

没有哪代更好或更糟，只是彼此不同

MANAGER 3.0

A MILLENNIAL'S GUIDE TO REWRITING
THE RULES OF MANAGEMENT

代际管理

重写变革时代的管理规则

[美] 布拉德·卡什 考特尼·滕普林◎著
(Brad Karsh) (Courtney Templin)

赵桦◎译



千禧一代的管理指南
在不同世代间建立有效的管理沟通



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

MANAGER 3.0

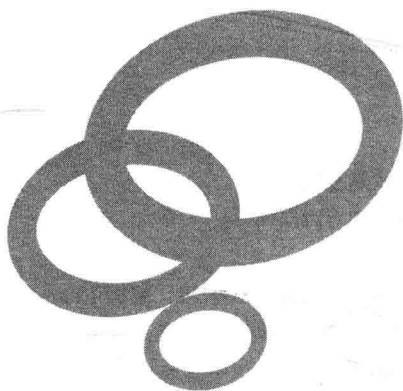
A MILLENNIAL'S GUIDE TO REWRITING
THE RULES OF MANAGEMENT

代际管理

重写变革时代的管理规则

[美] 布拉德·卡什 考特尼·滕普林◎著
(Brad Karsh) (Courtney Templin)

赵桦◎译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management.

Copyright © 2013 JB Training Solutions. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-0451

图书在版编目（CIP）数据

代际管理：重写变革时代的管理规则/（美）布拉德·卡什（Brad Karsh），（美）考特尼·滕普林（Courtney Templin）著；赵桦译. —北京：电子工业出版社，2017.9
书名原文：Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management
ISBN 978-7-121-32578-6

I. ①代… II. ①布… ②考… ③赵… III. ①企业管理—人事管理—研究
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 210585 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.75 字数：192 千字

版 次：2017 年 9 月第 1 版

印 次：2017 年 9 月第 1 次印刷

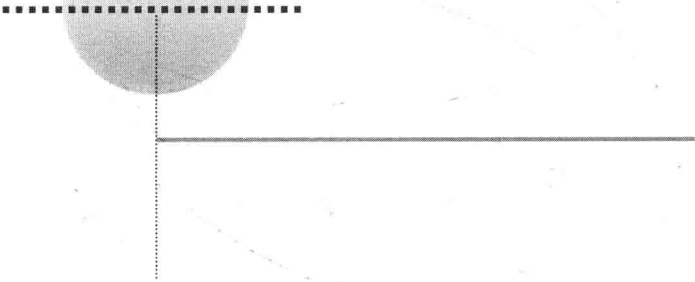
定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

译者序



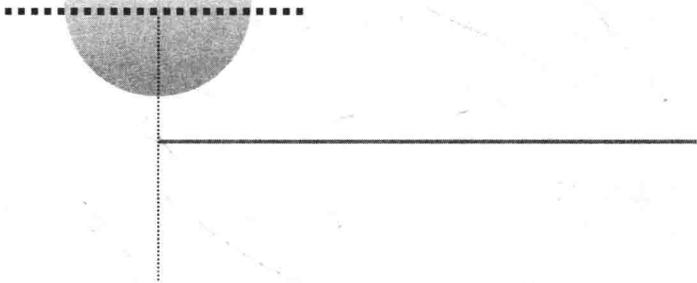
刚看到这本书时就被该书的简介所吸引。布拉德·卡什在书中对不同世代的解析既生动又形象。该书的不同点在于大量引用现实生活中的案例，而非单纯地重视理论框架。布拉德生动有趣又接地气的语言风格也吸引着译者。译者作为一名千禧一代，在阅读本书时与布拉德提出的众多观点都产生了共鸣。布拉德在书中提出的管理建议通常都是自己实践过后发现切实有效的。作为一本管理类书籍，《代际管理：重写变革时代的管理规则》既是面向千禧一代的管理教学指南，同时也能让其他世代的管理者进一步了解千禧一代，制定行之有效的管理方法。

参与本书翻译的还有赵志群、崔燕清、李耀东。正是他们的支持和努力，这本书的翻译才能顺利完成。但因水平所限，译释不当之处在所难免，敬请各位读者和同人指正。

十分感谢电子工业出版社对我们的信任、包容和支持。感谢电子工业出版社编辑的辛勤劳动。

赵 桦

前言



没有更好，也没有更糟，只是彼此不同

“每代人都幻想自己比上一代人更聪明，比下一代人更有智慧。”

——乔治·奥威尔（George Orwell）

我不会忘记我第一次发现没有领导者的团队的那天。

在我担任李奥贝纳公司（Leo Burnett）副总裁及人才招聘主管期间，我负责各个层面的招聘工作，但主要关注初级职员求职者。因此我看过上万份学生简历，面试过上千名大学生。面试中我问到的常规问题之一：“谈谈你在大学期间参与的团队项目。”为项目管理部门招

聘员工时我肯定会问到这个问题，因为这个职位的大部分职责需要与公司内多个部门的团队合作。我们想招聘的是有能力管理项目、领导团队的人。

我一直寻找在团队中扮演领导者的求职者。随后，我会检验他们在多元化的团队里工作、有效解决冲突和推动团队取得成果的能力。在寻找最佳求职者的过程中，我问了上百遍这个问题。

我还记得让我的观念大为改观的那天。那是 2001 年的春天，我正在面试一位来自普林斯顿大学的学生。当我又问到“团队项目”这一问题时，她的回答令我大为震惊。事情的经过是这样的。

布拉德：谈谈你最近在大学里参与的团队项目。

求职者：好的。上个学期我们为一家虚拟公司建立了经济模型。

布拉德：你在团队中扮演什么角色？

求职者：什么意思？

布拉德：你们的团队是如何构成的？你的位置是什么？

求职者：对不起，我没听懂。你是问我负责项目的哪部分吗？

布拉德（不耐烦）：不是，我是问你你是团队的领导者还是成员？

求职者：我们没有领导者。

布拉德（目瞪口呆）：没有领导者是什么意思？每个团队都需要一个领导者。不然你们怎样有条不紊地完成任务？

求职者：我不知道，我们就是完成自己的那部分。这没什么大不了的。

布拉德（认为绝不会让这个人在我们公司工作，转向下一个问题）：好，现在，谈谈你的缺点。

我同其他的一些招聘官分享了这件趣事。竟然有求职者在没有领导者的团队做事，这令我们捧腹大笑。然而，有趣的还在后头。在接下来几周的面试中，这种情况一再出现。我从优秀的求职者口中一而再、再而三地听到他们在无人领导的团队中工作。

此时，我知道我正经历一场根本性的变革，我意识到新一代不再墨守成规。这一代人正在勇敢地谱写崭新的篇章。我正见证着下一代领导者的形成。

这也是我们 JB 培训解决方案公司所深信的一点。事实上，我们认为自己是千禧一代最有力的拥护者。我为公司做出的最佳决策之一便是雇用了一位真实的、充满活力的千禧一代——考特尼（Courtney），我的合著者。在与我的团队中的千禧一代及美国成千上万位千禧一代的合作中，我了解到你们面临着许多针对你们这代人的偏见。关键在于你们的前辈总假定与他们相比，你们这代人更糟糕——糟糕得多。针对和千禧一代一起工作的问题，我采访了来自 500 多场研讨会的 15 000 多名高层领导。名为“‘哥们儿，我的工作是什么？’——在当今职场中管理千禧一代”的研讨会主要由 X 一代和婴儿潮一代人构成，他们都纠结于“现在的年轻人”。让我告诉你，他们并不高兴。尽管他们带着对你们这代人的充分理解离开了研讨会，但事实上，他们参加我们的研讨会是来对你们这代人进行大肆抱怨的：

“为什么我要一直帮助他们？”

“为什么他们觉得自己有资格？”

“难道他们不知道必须尽自己的义务吗？”

这还是比较委婉的说辞。我还听过：

“最糟糕的一代人！”

“我受不了他们。”

“我们能摆脱他们吗？”

一开始我会问参与者他们如何看待千禧一代，我得到的标准答复通常是：“你说那些滑滑板、喝山露汽水、上脸谱网、搜谷歌、看 YouTube 的懒虫？”我会意地笑了，接着我从《时代》杂志上摘取了一段话读出来，进一步了解现状。

《时代》杂志上的这篇文章描述了这一代人不愿做决定，他们“宁愿徒步攀登喜马拉雅山也不愿爬企业晋升的阶梯”。文章接着说到当他们应该开始自己的职业生涯、创建自己的家庭时，“这群二十几岁的年轻人却畏缩不前”。

读到这儿，研讨会上的一名 X 一代插进来说道：“你说得对，布拉德，你懂我们的痛。”

我继续读下去，谈到公司感觉他们“必须迎合年轻的劳动力群体，他们过度敏感，却最懒惰”。

“这说的就是凯特琳！”一位婴儿潮一代的人开心地叫道。

还有更多。文章接着描述了爱抱怨的这代人不想尽他们的义务。当我读到这代人“犹豫着接受快被淘汰的上一代人的职业道德”时更是说到了参与者的心坎上。

房间里回响起一阵笑声，婴儿潮一代和 X 一代笑着听我重现他们日常的挣扎。

我问是否有人记得读过这期《时代》杂志。少数人举起了手。杂志是 7 月的，我展示了一下封面。封面上的年轻人梳着大刘海，戴着大耳环，穿着黑色皮夹克。

它是 7 月的没错，是 1990 年的 7 月！参与者们惊得下巴都掉了。“这怎么可能？”他们问道。“这完全说的是千禧一代啊！”他们抗议着。

接着我告诉他们，这篇文章是在描述他们中的许多人——X 一代。随着年龄的增长，他们已经忘记自己二十二三岁开始第一份工作或职场生涯时的样子了。这本《时代》杂志真是说到点子上了。

我深信其他时代的人与千禧一代产生问题的根源大部分在于他们正在变老的这个事实。职场人士获得了经验，同时增长了智慧，他们忘了从学校到工作的转变有多艰难。他们同样忘了千禧一代的成长方式大不相同，他们在变化了的世界中长大。在领悟到这些见解之前，年长的人无法理解千禧一代。当他们越了解千禧一代，他们便会时常经历“啊哈”、“噢，原来如此”的时刻。

乔治·奥威尔说的话便如当头棒喝：“每代人都幻想自己比上一代人更聪明，比下一代人更有智慧。”每代人都喜欢抱怨下一代人。传统主义者奚落嬉皮范的婴儿潮一代；婴儿潮一代责怪可恶的 X 一代；如今，他们都集中力量攻击悲惨的千禧一代。就好像我的弟弟没有我这么酷。这是一项历史悠久的传统。我敢肯定你像我一样，听过你父母顶着暴风雪，走着上坡路，艰难跋涉 5 英里去上学的故事——

还光着脚！

事实就是每代人都喜欢抱怨下一代人和他们所享受到的优越。他们之间的关系注定会有些紧张。真正的胜利只有在每个人都接受“没有哪一代人更好或更糟，只是彼此不同”这一理念后才会到来。

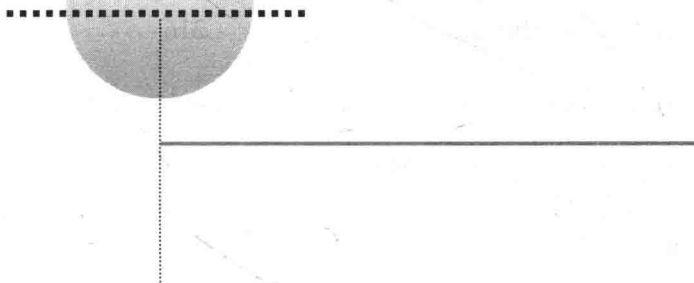
再回到 2001 年春天我面试的那个普林斯顿大学的求职者。那位千禧一代如今已经 32 岁了。和你一样，她有可能已进入了管理层领导团队。她会变成什么样？她该如何管理？她会如何展示她的领导力，将公司带上新的台阶？她的缺点和优点又会是什么？基于她是千禧一代，她（你）又会如何重写管理规则？

你将了解到这些。

这本书是让你成为既富效率又鼓舞人心的管理者的必备工具书。它包括大概念、小想法，还有在这两者之间的一切事项。高朋团购（Groupon）、美国西南航空公司（Southwest Airlines）、温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）、你的父母和后街男孩（Backstreet Boys）都将在书中出现，萨卡加维娅（Sacagawea）和另一位伟大的船长将为你指引迷途。你将听到在有效的管理策略指导下的绝佳范例，并且可以运用到当今的实际生活中。通过对每代人的更多了解，你能缩小隔阂，摒弃所有关于千禧一代负面的、先入为主的观点。你将获得新的见解和能力，激发每代人展示最好的一面，重写曾经失败的规则，成为更新潮、更引人注目的领导者。

让我们开始探索吧。

目 录



第 1 章	谈谈你们这一代	001
第 2 章	定义千禧一代	017
第 3 章	从个体贡献者到管理者	028
第 4 章	定义管理特征：改变	046
第 5 章	重写管理规则	068
第 6 章	领导你的团队：连接原则（CONNECT）	081
第 7 章	沟通（Communicate）：说出你的想法	092

第 8 章 掌控 (Own it): 承担, 给予, 负责	128
第 9 章 指引 (Navigate): 探索未知	152
第 10 章 谈判 (Negotiate): 从不同的视角工作	172
第 11 章 敬业 (Engage): 连接全局	191
第 12 章 合作 (Collaborate): 实现目标	216
第 13 章 教导 (Teach): 成为一名导师和学生	234
第 14 章 在困境中领导	254
总结: 向前进	267
千禧一代管理者宣言	271

第 1 章

谈谈你们这一代

“我们不是走在成为一样或做一样的人的旅程上，而是走在认识我们的差异性的旅程上。正是差异性让人类如此美丽。如果我们在不停地成长，便要不停地学习，再学习。”

——C·乔伊贝尔·C (C. Joybell C.)

只要在工作中、饭桌上或和朋友一起时提到年代这个话题，你能看到人们的眼睛发亮。对于那些不够幸运、没能出生在自己那个美好年代的人，每个人都怀有强烈的偏见。当提到另一代人时，“他们就是不懂”这样的话总会出现——正如婴儿潮一代说起 X 一代，千禧一代谈到婴儿潮一代，X 一代抱怨被夹在中间一样。

根据美国人力资源管理协会（SHRM）在 2011 年的民意测验，75% 的调查对象表示在不同代人之间存在不同程度的冲突。如果你考虑到每代人成长过程中不同的社会趋势、文化和世界背景，每代人的看法为什么不一致便显而易见了。想想 20 世纪 50 年代工作场所的基本构成与如今工作环境的明显差异吧。曾经遍布的生产线如今已被工作站、专业劳务和电脑所取代。过去用打字机打一段话的时间，如今我们已经发出 23 封电子邮件，许多都仅写着“谢谢”或“听着不错”。

试着想象一下你在工作中没有电子邮件会怎样。对那些从事办公室工作的人来说，电子邮件可能占据每日工作内容的 70%。想象一下现实中你必须和另一个人面对面地谈话！我们的工作方式的确经历了一个巨大的、根本性的转变。当我们进入“知识”经济时代，技术变革速度惊人，我们必须考虑到传统主义者、婴儿潮一代，甚至 X 一代在工作场所中所经历的变化。

在过去的 100 年间，世界经历了惊人的变化。用康多莉扎·赖斯 (Condoleezza Rice) 的话说，在我们生活的国家，“不可能的事成了必然发生的事”——人们驾驶飞机飞越海洋，英雄们在月球上漫步，孩子们两岁就会玩苹果手机。你能想到不通过电线就能听到数千英里外某人的声音曾经被认为不可能吗？现在，它却被认为必然能发生，因为有人发明了收音机。诚然，不可能的事成了必然发生的事。

每个被视为不可能的发明和经历改变了我们的世界。当你回顾 20 世纪，可以想起一些关键性的时刻和事件，如大萧条、第二次世界大战、民权运动、女权运动、越南战争和“9·11”事件。这些事件的每一件都改变了家庭和孩子，以及他们看世界的视角。

不同年代的人由独特的个体组成，毫无疑问，固定模式中总会出现特例。我们时常开玩笑地称考特尼是卡在千禧一代的传统主义者。然而，每代人的特点都由每代人在成长过程中的社会和文化所决定。即便考特尼对公司的忠诚度与传统主义者相似，在她成长过程中，她想记住的是新街边男孩 (New Kids on the Block) 和威尔逊·菲利普斯 (Wilson Phillips) 的歌词。而我却听着涅槃乐队 (Nirvana) 和波

士顿（Boston）的摇滚乐几乎扭断了脖子。

年代是件奇妙的事情，而对这一重要议题的深刻理解会使你成为一个更好的管理者。作为一个千禧一代的管理者，你可能会与不同年代的人一道工作。也许你会管理比你年长的员工，也可能有千禧一代员工向你汇报。你不能依据你希望被管理的方式来管理别人。每代人处理工作的方式都不同，要成为一个成功的管理者，你必须理解每个群体的驱动力和方式。你对你的老板、同事和员工认识得越多，了解得越多，你在工作场所就能管理得更好，领导得更好、更成功。

作为千禧一代，你可能对工作场所中年长的同事有一些先入为主的想法。你甚至会认为他们中的大多数应该退休了。让我们将所有偏见放到一边，了解每代人仅是各自时代的产物。

在任何时代，你都有可能与不同时代的人一起工作，甚至管理他们。你或许就是经历两代人冲突的那 75% 的被调查者中的一员。这类冲突大部分源于不同的沟通方式、期望值和不同年代人的不同观点。如果你能认识到在每个年代中个体是如何形成的，什么能驱使他们向前，他们烦恼的是什么，什么造就了他们如今的状态，那么你就能更好地与他们合作。尽管注定会有特例，但整体上，每个年代都有各自的一些固定模式，接下来我会谈到。