

势不可挡

Advance Irresistibly

追光一代：新生力职场生态
——2021年90、95后职场调研报告



每日免费获取 研究报告

1. 每日微信群内分享**10+最新**重磅报告
2. 定期分享**华尔街日报**、**金融时报**、**经济学人**
3. 和群成员切磋交流，对接**优质合作资源**
4. 累计解锁**8万+**研报/案例，**7000+**工具/模板

手机用户建议先截屏本页，微信扫一扫

或搜索公众号“**行业报告分享**”

回复“进群”加入每日报告分享微信群

回复“2020”领取1000份行业资料包

【1000份最新行业资料礼包】

关注回复“2020”领取



(此页只为需要行业资料的朋友提供便利，如果影响阅读体验，请多多理解)

序言 Preface

意气飞扬的90后，

乘风而来的95后，

蓄势待发的00后，

正成长为职场的力量担当，促发着职场新风象。

猎聘网2020年提供的研究数据表明：90后群体已占企业白领人数42%。2020年，首批90后三十而立，成为了职场的中坚力量。2021年，00后开始进入企业实习，体验着从校园萌新向职场新秀的身份转变。从前些年的“佛”、“丧”，到现在的“工具人”、“内卷”、“躺平”，年轻群体里的“热词”撩拨着社会的舆论风向，在代际间划分出清晰的作战阵营。在一次次社会发声和职场呈现中，90后演绎着新生代的使用指南，注释着他们的处世规则。无论企业忐忑还是欢喜，势如破竹的新生代涌入千千万万家已为大势。

根据2021年全国第七次人口普查结果显示，15-59岁的人口比重下降了6.79个百分点。随着社会分工的精细化，就业方式的多样化，可以预见未来5年90后的市场额度同比现在有所降低。市场上僧多粥少，企业抢人大战将会愈加激烈。未来如何吸引、留住年轻人，如何增加感知社会变化的触角，如何将有着鲜明代际分布的人才体系适配企业战略发展？是企业管理者面临的诸多挑战。

此次调研走近未来职场新生力，通过总结代际特征，洞察90、95后员工的心理诉求和价值主张，找寻代际团队中彼此接纳的对话方式，帮助组织长出和而不同的共生力。一起思索人才引进，人才育留的破局之道。

*95后：指1995-1999年出生的人群

*90后：指1990-1994年出生的人群

*80后：指1980-1989年出生的人群

*研究声明：调研结论仅服务于本次研究目，不作为识别、筛选90后群体官方标准。未经允许，严禁转载及修改报告内容。

目录

序言	2
研究说明	4
研究概述	4
研究亮点	5

第一章 90 后职场图鉴	6
1.1 成长区 超级个体养成记	7
1.2 展示区 超级个体特征集	8
1.3 价值区 我是万物的尺度	14
1.4 真相区 用选择投票态度	17

第二章 90后职场期待	29
2.1 理想老板画像	30
2.2 理想团队要素	33
2.3 职场发声地带	34

第三章 90后开发指南	35
3.1 指南一：六脉神剑	36
3.2 指南二：三箭齐发	44

第四章 企业行动手册	45
4.1 组织转变三部曲	46

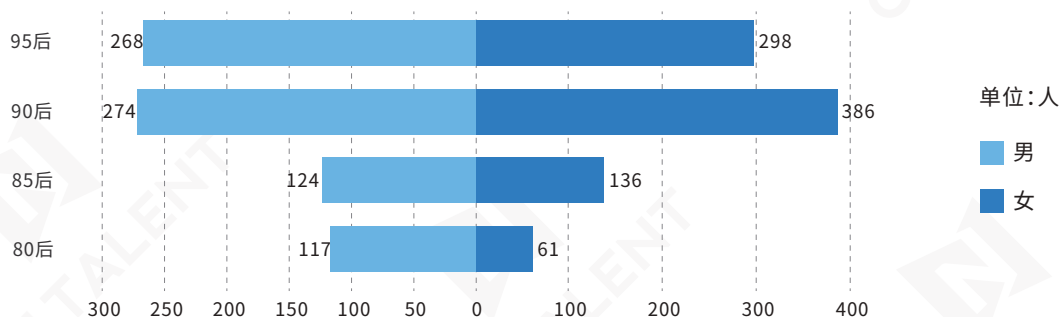
研究说明

研究概述

本次代际调研选取互联网、航空业、制造业、房地产、旅游业等40多家知名企业的80后、90后、95后员工作为研究对象，采用定量、定性研究相结合的方式开展。共计发放在线问卷1673份，回收有效问卷1664份。

调研人群分布：90后员工660名，95后员工566位（90、95后占总调研人数73.7%）；80后员工438名（80后占总调研人数26.3%）。完成深度访谈案例62个，获取90、95后案例53个，90后员工直属管理者案例9个。

问卷样本人口学数据



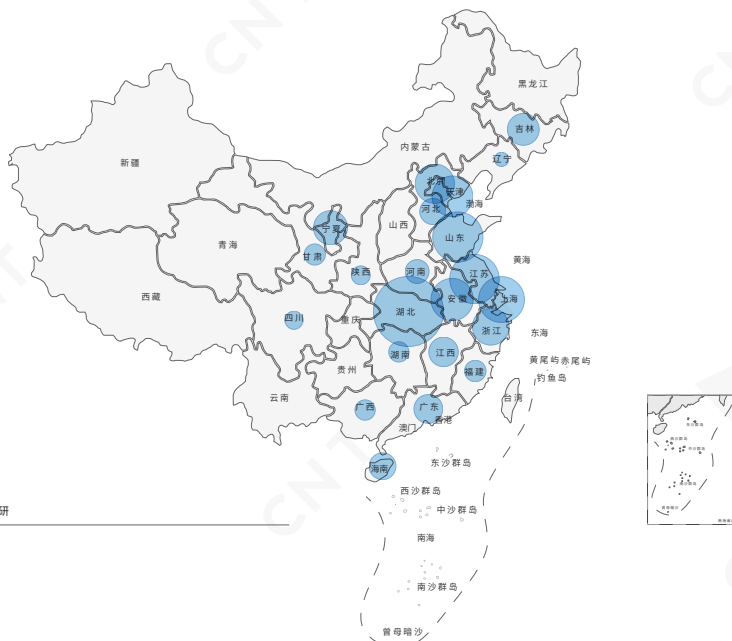
样本来源

数据

1664



数据来源：CN-Talent 代际调研



研究亮点

90后职场表态

真诚卖艺, 拒绝画饼

来时向钱看, 去时向前看 (团队氛围和个人成长)

工作诚可贵, 梦想价更高, 若为快乐故, 两者皆可抛

人间小清醒, 前途和钱途, 量力而为

情绪价值比物质价值更重要

不认同时界限分明, 认同时赴汤蹈火

兴之所至, 追求做好大于做完

我是衡量万物的尺度, 自我但不自私

理想老板

开放接纳, 包容心强

善于沟通, 换位思考

引领发展, 给予空间

责任担当, 为我发声

像大神一样厉害, 像老友一样接地气

团队氛围

人际真诚, 成年人不拖后腿

活跃融洽, 工作玩耍两不误

公平公正, 责任界限清晰

第 1 章

90后职场图鉴

90后职场图鉴

1.1 成长区 超级个体养成记

——90、95后成长历程追溯

90、95后是中国经济腾飞和综合国力强盛的见证者。时代的成果滋养着这代人的身心发展，塑造着他们的个性特征，也沉淀为他们与外界相处的价值底色。经历了互联网诞生，科技灼灼发展下的90、95后拥有多元的触媒方式，一方面他们知识丰富，思维活跃，开放包容，拥有强大的新事物接纳力和适应力。另一方面，作为计划生育政策的第一代，他们拥有着相较70、80一代优渥的教育和社会资源，在相对宽容的教养方式下成长，拥有在众多领域探索的机会，人格“我”得到充分尊重和舒展。这些成长印迹伴随他们融入职场，在其思维方式和行为表现中可见一斑。

超级个体养成记

见多识广

社会因素：互联网一代

多元的触媒方式，信息便捷，视野开阔
习惯于线上互娱，思维方式互联网化

物质丰沛

经济因素：独生子女一代

世界互联，共享全球发展成果
独生子女出身，独享家庭物质资源

自我觉醒

个人因素：我权主义一代

人格独立，自我风格强烈
开放平等，维护人格主权

能力自信

教育因素：素质教育一代

素质教育普及，知识丰富，能力全面发展
和平成长的成长环境，相对宽容的教养方式

1.2展示区 超级个体特征集

——90、95后个性风格体现

以90、95后为代表的新生代风格鲜明，其思维和行为方式在职场人群中具有强辨识度。如果80后是个体主义的第一代，那么90、95后就是个体主义进化的新一代，他们关注人的基本权利，关心精神感受，强调爱和自主，擅长个体发光多于团队合作。

他们个性形态各异，汇集在一起形成了区别于其他代际的群体共性特征，而这些追本溯源是自我意识生长的外显形式，他们用这些特征对这个时代宣告主权。90、95后对人对己有自定义的判别标准，但因代际间的沟通壁垒以及主客观因素的共同作用，往往给企业带来了褒贬不一的售后体验。

CN-Talent 结合访谈案例和问卷结果，总结出 95、90 后的特征如下：

特征1：真实

- 看重公平、自主
- 真诚是社交货币
- 对吹牛、画饼免疫
- 表达直接，有事说事

特征2：追优

- 关注自我成长
- 做好优于做完
- 仰望能力强的Boss
- 兴趣领域辛勤耕耘

特征3：灵敏

- 对变化免疫，适应能力强
- 对新事物好奇，学习速度快
- 期待快反馈，忍耐阈值低
- 喜欢灵活自主，擅长改良传统

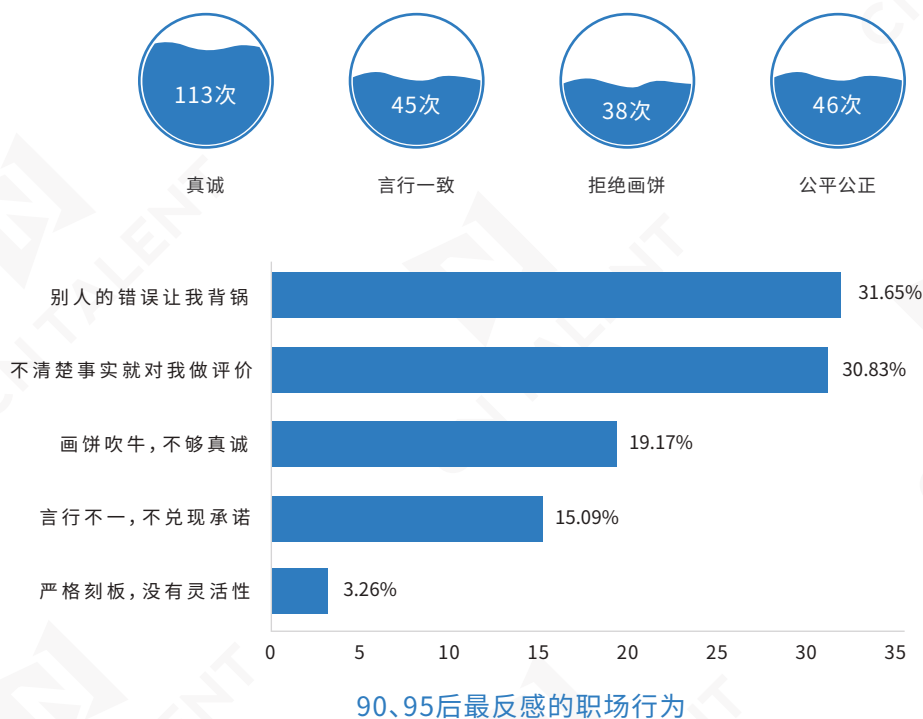
特征4：感性

- 追求新鲜有趣的事物
- 极其重视自我情绪体验
- 认可的事物会用爱发电
- 自我认可也期待被关注

特征1：真实

A面：真诚

通过90后的成长轨迹可以看出，90后拥有与生俱来的自信底气，他们具有领先上一辈的视野，有判断是非的知识体系参考，对于权威不盲目崇拜，表达更为直接、真实。不同于其他代际的“藏拙”，他们善于用调侃、戏谑的方式来表达对自我形象的界定。由年轻人引发的“干饭人”、“韭菜后”、“社畜”、“躺平主义”等社会热词，反映了他们对于现状不再回避，更愿意用一种坦然、自嘲的方式去正视自我处境，开展态度声明。他们希望有自主掌控的空间，拥有选择的权利。在团队中他们关注公平公正，信奉用实力说话。在访谈过程中，“真诚”、“拒绝画饼”、“言行一致”、“公平公正”等词是90后员工口中的高频词。



B面：任性

新生代身上的这种真实和直接表达，可能会发生社会化的我（尤其是职场角色）与真实的我的混淆。对于初入职场的新生代，职业角色的建立需要外部力量的介入和支持，管理者也需静待时间和耐心的回报。

特征2：追优

A面：成长

互联网一代的90、95后眼界开阔，知识丰富，权威对他们来说并无特别信服力。只要能让新生代由衷欣赏和认可，任何人都可以成为他们心目中的大神。根据CN-Talent代际调研结果，86%的90后员工普遍表示喜爱跟随能力强、专业度高的上级。

访谈发现90、95后员工有两类人群。其中一类极其关注自身成长，将企业的培养机会视为雇主的加分项，他们具有强自驱力，不仅会把任务完成达到外部标准，也会把事情做好满足内在的自我审判。另外一类90、95后，在本职工作领域可能并不优秀，但在涉及自己兴趣领域的非本职任务中却表现得格外出彩。

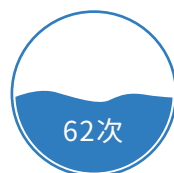
崇拜大神、追求卓越、兴趣导向是新生代追求自我精进的重要牵引力。



能力强



专业



引领发展

B面：固执

能力强的员工也易固守己见，难以接纳不同声音。此外，职场中岗位任务与个体兴趣完全重合的概率并不如想象中高，90、95后员工若只对兴趣领域发力，对个体的自我鉴别能力和如何权衡兴趣和责任是非常大的挑战。

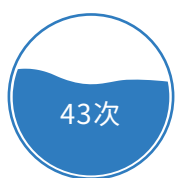
特征3：灵敏

A面：敏捷

90后成长于强信息和强反馈的环境中。由于PC电脑和移动互联网的普及，在海量信息里游刃有余的他们也训练出极强的信息接收和过滤机能，他们已习惯在“人机交互中”传输-反馈-应答“的互动闭环。

访谈中，有三分之一的90后员工表示希望上级能在工作开展中给予及时反馈，并希望“知其然，更知其所以然”。“做得好，好在哪里？”“一味的夸赞会让他们认为表扬浮于表面、不够真诚。”“做的不好，不好在什么地方，如何改进？”当反馈人列出客观事实，引导90后意识到真正问题所在时，追求客观真实的90后大多数会虚心接纳，并相信管理者在真诚地帮助他们成长进步。反之，一味批评只谈后果，则会破坏彼此信任，拉远内心距离。此外，及时反馈步骤不到位，正向激励的回报周期太长，也会挫伤他们的工作积极性。

90后员工反感刻板、守旧的工作方式，习惯以灵活、新颖的行动去更新与他们息息相关的一切事物。例如有位95后被访者反馈在获悉任务要求后，虽然有过往方法参考，但他更喜欢用年轻人的思维去达成工作目标，在过程中植入自己的“价值印迹”。



适应能力快



灵活



及时反馈

B面：急躁

个体适应力强、反应速度快也易发生耐力不够，延迟满足能力欠缺的情况，不利于长期目标的达成。

特征4：感性

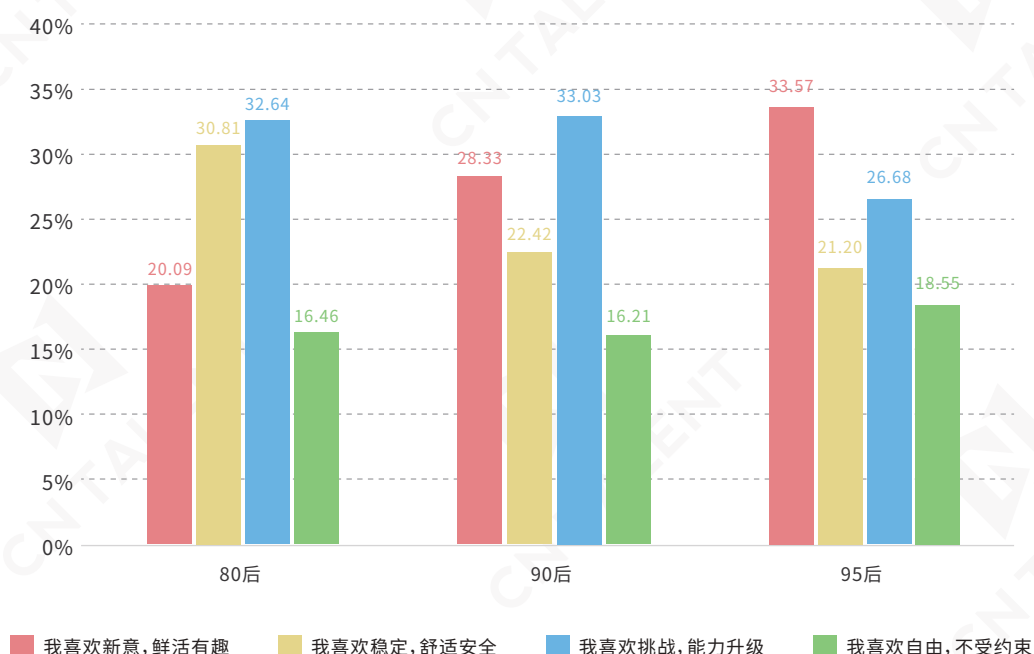
A面：感受当先

90后一方面追求个性主张，一方面也在伸出触角寻找同好，归入同频社交圈。90后以挑战无趣、刻板出道，新鲜有趣是他们的风格宣言，因此90后群体也极易受高颜值、高感性事物吸引。同样当这些事物出现时，周边一定会发现年轻人集群，因为这是他们用来捕捉、识别同好群体的重要信号。

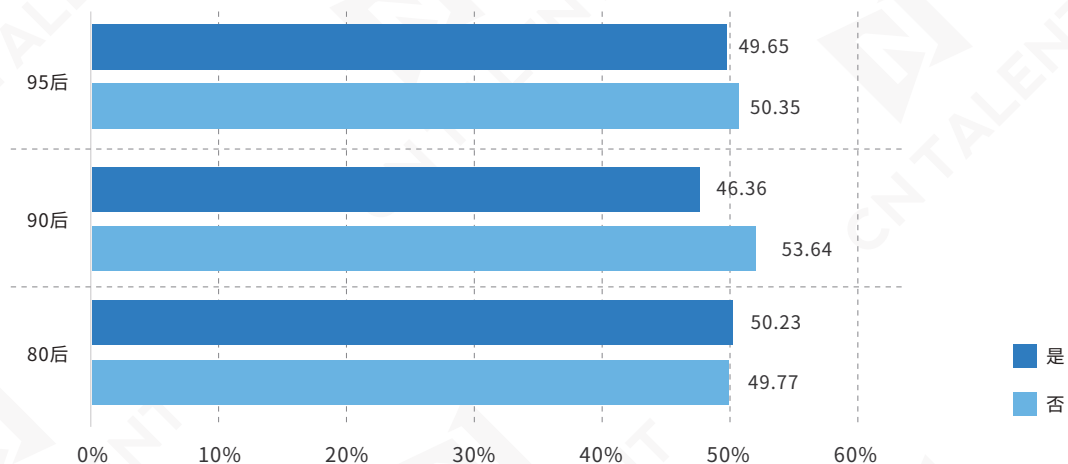
90后极其看重情绪价值，他们关注自己和他人心理感受，喜欢活力融洽的团队氛围，甚至愿意用超出能力范围的物质条件来换取精神愉悦。工作开心、有幸福感是他们评估是否留任一家公司的重要指标。

90后员工的内驱力影响大于外驱力。当外部评价消极、自我评价正向时，自我状态可以持续维稳一定时间。当外部评价积极，但自我评价负向时，其并不会处于一个积极良好的状态。90后的评判标准更偏向内部，即使内心还是希望获得外界的认可 and 关注。

不同代际群体喜欢的工作类型(%)



我会因为领导没有关注我而失落 (%)



领导随和



同理心



团队氛围



颜值高

- ☐ 90后喜欢的工作类型前两名是：鲜活有趣和令自己成长性高的工作。
- ☐ 其中95后最喜爱鲜活有趣的工作，90后最青睐有挑战性，能快速成长的工作。80后在“我喜欢稳定，舒适安全”选项中占比最高。
- ☐ 80、95后“因缺乏领导关注而失落”的占比和“不会失落”占比将近一半，90后“不会失落”占比 53.66%大于所有代际。说明期待关注的需求因人而异。

B面：情绪参考

重视情绪价值可能会出现决策时过于依赖感观情绪，会导致评判事物标准单一，全局性、批判性思维欠缺现象。

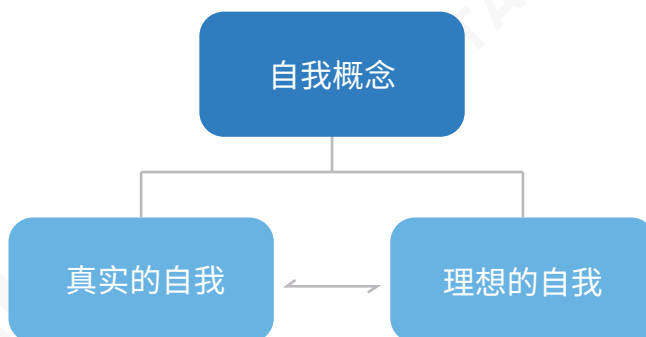
1.3 价值区 我是万物的尺度

——90、95后自我概念升级

美国入本主义心理学代表人物C.R罗杰斯提出了“自我概念”：自我有两种含义。一种是真实的自我，即现实中的自我形象。另一种是理想自我，是一个人期望达到的自我形象。人与生俱来就有自我实现的需要，真实的自我会受理想自我的驱动，终其一生来完成自我实现的进程。当两种自我重合或无限接近时，个体处于健康自然的状态，当两种自我评价差距太大，就会发生焦虑和适应不良的行为。



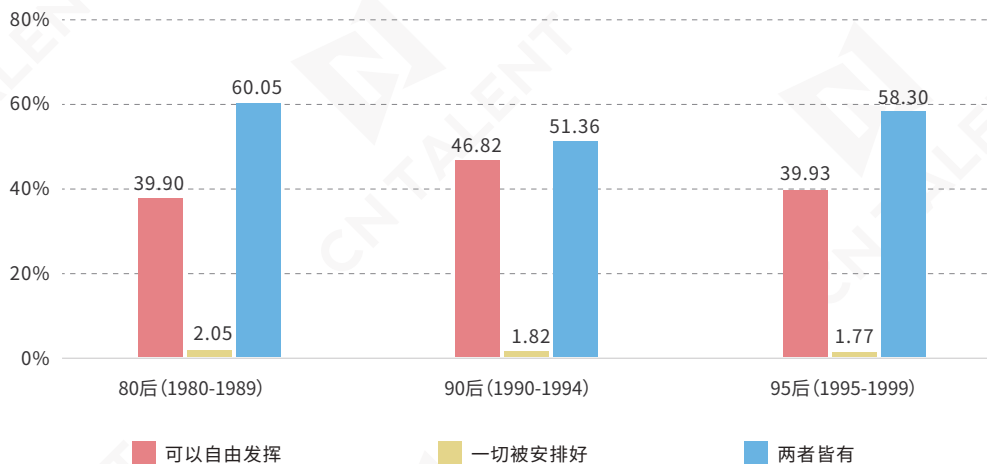
美国入本主义心理学家卡尔·罗杰斯



90、95后拥有较为民主的家庭氛围和社会环境。在物质和精神条件双向保障下，人格发育健全。而自我意识是人格的重要组成部分，自我意识的表现形式有自主、自信和自尊。90、95后自我意识高度发展，自我体验需求度高，自我掌控力也日益增强。

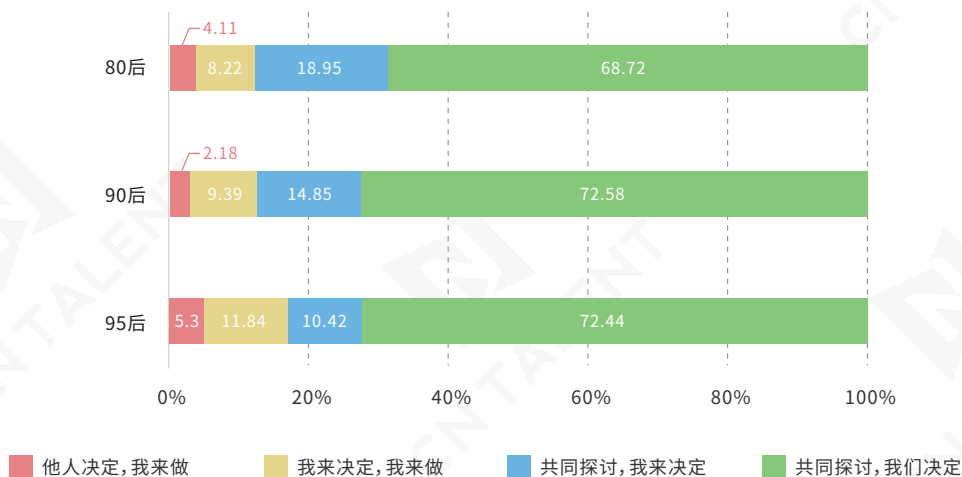
根据90后直属上级反馈，新生代员工普遍拥有主见，希望能在工作中体现自我的独特性，追求自我价值的实现，95后员工的自我性则更为明显。发挥自主性对于90、95后员工来说是一个既必须也必然的心理诉求。

不同代际群体偏向的工作风格(%)



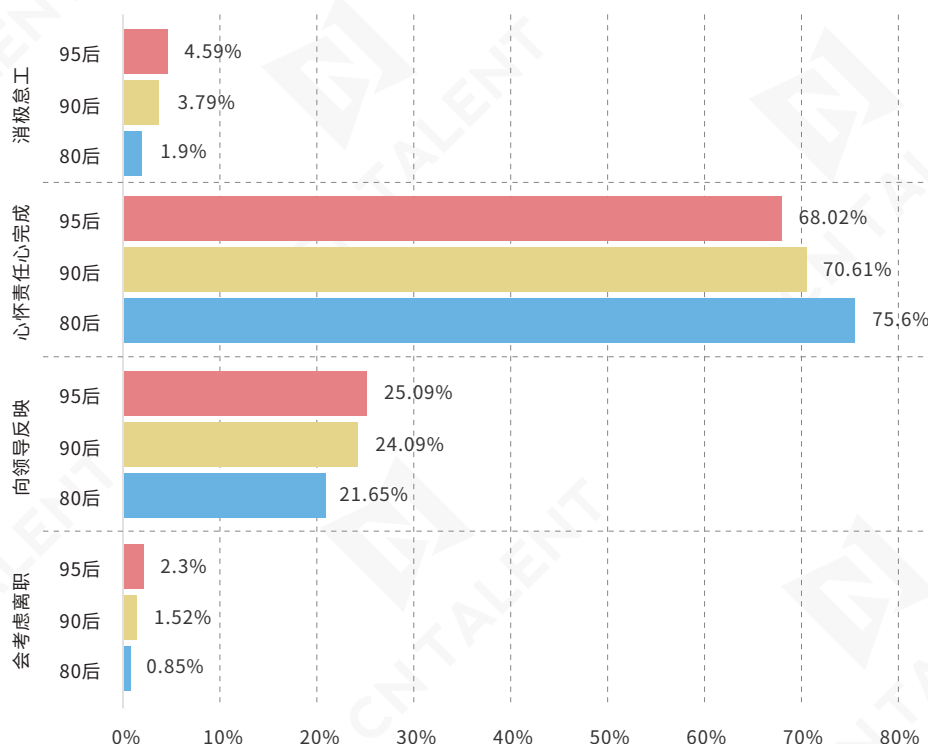
- 相对于 80 后, 90、95 后更期望在工作中“可以自主发挥”小宇宙, 不喜欢按部就班, 做听话的工具人。

各年龄层偏好的工作方式(%)



- 对于所有群体而言, 工作方式均倾向共同商议, 群策群力。深耕于互联网的 90、95后面对不同声音有天然的接纳力, 尊重他人意见也看重自己想法。他们会清晰地评估自己实力现状, 做出于当下而言的最优选择。
- 80后选择“共同探讨, 我来决定”的占比高于90、95后, 这与80后走上管理层的原因有关。而95后在“我来决定, 我来做”的占比要高于80、90后, 95后的自主意识更加强烈。

交办的任务不是自己喜欢的 (%)



- 交办的任务不是自己喜欢的, 各代际人群选择“心怀责任心完成”的占比最高, 超过60%。但是在权重比较上, 80后占比最高 (75.6%), 90后、95后依次排序。
- 在“向领导反映”、“消极怠工”、“会考虑离职”选项中, 代际选项占比率从高到低依次为: 95后、90后、80后。

总结

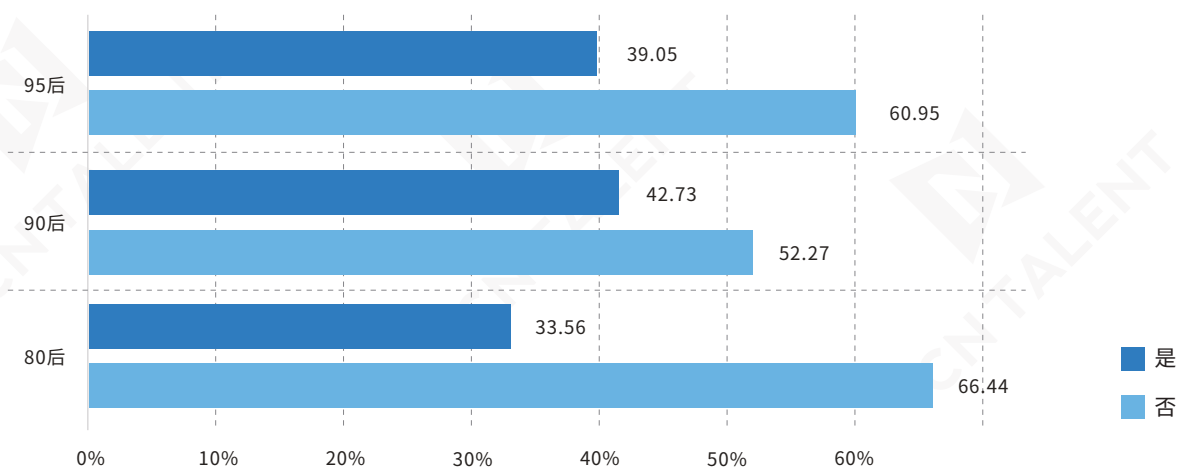
自我意识觉醒是90后群体共性, 反应了个体意识进化和社会进步的结果, 是代际发展的一种客观现象, 本身并无褒贬之分。90、95后自我但不自私, 他们更愿意遵从内心的价值坐标, 而外界评价仅用来作参考。当事物变化有力震撼了内在价值观, 自我价值体系会吐故纳新。当事物变化与内在价值不相符并无法使个体信服时, 90、95后则继续我行我素, 甚至会用负性行为来消极抵抗, 这对于管理者而言极具挑战。管理者是否能够不占据道德制高点去评价, 以开放的视角去尝试理解是代际之间开展和平对话的重要前提。

1.4真相区 用选择投票态度

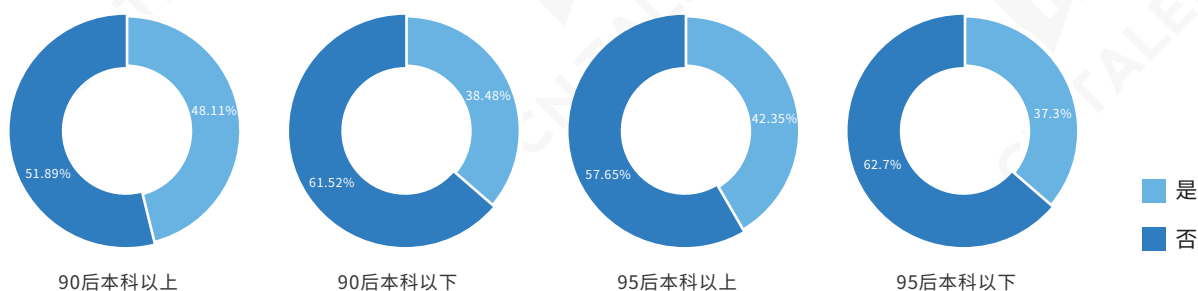
——90、95后职场态度公布

工作轻松是种福报

代际与“我无法忍受简单重复性工作” (%)



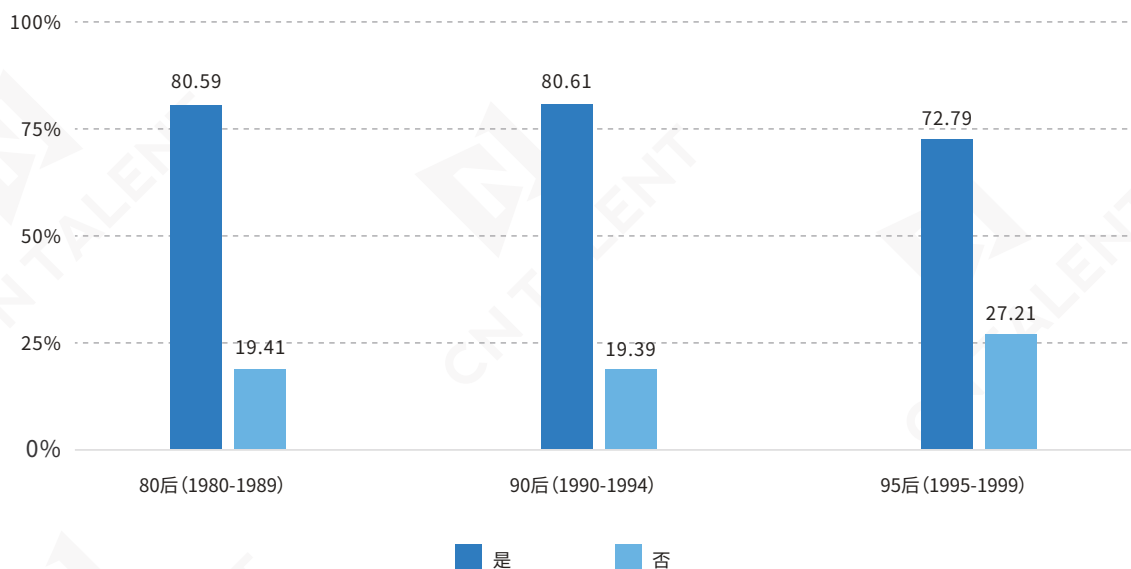
学历与“我无法忍受简单重复性工作” (%)



- 不同于大众常规认知，新生代员工对简单重复性工作接纳度较高，超过了50%，95后更是达到了60.95%。其中80后对于重复性工作容忍度最高，紧接着是95后，最无法容忍的是90后。
- 随着教育背景的提升，新生代对简单重复性工作的容忍度在降低。无论何种学历，95后比90后更易接纳简单重复性工作。

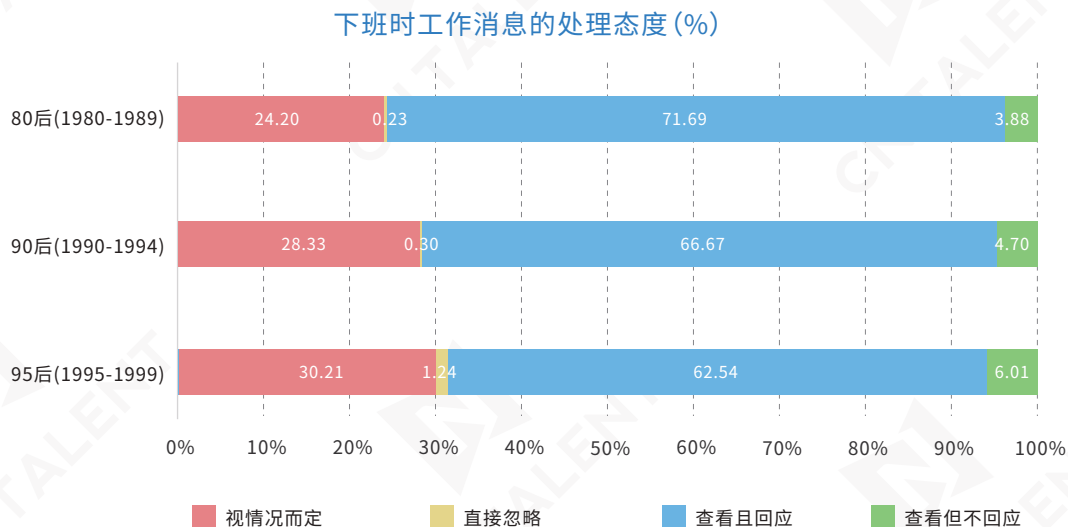
未来蓝图在心中

“我对自己的未来有清晰的定位” (%)



- 上图显示, 80后对自己的未来最清晰, 这与其在职场上长久积累的资源、经验分不开。70%以上的90、95后对于自己想要的未来了然于胸, 反映出了这代人的自信和笃定。90、95后通过网络与世界互联, 个体的知识盲区逐渐缩小, 自我了解程度愈发深入。对于不符合他们未来规划, 不为他们所认可的, 新生代可能会直接Say No。
- 95后对未来的确定性在代际中排名最末, 这与他们初出茅庐, 社会经验不足有关, 他们倾向于通过不断尝试来摸索、验证真正适合自己的职业选择。

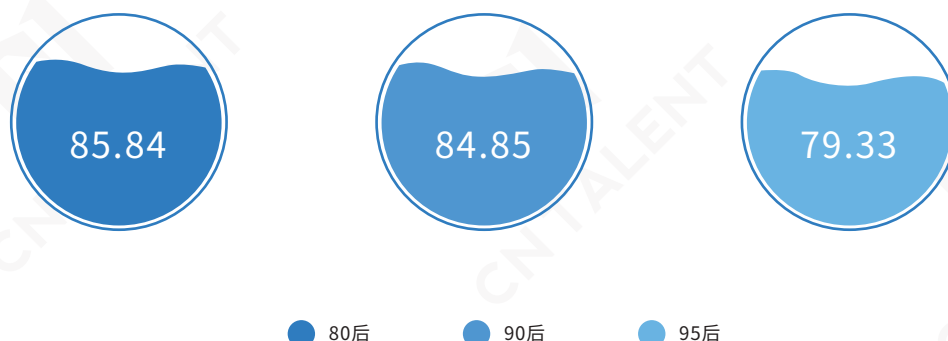
比想象中更敬业



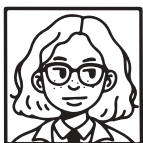
- 对于下班后的工作信息处理,所有代际在“查看且回应”选项占比均在60%以上。说明各届打工人已接纳了工作与生活不可避免融为一体的现状。
- 下班后处理工作“视情况而定”、“查看,但不回应”、“直接忽略”的比重随着群体的年轻化,选项占比在提高。即使已经接受了工作生活无法分隔的事实,90、95后内心还是希望可以保留难得的个人时间。

积极主动秀肌肉

我会主动展现自己的能力(%)



- 各代际选择“在职场主动展示自己实力”的选项占比均超过了75%。说明大部分职场人多数情况下愿意积极表现自己来争取机会和资源。
- 80后能力表现的动力最强，90后次之，95后相对而言最弱。



某制造业80后管理者

有时候积极主动些，多干点活，确实会争取到一些喜欢的机会。自己想要的就去付出，毕竟资源有限。

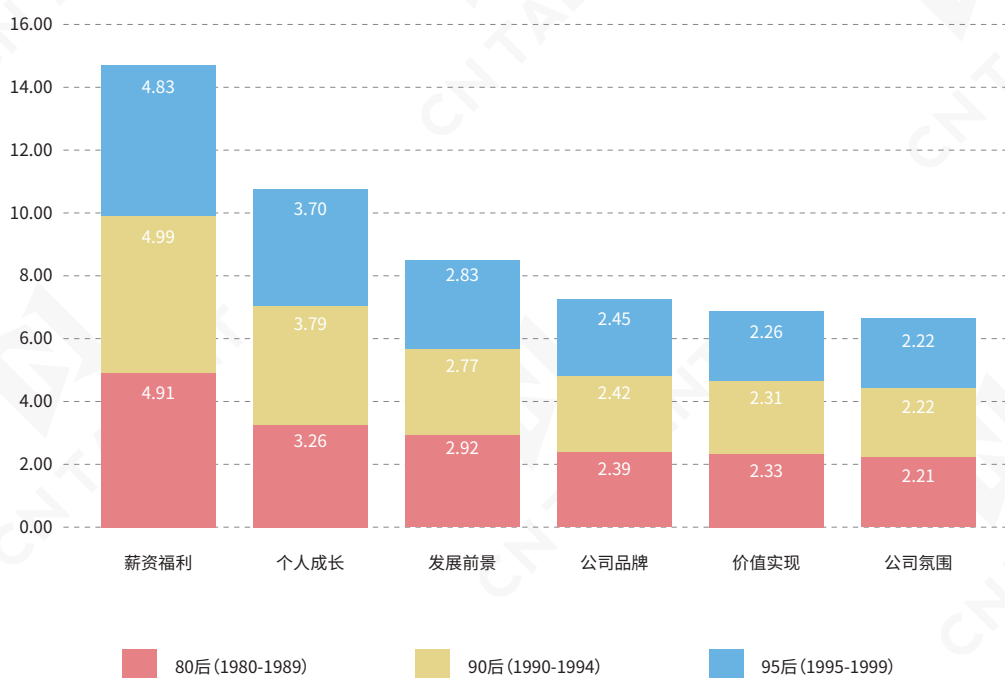


某互联网公司97年员工

团队里每个人能力大家心里都有谱，秀肌肉大可不必。我也不想升官发财，更不想锅从天来，只想做个安静美好的打工人。

看钱途 也看前途

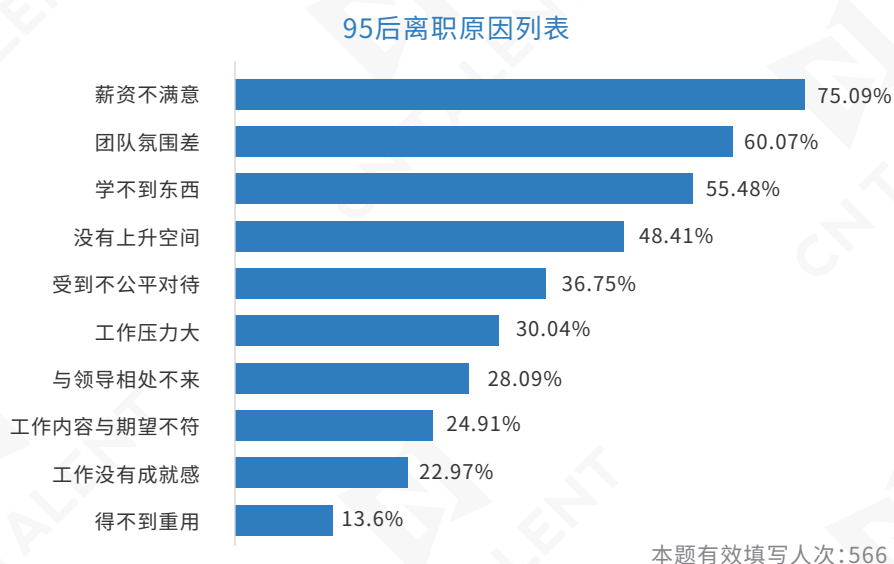
选工作最看重的因素



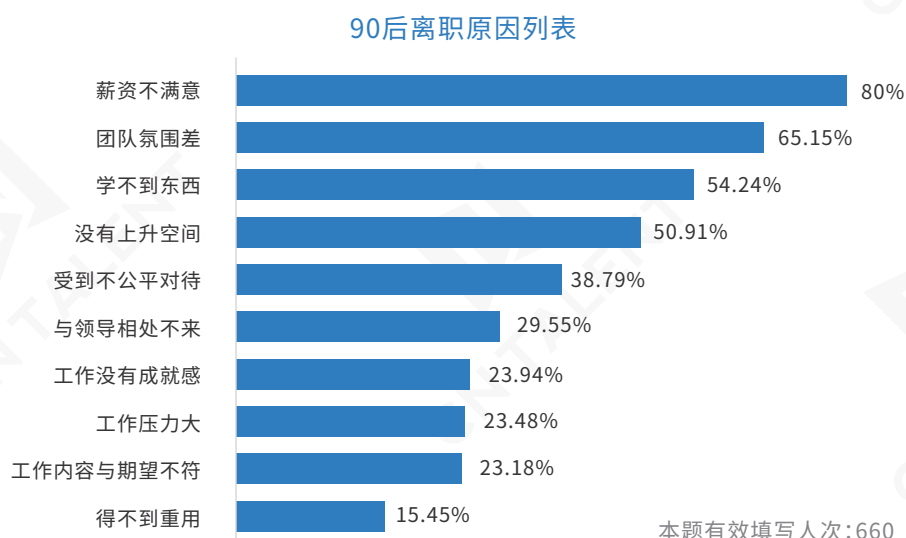
- 在90、95后选择工作时看中的因素中，从重要到不重要的选择排序是：薪资福利、个人成长、发展前景、公司品牌、价值实现、公司氛围。在选择工作中，90后看重“薪资福利”和“个人成长”的比例显著高于80后、95后。在选择薪资福利时，95后相较80后、90后的选择占比最少。

良好氛围和个人成长是秘密武器

- 95后离职原因前三名：薪资不满意、团队氛围差、没有成长

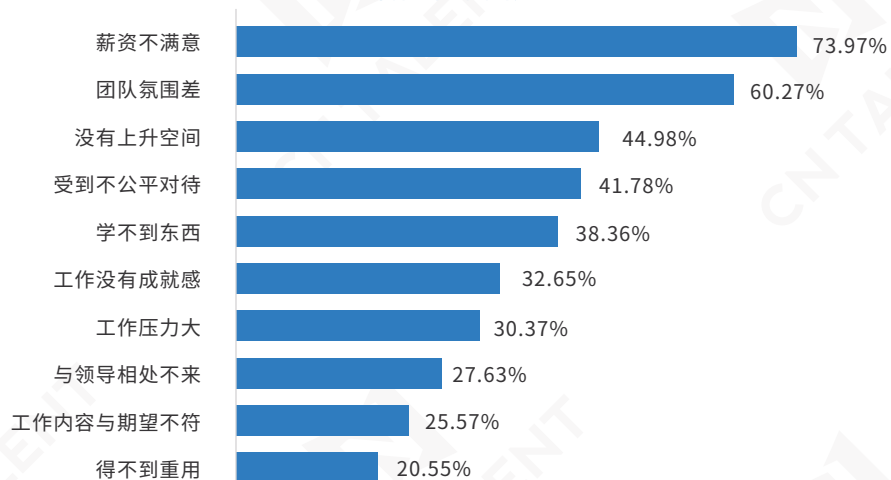


- 90后离职原因前三名：薪资不满意、团队氛围差、没有成长



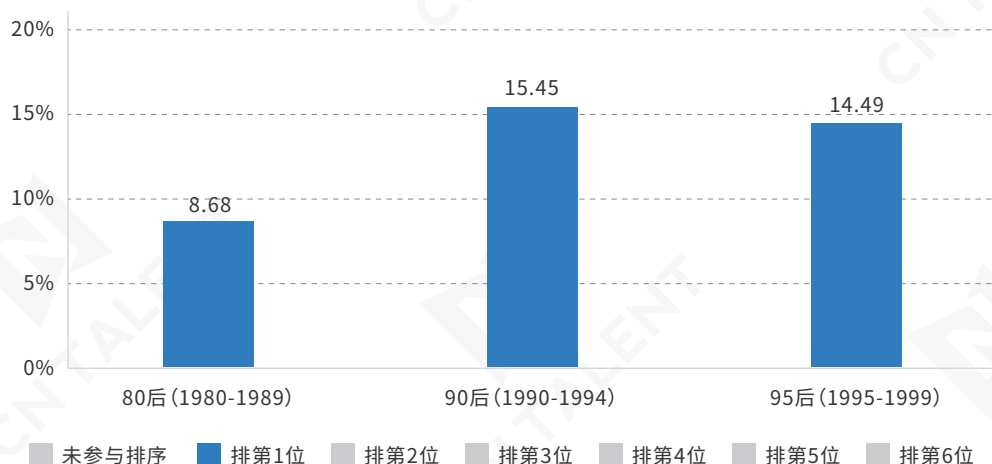
80后离职原因前三名：薪资不满意、团队氛围差、没有上升空间

80后离职原因列表

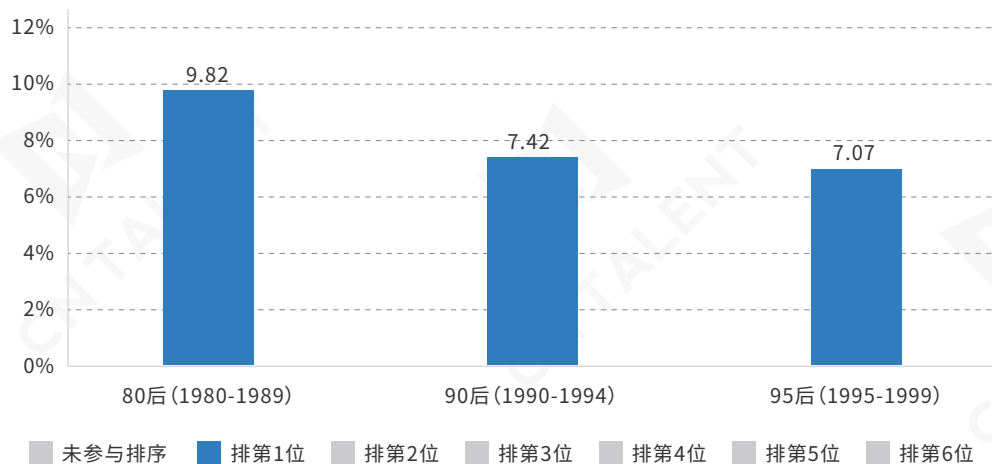


本题有效填写人次:438

年龄和个人成长的交叉图(%)



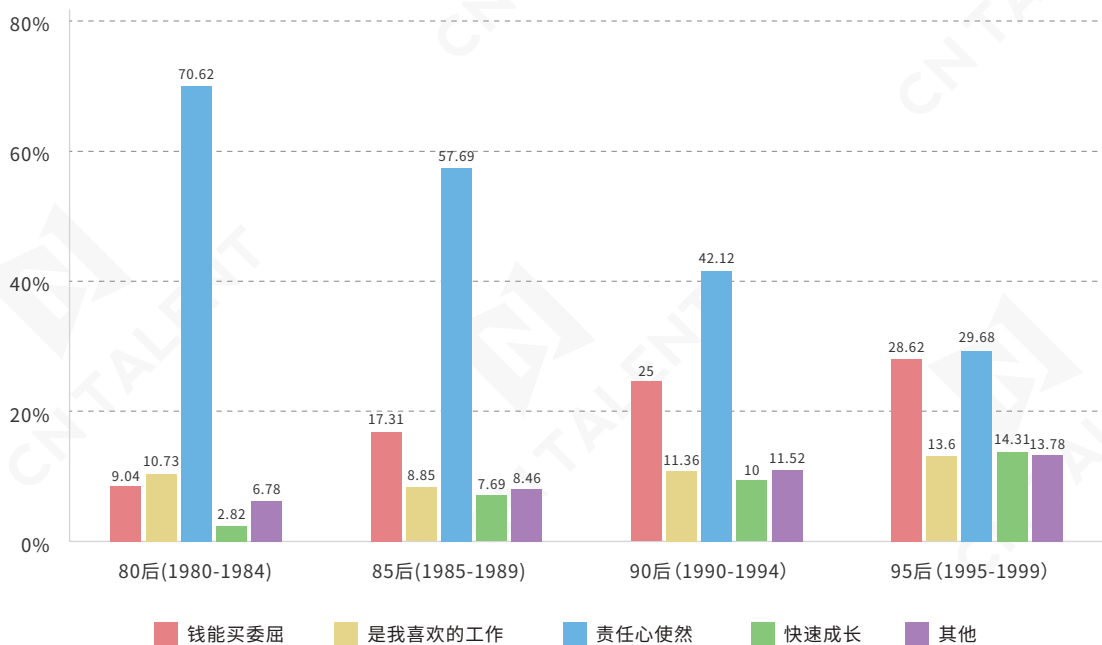
年龄和发展前景的交叉图(%)



- 95、90、80后职场人离职原因相似。离职原因前2名均是：薪资、团队氛围。
- 因“工作压力大”而离职，95排序比90后更靠前2位。
- 90、95后更看重个人成长，80后更看重发展前景。新生代相信使自己强大是真理，80后认为发展前景（平台和资源）是真香。

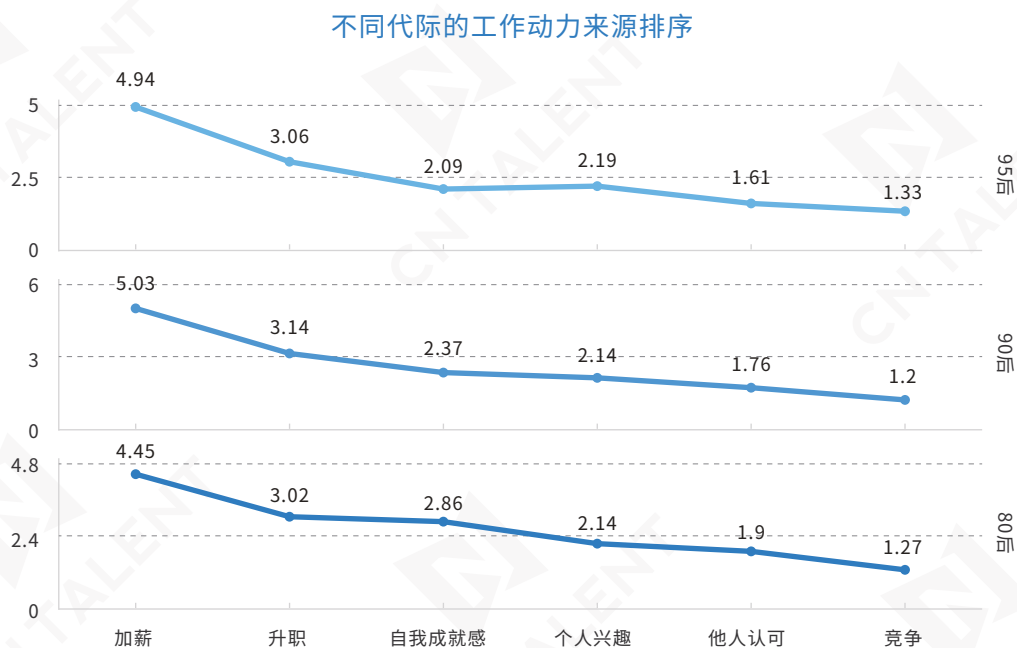
物质奖励和兴趣是动力CP

自愿加班的原因(%)



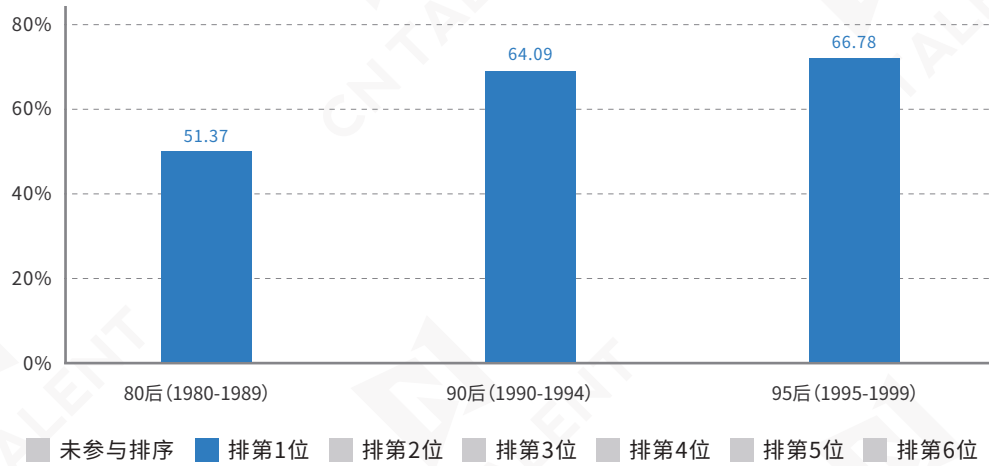
- 在各个代际年龄中，因职业操守和责任心因素而自愿加班占比最高，其中80后员工最为显著。随着员工年轻化，责任心在工作中的驱动力比重不断减弱。
- 金钱奖励对90、95后的加班吸引力大于80后员工，初出茅庐的95后和三十而立的90后极其渴望用物质回报来证明自我能力、实现人格独立。

- 相比80后员工，90、95后们更愿意用额外的工作付出为个人能力加分，新生代在默默为自己的未来积蓄实力。
- 加班是因为“是自己喜欢的工作”，在新生代身上体现更为明显。95后占比最高为13.6%，80、90后均在8.85%-11.36%。兴趣驱动对新生代选择工作的影响力在提升。



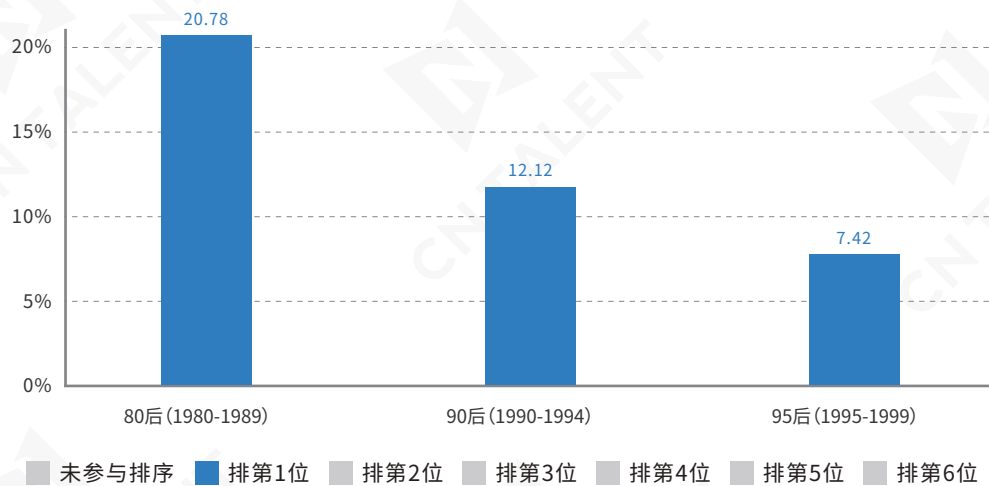
- 代际群体动力来源基本一致，不同的是各因素对各代际人群的影响比重有所变化。
- “加薪”和“升职”对90后的驱动力最大。“自我成就感”对80后、90后、95后的驱动力在逐步递减。
- “兴趣”对95后的驱动力大于90后、80后。“他人认可”对90后、80后的影响力大于95后。

年龄和加薪的交叉图



- ☐ 在重要性排序中，薪资对90、95后的激励作用高于80后。

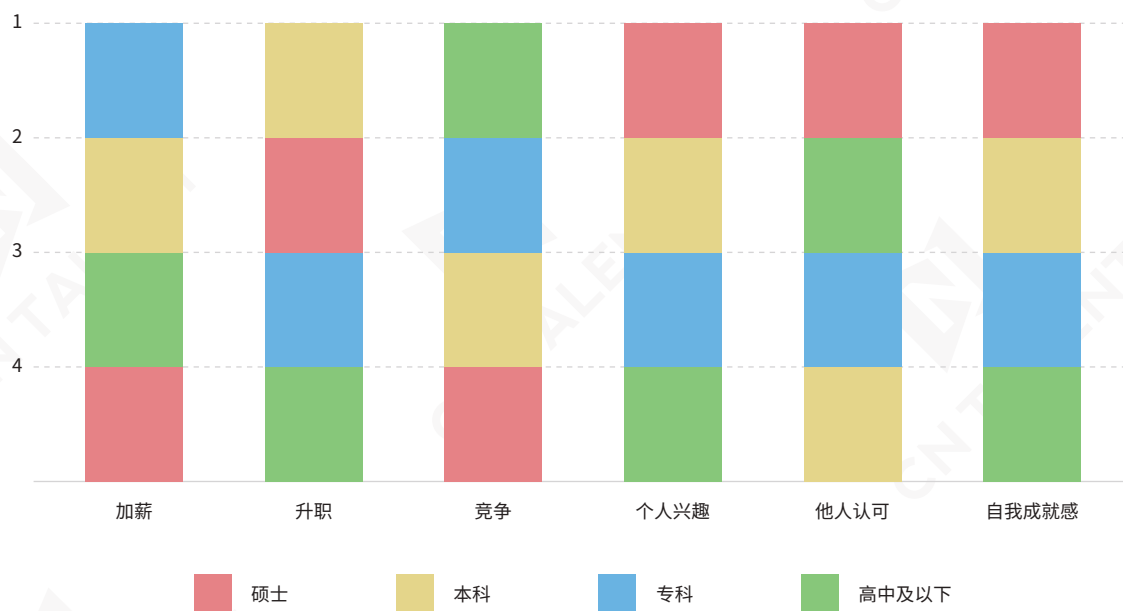
年龄和自我成就感的交叉图



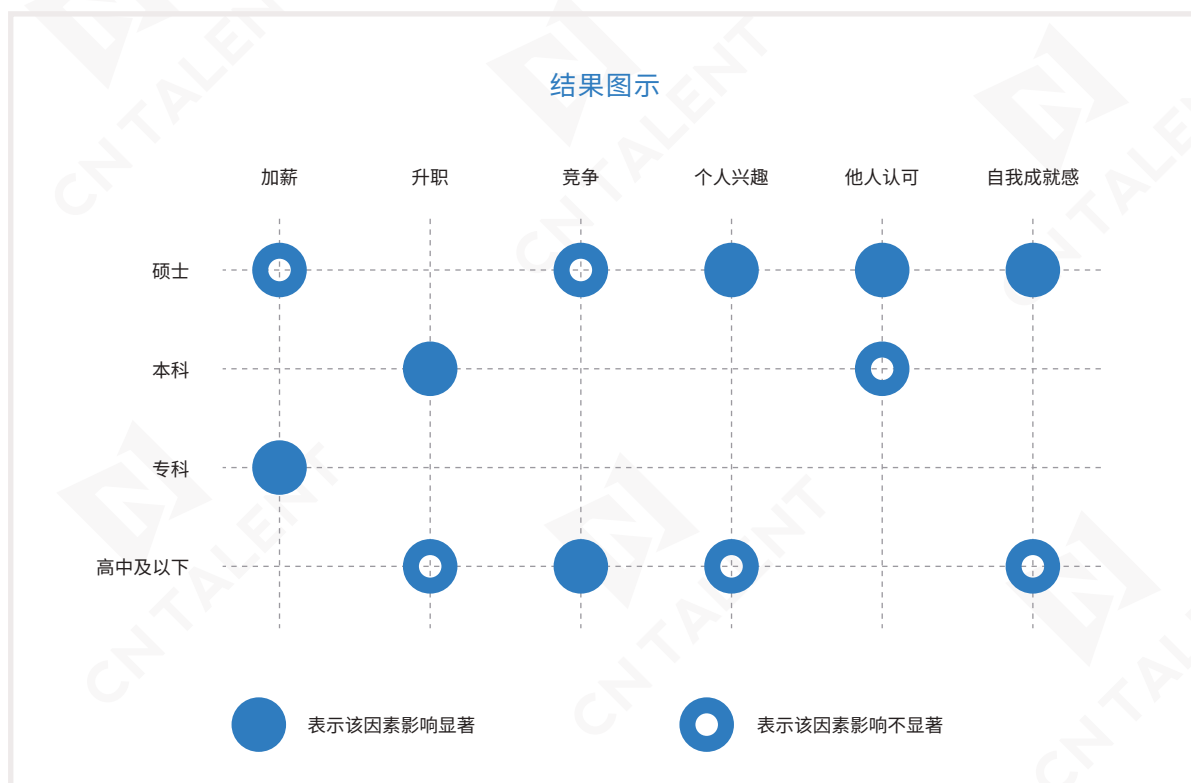
- ☐ 在重要性排序中，自我成就感对80后有较大的激励作用，而对90、95后的作用在依次减弱。

激励措施要因人而异

不同学历背景对激励因素的重视程度



结果图示



- 由以上图表可得，本次调研中硕士学历的员工更易受个人兴趣、他人认可度以及自我成就感驱动。金钱的激励作用对专科学历的员工更为明显。对于专科及以下员工，竞争是很好的激励方式，其他方式则反映平平。

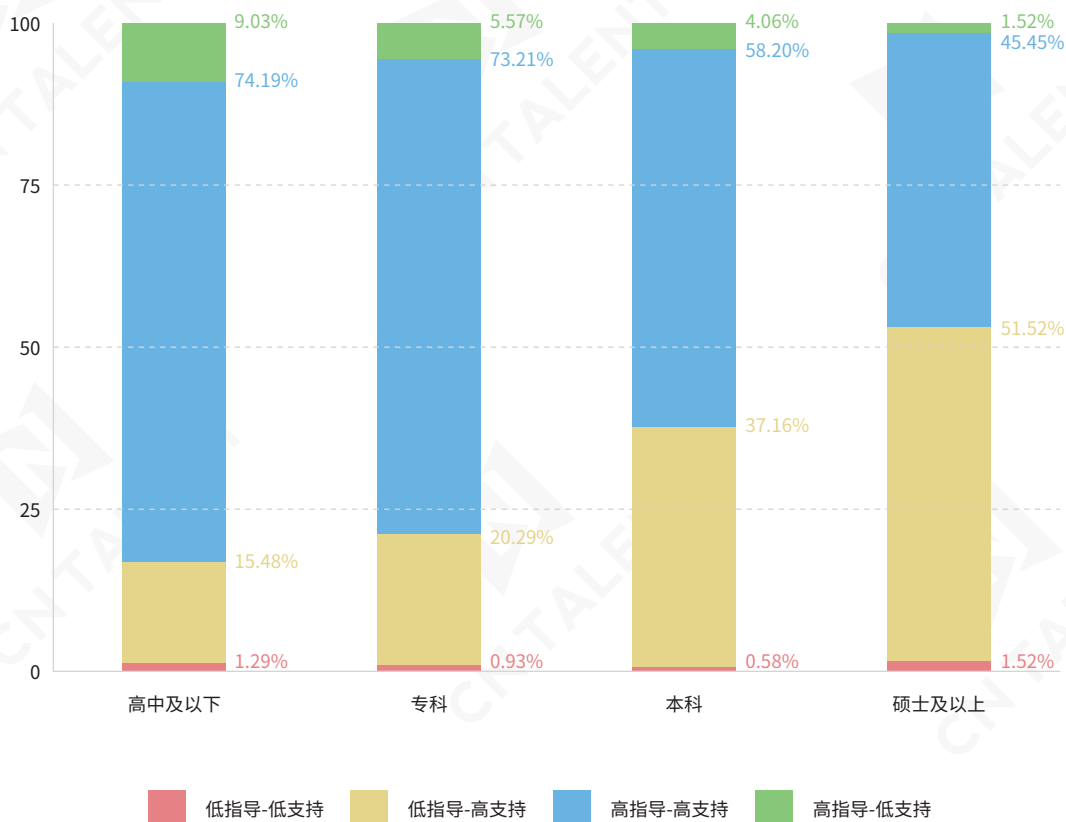
指导支持要把握良机



- 随着代际群体年轻化，高指导-高支持的选择占比在上升。其中95后为73.14%，90后为67.58%，80后为54.34%。95后更希望领导是高指导-高支持型，这与他们刚入职场缺乏经验有关。95后希望在接受挑战时上级能给予方向指引，并协助资源调配，帮助其完成职场能力进化。

- 随着代际年龄增加,低指导-高支持的选择占比在上升。其中80后为40.87%,90后25.76%,95后为20.85%。80、90后更青睐低指导-高支持型领导,以期获得充分授权。

学历对领导风格的选择 (%)



- 学历越高,越希望发挥自主性,越不愿受到外界“干预”,他们希望上级为自己多配备资源,较少干预实际事务。
- 教育背景在专科及以下的人群,更希望领导能给予更多实操层面的指导和帮助。

第2章

90后职场期待

2.1 理想老板画像

根据对开放式问题“你心目中的理想领导是怎样的？”的上千份调研答复，CN-Talent绘制出了80后、90后、95后心目中的理想老板画像。

关键词	词频
有担当	80
能力强	64
真诚	55
公平	50
亲和力	49
关爱员工	46



80后理想领导品质



90后理想领导品质

关键词	词频
能力强	103
亲和力	74
责任心	66
真诚	63
专业	51
同理心	48

最受90后员工欢迎的老板画像：清新俊逸的大神型

- 90后员工描述理想老板排名前六的代表词是：能力强、亲和力、责任心、真诚、专业、同理心。
- 90后员工崇拜有能力和专业水准高的老板，希望通过靠近他们有朝一日也能成为同样厉害的人。90后是真正意义上个体第一代，他们以真示人，也希望对方不摆架子，放下伪装，真诚沟通，彼此同频。他们愿意追随的领导是玩得来专业，也够接地气的大神型老板。90后的个性特征随着人生阶段和角色体验的变化也在不断向“社会人”更迭。

最受95后员工欢迎的老板画像：温文尔雅的大牛型

- 95后员工描述理想老板排名前六的代表词是：亲和力、能力强、指导支持、责任心、真诚、公平。
- 95后是90后的升级版，是个体主义Plus一代。他们对关系的需求动机更高，亲和力、真诚、责任心等是他们衡量领导的重要指标。95后比90后更接地气，对关系态度更纯粹。在他们眼中，老板的第一要义是平易近人、个性好相处。老板需要自身本领过硬，在自己束手无策时可以扶着他往前走的厉害大牛，而不是不管不顾，以锻炼你为由的甩手掌柜。95后认可的领导是亲和力十足、引领员工发展的大牛型老板。



2.2 理想团队要素

团队氛围的好坏是影响90、95后保留的重要因素。结合90后群体特征,打造良好氛围的打造可以从团队气氛、团队沟通、团队协作、团队冲突、团队成长五个方面入手。

	真实	追优	灵敏	感性
团队气氛	No严肃刻板,一本正经 Yes平等尊重,轻松活跃			
	No群体单一,文化固着 Yes年轻集聚,青春绽放			
团队沟通	No委婉绕弯,价值评判 Yes单刀直入,就事论事			
	No出尔反尔,变化莫测 Yes达成共识,及时反馈			
团队协作	No命令强压,按部就班 Yes自主控制,弹性有余			
	No关系复杂,劳心宫斗 Yes人际简单,奖惩分明			
团队冲突	No不分缘由,对内批评 Yes协调处理,实力护犊			
	No问责先行,疾声厉色 Yes情绪安抚,指导鼓励			
团队成长	No绩效导向,强制学习 Yes识别兴趣,曲线救国			
	No任务指派,缺少关注 Yes引领向上,成就他人			

2.3 职场发声地带

- 易燃易爆、易佛易丧
- 微笑只是礼貌, 请适度表演
- 膝盖只献给让自己信服的大神
- 只要我够努力, 老板就能过上想要的生活
- 鸡汤过敏, 多点人间真相
- 工作要干, 生活也要精彩, 愉悦自己也很重要



言论自由是公民的合法权利

对事情表达下自己的看法很常见啊, 为什么在职场就变成了叛逆、挑刺, 宪法都写了公民享有言论自由权, 怎么它就不好使了?

离职真相



没别的, 我只是不想再浪费时间去等我老板成长了。



我愿意 ≠ 我能行

我也想好好完成这个项目, 可是臣妾做不到啊!!!

授权 = 适度指导



有时候领的任务真让人头秃, 说全权交给你负责, 但也没说清楚做成什么样, 既想老板说清楚, 又怕他说得太清楚...



背锅侠

本来让别的部门协助也不是多难的事, 但一听说我老板是谁谁谁, 情况就变味了, 事情特别难推进, 我太南了。



请输入文字内容



第3章

90后开发指南

90后开发指南

3.1 指南一：六脉神剑

第一式：建立心理契约，管理90后的入职期望

心理契约是企业与员工之间的纽带，与企业文化方向一致的心理契约可以减少企业与员工之间的信息不对称，提高管理效率。心理契约是新员工进入企业前所持有的关于企业、团队、角色要求等方面的认知和期望。比如“在工作中应该付出什么和应该得到什么”、“我应该怎样对人，以及别人应该怎样对我”等。当新员工入职期望高于实际感受时，会出现强烈的“心理落差”，而这种错位在当下职场非常普遍，管理者如何将90后的精力与热情引导在他们期望的轨道上，并帮助90后尽快成为一名合格的职场人尤为重要。

-预期调整

新生代由于教育背景普遍良好，有着强烈的自我价值实现的愿望，对未来期许也较高。他们热衷挑战性任务和兴趣导向式的工作，眼高手低的情况也时有发生，从而高估自己的实际能力。当年轻人还在摸索职业化的自我定义时，管理者可能已经拿出一套成熟的职业标准去对标他们，再加上一些个性因素，更加剧了两者的认知偏差。新生代在职场角色进化时，管理者需要做好该阶段的预期管理，并能提供资源协助年轻人一起完成他们的“版本升级”。

面对新生代的高热情、高自信，管理者需要“挖渠疏导”而不是“打击拒绝”。一方面，管理者应该鼓励90后员工保持激情与创意，用开放的心对待他们天马行空的想法，并发自内心表达欣赏。另一方面，在面试与入职培训时，加强对90后工作期望的调整与管理，使其能够理解和接纳入职后的各种心理落差，快速适应并融入组织。管理者需帮助他们将发散的目标聚焦于眼前的工作，引导他们用高涨的热情把手头工作做好。

-角色训练

新生代员工身上具有强大的“自我意识”，而这里的自我意识更多建立在个人属性的基础上。个体在进入社会后，会发生一系列的社会化角色建立过程，自我的每一段演化不仅需要个体自驱力，还需要外部力量共同推进。进入职场的新生代，尤其是95后、00后，也许仅在仪式上告别了学生身份，而对于新身份—职场人，他们可能并未如想象中那样做好准备。此时需要通过职前培训帮助90后建立正确的角色意识，强化边界，明确应遵守的基本规则。在日常管理和培训带教时，表达对90后群体职业角色的期待，利用榜样示范和群体压力，使其能够主动转变并呈现出组织期待的行为，帮助90后年轻人真正完成从学生到职场人的身份转化。

第二式：营造企业氛围，打造90后的工作环境

新时代环境下，个人力量的社会价值正被极速放大，我们正迎来一个以“个人为本”的新“体验经济”时代。在这个时代里，伴随着互联网成长起来的95后、00后，金钱和梦想不是他们选择工作的首选，以“满足人内心欲望“为中心的体验价值正快速占据新一代职场员工工作动力的核心位置。和谐的工作环境与氛围对新生代员工来说非常重要，这是他们愿意留在一个企业的重要因素。

-让工作更有趣

美国著名未来学家简·麦格尼尔提出了“游戏化”工作的概念，即用游戏的结构来组织工作流程。所有的游戏，无论是超级玛丽、俄罗斯方块、还是魔兽世界，它们都拥有四个决定性特征：目标、规则、反馈系统和自愿参与。知识迁移到90后团队管理中，也需要建立共同的团队愿景、清晰的游戏规则、实时的反馈系统和自愿参与的游戏机制。

案例：CN-Talent小伙伴自制读书活动 —《黄金屋计划》

目标：养成团队成员的读书习惯，提升自我能力。

规则：该计划包括书股大亨、黄金赌场、奖惩等部分，参与者将体验到指数波动、杠杆翻倍、市场导向等多种场景。项目初始阶段每位参与者将获得30金的启动资金，用于各项目的参与。为保证项目的顺利实施，设置一位监管局长，负责项目的资金监管、奖惩执行等事务。监管局长每月轮换一次，从资金最少的玩家中选出。在书股大亨环节，每位玩家每周五下班前将自己本周的学习状态反馈至监管局长处。状态打分从-1至3分，分别代表糟透了、不太好、一般般、还不错、超级棒。根据学习状态，玩家将获得相对应的资金收益。监管局长对玩家的学习状态进行记录监督，有权邀请自评“超级棒”玩家进行读书分享。技能展示：玩家可选择分享学习心得和体会，让当周收益翻倍。

反馈系统：为确保参与成员之间的竞争与博弈，监管局长每周公布团队成员“黄金量”的排名。

自愿参与：在黄金赌场环节，所有玩家可自愿选择是否参加。每周一赌局开始，玩家可以猜测本周学习状态最佳的员工并进行下注。周五公布赌局结果，如果猜测正确，玩家将获得奖励，如果错误则失去赌注。

-让工作更有爱

90后更倾向于首先与领导和同事建立起朋友关系，然后在一种更轻松、非正式的关系环境中开展工作。这就要求管理者比以前付出得更多，不但需要履行管理职责，更需要付出个人情感。管理者营造氛围时，应更多的关注员工的内心需求，通过切实可行的手段，真正打动员工，让他们顺利融入团队。

案例：《亮剑》李云龙营救张大彪的故事

独立团陷入了敌人的包围圈，在寡不敌众的情况下，李云龙带领独立团突围成功。清点人数时发现营长张大彪由于负伤并没有冲出来。此时，李云龙对大家说：“我们独立团从成立到现在，没有落下过一个兄弟，跟我回去救张大彪”。最后的结果张大彪救回来了，但是牺牲了另外七个兄弟。从管理角度来看这次营救并不划算，但从领导者角度来说，这次营救行动强化了“不落下一个兄弟”的团队精神，在组织中营造了“生死与共”的氛围。

-让工作更自主

新生代强烈的自我意识落在行为上就是行动的自主性。常常会发现90、95后不愿意按照规定的指令去完成工作，这里不是他们的故意对抗，而是他们更倾向于拥有宽松、自主的工作环境，更强调工作中的自我驱动和自我管理。在了解目标后，他们希望拥有决策权，他们对按照自己的方式完成的任务结果有很大信心。

90、95后员工有十分明确的奋斗目标，他们并不仅仅为了挣得工资，他们更在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可与尊重。适当的授权是认可并促进他们成长的最有效方式，管理者可以在这基础上做正向肯定和引导。让他们独立实施某个项目，完整经历方案整体流程的制定和实施，其间管理者不做过多干预，只扮演一位可供他们随时“场外援助”的角色，让他们在工作中体会自己的变化，收获信心。管理者可借年轻人享受实现自我价值的东风，去攻克创新性、挑战性任务。

第三式：调整领导风格，赢得90后的情感认同

针对90后“追求平等、即刻反馈”的特点，在日常任务沟通与工作反馈时，发展管理者自身的非职权影响力，展现多元化的领导风格与正向沟通，积累与90、95后员工的情感账户。

-淡化权威

“藐视权威”是新生代的一个鲜明特征，他们不盲目迷信权威，也不会因为职务级别去奉迎上级、公司前辈。他们十分看重上级是否具有良好的个人修养与领导能力，更看重上级能否有能力帮助自己成为更好的“我”。

-用心倾听

新生代员工的成长经历、文化背景、思维方式不尽相同，这需要管理者拥有超强同理心，用对方理解和接纳的方式与其沟通。新生代员工“吃软不吃硬”，感性、真诚的方式会比争辩评判更容易得到对方的理解，从而达到沟通的目的。平时多在他们的工作空间走动，不摆架子地串串门，这种交流看似不经意，实则及时获悉并解决了许多即将萌芽的问题端倪。

-及时反馈

新生代员工十分看重上级的认可和个人成就。他们完成任务后，上级如果给予充分肯定及具体反馈，一则能强化他们继续表现出被认可的行为，二则及时帮助他们调整不合适的行为。

第四式：理清工作关系，打造90后团队一致性

前面说到90后更倾向于先与领导和同事建立朋友关系，他们时常会将这种非正式关系带入职场。这就要求管理者能很好地在上级与朋友的身份切换中游刃有余，其中在淡化权威之外最重要的就是能够建立团队目标，强化管理边界。

-明确目标

目标是一切管理的基础和开始。在日常管理中，一方面需要随时随地向员工传达团队目标，打造团队一致性，另一方面将团队目标与个人目标和谐统一。

-强化边界

管理者既要在非正式组织中与90后建立起紧密的关系联结，又要在日常管理中明确规则、角色身份。通过两种不同风格的管理模式，让他们有机会去体会其中区别并加以区分。强化边界的根本是帮助90后建立清晰的职场角色。（参见第一式：角色训练）

第五式：结合个体需求，激发90后的工作动力

针对90后“看重成长、兴趣至上”的特点，在目标管理与日常带教时，管理者在需要帮助他们找到个人生涯发展与组织愿景达成之间的共赢点。

-与兴趣相结合

新生代员工易燃易爆崩溃，对委屈、批评的容忍程度较低。他们虽然喜欢在工作里实现自我价值，并不代表实现自我价值只会通过工作一种方式。当繁重的工作过多入侵个人生活时，他们也会果断拒绝，以保护为数不多的疗愈、探索自我的宝贵时间。在兴趣领域中，90后员工会自发发展现出全情投入的状态，在日常管理中，管理者的激励方式需更多契合对方的兴趣和习惯。

-发现工作乐趣

新生代员工容易对常规化工作产生倦怠。如何让新生代员工在工作中保持新鲜感和积极心态呢？管理者可以和员工一起去发现工作中的乐趣和惊喜。例如通过流程改造或者创造一些仪式感行为，可以让他们获得不同于往常的新工作体验。找到他们真正需要的是是什么，才能做到有的放矢，卓有成效。

案例：CN-Talent小伙伴自制的 《营业、歇业丁角色画布》

因在同一时间要进行多任务处理，95后员工小丁自制了《丁小丁“歇业”“营业”沙盘》，通过每天在读书丁、策划丁、场景丁、物料丁、销售丁.....等不同角色的切换中，小丁找到了在繁杂工作中片刻的“忙里偷闲”的小乐趣。



第六式：把握关键时刻，释放90后的敬业潜能

针对90后“不甘平庸、追求刺激”的特点，在入职第一天、新人辅导、试用期通过、主动承担、工作出错、业绩停滞、发展逆境等关键时刻，通过合理授权与非物质激励等正向管理行为，影响90后的心理感受，进而激发出组织需要的敬业行为。

以新员工入职前180天为例：

第1阶段(3-7天)：新人入职，让他知道来做什么

第2阶段(8-30天)：让他知道如何能做好

第3阶段(31-60天)：让新员工接受挑战任务

第4阶段(61-90天)：表扬与鼓励，建立互信关系

第5阶段(91-120天)：让新员工融入团队主动完成工作

第6阶段(121-179天)：赋予员工使命，适度授权

第7阶段(180天)：总结、制定发展计划

第8阶段(每一天)：全方位关注下属成长

3.2 指南二：三箭齐发

箭式一：高山仰止 ★★★★★

大神引领：结合自身实际情况寻找与年轻人关注领域的交集，努力成为某方面拥有一技之长让年轻人仰视、追随的大神。

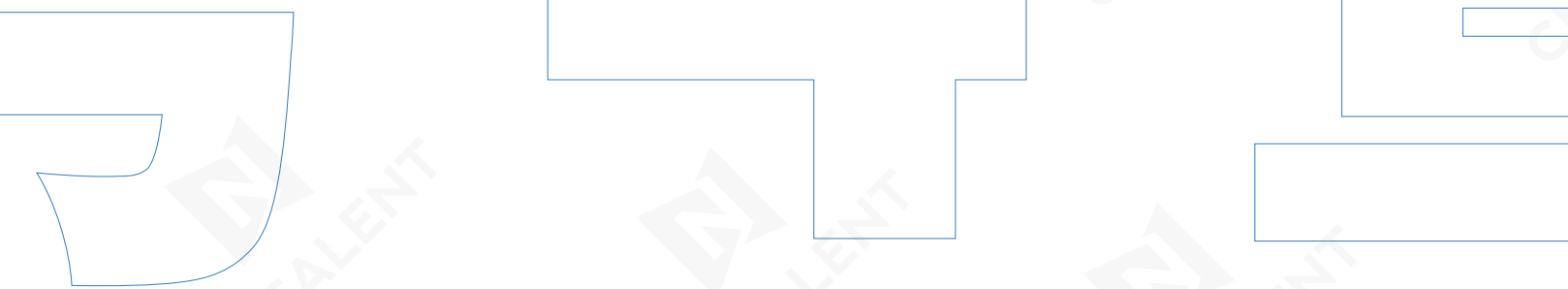
箭式二：兴趣升华 ★★★★★

尽可能多方面了解员工，留心他们身上不易察觉的闪光点，寻找机会让其施展，帮助他们找到独立于工作角色之外的团队愉悦感和意义感。

箭式三：条件置换 ★★★

三令五申的方式对于具有强烈自我意识的90、95后已经失效甚至起反作用。针对其注重公平、公正的特点，管理者可以采取条件置换，例如适度用奖励或者去除厌恶条件的方式去交换希望其完成的角色任务。

第4章



企业行动手册

企业行动手册

4.1 组织转变三部曲

像关注客户体验一样，关注新生代员工的工作体验

新生代员工持有多变的职业观念，他们渴望尝试不同的职业领域，同时认为企业的责任是为员工提供职业发展机会，他们更看重企业是否能培育员工具有“可迁移”的核心竞争力。因此，新生代员工普遍存在的现象是忠诚度缺失，在工作中的表现即为频繁跳槽。管理者们需要转变的一个意识是企业与新生代员工已经不再是传统的雇佣关系，取而代之的为新型的合作伙伴关系。

视新生代员工为内部客户来关心他们的工作体验与感受，关注其对组织的功能需求、情感需求与社会需求，基于工作场景重新设计内部服务流程，为其达成绩效提供机会、角色、职能和资源支持。其中包含以下四大工作体验：

- 1、岗位体验（胜任感）：从评价到发展，帮助新生代打造胜任未来挑战的平台
- 2、赋权体验（自主感）：从管控到赋能，帮助新生代发展在组织内的职业生涯
- 3、人际体验（归属感）：从服从到认同，帮助新生代建立多样化的非正式组织
- 4、价值体验（意义感）：从单一到多元，帮助新生代创造个人内在的工作价值

像管理团队绩效一样，管理新生代员工的团队状态

在绩效管理过程中，需将绩效目标从组织层面向下层层分解到每一个人。在确保公开、公平、公正的前提下，确保每一项任务、每一个阶段目标都与相应的价值回报、组织承诺相连，让每一个员工眼前都有一块“看得到的蛋糕”，并在目标任务达成后立即兑现。对于新生代员工来说，公司的实际兑现回报是对其付出和能力的等价认可，与他们是否向钱看齐是两件事。

除了关注新生代团队的绩效目标达成，也要将团队完成绩效过程中的状态，作为评估战略落地与管理效能的重要参考指标。通过刻画团队当前的活力状态，反馈管理团队真实的领导效能，聚焦团队管理改善的杠杆点，为组织下一步发展提供决策支撑：

-新生代团队的活力性

把握90、95后当下对于回报、情绪和成长三件事儿的状态，识别新生代团队的潜在风险，进行针对性的调整和激发，以确保绩效达成的可持续性。

-新生代团队的未来性

衡量90、95后对于未来的前瞻性与面对变化的适应性的状态，预测挑战更高目标的差距，进行重点关注与果断调整，以支撑转型变革的可抗压性。

像升级组织战略一样，升级新生代员工的组织心智

把升级新生代员工的心智资源，作为组织深刻理解市场、落地创新文化、变革成功转型的先决条件与认知基础。帮助90、95后接纳不确定性，积极应对市场变革，带领不同心智模式的新生代团队，在变革环境下实现反脆弱的成长：

- 1、见(观察)：接纳而非评价，客观理解新生代员工的心智规律
- 2、解(思考)：解决而非埋怨，积极引导新生代员工的情绪反应
- 3、思(决策)：拥抱而非抵触，激发转变新生代员工的行为模式
- 4、行(行动)：引领而非应对，主动拓宽新生代员工的认知边界

结束语

新生代员工成为企业生力军已为大势所趋。企业要吸引、发挥新生力量，必须转换思维。针对新生代员工的时代特点，建立更加人性化的企业文化，培养看待问题更加包容的心态。只有为新生代提供广阔的施展空间，采取行之有效的措施来激发他们在工作中的主动性和创造性，才能在新生代主宰的未来竞争中洞察先机，大浪淘沙。

2021代际研究项目探讨、呈现的内容并非标准答案。CN-Talent代际主题的研究刚刚起步，未来我们会邀请更多伙伴一起加入，从更多视角来呈现动态发展的职场生态，共话以人为本的人力资源发展方案。

出品单位



特别鸣谢

本次调研成果得到了众多企业高管和合作机构的关注与支持。在此特别鸣谢：东方航空王亚骏、东航技术肖泓、京东物流徐芸、博世中国郑静、新潮传媒张澧、百度上海刘洪波、易居企业集团杨华、AHa幸福学院、培训爱好者、Leo关系学堂、首届长宁青年创新英才班的大力支持。



版权申明：本报告的知识产权及结果解释属于上海长宁人才发展有限公司所有。未经书面授权，任何人不得引用、复制、转载、摘编或以其他方式使用上述内容，违反将依法追究法律责任。

如需获得授权许可，请联系上海长宁人才发展有限公司



上海长宁人才发展有限公司
www.cn-talent.cn
电话: 021-52198271
地址: 长宁区金钟路999号A栋2楼

<input type="checkbox"/> 物业行业精选研究报告 17份	<input type="checkbox"/> 钢铁行业精选研究报告 54份
<input type="checkbox"/> 网络安全行业精选研究报告 27份	<input type="checkbox"/> 纺织、服装行业精选报告 38项
<input type="checkbox"/> 机器人行业精选研究报告 11份	<input type="checkbox"/> 电子行业精选报告 100份
<input type="checkbox"/> 广告、营销行业精选研究报告 65份	<input type="checkbox"/> 半导体行业精选研究报告 42份
<input type="checkbox"/> 大宗商品 14份	<input type="checkbox"/> 能源、新能源行业精选研究报告
<input type="checkbox"/> 智慧城市、特色小镇、城市相关行业精选研究报告	<input type="checkbox"/> 美妆、化妆品行业精选研究报告
<input type="checkbox"/> 轻工制造业行业精选研究报告 59份	<input type="checkbox"/> 母婴行业精选研究报告 10份
<input type="checkbox"/> 金属、有色金属行业精选研究报告 137份	<input type="checkbox"/> 农林牧渔、畜禽行业精选研究报告
<input type="checkbox"/> 公共事业行业精选研究报告 13份	<input type="checkbox"/> 煤炭行业精选研究报告 57份
<input type="checkbox"/> 高端制造、装备行业精选研究报告 22份	<input type="checkbox"/> 汽车、新能源汽车及其相关产业
<input type="checkbox"/> 银行行业精选研究报告 159份	<input type="checkbox"/> 机械共 113份
<input type="checkbox"/> 休闲服务行业精选研究报告 15份	<input type="checkbox"/> 计算机、IT、软件共 170份
<input type="checkbox"/> 消费、消费品行业精选研究报告 168份	<input type="checkbox"/> 家居、家具、家电共 128份
<input type="checkbox"/> 物流、快递、交通运输行业精选研究报告 125份	<input type="checkbox"/> 建筑、建材共 151份
<input type="checkbox"/> 通信、5G行业精选研究报告 225份	<input type="checkbox"/> AI、云计算、自动驾驶、TMT 共
<input type="checkbox"/> 数据信息、画像等 64份	<input type="checkbox"/> 电子书、培训课件
<input type="checkbox"/> 食品、饮料、酒行业精选研究报告 208份	<input type="checkbox"/> 电气、电力共 193份
<input type="checkbox"/> 石油、化工行业精选研究报告 266份	<input type="checkbox"/> 航空、国防军工共 156份儿
<input type="checkbox"/> 生物行业精选研究报告 22份	<input type="checkbox"/> 互联网共 147份儿
<input type="checkbox"/> 奢侈品行业精选研究报告 13份	<input type="checkbox"/> 传媒、游戏、文娱 196份儿

每日报告分享群

- 1.每日微信群内分享10+最新重磅报告
- 2.每日分享华尔街日报、金融时报
- 3.定期分享经济学人
- 4.每周分享500+当月重磅报告



截屏本页，微信扫一扫
或公众号搜索“行业报告分享”

回复：<进群> 加入每日报告分享群

回复：<2020> 领1000份行业报告合集

QuestMobile2019付费市场半年报告：手游、游戏直播最吸金，在线视频规模效益开始凸显.pdf
做社群不可忽略的10个促活小技巧.pdf
装了这款软件，一部手机可以同时运行800个微信号.pdf
真风口还是伪概念？一场关于KOC的真理大讨论.pdf
增长黑客如何玩转私域流量？.pdf
亿级流量诞生的背后：被“圈养”的百万网民.pdf
一键群发、批量删人，微商特供版微信居然这么骚？.pdf
要致富，先拉群.pdf
严打之下，微信“灰色流量”重新洗牌.pdf
行业揭秘：ToB营销的8大帮派.pdf
下沉市场彻底改变了_4000字最新深度.pdf
我潜伏了100天，拆解完美日记高转化的“私域流量”逻辑！.pdf
微信私域流量惊魂.pdf
微信群死了吗？不，只是转移了战场.pdf
微信狠起来为什么连自己人都打？.pdf
微信封号最新规则以及解决办法其他变化.pdf
微信打击个人号，私域流量接下来要怎么玩？.pdf
万字复盘_门店月流水翻一番，只因他做对了私域流量.pdf
天下苦流量久矣，却为何独独青睐_私域流量_？.pdf
十万冒牌KOL，百亿灰色名利场.pdf
社群运营的三个常用场景—以知识付费产品为例.pdf
社群卖课转化高？4000字看懂私域流量卖课核心套路.pdf
社群经济注定是“历史”，而不是未来.pdf
社区团购三问：价值、终局和盈利.pdf
如何用“训练营+社群”模式，进行高流量转化.pdf
如何从0-1打造一个高价值社群？6000字干货分享.pdf
渠道推广运营攻略：3招实现获客翻倍，轻松搞定拉新难题.pdf
蚂蚁森林主要是促活还是激活？.pdf
华润万达沃尔玛等线下零售如何利用微信裂变给门店引流？.pdf
关于微信生态的一些最新数据和事实.pdf
给企业「私域流量」运营的20条建议！.pdf
服务号、小程序、微信群、个人号、4位一体做好在线教育增长.pdf
疯狂刷屏没销量？微商朋友圈应该如何打造才能卖货？.pdf
低成本引流玩法盘点，掌握在线教育流量运营的4大黄金法则.pdf
从数据看完美日记如何完成品牌增长.pdf
从如何撩汉，谈谈会员运营的黑操作.pdf
操盘社群：4个微信群、付费转化率36.7%、销售额103万+.pdf
被妖魔化的增长、裂变和社群.pdf
10800字深度解析淘宝客这个赚钱的神秘行业.pdf
4个步骤提升50%转化率，揭秘私域流量增长的底层规律.pdf
“下沉市场”有哪些生意值得做？.pdf