



帝企鹅管理实务丛书



【带得妙，80后也能成骨干
管到位，90后照样出成绩】

带好80后的成长 管出90后的业绩

张国庆
◎ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

带好80后的成长 管出90后的业绩

张国庆 ◎ 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

带好80后的成长, 管出90后的业绩 / 张国庆编著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2013.1

(帝企鹅管理实务丛书)

ISBN 978-7-115-29737-2

I. ①带… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第247878号

内 容 提 要

在现今职场上, 80后、90后员工被称为新生代员工, 如何管理新生代员工已成为管理者倍感困扰的问题。本书分十二章分别介绍了80后、90后员工的基本职业特征、内心需求、价值观念等, 并从如何为这些新生代员工营造平等氛围、如何成为新生代员工佩服的领导、如何为他们提供平台、如何让他们参与管理、如何培养他们的团队意识、怎样与他们沟通、怎样才能最有效地激励他们创出业绩等方面全方位阐述了新生代员工的管理技巧, 案例新颖翔实, 实用性和可操作性强。

帝企鹅管理实务丛书

带好80后的成长, 管出90后的业绩

-
- ◆ 编 著 张国庆
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15.5 2013年1月第1版
字数: 200千字 2013年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29737-2

定价: 38.00元

读者服务热线: (010) 67185923 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言 > > >

当今社会，20 世纪 80 年代出生的人员已经占据职场的半壁江山，而初出茅庐的 90 后，也在不断地加入职场大军。许多管理者都在头疼如何管理这些新生代员工，一谈起他们，管理者们颇有微词，“自我”、“自私”、“合作性不强”、“不服管教”、“不堪重任”，言谈中似乎没有一句褒扬之语。

的确，在中国改革开放的春潮中出生的新生代，有着自身独特的社会价值观、工作价值观和个性特征。他们与前几代人太不一样，这种“不一样”，困扰着大多数企业，对企业传统的人力资源管理模式带来了很大的挑战。

面对这样一个与过去迥然不同的群体，想用传统的人力资源管理模式去规范、约束和改造新生代员工，的确很难。目前存在的诸多企业离职率高、维权事件多，甚至员工自杀等现象，说明了传统的企业管理哲学和方法需要改进和完善。如何根据新生代员工的特点与需求寻求适当的管理模式，已成为企业人力资源管理的重要课题。

作为管理者，即使你很不情愿招聘这一代的员工，但却无法阻挡职场人力资源发展的大趋势，否则企业将会面临无人可用的危险。而且，如果企业与这一代人隔绝，那么你也就丧失了未来的市场份额，毕竟 80 后、90 后正在成为社会消费的主流群体。更何况，就如同硬币的两面性一样，新生代员工身上也有其宝贵的一面：受教育程度高、视野开阔、富有朝气、敢想敢做，而这些特质对于企业创新来说非常重要。因此，如何去了解他

们，怎样用与时俱进的科学方法去管理他们，进而充分开发和利用他们的才干，是大多数企业管理层所迫切需要研究和学习的。

本书正是针对这种需要，围绕新生代员工管理这一主题，针对管理新生代员工时所遇到的一些普遍问题，分门别类地提供了管理新生代员工的相关策略，全面系统地向读者多方位、多角度、多层次地提供实在、实用的操作性指导，启发管理者如何让最头疼之事变得轻松、简单。

从现在开始，请打开本书，在与本书轻松聊天的过程中分析自己的成败得失。对于管理者来说，把新生代员工“管好”“理顺”将不再是难事。

编者

目 录

第一章 知己知彼：

管理新生代员工，了解行为背后的心理需求

1. 不了解新生代，就管不好新生代员工 2
2. 一味地“贴标签”，并不能解决问题 3
3. 认识新生代员工的基本特征 6
4. 新生代员工的职业特质 8
5. 读懂新生代员工的内心需求 11
6. 了解新生代员工多元的价值观念 13
7. 抛开成见，给新生代员工多些理解 14

第二章 淡化等级：

给新生代员工营造平等的氛围

1. 不要沉浸在自己的世界里 18
2. 放下架子，与新生代员工平等相处 20
3. 不要用命令“镇压”下属 22
4. 把新生代员工也视为“上帝” 25
5. 对新生代员工的个性给予尊重 28

- 6. 批评时要照顾下属的面子 30
- 7. 最根本的是要剔除官僚机制 33

第三章 修身立德：

成为新生代员工佩服的领导

- 1. 好领导能像磁铁般俘获人心 38
- 2. 真正让人服气的是才干 40
- 3. 把才干与谦逊结合起来 42
- 4. 少说点空话，多做些实事 44
- 5. 拥有令人敬佩的个人品格 46
- 6. 让别人相信你的每一句话 48
- 7. 决不能给人怕担责任的印象 51

第四章 提供平台：

让 80、90 后员工对未来有盼头

- 1. 新生代员工更注重发展机会 54
- 2. 让新生代员工认为企业很有前途 56
- 3. 给新生代员工提供足够的晋升机会 58
- 4. 培育新生代员工，等于为他增加机遇 61
- 5. 不同的培训，要用不同的方式 64
- 6. 降低培训后员工的流失风险 66
- 7. 帮助新生代员工做好职业生涯规划 69
- 8. 内部创业，给新生代员工当老板的机会 72

第五章 参与管理：

给新生代员工当家做主的感觉

- | | |
|---------------------------|----|
| 1. 通过参与，提升新生代员工的责任心 | 76 |
| 2. 让执行者参与制度的制定 | 78 |
| 3. 充分发挥群策群力的作用 | 80 |
| 4. 自由、开放的全员参与管理 | 82 |
| 5. 把具体的决策权交给新生代员工 | 85 |
| 6. 让新生代员工自己对自己负起责任 | 88 |
| 7. 授权予下，不等于放任不管 | 90 |

第六章 历练团队：

提升 80、90 后员工的合作意识

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. 新生代员工的团队精神需要培养 | 94 |
| 2. 别把集体主义当成团队精神 | 96 |
| 3. 团队目标要与个体利益关联 | 99 |
| 4. 增强新生代员工的“荣辱与共”意识 | 102 |
| 5. 培养团队成员之间的相互信任 | 105 |
| 6. 增进团队成员的共识和认同感 | 108 |
| 7. 将团队价值观融入新生代员工的心灵 | 111 |
| 8. 实施新型的体验式团队训练 | 113 |

第七章 攻心为上：

用关爱满足新生代员工的情感需求

- | | |
|------------------------|-----|
| 1. 驾驭新生代员工的关键是攻心 | 118 |
|------------------------|-----|

2. 在金钱之外加点感情的作料	120
3. 你爱员工，员工才会爱企业	122
4. 用感情的绳索绑住核心员工	125
5. 于细微处体现对新生代员工的关爱	127
6. 把新生代员工的“后院”作为切入点	130
7. 别错过工作之外的感情联络	132

第八章 宽松管理：

营造出包容、宽松的工作氛围

1. 新生代员工需要包容式管理	136
2. 用宽容之心，更易征服新生代	138
3. 既要容人之短，也要容人之长	140
4. 以平常心对待没有完成任务	142
5. 不要管得太严、看得太紧	144
6. 适当给新生代员工留一点自由空间	146
7. 采取具有弹性的工作模式	149
8. 实施弹性工作制的注意事项	152

第九章 顺畅沟通：

用与时俱进的沟通使上下契合

1. 和新生代员工沟通的障碍在哪里	156
2. 平等是与新生代员工沟通的基础	158
3. 重视个别谈话的微妙作用	160
4. 有效的沟通需要正确的步骤	162
5. 通过闲聊，获得良好的沟通效果	165
6. 认真倾听新生代员工的心声	167

7. 不可忽视通信工具的重要性	169
8. 建立完善的企业沟通机制	172

第十章 压力疏导：

做好 80、90 后员工的心理按摩

1. 逐渐凸显的新生代员工心理危机	176
2. 新生代员工更需要情绪管理	178
3. 用精神福利抚慰新生代员工的心灵	180
4. 新生代员工情绪管理策略	183
5. 为新生代员工的压力提供释放渠道	186
6. 给情绪低落的新生代员工以安慰	188
7. 完整的新生代员工心理按摩：EAP	190

第十一章 多元激励：

点燃 80、90 后员工的工作热情

1. 找准劳资“共赢”的契合点	194
2. 在薪酬制度上增强激励功能	195
3. 关注激励新生代员工的非物质因素	199
4. 充分考虑兴趣与岗位的匹配度	201
5. 设法增加工作本身的吸引力	204
6. 让新生代员工认识到自己工作的意义	206
7. 新生代员工的积极性是能夸出来的	209
8. 信任是启动积极性的引擎	211
9. 激励新生代员工不能只软不硬	214

第十二章 离职管控：

把未雨绸缪与亡羊补牢相结合

1. “说走就走”的新生代员工	218
2. 一定要把好招聘这道关口	221
3. 建立人才危机的预防机制	223
4. 提前摸底并识别离职前兆	225
5. 怎样挽留想跳槽的关键员工	229
6. 通过离职面谈改善管理水平	231
7. 吸引“好马”吃“回头草”	234

第一章 知己知彼：

管理新生代员工，了解行为背后的心理需求

作为一个特殊群体，新生代员工为传统的管理模式带来了很大的挑战。但不管他们存在多少缺点，新生代员工成为职场的主力军是无法阻挡的必然趋势。要管理好新生代员工，一味地抱怨没有任何意义。只有了解其特点，做到对症下药，你才不会被新生代员工的管理问题所困扰。

1. 不了解新生代，就管不好新生代员工

新生代泛指出生在上世纪 80 年代和 90 年代的年轻人。随着时间的迁移，新生代逐步走上职场并成为职场主力军已经是不争的事实，如何有效地管理新生代员工，是各类企业发展过程中管理者必须面对的新课题。

在中国，新生代是一个庞大的群体。他们生于中国特定的社会条件下，沐浴着中国改革开放的春风长大，由于计划生育的国策很多都是独生子女，又经历了中国高考扩招，毕业后面临着住房、工作等各方面的压力与困惑，加之东西方文化的大冲突和大融和等，从而形成了独特的社会价值观、工作价值观和个性特征。

新生代与“70 后”、“60 后”、“50 后”太不一样，这种“不一样”也造成了企业管理上的诸多挑战。面对价值取向多元化，新生代员工居高不下的离职率困扰着大多数企业，而用极端方式解决问题的做法更是让人震惊不已，富士康频频发生“跳楼”门，跳楼者都是 80 后、90 后新生代员工。

新生代员工管理已成为企业备感困扰的一个问题。张瑞敏就曾在一次中国企业家的高峰论坛上发出了这样的感慨：我感觉越来越不会做企业了，以前那些有效的方法，甚至成功的方法，今天看来，都必须抛弃了……万科集团的高层则发出这样的感叹：我十几年积累起来的管理经验，在新生代员工面前不得不归零了。

想用传统的人力资源管理模式去规范、约束和改造新生代员工，的确很难。如何根据新生代员工的特点与需求寻求适当的管理模式，已经成为企业人力资源开发的重中之重。

世间万物脱离不开新陈代谢的规律，职场亦是如此。作为企业，一味地抱怨新生代员工的缺点没有任何意义。无论在何种行业、何种企业，了解新生代员工的各种特质和需求，思考他们的成长环境、社会背景与人文思潮、心理特点等因素，都是有效管理新生代员工，让新生代员工为企业发展提供助力的基础。

然而，这正是企业管理者普遍缺乏的。

某人力资源服务商曾就新生代员工问题在数百位人力资源经理或人力资源主管中展开电话调查，结果显示 55% 被访问的人力资源管理者明确表示对新生代员工缺乏了解，对如何管理新生代员工和处理因新生代员工而起的管理冲突没有任何有效手段。

在不了解新生代员工的前提下，想当然地运用固有的管理方式，势必难以取得良好的效果。未来，在不正视新生代员工特点的前提下，新生代员工的管理问题将继续困扰企业各个层面的管理者。

“知己知彼，百战不殆”，企业与员工虽不是战争的双方，却站在利益共同体的两端。企业要想管理好新生代员工，了解是基础。只有了解自己的管理对象，洞察新生代员工的特点，清楚他们的各种特质，才能找到适合他们价值认知、心理发育、个人及群体世界观的管理之道。当你对新生代员工的个性特点了如指掌的时候，管理新生代员工将不再是问题。

2. 一味地“贴标签”，并不能解决问题

随着社会对新生代的日渐关注，一些报道和调查给新生代贴上各种各样的标签。有的报道称新生代好高骛远、不切实际；有的认为新生代娇气，不能吃苦；还有的说新生代是垮掉的一代、颓废的一代、懒惰的一代、自私的一代、叛逆的一代、享乐的一代、浮躁的一代……

曾几何时，人们把 20 世纪 60 ~ 70 年代出生的美国人称为“垮掉的一代”：他们喜穿奇装异服，以浪迹天涯为乐，厌恶工作和学业，向传统价值标准发出了强烈的挑战。

现如今，美国所谓“垮掉的一代”已经成为领导全球新经济的主流群体，美国总统奥巴马、Google 创始人谢尔盖·布林、戴尔电脑的创始人戴尔均出自于这个群体。

正基于此，当中国国内有管理者把 80、90 后的新生代员工称为中国的“垮掉的一代”时，韬睿惠悦咨询公司上海分公司副总经理、中国区人才管理咨询负责人王少晖表示非常不认同：“管理好新生代员工应该建立在切实了解这一群体特点的基础之上，随意给他们贴标签的思维方式是必须要首先摒弃的。”

自从新生代开始进入社会之后，就没有几个人说好的。但是新生代并没有被某些 50 后、60 后、70 后落下的竿子打垮，仍然坚强、快乐地活着、工作着，如韩寒、郭敬明、姚明、刘翔、茅侃侃、李宇春等。现在的企业管理者多数是 50 后、60 后和 70 后，在他们还没有启用新生代员工之前，社会舆论就在他们的脑子里刻下了新生代不行、不好的印象。在启用了新生代员工后，一旦出了问题，就把问题的根源一股脑儿地推到新生代身上。

一味地“贴标签”并不能很好地解决问题。要知道，随着时间的推移，新生代员工必然要成为公司员工的主体和中流砥柱。难道你一个 80、90 后的员工都不用？难道 50、60、70 后永远不会老去？难道 00 后、10 后会“返古”？新生代的问题，是一个社会的问题，可以说是一座山的问题。山不过来，我们就得过去。

宝洁公司超过一半的员工是 80 后，其中，有的人已成为中层管理者。宝洁公司（中国）HR 副总监翟玉燕说：“我们的思维模式不要先假定他们有问题，然后我们去管理。我们应该充分挖掘他们的创造力和天分，让他们在工作和生活上获得更大成功。我们把公司与员工之间的关系看做是和

谐共赢而不是对立的关系。”

越来越多的企业开始意识到，80、90后员工将要或已经成为企业的主力军。虽然由于成长环境的特殊性，导致新生代员工的个性往往比较另类，如不喜欢受约束、以自我为中心、情绪变化大、难以管理等。但客观地说，新生代员工同上一个时代乃至上几个时代的员工比较起来，视野更开阔、更富有朝气、更加敢想敢做的优势非常明显，而这些特质对于企业创新来说非常重要。因此，如何去了解他们、顺应他们，进而开发和利用他们的才干，是企业所要面临的全新课题。一家网站的负责人说，以前他们对于新生代员工的管理做法一直是先沟通，不行就换人，但现在正考虑，也许应该换一换思想，融入80、90后员工中去，一定程度上地顺应员工，来适应公司员工年轻化的特点。

新生代员工除了是企业员工的主体外，还是消费的主体，也就是说，在未来几十年内，新生代是手里拿着钱的消费者。作为一个企业，就算有很听话的员工，指东打东，指西打西，但是作为客户的新生代，是不管你的意见的。企业存活和发展的前提是要有客户买你的东西，作为一个不了解客户的企业，一个不愿意了解客户的企业，能生产出让客户欢迎的产品吗？客户是财神，看不惯财神，甚至对财神反感，想让企业发展，那是痴人说梦。

新生代员工在社会上的作用正在逐渐变大，企业的老板、管理者，不能再对这个事实视而不见了，企业能不能生存，能不能发展，就看你能不能调整好自己的心态，了解和接受新生代，而不是一味地“贴标签”。

3. 认识新生代员工的基本特征

在中国改革开放的春潮中出生的新生代，由于成长环境的特殊性，他们既有朝气蓬勃、视野开阔、敢想敢干的优点，也有个性强、任性、自私自利、缺乏理性、不善于合作等缺点，具体来说具有以下特征：

(1) 思想开放、充满活力

由于相对年轻，又赶上经济繁荣、科技发达、信息畅通的新时代，加上西方文化的影响，使他们的精神和思想都较为开放，不墨守成规，富有想象力，无论是体魄还是思想，都充满了活力。具有相当的创新性和创造力。

(2) 总体受教育程度较高

新生代员工是中国迄今为止个体素质最高的人力资源群体。他们具有特别强的学习能力，在当今知识爆炸、变革创新的时代，无疑是最具竞争力的人力资源。

(3) 创新能力强

相对于 60、70 后，80、90 后受到了良好的系统教育，并且生活在较为开放的环境中，尤其是伴随着互联网的发展，让这个群体的知识面和思维能力都得到了较大的提升。这种提升也使得这个群体拥有了较强的创新性和创造力。这一点是新生代员工最具价值和最具优势的地方。在企业中，如果运用得当，将变成企业发展的动力，相反则会变成企业的烦恼。因此，我们常常看到有些员工被称为富有创新精神的优秀员工，而有些员工则会被定义为不服从管理的“问题员工”，这种现象在 80、90 后员工身上尤为突出。

(4) 自我意识高涨

新生代员工多为独生子女，从小就生长在“4 + 2 + 1”的独特呵护