

豐田汽車公司的人才培育 (5)

領導人才的培育

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，具解決問題 know-how 的人」。到底豐田公司是如何辦到的？

豐田公司的人才培育^[1]，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」。筆者已於本雜誌第90、96、106、115期介紹了前四個部分^{[2][3][4][5]}，本期將介紹最後一個部分「⑤領導人才的培育」。

釋出最優秀的部屬

通常上司往往會把最優秀的部屬放在身邊，但是，如果沒有釋放出最優秀的部屬，整個組織將會停滯而無法進步。

若不釋出最優秀的部屬，下一個最優秀部屬就永遠培育不出來：上司通常都會想要把最優秀的部屬放在身邊，這樣的話自己的工作就會變得比較輕鬆，而且也比较會有成果。但是這樣做的缺點是無法培育次優秀的部屬，而這將導致組織停滯不前。豐田資深訓練師加藤先生表示：「在豐田公司上司會刻意地把最優秀的部屬往外釋出…當出現人事異動或因為出差外派的情況時，上司就會釋出自己單位內最優秀的部屬」。通常，上司內心真正想法大多是把最優秀的部屬留在身邊，釋出排名第三優秀的部屬。不過，釋出最優秀的部屬，次優秀的部屬就一定會長成。因為最優秀的部屬一直留在組織內，次優秀（含）以下的人就沒有機會



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 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。

發揮能力。因此，釋出最優秀人才的作法對人才培育相當重要。

培育次優秀的部屬也很重要：豐田的其他訓練師也表示，在他們指導的對象企業中也體會到培育次優秀部屬的重要性。因為當他們開始指導該企業後，大多會籌組改善團隊。而能被列入專案團隊的人大多是被公司期待的最優秀部屬。若能在改善團隊中做出績效的話，可以讓最優秀的部屬越來越有自信心。不過，有時候也會造成該部屬變得不可一世，目中無人。因此，在培育最優秀部屬的同時，也應該讓次優秀的部屬有機會被培育。這樣做也可以避免萬一最優秀部屬離職，導致組織戰鬥力下滑的風險。

即使改變傳達的方式，也不能讓方針動搖

豐田公司的上司為了貫徹其方針，會改變這個改變那個，持續傳達其想法，藉由這種姿態來驅動部屬和組織。

若決定「我想這樣做」的話，改變各種表達方式，持續把這個想法傳達下去下：豐田的資深訓練師山田先生表示：「到目前為止，我接觸過的課長級幹部都有一個共通

點，那就是決定“我想這樣做”的話，方針就不會改變。」課長級的幹部的職責之一就是在年底，搭配企業方針製作年度方針。但是，即便告訴自己的部屬“我想這樣做”，有些時候部屬也未必會支持此方針而不想動。此時，上司通常會改變各種傳達方式，持續傳達其想法。山田先生也表示：「他從豐田的上司們那邊學到了“決定要做的事，一定會貫徹執行”的做事態度。例如，某個課長曾經將課的方針訂為“提高營業額 25%”，當時現場陷入了“沒辦法做到啦”的自我放棄氛圍。由於一直沒有具體對策，甚至現場洋溢著“那只是紙上談兵”的論調。結果隔天，課長馬上根據 5 大任務，提出了可以達成營業額提高 25% 的具體對策。大家都知道這一定是課長前一天熬夜趕出來的。心想連課長都做到這樣了，作為部屬的也知道沒有藉口可說，於是整個氛圍從“沒辦法做到啦”轉變成“那我們就做看看吧”」。豐田的上司除了利用會議或朝會等場合耐心地進行一對一溝通，也會透過呈現客觀的資料來傳達想法。

鎖定靈魂人物，透過他們協助傳達想法：上司再怎麼堅守方針，實際上要現場所有人都表示贊成和支持，全員動起來的情況並不

多，要讓組織動起來是有要領的。豐田訓練師中島先生表示：「向靈魂人物傳達上司的想法是很重要的！我在擔任課長時，因為部屬有500人，沒機會對每個人一一傳達想法。所以我就鎖定管轄60~80人的“工長”當作靈魂人物，只要徹底傳達想法給“工長”，讓他們可以理解上司想法，就可以傳達想法給其部屬了。」

以「目標+方針」來管理

在豐田公司會重視「目標管理」和「方針管理」，只要部屬不偏離方針，有時候出現中途耽擱的情況也會被允許。

在豐田公司除了「目標管理」之外，也會推展「方針管理」：在豐田公司很常用「目標管理」和「方針管理」兩個概念。其中，「目標管理」是上司和部屬一起決定某個目標，只要達成目標就會得到肯定，傾向於重視「局部最佳化」。而「方針管理」則是公司或組織朝新方向邁進的指引。企業的「目標管理」重視的是結果，而方針管理的機制則是重視「共識」或「團隊合作」。

團隊的領導者不可站在中心，而要站在外圍看著團隊成員

負責培育人才的人不是坐鎮在團隊正中央的向心力型領導者，而是要成為站在團隊外圍看著團隊成員的離心力型領導者。

無法體會部屬的心情，便無法了解現場：

上司熟知現場是很重要的。就算是現場，只知道工作的知識或技能是不夠的。豐田的資深訓練師加藤先生表示：「還必須了解部屬的心情才行。熟知工作的內容或方法，因為可以確保品質，有許多上司就會覺得這樣就足夠了。其實，要連部屬的心情都能夠體會，才叫做真正了解現場！」

站在團隊正中央的話，無法照顧到所有的部屬：加藤先生回憶起派駐英國工廠時的往事：「我在那個工廠經歷過好幾次生產線停線的最慘狀況。作業員拉了「行燈（Andon）」拉繩（註1），也沒有人趕過來處理，導致生產線大亂和士氣下滑。後來我就到產線現場拜託現場主管“只要有人拉了行燈拉繩，就請立即趕過去解決問題，僅此一事請您務必做到！”後來，停線次數就大幅減少了。為什麼呢？因為作業員一旦拉了行燈拉繩，一定馬上有人會趕過去協助解決問題，這樣作業員就會放心地拉行燈拉繩，使得不良或不順的情況減少。這樣做也可讓作業員專心地工作。」由此可知，若能體會作業員的心情，就知道該如何改善了。通常，組織給人的印象是主管站在團隊的中心位置。但如果站在中心點就必須環顧360度否則無法照顧到所有的部屬。因此，豐田公司才會強調領導者要站在團隊外圍看著整個團隊成員的重要性！

成為“離心力型領導者”，而非“向心力型領導者”：曾任職於美國豐田技術中心擔任副總與豐田公司人事部主查的海稻先生指

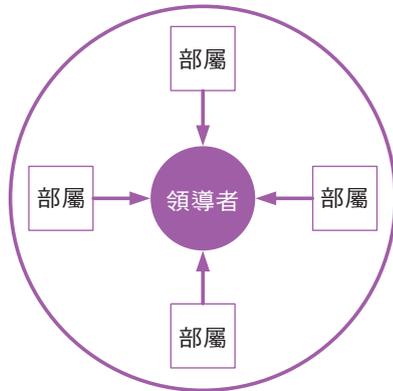


圖1.向心力型領導者^[1]
坐鎮組織的中心，拉著部屬往前衝

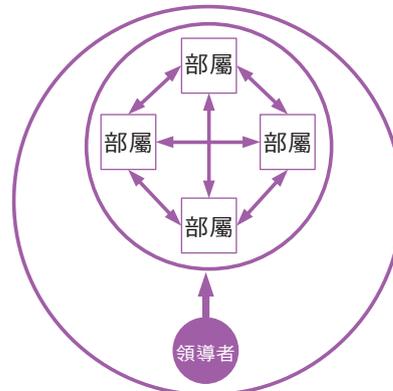


圖2.離心力型領導者^[2]
引出每個部屬的優點，協助他們把能力發揮到極致

出：「領導者可以分成兩種類型。第一種是“向心力型領導者”（圖1）。這類領導者擁有強大領導力，常坐鎮組織中心拉著部屬往前走。因規模、產業別或組織所處狀況不同，“向心力型領導者”有時的確可以發揮力量，讓企業快速成長或度過危機。但是，這種類的領導模式有其極限。因為這類領導者很容易帶出只會看領導者臉色，等待指示的部屬。因為“向心力型領導者”經常會命令部屬做事，部屬很難抗命且往往都能做出成果。這種領導模式的副作用就是部屬就變得不會自己用大腦思考。第二種是“離心力型領導者”（圖2）。這種領導者會站在團隊外圍看著所有成員。由高層往現場領導者，再由現場領導者往一般員工傳達意圖。而管

理的作法上就是讓每個部屬都能夠自行找到問題解決之道。」由此可知，“離心力型領導者”就是能夠培育人才理想領導者類型。“向心力型領導者”因為站在團隊的中心往往給人高不可攀的感覺，也因此比較不容易感受到部屬的心情。因此，必須站在部屬立場或參考其他接收到的訊息，從外圍推敲部屬的心情。這樣做的話，就可以在體恤部屬心情的情況下發揮領導力。^{MA}

【註】

1.行燈（日文：あんどん/アンドン；英文：Andon；中文：安燈）是豐田汽車公司顯示生產線異常的燈號系統，當作業員發現生產線出現異常時，可以拉「行燈拉繩」讓整個生產線停止。

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), p.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), p.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), p.108-113。
 [5] 張書文, 2019, “豐田公司的人才培育(4)”, 工具機與零組件雜誌, 10&11月號(No.115), p.124-129。