

苏州固得：“家文化”构筑幸福企业典范

■ 记者 张璐 报道

从企业“家”到小“家”

（接 1 版）在人文关怀中，固得还积极培养志愿工作者以及幸福推广志工，做好志工输出的准备。幸福志工或者幸福大使的职责是义务协助更多的企业进行创建幸福典范，引导更多行业懂得为什么而做、如何去 做，唯有越来越多的企业都开始真正落实，才能改良社会风气，我们的社会就会更加和谐幸福。

人文关怀离不开人文教育，人文教育的重点在于教会员工懂得爱 and 感恩、以典范精神鼓舞人、带动人，以实际行动践行典范精神。降低攀比心和强烈的欲望，员工才能感受幸福。

既然企业是我家，那么我就会像爱家一样爱它，员工们就是带着这样的主人翁心态投身于“我爱我设备”、“绿色运营”和“金点子献策”的活动，使得“消除浪费，持续改善”的 精实理念能够在工厂的各个角落得以落实。

过去，苏州固得推行六西格玛，企业要“求”着员工参加培训，而员工则感觉是“为了企业”而接受培训。但是倡导“家文化”之后，员工会主动向领导提培训要求。身份变为“家人”以后，员工焕发出了极大的热情和主人翁精神，在公司推行精实管理体系的过程中，这一点表现得尤为明显。

苏州固得提倡的“家文化”不仅限于企业，它还提倡把幸福传播到社会这个大家庭中。因此，苏州固得 500 多名志工除了承担企业内部的义务活动，还走入社区，开展诸多公益慈善活动。志工体系是苏州固得一项独有的管理创新，不仅大大减少了管理成本，而且为企业培养了一支潜在的人才梯队。

8 月 8 日，在吴念博做了《幸福企业与社

早在 2008 年，企业家卢俊卿提出了“幸福企业”的理论之后，关于幸福企业的探讨与思考就一直在持续着。在如今企业社会化和社会企业化的时代，企业在社会中起到了至关重要的作用，企业 和企业家对社会价值观和发展方向的引导作用愈发明显。为员工创造幸福，也为社会创造幸福，建设幸福企业成为企业应尽的责任。企业的管理者们要如何建设幸福企业呢？这离不开以人为本，在企业内部树立良好的企业文化，营造舒适优美的工作环境，提高员工的幸福感和归属感，以促使员工能为企业和社会创造更多的价值。

会责任制探讨》发言后，苏州人大常委会周主任表示满意固得对社会所做的贡献和履行的责任。认为董事长吴念博懂得人文的关怀，懂得企业精神的培育，懂得社会责任的履行。

同时，吴念博也表示，现今的企业家很多人把 80、90 后的员工当成机器，把女人要当男人用，男人当机器用，机器往死里用，基本都是这样一种方式，你把他们当成东西，

没有把他们当成家人，他们就把老板当成提款机。所以需要大家一起来改变现状，管理者多对员工进行人文关怀，员工多融入企业的文化与生产环境中。目前固得对留守儿童有一个方案，即公司的员工只要有孩子留 在家里，在原籍没有和父母一起生活的，员工会得到相应的假期，让他们有时间带薪回家 关怀他们的孩子，同时公司的志愿工作者也会组成关怀团去走访关怀这些留守的孩子，让企业一起来为国家分担，为我们的后代做一些事情；固得的员工，只要有 80 岁以上的父母亲，每月会有相应的额外补贴；公 司实行上五天班休息两天的休息制度，就是要让员工可以常回家看看，关怀自家老人等等，这些都是政府在推动的事情，我们企业都要跟着去做。

吴念博对公司的寄语是企业的价值在于员工的幸福和客户的感动！现代社会发展的一个重要推动力量来源于企业，企业已经 成为社会的中坚力量，我们欲创造一个和谐美好的幸福社会，选择创建幸福企业是一个很好的尝试。要充分担当、肩负起企业的社 会责任，创绿色企业、学习型企业、幸福企业典范，最终实现“家”的共同愿景。

在坚信企业的利润来自于员工的幸福和客户的感动的企业经营平台上，固得履行了自己的社会责任，也影响和带动了多家企业 和社区共同营造幸福企业、幸福社区。幸福企业的建设同时也让股东的利益实现最大 化。固得成为中国电子行业半导体十大知名 企业，与其幸福企业文化建设不无关系。

企业不只是为了创造经济效益的单一目标而存在，树立良好的的企业文化，建设幸福企业，提升员工的幸福感，促进社会和谐发展也是目标之一。

营造舒适的工作环境

在追求自身利益最大化的这种商业文

明下，每个人都追求个人利益最大化。过去工人的工作方式与工作环境都是为了提升企业生产的效率，使自身利益最大化，对工人自身的关怀不到位。

在企业发展在此方面遇到瓶颈受挫时，企业开始转变观念，开始构建具有新的生产经营模式、新的管理方法、新的价值观和新的生活方式的幸福企业。幸福企业的构建注 重的是企业环境的改善，员工福利的增进和 员工幸福感提高带来的企业效率的提升，而 非单纯地依靠加大劳动量，通过单纯管理手 段提高企业效率。幸福企业，才能够满足老 板和员工对幸福的需要，才能够进一步推动 社会的和谐进步。

20 世纪初，美国著名的管理学家泰勒提出了科学管理的理论，主张科学地挑选工人，进行教育培训，通过科学的管理与组织，使每个工人都尽可能地发挥自己的最大工 作能力。泰勒通过实验提出了“定额工作量”和“合理日工作量”的概念，并用计件工作制与员工工资挂钩，在当时提高了企业的效 率。同样在 20 世纪初，美国的汽车巨头福特 在汽车行业创造了流水线生产的模式。流水 线生产通过细化的分工与标准化的组织管理 提高了生产效率，为社会财富的积累作出了 贡献。

旧时的工人虽然创造了巨大的财富，为社 会发展作出了巨大的贡献，工人却缺乏应有 的关怀。工人总是在一个紧张、劳累的环境 下劳作，身心承受着巨大的压力。在旧商业 文明的企业中，资本原始积累式的血汗工厂 等广为诟病，员工幸福感的提高很困难，企 业发展也因此而受阻。曾引起社会广泛关 注的富士康公司员工连续跳楼事件就是实例，富士康员工一直在流水线上工作，容易 产生疲劳感，上班时间长且是轮休制，员工 还经常选择晚间有偿加班，所以员工经常很 疲惫且没有得到充足的休息。加之每日员工 宿舍、工厂、食堂三点一线没有其他休闲娱

乐活动的生活，使得员工身心承受巨大压 力，最后在一段时间集中爆发，出现连续跳 楼事件。

之后，构建幸福企业时，企业吸取以往的 教训，不再仅仅依靠对员工严格要求，而更 注重改善员工的工作环境，通过为员工提 供各种条件使他们的精神和物质需求得到 满足。

20 世纪 90 年代，韩国三星公司的领导 人李健熙就意识到了“过度的劳累会萎缩工 人的创造力与进取精神，尤其在电子部门。” 于是，当时三星公司采取了早勤早退的制 度，上午 7 点上班，下午 4 点就下班，同时， 在研发单位还实行弹性工作时间的制度。这 些制度的实施，大大缓解了员工的压力，改 善了工作环境，使员工得到了激励，也提高 了企业的效率。这种对员工的重视，为员工 的考虑也使企业得到了长久的发展。

幸福企业通过营造优美的企业环境，给 员工更好的福利，为员工提供更多的发展空 间与机会，使员工在这种轻松舒适的环境中 工作，沐浴着人性化的亲切关怀，员工的积 极性、主动性和创造性也会得到发挥，幸福 企业通过对员工的关怀的软方式开辟了一 条新的提高企业效率的路径。

苹果公司计划在美国加州库比蒂诺地 区建立新的公司总部，新总部建筑的外形酷 似飞船，预计 2015 年完工，新总部坐落于 园林之中，环境优美，各种配套设施齐全， 在这样一座现代的甚至是科幻的地方工作， 本身就是对人的创造性的一种刺激，更重要 的是，新总部的设计建造充分考虑了员工的 要求，致力为员工打造幸福愉快的工作环 境。

人人都希望着幸福的生活，每个企业也 都在希冀着成为卓越的企业，幸福企业的 建设使得人的愿景和企业发展的需要、商业 发展的需要融合在一起，员工得以幸福的 工作，企业、商业、社会得以发展，最终形 成多赢局面。

苏州固得电子：做幸福企业的引领者

■ 朱恒 报道

苏州固得电子股份有限公司是国内二 极体行业的领军企业以及中国最具特色的 IC 封装企业。公司成立 22 年来不仅为全球 50 多个国家和地区的知名品牌客户提供广 泛的产品系列，更以骄人的业绩，连续五 届获得中国半导体创新产品和技术奖、江 苏省上市公司 10 强、江苏省高新技术企业、江苏省百强民营科技企业、江苏省两化融合 试点企业，国家首批鼓励的 IC 封装企业、 中国最具成长性的十大集成电路和半导体 分立器制造企业。

公司一直以行业全球十大品牌为标杆， 坚持差异化经营，不断进行技术创新。2011 年，苏州固得采取重大举措，挺进物联网、 新能源领域，全面完成对美国“明锐光电” 的收购和对苏州固得新能源科技有限公司 的控股，获得 130 多项物联网核心专利技 术，实现了公司战略新部署；继而又加大 光伏耗材领域的投资，成立“苏州晶银”， 打破国际垄断，成为国内第一批将太阳 能电池正电极使用银浆实现商业化的公 司，这是继苏州晶讯科技、苏州硅能之 后固得集团下的第六家公司。

公司董事长吴念博始终认为“企业最终 是为了员工的幸福及社会和谐而存在 的”，提出了苏州固得的企业愿景：构建幸福企业 典范。吴念博认为，绿色、和谐是企业的 社会使命，在企业发展的同时，更要注 重社会责任的承担，同时关注员工及其 家人的健康幸福。

建绿色典范

公司加强绿色经营管理，全力倡导 4G 一体的运营方式（绿色设计、绿色采 购、绿色制造、绿色销售），在苏州地 区率先通过了 ISO14001 环境管理体系 的认证。公司投入数千万元用于研 发，在设计时就注重低碳、高效，选 择最环保的原材料，不断改良工艺， 提高设备的性能和员工的人工效率， 目前产品改良项目已经立项 58 项， 取得成功的 37 项，在同行业中处于遥遥领先地位。

节约地球资源，从点滴做起，固得 人开展了一系列的环保措施：把传统的 纸板包装改进为循环使用的周转箱， 仅此一项每年将减少 80000kg 纸板的 资源消耗。在晶圆切割、减薄、SMT 产 品清洗等工序，原来每年产生废水 11200 吨，为节约水资源，公司投入 150 多万改造废水处理站，更新机器 设备，所有废水处理后可重复利用， 使公司的绿色生产和循环经济上了一个 新台阶。公司餐厅从 2010 年 3 月开 始推广每周两天“健康低碳餐”，按 照全厂 1068 人计算，一年多来，已

为地球减碳 8386 万千克。相当于为地 球种植了 10683 颗大树，即面积 200 万 平方米的森林。公司前台设置废旧电 池专用兑换箱，用 3 旧换 1 新的方式 回收电池上万节，这一举措至少让 60000 多平方米的土地免除了被污染 的命运。

2010 年 11 月起，吴念博又亲自带领 大家动手建设幸福农场、幸福林场和 幸福果园。如今，幸福农场占地面积 达 23 亩，幸福果园中，200 多棵枇杷 苗正在茁壮成长，幸福林场已种植 600 多棵树木。

对外，无论是董事会、投资者推介 会、政府来访，还是全球供应商大会， 固得坚持低碳环保的原则，使用电子 书，赠送环保产品，享用低碳餐。仅 此一项，使地球减碳至少 100 万千克。 苏州固得人无时无刻都在为建立绿色 生态家园而努力。

树人品典范

为构建幸福企业典范，公司专设幸福 企业工作部，并与党支部、团委、工 会形成合力，组建了一支实力过硬的 志愿工作者队伍。两年来，固得志工 队伍成长迅速，报名人数 318 位，已 接受培训 285 位。设立了人文关怀、 人文教育、绿色环保、人文真善美、 志工拓展、公益事业、健康促进七个 模块。此项举措，不仅将员工福利体 系纳入了专人专职范畴，还将员工深 层次的人文关怀、人文修养推上了一个 新的高度。

幸福企业工作部通过内刊、海报、播 音、电子邮箱、幸福电视台等媒介引 导员工拥有正向价值观，新员工在入 职第一天就接受到“最受欢迎”的培 训——人文培训，重拾人文礼仪，传 承华夏文明。公司每季度开展多场次 读书会分享会活动，让员工在幸福分 享会中品茶香、闻书香，体悟人文香。

百善孝为先，通过系列活动引导员工 感念父母恩德，懂得孝养责任。公司 专门开设温馨孝亲电话，让每位员工 都可以免费拥有和父母通话的机会， 一起分享在固得的成长与变化。

创幸福企业典范

作为大家长的吴念博，把公司的每位 员工都视为自己的家人一般。公司设 立的“竹筒岁月基金”，不仅专项用 作员工抚慰，同时号召员工把身边的 每一位同仁都视为自己的兄弟姐妹， 汇聚滴水之爱。

公司每月举办员工交流会、新员工 见面会、生日聚会、居家走访环保游、 送温暖活动，每年投入资金 50 余万 元，关怀员工达 15000 多人次。尤其 值得一提的是，固得的“准妈妈”得 到了细致的关怀：设立就餐绿色



通道和专用就餐区、配置软座、提供 营养菜单和点菜式服务，邀请志工陪 伴“准妈妈”工作、生活、上下班， 送上育儿书籍……把关怀做到无微 不至。

公司在投入与员工息息相关的多项 福利建设之外，更主动为全体员工加 薪，全年增加支出 1200 万元，2011 年 员工平均工资性收入增幅为 1264%， 在苏州的电子行业中位于前列。

作为固得人是幸福的，因为公司不仅 关怀员工，更把温暖送到员工的家中， 关心他们的父母、家属、子女。不仅 从财上给予支持，还结合公司的资源， 给予法律援助、维修服务、解决外地 员工子女入学难问题。只要是固得员 工的子女，都能保证其按时在当地 的公办学校上学，享受到苏州优质的 教育资源和教育环境。15 年来，公 司员工的子女全面享受从小学到大学 的学费补贴。

扬社会责任典范

公司志工走进社区、周边街道、风 景区开展资源分类回收、爱心义卖活 动。如常年开展废弃电池以旧换新活 动、坚持每月走进当地敬老院、智障 学校为老人和孩子送祝福送温暖、每 年组织员工为苏州生命援助工程进 行义务献血。

2012 年，在苏州市文明委主办的大 型学雷锋公益活动中，苏州固得是唯 一一家被邀请独立承办环境保护志 愿活动的民营企业。在活动现场， 苏州固得志愿者良好的形象、优质 的志愿服务得到了苏州市市委宣传 部、

文明委等政府机构和民众的一致好评。 当地政府首次联合企业开展的绿色、 便民活动——“走进绿色社区、共 建幸福家园”的广场服务，苏州固 得更作为唯一的承办单位全程承担 了宣传发动、组织等一系列幕后工 作。

吴念博作为苏州市人大代表、民建 副主委，积极推动苏州经济建设、 城市发展以及 与百姓生活息息相关的民生问题。 2011 年，在苏州市十四届人大会议 上，吴念博牵头提交的《关于贯彻 蓝天工程，加强扬尘污染防治管理》 的议案，对改善城市空气质量，保 障群众身体健康有着重大意义。这 项 2011 年的一号提案，引起市政府 高度重视，副市长亲自挂帅，组织 各相关部门，进行扬尘的专项治理。 并根据吴念博的提案出台六项法规， 经过半年多的整治，苏州市的扬 尘污染治理已取得初步成效。

竟“善”，不逐“利”，苏州固得 人在董事长吴念博的带领下，员工 投身幸福企业建设的热情越来越高， 公司幸福企业文化也在不断探索和 创新中越来越规范化、长效化。

苏州固得有个“幸福之家”

“企业的价值在于员工的幸福和 客户的感动，社会的财富和城市的 文明来自于百姓的幸福和生态的文 明。”苏州的上市民营企业苏州固 得董事长吴念博如是看待他正带领 的员工做着的一件事。

二十年间，从一个出生在书香门 第的校办企业，崛起成为中国半 导体行业的领军企

业，作为中国最具成长性的半 导体制造企业，苏州固得于 2006 年 成功上市。在企业不断向前发展的 同时，他们还注重企业的“内核” 打造。从 2009 年 12 月开始，苏 州固得更致力于人文教育的构建， 之后更升华为推动学习型幸福企 业典范的缔造，全员倡导孝道、 传承文明。

据介绍，两年多来，该公司 400 多 位职工累计参与各项公益活动达 6000 多 人次，不仅在公司内部开展了资源 分类回收、爱心义卖、公益募捐、 礼仪引导等活动，还定期走进了 华通社区、美之雅社区等相关街 道开展资源分类回收、废弃电池 以旧换新等活动。固得员工们还 坚持每月走进敬老院、智障学校 为老人和孩子们送祝福、送温暖。”

今年 5 月中旬，“幸福固得志 愿服务队成立大会”正式成立， 从人文关怀、人文教育、绿色环 保、人文真善美、志工拓展、公 益事业、健康促进等方面继续向 企业员工、社会公众传递幸福。

走出去服务社会的同时，苏州 固得电子坚持在企业内部培育固 得电子特有的幸福企业。他们认 为，克己复礼，心灵富足，就会 体味不一样的人生。

固得新员工在入职第一天会接 受“最受欢迎”的人文培训，重 拾人文礼仪；公司每季度开展多 场次读书会，让员工在教育分享 会中品茶香、闻书香，体悟人文 香；公司不定期举办职业礼仪培 训，员工在不断的学习与分享中， 力愿做人品典范；2011 年公司 设立孝亲电话吧，员工每周可以 免费给家乡的父母家人通话，力 行百善孝为先，体会父母的养育 之恩；公司各个部门每月举办庆 生会为当月生日的员工送上祝福 的寿面或蛋糕，让远离家乡的员 工也能感受到企业大家庭的温暖， 同时倡导“庆生不忘父母恩”， 每次庆生会上都会播放倡导孝道 的影片，鼓励员工在生日打电话 感念父母恩德，鼓励员工孝养父 母报答亲恩；在倡导员工孝养父 母的同时，公司积极为员工解决 子女读书的后顾之忧，还为员工 的子女提供从小学到大学的学费 补贴，15 年来从未中断。为了 免除更多员工的后顾之忧，公司 还设立了幸福爱心园，聘请专职 的幼儿园和小学校老师到厂区， 协同公司志愿者在爱心园照顾 小朋友，直到父母下班。

一直以来，固得员工遇到困难 第一时间想到的就是公司这个大 家庭和大家长。而事实上，能让 员工全家人感到幸福安心的企业 是社会的共同需要。

公司董事长吴念博一直认为： 如果这个社会有更多的企业和企 业家能够把员工的教育和企业的 社会责任放在第一位，不仅能够 做到利润最大化，社会也将更加 和谐，才会产生未来立足于世界 的典范企业。