

民营企业职业经理人频繁跳槽的现状和原因

□应志方

我国职业经理人跳槽的现状

任何跳槽行为的发生都是由意愿、机会以及制约三个方面相互作用的结果。个人跳槽意愿的产生,机会的存在决定了人们在主观上有了跳槽的冲动,而制约机制的缺失则在客观上促成了跳槽行为的发生。

1、跳槽意愿。在一项针对民营企业职业经理人跳槽因素的调查报告中指出,“薪酬福利”的重要性仅次于“职业发展”和“工作环境”,列第三位,可见职业经理人对薪酬的不满意仍是他们选择跳槽的一大关键因素。跳槽首先取决于个人意愿,也就是内部动因,对职业经理人而言,可以概括为希望借跳槽来提高待遇、寻求个人心情舒畅的环境、寻求更好的自我价值实现,这是职业经理人跳槽的主要原因。

2、跳槽机会。1个职业经理人会有9家民营企业来争,而不是有9个职业经理人可供1家民营企业选择,这是目前我国职业经理人市场的一个普遍现象。当供不应求时,流失率就会很高,在职业经理人市场也同样存在这种供需不平衡的情况。职业经理人短缺是当前职业经理人跳槽的客观条件。市场经济条件下职业经理人有更多的选择自由和发展机会,并且不少民营企业都以高薪、高待遇来吸纳和挖取人才,这是民营企业职业经理人跳槽频繁的基本原因之一。

3、跳槽制约。前述的主观意愿和客观条件,促使跳槽成为一种主观行为,而现实中民营企业内部制度和外部市场两方面约束的缺失将使这种主观行为能够成为客观现实。

民营企业内部制度的缺失包括两个方面:一是公司章程约束的缺失,现在不少民营企业对章程的制定非常随意,执行的力度不够,有的甚至形同虚设,结果使章程失去了对职业经理人的应有约束力;二是合同约束缺失,职业经理人进入民营企业时,都必须与民营企业签订受法律保护聘用合同,然而目前的状况是,合同中并没有明确规定职业经理人对民营企业在商业秘密、技术专利、经营结果、离职责任、竞争压力等方面所负有的责任,从而也就无法对职业经理人随意的跳槽行为形成有效约束。

所谓外部市场约束,就是指要完善和约束职业经理人的流动市场,使职业经理人市场能在促进职业经理人有效流动的同时,约束职业经理人在流动中的非约束行为甚至非法行为。目前我国职业经理人市场正是缺乏这样一个有效的约束机制。一方面选用职业经理人的民营企业,可以不受制约地非约束地从竞争对手手中挖人;另一方面我国职业经理人的行为大部分为一次博弈,市场上没有对他们个人行为进行约束。

第一,从社会的角度来看,职业经理人跳槽是有益于全社会人力资源的合理流动和优化配置,但恶性跳槽的行为,如团队跳槽造成企业瘫痪,则会造成社会资源的浪费。

第二,从民营企业的角度来看,尽管跳槽行为在一定程度上有利于用人单位在双向动态选择中找到适合企业的管理人才,但它对被跳槽的民营企业造成的消极影响要远远大于积极影响。因为职业经理人是一个民营企业的核心,他的离开更会造成民营企业人员配备上的青黄不接,“群龙无首”的局面会给民营企业带来运行上的混乱,而且职业经理人的离开,甚至还会造成民营企业商业机密的外泄。

第三,从个人的角度来看,通过跳槽,能够在各种类型民营企业的工作中,积累经验,有利于自我成长。不过,职业经理人频繁跳槽,又怎么能提高自己的专业管理水平和业务能力?再说,民营企业也不敢聘用多次跳槽的职业经理人,因为他的忠诚度也受到了民营企业老板的怀疑。

港地产大亨罗兆辉猝死东莞

有“神童辉”之称的47岁香港富商罗兆辉,1月24日下午被发现倒毙在东莞常平一律师楼,是否因心脏病猝死,抑或另有原因,有待剖验。

罗兆辉曾在香港炒楼致富,坐拥20亿身家。消息称,罗近年辗转回到内地发展,在东莞常平工作及生活,涉足房地产,并扬言一定会东山再起,可惜未能重振昔日“神童辉”本色,风光不再。据了解,罗兆辉23日晚曾和友人在常平消夜,24日下午被发现倒毙在常平一律师楼内。据称罗早前认识一名女性友人,当日下午罗在东莞准备签约将一物业转到女方名下时,突然手按胸口频呼不适,随即昏迷死亡。

罗兆辉可说是一生传奇,祖籍潮州的他14岁小学毕业,便踏入社会,初时做推销员和旅行社跑腿,21岁转做地产经纪,更表示曾以每月50万元包了港姐Y小姐两个月。“神童辉”揭露富豪和女星的关系,用字粗鄙,如他评论某女星“八字胸”,某女星小腿像大笨象等。(吴文)

责编:王萍 编辑:王长才
版式:张彤 校对:梁英
2011年1月31日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

盘点 2010 年七张“职场面孔”



唐骏



李彦宏



高德彬



李国庆



马化腾



刘坚



宋山木

在2010年,一些职业经理人向人们展现了不同的面孔,不妨让我们掀开面纱看一看。

① 最无奈的面孔 打工皇帝身陷“学历门”

从去年7月1日开始,有“学术打假斗士”之称的科普作家方舟子连续在微博上爆料称,新华都总裁唐骏在加州理工学院的博士学位系伪造,因为在该校的校友名单中查无此人;而且在相关数据库中也找不到其博士学位论文。

在随后几天发表的十几条相关微博中,方舟子还对唐骏的数项发明专利和海外创业经历的真实性提出了质疑,引起了广泛关注。“学历门”的口水官司还在继续,但在互联网上,该事件已引发连锁反应。为了避免重蹈唐骏的覆辙,诸多名人、明星开始“主动”人肉搜索自己在互联网的简历资料,并进行修改更新。

② 最荣耀的面孔 再登胡润IT富豪榜首

胡润发布《2010 IT富豪榜》,李彦宏以财富315亿元再度成为“胡润IT富豪

榜”首富,另两位IT前首富马化腾和丁磊分别以财富293亿元和151亿元位列第二、第三位。

李彦宏继2007、2008年后第三次问鼎IT榜榜首,其财富几乎翻倍。谷歌去年退出中国大陆的传闻在一定程度上为百度在股市上的强劲表现起了催化作用。百度一年来股价激增3倍,成为美国股市市值最高的3家互联网公司之一。

③ 最惊讶的面孔 摩托罗拉中国区董事长跳槽

摩托罗拉公司宣布,其中国区董事长高德彬由于个人原因于去年9月20日正式离职;惠普宣布任命高德彬为中国惠普新任董事总经理兼企业业务部副总裁。按照摩托罗拉全球部署,2010年一季度正式拆分成两家独立的上市公司,目前摩托罗拉在中国的新公司也已经注册完成,而原摩托罗拉中国终端事业部(手机业务)的员工则已相继与“新公司”签约。

④ 最积极的面孔 当当网拟融资进军百货业

市场传言的当当网启动新一轮融资。

日前,当当网络联合总裁李国庆在沪接受采访时表示,公司未来发展的重点是百货业,计划年内融资约2亿美元,主要用于技术和物流建设。

李国庆表示,目前当当网已在国内图书市场占有10%份额,目标是提升至20%。但图书市场的规模只有700亿元,扣除教材辅材,只剩下300亿元,而百货业一个品类的市场规模可能就超过千亿元,发展空间广阔。

⑤ 最尴尬的面孔 领房补引质疑

身家293亿元的腾讯CEO马化腾,作为深圳地方级领军人才每月从深圳市政府领取3100元的购房贴息,这则消息在网络上引发热议。很多网友在传播这条消息时,将“购房贴息”误认为“经济适用房补贴”,更是引发不明真相的网友质疑。

⑥ 最悲伤的面孔 与公关总监等4人遭车祸遇难

去年7月17日,在甘肃酒泉举行的经销商访谈和试乘试驾活动中,上海大众总经理刘坚、公关总监曾家麟等4人

发生意外交通事故,不幸遇难。

刘坚等4人乘坐的车辆与一辆土方车相撞。事故发生后,上海大众立即成立紧急事故处理小组,配合当地有关方面进行调查,全力处理遇难员工善后事宜。

⑦ 最丑陋的面孔 性侵扰事件引爆职场

“学电脑,山木好;学英语,我教你!”这句被反复播放的广告语相信很多人都熟悉,而那个翘着大拇指、面带微笑的大胡子更是让人印象深刻。去年,总部设在深圳的山木培训总裁宋山木因涉嫌强奸罪而受到警方调查。

向警方报案的罗小姐(化名)原本就读于安徽合肥一家职业技术学院,2009年,山木培训到其就读的学校招聘,罗小姐被选中,被安排到深圳工作。

2010年12月24日,深圳罗湖区人民法院进行了一审宣判,认定被告人宋山木犯强奸罪,判处有期徒刑4年,并赔偿附带民事诉讼原告人罗某经济损失人民币420587元。

(新晨微)

延伸阅读 | Yansheng Yuedu

高管激励机制设计的五大原则

一般而言,对高层管理人员的激励,不外乎收入激励、股权激励和精神激励三个方面。对公司高层管理人员的激励方案在设计中应体现以下的原则。

根据不同行业和企业特点进行设计

不同企业面临的市场环境、行业特点、企业规模等有很大的不同,即使是同一行业的不同企业,也因为公司的内部治理结构、人员的素质、公司的层级组织等不同而有很大的不同,我们不能寄希望于一种激励模式来解决所有企业的情况,实际上这也是不可能的。因此,在设计公司高层管理人员的激励方案时要区别对待,具体问题具体分析,不能搞“一刀切”。

以多种激励方式进行综合激励

国内过去在解决激励问题时,往往只注重某一方面的激励,如改革前侧重于精神激励,改革后又侧重于物质激

励,特别是短期的货币激励。根据行为科学理论,人的需要是多种多样的,是有层次的,如马斯洛提出的生存的需要、安全的需要、社交和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。在较低层次的需要得到满足后会产生较高层次的需要。同样的,企业家的也有四种基本的需要,即生存需要、关系需要、权力需要和成就发展需要。单纯的任何一种激励方式都很难获得满意的效果,需要集中激励模式有效配合,使其发挥各自的激励优势,做到长期激励与短期激励结合,物质激励和精神激励结合。因此,在设计激励方案时应该把多种方式结合起来进行综合激励,以起到最大限度激励高层管理人员努力工作的作用。

高管的收益应该与经营业绩相适应

高层管理人员的收益应该与企业经营业绩相适应体现了风险——收益的原则。激励企业管理人员的目的就是解决企业的绩效问题。在所有者自己已经

营管理、自己负责企业盈亏的单业主制企业中是不需要激励的,而在实行委托——代理经营的现代企业中就需要对企业的代理人即企业的高层管理者实行有效激励。如果高层管理人员的收益不与企业经营业绩挂钩,那么激励也就失去了它存在的意义。我国过去企业效益低下,一个很重要的原因就是管理人员的收益不与企业的经营业绩挂钩,干好干坏一个样,经营者缺乏动力。因此,在设计激励方案时应该坚持收益与经营业绩相适应的原则。

高管的收益与其有效努力相适应

很多因素会影响公司业绩的好坏。在设计高层管理人员的激励问题是应该分清企业经营管理者到底有多大贡献,多少业绩是其主管努力或能力的充分发挥所获得的。比如公司绩效的变化是外部经济环境变化的结果,还是高层管理人员行为的影响。因为当外部经济环境变好时,公司高层管理人员即使不是很

用心地去经营,公司的业绩也会相应变化;而当外部经济环境变得恶劣时,公司高层管理人员即使很用心地去经营,公司的业绩也可能会变坏,甚至出现亏损。另外,对于上市公司的股东来说,他们很关心本公司股票在股市的表现,但由于我国股市尚不成熟、不完善,股票的市场价格很难反映股票的真实价值,也就很难真正反映公司高层管理者的努力程度。因此,对高层管理人员实施激励要与其努力工作的程度相适应,不能仅看公司利润的绝对量或股票在股市的表现。

应与企业的长远经营业绩相关联

企业要想获得长久发展,特别是我国许多初具规模的企业要想成就百年企业的梦想,就必须彻底消除经营中的急功近利现象。为此,对公司高层管理人员大额激励设计应该着眼于公司的长远发展和长远利益,避免公司高层管理人员的短期化行为。

(迈哈特)

职场风标 | Zhichang Fengbiao

猎头顾问:我们打去电话时

作为一个在这个行业里做了将近十年的猎头顾问,每天的主要工作之一就是寻访合适的候选人。每次打电话时,总会遇到不同的反应,典型的大致有这几类:

职业开放型——这一类人,往往是那种在某一领域有一定名气,业绩卓著,常接到猎头公司电话的人。他们一般客气、自然。不管是否对猎头顾问介绍的职位有兴趣,都会礼貌地致谢、留下全面的联系方式,并说上些“保持联系”的话。这一类候选人,即使在自己手头很忙碌的情况下,也会清楚地讲明,自己现在不方便,告诉对方自己方便通话的时间。有些比较open的候选人,即使自己不合适或者不考虑这个机会,也还会顺便介绍自己的朋友。在他们不是

很忙的时候还会和猎头顾问聊上几句行业内的动态和发展,讲讲自己不考虑这个职位的原因,同时说明自己未来有可能对什么样的职位有兴趣。这样,我们会了解候选人的下一步职业发展的方向和目标,未来和他们的联系也会有针对性。

猎头最喜欢遇到这一类人,我们要寻找真正的人才,绝大多数属于这一类人。万一这样的候选人遇到职业瓶颈,或者公司重组、遭遇企业并购,工作上有些变故需要寻找新的发展机会,我们也能够比较快地帮他们找到合适的机会。因为我们对他们的想法和情况有着充分的了解。对于这样优秀而且又有人情味的候选人,即使我们手上暂时没有合适的机会,也会多花些精力帮他寻找

合适的机会。

自我防范型——这一类人很慎重,他们首先会感到意外,然后狐疑而认真地问:“你是怎么知道我的联系方式的?”猎头顾问自然会巧妙回答,然后引入正题。他们会仔细地听,不会表现自己的兴趣,当被顾问要求留进一步联系方式或者让他介绍自己更多情况时,他们往往都会拒绝。我们只好留下关于我们公司以及自己的详细联系信息,特别是公司的网址。当他们充分了解到我们以后,有时候会主动打电话给我们,再详细问及上次提及的职位,认真考虑。这种候选人,我们完全可以理解。毕竟是关系到自己职业的大事,要谨慎也是人之常情。

无知无礼型——对于有些比较ju-

nior的职位,在访寻过程中也会遇到这一类人。他们也许不太懂猎头的概念,也许是经验太少,也许没有职业发展的眼光和意识。即便是在不忙的时候,他们也几乎不等我们介绍是什么职位什么情况,就打断说:“我现在在这里很好,没有想法。”无疑,对于这类人我们多半会敬而远之了。对于没有发展意识和眼光的人,我们是不浪费时间的。

人在职场,需要眼观六路,耳听八方,猎头顾问,是你的职场伙伴。当然,在选择这个伙伴时,一定要看公司背景、顾问的行业经验和市场知识,当然还有她的专业性。

下一次,接到猎头顾问电话时,你会如何反应呢?

(李平)