

90 后成职场灾难？说不定是老司机的错

某次，一群年届不惑、德艺双馨的老男人盘着手串喝茶聊天。其中一位说了桩工作趣事，某天他正在外处理事情，突然收到小鲜肉实习生发来的一条微信：你昨天安排的会谈，我对接好了，我今天比较忙去不了，你去见一下对方。

简单的故事引起一片共鸣，在场的老男人开始纷纷吐槽起工作里遇到的 90 后。这些让人苦恼的职场新兵，他们的世界从来都是以自己为中心，没有兴趣的事情不会投入半分精力；发来的工作邮件全是标准的点对点网络聊天体，抬头署名背景介绍一概没有；对长辈基本上没有任何尊重，遑论敬意。

这还让一批在严酷的职场环境下，通过个人努力奋斗赢来今天的前辈，怎么都看不顺眼。尤其要命的是，职场老人对职场新人的能力中，最基本的要求是服从，可 90 后几乎天生不会服从。

在网络招聘系统的统计中，职场忠诚度和年经成正比，目前，90 后的平均跳槽频率是一年一次，80 后是 3-5 年，而 70 后以上基本属于嫁鸡随鸡嫁狗随狗的态度。光看频



率，大体会诧异于 90 后的恣意妄为。但换个角度，从跳槽的动机来看，对 90 后来来说，待遇虽然重要，但职场发展、工作环境和公司前景同样也是他们关注的焦点。一旦达不到预期，90 后是最有勇气跳槽的群体。

对那些要求守规矩、懂付出、爱奉献的管理人员而言，90 后是职场灾难。早一代人参加工作时，就业还是卖方市场，无论政府还是公司里的管理人员，都拥有极大的权力决定下属未来，此外，提供就业机会的行业也屈指可数，即便是跳槽，跨行跳槽不易，同行跳槽也需要积累行业口碑，更需要业界前辈的首肯和推荐。

当职场管理人员掌握了绝对权力，服从于是成为最首要的职场素质。而 90 后面面对的是一个每天都在推陈出新的时代，每一个昨天都在成为过去，相比于服从，他们更需要尝试为自己找到适合的风口。

站在员工的角度来思考，如果管理者需要绝对的服从，那么他们则需要掌握让人绝对臣服的对价。很不幸的是，在同等能力的员工面前，永远只有金字塔顶端的少数公司可以给出最简单粗暴的对价，绝大多数公司无法在单一维度下完成对员工的控制。

真正的问题就在那里：公司的根本目标是为管理者创造价值，员工的终极目标是为

个人创造价值，服从是二者目标高度统一之时需要的结果。当个人价值更加多元，公司管理却依旧简单粗暴时，冲突不可避免。

早期工业文明时代，福特创造了流水线模式，执行了亚当·斯密的分工理论，带来了管理上的第一次飞跃，也带来了效率的激增。将福特放到今天的工厂，他只能以泪洗面。在新生代工人面前，就是开出逼近成本天花板的工资，也很难招募到流水线上的工人，庞大如富士康也只有不断转向更为落后的地区，寻找人肉螺丝钉。穷得只有钱而缺乏尊严的工种，正在被逼消亡，并将越来越多地由机器人承担。

每天都在变化的世界，即便优秀如福特也需要不断地作出改变。

抱怨，是失败者永恒的共同语言。90 后员工缺乏基础办公技能只是表象，更深层次的困境还是管理者无法以人为本，激发合适的员工投入到追求效率的活动中去。对管理者来说，永远没有耕不动的地，只有不锋利的锄头。

(姚遥)

企业文化好不好，看看领导就知道

没有天生的好下属，人才是用出来的

商业世界里几乎每天都会听到“文化”，有些企业文化“强大”，有些“创新”，还有些“有毒”。这些究竟意味着什么呢？

我认为，企业文化是指公司内部人与人之间的相处方式。文化是一种习得的行为，不是经营的副产品。文化不只是表面。企业文化是通过具体的行为形成的，而不是先有文化后有行为。

举个例子，我是联合航空董事会成员。每次董事会开会前，我们讨论的第一件事就是消防出口在哪儿，如何下楼梯，之后在哪里见面。为什么每次开会前都要讨论？因为联合航空的企业文化是安全。培养和强化文化的最好方式，就是领导层从实际行动层面强调其重要性。

联合航空另一项企业文化是及时。我自己是个很守时的人，但我清楚记得，有一次电话会议，我只晚了几秒钟打进去，其他人就已经开始几分钟了。公司的会议只要有机会就会尽早开始。我讲这些故事的目的，是想表明领导层的行为会推动企业文化的形成。不过这也正是已成型的企业文化难以改变的原因。

设想如下场景，一群管理者决定要把企业文化变得“更关注客户”。但看看会议日程，根本没有时间讨论如何改进客户体验。在此情况下，他们又能抽出多少时间实地探访一线、拜访客户，哪怕给客户打几个电话呢？如果从管理层开始就把客户放在其他事后面，又能指望企业其他部门有多重视客户呢？

人们很容易认为打造企业文化就是改变别人的行为方式，跟领导者怎么做没关系。但是我相信，企业文化调整应从领导者开始，想把企业变成什么样，领导自己就要开始调整。很多管理者咨询如何营造创新文化，这真的没那么简单，绝对不是对全公司大吼一声“快点去创新”就能做到的。

红帽公司的创新文化是全公司集体行动的产物。其中一项就是愿意开诚布公讨论哪些是好创意，哪些不够好。如果想更有创意，就要接受失败。如果同事们没有停止拓展边界，依然经常遭遇失败，就说明他们开拓的力度还不够大。通过不断接受失败甚至庆祝失败，公司内部才形成了创新的文化。我们永远鼓励勇攀最高峰，哪怕登顶途中跌落山崖，也给后来人积累了经验，奠定了基础。所谓创新，其实就是这样。

看看全球市值最高的公司之一亚马逊 (Amazon)，他的创始人、CEO 杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos) 说过，如果公司员工发现有 10% 的概率获得百倍收益的投资机会，那么每一次都要抓住，但同时也意味着，亚马逊要容忍员工 10 次有 9 次失败。

对传统公司来说，要绕过这些弯儿不容易。因为他们习惯了追求结果。在传统公司眼里，失败似乎不会庆祝，而是要接受惩罚。所以，创新出现停顿有什么好奇怪的呢？如果拼命创新没有任何好处，谁会硬挺着所有压力尝试新事物呢？

说到底，打造创新文化要从领导者如何看待创新开始，而其他企业文化也同样如此：都是从领导层的行为方式改起。换个方式说就是，如果你想改变企业文化，第一步是照照镜子，确保自己的行为方式能为公司上下起到示范作用。

(newsadmin)

一些管理者高才智高学历，创造力也极强，但工作效率却令人失望。其实，对于一个高效的管理者而言，自身才能是其次，懂得用人所长才是关键。管理者要记住一点，没有“天生”的好下属，优秀的下属是“用”出来的。

考虑员工能干什么并发挥其长处

高效的管理者在聘用和提升有关人选时，考虑的是这个人能干什么、在做人事决策时，考虑的是寻找并充分发挥他们的长处。如果一个管理者只想着如何避免短处，那他所领导的团队必然是平庸的。

如果管理者太在乎下属不能干什么，就会下意识地花时间去回避缺点，而不是充分考虑如何发挥他们的长处。其实很多时候这样的管理者自己就是个软弱无力的人，他甚至会将下属的长处当成对自己的一种威胁。

美国钢铁工业的老前辈安德鲁·卡内基的墓志铭上是对这种心理的最好注解：“这里躺着的人，懂得如何使能力比自己强的人在他的手下充分发挥作用。”

高效的管理者从来不问这样的问题：“他与我的关系怎么样？”“他们会问的问题是：“他能作些什么贡献”“哪些事情他可以做得特别出色？”他决不会问：“他有哪些事情做不到？””在为自己的班子配备人员时，他们寻求的是在某一方面特别出色的人，而不是各个方面都过得去的人。

真正“要求严格”的上司总是一开始就能看清某人的长处，了解他什么事情应该做得很好，接着就会严格地要求他去把事情做好，让他充分地展示长处。

此外，过多地考虑人的短处，会影响团队实现自己的目标。团队是一个使人的长处得

到发挥，又可以使人的短处所带来的负面影响降到最低的地方。并且，能力特别强的人大都单打独斗，不希望受到团队的束缚。而大都数普通的人，都存在种种局限，所以才需要借助团队来充分实现自己的价值。

以工作任务为指向包容个体差异

职位都是为普通人设置的，而不是完人圣人。因此，首先管理者应该坚持以客观需要来设置职位。企业要想获得所需的各种各样人才，必须容忍、甚至鼓励工作人员中的不同脾气和不同性格。

为了容忍差异，团队的人际关系必须建立在以任务为中心的基础上，而决不能以人的性格作为建立关系的基础。为了用好人才，管理者最好是与私下较为亲密的同事保持一定的距离。

其次，在设计职位时，要非常小心，千万不能出现一些“不可能完成的”职位来，不能将预期下属想象成天才。如果经验证明职位设置得不合理，管理者应该重新设计这一职位，不要用天才来测试自己的机构。实际上，只有让普通人在平凡的职位上都能做出不平凡的成绩来，才证明一个企业的优秀。

不局限员工的可能安排有挑战的任务

在合理设置职位的同时，也应该让它带有挑战性，有一定的拓展空间，能使下属充分发挥优势和长处。但很多大企业并没有这样做，他们把职位设置得面很窄，员工被要求在特定的时间范围内来完成特定的任务。

一方面任何工作都是在适应社会的发展，岗位要求再怎么简单，其实都是复杂的，

不给下属的职位一定的空间，久而久之就会固化，不利于对外界发展的适应。另一方面，僵化的工作将使员工失去动力，打击创造性。

因此，年轻工作者也应该早早地向自己提出这样的问题：“我现在的位置以及我的工作能不能充分发挥我的优势？”要是一开始只着眼于如何抵消初入职场经验不足，而不重视如何发挥其长处，考虑工作范围窄度、难度的话，将会对以后的职业生涯产生不利的影响。而在职场上那些对工作充满热情、并有所成就的人，恰恰就是那些能力在不断地受到挑战的人因此。

感觉工作没有挑战性的人，要么扬长而去，要么毫无成就可言而变得老油条或玩世不恭。这时管理者就会发这样的牢骚：想不到本应满怀壮志的年轻人，竟如此没有战斗力。其实，应当受到责备的是他们自己，正是他们将这些年轻人的工作范围定得太窄，使他们无法发挥自己的优势，才变得消沉起来。

放弃对员工潜力的评估问这四个问题

管理者在做出是否让此人担当重要职务的决定之前，先对其有个正确的评价。

一个人的潜力是无法评估的，也不可能脱离他正在做的事情去评估另一种完全不同的潜力。“潜力”只是“有希望”的一个代名词罢了，真正可以评估的是工作成效。

此外，下属必须三观端正，正直的品格本身虽不能创造价值，但如果缺乏正直和诚恳那就会有会搞搞其他一切事情。

管理者可以做一个表格，在这个表格里有以下四个问题：

- (1)哪方面的工作他(或她)确实做得很好？
- (2)因此，哪方面的工作他有可能完成得

创业失败 难以重回职场咋办？

“当初我兴致勃勃地跑去创业，结果以失败告终，如今我总有一种寄人篱下的感觉。”小陈有些痛苦地说。

5 年前，小陈大学毕业，在一家广告公司做设计，工作两年后，小陈感觉自己在职场中历练得差不多了，也可以自己出来单干一番事业。正巧小陈的理想与朋友的想法不谋而合，在朋友的支持下，小陈与对方合伙开了一家设计公司。起初，公司运行得还算可以，可没过多久，小陈与朋友就开始为了客户、业绩、业务、资金分配等发生分歧，直到最后，两人意见不合而此时公司的资金也发现问题，最后，小陈只好将公司关闭。自从创业失败后，小陈情绪非常低落，始终走不出创业失败的阴影。

就在 3 年前，小陈在同学的帮助下，来到一家私企打工。可是，自从他到公司后，就感觉特别不舒服。在小陈眼里，好像所有的人都对他有看法，甚至有些看不起他。比如，有一次，有个同事将报表中的数据弄错了，加班改了好多次才好，而另一个同事就说“没事，这点失误算什么，人家还有失败重新再来的呢。”小陈听了这话很不舒服：“他们说的难道不是我吗？”还有一次，几个女同事在一起议

论着什么，不知道谁说了一句“要是我，都不好意思来。”无意中听到这句话，小陈就认为大家又在议论他，可实际上，小陈从来都不是大家的谈资。

“其实，我根本不想到这家公司来，不仅是因为靠着朋友关系才进来的，还有就是我是一个创业失败者，以前我大小算个老板，可是现在我要看别人的脸色。”听着同事们的议论，小陈痛苦地说，“我也想好好整理，重新回归职场，可是我真不知道自己该如何调整。”

赵启君回复

案例中，小陈三年前创业失败，但那次失败的阴影直到现在依然还在，而且愈演愈烈。从表层看，小陈存在角色转换方面的问题，“以前我大小算个老板，可现在……”这话的含义，说明小陈直到现在，内心里的自我角色认知依然不是或是叫不乐意是现在的“打工”角色，几年前的“老板”角色依然很深。人的内心可以向往着更高的山峰，但同时还要做到干什么吆喝什么，这样的自我认知才是相对恰当的。

从这个意义上讲，小陈现在仍然在用曾经的“老板角色”来度量自己，不情愿、不乐意现下的“打工角色”，就带有与现实环境脱节

较大的成分了。这种角色感、自我认知上的错位模糊，必然就会对小陈现实里的工作、生活、关系等多个方面造成困扰和影响，情绪感受上出现低落、痛苦等也就是必然反映了。

再深一层说，小陈曾经的“创业失败的伤痛”还在影响着小陈的心理。“总觉得别人对自己有看法，都看不起自己，总觉得别人在议论自己”等，这些表现都已经超出了正常、普遍的程度，这种情况通常被称作猜疑或多疑心理，其后果就是在紧张、焦虑、难受状态下的思维量增加，这对人的心力消耗是巨大的，会带来一系列的心理和生理的不良后果，是不能掉以轻心的。

从心理轨迹上讲，小陈“总觉得别人对自己有看法、看不起自己”，这个猜疑的来源恰恰是小陈自己心里对自己有不满，有责难，自己看不起自己的表现。小陈“总觉得别人议论自己”也是同样的道理，是因为自己觉得自己有“被议论”的痛点，所以别人说的原本与自己无关的话，都会被猜疑为对自己的议论。

究其根源，几年前小陈创业失败是比较直接的原因之一。现在创业失败的事情本身虽然已经过去，原来的记忆可能也渐渐淡了，但是如果当时的状况没有在内心里处理妥

武汉大型制造业用工需求持续攀升

武汉市人社局 10 月 31 日发布今年第三季度就业景气报告显示，全市定点监测企业用工人数比去年减少，但大型制造业企业用工需求持续攀升。

今年 7 到 9 月，武汉市大型企业用工需求企稳攀升，但小企业稳岗压力加大，特别是通用、联想、天马等汽车及电子制造业订单不断增加，用工需求持续攀升，待遇也相应增加。

监测显示，小企业减员比例明显高于大中型企业，部分规模在 100 人以上的小企业减员率超过 30%，中小企业“招人难、留人难”问题较为突出。

报告分析，大型制造业用工需求企稳攀升，与武汉市第三季度宏观环境稳步向好也有重要关系。

(董凤龙 金睿)

更好？

(3)若想充分发挥他的长处，他还需要学习或获得哪些知识？

(4)如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？如果愿意，理由是什么？如果不愿意，理由是什么？

下属的责任就是你的责任用能用之人

管理者对于下属的工作应有一种责任感，因为他们掌握着下属的前程，要确保下属的长处能得以充分地发挥，当然不仅是为了把工作做得卓有成效，也是道义上的一种需要。

管理者如果只注重下属的缺点和短处，那不仅是愚蠢的，也是一种不负责任的态度。同时，企业也应该为发挥个人的长处提供方便，尽管个人总会有这样或那样的短处和局限性。

在社会活动中，领导人与一般人之间总存在着一个差距。如果领导人的表现十分突出，那么一般人的表现也会越来越好。优秀的管理者都懂得这样一个道理：提高一位领导人的绩效要比提高全体员工的绩效容易得多。

所以，他必须设法将有条件作出贡献和能起带头作用的人安置到领导岗位上去，安置到制订标准并能创造成绩的位置上去。这就要求管理者能将注意力集中到人的长处上去，而对其弱点则采取不予理会的态度，除非这些弱点影响了其现有长处的充分发挥。

管理者的任务不是去改变人，而是让各人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的增长。

(newsadmin)

当，那一份重大的挫败、懊恼、自责、怨怒等情绪，并不会真的消失，只是暂时藏到了平时察觉不到的潜意识里。意识中可能没有察觉，但是潜意识里却一直在痛苦的，这份痛苦就是引起现在各种猜疑多疑等表现的原因。假如任由这种猜忌的心理持续发展，就会与创业失败的刺激混合起来一起发酵，久而久之，就会对小陈的职业生涯发展、人际关系等都会造成很大、很恶劣的影响。

从管理角度来说，小陈可以尝试一下与好友聊聊，听听朋友的疏导和劝解，把自己的角色认知和定位逐渐调整，与现实符合一些，或者与自己的上司、同事聊聊，分析一下自己创业失败的原因，为自己将来的职业发展或重新创业打下基础。如果从心理的角度来建议，小陈应该及时找心理专业人员谈了。因为创业失败的事情已经过去了三年，小陈依然还没有走出来，在这“走不出来”的表面背后，或许真的存在更深的原因，如果不从本源上调整梳理这些，单纯建议小陈转换角色认知，可能比较难实现。

(白颖文)

(赵启君 天道瀚和咨询公司首席心理咨询师)

便民服务

代理机构：四川博纳文化传播文化有限公司
QQ: 2581962219 收费标准：45元/行/天(13字1行)

广告热线 028-69959066

地址：红星路二段70号四川报业集团3楼310A

律师提示：本刊仅为供需双方提供信息平台，所有信息均为刊登者自行提供。客户交易前请查验相关手续和证照，本刊不对所刊登信息及结果承担法律责任。

● 徐敏位于金牛区外北二环路北二段4号5栋1单元2楼4号房屋产权证(权证号：房4510152268)遗失
● 招商银行股份有限公司成都分行位于成都市青羊区光华村街66号1栋1单元8楼14号房屋他权证(他权 1268971)遗失
● 成都万通融商有限公司不慎遗失营业执照正、副本(注册号：510105000415168)，组织机构代码证正、副本(代码：396916815)，税务登记证正、副本(税号：510105396916815)，特此声明作废。
注销公告

成都旭鑫消防设备有限公司(注册号 510105000432257)经股东会决议决定注销，请债权债务人员自本公告见报之日起45日内向我清算组申报债权债务。
● 罗骏身份证510104197806272113和户口本及离婚证一起遗失
● 成都美盾警用器材有限公司张锦辉法人章编号：5101006050176 遗失作废。
● 中国工商银行股份有限公司成都高新技术产业开发区支行位于青羊区琼楼路283号1栋1单元19楼6号房屋他项权证(他权 0929124)遗失
● 何自涛位于武侯区龙腾中路16号1栋7楼706号房屋产权证

证(监证 2441677)遗失。
● 成都吉瑞房地产经纪有限公司公章(编号：5101008954099)遗失，声明作废。
● 成都易乾科技有限公司，营业执照副本(统一社会信用代码：915101075902156419)不慎遗失，特此声明作废
● 四川城凯特建设工程有限责任公司王耀飞二级建造师注册印章(编号：川 251121374607(00) 专业：市政)遗失，声明作废。
注销公告
四川金色家园房地产置换有限公司(注册号 5101052014763)决定注销，请债权债务人员自本公告见报之日起45日内向我

公司清算组申报债权债务。
● 成都博钰堂广告设计有限公司营业执照副本(统一社会信用代码：91510104331969828M) 遗失作废。
● 成都市大千贸易有限公司(税号：510105674316888)四川省成都市国家税务局通用手工发票(发票号码：02835798，发票代码：151011471001)遗失作废。
● 中国电信遂宁、王嘉佳、翟思佳于2016年1月1日工作证遗失，特此声明作废
注销公告
四川捷润达商贸有限公司(统一社会信用代码 91510104MA61TYFY9T)经股东会决议注销

公司，请公司的债权债务人员自本公告见报之日起45日内到成都市锦江区东大街芷泉段68号2栋1单元8楼810号向我公司清算组申报债权债务。
特此公告
四川捷润达商贸有限公司
2016年11月3日
● 渠县渠江镇黄氏专业减肥店遗失营业执照正本、注册号 5117253411301，声明作废
注销公告
成都广力泰商务服务有限公司(统一社会信用代码：91510107MA61R48P28)决定注销，请债权债务人员于本公告见报之日起45日内向我公司清算组申报

债权债务。特此公告
● 成华区唐虎虎商贸有限公司(统一社会信用代码：91510108MA62LSNW6T)营业执照正本遗失作废
● 成都艾妮贸易有限公司营业执照正副本 510108000057487 副本、组织机构代码证代码 68900661-2 副本、税务登记证号 510108689006612(国地税)副本遗失作废。
● 四川德源市政工程有限公司营业执照正本统一社会信用代码 9151010706006372X 遗失作废
● 武侯区艺私塾课外辅导服务部公章(编号：5101009238372)不慎遗失，声明作废。

通知

四川邻里亲企业管理有限公司：
2015年11月，贵我双方签订《房屋租赁合同》，贵司承租我司位于新都区大丰镇互惠大道39号锦红城商铺开办鸿蜜蜂超市。超市经营两个月后自行关闭至今，贵司一直未向我司支付租金及相关费用。我司多次联系贵司处理此事，但一直无法取得联系。为避免造成更大的损失，现通知如下：
一、按合同条款解除《房屋租赁合同》；
二、请贵司立即向我司支付所有未付租金及相关费用；
三、请贵司于本通知见报之日起7日内前来办理腾退房屋及相关手续并搬走所有物品，否则，我司将自行处置，一切后果由贵司自负。
特此通知

成都市翔宇房地产开发有限公司
2016年11月3日