

阿里巴巴 软激励营造开放的文化氛围

■ 黄知才

文化建设一直是阿里巴巴发展的重中之重。可以说,企业文化使“阿里”能够掀起一场互联网革命。在阿里巴巴的企业文化建设过程中,激励措施特别是软激励的有效运用发挥了重要作用。

尊重员工意愿,提供表达空间

“阿里味儿”是阿里巴巴强化企业文化的一个阵地,在这上面,员工可以直言部门主管的待遇不公,可以质疑公司的某项政策规定,甚至是集团高管走马上任也会被反对“围攻”。用阿里一位员工的话来说,可以讨论任何事情而无论层级,发表任何观点而不论对错;即便是高管的观点也经常被员工“减芝麻”。“减芝麻”表示不同意)

这样的例子随处可见。在阿里的历史上,一位被高管辞退的员工发帖历数前者的不公正,帖子发布后引发了大量同事“一面倒”的声援,但随后高管及时回应,说明原因和意见,也获得了跟帖支持,最终在双方意见“针锋相对”的情况下,由 CEO 出面,把 HR 的负责人、当事员工和主管都叫到一起公开讨论,而且现场情况同步直播给所有员工。

阿里坚持的原则是“即使是毒草,也要让它长在阳光下”。正是在这种潜移默化的培养



中,每位员工都能以一个平等、客观的姿态参与到工作的讨论和执行中。也正是这些做法使阿里开放、透明的企业文化被员工真正地接纳和吸收,有效地调动了员工的能动性和创造性。

实施赛马机制,激发创新冲动

阿里充分满足了员工的施展空间和创新冲动,“赛马”就是很好的例子,员工只要有好的想法和创意就可以提交到阿里的项目委员会,经过审批之后,员工可以放手去做,集团

会为其配备人手、资金,甚至还有期权,阿里很多好的项目都是通过“赛马”成立的。在阿里的历史上,就有刚刚转正的员工提交的项目脱颖而出,之后扩容成五六十人的团队,闯入该领域内全国第一梯队。

“放任”的结果往往带来意想不到的惊喜,有些案例甚至让阿里内部员工也有点难以置信,比如一位刚刚入职的员工“不务正业”,耗时 8 个月痴迷于与自身业务关联不大的技术难题,部门主管也欣然接受,而这对于双方来说都是一种“冒险”;员工毫无突破,高管难辞其咎。但最终,员工的技术方案被纳入

新疆有好酒 新疆第一窖

新疆第一窖古城酒业有限公司是新疆白酒业和酒文化的发源地,具有 600 多年的酿造历史。据史料记载,明永乐初年(1403 年)持节大臣陈诚所著的《西域番国志》中就有“奇台一带,间食米面,稀有菜蔬,小酿酒醴”的记载。

自 1952 年组建国营奇台酒厂以来,途经 62 载,目前已形成一个主营白酒兼营红酒、纯净水生产销售、集中供热、工业旅游、粮食收购为一体的民营企业。经过多年的发展,古城酒业已荣膺“中华老字号”、“中国驰名商标”、“国家级工业旅游示范点”、“国家级重合同守信誉”企业、“中国文化复兴名酒”和“中国丝路文化酒类地标品牌”以及“自治区农业产业化重点龙头企业”、“新疆著名商标”、“新疆名牌”和“守合同、重信用”企业等荣誉。“古窖池”被自治区人民政府列入“文物保护单位”。“古城窖酒酿造技艺”被自治区列为“非物质文化遗产”名录。

古城产品的 7 大优势:

【粮好】

粮乃酒之肉,好粮酿好酒。古城奇台是全国 100 个产粮大县之一,又被称为“全国优质粮食大县”。由于四季分明、昼夜温差大、日照时间长、无污染,所盛产的优质高粱、小麦、玉米等淀粉含量高,面筋质强。新疆第一窖古城酒,精选奇台本地富含蛋白质出酒率高的优质绿色有机粮,粒若珠玑,莹如美玉,成就金品基石。

【水好】

科学研究表明人体是酸性体质,酸性体质让人们未老先衰,补充一些弱碱性水就可以保持酸碱平衡。

“水乃酒之血”,好水出好酒。新疆第一窖古城酒酿造所用的水源来自天山纯净融雪,5000 米层层下渗,穿过无际林海草原汇入翠谷溪流,融合丰富矿物质和微生物酶,水质天

然纯净,无污染,天成弱碱性水,为品质发酵注入源泉。

【技艺好】

具有 600 多年酿造历史的古城酒业是新疆白酒业和酒文化的发源地。数代古城酿造大师博采中国传统工艺之长,采用水甘、料实、工精、器洁、曲时、窖湿六大秘诀,老五甑续糟混烧,经泥窖百余天发酵,结合现代科技精心酿造,经过 600 年传统技艺的精琢与塑造,终成一件独一无二的艺术珍品。

【品质好】

古城酒业坚持以“质量立企、营销强企、资本活企、文化兴企”的经营理念,充分利用“自治区级企业技术中心”、“郭刚酿酒技能大师工作室”、“企业科协”等优势平台,开展研究性课题;严格按照 ISO9000 质量管理体系标准控制生产过程,确保了产品 100% 合格以及“古城酒”绵柔、舒适的品质。

神东集团:千里送锦旗 点赞神东人

“爱心捐助善行义举,恩重如山终身难忘”、“大病无情人有情,助人为乐显真情”、“情系患者,有求必应”、“服务无微不至,关心胜似亲人”……

11 月 18 日,原神东煤炭集团乌兰木伦煤矿连采三队员工韩东(现该队集体调至寸草塔二矿)的母亲带着 7 面锦旗从东北老家千里迢迢来到矿区,感谢公司各单位及广大员工在韩东患病时伸出援助之手。

在乌兰木伦煤矿会议室,韩东的母亲将锦旗送到该矿党委书记王冠平手中,俯身鞠躬表示谢意。韩东的母亲介绍说,韩东已经出院了,正在家中休养,现在两周去医院复查一次,身体正在逐渐恢复中。帮助过韩东的矿领导、同事和同学听到这个消息非常高兴,纷纷

询问韩东的身体、用药及饮食等情况。

韩东的母亲感谢道,韩东是在神东这个大家庭的关爱下才有了活下去的信心。公司在她的家庭陷入困境时给予了帮助,是神东人给了韩东第二次生命。

王冠平介绍说,得知韩东患病以后,乌兰木伦煤矿向公司广大员工发出爱心倡议,得到热烈响应,前后筹得善款 53 万多元,帮助韩东渡过了难关。这次募捐活动体现出神东人一方有难八方支援的优秀品德,彰显出团结友爱的社会主义核心价值观。

得知韩冬患病的事情后,新闻中心积极跟进报道,稿件在内网及外部媒体刊发,引起了社会上的广泛关注。韩东的母亲感激地说,韩东生病的事情被媒体披露后,她多次接到



不知名的电话索要银行卡号,问他们的名字时,他们回答说“小红帽”、“雷锋”……

韩东在公司组织体检时,被确诊为尿毒症,换肾是挽救生命的唯一方法。经过一年多的漫长等待,终于在北京 309 医院找到了肾源,并配型成功。但高额的手术费用让家庭极其贫困的韩东无力承担。得知消息后,公司广

“劳模创新工作室”辐射“正能量”

2014 年 9 月,“杨甄陶劳模创新工作室”、“王贤进劳模创新工作室”在安庆石化电仪部首先挂牌成立。该部工会依据《安庆石化“劳模创新工作室”试点工作意见》,采取自下而上的方式,由基层分会提出申请,组织部工会委员会讨论,最后经过部办公会确定。

科学规划,搭建工作室舞台

劳模创新工作室是以劳模的名字命名,由劳模“担纲领衔”,工程技术人员和职工“唱主角”,在生产经营活动、技能人才培养和攻克工作中重点、难点问题为主的创新工作团队。劳模创建工作室,就是要让劳模精神辐射出更多的正能量,进一步激发广大职工爱岗敬业的主人翁热情,为安庆石化第三次创业贡献更大的力量。

在党政领导支持下,部工会高度重视劳模创新工作室的规划工作,为工作室提供活动场所,配备办公器材、试验设备、专业资料柜等设施,下拨专项活动资金,按照五定要求开展工作。一是定组织机构。劳模工作室由劳模担纲领衔,选拔做事踏实,乐于奉献、不计得失、有技术特长的管理、专业技术和技能操作人员组成。二是定制度。劳模创新工作室制定出严格详细的管理考核制度,包括团结协作、活动频次、活动记录、日常考勤等。三是定课题。比如由杨甄陶挂帅的劳模创新工作室,确定“腈纶

纺丝 I# 生产线变频调速系统改造”为课题,旨在攻克纺丝故障率高,因控制系统故障而停产检修频繁,经济损失大的生产难题。四是定计划。制定滚动实施计划,每月总结活动效果,分析存在问题和不足,布置下月的工作重点及各成员工作任务。五是定方案。腈纶纺丝生产线变频调速系统改造,要求选择现代先进的 PLC 和高性能通用型矢量变频器技术,控制精度要优于原系统,同时改造费用要低于原系统。

劳模挂帅,发挥“传帮带”作用

电仪部承担着炼油、化工、腈纶等板块的电气和仪表设备的检修、改造和维护工作,是炼化企业的神经枢纽,牵一发动全身。同时,电气、仪表技术专业性强,要想成为独当一面的专业技术人才,离不开职工自身努力,长期的现场摔打和锤炼,也离不开专家的引领和培养。劳模创新工作室由劳模型专家担纲领衔,发挥“传帮带”作用,加之有活动课题作媒介,为职工开辟了学习和成长的技术通道。

杨甄陶,安庆石化唯一一位电气首席技师,在电气方面,既有扎实的理论知识,又有丰富的长期现场工作经验。乐于助人,任劳任怨、爱岗敬业的杨甄陶 2003 年获得安庆石化劳模称号,同年获得安庆石化“十佳青年”称号,2011 年获得中国石化集团公司岗位练兵突出贡献奖。“杨甄陶劳模创新工作室”成立后,作

为领头人的他,无论是在技术交流和培训中,还是在项目攻坚的生产装置现场,总是抓住一切机会,毫无保留地将理论知识和工作经验传授给这些年轻人。热心培育着年轻接班人,带领大家采购仪器,搭建试验平台,手把手教大家做现场模拟,把青年技术人员的成长当作事业的延续。杨甄陶还特别关注青年人的思想和成长。他不仅毫无保留地将专业知识、现场经验传授给青年技术人员,而且谆谆教导青年人要热爱党、热爱祖国、热爱企业和电气事业,为安庆石化多做贡献。用他自己的话说:“我们赶上了安庆石化第三次创业的好机会,就要利用好这样的机会,勤学苦练,贡献自己的聪明才智。”

典型引领,树立“先锋”旗帜

王贤进是炼油仪表作业区党支部副书记、工会主席,业务精湛,乐于奉献,2010 年获得安庆石化劳模称号。早在炼化项目建设初期,他就服从组织安排投身建设中。他说:“800 万吨/年炼化一体化项目是列入国家调整和振兴石化产业规划的重点项目,是安庆石化第三次创业的标志性工程,党员干部应在践行劳模精神上走在前、作表率。作为一名党员干部,组织上安排我来到这里,我就要在这里发光发热!”他领衔的“王贤进劳模创新工作室”共有 7 名职工,其中有两名正式党员和两名入党积极分子。

全球性的技术标准里。

自由晋升和转岗,不拘一格

在职位晋升和调整机制上,阿里也同样奉行“自由”原则。比如阿里员工的晋升并不是由主管决定,而是结合一年的工作情况自己来判断决定,如果认为自己到了晋升的某一个层次和水平就提交晋升申请,由各个部门的资深同事来进行考核,员工做述职报告,评委来投票决定。再比如,员工转岗也无需征得部门主管同意,只要接收方同意,原部门主管就要无条件放行。这是阿里包容精神最直接的体现。

当然,自由不是无原则地放任。为了将自由而活跃的“分子”纳入到整个组织的有机体中,使员工自主性与企业的需求相匹配,阿里设定了一定的限定条件。比如,晋升请求是自己提出的,但是判断的标准是透明公开、具体而微的;转岗是没有主管限制的,但是存在一些硬性条件:首先是在现有部门至少待够一年,其次就是绩效考核达到一定的水平。这样就会避免员工因为逃避而转岗,保证优秀人才的合理流动。

可见,阿里巴巴激励机制的关键点在于充分尊重员工发展的意愿,并为员工提供自由发展的平台,而这种“软激励”是阿里“开放、创新”文化的真实写照,是阿里持续进行变革创新的重要推动因素。

东风德纳车桥开展员工思想动态调研

“基层员工有什么意见和建议?广大员工诉求又是什么?”近日,东风德纳车桥有限公司党委书记叶征吾一行深入生产车间,与中干代表、党员代表、员工代表进行座谈调研,全方位、多层次了解当前市场下滑的形势下员工的所思、所想、所需、所求,掌握和帮助解决员工普遍关心的热点、难点问题 and 倾向性问题。

此次调研,共有 92 名代表参加,收集梳理意见建议 83 条。这些意见建议涉及厂搬迁、产量变化、生产线整合、KPI 指标考核、干部竞聘、员工流动、薪酬福利及技能人才培养等多个方面。下一步,该公司将多方面、多层次、多视角地对存在的问题进行深入分析,及时解疑释惑,抓好整改落实,为企业的和谐稳定、健康发展提供精神动力和思想保障。

(韩世永)

一封感谢信背后的故事

“衷心感谢你们的慷慨解囊和无私帮助!……病魔无情,人有情。我不幸的,在青壮年时期就遭此病魔肆虐折磨;但我又是幸运的,因为有羚锐集团领导和同仁们的鼓励,及大家最纯洁的爱意在伴我同行。在我患病,但因家庭经济困难,无力承担巨额医疗费用而一筹莫展的时候,是集团领导和同仁们的关爱给了我新的希望——生命的希望。”近日,羚锐集团各单位都收到了来自患病女员工余海萍的一封信感谢信,这是她在感谢信中表达谢意的一番话。

余海萍是羚锐制药贴膏剂事业部橡胶膏剂 I 车间核算员,今年 37 岁;1996 年 9 月加盟羚锐;2011 年 10 月份,在工作中突然感觉眼睛看不见、一侧手臂抬不起来。经检查同时患有颈椎病、腰间盘突出、强直性脊柱炎几种疾病,先后在新县人民医院、信阳市人民医院、洛阳正骨医院进行手术及康复治疗,住院半年多就花费 5 万多元,基本康复后还需长期药物维持治疗。祸不单行,今年 10 月份,由于感觉身体不适,遂到武汉同济医院进行检查,被确诊为乳腺癌。前期治疗费用估算约 40 多万元,后期费用无法确定。其本人一直在羚锐制药上班,丈夫无固定工作和收入,小孩还在上学。家庭经济来源非常有限,而治疗该病需大量昂贵进口药物,其现有家庭状况根本无力承担。在医院检查期间已花费 6 万多元,都是从亲戚朋友处借来的……

单位领导得知这些情况后,在羚锐集团范围内迅速发出倡议为她捐款,在短短一周的时间内,就募得 12 万多元善款,并迅速转送到余海萍手中,以解其紧急住院治疗的燃眉之急。

员工们纷纷伸出援手,帮助他渡过了难关。离开乌兰木伦煤矿后,韩东的母亲先后将锦旗送至人力资源部共享服务中心、新闻中心、矿业服务公司等单位,对关心和帮助过韩东的人们一一表示感谢。

记者手记:在跟随韩东的母亲送锦旗的采访过程中,感谢的话语不断地在这位坚强的母亲口中重复,难过与感动交织的情绪令她数度哽咽。对于韩东来说,正值壮年,遭遇疾病是不幸的。但危难之际,同事、朋友伸出援助之手,让他绝处逢生,又是幸运的。我曾努力为韩东奔走的同事们感到骄傲,为媒体的力量和记者“铁肩担道义”职责而自豪,也要为每一位可亲、可爱、可敬的神东人点赞!

(三秦文化网)

日前,羚锐集团内爱心善款捐助活动还在进行中;患病员工余海萍现在正在手术前的打针化疗当中,估计两周后即可赴武汉同济医院实施手术治疗,一切顺利的话,很快就会康复。羚锐集团员工们深切期盼她能在大家的帮助下,早日战胜病魔、走向康复,并重返工作岗位。

(汤兴)

星火燎原,辐射劳模“正能量”

电仪部劳模创新工作室成立后,更多的职工通过团结协作、模拟试验、现场抢修、解决难题、收获成功的过程,进一步地贴近劳模,感受劳模身上散发的正能量。

老党员丁士球所在的班组管辖着 S-zorb 装置,经历过多次程控阀检修,对于王贤进劳模工作室攻关的“降低炼油新区 S-zorb 程控阀故障率”,他非常赞同且十分关注,常常与工作室成员一起参与各项工作,劲头十足。他还提出了将所需的不易搬动的备品备件提前储备在装置各层,更好地缩短抢修时间的好建议。

安庆石化正处在加快发展的关键时期,现实打造沿江炼化企业排头兵的目标,是我们肩负的历史使命。唱响安庆石化第三次创业的乐章,正需要具有劳模精神的时代领跑者。乘着安庆石化第六次党代会的东风,“劳模创新工作室”这一传承劳模精神的新载体,将更好地发挥“劳模效应”,激活“创新意识”,辐射出更多的“正能量”,激发每位职工内心的“能量场”,形成学习模范、尊敬模范、关爱模范、争当模范新风尚。

(黄强 徐俊涛)

与工艺对接协调好时间,对多套阀门一并进行预防性维修,最大限度减少吸附剂再生系统停运次数和时间。

“降低炼油新区 S-zorb 程控阀故障率”是电仪部劳模工作室另一个课题。新区 S-zorb 装置是 800 万吨/年炼化一体化项目新建装置,负责汽油脱硫,其核心部分是吸附剂再生,而 32 台程控球阀是吸附剂再生的关键设备。由于吸附剂介质特殊,对阀门造成磨损,阀芯、阀座损坏频繁,备品配件消耗高;同时,阀门检修时,吸附剂再生系统必须停运,影响到汽油产品质量。

为了保证炼油新区 S-zorb 装置程控阀运行良好,王贤进劳模工作室的成员们围绕这一项目认真展开活动,首先遇到现场抢修工作任务时,工作室党员首先当冲,小缺陷不过夜,大缺陷连轴干。其次,对涉及区域仪表设备台账和所需备品备件进出数目台账进行整理,对现场抢修所需工具进行必要的储备。第三,对阀门故障及修理情况进行统计归类,对收集到的阀门损坏照片分类分析,摸索规律。第四,对阀门格兰泄漏及开关时间是否超时做重点检查,发现问题及时处理并在工作室存档。工作细致繁重,工作室成员毫无怨言,在王贤进的带领下,大家团结在一起,不畏艰难,累并快乐地工作着。

榜样的力量是无穷的。工作室的创新工作得到职工们的支持,职工们自发地联动起来,已制定了阀门维修“新”模式。他们了解阀门在线泄漏和密封规律后,调整管道上不同阀门开关延时设定值,定期诊断,定期开展清扫修理。