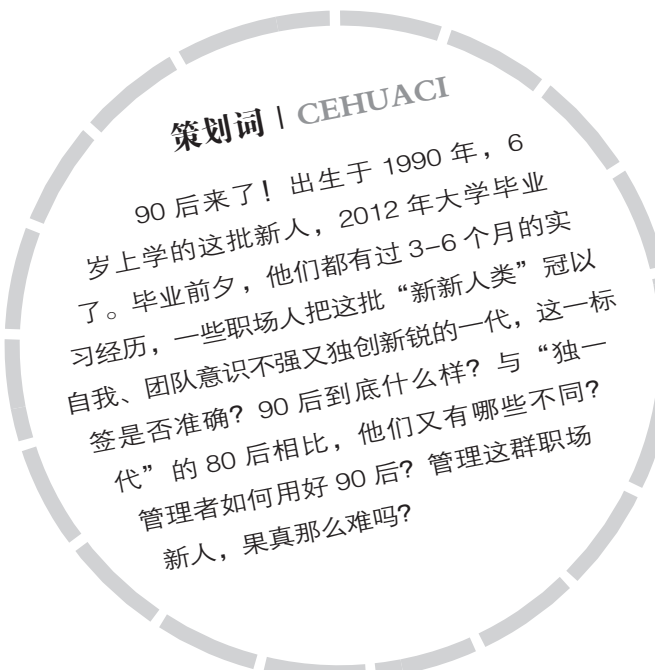


B4 | GUANLIZHENSHI | 管理诊室



被社会赋予种种标签的“90 后”们来了!

即将“上市”的“90 后”管理者如何“hold”住

职场新人“90 后”

独生子女,物质条件优越,自我……这些是人们常常给 90 后加上的标签。然而,在人力资源专家和管理学教授看来,90 后不应该被如此单纯和负面的定义。剥掉这些社会加之于他们身上的标签,他们其实是一群喜欢尝试、目标坚定、只服从自己折服的人、又有些率性的职场新人。

但是与 80 后,尤其是 70 后的明显不同,又使得 90 后新人给企业带来了不小挑战。未来几年,90 后将成为职场中做基层工作的主力军。如何指挥好这支大军,将成为对企业发展的考验。

个性鲜明的一代

90 后知识结构更全,利用媒体能力强了,外语水平高了,国际知识也多了,使用工具的能力强了。

“我告诉自己一定要找到一份自己感兴趣的工作。”1990 年 2 月出生的陈雯,



在大四开学那天起就一头扎入求职的茫茫人海。

在求职过程中,陈雯得到机会在一家事业单位实习了一个月,但发现自己并不适合节奏缓慢的工作,最终选择了一家意大利企业的销售岗位。“比起安稳的工作环境和待遇,我更看重在工作中能否实现自我价值。我喜欢现在这份具有挑战性的工作。”

陈雯的想法非常有代表性。科锐国际人力资源有限公司校园招聘业务负责人田如蜜介绍,在给毕业生做面试指导的时候,令她印象最为深刻的就是绝大部分学生对自己的目标都比较清楚。“比如说,某体育用品公司 2012 年招收的管理培训生,要去北京郊区工作,而薪水也并不是特别有竞争力。但是有些品牌的痴迷者、又热爱运动的学生,仍然选择这家公司,因为其办公场所内体育场、健身房、游泳馆一应俱全,这正是他们所看中的。”

“这说明,90 后的自我意识非常强,自我认知也很明确。”田如蜜认为,舆论对 90 后的负面评判如自私等,其实正是他们自我意识太强的体现。

被称为“鼠标一代”的 90 后,确实也有自我的理由。在南开大学商学院教授吕峰看来,90 后生活在中国经济高速增长,价值观念急剧变化的时代。与 60 后和 70 后相比,他们获得信息知识的渠道多样化。

清华大学管理学院教授金占明认为:“90 后知识结构更全,利用媒体能力强了,外语水平高了,国际知识也多了,使用工具的能力强了。”

沟通应在管理之先

领导者必须注意个人魅力的打造。一旦 90 后认同了你,他们就会乐于追随。“90 后最大的共性,就是很有个性和自己的想法。”田如蜜表示,这给企业的管理层

带来了难题。

“管理 80 后,尤其是 85 年前出生的人,公司只要给他们做规矩就行了,因为他们只要变成公司想要的样子就行,企业对他们的创新要求并不多。但是对于 90 后来说,给他们规定好目标,其他的放手让他们去做,未必不是好的尝试。”田如蜜说。

而受访人士普遍认为,对于自己喜爱的工作,90 后表现得“非常投入,一点儿也不害怕吃苦。”

团队协作能力也是 90 后经常被诟病的地方。“90 后是个很挑人的团体,他们有自己的的一套语言,能说到一起的才能组成一个好团队。”华艺百创传媒科技有限公司副总裁王禹衡认为,在这方面,微软的招聘办法值得借鉴。在微软,某个部门要招聘一个人,部门内要有至少 7 个人去面试,7 个人都同意才可以招聘进来。“他们的理念是要团队和谐,而不是一个人。只有团队在文化气质气场上相合,才能形成合力。”

对于 90 后来说,如果他们遇到能够令他们折服的领导,他们表现得也非常有团队协作能力。“对于 90 后来说,硬性的权力管理不管用,他们只服真本事。因此领导者必须注意个人魅力的打造。一旦 90 后认同了你,他们就会乐于追随。”吕峰表示。

如今企业的基层管理者中,80 后非常普遍。从时间上来算,80 后毕业最长的也已经有 10 年。“现在企业中的人力资源管理人员基本都是 80 后,他们对 90 后非常了解,也经常就此一点提醒管理者。”田如蜜介绍。

但是,并不是所有的企业都已经认识到了这一点,这也导致了 90 后居高不下的离职率。

降低离职率要帮 90 后成长

要让员工觉得自己是在做感兴趣的事情。

“与 70 后、80 后朝九晚五,按部就班

的工作节奏相比,90 后追求工作的弹性和灵活。他们比较自我,希望得到尊重,这也是 90 后毕业生总体的处事态度。这种不稳定的工作心态不仅会体现在考勤这些细节上,更会体现在 90 后缺乏长远的职业规划,希望随时可以改变工作,不够稳定上。90 后频繁的跳槽将会是企业面对的一大难题。”中华英才网华北校园总监张勇表示。

调查:复旦大学最新公布的一项调查表明,先期进入职场的一批 90 后离职率整体高达 30.5%,其中有很多“说走就走”的 90 后员工,提出的离职理由包括食堂伙食太差、失恋、宿舍不能上网等各种被称为“不靠谱”的理由。

“其实这些理由也不能说不正常,”吕峰表示,如果从 90 后的角度来考虑,这些也都可以理解,毕竟现在的生活环境和以前大不相同,而离职率的变化也有社会环境变化的原因在内。

但无论如何,“高离职率会带来组织不稳定,难以应对变化的环境。并且不利于知识积累。”吕峰表示。

观点:金占明认为,过于频繁的跳槽是 90 后还不成熟的表现,而企业和社会“有义务帮助他们成熟起来。”金占明建议,企业的管理模式在坚持原则性的同时需要做出部分改变,更人性化的管理有利于提高员工的工作效率。“要让员工觉得自己是在做感兴趣的事情。”

“60 后和 70 后看重的是如何在一个组织里成长,所以他们不跳槽,并且中国以前的环境,跳槽也没有好的地方可去。而 90 后更加在乎个人的成长,将个人职业生涯看得更重。并且,90 后的成长是在社会中的成长。”吕峰认为。

作为已经开始逐步进入企业管理层的 80 后的重要性也被认知。张勇建议,企业的 80 后不仅要传授相关的职业技能给 90 后,也需要注重在传帮带过程中沟通方式的转变。“无论是在沟通的渠道,沟通的内容,甚至是沟通时的语气、表述上都会对他们的心理形成很大的影响。”

“有意向的员工自己先报名,然后主管推荐,然后进行专业能力、公司文化认同和管理知识的答辩,我们判定他有培养的潜质后,将和他签署正式的法律文件,即一份长期的劳动合同,薪酬待遇一下子提高 40%-60%,每年培训的费用有数额规定。”王禹衡称,员工对这个计划还是挺欢迎的。

“有意向的员工自己先报名,然后主管推荐,然后进行专业能力、公司文化认同和管理知识的答辩,我们判定他有培养的潜质后,将和他签署正式的法律文件,即一份长期的劳动合同,薪酬待遇一下子提高 40%-60%,每年培训的费用有数额规定。”王禹衡称,员工对这个计划还是挺欢迎的。

“有意向的员工自己先报名,然后主管推荐,然后进行专业能力、公司文化认同和管理知识的答辩,我们判定他有培养的潜质后,将和他签署正式的法律文件,即一份长期的劳动合同,薪酬待遇一下子提高 40%-60%,每年培训的费用有数额规定。”王禹衡称,员工对这个计划还是挺欢迎的。

公司需要有容忍度

“这些年轻的员工有时候比较任性,因此公司必须有一定的容忍度,用他们的想法去考虑问题。”在王禹衡加入华艺之前,她曾遇到一位年轻、工作出色的毕业生。

“当时他在公司做意大利菲亚特一款车的推广活动,客户对他很满意。但是工作半年后,他突然提出辞职,原因是想去西藏旅游。”在经过交流之后,王禹衡同意了他的离职,“后来我想,我 25 岁的时候确实没有这个勇气做这样一件事,但是他们敢。”

“对于管理者来说,不同的员工和群体要找到不同的解决办法。不要过分强调他们的缺点。”王禹衡如是说。



【专家在线】

破解“用好 90 后”难题

90 后出生成长于信息化和国际化加速推进的社会转型时期,深烙着时代的印记,他们思想开放、崇尚自由,同时却也独立自我、叛逆张扬。作为职场新人的他们,势必为企业带来挑战与机遇。如何管理好 90 后,更好地为企业发展储备人才,是企业管理者们面对



的难题。

破解难题首先要从招聘开始做起,遴选适合企业的优秀 90 后员工至关重要,而培养 90 后新员工成为企业骨干才是重头戏。其中,个性管理、快乐工作与发展前景是重中之重。

90 后员工成长于多元化的社会环境中,因而他们的价值观也呈现出多元化特征,他们强烈地要求独立、自主、尊重、权益。他们对“裙带关系、小团体主义、官本位、潜规则”非常厌恶,不愿意把宝贵的时光放在“办公室政治”上。企业管理要适应 90 后的特点,打造平等开放的企业文化,减少命令性、强迫性的工作要求,为 90 后成长提供更为宽松的环境。管理者要尊重 90 后的个性,平等真诚地与他们交朋友,了解他们的爱好、兴趣、专长、性格,根据他们的实际需求开展工作,力戒生硬的“管”“训”“罚”。赫茨伯格的双因素理论认为,只有对工作本身的热

爱,才能真正调动人们的工作积极性。因此,在人与人平等沟通的基础上,管理者还必须思考如何增强工作内容本身的吸引力,特别是针对 90 后员工更要注意这一点。企业要充分发挥 90 后员工的个性特点,把工作内容设计得快乐而有趣,将合适的人安排到合适的

岗位上,使人尽其才。要将工作领域适当扩大,实行轮岗作业,这样可以使员工保

持对工作的新鲜感,而且能不断学习到新的知识。

在人际关系融洽与工作内容惬意的基础上,90 后们还看到了“未来”的重要性。我们针对北京市 26 所高校的 700 多名大学生做过求职意愿的调研,结果显示,影响 90 后就业行为的主要因素中,职业发展前景占据第一位。90 后员工在职业规划中最看重两点:一是这个企业是否有发展前途;二是自己在这个企业是否有发展前途,两者任缺一,他们都会离开。因此,为 90 后员工绘制可实现的职业发展蓝图也是调动其工作积极性的必要条件。

90 后是企业的下一个人才储备库,任何企业都无法回避如何用好 90 后的难题,破解这一难题需要企业从招聘、培养和应对离职这三个环节多管齐下,唯有如此方能逐步得出新生代人才管理的答案。

(作者周石系中国人民大学就业研究所研究员)

【管理课堂】

差异化的管理

加班狂都是 70 后;80 后拒绝加班;90 后拒绝上班!这个小段子虽然有些夸张,但也能比较形象地反映出 70、80、90 三个年龄段的员工的职场特质,简单一点归纳,即 70 后服从、80 后自我、90 后疯狂!

在很多人还没有消化掉 80 后独生子女一代带来的冲击时,他们或许还没意识到更为个性的 90 后也长大了。随着 90 后踏入职场,也就意味着 HR 的管理工作要转换一种新的方法了。

70 后:HR 面对 70 后,其实已经基本上谈不上管理了,年龄和经验都摆在那里,70 后一代现在大多都已经是公司的骨干和中高层,最不济也能混个资深员工,因此,虽然 70 后是讲究服从,能承担责任的一代,但时至今日,差不多已经轮不到 HR 来给他们交待责任了,他们会自己挑上的,HR 只要做好奖惩规则的执行就行了。

80 后:80 后现在已经

成为了企业基层的中坚力量,担负着从研发、到销售、再到行政的大量一线工作。由于成长的特点,80 后往往不能接受太多批评的声音,因此,对待他们,最好是以赞扬和鼓励为主,效果会远远好于你整天拿根鞭子在后面抽打。

90 后:堪称 HR 终结者的一代,HR 已经不需要怎么去管理他们了,反正他们不会听你的。但是,这并不意味着 90 后统统都是混吃等死的纨绔子弟,而是说他们自己就会安排自己的生活和工作,而不会再以管理者的意见为准则。应对 90 后员工,最合适的做法就是放权、沟通,多给他们一些交流的机会,他们会带给你惊喜的。

时代是往前走的,研究怎么对付 90 后,试图改变他们是没有用的,不如改变以往的管理方式,顺应他们的性格特征来进行包容式的引导,改变自己永远要比改变他人容易!



华艺百创:用“90 后思维”管理“90 后”

中国哪类企业里面 90 后员工最多?除了富士康的代工厂,可能就数和网络挂钩的行业了。华艺百创传媒科技有限公司(下称华艺传媒)是一家主要做网络营销的企业。在通常的印象中,这类企业的员工通常都是年轻化,但是一向管理不强,人员自由散漫,离职率高。这种松散的管理一直困扰着文化创意型企业,总像个小作坊、工作室。

如何改变这种状况?在人力资源行业从业 15 年的华艺传媒副总裁王禹衡看来,要管理好 90 后员工,就需要理解他们的思维方式,来调整管理制度。

制造 90 后的气场

“90 后多是独生子女,对归属感的要求更强,更加感性。”这是王禹衡对自己公司 90 后的判断,“如果领导专业性强又善于沟通,他们就比较容易认可公司、认可领导,就会全情投入做这份工作,同时,服从性和创造力都会非常棒,反之,就会比较情绪化,容易离职。”

这对管理层提出了一个要求,就是要建立良好的沟通机制。王禹衡称,确实有中层向她抱怨客户很重要,策划案要亲自

写,哪里有时间去了解 90 后的员工在想什么。“这其实是陷入一种误区,公司高薪聘请管理者,是要他去教会和带领新人的。管理者必须得有这个耐心。”王禹衡认为,管理者必须尽量学会怎么带领团队,而不能仅仅强调业务上的专业能力。

有区别的弹性工作制

“我们这个行业需要有个性、有创意的员工。我们会选择适合我们的 90 后,而对于他们,我们的管理制度要弹性化。”王禹衡表示。

华艺的员工中,出生于上世纪 80 年代末和 90 年代初的为数不少。“对于做项目的人员,我们的政策就是:只要业绩好,工作表现好,日常管理上就可以很弹性化。”王禹衡介绍,如果某个员工特别习惯晚上工作,如果前一晚通宵加班,那么第二天就可以直接倒休,如果加班到凌晨 2 点,第二天可以上午 10 点或者 11 点再来上班。对于这些员工,考勤不实行“一刀切”。

虽然这个政策很受这类员工的欢迎,但是确有做行政等其他岗位的员工感觉心里不平衡。“如何平衡公司内其他岗位

的情绪,”是个大问题。行政岗位需要按时上下班,工作时间比较固定,“这些情况在入职的时候就要和新人说清楚。此外,我们在休假的时候还给予他们一些便利,比如可以将年假、倒休、周末凑在一起休一个长假,”王禹衡表示,考虑到公司的业务性质,项目人员是不可能连休 10 天假期的,但是行政人员就可以享受这个优惠。

优厚待遇培养骨干

文化创意行业本身流动率比较大,王禹衡对此并不惊讶:“年轻人都想看看其他公司怎样,想多尝试,跳槽是正常的。”

“我赞成给员工较高的薪酬和福利。我们公司的员工除了底薪,我还安排一些工作表现较好的做讲师,这样他还可以得到讲课费用这个收入,这个费用是比较高的。此外,我们还争取合作单位给这位颁发证书,分享到网站上,打造一个推员工的平台,以此来尽量留人。”

现在,华艺里有不少实习生和初级岗位都是 90 后员工。为了能够在 90 后中培养出业务骨干,公司指定了一个“未来之星”计划,即每年选出 10 个公司业务核心骨干,着重培养他们的业务和管理能力。