



贸易和发展理事会

贸易和发展委员会

竞争法和竞争政策问题政府间专家组

第十二届会议

2012年7月9日至11日，日内瓦

临时议程项目3(a)

就竞争法和竞争政策的同级审评问题进行磋商和讨论，
审查《竞争法范本》，就《原则和规则》的各项规定进行研究

有利于竞争法的有效执行的知识和人力资源管理

贸发会议秘书处的说明*

内容提要

知识和人力资源管理是高效率的竞争管理机构的重要组成部分。知识和人力资源管理使资源的获取和使用成为可能，从而创造一个高效率 and 切实利用知识和资源的环境。竞争管理机构获取、交流和使用相关知识，以便建立人员和机构能力，从而切实有效地执行竞争法。知识管理可保障机构记忆和机构延续性。

* 由于处理上的延误，本文件于上述日期提交。

导言

1. 在题为《竞争管理机构产生效力的基础》的报告(TD/B/C.I/CLP/8)¹中，贸发会议将知识管理和人力资源问题视为一个切实有效的竞争管理机构的支柱的组成部分。竞争管理机构是否有效，取决于内部资源是否得到恰当使用。机构的人力资源职能和其它能力的设计会影响到机构决策的有效性及其履行职责的能力。本文件所用材料来自成员国对贸发会议索取资料请求作出的答复，国际竞争网络开展的工作以及学者的著述，尤其是 Chris Harman 和 Sue Brelade 在这一专题领域开展的大量工作。

一. 知识管理和人力资源管理：定义和目标

A. 定义

1. 知识管理

2. Harman 和 Brelade (2007)认为：“知识管理是指获取和使用资源，以创建一个环境，在这一环境中，信息向个人开放，个人能够获取、交流和利用这种信息，以形成自身的知识；这一环境还鼓励和便利个人运用其知识给组织带来益处。”²

3. 以上定义突出了“致力于实行知识管理的组织有必要采取的多学科方针。该定义强调，成功的知识管理并不只是采用新技术和运行新系统，而是必须建立一种氛围——一种组织环境——在这一氛围中，知识工作者真正想要运用其知识给组织带来益处。”²

2. 人力资源管理

4. 人力资源管理可定义为雇用和培养人员，以使其对组织更加具有价值的行政纪律。人力资源管理包括：(a) 进行职务分析；(b) 规划人员需要，招聘；(c) 挑选恰当人员从事相关工作；(d) 熟悉情况和培养；(e) 确定并管理工资和薪金；(f) 提供福利和奖励；(g) 考绩；(h) 解决纠纷；(i) 与全体雇员沟通。

5. 本文件讨论人力资源管理如何能够对“知识工作者”进行管理的问题。“知识工作者”一词最初被 Drucker (1959)界定为“在工作场所主要借助信息从事工作或者完善和使用知识的人”。³今天的工作场所的知识工作者，是因在特定主

¹ TD/B/C.I/CLP/8 号文件在政府间专家组第十一届会议上提出。

² Harman C and Brelade S (2007). *Managing human resources in the knowledge economy*. United Nations Seventh Global Forum on Reinventing Government. June.

³ Drucker P (1996). *Landmarks of Tomorrow*. Transaction Publishers.

题领域利用知识行事和沟通的能力而受到重视的个人。这类人员往往通过突出重点的分析、设计和/或构思，推进对主题事项的总体了解。他们利用研究技能确定问题并找出解决办法。他们凭借专门知识和洞察力设法解决这些问题，从而设法影响机构决策、优先事项和战略。

6. 多数知识工作者为学历较高、经验丰富的雇员，被视为“依靠智力谋生”的人。他们主要包括医生、律师、经济师和金融分析师。竞争管理机构的多数工作人员都属于“知识工作者”，人力资源管理能够对工作人员进行培养，以便使他们成为对组织更加重要的人员。不过，本文件并不排除其它支助人员，这些人员对于竞争管理机构工作的开展起着重要作用。他们是知识管理进程中的一个组成部分。

B. 知识管理分类

7. 知识管理是指在组织内部开发、分享和运用知识，以便获得和保持竞争优势。据认为，知识取决于人员，人力资源管理活动，如招聘和挑选，教育和培养，业绩管理，薪金和奖励，以及创造学习气氛等，对于组织内部知识管理来说至关重要。

8. 最通常的分类是将知识分为显性知识和隐性知识。按照这种分类，显性知识被视为具有正规性和客观性，可以用言词、数目和具体规定明确加以表达。因此，显性知识可以通过以正式说明、规则和程序等为形式的正规和系统方法得到传递，并且易于整理。相形之下，隐性知识则具有主观性，涉及环境因素，而且与掌握知识者的经验密切相关。这就使隐性知识难以具有一定形式，也难以记录并传递给他人。洞察力、直觉、个人看法和技能，以及使用经验法则解决复杂问题等，属于隐性知识的例子。⁴ 隐性知识是指人们知道如何使用、熟悉和解释文件等显性信息的能力，以及知道如何针对机构的环境和这种环境内部的不同因素采取有效行动的能力。隐性知识可以在指导和辅导等关系情形中加以传递，还可以通过内部培训加以传递，在这些培训中，鼓励经验丰富的雇员与同事分享其经验。

9. 知识还可分为个人知识和集体知识。个人知识是指组织中的个人拥有的知识。⁵ 例如，在工作中，个人可能会承担一项新的组织工作，或从事一项普通工作，但采用新的方式，这样做可能会产生相同或更好的结果。如果不与其它雇员分享相关知识，组织就无法增加或利用这种专门知识的价值，一旦个人离开组织，这种专知就会永久丧失。不过，个人知识如果与其它雇员分享，就会成为集体知识。

⁴ Edvardsson I (2003). Knowledge management and creative HRM. Occasional paper 14. Department of Human Resource Management. University of Strathclyde.

⁵ Chua A (2002). Taxonomy of organizational knowledge. Singapore Management Review. 24 (2): 69-76.

10. 所以，集体知识是指某个组织的一批成员共同拥有的知识。⁶ 集体知识包括整理原则、惯例，还包括组织在以往经验、目标、任务和结果上的某种程度的共识。集体知识更为牢固，更为重要，与个人知识相比稳定性较高、较不易受人员更替影响。⁷

11. 竞争管理机构内的知识分享做法将有助于许多人员之间的知识交流，这种知识随之得到检验、丰富和完善，从而建立可保留在组织的记忆中的更为完备的集体知识体系。

12. 知识管理对于了解以下方面来说非常重要：

(a) 组织所具备的知识；

(b) 知识所处位置——例如，保存在专家记忆中，为某个部门所拥有，保存在卷宗内，为某个小组所掌握，等等；

(c) 知识以何种形式得到保存——保存在专家记忆中，保存在卷宗内、记录中，等等；

(d) 如何以最佳方式将相关知识传递给有关人员，以便利用这种知识并确保它不致丧失；

(e) 有必要对照组织的需要有条不紊地评估其实际专知并相应采取行动，例如雇用相关人员，或者推动某种内部知识创造。

13. 知识管理非常有用，因为这种管理将知识视为实际资产而不是无形资产加以重视。这样，知识管理使组织能够更好地保护和利用它所掌握的知识，并且改进其知识开发工作，使这项工作有所侧重，从而满足组织的需要。

14. 因此，知识管理可以 (a) 帮助组织从以往的失误和成功中吸取经验教训；(b) 帮助组织更好地利用现有知识资产，具体做法是将这些资产重新配置于组织一定会得益的领域，例如利用一个部门的知识来改善和支持另一个部门；(c) 推动长期注重开发恰当的能力和技能，同时去除陈旧知识；(d) 增强组织的创新能力；(e) 增强组织保护其关键知识和技能使其不致丢失或被复制的能力。

15. 有效的知识管理通过合理安排人员、技术和知识含量来实现组织的目标。这种知识管理顾及以下要素：(a) 创造、整理、储存和传播知识；(b) 分享知识，以便推动学习和创新；(c) 技术工具及组织气氛和惯例。

16. 公司部门的知识管理战略以提高生产率和降低成本为核心，而新成立的竞争管理机构的终极目标是使市场有利于贫困者。新成立的竞争管理机构有必要确定基线，例如消费者福利，向所有的人提供货物和服务，以及更好地履行监管职能等。在确立知识管理战略时，基线将以竞争立法为基础并受其约束。

⁶ 同上。

⁷ 同上。

17. 新成立的竞争管理机构在招聘和雇用知识工作者方面面临着一些难题。这种机构需要专门知识工作者，如具备产业组织、计量经济学和经济监管等方面知识经济师、法律工作者，以及具备经济学和法律两个领域的知识以办理案件的专家。新成立的竞争管理机构还需要起草规章、通知和其它类型文件方面的技能。调查和办案及制定补救办法方面的知识也非常重要。需要切实有效地管理知识工作者，以便新成立的竞争管理机构能够留住和分享知识。

C. 人力资源管理

18. 人力资源管理是指处理与人员相关的问题的组织职能，这些问题有：赔偿、雇用、业绩管理、组织发展、安全、身心健康、福利、调动雇员积极性、联络、行政、培训。人力资源管理是指在组织内部恰当使用人员，从而使雇主和雇员能够共同获益的过程。

19. 竞争管理机构旨在对市场进行监管，以维护消费者利益。为实现这一目标，人力资源管理制度应当侧重确保有一支积极性较高的工作人员队伍，这支队伍能够发挥潜力和才智，以便改善向客户提供服务的状况。工作人员技能的提高和学习计划对这一进程来说至关重要，旨在尽量减少工作人员更替的有竞争力的一揽子报酬安排也是如此。

20. 人力资源管理也是一项管理人员和管理工作场所氛围和环境的战略性和综合方针。人力资源方面的职能正在失去传统的人事、管理和交易作用特色，这些作用正在越来越多地被外包。⁸ 人们现在要求人力资源管理为战略性使用雇员增添价值，并且制订可对相关机构产生重大影响的雇员方案。

21. Harman 和 Brelade 认为，当前的人力资源管理趋势“正在转向采用尊重和承认知识工作者个人的需要的政策。人力资源管理设法认真明确组织的价值观，积极支持参与，尊重多样性，从而通过旨在便利不同的‘生活方式选择’的政策(例如弹性工作安排等)，满足知识工作者的期望。”²

22. Harman 和 Brelade 指出，判断竞争管理机构是否有成效，“要看此种机构能否建立一种能够支持知识和信息的分享，确立可更改的组织界限，以及注重创造性地调动一切资源以带来社会结果的氛围。”² 例如，人们已经认识到，需要利用经济分析来处理解决竞争案件。更替率高和难以吸引合格工作人员，可能会限制知识的获取和利用(例如采用经济学和计量经济学处理竞争案件)。⁹ 人力资源管理需要设计恰当结构，以便有助于知识的获取和分享及知识在机构内部的留存。

⁸ 例如，许多跨国公司都对工资管理职能和人事职能实行外包。

⁹ 见题为《经济分析在竞争案例中的运用》的 TD/B/C.I/CLP/4 号贸发会议文件，该文件在政府间专家组第十届会议上提出。

D. 知识和人力资源管理联合战略的目标和益处

23. 知识管理是一个学习和检讨现有程序，以便实现组织的宗旨和目标的过程。新成立的竞争管理机构特别是发展中国家的这类机构面临的难题之一，是确立知识管理和人力资源管理联合程序，以及维持和利用这些程序，加强机构的管理作用和其它作用，以便完成其立法任务和政策任务。

24. 20 多年来，研究人员一直在研讨知识管理问题。Collison 和 Parcell¹⁰ 概述了一些涵盖从多文化确认到使用信息和通信技术(信通技术)工具等问题的战略，其目的在于加强内部和外部交流，共享信息、协作和网络系统，实行工作人员简历交流及人才管理。为切实实施和完成机构任务需执行何种知识管理和人力资源管理战略，由每个组织自行决定，并将取决于相关组织的运行氛围，其运作环境，以及该组织为完成任务和实现目标所采用的系统。

25. 竞争管理机构的知识管理和人力资源管理联合战略需要有利于：(a) 机构内部的信息交流；(b) 礼让考虑；(c) 与其它竞争管理机构交流机密信息。许多竞争管理机构在依据礼让考虑交流信息方面遇到的制约因素之一，是如何能够在不损害商业利益的前提下交流具体案件的机密信息。这一因素阻碍了与竞争相关规定在区域经济共同体内部的执行。

26. 竞争管理机构内部和不同竞争管理机构之间的信息交流和流动受到的制约，会限制竞争法的有效执行。知识管理和人力资源管理联合战略将会促成和加强竞争管理机构内部和利害关系方之间的信息流动，从而推动竞争法和竞争政策的有效执行。

27. 竞争管理机构的知识管理和人力资源管理联合战略应当旨在出于以下两个理由对决策产生影响：(a) 影响推动所在国家和区域的竞争及消费者福利的政策；(b) 确立对竞争管理机构工作的了解，以便在预算方面获得支持。

28. 竞争管理机构的知识管理和人力资源管理联合战略的另一项目标，是对企业有利于竞争性市场的政策产生影响。这种战略应当旨在建立机构内部的交流和倡导能力，以使企业界能够了解竞争带来的益处。相关战略还应当确立与企业界接触的途径和手段，以使企业了解竞争法和竞争管理机构在维护经营环境方面的作用。

29. 知识管理和人力资源管理联合战略应当成为发展中国家的“赤脚”竞争管理机构和新成立的竞争管理机构的一个优先事项。知识管理和人力资源管理联合战略将创造一种组织氛围，这种氛围呈现信息自由流动以及富有凝聚力和团队精神的特点。这样，新成立的竞争管理机构就能够切实有效地履行职责。

¹⁰ Collison C and Parcell G (2001). *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone. Oxford.

二. 竞争法执行领域有效的知识和人力资源管理通常面临的难题

A. 招聘和留住工作人员

30. 对许多发展中国家的赤脚和新成立的竞争管理机构来说，由于预算制约因素，在招聘和留住极为称职的工作人员方面存在一些困难。许多新成立的竞争管理机构需要极为称职的工作人员，但在薪金待遇方面无法与私营部门竞争。因此，这些机构采用其它鼓励手段提高工作人员的积极性，留住工作人员，这些手段有：提供高质量培训，提供从事学术工作的机会，以及使工作人员能够更好地兼顾工作和生活等。提供项目管理、程序和通信以及倡导技能等方面的培训，可以补充许多机构雇用的大量法律工作者和经济师的学历。¹¹

31. 新成立的竞争管理机构还需要在行政上享有独立性。独立地位使相关机构能够与私营部门竞争最好的人才，提供有竞争力的薪金和福利，并且无须适用公务员雇用条件。¹²

32. 竞争管理机构的人力资源管理部门需要制订留存工作人员拥有的知识的方案。在开始制订这种方案之前，需要问一下这一问题：“本组织需要保护的关键知识是什么？”一个组织需要制订一项知识管理战略以处理这一问题。如果某个组织不具备知识管理战略，那么就需要对以下几个方面进行评估：

- (a) 本组织今后取得成功需要何种关键知识领域？
- (b) 其中，哪些知识最为宝贵？
- (c) 哪些知识最有可能由于人员流失和更替而丢失？
- (d) 哪些知识很容易在丢失后得到弥补，哪些无法弥补？

33. 竞争管理机构的知识留存工作需要侧重的，是由于人员更替率高而面临(知识)丢失风险的最无法弥补、极易受影响的知识领域。有必要明确个人具备何种知识，并且在相关个人的帮助下和同事们的协助下确定知识的等级。这种知识可借助能够储存和传播知识，并使知识得到重新使用的信通技术系统或人工系统得到整理。这些系统应当对组织的机构记忆进行管理。对于资金充足的竞争管理机构来说，投资于能够储存知识并使其得到重新使用的信通技术系统至关重要。对于资金能力薄弱的竞争管理机构来说，可使用简单的数据库来管理和传播知识，例如保有手写记录册和建立文献资料中心，以及利用互联网等。

¹¹ 见 TD/B/C.I/CLP/8 号贸发会议文件。

¹² 见题为《竞争主管机构的独立性和问责制》的 TD/B/COM.2/CLP/67 号贸发会议文件。

插文 1

一些知识管理留存和分享系统的例子

大韩民国公平贸易委员会和南非竞争委员会都设有便利知识的登记、评估、积累和分享的基于信通技术的知识管理系统。在韩国公平贸易委员会的事例中，知识评估由初级咨询委员会负责，该委员会依据重要性、实用性和创造性，对获登记知识的质量进行评估。随后，获登记知识得到整理，被分门别类地保留在知识管理系统的“知识图”上，并定期得到更新。这一过程称为知识积累。这样，雇员就能够利用他们需要的累积知识。

34. 此外，雇员离职时所处状况将对组织的知识留存能力产生直接影响。离职/知识留存面谈对于获取知识来说非常重要。为留存知识，仅仅交出笔记是不够的。有必要在面谈开始时就讨论对组织最为重要的议题。应当帮助被约谈者找出相关议题中大致成功方面和面临困难的方面，因为这往往会提供多数学习点，而且是一个恰当的起点。应当向被约谈者提出以下问题：“取得成效的关键因素是什么？”或者，“通常会遇到什么困难？”或者，“你的继任者应当注意什么？”在与被约谈者交谈时，应当列出这些要点，然后请被约谈者详述并提出咨询意见，同时记录反馈意见。

插文 2

南非竞争委员会的知识管理离职面谈程序

在南非竞争委员会，在工作人员离职时，通常会举行卷宗“移交”会议。离职工作人员在会上与其主管和小组成员讨论案件的详细情况。这是正规的知识管理离职程序的一部分，被纳入委员会的终止任用政策。这种安排可补充人力资源离职程序，而且仅侧重信息和知识转移。知识管理离职安排对与离职人员相关的活动进行规范，规定了知识转移交互活动具体要求，还设置了需要转移的信息类型核对清单，以及在知识管理离职面谈中需要询问的标准问题。离职面谈由知识管理协调员负责进行，可进一步补充部门管理程序和知识管理系统的持续使用，从而确保切实有效的知识转移。

资料来源：南非竞争委员会提交的材料。

35. 另外，在征得被约谈者同意的情况下，还可以：

(a) 分析被约谈者的日记：寻找相关活动，在发生相关活动的情况下，确定被约谈者是如何处理这些活动的。

(b) 讨论被约谈者的联系名单：谁与他们交往，为何及何时交往？他们是如何最有效地与这些人协作的？

(c) 查看被约谈者的文件柜和在线文件：他们使用什么资料来源？他们查阅什么文件？他们使用何种幻灯、程序表、电子数据表？他们在底层抽屉中存放了什么？¹³

36. 在有些竞争管理机构，知识为少数雇员所掌握。如果相关雇员离职退休或辞职，此种机构就很容易陷入瘫痪状态。为利用相关知识，需要建立良好的关系，鼓励雇员介绍经验，培训其它工作人员，并通过人工记录方式或利用信通技术整理相关信息。良好的关系对获取利用个人知识至关重要。

37. 处理如何留住工作人员这一难题的途径之一是，竞争管理机构有必要作出比多数公营部门雇主更大的努力，以便调动工作人员积极性，留住工作人员。这包括采取以下做法：提供高质量培训，提供从事学术工作的机会，在工作时间和地点上作出灵活安排，鼓励适当兼顾工作和生活，设置发放奖金，奖励优秀雇员，以及表彰完成重大工作的人员等。¹⁴ 对许多知识工作者来说，能有空闲时间增长补充知识或出席一些会议，或有时间完成一些有趣的项目，也许和货币奖励一样能够起到鼓励作用。

38. 另一方面，一定程度的人员更替不无益处，能够给未离职者带来培养和发展机会并避免人员缺乏流动现象。保持与组织前成员的良好关系非常有益，因为这些人也许拥有一些组织可以利用的有用的信息和社会关系。

39. 有必要指出的是，创造一种交互式氛围，以及作为一种正规的工作程序安排时间让工作人员进行非正式交谈，是分享知识的最佳途径。离职/知识留存面谈应当成为持续进行的信息分享进程的一种补充。

B. 知识分享

40. 许多新成立的竞争管理机构反映，缺乏知识分享氛围，一些人不愿与他人交流知识。现在需要建立一种知识分享氛围，以便使竞争管理机构和其它机构的工作人员受益。知识管理学科涉及确立和管理恰当进程，以便在恰当时候使恰当人员获得恰当知识，同时根据已知情况采取行动，以便提高组织绩效。¹⁵ 知识管理的关键是人而不是技术，因为分享和学习是人与人之间进行的社会活动。技术可以捕捉种类、特性和信息，但只有人才能够传授做法。为使做法并不只是得到交流，而是切实移交给竞争管理机构的其它人员，必须使雇员们建立联系，并使他们能够交流深厚、丰富的隐性知识。一旦雇员们开始相互帮助并交流知识，就会形成一种可促成知识分享氛围的建立的自我维持的循环。

¹³ Young T (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*. November/December: 5-9.

¹⁴ ICN (2009). Seminar on competition agency effectiveness. Summary report. January.

¹⁵ O'Dell C and Hubert C (2011). Building a knowledge-sharing culture. *Journal for Quality and Participation*. July: 34.

41. 竞争管理机构应当建立机构性结构，以便推动部门间知识分享，并且为工作人员提供机会，使其能够与同类和管理层接触，交流工作经验。工作人员务虚会和团队建设活动可以为就机构的运作展开交流提供恰当论坛。这些活动将提高机构工作人员之间的凝聚力，并可促成知识分享。

42. 机构应当创造一种氛围，据以重视、鼓励和支持日常做法的学习，具体途径是：为学习提供时间和公私空间，提供学习资源(信息中心、虚拟大学)，奖励交流者和学习者。需要建立途径，以便利机构内部的信息流动。

43. Harman 和 Brelade 认为，“联合王国公共部门旨在交流知识和信息的典型惯例有：

(a) 工作人员论坛——高级管理人员通过非正式方式与工作人员见面，就一些决定作出解释或者传达有关政策和战略；

(b) 电子公告——以电子方式向全体工作人员通报每周最新情况；

(c) 传统的印刷式组织通讯和刊物；

(d) 部门和公司两级与员工代表的例行正式会议；

(e) 定期吹风会，由组织管理人员以口头方式通报情况；

(f) 通过内联网随意查阅会议记录/议程；

(g) 提供高级管理人员/政界领导人的演讲和讲话播客¹⁶。”²

44. Harman 和 Brelade 指出，上述惯例“旨在摒弃秘而不宣和‘需要知晓’做法，以便创造一个信息自由流动的开放的环境。”²

三. 处理新成立的竞争管理机构面临的知识管理和人力资源管理难题的可能战略和手段

45. 那么，知识管理与人力资源管理的关系究竟如何？人力资源管理应当对雇员的战略使用产生助益；同样，雇员方案应当对机构产生明显的影响。据认为，知识取决于人，人力资源管理问题，如招聘和选拔，教育和培养，业绩管理，工资和奖励，以及创造学习氛围等，对公司内部的知识管理来说至关重要。¹⁷

46. 为了行使招聘和选拔，培训和发展，业绩管理，奖励和表彰，职业管理以及改善工作环境等人力资源管理职能，有必要顾及知识管理。

¹⁶ 播客(Podcasts)现通常用于大型组织的事项宣布和会议。

¹⁷ Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-556.

A. 选拔

47. 在招聘和选拔工作人员方面，面试和选拔过程应当收集关于个人知识积累行为的证据。在招聘和选拔过程中，需要问一些新问题，例如：(a) 候选人是如何帮助培养其同事或团队的？；(b) 候选人是如何不断更新自身知识的？；(c) 就加入和参与专业协会而言，他们有何专业网络？还需要评估候选人与他人合作和分享知识的意愿和能力。提出创新见解能力和沟通能力是新雇员应当具备的重要能力。

48. 因此，人力资源管理在招聘方面的作用意味着物色人才，以及如 Harman 和 Brelade 所指出的，“根据人员的特点设置安排工作。”² 职务应当基于个人的知识能力，并且鼓励视个人能力掌握多种技能。

49. 并非所有知识工作者都能给组织带来同等程度的助益或对组织发展和壮大产生相同的影响。这意味着竞争管理机构可采用大公司的方法和方针，即根据贡献和附加值对不同的个人适用不同的收入级别。这就要求相关机构将根据知识工作者对机构作出的贡献和给机构带来的附加值适用不同报酬等级一事，告知向其预算提供资金的政府部门和主管机构。

50. 在招聘雇员之后，需要建立一项“友情制度”，据以让新雇员在短期内(如一个月内)跟随一名经验丰富的工作人员，在其帮助下适应工作。为此，需要把新雇员介绍给各位同事，带领新雇员参观组织所属各部门，并将新雇员介绍给部门负责人等主要工作人员，以使其感受到欢迎。这有助于被招聘的工作人员融入机构内部的知识管理体系。这也将有助于新招聘的工作人员建立知识能力，并使其迅速适应工作，切实为实现组织的目标出力。

B. 培训和发展

51. 为了让竞争管理机构工作人员处在专业领域的前沿，有必要开展持续职业发展活动。工作人员需要参加可提供机会以推动其职业发展的活动。

52. 把工作人员派往建立了有力的体制结构的竞争管理机构工作和学习，是进行职业培训和发展，据以转移知识以发展机构能力的一个重要组成部分。在有些国家，如肯尼亚，公务部门条例规定，凡接受某几类职业培训和接受委派从事某些工作的人员，视培训期限和性质，在一至三年内不得离职，以便移交知识并在机构内使用知识。这是为了防止工作人员在接受培训后就立刻离职。

53. 为强化组织的目标，应当恰当规划和设计培训活动。有时，培训过于偏重与良好的竞争法有关的学术问题，而忽视了一些基本方面，如良好的程序，传播，倡导方法以及竞争法执行所涉其它实际问题。参加当地活动和国际活动，如交易会，贸发会议举行的会议，国际竞争网络研讨会及经合组织全球论坛等，也是工作人员培训和学习的一个有益的组成部分。

54. 竞争管理机构还可以制订辅导和指导方案，以便鼓励分享个人知识。辅导是指向个人提供帮助，便利其取得某种个人或专业结果的做法。辅导者和被辅导者共同努力，争取达到特定的专业目标。

55. 提供指导至关重要，因为这样做可以帮助和鼓励指导对象管理自身学习，力争最大限度地发挥其潜力，培养技能，并提高绩效。指导是指向缺乏经验者长期提供指引，以帮助其在工作上得到全面发展。

56. 辅导和指导对于经验丰富的工作人员向缺乏经验者传递个人知识和隐性知识来说至关重要。组织需要开展辅导和指导活动的主要理由如下：

(a) 为了最大限度地实现知识转移：辅导和指导可促成机构内的知识转移且有利于联系实际的学习。

(b) 为了提高技能水平：辅导和指导可促成核心技能的转移。联系机构的任务确定技能和工作人员的交叉培训是可以做到的。这样，员工就能够学习新的技能，能使员工觉得自己更有价值；还能打破常规，并处理员工对工作感到厌倦的问题。

(c) 有利于制订继任规划：辅导和指导可增强机构物色“快道”候选人的能力，还可使这类候选人接受培训，以便承担新的工作。辅导和指导还可在主要工作人员离职的情况下确保工作的延续性，因为核心技能已经得到移交。

57. 战略规划应当自动包含员工的目标制定和评估。适用于员工的期限和指标应当明确。就总目标、具体目标、优先事项等与员工进行内部沟通非常重要，这样，员工就能够对竞争管理机构的愿景和具体目标及战略和总目标享有掌控权。

58. 员工参与培训和发展方案以及参与辅导和指导活动，应当构成考绩的组成部分。在这种情况下，将要求雇员为其在以上任何方面对竞争管理机构所作贡献及对自身发展所起的作用负责。

C. 业绩管理

59. 业绩管理规定应当负责在落实组织战略和目标方面完成关键工作的人员或部门，并且设法使工作得到圆满开展。业绩管理需要考虑个人贡献知识的不同途径。管理人员需要考虑的是：

(a) 知识获取：个人给竞争管理机构带来了什么知识？

(b) 知识分享：个人如何运用其知识帮助他人成长？

(c) 知识重复使用：个人重复使用现有知识的频率如何？产生了什么结果？

(d) 知识开发：个人是否积极开发自身知识和技能？个人运用其知识的成效如何？

D. 酬报和奖励

60. 如上所述，行政独立的好处之一是，人力资源管理还能够提供有吸引力的酬报和奖励。奖励制度表明，组织重视并影响着个人行为。有必要奖励和表彰分享知识行为。奖励涉及“我能从中得到什么？”这一普遍问题。奖励还有助于让人们意识到对组织来说真正重要的方面。雇员应当由于与他人分享知识而受到奖励，部门应当由于推动协作而受到奖励。采用最佳做法的组织把奖励和表彰视为承认分享知识的重要性，感谢雇员作出的贡献以及增强团队意识的一种途径。

61. 例如，大韩民国公平贸易委员会建立了一项奖励制度，目的是通过知识登记、评估、积累和分享保持知识管理系统的活力。这项奖励制度采取“知识里程计划”的形式，即根据登记、查阅、评估和评论的数目发放里程。到年底，根据获得的里程向雇员提供货币或非货币奖励。韩国公平贸易委员会还举办“知识竞赛”：每个雇员在一段规定的时间内提供一条知识。对所有相关信息进行评估，被评选为重要知识提供者的雇员获得奖励。¹⁸

E. 改变管理层作用

62. Harman 和 Brelade 认为，为了使知识管理和人力资源管理在竞争法执行方面发挥效用，管理层作用必须改变，即管理者须从充当监管者转向充当辅导者、同事和提供便利者。Harman 和 Brelade 指出，“经验显示，知识环境中得力的管理者通过以下方式支持信息和专知的获取和分享：

- (a) 鼓励个人使用其知识和专知；
- (b) 便利创新和创造，鼓励提出新的主张；
- (c) 向组织陈述团队/个人关注的问题；
- (d) 支持实际团队和虚拟团队的工作。”²

63. Harman 和 Brelade 进一步指出，“在对管理工作的处理上，虚拟团队的管理呈现的监管特色欠突出。这种管理注重项目管理、确定优先顺序和规划、确定目标及监测结果等技能。”² 竞争法执行领域的虚拟和多学科团队管理的一个例子，是贸发会议牵头的拉丁美洲竞争和消费者保护方案(COMPAL 方案)。¹⁹ 这是一项为拉丁美洲执行的竞争政策和消费者保护政策技术援助方案。该方案得到瑞士经济事务国务秘书处的支持。该方案向玻利维亚多民族国、哥伦比亚、哥斯达黎加、多米尼加共和国、厄瓜多尔、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯、尼加拉瓜、巴拉圭、秘鲁、乌拉圭等国提供援助，以加强这些国家在竞争和消费者保护

¹⁸ Moon J (2011). Knowledge management system in the KFTC. Presentation for the tenth Annual ICN Conference. The Hague.

¹⁹ <http://compal.unctad.org>.

法和政策领域的能力和机构。所涉团队由一些不同组织(政府、竞争和消费者保护机构、大学负责研究项目的教授以及私营部门公司)的人员和一些专家组成。

64. 日内瓦的 COMPAL 牵头团队定有明确的指标和预期成果，对参与项目的团队的管理欠直接。Harman 和 Brelade 认为，“网络技术的使用意味着各团队以虚拟方式开展工作。”² 管理者“想要拿出成果，无须借助传统的‘指挥和控制’手段。”工作动力“靠的是工作中的内在积极性，管理者的作用在于以同事身份提供便利”² 和辅导，而不是实行直接控制。这促使 COMPAL 方案国进行重大改革，现在，所有方案国都已经制定了竞争法和消费者法。起初，只有哥斯达黎加和秘鲁两国有竞争法和竞争管理机构。相关国家开展了能力建设，侧重知识的自由流动。

65. 以上模式可供不同区域新成立的竞争管理机构借鉴，这些机构可以共同努力，争取在其区域内取得类似的能力建设结果并执行竞争法和竞争政策。非洲竞争方案是此种努力的一个例子，该方案旨在帮助非洲国家建立切实执行竞争和消费者法律和政策的行政、体制和法律结构。贸发会议一直在与发展伙伴合作，以便扩展构想，在非洲法语区域和非洲英语区域各设立一个培训中心。

66. 竞争管理机构之间的虚拟伙伴关系将有助于制定综合方针处理所在区域的竞争法执行问题。竞争管理机构将能够以跨组织和跨国界方式分享信息、知识和资源。对竞争管理机构的人力资源管理者来说，这将需要：

- (a) 鼓励协作；
- (b) 使主张能够得到获取和利用；
- (c) 分析处理(和解决)冲突；
- (d) 鼓励开展对话；
- (e) 鼓励培养群体意识、共同利益意识和信任意识。

67. Harman 和 Brelade 指出，“在个体层面，这将意味着有些时候暂不作出判断，并对不同意见持宽容态度。”²

68. Harman 和 Brelade 还指出，想要使新成立的竞争管理机构的管理者在这种环境中取得成功，人力资源部门的活动就需要鼓励管理者并使其能够：

- (a) 对自己的设想提出疑问；
- (b) 知道他们的行为如何会有助于或阻碍创造力和创新；
- (c) 学会相信、接受和有效管理‘不合常规’的行为；
- (d) 合理安排工作，以便最大限度地利用学习机会；
- (e) 接受错误难免会发生这一事实；
- (f) 辅导和指导他人，将这一点视为工作的固有的组成部分；
- (g) 把问题看作学习机会；

(h) 表彰和奖励创新投入。”²

69. “对管理者来说，这意味着熟悉个人和团队，同时愿意对新主张和新动态持开放态度。”²

F. 价值观和道德规范

70. Harman 和 Brelade 指出，“想要让个人在知识环境中积极发挥作用，人力资源管理政策和做法方面应当有一种兼顾平衡，这种兼顾平衡有一个能够得到承认和接受的道德基础。这在合作项目、兼并和收购以及将熟练人员从一国调至另一国等知识转移情形中表现得较为明显。在知识转移过程中，知识工作者被请求将其知识传递给其它人或协助竞争管理机构将其知识封装和编码。如果在个人看来，他们的价值建立在其知识基础上，那么这样做可能会面临一定的风险。”² 个人可能会认为，如果他们贡献他们所拥有的一切知识，他们的地位就会不稳固。

71. “如果有一个以承认相互利益为基础的道德框架，就很容易获得知识分享方面的合作。成功的知识转移通常遵循的三项原则是：(a) 互利(个人和组织共同获益，不论是在经济上、社会上还是在发展上)；(b) 承认(承认个人、组织和社会共同拥有知识)；(c) 利用(知识转移的结果将是知识得到广泛分享和使用)。”²

72. “采纳知识为社会所拥有的主张对知识转移来说特别重要。社会在个人的教育和发展以及个人和竞争管理机构的生存和运作所依据的框架方面作出了投资。”² 贸发会议建立了一个竞争与消费者保护研究伙伴合作平台(伙伴合作平台)。²⁰ 这项倡议旨在为开发制定和切实执行竞争和消费者保护法律和政策方面的最佳做法出力，以便促进发展。伙伴合作平台把研究机构、高等院校、竞争管理机构、企业界以及公民社会聚集到一起，并提供一个平台，使参与各方能够与贸发会议一道开展研究活动和其它活动，就竞争和消费者保护领域存在的问题和挑战，特别是发展中国家和经济转型期国家面临的问题和挑战交流看法。这样做采纳了发展社会所需知识为社会所拥有的主张，并将有助于高等院校、竞争管理机构和其它机构建立竞争法和竞争政策方面的人力资源能力。

G. 氛围与变革

73. 本文件采用 Harman 和 Brelade 指出的，知识管理的行之有效的定义，并思考该定义对于“组织氛围”的影响。“经验显示，有利于知识管理的氛围十分重视：(a) 在内外建立网络联系和广泛联系；(b) 尊重个人；(c) 创造与革新；(d) 信任；(e) 分享见解和信息；(f) 合理的基本系统和程序；(g) 持续学习与发展。”²

²⁰ <http://www.unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/ResearchPartnership/Research-Partnership-Platform-on-Competition-and-Consumer-Protection--.aspx>.

74. Harman 和 Brelade 认为，为了发起会影响人们思考方式的变革并逐步建立新的见解体系，竞争管理机构需要拨出资源，采用现代信通技术系统。这也与特定组织的氛围有关。Harman 和 Brelade 将此称为“氛围”与“知识经济”的组合。

75. 竞争管理机构应当设计专门的知识管理和人力资源管理系统，以便满足其客户和利害关系方的各种需要，包括企业界、决策者、消费者协会、学术界以及部门管理机构的需要。需要创造一种信息从机构流向利害关系方的氛围。此外，内部知识管理系统应当恰当建立工作人员与管理层(包括首席行政官和董事会成员)之间的协同作用联系，这种协同作用联系还应当扩展到法院和上诉法庭等其它利害关系方。在考虑竞争管理机构的切实执行时，建议采取综合方针处理知识管理的应用问题。

76. Harman 和 Brelade 指出，“就较为成功的变革方案而言，通常存在着有意识利用现有氛围的明显证据。变革依据的是了解和借助现有氛围中固有的有利于切实有效的知识管理的价值观。采用这种方针建立知识管理氛围，需要改变系统和程序，还需要改变运作方式。”²¹

77. 此外，在考虑竞争管理机构的知识管理和人力资源管理战略时，有必要从优先部门、市场扭曲领域以及主要利害关系方等方面入手，考虑到当地环境，并且建立工作人员处理当地环境带来的难题的能力。在设计不同区域的知识管理系统时，特别是在将某个区域的最佳做法适用于另一个区域的情形中，应当考虑到文化价值观。就知识管理和人力资源管理而言，并无“普遍适用的”解决办法。把其它竞争管理机构、辖区和地区的系统移植到其它机构、辖区和地区，并非总是会产生完美的结果。为了取得希望取得的结果，有必要顾及当地条件。找到当地知识库，将为设计有效的知识管理和人力资源系统特别是设计南方的知识管理和人力资源系统创造条件。

四. 可运用于人力资源管理的知识管理战略

78. 研究人员表示，各组织并不采用统一方针对待知识管理。²¹ 他们指出，在选择知识管理做法时，有两种截然不同的战略。这两种战略是：(a) 基于信通技术系统和程序的整理做法；以及(b) 基于人力资源的个性化做法。

79. 整理做法是指对具有正规性和客观性，可以用言词、数目和具体规定明确加以表达的显性知识进行分类。通常把案件、判例、同级机构做法和结果、同级评论及学术和司法评论等储存在数据库中，供竞争管理机构人员查阅和使用。竞争管理机构可以投资于信通技术，执行内联网、数据储存和数据挖掘、知识测绘

²¹ Hansen MT, Nohria N and Tierney T (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. 77 (2): 106-116.

(明确公司内的知识所处位置)以及电子图书馆等项目。²² 这会提高有效性并使机构发展壮大, 因为重复使用知识会节省劳动, 降低通信费用, 并使竞争管理机构能够承担更多的工作/项目。因此, 这与探索性学习密切相关, 而探索性学习往往能够改进现有能力和技术。

插文 3

南非竞争委员会的知识管理系统

南非竞争委员会最近完成了 Sharepoint 2007 的升级, 该系统配有一个工作流部分(K2 Blackpearl), 目的是更好地为写作和管理信息跟踪提供支持。所有成员均可利用这一系统, 同时根据案件为不同小组划定区域, 各小组须在所属区域内储存和列入所有与案件相关材料以供参考。该系统还设有部门领域和非案件领域, 用来留存和检索对执行委员会任务来说有用以及总的来说有利于个案工作的一般信息。

通过知识管理系统, 用户可以将信息和产出上载和储存到电子系统。硬拷贝信息由一非当地文件管理服务供应商负责收集归档。

资料来源: 南非竞争委员会提交的材料。

80. 个性化做法是指个人完善以洞察力、直觉和解决复杂问题的个人技能等为基础的隐性知识的过程。这种知识主要通过人与人之间的直接接触得到分享。开展协作和交流知识的雇员更容易达到工作目标, 也更容易快速、切实地完成工作, 并得到同事和指导者的认可, 被视为主要协作者和专门人员。

81. 实务群体是为便利知识交流而须采用的方法之一。实务群体是指有着类似兴趣(如某个行业或专业中)的人员组成的团体, 建立该群体的目的是增加与群体成员领域相关的知识。实务群体可以通过“discussion boards”或“news-rooms”交流的网上团体, 也可以是在工作场所见面的实际人员团体。通过交流信息和经验, 成员们能够相互学习并在个人和专业两个层面完善自己。竞争管理机构应当建立实务群体, 便利工作人员相互学习, 此种群体可以是网上群体, 也可以是为交流和传递知识而定期见面的实际群体。

82. 个性化做法与探索型学习密切相关。探索型学习涉及基础研究、创新、冒险, 以及较为宽松的管理。想要使个性化做法取得成功, 竞争管理机构就需要体现出灵活性, 投资于学习, 并创造新的能力。必须鼓励经验丰富的工作人员与其它人员交流知识, 同时应当大力注重在职知识转移和学习。

²² Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-561.

83. 国际竞争网络的有效的知识管理调查发现，多数答复机构(80%)并不具备安排开展便利知识分享的工作的方法，例如建立由地位较低人员和资深人员或新招聘人员和经验丰富人员组成的项目小组等；75%的答复机构设有上岗培训课程，该课程包括机构知识管理系统使用培训；56%的机构编制了知识管理系统储存的工作人员可随意查阅的机构知识使用学习材料；77%的机构提供岗位非正式培训或指导。有些机构建立了深入培训和辅导制度，并且指派经验丰富的雇员对新招聘人员进行指导和辅导。²³

84. 将整理做法和个性化做法结合起来使用，就能够加强机构的知识管理能力。例如，自2005年以来，智利国家经济公诉人局开发使用一种案件跟踪电子系统，该系统先在经济分析处得到使用，随后在该局其它部门得到使用。这一系统用于若干工作领域，包括规划、报告工作和报告储存所需工具。国家经济公诉人局还建立了一个专门资料库，该资料库拥有最新的一批竞争法著述以及便利竞争分析的经济专题和其它相关专题资料，同时还可查阅主要电子资料，包括经济文献资料、完整案文、法律资料和一些数据库。在人力资源管理方面，该局建立了雇用有突出才干年轻人员的能力，并且建立了内部考绩机制和奖励制度，这种机制和制度旨在对个人工作服从机构目标的做法进行奖励。²⁴

85. 知识管理方面的整理做法和个性化做法有助于确定整个组织的管理规范。⁴

86. 以上讨论将知识管理和人力资源管理与组织的竞争性战略联系在一起，就是说，对竞争力和成功来说至关重要的，并非知识本身，而是将知识运用于组织的战略目标的方式。这很可能对竞争管理机构运作的有效性，因而对一国竞争政策和竞争法成功执行产生乘数效应。

87. 切实有效的知识管理可有助于个人获取知识，还能鼓励他们运用其知识为组织带来益处，这样，就能取得竞争优势并提供优质服务。想要使知识工作者富有成效，就需要改变态度，不仅需要改变每个知识工作者的态度，而且还需要改变整个组织的态度。²⁵

五. 供讨论的问题

(a) 在竞争管理机构运作的头几年中，为了产生最大影响，哪些知识管理和人力资源管理领域应受到优先重视？

(b) 新成立的竞争管理机构如何能够将知识管理和人力资源管理战略纳入组织程序？

²³ ICN (2012). *Effective knowledge management. Agency Effectiveness Handbook*: 3.

²⁴ 智利提交的材料。

²⁵ Drucker P (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford: 156.

(c) 在竞争管理机构属于政府部委的一个部门的情况下，相关机构如何能够影响政府政策，以便采纳旨在满足其需要的知识管理和人力资源管理战略？

(d) 为了与发展中国家新成立的竞争管理机构交流知识管理和人力资源管理最佳做法，成熟的竞争管理机构可以采用什么战略？
