

H企业营销人员用工风险防范对策研究

中南大学商学院 曾庆元 指导教师 罗剑宏

摘要:营销人员用工风险防范是企业经营风险管理的核心工作之一,一旦失控,不仅会给企业造成较大经济损失,还可能给企业带来不可预知的法律后果,丧失关键客户。研究发现,农牧企业营销人员用工风险状况令人担忧,根源在于企业的风险意识淡薄和应对失策。

本文围绕H公司营销人员用工风险防范,以营销人员为研究对象,结合公司营销人员用工风险存在的问题,来设计用工风险的防范措施。

关键词:营销人员;用工风险;防范;饲料行业

H企业概况

H企业是湖南省内一家知名高科技农业科技型企业,同时也是一家A股上市公司在湖南的全资子公司,主要以研发、生产、销售高品质猪用配合饲料、猪用预混料的企业。H企业的主要客户为饲料经销商与规模化养殖场。公司对外重视营销管理,包括客服部、大客户部、渠道部,对内重视生产制造、质量控制。

公司创立于2005年,注册资本5000万元,生产占地面积100多亩,年营业收入近5亿元,拥有员工300多人,其中营销人员125人,主要销售网络遍布湖南省各地、县、乡镇。

风险管理现状

作为一家上市公司的全资子公司,H企业一开始就按照控股公司要求,并参照控股公司模式建立了一整套风控管理体系,围绕市场、产品、履约、控制、售后服务进行的营销板块风控体系自然是其重中之重。通过分析,营销体系用工上的主要风险除人力资源管理外的现状如下:

(1)客户货款管理。H企业的货款管理是营销人员用工风险防范的重点,基于行业中曾出现过营销人员挪用货款受到刑事处罚事例,H公司针对货款管理制定了一系列的规章制度,明确了货款管理责任及操作标准。

(2)客户欠款管理。H企业实行现款现货的营销政策,所有客户款到发货的,概不赊账。这一点在普通渠道客户的管理上执行比较到位,他们饲料采购回去后,采取成本加成的方式,加价卖给零散养殖户,但大渠道商有时会遇到资金周转问题;大部分规模养殖户的养殖成本高,生猪出栏前难以支付起高额的饲料成本,需要给经销商赊欠一定的货款,这类客户需求量大,为了不丢失他们,营销中心在执行欠款规定时做了一些变通。客户评估结果的审批流程为:一线营销人员现场提出,营销经理与营销总监审核,总部财务部核查后否决获批准。

(3)付款规定。为避免货款风险,H企业要求经销商直接与H企业发生货款交接,不允许营销人员代收货款,具体操作是由经销商或养殖场通过银行直接将货款汇至H企业的银行账号。

(4)促销政策管理。为了应对市场竞争和刺激客户多提货,H企业针对不同的经销商和养殖场会采取不同的促销政策,基本政策是根据提货量实行不同台阶的销售结算价格,另外不同区域因物流成本、市场竞争激烈程度等因素,也会设置不同的价格体系和促销内容。

(5)市场秩序管理。为了避免市场串货、压货等不规范行为的出现,同时也

为了保护营销体系员工,H企业也出台了相关管理制度,避免营销人员利用营销政策漏洞营私舞弊,或者与经销商、养殖场等客户勾结牟利。

劳动用工法律法规执行现状

从业务管理的有效性和风险管理的角度出发,H企业的法律法规遵守上面是做的比较好的,主要体现在以下方面:

(1)严格遵守劳动合同法。

首先,营销体系所有员工均按劳动合同法要求,在人职当月签订经劳动部门审核通过的劳动合同,合同存续期间严格履行合同约定;其次新员工的试用期同一为2个月,首次签订的劳动合同相应为2年,续签合同不再设试用期,第三次起直接签订无固定期限劳动合同,试用期工资为该岗位标准工资的80%,想享受正式员工的补贴和福利;最后辞退员工时,按照法律法规要求支付经济补偿金,因此从未出现过这方面的劳动纠纷。

(2)严格遵守劳动时间规定

从工作时间管理的角度来看,H企业中基层营销人员依据其工作特点,每月在公司以外的各级市场流动办公22天,月底回公司总部进行2天集中办公1天月度营销例会,平均每月休息5天。而流动办公时间由营销人员根据工作事务的繁杂程度自行决定,这种工作模式是通过协商确定下来,双方都无异议。

为确保工作质量,解决营销人员办公场所也不固定事务不确定带来的离岗、脱岗等问题,H企业采取的钉钉打卡考勤制度,即规定每天打卡的次数、打卡的时间与要求。

H企业营销人员用工风险诊断

为了全面诊断H企业营销人员用工风险,采用问卷调查法与访谈法两种诊断方式进行,以图找到营销用工风险存在的问题。两种诊断方式均围绕人力资源管理、风险管理体系和合规用工三个方面进行。

(1)问卷调查法

问卷调查法是国内外管理中较为广泛使用的一种调查方法,其载体是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格。利用这种方法,研究者可以用这种控制式的测量对所研究的问题进行度量,搜集到可靠的一手资料,其主要优点在于问题和操作过程的标准化和调查结果具有明确的针对性,其次是成本较低。

问卷调查法诊断的目的是为了识别H企业营销系统用工存在风险点。在问卷设计上,根据上述对现状的分析,从人力资源管理基本流程、货款管理、员工兼职、劳资纠纷、工伤等几个方面进行。问卷调查的问题采用主观评价办法回答,设计时将各问题设计成五个选项,分别为非常满意、很满意、一般、不满意、非常不满意。

调查采取随机抽样法,对象为营销人员各层级员工与客户,调查样本50份。其中营销体系调查对象覆盖率设定为30%,具体为38人,客户12人;营销体系内部营销总监(含副总监)、营销经理、一线营销人员三个职位层级均确保有人选入,样本数分别为2人、12人、24人,另从H公司所有客户随机抽取12个样本发放调查问卷,调查者统一对收回的50份调查问卷进行统计分析。

(2)访谈法

H企业营销人员用工风险识别中,在现状调查的基础上,针对问卷调查集中反映的问题对有代表性的员工进行针对性的深入访谈,准确诊断H企业营销人员用工风险存在的主要问题,并找到相应的解决办法。

访谈对象确定。根据诊断目的,访谈的主要对象为公司高层、营销经理级及其以上人员、与营销相关的客服、售后服务人员,被选定的范围53人,访谈时从中随机抽取20名员工作为访谈对象。

成立访谈小组。诊断时,成立由公司总经理、人力资源部、营销总监组成访谈领导小组,访谈领导小组的主要职能是协调,下设3个访谈组,领导小组成员均分配到3个小组中,每个访谈组由3人组成,1人为主要提问者,1人辅助提问,1人负责访谈记录。

原因分析

通过诊断,发现每个问题的产生都有诸多的原因,但审视这些问题,其原因总体可以归结为以下几个方面:

(1)H企业制度建设不完善,已有制度的执行和贯彻不到位。

H企业的制度建设缺乏系统性和完整性,往往是发生问题后才滞后性的出来一个制度。通过诊断发现:没有建立与完善公司营销人员入职管理制度、劳动合同管理制度、离职管理制度、营销人员业务行为规范、营销人员货款管理制度、安全管理等相关制度,即使有也未根据营销人员的实际工作特点,制定符合营销人员的相关管理制度,导致公司制度不健全,或者制度建设不合理。

(2)H企业营销体系绩效管理缺失

绩效考核包括目标管理与过程管理,目标管理主要是指销售收入、利润等财务指标,过程管理主要是指工作事项、专业学习等事务性和成长性指标;绩效管理实施的主要目标是营造一种比学赶超超氛围,通过PK机制和绩效奖金的引导,激励营销人员追求更高销售目标。

(3)H企业信息化建设落后,没有借用现代管理手段提升管理水平管理不完善。

充分利用现代信息化技术提升企业管理的科学化、精准管理水平是现代企业面临新形势下市场竞争的必然选择。现代信息技术可以大大降低因时空距离带来的管理分散和不及时性,将业务管理行为通过信息化流程进行管控,通过大数据分析员工、客户和市场行为,提升决策的科学性等。

H企业虽利用现代信息技术建立了一些信息系统,但缺乏总体规划,各系统均处于信息孤岛状态,同时因信息化推进力度问题,很多部门还是停留在原始的手工操作时代,营销体系是一个典型的部门,日常管理行为仅仅是通过人盯人,客户数据也沉淀在营销人员个人手上,员工离职,客户的很多信息就被带走了。

(4)H企业营销体系培训体系不健全,培训管理过于形式化,且为建立培训考核制度。

企业培训主要是分三类,一是按照企业的职能体系提升员工的适岗能力,二是通过业务操作培训提高员工的适岗能力,三是根据岗位素质结构培训提升员工的基本职业素质,为承担更大工作责任作准备。

结论

H企业是一家民营高科技农业企业,企业具备一定的规模,营销人员人数占比约40%,营销人员工作地点在农村,工作时间不固定,存在较大的用工风险,这些风险主要表现在招聘管理不完善、货款风险管控不到位、工伤风险大、在外兼职难杜绝、离职管理不规范等方面。无论哪一种风险产生,都将导致H企业遭受经济和形象损失。为防范这些用工风险,本文从人力资源管理理论、风险管理理论和法律法规三个方面得出如下结论:

(1)确定编标准、完善招聘面试流程、规范劳动合同管理可以有效提高招聘风险防范能力。根据H企业以往历史数据,结合年度经营目标,确定了营销人员定编标准,确定了2020年人员需求计划。完善了招聘面试流程,加强了人力资源部参与面试与评价,增强营销面试录用的监控力度。规范劳动合同管理,根据国家相关法律法规,要求营销人员入职1个月内签订劳动合同,并且明确了分工与要求。

(2)建立营销人员与货款的隔离制度并加强客户沟通是提升货款风险防范能力的重要保障。为规范货款管理,明确了现款现货,款到付款的规定,客户借款需通过客户资质评价,客户提出申请的方式借款,不允许营销人员接触货款。明确客户返利、促销政策,并且经客户确认,防止营销人员截流客户返利。

(3)明确工作时间并加强考勤管理可以有效降低营销人员安全事故风险。工伤事故风险是H企业营销人员的重大风险之一。为便于工伤的鉴定,明确营销人员的工作时间,通过向劳动局申请营销人员实施综合计算工时制,使营销人员工作时间明确,并且防止加班工资纠纷的出现。

(4)通过细化工作标准充实工作量、建立高压线制度可以防止营销人员兼职。通过合理充实营销人员的工作任务量,细化营销人员日常工作标准,并且通过信息系统进行考核,将日常工作标准纳入过程考核,让营销人员无精力与时间在外兼职。明确营销例会管理要求,明确开会的内容与时间,通过例会做好过往工作的检查,分享营销经验。最好建立与完善营销人员在外兼职的高压线制度,一经发现给予重罚。

(5)完善离职手续和交接成程序能有效提高营销人员离职风险。完善离职手续,离职手续需要经过公司人力资源部,做好离职面谈,了解营销人员离职原因,为后期营销人员管理提供一手资料。另外,做好客户交接手续与货款交接手续,通过重点客户的交接,防止客户流失,通过货款交接,防止货款回收不到位,给公司造成经济损失。

(6)完善规章制度、强化培训和绩效考核,并积极运用信息化手段是H企业营销人员用工风险防范的主要保障措施。要确保H企业营销人员用工风险防范实施到位,需要完善公司各类规章制度,包括人力资源管理相关制度、业务管理相关制度,并且强化制度的培训与检查。加强培训,通过培训做好各项制度的宣贯,让员工了解公司各项规章制度。加强信息化建设,强化意识,完善组织架构,加大信息系统的开发力度。最后,加强绩效考核管理制度的保障。