

农业高新技术企业知识员工激励因素实证研究及激励策略

张军政¹, 王伟强¹, 胡焯²

(1.西北农林科技大学 经济管理学院, 陕西 杨凌 712100; 2.西安建筑科技大学 土木工程学院, 陕西 西安 710055)

摘要: 以西安、杨凌非上市农业高新技术企业知识员工为实证研究对象,通过网络调查与问卷调查相比较、相印证的方法,归纳总结出知识员工关心的激励因素,论证了知识员工由于个体背景的不同而对待激励因素的差异。在与有代表性的中外知识员工激励因素研究比较的基础上,有针对性地提出了激励农业高新技术企业知识员工的策略和方法。

关键词: 农业高新技术企业; 知识员工; 激励因素; 实证研究; 激励策略

中图分类号: F244.1

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2007)06-0067-06

如何有效地激励知识员工使其最大限度地发挥创造力,已成为现代企业人力资源管理的核心问题之一。在对知识员工的激励研究中,激励因素是研究知识员工这一复杂课题的基础性工作,只有从总体以及各个角度全面了解知识员工最为关心的激励因素,掌握他们的需求动态,才能做到有的放矢,增强激励知识员工的有效性和针对性。本文以知识员工相对集中的西安高新技术产业开发区、杨凌农业高新技术产业开发区非上市农业高新技术企业为例,对知识员工开展大规模的网络调查和问卷调查,并通过典型单位的走访,在掌握第一手资料的基础上,归纳出农业高新技术企业知识员工较为关注的激励因素,有针对性地提出了激励农业高新技术企业知识员工的策略和方法。

一、总体设计与样本选择

(一) 研究构思

不同知识员工对待激励因素存在着一定的认知差异。这是知识员工的特点和个性需求决定的。由于受客观条件的限制,本文不可能穷尽所有关于知

识员工的激励因素。根据激励理论,在总结和梳理国内外学者关于知识员工激励因素的研究的基础上,我们总结归纳了16个认同度较高、出现频率较高、对知识员工工作积极性影响较大的激励因素。

对于激励因素的描述如表1所示:

(二) 研究假设

在研究过程中,本文认为知识员工的性别、年龄、学历、收入、工作性质和企业类型等个人背景,是影响他们对激励因素感受程度的调节变量。

(三) 研究方法

本研究主要采用文献研究、个别访谈、问卷调查

表1 知识员工激励因素描述

序号	激励因素	因素描述
1	薪酬福利	达到自己期望的、有市场竞争力的薪酬福利待遇
2	个人发展	有升迁和能力提高的机会,工作中有能够自我表现的机会
3	个人自主	工作有一定自主权,弹性工作,不妨碍正常家庭生活
4	工作挑战	感兴趣的,能创新的,有挑战性的工作
5	工作环境	工作环境和条件比较好,工作时间和地点令人满意
6	工作成就	工作能获得成就感
7	工作压力	工作任务、市场及行业竞争的压力,领导和同事对于工作进度的要求
8	他人肯定与尊重	努力工作能得到他人的肯定与赞扬,有机会领导别人,工作成果能获得他人尊敬,能指导别人工作
9	公平公正	有公平的竞争、升迁、考核和福利待遇
10	人际关系	人际关系简单,同事间能和睦相处、建立深厚友谊
11	安全保障	薪水较高,退休后有保障,不会被轻易裁员,身心健康
12	领导素质	领导的素质高、能力强,尊重和关心下属,讲究领导艺术和方法
13	团队合作	同事间能相互学习相互促进,有和谐、合作的工作气氛
14	学习培训	企业有完备的学习培训机制,员工定期受到专业培训
15	企业文化	有执行力强的、以人为本的企业文化
16	企业发展	企业发展前景比较好

收稿日期: 2007-09-12

基金项目: 国家社科基金项目“西部区域层级增长极网络化发展模式研究”(06XJL0112)

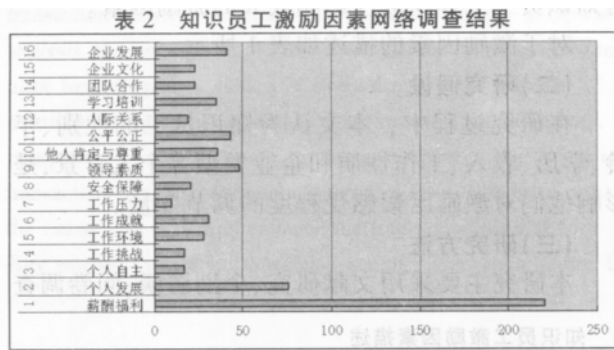
作者简介: 张军政(1972—)男,副教授,博士研究生,西北政法学校长办公室副主任,研究方向为工商管理。E-mail: wwqbill@sina.com

及网上调查等方式。文献研究主要是以现有理论研究为指导,归纳概括出影响知识员工需求的主要因素和结构框架。访谈主要是为问卷搜集信息,确定研究方向,为问卷调查和网络调查储备资料,提供分析和调整数据的依据。问卷调查是以书面的形式,通过已经设计出的问题,向被研究对象收集数据和资料。网络调查主要是针对知识员工的特点,将出现频率较高的激励因素通过网络公布,扩大调查的范围,提高调查的准确度。三种调查方式合计有858人参与。

二、农业高新技术企业知识员工激励因素的实证分析

(一) 网络调查及统计结果

为了扩大调查的范围,提高调查的效率和统计速度,笔者选择中外学者知识员工激励因素研究中出现频率较高的16项因素,通过“西安高新资源网”进行网上调查,截止2007年6月,共有688票。网络调查统计结果如表2所示(横轴为得票数,纵轴为激励因素):



按得票多少,知识员工按照激励因素重要性的排序是:薪酬福利(220票,占总数的32.9%);个人发展(76票,占总数的11.4%);领导素质(48票,占总数的7.2%);公平公正(43票,占总数的6.4%);企业发展(41票,占总数的6.1%);他人肯定与尊重(36票,占总数的5%);学习培训(35票,占总数的5%);工作成就(31票,占总数的5%);工作环境(28票,占总数的4%);团队合作与企业文化(23票,占总数的3%);安全保障(21票,占总数的3%);人际关系(19票,占总数的3%);个人自主和工作挑战(各17票,分别占总数的2%);工作压力(10票,占总数的1%)。

(二) 问卷调查及统计结果

为了确保调研数据的针对性、准确性和客观性,本次调查还设计了问卷,采取匿名方式进行调查。调查共向西安、杨凌两地农业高新技术企业发放问卷200份,收回有效问卷

153份,有效率达76.5%。问卷采取Likerte 5点量表记分制,将激励因素按照重要性分别从“非常重要”、“重要”、“比较重要”、“不太重要”、“不重要”,分值依次记为5、4、3、2、1分,答卷者只要作出判断,在相应位置作出标示即可。问卷数据采用SPSS12.0进行统计分析。

1、调查数据的可靠性统计分析

在实证研究中,学术界普遍使用内部一致性系数(Cronbach)来检验数据的可靠性。Cronbach's 系数值越大,代表该因素内各细项间的相关性越大,亦即内部一致性愈高。Cuieford(1965)提出Cronbach 值<0.35为低信度,0.35 Cronbach 值<0.7则尚可,Cronbach 值 0.7属于高信度。我们将调查数据整理后,利用软件对16项激励因素进行可靠性分析显示,Cronbach's Alpha 数值为0.594,这说明,本研究的各变量指标的可靠性是可以接受的。分析结果见表3:

表3 可靠性统计

Cronbach's Alpha	项数
0.594	16

2、问卷调查描述性统计

根据调查数据,对16项激励因素进行描述性分析,西安高新区知识员工对于激励因素重要性的统计结果如表4所示:

问卷调查激励因素的排序是:薪酬福利;领导素质;个人发展;企业发展;安全保障;学习培训;工作成就;团队合作;公平公正;人际关系;他人肯定与尊重;企业文化;工作挑战;个人自主;工作环境;工作

表4 知识员工激励因素问卷调查描述统计

激励因素	N	极小值	极大值	均值	标准差	重要性排序
薪酬福利	153	3.00	5.00	4.4906	.74849	1
个人发展	153	3.00	5.00	4.3585	.65323	3
个人自主	153	2.00	5.00	3.5660	.90955	13
工作挑战	153	1.00	5.00	3.3774	.81397	12
工作环境	153	1.00	5.00	3.0566	.81842	14
工作成就	153	3.00	5.00	4.0377	.78354	7
工作压力	153	2.00	3.00	2.6792	.47123	15
安全保障	153	1.00	5.00	4.1698	.89305	5
领导素质	153	3.00	5.00	4.4528	.63919	2
他人肯定与尊重	153	1.00	5.00	3.9245	.91671	10
公平公正	153	3.00	5.00	4.0189	.72032	8
人际关系	153	1.00	5.00	3.9811	.84331	9
学习培训	153	3.00	5.00	4.1509	.66205	6
团队合作	153	3.00	5.00	4.0377	.67830	7
企业文化	153	2.00	5.00	3.8491	.74411	11
企业发展	153	3.00	5.00	4.2264	.60896	4
有效的 N (列表状态)	153					

压力。

3、方差分析

本文通过对知识员工年龄、学历、性别、收入水平、工作年限、工作性质、岗位级别、企业类型、工作地点的方差分析,来判断不同知识员工个人背景变量特征对激励因素的影响。为便于加强研究的集中性和针对性,本文选取问卷调查结果中的前五位、对知识员工影响较大的激励因素进行方差分析。这些激励因素有:薪酬福利、领导素质、个人发展、企业发展、安全保障。

(1) 年龄与激励因素的方差分析

被调查年龄分布从18—60岁,其中26—45岁占了人数比例的81.4%,这表明,中青年是西安、杨凌高新区企业知识员工的主体。从调查来看,不同年龄对主要激励因素的感受程度差异较大($\text{sig}<0.05$)。以个人发展为例,16-25岁的知识员工打分均值是4.86分;26-35岁的是4.97分;36-45岁是4.33分;46-55岁是3.89分;56岁以上得分是3.79分。最高与最低分差是1.18分。但是,在对待薪酬福利因素上,不同年龄知识员工的感受程度差异不大($\text{sig}>0.05$),各个年龄阶段得分均在4.0以上。相对来讲,26岁以上知识员工均偏好“个人发展”,35岁以下知识员工偏好“领导素质”。

(2) 性别与激励因素的方差分析

参加调查的男性占总数的57%,女性占43%。不同性别的知识员工对主要激励因素的感受程度差异不大($\text{sig}>0.05$)。相比较而言,除安全保障以外,女性对各主要激励因素的感受程度比男性低,安全保障女性均值4.21,男性均值4.13。这在一定程度上说明,女性比男性更看重工作的稳定性和长久性,赋予男性挑战性工作比对女性的激励效果好。

(3) 企业类型与激励因素的方差分析

从调查来看,国有企业知识员工占有效样本的67.51%,民营企业占有效样本31.47%、中外合资企业占有效样本的1.02%,国有企业知识员工占了被调查者的大多数。总体来看,企业类型的差异对知识员工感受程度的影响不大($\text{sig}>0.05$),但是,非国有企业知识员工对各激励因素的感受程度的平均值略低于国有企业知识员工。一般而言,国有企业员工看重“领导素质”和“安全保障”,非国有企业知识员工看重“企业发展”和“个人发展”。

(4) 学历与激励因素的方差分析

调查显示,大专学历占有效样本的31.8%;大学本科学历占有效样本的58.2%;硕士研究生占有效样本的7.4%;博士研究生占有效样本的2.6%。不同学历的知识员工对主要激励因素的感受程度差异较

大($\text{sig}<0.05$)。综合来看,研究生学历知识员工偏好“工作成就”、“学习培训”;本科以上学历的知识员工偏好“个人发展”、“企业发展”;专科学历知识员工偏好“薪酬福利”、“领导素质”。

(5) 收入水平与激励因素的方差分析

从调查来看,年收入2万以下的知识员工占有效样本的13.7%;2—3万的知识员工占有效样本的24.2%;3—5万的知识员工占有效样本的45.1%;5—8万的知识员工占有效样本的11.1%;8—10万的知识员工占有效样本的3.9%;10万以上知识员工占有效样本的2%。调查显示,“薪酬福利”因素对知识员工的影响极大($\text{sig}<0.05$)。具体来讲,收入在5万元以上的知识员工看重“工作成就”,均值是4.57;3—5万元的知识员工看重“薪酬福利”、“个人发展”,均值分别是4.87和4.61;收入在“2万以下”、“2-3万”的知识员工看重“薪酬福利”,均值分别是4.90和4.78。其他激励因素对知识员工的影响差异不大($\text{sig}>0.05$)。

(6) 工作性质与激励因素的方差分析

在被调查的对象当中,管理人员113人,占有效样本的73.9%;技术人员36人,占有效样本的23.5%;其他人员4人,占有效样本的2.6%,管理人员比技术人员多3倍。综合来看,技术人员比管理人员更加看重“领导素质”($\text{sig}<0.05$),技术人员对“领导素质”打分的均值是4.56,管理人员对“领导素质”的打分均值是4.37。在对待其他激励因素的感受方面,技术人员与管理人员的差异不大($\text{sig}>0.05$)。

(7) 职称或岗位级别与激励因素的方差分析

调查显示,在基层或初级岗位上工作的知识员工占有效样本的39.9%;在中层或中级岗位上工作的知识员工占有效样本的51.6%;在高层或高级岗位上工作的知识员工占有效样本的8.5%。不同职称或级别的知识员工对主要激励因素的感受程度差异较大($\text{sig}<0.05$)。高级知识员工偏好“工作成就”、“企业发展”、“学习培训”,中级知识员工偏好“个人发展”和“领导素质”,初级知识员工偏好“安全保障”和“薪酬福利”。不同级别和岗位的知识员工对于所偏好的激励因素得分均值都在4.37以上。

(8) 工作地点与激励因素的方差分析

参加调研的知识员工中,有31人在杨凌工作,占有效样本的20.3%;有122人在西安工作,占有效样本的79.7%。综合来看,杨凌与西安的知识员工对主要激励因素的感受程度差异不大($\text{sig}>0.05$)。但在薪酬福利因素打分上,二者有一定的差异($\text{sig}<0.05$)。杨凌知识员工打分均值为4.81,西安知识员工打分均值为4.73。这可能与杨凌企业薪资水平比

西安低有关。

三、本文实证研究结果与其它研究成果的比较分析

(一) 中外知识员工激励因素排序的代表性研究

激励因素是研究知识员工激励的一项重要内容。关于知识员工的激励因素的排序,国内外学者作了大量的研究,一些代表性实证研究结论如表5所示。

(二) 本文实证研究结果

表5 国内外关于知识员工激励因素排序研究

研究者	时间	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
玛汉·坦姆普	1989年	个体成长	工作自主	业务成就	金钱财富	
安盛咨询公司、澳大利亚管理研究院	1994年	报酬	工作的性质	提升	与同事的关系	影响决策
Graham Little	1998年	工作投入感	金钱	有效管理	良好的工作气氛	
Courger	1987年	工作本身	工作成就感	个人成长	薪酬福利	工作认可
	1997年	工作成就感	工作本身	工作认可	个人成长	领导素质
Zingheim, Schuster	2001年	诱人的公司发展前景	个人成长机会	良好的工作环境	全面的薪酬策略	
彭剑峰、张望军	2001年	工资报酬和奖励	个人的成长与发展	公司的前途	有挑战性的工作	工作的保障性和稳定性
黄筱立、郑超	2001年	金钱财富	个体发展	业务成就	工作自主	
杨春华	2003年	个人的成长与发展	报酬	有挑战性和成就感的工作	公平	福利与稳定
国务院发展研究中心课题组	2006年	成长机会	关系融洽	有成就感	得到公正评价	优厚收入

网络调查和问卷调查的结果总体相近,略有差异。两类调查结果激励因素前五位的排序如表6:

表6 本文激励因素调研排序

调查形式	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
网络调查	薪酬福利	个人发展	领导素质	公平公正	企业发展
问卷调查	薪酬福利	领导素质	个人发展	企业发展	安全保障

网络调查和问卷调查中排在前五位的激励因素共有六项,其中薪酬福利、领导素质、个人发展、企业发展在两类调查中一致,排在前四位;仅有公平公正、安全保障二项因素不一致,列在第四或者第五位。其中,公平公正排在网络调查的第四位,安全保障排在网络调查的第五位。

由于问卷调查范围有限,并且参与调研的国有企业知识员工所占比例过大,达到67.51%。因此,网络调查要比问卷调查更全面,更广泛,更能反映多数知识员工对激励因素的真实感受。同时,问卷调查也印证了网络调查的结论。因为在两类调查中进入前五位的主要因素是一致的,变化的仅仅是在第四、第五位排序上的不同。

(三) 本文研究与其它代表性研究的比较结论

知识员工的性别、年龄、学历、收入、工作性质、企业类型、工作地点等是影响他们对激励因素感受程度的调节变量。研究农业高新技术企业知识员工激励问题,必须考虑当地的经济、社会文化、所在行业、个人特征等背景,不能完全照搬国内外其它

学者在不同地区关于知识员工激励因素的研究成果。

从调查来看,在16项激励因素中,西安、杨凌农业高新技术企业知识员工最关注的激励因素集中在薪酬福利、个人发展、领导素质、企业发展、公平公正、安全保障六个方面。

西安、杨凌农业高新技术企业知识员工对于“薪酬福利”因素没有像国内外学者的研究结论那样处于相对次要的位置,而是处在绝对领先的位置。在两类调查中,“薪酬福利”均排在第一位,说明西安、杨凌高新区知识员工普遍关注薪酬,对收入敏感。从网络调查的比例看,薪酬福利占32.9%,比排在第二位的个人发展多21.5个百分点。在激励因素较多、数据相对分散的情况下,这是一个相当高的比例。原因可能与西安地区薪资水平相对较低,社会保障机制不太完善,知识员工生活压力较大有很大关系。这在一定程度上说明,经济发展水平与知识员工的收入需求呈负相关关系。地区经济发展水平高,知识员工的价值就更容易通过薪酬来体现,他们对收入的需求就会低些;地区经济发展水平低,知识员工的薪酬福利相对较低,他们对收入的需求就会高些。西安和杨凌知识员工对待“薪酬福利”因素上的分值差异也证明了这一点。

在本次调查中,西安、杨凌农业高新技术企业知识员工把“领导素质”作为一项极为重要的激励因

素。网络调查显示这一因素排在第三位, 问卷调查则排到了第二位。这与国内外学者研究的结论迥然不同。在国内外这方面的调查中, “领导因素”一般排在第五位之后。如在我们前面列出的国内外代表性研究中, “领导素质”仅在 Courger 的研究中出现过, 并且排在第五位。同时, 对比 Courger 1987 年和 1997 年的研究结论, 我们还可以发现, 领导作为一项重要激励因素, 对知识员工的影响已经越来越大: 在 1987 年的调研中, 领导素质没有进入前五位, 而在 1997 年的调研中, 领导素质已经列在了第五的位置上。

西安、杨凌农业高新技术企业知识员工偏爱“领导素质”因素的原因在于: 一是领导者本身就是激励知识员工的重要因素之一。二是西安、杨凌地区现代企业管理制度有待完善, 传统观念根深蒂固, 人力资源管理观念相对落后, 人治在企业管理中仍有很大市场。三是西安乃至西北地区, 普通管理人才多, 高素质管理人才少。调查中, 知识员工对于领导者素质予以较高期望, 有许多知识员工表示, 只要领导素质高、尊重员工、爱护员工, 即使待遇低些, 也愿意在企业干。

从本调研结果和其它研究的对比中我们还可以发现, 学历较高、收入较高、层级较高的知识员工较为重视“学习培训”, 反之亦然。在网络调查中“学习培训”列在 16 项因素的第 8 位, 处在中间位置; 在问卷调查中, “学习培训”提升了 2 位, 列在第 6 位。与国外及上海知识员工实证调研结果相比, 西安、杨凌知识员工对待学习培训的排序靠后。

与国内其他研究一样, 西安、杨凌农业高新技术企业知识员工并不看重“个人自主”, 问卷调查这一激励因素排在了 13 位。这与国外知识员工的需求明显不同。同时, 通过与国内外代表性研究结论的比较分析发现, 西安、杨凌农业高新技术企业知识员工更看重“个人发展”, 而不是“工作成就”, 更看重“企业发展”, 而不是“工作环境”, 更看重“公平公正”、“安全保障”, 而不是“人际关系”、“学习培训”。

四、农业高新技术企业知识员工的激励策略及建议

(一) 激励要有差异性和层次性

有效激励知识员工是一项庞杂的系统工程。涉及面广, 相关因素多, 与知识员工的个体背景、工作环境、企业文化等紧密联系, 相互作用。而且, 企业的性质、行业、地域的差异以及知识员工年龄、学历、职务、收入的差异加剧了这一系统工程的复杂性。从调查结果来看, 知识员工个体对激励因素的需求呈现出动态变化, 表现得极为明显。因此, 对知识员工的激励

必须因地制宜、因企而异、因人而异, 必须考虑地域、体制、环境、观念、文化、政策、个人背景等因素的影响, 注意激励的差异性和层次性。比如, 对收入、岗位、学历有差别知识员工应采用不同的激励方式。

(二) 建立企业与知识员工分险共担、利润共享的薪酬激励体系

作为影响知识员工劳动生产率最重要、最核心的激励因素, 薪酬激励直接影响着企业市场竞争力的强弱和未来发展。从调研看, 知识员工对薪酬福利普遍不满意, 这一现象必须引起农业高新技术企业的高度重视和思考。在知识经济条件下, 知识能够创造价值, 带来效益, 企业激励知识员工的根本目的是为了追求企业利润最大化, 因此, 必须设计出一套使企业目标与知识员工追求最大限度相统一的薪酬机制, 实现企业与知识员工的合作双赢。根据委托代理理论和知识价值理论, 解决这一问题的根本办法就是让企业与知识员工共担分险, 共享利润。享有剩余索取权是构成高新技术企业知识员工激励制度的支柱和基础。因此, 企业薪酬福利必须坚持按劳分配与按生产要素分配相结合的原则, 允许知识员工利用技术、科研成果参与收益分配。同时, 在兼顾公平的基础上, 企业薪资还要重实绩、重贡献, 向知识员工和关键岗位倾斜。有条件的企业还可以对有突出贡献的知识员工进行股权、期权等多元分配方式, 逐步形成工资报酬与贡献挂钩的分配激励机制。

(三) 为知识员工创造良好的个人发展空间

极为看重个人的发展空间, 充分发挥能力才干, 是知识员工的显著特征。如果把知识员工仅仅定位于企业的“高级打工仔”, 不能提供广阔的发展平台和实现自我价值的机会, 就难以激发知识员工的积极性、长久维持知识员工的工作热情、形成对企业的忠诚度和认同感。随着我国经济发展和人们生活水平的逐步提高, 薪酬福利对知识员工的激励效果有限, 知识员工更关心的是个人发展和自我竞争力的提升。在国内外关于知识员工激励因素的代表性研究中, 个人发展都是知识员工最为强烈的主导性需要, 排在显著位置。因而, 企业不仅仅要对知识员工的个人需求和职业发展意愿进行调查, 而且要为其提供适合其要求的职业发展规划。当知识员工能够清楚地看到自己在企业的发展前景时, 就会与企业同成长、共命运, 尽心尽力地工作, 为企业贡献自己的全部力量。为知识员工创造良好的个人发展空间有以下几种办法: 一是帮助知识员工设计职业生涯规划。二是建立多阶梯的职业发展通道。三是优先从内部选拔人才。

(四) 不断提高领导素质, 保证激励效果

领导者素质是指领导者具有的素养、品质和能力的总称。领导者的素质、作风、性格、领导艺术和方法直接影响着知识员工的工作积极性,也关系着企业的前途与未来发展。有研究表明,一个人在社会压力及报酬引诱下工作,其能力仅能发挥60%,其余的40%有赖于领导者去开发。美国管理专家菲德勒的权变理论也告诉我们,企业的管理水平取决于领导和被领导者的共同努力。领导的能力越强,给员工的任务就越清晰,对员工的指导也越有效;而员工的能力越强,就会更快的领会领导的意图,自我管理的能力也越强。“兵熊熊一个,将熊熊一窝”就是这个道理。在本次调查中,西安、杨凌高新区知识员工将“领导素质”作为极重要的因素,排在第二或第三的位置,也显示了领导对一个团队的重要作用。

作为一个知识员工的领导,必须具备以下基本素质:一是知人善任。要熟知下属的长处、短处、习惯、能力及工作态度,用其所长,避其所短,使人尽其才,物尽其用,充分发挥每个人的潜力和作用。二是协调好上下关系,取得各方面的支持,为知识员工创造良好的工作环境和条件。三是注意自身的行为,率先垂范,通过自己的言行举止,培养下属对自己的尊敬,增加自己的威信和凝聚力。四是树立以人为本的管理思想,增加管理柔性,给予知识员工更多自主性。五是公平公正,不任人唯亲。经常与知识员工进行沟通交流,尊重他们,关心他们,解决他们在工作生活中的困难,使知识员工有一种安全感、信任感、使命感。六是勇于进取,不断学习,积极完善自我。

(五) 健全和完善知识员工的培训机制

在知识经济时代,知识贬值与技术更新的速度在不断加快,这意味着知识员工的知识效价以同样的速度在不断贬值和老化,知识员工必须通过不断学习才能保持其人力资本价值,因此,获得学习与培训的机会是知识员工的重要需求。2006年底,国务院发展研究中心课题组在调查中发现,得不到学习和提高机会是我国人才最担心的工作情景之一。在本次调查中,对于“您每年能得到几次各类培训?”153名知识员工有28.8%的人选择“没有”,53.1%的人选择了“1次”,12.7%的人选择了“2-3次”,仅有5.4%的人选择了“3次以上”,1次以下和没有得到培

训的比例达到了78.9%。对于“您每年希望得到几次培训?”,90%的被调查者选择了2次以上。而跨国企业每年对员工的培训次数往往都在3次以上。由此可以看出,西安、杨凌高新技术企业对知识员工的学习培训还远没有满足知识员工的实际需要。

健全知识员工的培训机制:一是加强教育,提高知识员工对学习培训的认识,鼓励知识员工在职学习、终身学习,不断更新知识、技术。二是有计划地选送有突出贡献的中青年知识员工参加国内外企业、科研院所的重点科研、工程项目、国外高新科技项目的实践,走“产、学、研”联合培养人才的道路,不断改善知识员工的知识结构,增强创新能力,提高综合素质。三是完善学习培训的投资机制,建立以市场需求为导向,国家、企业、知识员工三方负担的人力资本投资机制,完善终身学习的教育体系。四是建立与市场接轨的人才教育考核机制,通过考核,优胜劣汰,给知识员工一定的压力,使知识员工培训工作在求深、求新、求实上全面上台阶。五是在企业建立畅通的知识共享渠道,加强知识员工的梯队建设,可以采取“导师传帮带,专家促培养”等措施,提高知识员工的创新精神和实践能力。把推进企业科技进步、产品质量创新、竞争力提升的尺度,作为衡量知识员工教育培训体制工作成败的标杆。

(六) 充分授权,为知识员工提供一个自主创新的工作环境

德鲁克认为,知识工作者与“老板”的关系是交响乐指挥与乐器演奏者之间的关系。他说,虽然知识工作者的聘用、解雇、升迁和评级都取决于老板,但是在工作上,知识工作者承担着教育上级的责任。因此,从“外行管内行”的角度来说,管理者应该给知识员工最大信任,给他们充分授权,让他们在自己的工作中有发言权,允许他们制定优化工作方法,在完成工作的过程中进行自我监督与控制,使知识员工在一种宽松的工作环境中进行创新活动。这实际上就是给知识员工相当大的工作自主权,这种自主权表现在:有权选择设想;有权尝试冒险;有权规划未来;有权获取利益。为知识员工提供自主创新的工作环境最重要的是做到以下两点:一是实行弹性工作制。二是奖励失败。

(下转第106页)

Problems of Independently- run Colleges of a University

GAO Yan- ming, DONG Zhao- jun

(Zhuhai College, Beijing Institute of Technology, Zhuhai 519085)

Abstract: Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges), colleges financially supported by non- governmental factors and academically and administratively cushioned by famous universities, emerge against the background of higher education reform, and become a new breakthrough in the running mode of higher education. As a result of changing from planned economy to market economy, Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges) comes into being inevitably. On the whole, Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges) is on a healthy developing way, satisfying requirements about running pilot Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges) by Ministry of Education; meanwhile, there are some inevitable problems, difficulties, and conflicts in its developing process, such as definition of property rights, developing policies and environments, school- running orientation, financing, teaching administration etc. It is of great significance for the sustainable and healthy development of Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges) to probe into its development and the problems and analyze its development tendency.

Key words: Du Li Xue Yuan (Independently- run colleges); Problems; Development tendency

[责任编辑: 箫姚]

(上接第 72 页)

参考文献:

- [1] (美) 彼得·德鲁克. 21 世纪的管理挑战[M]. 朱雁斌译. 北京: 机械工业出版社, 2006.1
- [2] 胡迟. 利益相关者激励: 理论/方法/案例[M]. 北京: 经济管理出版社, 2003.1
- [3] 陈井安, 景光仪. 知识型员工激励因素的实证研究[J]. 人力资源管理, 2005(8): 101- 105
- [4] 杨春华. 中外知识型员工激励因素比较分析[J]. 科技进步与对策, 2004(6): 168- 170
- [5] 王伟强, 李录堂, 胡妍. 我国企业非物质激励知识员工的误区与对策研究[J]. 东北农业大学学报, 2007(9): 104- 106

An Empirical Research on the Motivation Factors and Motivation Tactics of Knowledge Worker in Agricultural High- tech Enterprises

ZHANG Jun- zheng¹, WANG Wei- qian¹, HU Xin²

(1.School of Economics and Management, Northwest Agriculture & Forestry University, Yangling 712100; 2.School of Civil Engineering, Xi 'an University of Architecture and Technology, Xi 'an 710055)

Abstract: The study takes the agricultural high- tech enterprises in Xi 'an and Yang Ling as objects, and puts forward the motivation factors that the knowledge workers care about through internet inquiries, questionnaires and comparative method. And the thesis analyzes differences produced by the motivation factors because of differences in individual knowledge backgrounds of workers. Based on the study of the motivation factors of Chinese and foreign knowledge workers, this paper points out the tactics and methods which can be used to encourage the knowledge workers of agricultural high- tech enterprise.

Key words: Agricultural high- tech enterprises; Knowledge worker; Motivation factor; Empirical research; Motivation tactics

[责任编辑: 箫姚]