顺丰速运公司员工关系存在的问题与解决办法

摘要

自我国加入世贸以来，现代物流配送、国际快递等成为外商拓宽在华投资领域的手段和新的投资热点。如何应对国外物流快递公司的冲击，挖掘行业盈利点，成为中国物流快递业共同关注的话题。我国国际货运代理行业起步较晚，历史较短，但是由于国家重视 ，政策鼓励，发展十分迅速。在众多国快递公司的管理体系中，员工关系存在的问题就一直制约着快递行业的发展。顺丰速运公司在中国市场上的份额越来越大，因此，顺丰公司员工关系所存在的问题也能反映行业情况。

本论文根据顺丰速运公司的情况，以人力资源管理及相关员工关系的原理为依据，针对该公司员工关系存在的问题，提出相应的解决对策。

本文第一部分分析了快递行业的选题背景以及国外员工关系的研究情况;第二部分介绍中国快递行业的发展概况以及顺丰速运公司的情况;第三部分根据顺丰速运公司的情况,分析其在员工关系方面存在的具体问题以及产生的原因;第四部分根据公司存在的具体的关公关系问题,提出相应的有效对策,以妥善解决这些制约企业发展的问题。

关键词：快递行业，顺丰速运公司，员工关系

1 绪论 1

1.1 选题背景及目的 1

1.2 员工关系管理的涵义 1

1.2.1员工关系管理概念 1

1.2.2员工关系管理的容 2

1.2.3员工关系与劳资关系的区别 2

1.3 国外研究状况 2

1.3.1国外研究状况 2

1.3.2国研究状况 4

1.4题目研究方法 5

1.5论文构成及研究容 6

2 顺丰速运公司的概况 7

2.1顺丰速运公司的状况 7

2.2我国快递行业的发展概况 8

2.1.1国快递行业发展迅速，但发展水平仍较落后 8

2.2.2国市场竞争日益剧烈 10

2.3顺丰公司的员工管理情况 11

3顺丰速运公司员工关系所存在的问题 12

3.1认识上的误区 12

3.2员工关系管理职责不清，相关人员能力不足 12

3.3信息沟通不通畅 13

3.4激励机制不完善 14

4顺丰速运公司员工关系存在问题的解决方法 16

4.1管理跨越：打破现有常规 16

4.1.1员工调查 16

4.1.2跟踪管理 17

4.1.3构建反馈渠道 18

4.1.4评估量化 19

4.2提升组织竞争力 20

4.2.1健全物质激励机制 20

4.2.2健全精神激励机制 21

5结论 23

参考文献 24

致 26

附录A 27

附录B 29

附录C 30

1绪论

1.1选题背景及目的

速递服务或称快递服务（COURIER SERVICE OR EXPRESS SERVICE），在当今世界，作为一种先进的运输服务方式越来越受到社会各阶层客户的普遍欢迎，并得到蓬勃发展。早在1993年，全球十大运输企业排名中，第二及第九位均为主要从事快递服务的公司，这一事实足以证明快递业在运输业中不可低估的地位。近20年的发展，快递业在发达国家的地位更加稳固，在发展中国家，快递业必将随着社会、经济的发展而得到更大的发展。

根据有关报告的数据显示，2007年，中国快递市场的产值约400亿元，邮政EMS和顺丰速运的收入分别超过90亿元和40亿元，远超联邦快递1.35亿元的国快递营业额。

如此小的市场份额，为何让国巨头顺丰速运倍感压力。最近外资市场份额的增长势头异常迅猛，根据国家邮政总局2008年第三个季度的公报统计，2008年初外资在国快递市场所占的份额不到1%，而到了第三个季度是4.9%，比之前翻了4倍。狼真正开始逼到眼前了。

本文通过介绍顺丰速运公司的情况，分析该公司人员关系存在的问题，探讨该问题的存在对该公司的发展有什么影响，目的是总结出能够解决问题的方法，从而促进快递行业的发展。

1.2 员工关系管理的涵义

1.2.1员工关系管理概念

员工进入企业，以劳动契约的形式成为组织成员后就进入了员工关系管理的框架。员工关系管理是指各级管理人员和人力资源职能管理人员，通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为，以及其它的管理沟通手段，调节企业与员工，员工与员工之间的相互联系和影响，从而实现组织目标的过程。从广义上讲，员工关系包括企业与员工以及员工与员工之间的关系。从狭义上讲，员工关系专指企业和员工之间的关系。本文是从狭义的角度即企业和员工之间的关系来展开论证的。

1.2.2 员工关系管理的容

理论上，从企业人力资源管理的角度，员工关系管理主要从工作设计、员工流动和员工激励三个方面加以考虑。工作设计是指根据企业目标和业务特点，确定每个职位的工作容和所应承担的职责，彼此之间的工作联系，管理关系和方式，以及承担这些工作对员工的要求；员工流动是指员工进入企业到离开企业的整个过程，是员工为实现本人的职业发展计划和企业为保证业务运转的整个人力资源配置过程；而员工激励指的是如何通过外部激励手段，不断促进企业目标的实现和员工个人发展之间的良性循环。外部激励手段既包含报酬体系、福利体系，还包含其他满足员工心理需求的措施。以上三个方面相互影响又相互制约，进而影响企业及员工个人目标的实现和发展。也就是说，企业在进行企业总体战略策划、流程再造时，应明确岗位设置，制订部门岗位说明书，并且结合马斯洛理论及企业发展的阶段性要求制定吐故纳新的合理人力资源战略，关键是在企业部建立激励机制和约束机制，始终按照平衡和控制的原则进行员工关系的管理。

1.2.3 员工关系与劳资关系的区别

劳资关系的研究容主要包括劳资双方权益和劳动保护等，所以它在企业管理过程中是属于特定的畴。而员工关系是从人力资源管理的角度出发,对人力资源进行更深层次的研究，它包括如何保障、激励和发展人力资源管理等。所以，劳资关系和员工关系在管理层面和畴上都有明显的区别。但员工关系与劳资关系也存在一定的联系。

1.3国外研究状况

1.3.1国外研究状况

1、国外的物流理论研究起始于20世纪30年代，美国学者玛沙库伯在其1994年出版的《物流与分拔计划：管理的策略》一书中，对20世纪90年代以来的物流设定了更广泛的围、更大的目标：“物流是对处在供应链中的采购、生产、最终分拔各阶段的原材料、零部件、制成品的移动、存储及相关信息的战略管理。”而1981年日本日通综合研究所出版的《物流手册》是这样描述物流的：“物流是物质资料从供给者向需要者的物理性移动是创造时间性、场所性价值的经济活动。从物流的畴来看，包括：包装、装卸、保管、库存管理、流通加工、运输、配送等诸种活动。这个定义在我国应用时间比较长，也有很广泛的影响面。

2、勒温的场论

美国著名的心理学家勒温(Lewin)认为，个人能力与个人条件与其所处境直接影响个人的工作绩效，个人绩效与个人能力、条件、环境之间存在一种类似物理学中的场强函数关系。因此他提出关于个人与环境关系的公式：B=(P，E)，B为个人绩效，p为个人的能力和条件，e为所处环境。

该函数公式表示，一个人所能创造的绩效，不仅与他的能力和素质有关，而且与其所处的环境有密切关系。如果一个人处于一个不利的环境之中，则很难发挥其聪明才智，也很难取得应有的成绩。而且一般而言，个人对环境往往无能为力,改变的方法只能是离开这个环境，转到一个更适宜的环境去工作，这就产生员工流动了[2]。

3、有效的绩效管理系统理论。Robert Bacal，美国Bacal&Associates培训及管理咨询公司的CEO在其著作《24 Lessons for Improving Performance》中指出，一个绩效管理系统若有效，它将可以提供：（1）协调工作的工具，以便将组织、部单位和员工个人的目标统一起来；（2）不断发现问题的方法，以保证组织的成功；（3）记录绩效问题的手段，使得公司可以防止劳工法律案件和纠纷的发生，以及在必要时提供法律证据；（4）职务晋升、员工发展和培训决策所需的信息；（5）足够的信息，以便经理人员能阻止问题的发生、帮助员工完成工作、协调工作和能够向上级提供有见地的建议；（6）帮助经理人员和员工一起找出问题、分析原因、采取行动、解决问题的方法；（7）给经理人员协调所辖员工工作的工具；（8）定期、持续地向员工反馈信息的途径，以保证他们的工作动力； （9）明确的工作期望、决策权力以及工作对整个组织的意义；（10）制定员工发展和培训计划的工具[3]。

4、结合心理需要和动机方面的研究，大卫·麦克莱兰（David McClelland）等人提出了三种需要理论（Three-needs theory），他们认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要。

（1）成就需要（Need for achievement）：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。

（2）权利需要（Need for power）：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

（3）归属需要（Need for affiliation）：建立友好亲密的人际关系的愿望。

5、斯达西·亚当斯（J. Stacey Adams）提出的公平理论（Equity theory）认为，员工首先会思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入－付出比与他人的收入－付出比进行比较。如果员工感觉到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到两者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说他们会认为自己的收入过低或过高。这种不公平感出现后，员工就会试图去纠正它。当员工感觉是公平的，他会受到激励并保持现在的状态。如果员工感觉是不公平的，他可能会采取以下几种做法：（1）曲解自己或他人的付出或所得；（2）采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变；（3）采取某种行为改变自己的付出或所得；（4）选择另外一个参照对象进行比较；（5）辞去他们的工作[4]。

公平理论认为每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己与他人相比较的相对报酬。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系做出判断。他们以工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为根据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出－所得比和其他人相比不平衡，就会产生紧感。这种紧又会成为他们追求公平和平等的动机基础。在销售人员薪酬设计上做到公平就是要让销售人员感觉到不论他们在哪个销售区域、销售何种产品他们都拥有和其他销售人员一样完成销售目标获得收入的机会，而且他的投入与回报是公平合理的。

1.3.2国研究状况

1、我国70年代末80年代初才接触“物流”的概念。目前，从研究容看，我国的物流理论研究涉及几乎所有的研究领域，如物流概念、物流经济、物流产业及产业政策、物流市场、物流成本及统计体系、物流规划、物流企业与企业物流、物流信息化、供应链理论、物流人才教育等等。从研究成果看，在基础理论研究和应用理论研究两方面都取得了一定的进展。特别是在基础理论研究方面取得了不少成果，如徐寿波院士的大物流理论（认为物流的涵包括自然界物流、社会界物流和经济界物流，气流、雨雪、扶贫救灾物质、军需供应等都属于物流畴，但把人流排除在外，因为人是活的，有鲜明的个性，且不能被存储、装卸、包装、加工和配送）、何明珂教授的物流系统论（从系统论的角度研究物流系统结构、功能、要素、分析方法、系统原理等容）。

我国的物流理论研究虽然取得了一定的成绩，但就事论事，有什么课题做什么文章的比较多；多数研究还停留在表面上，缺乏系统性和深入性；国际交往有限，很少有研究成果登上国际论坛，学术论文还没有进入国际检索系统等。因此，中国物流研究不仅落后于实践，更落后于国际[5]。

2、员工以及部门创造良好的绩效,企业就能实现其目标,飞快发展。著名绩效管理专家蔡巍在绩效管理著作《奔跑的蜈蚣---如何以考核促进成长》里提到,如果我们企业的每一个人、每一个部门都能默契配合，创造出良好的绩效，企业也就能够实现其目标，飞快地成长[6]。

1.4题目研究方法

1、观察法：本人的哥哥在顺丰速运公司工作，不仅了解到本部门的工作性质，还观察到实际中的企业的部运作，及其工作流程和办事程序，从而研究以顺丰速运公司的员工关系存在的问题及解决的对策。

2、文献研究法：本文的形成参考了十五篇左右的中外文献，分别在引用过文献容的句子、段落后右上角标注了编号，还运用了网页上的语句、文章、专著等。

3、统计分析法：通过对顺丰速运公司员工关系方面的实际情况的分析研究，揭示该企业在员工关系管理方面存在的问题，从而为企业的进一步发展扫除障碍。

4、规分析法：利用文献资料，通过理论研究与逻辑分析方法，回顾了人力资源管理的相关理论和研究成果。本研究涉及的理论有绩效管理理论、员工关系管理理论等。

5、事例分析法:通过对西方国家及我国现有的有关企业员工关系体系的类比分析，总结其员工关系管理的经验和教训，从而得出对我国快递行业员工关系管理的启示。

1.5论文构成及研究容

本文主要对顺丰速运公司的员工关系管理进行探讨，着重分析了该企业在员工关系中存在的问题、原因及对策。容结构如下：本文第一部分分析了快递行业的选题背景以及国外员工关系的研究情况;第二部分介绍中国快递行业的发展概况以及顺丰速运公司的情况;第三部分根据顺丰速运公司的情况,分析其在员工关系方面存在的具体问题以及产生的原因;第四部分根据公司存在的具体的关公关系问题,提出相应的有效对策,以妥善解决这些制约企业发展的问题。

2顺丰速运公司的概况

2.1顺丰速运公司的状况

顺丰速运（集团）（以下简称顺丰）是一家成立于1993年3月的港资速运企业，主要经营国际、国快递及报关、报检、保险等业务，为广大客户提供快速、安全、优质的服务。长期以来，顺丰专注于满足市场需求，不断拓宽服务区域，逐步搭建起立足华南，拱连华东、华北，拓展华中的战略网络格局，为客户提供快速安全的速运服务。15年来，顺丰不断投入巨资加强公司基础设施建设，不断提高运营设备和信息处理系统的科技含量，不断提升员工的业务技能和服务意识。经过多年的努力，顺丰在中国速运领域取得了令人瞩目的成绩。在快速发展过程中， 顺丰一直遵循法律法规，坚持诚信纳税。2005年至2007年，顺丰共缴纳税金4.22亿元人民币，为国民经济的持续发展做出积极贡献。

顺丰不断加强核心竞争力，以强大自有网络、高效运营速度和优质客户服务为后盾，力图将“顺丰”品牌塑造成为中国民族速运企业的“百年老店”，为中国速运行业的发展做出贡献。

自有服务网络具有服务标准统一、服务质量稳定、安全性能高等显著优点，能最大程度地保障客户利益。顺丰自1993年成立以来，每年都投入巨资完善由公司统一管理的自有服务网络：从蜗隅，到立足珠三角，到布局长三角；从华南先后扩展至华东、华中、华北；从大陆延展到、，直至国际。目前顺丰在中国大陆已建有3个分拨中心、近100个中转场以及2000多个营业网点，覆盖了国31个省（省、自治区暂未开通）近200个大中城市及900多个县级市或城镇。1993年在特别行政区设立营业网点，目前营业网点覆盖了18个行政区中的17个（离岛区暂未开通）。2007年在省设立营业网点，覆盖了省台北、桃园、新竹、台中、彰化、嘉义、台南、高雄等主要城市。

顺丰速运是国领先的民营速递企业之一，主要经营国际、国快递及报关、报检、保险、货物监装与仓储等业务。公司成立于一九九三年，目前在全国设立了25个大区、2个分拨中心和300多个营业网点，拥有营运车辆1500多台、员工20000余人、封闭操作场地超过50000平米，业务围覆盖全国20多个省、直辖市和特别行政区。

为了实现“做中国最好的速运网络公司”的发展目标，公司不断提升自己在技术、营运和管理方面的科技优势，建立起先进的货物流与信息流双重网络，实现了货件的全程监控和自动化管理，努力为客户提供优质、安全、高效的速运服务。

十多年来，顺丰速运一直本着“成就客户，推动经济，发展民族速递业”的经营理念，积极探索客户需求，不断推出新的服务项目，为客户提供快速、安全的产品流通渠道，同时，帮助客户缩短贸易周期，降低经营成本，提高产品竞争力等，使客户能更快、更好地对市场作出反应。顺丰不仅为国家发展贡献了税收，也在一定程度上缓解了社会就业压力，为国民经济的持续健康发展做出了应有的积极贡献。

为了向客户提供更便捷、更安全的服务，顺丰速运网络全部采用自建、自营的方式，并致力于加强公司的基础建设：在统一全国各个网点的经营理念，大力推行工作流程的标准化，提高设备和系统的科技含量的同时，顺丰还苦练功，不断提升员工的业务技能和素质，努力为客户提供更优质的服务，竭尽全力打造“顺丰”这一民族速运品牌。

拥有雄厚实力和广阔前景的顺丰公司，吸引了一大批优秀的专业技术人才和管理人才。为了加强速递业务中物流信息技术的应用，公司专门成立了资讯科技中心和软件研究院，建立了一支近百人的资讯研发队伍。这支队伍在研发公司信息管理系统、提升公司市场竞争力方面做出了卓越的贡献，并在公司的发展中扮演着越来越重要的角色[7]。

2.2我国快递行业发展概况

2.2.1.国快递行业发展迅速，但发展水平仍较落后

中国快递业务于本世纪八十年代初兴起，九十年代得到迅速发展。例如，中国邮政EMS成立初期年收人仅2万元，99年已达到40多亿元，业务量已达9090万件。但与国外先进国家相比，我国快递行业起步较晚，总体发展水平还相当落后， 主要可归结为以下几个方面[8]：

1.企业整体规模偏小。

国际上最著名的快递公司有四家，分别是荷兰邮政的TNT(天地快运)，美国DHL(敦豪快运)、美国FedEx(联邦快递)、美国UPS(联合包裹)，这四家公司的快递业务量已占世界总量的85％ ，每年文件和包裹处理量高达45亿件。目前中国国最大的快递公司是中国邮政EMS。以下是国外大公司1999年有关数据比较。从表2.1可见，中国邮政在营业网络、配送设备、营业额等方面与国际同行存在巨大差距。

表2.1中美快递公司比较

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 公司 | 成立时间 | 设备 | 服务网点 | 服务效率 | 1999年收入 |
| 中国邮政EMS | 1980 | 汽车1万多辆 | 国2000多个城市 | 国主要大城市次日到达 | 40多亿元人民币 |
| DHL | 1969 | 汽车10万辆、飞机137架 | 30多个国家，2100个服务站 | 中国至北美、亚洲1日达 | 30多亿美元 |
| UPS | 1907 | 汽车15万辆、飞机180架 | 205个国家、2400多个服务站 | 美国国6小时到达 | 270亿美元 |
| FedEx | 1970 | 汽车4.35万辆、500多架 | 210个国家、1417家服务中心 | 美国国当日到达 | 175亿美元 |

（来源于：快递公司网）

2．管理体制落后。

我国邮政行业长期以来一直是国家垄断的部门，其运营方式中带有浓厚的计划经济色彩，不能适应市场经济要求。虽然中国速递服务公司(EMS)已经注册为企业，但它不是一个独立的经济实体，仍属于国家行政机构，其服务价格是与万国邮政联盟协调而成的，其价格的变动需与成员国协商，致使价格变动缺乏灵活性。

3．服务手段粗放，服务质量差。

国快递公司目前仍然停留在粗放式经营阶段，一些环节和部门之间相互脱节，影响了快件传递的速度和效率；由于受计划经济影响，缺少市场化运作的观念和竞争意识，官商意识严重，在决策时很少考虑市场需求和用户消费心理的变化，在定价、营销和提高服务质量等方面缺乏市场经验。

4．技术管理手段落后。

中国邮政EMS对快件的技术管理手段非常落后。网络查询系统直到最近才开始建立，但对的监控程度仍比较差。国外丢失现象时有发生，有些地方还出现投递延误、查询答复不及时等问题，引起客户不满，严重影响了它的服务质量。

5．经营层次较低。

目前以中国邮政EMS为代表的资快递公司的业务结构仍以样本快递为主，客户比较分散，业务批量比较零碎，经营稳定性差，而国外大公司都不同程度地介入了第三方物流服务，都有一批业务稳定的跨国公司大客户，并且其经营管理和技术装备也都随之有较大提升。由于物流(快递)服务水平较高，发达国家已真正开始从网络经济中受益。

2.2.2国市场竞争日趋激烈

1．国际巨头大举进入国际快递业务市场。

八十年代初，中国邮政部门在速递市场中的占有率几乎为100％ 。90年代以后，随着国际速递公司在中国的迅猛发展，中国邮政的市场份额逐年下降，目前已降到40％ 左右。据有关统计，1990年1994年间，中国邮政的国际速递业务量年均增长35％ 。1995年以后，由于国际速递公司大规模进入中国市场，导致中国邮政速递业务大量分流，增长速度明显放慢，1995年一1999年间，中国邮政国际速递业务年均增长率仅为2％ 。目前国际上最大的四家快递公司DHL、TNT、UPS、FedEx都已在国成立合资公司。成立稍早的DHL、TNT、UPS 的合资公司近年业务增长速度都在20％ 以上；2000年DHL、UPS 的合资公司业务增长速度分别达到30％ 和40％ 。

2．中国邮政独霸国快递业务的局面开始受到挑战

由于政策限制，外资暂时还不能介入我国国快递业务。中国邮政仍基本垄断着国快递业务。中铁快运目前虽有一定实力，但总体规模仍较小。该公司自1993年成立以来，目前经营网点已发展到全国126个城市，127个车站，7年共发送货物2006．1万件，36．7万吨，收入l2．29亿元，尚不及中国邮政EMS半年的业务量。但中国邮政遇到的最具威胁的竞争来自同城快递市场的私营快递公司 由于同城快递业务需要的投入和成本都极低，地下“黑市” 快递公司一部几辆自行车外加几个人就可组成。所以，私营速递公司和地下“黑市”速递公司以其灵活、低价位占据着优势。目前中国邮政EMS最低资费是23．3元，而地区“黑市”速递公司收费仅需10元，竞争力不言而喻。目前经过审批的私营速递公司有30多家，有56家，也有50多家，但地下“黑市”快递公司的数量估计在1000家以上。

3．国际大公司通过拓展网络争夺市场份额[9]。

国网络是国公司与国外大公司合资的主要本钱。国际大公司虽然在国外拥有先进完善的网络，但在中国现有政策下，要进入中国市场，不得不以与国公司合作来获得国营业网点。国外大公司的市场开拓策略是先占领国业务集中的主要城市，然后再向全国渗透。同时，国外大公司之间的竞争在网络争夺上也有体现。如DHL和中外运于1986年在国最早成立合资公司，在规模有所扩大后，TNT又加入与中外运合资的行列，中外运的网点几乎都集中在大城市。2000年1月，TNT放弃与中外运合作，转而与中国邮政EMS合作，成立了“中速快件”。TNT看中中国邮政的主要原因是中国邮政无可比拟的国网络和万国邮政联盟的成员国地位。国际大公司从长远考虑，在通过合资拓展国网络的同时也为将来建立自己的网络作准备。

2.3顺丰速运公司员工管理的情况

顺丰公司的人才观：德才兼备，品德优先，共同成长。

为追求上进的员工提供不断发展的平台，帮助员工实现和提升自身价值；能者居前，公开、公平、公正的用人机制；员工绩效管理以工作业绩为基础；为员工提供具有市场竞争力的薪酬福利。

在实际操作中，顺丰公司一线投递收件员占了员工的绝大多数，在管理上存在着极大的难度，导致管理幅度非常大，员工之间出现的问题不能得到很好地解决。

3顺丰速运公司员工关系所存在的问题

3.1认识上的误区

在调研过程中发现：公司很多管理者对员工关系管理缺乏系统的认识，在认识上存在一些明显的误区：

1.人才管理理念存在认识偏差

公司管理层虽然认识到了人才的重要性，但是，由于快递业人才流失现象严重，使他们对于培育人才缺乏信心，既担心投人的人力、物力没有回报，又担心人才不能长期为公司服务。所以，不愿意在人才培训上多花钱，造成了对人力资源的投人严重不足。主要表现在：一是迷信外部人才，认为在企业需要人才时，用高薪到外边去挖就可以了。对部人才则缺乏长期培养战略；二是迷信少数所谓“能人”，对基层员工重视不够，这种结果只能导致员工离心离德，把企业当作跳板，或只拿薪金而不关心企业的发展前途。

2.对员工关系管理的理解不系统

没有将员工关系管理作为一个整体系统来看待，而是存在理解过于简单和片面的倾向，认为员工关系管理就是简单的搞些集体活动和发些物质奖励。没有对公司的员工关系管理做系统的分析，也没有配套的员工关系管理政策，公司的员工关系管理工作处于一种被动防守的状态，整日穷于应付一些不得不马上解决的问题。招聘录用、教育培训、工资福利、奖惩等业务各人分管一摊，互不通气，使得公司的员工关系管理无法作为一个系统发挥其激励员工高效工作、培养员工对企业的忠诚感和献身精神的整体作用。

3.2 员工关系管理职责不清，相关人员能力不足

一个企业整体员工关系管理水平的提高有赖于组织中三类人的努力，这三类人包括企业的领导者、企业的各级经理人员以及企业的员工关系管理专业人员。然而，到目前为止，公司很多管理人员在员工关系管理的地位、功能以及职责分工方面缺乏正确的认识，与公司员工关系管理有关的三类主体均不同程度地存在理念以及能力的问题。这主要表现在以下几个方面。

首先，公司的员工关系管理体系需要领导者尤其是最高领导者的思想指导以及战略指引。

其次，公司员工关系管理水平的提高要求公司中有一支能力、素质过硬，工作方法对路的员工关系管理专业人员队伍。

最后，公司整体员工关系管理水平的提高还有赖于企业的微观基础即企业中的各种管理人员。

然而，通过调查发现顺丰速运无论高层领导者、基层管理者还是人力资源管理专业人员的管理素质都程度不同地存在着缺陷和不足。很多领导者和管理者只能称得上是技术专家，但是缺乏现代企业管理知识和技能，尤其是在员工关系管理和开发方面，没有新的思路和方法。公司中员工关系管理从业人员更是缺乏必要的专业知识和人际沟通能力，这样的员工关系管理队伍显然无法适应公司经营和管理的要求。

3.3信息沟通不通畅

在引入员工关系管理过程中，公司加强了信息沟通渠道建设，取得了一定成效。但是，由于公司领导层的人事变动，加上时间一长思想上的松懈，在执行中开始出现问题，就形成了有渠道而无沟通的现象。

1.从上到下信息沟通渠道不通畅

目前员工普遍反映对公司经营动态了解不够，不及时。这集中体现在公司各类会议精神传达不到位，这与各位部门负责人不重视有关系。公司高层与基层员工沟通不够，在员工满意度调查中发现，员工与公司领导、尤其是总经理进行直接沟通的机会较少。公司虽然设有总经理接待日，但由于总经理事务繁忙常常无暇出席，时间一长，员工参与的积极性大大减弱，接待日形同虚设。因此公司在积极建设沟通渠道的同时，还应该加强规章制度建设，以确保各种渠道发挥出应有的效能。

2.由下而上的沟通也存在问题

员工对企业发展的各项意见、建议也不能及时地或者根本不能传递到相关部门或人员。员工合理化建议与员工投诉制度有名无实，公司虽有相关制度，但没有专人对员工的建议或投诉进行落实。同时在信息传递过程中，许多信息缺乏及时反馈，有些沟通渠道形同虚设，发挥不到其应有的作用。久而久之，员工也对其失去了信心。

3.4 激励机制不完善

1.绩效管理体系不健全

绩效管理被简化的实施为绩效考核，只注重考核结果，不注重绩效管理的实质——通过绩效沟通，促进员工业绩的提高。结果由于缺乏沟通，员工对企业的战略和年度经营目标以及企业目前的经营状况了解较少，对工作中存在的问题以及自身的不足也缺乏认识，对考核结果在不同程度上不认同。

绩效考核指标较为简化，重视财务指标，缺少衡量企业、部门及个人全面发展状况的非财务性指标。重视短期效益指标考核，忽视企业长期发展能力的考核指标，考核指标缺乏战略导向。

薪酬制度是保障绩效管理有效实施的重要制度之一，由于公司实行工资制，绩效工资所占的比例较小，优秀员工和合格员工的差距只体现在工资的差距上，绩效考核结果与薪酬待遇脱节，在一定程度上，对绩效考核的实施起不到强化作用[10]。

正式由于绩效机制的简化，只通过实际的货物量来衡量员工的工作效果，使员工工作目标单一，缺乏机动性。

2.薪酬激励手段单一，效果较差

薪酬激励是现代人力资源管理的重要组成部分之一，它对提高企业的竞争力有着不容忽视的作用。但是，据我的了解发现，顺丰公司一线员工现行的工资制，激励手段单一，效果较差。员工对公司的薪酬状况满意度较低。

员工除了基本工资的发放以外，就只有年终奖金，没有其他的薪酬激励手段。员工之中，有的热切希望能够在公司里面得到更多的个人实现。

3.员工奖惩，管理不到位

完善的员工奖惩制度，是规员工行为，提高企业效率的重要保证。在员工关系管理实施之初，公司虽然也制定了员工奖惩制度，但不够完善。主要表现为：轻奖励、重惩罚。公司没有制定完善的纪律处罚办法，即使有一些规定也缺乏认真执行；管理者与员工对员工违纪的纪律处罚程度、标准与规不明确；有些管理者不愿对问题进行过多的调查就对员工进行直接处罚。当然这与公司企业文化强调良好人际关系等有较大关系，但员工关系管理部门也应承担一定责任。

公司未能充分利用劳动合同进行员工管理。劳动合同管理基础工作需加强，部分部门主管不重视或不知法，应加强措施预防劳动纠纷产生。

4.员工关怀流于形式

心理契约是联系员工和公司的心理纽带，是员工关怀的基础，对于企业进行有效的人力资源管理有不可估量的作用。而调研显示公司管理层对心理契约管理缺乏正确的认识，没有适时跟踪员工心理变化，不能指导帮助员工处理职业发展中所遇到的现实问题。激烈的竞争环境使管理层与员工工作压力和心理压力都很大，而公司在此环境下缓解员工工作压力和心理压力做得不够[11]。

需要理论是员工关系管理的理论基础。现代需要理论认为人的需分层次的，只有针对不同层次的需求，采取不同的激励措施才能起到充分的激励作用。而调研发现公司管理层对需要理论缺乏全面理解，对员工需求的认识还停留在生存需要和关系需要层面，没有认识到知识型员工的真正需要。所以，采取的各种员工关怀制度层次较低，没有新意，流于形式，对员工的激励作用不大。

同时，公司员工申诉机制缺失，无法提供可操作性的手段使员工能够对自己认为不合理的问题提出申诉，也没有专人负责处理各种纠纷和意外事件。这就使员工的不良情绪得不到释放，轻则发牢骚，重则就会导致对抗性事件的发生。笔者认为这也是造成许多员工对现行员工关怀不满的一个重要原因。

4顺丰速运公司员工关系存在问题的解决方法

解决员工关系管理的难题首先要从管理理念上突破，根据管理学中的“冰山理论”，组织中位于海平面以上的容（如一家公司主营业务、销售额、营销策略等）不应是组织管理工作的核心，企业管理真正的重点是位于海平面以下的容，那就是“人”，具体包括员工激励管理、沟通管理、纪律管理、冲突管理、离职管理等等。只有冰面下的基础稳固，不分崩离析，才能保证海平面之上具有真正的生机和活力[12]。

因此，员工关系管理的好坏直接决定着企业组织竞争力的高低，如果要提高组织竞争力，企业领导者务必要把员工关系管理提高到战略层次，在企业部设置专职的员工关系管理岗位。

这个岗位的设置，可以改变企业员工关系管理工作的被动局面，专职人员在对员工的跟踪管理中，能及时、主动的了解员工的需求和问题，进而主动将其解决。通过这些工作，企业部易于形成和谐的氛围，有效避免企业非正式组织的滋生和蔓延。同时有助于公司最高层领导对全局的把握，并及时对下属的管理错误进行纠偏，进而达到提升组织竞争力的目标。

设立专职员工关系岗位后，还需要作出一系列的创新，使员工关系管理工作始终处于高效率的状态。

4.1管理跨越：打破现有常规

4.1.1员工调查

没有调查就没有发言权，但很多企业的员工关系管理工作是建立在主观判断的基础上，往往脱离实际。与此同时，这些企业的员工关系管理工作比较随意，只是在员工情绪出现明显波动时，才开展相关的管理工作。尤其是在快递行业，上级领导往往不知道收派工作中的具体情况，只根据自己的主观经验去判断员工工作的好坏。

事实上，这样非系统、随机式的管理至多只能起到亡羊补牢的作用。而员工关系管理工作是建立在调查和分析的基础之上，工作容、时间都是以文件的形式确定下来，有着严格的流程控制，以做到适时、适量，确保管理的连续性和准确性。所以，管理人员对员工应该进行不定期的问卷调查（《顺丰速运员工调查问卷》，见附录A），以了解员工的情况。

每月的1——5日，管理人员填写《员工工作考核表》（见附录B），在这表格里，记录了每位员工的主要工作表现。

同时也对一些员工特别的异动状况进行观察和记录，例如生活中有没有发生什么变故，情绪是不是有异常波动等等。随后，这些资料被输入到数据库，员工关系管理专员通过对员工近期行为的分析，再根据不同员工的具体情况，得出本月员工关系管理工作的重点与主题。

在这个基础之上，员工关系管理专员填写《员工关系管理计划表》（见附录C），对一个月的管理计划做出详细的安排。

4.1.2跟踪管理

依据前期的调查数据，员工关系管理专员将员工激励管理、沟通管理、纪律管理、冲突管理等工作融合于一体。在招聘时，员工关系管理专员就直接介入，通过考量应聘者对企业文化的认可度、与所在岗位匹配度等多方面指标，给出员工是否录用的意见，同时为成功进入公司的应聘者建立个人档案。

此后，员工关系管理贯穿于员工在公司成长和发展的全过程。这种管理促进了最高管理层与中层领导、中层领导与普通员工、管理层与普通员工、普通员工之间多层次的管理交流。

1，试用期员工关系管理：

员工在刚入职时，员工关系管理专员就重点向其客观如实的介绍企业基本情况、企业文化、加入公司后可能遇到的工作困难等等。同时对员工上岗前必须掌握的基本容进行培训，以便员工初步了解企业管理制度、知晓企业员工的行为规、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本工作方法。

随后，在新员工试用第一个月，员工关系管理专员还需要至少与其正式面谈1次，在试用的第二个月每月至少面谈2次，及时了解新员工的工作及思想动态。

这段时间的员工关系管理工作主要是帮助新员工快速融入企业团队，度过“磨合适应期”，给新员工创造一个合适、愉快的工作环境。也有利于员工关系管理专员与员工形成情感交融的亲密关系。

在顺丰的实际操作过程中，由于每个分部都设有顶岗的职位（即有几个特定的职位在正式收派线路人员休息的日子顶班），而新员工一般开始都是要从顶岗开始做。这样就可以安排新员工跟随有可能顶岗的路线收派员进行日常的工作学习，由于一个地区的环境比较复杂，新员工在每条线路的学习时间为四天，由该路线收派员向管理者汇报学习情况。在每条线路学习期结束之后，安排一天的总结汇报，由直接上级进行了解指导。同时，工余时间，安排该组成员进行交谈，帮助了解工作情况和公司情况。

这样，既可以让新员工熟悉工作环境，又可以更好地融入工作团队，保证了学习的质量，减少正式工作后排解困难的机会。

2，正式员工关系管理：

转为正式员工后，在每季度各部门绩效考核排序工作完毕时，员工关系管理专员开始选取每季度各个部门中绩效考核排序前、后各10%的员工并与之联系。对排名前10%的员工，需要明确指出其优秀之处，鼓励其继续保持强烈的进取心，向更高的目标迈进。而对排名后10%的员工表扬其工作闪光点，明确指出不足之处，帮助他们制订改进计划，并适时提供帮助。

对于发生工作岗位异动的员工，在职位异动前后一周，员工关系管理专员会主动与其联系，使员工明确职位异动的原因和目的、新岗位的工作容、责任、挑战及希望，以使员工比较顺利的投入到新岗位中去，更加愉快、敬业的工作。

由于员工关系管理专员与各部门并无业务上的隶属关系，企业员工也往往愿意敞开心扉，与其进行深入的交流。所以，员工关系管理专员在公司中不仅仅是上司与员工、员工与员工之间沟通的桥梁，还能使企业最高层管理者更加准确深入的了解公司员工的状态，有利于及时纠正公司管理中出现的偏差。

3，离职员工关系管理：

离职员工关系管理的对象是主动离职的员工，在员工准备离开公司的最后一天，本着善待离职者的原则，员工关系管理专员通过离职管理来了解员工离职的真实原因以便公司改进管理，同时诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便跟踪管理。

对于因为某些原因主动离职的优秀员工，在其离职后两周，员工关系管理专员与其联系一次，重点了解离职者在公司办理各项手续的情况，并询问是否需要帮助。

员工离职后六个月，员工关系管理专员再用与其沟通一次，以朋友的身份聊聊近况，并介绍公司的发展近况。通过真诚的关心，与之建立友善的终生关系，使其成为公司可供开发的人力资源，同时成为企业文化、企业形象的正面宣传窗口。同时欢迎优秀的离职员工再次加入到团队，并保证给予其离职前的所有待遇。

除了上述计划管理之外，还应该制定即时管理制度，由员工关系管理专员负责对突发情况进行有效管理，形成多方位的员工关系管理网络。

4.1.3构筑反馈渠道

与此同时，员工关系管理专员还应该鼓励员工与管理者主动交流，建议他们使用CEO信箱、刊投稿信箱等渠道。员工关系管理专员向公司所有员工公布自己的联系方式，并做到来信必复、来访必接。如果遇到比较严重的问题，在必要时将上报公司的监察室，甚至向企业的CEO直接汇报，以帮助员工顺利的解决问题。

4.1.4评估量化

员工关系管理工作需要及时进行评估和总结，这些工作同样需要量化，否则按照主观判断去制定员工关系管理计划，很容易导致管理效率的低下。员工对工作本身及环境是否满意，是否认为在组织部有发展机会，员工关系管理的工作有没有什么失误，这些都可以通过评估调查来知晓[13]。

管理人员每个月的月底都要填写《员工关系管理记录表》，记录管理的容与结果。每个季度，还会对员工进行一次无记名的调查，调查的容包括“你的生日、升迁等重要时刻，是否总能收到管理人员和员工的祝福”，“管理人员会每月与你定时沟通吗”，“你的进步与业绩是否受到及时的关注与表扬”，“你与同事间的误解或矛盾是否总能及时被员工关系管理人员调解”等。

每个调查项目的打分标准分为很好、好、一般、差、很差五个层次。员工关系管理专员依据调查结果对现存问题进行评价分析，并作出工作改进措施。这种评估基本能反映出员工的心理状态以及员工关系管理工作的效果。

4.2建立完善的薪酬激励机制

4.2.1健全物质激励机制

在坚持现有的工资制度的情况下，奖金作为工资以外的收入，对员工工作的积极性会有很大的调度作用。但在顺丰公司现有的激励机制下，只有年终奖金作为工资以外的物质激励形式，这样的激励体制并不完善。公司的激励机制改革有以下两个方面：

1.灵活的奖金制度

奖金作为薪酬的一部分，相对于工资，主要目的是能在员工为公司作出额外贡献时，给予激励。但顺丰速运公司的奖金在相当程度上已经失去了奖励的意义，变成了固定的附加工资。

美国通用电气公司在建立奖金制度时，为了体现奖金发放的灵活性，特别遵循了以下原则：割断奖金与权利之间的“脐带”。通用电气废除了奖金多寡与职位高低联系的旧作法，使奖金的发放与职位高低脱离，给人们更多的不需提高职位而增加报酬的机会，让奖金真正起到激励先进的作用，也防止高层领导放松工作、不劳而获的官僚作风。发挥奖金可逆性作用，不把奖金固定化，否则员工会把奖金看作理所当然，“奖金”也就沦为一种“额外工资”了，起不到激励作用，通用电气根据员工表现的变化随时调整奖金数额，让员工有成就感，更有危机感，从而鞭策员工作好本职工作，长期不懈[14]。

因此我觉得，通用公司以上两点奖金发放的原则也值得顺丰速运公司借鉴，以充分发挥奖金的激励作用。

2. 高透明度的年终奖

公司的年终奖是公司领导层为激励各级管理人员以及核心技术人员所设立的一个奖项，以往实行的是红包制，即在年终时由公司主管领导根据各管理人员一年来的表现和业绩发放一定数量的奖金，由于奖金被装在红包里被称为红包制。使用红包是为了，避免攀比，但也有其局限性，在调研中笔者发现隐秘使员工产生了焦虑情绪。

管理公平理论认为公平包括分配公平和程序公平，其中程序公平比分配公平对员工的满意度有更大的影响，程序公平更容易影响员工的组织承诺，对上司的信任和流动意图[15]。所以为了发挥员工的积极性，公司领导层需要考虑奖金分配的决策过程公开化，遵循一致和无偏见的程序，采取类似的措施增加透明度和公平感。诸如IBM 那类管理成熟的大公司，员工早在年初就已经清楚计算和发放年终奖的方案，这也有助于公司完善的绩效管理的实施。

4.2.2健全精神激励机制

在快递行业人才竞争日益激烈的背景下，单纯依靠高薪已经无法确保吸引和留住优秀员工。因此，如何为员工提供更具竞争力的精神激励，成为顺丰速运人力资源战略中至为重要的一个环节。

在以往的员工关系管理实践中，由于公司领导层对员工需要理论理解的简单和片面，没能真正把握员工尤其是劳动力性的员工的需要，所采取的员工关怀措施只是停留在满足低等级的需要上，没有满足知识型员工尊重和实现自身价值的需要，激励效果一般。因此，健全精神激励机制首先应该改善员工关怀形式。具体措施是：改善顺丰速运健身会活动，从公司实际出发，从员工兴趣出发。提倡自由参加、自由组织，减少功利性目的。在现有的活动基础上加设户外、卡拉OK、郊游、健身、家庭日等娱乐活动。积极组织集体旅游和外出参观考察，让员工在户外活动中放松，缓解压力。

改善员工慰问活动，争取每年有新的形式。在员工关怀行动上成立员工互助小组，设计员工援助计划，员工咨询热线，关心员工的生活疾苦，对员工处理生活和家庭问题提供咨询与帮助。

设立抱怨投诉处理渠道，制定预防冲突及冲突处理的机制。建设正式的、文件齐备、高度公开化的手段使员工能够对任何适当的问题提出申诉。专人负责处理各种纠纷和意外事件，对部门之间、部门经理与员工之间、员工之间的冲突进行及时协调与处理。企业出现冲突时，不应以敌对的或回避的观念来应付员工之间的冲突，以免激化矛盾，双方都应以合作和信任的态度去处理争议。加强工作环境的安全和健康，公司应为员工购买工作、医疗、养老保险、失业保险、补充养老保险，为员工解除后顾之忧；同时，加强劳动保护，在高温月份发放防暑降温津贴，女工保健费或购买保健品，公司每年应组织一次免费健康体检。

5结论

快递行业在中国不断蓬勃发展，业务也不断地创新。随着我国加入WTO，快递市场将进入新的发展阶段，市场规模将进一步扩大。在中国邮政和外资快递巨头的双方逐鹿之下，中国中小民营快递企业面临着激烈的竞争。在竞争中的根本法宝就是企业本身人员素质的管理。企业管理者应该注重员工关系管理，把企业最根本的财富组织起来，发挥企业财富的最好效用。在处理员工关系的时候，最重要的是要把握员工的公平待遇，员工需求的实现和员工意见的收集。

总之，实现薪酬的外部公平，切实关注与提高员工的满意度，是公司提高经济利益的重要前提。提升现代管理理论的思路与方法，以人为本，创造出能充分调动员工积极性的薪酬体系，将成为企业能否打造核心竞争力，获得可持续性发展的关键所在。

参考文献

[1] 快递公司网.物流市场[EB/OL]..chakd./inc/kuaidi19/gzkuaidi744.him.

[2] 鹏为，王宁. 基于心理场理论的人力资源流动问题初探[J]. 商场现代化，2007，第20期：10-13.

[3] Robert Bacal. 24 Lessons for Improving Performance[M]. The McGraw-Hill Professional Education Series，2003.12.

[4] 艳秋. 销售人员薪酬制度的部公平性分析[J]. 企业家天地，2007，4：150.

[5] 叶怀珍.现代物流学[M].：高等教育，2003：49-56.

[6] 蔡巍. 奔跑的蜈蚣---如何以考核促进成长[M]. ：京华，2006：1-10.

[7]顺丰速运公司，顺丰概况，.sf-express./tabid/91/Default.aspx

[8] 来源.十一月回顾：物流篇（三）[EB/OL].

.chinawuliu..cn/new/content/200311/200353596.html, 2006-10-27.

[9] 叶龙，史振磊. 人力资源开发与管理[M]. ：清华大学, 2006：8-11.

[10] 丽梅. 基于员工关系管理的薪酬结构设计[J]国际商务研究, 2006,(06)

[11]程延园，员工关系管理[M]，复旦大学，2004.12.1

[12] 席酉民,肖宏文,王洪涛. 和谐管理理论的提出及其原理的新发展[J]管理学报, 2005,(01) .

[13] 吴贵明. 员工满意的形成机理与提升策略[J]农林大学学报(哲学社会科学版), 2006,(02)

[14] 王伟琴. 中小企业销售人员薪酬设计[J]. 中国人力资源开发，2004，5：74-76.

[15] Zoe J. Radnor，David Barnes. Historical analysis of performance measurement and management in operations management [J]. The International Journal of Productivity and performance management, 1741-0401 , Volume 56, Issue 5-6 , 2007, Pages 384-396.

－137.

致

光阴似箭，转眼间，大学学习就要结束了，总结自己的大学生活，颇值得回味，也收获丰满。校园生活是我人生一个重大的转折点，“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”，在学校良好的学习环境下，浓厚的人文氛围下，无论是在知识能力，还是在个人修养方面，我都受益非浅，取得了长足的进步。在这几年的学习期间，我得到了许多老师和同学孜孜不倦的指导和帮助。在此，我一并向各位关心、爱护和帮助国我的老师和同学们说声感！

在此次毕业论文的写作过程中，我要十分感我的指导老师珏老师。他们在论题的确立、提纲以及论文的写作过程中给予了我很大的帮助和鼓励。他们清晰地对我说明论文的要求和注意事项，耐心地对我讲解论文的不足之处以及应如何改进。老师的这种对工作认真负责和真心待人的态度使我深受感动。在此，我要老师说声，您在论文过程中的指导与帮助！

在今后的学习和工作中，我将铭记老师的教诲，以努力工作来回报老师、回报社会。最后衷心感所有帮助过我的家人和朋友们。

附录A 顺丰速运员工调查问卷

1、你认为公司目前的工作环境

A、很好 　B、较好 　C、一般 　D、较差 　E、很差 如果选D或E，

你希望哪方面有所改进：

2、现在工作时间的安排是否合理

A、很合理 　B、较合理 　C、一般 　D、较不合理 　E、很不合理 如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

3、你对工作紧迫性的感受如何

A、很紧迫 　B、较紧迫 　C、一般 　D、较轻松 　E、很轻松 如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

4、你认为工作的挑战性如何

A、很有挑战性 　B、较有挑战性 　C、一般 　D、较无挑战性 　E、无挑战性

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

5、你认为自己的能力是否得到了充分发挥

A、已尽我所能 　B、未能完全发挥 　C、没感觉 　D、对我的能力有些埋没 　E、没有能让我施展的机会

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

6、你的工作是否得到了领导及同事的认可

A、非常认可 　B、较认可 　C、一般 　D、较不认可 　E、非常不认可

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

7、你对目前的待遇是否满意

A、很满意 　B、较满意 　C、一般 　D、较不满意 　E、不满意

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

8、你与同事的工作关系是否融洽

A、很融洽 　B、较融洽 　C、一般 　D、较不融洽 　E、很不融洽

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

9、你与其他部门的合作是否融洽

A、很融洽 　B、较融洽　 C、一般 　D、较不融洽 　E、很不融洽

如果选D或E，你希望哪方面有所改进：

10、是否受多重领导

A、经常是 　B、偶尔　 C、从来没有

如果选A，你希望哪方面有所改进：

11、工作职责是否明确

A、是　 B、不是

如果选B，你希望哪方面有所改进：

12、你对哪层领导寄予希望

A、直接上级 　B、主管经理 　C、总经理

13、你认为公司的主要优势是什么

A、技术 　B、市场 C、管理

请简述理由：

14、你认为公司的主要问题是什么

A、技术 　B、市场 　C、管理

请简述理由：

15、你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现（请概述）：

16、你对公司的其他建议（请概述）：

附录B 员工工作考核表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 部门： ： | | | | 备　注 |
| 态    度    考    核 | 作风纪律 | | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |  |
| 积极性 | | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 责任感 | | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 协作性 | | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 周全性 | | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 工    作    考    核 | 基  本  能  力 | 基础知识 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |  |
| 专门知识 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 专门技能 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 工    作    能    力 | 理 解 判 断 力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |  |
| 计划力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 交 际 协 调 力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 开 发 创 造 力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 指 导 参 谋 力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 统 率 管 理 力 | □出色 □满意 □尚可 □较差 □差 |
| 总评成绩：　　□优秀　　　□良好　　　□合格　　　□不合格　　　□拙劣 | | | | |
| 评语：        考核人：  年 月 日 | | | | |