

# 顺丰快递掌门人王卫:管 21 万员工不难

王卫谦和低调,他自己介绍 17 岁离开学校,做过搬运工、清洁工,23 岁创办顺丰,今年 20 岁的顺丰已有 21 万员工,年收入快递部分就有 200 多亿,顺丰航空件的数量占国内货物空运量的 17%。这么漂亮的数字面前,王卫只是淡淡一句“运气还好啊”。

练好内功,先要平衡“五行”。王卫介绍顺丰管理理论体系。五年战略计划下的经营五元素“质量、品牌、市场占有率、利润与抗风险”,王卫说,“犹如金木水火土是相生双克的关系,必须保持平衡,在某一环节上投入过多就会打破平衡”。而在五元素下还有极为细致层层分解的五元素行动方案,由每个部门制定与执行。

靠心法四诀避免“走火入魔”。王卫说顺丰管理理论体系只是企业管理的外功,练外功的同时还得有心法,要不然就会走火入魔。王卫心法四诀:有爱心,与员工有同理心;有恒心,与员工慷慨分享;有狠心,出于爱与不舍对员工严格要求;有恒心,长期坚持这样做下去。

王卫四心法内含对生意的参与和对人性的领悟。

具体到 21 万人怎么管,王卫说:“员工要尊重,给他尊重;要收入,给他收入。当他月收入上万,他会要你两千的手机吗?如果有人真拿两千的手机,我会不计代价地去查,五百也往下查。人性都是趋利避害的,弄清这点,即便是 40 万人,也没什么难管的。”

对于中层怎么管理?顺丰的中层都是公开竞聘,包括副总裁与区总级别的职位都抛出来竞聘。先通过一些业绩、过去管理层评价等指标筛选,“然后他告诉我为什么要做,他能做成什么样。我们要做的是将有能力有意愿的人放到他愿意去的位置。”王卫说。

王卫说自己没有条条框框,一切都回归到“面临什么问题,需要什么东西”。“有时我们学了某个框架就想套用,因为不理解设计初衷,总会有不匹配。20 年我一直在寻找适合的框架,最终是佛学的因果循环让我很开窍。”

(商界)



## 企业用人要提防几个误区

只用“名企”出来的人。目前,相当一部分企业在用人时,只相信知名企业出来的人就是“好”的,用人只用“名企”出来的人。具体表现为:根本不认真地评估分析一下自己企业所处的发展阶段、企业目前的现状,之后再据此,制定招聘战略,确定招聘目的,即应该招聘什么样的人和企业所招聘的职位相匹配;另一方面,也不去认真地分析和考察一下“名企”出来的人,所拥有的业绩是在什么样的企业发展阶段、什么样的企业现状中取得的,这样的发展阶段、现状与我们目前企业之间的匹配度如何,相差多少,候选人所具备的关键能力/素质是否和所招聘的职位相匹配,等等。

片面强调经验。目前,我国许多企业都有这样一种观点:在人才的使用上,将经验放在重要位置。其实,这一做法有失偏颇。经验固然重要,但经验本身有其固有的属性,由于不同企业其管理模式、发展战略、市场规划、生产形式等方面都有各自的特点,因此企业的经验不等于彼企业的经验,经验是不可复制的,任何人进入一个新的企业都不可避免地有一段适应摸索期。经验不等于才能和理论。有经验的人的思维模式一般有一个比较固定的模式,工作方向也有一个固定的范围,喜欢按照以往的经验去做,很难会有新的突破和改变。

过分看重学历和文凭。用人看学历和文凭几乎成了一种不成文的规矩。其实这也是用人中一大误区。企业用人主要是看其能力,但学历、文凭并不等于才能。几年的大学或研究生教育,只是人生的一种经历和体验。毕业证书和学位证书不是能力的通行证,再说目前由于我国教育体制不够完善,从高校毕业的人才普遍与实践有一段相当大的距离,学过了不等于会用,会用也不等于能用好。尤其是学历越高的人如果有一种优越的心态,把自己看成时代的宠儿,小事不愿干,大事干不了,没有从基层做起的决心和精神,会严重制约其发展。

片面强调“自己人”或“外部人”。现代管理区别于传统管理的特征之一就在于能否领导一群原本并无联系的人,朝着一个共同的目标挺进,现代企业应该依靠共同的价值观来维系,而不是依靠亲缘来维系,如果企业做不到这一点,那就离现代管理太远了。另外,“自己人”也称“圈内人”,通常爱犯的老毛病就是往往容易不听上级的调遣,不遵守公司的规章制度,认为自己是老板的“亲人”,谁也不能拿他怎么样;最为严重的是企业只信任“自己人”,用人时对“自己人”委以重任并充分授权。这些不良行为,会严重挫伤“外部人”的积极性。

爱用“听话人”。几乎所有的企业领导人都认为,用人要用听话的人,便于指挥,不会违背上级旨意行事。其实,这也是一种误区。惟命是从的人往往是守摊型的,改革创新精神差,打不开局面,而且连小事也办不好,在工作中缺乏灵活性,即使上级指令有违,他也照办不误。而桀骜不驯者虽有点野性难驯,有时顶撞上司,但性格刚直,做事果断,敢说敢干,尤其是不唯命是从。如果上级有错误,他会及时指出来,在执行上级指令时,他会根据具体情况随机应变。总之,如果在企业中官运亨通者都是一些听话之人,久而久之,企业就会形成“武大郎开店,高个子莫进”的局面,工作效能下降,这对企业未来的发展是极为不利的。



## 未来改变 HR 部门定位的五股力量

从负责招聘、薪酬福利、档案管理的人事行政,到着重人力资源发展与总体奖励的人力资源管理,再到强调与前线的运营整合并提供相关支持的战略伙伴,无论是否转型成功,HR 的下一步是什么?

对此,众领教育的 HR 专家 Chris 发表了一些前瞻观点,预测未来五年正在改变 HR 部门定位的五股力量:

### 1. 信息技术

借助信息技术的应用,让 HR 逐渐将例行性的行政工作交由信息系统或外包商来执行,同时强化 HR 服务的便利性和娱乐性。因此,传统 HR 的功能逐渐边缘化,但也提供更大的空间让 HR 能专注在高附加值的活动中。换言之,如果 HR 不擅于应用科技在人才获取、培养、留存或决策支持,而仍停留在 HRIS(人力资源信息系统)的作业层面,则将会面临被外包、缩减人员的命运,并成为公司内的次级部门。

### 2. 新的规范

自全球金融风暴后,全球政府机关对于企业合规与公司治理的要求更趋严格,当中涉及的许多人事和薪酬议题,HR 都无法置身事外。公司高层对 HR 的要求与期待与日俱增,HR 被要求必须经常进入决策层报告。



这意味着 HR 无法像过去一样,可以继续躲在 HR 职能的舒适圈里,而被迫要学习更多与经营管理或财务相关的议题,并理解它们与吸引和留住高级人才的关联性。

### 3. 外部接班计划

新一代的员工在同一家公司任职的平均年限越来越短,如果仍沿袭老旧的接班人计划观点,想要从基层培养公司未来的领导人,是不切实际的想法。同时,全球企业并购日趋频繁,造成突发性的关键人才职位短缺出现,他们不会在意你的接班人是否已准备就绪。诚然,人才库的建立已公司内部大幅扩散到外部,从按部就班弹性应变,这同时考验 HR 经营外部人才社群和快速

招聘的能力。

### 4. 百分之三原则

由于人才流动越来越快,人才的识别标准随着环境快速变化,人事费用节节升高,M 型化的概念也从财富分配衍生到公司关键人才的分布。基于时间与资源限制,80/20 法则不再实际,取而代之的是如何关注最重要的百分之三。如此极端的差异化管理,考验着 HR 如何评价人才、计算人才资本、和管理另外 97% 虽不关键但也不能或缺的人力资源。

### 5. HR 领导者的改变

近几年由 CEO 和专家学者票选全球 HR 明星领导者的共同特征,不是引领变革,不是规划战略,而是站在 CEO 的角度,充分发挥人才吸引和保留的创新与成效。他们大都被冠以首席人力资源官(CHRO)的头衔,并在战略会议中占有重要的发言席位,而非旁听者或被咨询的角色而已。他们有机会展现其他领域和战略性的能力素质,而被调动到其他更具有直接战略价值的部门,担任负责人。

综上所述,HR 的下一步是回归基本面,即人才管理,把人力资源管理的功能区分化与差异化,并产出实质的成果。(众领)

## 企业用工要“尊严留人”

3月9日,在武汉市校企对接座谈会上,武汉市劳动就业管理局国家高级职业指导师李永洪语出惊人:企业要想留住员工,采用“尊严留人”,比其他留人方式更重要。

李永洪列举了企业伤害员工的四种典型表现:

——硬性规定员工不许谈恋爱。有一家自由市场担心员工谈恋爱形成裙带关系,分散精力,不利于管理,硬性规定不许员工谈恋爱。这种粗暴而不合法的管理规定,使员工很反感,觉得呆在这样的单位没意思,还不如另谋生路。

——中层管理人员打骂员工。有些企业员工干活不卖力,或者犯了错误,中层管理人员动辄骂人,甚至动手打人。“你活得像蠢猪!”“你蠢似一头牛!”竟然是武汉一家大型电子企业中层管理人员的口头禅。

——批评教育员工不讲方式方法。有一家企业为了表扬先进,批评教育在考核中没有完成业绩的员工,将当月所有员工的实得工资张榜公布,这让那些业绩不佳的员工感到巨大的压力,觉得在同事面前抬不起头

来。

——超长时间加班。有些企业因为人手短缺,迫使在职员工每天加班 3 个小时,甚至长达 4 小时以上,使得员工感觉自己成了生产机器,没有尊严可言。

李永洪说,每个人都希望自己被他人尊重,被尊重的感觉可以激发员工工作的积极性,反之,会挫伤员工。待遇留人、感情留人、事业留人等固然重要,但更重要的是“尊严留人”。(明眸生)



## 北宿矿:巾帼争辉映红“半边天”

他们还举办了道德大讲堂、儒家文化讲座,结合当今社会存在的道德问题,进行了深入浅出的剖析和论述。讲座激发了大家敬业爱岗、诚实守信、回报企业的责任感,提升了思想道德建设的吸引力、感染力和亲和力,提高了女职工的政治素养和个人修养。

### 找准位置展风采

由于煤矿行业的特殊性,女工不能在煤矿企业的主战场发挥作用,但她们同样承担着维护矿山安全生产的光荣使命。北宿矿女工委找准矿井中心工作和女工工作的结合点,扎实开展巾帼建功、安全协管等活动,让每一名女职工找准位置、发挥作用、展示风采。

矿女工委在全矿女工中开展“敬畏生命”大讨论,紧紧围绕如何理解、认识并真正做到“敬畏生命”,人人写感悟,营造了坚定不移地实现安全生产的浓厚氛围。她们将近年来的经典安全理念改编成文艺节目在井口演出,发放安全宣传倡议书 500 份。安全生产月期间,将“安全二十不”改编成 20 幅生动漫画,组织漫画讲解 17 场。为 14 个区队 241 个班组长家庭拍摄“安全和谐家庭”全家福,收集亲人安全寄语 241 条。组织安全知识进社区、进家庭,提高职工家属的安全意识。

去年,矿井发展遇到了前所未有的困难,该矿女工委牢牢把握深化改革、扭亏增盈主题,引导广大女职工知企情、知企难,在持续强化“过紧日子”思想的基础上,牢固树立“管理创造价值”“勤俭制胜”的理念,号召全矿女职工一点一滴地“抠”,为矿井实现降本提效贡献力量。由于矿生产经营工

国药准字H46020636  
**快克**<sup>®</sup>  
复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产  
海南快克药业总经销

## “宁用武大郎,不选穆桂英”不能全怪企业

张立美

“一些用人单位常常提高女生录用标准,‘宁用武大郎,不选穆桂英’仍是一些单位招人用的潜规则。”8日上午,全国政协十二届二次会议举行第三次全体会议,15 位委员围绕社会建设和文化建设作大会发言。全国妇联副主席孟晓珉在发言中建议增加就业性别歧视案由,以促进就业性别平等。(3月9日《南方都市报》)

“宁用武大郎,不选穆桂英”,虽然这话带有一定的歧视味道,让更多男性听着不太认同,但终究只是选用人力资源管理学中的俗语表达就业性别歧视的不满,过度追究此话是不是有歧视无太大意义。然而,对于用人单位这种性别歧视行为,笔者以为不能全怪企业,应当体谅企业的苦衷和难处。

企业选用什么人关键并不是看性别,而是看究竟谁能给企业带来更大的经济收益。即使一些企业老板有强烈的性别歧视,也不表示该企业内就没有女性员工。

企业招工上采取“宁用武大郎,不选穆桂英”原则,从根本上讲,就是能挂帅出征的“穆桂英”给企业带来的财富并不比只会做炊饼的“武大郎”给企业创造的财富多,相反可能比“武大郎”创造的财富还要少。因为男性性别决定,有些活更适合男性从事,尤其是加班、上夜班和出差比较多的行业和工作岗位。另一方面,由于一般女性职工在结婚后随夫离职的可能性比较大,还要请长达好几个月的生育产假,给企业在人力资源管理上增添了不少难度。说白了,使用女工会增加企业的经营负担,减少了企业的利润。对于大型企业来说,用一些女工,企业尚能承受得起,但对于很多中小企业来说,多用一些女工,企业很难承受得了,可能会不利于企业的健康成长,甚至成为压垮企业的最后一棵稻草。

因此,化解“宁用武大郎,不选穆桂英”的就业性别歧视格局,除了完善相关法律,加强对就业性别歧视的惩治力度之外,治本之策是政府通过税收减免等优惠政策,降低企业使用女工的经营成本,鼓励企业使用女工,从而保障企业招人在性别上的平等性,提升企业招聘女工的积极性。

### 当好娘家人,温暖女工心

为了切实维护女工权益,该矿女工委对女职工特殊权益专项集体合同进行修订,制定《女职工专项集体合同监督检查机制》,发放《女职工维权》知识答卷 781 张,对女职工进行教育引导,增强了广大女职工依法维权的积极性。在开展党的群众路线教育实践活动中,该矿党政负责人专门召开女职工专题座谈会,面对面听取女职工的意见和建议并现场进行答疑解惑、整改落实。

这个矿女工委在“三八”、“六一”期间,对单亲困难女职工、患重病女职工及对外开发职家庭逐级调查统计,建立档案,日常注意关心她们的工作和生活,开展形式多样的姐妹献爱心活动,在物质上和精神上给予支持和鼓励。针对矿井承包运营转龙湾煤矿的实际,矿女工委把竭诚为驻外职工家庭服务作为工作的重心,对驻外家庭情况进行摸底调查。通过填写入户调查表、电话、短信、QQ 等多种方式保持常联系,对包保驻外家庭做到“四清”:自然情况清、家庭成员清、思想状况清、困难程度清,组织开展形式多样、内容丰富的帮扶活动,推进“姐妹手拉手,驻外心贴心”驻外家庭关爱工程建设,让驻外女职工、职工家属真正感受到矿工会是“职工之家”,女工干部是最可信的“娘家人”。

(张兴茂 冯洁琦)