

持续管理

如何在员工离开时
避免知识流失

汉密尔顿·比兹利
(美) 耶利米·博尼奇 著
大卫·哈顿

魏立群 译

Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

持续 管理

Continuity Management

如何在员工离开时

避免知识流失

**Preserving Corporate Knowledge and
Productivity When Employees Leave**

汉密尔顿·比兹利
(美) 耶利米·博尼奇 著
大卫·哈顿

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch, David Harden: Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave

Copyright © 2002 by Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch, and David Harden

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号: 图字: 01-2003-5466

图书在版编目(CIP)数据

持续管理: 如何在员工离开时避免知识流失 / (美)比兹利(Beazley, H.), (美)博尼奇(Boenisch, J.) (美)哈顿(Harden, D.) 著; 魏立群译. —北京: 电子工业出版社, 2003.9

书名原文: Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave

ISBN 7-5053-9097-X

I. 持… II. ①比… ②博… ③哈… ④魏 III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 075576 号

责任编辑: 苑海波

特约编辑: 沈杨慧

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 13.25 字数: 208 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



汉密尔顿·比兹利(Hamilton Beazley)

华盛顿大学战略领导小组主席, 华盛顿大学组织行为学博士。在开始他的学术生涯之前, 他在美国石油工业领域从事过财务和战略计划方面的工作, 担任过两家非营利机构的总裁。他的专业领域是服务领导学以及如何保持每一代员工知识的传承性。

耶利米·博尼奇(Jeremiah Boenisch)

华盛顿大学的组织管理学硕士。曾在五角大楼的国防秘书办公室工作过, 是位于华盛顿区的命令控制和智力中心防御体系的资深分析家。他的专业领域是团队的建设、领导学以及知识传承性管理。

大卫·哈顿(David Harden)

华盛顿大学企业管理硕士。他曾经工作于五角大楼, 供职参谋长联席会议。他的专业领域是领导学、团队建设、人事政策和知识传承性管理。

译者序

知识经济和信息社会的到来，对现代企业管理提出了许多挑战。迅速升高的工作流动率和更加频繁的员工更替、企业知识创新的压力以及全球化带来的更加严峻的竞争局面促使企业必须慎重思考以下问题：企业如何应对人力资源更迭带来的知识断代问题，以及如何更好地实现知识更新和创造以促进企业竞争力的提升。可以说，企业的知识能否连续，是决定企业未来能否“持续”发展的重要因素之一。这在知识经济社会里尤显突出，因为面临知识体系坍塌危险或知识体系不完整的企业是不可能高效的，在现有知识架构的基础上进行知识的再创新也就无从谈起。有趣的是，尽管以往的观点更多的是讨论如何留住员工——知识的载体，从而留住企业的知识；而本书的焦点则在于“如果我们不能阻止人们的离开”（当流动已成为必然，或者强留员工代价过高）或者“员工必须离开（如退休）”时，我们该怎么办。应该说，这对我们更加具有现实意义。然而，一直以来，关于企业如何能留住员工头脑中的知识或者将之传递给新一代的员工，是我们面临的最困难的、甚至几乎不可为的事情。

《持续管理》一书以生动易懂的方式翔实地记述了有关企业知识持续管理的整个过程，包括组织知识不连续问题的识别和具体实施持续管理的各个步骤。本书最有吸引力的地方就在于：它既为企业管理者开阔了思路，回答

了知识和人才管理的结合点的问题；也为实践者提供了一个完整的、切实可行的方案和可遵循的具体实施步骤。

这些年从事人力资源管理教学和研究的经验告诉我，企业管理尤其是有关人力资源管理的观念和技术有着广阔的发展空间，而学习和创新是我们始终应该追求的，因为只有这样，你才能成为真正的胜者：学习使我们不败；而创新则促进我们超越。

在本书的翻译过程中，对外经济贸易大学英语学院的王彦老师，以及季羽彤、李振华、李勇、李洁和清华大学的张颖等都积极参与或者提供了宝贵意见，在此一并表示感谢。由于时间和水平所限，文中可能仍有不妥之处，请指正。

魏立群

2003年6月

前言

场景一：你拥有一家排名《财富》杂志前 100 名的公司。在过去的 12 个月中，公司销售部 70% 的员工都辞职了。更令人担忧的是，你发现他们辞职时把他们所掌握的知识也一并带走了，给顶替他们的新员工留下了比例极高而又难以弥补的知识真空，从而导致公司生产力下降、员工收入锐减。

场景二：一份内部调查显示，你公司中 25% 的员工打算在一年之内找到一份新的工作。然而，当他们真的离开公司的时候，你却没有办法留住他们头脑中的知识。而且，你甚至不知道他们中间谁将要离开。

场景三：你所在的组织即将实行一项裁员计划，数以百计有经验并且熟知机构运作知识的员工将被解雇。当他们被裁员的消息公布的时候，他们肯定会愤然离去。当然，随他们一同离去的还有他们脑中的知识。在失去这些关键知识的情况下，你的组织要如何做呢？你将怎么做呢？

这些场景并非凭空想像。它们已经在我们的现实世界中发生过了。第一个场景是根据 2000 年一些排名《财富》杂志前 100 名的 IT 公司销售部高达

70%的年工作流动率而描绘的。第二个场景是参考位于匹兹堡的“发展国际公司”的企业人力资源调查结果而设计的。调查表明，虽然受访者中只有不足 10%的人对自己现在的工作不满意，但是却有 25%的人表示打算在一年中找一份新的工作。前两个场景反映了在 1996 到 2000 年 IT 产业空前繁荣和经济快速发展时期的高工作流动率，而第三个场景则是在经济低迷时期公司裁员、合并和重组时出现的典型现象。

以上设想的场景是对知识经济的一种讽刺：虽然知识已经变得越来越有价值，但是它的流失却变得因轻而易举而更加严重。当我们深入分析这种讽刺背后的含义时就会发现：如果你不注意经常性地从员工那里收集知识的话，那么当员工离开公司时会把对公司很重要的知识和经验一并带走，而且这种情况会越来越严重——因为通常员工离开的时候是不会愿意把他所掌握的知识留下的。这三个场景中强调的这种长期存在的知识流失威胁可能是信息时代一个永恒的特征。同样，工作的高流动率也是特征之一。在经济高速发展的这些年中，如此高的员工流动率也许并不反常，而且可能是新经济时代所特有的。情况就是这样的：无论经济是高速发展还是渐趋萎缩，也无论员工是希望变更工作还是被公司裁员，这种工作的流动率会一直保持在一个很高的水平。由于工作高流动率现象产生的时间还不算长，因此还不能从统计学的角度来确定这种高比率是知识经济时代的一个永恒特征还是周期性的特征。不管怎样，这种工作高流动率都给企业管理者制造了一个很严重且必须克服的威胁，即如何保持知识的连续性。而且，这还不是惟一的挑战。由于今后二十年人口退休高峰期的迫近，美国经济——不论是公共机构还是私有企业——都将面临前所未有的知识流失问题。如果这一问题不能得到有效解决的话，至少在由生育高峰期出生的这一代人所形成的以 18 年为循环的退休周期内，它会破坏公司的生产力、干扰必要的政府服务，并且阻碍美国经济的增长。

为了更好地研究本书所涉及的问题，我们的采访涵盖了美国所有类型经济实体的经理和执行官——政府部门、军队和私有企业——包括营利性和非营利性的组织。事实上，在所调查的每一个案例中我们都会面对同一个问题：



“为防止员工离开公司的时候把他们掌握的知识也一并带走，我们能够采取一些什么措施吗？”

我们对这一问题的回答越来越自信：“是的，当然可以。”显然接下来的问题就是：“采取一些什么措施呢？”然后的回答是：“持续管理。”

本书详细阐述了持续管理（continuity management）这一解决方法，并且把它发展为一种便于理解并且行之有效的手段，用以在员工离开时保存企业知识和保持生产力，使得关键操作知识再也不会由于员工的离去而一并消失。并且，这些知识能够先于员工的离开而被公司收集起来并转授给他们的继任者。

由于已经意识到知识在新经济时代中所扮演的重要角色，以及保留知识对于企业本身的重要意义，人们变得越发关注知识流失问题了。这体现在人们经常会问及有关员工离职以及他们拥有的对企业行之有效的知识方面的问题。回顾美国的历史，这些威胁对于企业来说——无论是爆发还是缓慢地表现出来——都比以往任何时候更加致命。

爆发的危机：灾难性的知识流失

在美国，退休高峰期的即将来临，是导致知识流失危机爆发的主要原因。这种潜在的知识流失规模如此巨大，以至于美国国防部和参议院都宣布必须立即采取果断措施来解决这一危机。事实上，美国正面临着可能发生知识崩溃的危险，能否妥善解决这一问题关系到能否保持美国的国家生产力、经济优势以及它的军事力量。例如，据美国劳动统计局分析，到2008年为止，全美大约19%的位居行政、经营及管理要职的人才都将退休。

在180万名联邦雇员中，有半数到2005年将达到退休年龄，其中包括大多数年长并富有经验的高层官员以及一半左右的国防部雇员。而起初，为了解决日益临近的知识崩溃危机对日常工作造成的影响，人们宁愿把力气花在设置更高的留职目标、开发更具吸引力的新人招募计划和留住老员工的技术，以及改进员工培训的工作上面，也不愿费精力研究如何在他们离开以前收集



他们所掌握的知识。这样的策略，即使一时成功了，也仅仅是延缓了退休高峰期及知识崩溃的来临。



长期的威胁：知识的衰竭

与即将来临的退休高峰期所造成的爆发式威胁同样严重的就是，由每年数百万的人员调离、辞职以及员工由于合同期满而另谋高就等信息时代所特有的短期雇用所造成的长期威胁。这种威胁对公司的生产力、效益以及竞争力都将产生很大的危害。无论员工出于什么原因而离开公司，都将失去他们所掌握的对公司来说十分重要的知识。在一些低层的职位上发生的知识流失不会给企业带来很大的不便；但是在更高的、以知识为基础的职位上发生的知识流失对于公司来说就是一场灾难了。

常识告诉我们，公司或组织应该努力开发一套系统，协助从即将离开的老员工那里收集关键的工作知识并将其传输给新员工，以防备这种不可避免的事件发生。但是他们并没有这样做，而是期望新员工能够迅速应用那些被他们前任员工保存在文件或存储器中的零星知识和残缺资料。在大多数情况下，这些零星的知识和资料是不完整且杂乱无章的，因此这其中所包含的信息对公司来说并没有什么帮助，甚至带来负面影响。此类的知识流失由于美国数以万计的员工流动而日复一日地重复着，在世界范围内情况也是这样——知识流失损失十分惨重且影响深远。的确，知识从来没有像现在这样重要过。



知识的价值

在过去的二十五年中，伴随着由工业时代进入信息时代，美国经济也已经从工业经济过渡到了知识经济。促成这种转变的一个重要标志就是企业在信息技术方面的大量投资。1992年，信息技术方面的投资首次超出了所有其他领域投资的总和。在生产领域，知识已经取代资金成为了最重要的资本，并且成为商业领域里面决定经济发展的核心力量之一。这是一个新的财富源





泉，也是一份必须谨慎投资的资产。

随着知识的重要性不断提升而知识流失问题却越发严重，知识损失对企业造成的消极影响呈几何级数增长。这些影响显而易见而又十分严重，它们包括：

- 效率下降；
- 生产力衰退；
- 失业率上升、就业压力加大；
- 收益降低。

把这些消极影响综合起来就会严重损坏企业利益，延缓新技术的应用，破坏企业的快速反应能力，以及导致在与反应更快、掌握更多知识的竞争者的较量中败下阵来。

员工流动、辞职、合同期满以及退休导致的知识流失是造成当今美国企业界广泛存在的知识管理不善的根源。由于员工工作调换和频繁跳槽所造成的工作时间损耗和生产力方面的下降，每年要让美国公司损失数十亿美元。尽管知识经济蕴涵了巨大的利益，但我们至今还尚未制定出比较完善的管理手段，以应对由退休高峰期所带来的知识崩溃问题以及员工离职所造成的知识衰竭问题。为什么还不能呢？不是因为知识的连续性问题在美国已得到了有效的解决，它并没有被解决；也不是因为知识的不连续不是问题，它的确是个问题；相反，只是因为知识流失是在新世纪才成为具有严重威胁的问题。

七种力量的聚集，将知识流失由一个仅仅是棘手的小问题变成了造成知识衰竭和崩溃的严重威胁。这七种力量包括：

1. 信息时代和知识经济的出现，把知识变成了一种有价资源，并且使之成为一种基本的经济资源。在招聘员工时，最重要的问题已经不是“你以前在哪工作（工作多长时间）”，而是“你从工作中学到了什么（你知道多少）”。
2. 机械式的组织结构向更加有机的结构转化，相应地，工作职能的稳定性降低。职位角色和职责由于技术的不断进步和其他环境因素的作用

而被不断更新。新的职位角色要求参与更多活动、做出更多的决策才能胜任本职工作，并且这其中很多的活动和决策不仅变得更加复杂，而且对公司更加重要。在定义工作表现的时候，网络工作、程序和人际关系已经取代了僵硬的办事程序和严格的规定。在这种环境下，知识的主导作用便体现出来了，而知识流失会对企业造成持久的破坏。

3. 数据汇集与电脑处理技术的应用使数据和信息增值，且造成了信息超载。我们需要电脑处理技术不是为了得到更多的信息，而是更好地取得其中的精华、更好地对信息加以分析解释、更好地对信息加以组织，而这些就成了知识。只有知识而不是信息才能被人们所理解。知识加工、保存和创新已经取代了信息处理而成为许多员工的最大挑战。
4. 由频繁跳槽和工作转换所造成的高员工周转率和短暂的工作任期给企业的持续发展带来了知识不连续方面的问题。这个劳动力流动问题使知识流失成为了长期困扰企业的问题。
5. 由裁员所带来的失业和停止续签工作合同给公司造成了巨大的知识缺口。裁员通常会导致那些最好的或者最有经验的人离开企业，他们要么愿意提前退休，要么在合同期满后找到更好的工作而自愿离开。而这些员工会带走他们在公司服务多年的经验和知识。如果他们的操作和组织知识没有被保存下来，那么由此产生的知识流失会削弱公司知识储备的价值，并且给缺乏经验的继任者制造了障碍。
6. 过度使用那些非固定员工（临时工和合同工）会导致频繁的知识流动和无法控制的知识流失。
7. 强调员工要接受更高质量的连续性管理和组织学习，这就要求使用以前的企业知识，包括从过去的成功和失败中所学到的。除非离开公司的员工所掌握的知识被妥善地保存下来，否则新知识将无法产生，并且新员工只能自己重新发掘工作知识。

这七种力量汇集在一起创造出了一种亟待应用的全新管理方式，一种与信息时代的独特需求相一致的管理方式：通过收集和储存那些要离开公司的员工所掌握的对公司行之有效的知识，来保护公司的知识体系和生产力。



应对威胁的方法：持续管理

持续管理是知识持续管理的简称，是一种能够有效地将对于公司至关重要的操作知识——不论是外显的还是内隐的、个人的还是集体的——从即将调职、辞职、合同期满或退休的员工那里转移到他们继任者身上的管理方式。它的定义虽然很简单，但是却有很大的威力。持续管理是一种克服知识流失所造成的爆发式的和长期的威胁的有效手段。它能够加速新员工的成长、提高生产效率、减少由于工作频繁更换给新老雇员带来的压力、保护企业的知识库和提高客户满意度，此外它还能创造其他竞争优势。

新世纪四个最重要的管理概念——持续改进的措施、产品质量的最优化、经常性的改革和组织培训——要求有效的知识连续性来支持它们潜力的发挥。如果没有知识的连续性，就没有企业可以被定义为“学习型组织”，因为没有任何一家企业能够在知识大量外流的情况下，仍能维持一个可以从中吸取教训并取得成功所需要的知识库。持续管理对这四个概念来讲都十分重要，因为它不仅能解决知识的保存问题，而且是关于如何解决知识创新问题的一种管理方式。它明确了工作职责，减少了非生产性因素所带来的负面影响，同时也提高了员工的个人成效。

持续管理能够被应用于企业或机构的各个层级。它不仅适用于整个机构，而且还能在团队和部门中发挥作用，并且能够融入各种现有的技术和方法来发挥其作用。它能够有机地与公司现有计划、决策和奖励机制结合起来，从而提高生产效率。尽管在整个企业所实施的持续管理计划会比仅仅在一个部门来实行的效果更明显，这种小型的管理计划仍然能给部门经理及其下属以及整个部门带来十分明显的变化。形成一定的知识连续性总比没有强，而且必然会给企业及其经营者带来不菲的回报。

概览

本书由三部分组成。

第1部分是“信息时代的知识连续性”，用以解决高工作转换率所造成的知识流失对企业的长期威胁以及迫近的退休高峰所造成的爆发式威胁；解释了为什么操作知识既是一种资本又是能够被收集并传授给新员工的实物；并且说明了持续管理是如何在瞬息万变的信息时代给企业和员工个人创造十分重要的竞争优势的。

第2部分是“一个持续管理者的自白”，以一位企业经营者记录的充满文学色彩的日志一步步地描述了执行持续管理的步骤。它包括五个入门原则，这构成了持续管理的基础；实施持续管理潜在的五个障碍；有关执行的六个步骤。它还描述了知识连续性的一种评估方法，企业的经营者们可以用来评估各自企业知识不连续性的程度；同时它还阐述了从在职员工那里收集重要的操作知识、并经过其同事验证后传递给新员工这一过程中的五个要素。

第3部分是“知识资产的管理”，是持续管理的概念与原则在实际应用上的拓展。本书的前半部分主要论述了如何收集操作知识，而这一部分是对前半部分的补充，主要论述了如何最高效地将知识转移给新员工。它还讲述了怎样把企业文化与奖励机制统一起来以支持持续管理，并探讨了如何把持续管理和知识管理融为完美无缺的整体，以利于知识的储存和创新。

做生意就好像在跑马拉松。成功不可能属于独自一人赛跑的选手。商业马拉松由很多比赛和很多人组成。每一个员工就是一名选手，而一个企业就是一支参赛队伍，每一次比赛都是接力赛，而只有整个企业取得胜利才能算是赢得了比赛的最后胜利。在信息时代，哪些企业的员工能够把知识传给下一个选手，然后下一个选手再传给下一个，这样一直传下去，这些企业就能拥有竞争优势。在这个永无止境的接力赛中，人们争相保留和传递的通向胜利的钥匙就是：操作知识（operational knowledge）。

我们对于公共机构和私有企业运营者的采访，我们对于在知识经济的动



荡商业环境下有效经营的企业组织的分析，以及我们对于管理、学习、生产力以及相关知识的研究都证明：持续管理在知识储存、传递以及创新这一系列复杂环节中不可缺失，它是引导企业走向成功的关键一环。持续管理为那些企业的经营者提供了天赐良机，使他们可以通过把握知识优势来挫败他们的竞争者。

当越来越多的个人和企业通过实行持续管理而取得成功的故事出现的时候，我们期望人们能够更加深入地理解它所具有的潜力，能够更加熟练地运用它，并且能够更加有效地将其概念和原则融入日常管理活动中。一场关于把知识从在职员工传递给新任员工以保持企业的知识优势和竞争优势的革命即将到来。而这本书就是关于如何应对以及领导这一革命的。

目 录

译者序

前 言

第 1 部分 信息时代的知识连续性.....1

第 1 章 信息时代的知识流失.....2

知识工人.....2

爆发性威胁：迫近的知识崩溃危机.....3

长期的威胁：持续的知识损耗.....7

应对威胁的方法：持续管理.....12

第 2 章 知识：一种资本资产.....13

知识连续体.....15

知识资产.....18

内隐知识.....20

操作知识成为一种商品.....22

操作知识的价值.....25

第3章 知识连续性：新的管理职能	30
知识管理的双生过程	31
管理的新职能	33
知识不连续的危机	35
持续管理的竞争优势	39
第4章 知识学习曲线	52
学习曲线	53
知识学习曲线	54
知识的连续性带来生产力的连续性	55
生产力阶段	57
第2部分 一个持续管理者的自白	63

第5章 持续管理的实施前奏	66
布雷特日记诞生	66
暗礁	72
KC 精英的几点说明	76
第6章 持续管理的六个步骤	77
第一步：实行知识连续性评估	78
第二步：确定持续管理行动的目标和范围	79
第三步：确立持续管理实施的协调责任	83
第四步：策划持续管理实施方案	84
第五步：创建获取和传递关键操作知识的方法	85
第六步：传递操作知识	86
第7章 知识连续性评估	87
第一步：按照工作分类统计年工作流动率	89