

站内公告

会员登录

名称

密码

验证码  3658

超级搜索引擎

栏目

类别

关键词

广告服务

热门文章TOP10

- ▶ 面试基本方法
- ▶ 解放HR的七把金钥匙
- ▶ 某公司新员工职业生涯规划探索
- ▶ 年终奖金如何发，最起作用？
- ▶ **第一章 人力资源概述(E)**
- ▶ 员工关系管理的最高境界
- ▶ 一名HR在两家西门子的面试经历
- ▶ 观察：电力企业绩效建设重在数据管理
- ▶ 惠普：文化魔力
- ▶ 论人力资源部在企业中的地位

版权及免责声明

本站资料文章其版权归作者本人所有。

如果有任何侵犯您版权的地方，请尽快与本站联系！

您现在的位置：经典教程>>正文

查看：[ 大字 中字 小字 ] [双击滚屏] 查看权限：普通文章

## 知识型员工

作者：donews 来源：互联网 阅读次数：249 发表日期：2007-9-19 0:06:50

知识员工越“管”越乱

管理大师彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》中预言：“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提高。”

在谈论如何管理“知识员工”之前，我们首先需要讨论的一个问题是：“知识员工”是究竟如何工作的？

事实上，基于工业时代长期以来管理“体力劳动者”的习惯性，管理者几乎很少深入思考和追问这个问题，至少，他们总是在无意间将用于管理体力劳动者的方法，譬如命令、服从、考核、执行等等典型的工业时代的管理，原封不动地直接搬来用于管理知识员工。

一个知识工作者的创造力，是否会在流水线式的工作方式中出现？一个知识工作者的点子创意，是否会在严格的绩效考核中随之出现？等等，干脆，更通俗的说：假如企业承诺给予知识分子高额的金钱奖励，或是极大的精神荣誉鼓励，那么，一个知识分子的创意或创造，是否就会因这些刺激而应声出现哪？

答案：NO。

因为金钱可以买来体力劳动的工作成果，但却无法买来知识工作者的知识性创造成就，我们还从未听说过，哪一项伟大的科学技术发明，是因为高额奖励的刺激或是在规定的八小时工作时间内而应声出现。

知识员工为何难管？

尽管目前对“知识员工”的管理众说纷纭，但无人真正知道该如何进行

话题还得从本刊的定位说起，既然名为《新智囊》，那么新在何处呢？21世纪的管理挑战是我们主攻的目标，而这个想法一经说出，在私下与读者与客户的交流中，感到这个题目充满着迷惑，但更多的是挑战。

那么，21世纪的管理挑战是什么呢？

管理大师彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》中写道：“在20世纪，管理所做的最重要也是惟一的贡献，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。”

大师已经仙去，留下了问题，可并没有答案。

## 知识员工VS体力劳动者

在谈论如何管理“知识员工”之前，我们首先需要讨论的一个问题是：“知识员工”是究竟如何工作的？

事实上，基于工业时代长期以来管理“体力劳动者”的习惯性，管理者几乎很少深入思考和追问这个问题，至少，他们总是在无意间将用于管理体力劳动者的方法，譬如命令、服从、考核、执行等等典型的工业时代的管理，原封不动地直接搬来用于管理知识员工。

一般来说，早期的体力劳动者或者说蓝领工人，他们的基本工作需求，是出于维持个人基本生存的生活目的；他们的心理需求，是渴望获得稳定收入的安全感；他们个人价值最大化的路径，是通过组织内部升迁获得更大满足感。

但是，知识员工或者说白领阶层，则恰好与蓝领工人的需求相反。今天的白领阶层早已不再是为了生存目的而工作，而是为了获得个人快乐或价值观而工作，即使是他们为了暂时生存困境而不得不屈就于某个企业或职位，那也是他们一个临时性的工作或决定。他们“身在曹营心在汉”，只会无精打采地应付性地工作，并且时刻准备着逃离现在的企业或岗位，去寻找只属于自己热爱的、具有挑战性的快乐工作。

显然，知识员工和体力劳动者的工作机理，是截然不同，甚至是完全相反的。体力劳动者主要是依据严格执行程序和记忆重复性的工作为企业创造价值，但对于以创造性活动为主的知识员工来说，遵循程序和执行命令则变成了致命的束缚，因为知识员工是通过创造、创新和创意创造价值。

知识员工所拥有的知识，是具有高度移动性的生产资料。这同样适用于高级知识员工，如研究科学家和知识技术人员，例如理疗师、电脑技术人员和法律助理。知识员工与资金的提供者一样，都提供“资本”，二者相互依存。这使知识员工处于平等地位——相当于一个合作者或合伙人。

在德鲁克看来，知识员工具有如下特征：

- 1、 知识员工自带生产工具，与组织联系松散；
- 2、 除非把知识应用于工具，否则毫无意义；
- 3、 组织无法有效地监督知识员工；
- 4、 组织无法以薪资赢得员工的忠诚；
- 5、 现代组织不是老板与部属的组织，而是一个团队合作的组织。

知识员工的管理应该以这个假设为基础：公司需要员工甚于员工需要公司。他们知道他们任何时候都可以离开。因为他们具有流动性和自信心。这意味着对他们必须以自愿者的身份来管理。首先，这些人想要知道的是公司在努力做什么和向那个方向努力。其次，他们对个人成就和责任感兴趣——这表示他们必须要被安置在合适的职位上。知识员工期望不断的学习和培训。最重要的是，他们想要得到尊敬，不完全是为自己，更多的是为其所在的知识领域。他们比传统的工作人员向前进了几步，传统的工作人员习惯期待指令来做工作，尽管后来越来越期望他们“主动参与”。相比之下，知识员工期望在其自己熟知的领域内作出自己的决定。

人人都是管理者。

越战期间有家报纸曾在越南丛林中采访一位美国步兵上尉。记者问：“在这么混乱的情况下，你如何让大家听命于你？”这位年轻的上尉回答说：“在这里只有我一个人负责，但是如果弟兄们进入丛林中遇到敌人，我不可能从大老远处告诉他们该怎么办，我的工作就是要在事先确定他们都知道自己该做什么，等到情况发生时，他们只能靠自己的判断。不过，责任还是我一人扛，但是决定却操纵在现场人员的手上。”

知识员工必须做决策，而不是按照命令行事，他必须为自己的贡献负责，同时凭着自己的专业知识做出更好的决策。

CPU电力公司有这样的看法：“为顾客服务并为他们创造价值，意味着公司每一个员工都应看作是负责整项工作的专业人员，而不是局限在自那一小块，不要事事征得老板同意，你应该知道该怎么做最好。”

[\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[3\]](#) [下一页](#)

[录入：互联网 责编：donews]

[上一篇：公司社会责任与社会标准认证](#)

[下一篇：五种拟定绩效考评要素的简单方法](#)

❖ **【公共评论】** [目前共有 **0** 条评论] [发表评论]

暂时还没有评论

第0页, 共0页, 共0条评论

❖ **【相关新闻】**

❖ **【相关文章】**

❖ **【相关软件】**

[| 友情链接](#) | [| 版权声明](#) | [| 超级搜索](#) | [| 网站帮助](#)

鄂ICP备06020178号 建站时间：2006-9-13

Copyright © 2006-2007 武汉科技大学人力资源开发研究所。网站维护：[hrm2008@yeah.net](mailto:hrm2008@yeah.net)