下载

导　论

备受关注的智力资本

我们已经探讨过了新经济是如何引发对知识型员工的需求的。知识型员工就是指他们的智慧所创造的价值要高于其动手所创造的价值。在信息时代，一个能够充分利用知识型员工智力资本的组织将会获得成功。下面，让我们以知识在工作中所起的作用为例。

哥顿·费尼(Gordon Feeney)是皇家银行金融集团(Royal Bank Financial Group)的副主席，他充分意识到了知识和知识型员工已经渗透在我们所做的业务中。皇家银行金融集团涉及200多种不同产品和服务，业务范围包括了电话银行、储蓄、汽车贷款、抵押、共同基金等。为了处理这么多的业务，他们在电话中心雇用了2 000多员工。尽管电话中心的这些接线生没有因为自己掌握计算机操作技术而要求更多的工资，他们也仍然属于知识型员工。因为皇家银行的目标就是在没有其他人员的协助下，每位员工要独自处理80%的客户来电。因此，这些员工必须具备综合能力和大量综合知识才能很好地为顾客提供服务。另外，他们还必须对皇家银行的其他服务是否有机会引起顾客的兴趣加以留心。这样，才能做到既满足了顾客的需求，又增加了公司的利润。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

某个星期六下午，皇家银行的电话中心发生了这样一件事：有位顾客打电话询问比索的汇率。接线生回答了顾客的提问后接着问是否需要进一步计算兑换结果。这当然没有什么不好，所以顾客欣然同意。接线生注意到这位顾客将比索兑换成美元后金额高达几百万，于是她又问："您是想存上这笔钱，还是兑换成现金呢？"顾客回答："实际上，我想拿这笔钱进行投资。"于是接线生立刻查询了提供投资咨询的名单，安排了合适的人与这个顾客进行联系。在星期一早晨，就已经有两三个人着手为银行和这位顾客创造利润了。

当知识型员工把他们的智力资本投资在一个组织中，结果就是员工自己既能得到满足，又能为公司创造利润。如果他们不使用自己的智力资本，也会给公司造成严重问题。哥顿·费尼认为："接线生可以轻松地在回答完汇率的问题后停止服务，毕竟这个顾客只问了这一个问题。如果她懒得提供更多服务，公司就会错过这一个投资机会而茫然不觉。"

这就是知识员工和非知识员工的主要区别。因为知识员工可以通过自己的智力使价值得以实现。一般来讲，公司只有通过事后评价才能得知知识员工是否在尽力为公司服务。例如，皇家银行电话中心的接线生每年要接到5 000万到6 000万个电话，其信息容量和工作压力都非常大。如果这样，这就很容易表明电话中心的接线生极有可能只是简单地应对顾客的表面要求，而不提供

China-Pub.com
下载

进一步服务。如果他们真这样做了，销售额就不会令人满意，经理很可能会花几个月的时间来苦思冥想销售额为什么会不尽人意。原因可能是接线生没有投入智力资本，也有可能是接线生提供的服务不是顾客真正需要的服务；或者其他银行正在以更低的成本、更便利的方式提供同样有吸引力的服务。

一些组织通过制定很高的销售限额或监控顾客的投诉电话来迫使员工使用他们的智力资本。他们可以看到一些成绩，但同时也引发严重的不足。限额和目标有助于公司达到预期的目标，但它否认了这样一种可能性：顾客不需要这种产品，或者顾客需要公司预定目标以外的产品或服务。这种指标方式假设那些高级员工可以在不与顾客直接交流的情况下比顾客自己或者那些与顾客直接交流的人更了解顾客自身需求。

为了确保接线生花费了足够的时间来满足顾客的需求，一些公司开始监控接线中心的电话。这种办法可能会有效 —— 当公司雇用了另外一批人一对一地实施监控，否则可能监视不到每一个人。一般的监控方法只能监视很少比例的接线生，这使他们有很多机会自己决定是否在接电话时投入智力资本。

如此看来，限额和监控也许可以获得一些成功，但是，确保知识型员工把他们的智力资本投入到组织的服务中的最有效的方法就是说服员工，让他们有这样做的主动性。这并不是说销售限额和监控是不必要的，而是说销售限额和监控不是获取利润的原

China-Pub.com 下载

动力，它们仅仅是衡量公司绩效的一种方法。只有知识型员工自愿把自己的智力资本投入日常业务中时，公司才能真正获得成功。

因此，我们要注意组织内部智力资本的平衡。下面，我们先讨论一下组织中智力资本的不同领域，然后讨论如何管理不同领域的智力资本。

一般说来，智力资本可以为三大领域。首先是人力资本或者说是人们在工作时运用的知识和经验。这是对“人”的另一种称谓，它着重指出了脑力如何代替了金融资本成为获取财富的动力。人力资本是新经济的源泉。在上面的例子中，这些接线生所具备的分析能力、综合能力、集成能力、创新能力就是公司的人力资本。

当然，这一特性对于组织而言一直是很重要的。但是通常认为只有公司高层领导才必须具备，因为他们历来被认为也自认为有责任替所有人进行周密的思考。在传统的制造业工厂中，脑力工作和体力工作被严格区分开。经理们分析市场，综合数据，对市场所需的新产品进行决策。经理们思考，员工按照经理的思考结果进行生产，即使在服务领域，传统的做法也是由经理决定该干什么，而员工只管照办就是。

当产品不多或产品的变化不大时，只运用管理层的智力资本的做法是行得通的，有时这甚至是最有效的办法。因为此时管理

China-Pub.com
下载

层的智力资本可以有足够的知识做出决策。但是，当一个组织所提供的产品和服务种类不断扩展，生产这些产品和服务所需的知识也相应增加，组织中仅有小部分人有机会运用智力资本的做法就行不通了，此时，公司需要调动每个人的智力资本。

第二种类型的智力资本是结构资本。为了挖掘人力资本，组织必须更多地运用员工的知识。结构资本的一个功能就是建立一系列类似数据库一样的体系，在这个体系中允许人们相互沟通和学习。这样可以避免工作中的重复作业。另外，这促进了思想一致的人们之间相互协作。上面的例子中，接线生们可以随时进入信息网寻找有用的信息 (如现成的投资顾问名单)，否则他们就不得不自己从头一一分拣查询。当大家的知识和分析结果按规则存储，形成结构资本时，每个员工都利用他人的知识和结果进行进一步的生产和服务。本例中，接线生访问数据库就是结构资本的一部分。

除了加强人员联系外，结构资本还有另外一个重要功能。许多组织已经意识到, 越来越多有价值的东西存在于人们的头脑中, 一旦人员离开，这些价值也就随之离开了。管理者一直在努力寻找获取这些知识，及使这些知识始终留在组织中的方法。这样一旦发生人员流失，组织中的其他人依然可以利用这些知识。就像设计硬件和软件一样，结构资本利用设立标准和程序可以达到这一目的。总而言之，结构资本是一个组织把人力资本转变为财富

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

的机制。

组织深知顾客是自己赖以生存的中心，正是顾客创造了财富。如果顾客不进行购买，组织就不会获得利润。因此智力资本的第三个重要组成部分就是顾客资本。顾客一向对所有的公司都至关重要。他们就像那些选民，要求的越来越多而且越来越挑剔。要想以顾客为中心不断创造利润，公司需要与顾客建立一种新的合作关系。这种关系需要长期培养，可以历久不衰。它意味着多次重复购买而不是一次性交易。公司智力型员工对待顾客的态度直接决定了顾客是否会建立这样一个长期的合作关系。本例中，如果那个接线生很无礼或者只关心销售不管顾客需求，那顾客就不会愿意与银行建立合作关系，反之，如果顾客觉得接线生的服务很好，他会很乐意再次接受服务，此时公司就拥有了顾客资本。

管理好不同类型的智力资本是公司竞争力的关键所在。然而这也引发了新的管理挑战，我们会在这章对智力资本进行很好地探讨。这三种类型的智力资本是：**人力资本、结构资本、顾客资本。**

人力资本

随着计算机越来越多地占据我们的生活，人们的判断、分析、综合和创新的能力也越来越重要。这一变化要求我们对知识与职权

China-Pub.com
下载

之间的关系进行反思。在大多数组织中，你的职位越高，你所拥有的权力也就越大。这是非常简单明了，而且是早已注定的。然而，知识能够创造财富，如果从这一角度来关注这一问题，那一切就会改变。一个人突然在一个组织中的地位变得举足轻重，变得举足轻重的是这个员工的工作知识水平、脾气品行、需求和兴趣。这些员工是那种既拥有最先进的知识，又能同顾客保持密切关系的人。他们通过自己的能力把知识转化为财富，建立了顾客资本。因此，他们对公司的成功有潜在的影响力。关注这些知识型员工是每一位管理者的工作，因为这些员工控制了财富的创造水平。

对于上述问题的一般反映如同部分老总在阐述问题之前的开场白：“当然，人嘛，一直是我们最重要的资源。”他们总是先夸夸自己的员工，然后开始讨论更重要的问题。实际情况从来不像老板说的那样。总是老板的性情、需要和兴趣在左右着员工的注意力。也许有时我们也对员工的性情和需要有兴趣，但它通常并不重要。只要不涉及决策和结果，关心一下员工的兴趣也无妨。但是信息经济使员工从无足轻重变得至关重要，因为关注公司员工成了获取成功的方法。

人力资本的新的管理挑战

管理智力员工的重点之一是如何让他们愉快地工作，管理者

China-Pub.com 下载

不能再忽视他们的性情、需要和兴趣了。当然管理人力资本中人的因素时，还要面对其他的挑战。为了使人力资本能够被有效地运作还要做到：

- 促动新知识的发展
- 挖掘每个人的知识
- 管理你不懂的知识
- 鼓励员工学习

促动新知识的发展

过去(例如，当我们刚开始工作时)我们通常有一套工作所需的知识体系。在这一体系中有固定的人担任新知识的专家的角色，例如研究人员、工程师等。知识在公司是持续地，以有组织的方式进行着传播。

如今，知识体现在公司的各个方面，互联网、媒体再加上传统的传播方式，如讲座、专业文章等。还有，现在的竞争优势不是通过缓慢地万无一失地知识积累建立起来的，而是在某领域突破式的革新。

因此，管理人员的一项最重要的工作就是促动新知识的发展。然而我们都认为要做的就是这些，实际上，旧思维方式和体系妨碍了我们。例如，我来到一家咨询公司，公司在吸引新顾客方面有相当出色的业绩，但却缺乏一系列服务来保持顾客的再次光顾。

China-Pub.com
下载

我有很好的新知识来避免这种顾客流失的情况再次发生。

但是，好事多磨。例如咨询专家们手头有一些建立了稳定关系的客户，并且从中获利。我呢，掌握为这些顾客进一步服务所必要的知识。如果某位专家推荐给我一个顾客，那么咨询收益归谁所有？是给咨询专家还是归我所有 (因为我提供了顾客需要的知识)？如果由最初介绍给我顾客的那个咨询专家获取收益，那我会得到什么好处？如果归我所有，有哪个专家会做这种又丢钱财又丢顾客的傻事？因为我们从各自的利益角度分析，所以问题变得很棘手，而且妨碍了新知识的引进。

“ 按常规办 ”是公司处理这类问题的常用方法，这也是新知识的丧钟。新知识要求变革，这种变革不仅仅是内容的更新，它还包括那些与旧知识相关的体系和结构的变革。这种变革常常是一针见血的，但是如果你不懂得如何应对这些变革，那些新的知识无论对核心竞争力多么关键也不会被组织采纳。

第1章讲述管理者如何鼓励员工学习新知识。

挖掘每个人的知识

近年来，随着教育程度的提高，以往那些由管理人员做决定、员工执行的方式已经不再适合组织的需要。有一种力量促使公司中越来越多的人承担起分析、综合、创新的责任。

信息时代将会更进一步推进这一类需求。在一个知识膨胀的

China-Pub.com 下载

世界里，一个人(像首席执行官)或一些人(像管理人员)不可能具有足够的相关知识来制定决策，不可能像他们在过去那样可能、可以独自决策。因此，员工在完成了基本任务后还要承担起咨询任务，并且参与决策。公司不仅仅热衷于让员工知道怎么做，最主要的是让员工认可公司的战略方向。知识员工如果不想投入智力资本就不必投入，就像上面皇家银行的例子，员工的这种倾向是很难被监测出来的。

第2章概述了管理人员如何帮助员工充分理解公司的战略及相关决策，从而做出恰当的判断，提出合适的建议。第 3章讲如何就公司范围的问题同员工进行磋商。第 4章讨论了如何让员工参与制定公司决策。

管理你不懂的知识

由于知识在不断增加，不断专业化。在许多学术领域，知识是如此博大，只有深入学习才能精通。就像我的一位同事，他在研究生院的学位论文写的是关于雏鸡的颜色偏好问题 (它们喜欢红色)，的确太专业了。

商业领域中的问题还不至于这样生僻，但我们同样要决定是成为通才还是成为如下领域的专家：金融、市场营销、销售或运作。今天，就是在金融或运作的特定领域也仍然存在不同层面的专业人员，相互不可替代。例如在一个生产运作中，你也许有一

China-Pub.com
下载

个工序改进方面的专家,他在工序重组方面的知识深度无人能比。专家在一个领域的精通可能伴随着知识面的狭窄，但是也说明他在这一领域非他人所能企及。

层出不穷的专家导致的必然结果会令管理人员不安：管理者越来越多地发现他们并不真正明白员工们在干什么。你可能对员工们的工作有个大概了解，但却总是不得要领。

这就引出了另一个令人不安的问题：“如果我不知道他们在做什么，我还能领导他们吗？”甚至更糟：“如果他们比我懂得更多，我的工作还存在意义吗？”幸好这两个问题的答案都是肯定的。具体问题将在第5章阐述。

鼓励员工学习

在一个静态的世界里，学习的必要性不是很大。你通常在年轻时学得很多，然后在经过一个特定的时期后就不用学习了。但是，在一个动态的世界里，学习是永无止境的。公司需要连续协调地促使员工增加知识储备,这对我们自己和工作都是有意义的。那些走在前面的知识汲取者也正是竞争优势的创造者。一个漫不经心的学习愿望是不够的。第 6章讲述了如何在公司里切实建立起学习机制。

你瞧，随着知识员工的增加，管理者的管理方法也会产生深远的变化。当具体的职位变得不再重要时，你将如何指挥？当你

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

不能真正明了你所监控的员工的工作时，你如何领导？当新知识的生命力很脆弱但是它对于公司的长期发展非常重要时，你又会如何促进它的成长呢？当知识想要自由地发展，你如何恰如其分地保持竞争力？这些恰恰是管理人力资本的挑战。第二部分会详细论述这些问题。

结构资本

结构资本 —— 是智力资本中的基础结构部分。这一部分经常能获得高度重视，可能因为它是最为具体的部分。建立计算机系统或数据库可以按照我们以前的工作方法，按时间顺序建立。建立人力资本和顾客资本实际上是人与人之间的问题，你不能把这些也按时间顺序建立起来 (例如，你将在明天 8:00有一个惊人的主意)。所以人力资本和顾客资本的结构建立与改进更模糊，也更复杂。

许多公司拥有的结构资本要比他们实际需要的多得多。结构资本的角色就是支持组织真正需要的知识网络，通过这一网络，人们可以彼此沟通。所有的结构资本都需要从这一角度进行评价。实际上，在智力资本领域中的领导者都一致认为：“ 没有强大的人力资本做基础，数量再多的结构建设都是无用的。”

只有注意到由结构资本引发的下列问题，公司所建立的精巧

China-Pub.com
下载

的结构资本才是有意义的。

结构资本的新的管理挑战

当然，建立和保持结构资本是一个重要步骤，但是如果公司希望最大限度地发挥智力资本的优势，仅仅建立结构资本是远远不够的。有效的管理结构资本中人的因素需要做到：

- 信息畅通
- 知识和人员更自由的流动
- 自愿分享和学习
- 知识回报
- 自愿变革

信息畅通

如果我是一个仓库管理员，你希望我运用我的知识来为公司出力，那么你就应该帮助我理解这到底意味着什么。例如，如果我不知道公司在资金方面有麻烦，我不会多此一举地调整库存，使它们更简单经济。当然，我知道根据领导们的训诫，我应该不断改进自己的工作，但让我们面对现实吧，我有自己仓库管理员之外的生活。只有告诉我一个更有吸引力的理由，我才会关注那些库存问题。知识和创新不是靠命令就能得来的，只能邀请。管

China-Pub.com 下载

理人员的挑战在于如何向员工发出一个难以抗拒、必须回应的邀请。这种诱人的邀约有时就是让员工知道公司里正在发生什么事。这经常需要公开迄今为止一直只限于公司经理的秘密（例如金融等秘密信息）。此外，要帮助员工理解这些事和他们的工作有什么关系。第7章讲述了你应该公开什么样的信息和如何公开它。

知识和人员的自由流动

如果你的结构资本正在运作当中，你可以想像有这样一个系统，当你在计算机中打入“分级统计”后，就能得到你想要的分析数据，从而可以帮助你进行工作。你能够使你的项目做得更快而且还能学到知识。这听起来很好，但这美好的情况只是存在一个假设的系统中或你的想像中，并不存在于公司里。现在来看看公司里屡见不鲜的实际情况：肯 (Ken)是我们公司的统计员，专门做统计、分析工作。同其他人一样，肯上班时要完成一系列任务。起初，一个外部门的人占用了肯一点时间，这可能不成问题。但是，大量的这种要求或需要大量时间解决的复杂问题可能会影响到肯的正常工作，这时肯的老板开始问肯：“你什么时候分析我需要的材料？”如果问题不能顺利的解决，肯可能被要求别再管这些闲事。那么以后只要不是通过正规渠道 (例如肯的老板)分配的任务，肯就不会去做。公司的网络并没有像它当初被预想的那样为每个人提供信息。如果管理者不能想办法解决信息共享的

China-Pub.com
下载

问题，员工将处于一种不合理的状态中：他们知道专家是谁，但却无法同其交流。第8章将讨论阐述这个问题。

自愿分享和学习

你可以建立一个很不错的数据库，但是如果没有人在其中添加内容，又有什么用呢？如果说我是一个写投标书和合同的专家，我对顾客的需求了如指掌，甚至知道一些主顾们小小的癖好。如果我在工作中的价值就在于我这样独一无二的竞争力，你说我会不会把这些小秘密放到数据库中与他人分享呢？如果尽人皆知，我这点知识还会值钱吗？

为了让数据库或任何其他形式的结构资本有效，必须让员工相信这是他们能够得到最感兴趣的信息，并且与他人共享信息的地方。这种思想不能靠强迫和命令实现。我了解许多的签约过程，你可以命令我去与他们分享我的知识，但由于这可以是例行公事性的，你如何知道我是否完全共享？也许另一个人使用了我提供的数据库后在投标中不幸惨败，这时才发现数据库的不足，但为时已晚。这就像是一个厨师给你他做巧克力蛋糕的配方，但却故意少写了一味原料。

因为与他人分享资料是自愿的，所以管理者的挑战就在于如何营建一个人们愿意共享知识的氛围。否则，建立数据库和其他结构资本的惟一效果是让公司的IT部门成天忙忙碌碌。

China-Pub.com 下载

再有，还有另外一个同样重要的挑战，就是如何让员工不断学习。上面的例子假设每个人都非常想获得新知识，是组织的旧方法和旧态度妨碍了大家。实际情况并不总是这样，有时候，人们需要激励才会去学习。

让我们再回到咨询公司这个例子中，由于咨询师所能兜售的只有他们的知识，因此咨询师是纯粹意义上的知识员工。像大多数知识员工一样，他们以自己的专业知识为荣，这种自豪感使他们很难接受新知识。新知识对旧的知识体系可能是一种侵害。承认自己需要新知识会使自己产生怀疑：我是否确实在从事着一种让自己感觉良好的工作。并且，在我试图理解、消化新知识的那一段时间内，我可能不太胜任。对那些由于专门知识而自我感觉很好的人来讲，这是一种令其反感的状态。

我们之中的大多数以我们的知识为自豪，学习新知识既危险又让人感到不安。我们只有处在一个相对宽松的环境中，老板允许你一时不能胜任工作，而且新专家不会突然取代其他人，新知识才有可能不会快速传递开来。第 9章会从个人角度阐述这一问题；而第10章将从团队角度来考虑同样的问题。

知识回报

我们已经讨论了一些公司只用金钱作为吸引和挽留知识员工的问题。钱当然是挽留人力资本的重要方式，但是它仅仅是众多

China-Pub.com
下载

方式中的一种。第11章将讨论金钱和其他激励方式在获取和运用知识时的作用。

自愿变革

就像你看到的一样，挖掘智力资本引发的变革不仅包括员工，也包括经理。是拱手让出决策权还是征服新知识的挑战？第 12章讲个人变革。

确保结构资本真正对公司的智力资本储备做出贡献，需要做到以下几点：自愿与他人分享知识；在公司的各层各级保持信息通畅；要比传统公司有更灵活的人员流动学习机制。一个网络形式的结构资本是必要的，但仅有这些还远远不够。管理这个机制中流入和流出的信息量是使这个机制达到均衡的关键。

顾客资本

当“ PC ”以一个品牌名称出现时，我就买了一台 PC机。这台PC机甚至连硬盘都没有。人们普遍对它的运作方式和原理很感兴趣，但是我只想用它来工作。所以我最好用不着在 PC的内部机制上花太多心思。我是一个时髦的消费者，走在时代的前列。现在的顾客也像我一样，希望产品和服务简单易行，尤其希望产品几乎永远不坏，即使坏了也要立即得到维修，当然，还希望下

需要全本请访问 www.ertongbook.com