

天际网发布《中国职场人领导力执行力报告》：

领导力与执行力贵在能相辅相成

“选择在“金九银十”跳槽的职场人,43%是出于上下级配合问题,这与每年春节后职场人主要为寻找更好发展机会而跳槽有很大不同。”这是日前天际网发布的《中国职场人领导力执行力报告》的核心发现。

管理者的领导力决定企业战略,员工的执行力保证战术,二者一直被视作企业成败的关键。然而,通常意义上的好领导一定受员工拥戴?凡事积极主动的员工也会令领导头疼? 报告破解了职场人观念中关于好领导、好员工的固定模式,提醒企业:领导力与执行力贵在能相辅相成。

发现一：员工最爱“马云”最怕“厚黑”

此次报告的调研数据发现,最受职场人拥戴的老板是马云式的,“能够给公司注入活力的领导者”(51%)。他们一般是具有英雄特质的人,在公众心目中几乎与企业本身融为一体,他们旺盛的精力和超强的能力与商业思想相匹配,从而使这些思想得以实现。但这种领导风格的弱点是很难为这样了不起的人找到继承者。

其次受拥戴的则是柳传志式的“向导型领导者”(32%),与上一类型老板相反,他们乐于把具体的管理事务委派给其他人,而自己全神贯注于制定总体战略,并指导战略实施。向导型领导具有高瞻远瞩的视野和很强的计划能力。

在技术型员工中,最受欢迎的是雷军式的“创新型领导者”,他们善于描绘技术进步的前景,并鼓励员工朝着这个目标努力工作。一开始,他们所立足的甚至是其他人不看好或忽视的领域,但当其取得成功后,就会引来业界竞相模仿。他们与向导型领导者一样具有远见,但他们的远见建立在新知识以及对这些知识的潜在用途充分了解的基础之上。

在营销类(市场/销售)员工中,最受欢迎的则是陈欧式的“表现型领导者”,他们热情洋溢,好交朋友,口才流畅,重视形象,在人群中总是引人注目。他们工作高效且善于建



立同盟,但缺点是容易过于乐观,往往无法估计细节,在执行方面需要高专业度的技术精英来配合。

参与此次调研的职场人最无法忍受的领导类型是“权术思想过重”(57%),对中国传统领导学中“厚黑”、“防人”、“愚人”等负面思想过于信奉,这种反感在参与调研的 80 后、90 后职场人当中尤为突出。在这个“以人为本”的时代,员工希望老板首先肯定人的主体地位,立足于挖掘人的潜能和提升人的价值,重视健康人际关系的建立。其他令员工无法忍受的还有“缺乏担当,遇事爱推卸”(21%)和“工作指示朝令夕改”(12%)。

另有两种领导类型被参与此次调研的职场人用“头疼”来形容:这样的领导风格并非完全负面,但却让下属爱不起来,甚至相当无奈。其一是曹操式的“个人能力突出但控制欲过强”,此类领导的优点是讲求实际、目标明确、果断坚决,但不近人情、不重过程、冷酷专横、刚愎自用等缺点对下属来说也往往相当伤感情。另一种则是唐僧式的“愿景美好但缺乏魄力”,对待员工虽然有强烈的同情与同理心,但感情大于理智,性格

摇摆,使美好的目标变为渺茫的画饼充饥。

发现二：管理者最爱“考拉”却又最难得

参与此次调研的企业决策层和中层,最欣赏的下属类型是考拉熊式的“耐心型”(6%),同时,有 85%的管理者承认团队中此类员工极其稀缺。此类员工个性温和敦厚,不好兴风作浪,行事稳健朴实,有过人的耐力。或许并不像孙悟空式的员工那样敢说敢做、敢拼敢闯,但也免除了孙悟空式员工自大、表现欲过盛、团队支持配合度差等缺点。他们乍看之下跟“猪八戒式”员工有某些相似之处,如工作能力与处世能力较为均衡,但又不会像猪八戒式员工那样迂回圆滑,过于讨好和做表面文章,还容易受外界诱惑和影响。

考拉熊式员工有两大突出优点:有利于公司规律运作,岗位稳定,建立起互信氛围;面对困境,能冷静自持、泰然自若,以高度耐性度过难关。

但任用考拉熊式员工也有需要特别注意

变革是革命性的而不是进化性的

拉里·佩奇:谷歌为什么要招独立思考者

(本文为谷歌 CEO 拉里·佩奇为谷歌执行主席埃瑞克·施密特等写的新书《谷歌如何运作》写的序言。)

当我还小,第一次开始思考自己的未来时,我决定将来要么当一个教授要么开一家公司。因为我觉得无论哪个选择都会给我极大的自主权——从基本原则与真实世界出发去思考的自由,而不是接受一些流行的所谓“智慧”。

正如埃瑞克与乔纳森在《谷歌如何运作》里解释的,我们尝试着将这种思考的自主权应用到我们在谷歌所做的所有事上,它是我们巨大成功以及一些巨大失败的背后推动力。

事实上,从基本原则出发,是谷歌得以向前的原因。在某个晚上,我做了一个梦(是真的梦),然后起来就想:如果你可以把整个



互联网下载,然后把所有链接保留下来,怎么样? 于是我抓过笔,勾画起细节,来计算这是否可能。那时,我脑海里甚至没有做一个

搜索引擎的想法。只是到后来,当谢尔盖与我意识到依靠网页的链接为其排序可以产生更好的搜索结果(搜索这事才出现)。Gmail(谷歌一个免费的电子邮件服务)同样源于一个白日梦。类似的,当安迪·鲁宾十年前开始创建 Android 时,大多数人认为用一个开源的操作平台来统合移动产业是胡扯。

随着时间推移,我惊奇地意识到,要让整个团队都保持超级雄心是非常非常困难的。大多数人接受的教育并非“登月式”思考。他们倾向于认为事情是不可能的,而不是去基于真实世界去思考并计算什么是真的有可能的。这就是为什么我们花了很大精力为谷歌招聘独立思考者、以及设定宏伟目标的缘故。如果你招到了正确的人,拥有足够大的梦想,你通常就能实现

目标。即便你失败了,你也可能学到一些重要的东西。

是的,很多公司总是在做同样的事,做一些渐进型改变,它们因此在一种舒适状态。这种渐进主义将随着时间推移导向一些枝节问题,特别是在科技领域,因为变革是革命性的而不是进化性的。所以你需要在未来上下大赌注。这也是为什么我们在一些很多人看来是疯狂投机的领域里投资,比如说自动驾驶,或一个气球动能的互联网。

现在可能很难想象;当我们启动谷歌地图计划时,人们认为我们为整个世界画地图、包括拍下每个街道的目标是不可能的。所以如果过去指引着我们未来,那么今天的巨额赌注在未来若干年里也不会显得太疯狂。

(虎嗅 编译)

领英发布跳槽报告：大部分人不到一年半就要跳槽

10 月 20 日,领英(LinkedIn 中国)发布了入华以来首份职场调查《中国职场人士跳槽报告》。报告显示,中国职场人士跳槽已经成为常态,平均时隔为一年半左右时间,频率显著高于美国。LinkedIn 是全球最大的职业社交网站。

领英针对京津冀、长三角、珠三角和中部四个经济发展圈的主要城市职场人士进行的大规模调查显示,中国职场人士平均在职时间为 34 个月,相较美国的 56 个月短少 2 年;中国职场人士的在职时间的中位数为 24 个月,较美国少半年时间。

以辞职意向形成至手续办理过程为半年计算,中国职场人士在职安心工作不到 1.5 年就已开始跳槽准备,相比之下,大部分美国职场人士在一家公司能够工作 2.5 年。

其中,互联网是员工流动性最大的行业,在中国的在职时间为 31 个月。

跳槽成常态

在不同职业的人士流动性方面,领英发现,不同行业在职人士的流动性有较大差异。在中国,商业服务(如律所、会计师事务所、咨询公司)、金融保险和互联网是在职时间平均最短、跳槽频次最低、员工流动性最大的三个行业。

互联网在美国是在职时间较短的行业,在中国的在职时间仅次于商业服务和金融保险业,中国为 31 个月,同美国 45 个月相比,短了一年多。

工业生产制造在中美两国均是在职时间最长的行业,但中国也仅为 39 个月,几乎相当于美国 71 个月平均在职时间的一半。

跳槽率为何高?

在分析中国职场高跳槽率的原因时,领英认为三个主要的原因,使得中国职场呈现高频率跳槽的节奏:

1、中国产业结构的快速调整,使得人才需求持续高涨。

以互联网行业为例:2011 年 10 月到 2014 年 10 月这三年,根据投资界网站披露出来的投融资数据中,有 103 家互联网公司、IT 企业获得天使或者风险投资,融资额度达到 240 亿人民币。公开披露的企业通常仅占总体融资企业的不到 10%。融资中很大一部分被用于吸引人才,搭建更强更大的团队。

同时,BAT(百度、阿里巴巴和腾讯)等大企业也在不断地扩充人才数量,每家每年用于人才招聘的费用高达上亿元。此外,互联网对中国传统产业的升级改造在加速,传统行业/企业中的互联网人才需求也在大幅增

加。

2、快节奏的宏观大环境下,很少企业能有足够的时间和资源,去培养起有效的内部人才体系,大量人才通过外聘方式招募,引发人才跳槽潮。

国际著名猎头顾问克劳迪奥·费尔南德斯在哈佛接触到的 70-80%的中国企业都未建立有效的模型以评估人才潜力,多数中国企业对此甚至毫无概念。它们亟待建立完善的潜力评估体系,以吸引、激励、培养他们最优秀的人才。而在缺少内部人才培养体系的情况下,企业习惯通过提供更高的职位和薪水来吸引外部人才,这使得中国的职场人往往不够耐心,频繁跳槽换工作。

3、在求职过程中,人才与企业之间存在严重的信息不对称,就职往往是在不充分信息基础上做出的决定,也为之后的快速跳槽打下伏笔。

跳槽过程中,人才需要大量的信息来帮助做出决定。在美国,为了减少个人与求职企业之间的信息不对称,个人会积极主动通过各种社交渠道、职业社交平台来了解企业的一些隐性信息,而如领英一类的职业社交平台也为这种信息流动提供了可能。

但中国的职场人士更多倾向于被动接受信息,而非主动寻找,因此所获得的信息源更多集中在公司和 HR。他们往往会基于

“自己对该公司和该职位的想象”做出了决定,之后很大程度发现现实与想象的落差大到无法接受,便选择了用脚投票。

跳槽主要图个啥?

大家如此频繁地跳槽,那跳槽者最为看重的是什么呢?

领英发现,工作强度是最不被重视的指标,这也说明了为什么互联网行业工作那么累,每年却有大批的人才蜂拥而入,甘当所谓的“苦逼”。

此外,企业国际化、企业品牌知名度、工作地点、工作时间和职位职级也不是重要的考虑因素。而发展空间、工作内容、学习知识、工作氛围和薪酬福利则是最受重视的指标,其中发展空间排在了第一位。这一方面是因为中国经济发展更新节奏太快,职场人士面临不断的能力更新和成长压力;另一方面,则是由于中国企业普遍缺乏内部培养人才的体系,人才的内部成长往往面临瓶颈,此时就得通过跳槽来实现。

基于调研,领英建议国内企业,建立、审视和优化自己的内部人才培养体系,并在有竞争力的薪酬福利基础上,突出发展空间、学习机会等重要维度,吸引人才。

(安宏)

渠道下沉急速开店 优衣库人才储备忙

优衣库连年高速开店的频率,正走到了阶段性的节点。

“2013 和 2014 两个财年每年优衣库在中国大陆开店都超过了 80 家,目前在中国超过 70 个城市有优衣库的身影。而在中国大陆目前为止的 316 家店铺中,超过 100 家店铺集中在北上广深这四个城市,未来肯定要渗透到二三线甚至四线城市。”10 月 18 日,优衣库中国销售集团全球高级副总裁、优衣库大中华区 CEO 潘宁接受 21 世纪经济报道专访时表示。

10 月上旬,优衣库品牌母公司日本迅销公司发布财报称,优衣库 2015 财年(从 2014 年 9 月至 2015 年 8 月)的合并纯利润(按国际会计准则计算)有望同比增长 34%,达到 1000 万亿日元。其中,海外业务积极开店的举措对整体利润的增长带来了明显的拉动。

“2015 财年计划在海外开设 200 家店铺,到财年末,海外店铺数量将达到 818 家,逼近日本国内 844 家的店铺数量。”

急速开店与渠道下沉意味着大量人力资源与培训体系的需求,拉长战线的优衣库正直面着中国人口红利带来的正反面效应。潘宁坦言,一线城市与低线城市之间在人才招聘与培训等方面确实存在差距与难点,但一些差距并非不能改变。“根据不同级别城市单店的销售与人才水平,配备不同数量的人才。”潘宁说。

过去的这个财年中,优衣库大中华区贡献了超过 120 亿人民币的销售额,中国大陆的销售数字占到了绝对多数的比例。相较于优衣库在华竞争者美特斯邦威、GAP(盖璞)等公司温和速度开店,甚至关闭旗舰店以渡过库存难关,优衣库的开店速度显得高调而迅疾。刚刚过去的 2014 财年,优衣库在华新开店铺达 81 家。

其中,优衣库又以其近两年在上海淮海路、广州天河路商圈等一线城市核心地段多层旗舰店的“大店铺”策略备受业界关注。随之而来的,还有高度扩张带来的对租金与人力成本的投资平衡质疑。

在潘宁看来,优衣库 2002 年进入中国一直到 2008 年这段时间都处于摸索期,彼时门店只有 13 家。“直至 2011 年对人才储备的压力仍非常大,不断开新店,需要不断招募新的店长和店员,加之总部的各项业务也在持续拓展规模,此后才慢慢积累足够快速有效的人才培训机制。”

据悉,优衣库在华单店配备员工基本在 30-50 人之间(根据店铺面积和销售调整),各地起薪保持一致,且对各级员工有着全国调遣的传统。以单店 40 人计算,过去一财年中,优衣库新晋员工的培训至少在 3200 人以上(每年至少 500 名是来自校园招聘)。

类似于零售行业备受推崇的坪效概念(每一坪面积可以产出多少营业额),优衣库将每位员工每一个小时所做的工作量定义为“人时”,将一家店铺一天营业所需的人时进行严苛的精细化、可视化规定,以此在人力薪资的投入上保持最大化利用。

公司也坦言一线地区市场已日渐饱和。“二三四线地方城市的发展更具有动力和未來性,城镇之间的消费理念与购买力变化速度极快,公司还有很多机会可以尝试。”潘宁表示,“比如,依托合作伙伴之一的零售巨头万达广场开拓新市场也是一种办法。”

有业内人士向记者表示,低线市场的消费者教育与品牌宣导是摆在优衣库渠道下沉之路上又一个不得不解决的难题。相较于土生土长的本土休闲服品牌,认知度较低的优衣库会否延续此前多年方才打开一线城市市场的局面尚待观察。

(陈时俊)



国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销