

富士康背后的管理之殇

近期，知名企业富士康员工接连跳楼自杀事件，引起了社会的普遍关注。作为事件的双方，无论是富士康还是其员工成为了此次事件的受害者。只是双方付出的代价不尽相同：一方是以企业品牌，股票市值作为代价；另一方则是付出了宝贵的生命。

从年初的用工荒到现在的用工“慌”，有关员工的问题接连出现，且结果越来越严重，这不得不让人反思：企业的管理制度与用工理念。富士康问题的出现是偶然也是必然，一味加以指责是解决不了“世界工厂”——中国所面临的工人问题。即使富士康事件没有发生，也不代表类似事件永不存在。时代在进步，员工的需求、想法也在悄然地发生着变化，反思企业用工理念，从“用”上着手，强化管理，才能够保证富士康悲剧不会再次上演。

富士康的用工“慌”，引发出了很多思考，其中关于 80、90 后员工管理的问题随着富士康的事件发生，其受关注程度越来越高。基于此，太和顾问就此展开了相关的小型调研活动，希望就此问题收集广大 HR 的观点和建议，呼吁业界关注这一特殊群体员工的管理问题，并提出解决方案。

“80”、“90”

自从 80 一代走向社会，参与工作开始，关于“80 后”员工管理问题的话题就一直热议。而随着“90 后”正式出现在职场，关于新一代工作者的讨论则更加激烈。的确，由于成长环境的不同，新一代工作者确实存在这不同于以往的特点。而这些特点也着实给管理他们的工作增加了不少的难度。

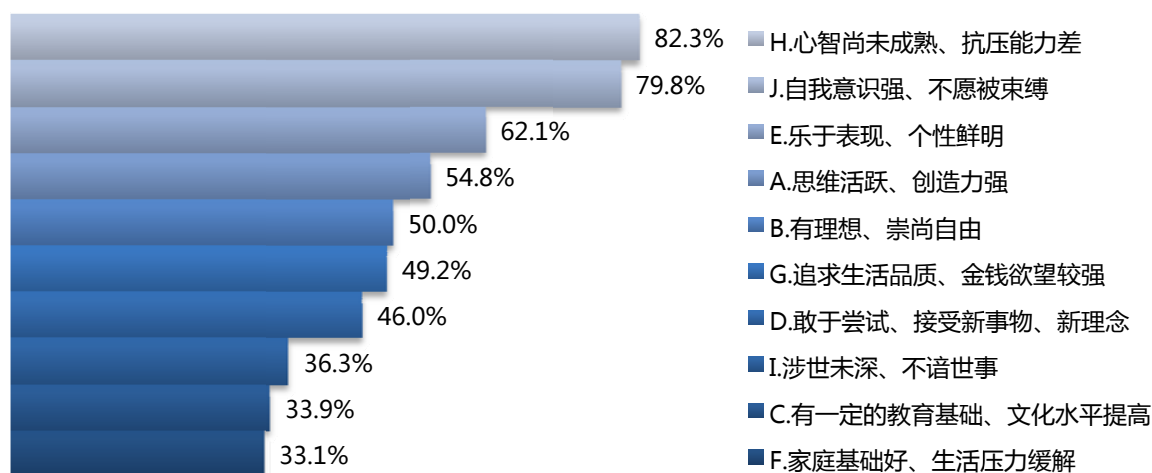


图 1 80、90 员工的特点

在 HR 眼中，80、90 后员工“心智尚未成熟、抗压能力差”，同时“自我意识强、不愿被束缚”，接近 80% 的 HR 有着类似的看法。除此之外，也有超过半数的 HR 认为 80、90 后的员工“乐于表现、个性鲜明”、“思维活跃、创造力强”、“有理想、崇尚自由”。选择“追求生活品质、金钱欲望较强”和“敢于尝试、接受新事物新理念”两项的 HR 也接近 50%。

这些普遍存在于 80、90 后员工身上的特点，很多都成为了让管理者头痛的“毛病”。

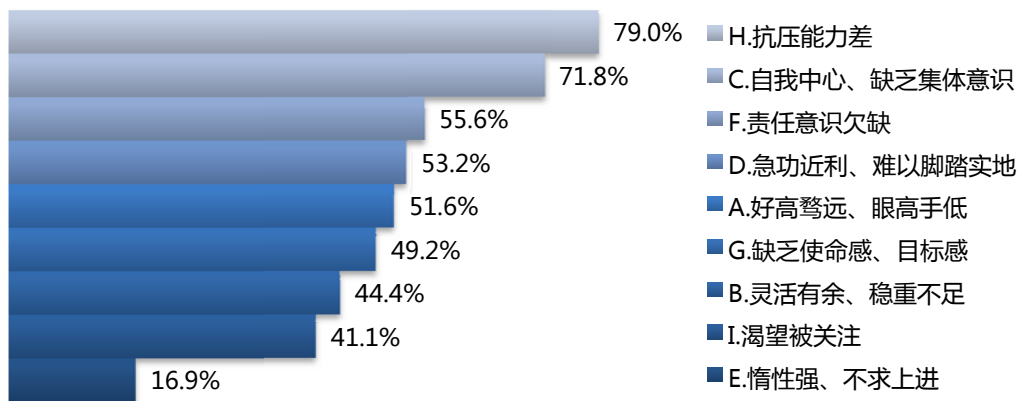


图2 80、90 员工管理难度大的原因

HR 认为，80、90 后员工“抗压能力差”、“自我中心、缺乏集体意识”是其群体管理难度最大的最突出原因，选择的比例都在 70% 以上。另外，选择“责任意识欠缺”、“急功近利、难以脚踏实地”、“好高骛远、眼高手低”这几项，也都分别有半数以上的 HR 选择。其中，认为 80、90 后由于“渴望被关注”而管理难度大的 HR 只有 41.1%，这一点和之前社会的普遍认知存在一定差异。80、90 后的员工比起前辈们更加渴望被关注，这是公认的事实，但因此而使得 HR 认为管理难度加大的比例仅占到 40%。如此选择有两种可能性：第一，此方面企业尚存在不足，但提高难度不大；第二，此方面企业尚存在不足，但对于 80、90 后员工的管理并未造成困难。

对于这个问题，我们不妨来看看 80 后 HR 自己的观点。如下表所示，除了上述数据之外，加入了 80 后 HR 对于自身管理难度大的原因的判断：

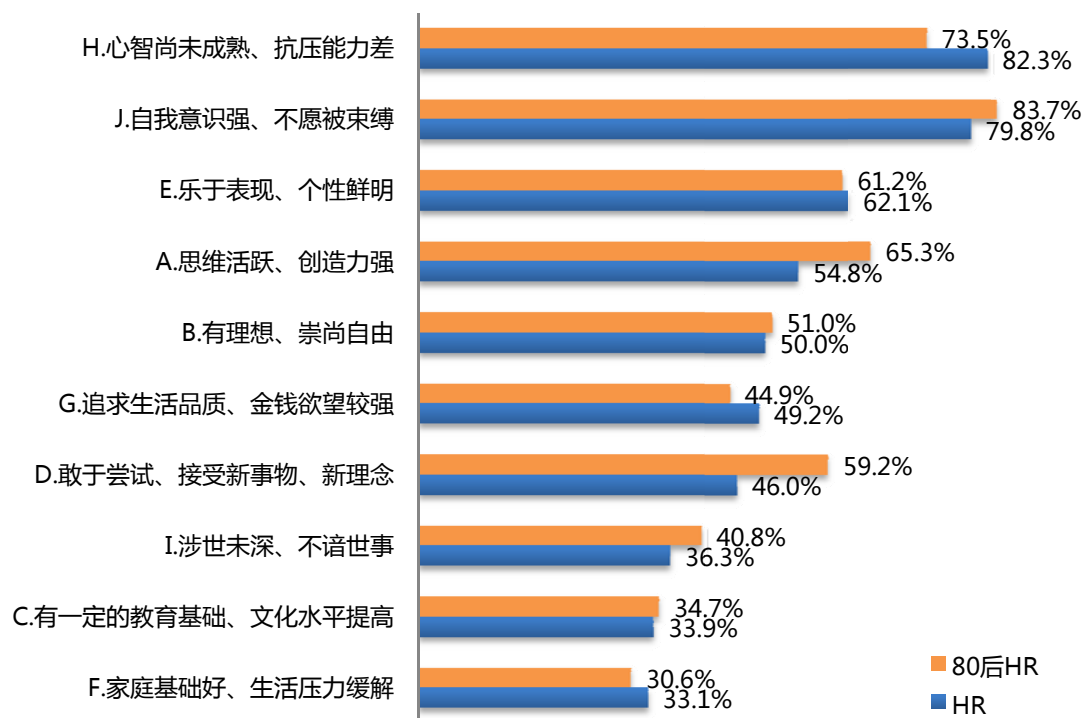


图3 80、90 员工管理难度大的原因——对比分析

80 后 HR 选择比例最大的是“自我意识强、不愿被束缚”，同时认为自身“心智尚未成熟、抗压能力差”

是主要原因的也超过了 70%，看来 80 后 HR 对于自身的认知还是比较客观的。除此之外，差别较大的是对于“敢于尝试、接受新事物新理念”这一选项，80 后 HR 的 59.2%对所有 HR 的 46.0%，13.2%的差距是所有选项中最高的。太和顾问认为，在这一点上的差距主要是由于对于 80 后对新事物的观点，大多数人的可接受程度要高于 80 后对于其他人群观点的接受度造成的。也就是说，80 前能够接受新事物，而 80 后却较难接受陈旧的东西。

解决问题的方法

员工年龄段的不同确实给企业带来了一些管理上的问题与挑战，而从富士康的结果看，这一问题的解决也确实需要企业提上日程了。从上面的分析看，主要问题集中在解决需求、沟通、尊重和人文关怀方面。

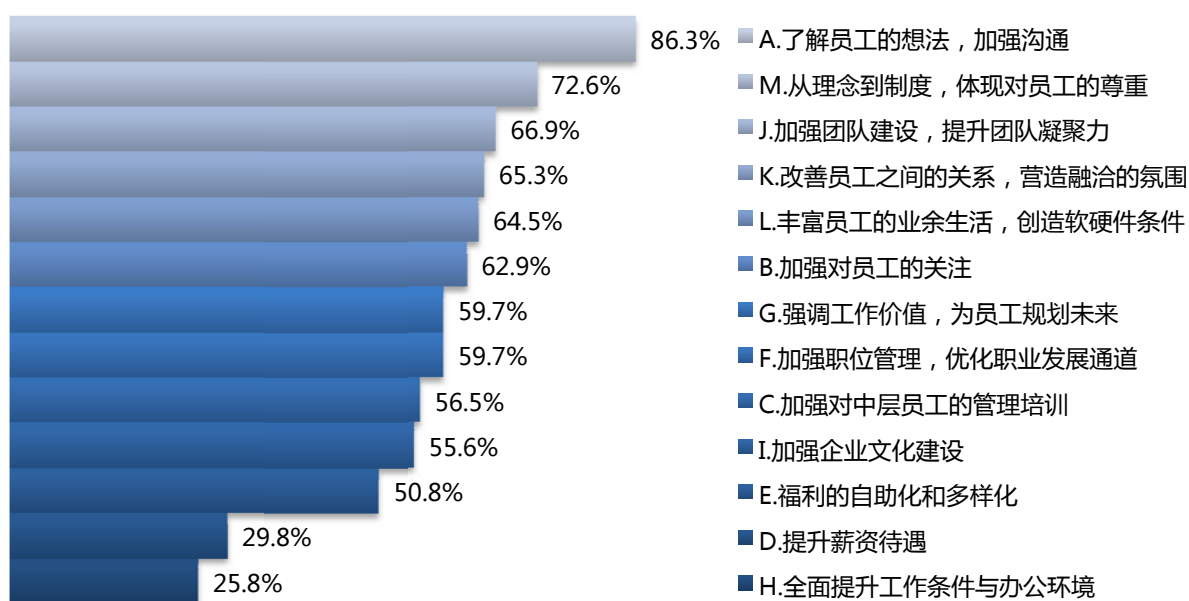


图 4 解决问题的方法

从调查结果看，HR 认为解决问题的关键在于“了解员工的想法，加强沟通”，选择比例为 86.3%。其次，选择“从理念到制度，体现对员工的尊重”的 HR 比例为 72.6%，在各项解决方案中排第二位。除了这两项之外，“加强团队建设，提升团队凝聚力”、“改善员工之间的关系，营造融洽的气氛”、“丰富员工的业余生活，创造软硬件条件”和“加强对员工的关注”这四项的选择比例均超过了 60%，分别为 66.9%、65.3%、64.5%和 62.9%。而对于一些比较具体的解决项目如工作价值、培训、职业发展等几个方面选择的比例并不是很高，都在 50%左右。这主要是因为，不同企业的员工对于这些模块的“需求”不同，企业是否需要加强这些方面的投入，主要还是要看员工的想法。

除此之外，HR 比较趋同的认为，“提升薪资待遇”以及“全面提升工作条件与办公环境”这两项硬指标并不能很好的解决类似富士康出现的问题，这两项的选择比例都没有超过 30%。