

以下內容摘錄自《全員經營學》一書

《各界好評推薦》

推薦語一

特力集團執行長 童至祥

全球化及科技發展，帶來跨產業、跨市場的激烈競爭，許多公司已無法主宰自己的命運。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。

推薦語二

全家便利商店董事長 葉榮廷

一個管理者的態度，決定了一家企業的廣度。書中提及管理者具備開放性的態度，讓成員放膽挑戰、嘗試錯誤，正與全家一直以來的信念不謀而合。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。野中郁次郎與勝見明提供了許多真知灼見，讓人有不一樣的見解與收穫。

推薦語三

政治大學科技管理與智慧財產研究所教授 溫肇東

價值翻轉，能耐翻轉，經營翻轉，全員翻轉。

《推薦序》

企業經營管理的新思維——全員經營

美商 3M 台灣子公司 專案與精實生產管理處總經理 姜泰吉

隨著科技時代的來臨及現今變化快速、日益複雜的市場，企業經營的方式也必須與時俱進、不斷推陳出新，回顧台灣在現代企業經營管理的發展模式，因為

優越的位置特性，讓我們可以接觸到多元的管理模式，除了歐美管理，日式管理也佔有一席之地，其中較為大家熟知的當屬看板管理與精實管理等，在因緣際會下經由中國生產力中心推薦而拜讀本書，得以了解日本眾多企業在經歷金融風暴和東日本大地震後，不少企業和領導人如何在因應變動的情境之下，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，以迎接更多的挑戰的經營理念。

本書透過日本知識創造理論之父野中郁次郎和媒體工作者勝見明兩位的專業領域，將全書七個章節，以知識理論加上企業實務帶領讀者進入到書中，兩位作者在第一章便將全員經營的概念完整說明，也透過歸納，將實踐全員經營的企業特徵加以整理，讓讀者更能方便理解，第二至六章則是透過實際企業案例，結合兩位作者專長領域以故事篇及解釋篇組合而成，以第二章的日航重整案為例，對我來說則是連結更強，由於家父本身過去曾是日航員工，當我和他談及這章內容時，書中描述立即引起家父的共鳴，像是日航員工都將「每個人都代表日航」、「凝聚個人力量」等信條謹記在心他都記憶猶新，這點對我來說也是一個非常特別的閱讀經驗。而在最後的第七章則總結的挑選了五家透過全員經營或全員參與取得良好績效的企業，並經由歸納讓大家更加了解推動全員經營的 5 項共通點：

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

雖然本書多以日式企業做為案例闡述，但也提到一些美式企業在實踐全員經營的做法，如 CISCO 透過員工彼此間的相互協助與團隊合作，Google 則是聚集能夠「自主思考」、被稱為「Smart Creative」的人才，以上這些卓越的企業，

在經營理念上的特徵有時或許是名稱或講法上的差異，但在做法的本質上歸納起來，還是有一些共通之處，值得我們思考學習。

以我所服務的 3M 在企業的願景、策略與領導人才培育上，也分享提供我們的作法給大家做為參考：

願景：

1. 3M 以科技提升每個產業
2. 3M 以產品豐富每個家庭
3. 3M 以創新改造每個生活

策略：

1. 擴展與客戶的關連度與在市場的影響力
2. 獲取高利潤的市場占有率，加速全球市場滲透
3. 投資創新：激活現有市場商機，集中發展大趨勢契機
4. 強化區域自主能力
5. 培養高效能與全球化專業人才
6. 提升營運卓越與一致性

領導人才培育做法：

1. 創新(Innovate)
2. 明晰主次完美執行(Prioritize and execute)
3. 崇尚合作團隊為先(Foster collaboration and teamwork)
4. 全力爭勝(Play to win)
5. 堅持誠信行事透明(Act with integrity and transparency)
6. 由己及人共同發展(Develop others and self)

除了 3M 願景、策略與領導人才培育，3M 的容錯精神、百分之十五文化以及推行迄今已有十五年的精實六標準差(Lean Six Sigma)則是讓公司全體員工有

著共同溝通語言和推行意識，來不斷培養人才和激發全體員工的潛力，其做法與全員經營概念上有著異曲同工之妙。

在變化快速、不確定性高的年代，每一家企業無不思考因應之道，各種管理思維或是組織的調整轉型都已經變成是一種常態，本書結合理論與各種實例，可以提供我們很多啟發，對於有心提升或想要深入了解經營管理思維的朋友，這是一本值得研讀的好書。

《內文精選》

經營講堂① 日本企業的 DNA，就在「全員經營」

有「經營之神」之稱的松下幸之助曾經留下許多名言，其中有一句話是我們在當今時代所應該重新重視的，就是「眾知經營」。幸之助的著作《實踐經營哲學》當中，記錄了下面一段話：「**集合眾人智慧的全員經營，是我身為經營者一本初衷、力行至今之事。全員的智慧在經營上愈發揮會愈多，如此這家公司才稱得上是發展。**」

幸之助會貫徹「集合眾人智慧的全員經營」，自稱是因為本身學識不夠，思考所不及，才需要集合員工們的智慧。但追根究柢，不論是多麼優秀的經營者，絕非「如神一般全知全能」，「智慧必定有其個人侷限」，若僅憑自己有限的智慧行事，一定會產生各種問題，往往導致了失敗的經營觀。

為避免如此情況發生，應該如何實踐眾知經營？幸之助表示：「經營者本身彙集眾人智慧來思考、遂行工作固然重要，除此之外，將工作盡可能委由部下，**讓每個人產生自主性以進行工作**，也是促成眾知產生的行事方式之一。藉由如此，得以在各種不同的場合，將每個人的智慧發揮到最大程度，以全體而言，即可讓眾人發揮出眾知。」

幸之助深信，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；而他終其一生，也實踐了這個信念。「最完美的經營，就是基於眾知的全員經營」，以集合眾知的全員經營方式，不但提升每位人員的工作價值，同時就全體而言，也提升了工作成果，實現完美經營。這種思考方式，正體現了迄今為止的亞洲經濟發展，也應該說是企業經營 DNA 的真髓。

企業要持續成長，必須要持續不斷的革新，二十世紀的代表性經濟學者熊彼得認為，資本主義的本質即是透過革新而不斷發展的過程；擔任此一角色來破壞既有構造、並創造全新系統（創造性破壞）的人，即定義為「創業家」。熊彼得認為，執行革新是極為困難的工作，故「以一人或少數人先做出成果並成為先驅之後，許多困難自然迎刃而解」；在他的設定中，僅有極少數人擁有領導能力，得以邁向成功。

不過，我們應該要重新認識的是，在過去的經濟以及企業經營中，看得到許多亞洲特有的發展方式，與熊彼得的設定模式不同。其中具有代表性的，就是幸之助所提倡，集合眾知、全員經營的想法。

回顧日本由戰後的混亂期出發，直到達成奇蹟般經濟發展的這段過程中，一如凱恩斯學派宏觀政策的做法，透過政府主導，進行地域開發及社會資本整備等各項工作。不過推進亞洲經濟成長的，其實是個別企業經年累月努力的成果；相較於領導者的非凡領導能力之功，更應該說是一個個透過全員經營產生的革新、累積不斷所致。

現代的經營者，依然繼承了這樣的 DNA，例如，日本代表性創業家迅銷集團的柳井正會長兼社長，也是提倡全員經營重要性的其中一位，他要求員工「必須是團隊的一份子，同時也是團隊的領導者」、「對自己的工作要掌握自己的領導權」。

稻盛和夫受邀重整破產的日航（JAL），把「稻盛哲學」以及部門獨立核算制

的「阿米巴經營術」帶進日航，成為基本的工作模式及思考模式。在這樣的哲學之下，員工們還在自己構築的「日航哲學」上加了兩句話：「每個人都代表日航」、「往一致的方向前進」。依阿米巴經營術，要求每一個人都要有利潤意識。稻盛先生透過讓員工們實踐全員經營的方式，讓每個人都懷抱「經營者意識」，面向同一目標遂行工作，最後達成 V 型復甦的成果。

此外，Seven & i 控股公司的鈴木敏文會長兼 CEO，也要求從幹部所做的經營判斷，一直到商品開發，乃至於全國一萬七千家門市的 7-ELEVEN 約三十萬名的兼職及工讀人員擔任商品下單，務必做到實踐「假設・實證」，完全就是全員經營的方式。

從巨大赤字成功達成 V 型復甦的日立製作所，為逐鹿全球市場所推行的「全球人才管理戰略」，可稱之為全球版全員經營的建造架構，其建構了海內外全球三十二萬員工的人才資料庫，使世界各地的第一線上，哪裡有什麼樣的人才都「透明化」呈現，故可以根據地區及事業特性選用最佳人才，並且引進「成效管理」，讓員工每個人的目標與全球的事業目標連動，將個人能力最大化，以幫助達成事業目標。

強力推行此種管理方式的中西宏明會長兼 CEO，面對作者訪問時表示：「不問國籍，以適才適所、全員投入的戰略來說，要向內外宣示的訊息只有一個：根本上『人的力量』正是日立的競爭力。」這裡所謂的「人的力量」，就等同了「眾知」的同義字。

經營講堂② 將習以為常，平凡無奇的事情「非凡化」

三一一大地震也有極具代表性的話題，據傳某個災區在地震發生之後，公所召開災害對策會議，結果剛進入到檢討階段，就都被海嘯捲走了。

另一方面與此相對照的，則是岩手縣釜石市中學生們的活躍事蹟。地震發生

之後，教師以手提式擴音器呼籲學生疏散；但學生們不只是等待指示，而是從慌亂中冷靜下來，採取保護自己人身安全最佳的方式行動，透過自行判斷，開始往學校中庭集合，接著進行疏散。牽著隔壁小學的小學生們前進。路上又碰到一群幼稚園孩童，他們或者抱著孩童、或者推手推車，完成「主動救人」的使命。

學生們一旦判斷出預定的避難處有危險，就轉向下一個避難處；如果察覺下一個避難處也有危險，就再往下一個更高的避難處前進。最後，這批中小學的學生幾乎全體都毫髮無傷，從海嘯中存活下來。實踐智慧的差異，竟有如此天壤之別。

釜石市中學生們發揮了卓越的實踐智慧，這歸功於日常上的海嘯防災教育，是用心於防災演練的成果。究竟是為了什麼原因進行防災教育、地震發生時什麼樣的判斷「才是對的」？有事應該如何行動？這些都已經深植學生們的心中。

實地演練當中，不只要求「自己的生命自己救」，防災學習更為了要養成「從被動等待援助到成為助人者」的觀念，以學生會為主軸，積極地投入了地方公益活動。

整個教育過程中，應該有許多學生有所收穫；這已經在災害發生時看到了成果。防災學習成為一種「好習慣」，融入了日常生活。這也為即興判斷力孕育了非凡的力量。習以為常，平凡無奇的事情，只要反覆做，便會成就非凡，要提升實踐智慧，「將平凡無奇的事情非凡化」為必要條件。這在事業上或工作上都一體適用。

為了突破眼前重重的困難與混亂，每回都要挑戰革新性的嘗試，不過，革新並非心念一轉，「我們來這麼做」就會發生。況且理論分析上也不會歸納出革新的方法。因為理論分析，並不會引導出非連續性的發想。

那麼，革新又是如何產生的？惟有在日復一日的工作，習以為常的不斷累積當中，到某個時間點，產生跳脫的想法，才能把習以為常發生的事情非凡化。除

此之外，無從革新。

我們所面對的這些個別具體的現狀，絕非一成不變，而是呈流動性且經常改變的。但若非每天的平凡瑣事不斷累積重複，就不會意識到需要有所變化，即使這樣的變化只是一次性的行為，但正是由於從這些平凡無奇的事情不斷累積，才能透析藏在背後的脈絡及關聯性，領悟其共通的意義，得以衍生出全新的價值。

如此累積當中誕生出非凡的過程，也與日本獨有的自我革新方法論「守、破、離」的過程相互重疊。「守」指的是將每天的基本功(例行公事)按範本遂行；「破」指的是不拘泥基本功，在嘗試錯誤中找到自己的行事方式；「離」指的是跳脫基本功，培育、創造出屬於自己的東西(非凡化)。

守、破、離雖是在武道、茶道等傳統技藝中傳承的概念，但在許多企業活動中，也有許多革新，是從無數人的守、破、離等自我革新的過程中，孕育而來。若要透過前所未有的革新，實現超高效能的表現、提升競爭力，就必須要求每個人以守、破、離的方式，將習以為常，平凡無奇的事情非凡化而已。

在組織中埋下孕育實踐智慧的因子

案例一 眼鏡 21：全員參加「全視野經營」，以員工與顧客的滿足為目標

眼鏡 21 曾經得到世界最大的 IT 諮詢顧問公司美國嘉特那(Gartner)，以「經營管理上罕見的革新事例」為題，做過報導。該公司「沒有管理職」、「沒有業績目標」、「社長四年一任」顛覆了所有常識。

支撐 21 營運的編組，是在連結各門市的公司內部網路上，一個稱為「懇談室」的內部公布欄。揭示了公司所有的相關資訊。按項目分門別類，員工在任何時候都能自由瀏覽及發言。21 的懇談室中容許一切失言，因為容許失言，每個人都能把隱藏在心中的不平與不滿，如實表露出來。

眼鏡 21 實施公開透明的開放式經營。社長即使對外保有權威，卻沒什麼特

別權限。社內沒有管理職；人事或財務等間接部門也不存在。管理機能則由一定人數限制的總部負責。為一個沒有任何地方擁有許可、認可權，終極的分形組織。「懇談室」同時也扮演了意志決定場所的關鍵角色。所有案件都在懇談室決定，提案人即成為這次的領導者。因為不存在許可與被許可的關係，當然就不需要管理職；也無需企劃書及會議，也不花成本。透過訊息在懇談室全面公開，在確保認可度與透明度的同時，也連帶節省成本。人事考評的公開亦同。

21 有個內部儲金制度，經營上所需資金由這裡撥出，對內部儲金的出資額與勤務內容及業績，由本部的一位負責人，將每一個員工由零到一百定出絕對性評價，再依此分配獎金額度。社長表示：「我們知道不可能做到完全整合性的評斷。為了整合性而成立人事部門，又要增加成本。還不如加到獎金上，資訊在懇談室公開，有意見的人隨時都可以講，所以提出大約的近似值，就能給予明確的評價了。」

在 21 如果碰到同一職場上工作關係緊張的情況，可以在懇談室發表「放棄宣言」、也能發動「拒絕權」。本部評估較方便的調動方式，並隨即安排。如果調了三次還是發生同樣問題，就能明白問題是出在那人自己身上，剩下就是個人本身的問題了。

21 不給員工責任業績或營業額目標的方針，是因為社長認為慢慢花時間得到顧客的認同，贏得好評，自然會帶來業績，而且沒有了責任業績，就不需要管理職、也不用管理成本。扁平組織於焉生成。

總體而言，21 的經營達成了「好的分散與好的集中」良好平衡，排除權力集中，並將權限分散到全體員工；提案者本身成為領導者，在責任範圍內付諸施行。為避免黑箱作業，將所有資訊集中到懇談室加以公開，把利用的權利分散到全體員工，從另一方面來說，這也是個要求員工自我管理與自我負責的世界。

在 21，公司針對每個人不同的需求，消除其不幸的原因，並將其公開，確

保大家的接受度。資訊共享讓社員道德感提升、養成當事者意識，也兼顧產值。21 的經營乍看之下不具效率，但在售價七折的進貨條件下，同樣產生收益，顯示出高效率經營。根植於人性本質進而在經營管理上的革新，令人印象深刻。

案例二 植松電機：以前「等待指令」的員工，現在都會做火箭

這在本業以外的行動上，達成讓火箭升空，將人造衛星送上太空壯舉的特異事例，而且，以往在本業上坐等指令的年輕員工，在這項活動中，從主動研究開始，後來代表公司到美國進行簡報，過程中，讓員工真實感受到人類無限成長的可能性。

「比 NASA 更靠近宇宙的小工廠」，被人如此稱呼的植松電機，位於北海道正中央赤平市的工業區，員工約二十名。公司原來的本業，是將回收用金屬製造成磁鐵，實質經營者植松努專務（社長為其父親）說道：「叫員工讀些磁鐵相關的書籍，他們看都不看；推一下動一下，根本無法培育人才，這是我煩惱的根源。」

某天，一位研究神威(Kamui)型油電混合火箭的北海道大學教授，希望「借用實驗場所」。植松從十餘歲就「想從事火箭或飛機相關工作」，二十幾歲更以大型重工企業的技術派遣人員，從事航空事業相關工作，於是他向這位教授提出請求，「把火箭製造的工作交給我們來做，資金由我們提供。」

植松自己一個人和學生們一起開始製作，神威型混合火箭是由固體塑膠、聚乙烯及液態氧組合為燃料，為全球首度嘗試的做法，沒有現成的設計圖，做法也沒人知道。運用砂輪切出零件、不斷反覆實驗，一開始，員工們總覺得宇宙探索之類的事物，事不關己，「感覺不舒服，完全不會想接近。」員工們這麼說。

事情的轉變發生在四個月之後，第一次的燃燒實驗在火箭引擎點火開始進行，轟然巨響、噴發出美麗的火焰就在眼前發生，對這些員工來說，宇宙探索一事也在瞬間變真實了；「有沒有什麼地方可以幫忙的？」有兩位員工這麼說，其

中一位員工，先前在拉麵店工作、說明了自己跨出這一步的理由：「一開始我真的不相信能做出什麼火箭。不過，當我看到的時候，覺得他們也不是在做多困難的事情，這些說不定我也做得到。」

一位高中休學，早早結婚、生了小孩，二十歲時轉職進入公司的員工。興趣是划獨木舟與帆船，修理這些東西用的就是 FRP (強化玻璃纖維塑膠) 材質。他主動表示採用 FRP 製造，以求火箭機體輕量化，並負責機體製造工作。

先削出金屬原型，再包上 FRP，一本一萬五千日圓的火箭工學專業書籍，毫不猶豫地自費購買，貼上便利貼仔細研讀，同時學習程式語言，中學時代就不擅長的計算程式全都自己寫，痛下苦功，終於做出超薄強韌的機體。

後來在美國新墨西哥召開的火箭相關活動上，這位員工以公司代表的身分，穿著整件式連身作業服參加。以不擅長的英文盡量表達，被稱為「日本太空人」，成為焦點人物。

開始製做火箭之後，首先是員工態度改變，有愈來愈多人慢慢去參與宇宙探索的相關事務，自己讀書、自己實驗，讓工作更加完美。如果加上假日，簡直連自己的私人時間都投入了。植松從這個經驗學到一個自我警惕的教訓，「當上司不停下指令，就培養出只會等待指令的被動一族」。

「條條大路通羅馬，不知道路的話就去找，找到了就做得好。如果規定要走哪條路，就會喪失思考能力。在我們公司，只說我們要做這件事，後面的就交給大家；員工自然會自行思考。」

當研發相關人士提起在北海道研發人造衛星的構想，並且由公司取得委託製作時，剛好有位員工以前任職於條碼業界的領導廠商，能進行系統基礎設計。該員工自告奮勇，表示「說到人造衛星，其實也是基礎建設」，從此展開了艱難奮戰。完成的人造衛星搭載於 JAXA (日本的宇宙航空研究開發機構) 的火箭上，飛向太空。

被要求是否能建立一座無重力實驗設備時，一位具有機械加工經驗的員工說，「想要建一座高塔，能讓五百公斤重的太空艙可從五十公尺的高度落下」；於是在工廠後面就以步幅測量的方式，大約量出一塊必要面積來興建。一切授權之後，員工從注射空針得到啟發，思考如何以壓縮空氣來緩衝太空艙的降落衝擊。雖然德國也有無重力實驗設備，但植松電機免費對外公開，各國來訪的使用者絡繹不絕。

「自發思考、痛下功夫，克服不安、進行嘗試；如果得到好結果，就變成『功夫中毒』了。」

現在，員工們在本業與宇宙開發上齊頭並進；不設部、課或者管理職，也不特別分什麼團隊，就個人拿手強項依自行判斷來擔任，在最初的會議中，針對要做的事取得共識之後，僅僅定下期限，其餘則各自行動，由於時間不夠的時候會互相幫助，時間緊迫的狀態下更是順利進行。

植松把工作交給員工，本身則致力於培養創造性的活動，讓小朋友學習體驗製造教材用的火箭。植松這麼說：「這種狀況經常發生；大人指責失敗的孩子，為什麼要擅自這麼做？就是不照著大人說的去做才會失敗！如果自己無法修復彌補，那麼連自發思考這件事就會遭責難，到頭來，『反正做不到』、放棄了自己上進的想法，成為被動一族，**人類生來就會想求知、想嘗試，我們必須要思考有什麼方式，不要扼殺了這些本能！**」

把「大人」的角色換成企業、「孩子」的角色換成員工，其實就看得出來許多日本企業的現狀了。

成為願意嘗試的人

在所有事情之前，最重要的，就是要著手嘗試。本田汽車創辦人本田宗一郎，在曾經就讀的靜岡縣浜松市的小學裡，刻下了「成為願意嘗試的人」的石碑。宗

一郎平常總是這樣訓誡部屬：「你這傢伙試過了嗎？做壞了頂多重做就行了！還沒做過的不准多嘴！」

「人生靠三種智慧來總結，多看、多問、多嘗試。很多人就只是多看多問而已，但最重要的『多嘗試』往往付之闕如。很多事情失敗與成功只有一線之隔。大家都害怕失敗，成功的機會自然少了。」

當今日本的企業社會，充斥著空虛的評論，或許很多人看起來見多識廣、長於分析，但不論評論或分析，都無法產生新知，也不會產生任何價值。

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。「**成為願意嘗試的人**」——朝向日本企業再創造的集合性實踐智慧經營，每個人就從深刻記下這句話開始。

(更多精彩內容請見《全員經營學》一書)