

蒋小华/文

《中国企业员工敬业指数调查报告》显示,与其他年龄段的人相比,90 后出生的年轻人尽管初入职场,却表现得最不敬业。而且多数管理者表示,面对 90 后他们有些手足无措、万般无奈、有心无力……

管理者们在感叹:真是搞不懂 90 后员工,对他们已经够容忍和让步了!工作上提要求一大堆,做起来却漫不经心,眼高手低……到底要怎么样做,他们才能够满意?

如今,90 后已渐渐成为职场的主力军,不少已走向企业的核心岗位,新进入职场的一般属于后一代。这代人的个性与行为习惯与 70 后的人员差别很大,甚至与不少企业的核心价值观、用人标准大相径庭。甚至你还会发现,他们把“郁闷啊、不要逼我、人生没有意义、我看不顺眼”等话常挂在嘴边。管理者们同时也在疑惑:

为什么学习了大量的管理知识,参加了不少管理培训,却难以管理 90 后?

为什么邀请名师给 90 后员工做过很多“洗脑”式的培训,仍然未见改观?为什么团队凝聚力、员工忠诚度、工作敬业度、人员流失率……越来越糟糕?

为什么员工缺乏感恩的心、吃苦耐劳的精神,管理者很难理解,不知该怎么办?

为什么员工在挑剔上级、抱怨企业,而管理者却指责员工、感叹蜀中无大将?

为什么员工关心家事、国事、天下事,事事关心,就是不太关心自己的工作?

为什么员工在思考,管理者在行动,人员管理陷入漩涡,究竟是谁错了呢?

而 90 后员工抱怨说:为什么做领导的就不能换位思考理解一下我们?为什么工作总不信任我,我的能力很差吗?成天唆使我去,做完了还不满意,这不简直把我当黄牛吗?

有人说,这是 90 后自身的问题,需要改造。就像当年“知识青年上山下乡”一样改造,磨炼其吃苦耐劳的品格,强化他们的服从意识等。显然“上山下乡”运动仅限于根据革命品质而不是专业成绩选拔精英的方法,没有取得什么积极成果。除了在战争或革命时期,以道德与品质作为提拔精英的社会制度难免导致伪善和因循守旧。

有人说,这是中国父母的错——娇生惯养的结果。我们不敢说父母没有一点点责任,但把责任全归为父母是不公正合理的。天下父母心,哪一个父母不疼自己的子女、不想让子女过得更好一点?父母的爱是最伟大的,岂能说错?

有人说,时代错了,这种优越的经济环境,独生子女的家庭,造成 90 后缺乏吃苦耐劳、奉献、团队协作的精神。不断丰富物质条件是人类追求的重大目标,把经济条件变好作为障碍肯定不符合逻辑的,至于把独生子女家庭作为问题更是站不住脚。

常言道:没有难管的员工,只有不会管的上级。面对 90 后员工,这条法则还管用吗?回答是肯定的,我们仍然要旗帜鲜明地说——问题出在管理者自己的身上!管理思维与管理方法这是问题的根本,也是本书研究与探讨的核心所在。

目前使用的管理理论诞生时 90 后还

八招管理好 90 后员工

没有出生,如今他们正值就业年龄,如果我们仍然沿用老的管理哲学,这无疑是一把旧尺丈量姚明的身高,测算刘翔的速度、计算李宇春的财富,是注定会出问题的。然而,他们却创造了足以令世人侧目的成绩,探索 90 后的管理秘籍就显得十分必要与紧迫。

事实上,传统的管理模式逐渐地走向衰落或终结,例如,金融危机后,作为西方管理鼻祖通用汽车的破产,就意味着以大工业规模化时代为背景、以泰勒科学管理为灵魂、以精英官僚体制为主要特点的传统管理模式已到了穷途末路。世界已从工业时代走向信息时代或者叫互联网时代,管理即从标准化的时代走向创意与社区的时代。

没有人会否定网络改变人们生活的事实,无论是生活形式还是意识形态。人们的生活习惯、社交圈、知识分享与吸收,信息传播与获取都发生重大的变化,其发展速度远超过人类社会任何一次发明与创造,因为网络无边界、没有阶层,传播速度快。同时,让每个人都可以有自己真正的声音,而且这种声音不会因过去阶层式的管理被束缚住。

网络信息与舆论越来越重要的影响国家的经济与政治、人们的生活与工作,许多看似不可能解决的问题都被一一突破与化解,政治力量也越来越重视网络的交流与互动,这种变化没有人可以阻挡。绝对敢与你打赌,未来网络的力量会变得更加的强大,甚至还可能会发生难以猜测的变化。

为什么会这样呢?因为网络的力量本身就是大众内在声音的集中体现,刚好透过网络这一有效平台得到全然的释放。与其说是网络给了大众释放内在声音的机会,倒不如说网络是人类社会和谐发展的必然产物,因为自由、民主、开放是人类社会永恒的追求。现在,刚好到达这个突破口处。

那么,管理还能依照过去的模式吗?肯定是不能的。互联网从 web1.0 进入 web2.0,不再是被动式接受信息,而是通过博客、微博、社区等互动传播。管理即从 1.0 时代进入 2.0 时代,权力不再是过去任命式的,除非你是对的,每个人都有可能成为权力的中心。面对 web2.0 时代,传统的管理 1.0 已无能为力,昭示着新一代更加民主、更加扁平、更加灵活的管理思维崛起。

90 后恰逢其时,成长在如此优越的时代,受互联网的“关照”——瞧,丰富多彩的信息源、百花齐放的思想的广阔无边的社交圈,为之形成了自己的思维与见解。同时,我国的 90 后刚好又赶上改革开放 30 年取的卓越成果时,社会环境与家庭条件又为之推波助澜。

如果说 90 后管理难,难就难在管理者的脑子固化、没搞懂年轻人的内心——隔靴搔痒甚至背道而驰的管理方式,能管好?任何年代人的管理其实都有各自的特点,难管只是一个借口,没有“与时俱进”而已!



例如:弹性、包容、民主、参与、平等、快乐、自由等。

中医之道讲究望、闻、问、切。望,指观气色;闻,指听声息;问,指询问症状;切,指摸脉象。合称四诊。之所以几千年来一直长盛不衰,就是因为它是从立体的角度,多方面对病人进行剖析,能综合的反映出人的病体特征,从而得出正确的结论,同样,这种思路也可以用在管理上,尤其面对 90 后的管理,它也是管理咨询顾问常用的方法之一。

(1)望,指观气色,通过观察员工的精神状态,如表情、气色,工作的积极性,工作态度等,及时把握员工情绪状态,了解组织情绪的走向。孔子曾经说过“未见颜色而言之,谓之瞽。”就是指,如果一个人不能够察言观色,了解他人情绪状态,而胡乱地说话,与他人沟通,就会像盲人一样辨不清方向而到处碰壁。

建立员工家庭走访制,及时掌握员工思想动态,倾听员工意见和要求,发现和解决员工实际困难的好机会,对于增强 90 后对企业的信赖感和归属感,具有不可忽视的作用。

始终把人文关怀放在首位,把了解和解决员工的实际困难和问题落到行动上,突出以人为本,努力为员工做好事、办实事,以情感人,增强员工的凝聚力。例如坚持“五必访”,即员工生病住院必访、员工家庭闹矛盾必访、员工亲属去世上门慰问等,员工祝贺、子女升大学、参军或结婚等,上门祝贺、员工有特殊困难上门看望。

(2)闻,指听声息,通过换位思考、切实把握员工对企业制度、规范、工作环境、工作内容、工作业绩等的实际体会。中国有句老话叫“锣鼓听声,说话听音”。“闻”就是用耳朵听对方说话,不仅仅要去听对方说话的内容,更要去听别人在语音、语调上表达出来的真正用意。

同时,认真倾听员工对公司的意见,使

各项决策更加科学、合理。通过召开民主生活会、员工座谈会的形式,详细听取员工的意见和建议,把员工的呼声当作“第一信号”,当作为员工管理工作取舍的重要标准。

(3)问,指询问症状,针对企业中出现 的抱怨、忧虑、烦躁、紧张、沉闷等消极情绪,可以采用个别交谈或谈心的形式,具体细致的对员工情绪做深入的了解。

问计于民,主动向员工请教、向行业请教、向兄弟单位请教,搞好员工管理,有什么要求;调动员工积极性,有哪些方法;改善服务水平,又有什么高招等。

包括嘘寒问暖的方式,了解员工及其家属的生活、工作等情况。企业的发展除员工的积极参与外,更需要家属的密切配合,深入、细致的关怀,为企业与员工家属之间架起了一座无形的沟通之“桥”。

(4)切,指摸脉象,评估,设计专门的评估手段和评估指标,通过科学的方法对员工情绪进行评估,并对评估结果进行分析,精确定位员工情绪的特征。在了解的过程中,“望”用的是“眼睛”,“闻”用的是“耳朵”,“问”用的“口舌”,而“切”则是用“心”参与的过程。通过望、闻、问、切对症下药、按需激励,达到最佳的效果。

当我们了解了其性格特点与成因时,就能理解他们平时的行为举止,就会多一些询问与聆听,多一些宽容与理解,那么,沟通与相处就会变得简单。否则,你总是给人家你认为最好的,却不是他们最需要的,结果是费力不讨好、竹篮打水一场空。

对于新进的员工要真实了解其工作的要求,包括环境、学习、兴趣、发展等问题,甚至包括离职的原因,这不是探知其缺点,而是了解其需求与个性特点——千万别让其有意识地回避或遮掩其类问题。

对于在职人员,要经常了解内心的动态和相关的需求,包括工作技能提升方面、压力与情绪的状况、岗位倦怠的问题等,适时进行相关的辅导及工作调整。只有做好

“望、闻、问、切”这四诊——防患于未然,员工问题尤其是员工关系的问题就能迎刃而解。否则,员工问题进入“病人膏肓”期往往很难“医治”。

同样,在人力资源招聘时,对应聘者的望闻问切,可以对应聘人员进行一个合理的判别,这样,一方面使公司节省招聘成本,选择到最合适的人才;另一方面,也可以做到对应聘者真正的负责,使其尽早走到与自己特点相适应的工作岗位。

(5)舒,即舒缓、舒畅、舒张、舒适、舒心。多安排一些工作以外的活动,组织一些工作技能竞赛,舒缓员工的工作压力,疏通员工相互之间关系,创造舒适的工作环境和舒心的团队氛围。

例如,员工每天坐在格子间长期面对电脑,很容易患眼病以及颈椎、腰椎病,为疏缓员工压力,让员工每天上、下午做两次保健操。并教会员工懂得自我解压的方法,如做个深呼吸,听喜欢的音乐,吃点自己喜欢的小零食、拥有一个随时可以讲笑话的朋友等。

(6)理,即理解、条理、道理、理会、理疗。对于 90 后要讲清道理,用理疗的方式理解他的心、理会他的人。“管理”二字也可以解释为“你不能管他,但不能不理他”。

理解,能给人温暖;理解,能融洽感情;理解,能解除痛苦;理解,能净化心灵。敞开心扉,让自己去理解他们,他们才能理解自己。

(7)宽,即宽待、宽容、宽恕、宽宏、宽厚、宽心、宽松。得饶人处且饶人也是中国一种传统美德。爱人者,人恒爱之;敬人者,人恒敬之。

宽容是人类生活中至高无上的美德。因为宽容包含着人的心灵,因为宽容可以超越一切,因为宽容需要一颗博大的心。因为宽容是人类情感中最重要的一部分,这种情感能融化心头的冰霜。而缺乏宽容,将使个性从伟大堕落成连平凡都不如。宽容是一种无声的教育。惟有宽容的人,其信仰才更真实。最难得的是那种不求回报的给予,因为它以爱得宽恕为基础;要取得别人的宽恕,你首先要宽恕别人。尽管我们不求回报,但是美好的品质总会在最后显露它的价值,更让人感动。责人不如帮人,倘若对别人的错处一味挑剔,呵责,只能更加令人反感,而且可能激起逆反心理一错再错。

对待 90 后员工要有宽松的工作氛围;要有宽大的胸怀、宽恕处理其犯的错误;对待 90 后员工要严以律己,宽以待人,以责人之心责己,以恕己之心恕人。俗话说,能忍能让真君子,能屈能伸大丈夫。

(8)仁,即仁爱、包容,仁者无敌,己欲立而立人,己欲达而达人,己所不欲,勿施于人。孔子把“仁”作为最高的道德原则、道德标准和道德境界。对待 90 后员工要用仁爱、包容之心,将心比心,以心换心。

仁者必然赢得民众的拥戴;上下一心,众志成城,是无人可敌的。如《孙子兵法》中说“上下同欲者胜”。施行仁政是“因”,上下同欲是“果”。或者说:施行仁政,是实现“上下同欲”的必由之路——所谓得道多助、失道寡助。

中国新生代的心式管理学

李根稳/文

如今的 80 后,他们承载着来自于家庭责任、企业责任、社会责任的三重压力;90 后,他们接受着工作、学习、成长的三大考验。同时,他们在社会的建设大潮中,一部分还处在既是管理者又被 60 后、70 后领导的夹心层。60、70 后与 80、90 后是否开始出现矛盾?相互是否存在沟通的困惑?旧的管理体制对于思想活跃的新生代是否适应?在企业内部,如何实现团队稳定?将来作为管理核心的新生代管理者们未来的路又何去何从?

有人这样描述过三代员工:60 后员工是“头低头”,他们现在大多已成为商业领域的核心领导,讲理想、讲责任、讲激情;70 后员工是“背靠背”,他们现在是社会的主力军,他们面临的压力是养家、房贷和晋升空间,有较强的职业焦虑感;80 后员工则是“脸贴脸”,他们以快乐为导向,做着他们喜欢做的新新人类,他们热爱的是旅游、聚会、消费以及自我实现。

企业领导者在管理理念上、方式上、思想上必须要与时俱进,不断探索新的管理之路,针对 80、90 后新生代员工要建立一

套“心式”的管理策略。所谓管理团队,就是管理人,管理人的根本就是管理他们的心,关注到了他们的所思所想,就可以及时的发现问题,改善不足,指导实践,防患于未然。实时、适时的疏导心理问题和思想困惑,做到因材施教、因人施教,就能平衡新生代员工存在的缺点和优点;80、90 后普遍强调个人本位、更加追求物质享受而导致过度消费、人格分离、惯于好高骛远、工作不再以赚钱为第一目的和惟一目的、情绪容易波动、抗压能力差、吃苦精神欠佳、单身子女被惯以自私自利的性格、思想容易走极端;与工作与生活有独到的看法,不会将工作与生活截然分开,不喜欢生活被繁忙工作打乱,在工作与生活中希望处理的是简单的人际关系,不关心职场政治斗争,对权威也敢于挑战,性格鲜明,具有强烈的创造性,追求新道德,理性爱国,思想活跃,充满朝气,等等。

因此,管理就是沟通,一切要从心开始。新生代的思想受到了一些西方价值观的影响,造成了理想化和现实化的不断冲突,个人思想与集体思想的不断矛盾,生活和工作的相互交织,加之一些社会不良教育机构的过度商业化宣传,强迫过快的追

求名利,导致了部分人人性的扭曲,在认知层面出现文化断层。2010 年中国制造业某知名企业就出现了员工连续跳楼轻生的现象,一度引起很多企业管理层的恐慌。这些现象的产生,更大程度说明心态管理、压力管理、情绪管理以及培养正确价值观对于 80、90 后新生代的重要性和迫切性。同时,家庭的和谐、学校的教育、企业的管理务必要做到平衡与统一,对于我们的下一代来说,是一件利好大事。

只有不好的领导,没有不好的员工,反之也一样。如果总是习惯性的站在对立面,很多可以解决的问题就模糊了。80、90 后新生代员工的心智比较简单,对说服型与影响力权威的接受超越了法定权威与强制性权威,喜欢公开化的阳光型管理和注重沟通的动员型管理。企业务必适当、适度、适应的建立一个完善的沟通和交流机制,定期或不定期通过沟通和交流消除内心的消极和孤独因素,培养正确的价值观和责任感,激发自信心,适度肯定让其获得成就感,解决好新生代的能力和目标的平衡(现实和理想的负性冲突),内心世界和外在世界的和谐。

我们也常常与 80、90 后群体沟通、交

流、分享,帮助他们解决一些心理、思想和情绪方面的问题。交谈多了,我们逐渐清晰了一个概念,马斯洛的需求理论在 8090 后新生代这里既然失效了。他们有些贪婪,他们其中的很多人本身就是一个大大的矛盾体,他们最大的悲哀是找不到痛苦的根源,很多人都沦为了“卡奴、房奴、车奴”,大家都喜欢“博客、拼客、淘客”,大家享受着“我月光、我啃老、我快乐”,大家习惯性“睡昨天的觉,上今天的班,花明天的钱”。浮躁的外围环境和急躁的内心世界发生了强烈的化学反应,失去了平衡点。很多人在寻找属于自己的“道”,其实“心就是道,道就是心”,心乱了,道自然就失去了。

为何中国的老师不喜欢学生提问?为何中国的领导不喜欢下属反问?为什么出现问题开会解决,发出不同的声音又很少?一个优秀的团队之中缺少不了“乾隆、和珅与纪晓岚”,一个优秀的领导者身边也必须有一个“魏征”先生。很多领导者的私人害人又害己,自己却不知道。例如招聘的时候,大多数领导者都习惯性的招聘自己喜欢的那类人,这就会导致团队成员思想同化性严重,遇到问题,需要不同的声音发出

时,就感觉无力,所以中国的企业开会总是老板和领导说话的最多。

中国现在的很多企业都未能沉淀出属于自身真正的文化、精神和智慧,近年来,在企业管理上出现了新一轮的“拿来主义”。外来的很多先进的管理思想和理念被我们放在了墙上、笔下、制度中,那可是人家沉淀了几百年的结晶,如果我们不加强科学的消化、吸收、变通,就会出现“全盘西化”的尴尬境地。企业学习、培训的越多,发现反作用力越大,每次出现问题就找不到根源了。

文化就是氛围,氛围就是风水。一个没有文化的企业就如同一个没有温暖的家庭,大家没有归属感(心累),领导失去号召力,企业缺乏竞争力,每个人不能够齐心协力,好员工就自然流失了。因此,不但要平衡 8090 后新生代的价值观和心境,其实企业领导者的也同样需要平衡!

无须指责,做好榜样!不管是 60 后、70 后,还是 80 后、90 后,我们是前辈就有责任把好的精神和文化传递下来;我们是年轻一代就更更要虚心进取,奋发图强,让我们自身强大,把我们的民族和国家建设的更加美好!