

帅师 郭金山 主编 顾问：寿梅生

幸福企业

模型、方法与实践

智慧管理

在不断颠覆中演进的企业

长青之道

在于绩效、能力与幸福的连接

是为智慧管理之本

帅师 郭金山 主编 顾问：寿梅生

幸福企业

模型、方法与实践

智慧管理

在不断颠覆中演进的企业

长青之道

在于绩效、能力与幸福的连接

是为智慧管理之本

图书在版编目 (CIP) 数据

幸福企业：模型、方法与实践/帅师，郭金山主编. —北京：经济管理出版社，2015.6
ISBN 978-7-5096-3805-7

I. ①幸… II. ①帅… ②郭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 110121 号

组稿编辑：何 蒂
责任编辑：杨国强 张瑞军
责任印制：黄章平
责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn
电 话：(010) 51915602
印 刷：北京晨旭印刷厂
经 销：新华书店
开 本：720mm×1000mm/16
印 张：23.5
字 数：369 千字
版 次：2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5096-3805-7
定 价：48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

编委会名单

顾 问：寿梅生

主 编：帅 师 郭金山

编 委：方 征 杨 涛 陈廷春 王新琳 姚 捷 于 涛

于 华 杨 飞 肖卫军 李 林 郑 逸 贾立玥

郁诗铭 刘 薇 孟 凡

Contents

目 录

上篇 幸福模型

第一章 认识企业幸福 // 003

幸福是企业必须关注的主题吗 // 004

员工幸福是企业幸福的全部吗 // 010

幸福是企业竞争优势的来源吗 // 018

第二章 衡量企业幸福 // 026

幸福指数模型的研究方法和研究过程 // 026

幸福交行内涵的界定 // 030

交通银行幸福指数模型的构建与验证 // 033

交通银行幸福指数模型的内涵 // 039

企业幸福指数模型的应用研究 // 042

中篇 7D 方法

第三章 工作投入 (D_1) // 053

优化工作环境，提升员工工作舒适度 // 054

提升员工工作清晰感，请先做个 SMART 型领导 // 056

让目标变得更有意义，使员工更加投入 // 058

激发员工工作价值感，有利于增强工作活力 // 065

打造高绩效幸福团队的关键时刻 // 069

第四章 生活满意 (D_2) // 074

你还在为工作与生活失衡而烦恼吗 // 075

用倾听来培养员工幸福感 // 079

管好员工的情绪 // 085

尊重你的员工 // 091

增强员工归属感，将关爱落在细微处 // 093

第五章 成长有力 (D_3) // 103

激发员工希望感，从管理员工自信开始 // 104

提升员工成长感，从翻转绩效面谈开始 // 114

鼓励员工发展——员工成长通道设计 // 123

员工成长可视化——员工成长幸福积分管理 // 140

第六章 人际和谐 (D_4) // 154

打造交互式信任关系，营造团队信任感 // 155

营造合作氛围，实现共同担当 // 159

和下属换位，提升沟通幸福感 // 165

翻转会议模式，体会协作幸福 // 169

第七章 领导激发 (D_5) // 176

管理你的风格，让你的领导更有效 // 177

新任经理上任三部曲 // 184

巧用幸福准则，管理员工心理账户 // 189
做一个会提问的管理者 // 196
移情沟通，走进员工的心 // 201
以心暖心，给予员工幸福激励 // 206
员工创新从“小”做起——互联网时代微创新 // 211
第八章 组织健康 (D₆) // 220
核心价值观管理，获得员工情感承诺 // 221
建立心理契约，提升员工满意度 // 226
巧用“电梯演讲”，进行对标管理 // 233
打造企业 APP，有效进行印象管理 // 238
组建员工志愿者团队，提升社会责任感 // 243
第九章 幸福能力 (D₇) // 247
自我悦纳——迎接幸福的到来 // 250
意义寻求与自主定向——幸福目标设定与管理 // 253
积极乐观与合理归因——提升你的乐商 // 259
自信坚韧——员工心理资本开发 // 267
情绪调节有妙招——多点情商更幸福 // 273
人际促进——PAC 职场人际管理 // 278
掌控环境与自我拓展——为幸福发展助力 // 287

下篇 企业实践

第十章 动态监测 // 297
动态监测的目的和意义 // 297
动态监测的载体 // 297
幸福指数报告解读活动 // 306
第十一章 植入管理 // 309
幸福管理是什么 // 310

如何植入管理 //	318
第十二章 搭建载体 //	329
活动载体的意义 //	329
活动载体的分类 //	329
活动载体的设计 //	331
典型的活动载体 //	332
第十三章 纳入培养 //	349
为何要将幸福管理纳入培养 //	349
员工幸福能力提升计划 //	350
管理者幸福领导力提升计划 //	352
参考文献 //	358
后 记 //	361



上篇
幸福模型



第一章

认识企业幸福

幸福作为人类追求的永恒主题，得到了哲学、心理学、社会学、经济学、文化学等多个学科的诠释，更是受到了社会实践多个领域的关注。20 世纪 70 年代，不丹王国国王基于“政策应该关注幸福，并应以实现幸福为目标”的执政理念，创造性地提出了国民幸福指数（GNH）的概念，不丹成为第一个以国民幸福为国家发展目标的国家。此后，美国、英国、法国、澳大利亚、日本等发达国家也开始研究幸福指数，并将其作为研判社会发展及政府决策的依据。2011 年，经济合作与发展组织发布幸福指数测评，2012 年 4 月，联合国在不丹举行的幸福指数讨论大会上发布首份《全球幸福指数报告》，2012 年 6 月 28 日第 66 届联合国大会宣布，将每年的 3 月 20 日定为“国际幸福日”。

在中国，“让人民生活更加幸福更有尊严”已经成为共识。据不完全统计，中国至少有 18 个省、市明确将“幸福”列为施政目标，构建形成以客观指标以及居民主观感受指标相结合的幸福指数评估指标体系。2013 年 3 月 17 日，国家主席习近平在十二届全国人大一次会议上提出的中国梦——“国家富强、民族振兴、人民幸福”，更是让幸福成为研究和关注的热点话题。

同样，在企业 and 组织实践领域，倡导快乐工作、关注员工幸福已经成为关注度极高的问题，百度搜索“员工幸福”的结果超过 17100000 个。由中国心理卫生协会职业心理健康促进专业委员会和格略集团心理管理研究院倡导，由中国移动、中国石油、交通银行、东方航空、深圳巴士、如家、IBM、长虹、苏州固得

电子、联想、携程、大唐电信、北斗星通等企业，以“促进职业心理健康，推动幸福企业建设”为主旨，联合发起成立中国企业职业心理健康促进管理者联盟，并于2014年12月13日，以“幸福企业，智慧管理”为主题召开了研讨会。

幸福企业建设似乎一时间成为高度关注的课题，而我们在研究和推进幸福企业建设过程中认识到，建设幸福企业首先要澄清三个前提性认识问题：

一是幸福是企业必须关注的主题吗？

二是员工幸福是企业幸福的全部吗？

三是幸福是企业竞争优势的来源吗？

幸福是企业必须关注的主题吗

幸福是企业作为营利性组织必须关注的主题吗？实际上是要回答企业为什么要关注幸福。我们希望从时代背景中寻找驱动企业演化的答案。

互联时代——人本化思维凸显的时代

当下，无疑是一个移动互联时代。无所不在的网络，以及无所不在的计算、无所不在的数据、无所不在的知识，驱动着当今社会变革与创新，“互联网”成为企业发展的“新常态”。

※ 互联网让企业内外边界消失

郭金山博士在《论企业的心理边界》中提出，网络让企业成为一个更加开放的系统。以前，企业对外部环境的联系主要由高层主管人员、市场营销部门、采购部门、战略计划部门来处理；相比较而言，中低层管理者、人力资源管理部门、工程部门、生产部门、会计部门倾向于内部问题的处理。现在，互联网让企业的任何一名员工可以瞬时将企业的问题传播到世界的任何网络，成为企业的“新闻发言人”。网络让员工拥有了在公共场合发布自己感受、表达自己观点，甚至贴出企业的商业或管理机密的机会……网络使得企业战略、组织行为、管理风

格、企业绩效、企业形象更加透明。例如，被称为“史上最强女秘书”的 EMC 中国公司一名高级秘书将自己与上司的摩擦通过网络演变为让 EMC 总部都头疼的公众事件。

同样，在企业内部，过去一线的员工想把问题直接反映给高层管理者并不是一件容易的事情。现在，只需要花上几分钟时间通过邮件就可以解决。但是，这却给企业的内部沟通体系带来了难题。如果高层管理者直接处理一线员工的事情，意味着默许这种越级的行为，让中层管理者的权威受到质疑；如果不予理睬，会打击一线员工反馈问题的积极性，不利于沟通氛围的建立，也难以了解真实的情况。

事实上，网络逼迫企业建立扁平式的、无层级阻隔的、无边界的开放系统。因此，在互联网时代，企业需要建立新的运作管理模式，必须提供某种精神的聚合，能够将观点各异、信念多样、注重感受的员工聚合起来。

※ 互联网让员工主体价值凸显

互联网在消解企业内外边界的同时，让人与人沟通的距离与成本趋于零。信息对称、信息透明，使员工能自由表达自身的观念、情感和价值诉求，并在员工社区中形成共识，成为意见领袖。互联网让企业的组织形态成为一种网状结构，员工与组织的关系发生了改变，员工与组织的关系不再是简单的依附和服从，意见领袖的能量、员工价值创造的效能被放大，员工与组织的力量对比发生了逆转，企业的管理层不再是唯一的指挥命令中心。

在现实的企业世界中，我们可以看到，组织的话语权在互联网时代是分散的，不再是自上而下的单一的话语权链，谁最接近企业价值最终变现的环节，谁就拥有话语权，谁就可能成为组织的核心。正如，张瑞敏在海尔所倡导的“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营”正是基于互联网的组织管理思维；微软放弃了员工分级制，认为任何层级的人都可以变成组织运行的中心，都可以变成组织的资源调配中心；华为倡导让听得见炮声的人做决策；小米科技提出的合伙人组织、扁平化管理、去 KPI 驱动，强调员工自主责任驱动；稻盛和夫倡导的以“敬天爱人”为核心的阿米巴经营……

这都表明互联网时代是一个去中心的时代，员工的主体价值更为凸显。因

此，正如郭金山、王剑辉在《心理管理：体系与技能》中提出的，在组织经营管理的各个领域，在尊重员工主体价值的前提下，还要遵循员工的心理发展特点、规律，根据员工的认知、情绪、个性、动力与行为风格，有意识、有目的地借助各种科学规则、程序与载体，从而促进以“员工健康与组织和谐”为目标的管理活动。

体验经济——管理员工与顾客感受的时代

早在 20 世纪 70 年代，美国未来学家阿尔文·托夫勒在《未来的冲击》中提出了“服务业最终会超过制造业，体验生产又会超过服务业”和“农业经济、工业经济、服务经济的下一步是走向体验经济”的观点。

※ 体验感知成为竞争优势的来源

传统经济主要注重产品的实用和价格，随着体验经济时代的到来，需要企业以服务为舞台，以商品为道具，以消费者为中心，创造能够使消费者参与，值得消费者回忆的活动。人们的消费正从“有形的消费品”转向“花钱买感觉”，消费趋向于个性化、多样化，追求体验，已成为 E 时代消费的特征。

此外，一方面，因为竞争加剧，企业的谈判地位下降，权力从企业转移到企业的消费者；另一方面，消费者需求层次的提高，更加关注产品对心理需求的满足，要求企业提供个性化的产品和服务，要求产品在实物价值的基础上附加更多的精神价值。因此，现代企业仅仅期望依靠技术上的优势、独特的产品就能取得成功时代已经过去，对人文情感因素的重视以及与此相关的非物质价值的重视成为企业取得竞争优势的来源。无形的情感价值正在取代有形的外在形式，成为影响企业市场地位的根本因素。

早在 1953 年的迪士尼商业计划书中，迪士尼就将自身定位于“人们发现快乐和知识的地方”，并在首期宣传手册中称之为“娱乐界的新体验”。迪士尼乐园通过不断把新层次的体验效应附加在卡通片中，使游客们主动参与到一系列尚未展开的故事之中，制作出一个个具有完整视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉的作品，创造了一种无与伦比的全新体验，开创了体验经济之先河。

体验经济的特点

- 非生产性。体验是达到情绪、体力、精神的某一特定水平时，意识中产生的一种美好感觉，它本身不是一种经济产出，不能完全以清点的方式量化，因而也不能像其他工作那样创造出可以触摸的物品。

- 短周期性。一般规律下，农业经济的生产周期最长，一般以年为单位，工业经济的周期以月为单位，服务经济的周期以天为单位；而体验经济是以小时甚至分钟为单位。

- 互动性。体验经济中的任何一种体验都是某个人身心、体智状态与那些筹划事件之间的互动作用的结果，顾客全程参与其中。

- 不可替代性。体验作为体验经济的最主要提供物，其需求要素是突出感受，这种感受是个性化的，在人与人之间、体验与体验之间有着本质的区别。

- 深刻的烙印性。任何一次体验都会给体验者打上深刻的烙印，对体验的回忆甚至超越体验本身。

- 经济价值的高增进性。由于基本没有价格弹性所产生的溢价，体验经济是一种低投入、高产出、可持续发展的经济范式。

※ 员工感受成为体验竞争的关键

阿尔文·托夫勒预测了体验经济时代，但在互联网盛行的当下，使得体验、感知的传播更为快速。一是员工与客户的互动更加直接，情感链接、互动沟通更为紧密。二是客户对企业的生产、管理的渗透和参与更加直接。因此，员工感受、体验成为了影响顾客体验的关键。

从企业内部服务价值链可以看出，企业获利源于客户满意带来的忠诚顾客的再次消费和口碑推广，但客户满意源于客户对企业提供服务的感知，而这种服务感知受员工能力、员工感知的影响。员工感知受员工自身的心理观念和心理特征影响，并与员工能力相互作用，同时受到企业工作环境、工作设计、工作流程、配置发展、薪酬绩效、信息沟通以及组织文化的影响。

研究工作场所情绪影响的美国沃顿商学院管理学教授西格尔·巴萨德指出，情绪会像病毒一样在人与人之间传播，员工的情绪和脾气会对他们的工作表现、决策、创造力、团队协作和领导力产生影响，其原因在于，人们并非处于情感的孤岛上，而是会将其各种情感和情绪带到工作中，并相互影响。同样，员工的感受和体验，也会通过产品、服务和网络传递给顾客，因此管理员工感受和体验就凸显为现代企业关注的重要课题。

※ 情绪劳动成为员工工作的常态

普遍意义上的劳动分为脑力劳动（Mental Labor）和体力劳动（Manual Labor）两种，但是随着体验经济的到来，一种新的劳动形式——情绪劳动（Emotional Labor）走入我们的视野。20 世纪 80 年代初期，社会学家 Hochschild 针对 Delta 航空公司空乘人员的情绪表达进行了深入的个案研究，首先提出了“情绪劳动”的概念，即“管理自己的情感来建立一种公众可见的表情和身体展示，从而获得报酬的一种劳动方式”。

强调客户中心已经成为大多数企业的诉求，为员工对客户的互动和服务提出要求。员工面向内外部客户表达积极情绪或抑制消极情绪是目前较为普遍的劳动方式，如表 1-1 所示。

表 1-1 情绪劳动量表

题 目	从不	很少	有时	经常	总是
1. 为了以恰当的方式服务顾客，我会用“表演”的方式					
2. 我向顾客表现的情绪是自然而然感受到的					
3. 在和顾客接触时，我采用假装（“秀”一下）或者表演的形式					
4. 我努力去感受我应该向顾客表达的情绪					
5. 为了要表现工作中所需要的情绪，我会戴上“面具”					
6. 我面对顾客所表现的情绪跟我内在的感受是不一样的					
7. 我设法真实地去体验我应该向顾客表达的情绪					
8. 在跟顾客接触时，我会假装表现出工作所需要的情绪					
9. 我努力去体验我所需要向他人展示的情绪					
10. 我仅仅是假装拥有工作中所需要表现的情绪					
11. 在面对顾客需要表达情绪时，我会尝试表现出发自内心的情感					
12. 我在顾客面前表达的情绪是真实的					
13. 我向顾客表现的情绪是自然流露的					
14. 面对顾客时，我假装拥有好的情绪					

情绪劳动给员工和企业带来诸多裨益的同时，也不可避免地影响到员工的身心健康，如产生工作压力、导致工作怠倦、威胁身体健康等不良症状。因此，如何管理员工的感受和情绪已经成为企业不得不面对的问题。

新生代员工——驱动企业管理的演化

新生代员工已经成为现代管理时常提及的话题，研究资料也越来越丰富。著名财经作家吴晓波提出新生代将主宰世界。新生代员工诸如活着就是要快乐、做事要看兴趣、做人要有个性、希望获得认可、痛恨虚伪的人际关系、最好能成为有钱人、对想做的事大胆地去搏一下、希望管理更公平、宁可辞职也不愿被忽略、崇尚参与而不是灌输与命令等特点，让企业的管理方式不得不发生改变：你可以不理解他们，却不可以视而不见；你可以不欣赏他们，却不可以回避。所以，你最好是迎合他们！

我们在幸福交行建设的调研中发现，让新生代员工感觉好的事情有：

我的领导花时间与我聊天；

我做的 PPT 得到领导的肯定；

领导放手让我负责整个项目，连团队的绩效制定也让我决定；

做错了，领导不是批评我而是给我启发；

在电梯里遇到领导，很亲切地跟我打招呼，让我既惊讶又感动；

创建最佳网点时，领导和我们一起跪在地上擦地；

发给他的邮件，他都能够很快给予回复；

做了个数据分析，出现在领导的工作汇报中，领导在那页报告的顶端署上了我的名字；

.....

也发现有让新生代员工感觉不好的事情：

上级交代任务却又交代了其他人，之后回复说忘记了；

布置任务的时候，先做成 Excel，然后说要 PPT，又说要 Word；

每次绩效考评说的话都是一样的；

不与我沟通就把事情下了结论；