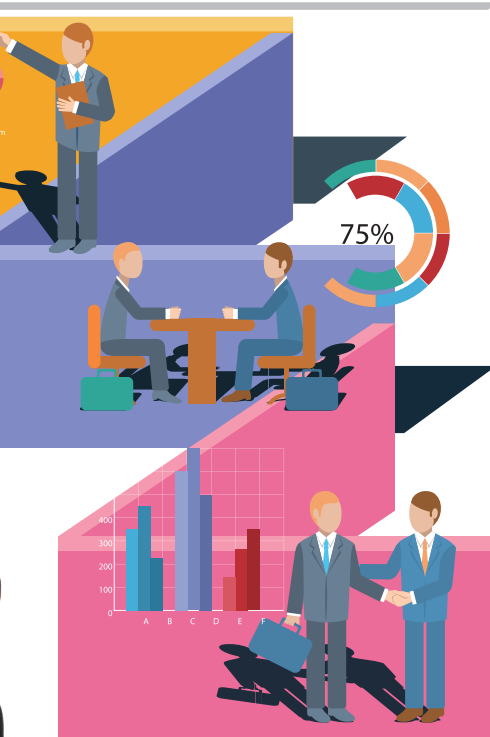




書名：《全員經營學：翻轉企業的DNA》
 作者：野中郁次郎、勝見明
 譯者：黃靜儀
 出版社：中國生產力中心
 ISBN：978-986-6254-64-2



文／楊喻岡、攝影／何瑋健

全球化發展與科技時代來臨，帶來跨產業、跨市場的激烈競爭，龐大的企業組織體必須與時俱進、不斷推陳出新，員工更需要能夠獨立思考、自主判斷，也唯有集合眾人智慧、全員經營，朝共同願景邁進，才能讓企業不斷革新進化。今年2月，本校新春團拜茶會中，校長張家宜分享閱讀《全員經營學：翻轉企業的DNA》一書，贊同其精神與淡江DNA「全員參與」相呼應。為讓讀者更深入理解此書的理論觀念與精神價值，本期特別邀請到化材系教授兼秘書長何啟東、國企系教授兼EMBA執行長林宜男，針對《全員經營學》一書進行對談，從自身專業領域與經驗出發，解析企業致勝的關鍵。

化材系教授兼秘書長

國企系教授兼EMBA執行長

何啟東 VS. 林宜男 喚醒改變新契機

本書簡介

本書由日本知識管理專家野中郁次郎及暢銷作家勝見明聯袂著作，兩人帶著一貫清晰的邏輯思維，觀察知識經濟與產業現況，帶領讀者了解日本眾多企業在經歷金融風暴和東日本311大震災後，試圖找出一種不同以往的新管理思維—全員經營，並藉此一經營理念來重新思考內部組織和外部應對的方式，迎接更多的市場挑戰。書中以13個風格迥異的產業案例穿針引線，從浴火重生到振翅高飛，深入剖析企業革新的成功本質，掌握全員經營與眾知幸的全貌。開頭更以日本經營之神—松下幸之助貫徹「集合眾人智慧的全員經營學」，證明價值翻轉的重要性，也可以看到全員透過相互協助與團隊合作的實踐，讓組織持續保有競爭優勢、繼續提升自我能力，朝向共同願景邁進。

記者：請兩位教授從自身經驗和研究專業出發，分享全員經營學的精神及價值之所在。

化材系教授兼秘書長何啟東（以下簡稱何）：我本身在化學工程與材料工程學領域鑽研，非常重視「化工程序」與「回饋機制」，其邏輯應用在商業模式中，經營者以「為客戶所能接受」或「滿足顧客的需要」來追求產品或服務的品質，除了重視製造流程和降低成本，還必須帶領團隊實踐智慧，藉由環保綠能、社福等行動，發揮良善、自律的逐利動機，體現企業之社會責任，才是全員經營學的精神與價值之所在。

國企系教授兼商碩士在職專班執行長林宜男（以下簡稱林）：我的專業是在法律和國際貿易領域。我認為全員經營學的價值是詢問眾人之意見，經過內部詳細討論後，進而決定公司經營方針。書中談到日航案例，分析在破產之前，因為管理階層與基層員工對於企業現況的認知脫鉤，以致於員工根本不知公司營運早已發生危機。踏上再生之路的日航，透過縮減虧損航線、精簡老舊機型及調整組織等方式，重新塑造企業文化；此外，引進阿米巴經營法，讓部門個別核算經費、提升成本意識。

換言之，日航經由領導人確定經營方針後，賦予各部門、員工發揮創新、創意實踐智慧，不僅讓全員經營的意識慢慢扎根，更使得決策深具靈活度與彈性，這正是全員經營學的精神與價值之所在。

記者：全員經營學顯然是企業經營與組織管理相結合的產物，請問兩位教授，在全員經營學研究中，涉及的領域涵蓋哪些？又如何交互作用？

何：日航重整是十分經典的個例，從中可知企業必須先能生存，才能論及回饋員工、服務大眾，因此「生存方式的領導」顯得十分重要。全員經營涵蓋了兩方面，書中引述日本思想家二宮尊德的名言：「不談經濟的道德，那是企業；但不談道德的經濟，那就是犯罪。」這句話透露「人本」思維，組織中必定有人，因此人的內涵變得相當重要。

以日航浴火重生為例，認為人必須要有「形」、有「道」，具有冷靜、多元思維及符合道德與同理心，日航打破CEO須具備高學歷與相關管理領域的背景，啟用「機師」帶領團隊，希望運用航空專業技術的見解，以及長期累積出良好溝通型態的人才來領導組織。

另一個重點是「交叉螺旋」，其外觀形狀像似基因（DNA），展現出人際溝通和影響並非單向灌輸，而是一種循環、無限的「永續經營」。這也呼應書中談到阿米巴經營法的「分形組織」，是指成員對組織的認同與文化產生了「形」體，並在團隊合作中展現團結價值，在互動、影響的過程中，形成企業永續經營的核心價值。

林：全員經營學涵蓋的範圍廣泛，不只是應用在企業管理，在政黨政治、社團經營等議題皆可解讀。以政治為例，以前崇拜個人式領導的英雄，到現在尊重民意導向的人選，民眾希望選出一個能傾聽基層及親民的政治領袖，即是積極表達全民參與共治的理想。

日航浴火重生，我認為掌握到的關鍵，包括全體員工皆以失敗作為學習，進而思考改進之處、彙整相關意見；同時保有熱情、擅長與基層互動、溝通，逐步實踐公司理念。總括而言，在全員經營學中，領導人與被領導人需要藉由溝通、思考來交換彼此想法、凝聚向心力，才能使得組織營運更加活化。

記者：書中多有日本、美國等企業的舉例說明組織的重要性。請兩位教授以臺灣企業為例，幫助讀者理解《全員經營學》。

何：我認為「大立光」是一個很好的例子，作為臺灣股王，堅持不併購其他公司的理念，在玻璃鏡頭為主流時，成立全世界第一家製作「塑膠」鏡頭的公司，並在光學產業占有一席之地。大立光的成功，源自於師徒制和走動式管理的經營方式，由老師傅提攜新手，不僅傳承技術、交流情感，甚至帶動創新，進而培養員工對企業的高度忠誠及使命感。

走動式管理不只是直屬上司，高階的幹部也會到基層員工的辦公室，以討論、溝通、聊天等方式，拉近彼此關係，凝聚團隊向心力，除了爭取員工的信任，更可以讓全體朝共同目標前進。如此可塑性強，且願意傾聽基層員工心聲的臺灣企業，即是符合「全員經營學」價值、精神之所在。

其實，淡江社團發展多元，傳承制度也深具「全員經營學」的思維。在社團實作中，豐富學生的自主思考與解決問題的能力，導師制度使得師生有機會互動、了解學習實況及給予實質幫助，進而培養出深厚的情感，這也是淡江畢業生常返校團聚的原因之一。

林：我以統一超商為例，作為臺灣便利商店先驅，徹底改變了臺灣人的消費型態，不僅取

代了傳統雜貨店，更成為臺灣零售業龍頭之一。其經營理念是「三好一公道」，三好是指品質、信用、服務要好，一公道則是要誠實苦幹，統一超商更以「經營統一，大家一起來」為口號，行銷公司之餘，更是企圖凝聚員工向心力。

統一以集體領導方式，與員工保持溝通管道，廣納各方意見，亦在求新求變中，不失原有特色。向來積極拓展服務範圍的超商事業，除了代收帳單、包裹和設置雜誌區，之後更在店內開設用餐區，盼在消費者駐足之際，刺激更多商品需求。此外，定期培訓員工以維持服務品質，在種種決策表現中，統一超商體現了「全員經營學」的精神與價值。

記者：全員經營學幫助我們了解組織內部成員應具有獨立思考、創新能力與實踐精神，請兩位教授分享全員經營的致勝關鍵。

何：我認為全員經營的致勝關鍵在於「領袖特質（leadership）」。

雖然全員經營學的精神在於集結眾人智慧作出決策，但在過程中，仍須有一位領袖能引導議題發展、綜整大家意見，藉由先感動自己，再感動別人，進而帶動風潮，得到團隊信任。換言之，領導者必須兼具共享、共振、共感、共鳴、共創、共有6感，才能帶領團隊和企業成為生命共同體，朝共同的目標邁進，相信也能讓工作效率發揮乘數效應，達成1加1大於2的效果。

林：我認為全員經營的致勝關鍵在於「集體領導」。全員經營學的價值在於採納員工意見，且培養員工獨立思考的能力，儘管討論的過程曠日費時，但優點在於決策是經由所有員工認同的理念，會讓執行變得更加有效率。

從書中觀點來看，讀者難免會質疑全員經營的可行性，甚至認為員工在討論的過程中，會喪失個人特質。建議大家從創新的角度，來思考世界發展的趨勢，以及調整自我處理與解決方式，舉例來說，學校開設通識課程的主因，是希望學生先學得廣，再學得深，才能在專業基礎上，培養創新思維、宏觀視野，以及果決的判斷力。

記者：在社會經濟不確定的因素中，「資訊化」扮演重要的角色。面對海量資訊湧現，該如何確保掌握正確訊息？又該如何運用這些資訊呢？

何：面對海量資訊湧現，我認為要摒除主觀、偏見及刻板印象。「舉例來說，我們普

遍認知大人在危急時刻，應該主動保護幼小的孩童們。但書中以日本釜石海嘯為例，孩童因長時間接收求生知識的教育，面臨災害發生時，反而救了大人。」顯見每個人應先顧好自身安全、破除成見，並學習分辨現實情況及觀察環境，才能掌握正確資訊。

再以兩個案例說明，有一家傳承三代的豆腐店，爺爺與父親整日忙於手工製作，豆腐店生意卻始終普通。兒子讀完大學後，回鄉運用商學知識來經營豆腐店，利用限量行銷提升商品價值，並拍攝長輩們的產製過程，藉由記錄每塊豆腐的誕生，感動上門消費的客人；最終，成功營造食品的信心。

另一個案例是鹿港酥餅，許多店家會在媽祖出巡之際，趕製、販售較小一點的酥餅，但有一家百年老店，堅持產品品質，以誠實待客為信念，讓老店名聲歷久不衰。「在瞬息萬變的

市場，充滿了機會與挑戰，唯有正派經營的勇氣與堅持，才能取得客戶的感動，在眾多糕餅商品中脫穎而出。」我也鼓勵學生善用資訊，相信去蕪存菁之後，更能加值競爭力、創造嶄新思維。

林：我十分認同秘書長所言，應學會在「不變」中創造變化，也在「變化」中尋找不變的價值。面對瞬息萬變的時代，資訊產製流程遭到嚴重壓縮，我們沒有時間消化內容、進一步追問細節，難免接收到雜訊，「例如我們在電視上經常看到的即時社會新聞、明星的日常生活瑣事，有趣的話就一笑置之，難過的事也只能嘆息，無需記在腦海中。」

但面對深度探討與剖析趨勢等實用的內容，則是值得我們觀察和保存的「資料」，需要持續累積和更新，更要嘗試整理、活用及應用，轉化成屬於自己的「智慧」。

不可不讀的理由

何啟東認為：

書中讓我最為感動的是「大和運輸」的案例。日前，交通部也正在研擬推動郵局局長照網，將目前郵局自發性關懷老人的服務做得更好，盼全臺上萬名郵差扮演長照好幫手，透過送餐、主動探視等方式，建立通報機制及照護網絡。實際上，操作受限於基層人力不足，其構想更被福部評價「可行性不高」。但為何大和運輸的真心宅急便會成功？是源自於企業非凡化，落實SECI模式，以實際行動感動他人，讓社會心有所感，進而產生革命的共鳴。換言之，以個人觀點擴及他人想法的相互作用（Socialization），讓全體員工抱著關懷的信念（Externalization）成為公司的文化（Combination）；最終，內化到每位員工的心靈（Internalization）。

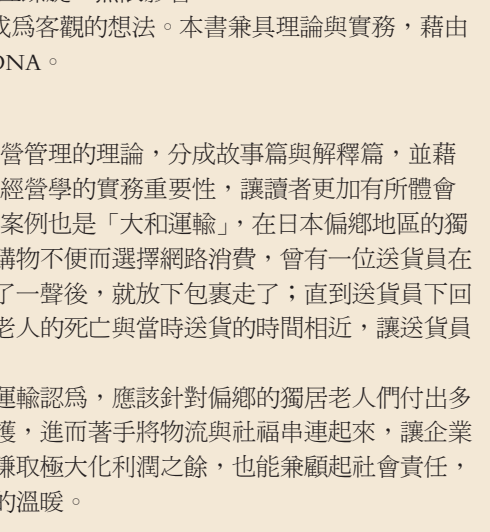
本校全面品質管理所執行的PDCA亦是如此，先從個人主觀的想法出發，經過討論與交流的循環，進而形成交互螺旋，無限影響著彼此，最終讓每位成員皆能認同經營理念，成為客觀的想法。本書兼具理論與實務，藉由實例帶出結論，讓我們更加瞭解到翻轉企業的DNA。



林宜男認為：

本書一開始陳述經營管理的理論，分成故事篇與解釋篇，並藉由多個實例帶出全員經營學的實務重要性，讓讀者更加有所體會與感悟。我最感動的案例也是「大和運輸」，在日本偏鄉地區的獨居老人，常因購物不便而選擇網路消費，曾有一位送貨員在老人家門口喊了一聲後，就放下包裹走了；直到送貨員下回經過時，得知老人的死亡與當時送貨的時間相近，讓送貨員相當自責。

自此，大和運輸認為，應該針對偏鄉的獨居老人們付出多一些關懷與照顧，進而著手將物流與社福串連起來，讓企業經營能為股東賺取極大化利潤之餘，也能兼顧起社會責任，體現社會服務的溫暖。



校友動態

校友邵中和接任友訊科技董事長

本校管理科學研究所校友邵中和（1979年畢），曾為旭揚管理顧問有限公司董事長，於今年4月接任友訊科技股份有限公司董事長。邵中和除了是宏碁電腦股份有限公司（ACER）共同創辦人之一，亦為立錡科技股份有限公司董事長及多家上市、櫃公司之董監事。

邵中和儘管工作忙碌，回饋社會的行動卻從未間斷，曾多次協助母校募款及籌措獎學金，不支出錢也出力。（資料來源／校服暨資發處）

全民英檢秘笈

郭岱宗（英文系退休副教授）

一、重要文法：一眼看透句子結構。
 以下這些中文變成英文時，英文主詞和動詞在哪裡？

1. 站在那些人中間的那一位女士，看起來很面熟。
 (1) 思考方向：主詞即「主角」，這一句的主角是「那一位女士」。
 (2) 主詞：那一位女士；站在那些人中間，因為限定了主詞，所以必須緊接著主角。
 (3) 動詞：看起來。
 (4) 英文句子排列順序：那一位女士（主角）站在那些人中間（限定主角的所在地），看起來（動詞）很面熟（主詞補語，形容主角）。
- 5) 英文：The lady standing in the middle of those people looks familiar.
 2. 你和他的不同之處很明顯！
 (1) 思考方向：這一句的主角是什麼？答案是「不同之處」。
 (2) 初步英文句排列：不同之處（主角）很明顯。
 (3) 要限定主詞，必須緊接著主詞：不同之處（主詞）在你和他之間（緊接主詞）很明顯（主詞補語）。
 (4) 英文：The differences between you and him are obvious.

二、以下中文譯為英文時，英文句子的主詞和動詞在哪裡？

1. 我吃了一個冰淇淋後，他就到了。

主詞：_____

主要子句：_____

英文：_____

2. 你怎能嫁給一個欺騙你感情的人？
 主詞：_____
3. 因為你不原諒我，我心碎了！
 主詞：_____

三、答案

1. 分析：after I ate one ice cream是時間副詞

主詞：他

主要子句：他就到了。He came

英文：He came after I ate one ice cream.

2. 分析：who has cheated on you是形容詞子句，形容受詞someone，所以緊接在someone之後

主詞：你

主要子句：你怎能嫁給某人？How can you marry someone?

英文：How can you marry someone who has cheated on you?

3. 分析：because you won't forgive me只表示原因

主詞：My heart

主要子句：My heart is broken.

英文：My heart is broken because you won't forgive me.