

Instance Analysis on Incentive Strategy of Knowledge Employees

Nianjing Huang¹, Liping Lin²

¹ Department of management, Guangxi university of technology, GUT, Liuzhou, china

² Department of management, Guangxi university of technology, GUT, Liuzhou, china

Email: nianjing2007@sina.com

Abstract: In recent years, with the accelerated development of China's high-tech companies, enterprise how to attract and retain talents and exert maximum potential employees have become more and more confused with some enterprise's top managers. In this paper, it's base on unique characteristics of knowledge workers, Alibaba enterprises, for example, emphasized that companies must simultaneously implement the pay incentive and inspire the strategy to exert the greatest potential employees, so that enterprises stay an invincible position in the fierce competition.

Keywords: knowledge employee; incentives

对知识型员工激励策略的实例分析

黄念菁¹, 林丽萍²

¹ 广西工学院管理系, 柳州, 中国, 545006

² 广西工学院管理系, 柳州, 中国, 545006

Email: nianjing2007@sina.com

摘要: 近几年来, 随着我国高科技企业发展的加快, 企业如何吸引人才, 留住人才以及发挥员工最大潜能已越来越困惑着一些企业的高层管理者。本文从知识型员工性格特征入手, 以阿里巴巴企业为例, 强调企业必须实施薪酬激励与精神激励并举的策略, 以发挥员工的最大潜能, 使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

关键词: 知识型员工; 激励措施

1 引言

21 世纪的人类社会已进入一个以知识为主导的时代, 即知识经济时代。在这个时代大背景下, 人力资本不再是传统概念上的劳动力, 而主要是具有一定知识和技能的知识工作者, 他们已成为企业知识资本增值的重要人力资源基础, 是经济增长的推动器。如何采取合理的激励机制, 调动知识型员工的积极性, 提高他们的工作效率, 充分发挥他们的创造力, 为企业带来更多的效益, 是现代企业需要解决的问题。

2 知识型员工的含义

世界著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F·Ducker)于 1959 年在其著作《明天的里程碑》中最早提出了“知识型员工”的术语, 认为知识型员工属于

那种掌握和运用符号和概念, 利用知识和信息工作的人。目前, 普遍的观点认为: 知识型员工是指“在企业中从事生产、创造、扩展和应用知识的活动, 为企业做出创新型的贡献, 带来知识资本和货币资本快速增值并以此为职业的人员。”

知识型员工与普通员工相比, 知识型员工有以下几方面的特征:

①. 具有专业特长和较高素质。知识型员工大多受过系统的专业教育, 掌握一定的专业知识和技能, 且具有较高素质。

②. 具有突出的创新能力和学习能力。创新是高科技企业知识型员工最重要的特征, 并且善于不断学习、更新知识。

③. 有较强的成就动机。相对一般员工, 高科技企业知识型员工有实现自我价值的强烈愿望, 对自我

价值高度重视，格外注重他人、组织及社会的评价，并强烈希望得到社会的认可和尊重；他们很难满足于一般事务性工作，而更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望充分展现个人才智。

④. 具有很强的工作自主性。他们更为强调工作中的自我引导和自我管理。

⑤. 高科技企业知识型员工的工作具有创造性和挑战性。知识型员工从事的不是简单重复性工作，而是以复杂的脑力劳动为主，在易变和不完全确定的系统中充分发挥个人资质和灵感，应对各种可能发生的情况，推动着技术的进步，不断使产品和设备得以更新。

3 案例分析

中国最大的互联网公司— 阿里巴巴，创造了中国IT 业的奇迹，也成为享誉全球的电子商务网站，它的创始人马云创造的商业模式和管理艺术也成为各大学商学院的经典案例之一。纵观其发展历程，众多优秀人才的加盟无疑是阿里巴巴成功的重要因素之一。在创业初期，马云聚集了 18 位业务骨干，这些人到现在也没有离开阿里巴巴，在日新月异的 IT 企业，这样的零跳槽率本身就是一个奇迹。而最令人称道的是来自台湾的蔡崇信的加盟，他是耶鲁大学经济与法学博士，是全球著名的风险投资公司瑞典银瑞达公司的副总裁。在一次业务访问后，他毅然放弃了该公司百万美元的年薪，而做了月薪 500 元人民币的阿里巴巴财务总监。其后，又有很多类似的优秀人才纷纷加盟阿里巴巴。为什么这么多优秀才能心甘情愿甚至是降身份、降收入投奔阿里巴巴的马云呢？究其原因，除了朝阳行业和马云个人魅力等个性因素外，值得借鉴的是，阿里巴巴所创建的企业文化氛围和员工管理机制，给技术研究和开发人员所提供的广阔发展空间和无限挑战。这让我们再一次认识到事业留人、情感留人、环境留人的重要性。阿里巴巴从中国杭州最初 18 名创业者开始成长为在三大洲 20 个办事处拥有超过 5,000 名雇员的公司。

以下本人将对阿里巴巴公司的人才激励措施，从理论的角度做具体分析，希望给其他企业以借鉴作用。

3.1 物质激励——建立合理的报酬制度

美国管理学家哈罗德·孔茨认为：金钱往往具有比其本身更多的价值，有时意味着权力、地位或贡献。

在相当长的一段时期内，报酬因素仍然是企业知识型员工最为关注的激励因素之一。一方面，要在尽可能准确评价知识型员工的工作成果的基础上，给予他们与其技能和贡献相匹配的工资和奖金；另一方面，由于知识型员工工作的特殊性，也应赋予知识型员工合理的剩余索取权，实施分享型的激励。尤其要重视实行“股票期权”等长效的激励手段，以便使他们与企业结成利益共同体，提高他们对企业的忠诚度。

马云他摒弃了个人出资、个人控股的体制（中国 90%以上的民企都是此体制），实行全员持股制，创始人有股权，老员工有股权，空降的高管有股权，加入阿里巴巴满 4 年的员工都可以拥有股权。阿里巴巴每年都要举行“五年陈”颁奖仪式，五年陈的员工得到的不仅是一枚白金戒指，还可以得到公司赠送的股权。这种体制的先进性在于它把每个人都变成了真正的主人公，为自己干活和为别人干活的效果是不一样的。

3.2 精神激励

高科技企业在寻求薪酬激励策略的同时更不能忘记员工的精神需求也是一种巨大的推动力，是较物质需求更高层次的需求，可以持久地起到激励作用。因此，高科技企业对员工除了运用薪酬激励策略之外，更重要的是运用精神激励策略。

3.2.1 重视企业文化建设

企业文化的塑造已经成为现代化企业精神激励的重要手段。企业文化是企业遵守的价值观、信念和行为方式，是企业的灵魂，也是企业经营行为和发展模式的一种标识。企业文化对内部员工具有导向、凝聚和规范作用，能够提高企业的团队绩效和整体竞争。实践表明，有着良好文化的企业，人才的流失是明显低于那些不重视企业文化塑造的企业的。当企业的文化和员工的价值观一致时，当企业文化充分体现到对员工的尊重时，员工会与企业融为一体，员工会为自己的企业感到骄傲，愿意为企业奉献自己的智慧。

“天下没有人能挖走我的团队。”基于公司牢不可破的文化“壁垒”，马云如是说。“整个文化形成的时候，人就很难被挖走了。这就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊的空气里面，工资再高，他过两天还跑回来。”

18 个创始人携手走过 10 多年风雨这是一个在中国企业界难得一见的奇迹。8 年之后的 18 个创始人现虽已经出现分化了，这种分化体现在职务和财富双方

面，但他们仍然每年相聚，一起吃饭、聊天，仍然是亲如一家人。更重要的是这坚如磐石的 18 个创始人团队仍然是阿里巴巴的核心骨干，这是阿里巴巴的团队文化造就的神话。当一个团队不仅仅为了利益、薪酬、股份而奋斗，更多的是为了伟大的使命和共同的目标玩命时，这个团队所爆发出来的能量让人难以置信！

3.2.2 有效的沟通

首先，高科技企业要营造宽松的沟通环境和容纳员工于一体的组织氛围，以保证使每个员工都不会因为沟通而带来对己不利的后果。阿里巴巴就利用全员社交活动等来淡化身份观念，营造宽松民主氛围等等。

其次，应最大限度地疏通沟通渠道，建立具有丰富多样沟通方式。尤其是要注意那些非正式、开放型的沟通渠道。”在阿里巴巴一个人如果对公司“不满”除可以向上司沟通外，还有来自人力资源部门一位负责点对点的“员工关系”职员。

3.2.3 事业激励

一是工作激励，即从工作本身入手对技术创新人才进行激励。创造有意义的工作，加强工作本身对知识型员工的内在激励。因此，工作规划、绩效评估、工作的职责范围、工作的业务流程都要进行相应的调整。知识型员工要求工作更具有挑战性、独立性、多样化和技术性。企业应该为他们安排恰当的工作，并尽可能地丰富工作内容，增加工作的挑战性，同时要授予他们与其职责相适宜的决策权和行动权，提高其工作积极性。阿里巴巴公司充分鼓励工程师创新和申请专利，对于每个申请专利的工程师，公司会给予奖励，此外每个季度都会评技术创新奖，奖励那些通过技术创新为公司带来商业价值的工程师。

二是关注员工的个人成长。知识型员工具有实现自我价值的强烈愿望，企业应为员工创造个体的发展空间，努力为员工提供更多获得新知识的机会，企业要舍得为员工投资，组织不同层次的培训。要让员工感到能够得到培训的机会是一种“荣耀”，且从培训中能得到很大的收益，使他们清楚的看到企业的发展前景，自愿尽心尽力贡献自己的量，自己业绩的好坏直接影响到个人的发展前途，使其个人与企业结成共兴衰成败的合作关系。阿里巴巴公司每周都有安排工程师的内部培训，每个月都请公司外的专家做到公司内做培训。阿里巴巴每年至少要把五分之一的精力和财力用在改善员工办公环境和员工培养上。

3.2.4 情感留人才确实

企业通过有效的沟通和事业激励等方式是有效的，但还不够，还要注意感情留人。要创造温馨的企业人际氛围和良好的工作、生产、生活环境，增强公司的凝聚力和吸引力。

“这恐怕是中国笑脸最多的一个公司，而且执行力超强，但我也不知道为什么。”这是当年刚从百安居中国区总裁变身成为阿里巴巴集团资深副总裁卫哲刚进阿里巴巴的感觉。当首次踏入阿里巴巴的卫哲，这个传统零售业的“销售狂人”就已经看到，一群互联网销售人员在一部部冰冷电话前长时间站立，手舞足蹈。还有更多疯狂的场景，阿里巴巴和各子部门的狂欢频繁发生——马云会打扮成维吾尔族姑娘或江南小城的普通渔夫；而阿里巴巴的首席财务官蔡崇信，这个被业界认为不好说话、极其严肃的人，偶尔也会穿上女人的丝袜、在众目睽睽下跳起缠绵的钢管舞。当一个项目按期或超额完成，为了向员工表示庆祝，阿里巴巴的项目负责人会只穿一条短裤钻桌子或者在公司楼内跑上一圈，甚至被大家拉着，“裸体”发放喜糖，敲锣打鼓游行，这被员工们戏称为“裸奔”计划。

3.2.5 提供自主工作的环境

知识型员工能够在既定的战略方向和自我考评指标体系框架下，按照自己的方式来完成工作。尤其在网络时代，可适度的伸缩工作时间和办公地点。使员工能相对自由地安排工作，给他们相对独立的自由和刺激，以便他们更具张力的安排工作，从而调动员工的积极性提高工作效率。阿里巴巴对员工的工作时间没有严格的打卡要求，只要完成工作任务随便什么时候上下班。“像 IT 业，研发性的工作用脑量大，员工处于紧张繁忙的状态。提供优雅一点的工作环境，可以让员工心情舒畅，开心工作。”

4 总结

通过以上对阿里巴巴公司对知识型员工的激励措施分析，我们可以看出，对员工的激励不能仅仅以薪酬激励为主，应注重员工的个体成长、工作自主、业务成就等各方面，只有这样才能为企业留住优秀人才，以此增强企业的竞争力，促进高科技企业的发展，为企业创造出更大的利润价值。

References (参考文献)

- [1] Liu Ru Yi, Enterprise knowledge staff's demand analysis and

- incentive measures[J], *Market Modernization*, 2009, 1(1), P102-103 (Ch).
- 刘如意, 对企业知识型员工的需求分析及激励措施[J], 商场现代化, 2009, 1(1), P102-103
- [2] Zhao Ling Bo, Application of Incentives in Enterprise [J], *Friend of Science Amateurs*, 2008, 32(11), P40-41 (Ch).
- 赵凌波, 激励机制在企业中的运用[J], 科学之友, 2008, 32(11), P40-41.
- [3] Zhao Lu, High-tech enterprise personnel incentive mechanism design[J], *Chinese Talents*, 2008, (11), P102-103 (Ch).
- 赵路, 高科技企业人才激励机制设计[J], 中国人才, 2008, (11), P55-57
- [4] Chen Wei, Enterprise knowledge-based staff incentive mechanism research[J], *Market Modernization*, 2008, (12), P311 (Ch).
- 陈伟, 企业知识型员工的激励机制研究[J], 商场现代化, 2008, (12), P311
- [5] Ding Hua Wei, High-tech enterprise employees incentive problems discussed [J], *Contemporary Economics*, 2007, (1), P33-34 (Ch).
- 丁华伟, 高科技企业员工激励问题探讨[J], 当代经济, 2007, (1), P33-34