

知识经济时代员工管理的逻辑

董志强

什么是知识经济？知识经济时代的员工管理面临什么样的挑战，该采取什么样的对策？这些挑战和对策与知识经济具有什么样的内在逻辑？这也许是众多人力资源经理和研究人员正在思考的内容。本文也许可以为这些问题刻画一个大纲。

什么是知识，什么是知识经济？有关的论述可谓汗牛充栋！但是，我们不要束缚于那些陈词滥调。所谓知识，在经济学里被分为两类，一类是技术或者诀窍（Know How），即做某一件事的技能知识，比如会计知识、农业生产知识、开车的知识等等；另一类是属性知识（Property Information），它是关于交易物的某些属性的知识，比如某商品质量好坏，某个人的信用程度，某个企业的实力等。

技术知识对于生产非常重要。更先进的技术代表更先进的生产方式、更高的生产率、更低的生产成本以及更强市场竞争能力。一个在技术上领先的企业，通常在市场竞争中更能占据优势。

属性知识对于交易非常重要。因为它提供了市场交易的关键信息，如果缺乏这些关键信息，交易成本就会大大提升，甚至高到使交易不能发生的程度。比如，某件名牌产品，但你不知它是否是真的名牌，你会出名牌的价格去购买它吗？一名求职者，在你不知道他的底细的情况下，你会雇佣他或者给予他高工资吗？

由此，当我们谈到知识经济的时候，我们实际上表达了这样两个含义：知识经济是技术经济，知识经济是信息经济。从而，在知识经济时代的员工管理中，我们需要考虑的也将是这样两个问题：一是员工是否具有完成职业活动所需要的技能；二是如何解决由于缺乏员工的属性知识而带来的信息问题。

先看第一个问题，员工是否具有完成职业活动所需要的技能。在技术决定产出的时代，生产的技术含量越来越高，生产过程对员工的技能要求也越来越高。过去在流水线上生产的工人，也许只需要懂得怎样拧一颗螺丝，或者打一个孔，或者绕一个线圈，这些工作都是非常简单的。但是在现在或不久的将来，弹性制造系统、电脑一体化生产系统等要求他们不但要掌握更多的工序和工艺，也需要掌握新的电子、信息等新技术。一个销售人员，过去也许是走门串户，但是现在他要习惯在网上展开促销活动。一个经理，过去也许只需要通过地区的资料进行决策，但是现在却面临全球竞争，他不得不从更广阔的背景进行决策。一个人事经理，现在他也许需要适应网络招聘和虚拟组织管理。所有这些，涉及到对不同员

工的技能要求。

在技术一日千里地发生变革的今天，只有不间断地学习，才能跟上技术发展的浪潮。因此，企业有必要建立起不间断的培训练体系，以及学习型组织。应该认识到，培训已经不再是企业为员工的奢侈付出，而是企业的一种必要的消费，是维系企业竞争力的必要条件。

实际上，技术与技能问题并非员工管理的主要问题，因为它通过培训等人力资本投资就可以解决。知识经济时代员工管理的真正困难在于那些难以解决的信息问题。

首先，知识经济时代的员工，由于生产的技术依赖性，因此他们的产出并不容易直接观察，从而他们的报酬也不可能根据产出来定义。但是，倘若他们的报酬以他们投入的时间来定义，则他们就可能欺骗他们所在的企业，表面上在辛勤工作，实际上也许在干着自己的私活。当然，企业可以选择严格的监督，但这在很多情况下是办不到的，因为监督的成本太高了。这种高成本来自于 a) 监督人员不可能对每个员工进行全过程的工作监督，b) 由于工作太专业化，监督人员也许并不能看出某些员工在做什么，以及 c) 监督人员本身也是员工，可能存在偷懒。事实上，知识经济时代，比之传统经济时代，生产的专业化加深，员工掌握有更多的私人信息，更能成功地采取欺骗或机会主义行为。

其次，知识员工的工作方式也与传统经济时代大不相同。比如家庭办公、远程办公的兴起，企业如何有效地测度员工的工作态度？在员工的工作相互联系如此紧密的条件下，如何确定每一员工的业绩？当劳动的边际产品价值难以衡量时，企业如何为知识员工的劳动力定价？

还有一个非常重要的问题是，由于对技术的依赖可能导致对某些具有专业能力的员工的依赖。这种依赖可能加大企业人力资源管理风险。这些风险的存在不仅会直接影响着企业人力资源管理的成效，也可能挫伤员工的积极性，导致士气下降、工作效率降低、员工离职率增高，甚至使企业陷入危机。由于一些关键员工的离职，而给企业带来致命的打击，这样的例子并不鲜见。

上述这些问题，均源于对员工的属性知识缺乏掌握，属于信息问题。从经济意义上说，企业要通过监督、了解员工的信息来解决信息问题几乎是不可能的。但这并非意味着这些问题不能通过其他方式解决。至少有两个思路提供了解决此类问题的方法，一是组织结构变革，二是选择合理的报酬合同。

组织结构变革的目的旨在通过调整组织结构以获得更多的信息，比如组织扁平化，缩短上层管理者与员工的信息渠道，以及基于网络的网络式组织结构，

则可以使信息进行全方位的及时流动。综观全球组织变革趋势，无不趋向追求民主和开放的组织，因为知识时代的员工具有高度的自立性，他就是中心。组织是一个网络，每一个员工都是网中的结点，既是别人的中心，也以别人为中心。

选择合理的报酬合同则出于激励员工避免信息不对称的机会主义行为。比如采取延期报酬合同，可以对员工职业生涯进行激励。延期报酬合同强调在职业初期给予员工低于其价值的报酬，而在职业后期给予员工高于其价值的报酬，这可以激励员工一直保持努力。股票期权激励、年薪都是延期报酬合同的一些具体方式。给知识员工支付报酬的一个根本原理就是，让他们分享企业的成果，以便将他们自己的命运与企业的命运联系在一起。在有些企业，采取了人力资本入股的方式，充分界定了人力资本产权。只有产权明晰了，员工才知道那些利益是自己的，然后决定努力方向。如果采用一个分成合约，企业就可以只观察总产量就达到激励员工的目的，而不必再辛苦地监督员工——当然，一种随机安排比如临时抽查、不定期的偶尔检查，以及重奖和重罚措施都是必要的（重罚本身不是目的，但是重罚的威胁必须存在，否则企业对员工的威胁不可信，员工照样可以偷懒）。

本文没有提出一个企业应对知识经济时代员工管理的具体方案。每个企业的具体情况是不同的。本文仅仅刻画了知识经济与知识经济时代员工管理之间的逻辑。我们说，知识经济对员工管理带来的挑战，最终的落脚点只有两个：员工的生产技术和管理中的信息不对称。解决前一个问题的措施是人力资本投资和建立学习型组织；解决后一种问题的措施是设计激励合同和建立扁平化最好是网络化的组织结构。无论解决哪一个问题，都涉及到的是必须对传统的管理思想、制度进行变革。制度创新，才是根本性的措施，也是最有效的措施。