

員工的人性與管理模式的選擇——以富士康企業員工系列自殺事件為例

Study on Relations between “Humanity” and the Model of Chinese Enterprise Management

布茂勇

聊城大學管理學院 講師

摘要

富士康企業頻發的員工自殺事件，表像是心理問題，但其形成的根源是出於社會轉型期的“新生代員工”人性的轉變與企業管理模式的恰在衝突。以富士康為代表的代工企業的管理模式具有“80”、“90”後的“新生代員工”，由於他們知識結構和自身經歷等原因，對企業現有的管理模式、制度和方式方法，有著要求變革的強烈願望，企業應該清醒認識到這一點，及時加以調整和改變。企業不僅要在物質上保障員工的利益，還要在精神層面體現人文關懷。

關鍵字：人性、富士康、管理模式、新生代員工。

富士康企業發生一系列員工非正常死亡事件，將這家全球最大的消費電子代工企業推到了風口浪尖，媒體將矛頭直指其管理制度。事件背後必然存在管理模式與管理對象的不和諧乃至衝突。本文擬就富士康企業所代表的“中國製造”領域中的管理模式與人性的關聯問題做些探討。

所謂人性就是人通過自己的活動所獲得的全部屬性的綜合，是現實生活中的人所具有的全部規定性，即人的共同本性。而人性假設就是關於人的本質特徵和共有的行為模式的設定。管理可以看作是由人性驅使的一種社會活動，人性假設是管理的必要前提，是選用管理方法和技術的依據。人性假設是人力資源管理的理念基礎，人力資源管理理論的建構和方法的設計，都是以對人性的共性的一定看法為基礎的。人性問題是人力資源管理學中不可回避的理論前提，而對人性的假設是否合理，又直接影響到人力資源管理的效果。

1. 富士康企業的管理模式

1.1 凸顯等級差別的金字塔式的組織結構

富士康企業採用的是現代企業傳統的“金字塔”式的管理。富士康企業的幹部層次一共分為十四級，新人進來從師一級開始，每兩三年調升一級。從董事長到部長，從部長到科長，從科長到組長，一層一層的遞進式管理，形成了一個龐大的“金字塔”式的君主式帝國。以幫蘋果等做代工起家的富士康企業集團雖然冠以“科技企業”，仍未超越“製

造業”的宿命，再加上富士康機械式的標準化作業，為保密而高度精細化的流程條塊分割化，不可避免地出現“員工像一顆螺絲釘”一樣長期釘在某個崗位上重複操作簡單的工作而生出乏味、枯燥感。富士康企業的內部員工職業發展通道存在過窄的問題——新進員工要想從管理通道發展的話，從一級至四或五級最少也得熬 10 年或以上時間。大量的員工被壓在金字塔的體層，看不到個人自我實現和發展的曙光。

在富士康，勞動和睡覺幾乎成了許多工人生活的全部，吃飯就是補給營養，如同給機器加油——勞動力的再生產。工作程式把他們變成了流水線上的一顆螺絲釘、一個智慧型機器人，如同卓別林在電影《摩登時代》中扮演的角色，疲憊不堪、精神幾乎分裂的他最後在馬路上看見了一個婦人衣服上的鈕扣都拿著扳手要上去擰。⁴⁰ 多萬工人生活在相對封閉的環境，穿同樣的工裝，很多時候同一宿舍的人也叫不出彼此名字，彼此間成了“熟悉的陌生人”。無怪有員工感到“（公司）太大，（個人）太累，太孤獨”。

1.2 軍事化管理

據瞭解，富士康企業總裁臺灣郭台銘系軍人出身，對富士康企業一直實行嚴格的軍事化管理。這種在不少外資、合資企業中大量存在的管理模式，淹沒了個人和個性，個人的自我評價不可能高，也易於毀滅自己的生命。在這個工廠裡，有嚴格的等級制度，下級必須服從上級；有極度強調執行力的“目標管理”，對員工有嚴格的獎懲機制。^[1]同時，這種高強度的壓力自上而下地傳導。富士康們都有一個顯著特點：每個崗位都是整個公司大機器上的零件或螺釘，工序簡單重複但必須是“樂此不疲”地按部就班；其管理模式基本上是准軍事化或軍事化，嚴格的層級制和紀律性，高壓力、高服從使得員工的工作行為嚴重缺乏“自由和個性”。

在接受媒體採訪時，有富士康企業員工這樣描述他們的生活，“每天十來個小時的工作很單調，而且工作紀律很嚴格，隨便與同事說話就會被上司批評，嚴重的可能還會記過，我們心裡有事情一般不會去找上級主管談，與工友也沒時間交流。”北京大學中國工人與勞動研究中心主任佟新就此認為，“全球產業鏈下的時間效率和零庫存生產，使生產線上的工人失去了自我時間、人格和團結。”

富士康企業 1988 年在深圳地區建廠，隨後員工人數以每年數萬的速度快速增加。這些人被招進來後，就被隨機分配到宿舍中，然後經過簡單的培訓後上崗。他們像是“被植入了電腦晶片的人”，每天都在接受同一種指令，到固定的地方吃飯、上班、睡覺。

過去的 20 多年間，郭台銘正是用准軍事化管理的“鐵血體制”，成功地讓幾十萬工人為他構築了富士康企業的全球代工帝國。但當走下坡路的代工產業和一群無根但自覺充滿了希望的年輕人走到一起時，悲劇無可避免。

2. 富士康企業的管理模式與員工人性的衝突

當“新生代員工”特殊的身份背景遭遇富士康企業的管理模式的時候，便不可避免的產生了問題。

2.1 “新生代員工”的人性

有資料顯示，過去三十年來進入城市的中國農村人口超過 1.4 億，他們分佈在大江南北，各行各業，其中也包括各式各樣的“富士康”。根據《中國統計年鑒》，在 1980 年至 1989 年之間出生的人約為 2.04 億，按照 22 歲大學畢業這個年齡計算，80 後基本都

已完成高等教育走入職場。僅深圳一地，富士康企業就有 42 萬名員工。目前富士康企業 85%以上的員工為“80”後、“90”後的新生代員工。^[2]富士康企業有個預設規則，超過 28 歲的不要。生產線員工基本都是“90”後，18 到 22 歲居多。

1、“新生代員工”在工作中表現出一系列忠誠度缺失的現象，例如頻繁跳槽、缺乏責任心、不夠敬業等。對 1980 年出生的職場人的調查顯示，將近八成都有過跳槽經歷。其中，兩成人表示自己換過一次工作，兩成人表示自己換過兩三次工作，還有一成人表示自己曾經換過 6 份以上工作。新生代員工將自身與企業的關係看做純粹的雇傭關係。他們注重的是工作是否能幫助自我成長，是否能夠實現自我價值。對於領導吝嗇授權、員工只負責執行的做法，新生代員工會認為是束縛了自己的才華發揮，這也是離職率居高不下的原因。

2、“新生代員工”表現出強烈的“個體化”傾向。他們注重追求個人興趣目標和價值實現，維護自我權利，淡化權威和權力，厭惡規則約束，自我意識強；而另外一方面，更為靈活、心態開放。這種價值觀的形成原因在於：這一代人多為獨生子女；這一代的成長正好是中國大陸開始進行改革開放的時期，對企業和商業社會有了較早的認識；互聯網快速普及，讓這一代接觸到了大量的來自於不同社會的文化和知識。

2.2 “新生代員工”的人性與現實的衝突

現在的“新生代員工”不像上一輩人，他們有文化、有技術、有追求，渴望現代人的生活狀態，他們不是為了生存而活著。他們帶著夢想而來，渴望融入城市，而到了工廠才發現與自己想像的城市生活相去太遠。這時，他們就會感到理想的破滅，開始質疑工作的價值。一旦這種對工作價值的否定延伸到對生命價值的否定，就有可能引發自殺行為。自殺本身就是一種價值判斷，是對生命價值的否定。”

從個體來看，富士康企業員工大多數是“80”後和“90”後的“新生代員工”，他們時代觀念不夠明確，涉世不深，經歷磨煉不夠，心理比較脆弱，對一些情感糾紛、環境變化、工作生活壓力調節能力不夠。從企業來看，富士康集團相同年齡段的員工聚集在一起，加上企業管理文化建設等方面的問題容易使一些問題和情緒產生疊加效果。從社會層面看，這些員工遠離家鄉，缺少親人、朋友的關心，社會服務、關愛、支援、援助也不夠，容易產生一些意想不到的事情。“新生代員工”的身心還不夠成熟，面對問題有很多困惑，處理問題力不從心。這一階段，尤其需要他人的導引。當他們獨自行走在人生這條路上，徘徊迷茫，受挫後容易絕望。如果此時沒有足夠的支持，幫助他們走出困境，持續的壓力會引發自殺的想法。一旦自殺的想法確定後，他們的表現或者是很平靜，或者是更為怪異。

2.3 富士康企業的管理與“新生代員工”的人性衝突

管理理念發展到今天，已經把勞動者從看作經濟人發展到看作社會人，自我實現人、複雜人的各個層次。富士康企業這種低端生產領域中的低端管理理念，使得勞動者在勞動過程當中失去了人文關懷，失去了社會人與人之間的情感聯繫。瞭解富士康企業的人在讚歎其規模之宏大，員工福利相對規範而有保障外，或許對其內部各項管理制度的過於“剛性”抑或近乎於“苛刻”、對其安保人員的相對強勢地維護管理制度的做法也會不敢苟同。另外，其機械而標準化的工作無疑將一群個性張揚、自我、不受約束的“新生代員工”培養成為“智力機器人”，這折射出其人性化人力資源管理機制的缺失，及為追求利益和效率的最大化採取過度的標準化、分工的精細化的工作設計的缺陷，更造成了基層員工工作的枯燥、乏味。同時工作和生活的壓力、不良的情緒的長期積聚而無處

釋放，更無法從團隊、上司甚至組織上得到有效的疏導良方或心靈的撫慰，原本就缺乏抗壓、抗挫折能力的“新生代員工”最終選擇用自殺來表示對富士康企業光鮮背後掩藏的內部管理制度近似於苛刻的“剛性”的企業文化缺失和管理機制僵化的抗議。

3. 富士康企業的管理模式與“中國製造”

自 1978 年開始的改革開放到現在，中國大陸實際上在進行工業化的“補課”：補輕紡工業不發達之課，補工業化初期階段之課。改革開放如魔棒一樣將財富呼喚出來，中國成為世界的工廠。在這個過程中，以富士康企業為代表的大量的代工企業被時代賦予了這樣的一個使命，成為全球產業鏈中的一環。中國作為世界工廠被納入其中，要求更快的生產速度和更能滿足個性化需求的產品市場，這就對工人的勞動過程提出更高的要求，由此形成了一種以“精益化生產方式”為主的產品“流線化”的生產形式。富士康公司就是如此。在過去 10 年當中，在大陸高歌猛進的臺灣電子代工產業經歷了不可多得的“黃金十年”，世界上 80% 以上的筆記型電腦，和相當數量的手機都由臺灣企業生產。在這 10 年當中，臺灣代工企業的規模越滾越大，但是管理方式卻並沒有發生根本性的變化，其管理帶有明顯的“新福特主義”的典型特徵。

3.1 富士康企業的管理模式與“新福特主義”

自第二次產業革命建立現代大工業之後，西方企業主要實行以福特公司為代表的福特主義生產方式，它是指以市場為導向，以分工和專業化為基礎，以較低產品價格作為競爭手段的剛性生產模式。這種生產方式的主要特徵是：大規模生、標準化產品、垂直型的組織形式、剛性生產（即勞動技能、管理結構、組織邊界及產品等方面所表現出的剛性特徵：（1）生產的內部化，即產品的各個環節都在同一個企業內部完成。（2）系統的封閉性，即產品的各個部分都由同一個企業完成。（3）功能的齊全化，即企業必須具備完整、全能的各項功能）。^[3]

應該說，以代工為主的“中國製造”企業的管理模式，非常符合“福特主義”的管理特徵。富士康企業作為全球最大的電子代工商，其管理模式帶有明顯的“福特主義”的特徵。其管理模式曾被大陸內地企業競相學習，它的精細化、系統化、標準化、嚴格化成為很多企業心儀的標杆、仿效的對象。然而，近年來代工產品的毛利大幅衰退和訂單的減少讓整個富士康科技集團 2008 年稅後淨利比前年銳減了 83%。代工的毛利由九十年代的 20%-30%，降到現在不足 5%。定位於全球產業鏈最底端的代工業，在廉價勞動力的比較優勢夢想逐漸破碎後，整個代工業都已臨近黃昏！

昔日西方的“新福特主義”管理模式之所以推出歷史舞臺，原因在於不同時代的員工的人性發生了改變，經歷了由“經紀人——社會人——自我實現人——複雜人”的轉變。同樣，中國大陸的員工從三十年前不能溫飽，到現在的小康階段的跨越，其間經過的人性變化較之以西方更為複雜。上個世紀八十年代，所謂的第一代農民工，純粹是為了解決溫飽而打工，因此可以忍受苛刻的工作條件，惡劣的生活環境，微薄的經濟收入。他們是“候鳥型”打工者，會在冬天來臨的時候，攜帶打工的每一筆收入飛回到自己的老窩以補貼家用，等到來年春天又帶著繼續希望，重又飛回到打工地。中國打工者群體卻經歷著泰勒制的苛刻管理，勞動世界過於突顯，而生活世界極度邊緣化：除了勞動、睡眠之外，娛樂、休閒、社會交往、情感交流、社會網路等被嚴重地邊緣化。

3.2 富士康企業的管理與新生代員工的需求

客觀來看，富士康企業的員工福利相對規範而有保障，富士康公司的硬體設施和員工福利與很多中小工廠比起來已經強百倍。在富士康企業深圳龍華廠區，銀行、網吧、游泳池、書店、咖啡廳等日常生活設施不少，僅游泳池就有 5 個。員工宿舍裝有空調、淋浴。富士康企業的員工肯定不同于當年的“包身工”，他們有自由、他們的勞動與法律的衝突肯定沒有“黑磚窯”那麼明顯。

枯燥的工作與“新生代員工”鮮活的人性。富士康企業的員工一旦進入工廠，就被分配在流水線上，每天從事一個簡單、固定肯定是枯燥異常的工作。這時候的工人，如其說是一個人，不如說是富士康企業加工機器上的一個零件。員工們玩命地加班、直到沒有休息和娛樂時間。這時的工資和機器要加油之間的關係，真是有一比。富士康企業造就的半軍事化管理，獨特的“連坐法”式的企業文化。富士康企業的員工就是這樣的環境中逐漸被“物化”。當一個人的生活變得與“物”是如此相近的時候，他必然對生命的看法發生變化，生命變得沒有意義，他、她就可能因為一件小事的而縱身一躍，尋求解脫。

郭台銘有句名言，他自己一直認為很經典——“出了實驗室，沒有高科技，靠的全是執行力!”這話的確有一定道理。在富士康企業，富士康企業的員工不是需要掌握高科技的人，只是會幹簡單活的人，只是這架機器上的零部件。我們有“做一顆永不生鏽的螺絲釘”的文化基礎。郭台銘和富士康企業的邏輯，在十年前的中國是成立的。改革開放之初，短缺經濟的中國，能掙點錢對農民工來說是很美好的事了，但是，就在十年時間裡，中國以自己也沒想到的速度發展，中國、中國人，當然包括郭台銘和富士康企業還沒充分認識到這一點，抱著夢想進入富士康企業的那些新一代務工人員也沒認識到這一點。所以，富士康企業沒認識到自己昨天受尊重的企業，今天是“血汗工廠”。昨天的員工們對能掙到工資是實現價值。今天的員工進入富士康企業，已經受不了這種單調到把人當機器的工作，認為是生不如死。

不高的收入與“新生代員工”鮮活的人生夢想。在富士康企業可以得到比其它不正規的小廠更多一點的工資，這是富士康企業吸引人的地方。然而，富士康企業的普工每月不過就是 1700—2200 元人民幣左右，其中約一半是加班費。^[4]在富士康企業，一線員工的上升管道是如此的窄，窄到他們幾乎不抱任何希望。意味著員工進入富士康企業，就是一個從對一件簡單枯燥的工作從不熟練到熟練，相當於一個零件從磨合到運轉良好，直到最後還是一個零件!富士康企業因一線員工的血汗而發展，而一線員工除了拿到工資外，並不能因富士康企業的發展而發展。提供勞動的員工拿到了工資，不同於與奶牛吃草、機器加油就完事。富士康企業給錢就完事的冷漠，肯定會讓人產生絕望。

3.3 “新生代員工”背負的壓力與時代背景

“新生代員工”背負雙重使命的壓力。他們注重自我目標的實現，不願意為了企業目標犧牲自身利益。他們肩負著兩個使命，一個是改變父輩的生活品質，一個是改變自己的命運。這些使命壓在他們的肩上，很多時候他們不清楚該如何去達到目標。看到父母的辛勞，他們在想，他們要通過什麼樣的方式才能掙更多的錢？現實是，他們要掙很多錢的理想與實際情況反差很大，他們除了加班多掙幾百塊錢，沒有其他的職業成長通道。奮鬥目標的難以實現，很容易讓他們急功近利、自暴自棄、猶豫徘徊。繼而會有複雜的情緒呈現出來。在多重負面情緒的交織下，他們的內心就會越來越脆弱。

“新生代員工”背負經濟高度發展後的階層分化帶來的壓力。在經濟高度發展的同時，社會階層急劇分化。這些來自農村的“80”後，面對燈紅酒綠的都市誘惑，也許不停

地湧噴出“融入其中”的衝動。可悲的是，經濟高度發展所帶來的利益分配，卻沒能眷顧這些曾經充滿理想與活力而拼命努力的年輕人。尤其是跨入 20 歲之後，這些人要面對不僅僅是活下去的問題，還有婚姻甚至養家的問題。而對於這些群體來說，最大的現實就是沒有錢。沒有錢，婚姻等問題在很大程度上就是一種妄想。這種妄想的結果，就是遠離夢想的都市生活，進一步就會選擇離開，甚至是離開人世。

4. 結語

導致富士康企業員工系列自殺的原因是很多的，難以集中歸因於某一點或幾點。我們不必對據此對富士康企業進行過多的指責，因為這是目前內地絕大多數企業都無法做到、沒有做到的事情，如果一味苛責，無疑會給人一種“帶著有色眼鏡看人”的感受，實際上有些方面也超出了企業自身的承載力和建構力。企業辦社會會導致負擔重，效益低下，而企業不辦社會則會導致人性隔漠，社會功能缺失。在國家大力提倡轉變經濟發展方式的背景下，我覺得企業的使命也不僅僅是要靠掌握幾門高新技術來增強發展後勁和競爭力，還要將對“人”、“人性”、“文化”的關注提升到一個應有的地位和高度。因為技術是靠人掌握的，企業的發展，社會的和諧歸根結蒂還是要靠人。富士康企業所面臨的問題正是“轉型中國”問題的縮影，數十萬人口遷移，卻沒有相應的社會管理機制配套，戶籍制度、城鄉二元結構等障礙仍把外來打工者們遠遠地擋在了城市之外。“富士康企業‘跳樓’事件折射出中國經濟、社會轉型中面臨的一些迫切問題，外來打工者社會權益、生活權益的欠債已到了不得不還的時候。

5. 參考文獻

- 李思.富士康“墜樓門”讓誰警醒[N].上海金融報,2010 年 4 月 6 日第 B16 版.
- 滑翔.企業管理應體現人文關懷[N].深圳特區報，2010 年 4 月 14 日第 A09 版.
- 徐國慶.新福特主義與後福特主義職業教育發展模式比較研究[J].教育發展研究.2004.12.
- 杜嘯天.富士康墜樓事件頻發讓人警醒[N].南方日報，2010 年 4 月 14 日第 A11 版.