

# 第 1 章

## 绪 论

进入 21 世纪的第三个十年，技术与社会的迅猛发展对管理实践的各个领域都产生了巨大影响。在各项管理职能中，受此影响最大的或许是人力资源管理。虽然在管理实践的战术层面，企业已经开始对人力资源管理活动进行调整，但是对人力资源管理职能的深入思考却没有取得实质性突破。这种滞后不仅带来了当下企业在人员管理方面的各种问题，未来也将影响整个组织的经营绩效。面向未来，我们亟须反思并更新人员管理的理念，内外环境的巨大变化使得这成为一个既迫切又重要的任务。

### 1.1 从价值创造到幸福创造

未来已来，经营环境更加扑朔迷离，它所产生的影响和带来的挑战非常现实地摆在今天的领导者面前。从

战略层面上试图清楚地规划企业发展已经越来越困难，而在具体管理层面，另一个极为现实又迫切的问题就是人员的管理。无论技术怎么带来自动化、电子化、无人化，商业模式怎么精巧设计，决定一个组织存亡成败的仍然是人的问题。“90后”“00后”陆续进入职场，这些新生代与以往员工有着不同的追求。管理对象的变化要求企业重新梳理人员管理思想，并接受人员管理的新任务。

### 1.1.1 人的变化

自经济学家 Knight 于 1921 年首次提出“不确定性”的概念以来，人类对不确定性的感知从没有像今天这样真切而急迫。信息技术的不断革新与应用、新型商业模式的不断涌现以及全球经济一体化的深度发展，都在将更多、更复杂的动态性带入企业经营的内外部环境之中。今天，人们更是将环境属性浓缩定义为易变性、不确定性、复杂性和模糊性，也就是通常所说的 VUCA（volatility, uncertainty, complexity, ambiguity）。

为什么目前环境呈现出 VUCA 的状态？《信号与噪声》告诉我们，科学技术尤其是当下人类互联互通后各种技术的迅猛发展是主要原因。蒸汽机和互联网让人们的行动和思想能够在更大的范围里交流和分享，诸如“世界是平的”“地球村”等说法也就不难理解了，与此同时，日新月异的科学技术不可阻挡地将人们带入一个每时每刻都在变化的环境。其实，本书只是分析了硬币的一面。我们不应忽略另一面，那就是经济和社会的发展又激发了人们内心的欲望，在追求个性化和个体价值的今天，人们内心欲望膨胀的速度也越来越快，视野被扩大的人们渴望更广阔的视野。于是，技术和人们的欲望交织在一起共同塑造出不可知的环境，由此不难断定，VUCA 将是今天以及未来环境的一种常态。

环境的变化自然会影响到组织内部的人员。近些年，企业的领导者和人力资源经理普遍感到“90后”“00后”与“60后”“70后”“80后”的状态是很不一样的。原因是什么呢？虽然可以从很多角度进行分析，单就事实来看，这些所谓新生代的成长环境中有一个最大的影响因素就是诞生于1990年的互联网。虽然有些吊诡，但是“90后”的确是伴随互联网成长的第一代人。对于“70后”“80后”来说，尽管他们也能够非常熟练地运用互联网，但这种应用仅限于工具层面。而对于“90后”，尤其是从2018年开始出现在职场的“00后”，互联网对他们来说是一种生活方式，并且已经融入他们的基本生活设定当中。

互联网对新生代员工的影响是巨大的和深远的。本书不想就此展开广泛讨论。回到我们的主题，聚焦到工作层面，新生代员工会有怎样不同的表现，或者他们更看重什么。类似的观点很多，下面我们简单小结一下。

(1) 对个人价值的追求。目前企业中的员工，既不能简单地定义为“经济人”，也不能把他们看作“社会人”，他们大都是有着多种欲求、受多种方式激励的“复杂人”，即他们不仅希望通过自己的努力工作得到相应的回报，而且在信息技术不断发展的今天，他们希望借助企业的平台能够成就一番事业。这两年蓬勃发展的创新创业以及不断出现的财富分化更是让新生代员工蠢蠢欲动。

(2) 希望得到尊重。新生代员工大都有着良好的教育背景。在工作中，他们渴望与他人的合作和沟通，并且希望通过展示自己的才华，得到别人的认可和尊重。有些管理者认为新生代员工不会沟通，其实，他们只是不按照过往的方式来交流。那些在企业人际交往中沉默不语者在互联网的世界却很活跃。一份体面的工作以及工作中的体面是尊重的具体表现。

(3) 希望得到发展和个人成长机会。每一个员工都不愿放弃发展

和学习的机会，因为信息技术的发展十分迅速，一个人的自学很难完成对所有新知识的吸收，他们需要得到全方位的滋养，并期望企业能不断丰富他们的知识。工作的目的是利用它积累技能，从而为得到下一份工作创造机会。忠诚只是对职业，而不是对老板和公司。越来越多的知识型员工不再以金钱作为自己唯一追求的对象，他们把个人发展放在首先考虑的方面。传统的职业生涯已不能满足他们的要求，他们希望在工作变换中寻找最适合的位置。所以，如果企业还一味地以过去的思想来思考员工目前的行为，而不考虑改变过去的观念，谋求与员工共同发展，那么，员工的高流动率就不能简单地归因于员工缺乏忠诚。

(4) 希望在民主的氛围中工作。传统的、命令式的管理方式无法适用于新生代员工，因为员工整体的受教育程度和知识水平较之以前有了很大的提高，他们渴望得到信任和授权，他们希望自己的观点能够得到大家的认同，而且为了能更好地完成任务，他们需要一个民主的氛围密切合作，能够自由地发表见解。

以上这些还不是全部的观点。企业必须知道员工已经和正在发生的变化，它们没有孰对孰错，就是随着环境的变化而自然产生。接受新的现实，有些问题也就不再存在了，如“为什么他们不交流”“为什么现在的年轻人不像以前的人那样负责”“为什么总跳槽”等。百度公司领导人李彦宏曾经给全体员工写了一封信，在网络上引起了人们广泛的讨论，信中说到要淘汰小资，呼唤狼性。“什么是小资，我的定义是有良好背景、流利英语、稳定的收入，信奉工作只是人生的一部分，不思进取，追求个人生活的舒适才是全部。”如果所谓问题是由于人们的变化而天然产生的，那么，按照过去的传统方法去思考和对待才是有问题的，事实上，很多企业领导者对新生代员工的判断往往是基于过去经验的、自己的一厢情愿。

在这样一个变革的时代大背景下，人与组织的关系也在发生改变。传统的关系是组织通过人力资源职能获得员工，员工按照组织指令进行工作，这是一个单向的关系。但是现在，随着个体意识的觉醒，随着知识经济时代的到来，员工对于组织的影响将会变得越来越大。那些有知识、有技能、有思想的员工不再是被雇用，而是借助公司的平台自雇用。

在这样的情形下，围绕人员管理的关键战略策略就需要重新定位：企业是“因事设人”还是“因人设事”？理性的逻辑都是支持因事设人的，那就是在公司战略、经营计划、组织职责、工作分析基础上，公司招聘和选拔合适的员工。但是这种逻辑也只是出现在黑板上和某些咨询报告里。现实的情况倒是像《从优秀到卓越》这本书所描述的：“在这个研究项目开始之前，我们以为会有这样的发现：将一个公司从优秀迈向卓越的第一步是为公司设定一个新的方向、新的远景和战略，然后找到合适的人，再朝新的方向前进。我们发现有时情况恰恰相反。那些主管不是首先确定目的地，然后才把人引向那里。他们首先让合适的人上车（不合适的自然请下车），然后才决定去向何处。”也就是说，这些卓越的公司采取的其实是因人设事的人员管理策略。如果说“礼贤下士”在过去是表述一个领导者的优秀品德，那么，今天对员工的尊重已经成为一种基本、一种必需。

环境、人员以及人与组织关系的这些变化都已经越发地明显了，这就意味着人员管理方面也必然要随之进行调整。如果管理者认为过去的管理方法已经足够优秀，并试图在未来继续应用下去的话，那结果估计就不会太理想，类似的例子不胜枚举。只有顺应变化的潮流，对人员管理进行重新思考和定位，才是继续做好人员管理工作的正确思路。

### 1.1.2 人员管理思想的发展历程

在探讨人员管理思想的未来发展之前，我们可以先看看人员管理思想演进的历史脉络，尤其是观察影响人员管理思想演进的基本动力。毫无疑问，这个动力也将对未来产生决定性的作用。从管理学学术体系的角度来看，人员管理思想首先经历了从最早的凭经验管理到劳动力管理、人事管理、人力资源管理，然后到现在的战略人力资源管理。

在管理理论诞生的 20 世纪初期以前，与今天的企业相比，当时的组织规模不大，经营环境较为稳定，与其说是人员管理，不如更准确地定义为一种团队领导力，一个工厂主其实就是一个团队的负责人。企业管理者没有受过系统的管理技能训练，也没有专门的管理知识，在企业中去做管理都是凭借经验。经验的获取可能是通过师傅的现场教授，也可能完全来自模仿。这里需要对经验特别说明一下，很多人一谈起经验都认为是不科学的，这种认识是不正确的。所谓经验，一是指从实践中获得的知识，二是指经得起考验的规律。经过深刻反省和思维加工并提炼与升华的经验是非常宝贵的。

从完全凭经验管理到科学规范地建立基本的规章制度以保障人员管理的效率，在这个过程中，起到决定性作用的著名人物就是弗里德里克·泰勒。“管理学之父”撰写的《科学管理原理》1911 年出版，它不仅正式宣告了管理作为一门学问的诞生，更是为未来世界的生产效率奠定了基础。在这本书里，泰勒总结出四条基本的科学管理原理。其中第一条也是最重要的原则就是标准化：通过动作和时间研究法对工人工作的每一个环节进行科学的观察分析，制定出标准的操作方法，用以规范公认的工作活动和工作定额。

标准是什么？说到底就是一种普适的经验。回到 100 年前的美国

工厂，当时的厂长面对的最大挑战是什么？工人的多样性。美国工厂的工人来自世界各地，种族、国别、宗教信仰等都不一样，所以过去积累的经验也是不一样的，即使同一个工种，在一个工厂开展工作都是不容易的。泰勒制定严格的标准，要求所有的人都按照标准来进行操作，从而能够保障生产系统的有效性。那个时候的人们对于机器、标准化的痴迷完全不亚于今天人们对人工智能的热衷。在泰勒的科学管理系统中，人员的行为以及劳动产出都被设计成与机器设备一样，都是标准规范的。我们称那个时期的人员管理思想为劳动力管理。

就在科学管理思想如火如荼地普及世界时，哈佛大学心理系教授梅奥在西屋电气公司霍桑工厂的实验却带来了另外的声音：工作现场的人们不是机器设备，尽管他们的行为标准化，尽管泰勒计划制定出精密的计件工资制，但是他们的行为依然会受到情绪的影响，而且貌似独立的个体其实在组织内部不自觉地形成了非正式组织，简单来说就是员工其实是有思想的而且是分伙的。机器设备是冰冷的，它们不会因为共同的遭遇而组成非正式组织。在这次有意思的发现之后，大批心理学家和社会学家开始进入管理实践的现场，他们发现不能简单把人当作设备机器：员工是有需要的，是有情绪的，情绪是会影响行为的，因而他们的行为是可以通过需要来干预的。

随着第二次世界大战后经济复苏和企业的发展，人们开始追求理想和反思自我价值，简单地将他们等同于机器设备只能适得其反。马斯洛等学者深入研究人的需要，并在此基础上发展出用于工作场所的员工激励理论。该理论比之前的劳动力管理增加了人文的色彩，也使人员管理思想和管理方法更加全面，这就是人事管理阶段。

日本在第二次世界大战后的崛起直接促成了人员管理思想的再次飞跃。作为战败国的日本，仅用了30年不到的时间就迅速崛起成

为资本主义强国。尤其是在 20 世纪 70 年代，日本的企业更是在全世界大规模资本扩张。人们开始研究日本腾飞的原因。从企业角度，研究者发现日本企业管理有三个独特的制度：终身雇佣制、年功序列制和工会。与西方的契约制明确双方责任不一样，终身雇佣制下，日本企业将员工看成自己的孩子一样，对员工几乎要承担无限责任，而员工加入一个企业就相当于加入一个家庭，对企业也要终身负责；年功序列制按照中国儒家思想的长幼有序、论资排辈完美地解决了企业内的秩序问题，年轻人浮躁的心理情绪得以控制，员工扎实勤勉，企业保持平稳运行，这与西方所讲求的绩效主义也是不一样的；日本的工会是劳资关系的润滑剂，工会的逻辑也与西方企业工会不太一样。西方企业工会和企业所有者是在争夺一张饼的分配——企业的利润资本家拿多少、工人拿多少，日本企业工会的逻辑是工人和企业一起把利润这张饼做大，从而大家都能分到更多。在日本的企业中也会有罢工，但是他们一般有这样一句话：咱们上午多干一些，下午好去罢工。日本企业管理的三大制度都是和人有关，怎么去对待人和怎么去管理企业，成为当时世界各国管理学界争论的焦点。后来经过很多学者的研究总结，人力资源管理的概念最终被提出。

进入 21 世纪，随着知识工作者的崛起，员工在组织中发挥的作用越来越大，他们已经不单单是一种被雇用的状态，也不再是简单地帮助企业完成战略。事实上，很多企业还会根据员工的具体情形来修订战略。与此同时，人力资源管理部门的职能常常分成两个部分：一部分是例行的，用来承担组织各部门对人力资源的基本需要；另一部分就具有更多的战略角色，不仅是企业内部的理论家、业务单位的战略支持者，甚至是整个企业的咨询师。总的来说，人员管理思想更加强调了人的重要性，方法和工具上都进一步优化，这样一来人员管理理论就进一步发展到战略人力资源管理。

通过上述的简单回顾，我们知道任何理论之所以对社会有价值，能指导社会实践，一定是它充分考虑了当时的社会、组织以及个体的变化，并且能满足诸多方面的诉求。换个角度看，推动理论发展的根本动力是各种不以人的意志为转移的变化，而顺应变化是理论得以长青的必然选择。其实，任何理论的革新也不是凭空的臆造。那些有意义的理论，正是基于对时代的清醒洞察，并根据时代变化进行的构造。人员管理思想进化到今天，已经到了时代的拐角。如果只是边角的修补，恐怕只能在整体商业进化的背景下不断退化。我们需要更深层次的理念更新。

### 1.1.3 首席幸福官

在今天这样一个变化的背景下，未来的人员管理应该是怎样的呢？对这个问题的回答不能脱离人员管理的对象，也就是员工。企业领导者都有这样的感受，正在成为工作主体的90后、00后和之前的员工不大一样。究竟有什么不同？该怎么管理？各种观点见仁见智，所开出的药方也是五花八门，而在具体实践时又让企业领导者充满迷惑。在这种情况下，如果还拿捏不好未来的方向，倒不如回到最基本的状态。也就是说，如果要把人的问题很好地解决，就来看看什么是最本质的需要，这样才能够做到纲举目张。正如《三字经》里所说：性相近，习相远。人们的行为虽然差别越来越大，但是人们的“性”也就是本质需要却从来没有改变。

那么，什么是人们的本质需要呢？在《未来简史》一书中，作者赫拉利认为在20世纪，人类已经解决了带给人类深重苦难的问题，也即困扰人类发展的三个难题：饥饿、瘟疫和战争。而在21世纪，除了获得所谓“永生”之外，“人类未来的第二大议题，可能就是要找出幸福快乐的关键”。也就是说，追求幸福将成为全人类的重要课题。

其实，幸福，是人类从来没有放弃过的永恒追求。

幸福是什么？在不同的语言体系中，幸福包含的意义并不完全相同。例如，在拉丁语中，幸福的基本含义是至福；在英语中，幸福的基本含义是快乐；在汉语中，幸福是在为理想奋斗过程中以及实现了预定目标和理想时感到的满足状况与体验。在学术研究方面，不同人文学科也有不同的观点。无论是社会学、经济学、心理学还是哲学，都会在自己特定的研究领域内，通过自己特有的研究范式来展现对幸福的认识和理解。尽管对幸福含义的认识并不完全一致，但对幸福的追求却是全人类一致的目标。尽管很难给出幸福的准确定义，但这丝毫不妨碍我们去探讨那种积极的、美好的、令人向往的状态。

无论是强调科学化、标准化以谋求最高工作效率的科学管理理论，还是追求劳资关系和谐、以激励来提升员工工作绩效的行为科学理论，抑或是在创新整合（integration）中发展出来的知识管理理论，实质上都是基于人性假设产生的。其实，不论是经济人假设、社会人假设、自我实现人假设还是复杂人假设，都只说明了人们的某种具体追求，而各种追求的终极目的是幸福。人们工作、生活的根本目标和终极意义是追求幸福最大化。人们的许多追求与占有，充其量仅是达到幸福的手段与过程，为幸福提供一些外部的条件。从一个全新的视角重新审视现代管理问题，这正是 21 世纪全新的人性假设理论“幸福人假设”为我们指出的新方向。

许多研究表明，幸福的人将会产生更多的积极行为也就是所谓的组织公民行为，他们会表现出乐于助人、工作投入、表现超常、不会计较、积极面对困难等。同时，幸福的人将会产生更少的消极行为也就是所谓的反生产行为，如打架斗殴、消极怠工、偷窃等。总体而言，由幸福的人所组成的幸福组织更有可能是一个优秀的组织。所以，建立一个让大家都开心的、其乐融融的组织，组织绩效也就有了

更稳固的基础。

这个听上去很不错的观点在现实管理中却是不容易实践的。因为在今天这样一个快节奏的时代，人们都更加直接或者更加结果导向。就好像今天栽了果树，希望明天就能结出果子来一样，那些基础性的工作让企业领导者不耐烦。但是我们要建议的是，企业领导者要沉下心来反思，并重新调整经营思路的原始锚定：绩效不是直接目的，它是在建立幸福组织之后的一种水到渠成，换句话说，绩效是积极行为的必然结果。

必须再次强调，理念的重新锚定是基于已经变化的对象：新生代员工更加关注自己的价值、成长、机会等，他们以追求除财富以外的幸福为目标。为了有效管理最为重要的人力资源，企业就需要顺应他们的变化，调整人员管理的理念：从过往服务组织创造价值，转而为员工营造幸福。企业领导者大可不必担心，因为磨刀不误砍柴工。

接下来一个很现实的问题，幸福可以创造或者说可以有组织地经营吗？在思考幸福组织建设时，一项有意思的研究吸引了我们的注意力，虽然它不是直接针对幸福，但却从另一个方面提供了重要的参考：如何面对痛苦（或者说重获幸福）。在2008年汶川地震后，重灾区的北川是我国唯一的羌族自治县。中国科学院心理研究所发现，面对突如其来的灾难，与汉族人相比，羌族特有的文化价值观对于受灾群众的心理状况产生了积极影响。具体来说：①羌族人对大自然的敬畏心和顺从可以避免灾后常见的悲伤感；②羌族人群体性的生活习惯，在地震之后，羌族人仍然会用歌舞寄托哀思，群体行为提供的相互支持有效地缓冲了痛苦；③羌族的山地文化使羌族人能够适应灾后恶劣的生活条件。这种比较非常清楚地告诉我们，痛苦也好，幸福也好，不是虚无缥缈或者无法干预的，其实，痛苦的减弱或者幸福的强化是可以精心设计并达成的。

既然人们会更着力于追求未来的幸福，既然幸福组织能够更加优秀，既然幸福也是有章可循的，那么，是时候重新思考人力资源管理者角色和定位了。CHO，一般认为是 chief human-resource officer 的缩略语，翻译为首席人力官，现在这个称呼在公司中已经被广泛使用。算是巧合吧，也可以把 CHO 这个缩略语扩展为 chief happiness officer，翻译为首席幸福官。这不是一个什么新的噱头，也不是名词的简单调整，首席幸福官的设置是基于人员管理理念的彻底革新，并通过一些具体的行为切实地提升整体企业的幸福感，从而保障企业更有效地发展。

将首席人才官变更为首席幸福官名正言顺，这不仅是文字的调整，而且是配合新的形势要作出的理念转变，那就是人员管理不能仅仅把人当成实现组织目的的工具，组织内部的人和组织本身都是目的。首席幸福官的任务也不仅仅是人员的管理，他必须站在更高的层面，以更开阔的视野，打造出幸福组织。

## 1.2 幸福组织建设的基本模型

本书所讨论的幸福聚焦于组织中的个体，尤其是商业组织中的个体。对于一个职场人来说，他的幸福感主要由两部分构成：一部分来自他的家庭，另一部分来自他所处的组织。一个人的幸福状态与他的家庭当然密切关联，但不能忘记，他的幸福还会在很大程度上与他所处的组织、团队高度关联，后者是本书所关注的内容。基于学术研究和实践，本书提出了幸福组织建设的五个基本要素。这五个要素都是管理中非常熟悉的概念，也是人员管理中经常讨论的，本书的目的是提醒人们注意它们对幸福组织建设的独特贡献。

### 1.2.1 不要忽视组织的影响

在人们的传统观点中，人的幸福似乎与家庭、爱情、友情、房产等生活要素更为密切，组织对人们幸福感的影响却常常被忽略。但事实是，个体在经历了教育后，自然会加入一个社会组织。当然，也有人选择创业建立一个组织。之后，一个人生命的大部分时间都与组织相关。有时甚至当个体退休离开组织后，他的状态仍然会受到曾经工作过的组织的影响。

让我们来做一个时间计算。如果将一天的24小时按照8小时睡觉休息、8小时工作、8小时在家庭或是从事其他社会活动来简单分配，那么，一个人的幸福感当然是由这3个方面共同决定的。简单来说，一个幸福的人，他应该是休息得好，工作得好，家庭或其他社会活动也好的综合。这三者之间是独立但又相互影响的。例如，睡眠好意味着精力更加充沛，工作也更在状态；或者工作压力太大，休息不好，并继而影响家庭角色等。

撇开睡眠，我们进一步讨论一个职场人必然要扮演的两个角色：工作角色，家庭或社会角色（其实社会角色应该是更准确的，家庭角色可以被视为狭义的社会角色）。这两个角色的履行决定了一个人的整体幸福感。如果以幸福或不幸福来分别标记两个角色的状态，那么，就会有这样四种情况：如果她是一位幸福的母亲同时又是一位成功的职员，那么，整体幸福感自然是最大的；如果她是一位不幸的母亲同时又是一位不成功的职员，那么，整体幸福感自然是最小的；如果她是一位不幸的母亲同时是一位成功的职员，或者如果她是一位幸福的母亲同时不是一位成功的职员，那么，整体幸福感自然是有缺憾的。比较现实的情形是，相较于前两种情况，后两种情况似乎更加普遍一些。于是，这就必然引申出来一个职场中特别关键的问题：工

作与家庭的关系。

理论上有关工作与家庭关系的观点还是凌乱的，各种各样的研究结论莫衷一是，在后面的章节中我们会对工作与家庭的关系做进一步的论述。这里，我们认为工作与家庭之间更应该是一种相得益彰的关系。尝试将工作与家庭隔离开来，无论从实践还是从理论上都没有成功过。“管理学之父”泰勒的科学管理试图将工作中的人打造成与机器设备一样的标准，遗憾的是，他的努力得到的不仅是组织成员的工作倦怠，更激发了他们对工作的敌意甚至仇恨。毫无疑问，实际的情况是工作与家庭之间是相互渗透、相互影响的。其中有两对较大的可能性：积极的工作状态带来积极的家庭表现，积极的家庭状态带来积极的工作表现；消极的工作状态带来消极的家庭表现，消极的家庭状态带来消极的工作表现。也就是说，在第一种关系中，一个人在组织内得到正向情绪，他会带着这种积极的情绪到家庭中；如果他的家庭给予他很多幸福，他也会将这种正能量带到工作环境中，这就是积极情绪的正向增强循环。第二种关系则是消极情绪的增强循环。

很显然，工作中的状态对员工的整体幸福感是有影响的。对于员工可能会出现的情绪，从保障组织绩效的角度考虑，企业要尽量避免落入消极情绪的循环中，而应该努力承担起积极情绪循环的起点。这就意味着企业不能忽视对员工幸福感的影响，而需要主动介入员工工作与家庭关系相互影响的链条中。这种介入不是对员工个人生活的干预，而是通过对员工工作角色的影响使他能将组织内的幸福感溢出到组织角色以外，这将帮助他积极地履行社会角色，然后带着正能量回到组织的工作中。

将员工的幸福置于战略地位并主动开启员工整体幸福感的正向循环就是打造幸福组织。惠普公司的创造者休利特在一次内部演说中这样描述惠普公司：“工程师是有创造力的人，所以，我们在雇用

一位工程师之前，先确保他在稳定而安全的气氛下工作。我们也要保证每一位工程师在公司里有长期发展的机会，有适当的项目可做。还有一件事，就是我们要确保公司有适当的监督，使我们的工程师过得快乐，发挥最大的生产力……”在一家将关心员工工作为核心理念的公司中，员工的幸福感不言而喻，工作效率也大大提升。领导者其实不用担心，这样做企业并不吃亏。企业参与市场竞争取胜的关键因素是人的状态，员工幸福感的提升能够增强员工对企业的认同感，有利于提高员工对企业的满意度和忠诚度，从而促进企业长远的可持续发展。从这个角度，我们甚至可以说员工幸福感影响并决定了企业竞争力。

当企业将工作和家庭两个角色整合在一起看待员工时，就能够得到有关员工的一个全景图。本书将要讨论的不是一般意义的幸福感，而是个体作为员工感受到的来自组织的幸福感，它是员工整体幸福感的一部分。有意识地将企业打造成幸福组织或许不能对绩效起到立竿见影的效果，但却为企业长期发展奠定了更扎实的基础。

### 1.2.2 可以经营的幸福

既然提及通过幸福组织建设来提升人们的整体幸福感，那么，人们的幸福感可以测量吗？中央电视台曾做过一个很有意思的采访，就是记者在街头随机地询问路人“你幸福吗？”鞋子穿在脚上是否舒服只有自己知道，一个人是否幸福通常也只有他自己知道，虽然从外部的标准和观察如名誉、财富、家庭子女等，也可以做一些推断，但幸福与否终究是一个主观的自我感觉。

近些年的心理学研究已经为幸福感测量提供了多种多样的方法。有些方法是纯粹主观的测量，如自我报告法。这方面的测量量表也很多，比较有影响力的有情感平衡量表（ABS）、积极与消极情感量表

(PANAS)、工作情绪量表 (JES)、工作情感量表 (JAS) 和工作相关情感幸福量表 (JAWS) 等；也有一些较为客观的测量方法，如知情者/观察者报告法、生理测量法和任务测量法等。尽管这样的测量不可能像自然科学那样精确，但还是会在一定程度上刻画人们的幸福状态。读者朋友们如果有兴趣，可以进行一些这方面的扩展阅读。虽然心理学给出了很多方法，但是就目前阶段，如果试图将人们幸福感受的测量精准到心跳、血压等是不可能的。即使未来科技发展，恐怕这仍然是一个极具挑战的领域。不过，尽管我们不能精密地把控幸福感，但这并不妨碍我们去理解它、影响它和增强它。

美国著名心理学家、积极心理学的奠基人塞利格曼教授给出了被广泛接受的幸福公式：

总幸福指数 = 先天的遗传素质 + 后天的环境 + 你能主动控制的心理力量

这就是说，一个人想要获得幸福，就必须认真思考这三个要素：第一个影响个体幸福感的因素是他的设定点 (settle point)。所谓设定点，就像泪点、笑点一样，是和一个人的先天条件有关，是与生俱来的。每个人的幸福点不太一样，同样的事发生了，有的人会感到幸福，有的人却可能感觉不到，这种情况和个体差异有关系。积极心理学认为一个人先天的设定点可以通过读书和思考这种内心的修炼加以改变，从而让自己成为一个更加容易幸福的人。第二个影响个体幸福感的因素是环境，包括生活环境和工作环境，良好的环境更能激发人们对幸福的感受。第三个影响个体幸福感的因素就是发生一件事之后人们的主观解读，有些人会积极思考和面对，有些人则会选择消极和放弃。同样一件事，积极解读者会把它当成机会，而消极解读者就视它为威胁。那些积极解读者更容易获得幸福感。

近些年来，围绕幸福组织这样一个主题，学术界已经进行了大量研究，也总结出各种各样的研究成果。例如，有学者则提出组织与员

工互动视角下工作幸福持续增强的双螺旋系统，将组织的幸福管理分为组织的被动应对策略包括压力管理计划、员工帮助计划、健康行动计划、改进领导风格、增强组织公平以及组织主动嵌入策略：工作设计、工作情境法、心理资本增值服务、员工发展计划等；有学者建议从心理角度，通过 EAP（员工帮助计划）解决部分员工的心理困扰，预防心理困扰的风险，提升全体员工的心理资本等；有学者提出要建立高幸福组织需要积极领导力、良好的团队协作、认可与支持、控制工作负荷、丰富化与成长、参与和自主化、工作家庭平衡以及公平尊重的企业文化等。

有关这方面的观点还有很多。根据塞利格曼的基本公式，并结合已有的相关研究成果，本书将影响员工幸福感的主要因素概括为以下 5 个方面：①队伍建设；②工作设计；③领导力；④薪酬福利；⑤企业文化。

### 1. 队伍建设

建设幸福组织的第一个关键要素是要重新厘定人力资源管理中招聘和挑选背后的逻辑。通常的逻辑是，按照任职资格招聘进来的员工，组织只要给予必要的和足够的训练与要求，他就能成为组织所期望的员工。这一点或许在专业技能方面是可以的，但若是应用到幸福组织建设方面，就需要斟酌了。在这个幸福公式中，塞利格曼明确指出一个人的幸福状态首先取决于个体的先天遗传素质，这就仿佛每个个体来到这个世界都有个“出厂设置”，它对人的影响是后天不可控的。所以幸福组织在队伍建设方面要做的事情是，招聘那些原本就幸福的人！因为幸福的人在一起就更有可能幸福。

与队伍建设密切相关的就是人岗匹配。如果匹配不合适，不仅工作做不好，员工也没有幸福感。人们常说合适的人做合适的事，但要实现这样一个目标，企业需要了解工作的状态以及企业能够

提供的职场空间，这样在招聘时才能够与工作申请人做到更加精准的对接。“入错行”听上去是个人的职业问题，其实一个入错行的员工对企业也不是一件好事。

需要强调的是，人岗匹配不是毕其功于一役的事，因为企业内外环境的变化，工作和人员状态都会发生改变，做好工作与人的动态匹配是非常重要的。职业生涯规划的目的就是使工作承担人和工作之间始终处于良性状态。还有比做一份喜欢的和擅长的工作更让人感到幸福的吗？

## 2. 工作设计

塞利格曼建议，如果先天因素不能改变，那么有意识地让生活富有一些。拥有美满婚姻；丰富社交生活，多与朋友在一起；具有信仰等环境要素是可以提升后天幸福感的。也就是说，幸福还是可以经由后天的努力来获得的。回到管理领域，虽然企业无法掌控个体的设定点，但是环境要素却是组织可以有所作为的影响力量。这里的环境，首先是指客观的工作环境和工作条件，这属于纯粹物质层面的因素。不要小看物理环境，它不仅塑造员工的行为，而且影响着员工每天的幸福感。

让工作环境健康舒适，尽量远离不良环境对身心的伤害。建立一个尽可能安全、健康、舒适、轻松的工作环境，为员工创造良好的工作氛围。让工作欢乐有趣，即创造有趣味的工作环境。越来越多的人在工作中追求更多新奇体验，这就需要管理者从工作环境方面动脑筋。营造有趣的环境，也是消除员工工作懈怠、激发员工创新创造力的有效措施。

工作的类型、内容、时间、工作方式等外在形式由工作本身决定，不太容易调整，但是工作本身是否具有意义、工作过程中是否拥有自主权、工作结果是否得到中肯的反馈回报等却可以通过认真的

设计，对工作承担人的幸福感产生影响。工作设计可以让工作成为员工喜欢的事。

### 3. 领导力

毫无疑问，员工的状态会受到直接领导的极大影响。在职业生涯规划领域里有一句俗语是：一个人因为薪酬加入一个组织，一个人因为直接领导离开这个组织。所以，本书所讨论的领导不仅是企业的最高领导者，还包括企业各级领导者，他们日常的表现对员工幸福感有着最直接的影响。

面对新生代员工，领导者的权力已经发生改变，传统的领导方式注定缺乏影响力。领导学理论中的经典——领导方格理论很清晰地告诉我们领导者有两项基本任务：关心工作和关心人。完成任务固然是领导的基本职责，但这不意味着领导眼里只有工作。切实关心员工才能打造出战斗集体型领导。在此基础上，领导者要试着重新梳理与下属的关系，加强与员工的情感交流，真正做到以人为本。要知道，今天的组织领导效能往往不是以领导力而是以追随力为基础的。

领导者还通过他所营造的组织或团队人际关系对员工幸福感产生重大影响。在组织内建立彼此的信任，鼓励相互的欣赏，积极面对不可避免的冲突，积极的人际关系是一个组织拥有的宝贵资产，它对于员工的吸引力是至关重要的。

### 4. 薪酬福利

带给员工更深刻触动和幸福感的是企业能够给员工的内在报酬。一个人如果能深刻感受到工作的神圣性、使命感，那么他的工作潜力将是无穷的，他在工作中也能体会到更强烈的幸福感。作为最直接的激励手段，薪酬福利对于员工幸福感的影响毋庸置疑。从企业角度，薪酬福利是需要支出的成本，企业必须认真思考怎样通过薪酬设计

才能制造出最大的幸福感。

需要了解的是，员工从组织所获得的经济回报不单单是工资、奖金，还包括更宽泛的内容。事实上，薪酬福利是一个庞杂的体系。在薪酬各要素中，工资是最基本的。工资体系的设计必须尽可能地考虑公平。今天，员工持股正在扮演越来越重要的角色。员工持股的目的是唤醒员工的主人翁意识，能够创造企业的利益共同体，有利于员工关注企业长期发展，进一步留住人才、吸引人才。从某种角度讲，能否建立员工对组织的心理所有权（psychological ownership）是判断员工持股效果的重要标准。福利也不应该仅是一种点缀，在整个体系中，精心设计的福利由于可以为员工提供选择性，因而更能增加员工的幸福感。

## 5. 企业文化

一个组织内的人群经过一段时间的思想 and 行为碰撞，逐渐就形成了一个组织特有的文化。相较于工作场所的物理环境，企业文化营造出工作场所的心理环境，对组织氛围会产生重要影响。幸福的企业文化能够更多地催生积极的组织公民行为，并同时抑制消极的反生产行为。领导者必须重视企业文化的建设和发展，不断为企业文化注入新鲜的、积极的血液。

通过强有力的组织支持、促进员工工作与家庭和谐、实施有效的员工帮助计划，并切实将企业工会在员工关系建设中的作用发挥出来，企业可以为无形的文化提供有形的保障，从而让整个组织都洋溢着幸福的氛围。

这五个要素就是我们在梳理之前的研究基础上进行的归纳，或许这不是全部，但基本上涵盖了幸福组织建设的主要部分。需要特别说明的是，这五个要素没有一个是新的概念。虽然我们没有使用新鲜的名词，但我们相信，就好像矿石，不同的目的可以提炼出不同的元

素出来，普通的食材，也能烹调出美味来。本书希望读者能够用这五个要素所提供的线索，努力经营幸福，将组织打造成充满幸福感的和谐集体。后面的各章节就是按照这个模型来展开详细论述。

### 1.3 本书的写作历程和阅读建议

有关幸福组织的构思是在笔者多年教学和管理实践调研中逐渐形成的。最初在讲授《人力资源管理》课程时，更多的是强调“以人为本”。现在想来，那些优化员工关系的做法大都停留在战术手段这个层面上。随着近些年积极心理学的发展，笔者逐渐明确管理人的各种方式方法其目的都在于实现人的幸福感。今天，人们追求的是一种综合的幸福感，它不是由一个方面简单决定的，甚至一个方面的幸福根本无法替代或者补偿另一个方面的不幸福。在职场中，人们也不单纯的是获得工资，占据了他们许多时间的工作场所被寄予了很多期望。

在给 MBA（工商管理硕士）和 EMBA（高级管理工商管理硕士）上课的交流过程中，大家都流露出对幸福组织的向往。于是，5年前，我们在南开大学商学院组织了一个“幸福组织讨论沙龙”。这个沙龙的成员来自各行各业，他们的共同点都是职场人，他们都有着积极的心态，希望能够拥有更加美好的生活。初期，沙龙基本上每两周进行一次自由讨论，后来就改成不定期的了。刚开始的讨论是“低效”而轻松的。在此基础上，并结合大量相关文献的阅读，我们逐渐将文献中学者们提出的形形色色的观点归纳成管理实践中可资借鉴的模型。

我们的模型是朴素的，因为模型的各个构成要素都是大家在工

作中非常熟悉的专有名词。通过同学们讲述发生在公司实实在在的故事，我们也加深了对这些朴素概念的认识，也可以说从幸福组织的角度发现了它们新的意义。

讨论会曾经纠结于一个问题：如何面对不幸福的事情。这自然也是客观事实，组织不仅没有带给你幸福感，反而有些事情可能还会伤害到你。这其实涉及看待问题的角度。事物总是有两面性，我们更愿意看到并彰显积极的一面。换句话说，组织如果能更积极地对待和关注幸福的力量，那些不愉快的影响就会降低。这本来也是积极心理学产生和流行的原因。事实上，幸福的故事可以让我们知道它是员工幸福的激励因素，而不幸福的故事可以让我们知道它是员工幸福的保健因素。正如赫茨伯格在其双因素理论中所称，有激励因素人们会开心，没有激励因素人们并不会感到不开心；有保健因素人们不会开心，但是没有保健因素人们会感到不开心。

其实，如果你在书店或是在网络上开始阅读这本书，就说明你已经开始关注组织内的幸福问题了。可以恭喜你，这是一个好事情。或许这本书里的观点不能完全打动你，但也请你沿着这本书所提出的问题继续思考和实践下去。

这不是一本严格意义上探讨理论的专业书，它更像是在和大家交流些更为具体的经验。书中所描述的一些例子都是真实发生的，我们尽量以讲述者本人的描述来呈现。虽然真实发生在某处的故事不一定会发生在你的身上，有些例子也不一定就非常普遍，但我们希望你读到时有些感同身受并能有些思考就好。

这不是一本厚的书，也不是一本艰涩的书，所以，可以很轻易地读完。但请读者朋友不要在读完之后就简单地把书丢在一边。管理思想并没有那么深奥，只是管理者常常会忘记那些他本来熟悉的原则，我们希望本书能够起到提醒的作用。

今天，当步入充满变化和不确定性的移动互联网时代，当面对新的商业规则和营商环境，当无法准确定位和战略规划时，不妨回到使命初心和管理本质，强化内部能力，筑牢未来发展的根基。理性科学地提升内部员工的幸福感，将企业打造成幸福组织，才是真正的深谋远虑。