



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

思考生存

如何优化知识员工的绩效和成果

Thinking for a Living How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers

《运营知识》一书的合著者

〔美〕托马斯·H.达文波特 著

袁庆宏 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

7-272.92/
204

THINKING FOR A LIVING

思考生存

——如何优化知识员工的绩效和成果

〔美〕托马斯·H. 达文波特 著

袁庆宏 译

商务印书馆

2007年·北京

Thomas H. Davenport

THINKING FOR A LIVING

How to Get Better Performance and Results From Knowledge Workers

Original work copyright © Thomas H. Davenport.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

思考生存——如何优化知识员工的绩效和成果/(美)
达文波特著;袁庆宏译. —北京:商务印书馆,2007
ISBN 7-100-05244-0

I. 思… II. ①达…②袁… 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 116269 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

思考生存

——如何优化知识员工的绩效和成果

〔美〕托马斯·H. 达文波特 著

袁庆宏 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05244-0/F·643

2007年7月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年7月北京第1次印刷

印张 16

印数 6 000 册

定价: 32.00 元



管理的艺术 艺术地管理

——推荐序

达

文波特对于中国的读者来说也许并不陌生，这位大师赢得的赞誉数不胜数，“新经济十大杰出人物”、“全球顶尖25名咨询师”、“最具影响力的200位商界大师”等众多光环让他的名字熠熠生辉，有人甚至预言他也许会成为下一个彼得·德鲁克。

对于埃森哲来说，达文波特是一位老朋友，他曾担任过埃森哲战略变革研究院（埃森哲卓越绩效企业研究院前身）的主任。三年前，他携新作《最优理念》来到上海，并参加了埃森哲“如何创建高绩效企业”论坛，为我们带来了很多真知灼见。在本书中，我再一次领略到了大师的严谨、智略与深度。

达文波特的许多著作，如《流程创新》、《注意力经济》等都成了经典之作，广为流传。他提出的“流程再造”、“知识管理”、“注意力经济”等概念都一石激起千层浪，引起了学术界、企业界对这些课题的深入讨论。在这本新作中，他探讨

生存

的是“人”的问题。管理的基础归根结底离不开一个字——“人”。谈到用人,中国有这样一个成语:“知人善用”。知人,才能善用。对于知识工作者——这一数量日益庞大、并已成为很多公司最昂贵的资产的人群——如何“知”、如何“用”?如何相处、合作、考核、升迁乃至管理与领导?这的确是一系列值得深思的课题。

两百多年前,工业革命实现了从农业经济向工业经济的转变;今天,信息技术革命则使世界经济从工业经济向知识经济转变。在中国,情况也是如此。以前,知识工作者为数不多,生产线上的工人是主力,所以大家都谈工厂管理,如精益生产、质量控制等。而如今,很多 CEO 每天在管理的并不是生产一线的体力劳动者,而是那些坐在办公桌前、对着电脑忙碌的知识工作者,甚至是那些足不出户、在家办公的员工们。这些人每天绝大部分的时间是在用大脑思考,他们需要沟通、需要创新、需要认同感,并且对其工作成果很难进行量化评估。因而,习惯发号施令或是强调监督这些典型工业时代的管理模式已经不再适用了。

如何管理这些独立自主、其工作绩效却关乎企业成败的知识工作者呢?我们需要创新的管理模式,更需要管理的艺术。传统的上下级关系应该发生变化。作者指出,知识工作者的领导应该扮演一种“队员兼教练”的全新角色,既与团队并肩工作,又在必要的时候给予指导,从某种程度上说,这是一种亦师亦友的关系。达文波特基于对百余家企业、600 多位知识工作者的分析,深入探讨了知识工作的特征、流程以



及绩效衡量方法,并且根据工作复杂程度、需要协作程度进一步将知识工作者细分为四种类型,主张用不同的方法进行管理,以提升员工的绩效。

德鲁克早在 1969 年就预见到了知识工作者可以足不出户在家办公的可能性,并且预言:“知识工作者比科技、信息或是电子商务更有可能改变组织的未来。”知识工作与知识工作者巨大的影响力,正在逐步改变着我们的社会。尽管现在的社会更喜欢网络而不是书籍,更相信直觉而不是研究,更倾向于实用主义而不是理论家,但是,重新回归到对知识、对管理的关注应该是潮流所趋、历史必然。艺术地管理吧,让“贤者在位,能者在职,各安其职,各尽其才”的卓越绩效组织不再是梦想。

李 纲

埃森哲大中华区主席

生存



译者序

越

来越多的管理者不约而同地认识到：作为知识载体的知识员工是当今企业制胜的关键。自从管理大师彼得·德鲁克提出“知识员工”的概念后，管理学界在谈及知识员工时，一个最受推崇的信条就是“挑选最优秀的人，给予他们最大自由”。然而管理者在企业实践中却不得不面对这样的困惑：知识存在于知识员工的头脑中，当他们呆坐在办公桌前却美其名曰“思考”的时候，你如何确定他们是否在工作或是否在尽力工作？近十年来，知识员工的管理实践也证明：企业并没有因为给予知识员工最大的工作自由而获得绩效的显著提升。那么什么才是知识员工管理的真谛？有没有切实可行的措施帮助企业有效管理知识员工？我相信本书将能够给予您一个明确的答案。

巴布森学院(Babson College)信息技术和管理系系主任、埃森哲战略变革研究院(Accenture Institute for Strategic Change)的前任常务董事、知识管理专家托马斯·达文波特基于对100多家公司超过600位员工的访谈资料以及对知识

生存

思考

译者序

管理近十年的研究成果写成本书——《思考生存》。

思考生存,就是以思考的方式生存,以思考的方式创造成果与价值。对知识员工而言,运用智慧和知识进行思考是其生存的方式;对企业而言,恰当管理知识员工的思考过程,日益成为其获取组织绩效与成果的主要途径。本书围绕优化知识员工绩效的主题展开论述,具体内容涉及如何识别知识员工,如何理解知识工作过程,如何开发知识员工的潜能,如何有效投资知识员工的学习和社会网络,如何设计知识工作物理环境等。

本书内容贴近管理实践,行文活泼,很多颇具见地的观点颠覆了传统知识管理的教条内容。例如,创新而非掌握知识是知识员工的关键特征;知识员工因追求个性发展而具有多样性,但在实践中却可以通过将其归类为四维矩阵简化管理;将知识嵌入工作才能真正发挥知识库的作用;现代化信息工具的使用数量和频次并不能说明知识员工管理的效率,组织应该通过培训提升知识员工驾驭信息工具的能力;物理环境的设计要在适当封闭与易于交流间平衡才能改进知识工作绩效等。

如果您是一位管理者,阅读本书将使你获得知识员工管理的最新视角和操作方法以提高组织绩效;如果你是一位知识员工,阅读本书将使你更加了解自己和自己的工作以赢得未来竞争;如果你是一位普通员工,阅读本书也将为你开辟职业发展的新路径,毕竟知识员工才是未来驱动经济发展的核心力量。



本书的翻译由我和我的研究生佟晶晶、陈文峰、朱莹毅共同完成,最后由我审校全文。我近年一直为研究生讲授“绩效评价”与“职业生涯管理”的课程,并长期关注知识员工管理与组织绩效提升方面的研究。我更愿意将该书的翻译过程看作是一个知识型团队研讨、学习与分享的过程,我们的研讨有助于译稿最大限度地与原著一致,更准确地表达出作者原本的思想。在翻译和研讨过程中还得到刘建辉、周燕和董金子的切实帮助,在此表示衷心的感谢。最后感谢本书的翻译和出版过程中,商务印书馆的张如帆女士所付出的专业细致的劳动。

知识员工的绩效管理是知识经济时代最重要的问题,希望我们的工作能够为推动中国管理学界及企业管理实践的发展作出自己的贡献。本书翻译中的不周之处,欢迎读者批评指正。

袁庆宏

于南开大学商学院

2006年12月



序言和致谢

长

久以来,我一直计划着要完成这本书,它与我的知识兴趣和研究背景十分契合。本书的内容恰处于我长期研究的两个领域——过程和知识——的结合点。20 世纪 80 年代末,我开始从事业务流程改进和管理的研究。大约在 1993 年,我意识到相较大部分公司所采用的过程再造和改进措施,知识密集型过程需要采用一系列不同的方法。然后在 1994 年,我开始了知识管理研究和写作的工作。多年来,我一直倡导知识管理应当包括“人、流程和技术”,但直到 20 世纪 90 年代末,我才开始关注这个综合体中涉及过程的部分。

由于一直打算完成这本书,我从事了一系列涉及知识员工和他们工作的研究,希望这些研究能够成为本书关键章节的基石。大部分研究都有合作者参与,特此感谢他们在这些项目中的帮助以及给予我的研究灵感。我首先与得克萨斯大学(University of Texas)的舍卡·加文伯(Sirkka Jarvenpaa)以及迈克·比尔斯(Mike Beers)合作,然后与安永公司(Ernst&Young)合作,最后于 1996 年在《斯隆管理评论》上

生存

发表名为《改进知识工作流程》的文章,其中很多理念融入在本书的第二章和第四章。

1998年我成为埃森哲战略变革研究院的主任,在那里和很多同事共同做过一些相关项目的研究,这些研究成果在本书中也有所体现。本书中我使用的知识工作类型四维矩阵就来源于我与珍妮·哈里斯(Jeanne Harris)和莉·多诺霍(Leigh Donoghue)合作的一个关于知识管理的项目。后来鲍勃·托马斯(Bob Thomas)、休·坎特雷尔(Sue Cantrell)和我合作从事了一项我们称为“工作的艺术:提升高端知识员工工作绩效”的研究。它构成了本书第八章的大部分内容。我和休、弗吉尼亚大学的鲍勃·克罗斯(Bob Cross)在一个项目上有过合作——评价高绩效知识员工的社会网络;这项研究是本书第七章的基础。第九章是与沃伦·本尼斯(Warren Bennis)合著的关于知识员工管理和领导力的文章的结论。它其实并未真正形成一篇合著文章,但我很高兴使用沃伦和我曾经探讨过的一些观点,这些观点他曾在他的文集庆祝会上提及,并构成了他文集卷中的一章。

还是在埃森哲,我有幸和一家名为“信息工作生产理事会”的IT企业协会合作。微软(Microsoft)先与我进行的合作,埃森哲、思科、惠普、英特尔、SAP和施乐(Xerox)等公司紧随其后。当我2003年离开埃森哲前往巴布森学院任教时,我已经是这个协会的学术带头人,同时主持了一项独特的关于“个人信息与知识管理”的研究项目,它构成了本书第六章的核心。在IWPC项目中我与微软公司的苏珊·康维



(Susan Conway)、施乐的丹·霍兹豪司(Dan Holtshouse)、美国生产和质量中心的卡拉·奥德尔(Carla O'Dell)和玛丽·李·肯尼迪(Mary Lee Kennedy)(后来加入 Microsoft)紧密合作。

自从任教巴布森学院以来,我已经在工作知识研究中心和过程管理研究中心从事过很多与本书相关的研究项目。这些项目大约有四十个赞助商,因此我无法把他们都列出来。我很感激让我参与探讨关于“高绩效知识员工环境”和“管理知识密集型过程”问题的管理者们。过程管理项目的执行主任布拉德·鲍尔(Brad Power)对我的观点给予了很多有价值的反馈,十多年来,工作知识项目的协调主任拉里·布鲁萨克(Larry Prusak)激发了我源源不竭的洞察力、灵感和生动语言。

我一直致力于描述那些商界人士充满冒险色彩的故事,本书也不例外。感谢所有向我贡献他们宝贵经验的经理们,是他们的无私共享才有了本书生动的内容。有太多人值得感谢,特别是伴侣健康护理中心的约翰·格拉瑟(John Glaser)、BT 的凯文·亚当斯(Kevin Adams),以及英特尔公司的卢克·孔斯(Luke Koons)。

十多年来我与哈佛商学院出版社保持着良好的关系,而且我始终相信他们是商业出版商中的出色代表。梅琳达·梅里诺(Melinda Merino)是一个优秀的编辑,她一直在通过非正式和正式的意见激励我涌现更多、更好的想法。我也从四位匿名评论家那里获得了非常有益的意见,我推断其中两

生
存

位是丹·霍兹豪司和霍利斯·亨伯特(Hollis Heimbouch),以便我可以点名道谢。十分感谢霍利斯·亨伯特长期以来的支持,莫妮卡·贾因斯奇格(Monica Jainschigg)熟练的打印编辑,马西·巴恩拿—亨瑞(Marcy Barner-Henrie)通过出版使本书得以问世,杰纳特·波提尔(Zeenat Potia)和她的团队提供吸引人的封面设计。

我的夫人乔迪(Jodi)一直以来是我的经纪人、顾问、读者、朋友和爱人。如果没有她,我根本无法完成此书或任何其他书籍。我可爱的儿子海斯(Hays)和蔡斯(Chase)对于他们爸爸的书始终很健忘,但是我提到他们是希望将来有一天他们能够因此而自豪。布奇(Bucky),一直是我的爱犬,不幸于本书的创作过程中死去,我十分怀念写作时它伴在脚边的情景。

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

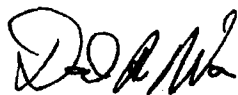
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

内容提要

知识员工是公司产品和服务的革新者、设计者和市场营销者。他们是那些用自己的知识和经验促使你成功的战略分析家、高层管理者和IT专家。相较任何其他类型的员工，你更加依赖他们，同时也付给他们更多的报酬。可问题在于：他们有没有回馈自己的最佳绩效？

知识管理和过程革新领域的专家托马斯·H. 达文波特指出：很多公司都未能成功地激发知识员工最大限度地发挥其生产力，因为他们使用的是无效的“万金油”管理技术——或者，简单点儿说，他们根本没有管理这些员工。公司正在因为低绩效和弱竞争力而耗费大量成本。

本书提出，知识员工在动机、态度和自主需求方面与其他类型的员工存在明显差异，因此，如果要提高他们的生产力就需要采取一些非传统的管理技术。基于对100多家公司和600多位知识员工的集中访谈，本书颇有见地地探讨了知识员工如何思考，如何完成工作以及是什么能够真正激励他们不断超越。

达文波特识别了知识员工的四种主要类型——事务型、综合型、专家型和合作型，同时，设计了一个独特的分析框架，为每一种类型的知识员工匹配相应的管理技术以激发其最佳绩效。阅读本书，您将掌握：

- ◆ 鉴别公司中最关键的知识员工类型
- ◆ 选择适当的干预和绩效管理方法
- ◆ 应用计算机调节和结构化知识工作
- ◆ 挑选最有效的技术措施支持知识员工
- ◆ 理解社会网络的价值并促进其应用
- ◆ 结构化物理环境以实现生产力最大化

《思考生存》揭示了当今影响最宝贵员工工作绩效的因素，是知识经济时代管理者不可或缺的向导。