

## 知识型员工激励模式的探究

文/黄文昌

在知识经济迅猛发展的时代，人力资本已超越了物质资本和货币资本成为最重要的生产要素，在以知识作为重要资源的企业中，知识型员工追求自主性、个性化、多样化和创新精神，知识型员工甚至可以决定企业的生死存亡，如何对知识型员工进行有效的激励成为理论界和实践界面临的一个无法回避的难题。

### 一、 职业生涯策划

美国心理学家马斯洛的需求层次理论中提出，尊重和自我实现是人的高层次需求，组织要充分了解员工的个人需求和职业生涯的发展，尽可能为其提供职业晋升的通道。美国微软公司的“职业阶梯”政策就颇有特色，针对每一位新员工列出逐级发展的所有可选择职务以及不同职务需具备的能力和经历，使员工在来到企业之初就对今后的职业发展心中有数，目标明确。这样使得员工能够形成良好的职业发展预期，尽心竭力地为组织贡献自己的力量，与组织构成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。当出现岗位空缺时，应首先考虑组织内部的优秀员工，注重从已有员工中培养、选拔优秀人才，而不是一味地从外部进行招聘，应重视知识型员工的职业生涯设计，以此为切入点，加大资本投资，使得员工自觉自愿努力发挥自己的最佳水平，以便赢得晋升机会，从而使其具备承担重任的能力和终生就业的能力。

### 二、 知识资本化制度

知识型员工知识价值的实现是知识参与经营管理的具体表现，当知识作为资本投资于企业经营过程中，就已经完成了知识资本化的转变，在企业或组织建立知识资本化激励制度，有条件的以股权形式分配给员工不同比例的股票；对有核心知识能力的员工以技术入股的方式给予技术价值的承认；对管理型员工则可用管理入股的形式鼓励其工作积极性。将知识管理与技术员工的价值赋予与资本同样的价值，对知识型员工实行知识资本化激励制度，有利于激励知识型员工对知识的创新能力的发展，特别是有利于核心技术人员潜心研究专业技术，增强企业和组织的核心竞争力，同时对企业资本规模的迅速扩大和知识资产的升值有巨大的推动作用。

### 三、 弹性工作制度

弹性工作制度主要是指取消对员工固定的每周五天上班每天八小时工作制的限制，员工在确保完成工作任务的前提下，可以有更多的可供自由支配的时间和工作的灵活性。它包括弹性工作时间、弹性工作地点、弹性工作分摊等。具体措施包括四天工作制、灵活的时间、轮流工作等。执行四天工作日就是每周工作四天，每天十小时，而不是五日工作制中的朝九晚五，这样可以满足员工想得到更多闲时间的需要；灵活的时间就是让员工自己选择工作日程，规定员工每天或每周的工作时数，而不规定具体的上下班时间；轮流工作是让两个或两个以上的人共同从事某一项40小时工作周的工作，这就意味着公司使用兼职员工，这使得员工能够在宽松的环境中更加有效地工作，消除了员工因长期从事某种工作而导致的枯燥和单调。知识型员工工作自由度相对较高，为此就要求在工作环境，包括场所、工作时间、工作规则等制定出比较适用的标准，充分发挥知识型员工的知识创新效率。

### 四、 持续培训制度

美国心理学家克雷顿·奥尔德佛的ERG理论告诉我们每个人都有成长的需要，为了满足员工的成长需要，组织要舍得为员工投资，举行不同层次的培训，知识型员工自我实现的高层次需要，表现为个体强烈的成就感和自豪感。在培训教育过程中，公司要注意引导知识型员工把这种个人目标与企业或组织的集体目标联系在一起，正确处理好个人目标与集体目标的关系，使知识型员工树立正确的人生观、道德观、价值观，树立完成组织上目标的历史责任感和使命感，从而为他们在工作中富于进取精神、发挥知识创新的积极性提供良好的基础。培养和激发知识型员工的自我激励机制，重要的还在于对其专业知识和技术能力的培养，为了保持知识型员工持续的知识竞争因素，必须有计划、有组织、有目的、有特色地形成知识型员工的知识能力培养机制，增强知识型员工对新知识、新技术的学习吸收功能，结合员工自身的特点，适当给予其出国进修深造、职务晋升、专业技术研究等方面的机会，调动他们把握知识和技术能力的积极性和主动性。将内因和外因结合起来是提高知识型员工知识和技术更新能力，促进自身素质提高的重要途径。

### 五、 团队协作制度

组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团队意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。组织文化既是一种软性约

束，又是一种内在激励的手段，其内容包括“隐性”和“显性”两个方面。“隐性”内容体现在难以定义、难以量化，贯穿于组织战略、组织结构、人力资源等经营管理理念及活动之中，是“一支看不见的手”，短期内难以看到业绩等；“显性”内容体现在蕴含组织文化的物资载体方面，比如，工作环境、厂服、标志等，是组织文化的上在表现。

知识型员工的管理模式要以人为本，充分发挥其主动性、积极性、创造性，增强企业的凝聚力，向心力，使企业在高风险、高竞争的环境下提高生存和发展能力(作者单位：华东交通大学经济管理学院)

#### 相关链接

从心理学视角看企业奖励制度的有效性  
知识型员工职业生涯规划激励机制的探讨  
构建中国特色的人力资源会计理论体系  
对社会工作者职业化和专业化的思考  
知识型员工激励模式的探究  
农村农业生产技术人员短缺分析  
构筑知识经济时代的人力资源高地  
心理契约对知识型员工的激励价值观  
黄河三角洲地区高职人才教育发展探讨  
家族型企业人力资源管理过程中的逆向选择和道德风险

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心