

優秀知識工作者創造組織價值

社論專載

「世界是平的」一書呈現之全球化現象，不只反映在工作職場，亦包括知識工作者的全球性移動，如2006年6月底，台灣大學、政治大學3位知名教授同時離職，前往北京大學任教，此一事件頓時成為當時的熱門話題，台灣的媒體更是驚呼「10年後，孩子誰來教？」。成長於台灣的諾貝爾獎得主朱經武，沒有留在台灣，而選擇了香港。2008年的「泰晤士高等教育全球最佳大學排名」中，由朱經武校長帶領的香港科技大學由去年排名第53位跳升了14位至第39位。當被問到「要創辦一所好的大學的必要條件是什麼？」朱經武的回答是「要找好人。好人分三部分，好教授、好學生、好的員工」。

留才是組織創造價值的必要條件，知識型人力佔40%以上的組織，即屬知識型組織，大學即是。而大學教師及具專業的職員，即為知識工作者。管理大師Drucker認為知識工作者具有移動性，因擁有專業知識，故與組織的關係也有所轉變。以往傳統的勞動工作者，依附於組織的階層式結構下，其生計與事業完全仰賴組織。但知識工作者擁有自我的專業，可獨立於組織之外，忠於自己的專業，對組織忠誠度相對降低。而員工所擁有的知識與專業，得以形成外顯行為而為組織創造價值。人力資本既為組織的核心資源，又可為組織帶來競爭優勢；故為培養專屬的人力資本，組織必須採用人力資源政策以建立留才機制。而知識工作者的工作滿意度往往是重要關鍵，能使員工滿意的因素稱為激勵因子(motivators)，例如工作挑戰、責任與成長性等；能防止不滿意的因素則為保健因子(hygiene factors)，例如薪酬、福利制度等。

為阻止知識工作者的流失，組織都求助傳統的留才方法——向關鍵員工提供某種形式的豐厚報酬，希望藉此「金手銬」來鎖住知識工作者並贏得忠誠。在台灣，常可以觀察到私立大學的教師，總嚮往國立大學，追究背後因素，薪酬的差異是關鍵。雖然目前國立與私立大學老師的月薪相去不遠，但福利與退休保障卻相差很多。其中低利房貸或國民旅遊卡等，都是私校無法提供的，而退休制度差異更大，同樣是任教滿30年，國立大學退休的可選擇一次提領，或是選擇按年金給付一個月領7到8萬元，若按退休後平均餘命29.7年計算，國立大學教師幾乎可以領到2到3千多萬；但私校退休教師只能一次提領319萬。現行私校教職員工退撫制度的「一次性養老給付」規定，無法提供私校教師退休後的穩定生活，讓私校教職員工成為年金孤兒，遑論尊嚴退休。而日前政府部門終於正視此一問題，私校教職員可望也能納入年金保障中，此可消弭一些保健因子不公平之處。

部分國內私立大學為留住優良師資，常以研究獎助、進修補助、各種專業演講與

工作坊、研討會與專業訓練等方式因應。這對經費本來就吃緊的私立大學而言，是一項成本負擔，同時也隨著現狀與需求不斷調整，這也會造成人力負擔。部分學校為應付各種不同的專業需求及節省人力，則交由教師自行選擇適合的訓練，對於在校外參加研習的相關費用，則加以補助。然這些方法，其目的都是希望能替學校及學生留住優良教師。

總之，對組織的忠誠度較低的知識工作者而言，大學不能以傳統的方式管理專業教師。知識工作需要新型態的管理，尤其是在人力資源管理方面的新策略。如何管理知識工作者，並提升其生產力成為現今組織成功的關鍵因素，因為在二十一世紀的組織，最有價值的資產將是組織內部的知識工作者和他們的生產力，而組織所擁有的智慧資本，將決定組織的價值。

2010/09/27