

# 90后员工， 该怎么管？

多角度、全方位打造优秀的90后员工队伍

现如今，90后已成为职场的生力军，他们更是未来的中坚力量。对于这些个性鲜明、崇尚自由的90后员工，如何去了解他们，如何用与时俱进的科学方法去管理他们，是大多数企业管理者迫切需要学习的。

孔 暄 / 著

不靠谱，缺乏责任感

强烈的求胜心理

专业能力不强，缺乏经验

受点儿挫折就玻璃心

喜欢挑战性工作

受教育程度高

渴望有所成就

自主意识强

视野开阔，敢想敢做

中国商业出版社

# 90后员工， 该怎么管？

孔 暄 / 著

中国商业出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

90 后员工, 该怎么管? / 孔暄著. — 北京: 中国商业出版社, 2017.7

ISBN 978-7-5044-9944-8

I . ① 9… II . ① 孔… III . ① 企业管理-人事管理  
IV . ① F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 165379 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店经销

北京时捷印刷有限公司印刷

\*

710 × 1000 毫米 1/16 16 印张 210 千字

2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 前言

## PREFACE

随着90后逐渐走向职场——有些已成为企业的精英员工、管理团队中的一员，甚至有些已创业成为年轻的CEO——不可否认的是，90后已成为当下企业新鲜涌入力量的主要来源。而关于90后员工的管理问题也逐渐浮出水面，成为现代企业及其管理者必须认真面对的事情。

有人认为“90后”管理是个伪命题，毕竟每代人的管理模式具有差异性，为何单独提出“90后”管理作为一个重要课题？这主要是源于90后与前辈们的不同特质，而且如何有效管理他们已成为当下企业迫切需要解决的重要问题。

从社会学角度而言，某一代际的人群被专门对待，并给予统一的称呼，是源于社会重大变迁过程中或者之后，这一代际人群在心智模式、价值理念乃至言行举止上呈现出与前辈们截然不同的风貌与特征。

“90后”群体是在改革开放的时代背景下成长的，与之对应的是工业化、市场化、城市化的进程，生产力得到极大的提升，面临着来自全球各地的文化冲突等。在这种影响下，他们变得与前辈们差别悬殊，这种不同被称为“代沟”。等他们步入职场时，前辈管理者突然发现以往的管理手段皆失效了。

社会学之父孔德曾言：“社会的进步只能以‘死’，或者说以人类社

会的不断更新为前提。”因此只要社会继续发展，代沟是必然存在的。不过相比80后，90后员工对管理所带来的冲突更为剧烈。

90后员工个性鲜明，创造力极强，深受多种文化的熏陶，可塑性很强，这给传统管理模式带来极大的挑战。而当两者相“撞”时，频繁的离职与跳槽是90后员工给予的惯常反应。我们应尊重90后员工的差异性，要学会引导，使其成为企业的新动力。

90后员工管理成为管理中的重要课题，是由90后所代表的文明传承模式的本质所决定的。虽然90后与前辈们的代沟不断地扩大，看起来似乎不可逾越，双方的冲突也更为激烈，演变为令管理层措手不及的管理难题，甚至出现听闻90后色变的局面……但即使这鸿沟再宽阔，90后员工管理也是有章可循的。

纵观当下的90后员工管理难题，可以知道对过去经验的熟知，使得管理者形成了一种固定思维模式，无法应对管理上的新变化，这极大地制约了管理能力的提升。在现代企业中，90后成为职场新生代已是浩浩大势，不可阻挡，管理者要想在这场管理博弈中游刃有余，最重要的是要学习新的管理模式、方法及策略。

如果你想成为优秀的管理者，欢迎你走进本书的世界。

# 目 录

## CONTENTS

### 第1章 知己知彼——管理90后，首先要了解他们的Style

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 90后员工多面性脸谱 .....            | 002 |
| 90后员工的行为特征 .....            | 003 |
| 90后在职场的七大“不良习性” .....       | 008 |
| 90后的个性、职业追求与工作状态Style ..... | 013 |
| 90后员工的管理禁忌 .....            | 017 |

### 第2章 拒绝官僚——管理90后没那么难，需要改变家长制作风

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 落伍的“家长制”管理作风 .....          | 026 |
| 任人唯亲宗派式官僚主义 .....           | 030 |
| 强迫命令式官僚主义 .....             | 033 |
| 主观臆断式官僚主义 .....             | 036 |
| 放下架子，与员工平等相处 .....          | 040 |
| 用建议的方式命令员工 .....            | 045 |
| 讲结果少说教——你要的是结果，操作是我的事 ..... | 049 |

### 第3章 批评与问责——让90后员工负起责任

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 批评员工的五项原则 .....          | 054 |
| 用批评逆向激励员工 .....          | 060 |
| “四步法”批评遏制员工业绩下滑 .....    | 062 |
| 用批评利导“个人英雄主义”为团队所用 ..... | 068 |
| “三明治法”助力批评 .....         | 072 |
| 启动员工问责制度 .....           | 076 |

### 第4章 多聆听少洗脑——他不一定是对的，但他有自己的思维

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 90后员工与洗脑式管理冲突 ..... | 082 |
| 倾听的三个层次 .....       | 084 |
| 倾听的三种表现 .....       | 088 |
| 学会倾听，管理迈出一大步 .....  | 091 |
| 积极倾听，让员工打开话匣子 ..... | 096 |
| 最不应该打断员工的六句话 .....  | 099 |

### 第5章 有效沟通——用“90后的语言”进行沟通

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 别做“沉默型”的管理者 .....  | 106 |
| 90后的语言体系 .....     | 109 |
| 用语言塑造“自己人”形象 ..... | 115 |
| 引导员工畅所欲言的方式 .....  | 118 |
| 你真的会附和员工吗 .....    | 122 |
| 你真的会采用合适的说辞吗 ..... | 126 |
| 你真的会称赞员工吗 .....    | 129 |

## 第6章 心理疏导——照顾90后的“玻璃心”，积极疏导化解矛盾

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 化解矛盾是管理人员的必修课 .....   | 134 |
| 面对90后的抱怨要有耐心 .....    | 139 |
| 非正式沟通：化解员工的抱怨情绪 ..... | 144 |
| 与“闷葫芦型”员工谈心沟通 .....   | 149 |
| 处理好“高期望值” .....       | 153 |
| 不同类型员工的心理疏导方案 .....   | 156 |
| 人文关怀和心理疏导 .....       | 162 |

## 第7章 团队目标——引导90后融入团队，成为企业的中坚力量

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 用企业文化让90后跟上队伍 ..... | 168 |
| 促进团队精神的情感纽带 .....   | 171 |
| 责任链让90后员工勇担重任 ..... | 175 |
| 90后员工高效执行的法则 .....  | 180 |
| 管理团队的注意事项 .....     | 185 |
| 90后团队的三大管理法则 .....  | 188 |

## 第8章 物质激励+精神激励——点燃90后员工的工作热情

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 有效的激励机制是公司发展的重要保障 ..... | 194 |
| 对于90后的激励分析 .....        | 199 |
| 激发90后员工的成就动机 .....      | 202 |
| 多管齐下，激励90后 .....        | 207 |
| 授权也是一种激励 .....          | 212 |
| 行事有章法，授权应谨慎 .....       | 214 |
| 让90后心服的团队绩效考核法 .....    | 218 |

## 第9章 描绘蓝图——90后员工的职业生涯规划

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 90后与职业生涯规划 .....     | 224 |
| 共同愿景的四个作用 .....      | 229 |
| 与90后员工一起绘制蓝图 .....   | 233 |
| 目标可视化,天天看“梦想板” ..... | 237 |
| 目标适度:将长远目标拆解 .....   | 242 |

## 第1章 知己知彼——管理90后，首先要了解他们的 Style

90后员工希望自己的知识和收入成正比，但这并不代表他们看重“工资”，相比金钱而言，他们更看重企业的发展机会、弹性化的工作岗位和持续的学习机会，重视企业是否公正地对待自己。与其他年龄层的员工相比，90后员工会主动、直接地向管理者或企业提出自己的要求。



## 90后员工多面性脸谱

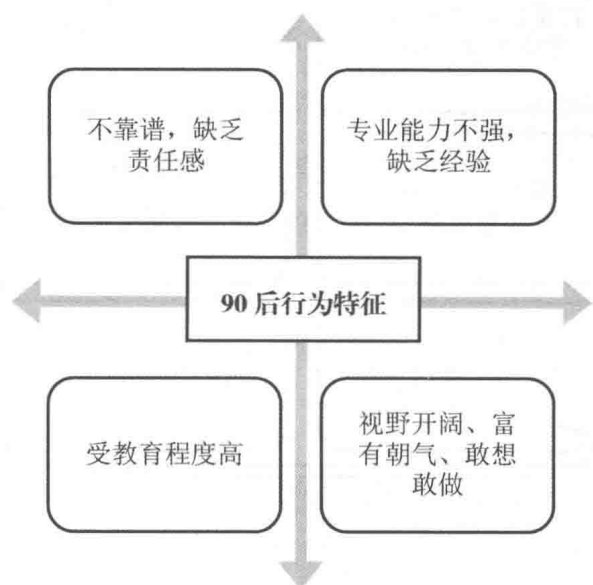
当世人对80后的职业行为开始认可，对他们的批判逐渐销声匿迹时，被称为职场“新新人类”的90后，开始闪亮登场。他们高调地向世人宣布：“我们来了！”而且他们过于标新立异的行为，让世人瞠目结舌。

记得某个论坛上，有个资深人事部经理发帖抱怨，说现在的90后太不靠谱了。大意是说原本安排好的工作，就等着他们上岗到位，结果他们临时突然改变主意不来了，浪费了公司对他们的辛苦培训，也令公司陷入了临时找不到人顶替的尴尬境地。此人事经理为此吃了不少苦头，也信誓旦旦地宣称不再招90后员工。

如此说来，现在的90后员工的确有些“不靠谱”，起码在面对一份工作时，缺少了严谨认真的态度，也缺乏为公司设身处地着想的责任感。但即使是这样，我们也不能一竿子打翻一船人，因为遇到了几个“不靠谱”的90后员工，就认为所有的90后员工都不靠谱。

作为管理者，我们要做到的是管理好90后员工，而不是摒弃90后员工。因为即使很不情愿招聘90后员工，但却无法阻挡90后不断涌入职场的大趋势，否则企业将会面临无人可用的困境。而且，如果企业与这一代人隔绝，那么也就丧失了未来的市场份额，毕竟90后正在逐渐成为社

会消费的主流群体。



更何况，就如同硬币的两面性一样，90后员工身上也有其宝贵的一面，比如受教育程度高，视野开阔、富有朝气、敢想敢做，而这些特质对于企业来说非常重要。

因此，如何去了解他们，并根据他们的职业行为去管理他们，是管理者迫切需要研究和学习的课题。

## 90后员工的行为特征

那么，到底90后员工有哪些职业行为和特质呢？以下六点是管理者所必须知道的90后员工的行为特征。



### ◎ 注重技能的运用，缺乏吃苦耐劳的精神

90后员工重视学习和技能培训，认同知识的力量，在工作中注重技能的运用，但怕累怕苦，缺乏吃苦耐劳的精神。有人说“90后不喜欢加班”，虽然不完全尽然，但也体现了90后员工缺乏吃苦耐劳的精神。

### ◎ 对成功有独特的理解

90后员工认为成功的方式有很多种，而做老板或走仕途这两种传统的成功方式，在他们看来有些落后。他们相信自己的才能，只要有人愿意给他们机会，他们会为之努力拼搏。在如今的移动互联网时代，他们更愿意在朋友圈获得自己的一片天地。而那些在事业单位熬年头的人则被他们看成是在虚度年华。

## ◎ 自主意识强，看重发展机会

90后员工受到的教育水平相对其他年龄层的员工，都要高很多。所以，他们通常会认为自己的收入要跟自己获得的知识成正比。

另外，他们的自主意识很强，在工作面前，会表现出更强的求胜心理。他们渴望有所成就，强烈期望得到领导和同事的认可，喜欢具有挑战性的工作，把攻克难关看做是一种乐趣、一种体现自我价值的方式。



虽然说他们希望自己的收入和知识成正比，但这并不代表他们看重“工资”。相比金钱而言，他们更看重企业的发展机会、弹性化的工作岗位和持续的学习机会，重视企业是否公正对待自己。与其他年龄层的员工相比，90后员工会主动、直接地向管理者或企业提出自己的要求。

通常情况下，大部分90后员工愿意进行一些创新活动，他们讨厌重复性的工作，希望从事有挑战性、有趣味性的工作。这是积极的工作态度，是可以被管理者好好利用的。

但是，相比其他年龄层的员工来说，90后员工无论对工作和企业的满意度，还是对企业的忠诚度都是很低的。如果有其他公司愿意提供更好的工资待遇和发展机会，他们会毫不犹豫地跳槽。

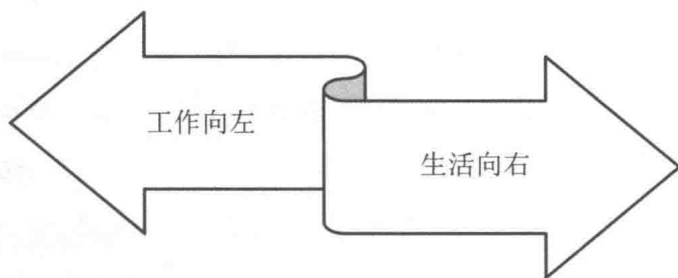
## ◎ 敢于挑战管理者和权威

尊重管理者，在管理者面前说话委婉，不挑战管理者的权威，一直以来，几乎是一种不成文的从业“潜规则”。然而，这些“潜规则”对于90后员工来说，是不存在的。他们更喜欢直接表达自己的观点，甚至有时会藐视权威。

他们不会单纯因为你是一个管理者，就对你表达出尊重，他们看重的是上司是否具有良好的个人修养与管理能力。

## ◎ 将工作与生活分开

纵看如今的职场，你会发现传统的员工对待工作任务，会全力以赴地去完成，即使这个工作任务占据了大量的个人时间，他们也不会有怨言。



而90后员工，他们将工作与生活截然分开，不喜欢生活被繁忙的工作打扰，不愿意因工作而牺牲自己的个人休息时间。已经有越来越多的90后“背包族”为了自己所向往的生活方式，辞掉待遇丰厚的工作，这就是典型的例子。

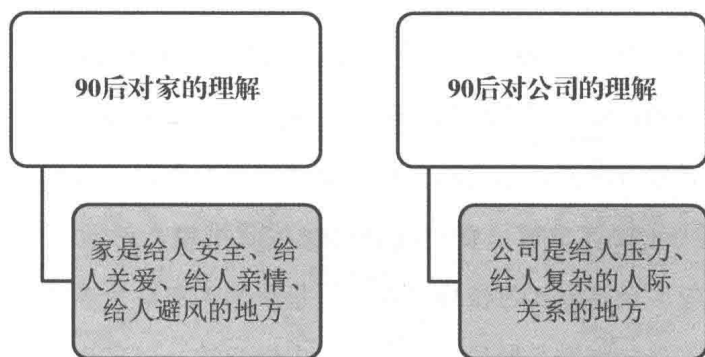
另外，他们不太关心公司高层的人员变动，不会主动留在公司加

班，更不会为了与上司搞好关系而拍马屁。

## ◎ 打破传统的职业理念

传统的职业理念通常会认为，作为企业的员工，理应对企业忠诚，而企业应该为员工提供一定的工作保障。而90后员工对于这一职业理念却不认同，他们渴望尝试不同的职业领域，同时认为企业应为员工提供职业的发展机会，他们看重的不是“工作”本身，而是企业能否培养自己。

“以厂为家”“以公司为家”的职业理念在90后员工看来有点滑稽可笑。



90后的这一职场理念让他们认为自己与公司是一种不等价的交换关系。

当90后员工认为与公司是不等价交换时，就会出现各种问题。所以，这就需要管理者根据90后员工这一职场理念变换管理模式。

以上六点就是90后员工的职业行为特征。当我们掌握好他们的这些特点后，接下来，我们就可以抛弃传统的管理模式，以新的方法去管

理、理解、指导他们。毕竟，一个社会，年轻人总该有年轻人的风格，他们也许浮躁轻狂但却充满生机，正如每个人所经历的年轻时代一样。

作为管理者，多一些宽容、少一分苛责，相信90后员工一定会成为企业的中流砥柱和栋梁之才。

## 90后在职场的七大“不良习性”

短短几年间，90后已然占据了社会的方方面面，也许大多数90后并未获得社会中的话语权，但距离这一天已不遥远，而且速度相比80后更快。

作为新生力量，90后已闪亮登场，他们的身影频繁出现在各类场合。然而对90后讨伐的现象却不断地出现，曾有新闻报道过：某个资深电视节目制作人在开策划会时，对一位90后实习生说，麻烦你在策划会结束后，为大家订盒饭，费用晚些时候找我报销。然而那个实习生却说，对不起，我是来实习做导演的，不是来为大家订盒饭的。很多管理者认为到电视台来实习做导演，当然是来学习的，但在学习之余为大家订一下盒饭，并不耽误学习的时间，对此断然拒绝，显得不通人情，有些过于狂妄了。也许他很有才华、学识渊博，但在做人这一张试卷上，则没能及格。

自媒体大V咪蒙也曾发过一篇名为《职场不相信眼泪，要哭回家哭》的文章，在文章中她声情并茂地教育了一个因为经常帮领导拿外卖而哭泣的实习生。咪蒙对此不解，她认为：“一个正常而健康的公司，