

豐田汽車公司的人才培育(4) ——溝通與團隊能力的培育



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 組織間學習機械的研究基礎下(《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，但是這只是其中一個面向而已。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」^[1]。筆者已於2017年5月號和11&12月號中分別簡介了「人才培育思維」^[2]和「思考能力的培育」^[3]部分。2018年12月號簡介了「做事熱忱的培育」^[4]，本期將繼續介紹「溝通與團隊能力的培育」的部分。

1 帶著掃帚和耷斗走入現場

與部屬溝通的基本就是走入現場和部屬直接對話，這樣就可讓現場就變成培育部屬的地方。

・5S是培育人才的基礎功：講到「與部屬溝通」，也許很多人都認為是藉由喝酒溝通的方式，的確這是一種可以拉近彼此距離的方法，但是最近很多年輕人不喜歡這種方式。其實，透過日常業務來

溝通也是一種很有效的方法。豐田訓練師中島先生回憶道：我在擔任工長時，被分配到某個課，該課成立的時間比較短，裡面都是一些獨來獨往個性獨特的員工，士氣低落，團隊合作精神很差。我剛到課內不久就開始拿著掃帚和畚斗每天在工廠裡面到處走，走了約3個月，跟很多人接觸，就可以知道發生哪些問題。跟部屬一對一對話就可以知道部屬用什麼想法在工作。例如，以下對話：「中島：今天也看到螺帽掉在地上，不知道為什麼；部屬：許是從零件盒取出時掉落的；中島：該是放在不好拿的地方才會掉落吧」；部屬：在高的地方也許比較看不到；中島：不妨改變螺帽的擺放位置看看；部屬：把它改放這個架子也許會好些；中島：對啊，那就試看看。」這樣一來就可以和部屬有接觸的機會，並且指導他們工作的方法。所以說推動5S是培育人才的絕佳機會。

・部屬的意見一定要處理，這樣部屬就會動起來：豐田資深訓練師清水先生分享了當年外派到海外的經驗：「反正就先走入現場，我特別重視儘量和當地員工對話，只要從當地員工口中得知哪些作業是不好做的，就馬上改善。有好的提案就立即採用。如此一來當地員工就會認為只要跟這個日本人提出意見，就會馬上

得到回應，自己的工作被改善後也會變輕鬆。此外，當地員工的意見可以被接受，也意味著他們在豐田工廠找到了工作的價值。」持續累積這樣的溝通，豐田公司的想法也比較容易被當地的人理解和接受。

・上司再忙也要到現場巡視：豐田的上司一定會安排巡視現場的時間。豐田訓練師山田先生談到他過去幫某位董事製作報告資料的經驗：「因為上司擔任公司的董事，照理講詳細看現場的時間和機會都沒有。可是在聽完該董事的報告之後，驚覺報告內容的深度遠超過他為該董事準備的報告內容，而且如果沒有看過現場是無法講出這些內容的。所以他很讚嘆豐田的上司，職務越高會越仔細看現場。」至於到辦公部門也未必適合帶著清掃工具到處走訪。此時上司就會利用朝會、會議、休息時間等場合與現場員工對話。由此可知，豐田的主管「建構可以瞭解部屬的情況、傳達自己想法的場域」。

2 利用早上與部屬溝通

豐田公司的上司很重視利用朝會或早上的時間部屬對話。每天早上的簡短對話，有助於人才培育。

・ 早上的心情決定一天的活力：豐田的製造現場一定會舉行朝會。朝會的目的主要進行「反省昨天做過的事」「確認今天做什麼」或「今天的課題」，但是最重要的是「利用此機會看看部屬的表情，凝聚的大家的心。」豐田訓練師岡村先生表示：「如何在朝會中掌握部屬的心是很重要的。因為每天見面，馬上就可以知道臉色好壞。表情怪怪的話，就馬上打聲招呼。上司把部屬看成自己的小孩一般。持續做的話，被關心的部屬也會開心，並且信任上司。」

・ 在「早安會議」中與300個部屬對話：除了朝會以外，豐田有許多主管很重視與部屬的對話時間。豐田訓練師岩月先生表示：「我把上午7:30-8:30這段時間稱為“早安會議”，作為與現場第一線組長和班長們的對話時間。因為過了8:30之後，就得進行一般的會議和業務……。我建立“早安會議”這個機制，這是一個可以和2~3位班長級部屬一邊喝咖啡一邊對話的機會和場域。因為還會跟其部屬見面，所以一個月下來大概可以和200~300位部屬見面和對話。」……要是部屬說：「我做了這樣的改善了」，就要當場稱讚部屬。要是班長說：「我底下的年輕人已經學會做這類工作了」，就要同時稱讚班長和部屬。除了稱讚之外，有時候也要提供改進建議：「……（＝方法），這樣做會不會比較好呢？」。

3 以「關懷和期待」的心與部屬對話

不要把「與部屬對話」這件事想的太困難，首先只要讓他們感受到上司的關懷和期待就夠了。

・ 不能突然問部屬「你有沒有遇到什麼困擾？」：豐田的上司都會積極創造關心部屬，以及與部屬對話的機會。雖然與部屬對話很重要，但是有些人還是不知道要講什麼。有不少上司會直接問「你有沒有遇到什麼困擾？」但是上司和部屬之間如果還沒有建立信賴關係之前，也許這樣問可能太直接了。豐田的訓練師村上先生說：「這得先花點時間跟部屬多接觸……。一開始先噓寒問暖，例如，今天天氣好熱啊。總之，對部屬傳達“我有在關心你”和“我願意為你挪出時間”即可。」

・ 部屬200人×30分/人＝100小時的面談：豐田公司的上司與部屬的對話方式會因人而異。不會有「你照這樣做」的情況，而是讓現場有裁量權——在豐田稱為「主權在現」。訓練師土屋先生回憶起擔任擁有500位部屬的課長期間，曾與班長以上職務的200人進行一對一的30分鐘面談：「一開始每天面談5~6人，全部面談完畢約需3個月左右，除了閒聊外，也會提到『有沒有什麼不滿的？』、『想些什麼？』，一邊寫筆記，一邊認真傾聽。從聽取的意見中，把可以立即改善的東西付諸實踐，尤其

是跟作業員安全有關的。」最重要的是「不太需要花時間就可以改善的問題，應該立即改善!!」。

・ **每天早上要叫部屬的名字**：部屬感受到上司的關心就會有幹勁。但是在豐田公司一位課長管理200~300位部屬，實質上很難同時與所有部屬對話。訓練師山田先生在擔任課長的時代，就養成每天叫部屬名字的習慣，除了打招呼之外，也順便簡短地閒話家常。豐田的上司認為「與部屬對話是贏得部屬信賴的有效方法」。

4 只有縱向連結關係只能算半吊子，還要建立橫向連結關係才可以獨當一面

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

・ **透過非正式的公司內部活動，學習讓人動起來的方法**：通常，公司的組織大多是「上司-部屬」這類的縱向（垂直）關係。此外，豐田汽車公司也非常重視橫向（水平）關係，並且透過「公司內部的非正式活動」來促進組織內部的橫向連結。例如，從管理職來看，有「班長會、組長會、“工長”會」等；從進入公司的類別來看則有「豐養會、豐隆會」等。透過這種方式就可以和豐田的其他部門或其他工廠的人員交流了。豐田訓練師中島先生表

示：「我在擔任“工長”職務時，就曾多次透過這類非正式活動建立的橫向關係網絡來解決問題。例如，因為跟其他“工長”建立網絡關係，當生產線出狀況時，就可以直接聯絡其他工廠的“工長”協助解決問題。如果沒有這類網絡的話，我就得先向上司報告，才可以聯絡到其他工廠的廠長，然後才能到達作業員層次，過程非常耗時。」

・ **建立部門之間橫向連結的「場域」**：有些人會覺得：「這樣的非正式活動只有像豐田這樣的公司才做得到；要叫員工參加聚餐或其他活動很難之類的……。」事實上似乎是這樣沒錯。不過，中島先生認為：「未必一定要模仿豐田的作法，只要能夠做組織間橫向串連即可。」中島先生也分享了他指導中小企業的經驗：「在顧問專案結束後，仍保留橫向連結的專案團隊，同時將位於全日本的六個生產工廠的數十位代表集結起來，每月定期開會一次，進行資訊交流和分享。這類資訊交流和分享的好處是有助於問題解決或新產品開發。」

5 部屬講出「自己想成為怎麼樣的人」之後，才能讚美他們

人們被稱讚的話，才會成長。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。

· 光是稱讚也沒有效果：透過稱讚有助於部屬的成長，不過隨便亂稱讚也沒有用。豐田訓練師中島先生分享了稱讚部屬的要領：「如果看不到“部屬想要怎樣”（＝想要做什麼），就不要稱讚他。例如，部屬訂出想要做好的整理、整頓目標，並且盡力做了，此時稱讚他們的整理、整頓部分最為有效。稱讚別的事也可以，但是最好稱讚部屬最想被稱讚的部分。」至於「訓斥部屬」這件事也是一樣的，不能亂罵而是應該訓斥對方「你不是說過想要達成什麼目標不是嗎？那你就好好做!!」這也意味著——「如果不瞭解部屬，就不能稱讚也不能訓斥」。

· 肯定部屬的優點，才能讓他們改進缺點：豐田的訓練是山田先生表示：「光靠嚴格地訓斥部屬是無法培育部屬的!!有個要領是一指正部屬缺點之前，要先稱讚對方的優點。因為肯定部屬的優點之後，部屬比較願意改進自己的缺點，並且與上司建立信賴關係。」

6 成為“四季分明”的上司吧!!

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，得透過實做才可以將知識內化成自己的東西，然後變成智慧。

· 看到了卻裝作沒看到是最要不得的：儘管稱讚對於培育部屬很重要，但是得看情況。有

時候真的也必須嚴格地訓斥部屬。例如，當職場瀰漫著散漫氣息、毫無風紀可言，可能會造成事故而危及職場安全時，就要嚴厲的訓斥。豐田訓練師村上先生表示：「上司本來就有必要變成“四季分明”的人……該訓斥部屬的時候就要訓斥，該稱讚的時候就要稱讚，他們有煩惱就要溫馨對待，這樣的上司就會得到部屬的擁戴和追隨。」

· 訓斥部屬時，也別忘了給他們下台階的機會：豐田訓練師岡村先生表示：「華人的自尊心大多比日本人高，所以在眾人面前訓斥會傷害他們的自尊心，反而會造成反效果，最好個別叫到外面訓斥。不過，稱讚時則儘可能在眾人面前，這樣可以增加對方的自信心。當著10個人的面稱讚部屬，就會收到10倍的效果。不過，訓斥要在當下，不然部屬會認為上司是在翻舊帳而聽不進去。此外，訓斥部屬時要記得給對方留退路，亦即下台階的機會。作法上就是先聽對方的解釋或說詞，之後再說“我可以理解有你說這的種情況，但還是要……會比較好”，如此一來，部屬才比較容易接納意見。」

7 讓員工的技能「看得見（可視化）」

豐田公司會讓所有的事情以眼睛看得見的形式呈現，促進改善或解決問題。將資訊或技能加以可視化，可以促進人才培育。

・公開資訊有「胡蘿蔔」的效果：上司扮演的重要角色之一是「如何激勵部屬提高士氣」。有時候還是要給「胡蘿蔔」的。除了「獎金或表揚」之類金錢或名譽上的獎勵外，「提供資訊」也可以產生胡蘿蔔的效果。豐田訓練師岡村先生表示：「我過去很認真揣摩“部屬想要什麼資訊”。……當時都儘量提供資訊、方法和做法等。最好是將“公司的發展方向、課內面臨的問題”這類問題公開。公開資訊不但可以得到部屬的信任，也可以讓他們知道為何而戰，提高士氣。例如，假設有連日加班的部屬抱怨“最近加班太多了”，此時若能說明“因為最近顧客正在等我們公司的新產品，若不再做○千輛車出來，讓顧客久等的話，訂單就會流失到其他公司去”。反之，若只告知部屬「反正就是上級的命令，認真做就對了!!」或者「產品賣得好，你們要心存感激好好工作!!」，反而無法讓部屬動起來。在豐田

公司，會想辦法將流程、問題、結果、智慧等所有的東西都加以「可視化」，並且連結到改善或問題解決，因此，會儘量將提供給部屬的資訊可視化。

・將團隊的照片貼在獎狀上面，可以提高士氣：訓練師中島先生也認為將資訊公開有助於激勵部屬的士氣，他回憶道：「我在當課長的時候，把課內所有人的照片都張貼在會議室的牆上，照片的旁邊標註了他/她在哪工作，會做什麼工作，擁有哪些技能，參加哪些公司內的非正式活動。如果有人在技能比賽得獎的話，就把獎狀貼在上面。……貼上獎狀之後，得獎的人會被稱讚，士氣就會提高。公開所有人的照片的作用是讓每個人感覺到四周的人都在看著自己，可以讓員工覺得自己受到重視，也可以知道別人在做什麼，有助於人才交流和職場活化。」^{M4}

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.
- ④ 張書文, 2018, “豐田公司的人才培育(3)”, 工具機與零組件雜誌, 12月號(No.106), pp.108-113.