

知识员工激励机制问题分析及策略建议

文/刘文斌 戴志敏

一、企业知识型员工的特点

知识员工主要是指在工作过程和结果上主要以脑力劳动的投入和产出为特征的工作人员。本文研究对象为高科技企业中的技术人员和管理人员，他们是典型的知识员工。

知识员工的特点如下：

1、自身特点：

(1)、对知识的垄断性；(2)、对知识持有的外部性；(3)、学习欲望强烈，具有较强的学习能力；(4)、创新意识强，具有创新精神；(5)、蔑视权威、崇尚平等；

2、工作（职业）特点：

(1)、以脑力劳动为主；(2)、工作过程难以监督；(3)、劳动成果难以量化和精确测评。

3、对工作需求（职业选择）的心理特点：

(1)、高自主性(2)、高独立性；(3)、高流动性；(4)、高自我价值感。

国内专家对我国企业员工的激励因素进行了大量实证研究，发现，非知识员工关注的主要激励因素重要程度依次如下：有保障和稳定的工作、工资报酬与奖励、公司的前途、其它激励因素包括：有挑战性的工作；晋升机会；有水平的领导；良好的工作环境等。但是，我国高科技企业知识员工在需求方面有以下特点：

(1)、格外关注个人成长；

(2)、金钱财富是另一项重要因素；

(3)、在尽力创造业务成就的同时，也追求工作上的自主性。

以上特点是我们下文分析高科技企业知识员工激励机制的出发点。

二、我国高科技企业员工激励机制存在的问题与原因分析

目前，我国许多企业正在努力完善知识员工激励机制，但是由于受到相关体制的制约，许多激励措施难以发挥效用，阻碍了我国企业加快科技员工激励机制的建设和完善的步伐，其主要表现为以下问题：

1、企业对科技员工激励重视不够

企业对科技员工的重视程度取决于企业经营者在技术创新与产品创新方面的动力大小。正是由于企业经营者在技术创新动力与需要方面的差异造成了企业在重视科技员工程度上的差异，也导致了企业在激励科技员工方法及其效果方面的明显不同。

究其原因，从企业内部看：一方面是由于许多企业的生产率不高、产品技术含量低、主观上对科技员工在技术创新方面的作用认识不足；另一方面许多企业由于种种原因而造成经营困难客观上难以采取有效的措施来激励他们的科技员工。有的企业即使建立了科技员工激励机制，但缺少理论的指导和科学方法的研究，在激励方法和措施方面不科学，使激励难以达到预期的效果。

从企业外部看：我国许多地方政府和部门的思想还不够解放，对技术创新的重要性认识不足，导致对科技员工的作用认识不足；有些地方虽然制定了一些相关的政策和条文，但不注重实施。

2、科技员工市场机制不完善

科技人才市场机制的不完善主要体现在科技员工价格信号机制和市场配置机制两个方面。

科技员工价格信号机制问题表现为：科技员工价格信号机制的缺乏和现有科技员工价格信号不能反映科技员工的价值。由于科技员工的价值更多地与其所拥有的技术成果、技术创新的水平以及技术创新的管理绩效紧密相连，因此，在科技员工价格信号机制仍不完善的情况下，科技员工识别有相当难度。同时，企业在判断市场平均价格水平方面的成本较高不利于企业有效确定有竞争力的工资水平。

科技员工市场配置机制问题表现为：科技员工配置机制与配置中介不健全。目前科技员工，特别是技术创新员工的特殊性，一般不进入普通劳动力市场，而我国科技员工市场建设，尤其是专门的科技员工市场建设方面还有不完善的地方，有些地方根本就没有科技员工市场使科技员工的流动和配置障碍重重，无法达到科技员工资源优化配置的效果。许多地区的科技员工中介机制不完善，有的中介机构运作不规范有的甚至用欺诈的手段，大大地影响了企业引进科技员工和科技员工流动的积极性。

3、许多激励措施的效果不佳

由于我国社会主义市场经济体制还不完善，使得我国激励科技企业员工的许多措施在实施中很难达到预期的效果。

我国许多企业正在运用股权分享的激励方法，但这种方法的激励效果受到我国证券市场的不规范和相关法律不完善的制约。股权分享激励要依赖于一个高度有效的证券市场，市场的股价应完全能反映上市公司的经营业绩、成长性和发展潜能。而现阶段我国证券市场还极不规范，股价并不完全反映公司的质量。

目前许多企业采用的高工资激励措施，在激励效果方面也受到了我国科技员工市场价格机制的约束，同时，也受到税收制度的影响。在个人所得税方面，主要表现为对于科技员工的特殊性考虑得不够。科技员工的培养具有持续时间长、人力资本投资大、部分产品或者技术创新风险大、脑力劳动量大且复杂等特点。这种复杂劳动与简单劳动不是简单的倍数关系，有时甚至是难以衡量与比较的，因此当他们利用个人长期持续的人力资本投资获得技术创新成功的时候，他们的收入实际上是过去长期的人力资本投资的回报。回报期的长短受外部知识更新与技术更新的影响，对掌握高精尖技术的人才来说，其知识贬值速度更快，知识有效期更短。

三、知识员工的激励措施

有效的知识员工激励策略需要具备以下特征：

(1)、在激励重点上，对知识员工的激励不再以金钱刺激为主，而是以个人成长、金钱财富与业务成就相结合进行综合性激励；

(2)、在激励的方式上，强调的是个人激励、团队激励和组织激励的有机结合；

(3)、在激励时间效应上，把对知识员工的短期激励和长期激励结合起来，强调激励手段对员工的长期正效应。

一套有效的知识员工激励策略至少应当包括工作激励、组织激励、报酬激励、文化激励以及知识共享等五个方面。

1、工作激励 - 设计有意义的工作

如何设计有意义的工作呢，我们从以下几方面着手：

(1) 认清知识工作的含义。知识工作是那些要求员工具备智力输入、创造力和权威来完成的工作。知识工作的成果具有无形性、中间性的特点，知识工作更需要员工的相互合作，同时知识工作过程难以观察。

(2) 衡量知识工作设计好坏的尺度：知识工作要具有生产力，同时要使员工能有所成就感。

(3) 界定任务。设计知识工作必须以界定任务为出发点，但任务并非显而易见，这需要管理者和知识员工的相互协助才能完成。必须考虑以下问题：一是所有的任务都必须从公司的使命和目标中衍生出来；二是了解每一员工的优点和长处，在配置任务时真正做到用人所长。

(4) 加强控制。工作是一种程序，需要控制，知识工作具有无形性，控制显得尤为必要。工作的控制由工作者来实施，但工作者的控制必须体现工作内在的逻辑性，要及时把工作进行的情况等信息反馈给员工，以帮助员工对工作进行有效的控制。

2、组织激励 - 合理授权、建立高效知识团队

(1) 合理授权

知识员工通常是一位专家，他们大都拥有某些方面的专门知识，这些专门知识是企业竞争优势的重要来源。专门知识是难以转移的，因此企业要充分利用这些知识，管理者就需要合理授权给知识员工，以使他们有机会发挥自己在专业方面的优势。

(2) 建立高效知识团队

知识团队是指由知识员工为主体构成的团队。研究表明，知识员工比体力工人对团队的依赖程度更大，团队在知识企业中逐渐称为关键的学习单位和业绩单位。

建立高效知识团队的步骤：

①、以任务为导向，确立有意义的目标；②、建立信任和相互支持的团队氛围；③、有效沟通；④、对价值的认可和公平的回报；⑤、风险防范。

3、报酬激励 - 开发新型报酬制度

新型报酬制度是以个人（或团队）的能力和贡献度作为确定薪酬主要依据的。它既重视员工目前的业绩，又关注员工未来的潜力。它既重视个人、又关注团队。新型报酬制度有力地克服了传统报酬制度地不足。

4、文化激励 - 建立合作、创新和学习的文化

企业文化是企业员工在较长时期的生产经营实践中逐步形成的共有价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。企业文化具有导向功能、激励功能、凝聚、协调和控制作用。

高科技企业的企业文化内容需包以下几项内容：1、提倡合作，包括建立企业与员工之间的战略合作伙伴关系以及培育知识员工之间的合作精神。2、培养员工的服务意识，有助于公司内部

各项工作的顺利进行，有助于赢得消费者的忠诚。3、鼓励创新。包含不扼杀新思想，孤立方面意见，宽容对待失败，鼓励员工的冒险精神等内容。4、持续学习，主要有四层含义：一是强调终身学习；二是强调全员学习；三是强调全过程学习；四是强调团体学习。

5、持续学习与知识共享

知识社会的基本经济资源，不再是资本、自然资源或者劳动力，而是知识。企业要想使自己的知识在数量上增加以及在质量上提高，主要有两种途径：一是鼓励员工持续学习，二是尽可能实现知识共享。一方面，它有助于企业积累更多的知识，提升自己的竞争力，另一方面，也有助于员工知识的积累和更新，这是知识员工获得成功的重要途径。知识共享是指员工个人的知识财富通过各种交流方式为组织其它成员所共同分享，从而转变为组织财富的过程。知识共享的过程在很大程度上是知识的转化过程，同时也是知识创新的过程。

知识共享需要企业创造以下有利条件：

(1) 建立知识共享的技术基础。信息技术的发展给企业创造了良好的知识共享平台。企业可以通过建立自己的网络以实现知识的快速便捷的交流。

(2) 建立企业知识库。建立知识库可以大大提高知识共享的效率。员工可以从知识库中及时获取自己需要的知识，也可以把自己的知识有偿或者无偿存入企业的知识库。

(3) 培养员工的知识共享意识。知识共享在很大程度上是一种互惠的行动。通过知识共享，组织中的成员可以获得更大更快的成长。知识员工不仅要善于向别人学习，而且要乐于与别人分享自己的知识。

(4) 建立知识共享的激励机制。必须承认，在许多场合，员工之所以不愿与别人分享自己的知识，是因为有利益上的考虑。因此，企业要建立起鼓励知识共享的奖励机制，要对员工在知识共享方面的表现做出评价，并作为确定报酬的重要因素。

(作者单位：南昌大学经济与管理学院)

相关链接

坚持以人为本，全面促进中国的人力资源开发
完善国有企业人力资源培训机制的探讨
人力资源会计设计研究
浅谈企业中层管理人员激励问题
国有企业人力资源管理的二次创新探析
企业员工组织因素下的工作压力来源分析
知识员工激励机制问题分析及策略建议
企业人事管理系统探究
构建和维护心理契约的企业人力资源管理策略

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