

问题：现在的 95 后指挥不动，下班准时走，活安排不下去只能自己干，怎么办？

首先，让加班的人落着好。

优先安排培训资格，优先安排假期，优先安排国外出差，优先安排能涨资历的项目，跳槽的话，优先给好推荐信、提供方便。

日常工作中给予特殊优待，包括但不限于减轻批评的语气（坦白说这是自然而然的），特殊的报告优先级，加班结束可以给予特殊犒赏。

第二，限制加班资格。

只有部分人会因为特殊的资格被安排加班和应急，一般人默认不安排加班。如果对下属发出加班要求而被拒绝，那么在一个周期之内不会再把 ta 列入可以考虑发邀请的范围。

第三，建立足够丰富的外包供应商体系，尽可能覆盖一切不涉密工作职能。有超常规的需求转给外包供应商解决，不优先考虑用加班解决。

第四，保持招聘和解聘的正常人员流动。底层员工和外围供应商长期保持系统性的流动性。

加班，不应该是一种用来解决业务需求的常规选择，而应该是一种观察谁有资格走合伙人路线的机制。

不是谁都有资格给这个机会，甚至都不该是谁想要谁就有资格轮得到给。

加班实际上是一种奖赏，但这话不要在组织内公开宣扬，在公开场合不要给加班赋予任何特殊意义、也不要再在制度上给加班任何明文规定的优待。在制度上要坚持保持“加班没有任何有明确承诺的好处”的状态。以免诱导出过度的投机行为。

在组织管理上，要看到让一些人发怨言说怪话的积极意义——这些人担任“自然的检察官”和“显影剂”去帮助你发觉哪些人不可靠、不能依赖。如果没有这些人的诱惑，你要发现这类人很不容易，于是容易导致你在升职和培养方面的决策犯错误。

这是更大的代价。

至于这些人本身，依靠自然的淘汰机制循环清洗这类人就可以了——ta 们当然是绩效比较差的那一群。同样，不要在会上公开讲这些，以免打草惊蛇，既导致这些迹象转入地下，又引来人事处理上的麻烦。

编辑于 2021-07-11

<https://www.zhihu.com/answer/1986540277>

评论区：

Q: 题主的意思应该是 "如何让 95 后无偿加班"

B: 答主的意思应该是 "如果你给了加班人这些好处，那么不可能没人愿意加班。显然这些你都没给，那你还好意思叫人加班？"

C: 身非良主，何求良臣。

能问出这种问题的一般都不会是不给好处光想靠喊的。

---

Q: 不能同意更多。

在上下班时间固定，不强制加班体制严明的公司里，Boss 提出的一些看似 "额外" 的工作，和偶尔有机会能让人主动要求加班的突发事件都属于重大机遇。

这都是能在 Boss 那涨一大截好感度的史诗级任务啊！这种任务发布的时候，高端 "玩家" 们一个个都像饿狼闻到了肉要抢破头的。

这种绝世武功秘籍求求你少说点[捂嘴]

大家都练会了，我这个傻子更不好混了。

B: 以前也有个类似的想法。就是不要怕麻烦和事，因为这些能让你去接触更多的人与事，了解更多的东西。相应的，机会也就变得更多。

Q: 无需浪费时间纠结，做什么都全力以赴就是了。想通了会很轻松。

B: 也是。但你不想知道得失不就总结不了经验，就得不到成长。

要低头拉车，也要学会抬头看路。

Q: 复盘是必须的，说轻松是不用再给自己的失败找理由了

B: 嗯，错了就认，挨打就立正。

---

Q: 好家伙把实际的运作方案实例发出来了……收集一下整理成册再稍微包装包装就可以直接当营销书籍卖了，比那些什么《九块九教你如何开公司》不知道高到哪里去了。

——什么？你觉得没用？废话当然没用，这是给公司老板/管理层看的，你就赶紧加班干活，少看这些有的没的……

B: 这一篇含金量高到爆，看得我害怕[可怜]一想到有 20 多万人看到了这个。。。感觉人生更艰难了哈哈哈哈……When the going gets tough, only the tough gets going.

C: 看了不一定懂，懂了不一定认可，认可了不一定实践，实践了不一定自省。

---

Q: 有一种员工是这样的：领导指派了无聊的工作就要死不活需要加班就百般推脱；但自己觉得有意义的工作 ta 就算自掏腰包加班加点也要做完，鞠躬尽瘁的程度常把领导镇住[惊喜][惊喜]

至今觉得，这种员工能在职场一直存活，主要靠的是世界的善良

---

Q: 答主容易被一些相对平均水平而言算是比较素质好的年轻人讨厌的原因，大概是因为有些话语在他们看来过于绝对，可能应该是因为你懒得解释，追求效率。比如 "加班实际上是一种奖励"，你这句话很容易让别人带入进去，应该限制范围，你很多回答里面都有这种情况。

B: 答主在很多方面都有这种问题，给人感觉就是不乐于沟通。问题是既然不乐于沟通为何又要不断的写答案呢。

C: 不乐于沟通的原因可能是：

对于这个问题，答主站在一个相对很权威的角度向你传授了他的经验，而在这方面我们只是初学者甚至是局外人，我们的观点对于他来说是没有任何参考意义的，而我们如果继续向权威者表达我们对他所熟知的事物粗浅的看法实际上是对他时间的一种浪费，也是自己的一种不自知。大概对于权威的观点我们学习就是了

我在某个游戏也是前 0.1%，在一些刚入门者向我表达他对那个游戏的观点以及和我不同观点的时候我就是这种态度，我觉得他们所坚定持有的粗浅观点其实毫无意义

简而言之，我们面对权威的时候应该做的就只应该是学习而不是什么其他的东西

B: 任何人都不应该是权威，知乎只是一个社交平台，并非是高数讲堂。很多东西并没有绝对的对错，大家聚集于此仅仅只是交换下各自看法，不应有高下之分。我看答主的答案很久了，诚然他有很多观点确实存在独特的价值，但这绝对不意味着他就是权威了。我希望你也能多培养独立思考的能力，所谓的面对权威仅仅只应学习，没有批判思维又何来成长。至于我说他不乐于沟通，这是客观事实，当然确实对于他来说可能与大多数人沟通浪费时间，但拒绝沟通绝不是一种好的态度。一个优秀的人应该是一个开阔的人。

C: 对于有意义的沟通，任何人都是欢迎的。

但跟初学者交流确实是浪费时间的行为。

知乎不只是一个社交平台，我们也可以在这里学习到一些东西，在于你怎样使用。

任何人都不应该是权威，这个观点我提出质疑，承认别人在某个领域很优秀并向别人学习是应该的，三人行必有我师，并且，当我们只是初学者的时候，我们对权威的观点就应该只是学习，因为这个时候我们自己的认知很可能是错的，我觉得权威错了，那 99.9%就是我错了。承认不足，虚心学习，而不是自以为是。（我们指我这种菜鸟）

独立思考，我在网络上接受观点时都是加以思考的，我会思考跟我水平相当的人的观点，抛弃低我许多的观点，学习高我许多的观点，至少我单方面觉得答主相对于我在这些方面是非常权威的，我只应向他学习，如果有不同点，也只是请教而非质疑。就比如：为什么我这里和他的想法不不同？

批判权威，如果进行这个行为的是一个在这个领域刚刚扎根的人，那就很可笑了，更别说我这种象牙塔里的人了，至少在这些问题下我不应质疑答主

看法为什么是一样的？

高下之分一定存在，只不过不应在明面上，一个高管的观点为什么不比一个刚进入人力资源管理部门的新人要更有参考意义呢？

没有必要在这种地方维护自己莫名其妙的“自尊心”，这种维护毫无意义，只有不断学习进步才能更好的维护我们的自尊心，获得自信，不是吗？

当然如果您也是这方面的权威，自信自己的观点不比他差，我向您道歉，因为我的观点只基于我这种初学者，并且请教您的看法，您也可以和答主交流呀

D: “跟初学者交流确实是在浪费时间”

+10086

C: 哈哈，听起来我可能像是答主很狂热无脑的粉丝，其实也没那么夸张啦。

这个结论是我在分享游戏心得时发现的，后来我在这些方面的态度跟答主相似，而这也是我关注他的原因。不过我在这些问题下是实实在在的门外汉，我觉得抱着学习的心态去解读这些领域权威的答案是完全应该的。

就像是我玩英雄联盟，我是其中前 0.1%的玩家，但是当我的观点和大众水平玩家相反时，他们通常不会思考“我错在哪里了？”而是“他错了，我要纠正他”，哪怕我的游戏理解甚至深他数倍。如果他抱着学习的心态看这些东西，我相信他们的水平一定会提升的，但是这是很少有的

A: 你说得很对。就是这么回事。

没时间让每个人满意或者接受。

这事只能看缘分。

---

Q: 我想到了入 D。问题来了，时间长了，不宜公开宣扬的部分肯定会被找到规律的，此时如何继续抑制投机行为？

A: 不需要抑制。这本来就是留给对方找的彩蛋，找到了就得奖

---

Q: 如果单看这一条答案我肯定不赞同，可是我看了大部分答案。我知道有错的一定是我。求赐教，为什么加班是一种赏赐。而且是没有优待的，工作内容对员工无提高的加班。

A: 有优待啊，但是不承诺，不宣传

B: 在制度上要坚持保持“加班没有任何有明确承诺的好处”的状态。以免诱导出过度的投机行为。

我同样反对答主的这个看法，好端端的法治搞成人治，用潜规则管理组织，为了防止投机走捷径干脆不公开地图。这是对自己管理能力的否定。

A: 主动“加班”，但其实什么都没干的人多得很。

---

更新于 2023/3/4