

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

基于知识型员工需求层次的忠诚管理

上传日期: 2008年5月16日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 61次

徐春明¹, 邢宝君^{1, 2}

(1. 辽宁工程技术大学工商管理学院, 辽宁葫芦岛125105 2. 辽宁工程技术大学校党委, 辽宁葫芦岛125105)

摘要: 知识型员工是企业生存和可持续发展的宝贵资源, 知识型员工的非正常流失会给企业带来巨大的损失。知识型员工流失的主要原因在于其缺少对企业的忠诚度, 提升知识型员工的忠诚度可以从许多方面着手, 而本文在马斯洛需求层次理论的基础上, 分析了知识型员工的需求层次特征, 并提出了企业提升知识型员工忠诚度的途径。

关键字: 知识型员工; 需求层次; 忠诚管理

Abstract: Knowledge workers are the value resources for enterprises' survival and sustainable development. However, the abnormal loss of knowledge workers will result in serious damage to the enterprises. The main cause of the loss of knowledge workers is the lack of loyalty towards the enterprises. In order to upgrade the loyalty of knowledge workers, we can do a lot of things. This article analyses the feature of knowledge workers, and gives the way of improving the loyalty of knowledge workers using the theory of Hierarchy of Needs which was put forward by Maslow.

Key Words: Knowledge workers; the hierarchy of needs; loyalty management

由于知识型员工掌握着特殊的生产要素——知识资本, 因而掌握知识, 尤其是核心知识的知识型员工日益成为企业生存与持续发展的核心资源。然而, 知识型员工的能力在企业中要完全发挥作用还必须有一个重要的因素, 即员工的忠诚度。影响知识型员工忠诚度高低的因素有很多, 包括社会环境因素, 企业因素, 行业因素等等, 而本文将从需求层次角度探讨知识型员工的忠诚管理问题。

一、知识型员工及忠诚度的涵义

“知识型员工”这一概念最早是由管理大师彼得·德鲁克提出的, 他于1959年在其著作《明天的里程碑》中将知识型员工的内涵界定为“掌握并运用符号和概念, 利用知识或信息工作的人”。在我国, 对知识型员工的定义一般认为其应该具备三个基本条件: 第一, 具有从事生产、创造、扩展和应用知识的能力; 第二, 从事高级脑力劳动; 第三, 能为组织带来巨大的知识资本增值, 为产品或服务带来很高的附加价值。⁽¹⁾

忠诚度是指员工对群体、企业组织的认同和竭尽全力的态度以及行为, 是行为忠诚与态度忠诚的有机统一。它不是对企业管理者的忠诚, 也不是对职业的忠诚, 而是对企业的忠诚。“智力资本=能力×忠诚度”,⁽²⁾这个公式直接而简洁地说明了忠诚度的重要性。忠诚度的缺失最主要体现为知识型员工的流失, 组织内保持一定的员工流动率能够为组织带来一定生机, 但如果非正常的员工流动过于频繁, 组织则会缺乏一个比较稳定的员工队伍。

知识型员工的忠诚度是指知识型员工愿意长久地为本企业贡献出自身的知识资源, 从而为企业创造财富的态度及其行为。任何组织如果没有对组织保持忠诚的知识型员工的支持, 组织必然会因为缺乏人才而面临被淘汰的危险。知识型员工往往掌握着组织的重要信息和技术, 他们的流失对组织运转会造成极大的影响。因此, 提高知识型员工的忠诚度已成为知识经济时代每个组织都亟待解决的问题。

二、知识型员工的需求特点

行为心理学家亚伯拉罕·马斯洛是20世纪50年代后期人际关系学派的成员, 1943年在其著作《人类动机理论》中首次提出了“需求层次”理论, 1954年他又在《激励与个性》一书中将该理论作了进一步补充。马斯洛认为人类的需要分为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重需要、自我实现的需要等五种。⁽³⁾知识型员工的需求与一般员工有相同之处, 但也有其自身的特点。

(一) 较低级需要的高层次要求。这里所说的较低级需要包括生理需要和安全需要, 在需求层次理论中, 马斯洛也将这两个层次的需要归结为低级需要。知识型员工

在获得知识资本的过程中必然付出过成本，从成本收益的角度来看，知识型员工期望凭借自己所掌握的专业技能拥有和享受当下以及未来比其他普通劳动者更高层次的生存条件、生活质量以及更加稳定的发展前途。另外，在商品经济条件下，经济报酬也是衡量知识型员工价值大小和成就高低的重要尺度之一，它标志着一个人在企业或社会上的地位。知识型员工更希望自己的贡献能够被社会所认可，因此在较低层级需要的方面他们会有更高层次的要求。

(二) 情感以及尊重需求的个性化。知识型员工个性鲜明，崇尚民主和自由，喜欢宽松的工作环境和弹性的工作时间，因为他们的工作灵感随时发生，创意可能在工作期间也可能发生在休息时。知识型员工期望企业能创造一个爱的氛围、美的环境，树立不仅顾客第一，员工也是第一的人本管理文化理念。同时，知识型员工希望别人尊重自己的人格和劳动，对自己的工作能力和才干，十分期望得到社会的承认与尊重，他们视事业为自己的生命，他们渴望组织上的重用和信任，喜欢承担具有挑战性和自主性的工作。

(三) 自我实现的要求强烈。知识型员工热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。他们非常看重企业是否能为他们提供增长知识的机会并希望能通过培训铸造过人的本领，使他们成为行业的精英，最大限度地贡献自己的才华，在与企业共同成长的过程中体现自己的人生价值。因此，知识型员工对自我实现的要求是极其强烈的。

三、提升知识型员工忠诚度的途径

对知识型员工需求层次特征的分析是企业完善激励机制，提升员工忠诚度的前提保证，企业留住知识型人才的关键就在于满足其不同层次的特殊需求，具体来说有以下几个方面：

(一) 实施具有吸引力的物质性激励。正如前文中所分析的那样，知识型员工对最基本的物质需求期望值较高，因此，要保证他们对企业忠诚度的持久存高涨就必须设计针对知识型员工多层次，立体的奖酬福利机制：

1、高标准的基本生活保障。高标准的基本生活保障必须通过设计科学合理的薪酬保障制度，从而增加知识型员工的物质收入来实现：

首先，实行技能工资制。根据员工掌握了多少技能及能做多少种工作来确定工资等级，这不仅充分考虑到了知识型员工前期人力资本投入多、劳动成果难以衡量的特点，而且也充分反映知识型员工的自身价值，鼓励其提高自身素质和工作技能，从而增加企业整体的知识资本。

其次，建立项目奖金和股票期权激励制度。项目奖金是指为了激励员工及时或超额完成工作任务或取得优秀工作成绩而支付的额外薪酬；股票期权是指企业给予高级管理人员或核心技术人员的一种权利，他们可凭借这种权利在一定期限内（如3年或5年）的某一时间，以预先约定的某一价格购买一定数量的本企业股票，并在他们认为合适的价位上抛出。

再次，确立人性化的福利保障制度。福利是薪酬体系的重要组成部分，是知识型员工的间接报酬，福利的高低也意味着企业对知识型员工工作的认可程度，深得人心的福利待遇，比高薪更能更有效地激励知识型员工。

2、工作以及科研经费的支持。知识型员工具有自主性、个性化、多样化和创新精神等特点。他们具有专门知识和技能，在工作上具有较强的自主性。知识型员工热衷于开创性的工作和科研活动，而这些活动都需要以相应的经济投入为基础。一般说来，知识型员工更希望这部分经济投入由企业负担，而企业只有满足了知识型员工的这一要求才能保证员工愿意并且长久的服务于企业。

企业实施具有吸引力的物质性激励具有很重要的意义，因为这是知识型员工最基本的第一层次需求，在此基础上，知识型员工没有了后顾之忧才有可能全心全意地服务于企业。

(二) 实施企业内部人性化的管理制度。实施人性化的管理制度容易在感情上形成感召力，有利于培育组织的凝聚力，增强知识型员工对企业的依赖程度，从而使企业达到最终留住知识型人才的目的。

1、参与式管理。知识型员工一般来说不习惯于受人指挥、操纵和控制，他们往往追求较强的自主性和独立性，所以在企业的人力资源管理中，要结合知识型员工的这一特点，大力推进民主化的管理，使员工享受民主管理的权利，让员工参与企业重大发展决策和各级管理工作的研究。通过参与决策和管理，进一步形成员工对企业的归属感、认同感。同时，在管理知识型员工方面，企业应对其委以重任，激发其内在潜力，使受激励者化压力为动力，快速适应岗位要求。

2、感情和尊重激励。感情激励是指运用情感手段激发人的动机的心理过程。感情是知识型员工除生理需求和事业发展需求以外的高层次需求，是联结企业与知识型员工的纽带。企业领导者要重视知识员工的身心健康，树立他们的社会形象，尊重他们的人格，欣赏他们的才华，了解他们的兴趣爱好。对知识型员工的尊重主要体现在作为雇主主要注意转换角色，从知识型员工面前的权威人物变成关系平等的朋友和合作者。在知识经济时代，知识型员工与雇主双方均为资本拥有者，雇主拥有物质资本，知识型员工拥有知识资本，雇主与员工之间的关系将不再是单纯的雇佣关系，他们是合作关系，正因双方的共同“投资”促进了企业的发展，所以他们应该共享企业最终剩余价值。

(三) 实施成长激励，支持知识型员工实现理想。实现人生理想属于自我实现的需

求，它是知识型员工最高层次的需求，企业想要提高知识型员工的忠诚度就必须帮助其实现自身的理想。

1、为知识型员工合理编制职业生涯规划。知识型员工有强烈的成长欲望和成才的需求。企业要为他们提供富有挑战性的发展机会，最大程度地发挥其潜能，对知识型员工的发展要精心的指导和安排，要从工作能力、职业倾向、价值观以及兴趣爱好等方面做出全面评估，使员工了解自我，确定职业发展目标。针对员工的不同阶段来设计不同规划，制定与企业发展目标相一致的职业生涯规划。激发员工的工作热情，鼓励其在工作中积极选择适合自己的发展方式和方向，并从中提炼出自身与企业的共同目标和愿望。

2、为知识型员工提供教育与培训的机会。在知识经济时代，知识已经成为一种重要的资本。员工的培训与教育是使员工不断成长的动力与源泉。知识型员工十分注重学习和培训，他们乐于接受新知识、新技术、新理念、新创造。企业应该为员工成长创造良好的学习氛围，为员工制定继续教育，甚至终身教育计划，将教育与培训贯穿于知识型员工的整个职业生涯，使他们能够在工作中不断更新知识结构，随时学习到最先进的知识与技术，保持与企业同步发展，从而成为企业最稳定可靠的人才资源，并在培训中努力做到使员工个人发展与组织目标相一致。

3、创建学习型企业，实现资源共享。创建学习型的企业组织，不仅有利于强化企业的竞争力，而且决定了知识创造、传播和应用的效果，并对提升知识型员工的个人素质起到了积极的促进作用。知识型员工大多都是学习型人才，他们渴望通过不断的学习来充实自己的知识体系，从而培养永久就业的能力。创建学习型企业，实现企业内部知识资源的共享而使知识型员工不必选择流向其他企业就能够实现知识的传递，信息和技能的交换，在一定程度上提高了知识型员工的忠诚度，有助于企业留住知识型人才。

参考文献

[1]李志,薛艳.我国知识型员工激励研究述评[J].重庆大学学报:社会科学版,2005;(2):117-120

[2]蔡翔,张光萍,李翠.企业文化对知识型员工忠诚度影响的若干命题[J].工业技术经济2007;(4)

[3]时巨涛.组织行为学[M].第一版.北京:石油工业出版社,民主与建设出版社,2003

版权所有:《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话:0898-68928581 传真:0898-68919810

地址:海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编:570105