公司以往的低价采购模式,有些好又多的整合店还继承了收取通道费用模式,两种进场条件叠加,让供应商们受不了。上述休闲食品供应商向记者透露,目前食品流通领域比较通行的“行规”,是商家对包装食品剩余1/3保质期的拒收,剩余2/3保质期的食品被纳入促销对象。损失都由经销商或厂家承担,这就导致了有部分经销商或小品牌的厂家会通过篡改生产日期减少损失,甚至为追求利润冒险出售假货次品。

跨国公司管理层 中洋交替 将成为常态

□ 赵奕

曾经,跨国企业能否任用本土的CEO,一直是衡量本土化程度的惯例。彼时,随着中国业务的扩张,中国人在管理中大幅突破职级“天花板”,朝着权力的巅峰攀登。

不过,上述情况在最近两三年发生了微妙变化,中国人在跨国公司高层中代替外国人的状况逐步放缓,很多企业甚至出现了相反的情况。

洋中交替频频发生

事实上,从2007年开始,上述洋中交替就不断发生,两大标志性事件是,松下电器在中国硕果仅存的两名中国高管相继离职,先是松下电器副董事长张仲文离职,随后松下中国家电销售公司副总经理夏智刚离职。同年,戴尔也宣布,中国区总裁刘峻岭去职,接替他的是此前的联合总裁闵毅达。刘是戴尔进入中国8年后任命的首位中国高管。

上述权力的转移,原因可归结为三类:最主要的一类,是跨国公司管理层对中国经营业绩不满而主动变阵;第二类,为中国区内部及中国区与亚太区、全球在权力分配上的不和谐所致;最后一类则是因为年龄、升迁等发生的正常更迭。

除了经营业绩外,在跨国公司的管理层级中,中国区(大中华区)、亚太区、全球总部之间由来已久的管理矛盾,也是“洋为中用”的原因。一项决策,中国区总裁很可能要和新加坡籍的亚太区CEO、拉丁籍的新兴市场VP以及美国籍的全球CEO沟通,效果可想而知。

中国面孔的优势在于他们深谙本土市场的人情世故,弱势在于难以融入全球管理层,获得广泛支持。在这种情形下,对策不外乎两种,对组织架构进行调整或换上洋面孔。

组织架构方面,跨国企业近年进行了很多探索,戴尔中国曾经为了应付本土治理和全球沟通设过双头CEO(现已改回单CEO);耐克、柯达、宝洁、富士施乐等都撤销了亚太区,以减少管理层次;而马士基、IBM则撤销中国区,按照全球需求重新摆放该区域的位置;最后一种调整方式是,让中国区高管直接进入全球管理层。

除了上述四种方式,最后招就是给中国安排一个洋面孔。“吉尔在惠普英国7年,韩国2年,他的国际化视野符合中国客户的要求,这种对于全球沟通能力和视野的要求,与七八年前是不一样的。”惠普中国新闻发言人陈雷表示。

洋面孔的优势

洋面孔的优势在哪里?除国际视野外,根据光辉国际和北京大学联合进行的一项研究,中国领导者与西方领导者相比,中国人更倾向于“任务导向”,注重规则、程序和目标;而洋面孔们属于“参与社交”,即注重内部共识、团队建设、他人参与。

身处跨国公司在华发展的新阶段,中国市场对全球的贡献及其如何与全球步调一致,成为重要的需求,无论中洋,都需符合这一要求。因此,同样在今年,中国人取代洋面孔的情况也在发生:在德勤,卢佰卿取代了鲍毅;在汇丰,黄碧娟取代了翁富泽……被取代者都是“洋人”。

可以预见,跨国公司管理层的中洋交替将成为常态。“不要想当然地认为华人一定会在中国取得成功,适应能力强、性格开朗的西方人,也可以非常成功。”麦肯锡董事合伙人高安德表示。