

# 国企知识型员工激励机制研究与设计

王建佳

(河北冶金建设集团有限公司第四工程分公司,河北 石家庄 050000)

**摘要:**国有企业掌握着国民经济的命脉,但是在市场经济环境下,国企发展整体活力下降。调动国有企业的活力,离不开对国企内知识型员工的激励。知识型员工在企业发展中扮演着最活跃和机动的角色,是推动企业财富增长的源泉,因此国企要把握知识型员工激励政策这个关键因素。本文从国企内知识型员工的现状、特点、需求等方面着手,分析研究适当的激励政策设计和制定。

**关键词:**国企;知识型员工;激励政策;员工活力

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.106

国有企业支撑着国民经济的发展,日前国有企业在某些方面的管理上较明显地缺乏活力,不能及时灵活地随市场需求变化。增加国有企业活力的首要任务,要从激活知识型员工的活力开始。建立科学性、有效性兼具的激励机制,提高国企知识型员工的工作积极性;增强员工的责任感、使命感、归属感和忠诚度;充分发挥员工的能力和潜质;从而带动起整个国企的活力,最终提高国企的经营效益和竞争力是当前国企管理工作中的重中之重、当务之急。

“知识型员工”是美国学者彼得·德鲁克提出的,指的是“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。国企内部知识型员工是整个企业的支撑骨架,也是企业内部相对稳定的因素,这就使得知识型员工对于国企的发展有关键并且长期的影响。

知识型员工有知识性强、创造力强、适应性强、自我意识强、流动性强等特点,具体表现在以下几个方面:

(1)知识性。知识型员工普遍有一定的知识积累,在工作中从事脑力劳动,付出的是无形的知识,这种知识的积累不是一蹴而就的,需要长期的积累。

(2)创造性。知识型员工通常拥有聪明的头脑,善于进行头脑风暴,将外部环境中接触的事物在头脑中产生印象并与其他印象相结合,产生新的概念和想法,从而更容易在工作中发挥创造性。

(3)适应性。知识型员工通识教育基础扎实,知识面广博,知识延展性好,因此通常适应性强,更容易适应新的环境,也更加适合快速发展的经济形势,能够采用多变的、灵活的方式把自己融入到新的工作形势中,与时俱进。

(4)自我意识。知识型员工往往受过高等教育,有独立自主的思想,同时需求层次也比较高,因此对自我价值的实现有着更高的追求,对自我发展的需求定位更高。

(5)流动性。知识型员工对企业文化、公司软环境等高层次需求强烈,一旦所在环境压抑了自身的需求,往往更倾向于跳槽到更有发展空间的企业,因此流动意愿相对较大。

(6)综合性。知识型员工无论是从身心健康、思想道德、专业能力方面,都有过硬的素质,因此在工作中知识型员工往往表现出各方面都能适用的特点,企业要根据情况,安排合理的岗位轮换和流动,保证知识型员工能够把价值发挥到最优,使企业资源配置最佳。

(7)成果量化复杂性。知识型员工无论从知识付出、创造性运用、成果产出,通常都是无形的产品,很难短期进行量化,尤其是对于从事管理活动来说,从短期难以立竿见影的体现其成就,因此要用长远眼光来衡量,包括影响力、凝聚力、声誉度提高等各方面加以

衡量。

在国企内部,员工数量众多,年龄、学历、职称等结构复杂,尤其是知识型员工,受传统国企“铁饭碗”“论资排辈”等思想影响严重,导致知识型员工丧失工作激情、工作动力不足、没有积极性继而出现人才流失等现象。

国企内部虽有一些激励措施,但是往往是传统型的,比较单一,缺乏科学性、针对性和系统性,对于员工考核和表彰没有配套的差异性制度,对青年员工没有职业生涯规划设计。

那么国企内知识型员工的需求有哪些呢?首先,工资和福利问题。这是一个首当其冲的门槛问题。对于刚入职的青年员工来说,入职工资必须满足当下城市生活的基本需求,另外知识型员工对福利保障等方面的需求增强。对于中老年知识型员工来说,他们面临着子女教育、医疗保健以及赡养父母等问题,因此对于工资和福利需求长期存在。

其次,中青年知识型员工越来越重视个人发展前景。上升空间、发展前景、职业规划等是知识型员工的“希望”,没有“希望”工作就会呈现一片灰暗。

再次,知识型员工对企业软环境要求逐步上升。工程建设企业中,工作环境在项目基地,衣食住行等方面设施较差,尤其对于青年员工来讲不愿意接受居住临时工地的脏乱、物流交通的不便以及人际交往的单一。

最后,知识型员工追求快乐工作,工作中要有兴趣,认可企业文化,能够融入企业,将个人利益和企业利益看作一个整体。

针对以上分析,我们研究和制定激发知识型员工活力的有效政策和方案:

(1)奖励标准具体化、差异化。在工作中要严格遵循多劳多得,少劳少得的原则。同岗不同酬的制度存在有其合理性。由于知识的付出是无形的,那么衡量标准就要更具体,更能体现知识付出所取得的价值。因此知识型员工按劳分配必须有具体化、差异化的奖励制度。

(2)合理推进弹性工作制,强调效率。知识型员工的独立意识和自我意识强烈,喜欢按自己工作方式和身心状态来安排工作速度和强度,更适合弹性工作制。弹性工作制应与具体化、差异化的分配制度相结合,以便更好地衡量个人工作价值。

(3)建立竞争机制和烘托优胜劣汰气氛。鲶鱼效应能够在知识型员工中激发其竞争意识,个体的活跃能够带动整个群体的活力,调动起整个队伍的积极活跃因素,同时带动整体的高效性,提高工

作效率。

(4)鼓励创新的工作方式和内容。知识型员工的特性之一就是有很强的创造性,同时也是企业员工中的创新主体,能够带动整个企业员工队伍与时俱进、开拓创新。对于知识型员工的创造行为,企业必须鼓励和支持,并且树立榜样,鼓励提倡创新行为和创新精神。

(5)创造学习环境,树立学习榜样。知识型员工特有的知识经验使得自身有终身学习导向,都希望每时每刻都不断吸收新的养料,提高自身素质,因此,创建企业内部的学习环境就非常必要。创造培训机会,或者定期树立身边的学习榜样会激发知识型员工的斗志。

(6)发展企业文化,使个人和企业能够相互认同。企业文化作为企业的灵魂,使企业和员工拥有向心力,增强两者认同感,能够使知识型员工从内心受到感化,更具有奉献精神。

(7)优化工作环境,个性化办公环境。知识型员工是企业内部脑力劳动的主体,身心愉悦的办公室环境能够促进脑力劳动更顺畅、有序、专注的进行,同时工作中的创造性思维往往依赖个性化环境的启发,因此自由安排办公布局,不拘一格、各具特色的办公室环境能够激发知识型员工的工作热情,提高工作效率。

(8)量身定制职业规划设计。知识型员工认为自我价值的实现非常重要。公司要明确知识型员工的晋升方式、空间和努力方向,制定短、中、长期发展目标,这是知识型员工长期保持工作热情的稳定要素。

(9)建立畅通的领导沟通渠道。领导者对员工行为的影响力很大,建立畅通的领导沟通渠道对于知识型员工是一种心理方面的极大激励。领导对知识型员工的鼓励、认可能够成为激发知识型员工工作动力的源泉。

(10)建立离职员工成长管理和关怀制度。该制度能够使在职员工感受到企业是一个温暖的大家庭,能够感化在职员工并且对于离职员工进行心理疏导,帮助离职员工重新规划职业道路,这种关怀制度会让离职员工铭记于心,提高企业声誉。

对于知识型员工激励政策的设计和研究,要把传统政策和创新政策相结合,并且在执行时要有一定的原则性,既不能隔靴搔痒也不能过犹不及。以下列举若干原则:

#### (1)物质和精神激励双管齐下。

物质激励措施能够保证知识型员工的基本生存需求,保证其个人和家庭获得生存机会,能够满足其生存需要。精神激励则侧重于满足知识型员工相互关系需要和成长需要,而且对于知识型员工更加注重被尊敬、被友好对待、被认可、被重视等精神激励。因此,以物质激励为基础,侧重于精神激励,双管齐下能够更全面地保证知识型员工斗志昂扬的参与工作。

#### (2)有针对性地实施激励。

知识型员工利用知识创造财富,其知识具有独特性和不可替代性。这就需要企业在执行激励政策中有针对性的差别对待,严格按照绩效考核制度,正确衡量知识型员工劳动价值,把有形成果和无形成果同等对待。这需要与系统完善的人事管理制度相结合,并且认真贯彻执行。

#### (3)激励政策的连贯性和持续性。

政策执行的稳定性和长期性是决定政策执行结果的强大影响力,在知识型人才激励政策执行过程中,企业必须坚持长期、稳定、

连贯的原则,如果朝令夕改,会使知识型员工丧失对企业的信任,影响其潜力的发挥,从而导致激励政策执行的失败,甚至产生负面影响。

#### (4)激励政策的灵活机动性。

企业要随时代变化,调整生产经营模式,灵活机动的执行激励政策是必要的。面对当今瞬息万变的市场形势和竞争环境,企业既要保证激励政策的连续性和一贯性,又要适时根据企业情况的变化做出调整和改进,可以根据知识型员工的需要,提供多种奖励选择,把选择权转让给员工,会极大增强员工的主人翁意识。

#### (5)激励政策的实效性。

激励政策的实施要把握实效这一关键,对于有特殊贡献的知识型员工要及时嘉奖,及时地获得奖励能够使知识型员工获得更多的工作热情,同时对其他员工也有良好的带动作用。同时,对于工作中出现严重错误并带来不良影响的员工,企业也需要及时地警告和惩处,避免更大的损失以及对其他员工带来不良影响。把握激励政策执行中的实效因素对于激励政策执行的成败具有关键性作用。

#### 结束语

国有企业人力资源管理模式传统僵化,对于灵活、机动、创新的新一代知识型员工有诸多不匹配因子,因此,创建新型知识型员工激励制度是激活国企发展活力的必要之路,只有将知识型员工的工作热情激发,才能从根本上带动整个员工队伍的活力,从而更好地发挥人的能动作用,带动国企的发展。

#### 参考文献

- [1]王佳.对比国企与民企中的知识型员工激励因素.人力资源,2020,(22).
- [2]袁合艳.基于ERG理论的知识型员工非物质激励体系优化研究——以FG公司为例:[学位论文]青岛:青岛大学,2020.
- [3]李禹桥,李克强.国企多任务努力成本相关下的高管激励问题.商业研究,2020,(02).
- [4]王洪秋.国有企业知识型员工激励机制研究.企业改革与管理,2020,(11).
- [5]李博等.辽宁国企高管薪酬激励有效性的实证分析.辽宁大学学报(哲学社会科学版),2019,47(04).