

知识型员工激励成本最优分析

赵士德^{1,2}, 田金信², 万立军²

(1.黄山学院 旅游系, 黄山 245021; 2.哈尔滨工业大学 管理学院, 哈尔滨 150010)

摘要: 随着知识经济时代的到来,知识型员工成为企业成败的关键因素。文章在阐述知识型员工含义及国内外知识型员工激励的研究现状的基础上,对知识型员工激励成本最优进行了深入的分析,即知识型员工激励的原因分析、知识型员工激励的理论分析和知识型员工激励成本模型分析,为知识型员工的激励提供了新的视角,展现一个新的分析思路。

关键词: 知识型员工; 激励; 成本最优

中图分类号: C962

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2007)03-0088-04

一、问题的提出

在知识经济时代,知识、技术和信息正日益成为影响企业竞争力的关键因素,谁掌握了最新的知识、技术和信息,谁就赢得了竞争的优势地位。正如惠普总裁维斯·普莱特所说:“21世纪的成功企业,将是那些尽力开发、储存并平衡员工知识的组织。”美国的世界级管理大师彼得·德鲁克在著作《巨变时代的管理》一书中指出,进入知识经济时代,企业出现了一个新的工作者群体,即“知识工作者”;他们与以往的资本经济时代的劳动者有一个根本的不同,即他自身掌握着部分生产工具——知识,而不像传统的劳动者一无所有,只能出卖自己的劳动。在现代组织中,重心已转向知识工作者,他们往往是各个领域的专业人员,通过各种个人的方式为企业做出贡献,对企业的发展产生重大的影响,甚至决定着企业的存亡。企业是否能留住知识型员工、用好知识型员工,是21世纪企业能否在竞争中立于不败之地的关键。因此,如何有效地激励知识型员工已成为企业人力资源管理重心,也成为现代企业可持续发展的一个核心问题。

二、知识型员工内涵及激励理论回顾

1. 知识型员工的内涵

知识型员工概念最早是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)以知识工作者的概念提出来的,他认为知识型员工是指“那些掌握和运用符号与概念、利用知识或信息工作的人。”“像资本家知道如何把资本用于生产一样,他们是知道如何把知识用于生产的知识经理人员,知识专业人员,知识雇员。”^[1]

国际著名咨询企业安盛咨询公司在长达数十年的新经济研究中,提出知识员工的定义,他们认为知识工作要求员工具备智力输入、创造力和权威来完成工作,而知识员工主要包括以下人员: 专业人士; 具有深度专业技能的辅助型专业人员; 中高级经理。他们通常在以下领域工作: 研究开发、产品开发、工程设计、市场营销、广告、销售、资产管理、会计计划、法律事务和金融、管理咨询等等^[2]。加拿大学者弗朗西斯·赫瑞比认为,知识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^[3]。Woodruffe认为,知识型员工是那些拥有知识并且运用其掌握的知识进行创新性工作的人。王兴成、卢继传、徐耀宗在《知识经济》(1998)一书中写到,从知识资本理论和人力资本理论来看,知识型员工是指从事生产、创造、扩展和应用知识的活动,为企业(或组织)带来知识资本增值,并以此为职业的人员。李桂萍、王琦对知识型员工是这样定义的,即指本身具备较强的学习知识和创新知识的能力,并能充分利用现代科学技术知识提高工作效率的脑力劳动者^[4]。

2. 知识型员工激励理论回顾

美国知识管理专家玛汉·坦姆仆以大量实证研究发现,知识型员工注重的四个激励因素依次是:“个体成长”(33.74%),“工作自主”(30.51%)、“业务成就”(28.69%)、“金钱财富”(7.07%)。安盛咨询公司与澳大利亚管理研究院对澳大利亚、美国、日本多个行业的858名员工(其中包括160名知识型员工)进行分析后列出了知识型员工的激励因素。名列前五位的激励因素依次是:“报酬”、“工作的性质”、“提升”、“与同事的关系”、“影响决策”。

收稿日期: 2006-10-31

作者简介: 赵士德(1968—),男,讲师,哈尔滨工业大学博士研究生,研究方向为人力资源管理, E-mail: zhao687200@hsu.edu.cn

在我国,中国人民大学张望军、彭剑锋在对 150 名研发人员和 150 名销售人员、服务人员进行问卷调查的基础上,比较、分析得出中国知识型员工激励因素排序为:“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”(10.145%)、“公司的前途”(7.975%)、“有保障和稳定的工作”(6.52%);中国科学技术大学郑超、黄枚立对 426 份问卷调查表进行分析后,得出中国国有企业知识型员工激励因素排序为:“提高收入”(48.12%)、“个人发展”(23.71%)、“业务成就”(22.30%)、“工作自主”(5.87%)^[9]。

从国内外对知识型员工的研究来看,学者们更多关注的是各项激励因素的重要程度,而对激励因素产生激励效果方面研究较少;定量研究也仅仅是得到知识型员工激励因素统计性描述,而缺少更进一步的数据分析和理论分析。

三、知识型员工激励成本最优分析

1. 知识型员工激励的原因分析

(1) 管理者与知识型员工之间信息不对称。因为管理者不直接参与企业的生产和创新活动,又缺少专业领域知识。与此同时,知识型员工的工作特点表现出很大的随意性和主观支配性,不易控制,工作成果难以直接测量和评价,因而,管理者无法掌握知识型员工工作状况的完全信息。从委托—代理的角度分析,作为代理人的知识型员工比管理者拥有更多的生产活动信息,他们与管理者的目标不完全一致,因此知识型员工有可能利用自己的信息优势,违背管理者的意愿,导致“道德风险”。

(2) 人的“机会主义”行为。参与生产创新活动的知识型员工的目标是自身效用的最大化。正如 Williamson 指出,人的天然动因是机会主义,这是人们为实现目标而寻求利益的深层次条件。知识型员工的人力资本具有很强的可塑性,工作成果又很难用一个客观的标准来衡量,同时加之管理者与知识型员工之间可能产生的利益冲突,都会诱发知识型员工的“机会主义”行为。因此,对知识型员工应该给予相应的激励。

2. 知识型员工激励的理论分析

心理学家认为,人的一切行为都是由某种动机引起的,未被满足的需要是产生激励的起点,进而导致某种行为,行为的结果可能使需要得到满足。组织激励理论认为,激励就是设计满足激励对象各种需要的条件,激发其工作动机,使其产生实现组织目标的特定行为的过程。委托—代理理论认为,如果委托人与代理人之间的信息是对称的,那么,委托人可以

设计一个简单的支付合同而完全避开激励问题。只有在委托人与代理人之间的信息不对称时,委托人才需要用一定的资源来换取代理人的主动性努力。根据这一理论,可以看出,激励实际是激励主客体之间的一种相互交换关系^[9]。激励机制要解决问题是如何通过一定成本投入而使激励对象的需求获得最大的满足和更加努力的工作。作为激励对象的知识型员工,他们的需要呈现为多层次性,大体可以划分为两大类,即物质需要和非物质需要。如表 1 所示。

表 1 知识型员工的需要

物质需要	现期需要	工资、奖金等
	远期需要	股票、期权等
非物质需要	权力需要	
	荣誉需要	
	成就需要	

因此,知识型员工的激励不能仅仅是物质激励,还要有非物质激励。

3. 知识型员工激励成本模型分析

(1) 知识型员工效用函数的变量分析。激励合同能否对知识型员工产生激励作用,在很大程度上取决于知识型员工效用函数的构成,传统理论一般都假定能够进入效用函数的只有货币收入,如工资、奖金和股票(期权)等,即物质激励因素,货币收入的多少又要以知识型员工的工作绩效为依据。但是,由于知识型员工的工作过程不易监督和控制,工作成果难以直接衡量和评价,工作绩效不易衡量等特点,所以,单纯以物质激励就存在一定的缺陷。从市场的角度来分析,知识型员工具有人力资本,在一定时期所积累的无形资产(如信誉、能力等)会影响其未来收入的实现。所以,知识型员工的效用函数应该包含物质激励和非物质激励两个变量,即 $U=F(M, H)$, 其中, M 为物质激励, H 为非物质激励。

(2) 知识型员工激励成本最优值分析。由于人的能力受到所获得的教育和实践中知识的积累限制,因而在一定时期内人的能力的开发是有限的。随着激励成本投入的加大,知识型员工工作热情会不断加大,能力得到不断的开发,当激励成本增大到某一值时,能力将达到一个稳定值,如图 2 所示,曲线 L_A 和 L_B 的走势。

在保证知识型员工激励成本投入产出效率的情况下,知识型员工激励成本的最优组合,如图 1 所示。

由图 1 所示,随着激励成本 C 的增加,知识型员工能力 L 不断得到开发和提高,直至达到一个稳定值,见能力曲线 L ; 根据边际效用递减规律,边际效用 MU 随着激励成本 C 的增加而逐渐减小,如边际

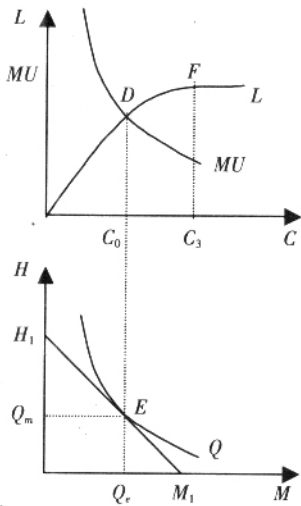


图1 知识型员工激励成本的最优组合

效用曲线 MU。能力曲线 L 和边际效用曲线 MU 相交于一点 D, 该点对应的激励成本 C_0 为最优值, 激励成本 C_0 决定了组织对知识型员工激励的预算成本, 即预算曲线 H_1M_1 的位置。预算曲线 H_1M_1 与等产量曲线 Q 相交于点 E, E 点对应的 Q_e 和 Q_m 点, 即为用于物质激励和非物质激励的成本投入数量。对该结论可以做如下分析:

当 $C < C_0$ 时, $MU > KL$ ($K < 1$, K 为能力与效用的转换系数), 知识型员工所获得的效用值大于支出, 表现出极大的工作热情, 此时知识型员工能力的支出对组织激励成本投入的敏感系数值高, 适合对知识型员工投入更多的激励成本;

当 $C > C_0$ 时, $MU < KL$ ($K > 1$, K 为能力与效用的转换系数), 知识型员工所获得的效用值小于支出, 工作积极性不高, 此时知识型员工能力的支出对组织激励成本投入的敏感系数值较低, 投入多产出低, 不适合对知识型员工投入更多的激励成本。但是, 此时随着激励成本投入的增加, 知识型员工能力的开发还在缓慢地提高, 当 C 值增大到 C_3 时, 知识型员工能力达到了最大值, 此时不宜再增加激励成本 C 的投入;

当 $C = C_0$ 时, $MU = KL$ ($K = 1$, K 为能力与效用的转换系数), 知识型员工所获得的效用值等于支出, 表现为正常的工作状态, 此时激励成本达到最优值;

激励成本的最优值决定了组织投入激励成本的数量, 即确立了组织激励成本预算线的位置。激励成本预算曲线与等产量曲线的交点确立了物质激励和非物质激励成本的投入数量, 进而得出组织的最佳绩效。

$$TP = A Q_e Q_m \quad (A > 0, + = 1, 0 < , < 1) \quad (1)$$

其中, TP 为组织绩效; Q_e 表示物质激励成本的数量; Q_m 表示非物质激励成本的数量; A 表示为物质投入的产出弹性; $+$ 表示为非物质投入的产出弹性;

A 为常数。

在组织激励成本 C_0 既定的情况下, 根据知识型员工的单位物质激励成本 P_e 和单位非物质激励成本 q_m 得出组织成本支出函数为

$$P_e Q_e + q_m Q_m = C_0 \quad (2)$$

其中, C_0 表示组织投入的最优激励成本; P_e 表示知识型员工的单位物质激励成本价格; q_m 表示知识型员工的单位非物质激励成本价格。

由边际理论可知, 获得最大产出量的条件公式为

$$\frac{MP_e}{P_e} = \frac{MP_m}{q_m} \quad (3)$$

$$\text{其中, } MP_e = \frac{\partial TP}{\partial Q_e} \quad MP_m = \frac{\partial TP}{\partial Q_m}$$

根据方程 (1) ~ (3) 式可以得出, 组织在成本既定的情况下, 最优的物质激励成本的数量 Q_e 和非物质激励成本数量 Q_m , 进而得出组织激励成本的最优分配为

$$\text{物质激励成本} = P_e Q_e$$

$$\text{非物质激励成本} = q_m Q_m$$

在保证知识型员工潜能充分开发的情况下, 激励成本最优值的确定如图 2 所示。

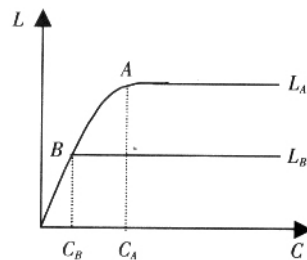


图2 不同知识型员工的能力曲线

由图 2 可见, L_A 和 L_B 分别表示知识型员工 A 和 B 能力曲线, 其中, 知识型员工 A 的能力高于知识型员工 B 的能力; 知识型员工 A 和 B 的最优激励成本分别为 C_A 和 C_B 。

对于具有不同能力的知识型员工, 组织投入不同的激励成本会产生不同的激励效果, 如图 3 所示。

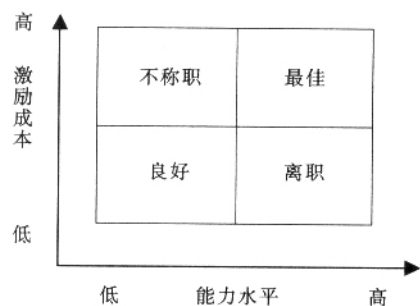


图3 知识型员工激励效果四分图

如图 3 所示,能力高的知识型员工 A 配以高的激励成本 C_A ,会产生最佳的激励效果。这一组合对于能力高的员工,可以通过自己的努力获得高额奖励,从而有效地激发员工的工作热情;能力低的知识型员工 B 配以低的激励成本 C_B ,产生良好的激励效果。这一组合对于能力低的员工来说,激励成本的投入与自己的能力相适应,工作压力不大,奖惩适宜,可以将自己的潜能充分发挥;能力高的员工 A 配以低的激励成本 C_B ,必将导致其离职。这一组合对于能力高的员工来说,低奖励、低风险会使其感到工作乏味,缺少动力,导致离职;能力低的员工 B 配以高的激励成本 C_A ,结果是员工不称职。这一组合对于

能力低的员工来说,组织的期望值高于员工自身的能力,会使员工感到强大的工作压力,最终将导致其不堪重负。由此可见,对于知识型员工的激励,要注意能力水平与激励成本投入的合理搭配。

四、结 论

知识型员工激励成本最优分析,分别从知识型员工激励成本投入产出效率和潜能充分开发的两种情况进行分析,确定激励成本的最优值和不同能力的知识型员工配以不同的激励成本投入,为组织解决有关知识型员工激励成本投入的多少提供理论指导。

参考文献:

- [1] 彼得·德鲁克.后资本主义社会[M].上海译制出版社,1998: 8.
- [2] 张望军,彭剑峰.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001(6): 92- 93.
- [3] 弗朗西斯·赫瑞比.管理知识员工[M].机械工业出版社,2000: 10- 18.
- [4] 李桂萍,王琦.对知识型员工管理若干问题的探讨[J].经济问题,2003(1): 37.
- [5] 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(S1): 31.
- [6] 李垣,刘益,张完定等.转型期企业家机制论[M].中国人民大学出版社,2002: 148- 149.

An Optimal Analysis of the Incentive Cost of Knowledge Employee

ZHAO Shi-de^{1,2}, TIAN Jin-xin², WAN Li-jun²

(1. Tour Department Huangshan University, Huangshan 245021;

2. Management School Harbin Institute of Technology, Harbin 150010)

Abstract: With the advent of the era of knowledge-driven economy, the knowledge employees play a fatal factor in function of enterprise. Based on the explaining of the knowledge employee and the review of the current research of incentive method to knowledge employee, the article analyses optimal incentive cost of knowledge employee, including the cause analysis, theory analysis and cost model analysis; and the article brings forward a new view and thinking method to incent the knowledge employee.

Key words: knowledge employee; incent; optimal analysis

[责任编辑:孟青]