

中外知识型员工激励因素比较分析

杨春华

(杭州商学院,浙江 杭州 310012)

摘要:首先在整理和总结国内外有关经济文化背景影响员工激励的研究文献的基础上,提出了中外知识型员工激励因素存在差异的理论假设。然后,通过对国内7家从事软件、通信等高科技企业中的知识型员工进行调查,根据回收的有效问卷实证分析了我国知识型员工的激励因素,并对国外知识型员工激励因素实证模型进行了阐述。最后,对比分析了中外知识型员工激励因素的差异,验证了理论假设,为管理中外知识型员工提供了理论依据。

关键词:知识型员工;激励因素;文化;转型经济

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)06-0168-03

0 前言

在知识经济时代,知识型员工成为企业竞争优势的源泉。知识型员工是指具有从事生产、创造、扩展和应用知识的能力,为企业带来知识资本增值,并以此为职业的人(刘琴、徐拥军、陈幸华,2002)。与其他类型员工相比,知识型员工是追求自主性、个性化、多样化和创新精神的群体,传统的激励方式并不一定适合他们。另一方面,随着经济全球化的到来,企业走向国际舞台已成为必然,跨国、跨地区经营越来越普遍。不同的国家、不同的地区有各自独特的经济文化背景,跨文化管理已成为企业界和理论界关注的问题。特别是对知识型员工的管理,更是问题的焦点之一。本文主要通过实证研究,分析我国知识型员工的激励因素,以及中外知识型员工激励因素的差异,为吸引、留住、激励中外知识型员工提供理论依据。

1 理论回顾及假设提出

菲德勒等的情景理论认为,决定管理成败的因素主要是情景,具体而言,包括本单位的历史情况、本单位所处的周围环境、职工的一般知识水平和心理状况、成员的期望等环境变数。而文化经济是本单位所处的周

围环境中的主要变量。

许多跨文化研究已经证明,组织行为与其员工的文化和国家背景有着密切的联系,不同地区和文化中的员工在心理、动机、反应、调整等方面存在着明显的不同,使得组织行为存在跨文化差异(Tannenbaum, 1980)。员工激励正是如此。美国学者罗纳(Ronen, 1979)曾对日本、德国、加拿大、英国和法国的雇员工作目标进行过调查分析,发现法国人比较注重培训、技能和挑战,而德国人更在乎进步、认同和培训。Yamauchi, Beech, Hampson and Lynn(1991)在比较日本和英国大学生工作动机差异时发现,英国的大学生在工作努力和雄心方面的得分较高,而日本的大学生在工作强度和成功信心方面得分较高。而Dubinsky, Kotabe, Lim and Michaels(1994)的一项研究考察了美国、韩国、日本销售人员对期望值、手段和价值感知的差异。虽然总体上他们发现三国销售人员存在明显的差异,但日本和韩国的样本在得分上的差异很小。美国的销售人员有着较高的期望,并且对收入增加、工作安全、提升和个人成长评价很高,但日本和韩国的销售人员对这些方面的评价没有明显的差异。喻春生、理查德·C·休士曼和约翰·D·哈特菲尔

德(1989)通过对美国454个样本与中国301个样本的需求对比,发现中美样本中有着一些相当显著的差异,在美国样本中,“工资和资金较高”不在最重要的5项需求之中,而在中国样本中,它却被列为第一位重要的需要;在美国样本中被列为17位的“福利待遇较好”在中国样本中却被列为第4位;“能因为工作出色而受到赞扬”这一项,在美国样本中被列为第7位,而在中国样本中却被列为20项的最后一项,“能从工作中得到友情”这一项,在中国样本中被列为第7位,而在美国样本中却被列为第19位。

霍夫史台德(Hofstede, 1980)对世界上60多个国家或地区的管理文化特征进行比较分析后认为,美国员工具有高冒险精神、低权力差距、低集体主义的文化特征;而中国员工具有高权力差距、低个人主义倾向、风险规避的文化特征。在中国这种文化背景下,人们对权威极大崇拜,具有高度的个人英雄主义和独裁倾向;处事谨慎,勤劳忍耐,规避风险,无法忍受不确定和追求有序;常常把事情的成功与失败归结于“缘”,更倾向于依赖外部控制点;个人在行为和态度上更多地依赖他人,个人独立性较差;相互联系紧密,关心他人私事(宝贡敏, 2000)。另一方

收稿日期:2003-10-15

基金项目:教育部高等学校博士点专项科研基金资助课题(2000033511),浙江省自然科学基金资助项目(700017)成果之一

作者简介:杨春华(1973-),女,浙江绍兴人,杭州商学院财务与会计学院讲师,浙江大学管理学院博士生。

面,我国正处于独特的经济转型时期,经济不是很发达,人们的生活条件不能和经济发达国家相提并论,且经济环境复杂多变,具有很大的不确定性和风险。这都将使得我国知识型员工与经济发达国家知识型员工的激励情景存在差异。因此,有理由假设:中外对知识型员工的激励因素存在差异。

2 我国知识型员工激励因素实证分析

本研究主要对杭州阿尔卡特通讯系统有限公司、深圳普源科技有限公司等7家从事软件、通信等高科技企业进行了调查,其对象主要是企业中的研发人员,以工程师(软件、硬件、设计、网络、系统、技术支持)、程序员、项目主管、技术员等为典型职位。问卷使用5点量表来确定知识型员工对各种需求的需要程度,即对各种需要进行打分,5分表示迫切需要,4分表示很满意,3分表示满意,2分表示无所谓,1分表示不需要。共发放问卷150份,回收问卷100份,其中有效问卷74份。

根据回收的有效问卷,我国知识型员工对各种激励因素的需求程度的均值、方差、均值假设T检验结果如表1所示。

根据表1可以得出以下几个结论:

(1)知识型员工对各种激励因素的需要程度都在3分以上,即对知识型员工而言,这10项因素都是需要的。其中,“个人成长与发展”、“报酬”、“有挑战性和成就感的工作”、“公平”、“福利与稳定”、“领导的信任与认可”这6个因素的打分在4分以上,为很需要。可见,对于现阶段的知识型员工,各种激励因素都在不同程度上起作用。

(2)知识型员工10个激励因素的需求

表1 知识型员工激励因素需求程度分析

激励因素	样本数	均值	排序	标准差	t值
个人的成长与发展	74	4.351	1	0.835	44.843
报酬	74	4.243	2	0.773	47.220
有挑战性和成就感的工作	74	4.230	3	0.869	41.883
公平	74	4.041	4	0.784	44.330
福利与稳定	74	4.027	5	0.844	41.066
领导的信任与认可	74	4.014	6	0.836	41.312
公司前景	74	3.932	7	0.956	35.400
与同事的关系	74	3.851	8	0.839	39.496
晋升提拔	74	3.743	9	0.922	34.906
参与决策	74	3.568	10	0.760	40.382

程度按均值大小降序排列为,个人成长与发展、报酬、有挑战性和成就感的工作、公平、福利与稳定、领导的信任与认可、公司前景、与同事的关系、晋升提拔和参与决策。可见,对于现阶段的知识型员工,起相对主导作用(名列前5位)的激励因素是个人成长与发展、报酬、有挑战性和成就感的工作、公平、福利与稳定。其中,“个人成长与发展”名列第1位,可见,知识型员工最看重个人和事业的成长与发展,对其有着执着的追求。

(3)根据均值T检验结果,各因素假设的均值 μ_i 均位于置信区间之内,不能拒绝 $\mu_i = \mu_i^*$ 的假设。换句话说,即各激励因素的均值具有说服力,以该均值为基础的分析是可信的。

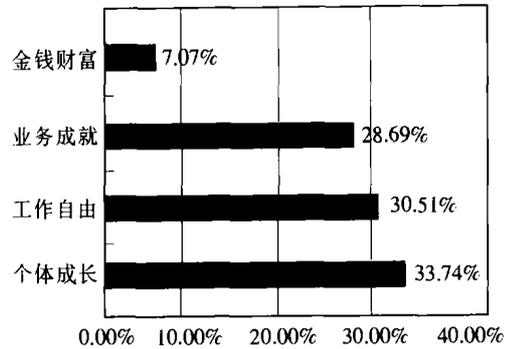
3 国外知识型员工激励因素分析

国际上对知识型员工激励的系统研究主要以管理学家玛汉·坦姆仆和安盛咨询公司提出的“知识型员工激励因素”模型为代表。安盛咨询公司与澳

大利亚管理研究院分析了澳大利亚、美国和日本多个行业的858名员工(其中包括160名知识型员工)后,列示了知识型员工的激励因素。名列前5位的激励因素分别是:报酬,工作的性质,提升,与同事的关系,影响决策。由于安盛咨询公司模型分析的样本涉及了澳大利亚、美国和日本多个国家,这些国家本身就具有不同的经济和文化背景。因此,本文进行对比的国外样本就选择了玛汉·坦姆仆模型。知识管理专家玛汉·坦姆仆

经过大量实证研究后得出结论:激励知识型员工的前4个因素依次为个人成长(33.74%)、工作自主(30.51%)、业务成就(28.69%)和金钱财富(7.07%),如附图所示。

根据实证研究的结果,玛汉·坦姆仆认为,与其他类型的员工相比,知识型员工更加重视能够促进他们不断发展的、具有挑战性的工作,他们对知识、个人和事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;与成长、自主和成就相比,金钱的



附图 玛汉·坦姆仆模型中前4位激励因素

边际价值已经退居相对次要地位。

4 知识型员工激励因素中外对比分析

根据本文我国知识型员工激励因素的调查和玛汉·坦姆仆模型,中外知识型员工激励因素前4位排序对比如表2所示:

根据表2可以得出以下几个结论:

表2 中外知识型员工激励因素排序对比

样本	排序			
	第一位	第二位	第三位	第四位
玛汉·坦姆仆模型	个人成长	工作自由	业务成就	金钱财富
本文研究	个人的成长与发展	报酬	有挑战性和成就感的工作	公平

(1)中外知识型员工都把“个人成长与发展”列为第1位,把“有挑战性和成就感的工作”列为第3位。可见,中外知识型员工对“个人成长与发展”和“有挑战性和成就感的工作”这两个激励因素的重要性看法一致。他们都认为,为了和专业的发展现状保持一致,经常更新知识是最重要的,而“有挑战性和成就感的工作”可使他们强烈的自我价值实现愿望成真。

(2)国外知识型员工把“金钱财富”列为第4位,而我国知识型员工把“报酬”列为第2位。可见,我国知识型员工对于“报酬”这一因素比国外知识型员工更为看重,金钱的边际价值也不象玛汉·坦姆仆认为的那样退居到相对次要的地位。这可能与我国知识型员工所处的经济和文化背景有关。我国正处于经济转型时期,经济不是很发达,人们的生活条件不能和国外相提并论,且经济环境复杂多变,具有很大的不确定性和风险,在“风险规避”文化下的我国知识型员工必将追求高报酬以改变自己的生活条件和规避风险。

(3)国外知识型员工把“工作自由”列为第2位,足见其对“工作自由”的重视。这可能与美国高冒险精神、低权力差距、低集体

主义的文化特征密切相关。在这种文化背景下,知识型员工更加崇尚自由,蔑视权威,不希望领导过多地干涉;能够忍受不确定性、独立承担事件的后果。

(4)我国知识型员工把“公平”因素列为第4位。可见,“公平”这一因素对我国知识型员工而言,比国外知识型员工看重得多。这可能是由于中外知识型员工所处的文化背景不同。在我国“低个人主义倾向”的文化下,个人在行为和态度上更多地依赖他人,相互联系紧密,关心他人私事,也就更注重比较,“公平”因素也就变得重要了。

5 结论与建议

综上所述,在我国高权力差距、低个人主义倾向、风险规避型的文化背景和转型经济环境下,对于知识型员工,起相对主导作用(名列前茅5位)的激励因素是个人成长与发展、报酬、有挑战性和成就感的工作、公平、福利与稳定。而在美国具有高冒险精神、

低权力差距、低集体主义的文化背景和高度发达的市场经济环境下,激励知识型员工的前4个因素依次为个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富。中外知识型员工对“个体成长与发展”和“有挑战性和成就感的工作”这2个激励因素的重要性看法一致,但对“工作自由”和“公平”有着截然不同的认识,且对“金钱财富”(报酬)的重要性认识也不尽相同。可见,经济文化背景的确影响着知识型员工的激励因素,不同的经济文化背景下的知识型员工的激励因素的确存在着差异。因此,对于管理者而言,在进行跨文化管理时,一定要注意经济文化背景,对不同国家、不同地区的知识型员工应采取不同的激励措施,否则,很难取得良好的效果。

参考文献:

- [1]刘琴,徐拥军,陈幸华.论知识型员工的激励[J].求索,2002,(5).
- [2]喻春生,理查德C·休士曼,约翰D·哈特菲尔

德.职工需求与管理技巧模式及其跨文化比较[J].管理世界,1989,(2).

- [3]Future Work(1994)转引自安盛咨询公司的研究报告:Workforce of the 21#Century[R],1998.
- [4]A.D.Amar Quorum.Managing knowledge worker,2002.
- [5]Tannenbaum,A.S.Organizational psychology.In H.C.Triandis & R.W.Brislin.Handbook of Cross-cultural Psychology,Vol.5.Social psychology.Boston:Allyn & Bacon,1980.
- [6]Ronen,S.Comparative and Multinational Management.New York University Press,1979.
- [7]Yamauchi,H.,Beech,J.R.,Hampson,S.L and Lynn,R.Japanese-British differences on achievement-related motives.Psychologia:An International Journal of Psychology,1993,(34).
- [8]Dubinsky,A.J.,Kotabe,M.,Lim,C.,&Michaels,R.E.Differences in motivational perceptions among U.S.,Japanese,and Korean sales personnel.Journal of Business Research,1994,(30).

(责任编辑:焱 焱)

A Comparative Analysis on the Motivation Factors of the Knowledge Workers in China and Overseas

Abstract:Based on the literature review of the research on the effects of the economy and culture on the motivation of the works,the article brings forward the theoretical suppose that there is the difference of motivation factors of the knowledge workers in China and overseas at first.Then based on the questionnaire survey on the knowledge workers in seven high-technology firms in China,it analyzes demonstrably the motivation factors of the knowledge workers in China.And it sets forth the demonstrable model of the motivation factors of the knowledge workers in American.In the end,it makes a comparative analysis on the motivation factors of the knowledge workers in China and in America,and verifies the theoretical suppose.

Key words:knowledge worker;motivation factor;culture;transitional economy

广水建筑工程有限公司武汉分部简介

广水建筑工程有限公司武汉分部系全民二级建筑施工企业,可承接各类办公楼、厂房、酒店、住宅楼群等建设工程。

广水建筑工程有限公司坚持“诚信为本,质量取胜”的经营理念,重视企业管理,重视工程质量,重视合同信誉,向业主提供质量、工期、服务一体化的承诺,承建的多项工程被评为优质工程,深受甲方好评。

广水建筑工程有限公司将进一步竭诚面向广大高校、科研院所、大中型企业、政府部门服务,建一流企业,创一流产品!

联系人:李传宝 易用能

电话:13135693718 13986095008

地址:华中科技大学校内