

柔性管理与刚性管理在企业中的结合运用

——以顺丰速运集团为例

马晓霞 经济管理系

为提高物流专业、市场营销专业的教学质量，提升专业教师的专业水平和实践能力，了解物流行业最新动态，做好物流专业实践教学改革工作，根据《关于做好2017年学院暑期教师培训和下企业实践锻炼工作的通知》的通知精神，经学院教务处和系部周密计划和安排，本人被派至苏州顺丰速运集团进行了为期25天的实践锻炼，非常感谢系部和学院给我这次锻炼的机会，这次企业实践，使我收获颇多，尤其对改进产教融合、校企合作的办学模式，促进职业教育与经济社会要求对接等方面有了新的认识和思考。2017年7月11日至2017年8月9日，本人做为经济管理系商务营销教研室青年教师，赴苏州顺丰速运集团进行实践锻炼，顺丰速运集团非常欢迎和支持我的到来。

柔性管理，是一种“以人为中心”的“人性化管理”，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行为。其本质是一种对“稳定和变化”进行管理的新方略。其最大的特点主要在于不是依靠权利影响力，而是依赖于员工的心理过程，依赖于每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。柔性管理对应的是刚性管理，刚性管理以规章制度为中心，用制度约束管理员工。刚性管理下的组织结构大多采用的是直线式的、集权式的、职能部门式的管理机构体系，强调统一指挥和明确分工。

一、柔性管理在员工管理中的运用

（一）换位思考，把握沟通技巧

经常与员工进行沟通，观察其在工作中的精神状态和工作质量，以及业余生活中的表现，更全面地了解员工的愿望，可以使领导准确地把握员工的需求和期

望。沟通时，领导应尽量采用对方能够接受的方式，并使自己发出的信息具有说服力，否则员工可能拒绝沟通。换位思考，能够帮助人更好的掌握沟通技巧，提高管理水平，顺利开展工作。以苏州顺丰速运为例，在新人入职前的面试环节，有初试与复试，招聘专员与应聘人员进行初步交谈，双方进行问题互动，比如打字速度、普通话、住宿、薪资等问题解答，然后测试打字速度，最后进行复试，涉及个人职业规划、个人优势等问题，经过上述环节后，初步确定入职人员。其中我校的两名实习生经过面试后一人录用，一人淘汰，但是面试结果迟迟不公布。在我与招聘经理沟通时，招聘经理解释待未通过面试的实习生找到下家接收单位之后再公布结果，理由竟是怕打击未通过面试实习生的自信心，伤害未通过面试的实习生的自尊心，听后甚是让人感动，一时语塞。这就是柔性管理在顺丰中的体现，既人性化，又不违背制度公约。

(二) 强化有效的激励因素

欲望是管理中采取激励措施的依据。在实施激励措施的过程中，一定要注意公平，让每个人都感到自己收受到了公平对待，反对平均主义，“一刀切”，否则会产生负面效应。同时激励不同于奖励，因此在设计激励机制上不能片面地考虑约束和惩罚措施。应运用物质和精神相结合的手段，采取各种有效的激励方法，为员工创造良好的工作环境。比方说在顺丰的用人机制上，采取内部推荐、人才市场、网站招聘、校企合作等多项措施。如果面试成功一经录用，即可享受推荐奖励，如连续服务满3个月，即可奖励150元。在顺丰的晋升通道上，也是公开、公平、公正的。以苏州区点部为例，如果是内部晋升，在点部仓管员的岗位干满3年，即可竞聘点部主管，点部主管干得好，又可晋升分部经理，所以说在顺丰的晋升通道上，亦是机会均等的，这也是物质奖励与精神奖励的双重结合。以客服的薪资来看顺丰的柔性管理。客服代表正式上岗后，由于客服的业务水平、服务态度、打字速度、沟通能力不同，每天处理的工单质量和数量不同，所以即便

客服的基本薪酬一样，但奖金提成不同，最后的待遇不同，这就是有效的激励机制：能者多劳，多劳多得。

二、柔性管理在客户管理中的应用

树立客户需求至上的优质服务管理理念。第三方物流企业在现有服务的基础上，强化客户需求至上的优质服务管理理念。一方面，优质服务是指第三方物流企业要在运输、仓储配送等功能性服务的基础上不断创新服务内容，实现由基本服务向增值服务延伸，由物流服务功能向管理服务延伸，为客户提供差异化、个性化物流服务；另一方面，客户需求至上强调以满足客户需求来实现企业利益的最大化。客户需求至上的优质服务管理理念应用，既满足了客户需求，又保证了公司利益，实现企业和客户的双赢。

（一）呼叫中心增值服务设计

呼叫中心作为企业和客户接触最为直接的一个平台，向客户提供信息咨询、开展业务以及传递企业文化的窗口。因此呼叫中心在企业中的作用不容忽略。顺丰的呼叫中心业务，包括订单信息传递、工单信息传递、特殊呼叫中心处理、中继故障处理、投诉系统故障处理等，都有细致的规划和可行性，比如对符合特定条件的会员开展客户关怀活动，活跃度不佳的会员进行提醒及日常关怀，对投诉会员，安慰和跟踪等。

（二）大客户增值服务设计

关注大客户包括日常关注、节日问候、出行提示等，区分不同规模、贡献、层次、地区，甚至是民族、性别，采用不同策略，从关怀频度、关怀内容、关怀手段、关怀形式上定制计划，落实关怀。而从公司层面，则应确定客户对顺丰公司的产品服务是否满意，如有疑问，当场解决，公司还应根据大客户的独特需求，应用数据库信息挖掘潜在客户，通过电话主动拜访客户和推荐满足客户需求的产品，以达到了解客户，为客户着想的客服理念，培养客户的归属感，提高客户转

换成本。例如在岗前体验环节，工号为 221xx 的客服代表在处理下单、查询、投诉的间隙，适时地展开推销活动：将客服的每一次服务转化为积分赠送给客户，客户达到一定积分后获得高的价格折扣或服务优惠政策，保证顺丰在同行业中各项服务的完整性与优越性。

（三）客服的时效性

作为快递服务业，时效性是在同行业脱颖而出的又一把利剑。顺丰从客户预约下单到顺丰收派员上门收取快件，1 小时内完成；快件到达顺丰营业网点至收派员上门为客户派送，2 小时内完成，还有即日送达、次晨送达等业务，充分体现了顺丰的时效性与灵活性。

三、刚性管理在组织结构中的体现

在快递服务行业，经营模式无非是直营、外包、加盟等几种。顺丰的模式是直营模式，由公司总部直接经营、投资、管理各个零售门店的经营形态。总部采取纵深式的管理方式，直接下令主管所有的零售门店，零售店也必须完全接受总部指挥。其特点在于所有权与经营权集中统一于总部。所有成员企业必须是单一所有者，归一个公司、一个联合组织或单一个人所有，由总部集中领导、统一管理，如人事、采购、计划、广告、会计和经营方针都集中统一。实行统一核算制度，各直营店实行标准化经营管理。其优点在于可以统一调度资金，统一经营战略，统一开发和运用整体性事业，在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化等方面，易于发挥整体优势；其缺点在于各成员店自主权小，积极性、创造性和主动性受到限制。顺丰速运苏州区下设财务部、客服部、经营规划部、工会、人力资源部、销售部、营运部、综合部、公共服务部、国际业务部，各部门各司其职、各负其责，又通力合作，使其各职能作用发挥最大化。

可见，柔性管理与刚性管理并不冲突，二者在企业管理中举肩并重，优势互补，发挥作用的最大化。当然，在顺丰的多年运行中，矛盾和问题是不可避免的，

比如顺丰机构臃肿、尾大不掉、员工流失率高、基层员工考核机制僵硬，基层员工与上级主管、与下端客户矛盾不断等问题层出不穷，这就亟待顺丰人不断思考与解决，也是更多企业需要思考与解决的问题。