

联邦快递与宅急送的人力资源对比研究

张 婷

(山东大学 政治学与公共管理学院, 山东 济南 250100)

【摘要】企业的竞争归根到底是人才的竞争,人力资源管理得好坏直接关系到企业是否可以实现可持续发展。因此通过比较国外联邦快递与国内宅急送各自人力资源管理特点及优劣势,可以给我国快递业的发展以一定的启示。

【关键词】培训;激励;企业文化

【中图分类号】F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2008)03-0104-03

一 联邦快递与宅急送

联邦快递是全球最大也是最早成立的航空快递公司,它目前为包括中国在内的220多个国家和地区提供24到48小时之内、门到门的快递运输服务。联邦快递的环球航空和陆运网络遍及世界各地,通常在一两个工作日内就可以迅速送达。在联邦快递集团旗下有超过30万员工,而且其年收入和营业额已经达到了很多快递公司望尘莫及的地步。联邦快递的成功,可以归结为很多因素,但更重要的是联邦快递的人力资源管理独具一格,她的创始人弗雷德·史密斯曾说过:“能够得到尽可能多的人的合作是创业成功的第四条秘密。”

宅急送最早出现在中国,是在1994年,到目前为止,宅急送已经在全国建立了超过480家全资分支机构,10000多个代收点。宅急送从创立之初,送鲜花、烤鸭、油烟机、空调等物品,到对企业进行定位后,开始做社会零散货物的全国门到门快运,历经了七年多的时间,这期间宅急送业务覆盖全国200多个城市和地区,年业务量保持着高速增长。宅急送的奋斗目标就是要做中国的“联邦快递”。

二 联邦快递的人力资源管理之道

联邦快递,从成立到获得成功,不过三十几年的时间。但就是在这三十多年当中,联邦快递创造了巨大的财富,已经跻身世界五百强,这除了得益于良好的发展机遇,更重要的是其管理经营方式符合了企业自身的发展,顺应了市场需求。具体看来,联邦快递的人力资源管理具有以下几方面特点:

1 以共同的团队目标作指引

作为世界500强之一的企业,联邦快递的目标是以最迅速、最准确、最安全的方式将货物送达顾客手中,这就要求速递员不仅要按照操作规范来完成各项程序,同时还要按照礼仪规范与客户建立、维护良好的关系。管理层虽然很注重实现财务业绩,但它更关注如何提供给员工良好的工作环境,

将团队目标影响融入员工的个人价值观。具体包括两种途径:一是把企业的业绩目标分解到团队,乃至个人的业绩目标;二是注重团队中个体成员的价值观。在2004年度,美国哈里斯企业声誉调查中,联邦快递被评为企业声誉最佳的运输公司。

2 注重发挥人才优势,减少裁员

在美国经济萧条时,很多快递公司为避免更大的损失,纷纷进行裁员,而与其它快递公司所不同的是,联邦快递非但不进行裁员,反而更加注重发挥人才优势,采取各种方式尽己所能来保留住公司人才。联邦快递首席财务官阿兰·格拉夫说:“我们正在尽一切可能避免裁员,因为我们相信这一行业将会继续发展。”从现在看来,联邦快递对人才的重视具有相当的长远性。因为做快递业务,公司需要大量具有丰富经验、操作熟练的司机和员工。如果公司处于逆境而大幅度进行裁员,那么当公司逐渐好转起来时,则很有可能因为人员限制而阻碍公司的发展。

3 注重授权和沟通

联邦快递公司亚太区总裁大卫·坎宁安说:“我们的人力资源管理理念由许多不同方面组成,沟通是其中最重要的,你要对你的员工了如指掌。”

在联邦快递中,无论是从最下层的员工、客户服务代表到高层的总经理,每个人都有平等表达自己观点的权利。同时下级在向所属上级表达他们所关注的问题时,如果不能得到满意的解决还可以跨级向上反映,直到获得满意的答复和公平的待遇。联邦快递的管理者需要花大量的时间来与员工进行面对面的沟通,而且员工可以对管理者的管理能力、领导力等方面进行打分,这些都与管理者的薪金挂钩。

4 推行有效的激励机制

联邦快递是一家跨国公司,这就决定了在这样的环境中,其文化和价值观的多元性。因此需要有效的激励来提升整个团队的绩效。马斯洛

的需要层次理论,将人的需要分为五个层次,从人生存的需要一直到受人尊重的需求、自我实现的需求,激励的实质就是不断满足人的需求或是促进人产生新的需求,从而为需要而努力。有些学者,将激励分为精神激励、物质激励以及情感激励等几个方面。在联邦快递中,员工报酬和所获奖励的多少,取决于员工自身的努力程度以及工作表现和团队合作的精神。

联邦快递的激励机制,具体包含三个方面:整体报酬、名誉奖励、发展计划。与赫茨伯格的双因素理论相似,整体报酬归属为保健因素,公司中的每一名员工都可获得该报酬。而名誉奖励和发展计划则可归为激励因素,具体包括有:加薪、奖励性薪金、进修资助、有薪休假及假期、医疗保险、生命及意外身亡保险、优惠价托运、机票折扣优惠等。同时,公司内部还提供出一些空缺的管理者岗位给表现优秀的员工,作为内部晋升的发展计划。

三 宅急送的人力资源管理之道

1 管理本土化探索

宅急送是在模仿日本“宅急便”的基础上建立起来的,最初由于缺乏对企业的准确定位,宅急送只是做一些零散、琐碎的工作来维持公司的正常运转,缺乏系列的管理流程和管理体制。但随着宅急送的发展,逐渐实现了管理本土化。当前,在很多民营物流企业都存在盲目聘请国外经理人的做法。尽管外籍经理人能带来国外先进的管理方法,但当企业存在于特定的社会环境中,受文化渲染,其方法不一定能够适应企业自身的发展。而在宅急送中,他们不断探索适合本企业的发展道路,以本土化的管理方式为基点,立足于企业实际,针对企业管理中出现的问题,采取相应的对策加以解决。

2 利用绩效考核,更新人才队伍

在宅急送中,有一支由职业经理人、高级管理者、管理者、预选干部组成的人才队伍,公司每年都要对分公司经理进行考核,并经由总公司高层进行筛选。在考评结束后,有晋级的、有降级的,也有“出局”的,从而保持了这个团队的竞争力。宅急送信奉的信条是“经营分公司就是经营分公司经理”,在公司内部,不管是管理、考核还是培训,都从分公司经理开始。因此,对分公司的考核实质上就是对分公司经理进行考核。

3 利用培训,提高员工素质

随着时代的发展、市场需求的增加以及入世的影响,不但国外快递业中的四大巨头加快了抢占中国市场份额的步伐,而且在国内,邮政业新颁布的

《邮政法》,中铁行包与快运的整合,都增强了宅急送的竞争压力。为应对外界环境改变所带来的挑战,宅急送开始注重管理层的培训,管理层的所有人都要参加由总裁、副总裁、总监亲自授课的培训。培训课的安排以及内容设计都是紧紧围绕宅急送的内部管理展开。在培训期间,对各位分公司经理实施军事化管理,体现培训的严肃性。并且在每节课之前,会对所有参与培训的人员进行摸底考试,分公司经理欠缺什么就培训什么,最后的考核由总经理与各位分公司经理对话作为考核。

4 培养具有特色的企业文化

在宅急送中,由于企业中的各级人员都同在一个系统中,员工的能力和素质有所不同。因此,宅急送所建立起来的企业文化具有两方面特点:一是,带有强烈个人色彩、略带张扬,并且企业文化传播的角色由宅急送高级管理层担任。例如,宅急送的总裁陈平倡导“给多少钱,干多少活使你踏实,干多少活,挣多不钱使你进步”;“强调辛苦的人与收获成反比,强调快乐的人与收获成正比”;“只要你跟着跑,调头的时候,你就是第一”等等。二是,利用“家”文化,增强企业的凝聚力。宅急送倡导员工把企业当成家,强化员工的归属感,这种企业文化立足于中国传统,以员工对“家”重视作为切入点,以亲人般的关怀强化员工的归属感,从而打造出一支精诚合作的团队。

四 联邦快递与宅急送人力资源管理差异性比较分析

联邦快递与宅急送的人力资源管理作为国外和国内快递业的先行者,在人力资源管理方面存在着许多差异:首先,从企业文化建设方面来看,联邦快递首先培育企业的“P—S—P”价值观,将员工摆在了这一链条的最前端,这也就是说企业失去了员工的支持与依赖,无论是服务还是利润都不会产生预期的效果。当这种平等、团结、协作、以人为本的氛围打造出来后,很容易渗透到员工的内心,形成一种源动力,从而为企业的发展献计献策。而对目前的宅急送而言,尽管高级管理层提出了很多具有影响的“名言警句”,也能够企业的发展壮大过程中起到鼓舞士气、消除障碍的作用,但从长期来看,这些理念也仅仅停留在口号的层面上,并不会由此打造出深入人心的文化概念,更不会成为引导全体成员为共同目标而努力的风向标。企业文化是最能打动大众的因素,大凡是成功的企业都有自己的经营理念和为之自豪的文化基础,而在宅急送中,就现在来看还没有滋生出卓越公司的文化基因。

其次,就二者的沟通机制来看,联邦快递基于西方民主的管理理念,其决策机制的选择、考核机制的设计,都以员工作为主体,关注员工的满意度以及员工个人的发展。工作在一线的员工同企业中的高级管理层具有平等的发言权。跨层级反映问题,直到解决得令员工满意为止,这种民主化的沟通方式,有效地缓解了企业中员工之间、员工与管理者之间的矛盾,保证了多元性文化的存在条件。同时,这种多层次和全方面的沟通机制,为管理人才的培养和发展提供的广阔的空间。相对于联邦快递而言,宅急送则显得更为专权。企业的管理层具有很大的决定权。例如,在培训过程中,高级管理者具有很大的决定权,可以决定分公司经理是否合格,甚至可以就个人意愿来晋升、降级分公司领导。这样的沟通机制,在企业发展初期是必要的,可以有效地节约成本,更新人才队伍,提供人才培养和晋升的渠道。但当企业发展至一定规模后,尤其是象宅急送这样立志于做中国“联邦快递”的企业,专权的后果可能事与愿违,成为企业进一步发展的“绊脚石”。

再次,从二者的激励机制来看,联邦快递将保健因素与激励因素相结合,注重员工的切身感觉以及归属感的建立。即使在经济不景气的时候,依然从公司的长远发展考虑,在满足员工基本需要的前提下,仍然提供相应的激励措施来鼓舞员工的积极

性。在宅急送中,由于十分注重绩效,在高级管理层进行考评后,在激励上侧重于薪酬和期权,内部分配差距较大,基层人员的薪酬竞争力非常低。虽然整个企业以“家”文化作为润滑剂,也给予了基层人员一定的参与权和发言权,但单靠这样的方式以求磨合由于工资的巨大差别所产生的矛盾,必定不能解决深层次的问题。

最后,从二者的培训机制来看,联邦快递的培训具有普遍性,每一个潜在管理者即使现在是普通员工,也有可能通过参与公司组织的培训而逐级晋升。同时,联邦快递的培训设计细致入微,有具体针对每一个岗位的培训课程,所需掌握的技能和要求一目了然,既节省了时间,又节约的成本。而对宅急送而言,其培训覆盖面远远不能惠及每一位员工,并且只将培训的重点放在分公司经理一职,由此不可避免地带来培训的重复性和针对性不强等问题。基层管理者或是普通一线员工则很难有机会进入管理层,这无疑设置了晋升的障碍,阻塞了人员流动的渠道。培训似乎形式重于内容,军事化管理强调了形式,这并不能保障培训的效果达到预期目标。

通过对国外联邦快递以及国内宅急送的深入剖析、对比来看,宅急送要想真正成为中国的“联邦快递”,在激烈的市场竞争中游刃有余,还需要向联邦快递学习先进的管理理念和严谨的管理方式,从而真正成为中国快递业的领头军。

注释及参考文献:

- [1] 柴莹辉. 中国快递业变局:四方势力利益博弈再度升级[J]. 北方经济,2006,3.
- [2] 蔡环宇,陈玲. 浅谈新形势下我国民营快递企业的发展[J]. 商场现代化,2006,8.
- [3] 张梦. 我国民营物流企业发展路在何方[J]. 水路运输文摘,2005,4.
- [4] 贺国杰. 宅急送和联邦快递人力资源策略比较[J]. 当代经济,2007,8.
- [5] 周密. 联邦快递如何打造高绩效团队[J]. 中外企业家,2005,9.
- [6] 晨曦. 联邦快递:高速成长的秘密[J]. 运输经理世界,2005,5.
- [7] 高树山. 宅急送该向美国西联学习什么[J]. 经理人,2006,5.
- [8] 姚静. 宅急送:颇具韵味的育人华章[J]. 中国储运,2006,2.
- [9] 李娜. 宅急送:离联邦快递有多远[J]. 经理世界,2004,3.
- [10] 陈小龄. 美国联邦快递的启示[J]. 上海商业,2006,2.

The Human Resource Management Comparison between Federal Express and ZhaiJiSong

ZHANG Ting

(School of Political Science and Public Administration, Shandong University, Jinan, Shandong 250100)

Abstract: The competition between enterprises is actually the people's competition who master skills and the human resource. The management is also related to the sustainable development of the company. Therefore, based on the comparison between Federal Express and ZhaiJiSong, we can have some conclusion to improve the express field in our country.

Key words: Training; Incentive; Enterprise Culture (责任编辑:李进)