

企业知识流失及其影响因素研究综述

雷宏振, 晋青云

(陕西师范大学 国际商学院, 陕西 西安 710062)

摘 要:知识资源是企业核心能力的关键要素,而知识流失则是企业容易忽视的问题,很多企业已为此付出了昂贵的代价,知识流失问题已经成为影响企业(尤其是知识密集型企业)生存与发展的重要问题。在界定企业知识流失内涵的基础上,从企业内部知识转移过程、外部传播过程、战略收缩以及员工离职4个方面论述了导致企业知识流失的因素。

关键词:知识资源;知识流失;关键知识;员工离职

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)17-0157-04

随着科技进步和知识经济的全球化发展,知识管理产生并逐步发展起来,在越来越多的企业中得以实践。而知识流失则是企业最容易忽视的问题,已有不少企业为此付出了昂贵的代价。企业的竞争优势来源于自身掌握的独创性知识,只有管理好这些知识,把这些知识应用于企业的长期发展,避免这些关键资源的丧失,有效地防止智力资本外流,才能使企业在激烈的市场挑战中立足于不败之地。为此,本文对企业知识流失的理论研究进行梳理,了解该领域的研究现状,并在此基础上对知识流失的影响因素作进一步的分析。

1 企业知识流失的界定

1.1 企业知识流失的含义

知识流失通常是指因企业规模发生变化,或者因为企业内部人力资源发生变动而引起的某些专业技能或者其他知识资源的缺失。包括降低办事效率、增加投资成本、影响发展速度,甚至出现严重的事故等等^[1]。因为一般企业在用新的更好的方式开展业务时,往往需要借助旧的方式所积累的经验与技能等,所以当企业规模发生变化时,或者当人事发生一些变动时,知识流失就不可避免。

1.2 企业知识流失的内容

知识中最具有价值的部分通常是员工在工作中学会的解决问题的能力、经验等隐性知识,而这些知识往往不像显性知识那样以书面形式出现在培训手册中,也不会正式的保留体系中体现出来,甚至常常以错误的形式出现^[2]。因此,我们所说的知识流失多指隐性知识流失,尤

其是深藏于每个员工头脑中且尚未最后完善成型的知识,如设计、试验、生产、管理过程中逐步积累的信息、技能、经验、教训等。知识流失是一个系统性的问题,仅仅依靠临时性的补救措施往往无济于事,企业迫切需要综合性的解决方案。留住知识财富不是一个短期的管理问题,它所涵盖的是一个完整的原则体系。一旦企业中最有价值的智力资本不断外流,这个企业也就失去了竞争力。

知识管理在知识的获取、传播、共享、利用等研究领域都已经积累了丰富的文献与研究成果,相对来说,国内外关于知识流失的研究文献较少,该领域的研究显得较为薄弱。已有的文献主要探讨了如何应用IT技术、MIS系统、ES系统等知识管理系统以及组织内部控制制度来控制知识的接触权限,实施技术性与制度性防护等问题^[3-6],也有一些文献对知识流失的因素进行了较为系统的分析与研究^[7-8]。

1.3 企业知识流失的类型

根据日本学者Nonaka^[9]的知识类型划分,我们可以将知识流失的类型分为隐性知识流失和显性知识流失。其中隐性知识是难以书面化、档案化,难以沟通交流的知识,比如企业的营销技能与市场洞察力、重大投资决策能力与技巧、人事管理中的沟通能力与技巧等,可以归纳为企业的市场能力与组织能力,这是企业持久竞争优势的源泉。而显性知识则是可以编码的、易于沟通交流的知识,比如某特定工艺流程操作方法、某产品的生产技术等,主要可以归纳为企业的技术能力,这是企业得以生存的基本条件。从Nonaka构建的“知识螺旋”模型可以看出,知识转化的3

收稿日期:2008-08-21

基金项目:国家自然科学基金(70472039)

作者简介:雷宏振(1966-),男,陕西合阳人,博士,陕西师范大学国际商学院教授,研究方向为技术创新与知识管理;晋青云(1982-),女,河南扶沟人,陕西师范大学国际商学院硕士生,研究方向为技术创新与知识管理。

种形式(社会化、外部化、内部化)都有隐性知识参与其中,这向我们清楚地展示了隐性知识在知识转化过程中的重要地位,进而说明了企业的知识流失主要是隐性知识流失。

另外,还有文献^[10]从关键知识的角度将企业知识流失分为技术性知识流失、运营性知识流失、客户知识流失。其中技术性知识流失是指组织开发新产品、新工艺、新流程等知识的流失,是形成产品品质、特色的知识基础的流失。运营性知识流失是指组织在日常生产运作过程中,员工在运用设备、工艺、流程过程中所形成的技能、诀窍的流失,常表现为生产作业人员技能性知识的流失。客户知识流失是关于认识客户、感知客户、回应客户等方面知识的流失,客户知识主要体现为对市场的调研能力、认知能力、反应能力和执行能力。这三类知识流失对不同企业或组织的重要性不同。对于高科技企业,技术性知识流失最为重要,保护这类知识是组织成功的关键。对于多数属于传统产业的企业,运营性知识流失可能最为重要。而对于以市场为导向的行业,如食品饮料等行业,客户性知识流失最为关键。组织需要识别出对组织竞争力构成重要影响的关键性知识,并根据这些知识的特点,采用不同的保护措施。

2 企业内部知识转移过程性流失及其影响因素

从知识流失控制的角度来看,企业内部知识转移过程有以下3个因素最为重要,分别是人员内部变动、绩效考评与薪酬制度,以及内部知识文档管理^[11]。

2.1 人员内部变动因素

人员的内部变动可以表现为晋升或在不同岗位之间轮换调动,前者有效激励了绩优员工,后者可以使工作内容丰富化。然而与此同时,我们往往忽视了该制度在很大程度上可能导致隐性知识流失的问题。员工在长期工作中形成的关于本岗位的隐性知识,无法用言语或其它方式直接表达出来,供全体员工分享,比如应对某些关键客户的知识、应急处理某些特殊情况的能力、与其他相关岗位人员进行沟通和协调的能力等。员工在升迁之后要学习积累新的岗位知识,原来岗位上积累的隐性知识在升迁过程中无形地流失了,而新继任的员工又要从头学起,组织为此要重新培养员工,不停地支付学习成本,周而复始。在一定程度上,这样很可能导致组织某些关键知识的重复学习与流失。

2.2 绩效考评与薪酬制度因素

绩效考评与薪酬制度往往直接决定了员工是否愿意将其掌握的隐性知识与他人共享。首先,员工已累积的关于本工作所需的隐性知识及其开发应用过程的努力,如果无法得到正确的考评并给予相应的薪酬激励,这些隐性知识很可能就会流失,无法得以传播并应用,将会给企业带来巨大的损失,这是知识存量上的流失。其次,员工的某些创新性行为与新思想往往没有被纳入绩效考评体系内,得

不到及时的肯定并无法从薪酬制度中获得体现,从而导致创新日渐衰微。这是知识增量上的流失。可见,员工知识创新、知识共享的努力如果得不到企业正式绩效考评与薪酬结构体系的肯定和支持,企业隐性知识就将面临存量与增量双重损失的风险。

2.3 内部知识文档管理因素

企业内部的显性知识往往被编码,并通过文档化、电子化进行文档管理。显性知识虽然不能为企业带来持久的竞争优势,但它却是企业运转的基础,是企业获得生存的基本条件。比如对于企业的岗位说明书、产品规格标准、生产工艺标准以及客户资源档案等显性知识的载体,企业必须妥善加以保管,确保员工能够及时准确地找到所需要的知识,并严防其遗失或损毁,否则企业需要花费代价从外部购入或者在内部重新编码化,造成不必要的损失。

3 企业外部传播过程性知识流失及其影响因素

外部传播过程性知识流失的因素识别往往会聚焦在主动性的知识传播上。除此之外,还必须关注被动性的知识外部流失,即外部模仿性流失风险。

3.1 主动性知识传播因素

有时企业为了一定的战略目标,会主动将某些知识与他人共享,这种情况一般多出现在战略联盟的过程中。当企业选定战略联盟伙伴时,为了达成共同的合作目标,双方可能会通过各种方式刻意去转移一定的知识,比如质量管理的方法、营销技能、管理技能或某项专有技术等。在这个过程中,企业知识流失的风险处于有意识的控制之下,而企业必须做的是在知识流失风险与战略联盟收益之间进行有效的权衡,如果知识流失的风险成本小于战略联盟后的收益,那么企业必定选择收益大的战略联盟策略;如果风险成本远大于联盟后的收益,那么企业就要重新考虑战略选择是否正确。

3.2 外部模仿因素

在企业外部传播过程中,其它企业尤其是竞争对手对于本企业的许多知识技能的学习与模仿,实际上也潜在地等于企业的知识流失。外部模仿的对象既可以是显性知识,比如产品、组织结构、规章制度等;也可以是隐性知识,比如决策模式、组织文化等。对于显性知识的模仿,其手段往往是购买专利、仿制或者是直接间接地获取资料;对于隐性知识的模仿,其手段往往是长期地跟踪观摩、经验借鉴。外部企业对于先进企业知识技能的刻意模仿,确实可以推动整个社会的进步与福利增加,但是就被模仿企业本身而言,其竞争优势随着模仿的增加而被逐渐削弱,其拥有的知识与技术的半衰期明显缩短,因而相当于该企业此项知识技术的潜在流失。

4 企业战略收缩性知识流失及其影响因素

企业在采取规模收缩战略时,会带来一些预想不到的

后果,如投资成本的增加、员工士气的减弱、更大的收益损失等等,当然也会有知识流失的风险。这里主要讨论因企业主动性的知识出让以及裁员所造成的知识流失。

4.1 主动性的知识出让因素

规模收缩是企业的一种经营战略,是指企业为了集中力量培养核心能力和增强竞争优势,必须放弃一些非核心业务部门,进行资产剥离,为了一定的战略目标而主动出让某些知识^[12]。企业在经过通盘考虑确定战略性退出领域之后,在该领域中拥有的各项知识技能,不论出于自身利益还是社会公共利益的考虑,其最佳选择就是将其有偿出让,而有偿出让伴随的是知识流失,且这种知识流失多数为显性知识流失。战略收缩时发生的知识流失风险处在企业有意识的控制之下,但值得注意的是必须谨慎决定战略性退出的领域。

4.2 裁员因素

当企业遇到经营状况不佳时,既可能进行资产剥离,也可能采取裁员的方式来解决面临的紧急情况^[8]。裁员会对企业知识的整体性和连续性产生重要的影响,裁员会伴随知识的流失,而这时的知识流失多数为隐性知识流失,如被裁员工的技能、技巧、经验,以及长期积累的营运资源、客户资源等。因此企业在不得已裁员时,一定要先鉴定知识的重要性,识别出关键的知识型员工,尤其是对一些非核心部门掌握着关键知识的员工,企业在裁员时应该谨慎处理。

5 企业员工离职性知识流失及其影响因素

过高的员工离职率一直是理论研究者和企业管理者关注的问题之一,也是造成企业知识流失的主要因素。理论界对于员工离职问题的研究已积累了丰硕的成果。员工离职问题研究涉及到不同的学科的视角,研究内容包括离职原因、影响和控制等方面。

5.1 经济学视角和心理学视角的离职研究

员工离职研究具有多视角、多层次和跨学科的特点。从学科层面看,离职研究可分为侧重经济学视角的劳动力市场学派(labor market school)和以心理学为基础的心理学派(psychological school)^[13]。其中,劳动力市场学派以劳动力供给和需求、主观效用、合理经济决策、工作搜寻、离职成本与收益比较等为核心概念,注重从组织外部因素的相互作用来解释员工离职,适合于对员工的社会流动态势进行总体性和社会性描述;而心理学派则以工作特征、工作满意度、组织承诺、组织认同感、职业生涯发展等建构概念,侧重从组织内部影响因素来分析员工离职现象,适合对个体层面离职行为的解释。从两者对离职行为解释的角度来看,前者侧重于从劳动力市场的视角分析工作机会需求与劳动力供给之间关系对员工流动的影响,更多地解释了员工主动离职的外部拉力(pull);而后者分析员工在工作中的情感与态度和离职意愿及行为之间的关系,更多地解释了

员工主动离职的内部推力(push)。

5.2 以主动离职为主导的员工离职研究

员工离职作为“从组织中获取物质利益的个体终止其组织成员关系的过程”^[14],既包括员工主动辞职,也包括因企业裁员和辞退而产生的非自愿离职。现有员工离职研究更关注自愿离职或主动离职,员工主动离职模型构建一直是离职理论研究的主线之一。

传统的较有影响的员工主动离职模型包括:Price^[15]和Mueller^[16]的因果关系模型、Mobley^[17]的中介链条模型、Sheridan和Abelson^[18]的“尖端突变”(cusp-catastrophe)模型等。其主要思路是,将员工期望的工作条件、环境特征,以及员工个体特征作为影响离职意愿的前因变量,而将工作满意度、组织承诺等视为离职前因变量与离职意图之间的中间变量,通过不断丰富的中介变量设置来解释员工作出离职决策的心理变化过程。在传统期望理论的基础上,又有Hom和Griffeth^[19]的退缩认知(withdrawal cognition)理论、Beach^[20]的映像理论(imagine theory)等被陆续应用到离职研究中。20世纪90年代以来,Lee和Mitchell^[21]的多路径展开离职模型相对于传统模型有了较大的突破。他们引入“系统震撼”(shock in system)和“工作嵌入”(job embeddedness)等概念,从4种主要路径来解释员工留职或离职决策的动因。实证研究证明,新模型能更好地对不同的离职进行分类和解释^[22]。国内已有研究者用此模型描述科技型企业员工的离职问题,在深入挖掘专业技术员工离职原因的分析方面取得了较好的效果^[23-24]。

总体而言,现有的员工离职研究主要集中在离职成因分析上,包括从组织外部环境、组织管理特征和员工个体特征等方面寻找决定性影响因素,探讨员工从最初形成离职意向到最终发生离职行为的心理决策过程。

5.3 员工离职后果研究

员工离职后果是指员工离职对于员工所在组织造成的绩效影响,研究者为企业区分了有利的离职(functional turnover)和不利的离职(dysfunctional turnover)^[25]。目前员工离职后果研究主要是指对企业产生不利影响的情形,其研究内容主要集中在两个方面:一是员工离职后企业获得替代员工发生的成本,二是员工离职对于组织及留存员工可能产生的不利影响。

(1)员工离职成本研究关注员工离职给企业的正常运行过程带来的直接影响,包括发生在重新进行人事招聘、甄选、培训等方面的直接成本损失^[14]。这种损失的程度,取决于离职员工在企业中的可替代程度、外部劳动力市场供求状况、新员工的招聘与培训投资费用等。其次,员工离职(包括主动离职和企业裁员或辞退造成的员工被动离职)可能对组织整体以及留用员工所产生的负面影响。主动离职会给留用人员增加不同程度的工作压力、不安全感,带来士气降低等问题。企业裁员过程容易对企业的关键员工和技术的保持产生不利影响^[26]。最后,从员工离职后果可控性的角度,可将离职分为可避免和不可避免离职,主要关

注自愿性离职^[27]。如果管理者确认大多数自愿性离职不可避免,就会将离职管理的重点更多地放在减少员工离职的不利影响上;反之,管理重点就会更多地被放在事前的组织结构和管理流程设计上,以此防止离职行为的发生。因此组织对于员工离职可避免性的判断,会影响到组织干预的模式(控制模式还是预防模式)和组织资源配置的导向(事后减损还是事先预防)。

6 结束语

随着信息化和知识经济的到来,知识管理的发展日趋成熟化,知识流失仍然是企业容易忽视的问题,而独创性知识正是企业持久发展的动力。只有清楚地认识到知识流失的重要性及其可能的影响因素,才能及时有效地解决知识流失问题。本文界定了知识流失的含义、内容以及类型,主要从企业内部知识转移过程、企业外部知识传播过程、企业战略收缩以及企业员工离职4个方面综述了当前关于企业知识流失影响因素的研究成果。

虽然知识流失问题已经逐渐被学术界和产业界重视起来,但是相对来说,国内外关于知识流失的研究文献仍然较少,该领域稍显薄弱,对知识流失在很多方面的研究还不成熟。如国内对知识流失影响因素的研究主要归集到员工的主动离职,而对其它因素的研究较少,还不完备。

参考文献:

- [1] 余光胜.企业知识理论导向下的知识管理研究新进展[J].研究与发展管理,2005(6):70-76.
- [2] 袁庆宏.知识型员工管理:关注关键资源的流动性风险[J].中国人力资源开发,2006(11):43-45.
- [3] 董荣凤.知识管理与企业管理信息系统建设[J].南开管理评论,2002(2):54-58.
- [4] 李富强,葛新权.知识共享的企业知识管理系统[J].中国软科学,2002(10):56-59.
- [5] GORDON J L. Creating knowledge maps by exploiting learning, dependency, applications and innovations in expert systems[C]. Berlin: Springer, 1999:63-78.
- [6] HOLSAPPLE C W, JOSHI K D. Knowledge selection: concepts, issues and technologies [A]. in: LIEBOWITZ J ed. Knowledge management handbook [C]. Boca Raton: CRC Press, 1999:204-267.
- [7] IAN MCBRIAR, COLIN SMITH. Risk, gap and strength: key concepts in knowledge management [J]. knowledge-based Systems, 2003(16): 29-36.
- [8] 黄立军.企业知识管理风险预警方法及其应用[J].运筹与管理,2002(10):103-109.
- [9] HAMID R N, DAVID M S, LAKSHMI S I, RICHARD T H. Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support, artificial intelligence and data warehousing[J]. Decision Support Systems, 2002, 33: 143-161.
- [10] 付勇.企业关键知识流失及其管理[J].西南民族大学学报

(人文社科版),2007(8):146-149.

- [11] 赵西萍,张长征,张伟伟.知识流失风险因素识别与控制[J].科研管理,2004(6):80-84.
- [12] 师淼.知识流失与留驻知识[J].情报杂志,2005(3):127-129.
- [13] MORRELL K, LOAN-CLARKE J, WILKINSON A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover [J]. International Journal of Management Reviews, 2001(3):219-244.
- [14] MOBLEY W H. Employee turnover: causes, consequences, and control [M]. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- [15] PRICE J L, MUELLER C W. A causal model of turnover for nurses [J]. Academy of Management Journal, 1981, 24: 543-565.
- [16] PRICE J L. The study of turnover [M]. Ames: Iowa State University Press, 1977.
- [17] MOBLEY W H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover [J]. Journal of Applied Psychology, 1977, 62: 238.
- [18] SHERIDAN J E, ABELSON M A. Cusp-catastrophe model of employee turnover [J]. Academy of Management Journal, 1983, 26: 418-436.
- [19] HOM P W, GRIFFETH R W. Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses [J]. Journal of Applied Psychology, 1991, 76: 350-366.
- [20] BEACH L R. Image theory: decision making in personal and organizational contexts [M]. New York: Wiley, 1990.
- [21] LEE T W, MITCHELL T R. An alternative approach: the unfolding model of turnover [J]. Academy of Management Review, 1994, 19: 51-89.
- [22] DONNELLY D P, QUIRIN J J. An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover [J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27: 59-77.
- [23] 梁小威, 廖建桥, 曾庆海.基于工作嵌入核心员工组织绩效——自愿离职研究模型的拓展与检验 [J]. 管理世界, 2005(7):106-115.
- [24] 张勉, 张德, 李树茁.IT企业技术员工离职意图路径模型实证研究[J].南开管理评论,2003(4):12-20.
- [25] DALTON D R, TUDOR W D, KRACKHARDS D M. Turnover overstated: the functional taxonomy [J]. Academy of Management Review, 1982(7): 117-123.
- [26] FREEMAN S J, CAMERON K S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework [J]. Organization Science, 1993(4): 10-29.
- [27] ABELSON M A. Examination of avoidable and unavoidable turnover [J]. Journal of Applied Psychology, 1987, 71: 382-386.

(责任编辑:高建平)