

Gentle,
but
Powerful!

轻有力

用90后思维管理90后

韩庆峰·著

中国青年出版社

Gentle,
but
Powerful!

轻有力

用90后思维管理90后

韩庆峰/著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

轻有力:用 90 后思维管理 90 后 / 韩庆峰著.

-- 北京:中国青年出版社,2014.2

ISBN 978-7-5153-2110-3

I . ①轻… II . ①韩… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 289547 号

中国青年出版社 出版发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

网址:<http://www.cyp.com.cn>

责任编辑:刘霜 Liushuangcyp@163.com

编辑部电话:(010) 57350508

北京中青人出版物发行有限公司

电话:(010) 57350522 57350524

北京地大天成印务有限公司印刷 新华书店经销

880×1230 1/32 8.75 印张 2 插页 160 千字

2014 年 2 月北京第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

本图书如有任何印装质量问题,请与出版部联系调换

联系电话:(010) 57350526

序言：找回管理的自信

因何而来的你

虽然我不知道你现在身处何地，但是我知道你为什么会拿起这本书。我没有什么超能力，只是我的专业经验告诉我，愿意花时间打开这本书的不外乎以下五种人。

第一种，你正在被某个或某些 90 后所困扰，他们可能是你的孩子、学生、员工、同事或朋友。你觉得他们与你很不同，或者是与你想象的很不同，再或者是与你觉得他们应该有的样子很不同。你困惑、不满、担心甚至绝望，这一代人究竟怎么了？你四处寻找可以“修理”他们的工具，并希望自己马上拥有“修理”他们的能力，所以，你是来“找斧子”的。

第二种，本来你对这本书不感兴趣，不过总有人不断地在你耳边唠唠叨叨，不厌其烦地推荐你看；单位把它当作读书任务发给你，领导还逼着你做笔记、写感想，真是烦死了！

但是如果你不看，可能会影响到你与他们之间的关系或者是这个月的奖金。嘿，就当给他们个面子，翻翻算了！所以，你是来“给面子”的。

第三种，就是原本你是真的不想看的，每天有那么多事，哪还有闲工夫看书？都这么多年不看书了，事业发展不也挺好吗？但是你的上司对你明示、暗示、软示、硬示，现在90后员工越来越多了，在这方面你一定要好好地学习一下，要是管不好他们，别说晋升了，就连你现在的职位也可能不保。你觉得自己被逼无奈，所以，你是来“保位子”的。

第四种，实际上你根本不认为这本书会有用，甚至所有管理类书（尤其是中国人写的）在你看来都是胡扯。为了给这些以炒作概念牟取暴利的所谓专家们以迎头痛击，你发誓要用自己的时间和智慧来证明这本书就是“一堆垃圾”！所以，我可以理解为你是来“挑骨头”的。

第五种，你一直关注90后问题，你深知这把“达摩克利斯之剑”的锋利，在你心里，你可以接纳90后与你的不同，也相信他们可以承担起未来的责任，只是你还不知道应该如何与他们和谐相处、积极互动、取长补短、共同进步。所以，你拿起这本书，不是为了改变任何人，而是为了成就更好的自己！

总之，无论你抱着何种目的而来，我都要告诉你一个秘密：这本书本身是透明的，我无法承诺和预期你读完这本书的时候应该有什么样的收获。它能带给你什么，完全取决于你抱着什么样的目的和态度来与它相处。

假如你的目的是来“找斧子”的，我相信你一定可以找到，你可以在书里把它们一个个用红笔圈出来，愿意的话你甚至可以注上“一板斧”“二板斧”“三板斧”……不过我要提醒你的是：“斧子很锋利，使用需谨慎！”因为这些斧子究竟是用来修理谁的，需要你自己试试才知道。

假如你是来“给面子”的，那就简单了。你只要花上两三个小时，从头到尾快速地浏览一遍，象征性地做点笔记、写点感想，给足朋友和领导面子，把奖状和奖金领回家，然后就可以和我说再见了。不过再见以后恐怕就是再也不见喽，因为你读书的目的就只是来“给面子”的。

假如你是来“保位子”的，这段时间就辛苦你了。你可能会觉得读书很累，毕竟要是我整天被人逼着，哪怕是吃龙虾也会感觉很痛苦。不过只要你能放松下来，就当是在读一本闲书，我相信你还是可以从中找到一点乐趣的。

假如你翻开这本书只是为了证明这套体系不靠谱，是“垃圾”，那你其实不需要浪费这些时间和精力。我现在就可以

告诉你，这本书对于你来讲肯定就是“垃圾”，因为当你满脑子装着对错与挑剔时，那么你看到的一切都是一文不值的东西。

假如你想来成就更好的自己，那么恭喜你，我坚信90后们天赋的特征就是为了能帮助我们变得更好（这样看，90后们肩负了神圣的使命）！他们就像一面面镜子，在与他们的互动中，你会更清晰地看到自己。看到自己的行为、情绪和动机，还有那些深藏在潜意识中平时难以觉察的习性反应。这是你人生中一个非常重要的机会，好好利用，认真阅读只是一个开始，希望你不仅能多一些认识、多一些思考，还能有一些改变。

相比90后，我更关心的是你

接下来我想说的第二件事，是关于“焦点”。你现在拿着的这本书，它关注的究竟是谁？90后，还是管理者？这是一个很重要的问题。我的回答很明确：在这里，我唯一关注的是那些需要与90后直接打交道的管理者们。因此，在这本

书中我不会去讨论如何让 90 后们通过自身的努力产生改变，我唯一要阐明的就是在现在与将来，当我们面对 90 后的种种特征以及这些特征给管理带来的重大挑战时，管理者们应该如何通过自身的改变，有效地适应环境并充分地发挥领导力！

正因为我的焦点在此，所以在你进一步阅读之前，我还有四点需要说明。

第一，无论你抱着什么目的而来，我相信，既然你来了就绝不想空手而归。就好像你来参加一场比赛，你总是想拿一块奖牌回去的。所以，在这个过程中，你就是运动员，而我就是你的教练，这就是我们分别扮演的角色。教练有时候可能会很凶，甚至会骂人，但是他的目的只是帮助你拿到奖牌。所以在我的文字里也许有些地方会比较尖锐、不太中听，但是希望你能理解，不是我对你有意见，我只是在履行一个教练的职责。

第二，在书里面你会看到一些你期盼已久的话，比如 90 后为什么会这样，或者是你为一个困扰很久的问题找到了答案。你可能会拼命地点头，太对了！太对了！就是这样的！你也会看到一些你不认同的东西，比如我对管理者们的某些评价，你会使劲地摇头，不是这样的！你说得不对！在接下来的阅读中，我希望你能暂时停止玩这个你已经非常熟悉的

“对错游戏”。我邀请你放松下来，打开你自己，去寻找一些新的可能。我希望你能对这本书有更全面的吸收，你认同的东西本来就是属于你的，你有异议的或者反对的，才有可能成为你认知和进步的动力。

第三，人们常说管理是一门艺术，而我更愿意把它比喻成一门功夫。同样起点的人，由于天赋与努力的程度不同，一段时间后他们的段位会有很大的差别。在 90 后管理这门功夫上，我想至少有三个段位：黄带，一个可以 hold 住 90 后的合格管理者；绿带，一个能被 90 后喜爱的优秀管理者；黑带，一个可以帮助 90 后成功的卓越领导者。你希望自己达到哪个段位？你的未来是不是可以成为那个人？虽然我们无法预测未来，但还是可以知道你未来的样子。为什么？因为我们的人生就好比是一部电视连续剧，每天播出一集，虽然今天第十五集还没播，但是从第一集看到第十四集，我们已经可以对剧情有个大致的预测。所以，当你读完整本书的时候，我想你能停下来检视一下自己，看看一直以来你是如何管理人的，有哪些你已经做到，有哪些你可以做到，有哪些是你的盲区。只有清晰地知道自己目前的位置，才能更好地设定自己提升的目标。

第四，我想说：改变是不舒服的！这不需要我多说，大家

都很明白。每个人都有自己的舒适区，一旦跨出去就会感到不习惯、不爽、别扭、痛苦，很想改回来。就好像我们平时一样，我们的大脑明明知道有一些习惯必须改变，可是真到改的时候，心理和身体都开始抗拒。其实你可以想象你的人生是同时被两根橡皮筋控制的：前面的一根与你的理想、目标连接，它们通过张力的收缩牵引你不断地向理想前进。这听起来不错，但是为什么这个世界上只有少数人可以实现自己的理想？那是因为我们的后面还有另一根橡皮筋在制约着我们，那就是固有的习惯与惰性。两根橡皮筋的力差决定了我们行动的方向，只有能够承受改变之痛的人，才可能向着理想前进。

90 后三部曲

写到这里，相信有不少的朋友会说：你说了这么多，我都理解了，我也会努力改变自己，与 90 后更好地相处。但是，你究竟有没有什么办法可以让 90 后的孩子也改一改？好吧，我承认你不是第一个问这个问题的人。事实上，从我研究 90

后开始，我碰到的所有人，真的，几乎所有人，一开始都是到我这里来“找斧子”的。

这个世界上最基本的道理之一是：我们改变不了任何人，虽然我们时刻都想改变。作为一名教练，我既然无法替你们拿到奖牌，那么我也没有办法替他们拿到。但是，我可以激发他们去拿奖牌的斗志。因此，除了这一本外，我还有关于90后的书要继续写。

从2010年年初，我开始关注90后问题到现在刚好3年。在这个过程中，我一直被一种强大的推动力所驱使，不敢懈怠。今天想想，应该说那是一种强烈的紧迫感或者说是危机感吧！随着研究的深入，我发现整个社会与90后群体之间爆发出来的，比以往任何时代都更强烈的代际冲突，并不单单是90后的责任。这种不良的互动是双向的，而在这种冲突的过程中，我们往往看到的都是他们身上的错，而忽略了我们正在为这种负向关系不断地添加能量。

所以，我知道我的工作长期而艰巨的，这不是用《轻有力》一本书就可以解决的。我的规划是在3年内完成我的“90后三部曲”，除了这本书外，还有两本在筹备之中。三本书阐述的都是与90后相关的管理话题，但是受众和主旨会有很大的不同。

《轻有力》探讨的是 90 后管理方法，这本书主要面向组织内的一线管理者，直接与 90 后员工打交道的人。我会提供一套系统思考和处理 90 后具体管理问题的方法，并按照 90 后员工进入组织的时间顺序层层递进，以期在管理者的大脑中建立起一套可以内化并自主应用的体系。

第二部集中探讨 90 后管理策略，主要对象是企业家与企业人力资源政策的制定者。因为，90 后对管理的冲击不仅是在行为和沟通层面上，他们内在的价值主张决定了他们最终要改变的是企业的管理模式，而非仅仅是管理形式。我相信一种前置的、主动的管理策略调整不但能够充分地发挥 90 后员工的优势，更能够保证企业在这个剧变的时代同时获得安全、效率与持久。

第三部我会从行为与认知的层面更深入地剖析 90 后群体。他们为什么是这样的？在行为的背后，体现了他们怎样的动机？他们为什么会普遍性地拥有这样的动机？他们与理想的社会人相比，有哪些地方过了，又有哪些地方不足？一本剖析 90 后内在特征的书，它的受众会更加宽泛，包含一切对 90 后感兴趣的人群，当然也包含 90 后本身。所以这本书也许可以部分地解答刚才的那个问题。

因为后面两部还未脱稿，所以它们暂时还没有名字。由

于我的工作和研究领域仅仅局限于组织管理，因此暂时还没有从教育的角度直接为 90 后成长提供建议的计划。

最后，我想说的是：我当然希望你可以认可我的成果，认可这本书，认可书里面所谈到的方法。但是我更希望通过阅读，每一个管理者都能重新找回在管理上的自信，远离不满、愤怒、担心和绝望。期待通过这些转变，我们可以一起找到安详、和谐和快乐。

愿我们都能享有真正的安详、真正的和谐、真正的快乐！

韩庆峰

2013 年 3 月 21 日 北京



“不要总是对我说 3 年以后、5 年以后、10 年以后我会如何如何，
我想知道，如果我真的努力了，明天我会得到什么？”

目录

序言：找回管理的自信

- ii 因何而来的你
- v 相比 90 后，我更关心的是你
- viii 90 后三部曲

90 后：一场前所未有的代际“战争”

- 003 管理者：被清零的管理自信
- 005 不仅仅是代际冲突，更是一场“战争”
- 007 我们正在丧失的权威
- 012 “控制”与“对话”之争
- 021 冰山之下的代际差异
- 023 60 后 VS 90 后
- 027 80 后 VS 90 后
- 032 轻管理秘笈

轻管理模式：止息代际“战争”的秘笈

- 037 轻管理入学测验
- 039 轻管理模式：一招三式
- 042 轻管理第一式：软化冲突
- 044 轻管理第二式：淡化权威
- 046 轻管理第三式：强化边界
- 049 轻管理的“图像化”
- 053 轻管理秘笈

寻找小 Y：如何选拔 90 后员工

- 057 量与质：即将发生逆转的人才供给
- 063 轻管理策略：迎合习惯，兴趣优先
- 066 与时俱进的渠道变革
- 070 通过“再设计”提升岗位吸引力
- 075 在招聘中传递正确的信息
- 078 告别结构化面试，善用冲突情境
- 082 别让招聘输在终点线上
- 085 轻管理秘笈