

职业经理微博

梦芬芳：一个好的职业经理人要做到宽容、善良、阳光、乐观。加油!

万家记忆：从一名职业经理人的成长角度来说，遇到挑剔的顾客未必就是一件坏事，最少他可以帮助你深度地发现自己未曾发现的问题点。不经历风雨，你又怎么见彩虹?

百货田华良：职业经理人需注意的几点：一、认清自己的优势，要有在业内取得成功的操盘经历，否则只会做坏口碑；二、了解雇主的需求，职业经理人急于表现自己的能力，不愿意花更多时间去了解服务企业，强拉牛头硬吃草，只会效果大打折扣；三、认清自己的角色，是主导某项工作运作还是辅助老板做好一件事情。

南国早报人才周刊：《职业经理人“短命”的四大杀手》：很多企业高管把自己标榜为“职业经理人”，也有很多职场人把职业经理人作为职业生涯的最高目标，但是，很多人并没有真正搞清楚经理人前面“职业”二字的深刻涵义。界定职业经理人是否“职业”，现在还没有统一的衡量标准。

盛世美酒河：没有谁生来就是经理、就是企业家。在工作中不断完善，突破挑战自我，历经磨练，逐渐成为一合格优秀的经理。一个优秀的经理人就是带领一个团队不断向上，在本行业、领域独树一帜，并给社会创造财富的企业领导人。

画乡文化：近几年身边熟识的圈子里面不少职业经理人离开东家自行创业，有高管层、也有中层职业经理人，投资有千万级也有几十万级的，但综观成功者极少。此现象值得深思。

安徽省职业经理人协会 V：今天看一本书说到职业经理人的角色认定，杰克·韦尔奇曾经说道，经理人管理企业其实并没有什么奥秘，说白了就是给企业的 20%的人加薪再加薪，说白了就是给人淘汰再淘汰，体味这加真的很精辟，可难就难在如何以正确的机制和坚定的意志推行管理的执行。

万家记忆：作为一名职业经理人既要能预先地谋划“想到”，也要能快速地去实施“做到”，职业生涯中需要我们经常去思考：我应该做哪些工作才能提升自己在己及公司的绩效？其绩效的提升的关键点在哪里？

(选自新浪微博)



百事公司 CEO 卢英德女士与清华学子分享成功秘籍

10月23日，2013《福布斯》全球最具权势商界女杰——百事公司董事长兼首席执行官卢英德女士在清华经济管理学院发表主题演讲。她与 600 多位清华学子分享了她的传奇人生，她的价值观念，以及她从个人成功经验中总结出的“领导力 5C 基本原则”。

卢英德认为，一个负责任的企业和商业领袖，不仅需要创造经济利益和回报，也要创造社会效益，承担好公民义务。她鼓励清华学子在中国应当肩负“生意”原本赋予的涵意——即“创造新思想”的责任，认为这是个激动人心的变革时代，机遇永无止境，

她表示，中国的年轻人可以创造出更多新的产品和理念去改变人类的生活，构建和塑造健康的市场环境， 追寻积极的商业和经济活动，树立远大的宏伟目标。在这一切实现之前，年轻人要付出艰苦的踏踏实实的努力。

2006 年卢英德女士被任命为百事公司总裁和首席执行官，2007 年任百事公司董事长兼首席执行官至今。2013 年，她被《福布斯》评为全球最具权势商界女杰，领导的百事公司年净收入逾 650 亿美元。

卢英德女士的“领导力 5C 基本原则”

1C：好奇心：卢英德女士以她的一些亲身经历，阐述了优秀的商界领袖必须具备旺盛的求知欲和探索的精神——打破砂锅问到底的精神。

2C：创造力：既要敢想，也要敢做，创新是企业的灵魂。

3C：企业公民：卢英德女士认为，“生意”——“创造新思想”的最终目的是为了在推动企业自身发展的同时，造福社会是大众。

4C：勇气：卢英德女士认为，积极推动商业模式的形成或转变，特别在拒绝为获得近在咫尺的眼前利益而选择牺牲长远发展和社会福祉的时候，必须充满勇气。

5C：沟通：在卢英德看来，有效的沟通是决定个人职业生涯成败与否和领导整个商业运营必须具备的技巧和能力，是开展一切工作的基础。

(金洋)

老板同样需要对职业经理人忠诚



张龙义有个经典的故事：2005 年 12 月，张龙义以 2100 万元收购某天然气公司，但对方提出 10 天内必须交足现金，张龙义两天两夜没有合眼，仍没能筹足钱。

“我首先想到的是借高利贷，但月息高达 20—30%，且风险太大。”张龙义打消了这个想法后，想到最后一条路——向公司职工借钱。12 月 17 日，张龙义组织公司 100 余名职工开了一个短会，用 20 分钟时间谈了公司遇到的资金困难，希望职工能援手解公司燃眉之急。

两天后，百余名职工竟然筹集了 505 万元现金。张龙义说，自己绝没有想到职工能倾其所有，帮自己走出难关。

“老板总是强调员工的忠诚，但老板是否对员工忠诚了？”张龙义提出了这样的反问。

浮躁 有些人只看到现实收入

张龙义给我们讲了两个感触颇深的例子：

近两年，张龙义与七八个有意加盟潜能的职业经理人进行了面谈，但一开口对方就问月薪、年薪是多少。面对这样的状况，张龙义往往会很“大方”地说：“月薪在 3 万元以内，你可以自己随便定。”但随后，张龙义会提出一个要求，既然月薪让你随意定，那么

老张龙义是重庆较早一批成功转型的老板。7 年来，重庆潜能集团从滤油机进入燃气行业，后又进入金融行业，员工从百余人增加到了上千人。近几年，张龙义一直在张贴职业经理人的“寻人启事”。然而，目前的现状却是：要找到一个满意的职业经理人比较难。如今，在各个企业广泛提到的是职业经理人如何对老板忠诚的问题。然而，张龙义却认为，在要求职业经理人对老板忠诚的时候，也需要老板对职业经理人的忠诚。

任务就要我来定。

有一次，张龙义在面试一名职业经理人被问到了一个敏感问题。“他问我，潜能如何能够留住人才？”张龙义没有选择正面回答他，而是对他说，我们企业原则上不留人

中国：知识性人才断层成 CEO 最大挑战



否意味着支撑中国经济增长的人口红利的消失，劳动力缺口的产生似乎已无从避免。

周际红表示，麦肯锡报告预计 2020 年中国将产生 2300 万劳动力的缺口，“人才特别是知识性人才的断层在接下来 5 年至 10 年，将是 HR 同仁最大的挑战，也是 CEO 的最大挑战。”周际红认为，“我们的工作重点应该放在哪里，是值得深远思考、探究的问题。不仅针对外资企业，甚至对现在很多的民营企业、国有企业都有深远的意义。”

HR 要做“老中医”

在认识到人力资本是重中之重后，HR 需要重新反省现在的人才储备战略或者人力资本战略是否适合未来发展？

对于现今的人才管理，周际红认为，“如何培养创造型的思想领袖”，“如何调配劳动力，最优化地进行使用，满足速度和灵活性”以及“在自媒体时代，如何在人力资本战略当中体现相关理念”是管理者们需着重考虑的三个方面。

程杰同时指出，对于承担人才培养任务的 HR 部门而言，要注意“不能成为官僚机构，不要就规矩而规矩，应该理解公司制定一个政策，定一个规矩最终想要达到的目的什么。”

真正做到理解组织需求，为企业发现并收集能真正做出贡献的优秀人才，并起到保护企业核心团队的作用。HR 不能再做 CEO 小棉袄这一角色，成为附属品，正如浦发硅谷银行人力资源部总经理杨鲜红所言，HR 成为一名老中医，“如果你有病我一定治病，如果你没有病我可以让你强身，可以更好，所以你永远需要我。”杨鲜红定义如今的 HR 应该成为 CEO 紧密的商业合作伙伴，共同应对人才短缺为中国市场带来的巨大挑战。

(赵怡雯 王唯)

才，我也不从言语上留谁。公司高层 20 年来保持了一个相当稳定的状态，首先是企业有战略，让员工看到自身发展的希望和前途；其次，他们在企业里感觉充实，有成就感，所以不会因为一点眼前利益离开公司。

张龙义说，自己当时说这段话的意思是想让他明白，在这个社会里，谁要留谁都是留不住的，就像一个家庭，如果丈夫没有本事他可能连老婆孩子都留不住；如果丈夫有能力把家庭维持得很和谐，那么一个家庭自然就会完整。而这个关于家庭的法则同样适用于企业的人事。

在张龙义看来，如今的职业经理人比较浮躁，他们往往看到的是自己的现实收入，而没有想到成长的空间、与企业的磨合。而这样的观点往往与老板的思维存在明显错位。

文化 企业文化是留住人才的关键

当然，虽然张龙义没有正面回答那位提出“企业如何留住人才”的问题的职业经理人，但在他的心里其实已经有了答案。“留人不能靠给他丰厚的物质报酬，而应该靠公司的文化留人。”张龙义说。

在招聘职业经理人甚至普通员工的时候，张龙义会出一道考题给对方。考题的内容很简单：请对方写出自己父母的生日和手机号码。张龙义说，如果写对了可以进入下一关；如果错了，无论对方简历如何漂亮，一律不得录用。

张龙义说，这是公司的责任文化。在他看来，要看对方是否有责任感，他对自己的父母和家庭就能够看出。一个如果连自己父母生日、手机都记不住的人，肯定是一个责任感不强的人，而这个人在工作中的表现也不会好到哪里去。

如果是我去其他企业应聘，首先要看这家企业所属的行业是否是一个有潜力的行业；其次应该关注带领这个企业发展的老板是否有知识和胆识，是愿意小富即安还是愿意干出一番大事业；最后，职业经理人最为关注的应该是企业文化，只有拥有自身文化的企业才具备持续发展的内在动力，才能给职业经理人提供一个更广阔和宽松的发展

平台。而靠金钱留住职业经理人的话，则仅仅是一种危险和粗浅的手段。我个人认为留住优秀职业经理人的关键是让公司战略方向与职业经理人高度一致，只有心往一处想，劲才能往一处使，这也是企业文化的共同价值观这个观点的体现。

张龙义说，一位小贷公司的总经理在加盟潜能前，他的老板主动给他加薪 80 万，但这位总经理还是加盟了潜能。在张龙义和这位总经理面谈时， he 说是潜能的文化吸引他。因为在这种文化下，他认为自己能够获得更好的职业前景。张龙义说，而自己给出的年薪比他的前公司起码少了 50 万。

文化留人的确在潜能集团取得了很好的效果。张龙义说，最近几年，集团一直保持每年 30% 的增长幅度。公司现在有千名职工，高管也引进了 20 多人，而集团每年的人员流失率还不到 1%。

忠诚 老板和职业经理人要相互忠诚

张龙义并不否认，现如今很多中国的企业文化奉行的还是“老板文化”。在潜能集团，张龙义的意志贯穿在公司企业文化中，所以他认为，企业要想吸引职业经理人，老板的人格魅力十分重要。

在张龙义看来，如今中国正处在社会转型期，人们心态的浮躁是可以理解的，而任何一个人都有他的优点和缺点，这些特征同样体现在中国刚刚崛起的职业经理人群体身上。而这就意味着老板得有一颗包容心，能够容得下职业经理人的缺点，同时通过对职业经理人的不断打磨，去发挥职业经理人的长处。

如今，在各个企业广泛提到的是职业经理人如何对老板忠诚的问题。然而，张龙义却认为，在要求职业经理人对老板忠诚的时候，也需要老板对职业经理人的忠诚。

“信任、尊重和忠诚应该是老板给予职业经理人的基本要求。”张龙义说，自己对待自己企业的职业经理人就像对待家人一样，不仅是工作上的关心，职业经理人工作以外的生活，如果他有需要，自己都会尽最大努力去帮助他。而这也是职业经理人能够长期留在企业的原因。

(许星)

顶尖 CEO 如何激励员工

美国生物医药公司 Questcor 的首席执行官唐·贝利。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

贝利：听取他们的想法，对他们所做的贡献怀抱诚挚的敬意，并且理解他们也拥有家庭，尽可能地与他们沟通。

大峡谷教育公司的首席执行官布赖恩·穆勒。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

穆勒：你必须做两件事情。首先，你得明白每个人都需要他们所做的工作有意义。大峡谷教育公司拥有 3000 名员工，我没法与所有人都单独见面。但是作为一个大型的管理领导小组，我们努力做的就是确保自己查看了大学中的每一项职务类别，找出一种方法来令从事这份工作的员工能够感受到工作的意义——金钱方面和其他方面的。人们工作最首要的目的是为了他们自己 and 他们的家人。必须为他们的工作分别赋予一份意义。这能高度调动员工的积极性。

运动传感器公司 InvenSense 的首席执行官伯鲁兹·阿卜迪。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

阿卜迪：传递愿景，授权团队去执行这份愿景，庆祝他们的胜利，以及更多的沟通。

天然食品公司 Annie's 的首席执行官约翰·福雷克。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

福雷克：Annie's 是一家由使命驱动的公司，并且我们的员工们都高度致力于实现这一使命。他们真正关心这项使命和我们如何取得成功。我们根据一组明确定义的价值观念经营公司，围绕着质量、可持续性、诚实、做正确的事——甚至（并且尤其是）是没有人注意的时候。这是由于我们的使命驱动方式，我们吸引了真正聪明、高度敬业、并且非常能干的员工，他们在意并且希望在这个世界上有所作为。这组共同的价值观念和使命能够极大地调动员工们的积极性，因为他们看到自己的工作推动了公司迈向成功，这指的并不仅仅是简单的财务指标上的成功。薪酬、福利和舒适的工作环境都很重要，但是由于一个共同的更高目标而凝聚在一起对我们员工的而言有着极高的驱动力。

波士顿啤酒公司的创始人和酿造者吉姆·科赫。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

科赫：最好的激励方式就是以身作则

和鼓励创新。我激励员工们的方法之一是我称之为“弦理论”的方法。在读研究生时，我决定休学一段时间，并且成为了拓展培训公司 Outward Bound 的教练。每个为期四周的课程开始时，我会给每人一定数量的绳索（这种绳索用来绑紧滑轮、扎防水布等等）。如果我给他们很多绳索，他们总是会用完并索要更多。但如果我给他们的绳索较少，并告诉他们这只能满足三分之二的需要，那么他们就会发挥出惊人的创造力，最终使绳索变得够用。我认识到，文化和价值观能够代替金钱和资源。由于我们在早期资金紧张，因此我们充分利用已有的每根“绳索”，这形成了一种注重创新的企业文化。我发现，这激励人们用现有资源做到最好，实现极其出色的业绩。

Clearfield 通讯公司的首席执行官雪丽·贝拉尼克。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

贝拉尼克：当我们刚刚建立克利夫尔德通讯公司的时候，我的首席运营官和我在飞机上写下了公司的核心价值观，我们并不需要一个焦点小组或者许多的委员会会议，因为我们每天都生活在这些价值观念中——它们从倾听开始，从庆祝我们的每一个成功结束——在早期，我们的业绩不是很好，因此我们把一个船钟挂起来，每获得 1 万美元订单就敲响它。后来，随着公司的发展，我们又挂了一个 10 万美元的船钟。当我们的订单首次达到 100 万美元时，我们甚至还没来得及挂上 100 万美元的船钟。如今，这三个钟悬挂在我们的销售部门里，时刻提醒我们已经取得的成就，以及我们未来的目标。这种庆祝文化基于我们的理念，即虽然我们像一家人，但我们把公司当作一个小镇来经营管理，激发每个人的主人翁精神，而不是让他们产生任何的从属感。

原型实验室公司的首席执行官布拉德·克利夫兰。

记者：怎么样用最好的方式去激励你的员工们？

克利夫兰：我很幸运，在每个我们的领导管理岗位都吸引和留住了一些在我们这个行业最优秀的人才。在我们全球的领导岗位上都拥有卓越的人才，包括研究与开发、项目管理、软件开发、金融、人力资源、销售和市场营销。为了留住这类高层次人才，在我的经验里最有效的方式就是帮助他们确定目标、确定优先事项、询问专业人士他们需要什么来实现目标、接着就放手让他们去做。这种方式在原型实验室公司一直非常有效，我并不期望它有所改变。

(福布斯中文网)