

基于内部营销思想的知识员工 忠诚度培养研究^{***}

□王 松 宋 艳 [电子科技大学 成都 610054]

[摘 要] 20 世纪以来,知识经济已经成为一种主要的经济形态特征,人力资源的管理对象更多的是面对知识员工,然而知识员工离职率远远高于普通员工,如何留住知识员工已成了越来越多企业发展面临的关键问题。本文分析了知识员工的特点和提高知识员工忠诚度的必要性,并从内部营销的角度探索了提高知识员工忠诚度的有效措施,最后结合营销实践提出了建议。

[关键词] 知识员工; 忠诚度; 内部营销; 忠诚的价值

[中图分类号] C931 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2006)05-0037-04

以网络通讯技术、生物技术、新材料技术和新能源技术为代表的高新技术推动了人类社会从后工业经济时代迈进了知识经济时代,知识和知识的创造者——人在诸多生产要素中迅速地占据了主导地位。企业之间的竞争,知识的创造、利用与增值以及资源的合理配置最终都要靠知识的载体——知识员工来实现,知识员工在知识企业发展过程中已经成为一种稀缺性资源要素或稀缺性人力资本。也就是说在知识经济时代,人力资源的管理对象已经发生变化,更多的是面对知识员工、知识工作、知识工作系统。在充满竞争和变化的社会里,企业面临着前所未有的严峻挑战,其中,如何对知识员工进行激励以吸引和留住优秀人才,已成为企业成败的关键。

一、知识员工的定义和特点

(一)知识员工的定义

知识员工的涵义存在着多种多样的解释,美国学者彼得·德鲁克(Peter Drucker)首先提出,知识员工指的是“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”;弗朗西斯·赫瑞比(F. Horibe)指出“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”。国内学者屠海群对知识员工的定义

是:“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”^[1]。本文所指知识员工即企业中掌握和利用知识的员工,主要是从事脑力劳动而不是从事体力劳动,善于思考问题,思想有一定深度的员工,是追求自主性、创新性、个性化和多样化的员工群体。他们与传统工业经济时代的一般员工有一个根本的不同,他们自身掌握着重要生产资源——知识,而不像传统的劳动者那样一无所有,因而他们拥有更大的独立性、灵活性和自由性。

(二)知识员工的特点

孙子兵法中有一句话叫“知己知彼,百战不殆。”要留住知识员工,管理者就不得不首先了解他们的特点,并有针对性地进行激励,这样才能起到事半功倍的效果。知识员工的特点可以从需求和工作两方面进行分析,将知识员工与普通员工的特点作一比较,如表 1^[2]所示。

表 1 知识员工与普通员工的比较

需求层次	知识员工	普通员工
主导需要为社交需要、尊重需要和自我实现需要	主导需要为生存需要和安全需要	
忠诚度的影响因素	主要为激励因素	主要为保健因素

• [收稿日期] 2006-11-02

•• [作者简介] 王松(1982—)男,电子科技大学管理学院硕士研究生;宋艳(1966—)女,电子科技大学管理学院副教授,硕士生导师。

(续表)

需求层次	知识员工	普通员工
工作形式	以脑力劳动为主	以体力劳动为主
对工作环境的要求	通常较高	一般、甚至较低
工作时间	一般超出明示工作时间的限制,工作的时空界限不明显	一般限于明示的工作时间之内,超出企业需支付加班费
工作的自主性	更倾向于自主的工作环境	更倾向于接受指导的工作环境
监视与督导	一般不需要,甚至反感	通常需要

二、培养知识员工忠诚度的必要性

(一)现代企业知识员工忠诚度的现状

近几年来,知识员工流动加剧、跳槽频繁,在整个亚洲都是一个共性问题,这是知识员工忠诚度滑坡的主要表现。据经济学人集团(Economist Intelligence Unit)对亚洲一些国家和地区企业的研究,目前新加坡和香港的企业知识员工流动率每年在20%,泰国为14%,菲律宾为13%,中国企业则超过12%,普遍比10年前有较大幅度的提高。其流动表现为知识员工的离职率越来越高,跳槽现象也越来越普遍。在我国沿海发达地区、高科技产业和国有企业人员的流动尤为突出,据有关统计,目前我国30岁以下的知识员工中,平均每3至4年就要换一个单位,有的甚至要换3个以上单位^[3]。企业要寻找代替他们的新人可能要花费很多的时间和精力,而且即便找到了替代者也难以完全弥补核心员工离职所带来的损失。尤其是技术专家,他们对企业的了解,与知识员工或客户的密切关系等都无人能替代,他们的离开不仅仅削弱了企业,还可能增加竞争对手的实力。

(二)知识员工忠诚的价值

知识员工的忠诚带来高效率、高效益、低成本,这本身构成企业的竞争力。知识员工的高保持率、高士气构成企业的人力资源竞争力。培养知识员工的忠诚度可以节约知识员工招聘和培训费用、提高知识员工的工作效益。另一方面,忠诚的知识员工更容易吸引、发现并发展新顾客,长期忠诚的知识员工会带来较高的顾客忠诚度,而忠诚的顾客会带来企业利润的提高,最终会增强企业的竞争力。企业竞争力的增强使企业有能力加大投入,吸引并留住优秀的知识员工,为企业营造强大的人力资本优势,从而进一步提

高知识员工的忠诚度,这样就形成了良性循环^[4]。同时长期忠诚的知识员工由于对公司的满足感,会经常向他人宣传和推荐自己的企业,这不仅会给公司带来新的顾客,而且带来高素质的应聘人员。根据调查,在通过各种途径进入公司的知识员工中,由忠诚的知识员工推荐来的这部分知识员工的流失率往往最低,这样就会带来知识员工忠诚度的整体提高。知识员工忠诚的价值如图1所示^[5]。

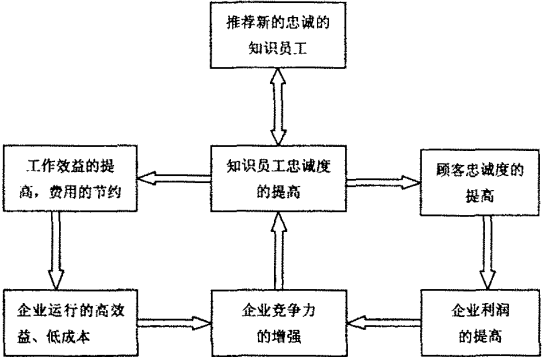


图1 知识员工忠诚的价值

三、对知识员工内部营销的必要性

内部营销首次被Berry用来作为传递高服务质量的解决办法(Berry),他认为用以吸引外部顾客的营销工具也同样可以用来吸引和留住被看作是“内部顾客”的员工。20世纪80年代,在一些营销学、服务管理和管理文献中,内部营销被提升到重要的位置。90年代以来,内部营销开始受到学者和管理者的广泛重视,对内部营销的起源、性质、范围、概念及内部营销在企业内部管理活动中的运用等进行了大量的理论和实证研究。例如Hales认为内部营销是人力资源管理的一种方法,内部营销的目标是吸引、保留和激励员工^[6]。本文认为内部营销理论是市场营销理论在人力资源管理中的应用。对人力资源部门而言,知识员工是其人力资源营销的客户对象,内部营销可以让企业中的知识员工了解企业有什么产品,理解企业为什么这样设计,这些产品可以满足他们哪些需求,并最终接受所提供的产品与服务。这种以“顾客”为导向的人力资源管理理念有助于企业整体成为面向顾客的组织。

知识员工在知识企业发展过程中具有特殊作用,知识的产生与应用归根到底离不开高效率和高质量的知识员工,知识员工已经成为一种稀缺性资源要素

或稀缺性人力资本。同时知识员工具有较强的流动意愿,由追求就业终身饭碗,转为追求终身就业能力,他们更忠于自己的职业而不是企业,同时知识员工实际上供不应求,掌握着一技之长的知识员工不会担心找不到工作。这就决定了企业面向的知识员工的市场竞争非常激烈,他们有必要像在竞争激烈的市场上利用营销策略来提高顾客忠诚度那样,利用内部营销策略来提高企业人力资源管理的“顾客”——知识员工的忠诚度。

四、基于内部营销思想的知识员工忠诚度培养途径

决不是一两个方面的因素,而是一个全方位的要素组合决定着知识员工对企业的忠诚度。因此要培养知识员工的忠诚度也不能只从一个方面,而必须是从工作、情感及个人需求等方面入手。

(一)根据知识员工特点建立工作激励方式

1. 使工作富有挑战性

企业的营销活动需要不断根据市场需求调整策略,例如增加产品的多样性,调整价格等。同样,随着技术的不断进步,知识员工也需要不断变化,尝试新的工作,迎接新的挑战。长期在一个岗位上工作,知识员工会产生枯燥的感觉,天长日久会萌生去意。因此,要使知识员工的工作富有挑战性,以满足他们高层次的需求,可以通过工作丰富化来实现。工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变,旨在向知识员工提供更具挑战性的工作。工作丰富化是对工作责任的垂直深化,它使得知识员工在完成工作的过程中,有机会获得一种成就感、认同感、责任感和自身发展,因精神上的满足而激发工作热情与创造性,也因工作绩效的提高而获得物质待遇的改善,进而更努力地工作,从而培养知识员工对企业的高水平忠诚度^[7]。

2. 实行弹性工作制

市场营销的根本目的在于通过更好地满足顾客需要来吸引顾客,企业要提高知识员工的忠诚度,其根本立足点也是更好地满足知识员工的需求。由于知识员工具有自主性,他们不愿受制于一些刻板的工作形式,如固定的工作时间和固定的工作场所,他们更喜欢独自工作的自由和刺激,以及更具张力的工作安排。并且,知识员工从事的是繁重的思维性工作,固定的工作时间与地点只会限制他们的想像力进而限制他们的创新能力。因此,组织应制定弹性工作

制,在核心工作时间与工作地点之外,允许他们的内部顾客——知识员工调整自己的工作时间及地点,以把个人需要和工作要求之间的矛盾降至最小。

事实上,现代信息技术的发展和办公手段的完善也正好为弹性工作制的实施提供了便利条件。通过互联网,知识员工可以随时在家与公司联络,并传输信息和数据,公司管理者也可借此对员工进行指导与调控。在这种情况下,知识员工不仅能高效地完成工作,而且可以利用闲暇时间安排家庭生活、处理个人事务以及进行娱乐活动。弹性工作制已在许多著名高科技外企得到采纳,并取得了良好的企业效益。

(二)注重与知识员工的沟通和情感交流

1. 注重与知识员工的沟通

市场营销理论非常注重沟通的重要性,企业要把信息传递给中间商、消费者和公众,中间商也要与其顾客及各种社会公众保持信息沟通。营销沟通的目的是企业向目标消费者宣传介绍产品,帮助消费者了解产品,说服和诱导消费者购买产品。同样,企业要把知识员工当作顾客,也要非常注重同知识员工的沟通。这个沟通指的是双向的沟通,一方面及时了解知识员工的需求动向,适时调整激励方式;另一方面也可以让知识员工了解企业的各种激励措施,鼓励他们提出合理建议,从而在企业内部形成一个有效的双向沟通渠道,及时了解知识员工的需求,并有针对性地加以满足。

2. 注重培养知识员工对企业的感情

市场的残酷竞争使很多企业提出了“顾客就是上帝”的口号,他们明白只有视顾客为上帝,更好更快地满足顾客的需求才能获得顾客的青睐。企业中的知识员工较之普通员工更看中情感,古时中国的知识分子就被认为“清高”,现今社会的知识员工难免都有些“恃才傲物”,特别是中国文化重视情感体验成份,注重感受的本真性,强调滴水之恩当涌泉相报。因而,知识员工在工作中体验到的组织关心和厚待,成为影响感情形成忠诚的重要因素。企业的决策者要想达到激励知识员工的效果,就应该采取多种措施,把情感激励贯穿于激励的全过程,视知识员工为上帝,以情感来打动知识员工。

(三)针对知识员工的不同特点进行激励

消费者不可能在真空中作出自己的购买决策,其购买决策在很大程度上受到文化、社会、个人和心理等因素的影响。例如,有的消费者会对价格特别敏感,有的消费者会注重产品的品牌。同样,决不是一两个方面的因素,而是一个全方位的要素组合决定着

知识员工的忠诚度。因此,人力资源部门要提高知识员工的忠诚度,也必须采取混合式的激励方法,像对待顾客一样对待知识员工,通过分析企业中不同层次员工的需求,有针对性地为他们提供人力资源管理的产品与服务。即遵循“细分市场,满足客户需求”的市场营销原则,承担起人力资源管理产品与服务的“营销”职能。在分析知识员工不同特点的基础上,将自己的顾客对象——知识员工进行区分,并针对不同类型的客户提供不同的产品与服务。

例如,有的知识员工对物质奖励比较敏感,可以给予其相对多的薪酬予以满足;有的知识员工希望在企业中得到锻炼从而促进知识员工的个性成长,可以给予其提供培训机会和提供职业发展空间;而有的知识员工更倾向于一个自主的工作环境,这时经理们必须比以往任何时候更多地分散他的决策权力给知识员工;有的知识员工不满足于被动地完成一般性事务,而是更热衷于具有挑战性的工作,把克服难关看成一种乐趣和体现自我价值的方式,企业应帮助这样的知识员工设置通过个人努力可以实现的工作目标,从而极大地提高他们的积极性。总之,知识员工千差万

别,针对不同类别的知识员工,人力资源部门应该着手设计一套行之有效的激励组合,从而使企业投入的资源效用最大化,也使知识员工的需求得到最大程度的满足。

参考文献

- [1] 郑庆峰. 如何提高知识员工的忠诚度[J]. 管理透视, 2002, (12): 34 - 36.
- [2] 顾朝武. 论知识员工的激励[J]. 人事技术, 2003, (4): 31 - 32.
- [3] 姬军荣. 知识员工忠诚的转变及对策[J]. 经营管理, 2004, (5): 47 - 58.
- [4] 张志平, 陈惠春. 企业忠诚顾客的培育模式[J]. 经济管理, 2002, (9): 79 - 81.
- [5] 金照林. 企业忠诚体系及其构建模式[J]. 商业研究, 2003, (16): 14 - 15.
- [6] 胡文辉, 杜荣振, 张丽萍, 等. 内部营销与以人为本的企业文化[J]. 企划纵横, 2003, 24(8): 52 - 53.
- [7] 郭玉林. 知识员工的激励效用分析[J]. 当代财经, 2002, 11: 63 - 66.

Study on Improving the Ratio of Loyalty of Knowledgeable Employees Based on the Idea of Internal Marketing

WANG Song SONG Yan

(Univ. of Elec. Sci. & Tech. of China Chengdu 610054 China)

Abstract Since 20 centuries, the dominating management object of the human resource is knowledgeable employees. However, the resignation rate of knowledgeable employees is far higher than common employee. How to keep knowledgeable employees has more and more became a key problem to the development of enterprises. The article analyzes the knowledgeable employees' characteristics and the necessity of improving the knowledgeable employees' loyalty, finally investigates 5 measures of improving the knowledgeable employees' loyalty from the angle of the internal marketing.

Key Words knowledgeable employees; ratio of loyalty; internal marketing; the value of loyalty

(编辑 戴鲜宁)

基于内部营销思想的知识员工忠诚度培养研究

作者: [王松](#), [宋艳](#), [WANG Song](#), [SONG Yan](#)
作者单位: [电子科技大学, 成都, 610054](#)
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年, 卷(期): 2007, 9 (1)

参考文献(7条)

1. [郑庚峰](#) [如何提高知识员工的忠诚度](#)[期刊论文]-[管理透视](#) 2002 (12)
2. [顾朝武](#) [论知识员工的激励](#)[期刊论文]-[人事技术](#) 2003 (04)
3. [姬军荣](#) [知识员工忠诚的转变及对策](#)[期刊论文]-[经营与管理](#) 2004 (05)
4. [张志平](#); [陈惠春](#) [企业忠诚顾客的培育模式](#)[期刊论文]-[经济管理](#) 2002 (09)
5. [金照林](#) [企业忠诚体系及其构建模式](#)[期刊论文]-[商业研究](#) 2003 (16)
6. [胡文辉](#); [杜荣振](#); [张丽萍](#) [内部营销与以人为本的企业文化](#)[期刊论文]-[企划纵横](#) 2003 (08)
7. [郭玉林](#) [知识员工的激励效用分析](#)[期刊论文]-[当代财经](#) 2002 (11)

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200701009.aspx