

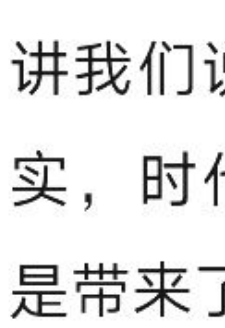
05讲 | 动机：怎么激发新生代成为主力？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



05讲 | 动机：怎么激发新生..



10:52 9.95 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。上一讲我们说情绪时，提到了时代的变化。其实，时代的变化有一个最直观的体现，就是带来了新生代。

一提到新生代员工，管理者都会比较头疼。一方面，大家都意识到了年轻群体巨大的价值。我之前讲过人格研究。数据显示，他们在开放性上的得分几乎全面超越了上一代。换句话说，他们潜力巨大；但另一方面，很多人又不知道该怎么激发他们。

我给你念几条管理者的困惑，非常有意思。有一个说：“你不带新人真是无法想象，他们每天按时打卡的动力，居然是为了抢到网红店的奶茶。”另一个说：“为什么我给他发任何信息，都只能得到有一句‘好的’？”还有一个说：“他们问我，能不能在办公室里养蜥蜴？我能怎么回答！”

新生代员工的激励问题在行业内争论得最多，因为组织真是不知道他们想要什么。他们的工作目的千奇百怪，看似毫无章法可循。那么有没有可能找到规律，有效激发他们成为工作中的主力？这一讲，我们就来说。

1.传统的动机理论

我们每个人来到公司工作都有自己的目的，可能是为了赚钱，也可能是为了学习，还有可能是为了实现抱负。**这个目的，组织行为学称之为“动机”。**

我们还是学生的时候，看课本很难坚持20分钟，但是看《哈利·波特》却可以一整天不放手，为什么？虽然都是看书，但是动机不同。同理，企业的激励手段很丰富，但是如果与个体的动机对不上号，员工也不会买账。

为什么我要给你介绍动机理论？说回我们的话题。企业不知道该怎么激励新生代，并不是新生代出了问题，而是企业没有找准他们的动机，用了落后的理论。

下面1分钟的内容你可能学习过，我们快速复习一下，看看传统的动机理论在说什么。

双因素理论的知名度很高，你可能听说过。这个理论告诉我们，公司所有奖励手段都可以被分为保健因素和激励因素两种。保健因素指薪酬、工作环境、同事关系等基础因素，它们只能起到安抚作用；而如果你想点燃员工的工作激情，那就需要提供激励因素，比如晋升机会、对个体的尊重等等。

另一个基础理论叫做需求理论。它说个体在乎成就、权力、对群体的归属感。

当然，还有另外一些理论，我就不一一展开了。这些传统的动机模型已经被绝大部分企业采用，但是很多人忽略了它们都有一个共同的前提假设，我们来看。

不论是双因素，还是需求理论，**它们都默认激励手段是外部的、强制的。**什么意思？比如说，组织希望一名员工把产量提高20%，它知道这名员工在乎荣誉感，所以告诉他，如果你达到了这个目标，我不仅给你发奖金，还在全公司表扬你。

这不是很正常的么？但是请注意，刚才的例子中，默认组织想提高产量。不管是目标也好，达成之后获得的奖励也好，都是强加给他的。这就好像你在工作中加入一个诱饵，牵着他往前走。虽然诱饵很大，但是你始终没有问过他的感受。

我们再剥开一层。传统的动机理论都默认组织是工作任务的主人公，而员工是配角。就好像《西游记》里的唐僧，真心取经的只有他，所以他要不断地哄着徒弟们往前走，完成目标。

2.当代的动机理论

问题是，个体愿意甘当配角么？我们再回来看新生代的特点。

2008年，社会学家理查德·桑内特出版了他的新书《公共人的衰落》，里面提到，自我是当今时代的新教伦理。这和组织行为学的调查数据是一致的。我们发现，**新生代员工最突出的一个特点，就是不再愿意当一颗“螺丝钉”，而是要成为工作的主角。**

这里不去过多探讨原因，我只提一点。许多社会学家指出，互联网是新生代成长最大的红利。二十年前，一个年轻人说自己要当主播，让其他人都看我表演，你会觉得他疯了。但现在，成为抖音、快手上的网红，拥有百万粉丝并不是难事。

我不知道你的年龄。如果你出生在70、80年代，那么小时候玩的最多的游戏，可能是扔沙包、跳皮筋儿等集体活动。但如果你出生在90年代以后，童年一定是和电子游戏相伴的。在游戏中，不管是操纵千军万马，还是度过虚拟人生，无一例外，你都是主角。

主角是什么意思，就是自我掌控，这是融入新生代血液中的内在动机。开头我们提到，新生代居然会因为抢奶茶而准时上班。如果这让你觉得费解，那么你换个思路：你的上班时间，恰好赶上了人家抢奶茶的点儿。

进入2000年以后，组织行为学开始探索适应当代的动机理论。我举个例子，有学者提出了自我一致性理论。**当那些能让自己乐在其中的任务变成一种义务的时候，个体的动机就会被破坏。**

有个实验就发现，年轻的计算机程序员热爱编程，仅仅是因为他喜欢解决问题的快感。但是如果组织给他一个外在的强加标准，比如每天必须写多少行代码，那么他就会觉得受到了限制，工作的内在动机就被削弱。这种影响有多大？在很多实验中，他们会直接离职。

自我一致性不是唯一的当代动机理论，我再举个例子：目标设置理论。虽然它诞生的年代比较早，但是近几年由于谷歌的OKR工作法很出名，所以它引起了越来越多的关注。

不知道OKR没有关系，你有没有类似的感觉：当领导跑过来给你制定一个KPI指标时，这个目标更像是组织强加给你的，潜台词是你不得不做。**但是如果上级和你一起商量，共同制定一个你愿意挑战的目标，那么这件事就变成了你想做的事情。**显然，这更能激发你工作的激情。

类似的当代动机理论还有很多，我不举例子了。和传统的理论相比，它们隐含着不一样的前提假设，就是个体是工作的主角。如果组织想激励新生代好好工作，让他们打主力，就要把人家当作主角来看待。

3.把自己当成投资者

好，我们再来看具体怎么做。

如果你是老板，新生代怎么看待你？把你当成上级？这样就会出现开头说的情况：你想和他们探讨怎么做，他们只会回复“好的”，那不叫打主力。

他们默认自己是主角，那你可不可以把自己当成合伙人，或者是投资者？我们来看一个具体的案例。

携程已经成立快20年了，但是由于每年有近千名大学毕业生加入，90后新生代员工的占比依然接近50%。

携程的一些部门就把员工分成了一个“OK二人组”。“OK”取自NBA黄金组合，奥尼尔和科比的首字母。和传统团队相比，它更像一个创业组合。其中O是小CEO，K是小CTO，也就是首席技术官，他们可以自行决策。

那上级领导做什么呢？他们的角色是教练和投资人，做投资决策。而公司其他领导则作为外援，补充信息和思路。

这个OK组怎么做任务呢？携程有个投名状计划。OK组成员与投资人，也就是上级领导，共同商讨出任务周期和目标，比如说盈利10万元。之后，OK组成员投资一个数额，比如说5万。注意，这笔钱可真是自己的哟，从基础收入中抵扣。

如果最终业绩不到10万元，没达标，那你的投资就算亏掉了。业绩到10万元，你拿回自己的5万，不亏不赚。业绩超过预期10%，投资回报加一倍。也就是说如果盈利11万，你就拿回10万元，多赚了5万。如果你做到了预期的2倍，那么恭喜你，你将拿回10倍的投资额，也就是50万元。

投名状计划的效果非常明显，很多突破性的创新产品，都诞生于这个计划。

听完携程的案例，你有没有觉得似曾相识？OK小组不就是创业合伙人么？他们与领导的关系，不就是公司与投资人的关系么？如果你熟悉金融，投名状不就是典型的投资手法，对赌么？

为什么这些可以用在管理上，原因就是刚才讲的，**激励新生代打主力最好，也是最简单的方法，就是把他们当成投资对象、合作伙伴来看待。**

这样，你能够想到的具体做法就很多了。比如，你一定要和他们一起制定目标；你也要一定要给予他们必要的协助和信

Aa

字号

写留言

29

请朋友读