

基于个体知识贡献的知识共享激励机制研究

缪佳兴

南京高速齿轮制造有限公司 江苏南京 210000

摘要：随着知识技术全球化创新的涌现，企业的生存和发展离不开高效率高素质的员工，如何有效地激发员工的知识共享，已成为现代企业人力资源管理的核心。本文在回顾了有关知识型员工激励和知识共享激励方面的理论和策略后，提出了员工知识共享激励模型，从运行机制和环境保障两个方面阐述了企业对员工知识共享激励的理念和方式。

关键词：知识共享；激励；驱动力；认可

Research on incentive mechanism of knowledge sharing based on individual knowledge contribution

Miao Jiaying

Nanjing high speed gear manufacturing Co., Ltd. Nanjing 210000, Jiangsu

Abstract: with the emergence of globalization and innovation of knowledge technology, the survival and development of enterprises can not be separated from high-efficiency and high-quality employees. How to effectively stimulate the knowledge sharing of employees has become the core of modern enterprise human resource management. After reviewing the theories and strategies related to knowledge-based employee incentive and knowledge sharing incentive, this paper puts forward the employee knowledge sharing incentive model, and expounds the ideas and methods of enterprise knowledge sharing incentive to employees from two aspects of operating mechanism and environmental protection.

Keywords: knowledge sharing; excitation; drive; approval

引言：

随着知识经济和科技时代的到来，知识性工作成为新经济的主要工作形式，知识管理能力成为企业竞争能力的关键。在人力资本和知识资本成为企业竞争优势资源的知识经济时代，企业之间的竞争和知识的创造，最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现。因而，如何有效激励企业员工贡献自身的知识无疑成为企业人力资源管理的重心。

一、知识贡献的主体——知识型员工

（一）知识型员工的内涵

美国管理大师德鲁克预见到知识的生产和转让将逐渐成为首要产业，知识生产率的大小会成为衡量生产力、

竞争力和经济成就的关键而较早的提出和使用“知识型员工”的概念，他将知识型员工描述为掌握和运用符号和概念、利用知识或信息工作的人。加拿大著名的学者弗朗西斯·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。”

从以上含义可以看出，知识型员工有一个共同点：拥有企业相对稀缺宝贵的资源——知识资本和知识创新能力。正因为知识型员工的这个“优势”，使得知识型员工有一些共同的特征：自主性强或强烈的自我管理倾向；创造性鲜明；劳动复杂性高；流动意愿强；执著于个人的发展；看重工作环境等等。

（二）知识型员工的激励研究

1. 知识型员工的激励理论

（1）需要激励理论，该理论认为，人的行为是由尚未满足的需要引发动机，进而导致行为的。知识型员工

作者简介：缪佳兴，1985年2月，男，汉族，籍贯：江苏南通，中级经济师，研究生学历，研究方向：经济管理，主要从事制造企业管理工作。

的特征，导致了其具有的相应的需求，根据马斯洛的五个层次的需要理论，知识型员工的需求应该主要集中在尊重和自我实现的需要这两个高层次的需要上。

知识管理专家玛汉·坦姆仆大量的实证研究结果表明：与其他类型的员工相比，知识型员工更加重视能够促进他们不断发展的、有挑战性的工作，他们对知识、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，是指能够以自己认为有效的方式进行工作并完成企业交给他们的任务；与成长、自主和成就相比，金钱的边际价值已经退居相对次要地位。

通过研究发现，我国知识型员工的需求与国外的知识型员工的需求是存在一定的差异的。在我国，在物质财富还比较匮乏的知识型员工中工作报酬与奖励还占有比较大的比重。但是，这种差异性恰恰也说明了管理心理学本土化研究的重要性。

(2) 战略式激励理论。战略式激励理论是指以人为企业战略性主体，为人员提供最佳的培训发展机会，使企业成为促进人们发展与进步的组织，企业的目标就是人员与组织的共同发展。这一理论的主要内容包括主客观和谐统一论；自我激励有效论；员工上帝论。

可见，战略式激励理论把员工看成是能自我管理、自我成长的自觉群体，同时，确立了知识员工合作伙伴理念。而管理者必须调整自己的角色，扮演好“帮助者、指导者和调节者”这样三种角色，把自己的激励目标定位在帮助人们实现自我激励方面，只有这样，激励的目标才可能实现。这一理论对于调整管理者和员工的角色和地位，重新认识员工激励问题有着深远的影响。

(3) 内在动力的3C理论。现代激励理论认为激励包括内在激励和外在激励，外在激励可以影响个体的内在动力。外部因素和内部因素必须有机结合，这样才可能产生长期的激励作用。国外学者Alfie Kohn在其著作中指出了内部动力的3个C，即协作(Collaboration)、满意(Content)和抉择(Choice)。内在动力的3C理论使我们更多的从工作本身和内在因素进行激励的研究，注重构建发挥团队精神的环境

2. 知识型员工的激励策略

在了解了知识员工的需求之后，还要给他们创造一定的条件才能使其能够而且愿意贡献自己的知识资本。从心理学角度讲，激励是激发人的行为动机，就是将外部适当的刺激转化为内部心理动力，使人的动机系统被激活产生极大推动力，从而使人向所期望的目标行动的过程。管理心理学研究激励就是为了使管理者更好地引导员工行为进而实现组织目标的。人在激励的状态下会

焕发出更高的工作热情，在对知识员工的激励研究中也会有很多成果。

当今知识型企业在对知识型员工的激励上采取的策略主要有：激励重点由以金钱刺激为主到成就和成长为主；激励的方式强调个人激励、团队激励和组织激励的有机结合；激励的时间效应上把长期激励和短期激励结合起来，强调激励手段对员工的长期正效应；激励的报酬策略上突破原来的事后报酬策略，而从价值创造、价值评价、价值分配的事前、事中、事后三个环节出发设计奖励策略。

加拿大大学者弗朗西斯·赫瑞比在其所著的《管理知识员工》中认为，让员工理解公司的战略，并将其贯彻于自己的工作中；咨询和参与是深掘企业内部智力资本的两大工具；鼓励员工学习，营造相互分享和学习知识的氛围等等。

从现有中外研究的比较来看，可以看到有好多是从国外借鉴过来的，关于知识型员工的激励应该有更多的实证研究，结合我国的国情、文化等等考察一下我国知识型员工的特殊性是很有必要的，对我国知识型员工的管理是很有帮助的。

二、知识型员工知识共享激励的内驱力模型

员工知识共享是知识经济时代出现的新型工作群体，他们在个性特征、心理需求和行为方式上有着与非员工知识共享截然不同的特点，因而传统的激励模式显然不完全适合他们，有必要认真探索与创建对员工知识共享适用的激励模式

根据上述关于知识型员工激励的理论和策略，结合知识管理的相关思想，在内驱力理论的指导下我们提出了企业知识共享内驱力模型。

(一) 知识共享激励的内驱力理论

内驱力是由内部或外部刺激所唤起的，并使机体指向于实现一定目标的某种内在倾向。在达到目标的过程中，指向目标的行为不断加强，而内驱力则逐渐减弱。

动机的真正根本的东西是推动有机体行动的简单内驱力。内驱力是一种中介度量，它由一定条件(有机体内生理或心理状态的不平衡)产生，并反映于随后的行动之中。当内驱力降低或消失时，动机即减弱，行为即停止。个体的习惯只有当内驱力存在时才能形成，而且内驱力调节学习成绩。

个体的反应潜能(SER)是习惯强度(SHR)和内驱力(D)的一个可变函数。得出公式：

$$SER=SHR \times D$$

其意思是：具有一定力量的习惯可以产生或大或小

的反应，这取决于当反应被唤起时起作用的内驱力水平。即在一定的情况下，反应潜能和内驱力成正比关系。反应潜能随内驱力的增强而提高，反之亦然。

驱动个体进行知识共享的动机首要来源于进行这个行为的内驱力。只有提升行为的内驱力才能使得个体对这个行为有更好的感觉印象过程，也就是通过组织环境刺激和唤起个体知识共享的知觉。知觉是个体为了对自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程。认知心理学提出了一个重要观点，人的知觉不仅受外部输入信息的影响，而且也受人们已有的、有组织知识经验的影响。在影响知觉方面最相关的个人因素是态度、动机、兴趣、经验和期望。未满足的动机或者需要刺激个体并能对他们的知觉产生强烈影响。因此，个体对知识共享的内驱力就是来自于这种知识共享未被满足的动机或者需要。这就要求知识共享成为组织环境中最重要的贡献，也就是使知识共享成为人的最高需要层次，并且为整个组织所认可和尊重。

要实现上述目的就要求企业在个体层面处理好激励因素的影响。这些激励因素主要是：成就、认可、责任感、发展和晋升。然而在组织情境中还要注意保健因素的影响。个体层面中保健因素主要来自于：技术监督系统、上下级关系、工作条件、同级关系、薪金、地位、工作安全性等。

(二) 员工知识共享激励的内驱力模型

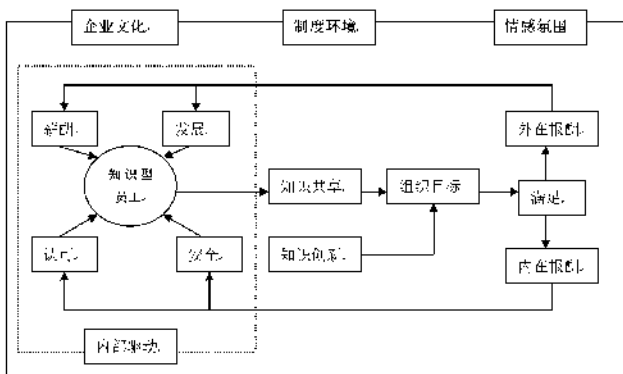


图1 员工知识共享激励模型

1. 员工知识共享激励模型的内驱机制

(1) 对薪酬的追求。满足员工知识共享的复合式需求。知识经济时代，薪酬对于员工知识共享来说已不再是简单的收入分配问题，而成为人才价值实现的一种体现形式。企业制定合理的薪酬制度，不仅是吸引和留住员工知识共享的前提，也是人力资本不断增值的重要基础。目前，发达国家企业普遍推行“全面薪酬战略”，即公司将支付给员工的薪酬分为“外在”和“内在”两大类：“外在薪酬”为员工提供可量化的货币性收入，如基

本工资、奖金、股票期权等。“内在薪酬”为员工提供不能量化的货币形式表现的各种待遇，如宽松的环境、良好的培训以及表彰等。外在薪酬与内在薪酬各自具有不同的激励功能，两者相互联系、互为补充，构成完整的全面薪酬体系。实践表明，由于员工知识共享对企业的需求是复合式的，既包括物质需求，更包括精神需求，因而借鉴实施“全面薪酬”战略是行之有效的策略。

(2) 对个人发展的追求。重视员工的职业生涯规划，努力满足他们对个体成长和事业成就的需求。企业为员工进行职业生涯规划，是对员工知识共享自我发展的内在激励。企业应该充分尊重员工知识共享个体成长的需要，鼓励他们参加培训、教育、学习，为他们提供富有挑战性的、能不断提高自我的工作岗位，使他们感觉到自己在公司中有诱人的发展前途，从而与企业结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系，尽心尽力地为企业贡献自己的力量。

实践证明，一个公司如果能给员工提供充分的发展空间，使员工的个人能力和素质随着公司的发展而成长。员工知识共享是企业中最具增值潜力的固定资产。基于此，应该注重对人力资本投资，为他们提供受教育和不断提高技能的学习机会，使人力资本不断增值。同时要给予员工以个人发展机会，让他们随着企业成长获得职位的升迁或新的事业契机。只有员工个人需求和组织需要有机统一，员工能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，他才有动力为企业尽心尽力。

(3) 对被组织认可的追求。根据工作特征模型可知，任何工作都可以用以下五种核心维度进行描述：技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和工作反馈。从激励角度看，当员工认识到（通过反馈了解结果）经过知识共享，他所看重的工作（通过技能多样性、任务完整性、任务重要性而体会到工作的意义）干的很好（通过工作自主性体验到责任感）就会获得一种内在的激励。员工知识共享具有强烈的自尊和自我实现的愿望，管理者可以通过改善核心维度使工作富有意义和挑战性，从而对他们产生激励作用。赋予富有挑战性的工作，会使员工知识共享在工作中有机会获得一种成就感和责任感，觉得自己受到了认可，从而想方设法进一步与其他员工共享自身知识，提高自己的水平和能力。

2. 知识共享内驱模型的运行机制

(1) 建立企业知识创新机制。围绕员工知识共享对工作自主性的要求，现代企业要重视发挥他们在工作自主和创新方面的授权。以SMT为代表的创新授权机制，通过一个个战略单位的自由组合，来挑选自己的成员、

领导, 确定其操作系统, 并利用信息技术来制定他们认为最好的工作方法。这种组织结构已经日益成为企业中的基本单位, 像惠普、通用汽车等知名企业均采取了这种组织方式。SMT的基本特征是: 工作团队作出大部分决策, 团队领导人是“负责人”而非“老板”; 信息沟通是人与人之间直接进行的, 没有中间环节; 团队将自主确定并承担相应的责任。使组织内部的相互依赖性降到了最低程度, 员工知识共享既可充分发挥自身潜能和创造性, 又要与团队成员相互合作, 发挥知识的协同效应。由于该激励形式对员工知识共享的知识能力与协作能力具有极大的挑战性, 迎合了他们的高层次需要, 故能起到很好的激励作用。

(2) 建立企业目标激励机制。企业目标是一面号召员工的旗帜, 是企业凝聚力的核心, 它体现着员工工作的意义, 从理想和信念的层次上激励员工知识共享。制定鼓舞人心而又切实可行的奋斗目标, 既表明企业的发展方向, 也代表员工对未来的憧憬和追求。企业领导者要设法使员工知识共享参与企业的目标管理, 鼓励他们提出改进工作的合理化建议, 从而使他们产生参与感和成就感, 更好地发挥他们的各种潜能, 为组织发展做贡献。基于以上分析, 笔者试构建一个员工知识共享的激励模型: 此激励模型建立在前文的基础上, 将员工知识共享需求的满足作为激发器, 用全面薪酬战略来激励和维持他们被激活的状态, 当他们认为所得报酬与预期价值相当时, 心理就会得到满足, 受到激励。总之, 在多方面激励措施的共同作用下, 被激励的能量就会被引导到预定的目标上来, 最终实现组织目标。

3. 员工知识共享激励的环境保障

结合员工知识共享的工作特点和心理特点, 要充分发掘、利用和发展员工知识共享的创造力与潜能, 提高其工作热情, 培养其责任感和敬业精神, 就必须提供与各种激励机制相互促进的环境保障。

(1) 培育优秀企业文化, 提供和谐工作环境。企业文化作为一种价值观, 其激励效应具有综合性与持久性, 能够很好地提高员工知识共享对企业的认同感和忠诚度。优秀的企业文化首先要树立“尊重知识, 重视员工知识共享”的价值观念; 其次要以“学习、合作、创新、共享”为特征, 即: 突出创新的重要地位, 不断推动组织和员工持续学习的能力, 培育和谐的人际关系, 进行有效的知识共享, 强化团队合作意识, 促进团队协作行为。和谐的工作环境是员工知识共享发挥其能动作用的保障因素, 包括办公环境的美化, 扁平化的组织结构, 柔性

化的管理程序, 家庭化的情感氛围以及开放、顺畅的沟通系统。

(2) 营造良好的情感氛围。激励手段除了前面提到的以外, 还有一些因素如柔性工作时间、参与管理、人际关系融洽、领导公正、关心生活等也可对员工知识共享够成一定的激励。在本文中把这些因素对员工的激励归结为情感激励。融洽的人际关系, 不仅使员工能有一种轻松的环境中愉快地开展工作, 而且有利于员工知识共享进行信息交流、知识传递、实现知识共享。上下级之间的密切沟通有利于员工知识共享表达自己的意见、建议和情绪, 满足员工的交往需要和尊重需要。此外, 公司对员工身体健康、日常生活、家庭的关心, 有利于感情留人, 提高员工的忠诚度。

三、结束语

随着知识经济的迅猛发展, 员工知识共享的地位和作用将越来越重要。我国企业如果能够正视在激励员工知识共享过程中存在的问题, 并结合他们的个性特征和需求特点, 创造性地运用新的激励模式全方位激励员工知识共享, 必将产生良好的激励效果, 从而在知识经济的浪潮中站稳脚跟, 以谋更大的发展。

参考文献:

- [1] (加) 弗朗西斯·赫瑞比. 管理知识员工[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [2] (美) 戴尔·尼夫等. 知识对经济的影响力[M]. 北京: 新华出版社, 1999.
- [3] (美) 詹姆斯·科塔爾. 知识工作者的兴起[M]. 北京: 新华出版社, 1999.
- [4] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海: 上海复旦大学出版社, 2003.
- [5] 李宝元. 战略性激励—现代企业人力资源管理精要[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.
- [6] 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [7] 方益寿. 组织管理心理学[M]. 济南: 山东大学出版社, 2001.
- [8] 李东. 知识型企业的管理沟通[M]. 上海: 上海人民出版社, 2002.
- [9] 李志勇. 激励的误区[J]. IT经理世界, 2000, (12).
- [10] 刘纯. 激励理论及其在企业中的运用[J]. 经济理论与经济管理, 2001, (1).
- [11] 许丽娟. 员工知识共享的特征与激励[J]. 人才开发, 2004, (9).