

# 论知识型员工导向文化

雷巧玲<sup>1</sup>,赵更申<sup>2</sup>,董 彪<sup>2</sup>

(1.西安交通大学 人文学院,陕西 西安 710049; 2.西安交通大学 管理学院,陕西 西安 710049)

**摘 要:**在对知识型员工人力资本特点及需求新特征进行分析的基础上,提出了知识型员工导向文化的概念,构建了测量这一概念的量表。通过351份有效调查问卷检测了这一量表的效度及信度,并分析了其样本分布特征,有针对性地指出了企业在营建知识型员工导向文化时应当注意的问题及未来研究方向。

**关键词:**人力资源管理;知识型员工;企业文化;导向文化

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)12-0152-04

知识型员工的人力资本价值是企业竞争优势的重要源泉,一旦知识型员工流失,对企业而言不仅意味着显性与隐性知识的损失,更意味着竞争优势的损失<sup>[1]</sup>。由于人力资本具有能动性,是活性资本,知识型员工人力资本存量利用的强度取决于企业对其激励程度,因此对知识型员工的激励近年来成为学术界研究的热点<sup>[2-4]</sup>。现有研究成果为本文研究的开展奠定了良好的基础,但是它们往往仅关注各种激励因素的影响强度,而很少从企业文化的视角进行分析。就企业文化研究领域而言,尽管学术界已经关注到对员工导向文化的研究<sup>[4-6]</sup>,但是对员工类型缺乏细分。基于此,本文拟以知识型员工为研究对象,提出基于知识型员工特点的知识型员工导向文化的概念、量表,继而检验量表的效度及信度,并分析其样本分布特征,最后有针对性地提出企业在培育知识型员工导向文化时应当注意的问题。

## 1 知识型员工的特点

本文研究中的“知识型员工”,是指掌握一定的专业知识和技能,自身具备较强的学习知识和创新知识的能力,在企业中从事知识的创造、传播、共享和运用,并能为企业创造较大价值的人。

### 1.1 知识型员工的人力资本特点

人力资本是体现于劳动者身上,通过投资形成并由劳动者的知识、技能和体力所构成的具有增值性的价值。其中,反映人力资本实质的是劳动者的知识与技能。根据人力资本的能力,可以把人力资本划分为:一般型人力资本、技能型人力资本、管理型人力资本及企业家人力资本4种

类型<sup>[7]</sup>。一般型人力资本,具有社会平均的知识存量和一般能力水平,对应的社会分工角色为一般劳动者。技能型人力资本,是指具有某项特殊技能的人力资本,其社会角色是专业技术人员。管理型人力资本对应的社会分工角色是各级各类管理人员。企业家人力资本是面对不确定市场,具有决策、配置资源能力的人力资本。其中,后三种人力资本属于本文研究的知识型员工范畴。

与一般型人力资本相比,知识型员工具有稀缺性、高增值性及难以模仿性等特点。稀缺性,是指知识型员工的层次高,投资周期长,形成途径少,见效慢,因而难以获取,这就使其具有显著的稀缺性。高增值性,是指由于知识型员工人力资本要比一般的人力资本投资大、存量高,所以就具有更高的增值潜力。难以模仿性是基于人力资本具有异质性的假设提出的。由于知识型员工往往具备特殊才能,而且最具价值的才能是一种未编码的隐性知识,因此难以复制,也不可能作为资产转让或出售。正是知识型员工人力资本的特点,决定了其是企业竞争优势的源泉。

### 1.2 知识型员工需求的新特点

与一般的体力劳动者相比,知识型员工具有一些特殊的内在需求要素,学者们已就此进行了大量探索<sup>[8-10]</sup>。整合学术界诸多观点,这些要素主要包括以下5点:

第一,具有实现自我价值的强烈愿望。知识型员工往往更注重自身价值的实现,强烈期望得到社会的尊重与认可。为此,他们很难满足于一般事务性工作,而更热衷于具有挑战性、创造性的任务,并尽力追求完美的结果。渴望通过这一过程充分展现个人才智,实现自我价值。

第二,重视个人的成长与发展。知识型员工对知识和事业有着不断的追求。一方面,他们追求终身就业能力的

收稿日期:2008-03-12

基金项目:教育部人文社会科学规划资助项目(06JA630053)

作者简介:雷巧玲(1964-),女,陕西大荔人,博士,西安交通大学人文学院副教授,研究方向为人力资源管理;赵更申(1962-),男,陕西大荔人,博士,西安交通大学管理学院院长助理,研究方向为技术创新;董彪(1963-),男,江苏徐州人,西安交通大学管理学院工商管理硕士,研究方向为人力资源管理。

提高,需要不断学习。知识型员工的最大价值在于拥有知识,但随着科学技术日新月异的发展,知识的保鲜期愈来愈短,知识的陈旧和老化将导致知识型员工价值的贬值,而且难以胜任本专业的工作。因此,为了保持自身竞争优势,知识型员工必须不断学习新知识。另一方面,他们希望能够得到公平、公正对待,依靠自己的实力寻求更大的发展空间。

第三,追求持续不断的创新。知识型员工从事思维性和创造性工作,他们依靠自己的知识禀赋和灵感,通过对新知识的探索和领悟,产生对新事物创造的欲望,从而推动企业技术的进步和产品的创新。

第四,追求较强的自主性。知识型员工所从事的工作一般都是非重复性的、创新性的劳动,没有固定的模式、规定的程序和确定的方法。与流水线上被动适应机器设备运转的工人不同,知识型员工不习惯于被指挥、操纵和控制,而强调工作中的自我引导、自我管理和控制。这种自主性往往表现在知识员工对工作程序、方法和时间安排的灵活性要求,以及对良好的物理环境、宽松的制度和组织气氛的相应要求上。

第五,追求多元化的价值分配。知识型员工的需求模式不再是马斯洛提出的所谓从低层到高层的需求,而出现混合式需求。工资报酬与奖励是当前我国企业对知识型员工的重要激励。知识型员工和非知识型员工对于金钱的重视程度是相当一致的,但知识员工更加追求多元化的价值分配,如信息分享需求、晋升与学习机会的需求等。

知识型员工的这些需求特征对传统的需求模型及激励理论提出了新的挑战。

## 2 知识型员工导向文化的提出与界定

企业文化,是指从事经济活动的组织中所创造和形成的共同价值观、制度规范、行为准则及其习惯。其中,价值观念是企业文化的核心。企业文化具有多重功效,它除了明显区分不同的企业之外,对企业中的成员而言,它还是在共同工作中所形成的价值观和行为准则,具有导向功能,能告知员工应该如何做事、什么是重要的,从而指导和塑造员工的态度和行为。

### 2.1 知识型员工导向文化的提出

由于企业文化对其竞争优势的重大贡献作用,因此许多学者在不同类型的研究中,均开始从不同的角度对企业文化进行分类,并进行深入研究。如Wallach(1983)把企业文化分为:官僚型文化、创新型文化及支持型文化。Ansoff(1979)根据风险接受度和创新接受度将企业文化分为五大类型,即稳定型、反应型、接受型、探索型及创新型。尽管对企业文化的分类有很多种,但是随着人的因素在企业中的价值的凸显,员工导向型文化越来越多地引起学术界的关注。

Harrison(1972)把企业文化中的员工导向文化定义为尽量满足组织中员工的需求,组织生活中的主导思想就是

考虑如何能够最大限度地满足员工的需求。Harrison(1992)进行了更详细的论述,指出员工(支持)导向文化基于组织与员工的相互信任。这种类型的文化中渗透着以人为本的价值观体系,员工互相关心,充满了温暖而模糊的氛围,信息交流相当充分并且人际关系协调。

员工导向文化中的工作环境,是一个员工之间互相合作、帮助的地方。它强调合作、协调,并且使员工有很强的归属感。Hofstede(1990)的员工导向指的是对员工的关心。这种管理不是迫使员工去工作,因为员工被认为是能够尽最大努力工作的,人们避免直接冲突或批评别人。Trompenaars(1993)把员工导向分为两类。一类是基于平等的孵化器(实现导向文化),这类文化的特点是强调公平及关注员工个人的需求。他指出,在这种类型的文化中,组织的目的是为员工的自我表现及自我实现创造条件,提供服务。另一类是基于等级的家族式(权力导向文化),它的特点是特别强调等级并且关心员工。在这类组织中,员工希望在领导的指导下完成自己的任务,而领导可能被视为是关心员工的家长。下级不仅尊敬上级领导或视为父辈,而且希望得到他们的指导与赞赏。

尽管学术界已关注到员工导向型企业文化,并根据组织结构的不同把员工导向文化分为基于平等的及基于等级的两种形式。这种划分无疑有利于对员工导向文化的深入研究,但是由于不同层次员工的需求是不同的,所以员工导向文化可以根据不同层次员工的特点而进行进一步深入研究,但令人遗憾的是这种研究非常匮乏。

鉴于知识型员工的需求新特征是传统的需求模型及激励理论难以囊括的,因此笔者提出了基于知识型员工的员工导向文化,即知识型员工导向文化的概念。

### 2.2 知识型员工导向文化的界定

我们把知识型员工导向文化界定为:企业的目标偏好是最大限度地满足组织中知识型员工的需求。这种文化表现为企业崇尚公平、信任,通过对信息、资源的分享,为员工提供不断学习与发展的机会及支持,从而营造出一个自由、快乐、有创造力的组织氛围。

为了使知识型员工导向文化这一概念具有可操作性,笔者进一步构建了其量表。

## 3 知识型员工导向文化量表的构建、检验及样本分布特征

### 3.1 知识型员工导向文化的度量

由于对员工导向理解的不同,所以测量的标准也不完全一致。Hofstede(1990)认为,员工导向主要是通过对员工的关心及由集体做决策来衡量。van der Post(1997)提出对组织文化中的人力资源导向与员工参与的度量问题。由于以往学者对“员工导向”中的“员工”并没有细分,所以测量的量表过于概括,难以体现知识型员工需求的特点,它们并不能作为我们对知识型员工导向文化进行度量的量表,因此需要重新构建量表。

根据知识型员工的特点,我们整合了传统的员工导向理论、结构性授权理论、授权文化理论、学习型文化理论、知识管理理论等,主要是参照 Kanter, (1993)、Spreitzer (1995) [11]、Aslaug Mikkelsen、Kjell Gronhaug (1999)、Brian (2003) [12]、Balkin & Gomez-Mejia (1989)、Geller (1999) 等人的研究成果,对知识型员工导向的企业文化用公平、信任、支持、对信息的分享、对资源的分享、为员工提供不断学习与发展的机会等6个维度、8个题项来衡量,具体如表1所示。对以上各题项,我们采用李克特7分评价准则,从“完全不同意”到“完全同意”7个划分刻度进行打分。

表1 知识型员工导向文化量表

变量维度	量化指标
公平	我的上司对我很公平;
信任	我的上司认为我是值得信赖的;
	我的上司充分信任我的能力;
支持	上司很支持我的工作;
信息分享	我能获悉工作中所需的战略信息;
资源分享	我能获取用以支持创新的资源;
机会	公司鼓励员工不断学习;
	公司为员工提供了很好的晋升机会。

### 3.2 知识型员工导向文化的效度及信度检验

本研究所使用的数据,来自于2005年3—6月对陕西、山西、山东、江苏、上海、深圳6个省、市的软件、电子通讯生物制药等高科技企业进行抽样调查的结果。调查共发放问卷420份,回收378份,除去一些缺省数据较多和有明显偏差的问卷,最终的有效问卷为351份,有效回收率为83.6%。

我们首先通过SPSS11.5软件进行分析,检验了知识型员工导向文化的效度和信度。结果表明,知识型员工导向文化各因子的因子载荷值都大于0.643,且变量的累积解释度为67.757%。在社会科学中,因子载荷值大于0.4被认为是有效的,当所提出的因子对所研究变量的累积解释程度达到30%就认为这些变量是有效的,因此,知识型员工导向文化的效度较好。对于变量的信度,统计学上用Cronbach a 表示。一般情况下,因子的可靠性a值大于0.6即可认为各指标的一致性程度很强。知识型员工导向文化的a值为0.8580,表明其信度令人满意。详见表2所示。

表2 知识型员工导向文化的可靠性和载荷检验

因素	测量指标	a 值	载荷值
知识型员工 导向文化	上司对我很公平	0.8580	0.702
	上司信赖我的人品		0.746
	上司信任我的能力		0.775
	上司的支持		0.788
	信息的分享		0.681
	创新资源的分享		0.643
	公司鼓励不断学习		0.702
	晋升的机会		0.682

### 3.3 知识型员工导向文化的样本分布特征

调查表明,样本企业相对较重视知识型员工导向文

化,但是在8个方面仍然存在一些明显差异,详见表3~表6所示。

表3 知识型员工导向文化的样本分布特征

上司对我很公平			上司信赖我的人品		
评分	样本数	百分比	评分	样本数	百分比
1	11	3.1	1	1	0.3
2	15	4.3	2	6	1.7
3	33	9.4	3	11	3.1
4	11	3.1	4	25	7.1
5	128	36.5	5	129	36.8
6	119	33.9	6	149	42.5
7	33	9.4	7	29	8.3
总计	350	99.7	总计	350	99.7

表4 知识型员工导向文化的样本分布特征

上司信任我的能力			上司的支持		
评分	样本数	百分比	评分	样本数	百分比
1	3	0.9	1	3	0.9
2	9	2.6	2	9	2.6
3	17	4.8	3	15	4.3
4	24	6.8	4	24	6.8
5	131	37.3	5	120	34.2
6	137	39.0	6	143	40.7
7	29	8.3	7	37	10.5
总计	350	99.7	总计	351	100.0

表5 知识型员工导向文化的样本分布特征

信息的分享			创新资源的分享		
评分	样本数	百分比	评分	样本数	百分比
1	7	2.0	1	6	1.7
2	13	3.7	2	15	4.3
3	40	11.4	3	61	17.4
4	21	6.0	4	23	6.6
5	141	40.2	5	137	39.0
6	102	29.1	6	86	24.5
7	27	7.7	7	20	5.7
总计	351	100.0	总计	348	99.1

表6 知识型员工导向文化的样本分布特征

公司鼓励不断学习			晋升的机会		
评分	样本数	百分比	评分	样本数	百分比
1	5	1.4	1	8	2.3
2	8	2.3	2	19	5.4
3	22	6.3	3	59	16.8
4	17	4.8	4	26	7.4
5	128	36.5	5	122	34.8
6	117	33.3	6	85	24.2
7	54	15.4	7	31	8.8
总计	351	100.0	总计	350	99.7

## 4 培育知识型员工导向文化时应注意的事项

实证研究结果表明,知识型员工导向文化既有利于知识型员工对自身工作的价值及工作能力的认知,也有利于对自身在工作中的自主性及影响力的认知;知识型员工导向文化既对其感情承诺有积极影响,也对其继续承诺有促进作用<sup>[13]</sup>。

虽然知识型员工导向文化是提高知识型员工心理授权与组织承诺的有效途径,而且样本企业具有明显的知识型员工导向风格,但相对而言,企业仍忽视了对创新资源的分享,并且对员工晋升的机会关注不够。因此,笔者建议企业在培育知识型员工导向文化时,应当关注两个问题:

其一,让知识型员工分享创新资源。这里的创新资源包括资金、物资设备、知识、空间和时间等,有了这些创新资源的支撑,知识型员工就更容易解决相关的难题并进而进行创新。其二,拓宽晋升途径,为知识型员工创造更多的提升机会。知识型员工虽然都有获得成功的强烈动机,属于高成就需要群体,但不同知识型员工的个人偏好各不相同:有些人偏好权力,希望通过努力沿着管理的阶梯往上走;有些人注重技术,只想在专业技能上获得提升。因而,企业应当提供双重的晋升途径,即管理系列和技术系列,以满足不同知识型员工的偏好,为其提供合适的晋升路径。同时,建议企业应当帮助知识型员工制定个人职业生涯规划,为他们提供广阔的发展空间,以最大限度地发挥其潜能,并使个人的发展与企业需求相协调,使知识型员工与企业一道分享成长的快乐,从而实现双赢。

## 5 结语

未来研究应当进一步利用理论及实证的方法,深入分析知识型员工导向文化对知识型员工工作满意度及工作绩效等方面的影响。

### 参考文献:

- [1] KINNEAR, LISA, SUTHERLAND, et al. Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers [J]. South African Journal of Business Management, 2000, 31(3): 106-112.
- [2] 张望军, 彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析 [J]. 科研管理, 2001(6): 90-96.
- [3] 陈井安, 景光仪. 知识型员工激励因素的实证研究 [J]. 科学与科学技术管理, 2005(8): 101-105.
- [4] 王子宽, 刘良炎, 熊柏柳. 知识型员工的管理机制分析——以湖北省化学研究院为例 [J]. 科技进步与对策, 2006(5).
- [5] HARRISON R, STOKES H. Diagnosing Organizational Culture [M]. Pfeiffer, San Francisco, 1992.
- [6] HOFSTEDE G, NEUIJEN B, DAVAL, O, et al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(2): 286-316.
- [7] TROMPENAARS F. Riding the Waves of Culture [M]. Irwin, Chicago, IL, 1993.
- [8] 李忠民. 人力资本——一个理论框架及其对中国一些问题的解释 [M]. 北京: 经济科学出版社, 1999: 34-36.
- [9] DRUCKER. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge [J]. California Management Review. Berkeley, 1999, 41(2): 79-94.
- [10] 彭剑锋. 21世纪人力资源管理的十大特点 [J]. 销售与市场, 2001(2): 14-18.
- [11] 吴绍琪, 贺礼英. 我国知识型员工需求特征与国内外研究结果比较 [J]. 科技管理研究, 2007(2): 104-106.
- [12] SPREITZER G M. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace [J]. American Journal of Community Psychology. 1995, 23(5): 601-630.
- [13] BRIAN D J. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture [J]. Decision Sciences, 2003, 34(2): 351-385.
- [14] 雷巧玲, 赵更申, 段兴民. 不同文化导向下心理授权对组织承诺影响的实证研究 [J]. 南开管理评论, 2006, 9(6): 13-19.

(责任编辑: 赵 峰)

## Study on the Orientational Culture of Knowledge Worker

Lei Qiaoling<sup>1</sup>, Zhao Gengshen<sup>2</sup>, Dong Biao<sup>2</sup>

(1. School of Human, Xi'an Jiaotong University, Xi'an China, 710049;

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

**Abstract:** Based on knowledge worker's human capital characteristics and new need characteristics, the paper puts forward a concept of orientational culture of knowledge worker and its survey. The survey's reliability and effectivity are administered to 351 questionnaires, then the sample's characteristics are described. At last, what corporates must pay attention to when they build knowledge-worker orientational culture and direction in the future research are pointed out.

**Key Words:** Human Resources Management; Knowledge Worker; Corporate Culture; Orientational Culture Build