

用好员工的智慧

〔日〕胜见明
(Akira Katsumi)

〔日〕野中郁次郎
(Ikuzo Nonaka)
罗安译

日本亚马逊书店
商业类排行榜第二名

如果你问丰田的管理者：

「什么是真正的浪费？」

他们的回答一定是：

「最大的浪费，

是对员工智慧的浪费！」



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

用好员工的智慧

[日] 胜见明
(Akira Katsumi)

[日] 野中郁次郎 著
(Kujiro Nonaka)

罗安 译

日本亚马逊书店
商业类排行榜第一名



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

用好员工的智慧 / (日)胜见明, (日)野中郁次郎
著; 罗安译. -- 北京: 北京联合出版公司, 2017.11
ISBN 978-7-5596-0015-8

I. ①用… II. ①胜… ②野… ③罗… III. ①企业经
营管理 IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 068057 号

ZENINKEIEI-JIRITSU BUNSAN INNOVATION KIGYO SEIKO NO HONSHITSU
Copyright © IKUJIRO NONAKA and AKIRA KATSUMI 2015
All rights reserved.
Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.

Chinese (in simple character only) translation rights arranged with
NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardou-Chinese Media Agency, Taipei.

著作权合同登记号: 图字 01-2017-1093 号

用好员工的智慧

作 者: [日] 胜见明 [日] 野中郁次郎
译 者: 罗 安
选题统筹: 慢半拍·马百岗
产品经理: 慢半拍·张志元
责任编辑: 夏应鹏
封面设计: 颜森设计
版式设计: 大观世纪

北京联合出版公司出版
(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)
北京联合天畅发行公司发行
北京凯达印务有限公司印刷 新华书店经销
字数 250 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 9 印张
2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5596-0015-8
定价: 45.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。
电话: 010-84369312 010-84369315 010-64243832

序言 | 革新的本质：“人”的变革

本书的两位作者开始关注全员经营或众智经营这种经营模式，将目光聚焦于公司员工的工作意识，是从2008年世界金融危机以及2011年的日本东部大地震开始的。

日本这个国家，无论是政治还是企业管理，都有偏内向的传统，执着于激烈的内部竞争，然而面对世界局势，无论是国家、社会，还是企业层面，都缺乏一种灵活应对的态度，缺乏迅速判断、迅速行动的组织能力。

而且，日本企业对于欧美的分析式经营模式过度适应，陷入过度分析（over-analysis）、过度计划（over-planning）、过度服从（over-compliance）的泥潭，这不仅使企业丧失了活力，还进一步加速了企业组织能力的衰退。

在这种举步维艰的局面下，如何渡过难关，日式管理DNA——全员经营再次回到人们的视线。

彼时，迅销集团（Fast Retailing CO., LTD.）总裁柳井正会长，为了实现优衣库的全球化扩张，大力倡导全员经营。稻盛和夫被委任重建日本航空（JAL，以下简称“日航”）时，导入自己人生的“经营哲学”作为员工行动和思考的指南，并推行部门独立核算的“阿米巴经营”模式，通过全员经营，在短期内实现了“V”字形的效益回升。（日航的重生详见第二章）

本田公司则高呼：“让我们都成为本田宗一郎！”努力激活员工身上源自创始人的全员经营 DNA。

日立集团受到 2008 年世界金融危机的冲击，2009 年 3 月的年度结算显示，该年度国内制造业赤字高达 7873 亿日元，为史上最差业绩。分公司负责人川村隆被总公司召回，兼任会长及社长，主导重建工作。然而，公司员工对现状失望至极，充斥着颓废气息的邮件蜂拥而至。川村将“世界一流的社会创新型企 业”作为日立的全新定位，其目的之一就是让员工明白“自己是为了什么而工作”，并向员工指明了未来的道路。川村在接受本书作者的采访时如是说：

“比如，对从事材料相关工作的员工来说，有了好材料，就能做好电池，就能生产出优质的太阳能发电系统，自己的工作连接并支撑着整个社会的革新——大家都认可这个观念，并且能达成共识，这才是最重要的。”

可以说，重建工作必不可少的，正是企业全体员工的参与意识。

这一点，在日本东部大地震的赈灾现场也能看到。雅玛多（YAMATO）宅急送之父——原社长小仓昌男秉承“雅玛多即我”的社训，大力倡导全员经营。于是，身处第一线的快递员们，根据自主判断，迅速开始派送滞留的救援物资，而总公司

则在后方进行支援。半导体制造商瑞萨电子（RENASAS）工厂受灾，生产被迫停止。此时，其客户某汽车制造商放下竞争意识，派出了一支多达2500人的救援队，在12天内完成了预期2个月才能完成的基础设施重建工作。这些事例都展示了“全员经营”和“全员参加”在应对困难和混乱时发挥的巨大作用。

俗话说：“乱世出英雄。”然而，面对混乱和困难，展示出众志成城的姿态，是日本这个国家独有的DNA。无论是由开明藩主和胸怀大志的下级武士们推动的明治维新，还是司马辽太郎《坂上之云》中日俄战争舞台上的精英群像，无不是这种DNA的典型表现。

唤醒这种DNA，重新回到全员经营和众智经营的道路上，让已经衰落的组织能力再次焕发生机——这个时机，就是现在。两位作者深信，提高每个员工的“主人翁意识”，让所有人都能尽情发挥自己的实践智慧，实现全员经营的最佳时机已经到来。

向全员经营模式的转型，其实并不仅仅发生在日本。全球领先的互联网设备厂商美国思科（Cisco），将自上而下的领袖独裁式经营调整为员工协作、团队互助的经营模式，进行了180度的逆转。

谷歌公司坚持“不作恶”的原则，网罗大量“smart creative”（精明而有创造力的）、能进行“自律型思考”的人

才，实践全员经营，牢牢占据着 IT 行业金字塔尖的位置。谷歌公司每周五下午，都会召开一个名为 TGIF（Thank God! It's Friday! 太棒了！今天周五！）的全体集会。在集会上，公司员工可以自由地向拉里·佩奇和谢尔盖·布林两位创始人及其运营团队提问。无法到达现场的员工也可以通过邮件等方式提出问题，由全体员工投票评判这是不是个优质问题，对于得票较高的提问，运营团队则必须回答。现如今，公司规模已今非昔比，但公司员工的“主人翁意识”依然被高度重视。

在中国，全球大型家电第一品牌海尔集团也打出“每一位员工都是海尔集团的 SBU”的口号，积极推进全员经营。海尔的目标是，将整个公司的一张财务报表分割为公司全体员工人手一张的 8 万张财务报表，员工个人则成为规模约 2000 人的自主经营体（self-operating units）中的一员，通过公司内部交易进行收支管理，也就是说，通过市场内部化，使员工都成为“经营者”，从而实现全员经营。这被称为“中国式阿米巴经营”，其特征便是以用户为中心的“倒三角”组织结构。

深受松下幸之助“众智经营”及稻盛和夫“阿米巴经营”理念影响的海尔集团董事长兼 CEO（首席执行官）张瑞敏，在世界顶级管理学峰会——美国管理学会 2013 年年会中做了如下演讲：

“在信息化时代，在以信息技术为基础的组织中，员工

的自律显得尤为重要。‘让每个人成为自己的CEO’是管理大师德鲁克的至理名言，也是海尔的目标之一。在信息技术时代，把企业变成平台的终极目标，便是最大限度地发挥员工的潜能。”

随着世界经济环境的剧变以及知识型社会的到来，知识成为唯一有意义的经营资源，全员经营模式在全世界范围内引起广泛关注，被争相效仿。市场变化不断加速，且越发复杂，其不确定性、不透明性越发明显，因此，企业的战略转型迫在眉睫。

换言之，此前以实力压倒竞争对手的消耗战，必须转换为每个人发挥自己应变能力的机动战，这便是全员经营的真谛。

然而，大多数企业依然采用金字塔结构的官僚制层级管理。在这种管理模式下，上层的指示和命令被分类，然后通过合理分工得以高效执行，但这种模式并不适合机动战。

实现全员经营，需要如何改变组织结构？

管理层应当如何进行管理？

员工和组织成员应该具有怎样的工作意识？

公司该如何运转？

公司需要员工拥有怎样的个人能力？

如何在复杂多变的市场和社会环境中开展商务活动？

本书将通过具体事例，对适合全员经营的组织结构、管理方法以及员工的工作意识等问题一一做出解答。

本书的风格，并非通过演绎法对全员经营做一个系统的阐述，而是采用归纳法，通过介绍成功案例或企业变革的事例，归纳出其中包含的特殊模式。之所以会选择这种方式，是因为全员经营是一个极具实践性的课题，而且，实现全员经营的企业虽然具有一定的共通性，但依然各具特色。

本书第一章主要探索实现全员经营时，员工和组织成员需要具备的个人能力，并针对案例一一指出何谓“适时实施最佳判断的实践智慧”。

第二章将讲述日本经济史上企业创新的范例——日航重生的经过，该案例凝结了实现全员经营所需的全部要素。第三至第六章撷取近年来备受瞩目的企业及组织变革的成功案例，剖析其发展进程，深挖第二章案例中所展示的各个要素。

第七章则精选五家“打破常规”，极具特色的，通过全员经营实现超高市场占有率或超高业绩的中坚、中小型企业，聚焦其组织形式及其经营方式，提炼其共通要素。

第二至第六章的案例都由“案例”和“解读”构成。“案例”采用纪实的形式，而“解读”则采用作者对读者进行“经营学讲义”的形式。总体来说，就是先看案例再听讲义的模式。

“案例”由新闻工作者胜见编撰，“解读”的经营学讲义以经营学专家野中主讲，胜见建言的方式呈现。此外，第一章

关于“实践智慧”的讲义主要由野中担当，第七章“打破常规”企业的介绍由胜见归纳完成，其中也借用了野中的经营学智慧。

本书对所有的案例，摒弃批判的视角，秉承学习的态度，着眼于其成功之处，这大约是源于两位作者与生俱来的开明性格。

本书所用事例及微案例，皆取自关注人与组织的管理学杂志《Works》（Recruit Works 研究所·双月刊）2002年开始的连载——《成功的本质》，从中进行精选、重排，并进行大幅增删。本书的编撰不以研究全员经营为目的进行系统性或实证性分析，而是立足读者兴趣所在，以社会关注度、话题新鲜度为标准进行选材。案例中出场人物的头衔，原则上使用案例发生时其所任职务，案例中敬称有省略。

话题稍微转换一下，在本书第六章讲述参考案例“高松丸龟町商店街”（香川县高松市）旧城改造的故事时，提到了支援20世纪70年代居民参与型城市建造的英国城市规划师、建筑家克里斯托弗·亚历山大倡导的理论。

亚历山大发现，历史上的著名城市和知名建筑，都有某种共通模式，使之更适宜居住。因此，他提倡将这种共通模式提炼出来，创造出一种类似于字典的、能够用语言表述的“程式语言”，将其与居民需求相结合，用这种方法来进行宜居城市的建造。

这种从居民需求出发再步步推进的归纳式城市建造法，与

行政上建造城市时所采用的先制定城市建造方案，再决定细节的演绎法正好相反。

“程式语言”之后被应用在电脑软件开发等行业，如今也开始被应用于机构设置、教程设置、人类行为设计、政策制定等各个领域。从这个逻辑来说，本书也是一种“程式语言”，一种说明如何建造一种既能充分发挥个人能力，又便于运营的机构的“程式语言”。

本书预设的目标读者人群是那些肩负着企业改革重任的经营决策层以及作为其后备力量的中间管理层。因为我们认为，能够立足于高层和一线之间，在上下左右的交叉点上做好一个轴承，在自上而下的独裁主义经营模式和自下而上的自由主义经营模式中找到平衡，开启承上启下式经营管理，才是实现全员经营的关键要素之一。

希望本书能够在您实现全员经营模式的征途中献上绵薄之力！

Contents

目 录

序言 | 革新的本质: “人”的变革 1

第一章 全员经营: 人人都是创业家

- 【经营讲义 1】松下幸之助: 如何理解真正的众智 2
- 【经营讲义 2】思科与谷歌: 从此不再依赖 CEO 5
- 【经营讲义 3】软银集团: “全员皆领袖”的经营模式 7
- 【经营讲义 4】现场判断力: 日式实践智慧与美式经营的理想结合 9
- 【经营讲义 5】守·破·离: 创新就是平凡事的非凡化 12
- 【经营讲义 6】承上启下式经营: 不再是普通管理者, 而是“传道师” 15
- 【经营讲义 7】海啸防灾中的政治判断力: 从“实践智慧”看目标管理 18
- 【经营讲义 8】大发工业: 如何让“实践智慧”融入你的组织 19
- 【经营讲义 9】亚里士多德的归纳法: 任何人都可以拥有“贤虑”的领导才能 20
- 【经营讲义 10】自律分散型管理: 成功实践“全员经营”的创新企业的共通之处 23

第二章 日航的重生: 全员经营的完美诠释

案例1 日航重建的奇迹:

从稻盛经营看“全员经营”的精髓 34

【案例】植木义晴社长讲述“日航哲学”: 每个人都是日航 36

【解读】全员经营与日航的涅槃重生 58

- 【经营讲义 1】“稻盛经营哲学” + “阿米巴经营” = “具有实践智慧的组织体” 58
- 【经营讲义 2】“成功方程式”：人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力 59
- 【经营讲义 3】重生的本质 1：每个人都在 SECI 模式的循环中发挥实践智慧 61
- 【经营讲义 4】重生的本质 2：变身分形组织，员工不再是“旁观者” 63
- 【经营讲义 5】重生的本质 3：共同体式经营，发挥一线员工的知识机动力 64
- 【经营讲义 6】重生的本质 4：采用新型徒弟制，与员工共同体验 66

第三章

全新的商业生态系统： 多方参与，价值共创

案例2

“雅玛多即我”：

这样的事情，可以发生在任何企业 70

【案例】“遭遇孤独死”：由员工发起的业务创新 72

【解读】雅玛多的强大，在于“动态分形组织” 85

【经营讲义 1】智慧型“商业生态系统”：人人都可以是“多赢”关系 85

【经营讲义 2】“边界人”：讲着“故事”解决问题 87

【经营讲义 3】“分形组织”：一线边界人发挥实践智慧 88

【经营讲义 4】“动态分形组织”：所有员工都有经营者意识 91

【经营讲义 5】美国海军陆战队：世界最强战队的 OODA 循环 93

案例3

“7-11 模式”：

为什么“7-11 特制”会火？ 96

【案例】热销的诞生：“理想状态”的“假说—验证”模式 98

【解读】7&i 的成功：全公司共享的“7-11 模式” 109

【经营讲义 1】“知识激活者”：“双赢”的商业生态体系平台 109

【经营讲义 2】小松制作所：从“物（硬实力）的竞争”转向“事（软实力）的竞争” 112

【经营讲义 3】“创意程式”：全公司共享的知识创造“模式” 113

第四章

自我组织化:

即使目标高于自己的实力,也能创造奇迹

案例4

小行星探测机:

在山穷水尽时创造奇迹 118

【案例】川口淳一郎教授讲述“奇迹的返航”:从“重视制造”转变为“重视创意”

【解读】超越“管理-被管理”的关系,建造对故事产生共鸣的“场” 131

【经营讲义1】“主动承担”:激活团队成员的暗默知识 131

【经营讲义2】即时判断:兼具理性和感性的自我组织 132

【经营讲义3】“故事性”战略:为了实现共同目标,把故事推向新的剧情 133

案例5

釜石的奇迹:

中小学生生还率99.8%的“避难三原则” 136

【案例】片田敏孝教授讲述“不一样的教育”:先灌输观念再传递知识 138

【解读】全员经营中,经营的“艺术”比科学的方法更重要 148

【经营讲义1】“活”的艺术,比规则化的科学更重要 148

【经营讲义2】“事实”和“现状”:只有置身其中才能达成一致 151

【经营讲义3】“平凡事的非凡化”:重新认识非认知能力的价值 152

第五章

知识机动力经营:

知识是唯一有意义的经营资源

案例6

Terra Motors:

将速度化为资源,超越三星、苹果 156

【案例】德重彻社长讲述“创业家”:如何培养“逻辑与激情兼具”的创业家人才 1

【解读】知识机动力的培养:“魔鬼式训练”和“徒弟制度” 169

- 【经营讲义 1】从消耗战到机动战，进入“知识机动力经营”的时代 169
- 【经营讲义 2】科学的“冷现实”与艺术的“活现实” 170
- 【经营讲义 3】决定强弱的关键：勾画未来远景的“历史构想力” 172
- 【经营讲义 4】同心圆训练：运用“魔鬼式训练”和“徒弟制度”培养创业家 174

案例7

良品计划：

集众人之智的操作手册《MUJIGRAM》 177

- 【案例】松井忠三会长讲述绝境重生：“成长神话”陨落，探寻改革破格重组 179
- 【解读】全员经营中的人事机动力：SECI 模式与 PDCA 循环 190
- 【经营讲义 1】“整体适合”的开放型人事配置，人事调整不再寸步难行 190
- 【经营讲义 2】植入知识创造的“模式”：SECI 模式与 PDCA 循环 191
- 【经营讲义 3】“模式”不是根植于“点”，而是根植于“面” 193

第六章

打造“企业内特区”， 让工作随心所欲

案例8

大发工业·Mira e：S：

特别工作组制造了最好的车 196

- 【案例】开发责任人讲述组织战略：将部分最佳变为整体最佳 198
- 【解读】“超文本型组织”：是什么将项目导向成功 208
- 【经营讲义 1】层级管理与特别工作组相结合的“超文本型组织” 208
- 【经营讲义 2】超文本组织同时也是领导人才的孵化器 211
- 【经营讲义 3】非树形的“半格结构”比“树形结构”更实用 213
- 【经营讲义 4】重建失败的“高松丸龟町商店街”：“树形思维”早已过时 215
- 【经营讲义 5】非树形的半格组织是自然的组织方式 219
- 【经营讲义 6】重新审视组织的形态：从矩阵型组织到超文本组织，从树形到半格 220

第七章 培育实践智慧， 集众智于组织

- 微案例 1** 伊那食品工业: 建一个优质企业, 稳健的, 温和的 224
- 微案例 2** 21 眼镜公司: 采用全民参与的“100% 透明管理”, 以员工和客户的满意为目标 229
- 微案例 3** 未来工业: 不设业务指标, 禁止向上司汇报, 却能保持高收益 235
- 微案例 4** 三鹰光器: 世界第一诞生于不走寻常路的人才培养法 241
- 微案例 5** 植松电机: 以前只会“等待指示”的员工, 现在在制造火箭 246
- 【经营讲义 1】五个公司的共通性之一——以人类的
“共通感觉 (Common Sense)” 为行动标准 251
- 【经营讲义 2】五个公司的共通性之二——积累“主体的经验” 254
- 【经营讲义 3】五个公司的共通性之三——构建安全体系, 允许失败 257
- 【经营讲义 4】五个公司的共通性之四——平凡事的非凡化 258
- 【经营讲义 5】全员经营的“程式语言” 260
- 【经营讲义 6】有关全员经营的理论概括 263
- 【经营讲义 7】“成为尝试者” 264
- 后记 266
- 主要参考文献 270

第一章

全员经营：

人人都是创业家