



# 知识型企业员工激励因素研究 ——以 R 公司为例

EMPLOYEE MOTIVATION RESEARCH  
FACTORS IN KNOWLEDGE-BASED  
ENTERPRISES—TAKING R COMPANY AS AN  
EXAMPLE



自璟

JING ZI

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二二年二月



# 知识型企业员工激励因素研究 ——以 R 公司为例

EMPLOYEE MOTIVATION RESEARCH  
FACTORS IN KNOWLEDGE-BASED  
ENTERPRISES—TAKING R COMPANY AS AN  
EXAMPLE



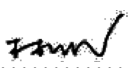
本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二二年二月  
版权归正大管理学院所有




知识型企业员工激励因素研究——以R公司为例  
自璟  
二〇二二年

本独立研究报告题目：知识型企业员工激励因素研究——以 R 公司为例，  
作者：自璟，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....  
(Prof. Dr. Bin Lin)

导师/答辩委员.....  
(Dr. Hongyan Shang)

答辩委员.....  
(Dr. Pak Thaldumrong)

中国研究生院院长签名：  
  
.....  
(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二二年 月 日

## 摘要

独立研究报告题目： 知识型企业员工激励因素研究—以 R 公司为例  
作者： 自璟  
导师： 尚鸿雁教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇二二年

随着社会进程的逐步进步和企业的创新发展，人力资源的重要性日益凸显。纵观企业的发展过程，劳动力资源已经超越技术资源、物质资源等，成为企业的第一资源，可见其重要性。在公司人力资源管理中，主要的激励因素与公司的薪酬福利、工作绩效和职业规划密不可分。如何进行企业激励的研究，提高员工的公平感、责任感和主人翁意识，从而发挥其所能去创造个人价值并带动附加价值，成为企业生存发展的话题。所以进行员工激励的研究具有显著的重要性和必要性。研究员工尤其是知识领域员工的激励机制，对于优化企业的激励机制或企业的可持续发展具有重要意义。

论文以 R 公司为研究对象，运用文献法、问卷调查法等将以往的研究成果与传统的动机理论相结合，对本研究所必需的动机因素进行归纳和分离，并增加了一些与领域相关的动机因素，使其成为新知识——基于生成。比 R 公司更多的员工是目标。首先，本文通过网络调研和问卷调查收集数据，构建了 R 公司新一代知识型员工激励的理论模型。然后，基于样本数据，对 R 公司新一代知识型员工的激励因素进行全面深入的实证分析。最后，本文根据以上结论相应的激励措施，以期帮助 R 公司有效激励新生代知识型员工，合理地设计知识型员工的薪酬水平、增加福利或者改善作环境等，通过各种方式努力提高知识型员工的内在激励，促使员工充分发挥自己的潜能。提高其工作满意度。进而得到以下结论：

（1）R 公司知识型员工对各项激励因素主观判断的重要程度和实际感受到的满意程度之间存在着显著差异。这说明农业科技企业尚未满足新生代知识型员工的激励需求。

（2）R 公司知识型员工对各类激励因素实际感受到的满意程度与总体被激励程度呈正相关分析关系，这说明农业科技企业的管理者可以通过提高新生代知识型员工对各类激励因素的满意程度来达到增强激励效果的目的。最后，本文

根据以上结论相应的激励措施，以期帮助农业科技企业有效激励新生代知识型员工，提高其工作满意度。

**关键词：** 知识型企业 员工激励 激励模型



## ABSTRACT

Title: Employee Motivation Research Factors in Knowledge-based Enterprises—Taking R Company as an Example  
Author: Jing Zi  
Advisor: Dr. Hongyan Shang  
Degree: Master of Business Administration  
Major: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2021

With the gradual progress of social process and the innovative development of enterprises, the importance of human resources has become increasingly prominent. Throughout the development process of enterprises, labor resources have surpassed technical resources and material resources and become the first resource of enterprises, which shows its importance. In the company's human resource management, the main incentive factors are closely related to the company's salary and welfare, job performance and career planning. How to carry out the research on enterprise incentive and improve employees' sense of fairness, responsibility and protagonist consciousness, so as to give full play to their ability to create personal value and drive added value, has become the topic of enterprise survival and development. Therefore, the research on employee motivation is of great importance and necessity. Studying the incentive mechanism of employees, especially in the field of knowledge, is of great significance to optimize the incentive mechanism of enterprises or the sustainable development of enterprises.

The thesis takes R company as the research object, combines the past research results with traditional motivation theory, summarizes and separates the motivation factors necessary for this research, and adds some motivation factors related to the field to make it new knowledge— -Based on generation. More employees than R company is the goal. First of all, this article collects data through online surveys and questionnaires, and builds a theoretical model for the motivation of a new generation of knowledge workers in R company. Then, based on the sample data, the statistical software is used to conduct a comprehensive and in-depth empirical analysis of the

motivation factors of the new generation of knowledge workers in R company, and to modify the hypothetical model based on the empirical results. Finally, according to the above conclusions, this paper puts forward corresponding incentive measures to help r company effectively motivate the new generation of knowledge employees, reasonably design the salary level of knowledge employees, increase benefits or improve the working environment, strive to improve the internal incentive of knowledge employees through various ways, and promote employees to give full play to their potential. Improve their job satisfaction. The conclusions are as follows: (1) there is a significant difference between the importance of the knowledge workers' subjective judgment and the actual satisfaction. This shows that agricultural science and technology enterprises have not yet met the incentive needs of the new generation of knowledge workers. (2) there is a positive correlation between the degree of satisfaction that the knowledge employees of R company actually feel to various kinds of motivation factors and the degree of overall motivation, this shows that the managers of agricultural science and technology enterprises can enhance the incentive effect by improving the satisfaction of the new generation of knowledge workers to various incentive factors. Finally, according to the above conclusions, the corresponding incentive measures to help agricultural science and technology enterprises to effectively stimulate the new generation of knowledge workers, improve their job satisfaction.

**Keywords:** Knowledge-based enterprise      Employee motivation  
Incentive model



# 目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
目录.....	V
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 知识型员工是企业的重要资源.....	2
1.1.2 知识型员工激励是投资.....	2
1.1.3 知识型员工与企业发展紧密相依.....	2
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究意义.....	3
第二章 文献综述.....	5
2.1 关于知识型员工界定和特征综述.....	5
2.1.1 知识型员工.....	5
2.1.2 知识型员工特征.....	5
2.2 关于员工激励机制的综述.....	6
2.2.1 激励的内涵.....	6
2.2.2 有关激励的相关理论.....	7
2.3 员工激励与绩效的综述.....	10
2.4 激励理论综述.....	11
2.4.1 马斯洛需求层次理论.....	11
2.4.2 麦克利兰成就激励理论.....	12

## 目 录 (续)

2.4.3 赫茨伯格双因素理论.....	12
第三章 研究框架及方法.....	14
3.1 研究框架.....	14
3.1.1 因素分类.....	14
3.1.2 模型构建.....	15
3.2 研究方法.....	16
3.2.1 文献法.....	16
3.2.2 定量研究.....	16
3.2.3 问卷调查法.....	16
第四章 数据收集及分析.....	18
4.1 R 公司情况.....	18
4.2 研究对象基本情况.....	18
4.3 调查结果统计分析.....	18
4.3.1 描述性统计.....	18
4.3.2 信度与效度分析.....	24
4.3.3 因子命名.....	25
4.3.4 相关分析.....	31
4.3.5 回归分析.....	32
4.4 研究结果.....	32
第五章 总结及建议.....	34
5.1 研究结论总结.....	34
5.2 政策建议.....	34
5.2.1 转变管理理念.....	34
5.2.2 完善薪酬福利制度.....	35

## 目 录 (续)

5.2.3 完善的绩效考核制度.....	36
5.2.4 开展丰富有效的培训.....	37
参考文献.....	38
附录 A.....	40
致谢.....	44
声明.....	45
个人简历.....	46



## 表格目录

表 3.1 R 公司知识型员工激励因素分类表.....	14
表 4.1 样本数据基本信息分析表.....	19
表 4.2 R 公司知识型员工激励因素的重要程度排序表.....	21
表 4.3 R 公司知识型员工激励因素的满意程度排序表.....	23
表 4.4 量表信度检验结果.....	24
表 4.5 KMO 和 Bartlett 检验结果.....	25
表 4.6 公因子方差.....	25
表 4.7 总方差解释.....	27
表 4.8 成分矩阵.....	28
表 4.9 R 公司知识型员工激励因素满意程度分析结果表.....	29
表 4.10 相关分析结果表.....	31
表 4.11 回归系数表.....	32



## 图片目录

图 2.1 马斯洛的需要层次理论.....	7
图 3.1 R 公司知识型员工激励因素理论模型.....	15



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

全球竞争和知识经济时代从根本上讲，企业如果要想保持可持续的发展则必须要强化公司的竞争优势。只有具有竞争优势的公司才是市场领先者。企业核心竞争力优势的形成往往源于人力资源。但我国企业人力资源管理的发展过程相对缓慢，并没有真正进入战略资源管理时代。重要的一点是，专业性强的人员流失严重，公司不能离开人员。公司缺乏足够的吸引力和凝聚力。员工的主人地位难以得到保护，难以实现。员工的自发性和创造力无法充分展示。生产效率难以快速提高，生产成本不断降低。诸如改善企业经营效果以及经济效果等问题并不理想。由于没有有效的激励，当然也没有可行的激励机制，这是在传统激励方案下激励企业员工，时间和环境都具有不可协调性。这种传统的激励机制导致了企业在改革过程中举步维艰。

核心竞争力已经是企业成功的关键。知识和技能成为一些公司的核心竞争力主要表现，但知识型员工是公司重要知识和技能的所有者，是企业价值观的创造者。知识型员工在企业管理和发展中发挥着重要作用，知识型员工不断遭到竞争对手的觊觎。其他公司不断诱惑企业的知识型员工，会提供更高的职位和更好的待遇。因此，知识型员工流失已成为公司管理层的一个不可避免的缺漏，无形地扼杀了公司的利润，削弱了公司核心竞争力，影响员工士气和公司利益。鉴于此，知识型员工的流逝会对公司产生极大的影响，找出知识型员工损失的原因，并将有用有效的措施可控的影响因素，具有重要意义。本文基于 R 公司知识型员工知识型员工的特点，通过引入相关激励措施，分析了公司对知识型员工流失的影响及知识型员工流失的原因，并希望留在公司知识型员工。这些管理措施将有助于防止企业员工和人力资源知识型员工流失。

通过查阅相关文献研究发现，能够对知识型员工激励问题造成影响的因素有很多种，其中具体包括工作公平感以及激励措施。此外，很多学者都表示，知识型员工对自身工作的需求与其他员工有着很大的差异，知识型员工更加注重自己在企业中的发展。与此同时，企业必须要对员工的意愿给予足够的尊重，公司运营要始终坚持以人为本的理念。根据企业自身的实际发展情况、知识型员工的具体需求与特点采取有效的激励措施，以避免人才的流失。本文以知识型员工和激励的概念与特征为基点，对 R 公司知识型员工激励制度中的问题加以分析，得出激励功效低下的原因所在，并针对此提出相应的解决方法，帮助 R 公司更好

的建立知识型员工的激励制度。知识型员工是公司的中产阶级，激励是知识型员工生命力的最有效途径之一。本文分析了知识型员工薪酬面临的主要问题，建立了薪酬的可持续增长机制，完善了绩效考核的分配体系，提出了激励员工最重要的手段是大幅度提高薪酬的方法，以及描述了薪酬激励员工的核心措施。

### 1.1.1 知识型员工是企业的重要资源

俗话说若想企业长盛不衰，人才才是重中之重。企业间竞争的重要性在于人力资源的竞争。与西方先进企业不同，我国大多数私营企业的知识型员工激励机制还不够。面对越来越多的人才流失情况，改革企业核心的员工激励机制势在必行。公司不仅提高了知识型员工的知识和技能，而且满足了知识型员工的需求，增强了公司的竞争力，促进了公司战略目标的实现。另一方面，加强对知识型员工职业生涯规划的培训，为知识型员工制定核心职业计划，界定每个未来职业的目标和方向，使他们能够持续追求目标，增加工作动力，以及有助于整合和组织的个人目标和计划。员工和组织的凝聚力在公司自身的发展中起着至关重要的作用，在核心上提升了对员工组织的归属感，使组织在竞争中立于不败之地。加强公司的凝聚力和向心力，使知识型员工在企业中长久存在，为企业的发展做出贡献。这意味着知识型员工在公司发展中起着非常重要的作用，公司可以在日益激烈的竞争中保持优势，并强化知识型员工的激励。

### 1.1.2 知识型员工激励是投资

知识型员工激励的直接好处是增强员工的忠诚度和组织凝聚力。你可以在一定程度上提高员工的忠诚度，尊重员工。在企业创造“以人为本”的环境中，可以激发员工的情感，给予企业同理心和归属感。也可以构建人工的企业文化，引导员工行为的动机实现了组织的目标，为员工创造了强烈的集体意识，成为更大的内部导向。知识型员工对公司忠心耿耿，为公司贡献最大的力量。作为人力资

源管理的重要组成部分，企业投资人员激励和投资人力资源管理。员工的积极性会影响员工的生活方式，激励员工面对工作时积极工作，实现企业的长远规划。提高员工工作的积极性将提高整个公司的工作效率。知识型员工的激励将对其进行投资，这种投资的好处将大大提高公司的工作效率。

### 1.1.3 知识型员工与企业发展紧密相依

国内外专家关注员工激励理论，核心强调员工价值观的体现，经常要求企业给予员工更多的资源和尊重。从企业发展的角度看，企业发展迅速，给予员工的

空间越大，员工实现个人价值的机会就越多。相反，如果企业在激烈的市场竞争中失败，那么企业的发展就会被推迟，员工没有足够的空间去追求他们的个人价值。因此，企业的发展与员工息息相关。在一家公司，当员工能够实现自己的理想时，他们会激发他们的进取心和创造力，促进公司发展。因此，企业必须关注知识型员工与企业发展之间的紧密联系。因此，公司以发展、成就、成长为中心，加强资金激励知识型员工。

## 1.2 研究目的

竞争力已经是企业成功的关键。知识和技能成为知识型企业的竞争力主要表现，但员工是公司重要知识和技能的所有者，是企业价值观的创造者。员工在企业管理和发展中发挥着重要作用，员工不断遭到竞争对手的觊觎。其他公司不断诱惑企业的员工，会提供更高的职位和更好的待遇。因此，人员流失已成为公司管理层的一个不可避免的缺漏，无形地扼杀了公司的利润，削弱了公司竞争力，影响员工士气和公司利益。鉴于此，员工的流失会对公司产生极大的影响，找出员工损失的原因，并将有用有效的措施可控的影响因素。本文基于知识型企业员工的特点，通过引入相关激励措施，分析了知识型企业对员工流失的影响及员工流失的原因，并希望留在公司员工。这些管理措施将有助于防止知识型企业员工流失。

本文将知识型员工为研究对象，把 R 公司知识型员工的激励因素主要包括晋升发展、培训学习、工作成就等 25 项，并且 25 项激励因素可以划分为职场环境和员工发展两个维度，开展激励政策问卷调查分析。调查问卷的设计，将从企业的实际情况出发，综合考虑和运用马斯洛的需求层次理论，从员工基本信息和影响员工的激励因素维度来设计问卷，R 公司知识型员工在对各激励因素重要程度的判断是否上存在显著地差异，重点围绕薪酬、个人发展、工作环境、个人成就感等各层面的需求去有针对性的设置问题。综合运用文献研究、访谈、问卷调查、统计分析等方法，通过收集整理调查问卷，对企业激励政策的现状与问题进行分析，得出 R 公司知识型员工对各类激励因素实际感受到的满意程度偏低，并给出优化策略。本文研究成果从 R 公司的实际情况出发，能够为同行业或同领域内的相似企业激励政策的改进提供一些参考。

## 1.3 研究意义

员工激励问题成为了一个企业管理中的重要问题。有效的激励制度和手段能



够显著提高基层员工的素养，从而改善他们的服务质量。基于此，在现代企业管理体系中，激励机制占据着重要地位，对于企业管理成效具有关键影响。可是，出于多种原因的限制，中小型企业人力资源管理暴露出诸多问题，例如激励制度缺失、员工离职率居高不下、基层人员工作效率低等，针对于此，首先要对以上种种问题进行深度剖析，明确问题成因，然后构建起科学适配的人力资源管理流程，并在此基础上制定出一套适用、有效的企业人力资源管理激励机制，从根源上解决问题。

本文主要对 R 公司知识型员工激励现状进行分析，找出当前该企业人力资源管理与知识型员工激励机制等方面存在的问题，对知识型员工激励问题的影响因素进行探讨。本文研究的过程中主要使用了问卷调查法以及统计分析法等，分别从内在激励与外在激励两个方面对 R 公司知识型员工激励问题开展研究。

就目前来看，大多数关于员工激励机制与离职意愿关系等方面所开展的研究通常只重视外在激励。本文则主要从内在与外在激励两个方面对知识型员工离职意愿的影响进行探讨，对以往文献研究存在的不足进行完善。本文能够为后续继续开展知识型员工激励机制等方面的研究提供理论参考，具有一定的理论意义。

本文通过对现阶段 R 公司激励机制开展相关的研究，可以帮助该企业找出知识型员工激励机制中存在的问题。进而帮助 R 公司制定出更为合理的激励机制，为知识型员工的工作创造良好的氛围，尽可能的挽留人才，避免出现严重的人才流失问题，推动企业健康稳定的发展。因此，本研究具有较高的应用价值。

## 第二章 文献综述

### 2.1 关于知识型员工界定和特征综述

#### 2.1.1 知识型员工

相关学者与专家主要从员工类别的甄别的角度出发，特别对于知识型员工进行分析，在分析策略与目标模式上主要以学理论、能力论及职位论为主。蔡文著（2018）则认为追求工作业务的创造性，对于工作内容具有极强自我学习能力的特点的从业者是知识型员工，其在企业中主要开展脑力劳动，主要借助一定的知识及信息为企业创造价值，其劳动具有不确定性。严振雄（2018）认为知识型员工通过实施专业技术进行工作，同时在工作中实现个人价值的员工。杜跃平（2019）提出与普通员工相比，知识型员工具有较高层次的知识结构，其借助自己掌握的知识与工作经验，实现了服务或产品的价值增值。曹英波（2019）指出，知识型员工是借助一定的专业知识从事创新工作的员工，其不仅包括企业内部从事科技研发的员工，还包括各个部门及层面借助知识与信息开展工作的相关员工。蒋石梅（2019）提出知识型员工是具备创新思维、借助知识从事创造性活动，为企业创造产品或价值增值的员工。

通过对中国和外国学者对不同地域的知识型员工的定义，笔者认为知识型员工应当是具有非常强大的独立性以及非常独特的创造性的能力，并且他们还可以利用自己掌握的这些独特的和强大的能力去创造更多价值给企业的员工，他们大多都是通过脑力来劳动，并且掌握着非常尖端的知识。

#### 2.1.2 知识型员工特征

李星（2018）、李芳（2018）]都认为知识型员工在个性特点、心理需求、价值观念以及工作方式等方面有着诸多的特殊性，具体体现在：（1）具有较高的个人素质和专业技能或特长；（2）具有实现自我价值的强烈愿望；（3）具有很高的创造性和自主性；（4）工作过程难以直接监控；（5）工作成果不易加以直接测量和评价；（6）工作选择具有较大的流动性，并给出了建议采用化激励策略的建议。万姣（2019）则从个性特征和工作特征两个方面对知识型员工的特征进行了描述。在个性特征方面主要从较高的认知能力、高度的自主性和独立性、注重自我价值的实现、流动倾向高等几个方面描述；而在工作特征方面则指出知识型员工工作具有创造性，因此工作过程和成果难以直接测量和评估。

毛瑞林（2019）认为与非知识型员工相比，知识型员工有着自身的心理与行为特征，包括综合素质水平较高、自我实现愿望强、创造性和自主性高、个性强烈，藐视权威、工作成果评估较大等。同时他还分别对“80后”和“90后”知识型员工的群体特征及职业特质进行了阐述，他认为：“80后”知识型员工群体具有（1）学习能力和学习欲望较强；（2）社交能力强；（3）攀比主义，功利性倾向明显；（4）独立、自主的价值取向等群体特征，以及（1）善于进行职业生涯规划；（2）竞争意识和进取心较强；（3）将劳动报酬作为事业成功的标准；（4）对企业忠诚度低等职业特质。“90后”知识型员工群体具有（1）抗压能力弱，依赖性强；（2）自我意识强，缺乏团队精神；（3）需求层次高；（4）追求自由平等，善于维权；（5）眼界广，具有多元的世界观和价值观等群体特征，以及（1）对组织的依赖感低；（2）急功近利、好高骛远；（3）看重个人职业发展等职业特质。综上所述可以看出，知识型员工一般具有较高的个人素质和专业特长、强烈的个人价值的实现愿望、较强的自主性、注重自身的知识更新、追求自由平等、高度重视成就感和精神激励、注重个人职业发展等特质。

综上所述可以看出，知识型员工一般具有较高的个人素质和专业特长、强烈的个人价值的实现愿望、较强的自主性、注重自身的知识更新、追求自由平等、高度重视成就感和精神激励、注重个人职业发展等特质。知识型员工和企业是合作的关系，经常提到的合作共赢，就是让知识型员工的需求得到满足，让企业得以存活。不过知识型员工的需求又相对普通员工的需求更难得到满足。他们不仅需要高的薪酬，还需要各方面的社会价值。可是企业除了高薪以外，对于知识型员工的需求的满足，只有在精神方面。企业可以通过去满足知识型员工的各种精神层面的需求，来达到对知识型员工起到激励效果的目标。

## 2.2 关于员工激励机制的综述

### 2.2.1 激励的内涵

激励是一个心理学名词，原意为促动、驱使人们行动的各种动力组合，这些动力包括个人内在性的动力和源于个人以外的外在性动力。它具有加强和激发动机，推动并引导行为朝向预定目标的作用。体现了以下基本点：第一，激励必须按照人的客观行为规律性进行；第二，激励要综合运用能够影响人的行为的各种力量；第三，激励具有很强的目的性。

激励(Motivation),简而言之就是鼓励与激发，其中激发面向的是个体的动机，鼓励面向的是个体的行为趋向。激励相关研究最早起源于心理学领域，心理学对

激励的定义为：为实现特定目标通过一系列的措施激发个体动机及内在动力，促使预期目标实现。综上所述，激励机制主要指代实现调动积极性与创造性的过程。

### 2.2.2 有关激励的相关理论

期望理论(Expectancy Theory of Motivation)是美国心理学家维克托·佛鲁姆在他的著作《工作与激励》中提出的。该理论认为一个人被激出来的力量与他所追求的目标和达到这个目标的可能性相关的。具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而付出更大的努力，良好的绩效评价将带来组织奖励，组织奖励就会实现员工的个人目标。弗鲁姆把期望理论用模型： $激励力(M)=效价(V)\times期望几率(E)$ 表示。激励力，是指促使一个人采取某一活动的内驱力的强度；效价，是指一个人对这项工作及其成果(可实现的目标)能够给自己带来满足程度的评价；期望几率，是指一个人对某项活动导致某一成果的可能性大小的判断。期望理论关键在于明了个人的目标以及努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足三种关系。期望理论是在激励理论中应用最广泛的一个理论，在企业中要求管理者应对不同的人采用不同的“激励方法”，“投其所好”，奖励其最期望奖励的东西就能发挥最大的奖励效用。员工对绩效的期望可以通过培训、指导而改变，管理者应用这些方式提高员工对绩效的期望，从而激发员工的工作努力度。

#### (1) 内容型激励理论

内容型激励理论，是指针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。这种理论着眼于满足人们需要的内容，即：人们需要什么就满足什么，从而激起人们的动机。

典型：马斯洛的需要层次理论

马斯洛的需要层次理论包含五个方面的内容如下图

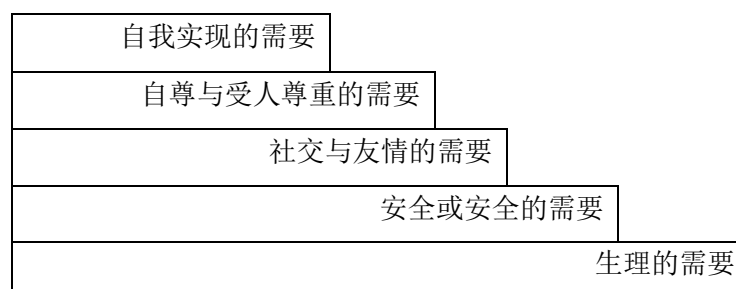


图 2.1 马斯洛的需要层次理论

五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定

的，可以变化，也有种种例外情况。一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

五种需要可以分为高低两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

## (2) 过程型激励理论

过程型激励理论是指着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为。这类理论表明，要使员工出现企业期望的行为，须在员工的行为与员工需要的满足之间建立起必要的联系。

### 典型：期望理论

期望理论 (Expectancy Theory)，又称作“效价-手段-期望理论”，北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 于 1964 年在《工作与激励》中提出来的激励理论。

期望理论是以三个因素反映需要与目标之间的关系，要激励员工，就必须让员工明确：工作能提供给他们真正需要的东西；他们欲求的东西是和绩效联系在一起的；只要努力工作就能提高他们的绩效。

这种需要与目标之间的关系用公式表为  $\text{激励力} = \text{期望值} \times \text{效价}$ 。

美国知识管理专门研究者 Petter (2015) 对知识型员工的激励要素做出了一系列具有创造性的探索。坦姆仆归纳出了对于知识型员工能够起到最佳鼓舞效果的前四位要素，分别是：一是个人发挥他们自身潜在能力的机会；二是工作过程中是否自主；三是工作结果的水平与质量能够使人觉得非常满意；四、工作后的物质酬劳—包括两个方面，一是酬劳和贡献要能够保持一致，二是酬劳要有分享的性质。指出了我们的企业理所应当将员工其自身的发展进步、工作的自主性以及工作的业务效果作为关键点，用来鼓励知识型员工，使他们的成就、进步与他们的需求能够匹配并且满足。

Frank.M.Horwitz(2015)给出了自己对于知识型员工的鼓励方法。对知识型员工进行激励，不能仅仅是依靠薪资或者报酬来进行鼓舞，同时应该充分发挥其自

身的成就激励、机会激励等手段，把对知识型员工的激励和企业的组织结构进行完善的构造、制定策略进行相互协调，对知识型员工有针对性的激励，不仅仅需要做出宏观方面的体系设计，还应该做出微观层面上的体系设计，即为知识型员工的个人价值进行拓展，把企业的价值和知识型员工的自身价值进行融合。

Esenberger(2017)的想法较为新颖，他认为，企业中的知识型员工的激励体系的制定不仅仅要依靠薪资酬劳方面的激励，更需要注重依据综合性、有差异性的进行制定，需要与知识型员工在企业之中的工作年限进行联合，对知识型员工的工作成绩、工作能力、辐射带动能够产生的影响等方面做出一些探索,并且对知识型员工的激励体系做出定性与定量的融合，再进行综合性的评判。

王飞飞（2009）对我国知识型的员工激励进行了一些特点方面的总结。有以下几个方面。他认为知识型员工，具有相对较高的工作要求。因为知识型员工在运用他所拥有的知识进行财富创造的过程当中，这个过程是难以被企业监控的。被称为知识型员工，是因为他们所拥有的专业知识、文化水平以及创新能力是相对较高的，同时员工的专业水平也是非常高的。学习了较多的知识，他就拥有自主的意识，就会拥有更多的需求，因此知识型员工会比普通的员工更加喜欢去实现自己的需求。因为有一定的学习基础，他们会学习专业的前沿知识，更会去学习在工作中做需要的其他方面的知识，他们具有较强的学习能力。而且知识型员工具有更高的心理素质及自主意识，所以知识型员工更容易出现对公司的不满意，对公司不满意的产生，会导致知识型员工离开公司去寻找其他适合自己的公司。

彭剑锋，张望军（2015）认为：知识型员工非常重视他们自己的工作。他们通常会自觉的更新自己的知识。他们对自己的工作是没有固定的时间的。但是他们的工资又特别的高。所以他们在企业中的工作非常的具有自主的权利。毕竟他们拥有着科技最前沿的知识，并且忠于自己的专业。

吉雷（2018）对于知识型员工激励有他们不一样的看法。他们认为知识型员工拥有独特的创造能力，并且还可以通过自己的知识进行一定的创新，但是知识型员工却为自己所拥有的知识感到骄傲，也感到自满，所以增加了他们较大的流动性，因此如果要留住知识型员工，必须要保证知识型员工所喜欢的软环境，即好的工作环境以及工作氛围。

总体来看，西方的国家对企业中的知识型员工的激励方案方面的理论研究较为详实全面，不论是从理论方面来说还是实践层面来看，都比较完善，而且他们的研究所涵盖的内容也较为全面，包括有：能够产生激励的因素、对员工能够起到激励的措施以及方式等方面。相对而言，国内虽然在知识型员工的激励方面也有很多的研究成果，而且这些研究成果在国内的一些企业中的知识型员工的激励

上也起到了不错的作用，实现了其现实意义，但是我们国家的研究成果所存在的缺失部分也是显而易见的。一方面是在研究的内容上，我国的很大一部分的研究内容都是比对参照着国外的相关研究来进行的，就有可能造成了一些研究内容不实在的问题，在相同的研究内容上来进行研究，研究的结论以及成果也是出现了一些大同小异的情况。另外一方面的问题是研究的方式方法，国内的学者们对于知识型员工的激励问题方面的研究，很多情况下都存在着脱离实际的情况，没有采取正确的调查研究的方法，导致了一些研究中出现了样本量不足、调查问卷在设计方面存在问题、结论统计的数据也不够精准和细致等一系列的问题。进而造成了在整体的研究效果以及结论上就欠缺说服力。同时在关于激励策略方面的研究有很多，但是真正能够做到创新的很少。

### 2.3 员工激励与绩效的综述

员工激励理论在发展早期主要关注两个要素之间的函数关系，分别是员工的个人能力和公司的激励手段。而具体的员工激励理论的函数表达式为绩效=F（个人能力，激励手段）。Vroom, V.H 认为将员工的个人能力进行量化，将公司的激励手段进行量化后，输入公式后员工的绩效就能够输出。

Blumberg&Gibbons, R 在上述理论的基础上，认为影响员工绩效结果的变量除了个人能力和激励手段外还有“机会”的影响。在他看来“机会”变量包括多个方面的内容。1、员工获得生产工具的类型；2、员工获取到的信息资源的水平；3、公司为员工提供办公环境的水平；4、管理者在管理过程中的具体措施；5、公司对于工作内容有没有标准的业务流程等，丰富以后绩效的表达公式为绩效=F（能力，激励，机会）。

与上述两位学者的看法不同，Murnane 认为绩效是由三个因素决定的。分别是 1、陈述性知识，员工对待客观事物的认知水平，例如工作过程中员工看待陈述性事物时，是否能够认识到自己应该做什么；2、工作的动机，直接会影响员工工作的主观能动性，例如花多少精力来完成工作、保持热情工作的时间长度是多久等；3、具有程序性特质的专业技能。Murnane 认为绩效是这三个决定因素的函数结果。

Bernardin 对他的绩效函数表达式提出了不同的观点，他认为影响函数结果的变量有四种，分别为 1、技能，2、激励，3、机会，4、环境。Robert D. Brown 认为对于目标任务的实现而言，激励和绩效之间存在紧密的联系，对目标的完成同时存在影响。苏先杭指出，事业单位人员应建立了基于不同关键绩效指标的多

因素激励机制考核体系，充分运用绩效考核这一强有力的手段，促进组织活力的提升，推动事业单位企业化管理的效率与效益再上新台阶，使广西公益一类农业科研院所这类事业单位的职工重新焕发工作的积极性和创造性。赵中华和孟凡臣以知识员工的激励机制为研究对象，在基于对知识员工特性分析的基础上，提出内在激励因素包括工作自主权、上级领导及资源的支撑、职业晋升机会、人——工作匹配（P—J 匹配）以及人——组织匹配（P—O 匹配）这五个方面，并且建立这五点激励因素与知识型员工工作态度、工作绩效之间的实证关系。此外，通过科学建模进行实证检验得出激励因素和工作满意度、组织承诺以及工作绩效之间存在着明显的正相关关系。除此以外，知识类的员工中彼此都存在者差异，例如他们的年龄，接受教育的水平、工作年限、生活环境以及岗位性质等对工作态度及绩效都有显著性影响。

丁慧认真梳理和分析了我国中小企业员工绩效考核和激励现状及问题：欠缺健全的人力资源管理制度；科学的绩效考核规范模式欠缺；过分重视物质激励而轻视精神激励的人才的激励模式失衡现象依然存在；管理人对绩效管理的重要意义认识不足。她还指出，当企业规模较小时，企业为员工发展能够提供的资源是有限的，无论是物质方面例如薪资水平、升职的空间，还是精神层面的资源，例如荣誉方面的奖励，或参与培训的机会等，需要健全人力资源管理机构；建立科学高效的绩效考核制度和良好的企业文化的引领；推动绩效考核向绩效管理及激励的转变，这些有助于完善中小企业员工激励与绩效考核的对策建议对管理者具有一定的参考价值。

根据员工所处的岗位的不同，可以科学的安排不同的绩效激励方案，来有效的调动员工的工作热情，为员工的发展提供更广阔的平台，其工作绩效就会提高。与此同时，激励既能发挥积极效应又有一定的消极作用，尤其在特定的环境下过度或过少的激励都可能产生负面效应，所以科学识别和掌握激励与绩效之间的关系意义重大。

## 2.4 激励理论综述

### 2.4.1 马斯洛需求层次理论

1943 年，著名科学家马斯洛首先提出需求理论。在他看来，影响人的成长的因素有很多，但需求与这些因素并不平行，它们之间总会有一个优先事项。他从低到高编制了一份人类需求清单：基本生理需求是那些能够维持人类生命基本生命体征的需求，即简单的物质需求；其次是安全要求，不仅包括。生命的安全，



还包括保持稳定状态的能力，它可以使人保持在一个相对稳定的状态，第三点——社会方面的需要，包括友情、爱情、亲情等。尊重的需要，包括自尊和尊重他人；第五点是对更高层次的需要，即需要了解自己的价值，才能成为自己想成为的人。

在上面列出的几种需求中，前两种是较低层次的需求，这个层次的需求通常可以通过所有物质需求来满足，而后三种属于较高层次的需求。必须能够从内部产生成果。马洛斯认为，如果需求得到满足，那么这个需求就不能再激励，也不能再激励努力了，这个时候新的需求和更高的层次经常出现，这种新的需求会产生一种兴奋。由此可见，要想产生激励作用，激发斗志，首先要明白现阶段需要达到的紧迫程度，合理目标的具体需求是什么，然后才是。以他们的需求为出发点 一个有效的激励机制。

#### 2.4.2 麦克利兰成就激励理论

十九世纪五十年代，著名学者麦克利兰通过大量的实践研究得出了著名的“三种需要理论”。他认为，在能够确保实现生存的基本需要之后，人类还有对于成就、权利和社交的需要，即三种需要，他针对于这一情况提出了他自己的激励策略即成就激励理论。人类对于成就的需要，就是能够实现自我价值，能够达到自己对自己发期许；权利需求指的是自己的自由程度，即不被他人所限制而能够掌控别人的需求；社交需求是指能够和他人建立良好的关系，能够受到他人的尊重和尊重他人的需求。

上述三种需求不等于人类发展，而是一致的，具有不同的作用。不同职位的人对自己职位的素质有不同的需求，同样的需求。比如公司的中层经理，需要立竿见影的成就，那么工作对他来说是一样的。这种动力让他在工作中取得了不错的成绩。但如果你是一名高级经理，你就不能做好你的工作。他认为，要想取得更大的成功，与其更多地关注团队，他也难免不是一个好的领导者。对权力的需要可以使高层管理者非常优秀，如果迫切需要社交，则可能适得其反。

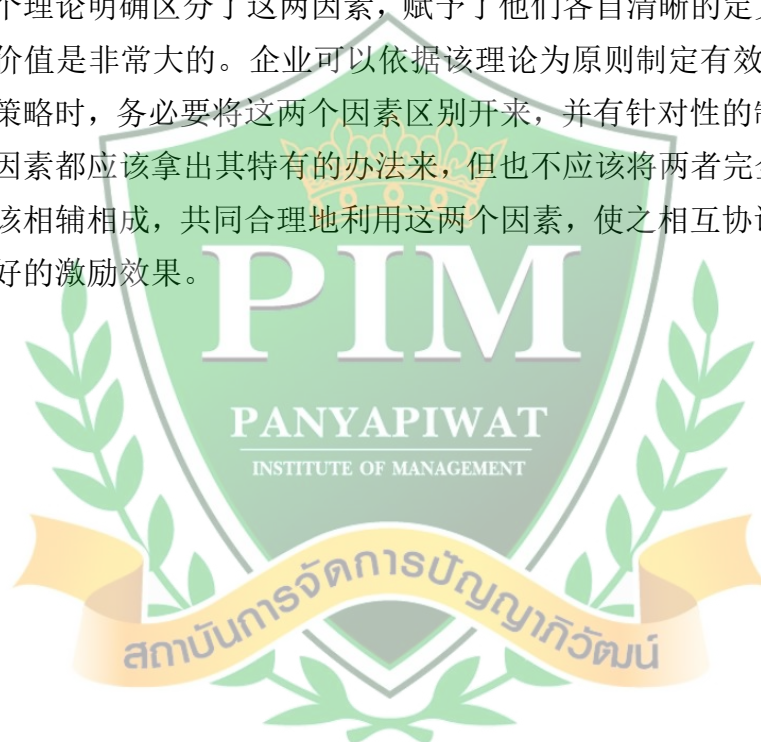
这一理论对解决实际问题的帮助在于，它可以引导员工按照这一理论研究及其指导方针增加对成果的需求。具体的做法是不要把他们在一个很舒服的环境中，把一些问题放到他们的工作中。这样才能让他们在这个位置上成长，变得更加显眼，当问题的时候，然在制定挑战时一定要根据个人能力的大小来制定，若制定的目标超出个人能力范围，则会造成截然相反的影响。

#### 2.4.3 赫茨伯格双因素理论

1959 年赫茨伯格提出了两个因素的理论，这里提到的两个因素是激励因素

和保健因素。经过大量实际研究，科学家得出结论，健康因素和激励因素是影响人类行为的最重要因素。动机因素主要是内部影响因素，主要包括成就感和自我价值感。如果这个因素能用好，会大大提高员工的工作效率，让人从内而外积极向上。卫生保健的因素包括基本的物质保障、工作环境的保障以及一些能够满足人们正常生理需要的保障，其实这是一个外在因素。如果这个因素得到保证，就会消除很多员工的后顾之忧，激发他们无穷的能量。这两个因素具有不同程度的作用，因此它们在影响人们的行为时互不干扰，相互独立。从某种意义上说，健康因素的水平低于激励因素的水平。

这个理论明确区分了这两因素，赋予了他们各自清晰的定义，所以它所具有的实际价值是非常大的。企业可以依据该理论为原则制定有效的员工激励策略。在制定策略时，务必要将这两个因素区别开来，并有针对性的制定相关措施。对于每个因素都应该拿出其特有的办法来，但也不应该将两者完全独立起来，在作用时应该相辅相成，共同合理地利用这两个因素，使之相互协调，只有这样才能起到最好的激励效果。



## 第三章 研究框架及方法

### 3.1 研究框架

#### 3.1.1 因素分类

本文提取的因素过于分散，为了方便进一步的研究，在文献综述和员工访谈的基础之上，结合以往的研究成果，将 25 个激励因素划分成 5 大类，如表 1.2 所示：

表 3.1 R 公司知识型员工激励因素分类表

激励类别	激励因素
奖励报酬	薪酬制度、福利制度、精神激励
个人发展	职位发展、培训学习、能力发挥、个人成长
工作价值	工作尊重、工作挑战、工作成就、工作保障、工作责任、工作胜任、工作兴趣、行业前景
人文关怀	人际关系、团队合作、参与管理、管理制度、工作赋能、创新支持
组织环境	组织公平、工作环境、企业文化、领导素质

各类激励因素的具体解释如下：

(1) 奖励报酬：由 3 项因素组成，包括薪酬制度、福利制度、精神激励。这 3 项中既有以货币直接表现出来的薪酬制度，又有以货币间接表现出来的福利制度和非货币表现形式的精神激励制度，因此可以将其归纳到奖励报酬维度。

(2) 个人发展：由 4 项因素组成，包括职位发展、培训学习、能力发挥、个人成长，这 4 项因素都与企业员工个人的发展休戚相关，因此将其归到个人发展维度。

(3) 工作价值：由 9 项因素组成，包括工作尊重、工作挑战、工作成就、工作保障、工作赋能、工作责任、工作胜任、工作兴趣、行业前景。这 9 项因素都与企业员工工作的价值有关，因此将其归纳到工作价值维度。

(4) 人文关怀：由 5 项因素组成的，包括人际关系、团队合作、参与管理、管理制度、创新支持。这 5 项因素都体现出了企业的人文关怀，因此可以将其归纳到人文关怀维度。

(5) 组织环境：由 4 项因素组成，包括组织公平、工作环境、企业文化、

领导素质,这4项均与企业的组织环境有关,因此可以将其归纳到组织环境维度。

### 3.1.2 模型构建

马斯洛发现,人类的行为是由内在欲望驱动的。满足内心的需要是行为的目的。他将人类需求分为五个层次:物质需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。该理论的主要构成有三点,一是认为人的需求影响行为,也即具备激励功能,

只有不满意的需求才会影响行为,而满意的需求不能成为激励的工具。二是根据人们的需要调整重要性和等级,从较低的生理需求(如饮食、居住等)到复杂的(自我实现价值)。考虑到一个人对最低满意度的第一类需求,它追求更高的等级需求,并逐渐上升,成为内在的推进动力。基于以上构思,本文构建了R公司知识型员工激励因素理论模型,如图3-1所示:



图 3.1 R 公司知识型员工激励因素理论模型

注: 因素介绍看 3.1.1

## 3.2 研究方法

本研究主要遵循“提出问题—分析问题—解决问题”的思路，在充分认识了知识型员工的激励问题已经成为阻碍 R 公司发展的重大问题的基础之上，通过对已有研究成果的消化和吸收，依据调查数据进行实证分析，进而为解决 R 公司知识型员工激励问题提出合理化政策建议。其具体研究思路如下：首先，在明确研究目的的基础上，通过文献阅读、实地访谈等方法收集整理 R 公司知识型员工的激励因素，对调查问卷进行初步的设计。其次，进行问卷调查的数据搜集工作，对收集到的数据进行实证分析。主要包括描述性统计分析（样本基本背景信息、激励因素的重要程度、满意程度以及两者之间的对比分析），并对激励因素的满意程度进行因子分析，提出公共因子。再将其与总体被激励程度这一变量做回归分析。最后，根据上述实证分析的结果，对 R 公司知识型员工的激励问题提出相应的政策建议。

### 3.2.1 文献法

本文通过检索专业书籍、期刊杂志、学位论文从中找出含金量较高、针对性较强的相关文献、资料、数据进行分析整理。

### 3.2.2 定量研究

本文将通过因子分析法、回归法对搜集到的数据进行定量研究，分析 R 公司知识型员工激励因素和实际受激励的满意程度之间的关系，最后通过分析结果得出相关的研究结论。

### 3.2.3 问卷调查法

本文将采用 Likert 五点记分法来设计问卷，通过实地访谈与问卷调查相结合来探究各种激励因素对于 R 公司知识型员工的实际受激励程度的影响。

调查对象是 R 公司的知识型员工，随机选择 300 名员工进行问卷调查。2020 年 6 月至 2020 年 8 月，调查问卷不记名，全过程保密，以消除被调查员工对本次问卷调查的疑虑。完成调查问卷后，使用统计处理方法对问卷调查内容进行分析处理。本文的调查共发放调查问卷 300 份，为保证本文调查研究客观深入反映知识型员工的态度并进而探寻现存机制存在的问题。发放的调查问卷中共收回问卷 239 份，其中无效问卷为 4 份，有效问卷为 235 份。

张中正等人在研究中指出，相比问卷调查，网络调查更加全面、全面，更能反映最有见识的员工对激励因素的真实感受。由于时间和财力有限，本研究主要

采用在线调查的方式。为提高研究的真实效度，本研究按照以下原则剔除问卷：

首先，应排除包含不完整或不完整信息的问卷。由于本次调查采用在线问卷的形式进行，不提供不完整的问卷，因此本次调查不存在因信息不完整而被排除的问卷。

二是排除答案形式明确的问卷，即答案大部分或全部相同的问卷。

第三，本研究对知识型员工的分类标准主要以年龄和受教育程度为依据，由于问卷中设定了部分年龄，因此应排除教育程度较高或较低的问卷。



## 第四章 数据收集及分析

### 4.1 R 公司情况

R 农业生物科技有限公司（以下简称：R 公司）创建于 2007 年，公司注册资金 5000 万元，公司占地面积 200 余亩，地址位于古都安阳，地处晋、冀、鲁、豫四省交界，京广铁路、107 国道贯穿境内，铁路、公路纵横交错，交通十分便利。公司主要从事农药制剂、生物制剂、水溶肥、施药器械产品的研发、生产、经营、施药技术推广和售后服务业务，是以推广植保防治技术方针为基础，打造健康生态农业及现代化科技精品种植，发展绿色科学防控的创新型农业企业。R 公司始终秉持“预防为主，综合防治”的植保方针，和“绿色防控、科学防控”理念，夯实基础，创新发展，立足前沿，顺势而为，推动现代农业技术的发展和 innovation。在产品方面，公司现拥有杀虫剂、杀菌剂、除草剂、植物生长调节剂、卫生用杀虫剂及水溶肥料 6 大系列多个产品。优质的产品也得到市场的认可，畅销全国近 20 个省级行政区，部分产品出口到国外多个国家和地区，深受用户欢迎。

### 4.2 研究对象基本情况

本文的主要内容是基于 R 公司知识型员工激励问题的分析研究。所以样本调查对象的选择主要遵循以下原则：首先，调查的企业必须是 R 公司。其次，问卷填写的对象必须是知识型员工，要求是 1980 年及其以后出生的，且具有大专及以上学历的企业员工。

### 4.3 调查结果统计分析

#### 4.3.1 描述性统计

##### （1）样本基本信息分析

基于调查问卷的数据，运用统计软件对其进行描述性统计分析，被测样本的基本情况如表 4.1 所示：

表 4.1 样本数据基本信息分析表

背景信息		频率	百分比%
性别	男	125	53.19
	女	110	46.81
年龄	23 岁以下	19	8.09
	23-28 岁	111	47.23
	29 — 34 岁	66	28.09
	35 岁及以上	39	16.60
教育程度	大专	51	21.70
	本科	135	57.45
	硕士	48	20.43
	博士及以上	1	0.43
职位级别	实习生	13	5.53
	基层管理者	136	57.87
	中层管理者	67	28.51
	高层管理者	19	8.09
工作性质	管理人员	84	35.74
	技术人员	13	5.53
	研发人员	21	8.94
	营销人员	45	19.15
	其他	72	30.64
行业从业年限	1 年以下	45	19.15
	1-3 年	85	36.17
	3-5 年	54	22.98
	5-10 年	42	17.87
	10 年以上	9	3.83

(一) 性别

从表 4.1 可以看出，本次被调查者中有男性员工 125 名，占有效样本总数的 53.19%。女性员工 110 名，占有效样本总数的 46.81%。男性员工的比例略高于



女性员工，但相差不大，样本分布较为均衡。

#### （二）年龄

从年龄构成来看，23岁以下的员工19名，占有效样本总数的8.09%。23-28岁的员工111名，占有效样本总数的47.23%。29-34岁的员工66名，占有效样本总数的28.09%。5岁及以上的员工39名，占有效样本总数的16.60%。总体来说，被测员工基本分布在23-34岁，与新生代员工这一特征相符。

#### （三）教育程度

从受教育程度来看，大专学历的员工51名，占有效样本总数的21.70%。本科学历的员工135名，占有效样本总数的57.45%。硕士学历的48名，占有效样本总数的20.43%。博士及以上学历的1名，占有效样本总数的0.43%。被调查者的学历主要集中在本科，且全部具有大专及以上学历，符合新生代知识型员工接受过高等教育的特征，同时也符合本文对于知识型员工的界定。

#### （四）职位级别

从职位级别来看，被调查者中实习生有13名，占有效样本总数的5.53%。基层管理者（含普通员工）有136名，占有效样本总数的57.87%。中层管理者67名，占有效样本总数的28.51%。高层管理者19名，占有效样本总数的8.09%。被调查者多为基层管理者和中层管理者，可见，新生代知识型员工由于年龄小，经验不足等原因，在企业中的职位并不高。

#### （五）工作性质

在调查中，将工作性质分为管理人员、技术人员、研发人员、营销人员和其他（含人力、财务、后勤服务等）这几类。其中，管理人员有84名，占有效样本总数的35.74%。技术人员13名，占有效样本总数的5.53%。研发人员21名，占有效样本总数的8.94%。营销人员45名，占有效样本总数的19.15%。其他工作岗位的有72名，占有效样本总数的30.64%。被调查者在岗位分布上比较全面，符合农业科技企业人员配置的特点。

#### （六）行业从业年限

在行业从业年限方面，从业1年以下的员工45名，占有效样本总数的19.15%。从业1-3年的员工85名，占有效样本总数的36.17%。从业3-5年的员工54名，占有效样本总数的22.98%。从业5-10年的员工42名，占有效样本总数的17.87%。从业10年以上的员工9名，占有效样本总数的3.83%。新生代知识型员工的行业从业年限不算太长，多集中在1-3年和3-5年这两个时间段，这也符合农业科技企业“人才难”和新生代知识型员工“流动强”的特点。

从上述分析可知，本次调查的有效样本的性别、年龄分布较为均衡，均具有

大专及以上学历，所测的新生代知识型员工多为基层和中层管理者，同时也包括了实习生和高层人员，囊括了农业科技企业中绝大多数的工作岗位。因此，本研究样本具有代表性，能够满足预先的期望，可以进行进一步的研究。

## (2) 激励因素重要程度排序

本文选取均值、标准差、方差这三个统计量来对样本数据中的第二部分激励因素的重要程度量表进行描述性统计分析。均值的大小代表激励因素对于被调查人员的重要程度，其数值越大，则表示该项激励因素对于被调查人员来说重要性越高。标准差和方差是表示有效样本离散程度的指标，其数值越大，表示样本的离散性越高。运用 spss23.0 统计软件对 R 公司知识型员工激励因素的重要程度排序，结果如表 4.2 所示：

表 4.2 R 公司知识型员工激励因素的重要程度排序表

排序	激励因素	均值	标准差	方差
1	个人成长	4.562	0.679	0.461
2	工作尊重	4.502	0.730	0.533
3	职位发展	4.489	0.813	0.661
4	薪酬制度	4.468	0.706	0.498
5	福利制度	4.468	0.668	0.447
6	领导素质	4.438	0.745	0.555
7	工作成就	4.396	0.692	0.479
8	能力发挥	4.396	0.752	0.565
9	组织公平	4.387	0.679	0.461
10	工作环境	4.340	0.770	0.593
11	培训学习	4.332	0.806	0.650
12	行业前景	4.272	0.828	0.686
13	人际关系	4.183	0.793	0.629
14	工作赋能	4.166	0.878	0.771
15	工作责任	4.140	0.752	0.566
16	团队合作	4.119	0.712	0.507
17	工作胜任	4.094	0.692	0.478

续表 4.2 R 公司知识型员工激励因素的重要程度排序表

18	工作兴趣	4.085	0.746	0.557
19	工作挑战	4.060	0.885	0.783
20	创新支持	3.987	0.798	0.637
21	工作保障	3.953	0.993	0.985
22	精神激励	3.940	0.835	0.697
23	管理制度	3.923	0.736	0.541
24	参与管理	3.919	0.946	0.895
25	企业文化	3.902	0.822	0.676

从表可以看出，25 项因素的标准差和方差都小于 1，这表明样本对总体具有较强的代表性。25 项因素的均值都在 3.9 以上，且大多数都在 4.0 以上。其中，最重要的前 5 项分别是个人成长（4.562）、工作尊重（4.502）、职位发展（4.489）、薪酬制度（4.468）、福利制度（4.468）。

根据马斯洛的需求层次理论，人们只有在满足低层次的需求后才能满足高层次的需求。知识工作者的工资水平可能已经满足他们的低要求。因此，当他们的基本需求得到满足时，他们就着眼于自己的成长和发展，希望在工作中提高自己的知识和专业技能，适应生产的快速发展。与此同时，新一代正在努力获得职场领导和同事的认可和尊重。

知识渊博的员工受教育程度高，综合力量和文化素养强，希望对自己的职业有明确的规划。再加上发展越来越成功的方式和成功的年轻人的趋势，他们在职业目标中的地位更高。就业发展因素也反映了对知识渊博的员工了解他们的价值的强烈需求。

新一代科学家普遍从事创造性工作，其工作成果难以衡量，因此奖励和收益非常重要。同时，薪酬福利不仅是物质上的需要，更是无价之宝。知识工作者希望获得证明其工作价值的奖励，获得更多的理解和认可，并分享其工作的价值。

相较之下，得分最低的 5 项激励因素依次是工作保障（3.953）、精神激励（3.940）、管理制度（3.923）、参与管理（3.919）、企业文化（3.902）。虽然，这 5 项激励因素的均分相对较低，但是得分都在 3.9 以上，因此，农业科技企业的管理者在制定激励方案的时候也同样不能忽视这些因素。

表 4.3 R 公司知识型员工激励因素的满意程度排序表

排序	激励因素	均值	标准差	方差
1	工作保障	4.587	0.682	0.466
2	工作胜任	4.217	0.704	0.495
3	工作兴趣	4.217	0.745	0.555
4	个人成长	4.162	0.800	0.640
5	工作成就	4.162	0.821	0.675
6	行业前景	4.149	0.816	0.666
7	能力发挥	4.098	0.803	0.644
8	领导素质	4.068	0.808	0.653
9	工作尊重	4.055	0.832	0.694
10	人际关系	4.051	0.766	0.587
11	企业文化	4.030	0.765	0.585
12	工作责任	4.013	0.809	0.654
13	福利制度	4.000	0.837	0.701
14	薪酬制度	3.966	0.900	0.811
15	团队合作	3.923	0.797	0.635
16	工作环境	3.923	0.917	0.840
17	工作挑战	3.889	0.754	0.569
18	组织公平	3.834	0.921	0.848
19	培训学习	3.783	0.965	0.931
20	工作赋能	3.745	0.884	0.781
21	创新支持	3.702	0.809	0.654
22	职位发展	3.689	0.975	0.950
23	管理制度	3.681	0.760	0.577
24	精神激励	3.587	0.809	0.654
25	参与管理	3.387	0.990	0.981

由表 4.3 可见，新生代知识型员工对所在企业激励因素的满意程度与激励因素的重要程度相比，大多数都偏低，说明 R 公司并未准确认识到新生代知识型员

工的实际需要，企业的激励效率较低，激励措施无法满足员工。其中，得分最低的 5 项分别为创新支持（3.702）、职位发展（3.689）、管理制度（3.681）、精神激励（3.587）、参与管理（3.387）。

由于本次调研的课题均来自 R 公司，根据公司的行业特点，公司的发展壮大主要以技术、管理等知识型人才的获取为主。因此，与其他类型的农业企业相比，新一代 R 员工对创新支持更感兴趣，但众所周知，R 公司尚未为新一代知识型员工提供满意的创新支持平台。

R 公司的“新生代”更感兴趣的是呈现创造性成果、组织认同感和自我意识感，而不是增加经济回报，他们更需要支持和认可。R 公司的管理者在管理过程中没有重视管理权的公平下放，没有充分满足新一代知识型员工参与管理的愿望，他们参与管理的门槛低，应重视教育工作者的归属感和尊严等无形激励因素，导致新生代教育工作者整体满意度下降，从而降低其水平。对工作的兴趣。

同时，新一代知识工作者的 5 个主要激励因素是韧性（4,587）、工作能力（4,217）、工作重点（4,217）、个人发展（4,162）和工作成就（4,162）。总体而言，R 公司新一代知识渊博的员工对工作的价值比较满意。这表明，随着新一代知识员工的逐渐增多，企业对激励的需求及其个人特点有了一定的了解，能够从工作本身这一方面采取一定的措施来激发新生代知识型员工的工作积极性。

#### 4.3.2 信度与效度分析

##### （1）信度检验

为了保证研究的质量，在进行因子分析之前，必须要先对所要分析的数据进行信度检验与效度检验。只有当信度和效度检验均在研究范围之内可接受时，问卷的分析结果才真实可靠。

Cronbach's Alpha 系数是目前社会科学研究中最常用的信度分析方法。Cronbach's Alpha 系数的数值越大，则代表其信度越高。当信度系数在 0.9 以上时，说明信度非常高；当信度系数在 0.8 以上时，说明信度系数比较高；当信度系数大于 0.6 时，问卷可以接受。本文运用 spss23.0 统计软件将农业科技企业新生代知识型员工激励因素实际满意程度量表的 25 项因素进行了信度分析，其结果如表 4.4 所示：

表 4.4 量表信度检验结果

Cronbach's Alpha	项数
0.946	25

从检验结果看出，激励因素实际满意程度量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.946，大于 0.9 说明了测量的一致性程度较高，内部结构良好，数据非常可靠。

## (2) 效度检验

同样的，我们采用 Kaiser-Meyer-Olkin 检验和 Bartlett 的球形度检验来进行效度检验。参考学术界的以往研究经验，当 KMO 的值大于 0.9 时，表示数据极好；大于 0.8 时数据较好；且 KMO 的值至少要大于 0.6 才能达到进行因子分析的要求。Bartlett 球形度检验的目的是确定数据是否来自于服从多元正态分布的总体。检验结果如表 4.5 所示：

表 4.5 KMO 和 Bartlett 检验结果

	取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 的度量	0.934
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	3569.020
	df	300
	Sig	0.000

如表 4.5 所示，KMO 的值为 0.934，说明数据非常适合做因子分析。同时，Bartlett 的球形度检验的显著性水平为 0.000，小于 1%。数据取自正态分布，适合做因子分析。

### 4.3.3 因子命名

#### (1) 变量共同度

公因子方差实际给出的就是初始变量的共同度，即变量中能够被公因子所解释的百分比。公因子方差越大，变量能够被因子解释的程度就越高。本研究采用主成分分析法提取公因子，得到的公因子方差如表 4.6 所示：

表 4.6 公因子方差

激励因素	初始	提取
薪酬制度	1.000	0.699
福利制度	1.000	0.667
精神激励	1.000	0.617
职位发展	1.000	0.743
培训学习	1.000	0.669

续表 4.6 公因子方差

能力发挥	1.000	0.740
个人成长	1.000	0.719
工作尊重	1.000	0.672
工作挑战	1.000	0.576
工作成就	1.000	0.675
工作保障	1.000	0.664
工作赋能	1.000	0.601
工作责任	1.000	0.652
工作胜任	1.000	0.732
工作兴趣	1.000	0.696
人际关系	1.000	0.695
团队合作	1.000	0.744
参与管理	1.000	0.683
行业前景	1.000	0.508
管理制度	1.000	0.630
创新支持	1.000	0.461
组织公平	1.000	0.687
工作环境	1.000	0.741
企业文化	1.000	0.793
领导素质	1.000	0.660

由表可以看出，绝大部分变量的原始信息被提取的比例都在 0.6 以上，只有工作挑战、行业前景、创新支持的提取度相对较低，分别为 0.576、0.508、0.461。所以，提取出得公因子对原始变量有较好的解释能力，因子提取的结果比较理想。

#### (2) 总方差解释

在通过信度和效度检验的基础之上，本文运用 spss23.0 统计软件，在抽取公因子时采用主成分分析法，提取特征值大于 1 的公共因子。结果如表 4.7 所示：

表 4.7 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差的%	累积 %	总计	方差的%	累积 %	总计	方差的%	累积 %
1	11.031	44.125	44.125	11.031	44.125	44.125	4.011	16.044	16.044
2	1.735	6.940	51.065	1.735	6.940	51.065	3.549	14.195	30.239
3	1.538	6.153	57.217	1.538	6.153	57.217	3.336	13.346	43.585
4	1.260	5.039	62.256	1.260	5.039	62.256	3.060	12.240	55.824
5	1.161	4.644	66.900	1.161	4.644	66.900	2.769	11.076	66.900
6	0.903	3.611	70.511						
7	0.674	2.695	73.206						
8	0.646	2.583	75.789						
9	0.550	2.199	77.988						
10	0.539	2.157	80.145						
11	0.522	2.089	82.234						
12	0.495	1.978	84.213						
13	0.466	1.862	86.075						
14	0.437	1.750	87.825						
15	0.415	1.661	89.485						
16	0.373	1.491	90.977						
17	0.351	1.405	92.382						
18	0.315	1.261	93.643						
19	0.284	1.136	94.779						
20	0.261	1.042	95.822						
21	0.243	0.974	96.795						
22	0.228	0.911	97.706						
23	0.215	0.860	98.566						
24	0.191	0.762	99.328						
25	0.168	0.672	100.000						

从上表可以看出特征值大于 1 的主成分共有 5 个，这 5 个成分能解释的总方



差为 66.900%，说明因子分析的结果是比较理想的。由此，前 5 个成分被抽取为公共因子来解释原始的 25 个因素，且方差累计贡献率达到了 66.900%。

### (3) 成分矩阵

如表 4.8 所示，成分矩阵中每个变量均在第一个公共因子上的载荷都较大，不能解释主成分的意义。所以需要成分矩阵利用凯撒正态化最大方差法进行正交旋转，使每项因素在其他因子上有较大的载荷，进而能够更好地对各个因子给出合理的解释。

表 4.8 成分矩阵

	成分				
	1	2	3	4	5
薪酬制度	0.584	0.268	0.415	0.337	0.016
福利制度	0.598	0.069	0.486	0.215	-0.148
精神激励	0.531	0.169	0.521	0.180	-0.055
职位发展	0.715	-0.034	0.364	-0.313	0.013
培训学习	0.709	-0.059	0.276	-0.293	0.027
能力发挥	0.770	-0.303	0.175	-0.084	-0.131
个人成长	0.735	-0.338	-0.029	-0.054	-0.246
工作尊重	0.712	-0.268	0.150	-0.123	-0.234
工作挑战	0.607	-0.403	-0.187	0.020	-0.099
工作成就	0.738	-0.333	-0.027	0.137	-0.006
工作保障	0.529	-0.118	0.160	0.509	0.293
工作赋能	0.646	-0.043	-0.002	-0.426	0.001
工作责任	0.718	-0.257	-0.043	-0.207	0.162
工作胜任	0.707	-0.347	-0.179	0.177	0.223
工作兴趣	0.668	-0.252	-0.295	0.252	0.189
人际关系	0.670	0.288	-0.178	-0.024	0.362
团队合作	0.685	0.256	-0.187	-0.068	0.412
参与管理	0.620	0.335	0.046	-0.405	0.142
行业前景	0.632	-0.097	-0.147	0.033	0.278

续表 4.8 成分矩阵

管理制度	0.683	0.397	-0.060	0.019	0.029
创新支持	0.581	0.298	-0.095	-0.159	0.020
组织公平	0.675	0.414	-0.104	0.166	-0.147
工作环境	0.600	0.197	-0.381	0.038	-0.443
企业文化	0.720	0.141	-0.352	0.105	-0.347
领导素质	0.696	0.248	-0.175	0.160	-0.241

#### (4) 因子解释

将旋转后的成分矩阵进行整理归类，把 5 个公共因子分别用 F1、F2、F3、F4、F5 表示。如表 4-9 所示，所有被测因素的因素荷重均在 0.5 以上，且各类因素的 Cronbach's Alpha 系数分别是 0.898、0.849、0.835、0.852、0.780，表明内部的一性程度较高。本研究对 5 类因子的命名如表 4.9 所示：

表 4.9 R 公司知识型员工激励因素满意程度分析结果表

因子	激励因素	因素荷重					Cronbach's Alpha
		F1	F2	F3	F4	F5	
F1	职位发展	0.678	0.093	0.368	0.045	0.371	0.898
	培训学习	0.645	0.146	0.365	0.072	0.306	
	能力发挥	0.675	0.375	0.102	0.213	0.296	
	个人成长	0.627	0.411	0.022	0.370	0.142	
	工作尊重	0.674	0.276	0.057	0.274	0.251	
	工作赋能	0.612	0.125	0.423	0.178	0.016	
	工作责任	0.558	0.456	0.348	0.092	0.055	
F2	工作挑战	0.459	0.532	0.006	0.286	-0.010	0.849
	工作成就	0.446	0.596	0.089	0.246	0.229	
	工作保障	-0.012	0.618	0.119	0.007	0.518	
	工作胜任	0.306	0.749	0.203	0.157	0.111	
	工作兴趣	0.174	0.739	0.211	0.264	0.074	
	行业前景	0.234	0.523	0.392	0.126	0.101	

续表 4.9 R 公司知识型员工激励因素满意程度分析结果表

F3	人际关系	0.081	0.350	0.702	0.214	0.165	0.835
	团队合作	0.114	0.377	0.736	0.173	0.131	
	参与管理	0.389	-0.040	0.691	0.175	0.148	
	管理制度	0.137	0.146	0.550	0.429	0.322	
	创新支持	0.229	0.075	0.514	0.343	0.144	
F4	组织公平	0.072	0.146	0.409	0.597	0.370	0.852
	工作环境	0.209	0.137	0.176	0.804	0.027	
	企业文化	0.239	0.285	0.221	0.771	0.107	
	领导素质	0.167	0.227	0.284	0.649	0.280	
F5	薪酬制度	0.094	0.160	0.235	0.183	0.759	0.780
	福利制度	0.330	0.127	0.069	0.177	0.711	
	精神激励	0.256	0.052	0.157	0.095	0.718	

从表 4.9 可以看出：公共因子 F1 上因子载荷值较高的因子有职位发展、培训学习、能力发挥、个人成长、工作奖励、工作机会和工作责任。事实上，领导和同事的认可和尊重对员工的心理状态，进而对个人绩效有着显著影响。获得管理者的许可和信任，独立完成工作，是新一代教育工作者实现自我的重要途径。同样，工作中的责任感和使命感会影响员工发挥个人潜力的能力。这些都与员工的个人成长和发展息息相关。因此，我们可以转向最初的想法，将 F1 定义为个人发展因素。

公共因子 F2 上因子载荷值较高的因子有工作挑战、工作成就、工作保障、工作胜任、工作兴趣、行业前景，根据原来的构思，可将其命名为工作价值因素。

公共因子 F3 上因子载荷值较高的因子有人际关系、团队合作、参与管理、管理制度、创新支持，这些都与员工的人际关系和企业的管理制度相关，因此据原构思将它们定义为人文关怀因素。

公共因子 F4 上因子载荷值较高的因子有组织公平、工作环境、企业文化、领导素质，也可依照原构思，定义为组织环境因素。

公共因子 F5 上因子载荷值较高的因子有薪酬制度、福利制度、精神激励。同样将其定义为与原来的构思相同的奖励报酬因素。

#### 4.3.4 相关分析

相关性分析是指对两个及两个以上的变量元素进行分析，进而衡量各元素之间的相关程度。因此，变量之间必须要有一定的概率或关联才可采用相关性分析法。本文采用 pearson 相关分析法，进行双侧检验。将上述因子分析中提取的 5 个公共因子与农业科技企业新生代知识型员工的其总体被激励程度进行相关性分析，探讨新生代知识型员工激励因素对总体激励状态的影响作用，统计分析结果如表 4.10 所示：

表 4.10 相关分析结果表

		激励程度	F1	F2	F3	F4	F5
总体被激励效果	Pearson 相关性	1	0.202**	0.292**	0.226**	0.380	0.326**
	Sig (双侧)		0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	235	235	235	235	235	235
个人发展	Pearson 相关性	0.202**	1	0.000	0.000	0.000	0.000
	Sig (双侧)	0.002		1.000	1.000	1.000	1.000
	N	235	235	235	235	235	235
工作价值	Pearson 相关性	0.292**	0.000	1	0.000	0.000	0.000
	Sig (双侧)	0.000	1.000		1.000	1.000	1.000
	N	235	235	235	235	235	235
人文关怀	Pearson 相关性	0.226**	0.000	0.000	1	0.000	0.000
	Sig (双侧)	0.000	1.000	1.000		1.000	1.000
	N	235	235	235	235	235	235
组织环境	Pearson 相关性	0.380**	0.000	0.000	0.000	1	0.000
	Sig (双侧)	0.000	1.000	1.000	1.000		1.000
	N	235	235	235	235	235	235

从表 4.10 可知，个人发展、工作价值、人文关怀、组织环境和奖励报酬这 5 个激励因子均与总体被激励程度在 0.01 的水平上显著正相关。这一结果说明了农业科技企业的管理者提高企业内新生代知识型员工的各类激励因素的满意程度，也就意味着可以提高其总体被激励的程度，进而影响员工的工作效率和工作

积极性。

#### 4.3.5 回归分析

线性回归分析涉及了多个自变量，适用于处理一个因变量与多个自变量之间的线性关系。本研究将激励效果作为因变量，组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀作为自变量进行回归分析，并使用软件进行处理，得到的回归系数如表 4 所示。

由表 4.11 可以看出组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀的  $p$  值 (Sig.) 均小于 0.01，这说明组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀四个变量均在 0.01 水平上显著，且系数均大于 0，因此组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀均与工作积极性显著正相关。

表 4.11 回归系数表

模型		系数 <sup>a</sup>				t	Sig.
		非标准化系数		标准系数			
		B	标准 误差	试用版			
激励效 果	常量	3.409	0.079		43.282	0.000	
	组织环境	0.214	0.079	0.222	2.700	0.008	
	个人发展	0.249	0.079	0.259	3.147	0.002	
	工作价值	0.293	0.079	0.305	3.701	0.000	
	人文关怀	0.269	0.079	0.280	3.394	0.001	

模型中工作积极性代表的是激励效果，而组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀均是综合性因素。最后，进行了回归分析，结果显示组织环境、个人发展、工作价值、人文关怀均与激励效果显著正相关。

#### 4.4 研究结果

R 公司知识型员工对各项激励因素主观判断的重要程度和实际感受到的满意程度之间存在着显著差异。

(1) R 公司知识型员工对 25 项激励因素的重要程度评分较高，大多数激励因素的平均得分都在 4.0 以上。其中，员工认为激励因素重要程度排序在前五位的是个人成长(4.562)、工作尊重(4.502)、职位发展(4.489)、薪酬制度(4.468)、

福利制度（4.468）。这说明，员工认为这些激励因素对激发他们的工作积极性有重要作用。

（2）知识型员工的对所在 R 公司激励因素实际感受到的满意程度与重要程度相比，大多数都偏低。其中，得分最低的 5 项分别为创新支持（3.702）、职位发展（3.689）、管理制度（3.681）、精神激励（3.587）、参与管理（3.387）。这说明大多数 R 公司并未准确把握知识型员工的激励需求，不能够采取有效的激励措施激发员工的工作积极性。

（3）通过对 R 公司知识型员工 25 项激励因素的重要程度和满意程度进行配对样本 T 检验可知，在 95%的区间上，双侧检验的显著性水平均低于给定显著性水平 0.05。所以可认为，R 公司知识型员工对于各项激励因素主观判断的重要程度和实际感受的满意程度存在显著的差异，这种差异说明了 R 公司所提供的激励措施远尚未满足知识型员工的激励需求。



## 第五章 总结及建议

### 5.1 研究结论总结

在知识经济的今天，知识型员工是现代企业尤其是 R 公司生存和发展的核心和保障。只有想办法激励知识型员工，充分调动他们的工作积极性，让他们全心全意为公司服务，才能在竞争激烈的科技行业中保持长期的竞争力。因此，对于人才稀少的 R 公司来说，找到激励受过教育的员工正确用药的因素，解决员工激励问题，提高员工对公司的满意度非常重要。

本文以 R 公司知识型知识型员工为研究对象，探讨和分析影响知识型员工的激励因素。通过对相关文献的梳理及总结，结合现实情况，对搜集到的数据进行了实证分析，得到以下结论：

(1)企业的知识型员工的技能水平和知识水平都较高，促进了企业的发展，对于企业而言这类员工非常重要，所以怎样提高他们的满意度和忠诚度，增强其稳定性，充分发挥他们的优势，是企业需要重点关注的问题。

(2)该公司在建设此类员工激励制度方面取得了一些成果，制定并实施了现有的激励制度。但是从实践的角度来看，该制度还存在不足之处，例如薪酬满意度较低、绩效考核有待改进、工作激励不足、个人成长激励不到位、工作环境尚需优化等。针对 R 公司激励制度存在的问题，分析问题产生的原因，包括领导层对激励制度不够重视、激励过程欠缺公平合理、公司理念和目标激励不明确、员工个人发展激励流于形式和管理体制机制有待健全完善。

(3)对于此类员工进行激励需要了解他们的真正需求。由于员工的需求会随着多种因素而发生变化，所以要必须考虑其需求的多样性，给员工自由选择的权利，保证人力资源管理的人性化，提高员工参与度。

(4)该公司此类员工激励制度首先要按照一定的指导原则进行设计，尤其要结合企业的实际发展现状和发展战略规划，不断优化完善激励制度。本文从薪酬福利、绩效考核、工作层面、个人成长和工作环境等角度提出了 R 公司激励制度，并从文化、资金、组织、风险保障等角度提出保障措施。

### 5.2 政策建议

#### 5.2.1 转变管理理念

完善和执行公司的激励政策对于公司的审计和决策至关重要，因此需要引起

公司高层的重视，将工作定位为“一把手工程”，达成共识。公司管理层有义务有效落实措施，完善公司知识型员工激励政策。同时，公司管理层除了注重教育者的激励外，还需要转变管理理念。激励政策应以人为本，因人而异，在调查统计的基础上，分析教育者的真实需求和类型，结合教育者的特点，制定相应的激励计划。在日常管理中，除了满足员工的物质需求外，还要兼顾员工精神的工作动态和心理变化，以及员工个人的情感需求，如尊重以参与决策。 - 创造权利、公平对待和其他个人内部需求。只有这样，才能实现科学的综合治理。

### 5.2.2 完善薪酬福利制度

#### (1) 优化知识型员工薪酬制度

首先，R 公司要结合公司实际财务，在当地人均收入的基础上增加收入，适当提高教育骨干人才，特别是研发和技术人员的获取渠道。增加教育者的积极性，将其与企业的其他普通员工区分开来。

其次，建立科学合理的绩效奖励制度。根据调查，大多数受访者希望通过提高效率来增加总收入，这一比例为 58.68%。因此，R 公司应注重绩效考核工资管理，建立绩效考核制度，根据公司绩效考核结果发放奖金或工资。在关键岗位上，知识型员工的表现应该得到相应的奖励。

最后，公司应根据公司现阶段的具体情况和公司受教育员工的特点，研究多元化的薪酬制度，采取不同的薪酬方式。目前，企业最常见的工资分配方式包括工资、项目工资、合同工资等。R 公司可以借鉴成功案例，根据公司的具体情况，根据 R 公司制度的现状，制定激励方式和发展状况，进行适当调整。其中，可以尝试使用公司主要技术人员的合同工资。可以相应提高，在很大程度上体现了员工的个人价值。对于研发人员，他们将能够利用年底的分红机制来增加他们的积极性。此外，公司应该在新年系统中加入更多的知识型员工。

#### (2) 适时推行股权激励

信息革命之后，知识工作者在这个企业中的角色逐渐发生了变化，他们逐渐成为只依靠自己的智力劳动来获得工资、知识产权和重要的人才资本的劳动者。R 公司是具有成长和发展潜力的市场竞争力企业。其所处行业竞争激烈，面临的挑战巨大。知识和技术的投资..激励方式及其最具代表性的是股票激励。就公司目前的情况，建议公司及时实施留住人才计划，向重点学历员工分配少量股份。实施的具体内容包括：允许部分受过教育的员工购买部分公司股份，赋予其股东代表身份，参与公司关键决策，在持有一定股份时参与公司利润。年底分红。许多国内外知名企业家普遍认为这是一种很好的激励方式，因为它可以更好地将员



工发展与公司发展结合起来，调动员工的积极性去做日常工作，关注公司的整体利益而不是个人的发展。R 公司的利大于弊。首先，公司也可以通过这种方式降低公司的运营成本，因为公司不支付大量的个人薪酬来激励员工，其次，员工与公司互动自己的利益，密切相关。

### 5.2.3 完善的绩效考核制度

绩效是在一定的时间内，员工完成一定工作任务或工作内容后所体现出来的成绩、成果或成效，即包括可量化的成果和也包括不可量化的成果。

#### (1) 提高“优秀”和“良好”比例

公司的管理实践表明，不同部门、不同员工对公司的贡献不同，公司不可能奉行一致的激励政策，必须结合利益对象的不同特点，采取多元化的激励策略。因此，公司应结合部门特点，提高绩效考核中“最好”和“良好”的总体控制比例，动态调整绩效考核中“最好”和“良好”的比例。在具体的操作和实践过程中，各部门经理对绩效与绩效的比例负责，公司绩效考核小组在考核过程中违反了各部门间绩效考核控制比例。提高绩效考核完成情况、统一考核、公平合理，提高员工薪酬竞争力。

#### (2) 降低考核频次，提高考核质量

研发是个持续不断的过程，需要持续、稳定的人力和物力投入。每月一次考核，容易使员工为了考核而考核，打乱既定的研发计划，牵扯研发人员的精力，同时，增加了管理成本，不一定能真正达到考核效果。因此，建议降低绩效考核的频次，改为按季度进行考核，每个季度末对员工一个季度的表现进行考核评估，让员工专注于研发工作，让管理人员从纷繁复杂的绩效考核工作解放出来，集中精力做好业务管理工作。

#### (3) 建立双向沟通反馈机制，使绩效考核形成闭环

绩效考核失败的一个重要原因是管理者与员工之间的不平等。员工绩效考核由经理决定。员工假定领导者有主动评价有效性，他只能起到接近防御心理的被动作用。因此，需要建立管理者与员工之间良好的沟通和反馈机制，平衡彼此的权利，拉近彼此的距离，建立相互信任。

在进行绩效考核之前，部门和员工必须了解并采用绩效考核规则，不断完善每项申请中对指标的解释，以反映绩效考核的真实状态。绩效考核结束后，进行绩效面谈，将考核结果及时传达给当事人，对考核结果予以认可，对不足之处提出适当的建议和结论，当事人将表达他们对结果的看法。同时，建立申诉渠道，评估工作成果，受理员工投诉，及时发现问题，化解矛盾。

通过双向的充分沟通交流，获取员工对绩效考核反馈信息，经过梳理总结后，作为下一次绩效考核调整的依据，改进相关考核指标或权重系数，不断完善绩效考核工作，并使绩效考核管理工作形成闭环。

#### 5.2.4 开展丰富有效的培训

通过加强员工培训和职业生涯规划，将职业规划和员工培训相结合，有计划、有针对性地进行员工培训，不仅提高员工的技能，满足公司快速发展对人才的需求，而且满足员工个人发展需求。首先，它应该指导公司的发展战略。员工培训和职业规划的最终目的是为公司的发展战略服务。因此，作为公司战略总体规划的一部分，可以制定合理的人力资源战略，制定与公司可持续发展相一致的员工培训和职业生涯规划体系。其次，要根据公司的发展需要，制定人才发展规划。不能等到人才紧缺或急需用人时才进行相应的培训和招聘，而是要制定科学的人才培养计划和人才培养体系。根据公司业务发展要求，结合员工素质和需求进行统筹。最后，充分考虑知识型员工自我意识发展的需要，分层次、综合地实施员工培训和职业生涯规划。企业需要充分考虑知识型员工的特点，满足不同的目标和对象，规划不同阶段的目标，制定不同的培训课程，采用不同的教学方法和技术，满足员工不同发展阶段的需求，带动整体发展。速度。公司的发展充分满足企业员工的专业发展要求。

培训过程中最重要的部分是测试学习成果和学习成果的质量。培训评估不应纯粹是形式化的，而应严格进行。不仅要评估知识型员工在学习过程中的表现，还要通过理论考试和培训后的技术评估，对学习内容和学习成果进行实时测试。对在培训期间表现优异、考试成绩优异的员工，以及在培训期间工作缓慢、考试成绩不理想的员工，予以批评，学员可以认真上课，参与学习，参与学习。提供教育。同时，对经过培训的员工进行反馈评估，询问导师、教学方法、时间和内容，让员工表达改进和员工满意度的意见和建议。人力资源部门和业务部门可以在对培训进行满意的审核的基础上改进培训，以科学合理的方式提高培训的有效性。

## 参考文献

- 曾建辉. (2021). 知识型企业员工激励问题研究. 品牌(下半月). (9), 1.
- 陈静,&邓兴华. (2020). 企业知识型员工激励问题研究. 经济师. (1), 2.
- 程清,& 刘强. (2019). 企业管理中知识型员工激励问题研究. 中外企业家. (4z), 2.
- 窦德强,& 薛磊. (2019). 企业知识型员工激励存在的问题及有效激励策略. 全国商情(经济理论研究). (2), 3.
- 樊胜利. (2019). 企业中知识型员工激励问题探析. 中小企业管理与科技(下旬刊). (28), 2.
- 管志刚. (2021). 企业知识型员工激励问题探析. 企业家天地下半月刊(理论版).
- 和馨凝,&曹晋源. (2021). 知识型员工激励问题研究——基于企业可持续发展的视角. 企业家天地(理论版). (06), 179-180.
- 梁永利,&初凤荣. (2019). 知识型员工激励存在问题及对策. 现代经济信息. (2), 2.
- 刘冰. (2019). 现代企业员工激励措施存在的问题及对策. 东方企业文化. (19), 1.
- 刘美辰. (2018). 高新企业知识型员工激励问题研究. 现代经济信息. (20), 1.
- 刘强,&王传智. (2015). 农业企业的知识型员工激励问题研究. 商场现代化. (10), 2.
- 陆小燕,&袁明海. (2009). 企业知识型员工激励问题探析. 甘肃科技纵横. (4), 3.
- 马煜杰,&毕田田. (2019). 浅析中小科技企业知识型员工的激励问题. 知识经济.
- 秦浩. (2011). 国有企业中知识型员工激励问题研究. 市场周刊(理论研究). (9), 3.
- 申珊. (2018). 高科技企业知识型员工激励问题研究. 行政事业资产与财务. (2), 2.

滕晓红,&李晓光. (2007) .企业知识型员工激励问题研究.吉林化工学院学报. (5) ,4.

王波. (2011) .企业知识型员工激励问题研究.商场现代化. (6) ,1.

王素艳. (2013) .我国中小企业知识型员工激励问题研究.现代营销(学苑版). (7) ,2.

王占文. (2012) .IT 企业知识型员工激励问题探析.商业文化(下半月).学术版, 000 (009),  
p,86-88.

徐东明. (2012) .中小企业知识型员工激励存在的问题及对策.现代工业经济和信息化, (24),3.

岳军平. (2009) .民营科技企业知识型员工激励机制问题研究.中国商贸. (8s) ,2.

张沁兰. (2025) .现代企业知识型员工激励问题研究.企业改革与管理. (1x) ,1.

张森彪,&周星邑. (2021) .高新技术企业知识型员工激励问题研究.现代营销(学苑版), (9),  
2.

赵成凤. (2015) .国有企业知识型员工激励问题分析与对策.中外企业家. (1) ,2.



## 附录 A

### R 公司知识型员工调查问卷

尊敬的先生 / 女士

您好！首先感谢您在百忙之中参与本次问卷调。本问卷仅用于学术研究，不涉及任何商业用途。恳请您抽出一点宝贵的时间，本着实事求是的态度认真填写本问卷。最后，对您的支持与配合表示衷心的感谢！

#### 一、基本信息

##### 1、您的性别

A 男 B 女

##### 2、年龄

A 23 岁以下 B 23-28 岁 C 29-34 岁 D 35—39 岁

##### 3、教育背景

A 大专 B 本科 C 硕士 D 博士

##### 4、您在农业行业的工作年限

A 1 年以下 B 1-3 年 C 3-5 年 D 6-10 年 E 10 年以上

##### 5、工作性质

A 管理人员 B 技术人员 C 研发人员 D 营销人员 E 其他

##### 6、职位层级

A 实习生 B 基层管理者（含普通员工） C 中层管理者 D 高层管理者

二、激励因素重要性调查表：请您依据描述内容并结合您的主观感受，对下列激励因素的重要程度进行选择。一个问题只有一个选项，请您认真填写。

编号	激励因素	非常重要	比较重要	一般	不太重要	不重要
1	薪酬制度:基本工资、绩效加薪、个人激励薪酬、利润分享等					
2	福利制度:法定福利、企业补充福利、津贴、带薪休假等					
3	精神激励:表彰嘉奖、奖章授予、优秀员工等荣誉称号					
4	职位发展:为员工制定职业规划，工作出色					

	有晋升提拔机会					
5	培训学习:完备的教育体系和培训制度,能定期接受专业培训					
6	能力发挥:在工作中个人能力及特长有展示机会和发挥空间					
7	个人成长:在工作中能够积累专业知识和提高自身技能					
8	工作尊重:工作出色能得到领导同事的认可和尊重					
9	工作挑战:工作具有创新性和挑战性					
10	工作成就:工作能给自己带来满足感和成就感					
11	工作保障:工作安全稳定且具有保障					
12	工作赋能:能得到上级信任与授权,自主地开展各项工作					
13	工作责任:能够感受到自己肩负的重要责任和使命感					
14	工作胜任:对于工作能得心应手、充分胜任					
15	工作兴趣:工作的性质、内容与个人兴趣相吻合					
16	人际关系:和上下级及同事沟通顺畅、相处愉快					
17	团队合作:工作中能很好的与成员进行协作,共同完成任务					
18	参与管理:有机会能参与公司的管理和决策					
19	行业前景:农业科技行业发展前景好,有吸引力					
20	管理制度:公司的管理制度科学完善					
21	创新支持:提供农业科学知识创新与农业技术研发平台					
22	组织公平:公司有公平的竞争考核、绩效评估体系					
23	工作环境:舒适的工作环境、齐全的硬件设					

	施及良好的工作条件					
24	企业文化:有执行力强、以人为本的企业文化					
25	领导素质:领导能力强素质高, 关心下属, 可以提供工作指导					

三、激励现状满意度调查表：请您依据描述内容，结合您在企业工作中的实际情况，对下列激励因素的满意程度进行选择。一个问题只有一个选项，请您认真填写。

编号	激励因素	非常重要	比较重要	一般	不太重要	不重要
1	我享有一份与自己贡献相称的报酬					
2	企业提供的福利能满足我的需求					
3	企业能通过表彰嘉奖、授予称号等措施对员工进行精神激励					
4	我拥有晋升提拔的机会且公司给我制定了职业规划					
5	企业为我提供了参加教育培训机会					
6	我的个人能力及特长在工作中能有展示机会和发挥空间					
7	我在工作中能够积累专业知识、提高自身技能					
8	我由于出色的工作表现受到领导同事的认可和尊重					
9	我的工作对我来说具有创新性和挑战性					
10	我为我完成的工作感到自豪和拥有成就感					
11	我从事的工作具有稳定性和保障性					

12	我能得到上级的信任和授权自主的开展各项工作					
13	我在工作中能够感受到自己肩负的重要责任和使命感					
14	我对于自己的工作能得心应手、充分胜任					
15	我对我所从事的工作感兴趣					
16	我和上下级及同事沟通顺畅、相处愉快					
17	我在工作中能和谐的与团队成员进行合作完成任务					
18	我能有机会能参与公司的管理和决策					
19	本行业发展前景好，对我有吸引力					
20	企业的管理制度科学合理					
21	企业十分支持农业科学知识创新与农业技术研发					
22	企业有着公平的竞争考核、绩效评估体系					
23	企业具有良好的工作环境和条件，硬件设施齐全					
24	企业文化与我的价值观相符，很人性化					
25	我的领导能力强素质高，关心员工，能为我提供工作指导					



## 致 谢

时间过得很快，MBA 学习生涯很快就要结束了。回顾在度过的两年，我深受感动。在这段时间里，我不断充实自己，使自己更加稳定和自信，结识了导师和乐于助人的朋友，并从学业，家庭和友谊中获得了感动。

衷心感谢我的导师在过去两年中对我的耐心指导和培养，这提高了我的学术能力和意志品质。同时，教授深厚的学术知识，优良的品格，对学生的关心与爱护等等，深深感染了我，这些将激发我继续走在人生道路上。本文与教授在选题，开题，写作和定稿过程中的精心指导密不可分。我要对指导教师表示诚挚的感谢。

我衷心感谢学院的所有老师！正大管理学院的老师们教会了我很多专业知识，提供了很好的生活帮助，使我在这个大家庭中感到温暖。我还要感谢所有的学生，你们一直陪伴着我成长，使我的学习生活丰富多彩



自璟

二〇二二年二月一日

## 声 明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：知识型企业员工激励因素研究—以 R 公司为例

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：2022 年 5 月 1 日



## 个人简历

姓名：自璟

学历：

2022 年 工商管理硕士 Business Administration  
Panyapiwat Institute of Management

2009 年 学士学位 水利水电工程  
昆明理工大学

职业：教师

工作地点：大理大学  
大理白族自治州大理古城弘圣路 2 号

E-mail: 51670317@qq.com

专业能力/特长：行政管理、游泳、音乐

