

最完美的企业员工培训读本

知识型员工 激励策略

用最核心的方法，激励最核心的员工

*Knowledgeable
Personnel inspiring Strategy*

韩大勇◎编著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

最完美的企业员工培训读本

知识型员工 激励策略

用最核心的方法，激励最核心的员工

Personnel Inspiring Strategy

韩大勇◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

知识型员工激励策略 / 韩大勇编著. — 北京: 中国经济出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5017-7752-5

I. 知… II. 韩… III. 企业管理: 人事管理 - 激励
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 109896 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张路中 (电话: 010-68319286 Email: zlj1952@vip.sina.com)

责任印制: 常毅

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 13.25 字数: 200 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 印次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5017-7752-5/F·6458 定价: 34.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68319285 68344225 68369586 68346406 68309176

序言

自从彼得·杜拉克首次提出“知识员工”的概念后，企业从没有像现在这样重视知识型员工的激励策略。在 21 世纪的知识经济时代，知识和技能在企业中占据越来越重要的位置，知识和技能的拥有者——知识型员工的表现将成为决定企业效率高低、发展快慢的关键所在。

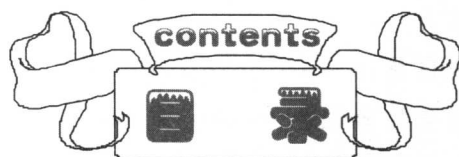
“我们时代最久盛不衰的管理思想家”（美国《商业周刊》语）彼得·德鲁克先生在《21 世纪对管理的挑战》一书中指出：“知识工作者的生产力是 21 世纪对管理最大的挑战，在发达国家这是他们生存的需要，舍此就别无他法能维持其领导地位和维持其生活水平。”他认为：“20 世纪最重要的，也是最独特的对管理的贡献是制造业中手工工作者的生产力提高了 50 倍；而 21 世纪对管理最重要的贡献将是提高知识工作者的生产力。20 世纪企业最值钱的资产是它的生产设备，而 21 世纪企业或非企业最值钱的资产则是知识工作者及其生产力。”

知识经济的基础是知识，它的关键是人才，具有知识的人才。信息基础设施升级和信息技术的迅猛发展，使知识的生产、存储、分享和使用在技术上更为可行、经济上更合算，经济活动中各种要素的配置、组合方式将更合理、更有效，企业经济管理之间竞争的重点在知识、资讯、科技综合体——知识型的人才，而经济管理中的

各种要素的管理归根到底是对高素质人员的管理——知识型员工的管理。

“怎样提高知识型员工的生产力，怎样有效激励知识型员工，是企业在 21 世纪面对的最大挑战”，德鲁克先生一语惊人，“因为我们处在一个世界最伟大的转折时期，即从货币和物质资本为企业主导资源的社会转变为一个以知识为主导资源的社会，这种转变要求与以往不同的新的管理技巧和组织方式。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙曾指出：“组织问题不在组织本身，而在有关的人。”知识型员工与一般员工有着极大的不同，“水激石则鸣，人激志则宏”，如何让他们发挥最大的效能，贡献最大的价值，将成为本书重点探讨的内容。



序 言

第一章 聚焦：企业中能把知识变成财富的人群 1

- 一、知识型员工 1
- 二、知识型员工特点 3
- 三、金子的光芒是磨砺出来的 5

第二章 挑战：倾听时代呼唤 10

- 一、缺乏激励的知识型员工 11
- 二、西方现代激励理论 13
- 三、激励方式变迁 23

第三章 激励：小满意创造大收益 37

- 一、他们需要什么 38

二、激发E元素	45
三、坚持激励原则	56
四、以情动人	76
五、以利诱人	92
六、激励来自何方	112
七、如何强化激励效果	115
八、约束与惩罚激励	129

第四章 防范：在流失之前挽留人才 134

一、流失原因分析	135
二、损失的不仅仅是人才	141
三、防患于未然	144
四、开发流失价值	175

第五章 警惕：避免更大的损失 183

一、企业激励制度的缺陷	185
二、产生缺陷的原因	189
三、改正错误的激励方式	194

第一章 聚焦



企业中能把知识变成财富的人群

一、知识型员工

随着知识经济时代的到来，现代企业正面临着一种新的竞争环境——不间断的变革和高度的不确定性。在这一环境下，企业要保持可持续性发展，关键是要通过管理找到知识创造、传播和运用的最佳途径。而知识的创造、运用与增值，资源的合理配置，最终都要靠知识的载体——“知识型员工”来实现。

（一）知识型员工概念的提出

美国著名的管理学家彼得·德鲁克(P.Druker)提出了知识工作者的概念：知识型员工是指“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。从这个概念出发，知识型员工也就是指那些创造财富时用脑多于用手的人们。当彼得·德鲁克首先发明这个术语时，他实际上所指的“知识型员工”是经理人或者执行经理。今天这个术语在实际使用中已经被扩展到大多数白领或者职业工作者。虽然彼得·德鲁克教授早在20世纪50年代就提出了“知识型员工”的概念，但这一概念在中国被提出是近年来的事情，有关的学术研究并不充分。

（二）知识型员工的定义

知识型员工具有很强的创新能力，能帮助企业在变化万千的市场环境中赢得优势。从特征上分析，知识型员工应该是这样一群人：他们从倾向和职业上

说,主要从事脑力劳动而不是从事物质生产;思想有一定的深度或有创造性;会情不自禁地想把自己的见解写成文章或公开讲出来。概括地讲,他们是追求自主性、个性化、多样化和创新精神的员工群体。

其实,对于知识型员工的定义还没有一个定论,随着时代的发展,知识型员工的范畴会越来越宽泛。关于知识型员工的概念,学术界尚无公认的定义,相近的提法有知识工作者、知识劳动者、知识雇员、知识员工等,按其论述的角度和观点不同,内涵也不尽相同。目前较有代表性的“知识型员工”的定义主要有以下几种:

1. 加拿大优秀基金评选主审官弗朗西斯·赫瑞(Frances Horibe)认为:“知识型员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们,他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。管理人员、专业技术以及销售人员都属于知识型员工的范畴。”按照这种定义,美国2006年的调查显示,知识型员工已占美国人才市场的59%。在中国,这个比例也在逐年增长。

2. “知识型员工是指那些在创造财富时主要依靠脑力劳动的员工,他们运用自己所掌握的知识和智慧给产品带来高的附加价值,控制着财富的创造水平,是企业的主要竞争优势。”

3. “知识型员工是指在一个企业组织之中用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值值的员工。”

4. 我国国内学者认为知识型员工是指具有知识资本产权并以知识为载体进行价值增值的人。

5. “知识工作者或知识型员工是相对于技能型工作者来说的,二者最为关键的区别在于对知识和技巧运用的程度不同。生产线上的工人可以被看做是技能型工作人员,而以计划为主要任务的经理助理,以及工程师和程序员等则都是知识型工作人员。”

根据以上学者的定义,经过归纳总结,本书所研究的“知识型员工”主要是指“在企业中从事生产、创造、扩展和应用知识的活动,为企业作出创新型的贡献、带来知识资本和货币资本快速增值并以此为职业的人员。”这一概念包含四个要素:第一,企业内部的员工,而非个体知识工作者;第二,直接致力于与知识相关的工作;第三,对企业的贡献是一种创新型的贡献,包括技术

创新、市场创新或管理创新；第四，可以为企业带来知识资本增值，进而产生货币资本的快速增值。知识型员工的范围从职业上界定，典型的有企业管理人员、研发人员、专业技术人员和高级营销人员等。

二、知识型员工特点

知识型员工一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作的效率，另一方面知识型员工本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。知识型员工的工作主要是一种思维活动，知识的更新和发展往往随环境条件的变化而有所适应，具有很大的灵活性。具体来说，知识型员工主要具有以下几方面的特征。

（一）自主性

与简单的体力劳动者相比，知识型员工从事的大多为创造性的劳动，知识型员工拥有较强的独立自主意识。一般人都有独立自主的要求，能力越强，独立自主从事某项活动的意识越强。在不确定性的环境当中，应对各种可能发生的情况，运用头脑进行创造性思维，并不断形成新的知识成果。由于知识型员工拥有企业生产手段意义上的知识，具有某种特殊技能，依仗这种保障，他们不喜欢上司把要做的每一件事的计划与措施都已安排得非常明确。知识型员工更倾向于拥有高度宽松的、高度自主的工作环境，自主地从事各项活动，注重强调工作中的引导和自我管理。企业如何给员工创造一个宽松的工作环境，给予其一定的自主权和自治权，已被看做是对知识型员工的重要激励措施。

（二）独立性

独立性是知识型员工的又一显著的特点。专业技术的发展和信息传输渠道的多样化改变了组织的权力结构，职位并不是决定权力有无的唯一因素。知识型工作者由于具有某种特殊技能，往往可以对其上司、同僚和下属产生影响。也由于自己在某一方面的特长和知识本身的不完善性，使得知识型员工并不崇尚任何权威。员工主要依靠自己的专业知识与技能进行工作，而不需要依靠其他人，更不希望有其他人的干预，尤其是上司的权力压制。保持自己的独立自主性是使知识型员工高效率工作的一大保证。

（三）自我价值感

根据马斯洛的“需要层次理论”，“知识型员工”不再追求低层次的生理需要、安全需要，他们更注重的是社交需要、尊重需要，自我实现的需要是他们选择工作的首要条件，以此来实现其自身的自我价值。与一般员工相比，“知识型员工”更加追求自身价值的实现，成就欲强，他们强烈期望得到组织和社会的认可，因此他们更希望其工作具有挑战性，以期在完成工作的过程中获得成就感和认同感。为此他们不满足于一般事务性的工作，而热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。

（四）目标导向明确

由于知识型员工的受教育程度、工作性质、工作方法和工作环境等与众不同，使其形成了独特的思维方式、情感表达和心理需求，因此其工作的目标导向十分明确，知识型员工的需求正向着个性化和多元化发展，每个人都有其多元化的目标导向，都努力在自身所掌握的知识领域里创造出一番事业，达到自己既定的目标。他们十分关心能力的提高与事业发展机会，既重视知识的更新和补充，更重视自身事业的发展。他们热衷于富有挑战性的工作，并使其成为一种乐趣，一种对自身价值的肯定，他们所追求的正是其明确的目标的导向性作用。知识型员工心目中有非常明确的奋斗目标，他们到企业工作，并不仅仅是为了挣得工资，而是有着发挥自己专长、成就事业的追求，他们更在意自身价值的实现，并强烈期望得到社会的承认和尊重。他们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。

（五）组织结构和模式清晰

随着科技知识的不断发展和传播，信息技术和高新技术在生产中广泛应用，知识型员工在企业中占主导地位，使得这些产品中的知识含量和科技贡献大大增加，知识贡献在企业创造财富中占主导地位，这就是所说的知识型企业。该类型的企业是以科学技术基础对信息和知识进行生产、存储、使用和传

播的企业。所以，知识型企业的组织结构和模式都比较清晰和明了，一般采用直线型的组织结构，该组织结构类型简单，职权明确，易于管理，有利于知识型员工充分发挥其自身的创造性与智慧。其组织结构模式中的人员构成主要都是高新技术人才和具有经验丰富的高素质管理人才。

（六）对成就的渴望感更强烈

与一般员工相比，知识型员工更有一种表现自己的强烈欲望，更加追求渴望获得一番成就。对成就的渴望在知识型员工心目中的比重远远大于其对金钱等物质的渴望。他们更渴望看到工作的成果，认为成果的质量才是工作效率和能力的证明。也期待自己的工作更有意义，并对组织发展有所贡献。因此，成就本身就是对他们更好的激励，而金钱和晋升等传统激励手段则退居次要地位。由于对自我价值的高度重视，知识型员工同样格外注重他人、组织及社会的评价，并强烈希望得到社会的认可和尊重。

三、金子的光芒是磨砺出来的

当今世界，企业经济管理之间竞争的重点在知识、资讯、科技综合体——知识型的人才，而经济管理中各种要素的管理归根到底是对知识型员工的管理，知识型员工已逐渐成为企业核心竞争力的重要组成部分。

（一）知识型员工的重要作用

“得人才者得天下。”这句名言明确地概括了人才对企业的重要性，而作为人才最重要的一种类型，知识型员工对于企业来说是占有举足轻重的地位。

首先，随着知识经济的到来，知识已逐渐成为形成企业竞争优势的决定性因素，知识资本成为企业创造价值的核心经济要素，因此，企业的知识资本所有者——知识型员工的需求就是十分迫切的，对知识型员工的寻找、拥有、培养和发展已成为知识型企业人力资源管理的重心。

其次，知识经济的核心是创新，只有创新才能使企业的产品和服务获得高附加值，才能使企业赢得竞争优势，才能为企业带来可持续的增长。而创新的关键在于人，在于知识型员工，只有知识型员工才能通过自己的能力运用知识

进行创新活动，充足的知识型人力资源是企业得以创新发展的根本保证。

最后，知识型员工是企业核心竞争力的主力军。美国著名管理学家 Prahalad, C.K (1990) 指出：核心竞争力是组织中的积累性学习，特别是关于如何协同不同的生产技能和价值观的员工，将技能、资产和运作机制有机融合的企业自组织能力，以获得长期稳定的竞争优势和超额利润。微软的视窗操作系统和英特尔的芯片技术都由于企业的知识型员工的贡献从而形成了企业有力的核心竞争力。为企业的发展起到了极大的推动作用。

可见，知识型员工对企业具有十分重要的作用，拥有高质量的知识型员工群体，是企业得以成功的重要保障。

（二）激励知识型员工的重要性

在当今知识经济时代，管理者正面临着管理观念的变革，管理者如何看待当今社会最重要的知识型人才，已经成为管理者能否管理好现代企业的关键，是企业管理者成功实施管理活动的前提条件。企业最宝贵的财富是知识型员工，知识型员工是生产力的代表，知识型员工的工作效率决定了企业的竞争能力。因此，如何激励知识型员工成为企业探讨的一个重要问题。只有有效地激励好知识型员工，才会使企业得到更好的发展。

1. 从组织的角度看，激励知识型员工是组织发展的必然需要。

随着知识型员工在数量上的日益增多和对组织资源控制程度的进一步加深，他们的一举一动、一言一行事关重大，组织要想稳步健康地发展，不仅要使人在组织，而且最关键的是要使人心在组织，即不仅是利益共同体的交换关系，而且是命运共同体的伙伴关系，这就有赖于激励机制的设计，来解决知识型员工的动力问题，使他们为实现组织目标而全身心投入。

2. 对知识型员工进行有效的激励，可以促进企业尤其是高新技术企业的资本价值增值。

在企业的资本价值增值过程中，知识型员工起着举足轻重的作用。知识型员工不但能够提高企业中物质资本如机器设备的技术含量，从而提高物质资本的运作效率和价值增值能力。美国微软公司生产的“Windows 98”、“Windows 2000”等系列软件产品，只不过是一种制造成本不到 1 美元的软盘，但

是由于它凝结了丰富的人力资本，市场价值一度达到 1000 美元之多；而耐克公司生产的耐克鞋，由于含有流体动力学和空气动力学的知识含量，价值昂贵；一种粒子，由于它的培育过程中凝结了遗传学、基因工程的知识，身价倍增。有效地激励知识型员工，可以促进这种资本增值，提高企业的竞争能力。

3. 有效地激励知识型员工，可以提高企业知识型员工的工作绩效，有利于企业留住人才。

美国哈佛大学的詹姆士 (W.James) 教授在对员工激励研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20%~30% 的能力，如果受到充分激励，员工的能力可以发挥 80%~90%。两种情况之间 60% 的差距就是激励的结果。管理学的研究表明，员工的工资绩效是员工能力和受激励程度的函数，即 $\text{绩效} = F(\text{能力} \times \text{激励})$ 。绩效与激励效果正态相关。同时激励知识型员工有利于企业留住不可多得的人才。只有当知识型员工对企业作出的对“未来的人力发展”的“贡献”感到满意时，他才会留在企业中。

一项对员工 7 大离职原因的调查结果表明：除了“对薪水不满”和“公司福利不佳”两项外，其他几项均与“经济利益”无关。它们分别是：

- 想尝试新工作；
- 公司没有提供成长学习环境；
- 与当初所期望的工作不合；
- 追求升迁机会；
- 职业倦怠；与公司理念不合。

因此，我们可以看出知识型员工是资本而不是成本，要把他们与普通的员工区别对待。知识型员工不同于普通员工的本质特征是他们拥有知识资本这一生产资料，也就是说知识型员工是知识所有者。具体而言，知识型员工具有个人素质高，独立自主性强，其劳动具有创造性，自我实现愿望强烈，不崇尚权威，其劳动过程难以监控，成果难以衡量，员工流动性强等新时期的员工的特点。知识型员工更加重视能够促进他们不断发展的、挑战性的工作，他们对知识、对个体和事业的成长有着持续不断的追求；他们要求给予自主权，使之能够以自己认为有效的方式进行工作并完成企业交给的任务；获得一份与自己贡献相称的报酬并分享自己创造的财富，这仍然是激励知识型员工的一项重要因

素，但与成长、自主和成就相比，金钱的边际价值已经退居到相对次要地位。从玛汉·坦姆的研究成果看，对知识型员工的激励，不能以金钱刺激为主，而应以其发展、成就和成长为主。换一种说法就是：注意长期效应还是注重短期效应。作为知识型员工来说，应该是以长期效应为主。

所以，我们当今的管理者要用最实用、最有效的策略来激励知识型员工创造最大的效益，针对知识型员工的具体特点和要求，应采取相应的激励措施。

我们可以从美国一些企业的事例中看到对知识型员工激励的重要性。每年，在美国的得克萨斯州农业机械大学里，由后勤人员组成的团队都要在学生活动中心举办“奥林匹克比赛”。在这一别开生面的赛事中，他们精心设计了一些项目，以测试团队成员的办事效率，其中甚至包括拖地、给地板打蜡等有趣的项目。如同真正的奥林匹克大赛一样，在参加决赛之前，参赛者要经过预决赛的选拔。所有这些比赛都以团队为单位展开。通过这样的活动，各团队增强了成员之间的协作能力；在愉快友好的气氛下，增加了团队的凝聚力。可见，企业在培育与激励知识型员工的时候是一种自主与协作并存的企业文化，从而提高了员工的活力和企业的凝聚力。

综上所述，金子的光芒是磨砺出来的，知识型员工就是企业的一块金子，金子要想发挥其璀璨的光芒，是靠管理者去有效地激励的，是需要很好的磨砺才会使其最终发出灿烂的光芒，为企业创造更大的财富。总之，知识型员工是企业中把知识变成财富的人群，是企业中十分重要的资源，是企业发展的有力保证。

案例透视

施乐公司把对员工的教育和培训作为加强质量管理的手段之一，尤其看重的是对知识型员工的培训与管理。公司管理者深谙“要真正达到以质量取胜的目的，还需要在工作中不断激励员工，为他们注入工作动力，提高工作热情。而促使员工努力工作的最好动力是给员工合理的晋升机会。

在施乐公司，表现良好的员工会感到自己能得到迅速的提拔，

于是他们会以更高的热情投入到工作中去。谢比尔·卡特就是这样一名员工。它是施乐公司的高新技术人员，以自己的聪明和才干，为公司研发了一项新的技术，于是得到了提拔，最终被提升为经理。从而更加激发了该员工的工作动力与斗志。

正是由于能够把晋升机会把握在自己的手中，所以施乐公司的员工充满着热情与干劲；也正是这种热情与干劲，使得施乐公司能够在 20 世纪 70 年代与日本佳能等公司的激励竞争中，走出衰退并不断地从日本公司手中夺回市场。

施乐公司的做法使我们认识到知识型员工的地位与作用，尤其是对知识型员工进行有效激励的重要性“是激励使得员工能够为企业的发展而奉献，使得公司在激励的市场竞争中傲立潮头。

美国钢铁大王卡耐基曾经说过：“即使我在一夜之间失去我的厂房、设备，但只要我还拥有我这些高素质的员工，几年之后我还是钢铁大王。”在以人才为第一资源的今天，在知识型员工的管理上，我们应真正从“尊重人才、尊重知识”出发，把他们视为企业的主人和事业的伙伴，时存知人之心、用人之道和诚人之信，以“事业启迪人，以感情打动人，以利益激励人”，强调以人为本、知人善察的管理精义，倡导关爱理解、善待信任的管理理念，弘扬个性、崇尚创新的管理风格，使人才产生献身事业的激情和报效企业的忠诚，在企业经营和发展过程中充分发挥聪明才智，为企业在市场竞争中赢得优势，释放更大的能量、创造更大的价值！

第二章 挑战



倾听时代呼唤

引例:

美国佳能公司总裁查尔斯·加菲尔德说过：“大家都注意到，活力来自于那些喜欢自己工作的人，来自于那些从工作中找到生活意义的人。”

案例透视

1995年，亨利创立了一家卡片公司，他打算利用自己的商品设计专长来制造和销售。当然，和许多创业者一样，他还希望开创更美好的未来。时至今日，亨利的公司仅有16名员工，但年利润已超过10万美元。

1999年5月，亨利决定让公司的员工共享公司的成功。他宣布，在即将来临的7、8、9三个月中，星期五也将成为休息日。这样，所有员工将有三天的周末时间，而与此同时，他们仍得到与五天工作制一样的薪水。

但在实施三天周末制一个月后，一位亨利信赖的员工却向他坦白，他宁愿得到加薪而不是额外的休息日，而且他相信另外的几位员工与他的想法相同。

亨利十分惊讶。他的大多数员工不到30岁，而年均收入为3.5