

管理 Y 代人

伍丽梅 郝红雨 吕超 编著

北京邮电大学出版社
·北京·

内 容 简 介

在美国,一般把那些出生在 1978—1984 年间,并在 2000 年后成长起来进入社会的一代人称为 Y 代人;在我国,Y 代人主要指 80 后并且刚刚或即将毕业的大学生。目前,Y 代人已经进入职场,并将成为未来劳动力市场的生力军。Y 代人具有与前一代人不同的成长环境,但对他们的职业发展,目前还没有引起管理层的关注。如何管理和激励 Y 代员工努力工作将成为管理层所面对的现实挑战。基于此,本书从大学教育有效衔接(尤其是毕业生就业教育)、Y 代人自我完善、单位管理者三个角度切入研究如何管理 Y 代人,从而提升其组织绩效。

本书包括三篇。上篇介绍 Y 代人的由来及其特质,以及由此产生的职场新现象。中篇围绕管理者的角度展开,首先讨论了管理者态度转变的必要性,然后讨论了如何构建 Y 代员工的安全感、归属感和尊重感。下篇从 Y 代员工角度来分析,从职场适应、发展沟通技能、培养团队精神以及超越自我来探讨 Y 代员工在职场中的发展。

本书可作为企事业单位和各种社会组织人力资源管理工作者的学习参考用书或培训用书,也可作为从事大学毕业生就业工作的教育工作者的参考用书,同时,还可以作为即将进入职场的大学毕业生自我修炼的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理 Y 代人/伍丽梅,郝红雨,吕超编著. —北京:北京邮电大学出版社,2008

ISBN 978-7-5635-1824-1

I. 管… II. ①伍…②郝…③吕… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 192353 号

书 名: 管理 Y 代人

作 者: 伍丽梅 郝红雨 吕超

责任编辑: 黄建清

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷:

开 本: 787 mm×960 mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 375 千字

印 数: 1—3 000 册

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1824-1

定 价: 35.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

前 言

—| preface |—

21 世纪是知识经济时代,科学技术是第一生产力。作为知识的载体,人才是企业生存与发展的根本。经济的高速发展与人才的相对匮乏成为最为突出的矛盾,企业面临的最大挑战是如何设法吸引并留住人才。与此同时,企业管理环境日益复杂,其中最主要的问题是被管理者的巨大变化。那些刚刚毕业的大学生,大规模涌入职场。这批职场新人主力军生于 20 世纪 80 年代,是中国独生子女政策下的产物。社会学家把这一代人称为“Y 代人”。与其父辈相比,Y 代人具有鲜明的特质,如可塑性强、自我中心、崇尚自由、容易被激发、自信等。这些特质直接影响了 Y 代人的工作认知、工作态度与工作表现。有数据显示,由于就业后很难快速适应和融入工作环境,入职大学生参加工作三个月之内的流失率高达 50%~60%,任职三年内的员工的流失率平均占到全部流失员工的 80%~90%。面对出生于 20 世纪 80 年代的 Y 代人,管理者如何充分发挥他们的长处,使之产生最大的生产绩效?身处竞争激烈的职场,Y 代人如何对自身进行调整,以打造亮丽的个人职业生涯?

本书尝试从三个方面回答这个问题:首先,分析 Y 代人的特质及由此产生的职场新现象;然后,从管理者的角度探讨如何对 Y 代员工实施有效的管理;最后,从 Y 代员工自身的视角来讨论自我调整与适应。本书在编写过程中努力博采众长,广泛吸取国内外有关著作的长处,并力图体现自己的特点,将我们的理论探讨与实践经验介绍给读者。本书具有以下特色:第一,结构严谨,层次脉络清晰;第二,尽可能充分地使用了最前沿的资料与数据;第三,重视理论联系实际,多举实例,注重突出本书的应用性。

本书分三篇,共十章。上篇是导言,即第一章,集中介绍 Y 代人的由来及其特质,以及由此产生的职场新现象。中篇是从管理者的角度展开,包括四章,第二章讨论管理者态度转变的必要性;第三章以建立员工安全感为主题;第四章探讨员工归属感的营造;第五章分析了对员工赋予权力,培养尊重感的重要作用。下篇是从 Y 代员工角度来分析,包括四章,第六章讨论 Y 代员工的职场适应;第七章探讨 Y 代员工如何进行沟通;第八章讨

论 Y 代员工在团队中的自我调整;第九章进一步分析了 Y 代员工发展自我与超越自我的问题。

本书的第一章、第二章、第六章以及第九章由伍丽梅编写,第三章、第四章和第五章由郝红雨编写,第七章和第八章由吕超编写。

在编写过程中,我们还广泛引用了国内外许多学者的研究成果,并且得到许多管理工作者和职业指导老师的热忱帮助和鼓励,在此谨向他们表示衷心的感谢。

限于时间和编者的水平,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家与读者指正。

编者

目录

contents

上篇

Y 代人的特质及由此产生的职场新现象

第一章 Y 代人初登职场

第一节 Y 代人的由来/3

第二节 Y 代人鲜明的个性特质/4

- 一、自我中心是 Y 代人性格的普遍要素/4
- 二、理性的成才意识是 Y 代人观念的组成部分/6
- 三、Y 代人心理素质的可塑性/7
- 四、Y 代人的价值观念体系是多元化的/8

第三节 Y 代人独特的工作理念/9

- 一、工作认知/9
- 二、择业决策/11
- 三、就业态度/13
- 四、创业意识/14

第四节 Y 代人给职场带来的新现象/16

- 一、栖身于某个组织的敬业模式/16
- 二、游走不同的组织实现自我发展/19
- 三、创造能够实现自我的组织/22

本章小结/23

中篇

管理者如何管理 Y 代人

第二章 管理者的态度转变

第一节 适得其反的“以不变应万变”/27

一、管理环境的变化/28

二、变化敲响警钟/35

第二节 不合时宜的“按图索骥”/39

一、变革时代已经到来/39

二、循何而变/40

三、打破框架,迈步向前/49

第三节 管理理念“与时俱进”/51

一、管理概念的新诠释/51

二、管理模式的新转变/52

本章小结/54

第三章 建立安全感,留住人才

第一节 安全感的缺乏/56

一、为什么缺乏安全感/57

二、缺乏工作安全感的影响/59

第二节 明确工作动机,使员工对组织具有可靠感/60

一、动机的概念/60

二、动机的种类/60

三、如何明确工作动机/65

第三节 协助 Y 代员工塑造协调的个性,让员工与组织和谐成长/78

一、个性特征/79

二、如何塑造个性/80

三、案例评析/88

本章小结/89

第四章 构造形象,营造归属感

第一节 归属感的缺失/90

- 一、归属感属于现代社会的概念/91
- 二、归属感的形成/95
- 三、影响员工归属感的因素/96
- 第二节 三位一体培养 Y 代员工的归属感/98
 - 一、保障 Y 代员工的工作稳定感/98
 - 二、满足 Y 代员工的工作成就感/99
 - 三、促进 Y 代员工成为团队的组成部分/100
- 第三节 Y 代员工端正社会角色认知,积极建构对企业的归属感/101
 - 一、角色的概念及分类/102
 - 二、角色失调和社会角色扮演/103
 - 三、如何树立正确的社会角色/106
 - 四、当前 Y 代人角色转换存在的问题和解决方法/111
 - 五、案例评析/113
- 本章小结/115

第五章 赋予权力,培养尊重感

- 第一节 尊重感的作用/116
 - 一、什么是尊重/117
 - 二、尊重的心理学本质/118
 - 三、深入理解尊重的内涵/119
 - 四、企业管理中的尊重/121
- 第二节 赋予权力的意义/126
 - 一、授权的含义/127
 - 二、真正授权的实际意义重大/128
- 第三节 赋予权力的技巧/131
 - 一、可授出的三类权力分析 /131
 - 二、三大权力的可授给层次分析界定 /132
 - 三、授权的步骤和规范化/134
 - 四、授权的原则/137
 - 五、被授权人的选择/139
 - 六、下属得不到应有授权的四个原因 /140
 - 七、反授权/141
 - 八、授权要诀/143

- 九、检验授权适当与否的十一个标准 /145
- 十、案例评析/146
- 本章小结/149

下篇

Y 代人如何自我调整

第六章 新职场的适应

第一节 初涉职场的 Y 代人/153

- 一、思考与实践的结合/154
- 二、自我与团队的交融/154
- 三、塑造与发展相协调/155

第二节 重视工作, 打造良好职场形象/155

- 一、Y 代人要重视自己的工作/155
- 二、善于设计自我的职场形象/157

第三节 Y 代人要挑战自我/162

- 一、善于发挥自己的特长/162
- 二、善于应对工作压力/164
- 三、善于克服工作上的困难/165
- 四、勇于冒险突破自我/166

第四节 要克服自己性格的弱点/167

- 一、改变“自我中心”倾向/168
- 二、加强“负责任”的特性/169
- 三、把握“真我流露”的尺度/170

本章小结/172

第七章 沟通是职场发展的必备技能

第一节 沟通是拓展人脉的桥梁/173

- 一、沟通是一门艺术/173
- 二、沟通人脉才能成就事业/174

第二节 网络沟通对 Y 代人人际沟通的影响/177

- 一、网络沟通的模式/177

- 二、网络沟通的优点/178
- 三、网络沟通的缺陷/178
- 第三节 全面提升你的沟通能力/179
 - 一、微笑是沟通的通行证/179
 - 二、幽默是沟通的润滑剂/181
 - 三、倾听是沟通的艺术/188
 - 四、口才是沟通的阶梯/194
 - 五、服饰是无声的沟通语言/202
- 第四节 职场中的沟通无极限/203
 - 一、赢得上司欣赏的沟通智慧/203
 - 二、同事间和谐相处的沟通规则 /204
 - 三、架构积极的沟通网络 /216
 - 四、时常优化你的关系网/217
- 本章小结/220

第八章 团队精神决定职场生存

- 第一节 团队,一种必然的存在/221
 - 一、团队的风行/221
 - 二、团队及其构成要素/222
 - 三、团队的特征/226
 - 四、团队的类型/228
 - 五、团队对企业发展的独特作用/229
 - 六、中国企业中团队面临的挑战/230
- 第二节 Y代人在团队方面的优缺点/231
 - 一、Y代人在团队中的优点/232
 - 二、Y代人在团队中的缺点/235
- 第三节 融入团队,不当“职场单兵”/236
 - 一、每个团队成员必须要有团队意识/236
 - 二、集思广益,听取他人的建议/240
 - 三、建立自己的人际网络/242
 - 四、做全公司最赚钱的职员/245
 - 五、没有自己私人的时间/247
 - 六、只有老板成功了,你才能够成功/248

七、融入团队,不当“职场单兵”/250

第四节 团队冲突的化解/252

一、解开团队冲突的面纱/252

二、如何化解团队冲突/256

本章小结/266

第九章 发展职场自我,超越职场自我

第一节 Y代人的自我发展/267

一、自我发展阶段的含义/267

二、Y代人的自我发展阶段分析/268

三、Y代人应确立完善自我的目标/270

第二节 积极向上才能发展自我/271

一、做好每一件事/271

二、第一次就把事情做好/272

三、把每一项工作当成事业/273

第三节 热情创新才能超越自我/274

一、带着热情工作/275

二、努力创新,让自己无可替代/276

本章小结/277

参考文献/278

上篇

Y 代人的特质及由此产生的职场新现象

第一章

Y 代人初登职场

本章提要

2005 年,一场轰轰烈烈的“超级女声”娱乐运动让世人充分领略了 21 世纪之初中国青年的激情一面:自我——尽情地展现自我,自信——不轻言放弃自己的梦想。构成这场运动的主体,正是备受关注的 Y 代人——20 世纪 80 年代出生的少男少女。或许这场娱乐运动可以看做是 Y 代人的文化成人仪式。他们在小学时被说成“小皇帝”,上中学时又成了“追星族”,上了大学,他们的心理特点成为大众讨论的热点。现在,这些逐渐成长起来的青年们已经开始步入职场,他们又成了“Y 代人”或“80 后”。这些职场新人的生存状态、文化理念和性格特点赋予了他们独特的工作认知;这些带着新理念的职员为新世纪的职场带来了崭新的景象。

第一节 Y 代人的由来

2001 年初,美国学者图根(B. Tulgan)和马丁(C. A. Martin)首次提出了“Y 代人”的概念,他们把出生于 20 世纪 80 年代左右的人称为“Y 代人”,以区别于 20 世纪 40~50 年代出生的“婴儿潮”和 60~70 年代出生的“X 代”。

“婴儿潮”(Baby Boom)主要是指第二次世界大战后美国的“4664”现象,从 1946 年到 1964 年,美国人口出生率大幅度上升,18 年间出生的人口多达 7 800 万。

在随后的 1965—1977 年出生的人被称为“X 代”(X Generation)。这个冠名源自于加拿大作家道格拉斯(C. Douglas)在 1991 年的著作《X 代:加速文化的故事》(Generation X: Tales for Accelerated Culture)。作者在书中着力刻画了这代人的处世态度,他们既不愿延续父辈的职业或生活方式,虽然他们已经适应了这种生活境况;同时,他们也无法预定自己的前途。由此,这一代人的品质便成了“未知”的。众所周知,“X”在数学中往



往表示“未知数”，为此，作者把这一代人取名为“X代人”。

接下来的“Y代人”，一般是指出生在1978—1984年间，并在2000年后成长起来进入社会的一代人。他们是婴儿潮人口的子女，又被称为“高峰期人口的回音”。他们娇生惯养而充满自信，是最有特权的一代。虽然这一代比之前的任何一代都经历更多的事情，但是他们比前辈们更为乐观。

在中国，相对于“Y代人”，人们更为熟知的是“80后”。“80后”的概念是青年作家恭小兵在2003年提出的，本来是文坛对1980—1989年出生的年轻作家的称呼，后被各个领域借用，泛指所有20世纪80年代出生的年轻人。2007年，《时代》周刊对中国的“80后”进行了专题报道，并为他们取了一个地道的英文名字“Me-Generation”，翻译为中文就是“以自我为中心的一代”或“自我中心一代”；如果采用网络化的词语进行翻译，可以简称为“我一代”。

简而言之，对某一代人的划分，既有年龄上的标准也有生活状态的标准。事实上，对于“Y代人”来说，应该采用哪种标准来定义，当前还没有统一的说法。有些人认为，年龄对Y代人是毫无意义的，从20世纪70年代到千禧年间出生的这一代都符合“Y代人”的标准；有些人则认为，所谓“Y”，更多的是一种生活状态和思维方式，没有特定的年龄限制，如果一个出生在1976年的人也选择了这种生活方式，那么他也应该被划到“Y代人”的圈子里。在本书中，我们将使用“Y代人”来统称在20世纪80年代左右出生的或具有自我中心核心性格的一代中国年轻人。

Y代人得到国内外的充分关注，不仅仅因为他们出生于独特的时代背景下——从1978年开始，中国实行了两项重要的国策：改革开放与计划生育；而且，他们数量庞大，根据《中国统计年鉴》数据，从1980—1989年的10年间，中国约有2.04亿人出生，若算上20世纪70年代末出生的人口，即使排除中途“夭折”的，中国的“Y代人”大概也有2亿人；更为重要的是，他们正逐渐成长起来，接过父辈的旗帜，开始成为社会建设的主力军，可以预期，他们将深刻地影响着未来的世界。

第二节 Y代人鲜明的个性特质

Y代人出生并成长在一个和平安定的社会环境中。生逢其时，时代背景与社会环境塑造了Y代人独特的性格特点。

一、自我中心是Y代人性格的普遍要素

Y代人的父母，主要由20世纪50年代和60年代两批人构成。20世纪80年代初，

《婚姻法》降低了结婚年龄,许多上山下乡的大龄青年此时也回城结婚生子。他们大多经历了十年动乱、恢复高考及随后的社会变革。十年动乱使他们中的大多数人没有学到充实的文化知识,而社会的发展又使他们面临新的机遇和挑战。因此,Y代人的父母往往觉得自己是被“耽误”的一代,并把自己未实现的理想与愿望托付给自己的下一代。

绝大部分的Y代人是独生子女。20世纪80年代初,“计划生育”正式确立为我国的基本国策,并被纳入国家根本大法。当时,北京、上海等大城市的调查结果表明,愿意只生一个孩子的比例基本上都在25%以下。尽管那时人们的生育意愿与所面临的生育现实之间存在着明显的差距,但中国社会还是迎来了第一批“政策性独生子女”,他们在当时同龄儿童中占的比例相对较小。随着人们生育意愿的显著改变,20世纪80年代中期,上海等城市的调查表明,超过50%的年轻父母希望只生一个孩子,中国社会中独生子女的比例已经越来越大,他们在比重上已经达到并超过了非独生子女。作为家里唯一的孩子,Y代人完全地承受着父辈的全部期望。

Y代人与中国的改革开放一同成长。1978年以来,中国大力推行改革开放政策,社会发生了巨大的变化,经济模式从传统的计划经济向市场经济过渡转换,多种经济并存。社会结构也从同质的单一社会向异质的多样性社会转化。Y代人的父辈虽然遭遇了通货膨胀、下岗、医疗改革、教育改革和通货紧缩,但是他们当中的许多人还是享受到了改革开放的好处,由此能够为其下一代提供相对丰足的生活条件与教育资源。

Y代人自小就是家里的独苗,父母的掌上明珠;在物质上,父母对子女的需求往往有求必应;在行动上,父母较多地保护与限制,既担心孩子会遇到坏人而学坏,也担心孩子与其他小朋友在一起会吃亏,有些父母甚至包揽孩子的日常生活自理。

由此,Y代人普遍以自我为中心。

需要指出的是,自我中心本身属于一种心理状态,无所谓是与非。

从正面来看,家庭的中心地位造就自我中心的心态,使Y代人的个性发展比较自由,较少受到压抑,无拘无束,敢想敢说,思维活跃,自信心强。与此同时,自我中心特征发展到一定的水平,往往使个体产生较强的内部控制倾向,倾向于气质归因,即认为自己的行为与结果之间存在一定的一致性。相对于把行为归因于外在环境与机缘的情境归因者,这种“内控者”对生活多持积极进取的态度,由此形成比较客观且负责的自我意识,从而有助于青年人走向成功与自我实现,获得较好的成就感和较高的生活满意度。

从负面来看,自我中心与社会性相对,太强的自我中心倾向,意味着太多的自我关注,反而不会促进自我的发展,而只会导致极端自私和社会适应不良,由此Y代人表现为两种极端情况:一种是任性好胜、极端外向;另一种是懦弱羞怯、极端内向。父母提供的优厚物质生活条件使得Y代人并不关注物质的来之不易;父母在生活上的大包大揽也使他们形成依赖性,心理的承受能力较差,缺乏克服困难的勇气与顽强的精神。伴随着家庭中心



地位的往往是关爱过度,由此孩子往往认为他人对自己的照顾是应该的,而自己对他人却没有任何责任,从而容易造成责任感与爱的能力的缺失。

二、理性的成才意识是 Y 代人观念的组成部分

市场经济的内在矛盾使经济理性主义成为其基本运行准则,它要求人们在经济生活中的经济行为必须符合经济运行的规律而呈现出理性化的特质。受经济生活的影响,人们的思想意识必然会发生相应的变化。长期以来左右着人们处世态度的因循守旧、等级森严、平均主义等旧观念、旧意识开始动摇,讲究真才实学、开拓进取的思想逐步深入人心。

Y 代人意识到培养自己适应市场竞争的素质,形成更好的驾驭市场经济的能力,对自身发展具有重要意义。事实上,由于父母给予了最好的物质保证,包括充分的营养、医疗保障,Y 代人的身体状况一般良好,死亡率极低。更为重要的是,父母为 Y 代人提供了优质的教育环境,从优生、胎教开始,随后是上学,父母对教育投资倾尽全力。加之 1999 年中国实行高校扩招,高等教育已由精英教育向大众教育转变,Y 代人受教育程度高,知识水平和智商水平发展良好。面对着现实生活的压力,大多数 Y 代人采取积极的应对态度,他们学习知识和技能的取向日趋实用,希望通过提升自己的学历层次、继续深造来提高自身竞争的能力。因此,考证、考研、出国成为大多数 Y 代人的最佳选择。随着学历层次提升,他们对自身发展的意识就不断增强。

由此,Y 代人的理想追求是自我实现。

这种理想追求随着信息社会的发展得到了强化。社会的进步,科学技术水平的提高,家庭、个人与社会之间的联系越来越密切,Y 代人所接触的社会化环境更具有开放性。报纸、杂志、广播、电视、电影等大众传播媒介迅速地向他们传播各种各样的信息。随着新媒体——网络——的普及,Y 代人的信息渠道变得更为丰富,信息的获取变得更为及时。自我实现的目标促使 Y 代人涉猎广泛,求知能力不断增强;而视野开阔的信息环境又有助于 Y 代人扩大兴趣,增强创新意识。

不空谈理想,强调自我发展,是 Y 代人成才意识的基本特点,但是,Y 代人的自我发展追求往往包含着一些非理性的特点。例如,Y 代人往往自视甚高,急于成功,对未来的想法偏向好高骛远;同时,虽然他们在骨子里敬佩成功者,渴望成功,并主动通过学习新知识、不断充电来提升自我,但是,他们说的、想的比做的多,行动的激情缺乏持续性,吃苦的精神较为欠缺,往往是“想着很激动,实际没行动”。面临着父母的巨大期望以及社会严峻的就业、房贷及养家压力,他们的焦虑感比较强烈,由此使其难以全神贯注地、持之以恒地充实自我;此外,由于成长于充满竞争气氛的学校环境以及缺乏兄弟姐妹的家庭环境,Y 代人仅仅着眼于自我的发展,其团体合作意识较为薄弱,协作能力较差。

三、Y代人心理素质的可塑性

心理素质是人在某一时期内的心理倾向和达到的心理发展水平,是人进一步发展和从事活动的心理条件和心理保证。

Y代人在成长过程中往往获得较为充分的安全感,这与父母的教养方式有关。兄弟姐妹多则需要竞争获取父母的关注,而作为独生子女,大部分Y代人天然地得到父母的“无条件积极关注”。而Y代人的父母在对待子女的态度和教育方式上,往往给予子女稳定的、持之以恒的爱和较宽容的成长环境。这种家庭氛围随着成长不断被Y代人泛化到他们自己的人际关系和社会生活当中,从而建立安全感。这种安全感在一帆风顺的学校教育中得到进一步的强化,逐渐形成对现实和未来的确定感和可控制感。然而,这种安全感是建基于优厚的生活环境之中,而非在历练艰难挫折中形成,因此,难免具有脆弱性。当遭遇挫折时,Y代人的安全感很容易分崩离析,并迅速转化为应对生活事件的无力感,这种无力感伤及自尊,造成情绪波动,极易诱发心理问题。

此外,Y代人的性格特征是复合的。有关调查显示,相对于20世纪80~90年代的大学生,21世纪的大学生的人格特征突出表现在以下五个因素上:聪慧性、兴奋性、独立性、怀疑性和稳定性。具体来说:

在聪慧性上,Y代人聪明,富有才识,善于抽象思考,学习能力强,思考敏捷真确,教育、文化水平高,机警敏感。

在兴奋性上,Y代人十分轻松兴奋,随遇而安。他们非常活泼、愉快、健谈。对人做事,很热心而富有感情,但常会因为过分冲动而导致行为变化莫测。

在独立性上,Y代人十分好强、固执、独立、积极。他们非常看重自己的能力与才识,对自己的评价很高,喜欢坚持自己的观点,经常反抗有权力者或驾驭不如自己的人;而有时自以为是。

在怀疑性上,Y代人刚愎自用、固执己见,常怀疑别人;与人相处常斤斤计较,不顾念别人的利益。

在稳定性上,Y代人情绪激动,易生烦恼,他们很易受环境的支配,对生活上所遭遇的阻挠或挫折不能泰然处之,心神动摇不定;不能面对现实,时时会急躁不安。

由此,Y代人IQ底子好,EQ待发展。

根据心理学家埃里克森(E. Erikson)的发展理论,心理素质的发展在不同阶段需要完成不同的任务,就青年阶段来说,主要目标就是把自身的需要、情感、能力、目标、价值观等特质整合为统一的人格框架,从而建立自我同一性。换言之,青年时期的Y代人正逐步建构自身的心理素质,从发展的眼光来看,如果配以适当的环境,前途是光明的,虽然道路是曲折的。



四、Y代人的价值观念体系是多元化的

改革开放带来社会经济急速发展的同时,也让人们的思想观念发生了巨大变化。在市场经济转变过程中,传统的集体主义、利他主义、奉献和社会责任等观念受到冲击,追求个人自我价值实现,注重物质追求,讲究实用主义等多元化的人生观、道德观影响着社会和每个家庭,在家庭中传统的提倡孝道的儒家价值正发生着变化。尊敬长者和权威,以及相互依赖和互惠的家庭关系正在向民主、平等、强调独立的新模式转变。此外,各种媒体宣传新的思想观念,提供了许多不同的角色模式,由此,很多规范、价值标准、生活方式便从各种渠道被个体吸收而得到内化。面对庞杂多变的社会信息,如何选择,是Y代人面临着的新问题。

生活在数字化时代,Y代人熟悉信息技术,也习惯于多种选择。相对于父辈们习惯于被安排,“我是革命的一块砖,哪里需要往哪里搬”,Y代人从小就习惯于选择,连他们崇拜的偶像也是各不相同。但是,这并不影响Y代人与人相处,他们更注重规则,能够求同存异,更强调个性和与众不同,包括在思维方式上追求新、奇、特;他们不仅对自己群体内部的人与事持包容的态度,而且对外来文化也持尊重的态度。他们的法律意识强,道德判断更追求公平,也具有强烈的社会责任感与环保意识。

由此,Y代人具有独立的价值观。

Y代人的价值观念更倾向于实际而具体,而非远大而空洞。相对于精神层面的追求,Y代人更为看重的是物质层面的追求,渴望“开心和享受生活”。事实上,Y代人处于家庭的中心位置,使之在物质享受上获得最大限度的保障,同时,父母的溺爱也在客观上强化了他们享受生活的习惯。因此,“开心之上”、“享受之上”的价值观处于Y代人的整个价值体系中的重要位置。

此外,Y代人充分展示“社会化角色”的主动性与创造性,对一些问题具有自己独特的见解,而并不满足于单纯地接受外界的说教。同时,他们不喜欢被约束,我行我素,道德观念比较薄弱,纪律观念松弛。约束力越大,他们的逆反作用就越大。

Y代人语录

亚洲有我,中国有我。——刘翔

(刘翔,生于1983年。2004年雅典奥运会,他用12"91的世界最短时间冲过110米栏终点,赛后他说)

给一本书肩负上责任的名义是不道德的,一本书如果能做自我表达已经足够了,如果还有一些引起别人思考的东西,那是锦上添花。——春树

（春树，生于1983年。2003年，她的第一部长篇小说《北京娃娃》出版引起很多争论，有一次网友问春树：“（你的书）是不是仅仅是自我表达？”时春树这样回答）

人年轻的时候可以张狂一点，因为年轻人不怕犯错误，错了还有机会重来。老了就不行，错了就是错了，再也没有机会。——姚明

（姚明，生于1980年，NBA球员。当有记者问到姚明害不害怕被新人超过时，他这样回答）

我想我的时代来了，我那时候特别高兴，我从不感觉压力，我等待这么多年，终于来到，我不会错过每一个机会。——郎朗

（郎朗，生于1982年。1999年，在芝加哥拉维尼亚音乐节明星演奏会中，因紧急替代身体不适的钢琴演奏家安德里·瓦兹，作为替补上场的郎朗和芝加哥交响乐团合奏了柴可夫斯基的《第一钢琴协奏曲》，一举成名。郎朗事后这样描述自己当时的心情）

我个人对说话品质比较讲究一点，跟职业、背景没有什么关系，是我个人的喜好。——郭敬明

（郭敬明，生于1983年。2005年年底，郭敬明在接受媒体采访时，对“你是不是对自己的形象很介意？”的问题这样回答）

我不管别人怎么评论，反正我是在我的演艺道路、人生道路上一步一步走，我只是一步一步走，大家接受我这个形象，不接受那个形象，都可以。——黄圣依

（黄圣依，生于1983年。凭借“星女郎”身份，刚刚出道不久就因与周星驰公司的官司而成为演艺圈的焦点人物。在她主演的动作大片《战神再现》全国公映前，性格率直的黄圣依这样说）

摘自《意林》

第三节 Y代人独特的工作理念

Y代人的个性特质赋予其独特的工作理念。

一、工作认知

传统观点往往认为，职业是人们谋生的手段，也是人们社会地位的象征。20世纪五六十年代的人们认为生活是为了工作，而X代人则认为工作是为了生活，其特色是“吃得苦中苦，方为人上人”；然而，对于Y代人来说，他们需要的不再是一个饭碗，因为他们并



没有打算用单一的工作收入来养家糊口,很多时候,他们甚至不需要养家糊口。与其把工作视为唯一的生存手段,Y代人更愿意把工作看做生活的一部分。Y代人认为,工作的意义在于成就自我,实现自我价值。

忙否网和大渡网对Y代上班族的相关调查结果显示,两成的受访者把工作看做赚钱养活自己的工具,三成的受访者则认为工作只是生活的一部分,近半数的受访者认为,工作是成就自我、实现价值的重要途径。

从根本上看,Y代人在工作认知上的变化是以物质生活的充足为基础的。根据马斯洛的需要层次理论,人类的需要具有不同等级,从低到高依次为生理的需要、安全的需要、归属与爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要;在高级需要出现之前,必须先满足低级需要,只有在低级需要得到满足或部分得到满足以后,高级需要才有可能出现。事实上,由于Y代人的父母为他们打造了良好的家庭环境,包括最大限度的资源供给以及尽可能包容的家庭氛围,Y代人的生理需要、安全需要均得到了一定程度的满足;而网络的普及在很大程度上解决了Y代人与他人的感情联系问题,通过虚拟的网络群体获取了团体归属感。由此,对于Y代人来说,低级需要已不可能成为工作的主要目的了,工作应该是为了满足更高级的需要,如尊重的需要或自我实现的需要。

从主观上看,Y代人对工作意义的诠释也反映着他们的鲜明个性特点。“自我”是Y代人的性格核心要素,他们最关心自己的生活是否过得自在、开心。作为生活的一部分,如果某项工作能带给他们乐趣,他们就乐于从事;如果工作不能满足他们的自我需求,他们就会果断地离开。在工作中,Y代人忠诚的是自我,喜欢跟着感觉走。所谓的感觉是工作与生活的乐趣,而不是工作本身,更不会是雇主。



案例 1.1

忍耐保饭碗 PK 尊严胜于面包

小寒的上司脾气很臭,常常动不动就找员工的碴儿。一会儿说:“你怎么干的,没长脑子啊?”一会儿道:“你写的什么啊,顾客能看清楚吗?”有一次,一个女顾客要买布做窗帘,她的声音很轻,说了两遍,小寒都没有听清楚,只好问她要买什么颜色的布。女顾客有些不满,小寒的上司看到了,就骂了小寒一句:“你没长耳朵啊?”小寒当时一声没吭。快下班的时候,小寒来到了经理办公室,直接对着经理说:“我没做错什么,你没权力指责我。”经理说:“我给你开工资,我就是你的衣食父母,你愿不愿意干,你就滚!”小寒转身离开了

公司。

小寒说：“我离开了那家公司，也庆幸自己做出了正确的选择。我是个打工的，但我也就是个独立的人，有尊严也有属于自己的权益。如果老板亏待了我，我不会一声不吭，不会为保一个饭碗而低下我的头。”

小寒的倔强让她的妈妈李阿姨不安起来。李阿姨说：“打工要吃苦，我不也是这么过来的，刚来北京时，我给人家做保姆。一次，女主人要吃清炒胡萝卜丝，我马上忙活起来，她觉得无聊，就看着我切菜。看了一会，她就不满意地说，你看你把胡萝卜丝切成什么样子了，倒了重切。我很想甩袖子不干了，但一想，为了饭碗，什么都得忍着。有时候，争那一口气没用，保住饭碗才是真的。”

小寒说，她知道妈妈用心良苦，但她不想和妈妈一样，为了生存，要看别人的脸色。这个社会变得太快，压力越来越大，换一份工作可以多学些东西，说不定可以学会一门专长，实现自己的梦想。

小寒对待工作的看法具有一定代表性。过去有关工作与生活的传统理念，当前很多Y代人并不认可，他们拥有自己独立的看法，他们更愿意把工作视为自我实现的途径之一，而不是把工作直接等同于生存。由此，在对待工作的态度上，Y代人缩小了面对困难的容忍度，减轻了工作迫切感，表现得从容而轻松。

二、择业决策

过去人们的工作主要由国家统一安排，只要服从安排，工作是确定的，人们无须担心工作的有无或选择问题，就业准备是无关轻重的；然而，对于Y代人来说，参加工作是双向选择的结果，在这个选择的过程中，虽然个体具有一定的自主性，但用人单位的挑选空间更大，由此要求个体做好最充分的就业准备。

事实上，Y代人面临的就业形势是比较严峻的。首先，我国经济处于转型时期，“减人增效”是各类企业单位的工作指导方针，下岗、失业成为不可避免的社会现象；其次，城镇就业“闸门”已经打开，以吃苦耐劳、报酬要求不高为特点的农村劳动力如潮水般涌入城镇，城镇劳动市场竞争日益激烈；再次，随着社会主义市场经济逐步确立，劳动市场日趋成熟，人们需要通过在市场上的平等竞争来实现就业，Y代人面临着“就业难”的艰难局面。

然而，Y代人在就业竞争中所处的地位是相当脆弱的。

根据个体的职业发展，美国心理学家萨帕认为，人的一生可以依次分为五个时期：成长期、探索期、创立期、保持期和脱离期。其中，成长期和探索期是就业前的准备时期。个体的职业意识萌芽于成长期的早期阶段——童年时期，此时，孩子的游戏活动往往包括对警察、老师或医生等职业角色的模仿；随后，少年时期的孩子开始逐步培养自身的爱好兴趣与能力。探索期是指15~25岁这个阶段，此时正是青年们完成高中与大学学业的时



期,青年们开始全面考虑自己的需要、兴趣能力、价值观,通过观察、访问、见习和社会实践等活动了解职场现状与谋职机会,开始做出试探性的职业决策。

职业决策需要具备充分的职业世界知识、职业自我知识、专业知识和人际交往策略性知识。虽然Y代人大都接受了高等教育,掌握了相当的专业知识,但是,他们所接受的职业培训还是相对薄弱的,很多高校的就业指导往往是“临阵磨枪”,一般是在大四的下学期为学生简单地上一两堂课,也就算进行了就业指导了。因此,虽然体会到了就业的困难,但是,Y代人对职业世界还是缺乏充分的了解,对所从事的职业所需专业知识掌握较少,欠缺职业规划实施技巧。

此外,Y代人往往“集全家几代期望于一身”,这种期望最终表现在就业上就是“找个好工作”。所谓“好工作”的基本内涵就是社会地位要高、劳动条件要好、工资福利待遇也要高。这种好工作并不好找。而实际上,成长于相对优越的经济环境也使Y代人难以适应艰苦的工作环境,由此也自然削弱了他们在就业竞争中的地位。

同时,Y代人的性格特征对其职业决策的稳妥也产生了威胁。Y代人独立性差、抗挫力低等性格特点降低了其就业的竞争力,双亲和长辈对他们子女的依赖与限制又很难使独生子女远离家庭去就业。

简而言之,职业决策是否成熟,将成为Y代人成功就业的关键。



案例 1.2

盲目等待就业 PK 积极主动就业

W 是一名即将毕业的大学生,虽然很多同学都为找工作而忙碌奔波,而 W 一点也不急。回顾大学四年的生活,他如此总结:大一什么都不懂,就想着怎么去适应环境,适应大学生活,每个人都觉得自己很渺小,只能顺从环境;大二开始慢慢接触社团和兼职,其实也只是顺应潮流,那时候大家都这样,而且师兄师姐说,参与社团、做兼职能得到一些好处——获得一些人际交往知识;大三基本上没有干什么,就是去图书馆看看书,看些自己觉得有用的东西,如名人传记、礼仪类和经济学类的书;大四,无事可干,找工作,可是又找不到工作,不知道自己想干嘛,反正觉得自己肯定有工作的,肯定不会闲着,只要对薪金、工作性质要求低点就行。

G 也是一名大四的学生,一进入大四就积极找工作,而且目标很明确,就是要当一名教师。很快,机会就被她把握住了,在很多同学都茫然而不知前路的时候,她已经与一个学校签下了协议书。回顾求职目标的确立过程,她如此解释:“就像我弟弟说我的,‘谁像

我姐,上幼儿园时就想当老师’,反正也没想一定当老师,但是已经有这个趋向了。在我上初中时,有一次老师让我们上去讲课,我第一个上去了,当时也没有意识到自己讲得怎么样,但老师和同学都觉得我讲得不错,那时就觉得当老师很有成就感。大二时,去一个中专学校从事教学,别人推荐的,一个星期两次课,认识到教师这个行业比想象中的辛苦,感觉到自己很需要学习,需要提高,但这并不影响我选择从事教师这个职业,反而坚定了我从事这个职业的决心”。

三、就业态度

过去人们经历革命、上山下乡、物质匮乏等坎坷,为衣食住行而发愁,工作在很大程度上是生存的保障,因此,父辈们往往安分工作;然而,对于Y代人来说,优厚的生活条件使他们不必过多考虑生存问题,对工作的态度更多受到其他因素的影响,如爱好、兴趣等,因而,显得“浮躁”。

浮躁的心态往往掺杂了对工作环境的不适应。Y代人普遍要经历16年左右的正规学校教育,适应了读书和考试的成长方式,对丰富的社会生活缺乏足够的认识。当参加工作的时候,体验较多的往往是竞争压力、紧张的人际关系,以及自身的高期望与当前压力形成的巨大落差,由此产生严重的适应不良,难以对工作单位形成忠诚感。

与此同时,Y代人在成长过程中经历了诸多制度改革,他们本身就是在一个相对不稳定的环境中长大;而当代企业的所有制多元化现象也越来越突出,他们步入企业时,往往对自己的归属产生疑惑,他们难以把自己所在的企业作为自己的家,由此无法培养传统的固守职业道德。

更为重要的是,Y代人接受了良好的教育,掌握了一定的知识,崇尚“知识就是力量”或“知识就是财富”。他们具有独立的价值观,不喜欢受约束,强调自我实现,主要考虑自己,自己怎么想就怎么做,受纪律约束小。正因为他们有知识,他们是不会或不愿意依附于某一企业的,流动性很强。



案例 1.3

一直做下去 PK 不断迎接新挑战

珠姨的老家在江西农村,一家人靠种田养家,一年到头也挣不了几个钱。1995年,她和丈夫离开家乡,来到温州谋生。珠姨的第一份工作是在工厂里做电流互感器。她说,那里的老板对人很好。多年以后,珠姨已离开工厂,有时候在大街上碰到,老板会马上乐呵



呵地打个招呼,这让她很开心。而现在她在温州的一个仪表公司工作,对这份工作,她很满意,她说只要单位不嫌弃她,她会一直做到做不动的时候。

珠姨的女儿小桃大专毕业后在温州电器厂找了一份产品包装工作。五年中,她换了三份工作。记者问她为什么跳槽,她很爽快地说:“当然是不满意了,以前的工作不是工资低,就是没有什么发展前途,整天只是三点一线地忙碌,有什么意义?我出来工作一半是为了自立,一半是趁自己年轻想到外面多学点东西。我和我妈那一代不一样,他们只要工资按时发,经常有事做就满足了,我可不这么想,我不能只图眼前的这点钱,我还年轻,走的路会更远。”

最近,单位搞技能培训,小桃踊跃报名,及格则能得到晋升,否则继续原职。珠姨说:“跟别人比什么,要是输了多难堪,一个女孩子,整天想着拥有一份充满激情和挑战的工作,可到底什么是激情和挑战?难道安安稳稳地不好吗?珠姨的话语里隐约透着一丝担忧。

对于母亲的担忧,小桃不以为然:“我渴望得到一个可以锻炼的机会,这很正常。有机会的话,我当然要多学些东西,总不能一辈子都这样打工,我总得要为自己多添些筹码才好啊!”

四、创业意识

过去创业是一条艰难的路,成功也来得尤其漫长。老一辈的创业者辛苦工作、摸爬滚打,一点点地摸索出一条适合自己发展的路。跌过多少跟头,吃过多少苦头,只有他们自己知道。他们与时代同步成长,大都经历了从计划经济到市场经济、从国有经济到多元经济的转变,每一次的转变,对一个企业来说,处理不好就是致命的打击。他们随便拿出一个阶段的创业史,都可以写成一本书。因此,父辈们的创业意识相对淡薄。然而,对于Y代人来说,他们看到不少年轻的新贵们几乎没有受到什么挫折,一帆风顺地实现了创业的梦想。而新贵们的创业经历显然要单纯许多,创业成功也要容易许多。受此影响,Y代人的创业意识比较强。

Y代人创业意识的萌发,得益于宽松的家庭环境。对于传统保守、封建的家庭来说,孩子不上大学将是一件多么不可思议的事情。而Y代人的父母注意培养民主的家庭氛围,而避免施予严格家教,勉强孩子适应应试教育,尽力让他们免受条条框框的限制。由此,Y代人能够相对自由地选择做自己喜欢做的事情。

Y代人创业意识的增强,部分原因是由于高校扩招后毕业生一年比一年多,工作一年比一年难找。然而,小学、初中、高中、大学,这样一个传统的模式并没有被打破,几乎所有的人还是把上大学当成从小到大奋斗的目标,把它当成一个人人人生经历中值得骄傲的一段经历。当大学毕业生就业形势变得严峻以后,又有越来越多的人把目光放在考研、考

博、出国留学之上。“万般皆下品,唯有读书高”这样的观念根深蒂固。以前,人们只听说过国外一些富豪中途辍学、身价上亿的传奇故事,但仅把它当作故事来听,而现在的年轻人知道就在自己的身边,就在他们的同龄人中,居然有着这样一批高中、初中毕业,或者大学中途辍学的亿万富翁时,他们震撼了。李想高中毕业,茅侃侃初中毕业,一个个年轻才俊居然都没有受过正规的高等学校教育。年轻新贵的出现,再次冲击了我国教育,也冲击了同龄人的工作理念。他们试图把外在施与的应试教育与内在自我的素质教育结合起来,十分注重培养自己的成功素质。

Y代人创业意识的进发,源于信息时代互联网的普及。互联网的存在,使得“创业零成本”一说得以成立。一根网线、一台计算机、一个人,就构成了创业的基础。做出了产品,推广和营销的成本也几乎为零。这样,资本原始积累也就完成得相当快捷。这是任何一种传统企业模式所不可想象的。在虚拟的空间里,人与人之间的沟通往往更为快捷,足不出户,也可以“行天下路”,进行多种商业活动。互联网的普及,让新一代快速而便捷地达到目标而又能把风险降到最低成为可能。



案例 1.4

做自己想做的事情来创业

李想,1981年生,高中文凭,1999年创业,PCPOP首席执行官。搞艺术的父母给予李想“最重要的素质”,就是“独立思考和判断的能力”。对于成功,他笑言:“我们这些人,前两年,还糊里糊涂的,什么都不知道;中间两年,睁开了眼,开始意识到‘方向’这个词;后两年,终于找到方向。这个过程,最多也就六年。”

李想14岁的时候就迷上了计算机,自学了许多硬件的知识。高三时开始上网,迷上了个人网站。除了上学,他把所有的时间都用在计算机上,像许多电脑迷一样,他也建了一个个人网站,“一开始是自己做着玩,但我这个人喜欢争强好胜,别人做得好,我就要比别人做得更好。”三、五个月后网站的访问量每天达到1万人次。这时候,广告商就找上门来。“当时所有的网站只要做得好都有人给你投钱,而且他们什么要求都没有,只要能显示出来就行了。”当时李想的网站每个月有六七千元的广告收入,这对一个学生来说,简直太奢侈了,“赚钱原来很容易嘛。”

做网站让李想找到一个让自己全力以赴的事情,而且是自己特别喜欢的事情,因此,高中毕业后,李想没有选择继续读书而是自己创业。“我觉得这个机会太难得了,早两年没有这个机会,晚两年这个机会可能又过去了。”2000年,李想和一个朋友创办了PCPOP



网站,初始投资就是自己做网站淘到的第一桶金——近10万元。新网站很快就有了访问量,但却见不着效益。2001年年底,李想到了北京,一开始租了一间民房,半年后网站访问量每天有1万人;广告商又找上门来,而且开出的价格比原先还高。

2002年,他们搬到写字楼,这一年网站的收入达到50万元。迈出了第一步,以后的路似乎越走越顺,2003年他们的收入达到200万元,2005年则猛增到了上千万元。

第四节 Y代人给职场带来的新现象

21世纪是知识经济的时代。经济的竞争,关键在科技,而根本在人才。在知识经济时代,最为突出的矛盾是经济的高速发展与人才的相对匮乏。人才资源成为经济发展中最宝贵的资源。在这个“人才是一切”的纪元,企业面临的最大挑战是如何在一个全新的“自由代理”世界中设法去吸引并保留住人才。

正是在这种大背景下,中国的Y代人逐步开始发展其职业生涯。从1978年开始,中国开始了独生子女政策。如果以20岁进入就业年龄计算,新千年就是独生的Y代人大规模进入职场的开端。

总体来说,Y代人属于新型知识员工。之所以说他们是知识员工,那是因为Y代人是接受高等教育的年轻人为主体的;而说他们是新型,主要是他们具有鲜明的特质:自我中心、崇尚自由、可塑性强、容易被激发、兴趣涉猎广泛、学习能力强、自信和創新。

“嚣张、叛逆、张狂、浮躁”,这是一些人对Y代人的评价;“无所顾忌地追求自己的梦想”,这是另一些人对Y代人的认识;“能够快速成功并创造自己的事业”,还有一些人如此看待Y代人。对于这些评价,Y代人并没有太在意,他们依然按照自己的方式在激烈的市场经济竞争下谋求生存。Y代人带着与前辈完全不同的思维方式与工作态度,在职场中开始了艰难的行走,形成一种新的职场现象。

一、栖身于某个组织的敬业模式

1. 为喜欢的工作而努力

在Y代员工中,有相当一批人既有出色的技能,也具备良好的素质,成为各行业中坚力量的也不在少数。事实上,只要Y代人认为自己选择了一份自己喜欢的工作,他们将迸发巨大工作热情,投入大量精力到工作中去。

1983年出生的小扬在某报兼任生活版编辑和记者,刚走出校园不久的她对能找到目前的工作非常满意。据小扬的同事介绍,刚到报社期间,小扬主要负责一些采访和沟通工作,并有编辑版面的任务。在采访与沟通环节,她表现得很突出,行动力非常强,经常是领

导刚布置完任务,她已经积极进行联络与沟通,在短时间内完成采访前期工作,受到领导和同事的好评。另外,小扬性格外向,做事思维敏捷,创新意识明显,例如,事先为她安排的采访提纲,她会自己进行补充和修正。

目前有关Y代人不敬业的评论充斥于耳。一项由中国人力资源开发网发布的《中国企业员工敬业指数2005年度调查报告》认为,与其他年龄段的人相比,80后的年轻员工大都参加工作不久,但表现得最不敬业。该项报告用“员工敬业度”的概念来衡量员工对工作的投入程度,认为20世纪80年代以后出生的年轻人的一个显著特点是,遇到困难时选择“跳槽”或者“消极抵抗”,而不是“积极建议”。

这些“不敬业”的调查结论,大多数20世纪80年代出生的人都表示了反对,并反问:“如果找到了自己喜欢的工作,谁会不敬业?”这种说法代表了相当一批Y代人的意见。

1982年出生的小竹2004年大学毕业,目前在一家外资传媒公司负责文稿统筹。由于公司组建不久,人员还没有配齐,小竹的工作量极大,加班至深夜是家常便饭,经常一个星期一天都不休息。周一凌晨2点,刚刚修改完本周节目文稿的小竹又收到了外地记者刚刚发来的新资讯,这意味着节目内容又要做出一定的调整,她的工作还要继续。看着她眼圈下深黯的色泽,很难把小竹和“不敬业”这三个字联系在一起。小竹说,“我不介意干一些份外的工作,但当我熟悉这些工作并展示出自己可以胜任的能力后,我需要相应的回报。”

确实,不少调查表明Y代人是勤奋工作的。中华英才网针对职场群体进行的调查也显示,“职场80后”是勤劳肯干、积极务实的一代。“务实学习者,知识量大,注重个人价值的体现”是广东省人才研究所袁兆亿教授给“80后”下的定义,“他们有自己的雄心壮志,有自己的价值观,为自己设定了一个长期的目标,然后会非常扎实地去实现;他们经历了很好的教育过程,能很好地接受一个企业的文化;他们有光明的未来;他们很努力地想成为一代很优秀的人。”

那么,Y代人喜欢何种工作呢?“朝九晚五,收入不少,社会地位还算高。”“冬天有暖气,夏天有空调,一天三顿饱,每天洗个热水澡。”这些曾是一些上辈人对工作的最高期盼,不少Y代人并不赞同。Y代人最终敲定工作的理由,往往更随性、更简单。因为喜欢,因为兴趣,因为梦想,因为新鲜……在一些Y代人眼中,都可以是选择工作的原因。除此之外,有时候,他们并不需要太多理由,一句“我选择,我喜欢”就足够了。

由于经验缺乏等原因,相当一部分的Y代人并没有找到职业发展的感觉,对工作充满了困惑、无助、放任。一份街头调查显示:在接受采访的Y代人中,不知道自己将来会做什么的占25%,目前还没有工作的占14%,目前从事不喜欢的工作且没办法改变的占10%。这说明了近一半人的职业发展思路并不清晰,原因各种各样,但问题的关键还在于不了解自己。“或许我的冒险换来的是一段失败的经历,或许我的选择还没有建立在清晰



定位的基础上。但是,社会的评价,怎么能比自己内心的评价还重要呢?自我认识的模糊,使Y代人在选择工作或对待工作的时候表现得相当随意。

2. Y代人的工作模式

不管是否从事了自己喜欢的工作,Y代人对理想工作的描述都少不了“自由的空间”或“快乐的心情”等形容词。自由的空间大概可以解释为明确的工作职责与可预期的自我提升;而快乐的心情则可以理解为自信心的强化与平等的人际关系。因此,当栖身于某个组织的时候,Y代人的工作表现往往具有以下特点。

(1) 只完成份内的职责。Y代人在优越的环境下长大,他们相当重视自己的权益,非自身工作范围的事情,如额外增加的业务、临时的工作等,他们往往不愿意越俎代庖;而且他们公私分明,即使是属于他们自身工作范围的事情,他们也不愿意占用下班的私人时间来完成。曾有一位公司主管遇到过这样一件事,他在下班时要求一位年轻的助理留下来帮忙处理一份紧急文件,助理面有难色,说自己另有要事(实际约了朋友看电影),不能留下,即使没有个人事情也不愿意因为工作影响个人生活。主管很生气,命令助理必须处理完文件再离开,助理考虑了一下,才无奈地答应了,吊着一张脸留了下来。

(2) 自信心强,急功近利。许多公司发现,由于Y代人从小在优越的环境中成长,对自己充满自信,而且很容易认为一切都是理所当然的。进入企业后,他们往往也会认为凭着自己的实力,应该很快能晋升到某一个职位,或担任某种要职,期望值很高,而且缺乏足够的耐心。据某公司的调查,十几年前,在公司培训时,刚进入公司的工程师们在被问到他们希望在三到五年后达到什么目标时,大多数都回答,希望专业受到重视和肯定。但是,现在以同样的问题问年轻人,大多数会回答,希望三到五年就可以带领一个团队。

(3) 重在当下,忽略远景。对于Y代人来说,理想与使命大多是空泛的,远不及一次进修的机会或一个晋升的职位来得实际。他们很少有人愿意跟着老板吃苦,为公司未来的辉煌拼搏;更不会把“为国家事业的发展牺牲自我、奉献一生”挂在口边。当他们认为在这个组织中没有上升空间时,他们就开始把眼光投向新的组织。小朱的工作地点在北京市中心的豪华写字楼,每个月收入稳定在6000元左右,外加四险一金的福利,这对一个刚工作两年的本科生来说,这个待遇绝不能说不好,但小朱已经开始寻找下一份工作了,因为“这份工作越干越没劲”。“没劲”的主要原因在于她觉得自己目前在公司的晋升机会遥远,而她新联系的公司则给予她入职后出国考察学习的许诺。

(4) 追求平等与和谐的人际关系。在Y代人成长过程中,网络扮演着重要的角色。网络不仅仅带来知识,它也带来了平等的思想。老一辈今天无法依赖自己的经验和知识去教育Y代人,因为Y代人通过互联网可能会比老一辈人“更有知识”。Y代人无须敬仰他们,双方的落差逐步消失。Y代人蔑视权威,追求平等,喜欢对等的交流,对上级显得不

那么尊重,“大家都是人,有什么了不起。”Y代人把MSN或者QQ作为重要的沟通工具,对各种网络幽默和成功格言不忘与同事分享,即使“带点色儿”也不在乎,顺便抄送领导一份也无所谓。如果老板尝试用自己的所谓权威,一点一点把Y代人的棱角角磨掉,把他们打造得如20世纪60~70年代的人们眼中所谓的“成熟”,Y代人会觉得挺不自在的,甚至产生逃离的念头。与此同时,Y代人往往更渴望上司的肯定与赞赏,他们总认为自己获得的正面反馈不够多。他们步入职场的时间不长,但又希望自己的意见能够得到领导的重视;而一旦认为自己不被重视,又会产生巨大的“挫折感”,从而产生没有机会做自己最擅长的工作的强烈感觉。

二、游走不同的组织实现自我发展

Y代人有独立的价值观,不喜欢受约束,强调自我实现,主要考虑自己,自己怎么想就怎么做,受纪律约束小;而且他们有知识,流动性强。所以,大部分Y代人喜欢用“脚”投票,很多时候是员工炒老板,而不是老板炒员工。

(一) Y代人的跳槽

上文提及的《中国企业员工敬业指数2005年度调查报告》显示20世纪80年代后出生的年轻人最不敬业。不敬业的最直接表现就是对企业的忠诚度下降,频繁跳槽。与此同时,国家发改委的报告指出,2006年全国高校毕业生总数达到413万人,其中有六成(约250万)未找到工作,找到工作的大学生中由于各种原因有近70%(约117万)会在一年内有一次以上的工作变动。对于Y代人来说,职场上流行“三年之痒”。这些职场上的Y代人,已经不再是当年初入职场的新人了,他们从校门走入职场已历三载,具备了一定的工作经验。渴求更大的发展空间,困惑自然随之而来,“我是不是该跳槽?”

每年春节前后的招聘会总是人满为患,这些招聘会上既有准备走进社会的稚嫩的大学生,也不乏准备跳槽的年轻人。正所谓“年终奖已经到手,新一年的工作还没展开,此时不跳,更待何时?”因此,每年的第一个工作月往往又被称为“跳槽月”。跳槽的主体是年轻的Y代人,有一两年工作经历的人占了跳槽者的大多数。

Y代人跳槽的原因多种多样。其中,寻求自我发展是一个最常见的理由。“其实我也不是不安分想到处跑,觉得工作要么就求稳定长久,追求生活安逸,要么就轰轰烈烈,干出一点成绩。两样都没有,我只能继续寻找。”2006年毕业的某大学法学系本科生小玮,上岗才半个月就扔掉了自己的“铁饭碗”——市地质局的工作岗位,背井离乡,奔走在各个大城市的求职市场。虽然全家人都极力反对,但小玮对原来的工作一脸的不屑,“那个部门的工作没有达到我期望的任何一点要求:首先,单位有严重的超编现象,面临事业单位改制,可能呆不长久;其次,收入太低,一个月才1000多元;而且,我的专业是城市规划和土地经济方面的,他们需要的是工程地质,完全不沾边,我只能做相关法律的科员工作,更没



前途。”小玮的例子具有一定的代表性，很多 Y 代人在开始工作时，可能一时找不到好的工作单位，只有暂时“屈就”；与此同时，积极寻找机会跳槽，实现自己的梦想。有时为了更好地实现自我发展，而不惜放弃已有的安逸与稳定，小尹就是这样一个例子。“我最大的财富是年轻”，某报记者小尹原本是黑龙江一所高校的教师，能够顺利留在高校任教，已经让身边不少同学羡慕不已，但是试用期刚满，小尹就决定辞职，到上海打拼。她说：“在一个太稳定的环境中，容易丧失斗志。所以我宁可放弃原来的工作，重新开始。虽然现在的工作非常奔波，但是我看到了不一样的世界，生活更加丰富多彩了。”由此可见，跳槽的原因不外乎求发展，要么是工资待遇有发展，要么职位级别有发展，归根到底是自我价值有发展。即使新工作的工资不比原来的优厚，职位不比原来的高，但是，如果新工作给予 Y 代人更大的发展空间，那么，Y 代会毫不犹豫地贪新弃旧。

当然，也有一些 Y 代员工是为一些率性的理由而跳槽的。遭遇“三年之痒”的人大概可以分为两种：第一种人是在目前严峻的就业形势下，以“先就业，再择业”为“就业哲学”，如同“先结婚，后恋爱”，当过了三年，发现第一份工作未必适合自己，而自己又积累了一定的工作经验，有了跳槽的资本，也就难免“红杏出墙”了。第二种人，虽然正常就业，甚至在初入职场之时，充满干劲，但三年过去了，工作已不新鲜，日复一日的重复所造成的枯燥感逐渐涌出，他们也就萌生去意。1982 年出生的小叶辞职就完全是一时冲动的结果。和主管闹了一次矛盾之后，她愤然离开了业界口碑不错的公司，完全没有考虑下一步怎么走；直到真正开始找工作，她才发现一切并没有想象中的那么简单。

跳槽似乎成为 Y 代人的显著标签，甚至出现了毕业后三年转换工作的“合理跳槽期”正被大量的“三月之痒”所替代的趋势，“不敬业”的 Y 代人成为大家口诛笔伐的对象。有人说这是 Y 代人的“集体浮躁症”，有人说是经济宽裕的家庭纵容了他们，有人说这是企业注重工作经历的误导。

（二）解读数据，了解 Y 代人的职业态度

然而，需要指出的是，《中国企业员工敬业指数 2005 年度调查报告》的测评结果中，有关“与其他年龄相比，20 世纪 80 年代后出生的年轻人最不敬业”的统计结论，换成准确的数据表述是：“20 世纪 70 年代前出生的人，其整体敬业指数为 39.94；20 世纪 70 年代到 80 年代出生的人，其整体敬业指数为 40.26；20 世纪 80 年代后出生的人，其整体敬业指数为 39.34。”换句话说，“80 后”与“70 前”的敬业指数比相差仅为 0.6，与“70 后”相比也只差 0.92 个百分点。如果把上述结果引入社会现象作进一步分析，“70 前”进入职场至今大致已有 20 年，普遍来看这个年龄段的人已成为各个公司的高层或中高层；“70 后”步入职场平均也有 7~8 年，属于企业的中流砥柱；而“80 后”才刚刚进入职场，无论是资历还是职位一般都属于企业的基层人员。根据上述报告的另一个数据“高层管理者的敬业

指数为 46.70,中层管理者的敬业指数为 42.62,而一般员工的敬业指数为 36.82。”在这个结论下,拿“80后”与“70前”相比,按职务导致的敬业指数差高达 9.88,而按年龄划分敬业指数相差值则只有 0.6 个百分点。从这个层面看,“80后”这个年龄段的人似乎并没有大众认为的那般不重视工作,而“80后出生的年轻人最不敬业”这个说法也未免有失偏颇。

大多数人往往在面对一些职场现象时只看到年龄的不同,而忽略了其他因素所导致的职场差异。大多数 Y 代人都是刚刚走进职场,尚没有培养出对企业的忠诚度。在他们看来,“敬业”指的是“要敬重职业技能”,和老一辈人讲究的“以厂为家”并不是一个概念。身有一技走天下,Y 代人更期望实现的是自我价值,而不是国家利益、集体利益。按照中国人民大学心理咨询中心主任胡邓博士的观点,“80后”与“70后”的员工相比,对敬业的理解不一样。也许“70后”的员工听到要加班他们会很老实地待在办公室,出时间而未必出效率、出成果;而“80后”听到加班他们很可能会拒绝,但拒绝加班并不代表他们不能按时完成工作,这只是一种工作方式和习惯的不同,无所谓敬业与否。

不能否认的是,相对于父辈来说,Y 代人的平均学历水平均有了明显的提高。由于“80后”进入职场时间普遍较晚,大多数仍是普通员工,薪水不高,与其期望值更是相差甚远。因此,Y 代人往往渴望通过充电或者跳槽以获得更高薪酬,这种愿望是可以理解的。同时,有调查表明,青年独生子女在“跳槽”问题上说得多、做得少。上海社科院完成的一项以上海独生子女的生活适应性为主要内容的调查显示,在被问及“您对自己从事的职业不称心、不满意时,通常会倾向哪一种做法?”选择“跳槽”的独生子女为 23.48%,非独生子女为 22.44%,前者比后者高出 1.04 个百分点;选择“既然干上这一行,就应该爱上这一行”的独生子女为 8.56%,而非独生子女的比例高达 14.14%。研究人员认为,这表明独生子女处理矛盾的方法较为简单,社会适应能力比较弱。这项调查还显示,“跳过槽”的独生子女有 34.97%,而非独生子女则有 41.63%;有过 1~2 次“跳槽”经历的独生子女有 5.58%,而非独生子女在这方面的比例高出近 1 倍,达 11.29%。研究人员认为,虽然跳槽能否实现取决于多种因素,但与个人综合能力尤其是生存能力的高低不无关系,独生子女早期受到父母过度保护,生存能力较低,使他们在跳槽问题上说得多、做得少。

根据智联招聘网的一份关于职场过来人的调查显示,“有高达 95%的职场人认为工作没有更好,只有更合适。工作不满一年就跳槽的职场人士比例高达 56.1%,一到两年更换工作的也有 25.1%。”由此看来,在刚入职场的最初两年频繁更换工作是所有人的共性,而非 Y 代人的专属。所以,给 Y 代员工贴上“不敬业,没有责任心,缺乏稳定性”的标签是缺乏充分科学根据的。



三、创造能够实现自我的组织

当父辈们苦口婆心地唠叨着：“做小生意就等于投机倒把，踏踏实实捧个‘铁饭碗’才是好孩子”的时候，Y代人的想法却是：“宁可当一年赚5万元的小老板，也不做年薪50万元的打工仔。”

“大学生创业”，一个近几年才频繁出现的词语，是一个Y代人专属的词语。这个名词的出现既有其客观的大背景因素——大学生数量急剧增多，就业形势严峻，一些学生变就业为创业；也有主观的个体因素——Y代人自主意识增强。“应届毕业生不招”、“两年以上工作经验”之类的标示在招聘会上比比皆是，很多毕业生就算进了企业工作，一两年甚至三四年内也无法接触到比较实质的工作。面对越来越严峻的就业形势，与其等别人的挑选，越来越多的Y代人宁愿自己当老板，加入自主创业的行列。

“与其找来找去就业，不如花点心思创业。”小叶环视了一下自己不到20平方米的小店，踌躇满志地表示，“就算是高薪的外企也免不了要应对剧烈的竞争压力和复杂的人际关系，我们同学聚会的时候，大多数同学都不满意自己的工作。只有我是给自己打工，越干越开心。”25岁的她毕业自北京某大学的动画学院，她没有和她的同学一样从大三开始就到处发放简历，而是在学校附近租下了一个不大的门面经营起了动漫周边产品。动画，既是小叶的专业也是她的爱好。她看过市面上几乎所有的动画片，对里面的经典镜头倒背如流。每一个走进小叶店里的动漫爱好者都能和她找到共同的话题，从而成为朋友甚至是知音。在她的店里有知名动漫人物的玩偶，可爱的图章、钱包等，她会向比较熟悉的顾客推荐最新的动画片或漫画书，以及这里最出名的商品——小叶自己创作的动漫产品。凭借一般小店难以企及的专业背景，小叶经常挑选自己喜欢的动漫作品创作一些画作，然后烧制成徽章、标牌以及水杯之类，由于这些产品独此一家，受到了顾客们的广泛好评。这个生意虽然本小利薄，但是顾客对动画的喜爱让这个小小店面并不缺乏人气。虽然店里一个月的纯收入不过一两千元钱，还不到在软件公司作动画设计的同学月薪的1/3，但小叶从不为自己的选择后悔。无论是进货时的精挑细选，还是深夜的伏案创作，她都觉得比做任何工作更有归属感，也更有成就感，小叶的目标就是把自己的小店做成连锁品牌。

不得不承认的是，当父辈眼中的Y代人还代表着浮躁和幼稚时，Y代人却悄悄地与财富结了缘。李想的泡泡网、戴志康的康盛世纪、茅侃侃的Maioy、张新觉的比比西、陈伟星的绿城科技、郑高照的地缘科技，Y代人创造出了这一个个年轻而耀眼的公司，这些公司的后面都联系着一个必不可少名词——互联网。互联网无限拓展了Y代人的视野和生活层次。他们正处于一个商业奇迹迭出的时代，财富的积累速度让过去的企业家无法想象。在瞬息万变的互联网时代，财富来得如此容易，Y代人在如此年轻的时候创造互

联网的神话并不是一件值得惊讶的事。

由于在一个更加民主开放、张扬个性的环境下成长，“鄙蔑传统”、“桀骜不驯”、“独立自我”的特性在大部分 Y 代创业者的思想和行为上都有所体现。赶上一个迅速发展的社会时期，他们没有包袱，所以敢作敢为敢闯，没有任何顾忌；同时，他们对于任何变化都能很快适应。Y 代人的异质性越来越强，造成整个社会充满着意外，而充满意外的社会是富有生命力和创造力的社会。文化的冲突、观念的碰撞、思想的互渗、价值的并行，开放、多元的社会给 Y 代人提供了多样选择的机会，也给这代人充分发挥自己的个性创造了广阔的空间。这就是他们成长的过程。也正是这样的成长过程决定了敢于打破常规、独爱剑走偏锋是这一代人最大的创业特点。李想曾经总结，他们这一代创富精英的特点是“完全不顾忌那些别人认为必须去做的传统，破除墨守成规，只做最正确的事。”中华英才网总裁，著名人力资源专家张建国说：“80 后创业家的优势就在于他们创新能力很强，敢于尝试，想了就做，不像 70 年代的人干什么都思前想后，以致错过很多机会。”

这批后起的 Y 代财富新贵有许多共同点：尽管年轻，但他们方向明确，很有主见，敢于破除成规，不怕失败；他们在业内一线至少摸索了两年以上，有成熟的商业营利模式，善于利用风险投资壮大自己；他们善于创造充满活力的工作环境，有着远大的发展目标，能发挥员工才能，不靠高薪就能吸引高手为其打拼；他们的学历不一定很高，但他们善于学习。

对于这些 IT 界的初生牛犊，有些人为之击节喝彩，有些人为其未来担忧。但是，对于 Y 代人来说，这都不重要，用他们自己的话来说就是——“这里是 80 年代人聚集地，我们最活跃，我们夹在困难与幸福之间。我们是怎样的一群人，让世界去说吧，走我们自己的路。”

本章小结

Y 代人是美国学者图根和马丁首次提出的概念，他们把出生于 20 世纪 80 年代左右的人称为“Y 代人”，以区别于 1946—1964 年出生的婴儿潮和 1965—1978 年出生的 X 代。中国在 1978 年开始实行两项重要的国策：改革开放以及计划生育。由此，在中国也形成了独特的“Y 代人”。

Y 代人出生在一个和平、安定的社会环境中。作为独生子女的一代，他们一方面享受着父辈在物质生活方面多重的呵护与照顾，而另一方面也承受着家人过高的期望，成为实现父辈梦想的重要载体，被强加了很多无法选择的无奈和压力。在高校扩招的浪潮中，他们接受高等教育的比例大大超过其父辈；生活在信息发达的时代里，他们可以更快更多地接触各种资讯。由此，他们形成了乐观自信、自我中心、崇尚自由、容易被激发、兴趣涉猎广泛、学习能力强、创新但又有些叛逆、缺乏团队协作精神的性格特点。Y 代人与前辈的特点比较如表 1-1 所示。



表 1-1 Y 代人与前辈的特点比较

辈份 比较项目	婴儿潮	X 代人	Y 代人
出生年代	1946—1964 年	1965—1977 年	20 世纪 80 年代
成长环境	战后恢复的世界背景,新中国成立,开展大跃进和人民公社化运动	世界格局变化,中国经历十年文化大革命,知青运动中广大青年上山下乡	和平年代与全球化大背景,中国实行改革开放,独生子女的家庭环境
性格特点	“吃得苦中苦,方为人上人”		自我中心,以追求自我实现为理想;IQ 底子好,EQ 底子薄;多元化价值观
工作理念	生活是为了工作	工作是为了生活	工作是生活的一部分;工作是双向选择的结果
	工作是生活的保障;工作由组织安排,服从分配,安分工作		

现在,这些逐渐成长起来的 Y 代人已经开始步入职场,这些职场新人自身的特质赋予他们独特的工作认知。他们习惯于高水平的富裕生活;他们不仅从工作之中而且也从工作之外来追求生活的实现。换言之,他们不喜欢加班,但这并不妨碍他们追求工作的完美;他们不讨厌工作,但又不希望工作成为他们的全部生活。他们不像父辈热衷选择跨国大公司,他们可能根本就没有想要进入大公司。Y 代人看重的是职业生涯的个性化。新入职场的 Y 代人甚至不再需要用单一的收入来养家糊口。往往他们的第一份工作甚至前几份工作都是迫于无奈,他们并不喜欢他们工作或者不愿意如此工作。由此,他们对企业的认可和责任感在逐渐地淡化甚至消失,他们工作更多的是带着怨气或者不满意,他们更希望在合适的时间内早点结束自己的前一两份工作,把它作为一种经验或者尝试,然后作为一种资本去寻找新的追求,虽然很多时候他们还不完全清楚他们自己想要的。由此新员工跳槽、辞职现象十分普遍和频繁。如何有效地管理 Y 代人以及如何有效地进行自我管理,成为企业管理者与 Y 代人不得不深入思考的问题。

中篇

管理者如何管理 Y 代人

第二章

管理者的态度转变

本章提要

如今,职场上正第一次形成四代人共同工作的局面:包括1950年前出生的“艰苦奋斗者”、1950年到1960年之间出生的“中流砥柱者”以及“X代人”和现在的“Y代人”。这四代人成长过程中经历的社会环境大不相同,他们的工作理念和工作方式也有很大差别。与此同时,置身于知识经济时代的企业,对人才的需求十分迫切,企业以前所未有的努力去寻求人才。然而,让管理者头疼的是,新入职场的Y代人虽然具有鲜明的优点,而且正逐渐成为职场的主体,但是,工作往往不再是他们唯一的生存手段,他们有时候甚至不考虑通过工作来实现自我。他们初入职场的一份甚至几份工作多是迫于无奈,因此,既无工作动力也无工作责任感。Y代人很多时候还不完全清楚自己想要什么,但这并不妨碍他们在职场上行走,他们有时候仅仅把工作视为一种经历,然后以此作为一种资本去寻找新的追求,由此,新员工“三年之痒”或“三个月之痒”相当普遍。如何在复杂的管理环境中有效管理Y代人,成为企业管理者不得不考虑的问题。

第一节 适得其反的“以不变应万变”

当新时代的潮流呼啸而来,那些被焦虑、不甘、失落,甚至恐惧情绪笼罩的人们,第一反应往往是自然抗拒。从“长江后浪推前浪”自然规律的旁观者骤然变成当事人,心态总是很难及时顺势“更新”,虽然最终大家还是得回归平静。事情的发展无非如此——要不,适应;要不,改变;要不,维持现状。当新时代的主题曲开始奏响的时候,即使难以理解,但人们无法回避;梦想改弦易辙,重温旧调,很多时候是不现实的。



一、管理环境的变化

毋庸置疑,21世纪的中国正经历着巨大的变化:处于新经济发展之初,经济转型之际,全球化、信息化、知识经济的趋势席卷全球;企业的传统骨架被重新编排了一次;作为新的群体,知识工作者迅速崛起。

(一) 经济社会背景

1996年以来,世界经济合作与发展组织、世界银行都明确宣布世界开始进入知识经济时代。按照WTO的定义,知识经济是指“建立在知识的生产、分配和使用(消费)之上的经济,它是与农业经济、工业经济相对应的一个概念,是当今世界一种新型的、富有生命力的经济。”

当前的知识经济是在农业经济与工业经济基础上发展起来的。在农业经济时代,人们一家一户地耕种,“一分耕耘,一分收获”概括了农业经济的特征;土地和劳动力是主要生产要素,所用的劳动工具十分简单和有限;“看天吃饭”,依靠自然力而生存。经过家庭手工业的过渡,世界经济逐渐进入工业经济时代,人们对产品的需求促使了手工业工厂的形成,劳动方式上进行了明细的分工;为了保证产品数量与质量,人们开始设计了一些工具来代替人手;于是,手工业逐渐被机器工业所取代,纺织机和蒸汽机的发明成为第一次技术革命的标志。第二次技术革命的标志是电力的发明,它使大型机器的运转成为可能,随之以机器为标志的重工业、轻工业、交通运输业相继形成。由此,在整个国民生产总值中,农业比重不断下降,工业比重不断上升并形成优势,一些资本主义国家率先实现了工业化。新兴资本主义国家生产出来的产品,不只是为了本国的需求,大部分要输出到境外,于是占领世界市场成为重要战略。由于资源缺乏,有些老牌资本主义国家用武力占领殖民地,掠夺资源、强占市场,在分赃不均之下,导致两次世界大战。世界大战给人类带来了灾难,但因战争刺激所产生的推动经济发展的力量则是人们始料不及的。第二次世界大战中,由于战争需要,刺激产生了很多发明,如原子弹、雷达等,当时的科学研究迅速转化为技术,成为战争的工具,但实际上也为战后生产力的发展奠定了坚实基础,为第三次技术革命埋下了伏笔。20世纪40年代至70年代,以原子和电子为核心的技术产业集群形成,被视为第三次技术革命的具体体现。与前两次技术革命相比,第三次技术革命涉及的种类多、范围广、技术精深。高技术产业成为经济发展和社会进步的动力源泉,高技术产业以高科技为其最重要的资源依托,电子信息技术是高科技的火车头。简而言之,三个经济时代各具特色,详见表2-1。

表 2-1 世界经历的三个经济时代

经济时代 比较项目	农业经济时代	工业经济时代	知识经济时代
经济形态	自然经济形态	市场经济形态	网络时代经济形态
生产力特征	自然生产力	机电生产力	知识形态生产力
生产力的组成	体力劳动者,简单的手工工具为主要劳动手段,土地和可再生的动植物资源为劳动对象,生产自给自足	以文化型产业工人为主体的劳动者,以机电体系为生产工具的劳动手段,以金属、煤炭、石油等非再生资源为主要劳动对象	以掌握高技术的人才为主体的劳动者,以高新技术为生产工具的劳动手段,劳动对象不断高级化,从消耗资源转变为创造资源
核心生产要素	土地	资本	知识
产业结构特征	单一产业——农业	三元产业——农业、工业和服务业	技术密集度高的企业

知识经济时代最根本的变化就是知识、智力因素的地位上升,并代表这一时代的生产力。在知识经济时代,知识成了整个生产的灵魂,对生产能力的放大就不再是肢体、人体或体能的延伸和放大,而是人的智慧、智力和智能的延伸和放大。换言之,知识经济的核心代表就是知识和智力,以至于可以说,以人为标志,特别是以占有的工程师、技术员、知识工人(包括专科生、本科生、硕士生、博士生)为标志代表其生产能力,而机器设备则主要是信息、资料、设计等方面的有形技能的表现。从总体上看,知识经济时代的知识、资源、信息是无形的且流动的,是作为产品生产出来的最大资源。资本在知识经济时代已转化为智力资本,说明生产要素越往前发展越表现出智慧是其本质要素。人正是通过智力因素的不断提高而改变了生产、生产方式以及自己的能力,并通过智力劳动这种最高的劳动形式来展现人类真正劳动方式的内涵。

具体来说,生产力结构的三个要素——劳动者(人)、劳动工具(机器)和劳动对象(原材料)——在知识经济时代均发生重大变化。

从劳动者的角度看,人是生产力中最活跃的因素,是生产力的主体。按照马克思的定义,任何劳动个体都存在体力与智力;其中,智力是人类的灵魂与根本。正是依靠智力,人类才成为万物之灵。在知识经济时代,一个人在智力上没有达到一定的水平,缺少一定的知识和智能,不但被视为劳动力低下,而且根本不能成为劳动力,从而无法进入劳动过程,不能成为现代化生产过程中的一个劳动者。实际上,在招聘会上,即使是一般的工人岗位,也对应聘者的学历有所要求(如要求具有中等职业技术或以上),更不要说研究所或高科技企业等单位了。有专家预言:在成熟的知识经济时代,清洁工也要使用环保专业毕业生,农民则是生物工程的实践者或研究者。总之,在从事的任何领域中,人们至少必须具



有相当的知识,才能成为现实的劳动者,才可能在劳动过程中发挥作用。在知识经济时代,劳动者劳动力的大小在于其知识水平或智力水平的高低以及所拥有的信息量的大小。

从劳动工具的角度看,工具是人类智慧的有形体现,是服从人类智慧的现实物品。在农业经济时代、工业经济时代,主要是通过物化的人的肢体或体能来提高生产能力,而在知识经济时代,主要是通过延伸人的大脑、智力来提高人的生产能力和工作能力。计算机是人脑的延伸,互联网成为人的大脑的信息关联和构成体系。随着人类智慧的发展,计算机与互联网推动知识经济演进并成熟。

从劳动对象的角度看,传统经济模式中的劳动对象主要是自然资源,因而受自然界的约束。在知识经济时代,劳动对象或加工使用的工具,本身就是劳动成果,如一个理论、一种设想、一条信息和一张软盘等。这些劳动对象的特点是,它既是劳动的原材料又是劳动的成果,换言之,它是人们智慧的结晶,可以通过人们的创新而无限发展,从而导致信息爆炸。知识经济时代的劳动对象本身可以无限扩张、无限丰富,进而无限增值。这种增值首先来自专家的智慧在市场上的增值,知识变成了财富,财富通过智慧滚动升值,形成了良性循环,使知识成果产业化,从而为经济的发展提供无限的可能性。

知识经济的兴起不仅引发产业结构和经济结构发生急剧而深刻的转变,同时,也广泛地促使社会结构和相关社会文化价值规范的转型。

首先,社会财富的占有与分配结构开始发生巨大的转变。在不同的历史时期中,社会财富的存在形式及其占有与分配结构是不同的。在农业经济时代,财富的存在形式是土地,土地的所有者在财富的占有与分配结构中占据了主导地位;在工业经济时代,财富的存在形式是资本,资本家在财富的占有与分配结构中占据了主导地位;在知识经济时代,知识虽然不具备有形的物质表现形态,但在生产活动中,尤其是在高新技术企业的生产经营活动中,它是比货币资本和实物资本更为重要的资本形式。事实上,随着知识经济的发展,不管是个人的财富还是一个企业的实力,不仅仅只是表现为其所拥有的实物资本,同时还将更多地表现为其所拥有的专业化的知识、信息与技术等要素。如比尔·盖茨通过自己所掌握的专业化的知识、信息与技术建立微软公司获取巨额财富,成为世界最年轻的首富;1981年出生的中国小伙子李想通过网络创业,在不到十年间成为中国最年轻的“十大创业新锐”。

其次,社会新阶层形成。知识作为一种新型的财富表现形式和财富获取手段,不仅在很大程度上导致了人们在财富的占有结构中的地位差异,同时也在很大程度上使得知识自身成为了一种衡量人们在社会层次结构中的位置与角色的标准,从而造成了知识经济社会中的社会新阶层——知本家、知识管理者与知识工人。知本家主要是指那些拥有创新性知识、信息或技术成果的专家学者,通过与风险资本家或其他投资者合作创办高新技术企业,并最终顺利地实现了知识创新与市场成功的群体。知识管理者,主要是指在企业

中从事 R&D 管理、创新管理与知识管理的特定群体。知识管理者并不是企业的所有者,而是受企业股东聘请的具有丰富的管理知识、经验与技巧的经理阶层。知识工人主要是指那些文化素质高、技术熟练的白领工人阶层,由于能够获取较为稳定的工作岗位、丰厚的报酬,这一群体成为了一般工人阶层中的富有者群体。

最后,社会组织结构改变。经济基础决定上层建筑;经济结构的变化,必然带来社会整体结构的变化。在知识经济兴起的背景下,随着生产力、生产关系和市场交换关系的急剧变化,随之带来财产结构、社会分层结构的变化,促使社会结构产生相应的改变。社会组织结构的层级化逐渐减弱,具有网络化等特征的新型社会组织结构逐步形成。

(二) 组织结构

企业组织结构模式源自经济形态。当人们告别工业经济时代走向知识经济时代之际,企业组织结构调整成为一种必然的现象。20 世纪 80 年代以来,随着全球化、市场化和知识化趋势的呈现以及知识经济形态的初见端倪,不仅经济社会环境发生了巨大的变化,企业的组织结构也表现出变革的趋势。新的组织结构纷纷涌现,如团队组织、学习型组织、网络型组织、虚拟型组织、战略联盟型组织、边界模糊型组织等,众多的组织结构模式有其内在的规律与特点,这些规律与特点是由知识经济时代的特点所决定的。

组织结构规定着组织的任务如何被分配,组织中谁向谁汇报工作,以及正式沟通和交往模式如何安排,它包括三个核心内容:结构的集中性、规范性和复杂性。在知识经济时代,组织结构这三个核心内容都发生了根本性的改变。

从结构的集中性角度来看,决策的集中化将让位于分权化。在工业经济时代,企业组织中信息的收集与传递主要是通过众多的中层经理层层上报,最后在高层汇总。高层利用这些信息做出决策,同时由于拥有全部的信息而获得特定的权力,使他们感觉到自己如同企业组织的“大脑”,而把基层员工贬为只能被动执行命令的“手脚”。在知识经济时代,企业所面临的是迅速变化的环境,信息的层层传递将会延迟决策的时间,使企业难以做出迅速的反应。此外,由于知识尤其是专业知识的转移是有成本的,因此,无论对于宏观经济还是单个组织而言,要在决策中使用专门知识就应该将决策权分散化,最大限度地降低专业知识传播的高昂代价。具有不同专业知识技术的劳动者不再是企业组织的附属品,而是在某种程度上成为企业组织的合伙人。基层员工这一地位的变化使得他们无须为职位竞争,而是追求专业的发展,高层的任命权利因此而削减。此外,由于基层员工与市场最接近,他们对信息的掌握有时甚至比高层还要多,所以,就信息掌握而言,企业组织的基层员工已经可以与高层“分庭抗礼”了,因此,决策权从高层向低层下放正成为一种必然的趋势。

与此相对应,过去企业的组织变动形式往往是通过划分为小的经营核算单位来实现,而现在,企业组织出现了分立的趋势,其最大特征是以一种市场化的平等关系来连接公司



总部与各个分公司和子公司之间的关系,从而使各个分公司和子公司成为了独立的法人实体,拥有了完全独立的经营地位。从目前的情况来看,分立化主要有两种形式:一种是横向分立,即按照产品的不同种类进行分立,其特点是可以最大限度地提高单个产品经营单位的自主权,从而在一个个的单个产品市场形成自己的优势地位;另一种是纵向分立,即按照同一产品的不同生产阶段进行分立,其特点是通过产品形成不同企业之间的上下游关系,从而集中企业的力量,提高企业的专业化生产经营水平。

从结构的规范性来看,规范化将让位于创造力。组织结构的规范化是指组织中书面文件的数量,包括工作程序、工作描述、规章和政策手册等。在知识经济时代,员工从事的知识工作包括信息收集、发挥创造力、实验发现新知识以及把新知识与更大系统的整合,其工作本质使得上司不可能像对流水线工人那样对知识工作者发号施令。智能技术和专业技术知识的发挥在很大程度上依赖于员工的创造力。对于创造力,我们无法给它以明确的操作定义。知识工作包含更多的自我引导和团队工作,宽松、不干预的管理对知识工作者是必要的,这样可以保持一种有利于进行创造性思考的环境,以便对竞争和市场发展做出迅速反应。

为了给创造力的发展提供合适的土壤,组织结构呈现柔性化的趋势。换言之,组织结构不设置固定的和正式的组织机构,而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。在知识经济形态中,组织结构柔性化的目的在于使组织的资源得到充分利用,从而增强组织对组织环境的高度变动性质的适应能力。组织结构的柔性化也体现了集权与分权的统一,充分地体现了当代社会中组织结构的权力下放和不断变革趋势。从目前的情况来看,柔性化的典型组织形式在欧美国家中已经开始大量出现,并主要表现为临时团队等具体形式。

从结构的复杂性来看,纵向层次结构向横向层次结构转变,扁平化与网络化特征日益明显。组织扁平化的具体表现为组织结构的层次减少、规模压缩。为了适应外部环境复杂多变的挑战,加快对市场动态变化的反应,减少决策和行动之间的时间延迟,扁平化的组织结构的变革是必要的。与此同时,以计算机网络化为中心的现代信息通信技术的发展,不仅极大地提高了任何一个社会组织对大量复杂信息进行快捷而及时的处理和传输的能力,从而大大地缩减了组织中进行信息处理和传输的中间管理层次,而且也极大地提高了组织成员获取信息与处理事务的能力,从而把在原有的组织结构中的上下级关系从发号施令者与被动执行者的关系变成了一种新型的团队成员之间的关系。由此,现代信息技术的发展和组织成员独立工作能力的提高,使扁平化的组织结构变革得以顺利实现。

组织结构网络化的具体表现是在大量裁员、精简机构和缩小经营范围的基础上,对企业的组织结构重新进行构造,使之成为由小型、自主和创新的经营单元组成的,以横向一体化为特征的网络制组织形式。与此同时,组织结构的网络化还表现为不同的企业集

团和经济联合体通过联合或并购等网络制的形式紧密地连接起来。近年来在全球范围内大量出现的通过分立、联合与并购等途径所形成的企业间组织结构模式,就代表了组织结构在其变革上所表现出来的网络化趋势。创新是知识经济时代发展的动力,为了获取知识,组织结构从传统的纵向层次结构向横向结构、网络结构发展。横向组织的突破在于雇员被授予思考和行动的权利。自我管理型团队是横向型结构的基本单位,它是围绕工作流程或过程而不是部门职能来建立,传统部门的边界被打破。学习型网络组织的进一步突破在于使雇员能够为战略性指导做出以往做不到的贡献。网络型组织中的每个人都是一个决策中心,而不是传统企业那样只有一个中心,即高层管理层,从而使权力得到了更好的分解。网络化的企业组织结构具有两个明显的特征:一是它用特殊的市场手段代替了行政手段来连接各个经营单位之间以及其与公司总部之间的关系;二是它具有强大的虚拟功能。如果说组织结构的扁平化与柔性化还停留在对传统的层级组织结构进行完善和发展的话,那么组织结构的分立化与网络化趋势则从根本上否定和取代了层级的组织结构模式。其中分立化与网络化的区别仅仅在于,分立化是以直接的市场机制来取代层级制,它用市场连接关系代替了科层制的一般化组织结构中的行政管理关系;而网络化则是以特殊的市场机制代替了层级制,以一种全新的组织结构模式代替了现行传统组织模式的结构。而在组织结构不断趋向于扁平化、柔性化、分立化和网络化的过程中,一些具体实际的组织模式尤其是企业组织模式如虚拟公司模式、团队结构模式和网络组织模式等也开始广泛地产生出来。因此,随着知识经济形态的不断扩展,这些以信息技术的巨大发展为基础而形成的全新组织结构模式,由于既具有结构层次简化、人员配置精干和组织运作高效快捷的优点,又能够极大地促进组织成员的全面发展,从而极有可能发展成为知识经济中的组织结构尤其是企业组织结构的主导性模式。

从工业经济时代蜕变而来的知识经济时代中,知识正变为最重要的资源,组织结构正从大规模、层级清晰向弹性的、扁平化的方向发展,最终很可能形成相互连接、动态变化的基于知识的网络化的企业组织结构。

表 2-2 为工业经济时代与知识经济时代的组织结构比较。

表 2-2 工业经济时代与知识经济时代的组织结构比较

经济时代 比较项目	工业经济时代	知识经济时代
组织形式	金字塔式的层级结构	网络化的层级结构
主要特征	直线指挥,分层授权; 分工细致,权责明确; 标准统一,关系正式	集权与分权的统一; 稳定与变化的统一; 一元性与多元性的统一



(三) 组织成员

知识经济是以对智力资源的占有、配置和以科技为主的知识生产、分配使用为重要因素的经济。根据联合国经济合作与发展组织的相关定义,对“知识经济”的理解应当源自对知识和科技在经济增长中作用的再认识。在过去的传统经济增长模型中,生产规模取决于所用生产要素的数量,特别是劳动、资本、设备和自然资源的投入量,其核心是资本积累。但在知识经济时代,科技进步日渐成为经济发展的决定因素。科技进步源于知识与智力因素,而掌握知识与智力因素的主体是人,因为知识存在于人脑之中,知识是人脑的创造产物,人是知识、智力的载体。因此,从根本上说,在知识经济发展过程中,人的才能越来越起着主导的作用。换言之,知识经济时代,首先是人才竞争日趋激烈的挑战时代。拥有知识化的人才,就拥有了经济发展的主宰权,人才成为全社会的第一资本。全球各国都认识到:谁掌握了知识,谁就掌握了发展经济的主动权。各大小公司也认识到:经济实力的竞争实质上是人才的竞争,得人才者得天下,失人才者失天下。

事实上,进入知识经济时代以后,我国的经济发生了巨大变革,企业资本结构发生了革命性的变化,即由过去传统的以机器资本、货币资本为主,转向以智力资本为主;企业增值活动的主要基础从传统的工业经济形态向以高科技为内核的知识经济形态转变。未来经济增长将更直接地取决于知识的投资和人力资源的开发与管理。其核心是知识创新和人力资源开发,即以人的智能为依托,以人的知识为资本来发展经济。所谓“人力资源”,是指体现在劳动者身上,并以劳动者数量和质量来表示的非物质资本,它体现在人的身上,表现为人的知识、技能、资历、经验和熟练程度,即表现为人的能力和素质。在知识经济时代,人是创造知识、传播知识和应用知识的主体,是生产力诸要素中最关键的要素,因此,高素质的人才就成为知识经济发展的主动力。对发达国家经济增长的长期统计资料表明,人力资本投资的扩大,是发达国家经济增长越来越重要的源泉。

正因为人成为了知识经济发展的根本与前提,因此,人在知识经济时代中的地位发生了重要变化。在农业经济时代,个体不存在独立性,必须依靠某个共同体生存,因此,人是共同体的附属物,只能表现为“类”的主体性;而在工业经济时代,个体的独立性在“应然”上得到承认,但由于人的生存基础是依赖于被少数人占有的物质生产资料,人失去了“物”就失去了独立性。换言之,工业经济时代的“物”确立了其在人与物的关系中的支配地位,个体的主体性被“物”所湮灭。在知识经济时代,人的主体性地位第一次被“实然”确立,人的发展与“类”的发展得到了统一,“类”的发展不再以大多数个人的不发展甚至倒退作为代价,个人的发展和“类”的发展在彼此的发展中得到体现与确证。因此,在物质财富生产依赖于知识创新、物质财富依附于知识创新能力的基础上,人与人之间的关系从人身依附、物的依赖逐步走向人身的自由与解放;同时,人们的生活改善也将主要不是对更多物质产品的占有,而是产品的技术升级;人们精神上的幸福感受、社会地位感受也将主要不

是获得更多的钱财与权势,而是“知识充电”。知识经济的发展也为人的自我意识与自我能力的发展提供了充分的物质条件与广阔的空间。

由此,知识工人通常具有较高层次的需求,渴望看到自身的工作成果,强调实现自我价值。知识工人注重他人、组织以及社会对自身的评价,强烈期望得到认可与尊重,在工作上表现出强烈的成就动机。他们重视自身价值的实现,重视自身知识的获取与提高。他们更看重终身就业能力而非终身就业饭碗。为了更新知识,他们渴望获得教育和培训的机会,因此,他们在职业生涯的发展道路上表现出强烈的发展动机,希望到更多更优秀的企业学习新的知识,通过流动实现增值。

简而言之,在知识经济时代,企业员工主要是知识工人,他们能够成为劳动者,主要是因为他们具有专业知识,他们的生产工具与劳动成果就存在于他们的大脑中;这些生产工具与劳动成果在成就他自身的同时也是企业最有价值的机器。此外,这些知识工人往往希望获取决策权、发挥主体性、并能够不断地补充新知识,从而实现不断地自我增值。事实上,在知识工人不断地自我增值的同时,其所在的企业也在不断地增值,因为高素质员工所拥有和创造的知识是组织发展的直接源泉。

当前,逐步迈进职场的 Y 代人,正是初步具有知识工人特点的一代。据中华英才网的一项最新调查显示,出生于 20 世纪 80 年代后的 Y 代员工平均学历水平高于 70 年代的员工。调查采访了 1 500 多名年龄介于 22~27 岁之间的企业员工,他们以本科学历居多,占 58%,专科学历占 24%,硕士及以上学历占 3%。这个年龄段的受访者大多是大学毕业后直接工作,而同龄段的研究生则多数还没有毕业,因此,研究生学历比例较低。此外,40%的受访者表示自己周围有 40%以上的员工是 80 后,可见,Y 代人成为职场上不可忽略的生力军。中华英才网人才研究中心总监欧阳晖认为,今后几年,随着更多的本科生和研究生相继毕业进入就业市场,高学历的 Y 代人将会在职场上有更多的作为。调查同时显示,这些青年员工普遍认同“知识就是力量”,自身需要不断地完善与提高,由此体现出 Y 代人的强烈竞争意识与上进心。

二、变化敲响警钟

当然,不容忽视的是,这些正成为职场生力军的 Y 代人,除了具有知识工人的初步特征之外,他们独特的成长环境也给他们的个性与工作理念带来了深刻的影响。作为主体,Y 代人正在构成并即将成为职场的新生代。管理环境与管理对象的巨大变化,给企业组织与管理者提出了新的挑战。如何迎接这一新挑战,如何在知识经济社会根据企业的新特点和新要求,进一步搞好组织的人力资源管理,充分发挥 Y 代员工的积极性和创造性,赢得激烈的市场竞争,使企业发展壮大,是企业管理者面临的重大课题。



(一) 思路决定出路

有关生产力的结构要素的界定有几种说法,两要素就是人和机器(劳动工具),三要素是在两要素的基础上加劳动对象(原材料),四要素论再加上管理。人、机器、原材料和管理构成生产力的基本内容。从前文的分析看来,劳动者、劳动工具与劳动对象在知识经济时代都发生了重大的、根本性的变化,那么,第四个因素——管理——理所当然也应该随之而变。

事实上,管理者的问题是企业的根本问题所在,尤其是在知识经济时代,知识成为决定经济成就的首要因素,科学的组织、管理成为企业发展的首要问题。具体来说,传统的企业发展模式往往是增加对机器资本、货币资本的投入。无论是设备,还是流动资金,其实质都是静态资产,在某种程度上属于“死的生产要素”,因为,在通过对这些生产要素的扩大来实现增值的过程中,人的作用是相当有限的。在知识经济时代,企业由过去传统的以机器资本、货币资本为主转向以智力资本为主;企业增值活动的主要基础从传统的工业经济形态向以高科技为内核的知识经济形态转变,劳动者的知识资本越丰富,其企业的发展就越快。在劳动者的脑袋就能够直接创造价值的时候,“人力资源是企业最珍贵的资产”。然而,劳动者是动态,属于“生产活要素”,相对于管物管钱,管理劳动者是更复杂的问题,尤其是管理具有丰富知识的劳动者。当人力资源的价值要远远超过所有其他资产的价值的时候,企业人力资源的开发与管理就更重要了。

从某种程度上说,管理者本身的问题主要是管理者本身的思维模式问题。一些企业管理者在寻找问题的时候,往往采用“手电筒”的方式,即通过往外看的方式,从企业产品策略、企业流程或者企业文化寻找问题,而很少从自身中寻找问题,更不习惯从自身的思维模式上寻觅根源。实际上,思维模式反映的是思维运动的能力、程度和水平。在管理培训中,思维模式的提升训练被视为是建立正见正识,提升所有管理能力和综合素质,超越技巧、工具和方法的源头性修炼。在对现代管理思维的研究中发现,知其然而不知其所以然,“用”而不思就是我们的“思维”。人们往往更多地关注由思维想出来的思想,而忽视了它的根源;人们每天有80%以上的时间都是在不知不觉地“想”,却往往最终被引导成“赢在执行”。然而,在执行前是否真的“想到了”?是否真的“想到位了”?在决策前是否“想清楚了”?在执行过程中的每个程序,包括执行的“度”及其纠错机制,人们能否脱离思考的把握,能否脱离思维力水平?在知识社会,对人们素质高低评价的一个重要标准,也是一个一直被默认的规律就是“看是否有头脑”。从“一般的思考者”到“会思考者”,到“思想者”、“智慧者”,往往代表着人的社会地位、从业层面、能力和水平的根本级别。而思维模式正是区别他们的一个基本素质。

在信息化时代,作为管理者,当他的思维模式还停留在过去的经验水平甚至僵化的时候,难以想象他还可以管理一个高效的创新团队。举例来说,在过去,边际生产率递减规

律普遍适用,传统工业经济形态下的生产主要是物质产品的生产,其产品是有形的实物形态,其生产要素直接取决于资源、资本、设备的数量、规模及增量;实物形态的产品生产需要投入大量的资本,消耗大量的实物资源。实物新产品生产的数量与实物资源和人类劳动的消耗成正比,在实物资源“稀缺法则”的支配下,只要一种投入要素不变,连续追加另一种新生产要素,当新增要素的生产力达到顶点后就会出现递减现象。而在消费上,实物产品的边际效用也在递减,随着产量的增加,单位实物产品带来的边际效用越来越少,而且实物产品在被消费掉以后便不复存在。在知识经济形态下,知识产品的创新需要花费大量的脑力劳动以及相关的物质资源,但由于技术的进步,技术边际替代率递增,企业与厂商需求更多的是技术,而不是劳动与资本,知识与技术的迅速溢散和它的重复使用,不再需要增加更多的可变投入,不再需要消耗新的物质资源。在人类创造新知识的无限性和知识新产品重复使用的情况下,技术的进步或者是节约了资本,提高了劳动的边际生产力,或者是节约了劳动,提高了资本的边际生产力,或者是使劳动和资本的边际生产力双重提高,这样,实物产品生产的边际生产力递减的规律就将被打破,而代之以边际生产力递增。因此,根据传统经济思维模式,要素投入的收益是递减的,市场中竞争对手之间是一种“零和博弈”,不可能存在双赢。但是,这种不可能在新的知识时代成为了可能,边际生产率递减规律也得到了逆转,并在实践中被证实。美国微软公司已做出了成功的典范。微软公司由于建立起了与最终用户、零售商、个人电脑制造商、竞争对手等的递增收益网络,在较短时间内迅速崛起。微软公司已拥有资产1 000多亿美元,产值大于美国三大汽车公司(通用、福特、克莱斯勒)产值的总和,平均每周增加资产4亿多元。董事长比尔·盖茨个人拥有资产最高时达500多亿美元。如果比尔·盖茨按照传统的边际生产率递减规律来管理微软,那么,微软可能还是“养在深闺人未识”,甚至会夭折在襁褓里。

同理,如果当前的管理者还是采用管理X代人的模式来管理Y代人,那么,企业的发展前景将难以想象。事实上,在很多企业里,管理Y代员工成了很多管理者最头疼的事情。在这些管理者眼里,Y代员工宁愿失业,也不愿意容忍自己的价值被忽略;他们崇尚参与,而不是自外而内的灌输与命令。这些新生代员工简直就是浮躁、自我、幼稚与脆弱的代名词。与此同时,对于任何一个组织来说,掌握知识的创新型人才都是企业的核心宝贵资产,尤其是那些中、小企业。因为,相对于大型外企而言,中、小企业在企业文化、管理体系、发展培训以及薪资待遇等各方面,都没有优势来引进成熟的技术人才。而在新一代员工中成长并涌现出来的知识人才,成为很多中、小企业争相抢夺的香饽饽。然而,这些人中很多就是具有鲜明个性特征的Y代人。因此,如何引进并留住这些年轻的知识员工,成为困扰国内众多中小企业管理者的主要问题。困扰的一个主要原因在于,管理者的思维模式停滞不前。



案例 2.1

M是国内一家中型企业的老总,主要经营电子政务以及企业协同商务应用系统的产品开发。公司发展十余年,已经拥有较多的国内外大客户,公司业绩也稳步提升。然而,研发部门的两位属于Y代人的核心技术人员的相继离职,让M陷入了如何培养和留住企业技术骨干的沉思之中。

这两位核心技术人员G和R是“80后”,来公司时还是刚毕业的学生,但两者在技术上都是一把好手,这也是公司当初看中他们的主要原因。在工作中,他们确实也证明自己在技术上的能力。G主要负责公司门户产品的架构,并经常引入新的前端技术;R则主要负责 workflow 方面的改进以及全文检索。他们俩经常会在公司或部门内部组织讨论,探讨一些新的技术话题。G和R对新技术都较为敏感,也希望能把这些新技术引入到公司的产品中,对他们而言,更多地是从技术成长的角度来考虑问题。

然而,M认为,虽然允许和鼓励员工搞技术研究,但实际上真正要把技术投入使用到产品上需要很长一段时间,因为这需要综合考虑多种因素,如除了要考虑技术本身以及市场等因素外,还需要考虑人力成本的问题,假如某个产品上采用新技术,前期的很多编码工作可能都需要推倒重来,这就需要企业投入更多的人力和物力。

显然,公司技术管理的滞后并不能满足G和R对技术的热爱和不断追求,因此,两位技术干将决定寻求更广阔的发展平台。

后来,M承认:“现在看来,我们在如何留住技术人才上走了一段弯路。”他坦言,“为技术人才提供一个更好的发展平台,是我们今后需要更多考虑的问题。”

(二) 管理观念变革迫在眉睫

恒安集团董事长许连捷曾说过:企业请顾问最后效果好不好,主要取决于企业自身到底想不想接受改变!事实确实如此,作为一个企业管理者,你想改变不一定会改变,但是你不改变那是绝对改变不了的!

在知识经济时代,可以坚信的是“永恒不变的就是变化”。回顾人类文明发展史,人类所有变化的思想及“思想”出来的物质世界无不源于这个“永恒不变的”思维运动。对于企业组织来说,管理者的思维运动是围绕管理这个核心的。事实上,企业和企业之间的不同根本在于管理者的思想不同,看问题、想问题的角度不同。因此,在经济变革的大背景下,有些企业扬帆举棹,乘风破浪;有些企业则墨守成规,裹足不前。

可以想象,当管理者的任务从传统的“管钱管物”逐渐过渡到现在的“管人”,其管理观念必须发生变化。这就要求企业家、管理者尽快变革自己的思维模式、管理观念,最大限度地适应个体发展决定组织成败的大趋势,充分协调“把生产资料装在大脑里”的Y代

识工作者们,使他们发挥出最好的创造力,并由此获得个体的知识创造所带来的丰厚果实。否则,Y代员工们可能带着他的“生产资料”离开,企业的损失将难以估量,因为当前最有价值的生产机器就是知识员工们的大脑。由此要求管理者们立足实际,不断地变革自身管理观念,才有可能使企业新的经济时代中逐鹿群雄。

第二节 不合时宜的“按图索骥”

在知识经济时代,知识成了最重要的经营资源,信息成了创造财富的推进器,企业员工价值开始以智力资本的形式出现。事实证明,一个能够充分、合理利用知识型员工的智力资本的企业将会取得成功。与此同时,作为知识员工的主体,Y代员工正逐渐成为职场的生力军,而他们本身具有与前辈诸多不同的特点。那么,对于现代管理者而言,如何合理进行人力资源配置?如何协调、管理一个个具有创造性头脑的员工?如何充分发挥人力资源中的脑力、智力资源?如何管理自己不懂的领域?如何领导自己的下属?一个个新的问题对管理者提出了新的挑战。管理者也已开始意识到,根据过去的经验以不变应万变是不合时宜的,管理模式、管理行为的改变是必不可少的。由此,引发了另一个问题,管理者该如何通过改变来适应外界的变化?

一、变革时代已经到来

正如前文的分析,当生产力结构要素中的人、机器、原材料都发生了变化,那么,第四要素——管理——也必然要发生变化。

在管理变革的时代中,管理者面对的劳动者不再是过去的那些艰苦奋斗的劳动者,而是新一代的知识员工。简单做一个生动的比喻:如果说20世纪60年代的员工是“头低头”,20世纪70年代的员工是“背靠背”,那么,20世纪80年代的员工则是“脸贴脸”。具体来说,60后员工是“头低头”,他们现在大多已成为商业领域的核心领导,讲理想、讲责任、讲激情;70后员工是“背靠背”,他们现在是社会的主力军,他们面临的压力是养家、房贷和晋升空间,有较强的职业焦虑感;80后员工则是“脸贴脸”,他们以快乐为导向,做着他们喜欢做的新新人类,他们热爱的是旅游、聚会、消费以及自我实现。这种描述不无道理,由此,在Y代人陆续走入职场、逐步成为职场生力军的时候,管理者必须思考应对而不是抱怨,因为正如社会学博士姜汝祥所说:“他们(Y代人)才是未来社会的潮流,对于他们,我们可以指责,但不能阻挡;可以引导,但不能完全改变。”如何才能实现对Y代人的有效管理,这是对管理者的考验。美世咨询高级管理顾问赵溪说:“80后员工进入职场,需要管理者提升自己的领导力。”因为,如果采用管理前辈的方式来管理Y代员工,很可能出现



问题。那么,管理者应该如何提高自身的领导力,怎么改变管理方式来适应 Y 代员工呢?

二、循何而变

当改变逐渐成为管理者的共识的时候,那么,接下来的问题就是,管理者该如何进行调整?意识到被管理者的变化,有些管理者埋头于管理巨著中寻求管理对策,有些管理者则直接拿自身管理经验作为改变的模板。这样做是否可行?下面将详细分析。

(一) 理论依赖

管理实践有着悠久的历史,可以追溯到公元前苏美尔人和埃及人建立的第一个政府组织。与管理实践相比,管理理论的规范发展则始于 1903 年的“泰勒制”。泰勒由此被称为“科学管理之父”。从 X 理论、Y 理论到 Z 理论,从动作研究到企业文化,从人们自发的管理到自觉的管理,从对人抑制型的管理到开发型的管理,从金字塔式的组织结构到扁平化结构,管理者从将军到仆人,雇员从被动到主动,从机械到开放,从工业化、现代化到信息化,从雇工、员工到知识工人,从“人是工具”到“人是资源”……回顾刚刚过去的 20 世纪,管理大师给人们留下了耀眼的经典要义,简要地回顾这些经典理论的发展背景,不仅仅在于细细品味咀嚼大家的思想精髓,获取豁然开朗的思路;更重要的是,警示管理者们每个管理理论的出现都有其独特的时代背景,在新的环境下选用管理理论时,简单地依瓢画葫芦绝对是要不得的,由此更充分地了解对理论的正确运用必须以对实践环境进行具体分析为基础。

1. 强调标准化管理的古典管理理论

古典管理理论出现于 19 世纪和 20 世纪初。19 世纪,正在工业化的美国面临着一系列的问题:如何有效满足工厂对机械器具的需求,如何组织工厂的管理机构,如何进行员工(员工中许多人都是非英语国家的移民)培训,如何实现复杂的制造业安排,如何处理已经膨胀的劳工不满意以及由此带来的罢工。由此,古典管理理论的发展开始了,古典管理理论主要包括三个分支:科学管理、官僚组织和行政原理。每个分支各有一个代表人物,分别为泰勒、韦伯与法约尔。这三位人物并称为西方古典管理理论的三位先驱,并被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。

(1) 科学管理理论

泰勒(F. W. Taylor, 1856—1915)提出了“科学管理”理论。泰勒本是一位工程师,他坚持认为,问题是源于管理不善而非劳动力,由此管理必须改变;更为重要的是,改变的方式只能通过科学研究来确定。以 1898 年 Bethlehem 钢铁厂的工人从机动轨道上卸下生铁到把制成的钢铁重新装上车的过程来说明,泰勒计算过,如果采用正确的动作、工具与程序,每个工人每天的搬运量是 47.5 吨,而不是当时最具代表性的 12.5 吨;他还设计了一个激励机制,每个达到新标准的工人每天可以领取 1.85 美元,比现行的工资水平 1.15

美元有所上涨。仅此一举, Bethlehem 钢铁厂的劳动生产率一夜之间就猛然提高了。

以泰勒为代表的科学管理的核心是:管理要科学化、标准化;倡导精神革命,劳资双方利益一致。实施科学管理的结果是提高了生产效率,而高效率是雇员和雇主实现共同富裕的基础。因此,泰勒认为只有用科学化、标准化的管理替代传统的经验管理,才是实现最高工作效率的手段。由此,管理者必须制定做每件工作的作业标准,选拔适当能力的工人,培训员工掌握标准的作业方法,支持工人,减少对工人的干扰,并提供工资激励。利用甘特图表进行计划控制,创建了世界第一条福特汽车流水生产线,实现了机械化的大工业,同时大幅度提高了劳动生产率,出现了高效率、低成本、高工资和高利润的局面,这就是科学管理理论应用的成功案例之一。

在科学管理理论中,还有两位人物值得一提,他们是吉尔布勒斯夫妇。福兰克·吉尔布勒斯(Frank Bunker Gilbreth, 1868—1924)是美国动作研究之父,他采用观察、记录和分析的方法进行时间研究与动作研究,以确定标准工艺动作,提高生产效率;同时,通过制定生产流程图和程序图来寻求工作的“一种最佳方式”。吉尔布勒斯夫人,美国历史上第一位心理学博士,被称为美国“管理学第一夫人”,在丈夫去世后继续其研究工作,开创疲劳研究先河,对保障工人健康和提高生产率影响深远。

科学管理思想极大地提高了各行各业的劳动生产率,充分地表明了报酬对绩效的重要性,开创了对工作任务的仔细研究。事实上,该思想提出从计划、组织、领导和控制的构架来建构管理学正是后来管理学科发展的一个主要构架。而根据对工作任务的仔细分析来安排工作以追求最大的劳动生产率的思想已经深深地根植于当前的组织之中;该思想提供了管理人员工作的系统方法,被长期证明有效且发挥着巨大的作用。

(2) 官僚组织理论

韦伯(M. Weber, 1864—1920)提出了“官僚组织”理论,即把组织作为一个整体来看待的系统思想。在19世纪后期的欧洲,许多组织的管理都是“个人化的”或“家族式”的。员工忠诚于某一个人,而不是组织或组织的使命。这种管理方法功能失调的后果是资源被用于实现个人的愿望而非组织的目标。员工某程度上拥有组织资源,把组织资源用于获取个人收益而不是为顾客服务。韦伯认为,组织应该基于非个人的、理性的基础来实施管理;而官僚集权组织通过“公职”或职位而不是通过个人或世袭来进行管理,这是管理大型企业的最理想、最有效的组织形式。为此,这位德国的古典管理理论学家又被称为“组织理论之父”。韦伯进一步提出社会上有三种权力,一是传统权力,依传统惯例或世袭而拥有;二是超凡权力,来源于自然崇拜或追随;三是法定权力,通过法律或制度规定的权力。对经济组织而言,应以合理合法权力为基础,才能保障组织连续和持久的经营目标。而规章制度是组织得以良性运作的保证,是组织中合法权力的基础。韦伯构建的理想的官僚组织模式为:



- 组织依据合法程序产生,有明确的目标和完整的规章制度。
- 组织的结构是层控体系,组织中的个体依据其职位的高低和正式的工作职责行使职权,由此,按权力构成一个指挥链。
- 职位是按照职权等级关系来安排的,每个职位都在另一个较高职权的权限范围内。
- 按职位需求,公开甄选适岗人才。
- 对人员进行合理分工,并进行专业培训,以提高生产效率。
- 按职位和贡献付酬,并建立升迁奖惩制度,以提高工人的事业心和成就感。
- 对法理化规则的遵从。不管是管理者还是员工,任何组织成员都必须依据组织的规则行事。

韦伯创建性地提出了行政组织科学的组织理论和组织准则,并认为理想的行政组织体系能够提高工作效率,在精确性、稳定性、纪律性、可靠性方面均优于其他组织。

(3) 行政原理

法国古典管理理论学家亨利·法约尔(H. Fayol, 1841—1925)提出行政原理,强调整个组织而非个别员工,并详细说明管理的计划、组织、指挥、协调和控制职能。科学管理强调员工个人的劳动生产率,行政原则则把重点放在整个组织上。

法约尔认为,企业经营中的管理活动是由五种要素组成的:

- 计划——研究现有条件、预测将来发展,拟定行动计划。
- 组织——包括建立一个从事活动的人的机构和物的机构。
- 指挥——维持组织中人员的活动。
- 协调——使企业的活动和工作和谐一致以取得好的效益。
- 控制——使所有事情都按已定的计划和指挥来完成。

为了有效地进行管理,法约尔还提出了 14 条管理原则:专业化分工;权利与责任;纪律性;命令的统一;指挥的统一;个人利益服从整体利益;公正合理的报酬;集权制;阶层或等级系列(权力路线、“联系板”原则);秩序(每个人有一个位置,每个人都在各自位置上);公平(公正、仁慈结合);保持职工的稳定;创造性;团队或集体精神。

法约尔的管理理论提出,管理是企业的职能之一,即生产、财务等职能是“对物起作用的职能”,管理是“对人起作用的职能”。作为第一个全面的管理理论,其提出的管理要素与原则中,许多内容至今仍有实用意义,提炼出的管理普遍原则,至今仍被作为日常管理的指南。例如,组织和管理的概念是密切相关的、管理教育的重要性等。

简而言之,古典管理理论主要贡献在于从计划、组织、领导和控制的架构来阐述管理,提供了管理人员工作的系统方法;主要局限在于忽视了环境与员工个体差异对组织的影响。由此,一些古典理论难以适用于当前迅速变化的环境。具体来说,古典管理理论的基

基础是“经济人”人性假设,该人性假设源于亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)的关于劳动交换的经济理论,即人的行为在于追求自身的最大利益。在“经济人”前提下,科学管理思想采取机械的管理模式,实质上是忽视了人的因素在管理中的作用,淹没了员工的个体差异;忽略工作的社会环境问题与工人的高层次需要,并认为工人是没有知识的,由此工人不能也不必参与管理,他们的建议与观点也往往被忽视。由此,在科学管理框架下,管理者与员工是对立的,两者之间的冲突不断强化,工人往往感觉被剥削,这与泰勒及其追随者所预想的和谐与合作是尖锐对立的。此外,官僚组织虽然对于从事以生产率为主要目标的常规的组织活动相当适合,但在某种程度上,具有明确层级的官僚组织往往使人容易联想到无穷无尽的规则与红头文件,排在长长的队伍里等待或者遵循表面上愚蠢的程序。更为重要的是,对于从事以创造和革新为重点的非常规的、灵活的组织活动,这种官僚组织模式就显得僵硬而机械。而对于法约尔的管理理论中的组织内容,主要考察的是组织内在因素,而忽视了组织与周围环境的关系,因此,其组织是封闭的、抽象的、不具体的。

进一步来说,古典管理理论的产生环境与当前管理环境大不一样(见表 2-3),很自然地,照搬古典管理理论的后果就不言自明了。

表 2-3 古典管理理论的产生环境与当前管理环境的特点对比

管理环境 比较项目	古典管理理论的产生环境	当前管理环境
经济大背景	工业经济	知识经济
管理对象	埋没个体差异的流水线工人	强调自我的知识工人
组织	层级组织	包括非常规团体的灵活组织
组织与外界联系	封闭、抽象	开放、具体

2. 关注人的需要的人际关系理论

20 世纪 20 年代,人际关系理论逐渐兴起,标志着管理心理学的诞生。人际关系理论是随着资本主义社会矛盾的加剧应运而生的。在古典管理理论之前的管理主要是放任式管理,把工人看成会说话的工具,属于家长式的专制管理;古典管理理论采用定额奖惩法刺激工人提高劳动生产效率。第一次世界大战后,工人觉悟提高,工人学会用罢工和怠工的形式来对付资本家,古典管理理论也失效。企业家和管理者开始把社会学和心理学的理论引进企业管理领域,提出采用调节人际关系、改善劳动条件、改进管理方法、满足员工需要等方法来提高劳动生产效率。

率先结合心理学的管理学理论是梅奥(G. E. Mayo, 1880—1949)提出的人际关系理论,梅奥在美国西方电器公司霍桑工厂进行了长达五年的著名的霍桑实验,真正揭开了对



组织中人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径,但结果表明,工作物理环境、福利、工资等不是提高生产效率的主要因素,员工的情绪、动机、人际关系等心理因素才是提高生产效率的主要原因。因为“改善工人的工作态度和激发他们发自内心对本职工作的热爱”,所以他们努力工作,提高生产效率,这种现象后来被人们称为“霍桑效应(Hawthorne effect)”。

霍桑实验得到了一些有价值的结论,一种新的管理理论因此而诞生。与传统的管理理论相比,新的管理理论具有以下的特点(见表 2-4)。

表 2-4 传统的管理理论与人际关系理论的差异

不同理论 比较项目	传统的管理理论	人际关系理论
人性假设	经济人	社会人
生产效率的制约因素	工作方法与工作条件	员工的积极性
团体	正式团体	正式团体与非正式团体
领导方式	权威管理	民主管理

首先,传统的管理理论把人当作“经济人”看待,认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑实验证明,工人不是单纯追求金钱收入,他们还有社会、心理的需要。人是“社会人”,决不能忽视社会和心理因素对员工积极性的影响。企业管理应该注意从社会心理角度调动人的积极性。

其次,传统的管理理论认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约。霍桑实验证明,生产效率主要取决于员工的积极性。员工积极性的提高主要取决于员工的态度,以及企业内部的人际关系。

再次,传统的管理理论只关注“正式团体”的问题,即注意组织机构、职权划分、规章制度等。霍桑实验发现,除了“正式团体”以外,还有一些“非正式团体”,这种无形的、非正规的团体有它自己的特殊感情、规模和倾向,并以其潜在的偏好影响着团体成员的行为。“非正式团体”与管理者的目标一致,就会促进生产;反之,则妨碍生产。

最后,霍桑实验发现了新型领导、民主管理对提高生产效率的作用。“工人参与管理”、“倾听员工的意见”、“沟通人际关系”、“改善工人对公司的态度”均有助于提高管理的效果。

霍桑实验得出的结论在学术上的可靠性受到了一些研究者的质疑,最近对实验的反复分析显示,有些因素对参与实验的不同工人的影响是不同的,还有人提出,金钱可能是唯一最重要的因素。然而,从历史的观点来看,这些质疑并不重要。关键是,霍桑实验改变了人们把“员工视为生产机械的延伸”的观点,其影响是深远的。IBM 公司是人际关系

理论的最早倡导者之一。人际关系理论影响了盛行 1/4 世纪的管理理论与实践,人际关系是提高劳动生产率的最佳方法这一观点今天依然大行其道。

继梅奥之后,从事企业内部的人际关系和职工行为方面研究的学者大量涌现,使人际关系理论更加充实和深入。其中,马斯洛(A. H. Maslow, 1908—1970)在对人的需要和动机进行研究的基础上,提出了著名的“需要层次理论”,并假设人的需要按重要性和层次性排序,低级层次需要满足后,人将追求高层次需要。美国行为科学家赫兹伯格(F. Herzberg)提出“双因素理论”,认为激励因素是直接影响工作效率的因素;保健因素是预防劳动能力丧失和预防职工不满的间接影响工作效率的因素。有关这两个理论的具体内容在第三章中会详细介绍。简而言之,这些强调员工需要的理论对管理者的启示是:要重视员工工作内容方面因素的重要性,特别是要使工作丰富化,满足员工多方面的需求。

虽然,人际关系理论率先提出了管理的“乳牛场”观点——高兴的奶牛产奶多,满意的员工工作好。但是,作为管理者,他不仅要关注员工的参与和周到的领导,还要把重点转移到员工应该完成的日工作量上,由此形成人力资源理论,该理论把工作任务设计程序与激励理论结合起来。根据人力资源理论的观点,工作设计应该使员工能够把个人的全部潜能发挥到极致,而不是把工作看成是泯灭人性和毫无意义的。

人力资源理论的突出代表者是美国著名行为科学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. Mc Gregor, 1906—1964)。麦格雷戈提出了著名的 X 理论与 Y 理论,他称传统的管理观点为 X 理论,并提出 X 理论稍做修改就是早期的人际关系理论,换言之,在麦格雷戈看来,人际关系理论还不够深化。因此,麦格雷戈提出 Y 理论来指导管理思维。

所谓 X 理论,其基本假定如下:

- 一般人的内心都不喜欢工作,因而一有可能就会逃避工作;
- 因为人有厌恶工作的特性,所以对大多数人都必须进行强制、监督、指挥或者用惩罚进行威胁,才能使他们付出足够的努力去完成组织目标;
- 一般人都胸无大志,满足于平平稳稳地完成工作,喜欢受他人指使和逃避责任。

所谓 Y 理论,其基本假定如下:

- 在工作上,生理和心理的投入是很自然的,一般人并没有厌恶工作的本性;
- 要使人付出努力去完成组织目标,外部监督和用惩罚来威胁并不是唯一的办法,一个人在完成他做出承诺的目标时,会实施自我管理和自我控制;
- 在适当条件下,一般人不但学会接受任务而且会主动承担责任;
- 在解决组织面临的问题时,许多人——而不是少数人——都有发挥较高程度的想象力、灵活性和创造力的能力;
- 在现代工业化生活条件下,一般人的智力潜能只发挥了一部分。



Y理论认为,组织可以利用所有员工的想象力和聪明才智。员工获得机会往往进行自我控制,并对组织目标做出贡献。当前有些公司仍在使用X理论的管理模式,但更多的公司则在尝试Y理论的管理方法。联想集团根据Y理论来管理,给个人创造发展舞台,唤起每一位员工的潜力和创造力。

总的来说,不管是人际关系理论还是人力资源理论,相对于传统的古典管理理论,两者都充分重视对“人”的管理,毕竟,人是企业内部最重要的资源。然而,需要指出的是,在这些理论中,顾名思义,“人力资源”还是把人视为工具,而非人的自身。例如,在X理论中,人被当成一种遵循物的一般规律性的“资源”,可以用科学方式来提高它的利用率;而在Y理论中,人被当成一种“有理性的动物”,可以遵照他的群居规律性——人际关系方式——来提高它的利用率。由此,问题是不管如何重视人这种“资源”,这些理论都不是真正意义上的人性化的管理。在现代管理理论中,人不仅具有一般“物”、“有理性的动物”所具有的规律性,更具有自己特殊的规律性——人性;管理的要旨是依照人性来管理,发挥人的关键性作用。广义地讲,“人性”中当然有和任何“物”相类似的特性,同时,人也是动物,也自然有动物的某些特性,这都无可厚非。但人之所以是人,其根本在于他区别于一般“物”与“动物”,人自有人的本性,不能本末倒置,仅仅把人当成“物”或者“动物”来加以管理,而是还其本来面目,首先把人当成人,依照人性来管理。这就是当前管理者需要进行的思维调整——从还原论走向系统论、整体论。

3. 现代管理理论的发展趋势

从古典管理理论、行为科学理论发展到了现代管理理论阶段,管理实践也从经验管理、科学管理发展到了系统管理,不断发展的管理理论和实践丰富了企业的管理手段,它们在试图解决如何保证企业的持续经营和高效运转的同时,也确立起了现代企业管理的基本框架。

随着企业生产的技术现代化、产品复杂化、组织大型化、协作社会化和劳资矛盾激烈化,各种理论和学派极为盛行,管理理论的大厦开始成型。当前,有些学者把现代自然科学和技术科学的最新成果(如先进的数学方法、电子计算机技术与通信技术,以及系统论、控制论、信息论等)广泛地运用到企业管理上来,形成了一系列新的组织管理技术和方法,把管理工作纳入到科学化的轨道上,如“社会系统学派”、“系统管理学派”、“决策理论学派”、“经验主义学派”、“权变理论学派”及“系统工程学派”等。

当前,管理已被进一步细分,包括计划、组织、人员配备、领导、控制五大基本职能。企业管理工作形成了三条主线,一是探索如何制订和实施企业战略的战略管理,二是以新产品开发、生产作业和市场营销为核心的过程管理,三是以理财、人力资源为核心的职能管理。这些大的管理主线又各自被分解为很多具体的管理实施步骤,从企业的环境分析到战略选择,再到采购、研发、生产、销售、财务、以及人力资源等各个环节,形成一定的管理

流程,并产生了很多适用的管理工具,如战略管理中的“SWOT 分析”和生命周期分析、竞争力模型,生产作业管理中的物料资源规划(MRP)、制造资源规划(MRP-II)和企业资源规划(ERP),市场营销中的 4P 分析,财务管理中的资本成本计算,人力资源管理中的人力素质模型等。

传统管理着眼于一般效率问题,20 世纪 60 年代后进入了现代管理阶段后,现代管理着眼于人的因素和调动人的积极性,强调管理职能的高效化、管理方法的科学化、管理技术的电子化、管理组织的系统化和民主化。在现代管理阶段,管理理论加快了与管理实践的融合,管理工作和职能被进一步分解,具备了可规范化操作的管理流程,管理者本身的行为和效率得到进一步重视。20 世纪 70 年代以后,管理进入了新的系统管理阶段。这一阶段的管理强调全面、系统、综合地分析和研究问题,系统管理寻求最佳方案,采用先进的科学技术、先进的方法和先进的工具,把经济、技术、数学结合起来,应用计算机、概率论、运筹学、信息论、心理学、社会学等知识于企业管理,提高管理效果。这对管理者的能力和操作提出了更高的要求。

管理理论的发展经历过从简单到复杂,从粗放到专业细分,并正从专业细分进入到奢华的玩概念时期。对于管理者来说,当有限的注意力、精力和生命时间被各种理论理念不断分散,他们很容易迷失于或迷醉于这些从不同视角、不同层面、不同环境、不同阶段、不同心态下颠三倒四制造出来的概念。但在实际上,管理者每天所面对的管理情境并不是依据那些理论描述所创设的,只要顺手拿来某个理论就可以不费吹灰之力轻松应付;恰恰相反,一些经典理论可能已经无法实施,因为大多数的管理经典巨著都是在 20 世纪 80 年代成书。当然,不可否认很多管理定律存在普遍性,但是,管理理论也难以逃脱时间与地域的局限,一些管理理论或者说一些原有的管理方法和技巧已经失效了;更为重要的是,管理者面临的环境往往是复杂多变的,需要管理者细致地分析和灵活地处理,而这些实践环境正是催发理论创造的沃土。

(二) 经验依赖

除了对经典理论的信任,管理者往往对通过自身实践而获取的管理经验深信不疑。实践出真知,多年管理实践中积累的诸多经验,被管理者视为尚方宝剑,是可以理解的。但是,基于过去经历所总结的经验与当前正在面对的实践环境很少是完全相对应的,依赖过去经验来对当前组织进行管理,可能存在东施效颦的危险。

事实上,现行的管理方式多数是建立在以管理理性主义和普遍主义为假设前提的科学管理理论、人际关系理论、管理过程理论等现代管理理论基础之上的。人是“管理制度的创造物,是被现代文明的产品所异化而存在的”。具体来说,对组织的普通成员和人才的管理没有实质上的区别,管理者往往试图通过划一的激励机制和科层结构应付所有情况。这样的方式在物质资本重于人力资本的时代对经济以及组织的发展曾经发挥了巨大



的推动作用,因为管理者通过科学的工作分析达到了以往对工人的随意驱策下所不能达到的高效率。但是,由于知识经济时代的人才普遍具有工业经济时代罕见的特点,所以,现有盛行的管理方式已经不能很好地适应于当前的管理环境,这些基于管理理论与管理经验所建立的管理方式不能完全适用于新式的人才,主要表现在以下几方面。

首先,物质奖惩是约束成员偏好的主要手段。在现行的管理方式下,组织与其成员之间是以合同为基础的雇佣关系。组织为成员指定工作并向其支付报酬,作为交换,组织的成员必须接受约束,克制与工作产生矛盾的自身偏好,服从组织安排,以便完成工作。当被管理者的主要需求是生存和关系需要时,这种制度无疑是有效的。因为物质报酬不但可以直接满足生存需要,而且可以间接满足社交和受尊重需要,社交和受尊重需要的满足在很多时候是以物质为基础的。福特的5美元工资可能是支持这种管理方式的最著名的例子。然而,当管理对象的主要需求是自我发展需要,或由于自我发展需要得不到满足而不得不追求次一级的关系需要和物质需要时,可以预期,这种管理对象的流动性是很强的,此时,雇佣关系是十分不稳定的。因此,现行的管理制度对拥有以“精神生存”为主的新一代价值观的Y代人来说,显然是缺乏约束力的。换言之,如果组织继续沿用过去老一套的管理方式,将导致人才“流动到”他们最需要的地方去。

其次,专制是进行决策的主要方式。现行的管理方式是一种专制的科层制度,这种制度的存在保证了决策的专制性。具体来说,在这样的制度下,管理者对自己与下属掌握的信息进行分析,并依据自己的偏好做出决策,强制性权力和奖赏性权力等以物质奖惩为特征的正式权力可以保证组织成员服从决策。然而,随着专业知识和信息逐渐取代物质资本首要生产要素的地位,以对知识和信息的掌握为基础的专家权力的影响力将超越科层中的正式权力。管理者的偏好将不再代表组织的整体偏好,专业化的加深将使得分析工作变得异常困难与繁琐,专制不但会造成低效率和低效益,而且是对人才资源的浪费。

再次,组织结构主要基于职能划分。为了实现规模经济,强调责任划分,现代组织以职能型结构和事业部结构为主。各部门和事业部有较大的自主权,界限清晰,同类专家在相同的部门工作,不同专业的人才各负其责,很少有机会相互沟通和协作。由于专业化的加深,知识经济时代人才工作的协作性将大大提高,人才很难单独发挥作用。同时,交流与争论是创新的重要来源之一,清晰的部门界限明显不利于不同专业人才的沟通和信息与知识的共享,也就阻碍了知识经济时代人才的主要工作——创新与变革——的进行。

最后,常规性的工作是管理的主要目标。现行的管理方式以静态环境为假设,利用计划、组织和控制保证组织稳定而有序地运行。以薪酬制度为例,组织向成员支付报酬的参考因素主要包括其他同类组织的薪酬水平、职位评价和近期的业绩。知识经济时代人才的工作以创造性劳动为主,可能没有其他组织可以参照,较高的工作难度可能使业绩不能在近期内体现。现行的薪酬制度可能妨碍一些有潜力的工作的进行。

因此,随着人才作为知识和信息的创造者、传播者和应用者的重要性的日益提高,现行的管理方式必须改变,人将重新成为管理实践中被关注的焦点。



案例 2.2

某连锁眼镜公司总经理在内地拥有 400 多家连锁店,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,销售人员需要具备相对专业的光学、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。培训是相当严格的,并强调军事化,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。然而,这种培训方式对于“80 后”的年轻人似乎太不合适了。这些“80 后”的独生子女新员工,从小到大就生活在父母无微不至的呵护之中。父母对他们进入公司之后的情况也很关心,当自己的孩子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”。由此,这几年该公司在员工管理上遇到了一个问题,原来那些曾经对 20 世纪 60 年代到 70 年代出生的人相对有效的管理方法,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”的一代人身上可能不容易起到很大的作用,他们追求自我,可能很快就逃掉了,反正工作与生存的关系不大。

三、打破框架,迈步向前

当前管理者面对的管理对象,是在知识经济迅猛发展的时代背景下,新一代的知识工人——Y 代人。不管是翻阅过去的经典理论书籍还是查找传统的管理实践经验,管理者往往发现,这些似乎都不足以应对当下所面临的情境,问题总是不断地涌现。那么,管理者该如何有效管理 Y 代人,并通过成功的管理实现企业组织的健康发展呢?

需要指出的是,Y 代人步入职场是以知识经济的迅猛发展为时代背景的。因此,在考虑如何管理 Y 代人之前,首先必须把知识经济时代的特点把握清楚。

知识经济时代的主要生产要素不再是资本和资源,而是知识和信息,产业结构也将从劳动密集型和资本密集型向知识密集型转变,因此,劳动者付出劳动的方式也将由体力劳动为主变为脑力劳动为主。这将对知识经济时代的人才提出一些新的要求,这一群体应具备以下条件:

- 能够运用某领域的专业知识和技能进行创造性劳动;
- 能够掌握“工具”技能,如外语和计算机技能,以便了解业界动态、更新知识、提高专业技能水平;
- 其劳动为社会、业界和组织所需要;



- 有较高层次的人生目标。

熟练运用计算机、游刃有余地使用英语、开车,这些对于 Y 代的父辈来说还属于技能和工具的范畴;而对于 Y 代人来说,则是一种很自然的生活方式。此外,知识经济时代的 Y 代知识员工的工作动机与众不同。一份对陕西西安市知识型人才的调查显示,在自我发展、管理机制、非工作因素、工作内容、企业文化、薪酬福利和外部环境等六项因素中,人才最看重的两个因素是自我发展(包括对组织的信心、发展前景、成就感等)和工作内容(包括工作挑战性等),第三个重要的因素是薪酬福利。另外两份对上海和四川科技人才的调查也显示了相近的结果。由此可见,满足人才的成长需要是组织吸引、保留和激励人才最重要的方面,而薪酬福利则处于相对重要的位置。这与我国经济正处于转型时期,人才的平均收入水平与发达国家相比较低有关,也是因为当成长需要得不到满足的时候,人才就会转向对生存需要产生更强烈的追求。这是一种“退而求其次”的状态,所以,仅以物质维持的组织及其成员的关系是十分不稳定的。

知识经济时代人才的工作特点体现在流动性强、专业化程度高、协作性强、工作难度大等方面。人才是知识经济时代最重要的资源,理所当然会成为各国、各地区、各组织争夺的对象。同时,由于国家差异、地区差异在一定时期内仍有扩大的趋势,国际间、地区间的工作和生活条件差距也将不断加深,而网络和通信技术的发展使得信息的不对称性不断下降。因此,人才资源的配置必将更趋合理——人才流向最需要他们,同时也是他们最需要的国家、地区、组织。在美国,高科技人才之间的流动率在 1998 年已经高达 14.5%。

组织如果想创造并维持与人才之间的牢固的关系,就必须满足人才最看重的自我发展需要,这样才能使人才对组织认同并且更加自愿、努力地工作。但物质奖惩正是现行的管理方式的特点之一。

另外,作为以独生子女为主体的 Y 代人,不但父母和长辈对他们的宠爱有加,他们对自己也会有一种溺爱,甚至会不自觉地娇惯自己,例如,Y 代人很不愿意也不善于控制自己的情绪。因此,职场上的 Y 代人往往表现出一些令管理者头疼而出乎意料之外的特点,如忍耐性极差,根本不会掩饰自己的情绪。对于可能一会儿哭一会儿笑的他们,管理者们逐渐习以为常,且见怪不怪。一些管理者可能有类似的经历,当正在津津乐道地给 Y 代人讲述青年时代、过去的传统经验并希望给年轻人一些教育时,Y 代人似乎并不太以为然,甚至会冒出一句“时代不同了”来回应。对于 Y 代人来说,“说教”俨然已经失去了意义,他们更渴望“用自己的眼睛去看世界”,他们有自己的判断,而不愿意别人指手画脚。因此,对于管理者来说,过去通过“说教”、“思想教育”可以容易达到的效果,现在难以奏效。

由此可见,面对新的管理情境与管理对象,管理者只有敢于打破经典理论的束缚,敢

于突破传统经验的框架,根据实际情况,具体问题具体分析,才能带领新一代的知识员工,在知识经济的时代中驰骋。

第三节 管理理念“与时俱进”

进入 21 世纪以来,企业组织所处的经营环境发生了翻天覆地的变化。以 3C 为特征的现代企业经营环境使企业面临前所未有的新挑战——变化日新月异、竞争呈现白热化之势、顾客趋于主导地位。与此相应,世界范围内的企业经营格局也出现了戏剧化的变化——一大批新兴企业迅速崛起,以咄咄逼人之势挑战那些传统而保守的行业领袖,将这些看起来不可战胜的巨人拉下马来取而代之。由此可见,新的时代对企业经营提出了新的要求,企业的学习潜力、反应速度和适应能力取代了传统的资产规模、市场份额和资产收益率指标,成为衡量企业健康状态和成长趋势的指示器。对于企业的管理者而言,响应新时代的呼唤,吸纳和应用新的管理思维已是迫在眉睫、势在必行;否则就必将落伍于时代,在竞争中被淘汰。

一、管理概念的新诠释

在知识经济时代,管理对象不再是过去任劳任怨的产业工人,而是充分重视个人价值的知识工人,管理者不能再只使用物质奖惩和科层制度,而是必须考虑如何与时俱进地实施人性化管理。

要改变过去的传统管理模式,首先需要对管理的一些基本概念进行新的诠释。从根本上说,就是管理者对管理对象的认识需要更新。在经济社会发展的过程中,人始终是重要的、关键的因素,但人的重要性和重要地位却依不同的时代环境和认知而不同。管理一直都在关注人的问题,并试图在“人性”假设的前提下,解释资源配置问题。从西方主流经济的“经济人”假设,到新制度经济学的“契约人”假设,再到知识经济背景下把人看做最宝贵的资源,“经济就等于人,人能开发自身”,都说明随着人的地位和作用的提高,只有管理者对人的认识逐渐深化,明确经济活动中的主体是人,从人的需要的层次性和发展性出发,充分调动人的主动性、创造性和积极性,以实现人的全面发展以及经济与社会共同进步为目标,更新对管理对象的认识,才可能调整自身的管理实践。

此外,在知识经济时代,知识员工具有创造价值的相对独立性,因此,与其说管理者对知识员工实施管理,倒不如说是管理者与员工在为某个共同目标而奋斗。此时,管理者扮演的角色更多的只是团队的领导。领导不同于狭义的管理。最早将领导与狭义的管理进行对比研究的文献是伯恩斯(J. M. Burns, 1987)的《领导艺术》和扎尔兹尼克(A. Zalesnik,



1977)的《经理与领袖人物:他们有区别吗?》。此后,科特(J. P. Kotter, 1990)和许多其他学者也对领导进行过研究。概括而言,学者们的研究认为:领导由目标和影响两个要素组成,目标是组织的目标,就是领导者与追随者共同的目标;影响是领导者对追随者的影响,这个影响在选择目标时产生作用,也在实现目标的过程中产生作用,而影响的结果就是追随者与领导者同心协力实现目标。与此同时,领导者也会受到追随者的影响,之后必然将其受到的影响反作用于追随者——形成新的目标和影响。可见,领导的核心并非是约束人的偏好,忽视人的主动性和个性,而是在认同的基础上激发人的才干和潜力。

当带着新的观念去看待管理情境的元素时,可以预见,这些新视角必将产生一些新的认识,使管理者可以更切合实际地开展管理工作,更好地调整管理模式,实现人力资源的合理配置。

二、管理模式的新转变

根据上文的分析,在知识经济时代,物质奖惩和科层制度已经难以适合管理知识经济时代的人才——Y代人,支配资源和专制决策应该让位给提供支持和完全授权,为组织制定长期战略、吸收与组织目标一致的人才以及精神激励才是管理者革新管理模式的工作重点。

首先,超越现行的物质奖惩制度,将满足精神层面的需要作为主要的激励手段。与传统的物质奖励和相对固定的层级架构相比,组织可以变得更灵活,管理者以领导的身分带领着团队,设置组织的目标,随着情况改变其对追随者的影响;管理者不试图建立一种适应所有组织成员的奖惩制度以约束其偏好,而是以精神激励代替物质刺激。为了保证团队的协作和谐,管理者选择认同组织目标的人才加入组织,他们的偏好本身就代表组织的目标,组织目标的实现就意味着个人目标的实现,组织的成长就意味着个人的成长,这恰恰就是对知识经济时代人才最有效的激励。设立一个能得到各类人才认可的目标是管理者的第一项工作,也是最困难的工作。这个目标既要有利于发挥各类人才的才能,又要符合他们的价值观。用知识创造价值服务社会应该是这个目标的总体方向。

其次,放弃专制的科层制度,用正式授权代替决策。灵活的组织应是权力集中度很低的有机型组织,权力的来源不一定是正式权力,更大程度上是来源于专家性、参照性权力等非正式权力。管理者通过正式的授权将决策的权力分散于掌握着这些权力来源的成员手中,使权力的归属名副其实。这样不但可以迅速、高效地应对不断变化的情况,而且能充分调动人才的积极性,发挥人才专业化的优势。授权应该以组织的愿景和价值观为基础,每个成员做出决策根据的原则应该是相同的,就是把有利于组织目标的实现而不是个人偏好作为标准。

再次,改变维持有序化和稳定性的管理目标,将激发创新和变革作为首要任务。管理

者关注的重点是组织长期的愿景,而不是短期的业绩。相反,当工作前景不明朗和有困难时,管理者应该为人才提供各种物质和非物质资源,排除困难,激励其改变现状,实现目标。当然,有计划的常规工作和创新性工作必然在组织中共存,关键在于两者的平衡。在完成必需的常规工作之余,应当为人才进行创造性工作留出时间,提供物质支持和精神激励。

最后,改进以职能划分为基础的组织设计,从心理上消除职能部门的界限。管理者将组织的目标传达给实现目标所需的所有人,然后通过各种激励手段(为追随者做出榜样、授权、提高参与度等)强化其在人们心中的地位,以便所有人形成统一的行动观念。由此,使成员从整个组织的利益出发考虑问题,消除了人们心里的部门界限,增强了沟通与协作。为完成这个目标进行大量的语言沟通显然是十分必要的,更重要的是在行动上做出表率。将团队作为组织的结构单元可能是有助于沟通协作和激发创新的方法之一。

简而言之,以制度管人的管理模式实质就是把人看成生产机器;当人在知识武装下逐步成为生产资本的时候,沿用过去僵硬的管理模式就难以发挥资本的作用。上文简述的一些措施是尝试以“人管人”来取代“制度管人”,从而为发展一套适合知识经济的管理模式而提供线索。当然,现行的管理方式已经发展了上百年,其完善程度是新型管理方式在短期内难以企及的。但是,随着新兴经济的迅速发展,革新的管理模式也在不断地发展与完善当中,因此,一些新的管理模式可以作为管理者的一种新的选择而存在,这种选择的存在是因为它们在某个程度上弥补了现行管理方式在管理知识经济时代人才时的不足。应该可以相信,随着新的管理思想和管理实践相结合,未来的管理将逐渐形成适合知识经济发展的新型模式。



案例评析

腾讯公司——年轻管理

腾讯公司在这几年的迅猛发展让业界侧目,而创造这个发展速度的是一位名为马化腾的年轻人带领的一支不断壮大的青年队伍。从2002年开始,这支队伍的人数以每年100%的速度递增,在四年内从300人发展到3000人,而且一半属于Y代人,平均年龄为26岁。

在员工队伍扩充的同时,如何实现组织队伍的沟通效率与水平,是人力资源管理者首先要考虑的问题,因此,公司在招聘时首先考虑的是找到那些适合自身组织的人,而不是指望招进来后再改造他们。因为,对Y代人而言,“改造”是个贬义词。在招聘后,管理者



意识到保持畅顺的沟通就变得更重要。沟通是腾讯的强项,它是互联网世界最大的沟通平台提供商,腾讯内部有很便捷的电子化沟通平台,即 RTX(腾讯通)——腾讯的企业版即时通信产品。另外,公司内部的 BBS 利用率也极高。员工习惯于把各种问题在各个分论坛上抛出,总办成员或者公司某一领域的专家会进行答疑;但是,这些电子化的先进工具并不能代替面对面的沟通。公司专门设立了沟通小组,从企业文化、身心健康、劳动关系、人事手续、户籍管理等方面协调员工关系。每两周一次的“总办午餐交流日”,员工可自由报名,通过抽签选其中 12 人和总办成员代表一起吃饭。在腾讯办公室的每层楼里,都设有一个“总办信箱”,接受对越过公司规定的“高压线”行为的检举和投诉。

腾讯非常注重对 Y 代人的文化培养,即使他们更深刻地理解公司的文化和价值观,并让员工在保持激情的同时,成为胜任的职业人。管理者认为与其像大多数传统企业所做的那样,将规章制度张贴在墙上,倒不如在润物细无声中,把这些内容嵌进 Y 代人的内心深处。因此,在前台、过道两侧,甚至大厦的电梯等公共空间都被腾讯充分利用起来。例如,在电梯里就张贴着一组漫画,提醒员工注意,不要逆向乘坐,出电梯时要向前面的人说“对不起”等细节。漫画的主角正是那只可爱的小企鹅。除此之外,这里经常还可见其他各种五花八门的行动和口号,甚至不仅是停留在文化的层面,而是渗透到业务运作当中。一位 Y 代员工认为,他们虽然有时候对一些事情表现得满不在乎,其实挺“认”这种斗志昂扬的口号,以及设计巧妙的海报,“不管公司要传达的内容是号召性质的,还是提醒性质的,在莞尔之间,我们就能体会和接受。”

由此可见,在知识经济中的信息化时代,腾讯公司把握了 Y 代员工的特点,没有一味地沿袭过去的管理经验或照本宣科,而是结合组织的发展需求,从而实现了队伍的迅猛发展与公司效益的成功拓展。

本章小结

在知识快速发展的时代背景下,Y 代人开始涌入职场,逐步补充到被管理者的队伍中,并为被管理队伍带来巨大变化。对于知识经济的发展,许多管理者已经开始重视并对企业经营模式进行调整,然而,对于 Y 一代知识员工正在成为组织成员主流这一趋势,许多企业看得并不清楚,甚至对此表现出了完全不该有的冷漠与傲慢,简单地认为他们是“有问题的一代”。有些管理者依然使用传统的命令式和控制式管理模式,这或多或少加剧了 Y 代人与上几代人之间的冲突。但是,必须注意到:Y 代员工将决定企业未来的命运。与其一味地谴责与批评他们,倒不如尝试理解他们并改变思维与调整管理理念,为 Y 代人打造良好的工作平台,使之成为企业发展的支撑,进而实现自我超越与企业超越。就如美国先把 X 代人视为“垮掉的一代”,然后顺应、引导 X 代人,X 代人最终造就了美国经

济的腾飞。有些管理者意识到被管理者的变化,并进一步在管理巨著中寻求管理对策。然而,大多数的管理经典巨著都是在 20 世纪 80 年代成书,当然,不可否认很多管理定律存在普遍性,但是,管理理论也难以逃脱时间与地域的局限,一些管理理论,包括一些经典理论可能已经无法实施,或者说一些原有的管理方法和技巧已经失效了,理论本身也需要与时俱进。只有通过管理理念与管理模式的探索创新,才可能有效地应付千变万化的管理情境。尤其是在当前,在传统经济逐步被知识经济取代的过程中,管理环境更加复杂而多变,如果没有管理活动的新视野,那么,组织将难以发展,甚至无法维持。可见,对于管理者来说,摸索出一条适用于新时期的新管理对象的管理模式,将是企业顺利发展的可靠保证。

第三章

建立安全感,留住人才

本章提要

面对日益激烈的生存竞争和快节奏的生活,越来越多的 Y 代人感到缺乏安全感。针对这种现实情况,作为企业的管理者应该如何做才能让自己企业的职员有安全感,并留住他们的人心呢?本章将就这一问题展开讨论。

首先,要确定安全感到底是什么。针对这一问题,本章从心理学的角度说明了安全感的内涵并列举了缺乏安全感的案例。那么究竟是哪些因素导致安全感的缺乏呢?本章从全球激烈的竞争环境出发,对当前的市场、企业和员工进行了探讨。安全感缺乏究竟会对企业产生怎样的影响呢?本章针对工作不安全感进行了讨论。

针对当前 Y 代人缺乏安全感的现象,企业首先要引导员工树立正确的工作动机,本章以美国西南航空公司的员工管理为案例进行了分析。此外,企业在对员工进行引导的过程中还要注意协调员工的自我个性,本章中以著名凤凰卫视主持人窦文涛的个性转变过程说明,人的个性是可以改变的。

总体上,针对 Y 代人缺乏安全感这一现象,企业管理者可以从工作动机上对员工进行正确引导,使他们拥有正确的目标和方向。对于 Y 代人极富个性的特点,企业管理者可以帮助他们重新塑造自我个性,以适应企业和社会的发展需要。

第一节 安全感的缺乏

安全感是一种让人可以放心、可以依靠的心理,是由让人可以相信的言谈举止等方面表现所带来的一种总体感觉。

乍看“安全感”的解释似乎很抽象,如果说我们难以描述拥有安全感是怎么一回事,那么,我们尝试进行反向思考——缺乏安全感会怎么样。所谓缺乏“安全感”,一个 Y 代网

友的自述颇具代表性：

从某时起性情大变，我一回家，就紧闭门窗，拉上窗帘，打开了屋里所有的灯；即使是夏天也要盖两床大被，宁可轰隆隆吹着 18℃ 度的空调，然后每月为这个自制冰库缴纳惊人的电费；对人怀有莫大的戒心和疑虑，整一年不想见人，不再交新朋友；递名片时总对上面有自己的手机号码耿耿于怀；到餐厅吃饭一定要挑最角落的座位；把自己博客的密码改了又改；吃五六种补药，却不时借酒消愁；每当从热闹的聚会抽身出来，总会有逃命的感觉；不再读报、看电视、上网站，精神生活是重温老掉牙的电影，如果做一次新闻知识问卷，估计得分与一个云南穴居人相当。

就症状而言，朋友担心我得了目前很流行的自闭症。不过我自认平庸之辈，不可能达到马斯洛说的超越性实现。我只不过刚吃饱穿暖满足了基本的生理需求，安全的需要还没有满足，就更别提社交和人生价值了。我自我诊断为“安全感缺乏症”，这个自创名词就像我从小有点儿缺维他命 A 一样轻描淡写。

没人问过我“你想要什么”这样慷慨的问题。如果有，我会说，我只要很多很多的安全感，并摆出一幅俨然已非常廉价的姿态。不过后来才意识到我其实贪心极了，对一样事物要真有安全感，多半是因为你除了选择它还有退路，这是要以至少一个人、一样物、一个机会为你永远闲置为代价的。从资源配置上来说，这是多么不公平！

那种安全感不是坚铁四壁能筑起来的，也并非一个“永远”誓言能解的毒。当我一个人走在下雪深夜的果戈里大街，把脸藏在军大衣里的丑恶男子久久尾随，直到挨着我的背包；或者过山车在至高点上，即将飞速下落的前一秒，我都不觉得恐惧。可是回到大伙儿中间来，我又开始严重地患病——“安全感缺乏症”。

从上述自述中可以看见，在 Y 代人眼中，在竞争激烈、日新月异的现代社会中，安全感是一份相当“奢侈”的感觉。那么，为什么 Y 代人缺乏安全感呢？

一、为什么缺乏安全感

安全感的缺乏有着多方面的原因，激烈的竞争、雇佣方式的灵活化、技术变革的加剧以及劳动力市场的供需变化使得员工的雇佣环境更加不确定，种种因素使得工作不安全感成为一种日益普遍的现象。全球竞争、产业重组和技术变革对中国企业的灵活性提出了更高的要求；中国企业通过裁员、重组、兼并等方式降低劳动力成本和提高组织竞争力，企业采用更为灵活的雇佣方式增强环境的适应能力；技术变革的快速发展也对 Y 代员工的劳动技能不断地提出新的要求；此外，劳动力市场上人才供应增多，职位可替代性增强，雇主选择余地空前加大。这些不确定性因素的增加，深刻地影响着 Y 代人的工作认知，



也在不知不觉中侵蚀着 Y 代人对工作的确定感;在不确定的情境下,安全感自然就如镜中月、水中花。

1. 激烈的全球竞争迫使企业降低成本和提高组织灵活性

激烈的全球竞争迫使企业降低生产成本和提高竞争力。企业获得更多利润的途径有两种:要么增加产出,要么减少成本。大多数企业常常是通过减少员工数量来达到降低成本的目的。事实上,裁员似乎成为企业提高组织效能和减少劳动力成本的标准解决方案,因合并、重组、技术变革和经济衰退而经历巨大变革的组织数量在不断增加。

竞争的压力迫使企业通过裁员、重组等方式进行组织变革,这些组织变革经常导致劳动需求的减少,例如某些员工失去工作或某些重要的工作特征发生变化。根据美国人力资源协会的研究,43%的企业面临着裁员。《中国统计年鉴》的数据也显示:1990年年底我国城镇登记失业人数为383.2万人,登记失业率为2%;2000年城镇登记失业人数为595.5万人,登记失业率为3.1%;2004年城镇登记失业人数为827.0万人,登记失业率为4.2%。从统计数据可以发现,仅2000—2004年,失业率上升了1.1%,而1990—2000年仅仅上升0.6%,这种快速的上升说明失业已成为一个值得关注的重大问题。组织裁员、重组和兼并的迅速增加导致了员工的工作紧张感、压力感和工作不安全感,兼并的不断增加导致工作越来越不安全,也有研究表明下岗的直接结果就是员工感到工作没有安全感。

2. 企业向灵活化转变使其更倾向于采取临时或合同制的雇佣关系

企业实现灵活性的努力导致雇佣关系的变化,比较明显的是企业对短期或一定时期的合同工而不是长期合同工表现出更大的兴趣。雇佣关系的灵活化的趋势加剧了工作不安全感。长期、永久性的雇佣关系将会向暂时性的工作(如短期工作和兼职工作)转变;减少长期、永久性的雇佣关系的员工数量,增加灵活性强的临时性和兼职员工的使用,这将成为企业未来采取人事政策的一个趋势。企业的这种转变使得数以万计的员工被取代,有些员工变成了兼职,或者变成了临时工,或者是经历工作岗位方面的基本性和非自愿的变化。这种工作的变化使得他们感到工作没有安全感。在西方国家,与20年前相比,人们更多地使用短期合同工和下岗人员,这种变化是工作不安全的一个潜在原因。

3. 技术变革的加剧对员工的劳动技能提出了新的要求

因写作全球畅销1400万册的《大趋势》而一炮走红的奈斯比特(J. Naisbitt,1982)预言的技术变化发生得如此之快,以至于人们没有时间作出反应。他提出高科技、高接触的观点。“高接触”是一种形象说法,基本意思是要求人们充分交流、互相关照,增加真情实感。用奈斯比特的话来解释,就是“人们希望和别人在一起”。高科技的发展会降低人与人之间的接触和交流。如果我们相信,或者更正确地说是我们希望技术会解决我们的一

切问题,那么我们实际上等于放弃了深厚感情的个人责任。因此,奈斯比特曾警告要取得成功,高技术必须与高接触平衡发展,如果在执行过程中忽略了高接触,高技术将会遭到阻碍或反抗。今天,技术的迅猛发展超出人们的预料,在业的员工个人的提升速度必须要超过整个行业技术变化的平均速度,否则就会被淘汰。新技术的应用减少了劳动力的需求并且限制了那些低技能的员工的选择。另外,更广范围内的技术的应用使得在公司中经验的积累变得无用,信息技术的传播有可能会增加老员工的压力。

4. 劳动力市场的竞争压力的增加

劳动力市场上人才供应增多,但需求相对稳定。Y代人恰好身处大学扩招时代,与他们大学毕业相伴随的是全国大学毕业生大潮,除了大批大学生涌入职业市场以外,很多海外归来人员、港台及国外中高级人才也大量涌进劳动力市场,雇主选择余地空前加大。同时,低技能的职位的可替代性增强,也使员工对工作产生不安全感。

二、缺乏工作安全感的影响

正如前文所述,工作不安全感是组织快速发展、增加自身灵活性和提高自身竞争力的必然结果,也是工作生活发生极大变化的产物。需要指出的是,工作不安全感对组织和员工产生极大的负面影响:它影响到员工的身心健康,影响员工对组织的承诺,影响员工的工作态度、行为意向,最终影响到员工的工作绩效与组织效能。作为一种压力源,工作不安全感通过主观评价产生,进而导致生理、行为和情感的背离反应(如紧张),最终对个体的长期的精神和生理健康产生持久的消极影响,如身体患病或产生所谓的“安全感缺乏症”等社会活动方面的问题。

工作不安全感的增加,会导致员工产生某些不利于组织的行为。例如,员工会去寻找新的工作机会,往往是最有价值的员工会最先离开;工作不努力或是消极怠工;工作业绩不好;抵制变革,不配合公司行为等。这些态度和行为的产生,极大地降低了组织的效能,影响了员工的士气和良好的工作氛围,对公司的生产率、离职、经营成本和竞争力造成极大的负面影响。

当然,不同员工的工作不安全感的程度受到个体的能力、组织环境和文化背景等因素的影响。个体差异、依赖性(经济上的不安全性和职业流动性)和社会支持被认为是员工反应的重要干预因素。例如,那些能够很容易获得工作的员工认为工作变化的本质是积极的;然而,那些有很强经济责任的员工则认为他们找新工作存在很大的困难,从而视这种变化为消极的。

简而言之,无论是对员工自身还是对企业管理而言,工作不安全感都是非常值得关注的问题。那么,如何建立工作安全感呢?这需要企业管理者与员工共同努力。简单来说,企业管理者要了解员工的需要并帮助员工确立工作动机,从而使员工对组织具有清晰的



可依赖感；员工自身也需要根据组织环境塑造协调的个性，适应组织的发展需要，建立对环境的可控感。双管齐下，工作安全感将可以被逐步建构。

第二节 明确工作动机,使员工对组织具有可靠感

我们常说,行为之后必有原因,这里所说的原因就是动机。动机与需要是紧密联系的。如果说需要是人的活动的基本动力源泉的话,那么,动机就是推动这种活动直接力量。

一、动机的概念

动机是由需要产生的。当人们承诺的某种优势需要未能得到满足时,会产生一种紧张不安的心理状态,在遇到能够满足需要的目标时,这种紧张不安的心理就转化为动机。所谓动机,是指引起和维持个体活动,并使活动朝向某一目标的内部动力。一个人做某种工作的积极性高低,在很大程度上取决于做这种工作的动机如何。动机是一种内部刺激,是个人行为的直接原因,它为个人的行为提出目标,使个人明确其行为的意义。

需要与动机既相似,又有严格的区别。需要是人的积极性的基础和根源,动机是推动人类活动的直接原因。当人的需要具有某种特定目标时,需要才转化为动机。需要转变为动机的条件主要有两个方面:一是需要到一定程度,产生满足的愿望;二是需要的对象(目标)的确定。需要强度在某种水平以上,才可能成为动机并引发行为。当人产生的需要处于萌芽状态时,它以不明显的模糊形式反映在人的意识之中,产生不安之感,心理上就产生一种紧张状态,人也明确地意识到通过什么手段可以解除这种紧张,这时,意向转化为愿望。但愿望只反映了内心需要,是人活动的内在驱动力,由于还没有明确的对象,所以这种驱动力没有方向,还不是动机。在遇到满足需要、解除心理紧张的具体对象,并且展现出达到目标的可能性时,这种驱动力就有了方向,以愿望的形式出现的需要就变为动机,推动人进行某项活动,向着目标前进。

二、动机的种类

动机对于活动的影响和作用有不同的方面,由此,可以把动机划分为不同的类型。

1. 内在动机和外在动机

根据动机的引发原因,可将动机分为内在动机和外在动机。内在动机是由活动本身产生的快乐和满足所引起的,不需要外在条件的参与。个体追逐的奖励来自活动的内部,即活动成功本身就是对个体最好的奖励,如学生为了获得知识、充实自己而努力读书就属

于内在动机。

外在动机是由活动外部因素引起的，个体追逐的奖励来自动机活动的外部，如有的学生认真学习是为了获得教师和家长的好评等。内在动机的强度大，时间持续长；外在动机持续时间短，往往带有一定的强制性。事实上，这两种动机缺一不可，必须结合起来才能对个人行为产生更大的推动作用。

2. 主导性动机和辅助性动机

在动机体系中，各个动机的强度不同，在同一个人身上所占的地位和所起的作用也不相同。根据动机在活动中所起的作用不同，可将动机分为主导性动机与辅助性动机。主导性动机是指在活动中所起作用较为强烈、稳定、处于支配地位的动机；辅助性动机是指在活动中所起作用较弱、较不稳定、处于辅助性地位的动机。事实表明，只有主导性动机与辅助性动机的关系较为一致时，活动动力才会加强；彼此冲突时，只有主导性动机可以引发行为。例如，一位乘长途火车的旅行者，下车后饥、渴、累三者均有之，但不可能同时满足这三种需要，只能根据这三种动机强度的强弱选择其一，或先吃，或先喝，或先睡。

一个人的行为是受主导性动机支配的，辅助性动机对行为存在着影响，但不起支配作用。事实上，一项行为的产生，往往并非由一种动机所引起，而是由几种动机一起起作用，但对人的行为起支配作用的则是主导性动机。

3. 自然动机和社会动机

根据动机的起源，可将动机分为自然动机和社会动机。自然动机又叫生理性动机，是与人的生理需要相联系的，具有先天性，而人的生理性动机也受社会生活条件所制约。社会动机是与人的社会性需要相联系的，是后天习得的，如交往动机、学习动机、成就动机等。



案例 3.1

激励人物——科林·巴雷特

科林·巴雷特是美国西南航空公司的元老。当董事长赫伯·凯勒赫尔创立西南航空公司时，她担任赫伯的法律事务秘书。现在，她成了航空公司的总裁与首席执行官。西南航空公司是美国著名的航空企业，正如许多其他刚刚起步的航空公司一样，西南航空公司在成立之初没有得到客户的认可与称赞，而且，当时西南航空公司的经营业务还只局限于得克萨斯州。经过五年的努力，西南航空公司终于冲出了得克萨斯州的领空，扩展了公司的航空服务范围。但是，公司还有许多法律问题需要解决，美国其他的大飞机公司要求西



南航空公司选择达拉斯作为航班的终点站,因为达拉斯的乘客最少,交通最不方便,这无疑给西南航空公司判了死刑。经过长年的法律诉讼后,西南航空公司打赢了这场旷日持久的官司并开始赢利,此后公司的发展蒸蒸日上。即使在美国经济不景气、“9·11”恐怖袭击事件、美伊战争等时期,许多航空公司一度低迷,但是西南航空公司却笑傲群雄。

西南航空公司为什么会取得如此骄人的业绩呢?如果问一下公司的任何一名员工,都将会得到这样的回答:“靠公司所有员工的努力与公司的文化”。那么,西南航空公司的文化是什么呢?用赫伯·凯勒赫尔的话来说:“科林·巴雷特培养与塑造了一种和谐的公司文化,在这种温馨的公司文化中,每个员工都得到了关爱,每个人都感觉到自己是公司不可或缺的一份子,每个人都感觉到自己作为一个独立的个体得到了公司的尊重;在这种公司文化氛围中,每个人都不需要戴上虚伪的面具,把真正的自我隐藏起来,这的确是一种非凡的公司文化价值观。”

事实上,管理者在企业内部事务的管理过程中,往往面临着这样的选择,是充满着冲突,还是充满着关爱呢?在西南航空公司,两者兼而有之。

(1) 从关爱角度来看

在公司里,科林·巴雷特受到所有人的爱戴,人们都敬称她为“最慈爱的奶奶”。实际上,她已经是子孙满堂的奶奶了。巴雷特参加许多公司的派对,亲自给公司的员工写贺卡,把整个公司视为自己的大家庭,并怀着炽热的感情经营与管理公司。巴雷特说:“我们希望员工能够享受到工作的快乐。我们不希望出现这样的现象,即员工的确在工作,但是他们的心里却对工作漠不关心,他们认为这种无聊的技术活机械呆板,就像机器人一样。员工们想,‘我还是把我的个性与创造力留在家里,上班的时候做个规规矩矩的机器人吧!到了工作场所,一切听老板指挥,不管这种命令是对是错。’我们一定要杜绝这种现象。”具体来说,西南航空公司采取了许多具体的措施来落实这种管理理念。

① 认可与欣赏是公司的重要价值观之一

巴雷特知道认可与表扬突出的业绩是非常重要的,她给取得成就的员工写感谢信,她参加公司员工的派对,并在派对上公开表扬取得成绩的员工。在《坚果》一书中,凯文与杰基·弗雷伯格曾经详细地描写了西南航空公司弥漫着的人性化的文化气息:“在认可员工的成就时,西南航空公司在真挚地向员工表达感谢的同时,也使员工产生更大的工作动力,这是一种非常有效的激励手段。”在西南航空公司,有许多庆祝活动,公司经常举办各种活动,以表彰那些做出成绩的员工。

② 打造舒适惬意的工作环境

在西南航空公司的总部,公司文化氛围浓厚。在总部的走廊里悬挂着十万多张千奇百怪的图片,有员工家里养的宠物、打扮成猫王艾尔维斯的员工赫伯、女扮男装的员工、身着超短裙的空姐,还有西南航空公司的飞机冲着竞争对手公司的飞机大声吼叫的漫画作

品。西南航空公司还创造了代表公司文化的吉祥物，有毛绒玩具熊、胡椒、粉红色的火烈鸟等。公司还举办各种晚会。在天气好的情况下，公司每周会在顶楼举办一个派对，每年的万圣节还要举办一次大型化装舞会。当然，还有周年纪念日、员工的生日派对，还有专门为某一个特殊节日举办的晚会。对于科林·巴雷特来说，这种工作环境非常“舒适惬意”，她在谈到走廊里的图片时说：“这是一个开放式的剪贴簿，我们不那么一本正经，我们会展示所有值得展示的事情。在我们公司，我们就像兄弟姐妹，是一个大家庭，我们都喜欢家庭成员团聚的晚会，所以我们就经常举办各种各样的派对。”这里，心情快乐的不仅仅是西南航空公司，还有那个与西南航空公司签约制作画框的生意人。那个与西南航空公司签约的画框生意人现在也雇佣了 13 名员工，忙得不亦乐乎。

③ 持之以恒地培养公司文化

成功的公司文化不是一下子形成的，而是长期培育的结果。迄今为止，西南航空公司仍然非常严肃地对待公司的文化，小心翼翼地呵护公司文化的成长。自 20 世纪 90 年代以来，西南航空公司在分公司驻地所在城市发起一场“文化培育计划”。公司聘请了许多公司“形象大使”，向人们传播“公司的信息”，借此培育“公司的团队招牌”。公司意识到公司文化就像火焰一样，如果只是在一段时间内给它加油，它可能只会燃烧一段时间，然后就灰飞烟灭了。因此，防止公司文化之火熄灭成了公司关注的一个重要问题。1997 年，公司建立了“20 人煽火小组”，这些小组成员的使命是缓解员工的压力，他们组建了自助图书馆，为员工举办 90 分钟座谈会，与员工一起讨论解除压力的方式与途径。西南航空公司坚信公司文化的宝贵价值，因此公司的形象频频出现在许多电视节目中。而且，公司为了宣传自己的形象，还专门制作了一个电影节目“飞行线”。此系列节目展示了西南航空公司的员工在工作时的形象，展示了那些面带笑容、非常满意的客户。虽然此系列节目遭到《纽约时报》的强烈抨击，但是，西南航空公司的员工却非常喜欢这些节目。为此，公司还举办了一个非常盛大的庆祝晚会。

④ 使员工有主人翁的感觉

从 1970 年早期开始，公司员工就开始购买并拥有公司的股票。西南航空公司的一名退休职员加里·拜伦说：“我们公司的员工都有主人翁的感觉”。北里伯格认为，“如果你拥有某件物品，你肯定会非常爱护这件物品。作为公司的主人，你就会关心公司运作过程中的所有细节；作为公司的主人，你会为了公司整体利益而做出贡献，甚至牺牲自己的利益。”西南航空公司的所有员工得到了授权，能够更加灵活地工作，他们都产生了团队意识与主人翁精神。在工作的过程中尽量发挥自己的创造力与积极性，飞行员会主动帮助机组人员收拾机舱，捡拾废弃物；检票员在检查乘客的行李时会团结合作，提高乘客的登机效率。

(2) 从生存的角度来看

巴雷特说：“我们公司文化的另一面是斗士的精神。在公司，同龄人之间的竞争非常



激烈,那些工作平平的人最后只能离开公司,我们不会让碌碌无为的人拖公司发展的后腿。”

① 生存的努力与斗士的精神就是公司的文化价值观

西南航空公司的工作气氛非常融洽,虽然员工可以在公司里玩闹嬉戏,但是在工作的時候,员工必须全身心地投入,尽职尽责地工作。巴雷特说:“在我们公司工作,有一半的时间需要我们拼命工作,甚至有时候感觉自己的屁股好像累得都要掉下来。”努力工作也是公司文化的一部分。正如凯文与杰克西·弗里伯格所描述的那样,奉献是西南航空公司的一种文化价值观。他们描写道:“巴雷特与凯勒赫尔每天工作 16 小时,每周工作 7 天。”弗里伯格认为,西南航空公司的这些高层领导之所以有如此巨大的奉献精神,是因为领导层已经形成一个合作的团队,大家都肩负着使命,都深信领导者应该是公司员工忠实的公仆。西南航空公司的员工们也不例外。正因为他们喜欢这些公仆式的领导者,所以他们忠心耿耿地为公司工作。

② 关爱中附着非常严格的要求

巴雷特认为,“公司应该像一个大家庭,但是,当员工不适合自己的工作岗位时,我们不得不让他离开。我们别无选择,只能将一些员工解职,这些被解职的员工都是我的亲密朋友。在做出这种残酷的决定时,我心如刀绞,但是又不得不如此。在获得员工同意的情况下,我们认为,让员工离开他不适合工作的公司,无论对员工本人来说,还是对公司的发展来说,都是最明智的选择。”与凯勒赫尔一样,巴雷特认为,诚实地对待所有员工是至关重要的。如果公司菩萨心肠,留住那些没有生产力的员工,或者是那些不认同公司文化的员工,这种做法不仅让公司遭受损失,而且也会损害员工本人的利益。

③ 知人善用在激励机制中起到非常重要的作用

巴雷特喜欢灵活的管理方式,“许多公司认为,你在成为领导者之前,必须是一个专家级的人物。”她认为这样的说法是错误的,在现实生活中,许多爱好广泛的杂家却成了优秀的领导者。凯勒赫尔曾经如是赞扬巴雷特:“她真是一位知人善任的伯乐,她所任命的员工都能在自己的岗位上寻找到工作的动力,并以此为契机寻求发展。”在管理的过程中,有时候也会出现错误,不过,错误是难以避免的,关键是要竭尽全力避免错误的发生。许多刚刚成立的公司发展的过程中就知道这一点,但是,当一个公司的发展羽翼丰满之时,就有可能把这一点遗忘了。而西南航空公司永远不会忘记这一点。作为一个庞大的市场营销机器,西南航空公司喜欢新鲜的尝试。如果一名员工提出一个新的建议,公司会当天给予答复。如果员工的建议不能得到实施,或者建议难以操作,员工也不会因此而被解雇,他会得到公司的谅解。这也是西南航空公司发展计划的一部分。

④ 危机的妥善处理

有时候,公司也会出现一些意想不到的危机。2003 年,公司的工会罢工,要求公司为

员工增加工资时，许多员工都响应了工会的号召。在西南航空公司，公司与工会的关系并不像其他公司与工会那样，彼此都互怀敌意。公司沟通部副主任金吉·哈戴奇说：“我们希望与工会尽快达成协议，因为我们相信公司应该为员工加薪。”2004年，飞机燃料价格大幅增长时，公司鼓励员工购买公司的股份，让员工成为公司的主人。正如巴雷特所说：“如果金钱是唯一的一种激励手段，我们公司可能有一大半的经理与行政主管就不会待到现在。因为这些管理者都非常有才华，他们可以在别的公司赚更多的钱。但是他们为了公司的发展，毅然决然地留了下来。”

在既洋溢温情又充满挑战的公司文化激励下，西南航空公司在商业上取得了巨大成功：2003年，公司月平均乘客人数达550万人，公司总收入为60亿美元，净收益为4.42亿美元。1972—2002年，公司股票价值年增长率为26%，公司股票总价值为1170亿美元。西南航空公司的优秀业绩使它连续六年荣登《福布斯》杂志五百强的前10名。

三、如何明确工作动机

人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素，现代企业已经普遍认同人力资源是企业里最为宝贵的资源。企业因素从泰罗的科学管理到现今的以人为中心的企业文化管理，无不是围绕企业中“人”这一因素做文章。就目前国内企业来看，应该说大部分企业并不缺乏人才，有的甚至明显出现人才过剩或人才大量外流的现象。因此，如何合理使用现有人才以及充分发挥现有人才的潜能和工作动机，应该受到企业的人力资源管理者的重视。人才的合理使用和人员的工作动机是紧密相联或者说是一位一体的，那么，如何调动人的内在工作动机，充分发挥企业现有存量人才的潜能，就成了当前企业人力资源管理的核心和关键。

为了实现我国产业由过去的劳力密集型向技术密集型转换，使企业维持产品在市场中的地位，加速产业升级与增加产品附加值，就必须提高员工的竞争能力，而员工的竞争能力，则有赖于员工的工作投入。有人甚至认为企业研发人员的竞争能力是企业未来是否能够成长的重要前提。显而易见，这就给现代经济管理者提出了一个严峻的课题，即怎样在经济快速发展的情况下激励员工的工作动机。

（一）工作动机理论

工作动机一直是组织行为学和管理心理学的一个重要课题。对于工作动机的关注，当前主要集中在如何激发员工的工作动机，因此，工作动机往往又被称为“工作激励”，两者之间的联系固然是不可否认的，但两者在定义上还是有所区别的。国内学者孙彤认为激励主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理活动过程，也可以说是调动人的积极性的过程。可见，工作动机实际上是激励的心理基础和依据，二者并不能等同。最早的工作动机理论可以追溯到20世纪初泰勒的科学管理理论，这个理论的一个重要基础就是：奖励表现好的员工，惩罚或辞退表现不好的员工。之后出



现的人际关系运动逐渐促成了工作动机的内容理论和过程理论的产生。其中,内容论学派集中研究到底是什么激起人们的行为这一问题,也就是说什么特定事物会激励人们?这些理论使管理人员了解那些激发员工们行动的、与工作有关联的特殊因素,即研究一个人驱动、维持或停滞行为的内在因素。而过程论学派试图解释和描述行为是怎样引起的,是怎样向一定方向发展的,又是怎样持续下去以及怎样终止的,即试图描述和分析个人因素(个人内部)相互作用产生某种行为的方式,即行为的驱动、维持或停止的方式。

随着工作动机理论的不断发展和在实践中的应用,工作动机理论呈现出将各种理论综合的发展趋势,以及出现了一些综合影响工作动机的个人因素和外部因素的整合模型。另外,一些研究者将工作动机与其他概念(如控制理论、自我概念等)相融合,来进一步探讨工作动机的结构和发展过程。

1. 马斯洛的需要层次理论

马斯洛在《人类动机论》中提出了需要层次论的基本构架,之后在《动机与人格》中系统地叙述了需要层次论。马斯洛认为,人的需要是按层次排列的,只有较低层次的需要得到了满足,才会开始涉及较高层次的需要。马斯洛将人的需求分为三大互相重叠的类别:意动需要、认知需要和审美需要。其中,他特别强调意动需要的探索。他把意动需要分为由低到高排列的五个层次:

- 生理需要。这是一种与个体生存有关的需要,是最基本的需要,包括对食物、水、氧气、休息的需要,消除紧张、逃避紧张的需要等。
- 安全需要。直接涵义是避免危险和期望稳定生活,包括安全、舒适、宁静和不害怕的需要等。
- 归属与爱的需要。包括融入别人中间的需要,渴望友爱,渴望得到一定社会和团体、他人的认同和接受,及爱与被爱的需要等。
- 尊重的需要。包括自信的需要、价值和胜任感的需要、自尊和受别人尊重的需要等。
- 自我实现的需要。包括发挥自身潜力的需要、拥有意义深远的目标的需要等。

马斯洛并没有将他的理论与工作动机联系到一起,在他的理论提出二十年之后,才有人渐渐意识到这个问题,之后这个理论在工作动机研究领域广为流传,得到了普遍的认可,主要是因为该理论具有直观逻辑性,并易于理解,较为有说服力。遗憾的是,这一理论没有得到实证研究很好的支持,马斯洛本人也没有提供需求起源的完整资料和实验依据,有关它的预测力还需要在以后的研究中进一步论证。

2. 双因素理论

双因素理论又称为激励-保健理论,是由心理学家赫茨伯格在1959年提出的。该理论强调,某些职业因素导致满意,而某些职业因素虽可防止不满意,但却不导致满意。

赫茨伯格及其同事考察了一组会计和工程师的职业满意度与生产率之间的关系，通过关键事件法得到了员工所称最影响他们职业感觉的各种因素，整理了有关数据后出现了两组不同的因素：

- 动力因素。该因素是导致工作满意的来源，主要包括成就感、承认、晋升、责任、挑战性、工作本身和成长发展机会。这些因素与工作本身或工作内容相关，与个人对职业的积极性有联系，反映的是个人取得成绩获得承认和承担责任的经历，这些因素取决于工作环境中持久而非暂时的成绩。动力因素相当于马斯洛需要层次理论中尊重的需要和自我实现的需要。
- 保健因素。该因素是导致工作不满意的来源，主要包括公司政策、质量监督、薪酬、身份、安全、工作条件和人际关系。这些因素使得员工继续待在工作岗位上，与工作的上下环节或实施环境相联系，与个人职业的消极感情相联系；这些因素的缺失会引起员工的不满意；这些因素主要由组织确定。保健因素相当于马斯洛需要层次理论中的生理需要、安全需要及归属和爱的需要。

双因素理论是最具争议的动机理论之一，它明确指出了员工关注的方向和重点，对管理活动提供了新的启示，除了继续关注保健因素之外，也开始关注以前被忽略的动力因素。从另外一个角度看，它简化了工作动机的复杂性和多样性，满意与不满意不存在于一个单一的连续体内，所以受到一些批评，比如研究方法的局限性、理论来源的被试代表性等。但是，我们不能因此就否认双因素理论对于管理实践的重要意义，即使今天，虽然这一理论显得过于简单，但它对当前工作设计的思想依然有着相当的影响。

3. 期望理论

期望理论是1964年由弗鲁姆提出的。该理论认为，个体以某种特定方式采取行为的强度取决于个体对该行为能给自己带来某种结果的期望程度，以及这种结果对个体的吸引力。该理论强调报酬或奖赏，认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题、注重被期望的行为；该理论关心人们的知觉。

图3-1所示为期望理论模型。

- 一级结果(个人绩效)，是与工作本身相联系的行为之结果，这些结果包括生产能力、缺勤、营业额、工作质量和保障等。
- 二级结果(组织奖赏)，是一级结果可能产生的回报，关注的是员工知觉到什么结果，无论他的知觉是否正确。这些回报可能是积极的，如薪酬、人身安全、同事友谊、信任、福利待遇、发挥自身潜能和才干的机会等；也可能是消极的，如疲劳、倦怠、挫折、焦虑、过度的监督与约束、失业威胁等。
- 期望值 E ，表示努力与绩效的联系，是个体感到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性，期望值范围在 $0\sim 1$ 之间。



- 手段性,表示一级结果(个人绩效)与二级结果(组织奖赏)的联系,或称之为工具性,即个体相信达到一定绩效水平后即可获得预想结果的程度,它的值在-1~+1之间。
- 效价 V ,是从工作中可以获得的結果或獎賞對個體的重要性程度。

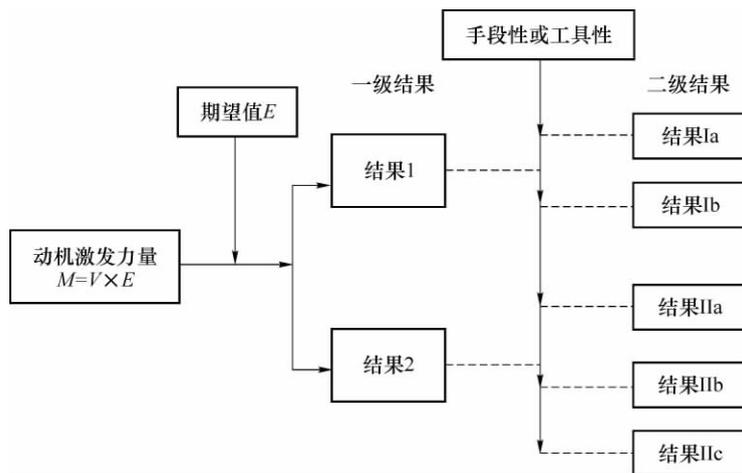


图 3-1 期望理论模型

期望理论认为,工作动机是由个人有关“努力—绩效—结果”关系的信念与不同绩效水平相联系的各种工作结果的称心程度所决定的。当人们相信能够从工作中获得所需求的东西时,就有了工作动力。

期望理论是在员工工作动机方面最全面、最为接受的解释。这种理论不注重造成工作满意或不满意的工作环境中的因素,而是俯瞰整个工作环境。但是期望理论的基本前提是,员工是一个理性的人,他们工作之前要思考:他们得做什么才能赢得奖励,而奖励对他们的意义有多大。这种理性模型的假设限制了期望理论的应用能力。

4. 公平理论

公平理论是由亚当斯发展起来的,是一种社会比较理论。

这一理论建立在对待公平的知觉之上,“结果”代表个人从交换中获得的收入,可以包括一系列有形或无形的东西,例如薪水、地位象征、福利、提升机会、满意度、工作任务等;“投入”代表个人对交换的贡献,包括你认为所投入的东西,如时间、经验、技能、教育、努力、忠诚和承担义务等。

该理论认为,员工首先把自己在工作情景中得到的结果(所得)与自己的努力(付出)进行比较,多数情况涉及多种投入和多种结果,因此加权过程不会很精确,但人们一般能

区分重要和次要的投入或结果。然后再以相同或类似的方式将自己的所得和付出比与其感知的他人的所得和付出比进行比较,此时员工可以选择以下四种参照对象进行比较:

- 自我(内部):员工在当前组织中处于不同职位上的经验;
- 自我(外部):员工在当前组织以外的职位或情境中的经验;
- 他人(内部):员工所在组织内部的其他个体或群体;
- 他人(外部):员工所在组织外部的其他个体或群体。

具体选择哪种参照对象与员工所掌握的有关参照对象的信息以及与参照对象的关系有关,员工可能把自己与朋友、邻居、同事或其他组织中的成员进行比较,也可能与自己过去的工作经历进行比较,还可能对照组织中的薪酬政策及程序,以及这些制度的运作与管理进行比较。

如果他感到自己的比率与他人的比率是等同的,则为公平状态,也就是说他觉得自己处在公平的环境中;如果感到二者的比率不相同,则会产生不公平感,也就是说他认为自己的报酬过低或过高。不公平感完全由个体对环境的解读决定。当他们感到不公平时,为了消除这种比较带来的不公平感,可能会采取以下几种做法:

- 曲解自己或他人的付出或所得;
- 采取某种行为改变他人的付出或所得;
- 采取某种行为改变自己的付出或所得;
- 选择其他的参照对象,转到一个新的关联小组;
- 离开组织或要求调到另一个部门。

公平理论在学术界和实践中得到了越来越多的关注,它可以帮助我们更好地理解工作动机复杂性中的认知过程,另外对于预测缺勤率与流动率比较有效,但该理论对于人力资源的预测作用和实践价值还有所欠缺。

5. 强化理论

强化理论认为,行为是结果的函数,行为的原因来自外部,控制行为的因素是强化物,如果目标行为之后紧接着给予一个积极的强化物,则会提高该行为重复的比率。

强化理论描述了四种不同的后果:

- 某一行为之后呈现积极强化(奖励)会提高相似环境下这种行为重复的可能性,带来一种令人满意的结果;
- 某一行为之后呈现消极强化会使人趋向于避免或者逃避令人不愉快的后果,同样也是为了提高期望行为出现的概率;
- 某一行为之后呈现惩罚会阻碍目标行为的出现;
- 某一行为之后没有任何形式的强化,人们会对他们的工作产生一系列的疑问。

使用惩罚可能会带来一些消极副产品,因此,强化理论在工作动机的解释中鼓励管理



者通过强化来提高期望行为重复的可能性。实施强化的方法有很多,从总体上来说有两类:一类是连续强化法,即对每次期望行为的发生都进行强化,这使学习速度加快;另一类是间隔强化法,即在一定时间间隔后对期望行为进行强化,这使学习速度减慢,但保留效果增强。

强化理论认为,奖励可以是任何东西,但必须是员工所期望的东西。奖励应该遵循“依赖强化原则”,即奖励必须与期望行为紧密联系到一起,员工才清楚是因为什么受到奖励;奖励应该遵循“迅即强化原则”,即奖励应该尽快在行为出现之后发生。

强化理论不考虑诸如目标、愿望、需要等因素,关注的是个体采取某种行为后会带来什么后果。该理论为许多问题的解决带来了希望,可以帮助管理人员对员工行为进行管理,但同时也得到了一些批评,比如观察到的结果是否就是由于强化起的作用,还可能使得管理者滥用权力等。

(二) 工作再设计明确工作动机

加入WTO、市场竞争的加剧,已经成为中国企业适应全球化的热点。在这种背景下,企业比以往任何时候都强烈地意识到留住人才、更好地发挥人才的工作能动性的重要性。那么究竟采用什么对策来应对这种挑战呢?国内企业为了在与跨国公司进行的人才大战中占有优势,纷纷提出增加薪水,完善福利制度等措施。然而,企业要做的不仅仅是增加员工们的收入,改善员工们的福利,更重要的是要创造条件,让人才有更多的发展机会能够实现自我、感到满意,这一点对于Y代员工来说尤为重要。因为,员工的满意工作会带来让客户满意的服务,从而促进公司的发展,进而激发员工的工作动机,这是一个良性的循环过程。那么,要有效激发Y代员工的工作动机,可以考虑把注意力集中在工作本身的因素上,由此掀起了工作再设计的热潮。

工作再设计的途径主要有以下七种。

1. 工作轮换

在工作流程不受较大影响的前提下,让员工从执行一项任务转移到执行另一项任务,进而创造“一专多能”的有利条件。工作轮换尽量使员工发挥多种才能,尝试新的工作职责,获取新的工作经验。这将有助于员工适应能力的培养,同时也为员工提供了一个全面观察和了解工作全过程的机会,有助于工作动机的激发,并能消除长期从事某一项工作的厌恶感。特别是轮换的工作难度较大,其工作更具挑战性。对管理人员进行的工作轮换则是一种学习、培训过程,增加对企业的全面了解,更好地协调人际关系,为以后晋升作好准备。值得注意的是,若员工不具备完成新任务的技能与知识,工作轮换很难产生预期绩效。

2. 工作扩大化

通过增加工作内容,使员工对工作的变化感增加,工作的变化往往要求员工具有更多

的知识与技能，由此提高员工的工作兴趣。这种途径的特点是通过横向扩大工作水平与工作条件相似的工作范围，使员工的工作内容多样化，每个员工不仅在每道工序工作，而且还要参加相似的、邻近的、前道-后道工序的工作。

工作扩大化在一定程度上降低了工作的单调感，增加了员工的工作技能，增强了员工的工作责任感，提高了员工的工作满意度。不过，如果让员工长期处于这种状态或是不增加相应的经济报酬，员工则会感到吃亏，这将极大减弱工作扩大化的效果。

3. 工作丰富化

工作丰富化是指增加员工计划、组织、控制与评估自己工作的自主性与责任感。工作丰富化并不等同于工作扩大化，后者是改变员工的工作内容和职责，而前者则主要是改变员工完成工作任务的方式。工作丰富化让员工拥有确定工作方法、进度、报酬等自主权，其本质是把部分或全部传统的管理权授予员工。工作丰富化的核心是体现激励因素的作用，它包括以下几个方面：

(1) 增加员工责任。不仅要增加员工生产的责任，还要增加其控制产品质量，保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任，使其感到自己有责任完成一件完整的工作。同时增加员工责任意味着降低管理控制程度，实行自我管理，自己控制代替外界控制。

(2) 团队建设与工作自主。赋予员工一定的工作自主权和自由度，发挥团队作用，强化团队目标而淡化个人责任制或岗位责任制，给员工充分表现自己的机会，使员工认识到其工作的意义。

(3) 反馈。将有关员工工作绩效的数据及时反馈给员工，使他们看到自己的劳动成果。了解个人的工作绩效是形成工作满足感的重要因素。

(4) 考核。应根据团队或小组成员实现工作目标的程度而给予相应的报酬与奖励，使员工感受到被赏识和被承认，并认识到集体的力量。

(5) 培训。要为员工提供学习的机会，以满足员工进步、成长和发展的需要。

(6) 成就。通过提高员工的责任性和决策的自主权，进一步突出团队与小组的作用，并使其中每一个成员都能提高其工作的成就感。

工作丰富化的执行策略包括：

- 垂直工作承担，即员工被授权自己决定工作日程、方法，自己解决工作难题等；
- 自然团队，指员工以团队形式工作；
- 顾客关系，让员工多接触顾客；
- 生产所有权，让员工完成一项完整的工作；
- 直接反馈，即员工的工作绩效直接传送给本人，而不仅仅是员工的上司。

4. 弹性工时

弹性工时是一种允许员工自由选择工作时间的日程安排，除每天中的核心工作



时间务必工作外,员工可自由决定何时上班。研究表明,弹性工作安排既可提高约 10% 的生产率,又可增加员工的满意度。

5. 工作分担

工作分担指两人或两人以上共同承担一项工作,使组织的一个职位利用多个人的才能,也增加了员工的灵活性。如 A 上午工作,B 下午工作;或 A 周一、周二、周三工作,B 周四、周五工作等。但要注意,工作分担计划要求做好分担者的沟通、协调工作。

6. 压缩工作周

压缩工作周也就是减少每周工作的天数。企业可采取每周工作 4 天,每天工作 10 小时,休息 3 天的办法。压缩工作周既增加了员工从事休闲、学习、旅游等活动的时间,又有利于提高员工的工作热情。

7. 在家办公

员工在家办公,有关的信息传递与业务往来均通过信息技术,如计算机、手机等,这样既节省了物业费用,又使员工不再因上班、下班而疲于奔波。在家办公主要适应于工作地方离住处较远的员工的情况,当然企业拥有先进的通信技术是必要前提。

(三) 运用心理学规律明确工作动机

企业可以运用发展心理学规律指导 Y 代员工成熟发展。当 Y 代员工来到企业或组织中,虽然他们已经是成年人,但他们还需要有一个继续发展和融合到组织目标的社会化过程。事实上,从广义来说,人的一生都在发展的过程中。根据发展心理学的狭义定义,发展心理学是研究个体从出生到衰亡的整个过程中的心理发生发展规律的科学。而人的一生中要经过婴儿期、幼儿期、童年期、青少年期、中年期和老年期各个阶段。企业中的 Y 代员工大多处在青年期,而且,他们中的大部分往往在企业组织中进入中年,直至老年将至。在实现从个体到企业人的塑造和内化过程中,个体前期(如婴儿期、童年期、青少年期)在生长发展过程中所欠缺或不完善的问题,仍然会在企业工作中反映和暴露出来。因此,运用发展心理学规律,指导员工成熟发展也是企业义不容辞的责任和课题。

1. 员工的心理发展特点与企业培训活动

根据个体心理在不同阶段之间和各个阶段之内都不断地发展变化的规律,结合企业员工心理发生发展轨迹的现实,可参考下列方案开展心理指导活动。

其一,在新员工(处在 20~25 岁的青年期内)中,突出开展“成功心理和成功体验”教育与指导活动。青年期是自我意识的形成期,这一形成要经历分化和整合的过程,对青年期的人格发展和自我发展具有重要作用。成熟的自我意识至少有下列三方面特征:能感受到自己的身体、特征和生理发展状况;能意识并体验到自己的内在心理活动;能认识到自己在集体乃至社会中的作用和所处的地位。

青年期将面临十项发展课题,主要有:对身体的发育及其变化予以理解和适应;学习

如何认识社会和对待社会；学习并确立作为社会一员所必须具备的人生观和价值观；学习并掌握作为社会一员所必须具备的知识和技能；作选择职业和工作的准备；作结婚和过家庭生活的准备。企业可围绕以上课题开展有针对性的指导活动。

其二，在年轻员工（处在 25~35 岁青年后期向中年过渡期内）中，突出开展“成熟心理和成熟体验”指导活动。处在这一年龄段的年轻员工，是青年后期向中年期过渡的阶段，这一阶段心理发展所呈现的特点是：变化因素多，心理起伏性大。制约其心理发展的因素，既有道德因素，又有环境因素，尤其社会的、经济的、生活的环境影响因素比较明显。心理发展所面临的问题呈现交叉性、多样性、多层次性：既存在青年期所面临的关于对新的人际关系，特别是对上下级关系、同事关系的适应，学习如何在工作团队中认识自我和理解自我等问题；又开始涉及建立和维持生活的经济标准问题，即在已较熟练地掌握作为社会一员所必须具备的知识、技能及具有一定人力资本的条件下，在娶妻生子、家庭自立情况下，考虑经济标准的建立和维持。这一发展阶段中，一些年轻人的心态往往处在十字路口，徘徊不定：捧着泥饭碗的，惦念着铁饭碗的稳定；端着金饭碗的，羡慕政府官员权力的风光；当着公务员的又总觉得自己不够气派等。因此，难免频频跳槽，这山望着那山高。这种现象在一些稍有能力的员工中尤为多见。

开展成熟心理和成熟体验活动，指导员工在解决所面临的各种心理问题过程中，员工将不可避免地会遇到“本我”、“自我”、“超我”的选择、排斥和协调等问题；在克服重重困惑中理解自我意识的成熟在于，能真正认识到自己在集体乃至在社会中的作用和所处的地位。这种指导在员工的一生成长中都是非常必要和有益的。

其三，在中年前期（处在 35~50 岁中年期内）员工中，突出开展“成就心理和成就体验”的指导活动。

中年期是人生历程中的中间阶段，一般指 35~60 岁年龄区间。中年前期（35~50 岁），大多数人已成家立业，身心健康稳定，工作精力旺盛，脚踏实地，成果累累，事业有成。

中年期是个体对社会影响最大的时期，也是社会向个体提出最多要求的时期，中年期的发展任务主要来自于社会的要求。

中年期的自我意识具有相对的稳定性，更多地表现出内倾性的特点。由于知识和经验的积累，他们更能深刻体验工作的意义和人生价值，反思自己的不足和缺失；对待成绩能够依据确定的目标进行适当的评价，也能够根据实际需要和期望适宜地调整自己的奋斗目标。在此阶段引导员工充实成就心理，体验成就过程，思考社会的期望，有利于提升内心的精神感悟，挖掘更大的心理潜能，引发新发明、新创造的激情，开创人生历程中辉煌的收获期。

其四，在中年后期（50~60 岁）员工中，突出开展“欣赏自我，激发情怀”的指导活动。



人在 50 岁以后,开始略有衰弱之感。这个时期的心理发展特点,既能体现出平稳性,又能表现出过渡期的变化性,需要寻找自我意识的平衡。这一时期发展的主要任务是获得创生感(也称繁衍),避免停滞感。因此要积极开展“我与企业共成长”的成就欣赏和成就回顾活动,达到表彰功勋员工和优秀员工、积累团队无形资产、维持巩固中年员工自信心的目的。应该指出的是,对老员工的爱抚就是对新员工的激励。这样,企业的事业才能前赴后继,永续不断。在爱抚氛围中成长起来的员工,能爱企业、爱自己,终身不放弃努力、再努力。

2. 如何提升 Y 代员工的工作意义感

从发展心理学规律角度来看,提升 Y 代员工成就意识和工作意义的项目可以考虑以下建议。

首先,从进公司第一天开始,培养 Y 代员工有一个积极向上的好心态。一个人有怎样的态度,就会有怎样的行为方式,也就会有怎样的命运。成功始于自己的态度和意念。建议开展“心态替代”的训练。在一个月时间内,不谈论消极的人、消极的事,不说消极的话;用积极的心理期望替代消极的心理期望,用积极的心态替代消极的心态,用积极的情绪替代消极的情绪。

其次,从一进入岗位开始就培养 Y 代员工的成就感。成就是成功的首要条件。努力服务于自己和组织所设定的目标,并能全身心投入,就能享受到成就感所带来的良好结果。成就感可以加以培养,建议 Y 代员工养成诵读成功座右铭和记载成功日志的好习惯,例如,“我每天都有新的进步,我的成功来自于马上行动!”

再次,为了让 Y 代员工获取成功,企业需要注意以下几方面。

- 让 Y 代员工知道企业希望他们做什么,何时做,做到什么程度。
- 经常为 Y 代员工提供具体的、有关他们工作绩效情况的信息反馈。他们需要知道哪些地方做得很好,哪些地方还需努力。
- Y 代员工需要知道他们的工作与其他人的工作、与企业的任务以及公司总的使命和目标之间的关系。例如,当年大庆人为了扔掉中国贫油的帽子,战天斗地地造就了大庆油田,至今想来仍使中国工人阶级激情满怀。今天,中国一汽开展了“一切为了用户、为生存学习、我为一汽奉献汗水和智慧”的简称“三为”的教育活动,效果很好。
- 为 Y 代员工创建一个追求更高的工作标准的环境,为其创造出有价值和有意义的工作,使他们不断地通过自己的职业和从事的工作获得一个有成就感和自我实现感的前景。
- 引导 Y 代员工认识他们的人格倾向,尽量使他们的工作岗位与他们的人格趋向相契合,有利于提升成就意识。

然后,引导 Y 代员工在不同的职业生涯阶段加深对工作意义的体验。心态引导注意把握以下三个关键期:

- 在所关心的工作中加深对工作意义的体验,有助于提高工作的热情;
- 在不同的职业生涯阶段升级中加深对工作结果的责任感;
- 在应开发的工作中随时了解工作实际结果。

最后,在 Y 代员工中定期开展调查研究,提高工作意义共识度:

- 通过广泛性、客观性、无记名式的问卷调查,引导 Y 代员工说出自己的真实需求、真实满意感、真实意见和建议;
- 通过专题深度访谈活动,促使 Y 代员工敞开思想、集中智慧,不断去探索,去评估,去反省使命,去界定新的愿景,去尝试更多有意义的事情。

(四) 企业在人力资源管理中如何明确工作动机

上文是从心理学角度说明如何让员工明确工作动机,而在企业内部,更多的是从激励角度来引导员工的。

人力资源是现代企业的战略性资源,也是企业发展的关键性因素。而激励是人力资源管理的重要内容,它是心理学的一个术语,指激发人的行为的心理过程。激励这个概念用于管理,是指激发员工的工作动机,也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工努力去完成组织的任务,实现组织的目标。因此,企业实行激励机制的最根本目的是正确地引导员工的工作动机,使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要,增加其满意度,从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。由此也可以说,激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的一个十分重要的问题。

实践中,物质激励要和精神激励相结合。物质激励是指通过物质刺激的手段,鼓励员工工作。它的主要表现形式包括正激励与负激励。前者如发放工资、奖金、津贴、福利等;后者如罚款等。物质需要是人类的第一需要,是人们从事一切社会活动的基本动因。所以,物质激励是激励的主要模式,也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励模式。

随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立,“金钱是万能的”思想在相当一部分人的头脑中滋长起来,有些企业经营者也一味地认为只有奖金发足了才能调动 Y 代员工的积极性。但在实践中,不少单位在使用物质激励的过程中,耗费不少,而预期的目的并未达到,尤其是 Y 代员工,他们的积极性并没有因为物质激励而大幅提高,由此反倒贻误了组织发展的契机。例如,有些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则,极大地抹杀了员工的积极性,因为这种平均主义的分配方法非常不利于培养员工的创新精神,平均等于无激励。事实上,人类不但有物质上的需要,更有精神方面的需要。美国管理学家皮特就曾指出:“重赏会带来副作用,因为高额的奖金会使大家彼此封锁消



息,影响工作的正常开展,整个社会的风气就不会正。”因此,企业单纯采用物质激励不一定就能起作用,必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性。那么,在物质激励和精神激励二者的结合上,有必要注意以下几个方面。

1. 激励机制的创设需要适合企业文化

管理在一定程度上就是用一定的文化塑造人。企业文化是人力资源管理中的一个重要机制,只有当企业文化能够真正融入每个员工个人的价值观时,他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标。因此,用员工认可的文化来管理,可以为企业的长远发展提供动力。

2. 制定精确、公平的激励机制

激励机制首先要体现公平的原则,要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的制度,并且把这个制度公布出来,在激励中严格按制度执行并长期坚持。其次,要和考核制度结合起来,这样才能激发员工的竞争意识,使这种外部的推动力转化成一种自我努力工作的动力,充分发挥人的潜能。最后,在制定制度时要体现科学性,也就是做到工作细化。企业必须系统地分析、搜集与激励有关的信息,全面了解员工的需求和工作性质的好坏,不断地根据情况的改变制定出相应的政策。

3. 综合运用多种激励机制

企业可以根据自身特点采用不同的激励机制。

- 运用工作激励,尽量把员工放在他所适合的位置上,并在可能的条件下轮换工作以增加员工的新奇感,从而赋予工作以更大的挑战性,培养员工对工作的热情和积极性。日本著名企业家稻山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出,“工作的报酬就是工作本身”,可见工作激励在激发员工的积极性方面发挥着重要的作用。
- 运用参与激励,通过参与,员工形成对企业的归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。我国企业职工参与企业决策和企业管理的渠道有许多,职工通过“职代会”的代表参与企业重大决策较为普遍;但目前“职代会”存在流于形式的现象,因此仍有待进一步完善和健全。
- 运用荣誉激励,这种激励方式在西方企业中的应用比较普遍,这是一种比较有效的方法。例如,IBM公司有一个“百分之百俱乐部”,当公司员工完成他的年度任务,他就被批准为“百分之百俱乐部”成员,他和他的家人被邀请参加隆重的集会。结果,公司的雇员都将获得“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标,以获得那份光荣。这一激励措施有效地利用了员工的荣誉需求,取得了良好的激励效果。

事实上,激励的方式多种多样,主要是采用适合本企业背景和特色的方式,并且制定出相应的制度,创建合理的企业文化。综合运用不同种类的激励方式,可以激发出Y代

员工的积极性和创造性,使企业得到进一步的发展。



案例 3.2

联想集团多跑道、多层次激励机制的建立和实施

联想集团的激励模式可以给我们很多启示,其中多层次激励机制的实施是联想创造奇迹的一个秘方。联想集团始终认为激励机制是一个永远开放的系统,要随着时代、环境、市场形势的变化而不断变化。这首先表现在联想在不同的时期有不同的激励机制。对于创业初期的第一代联想人,公司主要注重培养他们的集体主义精神,并保障其物质生活基本满足;而对于企业发展之后进入公司的新一代的联想人,他们对物质要求更为强烈,并有很强的自我意识,从这些特点出发,联想制定了新的、合理的、有效的激励方案,那就是多一点空间、多一点办法,根据高科技企业发展的特点激励多条跑道。例如,让有突出业绩的业务人员和销售人员的工资和奖金比他们的上司还高许多,这样就能使他们安心现有的工作,而不是煞费苦心地往领导岗位上发展;他们也不再认为只有做官才能体现价值,因为做一名成功的设计员和销售员一样可以体现出自己的价值。这样,他们就会把所有的精力和才华都投入到最适合自己的工作中去,从而创造出最大的工作效益和业绩。联想集团始终认为,只激励一条跑道一定会拥挤不堪,一定要激励多条跑道,这样才能使员工真正安心在最适合他的岗位上工作。其次,要想办法了解员工需要的是什么;分清哪些是合理的,哪些是不合理的;哪些是主要的,哪些是次要的;哪些是现在可以满足的,哪些是今后努力才能做到的。

总之,联想的激励机制主要是把激励的手段、方法与激励的目的相结合,从而达到激励手段和效果的一致性。而他们所采取的激励的手段是灵活多样的,是根据不同的工作、不同的人、不同的情况制定出不同的制度,而绝不是一种制度从一而终。

4. 充分考虑员工的个体差异,实行差别激励的原则

激励的目的是为了提高员工工作的积极性。影响工作积极性的主要因素有工作性质、领导行为、个人发展、人际关系、报酬福利和工作环境,而这些因素对于不同企业所产生影响的排序也不同。由此可见,企业要根据不同的类型和特点制定激励制度,而且在制定激励机制时一定要考虑到个体差异。最显而易见的例子大概就是员工的男女差异,对于女性员工而言,报酬更重要;而对于男性员工来说,企业和自身的发展则更重要。不同年龄段的差异也比较显著,一般20~30岁之间的员工自主意识比较强,对工作条件等各方面的要求比较高,“跳槽”现象较为严重;而31~45岁之间的员工则因为家庭等原因比



较安于现状。学历也是差异来源之一,较高学历的员工一般更注重自我价值的实现,相对于物质方面的利益,他们更看重精神方面的满足,如工作环境、工作兴趣、工作条件等;而学历相对较低的员工更注重的是基本需求的满足。此外,不同的职务也需要不同方面的激励,管理人员和一般员工之间的需求是不同的。因此,企业在制定激励机制时一定要考虑到企业的特点和员工的个体差异,这样才能收到最大的激励效果。然而,需要强调的是,在激励机制执行的过程中,企业家的行为是影响激励制度成败的一个重要因素。

企业家的行为对激励制度的成败至关重要。首先,企业家要做到自身廉洁,不要因为自己多拿多占而对员工产生负面影响;其次,企业家要做到公正不偏,不任人唯亲,要经常与员工进行沟通,尊重和支持下属,对员工所做出的成绩要尽量表扬,在企业中建立以人为本的管理思想,为员工创造良好的工作环境;最后,企业家要为员工做出榜样,即通过展示自己的工作技术、管理艺术、办事能力和良好的职业意识,培养下属对自己的尊敬,从而增加企业的凝聚力。总之,企业家要注重与员工的情感交流,使员工真正在企业的工作中得到心理的满足和价值的体现。当然在激励中也不能忘记对企业家的激励,最近国家出台对企业家的年薪制就是要充分调动企业家工作的积极性,进一步推动企业向前发展。

人力资源管理是管理人的艺术,是运用最科学的手段、更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术。无论什么样的企业要发展都离不开人的创造力和积极性。因此,企业一定要重视对员工的激励,根据实际情况,综合运用多种激励机制,把激励的手段和目的结合起来,改变思维模式,真正建立起适应企业特色、时代特点和员工要求的开放的激励体系,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第三节 协助 Y 代员工塑造协调的个性,让员工与组织和谐成长

Y 代员工的独特个性往往让管理者感到头疼,越来越多的管理者觉得对这代年轻人的管理是一大难点。不少管理者针对 Y 代员工调整了管理对策,但是,还是有些 Y 代员工没有能够建立工作安全感,有的还可能患有不同程度的心理健康问题。那么,问题该如何解决呢?

正如第二章所论及的,员工虽被称为“人力资源”,但他们不仅仅是“工具资源”,他们的本质是“人”。人非草木,孰能无情?如果说管理者只关注 Y 代员工的工作动机,那么,其实只是仅仅把 Y 代人作为“有理性的动物”,而非把他们作为真正的人来进行管理。因为人是有思想、有独特个性的,而如果管理忽略了员工的个性特点,那么,即使公司的激励多么地充分,员工顶多只会履行既定的职责,而不会积极发挥自身主动性。也许过去很多管理者会很自然地认为,只要全公司的每一个员工都恪守自己的职责,整个公司就能够达

成目标,兴盛起来。但是,现在,更多的管理者已明白,在知识经济时代,公司的兴盛并不仅仅是分工和履行各自的职责,更需要的是员工激发自身的创造性,迸发热情参与公司的发展。而创造性只有人才具有,因此,管理者要发挥员工的创造性,首先得把员工作为人类来进行管理。换言之,管理者不但要注重培养 Y 代员工的工作动机,还有必要进一步根据他们的个性特点进行细分管理。

然而,当管理者对 Y 代员工进行人性化管理的时候,往往会被 Y 代人的鲜明个性呛倒。对此,一个有效的解决方法就是塑造 Y 代人的协调个性。管理者帮助 Y 代员工塑造协调个性,从而使 Y 代员工适应组织环境,全身心投入到企业发展中。

也许有人会问,管理不是要尊重人的本性吗?其实,尊重人性的实质就是顺应人性的发展,即对人性顺其自然并加以引导。而且,Y 代员工的个性本身就具有很强的可塑性。因此,管理者必须了解 Y 代员工的个性特点,并营造良好的管理环境,协助 Y 代员工打造良好的个性。

需要说明的是,个性的塑造更多地是靠个体自身的努力,因此,作为员工,Y 代人也必须非常明确自己的性格是否适合社会的发展,是否适合所在岗位的工作需要,是否有必要对个性进行自我调整。当然,在塑造个性之前,先来了解一下个性特征。

一、个性特征

个性有些是显而易见的,别人看得清楚,自己也觉察得很明显,如热情、健谈、直爽、脾气急躁等;有些非但别人看不清楚,就连自己也感到模模糊糊。一般来说,个性有以下特征。

1. 倾向性

个体在形成个性的过程中,时时处处都表现出个体对外界事物的特有的动机、愿望、定势和亲和力,从而发展为各自的态度体系和内心环境,形成了个人对人、对事、对自己的独特的行为方式和个性倾向。

2. 复杂性

个性是由多种心理现象构成的,它具有多层次、多侧面的特点,是一个包括人的思想、态度、兴趣、气质、潜能、人生哲学以及体格和生理特点等的内在组织系统。

3. 独特性

每个人的个性都具有自己的独特性,即使是同卵双生子,甚至连体婴儿长大成人,也同样具有自己个性的独特性。人的个性千差万别,正如俗语所说,“人心不同,各如其面”。一个人一个样,因此,人的个性表现是极端个别化的。一个人之所以区别于另一个人,就在于此,这就是个性的独特性。



4. 稳定性

人的个性是逐渐形成的,一旦形成某种个性,包括它的组成部分,都具有相对的稳定性。即一个人的个性特征形成后,就会在不同的情境中表现出相同的心理品质,不太容易改变,这就是个性所具有的相对稳定性。所谓相对稳定性,即不是绝对的,就是说人的个性不是一成不变的,通过自身的锻炼和改造,可以有所改变,以更好地适应社会和环境。

5. 完整性

如前所说,个性是一个完整的统一体。一个人的各种个性倾向、心理过程和个性心理特征都是在一致的基础上有机地结合在一起的,绝不是偶然性的随机凑合。人是作为整体来认识世界并改造世界的。

6. 积极性

个性是一个动力倾向系统的结构,是不受客观环境任意摆布的。个性具有积极性、能动性,并统帅全部心理活动去改造客观世界和主观世界。

二、如何塑造个性

在企业的员工中,有的人锋芒毕露,挫折不断;有的人孤僻高傲,怀才不遇;有的人大智若愚,青云直上;有的人热情大度,生活快乐;有的人刻意求全,郁郁寡欢,等等。这一切都与一个人的性格有直接关系,所以,Y代员工需要明白——良好的性格是成功和成才的基础。

(一) 个性的划分

个性最简单的分类是二分法,即外向的、爱动的和内向的、爱静的两类。内外向或动静状态形成一个轴或一个频谱,分布在两极端的人,即极端外向和极端内向的人是少数,各占5%和6%;而偏向一端的人要多一些,即偏于外向的人和偏于内向的人各占25%和24%;居正中点附近的人,即不内向也不外向的人,或动静平衡有度的人,约占40%。

一般而言,在母亲妊娠时候,个体的个性基本特征就开始显现。怀孕中后期的胎儿就可以划分为多动的胎儿和安静的胎儿;在出生之后的最初几个月,也可以区分出爱哭闹的婴儿或安静的婴儿;刚来到这个世界之初,就有害怕生人,家中来客人就躲,不愿打招呼的幼儿,也有喜欢生人抱着上街去看热闹、嘴甜活泼伶俐的幼儿。

爱动的个性往往比较外向,主动探索周围世界,与群体自幼接触较多,通过不断学习与改进,其行为方式、生活习惯都比较合群,易为他人所接受,与他人多有接触,也就增进了互相了解,从而建立感情(亲情、友情),逐渐具备同情心与通情达理的态度。从许多社会活动的参与过程中,变得胆大、开放、进取,发展了求新、好奇、好胜、冒险的这一方面的本性。在活动中可以产生和体验到轻松、愉快、乐观的情绪,久而久之便成为一种常驻的

心境。

比较内向、少动、不爱活动的人，他们喜独处，强调个人的自由空间，爱静、孤僻，回避社交，生怕别人注意他，不喜欢人多热闹的场所，不愿与人寒暄，不主动跟别人打招呼，在众目睽睽之下便感到手足无措。由于接触较少，外在世界对他便显得生疏、神秘，不敢去探索而表现胆小、谨慎、从众，循规蹈矩，追求秩序与整齐，较易适应平静而有规律的生活，形成守时、坚持制度、较刻板的思维方式与生活习惯，总是夹着尾巴做人，清高自赏，常伴有轻度焦虑、抑郁或恐惧的情绪。

（二）塑造个性的途径

塑造良好的个性有许多途径。

1. 确立积极向上的人生观

人的性格归根到底还要受到世界观、人生观的制约与调节。青年人有了坚定的人生目标与生活信念后，性格就会自然受到其熏陶，表现出乐观、坦荡、自信等良好的性格特征。反之，如果失去了人生目标和生活的勇气，性格也会变得孤僻和古怪。

2. 正确分析自己的性格特征

人贵有自知之明，对自己的性格特征进行科学的分析与评价，才能使自己不断地进行性格的学习与磨练，不断形成良好的性格。分析的过程，是一个深化自我认识的过程，是性格不断完善与发展的重要环节。

3. 重视在实践中磨练性格

性格体现在行动中，也要通过实践、通过实际行动来塑造。实践应具有广泛性，学习实践、工作实践都可以磨练自己的性格。特别要注重在艰苦生活中培养一种乐观向上的精神，培养不怕困难、勇于斗争的精神品格，从而适应社会的需要。

4. 重视环境对个性的影响

群体生活具有一种类化的作用，对人的性格会有深刻的影响，因此在正确的指导思想下，形成良好的群体风格，有助于人的良好性格的形成与发展，加速性格的强化与改造。所以说，群体是环境中的最重要的载体，需要刻意加强群体建设。

如果说目标是人生航海中的一盏灯，它指引着你航行的方向；那么，性格就是点燃这盏灯的油，有了灯油，灯才不会熄灭，人才不会迷路。完美的性格能够让你的人生顺利航行，避免在航行中触礁。因此，踏实做人、踏实做事、踏实训练是我们优化性格的最佳途径。纠正错误、自我完善是优化性格的目标。那么具体如何优化自己的个性呢？

（三）外向型性格优化的目标

1. 注意不要过度地积极工作

外向型的人工作都很积极，这是长处。但不足之处是，有时由于厌倦、疲劳就半途而废，或一项工作没完成就转向其他工作。外向型的人犹如优秀的短跑运动员，擅长起跑后



的加速跑,却不是有耐性的长跑运动员。因此,他们容易暴露缺乏耐性的弱点。此外,在工作中往往宁愿一个人承担一切,负担过重,由此被人称为干将并博得好评,但也容易四面树敌。因此,外向型的人在工作中不要一人独揽一切,有活大家一起干,把部分工作委托给他人做;同时,应注意能量的控制和储存、分配和节省,以及合理使用。

2. 注意节制频繁的社交

善长社交是外向型人的长处。如果给人的印象是八面玲珑、得意忘形、稀里糊涂,那么就会对你的工作和生活带来不良影响;如果溜须拍马、阿谀奉承,就更为不利。周围的人会认为你的格调很低下,于是就会轻视你、不尊重你;别人认为你缺乏诚实性,那么你就得不到真诚的友情。因此,社交活动过于频繁,反而可能得不到信任。

3. 对事物不要两极分化

外向型人的长处是迅速地做出判断,但其判断往往只限于善恶、正邪、敌友、有用无用等极端化的判断。事实上,工作中除轰轰烈烈和简单、轻松二者外,还有多种形式。对待生活,也不应采取孤注一掷或碰运气的简单化、极端化的方法。

4. 小心犯粗心大意的错误

外向型人的长处是能高瞻远瞩地思考、观察事物。不注意细微琐事,当然无可非议,但有时也会忽视不可忽视的事情。如果常常这样,难免招来轻率的诽谤。因此,外向型的人在工作、自己的人生设计、人际关系及生活等方面应注意尽量克服这种粗心大意的毛病,不要功亏一篑,让自己的努力和辛苦仅因一点小事而付之东流。

5. 多交内向型的朋友

俗话虽说“物以类聚”,但是,在亲密的朋友中一定要有内向型的人;若能觅得令人尊敬的内向型的人并与之交友,则更好。因为内向型的人能潜移默化地给你带来影响,是你学习的好榜样。如果是工作上的密友,这种内向型人的意见或辅佐一定有用。被称为“好搭档”的人,当然根据其工作性质的不同,发挥的作用也有所不同。但在经营事业等方面,外向型的人和内向型的人常是“二人三足”,外向型人像推土机一样地开拓,内向型人则平整地面、铺设轨道。

6. 丰富内心的精神世界

外向型的人,通常对外界事物抱有兴趣,却没有丰富内心世界的倾向。这种类型的人,可通过写作或欣赏诗歌,观赏绘画,听音乐和戏剧,自己绘画或演奏乐器来丰富自己的精神世界。此外,还应培养丰富精神世界的兴趣,阅读一些作为精神食粮的小说、随笔和评论,观看某部电影。不要只注重实利和实用,还应尽力培养情操,多多思索。这样,才可能成为既有深度又有广度,并充满人情味的人。

7. 找适合外向性格的职业

外向型的人适合集体工作的职业,如公务员、公司职员等。广义的薪水阶级生活,大

都适合于外向型的人。

不过，说是“薪水阶级”也未免太过广泛，因为里面也包括了不必和人接触、关在办公室里办公的职种。这种工作就不太适合外向型的人从事。另外，记录、记账、资料整理、机器类操作、实验、观察等较枯燥又必须从事的工作，也是不适合的。总之，外向型的人比较适合和周围的人一同协同工作。

因此，外向型的人最适合与人频繁接触的工作。薪水阶级中，适合与外部交往有关的工作有服务部门的工作、销售部门的工作。杰出的公关人员大多都是外向型的人。除了作一般薪水阶级之外，也适合作宣传人员和教育者。如果有卓越领导能力的话，也适合作指挥、监督、领导别人的上司，其中也不乏成功的实业家及政治家。

（四）内向型性格优化的目标

1. 要提高判断能力

判断迟缓当然无妨，因为有时迅速做出判断，未必能有好结果。可是，如果总是犹豫不决，迟迟不能做出判断结果并付诸行动，则十分不利。因此，经过分析、研究过有关资料，并在理论上做出结论之后，就应进行决断。当无论怎样仔细地研究和讨论，也无法做出最后的判断时，不要畏缩不前，而应朝某一方向迈进。小心谨慎固然必要，但不能只慎重而不行动。虽然判断结果会有风险，但如果不作判断、不行动，则机会等于零。

2. 要多交往积极向上的朋友

内向型人的最大特点是对交际活动极为消极。这种类型的人有的只同少数知心的人交往，同一般人关系很淡，仅保持最小限度的接触；有的人认为交际麻烦，为此而表现出躲避、恐惧、拒绝或讨厌别人的态度。所以，这种人要么被视为能力低、傲慢、冷酷、薄情和枯燥无味，要么使人感到不可理喻、莫名其妙、令人不快，甚至会被误解为危险的人，从而带来很多不利因素。因此，内向型的人即使不愿交际，也应努力注意使自己的交际活跃起来；而且，应尽可能与更多的人产生共感、共鸣，而不要把自己孤立起来。

3. 做事应有自己的格调

内向型人的交际应活跃，但不要模仿外向型人的浅薄和马虎等短处，要发挥自己诚实、严谨和稳重的长处，坚持自己的步调。内向型的人，决断和实干的速度一般都不快，但欲速则不达。要踏踏实实地以自己的速度进行实践，不要因为速度慢而陷入自卑感之中。兔子和乌龟赛跑的寓言故事，就是一个人生箴言。有乌龟那种不甘落后、奋起直追的自信心和信念非常重要。

4. 追根问底应适可而止

内向型的人，做事有彻底完成或彻底弄清的倾向，讨厌做事敷衍了事、含含糊糊，这是值得尊重的品格，应该保持。但如果拘泥于一事的完美，就不会注意周围的事情，这样便容易无暇顾及及其他事。在弄清某一事情时，不要一味追究到底。在与人的关系方面，如



果过分追根问底,就会被认为是庸俗、不文雅或严厉无情。在工作上,如果过于追究某人的失败、错误和责任,有时也会招致怨恨或拼命的反击。俗话说“狗急跳墙”,因此,不要对他人过于严格和苛刻。如果连细微之处都穷追不舍,就会成为“抠根癖”,这样,不仅会遭到人们的厌烦,而且自己也有逐渐厌事的可能。所以,应该对此予以注意,尽量避免追根问底。

5. 应发挥内在的独特风格

内向型的人,常常蕴藏着内在的独特风格。不少内向型的人具有温和、风趣、优雅、细致、高尚、纯真、虔诚,甚至神秘等特性,应注意发挥这些特性。应认识到自己的这些内在特性是宝贵的财富。应该坚守“只有自己的生活方式,才具有真正的人性力量”这种价值观。

有意识开拓内在的理想,并反映到实际生活中。内向型的人不应满足于模模糊糊、蒙蒙眈眈的无意识状态,而努力使自己内在的理想具体化,与实际生活相结合,尽量使之在实际生活中表现出来。

6. 想象力应实践于创造中

内向型人属于“冥想型”,其特点是喜欢沉迷于冥想或空想。这种类型的人,应努力使自己面对现实,发挥其创造力,不要只是漫无边际地梦想或做白日梦。人类曾因梦想“能像鸟一样在空中飞翔该有多好”而发明了飞机,使想象成为了现实。由此可见,“想象是创造之母”。日常生活中,人们会产生各种变化无穷的想法;工作时,人们可能产生跳跃性的设想,这些都应朝创造性的方向发展。同时,内向型的人的感受性很丰富。这种深刻、敏锐、新颖的感受性若能朝着创造性的方向发展,同时有效地应用到实际生活中,无疑将会更有价值。

7. 找适合内向性格的职业

内向型的人,适合以物(书类、机器类、动植物、自然等)为对象,扎扎实实从事的职业。一个人干的职种是最适合的;如果有好几个人,但相互间没有交叉关系,而是平行作业的职种的话,也相当适合。

特别是对于需要耐心的工作,内向型的人更能发挥特长。外向型的人很快就厌烦、放弃的工作,他们却能做得很好。要求周密、细致、规则、单纯反复的工作,都适合内向型的人。具体来说,内向型的人可以作学者、研究者、技师、书记、会计、电脑操作者、图书管理员等。

以复杂的人际关系为主,或是和世间烦杂有相当关联的职业,不适合内向型的人。譬如说,即使他们适合作优秀的经济学者,却不适合担任公司经营者,也不适合从事服务业。但是,内向型的人由于具备了诚实、严谨、忠厚、有耐心等优点,有时在人际关系的工作上,也能出奇制胜。

以上的几点是外向型的人和内向型的人性格优化的目标。如果你懂得把握性格的优点和纠正性格的缺点，就能在人生的航行中大胆地扬起风帆向前进。



案例 3.3

凤凰卫视著名主持人“ 窦文涛 ”

“窦文涛”这个人少年老成，小的时候像个小老头，很忧郁，越大性情却越活泼开朗。“我是那种无常的类型，情绪不定型”，他尽情做自己想做的事情，追求心中的梦想。屏幕上挺能侃，生活中挺认生。下面就是他自我表述个性变化的过程。

你在电视上看到我总是在说话，那是一种特殊的状态，我得让自己兴奋起来，但在日常生活中调动不起来。有的人在街上叫我“窦文涛”，我就礼貌地点点头，谢谢人家。因为你在电视上是一种牙尖嘴利的形象，好多人会期待着给你侃点什么。在酒吧里，有人会说：“来，到我们这桌坐坐。”我说：“谢谢，我不去，我就在这儿坐着。”人家就会不高兴，说我瞧不起他们，其实我是挺认生的，这是遗传的。你要我跟人吃饭，只要我不认识或不感兴趣的，我一句话都没有。如果让我上台，好像变成了另外一个人，因为此时我进入另一种内分泌的状态。

有的出名的主持人活得特小心，上到领导，下到扫地的，个个都嘘寒问暖，唯恐哪个没照顾到，唯恐任何一个人说他出了名就摆架子。我觉得这挺累的，而且越怕人家说你不平易近人，可能就越说明你心里没把自己当普通人。“平易近人”这个词本身就反映了等级和距离，我没有出名也是这样的一个人，为什么出了名就要刻意装成不属于自己的性格和待人处事的方式呢？所以，我一定做到礼貌和谢意，但不喜欢对生人热情。

1. 让兴奋战胜心里的阴影

我从小害羞，到小学五年级都是一口石家庄口音，特土。北方的孩子堆里，谁一说普通话，大家会觉得你很做作。小学毕业考到另外一个中学的第一天才开始说普通话。小学时我不但一口石家庄话，而且是结巴。有时我哥冷不防就给我一个耳光，他们说这能治我的口吃。

我妈怀我时，希望生个女儿，没想到生出来是一个“带把的”。上幼儿园的时候我记得我穿小裙子，我觉得这可能是我的心理阴影。我是那种表达感情有障碍的人，可能越是这样的人，越会在台上格外放得开。我有时候上台之前，觉得心里挺没底的，就会对我身边的人说：“夸夸我。”鲁豫等一些人就在我身边大喊



“你盖世无双，你是最好的、最棒的！”哎，真有用！于是我就觉得能够镇定、能够兴奋。你们去注意美国的拳击比赛，比赛之前召开新闻发布会，那些拳王会对记者说：“我要把他像臭虫一样碾死。”他是没有修养吗，没礼貌吗？不是，这是一种心理调节的技术，是让自己兴奋起来。

2. 反正都无所谓了，何不把负担卸下来

有一次我跟主持人讲课时说：“你们当中哪怕有人再内向、再拙于言谈，肯定有那么一次跟人聊天的时候神采飞扬，所有的人都被你吸引，只要有一次就证明你是有口才的，你不需要去培养这样的能力，你需要的是如何调动你的这种能力，在需要的时候把它发挥出来。”

人要珍惜每一个当众出丑的机会。我在初中的时候，老师让我参加演讲比赛，写了演讲稿，也倒背如流了，我让家里人说任何一个自然段的头一个字，我就把下面的给背出来了。上台的时候，底下黑压压一片，我背了第一段，就想第二段开头的字，背完了第二段，我的大脑一片空白，冲着全校师生沉默了足有一分钟，吓得尿裤子了，全校师生都目睹了我跑出校门。后来我回学校觉得旁边女生的笑声都是在笑我。老师对我说：“虽然你没有演讲完，在学校没有名次，但是你朗诵的那两段挺好的。你不要紧张，能背下来肯定能得名次，我推荐你去区里参加比赛。”我这次答应得比上次痛快，好像觉得无所谓了，结果背下来真得了个名次。从此之后我就有点变化了，反正已经不要脸了，还有什么所谓呢？卸下这个负担后，我觉得自己还行，也能经常在这种场合露露脸。

3. 最快乐的时候就是放下自我的时候

中国人传统上都比较内向，大家一起听你说话的机会很难得，要珍惜每一次当众说话、当众表演的机会，就让自己积累挫折、积累出丑的经验，这样才能放下自我。这次出丑了，你们笑话我吧，我就不要脸了一分；下次又出丑了，我就不要脸了二分；等我全不要脸了，我就进入自由王国、自我的状态。所谓的“自我”就是脸面、自尊心、虚荣心诸如此类的东西构成的，当这些东西全被摧毁的时候，你突然发现你就获得一切了。你今天在10个人面前出了一个很小的丑，明天这就能帮你在10万人面前挣回一个很大的面子。

你看我的形象，驼背直不起来，所以跟女主持人坐一起的时候总显得我矮，导演就把一个电话号码本垫在我的屁股底下。可女主持人不高兴了，人家本来长得挺高的，凭什么我要垫一个呢？上趟厕所回来发现，嘿，她也垫了一个。垫就垫吧，导演后来觉得怎么你垫了还比人家矮，再给垫一个，到最后我发现自己都跟站着差不多了，因为已经垫了好几个了。我要越想着这些事，我就越完蛋了，正如越想你的手该放在哪儿，你越不知道该往哪儿放。

4. 最快乐的时候就是忘记自我的时候

我在节目中说话的风格我觉得是移植了很多朋友说话的魅力。我这种人根本不是天生有幽默感的人，可我有极其敏锐的感觉，熟悉我的人会发现我身上有很多我朋友的痕迹，甚至我的老板、台长的痕迹。那些很有个性的人为什么说话吸引人？我学习后把它搬到节目中而不是生活中。我过去在内地做过你能说出来的任何一种电台、电视台的节目，从少儿节目、体育节目、游戏节目、老人节目什么都有。到了凤凰卫视，先主持过“相聚凤凰台”，又变成了一个艺员，有点儿装病卖俊，然后砰一跳又到了“时事直通车”，成了报新闻的，然后是“铿锵三人行”，变成一个聊天节目的主持人，砰的又拍了“老窦一家亲”和“老窦酒吧”，感觉又向演员方面靠拢，所以我的风格总在变化。有的人以不变应万变，在什么节目里都是一副本色，还都合适。我就有些像精神错乱，一个节目里一个样儿，以万变应万变。

比如说你今天采访我，问我同样的问题，我到明天就不认账了。明天天气不一样，坐的人不一样，我穿的衣服不一样，所以我说的话就不一样。因此我觉得采访我是一件不能当真的事情，我是那种反复无常的小人，对一件事没有一个固定的看法，对我来说最重要的是此时此刻。作家王小波说他很喜欢用趣味的眼光看待很严肃的事情，这我很认同。看待某个新闻已经有了很多的角度，政治的、军事的、经济的，等等，其实也应该允许我们用一种趣味的角度看，讲中国加入世贸，很多节目都在讲政治上有什么影响，经济上有什么冲击。可是到了我这儿，就讲白倩芙穿了这个颜色的西装来出席这个签约仪式合不合适，这也是一种角度。不是如何吸引别人，而是如何喜欢自己。

一个电视台一天播出 24 小时，黄金时间都是被那些特正经的节目占据着。我的节目是什么时间？中午 12 点和晚上 12 点，甚至推到 12:20，是在最便宜的广告时段，在研究了 23 个半小时的正经角度之余，也得给我这个歪斜角度的人半个小时的生存空间吧。这个社会应该宽容，允许遥控器操纵在观众手里，想看谁就看谁，那多好。总有一部分人喜欢我，也有一部分人在骂我。我提供我认为最好的东西，把我的个人趣味推销给大家，就像摆摊的。比如讲到印尼，有人推销的内容是印尼金融危机，我推销的是印尼总统瓦西德从来不穿鞋子。他的唯一一双鞋子还是他的竞争对手梅加瓦地出国时给他买的，强迫他穿上的。观众像逛摊的，各取所需。现在，全国各地有很多三人谈话类的节目，他们有时候也找我去，说这个节目是学“铿锵三人行”。我说：“你怎么是学我呢？三个人说话从古到今都有，难道铿锵三人行是我发明的？”你问我怎样幽默，我说：“你要不喜欢幽默就可以不幽默嘛。如果大家都在幽默，你特严肃，很酷的，那也挺有意思。”



5. 没有什么事情是绝对的,最好学习怎么爱自己

著名设计师瓦萨齐的妹妹说,“什么叫性感?性感不是如何去吸引男人,而是如何去喜欢自己。”这话说得太好了,不光性感,任何事都是这样。好多女孩在化妆间化妆,恨不得把脸给撕了,盖住了,如果爱自己的话,就不会这样。比如眼睛小,就想怎么修饰一下让小眼睛也有魅力?首先是爱自己的小眼睛。喜欢自己才能让自己更美丽,不喜欢自己怎么能让别人喜欢你呢?主持人不能太把自己当回事了。

很多人认为我把见不得人的东西贩卖到电视上了,我不觉得那见不得人;有些人觉得我一笑,色迷迷的,一股坏相,可我是这样笑的,我挺喜欢我这样笑,我就这样笑了。我尽情地做自己想做的事情,追求心中的梦想,最后让市场来检验,我操那心干吗?“铿锵三人行”之所以现在还存在,是因为有一部分人喜欢,等到大家都不喜欢了,我就不干这一行了,公司就会把我炒了,那是一个人的运气,我所能做到的就是按照自己的理想去实现它。在李小龙出现之前,没有任何一份观众调查告诉他需要看功夫片了,是因为李小龙自己愿意干这个,那是他的梦想,他根本不管有没有人喜欢看这个。也许同时还有99个像他一样的人也怀有自己的梦想,结果运气不好,都完蛋了。

我的主持风格就是要让自己觉得舒服,这样别人也就会觉得你很舒服。一个主持人不能太把自己当回事了,知名度、红不红、是不是成功、社会地位如何,这些都不是真正属于你的东西。成功是别人说的,面子是别人给的,今天他们敢夸你,明天他们敢骂你,对这些事就别太在意。哪些是你能掌握的呢?你的兴趣爱好、你的朋友、你的家人、你的感情,这些是你哪怕沦落成乞丐也没人能从你手里夺走的。

像“铿锵三人行”这样的节目,你也不会记得我说了什么,可是我希望大家能享受谈话的过程,试图从趣味的角度来看待每一件事情,什么大事我们都谈过了,我之所以显得不一样,是因为不是从你习惯的角度去看这件事的。好多人看我的节目有亲切感,因为他刚刚跟朋友可能就是在这样说,跑题跑不停,没有目的、没有主题、没有方向,完全循着趣味的联想,你想到什么,我想到什么,我们只有一个开始,没有结果。

三、案例评析

西门子的员工激励之道

西门子的创始人维尔纳·西门子认为“员工的积极性是公司成功的基础”,所以西门子非常注重员工激励的作用。

为了确保每位员工都拥有公平的发展机会,西门子每年对全体员工进行一次员工发展评估。作为一家负责任的公司,西门子为员工提供了具有市场竞争力的薪资待遇,实施

了一系列的社会福利保障措施。

西门子认为,激励的前提首先要为员工提供有兴趣的、有挑战性的、有意义的工作,这对任何员工都很重要。所以,西门子的人力资源部门致力于根据员工兴趣与特长为员工设计工作岗位与职业生涯,给每一名员工良好的职业发展前景。

同时,西门子也认为,激励员工主要是要为员工提供理想的发展前途和可观的工资待遇。员工为了实现发展前途与目标,需要很多方面的素质与能力,而西门子为所有员工提供了丰富的培训机会。

西门子为员工提供了大量学习机会,为他们实现长期发展目标做准备;提供了具有竞争力的工资与福利,从而达到了基于员工切身需要的有效激励。

发展与工资都以目标和业绩为核心。每一名员工都制定有“个人目标承诺”,西门子通过目标管理,把员工的工资与其目标以及业绩实现情况挂钩,同时把业绩与员工的发展挂钩,具体措施如下。

(1) 西门子通过工作本身激励员工,让员工从事与其兴趣相符合、同时又具有挑战性的工作来激励员工。

(2) 保证为员工提供具有竞争力的收入,包括工资、福利等各种物质待遇。

(3) 保证员工有着良好的职业发展前景。

(4) 保证员工能够在一个好的领导环境下工作,让上司的领导力能够充分调动员工的工作情绪,让每一名员工的敬业精神以及通过勤奋工作所创造的价值能够得到及时的肯定。另外,需要特别说明的是,在西门子没有类似于“优秀员工”、“优秀团队”之类的评比与奖励。

总而言之,西门子的员工激励是一种深层次的激励,是一种基于目标的长期激励,是一种简单而有效的激励,而这种激励又体现在每一天的日常工作中。

本章小结

安全感的缺乏来自多方面的原因,激烈的全球竞争、雇佣方式的灵活化、技术变革的加剧以及劳动力市场的供需变化使得员工的雇佣环境更加不确定,也使得工作不安全感成为一种日益普遍的现象。面对安全感缺乏的 Y 代人,管理者应该首先引导 Y 代人明确工作动机,进而通过塑造协调个性使 Y 代人融入社会、融入生活、融入工作。

对于如何明确工作动机,本文提出可以通过工作再设计以及运用心理学规律来进行引导。具体企业在人力资源管理中可以结合工作动机理论,采用多种激励方式相结合来进行管理。此外,人的个性并不是一成不变的,对此本文提出了多种优化个性的方式和途径,包括外向型性格和内向型性格的优化目标。在实际管理中,管理者可以运用这些方法对 Y 代人进行性格塑造和优化。

第四章

构造形象,营造归属感

本章提要

群体感的力量是神奇的！孤立无援时，沮丧使你脆弱得可怜；然而，置身于群体之中，你有了归属感，内心立刻变得强大有力。这就是营造归属感的重要意义所在。面对当前 Y 代人普遍缺乏的归属感问题，本章展开了讨论。

影响归属感的原因是多方面的，尤其是面临当今快速变化的外部环境，其中最主要的表现是对自我形象缺乏认同感和社会角色失调。对自我形象缺乏认同感是指 Y 代人心目中自己的形象与自身实际形象相差较大，从而导致对自身形象缺乏信心；而社会角色失调主要是指 Y 代人进入社会后不能很快认识到自己的社会角色，从而不能很快融入到工作和生活中，这也是导致对自身缺乏信心的重要因素之一。本章将就这两方面问题展开探讨，从而给出企业管理者如何管理 Y 代人的建议，通过为 Y 代人构造良好形象，营造出归属感，从而为企业发展提供源动力。

第一节 归属感的缺失

在谈“归属感”之前，我们先来分享一个故事。

一个人开车在乡间迷了路，他边开车边查看地图，结果一下子把车驶离了狭窄的乡间小路。他本人虽然没有受伤，但小轿车却深深地陷在沟中的淤泥里了。幸好不远处就有农舍，这个人赶去求援。

走进农舍的小院后，他才发现这户人家很贫寒，没有任何现代化的农具，棚子里唯一的牲口是一头衰老的骡子。听到他的诉说后，农夫爽快地指着那头老骡子说：“没问题，老黑可以把你的车拉出来！”

开车人看了看憔悴的骡子，犹豫地问：“你确定它能行？这附近可有其他住户？”“这附

近只有我一家人。别担心，老黑能行。”农夫自信地牵出骡子。开车人也没有别的办法，只好带着农夫和骡子来到壕沟边。

农夫把绳子的一端固定在汽车上，另一端固定在骡子身上。农夫一边在空中把鞭子抽得啪啪响，一边大声吆喝：“拉啊，四眼！拉啊，大龙！拉啊，小白！拉啊，老黑！”没多一会，小轿车就被老黑毫不吃力地拉了出来。

开车人又惊又喜。再三谢过农夫后，他忍不住问：“你赶老黑的时候，为什么要装作还赶着其他骡子的样子？你喊老黑之前，为什么还喊了那么多别的名字呢？”

农夫拍了拍老骡子，笑着说：“我喊的那些名字都是我原来的骡子，它们以前都和老黑一起拉过车。虽然其他骡子已经不在，但老黑是头瞎骡子，只要它以为自己在伙伴之中，有朋友帮忙，干活就特别有劲，连年轻力壮的骡子都比不过它。”

这就是神奇的群体感力量！

骡子老黑的归属感被农夫吆喝的几个名字唤起，进而激发了巨大的力量，以一当十！可见，这种“归属感”是一种多么神奇的力量！

一、归属感属于现代社会的概念

从上文的故事进行推理，如果管理者能够唤起员工对企业的归属感，就相当于为企业的发展积累了无穷的力量来源，那么，实现企业的远景就不是可望而不可及的。在讨论如何塑造归属感之前，首先来了解什么是归属感。

（一）归属感的含义

“归属感”是一种“身份感”，是“认同”的过程与结果。认同是一种辨识过程，其目的在于确立自己的“身份”，找到自己的“归属”。在辨识过程中，个体通过与他者的比较，力图发现自己与他者有何共同之处，与他者有何区别之处，从而达到对“我是谁”，即自我身份的一种确认。因此，认同是对于“我是谁”这一看似简单的问题的一个不断自我诘问的过程。在这种不断追问的过程中，自我可以确认自己的特色，确定其所属的类别。在不断自我追问过程中，“认同给自我一种个人的所在，给自我个体性以稳固的核心”。

尽管“归属感”更多的是一种主观心理状态，但这种心理状态必然指涉一组业已存在的属性。正是建立在对这些属性所具有的连续性的辨识基础上，才有对归属感的追寻和建构的可能。因此，完整意义上的“认同”是客观因素与主观因素双重建构的一个过程。外在环境的变化必然催生认同主体主观认识和主观感受发生某种改变；反过来，认同主体发生变化的程度和广度对于认同对象又产生深刻的影响。认同危机的出现和新的认同对象和归属感的确立，无非就是这些因素相互作用的结果。由于现代社会是一个高度流动的社会，因而，人们的认同不是既定的，而是处于变化过程当中的。也正因为如此，认同“不是那些已既存的事物，它跨越地域、时间、历史和文化……它并不是永久地固定在某一



个本质化的过去,而是处于不断的历史、文化与权力的游戏之中”。

(二) 前现代社会不存在归属感的问题

在前现代社会,个体的存在与共同体或生活的群落密切相关,人的一生都是由外在的东西规定好了的。每个人的一生几乎不离开自己生活的土地,他的生命世界被局限在生活群落和阶层身份的范围之内。每个人的社会身份就像自己的肉体一样有机和自然,尽管朝代不断更替,人也生老病死,但是在前现代人的眼里,社会的发展不过像自然界万物的生长衰亡、日出日落一样自然。每个阶层都有自己特定的美德体系,通过礼仪教化,每个人也十分清楚地知道自己在这个固定链条中所处的位置。因而,每个人的社会地位是既定的。个体自出生之日起,就处在一个固定的、有条不紊的阶梯化、系统化的关系网络当中。婴儿一旦降生到世间,他(她)不仅处于父母的管教和影响之下,而且还处于整个大家族的影响和控制之中。固定的社会地位同时也规定了个人行为的具体细节。每一个人都占据分给他的位置,他必须依此行事。他所扮演的社会角色预先规定了他的行为的“脚本”。很少留有独出心裁和打破常规的余地……一举一动都被赋予象征意义,必须遵从公认的格式,按照既定的形式进行。也正因如此,任何游离于既定秩序之外的行为方式都会招致怀疑和谴责。

此外,不仅个体的外在行为方式要与既定的秩序保持着一致性,个体的内在情感和体验,也无不与这一秩序保持着一致性。动词“丧失人格”并不是指丧失个性或心理崩溃,而是指丧失地位、荣誉、资格和等级身份。因此,在这里,人格并不具有自由权和人格权的含义,不具有追求自由个性的现代意义,它更多的是与人的身份,与其在整个社会系统中的地位密切相关。

正是从这一意义上可以看到,传统社会中的个体首先是通过他对一定社会群体,亦即他对“我们”的从属性而意识到自己的。无论是古希腊的城邦共同体、中世纪政教合一的社会,还是中国几千年的封建社会,个体意义感的寻求和稳固基础的获得,更多的是在一种先在的、稳定的政治和社会框架中进行的。自我的偏好、具有个性化的价值追求,统统都被外在的观念框架和制度框架剥夺开来。自我、社会与超验世界处于一种稳固的同构状态。处于稳定秩序当中的个体,通过其在秩序中所处的环节而获得自己的身份感和归属感。在这样一种稳固的结构当中,由于每个人清楚地知道自己所属的群体以及自身所扮演的角色,因而无须为“我是谁”的辨识而劳神。因此,在前现代社会,认同问题尽管在一定范围内也存在着,但并不以显见的、普遍的方式表现出来。认同问题的凸显是现代社会的事情。

(三) 现代社会个体的归属感面临巨大的冲击

流动的现代社会很难使人具有一种连续的感觉,人们感受更多的是其断裂性的一面。当稳定的社会关系被打破,人们相互之间的共同感逐渐削弱时,认同对象陷入一种非确定

状态之中，认同主体也随之陷于怀疑之中：我究竟是谁？我究竟在世界中处于什么位置？我究竟将走向何处？由此，导致自我归属感丧失的现代人的生存状态，即为考察现代认同问题的一个重要视角。

现代化的发展经历着一种全球化的过程。资本主义生产方式和市场经济是全球化进程的动力机制和现实基础。资本主义生产方式是以市场经济为核心内容的生产方式，它以追求利润最大化为自身目的。追求利润最大化的这一主观目的，在客观上促使了“民族历史”向“世界历史”的转变。对此，马克思与恩格斯指出：“不断扩大产品销路的需要，驱使资产阶级奔走世界各地，它必须到处落户，到处开发，到处建立联系。资产阶级由于开拓了世界市场，使一切国家的生产和销售都成为世界性的了……过去那种地方的、自给自足和封闭自守的状态，被各民族的、各方面的互相往来和各方面的相互联系所取代。物质的生产是如此，精神的生产也是如此。”全球化的发展不仅导致世界经济一体化的逐步形成，同时也导致人们价值观的相互碰撞。不仅如此，全球化条件下的价值主体不仅仅是以民族国家为主导的群体或集团，随着全球化的不断推进，个体已经直接或间接步入到全球化进程当中，个体的全球性体验正成为全球化推进人的自由全面关系形成的一个重要因素，个体参与全球事务的程度也成为全球化深入与否的一个重要标志。

对自我归属感的巨大冲击，不但源于以身份为基础的社会关系向以契约为基础的自由关系的转化，同时还源于全球化所造就的游牧化生存方式。与个体摆脱共同体的束缚而出现自我认同的焦虑一样，当人们从原居国移民到另一个国家，从一种生活方式转向另一种生活方式时，所面对的不仅仅是居住环境、工作、用品和饮食方式等表层事物的变化，而且还存在关于“我是什么、不是什么”、“我曾经是谁、现在是谁”、“我为什么如此生活”等一系列问题的诘问。为此，自我需要有一种令其满意的、完整一致的意义解释，以便接受和平衡转变所带来的焦虑，使自我和变化着的环境的有效联系得以重建，以免主体归属感的失落。

置身于全球化当中的个体，面临着不同国家之间的文化身份冲突。原有的文化底蕴和价值观念确立了自己想当然的、不自觉的认同对象。但是，当生存在不同的文化背景当中时，对于当地人而言，这一个体是外在性的，不仅在口音、语言、饮食等这些显见的东西上与当地人具有很大的不同，而且，在风俗习惯、情感和价值观等方面更是存在巨大差异。这种外在和内在因素的不同，将自我与他者明显区分开来。对于一个身处他乡的飘零者而言，所生活于其中的文化世界构成了一个异己性的他者。反之，对于当地文化而言，外来者又构成了一个他者，被视为“非我族类”。这种自我与他者存在的现象，使原先被看做是蒙眬的、统一的“自我同一”观念被打破了。在他者作为外在参照的过程中，自我的特征更加清晰地呈现了出来。从理论上而言，在寻求认同问题上，身处异地他乡的飘零者存在两种可能的选择：形成一种自恋情结而防止被他者同化；由自恋发展到他恋而抛弃自己原



有的文化身份。在面临强大他者的情势之下,飘零者只有选择后者才能获得局部性的、暂时性的归属感,亦即由自恋进入他恋。

弗洛伊德关于人的自恋情结与他恋情结的观点就展示了这一认同问题。在弗洛伊德看来,“理想异性可能会与理想自我发生一种有趣的辅助联系,即在自恋性满足遭遇真实障碍之后,理想异性可能会成为自恋性满足的替代者。在这种情况下的人们爱上的是以自恋的方式所选择的对象,人们爱上了他们自己曾经所是但现在不再所是者,或者是那些具有他们从未具有优点的人……从而这样的优点是自我成为理想自我所必需的。”飘零个体在进入另一个生存空间之前,依据自己所生活的民族国家实际,并通过外在文化的非切身性感受形成了一种理想的自我形象。但作为一个在文化上处于弱势地位的个体,基于融入新的生活群体的需要,他(她)需要自觉或不自觉地放弃在原有的话语和叙事中所建构起来的理想形象,转而去追寻他者。这种从自恋情结走向他恋情结的过程,是一个伴随着焦虑和痛苦的过程。面对新的认同对象,原有族群或国家在人们心中留下的烙印是挥之不去的。归属感和身份感的匮乏恰好体现了全球化条件下现代人游牧生存的基本特征。

通过分析可以看到,归属感的匮乏所导致的认同困境,是现代化过程中的必然现象。“现代化的力量就像一把巨大的铁锤,无所顾及地砸向所有旧的社区机构——氏族、村庄、部落、地区……”它使得原有的社会结构受到了极大的冲击,使得人们的生存方式得到了极大的改变。前现代社会条件下以血缘、姻缘和地缘为基础的纽带被割断,情感化的交往被代之以中立化的契约关系。生老病死于其中的温情脉脉的共同体被代之以具有高度陌生感的社会乃至世界。无疑,从一名共同体的成员转变为一名现代国家的公民乃至世界公民,其中必然伴随着一种痛苦的过程。身份的多重化及其不断转换所带来的归属感的匮乏,是现代人在享受自由的同时不得不付出的代价。多样化的选择、交往空间的不断拓展,与确定感和归属感的相对削弱,构成了现代人独特的生存体验。

无疑,现代化是一个集中化的过程,但这一过程不应当以人际间亲密关系的丧失为代价。一个越发达的社会,应当是一个人们相互关系更加密切的社会。在这一社会当中,尽管个人自由与国家行为之间存在明晰的界限,但在这两极背后,却是人们在次级社群中交往的日益紧密。现代化虽然以其强大的力量摧毁了氏族、村庄、部落等原有的社区机构,但是现代性的维系和发展,同样也需要在新的基础上建构一种新型的亲密化的人际关系。当然,这并不意味着我们要回归到前现代社会当中,新型关系的建构应当在现代自由民主社会的宪政框架之内进行,应当是建立在公民彼此之间的对话基础上,通过对话使原有独白状态下仅对每个分别的个人而言的善,转变为对我们大家而言共享的善,从而改变原子化个人主义的封闭现象。对此,查尔斯·泰勒的观点具有重要的启发意义。在他看来,社会成员之间的关系应当是一种对话的关系,而不应当是一种独白的状态。他认为,即使是

在“天气真好”这种琐碎的小事当中，对话和独白状态也有着显见的不同。当一个人与其邻居谈论“天气真好”时，他（她）是在与邻居分享一种美好的天气，是一起关心。而在每个人自己意识到“天气好”而不加以交流时，是分别“对我和你”是好天气，而不是“对我们”是好天气。借助彼此之间的交流和对话，自我与他者可以得到相互形塑，进而形成一种“既此且彼”而非“非此即彼”的共享式关系。这一点，不仅对于国家范围内的公民建构新的归属感是适用的，对于全球化条件下的个体而言，也有助于他们解决因归属感的削弱所导致的认同焦虑问题。

当代社会，人才已经成为一个体现企业核心竞争力的最重要、最关键的因素，毫不夸张地说，企业成败的关键就在于人才的使用。然而，各项数据表明，包括中国在内的许多国家的企业都有一个较高的离职率，企业由于员工的离职，造成了成本的大量流失。不仅如此，由于关键岗位员工的离职，可能导致一系列严重的问题，如关键技术和商业秘密的泄露、客户群的流失、岗位的空缺等，这一切都可能给企业带来灭顶之灾。因此，如何培养Y代员工的归属感，使Y代员工对企业产生“家”的感受，也就成为当前企业家迫切需要解决的问题。然而，Y代员工归属感的形成需要不同因素的激发，下面从企业内部环境构建的角度出发，首先讨论归属感的形成过程，然后从七个方面讨论影响员工归属感的因素。

二、归属感的形成

就企业来说，归属感是指员工经过一段时期的工作，在思想、心理、感情上对企业产生了认同感、公平感、安全感、价值感、工作使命感及成就感，这些感觉最终内化为员工的归属感。归属感的形成是一个非常复杂的过程，但一旦形成后，将会使员工产生内心自我约束力和强烈的责任感，调动员工自身的内部驱动力而形成自我激励，最终产生投桃报李的效应。人的归属需要具有多向性和多层次性，归属感的形成是一个由浅入深、渐进互动的过程，它可以分为三个层次：（1）个体通过各种信息途径对企业有一个整体大致的了解，当企业的薪酬、福利等物质利益和企业的各种文化、价值观等意识形态基本符合个体的价值标准时，个体将义无反顾地加入到企业当中。（2）个体开始了一个对企业全面认知、熟悉的过程。企业通过对员工进行一段时间的培训，使员工逐渐感受、感知、熟悉、适应企业的各个方面，个体将对企业的经营理念、经营决策、企业精神和行为规范产生基本的认同感。（3）随着企业对个体在物质上和精神上不断满足他对生理、心理、感情、人际关系等不同方面的需要，导致个体对企业领导者的思维方式和企业的核心价值观产生了深层次的认同感，并逐步提高个体的安全感、公平感和价值感，强烈的工作使命感和成就感使得个体对企业的满意感不断增加，最终形成个体对企业的归属感。归属感形成后，一方面加深了个体对企业的认同，另一方面个体将自发形成自我约束并产生对企业强烈的责任感，体现为



个体的主人翁精神,并充分地、自觉地发挥个体主观能动性,最终为企业创造出巨大的价值。因此,归属感的培养是一个长期的、复杂的、动态的过程。

三、影响员工归属感的因素

1. 有效沟通影响归属感

杰克·韦尔奇有一句名言是“沟通、沟通、再沟通”,可见沟通在企业中的强大作用。对员工来说,员工通过企业内部的沟通来表达自己各种不同的情感,沟通提供的不仅仅是一种情感释放的情绪表达机制,而且还可以满足员工的社交需要。对企业来说,最重要的一点就是要形成在管理架构和员工之间的公开、自由、诚实、开放的沟通氛围。有效畅通的沟通渠道可以实现领导和员工之间心与心的交流,可以促进员工彼此之间思维的碰撞、感情的升华,从而避免不必要的误会以及释放领导或员工心理上的不满情绪。此外,员工在有效沟通的文化氛围中工作,不仅能够控制和激励员工的行为,实现信息的共享,而且能够使员工体会到被尊重、被信任的感觉,心理上得到极大的满足,从而对企业产生深深的依恋感和认同感,加深员工对企业的归属感。

2. 公平影响归属感

员工公平感的强弱直接影响员工的工作努力程度、对企业的认同度及满意度,从而进一步影响员工的绩效以及归属感的形成。公平性强调公正、公开,强调的是从企业的核心价值观出发,在遵循基本的行为准则的前提下对员工行为作出相应的评价。公平性文化满足员工的不仅仅是分配上的公平感,还包括程序公平感和互动公平感。分配上的公平感可提升员工晋升和报酬满意度,程序公平感带给员工的是产生对组织的认同和对组织的信任,互动公平感使员工对管理者产生信任感以及采取合作的行为态度,三者互相协调共同提高员工的公平感。企业要建立公平性的文化,必须将公平观念融入企业的价值观,把对公平的追求体现在对价值的追求上面,为员工创造一个公平的工作氛围。公平性越强,满意度越高,归属感也就越易形成。

3. 创新影响归属感

管理学大师德鲁克认为创新是赋予资源创造财富的新能力,使资源成为真正的资源。创新可以是对新事物的创造,还可以是对旧事物的改造,但创新打造的是企业独一无二的核心竞争力。创新在于每一位员工的参与,将全体员工凝聚在企业的创新理念中,调动企业内、外部一切有利于创新的因素,在创新的过程中产生巨大的向心力和凝聚力。而企业员工在创新的过程中对创新理念和创新行为产生强烈的认同感,积极参与创新的活动,发挥自身的创新潜能,在满足企业创新需要的同时,也满足了员工在创新成功后带来的成就感,满足员工的自我实现需要。更重要的是,即使创新失败,领导也应该给予一定的物质奖励和精神安抚,鼓励员工继续保持和发扬积极创新的思维理念,为企业今后的创新做准

备。员工在这种鼓励创新性的文化中，升华了对企业归属的情感。

4. 领导示范影响归属感

企业家的领导风格各有不同，他们往往把自己的个性、气质、偏好等性格因素以及素质、修养等人格因素融入到企业管理中。由此可见，领导者对企业起着至关重要的作用，领导的示范性行为时时刻刻影响着员工。从领导的两维理论上来看，可以将企业领导行为模式分为交换型领导行为和变革型领导行为。已有大量的实证研究证明，变革型领导优于交换型领导。在变革型领导行为的过程中，领导者关心每一个下属的日常生活和发展需要，帮助下属以新观念、新看法、新思路解决问题，利用个人的魅力激励、唤醒和鼓舞下属完成组织目标，同时变革员工的工作态度、信念和价值观。变革型领导者从领袖魅力、感召力、智力刺激以及个别化关怀四个方面满足员工高层次的需求，使员工产生更大的归属感。

5. 规范的习俗、礼仪影响归属感

习俗和礼仪是企业的价值观的表现形式，塑造着企业的自我形象，员工在习俗礼仪文化的氛围中受到熏陶和感染，自觉地调整不符合习俗礼仪的行为，密切人际关系，激发工作的使命感和成就感，实现“人企合一”。企业习俗是企业员工自觉遵守的道德规范和准则，具有“软约束”作用，它是一种无形的精神力量，规范企业员工的一言一行。约定俗成的习俗让企业的员工无不感受到企业对员工的关心，大大地强化了员工与企业之间的“家庭”情感，员工的归属感不禁油然而生。企业通过会议、庆典等仪式提高员工的凝聚力和向心力，从仪式中员工不仅受到价值观的潜移默化，而且可以满足他们聚集的心理要求，强化其群体安全感、价值感和自我存在感，使得员工对组织的依赖感、认同感大大增强，从而提升员工的归属感。因此，企业培育良好的习俗，精心设计、组织各种文化仪式活动，对于培养员工的归属感有极其重要的意义。

6. 良好的企业形象影响归属感

企业形象是企业价值观的外在表现。良好的企业形象是企业巨大的“无形财富”，它不仅赢得公众的信任，引导消费者购买企业产品，而且能够对优秀人才产生巨大的吸引力；另外还有利于建设优秀的企业文化，形成良好的道德风尚，培养员工爱岗敬业、爱厂如家的精神，使员工产生强烈的自豪感、荣誉感和归属感，真正实现“我的心在企业，企业在我心中”。企业形象的塑造不仅仅是广告、报纸、公关等大众传播媒介的宣传，也不仅仅是优质产品的影响，更重要的是员工是企业形象的天然代言人，需要全体员工的共同参与。因此，企业应该注重把员工的理想、信念、利益、价值、需求与企业的整体目标进行整合，产生共同的行为取向和价值观念，树立良好的企业形象，形成一个和谐、共享、信任的文化氛围，实现员工自身价值，增强员工对企业的认同感，进一步深化员工的归属感。



7. 和谐的人际关系影响归属感

创造一个内部和谐的人际关系,就是要形成一个宽松、祥和、健康、文明的人际环境。领导与员工之间互相尊重、和睦相处、坦诚相待,员工与员工之间感情融洽、心心相通、配合默契,企业上上下下建立起人际沟通的良性循环,同心同德、同舟共济地完成企业目标。要实现内部和谐的人际关系,首先,要统一在价值观上的认识。如果企业员工价值观认识基础一致,相互之间就能够彼此理解,彼此信任,消除彼此间产生的误会,形成良好的人际关系。其次,要在情感上协调好价值观。情感上的交流可以缩短员工间的距离,减少隔阂,建立融洽的关系,从而维持良好的人际关系。最后,要实现价值观在行动上的一致。通过企业规章制度的约束,企业形象、习俗、礼仪等价值观表现形式的调节,使员工不仅在思想上达成共识,更能在行动上达成一致,最大限度地发挥共同价值观的影响力,实现员工彼此间的认同、对领导的认同,进而实现对整个企业的认同,产生“企业员工亲如一家”的感受,真正实现员工归属的需求。

一些著名的企业之所以能够基业长青,关键在于能够吸引人才、用好人才、留住人才。一个优秀的企业内部环境可以为员工提供一个健康、活泼、积极向上的环境氛围,不仅能够吸引优秀人才的加入,更能够提高企业员工的归属感。任何员工在一个舒适的工作环境中工作,给他带来的不仅仅是工作上的满足,更多的是精神上的愉悦。因此,构建一个良好的企业内部环境对于提高员工的归属感具有十分重要的意义。

第二节 三位一体培养Y代员工的归属感

一、保障Y代员工的工作稳定感

“温饱”对于每个人来说,都是一个既朴素又现实的问题。一般来说,生理需要和安全需要是员工工作的首要需求。简而言之,“薪金+稳定”。Y代员工也不例外。虽然很多Y代人没有工作都可以过日子,或者说,Y代人并不需要依靠薪金来生活;但是,如果说工作薪金连自身的温饱问题都无法解决,那么,不管是哪代员工,都会考虑另觅高就的。因此,对于管理者来说,确保员工的基本需要,是企业归属感的基础建设。

员工基本需要的满足可以从两个方面着手。

首先,使Y代员工获得足够的工作报酬。何谓“足够”?一方面,薪金“合理”,即至少已达到同行业同类岗位的平均水平;另一方面,薪资“对等”,即按劳取酬,换言之,工作的付出(包括脑力、体力等)与工作的酬劳对等。

其次,面对多变的市场经济,一份稳定的工作对于员工来说,无论是物质上还是精神

上,都是很大的安慰和寄托。一方面,没有人会安心于“仅供一饭之需”的工作;另一方面,毕竟日后的加薪、升迁、发展都是以当前的稳定为前提的。

简而言之,员工“归属感”的基础是,在保证基本生活前提下,有一份稳定而对等的收入。试问,面对一份连“平均工资”都达不到的薪金,员工会对企业有归属感吗?面对以“压榨”为主导的薪金,员工会有归属感吗?面对一份朝不保夕的工作,终日在惶恐不安中度过的员工,会对企业有归属感吗?

二、满足 Y 代员工的工作成就感

Y 代员工心中的“工作成就感”,是在物质上富足的前提下精神上的需求。这种需求是影响员工对企业归属感的“重要砝码”。

事实上,每个人都希望得到认同,需要被某一组织或某一团体所接受;在工作中发挥其“预想”中的作用并得到肯定;每个人都有自尊心、自重感,都期待被他人所信赖;需要情感上的交流,希望与同伴间保持友谊和融洽的关系。对于 Y 代员工来说,这种精神的需求尤为突出,因为,他们对工作的理解不再如前辈那般强调奉献,而是更希望自己的工作能够体现价值。

作为管理者,当为 Y 代员工分配工作的时候,不仅要做到把任务交待清楚,还要对他们讲明这项工作的重要意义、与该工作密不可分的其他方面、最后将获得的效益以及如果该项工作出现失误将会给整个公司带来的损失等,让 Y 代员工感到自己所从事的是一项很有意义的工作,而且责任重大,这样他们自然而然地对工作产生了兴趣,并会充满热情和干劲地投入进去。

此外,管理者还必须注意:分配工作务必要因人而异。

对于刚刚走出校门、步入社会的 Y 代员工,不要一味地强调他们缺乏经验,应大胆地放手让他们去干,把具有一定难度的工作交给他们去独立完成。在完成过程中出现问题是很自然的,作为管理者,不能过分责怪他们,否则就会大大挫伤他们工作的积极性和自信心,从而产生一种畏惧、厌倦的心理,这对他们的成长和公司都是极为不利的。

但对于那些有一定工作经验的 Y 代员工来说,轻易即可完成的工作或是反复做以前的工作是没有吸引力的。可以把难度适应其能力的工作交给他们,最好是只提供,而不涉及细节,这样一来,他们就会感到身上有压力,就会开动脑筋,想方设法去钻研,努力去完成。而一旦获得成功,将给他们带来更大的喜悦和成就感。

对于从事公司基层工作的 Y 代员工来说,虽然他们每天所做的是大量重复性的工作,但仍应让他们知道所从事的工作对公司的重要性,管理者必须及时地对他们的工作给予积极的肯定。

工作上的换位也是很重要的。即不是让每个人只做他现在的工作,而是偶尔来一次



重新分配,让一个人尝试多种工作。这种做法对个人来说,无疑会不断提升他的业务能力,他就能意识到自己的进步,并能感受到最初接触这种工作时产生的快乐的紧张感,也能体会到充分掌握这种工作后的成就感。

如果员工在所从事的工作中获取了巨大的成就感,那么,员工将会以极大的热情和干劲投入工作,这会让企业与员工都充满活力,共同茁壮成长,实现企业与员工的共赢。

三、促进 Y 代员工成为团队的组成部分

Y 代员工对于未来充满希望,对工作的单位也是一样,有很高的期望。当然,如果没有达到预期,他们失望更大,并会毅然辞职不干。不像他们的前辈,把工作看得很重,不轻易辞职。这是 Y 代员工的特点。正是因为如此,作为管理者,就要努力为 Y 代员工营造宽松和谐的工作环境,在潜移默化中使他们能融入到企业,使他们感觉自己是企业的一部分,并乐于为企业发展努力。

促进 Y 代员工真正成为团队的组成部分,需要开展以下几个方面的工作。

1. 管理者要培养魅力

只有不好的领导,没有不好的员工。Y 代员工心智比较简单,对说服型与影响力权威的接受超越了法定与强制性权威,喜欢公开化的阳光型管理和注重沟通的动员型管理。因此,Y 代员工进入职场,需要管理者提升自己的领导力。Y 代员工渴求魅力型的企业家,而不是智谋式的管理者。因此,抛开《厚黑学》之类培养智谋甚至阴谋的书籍,多读一些修身养性的书籍对管理者更有用处。要改变过去那种“胡萝卜加大棒”式的管理方法,采用科学化、人性化的领导方式,尊重 Y 代员工的需要,与他们平等交流。在改革开放后的一段时间内,人们的浮躁情绪和不良心境的恶化,人际关系的虚于应付、相互利用、忘恩负义,不识恩、不记恩、不谢恩、不感恩一时成为风尚。这使得 Y 代员工在关心自己的发展的同时,往往忽略了企业给自己带来的帮助,因此管理者还要通过经常对员工感恩、对社会感恩的方式,引导 Y 代员工辨析、明确感恩行为,培养感恩意识,以帮助他们构建有效的人际网络,实现自我的完善与发展。由于受到社会的负面影响,Y 代员工的怀疑精神也更重,对企业领导慷慨激昂地演讲这种鼓舞士气的方式不再买账。因此,管理者一定要做到言行一致、言传身教,培养自己的公信力。

2. 创建公平竞技平台,做好员工发展规划

Y 代员工相对单纯,不会也不愿意玩心眼,把事情讲得明明白白,然后经过努力就能达标,他们没有后顾之忧,更愿意拼搏。因此,建立阳光激励机制,创建公平竞技平台,确保激励系统化、制度化,对于他们来说,是非常鼓舞人心的。此外,与前辈的人习惯“听话”不同,Y 代员工绝不只听命于地位,更厌烦论资排辈;严厉的批评,将激发他们的逆反情绪,打击他们的工作积极性。因此,管理者与 Y 代人沟通时必须注意多一点鼓励,少一点

指责。与此同时，管理者还有必要协助 Y 代员工做好职业生涯规划，让他们明确适合自己的发展路径。Y 代人的自动自发当然会比受别人的鞭策更加舒服，对于工作与个人的发展更加有效。事实上，给新人做职业规划是企业的责任与任务，也是世界著名企业永续经营的成功行为之一。

3. 建立灵活的工作方式

Y 代员工从小就是自由的，又受西方的观念影响比较大，不希望被别人或公司控制，他们更倾向于接受具有弹性、凸显个人风格的工作方式。因此，企业前进方向可以通过明确公司的使命和合理的工作分配来做宏观的管理，具体的操作以及想法不妨给 Y 代员工更多的权利来选择。在这一点上，去年全球品牌价值排名第一的 Google 值得借鉴。它给每一位员工提供了 20% 可以自主支配的时间，在这 20% 的时间里，是它创新模式至关重要的一环。它还有优美的办公园区、新颖的办公室装饰、诱人的美食、漂亮的健身房等。不过，Google 模式在中国表现不出特别成功，所以在运用时一定要根据具体情况做调整。

第三节 Y 代员工端正社会角色认知 积极建构对企业的归属感

我们知道，蜗牛从来不会抛弃自己身上的背壳，因为，这个背壳给它带来了安全与归属的感觉，所以，它对背壳不离不弃，始终背负着这个壳，安心地大踏步前行。那么，对于 Y 代员工来说，如果企业可以如同蜗牛的背壳般，给予他们安全和归属的感觉，Y 代员工也将愿意献出自己的“忠诚”，始终偕同企业前进。

“归属感”一方面来自于企业中的管理模式。正如前文所述，企业对员工的管理很大程度上决定了员工对企业的感觉。例如，侧重于本位管理的企业，给予员工规范严紧的感觉；侧重于人性化管理的企业，给予员工灵活自由的感觉。在本着公平、公正、公开的原则下，每一种管理机制都各有千秋，其优劣并非源于机制本身，而是员工对其的认同程度。员工在接受、认同企业机制的同时，渴望能够从中“受益”。这种“受益”包括薪金、职位、资历、能力、边际利益与满足“自我价值”的工作成就感等方面。

“归属感”另一方面来自于员工对工作社会角色的自我认知。难以想象，一个无法扮演正确社会角色的员工会对所在组织产生真正的归属感。因此，在某种程度上，员工社会角色的扮演情况影响着他是否能够融入组织生活中。

因此，归属感的营造并不是企业单方面的事情，它也需要员工自身的努力。下面将先从企业管理者的角度讨论如何营造归属感；再从员工自身的角度出发，进一步讨论员工如何端正社会角色，从而全面地考察企业归属感的培养过程。



一、角色的概念及分类

角色是在社会行为系统中与一定社会位置相关联的符合社会要求的行为模式。对于这一概念,应把握以下三点。

第一,社会角色形成的因素。包括个体素质因素、社会文化因素和社会经济因素。

第二,社会角色与地位的关系。一方面地位规定着角色的范围;另一方面,社会角色是地位外在的、动态的表现形式。

第三,社会角色不是孤立的,总是与其他角色联系在一起。这样一组相互联系、相互依存、相互补充的角色就是角色集,亦称角色丛。

从角色的规范和角色实现的角度看,角色分为理想角色、认知角色和实际角色。理想角色亦称期望角色,是指社会对处于特定地位的人规定并希望其能做到的一套行为规范。例如,教师要为人师表,医生要救死扶伤,机关干部要为政清廉、办事公正,等等。认知角色,亦称为领悟角色,是指个人对于自己所充当角色的理解与认识。例如,同是营业员,有些人认为应积极、主动、热情、耐心地对待顾客;而另一些人则认为营业员也不比别人矮一头,没有必要对顾客笑脸相迎、态度亲切。实际角色,是指个人在实际行为中表现出来的角色。

从获得角色的方式上去划分,角色可以区分为先赋角色和自致角色。前者是建立在血缘、遗传等先天或生理的因素基础上的角色,如家庭、年龄、性别、外貌等;后者主要指通过个人的活动与努力而争取到的角色,如职业、学历、权力等。传统社会看重先赋角色,现代社会看重自致角色。

从角色承担时的心理状态上去划分,角色可以区分为自觉的角色和不自觉的角色。前者指的是个体承担某个角色时,明确意识到自己正担负着一定的权利、义务,如刚进校的学生、刚入党的新党员等。后者则是指一个人长期充当某一角色而没有意识到新角色的转换,还是按习惯性行为去做。例如,有的未婚少女生产后弃子不顾,本来当孩子呱呱坠地时就应承担起母亲的角色,但她们却对此毫无意识。

从角色行为有无明确的规定性上去划分,角色可以区分为规定性角色和开放性角色。前者是指一个角色应做什么、怎样去做、应负哪些责任以及对谁负责等,都有明确的规定,不能按照自己的理解自行其是,例如政府官员、法官等;后者是指需要根据自己的理解以及社会对自己的期待去履行自己角色行为的角色,例如朋友这个角色等。

从角色追求的目标上去划分,角色可以区分为功利性角色和表现性角色。前者追求效益和实际利益,其角色行为的价值就在于实际利益的获得,如商人、企业家、公司经理等。后者则主要不是从获得经济效益或报酬为目的,而是以表现自我对事业的强烈责任感、义务感为目的,旨在对其事业上的自我实现,并不注重个人的报酬,如科学家、军人、老

师、学者、艺术家等。

二、角色失调和社会角色扮演

角色失调就是角色在扮演过程中的失败。常见的角色失调有角色冲突、角色不清、角色中断、角色失败。

角色冲突，是指在角色的扮演中，角色之间和角色内部发生了矛盾和冲突，影响了角色扮演的顺利进行，其中包括角色间的冲突和角色内的冲突。前者是指不同角色承担者之间的冲突；后者是指由于多种社会地位和多种社会角色集于一人身上，而在他自身内部产生的冲突。

角色不清，是指社会大众或角色的扮演者对某一角色的行为标准不清楚或行为规范不明确，不知道这一角色应该做什么，不应该做什么和怎样去做。

角色中断，是指在一个人前后相继所承担的两种角色之间发生了矛盾的现象。

角色失败，是指由于多种原因使角色扮演者无法进行成功的表演，最终不得不半途终止表演；有的虽然还没有退出角色，但已困难重重，每前进一步都将遇到更多的矛盾。

当一个人具备了充当某种角色的条件，去承担这一角色，并按照这一角色所要求的行为规范去活动时，这就是社会角色的扮演。

角色扮演的内容主要有以下几个方面：①个人扮演角色的数量；②人们扮演角色所花费的精力；③人们扮演角色花费的时间。那么，怎样才能扮演好自己的角色呢？

首先，要领悟自己所承担的社会角色。其次，要用正确的人生观、世界观、价值观指导社会角色的扮演实践。最后，要多学习和掌握一些有关社会角色的理论和知识，用积极的态度去认识社会角色，去扮演自己所承担的社会角色，去面对角色扮演过程中出现的矛盾、挫折和失败，去解决角色失调问题。

（一）角色表现的形式

人们在思想认识、文化水准和个性等方面是不同的。因此，对角色期待会有不同的理解和作出不同的行为模式。这就使人们在扮演某一角色时，会有种种表现形式。一般来说，从职业的视角看，人们所扮演的角色有以下几种表现形式。

1. 指定角色

指定角色是指一个人被安排到某一岗位，不论该岗位是否符合他的愿望或者是否能够胜任，就等于指定他扮演某一角色，从而规定了他的权利、义务和行为模式。指定角色是人人都要表现的一种角色形式。

2. 理想角色

理想角色是指整个社会对各种角色的期待和提出的标准。理想角色的行为模式可以形成条文，成为职业守则。事实上，各行各业的“职业道德”便是理想角色行为模式的具



体化。

3. 主观角色

主观角色是指自己主观上对角色行为模式的规定。由于人们在认识等方面存在差异,因而对角色期待的理解也必然存有差异,使同一角色在不同人身上有不同的主观形象。例如对于“业务联系员”这个角色,有的人认为应该是照章办事的“形象”,有的人则认为应该是烟酒搭桥的“形象”。

4. 实际角色

实际角色是指一个人在实际行为上表现出来的角色。一个人的角色行为受个人利益、工作能力、个性以及环境等因素的影响,因此,他在扮演某个角色时,其实际行为会与该角色规范化的行为模式(理想角色)有所不同。例如共产党员应在普通群众中起模范带头作用(理想角色),可一些党员没有这样做,那么,他们的行为说明他们扮演的是实际角色而不是理想角色。

要成为受欢迎的人,必须扮演理想角色。但主观角色受个体主观因素的影响,往往与理想角色发生偏离或冲突。提高自己的认识水平,有助于纠正这种偏离和解决这种冲突,使主观角色逐步趋近理想角色。在日常生活中起很大作用的是实际角色;虽然主观角色是自己认为要做什么,不做什么和如何去做,但人的心理与实际和行为有时会不一致,即所谓“情不自禁”。了解、关心并引导主观角色,能够有效地影响实际角色,并使实际角色趋近理想角色。当你同各种各样的人打交道时能否受到人们的欢迎,关键在于你所扮演的角色是否是理想角色。

(二) 学习扮演角色

角色期待是社会要求每个人必须有符合自己身份或社会地位的规范化行为模式。如果一个人不懂得这种规范化行为模式,就不可能发生期待效果。换句话说,一个人为了扮演好某个角色,他必须懂得该角色有哪些规范化行为模式。我们将弄懂角色规范化行为模式称之为“角色认知”。有些角色的规范化行为模式是成文的,表现为法律条文或者规章制度等规定,例如,法律规定父母有养育子女的义务等;有些角色的规范化行为模式则是不成文的,它体现于道德、习俗、风尚和社会传统之中。

有了正确的角色认知,就具备了扮演好角色的最起码条件。但这还不够,尚需在实践中学习一系列扮演角色的技能。人们称赞某人“会做人会办事”,在很大程度上是称赞他扮演角色的技能好。我们将学习一系列扮演角色技能的行为称之为“角色学习”。

角色学习应注意以下几点。

(1) 角色学习是一种综合性的学习。例如,学习怎样当“父亲”,就是将“父亲”作为一个整体进行学习,既要学习其责任、权利,也要学习其态度、情感和行为。

(2) 角色学习是在相互联系中进行的。例如,父亲的角色学习是在与儿女相互接触

中进行的，通过接触不断体验儿女积极与消极的反应，从而巩固被肯定的行为模式，纠正被否定的行为模式，使自己更加符合“父亲”这个角色。

(3) 角色学习不是学习扮演单一角色的技能，而是学习扮演多种多样角色的技能，因为一个人扮演的角色是多种多样的。例如，从自然发展规律看，一个男人必须经历儿子—父亲—祖父的过程，男人们对三个角色的技能或早或迟都要学习；从环境和场合看，一个人在不同的环境和场合所扮演角色是不同的，这就要求人们根据不同的环境和场合学习扮演不同角色的技能。

多数的角色学习不需要太多的意志努力，而是在不知不觉中学习的。只要我们善于学习和模仿，及时从别人的反馈中总结经验，优化自己的行为方式，就会迅速提高自己扮演角色的技能。

前面已经讲过，在社会这个大舞台上，一个人并非只扮演一种角色，而是扮演多种角色。有的角色是在人出生时就已定并无法转换的，例如，是男还是女。有的角色是可以按自然规律发展转换的，例如，婴儿—儿童—少年—青年—壮年—老年。有的角色则是根据不同的环境和场合转换的。例如，某男子，对于妻子来说，他是丈夫；对于子女来说，他是父亲；而对于老父亲来说，他是儿子。又如，乘公共汽车时，他是乘客；到商店买东西时，他是顾客等。

由于人们在不同的环境和场合会转换成不同的角色，而且“角色转换”每天都在发生，因此，一个人若要处理好人际关系，就必须审时度势，随不同的环境和场合，相应地进行角色转换，并调整自己的行为。例如，当你是一位学生的时候，你就得认真学习，热爱学校，言行符合学生的要求；当你到商店购物时，作为顾客，就要尊重营业员和谦让其他顾客，等等。

(三) 角色的冲突

一个人在社会这个舞台上要同时扮演许多角色。由于不同的角色有不同的行为模式，当一个人同时扮演两种以上的角色，而这些角色的行为模式出现不协调时，就容易导致角色冲突。角色冲突主要包括以下几种。

- 不同角色之间的冲突。这是由于某个人在同一时间内分别扮演两个不同角色造成的。如果一个人的父亲是学校的领导而他在该学校读书，他犯了错误的时候，他的父亲就会处于两难情境——或照章处罚或讲父子之情。两个不同的角色衍生不同的行为模式，此刻产生了相互矛盾的要求。
- 新旧角色之间的冲突。一个人的角色不是一成不变的，当改变旧角色形成新角色时，新旧角色之间容易发生冲突。例如一个犯有严重错误的人，接受教育后愿意痛改前非，可原有的恶习还会常常冒出来干扰他重新做人，妨碍他表现新的角色。
- 实际角色和理想角色的冲突。即一个人在行为上表现出来的角色和社会对该角



色的期待不一致时所造成的心理冲突。例如,一个公关人员必须善于交际(理想角色),但他若性格内向不善于交际(实际角色),就会感到力不从心,从而焦虑不安。

- 还有一种角色冲突产生于角色本身,被称之为角色内部的冲突,它是由于人们对某一角色认知与要求不同而造成的。例如一个人的一些朋友认为,朋友之间谁有过错就应当帮助谁改正过错;而另一些朋友则认为,朋友之间应当互相包庇,这就使他在扮演“朋友”角色时左右为难。

解决角色冲突,有利于减少思想烦恼和搞好学习、工作。只要我们不断加强自身修养,注意在实践中磨练意志和提高人际交往的适应能力,就能担当好社会赋予我们的每一个角色。

三、如何树立正确的社会角色

(一) 社会角色的认知是实现角色转换的前提

在社会生活中,每个人都扮演着不同的社会角色,履行着不同的社会义务,遵循着不同的社会规范。对社会角色认识得越清晰越全面,才越能顺利地实现角色的转换,越符合社会的期望。

角色认识过程既是认识自己、认识他人、认识社会的过程,也是通过自己所担任的角色,让他人和社会了解自己的过程。因此,在角色认识过程中,应掌握和遵循如下原则。

1. 正确认识自己

客观、公正地认识自己,认清自己的优势和不足,全面正确地了解自己,是自我角色认识的关键。

在自我角色认识过程中,既要充分看到自己的特长和优势,也不要忽视和回避自己的缺点和不足,要保持自我肯定与自我否定的有机统一和平衡。只有正确地认识自己,才能更好地发展自己。如果自我肯定强于自我否定,就可能妄自尊大、盛气凌人,一旦工作中出现问题,就会找出种种理由为自己开脱,很少从自身找原因。如果自我否定强于自我肯定,就可能妄自菲薄、自卑低沉,一旦工作中出现问题,就会唉声叹气,自我责备。有的为了掩饰自己的缺点,甚至把自己伪装起来,不懂装懂,这种做法是很不可取的。大学毕业生只有正确认识自己,才能把握自己,才能找准发挥自己才能的最佳位置。

2. 了解社会对角色的要求

社会对大学毕业生承担的职业角色是有所希望与要求的,这也是大学毕业生进一步完善自我的方向。只有了解社会对角色的要求,才能扮演好所要担任的角色。据调查,社会对大学生的普遍希望和要求是:

- 要有扎实的专业基础知识和广博的交叉学科知识,要有较强的动手能力和研究

能力；

- 要有强烈的事业心和责任感，能与单位同呼吸、共命运，爱岗敬业；
- 要有创新思维和开拓精神，敢于攀登迎接挑战；
- 要有协作精神，善于与同事合作；
- 要有纪律观念和劳动观念，严格遵守劳动纪律，热爱劳动，不怕吃苦。

3. 立足本职，循序渐进

在角色认识过程中，必须立足本职，逐渐了解和熟悉单位领导、同事对自己所担任角色的要求，并较好地履行角色义务。在实际工作中，让领导和同事认识自己，切不可急于求成。有这么一位国贸专业的毕业生，到了一家国有大型企业工作，单位先让他下车间劳动锻炼，而他自己认为堂堂国贸专业的大学生应该搞外贸，到车间劳动是大材小用，后因不服从安排而被单位辞退。事实上，即使是想着工作要专业对口，也必须先了解企业产品才可能进行国贸活动，如果不知道企业生产的产品状况，又怎能与外商谈判？还有一位学化学专业的毕业生，他的理想是搞化学，并成为化学专家，但事与愿违，他通过人才市场找到了一份在图书馆的工作，但是他没有气馁，积极工作，“机会总是眷顾有准备的人”，由于他整理一些字迹模糊的历史资料时，采取了恰当的化学处理方法，使这批濒于毁灭的珍贵资料得以保存，受到了领导和同事的赞扬。正如李大钊指出：“无限的‘过去’都以‘现在’为归宿，无限的‘未来’都以‘现在’为渊源，‘过去’、‘未来’的中间全仗有‘现在’以成其连续，以成其永远，以成其无始无终的大实在。一只‘现在’的铃，无限的‘过去’与‘未来’皆遥相呼应。”因此，立足当前，把握现在，积极结合自身的优势，认真完成社会角色赋予的行为规范，那么，我们将逐渐从“小角色”走向“大角色”。

（二）社会角色的学习是实现角色转换的重要保证

为了尽快实现角色转换，毕业生到了一个新的环境中，必须进行角色学习。角色学习是社会学习的一部分，是一种综合性的学习，它包括两个方面的内容：一是学习角色的义务权利和行为规范。要扮演好一种符合社会期望的角色，就必须掌握社会规定的该角色的义务、权利和行为规范。正若要当好一名医生，就必须学会如何诊断病情，如何对症下药，就必须全面学习和了解医生的职责。二是学习角色的态度和情感，同一种角色，不同的角色扮演者会表现出不同的角色情感和角色态度来。角色情感是否专一、角色态度是否端正，往往决定了其职业道德水准。对于大学生来说，角色学习是极其重要的。在现实生活中，如何使自己扮演的角色既充实丰满又光彩照人呢？一方面要用心去学习和体会；另一方面在角色学习方面，应注意一些技巧。

1. 善于表现自己

善于表现自己，显露自己的才华和特长是实现角色期望的关键。一些大学生在走向社会后，满以为自己会成为单位的热点人物，领导和同事们应该重用和敬重自己，可是，在



大学里所获得诸多荣誉以及引为自豪的许多特长和优势,在单位里却无人知晓,即使知晓了也似乎反应平淡。在遇到这种情况时,有些毕业生就沉不住气,感到单位冷待了自己,于是就开始发牢骚、出怨气,甚至产生了怀才不遇的想法。事实上,要想引起领导和同事们的注意,千万不可等待人们来发现你,而应该主动地表现。表现自我的方式各种各样,有的以自己出色的合理化建议让别人重视;有的以技术革新、发明创造、勇于攻克难点而被器重;有的以自己超群的组织能力,或演讲口才,或文娱体育才能而受重用。

应当说明的是,表现自己必须建立在实事求是的基础上,把自己的能力、特长和优势真实地显露出来,切不可弄虚作假。此外,要掌握好分寸,否则,就会有“卖弄”、“炫耀”之嫌。恰如其分地表现自己,才能获得成功。

2. 放下架子从小事做起

刚走出校园的大学生们,大都自视较高,有着“天高任鸟飞,海阔凭鱼跃”创造一番宏伟业绩的抱负。然而,随着高校教育的逐步大众化,大学生的就业已从精英化走向大众化,天之骄子的美誉不复存在,这就要求大学生们要放下架子,从小事做起。“不积跬步,无以致千里”,这已是人们非常熟知的道理。但有些毕业生刚参加工作,就希望当负责人、挑大梁,愿望是好的,但没有扎实的基本功也是不行的,应该从小事做起,从基层做起,认真地把领导分配的每件工作做好,在实际工作中丰富自己的知识,锻炼自己的动手能力。“一屋不扫何以扫天下”,要主动从身边的琐事做起。在见习期更要注意与工人师傅打成一片,累活、粗活、脏活抢着干。此外,还要注意许多细节,按时上下班,或者提前上班,或者推迟下班;工作时间坚守岗位;积极苦干,主动为他人着想。

3. 灵活处理角色

不同的场合,对人的要求也不同。给领导汇报工作应做好准备,言简意明,重点突出,切忌长篇大论,不着边际地夸夸其谈。在同事和工人中,要幽默、风趣、有涵养,对年长的同事,要敬重他们,不能随便开人家玩笑;否则,给人的感觉是没大没小。因此,要随时摆正自己的位置,在不同对象、不同场合下扮演好自己的角色。

4. 学会克制和忍耐

大学生年轻气盛,敢说敢干。有意见、有看法从不掩饰,激动忘形之时甚至会找不同意见者理论清楚,说个明白。社会纷繁复杂对于涉世不久的毕业生来说,也许在不知深浅之前,已被“灌了几口水”了。由于在人与人的交往中不可避免地产生误会,甚至摩擦,如果遇到领导的不理解、同事的刁难,一定会很生气。但是,遇到这种事情应学会克制和忍耐,以柔克刚,泰然处之。“心底无私天地宽”,只要是为了集体的利益,只要自己做得对就让别人去说好了。事实总是事实,真的假不了,假的也真不了,时间长了,自然会烟消雾散,一切误会和不愉快都将过去。切不可“以血还血,以牙还牙”,对着干。如果遇到不舒心的事就火冒三丈,暴跳如雷,只会加深矛盾,是很不明智的做法。

（三）在实践中增长才干、建功立业、回报社会，是角色转变的目的

大学生就业后，完成角色的转变，只是适应社会的第一步。要想在从事的职业中有所建树、施展才华，就应该积极学习，在实践中增长才干，为国家为人民多做贡献，回报社会。实践证明，站在同一起跑线上的毕业生在各自工作岗位上，经过三五年的发展，彼此间的社会距离会逐渐拉开。有的毕业生在校时学习成绩一般，却在单位应用技术岗位上经常“化险为夷”，成为单位公认的能手；有的毕业生在校时组织能力没有特别显示，却在单位上能带领团队开拓创新，成为一名优秀的基层领导者。相反，有的毕业生在校时显山露水，走上工作岗位后由于不适应现实生活，昔日的辉煌没有再现，成了默默无闻者。种种客观现象揭示，毕业生在校时的表现不能完全等同于其上岗后的能力，关键是看其是否能找准自己的社会位置，在实践中培养和提高自己的专业技能、管理水平，发挥自身的潜能。

1. 勇于挑战，提高自己的业务水平

毕业生离开校园刚走上工作岗位，无疑于姑娘刚进婆家门，眼前的一切比较生疏。在校时学习成绩再好，当真正从事具体工作时，也会有一种无所适从的感觉。对此，不要胆怯，而要静下心来勇于接受这种挑战。

首先，要加强实践锻炼，虚心向有实践经验的同事学习。一般而言，毕业生经过几年高等学校教育，理论知识比较丰富，而实际动手能力较差；但已经工作几年的职工在理论上可能没有新概念，但具体工作的程序、方法都已轻车熟路。因此，毕业生要向有实际工作能力的同事学习，善于动手，加强实践锻炼，才能弥补不足，提高自己的业务水平。

其次，要充分利用自己的理论知识，尽量多地与工作实际相结合。当毕业生来到一个单位报到后，在虚心求教的同时，更应发挥自己的专业技长，给单位的具体工作提出有创意的建议。这样做不仅有利于树立你在同事中的形象，而且有助于你尽快进入工作角色，丰富你的工作经验，有利于工作的顺利开展。

再次，善于总结，做工作的有心人。毕业生上岗后，最好身边经常随身带着笔和本子，做个有心人，把日常工作中遇到的问题、解决问题的方法、工作中的体会及时记下，一方面便于日后遇到类似问题时查找答案，另一方面也有助于在写业务总结时有资料可查。否则，日复一日地工作，到头来回想自己所做的工作，大脑中一片空白。

最后，挤出时间，多学习一些专业以外的技能。当今社会是一个大量需要复合型人才的社会，如果一个人仅仅掌握了一门岗位技术，而对其他方面的技能知之甚少，那么将来发展的路子就相对窄一些，分析问题解决问题时，思路不够开阔，不能够多方位地思考问题。从另一方面讲，各单位的改革不断深化，岗位交换、调整的情况经常出现，毕业生在校时所学专业有可能在具体工作中派不上用场，如果只擅长某一方面的业务，对岗位的选择机会就少。因此，应该多学习，博览群书，掌握几门专业技能，成为一名复合型人才，作对单位、对国家有用的人。



2. 踏实工作, 锻炼自己的管理能力

在具体工作中, 毕业生不断虚心学习, 提高自己的业务能力是成才的重要途径。同样, 踏实工作, 有意识地锻炼自己的组织管理能力也是一个重要方面, 因为一个单位的发展不仅需要大批的专业技术人员, 更需要一定数量的优秀管理者。因此, 对于大学毕业生来说, 到一个单位不仅要努力提高自己的业务能力, 也要有意识地去锻炼自己的组织管理能力。那么如何锻炼自己的组织管理能力呢?

一是要踏实工作, 增加自己在职工中的影响力。管理才能不是空洞地挥舞手中的权力棒, 而是依靠自身的工作成绩去影响别人的。在单位首先要踏实工作, 然后再“指点江山”, 切记下车伊始, 便指手画脚。

二是要积极思考, 提高自己对事物的洞察力。有人曾说“管理能力首先是一个人的洞察力, 这是成为一个优秀管理者的最核心的东西。为此, 毕业生上岗后一方面要踏实工作, 另一方面也要积极思考, 发现工作中的难点问题, 积极主动分析问题, 并及时提出切实可行的解决方法, 有意识地锻炼自己分析问题和解决问题的能力。

三是要与人沟通, 发挥自己对工作的组织协调能力。美国有一位杰出的商界领袖曾说: “把工作成绩或功劳全部归于自己的人, 是当不了杰出的领导者的。”因此, 一个人要取得大的成就, 要有别人的帮助。要做到这一点, 就得端正品行, 在建立良好的人际关系的前提下, 善于与人沟通, 学会与别人交谈。只有这样, 才能为发挥自己的组织协调能力奠定基础。对于一个毕业生来说, 在日常的工作中切不可搬弄是非, 而要有意识地化解别人的矛盾, 做好领导交办的每项工作; 对同事要一视同仁, 不能厚此薄彼; 要使自己成为众人心目中的核心力量。

3. 公众场合树立良好的自我形象

一个人的外表是内涵的外延, 直接影响在别人心目中的形象。对于一个毕业生来说, 树立良好的形象是至关重要的, 是走向事业成功的必要的“外包装”。

- 衣着得体。得体的外在衣着不仅可使一个人在人际交往中获得很好的印象, 更在于它可以潜移默化地在心中树立成功的信念。当然, 衣着应随场合的变化而变化。
- 思路清晰, 汇报工作口齿伶俐。语言的表达是一个人能力水平高低的最直观表现, 如果自己把份内工作干得十分出色, 而当领导亲临现场检查指导时却言语不清, 说不出所以然, 那么这就无形中把成绩给埋没了。因此, 毕业生上岗后应该在熟悉工作范围岗位职责等基本情况下, 理出一个工作思路来, 以解各种检查时的汇报之急。
- 字迹工整, 材料写文笔流畅。字迹是一个门面, 工整与否也会影响到自己的外在形象。作为一名受过高等教育的毕业生, 应该在文书写作方面有所特长, 毕竟

工作中需要动笔的时候很多。假如单位突然安排写一份工作总结或者其他文字材料，若憋上三天三夜还没有出稿，其结果就可想而知了。

- 遇事不惊，处理情况积极稳妥。青年人有着着一股朝气，这是一件好事，但一般情况下遇到突发事件时先稳定情绪之后再凭经验迅速处置，重大情况应及时向领导汇报，当然，这个过程是有时间限制的。切记，对突发事件，绝不可无动于衷！

四、当前 Y 代人角色转换存在的问题和解决方法

Y 代人角色转换很少是一帆风顺的，当角色转换遇到困难时，就很容易发生角色不适的问题。当角色不适占据了主要地位，使之不能进入新的角色或不能退出原有角色时，就会陷入来自外部环境和自我内部的心理压力及情感矛盾。目前，Y 代人在角色转换中主要存在以下几方面的问题。

- 狂妄自大的“唯我”心态。面对社会，有的毕业生认为自己具有很多优良条件，因而盲目自信。到单位后往往眼高手低，认为自己理所当然地会得到重用，轻视一些细小的基础事务，不屑于与人合作，不虚心地向别人请教，结果是小事不愿干，大事干不了，与周围同事的情感交流也在不知不觉中筑起了一道屏障。
- 自卑畏惧的“无我”心态。这部分学生在即将踏入社会时表现出自信心不够，觉得自己处处不如别人。参加工作后畏首畏尾，顾虑重重，缺乏创新的胆量和参与竞争的气魄，导致工作打不开局面。
- 信赖盲从的“唯他”心态。部分毕业生面对陌生的环境和全新的思维方式，茫然不知所措，表现出遇事随波逐流，从而给人留下缺乏开拓性、独立生活能力和工作能力都很差的感觉。

造成上述问题主要有以下三个方面的原因。

第一，大学生缺乏对自身的客观评价，对自己既未弄清楚“我是谁”、“我能做什么”，也不知道“谁要我”、“要我干什么”，一部分学生因为在大学里学习优异，就以为自己什么都行，在实际遇到困难时，唯恐别人笑话而不愿虚心请教。

第二，不能客观处理理想与现实目标的差距。大学生希望凭借自己的能力找到理想的工作岗位，实现人生的理想与抱负。但事实上，择业的艰难就给了他们当头一棒，许多时候不是自己选单位，而是单位选自己，并且用人单位提出的种种条件和要求，更让“有抱负”的大学生难以接受。当理想目标与现实冲突时，有些学生就消沉失落，不愿意接受现实环境中的人和事。

第三，缺乏必要的锻炼和社会实践。大学生从小学到中学再到大学，一直身处“象牙塔”，基本上处于依赖家长、与社会隔绝的状态，对社会缺乏了解和认识，因而，当面临社会选择时表现出种种不适应就可想而知了。



Y代人在角色转换过程中有些不适应是自然的,对此不必过于担忧,反而应有充分的认识。只要我们加强角色转换意识,积极缩短适应期,就不会因此而造成职业心理障碍,失去信心。如果把求职比作职业生活的序幕,那么就业才是正剧的开始。Y代人步入社会舞台之初,仍需通过角色期待、角色领悟、角色实践三个阶段来实现角色转换。

1. 在角色期待阶段立足现实,增强独立意识

刚走上工作岗位的Y代人应尽快从对学生时代的沉湎中解脱出来。学生时代相对单纯、自由,学习与生活上都可以依赖于教师和家长。工作后Y代人要承担一定的社会责任,要在工作中能独当一面。此时人们也开始把Y代人作为一个独立的社会人来看待,这就要求Y代人调整心态,尽快进入新的角色。

2. 在角色领悟阶段虚心学习,树立岗位意识

Y代人作为职业岗位的新手,必须充分地了解和熟悉工作环境的情况、工作对象的特点和规律,从而对新工作有一个较全面的认识和把握。因此,应主动地关心和搜集有关信息,比如本职业的传统和现状、本单位的历史和前景等。在工作之余,应主动与单位的领导和同事交往,了解情况;对本职工作所需的知识、技能,尽早有针对性的注意积累,这样才能在适应角色上领先一步。

3. 在角色实践阶段大胆实践,加强协作意识

Y代人在理论方面有了一定的积累,但在具体的实践活动中还是一个新手,面对许多实际工作,缺乏经验和办法,但没有必要因此而自卑、退缩,相反,应打破Y代人是“时代骄子”的说法造成的心理压力,敢于实践,善于请教,才能把理论知识和实际工作结合起来,在实践中完善自己的知识结构,并最终充分发挥出知识上的优势。在角色实现过程中,良好的同事关系是事业成功的重要保证。在学习时代,同学之间虽然也有一定的协作,但完成学习任务主要还是靠自身的努力;而在现代的生产活动和科研活动中,集体的协作体现出越来越重要的作用。如果不能很快地适应这种协作关系,就难以处理好同事间的人际关系,难以在工作中打开局面。因此,增强协作意识,不但对更快、更好地完成角色转换,而且对今后的迅速成长、走向成功都具有重要意义。

4. 合理流动,促进角色转换

在我国,个人的职业岗位是相对稳定的,许多人第一次选择的职业成为其长期从事的职业,甚至是终身职业。在这种条件下,就业以后,人们往往立足本职,努力做好工作以求得进一步的发展。但也应看到,在改革开放建立社会主义市场经济体制的新形势下,社会分配角色逐渐减少,职业流动也越来越频繁。职业流动是指劳动者在不同职业之间的变动,也是角色转换的过程。当一个人不适于在原岗位上发展时,可以另辟蹊径,转换职业,寻求新的目标和新的成才道路,去创造出新的业绩。一个人不适于某个单位,可能有自身的原因,也可能有单位本身或领导的问题。有时,一个人在某个单位处境不好,难以发展,

是条“虫”；但换了一个环境，发挥了自己的才能，就成了“龙”。人，正是在对环境的积极适应、主动寻求和进行力所能及的改变过程中，才使自己强大有为。合理的职业角色转换不仅能满足社会的需要，也符合个人追求成就的愿望。

需要指出的是，并不是所有的职业流动都是合理的。合理的职业流动能够促进角色转换，反之将使角色转换发生障碍。合理的职业流动是指由于个人的能力不能发挥，或确实不适合某一职业而流动。但是有的流动却是受社会环境的其他因素的影响，如从众心理，这山望着那山高，这样的流动仍然不能解决角色的适应问题。因此，选择应当是审慎的，盲目的或非科学的强迫性转换，会对社会造成损失，对个人的角色适应也是不利的。

五、案例评析

汉高公司案例——相互信任

“相互信任”，这是汉高红宝书上的第一条。与某些跨国公司相比，汉高对人的管理并没有局限于规章制度的条条框框。举个很琐碎的例子，有些公司在管理人员出差上会有很具体的条文，包括你一定要坐某家航空公司的飞机、住在某个酒店等。但在汉高，这种政策是相对宽松的，对员工并没有这些具体的限制。公司规章制度的基础有两种：一种是相信员工会以公司的利益为出发点，这时他们制定政策会以上限为标准。第二种是相信员工将以自己的利益为出发点，举个通俗的例子，公司让花 1 元他绝对不会花 5 毛，这时，公司的政策就会以下限为标准。两种基础是截然相反的，而汉高属于第一种。

汉高在中国有众多的合资企业，这些合资企业从开始立项到达成合作再到以后的合作成功不仅要经过艰辛的谈判过程，而且更重要的是如何把合作完美地延续下去。很多合作最后做不下去的原因之一是当初负责谈判的人和合资企业实地管理的人不一致。有些跨国企业的做法是：在和中方谈判时公司派一组人员去谈，而这些人为了达成合作的目的，往往会忽视将来真正合作后所面临的实际操作问题。当谈判成功、真正的管理人员到位后，才发现原来达成的协议的可操作性极低，从而导致了最后合作的失败。而汉高的做法是：谁谈判，谁负责。这样既避免了上述情况的发生，又使员工感受到了公司给予他的最大的信任。

汉高对它的中、高层管理人才也提供了一个自由的舞台，总部并不会对当地的管理提出过多的意见，而是放手让具有本土经验的职业经理人去管理。汉高技术的中国区董事总经理金辉在这一点上就很有体会：“我今天能在汉高得到这么好的发展，很大程度上得益于汉高尊重每一个人、相互信任的这种文化氛围。”

汉高在中国逐步塑造了求大同存小异的合资管理模式。虽然汉高是一个具有很强的



德国文化的公司,但在如何管理众多的合资企业中,汉高在坚持自己的原则下,体现了难得的包容度。汉高在与中国企业谈合作时,总是坚持 51% 的控股比例,不是因为它要在管理上有绝对的控制权,而是因为要这家合资企业的业绩能在汉高德国的上市公司的财务报表中占上一席之地(根据规定,在合资的企业中,如果汉高的持股比例没有超过 50%,汉高的这家合资企业的业绩将不能算作汉高的“主营业务收益”,而只能在“其他收入”中显示)。中国作为汉高全球策略的重要一步,这些合资公司当然要体现在它们的“主营业务收益”上。

但怎样把汉高的文化融入到原有的企业中,并使之成为一种主导的文化,对于汉高来说,每次面对的挑战都会不同。汉高首先要做的是把企业的工作环境改成符合汉高文化的样子。因为有科学证明,环境对于人的心境有着很大的影响。接着就是大量的培训,对于蓝领,汉高注重于一些基础的培训,如生产安全、环境保护等。因为汉高希望把在德国工厂的生产环境标准带到中国,让中国的工人感觉到企业对他们的关心。而对于管理人员,汉高会根据个人的不同情况来计划相应的培训。

汉高对一些合资企业的改变相当顺利,因为当时企业里的大部分是刚毕业的 Y 代人,这部分人的学习和适应能力都很强,他们很快就适应了汉高的企业文化,所以,后来这批人有很多都被汉高培养成为骨干了。但是当遇到非常难以改变的企业,汉高也会显露出德国文化的硬朗作风。在汉高,有一句话叫“if you don't change the mind, then you change the head”,意思是说,到了关键的时刻,如果思路坚持不改变,那么,只能换人。在这种情况下,汉高不会把大量的员工替换掉,而是找出一两个典型,把他辞退,以达到警示的效果;对于大部分员工,汉高会给他们相当长的一段时间进行适应。

谈到人才培养,汉高从招聘到用人都有一套有条理的人力资源管理系统。在招聘会上,汉高有一套特定的方法去测定应聘者是否符合汉高对于人才的要求,如应聘者承受压力的能力、应变的能力等。对于高层次的应聘者,汉高会使用“评价中心”来完成对人才的评估。汉高还广泛地与商学院建立合作关系,以求第一时间得到最好的人才。

对于经理人的职业生涯发展计划,汉高是很看重的。早在 20 世纪 90 年代就使用了“评价中心”这一先进的人才评估方法,后来为了在中国大陆推广,与北京大学建立合作关系,共同开展在中国的人才评价工作。每年汉高都会先从公司内选出优秀的人才,然后送到北京大学的评价中心进行人才评估。北京大学就会给人力资源部提供人才评估的详细报告,人力资源部据此报告与被评估的员工进行认真详细的反馈面谈,面谈的目的是帮助员工深入分析其强弱势,被评估者根据评估的结果找出自己的不足,在人力资源部的帮助下,自己制定相应的改变计划和职业目标,而人力资源部会根据这份计划,为被评估者提供相应的各种培训和其他发展的途径。最后,这位人才资料会放在企业内部的人才库中,当汉高内部有适合这位人才发展的职位时,汉高会首先考虑到这位员工。

汉高不仅务实地给有潜力的员工以发展的机会，而且在公司远景目标的制定上也是动员全体员工参加，以求汉高的员工对公司有着充分的信心。汉高每年都会举行一次“务虚会”，在会上，员工要描述汉高未来五年的发展计划蓝图，随后制定一个五年计划。

完善的人才发展计划使不少员工始终跟随着汉高，在汉高的中、高层管理人才中不乏有在汉高已经工作 10 年以上的老员工（汉高进入中国才不过 15 年的时间）。汉高在两年前把总部从北京搬到了上海，可能是因为汉高的魅力，不少的员工也跟随着总部把家搬到了上海。

总而言之，汉高为公司确立了具有强大亲和力的形象，在良好的企业文化氛围中，员工找到了亲切的归属感。不论上下，作为集体的一分子，大家与公司共同奋斗、共谋发展的精神风貌使公司前景一片光明。

本章小结

归属感是指员工经过一段时期的工作，在思想上、心理上、感情上对企业产生了认同感、公平感、安全感、价值感、工作使命感和成就感，这些感觉最终内化为员工的归属感。有效沟通、公平、领导示范等因素都会严重影响 Y 代人的归属感。

在自我形象设计上，管理者可以引导员工重视自己、注意外表、正确对待缺点、扩大优点、展现成就、用恋人的眼光看待自己等方式来使 Y 代人重新认识自我，找回自己的信心，重新塑造自我形象。在如何端正 Y 代人的社会角色认知上，管理者可以引导 Y 代人从认识自己开始。角色认识过程既是认识自己、认识他人、认识社会的过程，也是通过自己所担任的角色，让他人和社会了解自己的过程。在具体管理上可教育员工在角色期待阶段立足现实，增强独立意识；在角色领悟阶段虚心学习，树立岗位意识；在角色实践阶段大胆实践，加强协作意识。

第五章

赋予权力 培养尊重感

本章提要

在企业管理中,对员工尊重的最核心内容就是对员工的授权。尤其是当前 Y 代人自尊心非常强,非常需要他人的尊重。如果能够实现对员工的有效授权,则不仅提高了工作效率,也充分体现了企业对员工的尊重和重视。

授权是指充分授予下属完成工作的权力,是和高度集权相对立的行为。在信息技术日益发展的今天,决策复杂化和知识专业化思考的需要,使得授权问题更加突出。真正的授权有助员工的成长,有助于共同愿景的形成,有助于学习型组织的建立。从另一个角度看,授权本身就是一种内在激励。在企业管理者授权过程中的失败主要是因为管理者不清楚授权的步骤、原则、要诀以及授权是否适当的检验标准。有的管理者甚至不清楚可授出的权力有哪些,从而授出一些不该授出的权力,导致组织运转失调。对此本章将重点展开说明。

第一节 尊重感的作用

一个名叫保罗的乞丐,在一个寒冷的冬天给洛克菲勒写了一封信,要借 100 美元。虽然洛克菲勒认为这可能是在变相乞讨,但还是给他寄去了 100 美元。没想到,一周后,保罗给他寄来了一张借条,洛克菲勒随意将其扔在了另一边。

数年后,洛克菲勒早已忘记了当年保罗借钱的事,但却收到了保罗从伦敦寄来的汇款单和一封特别的感谢信。保罗在信中告诉洛克菲勒,当初向他借款是因为跟几个乞丐打赌,因为他的同伴都认为像洛克菲勒这样的巨富根本不会相信他的话,更不可能随便借钱给他这种街头随处可见的乞丐,他在寄出那封信后就认定自己输了。

当他很快便收到洛克菲勒的汇款单时,他的心灵受到了极大的震动,他在写下那张欠

条后，便开始认真思索怎样经营自己今后的人生。几经挫折，他成为伦敦一家著名船厂的职员。他终于能够欣慰地兑现当年的承诺了。

他在信中一再感谢洛克菲勒：“是您当年对一个乞丐慷慨馈赠的那份信任和尊重，温暖了我的那个冬天，甚至可以说温暖了我的后半生。即使在我困难的时候，我也没有花掉那100美元。”正是洛克菲勒的信任和尊重，温暖了保罗灰暗冷漠的心灵，使他信心满怀地去迎接未来。

前苏联教育家马卡连柯非常尊重学生的人格。在他看来，尊重人、信任人是教育人的前提。高尔基工学团创办不久，马卡连柯到监狱去领学员卡拉巴林。当马卡连柯和监狱长一起替卡拉巴林办理出狱手续时，马卡连柯要卡拉巴林暂时离开办公室。当时，卡拉巴林对此并不理解。从监狱回来的路上，马卡连柯和卡拉巴林并肩而行，同时跟他谈话，但是，所谈的都是关于工学团的事，只字不提监狱的情况和有关他过去的事。10年后，当卡拉巴林已经是一名人民教师时，马卡连柯才告诉他说：“我当时所以叫你走出监狱长的办公室，是为了使你看不见担保你出去的条子。因为这个手续，可能会侮辱你的人格。”有一次，卡拉巴林询问马卡连柯：“请您如实地告诉我，您相信我吗？”马卡连柯诚恳地回答说：“过去的事不必提了……我知道你这个人跟我一样诚实。”马卡连柯还接连把带枪取款的重任委托给卡拉巴林去办理，使这位学员深受感动。后来，卡拉巴林终于成了自己老师马卡连柯的得力助手和继承者。

尊重是一缕和煦的春风，是一轮冬日的暖阳，是一座通向光明和希望的心桥。心存善念，满怀爱意，体谅和尊重他人，世界就会更加美好和温馨。

一、什么是尊重

尊重是重要的伦理学范畴，在不同的文化中，对尊重有不同的理解。例如，汉语中的“尊重”与英语中的“respect”，就存在着明显的语义学差异。《汉语大辞典》对“尊”做出的解释是：尊贵、高贵；同“遵”，遵行、遵从。对尊重的解释是：敬重、重视；尊贵、显要；庄重、自重；对对方的尊称。“尊人”一词表示尊敬他人。《礼记·曲礼上》中说：“夫礼者，自卑而尊人。”

根据《斯坦福哲学百科全书》，“respect”来源于拉丁文，意思是“往回看”、“再看”。尊重表示主体对客体理解的一种特定模式，根据其对客体的知觉做出一种恰当的回应。尊重的核心是给予客体注意和适当的关注，这意味着首先要清晰地了解客体本身，而不是简单地通过一个人自己的理解、愿望、恐惧等过滤器来看待。

由此可见，汉语的“尊重”与英语的“respect”确有差异。汉语“尊重”明显地体现出地位尊卑的差异，以地位之尊来确定尊重的对象标准；其含义主要是下位对上位的敬重、服从以及谦卑、恭顺。英语的“respect”的含义在主客体地位上则没有明显的差异，它的本



意更多地体现出要以一种客观态度来对待的对象,其对象不受地位差异的限制。

现代“尊重”观念起源于14世纪欧洲启蒙运动,卢梭的天赋人权思想成为现代尊重观念的源头和核心,它对整个人类思想的影响巨大。卢梭所说的天赋人权,就是承认人的价值、尊严、才能、自由。人生而平等、生而自由、生而性善是天赋人权的最好阐释。每个人的天性表现形式不同,但是都由三部分构成:自由、理性和良心。对人的尊重首先表现为对人的自由的尊重,尊重人的天性应始于保护儿童善良的天性,使其身心自由发展。

新精神分析主义心理学家弗洛姆认为,尊重“就是客观地正视对方的全部,并容纳对方独有的个性存在,并努力地使对方能健康成长和根据其自身意图自行发展。”一个人只有当“我”自己达到真正的独立时——在没有外力支援的情况下自由自在地走自己的路,既不想支配别人也不想利用别人——尊重他(她),才成为可能。换言之,一个自我尊重的人,才能真正尊重他人。

因此,尊重的基本含义就是,把自己和他人看成是一个独立的、自由的、完整的、具有独特天性、人格和尊严的人。

二、尊重的心理学本质

在心理学意义上,尊重是指一个人对其他人的态度,包括对别人的认知、情感和行为倾向。这种态度不是与生俱来的,是个体出生以后,在遗传天性基础上,伴随着认知能力的发展,参与社会交往,积累社会化经验,接受教育影响逐渐形成的。因此,它是一种心理形成物,当这种态度稳定地形成之后,它将成为个体的人格与道德面貌的组成部分。

尊重态度是怎样在儿童身上逐渐形成的?其心理机制是什么?实际上,儿童的独立性、社会认知、移情以及儿童与成人、同伴的社会交往经验是尊重态度形成的心理基础。

首先,刚刚出生的婴儿并不能意识到自己是一个独立的个体。根据发展心理学家提出的“分离一个体化”理论,一个婴儿出生后与母亲的关系要经历正常孤独阶段、共生阶段、分离一个体化阶段,才能形成独立的自我。此时的儿童才知道,他不是附属于别人的,也不是别人身体的一部分,而是一个独立的存在物。这种独立自我的意识,是个体一切人格与道德特性产生的基础。

其次,尊重态度的形成还需要以一定的社会认知能力为基础。两三岁的儿童虽然开始意识到自己是独立的,但他们还是自我中心的,还不懂得别人和自己是不同的,还不能站在他人的角度看问题。如果儿童不能觉察到他人通常与自己有不同观点,那么当他面临涉及他人权利的问题时,他就不会产生任何道德冲突,不会知道去尊重他人。

美国心理学家塞尔曼对儿童的社会观点采择能力发展的研究向人们展示了儿童是怎样逐渐认识到别人和自己的想法可能是不一样的。塞尔曼认为,观点采择认知能力的发展先于相应的道德推理发展。随着儿童抽象推理能力的发展,通过同伴互动,儿童才开始

有能力同时地并且彼此相互地在认知上“穿着别人的鞋子行走”，互惠的角色采择能力使儿童开始能够意识到他人可能像他，而且他人看待事物会有不同于他自己的方式。进入儿童期之后，儿童从早期自我中心观点向在两人关系中理解他人发展，才有能力在他们与他人互动中采择观察者或第三者的观点，此时，儿童才开始意识到别人的看法和观点是值得尊重的。

第三，移情或共情能力是尊重态度产生的情感基础。对此，孔子早在两千多年前就已有所论述，“他人之心，吾忖度之；己所不欲，勿施于人。”“他人之心，吾忖度之”，就是“你要别人怎样对你，你也要怎样对人”；“己所不欲，勿施于人”则是指对自我行为的约束。要摆脱自我中心，一方面须通过观点采择，站在他人立场看问题；另一方面还需细心体察别人的内心感受，了解别人此时的情绪状态。只有这样，他们才能对处于困境中的人产生同情心，才能在自己玩秋千时，知道排队等着玩秋千的同伴焦急等待的心情。儿童何以能够克服自我中心约束自我行为？美国心理学家霍夫曼认为，移情是助人、合作等道德行为形成和发展的基础。一个三四岁的孩子做出了违反道德规则的、不尊重别人的行为时，如果父母和老师通过模仿受害者、角色扮演，或者激发儿童间接联想的方式诱导孩子，让他想象他自己处在受害者的位置会是什么感受，引起儿童相关的过去经验，引起对受害者遭受痛苦和伤害的同情心，这种教育方式就容易激活儿童的某些移情唤起机制，使儿童意识到他人的忧伤与自己行为的因果关系，从而产生内疚感，改正其不尊重别人的行为。

第四，无论独立自我意识的产生，还是社会观点采择和移情能力的形成，都需要一定的社会环境，都需要儿童在与别人交往过程中积累经验。所以，出生以后不和任何人打交道的孩子，不可能形成独立自我的意识；一个从来不和别的小孩一起玩的孩子，不可能懂得轮流玩和按规则玩的重要性；一个从来没有见过别人的痛苦、悲伤状态的人，也不可能对别人产生同情心和共情体验。在这一点上，成人的教育引导固然重要，但更重要的，是让孩子参与群体生活，让他们和别的孩子整天在一起摸爬滚打。

三、深入理解尊重的内涵

尊重的内涵到底是什么？对这一问题，存在着不一致的认识。一个比较普遍的倾向是片面、刻板地理解尊重，把“尊重”等同于爱。还有人认为，只有顺从和听话的员工才是值得尊重的。另一些人把“尊重”理解为无原则的宽容，这些认识都会带来尊重行为上的偏差。

首先，尊重员工的第一要素是尊重员工的天性。多年前，伟大的启蒙运动思想家卢梭曾经开天辟地向世人发出了“天性为师”的论断，其涵义是：无论父母、老师、书本都不应该成为孩子的老师，孩子真正的老师正是他自己的天性。这一论断在当时和后来的很长时间里并未得到人们的认可。只是到了20世纪，“回归天性”、“回归自然”才被欧美一些



教育家作为教育改革的指导思想。那么,天性是什么?由于遗传的原因,每个员工有其独特的天性。教师应该了解每个员工的天性,接纳每个员工的独特天性,并根据每个员工的特点,因材施教。

其次,“尊重”并不等同于“爱”。我们经常讲“尊师爱生”、“尊老爱幼”。在这里,“爱”的含义是喜欢、提供保护和帮助,还意味着给予、施舍甚至为爱的对象做出自我牺牲。对大多数做父母者来说,在孩子很小时,这种爱是无条件的,不带有功利性。但是,当孩子逐渐长大以后,这种爱就开始“变味”,就开始加入了功利的东西,如听话、学习好、得第一等。也正是从这时起,这种“爱”就开始与“尊重”背道而驰。

第三,尊重员工,就要把员工看做和我们自己一样的人,看做一个自由,独立,完整,有其独特的天性、人格和尊严的人。“尊重”意味着接纳、平视、理解和宽容地看待对方的一切所作所为。

“尊重员工”意味着给员工提供更宽松的环境和更多的自由发展空间。尊重员工,就要顺其自然,就要接纳员工对自己行为的选择,就要重视员工做出的独立判断。因此,尊重员工,有助于员工独立性的养成并克服对别人的依赖性,有助于员工发挥个人的内在潜力。在这种氛围中,素质好、天性具有优势、心理健康的员工会更好地发挥个人的优势,成为有创造性的人。

尊重既是员工自主学习的条件,也是实现“助人自助”的前提。这对于那些在过去生活中因某一阶段未受到积极关注、未得到应有的尊重而出现心理和行为失调的员工尤其重要。因此尊重员工是培养员工的自主性、对员工进行心理健康教育的基本原则。

但是,尊重又不意味着放任自流、听之任之。尊重还强调信任员工,唤醒、培养员工的自我控制能力。当员工违反社会规则、破坏纪律的时候,实际上就是在侵犯别人的自由和权利,就是不尊重别人。在这种情况下,对员工采取放任态度,其实是不尊重他们。长期以来,企业实施的是“高外控、低内控”策略,强调用规则和纪律约束和控制员工的行为,认为这样才能让员工更好地成长。其实,这忽略了一个人具有“内控”的潜质和能力的。对孩子的不信任才导致外在的严格管理。所以,应该倡导“适度外控,高度自控”,这是尊重的体现,把高度外控降低为适度外控。企业的管理应该建立在尊重员工的基础上。



案例 5.1

我不同意你,但我支持你

在搜索巨头 Google 的全球副总裁兼中国区总裁李开复看来,他的魅力首先体现于尊

重。李开复用这样一个故事解释了他对尊重的理解：“尊重别人发表意见的权利。其实，每个人对每件事都会有不同的看法和不同的理解，不能期望大家的意见完全一致。”

“我不同意你，但我支持你。”李开复至今仍清晰地记得，当年在卡内基·梅隆大学他的导师罗杰·瑞迪对他的帮助。在计算机语音识别的研究过程中，李开复逐渐对导师主张的方法产生了怀疑，打算采用其他方法试试。于是，一个世界级顶尖大师和他还没毕业的学生有了分歧。最后罗杰·瑞迪说：“我不同意你的看法，但我可以支持你。”“正是导师的这个态度，影响了我的一生。”李开复说。

要把下属当成合作伙伴，这是李开复不断强调的。李开复认为，当今国际市场环境复杂多变，只有善于反思和调整、勇于接受批评意见、能够快速适应环境变化的领导，才能带领整个企业快步前进。

如果意见不一致，就要进行有建设性的“不同意”，千万不能粗暴地使用“不同意”这三个字来扼杀其他人的思考和创新。“关于‘不同意’的艺术，我给出几点建议：①用同理心获得别人的尊重，让别人愿意倾听你的想法；②用对事不对人的态度，即使发生争吵大家也不会心存芥蒂；③保持自信，前提是你必须考虑清楚自己的理由是否合理、充分；④保持建设性——提出反对意见很简单，但能够提出反对的理由还能提出改进方案，才会更容易被对方所接受；⑤提反对意见时不伤和气，一定要注意自己的态度和语气；⑥循循善诱提问，帮助对方梳理思路；⑦当众论事，事后批评，给别人留脸面，才会让别人不觉得尴尬，更愿意接纳你的意见；⑧只在必要时展开争论。”这是李开复的体验。

而就企业行为来说，“尊重更多应该用风格和文化来约束，而不是用条条框框来规定。我们在招聘的时候就非常讲究个人的风格是不是符合 Google 的风格和文化。这样就有了最基本的保证。”李开复又补充道：“另外，尊重是日常的沟通中积累和沉淀出来的文化。”

当被问及解雇员工会不会与尊重员工相矛盾时，李开复沉吟了一下，“不冲突，解雇员工有很多原因，只能说明他不适合某个时点上的某个职位，告诉他，并且帮助他找到真正适合他的职位，让他在体现价值中找到快乐，才是真正的尊重他。”

四、企业管理中的尊重

管理，是领导干部的重要职责。懂得尊重人，是管理者的一种重要素质。平等待人是尊重人的基础与前提。管理者与被管理者只有职务和分工的不同，而无高低贵贱之分。只有在坚持人格平等的基础上处理与下属的关系，管理者才能真正赢得下属的尊重，从而有效地实施管理。反之，颐指气使、粗暴僵硬，只能使被管理者感到屈辱，要么唯唯诺诺、俯首帖耳，要么言行不一、阳奉阴违。同时，也可能使管理者自身处于孤立境地。

管理者往往又是决策者。管理包含着决策，决策实施离不开管理。在社会分工与合



作高度复杂化的条件下,管理者要做到有效管理,就必须正确决策。而要做到正确决策,就不能仅仅依靠个人力量,而应当依靠集体智慧。这要求管理者在决策时虚心听取各方面的意见和建议,尤其是那些与自己观点不一致的意见和建议。“良药苦口利于病,忠言逆耳利于行。”只有听得进、容得下“逆耳”的声音,才能形成“知无不言,言无不尽”的良好氛围,才能更全面、更科学地决策。

尊重,常常与理解相伴而生。古人云:“士为知己者死”,这说明理解人是对人的最大尊重,最有利于调动人的积极性。在现实生活中,我们经常强调换位思考,目的之一就是要促进人与人之间的相互尊重、相互理解。在构建社会主义和谐社会的新形势下,管理者无疑应当在管理实践中倡导和谐理念、弘扬和谐精神,以相互尊重、相互理解的实际行动,推动形成积极向上、团结和谐的良好人际关系,从而推动和谐社会建设进程。

那么企业管理中尊重的内涵又是什么?谈到人本管理,人们往往喜欢引用一句常言:没有规矩不成方圆。这种管理观念过多地强调“约束”和“压制”,却忽视了这样一个事实:如果人的积极性未能充分调动起来,硬性规矩越多,管理成本越高。在当代中国全面落实科学发展观,构建和谐社会,企业各项改革措施在不断深化的新的情况下,越来越多的管理者在实践中体会到:注重人本管理,以人为本,是驾驭企业一切管理工作所必须遵循的首要规则,在以执行刚性制度为基石的基础上,加强情感、智力投资,更多地注入柔性激励举措,是企业发展的重要因素之一。有一个著名公式:

$$\text{绩效} = \text{能力} \times \text{激励}$$

公式简单明了:在一个人知识、技能水平一定的情况下,激励力度越大,工作绩效就越大。可见,激励是一个关键的变数。激励的方法,古今中外林林总总,但均以人的需要为出发点和落脚点。要寻求有效的激励措施,首先得了解人的需要;要了解人的需要,就得首先尊重人。因此,注重尊重人,乃企业各级管理者的首要选择。

尊重人的内涵极为丰富。它既包含对员工人格尊严的尊重,又包含对员工利益需要的尊重,也包含对员工主体地位、创造精神的尊重。人格和尊严与人的存在是互为一体的。无论是管理者,还是普通员工,都是具有独立人格的人,都有做人的尊严和做人的应有的权利。“富贵不能淫,贫贱不能移,威武不能屈”,人们常常把尊严看做是比生命更重要的精神象征。我国是社会主义国家,理所当然地应当使人受到最大的尊重,使人的权利受到更好的保护,尊重员工的人格和尊严是企业人本管理的最基本的要求。尊重员工的需要和利益,满足和发展员工的需要和利益,是对人的本性的尊重,对人的价值的尊重。正如马克思所说:“人们奋斗所争取的一切,都同他们的利益有关。”员工虽然是企业人本管理的对象,但是作为人,在任何活动中都有其内在的主观能动性。体现在实践活动中的主体性、创造性,就是人的生命活动的重要特征。因此,对员工主体性和创造精神的尊重,实际上体现着对人的生命活动的尊重,是一种更高层次的以人为本。作为企业各级管理

者，如何在人格尊严、利益需要、主体地位等方面尊重人呢？

尊重人，管理者应相信属下的每一位员工，这是对员工人格尊严基本要求。不能戴着“怀疑、猜忌”的滤色镜看人、用人，也不能僵硬地靠所谓“严厉”的制度、规定、政策去管人、压人、卡人，更不能对员工进行人格上的歧视、侮辱；否则，员工们我行我素，逆而处之，对单位的兴衰漠不关心、麻木不仁，甚至是群起而攻之。一位知名的管理学家说过：“怀疑和不信，是企业真正的成本之源”。因为，员工们都有被人尊重的荣誉感，自觉积极地工作与被动、消极地工作所产生的种种效益是截然不同的，特别是知识分子比较密集的科研单位，人的劳动是一种活的劳动，他们主人翁的激情和智慧，在信任的氛围内最容易被激发。

尊重人，管理者应时刻把员工的冷暖系在心头，真心实意地为员工办实事，切实关心员工的工作与生活。胡锦涛总书记说过“群众利益无小事”，要把职工的事当成自己的事来办，以情感人，这是对员工利益需要的尊重。如果一味地强调让员工干好本职工作，而对员工的切身利益、生病住院、生活困难等视而不见，漠不关心，员工就感受不到集体的温暖，体会不到“主人翁”的自豪感和优越性，久而久之，职工就淡漠了集体荣誉感，变得心灰意冷。员工没有激情和活力，企业的发展只能是一句空话。要本着“一枝一叶总关情”的精神，不以事小而不为，关心员工的工作和生活，营造出浓厚的情感氛围。同时，还要关心员工们的业余文化生活。每个员工都有自己的业余爱好和特长，现在，休息时间的延长和工作节奏的加快，更需要多组织和开展丰富向上的文化活动来陶冶员工的情操，激发员工奋发向上的工作热情，增强员工们的凝聚力、向心力和战斗力，并有效地预防一些不健康的東西占领他们的业余文化阵地。

尊重人，在利益需要上管理者还应根据员工们的技术专业特长，关心他们的发展方向 and 前途，提供与其能力相匹配的岗位和施展才华的条件，不同层次给予不同的责任和压力，引导他们选定正确的路径，并进行有目的的技术培训，与国内外同行交流，甚至走出国门学习先进技术，采取多种委培形式，选送有培养前途的技术骨干读博上研，提高他们的理论素养等，让他们在各自的工作中感受到自我价值的实现。注重智力投资，合理使用人才，可以达到事半功倍的效果。

尊重人，管理者应以人为镜，广开言路，虚怀若谷。这是对员工主体地位的尊重。应事事处处倾听、接受员工中不同意见、观点、建议，创造宽松和谐的民主氛围，让员工主动思考、探讨，无所顾忌地讲出自己的真心话和想法，甚至是“奇思怪想”，畅所欲言。这样，各种思想的交锋、撞击、相互启发、激活会酝酿起一场场“思想风暴”，产生出提高科研水平、工作效率、经济效益的新思路 and “金点子”，解决疑难杂症的窍门 and “妙方”。百分之百的求同思维，常常让创新之苗过早夭折。要充分发挥每个员工的主观能动性、首创精神，



调动员工作为企业主人翁的责任感、使命感和归属感。美国著名的通用电器公司的口号是“让公司每一位员工每一天都参与公司的管理”，这充分体现了以人为本的管理理念。同时，在企业深化改革的新形势下，员工队伍中出现的问题并不可怕，怕的是听不到真实的声音，不知道问题出在哪儿，这样管理者的工作无从入手，就不能作出正确的决策。在当前的特定环境中，管理者只有在调查研究的基础上，科学地认识对象，全面地把握对象，辩证地分析、理解对象，掌握职工在新形势下想啥、盼啥、急啥、忧啥，采取不同的方式方法，对症下药，一把钥匙开一把锁才会收到较好的效果。否则，漫无边际地去做工作，犹如隔靴搔痒、无的放矢，肯定会事倍功半，被员工们所厌烦、唾弃。

另外，尊重人，管理者还必须多理解、多赞许、多认可员工的优点。只要是不伤害大原则的问题，应允许思想与思想的交流、情感与情感的碰撞，达到心合则志同。还要在行为举止上尊重员工，员工有事上门时，不要门难进、脸难看。不论管理者的职位有多高，都应当以诚挚之心待人。在管理者与员工之间的交往中，多考虑彼此之间的等位关系，少一些错位关系的考虑，或者说多换位思考。在人格上尊重人、举止中体贴人、言语中关心人，人与人之间的关系自然也就更加趋于自然、和谐。

总之，管理是一种手段。管理者为达到目标可以采用多种多样的管理模式，但检验的标准是“员工满意不满意”、“答应不答应”。世界上的扭亏高手温白克说：“一家企业要成功，关键是一定要爱护你的员工，并帮助他们，否则他们也不会帮助你的企业。对待员工一定要诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定要把你的心拿出来给他们看，要心心相映，只有在这种情况下，他们才会跟你走。”因此，尊重人是企业管理的风向标。各级管理者只有以公仆之心，才能适应现代企业发展人本管理的需要。

“士为知己者死，女为悦己者容”，这是尊重的外在表现，也是尊重的巨大威力。如果对方能够感受并接受你的尊重，是可以把命托付给你的。当年周文王姬发对姜太公表现出了足够的尊重，姜太公就用他 80 高龄的身体和智慧帮助姬发奠定了周王朝八百年的基业；当年张良用足够的尊重感动了隐士高人黄石公，黄石公就给他传授了治理天下的文韬武略；刘备用三顾茅庐的方式来体现自己的尊重，就获得了诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”的忠心。

“你敬我一尺，我敬你一丈”，这就是中国人为人处世的伦理规则。“尊重”的解释可以划分为三个层面：第一个层面是尊敬、敬重，体现在内心；第二个层面是重视并严肃对待，体现在态度；第三个层面是庄重，体现于外在的行为。有内才能形诸于外，所以尊重必须是发自内心的，是心与心的交流，来不得半点虚伪和矫饰。

对于操纵企业的管理者来说，如何诠释尊重的价值和意义？如何让下属感受到自己的尊重？新东方教育科技集团给出了自己的解答。



案例 5.2

尊重别人首先自己自信

在中国，知道新东方教育科技集团是啥的人可能还不是很多，但是，在出国留学和学英语的人中，恐怕没有谁不知道新东方的了。曾经担任过新东方教育科技集团人力资源总监的高级副总裁陈向东博士认为，尊重的前提首先是要信任对方、信任下属、信任员工。

但陈向东强调，信任是有条件的，它必须建立在自信的基础之上，才能发挥信任真正的价值。“你能不能尽力地提升自己的水平，包括你的学识、你的道德、你的情操、你的修养等等，还包括你对专业技能的把握，你了解得越多，掌握得越多，你的底气就越足，就越能够看明白一个人。根据你对每个人的了解去信任他，也就是说知人善任，这才是对别人的尊重。”陈向东总结着自己的体验。

在新东方，任何一个新进的老师，上课前必须经过 30 次培训，才能走进教室。即使这样，还是有人会被学生轰下来，什么原因呢？“教英语的技术并不是唯一的标准，老师本身要有比较崇高的境界，对人生要有自信的看法，对学生未来要起到鼓励作用。”新东方的总裁俞敏洪这样解释。在他们看来，只有通过这 30 次的培训，帮助老师找到自信，老师才能获得学生的信任。留洋归来的新东方创始人之一王强更喜欢把西方的两句关于职业经理人的论述挂在嘴边：“I love you, but I have to fire you(我喜欢你，但是我必须让你走人)”和“I hate you, but I have to keep you(我讨厌你，但是我必须留下你)”。他希望每个管理人员都敢跟员工说这样的话，通透地不含个人感情因素地管理。他认为这一点在新东方这样一个知识分子群居的企业中尤为重要，允许并且尊重个人空间的存在，不遗余力地帮助个人拥有自己的空间，这实际上就是尊重人才、尊重个性、尊重生活方式、尊重独特思想，也是尊重才华的一个具体表现。

陈向东始终认为：要想让一个群体当中的每一个人都能感受到尊重，就要让群体当中的每一个个体都感觉不那么复杂，感觉不累，而且还觉得挺开心的。让个体感受到自己的价值，这种价值感就是一种尊重的感觉。而这些感觉的基础就是建立简单的文化，这种简单的文化让人感觉到人际关系简单。但同时它必须是三种文化的融合，首先是诚信的文化，其次是能够以业绩为导向的做事情的文化，最后是创新的文化。

越是简单的文化，越是能够让大家更多地去琢磨工作、去做一个最真实的个体、让大家都争着往前走的一种开心的文化，到最后大家就会感觉在这种氛围里生活得很舒服，这就是尊重的体现。“我们一直在构建一种简单的文化，尽量营造一种坦诚沟通的氛围，让



别人感受到你是一个很真实的自我。”陈向东认为让对方感受到善意，就会赢得对方的信任，从而愿意接受批评意见。

即使是公司的总裁，俞敏洪也感受到这种坦诚沟通带来的冲击力。“我一直把自己看做跟新东方的人完全是平等的，结果就是他们会对我的错误缺点进行猛烈的攻击，攻击的结果使我常常处于比较冷静的地位上考虑问题。这是我最大的好处。”俞敏洪享受着自我反省的乐趣。“我的毕生精力应该用在维护并且扩大新东方这个团队上，维护扩大这个团队需要几个要素，一个就是组织结构，第二个确实需要人际关系，第三个是要对每个人开放未来自由发展的道路，第四个是给予所有人绝对到位的承认。这一点做起来其实挺不容易的，但是我努力实践。”

第二节 赋予权力的意义

不少老总抱怨：手下无得力干将，自己整天忙东忙西，弄得筋疲力尽。看到他们一脸倦容、操心过度的样子，心生同情。可细细一想，便觉得他们其实并未把握管理之道。记得辛燕城先生说过：“作为一个司令，你不需要去管实际操作，你只要懂得运用战略便行。管理之道最简单而又最重要的就是知人善任。”

在中、小企业成长过程中，企业老总面临的最严峻的挑战之一便是授权。如何授权，如何把握授权的分寸事实上已经成为中、小企业能否顺利发展的关键。如果老总不愿或不敢授权，那么，在公司发展中，随着业务突飞猛进的增长以及各方面事务的困扰，仅凭总经理一人忙里忙外，即使其能力再大，都会应接不暇的。因为一个人的精力、学识等总是有限的，不发挥下属员工各方面的潜能，企业成长的潜力也就得不到挖掘。

在日常生活中，大家都明白这样一种道理：只有亲身在水中扑腾，才能最终学会游泳；否则，听教练说得再多，在陆地上比划的时间再长，也不可能学会游泳。企业老总只有把必要的权力、知识、信息和相应的报酬给予员工，让他们在一定范围内自己决定自己的工作，才能使他在工作中自觉地关心顾客并操心企业的长期利益，工作才能更富有创新精神。通过授权来培养员工，包含了这样一种思想：人们只有在实际需要时才能真正学会本领。人们往往是在做的过程中学，考虑如何做并怎样做得更好。

在一些公司，企业老总们制定战略规划の初衷总是好的；往往在执行过程中很多好想法受到了曲解和抑制。尤其到了一线员工那里，常常还是按传统规章制度的模式来办。再好的创新思路变成了条条框框的约束。现代社会经济环境瞬息万变，需要企业具有灵活机动的应变能力，才能随时抓住机遇。中、小企业经营机制自由度相对较大，因此容易抓住时机迅速发展。我国有许多民营企业，创业伊始，几个志同道合者，一间店面，少量资

金，凭借良好的发展时机，一跃而成为明星企业。摊子大了，问题也就来了，原有的灵活应变性降低了。主要问题在于企业老总不懂得授权法，无法通过赋予员工一定的权力、信息、报酬来保证企业运作过程的灵活性，无法将竞争优势维持下去，很快就会被市场无情地吞没。

在市场经济条件下，Y代员工的思想状态与以往有了很大的不同，特别是随着股份制改革的不断深入。要提高Y代员工的主人翁意识不能再像过去那种做法，而是应该通过授权法来完成。授权法把员工从细枝末节的规定限制中解脱出来，让他们自己寻找解决问题的有效办法，并对自己的行为负责。这才能促使员工们解放思想、实事求是，激发他们的创造力和开拓性。有效的授权是一种艺术。它既能把总经理决策的思想和能力传递下去，又能鼓励员工思考问题、解决问题，提出更好的建议和想法。员工思考问题所表现出来的水准也为老总考核下属水平和能力提供了有力的参考依据。

从员工的角度来讲，他们一贯位卑言轻，只能按上级命令做重复性工作，即使有再好的创意，一般也没有机会展露，敢于毛遂自荐的人毕竟是少数，大部分员工的灵感和点子因为无权实施也就被遗忘了。既然没权实践自己的想法，员工也难以知道这种想法是否对提高工作效益和质量有益处。创新能力得不到鼓励与培养，久而久之，便会对工作表现出消极态度，很多学生特别是Y代毕业生在一些公司做基层锻炼时明显感到有力使不出，慢慢地锐气和抱负被磨平了，人也变懒了，不愿再动脑筋。这样一来，自身的工作能力难以得到大的提高。

一、授权的含义

授权是指充分授予下属完成工作的权力，是和高度的集权相对立的行为。授权的思想基础是契约理论。在现行公司制度下，公司是按照公司法和公司章程成立并运作的，公司员工通过同公司订立关于双方权利、义务的用工合同参与生产并创造价值。在合同里，除了规定员工工作职责、奖罚、职务升降和劳动保障等内容，合同里还有授予员工履行职责应具有的权利。因为只履行职责而没有相应的权利，是根本达不到生产需求的，在法律和实际上也是行不通的。因此，员工与公司订立的合同里就隐含了员工完成工作应具有的权利，这是合同的内在要求。这些订立的合同是员工与公司共同遵守的契约。在契约里，双方共同承诺应授予足够的权力去完成工作。因此，充分授权的来源是双方之间的契约，即授权的思想基础是契约理论。

目前，有人认为授权就是上级把属于自己的权力给予他人，认为这是人本思想的体现。其实并非如此，上级的权力亦来自契约，上级把权力授予下级，只不过把属于下级的权力按契约的要求归还给员工。把授权说成上级自己将权力给予下级，以激励员工，这就混淆了授权的思想基础。如果认为企业的权力是属于某几个人，那么，无论多么开明的管



理者,其授权都是极有限的,充其量是仁慈的集权。对于我们来说,只有认清授权的理论基础,才能从思想上对授权有根本性的认识,才能在工作中放弃舍本逐末、只求表面的作用。也只有认清契约理论是授权的理论基础,授权才能有更广阔的发展空间;授权实施起来,其方法才能更多样,才能真正地实现授权。

实际授权要做到充分授权,择人善任,做到真正授权。在实际的授权中,要做到真正的授权应努力做到以下几点:

- 在授权前,应该向被授权人详细地说明自己的总体设想和目标,而不能让他对授权与工作模糊不清;
- 在遇到和被授权人负责的业务有关联的本单位和外单位的人员时,应该明确告诉他们这件事务已授予被授权人独立解决的权利;
- 授权后,不能因听到关于被授权人的一些小事而贸然收回权利,并且不应要求他经常向自己汇报并索要太多的报告;
- 在问题解决期间或即将解决时,不能采取一些小聪明插手此事,应该做的是为其服务,为其完成任务提供足够的资源和权利。

授权时应注意彼得原理的影响。所谓彼得原理,又称为惯性定理,即人总是不断地升迁,不断被授予更重要的职位。事实上,他可能并不能对更高的职位称职,所以任何人都有可能被提拔到他不能胜任的职位上。在授权时,应对所授权的人有清醒的认识,考察其独特的个性是否适合某一个工作;如果适合,那么应该考虑授予的权利应该多大才适宜。有时,所授权力过大容易干涉其他部门的工作,太小又不足以有效完成工作。因此,被授予权力的人完成某一工作后,不要贸然再次授予更大的权力,也许他对于较多的权力反而有些手足无措,或者这些权力易使他忘记自己的工作重心,使本来清晰的目标变得模糊。

所以,在某人完成工作后,在重新授权时,仍然需要仔细地研究授权的适宜性。

二、真正授权的实际意义重大

1. 真正的授权有助员工的成长

有这样一个事例,达格利什不顾新闻界和政治宿敌的攻击,坚决让年轻的女性密斯金接手一件引人瞩目的案子。在密斯金看来,达格利什不是一个感情用事的人,也不是一个激进的女权主义者,而是因为她有天才,他相信她的能力。他给予的自主行事的权力是真正的和重大的,但与此相应的是她有着巨大的心理压力,因此她必须尽全力并按照最高标准完成好这一任务。正是通过这种真正充分的授权,密斯金迅速成长,并最终成为一名出色的探员。

2. 真正的授权有助于共同愿景的形成

一个指挥者手中有了权力,未必就能搞好管理,因为权力的有效行使需要上上下下的

配合。只有上下协调统一，才能管理得井井有条。

真正地被授予后，员工在权力激励下，能激发出较大的热情，从而有助于工作的完成。而每个员工的工作又是整体工作、总体策划的一部分，所以，当员工被充分授予权力时，就是在逐步构建企业的共同愿景的过程。试想，如果员工不被授予权力，只是在集权的管理下劳动，那么即使工作完成，他们仍然认为这是某一部分人的愿景，而不是代表他们自己的。所以，当员工被真正地授权后，他们才认识到自己的权力，并意识到自己运用权力得到的工作成果都是总体目标的一部分，是他们自己在塑造着企业的共同愿景。

3. 真正的授权有助于建立学习型组织

当前时代是知识爆炸的时代。知识的外延和内涵在高电子化的今天无限速地发生着转变，没有任何一种知识是常新的。因此我们每天面对的就是学习。同样，没有任何一个组织是永远先进的，需要不断地变革和创新。在企业中，通过真正授权，使得每个员工都能独立自主地去发现问题、解决问题，这已是一个不断学习的过程，每个员工都是学习者，都在向实践学习、向先进的理论迈进；而这个组织也正因为如此才具有了活力，具有了不断进取创新的源泉，从而才能成为一个学习型的团队，才能适应信息高速发展和知识生产无限扩大的复杂环境。

4. 授权是一种内在激励

优秀的人才企业活力的源泉。作为企业的领导者，首要的任务是扮演好教练的角色，要善于通过各种激励方法，把员工蕴藏的潜能充分挖掘出来。因此，有效的激励措施成为了企业管理者学习探讨的重要课题。

一些常见的激励方式的确能有效地激发员工的工作热情和释放员工的潜能：公布数据、排列名次、绩效考核是最有可比性和说服力的，能激励员工的竞争意识，让员工树立“今天工作不努力，明天努力找工作”的理念；奖优罚劣、扬善抑过、能够化消极因素为积极因素、丰厚的物质报酬真实地体现了优秀者的价值，也能极大地鼓舞人心，激发员工的事业心。同时领导者注重以身作则、严于律己、廉洁奉公，以关怀员工、树立典型等辅助方法来激励员工，也能取得良好的效果。但这些终归是外在的激励措施。

这些激励措施取得的效果只是员工在尽力而为，而不是全力以赴、全身心地投入工作。怎样激发员工的内在动力，达到为企业竭尽全力的效果呢？那就是要信任员工、充分授权。授权本身就是一种激励。

作为一个管理者，事必躬亲不仅是对企业人力资源的浪费，而且会让自己的工作得不偿失。何况任何一个员工都期望能做出成绩、得到认可。管理者不要担心下属做不好，当发现下属完成工作有困难时，可以积极地去指导、帮助解决问题，而不是大包大揽自己去做，这必将会挫伤员工的积极性和自尊心。日本著名的企业家松下幸之助就曾讲“一位称职的管理者应该只做自己该做的事，不做下属该做的事”。因此说，一个优秀的管理者，要



敢于授权、有效授权,充分发挥员工的积极性和创新性,给予员工独立完成工作的责任和权力,而让自己有时间去从事更为重要的、紧急的、具有创造性的工作。

有效的授权往往能够实现员工、领导与企业的三赢。管理者的工作千头万绪,极为繁杂,如果事无巨细,事必躬亲,即使有三头六臂,也会应接不暇,难免事与愿违。只有把一部分权责委托给下属,让自己管得更少,才能管得更好。其次,授权能培养、激励员工,激发员工的潜能。领导把部分责任与权力授予员工,让员工有发挥的机会和表现的舞台,从中得到磨炼和成长。重要的是充分体现了领导对员工的信任,从而会激发员工更大的工作热情。同时,授权也可以弥补领导某些方面的不足,通过员工的专业技术和特长,巧妙地延伸了领导者的才能和才干。

授权的价值在于鼓励员工积极、高效地工作。授权是为了企业的长远发展,作为领导不要独揽大权逞一时痛快,唯有释出小权才能掌握大权。正确授权,能够让领导和员工都获得提升。管理者能有更多的时间去做更重要的决定及思考;而员工则可以克服消极的心态,锻炼成为具有判断能力、创新能力的人才,从被动的执行变为主动的执行。

一线员工的合理授权有助于提高企业能力。在许多企业中,由于理念传达、制度设置、员工培训等方面的不到位,“市场第一”、“消费者是上帝”的理念没有很好地在企业的每一个部门、每一位员工身上体现。不知普通顾客在接受服务时,曾经有多少次遇到过下面这种情况:他们对服务的某一方面表示不满时,服务人员却声称,自己对被服务者指出的服务缺陷无能为力,因为“领导才能决定更改”,或是“制度就是这样规定的”。

为客户创造价值,意味着公司每一个员工都应被看做是负责整项工作的专业人员,而不局限于自己那一小块业务。在好的服务企业中,员工不必事事征询老板同意。员工应该知道怎么做最好,他们有义务为客户服务,而不是一味地等待批准许可。



案例 5.3

在里茨·卡尔顿饭店,每一位一线员工都拥有一笔 2 000 美元的基金,用以帮助解决客户的问题,可以由他们自由处置,而不必先报告。一个常常被人们说起的故事是,有一位客人入住亚特兰大的里茨·卡尔顿饭店,欲飞往夏威夷去做一次重要的演示,但他却有点粗心大意,到了机场才发现自己把计算机和所有的幻灯片都丢在了饭店里。客人惊恐万状,试图改变行程而未果,所以他打电话到饭店,要求服务人员将他的计算机交给联邦快递,务必在第二天上午 10 点之前送达夏威夷。第二天,饭店经理到岗作例行检查,问下属:“玛丽去哪儿了?”“她去夏威夷了,因为她害怕联邦快递误了客人的事。”玛丽乘飞机从夏威夷返回的时候,等待她的是同事的鲜花和派对。

2003年春节前夕，一位王先生来到成都武侯商场，想采购百元左右礼品送给员工。当他与同行者商量购买什么礼品最合适时，海尔直销员范丽霞无意中听到了他们的谈话。范丽霞立刻想到，海尔吸尘器不正合适吗？她快步向前，带领王先生来到海尔吸尘器展台前，耐心细致地向他推荐海尔吸尘器，由于推荐针对性强，价位及产品知名度都非常符合王先生心意，王先生决定购买31台。可是，由于武侯商场属于综合型超市，小家电一律不予送货，而且用户当天所带现金不足，商场更不允许不交全款提货，一笔眼见已经到手的订单有可能成为泡影。王先生无奈地提出，过两天再来购买。范丽霞却不轻言放弃，她要求王先生留下联系方式，自己掏钱买31台吸尘器并亲自打的将货送到了王先生手里。当王先生收到货物的时候，感动之情溢于言表。

这样的故事也许有些极端，但它们证明了一个道理：企业对一线员工一定要充分授权，因为他们是塑造品牌的关键。如果企业确实潜心为客户服务方面取得了成功，就不再需要传统意义上的老板了。员工已明白该做的一切，只需及时了解信息并得到指导，就能使服务更有成效。

第三节 赋予权力的技巧

有效授权给组织带来的好处是众所周知的，但并非所有的组织管理者都能做到有效授权。据中国人力资源开发网对近50位各种类型企业的中高层管理者的调查表明，所有受访者都认为：在工作中懂得授权很重要，但对自己的授权管理感到“满意”或“比较满意”的不到20%，其余的均为“不太满意”或“很不满意”。以上数字给组织管理者提出了一个令人深思的问题，那就是如何进行有效授权？

一、可授出的三类权力分析

在企业的运行中，老板既拥有多种权力，又在不断创造权力，这是保证企业在其控制之下运行的前提条件。在企业管理中，老板能向不同层次管理人员授出的权力分为三个方面：一是人权；二是财权；三是事权。

1. 人权

人权也就是人事管理控制权，其内容可细分为六个方面：

- 人事任用权。即选择聘用具体人员担当某岗位角色的权力。
- 人事罢免权。即解除某具体人员担当某岗位角色的权力。
- 人事指挥权。即对选择聘用担当某岗位角色的人员下达指令的权力。
- 人事考核权。即对担当某岗位角色的具体人员的履职情况进行考核的权力。



- 人员给薪权。即决定对所选择聘用担当某岗位角色的人员支付多少薪酬的权力。
- 人事奖惩权。即对选择聘用担当某岗位角色的具体人员给予奖励和惩罚的权力，包括物质奖惩、增发奖金、处以罚款、口头或书面表扬、批评、提供或取消培训发展机会等。

2. 财权

财权也就是对资金支配使用的权力。这种权力可细分为五个方面：

- 资金预算权。即对所承担工作所必需的费用作出预算，由上司批准后执行。
- 资金支付权。即对预算内或权限内的费用支出权，比如在权限内批准下属的差旅费、交际应酬费等。
- 资金使用裁定权。即对与所承担业务有关但又不在于预算之内的财务权，比如折扣权、返点权、付款方式决定权、付款期限决定权等。
- 资产使用权。即对所交付的非现金资产的支配使用权。
- 资产处置权。即对所交付的非现金资产的改造、出售、拆毁的权力。

3. 事权

事权也就是履行职责、开展工作的业务活动权。它是岗位角色履行职责、完成工作目标的行为选择权力。其内容可细分为六个方面：

- 工作内容选择权。即自我选择做什么工作的权力。
- 工作目标要求决定权。即把工作做到什么程度的决定权力。
- 工作考核标准决定权。即决定用什么标准对所承担的工作进行考核的权力。
- 工作时间限制决定权。即所承担的工作什么时候开始、什么时候终止的权力。
- 工作方式选择权。即选择以什么方式来完成工作目标的权力。
- 工作场所选择权。即选择在什么地方履行职责、完成工作目标的权力。

以上三大权力中的任何一个权力都可以相应分为建议权和裁定权两个方面。

二、三大权力的可授给层次分析界定

可授出的三大权力，并不是可以任意授给任何一个岗位角色。不向下授权不行，授权超越必要的限制也不行。权力究竟授给哪个层次上最恰当、最有效，这有一定的共性。下面略作分析。

- 人事任用建议权可授给岗位角色的直接上司，但其裁定权却只能授给隔级上司，最后裁决权要授给隔级上司的上司。否则有可能造成武大郎开店的后果，把优秀人才挤出单位、部门。
- 人事罢免建议权可授给岗位角色的直接上司，但其裁定权却只能授给隔级上司，最后裁决权要授给隔级上司的上司（理由同上）。

- 人员指挥建议权可授给岗位角色的隔级上司,但其裁定权却只能授给直接上司。越级指挥往往会带来很多组织运行上的混乱。
- 人事考核实施权可授给岗位角色本人,其建议权可授给岗位角色的同事,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。只有这样才能保证考核的公正、公平、客观、准确、全面。
- 人员给薪建议权可授给岗位角色的直接上司,但其裁定权却只能授给隔级上司,最后裁决权只能留给企业最高管理层。否则就无法实现内部协调。
- 人员奖惩建议权可授给岗位角色的同事,但其实施权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。这是保证公正和公平所必需的。
- 资金预算建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。因为花他人的钱一般都会很慷慨。
- 资金支付裁定权可授给岗位角色本人,但其最后裁决权却只能授给直接上司。有了预算控制,还必须有他人的监督和最后裁决,才能保证钱只按既定计划要求使用。
- 资金使用建议权可授给岗位角色本人和直接上司,但其裁定权却只能授给隔级上司,最后裁决权要归企业最高管理层拥有(理由同上)。
- 资产使用建议权可授给岗位角色的直接上司,但其裁定权却要授给岗位角色本人,最后裁决权要授给直接上司。让人做事,做事的工具必须由使用人自主决定。
- 资产处置建议权可授给岗位角色本人和直接上司,但其裁定权却只能授给隔级上司。最后裁决权不能授出,只有资产所有人才能拥有资产处置的终极权力。
- 工作内容选择建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。只有这样才能协调企业的运行。
- 工作目标要求建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司(理由同上)。
- 工作考核标准建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。只有这样才能实现企业总体的综合平衡。
- 工作时间限制建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最后裁决权要授给隔级上司。能实行弹性时间工作制度的,应实行弹性时间工作制度,这有利于调动岗位角色的积极性、能动性和创造性。
- 工作方式选择建议权可授给岗位角色的直接上司,但其实施权却只能授给本人,最后裁决权要授给隔级上司。否则,岗位角色就无法发挥自己的主观能动性和创造性。
- 工作场所选择建议权可授给岗位角色本人,但其裁定权却只能授给直接上司,最



后裁决权要授给隔级上司。能实行弹性地点工作制度的,应实行弹性地点工作制度,这有利于调动岗位角色的积极性、能动性和创造性。

三、授权的步骤和规范化

(一) 授权的步骤

领导者授权是由领导活动的规律所决定的,因而它必须遵循一定的程序和原则。换句话说,只有遵循正确程序和原则的授权,才是科学、合理的授权。

领导者授权的程序一般分为分配责任、授予权力和监督检查三个步骤。

1. 分配责任

分配责任历来是重要的步骤,因为授权就是为了让下属担负起责任。责任是内容和实质,权力是形式和表象。没有责任,权力就是毫无意义的东西。责任就是工作任务,领导者要为下属清楚地描述他们所应该从事的任务,这种任务要分配得非常明确,不致使下属在工作中相互推诿扯皮。这是需要领导者在授权前再三斟酌、广泛掌握信息、充分听取意见的。诗人也道:“功夫在诗外。”领导者也应把大量工作做在授权之前。分配责任不仅在于能为下属明确工作任务,这只是完成分配责任这一步骤的一半;而更重要的另一半是向下属指明完成该项任务后应获得哪些预定结果,达到什么目标。可见,分配责任并非简单的事,一个领导者要把工作任务分配得明确合理,就必须通晓事物的性质、特点,把握事物的发展规律,才能理顺关系,不致使下属互相扯皮。因此,领导者在分配责任时必须明确:下属应负责从事的活动范围和任务、下属应达到的目标和检查下属工作的标准。

2. 授予权力

授予权力不只是简单地放手让下属工作,允许下属相机行事并让他制定必要的政策;更不能只是简单地将权力一放了事,撒手不管,而必须继续履行领导者的必要权利和义务。因此,在授予权力的过程中,领导者应注意抓好两个环节:一是帮助下属制定大政方针、提出工作规划;二是领导者要准确把握下属的工作进程,及时给予必要的人力、物力和财力等条件的支持。在制定大政方针、提出工作规划的环节中,应该要求下属拿出一个完成任务达标的有效方案。在此基础上,审议并修改下属的方案,对各个环节进行论证,与下属达成一致意见,拿出行动原则和大政方针;指出应注意的隐患和问题,提出预防办法,授予随机处置权。在支持下属工作的过程中,要使下属明确领导者的意图,获得必要的条件,如人、财、物等信息,并及时予以引导、指点和协助,必要时追加授权。

3. 监督检查

有效的授权程序必须包括坚持监督检查这一步骤。下属有义务向领导汇报,下属的汇报义务是授权的本质要求:既然被授予了权力,就要汇报尽责的情况;没有汇报也就没有真正的授权。汇报绝不是可有可无的,也不是下属凭兴趣可干可不干的事情。既然被

授予了权力，下属就必须负有向上级汇报工作进程和结果的义务。从理论上讲，下属履行汇报义务不但应是一个自动过程，要自觉自愿地进行，而且是授权程序中顺理成章的延续部分。但是实际工作中，下属并不总是自觉地汇报。因此，一要建立健全请示汇报制度，以制度来约束下属养成自觉自愿汇报的习惯；二要体谅下属工作中的困难。经常请示汇报，是为了便于对下属监督检查，是为了上下沟通，共同完成工作任务，而不是简单地打棍子、下评语。因此，对下属工作中出现的问题，领导者要敢于承担责任，同时也要给予下属以必要的条件和支持。通过经常的请示汇报、及时监督检查来指导下属的工作。

（二）授权规范化——权力细分

授权规范化的目的，主要是解决老板（上司）对下属不敢授权的问题。前面已经作过分析，不信任是导致授权不充分的最根本原因，而授权不充分又是影响企业组织运行效率的一个重要原因。

解决这个问题的出路在于通过权力细分来实现制衡，降低授权的风险，使被授权的职业经理人和下属能以他们在这个企业所获得的经济利益和权力地位来承担所授权力的运用责任。权力制衡的前提是权力细分，没有权力细分，也就没有权力制衡。权力细分实际上也就是把一个笼统的权力通过细分，划分为对应具体岗位的具体职责、具体工作环节上的具体工作任务，让不同的主体来享有。这也就是对下属主管权力的制衡，让权力细分后的权力主体相互制约，防止权力的滥用，进而降低老板（上司）对下属主管运用权力的监督控制的必要性，从而相对解放老板上司。制衡问题实际上是通过权力细分——分权，让权力之间形成一种制衡关系，使任何一种权力的主体都无法肆无忌惮地滥用权力。因此，权力细分也就直接是权力制衡，尽管二者不是同一概念，因为制衡还可以通过上司直接实施。

在现实中，被滥用的权力一般都是笼统的权力。笼统的权力是权力作用目标不明确的权力，它没有与之对应的具体职责和任务。所谓权力细分，就是通过对职责的细分，把权力也细分，从而把一个笼统的权力细分为众多相对细小的具体权力，并授给承担具体职责和任务的不同个人。这就可使所授出的权力被滥用的风险大大降低，因为权力随着职责的细分而进行了细分，这种细分后的权力，作用目标明确了，影响面缩小了，权力滥用的可能性减少了，给授权带来的风险也就降低了。

权力细分的方式主要有四个：一是流程细分；二是等级细分；三是职能细分；四是项目细分。

1. 流程细分

所谓流程细分，就是把企业的各项工作按照流程来进行组织。在这个流程中，每一个人承担流程中的一个环节的工作责任，权力仅仅按照他所承担流程环节的责任授给。在这里，是该流程中的所有人对流程运行的结果承担责任。但又不是“大锅饭”似的责任不



明确,谁承担流程中哪一个环节的工作,就对这个环节的工作承担责任,权力也仅仅与这个环节的工作责任相适应。

流程细分的制衡作用二:其一,在流程管理模式中,越权的问题可以有效地避免。因为在这个流程上,任何一个人的越权行为都是对他人权力的侵犯,从而使流程本身对这种越权行为起到了制衡作用。其二,滥用力量的问题也可以有效地避免。因为在整个流程运转中,所授给的力量都是对应其所承担的特定流程环节上的工作责任,力量是具体的、明确的,享有这个力量的人无法将力量挪做他用。

2. 等级细分

所谓等级细分,是与流程细分相对应的,是一种纵向等级独立授权。它与传统的等级科层控制不一样,在等级科层控制情况下,上司只对下一级下属授权,而要对下属的下属授权,只能通过下属来完成。等级细分情况下,上司是把下属一个单位和部门的运行和发展的所有力量都授给了这个单位和部门的主管。也就是说,上司对下属进行了笼统的授权。结果,下属主管的力量运用就只能靠上司来监督和控制。而上司的监督控制要做到充分有效,却需要投入很大的精力,这就会使这种授权本身的效益下降。如果放松监督控制,又会使授权的风险上升。很多企业的经营管理经常徘徊于放权—收权—放权—收权这样的循环之中,原因就在于此。

等级细分是要改变这种授权模式,是老板(上司)根据不同等级上的主管的责任大小,直接对岗位角色进行授权。授权不再限于一级只对下一级的授权,而是对多级下属同时授权。即通过组织架构的设计,使每个岗位角色的职责和力量在对应吻合的基础上一次授给。这里强调要尽可能通过对企业进行目标功能系统分析,把每个子系统的目标功能作用都落实到具体的岗位角色的常规职责和权限之中,减少不确定因素的影响。这样,就可以在这种等级控制的组织架构中实现一种制衡,即同事和下属都可以运用岗位角色的授权来制约同事和上司主管,从而使上司主管的力量通过这种细分减少,并且受到监控,进而减少授权的风险。

3. 职能细分

职能细分与流程细分有相似的地方,它是一种横向的细分。即通过把一个笼统的力量,按照要运用这个力量所必须承担的相应系统的功能作用进行分解,让这种力量与这种功能作用对应,从而通过力量细分达到降低授权风险的目的。每个子系统的目标功能作用都通过组织架构的设计,将它划归到相应的职能部门。对应这特定职能部门所承担的子系统目标功能作用予以授权,让它们从不同的职责上分担这相应责任,进而享有相应的力量。

通过这种细分,可以避免直线经理力量过大、无法控制的问题。在这里,实际上是职能部门的主管通过岗位授权而分割了直线经理的相应力量,使直线经理的力量相应降到

主要是对不同职能部门的工作及其进展进行协调这一点上。这一方面可以使直线经理的权力得到制衡，使他无法滥用权力；另一方面，又使直线经理责任降低、权力减少，从而使之所承担责任对应的能力要求也降低，由此还可减少对高层综合性人才的依赖，降低企业对管理人员的高工资支出。通过职能细分，把一个单位要达成特定目标所必需的权力，在直线经理和职能部门主管之间进行分割，使他们各自只能按照岗位角色的责任要求来享有权力。

4. 项目细分

项目细分是强调把一项综合性的工作分解成一个一个小项目，每个小项目相对独立存在、独立运行。企业对这些小项目的承担人进行独立授权，使负责一项综合性工作的主管仅仅起到对这众多的项目进行协调控制的作用。每一个项目又是单一性的，当某个项目达到既定目标时，这个项目小组自动解散，转换到新的项目小组。

项目细分与职能细分有联系。职能细分是对岗位角色的授权，是把同类的职责和权力集中一次授给这特定的岗位角色，让他们稳定地承担相应的职责，行使相应的权力。而项目细分则是针对单一目标、单一工作，所授的权力仅仅对应于这单一的目标、单一的工作，不是稳定的授权。所授权力会随着单一目标和单一工作的达成而自动解除。在这种情况下，一方面项目小组分割了直线经理的权力；另一方面，因为项目小组本身目标单一，从而使项目小组主管的权力也受到制衡。

四、授权的原则

领导者授权一般应遵循以下原则。

1. 适当原则

即通过一定程序为达到某一目标而进行的把握一定限度的授权。

第一，对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，则达不到充分调动下属的目的，压抑了下属的积极性，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。管仲在《七法》中指出：“重在下，则令不行”，指的就是如果下级的权力过大，超出了合理范围，那么国家的政策法令就不能顺利贯彻执行。因此，领导者授权必须要把握好“度”，主要权力不能授，事关大局的权力不能授，如重要决策权、目标修改权、监督权、协调权等。

第二，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。有些权力尽管不重，也不能把多种权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。

第三，视单位大小、任务轻重、业务性质而定。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的就应该多授些权，要以领导者能弄清问题、把握局面、作出正确决策为准。

2. 带责原则

即授权的同时要明确下属的责任，将权力与责任一并授予下属，这就是带责授权的原



则。领导者明确地将权与责同时授予下属,不仅可以促使下属完成工作任务,而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。带责授权,应向下属交代清楚权限范围,因为权限范围也表明了责任范围。只有清楚权限,才能明确责任。这样做,有利于下属正确使用手中的权力,更好地实现领导者授权的目的。领导者带责授权时,要注意责任的落实。例如,同一方面或系统的工作,向两个或两个以上下属授权,必须注意要使后果和责任落到一个人身上,让其中领受权力较高的那个人承担后果责任。这可使下属各尽其职,各负其责,避免扯皮和争功诿过。

3. 可控原则

授权不仅要适当,还要可控。正确的授权,不是放任、撒手不管,而是保留某种控制权。通过这种可控性,把领导者与下属有机地联系起来。没有可控性的授权就是弃权。这种可控性表现在两个方面:一方面,领导者握有主动性、灵活性,即授权的范围、时间由领导者灵活掌握;一般相对稳定,但也可根据实际需要随时调整,做到能放能收,能扩大能缩小,能延长能缩短。另一方面,领导者要握有检查、监督、修正权,即能有效、及时地对下属实施指导、检查、监督和修正。

4. 信任原则

领导者对于将要被授权的下属一定要有较充分的了解和考察。认为可以信任者,才能授权。而一旦授权就要信任。这就是“用人不疑”的道理,也是坚持正确授权的一个重要原则。一旦相信下属,就不可零零碎碎地授权,应一次授予的权力,就一次授予下去。

授权后,就不能大事小事都干预,事无巨细都过问。领导者要有勇气和决心摒弃包办代替和事务主义的不良作风,放手让下属在其职责范围内施展才干。

贯彻信任原则,就要做到下属职权范围内的事让人家说了算,只要不违背大的原则,就要支持下属工作。对于出现的小的失误,要采取宽容态度,允许失败,允许有小的失误,甚至个别较大的失误,帮助下属总结经验教训。

贯彻信任原则,还要注意少干涉间接层次的工作。领导者应主要管好直接下属,支持和维护直接下属的工作。领导者对在基层调查研究发现的问题,一般不要指手画脚、当场拍板表态,最好把问题留给基层的直接主管解决,当然特殊情况除外。周恩来总理曾经说过:“直接干涉与直接解决,这不是经常的办法而是在特殊情况下的办法或是为了示范。”

5. 考绩原则

权力授出后,就要定期对下属进行考核,对下属的用权情况做出恰如其分的评价,并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成,也不要求全责备,要看工作的质量,工作是否扎扎实实、认真细致,工作是否有实效。考绩既要看近期业绩,又要看长远业绩;既要

局部，又要看全局。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定，这是短期行为，只要不是下属故意的就要耐心帮助下属纠正。

五、被授权人的选择

授权是一项政策性、原则性很强的严肃性工作，必须慎重行事。这里，除慎重地确定授权范围和大小外，还要特别注意选好受权者，即接受上级所授权力的人。因为受权者选不好，不但难以达到预期的授权效果，反而会给领导者添麻烦。选好受权者，是授权工作的基础和关键一环。

为此，要求授权者对拟受权的下属做如下分析：这个人具有哪方面的能力、特长和经验？他最适合承担何种工作？从政品德如何？委托这个人什么工作，才能最大限度地激发他的工作热情和潜力？他目前担负的工作与拟授权的哪些工作关系最为密切？这个人哪项工作最关心、最感兴趣？哪项工作对他最富有挑战性？

在上述分析的基础上，才有可能把所要授出的责权与受权者的品德、热情、能力、兴趣等最大限度地统一起来，才能做到把权力授予最合适的人。在现实生活中，具有以下特点的人，往往是授权的理想人选。

（1）大公无私的奉献者

现实生活中，有些人能力虽强，但如果让他多做些工作，就常常讨价还价；工作有了成绩，就想回报；既干着工作又往往想着谋私，而且在谋私时胆子也特别大。这种人在工作中一旦付出大于回报，就会生怨言、撂挑子。这种人不会长久地赢得群众，尽管他有时显得精明。而那些大公无私、公而忘私、不计较个人得失的奉献者则不然。他们认为，为企业多做工作、多做贡献本身就是最大的报偿，就会使他们感到光荣和自豪。所以，即使无私奉献者的能力暂时还不那么突出，在授权时，也应首先考虑他们。

（2）不徇私情的忠直者

这种人办事认真负责，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行敢于直言。如果大胆授权给这种人，领导者得到的将是可靠的支持和帮助。

（3）勇于创新的开拓者

这种人属于“实干家”、“活动家”，办事能力、开拓能力都很强；工作中敢于创新，敢辟蹊径。如果授权给这种人，往往能开辟新的工作局面。

（4）善于团结协作的人

这种人在实际工作中协调能力强，善于理顺人际关系，凝聚力强。在实际工作中，单靠个人来完成任务很少，必须由大家团结协作来完成的工作占多数。因此，善于团结协作的人，是领导者授权理应优先考虑的人选。



(5) 善于独立处理问题的人

这种人一般有三个特点：其一，善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题；其二，善于提出有价值的独到见解；其三，善于处理复杂棘手的问题。这三点常能弥补领导者的不足。所以，授权时，这种人也应在优先考虑之列。授权给这种人往往能解开难题。相反，那些遇事无主张，怕担责任，凡事都要向领导请示汇报的人，授权给他也毫无意义。

(6) 某些犯过偶然的、非本质性错误并渴求悔改机会的人

这种人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些失落感和补偿感。其最强烈的愿望是力求给企业挽回一些损失，并渴望重新恢复应有的尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，领导者在看准后，如果大胆授权给这种人，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏、最累甚至带有某些危险的工作，他们也会愉快地去做。

选受权者，除了分析考察每个下属的特点、能力、性格等主观因素之外，还要综合考虑拟授权工作的性质和特点，这样才能恰当无误地选好受权者。

六、下属得不到应有授权的四个原因

授权是与授责联系在一起的，授权必须授责，授责了必须授权。但在企业管理实践中，往往存在一种授责不授权的现象，让人去做事，却又不给予做事所必须的资源支配权力，让人无论怎么努力也难有业绩，使下属员工备受挫折。

为什么授责不授权？原因大体包括以下四个方面：

- 上司对他没有足够的信任，不敢授权给他；
- 上司本身也不具备他所需要的全部资源；
- 上司的权力欲望过大，不愿把权授给他人；
- 他本人不愿接受所授权力。

(1) 第一种情况本就是用人的错误。对他不信任，不敢把权授给他，就不应该把他放在这个岗位上承担这个职责。既然已经把他放到了这个岗位上，就应该无条件地授权。授了权并不意味着下属就可以运用这个权力为所欲为，上司还掌握着监督控制的权力。当他的权力不是用于做好工作时，可以收回这个权力。

在这个问题上，受中国传统文化的影响，存在一个误区，即“疑人不用”。这是在对人性的把握上存在偏差的一种用人观念。人的行为往往都有其目的与追求。换言之，个体的行为往往只是服务于其自身的目的和追求。若没有外在监督和控制，当个体拥有了权力，难免有人会拿这种权力进行私人交易。所以根据人性的这一特点就决定了“疑人”也必须用。也就是说，对于任何一个人授予了权力，也必须对他进行监督控制，以防他把所

获得的权力用于工作职责之外的私下交易。对于存在缺点和不敢充分信任的人，也必须授予权力，前提是只要他能够做好这一工作。因为授出了权力，仍然可以对他使用权力的方向、方式、方法进行监督和控制。

没有监督和控制的权利，或者权力运用人对运用权力造成的不良后果承担不了责任，就必然会造成权力的滥用。即使是自己的儿子也不例外，因为儿子也有自己独立的利益和追求。

(2) 在第二种情况下，上司本身没有权力、没有资源授给他的下属，却要他的下属去完成没有资源支持的工作，这本身也是一种错误。造成这种状况的原因有二：

- 一是上司本人不具备这种资源，而他又必须去做这件事。这大都是因为他的上司没有给他这个授权，却又授予了这个责，使他选择了逃避的办法。他选择以此来敷衍他的上司，说已经把这件事落实到具体的人了。当具体承担这件事的人提出资源支持的时候，他再去找他的上司。如此便于与上司进行沟通。
- 二是他本人是一个空想派，有了一个好的想法，无论条件是否具备都强调要立即行动，并让下属创造条件完成。在现实中，这种上司虽然不是很多，但还是存在的。有这样一位老板，他的态度就是要求下属创造条件去工作，还直言不讳地说：“如果具备这些条件，我还要你们来干什么？”实际上，他的企业现在面临着重大的管理危机——中高层管理人员流失率高达三分之二。如果下属碰上这样的上司，除了选择马上辞职离开外，就只能硬着头皮混下去。面对如此的上司，员工难免产生巨大的心理负担，进而形成挫折感。

(3) 第三种情况是因为上司会感到有权力损失，授出一分权力，自己的权力就会减少一分。

(4) 在第四种情况下，下属员工本人不愿接受所授权力，因为权力和责任是联系在一起的，接受了权力也就要求接受全部的责任。这一般是被授权人感到履行职责有困难时的选择。不接受授权，也不承担责任。

七、反授权

领导者在授权过程中和在授权以后，还要注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责权反授给上级，即把自己职权范围的工作问题、矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某些方面和某种程度上降为下级的下级。对此，如不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都失职。



反授权现象的出现,其原因无非两大类:一是领导方面的原因;二是下属方面的原因。

领导方面的原因主要有:思想认识跟不上形势,宁肯自己多干也不愿授权下属;习惯于面对面的领导,手把手式的传帮带;对下属不大放心,亲自动手才踏实;担心大权旁落,自己被架空;不善于授权,缺乏授权的经验和气度;对“反授权”来者不拒,权力授出后,还事必躬亲,一一过问。一些能力平庸、怕担风险的下属,特别是一些善于投机、奉迎拍马者,喜欢事无巨细都向领导请示汇报,以显示对领导的尊重。而某些领导者却“吃”这一套。这无疑会助长不正常的反授权现象。少数领导者官僚主义严重,喜欢揽权,个人说了算,使得下属无相应的决策权,因而不得不事事向上级请示汇报。

下属方面的原因主要有:下属政治素质差,只求谋官,不想干事;只想讨好上级,不愿自冒风险,害怕承担责任;认为矛盾上交,搞不好责任在上面,自己可以当“太平官”;不求有功,但求无过;缺乏应有的自信心和必要的工作能力等。

作为领导者,要从根本上防止“反授权”,必须从自身做起,彻底根除造成“反授权”的种种原因。为此,领导者首先应增强责任感,以对企业、对工作极端负责的精神,对待自己的职责和权力,对待自己的下级。有了这种高度的责任感,就能对“反授权”者进行批评、帮助。如果是由于自己过于揽权或对下级工作不放心而造成的“反授权”,作为领导者应该自觉放权,放手让下级开展工作。如果“反授权”是由于下级水平不高,缺乏独立决策能力造成的,作为领导者应该从提高下级的领导能力入手,为下级指出解决问题的途径和办法,但不能包办代替。如果“反授权”是下级出于讨好上级的目的,作为上级应保持冷静的头脑,切记不要为下级的一味“请示”、“汇报”所迷惑。同时,对下级的这种“反授权”行为给予中肯的批评,使之认识自己的问题,明确自己的职责,立足以能力和政绩赢得上级的信任和器重,而不能把心思和精力用偏了。如果是下级怕负责任,遇到棘手的矛盾就往上交;遇到能讨好别人、捞名捞利的事就往上钻,就必须给予严肃批评,必要时则及时收回权力。领导者如果以这种态度对待“反授权”,“反授权”的现象就难以存在了。

领导者在授权的过程中,还必须注意防止授权的失控和失衡。所谓失控有两层含义:一是权力授出后,领导者对下级没有约束力和修正权了;二是下级逐渐“翅膀硬了”,不听上级的,甚至出现了侵犯上级职权——即“越权”现象。越权,即大权旁落,下属行使了上司的职权。必须看到,授权应是单向的,即由上而下的,要防止出现逆向,即下属越权的现象。下属越权的表现有:

- 先斩后奏,把本不该他定的事定了,然后汇报,迫使上司就范。
- 设好圈子,片面反映情况,让上级领导钻,出了问题由上级负担。这是一种“巧妙的”越权术,当然也是一种心术不正的越权术。
- 斩也不奏,封锁消息,自己说了算。

- 向上司的上司请示，或向多个上司请示，即多头请示，利用其他上司信息间隔远，了解下层情况周期长的局限，取得间接上司的支持，迫使直接上司就范。

如何解决上述问题呢？

第一，领导者对下属的权力要做到能放能收。这是防止授权失控的有效措施之一。把握控制权，一要对下属选得准，选出好苗子才能委任权力；二要把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已经背离工作目标和原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做到立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其受权，做到能放权能收权，这是把握控制权的起码要求；三是严格控制权限范围，除特殊情况外，一般不准越权、先斩后奏，更不准斩也不奏的行为。

第二，领导者要紧紧把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。监督就是保证领导体系的运行始终朝着既定目标进行。权力授出后，领导者的具体事务减少了，但指导、检查、督促的职能却相对增加了。领导者要密切关注下属的工作动向、状况、信息，能及时发现问题并解决问题，克服情况不明等官僚主义倾向。

第三，要不断加强思想政治工作，提高下属政治思想素质。下属越权，往往不是业务素质不行，而是政治思想素质较差。因此，领导者要大力加强对下属的思想政治工作。在我们国家，上下级的关系不是金钱关系，不是雇佣关系；不是主仆关系，而是同志关系。上下级干部都是人民的公仆、人民的勤务员，因此，思想政治工作占有重要的地位。要教育下属，首先领导者要为人师表，做出榜样。同时要教育下属忠于职守，勤勤恳恳地工作，用权为公，不谋私利；还要教育下属尊重领导、尊重同级，光明磊落，不搞宗派山头，不搞政客权术。

第四，领导者授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力分布要合理，不能畸轻畸重（领导者主要助手除外）。如果对某个下属授权较多，则必须考虑他的威望和能力，是否能为其他下属所接受。无根据的偏重授权是绝对不可取的。

八、授权要诀

企业管理者如何做到成功有效地授权，这里提供十一项要诀。

要诀一：不要只问“懂了吗”

交办事情给员工时，管理者习惯性都会问“懂了吗”、“我讲的你明白了吗”，但可想而知，许多对细节还不太懂的员工都会反射性地回答“知道”、“明白”，他们不想当场被主管看扁。问他“你打算从哪里着手”、“你大概打算用什么流程去做”是一个好方法，可以测试他到底懂不懂自己该做什么。



要诀二：明确绩效指标与期限

员工必须了解自己在授权下必须达到哪些具体目标，以及必须在什么时间前完成，才能有基本的行动方向。授权不是丢件事给员工而已，还要让他知道管理者期盼些什么，以及完成的期限。

要诀三：授权后也要适时过问

授权以后不能不闻不问，等着他把成果捧上来。授权者可以不必紧盯人，但仍要主动注意员工的进行状况，适时给予“这儿不错”、“那样可能会比较好”之类的意见，才能让他做得越来越稳。如果任务特别需要“准时”，也可以提醒他注意进度与时间。

要诀四：为下次授权做“检讨”

一次的授权结束后，管理者应找员工讨论他这次的表现，以便检讨改进。管理者也可以请他描述自己在这次过程中学到了什么，再配合自己观察到的状况，作为下次再授权时的参考。

要诀五：授权不一定是大事

即使只是一次再寻常不过的小事，都可以“授权”；未必一定要是什么大方案、大计划才叫授权。尤其对于新员工，从小事授权起，可以训练他们负责任的态度，也建立他们的自信。

要诀六：先列清单再授权

简单地说，当主管的可以先列出每天自己要花时间做的有哪些事，再根据“不可取代性”以及“重要性”删去“非自己做不可”的事，剩下的就是“可授权事项清单”了。这会比脑海中东想一件、西想一件来得有系统、有条理。

要诀七：授权的限度要弄明白

有些员工会自作主张，扩张自己获得的授权，做一些超出授权太多的事。因此最好在授权时能特别交待“界限”到底在哪里；一旦快触碰到了，他们就应该刹车，回到界限以内的空间去活动，这可以防止他们擅自跨过界限。

要诀八：找对打算授权的人

每件事都有不同的“对”的人，而且未必就是最资深的那个人。对于打算授权的工作，这个人必须有能力（或至少有潜力）做好，而且有意愿。所指定的人，如果经验多但对于该项任务不擅长或意愿较低，未必会比经验较浅、有心学习而跃跃欲试的人更适合。

要诀九：排定支持措施

例如，告知员工，当他们有问题时，可以向谁求助，并且提供他们需要的工具或场所。当主管把自己的工作分配给员工时，确定也把权力一起转交。例如，告诉合作对象，自己已经授权给某位员工负责分析市场现况，请他以后直接给予该名员工协助，事先为员工的

成功铺平道路。此外，主管要让员工了解，他们日后还是可以寻求主管的意见和支持的。

要诀十：授了权就该适度放手

许多管理者授权后都还会因为担心而一直追问员工很细的进度，让员工不胜其扰，也觉得“主管根本不信任我”，而没有真正感觉到“获得授权”。与其紧迫盯人，不如在开始时就交待清楚，然后放手让员工去做。这样授权者可以省一些精力，被授权者也可以一试自己的能力。

要诀十一：帮员工设想可成长项目

就某种角度来说，授权也是一种用来训练员工成长的方式。因此在授权时，要为员工设想“他能通过我的授权，而在过程中学到什么”再安排。如果授权给他做只是因为忙不过来，就胡乱分一些杂事给他去弄，那或许不能叫授权，只能算是“帮主管打杂”。

九、检验授权适当与否的十一个标准

在现实的企业管理中，授权不适当，主要是授权不充分。授权不充分是企业管理中普遍存在的问题，而授权过度却甚为少见。权力是让人依恋难舍的东西，谁也不会轻易施人。因而考察授权适当与否的问题，就是考察授权充分与否的问题。这一检验可通过对以下十一个问题的判断来完成。

- 你是否经常感到工作繁重不堪，常常感到难以应付？
- 你是否经常加班，甚至误了进餐时间，或者把公事带回家？
- 你是否因工作关系而无法享用每年的假期？
- 你是否经常花很多时间用于处理许多标准明确的常规性工作？
- 你是否几乎没有时间考虑本部门、本公司的发展战略？
- 下属中有人能比你更出色地做好这件事吗？
- 下属完成这件工作对你来说有确实的帮助和益处吗？
- 下属中有人能以与你接近的质量和时间内完成这项工作吗？即使结果可能没有自己做得理想，但也基本上在可接受的范围之内。
- 下属中有人能以比你低的薪水完成这项工作吗？
- 如果你在明天之前不能做完这件事，而下属中有人能在今天就完成同一项工作吗？
- 如果预计这类任务会在今后大量出现，你可以让下属尝试去做，以使之今后成为你得力的助手吗？

如果上述答案总是肯定的，就说明存在授权需求，该授权的没有授权。



十、案例评析

授权的前提是有效监控

A公司是某民营集团公司下属的一家玩具生产企业,由于集团公司业务经营规模的扩大,2001年开始,集团公司老板决定将A公司交由企业聘请的总经理及其经营管理层全权负责经营管理。期间,公司老板基本上不过问玩具企业的日常经营事务,同时,既没有要求玩具企业的经营管理层定期向集团公司汇报经营情况,也没有对经营管理层的经营目标作任何明确要求,只是非正式承诺如果企业盈利了,将给企业的经营管理层奖励,至于具体的奖励金额和奖励办法也不明了。而且,企业没有制定完善的规章制度,采购、生产和销售甚至财务全部由玩具企业的总经理负责。经过两年的经营,到2003年年底,问题出现了。

公司老板发现,玩具企业的生产管理一片混乱,账务不清,在生产中经常出现用错料、装错模、次品率过高、员工生产纪律松散等现象,甚至出现个别业务员在采购中私拿回扣、收取外企业委托、加工费不入账等问题。同时,因为账务不清,老板和企业经营管理层之间对企业是否盈利也各执一词,老板认为这两年公司投入了几千万元,而没有得到回报,属于企业经营管理不善。而企业经营管理层则认为这两年企业已经减亏增盈了,老板失信于企业的经营管理层,没有兑现其给予企业经营管理层奖励的承诺。

面对企业管理中存在的问题,老板决定将企业的经营管理权全部收回,重新由自己亲自负责企业的经营管理。于是企业原有的经营管理层一下子觉得大权丧失,认为老板对自己不信任,情绪低落,在员工中有意无意散布一些对企业不利的消息,使得企业人心涣散,经营陷入困境。

授权是企业管理者最重要的能力之一,授权不仅是一门科学,也是一种艺术。授权适当与否体现了一个企业管理者和领导者的管理才能。正如韩非子所说“下君尽己之能,中君尽人之力,上君尽人之智”。敢于授权并善于授权,既是一个管理者成熟的表现,又是一个管理者取得成就的基础和条件。如果一个企业领导者能够运用好授权艺术,发挥授权的效用,不仅有利于与下属建立良好的信任关系,激发员工的工作积极性,提升团队的战斗力;而且,正确的授权可以使企业领导者从繁杂的事务中解脱出来,博采众长,集思广益,决策更加科学化,使集体的力量得到充分发挥,推动高绩效团队的形成。但是,如果授权管理运用失当,也可能使下属的权力膨胀,失去控制,轻则使企业的利益受损,重则可能使企业陷入绝境,甚至导致企业破产。也就是说,授权在给企业带来利益的同时,也存在巨大的风险。

本案例中,集团公司的老板本意是想通过授权使自己能够从企业日常经营管理活动

中解脱出来，将员工特别是经营管理层的积极性调动起来。但是，事与愿违，不但没有达到预期的效果，反而使企业经营管理陷入困境。究其原因，主要是该集团公司的老板没有正确运用好授权管理的艺术，走入了两个极端。一个极端是在 2001~2003 年，把授权当作是放任不管，在实施授权管理的前提条件不完全具备的情况下，对企业经营管理层“授权过度”，导致企业管理混乱，在企业经营管理的一些重要环节出现权力真空；另一个极端是在 2003 年年底之后，公司老板发现企业经营管理中存在的问题后，又将企业的经营管理权全部收回。“授权不到位”束缚了企业经营管理层的手脚，挫伤了企业员工的工作积极性。

其实，正确的授权不是放任不管，也不是将权力绝对的无原则的下放，更不是弃权。正确的授权应该是相对的、有原则的，是在有效监控之下的授权。

1. 授权的前提是有效监控

所谓授权就是领导者把自己的权力授予他人（一般是下属）去行使，使被授权者在一定的范围内有处理问题的自主权。从理论上说，被授权者在得到行使权力的同时，也必须承担起相应的责任。但是，被授权者一旦得到了授权，就可以在其被授予的职权范围内行事，意味着被授权者有很大程度的自主权和独立性。由此，被授权者可能会尽心尽力地在其权力范围内去完成其应该完成的任务，实现其必须达到的目标；另一方面，被授权者也可能滥用权力，做一些与企业目标要求不一致的事情，使企业的发展偏离原定的目标或轨道，更有甚者，有些被授权者还可能利用得到的权力谋取私利。

“没有监控的权力必然滋生腐败”。好的制度，可以使坏人变成好人；坏的制度则可能使好人变成坏人。对于授权者来说，在授权时既没有建立有效的监控机制，也没有采取相应的监控措施，就等于弃权，实际上是放任或助长被授权者滥用职权，至少给被授权者滥用职权提供了方便。授权者必须清醒地认识到，组织内部自上而下的授权，职权是可以向下移动的，但领导者的责任是绝对的、不能转移的。在授权管理中，为了保证被授权者不至于滥用职权或偏离原定的目标取向，必须先建立起有效的监控机制，然后才能实施授权行为。

为此，我们必须在思想上消除“监控就是对授权的否定”的错误认识。要知道，有效监控与授权管理中提倡的“用人不疑”并不矛盾。事实上，有效监控就是为了保证授权管理的顺利进行，既使授权者安心放心，又使被授权者专心尽心。

2. 授权必须与制度化和规范化相配套

为了使企业避免掉进“授权陷阱”，在实施授权管理之前，必须考虑企业的经营管理和作业是否做到了制度化和规范化。因为，只有在制度化和规范化的条件下，各职能部门和岗位的职、权、利分明，授权才可能是有章可循、有据可依，才可能减少授权中的盲目性和随意性，做到目标明确、职责分明，使授权者清楚其手中的权力和职责哪些是可以转移出



去的,哪些是不可以转移出去的。有了制度和规范,对于授权者来说,可以最大限度地避免发生越职授权或授权不当;对于被授权者来说,可以更清楚其得到的授权的权力边界范围和责任大小,在可能的限度内充分运用得到的授权以最佳方式实现既定目标。

另外,有了制度和规范,也有利于将授权置于企业的有效监控之下,增加授权的透明度,使授权者和被授权者的权利、义务更加清楚明了,为授权管理的顺利进行提供可能。这些制度和规范至少包括工作报告制度、考核制度、预算审计制度、财务报告制度、生产管理的基本操作规程和产品销售业务处理的基本规范等。

3. 授权要与考核和激励相结合

激励的力量是巨大的。使平凡人也能干出不平凡的事情,激励是唯一的良方。当然,授权本身就是对员工的一种激励,使员工在参与管理中获得自我实现和尊重的满足感,并由此可能激发出主人翁意识。但是,授权也需要考核和激励,以真正发挥授权的激励效应,使被授权者的人力资本得到最大限度的发掘和运用,推动企业目标的实现。因此,一方面,在授权之前,必须告知被授权者其拥有的权力范围和将要达到的目标,使被授权者明白其权力运用和努力的方向所在;另一方面,要对被授权者的工作成效进行客观的考核,并对被授权者取得的成绩及时地给予肯定,以激励被授权者继续朝着正确的方向努力。另外,考核本身就是对被授权者行为的一种有效监控方式之一。

4. 授权需要沟通

首先,通过沟通,发现并确定合适的被授权者。授权管理是建立在授权者对被授权者充分信任的基础上。没有授权者的自信及其对被授权者的充分信任,就不可能有授权行为的发生。要在授权者和被授权者之间建立起足够的信任,当然离不开两者之间的沟通。只有在沟通中,才能使授权者对被授权者的认知能力和品行有更充分的了解,授权者才能确定对被授权者授权应该采取的方式、转移的权限大小和内容。

其次,通过沟通,使被授权者对其工作权限和目标、任务达到更加明确的认识,使授权者和被授权者双方明了哪些部分权力被授权,哪些部分的控制权仍在组织高层。这样,就有利于被授权者在授权范围内更好地开展工作,减少出错的可能性。

最后,通过沟通,才能更好地掌握被授权者工作进展的信息,及时发现工作中可能存在的问题,对被授权者的工作进行有效的监控,并对被授权者工作中出现的偏差及时予以纠正。

但是,需要说明的是,我们强调授权中的沟通,并不是希望被授权者得到授权后,在工作中仍然是“事事请示,件件汇报”;相反,沟通毕竟只是一个桥梁和纽带。再次强调的是在沟通中明了自己的授权,使被授权者能够在授权范围内充分发挥自己的主观能动性,尽自己所能做好职权范围内的事情。

本章小结

尊重的核心是给予客体注意和适当的关注，这意味着试图要清晰地看清他要依客体本身，而不是简单地通过一个人自己的理解、愿望、恐惧等过滤器来看他。在企业管理中尊重的核心体现在对员工的授权上。

授权是指充分授予下属完成工作的权力，是和高度的集权相对立的行为。在企业管理中，能向不同层次管理人员授出的权力仅仅为三个方面：一是人权；二是财权；三是事权。领导者授权的程序一般分为分配责任、授予权力和监督检查三个步骤。领导者授权的过程，一般应遵循以下原则：适当原则、带责原则和可控原则。在选择受权者时，除了分析考察每个下属的特点、能力、性格等主观因素之外，还要综合考虑拟授权工作的性质和特点。在授权的过程中，管理者还要注意“反授权”的问题。对于授权的要诀主要体现在十一个方面，对此检验的标准也有十一个。

下篇

Y 代人如何自我调整

第六章

新职场的适应

本章提要

毋庸置疑的是，Y 代人拥有明显的优势。概括而言，Y 代人受教育程度高，视野更开阔，在互联网的支持下更具有全球意识、更富有创造性。当然，Y 代人也有着突出的劣势：以自我为中心，自我感觉良好，自理能力与实践能力相对较差。当身处竞争激烈的职场，Y 代人打造闪亮的个人职业生涯，不仅仅需要管理者创设合适的环境，更需要自身积极进行自我调整，尽快适应职场角色的新要求，为自己的理想插上丰满的“羽翼”。

第一节 初涉职场的 Y 代人

染着金色、栗色的头发，穿着肥大、颜色鲜艳的“奇装异服”，每天忙个不停地发手机短信和用 QQ 聊天……这些刚成为公司职员的应届大学毕业大学生的“出格”的言行举止让老一辈的管理者难以接受，然而，这对于 Y 代人来说，却是再正常不过的生活组成部分。大多数刚刚开始自己职场新生活的 Y 代人，他们在心里庆幸着自己终于顺利走上工作岗位的同时，很少会马上想到自己有必要进行角色转换，从无拘无束的校园生活进入规范秩序的职场生活。事实上，踏入职场，意味着职业生涯的开始，代表着获取了实现人生价值的一个机会，而并不是说这就是实现了人生价值。因此，初涉职场的 Y 代人绝不能把实现就业看成终极，而需要将其视为一个新的起点，尽快投入工作状态，打造成功的职业人生。

在适应职场生活的过程中，Y 代人本身所具有的一些特点，如果过度发挥或者负向运用，那么，适应过程就要延迟，甚至可能出现再适应过程；但是，只要 Y 代人适当发挥这些特点，那么，角色转换将得到加速并变得更为顺畅。



一、思考与实践的结合

Y代人的脑瓜子转得快,具有积极思考的精神,对于理论知识的吸收相当快;同时,Y代人主动追求进步,因此,他们由衷地敬佩成功者,并以他们为榜样,创造自己的成功人生。然而,Y代人的实践能力往往大大落后于思考能力,或者说他们更愿意多想,而不愿意付诸行动,因为做比想要难,而Y代人恰恰最缺少的就是吃苦耐劳精神。

Y代人刚进入一个新的工作环境,往往对周围一切新鲜的事物、知识充满好奇。他们并不缺乏冒险精神,积极探索,当然有时会浅尝辄止;但是,传统观念所推崇的责任或实干精神则在他们身上难以寻觅。

然而,Y代人所敬佩的大多数成功人士,他们很少是夸夸其谈的,他们信奉“行动是最响亮的语言”,多实践、多吃苦、多做事、少做梦。

由此,深刻了解成功人士的行动法则之后,Y代人可以充分发挥自身优点——崇尚创新思想;同时,也需要适当地补充实践精神——会想能做。通过实践与体验,不仅仅检验自身想法的可行性,而且往往会使想法更完善。

虽然行难于言,但是行胜于言。Y代人努力培养这种态度,更要将“行动”坚持下去,这是发挥自己的优势的必经之路!

二、自我与团队的交融

Y代人以自我为中心,渴望出人头地,一鸣惊人;同时,他们在本质上胸怀宽广,也渴望和团队共同进步。然而,他们往往眼高手低,小看日常的事务性工作,认为业绩或得到高层的肯定最重要,而不太愿意为团队奉献才智与力量。

许多Y代员工只盯着自己的职责范围以内的事情,甚至有时主管安排的事情也勉强应付交差了事;即使有时做了,也常常要跟主管讨价还价;对组织团队中的许多事务性工作视而不见;在进行团队交流的时候,Y代的员工往往不愿与其他组织成员分享自己的经验与方法,认为这是出力不讨好的事情,甚至认为主管会窃取自己的劳动成果和智慧,据为己有再向更高级的主管邀功,于是宁愿选择逃避,也不把有建设性的想法说出来。由此,对工作、对所在的团队缺乏感情与付出。

既然把自我看得很重要,那么,Y代人不妨尝试把组织团体看做实现自我的一个平台,当这个平台发展好了,自我的发展也就更宽广了。建立了这种想法之后,Y代人可以更容易地把自我融入到团体中,用长远的眼光来看待工作上的事情,履行工作职责,并主动为团队分忧,用自己的勤劳和智慧获取大家的信任,有准备地在上司面前创造提升自己的机会,用行动获得上司的欣赏,由此可以青云直上!

三、塑造与发展相协调

大多数 Y 代人对于自己未来的目标大都很明确,也很清楚自己的责任;只是对该怎样去实现自己的目标没有什么具体想法。简单地说,Y 代人的性格还没有完全定型,相对于那些人生路已经比较稳定的人来说,Y 代人比较容易接受上司的意见,不会那么固执。与此同时,Y 代人刚刚步入社会,没什么心计,不会去算计;有的只是对事物的那股热情,当上司给予他们信心,他们就会更有冲劲做事情。由此可见,Y 代人的可塑性很强。如果这种塑造是采取他们所接受的方式来进行,他们很快就会进入所设计的工作角色。但是,他们并不喜欢政治化的改造。他们不需要上司或别人在他们耳边唠叨,什么是该做的,什么是不该做的;他们更愿意接受宽容的指引而不是条例框框。

在接受塑造的过程中,不可避免地,Y 代人的一些棱角会被磨掉。这个与自我发展并没有很大的冲突,因为,正是在团体塑造的过程中,人们不仅仅从自我的角度来看待自己,而从多个视角来全面认识自己,从而更深刻地了解自我发展之路。

因为年轻,Y 代人对未来充满希望,也努力地尝试细心感悟工作中的点滴,协调塑造与发展的关系,将可以在一个充满欢笑与活力的环境中快乐成长!

第二节 重视工作,打造良好职场形象

一、Y 代人要重视自己的工作

对于初涉职场的人而言,首先要重视自己的工作,正如“学生的第一要务是学习”,员工的第一要务就是工作。所谓重视,不仅仅是在上班时间把精力集中到自己的工作之上。而是积极培养职业素养和良好的工作习惯。事实上,参加工作的头几年,正是职业素养与工作习惯形成的关键时期。倘若此时可以形成良好的工作态度与习惯,对日后职业生涯的发展具有深远的影响。“良好的开始是成功的一半”,但是,“良好的开始”并不是轻而易举就可以实现的。



案例 6.1

小娟 1983 年出生于一个公务员家庭,由于是家里的唯一的孩子,从小受到家人的百般宠爱,大学毕业后找工作也非常顺利,刚刚实习完毕,就在校园招聘会上被一家公司录



用了。但是,进入公司后,小娟发现自己的生活状态变了,虽然从事专业对口的工作,但是,当她拿出设计作品后,不仅仅主管批评她没创意,连同事们也对她所干的活指指点点;开会时,自己没有太多的发言权;工作上的不顺心,使她经常懊恼,工作的新鲜感也很快褪去。因此,每天上班时,她除了上网偷偷和网友聊天之外,对自己的工作也就不太上心了。因此,老板和主管都非常恼火,而小娟待在公司的感觉就更难受了。两个月一过,她觉得在公司实在待不下去了,于是主动递交辞职信,又开始寻找新的东家。

从小娟的例子可以看到,Y代人对待工作的态度是相当消极的,承受挫折的能力也是相当脆弱的。当预期的职业环境发生变化时,逃避往往成了他们的第一选择!事实上,尽管小娟的工作中有一些不尽如人意的地方,但是这些都是职业场合中普遍存在的现象。而领导与同事对她的批评建议,则被小娟无限夸大,并最终成为逃避的主要理由。应该看到的是,小娟还是非常的单纯,在刚参加工作之初,也有着雄心壮志,觉得自己至少也是科班出身,可以一下子给领导或同事留下个深刻的印象。但是,理论多于实践的专业背景,一下子难以完全满足领导的要求,由此给小娟产生了第一重的挫折感。此外,在正式的团队活动中,小娟提出的意见也没有得到重视,甚至连发言权也没有得到保证,由此给小娟造成第二重的打击。此时,小娟已经有一种“破罐子破摔”的心理,反正我也做不了什么正经事,倒不如做一些自己喜欢的事情,由此就进一步加深了自我与团队的矛盾,最后逃之夭夭。

需要指出的是,每一个工作岗位都存在各种各样的工作压力,作为员工,需要解决的问题是如何来承受压力,而不是如何逃避压力。可以相信,即使小娟到了别的单位开始另一个工作,她还是需要面对来自工作任务或上司同事的工作压力。

因此,Y代人特别是刚毕业的大学生,不要认为自己有知识、有文化,可以一蹴而就;工作上不屑于做一些小事,好高骛远。这对一个年轻人的发展而言是一个危机。重要的是,在领导对新人各方面能力还处于考察阶段时,新人要靠“做”,而不是“说”来证明自己的实力。

更为重要的是,当前的社会是知识爆炸的时代,每天都会有新的思想出现。作为一个职场新人,前辈中很多经验等待下一辈来交流与发展,即使是大学生或者是研究生,职场新人也需要放下架子,虚心向别人讨教。对于自己独到的见解,只有在合适的地点、合适的时间、对合适的人以合适的方式表达出来,才能收到好的效果。只有把前辈的经验与自身学习优势结合,才能快速突破刚步入职场的局限性,并由此逐渐奠定坚实的工作基石。



案例 6.2

小孙是家里的独苗,2005年大学毕业,他学的专业是中文,本想毕业后到学校当一名

老师,但是,在招聘会上忙忙碌碌找了三个多月,他也没有找到教师的工作。后来,机缘巧合,他进一家杂志社当了一名实习编辑。虽然他的文笔优秀,但是在杂志社里他发现单纯依靠自己的文笔功底根本无法开展正常的工作,很多新的东西需要重新学习。因此,他并不以天之骄子自恃,而是虚心地向前辈或领导请教,赢得了同事与上司的好感,工作能力迅速提升。刚过三个月的实习期,杂志社就与他签订了正式聘用合同。

从小孙的例子看来,虽然面对着并不如意的工作岗位,虽然面对着初涉职场的困境,但是,只要重视自己的工作,用心体会与感悟工作中的点滴小事,很快就可以发现,困难终会过去,而工作给我们展露出的将是宽广的前路。

重视自己的工作,这并不是一句空泛的口号。工作不是天上掉下来的馅饼,工作机会都是经过奋斗而得到的。对于大多数通过求职历程获取工作机会的 Y 代人,都会对此有着深刻感受。那么,当身处努力争取回来的工作岗位之时,虽然可能再次面对一筹莫展的困境,但是,只要抱着认真工作的态度,虚心学习,辛勤劳动,那么,所谓的困境将再次被职场新人打开,在此基础上再实现更高层次的突破。

二、善于设计自我的职场形象

每个人的行为,都会受到自我形象的主导。有什么样的自我形象,就有什么样的行为。因此,建立良好的自我形象,是开发潜能的一个重要方面。如何建立良好的自我形象呢?下面介绍几种方法供参阅。

1. 重视自己

一个人要树立良好的自我形象,须重视自己,也就是说,要看得起自己。这是建立良好自我形象的基本前提。可是有的人就是看不起自己。为什么呢?其原因是看不到自身的作用。一个人的价值究竟有多大呢?以你自己为例,你的价值很难用数字来形容,因为自从有人类以来,地球上生存过亿万人,直到现在,世上还有几十亿人在生活,但是,不论任何时候,都不会有另外一个你。你是世上独一无二、与众不同的个体,因此,你的价值非凡。

如果对你的价值还有疑问的话,看看你的大脑,你的大脑能够储存信息,其储存量比电脑还多。科学家说,造一个人脑必须花几十亿元,其体积将会比几十层的大楼还大,用电量也会超过一个千余户人家的城镇。制造这个人脑,需要众多科技人才来完成。然而,尽管耗费了大量的时间、金钱、电力及人力,这部人造电脑仍然无法像你一样,在转瞬之间想出一个好主意。你看,就你的大脑,价值多少呢?再算算你身体的其他部位呢?

有人可能会想,就身体的构成、部位及功能,人人都有,可是我就是不如别人,怎能让我重视自己呢?出现此种情况,其原因是你拿着别人和自己比。这不但没有必要,而且对自己也不公平。例如,有三百多万澳大利亚人会做一件事——在高速公路的左侧驾车,但是



我们大多数人却做不到。反之,如果你会开车,或许就能做一件三百万澳大利亚人都做不到的事——在高速公路的右侧驾车。这并不表示谁比谁聪明,只是因为各有不同的经验。另外有几千万德国人会做一件事——他们会说德语,你却可能不会。这表示他们比你聪明吗?当然不是,只因为他们与你的生活经验不同。到医院看病时,医生用术语描述你的病情,往往让你佩服得五体投地,你一定觉得他又聪明又优秀。但是你也不差啊!如果让医生做你的工作,可能还不如你做得好。

因此,经验与能力完全是两码事。每个人都有各自的特长,有各自的经验,这并不能说谁比谁强。每个人都是独一无二的,每个人都有自己的特长,没有任何理由不重视自己。

2. 注意外表

外表,代表一个人的精神面貌,而精神面貌是一个人心理状态的体现。因此,注意外表,是树立良好自我形象的一个方面。

如何才能通过自己的外表,建立良好的自我形象呢?最好的方法就是照镜子。比如,一个人自认为自己姿势不佳,步伐拖拉,就可以在镜子前矫正自己的姿势,经过一段时间的练习后,即可收到立竿见影之效。镜子绝不会以虚为实,或以实为虚,从镜子里可以很真切地看到自己的形象。如果想知道别人眼中的自己是何模样,只要时常在镜子前面练习,就能改变自己的形象,给人以好感。

据说,演员在戏剧中扮演某个固定的角色后,久而久之,就会越来越像他所扮演那个角色。由此看来,通过镜子,可以改变自己,把自己变成一个自己所期盼的人物。

古往今来,许多能够为历史写下新页的伟人,莫不利用这种镜子技术,塑造自己的人格,培养领先群伦的力量。所以,每一位对前途抱有远大希望的人,都应该尽量利用这种技巧。

3. 正确对待缺点

缺点,人人皆有。有的表现在这方面,有的表现在那方面,只不过是表现的形式与方面各有不同罢了。而有的人对此非常在意,特别是对于别人的评价,很容易受其影响,把别人眼中的自己当成真正的自己。假使别人认为他懦弱、消极,他便会认为自己天性如此,永远摆脱不了这一形象。

然而,一个人的优点、缺点,在不同的场合是互相转化的。别人觉得是“软弱”,但在某种场合看来却是慎重;也许在他人眼里你是属于行动派的积极人物,但在某些场合却不免给人“轻率”的评价。所以,不要太在意别人的看法,重要的是自己对自己的了解。

有优点的人,也会有缺点;有缺点的人,当然也有优点。因为人生本来就是一种不完善的存在。确立了这一点后,也就不会在意别人的评论,也就不会由于某一缺点而产生自卑,影响自己的形象。

不管缺点也好,优点也罢,都属于个性的一部分,是自我真实呈现。只要自己的主张是对的,就该择善而从,以自我肯定产生积极的心态。

4. 扩大优点

每个人都有优点,如果将自己的优点,哪怕一个微不足道的优点,不断地思索它、重复它、强化它,就有助于增强自信,树立良好的自我形象。比如,你干了一件漂亮的事,你就可以认为:“此事我干得很漂亮,这说明我有这个能力,有这个水平,其他的事也可以干得如此漂亮。”这种信息强化的次数多了,就会进入人的潜意识,并在真正开展一项工作时自然就会反映出你的高水平。

利用扩大优点法增强自信,树立良好的自我形象,特别要善于从缺点中发现优点。比如,对于一个性格内向的人,如何从中发现优点呢?性格内向的优点是什么?稍作分析,就不难发现,性格内向的人的优点是“温柔”,这对女士来说特别重要,可称得上一个很大的优点。如果一个女士,由于性格内向而感到自卑的话,可利用“温柔”来增强自信。“我很温柔!这一点我比别人强!别人不如我,我很温柔。”每天反复叨念数次,自信心必然得到增强。因为,当你站在别人面前时,或与别人打交道接触时,你并不觉得比别人差,你有你的优点,我有我的长处,彼此彼此。过去那种一说话就脸红,一见面就心跳加速的状况就会逐渐消失。因此,善于从缺点中发现优点,更有利于树立良好的自我形象,开发自己的潜能。

5. 展现成就

你看到过许多“体育明星”、“模范教师”、“战斗英雄”家里大多摆有自己的获奖纪念品吗?或是金色的奖杯,或是大红的奖状,或是获奖证书,或是一枚金光闪闪的奖章,还有当时神采奕奕的纪念照。

这些昔日成就的展现,可使自己重温昔日辉煌,由睹物而产生联想,想起获得这些奖品、纪念品时的心情:自豪感、胜利感与成就感,有利于增强自信,树立良好的自我形象。

有人可能会想,我既不是战斗英雄,也不是发明创造者;既不是模范教师,也不是体育明星,哪有成就可展现?实际上,每个人或多或少或大或小都有成就,只不过是没注意罢了。假如你是一位研究人员,你完成的研究报告,在报刊发表的文章,为政府决策提供了依据,为人民群众提供了精神食粮,这些都是成就。假如你是一位设计人员,通过你的大脑和双手,使一台机器高效率地运转,使一座座高楼平地而起,这些也都是成就。假如你是一位清洁工,通过你的辛勤劳动,使街道卫生、道路清洁,为市民提供了清洁的生活环境,这还是成就……只不过是体现的形式不同而已。

虽然,你没有得到金光闪闪的奖章,也没有得到奥林匹克的奖杯,但你的成就是存在的,是不可磨灭的。只要在你心中将这些功绩进行展现,同样能起到自我激励、增强自信、树立良好自我形象的效果。



6. 用恋人的眼光看待自己

按照常规判断,麻子就是麻子,酒窝就是酒窝。可是在有些情况下,问题就不是这样了。例如,沉醉在爱河中恋人们的眼光,恐怕就不属于这理性的范围之内了,因为“情人眼里出西施”,在情人的眼中,再丑的人也宛如天仙。如果将此种原理用于看待自己,有助于树立良好的自我形象,开发自己的潜能。比如,拿起一面镜子,看看镜中的自己。你看到什么?眼睛不大,却很有神;鼻梁不高,却很可爱;嘴巴很大,却很漂亮。如此评价自己,可增强自信,改善自己的形象。

这一点非常重要,有的人认为自己长相不好,而感到自卑;有的人认为学历不高,而缺乏自信;有的人认为自己身体有残疾,而感到失望……正是由于这些消极因素,影响了一个人能力的发挥。如果用恋人看待情人的眼光看待自己,你就是一个完美的人,是一个有能力的人,是一个充满自信的人。

7. 想象自我形象

自我形象是自己想象出来的“内心形象”。如果你想象自己是一个失败者的形象,就足以使你不能胜利;相反,你想象自己是一个成功者的形象,就能助你迈向成功之路。伟大的人生是自己心里的想象,希望做什么事、成什么人。

你目前自我形象的形成,是根据你以前的经验以及对自己加以定义所画出来的想象图案。现在,可用同样的方法,制造出你所希望的自我形象。每天用30分钟的时间,自己独自一人,不受他人干扰,尽量地放松自己,并使自己舒适下来,然后闭上眼睛运用你的想象力。在这30分钟内,要看到你正在行动、正在感觉、正在成为你所希望的样子。

如果你害羞、胆怯,就想象着你正在人群之中,泰然自若地应付自如,并感觉因此而舒适;如果你在某些场合恐惧不安,就想象着你正镇静而充满自信地活动。

经过一段时间的练习,你的自我形象会发生变化,自信心增强,潜能得到开发。

8. 通过控制及改变自我交谈来改变自我形象

自我交谈不仅是不断与自己对话的过程,它还是你塑造自我形象的原材料:“噢,我真笨”,“我很优雅”,“很容易”,“太难了”……潜意识相信你对自己说的话,并确保你照此行动。语言有力地影响着行为,只要控制了自我交谈,就可以利用潜意识来帮助你实现目标。

记住:你的发展、你的变化,都遵循着你所想的。当前的思维决定未来的命运。进行自我交谈时,反复对自己说的任何话语都会决定你的观念和自我形象,从而对行为发生影响。你不可能改变行为,除非进行自我交谈,以改变头脑中储存的观念。

思维的积累造就了观念。你是否在犯了错误之后自问:“我到底怎么了?”当你每一次允许自己沉思于消极的自我交谈时,就在往自我否定的观念上增加了砝码。

自我交谈是在自己头脑中进行的谈话,每一想法为大脑同化,并被积累,造就了观念。

当你问“那样,该怎么做”时,表明你的想法在观念层面,而不是潜力层面。每当你发挥栩栩如生的想象力并体会到有关情感时,它就会留下牢固深刻的印迹,成为“现实”。每当记起它,形象就会得到加强。当前的思维决定未来的命运。聪明的谈话意味着更美好的未来!

自我形象是潜意识对自己的看法——根据“数据库”中记录着的无数观点和态度,它是关于“你是谁”和“希望成为什么”的内在“意象”。“我很开朗”、“我很害羞”、“我学得很快”、“我不爱看书”、“我有节奏感”、“我不会跳舞”、“我很受欢迎”、“我很孤独”,等等。“意象”是你所学到的每件事物的合成体。自我形象是进行自我调适的标准,你用每一个思想建立起这个标准,凭此进行自我调适。每当察知行为低于该标准,就上调;若是察知行为高于该标准,则下调。尽展才华、实现目标的关键在于你如何与自己以及与周围的人交谈。

我们不是按照真正的现实,而是按照认同的现实来进行思维和行动。如果将自我形象建立在消极的观点上,这些观点就以“那就是我”的形式记录在大脑中,并且你会按此行动。要是不改变观点,就无法改变自我形象——继续按照你认同的方式来行动。有些时候,你会奇怪:“我是哪里得来这些观点的?”其实,潜意识的观点大多是通过自我交谈(在脑海里与自己交谈)得到的。思维把这些无声的谈话组织起来,思维的积累造就了观点。我们用言辞思维,引发意象,带来情感。思维和情感作为“现实”被记录在大脑中;然后用“这就是我”的行为来强化这种“现实”。因此,自我交谈就是自我形象的基础。

因此,你需要认同自己的观点,通过自我交谈建立观点。没有人能为你建立观点,除非你自己认同这一观点。语言本身是一辆空车,它必须装载精神意图。即使那样,它必须在得到你的认同之后才把它们记录为“现实”。这股力量存在于接收器,而不是言辞,或是言辞的发布者。这股力量在于你。

采用明星式的自我交谈——为你自己的思想负起责任来,你要为自己的健康幸福负责,不要把困难归咎于环境,认为“我无法控制”。通过调整自我交谈,你可以对自己创造未来的能力更有信心,你会开始发现“我现在可以看到未来。事实上,我可以让未来变得如我所愿!”

要改变外部环境,首先必须改变内心。你被两种现实包围着——内在的和外在的。只要改变其中之一,另一个会随之而变。每个人都想改变外在的那一个,然而很少有人知道如何去改变。一些人可能会认为赚更多钱会带来他们的变化:或驾着一辆别致的小车,或穿戴着某些衣饰,或拥有一份美满的婚姻。这种看法是有偏颇的,改变的力量不在于金钱、物质或他人。改变的力量往往是源于内在的。一切富有意义、作用持久的改变始发于内心,然后至内往外传递。

自我形象如此强大有力,它不仅控制你的现在,而且支配你的未来。它支配着你能运用发挥多少潜力。所幸的是,自我形象不是一成不变的。如果对生活不满意,如果对所



思、所感、所做、所为不高兴,你还有选择——改变自己形象。为了愉快、成功、取得力所能及的成就,你可以经常使用聪明谈话来改变自己形象。

第三节 Y 代人要挑战自我

一般来说,人们都有追求成功、规避失败的趋向。对于初涉职场的人的来说,由于对工作环境还不是非常熟悉,他们往往主要采取规避失败的趋向,而不是全力追求成功的趋向。即使是 Y 代人,虽然曾在家里拥有万千宠爱,虽然也曾怀揣理想,在青春激昂的时候设计过自己辉煌的未来;然而,长大后在求职路上频频碰壁时,那种年幼时的“雄心壮志”似乎不见了踪影,取而代之的是一种“随波逐流”的心态。毕竟,在竞争激烈的社会,要想达到自己的理想,光靠一腔热血是远远不够的。因此,在刚参加工作的最初一段时间,大多数 Y 代人也会相对保守,担心自己在工作中出现错误,也害怕承担风险,而不敢产生或者实现挑战自己的愿望,结果,很容易丧失主见,做事优柔寡断、迟疑不决。

如果这只是刚参加工作的适应阶段的谨慎,那么,还是可以理解与接受的。但是,当这种谨慎持续工作发展的整个过程时,“我”就不再是“我”,在工作中无法让自己出人头地;更为不幸的是,神经过敏,并成为按别人意志行事的傀儡,很可能由此走向失败的边缘。

因此,在保持谨慎的同时,Y 代人更需要的是形成挑战自我的强烈愿望,并把这种愿望付诸自己的行动之中。在解脱“规避失败”的负面趋向束缚的同时,全力贯彻“追求成功”的正向趋向,并由此踏上追求成功之路。研究表明,积极暗示的力量是非常强大的。当我们的的大脑接受正面暗示的指引时,我们就会更多地表现出积极上进的行为。所以,在踏入职场的时候,Y 代人不妨给自己设立一个强大的正面意象,激励自己不断向成功靠近。

一、善于发挥自己的特长

进入社会后,我们往往会发现,社会的大舞台很宽广,那么,哪个位置、哪个角色才是属于我们自己的呢?问题的答案全靠我们自己来揭开。有时候,我们发现有些角色很荣耀,希望自己也能担当同样的角色,但在尝试了很长时间后,才发现自己还是在原地踏步;有些时候,我们觉得自己现在的角色也不错,甘于现状,不思进取,一段时间后发现,一些原来在自己周围的角色都在新的位置上扮演新的角色,而自己还是原封不动……

纵观获得卓著成就的成功人士,他们最初并不一定就处于显赫的位置上;但是,他们充分发掘自身的优势,并善于根据自身的优势来为自己定位,或韬光养晦耐心等待机遇,

或努力创造有利条件,按照自己既定的方针和策略,脚踏实地,最后拿出成果来,获得社会承认,成为社会舞台上的耀眼明星。

借鉴成功人士的经验,我们在初登舞台之际,有必要深入了解自己的特长,并根据自己的环境、条件、才能、素质、兴趣等确定发展方向;确定方向后,接下来的事情就是如何坚持沿着这个方向走下去。如果我们找到的工作刚好符合这个方向的发展,那么,我们就要珍惜这个工作机会,在上班时间尽可能多涉猎各种相关知识,经常思考如何将自身优势结合到工作当中,在完成工作的同时尽可能多地发挥自身特长,从而使自身价值在工作中实现最大化。如果我们找到的工作不符合自身发展方向,有时甚至南辕北辙,那么,我们也不需要气馁,要善待工作,在忙碌之中体验生命的力量和工作的意义,通过不同的工作加深对自我的认识,并积极创造实现理想的条件。坚强的信念将成为我们走向成功的灯盏。而机遇总是降临在有准备的人身上。

当遇到困难,当我们看不到前进的方向时,请不要埋怨环境与条件,应努力寻找有利条件;也没必要发牢骚,向别人诉说自己在工作中是如何劳苦,把发牢骚的空闲时间用来充实自我,在工作中、忙碌中寻找自我的价值。

许多刚入职场的的人,因为多种因素制约,或者是因为自身条件的限制,往往看不到自身的优势,所以在工作中表现中庸,不敢表现自己的才能,也不愿意在一些适当的机会上发挥,结果受到上司的忽视与同事的歧视。

其实,每个人都有自己的长处。例如,虽然现在你的工资可能没有大学同学的工资高,但是你的发展平台比他的好。这并不是酸葡萄的心理,因为大千世界,本来就各有各的安排,乌龟永远没有兔子跑得快,但它的寿命却很长久;反之,兔子虽然寿命比不上乌龟,但它就是跑得很快。坦然地接受自己吧,只有真诚地自我接纳,我们才有可能发现自己的长处。因为,发掘自身优势,需要我们自己敏锐的目光。如果我们把目光集中到自己的缺点上时,甚至总把自己的缺点与他人的优点相比,那么,我们将陷入自卑的旋涡中。当我们坦然地接受自己的一切,公正地对待自己的时候,我们最有容易发现自身的优点,此时我们不会被别人对你的评价所左右。虽然有时候旁人的正确提醒能更好地帮助我们认识自己,但是如果过分在乎别人的评价,我们就会因人言而束缚了自己前进的脚步。只要我们对自己是真诚的,我们就会客观公正地对待自己的优点和缺点,不自傲,也不自卑。

与此同时,发现自身的优势,不但有利于我们对自我价值的肯定,还有助于我们在工作中保持正面思考的倾向,激发自我内在的精神力量。

而这份力量必须加以训练和引导,才会使我们在工作中的表现发挥到极致。我们要培养自己对自己价值正面的、积极的态度,进而转换成积极的行动,为工作乃至为生活增添力量。



二、善于应对工作压力

Y代员工初入职场,尚处于职业生涯初级阶段,对整个职业生涯的发展很可能难以一下子拥有清醒的认识,因此,对未来,他们有一定的担忧。此外,当下工作中出现的新技术、新知识也要求他们在有限的的时间里迅速掌握并运用到工作中,否则极有可能被淘汰。虽说“初生牛犊不怕虎”,Y代员工对工作有着极大的热情并且干劲十足,但资历毕竟尚浅、适应职场规则及变化、处理好职场及工作中的问题、干出一番事业实现自己的价值等,都不可避免地成为Y代员工面临的工作压力组成部分之一。

当然,在职场中不承受工作压力的人几乎是不存在的,但是,有理由认为,Y代员工面对的压力更大。一方面,由于他们成长时代所赋予他们的时代烙印使他们大多还不具备足够强大的心理承受能力;另一方面,他们的经济压力更大,结婚、买房、生小孩等都不是一件容易的事,负债已经属于Y代人的正常现象。

面对工作压力,个体如何寻求自我的突破呢?

首先,要以积极的心态来应对工作压力。西方有个寓言故事,说的是一些建筑工人在砌砖建房子。一个路人经过,分别对三位工人问了同一个问题“你在做什么?”,分别得到了不同的答案。有意思的是,三个工人在日后的发展也各不相同。第一位工人有气无力地回答道:“你没看到吗?我在做无聊的砌砖工作”,这位工人半辈子都在砌砖。第二位工人充满自豪地回答道:“我在建筑房子”,后来这个工人成了一位建筑商。第三位工人则充满憧憬地说:“我在构建一个艺术品”,后来这个工人成为一名著名的建筑师。由此可见,一个人面对工作和生活的心态与思维方式,在很大程度上决定了他的发展。乐观、积极、自信的人面对挑战会适当地调整自己的行为,缓解压力,迎难而上;而悲观、消极的人遇到困难会犹豫徘徊、焦躁不安。Y代员工由于涉世尚浅,心态还不成熟,在很多事情上容易不负责任或者是走向极端;或是由于自己主观上的认识错误而给自己带来一些麻烦和压力。但是,很多时候,工作中的压力是突破自己的一种机遇。因此,刚刚踏入职场的朋友们一定要切记:千万不可逃避压力。Y代员工有必要以一种积极的、平和的心态去面对工作和生活,更要以一种负责的姿态出现在大众面前。当感受到压力时,应主动地采取措施,变压力为动力,不断进取,而不是消极地去对待。只有这样,Y代员工才能成为企业和社会未来发展的中坚力量。

其次,面对巨大压力时主动寻求帮助。有压力并不是一件坏事,关键在于如何对待它。Y代员工崇尚以自我为中心,相当注重隐私权,对信息和隐私的保护往往保持着高度的警惕。因此,当他们遇到巨大压力进而产生一系列心理问题时,很可能选择回避别人的关心,或者采取逃避的态度,有些比较极端的甚至采取不恰当的方式来对待自己。其实,这些都是非理性的做法。积极寻求别人的帮助或者是组织的帮助,或者是专业的心理

咨询,将有效地改善压力状况。有时候,仅仅是一次倾诉就可能释放掉所有的压力。

最后,适当调整期望值。压力感的产生,个体的认知评估是最重要的因素,影响认知评估的主要因素包括对情境的认知、对自己的认知以及认知评估的态度方式。Y代员工由于年轻气盛,具有更加现实的价值观,在工作中往往是力图完美,努力表现自己,证明自己的价值;同时,在生活上追求高物质享受,而主客观因素及现实又往往制约着这些目标的实现。如果不对这些因素进行协调,那么,压力感就会越来越大。因此,有必要适时调整自己的期望值,客观评价自我、正确定位,为自己设定的目标要与个人学识、能力、精力以及环境因素相吻合,一步一个脚印地去走自己的路。



案例 6.3

小李毕业后进入一家报社担任记者,每天忙忙碌碌地寻找新闻线索,却又找不到真正的头绪,感觉压力很大;有些时候甚至主任安排的采访任务都无法正常完成。有一阵子,他都萌生了辞职的想法,但是想到现在社会上大学毕业生越来越多,而工作机会却没有增加多少,因此,他觉得还是要珍惜工作机会。他调解了一下自己的情绪,尝试着把自己的工作思路理清楚,但是,还是由于缺乏经验,他无法理清自己的工作思路。经一位朋友提醒,他决定向单位里一位老同事请教一下。为此,他邀请老同事一起聚餐,在饭桌上,他很虚心地向对方请教了一番,经对方点拨,他才把握到了工作中的重点,了解到一些采访过程中的技巧和诀窍。由此,小李步入了正常的工作状态,巨大的工作压力骤降。

许多人毕业后进入职场,工作压力稍微大一些就常常抱怨社会不公、环境不好、生活没劲;抱怨自己的条件不好、自己得到的太少。可我们是否注意到了那些生活充实,有所贡献的人们所处的环境、所具备的条件原本也是不如意的呢?毕业工作后,最重要的是树立一份良好的心态,珍惜自己目前的工作环境,学会在工作中面对目前的压力;针对自己工作的状况下手,理智地寻求对策,争取变压力为动力;在提高工作效率和质量的同时,彻底剔除自己身上的浮躁轻率的成分,脚踏实地地沿着人生中规划的既定目标前进。

三、善于克服工作上的困难

生活中遇到困难,是再正常不过的事情了。作为生活的主要组成部分之一,工作上难免也会出现一些困难。这些困难如同我们生活中的困难,貌似强大,实质只是一只纸老虎。只要我们在战略上藐视它——不被它狰狞的外貌吓倒,在战术上重视它——努力想办法打倒它,那么,再大的困难也会被我们战胜。



然而，Y代员工从小就比较缺乏挫折教育，面对工作上的困难，多是茫然不知所措，甚至采取“用脚投票”的逃避态度。



案例 6.4

某传播公司人力资源部经理肖先生一提起Y代员工就皱起眉头，他对Y代员工的负面印象并不是来源于新闻报道，而是源于亲身经历。今年单位新招聘了几个应届大学毕业生。她们均是20世纪80年代出生的女孩子，平时喜欢聚在一起唧唧喳喳地聊天，对领导也很会讨好。但是，对布置的工作却没有时间概念，经常拖拉，如此两次，终于被部门经理训斥，几个女孩子当场就委屈地大掉眼泪，怎么劝也劝不住，现在经理再给她们布置工作，只能这样说：“小李，你乖一点，今天五点下班前一定要完成任务，这样可以早点下班。”同时又得转身交待：“小徐，你不要再和小李说话啦，让她快点做。”部门经理感觉简直就是连骗带哄。肖经理认为，现在的一些大学生虽然功课学业都不错，但由于被家庭过分娇宠，往往心理承受能力很差，对待工作的责任心也不强，一挨批就哭哭啼啼。因此，他决定，以后公司的重要岗位，招聘三四十岁有工作经验的人，因为他们更有责任心，吃得苦。

从上述例子可见，Y代员工有必要自我检查自己对待困难的态度。对于喜欢规避责任的人来说，困难是最好的挡箭牌。“太困难了，我唯有辞工”是年轻人嘴上常说的一句话。事实上，一个真正成熟的人则不会因为困难而放弃，反而会想方设法克服困难，更不会找借口去规避困难。因此，初涉职场的我们在面对困难的时候，一定要鼓励自己：“相信我一定会战胜困难的”，也暗暗地叮嘱自己：“要在乎困难，这也许是一种幸运的开始”；然后鼓足勇气去面对困难，以自己的勇气和信心去跨越初涉职场的第一道坎。只有这样，才能在困难里不断地磨练出自己的人格，并锻造出走入职场后挑战自我的一种秘密武器。

四、勇于冒险突破自我

除了责任，工作中往往还包含了智慧、热情、信仰、想象和创造力的元素。对于那些在工作上卓有成就的人，他们总是能够在工作中付出双倍甚至是更多的智慧、热情、信仰、想象和创造力。而那些失败者和消极被动的人，他们往往只会把自己的智慧、热情、信仰、想象和创造力深深地埋藏起来，只懂得逃避和抱怨，并不主动自发地把自己的热情投入到工作中去。

年轻的Y代员工，因为刚刚参加工作，感觉自己的能力和经验都不够，遇事都不敢主动去冒险，由此错失了许多机遇。事实上，工作上的事情，只有真正地去实践才能检验自己是否能行；因为不少的事情，对社会来说是前所未有的，对参与者来说也是从未做过，

而只有勇敢地去冒险、去尝试,才能把握工作中的诀窍,并突破自己。



案例 6.5

小苏一年内成功升职,对此,他的理由是:还没拼就认输,这不是男人的性格。小苏本来是成品仓的配单员,工作平平淡淡的。刚做了三个月,公司的成品仓主管职位空缺,他一个人偷偷地跑去应聘,结果顺利升职。回忆升职的经历,小苏用“印象深刻”这四个字来形容自己的感受:“刚出校门时,发现真实的社会和想象中的很不一样,于是对步入社会感到陌生和胆怯。不过,第一次打拼就升职成功,因为这件事,我开始认识自己,也开始自信起来——路,原来是自己走出来的!”

刚进入工作角色时,我们往往会屈从于权威、舆论或功利的意图,而忽略了自己的长远需要或自我倾向;在工作上常常犹豫不决,不敢果断地去冒险。这种心态,使我们走了一步,又发愁下一步,把发展变成一种没完没了的应付,使成长沦为一种扭曲。从小苏的经历,我们可以看到,即使是刚进入职场,对职场生活并不是很熟悉,但是,我们不能因此而淹没我们的探索进取之心。作为职场新人,我们需要对自身进行塑造,以更好地适应社会生活;我们需要对目标进行调整,以更好地实现人生价值。只是有一点我们从来都不能改变,那就是积极进取的拼搏精神。哪怕向前迈出的只是一步两步,那也是为了使人生不断进步。事实上,我们勇敢地采取探索行动,这本身就是一种胜利。

当然,敢于冒险并不意味着盲目地实践新想法。员工个人一旦产生新的想法,就必须先了解环境、要达到的目标以及可预见的挑战;然后,与上司或同事进行沟通,表明这样的立场——即将展开的冒险行为并不是为了个人,是为了整个团体,由此寻求到上司和团队的认可。当团队成员和冒险者站在了一起,就是科学的冒险。

请切记,即使刚入职后,也要敢于冒险,并尝试去做,这才会踏出人生的第一步。

第四节 要克服自己性格的弱点

“扬长避短”是人们顺利成长的一个诀窍,Y代人也不例外。当然,扬长避短还是会产生“短板效应”,最完美的方法是把短处扭转为自己的长处,进而实现自我的不断完善!

身处职场中的Y代人,年轻气盛,往往来不及驻足细心感悟,就被新生活折腾得身心疲惫甚至遍体鳞伤。然而,对于那些昂首挺胸、有勇有谋的年轻人,他们懂得在职场打拼,不但需要一些智慧,更要克服自己性格上的弱点。因此,他们在不断克服工作上困难的同



时,也在修正自己的心态,纠正自己性格上的弱点,一步步地挺过了职场上第一道难关。

一、改变“自我中心”倾向

苏格拉底曾说过:“让那些想要改变世界的人首先改变自己。”

当Y代人踏入职场之后,大多会感觉周围有太多的东西不尽如人意,尤其是在团队工作中。Y代新员工发现自己的位置与作用大大贬值,在家里往往是自己说了算,有些甚至在学校也是呼风唤雨的人物,而一到了公司,经过了充分思考与准备的发言没有得到应有的重视,有时候甚至连发言的权利都没有,更不要说是表决权或决定权了。更让人难受的是,Y代员工发现即使自己不去与别人争什么,只是“乖乖”地按照自己最舒服的方式来“工作”,例如,上班抽点空闲时间给朋友发发信息或在QQ上聊聊天,却也受到同事与上司的批评与训话,这个世界怎么会如此?

正如前文所述,Y代人具有鲜明的“自我中心”倾向。他们做事往往从自我出发,围绕自己进行思考,而很少学习与体会换位思考,即从别人、同事或团队角度来考虑问题。无疑,这种“自我中心”倾向在讲求团队合作的现代组织中是一种可以致命的缺点。



案例 6.6

和其他“问题多多”的新人不同,小孙只有一个问题:毕业于名校、顺利进入名企的他好像显得过于自信,结果遭到了很多人的白眼。他的同事们个个都是IT行业的精英,对他这样的“计算机才子”有些不屑一顾。或许是为了证明自己并不逊色于同事,当别人对他的工作提出建议和意见的时候,他经常冲着别人大吼大叫。日子一长,再也没有同事过问他的工作,还经常拿他开涮,他的上司也不管不问——新人嘛,就应该打消他的“张狂”气焰。三个月试用期后,上司请小孙另觅高枝。

从小孙的例子可以看到,拥有“自我中心”倾向的人,事事喜欢以自己为中心去考虑问题,不喜欢从公司或同事的角度去考虑问题,这样很容易把自己陷入腹背受窘的工作状态之中。小孙的例子就是一个典型事例,值得我们思索和反省。

克服“自我中心”倾向,首先要学会与自己较劲,不断反省自己的问题;同时,尝试换位思考,多从别人的角度,设身处地地替别人来考虑问题,学会揣摩别人的心思,并使自己工作上的思想和行为与团队协调一致。

“江山易改,本性难移。”很多人在出现问题的时候,首先想到这是别人的问题。因为,把责任推到别人身上则干净利落;而要说自己的问题,并且改变自己长时间沉积而

成的本性,并不是一件简单轻松的事情。事实上,本性的难改之处在于它是与我们交融的行为习惯。要想改变,就像是割人的肉一样难受,何况是自己主动做出改变,这不啻于是一种“自杀”。既然改变自己非常难受,像是“自杀”,那么,当出现问题时,我们指责别人,希望别人做出改变,对别人来说,也就像被“谋杀”一样,别人自然会奋力地抵抗、反击。

与其要求别人改变、要求环境改变,倒不如自己改变自己。因为,改变自己最具有可行性,最具有操作性,也最具有主动性。我们虽然不能控制别人的行为,但是,我们至少可以完全控制自己。

事实上,本性并非不可改。正如林肯曾经说过:“习惯,并不是说能够从窗口中一下子扔出去的,而是需要我们耐心把它哄下楼梯。”虽然改变自我需要吃苦,但是,这种改变实质是一种提高自我修养的过程,就是一个使得自己由“小人”向君子转变的过程。完成了这个转变过程,人就成熟了,就会很从容,在和别人共事的过程中,在和别人的合作过程中,在和环境的共处过程中,你都会游刃有余。

随着“自我中心”的磨灭,我们往往会惊喜地发现,周围也在做出改变来回应,你与同事或者上司在工作中的想法也会越来越协调,并最终使得你在工作中牢牢把握住自己的职业和职位。

团结就是力量。现代企业运营中,任何情况下,单枪匹马都无法顺利完成目标。固执己见、自我中心往往是成功的天敌。个人无论职位高低、能力强弱都应以企业为本、以公司为念,部门内部、部门之间讲求补位意识,寻求通力合作。只有依靠团队协作,目标才会顺利达成!

二、加强“负责任”的特性

在大多数 Y 代人的字典中,“责任”是一个低频词。从小到大,父母家人为他们提供了周到的照顾,不做家务、不理家事、无忧虑意识。由此,他们往往是独立性比较差,依赖思想比较重,难以独立承担责任。

事实上,我们在领取了成人的个人身份证的时候,也相当于完成了一个简单的成人仪式。从此,社会就把我们视为是独立的个体。当我们进入工作岗位,用自己的劳动实现自我生存与自我价值的时候,我们不仅仅是独立的个体,更应该是成熟的个体。此时,我们具有成年人的权利,也具有成年人应当担负的责任。就工作而言,我们总不能奢望有人会替我们做事,更不能把自己依附在别人的身上。因此,Y 代员工要尽量改变自己的依赖心理,积极培养自我独立的性格,在工作中亲自去处理一些与自己相关的业务。这样,不但能够培养自己的独立负责的人格,而且也有助于自己的长期发展。



案例 6.7

小丘毕业后托靠亲戚的关系进入一家广告公司工作,由于具有创新意识,在完成创造性工作任务的过程中,他的表现还是相当出色的。但是,碰到工作中的一些日常事务或者与同事的交流时,他就显得很笨拙。但是,由于经理与他父亲有密切的私人关系,事事照顾着小丘,因此,小丘在职场上的历程还算比较顺利的。私下里,他也非常感谢经理对自己的照顾和重用。可惜不到半年,这位经理被调到其他城市,他猛然发现自己身后的靠山没有了,上班变得异常痛苦。因为除了创造性的事务之外,公司里其他与自己相关的业务,他根本都不熟,也没有摸出门道,而且与同事的交流也非常少,总感觉他们在排挤自己。因此,他在无奈中决定离开这家待遇很不错的公司。

从小丘的例子中,我们可以看到,凭着依赖心理,即使非常幸运,遇到可以依靠的人,可以顺利地生存,但是当失去靠山的时候,最终还是无法自立。因此,在进入职场后,Y代人有必要尽力培养自己独立负责的精神。

三、把握“真我流露”的尺度

Y代人的性格特征具有复合性。他们富有才识,善于思考,学习能力强,文化水准高,机警敏感;他们对人对事热心而富有感情,但常会因为过分冲动而导致行为变化莫测;他们刚愎自用、固执己见,常怀疑别人,与人相处常斤斤计较;他们还会情绪激动,易生烦恼;他们很易受环境的支配,对生活上所遭遇的阻挠或挫折不能泰然处之,心神动摇不定;不能面对现实,时时会急躁不安。这些性格特征中,有一些是有利于自己个性的成长,却不利于职业的发展;而有一些性格有利于自我创业,却不利于团队工作。因此,Y代人需要根据场合,把握真我流露的尺度,将真我与环境相协调,进而成为人见人爱、处处受欢迎的人。

对于Y代人来说,第一个要注意的是如何坦率。正如前文所述,在充满爱的成长环境中,Y代人的思想相对单纯,胸无城府,很少懂得如何算计,往往口无遮拦,把心里真实的想法说出来。他们习惯了自我率性生活,进入职场后往往很坦率,也很容易在职场上吃亏。在有经验的员工看来,这是不成熟的表现。因为,职场上总会有一些潜在的游戏规则,如果谁不遵守这些游戏规则,谁就会被逐出游戏之外。

当然,在此并不是说坦率是一种不好的品质。事实上,从道德评价来看,坦率是一种很好的品质。这里探讨的话题是,在团队组织中,如何把握自我坦率与组织和谐两者之间的平衡。下面具体举一些情境,在这些情境中,大家不妨深入思考如何把握坦率的尺度。

1. 面孔是心灵的晴雨表

古语云:“不以物喜,不以己悲。”Y代员工的喜怒哀乐往往全表现在脸上。一旦在工

作中获得了客户或者上司的肯定,就喜形于色,有时候甚至高兴得手舞足蹈,仿佛要让全世界都来共同庆祝似的。但当受到上司或同事的批评时,则满脸乌云,甚至痛哭流涕;一旦生气,则成了公司里的刺猬,谁也甭想靠近。这些情绪化的表现,不仅仅坦率了自我的感情,还真切地向组织表明自我的不成熟。事实上,在办公室的信誉大约有一半是源自你在别人面前的表现;同时,如果一个人还没有完全长大,那么,他在组织的生存空间就只能局限在低层,没有一个组织愿意冒险让一个不成熟的人来掌舵。因此,Y代员工要了解公司不是家,必须控制好自己情绪,表现出自己成熟的一面。

2. 公司的闲话“真实”传播者

中午吃饭的时候,与你关系最铁的同事说到上司的一些闲话,这些涉及上司私生活的信息你也有所耳闻,为了表示你在公司中也是消息灵通人士,你把听到的一些信息得意地说出来;或者仅仅为了不让同事觉得你“假正经”,你也随声附和了几句。殊不知,这几句闲话,很可能在你的职业道路上埋下地雷。职场上的聪明人是不会在办公室或在同事间传播流言或发布闲话的,更不会籍此显示自己的信息收集能力。在闲话场合,无声胜有声,一个微笑,已经胜于千言万语。

3. 关系网络中的自我显现

在公司中,往往存在一些非正式的小团体,如同一个大学毕业的员工走得比较近,或者是一些具有亲友关系的人经常聊聊天。这些非正式团体的关系,只是在公司正常生活的一个补充,而绝不可能取代公司中的正式关系结构。因此,如果成为这些非正式团体中的一员,Y代员工不要太得意,更不能在公司正常业务中以非正式团体成员的身份来处理问题;因为,非正式团体是没有权利与义务为成员提供保障的。同时,如果一个员工连正式团体与非正式团体也难以区分,那么,他的能力是值得怀疑的。所以,非正式团体的成员可以在非正式的业余时间一起玩乐,但是,说到正式业务,还是得靠自己亲历亲为。

除了坦率的尺度,Y代人还需要把握“叛逆”的尺度。Y代人追求自我个性的彰显,很容易陷入“叛逆”的批判当中。Y代人蔑视传统和权威,不喜欢被旧有秩序束缚。这种性格特征如果是在文化艺术创作领域中,往往有着广阔的发展天地。然而,在现实社会的大多数领域中,不大可能有太大的空间来实现叛逆精神。因此,在离开被充分包容的学校后,我们需要适当把握“叛逆”的尺度。



案例 6.8

小王在学校里就是一个富有反叛精神的人,然而,这并不影响他的学习与求职。因为他大学专业是设计,丰富的创造让他在毕业前很快就找到一个合适的单位,从事版面设计工作。平心而论,小王的发展是相当顺利的,叛逆精神在某种程度上成就他事业的良好开端。进入公司后,小王发现,过去单枪匹马的创造变成了团队合作的项目,在完成一个项



目的时候,往往需要和同事、客户和上司多次沟通,这样下来,自己的创新想法最终变得支离破碎。因此,他对此非常不满,反叛精神让他与客户、同事甚至上司都有一些摩擦。但是,深信叛逆精神是创造灵魂的小王并没有因此而反省,反而做出了一些超出人们理智的行为,得罪了公司内外。半年后,小王就被公司辞退了。后来,小王一直没有找到像这家公司一样有规模和发展前景的企业来发展自己,白白浪费了人生中的一次机遇。

从小王的例子可见,个体在现实生活中是相当微弱的,个体不设法使自身适应环境,因为叛逆性格不愿意屈服,结果只能被环境所吞噬,成为悲剧的主角。具有叛逆性格的人总喜欢表现得与众不同,也从来都不惧怕别人对他们有什么样的看法,所以缺乏必要的谨慎;加上有时会头脑发热,做出一些常人认为不理智的事情来,犯错误就不可避免了。屡屡受挫之后,性格叛逆者甚至觉得社会生活很压抑,又倾向于厌世,认为自己生不逢时,空有抱负而不能实施,牢骚不断,心态消极,往往难以成大器。

因此,虽然叛逆是创新精神的体现之一,但是,职场不同于学校或者家庭。在职场中,我们一定要控制好自已的叛逆精神,避免使之成为伤及自身的利器。

本章小结

一个人一旦通过选择或选拔进入某个职业组织的某个特定岗位,他的职业生涯就开始了。一个人一生可能在一个固定的岗位上从事一个职业,也可能经历若干个岗位、若干个职业甚至若干个不同的行业。不管属于哪种情况,个体希望在职业上获得成功,实现自我价值,这一点是共同的。职业中的成功是一个漫长的过程,在这漫长的过程中,走好第一步往往是很重要的,这一步为日后的成功打下坚持的基础。作为职场新生代的Y代人,有着让管理者不舍的优点,也有着让管理者头疼的缺点。当他们进入职场后,种种行为表现有时候让管理者哭笑不得。既然是刚进入职场,既然是新人,虚心学习,积极塑造自我,Y代人就可以适应新的环境,努力打拼,突破自我局限,给管理者留下良好的深刻印象。前途是光明的,但道路是曲折的。对于一帆风顺长大的Y代员工来说,改变自己有时候是相当困难甚至痛苦的。但是破茧化蝶,只要把优点充分发挥,把缺点也转换成为优点,踏实迈出职场上的第一步,Y代员工将走得更轻松、更洒脱!

第七章

沟通是职场发展的必备技能

本章提要

沟通是人们进行思想交流、增进了解、取得信任的一种人际交往活动。它能及时消除误解与分歧,是产生和谐、消除阻力的良方。沟通是一门学问,更是一门艺术。沟通不单局限在生活的某一层面,只要和外界社会接触,就不可避免地要进行沟通和交流。沟通能力的优劣几乎可以决定一个人的命运。本章可以让你轻松掌握沟通的原则、要领、技巧和方法,从而使你如鱼得水、游刃有余地开创美好快乐的人生。

第一节 沟通是拓展人脉的桥梁

不善于沟通的人,其所发挥的作用只是一个人的;善于沟通的人,其能力却等于两个人甚至更多人的能力。

杰出人才的成功往往不是因为他们的专业能力,而是在于他们会采用不同的沟通策略,花很多时间与那些在关键时刻可能对他们有帮助的人培养良好的关系,使之在面临问题或者危机时能够化险为夷。良好有效的沟通使他们获得了比别人更强的能力和更多的成功机会。

一、沟通是一门艺术

一个人想要获得成功,就必须首先获得在人际交往上的成功。

也许你实在不喜欢甚至讨厌与形形色色的人打交道,不想为了获得别人的欢心,或者与自己根本不喜欢的人交往时扮出一副热情、喜悦的样子,但是这确实是你每天必须面对的,除非你永远坐在自己家里。与人交往不会是惊心动魄的大事,但很关键,谁都不想因为人事关系不好而搞得自己灰头土脸的。唯一的出路就是把这些与人交往、与人沟通的技巧培养成一种习惯,修炼成一种艺术。



毋庸置疑,沟通是改善人际关系的良药。人际关系专家研究发现:人们在一天中,通常会把60%~80%的时间用在与家人、朋友、下属、同事或顾客间的沟通事务上。曾经有人对办公室使用频率最高的词汇进行统计,发现“沟通”、“交流”、“商量”等词随时挂在每个人的嘴边。尤其是那些项目经理们,他们的工作就是沟通团队中的所有人。研究还发现,在成功的诸多因素中,85%取决于广泛的人际关系与良好的人际沟通效率,15%在于一个人的智慧、专门技术和经验。

二、沟通人脉才能成就事业

1. 人脉就是人际交往关系

生活在社会中的人们都有着自己的人际交往关系。人际交往关系就是一张无形的网,其间的信息传递方式与人脑内部的信息传递非常类似。脑部的A点受到外界刺激会产生信号,传至B点而引发某种想法。但是仅仅靠A—B一条路线传递信息,一旦这条线路由于某种原因被阻断,信息传递就不再继续,这样的信息链必定十分脆弱。所以,在大脑中,两点之间的信息通路有成千上万条。不论是大自然赐给人类的福祉,还是人类在漫长的物竞天择中进化来的必需的生存能力,总之,正是由于这些无数的信息通路,我们才得以实现伟大的梦想。同样,在人际交往中能编织一张这样的人际交往网络的人,必定是一个“超人”。

当你迫切需要一份新工作、一栋新房子、一份有潜力的投资建议或提升你的专业技能时,你可以去找专业人士咨询,但你得为此付出金钱代价。但是如果拥有一个完好的人际关系网,你完全可以从人际关系网中免费获得,而且是最快速、最安全的建议。人脉不仅是你日常生活的润滑剂,更是你事业成功的催化酶。

2. 想成就事业,就要有成功的人脉

百万富翁共有的特点是什么?《行销致富》的作者史坦利对此进行研究后说,“答案是一本厚厚的名片簿。更重要的是他们广结人际网络的能力,这便是他们成功的原因。”百万富翁们不仅晓得有哪些资源蕴藏在他们厚厚的名片簿里,更愿意把这些资源与其他百万富翁分享。如果你已深刻地“感受”到这一点,便要用极大的行动力去“执行”!

“人际网络背后的意义,其实比一般人所能想得到的都还深远。”魏斯能在采访了280位企业总裁后写作《不上,则下》一书时说:“那些企业总裁们,非常致力于发展‘双赢’关系的基础。他们每个人都有如何步步高升到金字塔顶端的精彩故事,而大多数人把他们的成功归功于身旁人的提拔。”

美国作家柯达则认为:“人际网络非一日所成,它是数十年来积累的成果。如果你到了40岁还没有建立起应有的人际关系,麻烦可就大了。”

众所周知,在美国前总统克林顿竞选成功的过程中,拥有高知名度的朋友们扮演着举

足轻重的角色。这些朋友包括他小时候在热泉市的玩伴、年轻时在乔治城大学与耶鲁法学院的同学,以及日后当罗德学者时的旧识等。当演说家罗安应邀在阿肯色州热泉市为旅游业年会演讲时,深刻地体会到这些人对克林顿总统的支持。

一个人的力量往往是十分有限的,许多问题往往不是一个人能够独自解决的。当问题无法解决而陷入僵局时,你就必须请教有能力为你指点迷津的人,请求他们帮助你,给你建议,以便顺利解决问题。

究竟谁会对你伸出援手呢?哪里会有这种人呢?这个人就在你的身边,是你平日所交往的人群中的一位。他可能是你工作上的伙伴或上司,可能是你在学校里的同学,甚至有可能是一位从不曾谋面的陌生人。任何人都有可能成为对你施予援手的“贵人”。这所有的前提是,你一定要有一个好的人缘。商场上有句俗话说“天大的面子、地大的本钱”,指的就是这回事!朋友多多,机会多多!

3. 选择对你目标最有利的盟友

越想有突出的个人表现的人,越需要盟友的帮助。光靠自己不会成功,唯有依靠别人的帮助才能成功。所以,你要选择对你的目标最有利、最有用的盟友。

交朋友不仅能满足情感需要,而且能给自己的事业和人生带来实际的价值和利益。俗话说,在家靠父母,出门靠朋友。的确,在社会上行走,没有朋友绝对不可能成大事。尽管朋友多并不一定能成大事,但想成就一番事业却万万不能没有朋友。

美国老牌影星道格拉斯年轻时十分落魄潦倒,包括许多知名大导演在内,没有人认为他会成为明星。有一回道格拉斯坐火车时,与旁边的一位女士攀谈起来,没想到这一聊却聊出了他人生的转折点。没过几天,道格拉斯被邀请到制片厂报到,原来,这位女士是一位知名制片人。道格拉斯因为结交了女制片人,沟通了人脉,一切才美梦成真。

4. 善待你的人脉

也许你觉得你的同事论水平、论人品各个方面都和你不相上下,甚至有的地方还不如你自己,可为什么他可以有那样的机会,而自己却没有呢?为什么?因为有人赏识他!为什么赏识的偏偏是他?因为他比你有人脉!

2002年中国百富榜上三十位左右的企业家最看重的十大财富品质中,“机遇”排在第二位,而“机遇”的潜台词就是“关系”。因为人际关系越好,机遇相对就越多。

人脉在MBA课程中已被提到了一个相当的高度。哈佛商学院的一位教授总结说,哈佛为其毕业生提供了两大工具:首先是对全局的综合分析判断能力;其次是哈佛强大的、遍布全球的、四万多人的校友网络,在各国、各行业都能提供宝贵的商业信息和优待。哈佛校友影响之大,实非言语所能形容。哈佛商学院建院以来有超过六万名校友,这些校友多半已是各行业的精英,他们在团结精神的凝聚下,织成了一张强固的人脉网络。对于后者,几位在中国创业的哈佛MBA体会最深。他们在没有其他更深背景的情况下,靠的



就是哈佛 MBA 这块金色的敲门砖。因为在华尔街,在几大风险投资基金中,对哈佛 MBA 来说,找到校友,就是找到了信任。

也许有人认为,在这个世界上,大部分的人都是喜欢锦上添花的,在困难的时候,好人缘常常顶不了什么用。的确如此,但是锦上添花同样重要。一个人想让自己的事业快速成长,就需要别人锦上添花,需要好人缘。“花花轿子人人抬”,才可以让你的事业更加成功。

5. 不断发展你的人脉

一位思想家说过:“倘若有人未能随着人生每段历程结交新的朋友,他很快就会变成孤家寡人。每一个人都应该与时俱进,来维护和发展自己的友谊。”

你是否想过,公司里那些交际高手是从哪里来的?自己上司的老板是从哪里找人来填补你头顶的空缺的?

或许你也知道这个秘密:是从他的交际圈中。他们在高尔夫球俱乐部或其他闲暇时间相互交上了朋友,于是老板便“发现”了他们。

这时,你会认识到良好的沟通能力、广泛的人际关系对你而言意味着什么。因此,你平时就应该广结人缘,了解外面的世界,了解人们都在做些什么。只有这样,当你需要时才会有很多人向你伸出援手。

善于编织人际关系的交际高手往往乐意雇佣朋友的孩子,提携高尔夫球友或牌友的女婿,乐意拉拢将来可能对自己有利的人。这样一旦自己需要寻找别人的帮助时,手上便有一堆现成的人情债可以讨,而且往往不费吹灰之力便能讨得到。

周末、晚上别老蹲在家里,多出门去参加一些社交活动。无论是什么,只要加入并参与就够了。多结识一些朋友,建立自己的人际关系网,对你的生活、事业将会有很大的帮助。所以,从现在起,与你周围的人架起沟通的桥梁,编织你的人际关系网吧!



案例 7.1

有一位成功的企业家在创业之初的艰难时期,为了周转一笔数额只有两万元的资金,尝尽了人情的冷暖,最后还是依靠母亲卖了房子才渡过难关。后来,等到他事业平顺时,他赚钱的速度就像是老天爷把欠他几辈子的钱都一起还给他那样。当初在他最困难的时期拒绝借钱给他的朋友们,后来都排着队要求投资。这位企业家并没有因为困难时人们的冷漠而记恨,拒绝对他们的投资,反而认为市场的饼是越做越大的,有钱要大家赚,大家才会让你赚更多的钱。这位企业家现在已成为当地商界呼风唤雨的人物。

从这个例子中我们可以了解到,一个人的人缘有两个层次。第一个层次是,在你的事业尚未发展或是未见胜负的关键时刻,甚至是在你落魄的时候,能够找到生命里“雪中送炭”的“贵人”,这是人生最重要、最务实的人缘;而这样的人通常不是自己的父母、亲人、师长,就是忠诚的兄弟。第二个层次是,当你开始逐渐发达的时候,不要拒绝锦上添花的人,要妥善发挥“锦上添花”的作用。

第二节 网络沟通对 Y 代人人际沟通的影响

随着网络科技的发展,网络对于人类的生活方式和沟通行为的影响越来越大。网际网络日益普及,上网的人越来越多,日常生活中诸多事务也越来越依赖网络。面对信息时代来临,虚拟世界逐渐入侵到真实生活领域,传统人际关系是否会因而有所改变?有很多的学者都做过这方面的研究。

一、网络沟通的模式

霍华德·莱因戈德(Howard Rheingold)是较早把网络沟通作为独立的对象进行系统观察和研究的人之一。他提出,网络沟通将从三个相互联系的方面对现实生活产生影响:首先,在媒介饱和年代,网络沟通将重新塑造人们的个性和情感;其次,传统的人际关系是建立在一对一的交流基础之上的,而网络沟通提供的是多对多模式,因而也将对群体观念和人际关系构成挑战;最后,则是对民主社会的影响,网络沟通挑战了权力集团对传播媒介的垄断。

随着网络文化所产生的虚拟社会关系是一种什么样的关系?它与真实世界的社会关系是否有所不同?它是否能在真实的社会关系之外而独立存在?

罗家德教授在《虚拟的社会关系能独立于真实吗?》一文中,探讨了网络人际互动与面对面沟通间的相关性。结果有两个有趣的发现:其一,受访者在网上的朋友往往就是现实世界中的朋友。其二,如果受访者在网上有高频率的亲密朋友关系,那么他在现实世界中也有相当多的朋友网络关系。

然而学生在真实世界中的人际关系过于单纯,即使是网上人际关系还是以校园中 QQ 为主,仍摆不脱单纯的同学关系。

以过去几年短短的经验来推论线上人际关系与真实世界的人际关系是否存在异同,研究的限制可想而知。根据目前研究结果来看,未来网络上瘾的可能人数将会占到网民的百分之十,是重度网络使用者,其行为模式与生活型态都将因而改变;其他尚未上瘾的人,在相当程度上亦会受到网络特性的影响而改变其部分行为模式。



二、网络沟通的优点

网络沟通的特点是信息可实现几乎同步的传输,利用网络沟通的两个个体可几乎同时共享文字、声音、图像等资料;信息量的传递和获得相关信息的能力比历史上任何一种沟通方式都更具优势;几乎涵盖了传统沟通行为的一切方面。网络沟通的优点在于:

1. 沟通形式多样化

随着网络技术的发展,基于网络的沟通方式层出不穷。人们可以通过互发电子邮件代替传统信件;可以通过采用一些即时通信工具代替打电话,如QQ、MSN等;若你的电脑配有一对价格低廉的摄像头和小话筒,你甚至可以看着对方的面孔唱情歌,这类似于面对面的交流。

2. 更加不受地域的限制

基于网络的沟通行为比传统的打电话或写信、发电报具有更加广阔的实用范围。鼠标一点击,世界任何一个拥有互联网的角落你都可能连接上,世界真正成为了一个村落。而且如果你的语言能力够强的话,你还可以留下你的评论,而不是像过去不辞辛劳地跋山涉水后,在筋疲力尽之前写下“XX到此一游”的话。你大可以潇洒走一回,五分钟后,你已经神游到了地球的另一端。

3. 沟通范围更大

传统的沟通方式,你很难想象在同一时刻与不同地域的数百人一起对话,一起欣赏一篇文章或一首歌,而且还能立即知道其他人的反应。这在拥有互联网的今天,只要一台电脑和一根网线就全没问题了。

4. 沟通的成本更为低廉

现在,除了在购置电脑、网络支持等一次性投入较大外,网络建成后的每一次信息交流相比其他的传统沟通方式都更为便捷和成本低廉。以要与某人商量一件事为例,进行一次面对面的交谈将包括交通费、来回路上的时间等;打电话包括电话费;要传送某资料还要打印费和传真费;而利用网络你只需登录QQ,连上视频,就类似于面谈,再附上一封带资料附件的电子邮件,完成整个过程可能用不上你收拾好资料物品出门打出租车的的时间,而且对于宽带包月的用户,上网费用几乎可以忽略不计。

三、网络沟通的缺陷

1. 网络使人们之间面对面交流的机会减少,沟通行为趋向单一化

正因为网络是如此的方便,过去要面谈的事情现在要么打个电话,要么上MSN或QQ,几行字敲出去,一切搞定。逢年过节是中国人联络感情的好时机,而现在是电子贺卡代替了明信片,电子邮件代替了带有个人笔迹的书信,连买的礼品也可以网上订购并代

你送货上门。我们知道,凭借媒介进行的沟通行为会因为媒介物的特点而使得信息有所损失。尽管网络非常发达,它毕竟还是同人与人面对面的交流有所不同,话语信息讲完了,而情感的互动却如隔山打牛。沟通方式的单一化损失的不仅仅是情感,还有正义感、良知和公德心。

2. 网络使人们相互之间的信任感降低了

现在,我们都讲诚信社会,但网络先天的虚拟性就决定了不可避免的虚幻。面对的是电脑,你讲你是什么人你就是什么人,甚至连性别也可以选择。记得有一个很有名的笑话是:一个人对着电脑,对网络那端的那位一“网”情深,却不知对面上网的却是一只狗。所以,“我不知道你是一只狗”成为了对网络虚幻性的生动写照。很难想象,当沟通缺乏了信任这个基石,交流的内容还有多少可以相信?这不知是沟通之幸还是不幸?而且,网络的虚幻性会带来一系列的社会问题,是处于网络时代的我们不得不面对的。

3. 网络影响着 Y 代人的人际交往和行为方式,造成他们的情感冷漠倾向

现代的人多为独生子女,在没有兄弟姐妹的家庭环境成长,独立意识特别强,更加关注自我和个性。因而在网络这个新生事物中,他们认为可以通过“人机交往”来代替“人际交往”。在网络创造的虚拟环境中,体验着一种虚拟的情感,使自身沉醉于一种虚拟的满足,回避直接面对的矛盾和充满缺陷的现实世界;造成了近距离沟通的疏离,忽视了身边的亲情和友情,严重影响了 Y 代人的生活方式,导致了人际关系的淡漠,形成了新的人际障碍。

第三节 全面提升你的沟通能力

人们生活在这个世界上,每时每刻都离不开沟通。只有沟通才能使人们进行思想交流,才能使人们彼此取得了解、信任,建立良好的人际关系。据统计,人们每天几乎要用60%以上的时间和经历来与别人进行沟通。因此,全面提升沟通能力对于实现与人进行有效的沟通、建立良好的人际关系非常重要。

一、微笑是沟通的通行证

(一)微笑是世界的通用语,是现代人综合素质的需要

世界上有许多个民族,每个民族都有独特的风俗习惯,都有不同的禁忌和忌讳。比如在希腊和尼日利亚,摆手是一种极大的侮辱,尤其是当你的手接近对方脸部时;“再见”式挥手在欧洲意味着“不”,但在秘鲁却意味着“请过来”;在巴西,将你的拇指和食指相接这个美国人的“OK”标志意味着“见鬼去吧”。然而却有一种交流方式是全球通用的,这便是



微笑。微笑是我们这个星球上最通用的语言,因此,不论走到哪里,只要你面带微笑,都会受到人们的欢迎。

微笑是一种交际的世界语。微笑没有国界,也没有阶级之别,人人都有权利享受别人真心的微笑。达·芬奇的传世名作《蒙娜丽莎》以画中人含蓄、迷人的微笑在世界人民心中留下了美好的印象,也树立了微笑的经典。但是有些朋友可能会说,我天生不爱笑,也不会微笑。没关系,因为微笑是可以培养的。微笑是人际沟通的需要,更是提高现代人综合素质的需要。

(二) 微笑具有促进人们沟通的神奇作用

俗话说:“一笑解千愁”,“眼前一笑皆知己,举座全无障碍人”。的确,没有人能轻易拒绝一个笑脸。笑是人类的本能,要人类将笑容从脸上抹去是一件很困难的事情。由于人类具有这样的本能,因此微笑就成了两个人之间沟通的金钥匙,使两个人的内心缩短到最短的距离。微笑具有神奇的魔力。真诚的微笑是交友的无价之宝,是社交的最高艺术,是人们交际的一盏永不熄灭的绿灯。亚里士多德说过,人是唯一能笑的动物。人一到这个世界上,最早会表达的一种感情就是微笑。笑容能照亮所有看到它的人,它像穿过乌云的太阳,能够带给人们温暖。

1. 微笑是一种最不花本钱的沟通手段

微笑可以称为“感情投入”的资金消费。在与人沟通的时候,你的一个真诚、自然的微笑等于向对方说:我尊敬你,你是受欢迎的,我愿意帮助你……你发出了亲切友善的信息,对方自然也对你报以亲切友善的态度。

2. 微笑可以改变一个人的外貌

微笑像一剂神奇妙药,可以让人们平添几分动人的光彩。一个人若能时常保持亲切自然的微笑,即使他(她)相貌平平,也会给人以神采飞扬、积极向上的良好印象,引人注目,使人觉得易于亲近。

3. 微笑可以缩短人们之间的距离

在与人(尤其是陌生人)沟通的时候,即使只是一个淡淡的微笑,也能表示出对对方的尊敬、欢迎与欣赏,这样能立刻拉近双方的距离,打消因为陌生而产生的紧张、怀疑与忧虑,创造出一种轻松和谐的气氛。

4. 微笑是可以相互传染的

微笑是最生动、最形象、最友好的无声语言,本身具有强烈的感染力。面对一个向你微笑的人,你是很难板起脸故作冷傲的,一般都会情不自禁地回以一笑。微笑就这样不知不觉地渗透到你的生命里。

但是,在社会竞争日趋激烈、生活节奏日益加快、人们的心理压力逐步增加的情况下,我们身边的人慢慢地都失去了“微笑”,致使这个社会日益缺乏足够的“微笑”。

让我们来看一看这样一个有关微笑的故事。在一个春天,张医生的诊所里挤满了病人,没有人在聊天,疾病让每个人的脸上都挂着一副愁容。大约有六七个病人在等着,之后又有一位妇女进来了,带着她九个月大的孩子。她就坐在一位先生旁边,而这位先生由于等了很长时间,已经不耐烦了。可是这时他发觉,那孩子正抬起头注视着他,并对他无邪地笑着。这位先生感到心情顿时开朗起来,于是他也对那个孩子笑了笑。然后他就跟这位母亲聊起她的孩子和他的孙子来了。一会儿,整个候诊室的人都聊了起来,整个气氛也就由乏味、僵硬而变得愉快起来。

医生对病人报以安慰的微笑,就像是给病人打了一针止痛针,不仅减轻了病人肉体的疼痛,也抚慰了病人的心理,并使其对医生增加了信赖感;售货员对顾客报以表示欢迎与友善的微笑,可以调动顾客的购买欲,提高成交率;公交车售票员对顾客报以“李素丽式”的微笑,则可以缓解乘客因挤车而产生的抱怨和压抑感。

美国的希尔顿饭店名贯五洲,是世界上最负盛名的酒店之一。有许多人想知道希尔顿成功的秘密,董事长唐纳·希尔顿认为:是微笑给希尔顿带来了繁荣。为什么希尔顿这么重视微笑呢?许多年前,一位老妇人在希尔顿心情不好的时候去拜访他,希尔顿不耐烦地抬起头,他看见的是一张微笑的脸。这张笑脸的力量是那么不可抗拒,希尔顿立即请她坐下,于是双方开始了一次十分愉快的交谈。交谈中他发现老妇人真的是那么慈祥,她脸上真诚的微笑完全感染了他。从此他在世界各地的希尔顿饭店视察时,总会问员工同样的一句话,那就是:“今天,你对顾客微笑了吗?”无论你去世界各地的哪一家希尔顿饭店,你都会亲身感受到希尔顿式的微笑服务。唐纳·希尔顿总结说:微笑是最简单、最省钱、最可行、也是最容易做到的服务,更重要的是,微笑是成本最低、收益最高的投资。因此,他要求员工不管多么辛苦、多么委屈,都要记住这样一个工作原则,即:任何时候对任何顾客,都应做到用心真诚地微笑。即使是在20世纪30年代的大萧条中——各行各业的每个人的脸上都挂着愁云惨雾的时代,希尔顿酒店的员工仍然用自己的微笑给每位顾客带去阳光。大萧条过后,希尔顿酒店率先进入了繁荣期。希尔顿人正是依靠自己的微笑赢得了“上帝”。

微笑反映了一个人的素质和道德风貌,微笑会使你在人群中大放异彩。微笑是一束冬日温暖的阳光,可以化解人们久冻的心湖。我们在充满爱意的世界里更容易做到心灵的沟通。

二、幽默是沟通的润滑剂

当你在日常生活中遇到尴尬时,当你受到别人的奚落时,当你在工作中有解决不了的问题时,不妨为沟通加一些润滑剂,开一个小小的玩笑,幽默自己一下,缓解一下紧张的气氛,往往可以化解沟通中的隔阂,拉近双方的距离。



（一）幽默是润滑剂

圣经上有这么一句格言：“人们有一颗快乐的心，胜于心藏着一只药囊，可以治疗心理上的百病。”幽默的谈吐不仅能反映出一个人雄辩的口才、敏锐的聪明和机智，而且也能表现出一个人的胸怀和大度。

幽默是一种高级的智力活动，它能化解积压在人们心中的怒火，缓解紧张气氛，化干戈为玉帛。幽默是善良的忠告者，它含着微笑告诉人们，人生是多么美好。幽默不仅表现了自己对工作与生活的乐观态度，同时还给别人带来快乐的享受。幽默可以创造一种轻松愉快的工作气氛，从而使你的事业更加成功。

（二）幽默的妙用

幽默是人们互相沟通、化解矛盾的润滑剂。善用幽默可以减少人们交往中发生的摩擦。

1. 自我解嘲

美国幽默作家霍尔摩斯有一次出席一个会议，他是与会者中身材最为矮小的人。“霍尔摩斯先生”，一位朋友脱口而出，“你站在我们中间，是否有鹤立鸡群的感觉？”霍尔摩斯反驳了他一句：“我觉得我像一堆便士里的铸币。铸币面值 10 便士，但比便士体积小。”其以幽默的回答化解了自己的尴尬，也回击了对方。

有的人在与人的交往沟通中听不得半点“逆耳之言”，只要别人的言辞稍有不恭，不是大发雷霆就是极力辩解，其实这样做是十分愚蠢的。这不仅使你无法赢得他人的尊重，反而会让人觉得你不易相处。而采取虚心、随和的态度，以自我解嘲的方式缓和一下双方之间的紧张气氛，将使你与他人的合作更加愉快。

曾任美国总统的罗斯福年轻时体力比不上别人。有一次他与人到白特兰去伐树，晚上休息时，他们的领队询问白天个人伐树的成绩，同伴中有人答道：“塔尔砍倒 53 株，我砍倒 49 株，罗斯福使劲咬断了 17 株。”这话对罗斯福来说可不怎么顺耳，但他想到自己砍树时确实和老鼠造巢咬树根一样，自己不禁也笑了起来。能否很好地控制自己的情绪，取决于一个人的气度、涵养、胸怀、毅力。历史和现实中气度恢宏、心胸博大的人都能做到有事断然、无事超然，得意淡然、失意泰然。正如一位诗人所说：“忧伤来了又去了，唯我内心的平静经常在。”

有一位歌唱演员，初次演出就被观众赶下了舞台，别人关心地问他演出效果如何，他说：“我很高兴，因为我初登舞台，观众就送给了我一幢房子。”听者耸耸肩说：“我可不信。”“真的，是给了。当然，每人只给了一块砖头。”依靠幽默，这位演唱演员成功地战胜了自卑，恢复了自尊，日后终于一举成名。

林语堂说过：智慧的价值，就是教人笑自己。在现实生活中，拿自己的错误开玩笑，使人开怀大笑，你便已铺下了友谊之路。具有幽默色彩的欢笑是你与别人进行内心沟通的最短的道路。

2. 化解冲突

幽默是解决各种矛盾和问题的最好办法。人生之路对于人来说不仅是漫长的,而且很多时候是枯燥无味的。因此,适当的幽默就像路边的美丽风景,不但能使人赏心悦目,兴致勃勃地继续以后的人生路程,同时也会给他人带来快乐,使你成为受大家欢迎的人。而且,在适当的时候巧妙地运用幽默的沟通方法,常常会事半功倍。

约翰是一个极富幽默感的警官,无论什么案件或难题,在他手中总能迎刃而解。有一天,一位男子试图制造一件轰动全国的大新闻,便爬上了纽约国际贸易中心的大楼,做出要自杀的样子。很多人围住了,局长和警长轮番喊话,并试图救险,但是那男人却不听劝阻,始终色厉内荏地要挟救助他的警察:“别过来!谁要过来,我就立刻跳下去!”僵持片刻后,约翰带来了一名医生,他只说了一句话,那男子便默默地走下楼去。约翰说:“我不是来抓你的,是这位医生要我来问问你,你跳楼自杀以后,愿不愿意把遗体捐献给医院?”又一次,在星期日闹市区的一个路口,有一个持不同政见的人正在发表演讲:“如今的政治腐败透顶了,我们应把众议院和参议院统统烧了!”由于他的演讲,行人越聚越多,堵塞了交通,警察赶到时,秩序大乱。正在无从下手之时,约翰急中生智大叫一声:“同意烧参议院的站到左边,同意烧众议院的站到右边。”只听“唰”的一声,人群顿时分开,道路豁然开朗。

约翰就是这样在工作中给了同事们很多的笑料,他的幽默也化解了工作中的许多难题,他的乐观心态使他身边的每一个人都受到感染。因为他的存在,枯燥的工作和生活似乎一下子变得美好起来。透过约翰的幽默,我们可以感觉到,幽默不仅是一种性格,也是一种高明的处世哲学。

一位作家写道:幽默是一种动人的智慧,是一种穿透力,一两句话就把那畸形的、讳莫如深的东西端出来。它包含着无可奈何,更包含着健康的希冀。

在一次贸易洽谈中,由于谈判双方都坚持自己的利益而不做任何让步,洽谈陷入僵局,主任只好宣布休会。用餐时,主人为客人斟酒,手一抖,酒杯碰在客人额角上,竟将酒浇了客人一头。当时的情形十分尴尬。一位公关小姐见状,从容而机智地举起酒杯,对客人说:“让我们为双方的共同利益和友好合作,从头来干一杯!”主客一愣,随即会意地大笑。幽默的语言缩短了双方的心理距离,在互谅互让的友好氛围中,双方又开始了贸易洽谈。

一句得体的幽默,它所带来的感情冲击有足够的能量来消除人际间的误会和纷争,能够让人际关系变得更加和谐融洽。因此,幽默也是一种富有感染力和人情味的沟通艺术。

3. 为自己解围

幽默是一种特殊的语言,可以让大家打成一片,在人与人之间建立温暖而亲密的关系。幽默也是神奇的灵丹,它甚至可以医治肉体上的创痛。



人们常凭借幽默的力量,打开自己封闭的外壳,主动与人交往。通过幽默人们能感受到你的坦白、诚恳与善意。严肃的交谈与例行公事般的来往,往往给人一种冰冷无情的感觉,只能让人了解你的外表,却无法探知你的内心,这样的交流是极难深入下去的。而失去人与人心灵沟通的社交只能是失败的社交。幽默能够让人们摘下你的假面具,看到你的另一面,一个真实的、淳朴的你,这是人性的共同之处。

众所周知,丘吉尔是一个十分幽默的人。有一次,时任英国首相、陆军总司令的丘吉尔去一个部队视察。天刚下过雨,他在临时搭起的台上演讲,讲完后下台阶的时候,由于路滑不小心摔了个跟头。由于士兵们从未见过自己的总司令摔过跟头,不禁都哈哈大笑起来。这时陪同的军官惊惶失措,不知如何是好。丘吉尔却微微一笑说:“这比刚才的一番演说更能鼓舞士兵的斗志。”效果的确如丘吉尔所戏言的,总司令不怪罪下属失礼所表现出的亲切感使士兵们的认同感油然而生,因此而更坚定地听从总司令的命令,去英勇地战斗。

4. 消除尴尬

真正的幽默可引来会心的一笑,从而消除令人十分尴尬的场面。

一位官员应邀参观一个美术展。惊叹于艺术的美丽,他站在一幅仅以几片树叶遮盖的女性裸体画面面前,目瞪口呆,半天没有离开。这时他的妻子轻轻地走过去,笑眯眯地说:“秋天还很远,树叶落下的日子还早着呢!”一句善意而幽默的提醒,化解了当时的尴尬局面。

格调高雅的幽默不仅能消除双方沟通中的僵局,还体现了一种优美、健康的品质,恰到好处幽默更是智慧的体现。当你掌握了幽默这门社会交往的艺术时,你会发现与人沟通是一种十分快乐的事。

一次,美国前总统里根在白宫钢琴演奏会上讲话时,夫人南希不小心连人带椅地跌倒在台上的地毯上。正在讲话的里根看到夫人并没受伤,便插入一句俏皮话:“亲爱的,我告诉过你,只有在我没有获得掌声的时候,你才应这样表演。”台下立刻为里根的机智和幽默响起了一阵热烈的掌声。

一位默默奋斗多年的女演员终于获奖。当主持人宣布她获奖时,因为非常激动,她在走上领奖台的路上跌倒了。然后她马上站起来,笑着说:“成功的道路就是这么走出来的,不断跌倒,再不断爬起!”

这两件事都是令人十分尴尬的事,如果一味地抱怨或不能进行较好的处理,常常影响现场的气氛。而里根和那位女演员用幽默消除了尴尬,出奇制胜,获得了意想不到的效果,显露出他们的机智、豁达,也拉近了他们和观众的距离。这都是利用幽默沟通的范例。

5. 巧妙反击,化险为夷

现实中经常会碰到一些困难,将我们带入冲突的边缘。如果我们能以幽默的态度处

理所发生的事端,就能及时妥善地处理人际关系,化险为夷。

萧伯纳有一次遇到一位胖得像酒桶似的牧师,他挖苦萧伯纳:“外国人看到你这样干瘦,一定认为英国人都在饿肚子。”萧伯纳却不动声色地说:“外国人看到你这位英国人,一定可以找到饥饿的根源。”

又比如,伏尔泰总是赞赏某人的作品,某人却总是刻薄地批评伏尔泰。当别人向伏尔泰说这件事时,他只是淡淡地一笑:“我们双方都弄错了!”短短几个字,巧妙地反击了那个经常批评自己的人。

美国前总统威尔逊初任新泽西州州长时,突然接到一个电话,说他的一位议员朋友去世了。威尔逊深感悲痛。不一会儿,电话铃又响了,原来是另一位政治家打来的。那人无耻地说:“我希望代替那个议员的位置。”威尔逊没有任何犹豫,对着电话说:“好吧,如果殡仪馆同意,我本人没有任何意见。”威尔逊以不是原则的幽默,巧妙地拒绝了那个迫不及待想做议员的家伙。

有随机应变能力的人,就能调动自己的智慧,化被动为主动,使尴尬境遇烟消云散。在生活和工作中,常常会遇到棘手犯难的问题,对此,若以幽默诙谐的方式回答,往往会化险为夷。

(三) 幽默的各种类型及其使用场合

朋友之间少不了有一些摩擦,如果不分轻重直言以对,很容易伤和气。尤其是一些分不清有意还是无意的言语冒犯,需要有技巧地挡回去,于是应对的技巧变得更为重要。尽管在人际交往中遇到的人各种各样,但只要多用幽默,经常能收到很好的效果。其中适合同事之间的幽默方式主要有暖色幽默、透明幽默、黑色幽默、麻辣幽默等,各种幽默都有其发挥的空间。

大家首先最想知道的是:同事之间什么样的幽默方式最适合?下面是对各种幽默方式受欢迎程度从高到低的一个排列,可供参考。

1. 暖色幽默

暖色幽默平和友善,用妙趣横生的语言把别人赞美得心里美滋滋的,所以它的人气最旺。幽默的领导有号召力,只要他一张嘴,就能把下属“哄”得高高兴兴地去拼命工作,既替公司省了薪水,又能出色地完成任任务。暖色幽默既能贯彻自己的主张,又能不得罪下属。

2. 透明幽默

透明幽默非常直白,对事不对人,把事物本身用另类的、新奇的方式进行描述,所以别具创意。

同事交往沟通有一个通病:只要老板在场空气瞬间凝固,令人窒息;老板一离开,空气顿时清爽多了。



事实上,不论老板还是下属,都可以在平平淡淡的工作中制造一些令人捧腹的笑话。老板有时会忽然幽默一下,在给下属的文件中写上一句“辛苦你了!”保证让他铭记一生。又比如,主管近来在高层会议中维护了同仁的权益,下属就可以在每日的工作报告中夹一张电脑打印的“奖状”,并告诉他“同仁们觉得主任近来表现很好,记嘉奖一次”。是拍马屁吗?那有什么关系,有谁不希望受到鼓励?而且偶尔拍拍马屁可以换来老板的青睐,何乐而不为?

3. 黑色幽默

黑色幽默是苦中作乐,适时地给自己找台阶下。这是送给自己的。

许多人都能很自然地产生黑色幽默。有时候多被老板骂几次、多换两个工作,就会感到无奈。遇到这种情况,心态健康、适应性良好的人多用黑色幽默暗自发泄一番,或叫“阿Q式幽默法”。

老板从来不搭理你,你不妨自嘲一下:“也好,他们开他们的会,我可以在一边观察社会百态。”或者:“有人什么都不会,只有‘主管’这个职位适合他。”

4. 麻辣幽默

麻辣幽默话里藏刀,笑着骂人,杀伤力比较大。

主管对下属的信任可以用多种方式表达。一次,某位主管急急忙忙未敲门就走进了下属的办公室,没想到这位下属正趴在桌上打瞌睡。他看到后说:“对不起,我打扰了你的工作习惯。”随后把门关上。一句具有麻辣味的幽默,潜台词是相信下属自有工作节奏,不在乎他们喝茶看报,只要能把事情做完就好。

(四) 幽默的注意事项

当然,要使你的幽默运用得恰到好处,还要注意下面四点:

1. 格调高雅,忌粗俗

幽默的语言能够使人在笑声中消除紧张、难堪,愉悦情怀、感悟哲理。高雅的幽默是人们文化层次提高、社会文明程度增强的标志。而粗俗的笑语只能给人以油滑的感觉,是一种低层次的东西,甚至污染人们的视听和精神。

2. 注意对象和时机

幽默的语言固然能起到积极的沟通作用,但若不选择合适的对象和恰当的时机,便会引起对方的不满和愤怒。譬如,在长辈和师长面前,在对方伤感的时候,最好能严肃一些。

3. 明确动机

幽默讲求含蓄。它不是尖刻的讽刺,又有别于恶意的嘲笑。人们常利用幽默的方式对社会上一些不良现象进行善意的批评,通过“笑”给人以启示。这一点必须明确。

4. 不要滥用幽默

要善于使用幽默的技巧,就需要具有一定的智慧。一个才疏学浅、举止轻浮、孤陋寡

闻的人是很难生出幽默感来的。要学会幽默的艺术,必须具备以下几个方面的能力:广博的知识和深刻的社会经验,敏锐的洞察力和丰富的想象力,高尚优雅的风度和镇定自信、乐观轻松的情绪,良好的文化素养和语言表达能力。

幽默是人际交往的润滑剂。但是,再好的调味料都不可滥用。就好比用盐,用一点可以使菜味鲜美,但用得太多便会让人难以下咽。在沟通时,幽默要运用得当,方可发挥它的魅力。

据说萧伯纳少年时已很懂幽默,人又聪明,但是由于他滥用幽默,出语尖酸,人们听他说过一句话,便有“体无完肤”之感。有一次,一位朋友在散步时对他说:“你现在常常出语幽默,不错,非常风趣可乐。但是大家常常认为,如果你不在场,他们会更快乐,因为他们都感到自己比不上你。有你在,大家便不敢开口了。你的才干确实比他们略胜一筹,但这么一来,朋友将逐渐离开你,这对你又有什么益处呢?”朋友的话使萧伯纳如梦初醒,从此他改掉了滥用幽默的习惯,而把他的这些天才发挥在文学上,终于建立了他在文坛上的崇高地位。



案例 7.2

有一位博士生导师,白天在学校教书,一回到家里就钻进书房,埋在书堆里看书或是写文章。这些精神粮食对他来说是一天也少不了的。

博导的太太推开书房的门,忍不住向他抱怨:“一天到晚埋在书堆里,我还真希望变成这堆书哩!”

博导一听,抬起头来,眯着眼睛似笑非笑地对太太说:“变成书还不如变成日历比较好!”

“为什么?”太太一时弄不明白。

“变成日历,你每年都是新的啦!”博导幽默地说。

当然,此话一出,少不了要吃一顿粉拳!但也巧妙地避开了纷争。

幽默的功能是多方面的,作用是积极有益的,效果是健康愉快的。它为人们调整自己以适应或改变环境提供了一条重要途径。

一位老教授的朋友请他吃饭,竟然在汤里发现了一只死蟑螂。老教授的朋友觉得恶心极了,气得把服务生叫过来,坚持要找老板谈谈。

厨师闻讯急急忙忙赶过来,在围裙上用力揉搓双手,脸庞泛红,声音颤抖地对他们说:“对……对不起,我愿意赔偿你们,这顿饭就由我请,而且另外再奉上好汤和点心。请不要对我们老板说,好不好?不然我就得走人了。”



老教授有些不忍心,于是拍了拍朋友的手背,对厨师说:“不用了,不过,下次你要是看见蟑螂想爬进汤碗里,要先教会他游泳,不然就得丢给他救生圈。”

原本十分生气的朋友一听,不由得扑哧一声笑了出来,紧张的气氛也缓和了下来。

在当今竞争激烈的社会中,许多人为工作、生活的沉重压力、紧张节奏折磨得灰心丧气、精神萎靡。这时恰当的幽默感就显得越来越重要,它能够振奋你的精神,激发你的进取心。

三、倾听是沟通的艺术

在日常的沟通中,许多时候并不需要我们为别人出主意或提供一些解决问题的办法。对方此时此刻最迫切需要的往往只是我们耐心的倾听,在倾听过程中做出适当的回应,对对方的处境和遭遇表示同情和理解。倾听也是一种沟通的艺术。

(一) 倾听也是一门学问

上帝给了我们两只耳朵一张嘴,就是要我们少说多听。倾听也是一门学问,不仅要倾听别人的声音,参考别人的建议,也要倾听平时少为人听或不为人听的声音,因为那里面也许藏着珍宝。学会倾听,发掘生活中小秘密,这就是许多成功者的秘诀。

一般人总是认为能说会道的人才是善于交际的人,其实,只有善于倾听的人才是真正会交际的人。有的人口才好,锋芒毕露,常有言过其实之嫌。话说多了,人们会认为其夸夸其谈、油嘴滑舌。而且,话多必有失,口若悬河还易导致祸从口出。静心倾听则可以消除以上沟通中的种种弊端。注意倾听可以给人留下谦虚好学、专心稳重、诚实可靠的良好印象。善于倾听的人常常会有意想不到的收获:蒲松龄虚心听取路人的述说,记下了许多民间故事;唐太宗兼听而成明主;齐桓公细听而善任管仲;刘玄德恭听而鼎足天下。历史上许多成功的人都是善于倾听的人。

大量事实证明,人际关系失败的原因,很多时候不在于你说错了什么,或是应该说什么,而是因为你听得太少,或者不注意听所致。比如,别人的话还没有说完,你就武断地打断别人的谈话,讲出一些不得要领的话;还没有听清别人讲话的目的,你就迫不及待地发表自己的见解和意见;对方兴致勃勃地与你说话,你却心荡魂游、目光斜视,在想着其他事情。有谁愿意与这样的人在一起交谈?有谁喜欢和这样的人做朋友?一位心理学家曾说:“以同情和理解的心情倾听别人的谈话,是维系人际关系、保持友谊的最有效的方法。”可见,说是一门艺术,而听更是艺术中的艺术。

1. 倾听可以使你得到别人无法得到的意外收获

一个农场主不慎将一只名贵的金表遗失在谷仓里,他让自己的几个儿子帮自己找。儿子们立刻到谷仓四处翻找,无奈谷仓内谷粒成山,要想在其中找寻一块金表如同大海捞针。一直忙到太阳下山也没有找到,儿子们不是抱怨金表太小,就是抱怨谷仓太大,最后

他们一个个都放弃了。这时,只有农场主的小儿子仍不死心,还在继续寻找。

天越来越黑,整个谷仓寂静无声,安静得有些让人害怕,可小儿子仍然在继续寻找。突然,他隐约听到谷仓内似乎有一个奇特的声音“嘀嘀”响个不停。小儿子顿时屏住呼吸,那声响更加清晰了。没错,那就是金表走动发出的声音!小儿子循声找到了金表,最终得到父亲的赞扬和肯定。

与人沟通的成功法则并不是很复杂,倾听就是一个。而之所以成功的人很少,就是因为多数人认为这些法则太简单,以致常常忽视了它而没有动手去做。其实,成功犹如谷仓内的金表,早已存在我们身边,散布于人生的每个角落,只要执着地去寻找,并且仔细倾听和观察,去做别人没有做或者做得不够好的事情,并且能够坚持下去,成功往往就蕴藏在其中。

2. 倾听可以帮助他人减轻心理压力

每当我们遇到不如意的事时,总想找个人一吐为快,别人当然也会和我们一样。我们的倾听在别人不如意的时候往往会起到意想不到的缓解其心理压力的作用。美国国内战争刚开始时,林肯曾陷入危机四伏的境地。他便找来老朋友倾诉他的心里话,倾诉完,林肯的心里便觉得舒畅多了。心里得到放松的林肯终于领导人民取得了内战的胜利。所以现在朋友正需要你!他的心情会因为你的倾听而变得更加美好。

(二) 倾听要有方法

听别人讲话是一门沟通的艺术,其中有许多技巧。改善自己的聆听能力,可以采取以下几个方法:

1. 全心全意聆听

听音乐时,轻敲手指或频频点脚打拍子,这没有问题;听别人说话时却不好,因为这些小动作最损害谈话者的自尊心。

要全心全意地聆听,就应该设法撇开令你分心的一切,不要理会墙角里嗡嗡作响的苍蝇,忘记你当时要做的所有事情。眼睛要看着对方,点头示意或打手势鼓励对方说下去,借此表示你在用心倾听。

轮到你发言时,别以为你必须一直说下去。要学会适可而止,把说话的机会奉还给别人。

许多人都以为话说得越多,在社交圈子里便越成功,其实并非如此。

一位外交官的太太曾细述她丈夫初涉外交界带她出去应酬时,她在那些场合多么的尴尬。她说:“我是小城市来的人,而满屋子都是口才奇佳、曾在世界各地住过的人。我拼命找话题,不想只听别人说话。”

在一个宴会上,她终于向一位不大讲话但深受欢迎的资深外交家吐露了自己的问题。外交家告诉这位太太说:“每个人说话都要有人听。相信我,善于聆听的人在宴会中同样受欢迎,而且难能可贵,就好像撒哈拉沙漠的甘泉一样。”



2. 协助对方说下去

在别人讲话时，你可以试用一些很短的评语或问题来表示你在用心听，即使你只是简短地说“真的？”或“告诉我多一点。”

假如你和一个老朋友吃午饭，他说因为夫妻大吵了一顿，他整个星期都睡不好。如果你同大多数人一样怕听别人的私事，你可以说：“婚姻生活总是有苦有乐——你吃鱼还是五香牛肉？”你这样说，是间接叫他最好别向人发牢骚。假如你真心地关心朋友，就不要浇他一头冷水，不妨说：“难怪你睡不好，夫妻吵闹一定令你很难受。”他获得了抒发心中抑郁的机会，心情便会好得多。生活当中很少有人能够自我排解，总需要把自己的烦恼告诉善于聆听的朋友。

3. 要学会听出言外之意

一位生意兴隆的房地产经纪人认为，自己之所以成功，在于不但能细心聆听顾客讲的话，而且能听出言外之意。如有一次一名顾客说：“哪怕琼楼玉宇也没有什么了不起。”可是说的声音有点犹豫，笑容也有点勉强，那经纪人便知道顾客心目中想买的房子和他所能买得起的显然有差距。

“在你决定之前，”经纪人练达地说，“不妨多看几幢房子。”结果皆大欢喜。那顾客买到了他能买得起的房子，生意成交。

在商业谈判中掌握先机、处处成功，究竟有何秘诀呢？查尔斯·伊力特教授说，“商业谈判并无秘密可言，只要懂得专心听对方发表意见，即已占了相当优势，因为天下最叫人迷醉的，亦莫过于这种专注的倾听。”

（三）倾听并不是一件轻而易举的事情

倾听对每个人来说似乎简单易行，但真正能运用好这种技巧的人却是少之又少。在商业竞争中你会发现，一些商人不惜重金在黄金地段租下昂贵的店面，并把它装潢得豪华富丽，摆设得琳琅满目，叫人目不暇接。然而手下的员工却很少有人能够真正耐着性子听顾客讲话来促进其销售工作，反而动不动就打断顾客的讲话，兀自吹嘘夸耀自己的商品，徒然惹人生气，最终影响了公司的生意。

纽约电话公司曾碰到过一件相当棘手的事情。一名顾客因为电话公司服务不周，非但痛骂其公司的接线生，拒绝缴纳电话基本费，甚至还四处投诉，借报纸来攻击该公司，最后还列举出多项罪名，公开指控纽约电话公司。

为了能较好地解决纠纷，公司派出了处事手腕最高明的一位经理，登门拜访这位暴躁凶悍的客户，而经理在拜访客户时，唯一做的事就是专注地听对方将满腹牢骚倾吐出来，并一再地点头称是。

表面看来，这位客户固然是义正词严，誓死为公众权利和电话公司争个高下，而事实上，他真正需要的不过是一种受到重视的满足感。刚开始时，他是借着暴跳如雷、攻击谩

骂来获得这种满足的。当他发现电话公司为此派出了经理认真地倾听他的诉说时,他的自尊得到了满足,原先的敌意自然也就消除了。

如果你希望自己变成一个很好的谈话对象,可千万别忘记了,一定要先从一个好的听众做起。不论任何时候,都要问一些对方乐于回答的问题,鼓励对方敞开心胸、淋漓尽致地吐出心中的话。

(四) 倾听的注意事项

倾听是一门沟通人们心灵的艺术。倾听的技巧就是在对方谈话时聚精会神、全神贯注地聆听。当某个人到你的办公室来和你谈判时,你绝对不能够允许任何事情分散你的注意力。如果你是在一个喧哗嘈杂的房间里和人谈话,你应当想方设法地让对方感觉到你们是在场的唯一一两个人。

尼克深深地记得被冒犯的一次亲身经历:尼克和他的销售经理正在共进晚餐,每次那位漂亮的女招待经过他身边时,销售经理的视线就会一直追随着她,直到看不见为止。尼克当时感到自己受到了莫大的侮辱,并愤愤不平地想道:“那位女招待的腿显然要比自己说的话对他更重要。他一点都没有认真听我讲话,他完全漠视了我的存在!”

为了清楚地听到对方的谈话,聚精会神、集中注意力是必要的,因为如果我们的精力不集中,我们会神游天外、心不在焉,听不见对方在说什么,同时也会伤害讲话人的自尊,给双方的沟通造成障碍。

还有一点需要注意,作为一个有修养的聆听者,你应当记住对方所有发言的重点内容,并完全了解别人的希望所在,而不是去注意发言人的长相、声调。

有这样一位经理,他被一家大公司聘用担任销售经理。但是,他对公司的推销品牌和推销业务却不十分熟悉。当销售人员到他那里去汇报工作并征求建议时,他什么答复都无法提供——因为他自己一无所知!然而,这个人的确是一个懂得如何倾听的高手。当手下的销售人员问他的看法和建议时,他都会回答说:“你自己认为应该怎么做呢?”那些人自然就会说出他们的想法和解决方案,他倾听了对方的汇报后,就自己关心的问题提出疑问或建议,与销售人员进行交流,然后他们就满意地离开了。他们都认为他是一个优秀的销售经理。

(五) 要懂得沉默是金

沉默是人们在交往中的一种隐藏了千言万语的无声状态,是个人思想与情绪的一种流露,是双方信息交流过程中的一种反馈形式,也可以认为是一种潜意识交流的形式。

1. 沉默是金不等于少说话

沉默是金并不是说要你成天板着脸,冷冰冰地让人难以琢磨,而是适时地运用沉默的力量。长时间的沉默会给人造成极大的心理压力,因为人生性是排斥黑暗和沉默的。沉默使人感到没有依靠,有的时候真的可以让人为之疯狂,所以人常常会沉不住气。



在《共和国战神实录》一书中有一段精彩的记述，讲的是60多年前的朝鲜战争，中朝人民携手打得美国人被迫坐下来谈判。毛泽东派李克农大将坐镇板门店，这位著名的“隐蔽战线的英雄”在延续两年之久的谈判中针锋相对，谈得十分有耐心。

当谈到交换战俘时，美国提出无理要求并采取拖延手段。双方互相目视、对峙、沉默。在这种高度紧张的意志力、忍耐力、克制力的对抗中，韩、美方代表的目光游移了，中、朝代表的眼神也透出焦躁。中方首席代表悄悄离席，去请示隐居二线的李克农。李克农眼皮不抬地在一张纸上写了三个字：坐下去。纸条在中、朝代表手中默默地传递。他们一个个挺直腰板，稳坐不动，双眼中透出冷冽逼视对方。

沉默持续了132分钟。主持会谈的美国人顶不住了，宣布休会。这大概是世界谈判历史上沉默时间最长的记录。接下来轮到中朝代表主持会谈。主持人宣布会议开始，双方代表方坐下，短暂得只有几秒钟的沉默，又宣布休会。前后只用了25秒钟。美国人连声叫道：“NO！NO！”惊讶莫名。这一拖一快，运用得出神入化，美国人开始敬畏这位中国将军了。美国人不得不与中国重新开始谈判。李克农在这次谈判中运用的沉默表现出来的对抗力远远超出了唇枪舌剑的论争。

2. 该沉默时要沉默

你所交往的每个人来自不同的地方，每个人的生活背景、兴趣、爱好不同，对事情的理解和处理方法也不会完全相同，因此在沟通中难免会发生意见不一致的事情。当你与别人在某件事情上持不同意见，发生了争执，互不相让时，你大可不必拿出他在很久以前犯过的错误来说明自己的正确，因为这会让你形象大跌。

在你周围的人群之中，正人君子和奸诈小人同生同在。如果你说话办事不注意场合、分寸，不分清内容和对象，就很容易被别人利用，还有可能惹祸上身。所以凡事都要小心谨慎，尽可能地避开人际交往中的一些误区，把握主动权，这样才能在与人交往中赢得尊重而不受伤害。

无论你的为人是多么的亲切和平，处事是多么的圆滑，也会有人把你当作升级的绊脚石，或是提薪的竞争对手。许多时候你在不知不觉中就成了别人的敌对目标。俗话说：不招人妒是庸才。这时你应当把别人对你的嫉妒当作自己工作能力强的标志，把别人对你的敌对当作鞭策自己前进的动力。但同时也应注意这样一点：在办公室政治上，要争取和平共处，但是如果有些人故意找你的麻烦，也不要以牺牲自己的利益去礼让他人。对已形成的对抗局面更要小心对付，尤其是办公室里的老同事，更是不可等闲视之。他有可能在工作上不如你，但他对公司比较了解，对公司内部人事间的微妙关系了如指掌，那是他们的底牌。

真诚并不等于完全无所保留、和盘托出，尤其是对于你并不是十分了解的同事，最好还是有所保留，千万不要把自己所有的私事都告诉对方。

那么究竟什么时候该说,什么时候少说,什么时候该保持沉默呢?沉默的时机是什么呢?下面给出几点建议:

① 具有优势的时候需要沉默

太阳不语,自是一种光辉;高山不语,自是一种巍峨;蓝天不语,自是一种高远……人也是一样,桃李不言,下自成蹊。此时无声胜有声,很多时候,不说话也能表达很多意境。

② 取得成绩的时候需要沉默

面对成绩和掌声,成功者报以深深的一鞠躬。这是无声的语言,是恰到好处的沉默。

③ 遭受挫折的时候需要沉默

在失败和厄运面前,拭去眼泪,咬紧牙关。默默地总结教训,然后再投入新的战斗,不失为上策。

④ 等待时机需要沉默

造化总是把机会赠送给有充分准备的人。怨天尤人无济于事,不断充实和完善自己才是最可靠的。

⑤ 承担痛苦的时候需要沉默

如果亲友沉浸在不能自拔的悲伤之中,此刻,无论你说什么他都听不进去。此时最有效的方式就是默默地陪他度过一段时光,默默地为他做一些事情。

⑥ 沟通心灵的时候需要沉默

不是随便打断他的话,而是善于倾听。在倾听中吸取智慧,弥补纰漏,建立信任,产生满足。

生活中风云变幻,学会掌握聆听和沉默,有时候是一种更高明的策略,也往往比主动攻击以及千言万语更有用,更能达到自己的目的和施展自己的才华。



案例 7.3

小李在一家百货公司买了一套西装,结果没穿几天那西装就毛病百出,于是他拿着西装去百货公司理论。但是那位售货员却根本不听他解释,还一再打断他的话,理直气壮地说道:“这种西装我们已卖了上千套,就从没听说过这种现象。”

小李当时气愤到了极点,这时他们的经理出现了。经理是一个做生意的高手,很快就巧妙地平息了小李的怒气,保住了一个可能永远都不再上门的顾客。经理是这样做的:

首先,他静静地听顾客把话说完,而且从头至尾没插一句话。

其次,当顾客把话说完,那售货员又开始固执地发表反对意见时,经理却站在顾客的立场和他争辩。他不但一再强调因西装褪色,染坏了顾客的白衬衫,并表示公司卖出一件



不能让顾客百分之百满意的商品，做法上就不正确。

第三，经理承认他并不知道那西装为什么会褪色，并对小李说：“现在你打算怎么处理这套西装呢？你怎么说我怎么做好了！”

本来小李想将那西装掷还给他们，坚持退钱，跟他死缠下去。但经理这么一说，他却改变了态度，只希望他们告诉自己制止褪色的办法，并且接受了拿回去再穿几天的建议。一个星期过后，那套西装果然已不再褪色，小李重新恢复了对那家百货公司的信心。

经理在处理商业纠纷中并没有什么特殊的地方，他只是做了一个认真的倾听者，听顾客发泄出了自己的怨气，承担了应当承担的责任。倾听使经理获得了顾客信任，挽回了公司的声誉。

四、口才是沟通的阶梯

（一）口才是成功的重要法宝

人们常说“口才、金钱、电脑”是最有力量的三大法宝。口才独占“三要”之首，可见它的作用和价值不同寻常。口才和交际能力的确是我们提高素质、开发潜能的重要途径，是我们驾驭生活、改善人生、追求事业成功的有效工具。通观古今中外，凡是有作为的人，都把口才作为必备的修养之一。

口才是驾驭语言的能力。懂得语言艺术的人不会强迫别人与自己的观点一致，而是巧妙地引导他人到自己的思想上来。那些善于用口语准确、贴切、生动地表达自己思想感情的人，办事往往圆满；反之，不懂得语言艺术的人往往会把事情搞糟，甚至使自己陷入困境。

有一个公司的总经理在抓好公司业务的同时，结合自己的工作实践撰写了一本《经商之道》的书稿。对此公司的一位部门经理这样称赞道：“你在企业工作真是一个错误的选择，如果你专门研究经营管理，我相信你一定会成为商务管理的专家，会有更加突出的成果问世。”

总经理听完了部门经理的这一席话，不满地说：“你的意思是说，我不适合做公司的总经理，只有另谋他职了。”见总经理产生了误解，本来想给总经理“戴高帽”的部门经理吓得头冒虚汗，连忙解释说：“不，不，不，我不是这个意思，我是说……”

这时，秘书过来替部门经理打了个圆场，说道：“部门经理的意思是说，您是一个多才多艺的人，不仅本职工作抓得好，其他方面也非常出色。”秘书的这句话不仅消除了总经理火气，也博得了部门经理的好感。可见，同是称赞一个人、一件事，不同的表达方法，其效果悬殊很大。

许多情况下，能够成功交谈的人可以轻而易举地扩展其人际关系。因为人人都愿意和他在一起，听他说话，所以他会在人气上占据绝对优势。要成为一个成功的交谈者需要

注意两个基本要点：一是要真诚，因为“感觉比语言快十倍”，任何人都不愿和一个令人感觉虚伪（无论感觉是对是错）的对象交谈；二是要有幽默感，幽默感可使其他人感受愉悦轻松的气氛，幽默是交际场上良好的润滑剂。

说话水平高是一个人获得社会认同、上司赏识、下属拥戴和同事喜欢的最便捷、最有效的手段。美国人类行为科学研究者汤姆士指出：“说话的能力是成名的捷径。它使人显赫，鹤立鸡群。能言善辩的人往往让人尊敬，受人爱戴，得人拥护。它使一个人的才华充分拓展，事半功倍，业绩卓著。”他甚至断言：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”

在办公室里，我们会经常听到这样的抱怨：下属怪上司只关心“心腹”；业务员怪上司只看重主管……只是一味地认定是对方不能一碗水端平，似乎很少有人会检讨一下自己，思考为什么那些人会讨人喜欢、让人重视。或许就是因为那些人拥有别人没有的优势，拥有能言善辩的口才，所以才会受到不一样的对待，对此你又何必愤愤不平呢？与其让不平衡的心态跟着自己走一生，何不尝试改变一下自己，看看是否能够像别人一样找到春天！

人才也许不一定具有非凡的口才，但有口才的人肯定是人才，至少是在语言能力方面的人才。口才是现代智能型人才的基本素质之一。一个善于说话的人，首先必须具有敏锐的观察力，能深刻认识事物。只有这样，说出的话才能击中要害，准确地反映事物的本质。其次，必须有严格的思维能力，善于分析、判断和推理，这样说出话来才能滴水不漏，有条有理。最后，必须有流畅的表达能力，知识渊博，话才能说得生动通顺。正因为口才是一个人综合能力的表现，所以，口才才是知识的标志，是事业成功的阶梯。

（二）测试和提高你的语商

语商（LQ）是指一个人学习、认识和掌握运用语言能力的商数。具体地说，它是指一个人语言的思辨能力、说话的表达能力和在语言交流中的应变能力。

语言能力并不是与生俱来的，而是人们通过后天学习获得的技能。虽然有遗传基因或脑部构造异常而存在着语能优势或语能残缺。在现实生活中，由于每个人的主客观条件、花费时间和学习需求的不同，我们获得语商能力的快慢和高低也是不同的。这就表明人的语商能力主要还是依赖在后天的语言训练和语言交流中得到强化和提升的。

1. 测试你的语商指数

语言是人类分布最广泛、最平均的一种能力。在人的各种智力中，语言智力被列为第一种智力。事实表明：语言在人的一生都占据着重要地位，是人们发展智力和社交能力的核心因素。

人们的语言交流和人际沟通能力在这个竞争日益激烈的 21 世纪显得更加重要，语商将给我们带来新的生存机遇和人的质量全方位提升。

我们生活在一个有声的语言世界中，语言能力是每个人一生中极为重要的生存能力，



语言交流的水平高低就是语商能力的高低。通过进行下面的测试,我们会对自己的语商能力有所把握。

测试内容:

① 你觉得会说话对人一生的影响:

- A. 重要 B. 一般 C. 不重要

② 你和很多人在一起交谈时,你会:

- A. 有时插上几句
B. 让别人说,自己只是旁听者
C. 善用言谈来增加别人对你的好感

③ 在公共场合,你的表现是:

- A. 很善于言辞 B. 不善言辞 C. 羞于言谈

④ 假如一个依赖性很强的朋友,打电话与你聊天,而你没有时间陪他的时候,你会:

- A. 问他是否有重要事,如没有,回头再打给他
B. 告诉他你很忙,不能和他聊天
C. 不接电话

⑤ 因为一次语言失误,在同事间产生了不好的影响,你会:

- A. 一样的多说话
B. 以良好言行尽力寻找机会挽回影响
C. 害怕说话

⑥ 有人告诉你某某说过你的坏话,你会:

- A. 处处提防他
B. 也说他的坏话
C. 主动与他交谈

⑦ 在朋友的生日宴会上,你结识了朋友的同学,当你再次看见他时:

- A. 匆匆打个招呼就过去了
B. 一张口就叫出他的名字,并热情地与之交谈
C. 聊了几句,并留下新的联系方式

⑧ 你说话被别人误解后,你会:

- A. 多给予谅解
B. 忽略这个问题
C. 不再搭理人

计分标准:

① 选 A,2分;选 B,1分;选 C,0分。

- ② 选 A,1 分;选 B,0 分;选 C,2 分。
 ③ 选 A,2 分;选 B,1 分;选 C,0 分。
 ④ 选 A,2 分;选 B,1 分;选 C,0 分。
 ⑤ 选 A,0 分;选 B,2 分;选 C,1 分。
 ⑥ 选 A,1 分;选 B,0 分;选 C,2 分。
 ⑦ 选 A,0 分;选 B,2 分;选 C,1 分。
 ⑧ 选 A,2 分;选 B,1 分;选 C,0 分。

测试分析:

得分在 0~5 分之间,表明你的语商较低,语言表达能力和语言沟通能力还很欠缺。如果你的性格太内向,这会阻碍你的语言能力的提高,你应该尽力改变这种状况,跳出自己的小圈子,多与外界人接触,寻找一些与别人言语交流的机会,努力培养自己的说话能力。只有这样,你才有希望成为一个受欢迎的人。

得分在 6~11 分之间,表明你的语商良好,语言表达能力和语言沟通能力一般,如果再加把劲儿,你就可以很自如地与人交流了。提高你的语言能力的法宝是主动出击,这样可以使你在语言交流中赢得主动权,你的语商能力自然会迈上一个新的台阶。

得分在 12~16 分之间,表明你的语商很高,你清楚怎样表达自己的情感和思想,能够很好地理解和支持别人,不论同事还是朋友,上级还是下级,你都能和他们保持良好的言谈关系。值得注意的是:千万不要炫耀自己的这种沟通和交流能力,那样,会被人认为你是故意讨好别人,是十分虚伪的表现。尤其是对那种不善于与人沟通的人,更要十分注意,要做到用你的真诚去打动别人,只有这样,你才能长久地维持你的好人缘,你的语商才能表现得更高。

2. 迅速提高语商

语商高的人知识广泛、头脑灵活、判断力强、信心十足,说话富有磁性而有吸引力;同时,他们还能在各种谈话场合中,得心应手,滔滔不绝,赢得别人的尊敬和赞扬。如果读者朋友在上面的测试中,表现不是很好,但很想在各种谈话场合中,利用自己的言谈来赢得别人的尊敬和赞扬,就要记住和做到以下九点:

- 说话时不应用俗语。常用俗语会妨碍你在语言方面的自如运用。
- 要做到尽量多用数字。说话时多用数字,语言会更加生动,说服力会更强,自己也会更加自信。
- 多看电视。电视是最感性的语言来源,但要注意:不要只看电视剧,而应该多看那些咨询性及访谈性节目,这样能让你更好地学习别人的交谈技巧。
- 训练目标感。说话要有的放矢,这就好像走路一样,要有方向性的选择,这种“选择”可以使你在说话中避免漫无边际的东拉西扯。



- 学一些新语言。在日常的工作、学习中,经常学习和吸收一些新的语言,能够更好地丰富你的语言词汇。
- 培养探究精神。在学习和工作过程中,建议你努力做到:要么不做,要做就做好,并不断探索生活中的各种规律。做什么事都要既知其然,还要知其所以然。
- 训练判断力。这种能力对于语言来说是至关重要的。在与别人交谈时,如果你判断失误,就可能做出意思相反的回答,这就很可能导致不必要的误会越来越深。
- 多说有力量的话。有力量的话就是指说话时能够直截了当,行就是行,不行就是不行。比如:你最好不要说“我看……”、“我想……”,而应该尽量说“我认为……”这样你的说话才够力量。
- 多与人交谈。你不妨尝试扩大你的社交圈子,不断增加你的说话机会,这样更有利于提高你对语言的驾驭能力。

3. 提高语商应具备的能力

要想提高自己的语商,成为语商很高的语言天才,还应具有以下六大能力:

- 听的能力——听是说的基础。要想会说,建立你养成爱听、多听、会听的好习惯。如多听新闻、听演讲、听别人说话等,这样你就可以获取大量、丰富的信息。这些信息经过大脑的整合、提炼,就会形成语言智慧的丰富源泉。培养听的能力,为培养说的能力打下坚实的基础。
- 看的能力——多看可以为多说提供素材和示范。你可以看电影、书报、电视中语言交谈多的节目,还可以看现实生活中各种生动而感人的场景。这些方式一方面可以陶冶情操、丰富文化生活;另一方面又可以让你学习其他人的说话方式、技巧和内容。特别是那些影视、戏剧、书报中人物的对话,它们源于生活、高于生活,可以为你学习说话提供范例。
- 背的能力——背诵不但可以强化记忆,还能训练你形成良好的语感。不妨建议你尝试着多背诗词、格言、谚语等,它们的内涵丰富、文字优美。如果你背的多了,不仅会在情感上受到滋润、熏陶,还可以慢慢形成自己正确而生动的语言。
- 想的能力——想是让思维条理化的必由之路。在现实生活中,很多时候我们不是不会说,而是不会想,想不明白也就说不清楚。在说一件事、介绍一个人之前,建议你认真想想事情发生的时间、地点和经过,想一想人物的外貌、特征等。有了比较条理化的思维,你才会让自己的语言更加条理化。
- 编的能力——会编善说是想象力丰富、创造力强的标志。建议你养成善于编写的好习惯,这对提高你的语言思考和说话能力有着积极的作用。
- 说的能力——说是语言表达能力的最高体现。只有多说,你的语商能力才会迅速提高。

4. 浓缩的才是更好的

要使说话简短、写作精练,就要学会浓缩。浓缩就是语言的提炼,浓缩的语言是语言的精华。

几百年前,一位聪明的老国王召集一群聪明的臣子,交待了一个任务:“我要你们编一本《智慧录》,好流传给子孙。”

这群聪明人离开老国王以后,便开始了艰苦的工作。他们用了很长一段时间,最终完成了一部十二卷的巨著。他们将《智慧录》交给老国王看,他看了后说:“各位大臣,我深信这是各时代的智慧结晶。但是,它太厚了,我担心没有人会去读完它,再把它浓缩一下吧!”这群聪明人又经过长期的努力工作,删减了很多内容,最后完成了一卷书。可老国王依然认为太长了,命令他们继续浓缩。

这群聪明人把一本书浓缩为一章、一页、一段,最后浓缩成一句话。当老国王看到这句话时很高兴,说:“各位大臣,这才是各时代的智慧结晶。各地的人只要知道这个真理,我们一直担心的大部分问题就可以顺利解决了。”

这句经典的话就是:“天下没有免费的午餐。”

这句话告诫人们:即使是满足自身生存的最基本需要,也必须自己去做;即使你的祖辈、父辈能为你提供丰厚的物质基础,也需要自己去做。否则,你就只能坐吃山空。

5. 提高语商的策略

要想迅速而高效地提高你的语商,建议你遵循“四要四不要”的策略:

- 要实在,不要花言巧语。说话和办事一样,都讲究实在,不要一味追求使用华丽的词藻来装饰,更不要哗众取宠。
- 要通俗,不要故作姿态。说话要避免深奥,尽量使用大众化的语言,像俗语、歇后语、幽默笑话等。这样,你办起事来才可能会事半功倍。
- 要简明,不要模糊不清。说话要简明扼要、条理清楚;不要长篇大论、言之无物。这样,别人会听不懂你说的话。
- 要谦虚,不要“摆架子”。假如你在言语中有“摆架子”的表现,倾听的人会十分反感。这样,你不但达不到说话的目的,还会影响听话人的情绪。希望牢记:谦虚是说话人的美德。

以上四点是从整体的语言表达上归纳出来的关于说话的一些通用方法,它们对提高你的语商是很有帮助的。

(三) 训练你的表达能力

语言表达能力是现代人才必备的基本素质之一。在现代社会,由于经济的迅猛发展,人们之间的交往日益频繁,语言表达能力的重要性也日益增强,好口才越来越被认为是现代人所应具备的必备能力。



作为现代人,我们不仅要有新的思想和见解,还要在别人面前很好地表达出来;不仅要用自己的行为对社会做贡献,还要用自己的语言去感染、说服别人。

就职业而言,现代社会从事各行各业的人都需要口才:对政治家和外交家来说,口齿伶俐、能言善辩是基本的素质;商业工作者推销商品、招徕顾客,企业家经营管理企业,这都需要口才。在人们的日常交往中,具有口才天赋的人能把平淡的话题讲得非常吸引人;而口笨嘴拙的人就算他讲的话题内容很好,人们听起来也是索然无味。有些建议,口才好的人一说就通过了,而口才不好的人即使说很多次还是无法获得通过。

美国医药学会的前会长大卫博士曾经说过,我们应该尽力培养出一种能力,让别人能够进入我们的脑海和心灵,能够在别人面前、在人群当中、在大众之前清晰地把自己的思想和意念传递给别人。在我们这样努力去做而不断进步时,便会发觉:真正的自我正在人们心目中塑造一种前所未有的形象,产生前所未有的震撼。

总之,语言能力是我们提高素质、开发潜力的主要途径,是我们驾驭人生、改造生活、追求事业成功的无价之宝,是通往成功之路的必要途径。也就是说,会说话是打开成功大门的一把金钥匙,可以带来意想不到的效果。会说话的能力,可以成为成就一个人一生的财富!

无论是在生活中,还是在职场中,我们都会经常听到别人这样说:“我这个人,笨嘴笨舌,讲不好话。”却并不以为这是多大的缺憾。其实,这是一个错误的观点。现在的社会是一个信息爆炸的社会,信息的作用越来越大。一般来说,一项工作需要众多员工的合作、多个信息的综合。语言是比较普遍、方便,也是最直接的传递方式。语言能力强,双方就能顺利而准确地接受和理解信息,也能顺利地交流;语言能力弱,就不能很好地把信息传递给对方,交流会因此出现中断,甚至中止,进而导致失败。因此,若想在社会上游刃有余自如,不仅要有新的思想和见解,还要能在别人面前很好地表达出来。

办公室里的交往言谈中,往往会因种种原因造成一些失言,其实这些话并非失言者的本意,却闹出一些笑话甚至误解和难堪。

A和B同在一个办公室工作,日常因为工作需要常在一起讨论问题,感情交流逐步增多,日常生活琐事也难免彼此倾诉。有一天,在谈及晋级调薪时,A对B说:“市场部主任要调走,不知我有没有可能得到提拔?”

B听到后,开玩笑地说:“嘻!你学的是什么专业啊?你能行?”

B只是随口说出,他是一个心直口快、口没遮拦的人,却不想这句话大大地挫伤了A的自尊心。这使A认为B一直都瞧不起自己。从此以后,他便很少和B来往、交流。后来由于A工作勤奋,又业余自学市场营销,第二年就升任了市场部主任;而B因此受到排挤,很不得志。

搞好同事关系是非常重要的。关系融洽,心情就舒畅,这不但有利于做好工作,也有

利于自己的身心健康。而如何才能建立良好的人际关系,不少人感到迷茫。他们往往抱怨自己运气不好,认为自己的生活圈子里好人太少,无法进行满意的交往。实际上,导致同事之间闹矛盾,除了重大问题上的利害冲突外,平时不注意自己的言行细节也是一个重要原因。

控制食言以防止矛盾的办法,主要是要保持清醒的头脑和平静的心态。太紧张的时候不要急于说话,等稍微放松一下想清楚了再说;不同的人要注意用词,说话的表情、声调等都会传达出某种意义。有时一个音调的变化就会引起与原意不同的意思,让听者难以接受。

口语训练主要使个人自觉地进行综合训练,在训练中依然可以以改变自身某种弱点为重点,但同时也要注重比较全面地掌握表达的技巧。

在综合训练中,最好能请人辅导,或是与人交流,甚至采取对手赛的方式进行;但还是以个人训练为主,因为个人训练比较方便,不受某些条件的限制,可以随时进行。

综合训练的方式很多,可以自由选择,也可以根据需要调整交换。其大体有以下几种方式:

1. 模仿复述

通过模仿接受示范的信息,再经过复述练习,提高自己口语表达的意识 and 能力。比如,选择几段精彩的演讲、朗诵或是播放录音反复听,从重音、停顿、语调、节奏和语音的运用等各个方面充分感受、反复琢磨,并跟随学习。这样“耳听嘴跟”地练习一个时期,你的口语表达就能变得流畅、生动了。

2. 口头评论

这种练习方式内容很广泛。与人初次见面,作一番自我介绍;对亲朋好友或是同事讲述某个人或是某件事,比如对某部影片或是电视剧加以评述;想说服别人,先在口头上做文章,试讲几遍;嘱咐别人办什么事,把事情、目的、要求、困难和意义等各项一一交代清楚,以及练习给人讲故事等。

3. 演讲练习

演讲是一种练习口才的重要而有效的方式。演讲练习最好是事先写好稿子,然后像朗诵一样在口头表达上反复推敲,最后利用一切可能的机会当众脱稿演讲。如朋友聚会致辞、开会发言、主持仪式等,都可以当作演讲练习去做准备。这样既可以促进练习,又能发挥口语训练的实际作用。

4. 快速感应

快速感应是训练语感和口才时不可忽视的一种方式。因为实用口语艺术需要具有即兴构思、随机应变和对答如流的能力。这是一种对手赛的方式,其特点是在限定的短暂时间里训练快速感应的能力。如智力测验抢答、临时出题即兴演讲、与对方就某个论题论辩等。



总之,这种快速回答和辩论的训练,是在较为紧张的情境和氛围中完成的,能激发思维,训练即兴演讲的能力。

五、服饰是无声的沟通语言

服饰这种静止的无声语言,也是一种重要的体态信号,它无时无地不在向世人展示主人的形象和风度。在社交活动中,得体的衣着打扮至少有以下四个作用:

- 它能体现人的内在精神风貌、生活情趣和审美追求。
- 文明的仪表能赢得对方的信任和尊重。现代心理的研究成果表明,服饰在建立“第一印象”的所有因素中占有最重要的地位。建立“第一印象”的顺序是:性别→年龄→服饰→容貌、姿态→表情→眼神→态度→允许接近范围→接触程度。
- 美的服饰能使人的形象更加富有魅力。
- 衣饰可以律心,心清则话明。

成功的装束,可以增强自尊心,提高自信力。因此,我们必须注意发挥服饰在社交和口才中的作用。一般地说,服装、发型、饰物、化妆等,都要以美观、大方、入时、合群为准则。既不可胡子拉碴、不修边幅,也不必浓妆艳抹,过分打扮,更不能奇装异服,不伦不类。

服饰搭配中的“合身”是指服饰着装不大不小,不长不短;有时候也指着装是否好看,即是否能够较完美地表现穿着者的美感。服饰搭配“合身”也经常与服饰搭配中的“舒适”有非常紧密的联系。在宴会、办公、大会等需注重礼仪的地方,服饰是否合身非常重要,“太大”或者“太长”都可能让自己成为大家取笑的对象。

1. 服饰搭配要合身

穿戴者必须对自己的身体尺码以及身体各部位尺码的正确测量方法有足够的了解。穿戴者须对各服饰的尺码以及不同地方、不同服饰的尺码换算有一定的了解。

此外,对颜色的过渡和代表意义、颜色搭配知识要有一定的了解。同时,熟悉常用的搭配技巧可以遮掩部分“不合身”的搭配缺陷。

2. 服饰搭配最重要的一点就是要协调

“协调”强调服饰在款式、风格、颜色等过渡上的缓和性,以及个人整体形象的一致性。协调包含两个方面的含义:着装协调和举止协调。

(1) 着装协调

着装协调也包含两个方面。其一,服饰颜色协调。场合和风俗不同,衣服颜色的选择也不同,如婚礼穿黑婚纱就不大协调。上下身服饰的颜色要协调——颜色可以是对比色、互补色、相近色等。其二,服饰风格协调。服饰风格协调强调服装在功能和款式上的统一性。如“西装”和“运动鞋”、“西装”与“裙子”强穿在一起就会让人难以理解;“直条纹”和“横条纹”分穿上下身也会让人难以建立“第一印象”。

(2) 举止协调

“美”是一种心理活动。审美者在审美过程中会根据审美对象表达的信息产生联想，从而有了“外型美”、“协调美”、“心灵美”、“境界美”等方方面面。“不雅”的行为举止会让审美者产生“厌恶、鄙视”等负面审美情绪。对个人形象的建立非常有害。

举止协调，用通俗的话说就是“穿了这样的衣服就不能干出不符合衣服个性的事！”如西装通常是和“严肃”、“正规”、“正式”等联系在一起的。在穿了西装的场合做很随意的事会让人非常反感。

第四节 职场中的沟通无极限

一、赢得上司欣赏的沟通智慧

不管你是主管也好，普通职员也好，都要懂得怎么当下属，怎样让你的上司喜欢你、器重你、提拔你。想获得这样的效果，以下要求一定要认真去做。

1. 主动报告你的工作进度

当领导的心中往往有个不快，不知道他的下属在忙些什么，每天好像都很忙，又不好意思经常去问他。因而做下属的一定要主动报告自己的工作进度，让上司放心，不要等做完了再讲。有时小小的一点错误，发展到后面就会变得很大，所以越早报告你的上司，一有错误，他可以纠正你，避免犯大错误。

所以，作为一个下属，你有多少次主动报告你的工作进度？让上司知道，让他放心。实际中其实很少。对上司来说，管理学上有句名言：“下属给我们的报告永远少于我们的期望。”可见，上司都是希望从下属那里得到更多的报告。因此，做下属的越早养成这个习惯越好，上司一定会喜欢你的。

2. 对上司的询问有问必答，而且清楚

如果上司问你话，一定要有问必答，最好是问一句，答三句，让上司清楚。答的比问的要多，让上司放心；答的比问的要少，会让上司忧虑，不应是一个员工应有的心态。

回答上司的问题时，有一件小事不能随便。上司进来问我们话时，应立即站起来是基本的礼貌，很多人没有这种习惯，上司问话时坐着回答。

3. 毫无怨言地接受任务

最完整的人事规章、最详细的职务说明书，都不可能把应做的每件事讲得清清楚楚，有时会临时跳出一些事来，下属会临时接受一些工作任务。假如公司一位重要的客户要过来，为表诚意，公司要派人去接他。这是临时的事情，职务说明书里是不会有。那么



被派的人如果说：“凭什么要我去？我已经下班了。当时我来时，你们有没有讲过要这样做？”如果你这样子去计较，你在一个组织里是很难出头的。临时的事是一定要有人做的，你要一口答应，一肩挑起。最难的是：要毫无怨言。如果你毫无怨言地去做，你的上司会非常地感激你；他即使当时不说，也会利用另外的机会表扬你、奖励你、回报你。

人不要太斤斤计较。中国有一句话：吃苦就是占便宜。这是很有道理的，因为你在一个地方付出了，会在别的地方得到回报。一个公司的成功要靠全体的努力，你要毫无怨言地去接受任务。

4. 接受批评，不犯二次过错

上司会给员工犯错的机会，但总是不希望下属犯同样的错误。人非圣贤，谁能无过？人肯定是要犯错误的，只有无所事事的人才不会犯错误。聪明人的可贵之处是能在每次犯错误之后，接受教训，及时总结经验，不犯二次过错。但一个人要能真正做到不犯二次过错，其实是非常不容易的事情。一个人犯第一次错误叫不知道，第二次叫不小心，第三次叫故意。不要以不小心作为犯错误的借口，更不能故意去犯错误。如果你对你的上司说：“老总，您放心，这是我第一次犯这个错误，也是最后一次。”你敢讲这种话，是非常不简单的，但你要培养这种勇气和素质。

5. 不忙的时候，主动帮助别人

这是一个强调团队精神的时代，公司的成功要靠整个团队。团队成员需要良好的协作，也需要互相帮助。一个人不忙时，要主动帮助他人，这是一种团队精神。

今天你帮助别人，不仅是一种积极的工作态度，也是有利于你自己的良好作风，因为有一天，你也需要别人的帮助，别人也会来帮你。现实中，很多人崇尚本位主义，自己不忙时，说人家忙是应该的，忙是活该，自己休闲叫应该。如果一个组织存在这种思想，那么这个组织就很危险，很难成为“一家人”。

6. 努力学习，了解上司语言

做下属的，脑筋要转得快，要跟上上司的思维。今天他能有资格当你的上司，肯定有他的一套，有比你厉害的地方。因此，你不仅要努力学习知识技能，还要向你的上司学习，这样才会听懂上司的语言。他说出一句话，你要能知道他的下一句是什么。

7. 对自己的工作主动提出改善意见

这是最难做到的事情。事实上，任何一个工作流程没有十全十美的，都有改善的可能。最糟糕的是大家都无所谓，不改善更好，就安于现状。一个组织没有进步，这点做得不好是重要的原因。大家都不去改善，而你做到了，你就不一样，上司就会喜欢你。

二、同事间和谐相处的沟通规则

由于同事之间每个人的性格、工作性质、工作职责不同，在各自的工作交往中自然会

出现各种各样的小矛盾。又由于同事之间存在的一些利益方面的冲突,会使矛盾变得复杂。那么在工作中如何使沟通变得更顺畅呢?作为职场中人,在与同事相处的时候,一定要讲究沟通技巧,控制自己的心理情绪,与人为善,以诚相待,和同事积极配合,共同应对工作中的问题。

1. 重视和同事的合作

人与人的合作不是力气的简单相加,而要微妙和复杂得多。在人与人的合作中,假定每个人的能量都为1,那么10个人的能量可能比10大得多,也可能甚至比1还小。因为人的合作不是静止的,它更像方向各异能量,互相推动时自然事半功倍,相互抵触时则一事无成。合作是一个问题,如何合作也是一个问题。

同事合作指的是两个同事或者两个以上的同事为了一个共同的目标而团结起来,一起向这个目标努力。合作和竞争看起来似乎水火不相容,事实却不是那样,合作和竞争有很多相似的地方。合作与竞争,是伴随着人类的出现而一同出现的。合作与竞争发展到了今天,不但没有被削弱,反而随着社会的不断进步,其力度正在增强。

在与同事之间的关系处理上,是处处要胜人一头,还是合作互助?实际上这不单是人际关系,是道德修养问题,也是一种心理状态的外化。同事之间关系和睦融洽,工作氛围健康向上,对每个人来说,都是莫大的好事,对企业的运转和创益也会产生良性影响。

诺贝尔经济学奖获得者莱因哈特·赛尔顿教授有一个著名的“博弈”理论。假设有一场比赛,参与者可以选择与对手是合作还是竞争。如果采取合作策略,可以像鸽子一样瓜分战利品,那么对手之间浪费时间和精力争斗不存在了;如果采取竞争策略,像老鹰一样互相争斗,那么胜利者往往只有一个,而且即使是获得胜利,也要被啄掉不少羽毛。邦尼人力定律也这样说:“一个人一分钟可以挖一个洞,60个人一秒钟挖不了一个洞。”现代社会中的现代企业文化,追求的是团队合作精神。所以,不论对个人还是对公司,单纯的竞争只能导致关系恶化,使成长停滞;只有互相合作,才能真正做到双赢。

小猴和小鹿在河边散步,看到河对岸有一棵结满果实的桃树。小猴说:“我先看到桃树的,桃子应该归我。”说着就要过河,但小猴个矮,走到河中间,被水冲到下游的礁石上去了。小鹿说:“是我先看到的,应该归我。”说着就过河去了。小鹿到了桃树下,不会爬树,怎么也够不着桃子,只得回来了。这时身边的柳树对小鹿和小猴说:“你们要改掉自私的坏毛病,团结起来才能吃到桃子。”于是,小鹿帮助小猴过了河,来到桃树下。小猴爬上桃树,摘了许多桃子,自己一半,分给小鹿一半。他俩吃得饱饱的,高高兴兴地回家了。

故事中的小猴与小鹿,就其个体而言,尽管都有自己的特长,都想实现得到桃子的心愿,可是它们都没有好好地想一想,如果只靠“单枪匹马”是摘不到桃子的。然而,一旦它们组成了一个相互协作的团队后,就出现了取长补短的奇迹——轻而易举地摘到了桃子。因此,为了实现一定的目标,首先应该从心理上端正态度,认识到一个人的力量毕竟有限。



只有承认了个人智能与体能的局限性,懂得与同事们进行合作的重要性,在与同事相处的时候才能够有效地以合作伙伴的巨大优势来弥补自己的缺陷、使自身的力量得到质的飞跃,才使自己能够应付来自于各方面的各种挑战。

个人的力量是非常有限的,应该有诚心去和同事一起合作。要懂得在工作中同事间的互补作用,学会用他人之长处来补自己的短处,本着在合作中互惠互利的心态,使双方在合作中得到彼此的支持与共进。

每年的秋季都能看到大雁从北向南以“V”字形作长途迁徙。大雁在飞行时,“V”字形的队列很少发生改变,而头雁必须经常地进行更换。

头雁对于雁群的飞行起到了巨大的作用。头雁在向前开路的时候,大雁的身体以及展开的羽翼能够使左右两面形成真空。其他的大雁在头雁的左右两面的真空区域里飞行,那就相当于搭乘一辆已经开动的班车一样,自己不用费多大的力气就能向前飞行。看来,成群的大雁以“V”字形进行长途迁徙,要比一只大雁单独飞行省很多力气,而且也能够飞得更远。

同事之间如果能够有互相包容的心理,有接纳对方的心理,很好地相互合作,同样能够产生相同的效果。不过,这需要你以一种接纳的心态做好充分的准备,这样一来,你就能通过与同事的合作来实现自己的理想了。这就跟你帮助别人种了一棵果树,你也同样能够吃到果实是一个道理。并且你越努力地去帮助别人,你就越能吃到更多的果实。

不幸的是,许多自认为不幸的人心理状况却不够积极向上,始终信奉另一种人生哲学。他们坚信,财富是有限的,我帮你获得了,自己也就失去了。应该说,这种人生哲学是享受财富的哲学,而并非创造财富的哲学。虽然我们不得不承认的一个事实是:同样大的一块儿蛋糕,分的人越多,每个人分到嘴里的就越少;可是假如你与同事是在联手制作一块蛋糕,只要保证这块蛋糕能够不断地向大了做,那么你与同事之间的矛盾也就迎刃而解了,你们之间的心理才真正交融起来。

2. 注重沟通的方式

同事和你在一个公司里工作,差不多天天见面,互相之间免不了会有种种鸡毛蒜皮的事情发生。每个人的性格、脾气禀性、优点以及缺点全都暴露得十分明显,特别是每个人行为上的缺点以及性格上的弱点暴露更多,结果引出种种矛盾、冲突。这种矛盾和冲突有的是表面的,有的却是背地里的;有的是公开的,有的却是隐蔽的。

古代寓言《偷斧子的人》说的是一个人丢了斧子,他怀疑是邻居偷的。当他看见邻居时,发现邻居走路像偷斧子的,说话像偷斧子的,一举一动都像偷斧子的。后来,他在山谷里找到了斧子,再看到邻居时,却发现邻居走路、说话一点也不像偷斧子的。

这个故事可以看做是在影射同事之间缺乏交流和沟通而引起猜疑。现实生活中,同事之间以邻为壑,缺少知心知肺的沟通交流,因而相互猜疑或者相互挖墙脚。这是因为同

事之间都过高看重自己的价值,而忽视其他人的价值;有的人遇到问题,尽可能把责任推给别人;还有的是利益冲突,唯恐别人比自己强。

人与人之间、同事之间要常通信息,这样才利于团结。一个优秀的企业,强调的是团队的精诚团结、密切合作,因此同事之间的沟通十分重要。同事之间要想沟通好,必须开诚布公、相互尊重。如果虽有沟通,但不是敞开心扉,而是藏着掖着,话到嘴边留半句,那还是达不到沟通的效果。

大路和李辉是一对很要好的朋友,在同一所大学毕业,又同在一个公司同一个科室工作。大路思维严谨,观点缜密;而李辉观念前卫,思想敏锐。两人的工作互补性很强,被公司誉为“黄金搭档”。可有一阵子,他们两人突然变得深沉了,上班也不在一起研究问题,各人在自己的电脑上工作,相互好像不认识一样。这一异常现象被部门经理发觉了,把他们俩找到一起询问,两个人都说没有发生什么。后来细心的部门经理发现大路和李辉同时爱上了隔壁科室的绘图员甜甜,问题的症结找到了。部门经理分别找大路和李辉再次谈心,挑明他们之间的矛盾根源。经过部门经理的开导,大路和李辉进行了一次肺腑之言的沟通,他们都觉得把个人感情带到工作上来,在工作中互不支持,最终一定会两败俱伤,影响自己在公司的前途,表示应该把爱情和工作分开……经过了肺腑之言的沟通,两个人消除了隔阂,情场上的敌人依然是工作中的挚友,携手并进,共同发展。

同事间产生了矛盾并不怎么可怕,只要你能面对现实,主动采取措施去化解彼此之间的矛盾,就能缓和同事之间的关系。

你在化解同事之间的矛盾的时候,要采取主动的态度。你可以尝试抛开以往对同事的成见,善意地对待同事,至少要像对待其他同事一样地对待他。开始的时候,同事会心存介意,或许会觉得这是一个大圈套而不予理睬。你要耐心一点,没有什么不能解决的问题,把以往的矛盾逐渐平息下来。

善待同事,慢慢地改进彼此之间的关系,过了一段时间后,表面上的问题就会像阳光下面的水滴一样消失。

假如是深层次的矛盾,可以主动找同事沟通,并且确认是不是自己不经意间得罪了同事。不过,这需要在你做了许多的内部工作,并且希望和同事和好以后才能这么去做。

但是,往往在公司里能够看到一些同事坐在一起,表面上是为了解决彼此间的矛盾,可是事实上却是双方更加强硬地表达自己的意见。

在你向同事表达自己的意图的时候,同事或许会说你并没有得罪他,还会反问你为何要这样问。

这时,你不妨心平气和地解释自己的想法。例如,你非常看重与对方建立良好的工作关系,或许彼此之间存在某些误会等。若你的确做了让同事生气的事情,而且同事坚持说你们之间没有任何矛盾的时候,那责任就完全在对方身上了。



可能同事会和你讲述某些问题,然而这些问题并非你所想的那个问题。这时,不管同事讲什么,不妨听同事讲完。

为了表示你理解了对方讲述的话,你最好用自己的话再重述一遍同事说的关键句子。若同事的年龄和资格比你老,你应避免在这时与他当面对质,除非你确定自己的理由非常充分。更好的办法就是在双方都冷静下来以后交谈。你不妨谈些与矛盾相关的问题,而且你还可以用你的方式提出一些问题。假如你的确做了错事并且遭到了对方的指责,就应该重新分析那个矛盾并且真诚地向对方道歉。

3. 与人为善,以诚相待

要想和同事合作愉快,关键在于与人为善,以诚相待。假如你心存芥蒂,到时候做起事来肯定会受影响。要想打破僵局,那很简单,就是解铃还需系铃人。

如果过去你们的关系很好,那么没有多大问题,只要你能公事公办就行了。

如果你们都彼此印象不好,那就必须多下些工夫了。你先要摆出你的大度来,有了新任务一定要和同事讲清楚,并且抱着随时握手言和的态度。那样的话,同事也不好意思拒你于千里之外的。

如果你和某位同事在一件事上持不同的意见,而且互不相让,结果言语上有了冲突,你觉得太坦白了会误事。可是你最失败的一点是,曾经列举了那位同事在过去的三个月以来,做过的一切错事。现在,你觉得十分后悔,希望把坏情况扭转,并且想向对方道歉。然而,同事好像仍然处于极度失望和困扰之中,使你更感歉疚。最好和最有效的策略就是,诚心诚意地向同事道歉:“对不起,我真的很过分,我保证以后一定不会再犯。”如果你重提往事,想狡辩些什么,只能惹来更大的冲突;同时,显得你没有诚意,同事日后更不敢相信你了。记住,你的目标是把事情解决,和同事化敌为友。因此,最好静待同事心情好转或者平和一些的时候,正式地向同事道歉。

可见,善待他人是人们在和同事相处的过程中应该遵守的一条基本准则。在当今这样一个需要合作的社会中,人与人之间更是一种互动的关系。只有去善待别人、帮助别人,才能处理好人际关系,从而获得他人的愉快合作。孟子曾经说过:“君子莫大乎与人为善”。那些慷慨付出、不求回报的人,往往更容易获得成功。

与人为善绝不是一种简单的同情心,它是一种无形的相助,一种博大的爱,是一股矫正世俗的春风。道家的始祖老子说得好:“上善如水”。是的,“水溶万物而不争”,与人为善者与水一样能溶解万事万物,化解人间恩怨;“海纳百川,有容乃大”,与人为善者能包容一切,胸怀博大;“水质透明,清澈见底”,与人为善者白日为善,夜来省己,心如明镜……

在与同事相处的时候,与人为善并不是为了得到回报,而是为了让自己活得更快乐。与人为善其实极易做到,它并不要你刻意做作,只要有一颗平常心就行了。有这样一个故事,说是一个人作了一个试验,他早晨上班来到办公室的时候,对周围的同事笑了一下,没

想到却带来了意想不到的效果,他的上司看到他时对他也笑了一下,他的上司可是从来没笑过的人呀。这个人这一天的心情特别好,平时那种冷冰冰的感觉没有了,周围的人都很亲切。而据说,就是因为他早晨的那个笑,感染了身边的其他人。与人为善使你有一种充实感,你知道没有人会故意和你过不去。与人为善不仅给你财富,还使你拥有被他人喜爱的充实感。

与人为善是做人的一种积极和有意义的行为。它可以为自己创造一个宽松和谐的人际环境,使自己有一个发展个性和创造力的自由天地,并享受到一种施惠于人的快乐,从而有助于个人的身心健康。与人为善可以给我们带来好心情,还可以给我们带来身体上的健康。现实生活中,有些人不讨人喜欢,甚至四面楚歌,主要原因不是大家故意和他们过不去,而是他们在与人相处时总是自以为是,对别人百般挑剔,随意指责,人为地制造矛盾。只有处处与人为善,严以律己,宽以待人,才能建立与人和睦相处的基础。在很多时候,你怎么对待别人,别人就会怎么对待你。这就教育我们,要待人如待己。在你困难的时候,你的善行会衍生出另一个善行。

4. 互相弥补,积极配合

心理学家认为,合作和协调精神是人们进行良好的人际交往所必须的心理品质。在与同事相处的时候,由于个人力量终究是有限的,因此,许多时候是需要同事间互相弥补、积极配合的。只有这样,团队才能具有良好的精神面貌,共同应对工作中的难题。其实,从管理者的角度来讲,任何一个有成功欲望的管理者都有这样的心理,他们希望自己员工之间的关系像竖琴,每位员工都是一根竖着的琴弦,永远没有交集,没有相互干扰,而是互相弥补,积极配合,合力奏出美妙的音乐。他自己嘛,就是那个娴熟的操琴手。而对于同事之间来说,当相互积极配合的时候,就会形成良好的心理状态,精神头十足。用心理学上的理论来解释,就是心态影响行为,良好的心理状态会让工作变得轻松,而不良的心理状态则会让人在工作中失去活力。

在海边生活的人也许会注意过这样一种有趣的现象:几只螃蟹从海里游到岸边,其中一只也许是想到岸上体验一下水世界以外的生活滋味,只见它努力地往堤岸上爬,可无论它怎样执著、坚毅,却始终爬不到岸上去。这倒不是因为这只螃蟹不会选择路线,也不是因为它动作笨拙,而是它的同伴们不容许它爬上去。你看每当那只企图爬离水面的螃蟹就要爬上堤岸的时候,别的螃蟹就会争相拖住它的后腿,把它重新拖回到海里。人们也偶尔会看到一些爬上岸的螃蟹,但不用说,他们一定是独自费了很大的力气才上来的。

然而,在南美洲的草原上,有一种蚂蚁却演绎出另一幕故事:酷热的天气,山坡上的草丛突然起火,无数蚂蚁被熊熊大火逼得节节后退,火的包围圈越来越小,渐渐地蚂蚁似乎无路可走。然而,就在这时出人意料的事发生了:蚂蚁们迅速聚拢起来,紧紧地抱成一团,很快就滚成一个黑乎乎的大蚁球,蚁球滚动着冲向火海。尽管蚁球很快就被烧成了火球,



在噼噼啪啪的响声中，一些居于火球外围的蚂蚁被烧死了，但更多的蚂蚁却绝处逢生。

这两个故事多么相映成趣啊！它说明了这样一个道理：在团队合作的时候，相互拆台，易事难为；互相弥补，积极配合，难事可成。螃蟹的“拖后腿”，多么像人类中某些人的做法，由嫉妒心、“红眼病”和一己之私作祟，他们惧怕竞争，甚至憎恨竞争。一旦看到别人比自己强，就拆台阶、下绊子，千方百计竭尽倾轧之能事。其宗旨不外乎一条：我不行，你也别行；我得不到，你也别想得到。于是，有多少发明创造的才智，就这样在无声中被内耗掉；有多少贤能，就这样被埋在默默无闻之境；有多少“千里马”就这样病死于马槽枥之间。蚂蚁的“抱成团”却与此大相径庭，这一抱，是命运的抗争、力量的凝聚，是以团结协作的手段，为共渡难关、获求新生所做出的必要努力。无此一抱，蚂蚁们必将葬身于火海；精诚团结则使它们的群体得以生存下来。

螃蟹的“拖后腿”，是不值得效仿的；蚂蚁的“抱成团”则抱出了值得人类学习、效法的伟大和美丽。身处职场的人，在与同事相处的时候，如果能常将螃蟹的“拖后腿”与蚂蚁的“抱成团”所造成的后果对照起来好好想一想，想过以后该怎样见贤思齐、择善而从就言自明了。

有研究表明，在一个工作团队中，最好有一个情感型的人提供联络和培养职员的责任感，有一个思考型的人设计和监督管理工作，有一个直觉型的人作为天才军师，并且最好还有一名冲动型的人实施某些临时性的任务。这种互补定律得到的结果是整体大于部分之和，从而实现人才群体的最优化。曾经有五位诺贝尔奖金获得者力图解决超导微观理论的创立问题，却都是无功而返。而这项成果的最后夺魁者，竟然是康柏、巴丁和施利弗三人。原因何在？就在于他们三个人组成了一个具有互补作用的人才结构：康柏精力旺盛，思维敏捷；巴丁老马识途，把握方向；施利弗创新，方法灵活。这也是一个多边综合、多边互补的典型。当这样的团队在一起工作的时候，通过互相弥补和积极配合，不仅能提高工作效率，而且有利于拉近彼此间的心理距离，最终让工作变成一种享受。要知道，在工作顺心的时候，漫长的职业生涯也就会阳光灿烂了，那么在职场奋战的你何不让自己的生活中多一缕阳光呢？

5. 是非原则讲究艺术

在与同事相处的时候，一旦遇到大是大非的问题，你就一定要坚持原则，因为只有坚持原则，才有可能避免对公司造成不必要的损失。

比如说，在实施一个项目的过程中，某个同事刚愎自用、固执己见，按照自己的想法去组织某个项目。然而，他的这种方法存在明显的漏洞，一旦执行下去，必定会走向失败，导致满盘皆输，给公司造成损失。而你又敏锐地预见了一个问题，并且有足够的理由证实同事的荒谬。那么在这种时候，你一定要坚持原则，大声地说出你的想法，而不必怀着照顾同事面子的想法。要知道，也许就是你的坚持，会让企业得以生存、创造佳绩。

然而,中国人是讲面子的,在你坚持原则提出意见的时候,如果方法不正确,就极有可能让对方下不了台,从而导致同事间的关系出现裂痕。

因此,为了照顾同事的心理,你在坚持原则的时候一定要讲求艺术,让事情向着良性方向发展的同时,又让同事能够愉悦地接受你的想法。

在生活中,许多人是非常了解别人的心理的。因此,他们为了维护别人的自尊心,常常会巧妙地提出自己的见解,让对方舒心地接受,并确保坚持了原则。诺尔曼·白求恩大夫就是这样的一个人。

诺尔曼·白求恩大夫在生活中很有情趣,说话风趣幽默,平易近人,很容易和身边的人打成一片,有时候甚至像个孩子王。但在工作上,白求恩则展现出了他的另一面:坚持原则,以致让同事们觉得他有些固执。比如他看到卫生员们用X光机先给病人做检查时,非常气愤,坚决把X光机搬走自己保管。在他看来,X光机主要是给那些需要动手术的伤员急救用的,这样的耿直和坚持原则,让人敬佩。另外,白求恩在面对突发事件时也非常镇静、从容、果敢与睿智。有一次,八路军的伤员亟需救治,而周围只有一座法国教堂(也是一所教会学校)。白求恩试图说服传教士,但传教士却不太愿意将学校变成医院,但救人要紧,于是他坚持了自己的原则。睿智的白求恩讲求了艺术,他果断地对传教士说:“我已经和上帝沟通过了,他已经同意了,把教会学校变成医院。你要是不同意,就跟上帝去谈判吧!”最终他用这样睿智、幽默的语言很轻易地就说服了传教士。

由此可见,在坚持原则的时候,讲求艺术往往会事半功倍,避免不必要的麻烦。心理咨询师认为,当一个人坚持原则的时候,与之持相反意见的人常常会产生一种对抗心理,你越坚持原则,他的对抗心理就越强,就好像你用双手去推东西,你用的劲越大,反作用力也越大。而当你的手变得温和时,你受到的阻力就小。所以,为了保障事情的顺利进行,同事间的关系得到较好地维护,在坚持原则的时候,你一定要讲究艺术。

6. 借助幽默的力量

心理学家认为:幽默是人的个性、兴趣、能力、意志的一种综合体现。幽默是语言的调味品,有了它,什么话都可以让人觉得醇香扑鼻、隽秀甜美。幽默是引力强大的磁铁,有了它,便可以把一颗颗散乱的心吸引起来,让每个人的脸上绽开欢乐的笑容。一位哲人说过:幽默是我们最亲爱的伙伴。我们的生活需要幽默,我们的人生需要幽默,一个健全的社会更不能没有幽默。生活没有了幽默,生活将会变得单调而缺乏色彩;岁月将会变得枯燥、干涸。幽默给予我们的是源源不断的甘泉,它滋养着我们的的心灵,润饰着我们的生活。它使我们在黑暗中看到光明,在绝境中看到希望,它是寒冬里的一盆炉火,它是窘迫时的一个笑容……幽默美妙而又神奇。

幽默感是一种能力,一种了解并表达幽默的能力;幽默是一种艺术,一种运用幽默感来增进你与他人关系的艺术;幽默可以帮助你减轻人生的各种压力,摆脱困境;幽默也能



帮助你战胜烦恼,振奋精神,转败为胜;幽默以善意的微笑代替抱怨,使你的生活变得更有意义。

在工作中,当我们对同事所做的事情有不同意见时,我们可以以开玩笑的方式轻松、坦诚地进行表达,这样既能使同事认识到他的错误,而又不至于伤害同事之间的感情。中国人常用这么一句话来排解争吵者之间的过激情绪:有话好好说。这是很有道理的。据心理学家分析,措辞过于激烈、武断是同事之间发生争吵的重要原因之一。因此,我们在对同事的某些做法不满时,要善于克制自己,委婉地表达自己的意见。如果你面对的是一位不合作的同事,首先要冷静,不要让自己也成为不能合作的人。宽容忍让可能会令你一时觉得委屈,但这不仅表现你的修养,也能使对方在你的冷静态度下平静下来。

同事之间有了不同的看法,最好以商量的口气提出自己的意见和建议,语言得体是十分重要的。应该尽量避免用“你从来也不怎么样……”、“你总是弄不好……”、“你根本不懂”这类绝对否定别人的措辞。而应该对同事的错误采用幽默的方式来指出,这样做不但具有幽默的意境,而且会在和谐气氛中收到事半功倍之效。

一个女员工星期一上班迟到了。男员工问她:“小姐,星期天晚上有空吗?”

“当然有,先生!”姑娘乐了。

“那就请您早点睡觉,省得您每个星期一早上上班都迟到!”

运用幽默的力量不仅可以缓减同事间紧张的情绪,有时候还可以避免与同事“交火”。在工作中,同事之间容易发生争执,有时搞得不欢而散甚至使双方结下芥蒂。发生了冲突或争吵之后,无论怎样妥善地处理,总会在心理、感情上蒙上一层阴影,为日后的相处带来障碍,最好的办法还是尽量避免它。我们可以委婉地表达对同事的意见,甚至运用幽默力量量化干戈为玉帛。

小王和小李都是刚进公司的小青年。小王血气方刚,容易冲动;小李则比较沉稳,具有幽默感。一次,两人工作中发生了摩擦,小王怒气冲冲地将小李拉到外面的走廊里,要找个时间选个地方跟小李决斗。

小李说:“单挑我可不怕你。不过,时间、地点及武器由我决定。”

小王同意了。

小李说:“时间就是现在,地点就在走廊里,武器用空气。”

小王一愣,然后哈哈大笑,他要做的只有挠小李的胳肢窝了。

幽默就具有如此神奇的力量,能给你带来很多意想不到的好处。著名演说家罗伯特说:“我发现幽默具有一种把年龄变为心理状态的力量,而不是生理状态的。”幽默不仅能使你成为一个受欢迎的人,使别人乐意与你接触,愿意与你共事,而且它还是你工作的润滑剂,促使你更好、更快乐地完成工作。这往往是采用别的方法所不能达到的,也是成本最低的一种方法,我们何不多加运用呢?

7. 善于控制情绪

每个人的情绪都会一会儿好、一会儿坏。在与同事相处的时候,学会控制情绪是你成功与快乐的要诀。当你感到伤心的时候,应设法找出失掉的是什么?失掉了以后能在哪些地方获得补偿?当你发怒的时候,应该自问:“谁得罪了我?如何得罪的?我对同事说了些什么?我本来想说些什么?为何我没有说呢?”假如你觉得内疚,那么你不妨检查一下自己的心理状态,要知道许多内疚来自压抑的忿怒,而忿怒又是因心灵受到伤害才产生的。那么解决的办法就是查出心灵受到的伤害,再把愤怒引向原本应该发泄的地方。

从心理学的角度来看,所有的情绪,特别是不愉快的情绪,都应该等它消减了才会好。动感情是消耗精力的,也是毫无益处的。平常所碰到的事情或大或小,或者间接或者直接,其中涉及原则的事情本来没有多少,在那些无关痛痒的小事上不要和同事斤斤计较,更不能感情用事。例如,单位里某个同事对某个问题发表了自己的看法,尽管他的观点过于偏颇,你也不用情绪激昂地去和他辩出个胜负来。因为一句话两句话而伤了同事间的感情,对彼此间的心理造成伤害,实在是没什么必要。

心理医生认为:感情要经常受到理智的支配。情绪性很强的人往往被认为神经质,他们容易给别人造成一种不合群的感觉,人缘也随之离他而去。唯有言谈举止一直保持常态,在公共场所上随圆就方,才能在社会上赢得同事的认可。这种随圆就方,是把握好分寸、获得好人缘的原则。

如果一个人不能控制自己的情绪,那么就难免为别人的过错和无知生气。生气再生大一点,就变成了“愤怒”。愤怒所表现出来的情况有:找同事理论,打电话把同事痛骂一顿,马上找人申诉,警告胁迫同事,干脆以拳头暴力来解决争执;还有人摔东西、踢桌子或者踢狗、暴跳如雷;等等。俗话说“气能伤身”。当你生气而且情绪激动的时候,往往瞳孔会扩大,心跳会加快,呼吸会急促,动脉会收缩等。有的人生气时咬牙切齿,浑身发抖……这时,非常容易感情用事,产生不能弥补的遗憾。

小曹和小凤在同一家公司的同一个部门工作,她们分别负责销售统计工作的制单和核单工作,也就是说小曹负责填制单据,然后交由小凤核对后才能发货。这是两个联系密切的岗位。一天午餐时,小曹无意中说了句话伤害了小凤,自己却未察觉;而小凤碍于面子未当面指出,却耿耿于怀。后来恰逢小曹填制单据时出了错,小凤核对时发现了,因在气头上,她故意不予指出。结果发错了货,给公司造成了损失。小曹受到处罚,小凤也难逃责罚。事后,小凤为自己的心胸狭窄、意气用事懊悔不已。

在工作中,每个人都会遇到心理问题,感到不顺心、不如意。这时,我们只有保持心胸宽阔的态度,冷静处理,才能把问题圆满解决。那么,具体应该怎样做呢?

一、忘掉旧怨新仇,化“敌”为友,握手言欢,和同事愉快合作。大家保持健康的心态,和睦相处,才能减少人际磨擦,增强集体凝聚力。心中无芥蒂,脸上有笑容。



二、忘掉自己的资历,从“元老”二字中解脱出来。保持进取精神和饱满的工作热情,别躺在“功劳簿”上睡大觉。和新人友好相处,同甘共乐。

三、忘掉在工作中所有的不顺心。将种种不愉快、不顺畅的事统统抛之脑后。

四、用平常心看待职场得失。职场受挫不可怕,斗志消亡才可悲。应抱着“这不是失败,只是暂时未成功”的心态,持之以恒地努力,困难定会迎刃而解。在与同事的交往中,忘掉工作中的积怨、挫折、烦恼吧!保持快乐,何乐而不“忘”呢?

8. 不委曲求全,可以理服人

心理学家认为,人在某个时期易出现个性心理结构发展不完整的矛盾,这种矛盾的表现是多方面的,主要是在性格缺陷上或人际关系中。如果表现在工作中,常会出现工作兴趣不能正常发展;表现在性格上,易产生怯懦、退缩、自卑、自私或傲慢等性格倾向;而表现在人际关系中,易从众、随大流、委曲求全。心理学家还发现,人之所以走不出委曲求全的思维怪圈,完全是因为不够自信,意识不到自己的基本权利。

假如,你的上级下达了一项工作任务,让大家务必出色地完成,你的某位同事是这个项目的负责人。一开始,大家都投入了十足的热情,全力以赴地操作这个项目。但是突然有一天,出现了问题,在某一个关键问题上,你和项目负责人的意见发生了分歧,你固执己见,不信服对方。更糟糕的是,你的几位其他同事乃至上级都站在了他的一方。

在这个时候,你不妨先冷静下来,仔细地权衡项目发展的趋势,你们各自的意见对项目执行产生的利弊。如果你发现自己确实有错误,那么不妨勇敢地承认,真诚地服从他们的意见,和他们共创辉煌;但是,如果你发现确实自己的意见才是正确的,那么你就一定要坚持立场,不要委曲求全,不要害怕失去同事的好感。

有道是:有理走遍天下。如果你的立场是正确的,你完全可以跟同事讲清其中的道理,以理服人。同事和你身处同一个圈子,对工作上的是非应该是具有一定的判断力的,并且大多数人也能够理性对待你的建议,转而支持你的立场。有这样一个故事,可以说明人对于合情合理的难以抗拒性:

已饱餐一顿的狼发现一只绵羊倒在地上,知道绵羊是因过分害怕而昏倒,就走过去叫它不要怕,并答应绵羊,只要说出三件真实的事情就放它走。于是绵羊说出了下面三件事:第一是不想遇到狼;第二是如果一定要遇到,最好是一只瞎眼的狼;第三,希望所有的狼都死掉,因为羊对狼丝毫没有恶意,而狼却常来攻击羊,欺负羊。那匹狼思索了一阵子绵羊的话,觉得绵羊说的有道理。于是,就给了绵羊一条生路。

因此,只要你的话是真实的,不是虚妄的胡扯,能经得起时间的考验,甚至是不变的真理,又有谁能够与你的意见为敌呢?

在工作中,要学会沟通,与同事和平相处,但在大是大非上,大可不必委曲求全,随波逐流,而是要坚持立场,武器就是以理服人。

9. 用感情打动他人的心

当和某些同事存在隔阂的时候,你最好不要消极地采取长期冷战的方法,那实际上是一种逃避。因为同处一个屋檐下,为同一个企业工作,接触的是同一个圈子的人,你不可能完全与他们断绝联系。于是,当某个时候,因为工作关系你必须和他们合作时,就会产生障碍,影响工作进程。当今企业都在提倡经济效益,上级所关注的是工作绩效的结果,如果看到你所参与的工作除了偏差,相信也不会给你好果子吃。况且,如果你长时间地与之冷战,自己的心情就会受到影响,不但影响工作,而且还可能让自己憋出心理疾病,导致人格障碍。

在这种时候,我们当然不应该委曲求全,而是应该通过合理的手段让你们之间的坚冰化解。以理服人是一个不错的手段,但是以理服人并非对每个人都有用。有这样一种人,你越跟他们讲道理,他们越懒得理你,认为你是居高临下,至少是不够低姿态,让他的自尊心、虚荣心得不到完全的满足。然而,这种人中大多有这样一个“致命”的弱点,他们吃“软”不吃“硬”,当你以“软”的手段对付他们的时候,他们反而不知所措,很容易就臣服了。

这个“软”字,说到底就是以情动人,以感情打动同事的心。



案例 7.4

刘备就是一个善于以情动人的典型。以今天的眼光看来,刘备虽然智商不高,但其情商超群。民间有谚语曰:“刘备的江山是哭出来的。”这个“哭”,就是刘备以情动人的终极杀招,刘备在大风大浪中把这招功夫练得登峰造极,从而为自己的事业奠定了基础。刘备的确会哭。徐庶离刘备而去,刘备“泪如雨下”,哭得徐庶推荐孔明;与赵云相别,又哭,把赵云哭到麾下;三顾茅庐,孔明仍不出山,又用“哭”得了孔明。他在哭中,得民心,网人才,固友情。其实,拜见孔明时,刘备已领兵上万,今天看来也算个师长军长,能如此恭敬年龄二十多岁的一介书生孔明,别说今天的许多显贵们做不到,就是那些刚刚脱贫的小老板也觉得丢份儿。而孔明这种大智大慧的人最终也为刘备的以情动人所折服。

由此可见,以情动人确实是一件有力的武器。当运用得好的时候,可以为自己赢取许多利益,减少不少障碍。在工作中,我们不是非要像刘备那样用哭去打动他人,而是要明白在与同事相处的时候,如果你和同事之间有了芥蒂,在以理服人无效的时候,你可以以感情来打动对方的铁石心肠。

当然,这种以情服人并不是靠眼泪的力量,而是要靠你时时关心同事,以德报怨,不和他(她)斤斤计较,不和他斗气。在工作中,主动为他(她)排忧解难,给予必要的帮助。

没有人是完全的冷血无情,没有人是真正的铁石心肠,人都有一种渴望与人亲近的心



理,只要你真诚地与你的同事沟通,你们一定能化解那些不愉快的情绪,和平共处地工作。

10. 时刻注意细节

- 平等对待每一个人。不要对资历老的前辈刻意讨好,也不要对新人颐指气使。“尊重”是与同事相处的基本之道。
- 莫在办公室过多谈论自己的私人生活,更不要倾诉自己的个人危机。“友善”并不等同于“友谊”,别人对你的个人生活也不一定感兴趣。
- 开玩笑要有“度”。轻松幽默的人的确能够受到大家的喜爱,但口无遮拦就是另一回事了。
- 莫谈论他人是非。谈论他人是非者往往自己会成为是非的中心。
- 莫炫耀自己。即使你与上司有着情同手足的关系,也不要到处炫耀,低调淡然能远离妒忌和刁难。
- 莫想着占别人的便宜。斤斤计较的人容易失去同事的信任和支持。
- 莫过多要求别人。不要期望每个同事都像家人和朋友一样来包容你、理解你。
- 莫“拉帮结派”。如果已经和同事成为朋友,不要在工作场合显得过于亲密,避免让人感觉你们“拉帮结派”。
- 要学会说“不”。同事间相互帮助是应该的,但不要让这种帮助变成了习惯和指使,否则你份内的工作又怎么办呢?

三、架构积极的沟通网络

说到人脉关系,现在任何人都相信它越来越重要,至少我身边大多数朋友都把拓展人脉当成一件重要的事情来抓(包括我自己)。

新东方创始人俞敏洪老师讲过一句话:你要想知道你今天究竟值多少钱,你就找出身边最要好的三个朋友,他们收入的平均值,就是你应该获得的收入。俞老师的话真是一针见血,令我敬佩。

那么如何建立人脉关系网呢?

1. 建立你的价值

在盘点人脉关系前,冷静地问问自己:“我对别人有用吗?你无法被人利用,就说明你不具有价值(比如说,职业规划无非是提升你的“被雇佣价值”);你越有用,你就越容易建立起坚强的人脉关系。

身边一位30岁的未婚青年这样对我说:“我的另一半应该在天平的另一边,我有多重,她就会有多重,我有多少价值,她就有多少价值,所以我要先提高自己的价值,这样我才能找到一个同样价值的老婆,我对老婆的要求就是我对自己的要求。”

2. 向他人传递你的价值

世界第一的推销员乔·吉拉德在台湾演讲时他把他的西装打开来,至少撒出了三千张名片在现场。他说:“各位,这就是我成为世界第一名推销员的秘诀,演讲结束。”然后他就下场了。

一个老好人,固然有趣但毫无用处;但一个总不愿被人利用的精明人,也难以建立真正的人脉关系。在人际交往中,要善于向别人传递你的“可利用价值”,从而促成交往机会,彼此更深入地了解 and 信任对方。

在日常社交中,有两种心态不太可取:自我封闭,傲慢;愤青的心态,以超脱自居。

3. 向他人传递他人的价值,成为人脉关系的一个枢纽

你很有价值,你身边也有很多朋友各有自己的价值,那么为什么不把他们联系起来,彼此传递更多的价值呢?如果你只是接受或发出信息的一个终点,那么人脉关系产生的价值是有限的;但是,如果你成为信息和价值交换的一个枢纽中心,那么别的朋友也更乐意与你交往,你也能促成更多的机会,从而巩固和扩大自己的人脉关系。

所以,寻找并且建立自己的价值,然后把自己的价值传递给身边的朋友,并且促成更多信息和价值的交流,这就是建立强有力的人脉关系的基本逻辑。

四、时常优化你的关系网

(一) 经营你的人脉关系网

我们都知道一个常识:腿并拢的时候左右摇晃自己的身体,你会感觉到很容易失去平衡;双腿分开一定的距离再摇晃自己的身体,你会感觉保持平衡其实很容易。这个游戏告诉我们,你的延展度决定了你的安全感。这些“延展”除了专业技能、学识、经验外,就是你的人脉关系网了。

“做市场就是做人。”这是每个做营销的人都深有体会的一句话。“做人”就是要学会“为人处世”,学会与各种各样的人建立起良好的人际关系。对白酒行业的经理人来说,其人脉关系网更为广泛:与企业老板的关系,与下属的关系,与客户的关系,与竞争对手的关系;等等。如果你不能处理好其中的关系,也许你就是有再突出的才能也不能充分施展。

谈起这一点来,我想白酒行业的经理人都是深有感触的。在与经理人的接触中,你常会听到这样的话:“他们那个企业不行,我在那里没有权力,虽然是总经理,可是跟一个大区经理差不多。”这可以说是白酒行业经理人普遍的现状,与企业不能融合是经理人目前面对的最重要的问题。

1. 处理好各种关系

(1) 对上司:先尊重后磨合。任何一个上司,做到这个职位上,必定有某些过人之处,都是值得我们学习借鉴的,我们应该尊重他们精彩的过去和骄人的业绩。当然,每一个上



司都不是完美的。要让上司心悦诚服地接纳你的观点,应在尊重的氛围里,有礼有节、有分寸地磨合。不过,在提出质疑和意见前,一定要拿出详细的足以说服对方的资料计划。

(2) 对同事:多理解,慎支持。对同事,我们不能太苛求。在发生误解和争执的时候,一定要换个角度、站在对方的立场上为别人想想,理解一下对方的处境,不可情绪化。同时,对工作我们要拥有挚诚的热情,对同事则必须选择慎重地支持。支持意味着接纳人家的观点和思想,而无条件的支持只能导致盲从,也会滋生拉帮结派的嫌疑。

(3) 对朋友:善交际,勤联络。多交一些朋友很有必要,朋友多了路好走嘛。因此,空闲的时候给朋友挂个电话、写封信、发个电子邮件,哪怕只是只言片语,也拉近了距离。

(4) 对下属:多帮助,细聆听。帮助下属,其实就是帮助自己,因为员工们的积极性发挥得越好,工作就会完成得越出色,也让你自己获得了更多的尊重。而聆听更能体会到下属的心境和了解工作中的情况,为准确反馈信息、调整管理方式提供了详实的依据。

(5) 对竞争对手:露齿一笑。在我们的工作生活中,处处都有竞争对手。当你超越对手时,没必要蔑视人家,别人也在寻求上进;当人家在你前面时,也不必存心添乱找茬。无论对手如何使你难堪,露齿一笑,既有大度开明的宽容风范,又有一个豁达的好心情,还担心败北吗?说不定对手早已在心里向你投降了。

2. 细节中见真诚

平时在工作中要注意到一些小细节,这些细节往往成为别人对你综合评价的关键因素。少说多做,态度诚恳,在一些细节方面多做些工作。建立起自己在同事和领导心目中的良好形象,以后的工作往往就顺利得多。工作勤奋,做事踏实认真,为人诚恳,虚心请教,让人觉得可以信赖,用自己的人格魅力去征服人。“己敬人,人更敬己”,尊重从来都是相互的。经理人虽然处于领导岗位,但并不是什么都懂。一线业务人员实战经验丰富,多请教,多了解一线人员的想法往往更能得到他们的尊重。

3. 融入团队,真正打进自己所在的那个“圈子”

这并不意味着自己要放弃自我或“同流合污”。营销人员和商家喜好结交与自己同样爱好的人员,但同样尊重那些有个性、有独特魅力的员工。真正的营销强者往往会赢得他们的尊重,而不是鄙视。

4. 多方结交朋友

从最基本的开始,当然先是同一公司的同事,然后是商家、促销员,此外就是部分特定的消费者。另外还有政府相关部门人员,通过其他各种途径认识、结交的朋友。“多个朋友多条路”,做营销最大的收获不在于多挣了几万块钱,而是结识了一大批朋友,更有可能通过结识朋友发现自己的特长和今后要从事的道路,这可能是一种意外的收获。

5. 学点心理学知识,注意说话得体,“投其所好”

每个人都希望自己的价值能够得到别人的认可,而一旦别人“认可”他的“价值”,这个

人就会视别人为自己的“知己”。“千金易得，知己难求”，把握住这一点，往往可以使自己的工作“事半功倍”。而这已经有许多成功的案例可以借鉴。

6. 组织里杜绝派系

中国人最喜欢搞关系，但却最拙于关系管理。搞关系是指中国人喜欢搞短线的、工具性质的关系，但又希望这种临时有用才找来的关系变成有情感的强连带，形成小团体，好走后门，弄特权，而这种工具性关系根本无法带来信任。抄短线搞关系也许能建立关系、促成合作，但无法建立信任，无法维持长期而稳定的关系，留下关系网络随时崩解的隐患。因此，在组织内部，一定要严格杜绝派系，关系要正常维持，但是派系绝不可以有，因为它对企业的危害远远大于它可以提供的利益。

(二) 优化你的人际关系网

1. 人际网络并非越多越好

注重现有的人际资源网络比发展更多的人际资源网络更为重要。频繁辗转于各个个人际关系网，以寻求建立新的关系其实是在浪费时间、金钱和精力。

当我们对创业家进行人际关系培训时，我们告知的第一件事就使他们很惊讶：不要再发展新的人际关系网了。先停一段时间，好好思考一下你现在所拥有的关系网，优先考虑它们，优化它们，利用它们，而不是重复地继续人际关系学中所谓 VCP(Visibility, 能见的; Credibility, 置信的; Profitability, 获益的) 过程中的“能见”这一个阶段。我们应该投入更多时间在“置信”和“获益”的阶段。置信来自于建立更亲近、更深厚的人际关系；获益则是目标，它只能通过不断地培养双方关系，才能达到互惠互利。不要总是说“很高兴见到你，但现在我要去和别的人谈谈”，而应该不时地问，“你在忙什么？我能帮你达到目标吗？”

现在人们对人际关系网感到有压力的一个原因就是：没有十全十美的方法来告诉你怎样成功达到想要的结果。“越多越好”的天性驱使着人们不断去寻求更多的关系网。实际上，对于创业家来说，一切都是为了期待未来更大的销售额和合作机会。

2. 重视人际网络的质量

对新建立的人际关系网进行效果检验的方法，就是看你能否获得相应的收益。每一次交往新的朋友，就像买彩票一样，有时可能会“中奖”，但大多数的时候并没有丝毫收获。成功而持久的人际关系的建立是不可估量的，如果你的重点只是短期的销售，那么你在失去许多未来的机会。

事实上，你能参加的社交活动可以很少，也可以很多。如果你身处一个有着深厚联系的行业组织里，你可能被要求每个星期都去参加一些社交活动。这是一个好的机会，你可以与组织里的合作伙伴建立和维持良好的关系，关注他们所能提供的不同的产品和服务，在那里，你不仅仅是被动地接受介绍。但是如果你应邀参加所有的会议，加入到各种不同



类型的组织里,显而易见你是在推销自己,却浪费了与合作伙伴沟通的宝贵时间。你也许认识了很多,但是却没有时间来向他们详细介绍自己。罗波·亨德森(Robyn Henderson)是澳大利亚著名的人际关系专家,也是《建立成功的关系网》(Networking for Success)一书的作者。他告诉我们,“许多人在建立大量的关系网,犯了个错误,他们忘记了维持这些网络是要花费等量的时间、金钱和精力的。”保持这些关系网健康地发展并且能产生效益,意味着你要定期地拜会他们,虽然可以得到更多的关系资源,但是你要冒着忽略公司核心业务的危险。

罗波·亨德森的忠告是:“重点看质量,而不是数量”。巩固你的核心关系资源,其他更多的面对面交流可以通过电话、电话会议或视频会议来完成。在既定的一年中,仅仅关注前三个最重要的关系网,并按你的期望排列其重要程度,以此分配你的时间,并记得跟踪和评估结果。不要许诺过多,没有实现对他人的承诺,后果远比不认识他人更严重。

本章小结

当个体进入职业组织踏上某个特定岗位的时候,他就成为组织的成员之一。那么,作为团体中的一份子,他面临着与其他人,包括同事、领导和对外客户的沟通问题。不管从事哪个行业、哪个岗位,沟通都是不可避免的。因此,个体希望在职业上获得成功,实现自我价值,如何有效地进行沟通,就是一个关键。事实上,成功的沟通往往是成功的职业的强有力的助推器。作为职场新生代的Y代人,有必要重视沟通能力的培训,掌握沟通的原则、要领、技巧和方法,从而使自己在职场上如鱼得水。

第八章

团队精神决定职场生存

本章提要

在生活中,我们都看过篝火。当我们从燃烧的炭火中夹出一块正燃烧的煤炭时。过不了多久,这块煤炭的火苗就会渐渐灭掉。当我们重新将这块煤炭投入到火堆中,一会儿工夫,同样是这块煤炭,它又会熊熊燃烧起来。离开了这种特殊的温度环境,煤炭不能发挥自己的能量。这就是“篝火原理”。

普通的员工组织起来,干出了单靠几个能人干不成的事情,就是靠团结。团结就是力量。

第一节 团队,一种必然的存在

在当今社会里,我们经常可以看到这样的情形,有些企业在创业时几个人都能相互配合,鼎力相助,在没资金、没人才、没项目的困难条件下都能取得成功。可是当企业做大以后,个人英雄主义膨胀,在有资金、有人才、有项目的情况下,企业却跨了。原因何在?所有的人都会不言而喻。没有组织的概念,没有团队的精神,所谓的组织充其量是一个集合体。

一、团队的风行

20年前,当沃尔沃、丰田、通用等公司把团队引入它们的生产过程中时,曾轰动一时,成为新闻热点,因为当时没有几家公司这样做。现在,情况截然相反了,不采用团队方式的企业可能成为新闻热点了。

随便翻开国外的一本商务期刊,你都会读到,在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司、摩托罗拉公司、强生公司,澳大利亚航空公司、苹果公司等企业,团队方式都是它们



的主要运作形式。软件大王微软公司在美国以特殊的团队精神著称,像 Windows 2000 这样的产品的研发,有超过 3 000 名开发工程师和测试人员参与,写出了 5 000 万行代码。没有高度统一的团队精神,没有全部参与者的默契与分工合作,这项工程是根本不可能完成的。

团队为什么如此风行?追根溯源,还要从 20 世纪 60 年代日本的技能腾飞说起。20 世纪 60 年代至 70 年代中期,日本经济迅速发展,成为世界经济大国,企业国际竞争力跃居世界前列。就技术而言,自 20 世纪 60 年代以来,日本已一个接一个地在世界工业技术领域里居领先地位。特别是在产业技术方面,日本已达到了极高的水平。在高技术产业方面,除航天工业外,日本与美国几乎不相上下,在某些领域,如微处理机、光电技术、机器人等甚至超过美国。目前,日本已成为美国最强有力的竞争对手。

以美国为首的西方国家对日本企业展开了深入的研究,以寻求日本经济奇迹的秘密。日本各界也对“日本式经营”进行了深入探讨,以便总结经验。经研究,有一种观点为大家所普遍接受,那就是在日本企业界无处不在的团队精神。

二、团队及其构成要素

一个人构不成团队,三个以上的个人的集合体也未必是团队。同在车站等车的乘客、电影院里的观众、排队买东西的顾客等,都称不上团队。

团队是由三个或三个以上的人组成的,通过人们彼此之间的相互影响、相互作用,在行为上有共同规范的介于组织与个人之间的一种组织状态。其重要特点是团队内成员间在心理上有一定联系,彼此之间发生相互影响。

团队是由员工和管理层组成的一个共同体,它合理利用每一个成员的知识 and 技能协同工作,解决问题,达到共同的目标。团队的构成要素总结为 5P,分别为目标(Purpose)、人(People)、定位(Place)、权限(Power)、计划(Plan)。团队和群体有着根本性的一些区别,群体可以向团队过渡。

(一) 目标

团队应该有一个既定的目标,为团队成员导航,知道要向何处去,没有目标这个团队就没有存在的价值。事实上,也正是这共同的目标,才确定了团队的性质。组织和团队不同,它是先有结构,后有任务、目标和发展方向。团队必须是先有目标,后有团队。更重要的是,团队的目标赋予团队一种高于团队成员个人总和的认同感。这种认同感为如何解决个人利益和团队利益的碰撞提供了有意义的标准,使得一些威胁性的冲突有可能顺利地转变为建设性的冲突。也正因为有团队目标的存在,团队中的每个人才都知道个人的坐标在哪儿,团队的坐标应在哪儿;否则黑白颠倒,轻重不分,团队将面临着灭顶之灾,也失去了其存在的价值。再说,正因为团队目标的存在,才使得团队成员在遇到紧急情况、

面临失败风险等情况下全身心地投入,统一思想,形成合力。恐怕除了团队,没有人能够做到这一点,因为这些事件是对他们整体的挑战。

自然界中有一种昆虫很喜欢吃三叶草(也叫鸡公叶),这种昆虫在吃食物的时候都是成群结队的,第一个趴在第二个的身上,第二个趴在第三个的身上,由一只昆虫带队去寻找食物,这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车厢。管理学家做了一个实验,把这些像火车车厢一样的昆虫连在一起,组成一个圆圈,然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也吃不到这些草。这个例子说明在团队中失去目标后,团队成员就不知道上何处去,最后的结果可能是饿死,这个团队存在的价值可能就要打折扣。团队的目标必须跟组织的目标一致,此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上,大家合力实现这个共同的目标。同时,目标还应该有效地向大众传播,让团队内外的成员都知道这些目标,有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里,以此激励所有的人为这个目标去工作。

(二) 人

人是构成团队最核心的力量。三个以上(包含三个)的人就可以构成团队。

目标是通过人员具体实现的,所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意,有人定计划,有人实施,有人协调不同的人一起去工作,还有人去监督团队工作的进展,评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标,在人员选择方面要考虑人员的能力如何,技能是否互补,人员的经验如何。

1. 各成员之间相互依赖

从行为心理上来说,成员之间在行为心理上相互作用、直接接触,彼此相互影响,彼此意识到团队中的其他个体,相互之间形成了一种默契和关心。不论何时,不论需要怎样的支持,成员之间都互相给予,而且他们也总是彼此协作,共同完成所需完成的各项工作。

2. 各成员具有团队意识

团队成员具有归属感,情感上有一种认同感,意识到“我们是这一团队中的人”、“我是这一群体中的一员”。每个人都发自内心地感到在团队中有他人的陪伴是一件乐事。彼此心理放松,工作愉快。所以说,团队意识和归属感,形成了团队的深刻意义。

3. 团队成员具有责任心

所有真正的团队,其成员都要共同分担他们在达到共同目标中的责任。世界上没有任何一个团队中的成员是不承担责任的,如果大家都不承担责任,实现共同的目标无疑是一种空中楼阁。试想一下“老板让我负责”和“我们自己负责”之间微妙但却很重要的区别。前者可导致后者,但是,没有后者,就不会有团队。“我们自己负责”,这么一句简单的话,却道出了一个核心问题,那就是我们自己对团队的承诺,以及团队对我们的信任。事实上,当我们为了一个共同的目标走到一起来的时候,也就不可避免地要承担起对团队的



责任来。

(三) 团队的定位

团队的定位包含两层意思：团队的定位和个体的定位。

1. 团队的定位

团队的定位,主要是讲团队在企业中处于什么位置。应该讲,公司与团队是血溶于水的关系。在一个标准的具有法律概念的公司里面,公司与团队之间的关系其本质就是主体与个体之间的关系。公司如树干,团队即枝叶,要想树大根深,必须枝繁叶茂。公司追求的是利润,利润的取得来源于团队的业绩达成;公司追求的是长期的稳定和繁荣,稳定和繁荣来自于团队的凝聚力和战斗力;公司追求的是市场的竞争力,竞争力来自于团队的创新与学习力。所以,公司要想发展,就必须创建富有活力的和谐团队。没有了枝叶,树干很难存活;没有了团队,又哪来的公司?更进一步说,团队的凝聚、敬业、务实是公司长远发展的根本。

作为树干的公司,就是要给枝叶提供丰富的养料和水分,为团队的生存与发展提供肥沃的土壤和良性的环境,故根深才能叶茂。首先,公司要为团队建立核心的企业文化理念,明确公司的核心价值观;其次,要建立一整套公开透明的、科学合理的用人机制及管理体系,使人尽其才,物尽其用;然后,还要建立公司的品牌形象,使每个团队为公司感到自豪和骄傲,提高团队的向心力;当然还要创建完善的后援服务体系,为团队、为客户提供良好的支持和帮助。

公司的发展快慢,团队担负一定的责任。公司要根据团队数量、规模、产能确定每个团队所担负的责任和比重。公司在经营过程中,往往会制订业务推动方案,提前将一部分预算利润拿出来,对销售团队和团队成员进行奖励,以推动业务发展,实现公司有发展、团队有效益、个人有收入的平衡发展目标。

2. 个体的定位

个体的定位,是指成员在团队中扮演的角色。优秀团队的战斗力会发挥出1加1大于2的结果,糟糕的团队则呈现1加1小于1的怪状。一个团队是由团队领导和成员组成的。成员的作用固然重要,但优秀团队更需要拥有一名德才兼备的领导。正所谓“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,团队领导的能力高低与视野胸怀决定了团队未来的发展方向。团队领导之所以占据优秀团队必备条件里的首要位置,也印证了“千军易得、一将难求”的道理。从根本上讲,团队领导与普通成员都只是团队中的一份子。但团队领导又必须站在相应的高度,将自己与普通成员区分开来。

企业只需要一个思想家。优秀团队领导应具备描绘愿景的能力,对成员有很高的期望;在日常工作中能够做到以身作则,不把自己看得很特殊,明确自己身为协调者的身份;同时,团队领导还要了解每个成员,从而做到个性化关怀,鼓励成员之间进行团队合作。

了解成员、做到个性化关怀并不意味着团队里总是和风细雨、其乐融融。相反,优秀团队里的奖惩、淘汰制度更加明确和完善。

在此,借用一下阿里巴巴关于人才分类的观点。马云将团队成员分为三类:第一,“野狗”,其特点是有业绩,但无合作精神;第二,“小白兔”,老好人,而业务能力一般;第三,“猎犬”,有良好的业绩和超强的团队精神。针对不同的团队成员,马云提出了相应使用办法:坚决清除“野狗”,逐渐淘汰“小白兔”,将“猎犬”作为培养和发展对象。而根据“271 管理战略”,企业里 20%是优秀员工,70%是不错的员工,10%则是必须淘汰的员工。

优秀的团队成员首先在品格上应讲究诚信与真诚。牛根生在《赢在中国》片头的发言具有很强的说服力:小赢凭智,大赢靠德。乐观积极、健康上进的心态也是成员走向优秀的关键。此外,优秀团队成员还应具备学习、应变以及善于协作的能力,并养成良好的职业素养。

团队与成员良性发展的势头,应该是呈现团队业绩增加与个人发展空间齐头并进的局面。

优秀的团队积极倡导求同存异,成员可以做到融我而不失我。

糟糕的团队一味强调步调一致,成员反而愈加感到迷茫困惑。

无为而无所不为,这是管理的最高境界,同时也是每个营销团队值得借鉴的道理。

(四) 权限

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关。一般来说,团队越成熟领导者所拥有的权利相应越小,在团队发展的初期阶段领导权则相对比较集中。

在高绩效团队中,团队成员能感到个人拥有技能,团队整体也拥有能力;成员有渠道获得必要的技能和资源;策略和方法能够有效支持团队目标;气氛融洽,成员相互尊重并愿意帮助别人。相反,如果团队领袖插手小事,越俎代庖,事必躬亲,既分散了大量精力又没有把事情处理好;或者刚愎自用,作决策从不征求团队成员意见,不能让下属获得参与感。这些做法都可能导致团队成员信心受挫,积极性和主动性遭受抑制,无法更好地发挥团队的活力。当然如果领导者完全放任团队成员,缺乏基本和必要的决策和指导,同样会导致团队失败。因此,在赋能授权给员工的时候,团队领导也要注意告知其权限的范围以及合理的规则、程序。

(五) 计划

目标一经确定,接下来的任务就是制定出达到目标的计划。计划的制定和实施主要包括以下几个步骤:

1. 了解目前的情况

了解目前的情况是制订计划的基础。只有对目前的详细情况有了客观公正的了解,才可能拟定出一份切合实际的、完善的计划。在制订计划之前,每一位团队领导都要确定现在的情况,以及可以凭借的条件,清楚自己的长处和短处所在。唯有知道所有的情况,



才能制订出正确而相适的计划。

2. 评估需要, 设定目标

在对目前的情况了解之后, 就需要评估有关团队和团队成员以及团队所在的公司的需要, 并根据这些需要, 结合所了解的实际情况, 在协商的基础上设定团队的目标, 以及各个阶段的目标和各个目标完成的先后顺序。无论目标是什么, 都必须明确: 长期目标的设定必须建立在若干个短期目标的基础上, 短期目标是为长期目标服务的, 长期目标是短期目标的综合体现。

3. 拟定行动计划并执行

一个团队一旦决定其所期望的目标, 就要决定如何去达成既定的目标, 这是最重要的。团队的行动计划主要包括: 征召何种人才, 如何以及何时征到, 所要采用和确定的训练计划, 决定开发什么市场, 如何对新进业务员做最佳辅导, 如何激励业务员等。

4. 检查与总结评估

团队领导必须制订一张时间表, 按照时间表检查年计划、季计划和月计划的执行情况。如果每个短期目标都能按预定时间完成, 那么整个计划的完成便指日可待。在计划完成后别忘了进行总结评估, 找出成绩所在与不足之处, 以便为下一次计划打下良好的基础, 并提供可资借鉴的宝贵经验。

总之, 团队并不是一群人的机械组合。和一般群体不同, 它是一个有机整体, 团队成员除了具有独立完成工作的能力之外, 同时具有与他人合作共同完成工作的能力。团队的绩效源于团队成员个人的贡献, 同时永远大于团队成员个人贡献的总和。一个真正的团队应该有一个共同的目标, 其成员之间的行为相互依存、相互影响, 并且能很好合作, 追求集体的成功。团队精神是现代企业精神的重要组成部分, 是促进企业凝聚力、竞争力不断增强的精神力量。面对激烈的市场竞争和严峻的宏观调控政策环境, 每个企业都必须依靠团队的力量, 充分发挥团队精神, 才能在激烈的市场竞争环境中取胜。如果没有一个互相信任、高效协作的团队, 只凭借个人的力量, 即便个人表现得再完美, 也很难以一己之力创造奇迹; 而团队精神的力量是无穷的, 大到一个国家、一个民族的发展和强盛, 小到一个企业、一个部门的发展及提高, 如果能在管理中充分发挥团队精神, 就能实现 $1+1>2$ 的团队目标, 就能在任何市场竞争环境中立于不败之地。

三、团队的特征

一个处于良性运转的高绩效团队必须具备一些显著的特征, 而正是由于有了这些特征, 一个群体组织才能称之为团队或高绩效团队。团队的显著特征有以下几点:

1. 清晰的目标

团队对于主要要达到的目标有清楚的了解, 并坚信这一目标包含着重大的意义和价

值。而且,这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到团队目标中去。在有效的团队中,成员愿意为团队目标做出承诺,清楚地知道希望他们做什么工作,以及他们怎样共同工作以完成任务。

2. 相关的技能

团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备事先理想目标所必需的技术和能力,而且相互之间有能够良好合作的个性品质,从而能够出色地完成任务。后者尤为重要,但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定有处理团队内部关系的高超技巧,团队的成员往往兼而有之。

3. 良好的沟通

这是团队的一个必不可少的特点。团队成员通过畅通的渠道交换信息,包括各种语言信息和非语言信息。此外,管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征,有助于管理者指导团队成员行动,消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇一样,团队中的成员能迅速准确地了解一致的想法和情感。

4. 一致的承诺

团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺,为了能使团队获得成功,他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。对成功团队的研究发现,团队成员对他们的群体具有认同感,他们把自己属于该群体的身份看做是自我的一个重要方面。因此,承诺一致的特征表现为团队目标的奉献精神,愿意为实现这个目标而调动和发挥自己的最大潜能。

5. 有效的领导

有效的领导能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期,因为他能为团队指明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性,鼓舞团队成员自信心,帮助他们更充分地了解自己的潜力。优秀的领导者不一定非得指示或控制,高效团队领导者往往担任的是教练和后盾的角色,他们对团队提供指导和支持,但并不试图去控制它。当今很多管理者已经开始发现这种新型的权力共享方式的好处,或通过领导培训逐渐意识到它的益处,但仍然有些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念,这些人应该尽快转换自己的老观念,否则将被取而代之。

6. 相互的信任

成员之间相互信任是团队的显著特征,就是说,每个成员对其他人的行为能力都深信不疑。我们在日常的人际交往中都能体会到,信任这东西是相当脆弱的,需要花大量的时间去培养又很容易被破坏,而且,只有信任他人才能换来他人的信任,不信任只能导致不信任。所以,要维持团队内的相互信任,还需要引起管理层足够的重视。组织文化和管理层的行为对形成相互信任的团队氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原



则,同时鼓励团队成员的参与性和自主性,它就比较容易形成信任的环境。

四、团队的类型

按照不同的划分标准,可将团队分为若干种类型。

按照团队在企业中的不同工作,可以划分为生产作业团队、营销团队和管理团队。不同团队因负有不同任务而应具有不同技能专长。生产作业团队应能按时、按质、按量地生产出产品来;营销团队应能有力地拓展本企业的产品市场,并为企业的产品更新替代提供决策依据;管理团队主要从事意见沟通、解决企业发展中问题。

按照团队组织结构的严密与否,可以划分为有组织的团队和松散的团队。当然,企业中的团队,一般应视为有组织的团队,哪怕是临时为某项任务组建起来的,也需要确认团队的存在。有组织的团队负有全体成员协力合作的团队营运、完成任务的职责。成员之间的交互关系,成为团队追求成功的基础。成员具有一种较为强烈的共同完成某项任务的集体意识和精神力量,这种团队精神是团队追求成功的内在动力。也应该看到,在完成任务的过程中,有组织的团队一旦遇到困难,整个团队的行为可能受到组织性的干预而中止,成员之间埋怨较多,各成员感受的挫折感较强烈。较为松散的集体则在困难面前难以为继。因此,团队的组织化程度和运作机制是需要细致设计的。理想的团队组织应趋于确保民主参与决策、高效率营运以及成员关系密切、意见沟通灵活等特点。

按照团队营运的气氛所作的区分,可以划分为民主性团队和专制型团队。团队运营主要源于团队领导权力的行使、作用的发挥,并对成员行为和整个团队绩效产生影响。正是由于领导方式的民主或专制,才使团队带有民主或专制的印记。所谓的民主型团队,主要特征是一切大政方针皆由成员协商决定。领导者鼓励和支持团队成员参与决策;团队成员在协商和讨论中理解和认可工作的程序和目标;领导者努力使自己成为成员心理上的真实一员。而专制型团队的主要特征是团队领导操纵一切。方针由领导决定,工作由领导指示,工作量由领导指定,领导者主要依据自己的主观意志而不是主要依据成员表现与绩效等客观事实奖惩成员。显然,在民主型团队中,成员关系融洽,以集体意识和集体的成就为荣,能团结一致地解决困难。

按照团队的合作方式不同,可以划分为合作团队和竞争团队。在合作团队中,成员与团队的目标趋于一致,成员将关心的焦点转向协作关系及全体成员的相互作用上。由于致力于团队合作,因而成员之间沟通情况良好,彼此关系融洽,能对工作提出较多富有价值的建设性意见,能积极扮演分工落实的各自角色,并对自己和团队的成功有满足感。而在竞争性团队中,经常会发生打击、压制他人和独占、独享工作成果的现象。过分强调竞争机制和个人责任,不利于团队意识的培养。当然,合作团队也应在培育合作精神的同时要有危机感和忧患意识,从而加强团队的团结性和提高团队的营运效率。

还有一种分类方法可以把团队分为相互作用型团队、协作型团队和对抗协商型团队。所谓相互作用型团队,是指团队在所有成员完成其各自任务之后,团队整体的任务才能完成的团队。所谓协作型的团队,是指各个成员在短期内相对独立地分别履行其职责,完成其任务的团队。这里之所以指出“在短期内相对独立地分别履行”这一特别之处,是因为这毕竟仍然是一个团队,必然在工作上存在着关联性,如果成员之间长期互不发生联系,那就不成其为团队了。所谓对抗协商型团队,是指成员间通过协商、妥协的方式解决企业内存在的某些问题的团队,例如企业中的劳资纠纷谈判小组就属于这种团队。

五、团队对企业发展的独特作用

团队的作用主要表现在完成组织的任务,满足个体的心理需要,规范人们的行为,协调人际关系等几个方面。

1. 完成组织任务

组织是由团队构成的。团队是组织练习个体的桥梁和纽带,是组织的正常工作机制。组织的任务目标,是靠它所管辖的团队来完成的。就是说,一个组织要实现其目标,必须依据分工协作的原则,把总目标分解为若干个分目标,分配给所属团队去完成。完成组织交给的任务,是团队的主要作用与功能。

2. 满足个体的心理需要

人不同于动物,人除了有生理需要外,还有心理需要或精神需要。而人的心理需要是在人际交往中获得的,是在组织、团队中工作和生活中实现的。具体地说,团队可以满足人们的下列心理需要。

(1) 满足归属需要

归属需要是人的一种基本需要。就是每个人都希望被一个组织所接纳,成为某个组织的成员,当然自己也愿意参加这个组织,以成为这个组织的一员而自豪。由于组织是由团队构成的,一个人的归属说到底还是归为一个团队。归属问题解决了,人们才有“着落”和依靠。一个人如果归属问题得不到解决,必然是孤立无援,心绪难宁,才智难展。这是心理上的“失群效应”。

(2) 获得安全感

人生存在社会上,总会遇到各种困难和危险,包括自然的和社会的困难与威胁。一个人只有在一个团队之中,大家相互依赖、相互支持和帮助,才能免受自然的和社会的侵害,才会免于孤立和恐惧,获得安全感,增强信心和力量。

(3) 满足尊重需要

尊重需要是人的精神需要,包括自尊和受到他人的尊重。这是一切正常人的共同心理。倘若一个人的作为不被他人尊重,也即得不到他人的承认,就会产生失落感,甚至丧



失生活的信心。一个不被他人尊重的人,其自尊也只能是孤芳自赏、苦中作乐。团队的存在,为满足个体的尊重需要提供了条件。在一个团队内,大家朝夕相处,患难与共,彼此了解,只要自己行得正,总能受到他人的尊重。

(4) 满足成就需要

成就需要是人的最高级需要。一个人要做出成就,总是离不开他人的支持和帮助。同时,他的成就总要有他人承认,才具有现实意义。一个人若游离在团队之外,其成就需要就无法得到满足。

3. 规范人们的行为,协调人际关系

团队是为了实现组织目标而产生的。为实现组织交给的任务,为团队的健康发展,任何团队都要用一定的规范协调人们的行为和相互关系,形成一个有“战斗力”的团队。团队规范有成文的,也有习惯成自然的。规范人们的行为、协调人际关系,这是管理的一项重要任务和职能。团队搞好了,对组织、对社会都会产生积极影响。

六、中国企业中团队面临的挑战

2001年12月11日,中国正式加入世界贸易组织。从此,中国的经济运行方式、中国的管理模式……将发生深刻的变化,就好像驶向太平洋的巨轮在浩瀚的海洋之上,不管你愿意不愿意,喜欢不喜欢,它都将向前驶去。

目前,国门大开,环境变化,国人在思想上已经有所准备,但是行动迟缓的国人在这次深刻的变革之中,还能以主人心态、强者行为再写辉煌的历史吗?中国的各组织单位还能以集体的力量、正义的使命去担负中华民族赋予的历史之命吗?这些重要的问题值得社会各界人士深思,作为迎接WTO挑战的最有效的组织——团队,任重而道远。

1. 中国团队的状况

在我国国民的心目中,常常有这样的潜意识:第一个意念——一个中国人是条龙,啥都能行;三个中国人是条虫,啥都不行。第二个意念——中国人小球能赢,大球不能赢,为什么?小球常常是单打独斗,大球需要讲究整体配合。不知这两种意念与行为是巧合,还是华夏文化中糟粕内容在国人心中沉淀得太多以至于影响了其行为。总之,在打造团队、追求整体优势方面,我国企业中的团队建设的困难不能低估。尤其是习惯于在保护伞下工作、生活、学习的组织,在社会由静态状况变为动态时有很大的风险甚至失衡,应引起社会广泛的重视。目前中国企业中团队的类型可以其社会主流意识形态的地位来区分:一是首长意识型,二是自由组合型,三是竞技型。在中国的历史上颂扬的常常是主帅、侠义之士、个人英雄气概,真正在非军事化氛围中,很少追求团队精神和行动。他们追求的是一人一时的业绩,颂扬的是个人的业绩和突出的表现,使用的手法是八仙过海、各显神通……

2. 中国企业中的团队存在缺陷的原因

团队乃目标群体。群体中不同的理念、行为、方法与认同的规范,在团队中间不可避免地出现。中国团队之所以会出现“三个中国人是条虫”或“三个中国人会是一片散沙”的原因是源自于传统文化。这种传统文化主要存在以下弊端:

其一,主从意识、官本位意识、唯命是从的思想强烈,没有个性解放这一过程。

其二,颂扬侠义作风、个人英雄主义、金榜题名,争第一而不是争第一流,一山不容二虎的错误信念泛滥。

其三,唯书,唯上,唯古,以求绝对静态稳定,不重实际,不求创新。

其四,空想、唯心、搞平衡。

其五,大工业的团结协作过程太短,涉及面小,小农经济意识太强,讲求规模效益、合作的基础还很差。

以上是我们传统文化对团队建设的影响。另外,现代思想和行为也在影响着团队建设,理论重于实践,形式重于内容,感性思维重于理性思维,即时利益重于长远利益的思想、信念、氛围、行为和政策也在影响团队建设,主要表现形式为:

其一,仅有大思想,没有小思想,更难出现将小思想变为具体行动的实践。

其二,唯官、唯学历、唯形式,难求效果和效益。

其三,对各组织负责人的选拔,不是从竞争中选出人杰,在培养中使用,而是主观臆断,是静态的决定。

其四,过于讲纪律、讲统一、讲静态的稳定,不求动态的平衡,也就是说还没能真正实现公开、公平、公正、动态的社会体制。

在当今社会,不能发挥人的主体意识和行为,或这些人类文明的最高境界在团队内部没人自觉地追求与实现,团队建设很难求得突破性、持久性的进展。

第二节 Y代人在团队方面的优缺点

Y代人是现在就业领域的一个非常大的群体。现在的应届毕业生甚至研究生都属于这个年龄范畴的人。目前已经进入社会的这一代人,他们的生活方式、思想观念、道德标准、美学趣味、价值追求、时空观念与前几代人有明显不同。有人说他们像草莓,草莓好看,但是不能压,一压就软了,即Y代人抗压能力比较差,心理素质比较弱。有人把他们比作电脑,他们都是用着电脑长大的,是E时代的人,是创新的一代。有人把他们比作蚂蚱,喜欢蹦蹦跳跳,对团队或企业的忠诚程度比较差,在一个单位、一个公司能不能持久工作是个问号;有些Y代人,到了工作岗位上如果觉得不好、不高兴就走了。还有人把他们



比作超人,一方面表示出自信,同时另一方面又表示出自我。所以Y代人有积极的一面,也有消极的一面。

然而无论我们对于Y代人有着怎样的看法,不可否认的是他们已经成为社会各个领域的新生力量。与五四运动、新文化运动一样,大学生成了最近抗击海外新闻媒体和奥运火炬在伦敦、巴黎和旧金山传递时所受干扰的示威活动的核心。但是令教育家、批评家惊讶的是,一批令人意想不到的抗议者——1980年出生的人,也就是80后或者我们所说的Y代人——参与了抗议活动。在2008年抗震救灾的志愿者中,Y一代成为中坚力量,他们在抗震救灾中所表现出来的团结、勇敢、忘我精神着实令人感动。

那么当这些伴着互联网成长起来的Y一代涌入职场时,他们对团队会带来什么样的影响?他们在团队方面有什么优点和缺点?只有知道了他们的优缺点,企业的管理者才能知道如何去激发他们的斗志;只有深刻了解自己的优劣,Y一代才有可能扬长避短、融入团队。

一、Y代人在团队中的优点

1. 创新与激情

Y一代确实表现出不同于父辈的创新意识和现实主义价值观。他们生活在一个开放的时代,他们的思想、意识、观念,甚至语言都与父辈有很大的差别。他们接受能力强,知识技能涉猎面广;自主意识较强,遇事喜欢自己拿主意,自己往前闯;有明显的反传统倾向,敢于打破条条框框的限制,不墨守成规,不怕失败;有创造力和独立思考与判断的能力;方向明确,很有主见,善于利用风险投资壮大自己,善于创造充满活力的工作环境;有着远大的发展目标,一旦明确了自己的方向和目标,就敢于尝试。正是这些性格特征,使得Y代人小小年纪就开始崭露头角,在各个领域中取得傲人的成绩。Y一代拥有更多的创造力、更强的方向性,无论是在学校还是在企业都展现出他们的独特个性,吸引着整个社会的关注。

2. 激情与自信

出生在20世纪80年代后的Y代人青春、激情、大胆、思想开放、自主意识强,比任何一代人更有见识,他们不想生活得庸俗,他们渴望创造奇迹,并时刻准备着。

北京是许多年轻人追逐梦想的地方,也是许多人梦碎的地方。社会的现实已决定了一部分人的命运,但是对于不放弃的人来讲,机会是永远存在的。

李磊,13岁开始在北京首铁做快递,两年后开始自己买车做出租,这期间结识了一群日后对他的事业帮助颇大的车友会的兄弟。18岁,开了属于自己的公司——北京信铁商务有限公司,主营铁路货运,用了仅五个月的时间在北京西站至全国范围内打出了自己的牌子,带领了大批人起家。但是商场无定数,他的公司在经历了几次大起大落后宣布倒闭。

当当网是李磊的家族产业。当李磊的北京信铁公司宣布倒闭后,2004年11月,便受当当网当家人李国庆之邀进入当当网做采购助理,至2006年5月份由采购助理升至部门经理,先后调往上海、广州、深圳同时兼职科文图书销售(广州新华书店和深圳新华书店)。

但是一个人的性格决定了他要去做的一切,经过几年的历练,李磊的创业理念已经逐渐成熟,他的性格决定了他将开创属于自己的独立的事业圈,所以他离开了当当网,和车友会的兄弟以及北京当地的朋友一同研制了蕃茄火锅、烤翅系列。

了解他的朋友们一致看好李磊的创业思想,一共资助了他120多万元的创业资金,在北京先后开启了小酷蕃茄火锅店、烤翅店、4S店(标志206)等。

这就是一个13岁起开始闯社会的年轻人,他出生于1983年,比现在上大学的学生也就大了几岁。没有上过学的他用自己的努力和真诚赢得了身边朋友的支持,从而又使他拥有了更多支持他的朋友。更重要的是,在他几次创业的过程中,他的自信与激情是吸引投资者的一个重要方面。

3. 团队意识强

Y代人团队意识强,特别是大难来临时更是如此。

在2008年抗震救灾的过程中,作为志愿者中坚力量的Y一代,几乎都有一个共同特点,就是团队作战。有记者从灾情发生后,几乎每天都会到四川彭州各个村镇遇到成群结队的青春面孔,他们少的三五成群,多的竟然达到30余人。每个团队的成员都根据各自的专长,有明确的协作分工,比如医院的护士就担任护理员,幼儿园的阿姨就担任心理辅导员,身体素质好的就协助搬运和疏通阻断的道路。记者在龙门山镇宝山村遇到一个17人组成的搜救队,是一群非常可爱的成都80后,他们中有的医院护士,有的是在校博士生,还有的是自主创业的老板。在灾情发生前,他们原本都是一群素不相识的人,不约而同听到广播的呼吁,于是从四面八方走到一起。灾情发生的第二天,便赶到彭州,随同武警官兵们一起进入龙门山镇的宝山村,帮助解救受灾群众和游客。

在2006年,首届金华市学生会发展论坛的现场,来自金华市各大中专院校的38名学生会主席参加了本次论坛,共谋金华市学生会发展。

当日,强烈的团队精神成为会场的主调。现场参与性很强,气氛自始至终热烈异常。在一个活动中,给5分钟时间,让你置身于一个10人的陌生团队中,能否创意性地作一个团队秀?也许很多人做不到,而在金华市首届学生会发展论坛现场,38名学生会主席们做到了。原本陌生的他们临时组成四个团队,从第一团队情景演绎的足球队阵容亮相,到第二团队以金华各地之绝为线索,喊着牛气口号的小品式登台,再到第三团队的“超女”明星及fans见面会式的团队秀……团队展示一个比一个精彩。“虽然大家来自不同的学校,都是学生会主席,但在团队组合后我们就选出了队长,大家相互配合、共同努力,合理地进行了记录、发言、策划、排演等团队分工,是团队合作使我们团队成功亮相。”来自广厦



职业技术学院的刘佳在活动后说。

在当今成功团队的例子中,特别是IT业,Y代人的团队意识也尽显无疑。因此,Y代人是自私的一代的判断是不完整的。



案例 8.1

陈曦 1981 年生于天津,初一那年因为在计算机奥赛中拿了一个全国第二名,14 岁便进入天津大学少年班就读。身边的大孩子们还没“开悟”,他就已经大张旗鼓地开始赚钱了。“我在大学里卖书,拥有二三十人的团队,成员都是贫困大学生,赚来的钱用来发工资,供应伙食。”

陈曦是凭兴趣做事。两年后,当书店的事务越来越程式化时,他关闭了那 6 家连锁店,和一帮伙伴捣鼓起电子商务平台。那是 1997 年,互联网上演疯狂浪潮,香港一家风险投资公司看中了陈曦的团队,一下子投了 400 万美元。“真像做梦一样”,陈曦承认自己膨胀起来,他告别了学校,带领公司进驻天津、北京、杭州,一声令下,400 号人群起呼应。两年后,陈曦在 1 600 万美金收购案合同上签字,把公司卖给一外国人,他说“这是正确的并购决定,因为清楚自己没有能力带领公司走得更远。”而这一年,他才 18 岁,身价已暴涨到几千万。

他随后成立了第二家公司,开发行业管理软件。然而,遭遇惨败。他的心太大了,始终梦想着公司能上市。最快的方法是买壳上市,陈曦便将他的公司并入新疆一家集团公司。投入了以前赚的所有钱,仍不足以控股,而新合并的公司股权结构极其复杂,内耗斗争没完没了,人人拼着命花钱,比如买车,都抢着买,还越买越高档……最后走到破产清算的境地。在离开新疆的机场,陈曦兜里只剩下了 200 元钱。临走前,他还是忍不住用 150 元为自己买下一件纪念品。而这个细节,日后被众多媒体简化为悲壮一幕:只有 50 元钱的落荒而逃。

经历过惨烈的人生起伏,事业的得意与失意,他开始知道自己的位置。“人应该修身齐家治国平天下”。他重新回到了大学校园,选修哲学,“在尼采的超人哲学和强力意志、叔本华的悲观哲学以及黑格尔的严谨探究中,收获感悟。”9 个月后,陈曦开始创办第三家公司,“还是做软件,延续以前的模式”。其间,再次强烈感觉学习的重要性。于是,他第三次进入大学,学习经济学。

2004 年,陈曦和两名从英国回来的朋友联合创立畅网科技,做手机网络游戏。而这一项目,加上其个人魅力,竟意外造出一颗媒体“新星”。那是东方卫视打造的一个全国性创业真人秀节目“创智赢家”。像超女一样,陈曦层层闯关,最后凭冠军获得一百万元的创

业基金。现在,“畅网科技”手机游戏用户已达到 15 万,处于行业里的前三名,第二期融资到位后其市值将达到 3 000 万美元。对此,陈曦心态平和。他说,我已经爬过很多山,现在要爬另一座山。他渴望做的是手机游戏行业的标准制定者。

Y 代人总有对生活和创业的激情,他们更敢于尝试、敢于奋斗、敢于创新,这是他们最大的优点。

二、Y 代人在团队中的缺点

1. 崇尚自我

在一项调查中,有一半以上的 Y 代人选择高喊“中国有我”的刘翔作为自己时代的代表人物,而另外还有两成受访者选择了自己。这多少表现了 Y 一代崇尚自我的倾向。

要求平等,崇尚自由。随着科技的发展,现在往往会出现后一代人教育前一代人的现象。像儿女教父母用电脑,父母要请教儿女怎样上网。这些现象表明了现在是两代人平等沟通的时代,

他们容易波动,情绪变化大。有个老总在一次访谈中谈到,他们最近招收的几届毕业生,有些非常自我,比方说他在办公室,如果他觉得今天比较凉快,同事就不敢开空调。

2. 责任感低,对企业忠诚度低

Y 代员工藐视权威,但独立性差;有创造性,但不愿意接受批评。对企业的忠诚度降低,具体表现为频繁跳槽、辞职,流动性大。受西方文化的影响,传统道德观念淡薄。看到周围的人都跳槽,所以自己也就跳槽了;或者是明明还有工作任务在身,只要有任何地方引起他们的不满,马上会“炒老板鱿鱼”——管你的项目有多大。

有人说作为新时期的管理者,应该教育他们、培训他们。但是也有些老总发现,企业在付出这些努力以后,收效并不大。世界五百强之一的某企业,他说他们三年前招的大学生,有 90% 现在都不在,都走了。为什么?这些 Y 代大学生有什么特点呢?是用脚来选举的,“你不好我就走”。

责任感不强只是人们为 80 后打上的几大标签之一。与从前的 60 后、70 后相比,为 80 后们画一幅群像素描似乎并不是一件难事。韩寒,关注度最高的 80 后作家,16 岁出书,高中退学,博客中炮轰文坛娱乐圈,抨击教育体制。韩寒自然成了 80 后叛逆、蔑视权威形象的代表。

3. 抗压能力比较低,心理素质较差

Y 一代在坚毅性方面与上几代有很大差距。他们如同草莓一样,对外界压力的抵抗性弱,惧怕外部环境的挤压,很多人无法很好地面对人生的一些挫折。虽然豪情万丈,但是在面临逆境的时候,容易放弃,一些人会因此而一蹶不振,甚至放弃生命。《中国青年



报》的一份调查结果显示,14%的大学生出现抑郁症状,17%的人出现焦虑症状,12%的人存在敌对情绪,26%的大学生曾经有过自杀念头。据统计,大学生心理障碍人数从20世纪80年代中期的23%,增长到90年代的25%,近来已在30%以上。近些年来高校频繁发生自杀现象,并有愈演愈烈的倾向。北京心理危机研究与干预中心的调查研究资料表明:自杀是当前20至30岁年轻人,也就是Y代人死亡原因的首位。自杀的原因主要在于“草莓族”群体遭遇了他们自己认为是人生中重大挫折的事,比如就业难、学习失败、感情失意、经济压力、生理疾患、家庭变故等。这些学生的自我期望值很高,有些事情无法承受,一旦遇到挫折,便产生很大的失落感和心理落差,充分体现出这代人的心理承受力不足和感情脆弱的特点。

Y一代人,无论是洪战辉,还是文花枝,或者是最近被重点关注的吕曦东,他们都不是我们从小在电影里看到的、高呼“向我开炮”的王成那样需要仰视的英雄。他们也很平凡。他们之所以让我们感觉到力量,是因为平凡之外,他们身上还有那么一些让我们或感动或折服的东西,以及培养了他们并一直支持着他们的团队的存在。无可否认,英雄只需要一个瞬间。但英雄之所以能成功,是因为他们的生活里曾有过若干这样的事件和这样的团队。我们将努力使自己成为这样团队的一份子,从中还将不断产生出新的英雄。

Y一代人的性格,包含无数矛盾。他们依靠自己,但很叛逆;他们愤世,但也务实;他们以自我为中心,但也追求平等。这反映了他们与父辈的价值观冲突,反映了有限的机会与他们过度的生活期望之间的差距;反映了家人的过高期望与他们抗议为他人而活之间的鸿沟。

第三节 融入团队,不当“职场单兵”

一、每个团队成员必须要有团队意识

在广袤的非洲大草原上,三只小狼狗一同围追一匹大斑马。面对着身材高大的斑马,三只两尺多长的小狼狗一拥而上,一条小狼狗咬住斑马的尾巴,一只小狼狗咬住斑马的鼻子,无论斑马怎么挣扎反抗,这两只小狼狗都死死咬住不放,当斑马前后受敌、疼痛难忍时,一只小狼狗就开始啃它的腿,终于,斑马支撑不住倒在了地上。一匹大斑马就这样被三只小狼狗吃掉了。

三只小狼狗之所以能够击败大斑马,不仅由于它们自身的优秀,还在于它们组成了一支优秀的团队,并分工协作,致力于共同的目标。

在专业化分工越来越细、竞争日益激烈的现代职场,靠一个人的力量是无法面对千头万绪的工作的。如果你能把自己的能力与别人的能力结合起来,就会取得令人意想不到的成就。一个哲人曾说:“你手上有一个苹果,我手上也有一个苹果,两个苹果交换后,每人仍然只有一个苹果。但是,如果你有一种能力,我也有一种能力,两人交换的结果,就不再是一种能力了。”

一加一等于二,这是人人都知道的算术题。可是用在人与人的团结合作上,所创造的业绩就不再是一加一等于二了,而可能是一加一等于三、等于四、等于五……团结就是力量,这是再浅显不过的道理了。

1. 团队精神是基石

一个人是否具有团队合作的精神,将直接关系到他的工作业绩。几乎所有的大公司在招聘新人时,都十分注意人才的团队合作精神,他们认为一个人是否能和别人相处与协作,要比他个人的能力重要得多。

一个没有团队精神的人,即使个人工作干得再好也无济于事。因为在这个讲究合作的年代,真正优秀的员工不仅要有超人的能力、骄人的业绩,更要具备团队精神,为团队整体业绩的提升做出贡献。一个人的成功是建立在团队成功的基础上的,只有团队的绩效获得了提升,个人才会受到嘉奖。

所以作为公司的一员,只有把自己融入到整个公司之中,凭借整个团队的力量,才能把自己所不能完成的棘手的问题解决好。当你来到一个新的公司,你的上司很可能会分配给你一个难以完成的工作。上司这样做的目的就是要考察你的合作精神,他要知道的是你是否善于合作、善于沟通。如果你不言不语,一个人费劲地摸索,最后的结果只能是“死路”一条。明智且能获得成功的捷径就是充分利用团队的力量。

一位专家指出:“现在年轻人在职场中普遍表现出的自负与自傲,使他们在融入工作环境方面表现得缓慢和困难。这是因为他们缺乏团队合作精神,项目都是自己做,不愿和同事一起想办法,每个人都会做出不同的结果,最后对公司一点用也没有,而那些人也不可能做出好的成绩来。”

2. 认清团队精神,实现自我超越

在知识经济时代,竞争已不再是单独的个体之间的斗争,而是团队与团队的竞争、组织与组织的竞争,任何困难的克服和挫折的平复,都不能仅凭一个人的勇敢和力量,而必须依靠整个团队。

有一位英国科学家把一盘点燃的蚊香放进了蚁巢里。

开始,巢中的蚂蚁惊慌万状,过了十几分钟后,便有蚂蚁向火冲去,对着点燃的蚊香,喷射自己的蚁酸。由于一只蚂蚁能射出的蚁酸量十分有限,所以很多“勇士”葬身火海。



但是，“勇士”们的牺牲并没有吓退蚁群，相反，又有更多的蚂蚁投入“战斗”之中，它们前赴后继，几分钟便将火扑灭了。活下来的蚂蚁将战友们的尸体移送到附近的一块墓地，盖上薄土安葬了。

过了一段时间，这位科学家又将一支点燃的蜡烛放到了那个蚁巢里。虽然这一次的“火灾”更大，但是蚂蚁已经有了上一次的经验，它们很快便协同在一起，有条不紊地作战，不到一分钟，烛火便被扑灭了，而蚂蚁无一殉难。

从蚂蚁扑火的实验中可以看出，个体的力量是很有限的，而团队的力量则可以实现个人难以达成的目标。

人也是一样。每一个公司都类似于一个大家庭，其中的每一位成员都仅仅是其中的一份子，每个人单独可以做好的事情很少，而且效率和质量都极低。但如果几个人组成一个团队，就可实现协同合作，从而使整个组织的战斗力得以提高。所以，团队精神是相当重要的。只有具备团队精神才能创造更多的价值、更大的效益。每个人的价值也会因为团队合作而变得更大，更加引人注目。因此，可以毫不夸张地说，只有对团队认真负责的人，才能对自己的人生和事业负责。

那么究竟什么才是团队精神呢？很多人认为团队精神就是与别人一起去做某件事。事实上，这种认识太过肤浅和狭隘了。正是因为对团队精神的肤浅理解，使得很多标榜自己善于与人合作的人并未取得真正的成功。团队精神的核心是无私和奉献精神，是主动负责的意识，是与人和谐相处、充分沟通、交流意见的智慧。它不是简单地与人说话，与人共同做事，而是不计个人利益、只重团队整体的奉献精神。

3. 最能体现团队精神真正内涵的莫过于登山运动

在登山的过程中，登山运动员之间都以绳索相连，假如其中一个人失足了，其他队员就会全力挽救。否则，整个团队便无法继续前进。但当所有队员绞尽脑汁，试了所有的办法仍不能使失足的队员脱险的时候，只有割断绳索，让那个队员坠入深谷，只有这样，才能保住其他队员的性命。而此时，割断绳索的常常是那名失足的队员。这就是团队精神。

所以，要想具备团队精神，首先就要检视自己的灵魂，只有高尚的、无私的、乐于奉献的、勇于负责的灵魂，才能具备这一致胜的优点。

4. 去掉愚蠢的“个人英雄主义”

个人英雄主义是团队合作的大敌。如果你从不承认团队对自己有帮助，即使接受过帮助也认为这是团队的义务。你就必须抛弃这一愚蠢的态度，否则只会使自己的事业受阻。

亨利是一家营销公司的一名营销员。他所在的部门曾经因为团队精神而创造过奇迹，而且部门中每一个人的业务成绩都特别突出。

后来，这种和谐而又融洽的合作氛围被亨利破坏了。

原来,公司的高层把一项重要的项目安排给亨利所在的部门,亨利的主管反复斟酌考虑,犹豫不决,最终没有拿出一个可行的工作方案。而亨利则认为自己对这个项目有十分周详而又容易操作的方案。为了表现自己,他没有与主管商量,更没有贡献出自己的方案,而是越过他,直接向总经理说明自己愿意承担这项任务,并提出了可行性方案。

他的这种做法严重地伤害了部门经理,破坏了团队精神。结果,当总经理安排他与部门经理共同操作这个项目时,两个人在工作上不能达成一致意见,产生了重大的分歧,导致团队中出现分裂,项目最终流产了。

要想获得成功,你就应该学会与人合作,而不是单独行动。只有把自己融入到团队中,才能取得更大的成功。融入团队必须要有团队意识,摒弃“独行侠”的思想,和“狂妄”、“清高”、“刚愎自用”坚决作别,代之以“众人拾柴火焰高”、“众志成城”、“齐心协力”的团队意识。

5. 扮演好自己的团队角色

与人合作的前提是找准自己的位置,扮演好自己的角色,这样才能保证团队工作的顺利进行。若站错位置,乱干工作,不但不会推进整体的工作进程,还会使整个团队陷入混乱。

团队要想创造并维持高绩效,员工能否扮演好自己的角色是关键,也是根本,有时它甚至比专业知识更加重要。要想扮演好自己在团队中的角色,必须做到以下几点:

(1) 总让团队出头做“好人”是扮演好团队角色的首要原则

在工作中,不要直接否决团队的决定,始终让团队作为与客户打交道的主体。如果可能的话,也要让团队与上级打交道。如果你不得不插手,就公开支持自己的团队。实在需要作出什么改动,那就同团队成员私下解决,并把功劳让给团队。让客户觉得在你这儿得到的承诺,远不如在团队那儿得到的多,最好让上级也产生同感,这样,他们就会养成与团队直接打交道的习惯。站在员工个人的角度来讲,直接和团队打交道可以使工作更加轻松;站在团队的角度讲,让团队成为主体可以使团队的运作更有效率——真正的一举两得。

(2) 要扮演好团队成员的角色,还应主动寻找团队成员的积极品质

在一个团队中,每个成员的优缺点都不尽相同,你应积极寻找团队中其他成员的优秀品质,并且向其学习,使自己的缺点和消极品质在团体合作中减少以至消失。在提升自己的同时,提升团队成员之间合作的默契程度,进而提升团队执行力。团队强调的是协同,较少有命令和指示,所以团队的工作气氛很重要,它直接影响着团队的工作效率。如果你积极寻找其他成员的积极品质,那么你与团队的协作就会变得更加顺畅;你自身工作效率的提高,也会使团队整体的工作效率得到提高。

(3) 要时常检查自己的缺点

改变工作角色之后,你应该时常检查自己的缺点。比如自己是否依旧对人冷漠,或者



依旧言辞锋利。这是扮演好团队成员角色的一大障碍。团队工作需要成员之间不断地进行互动和交流,如果你固执己见,难与他人达成一致,你的努力就得不到其他成员的理解和支持。这时,即使你的能力出类拔萃,也无法促使团队创造出更高的业绩。

如果你意识到了这些缺点,不妨通过交流坦诚地讲出来,承认缺点,让大家共同帮助你改进。不必担心别人的嘲笑,你得到的只会是理解和帮助。

新一代的优秀员工必须树立以大局为重全局观念,不斤斤计较个人利益和局部利益,将个人的追求融入到团队的总体目标中去,从自发地遵从到自觉地培养,最终实现团队的最佳整体效益。

二、集思广益,听取他人的建议

工作中有方向问题,向着正确的方向,就会事半功倍;而若向着错误的方向,则会事倍功半。因此,找到正确的方向是相当重要的。但遗憾的是,单凭我们个人的能力和经验,可能并不能迅速准确地找到正确的方向。因为当一项全新的、完全陌生的工作放在我们面前时,我们常常会不知所措,找不到头绪。即使曾经做过的工作,我们也不一定能找到最准确的方向,用最快捷有效的方法完成它。这时我们就需要别人的帮助,向那些能力更强、见解更独到、经验更丰富的同事请教,怀抱感恩之心热情地对待同事的建议和批评——即使这些批评和建议十分不中听,也要认真地加以对待。

1. 勤学好问才能成功

在现代公司里,许多人恃才傲物,不愿请教他人,不愿承认别人比自己懂得多,这是一种非常愚蠢的心理。成功者之所以成功,很重要的一点在于他们勤学好问,对不知道、不清楚的事总要问个为什么。

美国电力公司的老板斯泰因麦兹说:“如果一个人不停止问问题,世上就没有愚蠢的问题和愚蠢的人。”他不断告诉他的员工:能真正从工作中成长起来的唯一方法便是发问。我们只学我们要学的,你之所以问一个问题便是因为你想知道它的答案;因为你想知道,于是便在心里牢记它。所以,一个时时产生问号的头脑是一笔很大的财富,它可以让平庸者走出事业的低谷,让成功者更加成功。

向专业人士请教自己不懂的问题是一种非常宝贵的素质,它可以提升我们的能力,拓展我们的知识面,使我们的工作能力变得更强;更重要的是,请教别人还有利于我们获得良好的人际关系。因为每个人都有一种做个重要人物的冲动,请求同事帮忙,能使对方觉得自己很重要,而且也能为你赢得友谊和合作。

2. 如何对待不请自来的意见

有时,我们并未主动请教,别人也会对我们的工作发表一些自己的意见。千万不要对

这种意见产生反感,不管意见是对是错,我们都要真诚地向对方道谢,并客观地评价这些建议。这些建议通常都极其有价值,可以为我们提供一个崭新的工作思路或为我们开辟出一段崭新的职业生涯。

3. 善于倾听,改善自我

善于倾听别人对自己工作的建议,是一种对别人眼光、见识、经历、智慧、创意的吸收和学习。通过这种方式,我们能够不断地改善自己的工作,提升自己的能力,而那些自以为是的人,却常常为此付出代价。

竹君被公司委派去俄罗斯开发当地市场。在接到公司的工作安排后,他很快拟就了一份市场开发方案。开会研究时,他把自己的方案简单地讲解了一遍,就算通过了。他手下的业务精英当场提出一些疑问和合理建议,但他却傲慢地说:“我负责开发各地市场这么多年了,难道不知道怎么做?我的方案是正确的,不用再讨论了。”结果,公司付出了巨大的财力、物力、人力代价,却未能提升当地的市场份额。公司只好对他进行降职处分,然后,重新安排一个人顶替他的职务,开发这片市场。

新安排的人名叫崎川一雄,他深知集合众人智慧的重要性,所以,他一上任便安排业务员对当地市场开展调查,然后集合所有负责俄罗斯市场的员工讨论。会上,他把自己设想的市场开发方案列举出来,让大家根据考察的情况来讨论其可行性。业务员们都热情高涨地发表自己的看法。崎川一雄从中选了一些好的建议记了下来,进一步完善方案,最后,拟订出一个稳妥可行的方案。很快,公司就在俄罗斯的市场上取得了成功。

因此,在工作中,我们要集思广益,善于从别人的建议中汲取智慧,帮助自己取得工作上的进步。

作为工作团队中的一员,你是不是从来不上司或同事请教有关工作上的事,或是探讨自身的问题?如果答案是肯定的,那么从今天起,你就应改变自己。

即使工作多年,遇到自己难以解决的难题和困境也可以向其他同事和上司请教,这样一方面可以降低错误率,而且还有助于合作。

但值得一提的是,凡事有度。如果你遇事就去问别人,就会显得你无能、缺乏主见,这样的形象是很难获得老板的赏识的。



案例 8.2

19世纪50年代,在美国旧金山掀起了一股淘金热。有一个叫李威·施特劳斯的年轻人放弃了自己的文职工作,随着两个哥哥来到旧金山,开了一家杂货店。一天,有一位



淘金工人来店里购物,对李威说:“你的帆布包虽然适合我们用,但不如用帆布做成裤子更适合淘金工人穿。矿工们现在穿的工装裤都是棉布做的,很容易磨破。若改用帆布,就结实耐用了。”

李威经过一夜的思考后,很快采用了这位淘金工人的建议,取出一块帆布来到裁缝店做出了第一条工装短裤。这种工装裤诞生后,受到了许多矿工的喜爱。

不久,一位远方的朋友来看望李威·施特劳斯。朋友看到工人们购买这种工装裤的火爆情形后,建议他:“你应该投入一些资金,进行广告宣传;另外,聘请一些经验丰富的裁缝,把这种裤子重新设计一番,全面推向市场。”李威·施特劳斯听从了朋友的建议,把这种工装裤重新进行设计,推向了市场,受到了年轻人的青睐。后来,他引进了设备,大批量生产,并利用各种媒体宣传牛仔裤,大谈“牛仔裤文化”。铺天盖地的宣传,使牛仔裤深入人心。“西部牛仔”成了美国青年崇拜和模仿的对象。不少中老年人,连上层社会的人物也开始喜欢牛仔裤了,牛仔裤的市场越来越广阔。现在,他的公司已经成为世界著名的跨国公司,他的事业也传到了他的第四代子孙身上。

三、建立自己的人际网络

你知道一般人才与顶尖人才的真正区别在哪里吗?你可能会毫不犹豫地回答:是才能。那你就错了。

哈佛大学商学院曾经做过一个调查,发现:在事业有成的人士中,26%靠工作能力,5%靠关系,而人际关系好占了69%。

可见,要想成为出类拔萃的顶尖人才,不仅要提升你的才能,更重要的是拓展你的人脉,提升你的人脉竞争力。只有这样,你才会脱颖而出,取得事业的成功。

1. 丰富的人际资源可使工作更加得心应手

一个人在人际关系、人脉网络上的优势,就是人脉竞争力。哈佛大学为了了解人际能力在一个人取得成就的过程中起着怎样的作用,曾针对贝尔实验室顶尖研究员作过调查。他们发现,被大家认同的专业人才,专业能力往往不是重点,关键在于“顶尖人才会采取不同的人脉策略,这些人会多花时间与那些在关键时刻可能对自己有帮助的人培养良好关系,在面临问题或危机时便容易化险为夷。”他们还发现,当一名表现平平的实验员遇到棘手问题时,会去请教专家,却往往因没有回音而白白浪费时间;顶尖人才则很少碰到这种问题,因为他们在平时就建立了丰富的资源网,一旦前往请教,立刻便能得到答案。

柯力和维波都受雇于一家管理咨询公司。这天,他们同时接受了一项任务,为一家生物公司写一份管理报告,以获得一份50万美元的合同。正因为如此重要,公司才安排他们两个人同时写,以从中选优,或者把两人的报告中的精华结合起来,打造一份出色的报告。

柯力接受任务后,表现得很轻松,一副成竹在胸的样子。

由于时间紧,柯力必须在最短的时间内收集到尽可能多的那家生物公司所使用的生物鉴定过程的信息。他想起了以前的一位同事,她现在已去了一家非常著名的公司工作,她应该认识负责生物公司产品鉴定的科学家。于是他马上拨通了同事的电话。果然不出所料,同事把他介绍给了那位科学家。他虚心向科学家请教,对方也很乐意向他提供他所需要的信息,并立即通过互联网传给他。

仅仅通了两个电话,仅仅一封电子邮件,柯力便获得了报告中所需的关键信息。

而维波又是怎么做的呢?

维波接受任务后,发现所需要的信息大多没有着落,不免有些着急。想来想去,最后把问题交给了电子公告牌。结果第二天,有40位专家等着回答他的问题。这些专家们相互之间有些矛盾,答案自然也不相同。他不知道谁的答案正确,因为他无从判断这些答案的质量。他被这些复杂的信息压垮了,却不能找到真正需要的东西。最后完成的报告自然不如柯力的优秀。

一个人一旦踏入职场,光有主动性是远远不够的,要想把事情做好,还必须建立起自己的人际网络。因为你掌握的知识是有限的,无法独立完成所有任务,你必须知道谁懂得你未知的信息。即使是优秀的工作者,也需要一个庞大的专家体系来帮助他完成工作。

2. 职业受挫源于人脉竞争力太弱

在21世纪的今天,无论是保险、传媒,还是金融、科技、证券等各个领域,人脉竞争力都是一个日渐重要的课题。专业知识固然重要,但人脉是一个人通往财富、荣誉、成功之路的门票,只有拥有了这张门票,你的专业知识才能发挥作用。

在台湾证券投资领域,杨耀宇可是一个知名人士,他将人脉竞争力发挥到了极致。他曾是统一集团的副总,退出后做了一名财务顾问,并兼任五家电子公司的董事。根据推算,他的身价应该有5亿元台币之高。为什么一个不起眼的乡下小孩到台北打拼能快速积累这么多财富?杨耀宇自己解释说:“有时候,一个电话抵得上十份研究报告。我的人脉网络遍及各个领域,数也数不清。”

如果不注意建立自己的人脉关系,你可能就会陷入劳而无功的境地。

小静大学毕业后进入了一家公司工作,她认为只要自己努力工作,展现出超人的工作能力,必然能够做出一番事业来,获得重用并步步高升。可是一年过去了,小静虽表现出了出色的工作能力,但调薪比例很低,并不比那些表现一般的同事高,职位也没有得到晋升。小静很不服气,工作起来更加努力了。她认为总有一天上司会看到她的能力与才华,成功之日也离她不远了。

但是,又一年过去了,小静还是在原地停留。相反,与她同时进公司的同事已经是独当一面的主管了,薪水也比小静高出许多。小静终于忍不住,向公司里唯一与她要好的同



事抱怨自己怀才不遇。然而,同事却说:“不要抱怨了。你虽然工作非常出色,但与同事的关系没处好,所以才一直得不到重用。”工作细心、处事粗心的小静,怎么也没想到自己两年来,只做了别人26%的工作,也难怪总是在不重要的职位上停留。

对于员工来说,人脉是相当重要的,只有建立起高质量的人脉网络,在工作时才会实时得到帮助和支持。

成功建立关系网的关键是选择合适的人建立稳固的关系。因为人的精力是有限的,在建立关系网时,不要盲目地去建,否则会使你整天为应付一些无关紧要的关系而叫苦连天。

3. 在需要之前就建立你的人脉网络

在你需要时再去建立自己的网络,就已经晚了,这是一个非常简单的道理。所以,平时就应注意搜罗人脉网络中的专家,建立并不断扩大你的人脉网络,一旦需要哪些专家帮助,立即就能受益。若平时不注意,当你需要获得专家支持的时候,就会发现无法跟对方沟通。即使硬着头皮给专家打电话,往往会遭到对方的婉言拒绝,此时只能从别的渠道搜集需要的信息,结果浪费了大量的时间,搞到手的却大多是些无用的信息,既贻误了工作,又降低了工作质量。

创造机会事先就跟纳入人脉网络的专家建立联系。可以利用听某位专家演讲的机会,在会后主动介绍自己,问一些与主题相关的问题,收集他所感兴趣的信息。也可以送出一份在研究中写的相关的文章请专家指教,并告诉专家一些关于他最喜爱的活动的一些信息。当然,不要忘记递上自己的名片。这样,当几个月后,你需要跟这位专家联系时,就不会显得尴尬了。

维持关系很重要。在一些特殊的有纪念的日子要给专家送一份礼物,给对方一个惊喜。礼物不一定很贵重,一束鲜花、一本他感兴趣的都可以,关键是表达你的一份祝福,给专家留下深刻的印象,让他真正把你记在心里,当你再跟他联系时,双方首先感到的是一种亲切感。只要你一提要求,他自然很乐意为你提供帮助。

此外,还要经常跟人脉网络中的专家电话联系,嘘寒问暖,主动为对方帮忙,来维护你们的关系。若时间长了不联系,感情自然就淡薄了,甚至对方已将你忘记了,那又得从头做起。

4. 不断完善自我,增加个人魅力

素质高而有魅力的人容易得到别人的接纳,这也是人之常情。所以要不断完善自我,增加个人魅力。

在交往中要注意礼仪。这表现在你的着装、谈吐、一举一动之中。谦谦君子比一般人更容易获得对方的好感,窈窕淑女同样更能给对方留下好的印象。这关系到你能否顺利打开对方的心灵之门。

还要尊重别人,尊重别人的信仰、生活习惯等,让人觉得你是一个可交往的人。彼得在结交一位专家时,发觉对方是一个很“花”的人,喜欢享受多姿多彩的夜生活,但是彼得不喜欢去那种场所。一次他请专家吃完饭后,对专家说一起去一个独步全球精彩好玩的地方,而且还是二十四小时营业的,专家的眼中立即现出渴望的光芒。然后他们一起搭上计程车,直奔当地最大的书店,专家自然很失望,但很快就随遇而安,也高高兴兴地选了两本书。后来专家就不再要求彼得去那些灯红酒绿的地方了,但是对彼得的请求,比以前更乐意帮助。因为彼得给专家留足了面子,让专家觉得彼得把他看做一个高尚的人。

提高自己的专业素质,最好在某一方面小有成就,提高自己的档次。因为人人都喜欢与优秀的人交往,渴望与比自己优秀的人才建立关系。专家也同样,所以你的素质越高,他对你的热情就越高;反之,即使他答应帮你忙,也许只是敷衍了事。

5. 遵守信息互享的原则

你需要从专家那里获得有用的信息,同样,专家也需要获得信息,如果你提供给专家的信息让专家获益匪浅,专家自然在心里感谢你,在你需要他帮助时,他肯定毫不犹豫地尽最大可能帮助你。这样,你就和专家形成了信息互享的良性循环,成为彼此人脉网络里不可缺少的人。

6. 在平时要注意发现那些能够找到专家的人

有些人因为某种关系跟某些专家建立了良好的关系,如果你能说动他们把你介绍给专家,那你就大大减少了结交专家所需花费的时间。当然,对于这些提供信息者,你除了表达你的谢意外,还应在必要时给他们帮助,使他们甘心把更多的信息提供给你。

只要你按照上面几点去做,你将会慢慢建立起自己的人脉网络,在你需要专家提供某一方面的信息时,就不会劳而无功。当然,有了自己的人脉网络,你的办事效率自然会得到提高。

在好莱坞,流行一句话:“一个人能否成功,不在于 What you know(你知道什么),而在于 Whom you know(你认识谁)。”职场人士,不要以为自己拥有卓越的才能就能获得成功。学着去建立自己的人脉网络吧。只有建立起了人脉网络,你才会享受到人脉网络给你带来好处,那时你才会深刻认识到:一般人才与顶尖人才的真正区别在于人脉,而非仅仅是才学和能力。

四、做全公司最赚钱的职员

1. 老板喜欢什么样的员工

老板在自己的公司内,处理事情时往往是一言堂。他的阅历比其他人丰富,自信心很强,总是认定自己的想法是最好的。因此,多数职员认为唯命是从、毕恭毕敬,就能讨得老板的欢心,有些能力平庸的员工甚至以曲意逢迎来换取老板的赏识。



其实,乖乖听话、俯首听命的伙计,不一定能位极人臣,因为在市场竞争如此激烈的今天,老板首先要考虑的是企业的生存与发展,高帽戴着再舒服也比不上企业利润的增长。因此,老板心中最高分数的职员,一定是那些能让公司最赚钱的职员。

所以每年“年终花红”的时候,那些业绩好、利润高的员工一定是表彰大会的主角。鲜花、美酒,当然丰厚的奖金也是少不了的。很多世界级企业,每到年终就会进行以业绩为主的员工排位,排在前列的员工不用说一定会趾高气扬,而排在后面的不但脸面无光,还随时会有被老板解雇的可能。这当然怪不得老板,面对严峻的生存形势,老板只能如此。时下许多企业都在实行员工末位淘汰制,以此来激励员工。

所以如果仔细观察,你就会发现,做老板的不大会迁就人,但他必定会为业绩作出各种妥协,因为老板不会跟自己公司的钱包斗气。

故而开展工作也好,服务于老板也好,必须把努力的目标放在如何帮助企业赚到钱和节省钱上。单做一个听话的职员,在老板心中的印象一定无法达到最佳。

2. 利润至上

“利润至上”是每个公司的原始推动力,至今仍然是,虽然这让许多人产生了误解,可这的确是公司存在、发展乃至服务社会的根本。因此,老板们都希望员工头脑中有一个简单却至关重要的概念,那就是每一个公司的成员都有责任尽力帮助公司赚钱。一旦员工的头脑中输入这个概念,并习惯基于这个概念行事,一定会见到效果。

在一家业绩卓著的金融机构,有一天老板让秘书公告全公司,所有的纸都要两面用完才能扔掉。表面看来老板极其吝啬,一张纸上都要做文章,其实他解释道:“让文员和秘书知道这样做可以使公司减少支出、相对地利润增加,极其重要。”有了替公司赚钱的责任感,自然会付诸行动。

3. 只要积极行动,就会有好结果

一个企业,不要以为只有生产人员和营销人员才能争取客户、增加产出为公司赚钱,其实企业内所有的员工和部门都需要积极行动起来为公司赚钱。

因为任何机构要有盈余,必须倚仗开源和节流。不直接与客户打交道的人最低限度也应成为节流高手,否则浪费会使公司到手的利润大打折扣。

如果你十分明确自己对公司盈亏有义不容辞的责任,就会很自然地留意到身边的各种机会,而且只要积极行动就会有收获。

一个从事鸡蛋销售的员工,进入公司不久就取得了不错的销售业绩,得到了老板的褒奖。他是这样做的:

在售奶柜台或冷饮柜台前,顾客走过来要一杯麦乳混合饮料。

他微笑着对顾客说:“先生,你愿意在饮料中加入一个还是两个鸡蛋呢?”

顾客:“哦,一个就够了。”

这样就多卖出一个鸡蛋。在麦乳饮料中加一个鸡蛋通常是要额外收钱的。

让我们比较一下,上面那句话的作用有多大。

员工:“先生,你愿意在你的饮料中加一个鸡蛋吗?”

顾客:“哦,不,谢谢。”

可见,积极的行动和赚钱的责任感结合起来是多么重要。

如果你想在竞争激烈的职场中有所发展,成为老板器重的人物,就必须牢记:为公司赚到钱才是最重要的。请立即以此为目标动手改善你的工作吧。

五、没有自己私人的时间

因为时间观念差而在职场上屡屡受挫已不是什么新鲜事。在老板眼中,下属的所有时间都属于公司,都属于工作。迟到、早退、一加班就开始抱怨的人不可能干好工作,必须早点离开。

1. 做一个严格守时的人

别以为没有人注意你的出勤情况,也别以为老板经常不坐在办公室内,实际上你在公司的一举一动,老板都清清楚楚。因为所有的老板只有对两方面的情况了解得清清楚楚,他们才能安心睡觉,一是公司的业绩,二是员工的表现。

如果有一天,老板准时走进办公室,看到其他同事正在埋头工作,而你的座位空空如也,那么无论你怎么开脱,也很难挽回恶劣影响了。在老板的眼里,你肯定是不喜欢目前的工作,随时准备放弃,所以工作起来无法尽心尽力。

一位成功的职业人士这样告诫他的后辈:“就算不能第一个到办公室,也不做最后那个姗姗来迟的人。在星期一早上,如果你能比其他人都早到一些,即使只是趁别人还没有进办公室之前查查自己的电子邮件,或者整理一下办公桌,都会让自己提早进入一周的工作状态。同时跟周围的人比起来,你的精神显得特别愉快,也绝对是当天最让上司眼睛一亮的员工。”

就算不能最后一个下班,也不要都在众人都埋头工作时扬长而去。你的工作效率可能比别人的都高,那么应该去帮助显然在今晚必须开夜车的人,问他有什么是你可以帮助的,就算你到头来也没有帮上什么,光是这点心意,就足以让人感动并产生好感了。但切记一定要出自诚意。别忘记,整个团队的成功,才能让你的优秀表现更杰出;让团队里其他人显得灰头土脸,不但不会让上司认为你的能力比其他人高强,反而会觉得你的工作是否过于轻松了,并且没有团队精神的概念。

所以,在工作中积极主动的员工总会比公司所规定的时间早到几分钟,利用这短短的几分钟,使自己的心沉静下来,准备迎接一天工作的挑战,而下班前注意整理桌面,重要文件归档,确认第二天的工作。



上班时间丝毫马虎不得,要充分利用起来,提高工作效率;否则,你的工作常常落在别人后面,别说升职加薪,恐怕连下月的薪水都无处去领。

不要在上班时间跟他人闲扯,不要接听冗长无聊的电话,更不能“身在曹营心在汉”,想到“外面的世界多精彩”或者家里的煲汤香浓浓,心猿意马、魂不守舍。你应该做的是把全部的心思和精神都投注于自己手边的工作上,有效地提高工作质量、提升工作效率。

2. 永远不要抱怨

占用下属的私人时间已经是老板们司空见惯的事情,只要工作需要,他们不会有任何歉意,而且加班费少得可怜,所以很多人最害怕的事情就是已经和家人计划好周末的活动内容,却在周五被老板临时通知加班。没办法,只好一脸沮丧地打电话向家里人解释,毕竟工作更重要。

渐渐地,不但老板乐此不疲,就是员工也习以为常,毫不介意。因为老板肯占用自己的时间,正好代表重用。

一般对喜爱和信任的员工,老板会下意识地认为,偏用他们的最直接表现就是收买对方的全部时间。

一则在于成功人士必以事业为第一生命,富可敌国的比尔·盖茨每天都要工作十几个小时。将人比己,老板认为,有志向的员工也应随时准备献身事业。

二则身为老板,必然精打细算,任何支出必须争取获得超额回报,所以多数员工都会遇到老板要求免费奉献的情况。如果这种事轮到你的头上,你不要介意,仍要满怀热情地去工作,把这一切当作磨炼,毫无抱怨。

有一位领取公司最高薪金的员工,曾经这样对他的朋友说:“不要以为我获得的最多。其实,老板从来没有雇佣过像我这样便宜的员工,我一个星期工作7天,每天苦干16小时,平均计算,我的薪水还不如一般职员呢。”

所以,职场上打拼的成功者,都不会吝啬自己的私人时间,只有这样,才有前途可言。

六、只有老板成功了,你才能够成功

任何人都清楚,个人的成功是建立在团队成功的基础之上的。没有企业的快速增长和高额利润,我们也不可能获取丰厚的薪酬。

企业的成功意味着老板的成功,也意味着员工的成功。也就是说,你必须认识到,只有老板成功了,你才能够成功。老板和员工的关系就是“一荣俱荣,一损俱损”,认识到这一点,你很快就能在工作中赢得老板的青睐。

1. 追随老板的目标

你的使命是帮助你的老板完成他(或她)的现实目标。然而,这些目标究竟是什么目标?有的时候,答案简洁明了;可有时,你不得不做一点更深层的挖掘。

汤姆是一家纺织公司的销售代表,对自己的销售纪录引以为豪。曾几次,他向他的老板琼斯解释说,他如何如何卖力工作,劝说一位服装制造商向公司订货。可是,琼斯只是点点头,淡淡地表示赞同。

最后,汤姆鼓起勇气,“我们的业务是销售纺织品,不是吗?”他问道,“难道您不喜欢我的客户?”

琼斯和他的态度一样,直视着他,答道:“汤姆,你把精力放在一个小小的制造商身上,可他耗费了我们太大的精力。请把注意力盯在一次可订3000码货物的大客户身上!”

汤姆得到信息后,他把手中较小的客户交给一位经纪人。虽然他只收到少量的佣金,但更重要的是:他正在努力实现他的目标——找到主要客户。

人们在追求自己的目标时,很容易忘却最初的原因:老板认为你能为他(或她)的成功尽心尽力,做出贡献。不少职场人员验证了这一法则的价值所在。

一位负责家用电器连锁店的副经理,她和她的老板都认为:如果扩大连锁店的经营规模,生意便可扩大两倍。但老板还是有些犹豫不定,因为老板还难以确定经营管理的前景,即规模扩大能否带来适当的回报。在一次地区销售会上,这位副经理兴奋地说:“工作开展得不错,连锁店生意兴旺。多数经理们也许常常抱怨不能把所有商品和用户塞进如此狭小的空间,而我们上周几乎把电视机直接从运货车上卖掉。如果有更大的地方,我们的销售额一定会增长,我们是在现有的条件下全力以赴进行工作的。”

几周之后,老板为她所在的连锁店增加了一间侧厅。正如预计的那样,销售量迅速增长,老板对她的杰出业绩给予了高度评价。

2. 帮助老板成功

帮助老板获取成功有许多方式,但不是拍马屁。杰克是一位国际市场部总经理助理。他接到了一项紧急任务,根据老板的笔记,准备好业务进展曲线图表。起草图表时,他注意到老板写道:“美元坚挺,则出口就会增加。”杰克知道,事实恰恰相反。于是,便通报老板,告知已经纠正了这一错误。

老板很感谢杰克发觉了他的疏忽。当第二天向上呈报未出丝毫弊漏后,老板对杰克做出的努力再次道谢,不久,杰克发现自己的薪酬有所增加。

老板并非全才,在工作中他会遇到许多难题。这些难题也许不是你的份内工作,可是这些难题的存在却阻碍着团队的前进,如果你能够帮助老板解决这些难题,无疑,你在成功的路上会进展得更快。

卡尔是某学院的部门助理,他的老板罗格负责管理学生和教职员工。极其糟糕的签到系统使学生们常常因还未上课就被记名,许多班级拥挤不堪,而另一些班级却又太小,面临被注销的危险。意识到罗格承受着改进学生签到系统的压力,卡尔自告奋勇组织攻关,负责开发一个新的体系。老板高兴地同意了他的意见,于是这个攻关小组开发出一个



大有改进的系统。之后的一次组织机构改组中，罗格升任了主任，随即，卡尔被提升为副主任。对卡尔开发并成功地完成了这套系统，罗格给予了高度赞扬。

一般来说，时刻和老板保持一致并帮助老板取得成功的人，往往最终会成为企业的中坚力量，成为令人羡慕的成功人士。

七、融入团队 不当“职场单兵”

1. 容易成为职场单兵的人

职场中，总会有一些人不受大家的欢迎，无论是工作、吃饭还是聚会都是孤零零的，这些人总是有着太多的尴尬和烦恼，当然也是最需要融入团队作战的人群。

过于自卑的人成为职场单兵的可能性很大。他们总是想着大家是否能接受自己，所以做事情的时候放不开手脚，跟人说话的时候也是客客气气，让大家有一种距离感，在办公室里就会显得像个局外人。你跟别人客气，别人也会跟你客气，而你又会从别人客气的态度中推测别人是和你保持距离的，从而更加不敢接近其他人，形成一种恶性循环。这样的职场单兵可以先从改变自己的说话语气开始，适度地与同事开玩笑，不要那么紧张，时间长了，自然能和同事们打成一片。

过于自信大多会让人变得过于自恋，也易成为职场单兵。他们总认为别人什么都不如自己，觉得自己怀才不遇，周围的人都很难沟通。如果你有这样的感觉，那么成为职场单兵也就不足为奇了。多看一看别人的优点，尤其是工作做得好的人，冷静地观察以后你会发现他的确是很优秀的。或者换位思考，如果让你做同事的工作你会做得怎么样？或者你一个人做所有的工作会怎么样？你会做得和他一样好吗？如果可以，你就一定要做出来，让大家看看你的实力，让大家信服，当然也不要因此更加自恋，更加孤立于大众。

成为职场单兵有很多的原因。比如你对同事的防范过于严重，这个时候你就要想想，同事能坑害你到什么程度，对你的生活和生命会不会有威胁，如果不，为什么不大胆地交往呢？还有一些人是因为外表的原因而遭到排斥的，比如大家都穿西服你却穿T恤，大家都穿长裙你却穿吊带和热裤，这不单单是外表问题，更体现了你和这个群体的不吻合，爱搞特殊化。这个时候你只需要简单地改变一下装束，可能就立刻会换一种心态。下班后和同事们一起去唱唱歌、聊聊天，就可以更好地与大家交流，融入集体。

其实对于公司来说，也要争取团队里面无单兵，最好的做法就是经常给员工举办一些活动，比如突出协作的体育比赛、远足、旅游等。在这些活动进行的途中，公司要有一些特殊的照顾，比如分小组进行，这样强制的组合对促进大家的协作和交融是非常有益的。

2. 聪明的人融入团队，孤傲的人被团队抛弃

团队合作是一种劳动技能，应该在学校里受到更多的重视。不管是对个人在工作职位上的成功，还是对每个企业与国内外对手竞争的胜利，这项新技能的传授都是很必

要的。

有一个能力很强的员工,在面对客户的谈判中表现突出,为公司创造了良好的效益,受到了经理的高度赞扬。这次谈判使他更加认识了自己的价值,经理的赞赏使他觉得自己非同一般。在日常工作中,他开始不和其他同事交往、沟通,一副自高自大、目中无人的样子,在公司里独来独往。

这位员工的态度使得同事们渐渐疏离了他,都不愿意与他合作。于是,他成了被孤立的人,在许多事情上都陷入了极其尴尬的境地。在一次业务办理中,由于他判断失误给公司造成了不小的损失。同事的讥笑、经理的恼怒,使他无法再继续待下去,他很不体面地自行辞职离开了公司。聪明的人融入团队,孤傲的人被团队抛弃。荣誉是优秀的象征,当你取得成绩、拥有荣誉时,更应该戒骄戒躁。保持清醒的头脑才能与同事相互支持、帮助,以巩固已得的一切,因为人不可能孤立地存在于任何地方。

在团队中,要注意培养与同事之间的感情。多跟同事分享对工作的看法,多听取和接受他人的意见,不要自命清高成为孤家寡人,要跟每一位同事都保持友好的关系。在团队中,如果你自己被孤立起来,那将是一件很危险的事。在一个花园里,美丽的红玫瑰引来了人们驻足欣赏,红玫瑰为此感到骄傲。红玫瑰旁边一直蹲着一只花青蛙,红玫瑰嫌它跟自己的美丽不谐调,强烈要求青蛙立即从她身边走开。青蛙只好顺从地离开了。

没过多久,青蛙经过红玫瑰身边,惊讶地发现它已经凋谢,叶子和花瓣都掉光了。青蛙说:“你看起来很不好,发生了什么事情?”红玫瑰答道:“自从你走后,虫子每天都在啃食我,我再也无法恢复往日的美丽了。”青蛙说:“当然了,我在这里的时候帮你把它们都吃掉,你才成了花园里最漂亮的花。”有许多人都像红玫瑰一样自命清高,总认为别人对自己一点作用都没有。其实,我们每个人都有需要他人的地方。

一个团队的成员不应该只注意个人名下的辉煌业绩,而是要看到在其背后的团队支持。

自我感觉良好,不愿与人合作,如果再一意孤行,不但会使自己孤立,也容易被倡导“团队精神”的职业社会所抛弃。一个人如果感到很难融入团队中来,可能他自身存在一些问题。这时不妨从自己身上找出原因,并马上改过来。下面这个寓言故事能给人一些启示:

一只乌鸦在觅食时看见一只猫头鹰飞了过来。大白天见到猫头鹰真是一件怪事,于是乌鸦便问道:“猫头鹰老弟,你怎么这么匆忙,要赶去哪里呀?”

猫头鹰说:“我呀,正在搬家呢!我要搬到西边的树林去。”

乌鸦感到不理解:“好好的搬什么家呀?”

猫头鹰回答说:“你哪里知道我的苦衷啊。我喜欢在夜里唱歌,东边的动物都讨厌我。它们嫌我不睡觉,还说我的歌声难听,吵得它们不能安心睡觉。我不跟他们一般见识,所



以就主动往西边树林里搬。”

乌鸦一听就明白了，于是对猫头鹰说：“你就是搬到西边的树林里，不久还会再一次被赶出来。说起来咱俩的遭遇还真有点相似。我以前也是爱唱歌，虽说不像你那样在夜里，但也同样得罪一帮人。后来我想明白了，这不怪别人，而全在我自己。就拿你来说吧，你本来可以白天工作，晚上睡觉，和其他动物一样。如果尝试过后还不行，你还可以在晚上不唱歌了，真是一时嘴痒想一展歌喉，那就尽量唱一些轻柔好听的歌。如果这三个本质问题能够改变的话，你就会受到欢迎，而根本用不着到处搬家。”

在一些企业，抱怨自己怀才不遇，感慨工作环境不好，总有些无法融入到团队而频繁地跳来跳去的人，这些人也没有几个做得很优秀。原因就是没有找到自己与工作不合拍的根本原因所在，也就没有从根源上想办法去解决它。

积极寻找团队成员中积极的品质，消灭自己的缺点和团队中的消极品质。在一个团队中，每个成员的优缺点都不尽相同，你应该去积极寻找团队成员中积极的品质，并且学习它，让自己的缺点和消极品质在团队合作中被消灭。你应该时常检查一下自己的缺点，比如自己是不是还是那么对人冷漠，或者还是那么言辞锋利。这些缺点在单兵作战时可能还能被人忍受，但在团队合作中会成为你进一步成长的障碍。如果你意识到了自己的缺点，就要注意改正。

职场有个“天条”：你有多少能力不重要，重要的是，谁认可你，谁愿意用你。成功人士都经历过从“能干的人”到“团队好伙伴”的过程，人在职场往上走的过程，其实就是被团队认可的过程！

第四节 团队冲突的化解

一、解开团队冲突的面纱

(一) 冲突是什么

冲突就是矛盾表面化、分歧情绪化、情绪对立化。因此，当双方情绪对立的时候，就会导致感情用事。在企业中，无论是上下级之间还是同级之间原本都不存在冲突。而且刚开始一起工作时，也只是对一些问题有不同的观点、看法。但是为什么问题会越来越多，造成冲突了呢？

有一个旅游公司的总经理曾跟我说：“我对一个下属特别好，总把重要的任务交给他。可结果呢？有一个很重要的工作他没有办好，我就特别生气。我问他：‘这么重要的工作交给你，你为什么不好好干？’结果他什么也不说，只是看着我。于是我又问第二遍：‘这么

重要的工作交给你,你为什么不好好干?然后他就面目可憎,甚至狰狞地看着我,然后我又原话问了他第三遍,结果他这回干脆就摔门而去。然后他就自己成立了一个小的旅游公司,就在我们公司对面。我问他要干什么?他说他也不办什么业务,就是要给我搅和,即使是自己赔钱也要搅和。而且最可气的是,他给我搅和黄了以后,还找人告诉我,那是他搅和黄的。我不明白他怎么就那么恨我呢?”

还有一个例子,也是一位总经理朋友说的:“我们是生产化工产品的企业,规定不能在工作时间吸烟。一天,人事经理去职工更衣室时发现有一人抽烟。他一看经理来了,就赶紧把烟掐灭,并且对经理表示道歉。经理说:‘你这是违反纪律’‘对,这事是我错了’,抽烟者答道。经理说:‘你得接受处理’,‘我接受批评,我接受处分’,抽烟者再次诚恳答道。话说到这会儿,双方还没有什么冲突。但经理又说了一句话:‘你还是共产党员呢’,抽烟者开始不高兴了,说:‘共产党就不能抽烟了?共产党也犯烟瘾,邓小平还抽烟呢。’经理说:‘你还不服管,还敢顶嘴?’‘顶嘴,你又不是我爸,我跟你说话还是顶嘴吗?抽烟者生气道。经理也非常生气,说:‘我饶不了你!’结果这个员工干脆又把烟点上了,还把烟圈吐在经理的脸上,冲突不断升级。经理回来跟我告状,我也决定要处分抽烟者。可是发现居然大多数人都向着那个抽烟的,反而恨这个经理。”

为什么会产生这样的冲突?我们不妨通过学习来看待一下这两件事情。

(二) 为什么会产生冲突?

1. 怀疑与不信任是最大的冲突缘由

著名的《第五代管理》的作者萨维奇有一句妙语:怀疑和不信任是公司真正的成本之源。管理者不信任自己的员工,就会使员工离心离德,难以和公司形成荣辱与共的感觉,在工作中就会产生抱怨和不满,难以安心工作,甚至产生应付工作的心态。而且管理者不信任员工,还会招致员工对管理者的不信任,员工在工作中有了什么建议和意见也不会坦诚地提出来,从而使整个公司的工作绩效平平,还会产生推诿责任甚至人才缺失的不良后果。所以,管理者和员工之间,有必要形成信任合作的关系,这样在工作中,员工的积极性、创造性才有可能被调动起来,从而使公司得到更好的发展。

(1) 怀疑导致沟通不畅

管理者和员工之间建立和谐的关系,才能在彼此无拘束的交流中互相激发灵感、热情和信任,才能让员工和管理者的心贴得更近。而管理者对员工的怀疑则只能使得两者之间的沟通不畅,从而使员工产生消极和对抗的心理。这样的理念得到了越来越多世界级公司家的认可。

沟通的不顺畅对于公司造成的危害是显而易见的,不但各个部门之间的工作难以协调,部门间容易产生矛盾冲突,而且员工对于管理者的意图很难真正领会,在工作中也难以贯彻实施。员工不知道自己的工作目标是什么,也不知道自己的工作对于整个公司的



发展有什么意义,他们只是埋头工作,至于产生什么样的后果则一无所知。管理者的决策也成为闭门造车,因为他听不到来自决策执行者的意见和建议,没有信息反馈的决策只能频频失误。而这在无形中将会给公司增加成本、造成浪费。

由此可见,管理者对员工的怀疑和不信任是有很大的消极影响的。一个管理者如果每一天都花费时间在防范自己的员工上,就不能够集中精神去关注那些在公司发展过程中出现的大问题,这对于管理者来说,也是极大的浪费和消耗。而努力工作却被怀疑的员工更是会牢骚满腹。许多公司的服务部门都有这样的制度,在自己的员工向顾客提供了服务之后,会有专门的人询问顾客是否满意。这本来是完善自己的服务的一项有利措施,但是如果公司管理者把它变成一个教条式的程序,就有可能让员工产生误解,认为这是公司对员工独立工作能力的怀疑。

在一家电信公司里,就有这样一条新规定,每一位员工在接完顾客的电话之后,都必须问一句“我今天为您提供了优质服务吗?”即使是在顾客已经明显表示了满意和感谢之后也不例外。这样的规定让员工极为不满,因为他们认为自己不被信任。一旦员工感到自己不被信任,就很难和管理者之间形成良好的沟通,从而使公司的绩效大幅下降。

(2) 不信任导致人才流失

管理者为了挖掘员工的潜力,最大限度地发挥员工的积极性和创造性,普遍采用了高工资、高奖金、晋升机会、培训、优厚的福利等激励手段。但在管理学家看来,这些手段并不是最好的激励手段。其实最简单、最持久又最有效的激励并不是物质上的,而是管理者对员工的信任。管理者的怀疑和不信任,不但会造成公司的绩效下降,更严重的是会造成公司人才的大量流失。据一份调查显示,在公司中高层管理人员的离职原因里,感觉公司对自己不信任占有很大的比重。可见,管理者对员工的不信任正在使公司的人力资源遭受着严重的损失。

管理者之所以对员工不信任,是因为对员工的做事能力、品德或者良好的意图有所怀疑,而这种怀疑会大大伤害员工的自尊心,也使员工的社会认同感受到严重的打击。感受不到被需要、被尊重的员工自然要离开公司,去寻找一个更能满足他们的自尊和认同感的公司。

在海尔集团,崇尚人才是他们的管理哲学。

管理者对员工的怀疑和不信任容易造成管理过多的问题,从而妨碍员工的成长。管理者怀疑员工的工作进度,不断地进行确认和监督,员工也会越来越多地依赖管理者,将本应承担的责任推到管理者身上。而且,不信任员工的管理者还会对员工实施监控措施,从而使员工产生防御心理。这样的互相防御使得整个团队陷入信任危机,难以形成协同合作的团队。员工一方面要工作,另一方面还要处处提防,自然难以形成高的工作效率。不信任更会使员工难以全身心地投入工作,也就难以发挥出自己的能力。没有人喜欢在

监视下工作,当员工感受到自己的能力发挥受到威胁时,就会选择离开。

因此,管理者必须认识到怀疑和不信任不可能换来员工的忠诚,员工的大量流失将不可避免。而公司的人才流失,将会使整个公司陷入一种恶性循环,不但成本增加,而且要频繁地进行人才的招聘和培训,公司的竞争力将不断下降。

(3) 信任,才能争取更大的忠诚

管理者的怀疑和不信任将会给公司带来一种恶性循环。在不信任的基础上,公司的整个机构将陷入官僚化,每件事都要层层审批,每一个管理层级的员工都在等待上司的指示。这样的管理模式,使得管理者越来越忙,而员工则渐渐失去了自主能力。整个团队的效率在下降,而将更多的时间花费在等待批示和向上级请示上。员工的责任心渐渐下降,而整个公司的责任都沉甸甸地压在了管理者的身上。

而建立在信任基础上的管理,则是管理者从根本上相信员工的行动是对公司有利的,从而更多地依靠员工的能力和积极性来进行公司中的各项工作。员工被看做是一个重要的人,能够独立完成工作并把工作完成得很出色。得到这样的认同,员工就会更加自信,从而在工作中表现出极大的热情,更好地发挥创造性。

在管理者信任的基础上,员工能够放手去工作,并以良好的工作成绩赢得管理者更大的信任。这样的管理模式,不但让员工感受到了被尊重,从而树立起对公司的忠诚,而且使整个公司的绩效提高,对于管理者和员工来说,是一个双赢的结果。

海尔的人才观就是兵随将转,“无不可用之人”。他们相信海尔的员工,只要努力都会有所作为。任晓全是海尔的一名农民合同工。从技校毕业后到海尔的冰箱车间工作。为了解决冰箱溢料问题,任晓全开动脑筋改进工艺,取得了成功。他的发明立刻得到了推广,他被全厂表扬,评为优秀员工,并在后来被提拔为车间主任。任晓全说:“在海尔,你就是有小小的一点儿成绩,都会被及时发现得到肯定。”海尔正是凭借这样的信任,增强了员工的信心。而管理者的怀疑和不信任是不可能取得这样的成果的。不信任不但会使公司失去宝贵的资源,浪费大量的时间,而且让员工无法发挥出自己的才能,失去展示自己的机会。所以,管理者的怀疑和不信任对于公司有着极大的破坏力,管理者只有对员工真诚地信任,才能赢得员工的支持,才能使公司焕发出勃勃生机。

2. 沟通差异导致的冲突

沟通差异是指双方的意见不一致。人们常常轻易地认为,大多数的冲突是由于缺乏沟通造成的,但事实上,许多冲突中却伴随着大量的沟通。有一种错误的认识,就是将良好的沟通与别人同意自己的观点等同起来。乍看一下,几乎所有的冲突似乎都是由于沟通不畅造成的,进一步分析,不一致的意见是由于不同的角色要求、团队目标、人格因素、价值体系,以及其他很多原因造成的。因此,管理者不能过分重视不良的沟通因素而忽视真正的原因。



3. 立场差异导致的冲突

每一个人或者团队都有自己独特的利益和观念,这是导致冲突的重要原因之一。公司内部,由于团队存在垂直和水平的分化,也就是有不同的部门或者利益团体,这种团队结构上的原因导致整合的困难,其结果就是冲突。这种冲突不是个人恩怨造成的,处理起来也很麻烦。

4. 个性特征导致的冲突

一些人的个性特点导致别人很难与他们合作。每个人的背景、教育、经历等因素都不相同,因此每一个人都有自己的独特的个性特点和价值观。因此有的人会令人感到尖刻、不可信任或者陌生。这种人格上的差异也会导致冲突。

(三) 团队冲突的双重影响

1. 冲突的正面价值

首先,冲突是亲密关系的开始。两个人相处或一个团队相处,如果没有冲突,都是相互谦让不发生碰撞,人和人之间的关系就会停留在某一个距离上。如果要想有进一步的接触,就必然要有冲突,它是亲密关系、紧密合作的开始。由于有冲突,我们才能真正表明自己的立场,才能真正地开始了解对方。因此,冲突是表明个人立场和打造个人品牌的方式之一。

其次,适量的冲突有助于促进创新。由于不同意见、观点的交锋,使人们的认识逐步取得一致,同时不同观点的交锋有利于引发创造性思想的发生。

2. 冲突的负面影响

太多或太少的冲突会造成绩效水平的下降。如果冲突水平低,团队成员只顾因循守旧、不思进取、对改革没有反应、缺乏创意,则工作效率低;过多或者无法控制的冲突则破坏了团队的和谐,个人集中注意力攻击对方,钩心斗角,互不合作,无秩序,工作效率自然下降。

凡是大有作为的人都是有鲜明个性的人。但是,冲突并不都是坏事,冲突是团队人际关系的晴雨表。在一个团队中,有没有保持一定的冲突、保持良性的冲突,有没有让恶性的冲突无限地发展,可以预测这个团队还可以在一起工作多长时间。看一个团队能不能坚持下去,就看它的冲突的性质和对冲突的处理能力。

二、如何化解团队冲突

1. 冲突可能消灭吗

对于冲突,要积极地发现、坦然地接受、深入地分析,最后化为财富。对于良性冲突,要保留、引导、扩大和利用。同时,你能够保留的和引导的、能够利用的都属于良性冲突,也可以说能够驾驭的冲突一般是良性冲突。

如何不让冲突扩大呢？要让大家尽情地去表达。在团队中，要让大家觉得能够毫无顾忌、旗帜鲜明地表明自己的观点，这才是一个健康的体系。对于恶性冲突则应该避免、缩小、化解和转移。

但绝大多数人并没有做。我们每个人通常很害怕冲突，由于害怕冲突就回避，可回避不等于解决了冲突。而且回避后，自己会进行负面猜测，会引起更大的冲突。这是我们通常的思维模式。回避、猜测、负面假设会引起更大的冲突。然后再一次回避、再一次猜测、再一次负面假设，一直到不可调和。

但实际上，客观规律又是什么呢？一个团队通常都是在冲突中的动态平衡中存在的。比如人、羊、狼和草，这四者是什么关系呢？狼会吃羊，狼会伤人，因此狼最让人讨厌。但如果狼都被杀光，羊就可能繁殖过快过多，结果是草被羊和其他动物吃得太快，最后造成的结果是草原的沙漠化。于是，羊就活不下去，没有了羊，狼在草原上也生存不下去了。这样狼和羊的冲突也没有了，间接和草的冲突也没有了，整个草原都没有了，所以北京出现了沙尘暴。

我们常有一个错误的观点，就是要把冲突消灭干净。实际上，狼吃的也是老弱病残的羊，以及其他食草动物。由于狼的存在限制了食草动物的发展，使草原得到了保存，使人获益。这个就是动态中的平衡。

在企业中，凡是对结果负责的人，往往被认为是人际关系不好的人，常会引起冲突，有点像人群中的狼。而人群中的羊呢？是那些比较听话的、不吭声的人，他们也不会有太大的作为，但通常被认为是应该受保护的弱者。而这其中的草和人呢？应该完成的工作就是草，经理人就是人。如果你要是把那些经常引起冲突的所谓“狼”统统干掉后，那些不太干事的“羊”会把“草”糟蹋得一塌糊涂。当草（工作）没有了，职业经理人也就失去了生存的空间。

因此，别指望一个团队会成为一个不再有冲突的团队，冲突将永远存在。冲突的存在说明你们团队有生命力，代表着这个团队有创造力，同时说明有发展前途。我们不是要消灭冲突，而是要提高驾驭冲突的能力。

2. 建立调解机制

在团队中要建立正式或非正式的调解机制。比如说，有一个部门经理，对部下的要求非常严格，有的时候严格到让下级有一点紧张。而公司中有一位很有威信的大姐，她非常了解这个经理的为人。如果有的员工对经理的要求不理解时，这位大姐就会跟他说：“你别看经理表面上这么厉害，其实厚道得很，他真的是为你好。”简单的一句话就产生了很好的沟通效果。

但如果第三方（如上面那位大姐）不是起到沟通作用，而是火上浇油，那就麻烦了。例如，一位部门经理批评了他的下级，下级正在思考：“我怎么又挨批评了”。另一位部门经



理跟他说：“这么点事情值得发这么大的脾气批评你吗？这不是欺负人吗？”结果这个员工第二天就提出辞职了。因此第三方的作用，在团队解决冲突的时候，起着至关重要的影响力。如果是火上浇油则加深矛盾，如果是讲明真正的出发点就会赢得对方理解。

新员工的接受程度有时常受第三者的一句话影响。有的上司对新来的员工要求十分严格。这时，若旁边有一个人对新员工说：“祝贺你，咱们经理有一个特点，他觉得有发展前途的员工，都严格要求他。如果他觉得你这个人根本没有长进，没有培养前途，就根本不搭理你了。”听了这样的话，这位新员工的工作劲头该是多么大啊。可见，第三者的作用何其重要。

3. 强化对结果负责的观念

现在国外一些企业引入了首席问题官(CSO)。首席问题官是专门负责挖掘问题，分析问题，提出解决方案，监控、跟踪解决问题的高级管理人员。他们把冲突和问题当作宝藏来挖掘，这是一个比较可行的方法。

还有一种方法叫做内化市场机制，这将导致企业绩效考核体系的变革。一种做法是无底薪，完全根据个人的工作结果，打破一切年龄、性别、资历、学历的界限；另一种做法是负债考核。每天企业告诉员工，他欠企业多少钱。为什么？因为企业把相当多的固定资产的投入都要折合在员工身上，员工每天完成的工作首先是分担这些成本，然后才是员工自己的收入。现在国内有的企业也开始运用负债考核这种机制。

这种机制为什么可以化解冲突？这是在引导员工将注意力放在结果上。企业和家庭的区别就在于企业首先要追求结果好(绩效)，然后追求感觉好；而家庭首先要追求感觉好，然后才是结果。因此，企业只要树立起对结果负责的观念，就能化解很多的冲突。

用团队的方法解决冲突。首先要知道每个人都有自己的BVR(B是信念；V是价值观；R是行为准则)。每个人在职场中的BVR是和他的家庭环境、父母以及沟通方式密切相关的。有时你认为这是对的，而别人却不认同(BVR不同)，这就会产生冲突。

冲突是以情绪的变化来表现的。正确地理解情绪和处理情绪就是我们要勇气面对冲突，有能力驾驭冲突的开始。一项研究发现，中国人平均寿命是74岁，女性76岁，男性72岁。为什么男性比女性少活4年呢？因为女性经常会流泪，不但可以带走体内的毒素，还可以舒缓情绪。因此，男性要长寿应该怎么办？想哭的时候就尽情地哭。为什么别人一哭，我们就劝？其实你是一看人家哭自己就心烦。但如果人家哭够了就舒服了，我们不应该剥夺人家的权利。

4. 化解冲突于萌芽状态

在任何一个公司的领导活动中，皆大欢喜是不存在的，冲突与不满时常都会发生。有效的主管必须运用他的权威和影响力及时并合理地处理这种冲突，以消除员工的不满。

团队内部发生冲突不一定是坏事，它使团队的一些潜在矛盾暴露出来。但是，冲突给

正常的工作秩序造成不同程度的危害,对团队目标的实现起负效应影响。当人们普遍就所关心的问题有了较偏激的反应时,就会形成一种从众心理,其突出特点就是情绪色彩浓厚,相互传染快。这些情绪色彩显现在外,就是对有关主管产生较强烈的对立情绪,特别是当一部分人的要求得不到满足时,这一特点就更加明显。主管如不及时加以疏导,这种对立情绪就会恶化并引发冲突。因此,可采取以下步骤进行疏导和处理。

(1) 及时沟通信息,在矛盾气球爆破之前先放气。矛盾不断激化的一个重要原因,是员工不满意的地方太多。若压着不能讲,问题长期得不到解决,就像高压锅一样,持续高温又没有出气的地方,到一定程度非爆炸不可。

(2) 冲突发生后,要迅速控制事态。在情况不明、是非不清而又矛盾激化在即的时刻,一定要先暂时冷却,迅速使事态控制在一定范围内,等大家的火气消下去之后再解决。

(3) 及时阻隔信息,避免流言的影响。作为主管,应把握好各方面的思想情绪,做到该畅则畅、该阻则阻,从而达到化解矛盾、消除不利因素、求同存异之目的。

5. 以大度化解矛盾

古人言:宰相肚里能撑船。凡事让三分,可为自己今后的工作做好铺垫。在经历了以上三个步骤控制住事态以后,主管就要分析对立和冲突产生的原因、作用、后果以及如何转化,为进一步的思考处理做好准备。下面的建议在消除对立状况时可参考使用。

- 别人对自己是否有恶意?很多时候,其实别人对自己并没有恶意,而自己却以为别人在故意跟自己作对。
- 自己没有误会对方吗?我们在看一个人的时候,常会因所看到的某一部分现象而产生误解。如果是这样的话,重新调整自己的视角,问题就好解决了。
- 是不是完全不了解对方而自己妄加揣测呢?如果是这样,就要努力去了解对方,与对方沟通,这样可以避免不良冲突,或在冲突刚起时就通过双方的沟通予以消除。
- 产生对立的原因何在?事出必有因,如果能找出具体原因,就能对症下药,消除对立。
- 对方的真意在哪里呢?是个性使然,还是一时的兴起?努力从对方的表情、态度、说话的语气来了解其本意。
- 真的不对立不行吗?如果是会影响团队利益或规章制度不允许的重要事情的话,就必须断然予以否定。但是,如果为了微不足道的小事而对立,那是多么愚蠢!
- 互相对立对彼此有什么好处呢?如果能不只考虑到私人利益,而以更广泛的立场来思考的话就好了。不良的人际关系不只损害到自己,我们也要为对立而造成别人不愉快而负责任。



6. 动之以情,晓之以理

不良冲突往往伴随着情绪上的对立。如果一个人和主管有意见冲突,对主管无好感,主管就是搬出最严格的逻辑学也无法使他同意,因为情绪已遮蔽了他的理智。一个人一旦有了自己明确的见解,他是很难被迫改变自己意见的。但如果主管首先动之以情,缩短感情的距离,诚恳谦虚地诱导对方,就可以使他们改变主意。

在美国的罢工运动史上,服务师中较早懂得以诉诸感情的方式对待罢工者的,是福特汽车公司的一个经理。当福特汽车公司2500名工人因要求加薪而罢工时,经理布莱克并不发怒、痛斥或威吓罢工者。事实上,他反而夸奖工人。他在克利夫兰各报纸上登了一段广告,庆贺他们放下工具的和平方法;看见工人纠察队没有事做,他买了很多棒球和球棒让工人们玩。

布莱克经理这种讲交情的态度,就是在感情上接近对方,使得对方愿意接纳自己。人是社会动物,都是讲感情的。那些罢工的工人借来了很多扫帚、铁锹、垃圾车,开始打扫工厂周围的废纸、火柴棍及雪茄烟头。在劳资对立的情况下,想一想为提高工资罢工的工人们却开始在工厂的周围做清扫,这种情形在美国劳工斗争史上是空前的。那次罢工在一周内获得圆满解决,双方未产生厌恶感和怨恨。

7. 冷静思考,善后解决

在团队内部,员工或同级之间对于解决问题的意见不同,或自我意识太强,都有可能引发争执。若团队久经磨合,大家坦诚相见,则争执有利于鼓励不同意见。但在很多情境下,事实往往不能如愿,争执常常会发展为争吵或冲突。如果发生这种情况,请从以下问题入手,思考解决问题的办法。

- 事态为什么会变成这样?找出产生对立的原因。
- 为什么自己要那么坚持?试想这是不是值得钻牛角尖的小事呢?
- 对立为何要如此坚持?是为了名还是为了利呢?努力找出原因。
- 自己的主张真的正确吗?员工如此坚持自己的意见,是不是因为主管自己的主张有缺陷呢?还是自己坚持错误呢?
- 有必要固执己见吗?如果能退让一步对双方不是都很好吗?
- 自己的表达方式是不是有问题?即使自己的意见是正确的,但如果表达方式有了问题,就会伤了员工的自尊心或让员工很没有面子。所以要改进自己的沟通方式。
- 即使说不过别人,也绝不表示你就输了。若反而拼命反对对方的观点,则不过是白白浪费时间而已。
- 把员工当成敌人后,结果会如何呢?无时无刻不讨厌着对方。但想想看,这又能给双方带来什么好处呢?

- 要怎么做才能平息争吵呢？可以试着改变说话方式，承认对方的立场也有好的一面，并且将这个想法传达给对方。
- 想办法给对方一个台阶下，或者自己找一个台阶下。若双方都明白对方想退一步的话，往往会产生好结果。

8. 解决团队冲突的具体方式——托马斯-基尔曼模型

按武断性程度和合作性程度可以画出一个矩阵，表示出来的模型就是“托马斯-基尔曼模型”，如图 8-1 所示。从这个模型可以看出，团队冲突有五种处理方式。

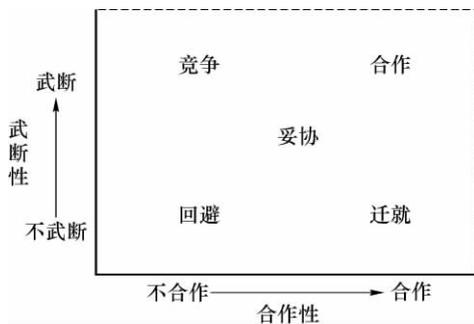


图 8-1 托马斯-基尔曼模型

(1) 竞争

这是由于团队冲突的双方都采取武断行为所造成的。双方都站在各自的立场上，各不相让，“要么你们对了，要么我们错了”，一定要分出个胜负、是非、曲直来。

例如，肖经理坚持要今天报销，财务部的柴经理坚持到周四才能报销，双方都坚持自己的观点，谁也不想让步。

(2) 回避

双方都想合作，但既不采取合作性行为，也不采取武断性行为。“你不找我，我也不找你”，双方回避这件事。

例如，软件部提出要招聘几个程序员补充力量，已经过了十月了，程序员还没有到岗，负责人阮经理虽然一肚子气，但就是不找人力资源部，“管它呢！老总问起来再说吧”。人力资源部任经理也采取多一事不如少一事的态度，不找阮经理商量怎么招程序员。想一想，你在工作中是否经常遇到这种情况呢？

回避是日常工作中最常用的一种解决冲突的方法。但采用回避的方式，会有更多的工作被耽误、更多的问题被积压、更多的矛盾被激发，解决不了问题。

(3) 迁就

团队冲突的双方有一方高度合作、不武断，也就是说，只考虑对方的要求和利益，不考



虑或牺牲自己的要求和利益；而另一方则是高度武断的、不合作的，也就是只考虑自己的利益，不考虑对方的要求和利益。

工作中常有一些因故没能处理的问题，但以为不是重要问题就可以迁就对方是不对的。虽然有些矛盾问题化解了，但也有一些问题积压下来了，而且这一次迁就他，他会认为他下次还可以这样做，会导致再次的冲突。

(4) 妥协

冲突双方都有部分合作，但又都有武断。这种情形下双方都“你让三分，我让三分”，双方都让出一部分要求和利益，但同时又保存了一部分要求和利益。

销售部和软件开发部都到行政部申请明天上午9点至11点派车，可行政部只有一辆车可以外派。这时，销售部就与软件开发部商量，软件开发部做出一点牺牲，明天早上早一点，8点至10点用车；销售部明天10点至12点用车，牺牲一点自己中午休息的时间。这种处理方式是否妥当？

这是职业经理与其他部门打交道时常用的方式。虽然通过妥协可以降低成本，会达成一种新的规则，但是有时会出现这样的情况：别人会和你讨价还价，并再次跟你提出更高的要求，强迫你让他三分，最后达到他的目的。

(5) 合作

冲突双方高度合作，并且高度武断。就是说冲突双方既考虑和维护自己的要求和利益，又要充分考虑和维护对方的要求和利益，并最终达成共识。

如后来阮经理与任经理一起组织程序员的招聘工作，终于按期招聘到合适的工作人员。

合作是一种理想的解决冲突的方法。就是双方彼此尊重对方意愿，同时不放弃自己的利益，最后可以达到双赢的结果，形成皆大欢喜的局面，但不容易达到。

合作是最该提倡的方式，包括团队合作、上下级合作、与客户合作等。



案例评析

为了提高软件部的开发能力，阮经理向人力资源部提出了用人申请，很长时间过去了，人力资源部没有能够提供这样的程序员。下面看看阮经理和人力资源部的任经理是怎么对待这件事的。

1. 如果采用竞争方式

阮经理当仁不让：“开始让你们招时，你们可没说这么多，你们也没说招不到。这么长时间，才招到一个人，真不知你的人力资源部整天都在忙什么！”

阮经理生气地吼道：“不管怎么说，软件开发部要是完不成任务，你们人力资源部有不可推卸的责任……”

任经理辩解道：“现在做广告效果也不好，人才交流会哪有什么好人才。请猎头公司招，老总又觉得费用高，不同意，让我们怎么办？”

“你们部门提出的用人要求不对，条件太高了，你们要求的那种人以咱们公司的薪资水平人家根本不来。招到人，你们又不满意。”

采取这种方式，通常的结果如下：

结果一：发生激烈的争吵，甚至将官司打到老总那里去，让他评出一个是非曲直，双方的裂缝和矛盾不断加大，可能会影响到其他的合作，甚至因这次冲突会产生个人恩怨。

结果二：问题得不到解决。争吵半天，问题一个都没解决，而且在争吵当中，不仅浪费时间和精力，还造成新的问题。

结果三：通常只好由双方的上司来“摆平”。如果人力资源部上面有人事副总，软件开发部上面有技术副总或总工，可能会产生高层之间的矛盾，由招聘的事影响到业务推广的大局。

结果四：也许会将两个部门的各自成员都拖入这场冲突当中，引发更大范围的不和。

结果五：问题的根源还在。即使老总采取强硬或怀柔的办法消除了这场冲突，将来在其他工作上可能仍会出现冲突。其实，这场冲突是结果，不是原因。

2. 如果采取回避的方式

“你们人力资源部不能按时给我招聘到程序员，我也不去找你要。我该怎么干还怎么干，软件开发部现在有几个人，我们就干几个人的活，那没办法，谁让招不来人啊！到时候完不成任务公司总经理问起来，我也有的说，是人力资源部招不来人，不是我们软件开发部不干活。”

“我也不说你软件开发部职位描述不清楚等问题，我就按你提出的条件帮你招，招来你愿不愿意留下，那是你软件开发部的事。反正省下招聘费用也是公司的，我自己一分钱也拿不回家。只要有人才招聘会，能给你招尽量给你招，这也是对工作负责任，但实在招不到我也没办法！到时候公司总经理问起，我就实事求是。现在人才市场竞争这么激烈，软件开发方面的人才本身就少，再说软件开发部要求又那么高，招不来是正常的。我也尽心尽力了，也对得起公司了！”

采取这种方式，通常的结果如下：

结果一：矛盾潜伏下来，等到某一日回避不了时，冲突就爆发了。

结果二：问题一个也没解决。有的问题拖得时间长了，本身就成为问题。有些问题会带来连锁反应，甚至导致形成一种团队规则：凡遇到可能引起冲突的工作都躲着走，最终导致整个团队绩效降低。



结果三：解决问题的时机错过或拖延，增加了今后解决问题的成本。

结果四：公司的事情没人管。团队成员失去共同的目标，明哲保身，不求有功，但求无过。

3. 如果采取迁就的方式

软件开发部阮经理对人力资源部不能按时招到五位程序员，采取迁就的态度，在公司总经理面前为人力资源部任经理说好话：“任经理他们也不容易，又是联系打广告，又是上人才交流会，连星期六、星期日都不能休息，还要忙着面试。虽然只招到一个人，也比一个没招到强。现在人才市场竞争这么激烈，软件开发人员本来就缺乏，再加上咱公司给的工资也不多，哪那么容易招？他们也确实尽力了，再给他们一个月时间吧！”

任经理对阮经理在总经理面前为他们人力资源部说好话毫不领情：“我们每次有招聘会都会为你们招，实在招不到我也没办法，不用说再给我一个月的时间，你就是再给我十个月的时间，就是把我們杀了，该招不到也招不到。”

采取这种方式，通常的结果如下：

结果一：冲突暂时被防止，也许以后不再发生此类矛盾，也许以后又会重复发生。

结果二：一方总要作出牺牲和让步，这种让步表面上看来是以牺牲某个部门或某个团队成员的要求、权利和利益为代价，实质上是牺牲了整个团队的利益，来换取了暂时的合作。

结果三：管理严谨的企业是环环相扣的，一般很难作出较大让步，或者说，让步几乎没有余地。采取这种方式，说明这些或这个团队成员要么其工作并不重要或必要，要么说明整个公司的管理是懈怠的。

结果四：如果让步总能换来安稳和团队，谁不愿让步呢？当让步形成一种团队风气或传统时，团队绩效无疑会不断下降。

结果五：团队成员平等关系破坏。

4. 如果采取妥协的方式

阮经理找到人力资源部任经理：“你们虽然没有按时为我们招到人，我们也很清楚你们确实做了许多工作。你不知道，这一阵要开发新软件，每天一大堆事，又是技术问题，又是人员安排问题，手底下的人手又不够用，事太多，真是忙不过来！我抽时间把职位描述写得再清楚点，这事就先这样吧！招来一个人先让他干着，下个月你们一定得尽量帮我们招到人。否则到时候完不成工作任务，公司老总怪罪下来，我们谁都不好交代，你说吧？”

任经理见阮经理很给自己留面子，也表现得很有风度：“上个月没给你们招到五个人，真是不好意思，影响你们工作了，我有责任。你可能不知道现在人才市场竞争有多激烈，

新成立了许多软件公司,你知道本来软件开发人才就缺乏,再加上咱公司给的工资又不算高。我说咱们用人这么急,又想要水平高的,就找猎头公司帮我们招,可老总又嫌费用高!这个月我再去找老总说说,多拨点招聘费,努力一把争取这个月把人招到,你看怎么样?”

采取这种方式,通常的结果如下:

结果一:起码表面上,事情得到了“圆满”的解决。团队的团结与“友爱”得到维护,一团和气,甚至皆大欢喜。

结果二:处理冲突的成本较低,又能维护团队成员的面子和平等关系,又能很快处理分歧,操作容易。

结果三:可能丢失原则。本来应该坚持的制度、规则和目标要求等,可能就在妥协当中被放弃。从而引起公司管理松懈、纪律松弛、目标降低等一系列“并发症”。

结果四:以延误工作为代价。

结果五:问题没有得到根本解决并且积累下来,到双方都无法妥协的时候,可能会出现总爆发。

5. 如果采取合作的方式

软件开发部阮经理抱着一种为解决问题而来的平和心态事先找到人力资源部任经理:“你们人力资源部一向对我们软件开发部的工作很支持,我们真是从心里表示感谢!可这次招聘程序员的事可能有些问题,比如软件开发部对职位描述得不太清楚,我回去把职位描述重新写一份。你看你还有什么不太清楚的地方,或是需要软件开发部配合的地方,你别不好意思说,咱们不都是为把工作做好吗?”

人力资源部任经理:“招聘的职位描述是写得简单了点,其实,这也不能全怪你们。我向搞人力资源管理的专家咨询了一下,关于职位描述说明书的事,应该由人力资源部来组织,总经理参与,并组成包括你们软件开发部专家在内的专家组来评议。这件事我马上就办。我也向总经理请示,这个月全力以赴为你们招人,为你们解决人手不够的问题。放心吧!你们的任务也是我们的任务。”

采取这种方式,通常的结果如下:

结果一:问题被事先预防或被消灭在萌芽状态。

结果二:某个问题或影响团队合作的某个问题得到彻底的解决或根除。由于是从对方的角度、从整个团队目标的角度考虑问题,本次的良好合作将出现良好的循环,此类问题也将得到防止或大大降低。

结果三:团队价值得到提升。

结果四:双方的工作目标均得以达成。



本章小结

现代职场中,脱离组织的个体,是难以取得成功的,尤其在知识经济时代。因为,虽然几乎每一个Y代员工都具备了自有的资本——具有专业知识的大脑,但与此同时,正是由于知识专业化,社会分工越来越细化,“隔行如隔山”,只有相互配合,才能成就一番事业。而从某种意义上说,团队就是给Y代员工提供这么一个组织平台。因此,职场新人的Y代员工,要充分认识到团队的作用,同时积极融入到团队中,并争取成为团队的核心成员,从而为自己的职业生涯增添亮丽的风采!

第九章

发展职场自我 超越职场自我

本章提要

在知识爆炸的年代,人们对知识的崇拜和认可,身受大学教育的 Y 代人尤为严重。他们积极学习新知识,尤其是和自己工作相关或和自己梦想、爱好相关的知识;精力充沛而激情高涨。但是,激情不过 24 小时,学不得法,盲目又盲从。Y 代人提升自我的积极性是应该得到保护的,只是方法有待改善。Y 代人学习需要持之以恒,将理论与实践相结合,把知识融入工作,从工作中提升知识,用深化后的理论知识再来指导具体的实践工作。在不断用新知武装自己的同时,Y 代人也必须让自己的心理强壮。如果说知识是我们的硬实力,那么,心理就是我们的软实力。缺乏强大的自我调节能力,即使学富五车,也难以在复杂多变的社会中成就一番事业。需要指出的是,自我发展的过程往往比学习知识的过程更漫长,更需要耐心与技巧。由此,本章将重点介绍心理发展的相关知识,希望籍此为 Y 代人发展自我提供一些建议,促进 Y 代人积极培养、发展自我,在变化多端的职场中保持良好的平和心态,朝着自己的目标不断前行,进而实现自我超越。

第一节 Y 代人的自我发展

一、自我发展阶段的含义

奥地利心理学家弗洛伊德(S. Freud, 1856—1939)提出的一整套关于个性的理论不仅影响心理学,而且影响这现代人类文化的各个方面。其中,弗洛伊德提出的“三个个性结构”得到了广泛的认同。在此基础上,心理学家埃里克森(E. H. Erikson, 1902—1994)进一步提出自我心理学,强调自我在人格结构中的重要作用。具体来说,自我是人的过去经验与现在经验的综合体,并且能够把进化过程中的两种力量——人的内部发展和社会



的发展结合起来,引导心理向合理方向发展。自我和心理发展的强弱有关,能够决定个体的“命运”。自我不仅保证个人适应环境,健康成长;而且是自我意识和同一性的源泉。健康自我是以八种美德(希望、自我控制和意志、方向和目的、能力、忠诚、爱、关心、明智)为特征的,这样的自我,被埃里克森称为创造性的自我,它能够对人生发展的每一个阶段所产生的问题加以创造性地解决。

既然自我具有强大的力量,那么,强大的自我是怎样发展起来的呢?埃里克森进一步提出了心理社会发展阶段理论。该理论认为:人从出生到死亡一共经历八个阶段(见表9-1),这八个阶段的顺序是不变的,在不同文化中是普遍存在的。每一个阶段都由一对冲突或者两极对立组成,形成一种危机,它的积极解决将增强自我,个性就得到健全发展,有利于个人对环境的适应;它的消极解决就会削弱自我,使人格不健全,阻碍个体对环境的适应。而且,前一阶段危机的积极解决,会扩大后一阶段危机解决的可能性。每一次危机的解决,都存在着积极因素和消极因素,只是根据其中的哪一种因素多而称为积极解决或消极解决。当积极因素的比例增大时,危机就顺利解决。一个健康个性的发展,必须综合每一次危机的正反两个方面,否则就会有弱点。例如,成长过程中有一点不信任等消极因素,不能认为是完全不好的。

表 9-1 自我发展八个阶段的危机和相应的品质

阶段	年龄	危机	危机积极解决的品质	危机消极解决的品质
1	0~1	基本信任对基本不信任	希望	恐惧
2	1~3	自主对羞怯和疑虑	自我控制和意志	自我疑虑
3	4~5	主动对内疚	方向和目的	无价值感
4	6~11	勤奋对自卑	能力	无能
5	12~20	同一性对角色混乱	忠诚	不确定感
6	20~24	亲密对孤独	爱	两性关系混乱
7	25~64	繁殖对停滞	关心	自私
8	65~死亡	自我整合对失望	明智	失望和无意义感

二、Y代人的自我发展阶段分析

Y代人在成长过程中,也会经历相应的阶段。一般来说,Y代员工在踏上工作岗位时,大多处于第6个阶段或第7个阶段。那么,此时自我的发展处于成年期,换言之,这一阶段中Y代人把过去形成的品质展现出来的同时,也在形成新的品质,自我的发展一直在进行着。埃里克森认为,自我的无限潜力能克服发展中的倒退和恶化,最终趋向完美。

在此,结合 Y 代人的成长历程,进一步分析 Y 代员工自我发展的过程,由此试图寻找进一步发展的方向。

Y 代人是在“计划生育”的基本国策下出生的,大多数为独生子女。他们的父母,主要由 20 世纪 50 年代和 60 年代两批人构成,大多经历了十年动乱、恢复高考及随后的社会变革。十年动乱使他们大多数人没有学到充实的文化知识,而社会的发展又使他们面临新的机遇和挑战。因此,Y 代人的父母往往觉得自己是被“耽误”的一代,并把自己未实现的理想与愿望托付给自己的下一代。由此可见,在 Y 代人降生之后,家里对他们的照顾是无微不至的。

在最初的 0~1 岁阶段,婴儿最为软弱,非常需要成人的照料,对成人的依赖性很强。如果父母能够爱抚婴儿,并且有规律地照料婴儿,满足他们的基本需要,就能使婴儿对周围的人产生一种基本信任感,感到世界和人都是可靠的;相反,如果婴儿的基本需要没有得到满足,那么婴儿就会产生不信任感和不安全感。一般来说,作为家里唯一的孩子,Y 代人得到了父母以及长辈的宠爱,因此,Y 代人对世界和环境的看法也相对单纯,基本信任感自小就形成。

接下来的 1~3 岁阶段,父母对儿童的养育,一方面,根据社会的要求对儿童的行为有一定限制和控制;另一方面,又要给儿童一定的自由,不能伤害他们的自主性。只要父母对待儿童的行为具有理智与耐性,那么子女易形成坚强的意志品质;然而,如果父母对孩子的行为限制过多、惩罚过多、批判过多,就会使孩子感到羞怯,并对自己的能力产生疑虑。Y 代人自小就是家里的独苗、父母的掌上明珠;在物质上,父母对子女的需求往往有求必应;在行动上,父母较多地保护与限制。由此,Y 代人在独立自主性上的发展相对较弱,意志品质有待进一步加强。

后来的 4~6 岁阶段,通过前面两个阶段的发展,儿童已经懂得他们也是独立的人。随着身心进一步的发展,他们开始探索成为什么样的人 and 应该成为什么样的人,探索什么是允许的、什么是不允许的。如果父母肯定和鼓励儿童的主动行为和想象,儿童的主动性就会得到发展;如果父母经常否定儿童的主动行为和想象,儿童就会缺乏主动性,并且感到内疚。这种儿童生活在别人为他安排的狭隘的圈子里,并且是保守的。Y 代人在家庭的关注下成长,父母对孩子行为往往有着严格的限制,既担心孩子会遇到坏人而学坏,也担心孩子与其他小朋友在一起会吃亏,甚至连孩子的生活自理也代劳。与此同时,父母为孩子提供更丰富的生活条件与教育资源,促使孩子多进行游戏与各种技能的学习,孩子往往在上学前具有丰富的学习经验。Y 代人在这一阶段的主动探索性更多地表现在知识的学习上。

步入小学的 6~11 岁阶段,孩子不仅受父母的影响,还受教师和同学的影响。在这一阶段,孩子体验从稳定的注意和孜孜不倦的勤奋来完成工作的乐趣。儿童从中可以感受



“天道酬勤”蕴含的成功感,并由此逐步建立自我效能感,对自己的未来也充满信心:如果儿童不能发展这种自我效能感,他们对自己能否成为社会有用之人缺乏信心,从而产生自卑感。Y代人的父母往往把自己未实现的理想与愿望托付给自己的下一代。作为家里唯一的孩子,Y代人只能完全地承受父辈的全部期望。父母对孩子的学习认真督促,大多数孩子从小就被灌输“不读书不成才”的思想,因此,Y代人在这一阶段形成一种不为儿童期自卑所损害的在完成任务中运用自如的聪明才智。

随后进入中学和大学的求学阶段,儿童在这一阶段必须思考所有他已经掌握的信息,包括对自己和社会的信息,为自己确定生活的策略。如果在这一阶段能够做到这一点,儿童就能获得自我同一性。自我同一性,对儿童的健康人格非常重要,同一性的形成标志着儿童期的结束和成年期的开始。如果在这个阶段青少年不能获得同一性,就会产生角色混乱和消极同一性。角色混乱指个体不能正确地选择适应社会环境的社会角色,这些青年无法“发现自己”,也不知道自己究竟是什么样的人,想要成为什么样的人。他们没有形成清晰和牢固的自我同一性。消极同一性指个体形成与社会要求相背离的同一性。他们形成了社会不予承认的角色,形成了社会反对和不能接纳的危险角色。Y代人成长过程中经历了市场经济在中国的发生发展,长期以来左右着人们处世态度的因循守旧、等级森严、平均主义等旧观念、旧意识开始动摇,讲究真才实学、开拓进取的思想逐步深入人心。由此,Y代人在这一阶段,或许并不是非常明确自己未来的目标,但是,他们努力尝试掌握知识本领,为进入社会积极做准备。

进入成年期的Y代人,也逐渐步入了工作岗位。由于接受了良好的教育,掌握了一定的知识,崇尚“知识就是力量”,他们具有独立的价值观,不喜欢受约束,强调自我实现,主要考虑自己,自己怎么想就怎么做,受纪律约束小。正因为社会逐步走向知识经济时代,他们也有知识,他们是不依附于某一企业的,流动性很强。

三、Y代人应确立完善自我的目标

需要指出的是,在知识的武装下,Y代人的一些个性不足很容易被忽视。Y代人积极学习新知识与新技术,更新自己的视野;但是,却较少地从个性方面着眼,深入考虑如何发展内在自我,完善内在自我。事实上,对自我完善应该成为人的终生追求。因为:

一方面,Y代人在自我发展过程中并不是尽善尽美的。虽然完美发展的可能性几乎不存在,但这并不能抹煞个体努力追求自我完善的可能。事实上,成长环境赋予Y代人的一些特质有聪明、富有才识、学习能力强、思考敏捷,轻松兴奋、对人对事热心而富有感情,非常看重自己的能力与才识、对自己的评价很高、喜欢坚持自己的观点、不惧权威。这些特质有助于Y代员工在知识经济时代的激烈竞争中突围而出。然而,Y代人在成长过程中也具有一些不足之处,例如好强、固执,有时自以为是;刚愎自用、固执己见,常怀疑

别人;与人相处常斤斤计较,不考虑别人的利益;情绪激动,易生烦恼,很易受环境的支配,对生活上所遭遇的阻挠或挫折不能泰然处之,心神动摇不定;不能面对现实,时时会急躁不安。显然,这些品质是不利于事业发展,也不利于健康人格的形成与幸福生活的展开的。

另一方面,在知识时代对人的发展也存在一些负面影响。首先,人们对高科技知识的重视,往往会忽视一些基本知识或能力的培养。例如,网络技术的发展使人们可以在网上购物、娱乐、交友,如此人们增加在虚拟世界交往能力的同时,也会削弱自己在现实世界的交往能力。而后者正是人类生存的一种基本能力。其次,创新是知识经济时代的核心,知识经济时代在创新意识的推动下必将涌现出大量的新知识,需要人们具备终身学习的能力和精力去学习、了解和掌握,一旦停止学习,人就落后了。人生活在一轮又一轮的学习中,不断增加的竞争压力使人不得不加速旋转,由此,人长期处于巨大心理压力和紧张的氛围中,身心受到极大的负面影响。对于生活在知识经济的 Y 代人来说,知识经济对个体产生许多机遇,同时,知识经济也给个体带来一些潜在的负面效应。如果没有强大的自我来积极面对这些负面效应,那么,个体将被知识经济浪潮冲刷得遍体鳞伤。

由此可见,Y 代人应多关注自我成长,多注重自我的培养,不断完善自我,为建立创造性自我为努力目标。

第二节 积极向上才能发展自我

当我们明确发展自我的重要意义后,接下来面对的就是如何发展自我。虽说发展自我是一个长时间的过程,其实,做好每一件事情,每天一个小改善,一点一滴的小进步,累积起来就是自我的大发展!具体到工作上,我们不妨可以这样开始——做好职责范围内的每一件事情,第一次就把事情做好,把每一项工作视为事业来完成——如此以往,我们慢慢就会发现,脚下的路越走越宽广。

一、做好每一件事

相对于高尚的“发展自我”,“做好每一件事情”显得很实在。发展自我不是一个空泛的口号,只要我们做好了每一件事情,自然地,自我就得到了发展。

但是,甭以为,做好每一件事很容易。还记得,过去学雷锋活动中,雷锋有这么一句话:“做一件好事并不难,难的是一辈子都做好事。”或许有人说那是帮助别人,其实,即使是涉及自身的事情,恐怕也是如此。做好一件事不难,做好每一件事则很困难,因为,难在坚持。

正由于坚持的难能可贵,当我们确实做好了每一件事情的时候,我们往往发现,似乎



所有事情发展都很顺利。



案例 9.1

小婷 1980 年出生,2001 年毕业于北京一所大学的市场营销专业。小婷毕业后的第一个东家是安利公司,她一做就是五年,坚持了这么久连小婷自己也没有想到。初入职场时,小婷像大多数 Y 代女生一样,有着无知者无畏的莽撞。“那时候分不清所谓的利害关系,自己怎么舒服怎么来。”现在看到一些年轻人,小婷会感觉仿若当年的自己,“那时候,目标、规划、未来……都是些模糊的字眼,是时间的磨砺让一切变得越来越清晰。”在最初做业务行政的两年间,磨掉了小婷身上那些过分突出的棱角,她认真完成上司交待的每一个事情,虚心学习与自身业务相关的工作知识,在熟悉了工作岗位相关的知识后,她又积极学习公司业务相关的其他知识。她的勤奋好学得到了上司的肯定,后来就转为专职讲师。短短两年间,小婷一方面很好地完成了本职工作,还关注自我的发展,由此不仅明确了自己喜欢的职业角色,也明白了人生是需要规划的。所以,当新的职业机遇到来的时候,她紧紧地把握住,成为了一个保健品公司的销售部主任,在更高、更宽广的舞台上展现自己的风采。

在小婷身上,或许并没有很多特长,甚至还有不少同龄人的通病;但是,小婷有一点做得比别人好,那就是坚持做好工作上的每一件事情。即使上司并没有监督她,即使公司也没有明确要求她如此,小婷积极认真负责地完成工作上的每一个事情,进而不断地累积知识,完善自我,最后迎来了职业道路上的飞越!由此可见,有时候,仅仅凭着坚持做好每一件事情这一点,我们的人生就可以与众不同。

实际上,纵观古今中外,英雄人物中属于天才者并不多,然而,这些并非天生的英雄们努力奋斗,靠自己做好每一件事情,朝着自己的目标一步一个脚印地向前迈进,最终在历史的画卷上留下了辉煌的一页。

作为普通人,我们也可以做好工作上乃至身边的每一件事情。虽然我们不一定奢求取得如英雄人物一般的成就,但至少,通过做好每一件事情,我们的自我价值得以完美体现,这也是人类的最高追求!

二、第一次就把事情做好

与做好每一件事情相比,第一次就把事情做好,显然是一个更高层次的要求。因为做一件事情,我们可以反复做,不断地尝试,直到做好为止;而第一次就把事情做好,是只有一次的机会,而且要一次做好!

有些人往往认为一次做好是不可能的事情,或者说不是自己这种普通人可以实现的事情,因此,在工作乃至生活中,总不敢挑战自我。实际上,是否可以一次做好,不仅仅取决于是否有足够的能力,更视乎是否有足够的勇气。因为,如果你永远不敢迈开这一步去尝试,哪有第一次呢?



案例 9.2

小吕是心理学毕业生,刚毕业就进入一家公共关系咨询公司担任一名底层的推销员。工作和他的专业很对口,他非常喜欢这份工作,而且他发现,通过工作可以接触到很多人,通过与人沟通,他发现,自己在大学里曾经潜心研究的沟通理论是经得住实践的考验的。原来小吕在读大学的时候特别关注人与人之间的沟通问题,在学校里对理论认真研究后,他找到了一些如何实现有效沟通的技巧与方法。出人意料的是,这些技巧与方法在日后的工作能够学以致用。由此同时,他萌发了一个愿望,就是把这些技巧与方法与大家一起分享,但是,他面临着一个巨大的障碍——缺乏演讲的经验。

小吕有自知之明:自己唯一的演讲经验,只不过是推销汇报会上对一小群推销员的讲话。所以,每当想到自己要面对一大群听众讲述沟通方法时,小吕心里就很担心,他怎么能相信自己可以讲得好呢?但是,小吕转念一想:我为什么可以神态自若地对着推销员讲话呢?于是,小吕躺在床上,脑海里不断回放对着推销员演讲的情境,试图寻找那些让自己自信和成功的细节;然后,他就想象自己正在对着很多听众发表演讲,同时心里仍保持着自己面对一小群听众时的那种泰然自若的心态。他把每一个细节都想得很仔细,甚至还想到了自己该怎么站就可以感觉到脚踏地板上的压力。这样,他在脑海里活生生地看到自己完成了一次成功的演讲。

在这一瞬间,小吕相信自己可以办到这件事了,因为他已经把过去的那种成功及自信的感觉融合到了想象的未来事业的画面中。那种成功的感觉是如此强烈,以致使他产生“一定能办到”的感觉。事实上,小吕的第一次大型公开演讲成功了,并一举成名,其画面和他想象的几乎一模一样。仅仅过了三年,他已经成为人际沟通方面的权威。

从小吕的经历可以看到,积极准备、勇于尝试,第一次就能够把从没有做过的事情做好。成功之路,有着无数个第一次,如果我们可以充分准备,并且敢于探索,那么第一次做好,将成为下一个第一次的坚实基础。当很多个“第一次做好”串在一起,事业自然就不断走上新台阶。

三、把每一项工作当成事业

一个企业的管理者在谈到自己的职场生涯时说:“在我的工作生涯中,第一份工作是



在车间度过的,即坐在机器旁剔除流水线上的不合格产品,每天工作 10 小时,而且基本是在晚上工作。当时,与我一同来公司的 10 多位大学生不愿意做这样的工作,纷纷辞职。那时我觉得做任何事情总有个顺序,想一步登天是不可能的,而车间确实又是锻炼人的好地方,于是静下心来埋头苦干。结果,半年后我顺利走上了中层领导岗位,老板对我的评价是吃苦、钻研、肯干,是一个诚实的人。而反观当初与我一起来的那些大学生们,尽管一些人也事业有成,但大多数仍奔波于职场中艰难求生。”

工作是检验一个人价值、能力、作用的最好场所。不管是本科生还是研究生,如不能在工作中运用知识和技能,学历再高也是都毫无意义。把每一项工作视为事业,从小事做起,循序渐进,为自己日后的成长打下坚实基础,为谋求更大的发展际遇增添筹码,这是自我发展的康庄大道。



案例 9.3

小任 1982 年出生在青岛,2004 年从大学毕业。多数人说起自己的第一份工作的应聘经历都会有些刀光剑影,但小任是一个例外。她是与招聘领导闲聊着栈桥与海鸥,以放松与自信的心态赢得这个比预期更具挑战性的职位的。而在这个职位刚刚上班四十一天,小任就获得了酒店颁给员工的唯一的“突出进步奖”,给一名实习生颁发此奖,在酒店还是头一回。小任说:“当时自己得奖也很意外,因为自己只是把这份工作作为自己的事业而已。”如今在酒店工作两年了,小任用“顺利”来归纳走过的职场路。清晰的职业规划,只要在经历之后方能显现。

从小任的例子中可以发现,只要兢兢业业,大胆地让自己从基层做起,从基础工作做起,这样,事业之路会越走越宽,越走越顺畅。相反,大事做不好,小事不愿做,好高骛远,自命清高,最终满腹牢骚,虚度大好时光。

第三节 热情创新才能超越自我

伟大的事业需要始终不渝的精神,而超越自我需要澎湃激昂的热情与不受拘束的创新精神。当我们带着饱满的精神状态与怀着不屈不挠的思想迈向前方的时候,没有困难是可以把我们压倒的,也没有难题是我们解决不了的,有的只是我们一路高歌奋进,不断地开创新局面。此时,自我得到发展与提升,在不断的自我发展过程中,我们已经超越了自我,使自我价值得到了最为充分的展现。

一、带着热情工作

英国有这么一句老话:“真正热心地工作的人总是有希望的,只有懒惰才是永久的失望。”一位著名的民营企业家也有类似的说法:“要想获得这个世界上的最大奖赏,你必须拥有过去最伟大的开拓者所拥有的将梦想转化为全部有价值的满腔激情,以此来发展和销售自己的才能。”

热情,可以使一个人的精神状态保持在较高的活跃水平,从而把身体充分激活起来,完成所设定的每一个目标。热情是一种强劲的情绪,也是一种强有力的动力。热情不仅可以改变我们的精神面貌,甚至可以改变我们的工作状况,乃至我们的生活、我们的历史。多少伟大的爱情故事、多少历史的巨大变革,莫不与澎湃的热情息息相关。

在工作中,保持对工作业务的热情,是一个比较严格的要求。很多人把工作视为生存或无奈之举,对于他们来说,工作就是混日子,得过且过就可以了。虽然没有什么热情,但他们也可以完成工作,只是从不能奢望他们可以创造丰盛的工作成果。实际上,这些人长此以往,情绪日渐消沉,业绩也欠佳。

而只有奋发向上的人们,他们才会产生工作热情。因为他们了解,巨大的工作热情与发展工作能力互为基础,在工作热情的激励下,工作能力不断地提高,工作成果不断丰富;而充分的工作能力恰是迸发工作热情的良好来源。微软公司招聘员工时,有一个很重要的标准:被录用的人首先应是一个非常有激情的人,对公司有激情,对技术有激情,对工作有激情。你也许会觉得奇怪,微软为什么招热情的人?微软一位人力资源主管一语道出了内中的真相:“我们不能把工作看成是几张钞票的事,它是人生的一种乐趣、尊严和责任,只有对工作拥有激情的人才会明白其中的意义。”



案例 9.4

小伦毕业于广州一所医药大学,在人才招聘会上经过一番激烈的竞争后,他进入了一家生物科技公司。由于深刻体会到当前社会巨大的就业压力,所以,小伦很珍惜自己这份工作。从踏入公司的那天起,他表现出巨大的工作热情,对于自身工作范围内的每一件事情,他都认真仔细地完成,在完成自己的业务后,他还主动为公司做事,即使是同事要求他帮忙,他也不会推搪。刚开始的时候,尽管许多事情他也不明白,许多工作他也一下子无法完全理清,但是,在他主动做事的过程中,碰到了不懂或者不会处理的问题,他都虚心向同事请教。由此,小伦的工作能力得到了快速的提升,薪水也在短短的半年之间翻了一番。



小伦的例子告诉我们,工作中的热情,不仅可以促使我们达到每日的工作目标,并能让我们点燃成功的希望,推动我们不断前进、更上一层楼。

二、努力创新,让自己无可替代

作为一个初入职场的新人,Y代员工很难想象自己在组织中的地位是无可替代的。听起来,这似乎是不可能的事情。实际上,这并不是不可能的任务。当被招聘进入一个组织的时候,实际上,组织中已经有属于你的位置,我们需要做的,除了努力工作、巩固这个位置,我们还可以发挥Y代人的特长——积极创新,使我们的位置具有无可替代性!

谈起创新,Y代员工并不陌生,因为,Y代人在成长的过程中就常常享受知识创新的成果。然而,现在要求他们在一个可能还不算熟悉的工作岗位上进行创新,难度就有点大了。但是,工作创新并不是高深莫测的事情,有时候仅仅换个角度来思考就可以实现了。



案例 9.5

吕芳 1983 年出生,后来到深圳读大学,毕业后留在深圳当一名保险业务员。虽然她刚参加工作一年多,做的又是底层工作,但是她的心态一直很好,工作业绩也非常突出,一年的绩效已超过那些拥有三年工作经验的老业务员两年的工作绩效。许多同事觉得她做出这么好的业绩肯定有成功的秘诀,纷纷向她请教成功的秘诀,她总是摇摇头说:“没有什么秘诀!”同事们觉得这实在不可思议,穷追不舍地一再追问她,她还是摇头说:“真的没有什么秘诀,我只是觉得做保险挺轻松也挺顺利。”她的一位同事忍不住问:“难道在你销售保险的过程中,没有遇到过被拒绝?”吕芳肯定地回答说:“我从来都没有碰到过被拒绝的情况。”同事们非常诧异,“被拒绝”几乎是每个保险业务员都要经历的情境,吕芳怎么就能幸免。吕芳笑了笑,解释说:“当顾客不买我保单的时候,这并不叫‘被拒绝’,只是顾客‘不了解’我这个产品而已。所以下一次看到这个顾客时,我就继续让他了解,如果他还不买,也没有关系,只是代表他还是不了解。所以我还会继续去拜访他,让他再多了解。”此时,同事们才恍然大悟。

没有“被拒绝”,只有“不了解”,多么富有创新性的一个定义!

从吕芳的例子中,我们可以看到,思维是成大事者的力量源泉,仅仅改变对一个事情的看法,由此就找到了成功的路径。事实上,我们说的创新,并不一定说申请了某个专利,做出了某个产品,有时候,只要思想上的一点变通,我们就会发现,成功的路径就在身边。

对于新人来说,“初生牛犊不怕虎”,Y代员工可以充分利用新人的勇气以及冲劲,做出一些成果;即便是一些失败的成果,也不用担心,一般组织对新人都有一定允许的创作

空间。这就是新人敢闯敢试的宝贵空间。如果说在职业生涯的最初阶段也被害怕束缚而不敢尝试,那么,未来日子中我们将要害怕的或将要负担的东西将会更多,要尝试就更困难了。所以,此时不试更待何时?我们尽管活跃自己的思维,使之如活水之源一般的灵活,总会找到创新的突破口。

本章小结

作为 Y 代人,我们可能正在某个工作岗位上奋斗,也可能正处于寻找工作岗位的过程中,或者正为毕业踏入社会做各种准备工作,无论如何,我们刚好在那个年代来到了这个世界。时代赋予了我们鲜明的特色,同时,我们现在还是属于职场新人,缺乏社会实践和工作经验。然而,我们不因为目前环境的激烈状况而丧失自己的信心,我们相信自己,相信时代,树立自己远大的理想和目标,因为我们知道未来的时代是我们的,现在踏入社会所有的磨难和磨砺就是为了将来去承担更多的责任和建设目标。所以,我们端正态度、坚定信心,以全面的眼光和视角正视自己所处的时代位置,并在这汹涌的时代潮流中找准自己的位置,鼓励自己在人生大道上勇往直前。那么,我们一定会获得成功,虽然这种成功需要一个循序渐进的过程。

参考文献

- [1] 陈嘉欢. 借 80 后雇员共同成长[J]. 上海经济, 2007, 12: 10.
- [2] 陈华. 如何拴住“80 后”员工[J]. 华东科技, 2007, 4: 74-75.
- [3] 陈洪安, 等. “80”后员工的人力资源管理[J]. 人力资源开发, 2007, 11: 40-43.
- [4] 陈小瑾. “80 后”关键词[J]. 南方人物周刊, 2007, 28: 23-26.
- [5] 常智山. 沟通——拓展人脉的智慧书[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005 年.
- [6] 成超. 浅谈现代管理思维与企业管理制度创新[J]. 企业家天地, 2006, 12: 86-87.
- [7] 冬烘刚, 张卓, 程大力. 共同价值的消解与重构[J]. 体育文化导刊, 2007, 7: 3-8.
- [8] 风笑天. 独生子女政策对青少年教育的影响[J]. 探索与争鸣, 2003, 3: 38-40.
- [9] 顾蓓晔. 对独生子女自我中心问题的异质分析[J]. 心理科学, 1997, 10: 226-230.
- [10] 高飞. 摆平令人头痛的 80 后(一)[J]. 人力资本, 2006, 8: 66-67.
- [11] 高飞. 摆平令人头痛的 80 后(二)[J]. 人力资本, 2006, 9: 64-65.
- [12] 高中建, 孟利艳. “80 后”现象的归因及对策分析[J]. 中国青年研究, 2007, 10: 76-80.
- [13] 贺志刚. 80 后: 管理还是激励[J]. IT 经理世界, 2006, 7: 87.
- [14] 韩振燕, 方焕廷. 对 80 后员工的多元化激励[J]. 中国人力资源开发, 2007, 2: 41-43.
- [15] 黄白蓝. 80 后 CEO 的人性化管理之困[J]. 中外管理, 2007, 4: 100-101.
- [16] 焦宏涛. “80 后”怎么管[J]. 施工企业管理, 2008, 234: 70-71.
- [17] 吉文天. 如何用好职场“80 后”[J]. 大众商务, 2007, 18: 67.
- [18] 金正昆. 人际交往中的沟通技巧[J]. 现代交际, 2005, 5: 17.
- [19] 刘苹. 大学毕业生角色转换的有效方法[J]. 当代经济, 2006, 7: 27-28.
- [20] 兰世玉, 夏仲明. 独生子女[J]. 粮食问题研究, 2006, 6: 51-53.
- [21] 梁莹莹. 中外运敦豪: 80 后员工的管理逻辑[J]. 当代经理人, 2007, 11: 84-86.

- [22] 陆鸿雁. 企业新挑战: 知识经济社会的人力资源管理[J]. 人力资源开发研究, 2007, 2: 78-81.
- [23] 暮雨. 80后职场新人的“通病”[J]. 劳动保障世界, 2008, 1: 18-19.
- [24] 李志. 独生子女与非独生子女大学生职业价值观的比较研究[J]. 青年研究, 1997, 3: 33-37.
- [25] 李琳. “80后”员工压力管理分析[J]. 人才资源开发, 2007, 4: 55-56.
- [26] 李生校, 等. 与企业一起成长[M]. 上海: 上海远东出版社, 2005年.
- [27] 龙文祥. 独生子女与非独生子女有关心理特征的比较研究[J]. 数理统计与管理, 1997, 16: 4-9.
- [28] 马耀良, 王悦. 归属感的力量[J]. 班主任之友, 2006, 1: 60.
- [29] 彭薇. 助力“80后”[J]. 东方企业文化, 2007, 12: 46.
- [30] 朴愚. 掌握特点——“80后”管理新思维[J]. 人力资源, 2006: 84-85.
- [31] 邵杉. 知识型员工离职调查[J]. 人力资源, 2007, 1: 10-11.
- [32] 树珍. 性格与命运新解[M]. 第一版. 乌鲁木齐: 新疆人民出版社, 2003: 223-230.
- [33] 舒迅. 80后腾讯如何管[J]. 企业文化, 2007, 7: 19-21.
- [34] 师帅, 阴朋. 如何实现对“80后”员工的有效管理[J]. 技术与市场, 2007, 5: 74-75.
- [35] 宋长青, 叶礼奇. 独生子女就业难[J]. 中国国情国力, 1998, 7: 23.
- [36] 世鹏, 宗河. 独生子女就业族群的管理[J]. 党政干部学刊, 2003, 7: 47.
- [37] 吴威. 如何管理80后员工[J]. 企业文化, 2007, 9: 48.
- [38] 吴玉良. 团队为王[M]. 北京: 中国物资出版社, 2004年.
- [39] 吴少银. 80后职场新鲜人生存手册[M]. 北京: 中国三峡出版社, 2006年.
- [40] 王敏. 转型期社会环境与独生子女一代人的成长[J]. 理论界, 1996, 1: 36-37.
- [41] 王滨. 独生子女大学生择业心理的分析. 中国大学生就业, 2004, 2: 184-185.
- [42] 王华. “80后”的职场另类行走[J]. 中国大学生就业, 2006, 21: 7-9.
- [43] 王培培, 王睿. “80后”打工族宣言: 我们不再逆来顺受[J]. 蓝领, 2007, 3: 4-8.
- [44] 王宝儒. 试论知识经济时代的生产力特征和社会意义[J]. 生产力研究, 2003, 3: 97-98.
- [45] 王忠军, 龙立荣. 知识经济时代社会资本与职业生涯成功关系探析[J]. 外国经济与管理, 2005, 27(2): 18-25.
- [46] 王俊梅. 知识经济社会中的企业文化和人力资源管理变革实践[J]. 兰州学刊, 2004, 2: 187-190.



- [47] 温利. 浅谈知识经济下管理思维的变更[J]. 商业研究, 2001, 232: 52-53.
- [48] 潇湘. “80后”成职场生力军[J]. 职业设计, 2007, 6: 27.
- [49] 约翰·鲍尔多尼. 成功源自激励[M]. 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006: 21-27.
- [50] 尹辉金. 拥抱“80后”应届毕业生[J]. 人力资源管理者, 2007, 8: 31-36.
- [51] 安尼玛丽·卡拉西洛. 团队建设[M]. 于军, 译. 上海: 上海远东出版社, 2002.
- [52] 衣新发. “80后”年轻人为何不敬业[J]. 科学与文化, 2006, 2: 41.
- [53] 杨兆宇. “80后”迈出职场第一步[J]. 人力资源, 2007, 4: 76-77.
- [54] 张箐, 黎永泰. 影响员工归属感的七大因素[J]. 企业活力, 2007, 8: 48-49.
- [55] 张舰文. 独生子女员工的内在特征与管理策略[J]. 工会论坛, 2006, 5: 133.
- [56] 子荷. 遭遇“80后”[J]. 中外管理, 2007, 9: 108-109.
- [57] 朱海燕. 中小IT企业如何留住80后技术人才[J]. 程序员, 2007, 12: 82-83.
- [58] 庄文静. 主管: 真诚地拥抱“80后”吧[J]. 中外管理, 2007, 9: 110-111.
- [59] 郑乾宏. 导购员的挫折管理[J]. 现代家电, 2007, 13: 32-34.
- [60] 郑刚. 关于授权问题的新认识[J]. 管理科学文摘, 2002, 11: 26-27.
- [61] 周津宇. 独生子女引领企业变革[J]. 企业研究, 2005, 12: 11-14.
- [62] 赵聪. “80后”的“三年之痒”[J]. 人力资源, 2008, 1: 76-77.