

孟华兴 赵现锋◎著



新生代员工管理

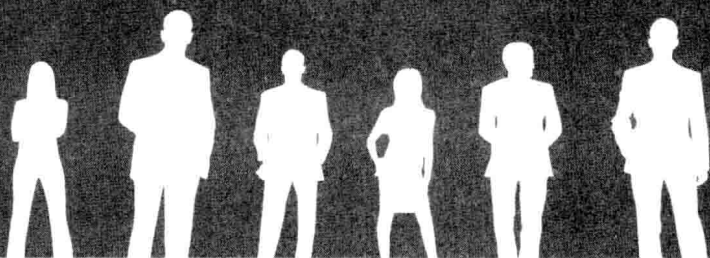
XINSHENGDAI YUANGONG GUANLI



 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新生代员工管理

XINSHENGDAI YUANGONG GUANLI



孟华兴 赵现锋◎著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

新生代员工管理/孟华兴, 赵现锋著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3268 - 3

I. ①新… II. ①孟… ②赵… 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 (2014) 第 113832 号

责任编辑 张玲玲

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12. 75

字 数 184 千字

版 次 2014 年 6 月第 1 版

印 次 2014 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 3268 - 3

定 价 35. 00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

序

员工关系管理是现代企业管理中既敏感又重要的范畴，也是人力资源管理的主要内容之一。员工关系管理的水平与企业经营管理的业绩成正比。随着企业外部的经营环境与内部的管理环境的不断变化，员工关系管理也需顺应变化而不断提升。作为员工关系管理的主体之一的新生代员工已成为现代企业中的主力群体，如何有效地管理新代员工已成为众多管理者面临的共同难题。

新生代员工给人的感觉通常是喜欢个性张扬，崇尚自由平等民主，表现出推陈出新、不拘一格的形象，面对复杂多变、不稳定的社会环境难以一如既往地固守职业道德操守，流动率、跳槽率高，组织归属感不高等等。他们有鲜明的个性和新锐的价值观，他们或许是我们生机勃勃的员工，或许是充满希望的骨干，他们颠覆式的反传统思想，冲击着现有的管理方式，让企业领导们备受挑战！

作为管理者，即使很不情愿招聘这一代的员工，但无法回避职场的大趋势，否则企业将会面临无人可用的危险。而且，如果你的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。无论你从事哪个行业，你都无法避免这样的现实。与其头疼，不如好好思索一下：如何管理这些新生代员工，并利用好这些宝贵的新鲜血液，为你的公司注入新的活力。

对于新生代员工管理是多“管”还是多“理”，员工激励是用“薪”还是用“心”，张瑞敏曾在中国企业家的高峰论坛上发出这样的感慨：“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，要采取新的策略……”

企业领导者在管理理念上、方式上、思想上必须要与时俱进，不断探索新的管理之路，针对“80后”“90后”新生代员工要建立一套“心式”的管理策略。所谓管理团队，就是管理人，管理人的根本就是管理他们的心。关注到了他们的所思所想，就可以及时的发现问题，改善不足，指导

实践，防患于未然。实时、适时地疏导心理问题和思想困惑，做到因材施教、因人施教，就能平衡新生代员工存在的缺点和优点。

河北经贸大学孟华兴教授率领的研究团队，紧密结合我国企业人力资源现状，围绕新生代员工管理问题，在分析新生代员工现状的基础上，结合中西文化影响因素，创新性地尝试破解思路：将企业老板的困惑细化为人力资源总监/经理等相关中高级管理人员共同面临的挑战，从而形成一种合力，全面实施有效的新生代员工管理——“选人、育人、用人、留人”，最终赢得企业可持续发展。基于此思路，本书首先在深入分析新生代员工的成长背景和个性特征的基础上，从组织、管理者和职场三个方面分析了新生代员工给企业管理带来的挑战和难题。接下来在“人性假设”的管理理论和分析新生代员工需求的基础上，提出了新生代员工管理的内涵，并从选、育、用、留、高效沟通、团队建设和特色激励等方面构建了新生代员工管理的核心体系。最后，以“选、育、用、留”四大模块破解新生代员工的管理难题。同时，本书中还运用大量的案例阐述了企业在新生代员工管理方面的成功做法，同时也总结其中的经验教训，从而系统地、艺术地解决企业的新生代员工管理问题。

本书是一部值得向企业中高层管理人员推荐的好书，对从事企业管理教育的人士也有很多借鉴之处。

目 录

导 言	1
第一章 认识新生代员工	3
第一节 新生代员工的含义与特征	3
一、新生代员工的含义	3
二、新生代员工的成长环境	4
第二节 新生代员工的群体特征	6
一、自我意识高涨	7
二、崇尚自由、平等、多元化的价值观	7
三、强调现实需求	7
四、压力比较大,抗压能力弱	7
五、文化水平高,学习能力强	8
六、愿意表现自己,渴望被认可和成功	8
七、有激情,有活力,厌倦单调的生活	9
八、缺乏自我定位	9
九、漠视职场文化	9
十、缺乏责任意识	10
第三节 新生代员工的职场表现	11
一、新生代员工的职场调查——以和泰恒信调研为例	11
二、管理者眼中的新生代	18
第二章 新生代员工管理难题	20
第一节 新生代员工管理给组织带来的挑战	20
一、制度硬约束乏力	20
二、企业文化软约束不强	21
三、团队合作难度较大	22

四、管理成本增加	22
五、管理要求执行不到位	24
第二节 新生代员工管理给管理者带来的挑战	24
一、管理者对新生代员工的认识需全面客观	25
二、管理者对新生代员工的领导方式需转变	26
三、管理者对新生代员工需要加强情感投入	27
第三节 新生代员工管理给职场带来的挑战	28
一、新生代员工职场心智不成熟	29
二、新生代员工职场工作风格随性	31
三、新生代员工职场竞争力偏弱	33
四、新生代员工对职场人际关系不适应	35
第三章 新生代员工管理思路	38
第一节 新生代员工管理的定义	38
一、关于人的假设	39
二、新生代员工的需求	40
三、新生代员工管理内容	42
第二节 新生代员工管理内容	42
一、选育用留	42
二、高效沟通	50
三、团队建设	53
四、特色激励	56
第三节 新生代员工管理的突破口	57
一、正确认识新生代员工	58
二、转变管理模式	60
三、营造新生代员工成长成才氛围	62
四、提升管理者的非权力影响力	63
五、注重对新生代员工的情绪管理	65
六、走出管理误区	67

第四章 “选人”——适才适岗	69
第一节 理念：建立科学的人才观	69
一、中国传统文化中的选人之道	70
二、人性化管理是现代企业管理的大趋势	71
三、人性化管理的主要内容及其价值意蕴	72
第二节 技术：能力素质模型	79
一、什么是能力素质	79
二、能力素质的分类	80
三、能力素质模型	80
四、新生代员工胜任力模型设计原则	81
五、新生代员工胜任力模型构建流程	82
第三节 流程：新生代员工招聘面试方法——行为面试	83
一、行为面试法的概念	83
二、行为面试法的特点	84
三、制订面试方案	85
四、设计面试流程	88
第四节 策略：新生代员工招聘策略	96
一、持续开放，把招聘作为常态	96
二、逆向思维，提高招聘有效性	97
三、刚柔相济，注重招聘细节	99
第五章 “育人”——企业发展“加油站”	102
第一节 新生代员工培训概述	102
一、新生代员工培训的内涵	102
二、新生代员工培训的意义	104
第二节 新生代员工培训目的、理念、原则和课程设计	105
一、新生代员工培训目的	105
二、新生代员工培训理念	106
三、新生代员工培训原则	109
四、新生代员工培训课程设计	111
第三节 新生代员工培训内容和策略	113

一、新生代员工对培训的认识误区	113
二、新生代员工培训内容	114
三、新生代员工培训策略	116
第四节 新生代员工培训体系和制度	118
一、培训体系	118
二、培训制度	121
第五节 打造学习型组织	127
一、打造学习型组织的意义	128
二、学习型组织的定义	128
三、打造学习型组织的步骤	129
四、建立学习型组织的障碍	130
五、学习型组织的五项修炼	132

第六章 “用人” ——释放潜能，实现增值

第一节 影响个人行为的因素	134
一、感知觉	134
二、个性	135
三、价值观	138
四、工作群体	138
五、动机	139
第二节 用人理念	139
一、新生代员工是企业最重要的资产	139
二、企业人力资源管理要适合新生代员工的需要	140
三、要领导，不要管理	141
第三节 用人机制	142
一、“用人机制”构建理论基础	143
二、“用人机制”构建理念整合分析	144
三、新生代员工激励机制的建立	144
四、领导行为选择	145
第四节 用人原则及策略	147
一、用人原则	147

二、用人策略	149
第七章 “留人”——遏止人才流失	154
第一节 企业人才流失的危害	154
一、企业人才替代成本增加	154
二、企业人才流失会造成技术流失或商业机密泄露	156
三、企业人才流失会造成对工作绩效的干扰	156
四、企业人才流失会影响在岗员工士气	156
五、企业人才流失会降低企业的社会信任度	157
第二节 新生代员工流失原因	157
一、新生代员工个人因素	158
二、企业因素	160
三、社会因素	162
第三节 留人机制的建立	164
一、有效招聘是控制人才流失的源头	164
二、创新人力资源管理	164
三、建立合理的薪酬留人机制	166
四、建立事业留人机制	169
五、建立文化留人机制	173
六、离职管理	175
附 录 自信从何而来	176
一、引言	176
二、学会认识自我	179
三、学习战胜自我	184
四、结语	187
参考文献	189
后 记	191

导 言

2010年,全球最大的“代工厂”——富士康科技集团频发员工跳楼事件,自2010年1月23日富士康员工第一跳起至2010年11月5日,富士康跳楼事件累计达到14起,引起社会各界乃至全球的关注。这些跳楼员工均为“80后”“90后”的新生代员工,他们正值人生美好年华,却选择以如此残忍的方式结束自己的生命。“富士康N连跳”表现的不只是一种单纯的员工个体自杀事件的重复,无疑是用一种极端的方式述说着常规下不易被我们觉察的东西。一时间,富士康接连采取“心理辅导”“加高楼顶宿舍护栏”和“安装安全网”等多种物理措施,防范跳楼事件再次发生,并向外界澄清富士康并非“血汗工厂”,而社会大众则更加关注富士康刻板的半军事化管理和剖析新一代员工脆弱的心理承受能力。目前,富士康科技集团在生产一线的员工中“90后”已超过60%,若不认真反思,把脉新生代员工的特点,开辟创新的管理模式,恐怕类似事件还会持续上演。

富士康科技集团专业从事计算机、通信、消费电子等3C产品研发制造,广泛涉足数位内容、汽车零组件、通路、云运算服务及新能源、新材料开发应用的高科技企业,拥有百余万员工及全球顶尖客户群,是全球最大的电子产业科技制造服务商。2012年进出口总额达2446亿美元,按海关统计,占中国大陆进出口总额的4.1%。2012年旗下15家公司入榜中国出口200强,综合排名第一;2013年跃居《财富》全球500强第30位。

表面上看,富士康生产的是美国苹果电脑、摩托罗拉手机等国际知名IT品牌,但是实事求是地讲,我们看到真正的核心技术都是委托代加工方的,属于我们自己的,只是流水线上枯燥乏味的简单重复劳动,员工在“低工资+高加班费”的模式下挣钱,就像钟表一样运转着。员工要想获得体面的、有尊严的生活,就必须加班,也就不可能有更多时间留给自己休闲,那些看我们眼中的娱乐设施成了摆设。不可否认,“中国制造”就是靠这样昼夜不歇的生产方式,支撑了中国经济的全速发展。可是,面对几乎完全不同于20世纪农民工的新一代劳动者——新生代员工,却已经无法顺利地接受原

来的“吃苦耐劳”模式。

新生代员工作为一个特殊群体,他们的身上带有明显的时代烙印:独生子女居多、高等教育改革、高校扩招、时代变革、市场经济、东西方文化的大冲突与大融和等。在这一特定环境和文化背景下成长起来的新生代员工同老一代人在人生态度、思维习惯、价值观等方面具有明显的不同,这也造就了他们与众不同的个性特征和独特的诉求。他们追求独立、自由,他们充满自信,渴望表现自我,希望得到认可,却又在庞大的生活、职场压力下彷徨不安,无所适从。在这样的情况下,新生代员工被机器主宰,缺失情感纽带、社会关系,个体的孤独、沉默和脆弱终于在“意料之外,情理之中”地引发矛盾的爆发,只是没想到爆发的形式却是如此惨烈。然而,新生代越来越成为新时期企业员工的主力,如何在新形势下选、育、用、留好新生代员工,直接关系到企业的可持续发展。

认识新生代员工

就目前企业招聘情况来看,应聘主体开始全线迈向“新生代”员工,许多企业的人力资源部门经理普遍反映“新生代”员工与其他年龄段的员工有着明显的差异。本章,我们首先从新生代员工的内涵入手逐步深入到新生代员工的成长环境、新生代员工的群体特征和新生代员工的职场表现,从而更深刻地理解对新生代员工管理的难点和意义。

第一节 新生代员工的含义与特征

在西方,媒体把20世纪70年代出生的人定义为X代,这一概念来源于20世纪90年代初的一部小说*GenerationX*,随后又出现了与X代相对应的概念——Y代,即指20世纪80年代后出生的、伴随着计算机及互联网技术发展成长起来的一代。与西方Y代对应的称呼,日本人称为新新人类、新生代,在我国称为“80后”。关于“80后”员工的研究在国外比较少,而且由于中国的特殊国情,国外的研究并不适合中国“80后”员工的特殊性。

一、新生代员工的含义

在我国,许多学者对新生代员工的概念作了相关的介绍:贺志刚(2006)认为,“80后”一代就是出生于1980年以后的人,他们中大部分

是独生子女,并且成长于政治稳定、经济迅速发展、改革开放的大环境下,生活环境相对比较优裕。谢蓓(2007)认为,“80后”员工是指20世纪80年代出生的员工,他们绝大多数刚参加工作,尚处于职业探索期,是社会和职场的新生代群体。纪海楠(2008)给出了对新生代员工的界定:新生代则是“80后”的代名词。大多数学者主要依据年龄和背景来对新生代进行界定。依据我国1994年通过的《劳动法》规定,除文艺、体育和特种工艺单位外,其他就业人口法定劳动年龄为16周岁。因此,新生代员工年龄跨度从16周岁到31周岁。随着时代的发展,越来越多的更年轻的员工进入职场,为了使研究更有价值,我们将新生代员工定义为:已经进入职场的“85后”“90后”的年轻一代人,年龄为18~30岁。根据《中国统计年鉴》的数据,到2013年,符合这一时间区间的人数全国大约有2.48亿人,数量庞大,不容忽视。

二、新生代员工的成长环境

人力资源服务商曾就新生代员工的问题对297位人力资源经理或人力资源主管展开电话调查,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必要的了解,对如何有效管理新生代员工和处理因新生代员工而引起的管理矛盾缺乏针对性手段。该调查,在很大程度上说明管理层普遍不太了解新生代员工,在不太了解新生代员工的前提下,对新生代员工的管理以及矛盾处理的尝试难以取得很好的效果。未来,在无法把脉新生代员工的个性特点的前提下,新生代员工的管理将继续困扰各个层面的管理者。

新生代员工之所以被认为是一个特殊群体,是因为他们所处的时代和成长环境同老一辈员工截然不同,了解新生代是管理好新生代的基础,要想把脉新生代而言的个性特征,应该具体分析新生代员工的成长环境。

(一) 社会环境分析

(1) 政治方面。新生代员工生长在和平稳定的时代背景下,在这样的时代下,他们未曾感受战火纷飞、硝烟四起,他们也不曾经历“文革”时期的动乱,他们所经历的是国家民主政治不断发展,法制建设不断完善,自由、民主、法治的影响对新生代而言根深蒂固。

(2)经济方面。一方面,改革开放以来,我国从计划经济向市场经济转变,国民经济迅速发展,综合国力、国际地位不断提升,物质基础极大丰富。从马斯洛的“需求层次理论”出发,这些人的出生环境普遍满足了“生存需要”和“安全需要”的层次,面临追求更高层次需要的环境。另一方面,世界上各个国家的经济已经被卷入到统一的世界经济市场体系中,国家之间的相互依存达到了前所未有的广度和深度。随着改革开放和现代化建设的深入发展,处于经济全球化浪潮中的中国,与世界经济的整体联系日趋紧密,这个环境是以往几代人所不曾遇到的。而且,经济全球化使资本、劳动、技术等生产要素的流动和配置在全球范围内展开,并且规模越来越大,这对新生代的素质要求也日益严格。

(3)文化方面。21世纪是一个“信息爆炸的时代”,在这样的背景下,各种各样的信息充斥着新生代的生活,网络、微博等影响着他们工作、生活的方方面面,同时外来文化冲击着国内、缺乏活力的文化体制,也改变着新生代的价值观、世界观。他们坚持他们认为正确的信念或立场,认为可以无须按照任何统一的标准行事,个人意志由此得到了极大程度的提升。

(二)教育环境分析

(1)学校教育。新生代员工大多经历过小学、初中、高中和大学以及更高学历等长时间的正规性和系统性的学习,因此新生代员工的文化知识水平普遍较父辈和前辈要高。在新生代员工的学习过程中,除了学习基本的学科内容外,英语、计算机等也作为必修内容,从而促进了新生代员工知识体系的完善及与国际接轨的可能。另外,新生代员工接受的都是应试教育,这使得他们在学习过程中过多注重“分数”,而忽略了非智力因素等综合素质的全面培养,“高分低能”的现象不同程度地存在。

(2)家庭教育。父母对孩子的希望高,甚至将自己的梦想也寄托在孩子身上,希望子女能够延续自己的梦想。为孩子进行各方面的辅导,除了常规的学科辅导和艺术类培训比如舞蹈、音乐、美术、绘画、书法外,很多新生代都有出国留学的经历。在这样的家庭教育下,一方面使新生代经常处在高压的状态下;另一方面,也锻炼了他们的技能,使其多才多艺。

(三)家庭环境分析

新生代员工大部分是家庭的独生子女,是父母手心里的宝。新生代

员工享受着父辈的全部关爱和物质资源,没有其他孩子与其分享,因此拥有优越的物质条件。新生代员工在父母的呵护下长大,没有经历那些艰苦坎坷的生活,因此他们在面对挫折时的抗压能力比较弱,无法接受批评或质疑,自尊心过于强烈。

在我国,特别是从农村成长起来的新生代,大多有作为留守儿童的经历。父母外出打工,他们则交给爷爷奶奶照顾,老人对孩子隔辈亲,但又缺乏对孩子道德素质的教育,养成了他们叛逆的个性。

(四) 企业环境分析

由于我国经济发展的结构不合理,企业的外部竞争环境十分激烈,有些企业急功近利,只顾眼前利益,在员工管理中体现得较明显。一方面压缩人力成本,包括延长劳动时间、压低劳动报酬;另一方面压缩管理成本,忽视对工作环境、生活文化场所的建设,包括对员工身心关怀等,这些做法不利于员工心灵的正常培育,也影响了新生代员工正确的世界观、人生观、价值观的形成。

第二节 新生代员工的群体特征

新生代员工不仅受到过计划经济体制下的“社会主义教育”,也接受过市场经济大环境下“变革教育模式”的熏陶。新生代员工中大多数是独生子女,也是高校扩招、市场经济、东西方文化的大冲突下共同熏陶的“复合体”,他们享受到了物质文明的极大成果,对企业和商业社会的认知中有了浮躁。而互联网快速普及则让新生代接触了大量的来自不同社会的文化和知识。在这种复杂背景下成长起来的员工,他们在性格特征、价值观、人生观方面与老一辈员工存在较大差异。“80后”表现出强烈的“个体化”倾向,其基本特质是:注重追求个人兴趣目标和价值实现,维护自我权利,淡化权威和权力,厌恶规则的约束,自我意识强;另一方面,他们的心态开放,处理问题的方式更为灵活。因而对他们的管理也成为困扰企业的一个问题,如何根据新生代员工的特征,制定出行之有效的管理措施,成为企业界探讨的热点。下面我们将从以下几个方面分析新生代员工的群体特征:

一、自我意识高涨

新生代员工的自我意识比较强,这种自我意识主要是在家庭和社会大环境下形成的。他们作为独生子女,是一个家庭关注的核心,同时网络信息环境和西方观念的影响,使他们形成了不善于妥协和忍让的特点,强调自我个性。在这种意识的主导下,新生代员工习惯了从自我角度进行思考,占有意识比较强,合作意识、责任意识却比较淡薄。面对问题时,传统的员工可能会同管理层对峙、争吵,希望通过激烈或者温和的方式同领导者沟通;而新生代员工由于自我意识高涨,通常采取“懒得理你”“你根本就不懂”等无所谓的态度。

二、崇尚自由、平等、多元化的价值观

随着我国民主政治和市场经济的不断发展,再加上信息技术的突飞猛进,网络、通讯快速发展,信息量飞速膨胀,因此新生代员工更容易了解世界发生的变化,他们乐于接受各种新思想、新文化,追求民主、自由、平等,个性张扬,思维开阔,头脑灵活,敢于挑战权威。由于国外文化的冲击,新生代员工形成了多元化的价值观,而且这种观念还在与外界环境的不断交互中得到强化。

三、强调现实需求

新生代员工的价值观由“理想型”向“现实型”转变,他们热爱物质生活,强调超前消费,大多数“80后”都喜欢贷款消费。他们更加看重功利、讲求实惠、注重眼前利益,而对于企业给他们描绘的未来愿景并不感兴趣。

四、压力比较大,抗压能力弱

新生代员工在家人的呵护下长大,未经历过大的艰辛和挫折,可谓衣来伸手饭来张口。一旦进入社会,步入职场,各种不适应和压力接踵而来,致使他们心理容易波动,情绪变化大,常会产生心理失调。据有关数据表示,在过去的20年中,青少年的心理健康水平在下降,主要表现为:消极的心理