

知识员工“套牢”效应及其管理

周新军, 段联合

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 周新军(1980), 男, 湖北仙桃人, 武汉大学经济与管理学院博士生, 主要从事组织与人力资源管理研究; 段联合(1967), 男, 河南人, 武汉大学经济与管理学院博士生, 主要从事组织与人力资源管理研究。

[摘 要] 知识员工的创新性劳动是企业核心竞争力的重要来源。在工作过程中, 知识员工进行了高度专用的人力资本投资, 并因此产生套牢效应。根据人力资本专用性程度和战略价值大小两个维度将知识员工分为四个类型, 并提出了有效管理知识员工的 4 种模式, 体现了知识员工差异化管理的策略。

[关键词] 知识员工; 套牢效应; 资产专用性; 战略价值

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2007)04-0498-05

在知识经济时代, 信息技术革命使得世界经济向主要依靠智力的知识经济转变, 知识越来越重要, 拥有知识就是拥有财富。因此, 如何管理作为知识载体的知识员工便越来越受到学者和企业实践者的关注。与此同时, 为了工作的需要, 员工会进行专门针对本企业的人力资本投资, 形成对企业有独特价值的专用性资产。由于该资产对企业如此重要, 短期内难以寻找到合适的替代者, 员工可以借此“要挟”企业, 索要更多权益。但一旦转做他用便会失去其大部分价值, 企业也可以借此要挟员工, 剥夺对方的权益。也就是说, 专用性资产会导致企业和知识员工相互垄断, 产生“套牢”效应。因此, 知识员工实际上面临着两难境地: 一方面可以凭借其独有的人力资本索取更多权益; 另一方面, 由于该项资产高度专用而无法转作它用, 会有意识地减少人力资本投资, 或者寻求某种保护性制度安排^[1] (第 18 页)。

一、资产专用性与套牢效应

德鲁克早在 1959 年就提出了“知识员工”的概念, 认为是那些掌握和运用符号和概念, 利用知识或信息工作而非以体力为主要工作内容的人^[2] (第 78 页)。知识员工无论从自身特点还是从他们所从事的工作, 都与传统的员工有较大的区别。在创造财富的过程中, 特定的工作环境和工作内容也决定了依附于这些员工身上的人力资本是高度专用的, 一旦他们采取机会主义行为, 企业几乎不可能马上找到合适的替代者, 这将会给企业带来严重的损失。

(一) 资产专用性理论。资产专用性理论主要由威廉姆森等人创立。威廉姆森, 认为资产专用性指的是为支持某项特殊交易而进行的耐久性投资^[3] (第 15 页)。W. Kasper 和 M. E. Streit 则认为, 资产专用性是“为生产性资产的一种状态——如一件资本设备或一套专门知识——这种状态不允许将资产转用于其他用途。”一般而言, 专用性资产大致可以分为 5 种: (1) 位置所致的专用性; (2) 设备所致的专用性; (3) 知识的专用性; (4) 奉献资产的专用性; (5) 招牌资产的专用性。

与专用性资产相对应的是通用性资产,即可以很容易的转做他用,且不会降低其价值。如前所述,专用性资产的存在,会导致交易双方的双边垄断,形成互相捆绑。在市场交易中,卖家由于所作的专用性投资,转做他用会降低价值,而被牢牢地捆绑在此交易中;买家转而寻找其他的交易伙伴也很困难,因此也要对专用性资产投资承担义务。资产的专用性越强,其所有者对保护性治理结构的需求越大。O. Hart 认为剩余控制权的效率配置应该交给企业活动所需的专用性程度高的投资所有者。这意味着相互专用的资产置于共同的所有和控制之下是有效率的^[4](第32页)。

(二)知识员工的资产专用性。一般来说,作为人力资本所有者的知识员工,其拥有的人力资本就具有高度的专用性。所谓人力资本的专用性特征,是指“工作中有些人才具有某种专门技术、工作技巧或拥有某些特定信息”^[3](第251页)。一个具有某种专用性人力资本的员工若要退出企业,则会给企业及退出者本人带来损失,因为这种特殊能力在企业外部得不到充分评价,是一种难以进入市场交易的资源押出。在巴泽尔看来,人力资本的特殊性在于人力资本和其所有者天然不可分离,这导致了只有人力资本所有者(知识员工)可以操纵其拥有的人力资本,而委托人无法实现这一点^[5](第61页)。因此,“委托人对人力资本的利用不可能通过‘压榨’的方式加以解决,而只能通过‘激励’”^[6](第97页)。

知识员工拥有的人力资本表现为员工掌握的知识和技能的总和,员工拥有知识的类型和数量决定了其人力资本的质量和数量。知识员工在企业的工作过程中,由于特定的工作环境和工作内容本身,使其人力资本具有很强的专用性。一般来说,这种高度专用的人力资本(知识和技能)主要是由于特定的时间、地点和设备,特定的工作团队和人际关系及“干中学”效应等原因形成的。

(三)知识员工“套牢”效应。威廉姆森将资产专用性与契约的交易成本联系起来,认为资产专用性的存在,在有限理性的条件下,交易双方就有可能采取机会主义行为,从而导致了交易成本的上升。

信息不对称会导致当事人的逆向选择和道德风险,当事人可以利用不完备契约留下的漏洞和监督执行的困难,减少专用性投资,实施敲竹杠行为;也可以在契约再谈判时利用专用性带来的“捆绑”效应,以终止达成再协商协议相威胁,直接要求增加契约收益^[7](第28页)。不仅如此,人的行为取决于其对未来的预期,交易各方预期到如果自己进行了专用性资产投资,就可能面临着被对方敲竹杠的风险。为提防对方的敲竹杠行为,他们的专用性资产投资水平就会低于效率投资水平。

下面结合知识员工人力资本的产权特征来考察这种套牢效应。市场里的企业是一个“人力资本和非人力资本特别契约”。首先,人力资本与其所有者天然不可分离。人力资本是一项主动性资产,他随心所欲地控制着人力资本的投入和开发。他可以采取偷懒行为,轻而易举地将一部分人力资本隐藏和闲置起来。其次,人力资本具有不可完全抵押性。按照资本雇用劳动的传统逻辑,人力资本有可能“虐待”物质资本,从而导致人力资本的敲竹杠行为。再次,人力资本和其他资产一样,可以凭借其资产的专用性要挟委托人,占用更多的准租金。由于人力资本包含一个“干中学”的机制,人力资本所有者可以通过一种学习机制来积累人力资本,并且这种积累过程是和其他人力资本所有者相互促进的。最后,人力资本由于预期到会被对方“套牢”,出于规避风险的动机,会自动地减少专用性资产投资。

二、知识员工“套牢”效应的管理模型

知识员工凭借其专用性的人力资本,容易产生套牢效应,企业必须采取有效的方法衡量知识员工的这种套牢效应,并进行有效的管理。显然,知识员工的脑力劳动对于企业而言,其重要性程度是不一样的;同时,其人力资本专用性程度也会随着员工自身投资意愿及工作需要而存在较大差异。因此,为了更好地对知识员工进行管理,有必要对其进行分类,针对不同类型的知识员工采取不同的管理方法^[8](第75页)。

(一)衡量知识员工的两个维度

知识员工的套牢效应可以通过两个维度进行区分。一个维度是战略价值性;另一个是资产专用性,两者相结合就构成了不同类型的知识员工。

(1)战略价值性。知识员工拥有的人力资本在创造顾客价值、实现企业目标过程中的重要性显然是不一样的。它主要反映员工所拥有的知识和技能,对于企业是否独一无二、不可替代。如果这种寻找所付出成本很高,或者根本就不存在,说明这类知识员工的知识和技能对于这个企业而言就具有很高的战略价值。同时,这种价值还应该体现在与知识员工的雇佣成本,包括招聘、培训、薪酬福利等方面的支出相比较所反映出来的价值,是一种相对价值。

(2)资产专用性。这主要是指知识员工所拥有的知识和技能对于特定企业、特定岗位的专用程度。如果某项知识或技能一旦挪作他用,其价值大大受损,或者不具有流动性,根本无法转移。那么这类知识或技能就具有很高的专用性;相反,如果很容易转做他用,而其价值受损不大,则这类知识或技能的专用性程度就较低,如通用性资产。

(二)知识员工的分类

根据知识员工战略价值性大小和专用性高低的不同,我们可以把知识员工分为 4 种类型。即



图 1 知识员工的分类

(1)核心型知识员工。是指战略价值大,同时其人力资本高度专用的知识员工。他们所拥有的知识和能力对于企业的生存与发展而言非常重要,是企业的关键性资源,给企业所带来的战略性收益远远超出雇佣成本。同时该类知识员工的人力资本是高度专用的,一方面可以凭借其独特性、难以替代性会要挟企业,另一方面也会担心雇主的“敲竹杠”行为。

(2)周围型知识员工。这类员工所拥有的知识和技能对于企业而言比较重要,具有较高的战略价值,但是相对于核心型员工,其人力资本的专用性程度低,很容易转作它用。因此一般对这类知识员工主要注重短期的高价值性,为企业带来稳定的现金流。

(3)边缘型知识员工。这类员工拥有的知识和技能比较普通,其人力资本不具有专用性特点,对企业价值性也不大。这类员工之所以存在要么是因为不善于特定的学习等投资方式,跟不上企业发展的需要,新知识积累过程较慢;要么是企業重大战略转型之后,导致原来战略价值大的知识或技能被动贬值。

(4)盟友型知识员工。这类员工拥有的知识和技能专用性程度比较高,但暂时无法直接为企业创造客户价值,即战略价值性不大,主要指那些从事基础研究的科研人员。其周期长、成本高、风险大以及短期收益不明显等特点决定了企业为了减少风险,降低费用,提高成功几率,倾向于与其他企业或者专业科研机构联合攻关,形成一种全新的联合雇佣模式。

(三)知识员工管理策略

自从 Granovetter(1985)提出“社会嵌入”的概念以来,个体层面的员工如何嵌入到整体层面的组织便成为众多嵌入理论研究的重点。随着知识经济的发展,提供创新性劳动的知识员工越来越受到组织的重视,吸引、留住、激励知识员工,提高其组织嵌入度成为企业能否建立并保持竞争优势的关键^[9](第 13 页)。

相对于一般员工,知识员工在个人素质、需求诉诸、价值取向及工作方式等方面表现出显著的差异性。由于知识更多地依附于其所有者本身,知识具备直接生产工具的特点,因此知识员工流动率特别高,组织忠诚度也相对较低。他们更追求的是终身就业能力,从而更加看重工作带来的知识、技能的增长。正如 Twvor、Scarbrough 等在研究中发现,知识员工对自己专业领域以及专业知识的忠诚度,要远远高于对企业的忠诚度^[9](第13页)。正是由于知识员工这些鲜明的特征,传统的管理方法、激励手段显然不适应知识员工的管理。一个不容忽视的事实就是单纯的物质激励无法真正满足知识员工的需求诉诸,其效果也可想而知。因此,了解知识员工的特点,采取多元化的激励手段,诱使知识员工贡献出自己的知识和技能,同时为知识员工提供实现自我价值、注重个体成长的平台,最终寻找到巴纳德所宣称的在组织向个人提供的“诱因”和个人向组织提供的“贡献”之间的平衡。

根据知识员工的自身特点,以及前面对知识员工的分类。我们可以针对不同的知识员工,采取差异化的管理模式,更好地管理知识员工。

(1)核心型知识员工:构建基于组织嵌入的心理契约管理模式。核心型知识员工的人力资本战略价值高,但专用性也极强,具有很差的流动性。在管理这类知识员工时,雇佣双方应该建立在互相信任的基础上,投入彼此的承诺。企业要不断提供创新的动态知识以及良好的持续学习环境等来提高知识员工“嵌入”的积极因子。

企业与员工构建关系型的心理契约,致力于长期雇佣,减少双方“套牢”的动机,从而诱导员工持续地进行人力资本投资,培育企业的核心竞争能力。建立利于员工不断学习的内部选拔、提升机制尤为重要^[10](第137页)。通过在职培训、师徒模式等鼓励员工持续地进行人力资本投资,制定详细的员工职业生涯规划,为员工的不竭激发潜能和个人成长提供良好的空间。

(2)周围型知识员工:对于周围型知识员工应该主要采取任务导向的管理体系,注重员工的现有工作绩效。企业更多的为这类员工的工作提供便利、宽松的工作环境,采取科学的绩效考评方法,提供有竞争力的薪酬福利制度。

企业与这类员工是一种典型的现期交易行为,其通用性的人力资本决定了他们组织忠诚度较低,一旦外部提供的诱因足够大,他们立刻转向其他企业。因此,雇佣双方建立的是一种典型的注重短期效应的交易型心理契约。由于外部市场大量存在着该类知识和技能,企业不太可能进行更多的培训与开发,随时可以通过外部招聘的方式雇佣到合适的员工。员工在提供高价值的知识中,无意被套牢,不愿意学习专用性的知识和技能,所以他们对于持续性的学习环境不会像核心员工那么看重,主要是如何让现有技能发挥其最高价值,取得高绩效的过程。

(3)边缘型知识员工:企业对待边缘型知识员工应该实行强控制管理,与其签订明确的劳动合同,采取严格的规章制度规范员工的行为,建立高效的奖惩制度。信息交流主要采取自上而下的单向沟通方式,很少授权给这类员工。

对于那些由于企业战略转移而使其知识大幅度贬值的知识员工,企业可以进行适度的培训开发,帮助其适应企业新的战略,不断地学习新的知识和技能,努力向核心型和周围型知识员工转化。如果遇到外部需要该类员工的知识和技能的机会,鼓励其流向新的工作机会,实现人力资本的高价值性。

(4)盟友型知识员工:对于盟友型知识员工可以考虑采取共生的方式实施虚拟化管理。随着信息技术的发展,以非产权合作和契约经营为特征的虚拟管理方式越来越受到企业的青睐。传统企业实体经营方式讲究大而全、小而全,而虚拟管理则强调整合整个社会资源,为我所用。由于独立承担该类知识和技能的风险太大,企业可以采取虚拟管理的方式,与其他企业及科研机构共同完成。

在组建战略联盟中,团队工作方式将成为主要的工作形式,因此在联盟内部必须形成高度信任的团队文化,拥有一个善于协调各个环节的卓越领导,强调专业搭配合理、团队意识出色的一群成员。由于该类知识专用性程度较高,因此在团队特别强调知识共享机制和传递机制,促使成员相互学习。

知识更新速度不断加快,专业技能分工愈加细密,知识也超越传统的土地、劳动力和资本成为关键性资产,实现了从应用于工具、应用于工作到应用于知识本身的转变。今天的管理者日益面临这样的困惑——如何管理比自己更专业的员工,至此知识也实现了从管理者向员工的回归,传统的高度集中的机械式的组织也必然向以员工为中心的扁平化组织转变。管理的功能在于维持与创新,仅依靠规章制度约束的“维持”显然不足以让企业立足于竞争如此激烈的动态复杂环境当中。因此,管理更重要的功能在于创新,作为对知识员工的管理方式也必须不断地创新,以适应时代发展的要求。

[参 考 文 献]

- [1] 牛德生. 资产专用性理论分析[J]. 经济经纬, 2004, (3).
- [2] Drucker, Peter F. The Coming of New Organization [J]. Harvard Business Review, 1988, (1/2).
- [3] Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism [M]. New York: The Free Press, 1985.
- [4] 哈 特. 企业、合同与财务结构[M]. 上海: 三联书店, 上海人民出版社, 1998.
- [5] Barzel, Y. Economics Analysis of Property Rights [M]. London: Cambridge University Press, 1989.
- [6] 周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约[J]. 经济研究, 1996, (6).
- [7] 张立君. 不完全契约、资产专用性与最优企业所有权安排[J]. 南开管理评论, 2000, (3).
- [8] 赵琛徽. 知识员工雇佣管理模式研究——基于 SHRM [J]. 中国工业经济, 2004, (8).
- [9] 骆 静, 廖建桥. 基于提高知识员工组织嵌入度的实践社群研究[J]. 科研管理, 2006, (2).
- [10] Aoki, M. The Cooperative Game Theory of the Firm [M]. Oxford: Clarendon Press, 1984.
- [11] 阿尔钦, 伍德沃德. 对企业理论的思考[C]. 新制度经济学. 上海: 上海财经大学出版社, 1988.

(责任编辑 邹惠卿)

Knowledge Workers' Hold up Effect and Management

ZHOU Xinjun, DUAN Lianhe

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: ZHOU Xinjun (1980) male, Doctoral candidate, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in organizational behavior and human resource management; DUAN Lianhe (1967), Doctoral candidate, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in organizational behavior and human resource management.

Abstract: In this paper, the theory of asset specialty is introduced to managing knowledge workers. It mainly discusses how knowledge workers establish hold up effect to the enterprise by using their special human capital, for more, it explores ways and methods on how to manage knowledge workers effectively. According to a two dimensional matrix of strategic value and firm specialty of knowledge this paper formulates a four scenario model for the purpose of development a classification of four types of knowledge workers, which embodies the tactics of differential management.

Key words: knowledge workers; hold up effect; capital specialty strategic value