

拿什么来管理你：我的 80、90 后员工？

——民营医药物流企业高管的纠结¹

摘要 本案例描述了内地康健医药物流企业在 2011 年建立和快速发展背景下，在企业战略日益明晰，发展急需人才的过程中，公司 80、90 后员工纷纷出现懈怠、不满和跳槽的人才危机与困境。公司三人创业团队白手起家，凭借敏锐的市场感知能力和勤奋刻苦的创业态度在短短三年内使公司快速发展起来，三人创业团队在确定了企业未来五年发展战略，并准备大干一场的时候，80、90 后员工队伍出现大面积不满状况令高层团队焦虑万分。由于医药物流企业是朝阳产业，市场上的涌入者层出不穷，因此，如何打造强有力的人力资源竞争团队对于公司的发展和核心竞争力的构建至关重要！李成的核心创业团队及其企业正面临如何把握 80、90 后员工特色，超越自我、用好这群具有独立性、创造性的年轻员工，发挥他们的内在潜力带来的巨大挑战！

关键词：医药物流企业；初创企业；80、90 后员工；人力资源管理

0 引言

康健医药物流公司是一家民营新创物流企业，企业由一位资深药企高管张金、一位民营药企营销总监王跃和一位香港投资代理人李成三人出资打造，三人分别担任公司董事长、副总经理和总经理职务，其中李成作为总经理全面管理公司外部业务拓展和内部流程打造，公司本着团结一切可以团结的力量这一思维，欲在十年内打造江西最好、全国最强医药物流企业，三年来借着国家政策的支撑和三人团队的勤奋和刻苦，公司发展势头良好，业务量由每年几千万元发展到 2013 年半年业务近 2 个亿的资金流量，由于公司年轻，其所招聘的员工也呈现年轻化的特征，80%的员工属于 80、90 后，这个层次的员工具有独立、创新与不愿意吃苦的综合特质，如何打造这支年轻的员工队伍成为了公司发展的关键问题。

1 康健公司发展历程

康健医药物流公司创立于 2011 年 7 月，公司创始人由一位历史悠久的药企

¹由于涉及企业商业机密要求，案例对有关名称和数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例中心使用。版权归大连理工大学管理与经济学部所有；未经允许，本案例的所有内容不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

张金董事长、一位药品私企营销王跃总经理和一位香港投资家李成共同打造，是一家通过 GSP 认证的大型现代化医药流通配送企业。

公司立足于国家级经济技术开发区，占地 97.7 亩，是香港一家实业投资管理公司在大陆布局的医药健康产业链的重要终端销售公司，发展三年来，呈现快速发展态势：2011 年 4 月三位创业者以股权方式出资 200 万元在小蓝工业园区打下地基，创建康健医药有限公司，借由国家三级医疗制度的推行和市场对良好药品的迫切需求，公司确立了建立“江西最好、全国最强医药物流企业”的发展宗旨，其终极目标为“为人类健康提供最好的药品和服务”，良好的信念和服务，三位创始人一路披荆斩棘，事业蒸蒸日上：目前已建好 20000 平米的标准办公楼、厂房和仓库，拥有 600 余优秀员工。2012 年公司就创造了 2.7 亿元的资金流，2013 年月资金流量 4000 余万元，估计全年资金流可达 5 亿元人民币，在全省 270 余家医药流通公司中排名进入前 20。

康健致力于以价值体系激励员工，以个性化的服务赢得客户，以伙伴关系促进创新。将 ERP、财务、物流、BI 进行一体化建设，为客户创造更舒适的购物体验，实践更优化的品类管理和供应链系统，让客户在任何时间、地点均能以自己喜欢的方式购入药品。

公司以“为人类的健康提供最好的药品和服务”为己任，以开放的胸怀搭建广阔的平台，广纳各路贤才，统合上下游资源，与合作伙伴共同高速成长。

目前公司的经营范围包括：中药材、中药饮片、中成药、化学原料药及其制剂、抗生素原料药及其制剂，生化药品、生物制品、医疗器械、食品等，经营品类近万种。已建立完善的管理团队和遍布全国的营销网络，终端客户超 10000 户。公司经营以来，销售业绩快速增长，已经取得令人瞩目的成绩，得到市场的广泛认可，李成对这样的发展势头感觉良好。

2 李成的纠结

总经理李成是康健公司的主要业务和流程管理者，他本人在组建康健公司前是一位香港投资管理公司的业务骨干，并且为了筹建康健公司在药都作为总裁助理实践了一年，积累了丰富的药品经营人脉和产品知识，掌握了药品流通领域的运作模式，作为一个事业心很强的职业经理人，李成认为今天的发展宏图还得益于丈母娘的支持和理解。

2013 年春节前，专程来帮助李成料理家务的丈母娘老毛病犯了，为不打扰李成工作，老人家独自待在家里硬扛近十天，而忙于企业发展战略的李成却一无所知！还是在老人家辛苦地熬过来之后才告诉他，他内疚得涕泪俱下，猛然想到：随着我国城镇化率的不断提高、三级医疗制度执行的有限和老龄化率的不断攀

升，会有不少的留守老人将涌入城市，他们的孩子为了生存四处打工，无暇顾及，这些空巢老人的健康谁来保障呢？这个问题一直萦绕在李成的脑海中，久久不能离去，终于在春节的七天假日里，一个念头闪过：为什么不可以通过自己的公司来建立一个有利于老人家健康的场所，帮助照顾这些为孩子事业成长而努力的父亲、母亲们呢？说干就干，李成与其他两位创始人沟通：构建居民健康体验馆来帮助这些可爱的父亲、母亲们，至此，公司的首家健康体验馆已经站立起来了，颇受当地居民的好评！李成说：客户需求就是公司前进的最大原动力！在未来的发展中，创业团队还将构建抗癌物质提取基地、中药种植基地、医药产品展览馆……想到这里，李成的脸上浮起来憧憬的笑容……

“在路上。。。。。”一曲刘欢的《在路上》手机铃音打断了李成的踌躇满志，是综合部主管人事的李婧主任打来的：“李成，刚来的大学生王潇说不想干了，他正好能够独立上岗了，这时候提出离开，那出货质检谁来做呀？我都急死了！”综合部夏总也打来电话来说张雨对自己目前的多岗适应产生了抱怨……

李成陷入了深深的沉思：最近公司总体战略明晰了，发展前景一片光明，但是年轻员工方面问题频出：储运部的李霞嚷嚷着工资考评不合理、仓库的张雨抱怨工作环境差、采购部漂亮、能干的娜姐、王潇想要离职……唉，纠结的 80、90 后的员工啊，究竟我要怎样对待你们呢？

3 亲爱的员工们：你们都怎么了？

3.1 娜姐与王潇的相继离职

正月初七，康健公司正式上班。储运部又少了很多熟悉的面孔，来了几个稚气未脱的小姑娘和几个大叔、阿姨。仓库打单员、验收员、质量员、上货员、整件保管员等岗位纷纷换上了新员工，拣货员也有两个人离开了，换了两个复核员，新增了几个上货员。

采购部的娜姐是不可多得的人才，人脉广、交际能力强、漂亮大方，这一天，娜姐回公司收拾自己的私人物品，娜姐说自己在公司做采购也算熟手了，可是工资一直没有上涨，不管业绩怎么样，她每个月和采购部的其他同事都是领同样的工资，这样的工资待遇已经让她做不下去了，娜姐说希望换个地方继续努力。

王潇是一名本科毕业生，2012 年经亲戚介绍进入公司，他诚实地说“这只是一个过渡期，不会在这里呆很久，作为一名 90 后的本科生一定要找到一个更有发展规模的大公司，目前康健公司处于起步阶段，他不可能为之献身直到退休”！王潇在储运部工作了半年，先后做过拣货员、复核员、验收员、整件保管员、仓库内勤，他认为在公司仓库工作已经太久了，每天面对枯燥单一的工作，并且周围的同事学历都不高，生活追求比较低，他认为和这些同事一起工作，难免会变得无欲无求，磨灭自己的斗志和人生理想，因此，2013 年 4 月初，王潇

毅然辞职了。类似的状况两年内发生了五起！李成十分不理解：公司比起两年前已经逐步走入正轨了，发展趋势那么好，这些员工为什么就不能与自己同甘共苦呢？

3.2 李霞的困惑

康健员工发薪日定在每月 15 日，因此，这一天也是员工最开心的日子，可是这一天，储运部的 90 后的李霞却不开心了：她收到中国建设银行的短信提醒——工资到帐了，可是当她看到 1758.31 元这个数字时，她一头雾水，上个月发了将近 2200 元呢！李霞思忖着：两个月的工作量相差不大，工资数据咋差距这么大呢？公司薪酬实施保密制度，她不敢和同事讨论，一整天工作下来，总感觉心里堵得慌，她决定第二天去财务部问清楚。

第二天晨会结束后，李霞整理好货架和复核台，就直奔财务部。她找到了负责核算工资的出纳小陈，李霞向小陈说明了来意，小陈找出李霞的入职登记表，李霞是储运部的一名复核员，工资实施的是底薪加计件工资的模式，小陈拿出计算器就开始算了：“李霞，你的底薪是 300 元，上个月复核了 15321 笔，每笔是 0.07 元，拼箱 9965 笔，每笔 0.03 元，扣款 213.11 元，总共是 1758.31 元，本月工资发放没有错误哦！”李霞赶紧问：“我本月工资比上月少了 213.11 元，是怎么回事儿呢？”小陈说：“我们财务部只负责核算工资，扣款有很多种，包括考勤未打卡，未及时打扫卫生，盘点差错，客户投诉等，这个扣款原因你要去问行政部、储运部和售后服务部，我这里没有记录。”

李霞想了好久，自己上个月既没迟到也没请假，应该是全勤，怎么不但没有全勤奖，还扣了这么多钱呢，她只好去相关部门讨个说法了。

行政部说：“你上个月有一次下班没有打卡记录，公司规定下班不打卡，就扣一天工资，还有一次是早上八点三十一分才打卡，公司规定迟到扣 20 元，并且全勤奖也拿不到了；另外你还有几笔差错和投诉，打扫卫生方面也有罚款，具体情况你要去问储运部经理和售后服务部。”李霞想起来了上月似乎是有一次晚打卡，可那是赶工作进度呀，其他的，李霞是真的没什么印象了。

李霞郁闷地回到储运部，经理看到她，就大声说：“你怎么这么晚来上班，我要扣你工资。”李霞看着经理生气的样子，心里默默想：“我还是不要碰钉子了，我先去售后服务部问问。”

售后服务部正好只有一个实习生在办公室。李霞走进去和这个小姑娘打招呼，问她能不能把上个月的差错投诉记录给她看看。小姑娘为难地说：“只能等经理回来，你还是晚点再来吧。”

李霞只好先去做事，空闲时候再来问。这一天，李霞工作时心事重重，有好几个单据都忘了放进箱子，想着下个月拿工资时，又会因为差错扣很多工资，她

心情更加不好了，她不明白：为什么出差错的时候，没有人告诉她，只有发工资的时候才扣款，并且扣款明细也没有人及时通知她？她感觉委屈，暗自想：公司管理这么严格，一点小错都不可以，下个月再这么扣，就不干了。

3.3 张雨的多岗位适应问题

张雨是武汉高校的一名专科生，2013年经同学介绍应聘到康健销售类岗位就业。

报到第一天，张雨来到行政部，由于是熟人推荐，行政部没有实施例行的笔试和面试，只是简单询问了张雨的一些基本情况就让张雨填了入职登记表，完成了入职手续。

随后，张雨被带到仓库，行政部同事告诉他：公司规定业务员要熟悉药品，因此，需要到仓库实习一段时间。储运部江经理让零货库万主管带张雨到处转转，了解公司仓储基本状况，万主管领着张雨参观了仓库，让张雨简单了解了仓库布局，随后就去工作了，让张雨自由活动，张雨在货架区转悠了一圈，就到了午餐时间了。

下午，张雨专程去找江经理，询问江经理对他的工作安排，江经理简单地教张雨将散货药品按区域分类，然后上货到相应货架，随后让张雨到验收区熟悉情况，张雨对着一大堆药品发呆，开始慢慢摸索，还好张雨聪明，他花了一下午的时间，终于把这一堆货处理好了。

第二天，晨会结束后，江经理找到张雨：“张雨，我们有很多破损、过期的药品，因为没人处理，所以都很混乱地堆在仓库里，你是新来的，熟悉熟悉不合格品管理吧！”张雨就被江经理带到了仓库的角落，很多胶囊、口服液、片剂、注射液堆放在地上，江经理拿了一叠表格给张雨，让张雨照着表格上的品名、数量、有效期、批号等信息对这些不合格品进行分类处理。经过一天的辛勤工作，张雨终于成功把这些不合格品处理好了，看到张雨处理问题能力和主动性挺强的，江经理想：“这孩子还真是可造哇！做找写事情锻炼锻炼他！”接下来几天，江经理请张雨给打单员帮忙，熟悉打单工作程序，这一忙就是半个月，在这半个月里，张雨每天都在打单室分类单据，发单。

张雨感觉每天与这些简单工作打交道没多大意思，就向江经理咨询转岗问题，江经理委婉地说：“张雨，你不要瞧不起现在做的岗位，这些岗位是很基础，但是很重要，对于熟练药品非常有好处，将来要去做业务也会得心应手。”可是张雨觉得自己每天不过是在打杂而已，似乎干不出什么惊天动地的事情来，他认为：自己是一个正牌大学的大专生，怎么着也得搞个公司中层岗位做做呀！可是……

3.4 尴尬的免费食宿

康健公司为了体现对员工的人文关怀，特意为单身员工提供免费食宿，这在整个工业园都是绝无仅有的，按理来说这应该是一个留住人心的好对策，但是，员工们也是这样认为的吗？

午餐时间到了，小陈来到食堂，今天是两素一荤一汤，看着这些菜，小陈实在是没什么胃口，小陈偏爱辣食，可是这些菜都比较清淡，想着家里的美食，小陈顿时没了食欲，他很想出去餐馆吃，但时间又不允许，他勉强吃了几口，就放下了碗筷……

终于到了晚餐时间了，中午没吃饱，下午工作时就觉得特别饿，小陈决定出去吃：“一定不能亏待自己”，他邀上几个好友出去就餐了。

这样的事情在 80、90 后的身上屡见不鲜，有的年轻员工甚至因为挑食拒绝进食公司提供的免费餐，甚至出现工作期间小伙子、小姑娘在员工大会上晕倒现象；一些员工对公司提供的免费住宿也有不满意，他们认为：至少也得按照三星级标准装修！李成感慨：为什么提供的免费用餐这么不受待见呢？现在的孩子太娇气了，这个样子怎么能够扛得住事情啊！

4 尾声

2013 年以来，这些繁琐的员工事件时有发生，李成感觉心力憔悴，外面展业已经占用了他 80%的时间和精力，内部管理再有个三长两短，唉，该怎么办呢？他十分不解：公司处于创业初期，从整个工业园区来看，康健公司对员工的政策算是不错的了，公司的发展势头大家都能感受得到，艰苦的日子都过来了，为什么这些 80、90 后的员工不能够理解和配合自己的发展梦想呢？“唉！——”李成长长叹了一口气，看来处于创业初期的康健公司该如何培养和留住 80、90 后骨干员工，如何提升这些员工的归属感和认同感将成为公司亟需解决的难题！但是，该从哪里开始呢？李成深深地锁紧了那道浓眉……

How to manage you: 80 and 90 staffs?

The tangle of private pharmaceutical logistics enterprise executives

Abstract This case describes the talent crisis and dilemma that the 80 and 90 staff in Kang jian Pharmaceutical Logistics Business Corporation in Mainland China are slack, dissatisfied and job hopping under the background of founding in 2011 and rapid development and in the process of enterprise strategy becoming increasingly clear and development urgently demanding talents. Relying on the keen market perception and industrious entrepreneurial attitude, the three-people entrepreneur team of the corporation started from scratch and made the corporation achieves a rapid development within three years. Just as the three-people entrepreneur team has determined the strategy for the future 5-year development of the corporation and goes all out for it, the 80 and 90 staff's widespread dissatisfaction arise. That makes the top team extremely anxious. Since the pharmaceutical logistics business is a sunrise enterprise and market entrants emerge endlessly, how to forge a strong competitive team of human resources has become crucial for the development and construction of core competitiveness. Li Cheng's core entrepreneur team and enterprise is facing a big challenge brought about by seizing the features of the 80 and 90 staff, going beyond themselves, making good use of independent and creative young employees and bringing their inner potentials into full play.

Keywords: Pharmaceutical Logistics Business; startups; 80 and 90 staff; human resources management