

# IT企业知识型员工的激励机制研究

——以山东某IT企业为例

何治莉, 高殿军

(辽宁工程技术大学 工商管理学院, 辽宁 葫芦岛 125105)

**摘要:**IT行业属于高新技术行业,在我国国民经济中处于十分重要的地位,而知识型员工已经成为IT企业的重要资源和主导力量,因此,吸引、培养优秀的知识型员工并使他们的潜能得到充分的发挥是决定IT企业能否长远发展的重要因素。本文首先分析了IT企业知识型员工的特点、需求、激励要素,然后指出了知识型员工激励机制存在的一些问题,最后在此基础上结合实例探讨了知识型员工的激励策略。

**关键词:**IT企业;知识型员工;激励

**中图分类号:**F272.9 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)10-0048-04

21世纪是知识经济的时代,人力资本和知识资本逐渐成为企业竞争优势的源泉。企业要发展,就必须依靠知识,依靠人才。企业20%的关键人才创造了80%的价值,而这20%的人才往往就是企业的知识型员工。在经济全球化竞争的背景下,IT企业要在国际竞争中立于不败之地,就必须加强对知识型员工的管理,充分调动知识型员工的主动性和积极性,从而提高企业竞争力,为企业创造更多的效益。然而,目前大多数IT企业在知识型员工的激励上尚未形成一套科学有效的机制,这使得我国IT企业知识型员工的激励上存在着很大的问题。

## 1 IT企业知识型员工的特点与需求分析

### 1.1 IT企业知识型员工的特点

“知识型员工”这一概念是美国学者彼得·德鲁克首先提出的<sup>[1]</sup>,具体指“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。”而对于IT企业的知识型员工,他们有如下特点:

1)较高的个人素质。知识型员工一般都具有较高的个人素质,拥有较高的学历和其他方面的能力素养,不再是仅仅出卖劳动力的“机械”,不仅对于专业知识,而且对于经济、管理等都有较多的认识,掌握着最新的技术。

2)很强烈的自主意识。IT企业的知识型员工是一个富有活力的群体,他们大多受过系统专业教育,视野开阔,知识面广泛,个性突出,更倾向于拥有一个

自主的工作环境,强调工作中的自我引导。

3)劳动成果难以衡量,劳动过程难以监控。知识型员工的工作主要是从事大量的创造性活动,主要是对隐形知识的运用,其劳动过程往往是无形的,而劳动成果往往也以某种思想、创意的形式出现,工作受主观影响比较大,因此无法用一般的指标来量化劳动成果,对劳动过程的监控也非常困难。

4)强烈的自我价值实现愿望。IT企业多为年轻的知识型员工密集的企业,他们的需求一般在比较高的层次上,他们往往更在意自身价值的实现,并不满足于被动地完成一般性事务,而是尽力追求完美的结果。他们更热衷于具有挑战性的工作,渴望展现自我价值,形成了IT企业知识型员工所特有的价值取向。

### 1.2 IT企业知识型员工的需求

1)自我发展的需求。和其他类型的员工相比,IT企业的知识型员工更注重自我发展,通过工作提高自己的能力,并寻求个人提升空间。在选择工作岗位时,主要关注的是自己是否对该岗位有兴趣,是否有利于实现自己的价值,以满足自己职业生涯发展的需求。

2)工作成就的需求。工作成就是对IT企业的知识型员工进行精神激励的一个非常重要的因素,取得工作成就才能体现一个人的价值,因此他们的满意度很大一部分来自工作本身,他们更愿意向别人公布

收稿日期:2011-07-02

作者简介:何治莉(1985-),女,山东德州人,辽宁工程技术大学,在读硕士硕士生,研究方向:人力资源管理。

他们所取得的成就,以获得别人的尊重以及确立在企业中的地位。

3)工作自主的需求。由于 IT 企业知识型员工的独特气质以及突出的个性,他们都具有较强的自主性,更愿意在自由的环境中工作。他们能够在既定的战略方向上按自己的方式完成工作任务,更多的发挥自我管理的能动性。他们要求给予自主权,进而可以充分地发挥他们的积极性和创造性。

4)工作环境的需求。IT 企业知识型员工希望有一个良好的、和谐的工作环境,希望企业具有特色的企业文化以及明确的战略目标,希望企业建立一个合理公平的绩效评估体系,以正确评价其个人贡献。

## 2 激励要素及激励机制存在的问题

### 2.1 国内外知识型员工的激励要素实证分析

著名的知识管理学家玛汉·坦姆仆经过大量实证研究后认为激励知识型员工的前四个因素分别是:个体成长 33.74%,工作自主 30.51%,业务成就 28.69%,金钱财富 7.07%。而在我国,郑超和黄攸关<sup>[3]</sup>对 426 份调查问卷表进行了分析,最后他们得出我国知识型员工的激励要素排序是:提高收入;个人发展;业务成就;工作自主。张望军和彭剑锋<sup>[4]</sup>对 150 名研发人员、150 名销售人员以及 150 名服务人员进行了一次调查问卷,通过分析得出,在我国知识型员工的激励要素排序为:工资报酬与奖励;个人成长与发展;有挑战性的工作;公司的前途;有保障和稳定的工作。通过对比国内外的研究结果,我们可以看出知识型员工的激励要素主要是薪酬、个人发展、工作成就以及工作自主四个方面,国外和国内在激励要素上存在一些差别,主要表现为薪酬要素的排名上。玛汉·坦姆仆的研究表明薪酬要素所占的比例很小,而在我国薪酬要素却排名第一。

### 2.2 知识型员工激励存在的问题

1)采用高报酬作为最主要的激励手段。目前在国内外,许多 IT 企业都误认为薪酬是所有问题的答案,IT 企业中的知识型员工大多数都是受过高等教育的,他们从事的工作也主要是以脑力劳动为主,对于他们来说工作是一种实现自身价值,证明自身实力的一种工具。而目前国内的很多 IT 企业都简单地将高报酬看作最主要的激励手段,把薪酬看成是员工唯一的需要,激励方式单一。

2)与知识型员工的沟通渠道不畅。目前,许多行业(包括 IT 行业)的激励体系还存在一个软肋,即与知识型员工的沟通还不够,在出台某个人力资源政策时往往只和管理层沟通,和知识型员工沟通却很

少。知识型员工都具有较强的自主意识,如果只让他们遵守规定,而不告诉他们为什么要遵守这个规定,他们就会产生抵触情绪。

3)对知识型员工只奖不罚。知识型员工的激励要素有多个方面,但是很多企业只是简单地认为激励就是奖励,经常只是片面地考虑其正面的奖励,却没有考虑到惩罚措施。虽然有些企业制定了一些惩罚措施,但都流于形式,很难达到预期目的。

4)企业文化建设不健全。目前有很多 IT 企业对自己的企业文化建设不健全,渗透不深,致使知识型员工频繁流失。良好的企业文化可以使员工确立公共的目标以及价值观,进而共同实现组织目标和个人目标。知识型员工自主意识较强,迫切希望能够实现自我价值,如果企业文化没有起到凝聚力的作用,那么就会使知识型员工很难产生信赖感和归属感。

## 3 IT 企业知识型员工的激励策略

### 3.1 知识型员工的激励策略

1)建立全面薪酬激励制度,实施全面薪酬战略。薪酬对于知识型员工来说是生理层面上的需求,合理的薪酬制度不仅可以吸引和留住知识型人才,也可以使企业的人力资本不断地增值,最大限度地支持企业的组织战略。“全面的薪酬战略”是指公司将支付给员工的薪酬分为“内在”和“外在”两个部分,其中“内在的薪酬”是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。而“外在的薪酬”主要是指为员工提供货币性的价值,这种货币性的价值是可以量化的。“内在”和“外在”这两大类薪酬的组合即为“全面薪酬”,他们各自具有不同的激励功能,相互联系,互为补充。

2)加强对工作设计的管理,设计有挑战性的工作目标。知识型员工非常注重自我价值的实现,并希望得到别人的认可,他们将克服困难视为一种乐趣,因此管理者应当设计丰富化、多样化、挑战性的工作,对他们保持一种宽容的态度,从人力、物力以及财力等方面支持他们的工作。例如联想集团“小马拉大车”的理论,对于每个员工,不管其才大才小,都交给其略大于自身能力的任务目标,使“小马”迅速成长为“大马”。正是这种理论,使联想集团获得了快速的发展。

3)加强“以人为本”的人性化管理,创造宽松的工作环境。企业应当根据知识型员工的特点及需求,加强人性化管理。例如,大多数知识型员工非常喜欢私有的工作空间以及独自的工作自由,传统的工作制可能会限制知识型员工的创新能力,因此企业可以对知识型员工实行弹性工作制。在某些时候,知识型员工

在完成某个攻关项目时,往往身心俱疲,此时管理者应当为他们创造一个舒适、宽松的工作环境。

4)建立学习型企业,加强对知识型员工的培训。企业应当根据知识型员工的特点,并结合企业的战略目标,对其专业技术,业务能力进行培训。培训可以提高员工完成工作任务的潜力,提高员工的自我效能感,减少员工流失的可能性,促进了员工的个人成长,把员工培养成学习型人才。通过对知识型员工的培训,一方面使他们在工作中不断更新知识结构,保持与企业同步发展,另一方面,使物质激励转变为精神激励,可以提升他们的个人能力和素质,并且可以增强企业的竞争力。

5)加强企业文化建设,为知识型员工营造良好的文化氛围。一个企业的灵魂和核心就是企业文化。对于 IT 这种高新技术行业,企业文化的建设至关重要,拥有良好的企业文化氛围才能留住知识型人才。IT 企业的知识型员工出于对自身职业生涯的考虑,他们更多地忠诚于自己的专业,而对于企业的忠诚度比较低,因此对于 IT 企业来说,应当向员工展示其发展前景与目标,让员工觉得企业具备实现自我价值和目标的条件,将良好的企业文化与员工的价值观相融合,形成强大的凝聚力。这样才能更有益于企业和知识型员工的共同发展。

### 3.2 激励策略的实例分析

山东某通信公司 A 是一家大型高科技通信公司,专门从事信息与通信网络业务的运营管理与支撑服务。目前该公司在职员工 700 余人,其中本科以上学历的员工约占 95%,硕士以上学历的员工约占 40%,博士学历的员工数人,并设有博士后工作站,用于研究通信网络的解决方案。公司发展至今,员工的离职率非常低,特别是主动离职或被辞退的员工的数量屈指可数。那么,到底该公司有什么独特的地方让员工恋恋不舍?

该公司在弘扬“快速反应,精准执行”这一优良文化的前提下,秉承“诚信、责任、规范、创新”的企业精神、以人为本的管理理念,结合各方面的资源,努力拼搏,打造国内著名品牌,树立国内知名企业的形象,为中国的信息化发展鼓帆助航。公司激励知识型员工的主要措施如下:

1)为知识型员工制定了全方位的薪酬制度。在基本工资方面,公司提供给员工的基本工资要高于同行业其他单位的基本工资,满足了员工的基本薪资需求。在福利方面,为员工提供了丰厚的福利保障。由于公司的性质原因,其业务主要是以项目的形式进行

开展,其项目地遍布全国 20 多个省市,项目经营是否顺利直接影响着公司的盈利水平,因此,公司讨论后决定实施项目责任制,每个项目地由整个团队进行策划与运作,项目的负责人对项目进行管理和分工,只要项目能够完成预期的任务,就可以按照公司的规定给予一定标准的奖励,然后由项目负责人根据每个人的贡献大小进行分配,这大大激发了员工的责任心。由于每个项目地都有大量出差的员工,公司为他们提供了餐补,并在员工工作地附近为员工租房,解决了员工的食宿问题,公司也为员工解决了在出差地的通信费用和交通费用。除此之外,公司为每位出差的员工给予了一定出差补助,这些福利计划大大减少了员工的日常开支。公司每个月还会评选“十佳员工”,对上榜的员工给予一定的奖励。对于入职超过一定年限的员工,按照规定他们可以持有公司的股票,这大大激发了员工的工作热情和积极性。

2)为员工营造了宽松的工作环境,提供了广阔的职位升迁空间。为了使员工有个宽松、舒适的工作环境,公司为每个员工都安排了一个有特定私人空间的工作场所,并且没有采用上下班刷卡制度,这使员工觉得是公司信任自己的表现。在工作的分派上,主要是员工间的相互配合为主,减轻了个人的压力。公司为每个人提供了广阔的职位升迁空间,对于每个员工,都不会长时间的留在一个项目地,公司认为,有能力的员工应当处于流动之中,进而可以锻炼员工的全面素质,只要员工有才,都可以得到公司的提拔和重用,这种人才培养机制让员工能够看到了自己的发展前景,因此对他们具有很强的吸引力。

3)高度重视员工的培训。公司认为,要想在竞争中不落后,首先要保证员工在竞争中不落后,因此公司在员工的培训上不惜成本。公司将培训的重点放在了专业技能上,由于通信网络的技术规范是变化的,用户的业务需求也是时刻变化的,因此公司每隔一段时间就会组织一次培训。通过多年的培训投资,员工的业务能力得到了全面的提高,为公司创造了可观的利润。

4)公司为知识型员工营造了适合他们工作的企业文化。根据国外企业的成功经验,公司根据知识型员工的特点,营造了“快速反应,精准执行”这一优良的企业文化,它不仅仅是一种态度,更是一种精神。“快速”强调对决策的反应要快速,要具有时效性,不拖拉,“精准”强调的是对决策的执行要精准,整个团队就必须明确核心,统一行动、统一认识,有超强的凝聚力。这种思想影响了广大员工,加强了员工之间的

团结合作能力,取得了很好的效果。

该公司所采取的一系列激励措施虽然不算是一个完整的激励体系,并且可能会产生一些负面影响,但是在实施过程中取得了很好的效果。总之,IT 企业中知识型员工的激励措施是多种多样、相互联系的,灵活的运用这些激励措施才能达到良好的效果。

### 参考文献

[1]唐勇,陈林. 创新管理中知识工作者激励问题研究[J]. 科技

创业,2008(2):76-77.

[2]刘琴,徐拥军,陈幸华. 论知识型员工的激励[J]. 求索,2005(5):99-100.

[3]郑超,黄攸关. 国有企业知识型员工激励机制的现状调查及改进策略[J]. 华北经济管理,2001(3):31-32.

[4]张望军,彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科学管理,2001(6):91-92.

## Research on the Incentive Mechanism of Knowledge Workers in IT Enterprises

—An IT enterprise in Shandong was taken as an example

HE Zhi-li, GAO Dian-jun

(School of Business Administration, Liaoning Technical University, Huludao Liaoning 125105, China)

**Abstract:** IT is the high-tech industry. It has an important position in our national economy. However, knowledge workers have been the important resource and dominant force in an IT enterprise. So attract and train the excellent knowledge workers to give full play to their potential is an important factor that determines the long-term development of an IT enterprise. First of all, this paper analyzed the features, requirements and incentive factors of knowledge workers in IT enterprises. Secondly, this paper pointed out some problems of incentive mechanism. Finally, this paper proposed some incentive strategies via an example.

**Key words:** IT enterprise; knowledge workers; motivation

(上接第 47 页)

### 参考文献

[1]朱伟民,贾玉清. 管理控制中的绩效考核[J]. 现代生产与管理技术,2002(1):33-34.

[2]李红卫,徐时红. 绩效考核的方法及关键绩效指标的确定[J]. 经济师,2002(5):152-153.

[3]张一弛. 人力资源管理战略定位[J]. 科学决策,2000(1).

[4]李正风. 基础研究绩效评估的若干问题[J]. 科学学研究,

2002,20(01):67-71.

[5]王梧,张塑. 绩效评估精确性及其影响因素分析[J]. 中国发展,2005(1):35-38.

[6]何承金. 人力资本管理[J]. 成都:四川大学出版社,2000.

[7]徐丽洁,李庚芹. 浅析学习型企业的组织保障[J]. 行政与法,2006(5):65-66.

[8]谢国芳,DS 公司绩效考核体系研究[D],西安:西北大学,2008.

## The Study of Performance Evaluation System of Middle Managers in Coal Enterprise

LI Nai-wen, DAI Li-fang

(Liaoning Technical University, Fuxin Liaoning 123000, China)

**Abstract:** In today's knowledge economy era, human resource is the important resources in the development of enterprise. The competitiveness of enterprises is the competition of human resources in fact. Middle managerst as the backbone of enterprise development, their enthusiasm, initiative and creativity on how to play, depends largely on the business-to-middle management science fair performance evaluation and appropriate incentives. However, a reasonable performance evaluation system plays an irreplaceable role in enhancing the competitiveness of enterprises. AHP and fuzzy mathematics method combines features of the middle of its own, the establishment of performance evaluation model for middle managers, middle managers to establish performance appraisal system.

**Key words:** coal enterprise; middle managers; performance evaluation