

联结型管理者： 数字化转型浪潮下的最强领导力

当前，企业正面临比以往任何时候都更加频繁的变革和调整的需求。而在可预见的未来，企业为了应对变幻莫测的宏观形势和日新月异的商业形态，进行变革的速度只会越来越快。与此同时，技术创新和管理模式创新正在持续重塑企业的工作流程。

在此背景下，员工工作内容的深度和广度在日益增加，这使得员工将技能提升的需求作为首要关切，同时，面对诸多变化和不确定性，员工也会因为感到难以应对而更加依赖他们的管理者和所在组织或企业的支持。

提升员工的技能准备度与企业绩效息息相关，因此帮助员工为当前和未来所需的技能做好准备变得至关重要。于是，今天管理者除了要应对自己在职责转变过程中感受到的压力，还要对那些担心自己技能脱节的员工做出回应。

多数管理者感到分身乏术。他们被要求领导和倡导变革，指导和培养团队，又被要求日常业务经营不受干扰。因此，从管理者的角度来看，如何最合理地管理时间和事项优先级变得愈发困难。全球知名研究咨询公司高德纳的一项调查显示，管理者实际用于指导下属的时间远低于企业对他们的期望值。

这种差距真的是无法克服的难题吗？《联结型管理者》一书中提出了一种解决方案。通过在组织中创造三种联结——员工联结、团队联结和组织联结，“联结型管理者”们不必全方位地满足所有人的需求，也不必成为所有问题的来源，就可以使个体最大限度地发挥潜力，同时提高他们的敬业度和忠诚度。

员工联结

在一个典型的商业环境中，员工联结包括管理者对团队的能力和需求的评估以及许多其他的方面。大部分管理者

理应该给予员工频繁、流动、手把手的指导和反馈，以提升他们的绩效。员工联结包括你与员工之间所有的个人互动，从一对一指导和直接反馈到探讨绩效目标等，它是你作为管理者的主要工作内容，通常情况下，你应把指导员工视为使命并在这个过程中彰显你的判断力。合理地建立一对一的员工联结不仅具有挑战性，而且至关重要。如果做不好这一步，就很难实现其他两项联结，因而，员工联结这一环节最有力也最艰难。

相较于其他类型的管理者，联结型管理者在培养交流上花费的时间基本是相同的，区别在于时间的分配。联结型管理者会将指导过程中的大部分时间和精力用于与员工建立深厚、丰富且坦率的关系，以准确识别他们的需求、兴趣和职业抱负。在大部分时间里，他们都在积极地聆听和提问，以此建立信任并了解员工的背景。然而，员工联结不仅限于这些内容，还能确保管理者评估一个人是否准备好接受更多的培养，换句话说，就是一个人吸收和执行新的指导和发展目标的能力。这有助于联结型管理者更好地发现一些容易被忽视的小线索，既能帮助员工找出他们的关键优势和在工作或职业中真正想实现的目标，同时也能指出阻碍他们成功的因素。

在提供反馈时，联结型管理者会灵活调整他们的指导方式以适应每个人的需求、性格和接受程度。联结型管理者会自问：“这个人准备好接受更多的培养和指导了吗？”他们的反馈会优先提及员工的优势，但在必要的时候也会给出严厉的反馈。联结型管理者善于在确保员工了解自己特长的同时，给予最需要的发展建议。若与时刻待命型管理者进行比较，你会发现两者有明显区别。时刻待命型管理者不断地提供反馈，却缺乏对个人需求或兴趣的了解，从而导



致员工感觉不自在且不确定自己是否有能力取得成功。时刻待命型管理者给出的反馈往往是矫正性的，在很多情况下与员工接受指导的准备程度并不同步。

团队联结

对大部分管理者来说，组建团队是为了完成任务，而不是组建一个由高绩效员工组成的精良团队。许多有关团队绩效的书籍和研究都侧重于建立信任、消除对冲突的恐惧以及增强对成功的信念等方面，以使团队运行良好、达成目标并适应变化，这自然都是伟大团队的重要基础。然而，现有关于团队的文献，其中心主题都集中于团队成果，而不是更好的个人绩效。许多管理者低估了团队发展对员工绩效提升的潜力。这一联结是为了利用团队中思想、经验和技能的多样性以及培养员工有意识地相互提升。团队联结不仅要依靠技能分享的显著优势，也能够鼓励员工公开分享发展需求并将此程序化。为此，联结型管理者要通过坦白自己所欠缺的经验和技能，从而在一定程度上为团队联结的这一方面提供支持。

在团队联结中，联结型管理者应该了解能够激发个人和团队的因素，从而

使管理方式个性化，保证每个人都能为共同目标而努力。联结型管理者应该鼓励团队中的个体分享独特的观点、背景和经验，并利用这些差异来建立团队互信。将团队成员之间信息、优势和需求的共享制度化，也有利于员工之间相互促进，从而为团队更高效的学习和发展奠定基础。想想你的团队中潜在的协调能力——即便是一个只有5名员工的团队，成员之间也能够形成将近25种联结，从而有助于他们提升各自的技能。相比之下，时刻待命型管理方式没有充分利用团队资源。在时刻待命型管理者的指导和培养方式中，他们自己是主要的（很多情况下是唯一的）指导来源。他们不会识别或利用团队中的技能来帮助员工更好更快地学习和成长。

组织联结

联结型管理者不是仅仅将员工与其他同事、同事或导师配对后便撒手不管，他们要为员工做好准备，以从组织内外的其他人的联结中获得指导和帮助；在联结建立后，他们会再次确认该联结的价值。我们将这个概念称为“授人以渔”（give-get）。本质上，联结型管理者在建立这些新联结时，帮助他人成了更好的学习者。这一结论直接来源于我们的调查和统计数据。与其他所有类型的管理者相比，联结型管理者建立组织联结的方式带来了更多价值。这并不意味着他们有更好的资源网络以供使用，而是他们知道应该以及如何利用他们的联结来全方位地满足员工的需求。

此外，联结型管理者通过帮助员工了解何处可以找到最合适的联结，促成了组织联结。这不要求管理者实际去绘制组织结构图，而是需要找到并利用关键联结节点，例如，可以通过人力资源业务合作伙伴了解公司内部普遍需要的技

能。最后，联结型管理者明白为短期工作需求和长期职业发展所提供的指导之间的细微差别，能为这两种情况各自建立最合适的指导联结。最合适的联结并不容易建立，尤其是因为员工很少回顾他们的直接人际关系以寻求发展，而管理者通常不会帮助他们从已建立的联结中获取成长价值。然而，联结型管理者并不会因为自己不了解的事情而感到不安，而是会帮助员工在组织内外寻找拥有所需技能的人。相比之下，时刻待命型管理者有一个最致命的缺陷。时刻待命型管理者会针对各种技能提供建议，即使他们没有相应的专业知识。他们可能没有意识到自己的技能的差距或知识的缺乏，因而倾向于提供可能并不准确甚至带有误导性的指导和反馈，结果便是导致员工绩效下降。

数字经济时代，越来越多的企业意识到他们必须通过数字化商业创新来构建发展和竞争优势。可以说，数字化转型是一项需要企业倾尽心力的事业。应对这一挑战，无法仅仅依靠企业高管或专业团队，而是应当让员工成为变革与创新的倡导者，让一线业务主管成为变革与创新的推动者。“联结型管理”将为企业达成这一目标提供极具启发性的洞察与指导。

《联结型管理者》是给管理者的一份指导和培养员工的全新进阶指南。无论你是踌躇满志的新任管理者，还是具备几十年管理经验的管理达人，《联结型管理者》都会使你有所精进并为你所在的组织培养更多的联结型管理者。而这些联结型管理者又会打造出业绩更好、敬业度更高、效率更高的团队，这无疑是所有管理者期待的结果。[1]

（本文摘自《联结型管理者》，作者 [美] 杰米·罗卡，[美] 莎莉·沃尔德。中信出版集团，2020年11月）

砥身砺行树标杆

——学习《习近平谈治国理政》第三卷有感

作者 卢弘

2019年春季学期中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班式上，习近平总书记对广大干部特别是年轻干部提出了要做到“信念坚、政治强、本领高、作风硬”，总书记的话语重心长、立意深远，勉励我们要不断提境界、提能力、提效能，必须时时刻刻、事事处处修身养性、谨言慎行，善始善终、善作善成，我的理解，就是要着力于在“四品”、修“四心”、提“四力”上下功夫、做文章、出成果。

所谓“四品”，就是要不断地锻造政治品德、职业品德、责任品德和协作品德，为砥身砺行提供价值支点。在锻造政治品德方面，就是要做到政治上的坚定。坚持做到把讲政治放在各项工作的首位，在政治上、思想上、行动上与党中央保持高度一致；始终保持政治定力，坚决不发表、传播与党的政治纪律、政治规矩和全面从严治党要求不一致的言论；坚决执行上级党委、政府的重大决策和工作部署，确保政令畅通；坚决增强自身政治敏锐性和政治鉴别力，善于从政治的高度分析新情况、观察和处理新问题；坚决把讲政治的基本要求贯

穿于政协工作和海陵民盟基层委员会的全过程，以高度的责任感和认真负责的态度做好各项工作。在锻造职业品德方面，就是要行得端、走得正，涵养道德操守，明礼诚信，怀德自重。坚决不利用职权或职务影响搞特权、谋私利；坚持发挥社会事业委员会专门委员会的职能作用，用好政协“有事好商量”这一平台，对标“八老十难”问题，协助解决群众反应强烈的社会保障、教育医疗、保障性住房、征地拆迁、环境保护等民生突出问题；坚持以党为师，秉承民盟“奔走国事、关注民生”理念，发动广大盟员在服务社会、服务基层中出点子、找作子、树样子。在锻造责任品德方面，做一个有担当、勇担当、敢担当的干部。责任是一种精神、一种境界、一种付出。有责任才会激发工作活力，不断适应新形势、新任务、新要求。在政协和民盟的各项工作中，做到不惜用“笨劲”，将事当事不敷衍了事，切实将事写在本上，记在心上，抓在手上；工作推进中善于用“巧劲”，举一反三、触类旁通，抓一项带几项，抓一件办几件；工作攻坚中舍得用“韧劲”，认准目标，死盯不放，不达目的誓不罢休。在锻造协作品德方面，发挥政协专门协商机构的作用，汇集各方智慧和力量，在全局一盘

棋的思想下加强配合协作。遇事多商量、不争论；多尽职、不争功；多自律、不争利；多交心、不猜疑；多补台、不拆台；多谋事、不谋人。以“容人、容言、容事、容气”的大胸襟，在政协工作和民盟工作的实践中实现全面协作。

所谓修“四心”，就是要不断地修炼忠诚心、感恩心、进取心和敬畏心，为砥身砺行提供核心支持。常怀忠诚心，在学思践悟中，自觉心怀对党忠诚、对人民忠诚、对事业忠诚，主动竭尽全力、兢兢业业、精益求精地做工作，勇于面对矛盾、千方百计化解矛盾，在工作中正确处理好多名与利、苦与乐、得与失、个人和集体的关系，实现自己的人生价值。常怀感恩心，牢记总书记“爱民、忧民、为民、惠民”的教导，解决好“为什么人、靠什么人”的问题。现实生活中，干工作不讲代价、不计报酬，政协工作虽然大多数时间会默默无闻、不为人知，既辛苦又清苦，但本着奉献的精神去，再吃苦受累也会淡泊名利、忍受寂寞；只要认准的事，就要甘当铺路石子，甘为无名英雄，就要勇于忽视“等价交换原则”，决不去算“投入产出比”。常怀进取心，不断超越过去，超越自我，以获取不断前行的动力。对待工作多思不足，绝不自我满足、感觉良好，把每

一次的成功看作是一个新的起点，绝不躺在功劳簿上沾沾自喜、停滞不前。常怀敬畏心。努力培养“冒一芽而知春，落一叶而知秋，窥一斑而知全豹”的能力。见微知著、防微杜渐，以如履薄冰、如临深渊的警觉性做到对法纪敬畏，以干为乐、以苦为乐，守住初心、守住寂寞，不被诱惑，力争在服务基层、服务群众中倾注全心、彰显才干，始终保持见着不馋，见物不占，见钱不贪，见色不迷，把握心境，用扎扎实实的工作，清清爽白的形象，赢得信任和尊重。

所谓提“四力”，就是要不断地提升学习力、执行力、凝聚力和创造力，为砥身砺行提供素质支撑。牢记总书记“全面系统学、及时跟进学、深入思考学、联系实际学”的劝勉，通过学习，不断认识真理、把握规律、提高解决问题能力，使自己更聪明地工作，更快乐地生活，在常学常新中，往深里走、往实里走、往心里走，在学思践悟中，把自己摆进去、把职责摆进去、把工作摆进去。工作中不断提升执行力，以强烈的责任感和事业心，不折不扣地贯彻上级的方针政策、落实领导交办的任务，坚持雷厉风行、立说立行；推行首问负责、限时办结、责任追究；减少办事环节，缩短办事时间，提高办事效率。不找借口，不讲条件，

工作时做到有热心、会用心、尽到心，努力把执行变为自发自觉的行动，确保认识到位，杜绝执行过程中出现的“缺位、越位、失位与错位”现象。不断提升凝聚力，在推进工作中增强认同感，把提升凝聚力作为一种能力来锻炼和提高，作为一种文化来传承和弘扬，作为一种纪律来遵守和执行；自觉做到胸怀全局，谦虚谨慎，对困难不气馁，对工作不推让，对荣誉不争论，做到比水平、比干劲、比业绩；主动严于律己、宽以待人，相互团结、相互尊重，在团结各方干事创业力量的生动实践中谱写新篇章。不断提升创新力，在政协就是一线工作的要求下，增闯劲、长干劲、强拼劲，立足于规定动作一个不少、创新动作常抓常新的目标，开动脑筋，大胆探索。通过创新工作思路，积极探索解决问题的途径和办法，把上级的决策和部署转化成具体措施予以落实；创新工作方法，善于在决策中争取主动，在执行中掌握主动，在落实中寻找主动，增强服务超前性，全力在实干创新的征程体现高超本领、过硬作风。[1]

（作者系江苏省泰州市海陵区政协常委、社会事业委员会主任，中国民主同盟海陵基层委员会主委）