

CONSULTATIVE
LEADERSHIP

咨询式管理

突破80、90后管理困境

张瑞阳◎著



让80、90后自动自发工作的秘密

管理，是通过他人完成任务而达成组织目标的行为；

无沟通，不管理！管理上的事，要先解决沟通上的事！

这不仅仅是一本管理书，更是一本与80、90后深度沟通的书！

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

CONSULTATIVE
LEADERSHIP

咨询式管理

突破80、90后管理困境

张瑞阳◎著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

咨询式管理：突破 80、90 后管理困境/ 张瑞阳著. —广州：广东经济出版社，2016.6

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4592 - 3

I. ①咨… II. ①张… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 研究

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 123852 号

出 版 人：姚丹林
责任编辑：蒋先润
责任技编：许伟斌

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司（南海狮山科技工业园 A 区兴旺路）
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	15.5
字数	205 000 字
版次	2016 年 6 月第 1 版
印次	2016 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4592 - 3
定价	42.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



咨询式管理，是将心理咨询技术与管理艺术相结合的一种新型管理艺术，它的主要作用对象是日益壮大的 80、90 后职场群体。

相较于勤奋踏实、具有高度敬业精神的 60、70 后，80、90 后的价值观更加多元化，他们更加自我，更加有个性，更加富有创造性，更加追求社会的认同和群体的赞赏，但同时，他们也缺乏传统意义的“敬业”和勤勉。由是，针对这一群体的管理迥异于对 60、70 后的管理，或者，更加确切地说，他们不再喜欢“被管理”，而更加乐于在一种能够自我管理、自我激励的环境下工作。

随着 80、90 后日益成为社会的中坚力量，针对他们的“管理”也成为一门动态的创新学科，正是在这样的背景下，我们试图将心理咨询技术和管理艺术结合起来，在充分了解这一特定群体的心理活动规律、了解他们心理结构中情感、人格、人际关系、个性等因素的基础上，实行针对性的差异化的管理。

而现代心理咨询技术，如面询、面质、情感反应、同理心、投射、影响等柔性心理咨询技术，可以帮助管理者提升人际洞察的有效性，帮助管理者拓宽行为疆界，系统梳理“管”和“理”的角色，在充分的倾听和理解的基础上，激发员工的工作热情和主动积极性，令员工从被要求、被管理的被动状态过渡到乐于承担责任、积极为企业出谋划策的主动状态。

本书共分为4部分（10章）：

第一部分（含第1章），通过对80、90后的成长环境和社会环境，以及心理特点和行为特点进行分析，洞察该群体独特的价值观和职业诉求，从而帮助管理者更好地理解该群体，并对该群体行为导向、优势和盲点建立深刻洞察，从而能够有的放矢地针对双方的薄弱环节进行改进和提升。

第二部分（含第2、3、4章），以心理咨询技术为基线，探讨咨询技术中的关键技术如倾听技术、提问技术、反馈技术及面质技术在管理跨界中的运用，帮助管理者提升对80、90后的理解，提升洞察能力和沟通能力，并建立沟通中的影响力。

第三部分（含第5、6、7章），以全球高认知度的MBTI心理测评分析为基线，结合MBTI的4个功能组，探讨怎样提升管理者的软技能：如下属培养、员工激励和冲突管理等，从而有效激发员工的工作热情，提升员工处理问题、解决问题的软能力。

第四部分（含第8、9章），则帮助管理者辨识针对80、90后的管理陷阱，有效改善80、90后群体的行为惯性，提升管理的有效性。同时针对80、90后的招聘难题，凝聚力构建的难题，探讨怎样在浩瀚的80、90后群体中筛选出价值观吻合，并且乐于和企业共发展的合适的人才。

前言 … V

第1章 走进80、90后 … 1

80、90后的成长环境及社会环境 … 2

80、90后的心理特点 … 7

80、90后的行为特点 … 12

80、90后的职业诉求和职业价值观 … 17

80、90后是面向未来、面向世界的一代 … 21

第2章 有效影响80、90后 … 25

简洁、准确、直达核心的表达 … 27

最有效的影响，往往施加于对方的赢点（痛点） … 31

穿透防御，达至深层影响力 … 36

提升你的说服力（五个步骤） … 42

从说服到共塑（共建） … 46

第3章 心理咨询技术在管理中的运用（一） … 51

倾听技术在管理中的运用 … 52

提问技术在管理中的运用 … 56

第4章 心理咨询技术在管理中的运用(二) ... 81

建设性反馈:描述而非评价 ... 82

建设性反馈:建议而非指点 ... 86

即时化反馈技术及其在管理沟通中的运用案例 ... 90

面质技术及其在管理沟通中的运用案例 ... 95

反馈技术及面质技术的综合运用 ... 99

第5章 将人际影响力转化成激励 ... 105

什么东西能够激励他们?挖掘激励源 ... 106

双因素理论及其在80、90后管理中的运用 ... 110

差异化激励 ... 114

不当激励:纠错模式 ... 118

想要什么,就鼓励什么;鼓励什么,就得到什么 ... 123

第6章 有效的引导者和指导者 ... 127

下属的成功才是管理者的成功 ... 128

有效的指导者 ... 132

有效的引导者 ... 136

塑造80、90后的责任心 ... 140

塑造80、90后的结果意识 ... 144

塑造80、90后的承担意识:从依赖走向自主 ... 150

第7章 解决问题,而不是争输赢 ... 155

跳出思维框架,走出预设立场 ... 156

准确地定义问题 ... 161

把握真因,找到解决问题的关键点 ... 166

不谈对错,面对事实,解决问题 ... 171

五个步骤塑造80、90后解决问题的行为模式 ... 175

第 8 章 拓宽行为疆界，提升管理行为的有效性 … 181

一追到底 … 182

物归原主（辨识是谁的错）… 187

介入关键冲突 … 193

打破预设立场 … 200

设定清晰工作标准 … 205

第 9 章 构建以 80、90 后为主体的团队凝聚力 … 209

辨识团队性格差异，整合性格优势 … 211

用价值观凝聚团队 … 216

目标的聚合能力 … 221

构建团队的双赢意识 … 226

构建团队的大局观、全局意识 … 232

附 录 凯尔西气质类型调查问卷 … 237

走进 80、90 后

这种变化好像是一夜之间发生的，突然之间，所有的人力资源经理都在抱怨一个事：招人难，招到合适的人难上难！有两个客户各需一个人事经理，耗时长达半年到一年的时间，找到的也不过是稍微入眼的。另有比较重要的部门经理职位，客户找来，希望帮忙推荐，大半年过去了，客户的招聘广告每周都在打，始终没有找到合适的。

还有一些客户，一周内流失掉 10% 以上的基层管理者，且多是那些提拔上来没多长时间的 80、90 后。这个数字搁在几年前，是相当惊人的，现在却很普遍。另一些客户，纯粹是在被逼迫的情况下，给才转正几天的员工涨薪，据说不涨就 Bye-bye 了。更多的反馈集中在：面试以后你觉得对方和职位很匹配，录用通知也发出了，对方也同意就职了，但是，到了时间人家就是不出现，甚至连电话也没有一个！

和客户聊到这个话题，共同的感叹：现在的年轻人，一茬不如一茬。两年前招的人，心态都还不错。现在招进的人，就两个字，浮躁！

站在 60、70 后的角度，这些频繁跳槽、薪酬至上的员工，似乎根本不知道自己未来要干什么，以至于毕业后平均要换上 6、7 份工作才能找到自己喜欢的方向。

但是，站在 80、90 后的角度，他们是怎么想的呢？我们是否了解他们所处的环境、氛围，是否了解他们的行为特点、心理特点，以及他们的职业价值观呢？

80、90后的成长环境及社会环境

※成长环境一：家庭的核心，关注的核心

几乎没有哪个年代的人能够像80、90后一样被刻上这么鲜明的代际标签，并被投注于大量笔墨、付出大量人力物力进行探讨，这一代几乎从出生开始就牵动着所有人的眼球，他们出生的年代，赶上独生子女政策，全家里里外外6口人的12双眼睛几乎不错眼地盯着他们长大，唯恐出一点差池。

从一出生，他们就享受着皇帝公主般的待遇，吃着最好，用着最好。父母、爷爷奶奶、外公外婆都围着他（她）打转，他（她）从一生下来就接受着过多的关注，享受着过多的关爱，在一个过度安全的环境中长大，他们没有兄弟姐妹，不需要去争“宠”，更没有必要关照其他人的感受，仅仅接受被人关照就已经令他们应接不暇了。

这种过度关注使得80、90后成为一个非常自我的群体，他们的生活重心是自己，他们习惯以自己的感受为中心，习惯了父母感受着他的感受，幸福着他的幸福，快乐着他的快乐。他们的字典里，只有“我”，而很少会考虑到“你”。

这种特殊的成长环境，使得80、90后成为始终需要被照顾、被关注的一代人。这种对关注的渴求被带到工作岗位，使得他们一方面追求上司的关注，另一方面追求同事的赞美，关注和赞美是他们生存的氧气，更是快乐的源泉。

然而，当他们走进学校，步入社会后，无论老师怎样的努力，也无论上司怎样努力，他们都不可能像家长一样，像爷爷奶奶一样，把大量的注意力关注到一个人身上。老师们一定关注成绩优异的学生更多一些，上司的注意

力一定是关注业绩最优的员工更多一些，多数人仅能获得有限或极少的关注。这种巨大的反差，和童年时期得到的过量关注形成鲜明的对比，导致他们深刻的卑微感，令他们成人后的人格充满矛盾。一方面他们不断抗争，不断想办法去寻找那种丢失了的被关注；另一方面又充满了对自己曾过度拥有的东西的厌倦和不耐烦。

※成长环境二：挫折的缺失

面试80、90后的时候，我们第一个问题经常是可以聊聊你生活中遇到的挫折和困难吗？很多求职者在陈述这个问题时，聊得最多的就是高考失利，或者考研失利，除此之外，几乎连挫折的素材都很少，挫折对于他们来说，完全是个空白领域。

更多的80、90后抓耳挠腮半天，挤出来一句：好像从小到大都很顺，没遇到过什么挫折和困难哎！于是继续追问，那你平时遇到问题怎么解决呢？于是，更加奇葩的回答出现了，有些说，想象不出来会有什么解决不了的问题。于是，面试官只好改变方向，问，比方说，有两家用人单位同时发聘书给你，你会怎样选择？很多求职者这时会说，我需要回家问问父母的意见！

过度的抱养使得80、90后成长为温室中的花朵，也罕见地成为没有挫折的一代人。而挫折的缺失，使得80、90后的耐受力极低，在工作中的体现便是，经不得一点磨难，工作稍有不顺利，马上就会退缩；受不得一点委屈，上司骂了几句，转身就撂担子。导致上司不得不充当打气筒的角色，一边要不断照顾这些80、90后的孩子们，一边要不断给他们打气，甚至帮他们完成分内的工作。另一方面，也导致很多上司不敢批评下属，甚至不敢提出正常的要求，生怕一不小心，对方就辞职了。

※社会环境一：父辈的吃苦不愿被传承

某次和一个外资制造业的老大谈及亚太地区，尤其是东南亚一带人力资源的差异，这位老总说，相较于菲律宾、泰国而言，中国的工人更加敬业，

更有责任心，也更有奋斗意识。而在东南亚的其他国家，则无法做到像中国工人这样，把工作摆在第一位，甚至可以抛家弃口到大城市来打工。这种工作优先的价值观在60、70后的职场人士中来说相当普遍，他们中的很多人属于掘金的第一批人，往往白手起家，或者赤手空拳来到一个城市，在毫无任何财富积累的基础上，不得不通过自己的打拼生存下来，并扎根壮大起来。于是他们往往把工作当成第一重要的事情，很多人为了工作夫妻分居或节假日无休。这种奋斗的意识在过去20年几乎渗透进每一个中国人的血液。

然而，一夜之间，80、90后成长起来了，他们成长的这20多年，也是中国经济快速发展的20年内，多数家庭搭上了经济发展的快车，从经济窘迫步入小康富裕。很多家庭搬进了大房子，开上了好车，过上了心目中的好日子。

然而，随着经济条件的逐步改善，父辈的价值观也发生了颠覆性的变化，经历过奋斗而积累起财富的父辈，深感奋斗的艰辛和不易，因此不愿自己的孩子长大后像自己一样辛苦，一样挣扎。于是，在吃穿用度方面，他们无限制地满足孩子的欲望，来弥补自己孩童时代物质匮乏的遗憾。在职业选择方面，几乎所有的家长都倾向选择让孩子到写字楼坐办公室，或者寻找一份轻松稳定的公务员工作。

于是，这一代孩子的价值观也被塑造得有些“嫌脏怕累”“取巧”和“功利”，譬如职场求职时，那些需要付出实实在在努力的销售工作，往往鲜有人问津，而那些拿着高薪、跷着二郎腿、每天喝茶看报就能混一天的工作，却格外受追捧。倘若这份工作还能带来些额外的特权，则报考者众多，就像年年火爆的公务员考试一样。

被畸形地惯养着的80、90后，呈现出明显的“吃不得一点苦，受不得一点累”的人格特征：找工作时就像挑盘子里的菜，翻过来拨过去，挑肥拣瘦，稍微辛苦一点的工作，干不到两天，稍有不合意，就把“饭碗”一推，不“吃”了。

※社会环境二：变革之初，高期望值与精英化教育

60、70后的成长史是从温饱向小康的过渡，多数60、70后的父辈对自己的后代并没有过高的期望，只要有一份能养活自己的工作就可以。如果说60、70后成长过程充塞着父母的低期望值的话，那么到了80、90后的时候，随着物质生活的极大丰富，已经摆脱了低层次温饱需求的父母们开始不断拔高对儿女的期望值，改革开放和一部分人先富裕起来的刺激效应，令60、70后的父母们无一例外地希望自己的儿女成才，希望自己的儿女迈进精英阶层。

正是在这种望子成龙的氛围下，中国的大学一再扩招，90%的家长都希望自己的儿女接受精英教育，将来出人头地。于是，各种课外补习班应运而生，它们仿佛是迈进精英阶层的台阶，通过这些台阶把一个个不管是否喜欢读书，是否有天分的孩子送到精英阶层上去。而这群孩子，便只能朝精英阶层奋斗，理想过早地固化了，不再有“能够成为什么样的人就顺其自然成为什么样的人”的心灵自由。

这个过程中，上辈用自己特有的吃苦耐劳和尽心尽力的责任感，为儿女打造出一片无风无雨的天空，只希望儿女能够顺利成才，超越自己，却不知道这种责任感并没有给儿女带来自由，只令儿女感到压抑和沉重。对于他们来说，上一辈在自己身上倾注的心血越多，期望就越大，而他们得到越多，则越无力偿还，尤其当父母的过高期望和每个月卑微的薪水不对等时，那种深刻的无力感令他们不胜重荷。

※社会环境三：开放与国际化

80、90后生于变革初期，长于变革中期，身上有着深深的变革时期的印记。一方面，他们沿袭了上一辈标准化的教育模式、传统的价值观体系和单一的政治信仰。另一方面，从他们上学伊始，就赶上对外开放，信息化浪潮的席卷，各种新思潮、新观点、新的价值观扑面而来，使得他们较之于上一

代，思维更活泛，价值观更多元化，政治观也更加前沿，同时也更加具有国际化的视野。这种代与代之间的价值观、政治观甚至生活态度的差异，带给他们很大的冲突，使他们的人格普遍呈现双重人格特征。

一方面，他们在人际关系中显得叛逆、冷漠、自私、无责任心，但是，在一些重大社会事件中，譬如2008年的汶川大地震中，他们体现出来的责任心和爱心又令人刮目相看，让整个世界开始重新思考，80、90后真的是我们印象中的那么没有责任心吗？还是我们对他们的偏见导致了刻板的印象？抑或是我们评价的标准也需要跟上社会发展的步骤，同步更新？毕竟，他们的年代已经不同于我们的年代，在我们的年代，忠诚、尽责、勤劳都备受推崇，而用同样的标准去评价80、90后，你会发现，整体上80、90后甚至都无法及格。

也许我们的标尺只能衡量那些看得见的显性的指标，而无法衡量那些压抑在心的人格的另一面。

80、90后的心理特点

※崇尚自我、独特及个性

一次旁听另一个同事面试，我在房间的另一侧，听见那个名校硕士毕业生一连串的“我”：

我转正以后工资能涨多少？

我需要多久才能站上讲台？

我能得到什么培训？

我能得到某某某的亲自指导吗？

.....

我在一边数着，面试总共才进行10分钟，他一连串的陈述中，就用了8个“我”，且多是“我能得到……吗？”的句式。

这一连串的“我，我，我”，就是80、90后的Logo。

末了，同事反问他一句：“在你问了那么多的我们能给你什么之后，我想问一句，那么，你又能给我们带来什么呢？”

看见他错愕不及的表情，我知道，他还没思考过这个问题。

对于一群孤独地被关在房子里长大、没有兄弟姐妹的80、90后独生子女来说，合作、双赢这些词汇很遥远，也很陌生。在他们的幼年时期，他们是每一个家庭最受关注、最被疼爱的，也很自然地享受着走到哪里，目光就跟随到哪里的待遇。

而现实是残酷的，每一个80、90后的孩子从踏上社会的那一刻起，就知道再也无法获得童年时期或者青少年时期的等剂量的关注了，若想收获大于童年时期得到的关注，他必须得在某些领域取得突出的成就，而这毫无疑问是小概率事件。但是，他们却终身在为这种小概率机会而努力，终身都在寻找和童年时代等剂量的关注，终身都在对抗得不到关注的失落感和挫败感。

正是这个深层次的对关注的渴求，以及现实中关注的缺失，激发了80、90后群体极度彰显个性的行为特征。为了获得更多的关注，他们需要不断地制造差异化，把自己从群体中区别出来，他们需要极其鲜明的自我风格，因为越是与众不同，就越能吸引更多的关注。这种对关注的病态渴求，皆源自内心深处未被满足的需要。

用一句时兴的语言来说，他们在用**故意的不配合、特意彰显的个性，刷存在感！**

再也没有比找回那份缺失已久的被关注更能让他们产生存在感了，我们遇到很多有心理疾病的孩子，以自戕的方式割伤或者划伤自己，其实背后都在表达一个诉求：请关注我！抑或在忧郁地提问：为什么你们都不理我了？为什么小时候围着我团团转，现在全都不理我了？！

※人际关系的幼童化

在培训访谈中，很多管理者对80、90后的人际相处能力感到困扰，譬如，情绪化严重，小脾气随时爆发，说来就来，性格不稳定，稍不如意就黑着一张脸；被领导说了几句就把领导当成敌人；肆意妄为地吐槽，没弄清原委就下判断；前一分钟关系好到恨不能粘贴到一起，后一分钟形同陌路；无论对方是客户还是同事，丁点事就跳起八丈高，甚至不惜得罪客户；说话冲，自身定位不清晰，无论对长者还是平级，没有尊卑意识；普遍的不注重小节，到处乱扔乱放杂物，桌面凌乱，不考虑周遭环境。

凡此种种，成为80、90后的职场诟病，管理者甚为头疼。我们把这种现象称为人际关系的幼童化倾向：幼童是直线思维，完全以感觉和体验为主导，

感觉好就喜笑颜开，感觉不好就哭闹耍赖，情绪不受自己控制，完全取决于外在环境。

挫折感的缺失，使得80、90后的成熟被人为滞后了，加之过分被关注导致的自我意识爆棚，使得他们在人际关系相处方面先天不足。从小父母及长辈们只要听见他们的哭闹马上就会满足他们的需求，这种过量的“即时满足”产生了很严重的后果：倘或没有即时满足，马上带来心理上的挫败感，甚至会导致扭曲的愤怒，极端情况下，对方会滋生“你对不起我”“你欠了我”的索债情绪，由此，引发情绪管理的大问题，如“情绪沸点降低”“耐挫度低”等脆性人格。

加之“唯我”的膨胀，使得他们在迈进成人世界后，也无法从成人世界的约束和规则中汲取有益的营养来优化自己的人格，自觉增加人格的韧性。“低耐挫度”和“高唯我”两个高指标的叠加，使得80、90后在人际交往中呈现横冲直撞、唯我独尊的幼稚倾向。当我们把这么多80、90后放到一个团队里的时候，问题就来了，每个人都想成为关注点，于是拼命“刷屏”，以证明自己的存在，而都不愿意扮演那个协助他人、聆听他人的角色。人人都想当演员，可是观众太少，演员又太多，这种心理状态下，显然无法达成我们要的团队协作，以及双赢，于是给企业的团队建设带来巨大挑战，之前团队建设多强调目标一致，执行为王，而今掉头向下，先解决团队的成员的合作意识，慢慢引导他们收缩“唯我”，步入合作，然后才谈得上目标和执行。

※摒弃责任意识

某次面试，一个才毕业两年的大学生已经跳槽4次，问他，你最喜欢的工作是什么样的工作呢？回答：我也不清楚！再问，那这份工作你觉得自己会做多久呢？回答：不知道！再问，你2年跳槽4次，看起来稳定性很差，是不是有什么原因呢？回答：不多试几份工作，怎么知道哪个是我最喜欢的呢？喜欢不喜欢，难道不是需要试一下才知道吗？

最后问他：“你这样频繁跳槽，有没有想到会给企业带来很大的麻烦和风