



发展生态工业与企业知识员工激励探析

宁波市委党校 王凌

业发展之路，是企业今后发展的必然选择，同时对企业内部的人力资源管理特别是对企业知识员工的激励管理也提出了新的更高的要求。

1. 发展生态工业必须加强对企业知识员工的激励管理

发展生态工业需要在加强宣传、增强企业认识的基础上，提高企业发展生态工业的技术水平，包括在企业中推广应用工业生态学，大力创新信息管理和决策支持技术，进一步建立工业生态系统仿真和决策支持，进行环境经济多目标规划，并推行清洁生产，制定相关产品标准和清洁生产审核办法等，从而使企业遵循生态经济规律，自觉地采用综合利用资源的无废料工艺，并通过一系列技术改造，使企业运行过程中的物质流、能量流、信息流和价值流从不合理逐步趋向合理，使企业逐步走向无废料生产的轨道。

应该看到的是，企业发展生态工业所需要的这些种种技术归根到底是人创造的。而当今已步入知识经济时代，知识、智力、无形资产无所不在，知识员工作为知识的载体自然成了企业发展的关键力量和竞争的焦点。企业能否提高相关技术水平以顺利推进生态工业的发展，在今后的竞争格局中能否取得持续成功，关键在于企业知识员工价值能否得以实现。因此，如何更好地激励知识员工以充分发挥其才能已经成了新形势下企业推进生态工业发展必须要解决的重要课题之一。

2. 新形势下企业知识员工的概念和特征

“知识员工”这一名词是美国学者彼得·德鲁克1956年提出的，认为是“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。其后，彼得·德鲁克（1998）改进了这个概念，他重新定义的知识员工是指，一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作的效率，另一方面知识员工本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。从最初的概念看，当时他指的更可能是某个经理或执行经理，而从改进后的概念理解，知识员工概念实际上可以涵盖到大多数白领以及专业技术人员。随着经济社会的发展，当前企业知识员工所涵盖的外延在不断扩大，从当初的特指某个群体，到现今大多数白领及拥有特殊技能的蓝领型人员。应该说，一方面与这一领域研究的不断深入息息相关，另一方面也与随着知识经济时代的到来，越来越多的日常工作已经带有了浓重的“知识工作”的色彩有关。人们工作的知识含量已在迅速提高。基于此，本文认为：企业知识员工是指掌握了知识和技能并运用知识技能进行创新性工作，创造出比一般员工更多财富的人员，在企业实际中往往包括：白领型的科技人员、管理人员，和层次较高的具有一定技能的蓝领型的市场销售人员、制造业技术人员。其主要特征可以归纳为以下几方面：

（1）知识性。这是知识员工的本质特点。知识员工大多受过系统的专业教育，具有较高学历，掌握一定的专业知识和技能；同时由于受教育水平较高的缘故，知识员工大多具有较高的个人素质，如开阔的视野，强烈的求知欲，较强的学习能力，广泛的知识层面以及其他方面的能力素养。

（2）独立性。知识员工具有较强的自主意识，一般员工都有独立自主的要求，而能力越强的员工，通常独立自主从事某项活动的意识越强。他们往往还有非常独立的价值观和心理取向，需求和激励都有一些与众不同之处。知识员工不仅不愿意受制于现有条件的约束，甚至无法忍受远处上司的遥控指挥，而更强调工作中的自我引导。

（3）创造性。知识员工之所以重要，并不是因为他们已经掌握了某些秘密知识，而是因为他们具有不断创新有用知识的能力，而这正是企业发展生态工业所迫切需要的。这同时也决定了知识员工通常具有较高的需求层次，往往更注重自身价值的实现，更强调工作中的自我引导。为此，他们很难满足于一般事务性工作，而更热衷于具有挑战

性、创造性的任务，往往在工作中对各种可能性做着最大的尝试，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智。他们把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式，不愿俯首听命，任人驾驭。

(4) 流动性。知识经济时代企业最有价值的资产是人们的知识、技能和不断创新的能力，而这一资产却存在于知识员工的头脑之中，企业对此难以控制。由于企业之间不断发生着激烈的竞争，出于对自己职业感觉和发展前景的强烈追求，知识员工的流动成为普遍现象。知识员工自主独立性很强，为体现自己的价值，一旦原单位不能满足，他们就会流动到适合自己兴趣、爱好和专长能发挥的地方。由于他们具有“知识资本”，所以，他们可以独立于组织之外而获得聘用，实现个人价值，建立个人的声誉和地位。为此，出于满足自我的实现，他们会有较高的选择权和频繁流动的欲望。

(5) 复杂性。复杂性指的是劳动的复杂性。首先，知识员工的劳动过程复杂。知识员工从事的工作主要是脑力劳动，依靠大脑而非体力劳动，是大脑复杂的思维过程，较少受时间和空间的限制，也没有确定的流程和步骤，劳动过程难以控制。其次，知识员工的劳动考核复杂。第三，知识员工的劳动成果复杂。他们的工作并没有固定的流程和步骤，其他人很难知道应该怎样做。因此，很难根据他们的行为识别出他们所付出的汗水劳动，企业难以对他们实现有效监督与直接控制；而且知识员工从事的工作极大程度上是依赖自身智力的投入，产品往往是无形的，也很难准确计量。许多成果的产生，往往是众多知识员工集体智慧和努力的结晶，难以分割，有时候考核个人绩效比较困难。因此劳动的成果一般难以计量。

(6) 需求多样性。根据马斯洛 (Abraham Maslow) 的需要层次说和知识员工的特点来看，知识员工的需要主要集中在尊重和自我实现等较高层次上。但许多人力资源管理专家也认为，金钱无疑仍是重要的激励因素。知识管理专家玛汉·坦姆什以大量实证研究发现，知识员工注重的四个激励因素及其比重依次为：个体成长 (34%)、工作自主 (31%)、业务成就 (28%) 和金钱财富 (7%)。这是由于知识员工货币收入的需求基本得以满足，而知识员工在人力资本方面进行大量投资，掌握了更为先进知识和技能，有一种强烈的愿望和冲动，要把所学知识和技能转为现实生产力，实现自身的社会价值。在工作方面知识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、对个体和企业的成长有着持续不断的追求，他们要求给予自主权，使之能够以自己认为有效的方式进行工作，并完成企业交给他们的任务。另外在知识员工看来，薪酬并不单单意味着劳动付出的回报，在某种程度上更是衡量自我表现价值的尺度，它标志着一个人在企业或社会上的地位。因此目标实现后，他们还需要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。

由于知识员工的上述特点，因此在对其进行管理和激励时就具有复杂性。只有对症下药，采用符合知识员工特征的措施，才能获得应有的激励效果，以实现其价值，提高企业技术水平，顺利推进生态工业的发展。

3. 新形势下如何更好地激励企业知识员工的几点思考

要对知识员工进行有效的激励，关键在于把握知识员工的激励因素。就整体而言，他们有着发挥专长、成就事业的追求，渴望看到成功，并得到社会的认可和尊重；他们具有不断创新能力，常常把攻克难关看作一种乐趣，内容丰富又有挑战性的工作能对他们产生巨大的动力。由此推测，他们的主导需求也同样集中在尊重和自我实现较高层次上。当然，他们的成长离不开具体的工作环境，因此，改善工作环境同样是一项非常重要的内容。与此同时，具体工作的内容与性质，包括工作的自主性、挑战性及其随之带来的成就感等情况如何，在很大程度上决定着能否诱发其内在的动力。另一方面，当然始终不能忽视外在报酬因素的影响。这里，不仅仅是表现为金钱等直接货币化报酬，还包括非金钱形式的各种报酬。根据以上分析，企业知识员工激励因素应与内在报酬、工作环境、工作内容与性质、外在报酬以及这四大方面相关细化因素有关 (图1)。

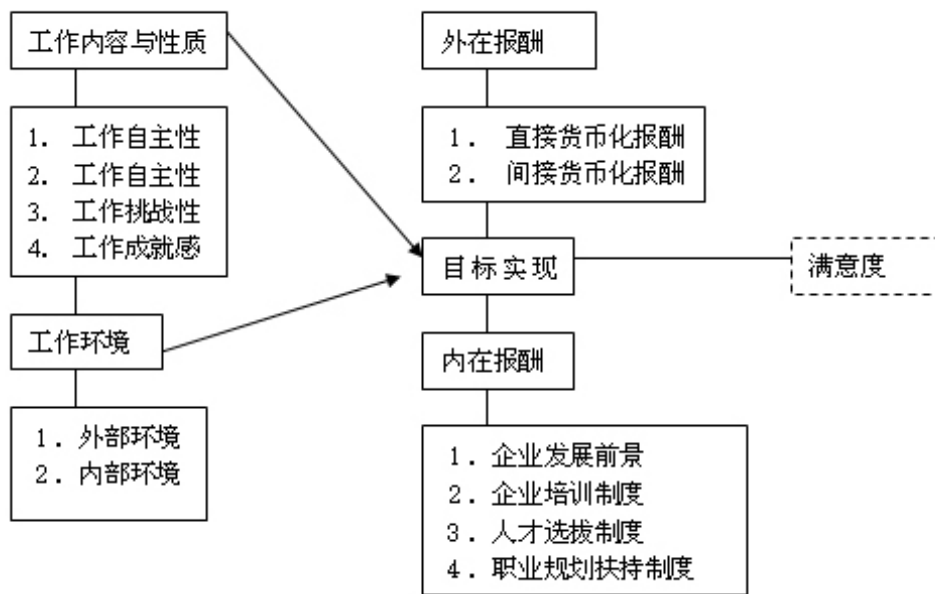


图1 企业知识员工激励因素结构模型

据此，针对新形势下如何更好地激励企业知识员工提出以下几点看法与建议。

3.1 提供多种升迁和培训的机会，创造知识员工成长和发展的空间

企业应根据自身的实际情况，关注知识员工的职业生涯发展，帮助他们设定职业生涯目标，进行岗位设计，制定具体的行动计划和措施，营造企业与员工共同成长的组织氛围；并根据员工的兴趣、特长和企业的需要制定相应的培训计划，通过参加高质量的研讨会和培训班，不断更新员工的知识和技能，努力提高员工的能力，为知识员工提供充分发展的空间和机会，让知识员工能够清楚看到自己在企业中的发展前途，让知识员工与企业结成长期合作的伙伴关系。另一方面，应针对不同职系的人员建立多种晋升通道，使员工有充分发挥的空间；确保不同职务通道人员职责划分清晰，几种专门职务晋升通道有相同和平等之晋升机会，各类通道中的同一级别享受同等的基本待遇，考虑企业需要、知识员工个人实际情况及职业兴趣，知识员工在不同通道之间有转换机会。

3.2 加强企业文化建设，完善企业的道德观和价值观

道德观和价值观决定了如何决策，怎样对待知识员工以及知识员工怎样对待别人，业务如何开展等。道德观和价值观确立了企业的特征和道德规范，同时也构成了企业的特有文化。当知识员工感到自己的价值取向和企业文化中的价值取向存在较大差异时，离开企业的可能性就会比较大。而如果企业能够加以有意识的引导，利用企业精神、企业价值观、企业理念、企业使命与宗旨去整合，就可以使知识员工的这种文化内驱力指向企业目标，这将是一个巨大的动力。所以，企业必须在尊重知识员工个性的基础上创立一种每个知识员工都能接受的企业文化，尤其表现在对未来的规划、价值观等方面。当知识员工理解了这些原则之后，面对问题，他们就不必先请求上级主管的价值判断，而是能够独立地思考并做出正确的决策，从而加快了企业的决策过程，提高了工作效率。

3.3 加强企业内部的信息沟通，促进共同理解与合作

通过沟通来增进了解，消除分歧，统一认识，加强团结，是确保知识员工心理感受不失衡的关键。因此，应广泛开展企业内部知识员工之间的多向沟通。一方面是进一步加强企业信息化建设。通过构建与丰富企业内部网站、完善企业内部刊物等途径，积极开拓知识员工倾吐心声和发表建议的园地，并及时发布诸如企业目标实施、经营状况、发展前景和知识员工的阶段性工作任务、劳动纪律、工资福利政策等综合信息，使知识员工及时了解与他们利益有关的各种问题；另一方面是以民主生活的方式，进行知识员工间的意见沟通。

3.4 提供有利于创新的工作环境，创造有意义的工作

在工作设计时应考虑知识员工的个人意愿和特性，创造有意义的工作，加强工作本身对知识员工工作挑战性与工

作成就感的满意程度。相应的，工作规划、工作的职责范围、工作的业务流程都需要进行调整，转变工作定义，进行以知识员工为中心的包括工作丰富化、工作扩大化的工作再设计，提供可伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点，使他们更有效地安排工作与闲暇，从而达到时间资源的合理配置，满足他们自主性、独立性的需求。实践中可考虑一是通过轮岗进一步发掘个人潜能，实现人和岗位的最佳配置。二是通过在工作中加入新的内容，让知识员工对工作感兴趣，从而激发他们固有的聪明才智去解决问题。

3.5 提供有竞争力的薪酬激励制度

薪酬的实质是企业对员工贡献的一种补偿。企业在制定薪酬激励政策时要体现“两个公平”原则：对外要保证企业的薪酬水平与城市区域内和行业内其他类似企业相比具有竞争力，实现“外部公平”；对内要保证员工的薪酬水平要体现个人岗位价值、工作能力、工作绩效等付酬因素，实现“内部公平”。因此，薪酬制定要全面考虑知识员工对企业的各种贡献，即包含两部分内容：知识员工所处的岗位本身对企业的价值和该知识员工在该岗位上为企业创造的价值。结合新形势的发展，建议企业构思实施以下三种方法：一是股票期权激励法。股票期权是国内外应用最广泛的一种前瞻性的激励机制，只有当企业的市场价值上升的时候，享有股票期权的人方能得益，股票期权使雇员认识到自己的工作表现直接影响到股票的价值，从而与自己的利益直接挂钩。对于一些成长性好、有管理效率提升空间的企业而言，更有条件在股票期权实施中向知识员工倾斜，让知识员工占有一定剩余索取权和剩余控制权，使其对自己行为的后果负责，享受自己努力工作的成果，这会起到极大的激励作用。二是荣誉激励法。按照精神激励与物质奖励相结合的原则，建立富有企业特色的荣誉称号和相应的奖励制度，规范各种称号、待遇和奖励形式。明确荣誉表彰奖励的范围、标准、形式和程序，并利用企业内外宣传形式，充分展示荣誉的精神价值，提升知识员工在企业中的地位，加大荣誉激励力度，发挥荣誉表彰激励的鼓舞性、广泛性和持久性作用，培养知识员工的成就感、荣誉感、归属感。三是丰厚薪酬激励法。知识员工是同业竞争对手争夺的对象，企业应当不拘一格，为知识员工提供丰厚的薪酬。这里，知识员工薪酬不仅应比本企业的普通员工高，而且还应不低于人才市场上该岗位水平。

应该看到，不同性别、不同工作年限对激励因素看重程度是存在差异的。因此，相同的激励措施对于不同的个体，激励效果也不尽相同。即便同一位知识员工，在不同的时期或环境下，也会有不同的需求。调查发现，比如对男性来说往往赋予挑战性工作激励效果就比女性好，对同一位员工，在5-10年工作年限的知识员工，往往提供个人发展机会就要比其他知识员工要好。又如年轻员工比较重视拥有自主权及创新的工作环境，中年员工比较重视工作与生活的平衡及事业发展的机会，年龄较大的员工则比较重视工作的稳定性。由此可见，激励因素主要取决于企业知识员工内在的感受，这就要求企业在设计激励机制时一定要考虑到企业的特点和员工的个体差异，这样才能收到最大的激励效力，也才能进行更好的知识员工管理，实现其价值，提高企业技术水平，顺利推进生态工业的发展。

【参考文献】（略）

中国包装杂志社 版权所有

地址：北京市东城区东黄城根北街甲20号 邮编：100010

电话：(010)64036046 64057024 传真：(010)64036046

E-mail: zazhi@cpf.org.cn