

物流综合辅导：宅急送的管理艺术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_BC_E5_c31_250011.htm 为什么老总常年在外、经理一出门半个多月，企业运转一切正常？为什么有人说中国的企业平均寿命只有3到5年，而宅急送一晃就活过了十年，而且还要永续？因为宅急送不仅有正确的经营战略，更具有强大的战略执行力与不朽的生命力。这就是宅急送独特的管理艺术。

目标责任状 VS 平衡记分法 目标责任状从2002起，总公司对子公司下发目标责任状。目标责任状包含工作单收入、营业收入、净利润、投资回报、应收账款周转天数、净资产损失、曝光次数七项考核指标。各项指标所占的权重含有相应的分值并直接与年终奖金挂钩。净利润考核指标占权重的50%，宅急送在注重规模发展的同时，是一个以盈利为主的企业。

平衡记分法 平衡计分法的宗旨是帮助企业的高层就企业的使命、远景、长、中、短期目标、战略行动达成一致，并且作为一个沟通工具，使各个职能部门及其管理人员更加明确自己在企业经营发展战略中的权责，各关键驱动因素之间如同链条环环相扣，战略实施一目了然。企业的核心是盈利，管理思想所要教会人们的也就是为实现这个核心的方法论，两者都是策略管理制度中的一环，两者所需要的是将一个衡量系统变成一个管理体系，发挥真正的威力。

马拉松军团 VS 六西格玛 马拉松军团 宅急送的马拉松军团由职业经理人、高级管理者、管理者、预选干部4部分组成。宅急送干部马拉松赛1年评一次，首先是任职资格的认定，然后是对照标准述职。方法是，自我评定、平级评定、上下级

评定，360度综合考核。最后，归入军团序列，每年经理的军团序列都会有升有降，甚至被淘汰出局。所以，宅急送的干部队伍，始终是一支高素质的人才队伍。六西格玛 六西格玛由摩托罗拉从质量管理体系中首创。“六西格玛是一种文化，是一种系统的、以数据为基础的流程改善方法。”在这个层面上它与宅急送的马拉松军团的文化内涵类同。宅急送干部使用不是停留在“能者上、庸者下”的口号上，而是建立在科学的考核基础上的职位变换。具体地说，一个干部的晋升，就如同西格玛的提升；反之，就是下降。“马拉松军团”上升的最高极限是进入宅急送决策层，而不断下降的结果只能是淘汰出局。

飞行播报 VS 团队执行力 飞行播报 飞行播报就是一驾飞机飞上蓝天后，它所显示的飞行高度、距离、舱内外温度、离开的时间、到达的时间、航线等等，并将这些信息适时地反馈给航塔（中央控制室）。宅急送各个部门就像一驾飞机，各部门每月的工作计划就是飞行播报，什么时间完成什么事情，责任人是谁，完成状况如何，最终形成一道道工作曲线，一个个工作流程，达成年终目标。

团队执行力 团队执行力是企业落实发展战略的能力。执行力强弱决定着企业发展快慢。面对日益激烈的市场竞争，改善人员流程、战略流程、运营流程已成为很多企业提高执行力、加快发展的重点研究课题。

围棋手 VS SWOT分析法 围棋手 当今快运，宅急送是一个自成流派的“围棋手”。每一年，宅急送都要对自己的优势、劣势、机遇、挑战进行分析，从而确定下步战略目标、工作重点。目前状况下，宅急送的优势是体制，劣势是资金与人才，挑战是三个战略目标是否能够如期实现，机遇是快速网络推进，先抓好分公司的建设，再抓

好总公司的建设，最终形成网络优势。四者分析避其轻，当前，宅急送抓住机遇，乘势而上，进一步完善网络建设，形成“绿色割据”之势，巩固业务地位，推出服务精品。这就是宅急送的快运“棋风”。

SWOT分析法 企业策略是企业为了达成企业目标，对企业现有的内外环境条件变化，可能产生的冲击加以评估。SWOT（优势、劣势、机会与威胁）就是这样一种分析方法。宅急送的三个战略目标非常明确，对于自身的优劣势有充分的认识，又能抓住发展机遇，这就是它高速增长的秘密所在。

郭氏椭圆形 VS 波士顿矩阵 郭氏椭圆形 郭氏椭圆形由宅急送华南区郭义鹏总经理首创。椭圆的核心是品牌，也就是现在的2D10、2D17；围绕核心的第一个椭圆是业务平台，包括“绿色割据”等；第二个椭圆为分公司；第三个椭圆为人才支持。而将人才、分公司、业务联系在一起的是执行力，执行力的好坏关系到品牌的树立。用郭总的话说：“建立精细的业务平台是塑造品牌的前提条件，努力抓好分公司建设是塑造品牌的中间环节，实现人力资源的科学配置与有效控制是塑造品牌的根本保证。每项工作均离不开执行，要靠很强的执行力串联各项工作，从而完成中心任务。”

波士顿矩阵 波士顿矩阵法将一个公司的业务分成四种类型：问题、明星、现金牛和瘦狗。针对有发展前途的问题业务和明星中的恒星业务继续大量投资；针对强大稳定的现金牛业务投资维持现状；针对处境不佳的现金牛业务及没有发展前途的问题业务和瘦狗业务只有“榨取”；对于无利可图的瘦狗和问题业务只能放弃。波士顿矩阵法是在千变万化的市场竞争之中，合理分配各项业务资源，根据潜在利润分析各项业务在企业中所处的地位来决定。郭氏椭圆形也

是帮助大家管理的千头万绪中找到核心工作的方法。波士顿矩阵法分析的结果是资金的流向，郭氏椭圆形分析的结果更多的是人力、精力的流向。波士顿矩阵法是一种对业务的筛选法，而郭氏椭圆形在打破部门壁垒，形成核心力，实现核心目标方面，比矩阵法有过之而无不及。

三线合一VS六顶思考帽

三线合一 宅急送人力资源开发系统根据每一位员工的血型、年龄、属相、性格、文化程度等个人因素，设计个人职业生涯。有三种发展形态，直线阶梯形、弧线形、交叉形。人力资源部根据个人特质，在三种发展形态中为员工确定适合自身发展的线形，最大限度地发挥职工潜能，达到事业的高峰。

六顶思考帽 是德·波诺博士开发的最流行、最有效的思维技能之一。它提供了“平行思维”的工具，避免将时间浪费在互相争执上。以六顶帽子比作六种不同的思考方法，白帽表示资料与信息，红帽表示直觉与感情，黑帽表示逻辑与批判，黄帽表示积极与乐观，绿帽表示创新与冒险，蓝帽表示系统与控制。什么样特质的人具有什么样的思维模式，什么样的思维模式能够解决什么样的问题。

六顶思考帽第一简化思考，让思考者在某一时刻做只做一件事情；第二让思考者自由转换思考方式。

三线合一与六顶思考帽都不失为认识自我的好方法。三线合一是为员工打造的职业道路，六顶思考帽送给您的是解决问题的思考方法。两者有异曲同工之妙。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com