

# 知识员工目标取向与知识团队反思对 知识活动行为的交互影响研究\*

○ 张文勤 孙锐

**摘要** 知识经济时代, 科技型企业对知识型团队与知识型员工的依赖程度越来越高, 知识型员工的知识获取与知识分享等知识活动行为越来越受到组织研究者的关注。本文综合运用目标取向理论与团队反思理论, 将知识团队反思纳入到知识员工目标取向对知识活动行为影响的研究中, 并推导出一个跨层次交互作用模型。通过对 116 个知识团队(含 601 个知识员工)样本的调查发现, 得出实证研究结果: 知识员工学习取向对知识获取行为与知识分享行为具有显著的正向效应, 且团队反思可以显著调节(增强)学习取向对知识分享行为的影响作用; 证明取向对知识获取行为的影响效应不显著, 但对知识分享行为具有显著的正向效应, 而团队反思可以显著调节(增强)证明取向对知识获取行为与知识分享行为的影响作用; 回避取向对知识获取行为与知识分享行为均具有显著的负向效应, 且团队反思可以显著调节(削弱)回避取向对知识获取行为与知识分享行为的影响作用。最后讨论了研究的管理启示、研究局限及研究展望。

**关键词** 员工目标取向; 团队反思; 知识获取; 知识分享; 跨层次交互模型

\* 本文受国家自然科学基金青年项目(71102148)、江苏高校优势学科建设工程及哲学社会科学优秀创新团队项目资助

## 引言

在知识经济时代, 知识的积累与传承成为组织获取与维持竞争优势的关键要素,<sup>[1]</sup> 而员工个体是知识的重要载体, 员工个体的知识只有通过分享和整合才能转化为组织的知识, 本研究的一个出发点就是揭示知识员工知识获取与知识分享等积极知识活动的重要影响因素。

本研究拟从个体层次的目标取向与群体层次的团队反思两个方面, 探讨它们对知识活动行为的影响作用: 一方面, 员工个体的目标取向<sup>[2,3]</sup> 会影响其学习动机、成就态度以及对于不确定情境的反应,<sup>[4]</sup> 因而可能会影响他们的知识活动行为; 另一方面, 团队的集体公开反思活动作为群体情境因素, 也会影响到员工个体工作态度与行为的形成。<sup>[5]</sup>

管理实践中, 一些组织已开始借助集体反思的方法来管理他们的团队, 例如: 源于美国军方的事后反省法(AAR)已经成功应用到一些政府部门和商业组织, 通用电器、波音、可口可乐、IBM 等大型企业已经尝试应用事后反省法把自身改造成学习型组织,<sup>[6]</sup> 华为、万科等中国的一些企业也意识到集体反思的重要性, 并要求其技术团队和管理团队能够坚持自我批判, 不断地进行自我否定与自我反省。然而, 企业的这些集体反思活动对不同员工产生的效应是有区别的, 本研究的目标之一就是了解不同目标取向的员工在反思情境下的不同反应。

本研究将运用组织研究领域中的跨层次理论,<sup>[7]</sup> 探讨员工目标取向与团队反思两个不同层次的因素对团队工作情境中员工知识活动行为的直接影响与交互影响, 重点分析团队反思作为一种群体情境因素对个体目标取向与知识活动行为之间关系的影响, 这不但可以弥补过去只对单一层次现象进行研究的局限, 丰富和发展目标取向理论与团队反思理论, 还能够深化对知识员工积极知识活动行为形成规律的认识。

## 一、文献探讨与研究假设

### 1. 知识活动行为

知识员工也叫知识工作者, 是利用、处理知识和信息的工作者, 知识员工往往以团队为单位开展各项知识

## 主题文章

活动。<sup>[8]</sup> 组织员工的知识活动行为可以分为积极的知识行为与消极的知识行为两种类型。<sup>[9]</sup> 其中积极的知识活动行为包含知识的获取、分享等行为,如从组织外部积极获取知识并在组织内部分享的行为;消极的知识活动行为包含知识的占有、挪用等行为,如将组织知识卖给竞争者或利用组织知识谋取个人私利的行为。

我们将知识活动行为界定为积极行为,包括知识获取与知识分享两种行为。知识获取行为指组织成员从组织外部(如与专家交流,参加研讨会,阅读专业书籍、期刊等)吸收有利于工作的知识进而产生新想法的行为;知识分享行为指组织成员与同事互相提出有利于工作的建议,或与同事交换彼此掌握的知识和经验的行为。知识获取与分享行为均会影响员工在群体中的利益。

纵观国内外已有文献,众多学者从技术或社会的视角开展了组织知识活动促进因素的研究,且从不同层次探讨了组织中员工知识活动行为的影响因素。个体层次上,已有研究从员工技能、<sup>[10]</sup> 人格特征、<sup>[11]</sup> 人际信任<sup>[12]</sup> 等方面探讨了员工知识活动行为的影响因素;团队层次上,已有研究从团队设计、<sup>[13]</sup> 交互记忆系统<sup>[14]</sup> 等方面探讨了员工知识活动行为的影响因素;而组织层次的研究主要是探讨信息与通信技术、<sup>[15]</sup> 组织吸收能力、<sup>[16]</sup> 组织氛围<sup>[17]</sup> 和企业文化<sup>[18]</sup> 等因素对知识活动行为的影响。但是,这些研究大都是从单一层次展开的,并未研究多层次因素的交互作用。而根据多层次理论,员工在组织内同时具有个人角色与群体角色,从个体与群体两个层面探讨员工的知识获取与知识分享行为,将有助于达成对积极知识活动行为的规律性认识。本研究则尝试从目标取向与团队反思的双重视角来探讨员工的知识活动行为。

### 2. 员工目标取向

#### (1) 目标取向理论

源自教育心理学领域的目标取向理论关注的是人们的学习动机与学习过程,研究者认为学习者目标取向可以表现为学习取向与绩效取向,并认为绩效目标取向旨在展示成绩,对学习结果不利。<sup>[2,3]</sup> 但近期的目标取向研究者认为,绩效目标可以进一步根据一定的标准进行划分,比如可以分为绩效趋向与绩效回避两种目标,<sup>[19]</sup> 绩效趋向目标旨在表现得比其他人更好,而绩效回避目标更倾向避免失败与负面评价。

后来 VandeWalle<sup>[20]</sup> 又进一步对目标取向的划分方式进行完善,将目标取向分为学习、证明与回避三种目标取向,并认为个体的三种目标取向不完全是此消彼长的状态,个体极有可能在两种不同类型的目标取向上同时具有较高程度的偏好,比如一个学习目标取向程度较

高的个体也会极力争取在他人面前展现绩效。

#### (2) 知识员工目标取向与知识活动行为的关系

大量研究表明,目标取向能显著地预测企业员工的绩效与行为,其预测强度甚至超过员工的个性与能力。<sup>[3]</sup> 本研究根据 VandeWalle<sup>[20]</sup> 的目标取向划分方式,分析三种不同的目标取向对知识活动行为的影响。

第一,如果知识员工具有较高的学习取向,其工作动机主要表现为提高工作能力并愿意为此承担失败风险,他们会为下一阶段工作设定学习目标,即使面对挫折也会坚持努力,以实现学习目标。<sup>[21]</sup> 学习取向较高的个体在工作中表现出更多的创新行为,绩效水平也往往较高。<sup>[20,22]</sup> 就知识获取行为而言,高学习取向的员工在工作中具有明确的学习目标,会努力尝试具有挑战性的新任务或寻找各种机会以提升工作技能与知识水平,所以会努力获取知识以应对各种风险和挑战,<sup>[3,20]</sup> 从而在团队中会表现出较多的知识获取行为;就知识分享行为而言,具有学习取向的知识员工,也会积极向他人提出自己的想法和建议,因为员工通过知识分享可以与其他成员建立一种互惠关系,<sup>[23]</sup> 这种互惠关系可以帮助其获取更有效的反馈和更多的知识。<sup>[24]</sup> 本研究假设:

假设 1a: 知识员工的学习目标取向越高,越有可能表现出知识获取行为

假设 1b: 知识员工的学习目标取向越高,越有可能表现出知识分享行为

第二,高证明取向的员工倾向于通过努力工作向他人证明自己的能力,他们非常在意能否在组织中表现得比其他同事优秀。<sup>[20]</sup> 有研究认为高证明取向的员工具有较差的个人绩效,<sup>[25]</sup> 但也有研究认为证明取向对员工绩效的影响并不显著,<sup>[20]</sup> 这说明证明取向对个人绩效的影响机制还有待进一步揭示。对知识获取行为而言,高证明取向者倾向于在主管和同事面前有较好的工作表现,<sup>[19]</sup> 因此会积极获取新知识以证明其工作能力;对知识分享行为而言,高证明取向的知识员工会主动向其他成员展示自己的知识和技能,以获取团队成员的认可。尽管证明取向的员工所展示的技能 and 能力未必都能获得主管肯定,但这会从客观上促进员工积极地获取与分享知识。为此,本研究假设:

假设 2a: 知识员工的证明目标取向越高,越有可能表现出知识获取行为

假设 2b: 知识员工的证明目标取向越高,越有可能表现出知识分享行为

第三,高回避取向的知识员工担心他人给予负面评价,所以会尽量避免负面及失败的结果,害怕从事容易

暴露自己工作缺陷的任务,并很容易从失败和挫折中退缩,极易产生工作退缩行为。<sup>[19]</sup>对知识获取行为而言,由于回避取向程度高的员工对于当前的制度和做法已经习以为常,往往选择安于现状,一般不会冒险接受新的工作任务,<sup>[20]</sup>所有这些特点都在一定程度上抑制了高回避取向的员工对新知识的获取;对知识分享行为而言,由于高回避取向的员工害怕受到他人负面的评价,往往会持有知识占有的心态,不太愿意与团队其他成员分享知识,一方面是为了避免显现其能力不足,另一方面是担心个人竞争力的丧失。<sup>[26]</sup>本研究假设:

假设 3a:知识员工的回避目标取向越高,越不可能表现出知识获取行为

假设 3b:知识员工的回避目标取向越高,越不可能表现出知识分享行为

### 3. 团队反思

组织行为领域的多层次理论 (Multilevel Theory)<sup>[7]</sup>认为,个体行为除了受个体特征影响外,还会受到群体层次因素的影响;群体因素可能会对个体行为产生直接的影响,也可能会强化或削弱个体特征与个体行为之间的关系;通过跨层次模型分析检验个体层次变量与群体层次变量的交互作用,已成为组织领域的重要研究趋势。因此,为了使知识员工的积极知识活动行为发挥到最佳水平,除了需要探讨上述个体目标取向因素,还需要探索团队情境因素的影响。

#### (1) 团队反思对知识活动行为的直接影响

团队反思是团队成员对团队目标、策略与程序进行公开反思以使它们适应当前或预期环境变化的程度。<sup>[5]</sup>已有研究表明,团队反思可以在团队层次上显著地预测团队绩效。<sup>[27]</sup>而在团队反思与员工知识活动行为的关系上,我们可以进行如下推断:

首先,由于缺乏反思的团队只是行使团队的例行职能,往往对行为后果缺乏认识,而持续的群体反思与评价活动会使团队成员对团队环境和团队状态产生新的认识,一个经常自我反省的 (Reflexive) 团队会努力预测团队行动的后果,并能够密切跟踪团队的环境变化。<sup>[27]</sup>因此在反思水平较高的团队中,团队成员为了应对环境变化,其知识活动行为也会更加主动。

其次,在高水平团队反思条件下,团队成员的思考也更具发散性,团队中的赞成与反对意见都会得到有效的处理,通过集体反思活动,团队成员会及时发现团队的知识积累能否满足团队发展需要,这也会增强团队成员对获取知识或更新知识的愿望,并促进团队成员表现出更多的知识获取行为。<sup>[28]</sup>

此外,团队的集体反思活动会使得团队成员的业务知识得到充分的整合和利用。通过团队反思活动,团队成员能够相互了解成员的技能与特点,有效地讨论成员间如何沟通与合作,所以团队反思可以促进团队成员的良好沟通与知识共享。综上,本研究假设:

假设 4a:知识团队反思水平越高,知识员工越可能表现出知识获取行为

假设 4b:知识团队反思水平越高,知识员工越可能表现出知识分享行为

#### (2) 团队反思的调节作用

对团队反思的调节作用进行探讨,不仅可以将知识活动行为的研究视角从个体内部转向个体之外的环境因素,还可以为员工知识活动行为的促进、干预和管理提供机会。根据组织研究中的多层次理论与群体互动理论,<sup>[7,29]</sup>团队反思作为一种群体情境因素,会对个体特征与个体行为之间的关系产生调控作用,因为团队反思可以营造一种群体氛围,从而干扰其他变量影响知识员工行为的过程,所以研究者需要从个人与环境两者交互作用的视角加以分析。<sup>[30,31]</sup>可以根据目标取向理论、团队反思理论及多层次理论对团队反思的调节作用进行如下推断:

第一,学习取向的个体非常关心知识积累与能力提升,其内在动机对积极知识活动行为具有促进作用,<sup>[20]</sup>而在反思水平较高的团队情境中,通过团队内部的集体反思活动,充分说明知识员工个体动机的“合适性”,所以团队反思会放大学习目标取向对知识活动行为的正向促进作用,员工的知识获取与知识分享行为也会因此更加明显;如果学习取向的员工处在反思水平较低的团队中,这种抑制性的群体氛围会减弱学习目标取向对知识活动行为的正向影响作用,<sup>[32]</sup>员工的知识获取与知识分享行为也会因此受到削弱。

第二,相对而言,证明取向的员工倾向于寻找及时反馈和积极评价,而在反思水平较高的团队中,由于团队反思活动强调合作的重要性,并促进团队内部各种意见与观点的建设性辩论,<sup>[33]</sup>这种高质量的团队互动可以激发证明取向的员工表现出更多的知识获取与分享行为;而在反思水平较低的团队中,由于缺少积极的团队互动,团队成员很少获得及时的反馈和积极的评价,所以证明取向的员工表现出积极活动行为的积极性也会较低。

第三,由于回避取向的员工害怕在他人面前显现不足和缺陷,他们非常重视主管或同事的评价等外在的因素,其行为往往由外在动机驱使。<sup>[19]</sup>在反思水平较高的团队中,团队成员之间的积极互动与公开反思活动,均会有效抑制回避取向的员工放弃知识获取与知识分享的倾向;而在反思水平较低的团队中,由于缺乏必要的团

## 主题文章

队成员互动,持回避取向员工的消极行为也不太会被发现或受到质疑,<sup>[34]</sup>因此在反思水平较低的团队中,回避取向的员工就更不会接受新任务,进行积极知识活动行为的可能性也会更低。因此本研究假设:

假设 5a:知识团队反思显著调节知识员工目标取向与知识获取行为之间的关系。

假设 5b:知识团队反思显著调节知识员工目标取向与知识分享行为之间的关系。

总之,本研究尝试运用跨层次研究方式,探讨团队成员目标取向对知识活动行为的影响以及团队反思在该影响过程中的调节效应。理论模型如图 1 所示。

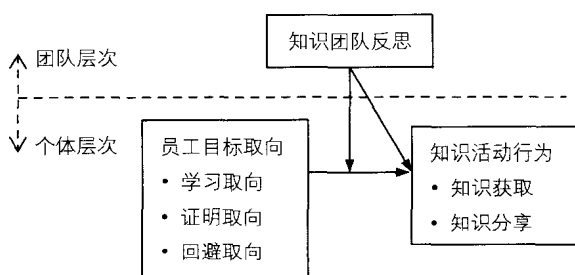


图1 影响知识活动行为的两层次理论假设模型

## 二、研究方法

### 1. 研究工具

本文的研究工具主要包括知识团队反思、员工目标取向与知识活动行为。首先,员工目标取向量表是在 VandeWalle<sup>[20]</sup>研究的基础上编制的,该量表包含 10 个条目,其中学习取向与证明取向各 4 个条目,回避取向 2 个条目;(2)关于团队反思的测量,根据张文勤等<sup>[35]</sup>改编的团队过程反思量表,由 5 个条目组成;(3)知识活动行为量表,包含知识获取行为与知识分享行为 2 个维度,对知识获取行为与知识分享行为均使用林育理<sup>[36]</sup>改编的研究量表进行测量。以上各个量表都采用李克特 7 点量表的测量方式。

### 2. 研究样本

首先,关于研究样本的选择,为契合本研究主题,我们主要选择技术创新团队,团队成员以从事技术或研发工作为主;其次,关于团队数据的产生,在问卷调查实施过程中需要收集较为完整的团队样本,我们删除了有效问卷回收数低于团队规模一半的团队样本;最后,在产生团队层次数据之前,还需要进行一致性检验。

正式研究样本来自 116 支技术创新团队,包括 601

份团队成员问卷。116 份团队样本特征显示:团队平均人数为 6.1 人,标准差为 2.2 人;最少的实际团队人数为 3 人,最大的实际团队人数为 20 人;成立时间 1 年以下的团队样本占 6%,1-4 年的团队样本占 37%,4-7 年的团队样本占 34%,7 年以上的团队样本占 23%。601 份员工样本的特征如下:男性样本占 73%,女性样本占 27%;大专及以下样本占 29%,本科样本占 47%,研究生及以上样本占 24%;25 岁以下的样本占 20%,26-30 岁样本占 40%,31-35 岁样本占 28%,36 岁以上样本占 12%;从事生产技术工作的样本占 16%,从事研发工作的样本占 57%,从事工程技术工作的样本占 22%,从事其他工作的样本占 5%。

### 3. 统计方法

为检验量表的信、效度,我们采用 SPSS13.0 软件对样本数据进行描述性统计分析和因子分析;为验证研究假设,我们采用 HLM5.05 软件构建多层线性模型分析,<sup>[37,38]</sup>以检验目标取向与团队反思对知识活动行为的直接影响与交互影响。

## 三、研究结果

### 1. 量表的信度与效度分析

我们通过个体层次数据的验证性因子分析(CFA)检验各量表的结构效度。员工目标取向的三因子结构、团队过程反思的单因子结构、知识活动行为的两因子结构如表 1、表 2、表 3 所示,从分析结果可知:各条目在所属因子上的载荷普遍较大,且均在 0.01 水平下显著;各条目的 SMC(Squared Multiple Correlation)值介于 0.59-0.78,均符合 Bagozzi 等<sup>[39]</sup>提出的大于 0.5 的标准;各维度的 CR(Composite Reliability)值介于 0.81-0.92,均符合 Hair 等<sup>[40]</sup>提出的大于 0.7 的要求;各维度的 AVE(Average Variance Extracted)值介于 0.68-0.75 之间,符合 Fornell 等<sup>[41]</sup>提出的大于 0.5 的要求,且成员目标取向与知识获取行为各维度的 AVE 平方根值明显大于维度之间的相关,说明各维度之间具有区分效度;此外,各模型的拟合指数均可接受,说明各量表具有较好的结构效度。

此外,通过构建上述 3 个量表的六维结构整合模型,我们发现各条目的因子载荷、SMC,各维度的 CR、AVE,及模型拟合指数也都达到了可以接受的程度。然后,我们通过计算各维度在个体层次上的  $\alpha$  系数检验各量表的内部一致性信度。分析结果表明,三维目标取向以及团队反思、知识获取与知识分享的  $\alpha$  系数介于 0.71-0.90,表明量表在个体层次上具有较好的内部一致性。

表1 个体目标取向的因子结构(n=601)

因子	条目	因子载荷	残差	SMC	CR	AVE	α系数
学习目标取向	选择有更多学习机会的挑战性任务	0.83	0.28	0.71	0.89	0.69	0.81
	寻求发展新技能与新知识的机会	0.69	0.33	0.59			
	喜欢对能力有较高要求的工作	0.87	0.26	0.74			
	愿为发展工作能力承担风险	0.78	0.28	0.68			
证明目标取向	很在意能否表现得比我的同事好	0.75	0.22	0.72	0.90	0.70	0.86
	弄清楚需要做什么以证明能力	0.87	0.30	0.72			
	同事知道自己做得好时会非常开心	0.88	0.31	0.71			
	喜欢从事能证明自身能力的工作	0.73	0.29	0.65			
回避目标取向	回避会显露能力不足的新任务	0.86	0.27	0.73	0.86	0.75	0.80
	害怕执行暴露本人不足的任务	0.89	0.24	0.77			

注:1. 标准化因子载荷为CFA结果, 载荷系数均在0.01水平上显著; 2. 三维模型拟合指数情况: GFI=0.93, RMSEA=0.079, CFI=0.92

表2 团队反思量表的因子结构(n=601)

因子	条目	因子载荷	残差	SMC	CR	AVE	α系数
团队过程反思	重新审视当初制定的目标是否合适	0.83	0.27	0.72	0.92	0.71	0.90
	讨论完成工作的方法是否合适	0.78	0.32	0.66			
	讨论团队成员能否有效合作	0.87	0.21	0.78			
	根据环境变化调整团队目标	0.71	0.29	0.63			
	讨论团队成员如何有效沟通	0.81	0.24	0.73			

注: 1. 标准化因子载荷为CFA结果, 载荷系数均在0.01水平上显著; 2. 单维模型拟合指数情况: GFI=0.95, RMSEA=0.074, CFI=0.98

表3 知识活动行为量表的因子结构(n=601)

因子	条目	因子载荷	残差	SMC	CR	AVE	α系数
知识获取行为	我会从外部吸收知识进而产生新的想法	0.85	0.37	0.66	0.81	0.68	0.72
	我会从研讨会或专业期刊中学习新知识	0.88	0.35	0.69			
知识分享行为	我经常与同事互相提出工作方面的建议	0.90	0.29	0.74	0.84	0.72	0.85
	我经常与同事交换彼此的知识和经验	0.88	0.32	0.71			

注: 1. 标准化因子载荷为CFA结果, 载荷系数均在0.01水平上显著; 2. 二维模型拟合指数情况: GFI=0.92, RMSEA=0.089, CFI=0.91

## 2. 聚合检验与描述性统计分析

本研究中目标取向与知识活动行为均属于个体层次变量, 而团队反思属于团队层次变量, 需检查团队内部成员的回答一致性, 以对个人层次数据进行汇聚处理。本研究中团队反思变量的平均 rwg 值接近 0.84, 大于 George 提出的大于 0.70 的标准, 说明数据可以进行汇聚处理,<sup>[42]</sup> 116 个团队样本的团队反思均值与标准差如表 4 所示。

从表 4 中个体目标取向与知识活动行为的描述性统计分析可知, 知识获取行为与知识分享之间存在显著正相关; 且这两种知识活动行为均与学习目标取向及证明目标取向存在显著的正相关, 而与回避目标取向存在显著的负相关。

表4 两层数据描述性分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4
个人层次 (n=601)	1.学习目标取向	6.11	0.71			
	2.证明目标取向	5.69	0.89	0.51**		
	3.回避目标取向	3.71	1.52	-0.11*	0.08	
	4.知识获取行为	5.58	0.91	0.36**	0.22*	-0.11*
	5.知识分享行为	5.68	0.96	0.26**	0.26*	-0.19*
团队层次 (n=116)	团队反思	5.45	0.98			

注: \*p < 0.05, \*\*p < 0.01(双尾检验)

## 3. 影响知识员工知识获取行为的多层线性分析

本研究通过 HLM5.04 构建目标取向与团队反思影响知识获取行为的两层次模型, 结果见表 5。

首先, 在随机模型中, 将三维目标取向加入模型, 检验学习取向、证明取向与回避取向在团队情境下对知识获取行为的影响作用。三维目标取向加入方程之后, 解释了知识获取行为总变异的 34.8%, 即 (0.612-0.399)/0.612。从随机模型中的回归系数可知, 学习取向与知识获取行为具有显著正相关 ( $\beta = 0.345, p < 0.01$ ); 证明取向与知识获取行为的相关不显著 ( $\beta = 0.096, n.s.$ ); 回避取向与知识获取行为具有显著负相关 ( $\beta = -0.127, p < 0.05$ )。随机模型证实了先前我们提出的假设 1a、3a, 假设 2a 未得到验证。

其次, 在截距预测模型中, 将团队层次变量即团队反思加入空模型, 以此检验团队反思对知识获取行为的直接影响。从表 5 中可知, 截距预测模型的组间方差由 0.216 下降为 0.202, 表明团队反思虽不能解释组内变异, 但可以解释组间变异, 且团队反思对个体知识获取行为具有显著正向影响 ( $\gamma_{01} = 0.107, p < 0.05$ ), 因此假设 4 a 获得验证。

最后, 在完整模型中, 检验团队反思对目标取向与知识获取行为间关系的干扰作用。从完整模型的分析结果可以看出, 学习取向对知识获取行为的影响不会受到团队反思的调节 ( $\gamma_{11} = 0.009, n.s.$ ), 但证明取向与回避取向对知识获取行为的影响均会受到团队反思的调节。团队反思会加强 ( $\gamma_{21} = 0.100, p < 0.05$ ) 证明取向和知识获取行为之间的正向关联 ( $\gamma_{20} = 0.094$ ), 也会削弱 ( $\gamma_{31} = 0.121, p < 0.05$ ) 回避取向与知识获取行为之间的负向联系 ( $\gamma_{30} = -0.155$ ), 可见假设 5a 获得部分验证。

主题文章

表5 影响知识获取行为的多层线性模型分析

模型与变量	回归系数	组内方差	组间方差
空模型 <sup>①</sup>		0.612	
截距	5.583**		0.216**
随机模型 <sup>②</sup>		0.399	
截距	5.515**		0.235**
成员学习取向	0.345**		0.040
成员证明取向	0.096		0.115*
成员回避取向	-0.127*		0.149**
截距预测模型 <sup>③</sup>		0.612	
截距-知识获取行为			0.202**
第二层斜率( $\gamma_{00}$ )	5.568**		
团队反思( $\gamma_{01}$ )	0.107*		
完整模型 <sup>④</sup>		0.399	
截距-知识获取行为			0.226**
第二层斜率( $\gamma_{00}$ )	5.372**		
团队反思( $\gamma_{01}$ )	0.098*		
成员学习取向-知识获取行为			0.041
第二层斜率( $\gamma_{10}$ )	0.353**		
团队反思( $\gamma_{11}$ )	0.009		
成员证明取向-知识获取行为			0.102*
第二层斜率( $\gamma_{20}$ )	0.094		
团队反思( $\gamma_{21}$ )	0.100*		
成员回避取向-知识获取行为			0.123**
第二层斜率( $\gamma_{30}$ )	-0.155*		
团队反思( $\gamma_{31}$ )	0.121*		

注:\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (双尾检验)

4. 影响知识员工知识分享行为的多层线性分析

通过 HLM5.04 构建目标取向与团队反思影响知识分享行为的两层次模型, 结果如表 6 所示。

首先, 随机模型结果表明, 三维目标取向加入方程之后, 解释了知识分享行为总变异的 36.6%(0.656-0.416)/0.656。从随机模型中的回归系数可知, 学习取向与知识分享行为具有显著正相关 ( $\beta = 0.225$ ,  $p < 0.01$ ); 证明取向与知识分享行为也具有显著正相关 ( $\beta = 0.141$ ,  $p < 0.05$ ); 而回避取向与知识分享行为具有显著负相关 ( $\beta = -0.182$ ,  $p < 0.01$ ), 从而验证了假设 1b、2b 及 3b。

其次, 截距预测模型的组间方差由 0.265 下降为 0.244, 表明团队反思虽不能解释组内变异, 但可以解释组间变异, 且团队反思对个体知识分享行为具有显著正向影响 ( $\gamma_{01} = 0.155$ ,  $p < 0.01$ ), 因此假设 4b 获得验证。

最后, 从完整模型结果可知, 三种目标取向与知识分享行为间的关系都会受到团队反思的调节。团队反思会加强 ( $\gamma_{11} = 0.102$ ,  $p < 0.05$ ) 学习取向和知识分享行为之间的正向关联 ( $\gamma_{10} = 0.208$ ), 会加强 ( $\gamma_{21} = 0.099$ ,  $p < 0.05$ ) 证明取向和知识分享行为之间的正向关联 ( $\gamma_{20} = 0.135$ ), 也会削弱 ( $\gamma_{31} = 0.114$ ,  $p < 0.05$ ) 回避取向与知识分享行为之间的负向联系 ( $\gamma_{30} = -0.134$ ), 可见假设 5b 获得验证。

表6 影响知识分享行为的多层线性模型分析

模型与变量	回归系数	组内方差	组间方差
空模型 <sup>①</sup>		0.656	
截距	5.682**		0.265**
随机模型 <sup>②</sup>		0.416	
截距	5.634**		0.256**
成员学习取向	0.225**		0.107*
成员证明取向	0.141*		0.103*
成员回避取向	-0.182**		0.119*
截距预测模型 <sup>③</sup>		0.656	
截距-知识分享行为			0.244**
第二层斜率( $\gamma_{00}$ )	5.664**		
团队反思( $\gamma_{01}$ )	0.155**		
完整模型 <sup>④</sup>		0.416	
截距-知识分享行为			0.241**
第二层斜率( $\gamma_{00}$ )	5.585**		
团队反思( $\gamma_{01}$ )	0.109*		
成员学习取向-知识分享行为			0.096**
第二层斜率( $\gamma_{10}$ )	0.208**		
团队反思( $\gamma_{11}$ )	0.102*		
成员证明取向-知识分享行为			0.092**
第二层斜率( $\gamma_{20}$ )	0.135*		
团队创新气氛( $\gamma_{21}$ )	0.099*		
成员回避取向-知识分享行为			0.115**
第二层斜率( $\gamma_{30}$ )	-0.134**		
团队反思( $\gamma_{31}$ )	0.114*		

注:\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (双尾检验)

四、研究结论与讨论

1. 研究结论

本研究中我们运用跨层次分析方法, 对员工目标取向与团队反思对知识活动行为的直接影响与交互影响进行了较为深入的研究, 弥补过去对目标取向大都从单一层次研究的局限。<sup>[43-45]</sup>

(1) 知识员工目标取向与知识活动行为的关系

本研究中我们根据 VandeWalle<sup>[20]</sup> 的建议, 采用三维目标取向划分方式。通过检验知识员工三维目标取向(学习取向、证明取向、回避取向)与知识活动行为(知识获取与知识分享)之间的关系发现, 知识员工学习取向与知识获取行为、知识分享行为显著正相关; 知识员工证明取向与知识分享行为显著正相关, 与知识获取行为的正相关不显著; 知识员工回避取向与知识获取行为、知识分享行为有显著负相关。

(2) 团队反思的直接影响与调节效应

影响知识活动行为的跨层次分析结果表明, 团队反思作为团队层次变量会对个体层次的知识获取与知识分享行为产生显著正向影响, 在反思水平较高的团队中, 员工的知识获取与知识分享行为要显著高于反思水平较低的员工。本文的实证研究结果还表明, 团队反思除了

具有直接影响效应外，还会在不同程度上调节目标取向与知识活动行为间的关系，我们根据罗胜强等<sup>[46]</sup>的做法，画出调节作用图。

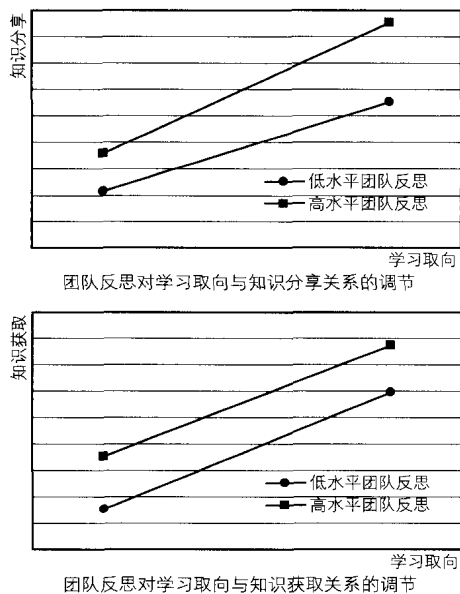


图2 团队反思在学习取向与两种知识活动行为之间的调节作用

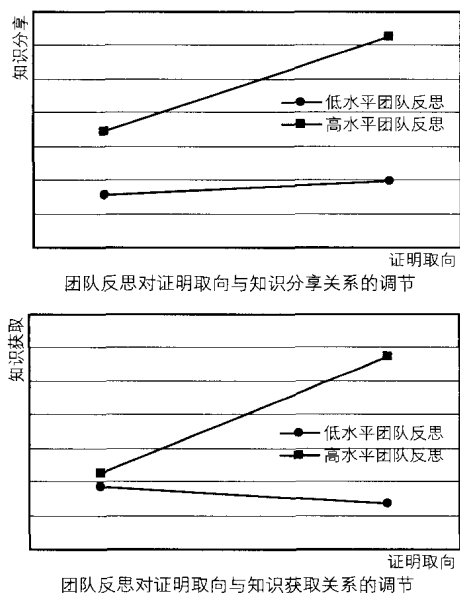


图3 团队反思在证明取向与两种知识活动行为之间的调节作用

①团队反思对学习取向与知识活动行为之间关系的调节效果如图2所示。知识员工学习取向对知识获取行为有显著正向影响，但这种正向关系在不同团队内高度相似，两者之间关系不会因团队反思水平而变化；学习取向对知识分享行为有显著正向影响，且团队反思可以

增强这种影响效应。

②团队反思对证明取向与知识活动行为之间关系的调节效果如图3所示。在团队反思水平较低的情况下，知识员工证明取向与知识获取行为的关系不显著，而在反思水平较高的团队情境下，证明取向对知识获取行为具有显著的正向影响，这说明团队反思可以增强证明取向对知识获取行为的正向影响效应；另一方面，证明取向对知识分享行为具有显著正向影响，且团队反思可以增强这种影响效应。

③团队反思在回避取向与知识活动行为之间关系的调节效果如图4所示。知识员工回避取向与知识获取行为及知识分享行为均具有显著负向关系，但在反思水平较低的团队情境下，回避取向与知识获取行为及知识分享行为的负向相关非常明显，而在反思水平较高的团队情境下，回避取向与两种知识活动行为的负向相关程度则较低，可见高水平的团队反思可以在一定程度上削弱回避取向与知识获取及分享行为的负向关系。

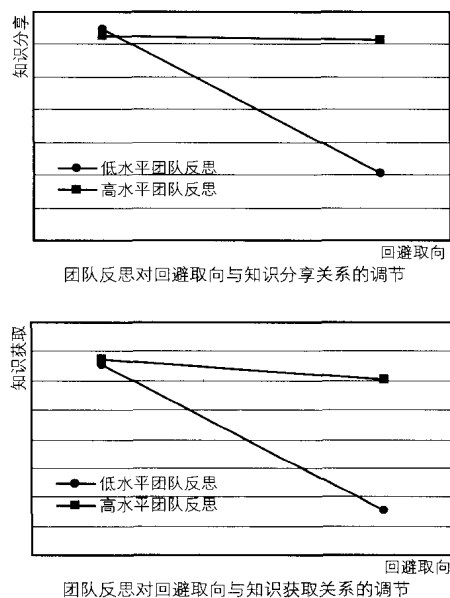


图4 团队反思在回避取向与两种知识活动行为之间的调节作用

## 2. 实践意义

首先，在知识团队创建与管理的过程中需要关注团队成员的目标取向。由于知识员工学习取向水平与其知识获取及知识分享行为具有正向关系，因此，企业在招聘知识型员工时，要吸引高学习取向的员工，为提升团队知识整合与积累水平提供条件。然而，如果知识团队中现有部分员工为证明取向时，虽然这些员工仍具有一定的获取知识与分享知识的意愿，但他们在工作过程中急于达成目标并表现自己，团队主管应该采取有效措施，健全和完善内部规范，加强对员工的引导，实现个人目

## 主题文章

标与团队目标一致, 以实现个人与团队的双赢; 如果知识团队中现有部分员工为回避取向时, 由于这些员工害怕接受挑战, 获取并分享知识的动机不强, 团队合作的意识比较薄弱。为此, 团队管理者需要关心团队成员的学习与成长, 鼓励员工积极建言, 并建立和维护团队成员之间的互利合作关系。

其次, 知识团队的管理者需要鼓励团队成员集体反思, 并要重视目标取向与团队反思的组合效应。对于学习取向的知识员工而言, 由于他们接受新挑战的动机比较强烈, 非常重视长远的能力发展, 这往往使其在反思水平不同的团队情境下都能积极地获取知识, 所以集体反思活动并不能改变学习取向员工在知识获取上的表现, 但是通过团队反思可以促进学习取向的员工在知识分享行为上的表现; 对证明取向的知识员工来说, 如果他们感知到整个团队是在鼓励成员积极参加集体反思活动, 他们的成绩证明动机则会转化为进行积极知识活动行为的努力, 从而显著促进他们知识获取与知识分享行为; 对于回避取向的知识员工而言, 更需要在其团队内部积极开展反思活动, 由于高回避取向的知识员工倾向于在集体反思活动中避免得到负面的评价, 因此团队反思活动一定程度上降低了回避取向员工不从事知识活动的意愿。具体而言, 管理者为促进团队成员的集体反思, 可以通过鼓励知识员工重视审视目标, 反思工作方法和程序, 讨论并完善团队的沟通方式, 并促进员工相互合作, 从而在知识团队内部建立一种鼓励集体反思的氛围。

### 3. 研究不足与展望

首先, 本文中知识活动行为采用自评方式进行测量, 从而有可能造成社会愿望偏差, 未来研究可以考虑采用他评的方式测量知识获取行为与知识分享行为。其次, 除团队反思外, 还可能其他团队因素会对知识活动行为产生直接影响, 或者干扰目标取向对知识活动行为的影响, 未来研究可以考虑采用团队领导方式等变量, 分析其对知识活动行为的直接影响及其对目标取向与知识活动行为间关系的调节效应。

## 参考文献

- [1] Barney, J. B.. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [2] Dweck, C. S.. Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist*, 1986, 41(10): 1040-1048.
- [3] Dweck, C. S., Leggett, E. L.. A Social-cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 1988, 95(2): 256-273.
- [4] Payne, S. C., Youngcourt, S. S., Beaubien, J. M.. A Meta-an-

- alytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 128-150.
- [5] West, M. A.. Reflexivity and Work Group Effectiveness: A Conceptual Integration. In West M A.(Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, England: Wiley, 1996.
- [6] Townsend, P. L., Gebhardt, J. E.. *How Organizations Learn: Investigate, Identify, Institutionalize*. ASQ Quality Press, 2007.
- [7] Klein, K. J., Dansereau, F., Hall. R. J.. Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*, 1994, 19(2): 195-229.
- [8] Drucker, P. F.. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business. 1993.
- [9] Rogers, E.W.. *Cooperative Knowledge Behavior in High Tech Organizations: Examining the Relationship between Employee Perceptions of the Employment Game, Cooperative Knowledge Behavior, and Firm Performance*. Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, 2000.
- [10] Neuman, G. A., Wright, J.. Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3): 376-389.
- [11] McCrae, R. R., Costa, P. T.. An Introduction to the Five-factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 1992, 60(2): 175-215.
- [12] 路琳, 梁学玲. 知识共享在人际互动与创新之间的中介作用研究. *南开管理评论*, 2009, 12(1): 118-123.
- [13] Okhuysen, G., Eisenhardt, K. M.. Integrating Knowledge in Groups: How Simple Formal Interventions Enable Flexibility. *Organization Science*. 2002, 13(4): 370-386.
- [14] Lewis, K.. Knowledge and Performance in Knowledge-worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. *Management Science*. 2004, 50(11): 1519-1533.
- [15] Hendricks, P.. Why Share Knowledge? The Influence of Ict on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 1999, 6(2): 91-100.
- [16] Cohen, W., Levinthal, D.. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1): 128-152.
- [17] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M.. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [18] Janz, B. D., Prasarnphanich, P.. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-centered Culture, *Decision Sciences*, 2003, 34(2): 351-384.
- [19] Button, S. B., Mathieu, J. E., Zajac, D. M.. Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 67(1): 26-48.
- [20] VandeWalle, D.. Development and Validation of a Work Do-



- main Goal Orientation Instrument. Educational and Psychological Measurement, 1997, 57(6): 995-1015.
- [21] Klein, H. J., Noe, R. A., Wang, C.. Motivation to Learn and Course Outcomes: The Impact of Delivery Mode, Learning Goal Orientation, and Perceived Barriers and Enablers. Personnel Psychology, 2006, 59(3): 665-702.
- [22] Elliot, A. J., Harackiewicz, J. M.. Approach and Avoidance Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Mediational Analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 70(3): 461-475.
- [23] Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K. K.. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. MIS Quarterly, 2005, 29(1): 113-143.
- [24] Hirst, G., van Knippenberg, D., Zhou, J.. A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. Academy of Management Journal, 2009, 52(2): 280-293.
- [25] Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J.. Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-efficacy, Performance, and Knowledge. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 497-505.
- [26] Lu, L., Leung, K., Koch, P. T.. Managerial Knowledge Sharing: The Interplay of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. Management and Organization Review, 2006, 2(1): 15-41.
- [27] Hoegl, M., Parboteeah, K. P.. Team Reflexivity in Innovative Projects. R&D Management, 2006, 36(2): 113-125.
- [28] Tjosvold, D., Tang, M., West, M. A.. Reflexivity for Team Innovation in China: The Contribution of Goal Interdependence. Group and Organization Management, 2004, 29 (5): 540-559.
- [29] Cattell, R. B.. Concepts and Methods in the Measurement of Group Syntality. Psychological Review, 1948, 55(1): 48-63
- [30] Schneider, B.. The People Make the Place. Personnel Psychology, 1987, 40(3): 437-453.
- [31] Damanpour, F.. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. Management Science, 1996, 42(5): 693-716.
- [32] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W.. Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review, 1993, 18(2): 293-321.
- [33] De Dreu, C. K. W.. Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(3): 628-638.
- [34] De Dreu, C. K. W.. Team Innovation and Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2002, 11(3): 285-298.
- [35] 张文勤, 刘云. 研发团队反思的结构检验及其对团队效能与效率的影响. 南开管理评论, 2011, 14(3): 28-35.
- [36] 林育理. 组织知识活动气候对员工知识活动行为影响之研究: 一个跨层次模式的验证. 台湾元智大学博士论文, 2005.
- [37] Kreft, I., Leeuw, J. 著, 邱皓政译. 多层次模型分析导论. 重庆大学出版社, 2007.
- [38] 王济川, 谢海义, 姜宝法. 多层统计分析模型: 方法与应用. 高等教育出版社, 2008.
- [39] Bagozzi, R. P., Yi, Y.. On the Evaluation of Structural Equation Models. Journal of the Academy of Marketing Science, 1988, 16(1): 74-94.
- [40] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.. Multivariate Data Analysis (5th ed.). New York: Macmillan, 1998.
- [41] Fornell, C., Larcker, D. F.. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 1981, 18(1): 39-50.
- [42] George, J.. Personality, Affect, and Behavior in Groups. Journal of Applied Psychology, 1990, 75(2): 107-116.
- [43] 王雁飞, 凌文轻, 朱瑜. 成就目标定向、自我效能与反馈寻求行为的关系. 心理科学, 2004(1): 204-207.
- [44] 金杨华. 目标取向和工作经验对绩效的效应. 心理学报, 2005(1): 139-144.
- [45] 柯江林, 孙健敏, 石金涛, 顾琴轩. 企业 R&D 团队之社会资本与团队效能关系的实证研究——以知识分享与知识整合为中介变量. 管理世界, 2007(3): 95-107.
- [46] 罗胜强, 姜燕. 调节变量和中介变量, 见陈晓萍, 徐淑英, 樊景立 (主编), 组织与管理的实证研究方法. 北京大学出版社, 2008.

## 注释

### ① 零模型 :

Level 1 : 知识活动行为 =  $\beta_0 + r$

Level 2 :  $\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0$

### ② 随机模型 :

Level 1 : 知识活动行为 =  $\beta_0 + \beta_1$  (学习取向) +  $\beta_2$  (证明取向) +  $\beta_3$  (回避取向) +  $r$

Level 2 :  $\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0$

$\beta_1 = \gamma_{10} + \mu_1$

$\beta_2 = \gamma_{20} + \mu_2$

$\beta_3 = \gamma_{30} + \mu_3$

### ③ 截距预测模型 :

Level 1 : 知识活动行为 =  $\beta_0 + r$

Level 2 :  $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}$  (团队反思) +  $\mu_0$

### ④ 完整模型 :

Level 1 : 知识活动行为 =  $\beta_0 + \beta_1$  (学习取向) +  $\beta_2$  (证明取向) +  $\beta_3$  (回避取向) +  $r$

Level 2 :  $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}$  (团队反思) +  $\mu_0$

$\beta_1 = \gamma_{10} + \gamma_{11}$  (团队反思) +  $\mu_1$

$\beta_2 = \gamma_{20} + \gamma_{21}$  (团队反思) +  $\mu_2$

$\beta_3 = \gamma_{30} + \gamma_{31}$  (团队反思) +  $\mu_3$

(下转第 72 页)

## 公司治理

化对管理层的监督。与他们结论不尽一致, 我们的研究结果显示, 非民营上市公司在职消费水平高于民营上市公司。值得注意的是, 非国有控股与民营上市公司是不同的概念, 前者还包括国有参股公司等。

**作者简介** 张铁铸, 上海对外经贸大学金融管理学院教授、博士, 研究方向为会计与资本市场、公司治理; 沙曼, 上海对外经贸大学金融管理学院硕士研究生, 研究方向为公司治理

### Research on Managerial Ability, Power and Perks

Zhang Tiezhu, Sha Man

School of Finance, Shanghai University of International Business and Economics

**Abstract** Perks are non-monetary benefits, relevant or irrelevant to duties, acquired by managers in performing their duties. According to principal-agent theory, if the residual claims of a company separated with its ultimate control rights, agency cost will not equal to zero. Agents do not always perform according to the maximum interests of principals. Under the established incentive and constraint mechanism, managers will adopt some kinds of behaviors that are more or less not in accordance with the interests of shareholders. Perks are dominant residual losses. According to the theory of managerial power, managers have motives to seek rents by using their power, to increase perks in except of influencing their monetary compensation. Under the circumstances of compensation regulation in state-owned enterprises and relatively lower level of managerial ability, maybe the phenomenon of consuming perks by using power is more common. In recent years, news reports on business entertainment of listed companies have raised serious concern publicly. With the mechanism of reputation, managers with strong ability do not self-stimulate themselves by perks, and they will cherish their professional career so as to get competitive compensation in the job market of professional managers. In this paper, taking Shanghai and Shenzhen main board listed companies from 2010 to 2012 as sample, we have studied the impacts of managerial ability and power on perks. The study shows that managerial ability and perks are significantly negatively correlated, and the stronger the ability the managers own, the less private benefits they will grab by perks; the managers will have access to higher level of perks as with their power increases which implies that managers have incentive to grab private benefits when their power increases; in the private listed companies, the management with strong ability are more likely to constrain the increasing of perquisite consumption resulted from the power. It helps constrain abused perks to improve the internal governance and performance evaluation mechanisms, exert distinction effect of the competitive market of internal agents and the external manager market, and play supervisory role of the news media.

**Key Words** Managerial Ability; Managerial Power; Perks

(上接第 41 页)

**作者简介** 张文勤, 南京财经大学工商管理学院副教授、博士, 研究方向为组织行为; 孙锐, 中国人事科学研究院副教授、博士, 研究方向为人力资源管理

### Effect of Goal Orientation and Team Reflexivity on Knowledge Activities Behavior

Zhang Wenqin<sup>1</sup>, Sun Rui<sup>2</sup>

1. School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics; 2. Chinese Academy of Personnel Science

**Abstract** Effective teams are important cornerstones of successful organizations engaged in knowledge activities, especially for those operating in dynamic environments. Based on the Multilevel Theory and the preliminary conclusions derived from the research of goal orientation, the aim of this article is to propose and verify a theoretical model about the relationship among goal orientation, team reflexivity and knowledge activities. At individual level, we examine the relationship between 3-factor individual goal orientation and knowledge activities behavior. At cross level, we also examine whether team reflexivity can affect knowledge activities behavior, then analyzed whether team reflexivity has a moderate effect between individual goal orientation and knowledge activities behavior. This study investigates 116 teams, including 601 team members. We used hierarchical linear models to analyze data at different hierarchical levels. Learning orientation was positively related to knowledge acquisition and knowledge sharing; whereas proving orientation showed no significant relationship with knowledge acquisition, but was positively related to knowledge sharing; and avoiding orientation was negatively related to knowledge acquisition and knowledge sharing. Empirical results of Hierarchical Linear Modeling show that (1) team reflexivity can significantly affect knowledge activities behavior (2) team reflexivity can significantly moderate the relation between knowledge sharing and learning orientation; (3) team reflexivity can significantly moderate the relation between knowledge activities behavior and proving orientation; (4) and team reflexivity can significantly moderate the relation between knowledge activities behavior and avoiding orientation. These findings highlighted the necessity of study on goal orientation in team and multilevel model. And some implications can be drawn from this study. First, the research suggests to the leaders of knowledge teams that they should incorporate measures of learning orientation into the employee selection process. Second, the study suggests that the team leaders promote the team reflexivity in the interest of improving knowledge activities behavior. Limitations and suggestions for future research and practice are discussed.

**Key Words** Goal Orientation; Team Reflexivity; Knowledge Acquisition; Knowledge Sharing; HLM