

“新生代” 引发企业管理新思路

策划

新生代员工,一方面有着阳光激情的活力、创新的思维、个性的自我表达,一方面又有着极度矛盾统一的性格特征。而作为企业的管理者,该如何管理?想用好新生代员工,企业要针对时代赋予他们的独特性,及时建立激励制度、提升软实力,并敢于放手让去他们做事,包容并适时加以引导,帮助他们明确职业成长方向、快速适应环境,如此就能使其顺利融入社会、融入企业,在找到自己职场方向的同时,为企业创造价值。针对新生代员工的特点,英特尔公司认为要将管理模式全面升级才能解决新生代员工的管理问题。在这个技术工人占比高达 67%的工厂内并没有沿用以富士康为代表的工作生活一条龙军事化管理,英特尔还激励员工参与志愿者活动,最终养成自觉意识。

典型案例

英特尔的“心”术:新生代员工的管理

今年 24 岁的刘星(化名),已经在这个每秒生产 9 块芯片的工厂内工作了 3 年之久,但每天的重复劳动并没有让他对雇主感到厌倦。

“在这里,我能感到自己是这家公司中的一员。”刘星表示相比自己刚刚走出技校时的雇主来说,英特尔公司这个新雇主让他在得到应有的酬劳外,还在填补他多年工作以来一直欠缺的“存在感”。

根据韬睿惠悦发布《2013 年最新人力资源趋势》调研结果来看,操作工人全国整体的平均离职率仍远远高于其他层级,为 39.1%。尽管英特尔早在 2003 年 8 月就宣布投资 3.75 亿美元在成都高新区建立一座芯片封装测试厂,开始将制造环节向内地转移,但想留住成熟的技术工人也并非“加薪”那么简单。如何用“心”去获得员工的认同感,成为英特尔公司着力研究的事情。

“对于中国的制造业而言,如何留住优秀的技术工人将成为一门艺术。”创维集团总裁杨东文也曾多次向记者感慨“用工荒”给制造业带来的冲击。

“去工人化”

伴随着 80、90 后步入职场,关于新生代员工的管理问题便成为了摆在每个企业面前的难题,根据美世咨询提供的研究报告指出,新生代员工的价值观更加多元化,对雇主的期望值、福利、职业发展以及工作环境等因素的满意度均已超过超越大幅薪酬。

针对新生代员工的特点,早在 3 年前,英特尔产品(成都)有限公司总经理卞成刚便与重庆大学、四川大学合作研究新生代员工,认为要将管理模式全面升级才能解决新生代员工的管理问题。

“当时 80 后的员工在公司内的比例已经很高了,原有的管理体制已经暴露出了一些管理问题,再过几年,更具前卫意识的 90 后员工进入将会使问题更加严重。”卞成刚表示,2009 年英特尔第三次向成都工厂追加 6 亿美元的投资,并将上海的封装测试运作整合到成都工厂后,便开始着力改良原有的管理体制。



在英特尔的成都工厂里,技术工人的占比高达 67%,余下 33%多为工程师,平均工作年限是 5 年。在这里,如何加强技术工人在工厂内的归属感,是卞成刚和他的团队必须攻克的难题。

结合新生代员工价值观多元化以及工厂内技术工人占比较高的事实,卞成刚在成都的工厂内开始了“去工人化”的管理,即通过引入英特尔在全球盛行的开放、创新来满足新生代员工价值观多元化的需求,从而弱化传统工厂内封闭管理的色彩。

引入英特尔在全球盛行的开放、创新思维,可以鼓励技术工人与工程师互动以及技术创新、开展建设性的对抗,即一般员工可以指出上级或老板的错误和问题,并与他们坐下来探讨如何更好地解决。新生代员工很喜欢这种与管理层平等互动的方式,在成都工厂内,这些新生代员工都亲切的称卞成刚为“卞哥”,而这在以富士康为代表的封闭管理工厂内是无法想象的。

小团队管理模式

而技术工人与工程师“二元结构”的互动,也有利于减少管理层级的设置,很多一

线生产问题可以直接反馈到卞成刚,为此卞成刚也开放了一个公共邮箱来解答员工各种各样的问题,员工通过匿名来向卞成刚提问,如今在每个季度员工大会时都会通报这些问题。

“这些问题中多少是建议,多少是牢骚,多少建议被采纳而且实施了,多少建议被否定了,完全是 100%的透明公开这些问答。”卞成刚说。

但这种建设性的对抗并不是没有边界的,卞成刚在工厂内部设立了不少的小组经理,他们将为这些创新意识来构建边界,通过设立小组经理,成都工厂内的 3500 多人也被分为若干小组,这和谷歌一种小团队管理方式十分类似,一来可以降低团队内部



●英特尔激励员工参与志愿者活动,这是张贴的每个员工参加志愿活动的小时数。

协调的成本,二来可以加强员工的存在感。“毕竟成都工厂还是要讲究纪律的。”英特尔中国执行董事戈峻认为小团队管理方式可以把鲜明的个性与精确制造有机结合。

在激发新生代员工创新意识之时,成都工厂也在有意识的加强员工的社会化,在这个技术工人占比高达 67%的工厂内并没有沿用以富士康为代表的工作生活一条龙军事化管理,而是将住宿交给社会,让员工摆脱“集中营”式的生活,在工作之余可以充分接触社会。

英特尔还激励员工参与志愿者活动,最终养成自觉意识,主动到农村、学校、敬老院、地震灾区等做服务。志愿者的小时数达到了年均 25000,甚至更多,参与率达到年均 70%。

对此,戈峻表示,“我们招聘员工专门定了指标,要招到一定比例的女性,”戈峻透露,英特尔成都工厂有 45%的员工是女性,而在上海研发中心,女员工也占到了 30%。

英特尔对于性别比例把控上的考虑不无道理,因为成都工厂内为技术工人与工程师的“二元结构”,充满理性逻辑的色彩,引入英特尔在全球盛行的开放、创新思维需要一个柔性的跳板,而女性员工的细腻、感性色彩正是这个跳板的最合适人选,用戈峻自己的话讲就是:“男女分工,干活不累。”

但英特尔对于工厂的管理模式投入成本却是一般工厂无法比拟,一年两次全面的薪酬评估,确保员工的薪酬具有市场竞争力,就已让不少处于低毛利的制造工厂望尘莫及。

(姜中介)



管理者说

企业掌门共话新生代员工的管理之道

河南一创艺术发展有限公司董事长兼总经理李国庆

我认为所谓的 80 后、90 后管理的问题,还是一个发现人才资源和如何使用人才资源的问题。

团队管理方面,首先,我要了解他们真正的需求是什么?因为,只有了解他们需求,才能满足他们,而事实上,物质方面的需求是他们最重要的需求,这个方面需要你给他们愿景,而且一定要实现。

其次,就是要注重员工的个性发展,对于出于上大学的目的才选择不喜欢专业的学生,给予可以转型的机会,比如由设计转为销售,等等。

再次,要做好人文关怀,多做沟通、交流、鼓励,通过沟通、交流帮助他们找准定位,告诉他们他们还缺什么,需要做哪些努力。

博盛传播顾问机构创始人兼总经理袁世平

结合我们企业实际情况,我觉得首先要给到员工真正的归属感。因为这个阶段的孩子逆反心理很强,自我保护的心里也很强,有很独特的个性,针对这些个性打造企业文化,要有家的属性在里面。

其次,兴趣式培训学习。要有工作方面的培训,也要有他们非常乐意参加的培训,培训内容要兼顾到专业和他们的兴趣。

再次,好的管理制度。既要善待他们,又不能缺乏合理、有效的管理制度,制度建设是非常重要的。

最后是发展,在发展中解决问题,在发展中给员工一个平台,给他建立一个良性的职业发展规划,让他一步一步去晋升。

河南涌金汽车有限公司总经理杜彩瑜

就我们公司的现状来看,在销售和售后



的方面,大部分都是 80 后、90 后,我对于他们的管理方式和方法,简要地概括就是“认同”,就是真诚地和他们沟通,通过对他们工作的认同,再找不足,然后在帮助提升。

在这个方面,最重要的是要有时间、有耐心去倾听他们的心声、他们的想法,然后根据他们的想法,去制定一些他们感兴趣的工作方式或者业余活动。

其实目前的 90 后,虽然性格相对独特,管理起来比较头疼,但是对于他们也要区别对待,对于一些能够达成共识,而且愿意因此作出改变的,我们还是欢迎的,但是如果我行我素地做下去,企业能为其提供的提升空间也很有限。

欧巴斯特会所总经理陈丽

由于行业环境的原因,我们的员工大部分是 90 后,特别不好管理,因为 90 后不喜欢刻板的制度,她需要自由,我的管理办法,简要地说就是要依制度管人,待人要宽和一些。我们每天早上七点半,有一个员工会议,开会的时候,我会观察每一个员工的心情,根据其心情主动跟其沟通,用心沟通是发现一些问题,发现可以去帮助他们机会,让他们对这里归属感。

事实上也只有企业认真地去对待公司内的每一个员工,员工才会认真地对待这份工作。作为服务行业,我们一般不会主动批评员工,上班前我们主要是鼓励,便是有些员工做错了,我们也是私下里与其沟通,了解情况。

博思人才网 CEO 阿保

我觉得作为新生代员工的管理,需要更加强调以人为本,在目前的经营管理中,80 后、90 后的总体特点体现在六高六低。

六高:第一高,离职率高,原来我们评价一个人认为能在一个单位干五年,就算忠诚度比较高,但现在的标准调到了三年也是可以接受的;二高,就是学习愿望高,愿意学习,好奇心很强;三高,创新性强,创新能力强;四高、节奏率高,做事速度快,做事偏向于短期内获得明显效果;五高,自我意识高,很多事情都是以我为中心,自尊心强;六高,兴趣高,他做的事,是他想做的,不是你命令他做的。六低:第一低,忠诚度低;第二,团队意识低;第三,责任心低;第四,抗压能力低;第五,定位能力低,会经常感到迷茫、困惑;第六,敬业度很低。

润会所女子 SPA 养生馆董事长胥燕

因为我本身就是 80 后,而我们的团队,也属于一个创业型的团队,团队的成员也多

是 80 后、90 后。

对于如何管理好 80 后、90 后,在我看来,首先,就是制度和管方面,既要注重个性发挥,又要注重团队合作,因为我们的岗位从创意到设计,每个人的工作都是非常富有创意的,但是要完成一个业务合作,又不能仅仅依靠设计人员,这就需要良好的团队合作。

其次,我觉得员工的最大价值在于他的创造性和主动性,他不会给他们死命令式的创造,会有更多的灵活性但是他们不是弹性。

最后,注重沟通方式,关注个性成长,与 80 后、90 后沟通,他们的情感可能不会面对面直接讲出来,我可以用微博、QQ 等媒介进行沟通,关注他们的内心,通过对他们生活细节的关注,他们能感受到被重视。

河南威乐普投资管理有限公司总经理丁香

其实我们做企业、做公司,无非是一件事:“以人为本”,就是在创造整体给人温馨感和归属感的同时,注重其积极性的提升和潜力的挖掘,通过各种办法,将公司内部团队和人员的积极性发挥到最好,实现企业和员工的双赢。

这就需要公司不仅要为相关的工作人员制定好制度,包括预留比较公平的晋升通道,PK 制度,还有其他各种相关的制度规划,因为管理并不是单一存在的,需要一个系统的概念,包括企业文化的氛围和管理机制。

对于 90 后的管理,主要是积极地建立沟通渠道和预留其他沟通渠道,尽量做好与其可以无障碍的沟通,同时对于其独特的一些个性,也可以通过家庭的影响和单位的认同等办法实现其自制能力的提升。不要去苛求他们,因为公司与员工是在进行双向选择,当你怀疑他的能力的时候,他也在质疑你的企业。

(孙雅娟)