

## 豐田汽車公司的人才培育(3) ——做事熱忱的培育



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系副教授，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 N88 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」。豐田公司是如何辦到的？

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」。筆者已於 2017 年 5 月號和 11 & 12 月號中分別簡介了「①人才培育思維」<sup>[1]</sup>和「②思考能力的培育」<sup>[2]</sup>部分。本期將繼續介紹「③做事熱忱的培育」。

### 1 上司應協助部屬釐清做事的「目的」，不要只給他們「答案」

部屬變成只會聽命行事，是因為上司只會給他們「答案」。上司要協助部屬釐清做事的「目的」，這樣部屬就可以自己找答案了。

· 部屬不要只會聽命行事，要成為能夠表達自己想法的人：一般都會認為年輕世代只會聽命行事，只做上司交代的事情，不會自己思考，去做「可以進一步提高工作附加價值的事情」。不過，部屬會變成這樣，有一部份責任在上司身上。部屬能否自己思考，並採取行動，端看上司如何循循善誘。某豐田的資深訓練師 K 先生表示：「我希望部屬多吐露

一些做事過程中遭遇的困難或苦水。不想動腦思考，只會聽命行事的人就不是我的部屬，我不要這種部屬!!」。不過，有時候若事態緊急，豐田的主管還是會說服部屬依照上司想法去做。如果部屬提出的想法或方案是經過仔細思考過的，即便想法錯誤，都會儘量讓部屬依照他的想法做，倘若最後結果是失敗的，也可以變成日後的經驗，不會再犯相同的錯誤。」

· **不可以馬上給部屬答案：**豐田公司的上司不會馬上給部屬答案，目的是讓部屬有動腦思考的機會。部屬來找上司討論問題時，上司通常不會給答案，而是協助他們弄清楚做某事情的「目的」。若部屬可以清楚回答做某事情的目的，大概就可以安心讓部屬去做，如果回答不出來的話，就有可能做到一半就做不下去了。如果部屬不知道做事情的目的，就不知道要做什麼，以及如何做，最後只好依照上司的吩咐去做。

· **上司也要準備自己的答案：**上司不能只要求部屬思考問題的解決方法，上司本身也要準備該問題的答案。因為上司如果完全放手給部屬做，自己卻不思考，當部屬提出解決方法時，就無法提供適當的指導。

## 2 從麻煩的部屬開始培育

組織中一定有特立獨行的人，但有時候從這種部屬優先開始培育，往往可以提高組織能力。

· **發掘具有實力卻被埋沒的部屬：**在組織中有不斷往前衝，交出很好業績的人，也一定會有一些特立獨行不好相處，而被認為「這個人沒有用」而被排擠孤立的部屬，這樣的部屬即使有實力也會被埋沒，導致業績不佳。培育這類部屬也是上司的職責，豐田的資深訓練師O先生表示：「若能先培育這類個性獨特的部屬，組織就會越來越好。……組織的人才可以概分成A和B兩大類。A類是指那些會遵守上司指令，老實把工作做好的人。從某個角度看是服從，另一個角度看則是平凡，比較沒有自己的看法，欠缺領導能力。很多日本人是屬於這類型的人。另一方面，B類指的是個性比較獨特，偶爾會頂撞上司的人。這類部屬對上司而言是麻煩製造者，在組織中容易被排擠。……但B類的人很有自己的信念或想法，所以會反映問題點或自己的看法。因為他們比較會動腦思考，而且創意豐富，若能善用其能力，則往往可以領導A類的人衝鋒陷陣，提高組織的戰鬥力。」

· 從「傾聽」開始：一位資深的訓練師M先生根據本身的指導經驗指出：「對於那些被孤立而反彈的人，最重要的是“傾聽”他們忿忿不平或不滿的心聲，不能上對下用強壓的，久而久之他們會打開心房，接納意見的。……其實，會向上司抱怨的人，從某種角度看可以說是對上司發出求救訊號。此時，先別下“這傢伙就是這樣”這樣的結論，而是傾聽他們的心聲，這樣一來，部屬就會慢慢地信任上司。」

### 3 用權位無法培育部屬，讓部屬理解和接受，他們才能夠成長

改善從否定現狀開始，但並非不分青紅皂白否定，如果對方無法理解和接受，就無法推動改善。

· 改善是從否定現狀開始的：上司和部屬之間有清楚的上下關係，若僅靠權位單方面下命令，部屬只會感受到壓迫，雖然短期內會依照命令做，但如果不尊重部屬的自主性，等到上司工作異動或離職，最後還是會恢復原狀。豐田的資深訓練師O先生指出：「光是靠權位無法培育部屬，得讓對方理解和接受，部屬才會成長。……，例如，有一次我到某客戶的製造現場去輔導，發現他們的零件放置場所太遠，導致作業員出現了動作浪費和時間的浪費。但是若光只是告訴對方“你最好改變做法”，作業員還是會認為自己每天的做法是最好的。改善

是從否定現狀開始的，若不能讓部屬理解和接受，將無法進行改善……。這個時候最好拿出客觀的證據，例如，針對作業員原本的做法和建議的做法進行錄影比較，證明改善後的做法比較好，部屬才能夠理解接受。」

· 持續到對方「理解和接受」為止：豐田的資深訓練師S先生根據自己在國外分公司指導當地作業員的經驗指出：「讓國外分公司的作業員理解和接受更為重要。因為他們對豐田的做法沒有偏見，就像一張白紙一樣，有時候反而比較容易指導。可是如果沒有仔細解說清楚直到對方完全理解和接受的話，對方只會當場回答“是”或“好”來應付了事。很快又會偷懶或開始照自己的方法做。」S先生的做法是把全部心力放在要求這些國外作業員遵守「標準作業」，並且和當地的班長一起先遵照標準作業執行，直到不會出現不良品之後，再請班長把做法傳授給部屬。如果被對方問到「為什麼必須遵守標準作業？」就必須不厭其煩的解釋「為了把良品交給顧客，這是必要的作業」，並且讓他們理解和接受，累積這類的努力，生產線才能順暢地生產出高品質的產品。

· 如果無法理解和接受，部屬會怠忽職守：豐田的資深訓練師S先生回憶起剛升任生產線班長時的慘痛經驗指出：「在皇冠車種的組裝線，某一位前製程的作業員每天都會忘記用工具鎖緊某個零件



好幾次。結果我們單位有一位部屬來嗆我說——“班長你在幹嘛啊，你到底有沒有去跟前製程的作業員反映啊!!”我一來因為很忙，其實也去跟前製程反映了，馬上又怒斥他“你給我閉嘴!!該做的我都做了”。結果那位部屬三天沒上班，我就得跳下去當作業員替補他的工作。……後來我深刻反省，雖然我知道前製程有問題，卻只回覆自己的部屬一句“我跟前製程反映了”。積極的做法應該是跟前製程的作業員反映，告知他忘了鎖緊零件，會造成後製程多大的困擾才對。也就是我沒有花心思讓自己的部屬和前製程的作業員理解和接受，忽視部屬心情所致。後來，我特地還為此事到部屬的老家說服他回來工作。此事，讓我切身體悟到讓部屬理解和接受的重要性。」

#### 4 「働」而非「動」

看起來忙碌地在動，談不上是創造附加價值。有必要讓部屬思考怎麼行動才能產生附加價值。

· 教導部屬，附加價值的源泉在哪：在豐田公司清楚區分「動」和「働」兩個字的差別。身體「瞎忙」沒有產生附加價值的情況稱為「動」；相較之下，可以產生附加價值的身體行動稱為「働」。例如，某電腦廠商的營業人員到家電量販店跑業務時，就做了很多沒有效率瞎忙的行動。當他看到貨架上缺貨時，會往返10分鐘走到後場取貨並補到

貨架上。此時花掉的10分鐘其實就是沒有附加價值的「動」。對營業人員而言，最重要且會產生附加價值的事情是「和賣場負責人約時間、討論生意，儘量讓自己公司的商品擺放在最好的銷售位置，或者是提供新產品資訊給賣場負責人，請他們多採購自家商品，這樣自己公司的營業額才會提高。營業部門的上司，其職責就是教導部屬這樣的邏輯，讓部屬理解和接受這個邏輯，並應用到其他業務上，這樣一來工作績效就可以提高好幾倍了。

#### 5 部屬「會做什麼」、「想做什麼」、「希望他/她做什麼」

豐田公司很重視「仔細觀察現地、現物、現實之後再做決定」的做法。如果沒有仔細觀察部屬，就無法好好管理他們。

· 上司不瞭解部屬，就無法管理他們：豐田公司有個很重要的思維就是三現主義——「現地、現物、現實」。此處所謂的現實，指的是事實或事情的真相。因為有時候光看數字也未必能掌握事情的真相。例如，某個商品在某個門市銷售業績上升了，看到業績上升的數字固然令人高興，可是真正去到這個門市（＝現地）後，才發現門市附近的競爭對手的商品剛好缺貨（＝現物），並瞭解到自家商品銷售業績上升，並非客戶真正喜歡才買而是出於對手的商品剛好缺貨的無奈（＝現實：事情的真相）。

相)。三現主義的思維也適用於部屬的培育。豐田公司的資深訓練師N先生回憶當年擔任工長時的經驗指出：「在女性作業員相當稀少的年代，有一位身材嬌小高中畢業的A小姐進到製造現場上班。當時製造現場清一色都是男性員工，因此不管是A小姐或者是A小姐的所屬單位都會很辛苦。……當A小姐漸漸適應工作環境後，N先生問她三個問題——“妳會做什麼？”、“妳想做什麼？”“我希望妳做這件事，OK嗎？”。A小姐回答“她會簿記和打算盤”，想做的事是“成為女組長”。」N先生觀察到A小姐是懷抱熱情和理想進入豐田公司的，心想「無論如何都不能讓A小姐離職」。

· 如果沒看到結果，人們是不會採取行動的：為了留住A小姐，身為上司的N先生做了很多機制上的改善。例如，「調低作業台高度」「地板鋪上軟墊」「裝滿零件的料箱總重量從20kg減為10kg」。但這樣的改善也引來男性員工的抗議，質疑「為什麼要為她做這樣的改變？」身為上司的N先生則認為：「女員工加入職場是改善的契機。例如，料箱重量減半，雖然搬運次數變兩次，但重量變輕，男性員工的身體負擔也可以降低。另一方面，數量減半也有降低庫存的功效。……經過不斷地改善，我們建立了一個適合男女生工作的職場環境，只要將結果呈現給部屬看，就能夠化解不滿的情緒，他們才會動起來。」雖然很多人都討厭改變，不過環境和人的大幅改變本身就是個很好的改

善機會，可以藉由這種機會培育出人才。

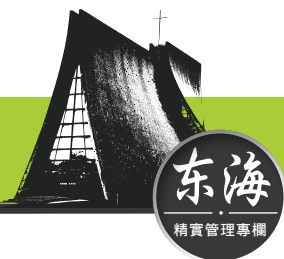
· 上司和部屬之間必須互動才能夠知道部屬的熱情和想法，掌握這些訊息才能夠激發部屬的潛能，讓部屬成長：在前述的案例中，身為上司的N先生在得知A小姐的理想是成為一個女組長後，就想著該如何協助她完成心願，於是透過交付任務的方式讓她有機會成長。在豐田公司內部主辦的馬拉松接力賽中，N先生的部門也派出代表隊並任命A小姐擔任隊長，並且訂下「贏得全工廠第一名」的目標，在全體隊員共同努力下，在總參加隊伍70隊的情況下，成績從前一年的第17名，躍升為第3名。A小姐因此事建立了自信，後來也持續得到男性同仁們的支持，並順利升任組長。

## 6 「聽→看→實做」

課堂聽講和實做是整套的訓練過程，光靠課堂聽講是無法真正學會，得透過實做才可以內化成自己的東西變成智慧。

· 聽講和實做是整套的培訓過程：光靠口頭方式是無法真正教會部屬的。在豐田公司有一個想法是「我先做給你看，然後你做給我看」。所以教過的內容都會儘量「當場讓部屬實做」，如果當天不行，就儘量在隔天做且儘可能地早一點。資深訓練師O先生甚至認為「課堂學習如果沒有搭配實做，意義不大」。





· 上司要不斷地做，才能把部屬教好：上司教導部屬知識或訣竅時，得搭配實做才行。例如，假設要教導銷售人員如何有效說明商品的方法，除了知識以外，應該讓他們實際解說商品，或者是讓他們一起到銷售現場，先由上司親自示範怎麼解說，然後再由部屬解說給上司看。不過，想要當上司的人，不但要經歷「聽→看→實做」的訓練，還要做到「聽→看→體驗→不斷地做」，才能夠真正具備把部屬教好的能力。

## 7 不要只看「一時的現象」，要看其「想法」

不能光靠看到「事情不順利」這個現象就妄下判斷，上司還得看是否有部屬的「想法」在其中。

· 不是用「生產線停止了」，而是用「把生產線停掉」來評價部屬：許多上司都會用「現象」來責罵部屬。例如，汽車最終組裝線因為某些問題而停線了。豐田汽車大概是以每60秒一部車的節拍生

產汽車，因此，停線10分鐘等於會有10部車子——相當於日幣3000萬的營業額損失。所以基本上是不容許出現10分鐘停線的情況，因此如果出現10分鐘停線的情況，幾乎所有的上司都會責罵部屬。不過也不盡然都是如此的。資深訓練師O先生回憶起擔任工長時期，他的上司採取不一樣的做法：「當我向上司報告說“組裝線停線了”，上司震怒說“為什麼會停線？”且責怪我為何沒有確認停線原因就向他報告。我回答上司說“我把生產線停掉10分鐘的理由是，如果不處理的話，估計會不斷地製造出不良品”。結果上司就沒責罵我了，反而誇獎我“做的很好”。」其實，「生產線停止了」這句話，沒有人的想法在裡頭，而「把生產線停掉」這句話則帶有某人明確的想法。O先生的上司認為：「知道原因和對策之後，才把產線停掉」是正確的判斷。自此之後，O先生擔任上司時，也變成會根據這類的判斷基準來評價部屬了。<sup>M4</sup>

### 參考文獻

- 1 OJTソリューションズ, 2013, トヨタの育て方, 東京: 中経出版。
- 2 張書文, 2017, “豐田公司的人才培育(1)”, 工具機與零組件雜誌, 5月號(No.90), pp.98-101.

- 3 張書文, 2017, “豐田公司的人才培育(2)”, 工具機與零組件雜誌, 11&12月號(No.96), pp.154-159.