

以新的方式管理知识工作者 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_A5\\_E6\\_96\\_B0\\_E7\\_9A\\_84\\_E6\\_c123\\_289060.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BB_A5_E6_96_B0_E7_9A_84_E6_c123_289060.htm) 你是否发掘了知识工作者的最大价值？ Are You Getting the Most from Your Knowledge Workers? 巴布逊学院（ Babson College ）信息技术与管理学总统奖教授托马斯达文波特（ Thomas Davenport ）称：如今，知识工作者占据了经济发达国家25%到50%的劳动力。知识工作者为你发明新产品和新服务、设计营销计划，并制定战略。 达文波特在其著作Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers（哈佛商学院出版社，2005年）中写道：这些工作者“是拉动经济进步之犁的骏马”。但是，你怎么知道你的知识工作者在拉犁时是否尽了全力？你无法像监控生产线员工那样监控其进度。他们的工作往往看不见，摸不着：他们利用个人的专业技能做出判断，他们即兴创作，他们与组织内外的其他人员协作，他们运筹帷幄，他们培养客户关系。你怎么知道自己是否在对其进行有效管理？如何让知识工作者创造更多价值由于知识工作难于度量，有些上司采用放任自流的做法：他们完全不“管理”知识工作者。有些则对其采用传统的管理套路，例如：告诉他们如何完成自己的工作，或者将其纳入课层制汇报体系。对于那些比上级更精通自身的专业领域，要求更多自治，在社群网络中与他人协作才能发挥最佳的员工来说，这样的做法只会事与愿违。达文波特认为，管理知识工作者的人能够使其部属创造更多效益。策略之一是向其提供诸如PDA和即时消息等技术产品（最重要的是提供有效

使用这些产品的指南)，让他们无论身处何地，都能彼此之间或与客户更加高效地沟通。另一策略就是促进社群网络的生成，让高绩效员工能借此迅速找到、分享推进项目所需的宝贵信息。就连实体工作场所的改变也会有所帮助，比如：增加各类协作场所，提供安静的办公室供员工不受打扰地独自思考。但达文波特指出，同样重要的是，知识工作者的领导必须以新的方式履行职能。他认为，这些变革总合起来，将形成管理的革命。从上司到“队员兼教练”达文波特预言，知识工作者的管理会出现若干重大转变。首先他认为，知识工作者的领导将更多地出自本行，从事与自己所管理的员工相似的工作，而不仅仅是监督工作。此外，与老一代经理人相比，他们的工作重点将大为不同。他们将组织社群，而非上下等级。他们的工作中心是培养和训练员工，而不是聘任和解雇。他补充道，知识工作的管理者不会支持官僚作风，而是会“将其摒弃，从而让知识工作者自由自在地将工作做到最好”。他指出，当代最有成就的几家知识工作机构（比如：曼哈顿计划及施乐公司的帕洛阿图研究中心）给高层主管指派的首要工作，就是保护知识工作者免受官僚作风影响。这些主管通过多种方式实现自己的使命，例如：确保充足资金不断注入适当的知识工作项目，向其他经理解释他们所不了解的知识工作的内容，避免有人把不必要的条条框框强加给知识工作者。达文波特指出，许多经理会觉得难以找到适当的平衡点，既监督知识工作者，又跟他们并肩完成知识工作。他承认，这种新型知识工作经理（即所谓“队员兼教练”）总会感到矛盾。如果过分关注传统意义上的管理职责（比如预算和规划），可能会导致自己接触不到客户真正

关心的问题。反过来说，过分倾心于开展知识工作，则可能无法满意地履行管理职责。如何解决这种矛盾？许多专业服务公司、大学及研究机构早已熟知这个难题，并提出了可供效仿的解决方式。例如，大学中的高层主管仍然会开展教学、研究和出版，让知识工作“拳不离手”。但达文波特指出，不论采取何种做法，“都必须在整个组织层面上加以确立。律师行可能指派某些合伙人多花时间管理员工，而让其他人专心服务客户。这需要在组织层面达成共识，因为以员工管理为主的合伙人所贡献的收费时间会减少。”有些公司则安排人员轮换从事这两种工作。然而，达文波特告诫说，不应当让员工长期脱离知识活动，特别是脱离与客户的联系。

“如果荒废工作太久，这些员工便会失去知识工作同行们的尊重。”他说道。明确工作的意义 达文波特称，除了驾驭队员兼教练的角色，知识工作者经理的另一项工作重点就是为其员工“设置组织所处的背景”。“相对于其他员工，知识工作者更加强烈地需要感到自己在为大事业贡献力量，而自己所在的组织正在开展有意义的工作。”他说道。正如他在Thinking for a Living中写到的那样，这些员工“需要了解自身工作的大背景，比如：行业趋势、公司在行业中的定位、公司的重大举措、特定绩效目标，以及个人表现跟这些因素之间的关系。”同样重要的是，经理需要格外留意地为员工分配项目，既让其个人感兴趣，又跟组织目标一致。找到最佳匹配需要时间，并留意细节。为知识工作者分配和塑造任务，需要比其他员工更多的互谅互让。当员工感到自己是项目的主人，并看到自己在大局中的角色时，他们的成效会大大提高。 绩效的衡量与试验 达文波特指出，知识工作者的经

理还必须以新的方式评估部署的绩效。“评判他们的标准应当是产出，也就是成果，而非投入，比如工作时数或工作地点。”创建质量标准。尽管这些标准带有主观色彩，但只要覆盖面够广，便会有效。例如在专业服务公司，媒体及分析师关系主管可能将“媒体提及次数”和“分析师报道好评次数”作为绩效度量指标。随后，设计变革措施以提高自己所确定指标的绩效，并对这些措施进行试验。达文波特认为，经理不应该只为了让知识工作者多出成果而采取干预行动，“我们还必须从干预行动中学习到东西”。数不胜数的企业发起变革措施（比如将知识工作者从封闭办公室转移到小隔间，试图促进开放式沟通），但却不评估这些措施对绩效的影响。“我们在做试验，却没有从试验中学到东西。”达文波特说道。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)