

留住明星，也保住團隊

◆ 陸洛

1990 年代初，摩根史坦利全面導入 360° 評量，在金融界是創舉，在內部更引起極大震撼。此一變革之影響所及甚廣，對主管而言，棘手問題之一便是：如果一位理專業績突出，也深獲客戶信賴喜歡，但缺乏團隊精神，在部門內與部門間同仁互評中備受批評，那該怎麼辦？是留還是趕？是加薪升級還是「留校察看」？這樣的案例真的發生了，且不只一例，也因此摩根史坦利的高級主管開始反思：在強調團體合作，生命共同體意識的組織文化下，明星業務高手固然重要，但團結合作的工作團隊更重要。這一議題對今日許多企業的人資實務同樣是一大考驗。

所謂「明星員工」，是指專業能力卓著且表現優秀的員工，通常在以「量」為基準的績效評核上總是名列前茅，甚至遙遙領先；這樣的明星也是明日之星，若組織注重量的表現與個人成績，他們往往能在組織階梯上快速竄升，很快就位居高位；這樣的青年才俊通常也意氣風發，野心勃勃，自詡沒有做不到的事，永遠都在追求更高更令人目眩的目標與表現。如果你是主管，你想要這樣的員工嗎？

先別急著點頭，明星員工有時也會帶來負面效應：(1) 過度依賴，因為明星員工（尤其是業務人員）手上握有重要客戶或關鍵技術，很容易造成「公司不能沒有他」的錯覺；(2) 過度關注，公司可能將資源過度集中在幾個明星身上，引發資源排擠效應，增加投資風險；(3) 誘發敵意，過度關注、偏愛明星員工，很容易引發其他員工的怨恨和不滿，滋長「紅眼病」；(4) 威脅他人，一人表現突出，總會讓別人相形見絀，其他員工自然將明星視為威脅，看成「假想敵」，隨時提防，擔心一個表現太強的同事讓自己的日子越來越難過；(5) 萌生委屈，聚光燈集中在明星身上時，旁邊的跑龍套難免有落寞委屈之感，紅花沒有綠葉扶並不會那麼嬌艷，更何況現在的工作鮮少是只靠單打獨鬥就能完成的；(6) 打擊士氣，既然「公司都靠他，那我們正好納涼」，依賴明星，不小心就會打擊其他員工的工作熱情，讓團體氣氛急速降到冰點。

當然，凡事總有兩面，明星員工也可能帶出正面效應：(1) 改造文化，明星員工的出現本身就足以打破一潭死水的沉寂，可以成為組織文化改造的第一槍；(2) 見賢思齊，明星員工對其他員工可以是表率 and 刺激，喚起鬥志，激發潛能；(3) 提升績效，明星員工對部門甚至整個組織的貢獻不可小覷，有他們真好！

正、反兩面都分析過了，身為主管的決策就必須兼顧明星利益和團隊福祉，而做出通盤考量。此時主管必須先冷靜想清楚以下幾個問題：(1) 怎樣

做對整個組織最好？是個人重要，還是團隊重要？（2）真的有誰是無可取代的嗎？（3）你的決定有什麼短期效應？長期效應呢？（4）你的決定可能會有什麼代價呢？回到文首摩根史坦利的實例：一位個人業績極佳，但同仁風評極差的高級理專應該被升遷拔擢嗎？升了他，等於否定了公司剛導入的 360°評量，傳遞的訊息是：「業績量依然是最重要的，其他評量指標都僅供參考」；升了他，也等於否定了組織剛開始塑造的「生命共同體」文化，傳遞的訊息是：「個人表現第一，團隊精神第二」。不升他呢？既然是明星，此處不留人自有留人處；手上握有重量級客戶，跳槽敵營，對公司一定有傷害。權衡之下，摩根史坦利的高層還是決定不升他，因為 360°評量不是玩假的，組織文化塑造也要經得起試煉。不過，高層也決定澈底貫徹 360°評量的精神，與當事人做了深談，完全揭露了評量資料，具體溝通了同仁們對他的觀感和建言，也就不升遷的決定得到他的諒解，更重要的是，主管和他共同訂定出了下一年度的「改進計畫」，針對「團隊合作」與「人際溝通」訂出了具體目標和行動策略。如此，一個「升或不升」的管理決定，蛻變成善用 360°評量資料來幫助員工發展，維繫團隊精神的組織文化建構行動，留住了明星，也保住了團隊。

（本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授）