

董秀娟 ● 著

知识型员工绩效管理研究

- ✓ 如何做好知识型员工的绩效管理工作
- ✓ 怎样确保企业或事业单位等组织机构实现长远发展
- ✓ 解决知识型员工绩效管理工作中存在的问题
- ✓ 解决企业绩效管理存在的问题



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NEUP.COM

东北师范大学出版社

ZHISHIXING YUANGONG
JIXIAO GUANLI YANJIU

知识型员工绩效管理研究

董秀娟 ● 著

常州大学图书馆
藏书章



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNEUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知识型员工绩效管理研究 / 董秀娟著. -- 长春: 东
北师范大学出版社, 2016.12
ISBN 978-7-5681-2680-9

I. ①知… II. ①董… III. ①企业管理—人事管
理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第010666号

☐ 责任编辑: 于天娇

☐ 封面设计: 优盛文化

☐ 责任校对: 何云

☐ 责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社出版发行
长春市净月经济开发区金宝街118号(邮政编码: 130117)

销售热线: 0431-84568089

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdebs@mail.jl.cn

北京一鑫印务有限责任公司

2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

幅画尺寸: 185mm×260mm 印张: 17.25 字数: 374千

定价: 60.00元

前言

随着社会的进步和经济的发展,无论是事业单位还是企业等各个形式的组织机构都迎来了发展的春天,可以说当今时代是全行业共同发展和繁荣的时代。加之我国各级政府对教育工作重视程度不断提高,以及资金投入力度不断增加,使得更多的人接受了高等教育,这样一来,在整个市场体制结构中,知识型员工所占比重就得到了稳步地增长。

绩效管理一直以来都是确保企业或者事业单位等组织机构实现长远发展和进步的战略性工作。近年来,相关领导者对其的重视程度稳步地提高,所以,处在知识经济的新时代,如何做好知识型员工的绩效管理工作成了相关所有工作人员十分关心和重视的课题。由此看来,就知识型员工绩效管理的相关内容进行分析和研究,就显得尤为重要和必要了。

《知识型员工绩效管理研究》一书由唐山科技职业技术学院的董秀娟教师完成。在撰写的过程中本着科学实用、简洁严谨的态度来完成。整本著作共分为八章,分别为理论知识综述、绩效考评过程、绩效考评体系的设置、知识经济新时代企业绩效管理的现状、知识经济新时代企业绩效管理中存在的问题、知识型员工绩效管理过程中存在问题的原因及影响因素、解决知识型员工绩效管理工作中存在问题的措施、案例分析。

本书在编写的过程中得到了有关领导和老师的大力支持和帮助,并提出了许多有价值的修改意见,在此我们表示衷心地感谢。

•第一章 理论知识综述 / 1

第一节 企业绩效管理的发展史 / 1

- 一、企业绩效管理发展史概说 / 1
- 二、企业绩效管理发展史具体过程 / 2

第二节 知识型员工的含义 / 4

- 一、知识型员工的定义 / 4
- 二、知识型员工需要具备的素质 / 4
- 三、知识型员工的特殊性 / 5
- 四、知识型员工的管理 / 7

第三节 绩效管理的含义 / 8

- 一、绩效管理的含义 / 8
- 二、绩效管理的基本流程 / 9

第四节 知识型员工绩效管理的行业界定及意义 / 11

- 一、知识型员工绩效管理的行业界定 / 11
- 二、做好知识型员工绩效管理工作的意义 / 11

第五节 绩效管理在企业人力资源管理中的地位 / 12

第六节 绩效管理与绩效考核的关系 / 13

- 一、相关理论知识概述 / 13
- 二、绩效管理与绩效考核的联系 / 14
- 三、绩效管理与绩效考核的区别 / 15
- 四、做好绩效管理与绩效考核识别工作的意义 / 16

•第二章 绩效考评过程 / 18

第一节 如何确定绩效考评主体 / 18

- 一、绩效考评主体选择时需要遵守的原则 / 18
- 二、绩效考评主体的确定及比较 / 19

三、确定绩效考评主体时的注意事项 / 25	
第二节 如何确定绩效考评的周期 / 25	
一、绩效考评周期的内涵 / 26	
二、绩效考评周期的确定依据及影响因素 / 27	
三、绩效考评周期的使用方式 / 28	
第三节 知识型员工绩效考评工作的组织机构 / 29	
一、知识型员工绩效考评工作中的组织机构 / 29	
二、案例分析 / 32	
三、小结 / 36	
第四节 知识型员工绩效考核工作的流程 / 37	
一、绩效计划 / 37	
二、建立绩效考核档案 / 37	
三、绩效诊断 / 37	
四、绩效评估会议 / 37	
五、双向沟通 / 37	
六、考核反馈 / 38	
第五节 知识型员工绩效考评的方法 / 38	
一、知识型员工绩效考评方法的分类 / 38	
二、各类别具体的绩效考评方法 / 38	
三、总结 / 45	
第六节 注意事项 / 45	
一、评估方法的适用性 / 45	
二、绩效考评指标设计的科学性和合理性 / 46	
三、评估过程的完整性 / 46	
四、绩效考评周期确定的合理性 / 47	
五、考评标准的实用性 / 47	
六、重视考评后沟通交流工作 / 48	
七、注重员工的培养教育工作 / 48	

● 第三章 绩效考评体系的设置 / 49

第一节 绩效考核体系设计的理论知识综述 / 50	
一、绩效考核体系的定义 / 50	
二、绩效考核的主要内容 / 50	
三、绩效考核体系设计的基本步骤 / 51	

第二节 基于目标管理的知识型员工绩效考评体系设计 / 51

- 一、目标管理的内涵和外延 / 51
- 二、基于目标管理的知识型员工绩效考核体系设计案例分析 / 58
- 三、常见错误及规避方法 / 63

第三节 基于 KPI 的知识型员工绩效考评体系设计 / 64

- 一、KPI 绩效考评方法的内涵和外延 / 64
- 二、基于 KPI 的知识型员工绩效考核体系设计案例分析 / 70
- 三、常见问题及规避 / 78

第四节 基于平衡计分卡的知识型员工绩效指标设计 / 81

- 一、平衡计分卡绩效考评方法的内涵和外延 / 81
- 二、基于平衡计分卡的知识型员工绩效考核体系设计案例分析 / 94
- 三、常见问题及规避 / 97
- 四、小结 / 107

第五节 基于层次分析法的知识型员工绩效考评体系设计 / 108

- 一、层次分析法的相关理论知识阐述 / 108
- 二、基于层次分析法的知识型员工绩效考核工作的案例分析 / 112
- 三、层次分析法在实际应用中的常见问题及解决方案 / 113
- 四、小结 / 114

• 第四章 知识经济新时代企业绩效管理的现状 / 115

第一节 知识经济时代的内涵 / 115

第二节 知识经济新时代各行业绩效管理的效果 / 116

- 一、文娱业 / 116
- 二、房地产业 / 122
- 三、金融业 / 143
- 四、交通运输业 / 160
- 五、其他行业 / 170

• 第五章 知识经济新时代企业绩效管理中存在的问题 / 172

第一节 从人为因素层面来看 / 172

- 一、领导层对绩效管理工作的重视程度不够高 / 172
- 二、工作人员对绩效管理工作的参与程度不够高 / 173
- 三、领导层和工作人员之间缺乏必要的联系和沟通 / 174
- 四、缺乏独立的监督控制人员 / 175

第二节 从环境层面来看 / 175

- 一、缺乏完善的企业绩效管理大环境 / 176
- 二、企业既有的组织结构不够完善 / 177
- 三、企业文化没有落实到企业绩效管理工作之中 / 180
- 四、缺乏完善的制度规范 / 182

第三节 从物质条件层面来看 / 183

第四节 从方法层面来看 / 184

- 一、沃尔评分方法 / 184
- 二、雷达图评价法 / 187
- 三、杜邦分析评价法 / 190
- 四、相对值指标绩效评价法——财务比率诊断法 / 193
- 五、FSC 绩效管理方法 / 194
- 六、360 度绩效考评方法 / 196

第五节 其他 / 198

- 一、绩效考核与企业战略目标脱节 / 198
- 二、绩效评价的不准确性 / 199
- 三、评价实施的效果不佳 / 199
- 四、绩效评价工作的反馈工作不够及时 / 199

•第六章 知识型员工绩效管理过程中存在问题的原因及影响因素 / 200

第一节 知识型员工绩效管理过程中存在问题的原因 / 200

- 一、绩效改进意识淡薄 / 200
- 二、人心背离，团队合作氛围丧失 / 200
- 三、企业员工面对绩效改进方案的态度不端正 / 201
- 四、缺乏系统规划与管理 / 201
- 五、绩效标准不明确 / 201
- 六、绩效管理者缺乏胜任能力 / 202
- 七、企业缺乏系统的工作分析 / 202
- 八、员工和管理人员没有一致的绩效认同标准 / 202

第二节 影响知识型员工绩效管理工作效率的因素 / 203

- 一、人为因素 / 203
- 二、组织因素 / 205
- 三、工作环境 / 205
- 四、工作特征 / 206
- 五、专业技能 / 207

六、工作态度及动机 / 208

七、激励机制 / 208

八、工作机会 / 209

• 第七章 解决知识型员工绩效管理工作中存在问题的措施 / 210

第一节 营造健康和谐的知识型员工培养大环境 / 210

一、知识型员工绩效改进的理论基础 / 210

二、三种可控制因素改变工作的落实 / 211

三、各组织机构明确自身的职责,并做好组织机构的构建工作 / 211

第二节 采用现代化的绩效管理方法 / 213

一、落实 EBM 这种全新的绩效管理方法 / 213

二、做好现代化管理方法的落实工作 / 216

第三节 建立健全知识型员工绩效管理体系 / 217

一、构建以人为本的知识型员工绩效管理体系 / 217

二、加强信息技术的投入和使用力度 / 218

第四节 做好工作人员的培养工作 / 223

第五节 构建完善的知识型员工绩效管理反馈机制 / 223

一、及时地反馈绩效管理的评价结果 / 223

二、为绩效管理反馈工作的开展营造良好的大环境 / 224

三、加强对员工的表扬和赞扬的力度 / 224

四、在面谈过程中要针对职位表现而不是个人能力 / 224

五、将绩效管理工作的重点放在如何有效解决问题层面 / 224

第六节 落实适合组织特色的绩效考核新模式 / 225

一、标杆超越法 / 225

二、将 360 度绩效考评方法和 KPI 绩效考评方法进行有机结合 / 226

三、开发新的绩效考核模式 / 229

第七节 其他的知识型员工绩效管理优化方法 / 229

一、加强沟通,成为增强知识工作者意愿的助推器 / 230

二、做好辅导工作,成为知识工作者能力的孵化器 / 231

三、严格指标,成为知识工作者与组织双赢的桥梁 / 231

• 第八章 案例分析 / 233

第一节 文娱业绩效管理的案例分析 / 233

一、华谊传媒集团介绍 / 233

二、行业发展环境预测 / 233

三、知识型员工绩效管理战略方案的落实	/ 234
四、知识型员工绩效管理工作的落实步骤	/ 235
五、知识型员工绩效管理工作的效果分析	/ 235
第二节 房地产业绩效管理工作的案例分析	/ 236
一、万达房地产业绩效管理工作的现状分析	/ 236
二、以万达集团为例，看房地产行业绩效管理工作的优化措施	/ 237

——•附录	/ 241
-------	-------

——•参考文献	/ 262
---------	-------

——•后记	/ 264
-------	-------

第一章 理论知识综述

掌握必要的理论知识是确保企业绩效管理工作能够落到实处的前提,只有相关管理人员具备了充分的绩效管理理论知识,才能确保其工作正常、高效开展。

本章在总结了相关著作和研究成果的基础上,结合笔者多年的实践经验和所掌握的专业知识,对知识型员工绩效管理相关的理论知识进行了比较详尽地阐述,主要分为企业绩效管理的发展史、知识型员工的含义、绩效管理的含义、知识型员工绩效管理的行业界定及意义、绩效管理在企业人力资源管理中的地位、绩效管理与绩效考评的关系六个部分。

第一节 企业绩效管理的发展史

一、企业绩效管理发展史概说

纵观企业绩效管理的发展历程,可谓是经历了逐渐发展、完善和优化的过程,在此过程中,随着相关学者的不断研究和探索,使得我国企业的绩效管理工作逐渐接近国际化发展的道路,绩效管理工作的效率和效果也得到了稳步地提高,进而使得我国企业的各项工作变得更加规范化、严谨化和高效化。而纵观国际社会中国企业绩效管理工作的发 展史,我们不难发现,其经历了一个从无到有、从粗放到严谨的过程,具体内容如下所述:

概括来讲,企业绩效管理最早于 1900 年由著名学者杜邦三兄弟提出,之后受到了学术界和实务界的广泛关注和注重。在其共同努力下,企业绩效管理这一概念不仅更加完善,而且也更加适应企业发展的需求。

20 世纪初,杜邦三兄弟主张通过对金字塔的杜邦财务比率分析和投入产出分析(投资回报率),通过调查企业投资资源与获得收益之间的关系来评价企业的绩效,也就使得绩效管理这一概念最初形成。

20 世纪 20 年代,企业处于一个以生产为主导的工业时代,宾夕法尼亚大学沃顿商学院院长杰弗里·加勒特(Geoffrey Garrett)提出了传统金融的概念,即用现金流量、资产负债、利润率等基本财务指标来衡量企业的绩效。这在杜邦三兄弟提出的将企业的投资资源与收获之间的收益关系来评价企业绩效的基础上,将现金流量、资产负债、利润率等基本的财务指标融入了企业绩效的评价范围内。

20 世纪 80 年代,企业之间的竞争变得越来越激烈,资本市场中逐渐呈现出了供大于求的现状,此时,企业为了提高自身的竞争力,获得更快更好地发展和进步,提高产品的质量就显得尤为重要了。在此期间,质量控制成了企业绩效管理和评价的关键性和决定性

指标,而经实践证明,这种方法适用于操作层性能指标缺乏。

1989年,为了达到成本和利润、内部和外部的平衡,奇根等人(Keegan, Eiler 和 Jones)提出了绩效度量矩阵的概念。

20世纪80年代末,企业绩效管理理念和内容又有了新的突破,更加强调知识产权和无形价值管理的重要性,并将其定义为绩效管理的重要内容。也就是说,这时企业绩效管理的评价和考核标准,不仅包括经济效益、现金流量、资产负债、利润率、产品质量、成本及非成本等因素,而且还包括知识产权和无形价值这两个基本的理念和影响因素。

1991年,著名学者 Lynch R 和 Cross K 提出战略度量和报告技术(SMART 金字塔)这一概念,这是一个跨部门的度量技术方法,同样在企业绩效管理工作中有着十分重要的促进作用。

1992年,罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和戴维·诺顿(David P. Norton)提出平衡计分卡(Balance Scorecard)的概念,标志着企业绩效管理工作有了实质性的进展和突破,同时也变得更加科学化、严谨化和高效化。平衡计分卡逐渐成为企业绩效管理的重要工具,得到了更多行业的认可和推崇。各个行业在绩效管理实践中不断交流和优化,进而使得平衡计分卡这一绩效评价工具变得更加实用和适用,受到普遍认可和重视。

1996年,诺顿、卡普兰对平衡计分卡进一步的分析和研究,使其进一步发展。从此,平衡计分卡逐渐应用到企业的经营和战略活动中去,逐渐与企业的战略目标实现了有机的结合和统一。

2001年,英国克兰菲尔德大学(Cranfield)的研究人员提出的绩效测量棱镜,是创新性的第二代绩效管理架构。与其他绩效管理架构相比,绩效棱镜的突出优点在于它考虑到了组织的所有利益相关方:投资者、顾客及中间商、员工、供应商、监管部门以及组织所在的社区。绩效测量棱镜之所以能够做到这一点的原因有两点:首先,考虑什么是利益相关者想要的和需要的;其次,它从企业的角度考虑,企业想要的是什么,就能够从利益相关者身上得到什么。由此,企业与各利益相关方的交互关系得到一一检验。

二、企业绩效管理发展史具体过程

在概括分析了国际范围内企业绩效管理发展史的基础上,笔者结合自身多年的实践经验和所掌握的理论知识,对企业绩效管理发展的具体历史进行了比较详尽地分析和研究。具体来讲,企业绩效管理的发展历程主要如下所述:

随着商业模式的调整和变革,企业绩效管理的发展也经历了相应地发展和进步。总之,它是从财务指标的发展重点到关注产品质量,然后再利用平衡计分卡和绩效测量棱镜来落实企业绩效管理工作的。总的来说,对于企业绩效管理,从最早的财务指标、收入和支出到现代的平衡计分卡,是伴随着企业需求的变化,一步步地发展和演变的。

在20世纪初,杜邦三兄弟提出了金字塔和投入产出(投资回报率)方法的财务比率,以帮助企业家更好地管理企业。在20世纪20年代,会计史学家 G.Chandler 和 H.T.Johnson



等学者提出了很多传统的财务指标,这些指标直到今天还在使用。

在工业时代,工厂的主要目标是大规模地生产产品,即所谓的以生产为导向,企业关注的是提高生产效率,所以经常使用财务指标来衡量和控制企业的发展。20世纪70到80年代,产品供大于求,客户的要求越来越高。R. Kaplan 和 T. Johnson 首先在其著作《企业的困惑:管理会计的兴衰》中提出传统财务指标不能真实反映企业的发展这一概念。这一思想促使企业提出通过客户的指数来衡量企业在纯财务指标中的绩效这一观点。但是由于只关注财务指标,导致公司业绩下滑的例子很多。表面的财务报表看起来很不错,但公司并没有考虑提高客户的服务质量,没有把改进产品质量放在第一位。因此,企业失去了大量的客户和口碑,品牌形象衰落,很快就被竞争对手超出。这种现象的出现引发了广大企业家的关注和重视,他们逐渐意识到了产品质量的重要性。之后,企业纷纷将产品质量这一重要指标纳入企业绩效管理中去,其地位不断提高。

由于财务数据记录的是企业的过去和现状,只能反映企业的短期业绩,不能对企业的未来发展做出判断和预测。面对日益复杂的经济和商业环境,它已经远远不能满足企业发展的需要。在需求导向的时代,质量管理和顾客满意度越来越重要,需要在企业绩效管理中引入新的度量方法。此时,ISO9000 系列标准已被引入到企业全面质量管理(TQM)工作中,欧洲质量管理基金会(EFQM)也逐渐建立健全。但在这一时期,强调更多的是操作层的质量控制,并没有发展成为质量管理的基本框架,但它为质量管理的发展奠定了基础。

在这个时期,企业家们认为,仅仅是操作层面地改进,用财务指标来衡量企业绩效管理绩效已经不能适应企业的发展和市场需求,需要进一步改进和完善。1989年,奇根等人(Keegan, Eiler 和 Jones)提出的绩效度量矩阵的概念在一些企业中得到了应用。但是经过一段时间的试运行,这一做法遭到同行的批评,认为指标太简单,无法反映整个企业的业绩。1991年,Lynch R 和 Cross K 改善了此项指标,增加了在公司层面度量的概念,创造出与之前相比有很大进步的 SMART 金字塔,这个方法使得公司各个部门可以将部门的度量和企业的目标紧密结合起来。1992年,诺顿、卡普兰提出平衡计分卡概念,同时,毕马威公司的 L. Maisel 发表了一篇关于应用“绩效管理—平衡计分卡”方法的文章。1996年,Kaplan、Norton 把平衡计分卡发展到重视发展战略和经营活动上。

到20世纪末,由于管理者和投资者都想知道企业无形资产或智力资本在企业中所占的比例,从而大大增加了非财务指标的度量需求。智力资本是一个公司市场价值最重要的部分,特别是高新技术企业和服务型企业,它们往往只有较少的有形资产,所以管理工作更偏向重要的无形资产,如可口可乐公司、甲骨文公司等。今天的企业开始认识到技术基础的优势是短期的,企业的无形资产才是长期的竞争优势。因此,无形资产和智力资本已经成为当今经济学的一个基本课题。与之相对应的是,企业需要一个绩效衡量系统。企业平衡计分卡是在这样的一种情况下产生的,其基本指标是:财务、客户、内部流程、学习和创新。

目前,就我国各行各业的行业结构和企业所处的宏观经济环境、政治环境以及市场环境来看,客户、股东和员工都很关注谁是企业的所有者。世界著名经济学家弗里曼(Freeman)研究了企业所有相关方的重要性,提出了所谓的“明天的公司”的报告。2001年 Neely A. D、Adams C. 和 Kennerley 提出了绩效棱镜的概念,它是每一个企业的参与者(客户、员工、股东、供应商等)作为度量系统的中心,包括五个因素:利益相关者的满意度、贡献的策略、过程能力和商业利益,利益相关方。该模型是目前企业绩效管理工作中使用较为复杂的模型。在知识经济的新时代,要想从根本上解决企业绩效管理工作中存在的问题和不足,提高企业绩效管理工作的有效性和适用性,将绩效棱镜这一概念融入企业绩效管理工作中去就显得十分必要了。同时,绩效棱镜的应用也标志着绩效管理这一工作实现了新的发展和突破,符合知识型员工的需要和企业发展的需求,能够切实地提高知识型员工的工作热情和积极性。

第二节 知识型员工的含义

一、知识型员工的定义

知识型员工(Knowledgeworker)这一概念是由世界著名管理大师彼得·德鲁克(Peter DruCke)于1959年在其著作《明天的里程碑》(Landmarks of Tomorrow)中最早提出的,他对知识型员工的定义是:掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。

知识型员工掌握着先进的科技文化知识,在企业中处于创造知识、利用知识、使知识增值的重要地位,是企业核心竞争力形成和发展的关键。

二、知识型员工需要具备的素质

在掌握了知识型员工定义的基础上,需要进一步考虑的问题就是如何成为知识型员工,也就是知识型员工需要具备哪种素养和专业技能。笔者在调查、分析、总结了相关学者研究成果的基础上,结合自身所具备的知识和技能,对知识型员工需要具备的素质进行了总结性的分析,概括来讲,主要分为职业道德素质、人际交流素质、专业技术素质、基本管理素质、身体素质、思维素质六大基本素质。具体内容如下所述:

(一) 职业道德素质

就现阶段知识型员工需要具备的六大素质来看,职业道德素质是其需要掌握的最为基础的素质。同时,就目前情况来看,职业道德素质也逐渐成了越来越多公司更为重视的基本素质,由于知识型员工掌握了大量的公司或其他数据和信息,如果公司工作人员的职业道德素质差,必将会对公司造成很大的损失,而且会给公司埋下较大的潜在风险,不利于公司的长远发展和经济效益的获得。所以,一些公司在招聘知识型员工时,往往要求他们提供原来辞职工作场所的证明,在核实其真实性和有效性的前提下,能够充分地证明被招



聘人员职业素质的高低。所以说,在知识经济的新时代,现代工作人员不断提高自身的职业道德素质就显得尤为重要和迫切了。

(二) 人际交流素质

就目前企业的组织形式和经营形式来看,大多数都是需要团队合作来完成的,在实际工作中,如果员工沉默寡言很可能会直接影响企业的经营效率和效果,同时也会在很大程度上影响企业的各项工作的执行力。所以,现代企业更需要知识型员工有较强的人际交流能力,愿意和别人分享自身所掌握和获得的知识,并且能够在合作交流中发现新的问题,进而实现 $1+1>2$ 的效果,为企业经济效益和社会效益的获得奠定坚实的基础。

(三) 专业技术素质

众所周知,当今时代是知识经济的新时代,互联网等信息技术的不断深入和应用使得工作人员需要不断接收更多新的知识和技能,所以知识型员工在大学期间所掌握的专业知识和技能已经不能满足其工作岗位的需求和需要了,也就很有必要进行进一步的培养和积累。所以说,知识型员工应具备工作所需的技术理论和专业技能,必须有很强的自主学习能力,否则不仅不能高效地完成员工岗位本身需要完成的任务和职责,而且还会被现代飞速发展的时代所淘汰,很难跟上现代社会发展的步伐。

(四) 基本管理素质

在平等管理的基础上,根据项目不同,每个员工都可以成为临时管理者,负责协调团队成员的工作,所以就要求知识型员工掌握一般管理原则和管理方法。同时,知识型员工也只有在充分掌握了如上基本管理素质的基础上,才能确保管理工作的高效完成,才能为企业的发展和进步贡献自己的力量。

(五) 身体素质

俗话说“身体是革命的本钱”,所以对于知识型员工来说,不仅需要掌握相关的专业知识和专业技能,拥有较高的职业素养,而且更需要拥有一个健康的身体,无论是身体上还是心理上的健康,对知识型员工来说都是非常重要的,它们是未来工作的基石,有助于其在未来的时间里更好地工作。

(六) 思维素质

相比其他类型的工作人员,知识型员工更应该具备良好的分析能力和判断能力,即需要拥有较强的思维素质,也就是说,知识型员工只有在具备了较为系统的思考问题的思维方式的基础上,才能确保其各项工作的顺利开展和执行,才有助于加强其各项工作的执行力。所以,就现代企业所处的环境来看,为适应工作的发展,知识型员工需要不断提高自身的思维素质,以提高其思辨能力,实现共赢。

三、知识型员工的特殊性

在充分掌握了知识型员工定义和其所具备素质的基础上,为了对知识型员工做好绩效管理工作,就需要对知识型员工自身的特殊性有充分地掌握,以达到以最低的成本最大限

度地提高企业绩效管理工作质量的目标,进而为企业其他各项工作的顺利开展和执行奠定更为坚实的基础。相关研究资料显示,知识型员工的特殊性主要表现在以下几个方面:

(一) 较高的个人素质

今天的知识型员工一般具有较高的个人素质,具有较高的学历和其他方面的素质,不再只是出卖劳动力的“机器”,不仅对专业知识和企业管理有更多的了解,而且拥有较新的技术,相比其他形式的劳动者,其专业知识和专业技能都有较高的水平。

(二) 较强的自主性

相比其他的劳动群体,知识型员工是一个动态的群体。知识型员工往往有一个自主的工作环境,较少受到其他客观条件的限制,而且具有较强的自我指导能力。也就是说,相比其他类型的工作人员,知识型员工在实际工作中更要凸显自身的主观能动性。

(三) 较高的创造性

知识型员工具有较强的创造性,在实际工作中并不是简单地重复固定的工作,而是在多变和不确定的系统中充分发挥个人的才智和灵感,应对各种可能,促进技术进步,进而在实际工作中逐渐实现新的突破和发展,给所在公司赢得更多经济效益和社会效益,并确保自身价值的实现,确保自身和公司能够实现共成长、同进步。

(四) 劳动过程监督的困难性

就目前情况来看,知识型员工的工作主要是创造性的活动,取决于大脑而不是肌肉,劳动过程往往是看不见的,并可能发生在任何时间和任何地点。此外,工作没有一个固定的过程和步骤,很难知道做什么,固定的劳动规则不存在。因此,对劳动过程进行监控是不可能的也没有意义。这也是知识型员工在工作过程中与其他工作者工作过程中存在的本质的区别,而在此过程中,企业领导者和管理层不得不面临的一个问题就是劳动过程监督的困难性,同时这也是知识型员工相比其他形式员工所具有的特殊性。

(五) 劳动成果的难以衡量性

知识型员工的劳动成果较难衡量,是因为知识型员工的劳动过程难以控制,而且往往由于知识型员工的工作取决于许多因素,包括同事和团队协作等因素,所以在过程中如何准确地、科学地衡量每一个员工的劳动成果就显得更困难了。因此,劳动成果的难以衡量性成了知识型员工具有的又一比较特殊的性质。

(六) 自身价值的可实现性

相比其他形式的工作,知识型员工具备的另一个特点就是其自身价值的可实现性。知识型员工的要求一般都处于较高的水平,他们往往更关心自身价值的实现,并强烈期望得到单位或公司的认可。他们不满足于被动完成一般事务,而是要追求完美的结果。因此,他们更感兴趣的是具有挑战性的工作,渴望展示自我的价值。知识型员工自身所具备的又一特殊性就是自身价值的可实现性。同时,只有员工自身的价值得到充分地实现,才能为所在公司或单位的发展提供更新的发展思路 and 方向,有助于公司和个人实现双赢,共同获得更好地成长和发展。



四、知识型员工的管理

由上述分析可知,在知识经济的新时代,知识型员工成为企业员工的主要组成部分,而如何切实地做好知识型员工的培养工作是需要企业领导和相关工作人员一直努力的方向和目标。笔者在总结了相关学者研究成果的基础上,结合自身所掌握的专业知识和所研究的问题,就如何做好知识型员工的管理工作进行了分析,概括来讲,主要包括赢得员工的心,帮助员工成长,营造一个健康、幸福的工作环境三大方面,而具体如何做到这三个方面,具体内容如下所述:

(一) 赢得员工的心

关于如何管理知识型员工,在许多文章讨论中,给了很多技巧和方法。例如,为了防止知识型员工流失所造成的问题,管理层有对“知识管理”的工具和方法。我们不可否认这个工具和方法的作用。但作为一个管理者,我们还是要更加深入思考一些问题,如,真正让知识型人才有独特创造力的那些知识和经验到底占多大比重?是否可以占主导地位?是否可转化成组织的知识以供其他人学习和借鉴?现代社会的发展,知识和经验的更新很快,即使知识占主导地位,那又要如何避免他们很快被淘汰?

事实上,所有这些想法都将帮助我们得出这样的结论:如果他们不能赢得人心,特别是赢得了他的“心”,所有的技巧、技术和管理工具的作用将大大减弱,甚至沦为空谈。也正因为如此,面对知识型员工的管理,我们还需要花费更多的时间和精力来建立企业与员工之间的心理契约、情感契约,以赢得他们的心。那么,我们如何赢得知识型员工的心呢?关键有两个:帮助他们成长,让他们感受到成长和工作的快乐。

(二) 帮助员工成长

帮助知识型员工成长包括两个方面的内容:一是专业成长。这是由知识型员工的核心特点决定的,因为专业技能使他们想安定下来;另一方面是帮助他们在职业生涯的发展成长,让他们尽快从自由散漫的“自然人”成长为一个良好的合作团队,企业和社会可以为他们提供良好的职业生态环境和生存发展空间。在这方面,许多优秀的企业为我们树立了很好的榜样。

(三) 营造一个健康、幸福的工作环境

一个真正有才华的员工在加入一个团队时,公司领导往往会考虑一些问题,比如,为什么他要来这家企业?他为什么想在这项业务中发展?

被外界神化成“中国企业家教父”的柳传志回答了这个问题:员工之所以要来一个企业工作和发展,是因为这家企业有足够的发展空间、丰厚的物质奖励、愉快的工作软环境和良好的企业声誉。在这四个方面,柳传志认为最重要的是第三个:软环境。他结合联想公司的实际情况和自己的管理经验,发表了自己的见解:“对于我们现在这些企业来说,别的先不提,激励和让大家在这里工作,能够团结一致、心情愉快,我想是留住人非常重要的一方面。激励这个问题光有物质激励肯定是不够的,我想能够有第三条,让大家能够团