

【一流讀書人對談】何啟東VS. 林宜男 喚醒改變新契機

趨勢巨流河

■ 文／楊喻閔、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。

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經營的全貌。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。

國企系教授兼商管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，從中可知企業必須要先能生存，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，即是積極表達全員參與共治的理想。

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，更可以讓全員朝共同目標前進。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，之後賣起杯裝咖啡、成立iBon票券等服務；近年來更是在店內開設用餐區，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之智慧作出決策，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，進而鼓動風潮，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相乘效應，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，我認為要屏除主觀、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能的教育，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，成功營造食品的信任感。

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長照網，將目前郵局自發性關懷老人的服務做得更完善，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，其構想更被衛福部評價「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，進而產生革新的共鳴。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。

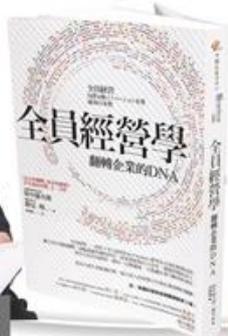
林宜男認為：

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護，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。



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



化材系教授兼秘書長

國企系教授兼EMBA執行長

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隱見明聯袂著作，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付的方式，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，從浴火重生到強煙高飛，深入剖析企業革新的成功本質，掌握全員經營與眾知經營的全貌。開闢更以日本經驗之神，松下幸之助貫徹「集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，繼續提升自我競爭力。

■ 文／楊喻聞、攝影／何偉健

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，也唯有集思廣益、全員經營，聽共同願景邁進，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》一書進行對話，從自身專業領域與經驗出發，解析企業致勝的關鍵。

何啟東 VS. 林宜男 喚醒改變新契機

淡江時報社



淡江時報社

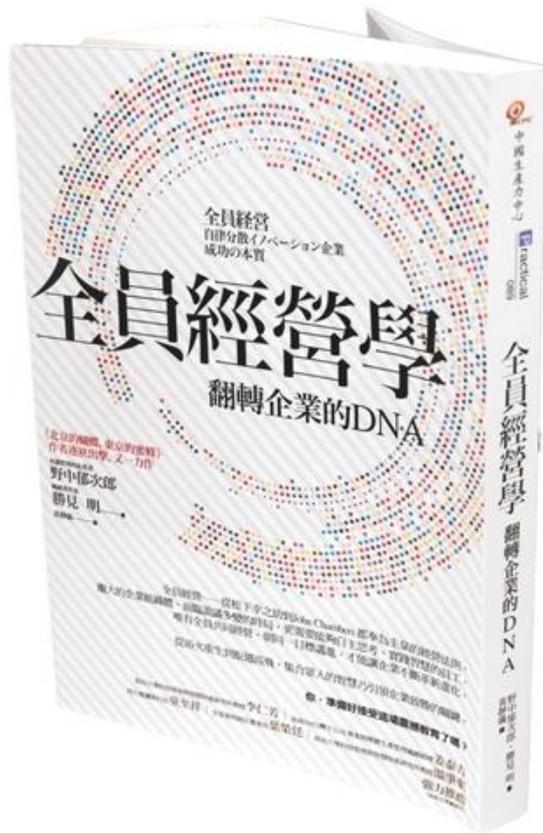




淡江時報社



淡江時報社



淡江時報社