

《管不好“躺平”的TA，也留不住“整顿”的TA》 新生代员工管理的四把钥匙

主讲：李文老师

【课程背景】

“年轻人越来越难管了！”这句话几乎成了许多管理者的共鸣。在办公室里，“整顿职场”的Z世代，刚入职就敢怼领导、不加班、不服管；而另一边，“躺平系员工”对绩效毫无波澜，越管越叛逆。传统的管理方式、激励机制、沟通语言似乎都逐渐失灵。

但真的是“年轻人太难带”吗？其实，代际差异背后隐藏的是思维方式、动机结构、信息获取路径和安全感来源的根本不同。我们不再能依靠“以权压人”的方式驱动新生代员工，管理者必须完成一场从控制者到赋能者的转型。

本课程以Z世代员工的心理动机与行为特征为基础，融合行为风格模型（DISC）、情境领导、教练赋能等工具，帮助管理者建立代际理解力、适配沟通策略、掌握情境带人技巧，实现“低管控、高赋能”的新型领导力。

【课程收益】

- 识别新生代员工的四类典型行为风格，提升管理适配性
- 掌握“乔哈里窗”+DISC+情境领导三大模型，破解代际管理盲区
- 运用教练式GROW模型进行高敏感、高潜力员工的激励与辅导
- 构建个人化管理策略，完成“控制者”向“赋能者”的身份转型
- 通过情境模拟、即时演练，实现工具落地与管理行为改变

【课程对象】

企业中基层管理者、团队主管、人力资源经理

【课程时间】

1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、为什么“带不动”TA？——代际误解的根源在哪里？

1.Z世代的职场关键词与心理画像

- 关键词一：意义感优先于薪资回报，Z世代关注“我做的这件事值不值得”
- 关键词二：个性表达大于集体认同
- 关键词三：即时反馈而非年终评价

工具：Z世代画像关键字卡组

2. 常见的代际冲突情境及其底层成因

- 冲突一：工作投入度被误解
- 冲突二：信息沟通风格差异
- 冲突三：对权威的态度变化

案例讨论：为什么TA不愿和你沟通？（情境模拟与拆解）

3. 管理者的三种常见误区与“无效沟通模式”

- 误区一：以“你要理解我”的角度对话
- 误区二：喜欢用过来人的经验说教
- 误区三：反馈只聚焦问题，不给方法

演练：“无效沟通”角色扮演与分析复盘

二、你以为TA是“躺平”，TA其实是“过载”——认知偏差如何修正？

1. 乔哈里窗模型在代际管理中的四种盲区

- 管理者常聚焦于“公开区”，忽略员工未表达的情绪和真实想法。
- “盲区”中的行为误读，常让管理者误判员工“不上进”“玻璃心”。
- “隐藏区”中的员工担忧若缺乏引导，可能变成潜在离职风险。

工具：代际认知盲区自测表

2. 管理者与新生代员工的“知/不知”错位

- Z世代不擅长“汇报”自己，导致管理者误以为其“不在状态”。
- 管理者常忽略自身沟通行为对员工信任感的破坏或重建作用。
- 缺少主动探索员工真实感受的意愿，是代际关系中的核心断层。

讨论：你真的了解你的员工吗？角色互换对话演练

3. 如何识别“高敏感”与“低信任”员工群体

- 高敏员工常用“听不懂任务”“反复确认”来寻求情绪安全感。
- 低信任员工常拒绝参与非正式活动、疏远团队，警惕“隐性退出”。
- 管理者应从“对绩效反馈的反应”与“提问方式”中识别脆弱信号。

案例：某制造企业“倔强型新人”管理困境剖析

三、TA到底是刺头还是宝藏？——行为风格与管理策略如何匹配？

1. DISC 四类行为风格与管理应对策略



- 高D：喜欢挑战、速度、结果，需给予目标清晰的任务和自主空间。
- 高S：稳定、安全、关系导向，需提供充分准备期和尊重其节奏的支持。
- 高I：需要被看见、情绪驱动，管理上应更多赞赏与参与感。
- 高C：注重细节、规则清晰，管理者需提供逻辑清楚、指令精确的环境。

工具：DISC行为风格管理适配表

2. 高D、高I员工激励语言与行为禁忌

- 高D激励：挑战+信任+资源，“你来试试，没人能像你做得这么好。”
- 高I激励：认可+舞台+情绪联结，“这个项目就靠你来点燃气氛了！”
- 高D禁忌：控制其流程、质疑其能力、繁琐琐碎。
- 高I禁忌：当众批评、忽视其努力、不回应其表达。

演练：情境模拟：如何激发一个高I却总忘事的员工？

3. 风格适配图谱：如何调频沟通语言

- 观察其语速、关注点、肢体语言判断行为倾向。
- 使用“对方听得懂的语言”交流，例如高C更关注细节与逻辑。
- 管理者需学会“风格切换”，以适配不同员工情境。

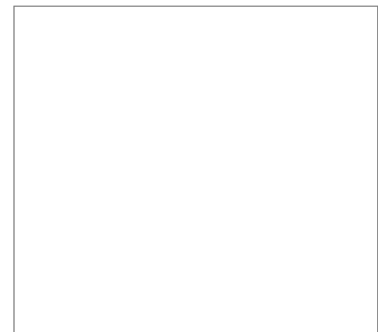
演练：团队沟通擂台赛（按风格分组，互换角色进行对话演练）

四、“又玻璃心，又爱表现”怎么办？——情境领导力的四象限打法

1. 四类员工发展阶段画像与带人策略

- D1 有意愿但无能力——要多指导、设立路径。
- D2：有部分能力但意愿波动——需关注情绪、陪伴引导。
- D3：有能力但缺信心——赋能鼓励为主。
- D4：能力与意愿双高——放权授权，给予舞台。

模型：员工发展阶段判断模型



2. 情境领导模型应用与“能愿评估”法

- 评估标准：能（能力）+愿（动机）=管理方式选择的依据。
- 管理者常忽略“愿”的变化——态度比能力更易波动。
- 正确使用 S1-S4 四种管理策略匹配 D1-D4 阶段员工。

工具：情境管理能力自测表

3. 典型错误：一把尺子带全队的后果

- 用“高标准要求”带新手，容易让 D1 员工自信心崩盘。
- D4 员工若被反复盯细节，会因“不被信任”而脱离团队。
- 过于“一刀切”的管理方式，是导致 Z 世代流失的重要原因。

演练：情境卡牌对战（识别 D 类型 + 管理匹配策略）

五、只讲道理没用，TA 要的是“陪跑感”——教练式管理实操练

1. GROW 模型四步结构与关键提问句式

- Goal：你真正希望的是什么？（愿景导向）
- Reality：现在你遇到的关键挑战是什么？
- Options：你尝试过什么？还有哪些可能？
- Will：你下一步最愿意做什么？从哪里开始？

工具：GROW 模型行为观察表



2. 即兴教练剧场：真实问题真实对话

- 即兴 GROW 模型教练对话

演练：教练对话分组实操 & AI 辅助反馈（可选）

3. 如何用“教练思维”激发 Z 世代主人翁意识

- 不“替 TA 解决”，而是“帮 TA 思考”
- 聚焦资源与优势，不聚焦问题与错误
- 管理者应更多使用探询与聆听，而非说教与判断。

案例：某快消行业“高潜新员工”的成长辅导案例