

人力资源规划对知识管理的推动作用

——基于微软公司的案例研究

王德闯, 陈娟娟

(辽宁师范大学 管理学院, 辽宁 大连 116029)

摘要:员工作为组织内部最活跃的因素,对组织知识管理的成功实施起着关键的作用。以微软公司为案例研究对象,通过重点研究微软公司人力资源规划中的人力资本分析方法、人才培养开发计划以及创新激励措施,分析了人力资源规划在减少组织知识流失、整合知识管理基本流程方面的推动作用。最后在参考微软公司先进经验的基础上为其他组织提出有关人力资源规划的发展建议。

关键词:人力资源规划;知识管理;知识流失;微软

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2017)02-0067-05

一个组织要进行有效的知识管理,关键在于明确知识管理所涉及的所有组织层面和所有部门,建立起系统的知识管理组织体系。这不仅需要信息技术部门为知识管理提供技术支撑,还需要人力资源部门在组织发展战略的指导下通过实现人力资源管理活动的有序化,调动员工的积极性和创造性为组织提供源源不断的组织知识资本^[1]。同时,知识包括显性知识和隐性知识,显性知识比较容易被编码或传播,而隐性知识是个性化、经验化的知识,不易被共享或传播^[2]。正是由于隐性知识一般与认知个体无法分离,因此如何减少员工隐性知识的流失,如何更有效的推动员工之间隐性知识的共享都与组织的人力资源规划密切相关。目前,有关人力资源规划对知识管理推动作用的研究还相对较少。在对人力资源规划以及知识管理相关理论进行阐述的基础上,以微软公司为案例研究对象,分析出人力资源规划如何在实践中推动组织知识管理的发展。

1 基础理论框架

1.1 人力资源规划的概念

人力资源规划是人力资源管理工作的一个重要职能,是指在组织目标的指引下,按照组织战略规划的要求,对组织人力资源数量、质量以及结构的规划^[3]。组织人力资源规划的具体内容主要涵盖三个方面:在数量方面,通过分析组织人力资源的发展现

状以及外部环境的变化,预测组织人力资源的供求差异,并及时采取措施进行调节;在质量方面,通过引进高技能人才以及制定人才培养计划等方式,提高组织员工的知识技能水平和综合素质,在实现员工个人价值的同时为组织发展提供支持。在结构方面,基于对员工个人能力、特定技能和知识结构的分析,研究组织机构人员搭配是否合理高效,保证人力资源目标与组织目标的和谐统一。人力资源规划的总目标是以综合人力资源的各种信息为基础,通过平衡人力资源的需求与供给、保质保量的供应人力资源,实现组织资源的优化配置并为组织持续发展提供支持。

1.2 知识管理的相关理论

1.2.1 知识管理的基本流程

知识管理是指组织为了谋求可持续的竞争优势,利用知识信息化挖掘知识资源,整理和存储知识形成知识资产,并通过传递、分享、利用和创造知识实现知识价值化^[4]。依据知识管理的基本概念,可以将知识管理的基本流程划分为:知识获取、知识存储、知识转移、知识应用和知识创造^[5](如表1所示)。

组织可以充分利用各种工具和手段,通过对知识获取、知识存储、知识转移、知识应用和知识创造的高度整合,形成围绕知识投入—知识转化—知识创新的无限循环过程,在全面推进知识管理实施的基础上提高组织的应变能力和创新能力。

收稿日期:2016-10-18

作者简介:王德闯(1988—),男,辽宁瓦房店人,辽宁师范大学管理学院,硕士研究生,研究方向:电子商务与物流;陈娟娟(1993—),女,辽宁师范大学管理学院,硕士研究生。

表 1 知识管理的基本流程

知识获取	从组织内部员工、其他组织、专家或者大学等知识来源汲取知识的过程。Cohen 和 Levinthal 认为一定的知识基础是获取和使用新知识的前提条件 ^[6] 。
知识存储	将获取的知识转化为组织记忆的过程。 知识存储可以通过利用存储介质或存储设备把知识规范的存入组织信息系统,也可以以价值观、准则和信念等形式通过融入组织文化完成存储 ^[7] 。
知识转移	知识从某个人的头脑中转移到另一个人头脑中的过程,有利于促进新知识的产生。知识转移受到知识源、媒介、情景、内容、知识受体等因素的影响 ^[8] 。
知识应用	依据已有的知识经验去解决有关问题的过程。 知识应用的效果会受到信息技术和个人知识吸收能力的影响。
知识创造	通过知识的相互交换或者对已有知识的重新组合创造出新知识,并将这些新知识融入到产品、服务和系统的过程。

1.2.2 知识流失的基础理论

知识流失通常是指因为组织规模发生变化或者组织内部人力资源发生变动而引起的某些专业技能或者其他知识资源的缺失^[9]。员工作为知识的载体,是知识转移和知识创造的内生力量,因此也是组织知识管理的关键因素之一^[10]。当组织由于经营状况不佳进行裁员或者员工出于自身原因选择辞职或者退休时,就会导致某项关键技术、某些关键项目、某种关键人际关系伴随着这些关键人员的离职而流失。人事变动所产生的知识流失一般是员工在工作中积累的专业技能、解决问题的能力以及经验等隐性知识的流失,而隐性知识往往是组织最有价值的财富,因此这些关键知识的流失会在一定程度上造成组织办事效率降低、投资成本增加、发展速度减缓等问题。知识流失是一个系统性的问题,组织需要制定出综合性的解决方案并通过不断完善人力资源规划来减少组织知识外流,进而维护组织的竞争优势。

2 微软人力资源规划对知识管理的推动机理分析

2.1 选择微软公司作为案例研究的原因

微软公司的总部位于美国,是一家以研发、制造、授权和提供广泛的电脑软件服务业务为主的跨国科技公司。由于其所处竞争领域中产品更新换代速度极快,促使其不得不制定出高效的人力资源规划为其提供源源不断的高层次人才。基于组织的经营业务战略导向,微软公司制定出了与组织文化相适应、与组织目标和谐统一的人力资源规划,不仅保证了适时、适量、适质的为公司发展提供所需的各类人力资源,还通过具体的人力资本分析、人才培养开发计划、创新激励措施有效的推动了组织的知识管理,使组织知识资本不断增加。目前,高智商、强能力的员工以及高效率的知识管理都已成为微软公司的核心竞争

优势,为微软公司成为世界个人计算机软件开发的首选奠定了坚实的基础。

2.2 微软人力资本分析对知识管理的推动作用

2.2.1 微软公司的人力资本分析

微软公司为了更加深刻而准确的理解组织内部劳动力的规模和本质,成立了一支人力资本分析团队(HRBI)。该团队由不同领域的专家组成,包括统计学专家、心理学专家以及财务管理专家等。人力资本分析团队(HRBI)每年通过对公司的员工进行一次调研,深入分析微软人才库,进而提出对应的人才发展措施。

这种深层次的人才分析也被称为四步分析法,主要包括四个步骤:①数据收集。为了强有力地支撑研究结果,微软并不支持小于 50 人的样本量,微软所设定的临界雇员取样量一般大于 100 人。微软人力资本分析团队为了收集数据,用九年多的时间追踪了 90 000 名雇员。并且为了让人力资本的研究结果具有意义,微软人力资本分析团队在研究时对雇员进行了分组,这样就可以区分员工被雇佣后行为成就的结果差异。同时,微软公司还建立了精确完整的人力资源数据库,大大提高了数据的质量和数量,为管理人员获取员工信息提供了技术支撑。②关键定义。微软人力资本分析团队在初步完成数据收集之后,会依据雇员所归属的样本组对其不同的行为特征进行区分,这一过程就是定义员工特征。比如微软人力资本分析团队将“早期离职成本”定义为两年内对新员工的高投入成本,包括招聘成本,签约奖金,新员工低效率的适应时间,雇佣其他长久型优秀雇员的机会成本等。③分析研究。在发现特定问题的基础上,微软人力资本分析团队通过有效的提炼一手观察数据,进而提出相应的研究议题以及预测性分析,再依次结合不同的分析工具进行研究。④采取措施。在对大量人力资本数据分析之后,微软人力资本分析团队会提出对应的人才发展措施。比如,微软通过数据检验已

雇员工的工作水准和行为表现,进而预测该员工在微软早期离职的可能性。对应评价结果,人力资本分析团队会提出相关的防范措施。

2.2.2 微软人力资本分析如何推动知识管理

微软的人力资本分析推动了组织的知识获取、知识存储、知识应用和知识创造(如图 1 所示)。微软人力资本分析团队通过对公司 90 000 名员工的追踪调查,收集了大量数据。在对这些初始数据进行分类和定义之后,存入公司的人力资源数据库,从而增加了微软公司的知识存储,并为以后其他部门或员工获取和使用该数据信息提供了基础。同时,微软人力资本分析团队在获取相关数据和知识信息之后,会对其进行深入分析并提出研究议题,体现了依据已有的知识经验去解决有关的问题,实现了对知识的有效应用。当人力资本分析团队通过分析发现组织人力资本中存在的问题时,会提出相应的解决措施。这些措施和建议就是团队成员运用自己的专家知识并结合从外部获取的知识所创造出的新知识,有利于组织知识资本的增加。而且这些措施在形成文档存入公司人力资源数据库之后,可以方便公司应用该类知识去解决其他类似的问题。

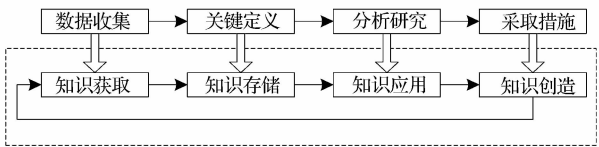


图 1 微软人力资本分析对知识管理基本流程的整合作用

其次,微软公司的人力资本分析可以有效的减少组织关键知识的流失(如图 2 所示)。微软人力资本分析团队会对已雇员工的工作水准和行为表现进行评估,判断其离职的可能性,并根据预测结果提出针对性的防范措施,比如给予员工公司股票认购权、奖金等物质激励方式,为员工提供完善的职业生涯规划。这些防范措施在一定程度上可以减少企业的“早期离职成本”以及因人事变动和流动导致的知识流失,有利于组织更好的留住那些经验丰富的、专业技能很强的员工,进而使某些关键客户的知识、与岗位相关的技能知识以及应急处理特殊情况的能力等

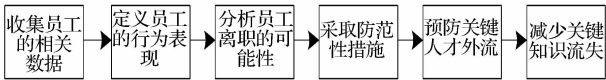


图 2 人力资本分析在减少关键知识流失方面的防范作用

核心隐性知识留驻微软公司。

2.3 微软人才培养开发计划和创新激励措施对知识管理的推动作用

2.3.1 微软人才培养开发计划以及创新激励措施

微软的人才培训开发计划以“职业模式+技能差距+业务需要”为中心,通过人力资本分析团队对员工职业发展需求的调查分析,为员工制定相应的职业生涯规划和学习培训计划。职业模式包括职业阶梯、职业能力与职业经验。员工首先根据自己的实际情况和职业目标选择出适合自己职业阶梯,比如,管理路径或者专业路径,然后公司会根据员工不同的职业路径,参考他们所需要积累的职业能力和职业经验来决定培训的具体内容、时间和方式。

在明确职业模式之后,微软会根据员工的技能差距与业务需求提供针对性的人才培训计划。微软的人才培训开发计划遵循“70—20—10”的原则:员工通过授课、讲座的方式可以获得 10%的基础专业技能;导师的一对一辅导可以帮助员工实现 20%的能力提升;其余 70%的知识和技能则需要员工通过直接工作经验和在职培训获得。首先,新员工进入微软公司的第一年为学习期,微软会对这些新员工提供脱产培训,包括讲座和课堂讲课。这种培训有助于实现员工 10%的技能发展。同时,导师制也在微软人才培养开发计划中起着关键的作用。被指导者选择一位资深员工作为自己的导师,双方自愿建立关系、提供指导、结束关系。即使双方不在同一个地方,也可以通过公司电话或视频会议保持密切联系。通过指导体系,导师可以帮助其他员工提高专业素质、达成发展目标,为新员工提供更好的职业发展机会。其次,微软还为员工提供一定的在职培训,鼓励员工在工作中学习和掌握新技术、新方法。员工可以提出自己的假设,并与其他员工组成跨职能部门的工作团队,通过实验进行技术攻关,最终基于实验结果检验假设。

为了激励员工不断创新,微软赋予员工充分的自主权,让员工意识到公司对他们的信任,进而满足其更高层次的心理需求。当员工的责任感和参与感不断增强时,更愿意接受挑战性的工作。并且,微软还提出了激励员工创新的业余项目计划,允许员工抽出一定的工作时间和精力去从事一些有助于公司发展的创新活动。比如,在微软车库中,任何微软员工,无论位于哪国、何种岗位、层级高低、正式或实习,均可以在微软车库寻求一个“工位”,着手打造自己感兴趣的创新项目。

2.3.2 微软人才培训开发计划以及创新激励措施如何推动知识管理

微软公司根据不同员工的职业发展需求为其提出相应的职业生涯规划,有利于帮助员工明确其需要学习的知识技能,进而制定学习计划。这在一定程度上为员工指明了其应该获取的知识种类,为以后的知识应用和知识创造奠定基础。

以员工的职业发展路径为基础,微软公司遵循“70—20—10”的原则为员工提供人才培训开发计划。在脱产培训中,微软通过安排本公司杰出的高级工程师、系统工程师、软件咨询师等专家举办定期的讲座,传授基础技能知识、介绍前沿技术、探讨软件开发难题,推动了显性知识由专家向员工的转移,使技能较低的员工获取了一定的专业基础知识(如表 2 所示)。

表 2 人才培训开发计划对知识管理的推动作用

培训项目类型	培训方式	知识类型	推动作用
脱产培训	讲座、课堂授课	显性知识	知识转移
导师制	一对一辅导	显性知识和隐性知识	持续性的知识转移
在职培训/工作经验	提出假设—检验假设	隐性知识	知识应用和知识创造

在创新激励措施方面,微软通过授权给员工,增强员工的参与感和责任感,大大激发了员工的创新动力,有利于产生头脑风暴的效果。同时,微软还利用业余项目计划激励员工创新。由于微软车库是微软内部的“全民创新社群”,因此能更加广泛的推动微软公司的知识创造。在车库中,人们可以从事非自身专业领域的项目,比如,从事市场工作的员工可以参与到产品的美术设计中来。这种方式鼓励了员工基于自己的兴趣爱好获取知识,并将自己积累的知识应用到实际工作中,实现以兴趣爱好为基础的知识创新。

3 有关制定人力资源规划的建议

组织应该构建一支由不同领域专家组成的人力资源分析团队,包括数据分析专家、人力资源战略专家、心理学专家、财务管理专家等。基于知识管理的基本流程,通过数据收集、关键定义、分析研究雇员特征来预测员工的工作表现,或者员工早期离职的可能性,并将有效的数据存入组织人力资源数据库,完成知识的存储。最后根据研究结果采取措施加以防范,最大限度的减少知识流失给组织发展带来的损害。

依据组织的发展要求,制定相应的人才培训开发计划。组织在制定人才培养计划时可以借鉴微软公司的“70—20—10”原则,将脱产培训、导师辅导和在职培训相结合。利用讲座或课堂讲课等方式实现基础专业知识由专家向新员工的转移;鼓励员工在导师

导师制的实施是基于导师的言传身教。导师通过一对一的指导,训练员工与业务相关的专业技能,教授员工先进的工作经验,实现了显性知识与隐性知识从导师向被指导者的转移。而被指导者通过不断的知识积累也可以成为一名资深的技术骨干,继续为其他员工提供专业指导。这样知识转移就会一直持续下去,为微软的持续发展提供连绵不断的知识源,有利于提高微软的知识存储量以及知识应用的效率。

剩下的 70% 的知识主要是来自在职培训以及工作经验的积累,这种培训方式获得的知识一般都是隐性知识,也是组织核心竞争力的宝贵来源。员工通过应用从脱产培训和指导老师那里获得的知识,在工作中不断提出假设、检验假设,进而创造出新的知识。

一对一的辅导下不断提高专业技能,并争取成为新的导师,推动组织知识的转移和应用;组织更要重视员工在工作中获得的经验和能力,不断提高员工提出假设、检验假设的实践能力,为组织知识创造提供动力。

同时,在制定人力资源规划时,应该涵盖相关的创新激励措施。组织可以通过给予员工充分的自主权调动他们的创新积极性。还可以通过营造一种轻松的工作环境,建立“全民创新社群”并实施一些业余项目计划,鼓励员工基于自身的兴趣爱好进行跨职能领域的创新,进而实现组织知识的高效应用以及新知识的持续创造。

4 结论

人是知识的载体,知识的获取、存储、转移、应用和创造都依附于人的行为,因此组织的人力资源规划会影响知识管理的实施。以微软公司为案例研究对象,通过分析微软公司人力资源规划中的人力资本分析流程、人才培训开发计划和创新激励措施,发现:微软的人力资本分析流程不仅推动了组织知识的获取、存储、应用和创造,还能有效的减少组织知识流失的发生;微软的人才培训开发计划通过将脱产培训、导师辅导和在职培训相结合,推动了组织知识的转移、应用和创造;以授权和微软车库为核心的创新激励措施,大大增强了员工的参与感和责任感,为组织不断创造新知识提供了动力。由此可见,人力资源规划在

减少组织知识流失、整合知识管理基本流程方面具有显著推动作用。由于本研究采用的是单案例分析方法,因而具有一定局限性。未来的研究可以采用多案例分析或者比较分析的方法,通过覆盖不同地域以及不同组织类型,加强研究的深入性和普遍性。

参考文献

[1] 王亚洲,林建. 人力资源管理实践知识管理导向与企业绩效[J]. 科研管理,2014(2):136-144.
 [2] 詹绍荣,刘健准. 基于知识管理的人力资源管理管理体系研究[J]. 东南大学学报:哲学社会科学版,2014(16):38-41.
 [3] 赵凤英. 茂名石化人力资源规划研究[D]. 北京:清华大学,2013.
 [4] 易法敏. 核心能力导向的企业知识转移与创新研究[M]. 北京:中国经济出版社,2006:135-140.

[5] 徐璞,戴昌钧. 知识管理视角下信息技术对知识工作的影响研究[J]. 情报杂志,2010(4):88-93.
 [6] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation[J]. Administrative Science Quarterly,1990,35:128-152.
 [7] ALAVI M, LEIDNER D E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues[J]. MIS Quarterly,2001(1):107-136.
 [8] 刘春艳,王伟. 国内外知识转移影响因素研究综述[J]. 图书馆研究,2014(8):2-6.
 [9] 余光胜. 企业知识理论导向下的知识管理研究新进展[J]. 研究与发展管理,2005(6):70-76.
 [10] CURRIE G, KERRIN M. Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company[J]. International Journal of Human Resource Management,2003,14(6):1027-1045.

Human Resource Plannings Role in Promoting Knowledge Management

——A case study of microsoft corporation

WANG De-chuang, CHEN Juan-juan

(Management College, Liaoning Normal University, Dalian Liaoning 116029, China)

Abstract: As the most active factor within the organization, employee plays a critical role in the successful implementation of knowledge management. With taking Microsoft Corporation as a case study object, this paper researched on the Human Resource Business Intelligence method, the talent training and development plan as well as the innovation incentives in Microsoft's Human resource planning, and then analyzed how the human resource planning reduces organizational knowledge loss and integrates the basic process of knowledge management. Finally, based on the reference of Microsoft Corporation's advanced experience, this report provides some useful suggestions for other organization in human resource planning.

Key words: human resource planning; knowledge management; knowledge loss; Microsoft corporation

(上接第 39 页)

[2] 宗庆庆. 中国工业企业 R&D 投入的策略互动行为研究[J]. 财经研究,2013(10):46-59.
 [3] 胡斌,穆一戈. 基于改进 DEA 的上海市各行业规模以上工

业企业 R&D 资源优化配置实证分析[J]. 科技管理研究,2014(10):65-69.

A Study on the Relationship between Research and Development Expenditure of Industrial Enterprises and the Second Industry Output

TAN Zhi-min, YAN Ye-zhou

(School of Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China)

Abstract: In recent years, research institutions, companies and universities have put increasing emphasis on research. From a practical perspective, the transformation speed in enterprises is the fastest. Based on the 2003-2014 statistical data of Hubei Province, this article empirically analyzes the relationship between R & D expenditure and the secondary industry output among large-scale industrial enterprises. The results show that R & D expenditure has significant incentive effect on the secondary industry output. Accordingly, brief comments on R & D inputs performance have been made. Also, advices on the scientific research policy formulation for government and R & D investment for enterprise have been provided.

Key words: industrial enterprises; R & D investment; GDP