

第 3 章

被领导者

在讨论领导的有效性时,最经常被忽略的问题就是被领导者。这里似乎有一个默认假设:只要领导者是优秀的,那么,他无论面对怎样的被领导者都会有优异的表现。但从现实的领导实践看,那些在某些方面或某些组织特别成功的领导者,在另一些方面或者组织却会出现问题。究其原因,不是他变了,而是他的下属变了。俗语说:响鼓不用重锤,鼓声大不是因为你的锤子多用力,而是鼓本身好。被领导者在整个领导体系中不是一个简单的被动角色,他们的状态也极大地影响着整体的领导效能。

本章首先分析被领导者的属性,认真理解和把握被领导的属性,根据他们的情况进行领导方式的调整,是领导者的理性表现。在此基础上,被领导者的建构也是需要认真考虑的重要问题,这主要涉及甄选、绩效管理和薪酬三个方面。最后,本章还将介绍与领导密切相关的团队管理。

3.1 作为人的属性

一个优秀的厨师需要了解各种食材的属性才能烹调出美味;一个优秀的木匠需要了解各种木材的属性才能物尽其用做好家具;一个优秀的财务经理需要了解金钱的属性才能最大化地发挥资金的效率;同样,一个优秀的领导者,他需要了解被领导者作为人的基本属性才能更有效地领导。事实上,做好任何工作,都首先要对工作对象有充分的认识,只有这样,才能根据对方的属性来因势利导地开展工作的。本节所要介绍的被领导者的属性包括四个方面:多样性、社会性、能动性和稀缺性。

3.1.1 多样性

与组织所拥有的其他资源,如各种设备、房产、专利等不一样,作为人的被领导者,他们是多种多样的。没有两片一样的树叶,没有两个完全一样的人。黄金的成色可以做到99.99%,但人的相似性无论如何是不会有这么大的,即使是双胞胎也不可能完全相同,这就是所谓的多样性。下面这个简单的问题可以帮你更进一步了解组织内人的多样性。如果你问下属“为什么工作?”或许能够得到的答案如下:

我为了钱而工作,我需要钱买房子。

我为了地位和荣誉而工作。

我想成为这个群体里的一分子。

我为了出人头地。

我为了获取知识。

我为了满足安全需要而工作。

我为了实现自己的梦想而工作。

人们工作动机的差异性只是多样性的一方面,在更广泛的领域,包括人生观、世界观、价值观等,人们都会存在差异。这里不讨论社会学意义的人们的多样性,从企业的角度看,每个企业都是由不同的个体组成的集体。具体到今天的企业,面对的多样性主要表现在以下几个方面。

1. 地理来源多元化

国际企业在讨论多样性的时候经常使用国别多样性,考虑到中国的地理面积以及人们文化的差异,再加之现在人们工作流动性大大增加,地理来源构成目前企业员工多样性的主要因素。幅员辽阔的中国,实际上存在多种亚文化。不同地域的人们尽管使用同样的文字,但思考问题的角度和逻辑存在相当的差异。例如,很明显,山东人和广东人的差异不仅表现在语言上,在思维习惯和行为方式上也不尽相同。有研究表明,不同的文化传统、气候条件对人们的性格会产生重大影响,正所谓“一方水土养一方人”。一方面,南腔北调不仅会带来沟通的问题,也会降低组织的执行力。但另一方面,当来自四面八方的人们集中在一个组织中,内部的竞争和生存的压力更会极大地激发人们的潜力,而且观点的差异性本来就是创新的关键来源。

2. 学历多元化

这里所谓的学历,是一个综合的概念,它既包括知识,也包括技术、经验、能力、背景等。学历多元化又可以分为两种情况:一是学历来源多元化,二是学历层次的多元化。在泛家族经营的组织中,学缘已经扮演起了仅次于血缘的角色。相同或相似的学缘不仅可以缩短建立信任关系的时间,而且能够建立深度的信任。改革开放40年来,中国的教育事业有了长足的发展,人们受教育的机会大大增多。尤其是近些年来,越来越多的人开始接受海外教育,并在此过程中受到更多国际化的影响。于是,组织内成员的学历状态呈现更加多样性的态势,知识与能力也随之更加多元化。新生代员工拥有的丰富化和多元化的知识与能力是组织未来发展的重要基础。学历层次的多元化,是指在不同的组织层级上有着不同的知识层次。如果把组织分为战略层、管理层和执行层,那么组织的学历分布也应该是自高而低的。战略层和管理层需要更多的知识和能力,而执行层则只要能够理解决策并认真贯彻就可以了。知识层次与组织层级的匹配可以更有效地保障执行,学历“高消费”不仅浪费了个体的能力,事实上,高学历者也未必就能做好基础工作。

3. 年龄多元化

现在在一家企业,我们能够很清楚地看到员工队伍的“老中青相结合”,队伍中有“60后”“70后”“80后”“90后”,甚至马上就要迎来“00后”员工。本来在一个组织内有各个年龄段的员工是非常正常的现象,过去的企业也是这样,既有刚开始参加工作的20多岁的年轻人,也有50多岁即将退休的老同志。不过,今天的代际差异显然比过去大得多。一个重要原因就是从2000年开始,互联网更加普及,网络对人们认知和行为的影响是广泛而深远的。例如,今天年轻人在网络上的习惯用语,他的父辈们可能就完全不明白是什么

意思。在互联网公司,那些正当年的“70后”甚至“80后”都已经被看作老同志了。年轻人如何领导中老年,中老年如何领导年轻人都是今天的组织必须面对的新课题。

以上是多元化在中国企业的主要表现,国际学术界还把性别、种族、宗教等看作多样性的来源,这里就不再讨论。总之,相较于过往,今天工作场所员工的差异化正在呈现出越发突出的状态。这对领导者将意味着重大的挑战:接受、适应和管理多样性。

接受多样性就是清醒地认识到每个员工都有自己的状态和需求,不能简单地将他们做一致性处理,就好像机械化地对待机器设备一样。一个最基本的现实是,企业只能建立一套规章制度,那么,同样的规章制度作用到不同的人身上,人们自然就会有不同的反应,表现出不同的态度和意见。领导者必须认识到这是一种非常正常的状态,员工出现“意见的丛林”不是因为制度,而是由员工多样性所必然造成的事实,“众口难调”既然是不能避免的事实,领导者就必须以开放的姿态,坦然接受员工表现出的各种多样性。

适应多样性就是要包容员工的意见和他们的行为,并积极理解员工差异性背后的原因。在一个小规模的组织,人们的意见比较容易统一,但随着组织规模的扩大,人们的各种差异也会明显放大,如果没有上一章提到的“目标导向”,领导者很容易就迷失在别人的意见中。领导者必须十分清楚的是,基于多样性的事实,与其你努力让所有人都满意,当然这是肯定不能实现的,倒不如更加努力,以目标为指南走出意见的丛林。在这个过程中,领导者必须能够承受由多样性带来的人际压力。

管理多样性就是抑制多样性可能的消极影响,充分发挥它的积极作用。以前面所说的年龄多元化为例,从创新的角度看,毋庸置疑,年轻人的热情是创新的源泉。缺乏年轻人的组织是无论如何也很难谈上创新的。但仔细想来,那些都是由年轻人组成的企业很难取得持续创新。许多互联网公司的失败好像也不能全部归咎于外部环境的变化,自身管理才是最关键的原因。依据性情的创新是零散的,而且这种创新很容易因为偏执而与组织的目标关联不大,甚至会对组织造成伤害。更关键的是,年轻人会特别关注自身的创新,而忽视他人的创新和贡献。尤其是当组织内没有明确的权威时,创新就会误入歧途。所以,年龄的梯队构建可以在一定程度上形成创新缓冲,年轻人的创新经过历史和经验的校正,对组织会更加有效。

展望未来,随着社会发展,企业内员工将会呈现更大的多样性,它将成为工作场所的最基本特点。领导者要学会以更加民主、开放和包容的态度来面对多样性带来的挑战,将差异性的个体整合成有效的集体。

3.1.2 社会性

与其他资源最大的不同,组织拥有的并不是真正意义的人力资源,而只是他们在组织内的工作时间,通常是8个小时,在这个时间之外,他就要回到他的家庭和社会。个人离不开他人和社会,每一个人在世界中生活都要与他人和社会(包括各种不同的社会共同体)打交道。然而,每一个人在与他人和社会打交道的时候身份并不是完全相同的。这种个人在与不同的人 and 不同社会共同体打交道时的不同身份,就是个人的社会角色。社会角色作为人在社会中的身份,是人在与他人和不同社会共同体发生关系过程中形成的,这就是人的社会性的一面。人在一生中,要与他人和不同社会共同体发生无数的关系,因而

人的社会角色是很多的,而且随着年龄、职业等各种因素的变化而变化的。如果把人的一生看作一种角色结构的话,那么人的角色结构是动态的、变化的,并且随着年龄的增长,这种结构越来越复杂。具体来说,社会角色具有以下几个特点。

(1) 社会角色有些是先天的,有些是后定的。在人的角色结构中,有些角色是人一来到这世界上就具备的,人对这些角色一般没有选择余地。例如,作为性别角色的男人和女人,作为家庭角色的儿子和女儿、孙子和孙女,作为公民角色的人类成员、民族成员、种族成员。在人的角色结构中,大多数角色则是人来到世界上后在生活中自己选定的,如是否决定承担婚姻角色。

(2) 社会角色有些是不可改变的,有些是可改变的。在人的角色结构中,有些角色是一旦形成,就不可改变。如家庭角色中的父母子女角色,学习生活中的师生角色、同学角色等。有些社会角色会随着社会地位等的变化而发生改变。

(3) 人们的社会角色总体上是各不相同的,尽管也有一些是几乎所有人都拥有的共同角色。对于某一个人而言,他或她一般具有主要的几类社会角色,如公民角色、性别角色、儿女角色等,这些就是几乎所有人共有的。不同的成长经历和个人状态又赋予人们一些不同的角色。每一个人都是多种社会角色的集合。要素不尽相同、结构更不相同就使得每一个人的社会角色结构是各不相同的。这从另外的角度也造成了人们的多样性。

除了社会学对人的社会角色的定义和属性的分析,从企业层面来看,一个人无法回避的社会角色对其工作会产生很大的影响。近些年来,理论上开始关注由于个体社会角色所带来的工作家庭关系问题。在泰勒思想下,人被视为与机器设备一样的劳动“力”,他们的角色就是生产,似乎工作者与其社会家庭是割裂开来的。但是,随着社会的发展,人们对于工作意义的再认识、对家庭的重视以及幸福的追求,使工作家庭关系成为一个既重要又迫切的问题。

对工作家庭关系这一领域的最初研究可以追溯到 1978 年 Katz 等人阐释的角色理论。这一理论基于个人在家庭与工作岗位上的身份差异,其核心思想围绕着两个假设展开。其一是“资源稀缺假说”,即认为个人所拥有的时间、精力等资源是一定的,因此分配给工作和家庭时必然存在厚此薄彼。其二是“加强假说”,即认为个体拥有的多个角色可以相互助长。这两种假说也成为后来的“冲突论”(work-family conflict)和“丰富论”(work-family enrichment)的起点。

按照时间顺序来梳理工作家庭领域的研究,最先占据主流的观点是角色冲突说。根据工作家庭角色边界理论,几乎每个人都是活跃于家庭与工作两个领域的跨越者。个人在工作与家庭之间的投入分配上是相互侵蚀的。这种情况在现实中普遍存在,例如,一位经理经常加班,他就没有时间陪孩子;一个员工的家人生病住院需要陪护,他就无法按时上下班。虽然学者们对于“资源稀缺假说”前提下的工作家庭冲突还存在认识上的分歧,但存在于二者之间的冲突关系却是被广泛接受的结论。

随着积极心理学的发展和学术研究本身的推陈出新,近些年来,人们开始从与“冲突论”不同的角度重新审视工作家庭相互影响的机制。研究者以“加强假说”为依据去建立新的假设。最早提出的积极渗透说(positive spillover)认为资源是可塑的,时间和能源等资源可以共享,并发展到不同领域,产生相互作用,所以个体在一个角色活动中所获得的

资源和收益可以正向溢出到他所拥有的其他领域的角色中。根据这种观点,个体作为整体而非部分,参与一部分角色产生的资源会对其他角色发生效用。这一理论突破了原有工作家庭角色必然对立的假设,明确两个角色其实是可以相互促进的。

虽然工作家庭冲突是现实存在的,但工作家庭促进也是不争的事实。所谓工作家庭促进,就是个体从一个角色的获益使他在另一领域内角色的表现更好。具体来说,工作卷入带来的技能、行为或者良好的情绪会为家庭带来积极影响;同样地,家庭卷入带来的积极情绪、家庭支持和成就感也会使个体在工作中的绩效表现更好,重新获得工作动力支持。近些年来,研究者更愿意本着积极的态度来建立工作家庭关系,于是,工作家庭促进理论有了长足的发展。学术上用于定义工作家庭促进的词汇非常多,如工作家庭增益(work-family enhancement)、工作家庭促进(work-family facilitation)、工作家庭丰富化(work-family enrichment)、积极渗透,上述这些概念在一定范围内是可以互换的。

工作家庭促进说明了同时承担工作和家庭角色会有积极产出——不仅有利于身心健康,而且可以完善人际关系。工作家庭促进是双向的,工作经历可以提高个体的家庭生活质量(工作对家庭的促进),家庭的经历也会提高个体的工作绩效(家庭对工作的促进)。工作家庭促进不是研究者为了为工作家庭冲突寻找所谓的对立面或相反论点而刻意创造的概念,而是真实地存在于现实中。工作家庭促进通常会发生在以下情形:当一个角色的活动和表现可以激励到其他角色时;当他们从一个角色中得到的社会支持或者技能和态度对于另一个角色是有益时;当他们在一个角色中拥有了更高的自信和更好的情绪时,在这些情形下,个体参与一个角色会积极地影响其他角色的投入和表现,工作与家庭之间的关系是相互促进的。例如,一个人在企业学会的某项技能可以应用到家庭,通过家庭产生的某种关系被用来开拓企业业务。

当人们开始进入工作状态后,工作和家庭自然就成为人们必须同时面对的两个领域。如果说冲突和促进是工作家庭关系硬币的两面,走向任何一个极端都会带来个体和组织的问题,那么,企业就需要努力探索有益于员工工作家庭关系的综合策略。其中,人们经常说起的概念是工作家庭平衡。工作家庭平衡的思想起源于1970年的英国,该理论主要从工作家庭冲突角度延伸而来,试图通过解决两者的冲突来实现个体工作和生活之间的平衡。近些年有学者又提出了一个新的概念,他们同时从工作家庭冲突和工作家庭促进的角度进行研究,引入了“工作家庭和谐”的概念,即“一种令个体满意的工作和生活角色经过一致管理可以达到相互交织和谐有序的生活状态”。因为工作家庭和谐理论以更加积极的态度去整合工作家庭关系中出现的种种状况,所以人们更愿意去接受它。工作家庭和谐与中国儒家所谓“修身齐家治国平天下”的逻辑是一致的,都是试图在个体身上实现多角色的和谐。

今天,很多企业在努力探索,帮助员工构建积极的工作家庭关系,如家庭友好项目、员工帮助计划等。这些各种各样的具体做法不是把工作和家庭对立起来,而是承认人的社会属性,将工作角色和社会角色看作两个可以相互促进的角色,这就从根本上为两者的和谐奠定了基础。促进和谐才能幸福,冲突总会产生遗憾。作为领导者,必须学会尊重员工的社会角色,并在力所能及的范围内帮助员工更好地履行社会角色,也就是常常说的“解决员工的后顾之忧”,从而使员工能够在工作角色方面更积极地投入。

3.1.3 能动性

所谓能动性,就是人是有主观积极性的,换言之,人是可以被激励的,而组织所拥有的其他资源是没有积极性可言的。激励,即激发、鼓励,使人在某些内在或外在刺激的影响下,始终维持在一个兴奋状态中,在内在动力的驱动下,自觉地朝所期望的目标努力。激励的过程,就是管理者运用特定的手段和策略,促进工作群体或个人自觉努力实现管理目标的过程。

20世纪20年代至30年代以来,随着梅奥的人际关系理论的建立和发展,研究者纷纷开始从不同的角度研究组织成员的激励问题,并提出了许多不同的理论。这些理论大致可以分为三类,即内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

1. 内容型激励理论

内容型激励理论也可称为需要的激励理论。需要是激励人们进取的基础和源泉,内容型激励理论就是研究究竟是何种需要激励人们从事自己的工作。最具代表性的内容型激励理论包括需要层次理论、ERG理论、成就需要理论和双因素理论等。

这里简要介绍一下需要层次理论。1943年,美国人本主义心理学的创始人马斯洛在《人的动机理论》一书中,提出了需要层次理论。马斯洛认为,人的价值体系中存在不同层次的需要,形成一个需要系统。人类的基本需要是由低级到高级、以层次形式出现的。包括五个层次,依次是:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。当某一层次的需要得到相对满足时,其激发动机的作用随之减弱或消失,此时上一级的较高层次需要成为新的激励因素。马斯洛的需要层次理论揭示了需要—激励—行为的关系,从而揭示了行为激励过程的共性,它还强调了人的内在需要是激励的主要诱因,强调了人的不同层次的需要对动机的激发和影响。

2. 过程型激励理论

过程型激励理论侧重于研究激励的整个认知过程以及这种认知过程如何与积极的行为相联系。过程型激励理论主要包括期望理论、公平理论和目标设置理论。

这里简要介绍一下期望理论。期望理论最早是由托尔曼和勒温提出的,后来著名心理学家弗鲁姆在他的著作《工作与激励》中系统全面地阐述了期望理论模式。人之所以能够完成某项工作并达成组织目标,是因为组织目标会帮助人们达成自己的目标,满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为:某一目标对某人激励力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。该模式可以用公式表示为

$$M = V \cdot E$$

式中, M 为激励力量,它表明为达到预先设置的目标的努力程度; V 为目标效价,指预定目标对于满足个人需要的意义,即对于满足个人需要的重要程度与价值的大小; E 为人们根据过往经验判断达到该目标或满足需要的可能性的大小,是个体的主观概率。

从上面公式可以看出:目标对个人的价值越大,估计实现的概率越高,激励力量也越大;若实现目标的可能性很大而目标效价很小,或者目标效价很大而期望值很小,人被激发的动力可能都会很小。根据期望理论,要调动人们工作的积极性,在进行激励时,必须用人们可能实现的,而且对他们是有意义的目标作为激励对象。

3. 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论重点研究怎样转化和修正人的行为,如何使人的心理和行为化消极为积极的理论。这一理论主要有强化理论、归因理论等。

这里简要介绍一下强化理论,该理论是美国哈佛大学心理学教授斯金纳提出的。斯金纳在巴甫洛夫条件反射理论的基础上,提出了“操作性条件反射理论”。该理论认为人们的行为会受到外界环境反应的影响,当行为得到来自外界环境积极的响应,人们就会继续这种行为,而当某种行为受到外界环境的消极回应,人们就会减少或停止该种行为。强化理论就是基于人们通过学习来理解和修正自身行为。根据强化的性质和目的,斯金纳将强化分为正强化和负强化。

正强化又称积极强化,是指在行为发生之后,立即用物质和精神的鼓励来肯定这种行为,在刺激的作用下,个体感到对他很有利,从而增强和增加以后的行为反应。在管理中,正强化是最常使用且易收到良好效果的强化方式,领导者通过表扬、赞赏、增加工资、奖金、升职等方式,既能起到加强被强化者积极行为的作用,又能使其他人出现积极行为的可能性增大。

负强化又称消极强化,是指预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果,允许员工通过按所要求的方式行事,或避免不符合要求的行为来回避一种令人不愉快的处境。若员工能按要求行事,既可减少或消除这种不愉快的处境,也增加了员工符合要求的行为重复出现的可能性。

负强化与正强化的目的是一致的,只是二者采取的手段不同。对于正强化来说,员工努力工作是为了从组织获得奖励;对于负强化来说,员工努力工作是为了不挨领导者批评。两种强化手段结合使用,才能收到较好的效果。

虽然理论上有不同的角度和认识,但就个体而言,调动其工作积极性的根本还是在于准确了解他的需要,并采取合适的方式给予满足。因为每个人都是有需要的,从这个意义上说,每个人都是可以激励的。至于激励的效果,则取决于领导者对员工需要的了解。如果领导者不知道怎么激励下属,最根本也是最简单的原因就是他不真正了解下属的需要。

这里还需要特别强调一点,激励下属是满足他们的需要,而不是领导者认为的他们的需要。随着市场经济的发展以及人们对待工作态度的变化,人员的流动性越来越大,那种终生在一个工作组织的理念越来越淡化,这就为领导者了解员工增加了困难。于是,领导者越来越不熟悉他的下属。不了解员工的需要,领导者只能自己揣摩员工的需要,然后试图去满足他们,但是这往往会陷入“想当然”的境地。一个为下属士气低落而愁眉苦脸的公司总经理抱怨说:已经给员工调了工资,增加了奖金,为什么他们还是没有工作积极性?根据后来的员工满意度调查却发现,真正对员工构成激励的最重要因素是领导认可,这才是员工最重要的需要,因为这个总经理从来没有给下属积极的反馈和由衷的赞许。所以,高水平的激励是满足员工的需要而不是满足领导者认为的员工的需要。

3.1.4 稀缺性

19世纪末20世纪初,意大利经济学家巴莱多发现,在任何一组事物中,最重要的只占其中一小部分(约20%),其余80%尽管是多数,却是次要的。这种“二八定律”已经被大量的管理实践证明,如商家80%的销售额来自20%的商品,80%的业务收入是由20%的客户创造的。这条规律也被应用到人员分析和活动中。我们常常可以看到,在一个组织中,往往是20%的人完成了80%的工作任务。这20%的人员决定着企业的成败,他们有智慧、有能力,是组织中的关键人才。企业的员工数可能很多,但是对企业经营绩效产生决定作用的关键员工却常常是不足的,这就是所谓的稀缺性问题。

如何管理稀缺性人才已经成为企业面临的非常现实的问题。遗憾的是,许多领导者以简单的甚至是错误的方式管理人才,要么完全忽视人才,要么过分依赖人才,这都不是科学的管理方式。下面就深入分析这个在被领导者管理方面最重要的问题,并寻找可能的、更积极的解决方法。

人才管理的第一步也是最重要的一步是识别谁是组织内的人才。那么,什么样的人可以被称作人才?古往今来,中外学者都对其作出过界定。例如,我国古代就将有德行、有才干的人称为人才;国外的相关文献多把有天赋的人视为人才。一直以来,人们对于人才的界定都非常模糊,标准也不尽相同。有的观点认为人才是才能较高的人,或有特殊才能的人;有的观点认为人才是在某一领域具有影响力、知名度高的人,如政治领袖、专家、学者等;也有的观点甚至简单地以学历或专业职务论人才等。

与人才学中界定的人才相比,本书所讨论的人才更加具体,他们就是在企业中创造价值的员工。那么,什么样的员工能够被视为组织内的人才?本书尝试用以下两个维度来分析组织内的员工,并界定人才:内部的可替代性和外部的可流动性。我们分别以低和高来简单化地表示程度,这样一来,就可以把组织内的员工大致分为四类,依次是:高替代性高流动性、高替代性低流动性、低替代性低流动性和低替代性高流动性。如图3-1所示。

I 高替代性高流动性。这类员工占组织内员工的大多数,他们一般是从事通用技术的人员。当这类员工离职时,企业能够迅速地从事外部人力资源市场找到替换人员。由于这类员工拥有的是一般性技能,所以他们也可以轻松地在外寻找工作机会。他们不是人才。

II 高替代性低流动性。流动性的高低是由外部市场和个体的主观意识决定的。如果一个人习得的技能是特定技能,不能与外部市场接轨,他就很难寻找到外部机会。另外,个体的主观意识也会影响其向外部流动的意愿。在权衡了利弊得失后,如果个体意识到相较于外部机会留在组织内会有更大收益,其流动性也会降低。不管出于什么原因,这类员工的外部流动性不高,但在组织内部,他们却没有优势可言,他们经常面临被替换的风险。这类人也不是人才。

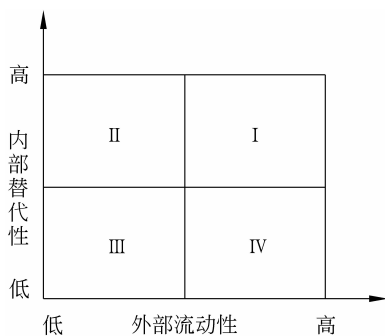


图 3-1 人才分析

Ⅲ 低替代性低流动性。具备这类特点的员工掌握了企业内部的关键技术或重要资源,他们不能被轻易替代。但是这类人所掌握的技能在劳动力市场也不具备普适性或需求不大,有着强烈组织背景的资源使他们也不能轻松地应用到其他企业中,也就是说,一旦离开企业,他们的价值就会大打折扣,他们在外部并没有更好的机会。虽然这些人常常有“人才”的感觉,但他们不是人才。

Ⅳ 低替代性高流动性。具备这类特点的员工掌握了组织内的关键技能或资源,这使得替代他们的可能性很小。更为麻烦的是,他们还具备了高度的外部流动性,这意味着他们的能力同样能够在另外的组织得到发挥,甚至是更好的发挥。外部劳动力市场提供的巨大机会使这类员工对于组织有着很强的讨价还价的资本,有些人甚至会以这种优势来要挟组织,谋求更多的利益。低替代性和高流动性的结合决定了这类员工才是组织内的真正人才。与前三类员工相比,这类员工的管理才是领导者最应该花心思认真思考的。

通过以上模型的简单区分,组织就可以较为明确谁是真正的关键员工。企业内的员工并不是同等重要的,这似乎是每个领导者都熟知的极其简单的道理,但在实际操作的时候,领导者又喜欢表现出一视同仁的状态,采取一种看似公平的态度来对待每一个员工。这样一来,客观上重要性程度不同的员工得到了相同的对待。如果站在人才角度,他们就会认为不公平。事实上,许多人才的离职就是因为领导没有给予足够的重视。通过分析,领导者对组织中的人才有了大致的界定,这些人通常数量不多,领导者只要有意识地表达对他们的尊重和重视,就能更有效地留用他们。

除了重视之外,领导者还可以根据这个模型,通过一些更积极的做法来管理组织内的稀缺资源。在这个模型中,我们清楚地定义了人才的特征:低内部替代性和高外部流动性。而处在第Ⅰ区域和第Ⅲ区域的员工都不在此列。那么,如果企业有计划地把处在第Ⅳ区域的人才发展成为第Ⅰ区域和(或)第Ⅲ区域的员工,他们也就不再是人才了。也就是说,企业可以通过降低外部流动性和(或)增加内部替代性这两个基本思路来实现这个目的。具体如图3-2所示。

在这样思路的指导下,企业可以尝试用以下方法来降低外部流动性。

(1) 组织独特环境的营造。通过环境的营造,组织不仅可以使人才所拥有的技能具有显著的组织特色,只有在本组织内才可以发挥作用,在其他组织就会受到限制,组织还可以通过环境建设营造“家”的氛围,使员工不舍得离开,或者感到离开是很“不划算”的。当一个组织环境是积极的、有凝聚力的,这个组织的环境就存在非常强大的吸引力,人们若离开这样一个组织会感到损失很大。相反地,如果组织环境十分恶劣,人们钩心斗角、互不信任,那些人才就会觉得离开它没有损失什么。

(2) 定向培训。定向培训是帮助员工熟悉组织内部“是如何做事的”培训行为,其根本目的就是让员工变得符合企业要求并积极融入企业文化。与其他员工培训相比,定向培训具有明显的企业导向,更强调员工对组织的归属感和认同感的建设。通过高强度的

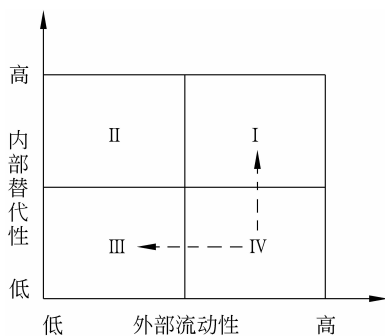


图 3-2 人才管理的基本思路

定向培训,企业能把自己独特的文化植入到员工心中,使他们和企业融为一体。那些积极地为组织贡献,并努力与组织共同成长的员工一定是组织内最坚定者,他们认同组织的企业文化和发展目标,并将它们作为自身的行动准则和奋斗方向。这样的员工是不会轻易离开企业的。

组织独特环境的营造和定向培训通过使员工愿意与组织共同发展来降低员工的外部流动性。模型提供的另一个思路就是增加内部的替代性。大量的管理实践表明,企业不是保有“人”,而是保有这个人所持有的“才”,“人”只不过是“才”的载体。企业可以尝试用以下方法来增加内部替代性。

(1) 知识共享。人才之所以关键,在于当他离开公司后,公司的核心技能和资源也随之流失。为了避免这种情况发生,组织可以把蕴藏在员工个体身上的知识和技能转化为组织的知识和技能,并让更多的员工去掌握。这种发生在员工个人之间、员工与组织之间的知识交流过程就是知识共享。通过知识共享,人才知道那些用来讨价还价的资本已经被大多数人掌握,谈判的优势已经荡然无存。当组织内部出现人才的备份者时,人才的稳定性反而能够增强,组织面临的风险则会降低。

(2) 导师制。从干预个体行为以保障企业绩效的角度考虑,越来越多的企业开始引入导师制。依据不同的指导对象与内容,人们对导师往往有不同的称呼,如导师、新人辅导员、在职导师、教师等,英语中也称 mentor、coach、facilitator、instructor 等。不管怎样的称呼,其目的都是通过建立富有经验的、有良好管理技能的资深管理者与经验不足但有发展潜力的员工之间的支持性关系,将导师的经验和技能积极地传递给继任者或下属。企业建立导师制就能够做好内部的人才备份。

(3) 接班人计划。接班人计划(succession planning),是指组织通过确定、评价关键岗位的高潜能的内部人才,对其进行系统开发和培养,以便为组织的未来战略和发展提供人力资本方面的持续保障。接班人计划的主要任务是为组织储备未来的领导人员,它关注组织经验的延续和继任者的发展,是组织可持续发展的重要保证。

总之,稀缺性人才不能简单地、被动地“留”,领导者必须更加积极地从降低外部流动性和增加内部可替代性两个方向上管理他们。以上的方法也只是初步的探讨,领导者还需要结合具体的工作实践,更理性地、更有效地影响被领导者中的那些“明星”。

多样性、社会性、能动性和稀缺性是人作为企业内一种资源所独有的属性。领导者要了解人是有差异的,组织规模的扩大,人员数量的增加,其实就是在考验着领导者对多样性的承受能力。接受并管理好多样性,使各种各样的人员都能在合适的岗位上发挥出作用是领导者的关键任务。人的最根本属性是他的社会性,人所具备的社会角色对其工作会产生影响,认真了解被领导者所具有的社会角色,才能更好地全面地认识被领导者。人们都是有需要的,因此都是可以被激励的,只要准确了解他们的需要,并采取合适的手段,就能起到激励的作用。领导者需要特别关注组织中的稀缺资源:关键员工或者人才,他们的状态决定着整个组织的表现,所以,更加积极地分析组织成员,厘清人员的状态,更加主动地管理人才,进一步保障组织绩效。总之,与组织所拥有的其他资源不同,作为人的被领导者有其特殊性。领导者要做好人的工作,就一定要认真地理解和体会人的属性。