小米重返层级制，背后逻辑是什么

近日，小米宣布推行层级制。

它将原来由核心创始人、部门Leader以及员工组成的团队结构调整为目前的四层，即小米专员，经理，总监，副总。

作为一家互联网科技公司，小米一度以扁平制为豪。此番调整，小米用意何在？层级制真的管用吗？以下，Enjoy:

专家、学者以及富有经验的创新者往往相信，取消层级结构会带来好处：确保每一个想法都得到聆听，并且打破对创新的束缚。

这个观点虽然听起来很有吸引力，但经不起推敲。

实际上，包括本文一位作者所做的多项研究在内，有越来越多的研究表明：**良好的层级制可以帮助团队成为更优秀的创新者和学习者**。

我们也看到，倘若团队固执地坚持扁平化，又会发生什么。

这样的团队往往变得涣散、混乱而低效。

因为它们只顾追求绝对的平等，却未能让更有专业能力的团队成员去解决冲突，并在团队的学习和创新中扮演领导角色。

层级——群体成员在权力和地位方面的明显差异——几乎可以在每一个人类群体中找到，从操场上的孩子到董事会中的高管都是如此。

根据情况不同，层级可能是正式设定的，也可能是自然形成的。

**虽然等级观念可能有悖民主的本能和信念，但它们确实发挥了有益的作用。**

妥善部署的层级结构，是帮助一个团队积极参与学习和创新并从中得到最大收获的关键要素。

**01 层级制的角色**

层级制有助于团队创新，就像这种机制帮助动物在旷野中生存一样——即使在严重的分歧威胁团队发展，甚至可能导致其分崩离析的情况下，层级制也能保持团队朝着同一个方向前进。

具体来说，我们发现，层级制通过履行三项关键职能——划定解决方案的边界、统一思想和建立有序流程——帮助团队产生新灵感、发现新思路，并且遴选出新创意。

**（1）划定解决方案的边界**

在创意生成的过程中，层级制设定了创新的各种参数和目标。

关于创造力的一个悖论是，人们在解决方案必须满足明确的约束条件（如时间、预算、客户要求等）时，反而更有创新性。

但是团队并不擅长自行确立这些约束条件。

**拥有影响力的团队成员可以通过清晰地设定创新的边界，赋予团队在这些边界内探索的广泛自由，从而加速学习过程。**

**（2）统一思想**

在创新的早期阶段，团队提出各种各样的想法和可能性。

然而，最终有一些想法会比其他想法更有前景，部分原因在于它们更好地契合了公司的能力与资源。

**层级制可以帮助团队判断哪些想法是有希望的，哪些是应该追求的，而哪些想法则应该被搁置，哪些想法又该丢进垃圾桶。**

正如IDEO的凯利所指出的，创新的早期阶段是一个“乱七八糟的过程”。

为了从提出创意转向优化和实施创意，团队需要设计出决定聚焦于哪些创意的机制。

这件事说来容易做起来难——不同团队成员可能会在情感上倾向于不同的创意。

通过帮助团队统一方向，层级制让团队不至于迷失在漫无目的的探索中。

**（3）建立有序流程**

最后，高效地完成学习过程，需要团队成员运用他们的专业化知识，提出可能疯狂的种种创意，并且挑战所谓的神圣信念。

这些行为对于人际关系而言是一种风险，因为它们可能会让成员遭耻笑或被社会抵制。

因此，团队必须建立起适当的规则和流程，以求降低这类风险，从而让团队成员能够参与学习过程。

通过约法三章，为团队成员广开言路，层级制在这方面也能发挥作用。

**研究表明，如果没有层级制搭建起来的结构，头脑风暴可能杂乱无章，举步维艰。**

在这一点上，我们一位作者在一家《财富》（Fortune）100强高科技公司进行了调查和访谈，并且证明：

层级分明的团队在创造环境和建立规则，鼓励每位成员畅所欲言、分享知识方面做得更好。

简而言之，明确由谁负责，以及每个成员怎样做出贡献，有助于让团队中的每一个人感到自己能够并且应该参与学习过程，而且还可以让他们在如此做的时候更有章法。

当一个团队中更有权力的人没有必要再去划定边界、统一思想或建立结构的时候，他们就需要安静地走开。

这样团队就可以去做自己最擅长的事情——分享、讨论和整合各种不同的观点和知识，从而找到解决问题的新方法。

**换句话说，最好的层级制在大多数时间里是不可见的。**

**只在后台运行，只有当需要利用权力的差别来推动事情进展时，它才从暗处登场。**

如果身居高位的人大包大揽，在不需要他们插手时还加以干涉的话，即使是意图良好的层级制也会造成问题。

**02 让层级制发挥作用**

人们之所以怀疑层级制是有理由的——它有时会扼杀好的想法，以及带来好想法的学习过程。

例如，对于通用汽车等公司所经历的长期停滞，功能失调的层级制被认为是罪魁祸首。

那么，组织如何才能孕育学习和创新呢？

下面几条，就是为了发挥层级制对团队的作用，同时避开其种种陷阱，领导者可以做的三件事：

**（1）建立明确的指挥链**

最近，本文一位作者与其他研究人员一起对50多个组织中的团队进行了调查，以了解团队的层级制如何影响冲突和绩效。

**研究发现，当所有人都清楚谁听谁的命令时，层级制产生的效果最好。**

相比影响力每隔一段时间就会发生变化的团队，拥有明确指挥链（对于谁听谁命令很清楚）的团队，陷入冲突和僵局的可能性更低。

事实上，针对62家制药技术研发团队的一项研究发现：拥有清晰层级的团队在对于创新而言至关重要的学习过程中参与度更高。

**（2）培养绩效至上的文化**

一个明晰的指挥链意味着某些团队成员会顺从职位更高或德高望重的另一些人。

我们很多人都清楚，在主事者是无能之辈的情况下，事情可能会变成怎样一副样子。

那么，团队又该怎么做才能让拥有最相关知识的成员有更多的机会在层级中担任更高职务呢？

**个中关键在于，要让团队找出那些拥有真知灼见的成员。**

这往往说起来容易做起来难，一定程度上是因为我们往往对显示专业知识的个人特征或背景有隐性偏见。

例如，针对一家《财富》100强高科技公司的研究发现：当该公司的专家级成员在团队层级中担任较高职位时，团队业绩更好。

不过，这项研究也发现，在决定理清谁将拥有更大或更小影响力的时候，团队往往会关注一些错误的事情——比如性别或种族，而非所受训练、专业知识和经验。

因为这些偏见是在我们的意识所能觉察的范围背后发挥作用，故而很难纠正，除非关注那些准确显示专业能力的信号。

**克服偏见的一种方法，是创建一种绩效至上的文化，对绩效进行评估、宣传和嘉奖。**

研究表明，当人们有机会展示自己擅长的事，专家往往就能升入最高管理层。

此外，当有可靠证据表明，不太发声的成员更有能力做出明智决定时，团体就会约束那些夸夸其谈的伪专家的影响力。

**换句话说，当团体能够找出哪些人是专家时，他们就会听取专家的意见。**

在绩效至上的文化中，团体的层级更有可能是建立在专业知识的基础上，而不太可能是基于那些有形的特征。

利用团队反馈，另一种优化层级制运作方式的方法，是鼓励高层管理者在行事时以服务团体为先，而非着眼于个人利益。

怎样才能确保这一点？

本文一位作者与荷兰的一组研究人员合作，针对46个团队研究了这个问题，所涉行业包括银行、医疗、软件开发以及管理咨询。

这项研究发现，与以往研究结果相反，团队内部的权力差异并不一定会妨碍团队学习。

**事实上，倘若其目标和反馈都从团体角度出发，层级制就能够推动学习、提升绩效。**

但是如果目标和反馈都是个体导向的话，它们就会扼杀学习和绩效。

团体导向的目标和反馈，会推动高层主管利用自己的有利位置，鼓励团队成员通过信息共享、实验和反思来展开合作；

而个人导向的目标和反馈，则使人们片面关注自己的任务和结果。

来源：商业评论精选（ID: shangyepinglun）