

怎样做一个合格的 CEO

CEO 是班长、保姆、还是救火队长?每个人都对自己的理解。公司处于不同的发展阶段,CEO 的工作内容和重点都不相同,但总体来看 CEO 的工作思路离不开以下几方面:

- 1、看趋势:**作为公司的领头羊,CEO 必须对自己所在的行业有深入的了解,并时刻关注所在行业发展的动向,看清发展趋势,才能带领团队朝着正确的方向前进。
- 2、找问题:**CEO 应该时刻关注公司内部发展的动向,找别人忽略或看不到的问题,朝着既定的目标有步骤地解决,这样才能避免在管理上犯下严重错误。
- 3、拿方案:**问题是时刻存在的,而每个人的工作就是为了解决不同的问题。面对公司的问题 CEO 应该懂得拿方案,方案的提出应该是团队中的任何人,但 CEO 要根据行业的趋势及公司内部发展的情况,选择对公司发展最有力的方案,以免决策失误。
- 4、定制度:**既然问题是客观存在的,那解决问题的方式便是一种艺术。CEO 应根据不同的问题采取不同的处理方法,对长期存在或经常出现的问题要懂得定制度,用制度去规范它。对可能出现,而且可能给公司带来风险的问题要提前用制度去约束它,避免给公司带来严重损失,同时也让自己脱去救火队员的外衣。
- 5、建文化:**管理的最高境界是各司其职,各负其责,让公司井井有条的朝预定目标稳步前进。要达到这样的目的,需要完善的制度,合理的分工,科学的考核,同时 CEO 也应懂得培养员工的工作方法,并树立团队的工作习惯,当习惯在公司内长期且普遍存在时,恭喜你,你的企业文化已经形成了,相信此时你已头顶成功的光环,在独享惬意。

(王创)

中国职业经理人协会会长洪虎为温州企业支招

企业如何选择职业经理人

日前,温州市职业经理人协会组织召开职业经理人座谈会,应邀来温的中国职业经理人协会会长洪虎在会上为温州民企选用人才支招。

我国改革开放已经 35 年,经过创业兴起的民营企业,企业主大多已步入 55-60 岁年龄段。未来 10 年,中国民营企业将进入企业接班的高峰期。然而,公开资料显示:在我国,90%的企业主希望子女继承自己的事业,而另一方面,82%的子女却不愿继承父辈的事业。对此,洪虎表示,如今我国已进入新经济时代,职业经理人正在我国企业中扮演着越来越重要的角色。广大民营企业可考虑选择职业经理人接班。

那么,企业该选什么样的职业经理人?洪虎认为,人品是企业选择职业经理人第一位基本素质要求,包括忠诚、可靠、可信;基本素质之二是称职、尽责,要求职业经理人既有能力又要尽心尽责去工作;基本素质之三是与业主关系要融洽稳定,“朝三暮四”的人不能选;此外,企业还可根据需要,设定一些特定要求,选择职业经理人。企业又该到哪里去寻找职业经理人?洪虎说,一是用人者在自己的视野范围内选择;二是通过职业介绍机构寻找,如猎头公司;三是到人才市场去寻找。洪虎认为,第三种选人方式中小企业较为合适,但这种方式需要当地相关组织对进入人才市场的人才作出评价,供企业选择。

会后,温州市职业经理人协会会长潘领表示,协会今后将更多地为我市职业经理人提供素质提升、资质认证等服务,从而提高他们的职场就业能力,以此助推温州“赶超发展”。(芮文正)

公司要如何来避免高管们跳槽呢?卡普利表示,这个问题的答案似乎很明显:在公司内部培养人才,给员工机会在公司内部获得发展和提升,而不用去公司外寻找机会。

沃顿商学院管理学教授彼得·卡普利和西班牙 IE 商学院的莫妮卡·哈莫里对来自某顶尖级高管猎头公司的求职数据进行了分析。他们发现,在该公司接触过的高管中,半数以上的人即 52%同意成为其他公司的职位候选人。

加入新公司原因,他们是可以抛弃的

沃顿商学院人力资源中心主任卡普利表示,在接到该猎头公司最初的电话时,做出回应的高管数量“远远超出我的预期”。“我曾经认为多数高管会更加效忠于自己的组织,不会有兴趣更换工作。他们在组织里有家庭关系存在,而且他们对所负责的项目投入了时间和精力。但在猎头接触的人当中,还是有半数以上的人回答说,‘好,我有兴趣。’”

两位研究人员的数据重点关注了金融服务领域的高管们,其中包括首席执行官、董事长、执行副总裁,以及董事和合伙人等。高管们并非主动求职,他们要先同意成为候选人,然后才能对招募人才的那份工作进行更详细地了解。

卡普利指出,尽管人们常常听到高管抱

领导者,该如何留住员工的“心”?

企业主和管理层们,当你们苦恼于如何改善薪资福利留住人才时,不妨好好考虑下是否提供了适合人才发展的良好环境。毕竟,良禽择木而栖,贤臣择主而待。

小陈是一家中型企业的 HR,前段时间公司从外面挖了一个技术高管过来,给的工资自然丰厚,福利也不错,可惜这位高管还没干满 3 个月试用期就拍拍屁股走人了,临走丢了一句话“公司管理太乱!”

其实,每个公司都有过人才流失的情况,即使薪水不错也无法避免员工离职的情况比比皆是。倘若不是薪水惹的祸,那到底什么才是使得员工快速离职的内幕呢?近日,媒体针对这一话题跟网友们进行了讨论。

93%的网友认为糟糕的管理是促使员工快速离职的罪魁祸首。网友“失落的猎·鹰”就具体列举了糟糕管理的三大罪状。

一、糟糕的管理让员工失去了信心。某些企业主和管理层经常抱怨企业团队凝聚力不够,员工对企业的归属感不足,员工责任心不强等。其实都是因为这些企业存在着信任危机。一家管理不善的企业必然会出现各种各样的问题,而正是这些问题导致了员工们对企业缺乏信任感,认为自己在这家公司做不长久,或者直接认为这家公司都做不长久。

对公司有信心,对企业有信心才能增强员工的归属感,增强团队中的凝聚力。那些



天天叫嚷着归属感不强,凝聚力不够的企业老板们,是否应该好好考虑是不是管理出了问题?

二、糟糕的管理阻碍人才的发展。辛辛苦苦的功劳被他人抢去,想要做的工作被老板分给了另一个人,想要更多的发展又得不到机会……我们身边或多或少遇到过这样的情况。最终的解决办法恐怕大多是离职,一走了之。

良好的管理才能创造一个良性的竞争氛围,一个促使员工提高个人技能,扩张个人发展的环境。这就好比你不能奢望从一堆过期的罐头中挑选出一个口感堪比未过

期的一样,而人才也总是择良木而栖的。

三、糟糕的管理引发恶性循环。想干的人离开了,不想干的人因为薪资不错留下了,这将会形成了一个恶性循环。企业的发展需要每一位员工的努力和贡献。倘若企业 50%以上都是混饭吃的人,那传播出的负能量将会导致更多的人才流失,或者更多的人变成剩下的 50%。

总之,糟糕管理下的弊端不胜枚举,倘若大家都意识到糟糕的管理必然是人才流失的一大因素,那就要好好考虑如何避免因为管理而错失人才。网友“闲云之初”为此总结了三点:

一、职责需明确。明确的职责可以让员工更好地专注于自己的工作范围;能让专业人士更好地在自己的专业范围内发光发热。

任何职责的不明确都会导致企业成员中出现随意散漫的工作习惯,造成该处理的事情没人处理,影响工作效率,也会影响工作质量。

二、适当放权。很多高层领导的特色是要么不管,要么什么都管。小到开会报告,大到每一个客户,什么事都亲力亲为,让员工觉得做起事情来如同绑了手脚,即使有什

多少 CEO 未过半百而逝 什么要了他们的命?使命、压力和忘我

因为有强烈的使命感、责任心和奋斗精神,才让这些精英们脱颖而出,也因为身居高位,承担着企业发展甚至生死的责任,随着竞争愈趋激烈,企业高管们需要花更多的精力和心血来应对内外环境的变化,谋求企业的利益和长远的发展。

然而,这使得他们为此付出了巨大的代价。以下这 11 位亿万 CEO 甚至因此付出了生命。

2004 年 11 月,改革开放的风云人物、均瑶集团董事长王均瑶逝世,年仅 38 岁。

2005 年 9 月,网易代理首席执行官孙德棣猝死,年仅 38 岁。

2006 年 1 月,上海中发电气集团董事长南民,因患急性脑血栓抢救无效去世,年仅 37 岁。

2007 年 4 月,绿野木业公司董事长许伟林,因心肌梗塞抢救无效逝世,年仅 42 岁。

2007 年 12 月,百度 CFO 王湛生意外辞世,年仅 40 岁。

2008 年 7 月,北京同仁堂股份有限公司董事长张生瑜突发心脏病去世,年仅 39 岁。

2011 年 2 月,成都卫士通信息产业股份有限公司董事李学军因病抢救无效逝世,年仅 42 岁。

2011 年 7 月,原凤凰网总编辑,百视通首席运营官吴征游泳时突发疾病,经紧急抢救无效病逝,享年 39 岁。

2013 年 6 月,慧聪网副总裁、首席技术官洪广志突发疾病,经紧急抢救无效,年仅 43 岁。

2013 年 7 月,御泥坊前董事长吴立君突发脑疾去世,年仅 36 岁。

2013 年 8 月,南阳通宇集团董事长王庆来突发脑溢血去世,年仅 43 岁。

一幕幕悲剧让人触目惊心,一个个倒下令人扼腕叹息,留下的是沉痛的思考!

很多高管已经到了忘我的境界,忽视了自己的生活节奏,淡忘了自己家人的需求,无视自己的身心健康,中国人的传统观念是“小车不倒只管推”,让他们一次次失去修整的机会,一次次在警铃频出的身体上再添加一块负担,让身体和心理的每一个链条都紧紧绷着,高速运转,一粒小小的石子就可以让这辆高速运转的“破车”车毁人亡。

工作固然重要,但也要重视健康,毕竟身体是革命最重要的本钱。以下健康的八大杀手,为诸位提个醒。

1、酗酒 应酬多是高管们工作的一大特征,大量酒精摄入,对胃壁、肝脏、心脏、大脑、眼睛、肾脏等器官都有很大伤害,饮酒期间会摄入大量的脂肪、蛋白质,长期下来很

多人都有胃病、酒精肝、脂肪肝、“三高”。

2、抽烟 每日吸烟超过十支,就可以对身体造成实质性损伤。谁都知道“吸烟有害健康”,可有些老总们因为习惯及上瘾使然,每天几乎是吞云吐雾,一支接一支地抽。

3、运动少 老总们忙啊,很难抽出时间运动,殊不知病倒了,想工作也工作不了了。留得青山在,不怕没柴烧!工作有的是,保护好身体,还愁没有事情做。生命在于运动,无论如何也得抽出点时间给自己的设备保养保养。

4、熬夜 大部分脑力工作者都是夜猫子型的,工作熬夜、应酬熬夜、打牌熬夜,遇到知己甚至彻夜长谈。殊不知,人体这部机器最适合在晚上 11 点——凌晨 3 点修整,此时睡熟可以让身体一天的疲劳完全恢复,这时候的代谢是一种调理型代谢,保肝护胃,舒筋活骨,排除毒素,一身轻松。

5、劳累 有不少老总事必躬亲,再加上有很多场合需要出席,有很多会议需要讲话,有很多应酬需要应付,有很多人需要关照,有很多决定需要拍板,还有战略需要提前考虑。这一切让老总们累得筋疲力尽,食欲全无,体质很差,整日昏昏沉沉。

6、压力 身在高位,必有压力。压力既可以化解,也可以减轻。转移注意力,增加一些自己感兴趣的事情,和家人团聚,体会温馨

么好的想法也无法开展,结果可想而知。

放权可以使领导者走出权力的困扰,使授权者增加自主性,提高工作的能动性,最终获得更快的个人成长。华为就是一个很好的例子,任正非说:华为的今天不是我的功劳,是全公司的骨干们在茫茫黑暗中,点亮自己的心来照亮公司前进的进程。

三、疑人不用,用人不疑。古有“任人之道,要在不疑。”今有“疑人不用,用人不疑”可见,对于人才的信任是从古至今都提倡的。

海底捞有一个很有趣和大胆的规定,所有的员工都有免费赠送一盘菜的权力,菜的价值不限,根据不同员工的级别甚至还有免单的权力。有人就问:你海底捞不怕有人滥用职权吗?海底捞回应:我信任他们!

这种用人不疑的态度虽然有点“冒信”,但这份信任背后却换来了 1.5 万员工的死忠。

让员工明确自己的职责,对员工职责范围进行一定的放权,并给予一定的信任,创造出一个理想的个人发展环境,也一定地增加了员工对企业的归属感和信任感,从而使得企业本身得到更好的发展。相比之下,我们常常谈起的薪水,对于真正的人才来说只不过是是一个诱人的苹果,当考虑到个人发展,以及最终的职业规划时,他们便会转向更加实在的东西,这就好比诱人的苹果失去了它的作用!

所以,企业主和管理层们,当你们苦恼于如何改善薪资福利留住人才时,不妨好好考虑下是否提供了适合人才发展的良好环境。毕竟,良禽择木而栖,贤臣择主而待。

(王经理)



幸福的感受。旅游和度假,而不是出差,和三五朋友、和三两家人一起去风景秀美、空气清新的好去处度假、旅游,脱离工作,完全放松。喝酒抽烟都不是解压的好办法,往往还让身体毁掉。

7、微量元素失衡 不规律的生活,不正常的饮食,不良的生活习惯,高度紧张的工作状态,会让身体的营养素失衡,尤以微量元素失衡为重。锌低铜高、缺硒缺钙,高镉高铅,在企业家的身体上比比皆是。仗着年轻,透支体力,长期处于亚健康状态。

8、环境污染 城市人口集中,随着人们生活水平的提高,私家车的增长非常快速,城市污染越来越严重。现在的装修也很成问题,甲醛、苯酚、氨放射性都远远超标,伤害着我们的身体。我们吃的饭菜、饮用的水、泡的茶、穿的衣服都可能不安全,这些污染都在不知不觉,“润物细无声”地侵蚀着身体的细胞和组织。

没有健康亿万财富皆是浮云,有健康才有将来!还望这些 CEO 多多保重。

(九个头条)

面对猎头的电话,多少高管会做出积极回应?

怨下层员工对公司不忠诚,但“这些高管们自身是对公司最不忠诚的人员之一”。他同时补充道,研究显示,高管的级别越高,越愿意参与到求职中去。对公司忠诚度的缺乏“预示着公司整体管理方式的某种问题”,卡普利说。在研究人员的数据库中,多数公司“常常随意放弃自己的员工,到外部去寻找新人选。所以从这个方面来说,也就不奇怪为什么 52%的人愿意考虑离职的事情。那也是公司对待他们的方式——他们是可以抛弃的。”

两位研究人员发现,拥有“职业宽度”的高管——包括国际工作经验——会更可能接受猎头服务。卡普利说,由此可以看出,当高管们更换工作的城市或国度时,“他们并没有与组织建立起较强的纽带。这也让他们可以更轻易地离开公司。”

影响高管们面对猎头的反应的还不仅仅只是地域上的流动性。正如该论文所说的:“在跨职能部门和业务部门之间经验越丰富——即使是在同一家公司之间——高管们就越可能(响应猎头的建议),因为他们可以从展现在自己面前的更广泛机会中学到更多的东西。”

离开和留下都有理由

这两位研究人员还发现,如果高管们所服务的公司财务状况高于标准水平——而且所提供的薪酬高于其他同类公司——他们到其他地方寻找新职务的可能性就会相对较小;高管们在当前的公司工作时间越长,愿意

参与人才甄选的可能性也就越低;高管更换新公司后时间越长,他们在公司外寻找新职务的兴趣也就越低。

研究人员在论文中指出,在另一个方面,如果出现让人震惊的事情,而且可能会“影响未来的职业发展前景”,那么也将提高高管们求职的可能性。卡普利说,例子包括企业在过去两年内完成了并购、首席执行官换人、或者是大型重组——即“这种大换血意味着可能会失去工作,职务将发生改变,而且我们不知道未来会变成什么样子。”他说,以政坛为例,“你所支持的候选人在民调中落后;你在选举期间在他或她的管理班子中拥有一席之地。这时你会与猎头交谈吗?可能会吧。”

研究人员在论文中写道,对于那些高管们而言,如果猎头找上门来,自己同意成为某个尚不明确的职位的候选人,那么就需要承担一定的成本,“其中包括准备面试的时间和精力”,找到合适的推荐人,并且应对“如果求职不成功,被拒绝所可能导致的心理成本”。同时也可能被目前的雇主发现高管在面试另一份工作。

卡普利和哈莫里称,研究显示,2011 年,公司花费了 104 亿美元用于人才寻觅,但同时又在另一项调研中,根据近 2500 名高管们的回复,“促使高管们寻找新工作的第一大因素是接到高管猎头的电话。”

哈莫里和卡普利所使用的数据库仅限于纽约地区的金融服务公司,其中包括资产管

理公司、银行、消费金融公司和投资银行。研究人员从 1.4 万名高管样本中随机抽取了 2000 名高管,或者说在纽约、新泽西州北部、长岛大都市地区 74 万名从事“金融行为”的人员中抽取了 2%的样本。

尽管研究人员并没有拿到样本中的高管人员的姓名,但他们获取了这些高管当前和前一份工作的相关信息(例如包括他们的头衔、职能和行业内的分支),以及他们的教育背景和国际工作经验。每个人的雇主信息也可以从其他数据库中获得。

首席执行官和董事长在数据库中占到了 13%,执行副总裁和高级副总裁占 18%,包括董事、副总裁、总经理和合伙人在内的高级经理占 48%。其余的都是经理和专业人士。

响应者中,45%就职于投资银行和证券公司,23%就职于资金管理公司和基金公司,20%来自于银行,还有 12%在金融公司任职。

促使跳槽增多的因素

卡普利提出,除了纽约地区的金融服务行业之外,他的研究也适用于其他行业和地区。他表示,没有证据显示金融服务行业的跳槽率要高于其他行业。

研究人员发现,高管培训计划也可能会促使高管们跳槽的意愿增强。这点也体现了过去 20 年里公司内部所发生的变化。“公司内部存在一种观点,认为参加培训的人员在培训项目结束后就会离开自己的公司,尤其是针

对高管 MBA 项目而言,”卡普利说,“但我认为,事实上,参加这些项目的人自身也投入了大量的时间和精力;他们希望能够在公司得到更大的发展——获得提拔,参加不同类型的项目等——他们希望公司能够鼓励他们实现所有这些雄心壮志。”

卡普利说,但主要因为成本缩减,许多公司的内部人才发展职能不复存在。“决定你是否可以参加高管培训项目的人现在变成了本地经理人——他来承担成本,他来进行决定。但他对你在公司内的长期发展并不感兴趣,因为这种发展可能会导致你离开他所负责的部门。所以当 you 完成高管培训课程,准备大展拳脚之时,却发现情况并非自己所想的那样。从管理角度来说这是一个错误,是典型的局部最优化,只是从本地经理人的角度来说有所意义,但并不符合公司的整体利益。在这种情况下,你会明白为什么人们在付出了大量的努力提高自身技能和知识之后,希望能够跳槽到其他公司。”

公司要如何来避免高管们跳槽呢?卡普利表示,这个问题的答案似乎很明显:在公司内部培养人才,给员工机会在公司内部获得发展和提升,而不用去公司外寻找机会。但这些答案能否变为现实?对此卡普利并不是很乐观。“当前的公司更倾向于从公司外部进行招聘,在重组过程中会加快成本削减的进度,而且在解雇员工时表现得残酷无情。所有这些都降低了员工的忠诚度。”

(沃顿)