

知识立方体模型及激励工具的选择

杨翩翩, 刘 益, 侯吉刚

(西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

摘 要:知识是组织核心竞争力的主要来源,有效利用激励工具促进组织内的知识转移是组织获取竞争优势过程中十分必要及关键的一步。构建了知识的立方体模型,从知识隐隐性、知识系统度、知识重要度3个维度分析和理解组织知识,在此基础上提出了在不同维度、不同水平下适用的激励方式。

关键词:知识立方体;知识隐隐性;知识重要度;知识系统度;激励

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)01-0134-04

0 引言

在今天高度竞争的市场环境和全球经济中,知识已经在很大程度上替代物质、劳动和资本成为根本的经济资源^[1],并成为企业最为重要的战略资源^[2]。知识作为第一生产要素,其它生产要素的更新和提高都有赖于知识的更新和提高。众多研究发现,核心竞争能力来源于企业对知识的掌握和积累。按照Dorothy Leonard- Barto的观点,“企业核心竞争能力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系”^[3]。

Kogut和Zander^[4]进一步指出,企业有效地进行知识转移,对企业提高竞争优势至关重要。众多实证表明,能有效地在组织内部实现知识转移的组织比那些不能有效转移知识的组织更具生命力和生产力。而任何知识管理机制都只是为知识的转移和共享提供了必要而非充分条件,要使得知识管理机制发挥有效作用,必须使组织成员有转移和共享知识的动力,否则,知识管理机制只能是空中楼阁。研究证明,在有适当的激励因素存在的情况下,知识的转移和共享更为有效^[5]。

1 几种常见的激励类型

所谓激励是指人类活动的一种心理状态,它具有加强和激发动机并引导行为,使之趋向预定目标的作用。激励水平越高,人的行为一般表现得越积极,行为效果也就越显著。研究数据表明,未受激励的员工,其工作积极性只发挥20%左右,而受到激励的员工,积极性的发挥程度可以达到80%或更高,两种情况之间60%的差距就是有效激励的结果。管理学家的研究表明,员工的工作绩效是员工能力和受激励程度的函数,即 $绩效=F(能力*激励)$ 。这充分说

明激励对企业的管理和发展起着至关重要的作用,作为企业活动之一的知识转移自然也深受激励的影响。

激励有几种常见的类型:按照激励内容分为外在激励和内在激励;按照激励对象分为个体激励和团体激励;按照激励方式分为结果激励和过程激励。下面将分别对其进行介绍,并在表1简要列出各类激励的优劣势。

1.1 外在激励和内在激励

外在激励即指通过一定的手段,特别是通过经济上的补偿来间接地满足员工的需要^[6]。这种激励方法是对员工付出劳动、创造财富、承担风险的合理回报,通过运用物质的手段使员工得到物质上的满足,从而进一步调动其积极性、主动性和创造性。主要的外在激励包括:工资激励、奖金激励、年薪激励、股票收入激励等。

内在激励是组织实施的能够满足员工即时需要的活动,是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值,理想的内在激励在于工作内容本身,对于员工来说是满足和实现。这种激励是由于自身的缘故而有价值,并表现为自我持续^[7]。主要的内在激励方式有3种:一是组织财富,如良好的工作条件、培训与晋升的机会、吸引人的公司文化、良好的人际关系、参与决策、更多的责任、个人成长的机会、更大的工作自由及多样化的工作活动等。二是心理财富,如价值认同、精神上的奖励、享受或安慰、任务与职业取向的吻合、工作安全、愉悦感、归属感和使命感等。三是社会财富,如获得身份、地位、声誉等。

1.2 个体激励和团体激励

个体激励是基于员工个体行为的激励,它通过影响个体员工获得的报酬及其违规应付的代价来具体影响其后续行为。从这个角度来讲,个体激励就是根据员工的不同绩效水平,运用相应的激励方法,来满足其某种需要或抑制其某种行为,从而最大限度地激发其积极性、主动性,以

实现组织的目标。

与个体激励相对应,团体激励是以团队整体作为对象来进行激励的一种激励方式。这种激励方式的首要原则是以团体为目标,强调的是协作与合作而不是竞争。任何一个人的努力都能使大家得到好处。团队激励目的是通过激励员工之间的合作来实现组织的目标。

1.3 过程激励和结果激励

过程激励根据员工在工作过程中的态度及表现进行激励。这种激励方式重视员工在实现目标的整个过程中的行为方式和努力状态,以及各个阶段目标达成的情况。在一些工作耗时长、要素关系复杂的项目中,过程激励可以有效地鼓舞员工,使他们的积极性、主动性维持在一定的可接受水平上。

结果激励是基于员工行为的最终结果来决定奖惩的激励。这种激励方式强调的是目标达成的质量和时限,而不介意过程中的细节。

2 知识的立方体模型

基于资源观点的支持者们大多都认为,知识是最具战略重要性的资源^[4]。“和作为消息流的信息不同,知识是由信息流创造,依附于知识所有者的信念和承诺而存在……知识在本质上是和人类活动相关的。”^[9]

笔者认为,可以从3个维度对组织知识进行更加深入的了解。第一是隐性度。早在1966年,Polanyi就提出知识可以分为隐性知识和显性知识^[10]。但事实上,隐性知识和显性知识之间的界限并不十分显著,用知识隐性度来表示会显得更加客观。隐性度越低的知识越容易通过文字或符号进行编码,而隐性度越高的知识就越固化在个体的脑海中,并越难作为一个单独的实体进行转移或交换。第二是系统度,即组织内掌握该项知识的人数。掌握知识的人多说明该项知识在组织内的共享水平高,它属于共有知识。

对于共有知识,组织应该考虑的是怎样使之融合发展,为新知识的产生提供基础。掌握知识的人少说明该项知识在组织内的共享水平低,它属于个体知识。对于个体知识,组织需要考虑的是怎样使之转移和共享,让更多的人了解、掌握它。第三是重要度。重要度较高的知识往往关系到组织竞争优势的确立,称为核心知识。核心知识往往具有技术复杂性、因果模糊性和系统依赖性,组织员工需要投入大量的精力和时间对其进行转移、理解、消化,并在转移过程中注意保密,以防这些关系到组织存亡兴衰的知识外泄。而重要度较低的知识通常用来改善组织内部的某个生产流程或管理步骤,称为一般知识。虽然相较于核心知识而言,一般知识对整个组织的贡献较小,但它却是组织日常知识生产、管理活动的主要内容。基于上述分析,本文建立了知识的立方体模型。如果把知识的整体用立方体的体积表示,则这个立方体的3个维度即立方体的长、宽、高,分别为知识的3个维度(见图1)。

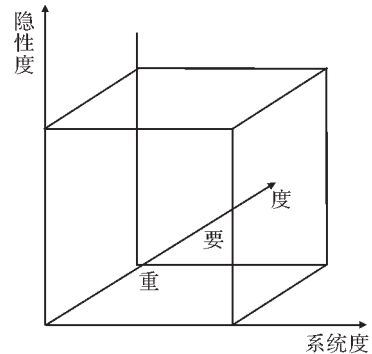


图1 知识立方体

3 基于知识立方体模型的激励工具选择

传统激励机制的设计思路是降低代理成本,其隐含的假设前提是企业现有的核心能力不发生变化。这一假设在知识转移和共享过程中不再成立。配合知识转移的激励机

表1 各类激励方式的优劣势

激励类型	优势	劣势
外在激励	被奖励的绩效行为更可能被重复 有利于促进个体行为和组织目标保持一致性	无法建立显性激励与工作绩效之间的绝对数量关系 绩效提高的过程相对较慢,而员工对外在激励的要求提高得相对要快
内在激励	降低交易成本 提高信任度和社会资本 ^[8] 比外在激励的效用更巨大和长久	内在激励有不受欢迎的内容,如妒忌、报复、渴望支配和利他主义、良心一样受到内在激励
个体激励	避免“搭便车”行为 提高员工的工作努力度	容易造成员工之间的不良竞争、破坏团结,从而阻碍工作质量的提高
团体激励	有利于培养团队凝聚力 对团队的绩效评估比个体更准确	容易出现“骑墙”现象 从众压力、群体思维可能限制绩效的提高 有时要明确区分出有意义的工作团队很困难 不能确定每一个员工对集体业绩所作贡献的数量关系
结果激励	绩效结果和激励之间关系明确,不易引发争议	一些耗费员工大量精力的复杂的工作不一定获得好的结果 可能会挫伤员工的工作积极性和接受挑战的意愿
过程激励	分担员工承受的风险 鼓励员工接受工作挑战	行为结果和激励之间关系不确定 可能会对员工的工作责任心及工作进度有负向影响

制设计具有双重目的:其一是降低代理成本,理论基础为激励理论;其二是促进知识有效转移,并以此创造企业的可持续竞争优势,理论基础为企业知识理论^[5]。前者奠定企业生存的基础,后者则提供企业发展的动力。然而,在两个目的不能兼顾的情况下,就需要根据待转移知识的属性进行权衡,在区分主要矛盾和次要矛盾的基础上选择激励方案。下面我们基于上文提出的知识立方体模型,从知识的3个维度出发,分别讨论其适用的激励方式(见表2)。

表2 3个知识维度下适用的激励方式

知识维度	知识维度水平	激励方式
隐性度	高	内在激励
	低	外在激励
系统度	高	团体激励
	低	个体激励
重要度	高	过程激励
	低	结果激励

在知识隐性度较高时适用内部激励。一方面,隐性度高的知识多以技能、技巧、诀窍、经验、洞察力等很难用语言文字精确表述、难以模仿的形式存在于员工头脑中^[11]。因此,它具有高度个人化特征,会随组织人员的流动而流失,不能完全为组织所掌握,而且通常难于申请知识产权保护^[11]。这些特点造成了高隐性度知识转移努力和其转移效果之间的不确定性。根据激励理论,当努力和绩效之间因果关系难以确定或者噪音较大时,以绩效为基础的订约就存在着不合理性,即“外部激励的效果不佳”^[12]。另一方面,隐性知识因其难于模仿性而成为组织持续竞争优势的关键来源^[13],这时的组织激励目标需要在兼顾降低代理成本的基础上,强调高隐性度知识的有效转移。在这种情况下,来源于工作本身的内在激励体现出适用性。第一,内在激励能弥补外在激励的缺陷,彻底处理外在激励无能为力的信息不完全及契约不可完善性所带来的“多重任务”问题^[14]。这使得员工不仅努力完成用以获取物质报酬的工作任务,也不忽略那些契约上没有明文规定会支付报酬,却对提升组织整体绩效有作用的工作。第二,内在激励强调工作的内容和结果所带来的满足感,促进员工自发自觉地从个人的兴趣、内在的报酬、道德约束等角度转移和共享知识,使员工始终处于一种主动的状态。

在知识隐性度较低时适用外部激励。这时,知识转移努力和转移绩效之间的关系较为明晰,组织考虑的重点是如何通过利益协调降低代理成本。首先,因果关系的确定化不仅便于外在激励的设计,也降低了员工对这种激励方案的争议性。这种简单而又公正的“多劳”就能“多得”激励对员工在低隐性度知识转移活动中的行为会有强烈的促进作用。其次,出于成本的考虑,相较于需要花费组织较长时间及较大精力的内部激励,外部激励结构简单、便于量化、赏罚关系明确、设计成本低廉、实施及时、操作容易、激励效率比较高。

当知识系统度较高时适用团体激励。这时组织的激励

目标是使该项知识可以融合贯通,为新知识的产生提供基础。在这种情况下,由于掌握知识的主体较多,最后的知识转移和共享成果不能精确划分到每个人的头上。团体激励以团体为激励单位,避免了绩效评估的低准确度、低客观水平所带来的问题。其次,团体激励有利于培养团队的凝聚力,促进员工之间的合作与交流,从而提高高系统度知识的转移、消化和共享。

当知识系统度较低时适用个体激励。在这种情况下,组织的激励目标是使该项知识可以有效地转移和共享。此时,采用个体激励有两点优势:第一,针对性强,能有效提高拥有个体知识员工的知识转移意愿。个体激励不仅可以克服团体激励中的“搭便车”现象给个体知识所有者所带来的不公平感,而且可以满足他们关于组织地位和同事尊重等心理需要。第二,节省代理成本。避免了团体激励下利己的个体出现的卸责或偷懒行为,促进员工进行有效的个体知识转移。

当知识重要度较高时适用过程激励。这时,组织激励的重点不在于降低代理成本,而在于促进知识进行更有效的转移。首先,重要度高的知识是组织竞争优势的关键来源,一般比较复杂,转移起来也比较困难。由于实现最终的知识转移或共享是个庞杂的系统工程,漫长的转移过程和单一的结果评判会影响员工的积极性。因此要采取“大目标,小步子”的方法,把总目标分成若干个阶段性过程来依次执行,使员工感到知识转移的阶段性、可行性和合理性,从而激发和保持他们的工作热情。其次,过程激励也减少了员工的顾虑,分担了知识转移最终失败的风险,激励员工在每个知识转移阶段尽最大的努力。再次,由于其对组织的核心作用,这类重要度高的知识一般属于企业的商业机密。过程激励使得知识运动过程得到控制和协调,确保员工知识转移的方式和态度。通过充分地发挥知识管理机制的作用,过程激励可以避免重要知识的泄露,维护知识转移安全。

而当知识重要度较低时适用结果激励。这时组织激励的目的在于节省成本,保证效果。一方面,结果激励着眼于那些“过去完成时”的知识转移,有的放矢,使得激励的单位效益最大化。另一方面,激励标准容易判断和执行。它不仅对那些已经成功进行知识转移的员工进行肯定和褒奖,也使得那些有潜力进行知识转移的员工,能清楚地预见到该行为可能带来的利益,从而有效地促进组织内员工的知识转移。

4 结语

在知识经济时代,能否选取适当的激励方式来促进组织内知识转移是企业获取长期竞争优势的关键。本文提出了知识的立方体模型,从知识的隐性度、知识系统度、知识重要度3个维度对组织知识进行了更为全面的理解。在此基础上指出,知识在多种属性上的不同,导致了其在转移

过程中所适用的激励方式的不同。最后,在不同情境下权衡知识转移激励需要满足的两个目的,分别对3个维度,6个水平上知识所适用的激励方式进行了分析和讨论,可为管理实践中设计激励机制、促进组织内知识转移提供参考。

参考文献:

- [1] DRUCKER P F. Post capitalist society [M]. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.
- [2] GRANT R M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration [J]. *Organization Science*, 1996, 4.
- [3] LEONARD-BARTON D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in management new product development [J]. *Strategic Management Journal*, 1992, 13.
- [4] KOGUT B, ZANDER U. What firms do? Coordination, identity and Learning [J]. *Organization Science*, 1996(7): 502-518.
- [5] 郭强, 施琴芬. 企业隐性知识显性化的外部机理和技术模式 [J]. *自然辩证法研究*, 2004(20): 69-72.
- [6] MARGIT O, BRUNO S F. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms [J]. *Organization Science*, 2000, 11 (5): 538-550.
- [7] CALDER B J, STAW B M. The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation [J]. *Personality Social Psychology*, 1975, 31: 599-605.
- [8] GHOSHAL S, MORAN P. Bad for practice: a critique for the transaction cost theory [J]. *Academic Management Review*, 1996, 21(1): 13-47.
- [9] NONAKA I, TAKEUCHI H. The knowledge-creating company [M]. New York and Oxford, UK, 1995: 58-59.
- [10] POLANYI M. The tacit dimension [M]. Routledge and Kegan Paul, London, UK, 1966.
- [11] 李纲, 刘益, 廖貅武. 合作创新中知识转移的风险与对策研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2007(11): 107-110.
- [12] 丛海涛, 唐元虎. 隐性知识转移、共享的激励机制研究 [J]. *科研管理*, 2007(1): 33-37.
- [13] TEECE D J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, market for know-how, and intangible assets [J]. *California Management Review*, 1998, 40: 55-79.
- [14] PRENDERGASS R C. The provision of incentives in firms [J]. *Journal of economic literature*, 1999, 37(March): 7-63.

(责任编辑:赵贤瑶)

The Knowledge Cubic Model and the Choice of Motivation Tools

Yang Pianpian, Liu Yi, Hou Jigang

(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: Organization's core competition takes its central source at knowledge, and one of the necessary and important steps of the gaining-competitive advantages process is how to use motivation tools effectively to facilitate intraorganizational knowledge transfer. This paper proposes a knowledge cubic model, with which we analyze and understand organization knowledge in-depth. On the base of this cubic model, this paper puts forward the appropriate motivation tools under different dimensionalities and levels and gives some primary advices for knowledge transfer in corporations.

Key Words: Knowledge Cubic Model; Degree of Knowledge Intangibility; Degree of Knowledge Importance; Degree of Knowledge Systematism; Motivation