



Y一代员工管理增刊





出品

人力资源智享会
《HR Value》杂志

地址

上海市武宁路99号
我格广场办公楼1701室

邮编

200063

出品人

金景 Mark Jin

编辑

张倩忆 Elaine Zhang
赵娴 Medyr Zhao

美术编辑

刘茜 Nina Liu

责任校对

叶玉婵 Cherry Ye

联系我们

电话 | 021-60561858
网站 | www.hrecchina.org
邮件 | marketing@hrecchina.org
微博 | weibo.com/hrec

目录

- Y一代的 Why & How 1
- 柔软地改变 10
- 像管理游戏一样管理公司 像服务用户一样服务员工 12
- 提高“Y时代”员工的职场敬业度 架起新老员工之桥 15
 附文：制定适合年轻员工的人事政策与激励方案——麦当劳案例研究 18
- “Y一代员工管理”小故事——小A升职记 19
- 现代化，而非西化——直面中国“Y一代”· 上 21
- 管理为“Y一代”而改变——直面中国“Y一代”· 中 23
- 中国80后雇员分析 25



Y一代的 Why & How

“Y一代”作为舶来词已经不再是个简单的符号或者统称，它所特指的1980~1995年代生人由于某些突出的特点而迅速归拢为一个庞大的群体。这个群体正在以摧枯拉朽的态势成长，他们所发挥的效应正在改变这个时代。

策划 / 张倩忆 执行 / 张倩忆, 王玲真

★ PART 1

Y一代, Why 一代?

这群人究竟为何被称为Y一代? 他们身上有哪些特立独行的气质? “Y一代, why 难带”前辈怎么看?

🕒 Y一代的定义

美国把1980年到1995年间出生的人称为“Y一代”，把1965年到1980年间出生的人称为“X一代”，把1945年（二战结束）到1965年间出生的人称为“婴儿潮一代”。

在三代人的出生日期上，还有其他划分方法，这里采用的是较普遍的一种。美国学界认为这三代人有不同的特点：

★ **婴儿潮一代**——“生活是为了工作”的一代人。他们尽力维持工作和家庭间的平衡，创造了美国上世纪八九十年代的经济繁荣。

★ **X一代**——“工作是为了生活”的一代人。他们为了满足自我兴趣而时不时辞职，是愤世

嫉俗的一代人。

★ **Y一代**——成长过程伴随着计算机和网络的一代人。他们认为世界上的一切皆无限制，乐于从自我主张出发，把时间用在“有意义”、“有用处”的事情上。

Y一代是个舶来词。2001年初，《管理Y一代》这本新书在美国问世，它正式将出生在上世纪80年代左右的年轻人称为Y一代。Y一代这个名词的出现，源于西方社会二战后出现的婴儿潮一代。

Y一代的前一代是X一代。X一代是继婴儿潮一代在美国社会中出现的，这个概念来自上世纪90年代初的一部小说《Generation X》，美国媒体把当时14岁-29岁，现在已成

长到32岁-47岁之间的5000万人划归到X一代，他们高举“工作是为了生活”的鲜明旗帜，追随兴趣，愤世嫉俗。

Y一代紧随X一代的发展而产生。Y一代是伴随着计算机和互联网络的发展而成长的一代。在Y一代眼中，世界上没有什么值得寻找的意义，也没有任何界限可以框住人，一切皆无限制。Y一代对父辈所认定的人生意义并没有兴趣，他们所乐于做的是从自我主张出发，把时间用在有意义、有用处的事情上面。

我国学者将Y一代这一概念引入中国社会，把20世纪70年代末到80年代末出生的“独生子女”这代人，称为Y一代，有的学者也称他们为“80后”一代。如今，中国的Y一代正步入社会，开始在各行各业崭露头角，他们追求个性，重视自我主张，给社会的发展注入了新鲜的血液，但同时也带来了一系列新的社会现象，网恋、SOHO、啃老族、丁克等新词汇伴随Y一代的成长而纷纷涌现，这是社会前进不可避免的副产品。

企业要聘用Y一代中的青年才俊，就要充分考虑他们的特点，才能把他们稳住。年轻雇

员频繁跳槽已经引起咨询企业德勤的警惕，公司顾问说：“从德勤走掉的人当中，三分之二的人跳槽后做的工作其实是德勤可以提供的，但在德勤他们很难转换岗位。”

还记得 2006 年初中国文坛“80 前”与“80 后”的一场争论吗？知名文学评论家白桦与“80 后”代表作家韩寒在各自的博客上互相攻击，继而引发整个社会对“80 后”一代人的大讨论。毋庸置疑，每一代人都与其成长的时代有着不可分离的关系，出生于 20 世纪 80 年代前后的 Y 一代也不例外，在互联网便捷、迅速的即时交流方式中，Y 一代注重多元观点之间的沟通交流。另外，由于深受互联网无限制的“任意门”交流方式的影响，Y 一代表现出来的鲜明特征就是不受任何条条框框的限制，自主独立成为他们的标签。这些不仅与他们的父辈、祖辈完全不同，而且与早他们几年的 X 一代也存在极大的代沟。在 Y 一代看来，一切皆有可能。

独立自主的 Y 一代与前辈产生代沟的原因，主要一点就是他们中大多数人喜欢以自我的感觉为出发点来考虑问题，而不会过于关注外部环境，对于纪律和规则也远不如 60 年代、70 年代的人那么尊崇，他们有的是一种来去自由的心态，正是这种心态让管理者感到不安。

🔗 典型 or 非典型？

采访过程中，主管们透露了许多团队里令他们颇感吃惊的 Y 一代职场行为。这些人也许就坐在您的身边，每日对着办公室里的花草草脑中流转流星。相同的表情背后掩藏着不同的想法，头顶同一片天空却看到了不同的风景。他们是典型还是非典型？您自有答案。

“曾经有位新入职员工在上班的第一天就兴奋地冲进主管的办公室，大声宣称自己是其粉丝，崇拜得五体投地。令主管顿生尴尬、无言以对。”

“我的团队里有一个 Y 一代员工，每年有整整 2 个月不见其人。上次他跟我说要去非洲旅行一段时间，机会难得不能错过。他说自己会把工作安排好的。”

“团队里几乎每个 80 后都找我哭过，有时候听着他们的苦衷我也想跟着哭。一个 88 年的女孩子因为坚持下班不带电脑回家的理念而耽误了工作进度，她不肯改变，我只能

接受并且与她一起寻找解决方案。”

“有个小孩找我聊天说职业理想是要当总经理，于是我问他现在准备做什么？他回答要先做总经理助理。”

“有一个 80 后员工死活不愿加入某个团队，原因是他通过微博了解到团队领导的行事风格，并对其表示憎恶。”

微博热帖——【12 个年轻人卖房卖车筹集 800 多万环游世界】12 名年轻人依靠卖房卖车筹集的 800 多万元，从北京出发，借助两辆房车开始环球旅行。他们将直奔广西，从广西进入东南亚国家，经南亚、西亚、北非到欧洲、美洲等，他们计划用 600 多天走完 60 多个国家，足迹涉及 200 多个城市。

此贴引发无数评论，众多被困写字楼的年轻白领们纷纷对这种“随心所欲、畅游人生”的世界观艳羡不已。也许不是每个人都有这种想走就走的勇气，但在 Y 一代的心中，工作绝不是成为束缚身心的一个蹩脚借口。他们会最大限度地利用时间、空间和年轻的资本去实现工作以外的生活追求。当这种追求与职责发生冲突时，兴许就产生了许多前辈们所不能理解的做法。他们不是逃避责任，而是站上另一个层面去思考。

🔗 前辈评价

“在 60-70 后的思维方式里，更重视工作和对他人的责任。而在 Y 一代的观念中则更重视自我，他们强调工作是为了让自己有能力享受生活。另外，他们蔑视权威、崇拜偶像。认为权威不是通行的标准，怀疑所谓的公信力，但会以偶像为楷模。”

我觉得年轻一代的工作状态呈现出两个极端，当工作意愿和心理需求相适应时，他们会非常努力地工作；若出现差异，要么会考虑换工作、要么就会消极工作。和上一代相比，他们不会因为责任而强迫自己做违背个人意愿的事。”

——北京光线传媒股份有限公司
人力行政总监 王鑫

“88 年以后的同学现在已经慢慢进入工作岗位。他们特别追求自我实现，又带着盲目性。80~86 年的同学对自己未来的路还

不知道怎么走，最后所要达成的目标也不太清楚。但 86 年以后的同学们对自己的目标有很明确的认识，他知道要干什么，也明确未来的方向在哪里，问题在于不知如何去实现目标，有时候也缺乏真正去做这件事的勇气。他们非常渴望成功，却不知怎样成功。80 后对自己的目标很迷茫，而 86 后对实现目标的过程很迷茫。”

——新浪微博
高级人力资源经理 申晨

“Y 一代总体上有 3 个特征：① 主动。会主动向主管要信息、工具和反馈。他们很积极地表达想法，有时也会给上级带来压力，有些老板并不习惯这种急切的行为方式。② 当下。很在意此刻的反馈和感受。作为互联网一代，他们和身边同学、朋友在网络上的联系非常紧密。善于用网络来保持人际关系，对及时沟通的工具使用非常频繁。对于想要得到的东西希望立刻能得到，延时类的奖励不容易引起他们的兴趣。而 X 一代和婴儿潮一代的员工通常并不习惯这种要求立即兑现的价值观。③ 责任。作为独生子女一代的他们，对社会公益的责任意识相较前辈更为强烈。他们往往是志愿者活动的主力军，会将环保公益等活动主旨反映在个性签名中，并且身体力行。在工作中愿意承担相应的责任并期望得到成长和回报。”

Y 一代有时候对管理者有些许抱怨，在面对冲突的时候他们会主动寻求帮助，和 X 一代的隐忍形成对比。他们希望得到很多反馈，但有些管理者并不善用这种风格。他们对管理者的期望和前辈代有非常大的不同。他们希望管理者是工作伙伴，能够一起把事情做好。不会将其看成传统意义上的领导：表示出明显的尊重意识而不去顶撞或挑战。他们尊重权威，但权威并不是我们所说的管理者，而是赢得他们充分信任的专业人士。

Y 一代需要更多一些耐心。第一，目标要看得远一些。第二，实现目标的过程可能比较曲折，要有承受力。在工作中、生活中眼光可以更长远一些。对于某些追求即便没有即刻达成，也不用立刻失望，而能更耐心地等待转机。”

——埃森哲（中国）有限公司
组织和人才咨询经理 马晓婧

🔍 研究与发现

微软亚太研发集团有将近 70% 的员工属于 80 后群体，因此，Y 一代变成了一个不容忽视的管理课题。我们确实也在工作中听到很多 X 一代管理者提起遭遇的困扰和挑战。

因此，HR 团队决定立项做一个针对 Y 一代的研究。这个团队包含 X 一代和 Y 一代员工，选取了隶属不同时代的代表。研究把重点放在国内的 Y 一代分析，也会参考市场现有的报告，和美国的 Y 一代做对比。最后立足到微软的 Y 一代，分析他们有什么特点，以及将这些特点带入职场后会产生哪些挑战。希望给经理们一些启示。

研究包含了几个部分：① Y 一代的特点、成长背景；② 这些特点带入职场形成了什么挑战、有哪些积极或消极的因素；③ 管理者应该如何应对这些差异、以及在激励、保留方式上的注意点。

公司会将研究结果应用到管理者的培训中，作为一个新的标准课程提供给所有新晋升的经理。同时，也会嵌入进提升管理者能力的项目中。HR 部门也将制作参考手册给管理者使用。研究中我们采访了很多微软 Y 一代的经理和员工；收录了很多微软的实际案例，所以其中囊括了来自各个层级员工的声音和观点。

在研究前期，团队参考了很多其他公司的报告，以及微软在其他国家分公司曾经做过的类似研究。我们运用了内部、外部的研究结果做为标杆；通过面对面采访、小组讨论、HR 同事在工作中的实践故事等方法采集观点和案例。

🔍 研究发现：

重点揭示了中国的 Y 一代有哪些特点，这些特点反应在职场中会有哪些表现形式。他们比起前辈具有更宽广的国际视野、享受到更多的教育资源；独生子女的成长背景使得他们受到家庭教育的影响更为严重。他们具有更敏锐的商业意识，但同时他们也面对更为激烈的市场竞争和就业压力。同时技术的发展也带给他们高科技带来的便利，Y 一代因此在对最新科技的掌握上更为领先。

这些背景和特点使得他们在职场上表现得相对比较急切和短期导向。Y 一代希望迅速地成功、能够及时被提升、也渴望在当下就得到认可。之前婴儿潮一代、X 一代员工普遍认

为忠诚是一件重要的品质，但在 Y 一代看来，忠诚于一家企业并不是一件值得骄傲的事。他们对职业的诉求可能更在于高薪高职，他们忠于自己的职业生涯而非某家公司。同时，Y 一代对自己的自我期望值也很高，这让经理觉得保留一个员工是件很难的事，长期的职业规划有时候不敌一个简单的升职奖励。

这就给管理团队提出了思考，该如何应对以创建更和谐的工作环境。

我们看到不少管理者是以非常积极的姿态拥抱这些差异；也听到一些抱怨和困惑的声音。这个研究的目的之一也是帮助所有管理者意识到 Y 一代的状态是一个现实，也是一个趋势。在无法改变的情况下他们应该反观自身可以做些什么。

在我们设计的培训和管理手册中，我们会请管理者做一些自测，评估自己是不是一个 **Generation Y friendly** 的经理。并提供了如何与 Y 一代员工进行沟通的贴士，包括怎样给予及时的反馈，主动评估下属细节上的进步，这种反馈要在鼓励和指出不足中保持平衡；以及怎么让年轻员工参与进决策过程。Y 一代希望政策透明和公开化，尤其是事关自己的决策，一定要清楚各种缘由。还会涉及怎么做 **role model**、如何支持 Y 一代员工的职业成长、怎样看待忠诚度和留住优秀的年轻人才、怎么定义忠诚度。

研究报告也会提供很多实际的建议来帮助管理者成为职业导师和管理年轻员工的期望值。这是非常重要的，很多年轻人带着满心的抱负进入微软，对成功的渴求超前，他们不会轻信画饼的方式，一些 Y 一代员工甚至会在入职第一天就跟主管谈判自己的职业发展路径。因此，对晋升政策的管理要透明，作为主管要告诉他们除了往上走，公司还能提供哪些机会横向发展。

HR 部门在跟 Y 一代员工做离职面谈的时候发现，职业发展是他们离开一个企业最重要的原因，他们希望拥有较高的职位。因此每到年中经理需要和员工坐下来进行面谈，评估长、短期的目标、有哪些方式达成目标，共同达成一个发展计划。可以推荐职业导师，或者进行轮岗，是一个有商有量的过程。同许多企业一样，微软也推行职业双轨的通道。员工可以自主选择成为专家或者管理者。

微软历来倡导多元文化，强调不同的工作

风格和价值观都要受到尊重和认可。在这样的软环境下是利于不同背景的员工一起工作的。灵活的工作制度也在无形中契合了 Y 一代的诉求。公司在环境打造方面也考虑到了年轻人的喜好。公司有按摩椅、咖啡厅、桌上足球，合理的上班娱乐也是认可的。HR

——微软高级
人力资源经理 Susan Wu

★ PART 2 Y一代员工访谈

和两位典型 Y 一代员工谈工作的理念、谈人生的态度、谈自我的认识、谈现实的批判。

向上吧少年，以梦为马

光线传媒微电影广告、MV 导演 薛凌

薛凌，1989 年生人。2011 年 5 月通过大型职场真人秀《职来职往》加入光线传媒，成为光线专职微电影导演第一人。他在微博签名中这样介绍自己：非职业著名导演凌凌薛，他短暂的一生将致力于广告，MV，短片，电影的拍摄。

★ 抓住机会，极力表现

薛凌的专业是广播电视编导，因为喜欢电影艺术，发奋自学。大学四年勤练专业，短片作品曾获多项大学生电影节奖项。临近毕业，技术越发成熟，立志要找一份与梦想有关的工作，一边锻炼电影技巧能力，一边不断塑造自己的作品。

大学毕业后，他选择和父母一起北漂，三人挤在一间只有 8 平米的出租屋内，过着以梦为马的生活。起初加入过一些影视公司，发现和想象不太一致，拍片的机会少之又少，实现导演梦看起来道阻且长。于是欣然报名了《职来职往》节目，事迹感动了光线传媒偶像一般的人物——资讯事业部副总裁刘同而被征兆入伍，先从短片导演做起，走曲线救国的完梦旅程。

加入光线后，薛凌把自己的作品刻成光盘，附上获奖信息一起交给刘同看。在得到了领导的认可后，为自己争取到了更多拍摄短片和微电影的机会。2011 公司年会，他成功拍摄了一部微电影，由光线大部分女性高管主演，讲述了她们的故事，收获了许多好评。通过这次亮相，公司所有部门几乎都认识了薛凌，他力求抓住每一个表现的机会。现在，他作品的主演已经变成陈珊妮、周笔畅、胡夏这样知名的音乐人和艺人。

其实，当微电影导演是件带着镣铐跳舞的工作。就像广告和电影，预算、团队、创意、执行，每一层面都影响着最终作品的质量。大多数同仁可能会通过入职后跟着成熟的导演来观察学

习，而薛凌则是用每一部作品的实践来手动学习。他在尝试用一些小成本的作品说服公司，争取到更多、更大的机会。于是，一年来随着作品的积累，他的制作也越加专业化，得到客户认可的同时技能也在进化。“我会希望得到领导的认可。尽管机会还有限，尽管预算有限，大部分微电影还属于公司项目的分支。但我会拼命把握住每次拍摄机会，不断演练，不断进步。”

对薛凌来说，工作当然有痛苦，透支体力与创意的导演压力非同一般。但只有体会过日常痛苦才能享受成片时得到认可的幸福。

★ 创作表达要自由

薛凌接受采访的地点是在公司的餐厅里，这里被布置成了年轻人喜爱的 loft 风格，有点类似 798 创意园区，就在餐厅楼上，还有漂亮宽敞的阅览区和健身房。对于公司的环境他颇感自豪。

采访安排在下午 3 点，也就是他刚到公司后不久。前一个晚上忙了一个小活，凌晨 4 点结束，6 点睡下。不规律的工作节奏在薛凌看来最大的益处在于上下班不受考勤限制，创作环境的宽松是他最为在乎的工作要素。

“性格闷骚乐观、看起来不修边幅、向往自由”是他对自己的总结。薛凌认为政策的约束就是对员工最好的帮助。人力资源部门在企业文化方面的塑造能体现出这一点，哪怕从公司环境的装饰上也能体现对员工个性的尊重。

“我觉得自由特别重要，制度会限制思维。”薛凌认为只要保质保量地完成工作，就不会和前几代管理者发生特别重大的冲突。虽然工作理念上不免存在差异，对于创作习惯、拍摄周期都有过分歧，但他会尽可能听取意见。具体做法是按照管理者和自己的思路提出两套方案，同时呈交给客户。他并不会特别执拗于自己的原则，因为他相信通往一部成功作品的道路不止一条。商业不等于低级，艺术不等于晦涩，在广告里，艺术手段也可以成为商业片

的一种表现手法，聪明的客户一般能和创作者在理念上达成一致。

因为光线暂时还未成立微电影部门，薛凌目前还分化在广告部下面。每次拍片独立制片时的压力非常大，他希望在可预见的未来中，能有专业的制作团队，更完善的制度体系。

★ 职业发展，不用扬鞭自奋蹄

工作占据了薛凌大部分的生活，几乎连做梦都在思考。他觉得将工作变成生活会比较轻松，如果把生活变成工作就很压抑了。“我可以一天都工作，但我不认为那是工作，那是一种生活。”对薛凌来说，目前的最大挑战在于如何更快的学习，再将所学的东西释放出来。

虽然对目前的工作状态比较满意，但处于成长的起步阶段，薛凌时刻担心成长的速度太慢。“因为我想趁抛头颅还能洒出热血的年轻时候，用几百 CC 的热血去换取等值的知识与力量。机会是等来的，但在机会来临之前，我做的一定不能仅仅是等。”他清楚这条路还远得很，所以只有慢慢去学习。其实回头看，现在的自己比起去年已经有很大的长进了。

薛凌可能不会对每天的工作都做计划，但他清楚在一段时间内自己要做什么。对自己的职业发展方向是比较明确的。不把工作看成负担，而是和爱好结合在一起。他觉得只有这样才是最好的平衡。“把特长当成工作会比较顺手，把爱好当成工作才会有激情。”

有人说兴趣一旦变成工作就会变得苦涩。编剧和导演是一个需要精力充沛的工作，薛凌难免会面临想法被榨干的状态。如果单纯将拍片作为兴趣会有厚积薄发的快感，而变成工作则有灵感枯竭的痛苦。

薛凌每天有固定的学习规划，他有一张灵感清单，把所有能摄取学习灵感的网址都加入豆瓣日志，每天回家打开日志浏览摄影、文学、广告等等和工作相关的页面。他几乎每天会花 3 小时把各种更新看完，因为乐在其中便不觉是项作业，在学习的过程中做些笔记，进行分类，作为自己创作的参考。

他要求自己在专业方面不断充电，因为导演的知识面太广。公司如果能在培训方面助一臂之力是最好不过的了，提供一些个人难以获得的学习途径。

🕒 HR Value 对现状最不满意的一点是什么？想过改变吗？

A 薛凌 比较担心的一点是成长较慢。但别人可能已经觉得我的速度很快了，所以可能认为我不够踏实。实际上就是因为我把全部心思放在工作上，比别人思考工作的时间多一倍，自然希望速度和步伐成正比。更重要的就是我太清楚自己未来的路，所以知道路漫漫其修远兮，再不求索俱往矣。兴趣引发求知欲，求知欲让我比别人看得更远。

Q HR Value 给你 1000 万还会工作吗？

A 薛凌 当然会工作。除非像电影《时间规划局》里时间就是货币，一天的生命对穷人都是奢侈，而富人却有一百万年可以挥霍。在货币完全等价于生命之前，钱永远不是工作的终点。实际上在电影里也不是。

Q HR Value 除了工作还会有意识培养兴趣爱好吗，是消遣还是特长？工作生活平衡对你来说是否很重要？

A 薛凌 只有兴趣是不会说谎的，我愿意做一个在工作中一直真诚的人。将工作变成生活才是最好的平衡。千万不要将生活变成工作。

80 后中的奋斗 IT 族

代表人物：小 A，华为软件工程师，85 后

早在电视剧《奋斗》走红的时候，就有 80 后跳出来对此嗤之以鼻：那也算奋斗？充其量只是一部披了“奋斗”外衣的青春偶像剧而已。上有 70 后领导坐镇，下有 90 后起之秀，处于夹缝中的 80 后，在“拼爹”的年代要想出头，只能靠自己去打拼。而其中颇为典型的一个群体当属 80 后 IT 人。因为 80 后一词就是从 IT 圈流行叫起。

在 80 后的 IT 精英中，不管是 Mysee 的高燃、pcpop 的李想，还是 Majoy 的茅侃侃、discuz! 的戴志康，都被看作是 IT 新锐梦想成功的范本。当然，他们的成功也没那么容易复制。大多数人仍在或大或小的企业中没完没了地写着代码，编着程序，加班也成为常事，因此他们常常自嘲为“IT 民工”。民工也好，精英也罢，已经步入或接近而立之年的他们，没有人们想象中的那样“潇洒”和“任性”，开始对于家庭，对于社会承担起更多的责任。

小 A，大学毕业后在华为做软件工程师，已有六七十年头。这在当初和他一起进公司的人中，算是时间长的了。华为的加班文化在圈内人人皆知，有些员工因为工作太繁忙，项目

压力太大，往往在 1-3 年内就离职走人。但对于事业心极强的小 A 来说，之所以留下来，是因为他并不觉得加班是一件多么令人难以忍受的事儿，相反可以迫使他学习更多的东西。而且公司内部有很多的学习资源，加上老员工的经验分享，利用好的话完全可以成为提升自己专业知识和能力的平台。其实加班也没有传言中的恐怖和夸张，只要把交付的任务在规定的期限内完成即可。换句话说，加班并非强制性的，可以自主安排。但有点儿矛盾的是，如果领导有新的任务，一般会派给加班的员工来做，久而久之自然会把天平偏向那些愿意加班的人。谁都知道加班对公司付出更多。“床垫文化”在华为仍然存在，但床垫已经不是为了加班，而是用于午休。吃完午饭，员工一般都会躺在床垫上小睡一会儿，这时候公司里没有键盘噼里啪啦的敲击声，显得最为安静。

在华为，80 后、90 前占了百分之七十左右。用小 A 的话来说，他们是一群做事认真负责、团结协作精神很强，又有极大工作热情的人。研发工作让他们觉得那是事业，而不仅仅是一种养家糊口的手段和工具，因此有义务将其做好。而 70 后因为在公司呆久了，已上升到管理层面，工作热情可能会有所消耗。在工作方式和理念上，70 后领导与 80 后员工也会出现一些矛盾争执，这时候往往由 HR 经理出面进行沟通交流，网上也设置了帮助员工申诉的通道，但这并不妨碍他们之间的关系，你常常会看到，70 后领导和 80 后员工在一起打球的场景。部门之间更是常常开展羽毛球赛、运动会，包括一年两次的出游，更是让他们这群整日闷头做项目的年轻人释放出青春和活力。

小 A 现在的工作和生活很有规律，每天早上八点到下午五点半，是他正常的工作时间，晚上则回家和家人一起吃饭。星期二和星期四他会选择固定加班，一般到晚上九点钟。这是不太忙的情景。遇上项目开发的时候，一整天他都待在座位上，忙得甚至连喝水的功夫都没有。如果项目出现问题，就要几个同事一起通宵轮流加班。累是一定的，回家倒头就呼呼大睡。还好这不是一种持续的状态。业余时间，小 A 会根据工作内容看一些资料，找一些信息给自己充充电。他身边的很多同事也会参加相关的业务培训和英语培训。有目的地培养自己的兴趣爱好，似乎成了 80 后 IT 奋斗族的一个倾向。也许，他们都或多或少地感受到了来

自社会和家庭的压力。

目前小 A 对自己的现状比较满意，但你要认为他是一个没有规划的人就错了。他一直在考虑发展方向的转型：做开发这么多年，很多时候只是注重个人能力的提升。未来几年，他意图往管理方向发展，如何提升自己的管理能力和交际能力，转变工作方式，这是一个挑战。

小 A 骨子里还是一个拥有传统价值观的人。他并非工作狂，也不是享乐派；他积极上进，脚踏实地，没有什么大梦想，只是希望能给家人富足幸福的生活。因此，他在 2009 年就在上海买了房子，为的是给自己的女朋友一个安稳的家。谁说 IT 男不懂浪漫？小 A 因为工作忙，没有太多的时间陪女朋友，常常会花点小心思制造一些意外的惊喜。

“你问我会一直留在华为吗？虽然华为的企业文化受人非议，但我觉得每个公司的制度和企业文化都有其存在的道理。如果你能够适应并觉得对自己的生活没有什么压力的话，你完全可以留下来一直做下去。只要能得到公司的认可，个人的付出能得到相应的回报，而且不至于说每天都在忙忙碌碌做一些重复单调的事情，我想就可以了。”这就是小 A 的答案，他很明白自己想要的是什么。

在华为，有一大群像小 A 一样的 80 后 IT 人。“个性张扬、自由散漫”这样的字眼与他们无缘。“我的同事，差不多都是我这样的类型。你知道吗？公司就像一条大船，船上的人主方向都是一样的。在行进的过程中，有人留下有人离开。能留下来的，自然都是认可公司文化，并深受感染的。”小 A 这样说道。

的确，华为的狼性文化也决定了这群 IT 人是有点“狼性”的。狼，凶残贪婪、嗅觉灵敏、讲求协作、遵守集体、个人服从于集体。因而，华为的 80 后应该是这样的：他们中规中矩，却不乏创新；他们不善言辞，却敢于抒发己见；他们独立负责，却又具有团队精神。工作的时候，他们是 IT 狂人，常常不修边幅，T 恤、牛仔就是工作服；私下里，他们有宅男，也有旅游达人，K 歌、逛街、运动健身、三五好友聚会，样样不落。其实，说白了，他们只是顶着压力朝着梦想向前冲的年轻人。HR

★ PART 3 How to do?

Y一代，传统的集体教条无法异化、企业政治无法改造、高薪也不能换得服从，那么管理者究竟 How to do？

他们让传统管理者感受到了心灵的撞击，集权对他们失去控制。企业必须认识到，当公司里充满了Y一代员工的时候，从组织结构到知识管理，是否需要重塑？

在Y一代的价值观里，没有老气横秋的理论说教，也没有固定的行为模式。他们是一群边吃着零嘴，边构思工作的人。这群人爱仰望星空，又被现实逼得脚踏实地。

他们身上有很多标签，无论前辈们接受与否，都是一种客观存在。既然他们注定是企业的未来，那么，他们的观念最终会变成时代的观念。Y一代人在时代的巨速发展中拔节生长，也许还不够成熟，但起码需要空间。他们拒绝颐指气使的责备，接纳宽容平等的合作。

🕒 Y一代关键词

通过采访，HR Value 提炼出这样一些关键词：

★ 期待及时被认可

对于小小的成就，管理者未必需要提供非常现实的物质激励，而及时的言语上的鼓励、信任的眼神或拍拍肩膀也能起到不错的效果。

★ 对工作环境要求高

中规中矩的办公环境早已不能满足他们的审美品位。既然工作里已经有那么多规矩矩矩，那么工作环境就别再条条框框了。允许他们发挥一点创意来布置那有限的空间吧，再设立一些休闲设施、学习环境便更能投其所好了。

★ 物质要求直接

Y一代习惯用脚来投票，如果薪资福利的要求不能被满足那么闪人就是最快的回应。管理者应该主动关心他们的绩效，设置公开透明的激励政策。让他们明白努力的方向和前进的动力。

★ 迫切渴望成长

虽然职业生涯是场马拉松，但处于起点的Y一代还是渴望能看到每100米的成长。管理者应当充分利用这种积极的心态，在原则

范围内给予最多尝试和犯错的机会。伯乐能识别千里马，比伯乐更伟大的便是将百里马塑造成千马。

★ 频繁使用社交媒体维持人际关系

微博、LinkedIn、开心人人，每个年轻人都止在一个平台上发布着自己的心情。这些新媒体已经融进Y一代的生活和工作。这是一个了解他们个性和想法的绝佳平台。公司是否也可以组织相关的培训，令年龄稍大、对社交媒体不那么“感冒”的管理者也熟悉其中的运营规律，明白年轻人热衷于此的原因。

★ 对社会公益的追求超越前人

无论是汶川地震还是北京奥运，年轻人对社会公益方面的热衷超出众人的预期。作为独生子女，他们从小难以感受和别人分享的快乐，却在和众人分享的时候做出了一己之力。公司可以牵头发起一些公益事业，让他们去管理、去执行。令Y一代明白工作之余可以实现人生意义。

★ 工作生活平衡化

在看到那么多过劳死的案例后，Y一代普遍反思工作的意义。在他们看来，加班、熬夜是对灵魂的折磨，即便再多丰厚的物质回报也不能抵消精神的损耗。年轻，意味着用更多时间去体验生活，不是埋在文件堆里杀脑细胞。管理者也许不该再用吃苦耐劳、无私奉献的标准来要求他们了，毕竟他们不是上一代人的复制品。在要工作更要生活的Y一代面前，调整心态、愉快合作，共同寻找解决的对策。

🕒 Y一代管理

Y一代硬管效果并不好，管理者应该尊重Y一代按自己的想法做事的意愿，给与一定机会，这样做对了会增加他们的信心，遇到挫折他才能心甘情愿地接受前人的思路想法。

这代人蔑视权威，却崇拜偶像。如果能发挥偶像的力量，当枯燥的制度、流程从偶像嘴

里说出，让偶像们用亲身体会来告诉他们，会别具说服力，也更容易让他们接受。

光线传媒在每条业务线上都会有一个偶像似的人物。他们往往是独具人格魅力的人，有良好的表现力。这种偶像对新招录的Y一代员工能起到非常积极的示范作用，令他们对企业、对工作有更直观的认知。在职业规划方面，偶像在公司的亲身经历的故事，对Y一代会产生很好的正面影响，这时辅以HR的协助，能帮助他们为自己规划一个职业发展的方向。

偶像不是符号化的概念，而是真实的案例，他是在业务发展中形成的，有些成功的方法是可以被复制的，他们有很强大的人格魅力。新人可以从这个外表出众、有很强表达能力、充满激情活力的人身上学到自己想要的品质！

除了偶像管理外，年轻人对工作环境的要求也比较高，为此公司在装修布置上尊重个性，比如员工可以设计自己个性化的办公桌、去认养自己喜欢的绿色植物。同时为了强调工作生活的平衡感，光线近两年新修了员工健身房、休闲酒吧、图书阅览区，在办公室内部增加了很多满足个人爱好的设施。针对年轻人热衷公益的特点，还开展了不少公益活动，力求让Y一代觉得工作并不只是为了赚钱，而是投身其中可以收获快乐的同时，还能够实现事业之外的人生意义。

我认为年轻人工作的终极追求是为了让自己生活得更好。

——北京光线传媒股份有限公司
人力行政总监 王鑫

80~86人对自己的目标很迷茫，而86后对过程很迷茫。现在很多企业能慢慢做一点性格测评和职业规划。作为管理者只能用鼓励的方式给他们以引领。

针对年轻人的迷茫，我会让他们想清楚3个问题：你在哪？你要去哪？你怎么去？第1个问题告诉他你是什么、你能干什么、你的优、劣势是什么。第2个问题是帮助他找目标、确定方向。最后协助他找到成功的路径。

在企业中经常会出现非理性提拔，一个技术能力很强的人对公司贡献很大却被提拔成经理，结果因为管理能力的欠缺而失败。因此，新浪会给员工实践的项目，让他们在现实中认清自己的能力，管理者再给他辅助和指导。

——新浪微博
高级人力资源经理 申晨

Y一代激励

很多时候要用人情味去感化他们。Y一代员工渴望得到认可，迫切追求成功。但其实际这种认可未必时时都有。他们更多还是站在自己的立场看问题，或许不能理解管理者的压力和苦衷。

当他们要求加薪时，会把最近半年内做出的业绩列一张清单，把能力的提升做一个展示。也许管理者要习惯接受这种更为理直气壮的方式。其实，有时候拍拍肩膀对他们说句“干得不错”也能起到很好的作用。

除了鼓励文化，新浪还有很多物质激励的政策。包括及时的奖励机制和特例的评优。会设置很多创新好玩的奖项发给大家，奖杯设计也非常新颖，像一块水晶板砖。刻上名字、时间和奖项名称，可以垒起来以作积分。公司目前的考勤制度也比较灵活，要求管理者把下属的工作安排控制在一天6小时左右，剩下的时间可以自由支配。我们在打造玩的文化，希望大家在公司可以玩起来。在新浪有一种说法：把上班看成打网游，把加薪升职看成打怪升级。企业文化创造得非常宽松。

——新浪微博
高级人力资源经理 申晨

Y一代对物质要求很直接，但他们的核心需求并不是物质。原先的薪酬体系可能是“你不提，我不加。”而现在，明确每个人的薪酬奖励首先取决于自己的工作成果，而不是和领导的关系或其他客观因素。为此，我们在考核上有一些调整，一是在岗位上设置级别。例如导演这个职位就分了12级，每半年都会由业务、运营、人力共同做一次评定，根据评估结果决定级别升降，薪酬的增减。二是建立以结果为导向的业绩评定，每3个月根据工作业绩自动做一次评定，员工就会知道如果做得好，3个月后底薪就会自动变化，让大家认识到一切取决于工作成绩。

——北京光线传媒股份有限公司
人力行政总监 王鑫

管理者的自我调整

“Y一代是快乐主义者，择业、择友、择师、形成圈子，“是否有趣”是他们的重要标准。管理者如果有意识地培养和他们一致的兴趣爱好，将是进入他们“圈子”的一个重要条件。

Y一代是平权主义者，单靠权力和职务换不来他们的信服。管理者需要放下姿态，与他们打成一片，在工作场景中扮演良师益友的角色，这种参与胜过说教。管理者还要发扬“后学”精神，向后辈们学习，因为他们往往是新知的敏感者和快速接受者。”

面对Y一代，原先的领导形态肯定要调整，在很多情况下，之前行之有效的管理方法可能已经不再有效。作为一个带领Y一代的领导者一定要创作一个包容的环境，不能把自我的价值观强加给下属，不能要求他们的想法和自己一样，不能用公司制度去约束他们，每个人所追求的成功是不一样的。

在过去的几年中，我在不断地自我调节。必须调整心态接纳Y一代。团队中的80后在面临压力或者工作不顺心的时候，都找我哭诉过，我很欣慰得到这种信任。而这种信任是了解他们、引领他们最重要的基础和前提。

对于新兴的语言和交流方式，我即便不主动使用，也要保证自己理解他们的语境。社交媒体可以帮助管理者了解下属的性格。我可以通过网络了解年轻员工对新鲜事物的接受程度，对其学习能力以及和外界沟通能力的判断也有所帮助。

许多Y一代愿意追求自我实现和个性化，而这些往往和组织目标的关系不是很大。作为一名领导者，需要帮助他们找到自我实现和组织目标之间的相同点，即便存在差异，也要分析过程中可以和组织相结合的共同点，从而设立一些短期目标。

Y一代对物质的要求和前几代不同，对物质的诉求在不断变化，同时更追求精神层面的东西。薪酬不是唯一标准，还要有发展提升的机会。

在工作内容安排上，我会考虑他们的需求。让他们自己在一定范围内选择最想做，当然同时也会安排一些他们并不是非常喜欢做的事情。兴趣偏好是考虑、自我成长也是考虑。

如果和Y一代关于工作理念发生了冲突，我的经验是，对于不那么紧急的事，当我建议的做法被拒绝，可以让它们按自己的思路进行

一些尝试。为了保证质量，我会加强监督和反馈，及时发现问题，及时纠正和调整。对于这代人不能打压他们的想法，当他感受到错误时会自动调整。只要条件允许，都让他们自己去实践、甚至犯错，才能学习。在原则内给予最大的自由。

我认为Y一代的想法一定会变成这个时代的想法和需求。因此，我们作为前一代人就必须要去转变。对Y一代的忠告是，要认知到自己存在好的一面和不足的一面。不能因为年轻人代表着时代的未来就可以为所欲为，前辈们的身上有很多优秀的品质是值得学习、继承和发扬的。环境更复杂、压力更大、挑战也更大。当抉择、岔路口特别多时，要坚持正确的东西，不要受到迷惑。而我们70后作为承上启下的一代，也要为他们做一种示范。

——雅培
学习与发展经理 Michael Zhou

Y一代喜欢问Why，对制度抱着质疑的态度，这是一种很可贵的锐气。

因为他们接受信息的方式和前几代人不同，令他们对事物的判断独立、有自己的想法。中国人经常把质疑抛开，习惯于做追随者，但适当的质疑可以推进事物的发展。

公司希望管理者求同存异，管理他们的优势，不要束缚或打压，让他们成为前一代人的复制品。这代人有优点，要发觉这些优点。他们追求个人表现，不能就用不会团队合作去批评。关键在于引导。他们渴求的东西不同，只会做自己认为是有意义的事情。不能用任劳任怨等等以前的准则来要求。

作为独生子女一代，Y一代很难脱离温暖的环境。情绪管理、抗压能力并未与想法匹配。管理者应该用家长的方式对待下级，给予足够的空间，让他们自我成长。甚至可以通过社交媒体去了解年轻人的情绪转变，发现他们的性格。

常听到管理者抱怨Y一代员工思想不安逸，流动率比较大。但正如公司最近要求他们思考的：1、工作对个人是否有意义。2、在过程中有没有成长。包括思维和处事。如果这两点能被满足，相信80%的员工能够留下。

所以我在思考的是给予年轻员工有意义的工作、快乐的工作。

我们会在招聘时就告知候选人公司的薪酬体系、奖金体系。让他们判断是不是自己想要的。把各项政策做到透明化，让基层员工看清未来的路，知道如何晋升。管理者要抓住他们敏感的东西，直线经理要看到属下每天的成长，让他们明白个中意义。

——礼来国际贸易（上海）有限公司
领导力发展总监 待玉平

👉 Y一代培养 ——拜耳项目分享

★ 认清差异，追求共识

通过“60-70-80，在拜耳的黄金年代”项目谈Y一代在职场上的发展：

目前拜耳员工平均年龄为32岁，70后员工占主体，经理也基本都是70后或者60后，被统称为“80前”；而90后人数较少，则与80年代同仁一并称为“80后”。有不少80前经理曾提出对80后下属的管理摸不着头脑，他们干得好好的突然离职，似乎自我感觉非常好。公司高层建议研究这个群体，任务便交付给人力资源部门的学习发展团队。

60-70-80项目旨在了解80前后员工以及70后经理们的特点和差异。

我们在全员范围内做了调研，涉及近2000人。采取问卷调查法、访谈法等常规调研手段，话题涉及工作困惑、激励因素、压力来源以及对经理人的期待等方面。通过公司内部网络等各种渠道宣传此次调研。当结果公布后非常出人意料，与大家想法大相径庭。

当然，调研仅仅是项目的第一步。起初对结果并不非常确定，因为这仅是分数上的一个判断。于是，又召集部门开了多次会议，在销售代表的培训课程上展示调研结果，共同探讨其中的原因。甚至还会专门召开发布会向经理们解释数据背后的原因。

项目的定位是借助“80后”这一话题，带动经理和员工对认知差异的关注。是促进沟通的渠道，也是加强理解的载体，更是精细化管理的参考。

这不是普世的社会调查，也不是精准的科学实验。不是为了证明Y一代某些特质而搜集证据，同时也不是宣传活动。

我们不认为Y一代存在任何性格问题，

而是两代不同社会背景下成长的人的差异。调研结果显示的是两种年龄段的人与社会之间的差异。这种差异是生活背景、信息渠道、工作机会、家庭状态所造成的。

问卷设计也进行了双向对比。例如“员工怎样看经理的motivation”以及“经理怎样看待员工的motivation”，结果两者相差甚远。此次调研是建立起一条沟通渠道，让双方看到彼此的期待和未被满足的需求。经理、员工都有充分的发言权。

调研问卷分两大部分：①公共问题：（包括出生年代、部门、职位、加入公司时间等问题）为了对人群加以区分。②工作相关问题：分了3个方向，喜好倾向、工作压力、激励因素。一共14个问题，每个问题都会对经理和员工分别来问。想了解其中的代沟。

通过问卷得到2个非常重要的发现：

➤ Y一代员工很多诉求都指向经理人的态度。大部分人认为经理的不认可会带来最大的压力，这也是导致离职的直接原因。不少员工希望经理能设身处地地考虑他的难处，能以信任的方式给予鼓励。从关键词来看，可列出：认可、尊重、重视、设身处地、信任、鼓励。

➤ 能力的发展是Y一代员工特别关注的重点。除了关注别人怎么对待我，还要看谁能帮我成长。一定比例的员工加入公司是因为这里有良好的发展空间。接近半数的员工在取得好的工作绩效后会希望获得更有挑战性的工作，他们认为在工作中能力的发展更有价值。绝大多数人在出现错误后希望和经理一起寻找解决方案。这里的关键词是：能力。

调研结果还显示：在对待职业发展等话题上，Y一代员工和经理们之间存在着些许差异。

有一个综合观察。对于工作的意义来说，员工会认为工作是生活的必须；经理却以为员工认为工作的意义在于获得成功的载体。当下属真实需求还在较低层次时，经理们已经在谈成功的问题。经济基础和上层建筑之间显然难以弥合。在达成绩效的时候，员工希望经理兑现承诺过的奖金；而经理认为员工需要的是当众表扬并抄送邮件给更多人。员工认为经理做的不错的是可以给到信任和鼓励；但有些经理认为员工认为他们在公开、公正管理方面做的很好。员工觉得最具价值的发展方式是能

力提升；但经理认为是职位提升。

由此可见，Y一代员工很多诉求都指向经理人的态度。他们希望被认可、被尊重、被重视、被信任和鼓励。此外，能力的发展也是他们特别关注的重点。除了关注别人怎么对待我，还要看谁能帮我成长。

针对调研结果，拜耳在第二年便做了“coaching year”，推广了很多后续方案。所有经理层级员工都要学习教练技术，这是一种业务辅导技术，与公司内部推行的新客户策略、客户需求方法探索等技术结合在一起进行贯彻。这是一项很成功的培训，是“60-70-80，在拜耳的黄金年代”项目的延伸。能够帮助企业动态地、系统地运作后续结果，效果惊人。

我们给双方都设定了目标。“be a coach”，这是对所有经理在“coaching year”的工作口号。因为员工期待经理的态度和帮助他们能力提高，因此公司要求经理在情感和专业上给到支持。对员工来说是“grow with Bayer”，在企业内部推行IDP（individual development plan），从高潜力员工开始。在他们做好个人发展计划后会需要很多资源，包括人的支持、学习资料、review的时间都会有很清楚的报告。期间，会有经理和培训师随访，关注其技能技巧的提高，每个季度有review的会议。有的业务部门还会为高潜力人才专门设立一个培训班，请资深的经理、高管来分享经验。

“60-70-80，在拜耳的黄金年代”后续项目在每年的侧重点都有所不同。第一年根据能力需求会更助力推动客户接纳阶梯的概念。第二年是区域管理。每一层高管都会接受这个培训。我们认为萨提亚冰山是一个很好的工具，可以看到一个人的感知，那是由内在观点构成的。这个观点背后也暗藏着未被满足的期待，而期待就是员工内心渴望的表现形式。这个工具能帮助经理摸到员工工作动机的关键点。使用萨提亚冰山能帮助项目从人性的方面去推动。很多优秀的理论在操作层面上非常困难，而冰山能够让让大家理解人性，了解怎样在公司不断变革的环境中走出不适的区域。

作为跟进，今年我们还会在企业内部推出幸福课程，得到很多高管的认可。我们认为“很多人的成功都是外人可以看到的成功，但看似成功的人是否内心真正能收获幸福感值得怀

疑。”我和我的团队的愿景便是希望拜耳的员工“与成功有约、和幸福牵手”。我们特别关注80后对职场幸福的关注。是追求完美，还是追求卓越？这会带来不一样的幸福感。

★ 是技巧还是心态？

通过新经理人的课程传导理念，帮助他们进入“新的工作关系”从而获得Y一代的心：

在Y一代员工的培养中，经理人的帮助不可或缺。有些新经理刚刚上任，对自身角色的转型还未完成，就更难收复Y一代这块领地了。

新经理人课程是对上任一年之内的经理所做的培训。以往会更关注基本技能，会分角色转换、怎样成为领导者、怎么带团队、会议管理、绩效表现等等几个模块。实际上，这些新经理面对的员工也是Y一代。对他们来说，是先掌握技能，还是先调整心态，这是我想想了挺久的事。

因此，今年我们做了彻底的改变。将所有模块课程转移给HRBP，让这些课程发生在需要发生的时候，嵌入进工作流程。在项目开展前有针对性的培训，也可以学有所用，有立竿见影的效果。为此还培训了内部培训师，也就是HRBP。

我们会更关注新经理人的领导力转型。为期两天的课程聚焦在3个方面。①我和我自己。因为转变需要自我认知。了解自己是谁，以往的成功是怎么来的，谁帮助你成功，你最敬佩的人的领导力是怎样的，公司倡导的领导力是怎样的。②我和我的特殊关系。怎样从上级的角度管理曾经平级的同事，怎样和原先没有交界的老板相处。其中种种特殊关系需要处理。我们会用伙伴资讯的方式让他们互相分享。也会提供一些原则指导给他们。③我和我的团队。我们会示范怎样开第一次团队会，怎样在变革中把自己介绍给别人，怎样公开、透明、公正地展示自己。怎样告诉大家自己的价值观。对大家的期待和要求。

这3讲其实比技能训练更重要，因为它才是根本。新经理人课程其实分两部分，一部分是技术，另一部分关注人性层面，教你如何与别人建立信任。从以往培训的角度来说，学员会认为HR部门是提供上课教室的人，实际上，这个教室在哪里，什么时候发生其实是应该想一想的。通过这次改版，我们希望新经理人

能够真正获得Y一代员工的心。

★ 用他们的方式学习

通过专门为大学毕业生开办的《职场漫步》workshop的运作来谈Y一代员工的职场概念——“我的旅程我做主”，提高负责的意愿和自觉性。运用“桌游”进入学习，实现“介入Y一代的生活，从而介入他们的学习和成长”的理念：

若将Y一代员工细分，职场新人一定是其中特别另类的群体。怎样帮助他们从踏进拜耳的第一步就走得顺畅是企业Y一代培养的重中之重。

《职场漫步》workshop是针对新人的培训。有几个主题，告诉他们最初作为个人贡献者该怎样在职场立足，怎样找到自己的全面支持体系。我们会强调对自己的选择负责任，有些新人会说是看了《杜拉拉升职记》才选择拜耳的，因为这里的工作环境太漂亮了，但真正加入公司后发觉压力特别大。我们会用电影《穿Prada的女魔头》来演绎新人入职和成长的过程。通过电影一起讨论职责、困难、挑战、变化和机会、选择，而不是说教方式。

职场新人该怎样被对待不是每家公司都能弄明白的事情。不能粗暴地宣布什么能做什么不能做。Y一代有自己的状态，他的系统运转规律是应该被学习发展部门了解的。不是他适合你，而是你适合他。

培训课程本身的设计也非常创新，会在其中使用桌游游戏“只言片语，谁知我心”。会谈到很多可以在职场上获得的帮助，明白谁是你的心灵助手，谁是你的技术支持系统。在桌游的环节中理解同伴。例如有人出了一张幸福的牌，大家会在自己的牌里找一张对应的出来。洗完牌打开的时候，每个人来猜牌主定义的幸福是什么。虽然理解各异，但彼此知道了对方眼中的幸福为何。曾经有一个冠军发言道：“我只比其他人多一分，游戏规则是大家都猜对不得分，因为描述太简单；大家都猜错也不得分，应为描述太模糊。因此，除了全对或全错不得分，其他情况下，只要被猜对一次牌主便能得一分。因此，冠军多了一分是因为别人理解了她。职场新人应该知道，哪怕获得小小的成功，那不一定是我的，那可能是团队的。你所获得的所有成绩都是和别人有关系的。”

因此，作为管理者要看到他们的闪光点。

虽然认识Y一代不是件容易的事，但首先要从人性的层面去接受所有的善良、坦诚和美好。也许表现形式稍有不同，但它客观存在。《职场漫步》workshop不是为了修理那些没经验的年轻人，而是帮助他们用积极的心态开始拜耳的旅程。

没有哪家企业的环境会好到完全包容不一致的主张。很多时候是需要有人先做，HR部门应该带这个头。这种变化会被看到，这种看见会蔓延。曾经有一位新晋毕业生，谈到付出与回报时，她说：“今天的培训对我们人生的教育意义非常大，我们经常认为自己付出很多，总是被指使着做很多事情。但在课程结束时，我会觉得当你在付出时已经走在了回报的路上。”3年后，她已经成为一个非常优秀的年轻主管。也可以想象，她会怎样将付出与回报的价值观传递给自己的团队。

这些职场课程可以让学员忘掉很多对别人的期待，以自己为原点，先考虑自己可以付出什么。HR

——拜耳医药保健有限公司
人力资源学习及发展总监 吴白莉

2

柔软地改变

管理 80 后“反动派”不是某一个环节的问题，而是整体问题，
有时候涉及工作模式的转型，有时候涉及产业转型，
有时候涉及研发体系的转型。

本文由中欧商业评论授权转载

80 后是新生代员工的主体，其实，他们也许永远不会成为传统意义上那种“反动派”。

40 后、50 后似乎有一种搞派系斗争的“能力”，今天我不爽你，就和好哥们一伙来反你另一伙，而“两伙”表面上好像还是不错的同事。但 80 后员工就算到 40 岁也没这个“能力”，因为他们不是这个型号的。40 后、50 后从小就是大家庭，包括我这样的 60 后，家里有 12 个孩子，在资源有限的情况下，要通过合纵连横来获得资源。另外，当时的大文化就是搞派系斗争，我们是在那种斗争中“熏陶”出来的。而 80 后从小就个体化生存，想“斗”家里没有兄弟姐妹，在学校考试就是考试，成长的社会环境也已经物质丰富、思想开放，都是相对单纯的环境，没有这种“陶冶和素养”。

我理解，所谓 80 后“反动派”，并没有反对主管的主观意愿，他有自己的想法，只是小小地坚持一下。即使自我经验不足也要撞了南墙再回头，不是简单给个指令就去做。此外，他们容易“闪”，变化很快。让他做一件事，他会说：“不，那样做比较好。”但真让他按自己的想法做，他又内心纠结，“领导让我这样做，我非要那样做，是不是有点不太好啊。但是按

照领导说的做，也挺白痴的啊，我为什么不按我的想法做呢？但他毕竟是领导……”80 后从小就纠结惯了，妈妈说不可以啊，他就纠结，为什么不可以呢？所以他往往表现出变化很快，耐受力差。今天你说了他，他可能立即就闪了一辞职了。

80 后不懂“领会”

在我看来，大部分管理者没有适应 80 后的特点，下了指令，定了规矩，但缺乏反复和足够频密的沟通。像郭一虎这种错误，可能在小公司还是可以犯，但管理中很多时候是没有时间去犯这种错误的，有的事情成本太高了，不可能那么干的。这种情况下，领导者该怎么去说服他？是不是要哄着他干活？

这些 80 后“反动派”有一个特点：只要你的想法够有新意，你有说服力，态度够好，商量得够到位，他是愿意跟你合作的，但不能把他当傻瓜。比如，你要给他介绍一个对象，有那么明确的、频密的、清晰而有说服力的，有魅力甚至好玩的沟通在前，这是他们接受意见很重要的前提。

过去我们总说“领会领导意图”，“领会”

是什么？就是和领导之间达成默契。领导是那个意思，哪怕你不喜欢也要配合一下。但 80 后是不会“领会”的，不吃这一套。他要么是不明白，要么是把他的揭穿，因为他不懂人情世故。而恰恰大部分 50 后、60 后和 70 后的管理者，因为是在权威体系中成长起来的，所以不太具备这种柔性沟通的管理素养。

所以我们看到的大部分管理者，对待 80 后员工的方法还是老套的。有趣的是，他们在管理自己的孩子时已经“新套”了。例如，60 后的孩子是 90 后，50 后的孩子是 80 后，作为家庭管理者，尤其是妈妈，在家庭中哄着、蒙着孩子，经常说服他；但同样一个妈妈，在单位用的沟通方式却是老套的。

80 后“反动派”这个问题，已经成为一个社会现象。但问题在于，大部分企业都采用了头痛医头、脚痛医脚的方法。比如说跳槽率很高，就改变点待遇，或者有重点地改变待遇，多搞点活动，都是一些具体措施的改变。零点集团因为是做服务的，尤其是做咨询的，所以试图从机制上着力。管理 80 后“反动派”不是某一个环节的问题，而是整体问题，有时候涉及工作模式的转型，有时候涉及产业转型，

有时候涉及研发体系的转型。例如，80后、90后作为研发者，和以前的研发者就不一样，他们很有想象力，越机械性的、需要劳动强度的东西越没强项；越需要想象力、需要见识面的越有强项，这种对比是很明显的，所以首先进行变革的是网络公司、高新技术公司、知识服务型公司，然后慢慢才会影响到传统制造业和传统服务业。

50后到70后管理者差异

越权威化。50后人群中，成功的人在公共场合权威化，不成功的人在家庭中权威化。即使一个下岗工人，他在家庭里管孩子的方法都是很独断的，因此他的沟通能力特别弱。50后是高权威主义者，60后就柔化了，70后就更柔化了。从50后到70后，每一代人与80后“反动派”之间的沟通都有不同的障碍。

很多50后高管的沟通特点是根本就不沟通，就像严介和说的那样，“我就让你扫地，你扫地都通不过就别考虑其他的了。”他就认为你不能扫好地，就脑残了，这能是人才吗？50后对人的判断有种种标准，例如，第一要有远大理想，第二遇事你要主动跟领导沟通，向领导汇报，完了领导批示，怎么就不能说你？这是50后管理者的特点。

60后管理者有一个特点，他们受教育程度和开放程度都比较高，基本上是改革开放以后受益的一代，依然是理想主义的一代，还有魅力型领导的特征。他们和80后员工在创意或娱乐方面的长处虽然不同，但有些不谋而合，所以沟通上是比较契合的。在商业组织里，60后如今已经在塔尖位置，他们很重要的一个任务就是管理和合作好70后，通过70后管理好80后。但由于70后缺乏鼓动力，不喜欢改变，喜欢务实、风平浪静地把事儿办了，所以很多时候需要直接示范70后怎么管理80后。

70后有乐意沟通的姿态，不特别强势，这是优势，但70后管理者最大的障碍就是缺少明晰的鼓动力，他们不太有鲜明的主张。因为80后自己就掌握了很多信息，看到各种各样的主张，当你没有明确的主张时，去鼓动他难度就大了。80后、90后有一个共同特点，就信息而言，他们是很渊博的，因此他们接受的管理是既需要你知识渊博，同时也讲究说服的方法。当然，信息化一代是从70后开始的，

由于信息技术的兴起，70后的包容度更好一些。

用80后的方式改变80后

在管理80后方面，要培养和他们的共同爱好。而所谓共同爱好，是我们向80后看齐，如果一唱歌就是台湾校园歌曲，人家不可能向我们靠近。我们是最早用MSN开会的公司，用最新的米聊、KIK，最新的东西鼓励大家马上去用。尤其是管理层，我会挨个去检查他们，因为如果他们不熟悉微博这样的新东西，和下面的人沟通就缺乏共同语言。

在零点集团，70后玩微博是最不来劲的。所以，年底我们给高管一人发一个IPAD，有了点小动力，他们学得快得很。这样他们在和下面沟通交流的时候，就带点这些新玩意进去，和80后慢慢靠近，有了共同语言。我们鼓励全员微博，设立了粉丝500奖，粉丝1000奖，粉丝5000奖，粉丝10000奖，没达到我不惩罚你，达到了奖励你。倡导微博，就是用80后的方式和工具来管理80后。我们房地产组的员工，先把房地产微博名人全关注上，这些业界大佬在说什么，都能看到。这首先有利于业务信息交流，至少被动地获得了很多信息；其次，这些名人偶尔觉得他说得挺有意思，把他关注了，或者转发了，让他也有成就感。在工作中，80后要干“硬”活干到很有成就感不容易，但一点一滴、获得小成就比较容易，也会让他们感觉比较快乐。

在组织层面，整个学习模式也要改变。在零点集团，如果针对80后的特点派了一个职位，人力资源就要马上去跟进：这个星期你感觉怎么样，哪里不合适。要是觉得不合适，是属于适应中的问题呢，还是不适合这个岗位等等。80后有时不太能够解读事情背后的意义，所以，需要不断地去跟进。有导师的帮助，也许他还能忍受；要是让他孤独成长的话，也许他就闪了。

包括培训，过去可能培训一次就完了，然后大家去琢磨怎么用。但80后该忘就忘，不会当个事儿来琢磨，所以要把培训分成很多次，分很细，让他体验一次再培训。所以，我们把培训分成多个级别，叫“48月成长法”，变成更加频密的沟通。边干边学，这是适合80后的学习模式。

再例如，80后都穿休闲装，不太愿意穿

西服。但在我们这样的公司，有时候不穿正装是个问题。但这个事情光说没用，因为你说的跟他头脑中的概念对不上号，又不能强制。我们就统一给所有人量身定制了中高档西服，同时，请这个公司的形象设计师到每个分公司讲职业男性和职业女性的气质该怎么表现，如何管理自我形象。平时单讲，他们不一定感兴趣，但结合起来，就会场场爆满，而且第二天就能看到改变。这样一结合，他们就觉得自己对自己有支持，平常还相互挑一挑，领带打得好不好，有点小乐趣。经常有一些老外学者来采访我，那我就转化一下，请他们来公司做讲座，跟大家做些沟通。我有一个好朋友，去当南极科考队的大夫，他把保健生的事儿和南极科考一结合，大家就觉得很有意思。

80后不爱读书，老爱上网，知识缺乏系统性。我们就发起了“快读运动”，要求全员三个月读一百本书。大家推选出一百本好书，然后用三个月时间去读完，每本书有五个人去读，每个人写读后感并通过电子邮件发给大家。其他人看这五个人写的读后感，就知道那书写的是什么。书可以从不同角度读，每人读的感受不一样，一个人读可能会走偏，五个人读就不大会偏了。这样，员工们的头脑中对很多书会有一个基本的印象，以后要用的时候，就知道要找什么书来研究。

改变80后要循循善诱，很柔软地改变他们。跟他们沟通要从他们感兴趣的开始，如果让他们从你感兴趣的开始，那就完了，他们从心里先把你隔绝了。因此，管好80后“反动派”，可能最难的是管理者要改变自己。每代人都有自我合理性，老觉得自己这代人最好，尤其是成功的人更难改变。一个有效的办法是扩大自己的接触面，把自己放在一个更开放、接触更多人的环境中。因为自己没办法看到自己，得有镜子。对我来说，去做财经节目，接触到一大帮老板，对我的生意10个老板有8种评论，我就相当于照了8面镜子。在微信、论坛讨论、大学动员的场合也是一样的道理。人之所以改变，是因为有刺激他改变的因素，并且他作出了回应。多一些这样互动刺激的场合与机会，改变就会多一些、快一点。HR



像管理游戏一样管理公司 像服务用户一样服务员工

分享自：智享会“Y一代管理”前沿活动

演讲嘉宾：张瑾 盛大网络 高级副总裁

整理：Elaine

曾经有位 90 后实习生让我印象深刻。作为一名助理，在她听说老板的台湾行被各色小吃迷得云里雾里后，虽然从未亲身去过台湾，仍然通过互联网搜罗各种信息立马制作了一份当地美食图谱，内容涉及台湾特色小吃的来历、文化含义等等信息，信息之完整简直就是一本台湾旅游圣经，让老板十分咋舌。更令人吃惊的是，当她结束实习期后，还坦言虽然自己出身理工科，却和老板一样深爱哲学，甚至推荐了一些早期的哲学论著给老板，建议其阅读后和自己交流思想。

Y一代就是这样一群认为自己具备可信赖、学习速度惊人、工作出色等特点的人。他们有独立思考的能力，坚信老板是人，也会犯错，敢于挑战别人的不足。在 X 一代认为老板加班，即便自己没有工作，也该主动留下以便被召唤的时候，Y一代已经认为自己有工作生活平衡的需求，没事不必假装加班了。因此，Y一代的特立独行也使其伴随不稳定、标新立异和缺乏自我约束的社会标签。

IBM 对年轻一代的研究发现，他们的不稳定并不是表现在跳槽方面，而是要在同一公

司内变换岗位，或在同一职务上变换内容。

尽管有不少过来人把他们看成缺乏自我约束的一代，而在企业实务中却给管理者提出了更高的要求，即如何正确地激发年轻一代的工作动力。

在盛大网络，员工的平均年龄为 24 岁，管理层的平均年龄为 27 岁。处于这样的年龄分布，怎么看待 Y 一代员工已经不那么重要了，关键在于怎样调整自身来适应他们。这是一个集体的系统工程，需要转变前人的观念。当大部分员工在工作之余谈论郭敬明、李宇春、马克扎克伯格、Lady Gaga 这些人的时候，年纪稍长的管理者若不能接过 fashion 的话题、衔接年龄的差距，甚至摆出不屑的姿态，那么他已经失去了 Y 一代的“民心”。

可惜的是在大部分公司里存在一个令人头疼的现象：大约只有 30% 的员工愿意与 Y 一代同事合作；而愿意与 X 一代合作的员工接近 64%。而对于盛大这样的公司，根本没有选择的余地。

陈天桥一直强调尊重人性，他认为网络可以掩饰很多真相，但人性一定真实。我们希望

从人性的角度了解这一代人，了解他们的生长环境和性格背景。作为独生子女的一代，有允许他们充分张扬性格的家庭环境；生长于信息爆炸的年代，习惯从互联网上得到一切想要的资讯；以及在看到种种社会的贫富差距后对成功有着强烈的渴望。

公司的 Y 一代员工曾经说道：“当我们读小学的时候，上大学不要钱；当我们上大学的时候，读小学不要钱；当我们不能工作的时候，房子是分配的；当我们能挣钱的时候，房子已经买不起了；当我们没找工作的时候，小学生都能当领导；当我们工作的时候，大学生只能洗厕所的；当我们没有进入股市的时候，傻瓜都能挣钱；当我们兴冲冲闯入的时候，却发现自己是傻瓜；当我们没找对象的时候，姑娘是讲心的；当我们找对象的时候，姑娘们是讲金的；当我们没到结婚年龄的时候，骑单车就能娶媳妇；当我们到了结婚年龄的时候，没有汽车洋房娶不了媳妇。”

因此，要管理这一群人，必需要明白他们内心的驱动力。从我们公司来看，这是一个非常系统的工程，包含文化、薪酬福利、管理风

格、观念想法等等方面的转变。

几年前我们在思考，为何盛大网络的游戏玩家可以付钱打通宵，而我们付给员工工资员工还是会想跳槽。盛大管理者逐渐意识到，当人们置身游戏，通过一步步冲破关卡、不断升级慢慢积累起成就感，是一种能力的真实反馈。投入既得回报的模式也是人性追求成功最普遍的心态。在本质上，企业管理者如何鼓励员工为公司贡献的问题，其实与网游设计者考虑如何吸引玩家参与的情境十分相似，无非是将机制设计者所希望参与者做的，与参与者自己希望去做的融合起来，这样才能形成一个激励兼容的机制。

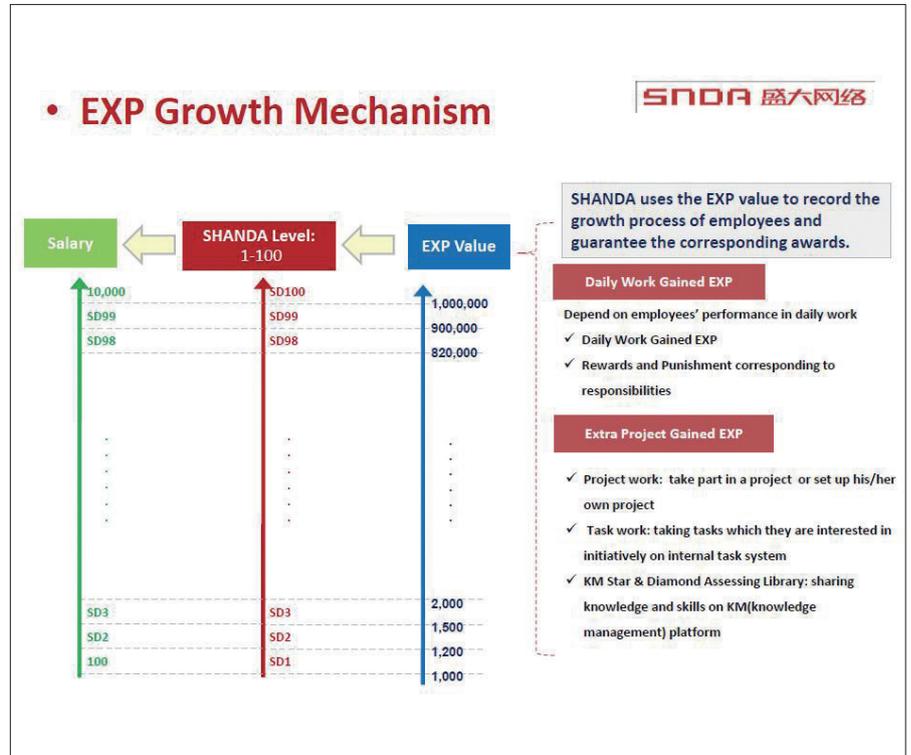
于是在陈总的带领下，所有高管亲身参与，历经6~7个月的时间，每隔2周听取一次HR的专项汇报，逐步建立了一套游戏式管理模型。旨在“像管理游戏一样管理公司，像服务用户一样服务员工。”我们从游戏中总结出员工的需求：1、人性化。员工希望有透明、公正的评估体系，知道上级评价的规则和标准，让人信服。2、乐趣。员工要体会到工作的成就感，能将工作的快乐延伸至自己的兴趣中。3、和谐。员工的发展目标应该与公司的发展目标和谐统一。

在随后的两年多时间，盛大利用自身的IT技术优势，围绕“游戏式管理”，做了大量后台技术支持工作。通过调整组织架构，建设信息化系统、设立数学模型和完善绩效考核体系等，盛大这套“游戏式管理”体系日臻成熟。

具体的做法：

现代企业的组织架构愈发复杂，致使员工最为困惑的就是自己在企业中的定位以及发展路径的问题，而在盛大，通过“游戏式管理”的模型，每个员工所处的每个层级都对应着3个数：分别为经验值、盛大的职级（有100个职级）和薪水。清晰地数轴帮助员工很容易理解自己在企业中所处的位置、发展的方向以及到达不同目标的差距。而盛大的“双梯发展模式”更便于员工自主选择自己的发展方向，不论是专业序列或是管理序列发展。

每位员工在加入盛大的时候都会像游戏中的角色一样被赋予一个经验值，员工平时的表现和工作业绩，都通过经验值来记录，员工像网络游戏角色一样，通过“练级”提升经验值获取晋升或加薪机会。



而经验值分为“岗位经验值”和“项目经验值”两部分，前者就像游戏里面一般的打怪升级，只要不犯错误，经验值即随着时间的推移自然增长；但并非只升不降，如果日常工作做得不好也会被扣罚，通过一事一议的方式，做得好直接奖，做得不好直接扣，当员工的经验值被扣罚到下一个SD职级的话，工资也会相应降低到下一SD职级水平。后者类似游戏里面的“做任务”、“做副本”，以项目为单位拿到更多的经验值。

另外，员工在经验值的获取和积累上有相当大的主动性。盛大公司有“明码标价”的项目招标体系，员工在日常任务之外，如果有能力和意愿再额外承担一些工作，就会获得额外的经验值。在每季度的计委会上，员工可以申报项目，获得批准执行后会赋予一个经验值包，当项目出色完成通过评审时，项目负责人可以将赋予的经验值包按照项目成员的贡献度分配经验值给每一位团队成员。在公司，还会有很多经验值的奖励方式，完全由员工自主选择，按劳取酬。相当于货币流通的体系，任何人可以通过“买卖”经验值来寻求或者承担一定的任务。

这套体系最大的好处在于解决人手紧张的问题，跨机构的解决资源调配。我是2009年6月加盟盛大的，进入盛大前曾在联想工作了近11年，刚加入盛大的时候，11年的人事经验让我对这套“游戏式管理”体系有点摸不着头脑，甚至质疑为何放着管理学界那么多年积累形成的各种先进管理体系不用，而自创“游戏式管理”。而在我入职一个月后发生的一件事情，让我对“游戏式管理”顺利破冰。

当时正值校园招聘，需要做一个校招网站，由于人力资源部门没网页设计和艺术方面的专业人才，通过外包商制作完毕后，成品让我的大老板十分不满，觉得不够大气、时尚，不能启用，需要尽快调整。接到这个指令的时候已经是周五的下班时间，周一网站就要上线，短短时间内如何解决？当时真的是一头雾水。不过，我的一个下属却安慰我不必担心，可以通过公司管理平台，发布一个招标任务，重奖之下一定会有人应标完成。我将信将疑地在系统平台上发布了这项任务，没有想到，周一上班一开电脑，一个特别漂亮的网站就出现在我的眼前，原来是盛大游戏艺术中心的几个小伙子

• User Interface Display

Promotion Calculator: It helps to calculate how much EXP he/she needs for the promotion.

Daily Work Gained EXP: From 2010年1月1日 to 2010年6月21日, 已获得经验值1045点, 已飞岗位经验值345点.

Extra Project Gained EXP: From 2010年1月1日 to 2010年6月21日, 已获得经验值1045点, 已获取项目经验值: 700.

EXP Bar: the red part refers to the gained Daily Work Gained EXP; the blue part refers to the gained Extra Project Gained EXP; and the white part refers to the gap to the next SD level.

Task Board: there is a task system which enables the employee to issue or accept various tasks. Some tasks are required by the company while some are requested by staff themselves.

SD21 经验值与薪酬人力资源部

应承了这个任务，对于能够制作大型精美 3D 游戏的他们，一个小小的招聘网站简直是不在话下，利用周末两天时间加班，做出了一个既专业又精美的网站，这个版本也顺利获得了我的老板的认可，校招网站周一顺利上线。我的工作顺利完成，而这 3 位年轻人也获得了相应的项目经验值奖励。

这次经历，让我不禁叹服这套管理系统的创新性，这套系统给员工提供了一个很好的舞台，不仅能极大地调动员工积极性，发现员工潜能，让员工自我快速成长，还能让公司从管理的角度做到资源的最优配置。

当然游戏式管理体系还有许多传统管理模式做不到的优点，比如说人才的盘点。几年的积累，海量的经验值数据库能使我们每个对任务的员工进行分析统计，结合雇主评价，我们可以清晰地给每个员工注以标签，找到藏于民间的草根英雄，比如擅长美术的员工、擅长策划的员工、擅长安卓开发的员工等，我们可以轻松的辨别哪些员工适合做哪些任务，也可看出哪部分员工愿意承担责任，这套系统非常好地支持了人力资源的管理体系。

在公司，员工的个人主页上会有蓝、黄两个“血条”，分别表示在日常工作中积累起的经验值，和在项目中获得的经验值。员工可以查到自己的升级速度、距离目标值的时间、经验值差距等，一目了然。大家甚至可以用经验值在虚拟社区中建造“我的城市”，也许在公司内部分享一场讲座获取的经验值就能建一栋楼房，员工可以互相参观和建设别人的城市。

这套体系的运用存在 3 个挑战：1、要推动所有高管参与进来。2、要对人工成本进行控制。3、要改变观念模式，让用户意识到它的作用。当然，其中老板的支持是非常重要的。用经验值调薪取代人工调薪正是陈天桥非常坚信的决定。

我们认为，对于 Y 一代员工的管理存在一个良性循环，首先要以欢迎的姿态接受他们；并相信他们能够做得更好；以及为他们设立清楚的目标；并且不断地衡量与沟通实现目标的进度。HR

• Key Learning

—the best way to manage Gen-Y is **Respect and Guide**

Welcome them
Almost 80% employees are Generation Y

Tolerant

Assign Project
Every employee can apply a project and take full responsibility.

Trust

How to motivate Generation Y

Daily/Quarterly /by Project Tracked Statue
Employee and managers can use this common language to achieve effective communication.

Communication

Objective
Quantifier job standard by EXP value which is objective to it's measurement.

Use EXP to measures Job Standard



提高“Y时代”员工的职场敬业度 架起新老员工之桥

文 / 杰夫·韦德 怡安翰威特咨询公司区域人才与薪酬分析中心运营经理
本文由怡安翰威特咨询授权转载

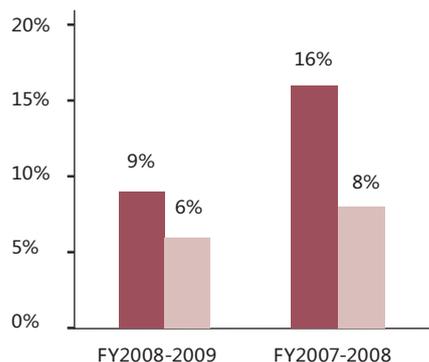
员工流动是职场中再正常不过的现象。随着公司的发展壮大，公司吸纳应届毕业生，让他们供职于各自的专业领域以积累工作经验。有些应届生对待工作兢兢业业，有些在成为高管后便提出离职，而有的则选择继续为公司效力。我们正处于一个瞬息万变的世界，每一批新员工都有不同的期望与需求。

个人期望和需求与员工敬业度息息相关，而员工敬业度则直接反映员工的工作满意度。较高的敬业度有助于企业更好地保留人才从而取得理想的财务业绩。根据怡安翰威特(Aon Hewitt)最近一份关于“2011年度亚

太区最佳雇主”的调查报告显示，即使包括受到经济危机影响的2008-2009年在内，“最佳”雇主的利润增长率也比“其他”企业整整高出一倍(详见表1)。

对员工的敬业程度进行分析有助于改进公司的人力资源策略和管理策略；但是，这些策略的改善应与员工的期望与需求密切关联。对于亚洲的新兴市场而言，上述策略的重心越发转移至“Y时代(80后和90后的年轻人)”员工期望与需求上。正如2010年中国与印度的人口年龄金字塔清晰地表明：“Y时代”员工正日益成为当前劳动力市场的主力军(详见表2)。

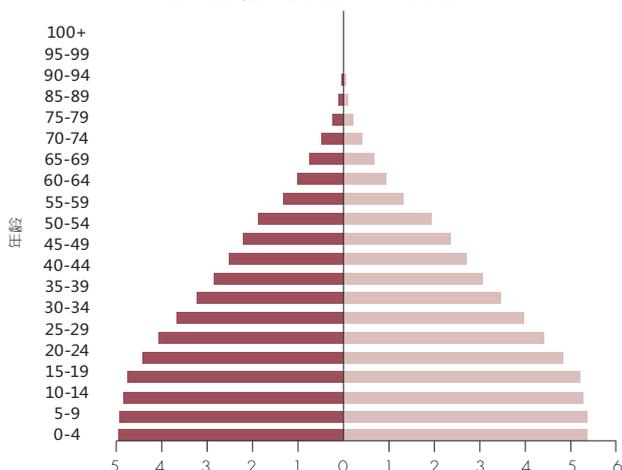
1 利润/所得增长 ■最佳雇主 ■其他雇主



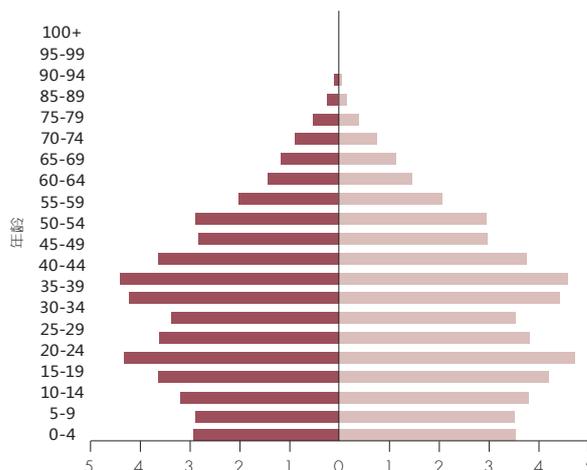
来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

2 2010年印度与中国人口

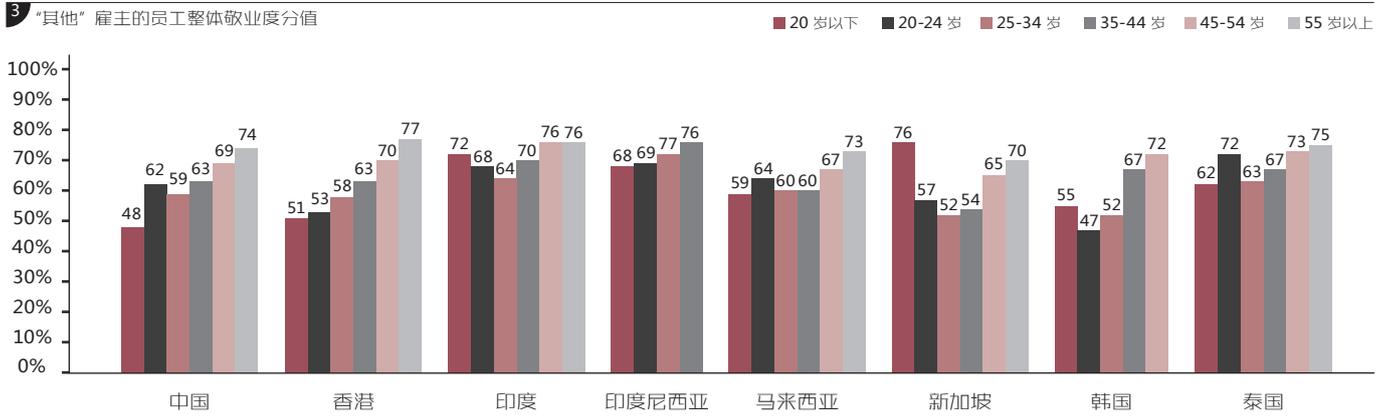
2010年印度人口 年龄中位数: 25 ■女性比例 ■男性比例



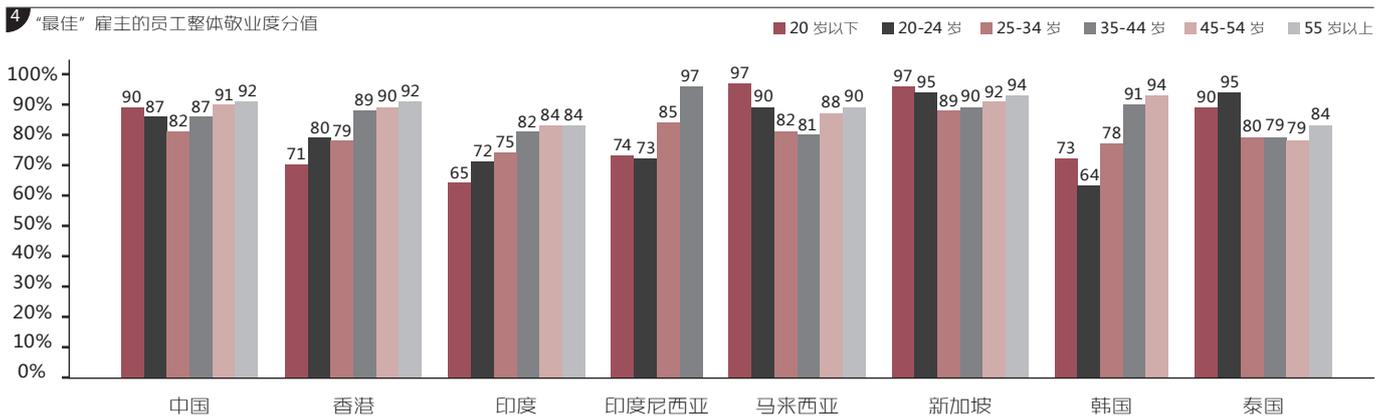
2010年中国人口 年龄中位数: 34.2 ■女性比例 ■男性比例



来源 联合国全球人口观察。根据中等生育率，正常死亡率及正常情况下国际人口迁移设计研究项目



来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查



来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

根据年龄划分的员工敬业度模式

我们的“最佳雇主”研究充分佐证了独立评估人所说的“最佳”雇主与“其他”雇主在员工敬业度方面存在的巨大差距。图表内所列国家的统计数据表明，员工的整体敬业度呈现出两种不同的模式。一种是随着员工年龄的增加而出现简单线性增长；另一种是员工在工作初期表现出较强的敬业度，但在职业生涯的中期有所降低。

如图3所示，新加坡的员工敬业水平具备如下特点：20岁以下员工的敬业度很高，30—40岁阶段则有所下降，40岁之后呈回升趋势。相反，中国的员工敬业度则是随着年龄增加而呈现出线性增长，虽然应届毕业生敬业度非常低，但是随着年龄的增长呈现大幅上升态势。

对比图3和图4可见，“最佳”雇主的员工敬业度分值远远高于“其他”雇主。同时，由于“20岁以下”和“20-24岁”员工群体的敬业度分值大幅度上升，许多亚洲国家目前在

员工敬业度方面呈现下降模式而非线性增长模式。这表明“最佳”雇主对待Y时代员工的方式是其保持较高敬业度的决定性因素。图5显示了“最佳”雇主与“其他”雇主在不同年龄段员工敬业度方面的最大分值差。

从图中的黑色斜线可以看出，“其他”雇主20岁以下员工敬业度分值与“最佳”雇主相差30分，而55岁以上员工的分值仅相差16分，几乎为前者的一半。

年轻与年长员工的关注点差别

虽然员工之间存在明显的共同关注点——例如，除了最年长的员工，其他员工对“整体薪酬”的打分为敬业度分值倒数第三——总体来说，员工的关注点会因年龄的不同而区别甚大。年轻员工群体对“人才保留”与“整体认知度”驱动因素的打分较低，这些员工承认他们时常会考虑另谋高就并认为人力资源部不能对其工作给予适当的认可。中年员工群体普遍关注的是“整体福利”，因为这部分

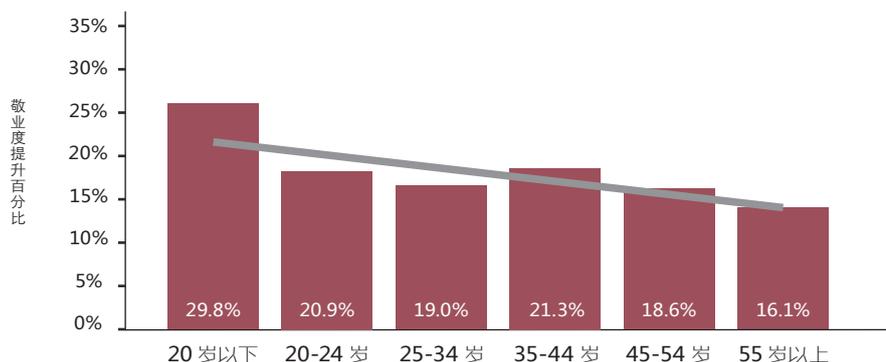
员工已经组建家庭，需承担更多的责任。年轻员工群体在所有与“人才/人力资源”相关的一系列问题上打分最低——整体而言，年龄较大员工群体对于公司政策更为挑剔，而对个人薪酬的关注程度则相对较低。值得注意的是，上述模式适用于亚太区所有国家，唯一区别体现在“公司对反对意见的态度”。

Y时代员工希望人力资源部能够满足其具体需求。怡安翰威特于2010年在中国开展的一项以“Y时代”为主题的研究表明，大部分年轻人认为“Y时代”在社会与文化方面与上一代存在显著差异，所以他们也应该受到区别对待。

提高年轻员工敬业度重要吗？

提高年轻员工敬业度对整个公司实现较高的敬业度是否重要？或许有人会质疑说，这种力求年轻员工满意的努力是否会因为他们的突然跳槽而变成是一种时间和资源的浪费，但事实上，“最佳”雇主对待年轻员工及优先满足其需求的方式对其整体敬业度分值的提高具有

5 “最佳”雇主和“其他”雇主的员工敬业度分值差异（按员工年龄划分）



来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

决定性作用。“最佳”雇主为员工提供一个轻松的工作环境，提高了人才保留度和员工的整体敬业度。

麦当劳位于新加坡的分公司多次被怡安翰威特评为“最佳雇主”。该公司的人力资源经理 Shaun Ee 认为满足年轻员工的要求与提高年长员工的敬业度同等重要。“就我们公司而言，

我们在保留年轻员工和年长员工方面所投入的时间是相同的。我们并不认为年长员工就一定会在公司工作得更久。” Shaun 也认为提高年轻员工的敬业度将对整个团队的工作幸福度产生“瀑布效应”，因此他建议：如果年轻员工的敬业度较高，则年长员工会更乐于在中国环境中担当“父亲式”角色，从而提高员工整体的

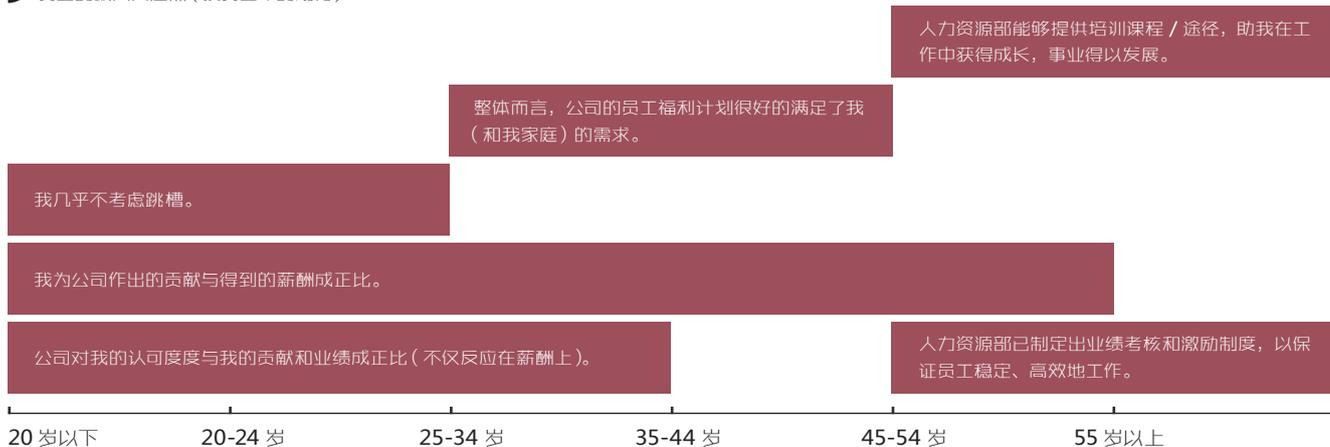
精神风貌。（详见麦当劳案例研究“制定适合年轻员工的人力资源政策与激励措施”。）

结论

世界在发展，人们的生活方式与处事态度也会随之改变，然而职场上发生的变化尚未引起足够重视。人力资源政策和激励措施并未考虑到新一代员工的思维特点，往往只是维持现状，因为公司一般会认为将年轻员工的低保留率控制在预期范围之内便是可以接受的。但其实他们是忽略了Y时代员工的时代特征，公司并不能保证惯用的人力资源程序适合不断成长的新一代员工——即使到了40岁，“Y时代”员工也将不断寻求自我增值，与新兴科技接轨。

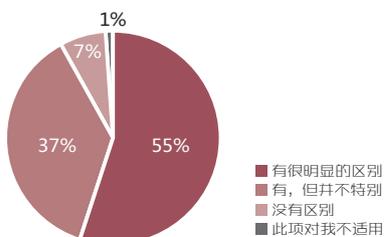
因此，提高员工整体敬业度的关键在于充分考虑新一代员工的思维特点并对人力资源政策进行相应调整，以满足不同年龄阶段员工的具体需求并适应其价值观。怡安翰威特亚太区最佳雇主研究表明，“最佳”雇主与“其他”雇主的高低就在年轻员工的幸福指数：“最佳”雇主是那些能够真正与年轻员工进行有效沟通的公司。HR

6 员工的最大关注点（按员工年龄划分）

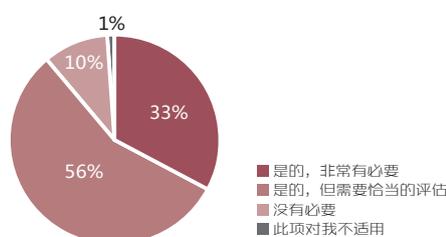


来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

7 作为“Y时代”员工，您认为您和‘70后’员工有区别吗？



作为“Y时代”员工，您认为您所在的公司是否有必要拥有一套针对“80后”的管理方案？



来源 怡安翰威特“2010年度‘Y时代’员工”调查

附文

制定适合年轻员工的人事政策与激励方案

——麦当劳案例研究

大多数企业往往从工作层面调整公司的人事政策和绩效激励措施来对待人事问题。然而，制定适应不同年龄群体的具体激励措施才能更快更好地提高员工的满意度。麦当劳正是遵循“参与度、相关性和主人翁意识”三项原则而制定出适合不同年龄群体的公司人事政策和激励方案。

参与度

无论是选择工作场所还是从个人考虑出发（如职业发展等），公司为所有年龄群体的员工提供公开的、双向的参与模式。尽管所沟通的信息种类在各个年代大同小异，但是信息传递的方式和沟通渠道却发生了很大变化。Shaun认为“采用正确的方式传达正确的信息方能确保万无一失。”无论其年龄大小，员工的参与度都应该引起足够的重视。

麦当劳为其员工提供了各种横向和纵向的参与办法。公司为年轻员工提供一个叫做“番茄酱”（与英文“赶上”谐音）的社交网络。这种“脸谱”（Facebook）式的应用软件便于员工之间、员工与人力资源部门甚至与高管层进行交流。使用这种社交媒体方式所带来的参与幸福感打破了由于胆怯或工作级别所造成的障碍，因此可以让公司真正聆听年轻员工的声音。同时，公司也充分兼顾传统型员工的特点。例如，麦当劳新加坡办公室设有一个红色的信箱，所有的员工都可以以匿名信的方式与总经理进行沟通。

相关性

员工年龄是形成员工与工作之间相关性的

主要因素之一，因此，了解某一年龄段员工的共同关注点具有十分重要的意义。“为了保持（与年轻人的）话题的一致，我们经常问自己他们会关注哪方面的内容。在进行全球研究之后，我们发现这些员工比较重视如下几个方面：家庭与朋友、在麦当劳的未来发展以及灵活度。年长员工对未来发展的关注度并不如年轻员工强烈；年长员工希望在充满尊重与关爱的环境中工作，在这样的环境中他们能够与周围的人建立友谊。同时他们也关注生计问题；灵活度是公司给予年长员工的额外福利，便于员工围绕工作更好地制定生活计划。”

麦当劳公司根据年龄群体相关性制定相应的激励措施。“麦当劳之声”就是这方面的一个成功案例。“麦当劳之声”是一个类似“美国偶像”的全球性歌唱比赛。尽管这显然是针对年轻员工的一项活动，但也吸引了不少年长员工。Shaun提到：“这项活动在我们的连锁店引起了共鸣”。其他的活动还包括经理带领年轻员工去更加时尚也更为年轻化的地方放松等等。对于较为年长的员工，经理则可带领他们参加以家庭为中心的活动，比如垂钓。然而，公司需切记，要适时举行适合所有年龄段员工参加的活动，这类活动对于实现内部群体的互动具有极为重要的作用。

麦当劳的相关性政策根据一份“员工价值建议”所制定，这一建议由三个重要部分组成：家庭与朋友、未来发展、灵活度。“家庭与朋友”主题：公司把员工视为麦当劳大家庭的成员，同时确保员工的医疗和其他需求能够得到满足；“灵活度”主题：麦当劳员

工在工作时间上享有充分的灵活度，可以充分兼顾家庭和孩子；“未来发展”主题，麦当劳为员工提供具有全球认可度的课程以满足员工考取证书和学位方面的需求。

认识并保持不同年龄员工的相关性有助于避免职场中常见的问题，即各年龄阶段员工彼此孤立。这样一来，“年轻工会将年长员工视为能够为其指点迷津的长辈。年老员工则感觉与年轻员工沟通和交往变得更加容易。”

主人翁意识

对于年轻员工而言，主人翁意识是提高员工敬业度的有力工具。从我们的“亚太区最佳雇主”数据可以看出，“X时代”与“Y时代”员工对“公司对我的认可度与我的贡献和业绩成正比（不仅反应在新酬上）”一项的打分最低。Shaun强调麦当劳的优点之一在于：“我们奉行‘每名员工都可担任经理’的信条。不管员工的年龄大小，员工都有机会担任经理。这对年轻员工来说具有切实的意义。”

在为员工提供发展机会的同时，麦当劳还通过其他方式让员工感受到自己是“麦当劳”大家庭的一员，这些方式包括店内激励、才能开发和诸如郊游之类的休闲活动等。HR

麦当劳在怡安翰威特的“2011年亚太区最佳雇主研究”中获得多个奖项；麦当劳在中国、马来西亚、新加坡和泰国的公司均以其出色的运营业绩摘得桂冠。

5

“Y一代员工管理”小故事 小A升职记

文章来源 / 卢燕群 曹颖 英格索兰(中国)投资有限公司

编辑整理 / Medyr Zhao

人物介绍：

Y一代员工小A: 上海某“985”高校毕业生，面临择业，梦想成就一番事业。具有Y一代鲜明特征：雄心万丈、思维敏捷、小小叛逆。

X一代高管(文中简称高管): 小A的上司，观念与小A有差别。

故事发展：

五年前的夏天，小A“光荣”地毕业了。经历了四年本科教育和各色校内外活动的洗礼，初出茅庐的小A对未来的职场之路充满憧憬。

👉 **小A:** 我最好能找到这样的工作，在宽敞明亮的办公环境中，与一群专业人士研究专业问题，实现个人价值的同时，又能为社会创造贡献，因此我的工作要好玩、有意义、不枯燥、符合我的价值观。

👉 **高管:** 小A的择业观念并不是“异想天开”，有一部分我非常认同的，那就是要选择一家与自己价值观吻合的企业。反过来，企业在招聘和管理员工的过程中，也把价值观的一致性作为重要标准。英格索兰的价值观是“诚信、尊重、创新、勇气、协作”，因此我们也希望员工拥有这样的品质。



在求职路途中跋涉的小A，有一天邂逅了英格索兰，认识了它的ADP项目。

ADP简介: Accelerated Development Program的简称。这是英格索兰为发展未来领导者所开发的项目。每年英格索兰都会去全

国知名大学挑选优秀毕业生，通过层层选拔的学生可加入“ADP”项目，成为英格索兰的储备领导人才。整个项目历时两年(24个月)：

第一年，公司让他们进入与选拔结果对应的各部门；

第二年，给予他们轮岗机会，特色在于“轮岗”的部门由他们自己来挑选。可以看到，这种“逆向选择”对于各部门的经理也是一大挑战，他们必须设置有吸引力的岗位去竞争这批充满潜质的年轻员工。除此之外，我们安排了“早期职业发展经理”，这是一个coach的角色，对这些未来的“领导人”给予工作辅导和生活上的关心。同时，中国区的ADP也是全球ADP的一个组成部分，这给予了年轻员工定期参与全球交流、讨论的机会，让他们能够领略多元文化。

进入ADP项目对于应届毕业生来说，是一个非常难得的机会，因此在人员的挑选上具有十分严格的标准。小A凭借自身优秀的能力，历经“过五关斩六将”的艰辛之后，终于顺利地入职，进入了ADP项目的培养过程。

小A崭新的职业生涯开启了。按照ADP项目的各项配置，小A的职场生活顺畅而富有挑战：

① 入职第一天，早期职业发展经理就开始对小A进行指导，她让小A明白了有任何职场或生活上的问题都可以直接向她咨询；

② 小A的直属经理也为她的工作内容进行了合适的安排，让她能尽快熟悉业务，掌

握工作技能；两年之后，ADP项目会得到公司的评估，这个时候经理为她安排的工作合适与否也会得到评估。

③ 安排Peers活动，给ADP项目中的员工互相学习、互相交流的机会。

随着工作的渐渐展开，一些职场上的“软性问题”开始在小A的身上出现。比如：作为Y一代员工，与X一代管理层的观念冲突。

★ **关于规则：**

👉 **高管:** 工作场合必须着装得体，穿着不能过于休闲和随便；

👉 **小A:** 天气太热，穿着清凉比较舒服，且也不是什么大问题；

👉 **高管:** 穿着太清凉是对于他人的一种不尊重。

★ **关于改变：**

👉 **高管:** 中国过去二三十年我们的经济成就非常大，但是在未来的三十年不是那么多的机会给年轻人，未来局势不可预知，年轻人要奋力拼搏，不可掉以轻心。

👉 **小A:** X一代太保守了，他们只焦虑大环境下可能造成的大幅度失业，却没有勇气相信历史和机遇都是我们自己创造的，只要我们够努力，未来一定是一片光明的！

★ **关于尊重：**

👉 **高管:** 我是你的上司，我是权威，我的话你要认真听；

👉 **小A:** 老板不是神，也会犯错，你如果总是把自己放在发号施令的位置上，我们不可接受。

(在这个问题上，我们要明白尊重不等于完全地服从。当上司自己犯错的时候，如果也

能够以一种坦诚的心态去和下属认错，那么他才是真正值得尊重的。)

★ 关于工作与生活的平衡：

👉 高管：我们这一代人是努力奋斗的一代人，我们的工作就是我们的全部！我甚至可以一天连续工作十六个小时！

👉 小A：这个是工作观念的问题，您有选择工作十六小时的自由，我也有选择工作八小时的自由！必要且适当的加班和会议我是可以接受的，但一定是在一个合理的度之中。



以上就是X一代和Y一代观点之PK！不过虽然在诸多观念上，小A与上司不能完全达成共识，但自身突出的能力、勇于创新的精神、热爱学习的态度，让她在公司的各大项目中都崭露头角，获得了同事们的好评，也得到了上司的认可。两年的时光就这样充实地度过了，小A终于从ADP项目中顺利“毕业”。由于在项目中优异的表现，公司决定给予她升职！

👉 小A：升职的消息太让我惊喜了！进入公司才两年，就得到这样的机会，太难得了。说实话我非常感谢公司，虽然我与上司有诸多理念上的差异，像一个不服“管教”的学生，但公司还是非常宽容地信任我。

Y一代小A现在也是一个团队的领导了，职业翻开新的篇章，她壮志满满。然而在她带领团队的第一天就发现，在这个人数不多的团队里面横亘着许多棘手的问题。首先团队里的九零后同事让她难以“招架”，虽然他们也没做过分的事情，只是用小A对待X一代上司的态度来对待她，这让小A开始反思以前的自己；同时团队里的七零后同事也是困扰小A的因素，这源于小A内心根深蒂固的传统观念，她总觉得无法开口指导“长辈”的工作。而之前两年，小A只是一个普通员工，将自己分内的工作完成即可，但如今她是一个团队的领导，角色转换，责任范围也扩大了，不仅要关注自己的工作，还要协调、管理整个团队的运作，以上种种都让她身心俱疲。

👉 小A：Team Leader 责任重大，对我这样的年轻员工来说，真是挑战巨大。不过公司有一个很好的文化，我们称之为“PDI”：P—progressive，在我们的团队中每个人的态度都是积极进取的；D—diversified，多样化是我们团队的基石；I—inclusive，同时我们团



队又是一个具有很强的包容性的团队。“PDI”让我们渐渐融合在一起，当有一个新点子出现，只要它有利于团队的整体工作，我们就会一起研究、探讨。渐渐地，带领团队的工作我也能得心应手了。

在小A和同事们努力下，整个团队的工作氛围越来越融洽。当然，公司也在不遗余力地帮助小A。

PLRDP 项目介绍：“People Leader Roadmap Development Program”的简称。对于公司内部第一次做 leader 的同事，我们会给予他 PLRDP 项目的培训，它包含的内容及流程如下：

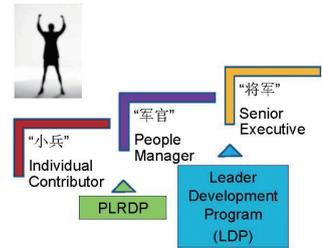
其中，在 online 的学习中，主要是给予他们一些教材，让他们先期进行自学；然后进入 Classroom，这时候有导师进行专门的辅导，比如如何管理团队，如何通过有效沟通对团队成员进行激励，作为一名经理如何提高下属的工作能力等等，这个过程就是让年轻员工所具备的领导潜能转化为实际行动，在最后的 Post work project 中，我们会让每个受训者都参与主导一个项目，以实践来检验并提高他们的领导力。

在整个 PLRDP 项目中，HR 和部门经理共同承担“导师”的职责。同时，为了更好地促进这个项目的开展，英格索兰企业大学的网站上也会放入一些实用工具，让这些新经理可以选用，不至于在抵达新职位之处，有缺乏资源之感。另外，针对 Y 一代员工个性特点，我

们在全球范围内开展 coaching circle 计划，方便 Y 一代员工进行跨国界的交流，开拓他们的思维、眼界。所以小A在这个项目中，不仅提高了自身的工作技能，还能够全面提升综合能力，以及作为团队领导应该具备的视角。

故事结尾：

经过了ADP和PLRDP项目的洗礼，小A在工作上的表现日趋成熟。职场如一条漫漫征途，小A从当初懵懂的“小兵”蜕变为有勇有谋的“军官”，当然前方的路还很长，成为一名运筹帷幄的“将军”是她的梦想，也是她努力的方向，更是企业对她的期待！



小A的故事至此告一段落，现实中相似的片段却不时上演，小A的心路历程复刻了大部分Y一代初入职场时的内心变化，欣喜、迷茫、等待、疲惫、欣慰……我们都在摸索中渐渐看到希望的光芒，而企业也同样行走一条探索之路上，努力让Y一代员工与企业共同成长。我们衷心祝愿所有的Y一代员工都能在企业的发展中找到自己的成长契机，提升能力，然后回馈企业。HR



现代化，而非西化

——直面中国“Y一代”·上

文 / 南达妮 琳敦 (Nandani Lynton), 何洁清 (Kirsten Høgh Thøgersen)

本文由《中欧商业评论》授权转载

了解中国的“Y一代”有着相当重要的战略意义，因为他们构成了目前中国劳动力资源的50%。研究显示，中国年轻一代选择了现代化，而非西化。

“中国在西化”——到访了中国各大城市之后，很多人会得到这个印象。许多年轻人在星巴克手捧拿铁咖啡，用手机和朋友发短信或者上网浏览……不过，千万别被这些表象所迷惑。在中国，2.4亿年轻人正朝着现代化的方向大步迈进，但他们同时也坚守着一些传统的中国式价值观，比如对于家庭的责任，对于中庸和谐之道的恪守，以及对于各种关系的经营。虽然他们在外表和生活方式上透露出一些西化的痕迹，但中国的“Y一代”并未朝着西方的文化价值观飞奔。

“Y一代人群”通常是指从20世纪80年代初至90年代中期出生的一批人。在人们的印象中，他们通常依赖于新媒体及数字技术，注意力集中时间较短，渴求有趣和快节奏的资讯。在中国，人们认为“80后”与“90后”相比有着明显的区别。由此，我们用全球通用的“Y一代”概念来指代20世纪80年代出生

的中国年轻人。

了解中国的“Y一代”有着相当重要的战略意义：他们构成了目前中国劳动力资源的50%。当他们从校园跨入职场，各种层面的组织机构都注意到了这代人独特的需求，需要相应地制定前所未有的激励机制。

我们的研究团队对在海外居住、学习或工作过的中外“Y一代”青年进行了一对一的访谈和问卷调查。样本中的年轻人都居住或工作在大都市，受过良好教育，有工作经验。目前我们已收集到了超过200份的访谈及问卷调查样本。

世界并未“大同”

尽管全球各地的文化看起来似乎正趋向大同，年轻人使用相似的最新科技产品，身着相似的服装。然而，单凭观察这些表面的相似性所得出的结论可能是肤浅的。即使亚洲人和西方人玩着同款的在线游戏，你依旧可以观察到截然不同的文化模式。比如，中国人是网络联机游戏玩家中在线时间最长的一群，即使他们用化名或者替身参加联机对抗的游戏，专家

们依旧可以通过其在线的行为模式判断出他们来自中国。

全球文化背景下的“舶来品”，比如电子游戏或低脂拿铁咖啡等，只是现代文明的一股潮流。这就好比早期的贸易商人为了在不同区域间流畅沟通而发展了皮钦语一样。文化的“舶来品”在不同区域内可能有相同的作用，但并不会让一个区域的文化产生深刻改变。通过观察生活在大城市的中国年轻一代，我们可以明显地感受到这一点：尽管他们的行为十分符合现代潮流，但其价值观及行为模式依旧带有浓重的“中国特色”。

那么，哪些价值观念能被视为“中国的传统价值”呢？中国古代哲学思想家、作家以及现代的文化学者就这些核心价值已经达成了共识；而在过去15年中，我们也访谈了大量中国经理人，记录下他们对于“中国人特质”的定义。综合而言，“中国的传统价值”关注家庭、关系、成就、忍耐以及个人对于集体的牺牲，他们也提到了中庸之道及和谐观念，以及作为社会结构及互动基础的等级制度。

中国的“Y一代”对于事业有很高的期望，

并且期待通过努力工作去取得成就。虽然“自我的一代”这一形象广泛流传，但我们观察到，他们依旧持有传统的家庭观念。当被问及“什么对你最重要”时，中外受访者中，有59%选择了“家庭”，紧随其后，有21.6%的受访者选择了“朋友”；只有10.1%的受访者选择了“快乐”；而通过对比中外受访者各自的答案，我们能感受到中国“Y一代”的家庭观念更加执著在同一问题中，中国受访者选择“家庭”的比例甚至超过了60%，并且远远超过了他们的其他选择。

中国“Y一代”对他们的原生家庭、祖辈甚至是舅舅、舅妈之类的亲戚都怀有强烈的责任感，然而从进一步的细致访谈中可以看出，这种对于家庭的责任感并未伴随紧密的家庭内部感情交流。很多中国“Y一代”表示，他们难以探究家族历史的细节或者与长辈讨论自己私密的事情。

我们让年轻的中国受访者们做出选择：假设可以满足他们任意一个心愿，会选择什么？出人意料的是，超过82%的受访者都希望可以为自己的父母做些什么，而最普遍的心愿则是让他们过得更加舒适体面。一位受访者的答案具有一定的代表性：“如果我的父母有一所漂亮的房子，让他们觉得特别舒服，那我一定会立马更开心。”我们追问道：“如果你真的可以实现这个愿望，那你的第二个愿望会是什么呢？”他马上回答说：“我希望房子能有院子，而院子里能有一个养鱼池。”相比较而言，“Y一代”的女性对于财富及事业方面比男性有更强烈的诉求，这两点成了她们“使自己的生活会更富有意义”的首选，而男性选择“家庭”以及“更好的自己”的比重最高。

对于和谐的诉求可以从中国的受访者关于自身个性的评估中窥见一斑。西方受访者大多在评估自身个性时比较两极分化，而46%的中国受访者则表述为“寻求平衡的个性”，这似乎符合外界对于“中国性格”中包含有“平衡

与中庸”的印象。当进入一个全新环境时，中国“Y一代”更强调在新环境中建立起的新友情，而西方受访者则更加关注新环境所带来的新奇事物，以及个人的感受、体验。由于中国的文化模式强调关系，看重集体主义而非个人主义，因此中国人与外界之间往往具有更高的互相依存性。

在调研中，最让人惊喜的结果是70%的中国受访者认为自己是“重视心灵世界的”，而西方受访者中这一比例为50%。不少中国的“Y一代”表示：“我并没有什么明确的宗教信仰，但相信冥冥之中有种普遍存在的力量。”更重要的是，几乎每个人都会提及“命运”二字来阐述自己的心灵世界，而这与他们是否笃信某一宗教并无关联。“灵性的觉醒”在中国式管理中扮演着某种角色，而中国的“Y一代”似乎正进一步实现着精神传统的复兴。值得注意的是，从性别差异上来看，“Y一代”的女性受访者对于心灵世界的重视程度似乎略高于男性。以上种种趋势都表明，如果中国政府可以让人们在合理的渠道更加自由地表达对精神世界的感知，那无疑是非常明智的，因为中国的年轻一代非常需要关注自己的精神世界。

🔗 中国“Y一代”的困局

中国的“Y一代”无论从认知模式还是价值观念上都坚守了传统的“中国人特质”。虽然与祖辈看上去不尽相同，但内在驱动力及外部选择都十分相似。可以说，中国的“Y一代”在变得现代化而不是西化。

由于“Y一代”挑战了等级制度的优越性，这也挑战了传统核心价值观念的一部分。尽管他们也认可等级制度的存在，但远不如上几辈人那么无条件地服从这些由来已久的规范。因此，我们听到了一些雇主针对其年轻雇员的抱怨：“如果他们不按照我们所说的去做，我们如何保证最终结果是好的呢？”“我们如何才能让他们保持对工作和公司的忠诚？”“他们为

什么不信任我们？”这些复杂的问题实质上表明了“Y一代”与其父辈最大的区别在于，他们不再会无条件地接受等级制度及权威观念。

近距离观察时，我们发现，中国的“Y一代”希望社会建立在和谐共生以及有效的关系维护基础之上，但同时，他们对于权威和等级又存在着排斥。这种复杂的期待在工作场所显现出其复杂性：在保持和谐与质疑权威之间，似乎有种固有的两难局面。中国文化是强势的，当2.4亿中国“Y一代”开始成长为中流砥柱的时候，我们将看到这个传统社会中向前迈进的新面孔，而他们自己也注定要面对新价值与旧传统碰撞所导致的困局。

在下一期《直面中国“Y一代”(中)》，我们将着重探讨“Y一代”与工作之间的新关系，以及有效管理“Y一代”的经理人们所面对的挑战。**HR**



管理为“Y一代”而改变

——直面中国“Y一代”·中

文 / 南达妮·琳敦 (Nandani Lynton), 何洁清 (Kirsten Høgh Thøgersen)

本文由《中欧商业评论》授权转载

我们必须重新审视 80 后中国员工们的重要性——目前他们构成了中国适龄劳动人口的 50%。在《直面中国“Y一代”(上)》中我们提到,中国大都市“Y一代”们都非常聪慧并受过良好教育。虽然他们在很大程度上依旧秉持着传统价值,但的确开始质疑“论资排辈”这类等级制度的优越性。

👁️ 有天赋而又焦虑的一代

在今天的中国都市里,“Y一代”是一群格外有天赋的人。可以说在中国历史上,他们比任何一代人都更大规模地受过更高质量的教育。他们是在中国独生子女政策下成长起来的第一批“独苗”。古特马赫研究所(Gutmacher Institute)的波斯腾(Posten)及法尔博(Falbo)的研究显示,中国的独生子女与有兄弟姐妹的同龄人相比,在学习上的表现明显要优异许多,他们在传统的几代同堂的大家庭里长大(通常包括四位祖父母及两位父母)。从幼儿园开始就面临潜在的升学压力,这使得孩子的学业表现成为六位长辈最为关心的方面。

中国传统文化一直强调,学业有成是件光宗耀祖的事情。而一些跨文化的智商研究也表明,文化因素甚至会影响智商的水平:如果在早年记忆约 2500 个汉字,大脑将会得到充分的刺激。如此看来,现在的中国“Y一代”不仅在童年时得到了充分的大脑刺激,并且与同种族人群相比,他们的大脑可能来得更为“先进和复杂”。因此我们可以大胆地推测,相当一部分的中国“Y一代”是十分具有天赋的。

不过在另一方面,有天赋的人群往往也是超级敏感的一群人——心理学家将此类现象称为“过度兴奋”(OE=Over-Excitability)。由于多种因素,很多“Y一代”的年轻人深为一种不合理的“完美主义”所折磨,他们潜意识里相信,任何一项不完美的工作成果都是不可接受的,理应受到批评。这种潜意识导致了他们的自我怀疑,表现出各种形式的焦虑,最终演变成工作中的拖延。事实上,格外的高智商并不一定意味着取得成功。例如,大多数门萨俱乐部的成员们(该俱乐部以高智商成员而闻名)都不过是泛泛之辈。

👁️ 好老板应是“功夫高手”

在我们的一系列访谈中,高层管理者对于“Y一代”员工普遍具有如下印象:野心勃勃、高要求、极度敏感、并且对批评的声音近乎“过敏”。他们同时也困惑于“Y一代”员工带给工作场所的各种“个人情绪”……不难想象,在“高智商”与“过度兴奋”的双重夹击下,一些中高层经理们与“Y一代”共事的日子并不好过。

尽管从感性上,“Y一代”承认论资排辈之类的等级制度理所当然,但他们并不愿和前辈(比如经理们所属年龄段的人群)一样对此妥协及墨守,因此年轻的雇员与上级之间会产生摩擦。

大部分在华的跨国企业中,有那么一群中层经理人,他们来自我们所说的“X一代”,通常看上去并没有“Y一代”的同事们那么自信满满。这些经理人可能在会议上都很少会表达自己的观点,但现在却必须管理一群说着流利英文、时刻准备着用自信的态度与外方管理层交流自己观点的年轻人。在类似场合中,年轻

的“Y一代”往往想争取主导权并分享自己的理念，但他们缺乏实战经验也的确是不争的事实。“Y一代”们的直接领导—中层经理人们往往会感到不被尊重，有一种压迫感。

即使是在中层经理人相对比较开放前卫的服务行业，不同辈雇员之间的摩擦也依旧存在。例如，一个典型的40岁左右的经理人很容易接受这样一个现状：在一个组织中，总有一些明文规定无法彻底贯彻实施，而上级会正确地对待他。不过在“Y一代”雇员看来，个人情感与工作行为之间是泾渭分明的，并且他们在个人关系的领域之外并不容易树立起信任感。同时，“Y一代”在祖父母、父母、老师等大人物的“谆谆教导”下长大，他们的诉求是“请不要再对我说教了！”他们渴求学习，但并不希望被简单地教导做什么以及怎么做。另外，“Y一代”也需要好的榜样模范，每当被问起谁是你的商业偶像时，他们通常会提到苹果公司的CEO史蒂夫·乔布斯。“他很酷，很有创意，很成功，并且有鲜明的个性。”对于“Y一代”来说，一个好的老板如同一位功夫高手，总是默默在后面观望，却有不经意间点拨启发“学徒”的本领。虽然深藏不露，但并不会让人有太大距离感，在需要的时候很容易就可以找到这位“高手”，并对年轻的“学徒”们高度信任。好老板是波澜不惊的，知道如何在不过于唠叨的前提下，在合适的时间、地点，用合适的方式去分享他的技能；知道如何不对雇员说教式地告诉他们具体该做些什么，而是等待合适的时机走到桌子旁问道：“你考虑过X情况下的可能性吗？也许你也可以试试Y方案？”……这些是不是听上去很难做到？是的。但这会让“Y一代”雇员看到为什么他们的老板是值得尊敬的。当他们看到了，他们就会做到。

体会存在感及影响力

“Y一代”听从自己信任的人，在工作中也期待更多的善意和同情心。我们的研究调查显

示，他们几乎是先入为主地对同龄伙伴更加信任(图1)。因此尽管建立信任和忠诚很有必要，但对于上了点年纪的经理人来说，的确不那么容易。这通常需要长期、持续的行为让“Y一代”雇员具备安全感，令他们在不用担心会被拒绝或被批评的心境下，更好地分享自己的想法和经验。

与这些有天赋的年轻雇员们一起就某个项目或方法进行头脑风暴，可能会带来一些全新的想法，这是上了年纪、更有经验的经理人们未曾想到过的。参与感使得“Y一代”为自己所做的事情感到骄傲，并坚信自己在做重要的事——关键在于让“Y一代”感受到自己的存在感和影响力。

其实，大部分“Y一代”心知肚明，自己有时会对项目热情过头，但又很容易在碰到问题时退缩沮丧。他们也能意识到自己过于情绪化的特点，并承认这在某种程度上会影响他们的工作表现。在我们进行问卷调查及访问的“Y一代”群体中，相当一部分人都主动提及希望可以在人际关系及沟通方面得到更好的指导及培训，以使自己可以在工作中更富建设性地表达想法和情绪，并且妥善解决相关问题(图2)。

要更懂得自律和客观

和前辈相比，“Y一代”更加抵触纪律，但这也的确需要在不断的尝试及自我成长中学会自律。当“Y一代”变得过于情绪化时，引导他们重新审视总体格局，可以在很大程度上帮助其平静下来。他们需要在督导下慢慢学会坚持，有耐心一步步去解决问题，并坚信所有的问题总有解决方案。这些督导有助于他们建立真正的自信，也让上级的形象在“Y一代”心目中更为稳定可靠。

“Y一代”也以过于挑剔和主观臆断而著称，这也再次体现了他们在人际沟通上的问题。事实上，“Y一代”对于一个组织所存在的问题往往有着深刻的见解，对事物具有敏锐的观察力，

这对企业来说都是宝贵的财富。问题是，他们需要找寻到合适、有效的方式去及时沟通这些想法。对“Y一代”而言，绩效考评及工作表现的反馈可以让他们意识到，太过于挑剔会影响到周围人的感受。同时，年轻的雇员也可以从朋友及家庭成员那里得到对自己客观的评价。如果“Y一代”可以在有效倾听方面得到更多的训练，将对他们的工作表现及事业道路大有裨益。

一些“Y一代”的上司也许并不明白，为何是管理层需要作出改变，而非让“Y一代”雇员更好地适应现状。基于人口统计数字以及全球经济的发展趋势，答案是显而易见的。在一次会议中，某位首席执行官就“谁该作出改变”的问题回答道：“当然是我们需要改变，因为‘Y一代’是我们公司的未来。”对于任何一家在中国运营或需要同中国打交道的企业而言，找寻到高效管理“Y一代”的工作机制是一项紧迫的任务，只有如此，这批有天赋的年轻人才能真正展现出他们的价值。HR



中国 80 后雇员分析

随着 80 后在职场内的崛起，越来越多的企业开始关注 80 后雇员身上的特质。

为此，Kelly Services 从 80 后雇员的职场忠诚度、薪酬观、福利观、创业观以及如何吸引和保留他们五个方面做出了分析。

本文由 Kelly Services 授权转载



职场忠诚度

经济衰退对于员工忠诚度的影响

全球共有 10% 的员工表示经济衰退将导致其对雇主的忠诚度下降，63% 的受访者表示并无影响，27% 的受访者表示经济衰退会令其对雇主的忠诚度增加。

中国区有 22% 的员工认为如果面临经济衰退，将导致其对雇主的忠诚度有所减少，57% 的人认为没有影响，21% 受访者认为经济衰退增加了他们对雇主的忠诚度。

中国雇员认为经济衰退将导致其企业忠诚度降低的数量高于整体平均水平。而认为企业忠诚度将增加的雇员认为，主要原因依次在于提高或保持薪酬水平、有效的管理及享有培训和个人发展机会等因素。而忠诚度降低的雇员则表示雇主管理不善和削减薪酬而导致其对雇主态度产生变化。

当经济景气的时候，竞争力的薪酬会使

员工流失率相对降低。但当经济下滑，薪酬得不到提高甚至降薪的时候，领导力和管理水平将凸显为员工流失的主要原因。中国经济多年快速发展，中国企业数量及规模不断增加，造成中高层管理能力的相对匮乏，很多年轻的员工被提升为重要的管理人员。他们的领导力及管理能力的将直接影响员工的忠诚度。在面临真正的经济衰退期，员工的忠诚度将面临重大的挑战。

Kelly services 大中华区总经理张志盛先生总结道：“整体看来，全球经济震荡虽然对中国雇员的心理带来了波动，但他们整体表现出了非凡的适应力。另一方面，由于中国政府采取了积极的振兴经济的策略，使得中国企业没有面临象其它国家那样大幅度的经济危机。从而中国雇员的企业忠诚度没有被撼动。但同时又能看到，如果面临深入持久的经济衰退的时候，在华企业仍面临较大的风险。经济回暖期的到来，为中国企业赢得了规避风险，提升

Kelly Services (纳斯达克: KELYA, KELYB) 排名美国财富 500 强，是全球前五大的人力资源解决方案服务公司。她创立于 1946 年，总部设立于美国密歇根州的特洛伊市，在全球 39 个国家设有 2600 个分公司。Kelly Services 专注于为企业提供领先的，全面的人力资源解决方案，包括招聘、外包和咨询服务。客户覆盖 90% 以上的全球 500 强企业。在中国，Kelly Services 在上海、北京、广州、深圳、苏州、成都、南昌、天津、无锡、和香港等地设有分支机构。Kelly Services 为众多的在华企业提供领先的人力资源解决方案包括中高级专业人才招聘、外包服务。在制造、医疗、金融、消费品、通讯、IT、能源、科学等行业处于领先地位。2010 年荣获《China STAFF》颁发的“年度最佳人力资源外包服务商”。

领导力及管理技能的良机。”

经济回暖期对于跨代员工忠诚度的影响

全球 Y 一代 (18 - 29 岁) 的忠诚度略高于 X 一代 (30 - 47 岁) 和 婴儿潮一代 (48 - 65 岁) 的雇员。

在中国, 有 57% 的 X 一代 (30-47 岁) 表达了自己对雇主忠诚的态度, 而 婴儿潮一代 (48 - 65 岁) 和 Y 一代 (18 - 29 岁) 则分别有 52% 和 50% 的受访者有这一想法。

可以看到中国的 Y 一代员工 (18 - 29 岁) 的忠诚度低于其他两代同事, 这区别于其他国家。

中国的 Y 一代 (18 - 29 岁) 雇员: 他们为一家公司工作平均 2-3 年, 28-30 岁雇员即将面临职业生涯的转折, 很多的员工希望通过转换公司而得到职业生涯及薪酬的跳跃。同时, 经济的发展也带来了生活成本的提高, 这是他们希望在短时间里转换工作的动因之一。在经济回暖期, 他们的执行能力成为快速发展的公司, 尤其是研发技术密集型企业所渴求的。

中国的其它两代的员工: 拥有成熟的管理及专业经验, 以及较为丰厚的收入及稳定的职位。他们能够与企业目标与自己的目标相结合。更加看重所熟悉的环境及已经适应的文化。作为家庭的支柱, 尤其是经济前景不明朗的时候, 他们不愿轻易的调换工作。但另一方面他们很多又面临职业发展瓶颈。经济的回暖, 企业将继续扩张, 这些人群将再度成为竞争对手追逐的对象。

经济回暖为企业的人才战略带来了不仅是机会同时还有风险, 尤其是跨代员工差异较大。特别是 Y 一代 (18 - 29 岁) 与 X 一代 (30 - 47 岁) 之间的差异较为明显。而 Y 一代 (18 - 29 岁) 即将成为企业的中坚力量。他们的流失将影响企业未来的核心竞争力。企业应针对 Y 一代 (18 - 29 岁) 突出的特点设计针对性的方案。

图 1

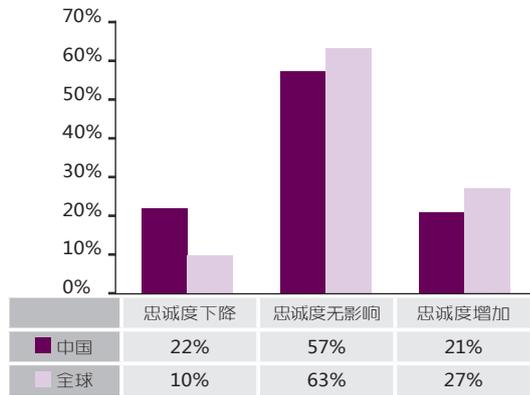


图 2

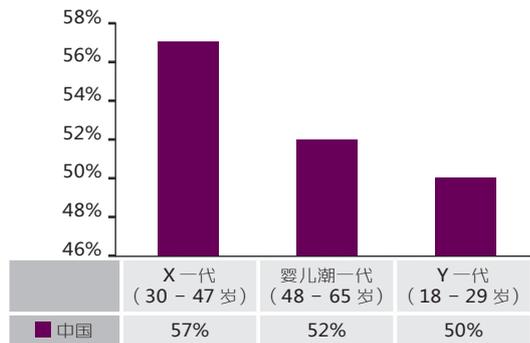


图 3

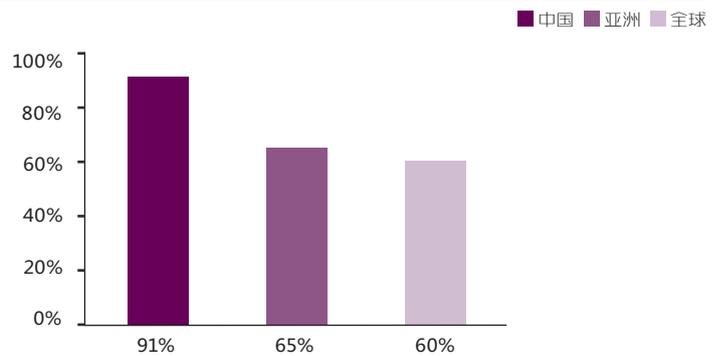
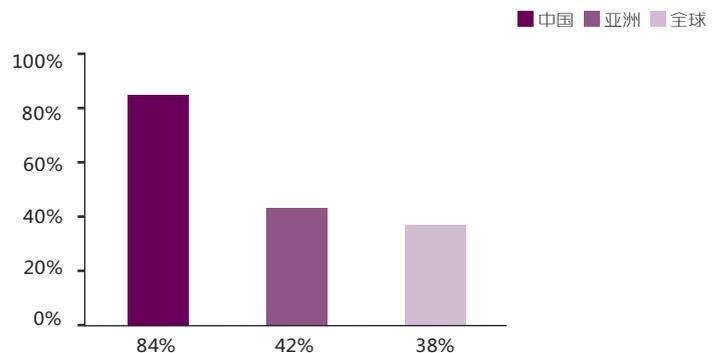


图 4





薪酬观

▶ 调查显示

“中国的80后雇员更渴望薪酬中的短期激励部分”

➡ 专家观点

Kelly services 上海区总经理王韬女士指出：“调查显示中国区雇员较其他国家更注重企业年度分红及绩效奖金等薪酬中短期激励部分，一方面由于看好近期经济形势，另外更多的是出于对风险保障的担心，他们认为短期现金回报更加安全。”而中国80后雇员由于以下原因对于短期激励的渴望高于“60-70后”及“50后”雇员而排名第一。

➡ 外部原因：

- 持续的经济增长带来了生活成本的提高。
- 80后雇员的实际收入水平相对较低。
- 社会舆论对年轻商业成功者的大量宣传，使80后对短期实现财富的渴望不断提升。

➡ 内在原因：

- 80后较其他两代雇员具有比较鲜明的特点。
- 注重个人受益，分享意愿弱。
- 注重短期回报，看重实惠。
- 喜欢与同其他人比较。
- 超前消费观念与消费能力的差距。
- 对自己感兴趣的工作效率非常高，但合作精神差，集体观念较弱。

所以中国的80后希望薪酬与绩效紧密挂钩，通过提高绩效短期内提高回报。

➡ 调查数据

91%的中国区雇员表示如果享有企业利润分红，他们的工作绩效将会更突出。这一比例是全球29个参与调查的国家中最高的，远超出亚洲水平65%，全球平均比例60%。而中国“80后”雇员较“60-70后”及“50后”雇员的相比排名第一。

67%的中国区雇员目前的薪酬与其业绩紧密挂钩。在没有实施薪酬与业绩紧密挂钩的雇员中，84%的中国区雇员更倾向薪酬与业绩紧密挂钩，亚洲和全球这一比例分别为42%和38%。而中国“80后”雇员较“60-70后”及“50后”雇员的比例排名第一。他们认为如果能够将其薪酬与其业绩紧密挂钩，将会更加努力突出业绩。



福利观

▶ 调查显示

“中国的80后雇员青睐更健康、更有趣以及更加弹性的工作体验。”

➡ 专家观点

Kelly Services 北京区总经理傅立科先生指出：“调研显示中国80后雇员对法定“五险一金”的热情低于各代雇员。他们青睐更健康、更有趣及更弹性的福利，主要由于：

① 被动因素：

在多数中国人观念中，房子是组建家庭的前提。很多80后在面临着高房价与较低收入压力时，感觉到基本住房公积金作用是有限的，所以一方面看重补充的房屋补贴。另一方面，由于高房价，很多80后员工在短期内转而考虑租房，从而更看重支持健康生活品质的福利。

大多数80后为独生子女，对于风险意识较弱，很多人认为父母是风险的首要屏障。

② 主动因素：

- 崇尚健康生活方式。他们期望公司提供支持个人及家庭成员健康生活的福利如补充的医疗保险、健身折扣、企业健康项目等。
- 喜欢打破规则和价值取向多元化。他们不愿意遵循公司常规的福利，更倾向支持自己所喜欢项目的弹性福利计划。
- 对新领域的体验充满兴趣。他们期望由公司提供教育资助计划去了解更新的知识技能以及倾向海外派遣工作机会。
- 喜欢工作与生活的平衡，很看重休假等。
- 追求自由个性化，注重自我感受。他们喜欢弹性工作时间以及公司能够提供旅游、参与游戏的机会等。

➡ 调查数据

- 中国80后雇员所青睐的福利依次为
 1. 补充住房补贴
 2. 健康生活的支持
 3. 弹性福利计划
 4. 教育资助计划
 5. 弹性工作时间
 6. 休假
 7. 海外派遣等条件
- 越来越多的“80后”雇员希望雇主能够在雇员健康生活方面提供支持，78%的中国区“80后”雇员认为雇佣关系中应包

括对雇员健康生活的支持，而全球平均水平为57%。中国的“80后”雇员在这方面排名也是高于“60-70后”及“50后”雇员的。

- 中国“80后”雇员认为最有吸引力的前三大健康生活的是补充的医疗保险、健身折扣、企业健康项目（包括心理减压和身体健康项目等）。



吸引与保留

▶ 调查显示

“薪酬并不是企业保留80后首要的因素”

➡ 专家观点

Kelly Services 广州区总经理刘艳萍女士指出：“薪酬福利对于吸引80后很重要，但不是导致其离开的首要原因。企业除了针对其特点调整薪酬福利外，还应针对其特点提供以下支持方案

- 提供更有意义的工作（技术含量、工作的完整性、重要程度、领导角色、更广的工作范围等）
- 提供清晰的职业生涯规划
- 提高其直线领导的领导力
- 推行导师制
- 加强侧重企业文化和团队合作方面的培训
- 提供轮岗的机会
- 建立更多层次的沟通渠道。
- 树立企业雇主品牌

➡ 调查数据

- 提升80后雇员敬业度的前三大因素：
薪酬福利、有意义的工作、工作与生活平衡。
- 促使其离开企业的前三大因素：
职业发展、领导力、薪酬与福利。
- 近期Kelly Services 联合《哈佛商业评论》中文版针对800家企业的HR负责人进行的《Kelly Services 2010年中国区关键人才能力调研》显示，企业吸引保留其关键人才的前三大方式：提供有竞争力的薪酬福利、内部晋升、培训。
- 分别有36%的婴儿潮一代（48-65岁），35%的X一代（30-47岁）和32%的Y一代（18-29岁）认为，企业品牌在求

职和留职中“至关重要”。

- 30% 的婴儿潮年代出生人群对他们的雇主能否成为优秀企业公民“充满信心”，明显高于 Y 一代(25%)和 X 一代(21%)。

树立企业雇主品牌成为企业提高雇员忠诚度的重要领域。企业雇主品牌是在员工和求职者择业就业中一项重要的衡量因素。员工在评价企业声誉的过程中，最为看重的是管理层领导能力、产品和服务品质以及企业社会责任感。而最不被看重的是诸如员工素质、全球化规模、公司财务状况和公司成立年限等因素。”



创业观

▶ 调查显示

“经济回暖，中国人创业激情最高”

➡ 与全球相比，中国人创业意愿最高

面临经济回暖，49% 的中国区受访者表示在计划自主创业，高于全球平均水平(24%)一倍。印度有25%的人表示正在考虑自主创业。

➡ 中国“80后”创业意愿最强

调查发现，在中国，“80后”比“60-70后”和“50后”表现出更高的自主创业热情。“80后”计划自主创业的比例高达54%，“60-70后”和“50后”这一比例分别为44%和39%。

而印度“80后”的自主创业意愿仅有26%，“60-70后”和“50后”的创业意愿分别为24%和16%。

中国受访者表示在1-2年内开创自己的事业的“80后”占到46%，“60-70后”和“50后”分别为41%和31%。

➡ 整体看来有以下原因：

- 政府的鼓励政策

中国政府对“80后”中的高校毕业生采取了多种措施鼓励创业，以创业带动就业，包含提供“种子基金”、免费风险评估、免费政策培训、最高贴息贷款以及减免部分税费等优惠政策。

- 生活成本的压力

经济发展带来了日渐提高的生活成本。“80后”由于欠缺工作经验，在企业中的收入较低。

图 5

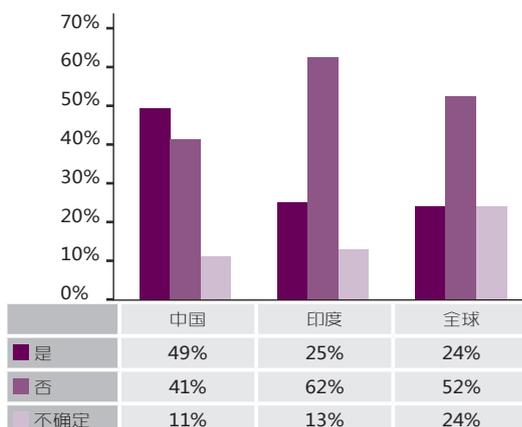


图 6



在较高的生活成本面前，往往会希望通过创业实现自己的目标。

- 大量涌现的商业领袖

经济持续高速增长造就了众多的商业领袖及财富人物，尤其在互联网、高科技及生物制药等行业诞生了大批的年轻有为的创业者。他们的成功经历为社会广为传播，极大鼓舞着“80后”通过创建自己的事业而赢得财富的愿望。

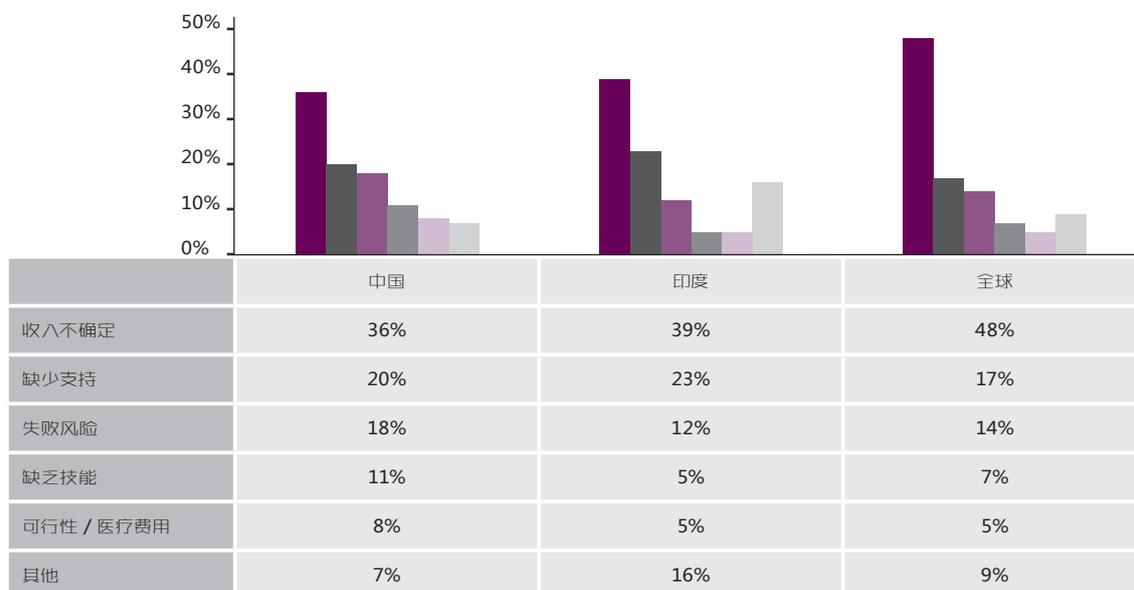
- 领导力

由于企业规模增大，中层专业技术及管理人才的相对匮乏，很多基层的优秀员工被提升至一线经理。而他们相对薄弱的管理能力，将会影响下属的忠诚度。

Kelly Services 大中华区总经理张志盛先生认为：“除了外原，还要看到80后与其它各代员工不同的特点：

- 对于自己认为有意义或有趣的工作，效率极高
- 稳定性差：他们平均为一家公司工作时间为2-3年。28-30岁雇员即将面临职业生涯的转折，很多的员工希望得到职业生涯及薪酬的跳跃
- 比较长期回报，更倾向短期回报
- 企业忠诚度，责任心、团队精神及抗压能力比“70后”较弱
- ➡ 中国区“80后”对其创业能力信心不足

图 7



从不同代人纵向来比较，中国地区“婴儿潮”一代几乎一半的人（48%）表示自己拥有的技能已经足够自主创业，“60-70后”和“80后”这一比例分别为34%和23%。

中国受访者中认为市场对其能力有较强需求比例最大的是“50后”，为39%，“80后”和“60-70后”则分别为28%和36%。

中国“80后”雇员对其创业所需的能力信心相对不强主要的原因有：

- 80后缺乏优势

80后员工专业能力、行业经验、客户资源、合作伙伴、资金以及管理理念等方面缺乏优势，往往通过某个市场机会创业，但在保持持续成功的过程中，往往面临较大的挑战。

- 人才供给与市场需求的差距

中国劳动力丰富，但专业人才（包含专业技术能力、管理能力，实践能力）的供给与市场需求无论是数量还是质量方面相对的差距都很大。

- 竞争加剧挑战专业技能

经济回暖，来自全球及本土的竞争日益激

烈，对于创业者服务能力的深度及广度不断提出更高的要求。

- 产业调整及新兴行业提出更新的要求

中国政府大力倡导创新型社会，推动产业调整，鼓励更多新兴行业。同时加大服务行业在经济中的比重，市场需要更领先更核心的服务支持。创业者能力的重要性以及领先性将是保持其可持续发展的基础。

- 区域性的业务拓展

基于人力成本的考虑，更多的外企正在积极进入二线城市，当地的创业者面临服务能力提升的要求。

- 中国区受访者考虑自主创业的主要风险

根据调查结果，中国人认为创业中最主要的风险是：

- 收入不确定 36%
- 缺少支持（支持来自：企业、家庭）20%
- 失败风险 18%
- 缺乏技能 11%（这一比例比印度（5%）和全球（7%）都要高）

Kelly services 大中华区运营总监郝马克指出：“对于‘80后’期望创业的人来说，经济回暖带来了机会，但中国市场中的竞争将更加严峻。80后需要进一步拓展自己能力的宽度及深度，同时结合市场的需求及时提高专业能力的重要性及领先性是创业持续成功的重要保障。”

对于企业来说，‘80后’员工是企业关键人才的储备，直接影响企业的发展。企业应运用系统的思考方式以应对‘80后’创业潮的冲击，除了对于创业者存在的顾虑设计针对性的方案外，关键是要提高忠诚度，以延长员工在企业中服务的时间，同时亦可提高组织绩效。” HR



Y一代员工管理增刊