

宅急送：本土快递业的军团管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_AE_85_E6_80_A5_E9_80_81_EF_c31_37033.htm “宅急送可能什么也没有，就是学习能力特强、创新能力很强。向伟人学习、向现实生活学习、向竞争对手学习，宅急送成功地走到了今天。

”宅急送总裁陈平这样总结自己创业经历，这也是宅急送从小到大、由弱变强的成功法宝。1994年，宅急送创立之初，只有三辆车、七个人，什么业务都做，还时常亏本买教训，到今天，宅急送拥有近500个分支机构、近8000名员工，车辆1500多辆。宅急送先后做了家政服务（送煤气罐、蛋糕、烤鸭、鲜花，接送孩子，搬家等）、火车站定车派送业务、电子商务、全国门对门业务、小件包裹快递、物流，等等。然而，快递市场的竞争日趋严峻，2005年底，中国快递市场对外资全线开放，国际四大快递巨头纷纷排开阵势，而国内上千家民营快递公司总的市场占有率也只有20%，国内快递业还是“小、散、弱”，作为全国民营快递业的龙头企业，受过部队磨练的陈平又活学了毛泽东的“统一战线”：4月17日，向国内外物流企业和货运代理开放历时12年编织的庞大网络，包括运输、仓储、配送等，同行可以借助宅急送覆盖国内2000多个城市和地区的网络，将自己的货物送达全国各地。通过这样的物流平台整合，宅急送在行业内逐渐树立起“领导”企业的形象。我们知道，快递业的竞争要素有很多，比如速度、网络、价格、信息、人才等，但是，“快递业的竞争，归根结底是人才的竞争。”回过头细想一下，人才是国内快递崛起的重要保证。但是，本土快递企业的人员管

理难度非常大：什么人都有，从文盲到博士生，从农民到高干子弟，背景、思想、理念都不一样，如何让他们“抱团打天下”？快递业务员都是在公司之外奔波，都不在老板的眼皮底下工作，如何保证效率和货品安全？员工个人面对客户时能力又有差别，如何提升员工的业务能力？如何让优秀员工忠诚于企业……这些问题严重困扰着很多快递企业，往往成为企业进一步发展、壮大的心病。而宅急送在不断的发展和摸索过程中，结合企业的实际和中国国情，不断地创新人力资源管理，在这方面获取了较好经验和效果。

转型：先建分公司再建总公司“国外快递公司成功的关键是速度，速度是生命线，但没有网络就不可能有速度，所以最终还是取决于网络建设。”宅急送陈平最初就意识到了这个问题。联邦快递以4亿美元现金收购大田集团在双方从事国际快递业务的合资企业大田 - 联邦快递有限公司中的50%股份，以及大田集团在中国的国内快递网络。虽然大田80%的网络是赔钱的，但50%的股份还是卖了4亿美元的高价，为什么？联邦快递看重的就是大田的网络价值。当陈平认识到网络的重要性后，一贯喜欢“学习、模仿创新”的他在建立宅急送的网络建设上又多有创新：要照猫画虎，不能照葫芦画葫芦，别人是先建总公司再建分公司，宅急送却反其道而行之，走了一着险棋先建分公司再建总公司，打破常规地开拓了一条迅速建设网络的道路。宅急送1994年创立，可到2000年才有北京的宅急送公司总部。陈平说是“我们是先建分公司，分公司赚了钱后再建总公司”，发展初期主要考虑的是依靠子公司建立分公司迅速在全国布点，采用的是垂直化管理方式，大胆授权给分公司。分公司完全自负盈亏，只要它们能把从北京

运来的货再送到当地的全家万户就好，这样，北京的陈平就等于在各地有了网络。到了2000年，宅急送的网络大局已经完成，各分公司已经长大，陈平就开始加强管理这些分公司，开始推行扁平化管理，逐步把管理权收归公司总部，子公司缩编为大区，不再对其进行独立核算、单独考核，并对人员进行了调整，把这些创业元老都调到北京来，安排适当的职位和相应的报酬，把人员稳定下来，使企业顺利度过了转型期，这样，不仅消了肿、瘦了身，而且消除了区域壁垒。如果一开始不敢大胆授权，就没人愿意去做。但是到了一定的发展阶段，还没有适当地收回管理权的话，就有可能使分公司的力量过于强大，可能导致脱离母公司。陈平这种“逆做网络”的方法适合公司发展的实际需要，也让宅急送成功地度过了由于资金短缺造成的企业成长初期的艰难。当然，陈平敢如此大胆地搞“先分公司后总公司”，还跟他初期的“战略思想”有关，这些派出去的分公司经理都是人品过硬的，而且家庭都在北京。著名管理学家华夏基石管理咨询公司董事长彭剑锋评价宅急送这种建设网络的方法时，很是赞赏：“宅急送这种‘先有儿子，后有老子’的思路，在各地诸侯分立的时候再来统一诸侯，是惊险一跳。针对这种创业元老可能形成诸侯的情况，企业家一般都采取‘给足荣誉与薪酬，剥夺权力与空间’的办法，既要给创业元老有所交待，不能卸磨杀驴，又不能给创业元老成为企业发展的绊脚石。”

培训：建立人才讲习所 宅急送建立人才讲习所，与当年毛泽东创办农民运动讲习所一脉相承，旨在培养领导干部、宣讲“革命理论”、唤醒沉睡意识。宅急送是在什么背景下创办了讲习所呢？在韦灯明的《快递争霸战》一书中有这样

的记述：“2000年8月，宅急送总公司企划部经理、北京公司副总经理等高层管理人员相继离职，引发了个别中层干部和业务骨干出走的念头，在公司内外掀起了不小的波澜。一个具有良好的企业文化正在高速成长的企业，为什么会有这样的事件发生呢？原来，1999年纳斯达克概念股大行其道，公司高层被外方以作物流概念股赴纳上市想法鼓动，产生了重新创业的冲动。不是公司福利待遇出了问题，高层管理者的车、房、年终分红、保险等应有尽有；也不是公司压抑人才、任人唯亲，几位离职干部职高权重。这次高层动荡的诱因根本不在企业，而是个人对财富、未来、人生的认识与理解不同。事件的产生，对企业的抗风险性是一次大考研，也给宅急送积累了宝贵的经验财富。2000年10月，宅急送成立了全封闭、准军事化的香山人才讲习所，筑起了一道储备人才的大坝，彻底改变了人才奇缺、青黄不接、专业水准低下的状况。从此以后，宅急送对人才的培训、激励、教育做得更加到位。定点培训主要在总公司的“香山人才讲习所”，必须脱产，所有员工每年至少要接受培训1 - 2次；充分利用每一次召开经理会、员工会、早点名会、业务专题会等时间，对员工进行适时培训，拿出1 - 2个疑难问题进行案例分析，不断提高员工的专业技能水平；不仅组织员工到优秀企业参观学习，还可选派工作成绩突出、有培养前途的员工，赴国外机构参加训练和学习，以开阔视野，增长知识。今年，为避开恶性价格竞争的怪圈，宅急送从年初开始实施人才结构高端化战略。据宅急送人力资源总监熊大海介绍，宅急送采用了培训、外聘和激励三管齐下的方式，来全面提升旗下员工的综合素质。在培训方面，所有老总必须参加宅急送与北

京工商大学商学院合作开设的研究生班，学习与国外接轨的现代化物流经营与管理课程。考核合格者会被提升至重要城市的分公司任职，对于取得突出成绩的老总，宅急送为其配发专用本田轿车。宅急送还将旗下员工分为两类，并因材施教，一类是知识素养普遍较好的管理型员工，一类是文化水平较低而业务素质优秀的基层员工。第一类员工多是宅急送刚刚吸收进来的本科学历以上的毕业生，为激励这类员工，宅急送推出了为其解决进京户口等多种措施。激励：“家”文化增强员工凝聚力

物流快递企业的人员组成很复杂，里面形形色色的人都有，从文盲到博士，从农民到高干子弟；加上工作场地在全国各地，员工常年在外执行任务，工作方式分散，各自的能力又有差异；各个层次的人都有，而且高端和低端都在一个企业系统里，有价值观、性格、文化的冲突也是必然的。这是本土物流业人力资源的一个特点，管理不好就可能成了“乌合之众”。帮员工实现梦想而宅急送目前有8000多名员工，该如何让这些形形色色的人的思想、行为、意志、目标统一起来？“首先就是要帮助每一个员工实现自己的梦想，”陈平说，“8000个人有8000个理想，你帮他们实现梦想，他们就会帮助宅急送冲上天，这是做人力资源最重要的。同时，通过‘帮助员工实现梦想’，激发我们员工的归属感、自豪感和‘以公司为家’的感觉。”宅急送致力于为每一位员工提供良好和谐的工作氛围，完善的薪酬福利计划，广阔的事业发展空间，形成一套独特的人才政策和人力资源管理制度。陈平认为，家族企业的氛围就应该是“家庭氛围”，人最心甘情愿付出的是为家庭、亲人，所以，把公司作成家庭，员工也就会倾心奉献。在宅急送里工作

很辛苦，员工为什么不走？是为了实现自己的理想而默默去工作，再苦再累也是心甘情愿。比如，宅急送去年在长城上举办了一场婚礼活动，就很能说明其“家”文化。陈平发现宅急送的员工因为工作原因没时间去外面找对象，于是很多人就在企业内部找了。去年一年就有24对结婚了，但由于工作忙，或者离家乡很远，他们没有举办婚礼。看到这种情况，陈平就把全国的24对全部叫到北京，同时把双方父母请过来，给每一位新娘做一套婚纱，安排在长城上为他们举办大婚礼，举办了集体的大婚宴，还给每一位新郎在宾馆里布置了一个洞房。并且把婚礼的全过程拍成DVD，送给新婚夫妇。前段时间，宅急送还做了个追踪报道，看看这24对里有几个生孩子了。现在，宅急送里有2000多员工没找到对象，陈平还要把他们弄到青岛湖边去搞一个“鹊桥会”，组织这个会就是奖励他们旅游，放松自己，同时让他们去找对象。陈平说：“这就是实实在在地帮助他们实现自己的理想，宅急送就是这样实实在在地去解决事情，做人性化的工作。”设立“宅急送最高仲裁庭”为快速、准确、公正地解决公司与公司之间、公司与个人之间、个人与个人之间，以及内部与外部之间的各种争议、纠纷和投诉，以保护干部员工的合法利益，维护公司的正当权益，依据有关法律条款，结合公司实际情况，总公司成立了“宅急送最高仲裁庭”。仲裁的范围包括：公司之间的服务事故投诉；干部员工之间引发的矛盾冲突；公司与员工之间的劳资纠纷；重大管理问题的责任认定；重大车辆事故的内部责任认定；干部员工个人家庭问题引发的纠纷；干部员工由于经济问题需要仲裁的；公司处理问题不公引发的争议等。同时，员工对公司的管理、经营

业务及奖罚有提出投诉和申诉的权利，宅急送在各区设有纳言箱，由总经理直接开启听取员工意见。员工反映的问题可以与对口部门联系，也可以越级提出投诉与申诉，各种投诉、申诉最迟一周内予以答复。有一次，一位员工在宅急送的网站上骂陈平，陈平秘书说要把它删除，陈平不让，他说：“被骂倒的就不是企业家，企业都是给企业家自己整死的。”后来很多员工都在网上指责这个贴帖子的员工，说他“不应该骂人，有意见可以提”。高薪、高福利激励什么是伟大的公司？陈平坦率地说：“钱挣得多的公司就是伟大的公司。”宅急送虽然只有12年的成长历程，但是它对员工的薪酬激励、福利关爱却是一生福利到老，关怀到老：对为企业作出突出贡献的人配股，将来还要往“合伙人”政策方向发展；凡转正的员工都由社会保险，特殊岗位员工有意外伤害医疗保险，享受带薪休假待遇，直至退休终老。在薪酬分配方面，宅急送采用平衡计分法，把分值变成钱，把权职作为百分比。这样评定下来，宅急送的员工工资落差很大，有的800元/月，有的50万/年。因为有这样的薪酬分配方法，员工之间没有发生激烈的碰撞，因为他们看到了能力和职责的差距，所以不会产生敌对。“三线合一”的预期管理 每个人都有自己的理想、期望和梦想，宅急送除了帮助每一个员工实现自己的梦想，还对员工的预期进行有效的管理“三线合一”发展路线。陈平介绍说这种预期管理方式已经做了两年了，就是给每一个层次的员工的期望值画三条上升线：一条是直线上升，一条是弧线上升，还有一条是交叉上升。三条线最后合成一个点，就是“大家得到高待遇”，每个员工都可以通过这三条线或者其中一条线实现自己的目标。 链结：宅急送

的企业文化 经营理念：公司经济效益与职工实惠同步，企业发展与社会使命一致。经营训诫：安全、准确、亲切、视服务为生命。企业精神：不言实行，忠效为先。力量鼓舞：因为我们不富有，所以更加要努力。像宅急送这种快递企业的人力资源管理对象是很复杂的，相应的就要求整个系统既要有统一性，又要有个性化、人性化。要把来自不同背景的人组合在一起，首先就要靠统一企业文化和经营理念。淘汰：打造“马拉松军团”据《宅急送简报》主编韦灯明介绍，宅急送有一支马拉松军团，宅急送的马拉松军团由职业经理人、高级管理者、管理者、预选干部组成，他们是宅急送的核心。既然是马拉松军团，他们注定要在竞技场上不断地接受考验。马拉松一个赛程是42公里，宅急送干部马拉松赛是1年12个月的赛程考核，首先是任职资格的认定，然后是对照标准述职。以2004年三亚部门经理会议为例，有自我评定、平级评定、上下级评定，360度考核，更重要的是考核从来不流于形式，考核结束，有晋级的，有降级的，也有被淘汰出局的，保持了这支队伍的竞争力。“马拉松军团”上升的最高权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。在这个动态的过程中，没有人敢确信自己能永远留在最好的一群人当中，他们必须时时刻刻地向别人表明：自己留在这个位置上的确是当之无愧的。宅急送创新性地采取这些人性化的人力资源管理手段，增强了其人才战略上的竞争优势，激发了宅急送的活力。这些创新思维也将给本土企业带来一些启示和思考。相信宅急送这颗中国民营快递之星会给国人和世界带来更多的新奇。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