

首都经济贸易大学工商管理文库

动力与绩效

——知识工作者的资源开发

赵慧军 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

首都经济贸易大学工商管理文库

动力与绩效

——知识工作者的资源开发

赵慧军 著

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

动力与绩效:知识工作者的资源开发/赵慧军著.
北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80162-968-X

I. 动... II. 赵... III. 知识分子—劳动力资源—资源开发 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066854 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)6915602 邮编:100038

印刷:北京忠信诚印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:孟书梅

技术编辑:蒋方

责任校对:赤平

787mm×960mm/16

16.5 印张 238 千字

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—6000 册

定价:30.00 元

书号:ISBN 7-80162-968-X/F·844

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

《首都经济贸易大学工商管理文库》

编委会

顾 问： 马 洪 刘国光 李京文 赵纯均
张理泉

主 编： 郑海航

副主编： 黄津孚

编 委： 王文举 刘英骥 张仁侠 吴少平
吴冬梅 邹昭晞 戚聿东 蒋三庚

总 序

随着世界经济全球化和中国加入世界贸易组织，企业迎来了机遇和挑战并存的重大变革时期。面对企业改革与发展中涌现出的许多新课题，学术界责无旁贷负有跟踪热点、总结经验、超前探索的历史使命。多年来，首都经济贸易大学工商管理学院坚持有组织的开放办学方针，发扬产、学、研相结合的优良作风，以研促教、教研结合、教研相长。在近几年学科建设和打造品牌中，集中力量推动北京市重点建设学科——我校企业管理专业再上水平，营造优势、凸显特色。经过几年坚持不懈的努力，企业管理专业已集中和造就了一支优秀学科队伍，其中既有在全国有影响的学科带头人，又有一批教学水平高、科研意识强、视野广阔、年轻有为的教学科研骨干和生力军。他们跟踪国外理论前沿，关注国内管理实践，紧扣我国企业管理和改革的时代脉搏，积极承担国家和省部级科研课题。通过课题研究，他们使自己站在该领域的前沿，取得了一批有质量的科研成果。

为了检阅近年来学术研究成果，为了加强与学术界的学术交流，在经济管理出版社的大力支持下，我们组织出版这套《首都经济贸易大学工商管理文库》奉献给广大读者。

在《首都经济贸易大学工商管理文库》的第一批著作中，主要涉及两个方面：一是新时期中国国有企业改革问题；二是新时期中国企业的管理与发展问题。改革是主旋律，国有企业改革的任务更为迫切，改革是为了发展，发展离不开改革。

围绕我国国有企业改革，《文库》首批推出了三本相互呼应的著作。《国有经济改组与国有企业改制问题研究》从全新的角度对我国国有经济的性质、功

能、定位问题以及国有企业界的制度创新问题进行了研究；《公司治理结构运行与模式研究》从务实的角度对公司治理结构的运行及公司治理模式问题进行了建设性的研究；在公司治理结构中，企业家是其中的关键，《中国企业家成长研究》从企业家的素质、我国企业家成长环境、企业家职业化和市场化问题进行了深入研究。

围绕我国企业发展，《文库》从不同层面展示了研究成果。《开放条件下的中国工业化》从宏观角度研究我国企业发展战略，该书通过借鉴外国经验，研究我国对外开放与国内市场的关系，从而探求加入世界贸易组织后中国工业化现实的道路；《企业发展潜力的分析与挖掘》从企业层次研究中国企业的发展问题，在我国企业普遍不太理想的今天，对企业发展潜力的评价、挖掘和提升进行研究，具有十分显著的现实意义，在企业发展潜力研究的领域，该书具有填补我国空白的性质；发展我国经济，必须依靠大量生机勃勃的中小企业，必须发扬创业精神。《创业成功学》是我国比较系统地研究创业管理的专著之一，它从创业过程和创业要素等多视角论述了创业管理的实践问题：企业发展要依靠人才，在知识经济时代，人力资源的管理特别是知识型人才的管理将决定企业兴衰，《动力与绩效——知识工作者的资源开发》重点对各类知识工作者的工作动力和工作绩效进行相关性研究，为企业有效地开发人力资源提供新的思路；在一个充满不确定性的环境中，企业经营难免出现危机，如若处理不当，将造成无可挽回的局面，《危机管理》对现代企业如何驾驭危机的问题进行了深入的研究。

在第一批专著问世之后，首都经济贸易大学工商管理学院还会陆续出版新作。参加《文库》丛书撰写的大都是在该领域进行潜心研究的教授、博士。我们希望《文库》能给理论工作者和实际工作者提供研究和管理的帮助，也希望能为研究生、本科生教学提供参考，为我国企业理论与实践做出自己的贡献。

首都经济贸易大学副校长 郑海航

首都经济贸易大学工商管理学院院长 黄津孚

2001年5月于北京

目 录

第一章 知识与知识工作者	1
第一节 知识的再认识	1
一、对知识的传统理解	1
二、知识经济中的“知识”	3
三、组织中的知识及其管理	6
四、组织的知识管理	8
第二节 知识与组织中的人力资源	10
一、知识员工	12
二、专业技术人员的特征	14
三、德鲁克对知识工作者的分析	15
四、知识员工的二重性——人性和资本性	18
第三节 知识员工与企业的关系	19
一、企业对知识员工的依赖	19
二、知识员工对企业的依赖	21
三、组织对知识员工的开发与管理	22
第二章 知识工作者的工作动机	29
第一节 工作动机的心理学研究	29

一、经典的动机理论	29
二、现代动机理论	33
三、比较动机的古典理论和现代认知理论	37
第二节 知识员工工作动机的来源	39
一、工作的意义	40
二、内部动机和外部动机	43
三、知识工作者的需求倾向	46
四、重要的人格特征	49
五、与团队一起工作的动机	50
六、组织公正	52
第三节 中国知识员工激励因素的实证分析	54
一、国内外学者的实证研究	54
二、实证研究对比分析	56
第三章 高科技企业知识员工激励	63
第一节 激励机制设计的原理	63
第二节 开发新型薪酬制度	66
一、报酬的实质	67
二、从传统薪酬制度到新型薪酬制度	67
三、新型薪酬制度	69
第三节 非薪酬的激励计划	76
一、工作激励——设计有意义的工作	76
二、组织激励——合理授权建立高效知识团队	81
三、文化激励——建立合作、创新和学习文化	84
四、持续学习与知识共享	88
五、创造有利的外部环境	93

第四章 知识工作者工作绩效的衡量	99
第一节 知识工作者的绩效评估:理论和模型	99
一、对绩效和绩效评估的理解	99
二、绩效评估内容模型	101
三、绩效评价过程模型	105
第二节 专业型知识工作者的绩效评估	107
一、研究和开发的职务特征	107
二、研究和开发人员的绩效评估	110
第三节 管理型知识工作者的业绩评估	116
一、管理人员的绩效标准	116
二、管理人员绩效评估的方法	118
三、评估董事会绩效	121
第五章 职业管理和技能开发	127
第一节 职业开发与管理的理论基础	127
一、对职业开发和管理的关注	127
二、内职业和外职业	129
三、个体职业发展的阶段特征	130
四、职业通路	132
第二节 知识工作者的职业发展阶段	134
一、职业发展早期	135
二、职业发展中期	136
三、职业发展后期	138
第三节 知识工作者的职业发展导向	139
一、职业发展导向的类型	139

二、职业发展导向的影响	141
-------------------	-----

第四节 组织的职业管理和调节	143
----------------------	-----

一、完善职业管理系统	143
------------------	-----

二、针对新员工的指导人计划	146
---------------------	-----

三、领导技能和职业发展计划	148
---------------------	-----

四、我国企业职业管理的现状	151
---------------------	-----

第六章 知识工作者的创新行为	155
----------------------	-----

第一节 个体创新行为的分析	155
---------------------	-----

一、创新与创造的概念	155
------------------	-----

二、个体创新行为的过程	157
-------------------	-----

三、创新者的心理特质	160
------------------	-----

第二节 创新行为的社会性条件	162
----------------------	-----

一、社会文化、舆论和风尚	162
--------------------	-----

二、制度对知识工作者创新行为的作用	164
-------------------------	-----

第三节 专业型知识工作者的创新	166
-----------------------	-----

一、创新与企业绩效	166
-----------------	-----

二、科学家的创新特征	167
------------------	-----

三、科技创新者的协作	169
------------------	-----

四、工作环境与创新	171
-----------------	-----

第四节 管理型知识员工的创新特征	172
------------------------	-----

一、企业家的创新精神	172
------------------	-----

二、企业家的人格特质	173
------------------	-----

三、创新型管理者的行为特征	174
---------------------	-----

四、企业家创新的来源	175
------------------	-----

第五节 知识员工创新行为的开发	179
-----------------------	-----

一、提出问题	180
二、产生观念和创意	181
三、训练和学习	183
四、关注日常创新	184
第七章 知识工作者的离职行为	189
第一节 离职的理论	189
一、人力资源流动概念的界定	189
二、莫布雷关于离职的理论	190
三、关于流动的必要性理论	193
第二节 离职的因素及其影响	195
一、影响离职的因素分析	195
二、离职的影响	197
第三节 中国知识员工的离职行为	199
一、关于流动率和流动意愿的调查	200
二、关于流动去向	200
三、关于流出人员和企业特征的分析	201
四、关于流出原因的分析	201
五、关于离职行为的组织管理对策	202
第四节 赢得知识员工的忠诚	203
一、员工流动效应	203
二、赢得忠诚的策略	204
第八章 中关村科技园区企业员工离职行为的探讨	213
第一节 中关村科技园区企业流动情况调查	214
一、50 家中关村科技园区企业人才流动的总体情况	214

二、员工调查问卷的总体情况	220
---------------------	-----

第二节 离职的原因和组织的控制	227
-----------------------	-----

一、问题的提出	227
---------------	-----

二、研究框架和假设	228
-----------------	-----

三、研究方法和工具	231
-----------------	-----

四、结果与讨论	234
---------------	-----

五、结论和建议	246
---------------	-----

后 记	251
-----------	-----

第一章 知识与知识工作者

第一节 知识的再认识

一、对知识的传统理解

《辞海》对知识的解释为：“……知识（精神性的东西）借助于一定的语言形式，或物化为某种劳动产品的形式，可以交流和传递给下一代，成为人类共同的精神财富。”

中国古代哲学家对知识也有大量论述。如认为知识即人的认识能力：“凡以知，人之性也；可以知，物之理也。”（《荀子·解蔽》）认为人有认识客观事物之理的能力。后期墨家认为知识在于人能正确反映所见的客观之物，并对知识作了分类：“知、闻、说、亲。”（《经上》）北宋张载将知识分为“见闻之知”和“德性之知”，承认一般感性知识来源于“物交”，但否认“见闻”为“理性”（德性）知识的基础。南宋朱熹把知识看作为对事物“所当然”的道理或规律的认识：“知，谓说其事之所当然。”（《四书章句集注》）明王守仁认为知识是主观自生的东西，“心之灵明是知”（《传习录》上）。近代魏源则提出“及之而后知”，肯定人的知识在与外界事物接触的实际活动中获得。王守仁认为学者必须“知行并进”，要反对“懵懵懂懂的任意去做”，也反对“茫茫荡荡悬空去思索”，强调人的知行合一。

可见，在中国古人那里知识包含两个基本内容：其一，物之理。即，知识，无论是感性还是理性的知识，都是事物的道理或规律；其二，人之性。

即，知识是人对事物的反映的结果。

在西方，亚里士多德《修辞术》第一卷里把技术与科学（“科学”在亚里士多德的语汇里被叫做“知识”）做了区分：技术是对个别事物的观察和研究，而科学则以一般事物为观察研究的对象。对事物进行个别的研究，这正是欧洲经验主义知识传统的始源。德国启蒙思想家莱布尼兹的知识论及道德哲学可谓是“上承苏格拉底，下启康德”。他这样对知识进行分类：“……知识分为两类，其一为关于事实的知识；其二为关于理性的知识。”关于事实的知识就是统觉，关于理性的知识就是智慧。关于理性的知识使我们变得完美起来，因为它教导我们普遍和永恒的真理，这一真理通过完美的存在而得到表达。而关于事实的知识就如同城市里错综复杂的街道，当我们住在那里的时候，我们需要它们；当我们离开的时候，我们不希望被这些知识负累了我们的记忆。”

罗素对人类知识曾做过独特的概括：“关于人类的知识我们可以提出两个问题：第一，我们知道什么？第二，我们是怎样知道这些知识的？”在西方哲学关于知识由来的早期论说中，经验论者和唯理论者的论争持续了很多世纪。经验论者相信一切的知识都来自经验，而先天论者或唯理论者则认为儿童出生时就具有大量的先天知识。在17世纪、18世纪和19世纪时，英国的哲学家们如洛克、休谟和穆勒等人维护经验论的见解，而欧洲大陆的哲学家们如笛卡尔和康德等人坚持先天论见解，使得这种争论日益加剧。

“知识”在希腊文里的词根是“gnoo”。这个希腊词根的众多含义之一是“亲近的”、“熟悉的”、“私己的”。知识最初总是从“熟悉”开始的，因为不论是观测性（事实的）的知识还是内省的（经验的或理性的）知识，都需要认知者对认知对象的熟悉，需要一种“同情的理解”。从海德格尔哲学我们知道，“熟悉”是克服“形而上学”的割裂状态的“大道”之用，是达到“澄明”的生存状态之一。我们读书，是要亲近和熟悉所记录的生活，我们由此获得明智。当我们获得知识时，作为“语言”的知识以神经网络复杂连接的方式从我们大脑的较低神经元层次“凸现”出来，被我们“记住”。我们每个人的大脑都独立构成一个“知识体系”。从现代认知心理学的观点，任何知识都是人的

认知的结果。

上述短短的几个段落是难以概括传统意义的知识的全部含义的，尽管如此，我们仍可以对“知识”做一个总结：

首先，知识是关于事物的一般规律和道理。无论在东方还是西方都倾向于把知识分为感性的和理性的两大类，或依反映对象的深刻性，分为生活常识和科学知识；依反映层次的系统性，分为经验知识和理论知识。

其次，知识来源于人类认识的成果和结晶。个体的知识是后天在社会实践形成的，并体现知行合一。

再次，知识有结构。知识系统诸要素相对稳定的组织方式被称做知识结构。知识结构包括人类社会不同门类、学科的总体知识在内的结构，任何一门知识的内在结构，以及个体的知识结构，还包括知识更新这一因素。社会知识结构的形成和变动，同社会生产力和科学的发展紧密相连。在现代，科学知识既高度分化，又高度综合，各门学科相互交叉，各种知识相互渗透，从而形成网络式的知识结构。

二、知识经济中的“知识”

20 世纪最后二三十年间，电子计算机的迅猛发展和软件产业的兴起，使人们开始重新思考知识这一古老的话题。以知识为基础的高科技的创新、传播和应用，成为经济发展的主要动力，教育和科学成为经济发展的关键，以网络、电子计算机、数码、光纤、多媒体为主要标志的信息产业成为经济中最有活力的产业。在知识经济最发达的国家美国，1997 年工业生产增长的 45% 是由信息产业带动的，微软公司的产值超过了美国三大汽车公司产值的总和。

有关知识经济范畴的提法很多，这既反映了人们对 21 世纪即将面临的崭新经济和社会形态的不同理解和展望，也说明了知识经济理论上尚未形成成熟的体系。早在 20 世纪 80 年代，美国经济学家保罗·罗莫就提出了把知识作为经济增长的更重要的要素的理论观点。^①他认为，知识能够提高投资收益，知识需要投资，知识与投资存在良性的关系，投资促进知识、知识促进投资。他

还把知识分解为两个可度量的要素,即人力资本——以受教育年限衡量,新思想——以专利衡量。奥多·W.舒尔茨认为知识是人力资本的一种形式,而人力资本是经济增长的发动机,从而建立了人力资本理论。

自从科学哲学家、物理学家迈克尔·波兰尼提出意会知识(Tacit Knowledge)的概念,人们意识到以前的知识观应该扩大了。有许多学者对知识的操作定义进行了界定。如莱维特(B. Levitt, 1988)等把知识广义地定义为普遍认可的明晰而正式的事实、规则、政策、程序,而把技巧当作产生知识的能力。^②奎因(J. B. Quin, 1996)把知识等同于职业技能,这种技能的关键是知道什么(Know-What)、如何做(Know-How)、为什么(Know-Why)以及自发的创造力。^③

达文波特和普鲁萨克(Davenport, T. H. & Prusak, L., 1997)对知识的定义则是:“知识是结构性经验、价值观念、关联信息及专家见识的流动组合。知识为评估和吸纳新的经验和信息提供了一种构架。知识产生并运用于智者的大脑里。在组织机构里,知识往往不仅存在于文件或文库中,还根植于组织机构的日常工作、程序、惯例及规范中。”^④这一概念揭示了知识的内涵、作用以及知识的载体——个体和组织等多方面的含义,较前两个定义更为全面和深刻。

知识如何工作和知识能做什么,对此达文波特有形象的说明,他认为,组织中的知识的重要组成部分还包括经验、真理、判断和直觉等。经验与“专家”是相关词,知识是长时间的经验积累,公司在聘请专家时,是在购买经验基础之上的见识;而实践的经历和脚踏实地的真理是真正有用的知识;另外,知识包含判断,判断信息和数据,也判断和审视自我,它是一个富有生命力的系统,在与环境的相互影响中不断生长和变化;知识通过直觉工作,一位经验丰富的经理能很快地估计形势,完全不必经过某种可以界定的程序,甚至不必说明其“推理过程”,直觉像是“经过压缩的专业知识”;最后,作为组织机构中的知识还包括组织自身的历史,以及其表达的价值观和信仰。^⑤

1997年初,OECD(世界经济合作与发展组织)在关于《1996年科学技

术和产业展望》报告中提出了“以知识为基础的经济”。^⑥报告指出,知识经济的发展核心是体现于人力资本和技术中的知识。根据对知识经济中知识结构的研究,把知识分为两类,一类是“可编码的”知识(codified knowledge),一类是“内隐的”(或意会)知识(tacit knowledge)。^⑦可编码的知识指的是能够用语言和图形进行系统化处理的传统的和现代的知识;而意会的知识指的是不可编撰的人类对过去积累的经验、教训和隐藏在人的大脑内部的、很难用语言来表达的知识。

“可编码的知识”,人们称之为显知识,其知识单元是概念,它包括了:事实知识(know-what),指的是人类对某些事物的基本认识和所掌握的基本情况,比如某地的面积、人口等;原理和规律知识(know-why),即产生某些现象或发生某些事件的原因和对事物的规律性认识,比如宇宙的起源、生物的进化、价值规律等。“意会的”知识或“不可编码的”知识则不能用明确的概念加以表述,这些知识存在于人们主观的见解、直觉、预感、理想、价值观、想像、象征、比喻和类比之中,一旦意会的知识被开发和利用,其意义不亚于可编码的知识。它包括了:技能知识(know-how),也就是说,知道实现某项计划和制造某个产品的方法、技能和诀窍等;知道产生的源头的知识(know-who),即知道是谁创造的知识。

这种知识的划分不仅使人类对于知识在经济发展过程中的作用和功能有了更深层次的认识,而且成为现代组织进行知识管理的理论基础。^⑧

知识经济中的知识概念扩大了传统的知识概念。这种对知识的概念的扩展,使得人类对知识的认识提高到了一个崭新的阶段。

第一,强调知识具有价值特征,并成为经济发展的基础。知识深嵌于人类社会和技术中,从来就处于经济发展的中心,只是在最近若干年里,人们才认识到它如同经济增长本身一样重要。正如高科技产业中的情形,经济活动变得越来越知识密集,对高技能人才的需求不断增长。人们认识到,对知识的投资,对研究与发展、人的教育与培训以及创新工作的投入,是经济增长的关键。在传统的物质经济形态中,人类利用的资源是自然资源,但是,这种资源