

孙旭:不想当过客的 职业经理人

每一个职业经理人都有一百次想要辞职的念头。但在智联石家庄分公司实施的,几乎全是孙旭的创意。他说,自己更想做一个好的领导者而非管理者,“前者的角色把自己当‘主人’,后者的角色则更像个‘过客’。只有把企业当成家去经营的职业经理人才会走得更远。”

上下班时双肩背一个黑色电脑包,一双帆布板鞋习惯在写字楼里近乎小跑地疾走,采访时电话不停在响。孙旭,29岁,智联招聘石家庄分公司总经理,智联旗下20余家地区分公司里最年轻的职业经理人。他说他渴望快节奏的工作状态,推崇靠数字说话的绩效考评规则,但为了守住慢节奏的生活,他又几次毅然放弃内调北京总部的机会。

就业:选对平台不惧挑战

很多毕业生在走出校门前对自己的职业方向尚没有明确的定位,“喜欢做什么”和“能做什么”几乎成为他们共同的困惑。2007年,孙旭从西安交通大学毕业,“我当时也很迷茫”,当他的同学们纷纷忙着出国、考研、考公务员的时候,孙旭没有追赶“潮流”,而是向西安的智联招聘递交了简历。在当时,一个重点大学的学生从最基层

年薪20万需满足客户一切要求
合同像“卖身契”
吓跑女海归

小芳(化名)是个海归硕士,在美国念的金融学,今年回到南京想找一份专业对口的好工作。对小芳来说,虽然学历高,专业对口又能拿高薪,这样的工作并不容易找。但经过朋友介绍,小芳找到了一家大型金融投资公司,见习做投资顾问。而一个月下来,试用期的月工资加提成,竟然高达15700元,让小芳大为心动。

这个金融公司的投资顾问,说起来还挺体面,就是与银行合作,在银行穿着与银行员工类似的制服,借助银行平台找到客户,帮助其投资理财。按照客户投资的多少,拿提成。小芳在拿到第一个月试用期的工资后,非常高兴,想与公司签约。而公司老板也表示,只要小芳肯努力,年薪20万以上不是难事。双方都很高兴,但是当公司拿出劳动合同的时候,同时又拿出了一份附带的“补充协议”。这份“补充协议”内容不复杂,第一条是如果小芳作为乙方违约离职,或者泄露公司机密,那么小芳要赔偿违约金50万元。再有一个内容就是要无条件满足客户的任何需要,以客户满意为基本要求。小芳一看这个补充协议傻眼了,心里说这样的协议,不是卖身契么?小芳不敢签署这样的补充协议,但是又不舍得放弃如此高薪的工作,于是她到白下区商圈调委会来求援,想只签劳动合同,不签这个补充协议。

而当调解员把单位相关领导请到调解室后,公司领导表示,公司进员工,劳动合同和补充协议是一起的,不可能只签合同不签协议。而经过了解,调解员也告诉小芳,作为用人单位,公司的补充协议是合法的,受法律保护的。如果不想签这个协议,那么小芳只能放弃这份工作。小芳无奈,在调解室想了很久,但是最终她放弃了这份工作,没有和单位签署这个附带协议。她表示就算50万违约金吓不倒自己,那个“要满足客户一切要求”的条款她肯定是做不到的,所以还是另谋高就吧。

(贾晓宁 宋宇)

的电话营销做起,一做就是三年,多少给人一种“屈才”之感。

逐渐看清方向并确信自己当时选择的正确已是三四年之后,理由很简单:其一,销售类工作富有挑战性,和人打交道锻炼了能力;其二,平台很重要,智联是一家外企,公司相对标准化,是不错的平台。

已经进入网络招聘行业五六年,作为“过来人”,孙旭更加确定他的“平台理论”:在不知道选择什么行业和职业的情况下,不妨先从选对一个品牌知名度较高,相对正规化、制度化的企业开始。

开拓:适应变化引导市场

2008年孙旭刚刚调入智联招聘石家庄分公司时,公司还仅仅是一个顶着大公司牌子的小企业,员工不到十人。几年间,孙旭经历了公司办公地点的两次搬迁,办公场地越来越大,员工也增长到六七百人。“网络招聘在企业中的认可度越来越大,去年我们的业绩和客户数的增长都超过50%,这还是在经济大环境不好,企业普遍面临经营困难的情况下实现的。”对于近两年大部分企业用人规模的缩减,孙旭保持乐观,因为许多惯于使用传统招聘方式的企业正在把部分目光投向网络招聘,今年智联招聘石家庄分站上有招聘需求的企业已经超过2000家。另外,与近两年金融类、外资类企业用人需求骤减相对的是建筑类、担保类企业用人需求的增加。“此消彼长,不愁没有市场。”孙旭说。

除了社会招聘等主营业务外,孙旭和他的团队还通过开设面向HR的免费公开课

程帮助企业提升招聘技能。“在石家庄,专业出身的HR太少。”他们在企业中担负着引进人才的战略性任务,也是智联招聘产品的直接应用者。“我们大致计算过,普通企业招聘基层员工,招聘失败的直接和间接成本大约在1万元左右。”孙旭说,“希望更多的HR们能够意识到这一点,更重视招聘的成功率。”

心态:要当“主人”不做“过客”

“每一个职业经理人都有一百次想要辞职的念头!”孙旭半开玩笑地说,的确,总部每年要求的业务增长速度,让作为管理者的他压力很大。不过孙旭总是在想办法化解这种压力,让这个全部由80、90后组成的团队工作氛围更加轻松、欢乐。

最近孙旭在公司内部网站上发了一张招募“象棋擂台赛”挑战者的帖子,打败擂主者奖金500元,挑战失败者则要增加业绩指标。这种自由灵活的激励方式正对年轻人的胃口,“楚汉大战”一触即发。

在智联,没人知道“孙总”是谁,大家只认识AlexSun,“我们都互相称呼对方的英文名,减少职务造成的压迫感,这有助于沟通。”孙旭解释说。

企业里的平等氛围已经被孙旭渗透到方方面面:在大办公区,孙旭保留了自己的工位,有时间就和基层员工一起去见客户、面试求职者;新员工入职时,按公司规定,主管要为其设置好个性化的电脑桌面,收拾好办公桌,桌上还有一张孙旭签名的欢迎贺卡;每季度,孙旭都要做一次面向全体成员的详实的述职报告,如实“汇报”企业经营状



况和面临的问题。这些做法都并非总部的明确规定,只在智联石家庄分公司实施,几乎全是孙旭的创意。他说,自己更想做一个好的领导者而非管理者,“前者的角色把自己当‘主人’,后者的角色则更像个‘过客’。只有把企业当成家去经营的职业经理人才会走得更远。”

(新民)

亚马逊 CEO 贝佐斯驾轻就熟的 六条管理哲学

贝佐斯2011年在接受《连线》杂志采访时说:“如果你所做的每件事都围绕3年规划展开,那么你的竞争对手就太多了;但如果你愿意投资一个7年期的规划,你的竞争对手就少了很多,因为很少有公司愿意这样干。”

亚马逊CEO杰夫·贝佐斯十分注重企业的长期发展,他是一位杰出的企业领导人和创新者。贝佐斯的许多管理哲学都值得我们借鉴。例如,他提出的“逆向工作法”要求一切从顾客的需求出发,而非根据现有技术和能力来决定下一步动作。在这些管理哲学的指引下,亚马逊最终成为市值破1000亿美元的全球第一大在线零售商。

我们对贝佐斯接受采访的内容进行了整理,梳理出他的大量日常习惯,希望大家可以像贝佐斯一样具有长远目光,不计较一时的得失。

以下是贝佐斯驾轻就熟的六条管理哲学:

- 1、写下新创意
在亚马逊,高管会议一开始并不是电话会议或PowerPoint文稿演示,而是阅读,大量阅读。据《财富》杂志报道,贝佐斯说集体阅读有助于保证团队的注意力不会被分散。对于高管来说,更关键的则是写作备忘录的技能。他说:“写出完整句子的难度更大。它们有动词。段落又有主题句。如果没有清晰的思路,你根本无法写出一篇长达六页、叙事结构的备忘录。”正如创业者、作家本·卡斯诺查所言,当你在讲话时,观众很容易就能填补你创意的空白,让你易于掩饰细节错误。贝佐斯通过要求团队成员将一切记录下来,就能让他们全面考虑一个创意的每个细节,令其在未来的几年里更经得起考验。

2、让团队成员成为企业主人



相比硅谷其他传科技巨头高薪酬高福利的员工激励手段,亚马逊更推崇“精益经营”模式。它不向员工提供免费的午餐,相反,会将薪水压得很低,甚至有传言亚马逊曾将门板当作办公桌使用,而非价格高昂的现代化办公工具。但这并不意味着亚马逊员工报酬不丰厚。

3、遵循“两个披萨原则”
贝佐斯坚持不惜一切代价避免自满情绪。《华尔街日报》曾经报道,一位亚马逊前高管回忆说,在一次活动上,有几位经理建议员工应该加强交流,但贝佐斯站起来说,“不行,交流是可怕的!”

相反,贝佐斯主张企业应该实行分散管理,甚至陷入无组织状态也无关紧要,只有在这种氛围下,独立思考才能在集体意见的较量中占得上风。他认为,要让团队尽可能地小,同时适度限制员工之间的交流。贝佐斯说,他对“两个披萨原则”推崇备至:如果两个披萨都喂不饱一个团队,那说明它太大了。

4、专门拿出时间来思考未来
《连线》杂志在1999年一篇有关贝佐斯的人物专访中披露,他每周都会预留出两天时间来畅想生活,寻找新的创意。有时,他只是上上网,或者是沉浸在自己的世界里。

5、对长远目标例行“签到”
《连线》杂志在1999年的报道中还谈到,贝佐斯每个季度都会与助手会面,评估后者在12个预选计划上的进展。贝佐

斯这样做主要是通过检验自己在过去3个月中的成绩,保证每天不会虚度光阴。这种签到式的做法有助于确保他始终坚持长远目标,同时注意力又不会被新的、稍纵即逝的创意所分散。

6、逆向工作法
在创立以后的近20年里,从线上销售图书起家的亚马逊,不断进军音乐、云存储、内容制作等新领域,这些尝试看似随意,实则都有一个共同的目标,那就是从顾客的需求出发。这种“逆向工作法”模式不同于“技术导向法”,在后一种做法中,个人或企业往往会根据现有的技术和能力来决定下一步动作。

贝佐斯在2008年致股东的一封信中写道:“最终,现有的技能都将过时。‘逆向工作法’要求我们必须探索新技能并加以磨练,永远不会在意迈出第一步时的那种不适与尴尬。”

贝佐斯还将这种逻辑应用到他的个人生活中,每当他不得不做出重大决策时,他常常会以这种方式来思考问题,假设自己80岁高龄时,对这种选择是一种什么样的态度。

贝佐斯告诉《连线》杂志,当他在考虑是否辞职创办亚马逊时,害怕因错失互联网机遇而后悔不已的心理最终促使他做出了抉择:“我会对离开华尔街后悔吗?不会。我会对因为没有抓住互联网迅猛发展的大好机遇而后悔吗?是的。”

(双庆)

空降经理人如何在“有传统”企业里推行新政

很多职业经理人空降之初就火急火燎、大刀阔斧地推行新政,结果是出师未捷身先死。不仅无力回天,甚至深陷漩涡。结果,看着经理人灰溜溜的背影,失望的老板埋怨他不成熟,顽固的元老们却在弹冠相庆。依我的经验,职业经理人甚至老板都应遵循以下四个阶段。

酝酿阶段:广造舆论

向老板吹风。作为空降经理人,推行新政会遇到很多麻烦,因为人的懒惰天性很难改变。你应就具体问题先与老板沟通,向老板吹风。老板一般都渴望改变,很容易接受你推行的新政,甚至鼓励你去做,但这时你不要急于推行新政。

自己示范带头。经理人作为领导应先示范一把,起模范带头作用。同时让老板替你宣讲,让大家看到,并引起重视和议论。

分头召开研讨会。经理人自己可以不参加,分头让各部门向各类群体布置,让大家充分展开讨论,把各种想法和意见充分地表达出来。通过这些讨论,了解哪些人支持新政,哪些人反对,哪些人是中间派。

针对不同的人做不同的工作。肯定支持者,鼓励支持的人进行广泛的宣传和鼓动;重点做好中间派的工作,使中间派变成支持者;针对反对派,一对一进行沟通,重点解决思想问题,摆事实讲道理——争取到一位支持的力量,就减少一份反对的力量,必要时请老板出面帮助做说服工作,直至最大限度地解决全员思想问题。

召开动员大会。精心设计和准备动员大会,让做得好的员工讲,空降经理人可具体讲解操作思路,老板坐镇支持鼓劲,让支持的元老们积极参与,形成全员同心协力的局面。制造出这样的氛围和气势,酝酿舆论阶段便告完成。

试点阶段:重奖少数

在这一阶段,要出台试点工作,制定试点奖励政策。挑选能够做得好且做到位的部门或部分员工来试点。

这样做的作用有三:一是让一部分大胆尝试者尝到正激励的滋味,培养新政忠实的支持者和推行者。因为在前面舆论阶段,支持都是口头上的和心理上的,变成实际行动还有一个试验过程。

二是通过试点奖励,发现新政不完善之处,以便在后来大范围推行时减少不必要的损失。

三是为大范围推行新政积累推广经验。在这一阶段,重奖带头试点执行新政的人,一定要说到做到。如果发现有什么不妥,也是先奖励,再来完善新政。

这个阶段的重点是与老板沟通新政中出现的问题,找到需要完善的地方,并让老板和试点的员工参与完善新政。

规范阶段:手起刀落

舆论形成了,试点完成了,经验也获得了,即新政趋于完善了,就可以大面积推行新政。这时必须出台新政管理制度。对违反新政者,无论是谁、何种原因,都严惩不贷。这时必须把制度的刚性体现出来,一定要对带头违反者进行处罚。

这个阶段的目的是消灭反对者,树立起新政的权威性。敢于违犯的人,一般都是元老中的牛人或是与老板关系最近的人。所以经理人先要与老板沟通好如何处罚。征得老板同意后,把制度提前宣讲到位,对重点人员重点宣讲,甚至让老板亲自沟通。

必要时把预防措施先准备好,比如:对于那些关键岗位有可能带头挑战制度的人,应设计些技巧环节,让这些人签署确认意见,其目的是使这些人不敢轻易去违犯新政。一旦违犯,执行起来有理有据,避免不必要的打嘴仗。

巩固阶段:查缺补漏

本阶段以监督、检查为手段,把例行检查与抽查相结合,反复督查,把表扬、教育与制度处罚相结合,目的是改变过去的坏习惯,直到把新政完全彻底落地为止。这个过程,一般需要3个月左右。

新政不仅仅是制度约束下的产物,更重要的是经过长期监督检查,查缺补漏,让新政成为员工日常的行为习惯,形成新的文化氛围。到这一地步,新政推行才算完成。

(总裁)

职业规划

富安娜董事长林国芳:依旧信任职业经理人

富安娜2013年秋冬新品发布会日前在深圳举行,富安娜在本次发布会上推出主题为“雀跃中国”的200多款新产品,吸引了千余家加盟商前来洽谈订货。

值得注意的是,富安娜此次推出的新品种类从传统的家纺用品,延伸至时尚流行的家居用品领域。

信任职业经理人

在发布会上,有媒体询问公司起诉26名前员工事件的进展情况。对此林国芳表示,3月19日的该起诉索赔一案在深圳市南山区人民法院开庭,首批共有2名原始股东出庭。开庭仅对双方交换证据,未做进一步答辩,目前正在对承诺函进行司法鉴定,等待法院进一步通知。

林国芳同时表示,虽然此次事件是由于职业经理人违反承诺而引起的,但此次事件并不会降低公司对职业经理人的信任度。

林国芳认为,通过此事件至少说明了几

个问题:一是表明员工向公司签署并出具承诺函具有合理性和合法性;二是证明公司是一家规范运作,财务公开透明的企业。因为公司此次起诉的26名前员工中包括公司前任的财务总监,对公司的信心不言而喻;三是强调了公司对职业经理人的信任,一直以来公司十分注重构造企业与员工之间的利益共同体,公司上市后分别推出了两期股权激励方案来吸引人才和构建管理核心,以激发员工的工作积极性。

针对网络上所议论的富安娜起诉创业员工有失妥当的说法,公司方面也给予了驳斥。据悉,被起诉的26名员工中21人的入职时间为2006年之后,而富安娜的成立时间从1994年,其中18人在公司的工作年限不到3年,最短的一个在职时间不满3个月,谈不上是公司的创业员工。

与此相对应的是,当初有更多的职业经理人选择了留在公司,与公司一起成长,也已经分享到了公司上市的成果,真正与富安

娜结成了事业共同体。

由家纺延伸到家居

记者在发布会现场看到,公司本次推出的新产品不仅在工艺设计上有了较大的提升,并且还创新性地开发了与传统家纺产品相配套的系列家居产品,如各类定制沙发等。

对此,林国芳称,公司两年前就提出做家居用品,其中的大部分产品都已经做出来了。现场展示的各类产品,如毛毯、沙发等配套产品可以满足消费者个性化定制的要求,将来与家纺产品相配套的室内装饰如木地板、仿大理石地面装饰等业务公司也都可以做。

公司涉足家居市场,也意味公司的产业竞争格局将走向上、向下一体化战略。对此,林国芳坦言,此举是以公司原有做艺术家纺的核心优势为依托的产业延展,在目前市场形势不好的情况下,公司将结合消费者的个

性化需求,大胆开拓新的产业领域,推出更多差异化的产品,实现产业升级。

借助电商开启国际化

除了推进一体化战略,富安娜也开始探索如何开启国际化之路。林国芳称,借助电子商务走向国际市场会有很好的机会。

事实上,近年来富安娜电子商务平台的建设已初具成效。2012年,富安娜电子商务销售业绩的大幅增长,全年实现1.7亿元的销售额,较前一年度增长了1倍以上。2013年,富安娜表示将继续加大电子商务等新兴渠道的建设,充分利用新兴的发展模式,开辟销售新渠道,为公司增加新的业绩增长点。

至于如何开启国际化大门,林国芳认为,富安娜将借助电商的经营模式,及现有的开发设计优势,研发适合各国不同消费者的电商专属产品,目前富安娜正在了解各国消费者的消费习惯,富安娜关注的重点区域包括欧洲、美国、澳洲等地。(中国经济网)

