

管理知识员工

Managing Knowledge Workers

(加) 弗朗西斯·赫瑞比 著
郑晓明 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Managing Knowledge Workers

管 理 知 识 员 工

(加) 弗朗西斯·赫瑞比 著 郑晓明 等译



机械工业出版社
China Machine Press

E166/06

Frances Dale Emy Horibe: Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization

Copyright © 1999 by Frances Horibe. All rights reserved. No Part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons Canada 有限公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2748

图书在版编目(CIP)数据

管理知识员工: 挖掘企业智力资本 / (加) 赫瑞比(Horibe, F.)著; 郑晓明等译. - 北京: 机械工业出版社, 2000

书名原文: Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization

ISBN 7-111-08069-6

I. 管… II. ①赫… ②郑… III. 企业-人才管理学 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第25011号

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: 张渝涓 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2000年7月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 12.125印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

世界经济一体化的浪潮已经席卷全球，每一个人都深深感受到信息时代所带来的强大冲击力。时代华纳与美国在线的并购，盈科数码动力控股香港电讯，亚马逊、E-bay、中华网等一批网络企业的诞生，都标志着现代企业的运作模式已彻底从传统的生产、产品为主转向以人力资本、智力资源开发为主。西门子、克虏伯等几代人才完成的事，新企业家几乎一夜之间便一蹴而就。知识已成为最重要的经营资源，知识管理已经跃升为企业管理的核心。最近，美国管理大师杜拉克在其新著《21世纪管理挑战》中指出：“信息革命改变着人类社会，同时也改变着企业的组织和机制。”

然而，企业如何面对新经济时代的挑战？如何有效取得、发展、整合、创新知识，也就是如何有效管理知识资源呢？这已成为企业经营成败的关键。弗朗西斯·赫瑞比女士的著作《管理知识员工》，恰好对此作了深刻而有效的回答。

正如英国皇家银行集团副主席高敦·吉·分尼所评述的：“《管理知识员工》是一本优秀的参考书，它阐述了所有企业在利用有能力、负责任的员工的智力资本时，如何使股东权益最大化时所面临的挑战。”

另一位管理专家肯·亨利则认为：“《管理知识员工》是一个地图，它指出了知识员工资本优化、使技术投入最大化的道路，

值得组织中所有阶层的管理者借鉴。”

而网络专家大卫·卡尔松说：“我们终于明白了，商业成功的机制在于顾客忠诚。员工是企业获得顾客忠诚的关键人物。对于那些想知道如何获取员工忠诚的人来说，阅读本书至关重要。”

值得指出的是，本书将注意力集中在信息时代所面临的管理挑战上，从阐述知识员工概念入手，认为：新经济时代的动力是知识，知识已经成为一个创造性的领域。管理知识员工不仅让你认识到知识在一个组织中的重要地位，而且让你知道如何管理人力资源中的脑力资源部分。关注知识员工是每一位管理者的工作，无论公司大小，认识、培养、管理智力资本是最重要的事。在信息时代，一个能够利用知识型员工的智力资本的组织将会获得成功。

因此，全书始终贯穿“知识员工是组织中最重要财富资源，智力资本必须转化成真正的竞争优势”这一价值理念。本书从三个方面来展示这一主题。

一是如何进行人力资本管理。在进行人力资本管理时，管理者的首要任务是鼓励人们提出他们的想法并加以公开合理地运用。在本书第1章讲述了管理者如何鼓励员工学习新知识。第2章论述如何使问题简单化，让员工了解公司的发展战略。第3章讲如何就公司范围内的问题同员工进行磋商。第4章则讨论如何让员工参与公司决策的制定。其次，由于知识的专业化，第5章告

诉管理者如何管理自己不懂的领域，如何领导比自己更专业的下属。当然，最重要的是告诫管理者必须告诉员工用现有的知识来处理复杂的问题是不够的，必须鼓励员工不断地学习新知识(第6章)。

二是结构资本管理。如何使用公司中不同的知识资本、智力资源，发挥其整合后的结构优势也是非常棘手的管理挑战。如何制定一个计划，在组织内部发展一种思想方法；鼓励向员工提供自由的信息都成为管理者重要的任务(第7章和第8章)。其次，本书第9章和第10章重点论述了员工之间如何分享知识，营造相互学习的氛围，以及建立团队精神的途径与方法。特别值得一提的是本书花了较多的篇幅阐述如何激励业绩优秀的知识员工，如何增强他们对组织的献身精神(第11章和第12章)。

三是顾客资本的管理。员工满意度的本质是为了达成客户的满意和忠诚。忠诚的顾客来自对公司满意及忠诚的员工。顾客资本面临的管理挑战是增加员工对公司的奉献精神 and 满意度。所以管理者不但需要知道建立员工忠诚的必要性(第13章)，又要知道如何建立员工忠诚度(第14章)，以确保组织对员工的工作和价值作出切实承认。

本书既有系统性、完整性，又有创新性、独特性。紧密联系新经济环境下企业的特点。通过大量的案例，尤其是跨国公司的实例来说明企业如何管理好知识型员工，提高组织绩效。因此，

由于本书的可操作性，它广泛适用于各类管理人员。本书中译本的问世将对我国企业管理如何面对知识经济的挑战，管理好知识员工，起着积极的推动作用。

本书由郑晓明博士组织翻译。清华大学经济管理学院管理硕士研究生(MBA)沈煜明、郭凤霞、潘雯雯、郭春亮、李蒙、蒋晶、罗信坚等参与了本书的初译工作。研究生雷欣荣、孙健同学协助译者做了部分校对工作，在此表示衷心感谢。由于译者水平所限，书中难免有译释不当之处，恳请读者指正。

最后，我想借本书作者赫瑞比在结论中的一段话与读者共勉：“信息时代使世界焕然一新，我们处于时代的尖峰。我们并不总是知道自己将去哪里，在哪里结束，但这不能阻止我们不断前进。我们并非没有惶恐，但任何情况下我们都要坚持下去。这的确有艰难困苦，但愿人们愿意承受，因为我们憧憬着值得为之努力奋斗的美好未来。”

郑晓明

2000年3月15日

于清华大学伟伦楼

前言

新的资本需求

炙手可热的人才市场

对于我们这些经历了近年来市场跌宕起伏的幸存者来说，改变已有的观念是不太容易的。与以往的求职者不同，现在找工作不再需要自己送上门，而是雇主们在追着你跑。例如，你有赛普(SAP，一种已经成为应用标准的财务系统)的程序应用经验，你的薪水可以达到100 000美元。微软公司也有相当的薪金水平。如果人事招聘部门聘用的一个雇员工作了两个半月以上还没有辞职，该人事部门就会得到优秀表现奖。法斯特兰(Fastlane，北方电讯的一个分支公司)最近提出了新标准：只要某人推荐的知识员工工作时间超过1个月，公司将奖励他1 000美元。高科技公司的人员流动率每年在30%左右。

这说明了什么问题呢？在美国和加拿大分别有大约478 000和20 000个高科技职位虚位以待，这充分表明高科技人员在人才市场上可说是奇货可居。高科技人才市场的供求趋势同时也是其他人才市场的先驱。现在在其他很多领域，公司对雇员的需求量都很大而且还在不断增长。例如，目前市场对持有工商管理硕士(MBA)毕业证书的应聘者承诺2万到3万美元的薪酬；同为自由艺术班毕业

的学生，1998年毕业可以比1997年毕业的学生收入多出6.5%。国家雇员与员工联合会(National Association Colleges and Employers)的调查结果表明，当前有将近70%的公司将扩大对毕业生的招聘计划。

现在的人才市场大量需要有新技术的年轻人，自1997年以来，对有执行经理经验的人才需求量较前一年上升了40%，而且资料显示这种需求势头将持续上扬。前两年，那些中低层管理人员连存在价值也颇受怀疑，但是现在他们被要求管理具有交叉功能的团队，这种团队正在成为标准的实践运作模式。当今的理念是：我们处在工作机会极多的开端，我们正在目睹的雇员短缺现象将会继续蔓延到更多领域。多伦多中心银行(TD)的首席经济学家鲁斯·盖特(Ruth Getter)感到这是10年来人才市场最繁荣的时期，人才短缺至少将持续一两年。

所以，如果你希望你的工作有所变化，现在正是你润色简历的好机会。但是如果你是一个经理人正在物色或者挽留人才，那就有麻烦了。

对于雇主而言，现实情况可能比预计的更糟。因为没有足够的员工返回人才市场，现在的解雇率达到1991年以来的最低水平。另外，在生育高峰期出生的人可以一眼望穿自己的前程，他们怀疑自己不可能达到原本的期望目标了。基于如上原因，这一类员工选择非常规的职业轨道。《财富》(Fortune)曾撰文反映这一现象：“现在是从大公司脱身的时候了么？”其他主要商业期

刊也反映了人们改变职业的相同趋势，例如一些文章对改变为铁匠这一职业的描述：“忘记西装革履，给我一个铁砧。”

所有这些现象导致美国一半以上公司反映他们的竞争力因为人才的流失而大大削弱了。

到底发生了什么事呢？表面上看，现在还有相当一部分就业者没有退出劳动力市场，也没有太多人退休，即使在生育高峰期出生的人最年长的也只有50出头。除去一小部分想休息的，大多数人都准备工作到55、60或65岁以上。那么为什么市场上有如此大的劳动力需求呢？

如果你仔细观察，就会发现对各职业的需求是有差异的。1997年全国大约有500 000工人被解雇，现在仍旧有相当数量的工人失业。人才市场上抢手的主要是知识员工。

什么是知识员工

我可以断言一定有一些人在争论知识员工的定义。简而言之，知识员工就是那些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价值。当然创造过程中也用到手，但只是用手将数据输入计算机而不是用手扛一个50磅(1磅=0.4536千克)重的麻包。

会计和研究岗位的知识成分是显而易见的，管理和销售工作

的脑力成分可以想像得到。例如，施乐(Xerox)的销售人员并不是简单地销售复印机，他们销售的是解决方案。他们需要对客户的业务和施乐生产线有足够了解，提供适合每个客户特殊要求的产品和服务。

即使是传统意义上需要大量体力劳动的工作(例如制造业)也发生了戏剧性变化。生产多芬(Dove)香皂的钟点工并不总是站在大桶边不停地加香料、搅拌，相反，他们坐在一个控制台前完成这些操作。他们用各式各样的曲线和图表来提高产品质量和产量。

在一个组织当中，知识员工已经占据了相当大的组成部分。据估计到2000年，销售、管理、专业技术等人员将占人才市场的59%。

有时，知识员工的供应量过少，以致许多公司因为缺少知识员工而不能正常运营。这种造成公司运营瓶颈的供应量是市场知识员工供应量的下限。下面让我们看看知识员工为何突然变得如此重要。

新经济时代

我相信现在每一本关于管理的教科书上都有关于“新经济时代”的讲述。这是因为新经济(信息)正像洪水一样飞速向我们涌

来，它的到来几乎改变了所有的事情：如何买、如何卖、生产什么、何时生产、如何评价、在哪里生活。信息是创造财富的推进器，掌握信息的人(如知识员工)是适应这一新方式的关键。为了理解他们为什么这么重要，现让我们谈谈“账面价值(book value)”。

“账面价值”是经济学家和股市上用来定义有形资产的用语，类似建筑物、库存、机器等等均为有形资产。有形资产在一个工业社会中是进行任何生产所必备的。有形资产在过去被看做一个公司的价值凝结。当然，长期以来人力资源在生产中的贡献也得到了承认，并被集中总结为“无形资产(goodwill)”，他们包括公司品牌、员工经验、客户基础。无形资产是对那些对资产价值变化有影响但又不好量化界定的所有模糊问题的一个解释。

如果对公司价值有影响的主要因素都能计算在内，那么方程式为：**公司价值=账面价值+无形资产**将会非常适用。这就是说，如果你调查的投入(如机器、原材料)和产出(如冰箱、炉子)之间多少存在一个线性关系，该方程式就会适用。

在过去的10~20年间，这种看不见的无形资产的因素对公司的影响越来越大。根据英国欧本大学(Open University) 欧本商学院的调查结果表明，仅仅60%的公司价值可以由账面价值体现出来。玛格丽特·布雷尔(Margret Blair)——一位布鲁克学院(Brooking Institution) 的经济学家注意到制造业出现了同样的现象。1982年，

一个公司的账面价值可能是总价值的62%，到1992年则只占38%。无论这种无形资产是什么组成的，它都变得越来越重要了。

同样，对一些大公司的研究表明，它们的市场价值是账面价值的4.4倍。微软公司的股票价值是公司账面价值的10倍，这就是说，微软公司的有形资产只占实际资产的10%。无形资产是一个公司价值最重要的因素。

因为无形资产占公司价值的90%，那么传统的会计方法只能反映实际的10%，这种新的经济趋势引起会计的恐慌。与此同时，它也说明社会正在以一种新的方式创造财富。财富、工作、竞争优势不是由生产工具全权控制，它是大脑所有者利用大脑来创造的。老式经济指的是资源累积，是用一点点知识聚集大量资源，就像一个洗碗机和桌子，不用太多知识。新经济指的是“知识聚集”，是将大量的知识聚集在一个物质的载体中，例如软件，你购买的不是那个磁碟的价值，而是它带给你的知识和力量。

因此，公司的价值和竞争力是由那些掌握并且应用知识的员工所创造的。事实上，发达国家的人们越来越凭借知识密集型的产品和服务维持他们高水准的生活享受。公司中的知识资本，即智力资本，已成为公司业务中最重要的部分。

这一认识得到商界普遍关注。最近的调查显示，4/5的公司相信管理知识资本对公司的运营是重要或必备的。基于这一理念，许多大公司已经开始采取行动。《财富》500强企业中有1/5 雇佣

了知识主管(knowledge officer)。不只是大公司需要注意配备人才，小公司更要依赖人才创造价值。因为小公司往往资金较少，他们的竞争力大部分来自员工。

无论公司大小，认识、培养、管理智力资本是最重要的事。

本书的内容

智力资本包括的领域是浩瀚的，我们将在本书中探讨智力资本和战略计划的关系，研究它的计量方法，以及研究过程中要用到的计算机数据库系统。尽管所有相关的因素都是很重要的，但是莱福·德文森(Lief Edvinsson，一位智力资本管理的巨儒和支持者)相信，只有人力资源的因素才能使其他因素贯穿起来。如果人力资源的界定(Human Dimension)不成功，那么无论公司应用的其他工艺多么精巧也将无济于事。一个没有愉悦的工作气氛的公司将一钱不值，这样的企业也没有任何存在的价值。

没有成功的人力资源界定，人力资本的构造就不可行，就不会为公司创造价值。这就是本书的内容：它讨论智力资本中人的因素，以及如何创建并维护一个能够欣然接受员工的想法、创新、分析能力的公司；如何创建一个可以正确估价自己员工的组织，并将这一理念体现在组织管理风格和管理系统当中。本书还讨论所有模糊的概念，例如信任、参与、沟通以及难于量化界定的人

员变化等等因素。这些因素不可能被清楚定义，但在新时代不可或缺。每当和经理们谈及以上因素，他们常常感到头晕目眩。通用电气公司的首席执行官(CEO)杰克·韦尔奇(Jack Welch)很好地总结到：“没有高度信任，你不可能发掘最大的头脑潜力。”没有这些软技巧，你不可能很好地管理一个公司，因为财富的创造不是靠手，而是靠头脑。你的成功将不是依靠你管理生产的能力，而是在于你激发员工运用他们的创意、判断和努力。

钱不是万能的

现在许多公司依靠提供比对手更多的薪水、股票、分红等手段来挽留知识员工。这些方法在一定程度上是可行的，因为人们通常为稀缺资源支付很多金钱。本书(第11章)将讨论金钱在吸引员工方面的作用，但是还有另外的一些非物质利益的事情需要考虑。

为了同一资源不断跟进投入往往是无效的。类似那些曲棍球和篮球运动员，他们的收入已经达到“通货膨胀”的水平时，就是你不断给他们增加工资也并不能使他们表现更好或者对比赛更有利。

如果知识员工只占员工总数的一小部分，高薪也许会有用。但是现在大多数公司中知识员工占绝大多数，这种依靠高薪的解

决方案会很快失效。更糟糕的是有时它短期有点效，长期不起作用。即使不断加薪，《财富》发现“无论商业、制造业还是咨询业，他们都面临员工背叛的问题”。即使在高薪的支撑下，高科技企业的流动率还是高得让人难以接受。巨额薪金并不能帮助雇主挽留知识员工，事实上，只需观察一下那些不靠高薪而做出巨大成绩的公司，你就知道有时高薪甚至是不必要的。

开瑞威尔(Careeware)是加拿大最大的高科技服务公司之一，主要为教育市场生产就业指导软件。他们生产的软件每年都在更新，包括了许多最新成果。他们为程序不断付出极大努力来做出最好的改进。该公司的员工满意度和顾客满意度是非常优秀的(分别为97%和95%)，很多薪水低于市场平均水平的软件工程师在公司呆了五六年也不跳槽。员工开心、客户满意，虽然公司只是发放了一般水平的工资。巴·麦卡罗姆(Barb MacCallum)——该公司主管，将公司的成功归因于他们创造了一个使员工兴奋的环境。在这里，员工感到他们的创意是受欢迎的。

布鲁克电讯(BrockTel)，北方电讯的一个公司，新近赢得了加拿大优胜奖(Canada Award of Excellence)。即使他们把“支付低于一般工资水平的员工报酬”作为公司运营策略的一部分，该公司也有优异的员工满意度和顾客满意度。布鲁克电讯通过生产一种老产品的配件将该公司从倒闭的边缘挽回，并且他们通过流水线作业和支付较低工资削减成本。管理者们已经认识到这样做

的好处。低薪的同时，公司给员工提供有竞争力的职位，鼓励他们提建议，藉此提高员工满意度，从而获得进一步成功。

惠普(HP)的员工在薪水方面处于同行业领先水平但并不是最高水平。惠普拥有一个相当传统的竞争机制。惠普的人员流失低于人才市场一般流失水平。1990年，流失率进一步下降了30%，他们相信挽留员工的秘诀在于建立良好的关系。

所以金钱不是决定因素，实际上对高科技人员的调查显示，金钱在所有影响其工作的重要因素中排名第6。工作的挑战性、接触新科技的机会、事业机会、工作环境、培训机会的影响力都排在金钱之上。《财富》关于100家最好的企业员工的调查证实了这一点：当采访者问及员工决定去留的关键因素时，并没有人提及金钱。

小结

的确有公司只支付一般或低于一般工资水平就能够达到挽留员工的目的。但是如果你和对手支付水平总是存在很大差异，你的人力资源也会不断流失，所以我并非建议所有公司的薪金都应低于一般水平。然而，如果公司只是依靠金钱吸引员工，就好像要在一个小提琴上演奏交响乐，尽管你可以演奏很长时间、拉得很响亮甚至技艺相当出色，但终归不是交响乐。你需要一个完