

80后员工 如何带，

单戈◎编著

90后员工 如何管



认清员工新特征



运用管理新观念



掌握管理新工具

国内第一本针对新生代员工管理的实操指南

从理念到实操

本书教你如何**Hold住**新生代员工

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

80后员工 如何带，

单戈◎编著

90后员工 如何管

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

80后员工如何带, 90后员工如何管 / 单戈编著. --
北京: 人民邮电出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-115-26573-9

I. ①8… II. ①单… III. ①企业管理: 人事管理—
通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第206455号

内 容 提 要

本书针对企业基层主管和中层管理者在工作实践中遇到的 80 后和 90 后员工的管理问题以及如何带领他们更好地发展, 并解决所面临的困惑, 从读懂 80 后和 90 后员工的需求、理解他们的价值取向、学会与之更好沟通的技巧等方面给出了诸多建议, 并提供了成功案例作为参考。

80 后员工如何带, 90 后员工如何管

- ◆ 编 著 单 戈
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 寇佳音
- ◆ 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: 13 2012 年 1 月第 1 版
字数: 150 千字 2012 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26573-9

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67172489 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



第一章 透视 80、90 后员工的职场万象	1
第一节 90 后雷人的应聘条件	2
一、不考虑没有空调的公司	2
二、电脑配置可以玩网游就行	3
三、雷人的求职简历	4
第二节 加班对老板说 NO!	6
一、有理由对加班说 NO	6
二、懂得休闲，是一种进步	7
三、推广工休平衡	8
第三节 两年内换 8 份工作：我的工作我做主	9
一、我的工作我做主	9
二、频频跳槽背后的原因	10
第四节 80、90 后真的那么不靠谱吗	12
一、从不靠谱到中坚力量	12

二、变革时期的职场文化	13
-------------------	----

第二章 以全新的视角看待 80、90 后

第一节 成长的时代造就了个性鲜明的新生代

一、80、90 后成长的时代背景	18
------------------------	----

二、管好新生代要用新招	20
-------------------	----

第二节 80、90 后如是说：其实我们也很正常

一、90 后说，其实我们一直很乖	23
------------------------	----

二、80 后说，我们也很上进和努力	24
-------------------------	----

三、他们也是勇于担当的人	26
--------------------	----

第三节 读懂 80、90 后员工的真正需求

一、你了解员工的需求吗	27
-------------------	----

二、员工一般有哪些需求	28
-------------------	----

三、发现员工需求的手段	31
-------------------	----

第三章 管理好 80、90 后始于观念转变

第一节 正确看待 80、90 后的优缺点

一、80、90 后员工特有的优缺点	38
-------------------------	----

二、实现双赢的管理对策	41
-------------------	----

第二节 没有管不了的员工，只有不会管理的上司

一、员工做事常犯错，谁之过	43
---------------------	----

二、让员工与你实现最佳配合的策略	45
------------------------	----

第三节 重新定位主管与员工的价值和角色

一、角色认知是管理的首要任务	49
----------------------	----

二、角色错位所带来的弊端及应对策略	50
第四节 敢于抛弃不适用于新生代的管理模式	54
一、寻找符合新生代特性的管理模式	55
二、灵活多变的管理模式让员工快乐工作	56
第五节 接受多元化的价值观	60
一、每一个人就是一种文化	60
二、答案不是唯一的	61
三、尊重、包容并享受多元化	63
第四章 让 80、90 后员工心服口服的五大要诀	67
第一节 营造良好的工作氛围	68
一、良好工作氛围的作用	68
二、改造内部环境从哪里下手	69
三、营造良好工作氛围的四大攻略	71
第二节 职业性应对跳槽	74
一、把好招聘关	74
二、让他快速进入角色	76
三、帮助员工制定长短期的个人职业发展规划	77
四、建立合理公正的绩效考核体系及激励体系	78
五、核心人才离职管理	80
小测试：你善于防止员工跳槽吗？	83
第三节 沟通方式与时俱进	86
一、石沉大海的建议书	87
二、沟通失败的原因	88

三、优秀主管必备的沟通技巧	89
第四节 做好压力管理	92
一、压力从何而来	92
二、有效疏导压力的三种方式	94
三、压力管理实施实务	96
第五节 奖励要即时化	99
一、即时奖励点燃工作的激情	99
二、运用即时化奖励需注意的原则	101
第五章 用与时俱进的管理模式征服新生代	105
第一节 家长式管理 VS 人性化管理	106
一、家长式管理的弊端	106
二、人性化管理促进企业的发展	107
三、人性化管理的误区	108
四、怎样才能够保证人性化管理的实施	110
第二节 变被动管理为参与管理	114
一、两种管理方式两种结果	114
二、员工参与管理的重要作用	116
三、如何提高员工参与管理的有效性	117
四、实施参与管理应注意的问题	119
第三节 从他人管理到自我管理	121
一、为何越管越没效率	121
二、自我管理不是经理人的专利	122
三、如何培养员工的自我管理能力	124

第四节 激励、激励、再激励	127
一、薪酬激励	127
二、认可和称赞激励	130
三、目标激励	131
四、榜样激励	132
五、行为激励	133
六、情感激励	133
第五节 提升新生代员工的忠诚度	134
一、员工忠诚度对企业的影响	135
二、是什么影响了员工忠诚度	136
三、怎样提高员工忠诚度	138
第六章 如何带好 80 后骨干	141
第一节 80 后骨干带来的新变化	142
一、从一线员工到技术骨干	142
二、创造条件，培养更多的骨干	143
三、有效管理骨干员工，防止人才流失	145
四、骨干员工也有职业倦怠，怎么办	148
小测试：职业倦怠的测试	150
第二节 70 后骨干是折腾出来的，80 后骨干如何带	152
一、80 后骨干几经折腾，黯然离去	152
二、折腾要把握火候，才能培养出骨干	155
三、不同类型的员工要用不同的折腾方法	157
四、折腾英雄，也折腾狗熊	161

第三节 正视现实：80后已经走上管理岗位	162
一、70后老员工对阵80后主管	162
二、小上司如何征服大下属	164
三、正视小上司的到来	166
四、充当老员工和小上司的调节器	168

第七章 塑造被80、90后员工认同的新型领导 173

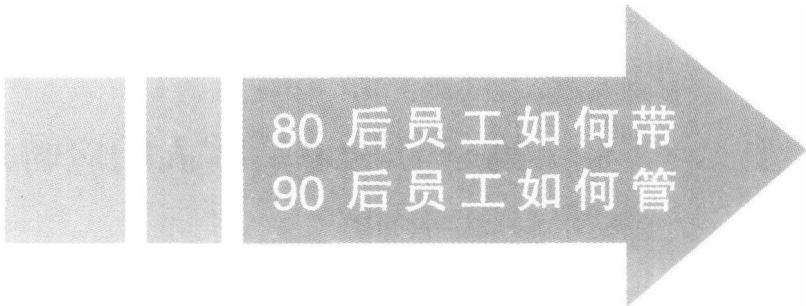
第一节 如何塑造新型的领导者	174
一、你是管理者还是领导者	174
二、新型领导角色的变迁	177
三、新型领导者的三大修炼	180

第二节 80、90后心中的理想上司 184

一、愿意帮助下属进步的导师角色	184
二、平等尊重、友好相处的伙伴角色	186
三、体恤和爱护下属的家长角色	186
四、处事公正的君子角色	188
五、善于激励和打造团队作战的教练角色	189
六、不负众望的希望之星角色	190

第三节 建立非权力影响力 191

一、什么是非权力影响力	191
二、非权力影响力产生的因素	192
三、提高非权力性影响力的途径	195



80 后员工如何带 90 后员工如何管

第一章 透视 80、90 后员工的职场万象

非主流、脑残、火星文、哈韩哈日，即使没有跟他们打过交道，我们也已习惯把这些标签贴在 90 后的身上。作为改革开放第一批受益者的后代和第一代互联网原住民，被称为“时代派来的”这群年轻人背负着比 80 后更严重的质疑，已在职场现身的 90 后，他们能否担当起职场的重担，又能给企业带来什么？

而开始进入而立之年的 80 后，是否能像人们所期待的那样，成为职场的中坚力量？

这些问题的答案，你都可以通过本章的职场万象找到。

第一节 90后雷人的应聘条件

在80后成为职场主力军后，被贴上“独生代”、“非主流”等标签的90后也开始踏入社会。90后是伴随着市场经济发展成长起来的一代人，他们享受着比80后更为富足的物质生活，更加追求个性、重视自我，更早接触成人世界。正因为如此，在求职的过程中他们才会提出这些令人事部门主管瞠目结舌、哭笑不得的应聘条件。

一、不考虑没有空调的公司

“要有空调，工作要轻松，要正常上下班，不能加班，要有充足的假期，工作环境要好，还要有健身的机会。”这些看上去荒谬至极的要求出自很多90后求职者的口中。也许他们是对自己的能力过于自信，但用人单位似乎并不买这些自大的孩子的账。

小赵出生于1991年，目前就读于某技术学校，今年就要毕业的他既没听从学校的安排到车间实习，也不去招聘会上找工作。在家赋闲了两个月后，他在家人的催促下才决定去人才市场看看。在人头涌动的招聘会上，小赵投了三份简历。小赵所投的这三家公司跟他所学专

业还算对口，但是他所提出的应聘条件却让在场的招聘人员瞠目结舌。一般应聘者在面试时都会咨询待遇、工作要求等事宜，而小赵当时问考官的第一句就是“你们公司有空调吗”。

这让做了三年面试官的杨先生感到很吃惊。他说，这几年他面试了众多应聘者，第一句话问待遇的不少，可是直截了当问“你们公司有空调吗”的还是第一次遇到。对此，杨先生给予了耐心的解答，一般是办公室才有空调，像车间就只有大风扇，但每年的夏季都有高温补贴……小赵不以为然地离开了，简历也不留。事后，小赵自己坦言，有空调、轻松、工资高是他选择工作的标准。不仅如此，还要能双休，不能长时间加班。工作条件没有达到这个要求的公司，他暂时都不会考虑。

小赵这种眼高手低、自身定位过高的求职姿态，不仅不受企业的欢迎，还会使他的求职频频受阻。

二、电脑配置可以玩网游就行

春节过后，某市举办了首场生产制造、加工业及技术、技能人才专场招聘会。火热的招聘会吸引了2000多名技术人才进场求职，4000多个工作岗位虚位以待。但达成协议的不足700人，其中90后求职者的成功率更低。也许是受用工荒的影响，不少90后认为自己是“香饽饽”，因此去应聘的时候竟然先向用人单位提条件，而且提得还有点“雷人”。

在现场招聘的王先生表示，这次本来要招一些年轻能干的技术工，但现场求职者的表现让人很失望。来询问的年轻人不少，但一开口就吓他一跳。在现场，我们看到一个叫郑佳明的小伙子一来就问：

“你们公司的电脑是四核的吗？有独立显卡吗？”这样的问题对不是很懂电脑的王先生来说，有点摸不着头脑。

在被问及为何如此看重电脑配置时，稚气未脱的郑佳明直言不讳地说：“工作时间多长都无所谓，只要能让我在上班的空闲时间玩一下网游就行。电脑配置也不要求太高，四核的就可以，不然很多 3D 网游玩不了。”

原来郑佳明是一个魔兽玩家，玩网游是他唯一的爱好，所以特别看重电脑的配置。只是这样的要求，招聘单位能接受吗？

对此，王先生直言：“这样的人太不靠谱了，不敢招。”

这样的要求让用人单位哭笑不得。专程招技工的五金厂的负责人说，90 后年轻人不看自身条件，先对用人单位提一堆条件，用人单位是招工而不是找“小皇帝、小公主”。对于郑佳明开出的条件，该厂的负责人表示不会接受。

三、雷人的求职简历

职场经历了从过去简历显得多余，到后来需要以简历为敲门砖，再到如今简历满天飞、不知前路漫漫的过程。或许因为如此，不少 90 后职场新人为了抓住 HR 的眼球，使出浑身解数，做出噱头十足的简历，有的甚至把一些经验丰富的 HR 给雷倒了。

“每次公司发出招聘公告，邮箱都会收到大量求职简历。”姜先生介绍，很多时候，求职信都是带着恳求的口吻写的，可是最近的一些简历真是让他哭笑不得。姜先生给我们列举了一些典型的例子。公司收到简历，第一个看到的是对方的邮箱名，一些毕业生显示的发件人名字就让人吓了一跳，比如“寂寞女人”、“幽灵”、“小可爱”、“你

去死吧”。有人毕业半年，要求月薪5万，备注注明“实力不够的公司勿扰”。在校期间奖惩情况为：在校期间多次获得康师傅“再来一瓶”奖励。不过，最让姜先生郁闷的是，有人在联系方式一栏里只留QQ，不留手机号码，还注明“加我为好友时请注明招聘字样”；还有的在简历里什么也不写，只注明“见到我之后就会了解我的个性”等。

对于这些雷人的简历，姜先生和其他HR是怎么看待的呢？他们都表示，年轻人有个性能理解，但是连一份简历都如此不严肃认真，就算是人才他们也不敢接纳。而对于“吸引HR关注”的说法，姜先生则认为：“求职者可能弄巧成拙，使简历缺乏基本的职场礼仪等，比如用词不当，形式过于夸张。我们一看到这些标新立异的简历，往往瞬间就决定放弃。”

以上所举的这些案例并不代表所有90后求职者，但从某种程度上体现了这一代人的个性、思想。正因为这种个性张扬、追求自我的特点，让企业对90后用工望而却步，对于已聘用90后员工的企业，也备感管理有难度。跟80后、70后相比，90后员工除对物质要求高之外，也很注重精神层面的需求，特别需要理解和尊重。因而，对于聘用90后员工的企业来说，需要重视这一点，变家长式管理为人性化管理。企业管理者需要先跟他们交朋友，还要变被动式管理为参与式管理，让90后亲自参与管理，对企业产生归属感。

此外，对于正在求职的90后，专家建议他们应该调整好心态，重新定位自己，不要好高骛远，而应踏踏实实地先接受培训，多学些技术；另外，走上工作岗位后，敬业是最起码的素质。

第二节 加班对老板说 NO!

加班对于大多数人来说并不陌生，由于工作中不确定性因素的存在，加班是在所难免的事。然而在看待加班的问题上，80、90后与70后的态度迥然不同。

一、有理由对加班说 NO

加班对80后来说，是工作没效率的表现；但对70后来说，则是责任心的体现。有一项调查显示，80后特别抵触加班，高达67%的受访者肯定不会为了工作而牺牲节假日的休息时间，更不会不计较加班酬劳，只有20%的受访者会偶尔把没有完成的工作带回家。而“70后”堪称“职场拼命三郎”，56%的受访者表示绝对听从老板命令，71%的受访者经常把没完成的工作带回家，48%的人一定会为了工作牺牲节假日休息时间，而且不计较加班酬劳。

而下文案例中的小蔡就是抵触加班的一员，他为了捍卫自己的私人时间，毅然辞去了薪酬相当不错的工作。

老周是某知名企业的销售经理，他所在的销售团队一共有19个人，其中7人是80后，12人是70后。他感觉80、90后与70后对待

加班的问题差别很大，每次要求员工加班时，70 后员工会爽快地说 “No Problem”，而 80、90 后员工就急着编各种理由说 NO。

刚来公司不久的小蔡就是“朝九晚五”的典型代表，一到点就撤，即使手头上还有未完成的工作，也要准点下班，留到第二天再解决。自己不乐意加班也就算了，他还常常对 70 后的同事卖命加班嗤之以鼻。后来，在老周的教导下，小蔡才勉强与大家一起加班，但一加班，他就将“崩溃”两字挂在嘴边。好景不长，坚持了三个月后，他辞掉了工作。他说：“这三个月实在太累，几乎天天要加班，每晚回到家最早也 10 点了，吃个饭倒头就睡，第二天又是如此。尽管公司对加班费从不吝啬，但感觉‘被榨干了’”。后来小蔡去另一家单位，成了典型的“朝九晚五”族，“下午没事 5 点就下班了”，尽管收入不高，但他觉得挺满意。他说：“老一辈的人都是‘有命赚钱、没命花钱’，我现在想得很开，工作不是生活的全部，该休息就要休息。”

竞争激烈、业务繁忙，企业要求员工加班，这也无可厚非。但是，客观地说，经常加班对个人而言，不仅影响健康，最重要的是没有了自己的时间和空间。对企业而言，加班时间太长，员工生活质量势必下降，还容易对工作产生厌倦情绪，这样的员工还能指望有强大的“战斗力”，为公司带来更多业绩吗？

二、懂得休闲，是一种进步

80、90 后这种“工作不是生活的全部，要有休闲时间”的工作态度，与 70 后的“主动加班，任劳任怨”相比，差别相当大，这值得我们深思。

之所以发生这一改变，主要原因在于，社会经济的发展，使得作

为独生子女的80、90后，拥有较好的社会经济基础和家庭物质条件，衣食无忧自然会产生休闲的需求，这符合马斯洛关于人的需求的“五层次理论”。

曾经的我们，所有的时间都在忙碌，没有时间感受身边的美好，没有时间分享生活的感悟，更没有时间仰望天空，作天马行空之想。我们追逐生活，也被生活放逐。因此，80、90后向工作要“闲”是一种进步。但如何“休”出质量，“闲”出格调，这是需要社会和企业思考的课题。

三、推广工休平衡

事实上，不少嗅觉灵敏的企业，已经意识到“不再把工作放在第一位，比较追求个人的休闲和感受”，是80、90后的集体特色。所以，有部分企业已将其作为一个大的课题来研究，并适当调整了管理方式。比如，前面提到那家公司。在员工频频跳槽后，老周展开了离职原因调查。结果大多数人离职的原因和小蔡一样，都是因为加班时间过长，压力太大。其中一位还在职的80后员工表示，“如果在一个项目上忙了很长时间，必须要‘搭配’一段时间来休息，这样才能有饱满的精力重新投入到工作中去。”

为了吸引和留住优秀人才，老周转变了管理理念，在强调薪资、发展的同时，注重给予员工工休平衡。比如，采用弹性的工作方式；或者在项目完成后，让参加该项目的员工轮休；或者在淡季时，让部分员工休假或培训充电，满足发展和休闲的需要。