ZHISHIXING YUANGONG GUANLI

知识型员工管理

李永斌 著

河北科学技术出版社

作者简介

李永斌，男，1964年9月出生，中共党员，高级工程师。1987年7月毕业于中国矿业学院（现中国矿业大学）机械工程系机械制造专业，先后从事过电子设备结构设计、人力资源管理等工作，现任中国电子科技集团公司第五十四研究所微波散射通信专业部党总支书记，曾十多年在研究所人力资源管理部门担任领导职务，具有比较丰富的人力资源管理经验，所率领的团队先后获得全国“工人先锋号”、全国“巾帼标兵”“中央企业优秀基层党组织”等荣誉称号。

现为中央企业书法专业委员会副秘书长、河北省职工书法家协会副秘书长、河北省书法家协会会员。

图书在版编目（CIP）数据

知识型员工管理 / 李永斌著. —石家庄 ：河北科学技术出版社，2017.10
ISBN 978－7－5375－9199－7

Ⅰ. ①知… Ⅱ. ①李… Ⅲ. ①企业管理－人事管理 Ⅳ. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 251077 号

知识型员工管理

李永斌　著

出版发行　河北科学技术出版社
地　　址　石家庄市友谊北大街 330 号（邮编：050061）
印　　刷　石家庄天荣印刷有限公司
开　　本　787×1092　1/16
印　　张　11
字　　数　162 千字
版　　次　2017 年 10 月第 1 版
　　2017 年 10 月第 1 次印刷
定　　价　29.00 元

序

永斌刚给我汇报写这本书的事情时，我就感到这是一件非常有意义的事情，这是对人力资源管理工作的有益探索，像我们这样的研究所，承担着许多关系国计民生和国家安全的大型系统工程的任务，如何充分发挥知识型员工的积极性，这是我们面临的永恒课题。

习近平总书记在谈到知识分子工作时说到：“知识分子，顾名思义，就是文化水平较高、知识比较丰富的人，其中不少是学有所长、术有专攻、在某个领域某个方面的行家专家。知识分子对知识对技术掌握得比较多，对自然、对社会了解得比较深，在推动经济社会发展、推动社会文明进步中发挥十分重要的作用。”习近平总书记的一席话，对知识分子的地位和作用进行了充分的肯定，给我们未来做好知识分子工作指明了方向。

我们从事系统工程的研究所，绝大部分都是知识分子，即本书中所谓的知识型员工，他们都在电子信息的某一方面或某一领域有较深的研究，有的还是国家级或省部级专家，多年来为我国的国防现代化建设和国民经济建设呕心沥血、默默奉献，为国家的发展做出了卓越的贡献。当然，还有更多的默默无闻的中青年知识员工，他们正在国家搭建的舞台上挥洒着青春，放飞着梦想，在奉献中实现自己的理想，体现人生价值。但是，同时我们也应该看到，随着市场经济的发展，人才，这个集合着思想、智慧、创新、核心技术的载体，越来越受到市场的青睐，90 后乃至 00 后的新生代知识分子在市场经济大潮面前，面临着多元的选择，价值取向也呈现多元化趋势，无论是在人才招聘还是人才使用方面，我们都面临着严峻的挑战，我们的人力资源管理

方式亟需进一步改进，以适应新形势的要求，因此就要研究当代知识分子的内在需求，寻找合适的激励方式，进一步发挥他们的积极性，使组织的发展与个人的成就感相得益彰。

我们的许多干部都是从工程一线摸爬滚打上来的，具有扎实的数理基础和丰富的工程实践经验，具有工程技术人员的逻辑性和缜密性，能够很好地完成工程或产品的设计和实现，这是我们赖以生存和发展的基础，也是我们的核心竞争力。但是，管理科学也是一门科学，尤其是人力资源管理，涉及管理学、心理学等学科，也需要我们认真研究，我们的工程和产品，都是一个个团队干出来的，不是一个人单打独斗产生的，因此，每一位领导或负责人，能否带好团队就显得尤其重要，每个人都有缺点和不足，但团队可以是完美的，其中关键是“用人所长”，这四个字讲起来容易做起来难，要带好一个团队，就要了解每个成员的优点与不足，了解他们的内在需求，采取合适的激励方法，取长补短，形成完美团队，进而更好地实现组织的工作目标。

永斌曾经较长一段时期工作在人力资源管理领域，后又在基层担任党总支书记，对人力资源管理既有很多经验，也有很多心得和体会，这次他把自己的经验和体会进行了系统地总结、梳理和归纳，这既是他个人提升的需要，又能给我们的管理人员提供借鉴和参考，对逐渐提高我们各级干部的知识型员工管理的意识和水平具有重要意义，将为组织的发展提供充足的智力保障。

中电网络通信有限公司董事长、党委书记
中国电子科技集团公司第五十四研究所党委书记

目　　录

第一章　概述 ……（1）
第一节　知识型员工 ……（1）
第二节　知识型员工工作性质分析 ……（11）
第二章　知识型员工管理的理论基础 ……（17）
第一节　中国儒家文化的人性论 ……（17）
第二节　西方文化背景下的人性理论 ……（25）
第三节　西方有关知识型员工管理的经典论述 ……（49）
第三章　知识型员工的心理契约 ……（53）
第一节　心理契约 ……（53）
第二节　心理契约导入 ……（55）
第三节　心理契约违背 ……（59）
第四节　心理契约与知识型员工激励 ……（66）
第五节　心理契约与知识型员工管理策略 ……（68）
第四章　知识型员工自我管理 ……（73）
第一节　知识型员工自我管理的必要性 ……（73）
第二节　知识型员工的自我管理要素 ……（74）
第三节　知识型员工管理难点剖析 ……（85）
第四节　知识型员工自我管理方法 ……（86）
第五章　知识型员工的沟通管理 ……（92）
第一节　知识型员工的沟通特质 ……（92）
第二节　影响知识型员工沟通有效的因素分析 ……（93）
第三节　促进知识型员工有效沟通的策略 ……（98）

第六章　知识型员工的绩效管理 …… (105)
第一节　知识型员工绩效管理概述 …… (105)
第二节　知识型员工绩效管理的内容及影响因素分析 …… (110)
第三节　知识型员工绩效管理流程分析 …… (114)
第七章　知识型员工职业生涯管理 …… (124)
第一节　知识型员工职业生涯管理的价值 …… (125)
第二节　知识型员工职业生涯管理现状 …… (126)
第三节　知识型员工职业生涯管理体系构建 …… (131)
第四节　设计知识型员工职业生涯规划的方法 …… (143)
第八章　知识型员工离职管理 …… (147)
第一节　我国企业知识型员工离职现状分析 …… (148)
第二节　知识型离职员工的价值 …… (151)
第三节　知识型员工离职的影响因素 …… (153)
第四节　知识型员工离职的管理策略 …… (156)

第一章　概　　述

第一节　知识型员工

一、知识型员工的内涵

最早提出知识型员工这一概念的是美国学者彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），他在《21世纪的管理挑战》中谈到，20世纪管理领域最突出的成果是弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出和推广的科学管理，凭借这种科学管理思想，体力劳动的生产效率得以大幅提高。由此彼得·德鲁克认为，所谓知识型员工是指那些能够熟练掌握和运用相关符号、概念、知识和信息工作的相关人群。除此之外，还有一些学者也对知识型员工的定义做出不同的解释和说明，如加拿大的弗朗西斯·赫瑞比（Frances Horibe），在其《管理知识员工》一书中对知识型员工的定义作出了相关论述，认为，知识型员工多是用大脑创造财富，并且通过自己对事物的分析、判断来创造附加价值等等；托马斯·H·达文波特（Thomas H. Davenport）在其文章中称知识型员工具有较好的教育背景和工作经历，并且在某一专业具有较强的专业能力，在实践中创造知识、分享知识和应用知识。从现有的资料来看，我们传统意义上一般认为知识型员工主要以从事脑力劳动为主，在思想上具有一定的创造性，乐于积极表达自己的观点，追求自主和个性。但是，目前学术界认可度较高的是彼得·德鲁克关于知识型员工的定义。

知识型员工的概念进入中国以后，我国学者也对其讨论较多，形成了众说纷纭的解释，如彭剑锋、张望军在其《人力资源管理概论》一书中提出知识型员工有广义和狭义之分，他们认为知识型员工的范围已经扩展到了大多数白领阶层；刘琴等人在《论知识型员工的激励》一文中把知识型员工定义为是能为公司的存在和发展带来价值增值的人；许丽娟在《知识型员工的特征与激励》一文中对知识型员工的定义也给予了总结和说明：她认为知识型员工是利用大脑进行价值的创造，即用智慧创造的价值大于体力劳动创造的价值，并且比其他员工具有更高的学习和创新能力。另外，还有一些学者从不同角度对知识型员工的概念做出解释和说明，如周文斌在《中国企业知识型员工管理问题研究》一文、史振磊在《知识型员工激励机制研究》等文中，对知识型员工概念的解释和传统的概念的认识有很多相似之处，都认为知识型员工就是对知识进行发现、储存、应用、分配和创造的人。他们还认为知识型员工最大的特点是以脑力劳动为主，工作性质包含很强的知识成分，在未来发展上具有很强的创造性和导向性。

从国内外学者对知识型员工的定义来看，虽表述不同，但没有本质上的分歧。从中国目前的主流观点看，大体可概括为四种具有代表性的说法：工作性质说、单位性质说、职称说、学历说。笔者更赞同中国社会科学院周文斌在《中国企业知识型员工管理问题研究》一文中对知识型员工定义的解释和说明。他把知识型员工定义为“用自己的知识资源（含技术、技能等）作为职业锚，外在表现为用脑力多于用体力的那部分员工”。据此定义，知识型员工的外延则非常宽泛。从劳动客体和所使用的工具看，知识型员工的实质应是业务导向，但也包括业务型管理者。在中国语境下，知识型员工实则为“劳心者”，在经济学、管理学领域可称之为“掌握复杂知识人”。

今天，知识型员工这个术语在实际运用中被扩展到大多数白领阶层或职业工作者，包括研发部门的研究人员、组织管理部门的管理人

员、财务部门的会计人员、营销部门的销售人员等。随着生产机械化和自动化程度不断提高，在生产线上操作复杂机器的生产人员也加入到知识型员工的行列中来。因此，本书中所研究的知识型员工应该是这样一群人：他们从倾向和职业上说，主要从事脑力劳动而不是从事物质生产，他们的思想有一定的深度或创造性，他们倾向于把自己的见解写成文章或公开讲出来。概括而言，他们是追求自主性、个性化、多样化和创新精神的员工群体。

根据前面的分析可知，企业的知识型员工可分为业务人员、技术人员和管理人员等。其中，技术人员又可分为研发人员、工程技术人员，管理人员又可分为基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员或者分为技术管理人员、生产管理人员、经营管理人员和行政管理人员等，见图 1—1。

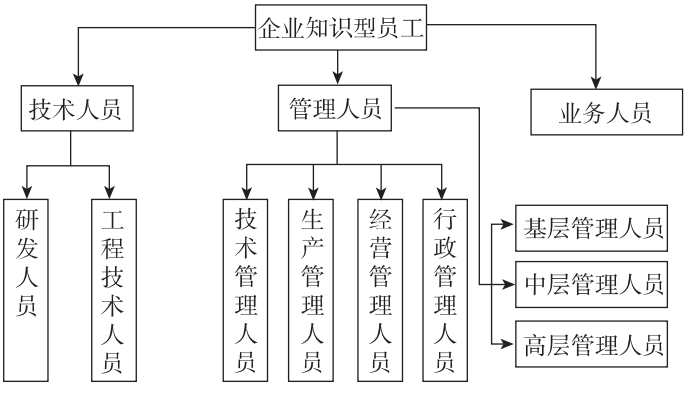

图 1—1　企业知识型员工组织架构

这几类人员在企业组织架构中所处的地位不同，工作职责也不尽相同，并且各具特点：

业务人员在企业中属于知识素质偏低的一类，工作技术含量较低，但是需要一定的熟练程度和操作经验，其角色逐渐从手工操作熟练的

技术工人转向系统的维护者和控制者。

工程技术人员可以出身于业务人员，除对现场操作有较为深入的了解外，对其中出现的技术难题能及时处理，能通过对一线熟练业务工人的技术培训在企业内部发掘工程技术人员。

研发人员要有一定的技术能力，更重要的是有创新能力。由于研发并不仅仅是对产品的创新，还包括对管理模式的创新、营销模式的创新，所以部分研发人员具有一定的管理基础，这类人员往往是素质较高的知识分子，同时由于工作的性质，需要更多的工作自主权和工作弹性。

基层管理人员负责对业务人员的组织管理，对资源的直接调配。

中层管理人员由于企业的扁平化，主要负责组织内上中层的信息沟通和交流。随着信息技术的采用，中层管理者的作用逐渐减小。

高层管理人员主要负责决策、计划的制订和人力资源开发，其经营管理工作的直接成果是无形的，同时对其努力程度、能力和决策的正确性等很难及时准确地用简单的考核指标来衡量。

因此，对于企业内部不同层次、不同岗位的知识型员工，其激励机制的设计不能等量齐观，既要注意到各类工作岗位上的不同激励策略的适用性，又要针对不同人员的需求进行合理的激励。

二、知识型员工的特征

对于企业知识型员工有何特点这个问题，国内外有关专家学者都提出了自己的看法。

德鲁克认为，知识型员工与以往任何群体或集团都具有不一样的特征。知识型员工的生产力要求人们提出“任务是什么”；知识型员工要进行自我管理就要有自主权；不断创新已成为知识型员工的任务与责任的一部分；知识型员工需要不断学习；知识型员工的生产力主要不在于成果的数量，但至少质量也同样重要；知识型员工要求把自身

视为“资产”，而不是“成本”。

加拿大知识管理专家弗朗西斯·赫瑞比对知识型员工管理进行了一系列研究。她认为，知识型员工不同于普通员工的本质特征是拥有知识资本这一生产资料，因此相对于普通员工具备了七个主要特征。

（1）独立性和自主性。这是由于知识型员工拥有知识资本，因而在组织中有很强的独立性和自主性。

（2）劳动具有创造性。因为知识型员工从事的不是简单重复性工作，而是要针对各种可能发生的情况充分发挥个人资质和灵感。

（3）工作过程难以直接监控。由于知识型员工的工作主要是思维性活动，劳动过程往往是无形的，而且工作没有确定流程和步骤，因此对劳动过程进行监控既没意义，也不可能。

（4）劳动成果难以衡量。在知识型企业，员工往往组成工作团队，跨专业、跨职能、跨部门进行工作，劳动成果多是团队智慧和努力的结晶，所以难以针对个人绩效进行衡量。

（5）较强的成就动机。知识型员工具有很强的成就欲望与专业兴趣。与一般员工相比，知识型员工更注重自身价值的实现，并强烈期望得到社会的认可。

（6）不崇尚权威。由于专业技术的发展和信息传输渠道的多样化改变了组织的权力机构，再加上知识型员工在其技术方面的特长和知识本身的不完整性使得他们并不崇尚任何权威。

（7）流动意愿强。知识型员工不希望终身在一个组织中工作，他们由追求终身就业饭碗转向追求终身就业能力，这就使得长期保持雇佣关系的可能性降低了。

国内专门研究知识型员工管理的专家彭剑锋、张望军在对我国的知识型员工进行了大量研究以后，认为知识型员工的特点包括：

（1）知识型员工从他们的工作中获得了大量的内部满足感。

（2）他们的忠诚度更多是对自己的专业而不是雇主。

（3）为了和专业的发展现状保持一致，他们需要经常更新知识。

（4）他们对专业的投入意味着他们很少把工作周定义为每天工作几小时，每周工作几天。

（5）他们一般都有较高的报酬，希望在工作中有更大的自由度和决定权，同时也看重支持。

由此来看，知识型员工的确具备与普通员工所不一样的特点。结合以上各位专家的观点，我们可以对知识型员工具备的特征进行比较全面和系统的归纳。

（一）较高的个人素质

知识型员工一般都具有较高的个人素质、较高的学历和其他方面的能力，不再是仅仅出卖劳动力的“机械”，不仅对于专业知识，而且对于经济、管理等方面都有较多的认识，掌握着最新的技术。

（二）独立性、自主性比较强

知识型员工由于拥有知识资本，因而在组织中有很强的独立性和自主性。他们不再是组织中的螺丝钉，而是富有活力的细胞体。他们喜欢自主的工作环境，强调工作中的自我引导，不愿俯首听命，任人驾驭。

（三）强烈的成就动机

知识型员工的需求属于比较高的层次，他们往往更在意自身价值的实现，并强烈期望得到社会的认可。他们并不满足于被动地完成一般性事务，而是尽力追求完美的结果。因此，他们更热衷于从事具有挑战性的工作，渴望展现自我价值。

（四）较强的学习倾向

知识型员工为了保持自己的能力和价值知识资本，需要不断地学习，交流信息，共享知识，这有赖于组织创造一个良好的学习环境。知识型员工不追求终身饭碗，而追求终身就业能力。

（五）重视沟通和参与

知识型员工喜欢获取各方面的信息，喜欢与别人进行交流和沟通，不希望自己被蒙在鼓里，对受到欺骗尤其感到难以忍受。因此，知识型员工对强调沟通和参与的管理制度比较容易接受。

（六）不崇尚任何权威

由于知识型员工自身在某一方面具备一定的特长，他们相信知识和事实，而并不崇尚任何权威。因此，知识型员工对上级的命令不会盲目地服从，而这种权威的丧失也带来了组织管理的困难。

（七）流动意愿比较强

知识型员工拥有组织所缺少而又迫切需要的经济要素——知识资本，他们往往忠诚于专业而不是忠诚于雇主。他们出于对自己职业发展前景的强烈追求，一般不愿意长期与某一组织保持雇佣关系，有较强的流动意愿。

（八）两重性——资本性和人性

企业知识型员工拥有知识资本，成为资本拥有者，这是其资本性的一面。但同时，企业知识型员工又是劳动者，其人性的一面与普通员工没有本质区别。因此，知识型员工从人性角度来理解是自然人，其一切活动都应服务于人，归属于自身。

由于企业知识型员工充当了知识资本的主要载体，自然就成为资本运作的工具，具备了人力资本投资的特征。这种资本特征给管理中激励机制的设计增加了复杂性和难度。知识工作的创造性特征，决定了其工作形式永远都不可能被电脑或更先进的技术性物质所取代。但是知识型员工要跟上日益更新、发展的科学技术，除了工作实践外，还必须不断学习和接受培训，以保持其能力和价值。为此，企业将在这方面进行必要的人力资本投资。但是这种投资与其他的资本投资有着明显区别，即对人力资本的投资回报具有不确定性，也就是非货币让渡性，亦即对某个知识型员工的人力资本投资，无法由投资者像买卖商品或进行物质资本投资那样自由让渡并收回全部投资。所以，对知识型员工的人力资本投资就具有了激励性的意义。

（九）工作的复杂性

知识型员工的工作过程不是看得见的手工劳动，其生产力指标主要不是数量，而是质量，在管理上无法使用泰勒的任务分析或任务管理方法。知识型员工的工作最具创造性，对新知识的探索、对新事物的创造过程主要是在独立、自主的环境下进行的。知识型员工的工作主要依靠脑力而非体力，劳动过程往往是无形的，可能发生在每时每刻和任何场所，工作没有确定的流程、步骤和规则，因此很难判断他们是否在进行工作以及工作的内容。由于信息的网络化和组织的虚拟化，知识型员工与企业的关系正在发生变革。近年来出现了越来越多的虚拟工作团队，知识型员工可能就在家里办公，在任何地点、任何时间都可以通过信息的连接来实现智力资本工作。企业如何给知识型员工创造一个宽松的工作环境，给予其一定的自主、自治权已被看作知识型员工激励手段的一方面。

（十）需求的个性化

知识型员工的生存需求及安全需要往往已经得到满足，因此会转向追求更高层次的需求。对知识型员工而言，高薪、名位只是前来投靠的诱因，工作的主要目的是满足发展需求和从工作中获得内部满足感。他们希望在工作中拥有更大的自主权、工作弹性和决定权，同时也特别看重工作支持。他们期望通过一种创造性或者挑战性的工作实绩来获得精神、物质及地位上的满足。所以，对知识型员工的激励必须由以往外在、当前的物质激励为主转向以内在、未来的成就和成长激励为主。现代激励理论充分肯定了知识型员工的激励因素主要是自我实现需求的满足，但在实践中却没有好的激励机制能强化这种需求。现代企业在激励机制方面各种模式日益翻新，诸如薪酬、奖金、股票、股票期权、福利、劳保、培训、晋级、工作条件、表彰、荣誉等，从物质到精神什么都想到了，但是很大程度上仍然满足不了知识型员工的个性化需求，起不到应有的激励效果，其根本原因就在于这些激励模式剥夺知识型员工需求的选择权。

（十一）工作投入高于组织承诺

知识型员工都是某种程度上的专家。知识型员工与传统意义上的员工最大的不同是拥有随身携带的巨大的资本资产。这就决定了他们在就业选择上具有相当程度的主动权，对组织的依赖性明显低于普通员工，相应的职业流动性也随之增大。他们有自己的福利最大化函数，是否加入某个企业是出于自身的选择，如果待遇不公或者收入未达到他们的期望值，就可能另谋出路。在知识经济条件下，知识型员工凭借自己的知识和能力，不但可以对组织有较大的选择性，而且可以自创公司或者成为个体知识型员工，同样能体现自我价值，并得到社会认可。为了和专业的发展保持同步，他们需要经常更新知识，得到更

多的学习机会，希望工作性质能使自己不断充实提高。如果不能满足其职业发展上的需求，他们很可能选择“背叛”组织而不是“背叛”专业，另谋出路。

因此，与其他类型的员工相比，知识型员工更重视能够促进他们不断发展的、有挑战性的工作，他们对知识、对个体和事业的成就有着持续不断的追求，他们要求给予自主权，使之能够以自己认为有效的方式进行工作并完成组织交给的任务，获得一份与自己贡献相称的报酬并分享自己创造的财富，这仍然是激励知识型员工的一项重要因素，但与成长、自主和成就相比，金钱的边际价值已经退居相对次要的地位。

三、企业知识型员工与一般员工诸因素的比较

为了对企业知识型员工的特点有更深入的了解，我们将知识型员工与一般员工进行对比，见表 1—1。

表 1—1　知识型员工与一般员工的对比

比较项目	知识型员工	一般员工
忠诚度	针对职业，而非雇主	针对雇主
流动意愿	强	弱
追求目标	自身的力量，兼顾优厚的福利	优厚的福利
学习能力	强	弱
对企业的重要性	重要	一般
管理方式	有控制式，授权，引导	控制式，命令
自我管理能力	强	弱
生产手段	所拥有的知识，可携带，可移动	仅其工作所在，不可移动
与组织关系	共生，合作伙伴关系	雇佣关系