

第1章

知识员工的招聘

“良驹能历险 耕田不如牛 坚车能载重 渡河不如舟。”在知识竞争日趋激烈的 21 世纪，如何吸引人才、善用人才和留住人才往往决定着组织的生死成败，而选聘合适的人才则是整个过程的第一步。

1.1 企业知识员工计划

1.1.1 知识员工与知识工作

知识员工与知识工作分不开。首先提出知识工作趋势的是著名的管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)他认为知识员工主要包括了“专业、管理层和技术人员”(professional & managerial and technical people)这个定义是很广泛的。其后，Manfred Kochen 于 1984 年在《A New Concept to Information Society》一书中提出了更具体的定义，他认为知识工作应该是“资讯主导”(information-based)、“知识密集”(knowledge-intensive)和“制造知识”(knowledge-generating)的集合体。Frances Horibe

将知识员工定义为“创造财富时用脑多于用手的人们”，她认为知识员工通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。她指出，在创造价值的过程中当然不可避免也会用到手，但只是用手将数据输入计算机而不是用手扛一个 50 磅重的麻包。

比尔·盖茨在他的《数字神经系统》一书中，强调了知识员工在数码时代的重要性。“知识员工是那些能善用资讯的人，而不是按部就班地把资料输进电脑的那种方式。”他认为，单纯性的工作性质将会被淘汰。知识员工必须能方便取得资料，对于提供这些资料的工具能驾轻就熟。“你的未来将更加有赖于你如何使用员工。”

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也可以想象得到。但即使是传统意义上需要大量体力劳动的工作（如制造业）也正在发生戏剧性的变化。生产 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。

工作具有创造性。知识型员工从事的创造性的工作，不同于体力劳动，也不同于行政性和操作性的白领工作，而是依靠自己的知识禀赋和灵感，应对各种可能发生的情况，推动技术的进步，产品的创新。

工作规程个性化。知识型员工的工作是大脑复杂的思维过程，不受时间和空间的限制，也没有确定的流程和步骤，自治性、自主性强，外人无法窥视和控制。

工作成果难以测量。知识型员工的工作，很大程度上依赖

于自身的智力投入，产品无形，难以测量，而且对于一些科技含量高的产品生产，往往是多个知识型员工集体智慧和努力的结晶，难以分割，这给衡量个人绩效带来了困难。

真正才华横溢的有用之才，往往又是充满个性而难于驾驭的，概括来说，高科技中小企业知识型员工具有以下几个方面的性格特点：

较强的自主意识。一般人都有独立自主的要求，能力越强，独立自主从事某项活动的意识越强。由于知识型员工拥有企业生产手段意义上的知识，具有某种特殊技能，依仗这种保障，他们往往更倾向于一个自主的工作环境，不仅不愿意受制于物，甚至无法忍受上司的遥控指挥，而更强调工作中的自我引导，对各种可能性做着最大的尝试，不愿俯首听命，任人驾驭。

独立的价值观。与一般员工相比，知识型员工更有一种表现自己的强烈欲望。知识型员工心目中有非常明确的奋斗目标，他们到企业工作，并不仅仅为了挣得工资，而是有着发挥自己专长、成就事业的追求，他们更在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可。因此，他们热衷于具有挑战性的工作，把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

流动意愿强。在高科技中小企业中，企业最有价值的资产是人们的知识、技能和不断创新的能力，而这一资产却存在于知识型员工的头脑之中，是企业无法拥有和控制的。由于大企业在资讯、知名度和人力争夺战中的选才攻势等方面皆强于高科技中小企业，因此，出于对自己职业感觉和发展前景的强

烈追求，人才流动成为这一行业的普遍现象。

另有研究单位用了 4 年时间，研究了 8 家不同企业的 14 个工作流程或工作种类，分析了知识工作的六种特性。

复杂 (complexity)。这种复杂来自工作所要求的知识的深度和数量，例如各行业的理论性知识，或者工作各部分之间的互相依赖的程度，都令知识员工在不可预知的情况下牵动其中一项而影响其他项目。

不确定性 (uncertainty)。这是因为工作中存在很多不肯定的因素。有两个原因，一是工作本身属于新范围，还有很多因素未经证实；二是因为知识员工所得资料不足，阻碍了准确预测和立论的能力。

不明朗 (ambiguity)。和那些不确定的因素不同，知识工作的性质不明朗是由于工作中出现的问题可能有多个理解，而导致含糊和混乱。如科研工作，通常都会出现很多不明朗的因素 (例如工作的目标 (该注意哪方面的创意?) 过程 (什么是最好的发展方向?))。

缺乏架构 (unstructured)。知识工作并非是单线有秩序地进行的，常见的知识工作可以是多次重复的，例如可能是同时处理创作、发展、验证和修正等。更有甚者，知识工作多数属跨部门性质，在这种情况下，知识工作就更见复杂，因为员工不仅需处理工作上的不明朗、没系统和不肯定的问题，还要和其他部门达成工作共识，寻找处理和应用资料的新方法。

难以观察和量度 (difficult to observe and measure)。由于知识工作的特性是不连贯和重复，所以是难以观察和量度的，以财务人员为例，他们的工作不一定完全按照流程办事，中间可

能出现突如其来的因素，而被迫改变工作秩序。

高风险 (high risk)。部分知识工作是属于高风险类别的，但高风险知识工作却不一定是复杂的，例如飞机驾驶员的工作，大多已自动化，飞机依赖精密的仪器和电脑系统操作，降低了对驾驶员快速应急能力的要求。

1.1.2 知识员工的主要特点

商业管理及资讯顾问公司安德森 (Andersen) 咨询和澳洲管理学院的企业改革研究中心，不久前发表了亚洲地区有关知识管理的报告。报告指出，现时区内鲜有企业拥有处理复杂的知识工作和知识员工需要的能力及专业知识。

现时，很多企业都知道知识资产的重要性。在不断改变的市场形态中，运用技能、知识和经验等智慧资产，来发掘新机会。

但中国，乃至整个亚洲都未形成这种趋势，最多只是处于雏形阶段，未有系统化的理论，大部分的企业对这个概念未有深入认识。其实，企业资讯管理的能力，能帮助企业内部创新意识，使企业更快地掌握新技术，将产品尽快推向市场，创造策略优势。

很多企业为了创造优势，都将重点放在资讯技术的应用上，例如如何建立企业的资料库和技术基地等。然而，研究报告指出，这都忽略了运作和应用知识系统的人——知识员工。

一个理想的知识员工不应只是能直接取得所需的资料，并应在资讯上加入价值，使之成为新知识。但很多企业难以理

解知识管理的真谛，弄不清管理应偏向资讯管理还是人力资源管理。实质上，两者应是同步进行的。

在对优秀的知识员工进行了分析后，凯丽和凯普兰发现知识员工的几大特点，他们分别是：

主动性——知识员工除了完成组织规定的职责外，还会做工作规定范围以外的工作；

优秀的网络工作者——他们会直接提供同事的知识和专长；

高度自我管理能力——他们能有效地利用时间，合理安排工作，及时完成任务以及很好地安排自身职业的发展；

优秀的团队伙伴——他们与同事协同工作并对结果承担共同责任；

具有领导才干——他们制定并宣布共同的工作目标并且努力工作以完成任务；

得力的助手——主动完成目标而不是等待上司具体的指示；

开阔的眼界——能够对工作看得更远并善于汲取他人意见；

良好的表达能力——他们能够富有说服力地表达自己的想法；

良好的沟通能力——他们谙熟组织的各种规定，尽力与周围的人沟通以促进合作。

这些表明开阔眼界而不是只局限于具体的工作角色，跨越组织及部门界限工作，参与集体工作和网络工作都是非常重要的。具有交际能力和自我激励精神的人的事业心、灵活性

和适应性都很强，因而被大胆聘用。行为举止和转换岗位的能力与专业知识同样重要，这是可以理解的。不断变化的市场、技术、方法和客户需求意味着当今许多专业知识迅速地过时。因此，适应能力和学习吸收新知识的能力就变得至关重要。

由此可见，要成为一名成功的知识员工需要具备如图 1.1 所示的各种能力。倒置的三角形的顶层表示员工表面的知识，它是明显可见的。越往下，能力越难以衡量，获得它们就越难。倒置的三角形底部是价值观念和信仰，它决定着知识员工的生活和工作方式。它根深蒂固，难以改变。三角形的右边是获得每层能力的方法。

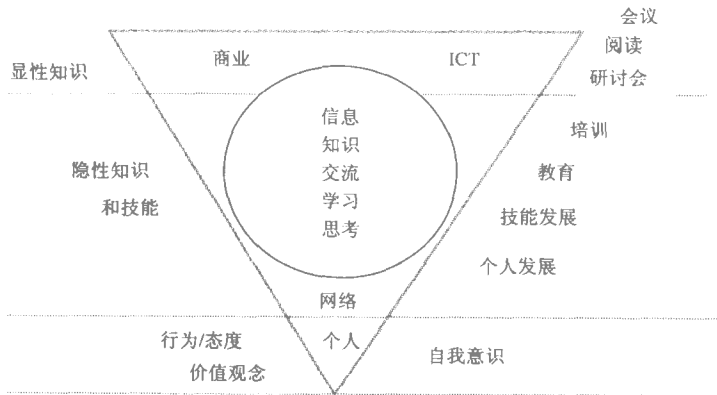


图 1.1 知识员工能力三角形

资料来源 大卫·J·斯卡姆，知识网络——明天的工具

辽宁画报出版社，2001年1月，P167

在对知识员工的管理中，由于他们具有较强的流动意愿，从而形成知识员工由传统的追求就业终身有靠，转而追求终身的就业能力。高流动率对企业人力资源计划提出新的挑战，也强化了知识员工就业的心理。在各大企业裁员风起云涌的今天，知识员工则保持了平稳的心态。在《华盛顿邮报》的一篇题为《行 炒了我吧》的文章中谈到，与传统行业裁员时雇员要面对很大心理压力（包括裁掉的和幸免留下的）的情形形成极大反差的是，多数在 IT 行业公司供职的高级白领们不但对此毫不在乎，反而认为公司将自己裁掉，会给他带来更好的发展机会和新的磨练；还有很多人认为，如果像现在吉卜赛人那样从一个生活场所跳到另一个场所反而能够满足他们的“历险”的心理，这倒不失为一种现代时髦的工作生活方式，尤其对于那些年轻、无子女以及对自身能力和技术拥有极强自信心的知识员工而言。

1.1.3 知识员工的需求

随着知识经济的发展，各个国家、地区和企业间的知识人才争夺战正日趋白热化，显示出新经济条件下，企业对知识员工的巨大需求。21 世纪以信息技术和生物科学技术为特征的知识经济日渐明显。随着网络技术、基因技术、生物技术、航空航天技术等领域的发展和产业升级，这些朝阳产业领域的知识型人才大受欢迎，其需求的缺口也越来越大。根据美国信息技术协会的最新调查，在硅谷从事网络技术的公司，人才短缺率高达 10% 估计约有 34 万个职位空缺。又据美国纽约相关媒体报道，美国目前有 100 万科技人员从事高技术企业的研究与

开发工作，但在未来的 10 年当中，美国还将至少需要 100 万此类人才才能跟上经济发展的步伐。根据美国国家媒体的一些预测，日本在今后的 10 年当中将短缺 160~445 万名科技方面的人才；欧洲仅网络人才到 2002 年就短缺 60 万人。中国是目前世界上发展最快的国家，最近中国又刚刚加入 WTO 这意味着中国企业将逐步走向国际化，参与世界范围的竞争，没有充足的、高质量的人力资源保证，就很难实现经济的进一步腾飞和经济的可持续发展。而现实是，中国从改革开放以来，出国留学学生共计 40 多万人，除了在校生 10 万人左右外，学成回国的仅占三分之一，在国外谋求发展和滞留的已有 30 多万人。

虽然发达国家利用科研环境优越、待遇高等条件从发展中国家吸引了很多知识型人才，例如美国每年都从国外引进 115000 名科技人才为主的专业人才，但是美国的高新技术人才短缺问题依然远未解决。2000 年 5 月，当时的美国总统克林顿就向国会提交了一项大力引进人才的计划。到了当年的 10 月 3 日，美国国会的众议院和参议院通过 S2045H-1B 增额法案，此项法案被称为美国 21 世纪竞争力的新方案，它有如下一些特点：一是把每年签发的 H-1B 即工作签证额从原来的每年 115000 名增加到 2001—2003 年的 200000 名。二是现行法律允许每个国家职位移民最高额为 10000 名新的方案允许职位移民特别多的国家可以使用其他国家未用完的配额。三是新方案允许工作签证的有效期可以超过现有的最高限制。四是让办理 H-1B 签证的专业人员转换工作时更方便。除美国外，其他国家如德国等也已经宣布了一些新的法律，引进技术人才。虽然一些突发的事情，如美国经济暂时性衰退、美国 9·11 恐

怖事件发生等暂时使签证、移民等引进人才的计划受阻，但根据最近的情况看，美国作为世界新经济的领头羊的地位稳固而不可动摇，其本身的经济也度过谷底开始回扬，人才尤其是科技人才巨大需求差距又将日趋明显和加大。

1.1.4 企业知识员工计划及过程

人力资源计划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

人力资源计划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段，它为下一步整个人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源计划的可靠性直接关系到人力资源管理工作整体的成败。所以，制定好人力资源计划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

在许多企业里，管理者都非常重视经营计划、开发计划等，但对人力资源计划并不是十分重视。有的企业没有人力资源计划 或者将它“隐藏”在企业整体发展计划中 只是一笔带过。实际上，公司任何的计划都是由人来完成，如果我们不重视对“人”的规划和管理，怎么能完成其他计划呢？

1992 年沃克 (Walker) 将制定人力资源计划定义为一个过程，此过程旨在保持和提高企业实现公司目标的能力，其手段是发展能够在可预见的未来提高人力贡献的战略。

换句话说，制定人力资源计划就是根据公司目标在合适的时间将合适的人员安排在合适的位置。

因此，这一过程可以被看成对人力资源的审计。这项审计有若干关键目标，其中较重要的包括：

确保企业能够吸引和保持其所需人力资源的数量和质量；

确保企业在人员布置方面能善用人力资源以达到最佳之经济效益；

确保企业有能力处理人员过剩或不足的问题。

总之，总的目的是减少不确定性和追求最高效率。因此，制定经营计划的过程与制定人力资源计划的过程之间有着直接的联系。

知识员工 人力资源计划大体包括对知识员工需求和供给的预测。预测外部事件比较困难，这里最重要的一条是劳动力市场的性质。

劳动力市场可以解释为企业中招收雇员的地理区域。劳动力市场当然不由企业控制并且瞬息万变，使企业难以就市场做计划。这里尤为重要的是技能的缺乏。企业的外部劳动力市场既可能供过于求，也可能供不应求。视当时具体技能供应是否充裕而定。岗宁格尔和佛勒德在 1990 年指出，劳动力供过于求的情况会导致激烈的就业竞争，结果造成素质提高但工资下降。

为什么会发生技能短缺或过剩的情况？一个主要因素是新的和先进技术的广泛应用。这样的技术如一把双刃剑，因为技术的发展和工人使用这种技术的技能发展之间存在着差距。因此，有人认为新技术往往令工人丧失技能，因为新技术使某种原先有用的技能变得多余。

另一个由劳动力市场引起的变化被描述为“灵活性公司模式”(flexible firm model)。

这是一个未来雇佣方式的模式，由阿特金森 (Atkinson) 于 1984 年提出。这一模式要求将企业现有的等级式结构打破，从而对不同的雇员群体可以采用根本不同的雇佣政策。根据阿特金森的解释，这一模式出现的理由是：“公司在寻求更多的灵活雇佣方式上有着很大的压力。它们很重视获得一支能够迅速、不费力和花费不大的劳动大军对付未能预见的变化，这支劳动队伍应能自如地扩大和缩小，工作时间内完成的工作与要求相吻合，并将劳动力成本保持在低水平。”

这个新结构要求把劳动力分成核心群体 (core group) 和外围群体 (peripheral group)。

形成核心群体的劳动力是稳定的，他们从事关键的固定的具体活动 (firm-specific activities)。核心群体的成员在职能上具有灵活性，或在多种职能上受过培训，因此具备多种技能。企业劳动力的其余部分被称作外围群体，他们在数量上是灵活的。因此，外围群体随着市场需求、竞争压力和企业外界环境情况的变化而扩大或缩小。

一般说来，核心群体的成员是全日制并且是长期雇员。他们之所以获得这种稳定性工作，是因为他们愿意接受多种技能的培训并且能灵活地执行多种职能。这类人员一般是管理人员和设计工程师。

第一外围群体中的雇员也可以是全日制的，但他们的工作不如核心群体那样专门化。办公室里的办事员属于这一类。这些工作不是固定具体的，企业可以在外部劳动力市场找到这类人员。

第二外围群体中的工作一般都有定期合同，他们的工作

稳定性不如上述两类那么大。

至于不是固定具体的工作，企业可能通过分包 (Sub-contracting)、自我雇用 (self-employment) 等方式从外界招聘。这不仅可使企业人员数量上有很大的灵活性，而且还促进了职能的灵活性，因为在这种情况下被雇用的人员必须负责完成某项工作，而这项工作也需要专业分工。例子之一是向外分包清洁工作。

总之，技能不足和对灵活性的更高要求是影响人力资源计划过程的两个最重要因素。

1.2 企业知识员工的招聘政策

知识员工是自主工作者 (Free Agent) 可以自主地决定自己的出路。他可以去大公司学东西，到中小企业发挥所长，或者到外商独资企业学习国际性技能。自主工作者之所以有不同的选择组合机会，是因为他们是知识型人才。企业在招募知识员工的时候，就应该持有不同的招聘理念，开发不同的招聘政策，采取不同的招聘方法与技巧。

1.2.1 核心价值观

组织在招募人才的时候，应留意人才在组织中有没有发展的机会，如果机会不大，即使能够将人才暂时留下，但也不能保证人才的长期忠诚。因此观察候选人的发展方向是否符合公司的核心技能，是不是与竞争策略相符是公司建立人员招募和筛选的首要原则。核心价值 (core value) 是所有的人都

必须遵守的重要原则，由核心价值我们才能导出核心技能，进而推导出对员工的基本要求以及公司的筛选标准。

菲利普·塞兹尼克 (Philip Selznick) 认为：“组织的生存其实就是价值观的维系，以及大家对价值观的认同”。共同的价值观是把所有的员工联系到一起的精神纽带。如果上下级和同事之间价值观差异较大，在对问题的看法和处事方式上相差甚远，大家在一起合作就会非常别扭，时间一长摩擦和冲突就会接踵而至。因而，企业不但要树立先进合理的价值理念，而且在员工招聘的时候就要注意寻找和发现志同道合者。

美国人力资源管理学者加里·德斯勒 (Gary Dessler) 指出，那些雇员有较强献身精神的公司都很明白，培养雇员献身精神的工作，实际上在雇员被雇佣之前就已经开始了，而不是要等到雇员被雇佣之后才着手进行。因此，它们在招聘的时候就十分小心，从一开始就执行“以核心价值观为基础的雇佣”策略。

美国爱德华兹公司正是遵循这样的策略招聘新员工的。公司不去追寻销售明星、推销状元之类的“高手”，而是仔细筛选与公司接触的人员。爱德华兹公司的首席执行官本·爱德华兹 (Ben Edwards) 说得好：“我们只要与公司文化协调一致，和我们同心同德、有自己个性的人。我们要的是白头偕老，就像一桩美满的婚姻一样。”

表 1.1 是《远东经济评论》、《亚洲华尔街》杂志以及以美国为基地的 Hewitt 咨询公司联手花费 6 个月时间的调查得出的亚洲地区最受欢迎的雇主企业；表 1.2 是 2001 年最受中国大学生欢迎的企业，也是中国教育部推出的“准白领”就业首选企业的排名。据专家分析，这些公司之所以成为最佳雇主企

业，主要是因为在这些公司中强调人的价值观，采取文明的人力资源管理政策，而且公司领导言出必行。

表 1.1 亚洲 20 家名列前茅的最佳雇主

1	The Portman Rit-Carlton, Shanghai
2	Agilent Technologies(Singapore)Pte. Ltd.
3	The Ritz-Carlton Millenia, Singapore
4	Western Digital(Malaysia)Sdn. Bhd.
5	PTEI Egant Textile Industry, Indonesia
6	Federal Express Service(Malaysia)Sdn. Bhd.
7	Tricon Restaurants International, Thailand
8	The Ritz-Carlton, HongKong
9	AMD(Thailand) Ltd.
10	Navion(Shanghai) Software Development Co.
11	Tenaga Nasional Bhd. , Malaysia
12	Ford Lio Ho Motor Co. , Taiwan
13	Intel Malaysia Sdn. Bhd.
14	Four Seasons Hotel Singapore
15	Agilent Technologies (Malaysia)Sdn. Bhd.
16	Jollibee Foods Corp. , Philippines
17	H & CB, South Korea
18	Shanghai Hornel Foods Co.
19	Crown Motors Ltd. , HongKong
20	Hewlett-Packard Korea Ltd.

资料来源 让雇员的心中只有你。《网络商务》，2001 年第 11 期

表 1.2 中国大学生就业首选企业前 50 名

1 微软	11 联通	21 麦肯锡	31 惠普	41 安达信
2 宝洁	12 中国电信	22 杜邦	32 东方电子	42 中国人民银行
3 海尔	13 英特尔	23 宝钢	33 TCL	43 中石化
4 IBM	14 西门子	24 中央电视台	34 中国银行	44 联众
5 华为	15 北大方正	25 索尼	35 南方报业	45 摩根银行
6 联想	16 诺基亚	26 爱立信	36 飞利浦	46 沃尔玛
7 摩托罗拉	17 中兴	27 通用汽车	37 东大阿尔派	47 中信
8 贝尔	18 大唐	28 中国移动	38 高盛	48 毕马威
9 朗讯	19 思科	29 大众	39 万科	49 新华社
10 通用电气	20 雅虎	30 长虹	40 搜狐	50 甲骨文

资料来源：《中国大学生就业》杂志

1.2.2 招聘什么样的知识员工？

高科技企业是知识型员工就业密集的产业部门。通过对几家 IT 公司的调查，可以看出高科技企业所需要的人才标准是什么。

a. 快速应变能力。IT 行业的发展变化非常之快，不确定的东西太多。在每天的工作中，都会碰到许多没有先例的问题、意外事件和变化的出现，企业不能一成不变不敢于冒险，但也不能孤注一掷。失败肯定会发生，尤其在变化大、决策时间短的今天。但是失败和错误并不可怕，可怕的是行动迟缓。与此同时又要有渴望成功的欲望。研究表明，高期望与成功之间有很强的关联，要在 80% 的失败率中胜出，需要员工具有强烈的成功欲望和动机。

- b. 富于幻想。知识工作需要高度的创意和分析，优秀的知识员工更应是富于想象力的“幻想家”。Microsoft 的盖茨、Oracle 的埃里森、SAP 的普拉特纳等都被称为“技术空想家”；
- c. 适于团队工作。“没有成功的个人，只有成功的团队”，这是高科技产业的共识。

. 2.3 内选与外聘

职位空缺是否能吸引人的一个重要的特征是它是否能够为个人的发展和晋升提供充分的机会，这一点对知识员工更为重要。而对这一特征产生深远影响的公司招聘政策之一就是“内部晋升”与“外部招募”的权衡和选择。事实上，一项在 1997 年对美国 MBA 学生所进行的调查发现，当他们对一家公司进行总体评价的时候，这是他们首要考虑的因素。内选是从组织内部选拔合适的人才来补充空缺或新增的职位。其优势主要在于：其一，从选拔的有效性和可行性来看，管理者和员工之间的信息是对称的，不存在“背向选择”，即员工为入选而夸大其长处、弱化其缺点但在某种程度上这不是为招聘者所不知的行为问题，甚至造成招募过程中的“道德风险”问题。由于内部员工的历史资料有案可查，管理者对其工作态度、素质、能力以及发展潜能等方面有比较准确的认识和把握；其二，从企业文化的角度来分析，员工与企业在同一个目标基础上形成的共同价值观、信任感和创造力，体现了企业员工与企业的集体责任和整体关系。员工在组织中工作过一段时间，已经融入到企业文化之中，基本上与企业建立了相互的承诺和利益共生体；其三，从组织的运行效率来看，现有的员