苏州固锝 幸福企业的管理理念

■ 吴念博/文

有这么一家企业：它的厂区有大块空地不盖厂房和高楼，留给员工建菜园子；它提供每周一次的低碳素食餐，提倡环保和健康；它在医院建立绿色通道，提供担保，让员工看病不用预付款；它鼓励员工参加志愿活动，走进养老院，走进社区，开展大量社会公益活动；它的员工上班不打卡，因为既然企业是家，回到家了难道还需要打卡吗？这家企业就是苏州固锝电子股份有限公司（以下简称：固锝），是世界最大的二极管生产商之一，提倡幸福企业的管理理念。

固锝的董事长吴念博先生在德鲁克高层管理论坛上分享了他们的案例后，引起了很多人的兴趣，也引起了广泛的争议。大家困惑的是：为员工提供这些关怀服务，真的就能让企业变得更加有效？如果能，原因又是什么呢？此外，提供菜园子，食堂，理发室，医疗室的做法，是不是超越了企业应该承担的责任，与当年的国有企业的做法有何不同？

怀着这些困惑，我们走进了固锝，期望看个究竟。

幸福企业 让人获得尊严

来到固锝的厂区，吴念博先生在论坛上讲述的东西都真实的出现在我的面前，做的和讲的一样，实属不易，但并无太大意外。我还了解到固锝的薪水虽然不错，但是也只中等偏上而已。这些措施当然是好的，但是在物质层面并不会比其他的工厂对员工生活有更大的改善。所以，我就一直在想，这些“人文关怀”到底是打动了员工什么，才让他们变得如此积极主动和富有责任心的。

我一直都没有解，不断地和同事研讨，直到换了一个角度从员工的需求思考，才豁然明朗。我们可以从 3 个层面去理解这些工人的境遇。一是从收入层面，体力劳动者的收入在中国是非常低的，即便是这两年工资有所增加，但依然算是低收入群体，更不用说获得经济安全了。工资本身除了是收入外，也是一个人社会地位的评估指标。被冠以“廉价劳动力”的中国工人，显然是毫无社会地位的。二是从历史层面，自从上个世纪末的国企改制以来，成千上万的下岗工人涌现到社会上来。从《钢的琴》这部电影中，我们就可以看到他们的境遇。所以，工人就成了一个没有安全感的职业，面临着下岗，面临着成为“弱势群体”的心理危机。三是从世界大势的层面看，随着知识经济时代的到来，知识工作者的崛起，体力工人的地位更进一步的下降，“现在的年轻体力工人就带有一种被抛弃的感觉，一种失败的感觉，一种要做二等公民的感觉”，“他们认为自己受到了严重的‘剥削’，认为自己甚至在起步以前——特别是年轻的时候——就已经成为一个失败者。”

这样结果就是“体力工人们现在并不尊重他们自己。不可避免地，这只能使他们对自己以及对组织和管理当局感到不满，感到怀疑，没有信心并产生怨恨”。这并不是管理活动的结果，而是整个社会发展导致的结果。但是，这样的一群工人，显然没有办法让工厂富有生产效率的。我认为，富士康频繁出现的暴力事件（自杀是对自己施加的暴力措施）并不是经济条件不好，也不是生活条件不好，而是员工没有获得尊严的体现，因为他们没有被当成“人”来对待。

回过头来看固锝的案例，我们就很好理解了，我们必须承认这些人文关怀做法，并不能从物质上让员工生活有跨越式改变，但是这些做法背后体现的是对员工的尊重和认同。特别是公司的管理者，用一颗真心去做这些“小事儿”的时候。尊重，是这些外来务工人员最需要的东西，有时候甚至超越了金钱。

这么看来，固锝这样的做法就显得非常有价值了，一群受到尊敬的工人才是有可能创造高绩效的人。但是，我们同时也发现有不少企业在关怀员工，但并没有达到同样的效果。差别在于哪里呢？差别就在于是什么人在做这些“关怀工作”？

让员工参与工厂社区的治理

这次参观固锝的接待非常周到，听说每年都有上百家企业过来参观学习。我不禁在想，他们的接待量真大，得有多少人来做这件事情啊。但是，经过了解，我就发现了不同。原来接待我们的那位热情的小伙子不是专职接待的，而是一个志愿者，今天他正好不当班，就过来提供志愿服务了。他身上挂着两个证件，一个是某生产线主管的证件，一个就是固锝志工的证件。2000 多人的固锝，像他这样的志工有 426 位。这 426 位职工负责了固锝的菜园子，食堂，理发室，医疗室等多种多样的工作。听说，中秋节月饼的运输和打包工作都是由志工完成的。

这种做法很聪明，节省了大量的成本，又提供高质量的服务。但是细想一下，价值还不只在于此，德鲁克曾经说要想激励员工创造最佳绩效，必须激发员工的责任感。激发责任感，必须要让员工具有管理者的愿景。让员工有机会在工厂社区中担当领导者，则是获得管理经验和愿景的最佳途径。他在《管理的实践》一书中说：

“在每个企业中，都有许多活动不属于企业经营的范畴，而是工厂社区活动。这些活动必须有人负责，但这些活动通常又和企业经营没有直接的关系，对于企业成败的影响也微乎其微，因此不需要由管理层来主事。例如，这些活动可能包括红十字会的献血活动，圣诞晚会，排轮班表，或安全措施，员工餐厅或员工出版品的设计规划。每一项活动本身似乎都不是那么重要，但是加总起来又很庞杂。对员工而言，这些活动也非常重要，因为直接影响到他们的社交生活。如果交由管理者负责这些活动，而不是让员工自行负起责任，公司就丧失了培养员工像管理者那样看待问题的大好机会。”

许多人经常谈到要赋予员工自豪感，成就感，以及受尊重的感觉。但是我们相信，固锝的员工不会因为吴总一句“亲爱的家人们”就觉得自己真的是固锝的家人了。如果有一个 CEO 认为这么做就让员工有尊严了，那简直太愚蠢了。“真正的自豪感、成就感和受重视感是基于积极、负责地参与有关自己工作和工厂社区管理的决策”。我们可以想象，如果我是一个菜园子的志愿者，当工厂的工友赞美我们种的番茄小时候的味道时，我是有多么的自豪；如果我是一个理发师，当工厂有好几百工友的头发是我给他们理的，看着那一个个脑袋，我是有多么的自豪；如果我是一个接待员，我回答了某个学者提出的关于固锝的问题时，我是有多么的自豪。当三四百个自愿者，都有了这样的一些自豪感之后，他们就会激励整个工厂社区的其他工友。这种正能量的传递会非常的迅速，结果就会很惊人。

记得，德鲁克完成了 18 个月的通用汽车的调研后，他写了一封建议信，最核心的两个建议是：一是要培养负责任的员工；二是要建立工厂社区。这两个建议，似乎被近乎佛教徒的吴念博先生用在了固锝，并产生了成效。当然，我会期待看到固锝更进一步的管理创新和实践。

幸福企业的管理密码

■ 记者 王红英 报道

2012 年，“你幸福吗” 这一热议话题，引起了公众广泛的探讨和思考。“幸福是人类追求的目标，企业就要为实现幸福的目标不断开拓创、创新、发展。”幸福企业的概念被越来越多的企业家认可和重视。

似乎是在一夜之间不论什么样的企业都在宣称自己是幸福企业，或正在打造幸福企业。那么，幸福企业有什么标准？什么样的企业才算是幸福企业呢？为什么要打造幸福企业？企业如何才能实现幸福的目标？

众所周知，中国企业经过 30 年高速的成长和发展，已经进入到全新的发展时期，不仅需要新的商业理念，也需要在原来的基础上，更加注重创新，注重环境的保护，注重绿色的成长、企业的和谐。所以更需要去构建一个更加理想的企业，更加幸福的企业。

知名企业诠释职业幸福感

世界杰出华商协会主席卢俊卿提出了幸福企业的五项指标：快乐工作，共同富裕，共同发展，受人尊敬，健康长寿。

记者查阅相关资料，发现一些国际知名企业对于幸福企业的内涵界定各不相同。其中，阿里巴巴对幸福企业的诠释是保障个体和家庭安居乐业；帮助员工找到并实现其自我价值；群体的使命感。

幸福是分阶段的，企业发展的阶段不同，对幸福的理解和认知也不同。不管企业处于什么阶段，作为老板都应该感情化管理企业。富洋水产商贸有限公司总经理刘富洋成他的企业幸福密码大概分为两个阶段：“第一个阶段是创业初期，当时和妻子共同打理一个海鲜店，后来是一人一店，虽然每天事情很多，但是很放心，只想着怎样把生意做好，不用为其他事情劳神，这时的企业幸福密码是信任。后来随着业务越来越大，从海鲜店到建立批发基地，到注册自己的商标，企业变大了，对企业经营管理也思考的更多了，开始逐渐放权，把事情交给员工去做，员工得到信任，我获得了更多的时间和清闲。”

雀巢幸福企业的定位是发现员工优势，即为他们注入新的工作内容和活力；听取员工的渴望，帮助他们完成愿望；把员工放到最适当的职位。

雅诗兰黛的幸福方式是激发员工的潜能；为员工设计出清晰的道路；让员工看到勤奋的回报，也了解自己的目标。

趋势科技是让员工能有机会做自己；让员工能够选择和如何做最好的自己；让员工为自己感到骄傲。

瑞典山特维克集团是以人为本，让员工达到平衡良好的工作状态；为员工的长远和终生幸福考虑；导公正透明的工作环境，即肯定员工的成就。

明尼苏达矿物及制造公司更是提出了，幸福感通过创造文化而不是靠制度来保障；对员工满意度影响最大的是职业发展；对创新充分授权，给创新者更多勇气；领导者的透明沟通与包容；解除员工的后顾之忧。等等。

从这些知名企业对职业幸福感的诠释，不难发现其共同点：一是良好的职业发展途径，二是公正透明、尊重信任的工作环境；三是打造家的氛围；四是帮助员工实现自我价值，创造回报。同时，这些共同点正好与马斯洛需求层次理论中的生理、安全、情感归属、尊重、自我实现五大层次不谋而合。由此可见，提升员工的职业幸福感，就是要满足员工多层次的、不断增长的正当需要。其实质，就是要真正做到以人为本：营造和谐友爱的氛围，尊重员工，让员工快乐工作；关注员工自身发展的需要，为员工创造合理的价值回报。

打造幸福企业能凝聚人心 激励人才

众所周知，企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。如何留住人才？世界杰出华商协会主席卢俊卿指出，“只要企业能给予员工幸福，就能打造凝聚人心的磁力，就能鼓励、留住、激励人才。”

因此，花精力把企业打造成一个幸福企业对于企业发展来说显得尤为重要。

一方面，现实要求打造幸福企业迫在眉睫。一是最近几年来，有越来越多的企业员工，因为身心俱疲，幸福感降低，造成了一些所谓的恶性实践。一些制造业的员工不惜以生命为代价，这使企业形象受到重大伤害。比如前几年的富士康跳楼事件震惊全国。

二是居高不下的离职率也要求企业迫切打造幸福企业。各式各样的数据都显示，在各个产业中，离职率大概都在 20%以上，这个数据非常可观，对于企业的经营成本有大幅度的影响。所以如果你能够做到幸福企业，这个离职率就会大幅度下降，员工对工作的满意度，以及对组织的忠诚度就会大幅度上升，也会减少企业的经济损失。

另一方面，打造幸福企业是基于企业员工、企业自身和社会三个方面的需要。首先打造幸福企业是每个员工的孜孜追求。在幸福企业工作生活才幸福，每个员工努力工作的根本目的就是为了过上幸福生活。

其次，打造幸福企业是企业可持续发展的客观需要。人才是企业的核心竞争力，如果员工在企业里感到不幸福，即使不跳楼，不跳槽，也一定会做一天和尚撞一天钟、甚至连钟都不撞。只有幸福企业才能最大限度的吸引人才，留住人才，激励人才作出更大的贡献；企业才能做大、做强、做久。

再次，打造幸福企业是企业应尽的社会责任。给员工提供平台，提升员工价值，为员工创造幸福，是办好企业的根本条件；如果不能给员工创造幸福，企业就不会有人才，企业肯定办不好。因此，打造幸福企业，为员工创造幸福，是企业应尽的责任。

很多老板认为做企业就是要追求利润最大化，股东利益、管理者利益、企业利润被放在优先考虑的位置，而员工幸福、社会责任被抛诸脑后，认为做企业的第一要务就是生存和发展。殊不知，如果忽视了员工幸福和社会责任，企业终将丧失行业竞争力，被员工、客户和顾客所抛弃。

此外，事实证明，提高员工的幸福度对于企业的业绩也同样重要。根据密歇根大学格雷琴.施普赖策等学者的研究，长期来看，快乐的员工比不快乐的员工有更多的工作成效——其绩效比所有员工的整体绩效高出 16%，并且职业倦怠率比同事们低 125%。快乐的员工不仅感到对自己满意，而且工作卓有成效，他们会参与打造企业和自己的未来，取得更大成就。

幸福企业的管理密码

作为职场人士，除了睡觉之外，生命中多半时间和工作有关。很多人认为，职场的主要目标是获得成功，而所谓成功，主要是加薪进爵。然而，当他们实现了设定的目标，成为一个“成功人士”之后，却发现自己不幸福了。其实，相对于成功而言，幸福是人生中更大的目标。而要想人生幸福，工作中的幸福尤为重要。那么，如何实现幸福的职场人生呢？

哈佛大学心理学教授、畅销书《撞上快乐》的作者丹尼尔?吉尔伯特的研究表明：一个人不同时刻的幸福差异要大于不同个体之间的幸福差异，幸福的主要驱动力不是像居住地、婚否这样一些稳定条件，也不是高工资和显赫的头衔等“成功标志”，而是一些不起眼的日常小事，比如说时时刻刻的工作体验——和同事的相处、参与的项目、日常贡献，等等。

人们往往会高估好事带来的幸福感，而低估坏事带来的不幸感。研究发现，选举、求爱、晋升、考试等各种活动的成功或失败，对幸福感的影响没有人们想象的那么大。当好事到来，我们欢庆一番，然后就冷静下来。当坏事降临，我们哭泣一会儿，随后又恢复平静，继续生活。人们有惊人的积极处世能力，使之能够在遭受重大创伤后坚强地面对新生活。

另外，一个人正面体验的频率比其强度更能影响他的幸福感——你的体验有多么美妙，不如你有多少美妙体验更重要。幸福是数百件小事的总和，一百件小事带来的满足感要高于一件大喜事带来的满足感。要提升幸福感，你只需做一些稀松平常的小事，比如说冥想、锻炼、睡眠，以及帮助他人。其中，帮助他人给人带来的幸福感最大，助人即利己。

事实证明，提高员工的幸福度对于企业的业绩也同样重要。根据密歇根大学格雷琴.施普赖策等学者的研究，长期来看，快乐的员工比不快乐的员工有更多的工作成效——其绩效比所有员工的整体绩效高出 16%，并且职业倦怠率比同事们低 125%。快乐的员工不仅感到对自己满意，而且工作卓有成效，他们会参与打造企业和自己的未来，取得更大成就。

用“生机勃勃”这个词可以形容工作中的幸福感。格雷琴.施普赖策认为，一个员工是否“生机勃勃”具有两大要素：首先是活力——一种富有生气、激情四射和兴奋不已的感觉，充满活力的员工能够激发自己和他人的能量；其次是学习——学到新的知识和技能而获得成长，学习能够赋予人们技术优势和专家地位。这两个要素须共同发挥作用，缺一不可。

如何才能提高员工幸福度？格雷琴.施普赖策提供了四个主要方法：第一、赋予员工自主决策权，让他们自己做决策。第二、分享信息，在信息充分共享的环境中工作，员工们更容易寻找创新的解决方案；第三、尽量减少无礼行为，营造一个和善的工作氛围，提高员工幸福感；第四、提供有效的反馈，消解大家的不确定感，使之聚焦于个人和组织的目标。

事实证明，让员工焕发勃勃生机，打造幸福企业，并不需要巨大的努力或投资。营造生机勃勃的环境需要大家共同努力。帮助员工成长并在工作中保持干劲，本身就是一种富有魄力的行为，而且这也能够不断提升公司的绩效。

总而言之，幸福企业的建设与企业规模大小没有直接关系，也与企业利润水平没有直接关系，每个企业都可以建设幸福企业，每个企业都有机会建成幸福企业，关键在于是否有博大的胸襟和高度的责任感，是否用“心”去建设。