

知识型企业新人力资源管理模式研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E7_9F_A5_E8_AF_86_E5_9E_8B_E4_c37_54416.htm

21世纪，人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。在这个全新的经济时代，企业已不再能够通过用低技能、低工资的雇员，不断重复生产商品来保证增长，而是要依靠不断创新。知识型员工是知识的承载者、所有者，是企业创新的主体，由此决定了知识型企业将在未来占据主导地位。企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要依靠知识的载体--知识型员工来实现。新型的企业，必须要有新的人力资源管理模式与之相适应，必须从创新型知识型员工的特征出发，重构其人力资源管理新模式。

一、知识型员工的特点

1. 追求自主性，富有创新精神 知识型员工与一般员工相比最大的区别在于，一般员工往往只是被动地适应组织和环境，而知识型员工是企业里最富有活力的细胞体，他们倾向于拥有一个灵活的组织自主的工作环境，不仅不愿意受制于物、约束于人甚至无法忍受上司的遥控指挥，他们强调工作中的自我引导。知识型员工表现出对工作场所、工作时间的灵活性以及宽松的组织气氛的渴望。知识型员工所从事的工作，它不是简单重复性的工作，而是在复杂多变和不完全确定的环境下完全依靠自己的知识禀赋和灵感，应对各种可能发生的情况，进行创造性的工作，推动技术的进步和产品的创新。

2. 独特的价值观 知识型员工属于较高的层次，既是一个自我管理的人、创新的人，也是一个要努力实现自我价值的人，这决定了知识型员工与一般员工相比，具有独特的价值观

。知识型员工有一种表现自己的强烈欲望，他们心目中有非常明确的奋斗目标，他们到企业工作，不单纯是为了挣钱，更加有着发挥自己专业特长和成就自己事业的追求，他们很在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可。因此知识型员工与一般员工相比更热衷于挑战性的工作，往往把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

3.流动意愿较强和团队协作精神 知识经济对传统的雇用关系提出了新的挑战，资本、物质不再是稀缺资源，知识取代了它的地位，上升为第一资源。知识存在于知识型员工的头脑中，企业是无法拥有和控制的，因此雇用关系由资本雇用知识转变为知识雇用资本。这种雇用关系的转变决定着雇用时间的长短主要由知识型员工来决定，知识型员工出于对自己职业感觉和发展前景的强烈追求，人才流动成为知识型企业的普遍现象。

团结协作，集思广益成为企业获得成功的关键。一项工作的完成往往需要各方面专业人才的相互配合与协作，团队组织发挥着越来越大的作用。团队中的每一个成员各司其职，获得明确的工作目标和方向。为了完成共同的目标，每一个团队成员必须真诚合作。

4.劳动过程难以监控，劳动成果难以衡量 知识型员工的工作是依靠大脑进行的思维性活动，劳动过程往往是无形的，其工作也没有明确的流程和步骤，其他人很难确切地知道应该怎样做，固定的劳动规则并不存在，因而对劳动过程的监控既没有意义，也不可能。在创新不断加快和难度不断加大的情况下，创新活动很难一个人单独完成。因此，创新成果多是团队智慧和努力的结晶，很难进行分割。知识型员工工作的成果也不像一般劳动者工作所获得成果一样容易量化。这些都给衡量知识型员工的个人绩效

带来了很大困难。二、知识型企业人力资源部组织结构的构建

1.传统企业人力资源部组织结构的构建

传统人力资源部作为一个独立的职能部门，直接对副总裁或总裁负责，其一般设立了人力资源招聘部、人力资源培训部、员工薪酬分配部、劳动关系及员工部和安全部，例如美国的AI-lied-Signal公司人力资源部组织结构。传统人力资源部组织的核心在于通过制度管理，来提高产出效率。具体表现为通过对员工上班时间、任务完成状况、下级对上级服从程度和员工对制度的遵守等方面来进行严格管理，甚至将一系列管理指标进行量化积分，将积分与工资收入直接挂钩。从员工的角度而言，获得满意的薪水是追求的目标，为了达到这个目标，他们也愿意服从严格的制度管理。因而这类人力资源部组织结构将企业人力资源职能进行了细分，形成专业化分工，各类人力资源管理职能都有专人负责，有利于提高各部门的工作质量，人力资源管理的程序与规范性大大增强。由于这种人力资源部组织结构职能并重，难以协调。因此，随着信息技术和网络技术的发展，有的企业开始改用矩阵式、网络式或虚拟式人力资源部组织结构，力图改善和加强部门之间的协调。

2.知识型企业新人力资源部组织结构的构建

根据上述的知识型企业员工的特点可知，知识型员工是一个追求自主性、个体性、多样化以及具有较强创新精神和团队协作精神的员工群体。这个群体工作的动力主要是来自其工作者内在报酬本身，而非金钱财富。知识管理专家玛汉坦姆朴经过大量的调查研究后认为：激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长（约占34%）、工作自主（约占31%）、业务成就（约占8%）、金钱财富（约占7%）。由此可见，与其他类型的员

工相比，知识型员工更重视能够促进他们发展的、有挑战性的工作，他们对知识、对个体和事业的成长有着持续不断的追求；他们要求给予自主权，使之能够以他们认为有效的方式进行工作，并完成企业交给他们的任务；获得一份与自己贡献相称的报酬并使得自己能够分享自己创造的财富。因此，在进行知识型企业人力资源部组织结构设计时，要充分考虑知识型员工的特点与他们的需求。在对知识型员工的激励上，不能以金钱刺激为主，而应以其发展与成长为主。笔者认为，知识型企业人力资源部组织结构应弱化制度管理，提升服务在人力资源管理中的重要地位，强调企业文化、沟通交流环境以及信任、承诺、尊重、自主、支持、创新、学习、合作、支援、授权和公正等人力资源管理新准则。本文所构建的知识性企业人力资源部组织结构。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com