

知识管理战略与人力资源战略的匹配性研究*

娄巍¹, 耿晓蕾²

(1. 东北大学企业管理专业, 辽宁 沈阳 110004; 2. 大连水产学院职业技术学院, 辽宁 大连 116000)

摘要: 本文从企业竞争战略的特点、企业组织的发展阶段和企业对外部环境变化的响应这三个角度探讨了知识管理战略与人力资源战略的匹配性问题。

关键词: 知识管理; 人力资源; 管理战略; 匹配

中图分类号: F270.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007—6921(2007)13—0035—02

知识管理战略与人力资源战略的匹配可以定义为知识管理战略与人力资源战略的适应性和协同性。企业作为一个系统, 它的各个部分是紧密联系的, 企业所面临的挑战之一就是保证企业作为一个系统必须保证其内部职能的协调。企业所有的知识管理活动应该在知识管理战略的指导下保持一致, 同样所有的人力资源活动应在人力资源战略下构成一个系统。相应的知识管理战略与人力资源战略又应当与企业战略保持一致。对于单独的知识管理战略与人力资源战略的论述很多, 但是却少见知识管理战略与人力资源战略的匹配研究。事实上二者在企业活动中是密不可分的, 对于企业本身并不存在最优的知识管理战略和人力资源战略, 企业知识管理战略与人力资源战略的匹配才是企业需要的。这种匹配关系并不是惟一和最精确的, 但是合理的匹配关系却有助于企业自身的发展。

1 知识管理战略与人力资源战略的相关研究

1.1 知识管理战略的相关研究

美国生产和质量中心(APQC)认为: 知识管理应该是组织采取一种有意识的战略, 来保证在最需要的时间将最需要的知识传递给最需要的人。这样可以帮助人们共享信息, 并进而通过不同的方式付诸实践, 最终达到提高组织绩效的目的。在此基础上提出了六种知识管理战略: 商务战略; 最佳业务的知识转化战略; 以客户为中心的战略; 个人职责战略; 智力资产战略; 技术创新和知识创新战略。Morten T. Hansen认为企业的知识管理战略应该包括编码化和个性化这两种典型的战略。Nokana认为在制定企业知识管理战略时必须考虑以下因素: 文化环境。高层对知识管理的认可和支持程度。企业开发知识型产品的能力。企业通过知识管理获得利益的能力。

1.2 人力资源管理战略的相关研究

关于人力资源战略, 有些学者通过人力资源管理的实践和系统与企业绩效间的关系, 认为这种对企业极为重要的关系就是战略。还有学者从人力资源管理中的实践和系统与企业竞争战略的匹配性, 认为这种匹配性决定了人力资源管理中的战略。

2 知识管理战略与人力资源战略的匹配关系

2.1 根据企业竞争战略的特点, 企业知识管理战略与人力资源战略的匹配

知识管理战略与人力资源战略同属于企业竞争战略下的职能战略。企业在制定知识管理战略时必须根据企业竞争战略考虑诸如企业必须拥有的知识内涵(着重于隐性或显性知识)、企业应如何获得知识资产(由企业内部研发或从外部取得)、知识环境的稳定性(是否需要不断更新并创造新的知识)、企业希望创造的竞争优势(低成本、差异化或其他)等等。企业为适应企业竞争产生的知识需求和企业自身形成的知识供给并不会完全吻合。有些知识对企业来讲是需要的而企业本身并不具有这些知识。这就形成了知识缺口。根据知识需求、知识供给与知识缺口之间的关系, 企业的知识管理战略可以分为:

2.1.1 创新型战略。用长远的观点看待知识, 注重知识的积累和创新, 企业对于关系自身发展的重要知识需求主要依靠企业自身的供给。鼓励员工在企业内或与外界交流, 以获得知识创新的基础。企图以独特的内部知识作为产品或服务差异化的基础, 进而构筑产业的进入障碍。由于内部知识具有隐性的属性, 不易被模仿或复制, 所以其核心知识具有高度的战略价值。

2.1.2 效用型战略。用实效的观点看待知识, 注重知识的引进, 对于企业产生的知识需求主要依靠企业外部引进。产业内各企业交流频繁, 知识环境变化快速, 企业不断吸收新知识来建立竞争优势。知识的标准化、系统化为知识管理活动的重点, 由于系统化的显性知识有助于大量传播, 企业可将知识的再利用性与高复制性作为提高利润水平的基础。

2.1.3 参与型战略。介于前二者之间, 对于企业知识需求采用内部创新与外部引进相结合的策略。与之相对应的人力资源战略可以划分为: 引诱型战略。企业较少培养自己的员工, 而是通过薪酬和福利等引诱其他企业的员工, 从而形成自己的高素质员工队伍。投资战略。这种战略主要是依靠企业培养来获得高素质的员工, 企业主中对员工的开发、培训, 视员工为企业最好的投资对象。参与型战略。介于前二者之间, 对于企业知识需求采用内部创新与外部引进相结合的策略。

* 收稿日期: 2007-01-15

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

表 1

企业竞争战略	知识管理战略	人力资源战略
1. 成本领先战略：持续的资本投资；严格低成本控制；结构化的组织。	1. 效用型战略：实效的观点看待知识；注重知识的外部引进。	1. 引诱型人力资源战略：对外来人力资源的引进；明确的工作说明；详尽的工作计划；强调资格证明和技能；与工作有关的培训；以工作为基础的薪酬；利用绩效评估为控制机制。
2. 差异化战略：强大的营销力量；产品的开发；改善公司环境用以吸引高素质员工。	2. 创新型战略：长远的观点看待知识；积累和创新。	2. 培养型人力资源战略：弹性和创新；团队为基础的培训；以人为基础的；绩效评估作为员工发展的工具。
3. 集中一点战略：结合成本领先战略与差异化战略；具有特定的战略目标。	3. 参与型战略：内部积累与外部引进相结合。	3. 协助型人力资源战略：结合引诱型人力资源战略与培养型人力资源的特点。

根据竞争战略的特点,形成了知识管理战略与人力资源战略的三种匹配关系:效用-引诱型匹配。这种情形最大的目的在于“成本”与“效果”,企业以知识的标准化、系统化为知识管理活动的重点,由于系统化的显性知识有助于大量传播,企业可将知识的再利用性与高复制性作为提高利润水平的基础。同时对于企业的知识缺口通过外部员工的引进加以弥补。通过对外部员工的引进,鼓励员工在企业内或与外界交流,以获得知识创新的基础。行业内各企业交流频繁,知识环境变化快速,企业不断吸收新员工新知识来建立竞争优势。创新-培养型匹配。企业通过对员工的培养企图以独特的内部知识作为产品或服务差异化的基础,进而构筑产业的进入障碍。由于内部知识具有隐性的属性,不易被模仿或复制,所以其核心知识具有高度的战略价值。

参与-协助型匹配。在这种匹配下企业采取知识的积累与引进,人力资源的培训与引诱相结合的策略。

2.2 根据企业组织的发展阶段,知识管理战略与人力资源战略的匹配

企业组织处于不同的发展阶段,对于企业知识管理战略与人力资源战略有着不同的要求。因此根据企业组织的特点对知识管理战略与人力资源战略进行协调,有利于企业组织从较低的阶段顺利进入较高的阶段。根据格雷纳组织发展的 5 个阶段,企业知识管理战略与人力资源战略可以作如下匹配。

表 2

阶段 1:创新	阶段 2:指导	阶段 3:授权	阶段 4:协调	阶段 5:协作
协助式人力资源战略	引诱式人力资源战略	投资式人力资源战略	投资式人力资源战略	协助式人力资源战略
创新型知识战略	效用型知识管理战略	创新型知识管理战略	创新型知识管理战略	参与型知识管理战略

2.2.1 创新阶段。企业处于创业初期,企业的成长依靠创业者的技术创新或是对市场的敏锐感觉。由于企业规模小,员工的个人作用对企业的发展至关重要,同时由于企业没有足够的财力吸引企业外部的员工,不能采用投资式或是引诱式人力资源战略。企业应强调员工间的团队合作,通过内在激励的方

式提高员工的积极性。因此企业应采取协助式人力资源战略。由于企业的创立者往往是某项技术的拥有者,同时企业的财力有限很难依靠企业外部提供企业发展的知识,因此时企业应采取创新型知识战略。

2.2.2 指导阶段。随着企业的发展,企业创业者需要处理的事务越来越繁杂。多数企业创业者并不是具备专业管理知识的管理人,企业创业者迫切需要职业管理人对企业的日常工作行使管理。由于企业规模的扩大,企业有能力从外部聘请专门的人才来指导企业的发展,因此这一阶段企业会采取引诱式人力资源战略和效用型知识管理战略来获得企业发展所需要的专业人才与管理知识。

2.2.3 授权阶段。企业规模的进一步扩大,企业管理者无法对企业进行事无巨细的管理,企业通过权力下放,采用重视对员工的培训、开发的投资式人力资源战略,视员工为最好的投资对象。通过对员工的投资实现企业知识的创新。

2.2.4 协调阶段。这一阶段视授权阶段的进一步完善,企业通常应采取与授权阶段相一致的人力资源与知识管理战略。

2.2.5 协作阶段。这一阶段企业更加强调员工知识的重要性,通过学习型组织的简历,激发员工自我学习的动力。企业更加重视决策分享与组织和谐,也更加强调对员工的培训。因此企业应采取协助式人力资源战略。企业规模的庞大决定了企业不可能只依靠自身解决企业需要的全部知识,因此企业应采取参与型知识管理战略。

2.3 根据企业对外部环境变化的相应企业知识管理战略与人力资源战略的匹配

企业处于外界不断变化的环境中,无论是知识管理还是人力资源管理都必须对外界的变化做出响应。这种响应可以是有预见的积极,也可以是被动的相应。根据对外界变化的相应速度,知识管理战略可分为积极战略与保守战略。采用积极战略的企业,产业内同业互动密切且知识交流十分频繁,企业擅长整合内外知识,并将其发展为一套最适合该企业的知识,知识的生命周期较短,企业必须通过不断创新来维持优势。反之,采用保守战略的企业,其核心知识大都来自企业内部。企业对内部知识严加保护,希望利用强大的内部核心知识产(下转第 38 页)

以每个激励客体的主观偏好函数既有相似性又有差异性。这种相似性表现为不同的个体可能具有相同的内在需求并且彼此相互影响,然而不同的激励客体在具体的主观需求上又是千差万别且处于不断变化之中。及时满足企业人才不同时期的需求不仅能体现企业对人才的重视,更能激发人才的企业主人翁意识。

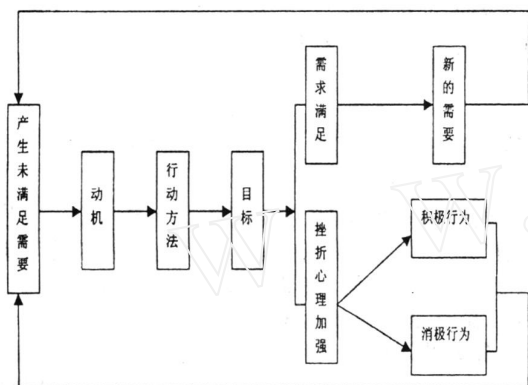


图 1 激励过程模式

2.3 创建优秀的企业文化

企业文化是指企业在建设和发展中形成的物质文明和精神文明的总和。包括管理中硬件和软件、外呈文化和内隐文化两部分。企业文化可以把企业员工的个人目标引导到企业所确定的目标上来,企业文化在企业具体的历史环境和条件下将员工的事业心和成功欲化成具体的奋斗目标、信条和行为准则,形成企业员工的精神支柱。企业文化用一种无形的文化上的约束力量形成一种行为规范,可以弥补工作制度上的不足。同时,良好的企业文化具有极强的凝聚力量,把各方面、各层次的优秀人才团结在本企业文化的周围,使他们的个人思想感情和

事业发展与企业的安危紧密联系,从而能激励他们为实现自我价值与企业发展不断进取。为了能体现出激励和企业文化对挽留人才所起到的作用。本文建立了一个仿柯布的一个道格拉斯函数^[2],模型如下:

$$P = A E^{\alpha} C^{1-\alpha}$$

式中 P 表示企业对人才的吸引力, E 和 C 分别表示激励和企业文化对吸引人才所起的效用数, E 可以表示为物质激励 (M) 和非物质激励 (N) 的函数: $E = f(M, N)$ 。A 和 α 为两个参数, 其中 $0 < \alpha < 1$ 。和 $1 - \alpha$ 分别表示激励和企业文化在企业吸引人才中的相对重要性。对于 α 值的确定要参考本企业物流人才的主观偏好。按公司的知名度大小将 A 值取为 1 (知名度较小)、2 (拥有国内高知名度)、3 (具有国际知名度)。例如: 某一国际知名企业, 其物质激励和非物质激励对员工的效用为 16, 而该企业的企业文化对员工的激励效用为 4, 则该企业挽留人才的指数 $P = 3 \times (16 \times 0.75) \times (4 \times 0.25) = 36$

(注: 该企业的 α 值根据本企业的情况取值为 3/4)

除了以上措施外, 制订浮动工资制度、增加对优秀人才的培训力度、帮助其制订职业生涯规划、通过人才在本企业所实现的价值来增加其发生流动的成本等也能在一定程度上防止人才的流动。

3 结束语

管理是科学, 更是一门艺术, 人力资源管理是管理人的艺术, 是运用最科学的手段, 更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术, 无论什么样的企业要发展都离不开人的创造力和积极性, 物流企业如何留住自己需要的人才依然是任重道远。

[参考文献]

- [1] 孙彤编著. 组织行为学. 北京: 中国物资出版社, 1986, (1).
- [2] 许纯祯编著. 西方经济学. 北京: 高等教育出版社, 1999, (1).

(上接第 36 页) 生排他效果以构建产业的进入障碍, 对外界的变化相应较慢。企业知识管理的重点在于深化、强化自己的内部知识。

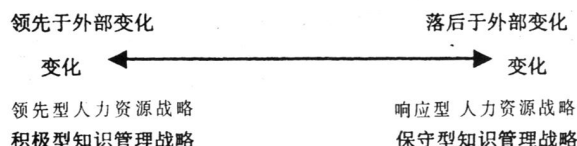


图 1 基于外部环境的知识管理战略与人力资源战略匹配

相应的人力资源战略可以分为领先型战略和响应型战略。领先型战略不仅积极与外界变化相同步, 而且在某些方面会预见到外部环境的变化。具体来说, 强调员工的自我管理, 尊重员工间的差异和企业内部多样性的存在, 强调平等、信任、开放与协作。领先型战略强调对外部环境的超前认识, 认为变革是企业发展的动力。响应型人力资源战略消极的对应外部环境的变化, 采取跟随的策略。这种战略下, 企业对外部变化的反映较为缓慢。

3 结束语

知识管理战略与人力资源战略是一种抽象的概念, 两者的匹配性往往是一种定性的研究而缺少真

实的数据。但是在健康的企业中, 两者的匹配是客观存在的。这种匹配关系对于企业的绩效的影响是积极的。因此对于知识管理和人力资源管理匹配性的研究是有现实意义的。企业知识管理与人力资源管理的匹配有助于员工与企业间的和谐, 激发员工的积极性和创造力, 实现企业组织资源的有效利用和充分发挥, 进而实现企业的竞争战略。

[参考文献]

- [1] 詹姆斯·w·沃克. 人力资源战略[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [2] 赵曙明. 人力资源战略与规划[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2002.
- [3] 马建新. 企业知识管理与组织创新[J]. 技术经济与管理研究, 2002, (1): 68~72.
- [4] 李佑颐, 赵曙明, 刘洪. 人力资源管理研究综述[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2001, 13(4): 40~43.
- [5] 安洪章. 影响企业人力资源战略的主要因素[J]. 经济与管理研究, 2001, 38(4): 128~139.
- [6] Morten T·Hansen. What's Your Strategy for Managing Knowledge. Harvard Business Review, March - April, 1999.