



面對多變的時局， 企業如何險中求存？

市場的不確定性與不透明度日益增加，
唯有集合眾人智慧，朝同一目標邁進，
學習松下幸之助等人都奉為圭臬的

經營法則——「**全員經營學**」，

為引領企業致勝之關鍵！





好評推薦一

全球化及科技發展帶來跨產業、跨市場的激烈競爭，現今企業要持續生存，必須推動從高層到基層的全員經營，建立員工積極當責的行為和態度，才能為組織求新求變。而如何跨出第一步，相信這本書可以帶給您一些新思維。

——特力集團執行長 童至祥



好評推薦二

一個管理者的態度，決定了一家企業的廣度。野中郁次郎與勝見明指出，唯有**鼓勵員工勇敢嘗試，持續創新**，方能在一片不景氣中突圍。

——全家便利商店董事長 葉榮廷



好評推薦三

價值翻轉，能耐翻轉，
經營翻轉，全員翻轉。

——政治大學科技管理與智慧財產研究所
教授 溫肇東

好評推薦四

日本眾多企業在經歷金融風暴和東日本大地震後，不少企業和領導人在如何因應變動的情境下，試圖嘗試找出一種不同以往的新管理思維——全員經營，也期盼藉由新思維來重新思考內部組織以及外部應對方式，以迎接更多的挑戰。本書結合理論與各種實例，有助於提升經營管理新思維。

——美商3M台灣子公司 專案與精實生產
管理處總經理 姜泰吉

關於作者 (1/2)

① 野中郁次郎

- 1935 出生，早稻田大學政治經濟系、加州大學柏克萊分校哈斯商學院企業管理博士。
- 現任日本一橋大學國際企業戰略研究所教授。
- 著有《創新求勝—智價企業論》（與竹內弘高合著）贏得美國出版協會〈1996年最佳管理書籍〉大獎，並受到彼得杜拉克、大前研一等管理學大師譽為該領域經典之作。
- 2008年經華爾街日報評選為「世界最具影響力的二十位管理學思想家」之一。



關於作者 (2/2)

② 勝見明



- 1952年出生，東京大學教養學院肄業。
- 現任新聞媒體工作者，同時是暢銷書作家，長期鑽研經濟、管理學相關領域，擅長撰寫經營者的研究、經濟與企業經營、企業中的人與組織管理等議題。
- 主要著作：《鈴木敏文之“統計心理學”》、《SONY的基因》、《創新的本質》、《創新的作法》等。



內容簡介

第一章完整說明**全員經營**的概念，也透過歸納，將實踐**全員經營**的企業特徵加以整理，方便讀者閱讀及理解。

第二至六章則透過**實際企業案例**，結合故事篇及解釋篇而成，包括：日航經營重整、大和運輸・真心宅急便創新平台事業……等。

第七章總結挑選**五家**透過**全員經營**或**全員參與**取得**良好績效**的企業，並歸納**推動全員經營的5項共通點**。

何謂全員經營？

- 經營之神松下幸之助曾說，當今時代應該重新重視「眾知經營」，也就是「**集合眾人智慧的全員經營**」。
- 如果每位員工能抱持「**自發性的經營者**」意識自主作為，且集結於堅定的經營理念之下，就能實現最完美的經營。
- 「**最完美的經營，就是基於眾知的全員經營**」，這種經營方式，不但提升每位人員的工作價值，也提升了全體的工作成果，實現完美經營。以上即為全員經營學的真髓。



全員經營的優勢

- 當今商業環境瞬息萬變，透過全員經營，員工更能發揮「知識機動力」，讓企業發揮強大的競爭力。
- 讓員工成為「自發性的經營者」，有利於創新的發展，讓企業取得先機。
- 組織扁平化讓所有從業人員都能最大程度的發揮自身潛力，無人置身事外，企業效率提升。



實踐全員經營的企業特徵

1. 每位成員發揮實踐智慧，重複知識創造的「SECI模式」。
2. 塑造全體與個別部分相似的「分形組織」。
3. 讓組織「自我組織化」，兼顧創造性與效率性。
4. 發揮「知識機動力」，更加靈敏面對變化。
5. 設置「Hypertext 超連結型組織」面對突發狀況。
6. 將組織「共同體=社群」化，讓員工的自我實現化為可能。



實踐全員經營案例：未來工業(1/2)

- 嚴禁加班，無須背負業績，沒有與上司的「報告-聯絡-商討」體系，為一創業以來從未虧損，高收益的企業。
- 未來工業將「不斷思考創新」的信念深植人心，讓員工專注於自身的本職上，將所有的平凡事逐一非凡化，目的是達成差異化的訓練，這也是創新的第一步。
- 員工內部提案若通過，除獎金外，採用提案處會貼上提案者姓名，以茲表揚。



實踐全員經營案例：未來工業(2/2)

- 公司極力排除管理的障礙，上司的工作是引發部屬的工作動力，現場則交由員工自行判斷思考。
- 商品開發時員工無須煩惱成本與負擔失敗責任，只需全力以赴，上司會承擔後果，讓員工無後顧之憂。
- 為了帶動員工的動力，企業從員工的角度思考，滿足員工的需求。



推動全員經營的5項共通點(1/11)

1. 以生而為人的「共同感覺 (Common Sense)」為基準來行動
2. 累積「自主性的體驗」
3. 準備好一個容許失敗的安全網絡
4. 平凡事非凡化
5. 全員經營的模式語言
 - 分形組織、自我組織化



推動全員經營的5項共通點(2/11)

1. 生而為人的共同感覺

- 不以規定制約員工，而以共同感覺為基準經營管理。
- 讓員工在共通感覺的世界能深有同感，自主自覺的在工作崗位上基於本身意志行動，養成實踐智慧。
- 例如：未來工業致力於「不斷思考創新」，公司隨處可見標語，讓員工時時銘記在心，片刻不忘，深深刻印在員工腦海中，所有員工具備同樣的共同感覺後，依循著這個大前提，在崗位上各自發揮。



推動全員經營的5項共通點(3/11)

2. 自主性的體驗

- 內隱知識來自自主性的體驗，透過反覆自行思考學習的主動式體驗，方能得到內隱知識。
- 自主性體驗重視實地操作，將自己潛力發揮到最大限度，實現精益求精自我實現的願望。
- 有了自主性的體驗，在企業與個人的交互作用下便可轉化為組織的內隱知識(S)。接著將內隱知識外化轉為外顯知識(E)。然後外顯知識與其他外顯知識結合，孕育出新體系的外顯知識(C)，最後又以新的內隱知識形式被全體成員吸收，即外顯知識又再度成為內隱知識(I)。此為SECI模式。



推動全員經營的5項共通點(4/11)

2. 自主性的體驗

- 自主性體驗所帶出的SECI模式，透過一連串重複的過程，讓知識在個人與企業間循環，創造出組織性知識的基本原理。
- 例如：未來工業並不以外在的壓力（如對上層報告或是業績的壓力）加諸於員工，而是以員工本人自發意願與自身管理，讓員工自動自發的累積主動式體驗。
員工自主體驗獲得經驗，在共同感覺的前提下，再度連結到內在動機，因此得以孕育實踐智慧並深化於組織。



推動全員經營的5項共通點(5/11)

3.容許失敗

- 自行思考、主動學習，挑戰目標的主體式體驗伴隨風險，容許失敗才能鼓勵員工勇於嘗試。
- 藉由實踐智慧所作的最佳判斷，不是從非黑即白的邏輯推演而來，而需模擬的判斷力，容許失敗才能得知分寸的拿捏。
- 例如：未來工業講求差異化，若嘗試失敗也不會受到苛責，並由上司承擔責任。此種正向循環讓人勇於冒險創造差異化。



推動全員經營的5項共通點(6/11)

4. 平凡事非凡化

- 創新並非一蹴可及的事，而是要在工作中不斷累積，在某個時間點，產生非連續性的新意。
- 懷抱目標意識將平凡事不斷累積，即使有偶然事件，也能洞悉背後來龍去脈與意涵，建構關聯性與新價值。
- 例如：未來工業要求員工經常思考，除了工作之外，更要將公司所有地方都徹底差異化，讓員工在平凡無奇的事情中，孕育出非凡的想法。



推動全員經營的5項共通點(7/11)

5. 全員經營模式語言

- 簡而言之，就是「好公司」。
- 細部分項來說，即實踐智慧的培育及內化、分形組織與自我組織化等，都是模式語言的一種。
- 企業本身為實現全員經營，在討論應該放眼成為何種模樣的組織時，應嘗試製作組織設計編碼。



推動全員經營的5項共通點(8/11)

5. 全員經營模式語言-分形組織

- 分形組織：全體與部分都形成相似狀態，將全體細分時，也會與原始形狀類似，保有自體相似性，將各部分合而為一時，整體也會與原部分相似。
- 從高層到第一線都帶著經營者意識，發揮實踐智慧，人人都能發揮自己判斷力與執行力，結果就是全體與部分都是相似形，孕育出分形組織。



推動全員經營的5項共通點(9/11)

分形組織範例

● 大和運輸真心宅急便

- 大和運輸社訓「大和即我」，每個人都帶著經營者意識，集團授權委讓給最前線的業務物流士(簡稱SD)，同樣以世人福祉為目標，自主判斷行動。
- 集團的中階經理人由中間往上往下管理，牽動上下左右的行動，彼此共振共感。為活力分形組織。

● 美國海軍陸戰隊

- 司令官由大局判斷方向，由上而下將指令下達現場，現場則在個別士兵以實踐智慧下判斷，若大局與現實世界矛盾，中階領導者會發揮由中間往上往下的管理，發揮知識機動力。



推動全員經營的5項共通點(10/11)

5. 全員經營模式語言-自我組織化

- 自我組織化意指為達成組織及團隊整體目的與目標，成員理解本身職責與價值，賦予自身動機、自主行動，成員不受外部引導控制，將自己潛能發揮極致。結果即是組織集結全體成員力量並開創高度智慧。
- 自我組織化必須生成一個場域，讓每個人對目標產生共鳴，進而發揮實踐智慧，企業與組織團隊就會自我組織化。



推動全員經營的5項共通點(11/11)

自我組織化範例

- 小行星探測器隼鳥號

- 領導者建立一個人類共同利益的願景，並舉出目標，創造達標的氛圍，以說故事的方式呈現整體性，成員因此自覺自己的目標在整體中的價值與意義，並且對非自己負責的任務產生共有意識。

- 311釜石防災教育

- 平日受到防災教育的中學生與小學生，將防災相關知識耳濡目染的內化成自己一部分，具備正確態度與認知，將防災教育透過生活大小事培養成良好習慣，不自我設限於預設的情況，盡全力逃命，並且成為助人者。

總結 (1/2)

- 知識，能夠超越企業部門及組織的藩籬，在與世界的開放式關係中發展出來。因而必須構築一個超越知識藩籬的場域，培養充滿活力的關聯性，令其得以改變。
- 唯有多樣性才能對應多樣性，為因應複雜且多樣的環境，組織內部同樣需要最低限度的有效多樣性。組織當中，任何人都共同擁有以最短路徑達成最快速度的最大極限共同智慧。



總結 (2/2)

- 沒有人是旁觀者，必須創造主動參與的場合，在創造性中引領極具效率的知性循環，提升成功機率；孕育出兼具創造性與效率性的組織。
- 因應企業重生，探討須再度找回的全員經營狀態及營造方式後，最重要的，就是要著手嘗試。
- 掌握事物的梗概，再來就是要嘗試。失敗的話，就試到成功為止，使全員都「成為願意嘗試的人」。



全國購買服務據點

翻開本書，開
啟您企業經營
管理的新思
維！！

▶ 汐止總部

地址：221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓（遠東世界中心）
電話：02-26985897

▶ 承德訓練中心

地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1（首府經貿大樓）
電話：02-2555525

▶ 中區服務處

地址：407 台中市工業區卅八路189號
電話：04-23505038

▶ 台南服務處

地址：700 台南市大埔街52號
電話：06-2134413、06-2134818、06-2147167、06-2137240

▶ 高雄服務處

地址：802 高雄市成功一路232號15樓
電話：07-3362918

線上通路

- ▶ 中國生產力中心線上書城 <https://store.cpc.org.tw/Book/Contents/BLE009>
- ▶ 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/products/0010713795>
- ▶ 誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>
- ▶ 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>

