

员工不是要离开公司,而是要摆脱某位管理者 管好 90 后 需要手把手指导



Lisa Orrell 是位知名人物。她不仅是《如何留住千禧一代》(Millennials Incorporated)一书的作者,也是能在如何管理千禧一代方面为企业提供指导服务的培训师和顾问,而拥有这一资格的人屈指可数。

“过去两年,我受理的有关千禧一代管理问题的咨询工作比前五六年多得多。”Orrell 说。思科公司、eBay、强生和蓝十字蓝盾医保组织都是 Orrell 的客户。在 1980 年代初期到 2000 年初期出生的千禧一代又被称为“Y 世代”。在美国,这一代的人口基数为 8000 万。从近 15 年前开始,这群年轻人陆续走上了工作岗位。而现在,他们正逐渐成为职场的主导者。有专家认为,到 2020 年,千禧一代将占到美国雇员总数的一半。

今天那些成功的领导者能在一定程度上认识到不同年代的人之间的差异性,也知道针对不同年龄段的员工应该采取不同的管理方法。具体到招揽、管理并留住千禧一代时,这种认知尤为重要。

位于纽约的 ReSource Pro 是一家为保险行业提供外包服务的公司,据其 CEO Dan Epstein 所说,该公司 90% 的员工都属于千禧一代。“我确实能看到在部分管理者和年轻员工之间会产生冲突。”他说,“在自上而下的管理模式中,管理者总是说‘照我说的做’,这就是冲突的原因。”

Tammy Erickson 是伦敦商学院的首席研究员,她曾经出版专著《Y 世代如何取得职场成功》(Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work),并且正在参与一个提升企业高层管理人员领导力的指导计划。她说:“我得说我接触过的 90% 的 X 世代(指生于 1950 年代后期至 1960 年代之间的人)管理者都曾被千禧一代激怒过。这些管理者会说,‘我们得照章办事。我得守规矩,你也不例外。而你提出的这种要求不在我的许可范围之内。’”

Erickson 说:“如果你想留住这些年轻

人,就要尽可能地激励他们,让他们的工作更有意义、更有挑战性。不要用婴儿潮一代的管理者对待你的方式对待千禧一代,那已经成为历史了。”

身为管理者的 Epstein 则试图去满足这些职场新生代的期望——他们渴望创新,希望自己能担任重要而有趣的职务,并且能在公司活动中拥有发言权。“我们对工作流程进行了认真的思考,力求能让员工更好地适应并投入工作。”

为了达到这个目的,Epstein 在员工中做了一次问卷调查,结果给公司带来了巨大的变化。比如说,近几年他专门拨出预算供员工进行集体活动。“员工可以自己决定怎么花这笔钱,”他说,“有些人会一起去旅行。我们想创造一种氛围,让每个员工都能感到自己的价值得到了尊重。”

他还调整了公司的薪酬计划,为那些想快速往上爬的千禧一代提供升职空间。Epstein 指出:“他们想看到自己的晋升前景如何。所以我们很少让员工等待很久才给他们一个幅度很大的升职机会,而是小幅度但频繁地提升他们的职位。这会让他们觉得自己

一直在进步。”

事实也证明,和前辈们相比,千禧一代对短期晋升的需求很大。“与婴儿潮世代和 X 世代的管理者相比,千禧一代最明显最重要的不同点就是对自己当下的状态格外重视。”Erickson 总结道。

原因何在? 美国的千禧一代在成长过程中深受恐怖主义和校园暴力的影响,Erickson 认为这让他们觉得自己“随时都有可能发生不测”。她补充说,最适合引领千禧一代的领导者“会把自己当成在设计教学计划的老师”,他们会详细安排好这周应该完成哪些工作,以及应该让团队学习什么技能,并将所有计划合二为一,形成一份完整的可执行方案。

事实上,和前人相比,千禧一代成长的环境更富包容性和参与性。要想成功驾驭他们,管理者应该更加关注工作成果而非员工的个人表现。

“千禧一代的学业多是围绕团队合作进行的,”Erickson 说,“他们参加过大量的集体活动,也很适应这种活动方式。”这一点导致他们与注重个人评估的传统企业文化格格

不入。Erickson 的解释是:“我们过于看重员工的个体表现,忽视了通过协作往往能更高效地完成任务。”

接下来再让我们谈谈成果反馈。《哈佛商业评论》和普华永道事务所联合进行的员工调查显示,千禧一代希望通过频繁的工作评定持续得到认可。

“我老板总是取消我的一对一指导时间。”Orrell 说,导致千禧一代离职的最重要的原因就是觉得自己没有受到尊重。”

长期以来,年终考评一直都是主流企业文化的一部分,但千禧一代更希望能够随时了解公司对自己的认可度,合格的领导者应该设法通过社交媒体更新、同行评议或导师计划等途径满足他们的需求。

“我听过的千禧一代对管理者最大的不满就是:‘我老板总是取消我的一对一指导时间。’”Orrell 说,导致千禧一代离职的最重要的原因就是觉得自己没有受到尊重。”

千禧一代的流失率充分证明那些无法改变传统领导方针的管理者已经为公司带来了困扰。Orrell 直言:“员工不是要离开公司,而是要摆脱某位管理者。他们不是对办公楼有意见,而是对那个每天都要共事的人颇有怨言。我们这一代人或许能忍耐 510 年,但千禧一代只能忍耐 510 个月。”

很多人都以为这种现象常出现在年纪老的领导身上,因为他们理解不了年轻员工的思维模式。但事实并非如此。Orrell 补充道,“最容易出现的是 X 世代中层管理者。他们对需要手把手指导但又爱发牢骚的千禧一代极为不满。”

“聪明的公司越来越重视这个问题,他们会加快管理水平的提速,最终将会通过解雇那些不合格的管理人员来避免摩擦。”Orrell 说,“因为如果员工对上司全无好感,就会扬长而去。其他事情都不重要。”

(作者:Rob Reuteman 翻译:Ying)

刘强东(京东商城创始人):

内部提拔,不愿放权。

过去几年京东的主要高管大多由外部引入,而现在刘强东更愿意培养京东出身的高管。他说,未来京东 70% 的高管会从内部提拔。刘强东亲自管理、调教管培生。他说,京东要选择那些“真正能够一辈子吃苦的人”。京东对管培生候选人要做家庭背景调查,父母是普通工人或农民的,才能顺利通过。这些管培生由刘强东亲自管理调教,相较于其他人会获得更多、更快的提升机会

在今年初的内部员工大会上,刘强东直言未来十年对自己的考核目标只有一个,那就是致力于员工家庭“生活质量”的改善和员工“工作满意度”的提升。同时,京东要求高级管理人员将更多时间放在公司文化建设方面,确保团队价值观统一,而非像过去 90% 精力都放在业务层面。

俞敏洪(新东方教育集团有限公司董事长):
小企业不要用太强势的人。

小企业和大企业也有区分,小企业最好不要用太强势的人尤其是倚重一个能人,否则很容易搅局使企业发展不稳;但大企业就可以用强势能人,因为同时用很多能人,之间就互相制约了。企业的用人之道在于发挥每人才华保持人才心态平衡企业才会稳定这样才能把事情做大。

(吴明)

压力,不得不选择或主动或被动离职。同时,互联网发展迅猛,触及到房地产行业,也导致房地产业人士的跨界。

(杨奕)

创业公司招人的 15 条建议

1、多花时间: 舍得花一半时间招聘

大部分创业者在人才招聘方面所花的时间都不够。在确定公司理念并完成产品与市场的匹配后,你就应该花 1/3 甚至是 1/2 的时间来招聘人才。这是一件无法交给别人的事,你必须亲自去寻找、了解这些人才。在公司达到 500 人的规模以前,CEO 应该亲自面试每一位候选人。

2、亲自实践: 面试官需了解岗位性质

在招聘某一职位时,你必须先通过实践对这个职位有深刻的认识了解,否则很难找到合适该职位的理想人选。

3、聪明高效: 问过往工作以判断

候选人必须具备两个优点: 聪明和高效。在招聘人才时,你可以与他聊过去的工作,问他过去是怎样做的,用了多少时间精力,这样可以判断应聘者做事是否聪明高效。

4、聘前试用: 这是最重要的一条建议

这是我最重要的一条建议。一般而言,仅仅通过面试很难去想象与该候选人共事的感觉如何。因此,在条件允许的前提下,可以让候选人在正式被聘用前先进入公司试用一段时间。

5、选好途径: 通过多种渠道笼络人才

笔者所遇到的最优秀的人才大多是笔者的朋友或朋友的朋友。即使你觉得这些人并不一定愿意为你工作,你也要使出浑身解数去争取他们; 求职网站和猎头效果若不理想,召开会议则是个不错的方式。

6、阐述使命: 可以激发候选人的激情

你需要花大量的时间向候选人阐述公司的使命,激发他的热情。候选人进入企业后,负责人(最好还有 CEO)应该想方设法留住候选人,与之保持每天一次的交流频率。

7、星期天法则: 彼此认同非常重要

招聘时还应遵循“星期天法则”,想象一下你是否会因为喜欢和这个人在一起,而愿意在星期天和他到公司加班? 同事对彼此的认可和好感对于形成良好的企业文化十分重要。

8、企业价值观: 对不认同者不要也罢

在招聘时,你应该寻找与本公司文化价值观相契合的人才。对一个企业而言,员工观点和性格多元化是必要的,但价值观多元化却未必是件好事。对于那些我行我素、不愿认同你企业价值观的候选人,不要也罢。

9、永不妥协: 不可因着急而招聘庸才

越是处于创业初期,越不能在人才招聘方面妥协。有时宁愿失去一笔交易或推迟产品发布时间,也不能将就着聘用一个中庸的人。中庸的员工会对整个企业造成负面影响。

10、舍得花钱: 最该舍得的是给予股权

创业初期,最健康的报酬结构应该是略低于市场价的薪水+丰厚的股权。如果想要高于市场的薪水,那他们就应该去没有多少股权的大公司。股权激励会稍微复杂一些,但有一个原则是,你最初招聘的 20 个人的股权激励应该是投资人所建议的两倍。对于一个运作良好,但尚未取得突破性成绩的企业而言,股权激励结构大概是: 第 1 位和第 20 位工程师分别有 1.5% 和 0.25% 的股权,不过,这也要根据企业性质而定。

11、相信直觉: 靠细节判断其是否适合

在面试过程中你要注意细节,例如,太过于关注职衔或手下团队人数的人就不适合创业。面试得多了,你很快就会有感觉。如果你对是否招聘一个人感到犹豫的话,那就 pass 吧。

12、随时招聘: 做好人才储备非常重要

招聘是一个长期的过程,而非出现职位空缺时才组织的活动。这个过程具有极强的不可预测性,如果你发现一个很合适的人,但你近两个月内暂时用不到他,但为了做好人才储备,你也应该聘用他。

13、果断解雇: 该说“再见”时不要犹豫

你无法保证你招到的所有人都是适合公司的。如果一个人已经显然不适合再待在公司,与其抱着“明天会更好”的幻想,不如趁早说再见。

14、制定流程: 建统一的招聘决策框架

让你团队中的每一个人都写下他们是否聘用某一个候选人的想法,这样便于你今后回顾你的决策。面试结束后,最好能与每一位面试官对此进行面对面的简单讨论。

15、有所不为: 招聘要有计划不可盲目

有些创始人会盲目招聘,扩大公司规模。有时候小的团队效率反而更高。因此,你应该想想每一个项目或工作最少需要多少人,尽可能地控制团队人数,不要为了招聘而招聘。

(i 黑马)

十位老总的用人之道

马云(阿里巴巴集团创始人):

把钱存在员工身上。

马云认为,一个企业最大的财富就是员工。马云提出“把钱存在员工身上”的理念。他说“我们认为与其把钱存在银行,不如把钱投在员工身上,我们坚信员工不成长,企业是不会成长。”

不论薪酬还是培训晋升,阿里的核心目的就是不断激发员工的源动力。而员工的源动力真正来自于:1.梦想。2.收入。3.成长。4.机会。5.认同。6.文化。做到永远不会被“人”束缚住,不会因为“人”而僵化,也不会让“人”滞后于战略。

柳传志(联想控股董事长):

办公司就是办人。

柳传志认为办公司就是办人:1. 寄予希望让其能够忍受,考验其忠诚;2.赛马不相马,有本事就拿出来溜溜。3.给予压力让其乐于折腾,锻炼其能力;4.共享利益,上同一条船,捆绑命运;5.搭建平台,给做大事的机会,让其施展才华。

任正非(华为技术有限公司总裁):

选拔人才注重人的大节。

选拔人才注重人的大节,就是要敢于奋斗、不怕吃苦,不要小富则安。一要看干部的成长性,不要总抓缺点,要给予改正的机会。二、干部要严格控制自己的欲望,要看长远利益。“为一瓶酒一包烟,把你换掉,不值

得。”

张瑞敏(海尔集团创始人):

用人要疑,疑人也要用。

张瑞敏说:用人要疑,主要是指约束和监督机制,用了的人不等于不需要监督,疑问在先,就能把可能产生的风险降到最低。疑人要用,就是在其人格、能力不确定的情况下,观察、选拔和使用他,免埋没人才和浪费人才。

李彦宏(百度公司董事长兼 CEO):

用人从不看毕业院校。

李彦宏表示,百度并不看重员工的年龄、性别、学历、毕业院校以及工作背景。甚至有些重要岗位上的人,百度并不知道他们的毕业院校。李彦宏列出了百度选用人才时基本遵循的两条标准:

一、有没有能力和潜力胜任工作? 一般情况下,新人不一定会顺利完成工作任务。在百度新人可以犯错,但是经过“点拨”之后,不能再犯同样的错误。

二、认同不认同公司文化? 百度致力于保持创业激情、愿意学习、富有创新的公司文化。但是有些人求稳,不愿意冒险,那么这类人就不太适合百度。

雷军(小米手机创始人):

花 80% 的时间找最聪明的人。

雷军组建创业团队时,前半年花了至少 80% 的时间找人,最后建立了小米的 7 人核

心团队。公司成立之后,他每天都要花费一半以上的时间用来招募人才,公司的前 100 名员工入职都得亲自见面并沟通。在他看来,最聪明的人才,成本是最低的。同时,雷军用人时从不设置任何 KPI(关键绩效指标)考核机制,他认为优秀的人才拥有主动创造与劳动的原动力。真正来到小米的人,都是真正干活的人,他想做成一件事情,所以特别有热情。

周鸿祎(奇虎 360 董事长):

五类员工不能用。

创业不易,辨人更难。反思过往,周鸿祎认为有五类员工不能用,如不能迅速处理,就会影响团队的凝聚力,有害无利: 张嘴说谎的,自我膨胀的,心胸狭窄的,吃里扒外的,拉帮结派的。

史玉柱(巨人网络创始人):

建立信任,不做周扒皮。

领导者用人,第一条是说到做到,建立信任,这是首要的前提。 另外除了平时的言行上之外,一旦你有了利益,老板获得利益了,你一定要让他们分享,不能太抠,不要做周扒皮,否则没人愿意跟你。第二,你平时要敢于放开,不要什么权都要自己抓着,甚至出张支票都要自己签字报销。刘伟我就研究过,有很多事,我放给刘伟做,然后我自己做,我发现她做得挺好,因为她做她有压力,她做得不好上面有一个人会说三道四,我自己做就没有这个压力了。

战。”

离职不离行

2014 年 6 月,前金科集团副总裁李战洪跳槽到新欧鹏企业集团任副总裁。李战洪曾表态自己永不做老板,被媒体称为地产界的打工皇帝。金科给了李战洪 156 万股股份,他缘何还要跳槽新欧鹏? 李战洪认为,未来房地产市场的竞争不仅仅只是产品和销售能力,企业的结构、发展战略、盈利模式、市场竞争力等方面都是很重要的因素,“刚好新欧鹏具备这些能力。”

去年以来,跳槽的高管还包括原中海地产(沈阳)有限公司董事、总经理刘文东加盟复星集团任地产执行总裁。原中海地产投资部总经理徐爱国跳槽龙湖任投资发展部总经理等。

2014 年房地产行业进入调整期,大部分业内人士认为房地产的黄金时代已经过去,靠着买地、融资、卖房的开发模式正在触顶,只要盖房卖楼就能赚钱的时代已经过去。面对销售压力加大、利润率下降等问题,企业面临调整、转型,职业经理地人发展空间受到挤压,并且还需承担逐年递增的业绩考核

房企高管们离职后去了哪儿

房地产市场从黄金时代迈向白银时代,房企利润率的下降,随即而来的就是企业整合和人才架构的变化。据北京晨报消息,去年 A 股共有约 60 家上市房企超过 80 名关键管理人员离职,较 2013 年全年增加超过七成,房地产行业成为高管离职潮的重灾区。那么,房企高管们离职后去哪儿了?

自主创业

3 月,万科原副总裁毛大庆辞职的消息传出。毛大庆在其个人微博上发表了一篇文章《拥抱最美时光,寻找最初的梦想——写在告别万科,即将创业之际》,宣称要选择自主创业,试图打造中国版的 WeWork,一个基于办公室出租服务的创投孵化平台。

近日,毛大庆的优客工场已经拿到营业执照,天使投资人包括真格基金创始人徐小平、红杉资本董事长沈南鹏、创新工厂董事长李开复、鸿坤集团董事长赵彬等多位“大佬”。“我现在已经 47 岁了,再有几年就 50 岁。离职之前,有几个人同时对我说,人生 60 岁是一个重要节点。60 岁之后的人生不需要计划,但 60 岁之前的人生需要好好地计划。”在毛大庆看来,60 岁的时候不应该还是个开发

商,再不创业就晚了。

曾被万达以 200 万元年薪从阿里挖去的第一任万达电商 CEO 龚义涛去年初也选择了离开,创立万江龙网络有限公司,聚焦商业地产领域,为购物中心 O2O 提供第三方服务。

加入互联网

去年“双 11”,万科原副总裁肖莉离开刚过完 30 岁生日的万科,转而加盟成立仅 3 年的互联网房地产服务平台房多多。“纯正的互联网基因”、“让互联网融入房地产”、“让信息更透明”……在肖莉的告别信中,有着她对未来职业的认识。后来,她在接受媒体采访时表示,“我可以移动互联网,我就去了,不需要想那么多。”

今年 2 月,上海实业城开原董事会主席倪建达离职加盟易居,从业方向为房地产互联网金融。这位进入房地产圈 34 年,作为上海市房地产业协会会长的他在接受记者采访时表示,自己已年过 50 岁,希望换一个平台,换一个行业,开始不一样的人生,经历不一样的体制,“房地产、互联网、金融服务,这些关键词,将是我未来职业生涯要面临的全新挑

遗失启事

成都创意农业有限公司营业执照正本(注册号:510109000374527)、税务登记证正本(地税纳税人编码:510198010001782 号; 川税蓉字 510198069774557 号)声明作废。

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