

90 Days, 90 Ways
Onboard Young Professionals to
Peak Performance

年轻员工 职场塑型

90天90种方法打造工作胜任力


[美] 亚历克西娅·弗农 (Alexia Vernon) 著
顾欣 赵桦 译



弗农对年轻员工有深刻的了解。对于发展员工的职业、沟通、领导技能方面，弗农是一位真正的专家。她用于了解员工的辅导方法，对于任何想要取得成功的公司来说都是及时的，并且具有重大意义。这本风趣、易读的书应该列为HR或管理年轻员工的管理者的必读书。它绝对是管理和维持公司年轻员工表现的指导书。

——Jille Bartolome, MCC, 内在美公司总裁

 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>

90 Days, 90 Ways
Onboard Young Professionals to
Peak Performance

年轻员工 职场塑型

90天90种方法打造工作胜任力

[美] 亚历克西娅·弗农 (Alexia Vernon) 著
顾欣 赵桦 译



RFID

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Alexia Vernon: 90 Days, 90 Ways: Onboard Young Professionals to Peak Performance

ISBN: 978-1562868161

Copyright © 2012 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese edition Copyright © 2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development)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: 01-2014-4178

图书在版编目(CIP)数据

年轻员工职场塑型: 90天90种方法打造工作胜任力 / (美)亚历克西娅·弗农(Alexia Vernon)著; 顾欣, 赵桦译. —北京: 电子工业出版社, 2016.8

书名原文: 90 Days, 90 Ways: Onboard Young Professionals to Peak Performance

ISBN 978-7-121-29606-2

I. ①年… II. ①亚… ②顾… ③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(2016)第179675号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 14.5 字数: 159千字

版次: 2016年8月第1版

印次: 2016年8月第1次印刷

定价: 42.00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 zltz@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。

目 录

导读	1
第 1 章 有关年轻员工的信息	10
为什么要把注意力集中在 90 天	17
需要保持的习惯	18
需要重塑的习惯	20
第 2 章 创造迷人的一天	24
两个第一天的故事	25
在第一天工作前做好准备	29
为第一天设定一个吸引人的任务	31
给他们定制工作空间的时间	32
让迈克尔·斯科特指导你的办公室生活	33
在 IT 方面做好准备	34
安排一个午餐约会	36

准备好建立关系	37
安排他们和人力资源部门进行一个迅速的会面	38
面对挥之不去的焦虑	39
介绍这周的焦点	40
第3章 告诉他们成功的关键之处	45
讲清楚各角色的工作责任并建立结果责任制	46
不断地分享公司愿景、企业使命和核心价值观	48
揭示公司和团队的长期及短期目标	51
把训练重点集中在有意义的事物上	52
积极主动并教会年轻员工完整的体系和程序	53
讲解公司的行政管理系统	55
晋升渠道要透明	57
共同设计一个职业生涯发展计划	59
让年轻员工进行他们的 SWOT 分析	61
提供相关的联系信息	62
第4章 使他们融入你的公司文化	64
把年轻员工吸引到独特的文化特征上来	66
公司的历史不能只在网上，还要融入工作中	68
阐明公司和领域里的行话	70
给年轻员工安排合适的同辈同事	71
安排和关键联系人的会面	72
业余时间要清楚	73
在会议中给他们一个角色	75

出丑的时候要承认.....	76
共创一个全球责任的文化.....	77
把课本知识和工作实际相结合.....	79
第5章 培养富有感染力的交流者.....	88
交换交流的喜好和风格.....	90
让交流适宜听众.....	93
阐明各代人的喜好.....	94
给主论据补充支撑意见.....	97
确定行动号召并逆向工作.....	99
清除言语化的思维.....	102
更好地吸引听众.....	103
抑制讨好和吹嘘.....	105
不要只想一个答案，要有一个满意的答案.....	107
培养有力简洁的陈述技巧.....	109
第6章 确认期望值的回馈.....	114
透明化.....	117
共同建立评估方法.....	119
发现员工的动力.....	120
创立辅导文化.....	123
早做，常做.....	131
接受辅导.....	135
把错误变成施教时刻.....	136
承担后果.....	138

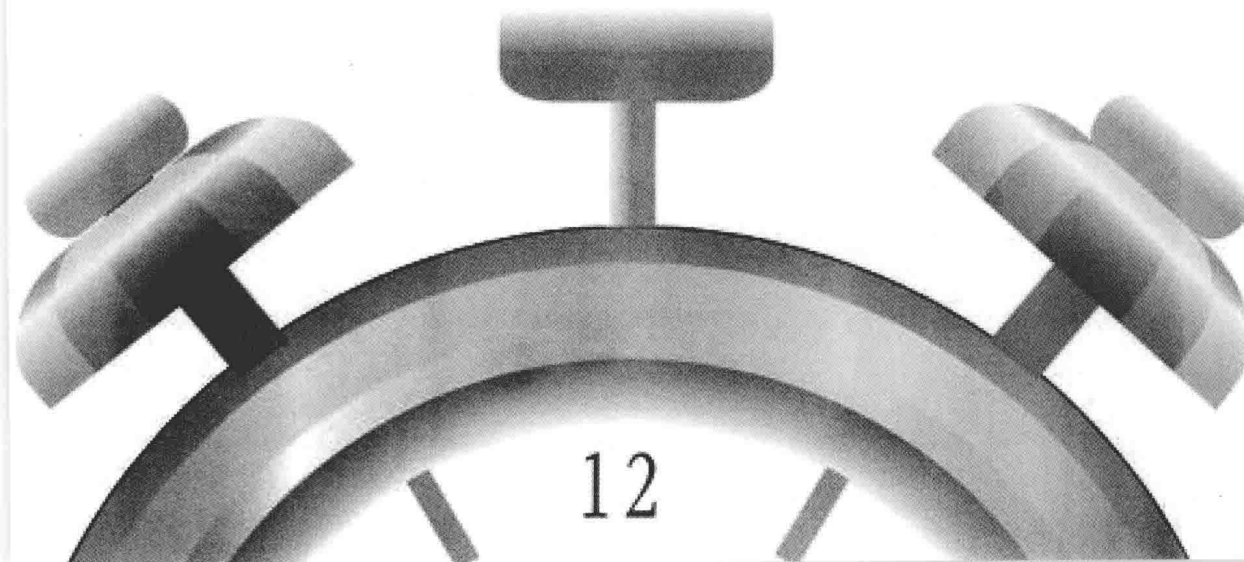
奖励出色表现.....	139
如果不合适，那么就放手.....	141
第7章 聚焦焦点.....	144
对流言蜚语零容忍.....	146
总是准备好过滤问题.....	147
通过拒绝来表示赞同.....	149
利用报酬作为诱饵.....	149
留意前方道路.....	150
时间领导力胜过时间管理.....	151
自己做或委派，认识两者的区别.....	153
通过改变思维来改变方式.....	155
鼓励实践方法.....	156
分配“类似”工作.....	158
第8章 发展无懈可击的客户服务技能.....	161
按网络形式构建客户服务.....	163
倾听话语信息.....	164
倾听言外之意.....	165
出于好奇进行提问.....	166
再现观察到的信息.....	168
让客户感觉信息经过验证.....	170
让每个人的需求得到满足.....	173
演示如何“接住沙滩球”.....	174
给予做出低层级决定的权力.....	176

管理试运行	177
第9章 发展令公司稳定的员工	181
让员工建立以可能性为中心的心态	183
鼓励员工表达情绪……持续 90 秒	184
在反应性上创造积极主动性	188
解决冲突	189
引进一些老式的原谅方式	191
遏止制造恐慌	192
按照员工的方式进行组织	194
注意学习曲线	195
鼓励工作之外的兴趣	196
重视隐私和“离开”时间	197
第10章 激发卓越表现	200
反映你所寻求的事物	201
向他人学习	203
让自己平易近人	205
给予员工信任	206
将年轻员工推出舒适地带	207
让员工吸收信息	209
劝说实现导师制	210
投资员工的学习和发展	213
提供领导机会	216
结束语	220

导 读

“勇敢一点，与众不同一点，天马行空一点，做任何有个性的、有想象力的事，避免谨慎行事、老生常谈、自甘平庸。”

——塞西尔·比顿爵士



如果你是自由地选择拿起这本书——我当然希望你是自由的，因为强制学习就像强制治疗一样很少能取得好的效果——那么你很可能通过雇用、管理、训练或以其他方式帮助新员工成功。这些员工中的大部分都是年轻员工——年纪在 18~30 岁的人。（这代员工出生于 1978—2000 年，是典型的被称作 Y 世代或千禧一代的人。到 2016 年的时候，这代人将成为职场中人数最多的一代人。）

你可以选择要不要拿起这本书，但是面对这群年轻员工，你可能没有太多的选择，因为你也许会被指派去训练他们，以便让他们在试用期后成功入职并表现出色。很可能有许多因素会阻碍你成功地完成这个任务，如其他有竞争利益和需求的员工、一个很长的职责清单或未完成的职业梦想。“入职培训”这个词，是另一个你应该关注的行话。

所以，你可以在这本入职培训的书的任何地方随意地选一些你觉得有用的小窍门——我把“入职培训”定义为“为新员工指明方向，让他们融入公司，并尽可能积极地、有效地传递结果”。我们可能已经读过了一些相同类型的论述及该怎样做的书或文章。

“帮助年轻员工理解公司角色，以便让他们准备好融入公司之中。”

——卡门·马斯顿

Zimmerman 广告公司人力资源副总

“确保所有利益相关者都参与入职培训的过程。这包括新员工、人力资源部门和任何一个内部教练。”

——塔丽亚·鲍尔

“这代人来上班的时候就知道工作与生活的平衡。他们珍惜和家人、朋友在一起的时间，也珍惜做自己喜欢的事情的时间。婴儿潮一代和 X 世代的员工们年轻时不会寻求‘平衡’，直到他们已经工作了 15 年以上。而千禧一代的人从第一天上班开始就有这个要求。当然，聪明的公司会满足这一要求。”

——丽萨·奥勒尔

Millennials Incorporated 的作者

“对你的 Y 世代的员工们要真实。”

——G·L·霍夫曼

我写这本书是为了给那些渴望更有效、更热心地给年轻员工进行入职培训的人看的，通过提供一些策略和技巧来使模糊的前景变得透明、清晰。作为一个演讲者、训练家和国际教练联合会（ICF）认证的教练，我的专业就是让年轻员工（以及雇用、管理、训练和领导他们的人）在职场上取得持续的成功。在过去的 10 年里，我一直在帮助人们确认和使用必要的行动导向策略，通过一些快速便捷的小贴士来指导人们行动。

当然，我也是千禧一代的人。（我很少跟人说这个，但是我已经没有了这代人的很多习惯，所以请承认我是这代人中比较老的那部分。）我分享这个是为了塑造年轻员工有关透明度的价值观。我的解决行为导向的方法被公司、小企业、非营利机构、大学及包括教育、职场发展、医疗、社会事业和房地产等在内的诸多专业组织所使用。除了这些专业经验外，我还具有我们这代人的可靠性。为了支持你在完成比顿爵士的

话“勇敢、与众不同和天马行空”的同时取得你想要的结果，我会在这本书中帮助你了解年轻一代员工的想法，告诉你什么时候能在什么地方与你的年轻员工会面，然后你们可以共创一个互相赞同的通往成功的方法。

然而我们在开始做这件事之前，还要学习一些基本规则来保证我们能够更好地一起学习。第一，我会让你在思想和行动上都停止任何有关年轻员工的抱怨。托德·哈德森是 **Maverick Institute** 的创始人，他把训练千禧一代的人比作经历伊丽莎白·库伯勒·罗斯的悲伤的 5 个阶段。打开这本书，你可能就已经至少能经历第 1 阶段——否定。你现在应该知道这个入职培训的重要性了。你可能也已经达到了第 2 阶段——愤怒。你必须为了最新一代年轻员工调整自己培训新员工的方法，你会觉得这是蠢话。你可能这样对自己说：“这些小畜生应该每天都亲吻我的脚，因为我给了他们工作。”你也可能已经到了第 3 阶段——讨价还价。你会做任何能够把入职培训委托给别人做的事。你累了。你工作过度了。你有很多事要做——现在突然成了一个培训师。最后，你或许已经经过了那些早期阶段，现在你处在第 4 阶段——沮丧。你需要补充大量的能量和热情来做这项分配给你的任务。

不管你处在哪个阶段，我的目标是尽可能快地把你带到第 5 阶段——接受。“但是我有如此多的引起问题的员工，难道我就不能有轻微的抱怨吗？”不行。虽然在完美的情况下招聘经理能够选择最适合的员工，但是就我所知，这通常不会发生。如果你回想早期刚被雇用的时候，我怀疑你和现在的样子也很不同。如果你想把一个年轻员工从新员工变成

出色的员工——这才是你最大的兴趣，我也会一遍一遍地教你怎么做——你需要在年轻员工踏入办公室的那一刻起就从思想上、技能上和精神上做好准备。一个围绕障碍的观点会让你只是用自己的方法辨别改善的机会并制造对立心理，从而导致职场上两代人之间的冲突。职场上两代人之间的冲突是会蔓延的！在最近一项由美国人力资源管理协会组织的民意调查中，44%的年轻员工的经理们报告说，某种程度上，这种情况存在于他们的公司。

第二，对于我们这些要在沙地上建城堡的人来说，我需要你足够开放并能尝试新方法，不只是思想上的，而且要是行动上的。改变总是会让人觉得有点奇怪，直到我们把新做法培养成了一个习惯。虽然你不用把我分享给你的每一个策略都死记住，但是我想要让你用一个开放的思维去运用它们，每个方法都多尝试几次，如果它对你或你的年轻员工不起作用，你就可以丢弃它。

第三——你可以把这归咎于训练师或千禧一代的我——我认为最好的学习是通过对话来进行的。这本书不只是我写的，也是你们写的，所以你读到的那些东西——我的建议、经验、例子和其他的思考，有很多是从你们的想法和行为上得到的启发。当你发现这些时，你可以在书的任何空白处做出标记。和你的员工、同事及其他领导分享你所摘录的内容、具体的策略或例子——如果能引用我的内容，那么我将非常荣幸。你要敢于脱离我的规则，思考出最适合你的方法。

我们将从探索需要知道年轻员工的哪些信息入手，开始我们整本书的旅程。探索这些信息是很重要的，因为你要让年轻员工和公司建立起

一个互相有益的关系。我会为你区分出毕业生（无论是高中还是大学毕业生）的哪些习惯是可以继续保持的，哪些习惯是要让他们改正的。看看这代人的经验和态度，公开他们喜欢的思维及工作方式。然后，在接下来的9个章节中，我将会告诉你怎样进行下面的操作：

- 为新来的年轻员工设计一个有效率的第一天参观计划。
- 确认并交流成功必备的最重要的信息，如主要职位的工作责任和要承担的结果责任、公司的长期和短期目标，以及一系列行政管理命令。
- 让你的新员工融入公司文化。
- 培养新一代的员工，让他们坚持通过交流来扩大自己的影响力。
- 培养员工的能力，让他们能够取得成果，从错误中学习和成长，并且具有责任感。
- 让年轻员工专注于他们的优势，并在工作中加以利用，以更有效地工作。
- 教会员工在公司内外建立关系，并且做事的时候以服务为导向。
- 帮助员工养成一个凡事都有可能的心态，鼓励他们独立自主并平衡工作和生活，这样才能消除他们的压力和担忧。
- 帮助他们表现得更好，并且培养出下一代的领导。

除了给你介绍10个策略，让你和你的培训团队能在新员工的90天培训中使用这些策略以外，你还会了解到已经入职的年轻员工接受过的正式和非正式的培训。我也从经理、训练师、人力资源部门的职员及知道怎样培训年轻员工的顾问那里得到了很多建议。这样你就能更容易地获得关键信息。下面的这些标志将在以后的章节里出现。

	<p>哪一天使用这个策略</p> <p>这是每章中用来执行指导准则的可行的方法。尽管章节要整齐，其中的策略也要按时间顺序排列，但是一旦你开始使用这些策略，你就会发现使用的顺序有重叠。为了让你完善这些信息，我会告诉你一些用来判定什么时候应该开始使用策略的特征。</p>
	<p>区别</p> <p>为了保证我们的想法一致，我会常常区分一些意思相近、互为补充但又有所区别的概念。我的希望是通过理解这些想法和做法的细微差别，你能够把这些策略更好地融入你的培训课程中。</p>
	<p>定义</p> <p>商业世界中存在很多行话。我原来也和其他人一样，不怎么理解它们。当我在介绍一个我认为重要的词或短语的时候，为了保证你能够知道我的意思，我会和你分享一下它们的意思。</p>
	<p>角色扮演</p> <p>由于我学过戏剧，所以它已经成了我的训练和教学中最重要的基础。即使有时我们并没有排练，但是我相信通过理解一次角色扮演中的情形和角色，我们能够更好地把练习转变成有效的实际行动。所以，当我认为某个策略需要更加具体化地展现给你的时候，我就会使用角色扮演的例子。</p>



推特式建议

推特是一个网络社交媒体，也是一个微博网站。用户可以通过推特进行实时阅读和发送信息，而且这些信息最多可以达到 140 个字。根据《大西洋月刊》的报道，到 2010 年年底，29%的推特用户的年龄在 18~25 岁；第二大用户群在 26~34 岁，他们占据了 23%。就我们的调查来看，无论你的年轻员工是否使用推特，他们都喜欢回应易于理解的词或短语。为了让你做好准备，我在每章结尾的地方都提供了少于 140 个字的建议。（如果你在使用推特，或者准备开始使用这个社交媒体，你可以在推特上@AlexiaVernon 并且使用#90d90w 的标签来告诉我你对这本书的意见。）当然，如果我提供的推特式建议对你有效果，你也可以用推特将其推荐给朋友。

尽管我谈论的是我们这一代人，但是你将会在书里看到，当我提到年轻员工的时候，我使用的是第三人称而不是第一人称。我这么做是因为我的年纪正好和你的年轻员工差不多，所以你们可以通过这本书去了解你们的年轻员工的想法、感受、行为、习惯等，我写这本书是给你们看的。如果我使用第一人称，则会造成我们之间的距离，并且会让你们感到困惑。

最后，让我们再了解一下 FUN 的概念。我完全相信学习和取得的成果能反映人们为了成功所付出的努力。我认为最好的实时奖励就是我们能够享受到现在的生活乐趣。虽然我认为培训年轻员工——他们会被培养成下一代领导，但是在这之前他们会被分配很重的任务——是重要

的事，但是我也知道当你们享受到阅读这本书的乐趣的时候，你们更有可能把我说的话应用到实践中。所以，你读这本书的时候会发现我常常开玩笑。

现在，你已经了解了这些基本规则，知道我们要讲什么内容，也清楚我为什么要写这本书。所以，让我们开始阅读第 1 章的内容，我将在该章告诉你一些新一代员工的信息，这样能让你知道应该怎样给予年轻员工最好的培训，以帮助他们不断成功。