

“好士兵”还是“好演员”？

——企业中的道德绑架

钱小军 孔茗 | 文



钱小军：清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授，博士生导师
孔茗：清华大学经济管理学院领导力与组织管理系博士生

华为公司曾掀起过一场“奋斗者宣言”活动：员工们被要求提交一份申请，“自愿”成为“奋斗者”，即自愿放弃带薪年假、非指令性加班费。虽然反对声很大，但在现实中，绝大部分人却选择了“默默接受”。因为员工普遍认为“签了不一定有好处，但不签一定没好处”。

沸沸扬扬的“ALS冰桶挑战”浇到了中国，活动规定，被邀请者要么在24小时内接受挑战，要么就选择为对抗ALS捐出100美元。最近，当NBA中国首席执行官舒德伟在完成挑战后，他选择了“小巨人”姚明和NBA中国的全体员工作为挑战对象。舒德伟的初衷是好的，但可以肯定的是，并不是每个员工都“心甘情愿”地泼自己一桶冰水。

这些案例与近期走红网络和频频见诸报端的“被加班”、“被捐款”、“被退休”、“被奉献”等现象如出一辙，属于组织中的道德绑架。

何为“道德绑架”

以道德为砝码，要求个人或众人不得不做某些事情——这就是“道德绑架”，即：以正当的名义，通过压力胁迫他人履行一定的行为或中止与道德相冲突的行为。

具体而言，“道德绑架”有如下几个显著特点。

道德性。这里所指的道德性，并不是说道德绑架是否符合道德，而是说道德绑架是以道德为理由展开的，但并不意味着它符合道德，只能说明初衷和目的是善的，而手段却是强制性和不道德的。

公开性。道德绑架一般不是私人行为，多伴随着公开的目的和理由。

胁迫性。这意味着道德绑架不允许当事人按本人的自由意志采取行动，而是由于压力的“软约束”而被迫做出“期望”的道德行为。

软约束性。道德绑架不是靠直接的赤裸裸的暴力来实现目的，而是通过施加压力的方式来迫使他人履行道德行为。

在企业中，道德绑架有显性和隐性两种类型。显性的道德绑架是企业或领导者公开的号召，通过给员工施加压力迫使员工履行的道德行为，比如华为公司的“奋斗者宣言”就是典型的显性道德绑架；而隐性的道德绑架一般需要以员工的知觉为中介，企业或领导并不会大张旗鼓地宣扬或组织，而是靠员工自我的感知，比如“老板不走，员工不走”的加班现象等。

好士兵VS好演员

美国印第安那大学Organ教授在1988年提到了“好士兵”一词，并将其作为组织公民行为的形象概况。具体来说，“好士兵”描述的员工能够表现出“完全出于个人意愿，既与正式奖励制度无任何联系，又非角色内所要求的行为”。比如，热心帮助新进员工、主动加班、帮助不在岗的同事完成任务等等——这些并不是员工手册上明文规定的，也不是员工必须履行的，但是员工能够发自内心地去努力和付出，并且给企业和其他人带来帮助。

与此对应的是“好演员”。身边可能会看到这样的同事，领导在时，他们热情主动，对同事对工作都表现积极；领导一走，立刻换了一张面孔，判若两人。当然，这是比较极端的现象。但是，不能忽视的是这样的现象的确存在。这些员工“主动”“积极”的背后藏着各自的“秘密”：有的是为了晋升而给掌握生杀大权的领导留下好印象，有的是出于无奈不得不“装作”很积极，还有的选择了随波逐流。这些现象对组织文化和价值观的影响不容小觑。

企业中的道德绑架现象有利有弊，但不利影响远远大于有利的一面，其负能量更多地作用于员工。企业里的一些员工原本会出于责任心自发地表现出“好士兵”的行为，但在道德绑架的影响下，为了晋升和好印象，亦或为了迎合他人而演变成“好演员”的行为，甚至主动参与道德绑架。从而不仅助长了员工对规章

企业里的一些员工原本会出于责任心、自发地表现出“好士兵”的行为，但在道德绑架的影响下，为了晋升和好印象，亦或为了迎合他人而演变成“好演员”的行为，甚至主动参与道德绑架。

从企业角度出发，角色压力（显性）和政治氛围（隐性）催生了道德绑架，把员工从“好士兵”变成了“好演员”。



制度的漠视，更重要的是员工可能出现负面情绪、工作倦怠和挫折感等问题，这不仅给员工本人带来痛苦，还有可能导致离职、罢工等个体事件及劳资关系紧张、威胁企业内部的和谐等群体事件。

张冉曾是华为的员工，他坦言，当初签订“奋斗者宣言”的时候，不仅自己签了，还鼓动同事也签了。他说在没有签署协议之前，无论是加班还是助人，自己都是默默地做，并没有太在意，可是在“签字”之后，自己会把加班看作是“奉献”，而且希望让所有的人知道，所以很多时候，精力被分散了，更关注领导能否看到自己在加班，更关注一些和工作无关的事情。

企业中道德绑架的三个层面

企业中的道德绑架主要来源于三个层面：企业层面、领导层面、员工层面。我们将对这三个层面的道德绑架分别进行讨论，以探寻规

避和治理其负面影响的方法。

企业：角色压力和企业文化

从企业角度出发，角色压力（显性）和政治氛围（隐性）催生了道德绑架，把员工从“好士兵”变成了“好演员”。

角色压力

学者Bolino等人认为，由于企业经常通过组织规范、典范故事、工作要求等方式鼓励员工表现出更多的道德行为，这会给员工造成角色压力，降低其主动从事道德行为的意愿。而由角色压力催生的“角色困境”更是会降低员工的工作满意度和工作绩效等。

如今不少企业针对新进员工实行了“导师制”管理模式，资历较深的员工给资历浅的员工当“导师”，手把手教授技能，还要及时了解思想情况。“导师”的自我角色认知和角色定位过程因此受到阻碍和干扰，以至于他们的工作常常在量的维度上成为“无底洞”，在质的维度上成为“良心活”，“导师们”不知不

觉地进入了一个奇怪的“角色困境”之中。

简清是某家科技企业的后起之秀，为了锻炼自己，她主动担任了两名新进员工的“导师”。她本以为只是教教如何工作就可以了，没想到的是，其中一名女员工因为失恋闹情绪，不停地找简清诉苦，后来甚至干脆住在了简清的家里。这严重影响了简清的工作，有几次在岗位上打盹被主管批评。出于不能“辜负”领导信任的考虑，简清选择了坚持。但她也暗自决定，以后不会再“主动”要求担任“导师”的角色。

企业文化

员工的行为是被其个人目标和需求驱动的。实践中，人们越来越意识到，不是所有员工都愿意做个“好士兵”，面对来自领导的强制行为、同事的政治行为（指行为主体采用“手腕”、“权术”等争取自身利益）、组织的强制氛围等诸多压力时，很多员工有能力、有动机做个“好演员”。

赵雅静所在企业的董事长有一个习惯：喜欢“一言堂”，他的一举一动都牵动着所有员工的神经。受朋友影响，这位董事长喜欢上了微博，每天至少要发7、8条微博，多数是在分享人生的感悟。员工们慢慢发现，董事长对积极评论自己微博的员工格外注意，甚至还会在每月一次的员工大会上点名表扬。于是，大家的工作内容多了一项，那就是在董事长的微博上评论和点赞。雅静觉得自己只要工作好，就一定能得到领导的认可，所以，对大家“一股脑”的点赞并不以为然。然而事情并非如此，相较于其他“点赞”的员工，她总是被领导忽

略。最终，她不得不加入“点赞党”的队伍。

在日益激烈的竞争下，人是企业最核心的力量来源，而积极主动的人更是企业蓬勃发展的决定因素。如何把“好演员”变回“好士兵”，需要企业切实规范工作设计，塑造健康氛围，倡导公平竞争。

领导：领导行为和员工感知

企业内部的道德绑架现象多数围绕着领导者与员工展开。从现实意义来讲，我国是高集体主义和大权力距离的文化背景，领导和员工在权力和地位等方面存在极大的不对等性，尤其是竞争压力日益加大的今天，领导者更是主宰了员工的职业发展命运。因此，当拥有职位或权力优势的领导对比较没有权力的员工使用强制策略（如施压、说服等）让其展现超越职责范围外的行为，比如加班等，员工不敢也不能说“不”。

有研究证明，当领导表现出肆虐、剥削等破坏性领导行为，以及期望、压制等压力性领导行为时，员工的额外努力会被激发出来，而且有助于消除抵触情绪，但成效却往往会伴随着消极的后果——员工在未来主动为集体奉献的意愿将受到严重影响。

以上种种均可被归为领导者施加的显性道德绑架范畴，而领导者对员工施加的隐性的道德绑架需要靠员工的个人感知来加工和实现。比如，在企业攻坚阶段，领导者会通过自己的行为“刻意”表现出带领员工加班、减薪等行为，或者在大灾难面前，领导身先士卒带头捐款等。诸如此类的领导行为虽然没有明文规定，也没有任何人公开号召，但是在领导者与员工之间形成了一种“磁场”，员工感知到了领导者的“期望”，从而基于不同的原因参与其中。这个

企业内部的道德绑架现象多数围绕着领导者与员工展开。

员工个体特征反映个体的内部过程，其价值取向影响了他如何思考和行动，从而决定了是否会把自己置于道德绑架中。

过程中，员工是否有压力，是否感觉到被“绑架”完全依赖于员工个人的感知。

正是因为领导者掌握着员工晋升的资源，员工对领导者的态度和言行才会格外在乎。无论是领导者显性的还是隐性的道德绑架，领导者能否从企业发展和员工进步的角度出发思考、分析和解决问题，是能否规避和治理道德绑架的关键问题。领导者恩威并施的领导风格、兼容并举的领导行为、内外兼修的领导修养是员工健康成长的前提条件。

员工：中庸取向和印象塑造

员工个体特征反映个体的内部过程，其价值取向影响了他如何思考和行动，从而决定了是否会把自己置于道德绑架中。企业和领导的压力是外部压力（客观因素），员工给自己的压力则是主观的内部压力。

有的员工的价值观是中庸取向。这一类组织成员非常依赖于外部情境并随之改变行为准则。在面对道德绑架的时候，他们不太会“唱反调”，即使委屈自己也会默默接受。窦言是一家国有企业的员工，他说自己最大的缺点就是不会说“NO”，觉得这是件很困难的事，他常年高负荷工作，辞职提了好几回，但每次都被领导劝说留下，说什么“企业需要你”、“人总要讲点人情分吧”、“企业培养你不容易”之类的话……窦言本身是个责任心很强的员工，听到这些，他就不好意思说什么了，结果继续不堪重负，变得越来越沉默寡言。

印象塑造是员工职业发展的有效途径，有的员工对自己在领导和同事心中的印象刻意地进行“管理”。比如，通过帮助他人显示出自己乐于助人，通过参加组织中的活动展现自

己多方面的知识技能，引起他人对自己的关注等。越是在乎自己的形象，就越有可能被道德绑架。

塑造个人良好形象、维护同事之间和谐，这些固然是个人职业发展必备的能力，而且有的员工与生俱来的个体特质决定了其善于逢迎、乐于逢迎。但是，真诚地面对自己、面对他人也是不可或缺的重要素质。竞争日益激烈，员工的职业发展也面临着更加严峻的挑战。在无愧于心、无愧于人的前提下，员工是否参与道德绑架也不那么重要了，重要的是不要穿着道德的华丽外衣去做不道德的事情。

挟道德以甲天下

道德绑架，这个在《伦理学大辞典》都还找不到的名词，本身就是充满矛盾的。道德本身不具有任何“强制性和规范性”，所以人们拥有选择的自由。但道德绑架却带有极大的强制性，失去了“真、善、美”的特征。

员工在企业发展中发挥着越来越重要的作用，员工的幸福感对企业绩效的作用也是毋庸置疑的。道德绑架的存在无疑会影响员工的态度，进而影响其行为。既然道德的存在在于个人的修身养性与精神发展，是一种对“真、善、美”的渴望与追求，扎根于人的本性之中，那么，只有让其真正发挥“真性情”，才有可能激发员工更多的热情和创造力，也才有可能凝聚更多员工心底的力量，真正实现“挟道德以甲天下”。