知识型员工的全面认可激励研究：基于4家科研院所的问卷调查

王　欣[1]，张文静[2]

（1.中国社会科学院 工业经济研究所，北京 100006；2.中国社会科学院大学 商学院，北京 102488）

摘　要：为有效激励知识型员工，基于激励理论和实践发展，构建了“薪酬激励-工作认可-个人成长”三位一体的全面认可激励理论模型，并对北京市4家科研院所的216名知识型员工开展问卷调查。结果表明：知识型员工对全面认可激励实施现状整体认同度不高，其中对工作认可的认同度相对较高，对薪酬激励和个人成长的认同度相对较低。知识型员工全面认可激励的问题主要表现在三个方面：一是薪酬与业绩不匹配，在行业内缺乏竞争力；二是绩效考核科学性不足，员工决策参与度不高，上下级情感沟通不畅；三是培训效果不理想，晋升机制不完善，荣誉激励不充分。为进一步优化知识型员工激励机制，提出以下对策建议：一是建立以价值贡献为核心的薪酬体系，开展对标管理来增强竞争力和创新力；二是完善绩效考核体系，健全沟通反馈机制，重视员工情感激励；三是制定系统化培训体系，规范晋升标准和流程，强化荣誉激励机制。

关键词：知识型员工；全面认可激励；科技人才激励；科研院所改制

中图分类号：F270　　**文献标志码：**A　　**文章编号：**1002—980X(2023)10—0014—12

一、引言

近年来，我国大力实施创新驱动发展战略，加快建设创新型国家步伐。在此背景下，具有创新精神和知识储备的科技人才重要性日益凸显。党的二十大报告明确提出，深入实施人才强国战略，加快建设国家战略人才力量，深化人才发展体制机制改革。在此背景下，能否有效激励以科技人才为代表的知识型员工群体，成为顺利实施创新驱动发展战略和人才强国战略的重要保障。

20世纪50年代，彼得·德鲁克首次提出“知识型员工”的概念，将其定义为“掌握和运用符号与概念，使用知识和信息工作的人”（Drucker，1994）。当前，知识型员工主要是指善于创造和运用科学技术的员工群体（廖建桥和文鹏，2009）。伴随知识经济时代的到来，学者对于知识型员工的激励问题给予高度关注，相关研究集中于知识型员工的需求特征、激励因素与激励措施等问题。首先，分析了知识型员工区别于一般员工的差异化需求，突出体现在：更高的薪酬需求，自我价值实现需求，以及高度自主性需求等方面（Gagne and Deci，2005；赵峰和甘亚雯，2017；闫欣洁，2020）。其次，指出了有效激励知识型员工需要多重因素的共同作用，主要包括：薪酬和福利等物质激励，自主权和参与度等工作激励，培训和晋升等个人成长，以及尊重和信任等组织认可等方面（张术霞等，2011；瞿淦，2018；喻登科等，2021；李作学和马婧婧，2021）。最后，强调了激励措施要适合企业所处发展阶段、自身能力、经营管理和企业文化等方面的组织特征，还要考虑知识型员工之间在年龄、学历、职位、性格等方面的个体差异（熊志坚和曲浩，2012；张再生等，2014；董青和黄勇，2021）。

进入21世纪，强调工作体验、尊重和认可等内在因素的全面认可激励受到高度关注。2000年，美国薪酬协会首次提出了全面报酬模型，在薪酬和福利等传统激励因素的基础上，将工作体验、关注与赞赏、个人发展、工作与生活平衡等因素也作为薪酬的构成要素。2006年，美国薪酬协会再次提出了全面薪酬模型，其中对员工绩效的认可与奖励成为重要的组成部分（张再生等，2014）。由此，全面薪酬激励或称全面认可激励受到了国内外学者的广泛关注，其激励理念及方式更加符合知识型员工的特征和需求。全面认可激励强调全方位和多手段的激励，不仅避免了单纯依靠物质激励手段产生的高额管理成本，而且能够获得超越单纯物质激励的更加持久的激励效果（文跃然等，2015）。同时，全面认可激励克服了传统激励理论机械式的静态思

收稿日期：2023-04-06

基金项目：国家社会科学基金重点项目“面向世界一流的国有经济‘五力’评价与提升研究”（20AGL003）；中国社会科学院登峰战略企业管理优势学科建设项目

作者简介：王欣，博士，中国社会科学院工业经济研究所副研究员，研究方向：国企改革，公司治理与企业国际化；张文静，硕士，中国社会科学院大学研究生，研究方向：人力资源管理。

维,更好地体现了员工激励行为的动态性特征,解决了传统激励模式下反馈和激励不及时甚至失效的问题(彭剑锋,2014)。全面认可激励同时满足了知识型员工的多重需求,更容易使员工获得满足感和心理平衡感,能够增强员工的工作积极性并激发创新精神,对提高员工满意度进而提升组织绩效发挥了重要作用(Appelbaum and Kamal,2000;张小峰,2018;董青和黄勇,2021)。尽管如此,立足中国情境下的相关理论研究仍然比较滞后,尤其是基于一手数据的实证研究明显不足。为推动全面认可激励理论在中国情境下的应用研究,本文构建了"薪酬激励-工作认可-个人成长"三位一体的全面认可激励理论模型,选取北京市4家科研院所的216名知识型员工开展问卷调查,分析知识型员工对现行激励机制的满意度,剖析当前激励机制存在的问题及其深层次原因,进而提出进一步优化激励机制的对策措施。

本文可能的贡献有:一是基于激励理论和既有研究成果,探索构建知识型员工全面认可激励理论模型,为研究知识型员工有效激励问题提供一个系统的分析框架;二是选取典型的知识密集型组织开展问卷调查,是针对知识型员工全面认可激励实证研究的有益补充;三是挖掘国有科研院所激励机制存在的现实问题,对科研院所深化改革及国有企业优化激励具有一定的启示和借鉴意义。

二、知识型员工全面认可激励理论模型构建

激励理论和实践发展表明,具有多元化和平衡性的组合激励手段更加适用于知识型员工。全面认可激励的核心理念,就是综合运用物质激励和非物质激励多元手段,平衡满足知识型员工物质生活、情感归属、个人成长等多重需求,同时充分尊重不同员工之间的个体差异,提供一套具有系统性、灵活性和动态性的激励组合方案,从而最大限度激发知识型员工的工作积极性和创新潜能,最终实现组织与员工的共同发展和共享价值。结合知识型员工的特点,可以从薪酬激励、工作认可和个人成长三个维度来构建全面认可激励理论模型。

(一)知识型员工的薪酬激励

薪酬激励是最具有普适性的员工激励手段,能够为员工提供最基本的物质生活保障,是知识型员工激励体系中最重要的保健因素。知识型员工的薪酬激励,一方面是工作报酬即知识型员工通过工作所获得的相应报酬产生的激励作用;另一方面是福利即知识型员工通过工作所获得的各种福利产生的激励作用。

工作报酬和福利的激励作用,主要受到以下多重因素的影响,例如:工资增长幅度、员工之间的工资福利差距、分配是否合理及在同行业内的相对水平等。知识型员工是一个组织重要的智力资本,在很大程度上是具有不可替代性的稀缺资源,他们希望自己的付出和报酬对等,因此普遍具有更高的薪酬要求(闫欣洁,2020)。从某种意义上讲,对于知识型员工而言,工作报酬和福利不仅是其生活品质的保障,更是其社会身份和地位的象征。与此同时,知识型员工期望自身的薪酬水平能够与组织的绩效增长保持同步,因此他们更加注重从长期来看薪酬的增长性,而不是仅关注当前的短期收入水平。为此,包括股权激励等一些长效激励手段,更加适合知识型员工的需求,能够有效激励员工从事创新活动(陈云桥等,2022)。

从心理契约的视角分析,知识型员工更加注重薪酬分配是否公平合理,心理平衡感会直接影响知识型员工的工作状态。根据公平理论,员工对于薪酬分配的公平感知会影响其心理满足感,进而影响员工创新意愿和工作积极性(徐光等,2016;郝项超和梁琪,2022)。因此,不仅是薪酬的绝对数额会影响知识型员工的满意度,组织内部的薪酬差距及组织内外的薪酬差异,也会对知识型员工的心理平衡感产生一定的影响。当知识型员工感知到自己与组织内部相同级别或同等贡献的同事之间薪酬差距较大,或者了解到自己与同行业的其他企业中相同岗位或同等资历的员工之间薪酬差距较大,都会在心理上感受到不公平和不平衡。这种消极的心态会在一定程度上削弱知识型员工的积极性。此外,组织提供给知识型员工的薪酬福利政策,必须与员工所真正需要的物质激励相匹配,才能达到最佳的激励效果,否则会导致激励成本过高而效果甚微(傅红等,2016)。

(二)知识型员工的工作认可激励

根据双因素理论,对于知识型员工而言,薪酬、福利等物质激励通常归类于保健因素,工作环境、情感交流、晋升机会等非物质激励是重要的激励因素(白贵玉等,2016)。其中,工作认可是知识型员工激励体系中重要的外在激励因素。知识型员工的工作认可激励,一方面是工作氛围即知识型员工所处的工作环境和组织氛围对其产生的激励;另一方面是工作参与即知识型员工在参与工作过程中受到的激励。

工作氛围主要体现在组织内部沟通是否顺畅、能否获得上级和同事的尊重和赞赏、绩效考核是否客观公正等方面。首先,知识型员工是实现组织目标的重要主体,为此要使他们对组织目标形成共识并形成组织承诺,而组织内的纵向沟通和反馈是其中的关键环节。上级领导与知识型员工之间保持适当的情感沟通,同时对工作目标和结果给予清晰的反馈,有助于提升知识型员工的工作沉浸感和情感承诺,从而帮助员工更好地适应工作任务和人际关系(熊立等,2023)。同时,知识型员工之间的横向沟通有利于增强组织内部的知识共享,员工共享知识的意愿有助于促进员工创新行为,提升组织整体效率(张艳霞等,2020)。其次,知识型员工更期望得到上级领导和同事的尊重,并且希望领导对其工作中取得的成绩给予赞赏和奖励。员工的沟通意愿对于知识型员工的创新行为具有积极的促进作用,这需要组织给予员工足够的理解和支持(王春玲和刘建准,2017),组织认同能够促进知识型员工更好地发挥其创新潜能(喻登科等,2021)。最后,知识型员工对组织绩效的贡献相对较大,因此他们对于绩效考核与分配是否公平公正更为敏感。如果他们认为绩效考核与分配方案未能充分体现他们的贡献度,或者付出与回报之间不匹配,不符合他们的心理期望,就会直接影响他们的工作积极性和创新意愿(徐光等,2016)。

工作参与主要体现在员工是否认为工作具有挑战性、在工作中是否拥有自主权等方面。首先,知识型员工倾向于从事具有一定挑战性的工作,但又不希望工作挑战性太强而导致自身无法胜任,最好是通过努力可以胜任并且能够提升个人能力的工作。根据期望理论,员工受激励的程度取决于两个方面,一是员工对于实现目标可能性的判断,二是员工对于获取奖励价值的评价。因此,员工会在工作挑战性与工作报酬之间寻求相对的平衡。当知识型员工认为工作挑战与自身技能处于平衡状态,就更加愿意为这项工作投入更多的精力,在此过程中解决问题和压力处理等能力也得到提升(熊立等,2023)。其次,知识型员工大多具有较强的自主意识,他们期望在工作中获得更高的参与度和自主权(Gagne and Deci,2005)。知识型员工所从事的工作普遍具有创新性,员工主动性创新行为的创新效率高于被动性创新(陆玉梅等,2022)。因此,对知识型员工的激励适合采取目标管理的方式,尽可能减少对其工作过程进行控制和干扰,应对他们给予充分的信任和适当的决策权,最大限度地发挥知识型员工的自主性。

(三)知识型员工的个人成长激励

根据需求层次理论,追求自我价值实现是知识型员工的核心需求,因此他们更加注重通过工作获得个人发展和价值认可。知识型员工的个人成长激励,一方面是培训与晋升即知识型员工在工作中获得的培训机会和晋升通道带来的激励;另一方面是价值实现即知识型员工在工作中实现个人价值所产生的激励。

培训与晋升重点关注员工是否获得培训机会,培训内容是否系统且实用,以及晋升通道是否合理且畅通。首先,知识型员工一般都具有较强的个人成长动机,他们希望通过持续的学习和创新实现自我突破,对于知识的强烈渴求使其非常重视组织提供的培训机会(李作学和马婧婧,2021)。通过体系完善、内容丰富、专业性强的培训活动,知识型员工能够获取个人成长所需的知识和技能,从而实现个人价值的提升。这种价值增值会使员工获得成就感,增强员工对组织的忠诚度,从而为组织创造更大的价值(蒋石梅等,2017)。其次,知识型员工通常会制定清晰的职业生涯规划,他们期望在组织中不断晋升来满足个人成长的需要。因此,职业生涯管理是组织激励和留住知识型员工的重要途径,职业晋升的激励作用会强于一般的物质激励手段(石冠峰和韩宏稳,2014)。如果一个组织为知识型员工提供多元化的职业晋升通道,确保技术、管理等不同岗位的员工都能获得职业晋升的平等机会,就有利于提高员工的积极性和忠诚度,从而留住核心人才。

价值实现重点关注员工能否胜任本职工作,能否最大限度发挥个人能力,以及能否创造个人价值。首先,知识型员工对本职工作的胜任度,可以反映出其个人能力与岗位是否匹配,从而体现出其个人价值。如果知识型员工在工作中表现出更高的胜任度,其人力资本的贬值程度也会更低(黄维德和柯迪,2020)。具备较高胜任度的知识型员工,在工作过程中能够获得更高水平的知识积累和能力提升,也更容易被赋予具有重要性和挑战性的工作机会,从而不断提升自身的人力资本价值。其次,职业成就动机是提升个体创新能力和促进创新行为的核心要素(王立剑等,2020)。与普通员工相比,知识型员工获取职业成就感的欲望更加强烈,这种内生需求动机甚至远远大于薪酬等外部需求动机。一项工作能否充分发挥知识型员工的个人能力,激发他们的创新潜能,创造更高的个人价值,是影响知识型员工职业选择的关键要素,也决定了他们对于这项工作的投入程度。同时,知识型员工的职业成就感还来源于组织和他人对自身的评价,他们希望自己的专业技能和个人价值得到更广泛的尊重和认可。

综合上述分析,本文基于激励理论和实践发展,针对知识型员工的典型特征与核心需求,整合薪酬、福利、培训、晋升、工作、成长、环境等多重激励因素,构建了“薪酬激励-工作认可-个人成长”三位一体的知识型员工全面认可激励理论模型,如图1所示。薪酬激励重点考察知识型员工对工作报酬和福利的满意度;工作认可重点考察知识型员工对工作氛围和工作参与的满意度;个人成长重点考察知识型员工对培训与晋升及价值实现的满意度。

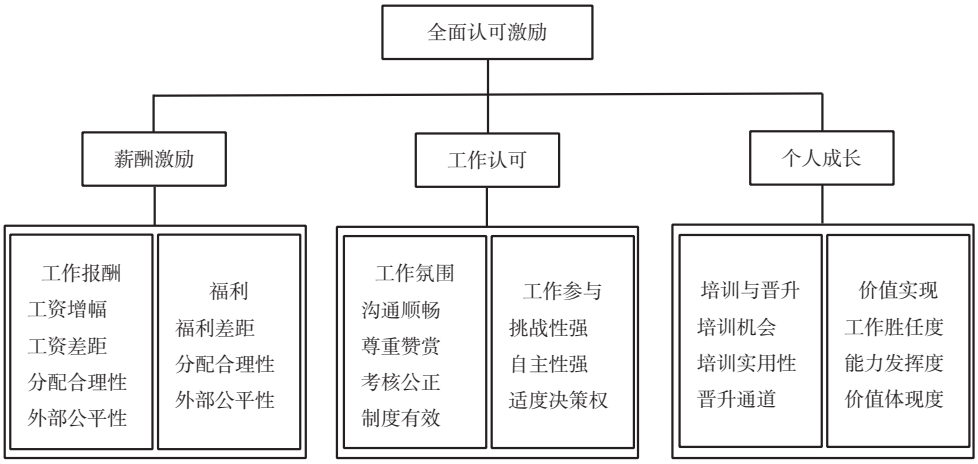

图1　全面认可激励理论模型

三、基于知识型员工全面认可激励模型的实证分析

(一)研究方法与问卷设计

为了深入探究全面认可激励在知识型员工激励实践中的应用路径,科学评估现行激励机制的实施效果,本文主要采用问卷调查方法来获取一手资料。目前,学术界尚未形成一套成熟的全面认可激励量表。本文依据前文提出的全面认可激励理论模型,借鉴Appelbaum和Kamal(2000)认可激励量表、Chen等(1999)全面报酬量表及曹永丁(2014)认可激励模型,从薪酬激励、工作认可、个人成长三个维度来进行测量,并进一步划分为6个模块,分别设计相关问题,采用李克特五级量表的方式,对每道题目表述内容的认同度给出评价,“非常同意”为5分,“同意”为4分,“不确定”为3分,“不同意”为2分,“非常不同意”为1分,最终取三个维度的平均值计算出全面认可激励总体认同度。

调查问卷由两部分构成:个人基本信息和全面认可激励评价。个人基本信息主要从性别、年龄、学历、工作年限和专业技术职称等方面进行考察,目的是了解被调查对象的个人特征,方便进行差异性分析。全面认可激励评价主要从三个维度、六大模块进行满意度评价。其中,薪酬激励维度包括工作报酬和福利两个模块,共设计7个问题;工作认可维度包括工作氛围和工作参与两个模块,共设计6个问题;个人成长维度包括培训与晋升和价值实现两个模块,共设计4个问题。

(二)调查实施与样本特征

为保证调查对象具备知识型员工的核心特征,本文选取了北京市的4家科研院所,对正式在职的科研人员发放调查问卷。选取调查样本的主要考虑是,科研院所具有知识密集型和技术密集型的典型特征,是我国突破“卡脖子”关键核心技术难题的重要创新主体。这4家科研院所成立时间较长,已经取得了丰硕的科技创新成果,在行业内具有较强的影响力。同时,就职的正式员工中科研人员占比相对较高,被调查对象全部符合知识型员工的条件和特征。此外,这4家都属于国有科研院所,普遍经历过或正在经历体制机制改革,发现并解决其激励机制中存在的现实问题,有助于更好地激发创新活力和提升创新能力。

此次问卷调查利用问卷星微信小程序进行发放和回收,全部采取匿名填写方式。问卷调查表通过科研院所的研发管理部门发放至个人,问卷发放范围覆盖绝大部分的科研岗位,被调查对象都是从事创新活动的科研人员。本次调查共发放问卷270份,回收260份,问卷回收率为96.3%。回收问卷后,依据以下原则对问卷做进一步筛选:首先,对于信息填写不完整、重要信息缺失的问卷予以剔除;其次,对于问卷作答有明显规律(如存在某些临近题项答案全部一致情况)的问卷予以剔除;第三,对于填写雷同的问卷予以剔除。共剔除

无效问卷44份，有效问卷为216份，问卷回收有效率为83.1%。

通过观察样本分布情况，可以发现以下几个特点（表1）：第一，样本中男性占比为62.96%，明显高于女性占比37.04%；第二，样本的年龄主要集中于25~35岁，占比接近60%，其次是35~45岁，占比为26.85%；第三，样本中60%以上拥有博士或硕士学历，本科及以上占比超过98%；第四，样本中专业技术职称主要集中在中级和高级，占比达到72.69%。从以上四点可以看出，样本具有高学历、高技能和年轻化等特征，符合知识型员工的标准和要求。

表1　问卷调查样本分布情况（N=216）

类别	特征	样本数	占比（%）
性别	男	136	62.96
	女	80	37.04
年龄	25岁及以下	14	6.48
	25~35岁（含）	129	59.72
	35~45岁（含）	58	26.85
	45岁以上	15	6.95
学历	博士	47	21.76
	硕士	89	41.20
	本科	77	35.65
	专科及以下	3	1.39
专业技术职称	正高级	10	4.63
	副高级	64	29.63
	中级	83	38.43
	初级及以下	59	27.31

（三）信度和效度检验

本文的数据在经过信度分析后，得出各维度克隆巴赫（Cronbach）α系数值均大于0.8，说明问卷的信度质量水平较好，研究数据真实可靠，见表2。

表2　科研院所知识型员工激励机制问卷的信度分析

维度名称	题项数	Cronbach α系数
薪酬激励	7	0.907
工作认可	6	0.936
个人成长	4	0.859

本文的数据在经过效度分析后，得出KMO值为0.963，高于0.8，说明研究数据效度比较好。显著性水平为0.000，表示通过Barlett球形度检验，见表3。

表3　科研院所知识型员工激励机制问卷的效度分析

KMO取样适切性量数		0.963
Bartlett球形度检验	近似卡方	3167.627
	自由度	136
	显著性	0.000

（四）问卷调查结果

通过调查分析发现，员工对薪酬激励、工作认可、个人成长三个维度的认同度分化明显。整体而言，与薪酬激励相比，知识型员工更加注重工作认可和个人成长，且对工作认可激励的认同度最高。具体调查结果如下：一是总体认同度不高。员工对全面认可激励总体认同度为3.11分，与满分5分相比，仍有较大改进空间。二是薪酬激励认同度最低。员工对薪酬激励维度的认同度为2.91分，其中工作报酬认同度为2.88分，福利认同度为2.99分。三是工作认可认同度最高。员工对工作认可维度的认同度为3.22分，其中工作氛围认同度为3.18分，工作参与的认同度为3.29分。四是个人成长认同度居中。员工对个人成长维度的认同度为3.20分，其中培训与晋升认同度为3.11分，价值实现认同度为3.28分。

进一步分析发现：一是员工对所从事工作的胜任度认同感最强，64.35%的员工认为自己能够胜任工作，并发挥自己的能力和价值；二是员工对所从事工作的挑战性认同感较强，51.85%的员工认为自己的工作挑战性比较强，能够获得成就感；三是员工对工作氛围持肯定态度，51.39%的员工认为自己的上司能够经常给予赞赏、认同和尊重，50.47%的员工表示能够跟自己的直属上司畅谈感受和想法；四是员工对薪酬的外部公平性认同度最低，50.92%的员工认为自己的薪酬与同行业平均水平相比，并不具有竞争力；五是员工对薪酬的分配合理性认同度不高，45.37%的员工认为出色的个人业绩并没有获得更多的额外奖励机会；六是员工对工资的增长幅度认同度不高，43.52%的员工认为职称提升后工资增长幅度不大。

（五）差异性分析

为了更深入地分析知识型员工全面认可激励现状，本文进一步检验了年龄、学历、职称等因素的影响，挖掘不同类别的知识型员工对全面认可激励认同度的差异性。显著性水平为0.05，低于0.05说明存在显著差异，高于0.05说明不存在显著差异。

一是不同年龄段员工的差异性分析。总体来看，不同年龄段员工对全面认可激励的认同度存在显著差异。从平均值来看，25岁及以下员工对全面认可激励的认同度最高，平均值为3.44分，其次是25~35岁员工认同度平均值为3.21分，最低的是45岁以上员工认同度平均值为2.70分。分维度来看，不同年龄段员工对薪酬激励的认同度不存在显著差异，而对工作认可和个人成长的认同度存在显著差异。从平均值来看，25岁及以下员工对工作认可和个人成长的认同度最高，平均值分别为3.58分和3.55分，其次是25~35岁员工认同度平均值分别为3.38分和3.31分，最低的是45岁以上员工认同度平均值分别为2.63分和2.83分。概括而

言,35岁以下员工认同度高于全部样本平均值,而35岁以上员工认同度低于全部样本平均值。这表明,作为科技创新的中坚力量,35~45岁的知识型员工存在激励不足现象,他们对于个人成长和自我价值实现的需求未能得到充分满足。

二是不同学历员工的差异性分析。总体来看,不同学历员工对全面认可激励的认同度不存在显著差异。从平均值来看,无论是博士、硕士还是本科学历,员工对全面认可激励的认同度相差不大,基本保持在3分左右的水平,而专科及以下员工平均值最高达到4.08分。分维度来看,不同年龄段员工对薪酬激励、工作认可和个人成长的认同度均不存在显著差异。从平均值来看,专科及以下员工对薪酬激励的认同度平均值为4.10分,博士认同度平均值仅为2.78分;专科及以下员工对工作认可的认同度平均值为4.11分,硕士和本科认同度平均值仅为3.16分;专科及以下员工对个人成长的认同度平均值为4分,硕士认同度平均值仅为3.11分。概括而言,知识型员工普遍具有高学历,不同学历员工认同度基本保持一致,尽管专科及以下员工认同度平均值相对较高,但是这一群体在样本中占比非常小,这种差异并不具有显著意义。

三是不同职称员工的差异性分析。总体来看,不同职称员工对全面认可激励的认同度存在显著差异。从平均值来看,初级及以下员工对全面认可激励的认同度最高,平均值为3.39分,其次是中级员工认同度平均值为2.99分,最低的是正高级员工认同度平均值为2.81分。分维度来看,不同职称员工对薪酬激励的认同度存在显著差异,而对工作认可和个人成长的认同度不存在显著差异。从平均值来看,初级及以下员工对薪酬激励的认同度平均值为3.26分,正高级员工认同度平均值仅为2.64分;初级及以下员工对工作认可的认同度平均值为3.49分,正高级员工认同度平均值仅为2.87分;初级及以下员工对个人成长的认同度平均值为3.46分,正高级员工认同度平均值仅为3分。概括而言,初级及以下职称员工认同度最高,认同度较高的是中级职称员工,认同度最低的是副高级和高级职称员工。这表明,拥有中级和初级职称的知识型员工更注重工作认可和个人成长,当提升至高级职称后,对知识型员工的激励出现边际效用递减,同时他们对薪酬激励的关注和需求有所增强,期望获得更加丰厚的工作报酬和福利。

四、知识型员工全面认可激励存在的问题分析

结合问卷调查分析结果,本文从薪酬激励、工作认可、个人成长三个方面分别梳理了当前知识型员工全面认可激励存在的突出问题,并剖析了问题背后的深层次原因。

(一)薪酬激励中存在的问题

1. 薪酬与业绩不匹配

薪酬是导致知识型员工离职最主要的影响因素之一(Genç,2014)。通过问卷调查发现,知识型员工满意度最低的维度就是薪酬激励,突出表现为薪酬增长缓慢、劳动付出和个人业绩不匹配等问题。其中,43.52%的员工认为自己的工资并没有随着专业技术职称提升而明显增长,45.37%的员工认为出色的个人业绩并没有使自己获得额外奖励的机会,39.35%的员工认为与自己的劳动付出相比,工资收入与工作量的匹配度不高。出现这种结果的主要原因在于:一是薪酬分配制度不合理。目前推行以岗位级别为基础的薪酬体系,忽视了对员工能力和贡献的科学评估,导致同一岗位不同能力和贡献的员工薪酬差异不明显,改制之前的“平均主义”现象依然存在。当员工感知到自己的付出与收入不匹配时,就可能会降低工作积极性。二是薪酬结构单一,长期激励不足。目前员工的收入主要是由工资、绩效、年终奖三部分构成,即使获得科研奖励金额也非常有限。由于科研院所薪酬总额普遍受到项目经费来源和经费管理政策等方面的限制,员工的薪酬增长也比较缓慢,无法与员工的能力提升和价值贡献实现同步。现在的激励手段大多属于短期激励,大部分科研院所尚不具备股份制改革的条件,无法采用股权和期权等长期激励手段,这大大限制了员工薪酬的增长空间。三是需求差异考虑不充分。目前的薪酬体系依然存在“一刀切”的现象,对统一岗位的知识型员工“一视同仁”,无法满足不同群体的个性化需求。由于科研院所没有对知识型员工开展需求分析,未能建立差异化的薪酬制度设计,由此导致激励效果不理想。

2. 薪酬缺乏竞争力

工作报酬和福利是最重要的保健因素,知识型员工对获得的报酬和福利是否满意,不仅取决于薪酬分配合理性和内部公平性,还会受到外部公平性的影响。当员工薪酬绝对值明显低于同行业平均水平时,就会使员工感到挫败感,认为自己的付出与回报不成正比,从而消极怠工。从问卷调查结果看,被调查的知识型员

工对自己的工作报酬和福利满意度较低,尤其是认为工作报酬和福利明显低于同行业平均水平,在市场中不具有竞争力。其中,有50.92%的员工认为自己的工作报酬与同行业相比缺乏竞争力,还有46.76%的员工认为自己的福利与同行业相比缺乏竞争力。在所有22道题目中,这两个题目的平均值排名倒数前三位。这背后的主要原因还是科研院所市场化改革不到位,尤其是在薪酬分配、股权激励、福利制度等方面的改革仍然受到诸多制约。与之相比,同行业的民营企业不存在国有企业在薪酬总额上的限制,可以根据市场变化和企业业绩等因素动态调整薪酬分配方案,同时一些企业实施了混合所有制改革和员工持股制度,员工的薪酬与业绩高度关联,极大地激发了员工积极性。此外,目前科研院所对员工提供的福利局限在国家规定的基本福利范围,内容比较保守并且额度不高,近年来甚至还出现进一步削减的趋势,与同行业的民营企业差距日益增大,导致员工无法获得归属感和满足感。

(二)工作认可激励中存在的问题

1. 绩效考核科学性不足

绩效考核的核心是建立公平公正和科学规范的评价指标,通过考核使员工个人能力提升,确保人尽其才(Pettijohn et al,1999)。通过问卷调查发现,当前这4家科研院所对知识型员工的绩效考核制度体系有待健全,执行效果不尽理想。首先是绩效考核体系不完善,35.65%的员工认为现有的人才激励制度不够完善,而且未能得到有效执行。其次是绩效考核科学性不足,29.63%的员工认为自己的工作业绩并未得到客观公正的评价。产生这些问题的主要原因在于,科研院所体制机制改革尚不到位,绩效考核体系在很大程度上沿袭了过去的制度框架,未能充分体现符合市场化规律的业绩导向的考核评价标准,也没有按照市场变化、战略目标和岗位调整等因素进行动态优化。同时,科研院所的绩效考核体系主要由人力资源管理部门负责制定,科研人员无法参与绩效目标及考核标准的制定过程,对于绩效考核体系与考核结果也缺乏有效的反馈渠道,基本都是被动接受与执行,这也导致绩效考核的激励效果大打折扣。

2. 员工决策参与度不高

Katzner(1995)认为,员工对自己参与管理决策的项目,其接受度会比较高,并乐于付出极大的努力去执行此决策,当决策成功时,员工自我实现需求在一定程度上也获得满足。根据问卷调查结果,这4家科研院所赋予知识型员工的决策自主权不高,也未能建立及时有效的自下而上的意见反馈机制。其中,27.78%的员工认为自己的工作自主决策权比较有限,提出的意见建议未能得到上司的高度重视。出现此问题的原因主要有两个方面:首先,这与科研院所的特殊性紧密相关。由于这4家科研院所从事的科技创新活动大多涉及国家战略领域,普通的科研人员很难实际参与重大决策过程,一般只能针对自己所在的部门或团队提出一些合理化建议,因此自主决策权比较有限。其次,知识型员工合理化建议的信息反馈机制缺乏。尽管这些科研院所提倡和鼓励知识型员工提出合理化建议,但是在实际执行过程中缺乏有效的信息反馈机制,即使员工提出了有建设性的意见,却往往长时间得不到来自上级的回应,这极大打击了员工参与反馈的积极性。

3. 上下级情感沟通不畅

组织内建立畅通的纵向沟通渠道,有利于知识型员工与上级管理者之间的信息交流,从而达成目标共识并提升创新绩效。除去工作内容相关的沟通交流以外,双向的情感交流也是必不可少的。调查问卷结果显示,这4家科研院所对知识型员工的情感激励不足,突出表现在上下级之间的情感交流较少,上级对下属的赞赏和认可不够。其中,29.17%的员工指出平时很少跟直属上司畅谈自己的感受和想法,绝大部分沟通内容都是围绕工作本身的,并且也很少得到上司给予的赞赏和认同。其背后的原因主要包括两个方面:首先,科研院所承担的科技创新任务较重,工作节奏也比较快,上下级之间的沟通倾向于目标导向和效率导向,往往是为了解决某个具体的工作问题,而很少涉及情感和认知方面的交流;其次,企业文化会受到中国传统思想的影响,管理者和知识型员工的表达往往比较含蓄,科研院所的科研人员又大多是理工科教育背景,更加不善于表达自己的内心感受和真实想法。由于领导未能对表现优异的员工给予及时表扬和鼓励,导致员工的积极性受到一定的负面影响,这将进一步削弱员工对组织的归属感。

(三)个人成长激励中存在的问题

1. 培训效果不理想

与一般员工相比,知识型员工更加重视学习培训,将个人成长与发展作为首要激励因素(石冠峰和韩宏稳,2014)。虽然这4家科研院所也非常重视员工的培训,每年花费了大量的人力物力财力开展员工培训活

动,但是取得的培训效果却并不理想。根据问卷调查结果发现,仅有11.57%的员工认为自己获得了比较多的学习和培训机会,如继续教育、技能培训等,仍有33.8%的员工认为自己未能获得足够的学习和培训机会,并且指出现有培训内容的实用性不强。导致这一现象的主要原因在于,目前科研院所提供的培训形式较为单一,内容相对保守,缺乏差异性和时效性,员工参与培训的兴趣不高。科研院所没有开展科学的培训需求调研,只是提供一些常规性、普适性的培训项目,培训教材长期不更新,培训讲师也大多是兼职人员,未能充分考虑知识型员工自我成长与发展需求,更无法满足不同群体的个性化和差异化需求。这就造成员工培训流于形式,不仅没有发挥应有的激励效果,同时也消耗了企业的宝贵资源。

2. 晋升机制不完善

晋升是对员工工作成果和个人价值认可的主要方式,是一种长期激励手段,不仅能使员工获得物质收益和满足精神需求(刘亚伟和郑宝红,2015),也能够激发员工更加努力工作,提高员工满意度(秦兴方和陈珉,2005)。但是,通过对这4家科研院所的调查发现,仅有10.65%的员工认为当前的晋升通道比较合理,努力工作可以为自己获得晋升或更好的发展机会,还有32.87%的员工认为当前的晋升通道尚不合理,努力工作并不一定获得晋升或更好的发展机会。出现此问题的原因主要有三个方面:首先,晋升制度不规范。缺乏明确的晋升标准和晋升条件,未能严格执行规范的晋升程序,尚未形成“逢升必考、逢升必公开竞争”的机制,导致晋升缺乏规范性和公平性,存在晋升主要靠领导提名,民主评议“走过场”等现象。其次,晋升通道不畅通。目前知识型员工的晋升比例偏低,且集中在少数技术能力强、资历高的科研骨干人才,导致普通技术类岗位的技能型人才看不到晋升希望,极大打击了这类群体的工作积极性。最后,缺乏退出机制。员工一旦被提拔至部门领导及以上级别,除非受到行政处分或工作出现很严重的问题,否则一般不会被解聘,导致基层岗位的知识型员工晋升机会渺茫,削弱了他们的工作积极性。

3. 荣誉激励不充分

荣誉激励作为一种重要的精神激励方式,能够通过满足个体尊重、自我实现等高层次需求激发个体的主动性和积极性,进而为组织做出贡献(银丽萍和张向前,2021)。问卷调查结果显示,这4家科研院所对业绩优异或贡献突出的知识型员工的荣誉激励不充分,未能及时采取公开表彰、展示宣传等方式对其价值做出认可与激励。其中,仅有9.72%的员工的工作业绩曾经获得大会表彰,并且在公共场所进行展示宣传,另有34.25%的员工指出自己的工作业绩未能获得公开表彰或展示,自己的价值和贡献没有得到应有的认可。究其原因,科研人员作为典型的知识型员工群体,从事的是难度高、任务重、压力大的脑力劳动,他们希望不懈坚持、克服困难取得的科研成果得到公开展示,并且得到同事乃至同行的高度认可。这种对个人价值认可的追求,也是知识型员工的核心特征。然而,由于缺乏标准的荣誉评定流程和机制,导致评优评奖过程较为随意,且受到部门领导的影响较大。各部门基本是按照企业分配的评奖比例,由部门领导推荐人选,报企业高层领导集体决定后,对获奖人员名单进行公示。而且,获奖名额中的一部分限定在领导层进行评选,占多数的基层员工只能争取剩余的部分名额。这容易引起未获奖人员的心里不平衡,从而降低员工的工作积极性。

五、知识型员工全面认可激励优化的对策建议

为进一步优化知识型员工激励机制,提升创新活力和创新绩效,针对知识型员工全面认可激励存在的主要问题,本文提出以下三个方面的对策建议。

(一)体现长期价值导向,建立弹性薪酬体系

1. 建立以价值贡献为核心的薪酬体系

员工付出与回报对等,是提升激励效果和改善企业绩效的重要条件(闫欣洁,2020)。针对知识型员工反映的薪酬增长缓慢、劳动付出和个人业绩不相匹配等问题,必须从顶层制度设计层面入手,完善薪酬制度体系,优化薪酬结构。首先,应当转变薪酬制度设计的目标导向,构建以员工价值贡献为核心依据的薪酬体系,适当扩大同一岗位、不同贡献的员工之间的收入差距,避免“论资排辈”等不良现象。其次,要将短期激励和长期激励相结合。建议在具备条件的情况下,适时探索实施管理层股权激励和科研骨干员工持股等长期激励机制,促使短期激励与长期激励有效结合,既能更好发挥激励作用,也有利于提升企业价值(陈云桥等,2022)。最后,要采取多样化和差异化的激励手段。应当综合考量不同多个维度的激励因素和不同员工的需求差异,提高薪酬体系的平衡性和灵活性。可以探索以员工需求为导向的弹性福利管理制度,在提供固定套

餐的基础上,让员工自主制定可选套餐,以便满足不同员工的实际需求(闫欣洁,2020)。

2. 开展对标管理增强竞争力和创新力

针对知识型员工突出反映的薪酬缺乏竞争力问题,根本解决方案还是深化市场化体制机制改革,提升企业的竞争力和创新力,从而创造更多的可分配收益。首先,要突破以往相对封闭的经营管理理念,以市场化的思维和开放的视野开展对标管理,选取行业内的先进组织作为标杆,通过对标发现自身存在的短板和问题,从商业模式、薪酬体系、人才管理等多个方面进行学习与借鉴,逐步健全市场化经营管理机制,持续提升企业的核心竞争力。其次,应充分认识到自主创新能力是企业赢得竞争的关键要素。为此,要深入剖析当前面临的机会和挑战,明确自身具备的优势和存在的劣势,始终保持企业发展战略和创新战略的动态性,提高企业对外部环境变化的反应速度。在此基础上,应进一步加大研发投入力度,通过自主培养和外部引进相结合强化研发人才队伍,与创新生态系统中的其他主体积极开展合作,不断提高企业自主创新能力的同时,实现整个创新生态系统的价值共创与共享。

(二)优化绩效考核体系,加强双向沟通反馈

1. 完善绩效考核体系

科学的绩效考核体系应当确保员工投入与回报相匹配,并采取差异化的薪酬策略(瞿淦,2018)。针对知识型员工反映的绩效考核体系不健全、执行效果不理想、评价结果不科学等问题,改进的重点是优化绩效考核指标及权重,采取分级分类考核管理,以及规范绩效考核实施过程等。首先,调整绩效考核指标及权重。根据不同岗位和不同职级的工作性质和工作职责,设置针对性的绩效考核指标和差异化的绩效考核权重,例如,对管理类和科研生产类的员工设置不同的绩效考核指标,对高级和中级职称的科研人员设置不同的绩效考核权重,从而充分体现员工工作的核心价值和差异性。其次,推行绩效考核分级分类管理。建议以年度绩效考核目标为导向,按组织和个人两个层面分类开展考核。组织绩效考核是对企业内不同部分进行分类考核,即按照职能部门和科研生产部门两大类分别进行考核管理。个人绩效考核是对企业内不同员工进行分级考核,即不同层级的人员应当有相应的考核管理办法。最后,精细化管理绩效考核过程。为确保绩效考核过程和考核结果的客观公正,要实施精细化的绩效考核管理,考核主管部门应当与被考核对象进行充分的沟通,并且覆盖至计划、实施与反馈的整个绩效考核全过程。这样可以提高知识型员工对于绩效考核目标和结果的认可度,从而提升员工的积极性和工作效率。

2. 健全沟通反馈机制

知识型员工属于高成熟度的人,应当放宽对人才的束缚,赋予其更多的自主权和话语权(盛罗兰,2020)。针对知识型员工决策参与度不高、沟通不畅等问题,建议制定科学的员工授权管理制度,建立健全双向及时的沟通反馈机制。首先,要明确员工参与决策范围和程序,并不是所有的决策都适合让基层员工参与,应当根据不同决策任务和工作计划的性质,明确划分员工参与决策的领域和范围,以便让更多的员工参与决策制定过程,并且遵从自己的意愿做出表态。员工与管理层共同讨论企业发展的重要决策和重大问题,可以有效地满足员工的成就感和归属感,更能够激发员工的积极性和创造力。其次,要建立员工合理化建议的信息反馈机制。员工参与反馈机制是一种有效的激励手段,并且已经在通用汽车等众多世界一流企业中得以验证。可以借助企业官网、公众号和工作群等多种途径,畅通基层员工自下而上的信息反馈渠道。对于员工提出的合理化建议,要求直属领导在规定时间内给予及时反馈,其中有应用价值的建议要予以采纳并进行公示。

3. 重视员工情感激励

知识型员工在工作环境和人际关系中体验到的职场精神力,能够有效促进员工战略共识与合作行为(赵莉等,2023)。知识型员工大多集中于技术密集型的创新型组织,通常以项目制的形式开展科技创新活动,而知识型员工普遍具有安静、内向等性格特征,这就导致组织内的沟通交流主要是围绕工作内容来展开,关于工作之外的话题相对较少。针对知识型员工反映的情感沟通不充分、赞赏和认可不够等问题,应当予以高度重视。一方面,要建立多元化的沟通渠道和沟通机制。当前,主要是以自上而下的沟通为主,应积极拓展自下而上的沟通渠道,并制定行之有效的双向沟通机制(徐光等,2016)。例如,将每个月的某一天设定为“领导接待日”或“倾听日”,一线员工可以获得与高层领导面对面交流的机会,并且沟通内容不局限于企业发展和日常工作。另一方面,要弘扬开放、和谐、共融的企业文化。管理层对员工的认可会使员工在工作中产生鼓

舞、自豪等积极情感(Wegge et al,2006),帮助员工愉快的工作。因此,应当建立“以人为本”的管理理念和企业文化(赵峰和甘亚雯,2017),并且注重对知识型员工的情感认同和价值认可。当员工在工作中取得突出成绩或实现重大突破时,管理者要毫不吝啬对下属的鼓励、认可与表扬,即使只是领导在部门内部的一次口头表扬,也能够对员工产生积极的激励作用,同时也有利于形成良好的文化氛围。

(三)拓展个人成长空间,及时给予价值认可

1. 制定系统性培训体系

员工培训等成长激励能够使员工获得成就感,而成就感是提升知识型员工创新能力和促进组织创新行为的核心要素(王立剑等,2020),其产生的效益远远大于经济利益(周杨和王征,2011)。要使员工培训活动取得理想效果,首先需要制定系统性的员工培训管理体系。科学开展需求调研,不断丰富培训内容,完善培训讲师队伍,提升培训质量和专业度,提高培训课程对知识型员工的吸引力。其次是制定差异化的培训方案。在充分调研了解员工培训需求的基础上,应针对不同需求的员工提供定制化的培训方案,推出常规培训、专项培训、技能培训等多样化课程,使培训管理逐渐体系化和专业化,丰富员工的知识和技能,促使员工实现个人价值(蒋石梅等,2017)。在资金受限的情况下,可以通过“技术比武”等形式,选拔培育内部培训师队伍。最后是开发市场化的培训模式。如果知识型员工群体的规模较大,培训需求个性化和差异化较强,可以通过开办企业大学等形式,借助外部讲师资源,探索市场化的培训管理模式。以上措施都有利于提升员工培训的实用性,从而改善培训效果。

2. 规范晋升标准和流程

晋升制度会影响员工对组织的归属感,规范化的晋升制度能够发挥积极的引导作用(Bagdadli and Paoletti,2000),模糊的晋升制度会提高员工的离职倾向(Cropanzano et al,1997)。为解决知识型员工晋升通道不合理、晋升制度不公平等问题,建议重点关注以下三个方面。首先,明确晋升标准。制定清晰的晋升标准,更加注重员工个人能力和价值贡献等方面的表现,避免“论资排辈”现象。其次,规范晋升流程。制定规范的推荐、评选流程,成立晋升评审委员会作为专门的管理机构。采取员工报名、同事推荐和领导提名相结合的方式,规避领导“一言堂”现象。最后,完善退出机制。定期开展全员竞聘上岗,促使合格的人才在合适的岗位发挥作用,在员工中形成“优胜劣汰”的竞争机制,将不称职的员工筛选出来,为优秀的员工让位。建立有效的退出机制,可以在一定程度上缓解员工因短期内无法晋升而影响工作积极性的问题,体现“能者上、平者让、庸者下”的用人原则,有利于提升员工队伍的整体素质。

3. 强化荣誉激励机制

知识型员工更加注重组织对个人价值的认可,良好的职业声誉是其长期发展的核心要素,因此荣誉表彰等精神激励手段能够发挥积极的作用。针对当前知识型员工荣誉激励不充分的问题,可以采用荣誉授予、公开表彰和展示宣传等多种方式,保障知识型员工获得与其价值和贡献相对等的精神激励。首先,要制定公平公正的荣誉激励机制。为使荣誉评选公平公正,需要在年初制定各奖项的评选标准,在内部网站进行公示,征集员工意见,赢得员工认可。为打破按比例内定获奖人选的传统机制,可以设置匿名投票系统,在企业内部发起不记名投票,候选人中票数最多者获奖。这样既满足员工的参与意愿,又起到员工监督的作用,增强了奖项的公平公正性,提升了荣誉激励的效果。其次,应设置丰富多样的荣誉激励奖项。除一些重大贡献奖项外,可以按照工作职能分类设置奖项,科研类员工设置科技奖项,管理类员工设置管理奖项,满足不同岗位员工对荣誉的追求。还可以根据工作业绩、工作态度、个人特长等因素设置团队奖励和专项奖励,尽可能覆盖更多的基层员工,增强他们的成就感,激发他们的工作热情。通过荣誉和表彰树立先进标杆及学习榜样,能够营造相互学习与赶超的文化氛围,有利于提升个人业绩和企业绩效。

参考文献

[1] 白贵玉,徐向艺,徐鹏,2016.知识型员工非物质激励与创新绩效的关系[J].经济与管理研究,37(5):121-128.
[2] 曹永丁,2014.全面认可激励:让企业管理更高效[J].中国电力教育,(16):85-88.
[3] 陈云桥,李杰,郝晗,2022.员工股权激励对中小企业创新会产生补充的促进效应吗?[J].技术经济,41(9):72-82.
[4] 董青,黄勇,2021.员工全面薪酬平衡感知研究——基于心理平衡视角的解释性案例[J].经济管理,43(8):74-90.
[5] 傅红,宋全瑞,战菲,2016.中国新生代知识型员工的保健因素与激励模型[J].学术探索,(2):73-79.
[6] 郝项超,梁琪,2022.非高管股权激励与企业创新:公平理论视角[J].金融研究,(3):171-188.
[7] 黄维德,柯迪,2020.知识员工胜任素质与人力资本贬值关系研究[J].管理评论,32(3):190-202.

[8] 蒋石梅，孟静，张玉瑶，等，2017. 知识型员工管理模式——华为案例研究[J]. 技术经济，36(5)：43-50.
[9] 李作学，马婧婧，2021. 科技人才激励因素的组态路径研究——一项 QCA 分析[J]. 科技进步与对策，38(19)：145-151.
[10] 廖建桥，文鹏，2009. 知识员工定义、特征及分类研究述评[J]. 管理学报，6(2)：277-283.
[11] 刘亚伟，郑宝红，2015. 管理者晋升激励影响企业财务行为的理论思考[J]. 财会通讯，(5)：72-74.
[12] 陆玉梅，梅强，高鹏，2022. 基于创新激励框架的员工创新行为决策分析[J]. 管理工程学报，36(2)：11-19.
[13] 彭剑锋，2014. 互联网时代的人力资源管理新思维[J]. 中国人力资源开发，(16)：6-9.
[14] 秦兴方，陈珉，2005. 传统晋升制度的博弈分析[J]. 华东经济管理，19(12)：94-97.
[15] 瞿淦，2018. 高新技术企业知识型员工关键激励因素识别与策略体系构建——基于聚类与 Nvivo 质性分析的双重考量[J]. 科学管理研究，36(1)：77-80.
[16] 盛罗兰，2020. 科研院所核心科技人才激励问题研究[J]. 天津经济，(3)：37-41.
[17] 石冠峰，韩宏稳，2014. 新生代知识型员工激励因素分析及对策[J]. 企业经济，33(11)：62-66.
[18] 王春玲，刘建准，2017. 知识型员工创新行为激励策略研究——员工沟通意愿的调节作用[J]. 东南大学学报(哲学社会科学版)，19(S2)：119-121.
[19] 王立剑，代秀亮，金蕾，等，2020. 人才头衔能否提升科技人才职业成就动机——来自我国一流大学建设高校的证据[J]. 科技进步与对策，37(4)：153-160.
[20] 文跃然，周海涛，吴俊崎，2015. 美国公司推动认可激励的原因与实践[J]. 中国人力资源开发，(2)：25-28.
[21] 熊立，柳波，占小军，等，2023. 平台型领导如何赋能知识型员工“适时应务”？——基于沉浸理论的链式中介模型[J]. 管理世界，39(2)：124-140，223，141.
[22] 熊志坚，曲浩，2012. 企业知识型员工激励因素个人喜好倾向评价实证研究[J]. 科技管理研究，32(18)：145-150.
[23] 徐光，钟杰，高阳，2016. 知识型员工创新行为激励策略研究——基于心理契约视角[J]. 科学管理研究，34(4)：89-92.
[24] 闫欣洁，2020. 知识型员工的激励错位问题及正位之策[J]. 领导科学，(4)：72-75.
[25] 银丽萍，张向前，2021. 面向 2035 年我国青年科技人才荣誉激励研究[J]. 经营与管理，(3)：129-132.
[26] 喻登科，严红玲，吴文君，2021. 知识型员工知性特质与创新潜能：组织认同的中介调节作用[J]. 科技进步与对策，38(24)：142-150.
[27] 张术霞，范琳洁，王冰，2011. 我国企业知识型员工激励因素的实证研究[J]. 科学学与科学技术管理，32(5)：144-149.
[28] 张小峰，2018. 全面认可激励：数字时代的员工激励新模式[M]. 上海：复旦大学出版社.
[29] 张艳霞，段永瑞，赵欣斐，2020. 考虑知识共享的员工动态激励机制设计[J]. 系统管理学报，29(4)：806-815.
[30] 张再生，宁甜甜，王鑫，2014. 基于总报酬模型的知识型员工激励因素研究[J]. 东南大学学报(哲学社会科学版)，16(2)：53-58.
[31] 赵峰，甘亚雯，2017. 高新技术企业新生代知识型员工激励问题研究[J]. 科学管理研究，35(6)：93-96.
[32] 赵莉，许爽，刘平青，等，2023. 职场精神力如何影响知识型员工合作行为——基于战略共识和目标互依性的视角[J/OL]. 科技进步与对策：1-9[2023-08-17]. http：//kns. cnki. net/kcms/detail/42. 1224. G3. 20230116. 1304. 002. html.
[33] 周杨，王征，2011. 科研型组织激励机制创新研究[J]. 科技进步与对策，28(15)：154-156.
[34] APPELBAUM S H，KAMAL R，2000. An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business[J]. Journal of Management Development，19(9)：733-763.
[35] BAGDADLI S，PAOLETTI F，2000. The importance of organizational justice in career decisions [J]. Academy of Management Proceedings，(1)：1-6.
[36] CHEN C C，FORD C M，FARRIS G F，1999. Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals[J]. Transactions on Engineering Management，46(1)：47-55.
[37] CROPANZANO R，HOWES J C，GRANDEY A A，et al，1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors，attitudes and stress[J]. Journal of Organizational Behavior，18(2)：159-180.
[38] DRUCKER P F，1994. The age of social transformation[J]. The Atlantic Monthly，274(5)：53-80.
[39] GAGNE M，DECI E L，2005. Self-determination theory and work motivation[J]. Journal of Organizational Behavior，26(4)：331-362.
[40] GENÇ K Y，2014. A Research on the impacts of core employees on the performances of SME’s[J]. Sociology Mind，4(3)：213-220.
[41] KATZNER D W，1995. Participatory decision-making in the firm[J]. Journal of Economic Behavior & Organization，26(2)：221-236.
[42] PETTIJOHN L S，PETTIJOHN C E，TAYLOR A J，1999. An empirical investigation of the relationship between retail sales force performance appraisals，performance and turnover[J]. Journal of Marketing Theory & Practice，7(1)：39-52.

[43] WEGGE J, DICK R, FISHER G K, et al, 2006. A test of basic assumptions of affective events theory(AET)in call centre work[J]. British Journal of Management, 17(3): 237-254.

Research on Total Recognition Rewards of Knowledge Staff: Based on a Questionnaire Survey in Four Research Institutes

Wang Xin[1], Zhang Wenjing[2]

(1. Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100006, China;
2. Business School, University of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 102488, China)

Abstract: In order to incentive the knowledge staff effectively, a total recognition rewards theoretical model of "compensation incentive-work recognition - personal growth" was constructed based on the development of incentive theory and practice, and a questionnaire survey on 216 knowledge staff of four research institutes in Beijing was conducted. The results show that: knowledge staff have an overall low evaluation of the implementation status of total recognition rewards, among which they have a relatively high evaluation of work recognition, and a relatively low evaluation of compensation incentive and personal growth. The problems of total recognition rewards of knowledge staff are manifested in three aspects, firstly, the compensation does not match the performance, and lacks competitiveness in the industry. Secondly, the performance appraisal is not scientific, the employees' participation in decision-making is not enough, and the emotional communication between superiors and subordinates is not smooth. Thirdly, the training effect is not ideal, the promotion mechanism is not perfect, and the honor incentive is not sufficient. In order to further optimize the incentive mechanism of knowledge staff, it proposes the following suggestions. The first is to establish a compensation system centered on value contribution, and carry out benchmarking management to enhance competitiveness and innovation capability. The second is to improve the performance appraisal system, strengthen the communication and feedback mechanism, and pay more attention to the emotional motivation. The third is to formulate a systematic training system, standardize promotion standards and procedures, and intensify the honor incentive mechanism.

Keywords: knowledge staff; total recognition rewards; scientific talents incentive; research institutes reform