

How to Manage the “Digital Natives” in Mobile Internet Era

Hong'an Chen, Luqiong Wu

Business School of East China University of Science and Technology, Shanghai
Email: Winnie.0611.2008@163.com, chen1989@ecust.edu.cn

Received: Jul. 14th, 2015; accepted: Jul. 31th, 2015; published: Aug. 3rd, 2015

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

A new organization groups called “digital natives” and the formation of a new staff management practices were triggered by IT and information process. How to implement effective management for digital natives this special group is a concerned issue of managers. This article focuses on the staff management of “digital natives” in mobile Internet era, and explores the way of “staff force management” to adapt to the requirements of the times, in order to solve the problem of Chinese original power problems.

Keywords

Mobile Internet Era, Digital Natives, Staff Force Management

移动互联网时代如何管理“数字原生代”

陈洪安, 吴露琼

华东理工大学商学院, 上海
Email: Winnie.0611.2008@163.com, chen1989@ecust.edu.cn

收稿日期: 2015年7月14日; 录用日期: 2015年7月31日; 发布日期: 2015年8月3日

摘要

信息技术及其引发的信息化进程造就了新的组织群体——“数字原生代”并形成了新的员工管理实践,

如何针对数字原生代这一特殊的群体实施有效的管理，成为企业管理者关注的问题。本文聚焦移动互联网时代“数字原生代”的员工管理，探讨通过员工力管理的方式以适应时代的要求，以用于解决中国原创力不足的问题。

关键词

信息技术，数字原生代，员工力管理

1. 问题提出：数字原生代管理的新挑战

计算机的出现预示着一个全新时代的来临，这个时代在经历过石器时代、青铜时代、铜铁器时代、机械时代(包含蒸汽机、发电机、内燃机)这样一个发展过程之后，形成的一电子与信息为主旋律的时间段[1]。当前伴随着数字化科技生活成长起来的年轻人，生存在虚拟社区与现实空间中，以连接终端切换于各种媒介与设备之间开启了这样的一个时代——“移动互联网时代”。他们生活在 PC、互联网、手机和平板电脑的时代，将社会上以最小单元存在的个体都互联起来，通过上层的社会化互动、智能化控制，互联网成为他们获取各类信息以及沟通的聚集地，而在工作场所中这类年轻的工作者通常被称为“Y一代”或被称为“数字原生代”。互联网时代注重个体体验以及个性化差异的时代价值观影响着这类新型群体的思维模式，生活方式和工作习惯，终生与技术为伴已影响到他们的态度、行为和期望。面对数字原生代员工的管理，从前的方法和经验开始逐渐失灵，传统的管理思维和管理方式在招聘以及留住这一新型员工以及实施有效激励等方面表现欠佳。这些问题逐渐成为困扰管理者的“管理难题”。

此外，德国的学者和企业人士在人类经过农业革命、工业革命、以及信息和知识为基础的第三次革命后提出以智能制造为主导的工业 4.0 时代。在这种模式下，各种分布独立的任务模块可以自由组合，各种产业之间不再有明显的行业限制，人们可以极大程度的利用计算机信息技术和网络空间[2]。信息经济的崛起，以新的创意为代表的新生产力形成正在进入产业的各个领域，以前自上而下的创新体系，逐渐被高度互联网化、高度开放化、高度用户推动的、自下而上的创新所代替，承载这种生产力的也是移动互联网背景之下的知识工作者。因而数字原生代雇员的角色将发生引人注目的改变，工作组织以一种社会技术方法实现，将为员工提供承担重大责任和促进个人发展的机会。而这一转变使雇员的角色得以提升，一种微观的因素——员工，正滋生一股强大的力量。随着新生的一代逐渐进入智能化的工厂，处于企业权力中心的一代成人，或者作为他们的长辈，如何面对这一新生代的崛起与成长是企业员工管理面临的新问题。本文试图提出适应互联网时代的员工管理方式“员工力管理”来应对新的管理实践。

2. 影响数字原生代员工管理“失灵”的因素

移动互联网时代带给企业的不仅仅是经济、市场和客户的外部变化，还有那些看不见的内部变化，如从员工到管理者。数字原生代员工与其他代际员工存在显著差异，他们要求获得快速的职业定位、更好的工作-生活平衡、正面即时的反馈、碎片化培训和先进的技术支持。擅长多任务处理、合作及社交性的团队工作形式以及认知敏捷性这些不同于上一代的特质恰好适应移动互联网时代对多样化、高要求、分散化的全球工作者的需求，也使得这类新型工作群体可能成为表现最出色的一代。但是不同员工群体的不同工作作风、价值观和习惯造成的误解、冲突和沟通不畅使得数字原生代与年老一代之间的代差将无可避免地引发管理挑战。本文从数字原生代员工的工作价值观、数字原生代员工的特点、领导观的转变等角度探讨影响数字原生代员工管理“失灵”的因素。

1) 工作价值观

工作价值观是价值观在工作场所的表现。狭义的工作价值观(Work Value)就是指主体对于工作意义的认识[3], 工作价值观影响个体在工作中的行为以及工作群体和组织的行为[4]。互联网时代是一个时代特征极为明显的时代, 充满了移动化、个性化、差异化和多样化。在这样一个互联网技术发达、网络信息飞速发展的时代, “企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营、自适应扁平化组织”就是基于互联网的组织管理思维[5]。工作价值观的概念对于个体在工作场所的行为具有很好的解释力。传统的价值观提倡“以组织目标为核心”, 而数字原生代员工更注重自我目标的实现, 数字原生代员工工作价值观主要表现在: 不再将物质利益放在首位, 他们崇尚自由、讨厌被束缚, 追求民主平等的工作环境; 他们更倾向于能挑战自我的工作, 看重实现自我价值, 追求成就感, 并由传统企业忠诚转化为对职业和专业的忠诚。对于“数字原生代”员工从自我、情绪化、物质主义、不坚韧、眼高手低、缺乏权威意识”等片面认识到“新技术先驱、极具创造力、感于接受新事物、欣赏具有文化内涵产品、自信、创新、体验参与”理性认可。在价值观方面的巨大差异必然导致矛盾和冲突, 从而使管理者以往的管理方式效果不明显或“失灵”。

2) “数字原生代”员工的特点

随着这类在互联网的链接中长大的新型群体进入职场, 数字原生代员工群体成为人力资源管理的组成部分, 这类新型员工群体在工作场所中表现出以下特征:

轻组织: 互联网时代的组织颠覆了泰勒的科学管理理论、马克斯·韦伯的科层制和法约尔的一般管理理论, 移动互联网时代的组织架构具有以下特征: 点对点扁平化的自适应经营组织、去中小化, 精英经营团队, 企业内部作业程序由“串行”、“并行”转为“散点式交错”。在颠覆传统思维的情况下, 互联网改变了人与组织的关系、人与组织的力量对比, 自组织适应移动互联网时代下动态的管理架构。数字原生代员工习惯于自组织管理方式, 每一位员工都高度自治、自主经营, 员工沟通不再局限于传统的自上而下, 上级、下级、用户之间建立日常的网状连接, 网状结构中管理者不再是指挥命令中心, 每一位员工都能站在管理者的角度思考问题他们既是管理者又是执行者以用户价值为中心开展工作, 员工乐于在组织不同区域、不同业务部门、创新平台上找到有影响力的信息传播使者和意见领袖, 赢得了他们自身对于组织局部、边缘性创新及变革的了解和认可。

自我呈现: 员工的价值取向即员工的需求追求。心理学家马斯洛提出的需求层次理论, 把人的需求由较低层次到较高层次分成生理需求、安全需求、爱和归属感(社交需求)、尊重和自我实现五类。员工的利益诉求越来越多元化, 从工资待遇的提高, 到文化生活的需求, 再到自我的被认可、被尊重, 到最终自身价值的实现。而数字原生代员工更能自由地表达自身的情感变化和价值诉求, 注重对个体人才价值的体验。移动互联网时代能迅速连接多人的终端设备使得个体在“发出自己内心的声音”的诉求时所消耗的时间、精力和金钱成本降低, 这使得以内心感受为动力的参与意识普遍增强。相对于以往组织为了解员工真实想法动员员工参与较多使用公权力或者上级主管劝说, 数字原生代的员工更多以内心真实感受动员为基础通过移动设备直接参与的方式, 对组织的热点事件、自身利益诉求、价值实现乃至公司的日常工作, 数字原生代的员工愿意通过智能终端发表自己的看法或是表示赞同。

主动参与: 在组织中, 团队合作的沟通协调问题常影响到参与者的绩效以及团队合作的有效性, 现实的合作状态往往是参与者各自完成好自己的项目, 最终拼凑在一起完成团队任务达到目标。数字原生代员工习惯于在社会网络的环境下团队合作完, 基于组织公共平台 workflow、信息流、任务流能够有效传递, 他们习惯于团队作战, 并在相互配合中完成任务, 在这一时代合作的本能趋势这类群体创造更大的价值。此外, 在移动互联网时代, 基于社交网络协作平台, 带有明显个性的表达和即时信息很容易得到迅速聚合, 使得数字原生代员工更有效参与到企业的决策制度过程中满足自身追求民主、自由的愿望。

相对与传统员工参与机制中单个员工个体力量的弱小，数字原生代员工具有明显个人特点的语言和思想意识在网络平台汇集过程中可自由选择与自己想法相似或有共同点的群体，这将使得个体意识得到聚合，演变为群体思想和行为，更多的意见和反馈可以通过网络渠道有效地传递给决策制定者。数字原生代员工的自我管理能力和参与互动精神也在这一过程中得以实现。

求创新：移动互联网时代体现“能人”和“能本”的逻辑，数字原生代的员工更注重个体潜力的激发及创造性才能的发挥。在信息充分自由流动的环境下，多元化的网络平台使得数字原生代的员工接受到各种各样的信息和思想，这类员工思想新颖、活跃、对新事物的接受能力远超老一代的员工。在移动互联网时代“获得/保留用户”的因素源自员工工作中的体验、源自员工工作中的感受，根植于员工与客户接触的C2C的过程，因而企业价值创造的要素中，数字原生代的员工使得人力资本成为企业价值创造的主导。

3) “数字原生代”员工领导力的转变

信息时代的领导者、追随者、利益相关者、群体或组织目标都发生了变化，因而领导力必然受到影响[6]。领导力的变化体现在三个方面：领导者自身的能力、被领导者、领导环境。领导者自身能力转变体现在传统对领导者所要求的能力如决策，计划，应变等各方面的能力这些能力是静态的领导能力，而在移动互联网时代领导能力是动态的，领导者需要在管理过程中利用网络时代工具与被领导者互动，成为思想领导者和意见领袖。而被领导者的转变在于移动互联网时代被领导者即“数字原生代”支持自我管理、合作民主管理模式。被领导者与领导者是平等的地位，摒弃了传统的“组织-领导-下属”的三层关系，逐渐演变成“组织-员工”的二层关系，被领导者不接受权威，有很强的自主性和参与意愿。领导环境的转变在于移动互联网时代的领导环境是对信息技术的应用。陆小华在《信息化生存时代的思维方式》中写道，信息化时代的生存策略就在于善于运用信息驱动力，善于运用媒体。在移动互联网时代领导者要善于运用信息化的管理工具以及善于运用信息驱动力[7]。领导力变化的另一体现是职业经理人阶层弱化。彼得·德鲁克在其《新型组织的出现》一文中表明未来的组织是一种新型的组织，这种组织是以知识和信息为基础的，其管理层级将小及一些传统企业的一半，管理人员将不及传统组织的1/3 [8]。近日，一项名为《2030年工作和工作场所》的报告显示，技术毁掉的职业已超过其创造的价值，预计未来10到15年间，客户服务、加工及中层管理者等工种都将消失。扁平化的组织加上智能技术的应用，以往中间层的上传下达的任务被信息网络所替代，确实会使这一岗位变得多余。职业经理人权力弱化的另一个原因是信息权的转移。传统社会中，信息权掌握在控制者手中，他们拥有比普通民众更多信息来源。而随着计算机和现代通信技术的普及应用，使得信息达到共享，上级与下属在掌握信息方面，几乎站在同一起跑线上，每一个社会成员都具有了发布信息、表达观点和抨击时弊的条件和能力，成为信息的掌握者和施行者。在企业管理中，当员工具有了信息权力时，权力的运行机制发生了改变，能形成一种自下而上的运动，员工通过意见的汇合，这种聚集起来的信息并不比职业经理人单个信息少，职业经理人阶层失去信息优势。数字原生代的员工以移动互联网作为工具支持的信息及时传递，组织中话语权的分散，来自个体的影响力可以大于来自职位的领导力，因而适应数字原生代员工的领导力是“员工力”，指员工通过自身的力量和社会网络影响企业及管理者的能力，强调员工如何有效管理和领导自己。

3. 如何管理“数字原生代”

在移动互联网时代真正改变信息科技创新方式的新型员工群体——数字原生代劳动力，要求组织重新审视员工这个最重要、最核心的资源，真正从人力资本至上角度重构管理理念和管理实践，以适应“数字原生代”的员工管理。因而本文提出员工力管理概念，指员工通过自身的力量和社会网络影响企业及管理者的能力，强调员工如何有效管理和领导自己。这一概念的提出是职业权的一种自我进化，一方面

员工产生的隐性知识本身具有一种创造的能力，信息社会发展的动力是创新，被领导者本身就是创新的主体。通过发挥自身的聪明才智，以主人翁的姿态去完成任务，而不是被动的顺从某个领导者的想法。另一方面，在互联网时代这种自我领导、自我管理、自主决策、自我驱动的草根管理的盛行时代精神下，企业人员管理面临新的挑战，员工力提升是必然的趋势。

“数字原生代”的员工管理需要打破传统的员工管理范式，重建组织的系列概念，本文提出从以下几个方面实现员工角色的现代转型。

第一、“数字原生代”员工力提升的制度措施

1) 员工参与公司治理结构合法性与科学性。员工作为利益相关者参与公司治理,在西方许多国家已经作为一种制度得以确立。典型的如德国的员工共决制、日本的终身雇佣制、英美的员工持股计划等，经济合作发展组织(OECD)特别强调发挥员工在公司治理中的重要作用。员工参与治理实现形式的设计结构是公司、领导、员工平行三层结构或公司、员工二层结构。在新型企业中，公司治理结构有一个共同的理论假设：员工是作为一个价值链的平等或最高端出现的、员工是作为雇佣者(劳动雇佣资本)出现并以平等股东身份参与公司治理、员工是作为互动型激励的对象出现、员工是作为利益合作共享者出现。这一治理结构使得人力资本凭借智慧参与企业的治理与经营决策。

2) 原创空间设计。管理学中 Y 理论认为人是有自觉性，不能仅靠苛刻的管理制度和惩罚措施。如果企业采取正确的激励措施，员工不仅能够在工作中约束自己，自觉的完成所分配的工作任务，还会发挥出潜能。释放员工创造力空间的一个有效的制度就是自由管理。如在欧美有超过 40%的大公司采用“弹性工作制”，在日本，富士、日立、三菱等大型企业也都进行了不同程度的类似改革。谷歌公司“自由时间”的管理方式允许员工使用 20%的工作时间自由发挥、自由创造从事他们认为对谷歌最有益的创造性和创新工作。释放员工创造力空间的另一制度是组织结构的自主经营体化。专业化、正规化和集权化程度高的组织结构阻碍创新，自主经营体实质上是企业为创造性的员工搭建的创新平台交流社区，社群是基本的组织形式，在这一虚拟社区内没有领导者，通过自主管理方式，自主发表创意方案，组建创新团队。如海尔的开放创新平台为员工、外部合作方、资源提供方及平台用户构建生态圈，让利益相关各方包括企业员工通过创新贡献自己的价值。

3) 激励分享制的设计。在移动互联网转型期创新出能够激发员工隐性素质的一个方面是激励分享制度。传统的分配制度中，利润全部归物质资本投资者所有，作为人力资本的投入这得职工只能获取工资。传统的劳动力价值的计量中工资所反映的仅仅是员工执行力，即完成工作任务和目标的价值，而“数字原生代”工资计量标准中工资是“执行力 + 创造力”的价值。华为的“获取分享制”正是基于这一原则，执根据当期的收入来确定执行力价值，而根据对企业贡献程度来确定创造力价值，二者兼备。“获取分享制”它是对组织薪酬制度的变革，这种制度指任何组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩，它增加薪酬弹性，将员工利益与个人价值实现和贡献产出合理衔接，提高激励的有效性；这种“自下而上”的物质激励方式，倾向对基层业务单元的直接激励。“获取分享制”在华为公司得以落实，让人人都能分享到公司成长的收益。

第二、“数字原生代”员工力提升的行为措施

1) 价值观念转型。观念的转型要求组织要用适应时代的思维来重新审视其管理，正如张瑞敏在海尔所倡导的“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营”就是基于互联网的组织管理思维。组织价值观念的转型体现在许多方面，适应“数字原生代”管理的一方面要求新型员工群体把个体创造价值发挥到极致，发挥开拓精神、创新能力，主动改进现有产品服务，开发新产品、新服务、新流程、新商业模式，实现自我价值；另一方面要求领导者的自我颠覆。“数字原生代”领导模式是非强制的，而是柔性的；非单向的，而是双向的。领导者在对被领导者施加影响力的同时也在被被领导者施加影响

力。要求领导者理解人性、回归人性,以人性为原点来梳理问题。在观念上,领导者从居高临下到平等尊重,从关注理性到关注感性。

2) 员工力人力资源价值的实现途径。在移动互联网时代,各种交流和信息汇集平台使得原本内化的不易测评的内在价值观、品质、态度得以外化,企业随时随地收集关于工作现场、员工个人和员工互动互联数据,将员工行为与情感数据化,在招聘环节上从大数据分析中进行选人决策,利用移动互联网测评类产品和朋友圈、微博等社区类产品进一步考察求职者的态度、品德、信用等深层次特点,寻求职位系统与能力系统的最佳效能匹配关系。在培训方面,可借助移动互联网开发了企业培训平台,有效地利用碎片化、零散时间培训促进持续学习习惯。培训过程中移动互联网“自我表达”的功能支持员工参与培训互动,员工可以通过移动互联网的培训平台积极主动地表达观点,可持续丰富和创新培训内容,便捷地回收学员对培训内容和讲师的反馈意见,进而改进培训质量[9]。此外,员工在组织的价值创造过程及经营绩效基于用户体验为中心的创新竞争能力竞争机制。员工个体价值及组织价值通过客户价值实现,如腾讯公司的QQ和微信两个产品最终哪个产品淘汰由客户决定,员工绩效考核基于顾客满意度及员工积极性。

3) 员工权力获得的便捷性。在移动互联网时代,贴近用户并快速解决用户需求的特征决定了每一位员工都拥有领导力,因此每个人都是权力的主体,表现在管理实践中即设计有效的适合参与的结构和机制来释放个人权力诉求激发组织中每一个人的权力和能力的彰显。权力获取的便捷性一方面需要匹配更具柔性的组织,如超级扁平化和网络化的组织结构,相比于传统的层级制度,超级扁平化结构最多三个级别并且没有核心员工的定义,互联网时代的数字原生代员工个体都是项目组的负责人,直接对一线决策,都为组织的价值创造贡献力量如苹果的“精英小团队”、腾讯的项目制管理,宝洁公司自适应的网状组织架构都是在淡化组织自上而下的权力中心意识。另一方面赋予员工更多自主决策权,在互联网时代用户价值驱动组织的关键流程,谁能实现用户价值,谁就拥有话语权和资源调配权,“决策权交给那些操作机器及整理货架的人”。如在阿米巴的全员参与经营模式是基于对员工的信任把每个阿米巴的运营交给员工,小米将“参与感”引入到服务体系中,让每位员工都有机会发挥自己的聪明才智同时对市场的迅速反应使企业的内部集体智慧和外部的资源更加有效的组合。

本文通过分析数字原生代员工的工作价值观、工作场所中的特点及领导观的转变探讨适应数字原生代管理的一种新的方式“员工力管理”,并提出员工力管理制度体系上创新构建友好生态环境以及从行为措施提出具体员工力管理实践方法,旨在帮助员工个人获得提升,让员工用自己的智慧为组织做贡献。

参考文献 (References)

- [1] 陈洪安,等 (2014) 微管理——你所不知道的管理世界. 清华大学出版社,北京.
- [2] 李云志 (2014) “工业4.0”时代的管理架构研究. *管理观察*, 24, 95-96.
- [3] 陈翼,唐宁玉 (2014) 新生代员工工作价值观:后现代主义的视角. *上海管理科学*, 1, 66-71.
- [4] 霍娜,李超平 (2009) 工作价值观的研究进展与展望. *心理科学进展*, 17, 795-801.
- [5] 章利勇 (2014) 移动互联网时代的颠覆性创新. 人民邮电出版社,北京.
- [6] 康德颜 (2013) 微时代的领导力探析. *中共陕西省直机关党校学报*, 6, 37-38.
- [7] 陆小华 (2008) 思想的天空:《新媒体观:信息化生存时代的思维方式》后记. *新闻记者*, 10, 87-88.
- [8] 彼得·德鲁克 (1988) 新型组织的出现. *哈佛商业评论*.
- [9] 赵德志,刘丽 (2014) 移动互联网转型期运营商人力资源管理模式创新策略研究——以LLT公司为案例. *中国人力资源开发*, 16, 121-124.