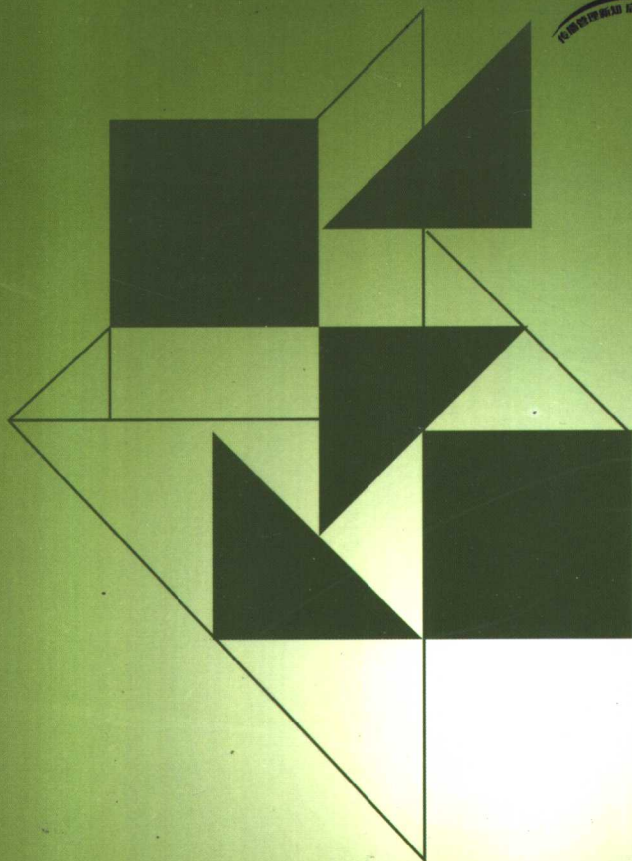


新华信管理丛书 - 总裁成功系列



开发智力资本

企业内部智力资本的奥秘

Unleashing Intellectual Capital

(美) Charles Ehin 著
郭延航 译
汪洱 审订



 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

总裁成功系列

开发智力资本

Unleashing Intellectual Capital
企业内部智力资本的奥秘

(美) Charles Ehin 著

郭延航 译

汪 洱 审订



机械工业出版社

本书综合了多门自然和社会学科的最新科研成果,分析人类天性与组织管理间的关系,揭示了营造共享型管理氛围的根本原因和时代必要性。这对当前我国的公司,尤其是那些靠员工“脑力”进行生产和服务的公司,提高员工积极性和经营效率来说极具指导意义。这本书不但教会读者“知其然”,更阐明了“其所以然”。堪称管理专著中难得之佳作。

Unleashing Intellectual Capital Copyright ©2000 by Charles Ehin
All right reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-1645

图书在版编目(CIP)数据

开发智力资本:企业内部智力资本的奥秘/(美)埃思(Ehin,C.)著;郭延航译. —北京:机械工业出版社,2003.5

(总裁成功系列)

ISBN 7-111-11995-9

I. 开… II. ①埃…②郭… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 029346 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:陈海娟

封面设计:鞠 杨 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·6.75 印张·160 千字

0 001—5 000 册

定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

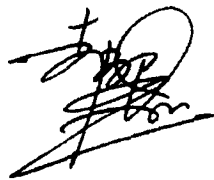
2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002年11月11日

《总裁成功系列》序

企业为盈利或社会效益等目标而存在。企业为了实现这一目标，除了必需的人力、财力、物力、以及能产生市场优势的内部特有资源外，还需要一位具备领导能力、组织能力和管理能力的领导者。世界上一流的企业之所以能持续取得举世瞩目的业绩，关键因素之一，是因为他们拥有或曾经拥有一流的企业领导者。这些一流企业的成功的总裁们(CEO)，均享有一份令人惊讶的高薪酬，这一有目共睹的事实，也从另一侧面证实了他们对企业的贡献。

但一名出色的 CEO，究竟应该具备什么样的素质呢？出色的 CEO 必须具备领袖和经理人的双重素质。领袖素质，是指准确把握市场环境，并预测未来市场需求和趋势的远见和洞察力，将这种远见转化为企业具体目标和行之有效的战略措施的直觉和思维能力，以及能吸引和鼓舞优秀人才，共同实现战略目标的感召力和领导能力。经理人素质，是指组织、计划、实施和监控的管理能力。对于一个成功的 CEO 来说，具备领袖素质远比具备经理人素质更重要，因为后者可以更容易通过训练获取，或可以通过下属的能力而得到延伸。但是，领袖素质并不是与生俱来的，可以通过训练和实践的感悟而获得。

举世公认的杰出 CEO，美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生，之所以能将业务领域并不耀眼的通用电气领导成为美国最值钱的企业之一，是与他超凡的领袖素质密切相关的。事实上，韦尔奇先生领导通用电气的成功主要来源于以下四点：

1. 先于市场和竞争者的卓越远见与敏锐深邃的洞察力；
2. 简单明了却行之有效的只做行业第一或第二，以及管理无边界战略；
3. 为关键的岗位，三顾茅庐，吸引或破格提拔优秀人才；

4. 在通常充满官僚主义的美国大企业里，建立一种积极向上的创业或小企业文化。

2000 年我从美国回到国内后，通过接触众多的中国企业，我发现，由于我们短暂十几年的市场经济实践，以及从前不存在、至今仍然十分薄弱的管理教育，中国企业的高层领导者们非常需要对这两种素质的系统的训练。尽管管理方面的书籍汗牛充栋，但真正站在总裁这一独特视角，精炼而又系统的专业管理丛书却寥寥无几，《总裁成功系列》就是在这样的背景下产生的。我精心挑选的每一本书，都凝聚了我在美国十几年的工作和生活经历，对美国成功企业和 CEO 们的深入研究，对中国企业的理解和在中国的创业经验，以及多年前我在芝加哥商学院得到的 MBA 的系统训练。

《总裁成功系列》注重更多的是领袖素质的培养，主要的读者对象是目前担任总裁或有志成为总裁的企业中高层领导者。但毋庸置疑，对该领域感兴趣的其他管理人员和社会各界人士也将受益匪浅。

《总裁成功系列》主要汇集了领袖论与实践、企业战略、以及充分发挥人力资源潜力三方面的书籍，包括：

- 《总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动》
- 《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》
- 《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》
- 《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》
- 《战略过程：战略规划思想和实现过程》
- 《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》
- 《开发智力资本：企业内部智力资本的奥秘》
- 《未来人力资源管理：48 位世界思想领袖谈人力资源管理变革》

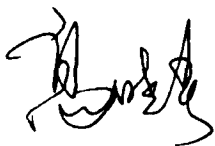
一个合格的 CEO，在领导企业时，究竟应该注重什么和具备什么样的基本素质呢？《总裁思维》从企业的经营环境和经营理念出发，总裁应如何认识企业的优势和劣势，并制定相应的战略目标和战略措施，然后从市场、销售、客户服务、人本管理、财务监控和管理等方面制定并实现详细的经营计划，合理地运用人力、物力、资金、技术和无形资产，达到企业的战略和经营目标。《总裁思维》还阐述了总裁领导企业实现目标所必需的领导能力和危机处理与应变能力。

领导能力无疑是一个出色的 CEO 所必需的关键素质。《领袖公仆论》通过一个成功的,但生活却迅速失控的职业经理人,到偏僻的修道院,参加为期一周的领导学隐修活动这样一个引人入胜的故事,阐述了有关领袖实质的一个简单而深邃的道理:领导能力的基础不是权力,而是基于个人关系、关爱、服务意识和牺牲精神而产生的权威。

《永远忠诚》则借鉴美国海军陆战队的领导实践,从招募优秀人才、基础培训、行动领导和组织领导等领导实施方面,阐述领导能力的另一个重要因素:培养一支忠贞不渝的追随者队伍。

企业的战略,决定企业是否在做正确的事情。在激烈竞争的市场环境下,战略尤其重要,也是企业成功的关键。《战略远见》、《战略过程》和《战略创新》从不同的角度让 CEO 对企业的战略有一个全面的认识。《战略过程》详细阐述了经典的战略规划的全部过程、步骤和工具,包括公司战略和资源配置、经营战略和智能战略各层面。《战略远见》则从战略决策和战略选择的角度,制定适合企业的,并行之有效的前瞻性经营战略。但战略取得巨大成效的关键,在于其创造性,《战略创新》对传统的战略规划(甚至核心竞争力概念)提出了挑战,从科学史、哲学史、军事史、政治史和商业史中概括出的革命性概念出发,提出了许多重要的公司战略的模型。

人才是公司最宝贵的财富,吸引优秀的人才,并充分挖掘和发挥人力资源的潜力,是企业 CEO 最重要的工作和经常面临的难题。《开发智力资本》综合人类学、古生物学、进化心理学、神经学和分子生物学的研究成果,深入剖析人性和人类行为的基本要素,提出人力资源管理的新思路和新方法,以使员工在企业内能有效地协作和积极地创新。《未来人力资源管理》则汇总了世界上 48 位思想领袖对 21 世纪人力资源管理和变革的真知灼见。



北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 博士

序 一

霍索恩(Hawthorne)理论诞生至今已有 70 多年了。这一理论与视员工为机器的泰勒主义(Taylorism)处处相左。在该理论诞生后的这 70 年间,又出现了许多研究人与工厂组织机构之间关系的理论。时至今日,由于知识爆炸和掌握知识的劳动者的价值的提高,这些理论才被管理界真正意识到。

在探索企业管理层,从单靠满足员工显性需求,向以体面的待遇作为激励手段而转变的原因方面,埃恩博士(Ehin)独树一帜。他发现了人性的另一面,员工们非但没有尽力避免,而且还有强烈的表达他们的创造愿望的需求。

埃恩博士凭借多年积累下来的经验,顺利完成了这项研究,并将理论研究同“知识时代”的现实情况紧密联系起来。与那些大谈如何处理人际关系的表面文章比起来,他主张的管理要向“非管理”根本转变这一论断更具吸引力。埃恩博士从人类学到动物学等多个学科中旁征博引,将他那先进的管理理论,推广到人的潜力和价值等更宽广的领域里。

这样评价这本书似乎有点夸张,但是读者读到的并非夸夸其谈,而是严谨的学术论著。在每一章的后面都附有详尽的参考书目,埃恩博士从着手写作开始就准备了这些参考书目。资料丰富,并将评论和建议有机地结合在一起,是本书的另一引人入胜之处。《开发智力资本:企业内部智力资本的奥秘》一书堪称管理学丛书中难得之典范。

我花去毕生精力研究的正是这本书所论及的课题,因此我要向埃恩博士致以崇高的敬意。

弗德里克·哈茨伯(Federick Herzberg)

荣誉退休教授

序 二

1958年，我和比尔创办W.L.戈尔公司(W.L. Gore & Associates, Inc.)时，我们只是想组建一个生产特殊材料聚四氟乙烯(polytetrafluoroethylene)(PTFE)产品的公司。我们希望了解和我们一起工作的人的情况。比尔以往的工作经验让他相信，人们为公司目标奉献的潜力，往往被当今多数公司实行的限制性运行体制所约束。

现在，W.L.戈尔公司已经成长为一家拥有6 000名合作者的成功跨国公司。回头再来看我们曾经走过的路，我清楚地体会到，比尔确实是有关公司问题的预言家。在比尔的带领下，我们可以创造出不同以往的企业形式，我们相信人们会做“正确的事情”，而不是给他们强加上复杂的控制体系，来保证他们不做“错事”。依我看，那四项简单的运作原则正是我们事业成功的关键。当我回头再来看同我们一起工作的合作者们时，我也不禁会对他们取得的成绩感到十分惊奇。我心中清楚，我们的经营理念，对于他们施展能力和实现企业不断成长，确实起到了不小的作用。

埃恩博士在这本书中明确指出，人们都希望，他们所加入的公司能允许人们固有的天性或动机，通过公司和个人互利的方式表现出来。人们希望成为公司的一部分，并为公司经营成功贡献个人的力量，同时希望自己的奉献能被认可，并获得相应的奖励。

W.L. 戈尔公司(W.L. Gore & Associates, Inc.)

共同创始人

吉纳维芙 W. 戈尔(Genevieve W. Gore)

前 言

汉诺威保险(Hanover Insurance)前任首席执行官比尔·欧布里恩(Bill O'Brien),几年前就曾指出:“只有找到更符合人性特点的理论模型,才能从根本上解决困扰管理者的难题。”我结合最新的多学科对于人性的研究成果,在本书中提出了这样的管理模型。

本书是写给对开创并维持更具“人情味”、创造性、灵活性和高效率的组织形式感兴趣的读者,但是本书尤其适合那些想通过管理智力财富,在21世纪保持战略优势的企业。本书的写作目的分为三方面:第一,分析构成人性的基本要素,而这方面恰好是管理学论著多有忽视的地方;第二,探讨理论如何实际应用于促进人们的自愿合作行为。在知识时代,人们的这种自愿合作行为,能为企业带来丰富的智力资产;第三,阐述智力资本的创造、捕捉和利用的基本框架。

我个人认为,解决那些学习能力不强的企业的问题,没有什么立竿见影的办法。只有将注意力转移到人自身的因素上来,对解决这个问题才会有所感悟。我在这本书中提供了一些基本方法,帮助读者发掘在各种不同组织中社会通病的根源,并识别影响自愿合作关系形成的环境的因素。自愿合作对知识的产出与利用起着关键作用。尽管本书内容侧重的是企业管理,但是书中的管理理念,可以应用于期望最大化其社会资本和智力资本的任何社会机构。

总结人类学、古生物学、分子生物学、神经科学和进化心理学等学科近期的研究结果,我发现了研究企业组织问题的生物学的新视点,这向塑造知识时代成功学习型组织了又迈进了一步。

本书是我25年来艰苦探索取得的劳动结晶。但该书的精神源泉却来自于几十年前二战结束后那两位悉心的小学教师。他们拖着伤痕累累的身躯从战俘营归来,却拥有永不屈服的精神。他们是我一

生中遇见的最热爱他们的事业和学生的老师。他们给我启蒙，教导我，知识远远不仅是字词和公式，而是生命的真谛。他们留在我脑海中的影响，使得我更能适应今天的巨变，更易在这纷乱的世界中体会到人性的重要。至今我仍对这两位助我确立人生定位，允许我自由发问，并热情作答的绅士深怀感激之情。

查尔斯·埃恩 (Charles Ehin)

致 谢

下列人士给予我无私的帮助，才使这本书成为现实，我对他们表示衷心的感谢。西尔维亚·苏利安(Sylvia Sulliant)帮助我迅速进行了正确的文档处理。如果没有她的热情和敬业，我可能还只是停留在初稿上。可惜的是，在本书完成之前，她就离开了盐湖城(Salt Lake City)。

我的一位组织行为学的研究生，分子生物学家迈克尔·格拉斯博士(Dr. Michael Glass)在我酝酿这本书时给予了我很大的帮助。他在生物学方面的建议让我获益不小。我的挚友苏珊·加德纳博士(Dr. Susan Gardner)协助我将初稿修改成可以阅读的第一稿，并给了我坚定的支持和宝贵的意见。如果没有她的帮助，我将不会如此顺利地完成这本书的写作。

无论我怎样打扰她，并要求作无数文章的变动和增删，汤雅·普尔迪(Tonya Purdie)总是抱以友善的微笑和“没有问题”的回答，她是电脑网络方面的专家。数据系统国际公司(Data System International)总裁兼首席执行官卡尔·香巴尼(Carl Champagne)是我的又一位老朋友，他时常鼓励我，只有坚持才会胜利。凭借着深厚的业界经验，他还为我这本书提供了两个案例。巴特-海尼曼出版社(Butter-Heinemann)的出版负责人克伦·斯比斯特拉(Karen Speerstra)和丽塔·伦巴第(Rita Lombard)在我润色最后一稿时，给予了我十分宝贵的建议和支持。

最后，也是十分重要的是，我的妻子贝蒂(Betty)确保我在“天马行空”般地去探求新观点后，总能回到现实当中。她不但为我的观点提供了现实的基础，而且还完成了本书所有的编辑工作，她无私地付出，保证了我能有大段时间静下心来完成写作。她是我的灯塔，照亮我40多年的探索航程。

目 录

《新华信管理丛书》总序

《总裁成功系列》序

序一

序二

前言

致谢

绪论：非管理时代的到来 1

第 1 章 竞争优势 7

■ 等级制度 9

■ 社会资本 11

■ 遗传倾向 13

■ 进化与未来 14

■ 并非乌托邦似的天方夜谭 15

■ 综述 17

■ 案例 17

■ 本章要点 20

第 2 章 重要因素 23

■ 我们是谁 25

■ 人性 28

■ 组织环境的重要性 33

■ 培养人性 36

■ 结论 38

■ 案例 38

■ 本章要点	41
第 3 章 我们千变万化的思想	45
■ 新观点	47
■ 大脑与思维	48
■ 大脑的不同层次	49
■ 我们的人性	54
■ 命题	62
■ 案例	63
■ 本章要点	66
第 4 章 选择生存策略	71
■ 自己造成的痛苦	73
■ 生存的基本选择	76
■ 选择和人性	78
■ 新现实	85
■ 案例	87
■ 本章要点	89
第 5 章 培育支持性的社会环境	93
■ 反思	95
■ 社会资本的基础	97
■ 目光交流的亲密关系	99
■ 团体意识	104
■ 共同目标	106
■ 全局观念	108
■ 案例	109
■ 本章要点	112
第 6 章 行动起来	117
■ 有序参数	119

■ 必要的多样性	120
■ 采用生物逻辑	123
■ 行动起来	125
■ 更深入地观察	130
■ 案例	132
■ 本章要点	136

第 7 章 创造、捕捉和利用智力资本 141

■ 知识应用策略	143
■ 系统的生命线	148
■ 创造社会资本	151
■ 创造智力资本	158
■ 市场敏感度	163
■ 案例	164
■ 本章要点	167

第 8 章 打破自己建造的桎梏 171

词汇表

译后记

绪论

非管理时代的到来

勇气不仅是人之美德,更在所有美德接受检验时展现出来。

——C.S. 刘易斯《The Screwtape Letters》

