

李灵稚 柏菊 / 著

QIYE GAOGUAN ZHIJUE JUECE DE ZHISHI GUANLI WENTI YANJIU
JILI JIAGOU YU LIUCHENG JISHU

企业高管直觉决策的 知识管理问题研究： 机理、架构与流程技术



经济科学出版社
Economic Science Press

企业高管直觉决策的知识 管理问题研究：机理、 架构与流程技术

李灵稚 柏 菊 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业高管直觉决策的知识管理问题研究：机理、架构
与流程技术 / 李灵稚，柏菊著. —北京：经济科学出版社，
2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7791 - 7

I. 企… II. ①李…②柏… III. 知识经济 - 应用 - 企业
管理 - 经营决策 - 研究 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198608 号

责任编辑：孙怡虹 何 宁

责任校对：王凡娥

版式设计：代小卫

技术编辑：李长建

**企业高管直觉决策的知识管理问题研究：
机理、架构与流程技术**

李灵稚 柏 菊 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

汉德鼎印刷厂印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 14. 5 印张 300000 字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7791 - 7 定价：28. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

本书是我承接的2006年江苏省科技厅“软科学”研究项目《江苏省现代服务业知识管理能力测评》与2006年南京理工大学青年学者基金课题《现代服务业知识管理能力研究》的科研成果之一，由我和师妹柏菊，在冯俊文博士生导师的指导下完成。本书在分析知识管理与企业高管直觉决策的互动机制，分别从个人知识管理和组织知识管理两个方面给出了提高企业高管的直觉决策能力的建议，并通过实证调查，验证了知识管理、企业高管直觉决策与组织绩效之间的关系，从而得到将直觉决策和知识管理理论系统化提炼而形成的研究成果。

冯俊文导师引领我和师妹柏菊进入了决策科学的研究领域，直觉决策作为一种行为决策方式由此进入了我们的视野。在进一步研究中，我们发现直觉是创造和决策过程中的一个重要因素，尤其对企业高管来说更为重要，因而很多学科的研究者，包括组织研究的学者，都在寻找更好的办法来理解直觉决策，从而证明它的有效作用。然而由于直觉决策的决策效果难以度量、决策过程难以描述和控制，国内专门针对直觉决策方面的文献资料不多见，大多围绕直觉决策的特点、适应范围等方面。而在国外，直觉决策的研究已经进入了实证阶段，主要集中在数理决策模型中考虑决策者直觉，寻求理性决策和直觉决策相结合的道路。随着研究的深入，我们发现直觉决策和隐性知识以及知识管理有着密切的联系，凭着我对知识管理研究的积累，隐约感觉到企业高管直觉决策和知识管理是一个可以深入研究的课题，由此激发了我和师妹柏菊对此的研究。由柏菊师妹拟出了最初的提纲，然后经过我们多次的推敲，历经一年最终完成了此书。在写作过程中，通过将一系列零散的思考记录与素材积累，不断充实整个框架，书稿内容才逐渐从初始的模糊不清变得清晰明确起来。因此书稿从模糊想法、粗略构思到最终完成的整个漫长的摸索过程，至今让我们心中仍有许多感慨。

本书的许多内容是以众多学科前人的研究为基础的，而本书最大的特点与贡献在于整体内容框架的创新性，有效地整合了企业高层决策者个体的知觉、记忆等直觉认知要素与企业知识管理之间的行思互动过程。我们希望通过定量和定性的研究，对企业利用知识管理平台提高企业高管直觉决策的研究起到积极的推动作用。由于直觉决策与知识管理的问题研究涉及到很多学科领域，如管理心理学、行为决策学、知识管理等，而且尽管关于人脑思维及直觉决策生理、心理等方面的理论有了一定的突破，但还没有完善的理论基础，将直觉决策与知识管理结合起来研究的



文献更是不多，再加上我们水平有限，本书中的缺点和不足之处在所难免。对于未来的可能研究方向，有待于笔者和相关领域的学者进行进一步的深入研究。

这本书除了作者的辛苦外，也凝聚了我们的家人、朋友们的心血：柏菊的丈夫姬广永和我的学生李轶、朱剑帮助我们进行实证调研、翻译资料以及校对书稿；可爱的宝贝刘博谦给了我必需的动力。正是他们的支持，使本书得以顺利完成。此外，我们还要着重感谢那些参加调查的各个行业的朋友，正是他们的经验和认真参与，才使得本书有了科学的实践基础，使得研究成果更加真实！在此我们由衷地表示感谢！

李灵雅

2008 年 12 月

摘 要

在知识经济时代，企业高管面对市场变化的敏锐洞悉和快速反应显得尤为重要。直觉思维的创造性和动态灵活性功能以及从整体上把握问题的特性，使得直觉决策正在获得越来越多的认可，甚至成为企业适应瞬息万变的竞争和不完全信息环境的关键因素。从知识角度来看，直觉决策是一个知识获取、运用和创新的过程。因此，如何更好地理解决策和知识的关系，提高直觉决策的知识含量，造就科学决策，是所有企业及其管理者都十分关心的问题。知识管理作为适应知识经济时代发展需求而产生的新管理学科的思想与理念，正逐渐成为企业和个人增强应变能力和创新能力，赢取竞争优势的重要手段与工具。

本书基于此种思考，希望用知识管理的理念和工具来提高企业高管直觉决策能力，从而提高企业的竞争力。本书以企业高层管理及其团队为研究对象，以知识管理为研究问题，以认知心理为研究视角，探讨知识管理与企业高管直觉决策之间的互动关系及其影响作用。在理论演绎、模型构建、统计分析和案例研究等一系列分析过程之中，结合统计软件 SPSS 13.0 和结构方程建模软件 LISREL 8.7 等工具的综合应用，本书明晰了企业知识管理要素对于企业知识管理知识能力的作用机制及其对于企业高管直觉决策绩效和企业绩效的影响机理，从而为从知识管理角度因势利导企业高管在直觉决策过程中的倾向与特征，为直觉决策从无意识的习惯转变为有意识的行动，提供扎实的理论与实践依据。同时本书力图给企业高管提供一个方便有效的知识管理平台，改善企业高管决策思维，提升决策能力，最终达到提高企业的生存适应力和创造力，实现企业的可持续发展的目标。

结合本书以定性研究为主，定量研究为辅，通过建立部分理论模型和结构方程模型，结合理论逻辑分析、问卷调查、访谈研究及案例研究等方法进行研究，得到以下主要结论：

1. 通过对直觉决策主要构成因素的一次开放式小样本问卷调查，两次封闭式问卷调查的分析得出，直觉决策是由“知识”、“经验”、“认知和洞察”、“决策效力”、“情感和情绪”以及“直觉决策过程”多个维度驱动的，是一个多维的概念。企业高管相对于基层和中层管理，在管理决策中更倾向于信赖直觉进行决策，从而验证了前人的研究结论。

2. 从理论上详述了知识管理制度、文化、技术、组织结构和知识这五个知识管理要素从个人和组织两个层次提升知识管理能力，从而提高企业高管直觉决策能



力和组织绩效的作用原理。在此基础上，构建知识管理、企业高管直觉决策能力与组织绩效之间的结构关系模型，提出假设，并以南京、苏州、南通等江苏省内的金融服务业企业为研究对象，在问卷调查的基础上，通过描述性统计分析、因子分析、结构方程建模等计量统计分析方法检验上述变量之间的结构模型与研究假设是否成立。研究表明：（1）除组织结构要素促进企业知识管理能力的假设没有成立，其他要素对知识管理能力起积极的正面作用的假设都成立。（2）知识管理能力的提高最终有利于提高企业高管直觉决策能力和组织绩效。（3）企业高管直觉决策能力的提高也有利于组织绩效的提高。

本书最大特点与贡献在于整体内容框架的创新性，有效地整合了企业高层决策者个体的知觉、记忆、情感等直觉认知要素与企业知识管理之间的行思互动过程。鉴于决策与知识管理的问题研究涉及到很多学科领域，如管理心理学、行为决策学、知识管理等，而且尽管关于人脑思维及直觉决策生理、心理等方面的理论有了一定的突破，但还没有完善的理论基础，将直觉决策与知识管理结合起来研究的文献更是不多。作者在查阅了大量文献资料的基础上，进行了深入的研究分析，咨询了许多专家、学者，并结合了自身工作体会进行了开创性地努力尝试，抛砖引玉。但由于笔者的水平有限，本书中的缺点和不足之处在所难免，有待今后更深入、持续的研究。

摘 要	(1)
第 1 章 绪 论	(1)
1.1 问题的提出	(1)
1.2 相关概念界定	(6)
1.3 研究内容	(10)
1.4 研究的方法和技术路线	(12)
第 2 章 基础理论	(14)
2.1 知识管理理论	(14)
2.2 决策行为理论	(20)
2.3 认知心理学理论	(24)
2.4 决策支持系统理论	(27)
2.5 现有理论评析	(28)
第 3 章 企业高管直觉决策行为机制	(30)
3.1 直觉的释义	(30)
3.2 直觉决策	(33)
3.3 直觉决策的主要构成因素	(42)
3.4 企业高管与直觉决策	(59)
3.5 本章小结	(66)
第 4 章 知识管理与企业高管直觉决策的互动机制	(67)
4.1 知识与企业高管直觉决策	(67)
4.2 知识管理与企业高管直觉决策的契入口	(70)



4.3	知识管理对企业高管直觉决策的作用	(74)
4.4	企业高管的直觉决策在知识管理中的作用	(80)
4.5	本章小结	(83)
 第5章 企业高管直觉决策的知识管理机理		(84)
5.1	企业高管直觉决策知识管理要素	(84)
5.2	企业高管直觉决策的知识管理的两个层次	(94)
5.3	企业高管直觉决策需要个人与组织的互动	(99)
5.4	本章小结	(106)
 第6章 企业高管直觉决策的知识管理总体规划		(107)
6.1	面向企业高管直觉决策知识管理战略	(107)
6.2	面向企业高管直觉决策的知识管理运作体系总体设计	(110)
6.3	企业高管直觉决策的知识管理运行机制	(121)
6.4	面向企业高管直觉决策的个人知识管理实施	(130)
6.5	案例分析	(135)
6.6	本章小结	(141)
 第7章 企业高管直觉决策的知识管理流程技术		(142)
7.1	知识获取技术	(142)
7.2	知识分类和存储技术	(149)
7.3	知识共享技术	(154)
7.4	知识检索与导航技术	(157)
7.5	知识表示技术	(161)
7.6	知识推理技术	(163)
7.7	知识应用技术	(166)
7.8	本章小结	(170)
 第8章 知识管理对企业高管直觉决策支持程度的 度量——以江苏金融服务业为例		(171)
8.1	研究模型与假设	(171)
8.2	实证研究设计	(178)
8.3	数据分析	(179)

8.4	模型验证	(187)
8.5	本章小结	(196)
第9章	结论与展望	(197)
9.1	主要研究结论	(197)
9.2	主要创新点	(199)
9.3	研究局限和未来展望	(200)
附 录		(202)
参考文献		(211)

绪 论

1.1 问题的提出

1.1.1 理论背景

决策学是一个范围广泛的学科群。由于在决策过程中不同人所处的位置不同，所起的作用不同，需要重点钻研的决策学科也有所差异。迄今为止，以弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）的科学管理理论为起点，随后的运筹学、数理统计学、微观经济学、系统工程学，特别是决策分析理论等学科的出现与应用，标志着传统理性决策理论研究及应用已经取得了丰硕的成果，并由此迎来了“决策科学化”的浪潮。决策科学化的目标是建立最优化或完全理性的、普适的决策模型。为了能建立逻辑上严格、形式上漂亮的数学模型，对“人”规定了过多的限制，它对应于“理想人”的理性决策行为。然而实践表明，一方面现有理论并不能完全解释指导决策者的行为，另一方面决策者的行为也并不是与决策理论完全一致。由此导致了在继续探究传统理性决策的同时，学者们又从心理学、认知学等领域研究决策行为。决策行为的研究，着重于决策过程中“真实人”的非理性决策行为，突出了人在决策中的作用。研究发现，在决策过程，人的思维尤其是直觉思维起着不可替代的作用。尽管我们在运用越来越复杂的数学和越来越先进的计算机追求决策备择方案的精确和完美，用复杂的网络监测决策方案的准确执行，如果决策者的决策行为不能得到深入的研究，从整体上大幅度地提高决策水平也只能是一种奢望。

因此，在学术界有关直觉理论的研究和发展受到了广泛的重视。人们发现直觉是创造和决策过程中的一个重要因素，因而很多学科的研究者，包括组织研究的学者，都在寻找更好的办法来理解直觉，从而证明它的有效作用（Agor, 1989; Behling and Echel, 1991; Khatri and Ng, 2000; Sloman, S. A., 1996）。这些重新兴起的对直觉的重视，也正是本书的起点。直觉决策和传统理性决策是决策理论不可缺少的两个方面，他们相辅相成，优势互补，统一于决策过程中。



以“精美”决策模型为追求的逻辑思维方式融合直觉思维，使决策“科学化”的同时不断地“合理化”已成为必然趋势。下一个阶段，如何将直觉决策与传统理性决策有机结合，进一步改进决策模型及其相关理论将成为研究的重点。

1.1.2 实践背景

(1) 企业高管决策的复杂性

随着现代科学技术突飞猛进的发展，特别是计算机和互联网技术的不断突进和广泛应用，以及大众传播媒体势不可挡的宣传攻势，人类开始告别以资本、技术为特征的工业社会，进入了一个崭新的以信息和服务为标志的知识经济时代。在这个时代里，企业面对的竞争越来越激烈，挑战更加严峻，在这种背景下，企业高管决策面临的是一个结构不良的复杂系统，他的决策呈现出以下几个方面的新特征：

第一，决策问题具有很高的不确定性。布松和特拉韦（Bonsson and Trave-Massuyes, 1993）指出，大到国家、企事业单位，小到车间、科室，其管理决策任务是有层次的，从高度结构化到非结构化，如图 1-1 所示。随着决策层次的提高，向决策层次金字塔的上面走去，决策问题越来越趋向于半结构化、非结构化，这时，决策者使用的知识变得越来越抽象，使用的数据不能再用低层的数据形式。对于高层管理来说，决策问题多属于非结构化问题，具有很高的不确定性。第二，决策的影响因素众多。企业高管在决策过程中要考虑众多因素，不仅要考虑到企业组织结构、财务状况、人力资源等的内部因素，还要考虑到国家相关法律政策、经济环境、竞争者等的外部因素。第三，决策的正确与否对企业的发展至关重要。企业高管的决策对企业的成长与发展影响重大，甚至关系到企业的生死。第四，重视决策速度。面对不期而来的突发事件甚至突机，企业高管没有时间进行进一步思考，需要快速地作出决策。

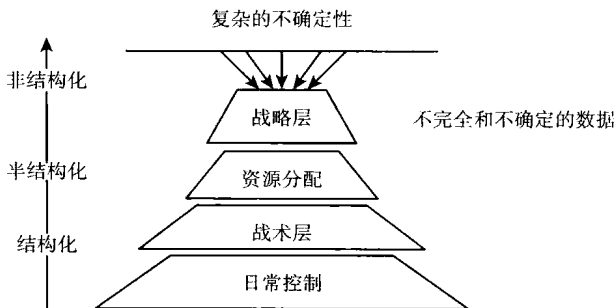


图 1-1 管理决策层金字塔



可以说,从日常工作的处理到发展战略的选择,从点点滴滴的谋人和谋事到危急关头的审时度势,企业高管的决策能力时刻面临着挑战。可选方案的增加使企业高管更加难以选择;决策所产生影响面扩大使得决策风险增加;环境变化速度的加快要求其必须迅速决断;决策变量的增加也使决策结果变得难以预料。所有这些,使得决策成为一件困难的事情。正如拉索(Russo, 1992)教授说,决策是一门实践性很强的学科。

(2) 直觉决策对企业高管的重要性

面对决策环境的动态多变,决策目标的模糊和不确定性、信息的不对称性以及时间的紧迫性,企业高管对决策环境需要有一个全局的观点,通过定性分析、定性判断来抽象系统的特征,把握事物的发展方向,并快速地、创造性地作出决策。此时,基于逻辑推断过程的理性决策已不完全适应于现实、客观的决策需要,而直觉思维的创造性和动态灵活性功能以及从整体上把握问题的特性,使得直觉决策正在获得越来越多的认可。赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)由于大量引用心理学的成果来探讨决策中人的内心活动,因此在直觉决策方面取得了突破性的成就。在他的《管理决策新科学》一书中把决策分为程序化决策和非程序化决策两种类型。他认为前者可以制订出一套处理问题的固定的程序,“每当它出现时,不需要再重复处理它们”。后者则是一些新颖的、具有不同寻常的影响的决策。作前一种决策靠的是习惯、规程以及一些运筹学方法,而后者则要靠直觉来进行决策。这是因为直觉思维在不确定情况下,能够帮助决策主体及时抓住时机,在不充分的条件下运用经验和知识的存储,迅速、准确地捕捉相关问题,从整体上把握决策的主、客观条件,并由此形成既与决策的客观条件相符又较好地体现主体的内在要求,既实在、可行、合理又富于创新的决策目标。

根据心理学与行为科学的研究结果显示,企业主管在决策中相当依赖直觉。直觉可以使其在现有的环境条件下,看出问题新的可能性,从而对未来有先见之明,更好地让企业作出快速的反应。哈佛商学院的研究表明,80%的大型全国性组织或跨国组织的高层管理者都把他们的成功归功于利用直觉。当信息条件不充分、自己又没有可以参照的决策案例时,管理者可以利用自己以往的市场经验和对市场发展的理解,糅合收集到的一些信息,凭借直觉进行经济决策。这样利用起来的直觉才离正确的决策最近,也最有可能成功。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)的管理者角色理论(Managerial role theory)也证明,越往上层的管理者,他们的工作性质与直觉决策的适用情况越易相符,他们所面临的问题越有可能是结构不良问题,他们的决策越可能非程序化。

这些研究表明,企业高管在多数情况下需要凭直觉作出决策,直觉能力的高低也成为企业高管是否成熟的一个重要标志。正如安道尔(Andorra, 1999)所说,当代企业正在考验其企业高管是否具有直觉能力,以及能在多大程度上运用这种能力。



(3) 知识于直觉决策中的重要性

西蒙认为，在主体的直觉结构中，经验和其相关的知识积淀对后来的直觉形成具有根本的作用。他指出，“直觉不是神秘的、不可解释的现象，而是一个熟悉的过程，是个体在先前知识经验基础上再认识（Recognition）某事物的过程”（Simon, 1995）。也就是说，直觉决策是建立在长期积累的知识和经验基础之上，决策者所掌握的知识总体状况将直接影响其直觉决策水平。经由对某些知识的学习，决策者相对缩短了建构认知所须了解基础的前置时间，同时在自身的经验中，重新构造、组织知识，进一步累积出人类的智慧。因此，在决策过程中要获得正确的直觉，主体必须具备相应的综合素质，它包括相关的知识背景、经验积累以及对问题的思考和感受。相关知识越多、经验积累越丰富，思考越深刻，感受越强烈，禁锢越少，直觉效果越好。没有此前对特定问题的相关知识、经验、思考和感受，就不会形成有价值的直觉。因此，从知识角度来看，直觉决策是一个知识获取、运用和创新的过程。决策者的直觉是顺应当今超剂量的知识和信息的急速投射，并在此基础上作出快速知识创新的反应，从而帮助知识管理决策主体摆脱线性、单维度的逻辑思维步伐在知识创新通道上设置的桎梏。

(4) 知识管理的提出

决策者的信息加工能力是有限的，而且知识是分散的，既有易于用语言文字表达的外显知识，又有存在于人们头脑中的、难于表达的内隐知识。这就意味着任何单一或群体决策者所拥有的知识都有其局限性。而且直觉决策受决策主体的知识、认知模式以及环境等因素的影响，不免存在偏差。因此如何科学、有效、全面、快速地整合组织内外的知识，提高企业高管的直觉决策能力，进而有效地提高企业整体的应变和创新能力，对于企业及其高管有着重要意义。另一方面，知识经济社会的到来，使得知识成为企业生产的核心和具有柔性特点的生产要素，知识经济条件下的决策主体应该是拥有更多知识的个体和组织。决策主体要根据决策目标，进行知识的优化组合和最佳配置，使知识最大限度地转化为决策力，因此，对知识的管理则更是社会经济发展的主要驱动方式和提高个人以及组织知识的重要手段。

知识管理是适应知识经济时代发展的需求而产生的，是管理学科的思想与理念向纵深发展的结果，是随着人们对资源认识的不断深化和企业管理能力的不断提高而发展起来的。知识管理是以知识为中心的管理，旨在通过知识获取、共享和利用来提升企业竞争力和反应能力，以迎接经济全球化竞争的挑战。因此，知识管理是企业知识经济时代构造新的管理机制的指导思想和理念，是企业赢取竞争优势的重要手段与工具。理论与实践证明，一个企业完全可以通过创造适宜的外部环境来激发创造的才能，以便使创造力这种宝贵的人力资源得以充分利用。随着管理理论的不断发展和管理水平的不断提高，创造力已经被纳入可管理的状态。激励创新正在成为知识管理中最富挑战性的工作，成为检验知识管理成败的重要标志。

知识管理与以创造为根本特征的直觉决策有着内在的统一性。知识管理为企业



高管提供了良好的决策支持环境,不仅丰富了知识,修正了在决策过程中的偏差,而且在技术、文化、过程、知识、内容等多方面、多层次给予企业高管支持。企业高管则通过直觉思维把握知识间的内在关系,逻辑性地创造出新的知识,促进创造性知识决策的形成,从而使知识得到不断创新,最终形成一个良性的知识创新循环系统,进而最大限度地实现知识管理的核心理念。达文波特和普鲁萨克(Davenport and Prusak, 1998)甚至认为,知识管理系统的设计和开发是为组织的决策者及用户提供决策和完成各种任务所需知识的一种系统。

1.1.3 研究目标和意义

从以上分析可知,企业高管在复杂动态的环境中如何进行决策,是理论上和实践中迫切需要解决的课题。知识管理是适应知识经济时代发展的需求而产生的,它通过结合数据、信息技术的处理能力和知识员工的创造、创新能力,寻求信息处理能力与人的知识创新能力的最佳结合,以便达到在最恰当的时间将最恰当的知识传递给最恰当的人,使其能够作出最恰当的决策,从而提高组织在非连续性变化环境中的生存能力和竞争能力。因此知识管理与直觉决策有着天然的联系。无论是理论还是实践,直觉决策与知识管理问题研究都将是一个学术前沿问题,也是目前企业实践界迫切需要解决的问题。虽然学术界和管理者都认识到了知识对决策的重要性,但目前学者们对如何提高决策的知识含量、增强决策的科学性的研究还很少,对于如何将直觉决策和知识管理两者有机结合起来研究的文献更是鲜见。

从另外一个方面来看,当组织通过知识管理影响机制为个人决策提供了必要的决策前提之后,个人决策始终是在心理环境的限度内发挥作用的。所以不论企业以何种管理理念和工具为主导,企业决策始终是在管理者,特别是企业高管头脑中的思维而存在的。企业高管的直觉思维是企业决策成功地重要保障和源头。因此,从认知的角度研究企业高管的直觉思维,就是从根本上研究企业决策的源头,因而具有深刻的理论意义。基于企业高层管理认知的视角研究企业决策,意味着要研究企业高管是如何思考决策及其选择的,哪些因素影响他们的决策思维,他们的信念、价值观、潜在假设及其认知过程与行为是如何影响战略的,这些问题有些是企业高管日常所思所为,有些则潜在地决定着他们的思与行,而不为自身所知。所以,从认知的角度研究企业高管对决策及直觉所思所为,才能真正贴近了企业决策的核心和源头。

本书首先通过对真实、动态的情境中,当目标与问题都不明确时,企业高管在自身具备一定经验和知识的条件下的直觉决策行为机制的分析入手,试图打开体现在组织背后的决策者个体这一黑箱,以弄清其中所涉及的人类偏好构建、判断选择及行动过程,了解整个决策过程是如何在个体心理与社会情境基础上,最终通过人们的行思互动互赖而展开的。在此基础上,本书尝试从知识管理的角度研究企业高管的直觉决策,为基于个人知识创造的企业主管直觉决策问题提供了一个新的理论



视角和较完整的分析框架。围绕企业文化、组织结构、制度、知识、人才和技术六个知识管理要素，从个人知识管理和组织知识管理两个层次，最大程度地激发企业高管的直觉决策能力和技巧，使其能在高度复杂和时间紧迫下造就科学决策，提高企业的生存适应力和创造力，从而提高组织的竞争力。

1.2 相关概念界定

1.2.1 企业高管及其特点

企业高管通常是指那些通过和企业 CEO 讨论确定的、在关键经营决策中常规性发挥作用的经理人 (Fredrikson and Iaquinto, 1997)，一般包括董事会主席、副主席、首席执行官、首席作业官、总裁、资深副总裁、执行副总裁等。企业高管的主要特点有：

(1) 工作复杂性。企业高管所从事的工作主要是决策性工作，由于其面对的不仅是企业内部复杂的生产、经营和管理，而且还要面对外部错综复杂的环境，这就决定了企业高管决策的复杂性，没有确定的流程和步骤，而且随时随地可能发生。这不仅要求企业高管能分析、思考、权衡各种可选方案，协调各类意见，而且还要求他能迅速采取行动。总之，企业高管的工作是复杂的。

(2) 自主性。企业高管通常具有强烈的自主性。企业高管的自主性是指他能够在既定的战略方向和自我考评指标框架下，按照自己的工作方式完成任务，他们要求给予自主权，使之能够以自己认为最有效的方式进行工作并完成工作。其自主性主要表现在两个方面，一方面是企业高管人格的自主性，另一方面是工作的自主性。人格自主性主要根源于自我意识，通过分析和比较意识到自己不同于他人或他物的内容和特性，从而获得边界清晰和内涵明确的自我，比如，他们有很强的自信心，不会轻易地被他人的意见和外部事物所左右，这种自主性从根本上保证了企业高管在企业中的角色实现。企业高管工作的自主性突出体现在自主选择上，面对纷繁复杂的市场环境中的很多机会和风险、诱惑和陷阱，他们承担着组织、决策和领导工作，就需要独立判断和果断决策。当然，他们的自主决定权因企业情况的不同而不同。影响和决定企业高管决策自主权的主要因素有：外部环境和资源条件，如行业结构、主要行业的市场增长率和产品差别化程度等；组织状况和特性，如它的规模、历史、资源和文化；管理者的个性，如对企业及其战略结果所承担的职责、与不同的人打交道的技巧和自信程度等。

(3) 创新性。企业高管的创新性主要体现在：首先，管理活动是一种创造性的动态活动，它对每一个具体对象的管理没有完全有章可循的模式。企业高管在易变和不完全确定的系统中应对各种可能发生的情况，就必须充分发挥个人的资质和灵感边运作边探讨。而这种创新性也正是他们存在的价值所在。其次，企业高管又

是企业创新活动的推动者。企业的创新直接是由企业高管发动、组织和领导的。企业高管深厚的理论功底、丰富的实践经验、敏锐的洞察力、缜密的分析判断和过人的决断胆略，不会自觉或不自觉地维护现行制度，而是一种以市场制度为基础的体现公平竞争关系的角色。而且企业高管所基于的市场制度是不断变革和创新的制度，市场制度的创新主要是由企业高管推动的。

(4) 风险性。从企业的角度来看，企业高管的努力程度和管理能力强弱对企业有极大的重要性，他们的决策往往决定着企业的“生死存亡”，直接影响到企业的经营业绩甚至决定了企业的命运。而企业高管人力资本拥有旁人肉眼难以观测到的隐蔽信息和隐蔽能力，且其行为也难以度量，所以外界难以在数量上和质量上进行有效的测量与控制。所以，企业高管人力资本在使用过程中存在极大风险。同时企业高管的劳动成果需要经历一个较长的时期，并从经营业绩中体现，但是市场竞争日益激烈，影响经营业绩的不确定因素不断增加，因此企业高管经营活动的风险性越来越大。

(5) 稀缺性。企业高管人力资本的稀缺体现在两个方面。一方面是显性稀缺，即一定时间内人力资源要素市场上具有某一类特性的人才供给数量绝对不足。另一方面表现在人力资源的隐性稀缺，即由于人力资源某种特性往往呈现非均质分布状态，其稀缺价值难以用市场化标准判断，且很大程度上依赖于企业后天的开发与培育，导致不同企业在选择与配置人力资源方面的相对差异，从而造成人力资源的稀缺性。从企业高管本身来看，这种稀缺性一方面是由于一个人所能获得的人力资本及其维持的时间是有限的。企业高管人力资本是在其他类型的人力资本的基础上形成，层次较高，形成途径较少，投资周期长，见效慢，这使得只有少数人才能获得，其稀缺性非常显著。另一方面是因为人力资本的形成和存量的增加需要投入劳动、时间和金钱等稀缺性资源。存量越高的人力资本，其稀缺性就越大。企业高管的人力资本的供给受到自身生产周期长、培养成本高的限制，而社会对企业高管的需求又很强烈，从而使得企业高管经常处于“供不应求”的局面。

1.2.2 直觉和隐性知识

对于“直觉”、“灵感”、“顿悟”是否是同一概念，学术界有着不同的解释。刘大椿教授在《科学活动论》中认为直觉与灵感是不同的，主要区别是直觉是一种思维形式，而灵感则是一种情绪体验。他认为：“在科学发现中，下意识活动的主要形式是直觉，创造过程达到高潮时产生的特殊体验是灵感。直觉这种思维形式和灵感这种情绪体验常常是相伴随而出现。”他同时认为，直觉与顿悟则是相同的。如他写道：“直觉思维是人脑对客观世界及其关系的一种非常迅速地识别和猜想。它不是分析性的，按部就班的逻辑推理，而是从整体上作出的直接把握。所谓顿悟，这两个字很好地概括了它的特点。”另一种看法是，上述三者是同一概念，持这种看法的是大多数人，如李守成在《科学研究的艺术修养》中，从直觉、顿