

知识型员工激励因素实证研究

黄桂 1,邓黎黎 2,周建欣 3,郭嘉宾 4

(中山大学 管理学院,广东 广州 510275)

摘要: 21 世纪是知识经济时代,知识型员工作为运用和创造知识的主体,是企业产品和服务价值不断增值,企业持续发展的强大动力。如何激励知识型员工,提高他们的生产率,是 21 世纪企业面临的最大挑战。本文在对西方相关激励因素研究的回顾与分析的基础上,利用问卷调查法,对知识型员工激励要素做定量研究,以探讨知识型员工激励因素的具体特点及其作用规律,为企业的实际管理提供建议。研究结果发现,按照均值得分,排在前 5 位的具体激励因素分别是薪酬福利、和谐的人际关系、工作成就感、职位晋升、发挥自身能力与技能的机会。但这与国外的研究成果并不一致。

关键词: 知识型员工; 激励因素; 因素分析

中图分类号: C93.374.52 **文献标识码:** A

一、引言

随着知识经济的兴起,知识逐渐成为个人和整个经济的基础资源。经济学家所说的传统的生产要素,土地、劳动和资本等的作用并没有消失,但已经退居到次要地位。只要掌握了专门知识,那么就能够获得土地、劳动和资本,并且是轻而易举地获得¹。知识型员工作为掌握、利用及创造知识的载体,是诸多企业核心能力的拥有者,往往仅占企业 20%的比重却创造了企业 80%的价值。著名管理大师德鲁克(Peter Drucker)指出:“20 世纪,制造行业的体力劳动者的生产率增长了 50 倍,这是管理做出的最主要的贡献。21 世纪,管理需要做出的最主要的贡献与 20 世纪的贡献类似,它要提高知识工作和知识工作者的生产率。”²

在影响知识工作者的绩效的诸多因素中,激励是一个很重要的因素。根据管理学家,美国哈佛大学教授威廉·詹姆士(W·James)的研究成果表明,一个计时工,只要发挥个人潜力的 20%-30%,即可保住饭碗。但通过恰当的激励,个人的潜能可以发挥 80%-90%,期间的差距幅度达 60%³。所以,了解员工的需求,进行恰当的激励可以大大提高员工的工作积极性,从而为提高员工的绩效做出贡献。在知识经济时代,企业之间的竞争越来越激烈,知识在企业资源中的作用也越来越大。在一定程度上讲,能否发挥现有知识型员工的积极性与创造性并吸引外部知识型员工加盟,是一个企业能否获得持续发展的决定因素。企业现有知识型员工的努力程度及创造性的发挥都与人力资源的激励有关,而且,内部知识型员工受激励的水平也是外部知识型员工选择是否加盟企业的一个重要参照标准。因此,现在的企业越来越关注组织中的知识型员工,如何提高他们的积极性、能动性,使他们为企业做出更大的贡献?这是摆在企业和知识型员工管理者们面前的一个重要课题。

要对知识型员工进行有效的激励,关键在于了解知识员工的具体激励因素,以及这些具体激励因素对知识型员工被激励程度的影响作用,这样才能为制定有效的激励措施提供有效指导,做到有的放矢。本研究正是从这个方向出发,对知识型员工的激励因素及其作用规律进行系统的调查研究。

二、知识型员工的概念及特点

“知识型员工”(Knowledge Worker)这一概念是由世界著名管理大师彼得·德鲁克(Peter .Drucker)于1959年在其著作《明天的里程碑》(Landmarks of Tomorrow)中最早提出的,他将知识型员工的内涵界定为“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。⁴知识型员工凭借掌握着先进的科技文化知识,在企业中处于创造知识、利用知识、使知识增值的重要地位,因而成为了企业核心竞争力形成和发展的关键。知识型员工具有独立性、自主性的特点。他们的劳动具有创造性,劳动成果难以衡量,并且工作过程难以直接监督,有较强的工作动机等,这也决定了对知识型员工激励的特殊性。

三、知识型员工激励因素研究

随着知识经济的兴起,专门针对知识型员工激励因素的研究逐渐兴起。其中以美国知识管理专家玛汉·坦姆仆所做的研究较为权威。我国学者对知识型员工激励因素的研究起步相对较晚,但在借鉴国外研究成果及结合本国实际的基础上,也取得了一定成果。

1. 国外的主要研究成果

美国知识管理家玛汉·坦姆仆(1989)⁵专门针对知识型员工的激励问题做了大量的定性和定量研究。得到了4个知识型员工认为最重要的激励因素:个体成长、工作自主、业务成就、金钱财富。

安盛咨询企业分析列出了知识型员工最主要的激励因素。排在前5位的分别是:报酬、工作性质、提升、与同事的关系和影响决策⁶。

日本学者库布与沙卡(Kubo & Saka,2002)⁷发现日本金融企业的三个主要激励因素是:金钱激励(monetary incentives)、人力资源发展(主要指内部提升与工作轮换)、工作自治。

富兰克等(Frank M Horwitz;Chan Teng Heng; Hesan Ahmed Quazi,2003)⁸等得出企业激励知识型员工最有效的策略依次为:计划工作的自由、挑战性的工作、接触先进技术与产品的机会、高级管理支持等。尽管从企业或者雇主的角度研究知识型员工的激励可能与知识型员工自身对激励因素的排序不一样,但这个研究结果对企业激励知识型员工还是有一定借鉴意义的。

舒斯特等(Zingheim & Schuster, 2001)⁹研究中提出4个人才激励因素:诱人的企业发展前景、个人成长机会、良好的工作环境、全面的薪酬策略。

2. 国内学者的研究成果

郑超、黄枚立(2001)¹⁰提出国有企业知识型员工的各项激励因素按重要程度排序为:金钱财富(48.12%)、个体发展(23.71%)、业务成就(22.30%)、工作自主(5.87%)。他们还依据年龄、学历、性别等个体变量比较了知识型员工的需求的差异。

杜纲、郭均鹏等人(1998)¹¹在研究发现知识型员工的10项主要的激励因素以及这些激励因素对于实际激励效果的影响强度排序(见表1)。对于实际激励效果最重要的激励因素是工作条件因素、人际关系因素和领导认可因素。

马立荣、肖洪钧(2001)¹²依据马斯洛需要层次理论与赫兹伯格的双因素理论,参照波特与劳勒的激励模型,提出了一个知识型员工的激励模型。在该激励模型基础上,他们提出了四个知识型员工的激励因素:组织环境、个体成长、精神奖励和物质奖励。

彭剑锋、张望军(2001)¹³经过实证研究,得出了排在前五位的激励知识型员工的因素是:工资报酬与奖励(31.88%)、个人的成长与发展(23.91%)、有挑战性的工作(10.14%)、

企业的前途(7.98%)、工作的保障性和稳定性(6.52%)。

表 1 激励因素对激励效果的影响强度排序

排序	激励因素	影响强度
1	工作条件：专业对口程度、研究经费与设备、钻研业务的氛围	0.1459
2	人际关系：同事之间的感情、相互合作关系、领导办事公正性	0.1359
3	领导认可：工作自主权、领导信任、工作认可、赏识和重用	0.1218
4	人才奖励：各类人才奖励办法的合理性	0.1163
5	职称评定：升职政策的公平性、完善性	0.1054
6	收入状况：收入与付出劳动之间的反差、分配制度的科学合理	0.1020
7	社会风气：社会风气、清正廉洁程度	0.0964
8	身心健康：工作对身心健康的影响、医疗条件	0.0776
9	住房条件：指的是住房面积、质量、环境	0.0670
10	成长环境：本地区尊重知识、尊重人才的风气环	0.0291

吴冬梅(2003)¹⁴借鉴玛汉·坦姆仆对知识型员工激励因素的研究成果，结合中国实际，加入了“人际关系”激励因素，研究发现，北京市高科技企业人才最看重的五个激励因素依次为：业务成就、工作自主、个体成长、人际关系、金钱财富。

杨春华(2004)¹⁵通过调查，按照平均值得分统计，得到知识型员工最看重的激励因素依次为：个人的成长与发展(4.351)、报酬(4.243)、有挑战性和成就感的工作(4.230)、公平(4.041)。

陈云娟、张小林、张良珍等¹⁶经过统计调查，按照平均数得分，他们得出民营企业知识型员工最看重的激励因素依次为：目标实现期望(4.847)、工作外部环境(4.162)、企业前景(4.108)、个人发展机会(3.868)、工作挑战性(3.786)。同时，该研究也对民营企业知识型员工按照性别、工作年限等不同个体特征进行方差分析，发现与国有企事业单位不同得是，不同文化层次的民营企业知识型员工对激励因素的影响不存在显著差异。

表 2 知识型员工激励因素实证研究汇总表

研究者/研究机构	研究对象(知识型员工)	主要激励因素排序(前 4 位)			
		1	2	3	4
玛汉·坦姆仆	美国	个体成长	工作自主	业务成就	金钱财富
安盛咨询企业	澳大利亚、美国	报酬	工作性质	提升	同事关系
郑超、黄枚立	安徽 4 家国有企业	金钱财富	个体发展	业务成就	工作自主
杜纲、郭均鹏等	沈阳某国有企业	工作条件	人际关系	领导认可	人才奖励
彭剑锋、张望军	高科技企业	工资报酬与奖励	个人成长与发展	有挑战性的工作	企业前途
吴冬梅	北京高科技企业	个体成长	业务成就	金钱财富	工作自主
杨春华	杭州深圳高科技企业	个人的成长与发展	报酬	工作挑战性、成就感	公平
陈云娟等	民营企业	目标实现期望	工作外部环境	企业前景	个人发展机会

根据以上关于知识型员工激励因素的主要研究成果，把它们归纳整理(见表 2)。

3. 小结

关于员工激励的研究一直以来都是研究者们关注的重点之一,但对知识型员工的激励研究则是 20 世纪 90 年代才开始得到关注。以往的研究多是把知识型员工和普通员工一起进行比较研究,专门针对知识型员工进行的有针对性的系统研究比较少,尤其是国内。没有深入考察激励因素对于知识型员工实际激励效果的作用规律,而国外的研究中对于知识型员工的激励因素研究一般都会进行详细的定量研究。另外对知识型员工的定义不一致,对知识型员工激励因素指标选取的不同,也会导致研究结果大不相同。

四、知识型员工激励因素模型与假设的提出

从前文对知识型员工激励因素实证研究成果的回顾可以知道,国外研究者一般归纳为 4 个激励因素,即个体成长、工作自主、业务成就、金钱财富。而国内的研究者们考虑到中国文化中的“关系”的重要性,把“人际关系”也作为我国知识型员工激励因素的一个重要方面。

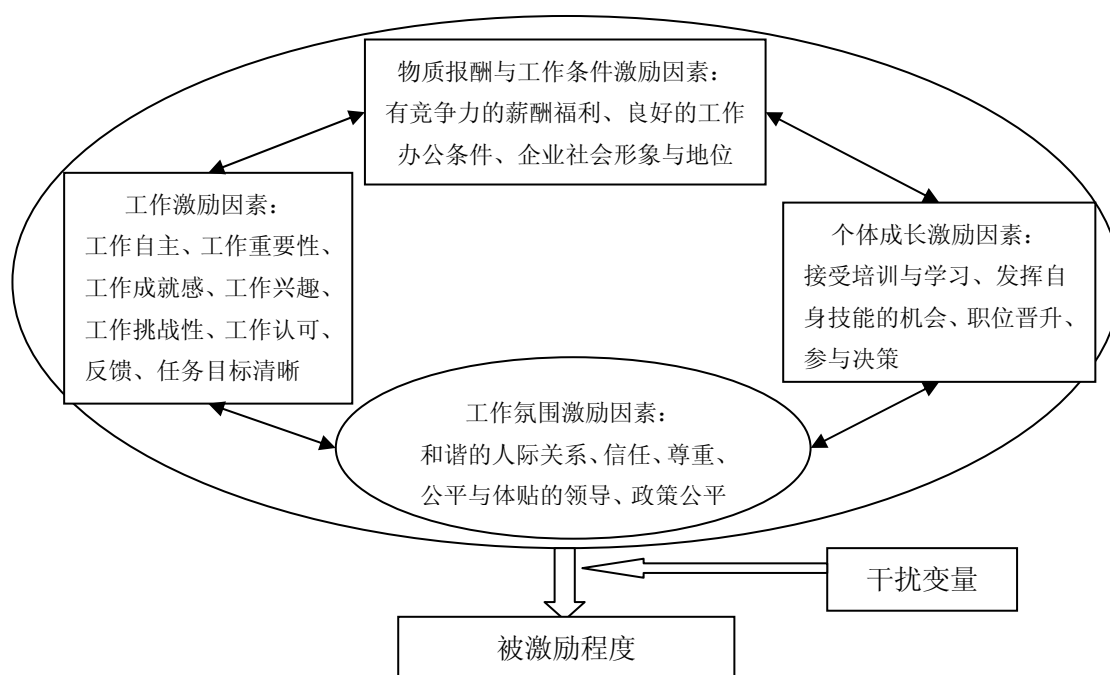


图 1 知识型员工激励模型假设

从前面的理论回顾中可以看出,知识型员工的激励因素可以分为四大类:物质报酬与工作条件激励因素、个体成长激励因素、工作激励因素和工作氛围激励因素。物质报酬和工作条件激励因素是知识型员工一直比较重视的,也可以说是知识型员工最重要的激励因素之一,主要体现在薪酬福利、工作环境和企业的社会形象、地位等方面。个人成长因素与马斯洛需要层次理论中的自我实现需要这一层次相对应。知识型员工是知识资本的持有者,他们希望自己能力得到肯定并进一步发展。因此企业能够为他们提供获得新技能的培训和学习、充分施展能力的机会,并且能够使得他们得到合理的晋升和参与决策,对知识型员工来说也是很好的激励方式。而且由于知识型工作者工作特点的要求,很多时候需要进行自我管理,因此比较喜欢自主的工作环境,强调工作中的自我引导。企业可以从工作特征模型的五个方面出发,为知识型员工提供能起到激励作用的工作。良好的工作氛围对于提高知识型员工工作的积极性和主动性来说也很重要。知识型员工拥有较多的知识和信息存量,他们希望实现自身的价值,并得到组织和社会的认可和尊重。另外,他们往往需要组成团队,与不同专业不同职能部门的人员合作,工作过程中无法避免会涉及交流信息、共享知识,这都依赖于组织要创造一个和谐人际关系、信任和相互尊重的氛围。

综合以上研究与总结，提出本研究的知识型员工激励模型（见图 1）。该模型探讨的是知识型员工激励因素与被激励程度之间的关系。

根据以上模型，提出以下假设：

假设 1a：物质报酬与工作条件激励因素包括有竞争力的薪酬福利、良好的工作办公条件、企业社会形象与地位三个因素。

假设 1b：个体成长激励因素包括接受培训与学习、发挥自身技能的机会、职位晋升等三个因素。

假设 1c：工作激励因素包括工作自主、工作重要性、工作成就感、工作兴趣、工作挑战性、工作认可、反馈、任务目标清晰等八个因素。

假设 1d：工作氛围激励因素包括和谐的人际关系、信任、尊重、公平与体贴的领导、政策公平、参与决策等六个因素。

假设 2：知识型员工实际感受的激励因素与其被激励程度显著正相关。

假设 2a：知识型员工分类激励因素与其被激励程度显著正相关。

假设 2b：知识型员工各具体激励因素与其被激励程度显著正相关。

五、问卷研究结果与分析

表 3 被试基本情况

被试背景		人数	百分比
性别	男	110	71%
	女	45	29%
年龄	25 岁以下	35	22.6%
	25-30 岁	70	45.2%
	30-35 岁	44	28.3%
	35-40 岁	6	3.9%
受教育水平	大专	38	23.6%
	本科	103	64.0%
	硕士	15	3.9%
年薪收入	0-2 万	25	15.5%
	2-4 万	29	18.0%
	4-6 万	18	11.2%
	6-8 万	24	14.9%
	8 万以上	58	36.0%
所在企业性质	国有企事业	58	36.0%
	外资企业	38	23.6%
	民营企业	38	23.6%
	其它	22	13.7%

笔者通过个别访谈、问卷调查的研究方法，以高学历知识型员工为主要研究对象(主要以 MBA 学员为调查对象，他们都是从事管理或者技术类工作，且都在不断学习新的知识，

因而较符合知识型员工定义), 研究各项激励因素与知识型员工被激励程度的关系, 从而构建并通过定量实证研究初步验证知识型员工激励因素模型, 为企业制定知识型员工激励政策与措施提供借鉴。

本研究采用了 SPSS13.0 统计分析工具, 对问卷数据进行描述性统计分析、探索性因素分析、相关分析等。本次调查共发放问卷 210 份, 回收问卷 173 份, 有效问卷 161 份。被试基本情况如表 3 所示。

1. 激励因素重要性与实际感受问卷得分统计

对知识型员工激励因素重要程度及实际感受项目进行统计, 可以得到关于知识型员工对各项具体激励因素重要程度及实际感受的得分。

统计得出, 知识型员工激励因素重要性得分均值排在前 5 位的激励因素分别为: 薪酬福利、和谐的人际关系、工作成就感、职位晋升、发挥自身能力与技能的机会。在实际工作中, 对激励因素的实际感受得分均值前 5 位的是: 和谐的人际关系、尊重、信任、工作认可、工作自主性。激励因素的重要性得分与实际感受得分不一致, 存在激励改进空间。

其中, 知识型员工激励因素重要性得分结果与玛汉·坦姆仆的研究结果相比较, 我国知识型员工也非常看重工作成就与发挥个人能力方面。与玛汉·坦姆仆的研究结果不同的是, 本次研究结果中, 我国知识型员工把薪酬福利与和谐的人际关系排在前两位。

2. 激励因素实际感受问卷的信度、因素分析及描述性统计分析

信度是指测量结果的一致性或者稳定性, 可以定义为测量工具免于随机误差的程度。效度是指测量工具确能测出其所欲测量的构念或者特质的程度而言。¹⁷ 通常都用这两个指标来衡量一个问卷的质量。结合本研究特点, 本研究采用项目一致性信度与构思效度两个指标。

1) 问卷信度检验

调查问卷的题项有 20 个, 我们对已经回收的问卷数据采用 SPSS13.0 进行信度分析, 得出 Cronbach's Alpha 为 0.945, 即该问卷的内部一致性信度为 0.945, 达到了非常好的信度水平。

2) 因素分析

对理解测量结果的含义而言, 构思效度是最重要的效度指标之一。对构思效度进行评定要运用因素分析等方法从若干数据中离析出基本构思, 据此来对测量构思效度进行分析。

对问卷效度的检验我们用 KMO 测度和巴特利特球体检验, 得出 KMO 值为 0.917>0.9, 卡方值 (Approx. Chi-Square) 为 2002.532(df, 190), 这说明该问卷数据非常适合做因素分析。同时, 表中巴特利特球体检验的 χ^2 统计值的显著性概率是 .000 (Sig.<1%), 说明各具体题项之间具有相关性, 适宜做因素分析。

我们对激励因素实际感受问卷的 20 个项目进行因素分析, 结果得到 3 个因素, 总共解释了 61.221% 的变异量, 分别用 F1、F2 和 F3 代表这三个因素。我们把 F1 命名为工作激励因素、F2 因素命名为工作氛围激励因素、F3 因素命名为工作报酬与工作条件激励因素。

从以上的数据处理与因素命名分析发现, 假设中的 4 个因素在进行因素分析后, 只得到了 3 个。原来构思中的个体成长激励因素的 3 个项目分别进入了处理后的 3 个因素之中。所以假设 1 不成立。

另外, 通过计算各项目之间的一致性 Alpha 系数, 3 个因素的一致性系数分别达到了

0.904, 0.868, 0.850。这说明测量的一致性程度较高, 内部结构良好。

表 4 分类因素实际感受描述性统计

	样本数	最小值	最大值	均值	标准差
F1: 工作激励因素	159	1.25	5.00	3.5008	.70479
F2: 工作氛围激励因素	159	1.71	5.00	3.4295	.72211
F3: 工作报酬与条件激励因素	159	1.40	5.00	3.2893	.74618

从表 4 中可以看出, 知识型员工在工作激励因素与工作氛围激励因素上的实际感受都高于工作报酬与条件激励因素。

3) 相关分析

为了探讨各项激励因素对知识型员工激励状态的影响作用, 特将知识型员工对各项激励因素的感受程度与知识型员工的被激励程度(效标)进行相关分析。

表 5 知识型员工的分类激励因素与被激励程度的相关分析

		被激励程度
F1: 工作激励因素	相关系数	.607(**)
F2: 工作氛围激励因素	相关系数	.598(**)
F3: 工作报酬与条件激励因素	相关系数	.623(**)

**相关性在 0.01 水平上显著 (双尾)。

从表 5 可以看出, 知识型员工的三类激励因素与他们的被激励程度都在 0.01 水平上显著相关, 所以假设 2a 成立。

对知识型员工的具体激励因素与其被激励程度的相关分析, 结果也显示知识型员工的各项具体激励因素与被激励程度都在 0.01 水平上显著相关, 所以, 假设 2b 成立。

综合假设 2a 假设 2b 的分析得出, 知识型员工对激励因素的实际感受与其被激励程度都显著相关, 假设 2 成立。

4) 回归分析

相关分析可以说明各因素之间是否存在关系以及关系的紧密程度, 回归分析则进一步指明相关关系的方向, 可以说明因素之间是否存在因果关系。本部分采用多元回归分析, 将知识型员工的分类激励因素对其被激励程度进行逐步回归, 从而得到它们之间的具体因果关系。

(1) 知识型员工分类激励因素对被激励程度的回归分析

表 6 回归模型的总体效果参数(Model Summary)

模型	复相关系数R	判定系数R ²	调整判定系数 R ²	回归标准误差
1	.623(a)	.388	.384	.696
2	.663(b)	.439	.432	.668

a 预测变量: 工作报酬与条件激励因素

b 预测变量: 工作报酬与条件激励因素, 工作氛围激励因素

表 7 逐步回归方差分析表 ANOVA(C)

模型		平方和	自由度	平方和均值	F	Sig.
1	回归项	47.577	1	47.577	98.332	.000(a)
	残差项	74.996	155	.484		
	总和	122.573	156			
2	回归项	53.820	2	26.910	60.275	.000(b)
	残差项	68.754	154	.446		
	总和	122.573	156			

a 预测变量: 工作报酬与条件激励因素

b 预测变量: 工作报酬与条件激励因素, 工作氛围激励因素

c 因变量: 被激励程度

表 8 逐步回归的回归系数与显著性系数检验表 Coefficients(a)

模型		非标准化回归系数		标准化回归系数	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	常数	.929	.252		3.685	.000
	工作报酬与条件激励因素	.740	.075	.623	9.916	.000
2	常数	.472	.271		1.737	.084
	工作报酬与条件激励因素	.475	.101	.400	4.716	.000
	工作氛围激励因素	.388	.104	.317	3.739	.000

a 因变量: 被激励程度

在知识型员工分类激励因素对被激励程度进行回归分析后, 从模型总体参数表中看到, 回归方程能解释总变异的 43.9%。通过回归方差分析看到,

在经过逐步回归方差分析 (ANOVA) 后发现, 模型 2 中 $F=60.275$, $Sig.<0.05$, 达到了非常显著的水平 (见表 7)。而且分析结果显示工作报酬与条件激励因素比工作氛围激励因素早进入回归模型, 这说明工作报酬与条件激励因素的偏回归变差(对知识型员工的被激励程度的影响和贡献)要比工作氛围激励因素。而工作激励因素没有进入回归模型, 这说明工作激励因素对被激励程度没有显著影响。从回归分析中, 得到标准回归方程: 被激励程度 $=0.400 \times$ 工作报酬与条件激励因素 $+0.317 \times$ 工作氛围激励因素。

(2)知识型员工具体激励因素对被激励程度的回归分析

本研究中列出的具体激励因素都是企业实践中比较普遍的因素, 进一步探讨这些具体激励因素对知识型员工被激励程度的影响有一定的实践意义。因此, 下面做知识型员工具体激励因素对被激励程度的多元逐步回归分析。

表 9 回归模型的总体效果参数(Model Summary)

模型	复相关系数R	判定系数 R^2	调整判定系数 R^2	回归标准误差
1	.592(a)	.350	.346	.717
2	.663(b)	.440	.433	.668
3	.683(c)	.467	.457	.653
4	.694(d)	.482	.468	.646

- a 预测变量: 参与制定决策
b 预测变量: 参与制定决策, 公平
c 预测变量: 参与制定决策, 公平, 工作自主性
d 预测变量: 参与制定决策, 公平, 工作自主性, 职位晋升

表 10 逐步回归方差分析表 ANOVA(e)

模型		平方和	自由度	平方和均值	F	Sig.
1	回归项	42.960	1	42.960	83.638	.000(a)
	残差项	79.614	155	.514		
	总和	122.573	156			
2	回归项	53.950	2	26.975	60.535	.000(b)
	残差项	68.624	154	.446		
	总和	122.573	156			
3	回归项	57.239	3	19.080	44.680	.000(c)
	残差项	65.335	153	.427		
	总和	122.573	156			
4	回归项	59.067	4	14.767	35.344	.000(d)
	残差项	63.506	152	.418		
	总和	122.573	156			

- a 预测变量: 参与制定决策
b 预测变量: 参与制定决策, 公平, 自主性, 职位晋升
c 预测变量: 参与制定决策, 公平, 工作自主性
d 预测变量: 参与制定决策, 公平, 工作
e 因变量: 激励程度

表 11 逐步回归的回归系数与显著性系数检验表 Coefficients(a)

模型		非标准相关系数		标准相关系数	t	Sig.
		B	标准误差	Beta		
1	常数	1.626	.199		8.174	.000
	参与制定决策	.536	.059	.592	9.145	.000
2	常数	1.099	.214		5.141	.000
	参与制定决策	.357	.065	.395	5.471	.000
	公平	.343	.069	.358	4.966	.000
3	常数	.820	.232		3.534	.001
	参与制定决策	.290	.068	.321	4.253	.000
	公平	.290	.070	.303	4.117	.000
	工作自主性	.187	.067	.200	2.775	.006
4	常数	.786	.230		3.417	.001
	参与制定决策	.258	.069	.285	3.718	.000
	公平	.216	.078	.226	2.775	.006
	工作自主性	.165	.067	.176	2.446	.016
	职位晋升	.143	.068	.168	2.092	.038

- a 因变量: 激励程度

从表 9, 表 10 和表 11 中可以看到, 在模型总体参数表中, 回归方程能解释总变异的 48.2%, 在回归方差分析表中, 回归模型 4 中的 $F=35.344$, $Sig.<0.05$, 达到了非常显著的水平。进入到多元逐步回归方程中的具体激励因素只有四项, 分别是参与制定决策(y17), 公平(y13), 工作自主性(y3), 职位晋升(y2)。这说明这四项具体激励因素对知识型员工被激励程度的影响显著。根据这四个因素进入回归方程的顺序, 知道它们对被激励程度的影响或者贡献依次是参与制定决策, 公平, 工作自主性, 职位晋升。得到的标准回归方程是: 被激励程度 $=0.285 \times$ 参与制定决策 $+0.226 \times$ 公平 $+0.176 \times$ 工作自主性 $+0.168 \times$ 职位晋升

3.研究假设总结与讨论

假设 1: 因素分析结果得到三个因素, 分别被命名为工作激励因素、工作氛围激励因素、工作报酬与工作条件激励因素。这与假设中的四个激励因素分类不一致。原假设中分为: 工作激励因素、工作氛围激励因素、个体成长激励因素、物质报酬与工作条件激励因素。所以

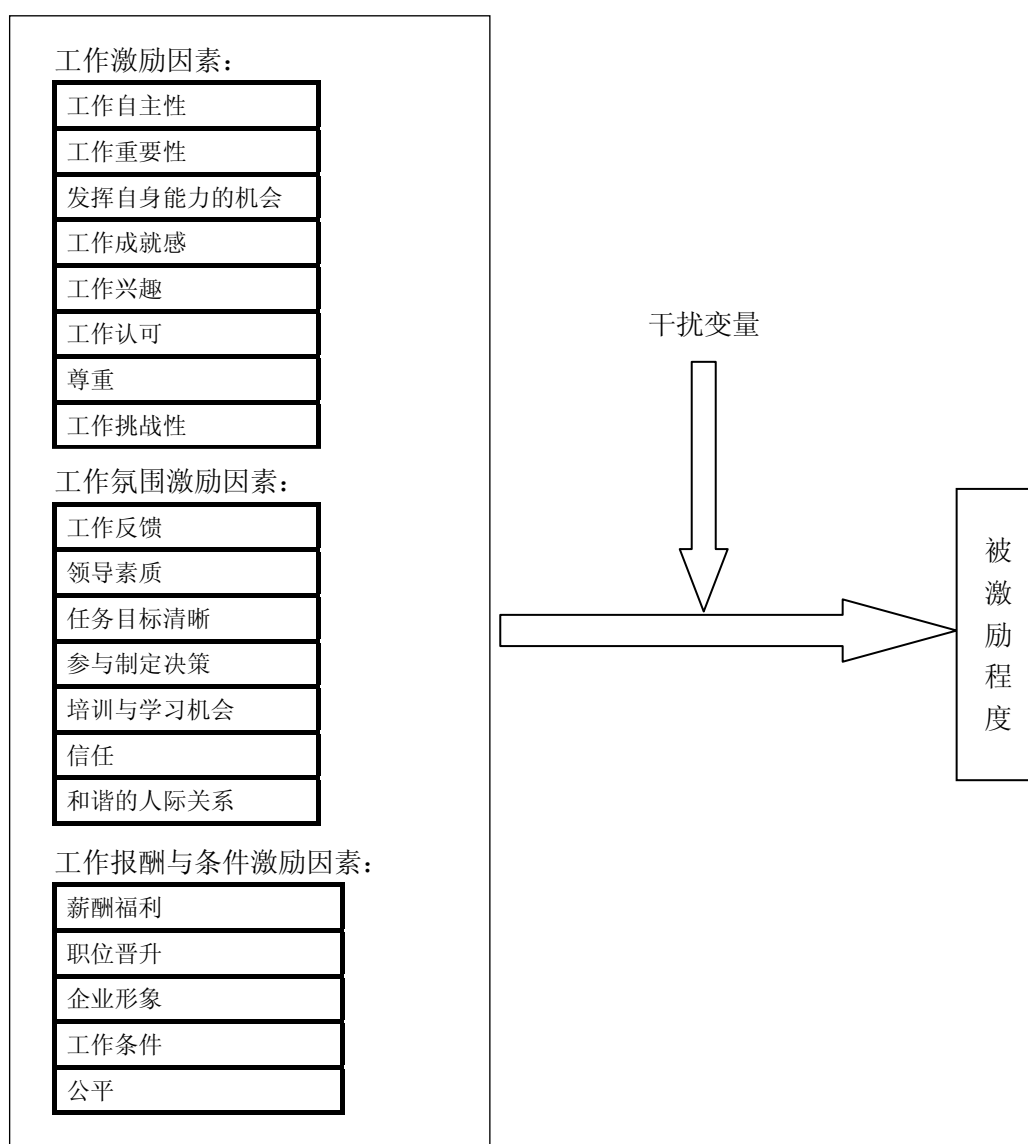


图 2 修正后的激励模型

假设 1 不成立。造成这种结果的原因, 一方面是由于样本数据因素, 被试者对激励因素的实际感受得分明显低于对激励因素重要性的得分, 这不仅反映了知识型员工在实际工作中没

有得到充分有效的激励,还可能是被试者自觉或者不自觉地低估自己的实际感受。另一方面则是因为假设中的四个激励因素构念可能存在重合相交部分。比如工作激励因素与个体成长激励因素假设中,很多具体因素既跟个体成长工作紧密相关,又跟工作本身密切联系,因而个体成长激励因素假设中有几个具体因素进入了工作激励因素分类中。通过因素分析,假设1没有得到验证,根据研究结果,对模型假设进行修正(见图2):

假设2:假设2成立。知识型员工在具体激励因素及分类激励因素上的实际感受都与其被激励程度显著正相关。这是因为这些激励因素都是知识型员工比较看重的,对其被激励程度有贡献在情理之中。

六、结论

从本研究中可以看出知识型员工激励因素分为三个方面:工作激励因素、工作氛围激励因素、工作报酬与工作条件激励因素。其中,工作激励因素包括工作自主性、工作重要性、发挥自身能力的机会、工作成就感、工作兴趣、工作认可、尊重、工作挑战性八个因素;工作氛围激励因素包括工作反馈、领导素质、任务目标清晰、参与制定决策、培训与学习机会、信任、和谐的人际关系等七个因素;工作报酬与工作条件激励因素包括薪酬福利、职位晋升、企业形象、工作条件、公平等五个因素。知识型员工的被激励程度与工作激励因素、工作氛围激励因素、工作报酬与工作条件激励因素显著正相关。

在对知识型员工被激励程度与具体激励因素之间的逐步回归分析中发现,进入逐步回归方程的只有参与制定决策、公平、工作自主性、职位晋升四个因素。这几个因素与知识型员工认为最重要的因素和实际上最满意的因素并不成对应关系。它们对被激励程度的影响或者贡献依次是参与制定决策、公平、工作自主性、职位晋升。所以,企业要实施有效的激励,应该着眼于对员工激励最有效的因素,而不仅仅是只关注员工需求最强烈的因素。企业应该在结合自身情况基础上,在知识型员工看重的激励因素与对知识型员工起到显著激励效果的因素之间找到契合点。同时还应注重提供与工作报酬及条件激励因素和工作氛围激励因素有关的激励措施,应该更多的关注进入回归方程的具体激励因素,满足知识型员工这两方面的需求能起到更好的激励效果。员工最看重的激励因素跟激励效果明显的激励因素之间不一致,在对知识型员工进行激励时,不仅要关注知识型员工的激励需求,更要关注能对知识型员工起到明显激励效果的激励因素。因此,企业应该为知识型员工提供有竞争力的薪酬福利,为知识型员工提供一个宽松愉悦的工作软环境。另外,企业还要增强自身实力,提高自身对知识型员工的吸引力,针对员工需求多元化的特点设计多样化的激励措施,使激励效果达到最大化。

参考文献

- [1] Gary P. Latham, Christopher T. Ernst. Keys to motivating tomorrow's workforce[J]. Human Resource Management Review, 2006,2(16): 181-198.
- [2] Herzberg F, Mausner B. The motivation to worker, New York, Wiley, 1959: 156.
- [3] Heimovics, R & Brown, F. G. Municipal Employee behavior as an exchange process[J]. Midwest review of public administration, 1976, 10: 201-215.
- [4] Adrian Furnham, Liam Forde, Kirsti Ferrari. Personality and work motivation[J]. Personality and individual differences, 1999, 26: 1035-1043.
- [5] Graham Litle. People and profit[J]. New Zealand manufacturer, 1998, 6: 24-25.

- [6] Izumi Kubo, Ayse Saka. An inquiry into the motivation of knowledge workers in the Japanese financial industry[J]. Journal of knowledge management, 2002, 6.
- [7] Frank M Horwitz, Chan Teng Heng, Hesam Ahmed Quazi, Finders? Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers[J]. Human Resource Management Journal, 2003,13(4).
- [8] Zingheim. Winning the Talent Game[J]. Compensation & Benefits Management, Summer 2001: 178.
- [9] Carolyn Wiley. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys[J]. International Journal of Manpower, 1997,18 (3).
- [10] Susan J. Linz. Motivating Russian workers: analysis of age and genders differences[J]. Journal of Socio-Economics, 2004, 3(33): 261-289.
- [11] Cynthia D. Fisher. Anne Xue Ya Yuan. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses[J]. The International Journal of human Resource Management, 1998,3
- [12] Adrian Furnham, Liam Forde, Kirsti Ferran. Personality and work motivation[J]. Personality and individual Differences, 1999 (26): 1035-1043.
- [13] Adrian Furnham, K.V. Petrides, Chris J. Jackson, Tim Cotter. Do personality factors predictor job satisfaction? [J]. Personality and individual Differences 2002 (33): 1325-1342.
- [14] Gary P. Latham, Craig C. Pinder. Work Motivation Theory AND Research at the dawn of the twenty-first century[J]. Annual Review Psychology, 2005,56: 485-561
- [15] Steers, Richard M., Mowday, Richard T. Shapiro, Debra L. The future of work motivation theory[J]. Academy of Management Review, 2004,7.
- [16] Maureen L. Ambrose, Carol T. Kulik. Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. Journal of Management, 1999,3(25): 231-292.
- [17] Sunil Ramlall. A Review of Employee Motivation Theories and their Implication for employee Retention within Organizations[J]. Journal of American Academy of Business, 2004, 9(5).
- [18] Couger, J. Daniel. Motivator Vs. Demotivator in the IS Environment[J]. Journal of System Management, 1988,6(39).
- [19] 李志, 薛艳. 我国知识型员工激励研究述评[J]. 重庆大学学报, 2005, 2(11).
- [20] 郭惠容. 激励理论综述[J]. 企业经济, 2001, 6.
- [21] 童毅华. 西方管理激励理论述评[J]. 理论观察, 2004, 4.
- [22] 朱敏, 武晓曦, 冯栋. 不同所有制员工积极性实战研究[J]. 财经科学, 2001, 4: 44-49
- [23] 郑超, 黄枚立. 国有企事业知识型员工激励机制的现状调查及改进策略[J]. 华东经济管理, 2001, 6.
- [24] 杜纲, 郭均鹏等. 企业人才激励影响因素及其强度分析[J]. 管理工程学报, 1998, 12 (4).
- [25] 马立荣, 肖洪钧. 知识型员工的激励机制设计[J]. 大连理工大学学报, 2001, 1(22).
- [26] 吴冬梅. 异质人才的异常激励—北京市高科技企业人才激励机制调研报告[J]. 管理世界, 2003, 10.
- [27] 彭剑峰, 张望军. 中国国有企事业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理, 2001, 6.
- [28] 杨春华. 中外知识型员工激励因素比较分析[J]. 科技进步与对策, 2004, 6.

- [29] 陈云娟,张小林,张良珍.民营企业知识型员工激励因素实证分析[J].河海大学学报,2005,2(7).
- [30] 施雯.知识型员工机器激励制度研究[J].经济师,2003,8.
- [31] 朱敏,伍孝曦,冯炼.不同所有制企业员工积极性实证研究[J].财经科学,2001,4.
- [32] 江林.知识型员工的特点与管理[J].经济理论与经济管理,2002,9.
- [33] 刘秀荣.如何激励知识工作者[J].经济师,2004,7.
- [34] 陈云娟.知识型员工激励模式新探[J].经济与管理研究,2004,3.
- [35] 于晶晶. Herzberg 激励-保健因素理论的发展[J].心理科学,2005,5.
- [36] 张剑,郭德峻.企业员工工作动机的结构研究[J].应用心理学.2003,3(9).
- [37] 李君.企业员工人格类型与激励因素关系的初步探讨[J].经济论坛,2006.12.
- [38] 李君.员工激励因素与艾森克人格特质理论关系的探讨[J].经济论坛,2006.20.
- [39] 白芙蓉,张金锁,张茹呀.员工满意度与顾客满意度[J].企业研究,2002,3: 55-56.
- [40] D.赫尔雷格尔、J.W.斯洛克姆、R.W.伍德曼著:组织行为学(第九版)[M].华东师范大学出版社,2000, P92-96.
- [41] 【美】Peter Druker 著,沈国华 译.个人的管理[M].上海财经大学出版社,2003. 47.
- [42] 【美】Peter Druker 著,朱雁斌 译.21 世纪的管理挑战[M].机械工业出版社,2006.120.
- [43] 高贤峰,李永春.现代组织行为学[M].中国财政经济出版社,1997.
- [44] 彼得·德鲁克.变动中的管理界[M].上海译文出版社,1999.110.
- [45] 【美】斯蒂芬·P.罗宾斯,毛蕴诗 主译.管理学原理[M].东北财经大学出版社,2004.
- [46] 企业员工管理方法研究组 编著.企业员工激励方法[M].中国经济出版社,2002.
- [47] 赫瑞比·F.郑晓明等译.管理知识员工[M].机械工业出版社,2000.
- [48] 【美】Paul S. Mayers 主编,蒋惠工 等译.知识管理与组织设计[M].珠海出版社,1998.
- [49] 黄炽森.组织行为学和人力资源研究方法入门[M].中国财政经济出版社 2006.92.
- [50] 薛微.统计分析与 SPSS 的应用[M].中国人民大学出版社,2001.

An Empirical Research on the knowledge workers' incentive factors

Huang Gui¹, Deng Li-li², Zhou Jian-xin³, Guo Jia-bin⁴

(Sun Yat-sen Univ., School of Business, Guangdong Guangzhou, 510275, China)

Abstract: The 21st century is a knowledge-economic era, knowledge workers are the main body of using and creating knowledge. They increase the values of their products and services, offer great impetus to

the company's persistent development. How to encourage knowledge-based employees, and raise their productivity is the greatest challenge. Based on the retrospect and analysis of related western research on incentive factors, by using questionnaire survey to make a research on the incentive factors of knowledge workers, this paper is expected to explore the specific features and functional laws of incentive factors of knowledge workers and to provide suggestions to daily management. It turns out that, according to the average score, the first five incentive factors are salary and welfare, harmonious interpersonal relationship, sense of accomplishment, promotion, and opportunities to exert one's capabilities and skills. However, this result is not consistent with former ones made by foreigners.

Key Words: knowledge worker; incentive factor; factor analysis

收稿日期: 2008 - 04 - 22;

作者简介: 黄桂(1965-),女(汉族),江苏人,中山大学管理学院副教授,硕士研究生导师;

邓黎黎(1985-),女(汉族),四川达州人,中山大学管理学院硕士研究生;

周建欣(1986-),女(汉族),山西运城人,中山大学管理学院硕士研究生;

郭嘉宾(1984-),男(汉族),河南许昌人,中山大学管理学院硕士研究生。

-
- ¹ 【美】Peter Druker 著, 沈国华 译.个人的管理 [M].上海财经大学出版社,2003.47.
 - ² 【美】Peter Druker 著, 朱雁斌 译.21 世纪的管理挑战 [M].机械工业出版社,2006 年.120.
 - ³ 高贤峰、李永春.现代组织行为学 [M].中国财政经济出版社,1997.
 - ⁴ 彼得·德鲁克.变动中的管理界 [M].上海译文出版社,1999.110.
 - ⁵ 【美】Paul s. Mayers 主编. 蒋惠工等 译.珠海出版社 [M].1998.
 - ⁶ 转引自彭剑峰、张望军. 中国有企事业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,6.
 - ⁷ Izumi Kubo, Ayse Saka .An inquiry into the motivation of knowledge workers in the Japanese financial industry[J]. Journal of knowledge managemen,2002,6(3).
 - ⁸ Frank M Horwitz, Chan Teng Heng, Hesan Ahmed Quazi, Finders? Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers[J].Human Resource Management Journal,2003, 4(13).
 - ⁹ Zingheim, Winning the Talent Game, Compensation & Benefits Management, Summer 2001, P178
 - ¹⁰ 郑超、黄枚立.国有企事业知识型员工激励机制的现状调查及改进策略[J].华东经济管理,2001,6.
 - ¹¹ 杜纲、郭均鹏等.企业人才激励影响因素及其强度分析[J].管理工程学报,1998,4(12).
 - ¹² 马立荣、肖洪钧.知识型员工的激励机制设计[J].大连理工大学学报,2001,1(22).
 - ¹³ 彭剑峰、张望军. 中国有企事业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,6.
 - ¹⁴ 吴冬梅.异质人才的异常激励—北京市高科技企业人才激励机制调研报告[J].管理世界,2003,10.
 - ¹⁵ 杨春华.中外知识型员工激励因素比较分析.科技进步与对策,2004,6.
 - ¹⁶ 陈云娟,张小林,张良珍.民营企业知识型员工激励因素实证分析.河海大学学报,2005,2(7).
 - ¹⁷ 黄炽森 著.组织行为学和人力资源研究方法入门 [M].中国财政经济出版社,2006,92.