

新商业经济条件下的知识员工管理

关培兰, 李 晗

(武汉大学 经济管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 关培兰(1945-), 女, 河南舞阳人, 武汉大学经济与管理学院教授, 博士生导师, 主要从事组织与人力资源管理研究; 李 晗(1980-), 女, 河南许昌人, 武汉大学经济与管理学院博士生, 主要从事组织与人力资源管理研究。

[摘 要] 新商业经济是知识与市场经济互相影响互相推动而形成的新经济形态, 它既不是知识经济, 也不是市场经济, 它是科学技术发展和经济自由化相结合的结果。在新商业经济条件下, 人们的价值观念、思维模式、生活习惯、工作方式和人际关系等都将发生重大的变化; 知识员工也愈来愈成为主要的管理对象, 作为上层建筑的管理科学, 在管理理念和管理方式上都要与之相适应。

[关键词] 知识经济; 市场经济; 新商业经济; 知识员工管理

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2007)04-0493-05

为什么人力资源部门的工作在公司中的地位愈来愈重要呢? 这是因为知识经济网络时代的到来, 人们的生活方式、工作方式、心理能量、管理对象、组织结构模式、生产资源、经济增长模式等发生了根本的变化。为了应对和适应这些变化, 使企业在全球经济中变得更加灵活和更具生产力, 用比尔·盖茨的话来说:“关键是增强每个工作者的力量”, 而这些“工作者”就是知识员工。

一、新商业经济条件下的知识员工

为了提高人力资源管理的有效性, 首先, 让我们看看我们的管理对象、工作条件和环境等都发生了什么样的变化。

1. 计算机软件的应用, 尽管很难达到对复杂事件的意识和判断水平, 也不可能全部应对工作中的难题和挑战, 但随着 IT 行业的发展, 新软件将会学习人的工作方式, 了解人的需要, 快捷、方便地获得所需要的信息, 可以帮助人提高工作效率。计算机在工作生活中应用的广泛性, 使得人们将会像拿笔写字一样自然地去使用它。

2. 在信息时代, “无纸办公”、“流动办公”、“虚拟办公室”等全新的办公自动化概念, 可以使人们更迅速、更全面地获得解决问题所需的各种信息, 更高效、更准确地做出决策, 提高办事效率。据估计, 美国约有 1 千多家公司职员通过与公司连接的电脑从事各种远程的业务工作。电子农场的“农民”已经从传统意义上的体力劳动中解放出来, 他们可以在家或办公室获取各种庄稼成长的信息。

3. 知识经济信息时代的到来, 知识员工也逐渐成为主要的管理对象。知识员工与体力员工相比, 具有明显的特点, 比如, 知识员工有比较强的自主性、成就动机、创新愿望、不迷信、重真理、流动意愿以及他们的劳动过程和劳动成果难以控制。这就对我们的人力资源管理提出了新的挑战。

4. 互联网的发展使得管理过程愈来愈信息化,传统意义上的金字塔式的组织形式将逐渐扁平化和虚拟化。

总之,在知识经济信息时代,科技与生产力的快速发展,与市场经济的公正、自由和竞争的社会原则相结合,使人的个性更加张扬,施展空间更大。这种知识经济与市场经济互相影响互相推动而形成的新的经济形态,它既不是知识经济,也不是市场经济,我们把它叫做新商业经济。这是因为,市场经济在西方发展几百年,为什么在知识经济信息时代到来之前没有出现人才流动、辞职、跳槽如此频繁的现象呢?而现在跳槽的原因愈来愈复杂,对特殊人才来讲,工资报酬的多少不再是选择单位的主要原因。这种现象,用单纯的市场经济或知识经济都无法解释。所谓新商业经济是指遵照商业经济的运行规律,具有现代理念和最新专业知识的人,能够接受知识、运用知识、创造知识,并将知识转化为社会效益和经济效益,从而推动社会发展的经济。一句话:市场经济与知识经济的融合而形成的经济就叫新商业经济。它是科学技术发展和经济自由化相结合的结果,特别是经济自由化将规模庞大的劳动力队伍解放出来了。在这种新商业经济条件下,知识员工的价值观念、思维模式、生活习惯、工作方式和人际关系等都将发生重大的变化,知识员工也愈来愈成为主要的管理对象。作为上层建筑的管理科学,在管理理念和管理方式上都要与之相适应。如何实施对知识员工的激励与管理,就显得愈来愈重要。

二、知识员工的特点

管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)的《21 世纪的管理挑战》一书对知识工作者生产率作了考察,他认为在 20 世纪,管理所做的最重要也是唯一一贡献,就是把生产过程中体力劳动者的生产率提高了 50 倍;在 21 世纪,管理需要做出的最重要的贡献,是使知识员工的生产率得到同样的提高。这也是他首次提出“知识员工”的概念,他认为知识型员工是指:一方面能充分利用现代科学技术提高工作的效率,另一方面本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。知识创新力是知识型员工最主要的特点。此外,知识型员工的工作主要是一种思维性活动,知识的更新和发展往往随环境条件的变化而有所适应,具有很大的灵活性。所以,知识型员工兼具知识性、创造性、灵活性等方面的特征。加拿大著名的学者、加拿大优秀基金评选主审官弗朗西斯·赫瑞比(Frances Horibe)认为:“简而言之,知识员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们。”他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。当然,创造过程中用到手,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。现在我们已经进入 21 世纪,而 21 世纪属于知识经济的时代,知识是最重要的资源;拥有知识的人不再是一种成本或者一种工具,而是一种资源,一种人力资本。

知识员工与体力员工相比,概括起来有如下特点:

一是有较强的自主性。他们从事的大多为创造性劳动,倾向于拥有宽松的、高度自主的工作环境。注意强调工作中的自我引导、自我发挥和自我管理。过度严格的管理会被他们看作是不尊重和侮辱。

二是具有独特的价值观。与一般员工相比,知识型员工更在意自身价值的实现,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,从工作中获得满足感。

三是具有较强的成就动机。追求卓越,不满足现状,一旦选准目标就会持之以恒,不达目的决不罢休。

四是有高度的使命感。一旦他们认同自己的企业,就会将企业的生死存亡看作是自己的历史使命,会渴望为自己的企业做出自己的贡献,同时实现自己的人生理想,获得企业的认可和尊重。

五是有强烈的个人发展与流动意愿。出于对自己职业兴趣、感觉和发展前景的强烈追求,知识型员工具有较强的流动意愿,他们希望在流动中展现价值和实现价值。

六是蔑视权威、不迷信、重真理。学习型组织与知识智力资源的出现,将会淡化金字塔形的等级管理模式,对纯等级式的权威产生蔑视的心态,更倾向于全方位的信息沟通管理模式,信服知识和能力强的“引导型”管理者。

七是忠于职业多于忠于组织。他们留在一家公司并不仅仅是物质需要的满足,而是他们的一种职业兴趣的选择,对特定的行业易形成“路径依赖”。

八是知识员工的劳动过程难以控制。这是因为信息技术和互联网的出现,电脑成了重要的生产工具,独立操作,隐形化劳动,是在为公司工作还是在干私活,有形的规章制度是无法约束他们的行为的。

九是劳动成果难以控制。思维创造的无形、劳动过程的无形;每时每刻和在任何场所,工作没有确定的流程和步骤,对其业绩很难发现和考核,这就是知识产权纠纷案愈来愈多的原因。

十是愿意为人类社会做贡献而不太乐意与同事、企业共享。强烈的成就动机驱使他们强烈要求自己的劳动成果尽快得到社会的认同,但人的内在本性和外在考核制度的缺陷,又让他们不轻易将自己的成果与他人共享。

三、知识员工的管理

1. 创新管理^[1] (第175页)。创新是未来人力资源管理的主旋律。研究证明,提升生产率的真正动力,不是信息技术,而是人力资源的竞争和创新。随着技术水平的不断提高,知识员工在企业中的地位越来越重要,满足知识员工工作和生活质量的要求将成为21世纪人力资源开发管理的核心内容之一。知识员工不仅要得到公平合理的报酬,得到发展自我的机会和条件,而且还要得到职业安全保障。企业终将意识到员工需要的不是工作,而是职业。要改变传统的企业人力资源管理工作中的作业性的内容,如考勤、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。更加重视战略性项目包括人力资源政策的制定、完善;员工的教育、培训;组织发展规划和为业务发展开发提供人才支持等等。企业应该营造一个宽松自由的创新环境,树立崇尚创新、鼓励创新的风尚,让企业的每一个成员都成为创新的源泉。

2. 目标管理。伴随着INTERNET在企业管理中的应用,目标的确定、实施和评价将成为企业与知识员工之间建立战略伙伴关系的关键。面对知识员工,“没有高度信任,你不可能发掘他们最大的头脑潜力”。在当代,财富的创造不是靠手,而是靠头脑。公司的成功将不是依靠管理生产的能力,而是在于激发员工运用他们的创意、判断和努力。管理过程和管理目标是明确的,具有强制性的,但管理又是柔性的和弹性的。员工要了解企业的目标,企业也要了解员工的目标。企业明确的战略目标既是对员工的吸引,也是企业成功的行为导向。企业是一个利益共同体,员工首先是对自己在企业的利益的认同,进而才有对企业目标的认同。

3. 员工关系管理^[1] (第9页)。和谐的员工关系也是生产力。和谐的员工关系有利于增强员工士气,提高员工工作的积极性和主动性,最终提升企业服务质量;和谐的员工关系有利于鼓励员工参与,充分发挥企业人力资源的潜力,提高企业科学决策及民主管理水平;和谐的员工关系有利于避免劳动纠纷。

4. 人本管理^[2] (第10页)。在知识经济信息时代,经济已经由以生产为基础转变为以消费为基础。它已经由理性的范畴升华到理想的国度,从客观变迁为主观,到达心理的王国。这就意味着在当今世界上,“了解人”,“满足人”,“发展人”,以人为本,确实是成功的关键所在。那么,为什么还有很多企业仍然将“人本管理”挂在嘴上,放在文档里呢?本文认为,有四个原因:一是企业经营者没有明白企业存在的价值到底是什么。是的,企业是经济组织,追求利益最大化天经地义,但是并不意味着就可以不关心人,不把企业当作员工价值实现的地方。世界知名的长青企业的案例是最有说服力的佐证。二是企业经营者没有认识到劳动者具有对自己劳动力的所有权。人不是商品,但劳动力是商品。只有每个人才有对自己劳动力的所有权和使用权。劳动力是人的体力和脑力的综合。劳动力不是用人单位所有,用人单位只有合同所规定的对劳动力的使用权,而没有所有权。劳动者具有自由选择工作地点、工作类型、工作单位的权利。人对自由的需要是不可抗拒的。员工流动、人才跳槽,这是很自然的现象。三是一些企业经营者将“趋利避害”等同于人人都是自私的,既然是自私的,当然要严加管制。趋利避害是人的本性,但并不意味着人人都是自私的。四是一些企业经营者将人力资源管理仅仅当作是人力资源管理部

门的事,如果是这样,怎么可能在全公司实现人本管理呢?过去对体力员工的管理就好像管理一座大坝,而今天对知识员工的管理则更像是疏导一条河流,其目标不是阻止水的流动,而是控制水流的方向和速度。知识经济不是以知识为本,而是以人为本。尊重知识,尊重人才不等于尊重人。仅仅尊重人才,不利于人的聪明才智的发挥,只有将人当作自由的、自立的个人加以尊重,人才能发挥出自己的聪明才智。最适合人性的管理才最有利于激发人的创造力。

5. 组织人管理。从组织的人到人的组织,尽管这像是一句绕口令,但是却有着截然不同的意义,前者将员工看成组织的工具,后者则是为员工搭建发展的通道。企业需要的不是一个人,企业需要的是组织人。所谓组织人,按照人力资源管理的观点,首先人才与企业要有一个正式合同,然后需要与企业有个心理契约,最后对所在企业的文化有高度的认同感。只有这样,企业招来的人才能真正成为企业的核心竞争力。一个管理大师曾说过,企业主可以买到一个人的时间,可以雇到一个人到固定的工作岗位,可以买到按时或按日计算的技术操作,但你无法买到热情,买不到创造性,买不到全身心的投入。一个人只有把自己当成组织人,才能成为企业有用的人才。

6. 团队管理。在复杂多变的社会环境中,团队比传统的部门结构或其它形式的稳定性群体更灵活,反应更快。团队的优点是:可以快速地组合、重组、解散;团队适合担任需要多种技能、经验、创新性强、紧迫的工作任务;团队是真正的独立自主,它不仅注意问题的解决,而且执行解决问题的方案。显然,团队很适应网络时代的组织结构的要求。因此,实行团队管理是需要认真研究的问题。

7. 权变管理。管理者所面对的被管理的人是千差万别的,所处的环境是千变万化的,所以管理的风格也要变化,这就是权变管理之意。对人,管理者究竟要用哪种管理方法对员工实施管理,要考虑两方面的因素:一是当事人的个性特点;二是环境因素。当工作任务模糊不清,员工无所适从时,工作型管理方式更有效;如果是日常性工作,目标和达到目标的途径都很明确,关系型管理可能更合适。所以,管理是一种情景艺术,管理者虽然不要试图改变知识员工的个性特征,但可以帮助他提高素质。最强有力的经理就是那些能适应特定环境和特定情况的经理。灵活和适应性是管理的灵魂,是网络时代知识员工管理最有效的管理模式。

8. 知识贡献评价管理^[3](第 966-970 页)。由于知识员工的劳动过程和劳动成果难于控制,那么对知识员工贡献的科学客观评价将愈来愈重要。在知识经济时代,知识和信息已成为生产力和经济增长的核心资源和加速力量。基于此,传统的分配模式必然被打破,按“知”分配方式势必应运而生。按“知”分配就是按知识(智力)贡献价值分配的一种新型分配方式,其核心是建立在现代“知识分工与共享”基础之上,以知识(智力)资源的占有、配置、开发和使用为分配的核心要素,并以此来衡量其贡献大小与所得价值的多少。这一新型分配方式,是人类经济发展和社会发展全方位进步的显现,是经济升华、知识物化的结晶。在按“知”分配方式中,知识贡献成为一种有形与无形结合的资本。按“知”分配与传统分配模式的显著区别,在于对复杂劳动的知识贡献价值的重新认识与取向。按照传统的经济理论,价值的创造主要是两个基本要素——资产(资本)与劳动。由此也只有两种最基本的分配形式——按劳分配和按资分配。显而易见,这两种分配形式在特定的时代背景下都是公平合理的。在知识经济时代,由于知识员工创造价值的方式发生了重大革新,知识的占有、创造、配置、使用成为创造价值的主要手段和重要途径,只有按知识贡献和能力大小来进行分配的机制才能更加有效地体现这一时代的必然要求。按“知”分配,其分配的方式在这里发生了根本性的变革:既不是财富制衡权力的模式,也不是权力制衡财富的模式,而是依托知识员工掌握、运用、开发知识的手段和贡献所创造的价值来进行分配,从而第一次使知识贡献与价值分配明确地结合起来。按“知”分配所获得的“高报酬”,不仅意味着薪水,还意味着特殊贡献和良好的工作环境,以及为个人提供的发展条件,这是对知识贡献所创造价值的全方位的衡量与首肯,是对知识贡献者再创新价值的驱动与激励。

9. 开发管理。人力资源开发是指资方为了提高员工的敬业精神、工作热情、业务能力和组织绩效而在政策、使用和培养方面进行的一种有计划的、连续性的工作。它是组织发展的要求,也是组织发展的

基础和动力。但是,在现实中,人们对人力资源开发的理解有个误区,认为人力资源开发就是培训。培训开发很重要,培训开发不仅可以使员工获得目前工作所需的知识和能力,而且还可以使员工获得未来所需的知识和能力。可是,政策性开发和使用性开发也是开发的重要内容,它更适合知识员工。所以,培养性开发、政策性开发和使用性开发,对知识员工的职业生涯都非常重要。因此,对知识员工必须实行开发管理。

10.自我管理。在新经济时代,以个体为主的行为将会愈来愈突出。市场经济为人的自由发展营造了空间,INTERNET 为人际自由交往提供了便利。在这样的时代个体既是自己的领导者,同时又是自己的被领导者,也就是说,无论是在团队活动中,还是在个体的自主行为中,自己要靠自我来管理。因此,自我管理是知识员工管理中必须关注的问题。自我管理与其他管理相比有什么特点、自我管理应包括哪些内容、有什么方法、不同的人自我管理有什么差别,等等,都需要我们去探讨。管理发展的趋势将是人对自身的管理。

[参 考 文 献]

- [1] 孙建超,关培兰,张可莉. 如何应对员工纠纷[M]. 武汉:湖北人民出版社,2005.
- [2] 关培兰,曹焕甫. 如何让你的企业更有人性化魅力[M]. 武汉:湖北人民出版社,2005.
- [3] 张建华,刘仲英. 知识管理中的知识贡献激励机制[J]. 同济大学学报:自然科学版,2004,(7).
- [4] 颜世富. 三者信息时代与心理调节[M]. 上海:上海人民出版社,2001.
- [5] 关培兰. 组织行为学[M]. 武汉:武汉大学出版社,2000.

(责任编辑 邹惠卿)

Knowledge Workers Management in New Marketing Economy

GUAN Peilan, LI Han

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: GUAN Peilan (1945-), female, Professor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in human resource management; LI Han (1980-), female, Doctoral candidate, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in organizational behavior & human resource management.

Abstract: This paper will discuss that knowledge worker management in new marketing economy. What is new marketing economy? It is neither knowledge economy, nor marketing economy. It is result of combination of science technology development and economic liberalization. There are much change of values/thinking model/live/working style/personnel relationship, and so on in new marketing economy. There are more and more knowledge workers in working place. How to encourage knowledge workers? This paper will give some suggestions.

Key words: knowledge economy; marketing economy; new marketing economy; knowledge worker encourage