



等级制与投入度



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。让员工在工作和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管理战略，这是中国企业能够持久发展的必修课。

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_32220

