



《韧性》 | 抵御市场“寒气”，企业需要组织韧性



来源：中信出版社

8月22日，任正非在华为内部论坛提出：“华为要把活下来作为最主要纲领，边缘业务全线收缩和关闭，把寒气传递给每个人。”此消息一出，行业内瞬间震动。

任正非强调，在全球经济波动、市场环境日趋复杂的当下，企业应该保证增长质量而不是数量，调整经营战略，为渡过寒冬做好准备。

面对空前的挑战，企业提高自身抗风险能力与组织韧性刻不容缓。而纵观那些在无数次经济周期中仍能保持基业长青的企业，灵活的危机管理战略、坚韧的组织文化也正是他们的制胜之法。

在新书《韧性》中，长江商学院副院长张晓萌开创性地将心理学与组织行为学相结合，为企业管理者提供了一套切实可行的“韧性”系统。本文提取了书中最精华的1个模型与10种办法，帮助企业在锻造组织韧性，在逆境中行稳致远。

一、1个模型 建构组织韧性

从定义上说，组织韧性，是一个组织为了生存和持续发展乃至繁荣从而不断预测、准备、应对和适应日益加剧的变化和突发破坏性干扰的能力。组织韧性在商业模式中有三个核心功能。

1.一是要运营的韧性。包括产品、工艺流程等方面的迭代升级。

2.二是供应链韧性。据 2021《全球组织韧性研究》中提到，受新冠影响全球 88%的企业或多或少都经历过供应链中断危机。

3.三是信息韧性。包括实体、知识产权等方面。我们需要提升组织韧性，来赋能企业应对不确定性的能力。

企业常常被视作一个生命体被进行韧性分析，加之从员工角度看，企业又是一个独立客体。因此组织韧性并非个体成员韧性的简单叠加，而是个体通过深层连接以整合的能力。据此，张晓萌教授在书中提出了组织韧性的“共识—共事—共情”三阶段模型，而各阶段需要分别落实不同的需求。

1.共识，指人与人、团队与团队、职级与职能团队之间的沟通机制。

2.共事，指以业务模式、流程、机制和方法来达成目标的激励机制。

3.共情，指员工和企业专业主义等价值观层面一致性的信任机制。

以小米为例，作为一家智能制造企业，小米拥有小米社区、MIUI 论坛等机制，缩减了沟通成本、优化了管理效率，营造出人性化的“共识”；而从“共事”角度来看，小米坚持同工同酬、推行股权激励，用沟通、培训等方式建立良好的激励机制；在价值观“共情”上，小米坚持要让每个人都能享受科技的乐趣，坚持做性价比产品，使得员工和用户支持其“共情”。

“共识—共事—共情”模型，为我们提供了一条从个人韧性到组织韧

性的有效路径。自我韧性提升中的自我认知、持续小赢和热爱专注被转化为共识、共事和共情，成为企业提高韧性的有力抓手。通过这三阶段韧性分析，我们能找出组织韧性的不足与优化的方向。

二、5 个办法 塑造韧性人才

想要打好组织韧性的“地基”，就必须要从研究员工、赋能员工与打造人才入手。根据“共识—共事—共情”组织韧性模型，张晓萌教授在多个行业的调研都发现了一个共性，不少企业从生命周期看已经盛年，但组织发展阶段仍有“青春期烦恼”：企业目标模糊、战略迷失、新老融合等。于是，《韧性》书中提出了了打造人才韧性的 5 大方法，从共识、共事和共情角度给予改善建议。

1.战略同频

调研中发现，不少企业高管对自身的战略原理、问题以及导向非常模糊，使得向下传导的能量逐级递减。

从共识角度看，一把手和高管沟通不充分约等于没有战略（甚至有高管称“我们农民洗脚上田不用想那么远”）；从共事角度看，战略分解和打法之间缺乏连接，高管只是执行的战略，往往“雷声大，雨点小”；从共情角度看，战略制定聚焦短期业绩而非长期主义，老板不信任高管的想法和意见，缺乏共同的愿景。

基于此，战略同频是帮扶企业打造韧性人才的第一要务，在核心层建

立定期深入的沟通机制，战略制定与方案执行有机结合，才能实现对人才的长期激励。

2.人才引入

不少企业领导者钟爱“空降兵”，空降人才或许短期内能帮助实现业务拓展，但并不一定有利于延长企业的生命周期。

从共识角度看，某些空降人才很难躬身投入新项目，往往带有惯性思维；而共事时，他们还容易遭遇体系打法不兼容问题，而导致磨合链路加长，无法与团队成员迅速达成共识。

人才引入固然是一项好战略，但管理者必须明白其中的界限与方法。一个企业想塑造自身韧性，就必须使得内部人员管理规范、常态化，清晰界定权责以避免价值偏差。在帮助新人才融入与适应的同时，不打压老员工的积极性。从共识、共事、共情三个方面深化每一次的团队协作。

3.高潜打造

而与引入新人才相应的，老员工的激励也不能忽视。老员工对企业拥有较高的忠诚度和认同度，但同时会遇到业务能力提升与认知上的瓶颈。因此如何长期持续地赋能老员工，使其与企业共同成长是人才韧性的第三大问题。

从共识角度看，老员工组成的核心团队，会出现阶段性缺乏创新力的问题，不能与企业发展的速度协同；而企业在此时招募的新业务团队，如

果没有有效的激励与培养机制，就无法满足“共事”条件，承担不了创新的责任；最终形成的局面，使得领导者不得不亲自出任高管教练，HR 团队职能被架空，企业没有实现系统化的人才管理机制，“高潜力”人才依旧会不断流失。

由此不难看出，企业应将高潜人才的发掘和培养列为人力资源管理的优先原则，而不应首先界定员工的新老程度，且不因此对员工的创新能力产生思维定势。领导者应处理好授权和督导的关系，为新老业务团队同时建立防火墙，为高潜培养做好时间、精力和情感（信任）投入的充分准备，以此完成韧性人才培养的闭环。

4. 梯队建设

在处理好新老团队的交互关系后，还应关注组织内部的梯队建设。部分企业的人才选用预留机制亟需完善。在企业团队中，老员工掌握了业务核心知识与实践经验，如果缺乏总结与经验传承，一旦核心员工离职，从实践中总结出来的“隐性知识”就会明显断档。

从共识角度看，员工普遍认为人才培养体系是老板的事情，人才短缺又没有自主培养体系是普遍现象；从共事角度看，基层流失率高企，老员工成中流砥柱；从共情角度看，师徒制因师傅担心徒弟自立门户而在传授时束手束脚。

因此企业人才韧性的打造，还需要注重梯队建设。人才储备和培养应

成为所有层级管理者的任务。企业内部需优化知识经验，建立高效的学习系统，通过多种形式激励老带新传承，关注全体员工，特别是年轻一辈的职业发展。

5.企业文化

一个企业自上而下的精神面貌体现着它的企业文化。然而拥有优秀文化的企业实属罕见，这是因为大多数企业的文化，都成为了老板的个人文化。领导者应意识到需要提升文化的包容性和激励作用，以提前预备未来的扩张。

从共识角度看，多数企业的使命愿景往往停在纸上，长期缺位；从共事角度看，企业文化会影响团队效能，良好的文化能提升员工的工作状态和表现；从共情角度看，企业文化不应当是个人精神，而应该是一种观念上的认同感，这需要管理者将员工的共同利益摆在第一位。

因此，打造组织人才韧性的最后一个要点是优化企业文化，使其全面、长期地保障员工的能动性。针对这点，张晓萌教授建议企业应该依据自身发展史进行组织文化梳理，将企业文化融汇于员工考核与激励标准中，让各级员工都有经营者意识，提供激发心理共鸣的员工关怀和公益活动。

三、5 种观点 创韧性领导力

没有将帅，再好的员工都是群龙无首。

张晓萌教授在《韧性》书中提到，根据对企业家的跟踪调研，大部分

在不确定因素下依旧保持坚挺的企业，都在“非实体资产”上保有了顽强的韧性——包括员工、客户、品牌和组织能力。而这些“非实体资产”的运维与管理，都不是一个精密的计算系统，或者某样尖端的科技手段可以解决的。他们需要某种情感价值的维系，落到实处来讲，就是“共识-共事-共情”系统。

因此，打造组织韧性的另一层面，是优化管理者的领导力。有“韧性”的管理者，能在危机中集思广益、快速应变，在做出决策后上下同语、团结一心，以此将“共识、共事、共情”的韧性文化传导到企业的每一个角落。

打造组织韧性是日积月累的“内功”，更要求领导者在复杂的决策中具备多元化的视角。《韧性》书中提供了5种帮助管理者建立“韧性领导力”的方法。

领导者应成为打造韧性文化的第一人。

组织韧性不完全取决于高韧性的领导者或员工，但在人才层面需发挥

言韧性人士的佳话和引领作用 企业管理者亦应如 性佳话和引领作用

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46133

