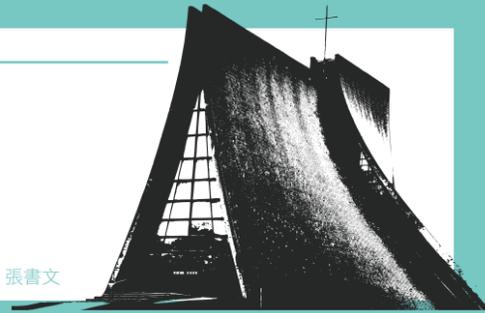


豐田汽車公司的人才培育(1)

文 ◆ 東海大學工業工程與經營資訊系 副教授 張書文



張書文
(Chang, Shu-Wen)

日本東京大學工學博士，現任東海大學工業工程與經營資訊學系專任副教授。東海大學精實系統團隊核心成員。留學時期曾於日本三協精機、日產協力廠 Calsonic 實習。目前從事中部產業產品開發和生產系統升級轉型相關研究和活動。譯有《產品設計與開發(2版~5版)》(麥格羅希爾)、《實踐FMEA手法》與《設計開發的品質管理》(中衛)等書。在自行車產業A-Team組織間學習機制的研究基礎下(《共創》(遠流))，2006年暑假期間與中衛中心共同遊說兩家整機廠，於同年9月成立「台灣工具機產業雙核心協同合作團隊(M-Team)」(機械工業雜誌288期)，並長期參與和協助日籍顧問在M-Team廠商引進日式生產系統的過程。

一提到豐田汽車公司，大家最容易聯想到的是「TPS、精實(lean)或Just In Time」等，與「如何有效製造」有關的詞彙，給人一種「豐田公司只重視生產系統」的印象。但是這只是一個面向而已。豐田公司之所以能夠不斷地提升該公司的生產力，最重要的關鍵在於「培育可以自我思考、自主行動的員工」。亦即，豐田公司強大競爭力的源泉在於「人才培育的能力」。這意味著豐田公司「擁有把員工培養成可以獨立思考，解決問題的know-how」。

豐田公司的人才培育，大致上可以分成以下幾大部分：「1.人才培育思維」「2.思考能力的培育」「3.做事熱忱的培育」「4.溝通與團隊能力的培育」「5.領導人才的培育」。限於篇幅，本期首先將簡介「人才培育思維」的部分。

讓現場員工成為領導者，而非塑造魅力人物！

在豐田汽車公司，沒有絕對的「魅力人物」，卻擁有眾多可以領導部屬的主管。

把員工當成家人，用長期的視野來培育：豐田公司很重視人才培育，並將其融入公司成為DNA的一部份。1935年在豐田集團創業者豐田佐吉先生的逝世五週年紀念日，制訂出的豐田綱領中有一段話：「情友愛の精神を揮し、家庭的美風を作興すべし(發揮溫情和友愛精神，振興家庭的美德)」。豐田公司把員工視為家人，重視對周遭的人抱持友愛的精神，建立家庭式的團隊精神。既然把員工視為家人，就要為員工建立可以託付終身、容易工作、容易生活的環境。在這樣的歷史背景逐漸形成目前豐田「大家庭主義」的基礎，並形成「從長期的視野培育人才」的企業風土。所以，豐田公司不會用一時的結果來判斷員工，而是長期培養員工能力。

豐田不仰賴「魅力人物」：豐田公司會把員工視為「人財」一資產，而非成本。此外，不會因為地位來判斷一個人，考慮的是「角色分擔」而非「上下關係」。例如，不會因為對方是總經理就認為很了不起；或因為對方是現場作業員就看不起他。豐田公司認為，總經理和所有員工應各司其職，每個人扮演好自己的角

色，才能開發製造出優良的產品給顧客。與微軟或蘋果電腦公司不同，豐田公司仰賴的不是像賈伯斯或比爾蓋茲這樣的魅力人物，而是讓各個主管都成為優秀的領導者。而建立能夠孕育多樣人才的風土，正是豐田難以被模仿的優勢。人才培育分成「技術教育」和「風土教育」。技術教育由企業內外的專家進行。但是風土教育是透過上司傳授給部屬、前輩傳授給後輩。豐田的製造現場不但有很多優秀的主管，而且還有可以培育出大量優秀主管的風土。這正是豐田建立難以模仿的強大競爭優勢的主因。

**培育部屬成為自己的分身
豐田公司的主管的工作之一就是
培養出可以成為自己分身的人。**

傳承培育人才的文化：豐田公司除了要求要有工作成果外，也會把「主管能夠培養出幾位自己的分身，當作評量指標」。等到培育出自己的分身之後，便會升遷成為較高階的主管。因此，即便少了一位主管，組織也不會停滯不前。在大部分公司都很難做到「培育分身」的工作。光是應付工作或達成業績就忙得不可開交，在分身還沒培養出來之前，就升遷或調職。因此，就算表面上做了人才培育，仍未建立人才培育的風土或文化。

能讓部屬成長的人，才是真正的主管：豐田的前總經理豐田英二先生曾說：「東西是人製造出來的，所以不造人的話，就製造不出東西」。名譽董事長張富士夫先生也曾說過：「希望豐田被稱為人才培育公司，而非汽車製造公司」。在豐田公司，真正的主管，並非那些工作能力強的人。而是那些能培育優秀部屬，讓部屬成長的人。工作能力強的主管，往

往會給部屬答案，並交代部屬怎麼做。這樣的人才培育方法，反而會讓部屬變成等待上司命令的人，這樣是無法成長的。會讓部屬成長的主管，則重視工作的流程，並讓部屬自己找答案。靠自己找到答案的部屬，會比較有成就感，因此會不斷地成長。

**與其更新設備，不如培育人才比較快
豐田公司認為：「透過引進新的機器
或設備來提高生產力，不如透過培養
人才來達成來得快。」**

成果是人做出來的而非機器：為了成果，購入高價格設備或者改良設備，但如果使用設備的人無法善加利用，也是沒有意義的。相較於讓設備升級，培育會善用設備的人，其成效會更快速和確實。

上司「真正用心」做，部屬就會跟進：上司不要只會下命令，要自己帶頭衝鋒陷陣。例如，年輕的員工跟上司反映「希望能改善某個部分」，上司要回答「我會想辦法…」並迅速處理，對方就會很高興。如果上司只會下命令，並將功勞佔為己有，出問題時則拼命推卸責任，則部屬也會有樣學樣。上司若以身作則，真正用心改善職場，則部屬就會跟進。

**人才培育的基本精神是
「好的商品」、「好的想法」
豐田很重視讓員工思考，因為每個
員工無法思考和做事，公司就
無法獲利**

好的商品可以產生利潤，好的想法可以培育人才：這是豐田英二前總經理提出的人才培育

基本精神。而好的商品是源自於好的想法。因此，如果每位員工沒有不刻意的去思考，公司是無法產生利潤的。豐田公司培育人才時，很重視「思考和讓員工思考」。這是從以前到現在的企業風土。

透過「3行提案制度」讓部屬思考：其做法是在A4大小紙張設置「問題」「改善對策」「效果」三個項目。每個項目只要輕鬆地寫1行字即可。這是考慮到現場員工怕寫文章想出來的方法。

不要責備人，而是責備機制

在豐田公司，當部屬事情沒做好，不會光只是責怪部屬。因為豐田公司認為問題不在於人，而在於事情背後的機制或流程。

出現不良品是上司要求的做事方法不對：豐田的資深主管回憶道：「我年輕時，我即便犯了大錯，上司也沒大罵我一頓。當時因為產品尺寸錯誤，導致不良品大量流入後製程。後製程也迅速發現不良，並讓產線停止。當時上司並沒有責怪我，反而告訴我出現不良品是因為尺寸錯誤，這是問題發生的癥結點，並仔細地教導我怎麼做才不會犯錯。」豐田公司的上司，在部下犯錯時，不亂發脾氣，反而是積極教導如何掌握問題重點，且教導不會再犯錯的方法。

豐田公司的改善起點是「標準」：所謂「標準」是各種作業的作法或條件。例如，作業要領、品質檢查要領、換刀作業要領等。這些標準就是現場作業經驗和智慧的結晶。作業員則根據標準來做事。有了標準，就可以確保作業結果或產品品質達到一定水準。製作標準則是上司的工作。而有了「標準」之後，部屬就可

以依循標準進行判斷和做事，這樣可以提高工作的精度。有「標準」的職場，培育部屬的速度就會變快。此外，「標準」必須不斷地修改進化，並非不准修改的。

質疑標準也有必要：部屬不遵守標準，是因為標準本身有問題！以豐田五大任務之一的「安全」為例，曾經發生因作業員未遵守標準作業導致受傷的情況。因為標準是上司製作的，所以一旦發生受傷事件，就是上司沒把標準制訂好。如果部屬無法遵守標準，上司應該回過頭來傾聽部屬的意見，重新檢討「標準」的內容。

所謂「人才培育」就是傳授「看待事情的方法」

在工作的過程中，逐步教導「看待事情的方法」。不要只看結果，就破口大罵。

在現場教導「這個好…這個很重要」：豐田的名譽董事長張富士夫曾經說：「所謂人才培育是價值觀的傳承、傳授看待事情的方法」。如果能夠在現場教導「這個好…這個很重要」，就可以讓部屬成長。如果上司沒有傳授「看待事情的方法」—發想或思維方法，部屬就不容找到判斷或行動的根據，所屬的組織就會變成「各憑本事做事的組織」。將「在某情況下該怎麼思考、怎麼做」的方法傳授給部屬，就可以正確地處理問題。

重視「過程」而非「結果」：結果雖然重要，但是在豐田公司，絕不會只看結果就責備部屬。豐田公司一直都很重視達成某個結果之前的過程。因此，即便最後成果沒有達到目標，只要是過程正確，也會受到肯定。

不要偏好「有能力的部屬」

在豐田公司，成果的評價會有差異，但是機會是沒有差異的。平等地提供機會，才能培育出「有能力的部屬」。

機會沒有差異，用評價方法來決定差異：通常，上司大多會想要把工作交給有能力的部屬來做。這樣做不但工作效率好且會有成果。但最後就容易變成只有少數人才能成長的畸形組織。一旦這些有能力的部屬離職，組織就容易陷入危機。而且只將工作交給有能力的部屬做，會造成能力差的部屬自暴自棄。

發掘部屬的能力，適才適所：在豐田公司，如果某人不適合裝配線作業，就將他換到該員工能力適合的工作上。有位員工很會開車，就被調去擔任接送員工的大巴士司機。上司可以透過公司內部活動（如品管圈）來發掘部屬的能力，並調到適合部屬能力的地方工作，使其適才適所。

評價基準是「成果」+「人望」
上司的工作不只有做出成果而已，
豐田的主管也被要求要有「人望」—能否得到部屬的信任。

豐田的員工升遷也重視「人望」：通常對主管的成果評價大多以數字呈現的業績為主。這種做法的話，因為培育部屬不會被評價，所以主管就會偏重「成果」而不重視培育部屬。在豐田公司，主管做出成果是基本要求。此外，主管還被要求要「培育部屬」。在豐田公司，想要成為主管，有個評價項目是「人望」。此外，包括「設定課題的能力（20%）」、「課題的執行能力（30%）」、「組織管理的能力

（20%）」、「人才活用能力（20%）」以及「人望（10%）」。

豐田公司從員工進入公司的第一年起，就開始進行「人望」的培育課程。第一年的評價基準是員工「會不會打招呼」「是否遵守東西的繳交期限」「能否依照指示工作」等。越是高階主管，越是被要求「人望」的高低。

生產線停線是「上司的責任」：在豐田公司，有人望的上司的特徵是「知道自己的責任，不怕負責任」。通常在豐田的生產線，若發生品質不良或缺料等問題時，會讓生產線停線，直到弄清楚問題原因為止。某現場的資深主管回憶道：「我在擔任工長時，有一次生產線停線很久，我向課長報告後，告訴課長說“我馬上去向經理報告”，課長說“等一下，那是我的工作！你趕快去調查生產線停線原因，採取緊急應變措施！”因為課長深知自己的責任，並自願承擔責任，我便想向他看齊！」。

人望提高了，自己也會受益：在豐田公司，前輩或上司的角色很重要。以目前的目標催促部屬工作，雖然可以得到短期的成果，但是無法被部屬肯定和感謝。往後一旦遇到比較困難的課題，部屬就會抱怨「無法再追隨那位上司做事」，並且唾棄那位上司。能夠培育部屬有人望的上司，會受到經營高層的肯定。由此可知，擅長培育部屬的上司，不但對公司和部屬有利，自己也會因而受益。 *Ma*

參考文獻：OJTソリューションズ, 2013, トヨタの育て方, 東京：中経出版。