

用通俗的语言传播企业经营的声音

新生代员工的价值观管理

巨变时代下的组织变革系列（一）

楼仲平 / 2017.10.19



开篇： 述说我经历并实践过的管理认知

- 近几年以来，大量新生代员工逐渐走入企业的管理岗位，成为了企业的核心团队。与老一代员工相比，她们有高度的自我导向和成就导向：注重平等、自主和自由；蔑视权威、层级和考核；追求个性、生活和快乐。
- 这是一个“个体价值崛起”的时代，是商业认知高速改变和颠覆的时代。作为创业者和管理者来讲，必然要面对这个新群体所带来的新挑战：如何管理并引导新生代员工（包括走上岗位的员工子女）的价值诉求成为了我们必须面对的研究课题！

第一章

传统管理模式：终结时代来临

互联网时代： 巨变

- 中国10亿多的智能手机、8亿多的网民，全新生活方式时代开启，决策和机会窗口的时间越来越短，认知迭代速度不断加快。以前认为理所当然的商业常识正在被颠覆，所谓的成功经验不再管用：企业经营已没有一成不变的成功路径！
- 传统的权利被互联网部分摧毁：通讯、支付、公交、媒体…部分垄断行业被慢慢开放。新商业模式开放呈现、个体机会逐渐增多、个体价值逐渐崛起；
- 传统企业主杯具时代来临：经验逐渐成为毒药！未来变得不可预期！

进入：信息管理时代

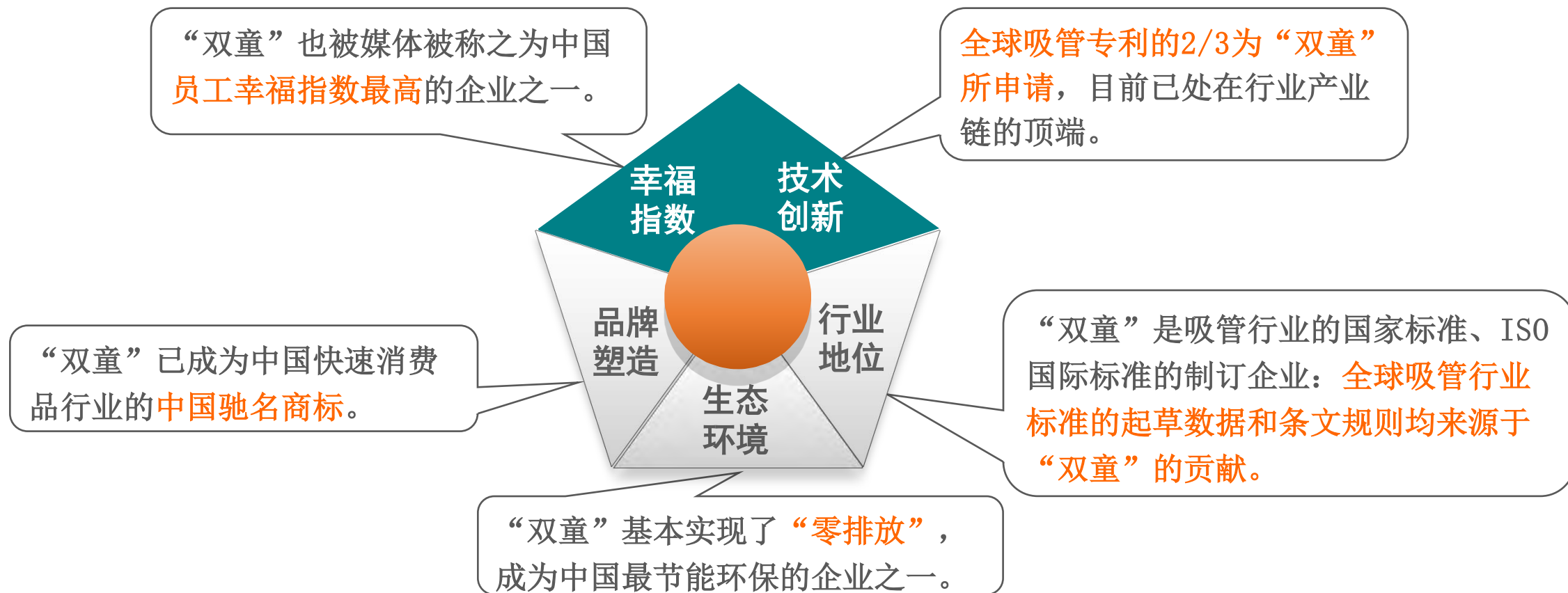
- 工业管理时代的逻辑：威权体制下组织意志自上而下，强调指令和要求：强调员工的忠诚、人品和奉献，较少关注员工对组织的要求；
- 信息管理时代的逻辑：在组织管理上逐渐扁平化，在员工管理上逐渐互联化，通过更多的沟通来获得组织协作，员工与组织形成共生关系：强调员工的沟通、平等和协作，与员工理性认知、创造价值。

传统雇佣关系： 面临瓦解

- 管理协作方式被迫改变：**环境巨变下传统管理形态面临新的挑战，为求生存和竞争，组织将逐渐放弃简单管控进而主动寻找新的人才、资源和技术；
- 管理柔性程度被迫提升：**为了与环境做出协同，组织管理不再局限自上而下的指令下达，管理形式将更加开放、创新并包容，对不同价值创造的个体就需要有足够的灵活性，传统雇佣关系逐渐向价值共享、共创和共赢转变；

第二章

双童：基于未来的组织变革



组织变革：让“双童”实现了行业领先



成长魔咒： 经理人“老化”

- 大多数民营企业经历了几十年时间，一大批企业管理的中坚骨干，觉得自己付出很多，理应开始坐享其成，他们开始封闭、开始守成、开始岗位垄断、开始论资论辈、开始勾心斗角，甚至开始自己不作为也绝不让下属作为！
- 这就是管理团队的“老化”问题：这种“老化”本身不在于生理层面的年龄问题，而在于心理层面出现的“老化”。这种生理层面的团队“老化”是可以在心理层面进行弥补的，但需要像蛇一样经历层层蜕变，才能促使组织机体恢复活力！

双童团队：管理层“老化”

“双童”在创办后逐渐聘任部分原国营企业的下岗管理层，这些人客观上在企业发展中做出了巨大的贡献。但到了2010年前后，其中的大部分管理层逐渐出现了“认知时间轴”瓶颈：他们依托于习惯思维，完全凭经验用老方法解决新问题，不愿意学习，创新意识低下，抵制变革，拒绝接受和应用新兴事物。

➤2011年9月，“双童”发布第三个《企业五年发展规划》，明确“再造经理人”计划，明确领导层更替：

- 选拔培养年轻领导层；
- 重要岗位领导年轻化；
- 明确实施股份制改革。



双童：2011年五年发展规划

双童：选择了主动“蜕变”（2011年）

20

- 2013年10月完成管理团队重组工作，大部分“老化”经理人得到妥善安置；
- 重组后“双童”团队平均年龄不到30岁，核心团队层工龄均在十年以上，在忠诚度大幅提高前提下学历和知识层次却偏低。



双童：“蜕变”中催生新生代管理层（2013年）

- 紧接着“双童”基于意识形态的引导，在每周一和周三19-21点举办全体员工的学习会，确保所有员工每月有累计8小时的学习和培训；
- 将员工的学习与职业升迁挂钩，将年度学习成绩列入其长期职业发展当中。



意识引导：创建企业学习会教育机制（2013年）

- 考虑到核心员工的家庭与工作关系平衡，“双童”突破传统管理理论的教条，建立以“人”和“家”为中心的人性化管理模式；
- 给行政员工和多年老员工免费配置独立房间和套房，欢迎行政员工的家属到公司入住；
- 鼓励夫妻和子女在企业长期就业，长期营造“家”的文化，用诚意去稳定员工。



建立健全“家文化”生态环境（2005）

组织管理：构建“五星级”工厂环境

双童 SOTON[®]
吸管行业领导者



温情管理：建立“五星级”的工厂环境

- 经历团队“蜕变”后，通过学习会意识引导、推动家文化人性管理以及全方位改善员工的生活生产环境，想想也应该能解决各项管理问题，但事实并非如此简单；
- 经历“蜕变”后团队凝聚力确实是提升了，但客观上新的问题又有进一步显现：
 - 基层员工的流动性依然较大；
 - 对高端人才引进还是没有太大吸引力；
 - 企业的持续发展明显存在着天花板瓶颈。



“双童”原来的团队培养模式

团队成长基于一次次“蜕变”

岗位巨变：计划没有变化快

➤ 自媒体岗位	有文秘专业和传播专业的专业性人才；
➤ 技术研发岗位	有设计专业和工程专业背景的专业人才和工程师；
➤ 实验室岗位	有医学、化学和理化分析专业背景的专业人才；
➤ 电商岗位	有电子商务工作和管理经验的专业人才；
➤ 新财务岗位	有国际核算、投资分析和税务规划背景的专业人才

- 2015年开始，公司基于环境巨变下打破行政管理篱笆，取消董事长和所有高管的独立办公室，所有主管与员工平等就坐，建立透明、开放和高效沟通的办公环境；
- 实施目标管理和层级开放，弱化上下级关系，开放事物性争论，自主开展周会、学习会等跨部门沟通探讨；
- 实施事务性权力下放。事务性权力随目标转移，谁主事、谁规划；谁负责、谁召集；谁承担、谁受益。



继续变革：组织扁平化 Vs 部门互联化（2015年）

激活个体：从雇佣关系到合作关系

➤ 自2014年开始，“双童”基于新生代员工的价值诉求开展全方位组织变革，实施雇佣关系向合作关系转变，打破岗位大锅饭，实施全方位组织变革工作：

1. 业务部门实施彻底改组，部门业绩承包、实施增量激励、划小单元责任到人；
2. 推动技术研发部门“事业部制”，以项目承包的方式加快技术研发工作进度；
3. 推行“家族控股、经理人接班”股权改革战略的实施，加大业绩增量考核提成。

组织变革：在错误的道路上不断纠偏

- 看了“双童”各个时期的组织变革，大家会不会觉得已经非常好了？
- 没有所谓的成功，只有不断的成长。环境巨变下如不变革死路一条；
- 环境在变、人也在变，改变不了环境、就改变自己，唯变才能生存；
- “双童”23年也只是错误道路上进行不断的纠偏，目的就是活下去。

第三章

巨变时代：管理者角色的转变

溯源反思：重新理解管理的本质

➤我对管理的理解曾经是静态的，基于以前的认知和学习，觉得管理是可以按部就班、步步为营、并一劳永逸的，从而导致了自己在实践中忽视环境改变而事倍功半；

保健因素	激励因素
➤引进零排放生产模式：2003年	➤《岗位考核大纲》全方位实施：2004年
➤花园式工厂环境建设：2004年	➤实施创新研发提成考核制：2009年
➤让员工住三星级寝室：2005年	➤个体激活：全面划小单元考核：2015年
➤持续硬件、福利、环境改善：2009年后	➤推行股权改革、实施干股激励：2016年内
激发善意：持续十多年投入巨大	人性激活：组织变革上谨小慎微

换位思考：雇佣关系已然改变

深度思考：新生代员工在新的时代背景下到底需要什么？

- | | |
|---|-----------------------|
| ➤ 职业梦想的召唤： | ➤ 思考自己梦想与职业规划如何在得以实现？ |
| ➤ 尊重认可的需要： | ➤ 年轻人的个性和想法是否得到理解和尊重？ |
| ➤ 自我价值的实现： | ➤ 是否能拥有绩效平台来实现自我价值实现？ |
| 1. 脱离马斯洛理论“生存阶段”的年轻员工，应让其职业生涯和成长、增值相挂钩？ | |
| 2. 认可和善意从内支持员工实现稳定，绩效、增值与平台从外刺激员工创新和突破。 | |

实践案例：李二桥 Vs 吸管妞

李二桥



吸管妞



➤85年出生、安徽农村、农民工、初中毕业

➤从基层做起，历经15年的提升到公司总经理

➤05年被我破格提拔、价值观高度趋同

➤92年出生、义乌城镇、传媒专业、名校毕业

➤从文宣员做起，历经5年提升到文宣科长

➤频道不一样、吸管妞是我培养的第六个文宣了

环境巨变下且行且反思，在不断反思、学习和改变下认知到雇佣关系的改变。

洞察巨变：从“指令”到“对话”

老一代员工		新生代员工	
➤追求回报、注重奉献	培训、赋予	注重平等、自主和自由	规则明确、沟通开放
➤尊重权威、听从安排	指令、规则	蔑视权威、层级和考核	平等对话、绩效目标
➤尊重主流、严以律己	意识、引导	追求个性、生活和快乐	包容开放、鼓励创新
➤安分守己、随遇而安	任务、环境	个体价值崛起	目标管理、内部创业
➤忠诚、人品、能力	管人	能力、认知、理性	管事

- 改变组织原有的立场，通过引导并管理员工的期望和能力，通过对话、承诺和目标进行绩效激励的管理，从而发挥个人潜力，满足个人成就，实现组织目标和社会价值。

回归本质：从“管人”到“管事”

- “人”是很难管的，你不能死死盯着一个人叫他做事情，内心不配合盯着他也没有成效，所以“管人”是典型“人治”，真正的管理从梳理事物开始；
- “态度决定一切”从表面看是对的，但真正影响态度的是内心认同、付出意愿和目标期望。管理的本质就是通过愿景展现、目标设立、规则订立和激励兑现来引导员工将组织目标转化成个人目标，自愿而高效地给予完成，从而实现组织和个体的价值创造和共赢。同理：所谓价值观管理恰恰不是管控、教条和赋予，而是在共同完成组织和个体目标的过程形成的默契，在共同追求中形成一致的价值和理念认同。

转变引导：由“管控”转向“激发”

- 很多管理者把管理当成一种工具，认为管理是用来操控的，就必须操纵控制员工的行为。实际是管理者要做的恰恰是相反：通过激发和释放人本身固有的潜能而创造价值。
- 凡人都有“常理心”，你善待之其自善待与你。所以，管理的本质就是激发和释放每个人的善意：站在员工角度换位思考、对员工同情、替员工着想，帮助其成长、激发其激情、改善员工生存环境和工作环境，这都是善意。管理者就要站在一个艺术性的高度表达并履行这种善意，从而激发员工心甘情愿、满怀热情去实现组织和个人的目标。

明确规则：建立对话的空间和底限

- “公司不是我的家”，员工与组织的关系说到底就是一种彼此交换、彼此协作、彼此默契、彼此期望的雇佣关系，所以本质上就无法像对待“家人”一样对待员工，否则就会出现双方彼此期待的背离，从而给双方带来伤害；
- 基于此“双童”将完善规则作为企业管理的重中之重，制订并完善适合“家文化”背景的绩效管理、人事管理、后勤管理和薪资管理体系，明确了家庭成员之间的岗位安排原则，明确家庭成员间亲人回避原则，设立了组织与员工之间对话协调的空间和底限。

“强关系” & “弱关系”

弱化血缘关系；

弱化人情关系；

弱化个人关系；

弱化社交关系。



强化规则关系；

强化契约关系；

强化团队关系；

强化社会关系。

强化组织关系、弱化情感关系

组织重塑：关系哲学

组织默契：组织双方的期望管理

- 除文化和规则之外，组织与成员之间还存在一个很重要的心理性契约，也就是彼此希望获得的预期，更多的是员工对组织的期望，一般这种期望是无形而非书面化的心理默契；
- 时代巨变下员工的心理预期相对于以往发生了巨大变化：尊重、沟通、公平、灵活、变革、创新、包容失败的心理预期要求在心理契约中占据的权重将越来越大；
- 在心理预期得到有效兑现下，员工的满意度会持续提升，工作会更加稳定，彼此之间组织信任感会更强。相反，组织在破坏或违背员工心理契约的前提下，员工的工作态度及行为就会产生重大负面转变，进而导致员工与组织之间的关系变得更具短视和交易性。

组织与员工心理契约的构成变化

特点	过去心理契约的一般内容	时代巨变下心理契约的变化
➤雇佣形式	固定的、稳定的、可预测的	灵活的、可广泛协商的
➤关注焦点	保障性、连续性、安全性、对组织忠诚	相互交换的可能性、价值交换的可能性
➤组织关注	忠诚、全勤、服从权威、工作绩效	工作绩效（技能）、创新思维、改革精神
➤雇员关注	培训、职业成长、发展前景	对于价值体现的公证奖励
➤契约关系	正规合同、上下级关系、威权等级体系	平等服务关系、交换关系、彼此默契

克里斯·阿吉里斯：组织与个性之间的三大定理（1）

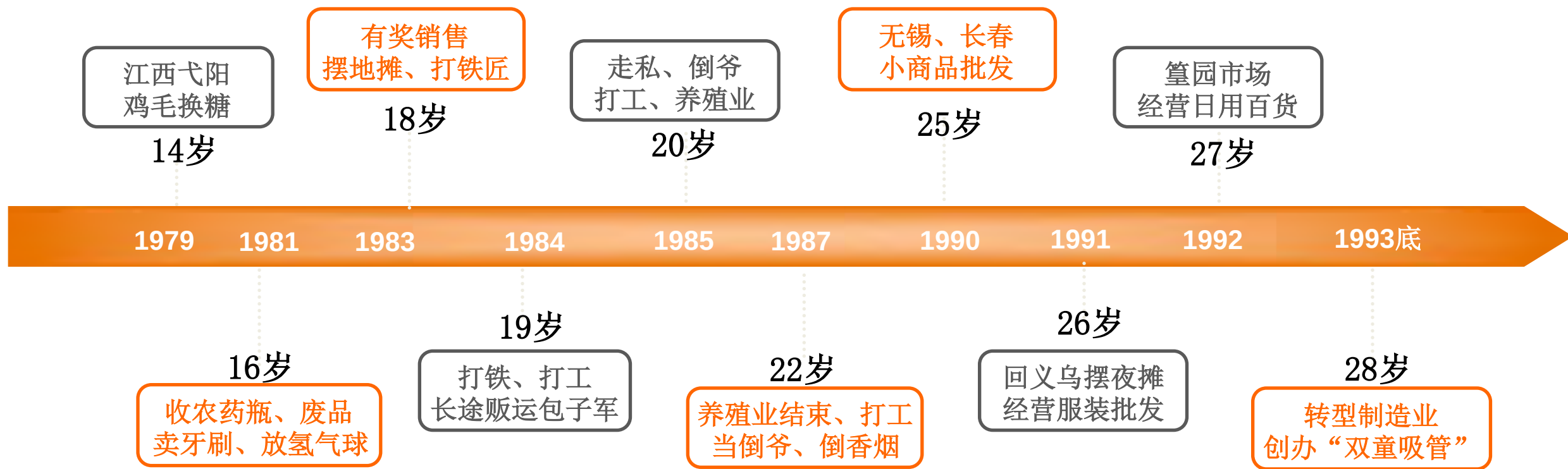
正式组织的要求和健康个性的发展是不协调的。规范正式组织与成熟的即独立自主、积极的、个性彰显的员工组合到一起只会造成混乱。因为正式组织要求员工具有依赖性和被动性，循规蹈矩，严格遵从组织规章制度……。今天的问题是：我们必须找到正式组织与个体健康发展之间的协调性，组织才有机会与优秀的员工组合在一起。

激活个体：不断设立“新奖励”

- “双童”从2004年开始逐渐推行全方位岗位考核、内部创新提成、内部创业提成、划小单元独立核算、部分板块实行事业部承包等业务合作，不断变换着奖励的形式；
- 在环境巨变雇佣关系逐渐改变下，原有的“合作激励”方式已不能满足新生代员工价值诉求，股份合伙、业务合伙、事业合伙等“合伙激励”方式已成为组织与核心价值型人才需要思考远景方向，从而让优秀人才变为合伙人，以实现组织关系的共同创造和分享；
- “合伙人制”表面上是管理方式的变革，实际上是用人观念的改变，是让员工和组织的目标长远契合、共同成长、共享价值创造的有效延伸。

重新确立：管理者新角色

➤小伙伴	放下身姿和权威，融入新生代员工群体，通过沟通和对话成为员工的小伙伴；
➤追随者	清空固有认知、谦虚学习、紧追时代的脚步，不要让自己成为时代的“弃儿”；
➤规划者	规划组织发展愿景，规划组织发展目标，为员工职业发展和规划提供帮助和承诺；
➤布道者	做人文思想和组织精神的传播者，关注员工职业培训教育，体现企业的育人理念。



我的角色也在不断转变中。。。。

自我转变：成为“年轻人”

现代年龄的全新定义

- 保持终身学习，不断去认知升级，提高与年轻人建立沟通与对话的能力；
- 放弃固有认知，适应科技进步和现代文明生活方式，与时俱进改变自己；
- 接受年轻的思维和认知、年轻的生活和体态，融入年轻的圈子和团队；
- 做成了事业挣到了钱，保持着激情成为“年轻人”，你又何乐而不为？

“双童”文化传播平台

（扫一扫关注“双童”）

➤ “双童”各大企业文化传播平台每周六天、每天六条实时发布，主要传播：

1. “双童”重大动态企业社会活动；
2. 企业经营、管理知识和认知实践；
3. 企业“精细化”管理理念和案例；
4. “工匠精神”典型的案例和新闻；
5. 节能降耗、生态环保和人生百态；
6. 公司创新产品的宣传和文案推广。



双童 SOTON[®]
吸管行业领导者

thanks! 谢谢观看!

版权所有 ©

未经义乌市双童日用品有限公司书面许可
不得以任何方式在任何场所仿制或转载

