

為企業文化研究中的一朵奇葩。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。

本書以企業文化為切入點，以知識型員工為研究對象，通過探討與案例分析，構建了一個體現企業文化、心理和組織承諾之間關係的結構模型，從而把激勵知識型員工的外力、內力及激勵效果整合在同一模型中，並對該模型及的假設關係進行了實證檢驗。其涉獵問題之具體、探索之深邃、研究視角之巧妙，會使讀者的耳目為之一新。



• 经济管理学术文库 •

雷巧玲 著

文化驱动力

——基于企业文化的心理授权对知识型 员工组织承诺影响的实证研究

Cultural Driving Force

——Research on the Impact of Psychological Empowerment to
Knowledge Worker's Organizational Commitment Based on Corporate Culture



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



• 经济管理学术文库 •

文化驱动力

——基于企业文化的心理授权对知识型
员工组织承诺影响的实证研究

Cultural Driving Force

——Research on the Impact of Psychological Empowerment to
Knowledge Worker's Organizational Commitment Based on Corporate Culture

雷巧玲 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

文化驱动力：基于企业文化的心理授权对知识型员工组织承诺影响的实证研究/雷巧玲著. —北京：经济管理出版社，2008.8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0289 - 8

I. 文… II. 雷… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095546 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：张 艳

责任编辑：张 艳

技术编辑：杨国强

责任校对：超 凡

710mm × 1000mm/16

13 印张 213 千字

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

印数：1 - 2000 册

定价：29.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 0289 - 8/F · 279

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

本书为教育部人文社会科学研究基金规划项目——
“基于企业文化的心理授权对知识型员工组织承诺影响的
实证研究”（项目编号 06JA630053）成果

序

文化的内涵博大精深，文化的外延广博无涯。一个组织的文化威力千钧无量，可以决定其兴衰成败，所以应对组织文化的研究予以深化。雷巧玲同志的这本书是她博士学位论文的深化和扩展，其涉猎问题之具体、探讨内容之深邃、研究视角之巧妙，会使读者的耳目为之一新，这是组织文化研究中的一朵奇葩。

随着知识经济的到来，组织人力资本管理正经历着前所未有的来自经济全球化、信息化、知识经济化、组织扁平化与虚拟化等各种力量的挑战和冲击，知识经济改变了企业衡量财富的标准和竞争规则，知识型员工日益成为企业的核心竞争力。然而，目前我国大多数高科技企业却都面临着知识型员工的生产率相对较低、流失率居高不下的困扰，这不仅给企业带来巨大的成本，而且意味着竞争优势的损失（Kinneary, 2000）。知识型员工的流失还直接导致企业技术创新人才的匮乏，这已成为我国企业自主创新的最大障碍。因为企业是国家创新的主体，所以这一因素也势必成为制约我国经济结构调整速度及提升国家竞争力的关键。显然，如何最大限度地激发知识型员工的工作热情，提高其工作效率及组织承诺，已成为我国经济发展实践提出的重要课题，也是企业人力资源管理面临的最大挑战。

对知识型员工的激励问题近年来受到国内外学者的普遍关注，研究成果呈上升趋势，但现有研究往往关注的是各种激励因素的影响强度，即关注作用于行为个体的环境影响力——激励外力，而对于行为个体的自我激励——激励内力，则尚未引起关注。Pinder（1998）认为激励是一组与工作有关的内力和外力，它们决定了个体的行为方式、行为强度和行为持久性。个体的行为的内力必然会受到外界推动力的影响，这种外力只有被个体自身消化和吸收，才会产生出自动力的内力，而这种转化正是激励的本质所在。企业文

化是重要的激励外力,心理授权则是重要的激励内力,而组织承诺则是激励的效果之一。现有的理论研究很少关注到企业文化及心理授权对知识型员工的激励作用,更缺乏将企业文化、心理授权及组织承诺三者结合起来的研究。

本书以企业文化为切入点,以知识型员工为研究对象,通过理论探讨与案例分析,构建了一个体现企业文化、心理授权和组织承诺之间关系的结构模型,并对该模型所涉及的假设关系进行了逐一论证。书中将企业文化区分为员工导向及任务导向两种文化类型;将心理授权划分为内在状态与比较状态;把知识型员工的组织承诺分为感情承诺和继续承诺两种。进而设计了各因素的测量变量和调查问卷,并展开了较大范围的问卷调查。利用调查获得的数据对所提出的结构模型和各假设关系进行了验证。结构模型剖析了不同类型的企业文化、心理授权对知识型员工组织承诺的差异化影响路径。路径之间的差异揭示了三层要素之间的深层关系。该结论弥补了以往单纯对企业文化与组织承诺之间关系和单纯对心理授权与组织承诺之间关系进行孤立研究的不足。打开了企业文化如何对知识型员工产生激励的“黑箱”,为企业激励知识型员工提供了有效路径:第一,要提高知识型员工的心理授权,要引入员工导向型文化,而不要采用任务导向型文化,该结论扩展了已有研究中由于忽视企业文化及心理授权的分类而得出的笼统、非全面的结论。第二,要提高知识型员工的组织承诺,要引入员工导向型企业文化,而不要采用任务导向型文化,该结论扩展了已有研究中由于忽视企业文化及组织承诺的分类而得出的结论。第三,心理授权的内在状态有利于提高知识型员工的感情承诺,但不利于提高继续承诺;心理授权的比较状态既有利于提高知识型员工的感情承诺,也有利于提高他们的继续承诺。这一结论是对已有研究的一种深化。

本书在企业有效激励知识型员工,了解激励知识型员工的有效路径,提高工作效率及组织承诺,降低流失率,从而使企业快速回应市场需求,不断进行技术创新,提升中国企业的竞争力等方面有现实的借鉴和指导意义,我对本书的出版寄予了很高的期望。

西安交通大学管理学院 段兴民

2008年4月

前言

21 世纪,人类社会进入了一个以知识为主宰的经济时代。知识的创造、传播和利用,都有赖于知识的载体——知识型员工来实现。一方面,知识型员工成为企业最有价值的资产;另一方面,企业中知识型员工流失率居高不下。因而越来越多的企业及学者开始关注知识型员工的组织承诺。然而,企业在如何提高知识型员工的组织承诺、如何对知识型员工进行授权管理、不同类型的企业文化如何对员工的态度及行为产生影响等问题上遭遇困惑,现有的理论研究并不能对此给予较为合理的解释,这正是本书进行深入探索的基本动因。

本书以企业中的知识型员工为研究对象,构建了一个体现企业文化、心理授权和组织承诺之间关系的结构模型,并对该模型所涉及的假设关系进行了逐一论证。书中将企业文化区分为员工导向及任务导向两种文化类型;将心理授权划分为内在状态与比较状态;把知识型员工的组织承诺分为感情承诺和继续承诺两种。进而设计了各因素的测量变量和调查问卷,并做了较大范围的问卷调查,利用调查获得的数据对所提出的结构模型和各假设关系进行了验证。实证检验的结果表明:本书所提出的理论模型在整体上得到了验证,在提出的 12 个假设中,有 10 个得到了验证。总体而言,本书达到了预期的目的,通过对各假设意义的深入讨论,不仅对以往研究中的一些观点从不同角度进行了实证,也提出了一些自己的新观点。

本书所做的创新性贡献概括如下:

第一,基于知识型员工的需求特点,重新界定了员工导向型文化的概念内涵,并构建了其量表。本书在企业文化理论的框架下,基于知识型员工的需求特点,重新界定了与任务导向相对应的员工导向型文化的概念。构建了从公平、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6个维度,由8个题项来测量基于知识型员工的导向文化的量表。这一概念内涵及量表的提出,在理论上弥补了以往相关研究中忽视知识型员工这一特殊群体的不足,同时有利于进行相关的实证研究。

第二,将企业文化、心理授权及知识型员工的组织承诺整合在同一理论模型中,并通过结构方程模型对该研究框架进行了分析。模型剖析了不同类型的企业文化及心理授权对知识型员工组织承诺的差异化影响路径。路径之间的差异揭示了三重要素之间的深层关系,以及它们之间的影响方向。该结论改变了以往单纯对企业文化与组织承诺之间的关系,或单纯对心理授权与组织承诺之间的关系进行孤立研究的缺陷。

第三,把心理授权分为内在状态及比较状态,进而论证并检验了不同企业文化类型对知识型员工心理授权的内在状态及比较状态差异性影响作用。揭示了企业在提高知识型员工心理授权的过程中,应当对员工导向文化、任务导向文化区别运用。指出在提高心理授权的内在状态及比较状态的过程中,企业只需要借助于员工导向型文化,而不需要引入任务导向型文化。该结论扩展了已有研究中由于忽视企业文化及心理授权的分类而得出笼统、非全面的结论,同时弥补了以往研究中实证支持的缺乏。

第四,提出并验证了内在状态和比较状态对于知识型员工感情承诺和继续承诺的差异性贡献。指出企业要提高知识型员工的感情承诺,就需要同时增强心理授权的内在状态及比较状态。然而要提高知识型员工的继续承诺,就需要通过心理授权比较状态的增强来实现。本书是对已有研究的一种深化,同时也是运用实证的方法,弥补了知识型员工不同心理授权类型与不同组织承诺之间关系研究的不足。

总之,本书弥补了现有研究的疏漏,实现了对现有理论的深化与拓展。同时,研究所得出的结论对企业的管理实践也具有一定的指导意义。

目 录

第一章 引言	1
一、研究的现实背景	1
二、研究的理论背景	8
三、研究对象及基本概念的界定	14
四、主要研究内容	17
五、研究思路及方法	19
第二章 文献综述	21
一、知识型员工及其特点研究	22
二、企业文化理论的相关研究	26
三、授权理论的相关研究	36
四、组织承诺理论的研究	49
五、企业文化、授权与组织承诺的关系研究与评述	56
六、本章小结	62
第三章 不同企业文化影响的案例分析	63
一、不同文化导向的概念界定	63
二、员工导向文化案例分析	66
三、任务导向文化案例分析	77
四、本章小结	80
第四章 理论模型及假设	81
一、模型要素	81
二、要素之间的逻辑关系	83
三、理论模型的构建	87
四、假设的提出	88

五、本章小结	102
第五章 研究方法	105
一、因素测量	105
二、样本及数据收集	114
三、样本检验	116
四、数据特征描述	123
五、信度及效度分析	129
六、模型的验证方法	131
七、本章小结	132
第六章 实证检验结果	133
一、相关性分析	133
二、模型拟合结果	136
三、假设验证结果	140
第七章 结果讨论	143
一、研究结果概述	143
二、对已验证通过假设的讨论	144
三、对未通过假设的进一步说明	150
四、管理建议	154
第八章 结论	159
一、本书的主要工作及结论	159
二、本书的主要创新点	160
三、本书研究的局限性及未来研究方向	161
附录 问卷调查	165
参考文献	169
后 记	195

第一章 引言

一、研究的现实背景

21 世纪,人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代,知识的创造、传播和利用,都主要有赖于知识型员工。知识型员工在企业中所占比重越来越大,并且日益成为企业的核心竞争力。如何有效地管理知识型员工,以最大限度地激发其活力、提高其组织承诺,便成为企业人力资源管理亟待解决的新课题。

(一) 中国企业遭遇知识型员工工作效率及组织承诺较低的难题

随着知识经济的到来,企业人力资源管理正经历着前所未有的来自全球一体化、信息网络化、知识经济化、组织扁平化与虚拟化等各种力量的挑战和冲击。知识经济改变了企业衡量财富的标准和竞争规则。《财富》杂志编辑托马斯·斯图尔特在 1997 年指出:19 世纪末衡量经济活动的最好办法是看使用了多少原材料,到了 20 世纪 40 年代,标准则改为能量的消耗,现在则需要衡量我们工作中所使用的知识。经济发展的决定力量已经不再是体力 (muscle power)、机械力 (machine power)、电力 (electrical),而是脑力 (brain power)。据估计,在机械化初级阶段,体力与智力消耗的比例为 9:1;在机械化中级阶段,两者的比例为 6:4;在自动化控制阶段,两者的比例成为 1:9 (赵曙明、沈群红,2000)。所以 Drucker (1999) 指出:20 世纪企业中最有价值的资产是生产工具,21 世纪的企业 (无论是商业的还是非商业

的)中最有价值的资产,将是它们的知识型员工和知识型员工的生产率。20世纪管理的最重要、最独特的贡献,就是在制造业里,将体力工作者的生产率提高了50倍之多。21世纪,管理所能做的与此同样重要的贡献,就是必须增加知识工作和知识型员工的生产率。因此,21世纪人力资源管理面临的最大挑战就是如何最大限度地激发出知识型员工的工作热情,充分发挥他们的潜力。

中国企业在管理知识型员工这一特殊群体时,面临着一系列难题,而最为突出的则是知识型员工工作效率较为低下及离职率较高。

目前,中国知识型员工的工作效率相对比较低,按照IMD的数据,每万个FTE产出的专利(包括国内专利和国际专利)件数,中国为10.8,而美国为1714.4,日本为1737.0,德国为1534.0,法国为1504.9,都超过中国的100倍。英国和韩国分别为984.8和554.7,是中国的50倍以上。印度也达到44.6。当然,这其中可能由于统计口径上的问题,高估了中国研究与开发人力的投入量,但即使按照我国科技部统计的80.4万人年均(1996)投入量,我国的每万个全时研究与开发人员年均专利产出也只是22.5件,不足美国、日本、德国和法国的1/50(赵曙明,2001a)。可见,中国知识型员工的工作效率亟待提高。

人才稀缺与日益增长的人才需求,使知识型员工面临多种流动诱因和流动机会;而人才市场的建立以及户籍制度和档案制度的改革,使人才的单位所有和部门所有的状况逐步被打破,这也逐渐扫除了知识型员工流动的制度障碍。但人才竞争的加剧与流动障碍的打破又带来新的问题,员工的高流失率已成为困扰大多数高科技企业的严重问题(赵曙明,2001b)。一次针对北京、济南、青岛3个城市小型高科技企业的问卷调查表明,在被调查的开业3年以上的公司中,在同一企业中工作3年以上的员工占51.55%;1~3年的占31.80%;1年以下的占6.65%。其中同一公司工作3年以下的员工占总员工的44.45%(金占明、柳承璐,1998)。国家科委曾对188个高新技术项目承担单位调查,结果发现有人员流失的单位有147个,占78.2%;从年龄结构看,35岁以下成员共5532人,流出1135人,占20.5%;35~45岁的成员流出比例最小,只占流出人员的12.3%;从职称看,在流出人员中,具有高级职称的占74.6%,在流入人员中,主要是具有中、初级职称者,分别占35.1%和34.5%;从学位看,在流出人员中,具有硕士及硕士以上学位的占

54.65%，具有学士学位的占29.4%（朱巧玲，2002）。在知识型员工比较集中的IT行业，有调查显示，超过八成的员工对自己所在的企业没有好感，如果能够有更高的薪水和更高的职位，近六成员工随时准备跳槽（李春苗等，2005）。这些数据表明知识型员工的高流失率成为制约企业发展的“瓶颈”。

知识型员工的高流失率导致了一系列严重的后果：

第一，知识型员工的高流失率导致企业技术创新人才的匮乏。2000年8~10月，中国企业家调查系统在全国范围内就创新问题对企业经营者的问卷跟踪调查显示，企业经营者对妨碍企业技术创新因素的认识中列首位的是创新人才缺乏，占59.4%；而在各类企业中，高新技术在这个问题上表现最为突出，占到了61.1%。^①

第二，知识型员工的高流失率给企业带来巨大的成本。员工的流失会导致企业损失为招聘此职位所花费的招聘费用、培训费用及其他一些直接成本，同时还要花费再次招聘和再培训的费用以及该职位空缺所损失的机会成本，此外还有员工离职前三心二意造成的生产率损失、从离职发生到新员工上岗前岗位空缺的效率损失。Timothy 和 Tracy（2000）把员工流失给企业带来的成本归为五类，即分离成本、招聘成本、选拔成本、雇佣成本以及生产损失成本，这五类成本每类又是由几部分组成，详见表1-1。

表1-1 员工流失给企业带来的成本

分离成本	招聘成本	选拔成本	雇佣成本	生产损失成本
辞职面谈成本； 各种手续成本； 对员工的补偿费等。	广告成本； 付给中介机构的费用； 申请者及招聘人员的交通费； 杂费等。	面试费用； 对应试者的学历和资格的检查费用； 体检费； 行政管理费用等。	行政管理费用； 工作安排费用； 上岗培训成本； 正式培训成本； 制服成本等。	空缺成本； 离职前的生产损失成本； 新手的失误和浪费带来的成本； 管理混乱带来的成本费用等。

资料来源：Timothy R. Hinkin and J. Bruce Tracy. The Cost of Turnover [J]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000, (6) : pp. 14-21.

^① 中国企业家调查系统：《企业创新：现状、问题及对策——中国企业经营管理者成长与发展专题研究报告》，载《管理世界》，2001年第4期。

与一般员工相比,知识型员工的离职给企业带来的成本更为巨大。因为知识型员工相对比较匮乏,稀缺程度高,获取的难度大,有的甚至要通过猎头公司才可获得,所以招聘成本、选拔成本往往更高。而且知识型员工往往掌握有企业的核心技术,所以他们离职前的生产损失成本、空缺成本、管理混乱带来的成本费用等都相对更高。如2002年6月1日,四川省达县的王新受温州合力革业有限公司聘请,担任该公司总工程师助理一职,月薪为5800元。2003年1月7日,公司为留住人才,特意和王新签订了一份《技术人员入股合作协议》,约定王新可以技术入股,股额为40万,合作期为5年。2003年7月,王新跳槽到了温州市扶贫开发区的温州华泰皮革有限公司担任技术主管。王新的跳槽让企业蒙受巨大损失,王新跳槽后公司一直找不到合适的人选代替他的位置,产品质量不稳还直接影响了销售收入。所以合力革业有限公司老板将跳槽的王新告上法庭,向其索赔330万元的经济损失费。而且该公司的法律代理人说:“这300多万元还是保守估算,实际损失远远不止这些。”(摘自《三秦都市报》,2004-4-3)

第三,知识型员工的高流失率预示着企业人力资本的严重流失。人力资本不同于任何其他资本的一大特点,就是人力资本与其所有者的不可分离性,而知识型员工的人力资本具有稀缺性、难以替代性和高价值性,知识型员工的自动离职预示着企业人力资本的严重流失。知识型员工所拥有的思想、知识、技能与经验有一些是经过编码的显性知识,但其中绝大部分都是未经编码的隐性知识。隐性知识是高度个人化和难以规范化的各种内隐性知识,它包括那些非正式的、难以表达的技能、技巧、经验和诀窍等,这些技能方面的隐性知识主要深植于员工个人的行动与经验中,是个人长期积累和创造的结果;它还包括个人的直觉、灵感、洞察力、价值观和心智模式等,这些认识方面的隐性知识深藏于员工个人的价值观念与心智模式之中,会深深地影响到员工个人的行为方式。隐性知识难以用数字、公式和科学法则等来表达,也很难用文字、语言来精确表述。因而它难以言明和模仿,不易被复制,是企业进行知识创新和形成核心竞争能力的基础和源泉。因此,知识型员工的流失,对组织而言不仅意味着显性与隐性知识的损失,也意味着竞争优势的损失(Kinnear, 2000)。

知识型员工的高流失率引起学者对其组织承诺的关注。研究表明,组织承诺对个体的离职行为有良好的预测效力(Porter, 1974)。组织承诺的高低

代表员工对组织的投入、满意度以及认同感的程度,它对员工的行为产生重要的影响(Jaros, 1997)。一项对来自北京、上海、天津、山东、广东、辽宁、山西、内蒙古等地区的国有企业和外商投资企业员工的4906份有效问卷的分析证明,员工的组织承诺对离职意愿有显著影响,组织承诺与离职意愿负相关,组织承诺越高,离职意愿越低(崔勋, 2003)。因此提高员工的组织承诺可以有效地预防及减少员工离职。

中国企业在如何提高知识型员工的组织承诺上遭遇难题。一些企业根据工业经济时期的马斯洛的需求层次理论,强调通过为知识型员工的自我实现创造条件,但却忽略了知识型员工自身人力资本的价值,忽略了他们对剩余价值的分享权。另一些企业把知识型员工等同于一般的员工,只是片面地强调用物质激励的手段来提高知识型员工的组织承诺,但却遭遇百万年薪留不住人才的尴尬。

(二) 为了有效管理知识型员工,授权成为当务之急

随着技术变化速度的加快、产品生命周期缩短、顾客需求的个性化及多样化,还有全球经济一体化进程的加快,企业处于一个复杂多变的竞争环境中。管理者没有足够的知识、精力、时间来解决企业所面临的全部问题,因此对员工授权就显得更加迫切和必要,以使他们能有效地分析相关问题并且做出快速的反应(Henry J. Coleman, 1996)。所以,近年来员工授权在理论及实践上都被提到一个前所未有的高度。

授权管理是管理知识型员工的有效方法,可以充分提高他们的工作效率及组织承诺。对知识型员工进行授权管理可以从人力资本理论、知识转移成本理论、人性假设理论及情境领导理论中找到依据(雷巧玲、赵更申、段兴民, 2006):第一,根据人力资本理论,知识型员工的人力资本存量较高、稀缺程度较高、承担的风险也较高,因此他们对企业的贡献率较高,他们在企业中的权益也应当较大。第二,根据知识转移成本与决策权的配置理论,知识与决策权的结合有两条途径:一是将知识转移给具有决策权的人,二是将决策权转移给具有知识的人。到底选择哪条路径,取决于知识转移的成本。当知识转移的成本小时,人们倾向于集中决策权而转移知识;当知识转移的成本大时,分散决策权,使权力向知识转移是有效率的。知识转移的成本主

要取决于知识的性质、组织环境、技术等因素。越是专门的知识,知识转移的成本越高;越是一般的知识,知识转移的成本越低。知识型员工则往往是某一方面的专家,他们拥有专门的知识,尤其是与决策相关的隐性知识,由于这些知识的转移成本较大,所以把决策权转移给知识型员工就成为必然。第三,知识型员工属于自我实现人,因为他们具有实现自我价值的强烈愿望。只有通过授权,才能给员工搭建一个充分发挥自己才能的平台,并且满足他们追求自我发展的要求。第四,根据情境领导理论,领导风格要与下属的成熟度相适应,要根据下属成熟度的变化而进行不断的调整。知识型员工属于高能力且乐于完成任务的员工,对他们的领导方式应当采用授权。

如何进行授权管理,企业却面临着种种现实问题。一方面,不授权便导致失败,在经历了20多年市场经济探索之后,我国涌现出了大批优秀企业,但也有不少昨日还辉煌的企业,今天就到了破产境地。每一个失败的企业都有其自身的原因,同时也有一些共同点,正是因为个人独断造成战略决策失误,使得亚细亚、白云山、飞龙等私营和国有企业纷纷失败(周永亮,2001)。其中沈阳飞龙在授权与控制上曾有多次反复,走出的道路是在授权与控制的两个极端模式上不断转换。1993年,总裁姜伟给下属放权,可四天之后就收回;半年之后再度放权,两周后又收回;又过了半年,第三次放权,一个月后还是收回,最终回到个人独裁管理的老路上。放权后,姜伟的感受是:不让企业家干经营等于让他死,闲着的滋味真不是味。在他看来,要么事必躬亲,要么放手不管,所以当他发现放权的结果是:“造成企业在一个时期内干部放羊管理,各自为政又无力为政,不知如何正确去做”时,便收权独裁,最终导致失败(《中国企业家》,1997)。另一方面,有相当一部分企业虽然已经意识到授权的重要性与紧迫性,但是如何进行授权管理,企业又感到困惑与茫然。要授权,就要充分信任他人,所以中国有“疑人不用,用人不疑”的古训。但在现实中,由于我国正处于由计划经济向社会主义市场经济转轨的转型期,各种制度不健全、市场机制不完善,新的道德标准尚未建立起来,以致出现了信用危机,败德行为时有发生,这就大大增加了授权的风险,所以一些企业家发出“用人必疑”的呼声(袁作东,2003),对于授权往往心存顾虑。

因此,当知识经济到来时,中国许多企业对于授权管理感到无所适从。如何有效地对知识型员工进行授权管理显然已成为企业人力资源管理中的当

务之急。

(三) 企业在文化建设中遭遇一些现实问题

从基于能力的观点来看,企业的竞争优势不仅来自于地位而且来自于能力,其中的一种能力就是企业文化(樊耘,2003);从基于资本的观点分析,企业文化是继货币资本、物力资本和人力资本之后的企业第四资本(张德,2003);从企业管理的发展分析,企业在经历了经验管理、科学管理之后,于20世纪80年代进入文化管理阶段。尽管分析的视角不同,但其中都包含一个共同的信息:企业文化已成为企业管理的重心,也是企业核心竞争优势的重要源泉。企业文化对员工的心理及行为有着重要的影响。

越来越多的企业已经意识到了企业文化的重要性,据中国企业家调查系统(2005)调查结果显示:67.3%的企业经营者认为企业文化是企业的核心竞争力;88.2%的企业经营者认为企业文化建设对企业发展“影响很大”和“影响较大”。尽管大多数企业经营者认为企业文化建设对企业生存和发展十分重要,但在企业文化建设中却遭遇一些现实问题:

第一,对企业文化建设的认识与企业文化建设的实践之间存在很大落差。当问及“根据您的感觉,您所接触的企业领导人当中重视企业文化建设的人有多少”时,调查结果显示,认为所接触的企业领导人当中重视企业文化建设的人“很多”的占2.9%，“较多”的占32.2%，“较少”的占63.9%，认为“几乎没有”的占1%。把调查中认为所接触的企业领导人当中重视企业文化建设的人“很多”及“较多”的加起来仅占35.1%，这与前面的88.2%悬殊53.1%。

第二,大多数企业的企业文化建设仍处于低级阶段。调查结果显示,企业经营者认为本企业的企业文化建设目前处在“基本形成阶段”的占44.1%，处在“酝酿探索阶段”的占36.2%，处在“深化提高阶段”的占16.4%，另外还有3.3%的企业处在“不太清楚”的阶段。

第三,企业经营者对企业文化的各个层次的熟悉程度不一,相对而言对企业文化的制度层面比较熟悉,而对精神层面和行为层面的关注程度相对较低。

根据以上调查结果可知,中国企业在企业文化建设中仍存在许多问题,