

在21世纪，管理需要做出的最重要的贡献，是使知识员工的生产率得到提高。

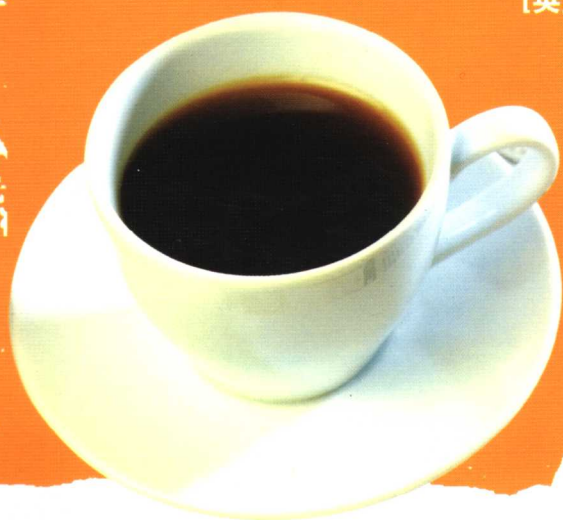
—— 彼得·德鲁克

管理知识员工 并不难

*LEADING THE
Professionals*

[英] 杰夫·史密斯 (Geoff Smith) 著

黄建江、吴春晖 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

管理知识员工并不难

(Leading the Professionals)

[英] 杰夫·史密斯 (Geoff Smith) 著

黄建江 吴春晖 等译



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

Leading the Professionals © Geoff Smith

First published in Great Britain and the United States in 2004 by Kogan Page Limited.

Simplified Chinese translation edition © 2006 by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2005-4336

图书在版编目 (CIP) 数据

管理知识员工并不难 / (英) 史密斯 (Smith, G.) 著;
黄建江等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2006

书名原文: Leading the Professionals

ISBN 7-5084-3868-X

I. 管... II. ①史... ②黄... III. 企业管理: 人事
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 074633 号

书 名	管理知识员工并不难
作 者	[英]杰夫·史密斯 (Geoff Smith) 著
译 者	黄建江 吴春晖 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机) 68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 12.75 印张 120 千字
版 次	2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

译者序

自从 1996 年 10 月经济合作与发展组织（OECD）最早提出知识经济的论题后，知识经济的概念迅速风靡全球。有关统计与预测：20 世纪初，体力员工与知识员工的比例关系为 9：1；20 世纪中叶为 6：4；20 世纪末为 3：7；到 2010 年体力员工与知识员工比例关系将成为 2：8。如果说已经过去的 20 世纪是以体力劳动者为主体对象的人力资源管理时代的话，那么，21 世纪则是一个以知识员工为主体对象的人力资源管理时代。

知识丰富、作风独立、缺少协作精神，这些都是知识员工的典型特征。如何与团队成员形成团结、高效的协作关系，是每位知识型团队的领导者所面临的挑战，也正是本书要解决的问题。

全书循序渐进地探讨了知识型团队的领导者的特殊职责、领导技巧等。大量的一手材料和深入浅出的论述方式使本书兼具实用性和可读性。

知识经济的来临，使得知识员工的存在领域、人员数量都大为扩展。不仅在专业服务机构，甚至在一些传统的组织，如企业、政府部门、事业机构中，都可见一些才华横溢却特立独行的员工。如何使这些员工融于团队，提高团队的整体效率，是每位组织领导者无法回避的问题。因此，本书的目标读者和适用范围不仅仅是知识型企业的领导者，还包括所有面临知识员工管理问题的一切组织的领导者。

本书作者曾供职于福特集团等大型国际企业，其后又在世界顶级商学院英国阿什里奇管理学院长期从事教学和课程开发等工作。丰富的从业经历和长期的教学研究使得他兼具商人的智慧和学者的深度，这使得本书既有深厚的理论基础，又有很强的实用性。

本书的翻译工作主要由黄建江、吴春晖承担，王一、李文娜、甘勇辉、雷敏、李新平、谢贱生、葛波、杨军等也参与了初稿翻译、校对等工作。

黄建江

引言

知识员工究竟是怎样的一个群体？他们具有丰富的专业知识，对自己的能力充满信心，但却追求个性张扬，藐视权威，不愿被过分管束；尽管在通常情况下，他们必须进行团队协作，但却并非热衷于此。知识员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，这都使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定。

知识员工的工作性质和个性因素，决定了传统管理方式对他们通常失灵。而知识型团队的领导者所面临的挑战正是：如何用一种温和的管理方式打造一个团结、高效的协作团队。在这项工作中，鼓励和支持所起的作用，要远远大于指挥和控制。

英国工业联盟（CBI）主席迪格伯·琼斯（Digby Jones）曾是全英最大的法律事务所的高级合伙人，他对知识型团队的领导者所面临的困境有如下的切身体会：

从表面上看，知识型团队领导者的工作与传统组织领导者的工作没有太大不同。然而，就我先后在律师事务所、CBI 任职的工作经验来看，领导知识型团队的难度要远高于大多数人的想像。

一般来说，知识员工都接受过严格而系统的专业训练，他们的工作独立性很强，相信自己的判断，不仅不会轻信和盲从，且乐于挑战常规，因此彼此很难形成统一意见。他们中的多数人倾向于自行其是，因此要让他们在团队中实现团结协作是一个相当棘手的难题。要更好地领导知识员工，以充分激发他们的工作潜能，领导者需要掌握并采取一些巧妙的管理方法。

优秀的知识型团队的领导者能够做到四两拨千斤：他们善于帮助团队成员思考问题，并随时乐于为他们提供服务；他们精于激励之道，懂得如何适度地、适时地运用这些方法。增进团结、鼓舞士气、激发斗志，虽然大多数领导者都能做到，但要做得自然、巧妙、不着痕迹，

却绝非易事。要做到这一点，良好的人际交往技巧显然是必不可少的，但仅靠这种技巧还远远不够，知识型团队的领导者还必须信念坚定，相信自己完全有领导这些专业人员获得出色成果的能力。

摒弃了晦涩难懂的专业术语和脱离现实的高深理论，书中的想法和建议都来自于我对杰出的知识型团队领导者行为的长期观察。最高明的方法就是不拘泥于定法。本书将为知识型团队的领导者或即将担当该角色的领导者提供切实可行的指导。

目 录

译者序

引言

第 1 章 卓尔不凡的领导观	1
寻找领导和管理的平衡点.....	5
高情商，高领导力.....	11
第 2 章 与众不同的工作重点	18
如何与知识员工建立信任.....	21
需要关注的工作细节.....	21
接受并包容差异.....	25
如何提高移情能力.....	30
如何让领导方式更具柔性.....	31
第 3 章 创造性的时间管理	34
坚决摒弃“挤出时间做管理”的观念.....	36
亟待转变的绩效奖励观念.....	38
重塑知识员工的领导价值观.....	38
委派授权与亲力亲为.....	39
有效进行时间管理.....	40
第 4 章 如何建立知识员工的组织认同感	45
如何使知识员工关心组织目标.....	47
规范知识员工行为的策略.....	49
引导变革.....	51
第 5 章 与知识员工沟通的技巧	58
让信息易于理解.....	59
身先士卒，以身作则.....	62
注意倾听.....	63
营造开诚布公的交流氛围.....	65

第6章 如何成为激励高手	68
发挥领导者的驱动力.....	69
对绩效予以肯定.....	70
提供更具挑战性的工作.....	71
肯定员工的个人价值.....	72
鼓励员工提出创意.....	73
对员工进行人文关怀.....	73
创造舒适的工作环境.....	75
提高对员工的感召力.....	75
激发员工的工作激情.....	76
综合运用外在激励与内在激励.....	77
第7章 领导者是员工的第一培训师	81
领导者需要转变的培训观念.....	82
培训的隐性作用.....	83
提高培训意识.....	84
如何因人而异做培训.....	89
提高培训效果的明智做法.....	93
如何促进知识共享.....	95
第8章 协同工作——知识员工管理的核心	96
与协同工作有关的问题.....	98
如何避免群体盲思.....	99
如何激发知识员工的创造力.....	103
如何实现团队成员的共同发展.....	108
如何加强知识员工的团队意识.....	109
第9章 迎战四大管理难题	111
解决绩效低下问题.....	112
如何与不合群的员工打交道.....	115
化解人际冲突的高招.....	117
如何进行危机管理.....	121
第10章 让绩效评估真正发挥实效	124
衡量财务状况.....	125

判断市场绩效.....	127
评估服务质量.....	128
评估你对员工的投资.....	130
如何将员工的绩效考核与个人发展相结合	133
第 11 章 如何甄选知识员工	136
初次筛选的根据.....	137
合格候选人必须具备的能力和态度	138
如何使团队的知识结构更均衡.....	141
如何面试知识员工.....	141
甄选测验的应用.....	143
甄选是一个双向过程.....	144
评估甄选结果.....	145
第 12 章 如何帮助新人融入团队	146
新员工导入工作.....	147
对新员工应做的指导.....	150
第 13 章 项目团队的领导	153
使目标和行为一致.....	155
在决定行动前准备多种方案.....	155
远景计划.....	156
协调和检查进度.....	158
让项目外部的利益相关者发挥作用	159
如何处理反对意见.....	163
组建个性均衡的项目团队.....	164
第 14 章 如何提升你的个人影响力	165
影响力类型问卷调查表.....	166
解读四种类型的影响力.....	170
剖析调查结果.....	172
解决问题的正确流程.....	174
影响他人的技巧.....	180
如何让知识员工参与企业文化建设	181
第 15 章 领导能力练习	182

第1章

卓尔不凡的领导观

人们用不断重复的行为塑造自我。因而，卓尔不凡并非成就于偶然，而是一种长久习惯的结果。

——亚里士多德

专业人士在成为团队的领导者之后，无一例外都会继续他们所从事的专业工作，律师、建筑师、工程师、会计师、设计师等都属于这类专业人员。成为领导者之后，他们不得不集两种角色于一身：既是团队领导者，又是团队工作的实际参与者。而他们所要管理的对象正是与其工作性质相似的专业人员，这些人倾向于在工作上追求充分的自主空间，更乐于独自工作，而不是与同事合作。他们共同的特点就是不愿意接受管理，希望能够完全按照自己的方式工作，不必在意同事的想法和观点。在这样的情况下，要对这些具有丰富专业知识的高智商员工进行激励、培训与管理无疑具有相当的难度。

埃德·史密斯（Ed. Smith）是普华永道咨询公司的英国董事会成员，在这家全球性的商业咨询服务公司的工作经历使他对上面所提及的领导难题深有体会，他总结道：

咨询公司是许多个人能力出众的专家集结在一起的地方，这些专家已习惯于在他们各自的领域里独当一面，并且在许多方面，他们都对单打独斗的行事方式情有独钟。以我们为例，在自己的领域里我们都是专家，为客户提供咨询和指导是我们的主要工作。在这样的团队中，领导者的工作就是将各种专业技能有机地整合起来，使之融会贯通并相得益彰。然而，许多人并没有清醒地认识到这一点。

关于知识员工的管理存在两个普遍的问题。

第一，知识员工无法被领导与管理的观念根深蒂固。有关知识员工的负面描述是：他们厌恶团队工作，拒绝承担集体义务，总是一副不可一世的模样，对于自身专业之外的任何领域都不屑一顾，也不愿接受任何的帮助。这使得知识型团队的领导者徒有其名，他们无非是做些可有可无的行政工作。

第二个问题在一定程度上因第一个问题而起。知识员工通常不愿意充当领导者的角色。有些知识员工认为领导者的职位并不能使自己有所发展；还有一些知识员工则更享受自己的专业工作，安于自己作为设计师、律师、会计师的身份。毕竟，他们在本领域里训练有素，那才是他们的事业，领导角色只会让他们分心。还有一些知识员工担心他们一旦接受了领导职位，就会逐渐与其专业领域脱节，跟不上技术的更新换代，最终很有可能毁掉自己的职业生涯，甚至连工作都将不保。

事实上，屈服于这些困难绝非明智之举，只要我们能将那些拥有超强能力的专业性人才很好地组织起来，激励他们为共同的目标而努力工作，则必将获得可观的效益。这在道理上，与那些传统组织的成功经验并无二致。当然，考虑到专业性工作与专业人才的特点，对他们进行领导需要领导者具有高超的才能与敏锐的气质。职位本身很难给知识员工团队的领导者带来太多的权力与权威，因为他们所领导和管理的绝大多数成员都是与自己资历相当的专家，而不是普通的下属、职员或雇员。

普华永道的埃德·史密斯在他的书中又写道：

我们公司的团队领导者只有具备了出色的协调和组织能力才可获得成功。他们所做的许多领导工作都是在倾听下属的声音，并为他们提供帮助，只有这样他们才算是履行了领导的职责。我们将指导（coaching）视为领导角色的核心。领导都需要不断地去帮助下属，磨炼他们与人沟通的技巧，只有这样他们才能与客户自如地沟通与合作。指导的内容还包括帮助下属应对变化的环境，帮助团队成员不断地学习，拓展他们的职业生涯。许多时候这些帮助都被证明是行之有效的。

在我们公司，优秀的领导才能并非特指某种华丽的艺术或超凡的魅力。领导者必须做大量面对面的沟通工作——和下属当面交谈，为他们提供咨询和帮助。公司的各部门领导者和他们的团队成员从底部支撑起了整个公司的合伙人体系。

英国工业联盟招聘了许多年轻的资深政策分析家和咨询顾问，他们负责撰写有关政治、经济、社会和技术方面的文章，这些文章对于其旗下的各成员公司非常重要。他们还经常与部长、政治家及政府公职人员就这些领域的问题进行沟通 and 讨论。这些分析家和顾问中有些是多面手，有些则是某一领域的专家，比如经济学家、律师和环境学专家。他们为之效力的既是一个具有高专业性的专家组织，同时也是一个涉及各种学科的项目团队。

CBI 副主席约翰·克里德兰德（John Cridland）对于专家团队的领导所面临的挑战如是说：

我们主要是依照智力、创造力和所能做出的个人贡献大小来挑选年轻的政策咨询顾问。我们不需要千篇一律的人才，我们希望大

家都各有不同，都具有各自的独创性。在许多方面，我们组织团队中的人员更像是以前的匠人。他们要求拥有更多的自主权，而在许多时候这并非坏事。惟一不好的就是有时会有一丝自满的情绪在团队中蔓延。我们的团队领导者肩负着一个艰难的任务，那就是在鼓励团队成员个人尽力发挥聪明才智的同时，还要确保团队中每个成员的表现都符合 CBI 的服务标准。领导者必须迅速、礼貌而且充分包容地回应每个团队成员提出的问题。团队的领导者要与其下属的能力相匹配，要去鼓励、支持和指导下属，偶尔还可能要与下属对抗——当然这种对抗不能是直接或者命令式的。我们的文化是混合型的，它在某种程度上是学院式的，但我们有必要在工作氛围中添加些强硬的元素，因为我们只对目标实现、绩效标准、顾客关注之类的事情感兴趣。

我们所有的团队领导者在分派各个成员的工作范围和确定任务目标方面发挥着非常重要的作用。其中有个难题就是，有时他们所能做的只能到此为止，其余的应该交给团队中的专业人员继续完成。有些领导者认为他们无法干涉员工的具体工作，即使明知道其中存在某些错误。因为如果多加干涉的话就会有点指手画脚的味道，而且很容易被人指责为外行瞎指挥。而我们最好的领导者则与此不同，他们对下属并不完全放任自流，而是通常会逐步地帮助团队成员完成分配的工作，使之一直在正确的轨道上进行。尽管我已经强调了应该鼓励团队成员发挥各自的聪明才智，我们同样希望他们能够分享各自的思想，相互交流各自的理念并互相支持。所有这些团队工作的基本特质。我们现在的办公环境是开放式的，这更能促进成员间的相互交流。我们的竞争对手——德国雇主联合会中的人们对此非常惊讶，他们每个人都有自己的私人专用办公室，并且会极力反对对此进行的任何改变。尽管开放式的办公环境能够促进彼此间的交流，但我们的团队领导者仍需要付出巨大的努力，以培养出良好的团队工作氛围，并平衡各方的利益，使即使是团队中比较棘手的成员都能为团队工作做出杰出贡献。这两方面的工作缺一不可。

被选作知识型团队领导者的人，除了必须拥有一些专业技能，还必须对于帮助别人高效工作怀有真正的热情。为下属创造有利条件，激发他们去追求第一流成果的勇气，这是领导工作最关键的一项内容。因此，对于公司来讲，通过宣传“领导”是一项高价值的工作并对表现优秀的领导者给予奖励来表明领导工作的重要性就至关重要了。这些似乎有点陈词滥调。然而，在专业性服务行业，我确实已经遭遇太多领导者的功用被严重低估的情况了。与专业性工作本身相比，专家团队的领导者角色总是被人不屑一顾。于是，那些对该工作毫无热情的人被强行推上领导岗位，后果非常糟糕。这些人通常都具备出众的能力，比如在他们的技术性工作中表现相当优异，而且也能与客户良好沟通。但他们却无法做好领导工作，因为他们接受这个工作本身就很勉强。他们或者认为领导工作并不十分重要，或者宁愿做些别的工作。

寻找领导和管理的平衡点

表 1.1 说明了专家团队领导者需要承担的一些一般性管理和领导工作。显然，领导和管理对于不断的成功都非常重要。优秀的领导者对于管理的基本事项能够应付自如；同时他们还具备一些领导技巧，诸如说服别人改变、使一个团队良好运转、保证在核心事务上能达成一致等。然而，即使如此，仍有两个理由可以说明确切区分管理与领导是有帮助的。第一个理由是，管理对于保证在短期内产生高质量的结果至关重要，而良好的领导则对于在长期内不断改进团队工作业绩并使之始终维持在一流水平非常关键。第二个理由则源自专家们给我的答案。当我询问他们，在公司里管理和领导是否能执行得同样好时，我得到的答案是，在一般情况下，管理职能比领导职能发挥的力度要更强些。原因是，对许多知识员工来说，他们的性格和所受的训练使他们在处理专业工作和管理责任之间的关系时似乎更容易也更成功些，而在处理专业工作和领导责任的关系方面则相对更困难些。如果要在领导职位上获得成功，许多人都不得不非常努力地工作，只有这样他们才能锻炼出那些必需的领导技能。

表 1.1 管理行为与领导行为

典型的管理行为	典型的领导行为
● 制定短期计划 ● 获取并分配资源 ● 让合适的人做合适的工作 ● 确保公司政策、流程和制度得到严格遵守 ● 适度授权 ● 评定下属的工作绩效 ● 处理日常事务 ● 解决冲突	● 让团队成员就发展方向、目标和战略提供他们自己的想法 ● 以事例进行指导 ● 就所达成一致的发展方向、目标和战略与下属积极沟通，并激发其热情 ● 鼓励下属克服困难并不断尝试新的工作方式 ● 为下属取得优异的成果创造条件 ● 指导下属，帮助他们不断提高工作效率 ● 培养团队协作的工作氛围

有一家公司有这样一个观点：在做一个好雇主和优秀的业绩两者之间存在着一种高度相关性，这表明该公司在各个层次上都拥有优良的领导和管理，这家公司就是英国 DLA 律师事务所。这是一家非常成功的律师事务所。最近几年中，DLA 赚取了超额的酬金收入，利润增长率节节攀升，并赢得了一系列的奖项，包括“2002 年度英国最佳律师事务所奖”和“2002 年度欧洲最佳律师事务所奖”。还有一些奖励是专门针对它的人力资源战略的。在 2001 年、2002 年和 2003 年《周日时报》(Sunday Times) 评选的“最适合工作的 100 家公司”中，DLA 的排名也非常高。在过去的 6 年间，DLA 在法律界的形象成功地从“洛特维勒牧犬”(rottweiler, 指代强悍的形象——译者注)和“旋转门”(revolving door, 意指其雇员在去别处前只待一段很短的时间——译者注)转变为“工作的好去处”。

DLA 律师事务所 2002 年的首席合伙人奈杰尔·诺尔斯 (Nigel Knowles) 对于领导与管理问题如是说：

正变得越来越大、越来越老的联合商业公司可能由于其一贯的惰性而遭受挫折，在市场稳定的时候这或许无关紧要，但当市场动荡的时候，这也许会成为致命的灾难。或许我们大家都会认为这是所有公司都无法逃脱的宿命；而在我看来，这些公司尽管可能也拥有良好的管理，但在领导方面肯定存在不足。

管理就是有关计划、指挥、组织、协调和控制的一切行为，只知道管理的人不会对变化太过敏感；而领导则涉及制定明确的发展方向、调整发展路线、沟通、激励和鼓励等行为。领导者对变化相当敏感。这个世界变化多端，我们需要领导者在任何时候都能保持竞争优势。

一个公司最终成功的基础应是它的改革能力。对于一个专业性的服务公司来说，这体现在三个层次上。如果你处于公司的底层，那你必须在服务和工作实践上不断地改进；如果你处于公司的中层，那你必须有大量的新创意萌发出来；而如果你处于公司的最高层，那你必须谋划出一两次比较大的冒险，比如进军国际市场或者进行一次大手笔的买进。

显然，这足以击碎那种只有高层人士才能有所改革的错误说法。任何层次的领导者都必须承担起改革和寻求变化的责任。

在我们的企业中，我们鼓励团队的领导者在领导和管理方面都有所专长，这两者都非常重要。无论如何，我们都要更努力工作些，帮助他们真正具备优秀的领导才能。领导者需要有激情，他们不应只是被动地想到要做出改变，而是必须主动地看到和感到做出改变的必要。无论人们想要做什么，只要是主动地看到和想到的，他们就能调动自己的情绪，使自己浑身充满热情。

任何公司的团队领导者都需要同时擅长领导与管理。奥美广告公司（Ogilvy & Mather）伦敦办事处的首席合伙人蒂姆·所罗门（Tim Solomon）诠释了这一点的重要性：

首要的一点就是我们需要公司的所有人员都具备一种精心培育起来的企业家精神。如果我们始终走在行业的前列，总是在不停地探索新的机会，了解各种可能的解决方案，那我们将赢得客户的赞赏。为了做到这点，我们需要团队领导者具备良好的口才，他们要能够清晰地阐明团队努力的方向，并能激励团队中的同事为共同的目标而竭尽全力。口头传递信息的能力非常重要，因为口头表达是与内心的思考合拍的，而且还能激励下属承担更多的工作。最优秀的领导者会鼓励那些充满创造力的特立独行的人，但对那些自大自负的人和办公室

里的阴谋家则会进行劝阻。他们能在工作中培养出一种好奇、坦率、创新、坚定、活泼和礼貌的氛围。他们会以尽可能高的工作标准来要求下属，也会要求他们彼此和睦相处。所有这些目标之间都不存在任何冲突。如果公司的团队领导者不具备足够的行政管理才能的话，也无法胜任领导工作。出色的管理才能，比如资源的分配和成本的控制，非常关键。

因此，我们的领导者需要某种有趣的复合技能。他们必须能够鼓励极具事业心的个人主义，与此同时，还要很好地组织下属共同工作。在充分展示领导才能的同时他们还要熟练地运用管理技巧。我们通常能够通过观察某个人与客户和同事共同工作的方式来判断他是否具有成为团队领导者的潜力。如果他们擅长处理各种人际关系而且能够积极地影响他人，那么他们很可能就是一位潜在的优秀团队领导者；如果他们能够很好地管理分配自己的时间，那么他很可能就是一位优秀的管理者。于是我们就会通过一些内部的训练方法和培训过程来帮助他们提升这些技能。

对于那些希望发展自己的领导才能的读者来说，良好的开端就是先做些基本的自我评价工作。自我评价的一个方法可以借用情商（emotional intelligence）这一概念。人们的移情能力、社交技巧、在困难面前的态度等都是情商所涉及的方面。情商还包括人的自我意识程度。人的情商是可以通过后天的学习与锻炼来加强和培养的。你可以通过以下“与情商相联系的内在性格特征”和“与情商相联系的人际性格特征”所列的一些特征来测试一下自己的情商。

与情商相联系的内在性格特征

自我意识

- 我是否意识到自己的行为对别人的影响？
- 我对自己能力的估计是否客观？
- 我自己的情绪和感情的估计是否客观？
- 我是否认为感情是有价值的？