

人力资源管理经验分享：80后：管理还是激励 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270549.htm 铁的纪律”似乎应该让位给“爱的教育”了。宝岛眼镜公司总经理王智民先生这几年在员工管理上遇到了一个问题，那就是父母往往是一个员工是否离职的重要原因。这些新员工大多是1980年之后出生的，作为独生子女，他们从小到大都生活在父母无微不至的呵护之中。所以父母对他们进入宝岛眼镜公司之后的情况很关心，自己的孩子如果在工作上不是很开心，父母们往往会说“不开心就回来吧，反正家里也不缺你挣的这一点点钱”。宝岛眼镜公司来自中国台湾，目前在内地有400多家连锁店。这家公司对员工的培训非常重视。眼镜行业是个“半医半商”的行当，销售人员需要相对专业的光学、生理学方面的知识。新员工进来之后，一般需要半年左右的培训时间。1997年宝岛眼镜到内地发展，第一站是厦门，当时找不到合适的员工，招来的员工都要经过严格的培训。那时的培训强调军事化，追求“铁的纪律”。曾经有一名员工在培训时，为了达到近乎苛刻的标准，一面玻璃连续擦了8个小时。这种类似“魔鬼训练”的培训要给员工灌输的是“小细节、大关键”的理念。但是这种培训方式对于80后一代的年轻人似乎不太合适了。王智民开始将培训的主旨从“铁的纪律”向“爱的教育”转变。员工刚刚进入公司的时候，他的父母会收到一封感谢信，为其子女能够来宝岛眼镜工作而向他们表示感谢；年底的总结大会上，优秀员工的父母会被请到公司，与自己的孩子一起分享在公司取得的成绩和荣耀。而在具

体的培训过程中，原来的那种大量灌输和不断考试的方法明显不行了，于是就将大家分成不同的小组，让他们深入讨论，尽量提出自己的看法，然后让不同的小组相互竞争，这样能有效地激发大家的创造力和积极性。王智民遇到的这个问题对于很多管理者来说并不陌生。随着大量的1980年之后出生的年轻人进入工作岗位，开始他们的职业生涯，如何管理这些人就成了一个问题。他们大多是独生子女，生活环境相对优裕，这些人成长的年代，也是整个国家逐步改革开放、经济迅速发展的年代。因此，他们的经历、视野和抱负与前面几代人有明显的区别。从心理特征上来看，他们自信、独立，个性张扬，自尊心强，与之对应的就是承受压力的能力不强，很容易产生挫折感，缺乏吃苦耐劳的精神，被人称之为“草莓族”外表光鲜，但稍有压力，就不能支撑。从消费行为上看，80后一代的品牌意识很强，讲究品质，对价格相对不敏感，喜欢时尚流行的产品。在很多人看来，企业管理上的代际冲突似乎并没有这么明显，这些人忽略了一个基本的事实：一代人有一代人的文化，一代人有一代人的企业这些在家里被父母百般呵护的年轻人一旦进入企业，其个性特点肯定就对企业的管理形成一定的冲击。毫无疑问，原来那些曾经对20世纪60~70年代出生的人相对有效的管理方法就要有所调整 and 变化。80后一代追求自我，注重短期利益，职业流动性也相对要高些。因此，原来那种强调愿景和价值观，强调纪律和自我约束的管理方式，在80后一代人身上可能就不容易起到很大的作用。在王智民的宝岛眼镜公司，以“爱的教育”为主题的培训结束，员工正式走向自己的工作岗位之后，公司要为他们指定“保姆”（一般是分公司的副总

经理)，并建立“店长惩罚制度”，员工遇到工作生活上的问题，可以直接找这位“保姆”解决，如果新员工在店里受到老员工的欺负，店长也会受到相应的惩罚。这样做的目的是让他们迅速适应新的环境。大约半年之后，这些新员工会稳定下来，逐渐认同企业的文化并成为其中的一分子。在很多人看来，企业管理上的代际冲突似乎并没有这么明显，而管理的一般原则肯定会适合这些80后的年轻人。不过，这些人忽略了一个基本的事实：一代人有一代人的文化，一代人有一代人的企业。当年IBM统治计算机市场的时候，它的蓝色文化可以算作是那个时代企业的象征，严谨、统一、等级明显，随着时代的变化，IBM的文化也在发生变化，但是很明显，新一代的人希望有更为灵活的企业文化。微软的兴起可以算作是新的象征，没有官僚式的繁文缛节，工作机动灵活，被年轻人尤其是喜欢无拘无束的年轻人视为理想的企业。作为互联网时代的代表企业，Google又在创造新的企业组织文化，工程师的自由支配时间，小团队合作方式，将娱乐与工作结合在一起的组织氛围，这一切又更为符合新一代人的追求。与出生于20世纪60~70年代的人相比，80后的年轻人在当前的中国似乎应该可以算作是代际特征最为明显的一代人。事实上，很多出版商对80后年轻人的需求有比较明确的把握。市面上最近“励志”、“成功”类的书比较多，年纪稍微大些的人对这些书基本上不怎么认同，但年轻人需要它。因为出版商明白，这些年轻人是在父母的鼓励声中成长起来的，他们在某种程度上对鼓励和表扬已经形成了心理依赖，而励志、成功类的书恰恰可以提供这样的心理按摩。随着这一代人逐渐进入职场，在不断成长的过程中，他们肯定

会改变我们的组织文化，会形成他们自己新的企业文化。目前也许可以看作是几代人相互适应的过程，对于这些80后来说，也许激励会比管理和控制更好一些。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com