

# 企業管理創新的策略

# 壹、本章主旨

企業的經營祇依靠有形的組織、制度、管理層級、組織改造、層級削減、各種會議是不夠的，相反的一些無形的因素，如員工的感覺、想法、使命感與組織文化對企業的長期經營是更有助益的。

所以企業的管理應該是以員工為中心：尊重員工的管理。

## 貳、正文-1

每個人都相信自己在工作上有某種程度的選擇自由與控制能力，但是卻很少有人會利用此種選擇的自由去實踐將工作做好的內在自我要求，所以企業必須在文化和價值觀上進行整合，提供心靈可以茁壯的環境，使內部的員工可以分享價值觀，彼此相愛、信賴、尊重，並且有共同的信條，以激發出其真正的潛力。

## 貳、正文-2

所以徐木蘭以融合工作與生命的價值觀有三：1.以學習為要，做任何事都應盡己所能與力求完美的熟練精通；2.以同理心為軸，與他人發展良好的關係，永遠像朋友一般；3.以傾聽為主，確認他人的需要，並且熱心地去滿足。（沈若薇譯，Lance H.K. Secretan著，再創優勢企業，推薦序，麥克羅·希爾國際公司，頁004。）

# 一、家庭式管理-1

家庭式管理是一種尊重人的管理方式。因家庭是凝聚力最強的組織，故若能把企業變成家庭一樣，讓所有的員工不論職位的高低，都像家人一樣，受到應有的尊重和保護，滿足其生理需求、安全需求、歸屬感和愛的需要、自尊和受尊重的需要與自我實現的需要，必能激勵員工的士氣，提高員工的忠誠度。至於森嚴組織層級界線是無法達成此種目標的。因而日本的一些企業領導者往往在工作時與員工同室辦公，穿同樣的制服，彼此稱名道姓，員工家裡的婚喪喜慶，往往親自過問，並且除有完善的福利制度外，還有各種文化、娛樂、醫療機構、生日會等，並向員工家屬開放。

# 一、家庭式管理-2

如日本新力企業強調公司是家庭的觀念，員工以公司為家，彼此互敬互重，董事長盛田昭夫只要情況許可，總是在晚上與許多員工一起進餐，閒暇時與年輕的員工一起聊天，並盡力認識每一個員工，拜訪每一個部門，鼓勵員工提出意見與建議。

# 一、家庭式管理-3

台灣的智邦科技則不吝於給員工福利，工作滿七年就給兩個月有薪長假，公司找地蓋房子再低價賣給員工。在公司內開設幼稚園，並裝設網路攝影系統，讓員工隨時都可透過桌上電腦看到孩子上課的情況。開放兩間咖啡屋供員工休息、聊天或討論公事，並在公司頂層闢空中花園等。爲了加強高層管理人員和員工的溝通，每個月安排三次「總經理全民開講」和「真情相對」，前者由總經理向員工報告當月營運情形和下個月目標，員工則可發問討論；後者則讓總經理和主管們傾聽員工心聲。

# 一、家庭式管理-4

該公司的執行長表示智邦是一個家，「讓員工有家的感覺，才能一起打拚。」爲了公司的長期利益，爲了三十年、五十年後的智邦，「本來可以賺三塊錢，但留下一塊錢做員工訓練、福利和文化，很值得。」

# 一、家庭式管理-5

目前台灣的許多大企業，甚至中小型企业也部份地提供員工各項福利，如設置韻律中心、健身房、醫務室、幼稚園、咖啡廳、咨詢中心等。裕隆汽車在三義廠區則設置員工休閒中心，內有電影院、游泳池、三溫暖、籃球場、網球場等，花旗銀行則有獨特的「返家日」、「約會日」，要求員工六點前一定要返家，與家人共聚。

# 一、家庭式管理-6

其次，企業要真誠的對待員工，使員工自願為家庭而竭盡全力；家庭對員工負責，員工也必然把企業當家庭看待。有一些傳統的企業為了適應激烈的競爭，縮小公司的規模，實施資遣，儘管在事先可能設法安排新的職務，或進行輔導，但精神的創傷卻是無法避免的，但是若能從心靈上激發員工，它的結果可能就有所不同。

# 一、家庭式管理-7

在美國的紐澤西州，有一個退伍軍人之家正計劃要改爲民營，但工會的員工發展出一套計劃，藉著一年減少六十萬美元的營運費用而保住這個機構，州政府繼續擁有並營運，最重要的是沒有人失業。

# 一、家庭式管理-8

如1929年，在世界經濟蕭條的影響下，松下企業也深受影響，銷售量減少一半以上，倉庫裡充滿滯銷品，財務危機迫在眉睫，管理階層都認為唯一方法只有裁員，可能被迫要解雇一半以上的員工，但這樣做的話，公司良好的勞資關係將受到破壞，並且在不景氣下，被解雇員工要找到新的工作，幾乎沒有什麼機會。

# 一、家庭式管理-9

當時正在養病的松下得到報告後，立即擬定與其它公司處理方式不同的策略：將產量減少一半，但是不解雇任何員工，所以減產的方法不是裁員，而是每天只工作半天的時間，但仍然按照現有的工資水準付薪，但是取消所有的休假，請員工們一起擔任推銷工作，以消化庫存品。

員工們知道公司不裁員後，集體歡呼，抱著感激的心情，發奮努力，兩個月內就將所有的庫存品出清，而恢復固定的輪班工作時間。

## 二、民主式管理-1

民主管理是指在不同程度上讓員工參加組織決策和各級管理工作、產品研發工作的研究和討論，而體現了員工在組織中的重要性和價值感，它足以激發員工的潛力和責任感，並使員工和公司形成更密切的一體感。而人會做機器作不了的事，人會成長，能發明創新，能解決問題。

## 二、民主式管理-2

傳統的管理者習慣隱藏公司機密，因為壟斷的資訊愈多，支配的權力就愈大；傳統的管理者喜歡由上而下的領導、決策方式，以展現優勢的地位。但是只有平等地資訊共享、決策的共同參與、人人的平等相待，才能激發人的主動精神，滿足員工自尊與受人尊重的精神需要。

## 二、民主式管理-3

因而將公司的和各種資訊讓所有的員工共同分享是必要的。如美國的春田再製造公司總裁史戴克認為：「經營公司最好、最有效、利潤最高的方法，就是允許每個員工對公司的營運有發言權，並且讓他們與公司的盈虧利害相關。」所以發展出一套開誠佈公的管理方式，讓全體員工參與計劃流程，隨時可自由取得財務資訊及企業績效有關的資料，每位員工並參與一項以計劃目標為基礎的紅利制度，其最終目的是鼓勵員工以自己是公司老闆的觀點思考問題。

## 二、民主式管理-4

I B M公司提倡「員工共識」，鼓勵員工參與管理，該公司總裁表示：「讓員工自由發表意見，並訴說自己的困難，可以使公司上下打成一片，消除距離。公司的各級主管也因此不敢濫用職權，最後自然會給公司帶來最大的利益。」所以公司在各處設置意見箱，鼓勵員工提出改革意見，並由專人審核，如確實可行立即採用，並給予重酬。

## 二、民主式管理-5

美國奇異公司董事長韋蘭奇則宣稱該公司是一家沒有界限的公司，而毫無保留地發表意見是公司企業文化的重要內容。所以公司內部，每年均有二萬五千名員工參加「大家出主意的會議」，每次五十人至一百五十人參與，主持人要善於引導與會者坦率地陳述自己的意見，以及時找到生產及管理上的問題，提高產品和工作品質，這給公司帶來朝氣和可觀的效益。

## 二、民主式管理-6

又如在前面曾談到的日本花王企業，員工可透過電腦系統自由取得公司資訊；採取開放式的會議以加速資訊的分享和員工間的互動；流動式的人事變動以增進不同經驗員工彼此的互動機會；開放式的空間使員工易於互享內隱知識，甚至在對談中可以啓動外顯功能。

## 三、制度式管理-1

有許多企業都是屬於家族事業，爲了突出擁有者管理的權威，往往在公司的治理上偏重人治，但個人智慧、知識、能力有限，致決策缺乏科學性，並易流於專制，重於人情，不利於建立企業文化與長遠目標，所以公司的管理必須制度化，使企業有秩序地組織各種活動，員工瞭解自己的權利與義務，各種行動、方案推行有一定的規則。

# 三、制度式管理-2

## 1.品質管理制度

其目的在生產出最優越的產品品質。如台達電的所有生產、檢驗工作都有標準步驟及嚴格的品管過程，不良產品在生產線上找出問題所在，如幾次產品不良率都超過標準，則停掉整個生產線以找出原因，到改善才恢復生產。台達電甚至喜歡挑剔的客戶，藉以帶動台達電的技術能力和品質。

# 三、制度式管理-3.1

## 2.物料管理制度

其目的在能充分利用有限資源，達到零庫存的目的，即生產產品所需要的組裝零件和材料，不是從倉庫裡提取，而是由下游的零件供應商直接送到裝配線，不經過倉庫，或只在倉庫停留很短的時間，以減少資金的積壓。

## 三、制度式管理-3.2

日本的豐田汽車認為製造暫時不需要的零件放在倉庫裡，是最大的浪費，不僅是浪費人力、物力，而且庫存等於是積壓了資金，所以該公司的大野耐一創造了「傳票卡制度」，並在各工序間進行實施。一般人在考察生產線作業時，通常是由前往後推著思考，因此很難找到積壓的原因，但在由後往前進行檢查時，會如何呢？所以他設計了「傳票卡」來控制各工序的生產量，工人們按照傳票卡，以最後一道工序為起點，上道工序只生產下道工序所需要的數量。員工不帶卡片禁止傾取任何零件，並禁止領取超過數量的零件，以減少生產過程的浪費。

## 三、制度式管理-4

### 3. 嚴格的規章制度

如每個職位、部門的職責、品質要求、操作規範、作業流程、作業標準、檢察細則都有明確的規定。如麥當勞對於半成品的貯存溫度、保鮮期、成品製作溫度、製作時間、原料配比、保存期限等與品質有關的部份都有詳細的規定。

## 三、制度式管理-5.1

### 4. 避免不必要的會議

開會的目的原本是要進行意見交流，集思廣益，形成共識，解決問題，但許多公司開會成習，會而不議，議而不決，或只是宣達主管、公司的政策，就形成人力、時間的浪費。所以許多企業爲了控制開會的時間，會議室非常簡陋，無茶無煙，甚至站著開會。

## 三、制度式管理-5.2

日本東芝公司的土光敏夫對於會議的召開提出五個要求：

- (1)每次開會時間不得超過一小時，
- (2)站著開會，
- (3)與會者一定要表態，
- (4)發言時間要有限制，
- (5)各抒己見，勇於爭論。日本太陽工業公司則在每次開會時，都將會議成本分析貼在黑板上。

## 四、豐田與福特的對照-1

對制度管理的重視使日本豐田汽車公司在2003年的汽車銷售量成長10%，達到678萬輛，並打破先前由福特汽車公司保持的汽車業獲利最佳紀錄，而成爲僅次於通用的全球第二大汽車製造商。

伊丹敬之等人在所著的「創新才會贏：14個個案串連出日本第一的真實樣貌」一書中，以七個原則將當時的豐田與福特汽車作了一個比較

## 四、豐田與福特的對照-2

1. 福特進行推動管理，在訂出銷售策略後，推出產品，如銷售不理想，便以降價或折扣方式，儘可能賣出。豐田則用逆向思考，採用拉動的管理，配合市場需求量生產顧客所需的產品。
2. 福特採取just in case，保持適當庫存，以備不時之需，且分爲成品與半成品兩種，豐田則採取just in time，依照需求量做市場供應。

## 四、豐田與福特的對照-3

3. 福特大量生產，豐田以短、小的週期進行小量生產。
4. 福特實施專業化，每個職務都有特定的專業操作，而勞工職務多達兩百種，無法適應新的需求。豐田採取彈性化，每個工廠只有幾種職務，職務調動具有彈性，擁有隨著需要變動的多種製程，易於引進新技術。
5. 福特與豐田都採取自動化，但豐田的自動化是人性的自動化。

## 四、豐田與福特的對照-4

6. 福特要求適度的品質，將不良品數量控制到最低點，品質達到某一水準即可。但豐田要求零缺點，從原料商到產品製造商，都要嚴格檢查品質，不讓任何不良品流入後製工程，以杜絕不良產品的出現。
7. 福特以勞工等於機械，在機能上將勞工等於機械。但豐田主張勞工等於問題終結者，以人類是問題最好的終結者，只要給予動力，就可以激勵出各種創意。

## 四、豐田與福特的對照-5

最後該書認為豐田的成功在於超越福特的高度垂直整合，而進行包括供應商、銷售商及消費者在內的綜合體制，即其成功不僅是全部都仰賴汽車製造相關廠商，而是要歸功其周邊支持者的同步化及協調、共存的關係。（陳星偉譯，伊丹敬之等編，遠流出版公司，頁57-61）