

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经
CAIBING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2013年 第4期 (4月)

114. 众包管理

失控的 TED 乐园

032. 女性领导力

Facebook首席运营官：
重燃性别战争圣火

066. 对话

董文标：创新是银行的命脉

076. 经典重读

“梦之队”基因解密

148. 案例研究

一炮而红，然后呢？

王者公司是那些超越“平庸者”和“长跑者”的“奇迹类”公司，它们都遵守着

P.056

王者3法则

迈克尔·雷纳
蒙塔兹·艾哈迈德



9 771671 472069
人民币50元 港币70元



苏德中(Timothy T.C. So)是剑桥大学幸福(亚太)研究院执行副院长,曾任英国政府战略中心政策顾问。

等级制与投入度

苏德中 | 文

上星期,我的一位外籍朋友向我大吐苦水。他目前就职于北京一家著名的会计师事务所,工作认真努力,可上司却不愿给他发挥能力的机会。他抱怨说:“一年来,我想为公司做更大的贡献,但我与主管的关系很疏离,我不觉得公司里有任何一个上级主管愿意给我机会发挥所长,我根本没有机会向他们提建议。他们只专注于自己份内的事,或只限于与同级的同事交流,甚少和我们这些新人沟通。这让我每天十小时的工作格外辛苦……”

其实,这并非我第一次听到类似遭遇。不少研究指出,职场等级制对劳资关系有负面的影响。过度等级化扼杀了沟通,使员工失去动力并阻碍了他们的表现。这个问题在华人的机构特别突出,究其原因,主要是因为中国传统文化中包含了高度的权力距离感(power distance)这一特点——组织中的管理层有权威倾向(authority orientation)和等级

敏感性(hierarchy sensitivity)。这是

中国人根深蒂固的观念,非一朝一夕可改。

久而久之,员工的工作压力及焦虑会越来越

大,甚至造成员工流失和工作积极性大打折扣,对企业的持续发展极其不利。

虽然等级制是一种典型和普遍的中国机构模式,但这并不意味着我们无法改变它的负面影响,提升“员工投入度”是一个良方。根据盖洛普咨询公司首席研究员詹姆斯·哈特(James Harter)的文献,营业回报与增加员工投入度是直接挂钩的。

考虑到员工的身心健康,投入度的重要性不仅有助于消除中国机构等级制的弊端,最终更加能达到积极心理学家芭芭拉·弗雷德里克森(Barbara Fredrickson)所提出的幸福企业必备的四种积极情绪——愉悦、乐趣、满足感和爱。

两年多前,我就员工的幸福度对欧洲63家上市公司做过调研。结果显示,在增加投入度的情况下,员工幸福感会得到提升,因为他们工作的意义、积极性和满足感对冲了工作压力、问题和焦虑。而在企业发展方面,员工投入度高的企业营业利润提高了20%以上,每股收益提高了约27%;而员工投入度低的企业营业利润下降了35%以上,每股收益下降了9%。

要想增加员工投入度,企业可以参考以下四点:

第一,清晰描述愿景和期望。管理层在帮助员工拟定工作目标、最终回报,并全力提供他们所需的资源之

前,一定要确保他们已经很清楚企业的愿景和对他们的期望,以免他们产生不必要的负面情绪,如厌倦、失望和不满。

第二,鼓励多做贡献。管理者一定要把员工个人的需求和公司的需求联系起来,客观地认可员工的贡献并公开给予鼓励和表扬,让他们在个人与环境匹配(person-environment fit)的情况下为公司付出。

第三,提供学习平台。让员工在工作 and 自我成长中参与讨论和互动也会产生正面情绪。那些定期开会组织学习和提供平台探讨工作程序的团队,能够大大增进员工的工作成就感并减少工作压力。

第四,让员工有归属感。归属感是指员工在认知上依附(或心系)组织的程度,以及他们对组织的兴趣和具备的所有权。只要企业主动给员工一定的关怀和重视,并构建一个有更多互动的工作环境,结合传统的人情文化背景,中国企业比西方企业更容易促成组织内友谊的建立,增强员工的归属感。

过去20多年,中国企业取得的成就举世瞩目。企业的发展为人才提供了机会。但是要想更好地发挥人才的积极性,推动企业进一步发展,企业就需要更有效地构建组织和人力资源管理战略,这是中国企业能够持久发展的必修课。☞





杰弗里·普费弗是斯坦福商学院Thomas D. Dee II组织行为学教授，最新著作是《权力：为何只属于一部分人》(Power: Why Some People Have It—and Others Don't, 哈珀柯林斯出版社2010年出版)。

权力无常形

杰弗里·普费弗 (Jeffrey Pfeffer) | 文
鲁志娟 | 译 陈圆妮 | 校

领导者常常绕过“正常工作流程”，心血来潮地做事情。以我同事的前老板为例。他接管了一个团队，然后解雇了业绩最好的部门主管，这位部门主管在人才管理方面口碑极佳。当被问到为什么这么做时，这位老板自称他无需向任何人解释。曾任雷诺兹-纳贝斯克公司(RJR Nabisco) CEO的罗斯·约翰逊(Ross Johnson)开会时常常迟到，亨利·基辛格(Henry Kissinger)在辅佐尼克松时也是如此。另外，还有老牌权力掮客、纽约城市总规划师罗伯特·摩西(Robert Moses)，当有人告诉摩西他的一项提议不合法时，摩西大笑道：“我之前做的事根本都不合法。”罗伯特·卡洛(Robert Caro)曾写过一本关于他的书，并荣获普利策奖。我们中的很多人都与这样的人打过交道，在他们看来，规则都是给小人物定的，对他们不适用。

数千年来，人们在摆脱行为规则和掌握权力之间建立起一种联系：我们发现有权力的人能够无视社会期待，随心所欲做自己想做的事。另一方面，若某人藐视社会惯例却安然无恙，我们假定他或她肯定有权力这样做。当然，如果的确拥有权力，认知和现实是相符的，但研究显示，只要违规者能逃避惩罚，藐视规则以及违背标准事实上会创造权力。

那么，当老板肆意妄为、反复无常时，下属们会如何呢？他们将为此

只要能逃避惩罚，藐视规则以及违背标准事实上会创造权力。

付出巨大代价。研究习得性无助的社会心理学文献清楚表明，我们之所以能够信心满满、游刃有余地生活在这个世界上，原因在于我们能够合理预测到行动与后果之间的关系。当人们（或狗、老鼠甚至鱼）身处一个充满不确定性且奖罚不分明环境中时，会出现三种现象：第一，积极性减弱。如果你无法影响事件的结果，为什么还要去尝试呢？第二，由于得到的反馈前后不一，人们的学习热情会受阻。在开车时，如果踏板一会儿变成刹车一会儿变成油门，你能学会开车吗？不可能；第三，压力剧增。事实上，根据英国流行病学家迈克尔·马莫(Michael Marmot)的研究，一个人对工作的控制度，是预测其寿命及健康状况的重要指标。

公司面临一个真正的悖论：行为反复无常是权力的象征，甚至有可能创造出领导者们渴求的权力。并且，要产生有价值的变革，往往离不开这种权力。但是，这样的行为也令员工遭殃，还可能威胁公司的业绩。

社会生物学充分认识到了个人福祉和集体利益之间的权衡取舍。进化论学者很久之前就曾指出，对个人的生存和成功有利的事情并不一定对团体有利。令人惊讶的是管理和领导力方面的文献很少涉及组织生活中的这种紧张关系。我们必须认识到这一窘境，并积极地去探索，而不应视而不见。☞

