

问题：如何看待网传成都某公司员工怒喷领导清明强制加班事件？

“开公司大群并且不全体禁言”这是一件风险很高的事，这个在之前已经说过了，这里不再赘述。谈一下“指定志愿者”这件事。

出现了艰巨的任务，需要人接受非常规、非份内的责任去完成，在征集志愿者阶段采取广播形式显然是一种有效率的选择。但是做这种广播，你要注意几个要点：

1) 问题要尽可能说清楚，有多难、有多大风险，要说明白。

这不仅是一个充分满足应征者知情权的问题，同时还是一种荣耀的预定——如此艰巨的任务，谁哪怕敢于表现兴趣，都是一种相当值得钦佩的勇气，所以仅仅通过充分说明，就已经对应征者做了双重服务。

一些人总是盘算着“说得太难就怕吓到没人应征”，自己故意轻描淡写，这是非常愚蠢的行为——纯技术性的讲，除非这任务是有去无回的自杀性任务，否则当事人只要没死，这真相一定大白，从此以后你再也别想做这种征召了。而从另一方面，因为难度被刻意隐瞒，则应征者不但不会被人钦佩其勇气，将来还会被人嘲笑其大意和轻信。

2) 征召要公开，响应应征不要公开。

这意思是，列出目标任务、应征条件要公开，但是应征者要报名的话，要单独去找某个途径去说明、登记、报道，而不要设计成在公开场合问“谁要是愿意就站出来”。

这样有几个好处：

第一，应征者未必希望公开应征。任务自身有难度是一回事，自己当出头鸟会遭遇的一些额外的、莫名的同伴压力是另一回事。很多时候不是事情本身难做，而是在同侪之中有些人会出于自身的政治利益去攻击出头破坏 ta 的“底层统治”的“叛徒”。公开应征，等于对这些人发起直接挑战，会无形中抬高应征的门槛。

第二，既然是隐式渠道应征，那么没有公开响应就对发布任务的一方不构成一种威望的损失。

不要小看这一点，因为其实你有很多无声的敌人乐见甚至会暗中促成这种损失，而且团队越大，这风险越大。这也是为什么你如果要求公开应征，就会有暗中的力量对有意向应征者发动猛烈的惩罚和打击的原因。

而既然从规则上就没有“通过无人公开应征来打击领袖威望”的机会，你也就不会为了获得至少一个应征者而做出各种错误决定。

第三，隐式应征机制给了你更大的动员空间。

因为这时候你可以单独找你自己属意的下属谈条件——这种私下谈话更可以畅所欲言，甚至可以开出台面上并不存在的额外条件。

仅仅是单独私下找你谈，本身就是一个重要的信号——为什么找你不找 ta？

这时候，你大可以多谈几个，正好观察一下这些人对这些单独谈话的反应——

首先，有没有人把这些单独谈话的内容对外泄露？谁泄露，谁就可以从此从优先名单里拿掉了。这个无关乎对错，仅仅是人没有成熟，确实还不到能依靠重用的时候，将来再看成熟情况再说。

第二，看类似的条件谁先响应、谁更在意。有利于排定将来培养提拔的优先级。

任何团队都很自然的在每一个层级都需要骨干和核心。事情并非是“核心都在管理层、非核心都在被管理层”，而是“在每一层都有各自的骨干核心”。

说得通俗点——上层中层下层，都有真正属于核心团队的精英，组织的等级制其实是在每一层的精英和每一层的非精英之间，而不是在各层之间。

一个经典的例证，就是如果公司要进行大裁员，裁员的方式一般都不是“把管理层都留着，而把生产线全裁光”这种“横切”法，而是“留下各层级的精英，裁掉各层级里的非骨干、非精英”这种“纵切”法——对公司而言，生产线上的精英工长其实比某部门平庸的副经理更重要。

而在每一层里，哪些人是公司的柱石，跟这个时候的表现有显而易见的关系——组织有危难，愿意超越应分给予额外援助的人，才是组织真正的自己人。

这就如父母对子女，应分的法定责任其实只不过温饱安全和配合义务教育，但父母对子女几乎从来不会仅止于“不至于被法律追究即可”这样的标准。超出了法定责任而对你付出，意味着特殊的、值得额外在意的关系。

这个时候逐个考察谁有这样的态度和意识，本身就是一种重要的、而且是核心的收益。

至于说你开出的条件要不要兑现，这个显然是一个不需要讨论的问题。

第三，当有人接触到了你的单独开价，ta 会立刻意识到一个问题——可能也有别人接到了这种单独谈话。

这实际上构成了一种竞标关系，规则和在商业活动中大量存在的其他投标活动都一样——你不会知道你有多少竞争对手、不会知道 ta 们开了什么价、你的对手不会对你坦诚，你们彼此之间自然构成囚徒困境、零和博弈。

这种逻辑结构可以有效的得到最低报价和最有性价比的方案，这是被无数的组织以浩如烟海的案例实践验证过的。

这显然好过所谓“没人应征那我指定”。

更不必说在这种“需要超越应分职责付出额外努力”的情境下，你根本就没有“指定”的权利。

一个组织遇到了需要成员付出约定以外的付出才能完成的业务，在没人应征的前提下默认应该是放弃追逐这个目标。

如果觉得这个目标价值足够高，那么这个超额利润的一部分理应成为奖励应征者的悬赏，上限可以高到排除风险成本后的全部利润。而如果全额悬赏都没人应征，那么纯从理性出发这个目标就应该直接放弃。

这个过程中，根本没有“指定志愿者”的选择余地。

搞出“指定志愿者”的荒唐事情，意味着对组织伦理、管理科学缺少必要的认识，也就是客观上没有担任领导或管理职责的必要能力。

发布于 2023-04-05

<https://www.zhihu.com/answer/2969368117>

---