

創建企業文化的方式



壹、本章主旨

企業是市場經濟運行的主體，也應該是創新的主體，所以創建企業文化就是要創建企業內部一種新的文化氣氛，而有利於研發、生產、行銷、管理、人際溝通等，以促成企業的成長、茁壯及永續經營。



貳、正文-1

在中國生產力中心所出版的「價值創新－經營實例」這本書的封面上有如下的文字：

「研發創新，創造價值，是知識經濟時代中企業的當務之急。不創新，就滅亡，過去，創新是繫乎企業能否成功的關鍵；現今，創新卻是關乎企業存亡的活命丹。價值，是企業據以參與全球競爭的門票；創新，是企業通向未來的永續經營之鑰。」



貳、正文-2

所以現代企業所需要的企業文化，是一種具備創新精神的文化，以保有持續創新的能力和競爭優勢，並在技術、管理、制度、市場、策略等各方面能提出創意和變革，但支持企業創新的最主要力量，來自全體員工不斷自我的要求及企業對個人創意的重視，因此營造一個具有創造力，能不斷改變並接受改變的組織文化，才能達到創新的效果。



貳、正文-3

威廉·喬伊斯在「大改變：全球一流企業如何重塑生產力」（Mega Chang-How today's leading companies have transformed their workforces）一書的第八章指出要重塑全新的企業文化，有幾個方式及步驟，其中最重要的是在設計與改革組織的時候，焦點必須放在人類能力的發揮而不是對人類能力的限制。



貳、正文-4

因此要賦權勞動力，此乃面對市場的激烈競爭、新科技的快速推陳出新及價值的轉移，所必須的改革，如果沒有具備能力的勞動力參與，絕對是無法成功的，所以必須要賦權給有能力的勞動者，鼓勵其參與設計組織的關鍵實務，諸如獎金及評估體系等等，同時在過程中，還要重視知識賦權原則：擔負實際職務，對問題認知最多的人，應該擔負設計解決問題的責任。



貳、正文-5

因而要創建企業文化，就要認識人才是真正最重要的資產，要更新人才觀，就要尊重知識，發現人才、愛護人才、合理地使用人才、最大限度地調動人才的積極性，企業文化要有利於創新人才的出現。



一、將創新內化爲企業文化-1

企業創新的最終目的，在能面對挑戰，永續發展，因為企業競爭力的強弱，不再是擁有資源的多寡，而是取決於內部持續創新能力的有無，來自員工的不斷地自我要求，以及公司對個人創意的重視，這必須建立一個具有創造力，能不斷改變並接受改變的組織文化，給予員工在工作環境上的更大彈性。



一、將創新內化爲企業文化-2

美國的明尼蘇達礦業製造公司（The Minnesota Mining and Manufacturing company），也就是有名的 3 M 公司，3 M 一向是創新發明企業的代名詞，因為它是一個不斷追求與突破的企業組織，給予每一個員工無後顧之憂的創新環境。3 M 亞太地區首席科學家盧詩磊指出：「學技術的人，需要的是肯定，當自己的作品受到肯定，公司將你的作品轉變為商品，並使公司獲利，其中的榮譽感和自我價值的肯定，絕對是支持員工成長的原動力。」



一、將創新內化爲企業文化-3

因爲鼓勵創新，提供激勵創新的環境，3 M公司生產銷售的商品超過五萬種。平均每天誕生**1.4**個商品。它在**1902**年創立的初期經營礦砂開採，然後逐漸轉型，**1904**年發明砂紙，**1925**年發明噴漆護帶，**1930**年發明透明膠帶，**1945**年發明磁帶，**1950**年發明外科用無塵套，**1956**年生產纖維保護劑，**1963**年發明人工合成跑道，**1978**年便利貼正式在十一國家上市，而近來強打的產品，則是無痕掛勾。



一、將創新內化爲企業文化-4

3 M的創新產品的不斷出現，是因為它給予員工適度的時間及空間讓員工可以跳出原本的專業領域，去接觸和本業並不相關的專案，而進行智力的激勵，以避免長期專注業務內的工作所產生的倦怠。所以上班時間當中有**15%**的時間是員工可以自由支配的，易言之，除了依照公司的指示從事商品開發外，員工可以就自己有意願的課題，自行調配**15%**的工作時間進行研究，而不受公司的禁止，而一旦有了成果，在公司評估後就可商品化，推出市場。



一、將創新內化爲企業文化-5

在員工進行這些研究的時候，也可以進行不同的組合，邀請其他部門，如工程、行銷、生產、財務等部門的同仁共同參與，以防止某些部份的遺漏，這也是 3 M 比其他公司創新要快的原因之一。



一、將創新內化爲企業文化-6

便利貼（Post-it Notes）這項暢銷的辦公室用品，就是這樣發明的。3 M生產的膠帶多半是用丙稀黏著劑，但在1968年時，一位名叫史賓塞·席維爾的研究人員經過不斷的改良和實驗，製造出一種新的黏著劑，有點黏但又不至於太黏，可以重複使用，但新的黏著劑雖然發明了，可是大家卻不知道如何的加以利用，雖然開了多次的研討會，卻只想到兩項重要的用法：把黏著劑裝進噴霧器以及作成自黏佈告欄，但這並不足夠讓新的黏著劑能夠提到公司的開發清單上。



一、將創新內化爲企業文化-7

1974年的某日，一位名叫亞瑟·佛萊的研究人員在教堂的唱詩班練唱，爲了便於找到練唱的曲子，在歌譜裡夾了小紙條作書籤，但小紙條老是脫落，真是不堪其煩，他想要是這張小紙條具有黏性，但撕下後又不會損及歌譜就好了，這時腦中靈光突然一閃，想到了同事席維爾所發明的黏著劑。



一、將創新內化爲企業文化-8

於是佛萊就利用**15%**的上班時間，開始研發黏性書籤，作了幾個樣本，但是在把黏性書籤黏在報告上，寫了幾個字後，突然想到他研發的產品不只可以作書籤，還可作黏撕的便條紙，成爲新的溝通訊息的工具，同時這種會黏的便條紙也正式列入新產品的開發清單上，經過不斷的修正、測試、試用，**1979**年正式上市，受歡迎的程度，遠超過預期，**1990**年，便利貼在上市十年以後，它所衍生產品高達四百項，如便利貼旗幟、便利貼畫架等。



一、將創新內化爲企業文化-9

每家公司都希望研發部門能不斷的突破創新，製造出能讓公司迅速成長並維持高營利的產品，但到後來卻發現研發部門所作的只是對現有產品的改良，因為公司所需要的是立刻獲得收益，並且研發人員也困惑於沒有突破所可依循的既有途徑。而到一九九〇年代的中期，3 M公司也面臨到這種問題，但其醫療外科市場部門偶然獲得一種開發突破性產品的方法並在公司內部進行推廣，即「領先使用者程序（lead user process）」。



一、將創新內化爲企業文化-10

通常公司的研發人員，會向消費者（使用者）收集資訊，以瞭解消費者的意見，再經由智力激勵法，創造出新產品的構想，但領先使用者程序則採用完全不同的作法，因為研發人員發現許多重要的商業產品，最初是由使用者而非製造者想出來的，甚至它的原型產品還是由使用者製造出來的，這些使用者即所謂領先使用者，是超前市場潮流的公司、組織或個人，其需求遠超過一般使用者，他們很可能已發展出在商業上具有突破性的創意產品，這種發現，把創造突破性產品的工作，轉變成為要先辨識、找出這些領先使用者（公司或個人），並把他們的構思納入公司的需求中。

一、將創新內化爲企業文化-11

艾瑞克·馮希培（Eric von Hippel），史蒂芬·湯克（Stefan Thomke）及瑪麗·宋內克（Mary Sonnack）等三人在「3M公司突破創新」一文中，說明了領先使用者程序的步驟，首先由來自行銷和技術部門的人員約四—六人組成研發小組，每個成員每週必須投入十二至十五小時，整個任務時間約四到六個月，全部過程分爲四個階段。



一、將創新內化爲企業文化-12

1. 奠定基礎。確定要針對的市場，及公司內部所希望的創新形態及創新程度。爲了使最後的建議爲公司採納，開始就要讓重要關係主管參與此項研發工作。
2. 確定市場潮流。要知道市場潮流，必須訪談這方面的專家，這些專家對這方面的科技和最尖端的用途往往有深廣的認知。
3. 辨認領先使用者。建立連絡網，找出目標市場和有關市場尖端的使用者，並收集有關資訊，提出有關產品的初步構想，同時評估所可能有的商業利益及符合公司的利益。



一、將創新內化爲企業文化-13

4.發展突破性成果。在完成已有的初步構想後，邀請一些領先使用者及公司約六個市場行銷和技術人員與任務小組一起舉行研討，一起設計符合公司需求的最後構想，研討會後，根據目標市場的需求進一步修改構想後，向公司高層提出有確實證據可資支持的建議，說明爲什麼客戶會願意購買此項商品，在接受後，進一步商業化。（應小端譯，創新、天下遠見出版公司，頁55-56。）

因爲對創新的重視，3 M公司在產品的分配比例上規定，各部門每年營業額的30%要來自過去四年新上市的產品。



二、創新的管理策略-1

企業的經營成敗不祇是所有人或管理階層的責任，而是全體要共同承擔的，而要帶動員工的熱誠，除激發其潛能外，還要帶動員工的主動積極性。企業的高層很難和消費者或客戶直接接觸，而第一線的員工卻恰好例外，能發現改變的必要，但是過去企業僵化的工作類型，限制員工瞭解公司的營運，禁止員工下決策，不讓低層員工有發揮創新潛力的可能性，使得改變雖然被發現，卻無法帶來正面、積極的助益。因此爲了提倡創造力，就必須改變現存的權力結構。如減少組織的層級，將大團體打散成爲小單位，採取開放式的大辦公室、老闆到員工穿同樣的制服、公司資訊的透明化等。

二、創新的管理策略-2

如莎拉·羅蘭（Sarah Nolan）在1986年出任美商安美人壽保險公司總裁後，認為公司的積弱不振，在於各階層、各部門員工缺乏交流創意的機會，立即改變辦公室面貌，使空間更為開敞，每張辦公桌上都有一部個人電腦，每個員工隨時進入公司的資料庫，獲取一切有關公司的訊息；職務權限的區別刻意模糊，管理方針走向鼓勵創新，員工也逐步感受到責任感與參與感的不斷增加，終使公司煥然一新。

二、創新的管理策略-3

史高坦克公司在瑞典是一家重工業製造廠，該公司對所有員工一視同仁，每個人職稱都一樣，在每週的例行會議中，所有的人都會收到一份完整的公司財務報表，詳載上一星期的資金流向，所有公司的機械產品都鑲有主要參與人員的親筆簽名，讓員工有機會在自己心血結晶的產品上留下烙印。該公司創辦人史高樂柏格（**Oystein Skalleberg**）深信員工如能認同自己的工作，產生責任感，便會發揮創造力來化除工作上的各種困難障礙。



二、創新的管理策略-4

AES是一家總部設在美國的跨國能源公司，對公司的管理方式不是集中而是高分權，由各種項目組負責運作和有關的輔助工作，公司雖然有幾名財務人員，但幾乎所有項目的財務工作都是由一線員工進行處理，並曾在八年裡籌措了發電廠的建設基金四十億美元，但其中祇有三億元是由首席財務長完成的。



二、創新的管理策略-5

該公司所有的機構都是按家庭（**families**）方式構成，如渦輪機家庭、煤堆家庭，每一家庭由十～二十人組成，並實行自我管理和自我領導，然後將幾個家庭單位的管理稱為蜂房（**honeycomb**）式管理，家庭負責人事管理及資本預算、採購、安全檢查等。



二、創新的管理策略-6

公司另有許多「特別小組」，除了臨時任務的外，如負責審計、策略規劃等，各小組的行動只要和公司的目標和準則一致，在制訂預算和策略時幾乎有充分的靈活性。至於總公司則每一季由所有發電廠和項目組集會，進行兩天的項目回顧（**Project review**）。而因為公司普遍的採行任務組為基礎的管理，強調責任承擔，致其正式分層組織大為減少，基層員工與首級執行長間祇有三個層次，而大多數的發電廠則只有二個層次，這與過去的層級結構相比，因為權力的向基層移轉，提高了管理效率與收益。（孟慶國等譯，智力資本的策略管理，米娜貝爾出版公司，頁**38-41**。）

二、創新的管理策略-7

日本的花王公司在已經成熟的合成洗衣粉市場，於**1987**年推出了創新的酵素濃縮洗衣粉：「一匙靈」，而一匙靈的開發過程長達十年，並充分利用社內研究人員之間的組織聯絡網，每當遇到新的問題就立刻請擁有專業知識的研究人員協助開發，任務完成再回原部門，所以在各階段發生或出現新問題時，就會有研究人員參與或退出。



二、創新的管理策略-8

花王的成功在於各部門組織的完善溝通網，花王認為員工間的積極、直接的互動，可以產生創造性的火花。

1. 資訊共享，是花王界定組織的主要原則，所以將公司所有的資訊皆儲存在資料庫中，任何員工不分單位、職務均可透過網路查詢公司的銷售系統、行銷資訊系統、生產資訊系統或通路資訊系統的資料。



二、創新的管理策略-9

2.採取開放式空間，其內部員工的座位係圍繞著一個開放式的空間，即大辦公室可能有一半空間是開放式的，可在開放空間的會議桌上舉行會議，至於在實驗室裡，研究人員則沒有自己的桌子，而是共用幾張大桌子，這種方法可使員工增加溝通、分享知識。



二、創新的管理策略-10

- 3.採取開放式的會議，在花王任何會議都是開放的，就是高階主管會議，任何員工也都可參加其中相關的部份，提出看法。這可以加速公司資訊的分享和彼此的活動，並掌握來自基層的實務經驗。至於其內部有關研發方面的會議，大都採取這種會議方式，因此允許研發部門以外的員工參加。



二、創新的管理策略-11

- 4.流通式的人事變動，職位的不停變動，可以增進不同經驗員工之間彼此互動的機會、知識的累積和分享，以及不同領域開發人員的合作。



二、創新的管理策略-12

- 5.爲了快速的制定決策、分配資源，當產品研發、行銷創新及人力資源管理部門必須要相互支援、配合時，就必須要涉及水平的合作，因而組織三個水平委員會來處理相關問題。
- 1.部門策略委員會，由副總裁及各部門主管所組成，一年開會兩次，以決定必須由跨部門小組共同研發的產品。
 - 2.行銷創新委員會由產品的行銷人員及部門外的市場研究人員所組成，每月開發二或三次，以進行探討市場研究、廣告媒體組合、包裝等問題，並建議適當的行銷創新方案。
 - 3.人力資源管理委員會，由部門主管組成，每月開會一次，除審查各部門人力資源發展情況，並由各部門選出適當人選參加新產品或行銷創新專案。



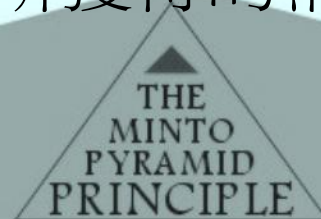
二、創新的管理策略-13

6. 建立與外界客戶互動機制—共鳴系統，花王在日本各地的接線生均可利用三個副系統來回答客戶的問題，每個接線員每天處理二百五十通電話，一年可處理五萬通電話，並利用共鳴系統的資訊解答客戶的詢問，其中有用的資訊在隔日整理後，送交研發、生產、行銷等相關部門作為參考。（參楊子江、王美音譯，創新求勝：智價企業論，遠流出版公司，頁233-245。）



二、創新的管理策略-14

花王公司的這種多層組織管理和本於電腦系統網路的創新應用，在化粧品市場上即獲得快速的發展。例如一個關於表面和生物科學的研究小組，在八十年代開發出一種名叫蘇菲娜的產品，並在七年之內，讓花王成為化粧品市場的第二大供應商，在研發行銷過程中，電腦網路不但為工程師提供技術資訊，同時也為市場行銷人員提供消費者的資料。此外透過零售收集客戶資訊，並把各種資訊用在開發研究實驗室中，以進行產品、技術的改良來滿足消費者的需求。特別是網路可將經用市場調查所獲得的資料與經由共鳴系統所獲得的消費意見進行對比，以掌握事實真象。



三、重視、激勵人才-1

企業在競爭激烈的市場中要獲得生存，甚至進一步攻城掠地，就在於誰擁有大批的管理人才、專業人才，特別是創新人才，就掌握了競爭的優勢和主動。



三、重視、激勵人才-2

- 1.重視人才。真正尊重員工的管理者，必須使員工對公司產生忠誠，如果管理者願意主動徵詢員工的想法，並尋求他們的協助、合作，就能讓員工認識到他們在公司的位置、重要性，那麼公司將成為他們的公司，而出現認同感、榮譽感、責任感。所以員工在執行任務時，不是被迫地接受命令，而是看到自己的價值，以致積極參與。只有老闆、幹部、員工相互間都能自由地講話、溝通、和睦相處的企業，才具有真正的前景。



三、重視、激勵人才-3.1

2.選用人才。人才是企業無形的資本，企業間的競爭，就是人才的競爭，因為有了第一流的人才，才可能有第一流的企畫、行銷、研發等。所以艾科卡曾使克萊斯勒汽車公司轉敗為勝，而優秀人才的相繼流失，可能使企業萬劫不復。所以一個企業必須開誠佈公的以各種管道尋取真正的人才，而不是滿足於阿諛或者是某種利益。



三、重視、激勵人才-3.2

如美國的卡內基對冶金技術一竅不通，但因一直能找到精通技術、擅長創造的人為其工作，而變成鋼鐵大王。美國的老福特有汽車大王的美譽，但在成功後變得獨斷專行，容不下不同看法，人才紛紛求去，失去求新能力，變成因循守舊，終於被通用所超越。



三、重視、激勵人才-3.3

美國的惠普公司總裁卡培拉斯曾說：「人才就是資本。」「本公司發展的主要經驗之一，就是尋求最佳的人選。」所以每年要派出幾百位有經驗的工程師和經理人員，前往美國兩百多所大學物色優秀畢業生，公司和史丹福大學簽有協議，技術和管理幹部可去旁聽。每個職工每週至少有二十小時學習業務，每年四分之一的員工參加訓練班。

三、重視、激勵人才-3.4

又如日本的松下幸之助認為「事業成敗完全在人」，所以松下企業遠在**1934年4月**就創辦了員工養成所，當時日本中學學制是五年，而養成所則為三年畢業，但在學生的素質方面毫不遜色。每週授課**48**小時，沒有寒暑假，只有星期天，節日放假，至於學生來源，則是從日本全國的三府四十三縣，每一府縣選拔出一名最優秀的人選，然後培養、教育成一名理想的員工。

江口克彥在「松下人才學：培育人才的**12**個觀點」一書中，提出松下物色人才的條件是：



三、重視、激勵人才-3.5

- (1)自我負責經營。員工應該在自我負責的想法之下，不斷地自我實踐、反省和改善，每個人都認為自己是員工創業獨立經營體的主角，以本身的創意與熱忱致力工作，使獨立經營的花朵盛開。
- (2)徹底的「商人」。能夠瞭解企業為何存在，以及客戶的感覺，並對客戶心存感激的人。
- (3)鉅細靡遺。不論對待什麼樣的客戶，都能注意到接待的細節。



三、重視、激勵人才-3.6

- (4)真誠的服務精神。奉獻與服務是出自感謝的心，也是做生意的根本。顧客是否滿意，關係著對松下的支持與未來的繁榮與否。
- (5)正確的價值判斷。
- (6)認知自己在經營神聖的事業，企業是爲了維持和提升人們生活而生產必要的物質，並消滅世間的貧窮。
- (7)將理念付諸行動。



三、重視、激勵人才-4.1

3.激勵人才。一個經營者必須對員工的本質給予高的評價，認同其人格，賞識其才能。

日本東芝公司的董事長土光敏夫指出公司必須提供員工良好的工作環境，使每個人都能發揮所長，因此採取「自己申報」與「內部招募」的方式，即員工如果認為自己在那個職位更能發揮所長時，可以自動申報；另一方面，當公司某一部門需要人才時，不是立即向外求徵求，而是先在公司內部員工中進行招募，以促進人才在內部充分合理的流動，這項制度實行的四年期間有六百名員工作了內部調動，有百分之八十的人，認為調動是成功的。

三、重視、激勵人才-4.2

又如日本的富士全錄公司，在內部有缺額或開發新事業而需人力時，除向社會徵求外，也向公司內部公開招考。同時公司每年並舉辦一次「向新事業挑戰」的活動，在內部公開徵求新事業的企劃案，在評估可行性後，由公司出資百分之九十，提案人出資百分之十，成立新公司，提案人就是總經理，這激起員工極大的積極主動性。



三、重視、激勵人才-4.3

用熱情激勵部屬也是很好的方法，松下幸之助在1960年1月在主管會議上，宣示在1965年以前松下要成為日本第一家實施週休二日的日本知名企業，但員工薪資水準仍將維持現有的水準，然與會者均擔心公司將因而喪失競爭優勢，員工則懷疑計劃不能成真，因為工時減少將近百分之十七，薪水、福利等怎麼可能維持不變？但1965年4月時，目標達成，生產力大幅提高。



三、重視、激勵人才-4.4

1967年在召開年度管理政策會議時，松下提議將員工的薪資水準提高，超越歐洲的水準，而同於北美的水準，此計劃時間為五年。經過討論，許多人雖然表示置疑是否明智，但主管們仍然配合進行，但員工及管理階層旋即發現，隨著薪資的上揚，必須進行改變，以使產品的成本更具競爭力，所以只做漸進式的改變是不行的，而必須發明更有效率的新方法，採用節省人力的設備，取消不適用的傳統作風而儘量採取自動化。結果到1970年時，松下電器超過新力、本田、豐田，成為日本最有效率的企業之一。1971年，五年計劃開始的第四年，員工薪資達到西德的水準，1972年，員工薪資接近美國的水準。