

● 作者/Carol Axten ● 譯者/賀志豪 ● 審者/郭啟銘

千禧世代報到： 古今名人給領導者的建議

Millennials at Work: The Advice of Great Leaders

取材/美國國防獲得、技術暨後勤雙月刊2015年3-4月(Defense AT&L, March-April/2015)

千禧世代已成為職場主力，其生活習慣、工作態度有別於其他世代，他們絕非不努力，而是希望被認同、尊重，並希望有展現自己的機會。對於領導千禧世代的管理階層，這無疑是一個嶄新的挑戰。

依據近期一份美國勞工局的數據預測，2015年將會有近7,000萬的千禧世代(millennial generation)進入職場，到2030年時千禧世代在各工作專業領域的比率將高達75%。身為專業採購經理人，準備好帶領這些自幼便忙於無數活動，甚至被標籤為「養尊處優」、「溫室花朵」的千禧世代嗎？

千禧世代泛指千禧年來臨前，出生於1980年至2000年間的族群，他們有著對現狀存疑的傾向，並擁有不同於他們父母的人生觀。他們較不注重事業，而是希望在工作、家庭和個人時間中尋求彈性和平衡。這意味著他們可以被同時視為高效率且難伺候的類型。這些特質對職場中老一輩的領導者形成挑戰；然而，千禧世代的活力、熱誠、創造力和革新恰巧是採購組織在持續下降的預算環境中所需要的，尤其是發展與維持複雜的武

器和防衛系統，欲取得平衡還需仰賴這些千禧世代特質。

讓我們看看過去和現在的領袖們，從華盛頓總統到歐巴馬總統，他們的言行可以為領導千禧世代提供指導。這些領導統御的技巧是歷久彌新的，並且對各種組織的領導者都有助益，不管是對政府機關的軍職或文職人員，甚或民營企業。

林肯的願景論

在內戰期間，林肯透過演講、著作和對談，不斷地宣傳推廣他為美國打造的願景。任何一個組織，無論選擇什麼願景，都應該借鏡林肯的建議，將流程和政策與願景結合。千禧世代需要願景，以及能夠實現願景的計畫。千禧世代成長的過程充斥著制式化的時間表、時時監督的父母和事必躬親的老師。因此，關於千禧世代需要完整

架構、監督和完成任務的明確計畫，這樣的論述是可以理解的。他們指望領導者提供願景與執行計畫，就如同父母提供他們願景、指導和嚴格的監督一樣。

千禧世代也需要了解他們的工作如何跟組織的願景結合。他們希望不只是依令行事，而是更想了解他們的行動如何支持特定的目標。領導者需要刪除那些「沒有價值」且多餘的步驟和程序。

「精實六標準差」(Lean Six Sigma)是領導者應該善用的工具，透過共同研討以達到精簡程序、提高員工滿意度，同時降低成本。師法林肯，領導者需要為其組織發展有效的願景和執行計畫，並且激勵部屬朝向願景前進。

歐巴馬總統的價值觀

在《歐巴馬勇往直前》(*The Audacity of Hope*)一書中，歐巴馬總統寫道：「我們的個人主義一直受一套共同價值觀的約制，這個將民心凝聚的價值觀是每一個健全社會所需要的……我們重視社區，不論是幫忙堆砌穀倉，或是擔任足球隊的教練，都具體落實了敦親睦鄰的概念。」千禧世代比其他世代更理解幫助他人和參加社區服務、慈善活動，也更關心全球政治和環保議題。許多高中要求學生從事社區服務或參與社會科學相關活動才能畢業，進而增加學生對這些領域的認知。領導者必須意識到，任何工作都必須提供員工價

值與滿足感。領導者不能只靠言語，而須以身作則激勵千禧世代擁抱組織的價值觀，並且在組織中凝聚向心力。

領導者需提出增進群體感的方案。例如，發揮創意的工作場所綠化讓千禧世代除了能和組織的願景連結，也共享責任感。

巴菲特的正直誠信論

在《巴菲特執行長：柏克夏哈沙威公司經理的秘密》(*The Warren Buffet CEO: Secrets of the Berkshire Hathaway Managers*)一書中，金融家巴菲特描述一份他寄給所有部門經理的備忘錄，他提到「我們賠得起錢，但是我們輸不起信譽——一丁點也不行。我們要了解，這家公司的所作所為都可被不友善但聰明的記者報導且刊載於發行全國的報紙頭版上。在許多領域上，包括併購，公司的業績受益於它的聲譽，我們希望無論如何公司的信譽不能受損。」

2014年底時，該公司的股價已經達到每股超過20萬美元，公司的領導團隊已經證明，保有競爭優勢與失去正直誠信(integrity)並非交換條件。事實上，正直誠信應該是組織的核心價值，最高領導階層會清楚闡述且整個組織會具體實踐。失去的信譽很難再贏回，當道德受損，部屬會很快地對領導者失去信任。千禧世代比以往的世代更期待處在一個誠實、可信任和強調正直誠信的工作



場所，也希望所有的公司交易也都如此。

鮑爾談思想衝突

在《鮑爾風範：迎戰變局的領導智慧與勇氣》(Leadership Secrets of Colin Powell)這本書中，前美國國務卿鮑爾對其國務院的幕僚說：「你們會發現開放式的領導模式；會常看到我直接介入；會發現我想跟外勤人員聊聊，我想要聽聽所有爭論中未經琢磨的建議。我不想一直不斷確認和不停協調後得到一個圓鵝卵石，而想得到一個有稜有角的石塊。我想要聽聽各位的意見，我想知道整個國務院裡有哪些好點子。」

千禧世代希望被聆聽。他們想知道每件事情的原因。他們不只接收命令，還想知道要求理由和最終目標。他們往往直言不諱，因為他們被教養為對自我充滿信心且樂於分享其感受和想法。領導者需要意識到，千禧世代或許經驗不足，但確實有很多想法，並且希望能有機會表達他們的觀點。鮑爾鼓勵員工不要只報喜不報憂。領導者要展現對開放心態的渴望，並能接受反對意見。不要低估員工透過工作經驗獲得知識的能力。千禧世代可以運用其科技知識以有效追蹤資訊。雖然他們可能經驗不足，但他們可透過網際網路和社群網絡證明自己有充足的知識。

華盛頓的走動式管理

在革命戰爭期間，華盛頓將軍最為人所稱道的是他常以邀請部屬餐敘的方式與其溝通。為什麼呢？這種做法使大家能相互認識，了解彼此之間的共同點並討論差異。通過這種方式，他們建立

互信、尊重和信心。作為最高領導者，華盛頓可評估部屬的能力，包括他們的優、缺點和特殊才能。領導者需要瞭解部屬。

千禧世代成長時，手機的時代已經來臨，故其社交模式也有別於其他世代。他們利用網路媒介持續和其父母互動，並期待可以與工作處所的領導者建立同樣的連結。領導者需要走出自己的辦公室，並且花時間和部屬培養感情，誠如華盛頓與其軍隊一樣。這種互動會促進團隊成員相互讚賞，相處關係也會更融洽。

梅里爾特論溝通

在《萬豪式服務精神》(The Spirit to Serve the Marriott Way)中，梅里爾特(J.W. Marriott)說：「基於超過四十年的從業經驗，我歸納出聆聽是管理者在工作崗位上可以培養的最重要技能。一位不善於聆聽的領導者將可能會漏失重要資訊、失去(或從未贏得)幕僚與同儕的信任，並喪失機會成為一位積極主動並以身作則的經理人。」

領導者被期待要善於溝通，但少有人注意到當個好聽眾的重要。領導者需要透過聆聽以獲得相關能力和經驗，而那些是領導者單獨行動時所欠缺的。總有一天，組織所面臨的問題將變得更具



挑戰。千禧世代的創意將提供解決這些問題的新角度。

威爾奇談「失敗為成功之母」

前美國「通用電力公司」(General Electric Corp.)主席兼執行長威爾奇(Jack Welch)歷經了幾次失敗，其中一次還因涉及不良化學反應而導致實驗工廠爆炸。威爾奇拿自己跟發明家愛迪生(Thomas Alva Edison)相比，讓失敗經驗成為成功的奠基。若非願意承擔計算過的風險，創新永遠不會出現。千禧世代願意測試極限，並且需要領導者願意讓他們承擔風險。這個世代需要被教導如何承擔計算過的風險，以及如何從錯誤中汲取教訓。領導者可以適切地依員工技能賦予具有一定程度挑戰性的工作，獎勵創新同時容忍失敗，並且鼓勵他人從中發現改變的契機。領導者也需要成為學習者，學習新的資訊和技能，並從錯誤中學習。

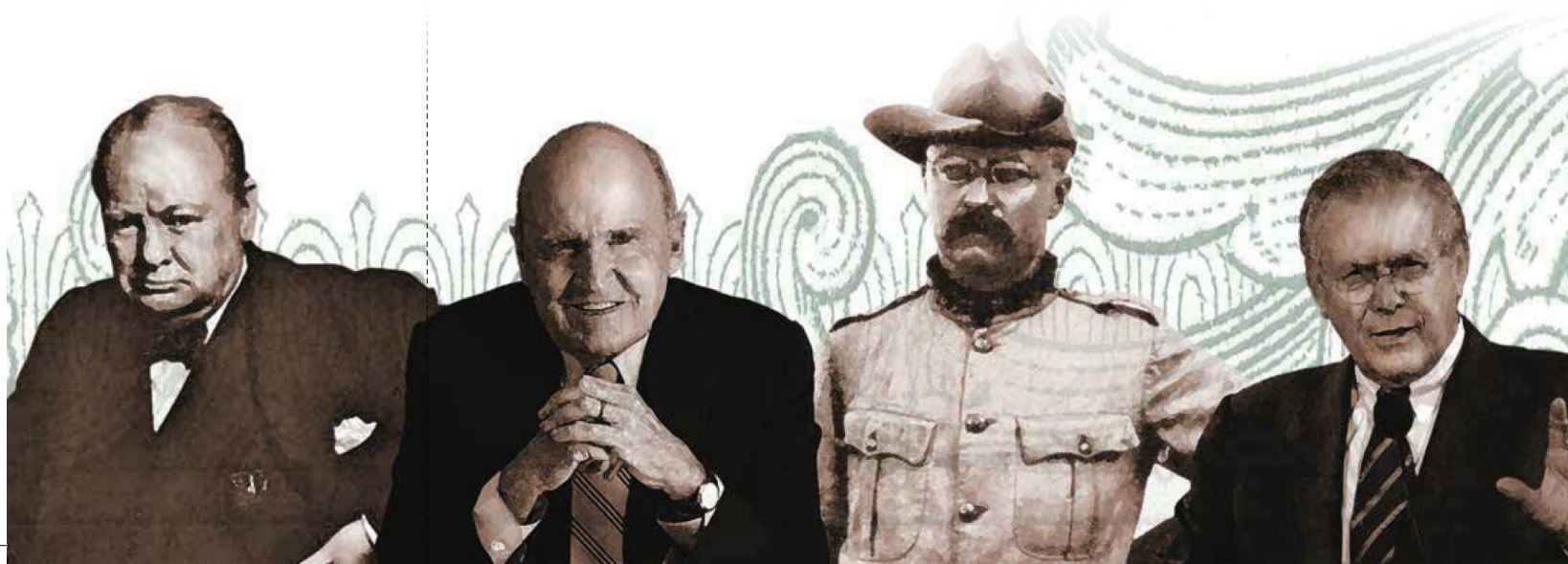
邱吉爾論創新

雖然被稱為偉大的領袖，第二次世界大戰期間的英國首相邱吉爾也被認為是個偉大的創新者。他的發明點子總是源源不絕。儘管有些被認為是

不切實際的，但是有許多想法是非常實用的。千禧世代精通科技，他們像是科技大師，能夠以閃電般的速度在網際網路上處理資訊。一個12歲的孩子可以將從未玩過的電子遊戲從包裝箱取出，並且馬上開始操作遊戲。上一世代的族群在按下第一個按鈕前必須逐頁閱讀遊戲說明書。年輕一代對於獲得、保留和串聯資訊的速度不是嬰兒潮世代能夠理解的。年輕一代擁有電子直覺並且渴望尋求創新的機會。領導者只需提供環境，讓其發揮創意。

羅斯福的樂在工作論

羅斯福(Theodore Roosevelt)總統在其自傳中寫道：「生活的快樂是件非常好的事情，雖然工作占了生活的必要部分，也不該忽略了玩樂……和其他所認識的總統比較起來，我很高興自己更享受在白宮的日子。」羅斯福明白，工作場所應該要有趣，否則個人不是沒有做好工作就是不適合該份工作。領導者應該體認到其工作是有趣愉快的，他們也應將這樣的觀念傳達給員工。千禧世代希望他們的工作是有趣的——還有好玩。最重要的是，他們希望老闆能把「樂在工作」當成優先考量。出生於第二次世界大戰後和1960年代初



期前的嬰兒潮世代與出生於1960年至1980年間的「X世代」員工，將循序漸進的工作成就列為其人生目標；千禧世代則希望快速學習工作所需知識，然後再去學習新事物。他們對枯燥的工作會覺得無聊，沒辦法像先前的世代一樣，將其視為生活的一部分。領導者需要努力讓工作變得更具挑戰，並提供員工終身學習的機會。

倫斯斐談官僚主義和實務領導

沒有人比前美國國防部長倫斯斐(Donald Rumsfeld)更瞭解在官僚體系中嘗試改變的困難。2006年國防大學「國家戰略安全研究所」發行的《戰略論壇》(*Strategic Forum*)期刊(編號221期)中，由連恩(Christoper J. Lam)和樂喬(Irving Lachow)所寫的〈改革五角大廈的戰略決策〉(Reforming Pentagon Strategic Decisionmaking)一文，摘述了倫斯斐在2001年9月10日的演說內容。倫斯斐將五角大廈的官僚體系形容為敵人，認為其危害了美國國防並讓軍人的性命承擔風險。克萊默(Jeffrey Kramer)在其2002年的《倫斯斐風格》(*The Rumsfeld Way*)一書中引述了這位前國防部長的話，「這是個以改變事情為名義但實際上不想改變任何事情的過程，其所遭遇的阻力如同載滿貨物的火車迎面駛來。然後要試著想出可以影響的解決辦法，且不要等上二年。」

千禧世代強調藉由技術、能力與成就贏得尊敬。他們尋找可以提供思想交流、加速成長、不斷學習並允許不同工作流程的就業機會。千禧世代不墨守成規。他們對於組織和領導者有著很高的期望。他們被視為就業史上最難伺候的族群。他

們想要立即的反饋；他們想要立刻參加訓練；他們希望馬上獲得認同。而且他們渴望創造自己想要的生活方式——想立即辦到。倘若管理者能學會如何駕馭他們的能量並且提供有效指導，這些年輕員工具備可以成為史上最高生產力世代的潛力。

常見於政府機關和軍隊的官僚體系，將會是削減千禧世代動力的原因。它會澆熄他們的熱情。對於凡事都會問「為什麼」的世代而言，「因為我們一直都這樣做」的答案會令他們感到挫折。千禧世代認為生活和工作間應該具備彈性、個性和創造性；因此，他們期待大幅地修訂政策和程序以達到最大效益。他們也希望領導者和同僚會去思考，而非一味地按照既定程序辦事。

千禧世代渴望並且用具體的行動打破了前幾代的刻板規範，他們此種作法將會感動業界、政府和軍隊。

領導千禧世代

這些歷久彌新的領導統御觀點將會讓千禧世代「發光發熱」，並且讓其他世代受益。千禧世代精通科技，擁有絕佳的商業頭腦和理財觀念。一心多用(multitasking)對他們而言如家常便飯。他們自小就習慣兼顧課外活動、活躍的社交行事曆、學校和家庭作業、兼職打工和參加志工服務等活動——並且都圓滿達成目標。他們透過社群網站管理世界各地的社交媒體圈。他們的社交模式是藉由團隊合作以提高生產效率。他們樂觀、自信而且著重目標導向。千禧世代不是問題，相反的，他們是問題的解答。



組織需要改變以因應未來挑戰，而千禧世代的技能和能力將有利於政府和軍隊能夠更成功地運作。

(Source: West Point Band/Willie Calohan)

千禧世代將會是變革的一代。千禧世代渴望並用具體的行動打破了前幾代的刻板規範，他們此種做法將會撼動業界、政府和軍隊。他們對於彈性的重視、他們的科技知識、快速學習的能力和其渴望為改變世界而效力的特質，不應該被組織文化中的硬性規定浪費掉。組織需要改變以因應未來挑戰，而千禧世代的技能和能力將使政府和軍隊更成功地運作。誠如鮑爾所述：「領導是一門藝術，它會比管理科學所認為的還

能達成更多。」千禧世代將會因妥適領導而茁壯成長。及早體會此點的組織將可預見一個非常成功的未來。

作者簡介

Carol Axten在國防部工程、專案管理和政策發展等部門的服務資歷超過30年。擁有貿易、工程、國際關係和國家安全資源戰略的碩士學位，目前是美國馬里蘭大學的博士候選人。

Reprint from *Defense AT&L* with permission.