大咖秀｜专访好时亚洲及欧洲全面薪酬福利负责人陈镇灏：

电商时代，快消品行业的薪资管理

原创： 美世中国 美世Mercer



前几日，不少电商平台已开启双十一预售，2018年的双十一大战又比往年早几日燃起硝烟，而同时，今年也是双十一电商大战的第十年。

在消费品行业，电子商务已成为众多公司的重要增长引擎。双十一大促进入到第十个年头，似乎在提醒深受电商影响的各行各业对电商这十年做个阶段性总结。而对于消费品和零售行业来说，如何通过人力资源管理来助力其业务发展，一直都是业内人孜孜探索的命题。今天，**来自好时的亚洲及欧洲全面薪酬福利负责人陈镇灏先生就来与我们聊一聊电商时代的薪资管理问题。**

自2016年加入好时，一开始负责中国区，现在扩展到了欧洲和亚洲区域，陈镇灏先生的好时之旅已经两年有余。而这两年时光似乎正与电商大举进驻消费品行业相契合。作为快消行业的一员，陈镇灏先生回答这个问题似乎再合适不过。

**快消行业的调薪预算难点**

在美资公司做了多年inhouse HR的陈镇灏首先表示，消费品行业目前在全行业中处于中游，同时幅员辽阔，与人的接触密集，在这种情况下，消费品行业做薪资预算就存在诸多难点。

具体来说，消费品与人有很多情感联系，市场反应较快。同时快消品公司里面有很大比例的员工来自销售部门，他们每天说服客户及经销商卖进产品、谈判合同。从公司的人员结构上看，纵向方面，快消企业往往门类齐全，从总部职能部门，到工厂和研发中心等等；横向方面则幅员辽阔，通常成规模的公司在超过100个城市以上有员工。消费品行业不是资本驱动，也不是科技驱动，人，才是那个关键因素。人，是很多消费品公司抓业务的关键。

**这种情况下，调薪承受了太多。**

* **首先要考虑的是调薪的比例。**陈镇灏指出，例行的做法是参考市场数据。发达国家和高通胀国家通常会看物价指数作为重要参考；在中国，由于人才竞争激烈，通常更多地参考市场上的调薪比例。不过夏秋之间，基本上各种报告里面的来年调薪数据，基本与本年差异不大。但这并不意味着直接抄之前的数字，**陈镇灏建议可以从其他决定年度调薪的因素考虑，公司承受能力（预判当年和来年业务情况及预算）、目前员工的薪酬水平以及倡导的文化来做预算。**
* **第二点要考虑的是绩效考评的方式。**绩效考评结果在不同评分等级、不同职级之间的分布，都可能会改变此前做的年度调薪测算金额。**“这就需要HR了解企业的绩效管理。”**作为调薪的输入，绩效管理的实际操作应在考虑制定调薪预算及指引时多加留意。
* **第三个隐痛则来源于成本压力。**近年来较多企业因业务压力和效率提升，对人力成本提出减省要求，比较常见的是削减调薪比例、推迟或取消年度调薪。不同行业有所侧重，据陈镇灏观察，消费品行业内倾向精简人员而保持一定比例调薪。而在其他某些行业，则可能是减少调薪比例甚至推迟或取消年度调薪，而保持人员编制。

无论采取怎样的做法，公司都需要考虑对员工士气、人才去留等“无形”因素的影响。“我们会在预算的使用上更倾向于表现优异的同事，例如增加特殊调薪的预算，或在调薪矩阵中拉开高绩效和普通绩效对应的调薪比例。”

**电商时代 快消薪资管理的三阶段**

**以上是快消行业做调薪预算时会遭遇的隐痛，进入电商时代后，情况更为复杂，薪资管理方面需要考虑的则更多。**

**对于电商时代下快消行业的发展，陈镇灏将此总结为三个阶段。**

**在1.0阶段**，电商部门的员工可能来源于互联网公司尤其是电商平台，以获得这一渠道的技术及运作方面的知识和经验。

**2.0时**，一方面只用电商平台经验的人才不一定适合公司的文化， 另一方面有快消品行业电商经验的人才更懂得把握渠道和公司产品及品牌的平衡。

如今，到了**3.0**，各公司内部对于电商人才的需求依然强劲，而外部的线上线下的业态也加快整合，不少公司也加快了电商的知识和技能的转化和培养，例如是从KA团队调岗和有培训生的加入。

**3个发展阶段，对应着的三种薪资机制**

1.0时期，公司要吸引人才，靠的是和电商平台看齐，而高于内部一般水平的薪酬。到了2.0，虽然人才竞争依然很激烈，但有了经验积累，公司比前一阶段更有自信，而且招聘电商人才的渠道也变的多样。

薪酬的变化第一体现在销售奖金的**衡量标准变了**，公司不再用线下销售的KPI衡量他们。例如在传统的线下销售，由于数据完整性和及时性等原因，很难用POS数据作为销售奖金的衡量标准， 因此采用净销售额或毛销售额。而电商销售则更有可能使用这个指标来及时衡量终端实际卖给消费者的销量。第二点不同在于，电商部门**对激励的需求往往伴随一些特殊节点**，比如双11、618。需要更频繁的薪酬调整、特殊的奖金和其他多元化的激励方式。

而3.0阶段，根据公司在业务上的方向及组织架构的调整， 作出相应的方案，以及平衡公司内部的薪资架构、奖金设置。

**陈镇灏总结道，电商带来业务、人才和激励方面的机遇和挑战，薪酬结构的调整体现了公司在不同的阶段对人才认识的变化。**

在人力资源管理行业，人们常用“三军未动粮草先行”来形容薪资在预算中、乃至对整个公司的重要性。如果薪资结构是“静水深流”，那么调薪则是“谋而后动”。现在，正是很多公司准备来年预算的时候，调薪是其中的重要一环。而对于快消公司，双十一大战结束后，也是即将迎来调薪的重要节点。或许来自陈镇灏先生的分享，能给我们更多启发。