

理论方法 · 文章编号:1002-980X(2006)10-0006-07

# 知识型人才和谐管理实证研究

张向前

(国立华侨大学 人力资源系, 福建 泉州 362021; 西安交通大学 管理学院, 西安 710049)

**摘要:**本文研究知识型人才能力构成因素、个性特征构成因素,知识型人才和谐管理组织目标与个体目标构成,影响知识型人才和谐管理目标的人性影响因素,通过较大规模的调查问卷数据论证研究假设,并得出相应的结论,提出了本研究的理论与实践意义及不足之处。

**关键词:**知识型人才;人性;“和谐管理”

**中图分类号:**F240 **文献标志码:**A

当今世界,信息技术飞速发展,信息化速度迅猛,世界面临着信息化、全球化的两大趋势。在科技先进和信息化先行的国家,又涌现了知识经济的浪潮,这给经济管理和传统经济管理理论带来许多新的情况和新的课题。企业经济管理之间竞争的重点在知识、资讯、科技综合体——知识型的人才,而经济管理中各种要素的管理归根到底是对知识型人才的管理。彼得·德鲁克先生在《21世纪对管理的挑战》(Management Challenges for The 21th Century)<sup>[1]</sup>一书中指出:“知识工作者的生产力是21世纪对管理最大的挑战,在发达国家这是它们生存的需要,舍此就别无它法能维持其领导地位和维持其生活水平。”20世纪最重要的,也是最独特的对管理的贡献是制造业中手工工作者的生产力提高了50倍。21世纪对管理最重要的贡献同样地将是提高知识工作与知识工作者的生产力。20世纪企业最值钱的资产是它的生产设备,而21世纪企业或非企业最值钱的资产则将是知识工作者及其生产力。”可见知识型人才对21世纪组织发展的关键作用,本文所认定的知识型人才是指在一个企业组织之中用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值的员工。当前知识型人才应当是组织的管理者,技术开发者等,具有一定或较高理论知识和学问的人才如:职业经理人、高级营销员、技术开发员、医生、律师、教师、

会计师、工程师、科研人员等<sup>[7]</sup>。对于人力资源管理的相关实证研究,研究的重点集中人力资源与企业绩效之间,研究结果比较模糊与不确定性<sup>[2-6]</sup>,且对知识型人才实证研究相对较少,从人性影响因素研究知识型人才管理方向就更少,本文采取计量分析法对知识型人才和谐管理实证研究,主要目的是寻找影响知识型人才决策的人性影响因素构成,进行相关分析,提出知识型人才和谐管理<sup>[8]</sup>若干结论。

## 一、研究假设与研究方法

### (一)研究的理论思路

此前笔者对知识型人才进行过理论研究,研究发现知识型人才能力特征及个性特征:知识型人才具有两项重要的能力,即创新能力与管理能力,知识型人才的特征:较高的素质、独立自主性、较高流动性、高成就动机、一定骄傲性、劳动复杂性等<sup>[7]</sup>,有必要通过实证验证知识型人才素质及个性特征,为知识型人才和谐管理奠定基础。国内外对于人力资源管理实证研究除研究人力资源与企业绩效外,还集中在人力资源管理的激励影响因素研究、冲突影响因素研究、工作满意度影响因素研究等<sup>[9]</sup>。研究认为:影响管理型人才管理的因素主要有薪酬福利、高层管理、绩效管理、人员招聘及人力资源管理信息化<sup>[10]</sup>。影响人力资源价值的主要因素有工资、培养

收稿日期:2006-08-10

基金项目:国家社会科学基金(CGA050041);福建省科技计划项目(2006R0032);福建省高校人文社会科学研究基地(东方企业管理研究中心)成果之一;泉州市第一次全国经济普查课题成果之一。

作者简介:张向前(1976-),男,福建仙游人,国立华侨大学人力资源系副主任,西安交大管理学博士,对外经济贸易大学研究员,主要从事工商管理研究。

成本、体能等<sup>[11]</sup>。知识管理专家玛汉·坦姆仆研究认为:激励知识型员工的前四个因素依次为个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富<sup>[12]</sup>。国内学者借鉴知识管理专家玛汉·坦姆仆的实证研究,概括出知识型员工的期望偏好:在“学习型组织”中工作,比竞争对手学得更快,学到更新的东西,追求自我成长;在和谐的群体环境工作,并受到尊重;从事的工作具有挑战性,同时具有较大的自主、自治权;在职位晋升上,希望能够公平、公正,依靠自己的实力与组织共同发展;追求多元化的价值分配,除工资、奖金外,现在的知识型员工更加注重的是股权、分红以及福利待遇<sup>[13][14]</sup>。根据传统人力资源管理实证研究及以往的研究成果,知识型人才特性及 H 人假设<sup>[15]</sup>的影响因素,本研究提出知识型人才和谐管理

目标为个体与组织目标,影响和谐管理的人性善恶因素主要有欲望、虚荣、比较、情感等因素,进而影响个体及组织决策<sup>[15]</sup>。

(二) 研究假设

根据以上理论思路,本研究对企业知识型人才和谐管理因素作如下假设:

假设 1 知识型人才的特征:较高的素质、独立自主性、较高流动性、高成就动机、一定骄傲性、劳动复杂性。

假设 2 知识型人才和谐管理目标与知识型人才个体欲望、虚荣、比较、情感等 4 个性影响因素相关。

假设 3 和谐管理目标及影响人性的因素都有较好的子因子。如表 1 所示

表 1 和谐目标及影响 H 人假设因素

和谐目标		欲望			虚荣	比较	情感(关系)		
个人目标	组织目标	欲望一: 相对欲望	欲望二: 绝对欲望	欲望三: 大公无私			亲戚关系	朋友同事 关系	其他关系

定义:欲望一,相对的拥有,不是永恒的拥有。如对物的拥有,因为转让、使用等原因便可失去。欲望二,绝对拥有,至少在有生之年一直拥有。如对知识的拥有,一旦拥有一般情况下无法被剥夺,其中拥有者不会因为知识与人共享或使用,而丧失了对知识的拥有。欲望三,即大公无私,所谓大公无私,即以“天下”组织”为公,也就是愿意为“天下”组织”奉献一切,这种思想其实是将“天下”组织”当作开拓事业的平台,以“天下”组织”为公,是欲望最高境界<sup>[15]</sup>。

假设 4 影响知识型人才个性的欲望、虚荣、比较、情感因素之间有相关关系。

假设 5 不同职位、性别、文化程度、工作年限对和谐管理的目标有影响。

(三) 研究方法

1. 样本。本研究的数据来源于 2005 年在福建进行管理咨询培训时所做的问卷调查。面向的对象主要有泉州德力管理咨询公司、福州木星咨询公司、泉州市生产力中心、泉州市科技局等举办的总裁、职业经理人、闽商执行力等培训班学员,主要参加者有福建 \* \* 汽车公司、\* \* 鸟集团等公司高层管理人员,涉及企业共有 272 家,发放问题 600 份,共收回有效问卷 528 份,回收率是 88%,回收率较高原因主要是研究者本人作为咨询公司高级培训师,直接指导学员现场答题及回收。样本中属于福建本地的

企业(在福建注册)占 263 家,占 96.7%,非本省企业占 3.3%,因此,本实证研究主要对福建企业知识型人才和谐管理的实证研究。这些企业,职工平均人数 332 人,标准差是 401.7。问卷的背景资料包括单位名称、所在单位规模、性别、年龄、学历和职务,样本的主要特征如下表 2:

表 2 样本个体分布情况(N=528)

项目	类别	频数	百分率
性别	男	301	57.0
	女	227	43.0
年龄	30 岁以下	175	33.1
	31 - 40	226	42.8
	41 - 50	80	15.2
	51 以上	47	8.9
工作年限	10 年以下	257	48.7
	11 - 20	158	29.9
	21 - 30	70	13.3
	30 以上	33	6.3
学历	初中以下	41	7.8
	高中、中专或中技	165	31.2
	大学、大专	317	60.0
	研究生	5	0.01
职位层级	低层及一般	102	19.3
	中层管理	371	70.2
	高层管理	55	10.4

2. 指标体系。知识型人才能力指标体系,知识

型人才个性指标体系,影响人性因素的指标体系,和谐管理目标指标体系,这些指标体系问卷表设计从笔者先前的理论研究<sup>[7,15]</sup>及前人的研究基础选取及增加出来的。

3. 研究方法。本文采用一般回归分析的方法来发现验证知识型人才的能力指标、个性特征指标、和谐管理目标指标、人性影响因素对企业知识型人才和谐管理目标的影响,具体说就是影响人性因素的欲望、虚荣、比较、情感(关系)作为自变量,知识型人才和谐管理目标作为因变量进行回归分析,根据回归的显著性程度来判断假设成立与否。调查表共设计了4部份问题,采用“完全符合,较符合,中等,较不符合,完全不符合”,分值依次为5,4,3,2,1分五级量表评价方法。数据采用 SPSS11.5 for windows 进行统计分析。

## 二、知识型人才和谐管理影响因素统计分析

### (一)关于知识型人才能力因素分析

关于知识型人才能力构成因素分析,本文对调查问卷项目数据进行主因子分析,根据各部分陡阶图的整体情况,参数进行 VARMAX 旋转,最终抽取了特征值大于 1.2 的成分作主因子,荷重较大,系数均大于 .50,并验证了其一致性度。最后得出 5 个主要因素(见附录 1),技能能力,创新能力,管理能力,学习能力,处理信息能力,解释变异量的 59.1%。这说明本文事先认定知识型具备管理能力、创新能力是正确的。国内学者刘宏胜,张金隆认为军事高素质知识型人才应当具备:创新能力、学习能力、系统思考能力、专业技能、指挥协调能力、决策能力、语言表达能力、心理承受能力、应变能力等<sup>[16]</sup>。蒲德祥对贵州及四川省 16 家企业进行研究认为知识型员工的综合能力结构包括学习创新能力、认知能力、自我管理能力和专业技术能力、适应能力、信息处理能力等<sup>[17]</sup>。本文的研究结果与他们的研究有共性,但也有一定的差别,这可能与所选取的样本有关,由于本文研究的样本中管理人员比重较大,研究不仅表明创新能力与管理能力是知识型人才的重要职能。另外,其中技能能力,体现了笔者对知识型人才定义描述即:脑力劳动贡献超过体力劳动贡献。

### (二)关于知识型人才个性特征因素分析

对于知识型人才有效管理前提是充分了解知识型人才的个性特征,只有这样才能有效地管理知识

型员工,激发其工作的积极性、创造性,已成为企业人力资源管理的重心,也成为了现代企业可持续发展的一个核心命题。本文研究的假设认为知识型人才的特征:较高的素质、独立自主性、较高流动性、高成就动机、一定骄傲性、劳动复杂性等,同样采取了主成分提取法,按特征值大于 1.2 的原则,按方差最大进行旋转,最后得出了(见附录 2)知识型人才显著特征劳动复杂性、高成就动机、较高素质、较高流动性、独立自主性。成果的结果骄傲性反而不明显,这说明两种可能,一是由于样本知识型人才参加工作年限时间较长,对自己的评价已经较为务实;二是本文此前对知识型人才个性特征理论假设有误。研究结果与国内学者易正伟研究结果有相似性,但差异也较大,易正伟认为知识型员工的个性结构包括责任心、人际关系、控制性、心智思维、成就动机、外向主动性、道德评价七个维度。

### (三)对于知识型人才和谐管理的目标分析

类似地,本研究也进行了主成分因子分析法,按照 Varimax 转轴,采用 Cattell 陡阶法,以及各种不同的因子分析和旋转方法获得了一个包含两个因子的稳定和谐目标因子结构,本文把这两个因子分析命名为和谐管理的组织目标(由三个项目组成:组织效益、组织发展、组织良性冲突,系数是 0.79,)和谐管理的个人目标(由三个项目组成:个人当前收益、个人职业发展、个人良性冲突,系数是 0.87)见附录 3。

### (四)影响知识型和谐管理目标的人性因素分析

为了考察影响知识型人才决策的人性因素分析,本研究对欲望、虚荣、比较、情感与和谐管理的组织目标与和谐管理的个人目标进行相关分析,得出相关矩阵如下表 3:

从下表各因子的均值及标准统计分析表明,影响知识型人才实现和谐目标的人性因素有一定的规律,前 5 个的依次顺序为绝对欲望即对健康和知识的需求(3.98)、相对欲望(3.92)、朋友同事关系(3.58)、比较(3.43)、虚荣(3.32)。其他排列明显靠后,如欲望三(大公无私)(1.31)。首先,这说明样本所调查的知识型人才更多对物质、权力、健康、知识的欲望,真正达到自我实现的层次的人才较少;其次,统计分析表明情感(关系)对管理的影响,朋友同事关系竟然高于亲戚关系(情感),这可能说明现实中,社会交往对知识型人才做出各项决定影响是较大的;再次,影响知识型人才的人性因素中竞争比较因素也较大,产生的原因与中国古代道家“胜人者力,自胜者强”,“胜人”或“公平感”对知识型人才影

响很大。最后,人性虚荣也影响很大,从心态分析,一定程度的虚荣可能代表一定志向,虚荣心善加利用有利知识型人才的成长。国内学者易正伟在《知识型员工的内在薪酬激励与满意度研究》统计分析的结果发现:影响企业知识型员工工作满意度的各因素按重要程度排序为:成就欲的实现、经济报酬、尊重欲的实现、自我发展欲的实现、创造欲的实现、福利和工作环境<sup>[18]</sup>。胡兴旺根据马斯洛的需要理论并结合我国企事业单位的实际情况,对员工的基本需求可以作如下归类:(1)生理需要:薪水,福利保障;(2)安全需要:工作稳定性,工作条件;(3)爱与归属需要:管理方式、同事、上司;(4)尊重需要:职位,权利,升迁,奖赏;(5)自我实现的需要:成就,决策、提案采纳,工作兴趣、个人特长,创造力,自我发展的机会、自由性<sup>[19]</sup>。赵伟军通过实证研究认为影响知识型员工

满意度的主要因素根据重要性顺序可以分为:(1)环境、制度和管理以及与之相适应的企业文化;(2)个体成长;(3)工作自主;(4)工作成就;(5)公平性;(6)薪酬体系<sup>[20]</sup>。林泽炎调查研究发现影响知识型员工积极性的因素主要有:(1)事业吸引人,工作有成就感;(2)同事间关系融洽;(3)工作时心情舒畅;(4)加工资、奖金;(5)领导的信任与器重;(6)工作条件优越;(7)家庭和睦;(8)晋升机会(9)表扬、奖励;(10)爱情激励<sup>[21]</sup>。从他们的研究与本文的研究进行比较发现,有几个因素对知识型人才影响都是较大的,如知识型人才对物质的欲望、对权力的欲望、与朋友同学之间的关系、虚荣心有一致的地方,差异地方可能与研究的目标不一样,他们主要考虑工作满意度或如何激励知识型人才,本文的研究主要目标是和谐目标,包括的范围要大。

表3 人性影响因素对和谐管理目标相关矩阵(N=528)

项目	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3.92	0.41	1	.52**	.44**	.53**	.61**	.32**	.43**	.21	.67**	.52**
2	3.98	0.75		1	.58**	.42**	.69	.21*	.01	-.11*	.56**	.47**
3	1.31	0.48			1	-.03**	.32	.12*	.10*	.14*	.52**	.61**
4	3.32	1.17				1	.53	.47**	.35**	.12*	.47**	.52**
5	3.43	1.02					1	.47**	.52**	.32**	.61**	.58**
6	3.25	1.12						1	.11**	.14*	.37**	.23
7	3.58	1.14							1	.01**	.17*	.13*
8	1.28	0.71								1	.10**	.12
9	3.89	0.65									1	.63**
10	3.11	0.53										1

注:1 相对欲望,2 绝对欲望,3 大公无私,4 虚荣,5 比较,6 亲戚关系,7 朋友同事关系,8 其他关系,9 个人目标,10 组织目标  
\* $P < .05$ ; \*\* $P < .01$ ,均为双尾检验值。

从表3还可以看出,不同的人性因素对实现个体和谐目标及组织目标的影响都存在明显的正相关关系,绝对欲望与朋友同事关系等不相关外,其他人性因素存在较强的相关关系,这说明在分析人性因素,提出相应管理对策的时候必须考虑这些因素的相关关系,才能在实践中形成有效的知识型人才和谐管理系统。个体和谐目标与组织和谐目标存在显著相关关系,说明知识型人才与企业之间能够实现利益在较高度上的一致。

#### (五)背景因素对知识型人才和谐管理的影响

本文最后对不同性别、学历的人对影响知识型人才人性影响因素及和谐目标进行分析,分析结果表明性别、学历的影响不大。这说明影响人性的因素中性别差异、学历高低是差不多的,同样对和谐目标而言,男女、学历高低也是差别非常小。但研究表明,工作年限与知识型人才的工作岗位对知识型人才和谐管理的一些因素影响较大。如下表4:

表4 工作年限、管理层级对知识型人才和谐管理因子方差分析(N=528)

背景	因素名称	差异来源	平方和	自由度	均方	F值	显著性水平
工作年限	相对欲望	组间	8.7	3	8.7	4.7	.023
	个体目标	组间	7.3	3	7.3	4.1	.029
	比较	组间	6.8	3	6.8	3.2	.031
管理层级	组织目标	组间	13.4	2	13.4	3.7	.010
	绝对欲望	组间	9.6	2	9.6	3.1	.019

这可能是因为在参加工作年限较短的人,对钱财权需求要强一些,对实现个体目标要求也高一些,同时比较在乎与同事、同学、朋友等所取业绩的比较;年龄较大者相对会看淡一些。管理层级高者对实现组织目标更在乎一些,能以此实现人身价值,对绝对欲望即健康的追求也高出许多。

### 三、研究结论

#### (一) 知识型人才和谐管理的积极意义

通过对企业知识型人才能力主要因素、知识型人才主要个性特征、知识型人才和谐管理目标因素进行研究分析影响知识型人才人性因素与人才和谐管理目标之间的关系,得到了一些有益的发现:知识型人才素质构成要素有:技能能力、创新能力、管理能力、学习能力、处理信息能力等,其中技能能力,创新能力,反应现代企业对知识型人力要求既要务实,能参与现实有效的工作中去,不希望只会动口不动手的人,又要创新力,才能不断推动企业的发展。由组织内外环境的变化,使得今天对知识型人才学习能力要求也不断提高,这样才能适应竞争的需要。管理能力反映目前企业对知识型人才不仅要求其技能,还要求有一定的协调、统筹能力,信息处理能力反映现代组织由于面临信息量增加,需要知识型人才能够从众多的信息中获取有益的信息。知识型人才个性构成要素主要有劳动复杂性、高成就动机、较高素质、较高流动性、独立自主性等,知识型人才在企业中工作复杂性较高,显然重要性较大,知识型员工具有较高的流动性,说明这类人才不希望终身在一个组织中工作,由追求终身就业饭碗,转向追求终身就业能力。对企业而言就必须面对如何有效建立企业与员工之间的忠诚关系。流动过频、集体跳槽给企业管理带来危机。高成就动机,独立自主性,需要组织搭建张扬个性、实现人生价值的舞台,管理的最高境界,应当对知识型人才得到充分授权,即实现“无为而治”。

知识型人才和谐管理目标,可分为个人目标与组织目标,个人目标包括:个人当前物质与精神收益、个人发展、个人良性人际冲突;组织目标包括组织效益、组织发展、组织良性冲突。本文研究中意想不到的,无论是个人目标或组织目标都将良性冲突视为和谐目标之一,这说明知识型人才都相对理性,希望组织有一定的竞争比较,允许不同意见表达,最终寻找最有利更好实现和谐,和谐不排斥冲突。对于人性因素分析,欲望占第一位,其次是情感

(关系),比较与虚荣也是影响知识型人才决策的重要因素,这说明H人假设中提出的影响人性的因素基本上是正确的,这些因素对和谐目标实现影响基本上显著的,极个别因素影响较小,如其他关系。这些因素之间也基本上正相关的,仅有一个负相关,大公无私与虚荣之间负相关。

#### (二) 理论意义

首先,论证了H人假设,分析影响人性善恶决策或行为结果的因素有欲望、虚荣、比较、情感(关系)四个主要因素,这样对管理者或管理理论研究者提供新的思考方式。其次,论证了影响H人假设人性因素对知识型人才和谐管理目标的影响,并且寻找出影响因素之间相关关系,同时对和谐管理目标适当具体化。第三,研究还分析了个体的背景对和谐管理目标的因素有影响,并找出影响的主要因子。以后的研究可就背景对和谐管理的影响进一步深入研究,对组织与个体都将有积极意义。第四,由于本文研究的样本主要针对福建省的企业,本研究可能对闽商和谐管理研究有借鉴意义,将来可将之进一步扩大致台商研究,浙商研究等,最终有效扩大到华商研究。

#### (三) 实践意义

本研究对于管理实践者也有值得借鉴的地方。首先,可以通过抓住影响人性的主要因素,制定相应的管理对策,对于知识型人才冲突、流动、激励、投资决策都是有益的。其次,必须有效考虑组织目标与个体目标的多方面内容,无论是组织还是个体当前目标与长远目标都是必须考虑的。第三,管理方法必须随着知识型人才的背景不同,与时俱进变化管理对策。不同年龄、不同管理层级、不同个体随着背景变化人性因素的主次都可能发生变化,从而管理措施就必须变化。第四,对于知识型人才能力的认识对人才交易中关于知识型人才的评价提供了有益的指标选择。第五,本研究得出知识型人才对相对欲望如物质报酬、权力需要很在乎,说明报酬可能不再是一种生理层面的需求,其本身也是个人价值与社会身份和地位的象征。从某种意义上说,报酬成为一种成就欲望层次上的需求。

#### (四) 不足之处

首先,研究的样本主要取自福建的企业,福建企业以民营企业多,本研究未来还应当扩大至其他企业、行政组织及事业单位。其次,本文的研究对知识型人才能力及特征的归类,不一定具有完全说服力,不同学者可能看法有所差异。第三,本研究只能代

表某一个时间点上的研究成果,随着时间的变化,研究结论可能会有差异。

### 参考文献

- [1] Peter Drucker. Management Challenges for 21st Century[M]. Harvard University Press, 1999.
- [2] Arthur J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(3): 670—687.
- [3] Guest D. Human resource management and performance: A review and research agenda[J]. The International Journal of Human Resource Management, 1997, 8(3): 263—276.
- [4] Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(3): 635—672.
- [5] Koch M J & MeGrath R G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter[J]. Strategic Management Journal, 1996(17): 331—370.
- [6] Paauwe J & Richardson R. Introduction: Special issue on HRM and performance[J]. International Journal of Human Resource Management, 1997(8): 247—257.
- [7] 张向前. 知识型人才及其激励研究[J]. 预测, 2005(6): 9—16/ 中国人民大学书报资料中心. 管理科学, 2006(4).
- [8] 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [9] 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—95.
- [10] 刘国新, 赵光辉. 上市公司人力资源开发与管理实证研究[J]. 武汉理工大学学报: 信息与管理工程版, 2004(6): 85—90.
- [11] 班景刚, 孙玉甫. 人力资源价值体系构成及其影响因素实证研究[J]. 现代财经, 2005(3): 49—56.
- [12] Eugene Mckenne. Nic Veech. The Issues about Employment of Talent in Management and Exploitation of Labor Resource. Human resource management. Prentice Hall. 2001.
- [13] 玛汉·坦姆什. 激励知识工作者[M]. 蒋惠工, 等, 译. 珠海: 珠海出版社, 1998.
- [14] 范飞龙, 袁云峰. 知识型员工激励的实证研究[J]. 中央财经大学学报, 2002(2): 66—67.
- [15] 张向前. 人性假设 H 理论与和谐管理系统[J]. 江淮论坛, 2005(1): 9—15/ 中国人民大学书报资料中心. 管理科学, 2005(5).
- [16] 刘宏胜, 张金隆. 基于知识军事的高素质军事人才评价模型研究[J]. 武汉理工大学学报: 信息与管理工程版, 2002(3): 138—141.
- [17] 蒲德祥. 基于素质的知识型员工绩效研究[D]. 贵州师范大学, 2004: 32—35.
- [18] 易正伟. 知识型员工的内在薪酬激励与满意度研究[D]. 暨南大学, 2004: 1—3.
- [19] 胡兴旺. 对知识型员工工作满意度的实证研究[J]. 企业活力, 2005(11): 42—44.
- [20] 赵伟军. 知识型员工满意度研究[J]. 生产力研究, 2004(7): 142—144.
- [21] 林泽炎, 王继承, 李春苗. 中国企业人力资源管理调查报告[J]. 人力资源开发, 2004(10): 8—10.

附录 1 知识型人才能力指标因子结构

项目	F1	F2	F3	F4	F5
技能能力 $a = .87$					
4 具有与工作相关较多专业知识与经验	.69				
5 能及时发现问题	.71				
6 对于确定性问题提出优化解决办法	.75				
7 对于不确定性的问题能沉着应对	.69				
创新能力 $a = .76$					
10 能有效运用新知识或技术解决面临问题		.76			
11 善于提出新方法、新技巧、新方案		.68			
管理能力 $a = .81$					
13 善于协调领导同事下属人际关系			.79		
14 善于授权, 不事必躬亲			.69		
15 能容忍同事一些不利于工作行为			.67		
16 能有效计划并控制计划执行			.74		
17 能有效评价他人的工作业绩及能力			.71		
18 能够采取现实方法解决现实问题			.75		
学习能力 $a = .67$					
1 能在工作中不断学习新知识				.76	
2 善于总结经验				.61	
3 具有较强的阅读理解能力				.68	
处理信息能力 $a = .73$					
20 能够及时收集与工作有关的信息					.77
21 能够有效判断信息价值					.62
22 能够运用信息处理现实问题					.57
不被包括项目					
19 能够处理问题员工					
12 能够有效创造机会					
9 能够为员工进行适当培训					
8 能把任务分给最适合的人					

附录 2 知识型人才个性指标因子结构

项目	F1	F2	F3	F4	F5	F6
较高素质 a = .74						
1 脑力劳动比体力劳动多	.78					
2 对待问题有多种解决办法	.71					
3 善于与不同人打交道	.63					
独立自主性 a = .69						
14 遇到问题首先自己思考解决		.69				
15 不希望别人过多干预本职工作		.67				
17 能管理好个人时间及其他资源		.74				
16 积极主动帮助别人		.65				
较高流动性 a = .63						
5 曾在 5 年内跳槽 3 次及以上			.67			
6 能更好实现理想还会考虑跳槽愿望			.69			
8 与组织文化不符时会流动			.63			
高成就动机 a = .78						
19 能完成工作分配的任务				.74		
22 能自己设定职业目标				.78		
20 对实现职业目标很有信心				.69		
21 为完成工作目标愿意付出代价				.63		
一定骄傲性 a = .51						
11 较经常在同事朋友面前提起自己成绩					.77	
10 取得成绩后喜形于色					.74	
12 有提起别人工作弱项或失误,并持批评态度					.69	
9 比较不能容忍别人的不善的批评					.63	
劳动复杂性 a = .81						
23 工作过程不易简单描述						.74
24 工作时间不易简单测量						.71
25 工作成果短期不易见成效						.69
26 工作结果不易简单评估						.67
不包括项目						
7 与同事冲突时会流动						
4 工作中正直与善良						
18 工作态度很乐观						
13 自我控制情绪能力较强						

附录 3 6 项知识型人才和谐管理目标的因子结构

项目	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>
F <sub>1</sub> 和谐管理的组织目标 = .79		
组织效益	.90	
组织发展	.82	
组织良性冲突	.80	
F <sub>2</sub> 和谐管理的个人目标 = .87		
个人当前收益		.89
个人职业发展		.87
个人良性人际冲突		.91

(下转第 56 页)

录用具有高成就动机和认知能力的员工。而对于那些可以通过学习来提高的个体因素,比如技能和特定的领域知识,待合适的员工进入组织后,管理者可以结合其岗位的性质与任务要求,采取有针对性的培训方式来加以强化与提高。

在工作方面,鉴于工作的复杂性和控制水平对于员工个人主动性的巨大作用,管理者需要在工作设计上投入必要的精力。通过对工作的重新设计,管理者就可以适当地提高工作的复杂性程度和控制水平,从而为员工发挥个人主动性创造必要的空间。

在组织方面,组织的支持,尤其是直接上司对员工的支持,是提升员工主动性的重要推动力。这就对组织中各层管理人员的领导方式的转移提出了要求。管理者的领导方式要从原来的监督、命令的角色转向辅导、支持的角色。组织可以通过适当的领导训练来实现这种转换。此外,在组织结构和运作

模式上,扁平化的组织结构和自主管理团队的引入也有助于员工个人主动性的发展。

### 参考文献

- [1] Parker S K, Wall T D, Jackson P R. That 's not my job: developing flexible employee work orientation [J]. *Academy of Management Journal*, 1997(40):899 - 929.
- [2] Ashford S J, Black J S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996(81):199 - 214.
- [3] Fay D, Frese M. The concept of personal initiative: an overview of validity studies [J]. *Human Performance*, 2001(14):97 - 124.
- [4] Frese M, Fay D, Hilburger T. The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples [J]. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 1997(70):139 - 161.
- [5] 曾晖,韩经纶. 提高员工敬业度 [J]. *企业管理*, 2005(5):99 - 101.

## Personal Initiative : A New Work Model in 21 Century

XIA Lin , WANG Zhong-ming

(Center for Human Resources and Strategic Development , Zhejiang University , Hangzhou 310028 , China)

**Abstract :** Nowadays , research about the action of active employees is a new direction in the field of human resources management . Personal initiative as an active work model , is the focus of this direction. The article systemically introduced the concept , dimensions and action series of personal initiative. Based on this , the article discussed the important implication of personal initiative for the individual and organizational performance , and the strategies to enhance the personal initiative of employees.

**Key words :** personal initiative ; employees 'action ; individual performance ; organizational performance

(上接第 12 页)

## An Empirical Study on Knowledge Talented Person Hexie Management

ZHANG Xiang-qian

(Human Resource Department of HuaQiao University ,QuanZhou Fujian 362021 ;

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

**Abstract :** This paper analysis the knowledge type talented person ability factor ,The character characteristic constitutes factors , Knowledge type talented person Hexie Management Organize target and individual target composing , Affect the knowledge type talented person Hexie the Management human nature influence factors , Pass the large - scale inquisition questionnaire data argument research assumption , Get the cowgirl 's conclusion , and bring upped the research 's theories and practice meaning and the lack.

**Key Words :** knowledge talented person ;human nature ;“hexie management ”