

新生代管理:变“U 盘”为“内存”

■ 陈小拉

被互联网“宠坏”的一代开始成为职场主力。他们是“85 后”和“90 后”,年龄在 20 到 30 岁之间,人称“新生代”。

这一代人身上有着很强的互联网印记,最明显的一点是,他们将自己变成即插即拔的“U 盘”,一不高兴便随时走人,另寻连接。而市场上也总有这样那样的机会,等待他们去冒险。有数据显示:新生代员工工作不满一年就跳槽的高达 56%,一到两年内更换工作的也有 25%。有人曾经算了一笔账:流失一名重要员工或者重要岗位上的人才,企业至少需投入 2 个月时间,4 个月的新金才可以找到新的合适人选。此外,还要附加 36 个月的时间让新员工适应工作,才能令其真正开始发挥作用,而这期间的薪水及福利待遇当然也要算在公司账上。

可见,对于企业来说,“拔走 U 盘”是一种能量的巨大浪费。尤其是一些中小企业,不停的流失、频繁的招聘,会成为企业负担不起的成本。

企业当然不能抹煞“U 盘”的贡献,但是超大“内存”才是企业运转良好的关键,如何让暂时连接的“U 盘”成为组织内长期存在的“内存”?这对老板们的认知水平和管理能力都是一大挑战。

各种“不靠谱”

自我!这是人们贴在新生代员工身上最大的一张标签。广州向日葵心理咨询中心创始人、关系心理学家胡慎之在接受采访时分析:新生代员工大多成长于独生子女家庭,作为家庭的中心,他们从小在各方面都得到了很好的满足,不用像父辈一样,很多东西要在兄弟姐妹中努力争取才可以得到。

成年后,这种心态被带入职场,便表现为“不遵从”、“不听话”。他们很少服从组织接受并认可的一套行为准则。他们喜欢创新,喜欢用自己认为对的方式做事。甚至他们也不了解合作的重要性,总是在充满团队精神的今天去体现强烈的个人英雄主义,并在其中努力体现自己与众不同的价值。

对新生代员工牢骚满腹的管理者大有人在。上班不能聊 QQ、跟同事合不来,甚至周围没有美女帅哥都能成为他们辞职的理由。

而且他们往往说走就走,“经常杀我们个措手不及,有人甚至会不告而别,工作都不移交。”一位 HR 苦笑着摇头。

如果周五下午下班前接到任务,要求下周一完成,主管要如何安排工作?这在以前,可能并不是件难事,由于“螺丝钉”和“主人翁”精神,上一代员工往往乐于奉献、勇于牺牲。

但是到了新生代这里,世界开始不一样了一他们会先问这算不算加班,接着问是给加班费还是调休。在他们那里,奉献和牺牲简直像个传说,他们甚至懒得装装样子。

除了“不遵从”之外,很多新生代员工往往内心脆弱。他们的成长之路上少有挫折,作为人们口中的“温室中长大的一代”,抗压能力差在所难免。

腾讯控股有限公司人力资源平台部总



经理马海刚曾对媒体提到过这样一件事:前两年,腾讯位于中关村的北京总部招了一个各方面表现都不错的“90 后”。但这位员工只上了一个星期的班便提出辞职。经过询问,才知道原来是为一个停车位而内心不爽。

金钱似乎也失去了它应有的魔力。经济奖励能推动组织绩效,然而,公司里的物质激励不外乎增加或减少员工的工资奖金。但是新生代员工的想法是:我宁可多花一点时间休闲、娱乐,丰富自己的生活,减少一点奖金,对我的生活一点也不构成影响。少一点无所谓!

这种种的不靠谱都在指向一个事实:对于管理者来说,管理对象的特质已经发生了大的改变。然而,中国管理者头脑中信奉的“管理圣经”、工作中采用的管理思维,大多数都形成于上个世纪 80 年代。

原有的一些管理方法和技巧已经变得不再有效,管理者凭着过去的经验来面对新生代员工,自然会产生落差。

虽然“以人为本”、“人性化管理”已经成为 HR 们开口必提的词汇,但是很多企业仍然将人看成管理过程中的接受者,企业管理的重点也相应地成为“如何人尽其用”,如何使其发挥最大潜力给企业创造价值。一旦敏感的新生代员工觉察到自己不过是作为工具被使用时,自然无法对企业忠诚。

既然传统僵化的管理模式已不适应思维方式更加活跃的新生代员工,而研究如何“用人”的管理方法也无法让管理者深入新生代员工的内心——因为企业给的可能并不是员工想要的。为多家企业进行过管理培训及提供 EAP 服务的胡慎之建议企业对员工的需求进行调研。

讯马海刚则认为,还要根据企业业务发展,掌握新时代下员工的心理特征和需求,制定人性化、灵活化的 HR 解决方案。他举例说:“在腾讯,会根据每位员工特定属性指定不同的福利,例如有的员工需要找对象,人力资源平台会研发出‘找对象’的系统解

决员工内部的需求。”

拒绝“行为艺术”

面对这不遵从一代,管理者当然不能希望自己化身奥特曼,在不停打“小怪兽”的路上实现升级,并进而天下太平。

那么,如何才能修成和风细雨、润物细无声的管理艺术呢?互联网上层出不穷的小贴士都试图给管理者提供解决方案;要求老板不停赞美员工,比如“你今天的衣服真漂亮”、“你的发型很不错”等;要求老板与员工做朋友,甚至“混进”员工的社交网络,通过员工的朋友圈动态以及 QQ 日志等找到其心理线索?? 有一些企业似乎把准了新生代员工的脉搏——这是一个频繁变动的社会,面对各种风云流变,新生代员工极易缺乏安全感和归属感,而对安全感和归属感的渴求往往掩饰在新生代员工玩世不恭的外表之下,如果得不到满足,他们极易将自己变成“U 盘”。于是很多企业开始提倡“家文化”,努力打造“幸福企业”。

一些极具行动力的管理者很快走到了另一个极端——媒体上出现老板在工厂门口鞠躬迎接员工上班,以及上司亲自给员工端茶之类的新闻。

对于老一代员工来说,领导如此“亲民”,会让人诚惶诚恐,鞠躬尽瘁。但是这在新生代员工身上却不灵了——朋友圈的信息被屏蔽、赞美被认为是糖衣炮弹的前奏??有位小企业的老板最近在世界经理人网站上倾诉自己的无力和不满:对员工真的不能太好,不然就会被骑上头。

为何现实与老板们的初衷相差如此之远?

他们费尽心思在人性 and 效率之间,寻找那点微妙的平衡,却往往求而不得,是什么不对了?

胡慎之对《世界经理人》记者说:“如果不是从内心真正关注员工,所有自以为为员工好的措施,都只是一种行为艺术,里面有老板的自恋。”其潜台词是:我都已经给你鞠

躬端茶了,你还不好好工作吗?

在互联网背景下长大的新生代,不断看见曾经的偶像走下神坛褪尽光环,他们对假大空有一种本能的厌恶。

另一方面,被互联网喂养大的新生代,很多人自己便是行为艺术的家,老板怎么能拼得过他?此时,过于频繁表象化的精神激励只会激起他们的不满甚至抵制情绪。

管理者也陷入了困境。面对新生代员工,他们不能采用以往简单命令的方式,但如果春风化雨,又有讨好员工的嫌疑。这种尺度确实很难拿捏,也是最令管理者头疼的地方。

深圳圆融国际创始人葛君明有十多年的心理学从业背景,并长期担任领导力私人顾问,在向记者剖析老板和员工心理时,葛君明说:“鞠躬或者给员工倒茶,只是外在的行为,如果老板真正关心员工,哪怕没有做这些事情,只是一句问候、拍拍肩膀,员工也能感觉到。”她认为:如果管理者能够坐下来,坦诚地与员工沟通,听听对方的心声,与之交换想法,这本身就是一个感知他人情绪和心理交融的过程。

管理者“去焦虑”

“80 后难管”、“85 后难管”、“90 后难管”,这样的哀叹我们已经听了好多年。照此趋势,以后难免不会出现“95 后难管”、“00 后难管”、“05 后难管”之类的话题。

事实上,管理者完全没有必要因为与员工的时代脱节而终日焦虑。管理具有延续性,每一代员工进入职场,都会带着一个时代的独特印记。你接受还是不接受,他们都在那里,来来去去。而对于新生代员工,一味迁就也并非必要。任何一代人进入职场都要社会化,在帮助他们的同时还要有一些约束,这样才有助于新生代员工更好地社会化。

尽管很多专家以及管理者提倡创建幸福企业,认为企业要给员工提供无微不至的关怀,但胡慎之认为,企业是一个商业组织,给员工幸福并非企业的责任。“只要你制度合理,执行也得力,没必要把自己化身为克格勃,整天去研究员工心理,看他们在想什么,看怎样才能给他幸福。”

管理者要做的是接受新生代身上那些不同于职场前辈的特质,并努力往积极的方向引导。在优酷土豆,针对新生代员工易跳槽的问题,公司出台了一项政策,如果员工对现有岗位不满意,可以调换去公司内部的其他岗位,员工只需要向总部人力资源部申请,甚至不需要得到上级主管的批准。

同时管理者也需要抛开对新生代员工的成见。很多人习惯将新生代员工标签化,认为他们不能吃苦、眼高手低、合作性差。一遇到他们工作出问题,便如临大敌。这种戒备心理很容易让新生代员工产生敌意。海信集团副总裁王志浩认为,对于新生代员工,企业要建立企业经理人制度和职业道德规范,绝对不要用拔高的理念去约束他们。更要有“他们不服从管理,我就偏偏要用各种各样的方式、手段和方法来‘管’住他们”的想法,这种较劲的结果极可能是两败俱伤。

一碗牛肉拉面引发的管理学激辩

■ 张强

问题是每碗的利润界定后怎么个分配法?一碗面能挣多少是瞒不过大师傅的,如果不能让双方的利益在某个点达到平衡,一切又会回复原样。而要达到所说的那种平衡涉及到一个复杂的相关函数问题,说不定还要用到博弈论。

管理不善惨遭退场

朋友和一个小老板在路边闲聊,这个小老板谈及如今的生意,感慨颇多,他曾经辉煌过,于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆,日进斗金,后来却不做了,朋友心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢!”老板说,“我当时雇了个会做拉面的师傅,但在工资上总也谈不拢。”

“开始的时候为了调动他的积极性我们是按销售量分成的,一碗面给他 5 毛的提成,经过一段时间,他发现客人越多他的收入也越多,这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客,“一碗面才四块,本来就靠个薄利多销,他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子啊!”

“后来看看这样不行,钱全被他赚去了!就换了种分配方式,给他每月发固定工资,工资给高点也无所谓,这样他不至于多加牛肉了吧?因为客多客少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着?”老板有点激动了,“他在每碗里都放许多牛肉,把客人都赶走了!”“这是为什么?”朋友激动的问到,“牛肉

的分量少,顾客就不满意,回头客就少,生意肯定就清淡,他(大师傅)才不管你赚不赚钱呢,他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢!”

结果一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场,尽管被管理者只有一个。

当大家讨论这个话题的时候,先是拍案叫绝,继而沉思,时而悲愤,时而慷慨陈辞。

骨干员工与老板的双赢

下面是一个博士,一个研究生,和一个 MBA 对这个问题的激辩。

首先考虑将小老板所用两种方案进行折中,即:底薪加提成的方法,提成根据每碗的利润分配。这样既可以防止他少放牛肉,又能防止他疯狂地多放牛肉。

后来又想到这一条是有条件的。问题是每碗的利润界定后怎么个分配法?一碗面能挣多少是瞒不过大师傅的,如果不能让双方的利益在某个点达到平衡,一切又会回复原样。而要达到所说的那种平衡涉及到一个复杂的相关函数问题,说不定还要用到博弈论。

把面馆承包给大师傅,老板拿了提成后回家养花弄鸟去。当然,提出这个方案后他们都有过短暂的脸红,再否定!

然后他们谈到了企业文化、正义、道德、人性,并一致认为:管理学博大精深,成为一个优秀的管理者非得经过百般磨练方能修得正果,再先进的管理理论也有不适用的时候。

是啊,就这个小小牛肉面的故事,却反映出了一个企业管理中的种种问题。

首先就是一个关于大师傅激励的问题。可以设计一个激励机制,就是在定额约束下的销量或利润累积奖励。

根据每碗面的顾客可接受效用制订一个材料定额,大师傅的工资还是按照销售量提成,但是前提是月度的材料消耗不得偏离定额太多,例如允许波动幅度为 20%,否则只有基本工资。

或者说每碗面规定需要添加的牛肉克数,一批牛肉的总量是固定的,拉面的卖出量是可以计算的,多少碗面放多少斤牛肉限定住了,那个加牛肉的要敢多加或者少加,工资就对不起了。

还是底薪加提成工资,老板自己心里得算清楚一碗面的成本是多少?利润是多少?如果牛肉放多了,客户多了,以牛肉最大量为定量,以面条量为变量,控制一下下面条的多少使自己还有利润可赚,这个就得有一个取值的过程了!

虽然现在都讲公司效益与员工利益进行挂钩,股权分配是个好法子,但对于一个小店,搞什么股权激励,有点不切实际了。

其次,饭店也是制造,必须有工作程序、定额消耗以及制度规范,可以没有书面东西,但老板必须心中有数才行。

对这个小老板的拉面店来说,其实就是师傅以技术入股的方式和老板利润分配,大家都双赢。两个人合伙做,费用两个人摊,进行规划化管理。

关键的资源掌握在关键人手中

在工作程序上:比如制订 SOP(SOP 是 Standard Operation Procedure 三个单词中首

字母的大写,即标准作业程序,就是将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来,用来指导和规范日常的工作),包括面条的量,水的量,肉的量等 BOM(物料清单)明确规定,制造方法、工艺也请大师傅标准化;在定额消耗上,也与上述的激励密切相联;薪水报酬上:参考社会上的平均工资和本店的盈利水平,结合师傅的劳动量、劳动结果(营业额的增加降低、顾客的反馈等)进行综合评定。

此外,将复杂的事情简单化:老板娘放牛肉不就得?关键的资源一定要掌握在关键的人手里!关键资源才是最重要的。

老板掌握了店面的所有权,才可能有大师傅为他打工;老板娘掌握了牛肉的分发权,才有可能防止材料的浪费和滥用。不过,老板还应该再掌握大师傅这一核心的人力资源,怎么掌握还是一个难题,而且,作为小规模店铺,老板要熟悉每一个环节,才能做好管理。

如果牛肉拉面老板很熟悉牛肉面的制作,师傅也不敢乱来。有效的经营监督就是这样。

另外,任何工作除了要有监督、控制,其余的事情都可以通过沟通来解决。

本例中没有一种好的办法能一劳永逸地解决分配问题,在这种作坊式的小企业里,老板与员工每天有大量时间接触,关系是否和谐非常重要。惟有靠小老板良好的个人魅力并善待下属,才会让大师傅内心产生归属感和满足感,积极工作努力为老板创造利润,到那时候牛肉的多少就不成麻烦了。

美国咨询公司眼中的中式管理

中国企业在过去的 30 年中,面对复杂多变的国际国内环境,因地制宜,形成了有别于西方的管理模式。BCG 的两位合伙人总结出中式管理实践的 4 大特色,它们体现了中国独特的商业环境,也向西方世界提供了全新的管理经验。

人们通常认为中国企业不大可能产生全新的管理理念。一方面,作为制度管控下的庞然大物,中国的国有企业尚在初步试水西方管理经验;另一方面,中国还未出现类似通用电气或三星那种规模的世界级企业。在外国人看来,中国从商者大都忙于积聚财富,鲜有人了解他们有哪些创新的管理理念。不过,如今中国能够提供的管理经验,多过大多数其他国家。

没错,中国的优秀民营企业并没有像 50 年前的丰田等日本公司那样,在综合质量管理、持续优化、准时制生产方面踏出一条全新的管理路径。它们教给其他企业的是当下的管理规则:响应能力,随机应变,灵活性,以及速度。这些能力给他们带来重要优势,一些研究(比如香港大学的刘乔和萧如彬所做的研究)表明,中国的民营非上市公司平均回报率为 14%,而国有企业这一数字仅为 4%。

过去 30 年间,中国企业必须面对复杂多变的环境,这让它们学会了运用与众不同的方式去管理。我们经常听到的所谓“高度管控下的国家资本主义进程”,事实上是一个快速进化中的庞大生态系统:时而高速发展、时而发展放缓;既有大规模城市化进程、也有庞大农村市场;激烈竞争与地方腐败共存,处于这个生态系统中的企业必须奋力拼搏才能跟上节奏。

哈佛商学院的保尔·劳伦斯与杰·洛尔施等学者,已经将企业管理系统与它们所在的经济环境结合起来。他们认为,稳定、复杂的市场需要结构化的组织,以及能够同时应对职能部门、多种客户类型等各种问题的管理者。快速变化的市场青睐结构较松散、能快速处理新信息和独当一面的管理者。除了国有企业,其他类型的中国企业基本都属于这一类。这些企业比大部分西方企业更有活力,也更灵活。

中国的企业领导持两种不同的思路。一类人认为,他们必须创建自己的管理生态系统。作为企业创始人的管理者们认为,几乎一切都需要自己从无到有做起来,然后再发展壮大,比如新成员基本技能、供应商、政府关系、资金资源,甚至为员工子女设立学校。

中国企业创始人中的另一派则认为,他们不仅要擅长管理企业,还要擅长管理国家。数十年来,中央政府对民营企业的容忍度很低(民营企业生存环境较为恶劣),初创企业没有身份,很难获得原材料、人才和资金等必须的东西。中国商人仍得通过官员才能取得运营执照、租赁空间、找到员工、进口物料,以及融资。不过,民营企业已经学会如何在这样的环境中生存。

专注于研究各个物种在不同环境下如何进化的达尔文,很可能会对民营企业适应这种环境的现象深深着迷。如果说有哪个商业环境堪比生物大爆发与物种大灭绝并存的寒武纪时期,那必是 1991 年至今的中国。在中国,大批创业者倒下,而幸存者则变成拥有资源且能灵活应变的强大竞争者。事实上,他们可能是一个新时代的先锋。这个时代里,快速适应、于混乱环境中找准方向,筛选人才时看重潜力而非经验,你就能够获得全球性的竞争优势。

过去 5 年间,我们研究了 30 多家中国民营企业,发现其中大部分做生意时的思维模式是:高度重视资产周转率;准确把握时机;青睐儒家思维,喜欢让所有人向顶层汇报的简明组织结构;对中国过去的动荡和债务累累深深恐惧;具备跟不同权力阶层打交道的能力。优秀企业还具有另外一些特质:以强烈的意愿和开放的心态来试验各种激进的管理技巧和实践。

另外,中国企业依赖的能力主要是下游行业竞争力,它们不会涉及上游技术创新、原创设计、物料选择以及设备设计,也不会涉及客户研究和市场调研。中国企业刚刚开始获得设计能力、采纳较高成本的组织结构。它们的下游导向,令中国企业的做法与西方同行产生差异,主要有以下几类:

1. 中国企业通常会保持工程和制造的紧密相连,一般二者并举。而在跨国公司,这两个职能之间的组织距离通常会比较远。
2. 中国企业倾向于通过正规的授权合作或是逆向工程来获取新技术,但是它们会在公司内完成实验和生产所需的体力劳作。而优势迥异的跨国公司的做法则完全相反,即公司内创新技术、设计,外包生产劳动。
3. 尽管工程与制造人才越来越贵,但是中国企业仍然倾向于雇用更多中层工程与制造人才。通常,跨国公司改善流程设计,就是为了精简生产步骤和劳动时间。但是,“富余”的工程设计和制造人员,却让中国企业拥有宝贵的实验调整能力,能够解决棘手难题。不少人都知道一件趣事:苹果当年在推出第一部 iPhone 的最后时刻不得不重新设计屏幕,深圳供应商连夜把工程师从睡梦中叫起来,仅用 4 天时间,研发出更好的屏幕,并彻底改造生产线。

(慧聪网)