

卓越转型

知识型员工价值实现的四大修炼

王振林 著

GREAT BY CHANGES

4 Core Value Propositions
for Knowledge Employees Growth



机械工业出版社
China Machine Press

卓越转型

知识型员工价值实现的四大修炼

王振林 著



GREAT BY
CHANGES

4 Core Value Propositions
for Knowledge Employees Growth



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越转型：知识型员工价值实现的四大修炼/王振林著. —北京：机械工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-111-53047-3

I. 卓… II. 王… III. 企业—职工—修养 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 037063 号

基于信息的社会，正以可以目视的姿态改变着我们的生活，社会及组织的变革速度越来越快，没有一个组织能够承担起知识型员工个人发展的全部责任，知识型员工越来越需要自我管理，才能承担起贡献社会、个人成长、生活幸福的责任。本书讨论了知识型员工个人层面的学习、交往、工作和成长。

卓越转型：知识型员工价值实现的四大修炼

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：刘新艳

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：15.25

书号：ISBN 978-7-111-53047-3

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzig@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

从大学的专业学习开始到现在，20多年的职业生涯中，我先后经历过三次比较大的转型：第一次是从眼高手低的工科大学毕业生到科研院所初级专业技术人员的转变，第二次是从主要从事机械技术、产品开发的专业技术人员到主要从事人才开发、人事管理的科研机构人力资源管理部门负责人的转变，第三次是从人力资源管理工作者到科技型企业党委负责人和企业高层管理人员的转变。每一次转型都是一次蜕变。因为每次转型后的工作内容、工作目标与原来的差异很大，原来擅长的方式方法在新的岗位上多数不再适应，原来掌握的知识、经验、技能在新的岗位上有很多需要继续拓展。每一次转型都面临着一些重大的考验：能否准确定位，能否在较短的时间内适应，能否尽快找到实现目标的方法，等等。总结三次转型的经验和教训，我认为，学习、交往、工作和成长是一名知识型员工社会贡献度和人生幸福度的可控关键性因素；需要对自己学习的内容及方式、人际交往的范围及方式、工作的目标及主要方法、成长的方向及表现方式四个方面的问题进行重新审视、适当调整。这直接关系到转型的成功与失败。即使工作上没有大的转型，这四个方面的也是需要不断调整的。

结合这些年的亲身经历，我一直在思考工作和生活中规律性的东西，希望能总结一些认识、观点、方法，一方面可以在现实中运用，做到事半功倍；另一方面，可以与接触到的年轻人沟通交流，对他们

有所帮助。总结离不开思考和写作。写作对我这样一个工科出身的人来说，并不擅长。好在这些年养成了时常写点小文章的习惯，对于经历的重要事情、困难的事情，愿意记录一下自己的体会和感受。承蒙业内专家的厚爱，部分文章也被国内的一些期刊、报纸刊登，有了与同行交流的机会，自己也受到了鼓励。特别是2010年5月，我个人的第一本专著——《激发心灵的自我管理：知识型员工价值整合的8大攻略》在机械工业出版社出版。这本书的出版着实让我高兴了一阵子。因为书的出版，了却了我多年的心愿。记得在刚参加工作时，就有要写一本书的想法。那时候，朦胧中想要写的书，没有太具体的内容。随着时间的流逝，工作中的任务、目标、项目一个接着一个，生活中自己的、家庭的、亲朋好友的事情一件接着一件，但它们在无明显阶段性的忙碌中被淡忘了，在一次又一次的成功、喜悦中被湮灭了，在一次又一次的失败、苦闷中被搁浅了。直到2009年，在经过数百次犹豫之后，我下定决心将多年撰写的文章和体会归纳、整理、完善，系统化后成册出版。专著出版后受到了赞誉，特别是得到了那些有过一定工作经验的人的称赞，一些人还表达了我下一本书的期待。这坚定了我继续写书的信心。

万事开头难，第一本专著的出版是一个不错的开头。我原想，基于上次的经验，可以三年后再写一本。然而，与以往一样，事多、忙碌、不坚定，年年下决心，一直没有行动。在拖延得没有退路之后，我才下定决心，动手写本书。客观上讲，写本书有两个目的：一是给那些关心我、关注我的人一个交代。一些看过我第一本书的亲朋好友、同事、同学，见面时总会问我何时再出第二本书，他们希望我能坚持下去，期待着我的新作。二是给自己一个交代。这些年，我每年都阅读二三十本管理学、心理学、社会学等方面的书籍，撰写两三万字的文章和体会，积累了数量比较大的、各种形式的读书笔记和资料，在此基础上写一本书已经具备了条件，

也算是这些年学习、工作的另一个成果，给平淡的生活增添一点色彩。

书的写作是一个相当漫长的过程。实际上，五年前我就开始构思，并着手写了其中的部分章节。随后几年撰写的文章、体会很多都是根据需要编辑在本书中的。当然，积累得再多也仅仅是原料的堆积，难以成系统，因此，关于书的架构，我思考了很长一段时间。

除了通过学习积累外，思考是本书得以成形的另一个重要因素。每当遇到困难或者没有思路时，我就坚决停下来，做些其他事情，让大脑换一换频道，这样做反而会有所启发。晚饭后到公园健步走是我主要的锻炼方式，也是我思考问题的重要时间，本书中的很多观点都是这个时间段的心得。有时候，锻炼结束了，大脑对某个问题的思考没有结束，甚至会延伸到夜梦中。早晨醒来，朦胧中还是问题或答案。

可以说，多年养成的读书、写作、积累和思考的习惯，很大程度上帮助我在比较繁忙的工作之余完成了本书。这也从自身角度证实了我关于学习的一些观点。

本书是我第一本专著的延续，都是关于知识型员工价值整合与自我管理方面的实践和思考。本书更加聚焦，仅仅讨论了知识型员工个人层面的学习、交往、工作和成长，几乎没有涉及团队层面和组织层面的问题。虽然书中的知识型员工是泛指，但主要针对的是在企业中工作的人员。本书更加关注案例的真实性和可信性，为了进一步说明问题，增加可读性，书中有不少故事和案例，这些故事和案例要么是我个人的亲身经历，要么是历史故事，没有寓言故事，也没有管理书籍中常常使用的杜撰出来的故事。

有一点需要特别强调，我的书既不是“成功学”和“心灵鸡汤类的励志篇”，也不是管理“快餐”。如果读者按照以上两类心理来阅读，一定不会有收获。我的书是关于自我管理的，是来自实践的理论

和方法的归纳，自我管理是当今社会及组织对知识型员工的基本要求。基于信息的社会，正以可以目视的姿态改变着我们的生活，社会及组织的变革速度越来越快，没有一个组织能够承担起知识型员工个人发展的全部责任，知识型员工越来越需要自我管理，才能承担起贡献社会、个人成长、生活幸福的责任。正如彼得·德鲁克所说，组织内帮助你平步青云的梯子已经不复存在，剩下的更像是葡萄藤，知识型员工需要使用自己的砍刀。我的书是实践中的思考与总结，涉及管理学、心理学、社会学、组织行为学等学科的知识与理论，不是空洞的说教，也不是听起来激动人心、做起来不知如何下手的口号式文章，书中的每个章节都坚持问题导向、以思促行，从分析存在的问题、困惑着手，针对问题提出应对策略。缺乏策略性是我们很容易犯的低级错误，我着重采用“现实主义”的方法，从实际出发，尽量不用理想化的思维简单地否定某种现象。虽然不同的人在用不同的方式表述真理，但唯有激发心灵的东西，才能把我们内心最深处没有意识到的感悟唤醒，这是一种美好的体验。

本书讨论了知识型员工学习、交往、工作和成长四个维度的修炼过程及方法。在现实生活中，这四个方面的修炼既相互影响、相互促进，是“一个核心三个侧面”，又统一于知识型员工在组织和社会中作用的发挥，以及其人生的价值和意义。尽管成长维度是单独讨论的，但它与其他三个维度有所区别，成长维度包含在其他三个维度之中，成长是核心，学习、交往和工作等方面的进步都是实实在在的成长。

我的办公室先后悬挂过四幅书法字画，分别是“厚德载物”“宁静致远”“振振君子，和而不同”与“博雅达观”。这些字画确实表达了我不同时期的心声，又与我在书中研究的四个问题相对应，学习需要博雅达观，交往需要和而不同，工作需要宁静致远，成长需要厚德载物，

这或许从另一个侧面印证了我多年来对人生价值和意义的思考。人生，有起有落；生活，有苦有乐；坦然面对，还是屈服顺从，关键在于自我调整、自我管理、自我修炼。古人讲：“治天下者先治己，治己者先治心。”修炼需要从“心”开始，修出平常心，练成进取心，做到平常心和进取心的平衡协调；以平常心对待他人，对待过去，以平常心对待知识、人情、专业、谋生；以进取心对待自己，对待未来，以进取心对待智慧、人文、职业、价值；平常心是人生健康的基础和保证，进取心是人生成长的动力和前提。

本书采用的主要方法是系统思考方法和过程分析方法。

希望本书对那些刚入职还不知道如何定位的迷茫者，出现了职业倦怠、职业高原等各种问题的苦闷者，琐事缠身、业绩平平、价值感降低的彷徨者，不满足于现状的有志者等类型的知识型员工有所帮助。尽管这四类知识型员工遇到的问题不尽相同，但通过阅读本书，希望大家能经常思考人生的价值和意义，从价值和意义角度反向看待面临的问题，从而找到解决问题、克服困难的办法。

本书的出版，得到了很多人的帮助，在此表示衷心感谢。

感谢机械工业出版社华章公司总经理周中华先生、责任编辑王璐女士的大力支持和帮助，他们给予了我很好的建议，为本书的出版付出了很多心血。

感谢我的妻子和女儿，我取得的成绩与她们的支持分不开，正在读大学的女儿是本书的第一个读者，她以90后大学生的视角，给我提出了很多建设性意见，也使我深受启发。

感谢所有帮助、支持、关注我的亲人、朋友和同事。

王振林

2015年12月

目录 | CONTENTS

自序

1 | 第1章 知识社会与知识型员工

1.1 知识社会……2

1.2 知识型员工及其特点……5

1.2.1 知识型员工……5

1.2.2 知识型员工的个性特点……6

1.2.3 知识型员工在价值方面的特点……7

1.3 知识型员工的挑战……9

11 | 第2章 学习：从知识到智慧

2.1 学习的现实困境……12

2.2 智慧学习……15

2.2.1 知识与智慧……15

2.2.2 智慧学习的特征……16

2.2.3 智慧学习的基本要求……17

2.3 智慧学习的方法与途径……26

2.3.1 会阅读、善阅读……26

2.3.2 会写作、善写作……33

2.3.3 会思考、善思考……38

2.3.4 回归学习本质……43

48 | 第3章 交往：从人情到人文

3.1 人情交往的烦恼……49

3.2 交往的本质……53

3.2.1 人情交往的本质……54

3.2.2 人文交往的本质……56

3.3 人文交往的方法与途径……58

3.3.1 认知角色……59

3.3.2 寻求平衡……65

3.3.3 提升境界……76

3.3.4 清理净化……81

86 | 第4章 工作：从专业到职业

4.1 专业化中的问题……87

4.1.1 专业选择的盲目性……87

4.1.2 专业学习的不确定性……91

4.1.3 就业与所学专业的不相关性……95

4.2 知识型员工的职业化……97

4.2.1 职业化的概念……97

4.2.2 知识型员工职业化的特点……100

4.3 知识型员工职业化建设方法……103

4.3.1 强化职业认知……104

4.3.2 承担职业责任……112

4.3.3 提升职业能力……124

4.3.4 融入职业团队……132

4.3.5 规避职业风险……137

147 | 第5章 成长：从谋生到价值

5.1 谋生的压力……148

	5.2 知识型员工的价值·····154
	5.2.1 自我价值和社会价值·····154
	5.2.2 人本心理学和组织行为学对价值的研究·····156
	5.3 知识型员工的价值认知和定位·····157
	5.3.1 知识型员工价值认知和定位的影响因素·····157
	5.3.2 知识型员工职业价值定位·····165
	5.4 知识型员工价值整合方法·····167
	5.4.1 确定职业理想与现实目标·····167
	5.4.2 有效管理时间·····177
	5.4.3 及时调整心态·····186
	5.4.4 养成良好习惯·····196
	5.4.5 掌握科学方法·····203
	5.4.6 发挥影响力·····213
225	第6章 社会贡献度和个人幸福度
232	参考文献

第 1 章

CHAPTER 1

知识社会与知识型员工

随着知识社会的到来，现代化正改变着我们的生活和工作，知识型员工已经成为社会的中坚力量，越来越受到全社会的关注。知识型员工在个性、价值观等方面具有鲜明的特点。社会进步给知识型员工的成长、发展带来机遇的同时，也提出了挑战。

1.1 知识社会

从技术和经济角度来看，人类历史大体可以分为这样几个发展阶段：猎渔采集社会、农业与手工业社会、工业与商业社会和知识与信息社会^①。不同社会有不同的特征、不同的社会主导角色和不同的财富来源。

几千年的农业社会，人类一直过着几乎不变的生活，从秦皇汉武到康熙乾隆，从恺撒大帝到路易十四，生活和生产处于一种靠天吃饭的自然状态。中国的地主和欧洲的贵族因为拥有土地而占据了社会主导地位，并拥有大量的社会财富。农民是社会中的最大群体，是创造社会财富的主力军，由于没有占有社会最重要的资源——土地，却只能勉强度日，甚至是饥寒交迫。

18 世纪中叶，英国人瓦特改良蒸汽机之后，由一系列技术革命引起了从手工劳动向动力机器生产转变的重大飞跃，以机器取代人力，以大规模工厂化生产取代个体作坊手工生产，人类通过工业革命逐步

^① 杜君立. 历史的细节 [M]. 上海: 上海三联书店, 2013.

进入工业社会。工业革命实现了从传统农业社会转向工业社会的重要变革，创造了巨大生产力，使社会面貌发生了翻天覆地的变化。工业革命同时也是一场深刻的社会关系的变革，制造业中的蓝领工人发展成为一个新的阶级，并逐渐成为社会生产的重要力量。资本家因为拥有资金，占据了社会主导地位。资本成为财富来源的主导因素。

农业社会和工业社会都是以物质生产与物质经济为主的社会，农民和工人尽管都是社会生产的主力军，但都有自己的“领导者”，需要来自领导者的指挥、激励和监管，他们都不能独自承担工作中的责任。

20 世纪六七十年代，随着技术和经济的不断发展，知识、创新在社会发展中的作用越来越重要，知识社会的概念应运而生。知识社会是以知识生产和知识经济为主的社会，知识成为社会的关键资源，成为第一生产力。在这样一个社会里，知识是个人的首要资源，总体上说也是整个经济的资源。土地和资本这些经济领域的传统生产要素并没有消失，但已经屈居次要地位了。在这样一个社会里，知识型员工将成为主要的劳动力。正如管理大师彼得·德鲁克在 1993 年所写的《后资本主义社会》中表示：“我们正进入一个知识社会，在这个社会当中，基本的经济资源将不再是资本、自然资源或劳动力，而将是知识，知识员工将成为其中的主角。”

知识社会是一个以信息、科技为特色的后工业社会，以知识创新为核心，掌握知识、技术、信息等软件的知识分子逐渐代替拥有资本的资本家成为社会的精英。

知识社会是一个信息社会。知识社会与信息社会这两个概念经常被相互替代，但两者侧重略有不同。知识社会的概念包括更加广泛的社会、伦理和政治方面的内容，信息社会是实现知识社会的手段。信息技术革命带来社会形态的变革从而推动面向知识社会的下一代创

新。在知识社会里，每个人都要学会在信息海洋里来去自如，培养认知能力和批评精神，以便区分有用信息和无用信息，拥有新知识。知识社会也使得创新的来源从少数科技精英拓展到广泛的大众，推动了创新的民主化进程。以现代通信、网络、数据库技术为基础的信息化，正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新知识、新技术、新模式的源泉，正在改变着社会的权力和社会结构，影响着社会的发展进程。随着互联网、手机等新兴媒体的不断发展，微博、微信等社交平台越来越成为人们信息快速获取、分享和转播的重要手段，改变着人们工作、生活和学习方式，也影响着一些传统思想观念和思维方式。

知识社会是一个学习型社会。随着科学技术的迅速发展，信息与知识急剧增长，知识更新周期不断缩短，创新频率日益加快，对劳动者素质提出了更高的要求，学习成为个人、组织，以及社会的迫切需要。知识社会一方面要求学习行为的社会化和普遍化，包括学习型公民、学习型员工、学习型组织、学习型城市、学习型政党、学习型政府等；另一方面要求学习行为的持续性和长久性，个人要终身学习和教育，组织要不断学习与变革，国家要始终保持竞争的动力和创新的活力。培根说过“知识就是力量”，其实，对知识社会中的个人来说，学习是一个应对变革的毕生过程，人生真正的核心力量是不断获得知识的能力，最富有挑战性的任务是学会如何学习。

知识社会是一个组织社会。知识社会里的知识要创造出价值，就必须高度专业化。这就要求掌握知识的人要么在某个组织或团队中工作，要么与组织保持紧密联系。无论是为组织工作的雇员，还是为组织提供服务的人员，都需要通过与组织接触来维持生计、发挥作用、建立人际关系、保持和提升社会地位。在组织中工作的知识分子仍然是企业、学校、医院、政府等各种组织的雇员，但他们不同于一般意义上雇员，他

们因为掌握知识而拥有特权，收入取决于与他们的生产力。他们一方面需要强化职业责任，专注于自己的本职工作，另一方面需要与其他人合作才能做出贡献。他们对组织的依赖程度低于组织对他们的依赖程度。

1.2 知识型员工及其特点

1.2.1 知识型员工

知识工作者是相对于主要靠体力劳动谋生的体力工作者和主要靠服务工作赚取收入的服务工作者而言的。在知识社会，掌握知识的人都可以称为知识工作者，在企业、学校、医院等组织中的知识工作者称为知识型员工。

知识工作者这个词是由彼得·德鲁克在1957年《明日地标》（*Landmarks of tomorrow*）一书中所发明的，他将知识型工作者描述为：“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人。”当时他指的是某个经理，今天这个术语在实际使用中已经被扩展到大多数白领。加拿大学者弗朗西斯·赫瑞认为：“简而言之，知识型员工就是创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加值。”在现实生活中，知识型员工的范围很宽，社会各种组织中的教师、医生、律师、会计师、金融师、实验人员、研究人员，企业中技术人员、管理人员、研发人员和高级营销人员，等等。

知识型员工自行掌握“生产工具”——知识，但知识是需要终生学习才能持续拥有的。作为一个“受过教育的人”，在很大程度上意味着已经掌握了学习的方法，是可以终身学习的人，因为学习将成为个人的工具，通过学习人们可以不断获取知识和技能。知识型员工掌握

的知识不是传统概念上的知识，更不是常识，而是指高度专业化的知识，是可以在具体的实践中应用的知识。

彼得·德鲁克认为知识工作者具有三种主要特质：没有疆界，因为知识的传播甚至比资金流通还容易；向上流动，每个受过正规教育的人，都有力争上游的机会；成功和失败的概率均等，任何人都可以获得“生产工具”，也就是取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功^①。

1.2.2 知识型员工的个性特点

相对于普通员工来说，知识型员工在个性方面具有以下特点。

自主性强。由于知识型员工拥有知识，有独立自主的要求，能力越强，独立自主从事某项活动的意识就越强。知识型员工更倾向于拥有高度宽松的、高度自主的工作环境，员工主要依靠自己专业知识与技能进行工作，不希望其他人干预，尤其是上司的权力压制。因而在组织中有很强的独立性和自主性，心理上不愿意受制于人，受制于物。

持续的学习欲望强。知识型员工具有专门知识和技能，是本领域的专家，他们为了保持其能力和价值，需要不断学习，与他人互相交流信息，共享知识，这就有赖于组织创造一个良好的学习环境。

自我管理意识较强。知识型员工具有高度的自觉意识，善于进行自我组织和自我管理。与传统的体力劳动者相比，知识型员工更追求自主性、个性化、多样化，要求拥有较大的工作范围与权限，注重自我引导和自我管理。

个性突出。知识型员工大多个性突出。知识型员工由于具有某种特殊技能，往往可以对其上司、同级和下属产生影响。自己在某一方面的特长和知识本身的不完善性使得知识型员工并不崇尚任何权威，

① 彼得·德鲁克. 下一个社会的管理 [M]. 蔡文燕, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002.