

中西部地区知识型员工激励机制研究

——基于四川省A企业知识型员工的问卷调查分析

吕洪楼

西南民族大学, 四川 成都

收稿日期: 2022年4月11日; 录用日期: 2022年5月22日; 发布日期: 2022年5月31日

摘要

随着知识经济时代的来临, 知识要素在企业生产经营中的相对重要性大大提高, 生产者与最重要的生产要素的重新结合则是当下知识经济时代的一个重要特征。知识正成为最重要的资源, 企业的制度结构正从“资本逻辑型”转向“知识逻辑型”。因此, 在当前背景下, 如何结合知识型员工的特点和企业的实际情况, 建立完善高效的激励机制来激发和保持知识型员工的积极性, 提高他们的忠诚度, 是当前管理者提升企业竞争力首要考虑的问题。本文以四川省A企业知识型员工的激励机制为研究对象, 通过问卷调查形式研究了中西部地区知识型员工激励需求的影响因素。研究发现, 知识型员工的激励情况受到薪酬情况、职位晋升、工作内容、职业培训、工作环境以及企业文化等主要因素的影响。因此, 深入探讨中西部地区知识型员工激励影响因素和激励机制存在的问题, 对于提升中西部地区知识型员工的竞争力和促进社会发展具有重要意义。

关键词

中西部地区, 知识型员工, 激励机制

Research on the Incentive Mechanism of Knowledge-Based Workers in the Central and Western Regions

—Based on a Questionnaire Survey of Knowledge-Based Workers in A Company in Sichuan Province

Honglou Lyu

Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

Received: Apr. 11th, 2022; accepted: May 22nd, 2022; published: May 31st, 2022

Abstract

The relative importance of knowledge elements in the production and operation of enterprises has greatly increased with the advent of the era of the knowledge economy. The recombination of producers and the most important factors of production is an important feature in the current era of the knowledge economy. The institutional structure of enterprises is shifting from “capital logic” to “knowledge logic”. Therefore, faced with the current background, how to combine the characteristics of knowledge-based staff with the actual situation of enterprises, establish a perfect and efficient incentive mechanism to stimulate and maintain the enthusiasm of knowledge-based staff and improve their loyalty is the primary consideration for managers to enhance the competitiveness of enterprises. Taking the incentive mechanism of knowledge-based employees in A Company in Sichuan Province as the research object, this paper studies the influencing factors of the incentive demand of knowledge-based employees in the central and western regions by means of a questionnaire survey. The study found that the motivation of knowledge-based workers is affected by major factors such as salary, job promotion, job content, vocational training, working environment and corporate culture. Therefore, it is of great significance to deeply discuss the influencing factors and incentive mechanism of knowledge-based workers in the central and western regions to enhance the competitiveness of knowledge-based workers in the central and western regions and promote social development.

Keywords

The Central and Western Regions, Knowledge-Based Workers, Incentive Mechanism

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

管理咨询指的是具有丰富知识经验的专业领域的专家，为了实现企业的自身发展，采用科学的研究方法及过程进行的问题诊断及给出问题对策的过程。国外对于管理咨询业的发展是始于麦肯锡公司的创立，标志着管理咨询的诞生及后续的相应发展。我国的管理咨询则是始于改革开放时期，虽然起步较晚，但发展势头较好。管理咨询业是典型的知识密集型产业，知识直接影响着企业咨询业务的水平，直接关系到企业的生死存亡，而在这其中，知识型员工则扮演着重要的角色主体作用。虽然近年来我国的管理咨询业发展迅速，但是由于受到经验不足、传统管理制度的限制等相关因素的影响，导致目前国内管理咨询业仍然被国外几大巨头咨询公司比如：麦肯锡、波士顿、贝恩等相关公司占据国内大部分市场。我国的管理咨询处在规模大、数量多，但知名度、系统化还比较欠缺的阶段。本文选择中西部地区的知识型员工作为研究对象，以四川 A 企业知识型员工的问卷调查数据作为分析样本，来探讨中西部地区知识型员工激励机制存在的问题，以此为完善中西部地区知识型企业及相关部门的激励机制提供研究思路与方法。

2. 文献回顾

2.1. 知识型员工的概念

随着知识经济时代的到来，知识型员工由于具备独特的专业技能知识，在提高企业竞争力、实现企

业价值提升等方面发挥着巨大的作用。对此,国内外学者对知识型员工的定义展开了丰富的研究。美国管理学家彼得·德鲁克(1999)认为,知识型员工指的是那些掌握和运用符号与概念,利用知识或信息工作的人[1]。加拿大著名学者弗朗西斯(2000)认为,知识型员工就是通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值的人[2]。安盛咨询公司(1998)经过长期的研究,也提出了知识型员工的概念,是指专业研究人员以及协助工作者和中高级职业管理者[3]。国内学者也对知识型员工的定义进行了解读。屠海群(2002)认为,知识型员工具有两重性特征,即职业独立性特征和工作自主性特征[4]。帅炜玥(2009)认为,知识型员工流动性较强,自主创新意识较高,往往不能够满足于当前稳定的现状[5]。赵琼(2015)认为,知识型员工一般指受过高等教育,从事生产、创造、应用和扩展知识的活动,能为企业带来资本的价值增值,并以此为职业的人[6]。

综合上述国内外学者的观点可以看出,知识型员工是能够利用知识创造价值,实现个人与社会价值提升的知识人才,具备成就感强、重视精神激励、自助创造性强、无法具体衡量工作效益、流动意识强等特征。

2.2. 知识型员工激励需求因素

如何真正了解员工需求,实现按需激励,这是企业员工尤其对于知识型员工这类不仅仅满足于物质需求的员工来说首要关注的问题。知识型员工激励需求因素的相关研究以国际上坦姆什和安盛咨询公司的“知识型员工需求因素”模型为代表,他们通过大量研究得出激励知识型员工的前四个需求因素,分别是:个体成长(约占总量的34%)、工作自主(约占31%)、业务成就(约占28%)、金钱财富(约占7%) [7]。

本文基于上述研究模型,假设影响中西部地区知识型员工激励水平的六项影响因素:薪金收入、职位晋升、工作内容、职业培训、工作环境以及公司文化。通过下文对四川省A企业知识型员工的问卷数据分析以及知识型员工需求因素及其重要性排序,来探讨影响中西部地区知识型员工激励机制的因素。

3. 基于四川省A企业知识型员工激励现状的调查问卷分析

3.1. 问卷设计

本研究主要是针对四川A企业的知识型员工对于激励制度的满意度进行调查,通过问卷数据的收集与分析来提出针对中西部地区知识型员工激励机制的对策建议。调查问卷主要包括三部分:员工基本信息、知识型员工满意度调查、知识型员工激励因素调查。员工基本信息主要包括:性别、年龄、学历、职务等;知识型员工认可度方面从薪酬情况、职位晋升、工作内容、职业培训、工作环境以及企业文化这六个方面进行。知识型员工激励因素调查,主要是列举出员工可能关心的一些激励因素,让员工进行选择或者填写自己认为重要的激励因素。此次调查范围涉及了公司研发数据、项目咨询、培训发展等业务部门,共发放139份问卷,回收125份问卷,剔除无效问卷5份,得到有效问卷120份,有效率达到96%。

3.2. 问卷分析

本次调查过程中男员工占比58.33%,女员工占比41.67%,年龄集中在21-40岁之间,学历层次集中在本科及以上学历,呈现出高学历、年轻化的发展趋势。

根据调查问卷的统计结果可以看出(见图1),A企业知识型员工普遍关注最多的是工作环境(56.67%)、薪酬福利(50%)、个人发展(44.17%)、工作认可(45.38%)以及培训学习(41.67%)等,结合当前国内管理咨询公司发展模式以及知识型员工个人发展现状可以看出,A企业的知识型员工同样符合国内管理咨询人员发展趋势:关注薪酬福利的同时,更加注重个人发展前景、工作环境等非物质因素。

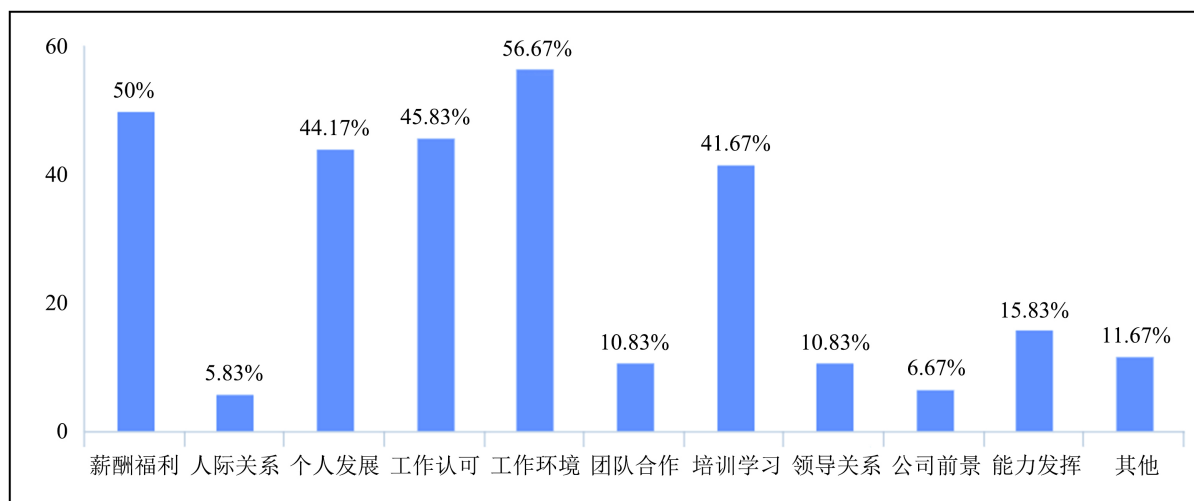


Figure 1. Proportion of influencing factors of knowledge workers' incentive demand

图 1. 知识型员工激励需求影响因素占比情况

Table 1. Knowledge employee demand satisfaction score statistical table

表 1. 知识型员工需求满意度评分统计表

激励因素	均值	满分
薪酬收入	2.89	5
职位晋升	1.03	5
工作内容	2.86	5
职业培训	2.91	5
工作环境	3.96	5
公司文化	1.1	5

上表 1 采用均值分析方法统计了 A 企业知识型员工对公司薪酬情况、职位晋升、工作内容、职业培训、工作环境以及企业文化六方面的满意度情况。根据调查结果的情况，可以看出在“薪酬收入”(2.89)、“工作内容”(2.86)、“职业培训”(2.91)、“工作环境”(3.96)这几项因素的满意度评价均超过均值总分的 50%，而“职位晋升”(1.03)与“公司文化”(1.1)两项因素的满意度评价低于均值总分的 50%。调查显示，A 公司是一家电力咨询企业，实行的福利待遇高于市场一般薪资水平，对于知识型员工具有一定的激励作用，公司的工资采取的是定岗定薪原则，员工的个人能力成为了薪酬收入的主要影响因素；在工作内容、职业培训和工作环境方面，由于涉及的是电力方面的专业知识咨询，工作内容上具有挑战性、职业培训上具有针对性、工作环境基本上能够给知识型员工带来比较满意的体验。调查发现，在“职位晋升”和“公司文化”板块，A 公司知识型员工之所以评价较低，是因为 A 公司在职业晋升体系规划机制方面还不够完善，员工个人无法明确自身职业发展前景，加之 A 公司倡导的是个人能力决定个人价值的企业文化，导致员工之间的团队协作存在部门差异，影响了员工对公司的归属感。A 公司知识型员工激励机制的现状一定程度上反应了所在地区的知识型员工激励机制的普遍问题，因此，需要根据 A 公司知识型员工激励机制存在的问题提出具有普适性的对策建议，为中西部地区的知识型企业提供改进思路。

4. 中西部地区知识型员工激励机制的改进策略

4.1. 优化薪酬激励制度

4.1.1. 薪酬体系设计弹性化

基本薪酬是知识型员工收入的重要组成部分,根据调查显示,A公司实行的是高于市场水平的的基本薪酬,因此,能够吸引部分人才。但是在稳定薪酬制度下,动态化薪酬则相对有所缺失,不能够满足员工对于薪酬多样化的需求,即不同岗位、不同工作、不同项目等薪酬等级分配的多样性[8]。首先,应该建立薪酬等级结构,划分不同部门不同员工具体的薪酬等级、薪酬档次、薪酬级差、浮动幅度等范围。

“1+N”薪酬设置模式则可以运用在公司薪酬设计中来,即在原始基本工资不变的前提下,业务部门根据业务完成度分别设置1~4档,即根据所在区间进行浮动工资发放。其次,划分薪酬等级与档次,根据公司员工具体职位职级进行定岗定薪,这可以适合业务部门和职能部门。最后,在薪酬结构方面除了基本工资构成,可以适当引入宽带薪酬结构,即薪酬等级较少,薪酬范围较宽。运用宽带薪酬结构的好处在于可以极大激发员工的积极性,提高组织整体绩效。

4.1.2. 提升相关福利待遇

福利待遇是企业提升员工工作积极性的重要手段,对于知识型员工来说,提升相关福利待遇水平,是发挥其个人价值并为公司创造财富的保障[9]。通过调查发现,A公司员工对于企业的相关福利待遇还比较认同,如周末双休,节日礼物、带薪休假等。因此公司可以继续加强在物质与非物质方面的福利待遇,为知识型员工开发更多的非物质方面的福利项目。同时设置多样化的福利项目,员工根据自身需求自助选择所需福利,这样不仅节省公司人力成本,同时也极大地激励了公司知识型员工的工作热情,增强了公司员工的工作归属感。

4.1.3. 实行员工持股计划

员工持股,可以将员工与公司绩效紧密结合,这样可以增强员工责任感,减少员工短期功利主义的行为。公司对于利润分配可以实行现金利润分配和延期利润分配,充分发挥短期激励与长期激励的作用。公司应该明确各部门职责,由总经理办公室领导、人事部带头,各部门协调配合层层落实,期间还要建立相应的执行监督部门,及时发现问题,做出相应改进计划的指示。在此期间,还要充分考虑员工对于制度的支持度,积极维系与公司员工的相互关系,因为这是企业利润分配有效落实的关键。

4.2. 改进绩效考核体系

4.2.1. 完善绩效考评制度

完整规范的考评规章制度是发挥员工自主能力的前提。首先,在绩效计划方面,可以建立明确的绩效指标,(SMART原则)即明确的、可衡量的、具有行为导向的、可实行的以及受时间资源限制的考评指导原则能够为指标确立提供思路。其次,在绩效监控方面,成立专门的沟通协调机构,可以是人事部门来发挥相应作用,在这期间绩效沟通则十分关键,公司应该实行建设性的绩效沟通,即注重为了公司整体利益而进行的讨论,目的是为了公司更好地发展。再者,在绩效评价方面,可以采取360度评价方法,建议评价主体多元化,可以是上级、下级、同级、外聘成员共同参与评价,以此来增强评价的客观性。最后,在绩效反馈方面,实施新知识型员工激励机制,是确保公司激励措施完整落实的前提。由于激励措施执行会存在很多问题,因此激励机制的保障就必不可少,可以建立上下协调的沟通监督机制,上级规划指导,具体部门主管落实,同时成立相应的监督委员会辅助过程的监督与执行。其中公平公开完善的晋升制度以及责权明确的划分,是知识型员工明确绩效考核目标以及提升个人积极性的前提。

4.2.2. 量化绩效考评指标

A 公司对于绩效工资考评, 需要进一步量化指标, 设计明确的绩效考核制度, 充分征求公司员工意见。在此基础上, 对具体每一项考评指标做到有据可循, 比如项目创新度、客户满意度, 可以设置相应的数值指标, 规定达到某一范围即可有所收入, 而不是根据部门主管人为评判, 这样会导致主观性太大。评估反馈的目的就是及时发展相关激励制度在执行过程中存在的问题, 在此期间, 可以采取滚动计划法, 即不断根据组织内外部环境的变化, 对公司的相关激励制度进行相应的调整, 虽然一定程度上会加大评估反馈的工作量, 但是, 这一方法的执行却会极大地将公司长期、中期、短期的目标有效结合, 进一步提升组织适应能力, 从而极大地激励公司员工。

4.3. 完善职业生涯规划

4.3.1. 畅通员工职业生涯通道

公司可以进行多重职业路径设置, 即将员工职业划分为通用型职业设计、专业型职业设计和鉴定型职业设计。通用型职业设计是为了满足大部分员工基本素质要求, 这类职业设计针对公司每位员工, 包括业务部门和职能部门; 专业型职业设计则是去满足具有专业知识技能的员工发展, 这类职业设计是满足不同业务部门相关需求, 比如咨询部门的职业设计可以往咨询师、企业培训指导师、业务导师等方向发展; 鉴定型职业设计则是在某些领域具有特殊非超越性的技能本领的专业化人才, 这类是针对公司高层以及企业及行业类知名专家的培养发展模式, 主要进行战略性和发展性方向的提升。通过多重职业化路径设置, 一方面可以帮助员工明确自身职业发展方向, 同时也极大地提高了各个职业发展的效率, 从而提升公司组织发展效率。

4.3.2. 实行多元培训发展模式

多元化培训发展模式是一种有效发挥培训需求、进行针对性培训的方式, 它可以为不同员工定制不同的自我提升方案, 从而进行个性化培训。针对公司存在的培训与需求不匹配的问题, 可以引入多元化培训发展模式, 由公司的培训发展部根据员工考核情况, 进行针对性分析, 在提供公共培训指导课程之外, 进行定制化发展模式的构建, 让每位员工都能明确自身的发展方向。同时, 企业也要为知识型员工提供丰富的发展机会, 全面评估员工的个人能力, 使员工在实现个人能力提升的同时为企业做出更多贡献[10]。

4.3.3. 完善职业生涯评审反馈

职业生涯的评审反馈其实是一个有效反馈面谈, 进而找到职业发展过程中存在的问题的有效手段[11]。当前很多企业往往只重视员工职业生涯规划的设计, 在职业生涯评审反馈环节却有所忽略, 导致公司在为企业员工做出的规划中出现了“有头无尾”的局面, 使得员工没能真正寻找到适合自己的职业生涯规划。因此, 在这个阶段可以实行 360 度反馈面谈, 即通过公司内部上级、下级、同级、外部专家等进行反馈修正, 并且及时将反馈结果送达致员工本人, 使得员工能够及时发现自身存在的不足, 一方面可以对员工职业晋升起到有效促进作用, 同时也能够增强员工对反馈面谈结果的支持程度。

4.4. 加强组织文化教育

4.4.1. 增强企业文化氛围

文化氛围往往是影响企业员工个人价值观、行为表现的重要隐性因素, 尤其是对于个人价值实现欲望强烈的知识型员工来说, 企业文化氛围的好坏直接影响员工对公司的忠诚程度。因此, 文化氛围的塑造与渲染, 可以从显性与隐性措施入手。从显性层面, 加大公司文化宣传与教育的力度, 可以多举办团

队协作、户外交流、座谈会等活动来增强员工对公司的认同度。从隐性层面，允许多元文化的存在，倡导员工之间进行积极多样的文化交流，满足知识型员工对于公司文化多样性的需求。

4.4.2. 建立目标契约体系

目标契约体系的建立就是为了让员工明确个人工作任务，为更加高效地实现公司价值以及个人价值提供指导。这种体系的建立可以实现员工自我激励、自我评价、自我总结以及公司结果考核的双向结合，一方面需要公司与员工进行有效协商共同建立起组织、部门与个人目标计划；另一方面进行契约签订，让公司每位员工都能够明确自身的工作任务并为此负责，从而建立起自下而上的企业目标管理体系。

5. 结语

在当今社会时代的发展下，人力资源成为企业、社会、国家发展的重要的宝贵财富，而知识型员工则在中间发挥着不可估量的作用。因此，如何有效留住人才、提高知识型员工满意度、充分发挥其最大的经济与社会价值，是当前社会发展过程中所必须重点关注的问题。本文以四川 A 企业知识型员工的问卷数据作为支撑，在分析了 A 企业知识型员工激励机制存在的问题基础之上，提出了具有针对性的对策建议。由于四川 A 企业是中西部地区的管理咨询类企业，以 A 企业知识型员工的激励机制作为研究对象，具有典型性与代表性。研究表明，知识型员工普遍关注最多的是工作环境(56.67%)、薪酬福利(50%)、个人发展(44.17%)、工作认可(45.38%)以及培训学习(41.67%)，知识型员工激励机制的完善与发展仍旧是当前知识经济时代的重要议题，这对于完善人才激励政策、充分发挥人力资源的优势具有重要意义。

参考文献

- [1] (美)彼得·德鲁克. 21 世纪的管理挑战[M]. 朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 1999: 87-97.
- [2] (加)弗朗西斯·赫瑞比. 管理知识员工: 挖掘企业智力资本[M]. 郑晓明, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2000: 156.
- [3] Anderson-Consulting (1998) Workforce of the 21ST Century. Future Work, 24.
- [4] 屠海群. 知识型员工激励因素的整合[J]. 宁波大学学报, 2002, 15(1): 115-118.
- [5] 帅炜明. 浅谈关于知识型员工激励因素[J]. 管理世界, 2009(5): 158-159.
- [6] 赵琼. 新常态下知识型员工绩效改进策略研究[J]. 企业改革与管理, 201(9): 5, 9.
- [7] 黄培伦, 李鸿雁. 知识型员工激励因素研究评述[J]. 科技管理研究, 2007(1): 138-139.
- [8] 方振邦. 公共部门人力源管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 385-389.
- [9] 赵志荣. 基于双因素理论的企业员工激励机制研究——以“90 后”员工为例[J]. 企业科技与发展, 2020(12): 153-155.
- [10] 龚雨欣. 知识型员工忠诚度的影响因素及管理对策[J]. 企业改革与管理, 2019(24): 66-67.
- [11] 胡莉莉. 从双因素理论视角探索我国新生代知识型员工的激励对策[J]. 现代商业, 2020(21): 125-126.