

80 90HOU YUANGONG YINGGAI ZHEYANG
GUAN

80、90后员工 应该这样管

郑君◆著



实际上，管理好80、90后员工这个新时代的团队，要做好员工个性化和标准化之间的平衡。一方面，学会尊重他们的个性化特征以及解决他们对于未来人生的发展道路；另一方面，慢慢合理引导80、90后员工融入本企业的文化氛围中，将他们的行为标准化。管理的核心理念离不开一个“人”字，企业通过对人的尊重、关心、理解和信任，以及人性范围的塑造，激发80、90后员工，让他们学会自我管理 and 自我引导，从而使他们主动去创造和创新，做好这一切其实并没有多难。

本书是专门写给80、90后员工及从事80、90后员工管理者看的书。作者结合个人在企业管理经验新生代员工的实践，摆事实、讲道理，理论与方法并举，但愿本书能够给广大企业领导和管理者提供一定帮助。

中国财富出版社



80 90HOU YUANGONG YINGGAI ZHEYANG GUAN

80、90后员工 应该这样管

郑君◆著



中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

80、90 后员工应该这样管/郑君著. —北京: 中国财富出版社, 2012. 5
(华夏智库·金牌培训师书系)
ISBN 978-7-5047-4188-2

I. ①8… II. ①郑… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 037801 号

策划编辑 范虹轶
责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)
010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4188-2/F·1710

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 5 月第 1 版

印 张 17 印 次 2012 年 5 月第 1 次印刷

字 数 244 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹



前言

进入21世纪,80、90后逐渐成为职场的主流,80、90后的员工群体已经成为中国人力资源管理的一个重要研究对象。管理者普遍感觉80、90后员工给大家的基本印象是敢于表达、充满朝气;但是,与60、70后相比,许多管理者认为他们大多漠视责任、蔑视义务、轻视纪律、高度自我、怀疑一切、目空一切……更加严重的是,他们在职场的流动非常大,这使很多企业在人员管理上遭遇了“招工难”和“流失率居高不下”的双重困境。

80、90后生长和生活环境与他们的父辈60后及前辈70后完全不同,他们生长在物质条件优越的年代,多是独生子女,从小享受着父母、爷爷奶奶的宠爱;在高校接受过系统完善的高等教育,大部分具有本科或以上学历,文化素质高。正是这种成长环境也造就了80、90后具有很多优点:在能力上,他们接受新事物、新知识比较快,创新能力强,大多具有自己的独立判断能力,对事物均有自己的看法;在心理特征上,他们自信、独立,个性张扬,自尊心强。作为企业管理者,只有认识到这些,才能有针对性地对他们进行科学管理和有效激励,这样才能把他们的积极性和聪明才智激发出来,为企业做出非凡的贡献。

众所周知，一个成功的企业一定要拥有一支业绩出众的团队，而业绩出众的团队的基础就是“组织的行为准则”，也就是所谓的企业文化。谈到企业文化，每个企业的经营管理者都说自己的企业有浓厚的企业文化。然而，当我们再仔细深入地探讨时，却发现绝大多数的企业并没有建立起明确合适的企业文化。在当前80、90后员工成为企业员工主流的情况下，企业文化一定要针对80、90后员工进行定位。目前，多数本土企业的企业文化其实就是创始人的文化，这只是一种个人文化，而这种个人文化对于员工管理而言，是“不合适”的。特别是对于80、90后员工。所以我们要打造适合80、90后员工的企业文化，以适应80、90后“个性化”的时代特性，比如，鼓励员工创新、允许个性化、帮助80、90后员工明确发展道路、分享明确的职业发展道路计划、帮助和鼓励他们不断地追求职业发展等。只有这样，企业才能最大限度地激发员工的积极性和创造性，才能留住最优秀的80、90后的员工。

实际上，管理好80、90后这个新时代的团队，要做好员工“个性化”和“标准化”的平衡，一方面学会“尊重”他们的“个性化”特征以及帮助他们明确未来人生的发展道路；另一方面，慢慢合理引导80、90后员工融入本企业的文化氛围中，将他们的行为“标准化”。管理的核心理念离不开一个“人”，企业通过对人的尊重、关心、理解和信任以及人性氛围的塑造，激发80、90后，让他们学会自我管理和自我引导，从而使他们主动去创造和创新。

本书是专门写给80、90后员工及从事80、90后员工管理者

的书。作者结合个人在企业管理新生代员工的实践经验，摆事实、讲道理，理论与方法并举，但愿本书能够给广大企业管理者提供帮助。

作 者

2012 年 1 月



目 录

第一章 80、90 后之心理特征	1
80、90 后的心思你懂吗	3
如何面对有个性的 80、90 后	7
80、90 后——喜欢的就是认同感	11
80、90 后——需要的是关心，回报的是忠诚	14
80、90 后，你们为什么爱跳槽	17
对待 80、90 后——让尊重无处不在	22
第二章 80、90 后之管理转型	27
管好 80、90 后：新管理要打破旧模式	29
管好 80、90 后：从管理自己开始	33
80、90 后领导模式转变——做管理不是当“管家”	40
80、90 后眼里的好领导	47
对 80、90 后由硬管理向弹性管理转变	51
细分 80、90 后，量才而用	55
要有全局意识，更要会细节管理	58
远见，让企业更长远	62
第三章 80、90 后之管理素质	65
领导 80、90 后应具有的能力	67

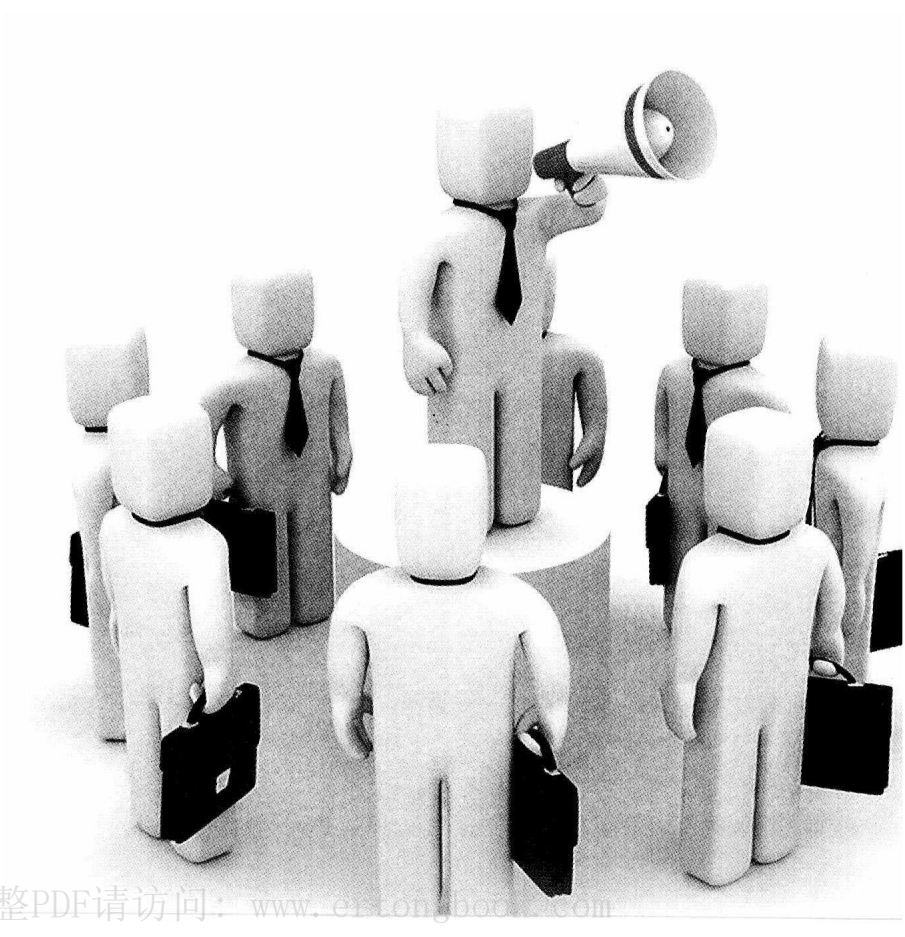
无敌领袖气质——魅力提前，命令退后	71
如何在80、90后面前建立威信	74
用领导力统驭80、90后	77
榜样的力量是无穷的	80
做学习不辍的领导者	84
 第四章 80、90后之沟通技巧	91
从心开始，巧妙沟通80、90后	93
营造和谐的整体沟通氛围	97
用真情实感与员工交流	100
领导80、90后要善于倾听他们的心声	107
化解80、90后心理矛盾，进行巧妙说服	111
“摆平”80、90后，非正式沟通更有效	114
 第五章 80、90后之团队目标	119
给80、90后一个明确的目标	121
带领团队成员向目标冲刺	126
合作是团队力量之根本	131
用企业文化把80、90后带上“战车”	136
和80、90后一起建立强势执行团队	143
上台PK：用竞争激发80、90后的潜力	147
把“我”变成“我们”	150
 第六章 80、90后之特色激励	155
公平的激励产生创造	157
不一样的80、90后，不一样的激励	163

不花钱也能激励 80、90 后	168
用心去激励, 激活 80、90 后	171
睿智的奖励能让 80、90 后充满热情	176
柔性管理与刚性管理的完美结合	180
第七章 80、90 后之选、育、用、留人	183
慧眼识才, 找对人做对事	185
如何挑选与识别 80、90 后员工	195
别把 80、90 后放错了地方	205
点燃 80、90 后员工的工作激情	212
让 80、90 后看到自己的成长空间	215
巧施“缓兵计”, 绑定“跳跳蛙”	219
慎对 80、90 后的辞职	225
第八章 走出 80、90 后管理的误区	231
个性不是问题, 业绩决定位置	233
80、90 后崇尚自由, 但也不能没有责任和规矩	236
给现在不重要, 给培训才是给未来	240
管理 80、90 后, 不做狂妄自大者	244
以理服人还是以权压人	247
选择批评方式, 把握批评尺度	249
远离“一言堂”, 让 80、90 后员工参与进来	252
管理 80、90 后——请当好“服务员”	254



第一章

80、90后之心理特征



✚ 80、90 后的心思你懂吗

80、90 后是指出生于 20 世纪八九十年代的年轻人。他们因与传统社会的观念、意识和个性不同，而被称为新生代。这其中大部分都是独生子女，个性自我、张扬，不安于现状。现在 80、90 后已经登上了职业舞台，成为各个企业中不可或缺的一部分，已经或正在成为企业发展的中流砥柱。我在捷和电机集团工作时，在数千名员工中，80、90 后已经高达 80% 以上。他们正用自己的方式、自己的行为、自己的冲劲和激情为企业注入源源不断的活力，正是这年轻一代给企业储蓄了强大的发展后劲。如何更好地实现 80、90 后员工与企业的契合已经成为企业管理者不得不面对的新课题。

当一个人对当前许多新潮流说不清、听不明、看不惯时，那就该问问自己是不是老了。我说的不是年龄大了，而是思想跟不上趟，也许这就是所谓的“未老先衰”。

现在，很多企业的管理者都在埋怨招不到好的 80、90 后员工，可是当问及他们对 80、90 后员工做了什么的时候，很多人都哑口无言，因为有相当一部分企业都喜欢以居高临下的姿态看问题，动不动就对员工说：“你不愿意干就走人，有的是人想干，你走了，别人正等着进来呢。”殊不知，此话很伤人，甚至让人失望透顶，使人感觉企业没有把员工当回事，把给员工的工作机会当成了一种施舍。需要明白的是：企业与员工是紧密联系的，企业没有好员工，还谈什么发展？

在现代企业中，如果企业没有充分考虑员工的利益，没有站在员工的立场为员工着想，试问：员工怎么可能爱企业如爱家？这样的企业怎么可

能吸引或留住优秀的人才？不知道那些招不到优秀人才的企业是否想过这样的问题：优秀的80、90后人才之所以不来你这里，到底是为什么？怎么做才能把最优秀的人才都吸引过来？你是否给80、90后提供了一个令人向往的工作环境？你是否给80、90后搭建了一个利于员工成长的平台……

在一次企业内部培训中，有一位部门经理跟我说：如果员工待遇上去了，企业就没有利润了，员工虽然开心了，可是老板就不开心了。显然，他是站在企业立场上来思考问题的，这是一个很不可取的“思维误区”，这些人误以为“员工待遇跟企业利润是矛盾的”，是“零和游戏”，这是极端错误的，也是非常普遍的思维误区。因为拿高薪的员工，必定被老板盯得紧，其为企业创造的价值必定更高。

在与他们接触过一段时间之后，就会发现：在80、90后身上，其实也有很多优点。

其实，80、90后并不是怕吃苦，而是很能吃苦，但是他们拒绝无缘无故地吃苦，他们在法定的工作时间内努力工作，不怕苦，不说累；在法定的休息时间则好好享受，爱生活，这才是正确的思维模式。如果思维守旧的管理者对80、90后的这种思维模式看不惯，只能说是老一代人跟不上时代的前进步伐。可以肯定地说，在未来30年内，哪些企业重视员工的生活，哪些企业能让员工“工作生活两不误”，哪些企业就是中国未来的希望，就是80、90后愿意为之效力的优秀雇主，就是未来中国市场上最具竞争力的企业。那些靠牺牲员工利益、视员工为机器、依靠压低员工薪水赚取廉价加工费的企业终将被市场竞争所淘汰。

80、90后把“休假待遇”看得相当重要，把“休息时间”看得相当重要，把“生活质量”看得比薪水更重要，这是一种社会的进步，我们的企业不能再遵循过去那种“苦干加傻干”的模式，否则我们会继续过着“勤劳而不富有”的生活。在现代企业中，很多企业都是“对内强硬，对外软弱”，尤其是那些出口导向型、来料加工型的企业，因为不具备讨价

还价的能力和资本，整天被其他企业挤压，便宜都让其他企业赚去了，80、90 后最看重的就是用智慧去赚钱，用创新去赚钱，而不是依靠体力。

在日本企业富士通有这样一条宣传口号，那就是“人是用来做机器做不到的事情的”。改革开放以来，大量企业特别是加工制造企业转移到中国内地，中国成为“世界工厂”。但是，我们不得不承认，企业中大部分的岗位是简单重复性的工作，这在 80、90 后看来，索然寡味，他们认为工作是为了享受生活，而不是为了工作而工作，他们需要更多的休闲娱乐时间，他们需要过的轻松自由一些，这种思维必将成为推动中国社会进步的原动力。如果企业留不住优秀的人才，那么就不得不改变自己一些不合时宜的制度，毕竟改变制度比改变人性更容易。

80、90 后是充满爆发力的一代，是渴望成功的一代，为了出人头地，他们愿意付出极大的代价，愿意尝试各种途径，这是很多 60 后和 70 后年轻时都做不到的，因为那个时代机会太少。当然更多的 80、90 后希望能找到捷径，这样可以少走弯路，加速成功。不管是否能实现梦想，也不管最后的结果如何，希望成功的思想都是值得管理者肯定的，因为渴望成功是一种上进的表现，是一种梦想，是一种追求，作为他们的上司，千万不要轻易打击他们。如果年轻人连梦想都没有了，还怎么指望他们创新，怎么为企业创造财富？美国人之所以富有创新精神，喜欢挑战，就是因为他们相信通过产品创新，通过挑战自己可以改变命运，只要一个人能给市场提供一个与众不同的产品或服务，只要一个人能给社会做出一点贡献，就能获得认同和尊重，就能改变命运。

当今社会，有很多人看不惯 80、90 后的一些行为，追根究底是因为他们缺少包容精神。大家都以自我为中心，以自己作为检验标准，只要别人跟自己不一样，就认为是别人不对。其实，这个世界本来就是形形色色的，应当用包容的心态去看世界。在中国，有部分这样的情况：城里人歧视乡下人，有钱人歧视贫穷人，有文化的歧视没有文化的，当官的歧视老

百姓。我们还没有学会尊重他人的人格、尊重他人的选择、尊重他人的权利，不管别人做什么，只要别人不伤害到自己就行了。没有尊重，就没有平等。现在的80、90后都是不卑不亢，希望活得有尊严，不想被人左右，不想人云亦云，这是非常进步的一种表现，是值得庆幸的。但是，新生代的这些行为被曲解了，一些管理者认为，只要不服从自己的管教，只要不按自己的意图去做事，就是不听话，不服从，缺乏责任感。

在学校，80、90后接受了很多理想主义教育，每个人似乎都有远大的理想与抱负，长大后要成就一番事业，可是走出校门后他们才发现理想离现实太远，离自己太远，“不想当将军的士兵不是好士兵”成了过时的口号。想自己创业当老板，发现赚大钱很难；想当科学家发明创造，发现耐不住寂寞；想当高级职业经理人，需要从基层做起，打拼很多年……所以，80、90后面对种种现实残酷的挑战，逐渐放弃了豪情壮志，变得越来越现实，这样的结果并不是什么坏事，因为80、90后这一代在20多岁就明白了这样的道理，只要能调整好自己的心态，对将来是大有裨益的。现在的80、90后有更多的机会了解外面的世界，所以他们的期望值很高，但是也变得越来越焦虑，毕竟中国还是一个发展中国家，很多制度尚不完善，人们还不能用西方发达国家的文明标准来衡量中国，对现实中的问题要多一分容忍，多一分理解。

在现实生活中，80、90后享受着改革开放的成果，享受着物质增长带来的快乐，没有“愤青”的激动，没有“愤青”的怨恨，更没有“愤青”的不满。面对种种社会问题，他们善于用黑色幽默，恰如其分地去调侃、嘲讽各种社会丑态，恶搞一些人和事，他们可以在很短的时间内针对社会热门话题设计出富有创意的短信、令人发笑的Flash等。这对打造和谐社会是有帮助的，因为人们越勇于面对现实，社会就会越稳定。很多60后和70后管理者看不惯80、90后的某些举动，比如为了同学聚会，80、90后可以拒绝加班，不管企业有什么样的急事，他们照样我行我素。在老一代

人看来，这样做是非常不合情理的，因为大家已经习惯了无私奉献，认为企业利益应该高于个人利益。这种思想在计划经济时代是无可厚非的，因为那个时候大家都是为了国家而努力奋斗，但是现在不同以往，绝大多数企业都是以赢利为目的，管理者不可以要求员工奉献，只能要求员工忠诚。这种思维模式在西方发达国家是非常正常的现象，8 小时之内企业事情优先，而 8 小时之外，个人事情优先。

在现代社会，尊重每个人的个人利益，是市场经济能够健康、持续发展的关键要素，只要把这种自私自利转化为每个人努力奋斗的动力就可以，所以说，好的管理制度就是让每个人为了个人利益最大化而努力工作。在这个过程中，企业得到回报，国家得到发展，这才是真正意义上的“以人为本”和“双赢”。

如何面对有个性的 80、90 后

“我的地盘我做主”这句话代表了很多 80、90 后的心声，他们再也不像他们的父辈们那样严格遵守规章制度，墨守成规，完全按照领导的意图去做事情，而是希望张扬个性，自己该做主的事情就要自己去做主，哪怕为此付出沉重的代价也在所不惜。可以说，这种思维模式代表了当今 80、90 后员工的思想主流。

作为企业管理者，一定会为遭遇这样的 80、90 后员工而烦恼，如企业内年轻的骨干员工和自己因为工作冲突而吵了起来；企业的个别年轻员工从来不加班，即便其他员工都在加班，他依然如此；个别 80、90 后员工不按《员工手册》要求着装、打扮自己，装束过于个性化，行为举止也很怪异；个别员工总是很固执于自己的方法或想法，不愿意采纳团队其他人的