

康軒董事長李萬吉談健康企業

員工健康管理的五堂課

近年來，國內只要有大型運動賽事，就有康軒文教事業集團員工的身影。5年來，康軒已逾200名員工達成鐵人三項的壯舉，在國內企業主普遍注重績效數字表現的同時，董事長李萬吉努力的卻是如何維護員工身體健康。

◎ 撰文／唐祖湘 攝影／路西法

台灣近期接連發生多起勞工疑似過勞死的案件，遍及不同行業與年齡，他們年華正盛，卻因工作長期超時，身體不堪負荷而喪失寶貴生命。

根據行政院主計處統計，2010年台灣製造業每人每月平均工時是189小時，工業及服務業是181.2小時，創6年來的新高！也領先鄰近的日、韓等國。究竟要如何在公司營業成長與員工健康之間取得雙贏，成為現今企業主領導所面臨的一大考驗。

第一課

打造完善運動設備

1988年成立的康軒文教集團，從中、小學教科書起家，並延伸至創辦學校與雜誌，是不少莘莘學子與家長熟悉的教育品牌，不過該集團還有一項創舉，那就是榮登全台鐵人密度最高的企業。

從2005年集團1,000多名員工參加鐵人三項活動（結合游泳、

自行車及路跑等活動）以來，共參加41場賽事，參賽高達700餘人次，產生224名合格的標準鐵人，不僅如此，康軒員工常集體參加路跑、馬拉松、登百岳及單車環島等活動，尤其董事長李萬吉幾乎無役不與，大小運動賽事都可以見到他的矯健身影。

成長於台中后里鄉下的李萬吉，從小就是運動的愛好者。李萬吉說，小學時期每天要走約3公里來回學校，初中改騎腳踏車，每天在村子裡跑來跑去，自然而然養成運動的習慣。他尤其鍾愛跑步，只要一跑步，所有煩惱全部隨汗水與微風拋諸腦後，不跑個五千、一萬公尺，還覺得不過癮。

服完兵役進入社會工作，李萬吉看到都市裏很多上班族運動頻率低，心裏覺得很納悶，等到創立康軒，他決心讓員工培養運動的好習慣，時常舉辦登山健行、爬步道或球類運動，活絡公司內部的運動風氣，4年後，在

籌設現今康軒位於新店集團總部時，更把相關運動設施規畫在內，重金打造室內溫水游泳池、保齡球館以及一整層綜合體育館，在李萬吉的支持鼓勵下，內部開始成立各種運動社團，如桌球、羽球、籃球、游泳、體適能瑜珈、有氧舞蹈等，並設有長跑社、登山隊及陣容最龐大的康軒鐵人隊。

李萬吉認為，多數過勞死的原因，都是長期不運動，導致身體素質變差。而因加班過勞死的案例，在康軒絕不會發生，因為集團內每週一到五下班後均有固定的社團時間，並聘請專業教練指導，因此在康軒，員工不會為了超時工作而留在公司，反倒是為了運動而「加班」。

第二課

主管領軍全員動起來

李萬吉認為，運動汗流浹背之後全身舒暢，刺激腦內啡分泌，使心情感到放鬆愉快、思考

正向，愛運動的人很少罹患憂鬱症。在康軒推廣運動，目的並非在於增加工作效率，而是運動對於健康的正面影響，基於「好東西要與身邊人分享」、「獨樂樂不如眾樂樂」的想法，他大力提倡將運動落實在日常生活裏，並有策略性的作了一連串布局，而打造企業內的運動設施只是第一步，接下來是要營造員工享受運動的氣氛。

「少數人運動會覺得很孤單，周圍的人一起運動比較有動力。」於是李萬吉要求部門主管至少要參加一個社團，帶領部屬一起做運動，而在室內溫水游泳池完工後，就帶頭參加游泳社，從不會游泳的旱鴨子重頭學起，到現在已經是游泳好手，在游泳池裡來回游個10趟輕鬆愜意。

第三課

積極鼓勵參加外部賽事

內部推廣之外，李萬吉也積極尋找外部賽事的訊息，替員工設定更高的運動目標，從2003年公司組隊參加玉山登頂起，後續於2004年參加路跑，包括台北縣國際金石馬拉松、富邦國際馬拉松、貓空親山路跑等；2005年參與雪山登山，並開始挑戰鐵人三項，立下「三年百鐵」（3年內集團產生100位合格鐵人）的目標；2006年起參加泳渡日月潭，並推動台灣百岳登山；2007年起



李萬吉小檔案

運動成績單：打造康軒集團224名鐵人

現職：康軒文教集團董事長

學歷：台灣大學EMBA高階管理碩士班、大同大學事業經營系

經歷：龍騰出版社業務員

則推動單車環島壯遊等等。

而康軒集團的作法，不光是鼓勵員工參與，還積極訂下集訓目標，協助參與者一起完成任務、創造紀錄。

從2005年首次挑戰鐵人三項的賽前安排，足見康軒對參加外部賽事的重視，那次包括李萬吉共22人參加，早在比賽前兩個月，就利用下班時間進行體能集



康軒主管以身作則，與部屬共同挑戰鐵人三項的體能考驗。

訓，並發給參賽者一張可貼滿一整面牆的大計畫表，供他們詳列每日運動訓練量的紀錄，游泳5圈、跑步10公里、騎單車20公里等，一一記載清楚，循序漸進的朝理想值前進，賽前還慎重舉行加冕儀式，讓這些參賽者有「對外出征」的榮譽感，絕非玩票性質而已。

李萬吉堅信，讓員工健康，是企業提供員工最好的福利，也是企業主的責任，「要員工健康就要認真推動！」因此，去年康軒更進一步公佈實施「運動社團管理辦法」與「運動學分管理辦法」，前者除了明訂社團招募

與練習的事項，還包括社團經費補助辦法，以及每年舉辦「康軒盃運動競賽」，由職委會提撥全額補助的社團獎勵條款，也就是說，員工參與運動，除了精神支持，公司並給予實質的補助。

第四課 績效評核納入運動學分

「運動學分管理辦法」則是明訂康軒全體正職員工，每人每年以取得5個運動學分為最低標準，員工年初將年度運動計畫呈報主管，並填寫年度運動紀錄單，紀錄平時運動狀況，等到年中與年底績效考核時繳交給主

管，檢視運動學分達成進度，並於年底完成學分統計，而主管得依據績效評核的考績，結合運動學分的認定，決定該員工是否晉級或調降，若因運動學分未達預期目標，要在補足之後才能獲得晉級。

李萬吉指出，公司因而制訂了一套運動項目與學分數的標準。例如，5學分：需參加並完成單車環台、參加並通過鐵人三項；3學分：每天騎單車上下班（單程需超過3公里）、攀登玉山並完成攻頂、完成101大樓登高比賽；參加並完成路跑活動9公里、21公里、42公里，各為1

康軒董事長李萬吉提醒，
健康是一輩子的事，
要將運動視為生活的一部分。
企業主將自己與員工的健康顧好，
事業的成功才有意義。



學分、2學分、4學分等。

而考慮部分員工尚無法負荷較高難度的運動，就連走路上下班單程超過1公里、每天上下班爬樓梯、第一次學會游泳、參加運動社團等，均列入學分計算中。

為了鼓勵、支持員工進行各項室內外的運動休閒，康軒規畫了各種輔助規定，任何員工只要報名參加鐵人三項，報名費、交通費與第一次購置服裝費均由公司支出，有心參加單車環島者，若沒有適合的自行車練習，也可以跟公司申請借公務自行車，而公務車並非普通的腳踏車，每台都是專業自行車。

在公司政策宣導、軟硬體環境配合，以及比賽訓練的影響下，康軒員工已經將運動融入生活，尤其在參與過戶外賽事，受到現場氣氛的感染，以及達成目標後的喜悅與成就感，更成為持續保持運動的動力。

不僅員工之間碰面常聊的話

題是：「你今天運動了沒？」就連不少員工家屬都受到影響，常常一同報名參賽，形成正向的良好循環。

第五課 運動落實日常生活

李萬吉坦言，或許有人會認為，老闆還要管同仁有沒有運動，似乎太雞婆了！但當看到同仁因為長期參與相關戶外活動，不但體力變得更好，透過一起運動和競賽，感情變得像一家人，對公司的向心力倍增，最後整個集團的表現更是活力無窮，他認為當初的堅持是正確的。

他建議所有企業高階階層，要做好員工健康管理，自己本身一定要先愛上運動，尤其主張進行規律性的運動，「不一定要花大錢買服裝配備，走路、上下樓梯都可以達到運動效果。」

李萬吉每天上班穿的不是皮鞋，而是具有防水與運動功能的

休閒鞋，每天早上他從公司的地下3樓停好車，即使西裝筆挺，依然步行走到6樓的辦公室，一天上下常來回走個四、五趟，「走上來覺得有些喘，就深呼吸休息一下，然後喝杯熱茶，感覺特別舒服。」公司雖然有設電梯，但他幾乎從來不搭。

他表示，企業主的行為有帶頭示範的作用。如果沒有運動習慣，假日時，可從親近住家附近的公園、郊山開始，慢慢提升自己的運動級數，當公司沒有多餘空間與預算來規畫運動設施時，不妨找一間空的會議室，放上幾部跑步機，或是把樓梯間清掃乾淨，使其通風，鼓勵員工多走樓梯，也是不錯的作法。

「健康是一輩子的事，要將運動視為生活的一部分。」李萬吉提醒，企業主將自己與員工的健康顧好，事業的成功才有意義，當運動已經變成一種習慣，過勞死的陰影也就煙消雲散！■