

工商時報 經營知識 <守成為盈> 99.6.22

D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

用馬斯洛理論 解富士康事件

讓員工相信工作有意義、對工作成果負有責任，也了解績效表現，有助於加強核心工作特質，讓工作更具激勵性。

富士康員工為什麼接二連三地選擇輕生？這些輕生者都很年輕，年齡在17歲至27歲之間，來自純樸的農村，進入職場時間都不長。

報載富士康根據自殺員工的記錄，發覺這些人並沒有很多加班記錄，主觀認為：自殺行為與工作壓力可能並無直接聯繫。

檢視兩岸媒體相關報導，主客觀皆有，但歸納自殺主因為：精神危機、經常性加班、薪酬不均、幹部的羞辱性懲罰、員工的低抗壓力和企業的嚴格要求等，為補救自殺事件帶來的負面形象和衝擊，富士康表示要招70位專業的心理醫生，並通過訓練1,000位心理輔導員，建立一整套自殺防治機制；準備推動一個「50人相親相愛小組」專案；構建「愛

心之網」，在宿舍周邊建立天網、隱形防護網、地網等防跳網。

此外，為免消極情緒蔓延，廠方下令禁止員工討論自殺事件，並決定為員工加薪122%及減少接訂單，以紓緩員工壓力。

有人認為富士康搞錯了方向，事件將難以平息。姑且不論所言是對是錯，我認為原因是相互影響而非單一性，但從馬斯洛（Maslow）的需求層次理論著眼，瞭解員工問題，才能對症下藥。

需求層次理論假設，人在追求一種完全需求。把人的需求區分為5個層次，由低到高，並分別提出激勵措施：

最低的第一級為對食物、水、空氣、性慾和健康等生理需求。激勵措施如加薪、改善工作條件、給予更多的休息時間、提高福

利待遇。

第二級為安全需求，包括對人身安全、生活穩定與免遭痛苦、威脅或疾病。激勵方式有強調規章制度、職業保障、福利待遇，避免員工收到雙重指令而混亂。

第三級為社交需求，如對友誼、愛情以及從屬關係的需求。激勵措施如提供同事間社交機會，支持與讚許員工、尋找及建立和諧溫馨的人際關係，舉辦各項競賽和活動。

第四級為尊重需求，如成就、名聲、地位和晉陞機會等。激勵措施如公開表揚，強調工作任務的榮譽性以及專業性，頒發獎金、獎章。

第五級為自我實現需求，是最高層次的需求，在前4項得到滿足後，以求如自我實現，發揮潛

能等真善美至高人生境界層次。激勵措施如對有特殊專長的人委派重要任務和開創新局等。

在現實環境中，工作是非常核心重要的，而且占了一個人一生大部分時間，自然所有人都想從其中獲取一定的好處，透過對需要層級理論的了解，遵從由較低層級的或基本的需要到較高層級需的關係，兼顧外顯（例如，收入、工作保障）與內隱的工作價值，才能真正滿足員工需求。

員工必須相信工作是有意義的，對其工作成果是負有責任的，也必須讓本人了解其績效如何，專注這3種關鍵員工心理狀態，不只能加強核心工作特質，更能讓工作更具激勵性。

過去台商選擇前往大陸投資設廠的主因之一是勞動成本低廉，但在大陸日益重視勞工權益保障後，大陸低勞動成本的優勢已在消退，但員工的需求卻是不降反增，連帶地拉高經營成本。「成也成本，敗也成本」，台商要真正保有那麼一點成本優勢，員工需求不得不儘早妥善處理。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）