

## 从组织社会资本的角度看“关系管理”

任兵

2012-08-29 14:18:12 来源: 价值中国网 2012-08-28

很多研究都证明,组织内个体特别是高管团队的外部社会资本对企业具有积极的作用,但是,个体的关系或社会资本与集体层次的关系或社会资本并不是一回事。很多时候,个体社会资本提高了,组织社会资本反而降低了,组织绩效也变差了。对组织而言,关注社会资本是否能够被组织拥有,而不会随某个关键岗位负责人离开就被带走同等重要。

个人优势能否成为组织优势?

在组织内,关系的生态多种多样,能够成为组织社会资本的关系是什么、组织如何利用和管理各种关系都是高度复杂的智慧。例如,某公司的新任高管被告知,公司里有一位元老级的管理者,无论是他的关系网、个人影响力还是专业技能,都是非常稀缺的资源。那么,对于新任高管而言,这位管理者在组织内的人脉和个人优势能否成为组织优势就是极具挑战性的关系管理问题。实际上,组织中的每一个个体都是具有特定资源禀赋的组织资源。那么,在什么时候,一个组织能够通过对不同人群的关系管理建立更高的组织社会资本水平,从而提升组织绩效?面对不同个体,在什么时候,个体会变成集体的,而集体的也不是个体的简单加总?这就依赖于,该组织是否能够在不同个体之间建立协作性以及信任。即,协作与信任是组织社会资本的两个重要构成要素(根据Leana和Buren的观点)。

协作性——组织社会资本的构成要素之一

协作性,即组织内的参与者所具有的将个人目标和相关行为臣服于集体目标和行为的意愿和能力。看到这个概念,我们可以反问自己:我们是不是经常会把个人目标凌驾于组织目标之上?比如,更关心自己是否能够从工作中得到快乐,而不是是否会对组织带来不可或缺的贡献。再比如,当我们成为一名高管时,我们是否更关注于借用组织这个平台,来构建自己的关系网,即使有朝一日离开公司,也可以有更多的保障?面临这些问题,组织必须确保自己的员工——从董事会成员到各部门高管,再到中层和基层管理者直至一线员工——能够把组织利益放在第一位。有一点需要明确,组织内成员通过参与集体形式的工作和生活而实现自身兴趣和利益是合理而合法的。关键是组织要把握好一个度,即,员工个人所追求的个人利益和兴趣多大程度上与组织兴趣和利益一致。组织要确保员工追求更高的集体利益目标,同时,实现其个人目标。

那么,一个组织如何能够获得员工与员工之间以及员工与组织之间的协同,而这种协同是以服务组织目标为中心的?根据Leana和Buren的理论,员工协同性的一个反面是不道德的熟悉性,即在自己的“家里”(小圈子、团体)最大化自家的好处,并认为其他“家人”也都会这么做。如果一个组织中充满了这样的小圈子,而各个小圈子又都是持有这样一些认识的员工(包括管理层),那么,就没有人会对组织的长远发展有信心。因为,他们将无法产生合力而达成组织目标——即使他们都认同这个目标。

与之相反，协同性要求员工放下一己私利，在组织目标的统筹下相互配合。当然，协同性不单单是协作的意愿，更包括协作的能力，这也是决定组织目标能否达成的稀缺资源。当组织内员工的整体协同性水平（协同意愿与协同能力）较高时，组织会更容易界定集体目标，并将其实现。

在现实中，对每一位管理者和普通员工而言，最大的挑战在于如何识别和培养自己的协同性（包括协同意愿和协同能力）。需要说明的是，协同性不同于社交性或群集度（sociability），如果一个人非常擅长社交，这并不意味着这个人就更倾向于协作。原因在于，社交性和群集度并不能保证该个体更注重集体目标。在很多时候，一些擅长社交的人反而会通过社会交往和互动来谋取私利和共谋。协同性要求组织内的成员擅长社会互动的形式，同时将彼此凝聚在一起，制定有利于组织的责任、规则和规范，并通过彼此合力，实现组织目标。这意味着协同性的实现，在一定程度上依赖于社交性或群集度，然而，仅有社交性或群集度，并不能形成协同的力量。这些理论的启示在于：欲提高组织社会资本，简单地看高管或员工是否具有更多的社交联系并不够（很多时候，这被定义为组织的内外部社会资本），而仅仅看他们在组织内是否更擅长社交也不够，而应该关注除此之外，他们是否具有公心和实现组织目标的能力。

## 信任——组织社会资本的构成要素之二

组织社会资本的第二个构成要素是信任。信任的作用毋庸置疑，但什么样的信任会成为组织社会资本的一部分呢？如何让组织中的成员信任所在的组织，而且员工之间也能彼此互信？在开篇提到的新任高管和元老级管理者的案例里，信任是两人能否共创价值的重要基础。两者之间有了信任，便可以规避可能的情感和认知冲突，促进协同，提升组织绩效。另外，组织中的信任远不止于两两之间，它还包括“一般性的信任”，即不管了解与否，对进入组织的个体都持有信任的态度。一个一般信任水平高的组织，可以避免两两信任下的信任流失，更容易产生组织社会资本。令人遗憾的是，很多组织内充斥小圈子或者亲信式的关系网络，这些团体实施的是内部人信任关系而非一般信任关系——只有成为其中一员时才有机会赢得他人的信任。这样的关系，排外、封闭，不但营造了不好的组织文化氛围，也大大增加了交易费用；这样的关系不是有利于组织发展的组织社会资本，而倾向于成为某个人或某个小团体的功利性工具。因此，组织要对这种小圈子现象提高警惕。

Leana 和Buren由此提到，要平衡组织社会资本和个人（小圈子）社会资本这个关键问题。如上所述，大部分组织都无法避免形成小圈子、小团体，有些组织更是从一开始就被设计成以自组织为中心的创新团队。那么，组织内的个人或团体社会资本与组织社会资本有着怎样的关系？此消彼长，还是水涨船高？组织行为学理论早就告诉我们，要合理利用组织内的非正式组织，对那些具有高度凝聚力的小圈子，要将它们自身的发展与组织发展紧密联系起来。对于管理者而言，如何驾驭自成一个信任体系，有高度内部自治性、协同性的正式或非正式组织也是关系管理的重要内容。管理者所面临的不单包括成功协调它们的目标与组织目标的一致性，更包括能否允许和包容它们的合理部分，去除其不合理部分，以及允许某些部分得到适当程度的发展。在解决这些问题后，就可以用组织文化和使命来进行度量。如果一个组织内的关系生态是以破坏组织一般信任为代价的，以偏离组织文化和使命的次生文化和使命为依托的，那么，管理者就要对其进行严格的管理和监控。

## 用雇用实践培育组织社会资本

企业“关系管理”的第一步就是雇用实践。不论是组织社会资本的协作性还是信任，都离不开雇用实践的帮助。Leana 和Buren曾指出了三个重要的雇用实践，认为其对于培育组织社会资本具有重要的作用，它们是：（1）稳定的雇佣关系；（2）建立组织层次的互惠规范；（3）完善的官僚化以及制定角色。

我的学生曾对大学内部的咖啡馆进行过调查，发现咖啡馆的突出问题就是频繁的员工流动。在员工频繁流动的情况下，由于新员工培训不足以及缺乏老员工，导致服务质量高度不稳定。更为严峻的是，组织内部关系涣散，员工短期导向明显，管理者与员工之间的交流也高度缺乏。正是一个高度不稳定的雇佣关系带来了一系列个人和组织层次的消极影响，最终削弱了组织自我竞争力。如果咖啡馆能够降低员工离职率，确保稳定的雇佣关系，培养员工与组织之间的信任，增强员工与组织之间的协同意愿和协同能力，以上提到的问题就会被克服，而且会使组织向更好的方向发展。

建立组织层次的互惠规范，即组织内的员工不只是与某一个人或某一个团体之间建立互惠，而是组织内的员工相互之间建立的一种基于组织目标的互惠关系。这意味着，我为你着想，你也为我着想，并以此来实现组织利益。这也意味着，组织内的员工，除了分内之事，彼此更愿意相互帮助，从而表现出更高水平的组织公民行为。然而，在现实中，很多组织很难达到这种状态。更多的表现是，员工在小团体内工作的红红火火，而在面临组织目标和决策时却表现得毫不关心。在这样的组织里，组织层次的互惠规范远远弱于小团体层次的互惠规范，最终，很可能是繁荣了“小家”，牺牲了“大家”。一个组织该如何建立整体组织层次上的互惠规范？作为组织内一分子，管理者与员工什么时候更倾向于去建设和维系这样一种互惠性？这是管理者必须思考的问题。俗话说，“上梁不正下梁歪”。作为领导，管理者应该以身作则，以组织目标为己任，帮助、支持和提携同事，为组织互惠规范的建立树立榜样。同时，对于实施这样行为的员工和管理者，组织应该建立及时和科学的奖励制度，来强化服务于组织目标的互惠行动。

适当的官僚制度和角色制定是第三个影响组织社会资本建立的雇佣实践。组织的正常运转离不开一定程度的官僚体制，它是组织在一定环境下（比如高流动率）建立组织社会资本的基础。通过适当的职位和角色制定，组织可以确保产生社会互动和创造社会资本价值的根基是职位，而不是人。组织通常通过一个员工的教育和职业资质来对其工作潜力和能力进行判断。对于具有高度胜任力的员工来说，进入任何一个陌生但具有高水平协作性和信任文化的团队都会很快适应，并创造出优异的合作绩效。这意味着，只要角色被清楚的界定，监督该角色工作的制度也清晰可见，培育组织社会资本的文化环境也具备，那么，一旦组织能够不断招聘到合适的人才，组织就可以在在一定程度上，承受不稳固的雇佣关系。

责任编辑：晓雁

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中)  匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

8402

中国社会科学院电话：010-85195999      中国社会科学网电话：010-84177878；84177879      Email: [skw01@cass.org.cn](mailto:skw01@cass.org.cn)

投稿邮箱：[skw01@cass.org.cn](mailto:skw01@cass.org.cn)      网友之声信箱：[skw02@cass.org.cn](mailto:skw02@cass.org.cn)      地址：北京市朝阳区望京中环南路1号

版权所有：中国社会科学院 版权声明      京ICP备05072735号