

摘 要

随着全球经济一体化的不断发展和各国经济开放程度的不断提高,有效提升企业技术创新能力至关重要。而高新技术企业作为我国经济发展中的新型企业,同时也是驱动知识创新继续向前的主要载体,是我国实现创新发展的重要组成部分,已成为我国持续创新的支柱力量。研发型员工作为企业技术创新的核心要素和重要执行主体,是企业价值的主要创造者。企业乃至国家间的竞争,从本质上而言就是对这种人才的竞争。因此,如何有效管理和激励研发型员工,是高新技术企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。完善研发型员工的激励模式,使各种激励因素有效的结合,充分发挥激励模式的作用,提高企业的综合竞争力显得尤为重要。

本文旨在探讨 KS 高新技术企业研发型员工激励模式的优化问题。首先通过分析 KS 公司研发型员工的激励现状,剖析其存在的问题。然后利用访谈法,设计并完善 KS 公司研发型员工激励因素调查问卷,访谈针对全部研究对象——50 个研发型员工展开,通过访谈得知问卷设计的全部激励因素均得到了研究对象的认可。之后利用问卷调查法对全部研发型员工激励因素偏好进行了调研,通过差异分析得出不同类型研发型员工的激励因素偏好。在此基础上对不同职称等级的研发型员工激励模式进行差异式的优化,同时提出了激励优化模式实施的保障措施。

通过研究分析,本文发现 KS 公司的激励模式存在激励模式缺乏差异化、激励要素针对性不强、激励内容不完善和激励效果缺乏可持续性的问题。长此以往,研发型员工的激励需求得不到满足,势必会造成公司核心竞争力不足。通过问卷调查可知,KS 公司研发型员工激励因素偏好由高到低分别是薪酬福利层面、情感和荣誉层面、管理和文化层面、个人发展层面、工作激励层面。研发型员工对于薪酬福利激励因素的偏好普遍很高,不同年龄段、性别和职称等级的研发型员工对于非物质激励因素的偏好存在差异,因此本文在薪酬激励的基础上,针对不同职称等级的研发型员工进行了激励模式的优化。

本文对 KS 公司研发型员工激励模式优化的研究,一方面能够提高研发型员工的主观能动性和创造性,进而提升 KS 公司的核心竞争力;另一方面也有助于完善对于研发型员工的激励模式的研究,发展和丰富我国研发型员工激励理论,为相关企业研发型员工激励模式的优化提供借鉴和参考价值。

关键词：

员工激励；研发型员工；激励模式；优化

Abstract

With the continuous development of global economic integration and the continuous improvement of economic openness of various countries, it is very important to effectively improve the technological innovation ability of enterprises. As a new type of enterprise in China 's economic development, high-tech enterprises are also the main carrier to drive knowledge innovation to continue to move forward. They are an important part of China 's innovation and development and have become the pillar force of China 's continuous innovation. As the core factor and important executive body of technological innovation, R&D employees are the main creators of enterprise value. The competition between enterprises and even countries is essentially the competition for such talents. Therefore, how to effectively manage and motivate R&D employees is the key for high-tech enterprises to remain invincible in the fierce market competition. It is particularly important to improve the incentive mode of R&D employees, combine various incentive factors effectively, give full play to the role of incentive mode and improve the comprehensive competitiveness of enterprises.

The purpose of this paper is to discuss the optimization of incentive mode for R&D employees in KS high-tech enterprises. Firstly, through analyzing the incentive status of KS company R&D employees, the existing problems are analyzed. Then, the interview method is used to improve and design the KS company R&D employees incentive factors questionnaire. The interview is conducted for all the research objects –50 R&D employees, and it is concluded that all the incentive factors of the questionnaire design are recognized by the research objects. After that, questionnaire survey is used to investigate the incentive preferences of all R&D employees, and the incentive preferences of different types of R&D employees are obtained through difference analysis. On this basis, the paper optimizes the incentive mode of R&D employees with different professional title levels and puts forward the safeguard measures for the implementation of incentive optimization mode.

Through research and analysis, this paper finds that there are some problems in KS company's incentive mode, such as lack of differentiation, lack of pertinence of incentive factors, imperfect incentive content and lack of sustainability of incentive effect. In the long run, the incentive needs of R&D employees can not be met, which is bound to cause the lack of core competitiveness of the company. According to the questionnaire survey, incentive preference of R&D employees in KS company is divided into compensation and welfare level, emotional and honor level, management and culture level, personal development level and

work incentive level. R&D employees generally have a high preference for compensation and welfare incentive factors, and R&D employees of different ages, genders and professional title levels have different preferences for non-material incentive factors. Therefore, based on the compensation incentive, this paper optimizes the incentive mode for R&D employees of different professional title levels.

In this paper, the research on the optimization of incentive mode for R&D employees of KS company can, on the one hand, improve the subjective initiative and creativity of R&D employees, and then enhance the core competitiveness of KS company; On the other hand, it would also help to improve the research of R&D employee incentive mode, develop and enrich R&D employee incentive theory in China, and provide reference value for related enterprises to optimize the R&D employee incentive mode.

Keywords:

Employee Incentive; R&D Employees; Incentive Mode; Optimization

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 研究内容与论文框架.....	2
1.4 研究方法与技术路线.....	3
1.4.1 研究方法.....	3
1.4.2 技术路线.....	3
第 2 章 相关基础理论与文献综述.....	5
2.1 研发型员工的含义.....	5
2.2 相关激励理论.....	5
2.2.1 内容型激励理论.....	5
2.2.2 过程型激励理论.....	7
2.2.3 行为改造型激励理论.....	8
2.3 相关文献综述.....	9
2.3.1 国外关于研发型员工的研究现状	9
2.3.2 国内关于研发型员工的研究现状	10
2.3.3 国内外研究评述.....	11
第 3 章 KS 公司研发型员工激励模式现状分析	13
3.1 KS 公司及研发型员工概况	13
3.1.1 KS 公司简介.....	13
3.1.2 KS 公司研发型员工概况	14
3.2 KS 公司研发型员工的工作特征及绩效特征	17
3.2.1 KS 公司研发型员工的工作特征	17

3.2.2	KS 公司研发型员工的绩效特征	18
3.3	KS 公司研发型员工激励模式现状	19
3.3.1	薪酬福利激励现状.....	20
3.3.2	管理和文化激励现状	22
3.3.3	情感和荣誉激励现状	23
3.3.4	个人发展激励现状.....	24
3.3.5	工作激励现状.....	25
3.4	KS 公司研发型员工激励模式存在的问题	25
3.4.1	激励模式缺乏差异化	25
3.4.2	激励要素针对性不强	26
3.4.3	激励内容不完善.....	26
3.4.4	激励效果缺乏可持续性	28
第 4 章	KS 公司研发型员工激励因素偏好问卷调查	29
4.1	KS 公司研发型员工激励因素偏好调查问卷设计	29
4.1.1	调查的目的.....	29
4.1.2	调查的内容.....	29
4.2	KS 公司研发型员工激励因素偏好问卷的发放与回收	30
4.2.1	确定调查对象.....	30
4.2.2	问卷的发放与回收.....	30
4.3	KS 公司研发型员工激励因素偏好调查的统计分析	30
4.3.1	研发型员工激励因素偏好分析	30
4.3.2	研发型员工激励偏好年龄差异分析	35
4.3.3	研发型员工激励偏好性别差异分析	41
4.3.4	研发型员工激励偏好职称差异分析	42
4.4	KS 公司研发型员工激励因素偏好调查结论	46

第 5 章 KS 公司研发型员工激励模式的优化	49
5.1 KS 公司研发型员工激励模式优化的思路及优化要点	49
5.2 KS 公司研发型员工激励模式优化的目标和原则	52
5.2.1 优化目标.....	52
5.2.2 优化原则.....	52
5.3 KS 公司研发型员工激励模式的优化	54
5.3.1 研发型员工激励优化模式的内容构成	54
5.3.2 初级职称研发型员工激励模式的优化	55
5.3.3 中级职称研发型员工激励模式的优化	57
5.3.4 副高级职称研发型员工激励模式的优化	58
第 6 章 KS 公司研发型员工激励优化模式的实施保障	60
6.1 高层领导的支持.....	60
6.2 绩效管理体系的支撑.....	60
6.3 充足资金的支持.....	61
6.4 合理宣传的支持.....	61
6.5 管理制度的保障.....	61
6.6 沟通和反馈机制的保障.....	62
第 7 章 研究结论与展望.....	63
7.1 研究结论.....	63
7.2 研究展望.....	64
参考文献.....	65
附录 1 访谈提纲.....	69
附录 2 KS 公司研发型员工激励因素调查问卷	70
致 谢.....	72

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

随着全球经济一体化的不断发展和各国经济开放程度的不断提高，国内国际双循环相互促进，创新成为一个国家参与国际竞争最有力的依托，正在为我国经济高质量发展蓄足新动能。有效提升企业技术创新能力至关重要。在新的背景下，党的十九届五中全会提出我国科技创新发展的指导思想和主要原则，就是“把科技自立自强作为国家发展的战略支撑”。2021 年我国研究与实验发展经费投入居世界第二，高新技术企业数量达到 33 万家，高新技术企业作为我国经济发展中的新型企业，同时也是驱动知识创新继续向前的主要载体，已发展成为我国持续创新的支柱力量。

科技创新离不开研发活动。研发型员工作为企业技术创新的核心要素和重要执行主体，是企业价值的主要创造者。企业乃至国家间的竞争，从本质上而言就是对这种人才的竞争。因此，如何有效管理和激励研发型员工，是高新技术企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。然而，研发型员工作为一种稀缺性的高层次人力资本，激励模式方面存在一定的特殊性。究其原因，是研发型员工拥有一种特殊的资源——知识技能，他们通过充分利用现代科学技术提高工作效率，其工作主要是一种思维性的活动。这就造成了研发型员工的工作过程难以监督控制、工作成果不易量化。另外，研发型员工掌握着企业最核心的资本，在工作机会面前比其他员工具有更多的可选择性。完善研发型员工的激励模式，使各种激励因素有效的结合，充分发挥激励模式的作用，提高企业的综合竞争力显得尤为重要。

KS 公司由传统国有建筑施工企业转型为高新技术企业，业务范围涉及建筑行业的材料研发、工程设计、科研施工、工程维护、试验检测、安全监测、勘察测量、BIM 技术等。员工总数 250 人，其中研发型员工有 50 人，他们承担着公司的新材料设计与研发、建筑施工方案设计研究的重任，是公司在竞争激烈的外部环境中得以生存的法宝。然而，受制于制度等方面问题的影响，该公司对研发型员工的激励存在一定的不合理，使得企业内部的研发型员工缺乏工作积极性与活力，员工流失率较高。本文从 KS 公司研发型员工的激励现状入手，旨在通过分析不同类型研发型员工的激励因素偏好，为 KS 公司研发型员工的激励模式提出优化方案，并探寻实施保障措施，从而更大程度的激发研发型员工的工作积极性和创造力，提高公司在市场竞争中的核心竞争力。

1.2 研究意义

通过对相关研究资料的收集与分析可知，之前的研究主要集中在普通员工、知识型员工和中高层管理者的激励研究上，研发型员工虽然属于知识型员工，但后者范围更加宽泛，直接研究研发型员工的比较少且与实践结合不太紧密。

本文对 KS 公司研发型员工激励模式的研究，以高新技术企业研发型员工作为研究对象，从实际问题出发，对 KS 公司研发型员工的激励现状进行概述和分析，为 KS 公司研发型员工设计出有效的激励模式优化方案，一方面从更大程度上激发了研发型员工的主动性和创造性，引导其将自身的潜力转化为创新能力，提高了公司的核心竞争力。另一方面有助于完善对于研发型员工的激励模式的研究，发展和丰富我国研发型员工激励理论，为相关企业研发型员工激励模式的优化提供了借鉴和参考价值。

1.3 研究内容与论文框架

本文旨在探讨高新技术企业研发型员工的激励模式的优化，结合具体的 KS 高新技术企业，首先找出公司目前研发型员工激励模式存在的问题，通过访谈法设计并完善激励因素调查问卷，收集并分析研发型员工的激励因素偏好，构建适合 KS 公司的研发型员工激励优化模式，同时提出激励优化模式实施的保障措施。全文框架如下：

第一章是绪论，主要介绍本文的研究背景、研究意义、研究内容与论文框架、研究方法与技术路线。

第二章为相关基础理论与文献综述。首先通过查阅大量文献资料，明确“研发型员工”、“激励模式理论”等基础理论，了解国内外关于研发型员工激励模式的研究现状，奠定论文研究的理论基础。

第三章为 KS 公司研发型员工激励模式现状分析。主要介绍了 KS 公司及研发型员工概况，通过对 KS 公司研发型员工激励模式现状进行分析，总结归纳激励模式存在的问题。

第四章为 KS 公司研发型员工激励因素偏好问卷调查。本章结合前面分析的 KS 公司研发型员工的构成和特点，通过访谈法设计并完善 KS 公司研发型员工激励因素偏好调查问卷，利用问卷调查的方法统计分析所得结果，运用差异化分析总结归纳出 KS 公司不同类型研发型员工的激励因素偏好。

第五章为 KS 公司研发型员工激励模式的优化。基于第四章得出的结论，明确研发型员工激励模式优化的思路及优化要点、优化的目标和原则，针对研发型员工自身的特点和 KS 公司的实际情况，构建 KS 公司不同类型研发型员工的激励优化模式。

第六章为 KS 公司研发型员工激励优化模式的实施保障。根据上述分析，在激励优化模式的基础上提出保障措施，力求从更大程度上激发研发型员工的主动性和创造性，将其自身的潜力转化为创新能力，提高公司的核心竞争力。

第七章为研究结论与展望。总结归纳了本研究的基本结论，并对未来的研究提出了展望。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

1. 文献研究法

一是通过查阅大量文献资料，对国内外的激励模式理论等相关基础理论进行资料搜集和整理，加强对激励模式研究成果的总结与提炼。二是通过查阅相关文献资料，总结现有的关于研发型员工激励的现状、问题、解决方法与对策，学习以往的激励模式，来设计针对 KS 公司研发型员工的激励优化模式，并寻求保障措施。

2. 访谈法

本文通过对相关激励模式理论的整合与归纳为 KS 公司研发型员工设计了激励因素偏好调查问卷，为了确保调查问卷的内容符合 KS 公司研发型员工，同时具备完整性和有效性，本论文采用访谈法进行了调研，主要围绕激励因素偏好调查问卷中的内容是否全面及准确进行了面谈，提高了激励因素偏好调查问卷设计的合理性。

3. 问卷调查法

本文采用问卷调查的形式对 KS 公司研发型员工进行激励因素偏好调查，通过系统的数据分析，总结归纳出 KS 公司研发型员工的激励因素偏好特点及偏好强度，探究 KS 公司研发型员工激励模式的优化方向并提供优化依据。

1.4.2 技术路线

本文的技术路线图如图 1.1 所示。

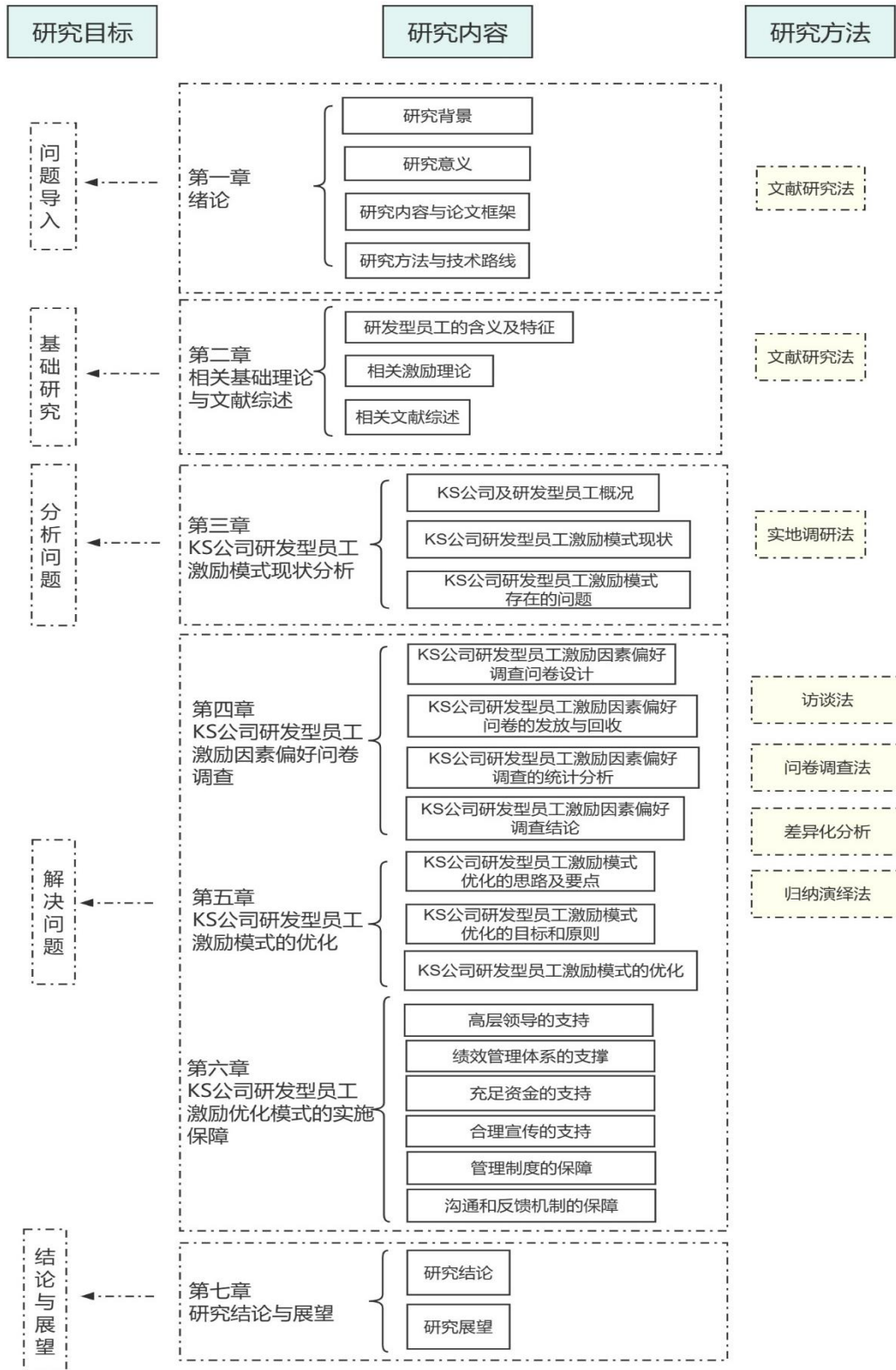


图 1.1 技术路线图

第2章 相关基础理论与文献综述

2.1 研发型员工的含义

研发型员工是知识型员工的典型并且重要的组成部分，他们具备知识型员工的特征，是知识型员工特定的一个群体。美国著名管理学家彼得·德鲁克 1966 年在《卓有成效的管理者》一书中提出了对知识型员工的研究，他认为，知识型员工不仅具备良好的知识储备，而且还具备运用知识、理论和概念的能力，他们在工作中能够有效的运用脑力劳动，从而取得工作上的成功。他在 1995 年出版的《巨变时代的管理》和 1999 年的《21 世纪的管理挑战》等书中，又多次对知识工作者进行了较为系统和详尽的研究。他提出，20 世纪人类最大的转变，先是蓝领工人的崛起，继而是知识工作者取代了蓝领工人。到了 21 世纪，知识工作者和他们的生产率对于任何机构来说都是最宝贵的资产。加拿大著名学者弗朗西斯·赫瑞比(2000)在《管理知识员工》一书中提出知识型员工可以通过他们的创意、分析、设计等智慧给产品带来附加价值，并且这种价值远高于靠体力创造的价值。我国对知识型员工的研究开始于上世纪 90 年代末期，当时主要认为知识型员工是指在某个领域有专业技能的人和中高级经理人。

随着信息化和全球化浪潮的到来，知识经济悄然兴起，对于知识型员工的研究越来越受到大家的重视。特别是随着全球经济一体化的不断发展和各国经济开放程度的不断提高，知识型员工所涵盖的人群也在不断进行着调整。在新时代下，那些自身具备较强的学习能力与创新能力、并且能充分利用科学技术去提高工作效率的脑力劳动者都属于知识型员工。

本文研究的研发型员工主要是指那些具有较高的学历、接受过专业且系统的教育、在某个领域掌握了一定的专业技能，通过运用知识去进行研发创造活动的员工。具体在 KS 公司中是指那些从事关于建筑工程新材料研发及新技术开发、建筑施工方案设计研究、工程科研课题研究工作的相关员工。他们比普通员工有更强的学习能力、更加宽阔的视野、更强烈的求知欲以及更大的创造力。

2.2 相关激励理论

2.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论是研究激励的基础理论，主要研究有哪些因素能够激起和引发人

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/525203312330011120>