

民营企业知识型员工激励因素实证分析

陈云娟¹, 张小林², 张良珍³

(1. 浙江师范大学 工商管理学院, 浙江 金华 321004; 2. 浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 321000;
3. 金华市诚信建设工程造价咨询事务所, 浙江 金华 322100)

摘 要 通过对浙江省部分民营企业知识型员工的问卷调查分析, 认为民营企业知识型员工激励因素由任务本身、工作环境、个人发展目标、目标实现、外在报酬和内在报酬 6 个因素构成, 提出了有效激励民营企业知识型员工的四项措施是环境激励、目标激励、工作激励和报酬激励。

关键词 民营企业 知识型员工 激励

中图分类号 F276.5 **文献标识码** A **文章编号** 1671-4970(2005)02-0025-04

民营经济已成为我国社会主义市场经济中一种重要的经济形式,2000 年民营经济(包括外资经济)占我国 GDP 的比重已超过一半,而在一些民营经济发展较快的省,如广东、浙江、福建等,则已超过 60%^[1]。加入 WTO,为民营经济带来更高层次上的发展提供动力和空间,但在民营经济得到前所未有的外部发展机遇的同时,也面临着提升内力,由劳动密集型向知识密集型跨越的挑战。民营企业应对挑战的关键在于人才,在民营企业问卷调查中发现人才缺乏是民营企业目前遇到的首要困难^[2]。这与民营企业对知识型员工激励机制不完善密切相关。因此,了解民营企业知识型员工的激励因素构成,寻找科学的激励措施,对于民营企业顺利完成第二次创业具有十分重要的意义。

一、研究假设与研究方法

1. 研究理论构思

知识型员工作为追求自主性、个性化、多样化和创新精神的员工群体,他们的激励更多地来自于工作的内在激励本身^[3],这已是国内外专家学者的共识。以往的研究结果也表明对知识型员工的激励因素主要集中在工作本身因素、个体成长因素、工作环境因素、业务成就因素和薪酬奖金因素五个方面,由此,我们可设想民营企业知识型员工主导需求也同样集中在尊重和自我实现高层次上,因此,对民营企业知识型员工激励首先可设置一个合适的目标,利用目标实现满足自我实现的需求,从而产生激励作用。根据期望理论可知,目标所能产生的激励力量

还取决于效价和期望值,效价主要体现在与目标相匹配的报酬,影响期望值主要因素是工作本身、个人发展目标和工作环境。因为工作本身和个人发展目标影响目标实现的动机强度,而工作环境是能顺利实现目标的必要条件。

根据基本激励理论和以往研究成果,并结合民营企业知识型员工特点,本研究提出了民营企业知识型员工激励因素与任务本身、工作环境、个人发展目标、目标实现、内在报酬、外在报酬 6 个方面因素有关,并且 6 个方面因素内部存在一定的相互关系。

2. 研究假设

根据以上理论构思,本研究对民营企业知识型员工激励因素作如下假设:

假设 1. 民营企业知识型员工激励程度与任务本身、工作环境、个人发展目标、目标实现、内在报酬、外在报酬 6 个维度因素有关。

假设 2. 6 个维度各自都有较好的维度结构(二级因素)。维度构成如表 1 所示。

表 1 因素维度构成

类别	维度说明
任务本身	工作自主性、工作丰富性、工作挑战性、工作轮换性
目标实现	目标实现期望值、相关培训、工作胜任性
个人发展目标	企业前景、职业生涯目标
工作环境	组织结构、沟通状况、管理水平、企业文化、团队合作
外在报酬	直接货币化报酬 工资收入、奖金、补贴 间接货币化报酬 股权激励、福利制度
内在报酬	发展空间、成就感、晋升机会、精神奖励、工作优越感

假设 3. 6 个维度各因素之间紧密相关,相互依

收稿日期 2004-10-20
作者简介 陈云娟(1969—),女,浙江东阳人,讲师,从事人力资源管理与研究。

存,存在显著的相关关系。具体地说任务本身、工作环境和
个人发展目标对目标实现有直接影响,存在正相关关系 ;目标实现与内在报酬、外在报酬之间也存在显著相关关系。因为目标实现后知识型员工要求得到相称的回报,即内在报酬和外在报酬,如所得的回报与目标实现所期望的回报一致或更高则会受到激励。

假设 4. 不同性别、职位、年龄、文化层次和不同工作年限的民营企业知识型员工,对激励因素的看重程度存在明显差异。

3. 研究方法

本研究采用自编的调查问卷进行调查。调查表从任务本身、工作环境、个人发展目标、目标实现、外在报酬和内在报酬 6 个维度来设计,共设计了 97 个问题,采用‘完全符合’、‘较符合’、‘中等’、‘较不符合’、‘完全不符合’,分值依次为 5、4、3、2、1 分的五级量表评价方法。选择了浙江省部分有代表性的民营企业如康恩贝集团、浙江广厦集团、金华尼奥普兰车辆有限公司等十多家有代表性的民营企业进行了无记名问卷调查。共发放问卷 350 份,回收有效问卷 320 份。数据采用 SPSS 11.5 for windows 进行统计分析。

二、民营企业知识型员工激励因素统计分析

本研究通过对问卷调查数据进行主因子抽取—相关分析—均数分析—方差分析后,得出有关激励因素的统计结论可概括为四点。

1. 民营企业知识型员工激励因素构成情况

我们把六维度包括 97 个项目的问卷调查表数据,进行主因子分析。根据各部分陡阶图的整体情况,参数进行 VARIMAX 旋转,最终抽取特征值大于 1.2 的成分作主因子,并验证了其一致性信度。结果抽取出了 14 个主因子(见表 2),这些主因子特征值均大于 1.2,荷重较大, α 系数均大于 .50,有较高

的内部一致性信度,并基本能代表本类的特征。统计结果表明了本研究的理论构思,民营企业知识型员工激励因素由任务本身、工作环境、个人发展目标、目标实现、外在报酬和内在报酬 6 个维度构成,6 个维度内部各自都有较好的维度结构。有关知识型员工激励研究,国内外都已取得不少成果。美国知识管理专家玛汉·坦姆什认为激励知识型员工前 4 个因素依次为 :个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富^[4]。Graham 提出了激励知识型员工 4 个主要因素为工作投入感、金钱、有效管理和良好工作氛围^[5]。国内郑超、黄攸立和张望军、彭剑峰对知识型员工激励问题也作了实证研究,郑超、黄攸立在对国有企业知识型员工研究中发现,列于前四位的激励因素为收入、个人成长、业务成就和工作自主^[6]。而张望军、彭剑峰对高科技企业知识型员工研究表明,激励因素重要程度依次为工资报酬与奖励、个人的成长与发展、有挑战性工作、公司的前途等^[7]。相比可知,民营企业知识型员工各激励因素与其他知识型员工激励因素的构成上既有共性又有差别,说明民营企业在制定激励措施时,不能忽视这些特征。启示民营企业管理者在运用理论上比较成熟的研究成果及借鉴其他企业实践中已成功运用的激励措施时,要结合民营企业知识型员工自身的特征,才能发挥高效的激励效果。

2. 各激励因素之间存在显著相关关系

为了考察各激励因素之间的相互关系,本研究对任务本身、个人发展目标、工作环境和目标实现之间,目标实现、内在报酬与外在报酬之间作了相关分析。从得出的相关矩阵(见表 3、表 4)可知,在双尾检验 $P < 0.01$ 的置信度下,目标实现期望除了与工作趣味性、个人目标和工资收入相关性不强外,与其余的 10 个因素都存在强相关关系。说明各激励因素之间联系密切,在制定激励措施时,必须综合考虑

表 2 激励因素维度构成

任务本身			目标实现	个人发展目标		工程环境			外在报酬			内在报酬	
工 作 自主性	工 作 趣味性	工 作 挑战性	目标实现期望值	企业前景	个人目标	工作外部环境	工作周边环境	福利制度	股权激励	工资收入	奖金补贴	工作本身回报	个人发展机会

表 3 任务本身、目标实现、个人发展目标、工作环境各因素相关矩阵(N = 320)

因素	F1	F2	F3	F5	F6	F7	F8	F4
F1 工作自主性	1	.000	.000	.324(**)	.088	.442(**)	-.020	.362(**)
F2 工作趣味性		1	.000	.111(*)	.025	.119(*)	.134(*)	.108
F3 工作挑战性			1	.593(**)	-.034	.587(**)	.081	.598(**)
F5 企业前景				1	.000	.808(**)	.250(**)	.806(**)
F6 个人目标					1	-.089	.575(**)	.082
F7 工作外部环境						1	.000	.797(**)
F8 工作周边环境							1	.228(**)
F4 目标实现期望								1

** 双尾检验 $P < 0.01$;* 双尾检验 $P < 0.05$

表 4 目标实现、外在报酬、内在报酬各因素相关矩阵(N = 320)

因素	F4	F9	F10	F11	F12	F13	F14
F4 :目标实现期望	1	.626(* *)	.249(* *)	.047	.277(* *)	.688(* *)	.325(* *)
F9 福利制度		1	.000	.000	.000	.677(* *)	.133(*)
F10 股权激励			1	.000	.000	.173(* *)	.340(* *)
F11 工资收入				1	.000	- .003	.481(* *)
F12 奖金补贴					1	.337(* *)	.104
F13 工作本身回报						1	.000
F14 个人发展机会							1

* * 双尾检验 P<0.01 ;* 双尾检验 P<0.05

各相关因素,在实践中才能形成有效的激励系统。如果只注重外在报酬而忽视内在报酬,外在报酬的激励作用就显得较弱,可能造成发了奖金,反而遭抱怨的尴尬局面。如果忽视外在报酬,也同样会让知识型员工由于物质生活没保证而不满。同时,也反映了民营企业知识型员工的一些特点,他们不注重工作的趣味性,对企业前景的关注远远大于个人目标,说明民营企业发展前景对民营企业知识型员工影响较大。目标实现期望与工资收入相关性不大,说明了民营企业的工资收入与员工业绩挂钩较少,缺乏激励性。

3. 民营企业知识型员工对各激励因素评价不同

通过对抽取的 14 个主因子平均数和标准差统计分析(表 5),表明民营企业知识型员工对金钱以外的激励因素比较看重。按均数的不同,最看重的前 5 个因素依次为 :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)。外在报酬部分因子的排序明显靠后。说明民营企业知识型员工激励因素的评价与国有企业不太一致,民营企业知识型员工更看重目标实现期望、工作外部环境和企业前景,对金钱的看重程度却不如国有企业知识型员工。究其原因有两方面 :一是民营企业在分配奖励体制上比较灵活,工资发放额度不受国家工资标准的限制,知识型员工工资水平比较高,对他们的奖励主要以金钱形式的一次性年终奖金为主,他们在金钱方面的需求基本得以满足 ;二是与民营企业知识型员工选择民营企业的心态有关。他们有的放弃政府官员铁交椅,放弃工作较稳定的国有企业或名牌大学,加入民营企业,目的是为了寻找一个能施展身手、体现自我价值、心情舒畅的新环境,希望通过努力,在企业作贡献的同时,实现个人发展目标。所以他们对目标实现、工作外部环境和企业前景较为看重。

4. 不同背景特征民营企业知识型员工对激励因素的侧重存在差异

为进一步考察不同背景特征的民营企业知识型员工对各激励因素的影响,本研究对不同性别、不同

表 5 因素得分的平均数和标准差统计

因素	有效样本个数	平均数	标准差
F1 工作自主性	320	3.452	1.127
F2 工作趣味性	320	3.208	1.274
F3 工作挑战性	320	3.786	1.489
F4 :目标实现期望	317	4.847	1.137
F5 企业前景	319	4.108	1.140
F6 :个人目标	319	2.979	1.117
F7 工作外部环境	313	4.162	1.135
F8 工作周边环境	313	3.350	1.081
F9 :福利制度	310	3.231	1.118
F10 股权激励	310	2.517	1.127
F11 工资收入	310	3.003	1.085
F12 奖金补贴	310	2.785	1.073
F13 工作本身回报	316	3.669	1.073
F14 个人发展机会	316	3.868	1.167

层次和不同工作年限对各激励因素分别作了方差分析。分析结果(如表 6)表明不同性别、不同工作年限的知识型员工对各激励因素存在差异。相比之下,男性知识型员工对工作挑战性、股权激励工作本身 3 个因素明显比女性看重,在其他因素上性别的影响不明显,这可能受不同性别特征及传统的社会观点影响所致。5~10 年工作年限的知识型员工要比其他知识型员工更看重个人发展机会。由于这个阶段的知识型员工有了一定的经济基础,并积累了一些工作经验,对自己的职业生涯有了较好的设计,目标明确,正好是发展事业的黄金时期。但是,分析结果表明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显著,而在国有企业却存在差异。一方面由于在民营企业比较注重实际运用能力,文凭只是一块很好的敲门砖,进入企业后就不占优势

表 6 性别、工作年限对激励因素方差分析(N = 320)

背景特征	因素名称	差异来源	平方和	自由度	均方	F 值	显著性水平
性别的方差分析	工作挑战性(F3)	组间	9.523	1	9.523	4.280	0.039
	股权激励(F10)	组间	5.972	1	5.972	4.989	0.026
	工作本身回报(F13)	组间	4.484	1	4.484	3.987	0.047
工作年限的方差分析	个人发展机会(F14)	组间	15.42	3	5.141	3.827	0.010

了。另一方面由于在知识经济时代,知识更新速度加快,民营企业经营者认为文化程度只是代表一个人过去所掌握的知识水平,不能代表现在的工作能力和知识水平,所以民营企业不同文化层次的知识型员工对激励因素的评价差异不明显。

三、激励民营企业知识型员工的实践启示

根据以上实证分析,在了解民营企业知识型员工激励因素维度构成的基础上,对民营企业知识型员工提出以下几方面激励措施。

1. 提供有利于创新的工作环境

从统计结果看,工作环境对目标实现影响较大。实施基于业务的人力资源管理策略,首先要赋予知识型员工更多的工作决策权和自主权。知识型员工主要从事思维性工作,固定的工作场所和工作时间对他们没有多大的意义,而且知识型员工更喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排,所以民营企业管理者在工作设计时应考虑知识型员工的个人意愿和特性,提供可伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点,使他们更有效地安排工作与闲暇,从而达到时间资源的合理配置,满足他们自主性、独立性的需求。其次,为知识型员工成长和发展提供一个自主创新、团队合作的企业文化氛围。知识型员工本身的特征和需要团队合作的业务性质都决定了等级分明的组织结构不利于能力的发挥,而已被许多企业成功采用的SMT(自我管理团队)组织结构却能使知识型员工的个性和创造性得到了极大的发挥,同时在顺应人性、尊重人格,激励其主动献身与创新精神方面起到了积极的作用。根据民营企业知识型员工激励因素的构成情况,SMT组织结构在民营企业是值得借鉴的。

2. 注重个人发展目标引导

调查发现,民营企业员工“打工意识”比国有企业更强。“主人翁意识”很弱,统计分析结果也表明,个人目标的激励程度很低。现在普遍认为民营企业前景很不确定,加上社会保障体系不健全,不确定因素较多,让人心里感到不安,经常存在“干一天算一天,不行就跳槽”的想法,这也是流动性高的主要原因。因此民营企业更应注重个人职业生涯的指导^[8],充分考虑员工的特长,科学安排工作岗位,让他们有用武之地,协调好企业与个人发展目标,强调企业与人共同发展,充分发挥目标激励功能^[9]。

3. 推行全面薪酬战略

从整个分析过程可见,知识型员工对内在报酬和外在报酬都比较看重,尤其是内在报酬,这是由目前

民营企业现状所决定的。尽管理论界已经提出了技术参与分配,但在多数民营企业中远远没体现,对贡献大的员工、关键的员工主要以提高货币化的报酬、奖金或给予住房等作为激励措施。值得注意的是这些激励效果只是短期的,而且激励边际效应将不断的减弱^[10],而股权激励等长期激励措施的应用效果很不理想。所以,企业应尽快调整薪酬体系,注意长期激励与短期激励的配合与协调,推行全面薪酬战略^[11],同时发挥内在报酬和外在报酬的激励作用。

4. 制定灵活的激励措施

调查发现,不同性别、不同工作年限的知识型员工对激励因素的程度存在明显差异,其他背景特征在这次调查的样本中,对各激励因素的影响表现出的差异虽然不明显,但也有差异。因此,相同的激励措施对于不同的个体,激励效果也不尽相同。即便同一位民营企业知识型员工,在不同的时期或环境下,也会有不同的需求。^[12]比如对男性来说赋予挑战性工作激励效果就比女性好,对同一位员工,在5~10年工作年限的知识型员工,提供个人发展机会就要比其他知识型员工要好。由此可见,激励因素主要取决于民营企业知识型员工内在的感受,这就要求民营企业在制定激励措施时要灵活机动,根据个性特征,制定相应的激励措施。

参考文献:

- [1] 陈乃醒.中国中小企业发展与预测[M].北京:经济管理出版社,2002.17.
- [2] 陆立军.浙江省1162家民营科技企业问卷调查与分析报告[J].科研管理,2003(2):101-108.
- [3] Peter Drucker. The Coming of the New Organization[J]. Harvard Business Review,1998,66(1):45-65.
- [4] Tampoe M. Motivating Knowledge Worker—the Challenge for the 1990s[J]. Long Range Planning,1993,26(3):49-55.
- [5] Graham Little. People and Profit[J]. New Zealand Manufacturer,1998(6):24-25.
- [6] 郑超,黄攸立.国有企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(3):30-33.
- [7] 张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001(6):90-96.
- [8] 崔春雷.寻找真正的“激励因素”[J].中国人力资源开发,2004(2):60-61.
- [9] 高贤峰.论我国企业知识型员工的激励[J].武汉市经济管理干部学院学报,2001(12):30-34.
- [10] 薄湘平,周琴.研发人员激励的合理组合[J].中国人力资源开发,2004(2):46-48.
- [11] Zingheim. Winning the Talent Game[J]. Compensation & Benefits Management,2001(Summer):124-168.
- [12] 唐红霞,邵婧.基于人力因素的企业制度变迁分析[J].南京工业大学学报(社会科学版),2003(4):45-48.