

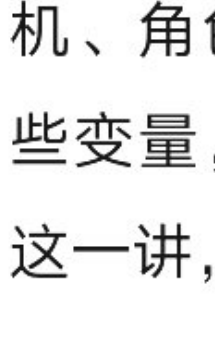
07讲 | 职业承诺：如何让优秀的员工稳定工作？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



07讲 | 职业承诺：如何让优秀的员工稳定工作？

11:25 10.45 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

之前的四讲，我们说了个性、情绪、动机、角色，这些还是我们看得到的。但有些变量，隐藏在人心当中，一般看不到。这一讲，我们就来说一个。

由于工作原因，我经常和创业者交流。你知道当老板的，什么时候最被动么？有位CEO曾经和我说，不是市场上大兵压境的时候，而是内部突然有骨干员工找到他，心平气和地说：老板，我要离职。

他说那一刻自己只能故作镇定，然后飞速思索这半年来，公司哪里亏待了他。是钱没给够？还是职位没给到位？

如果你是一名CEO或者HR，最头疼的事，莫过于优秀员工心态不稳定，天天想着辞职。如果你一直对他掏心掏肺，可转脸他还要走，那真的比较抓狂。

今天我们就来讲讲，怎么做能让优秀的员工保持稳定。

1.组织承诺

先看以前的套路。留住好员工，老板手里的牌无外乎这几种：给钱，而且比其他公司给得多；给职位；给期权；还有就是提供好的交流环境等其他资源。

可近十年来，这些方案起到的作用越来越有限，为什么？

首先你需要了解一个概念，叫组织承诺。这是组织行为学的一个专业术语，**特指员工贡献给组织的忠诚度**，也是以前的企业千方百计想要从优秀员工那里争取到的东西。

组织承诺怎么发挥作用？我举个例子你就知道了。三十年前，几乎所有组织都是终身雇佣制的国有企业，单位就是另一个家。把自己的未来寄托在组织身上，对个体来说最有利。所以，曾经有一种职业就叫办事员，就是那种什么都干，专门给领导解决问题的人。我记得邻居去了一所大型石化企业做办事员，结果他的父母在小区里，那真是昂着头走路。那时候，一个人具体做什么工作不重要，在哪工作才重要。

在这种情况下，组织承诺就是所有人必须考虑的事情，因为对个体来说，组织太重要了。

但现在不一样了。企业的平均寿命越来越短，日本都在打破终身雇佣制。作为组织，能和员工一起走的时间其实只有几年。那你说，谁还会把命运和你绑定在一起？你还怎么要求他给出组织承诺？这就是很多老板、HR在留住员工时忽略的重要维度。

2.职业承诺

那如果站在个体追求自身利益最大化的角度看，不对组织忠诚，员工还能对什么忠诚？

就在近几年，组织行为学针对这些变化，提出了一个新概念，叫职业承诺。这个概念替换了组织承诺，成为提高员工稳定性的重要理论。

现在，每个人虽然笔头上是和公司签合同，但心里却是和自己的职业签。因为不放心组织，所以要给自己选一条职业发展的赛道，然后把未来寄托在它身上。一条职业赛道的可能性，远比一个组织能够提供的要多很多。

你肯定听不到办事员这个词了。甚至在和同学聚会时，我们都会打探一下，别人在他的领域里发展到哪了？自己可别落后了。在大公司里工作的人也没那么牛气了，做什么专业更重要。

用一个比喻很好理解：个体不仅是组织的雇员，也是组织的用户。所以，如果企业没有意识到，自己必须变成一种商品，那就会出现开头说的，什么都给了，但是人家还是要走。因为你的激励政策一直围绕薪酬打转，忘记了满足“员工用户”的新需求，激励的方向出了问题。

3.先把员工培养成最优秀的人

那回到本讲的主题，到底怎么做才能让最优秀的人留下来呢？

2017年，我参加了一个学术沙龙，听到了维珍集团创始人、亿万富翁理查德·布兰森的洞察。

理查德·布兰森可是个传奇人物，他曾驾驶热气球飞越太平洋，还组建摇滚乐队，甚至在英吉利海峡旁边裸跑，以至于很多人以为他是娱乐明星。其实他在商业上非常有建树。他的商业帝国遍及航空、化妆品、电器、铁路、唱片等多个领域，是英国最成功的企业家之一。乔布斯都曾经视他为偶像。

理查德·布兰森激励员工的理念是什么？他说：“**聪明的老板，总会先努力把员工培养成最优秀的人，然后再想办法留住他。**”

这也是组织行为学的观点。既然员工忠于职业，那组织就帮他，让他意识到，这家公司是你职业发展的关键一环。当他意识到这点时，你说，他会不会稳定工作呢？

4.莒屋书店留住优秀员工的三招

顺着这个思路，我们来看看具体可以怎么做？我们看一个著名的日本企业：莒屋书店。它的做法很有参考价值。

现在很多年轻人去日本旅游，莒屋书店都是必到的打卡胜地。东京的代官山分店，甚至被评为全球最美的20家书店之一。

我是2012年第一次去莒屋。在艺术区，抬头就可以看到书里提到的油画复制品，整个环境就像身处画廊；在料理区，你要是看到一本意大利食谱，可能就会在旁边发现书里提到的意大利面和酱料；生活区的座位一定是朝向落地窗的，你可以抬头享受阳光，看看外面的人在干什么。

为什么要介绍这些细节？因为莒屋想打造的不是书店，而是“生活提案”的体验馆，它的核心能力是生活方式的设计。如果没有超一流的设计师，它的理念就无法实现。创始人增田宗昭说，在他看来，莒屋就是一家人才培养公司。

我们知道，为了留住员工，很多日本企业采用“年功序列”制度，也就是以年资订立标准化的薪水。只有在公司里多熬年头儿，你才能获得高薪水。莒屋恰恰不采用这种制度，然而员工离职率还是稳定在非常低的水平。尤其是最优秀的设计师，很少会从莒屋主动离职。

莒屋是怎么做的呢？就是满足员工的职业承诺。用增田自己的话说，叫做成为一家“被选上”的公司。他说，**对于真正抢手的设计师，公司其实是处于被动地位的，选择权往往在他们手上。**

好，我们看看他具体怎么做，才让他的公司被员工选上。

1)

首先，比起产量，最优秀的设计师更在乎自己下一件作品是否有突破。莒屋就用制度保证这一点。

比如修建代官山分店时，一名外籍员工希望使用一种用玻璃钢钢筋混凝土制成的镶嵌板，这是一种新材料。他不确定公司会不会允许，因为按照国际惯例，材料没有使用过，所有人第一反应肯定是反对。而且当时刚刚地震过，新材料的供货渠道不稳定。但是增田第一时间同意了该方案，这让整个团队兴奋不已。

这不是个案。在莒屋的设计评判法则中，有一条最高标准，就是**如果一个方案照搬已有的思路，不能给团队带来进步，即便可以盈利，也绝不能通过。**

这就让每个设计师，在完成任何一个项目后，都能获得成长。如果你去日本，会发现各地的莒屋都不一样。有充满绿色植物的，也有极简主义的，还有青春时尚的。你完全可以想象这背后，设计师成就感的积累有多丰厚。

2)

其次，**越是优秀的人，越是在乎自己正在和谁共事，越是在乎自己能不能从其他人身上学到东西。**

对于莒屋的设计师来说，这一点完全不用担心。因为你永远不知道下一个会遇到哪路神仙。

你能想象，参与音乐区设计的员工，曾经自己举办过200多场音乐会么？还有，参与女性区设计的员工，拥有自己的化妆品品牌；参与旅游区设计的员工，是游历过上百个国家的背包客。这些在莒屋都成为了现实。

增田让更多其他领域的顶尖人士参与到设计工作中来。这不仅仅是为了激发灵感。它让员工感受到一种氛围，就是我在和世界上最优秀的人工作，我正在学习到更多东西。

3)

Aa 写字 35 请朋友读