

## 论知识员工的有效激励

文/周红燕 王乐生

### 一、“知识型员工”的界定

知识型员工,也称为知识工作者(knowledge worker),这一概念是由美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出的。德鲁克认为,知识型员工是“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。这是个比较抽象的概念,德鲁克当时指的是经理或执行经理人员。然而,随着时代发展,知识型员工的外延不断扩大,当代知识型员工包括掌握先进技术的生产者、信息系统设计人员、经营人员、教授、教育工作者和科学家等。他们一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作的效率,另一方面本身具备较强的学习知识和创新知识的能力,所从事的是以知识和技术的应用与创新为主要特色的生产经营活动。也就是说,知识型员工是指在一个组织之中用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值员工。

### 二、“知识型员工”的特点

#### (一)心理特点

(1)拥有实现自我价值的强烈愿望。相对一般性员工,知识型员工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,并尽力追求完美的结果,渴望充分展现个人才智,实现自我价值。

(2)拥有较强的个性。知识型员工不仅富于才智,精通专业,而且大多个性突出,具有极富个人风格的思维与行为方式。

(3)更重视成就激励和精神激励。对知识型员工而言,成就激励和精神激励的作用远大于金钱等物质激励。他们认为工作成果的质量才是工作效率和能力的证明。不仅如此,知识型员工同样注重他人、组织及社会的评价,并强烈希望得到社会的认可和尊重。

#### (二)能力特点

(1)具有较高的专业素质。知识型员工大多受过系统的专业教育,具有较高学历和较为突出的专业特长。

(2)具有突出的创新能力。创新是知识型员工最重要的特征。知识型员工从事的不是简单重复性工作,而是在不断变化的环境中发挥个人的包括专业特长在内的多方面能力,应对各种可能发生的情况,推动企业的发展。

(3)具有很高的工作自主性。知识型员工依靠自身拥有的专业知识,运用头脑进行创造性思维,并不断形成新的知识成果。因此,知识型员工表现出更强烈的自主性,更强调工作中的自我引导和自我管理。

(4)蔑视权威。专业技术的发展和信息传输渠道的多样化改变了组织的权力结构,职位并不是决定权力的惟一因素。知识型员工由于具有某种特殊技能,往往可以对其他人产生影响,因而他们并不崇尚权威。

#### (三)工作特点

(1)工作过程难以实行监督控制。知识型员工是在不确定环境中从事创造性的知识工作,主要是依靠大脑进行思维性活动,其工作过程往往是无形的和没有固定的流程和步骤的,而且可能发生在每时每刻和任何场所,具有很大的随意性和主观支配性,因此对其具体的工作过程不易监督和控制。

(2)工作成果不易加以直接测量和评价。知识型员工的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新的形式出现,而且许多知识创新和科研性成果的形成需要团队的协同合作。因此对知识型员工特别是个人的工作成果,通常无法采用一般的经济效益指标加以衡量。

#### (四)流动特点

(1)流动意愿强。知识型员工具有较强的流动意愿,不希望终身在一个组织中工作。知识型员工的高流动性,既有外部动因,也有内在动力。首先,知识经济时代对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈,知识取代了资本而成为稀缺要素,传统的“资本雇佣劳动”被“知识雇佣资本”所取代。由于人才有了众多的工作选择权,知识型员工与企业长期保持雇佣关系的可能性降低了。其次,人才流动成为人才价值增值与价值实现的一种途径。员工由追求“终身就业饭碗”转向追求“终身就业能力”,通过流动实现增值,这成为人才流动的内在动力。

(2)流动频繁。知识工作者移民比重增大成为近几年来国际人才流动的一个重要特点。据哈佛企业管理顾问公司的离职原因调查显示,“想尝试新工作以培养其他方面的特长”被列于众多原

因之首。知识陈旧周期的缩短，促进了知识工作者流动的加快。同时，许多企业不断开发企业外部的人力资源也从一个侧面加速了知识型员工的流动。

### 三、对知识型员工进行激励的有效途径与方法

针对知识型员工的特征，对其进行有效激励的途径和方式主要包括以下几个方面：

#### (一) 建立公平透明的考核机制，实行报酬结构多元化。

(1) 由于激励建立在绩效的基础上，如果绩效考核缺乏公正、透明，不能够全面考核员工的实际工作绩效，那势必使激励的对象和内容产生扭曲。组织绩效考评的标准必须根据员工的工作表现区分出员工的差异，而且要为管理人员和员工所熟知、所接受。因此，组织必须要设计和执行一个公正、合理、透明的绩效考核系统。

(2) “全面薪酬战略”。年薪制是企业高级人才收益的常见形式，但有其一定的局限性，因此企业应实行“全面薪酬战略”，即公司将支付给员工的薪酬分为“外在”的和“内在”的两大类。“外在”薪酬主要指为员工提供的可量化的货币性价值。包括我们通常的工资奖金等；“内在”薪酬则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。比如，为完成工作而提供的各种便利工具(如电脑和汽车)、培训、提高个人名望的机会(授予较高的荣誉)等。

#### (二) 管理者转换领导风格，丢掉“架子”，真正尊重知识型员工

知识型员工具有独立的思考能力，有自己的价值观和抱负，而由于其强烈的个性以及某种程度上的“骄傲”心理，使得知识型员工十分厌恶那些企业里的“官僚分子”。在这种情况下，明智的方法是管理者放下本就不该存在的“架子”，与知识型员工平等对话，真正实现知识型员工十分看重的“民主”与“平等”。

#### (三) 培养企业与员工合作伙伴关系

(1) 积极创造个体发展空间。企业不仅仅要为员工提供一份与其贡献相称的报酬，使其分享到自己所创造的财富，而且要充分了解员工的个人需求和职业发展意愿，根据自己的职位资源，为其提供适合其要求的上升道路，给员工创造个体的发展空间，给员工更大的权利和责任。

(2) 鼓励他们参与管理决策，并经常委以重任。企业承认知识型员工在企业中的地位，能够对知识型员工产生持久的激励效应。比如，知识型员工参与管理决策的具体过程、委以重任、安排富有挑战性的工作等激励方式都能在一定程度上满足知识型员工的自主权要求，激发其内在潜力，使之焕发出巨大的创造性。

(3) 建立自我管理式(SMT, Self Management Team)团队。知识型员工的工作是复杂的思维活动，难以通过身体的外在表现来感知其劳动的状况，脑力性的劳动不受时间和空间的限制，因此给予员工更大的自主性和宽松的工作环境有利于员工的创造性活动，也使员工有一种被信任感和成就感。而通过建立自我管理式团队，为团队提供其创新活动所需要的资源，并利用信息技术来制定其认为最优的工作方法，建立自我管理正式组织及非正式组织，就可以很好的实现知识型员工的自主性。

(4) 加强员工的培训与教育。由于科技发展高速化、多元化，大部分知识型员工发现，知识与财富成正比例增长，而知识陈旧速度的加快使其必须随时对自身进行知识更新。因此他们非常看重企业是否能提供知识增长的机会。在知识型员工更加注重个人成长的需求前提下，企业应该注重对员工的人力资本投入，健全人才培养机制。许多知名的公司每年不惜花费数百万甚至上千万美金用于员工的培训。

(5) 营造一个充分沟通、信息知识共享的环境。建立一个信息知识共享的电子化互动平台，使知识型员工能够自主方便地了解到各种所需的信息和知识，一方面增加了知识型员工的知识积累，另一方面加强了员工之间、员工与管理者之间的交流。

(6) 知识型员工工作自由度相对较高，为此就要求尽量为他们创造一种比较宽松的工作环境，包括工作场所、工作时间、工作规则等，制定出比较适用的标准，充分发挥知识员工的知识创新效率。例如，微软公司为员工创造“家”的感觉。在微软，每位员工都有自己一间单独的办公室，在里面工作的时候可以听音乐，调整灯光，可以在墙壁上随意贴自己喜欢的海报或在桌上摆置喜欢的东西，让办公室像自己的一个家。

(四) 树立正确的人力资源管理意识，实现真正的人力资源管理。传统人事管理职能只是其全部工作的一小部分，人力资源管理的根本目的和最终目标是帮助企业吸引、培养优秀的人才。

(1) 实施内部流动制度。某些知识型员工本身就有较强的流动倾向，其流动具有某种必然性，他们或者是由于对原有工作失去兴趣，或者是想尝试新工作以培养新技能。实施内部流动制度，使知识型员工自身的经验和能力不为企业结构和特定工作所限制，使之能从事内容、要求不同的工作，避免单调重复和枯燥，实现知识分享及相互合作，更有利于知识型员工职业发展，减少离职倾向。

(2) 处理好对知识型员工的激励和对普通员工激励的关系。重视对知识型员工的激励，并不意味着对普通员工就漠不关心。在拉开二者薪酬差距的同时，企业要坚持报酬与绩效挂钩原则，综合考虑企业和员工的“刚性”，协调好对两方面员工激励的关系，尽可能做到公平。

(3) 对知识型员工“适当的宽容”。知识型员工并非完美无缺。相反，许多知识型人才因个性强烈而可能发生行为失误。对知识型员工实行宽容式管理，就应当允许他们犯错误。实践证明，容忍犯错误的态度给予了知识型员工最大的心理宽容度，增进了员工对企业的信赖和忠诚感，宽容给员工以无形的压力，也有助于其创造性潜力的发挥。

#### (五) 塑造企业文化，培养企业凝聚力。

由于知识型员工在生活方面更重视质量，因此满足员工日益增长的精神生活需要是企业留住人才的另一项措施。企业文化是一种软性的凝合剂，它通过在企业中建立共同的价值观来强化员工之间的合作、信任和团结，培养亲近感、信任感和归属感，形成企业巨大的向心力和凝聚力。作为有远见卓识的企业领导者，必须在企业中建立一种具有长久影响力的精神支柱，形成一种洞悉环境因素变化以及这种变化对企业影响的“内在机制”。通过企业文化的影响使员工愿意为实现企业的目标而不断进取（作者单位：青岛理工大学）

#### 相关链接

宽口径厚基础，培养专策划多技能的广告人才  
基于行为动力结构的知识型员工薪酬激励机制  
企业全员会计培训的现实性思考  
人力资源绩效评价方法研究  
论知识员工的有效激励  
人力资源成本控制问题研究  
企业人力资源部门冲突管理探析  
也谈人力资本的长期投资——员工培训  
深化职业教育改革 培养现代企业人才  
智力型团队激励薪酬的“二次分配”机制研究  
浅谈我国人力资源开发与管理面临的问题及对策

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