

管 理 Y 代人

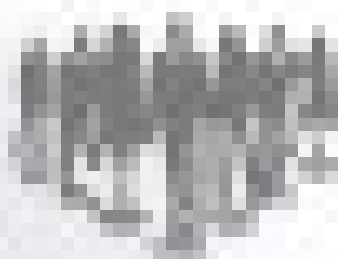
伍丽梅 郝红雨 吕 超 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

管理Y代人

管理Y代人 管理Z代人 管理X代人



管理Y代人 管理Z代人 管理X代人

管理 Y 代人

伍丽梅 郝红雨 吕 超 编著

北京邮电大学出版社

· 北 京 ·

内 容 简 介

在美国,一般把那些出生在 1978—1984 年间,并在 2000 年后成长起来进入社会的一代人称为 Y 代人;在我国,Y 代人主要指 80 后并且刚刚或即将毕业的大学生。目前,Y 代人已经进入职场,并将成为未来劳动力市场的生力军。Y 代人具有与前一代人不同的成长环境,但对他们的职业发展,目前还没有引起管理层的关注。如何管理和激励 Y 代员工努力工作将成为管理层所面对的现实挑战。基于此,本书从大学教育有效衔接(尤其是毕业生就业教育)、Y 代人自我完善、单位管理者三个角度切入研究如何管理 Y 代人,从而提升其组织绩效。

本书包括三篇。上篇介绍 Y 代人的由来及其特质,以及由此产生的职场新现象。中篇围绕管理者的角度展开,首先讨论了管理者态度转变的必要性,然后讨论了如何构建 Y 代员工的安全感、归属感和尊重感。下篇从 Y 代员工角度来分析,从职场适应、发展沟通技能、培养团队精神以及超越自我来探讨 Y 代员工在职场中的发展。

本书可作为企事业单位和各种社会组织人力资源管理工作者的学习参考用书或培训用书,也可作为从事大学毕业生就业工作的教育工作者的参考用书,同时,还可以作为即将进入职场的大学毕业生自我修炼的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理 Y 代人/伍丽梅,郝红雨,吕超编著. —北京:北京邮电大学出版社,2008
ISBN 978-7-5635-1824-1

I. 管… II. ①伍…②郝…③吕… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 192353 号

书 名: 管理 Y 代人
作 者: 伍丽梅 郝红雨 吕超
责任编辑: 黄建清
出版发行: 北京邮电大学出版社
社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)
发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578
E-mail: publish@bupt.edu.cn
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京市梦宇印务有限公司
开 本: 787 mm×960 mm 1/16
印 张: 18.25
字 数: 375 千字
印 数: 1—3 000 册
版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1824-1

定 价: 35.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

前言

preface

21 世纪是知识经济时代,科学技术是第一生产力。作为知识的载体,人才是企业生存与发展的根本。经济的高速发展与人才的相对匮乏成为最为突出的矛盾,企业面临的最大挑战是如何设法吸引并留住人才。与此同时,企业管理环境日益复杂,其中最主要的问题是被管理者的巨大变化。那些刚刚毕业的大学生,大规模涌入职场。这批职场新人主力军生于 20 世纪 80 年代,是中国独生子女政策下的产物。社会学家把这一代人称为“Y 代人”。与其父辈相比,Y 代人具有鲜明的特质,如可塑性强、自我中心、崇尚自由、容易被激发、自信等。这些特质直接影响了 Y 代人的工作认知、工作态度与工作表现。有数据显示,由于就业后很难快速适应和融入工作环境,入职大学生参加工作三个月之内的流失率高达 50%~60%,任职三年内的员工的流失率平均占到全部流失员工的 80%~90%。面对出生于 20 世纪 80 年代的 Y 代人,管理者如何充分发挥他们的长处,使之产生最大的生产绩效?身处竞争激烈的职场,Y 代人如何对自身进行调整,以打造亮丽的个人职业生涯?

本书尝试从三个方面回答这个问题:首先,分析 Y 代人的特质及由此产生的职场新现象;然后,从管理者的角度探讨如何对 Y 代员工实施有效的管理;最后,从 Y 代员工自身的视角来讨论自我调整与适应。本书在编写过程中努力博采众长,广泛吸取国内外有关著作的长处,并力图体现自己的特点,将我们的理论探讨与实践经验介绍给读者。本书具有以下特色:第一,结构严谨,层次脉络清晰;第二,尽可能充分地使用了最前沿的资料与数据;第三,重视理论联系实际,多举实例,注重突出本书的应用性。

本书分三篇,共十章。上篇是导言,即第一章,集中介绍 Y 代人的由来及其特质,以及由此产生的职场新现象。中篇是从管理者的角度展开,包括四章,第二章讨论管理者态度转变的必要性;第三章以建立员工安全感为主题;第四章探讨员工归属感的营造;第五章分析了对员工赋予权力,培养尊重感的重要作用。下篇是从 Y 代员工角度来分析,包括四章,第六章讨论 Y 代员工的职场适应;第七章探讨 Y 代员工如何进行沟通;第八章讨

论 Y 代员工在团队中的自我调整;第九章进一步分析了 Y 代员工发展自我与超越自我的问题。

本书的第一章、第二章、第六章以及第九章由伍丽梅编写,第三章、第四章和第五章由郝红雨编写,第七章和第八章由吕超编写。

在编写过程中,我们还广泛引用了国内外许多学者的研究成果,并且得到许多管理工作者和职业指导老师的热忱帮助和鼓励,在此谨向他们表示衷心的感谢。

限于时间和编者的水平,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家与读者指正。

编者

目录

contents

上篇

Y 代人的特质及由此产生的职场新现象

第一章 Y 代人初登职场

第一节 Y 代人的由来/3

第二节 Y 代人鲜明的个性特质/4

- 一、自我中心是 Y 代人性格的普遍要素/4
- 二、理性的成才意识是 Y 代人观念的组成部分/6
- 三、Y 代人心理素质的可塑性/7
- 四、Y 代人的价值观念体系是多元化的/8

第三节 Y 代人独特的工作理念/9

- 一、工作认知/9
- 二、择业决策/11
- 三、就业态度/13
- 四、创业意识/14

第四节 Y 代人给职场带来的新现象/16

- 一、栖身于某个组织的敬业模式/16
- 二、游走不同的组织实现自我发展/19
- 三、创造能够实现自我的组织/22

本章小结/23

中篇

管理者如何管理 Y 代人

第二章 管理者的态度转变

第一节 适得其反的“以不变应万变”/27

一、管理环境的变化/28

二、变化敲响警钟/35

第二节 不合时宜的“按图索骥”/39

一、变革时代已经到来/39

二、循何而变/40

三、打破框架,迈步向前/49

第三节 管理理念“与时俱进”/51

一、管理概念的新诠释/51

二、管理模式的新转变/52

本章小结/54

第三章 建立安全感,留住人才

第一节 安全感的缺乏/56

一、为什么缺乏安全感/57

二、缺乏工作安全感的影响/59

第二节 明确工作动机,使员工对组织具有可靠感/60

一、动机的概念/60

二、动机的种类/60

三、如何明确工作动机/65

第三节 协助 Y 代员工塑造协调的个性,让员工与组织和谐成长/78

一、个性特征/79

二、如何塑造个性/80

三、案例评析/88

本章小结/89

第四章 构造形象,营造归属感

第一节 归属感的缺失/90

一、归属感属于现代社会的概念/91	
二、归属感的形成/95	
三、影响员工归属感的因素/96	
第二节 三位一体培养 Y 代员工的归属感/98	
一、保障 Y 代员工的工作稳定感/98	
二、满足 Y 代员工的工作成就感/99	
三、促进 Y 代员工成为团队的组成部分/100	
第三节 Y 代员工端正社会角色认知,积极建构对企业的归属感/101	
一、角色的概念及分类/102	
二、角色失调和社会角色扮演/103	
三、如何树立正确的社会角色/106	
四、当前 Y 代人角色转换存在的问题和解决方法/111	
五、案例评析/113	
本章小结/115	

第五章 赋予权力,培养尊重感

第一节 尊重感的作用/116	
一、什么是尊重/117	
二、尊重的心理学本质/118	
三、深入理解尊重的内涵/119	
四、企业管理中的尊重/121	
第二节 赋予权力的意义/126	
一、授权的含义/127	
二、真正授权的实际意义重大/128	
第三节 赋予权力的技巧/131	
一、可授出的三类权力分析 /131	
二、三大权力的可授给层次分析界定 /132	
三、授权的步骤和规范化/134	
四、授权的原则/137	
五、被授权人的选择/139	
六、下属得不到应有授权的四个原因 /140	
七、反授权/141	
八、授权要诀/143	

- 九、检验授权适当与否的十一个标准 /145
- 十、案例评析/146
- 本章小结/149

下篇

Y 代人如何自我调整

第六章 新职场的适应

第一节 初涉职场的 Y 代人/153

- 一、思考与实践的结合/154
- 二、自我与团队的交融/154
- 三、塑造与发展相协调/155

第二节 重视工作,打造良好职场形象/155

- 一、Y 代人要重视自己的工作/155
- 二、善于设计自我的职场形象/157

第三节 Y 代人要挑战自我/162

- 一、善于发挥自己的特长/162
- 二、善于应对工作压力/164
- 三、善于克服工作上的困难/165
- 四、勇于冒险突破自我/166

第四节 要克服自己性格的弱点/167

- 一、改变“自我中心”倾向/168
- 二、加强“负责任”的特性/169
- 三、把握“真我流露”的尺度/170

本章小结/172

第七章 沟通是职场发展的必备技能

第一节 沟通是拓展人脉的桥梁/173

- 一、沟通是一门艺术/173
- 二、沟通人脉才能成就事业/174

第二节 网络沟通对 Y 代人人际沟通的影响/177

- 一、网络沟通的模式/177

二、网络沟通的优点/178

三、网络沟通的缺陷/178

第三节 全面提升你的沟通能力/179

一、微笑是沟通的通行证/179

二、幽默是沟通的润滑剂/181

三、倾听是沟通的艺术/188

四、口才是沟通的阶梯/194

五、服饰是无声的沟通语言/202

第四节 职场中的沟通无极限/203

一、赢得上司欣赏的沟通智慧/203

二、同事间和谐相处的沟通规则 /204

三、架构积极的沟通网络 /216

四、时常优化你的关系网/217

本章小结/220

第八章 团队精神决定职场生存

第一节 团队，一种必然的存在/221

一、团队的风行/221

二、团队及其构成要素/222

三、团队的特征/226

四、团队的类型/228

五、团队对企业发展的独特作用/229

六、中国企业中团队面临的挑战/230

第二节 Y代人在团队方面的优缺点/231

一、Y代人在团队中的优点/232

二、Y代人在团队中的缺点/235

第三节 融入团队，不当“职场单兵”/236

一、每个团队成员必须要有团队意识/236

二、集思广益，听取他人的建议/240

三、建立自己的人际网络/242

四、做全公司最赚钱的职员/245

五、没有自己私人的时间/247

六、只有老板成功了，你才能够成功/248

七、融入团队,不当“职场单兵”/250

第四节 团队冲突的化解/252

一、解开团队冲突的面纱/252

二、如何化解团队冲突/256

本章小结/266

第九章 发展职场自我,超越职场自我

第一节 Y代人的自我发展/267

一、自我发展阶段的含义/267

二、Y代人的自我发展阶段分析/268

三、Y代人应确立完善自我的目标/270

第二节 积极向上才能发展自我/271

一、做好每一件事/271

二、第一次就把事情做好/272

三、把每一项工作当成事业/273

第三节 热情创新才能超越自我/274

一、带着热情工作/275

二、努力创新,让自己无可替代/276

本章小结/277

参考文献/278



上篇

Y代人的特质及由此产生的职场 新现象

第一章

Y 代人初登职场

本章提要

2005 年,一场轰轰烈烈的“超级女声”娱乐运动让世人充分领略了 21 世纪之初中国青年的激情一面:自我——尽情地展现自我,自信——不轻言放弃自己的梦想。构成这场运动的主体,正是备受关注的 Y 代人——20 世纪 80 年代出生的少男少女。或许这场娱乐运动可以看做是 Y 代人的文化成人仪式。他们在小学时被说成“小皇帝”,上中学时又成了“追星族”,上了大学,他们的心理特点成为大众讨论的热点。现在,这些逐渐成长起来的青年们已经开始步入职场,他们又成了“Y 代人”或“80 后”。这些职场新人的生存状态、文化理念和性格特点赋予了他们独特的工作认知;这些带着新理念的职员为新世纪的职场带来了崭新的景象。

第一节 Y 代人的由来

2001 年初,美国学者图根(B. Tulgan)和马丁(C. A. Martin)首次提出了“Y 代人”的概念,他们把出生于 20 世纪 80 年代左右的人称为“Y 代人”,以区别于 20 世纪 40~50 年代出生的“婴儿潮”和 60~70 年代出生的“X 代”。

“婴儿潮”(Baby Boom)主要是指第二次世界大战后美国的“4664”现象,从 1946 年到 1964 年,美国人口出生率大幅度上升,18 年间出生的人口多达 7 800 万。

在随后的 1965—1977 年出生的人被称为“X 代”(X Generation)。这个冠名源自于加拿大作家道格拉斯(C. Douglas)在 1991 年的著作《X 代:加速文化的故事》(Generation X: Tales for Accelerated Culture)。作者在书中着力刻画了这代人的处世态度,他们既不愿延续父辈的职业或生活方式,虽然他们已经适应了这种生活境况;同时,他们也无法预定自己的前途。由此,这一代人生的人生品质便成了“未知”的。众所周知,“X”在数学中往



往表示“未知数”，为此，作者把这一代人取名为“X代人”。

接下来的“Y代人”，一般是指出生在1978—1984年间，并在2000年后成长起来进入社会的一代人。他们是婴儿潮人口的子女，又被称为“高峰期人口的回音”。他们娇生惯养而充满自信，是最有特权的一代。虽然这一代比先前的任何一代都经历更多的事情，但是他们比前辈们更为乐观。

在中国，相对于“Y代人”，人们更为熟知的是“80后”。“80后”的概念是青年作家恭小兵在2003年提出的，本来是文坛对1980—1989年出生的年轻作家的称呼，后被各个领域借用，泛指所有20世纪80年代出生的年轻人。2007年，《时代》周刊对中国的“80后”进行了专题报道，并为他们取了一个地道的英文名字“Me-Generation”，翻译为中文就是“以自我为中心的一代”或“自我中心一代”；如果采用网络化的词语进行翻译，可以简称为“我一代”。

简而言之，对某一代人的划分，既有年龄上的标准也有生活状态的标准。事实上，对于“Y代人”来说，应该采用哪种标准来定义，当前还没有统一的说法。有些人认为，年龄对Y代人是毫无意义的，从20世纪70年代到千禧年间出生的这一代都符合“Y代人”的标准；有些人则认为，所谓“Y”，更多的是一种生活状态和思维方式，没有特定的年龄限制，如果一个出生在1976年的人也选择了这种生活方式，那么他也应该被划到“Y代人”的圈子里。在本书中，我们将使用“Y代人”来统称在20世纪80年代左右出生的或具有自我中心核心性格的一代中国年轻人。

Y代人得到国内外的充分关注，不仅仅因为他们出生于独特的时代背景下——从1978年开始，中国实行了两项重要的国策：改革开放与计划生育；而且，他们数量庞大，根据《中国统计年鉴》数据，从1980—1989年的10年间，中国约有2.04亿人出生，若算上20世纪70年代末出生的人口，即使排除中途“夭折”的，中国的“Y代人”大概也有2亿人；更为重要的是，他们正逐渐成长起来，接过父辈的旗帜，开始成为社会建设的主力军，可以预期，他们将深刻地影响着未来的世界。

第二节 Y代人鲜明的个性特质

Y代人出生并成长在一个和平安定的社会环境中。生逢其时，时代背景与社会环境塑造了Y代人独特的性格特点。

一、自我中心是Y代人性格的普遍要素

Y代人的父母，主要由20世纪50年代和60年代两批人构成。20世纪80年代初，

《婚姻法》降低了结婚年龄,许多上山下乡的大龄青年此时也回城结婚生子。他们大多经历了十年动乱、恢复高考及随后的社会变革。十年动乱使他们中的大多数人没有学到充实的文化知识,而社会的发展又使他们面临新的机遇和挑战。因此,Y代人的父母往往觉得自己是被“耽误”的一代,并把自己未实现的理想与愿望托付给自己的下一代。

绝大部分的Y代人是独生子女。20世纪80年代初,“计划生育”正式确立为我国的基本国策,并被纳入国家根本大法。当时,北京、上海等大城市的调查结果表明,愿意只生一个孩子的比例基本上都在25%以下。尽管那时人们的生育意愿与所面临的生育现实之间存在着明显的差距,但中国社会还是迎来了第一批“政策性独生子女”,他们在当时同龄儿童中占的比例相对较小。随着人们生育意愿的显著改变,20世纪80年代中期,上海等城市的调查表明,超过50%的年轻父母希望只生一个孩子,中国社会中独生子女的比例已经越来越大,他们在比重上已经达到并超过了非独生子女。作为家里唯一的孩子,Y代人完全地承受着父辈的全部期望。

Y代人与中国的改革开放一同成长。1978年以来,中国大力推行改革开放政策,社会发生了巨大的变化,经济模式从传统的计划经济向市场经济过渡转换,多种经济并存。社会结构也从同质的单一社会向异质的多样性社会转化。Y代人的父辈虽然遭遇了通货膨胀、下岗、医疗改革、教育改革和通货紧缩,但是他们当中的许多人还是享受到了改革开放的好处,由此能够为其下一代提供相对丰足的生活条件与教育资源。

Y代人自小就是家里的独苗,父母的掌上明珠:在物质上,父母对子女的需求往往有求必应;在行动上,父母较多地保护与限制,既担心孩子会遇到坏人而学坏,也担心孩子与其他小朋友在一起会吃亏,有些父母甚至包揽孩子的日常生活自理。

由此,Y代人普遍以自我为中心。

需要指出的是,自我中心本身属于一种心理状态,无所谓是与非。

从正面来看,家庭的中心地位造就自我中心的心态,使Y代人的个性发展比较自由,较少受到压抑,无拘无束,敢想敢说,思维活跃,自信心强。与此同时,自我中心特征发展到一定的水平,往往使个体产生较强的内部控制倾向,倾向于气质归因,即认为自己的行为与结果之间存在一定的一致性。相对于把行为归因于外在环境与机缘的情境归因者,这种“内控者”对生活多持积极进取的态度,由此形成比较客观且负责的自我意识,从而有助于青年人走向成功与自我实现,获得较好的成就感和较高的生活满意度。

从负面来看,自我中心与社会性相对,太强的自我中心倾向,意味着太多的自我关注,反而不会促进自我的发展,而只会导致极端自私和社会适应不良,由此Y代人表现为两种极端情况:一种是任性好胜、极端外向;另一种是懦弱羞怯、极端内向。父母提供的优厚物质生活条件使得Y代人并不关注物质的来之不易;父母在生活上的大包大揽也使他们形成依赖性,心理的承受能力较差,缺乏克服困难的勇气与顽强的精神。伴随着家庭中心