

员工忠诚 及其对知识共享 与整合的影响研究

*Study of employee loyalty and its impact
on knowledge sharing and integration*

郑梅莲 著

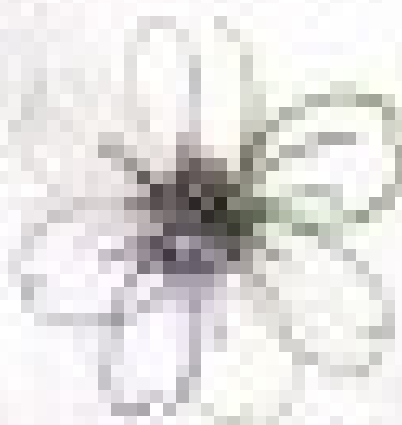


经济科学出版社
Economic Science Press

员工忠诚 及其对知识共享 与整合的影响研究

Management Science Research
Management Science Research

张其成 著



Management Science Research

本书是国家自然科学基金项目（70571071）成果之一

本书由浙江省社科联省级社会科学学术著作出版基金（基金编号 08CBB18）和
浙江工业大学专著与研究生教材出版基金（基金编号 20080107）资助出版

员工忠诚及其对知识共享 与整合的影响研究

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工忠诚及其对知识共享与整合的影响研究 / 郑梅莲著.
北京: 经济科学出版社, 2009. 6
ISBN 978 - 7 - 5058 - 8166 - 2

I. 员… II. 郑… III. 企业管理: 人事管理 - 研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 063261 号

责任编辑: 张 频
责任校对: 王苗苗
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亭

员工忠诚及其对知识共享与整合的影响研究

郑梅莲 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京市京津彩色有限公司印装

787×1092 16 开 18.5 印张 340000 字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8166 - 2 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

进入知识经济时代，知识已经成为企业最重要的战略性资源，企业之间的竞争也越来越呈现出以知识为基础的竞争。组织拥有的知识及其对知识的开发和利用能力成为其维持竞争原动力、实现持续发展的不竭源泉。组织中，知识共享和整合是知识创造和再利用的前提。然而，知识共享与整合仍然是目前知识管理的重点和难点。当今社会信息技术突飞猛进，知识共享与整合成功的关键通常不在技术，而在于“人”。在中国传统文化中，人无忠不立；人伦之中，忠孝为本。然而，在当前的经济文化背景里，企业员工流动频繁，职业变动屡见不鲜，员工组织忠诚、职业忠诚问题凸显。因此，正确识别员工忠诚的影响因素、理解员工对不同对象忠诚之间的作用关系、把握员工忠诚对其知识共享和知识整合的影响，不仅有助于企业塑造忠诚的员工，而且有助于其实现持续的知识创新，保持竞争优势。

本书在研究国内外有关员工忠诚和知识共享与知识整合等相关领域的研究文献的基础上，以“忠诚”为研究的切入点，以会计师事务所的骨干员工——审计人员为研究对象，从组织视角沿着“忠诚前因（工作和环境特征因素）—员工忠诚—知识共享与知识整合”的逻辑思路，着重展开以下四个方面的研究：（1）分析员工对职业、组织、主管和同事等四类对象的忠诚的内在结构和影响因素。（2）研究职业忠诚与组织忠诚、主管忠诚和同事忠诚之间的作用关系。（3）研究知识共享和知识整合的构成测量和作用关系。（4）综合研究员工职业忠诚、组织忠诚、主管忠诚和同事忠诚对其知识共享与整合倾向的作用机理及员工忠诚在工作和环境特征因素影响下知识共享与知识整合过程中的中介效应。

与国内外已出版的同类书籍比较，本书具有以下特点：

(1) 理论前沿性。本书透彻剖析了员工对不同对象忠诚的形成机理及其对知识共享与整合的影响。忠诚会影响员工的心理行为倾向，员工忠诚的对象可以是任一实体，其中与员工的工作和生活密切相关的实体主要有组织、主管、同事和职业等。但过去大多数的研究与管理实践的重点都是放在员工对组织的忠诚方面，对于员工对不同对象的忠诚及其内部作用关系、员工忠诚对其知识共享与整合行为倾向的影响研究甚少。对员工忠诚的形成机理及其对知识共享与整合影响的研究改变了组织管理层把握员工心理行为倾向的思路和工具。

(2) 研究方法创新性。西方组织行为研究的一个显著特点是：注重理性分析，以实证数据为基础。而在我国，实证研究相对缺乏，本书以会计师事务所的骨干员工为样本，注重实证分析，为今后进一步探究我国员工心理行为倾向奠定了理论基础。

(3) 成果应用性。本书超越了绝大多数组织行为学教科书的传统主题，从感知心理层面剖析员工行为倾向，以“忠诚”为切入点，从组织管理视角强调企业人力资源管理与知识管理策略和战略，讨论企业管理层如何通过透视员工忠诚的形成机理及其对知识共享与整合行为倾向的影响，提升组织知识利用与开发的能力。本书中穿插有各种观点和实证检验结果分析，突出了应用性、可读性与条理性的统一，因此本书除了为研究工作者提供借鉴外，也非常适合从事企业内部管理工作的各级人员学习和参考。

本书是在我的博士论文的基础上，经过修改、整理而成的。部分内容是在已公开发表的论文基础上的进一步探讨，部分内容在多个国际学术会议上做过交流。借此机会，向在我的研究工作和本书的形成过程中给予鼓励、指导和帮助的诸多良师益友，表达由衷的感激，并致以深深的敬意。

从我开始进入规范学术研究领域，特别是以员工忠诚和知识共享与整合为研究方向以后，我的博士生导师——浙江大学管理学院宝贡敏教授一直给予我悉心的指导，可以说本书也凝聚着恩师的心血，在此特向宝老师表示诚挚的谢意！

实证研究涉及对典型知识型企业——会计师事务所骨干员工的大量调查。感谢在调查过程中给予大力帮助和支持的浙江、江苏和上海等省市注册会计师协会的领导和相关工作人员；感谢戴祥波秘书长、张洪发秘书长和吴敏燕秘书长为论文写作和数据分析提供的宝贵素材。感谢南京、无锡、苏州、常州、扬州、镇江、泰州、南通、杭州、宁波、湖州、嘉兴、舟山、绍兴、台州和上海等城市被调研会计师事务所的朋友为我的论文调研给予的大力支持和帮助。

书中参考了大量国内外研究文献，对相关研究者及其研究成果都进行了引用说明，他们的思想、观点给予我许多启发，在此一并表示感谢。由于本人学识有限，而且一些研究还在进行中，书中难免有不当之处，恳请各位专家、同行批评指正。

郑梅莲

2009年1月杭州



第1章 绪论	(1)
1.1 问题的提出	(1)
1.2 研究意义	(3)
1.2.1 理论意义	(3)
1.2.2 实践意义	(5)
1.3 本书的研究层面、研究对象和研究方法	(6)
1.3.1 本书的研究层面与研究对象	(6)
1.3.2 本书的研究方法	(9)
1.4 本书的结构安排	(10)
第2章 理论与文献	(12)
2.1 员工忠诚及其相关研究	(12)
2.1.1 组织忠诚相关研究	(14)
2.1.2 主管忠诚相关研究	(29)
2.1.3 同事忠诚相关研究	(35)
2.1.4 职业忠诚相关研究	(39)
2.1.5 员工忠诚研究的特点与启示	(49)
2.2 知识管理相关研究	(49)
2.2.1 知识的定义与分类	(49)
2.2.2 知识管理的定义	(51)
2.2.3 知识管理研究的历史发展与现状	(52)
2.3 知识共享与知识整合相关研究	(56)
2.3.1 知识共享相关研究	(56)

2.3.2	知识整合相关研究	(64)
2.3.3	知识共享与知识整合研究小结	(73)
2.4	本章小结	(74)
第3章	理论模型构建	(75)
3.1	以往研究取得的进展	(75)
3.2	以往研究存在的不足	(77)
3.3	本研究拟解决的理论问题	(79)
3.4	本研究的理论基础	(82)
3.5	基本概念界定	(86)
3.6	理论拓展——假设的提出	(89)
3.6.1	影响员工忠诚的工作与环境特征因素	(89)
3.6.2	员工忠诚的内部作用关系	(98)
3.6.3	员工忠诚与知识共享和知识整合之间的关系	(99)
3.6.4	知识共享与知识整合之间的关系	(103)
3.7	概念框架模型	(104)
3.8	本章小结	(107)
第4章	问卷设计与小样本测试	(108)
4.1	问卷的设计过程	(108)
4.2	变量的测量	(109)
4.2.1	工作与环境特征因素的初始测量条款	(110)
4.2.2	员工忠诚的初始测量条款	(118)
4.2.3	知识共享与知识整合的初始测量条款	(126)
4.2.4	模型控制变量的测量	(129)
4.3	问卷的小样本测试	(130)
4.4	本章小结	(147)
第5章	大样本调查与假设检验	(148)
5.1	数据获取	(148)
5.1.1	数据收集	(148)
5.1.2	样本描述	(150)

5.1.3	数据描述	(153)
5.1.4	分析方法	(160)
5.2	测量的信度、效度和适配度检验	(160)
5.2.1	整体测量模型的适配度和区分效度检验	(163)
5.2.2	工作与环境特征因素量表的信度、效度和 适配度检验	(170)
5.2.3	员工忠诚量表的信度、效度和适配度检验	(183)
5.2.4	知识共享与知识整合量表的信度、效度和 适配度检验	(195)
5.3	控制变量对员工忠诚与知识共享和整合的影响	(200)
5.4	员工忠诚的中介效应研究	(209)
5.4.1	工作和环境特征因素对知识共享与整合的 影响关系	(209)
5.4.2	工作和环境特征因素对员工忠诚的影响关系	(211)
5.4.3	员工忠诚对知识共享与整合的影响关系	(212)
5.4.4	员工忠诚的中介作用模型	(214)
5.5	假设检验: 结构方程模型分析与比较	(216)
5.5.1	员工忠诚内部作用关系模型	(217)
5.5.2	初始理论模型分析	(218)
5.5.3	全模型与初始理论模型的修正	(221)
5.5.4	模型拟合结果比较	(229)
5.6	假设检验结果	(229)
5.7	本章小结	(239)
第6章	结论与展望	(240)
6.1	本书的理论发现与实践启示	(240)
6.1.1	工作与环境因素对员工忠诚的影响	(240)
6.1.2	员工忠诚的内部作用关系	(243)
6.1.3	员工忠诚对知识共享与整合的影响	(244)
6.1.4	员工忠诚在工作与环境特征和知识共享 与整合间的中介效应	(246)
6.1.5	知识共享与知识整合的关系	(247)

6.1.6 个体统计特征对员工忠诚及其知识共享与整合的影响	(248)
6.1.7 迈耶和艾伦的员工忠诚模型在中国文化背景下的适用性	(251)
6.1.8 知识共享与整合、职业声誉的维度划分	(253)
6.2 本书的创新	(256)
6.3 研究局限与未来研究方向	(259)

附 录

A 工作与环境特征调查问卷	(261)
B 员工忠诚调查问卷	(265)
C 知识共享与整合调查问卷	(270)
D 相关基本信息调查问卷	(272)
主要参考文献	(273)

绪 论

1.1

问题的提出

探求企业竞争优势的来源一直是企业战略管理领域关注的热点，并形成了产业定位观（Porter，1980；1985）与企业资源观（Barney，1991）等两种主流观点。早在1992年，德鲁克（Drucker）在《哈佛商业评论》“组织新社会”一文中指出，随着经济的发展，土地、劳动力和资本等传统生产要素已退居二位，知识成为企业的重要生产资源。进入知识经济时代，知识竞争愈演愈烈，相关管理者和研究者进一步提出知识是重要的企业战略资源的思想（Grant，1996；Nahapiet & Ghoshal，1998；宝贡敏，2001）。

知识是企业获取持续竞争优势的源泉，现代企业之间的竞争是知识的竞争（宝贡敏，2001）。知识管理实践能通过加快产品创新和交付、改善组织效力创造价值（Doucet，2001）；相应地，如何进行知识管理实现知识的价值增值和竞争力转化是当今企业面临的一大挑战（Davenport & Prusak，1998；Drucker，1993；Hansen，Nohria & Tierney，1999；Vanden Hooff & De Ridder，2004）。其中，知识共享和知识整合是知识管理的两个关键环节（O'Dell & Grayson，1998；Osterloh & Frey，2000；Janczak，2004），二者相互依存、相互促进，共同实现知识的螺旋式上升（Nanoka，1991）。德鲁克（Drucker，1999）在《21世纪的管理挑战》中指出，企业如欲在当今竞争环境中获得成功，在组织内部营造各个层面不断创造和分享知识的氛围尤为重要。个人知识深隐于个体的大脑中，它只有实现共享与整合，才能体现并增加组织价值，组织才能获得持久竞争优势

(Styhre, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995)。知识的有效共享,能促进组织内知识的良性流动与增值;同时,结合具体经济环境进行知识整合,可以实现企业知识资本的增值,提高企业的核心竞争力(Styhre, 2002)。

知识共享是人类的理想,是知识整合的基础,但其过程是复杂的。在“知识就是力量”传统观念的影响下,很多人都是隐藏自己的知识(比尔·盖茨, 1999);有些人由于受“原创癖好或无知感”等心智模式的影响,有时抱着怀疑的态度看待别人的知识,甚至还会抵制他人的知识(彼得·圣吉, 1998; 杨治华和钱军, 2002)。组织内部知识共享的缺失使分散知识的整合成了无源之水、无本之木。

影响知识共享和知识整合的因素是多方面的。如里格(Riege, 2005)认为,知识共享的障碍主要源于个人因素(如工作的安全感、心智模式、个性特征等)、组织因素(如组织薪酬体系、信任、忠诚、领导定向、共享空间等)和技术因素(如计算机中介技术与沟通技术等)等三个方面;默勒和斯力(Möller & Svahn, 2004)、哈斯和汉森(Haas & Hansen, 2007)指出,知识的可表述性和知识敏感性也会影响知识的共享。王晓耘、江贺涛和梁玲夫(2007)在综合分析伦纳德—巴顿(Leonard-Barton, 1995)和马建军等知识整合研究的基础上,认为影响知识整合的主要因素包括信息技术因素、个人因素、组织因素以及文化因素等。知识共享与整合是社会过程;在这个社会过程中,技术支持是基础。而且,当今时代信息技术发展神速,技术也不再是知识共享与整合的根本障碍,关键的障碍还在于“人”(Panteli & Sockalingam, 2005)。而与人有关的、影响知识共享与整合的因素有很多,如企业文化、团队精神、信任、沟通、忠诚等。

忠诚可以创造财富(魏钧, 2005),有许多学者指出忠诚是影响知识共享与知识整合的一个重要因素(Scarbrough, 1999; Vanden Hooff & De Ridder, 2004; 姜定宇, 2004)。在中国的传统文化中,人无忠不立;人伦之中,忠孝为本;君子务本,本立而道生^①;历史上也有许多诸如“良将不侍二主”、“士为知己者死”之类的名句。在现代企业,员工忠诚主要体现为对职业的忠诚、对组织的忠诚、对主管的忠诚及对同事的忠诚。然而,在当今的经济文化背景里,企业员工流动频繁,职业变动屡见不鲜,员工组织忠诚、职业忠诚问题凸显,据上海交大正源企业管理咨询公司的调查显示,2004年外商投资企业员工平均流失率为17.9%(而国际惯例不超过15%),其中以销售部、技术部和财务部的人才流失

① 资料来源:《论语·学而》。

率最高^①。而与生产制造业企业相比,会计师事务所的员工流失率则又要高出一截,20%的流失率并不鲜见^②。会计师事务所是知识密集型的专业服务组织,员工尤其是骨干员工是组织重要的智力资本,员工的高流失率致使组织内部的知识共享和知识整合管理面临着环境的严峻挑战。

纵观国内外现有理论研究,尽管学者们分别针对员工忠诚问题和知识共享与整合问题进行了大量的探索,并有学者对情感忠诚和知识共享的关系进行了初探,但忠诚对知识共享和知识整合的重要性尚未引起学者们的足够重视,几乎没有学者将两者结合起来,以整合的视角,对员工忠诚前因、不同类别员工忠诚的内部作用关系及其对知识共享和知识整合的影响进行理论和经验研究。因而,人们对不同类别员工忠诚共同考虑时,各关键影响前因对员工对特定对象的忠诚的作用机理、不同类别员工忠诚之间的内部作用关系,以及员工忠诚对知识共享和知识整合的影响等问题的认识仍然不够充分。有鉴于此,笔者提出“员工忠诚与知识共享和知识整合”这一研究课题。

1.2

研究意义

1.2.1 理论意义

本书的理论意义在于:一是验证了员工忠诚理论在我国经济文化背景下的有效性,拓展了员工忠诚理论的地域应用范围;二是推进了员工忠诚与知识共享和整合理论及相关理论的研究进展。具体表现在:

(1) 对我国经济文化背景下员工组织忠诚、主管忠诚、同事忠诚和职业忠诚形成的关键前因及其内在的作用关系的探索,可以更加有效地揭示员工忠诚形成的内在机理。以往关于员工忠诚的研究,大多是针对某单一对象进行的,仅有少数学者针对员工对两个或三个对象的忠诚进行探索;并且在分析员工对某一具体对象的忠诚的影响前因(或形成基础)时,基本是侧重于个体因素、环境因素或工作因素中的某个细节进行。研究员工对某个对象的忠诚确有价值,但由于员工个体对不同对象的忠诚之间存在内在的关联性,对单个对象的研究难以深刻

① 资料来源:《中国人事报》2005年1月28日,第四版。

② 资料来源:中国会计网《四大会计师事务所大规模招聘》2008年1月12日。

洞察或揭示员工忠诚的形成机理。本书在原有研究的基础上,将职业声誉和职业发展纳入员工忠诚前因中,并从组织视角综合分析了组织支持、领导行为、角色压力、职业发展、任务依赖、参与性和职业声誉等七个关键的工作与环境特征因素对员工组织忠诚、主管忠诚、同事忠诚及职业忠诚的影响及员工对组织/主管/同事/职业的忠诚之间的内在作用关系,更加有效地揭示了员工忠诚的形成机理,推进了员工忠诚的理论进展。此外,书中实证研究部分涉及的对员工对组织/主管/同事/职业忠诚的构成测量与维度分析,验证了迈耶和艾伦(Meyer & Allen)提出的员工忠诚三维模型在我国经济文化背景下的适用性,有助于为解决员工忠诚维度划分之争提供理论和经验研究支持,拓展了员工忠诚理论的地域应用范围。

(2) 从个体层面出发同时将知识共享与知识整合纳入研究框架并就两者的构成测量和作用关系的探索,充实了知识共享与知识整合理论。以往对于知识共享与知识整合的研究,大多只关注其中的一个变量(Bock, Zmud & Kim, et al., 2005; Cabrera, Collins & Salgado, 2006; Lee, 2001; Lin, 2007; Lin & Chen, 2006; Mitchell, 2006; Patnayakuni, Ruppel & Rai, 2006; Tiwana, 2001, 2004),关于知识共享与知识整合之间关系的探讨基本还停留在理论层面,并且关于知识整合的研究也多从组织层面出发,很少有基于个体视角考虑的,而知识往往与人联系在一起,个体层面的知识整合是组织知识整合的基础。本书从个体层面出发,结合我国经济文化背景,对知识共享和知识整合的构成测量进行理论探索与经验验证,有助于在一定程度上丰富知识共享和知识整合的测量模型研究。并且基于此测量模型对员工知识共享与知识整合作用关系的经验研究,有助于丰富知识共享与知识整合理论的研究成果。

(3) 对员工组织忠诚、主管忠诚、同事忠诚和职业忠诚对其知识共享与知识整合影响机理的理论探索与经验研究,丰富了员工忠诚对知识共享与知识整合作用模式的研究,拓展了知识共享与知识整合理论。员工忠诚反映的是员工对某一特定对象的一种情感或理智上致力于奉献自己的利益乃至献身的倾向性,它的结果变量主要表现在对员工行为倾向的影响上。国外已有学者实证分析了组织情感忠诚对员工知识捐赠行为的影响,但还没有学者对不同类别员工忠诚对知识共享与知识整合的影响进行探索和实证检验。本书开创性地将组织忠诚、主管忠诚、同事忠诚和职业忠诚同时引入“忠诚→知识共享与整合”关系模型中,而且在探析员工忠诚内部作用关系的基础上,构建并验证了“职业忠诚→组织/主管/同事忠诚→知识共享与整合”结构全模型,丰富了员工忠诚对知识共享与知识整合作用模式研究,拓展了知识共享与知识整合理论。

(4) 对员工忠诚前因中引入的新变量——职业声誉的构成测量、维度划分和经验验证,丰富了职业声誉研究理论。当前对职业声誉的研究,社会学家关注得比较多,而在管理学和组织行为学中较少涉及,更没有相关量表可资借鉴。然而,在当前经济环境背景下,职业在人们生活中地位的不断上升,人们感知的职业声誉高低会直接影响员工的忠诚倾向和水平。因此,本书开创性地把职业声誉引入员工忠诚形成的结构模型中,不仅有助于更有效地洞察员工忠诚的形成机制;而且,基于社会学研究成果和我国经济文化背景构建的职业声誉量表也通过了经验研究的验证,划分出的维度结构与我国的社会文化背景非常吻合,这一结论丰富了职业声誉理论,有助于推进职业声誉相关研究的进行。

1.2.2 实践意义

本书的实践意义在于:一是探究了企业的关键工作和环境特征因素对员工忠诚的影响及员工职业忠诚与其组织/主管/同事忠诚之间的关系,可以为企业实施员工忠诚管理提供若干指导与帮助;二是剖析了企业内的关键工作和环境特征因素、员工忠诚与知识共享和整合之间的作用机理,可以为企业从战术层面实施知识管理提供科学指导;三是分析了员工个体特征对员工忠诚和知识共享与整合的影响,可以为企业实施差异化管理提供理论依据。具体而言:

(1) 忠诚可以创造财富,许多企业都十分重视员工忠诚。本研究表明,参与性、角色压力、职业发展、组织支持、领导行为、职业声誉和任务依赖是员工忠诚的重要影响因素,它们对员工对不同对象的忠诚有着不同的影响,如参与性、职业发展和组织支持对员工的组织/主管/同事/职业忠诚均有直接促进作用,而角色压力则会阻碍员工的组织/主管/同事/职业忠诚的形成与提升,领导行为仅对员工的主管忠诚和职业忠诚有直接的促进作用等;其中,对员工忠诚的总体影响最大的是参与性,其他依次是角色压力、职业发展、组织支持、领导行为、职业声誉和任务依赖。并且,员工的职业忠诚对其组织忠诚、主管忠诚和同事忠诚的形成与提升均有显著的促进作用。这些结论有助于企业(特别是会计师事务所)正确识别影响员工忠诚的关键因素,并采取相关措施加快员工忠诚的形成,如以引导员工对职业的忠诚为出发点,着力营造一个鼓励员工自主参与组织事件、奖励职业行为、清晰定义角色义务、支持员工职业发展、塑造良好职业声誉的组织环境,在提升员工职业忠诚水平的同时,增进员工对组织/主管/同事的认同和卷入,促进员工组织/主管/同事忠诚的形成和提升。

(2) 本研究发现,忠诚的员工,其知识共享与整合的行为倾向性也高,且

员工忠诚在工作和环境特征因素影响其知识共享与整合的过程中起着重要的中介传导作用。说明员工忠诚是知识共享与整合的重要影响因素；企业可以通过对工作安排和组织环境因素的构建和改善促进员工忠诚的形成，为组织成员之间的帮助、沟通与合作等互动行为提供心理保障，从而提高员工知识共享和整合的行为倾向；并且，企业（特别是会计师事务所）在实施通过工作安排和组织环境因素的构建和改善促进员工知识共享和整合计划时，应该积极关注和正确引导员工的心理和态度。这无疑为企业（特别是会计师事务所）从战术层面实施知识管理，促进个体层面的知识共享和整合提供了一个科学指导和建议。

(3) 本研究发现，员工的知识共享行为倾向会显著增强其知识整合的行为倾向，而员工忠诚对知识整合的影响大于其对知识共享的影响。这些结论有助于管理者正确识别员工忠诚、知识共享与知识整合之间的关系，进而采取有针对性的措施进行相关管理实践，譬如企业（特别是会计师事务所）在着力营造忠诚氛围的同时，还可以通过建立完善的知识共享奖励体系，消除人们因不确定规避倾向而形成的知识共享会使自身利益受损的顾虑，增强员工知识共享的意愿与行为，进而为知识整合提供不竭的知识资源，促进员工知识整合的有效进行。

(4) 研究表明，员工的个体统计特征差异会对其忠诚倾向和知识共享与整合倾向产生不同的影响，如与年龄在 40 岁以上的员工相比，年龄介于 30~35 岁的员工的组织忠诚水平相对较低；说明组织在实施忠诚管理和知识管理的时候，要关注员工的个体差异，如与不同职业发展阶段的员工多进行沟通，了解他们的需求，进而采取有针对性的激励措施，以进一步巩固和增强不同职业发展阶段的员工对组织的认同感和知识共享与整合的行为倾向。这无疑为企业实施差异化管理提供了理论依据。

1.3

本书的研究层面、研究对象和研究方法

1.3.1 本书的研究层面与研究对象

1. 研究层面

以往知识共享与知识整合的研究层面，概括而言，可以分为两类：一是组织或团队层面的研究，如高科技企业的项目团队（Cabrera, Collins & Salgado,