

超越疆界限制的 精實企業文化



邱 創 鈞
(Chiou, Chuang-Chun)

東海大學工學博士，現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授、東海大學精實系統團隊核心成員。具多年實務管理及擔任企業訓練與輔導顧問經驗，曾赴美國Texas A&M大學、加州大學Irvine分校、英國愛丁堡Napier大學進修與研習，並受邀至中國大陸多所名校授課與交流。近年經常擔任公部門專案審查與經濟部工具機整合行銷案之審查委員。期刊、研討會及專書論文等研究著作逾百篇。研究主題涵蓋管理科學、精實管理、供應鏈管理與服務科學。聯絡信箱：qchiou@thu.edu.tw。

各位是否曾想過在某些國家文化背景下比較適合推動精實，而在有些國家比較難推動，甚至是很難推動？精實的思維與企業文化是否能超越疆界限制，可以在不同國家地區開花結果？而豐田的精實文化核心是甚麼？企業又如何將精實文化的精髓移植深化到自己的組織？

無國界的精實製造實踐

今年四月帶學生到印尼三寶瓏參加一場工業與系統工程的學術研討會，大會的主題為「在工業4.0的脈絡背景下探討運用風險工程以創造工業與系統工程的價值」。研討主題包含了不同的面向，諸如產品設計與創新、製造系統、品質系統、人因工程、物流供應鏈體系等相關議題。個人也受邀針對「在工業4.0環境下發展精實製造的機會與挑戰」做專題報告。兩天的會議中有不少機會和來自其他國家的學者專家交流。其中印象最為深刻的是來自吉隆坡馬來西亞科技大學的Yusof教授，他主要的研究領域為TQM，有多年的實務經驗，並協助馬來西亞企業推動精實製造。值得一提的是他的學經歷背景非常跨文化。他在美國念大學，接著在英國取得碩博士學位。曾在日本三菱汽車車體組裝部門受訓一年，回到馬來西亞又在Proton汽車製造公司服務六年，之後進入學界服務至今。Yusof教授曾在美、英、日不同的文化下學習或工作停留過一段時間，並造訪過很多不同的國家，當然包括台灣。在和他經驗分享與交流中，更加印證了我的觀察。透過多年實際的體認，他以堅定的眼神和語氣跟我說：「精實製造實踐的確是無國界限制且具可持續性的。」

「精實生產」表面上看起來是一套有關指導生產製造活動的原則，相當容易理解。一聽到「精實」，似乎大家腦子立刻浮現精實的三大特徵、精實五個步驟、消除八大浪費及一些5S、標準化、JIT、平準化、防呆、TAKT time、Kaizen等詞彙。

誠如大家所熟知的精實生產的三大特徵是：拉式生產、消除浪費以及自動化。消除浪費八大浪費，乃針對 (1)運輸浪費；(2)動作浪費；(3)加工浪費；(4)不良浪費；(5)等待浪費；(6)過量生產；(7)庫存浪費；(8)人力資源未利用等八大浪費，以創造價值為前提消除浪費。而落實精實的五個步驟則是：(1) 提供顧客實際期望價值 (value)；(2) 確認每項產品的價值溪流 (value stream)；(3)其餘的步驟組成暢流 (flow)；(4) 讓顧客向生產者後拉 (pull)；(5)一旦價值、價值溪流、暢流確立，重覆上述步驟以持續追求完善 (perfection)。

由上述這工具、作法觀念得知精實生產看起來似乎是一套簡單原則，相當容易理解與執行，且已經被觀察和研究得滾瓜爛熟，在各地被數以千計的公司實行而獲致不同程

度的成功。不過，一般人均認為精實製造實踐，沒有一家公司做得像豐田公司那麼成功。為什麼？難道我們只學得皮相而已嗎？難道豐田有什麼不為人知的魔法嗎？我想一個很重要的關鍵是在於豐田整個組織內所有層級的人員均深信擁抱的精實文化。

精實不僅是原則技術工具 更在乎人與企業文化

Dahlgard and Dahlgard-Park學者指出，以往談及精實生產太過於強調技術工具卻忽略了人及企業文化的因素。

一般而言，企業文化是指一個組織有其共同的價值觀、道德規範、儀式、處事方式和信念等內化認同，且以信奉共享的認同價值指導組織決策的哲學，進而表現出其特有的行為模式。由此可知，企業文化會直接影響企業內部個人及眾人集體的行為模式。

至於企業文化的重要性，前台積電董事長張忠謀的說法很清楚，他曾說過：「談起願景或是價值觀，很多人會覺得太過高調，這種觀念是錯誤的。事實上，兩者合併起來，

就是我們所謂的企業文化。當公司從幾十人變成幾百人以後，如何凝聚團隊的士氣，使其為共同目標努力，變得很重要。從志同道合的眼光來看，願景就是志，價值觀就是道，這兩者是凝聚公司團結一致的方法，也是企業對社會的一種交代。」張董事長將願景和價值觀合併起來闡述企業文化顯得非常貼切。

因此，除了精實的方法、技術、或改善步驟等操作層面的要素之外，豐田領導者的獨到之處，就是把文化可以風行草偃的功能應用於企業經營。通過外顯的一系列精實活動來塑造獨特的文化形態，當這種豐田精實文化內化成為塑造內部員工行為和關係的規範，形成企業內部所有人共同遵循的價值觀，以維繫企業成員的關係和凝聚力進而落實持續改善。

豐田精實文化的特色核心

那甚麼是豐田文化？豐田文化的特色又是甚麼呢？以下整理出五個特色核心，供各位用來檢視目前自己公司的狀況。

1 勇於挑戰的精神

勇於接受挑戰且明確地設定挑戰目標為第一步。目標設定後透過清楚地溝通使得公

司全體人員均知道年度目標。在二十年間，豐田的生產效率從美國同行的八分之一提高到美國同行的五倍。除了制定可量化挑戰目標之外，東海大學劉仁傑教授近期更加強調積極理解顧客使用情境、支援顧客「目的實踐」，希望能給顧客帶來喜悅、感動、好用、有效等無形的價值。這正是一項價值創造的大挑戰。相信大多企業也勇於接受挑戰，但是否清楚地溝通讓員工，乃至夥伴供應同心協力，這就有待加強。

2 現地現物的務實作風

闡釋豐田企業所奉行的價值觀與行為模式最為津津樂道的故事便是「大野圓圈」。大野耐一在生產線，要求工程師在地上畫一個圓圈，並要工程師站在圈內連續觀察8小時，以發現生產線的流程應如何改善才能更具效率。大野圓圈讓工程師像刑事科學鑑識專家一般，回到案發現場蒐證，為持續改善建立良好的根基。在豐田，即使是高階經理與主管，也被要求應該親自查看情況，才不會對實際情況只有膚淺表面的了解。特別提醒的是近年來，在製造現場逐漸走向自動化與智慧化時，藉由IOT、雲端技術可收集到巨量數據，但不表示不需要到製造現場針對問題進行現地現物抽絲剝繭的分析問題。



3 持續改進止於至善

精益求精的信念已經成為豐田的DNA，在豐田平均每年每人提交75個以上的改善提案，而且超過99%的提案得到了實施。在豐田人看來，現狀永遠都是可改變的，明天一定要比今天更好。對於豐田來說，每一個員工都是問題的解決者。員工受過嚴格系統的培訓，熟悉不同程度的問題解決技能，對自己工作範圍完全負起責任。全體員工每天都會思考持續改善。

4 以人為本尊重員工

就如暢銷書《豐田模式Toyota way》的作者傑弗瑞·萊克(Jeffrey K. Liker)所指出豐田成功的兩大支柱：一是持續改善，另外一點則是尊重員工。尊重員工就是相信每一個員工都貢獻於企業，創造一個組織環境，使人人都能真正發揮自己的才能。對員工的尊重也要落實在員工實行自主管理授權(empower)上，在組織的職責範圍內得到授權，不必擔心因工作上的失誤而受到懲罰，相反將問題揭示出來的員工還會受到表揚。尊重員工並非口惠而已，豐田的員工有非常強的職業安全感，他們每年獲取穩定的薪酬增長，由於效率高於同行，整體薪酬水平也較同行要高，系統的培訓、多項工作技能的

養成，人人參與管理，可使員工獲取很高的工作樂趣與成就感。

5 團隊合作同心協力

尊重員工可豐田使員工積極參與工作的改善，但當企業的組織規模越來越龐大，管理變得越來越複雜，絕大部分工作無法單打獨鬥，需要靠團隊合作來完成。在豐田，靈活的團隊工作已經變成了一種最常見的組織形式。當新產品發展計劃，需由大型的團隊負責推動，團隊成員來自各個不同的部門，有行銷、業務、設計、工程、採購、製造、品管等，一起協同作戰。小規模的團隊合作則可以是一條產線的某一個生產單元，五到八人一組，結成一個基本生產團隊，成員間互相協助同心協力共同完成生產任務。

豐田的成功，超越了所有西方管理理論的邏輯，憑藉著對小細節的用心，以及對員工的信心，締造了屬於自己的成功哲學，建立獨特的企業文化。

而其他國家，不同文化背景的公司如何塑造豐田的精實企業文化呢？除了運用精實的方法、技術、或改善步驟等操作層面之外，如何將精實企業文化移植深化到自己的公司內部呢？



分享價值願景與激勵員工

以下提出幾點建立精實文化的方法供大家參考。

1 有效領導與溝通

常言道“Leadership is everyone's business.”領導是每一個人的事，因為不是被領導，就是要成為領導別人的人。而身為領導者必定要具備對挑戰與願景目標有清楚說明的能力。對工作有深入的瞭解，有能力指導並領導同儕部屬。以有效溝通說服並帶人帶心激勵部屬去執行任務以實現自我。基於對人的尊重，透過建立學習型組織，栽培與發展員工，使他們能思考，成為公司卓越的貢獻者。領導者不一定需要有非凡的魅力或是像華人圈中流行的家長式領導，更需要的是「變革型及參與式領導」。重點在於分享價值願景與激勵部屬，充分授權讓部屬願意更加投入。

2 建立信任關係

網際網路的時代，不論個人、企業或國家都已成為全球互聯網上的某個結點。事實上，節點與節點之間未必相互認識，應該說大部份是互不相識。因此，對外部的顧客與供應商信任關係會直接影響交易或互動能否

順暢運作。

而內部的信任關係不能光靠提高薪資福利保險等的勞動條件，這些不足以成為員工積極投入的主要因素，必須透過授權讓員工願意投入。除此之外善用非正式的社交活動營造正向人際關係，使員工在工作上、生活上都得到照應。

3 同心協力、團隊合作

團隊組織當中，每個成員的特質專長不同。戰鬥能力也必然不同，團隊合作需要彼此相互支援。公司對外競爭是打一場團隊戰，大家都明白瓶頸可能就是團隊產出的最大產能限制。從大家確立共識的痛處著手，思考解決方案，並在所有活動和流程中透明化，一起朝明確的目標努力。

總之，建立精實企業文化需以顧客價值創造為標竿，透過領導溝通與授權讓員工願意投入，共同努力追求持續精進改善。“We can always do better.”是一種哲學信念，落地實踐了才有力量。不管在哪一個文化背景之下，要塑造這樣的企業文化絕非一蹴可幾，企業組織一定要不斷進化，持續修正調整企業文化才能將精實的效益發揮得淋漓盡致。^{M4}