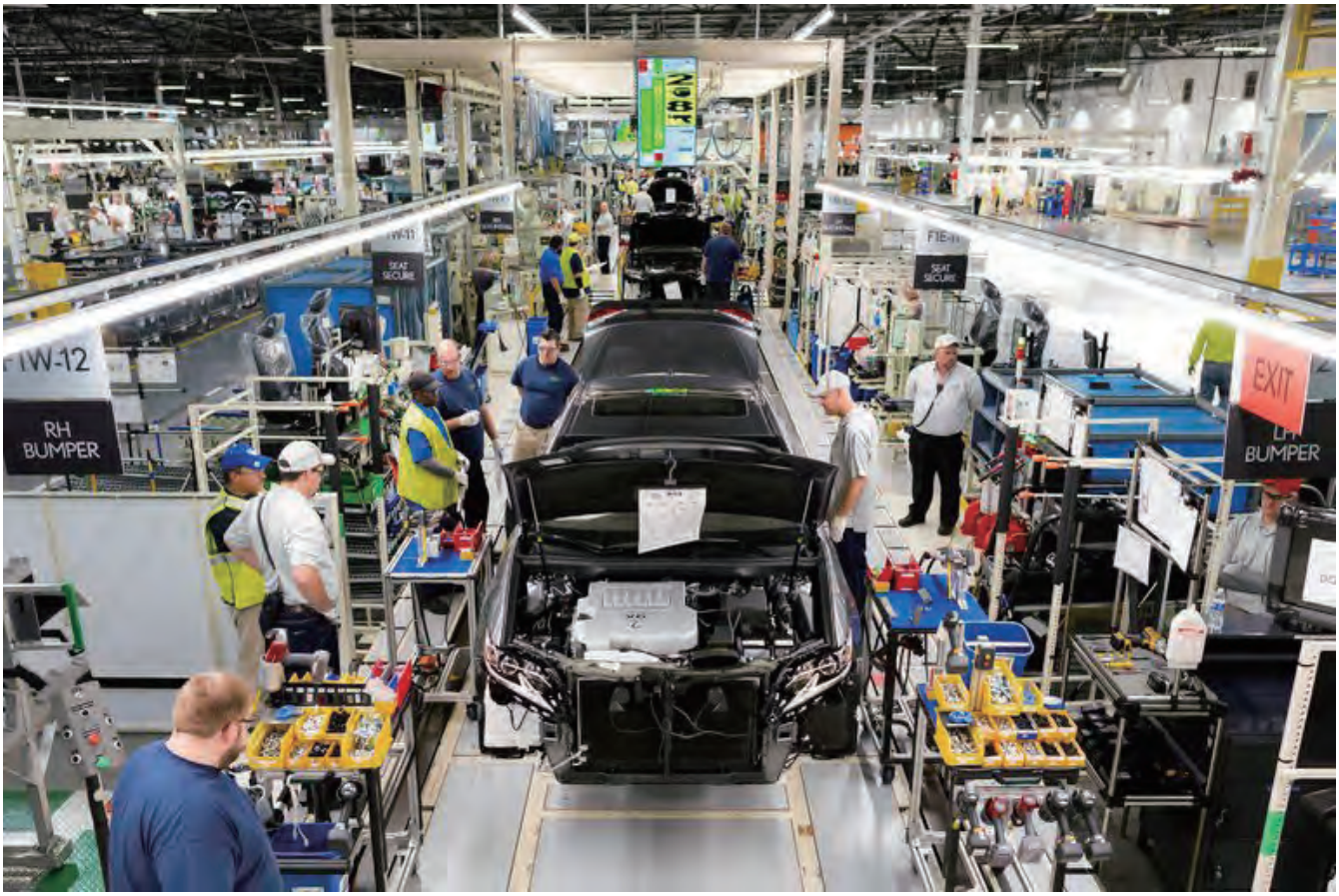
丰田汽车人才培育之做事热忱的培育

文 | 张书文



一提到丰田汽车公司，大家最容易联想到的是 TPS、精实（lean）或 Just In Time 等，与“如何有效制造”有关的词汇，给人一种“丰田公司只重视生产系统”的印象。但是这只是一个面向而已。丰田公司之所以能够不断地提升该公司的生产力，最重要的关键在于“培育可以自我思考、自主行动的员工”。亦即，丰田公司强大竞争力的源泉在于“人才培育的能力”。这意味着丰田公司“拥有把员工培养成可以独立思考，解决问题的 know-how”。丰田公司是如何办到的?

丰田公司的人才培育，大致上可以分成以下几大部分：①人才培育思维；②思考能力的培育；③做事热忱的培育；④沟通与团队能力的培育；⑤领导人才的培育。本期将继续介绍③做事热忱的培育。

上司应协助部属理清做事的“目的”，不要只给他们答案

部属变成只会听命行事，是因为上司只会给他们“答案”。上司要协助部属理清做事的“目的”，这样部属就可以自己找答案了。

部属不要只会听命行事，要成为能够表达自己想法的人：一般都会认为年轻世代只会听命行事，只做上司交代的事情，不会自己思考，去做“可以进一步提高工作附加价值的事情”。不过，部属会变成这样，有一部份责任在上司身上。部属能否自己思考，并采取行动，单看上司如何循循善诱。某丰田的资深训练师 K 先生表示：“我希望部属多吐露一些做事过程中遭遇的困难或苦水。不想动脑思考，只会听命行事的人就不是我的部属，我不要这种部属！！”不过，有时候若事态紧急，丰田的主管还是会说服部属依照上司想法去做。如果部属提出的想法或方案是经过仔细思考过的，即便想法错误，都会尽量让部属依照他的想法做，倘若最后结果是失败的，也可以变成日后的经验，不会再犯相同的错误。

不可以马上给部属答案：丰田公司的上司不会马上给部属答案，目的是让部属有动脑思考的机会。部属来找上司讨论问题时，上司通常不会给答案，而是协助他们弄清楚做某件事情的“目的”。若部属可以清楚回答做某件事情的目的，大概就可以安心让部属去做，如果回答不出来的话，就有可能做到一半就做不下去了。如果部属不知道做事情的目的，就不知道要做什么，以及如何做，最后只好依照上司的吩咐去做。

上司也要准备自己的答案：上司不能只要求部属思考问题的解决方法，上司本身也要准备该问题的答案。因为上司如果完全放手给部属做，自己却不思考，当部属提出解决方法时，就无法提供适当的指导。

从麻烦的部属开始培育

组织中一定有特立独行的人，但有时候从这种部属优先开始培育，往往可以提高组织能力。

发掘具有实力却被埋没的部属：在组织中有不断往前冲，交出很好业绩的人，也一定会有一些特立独行不好相处，而被认为“这个人没有用”而被排挤孤立的部属，这样的部属即使有实力也会被埋没，导致业绩不佳。培育这类部属也是上司的职责，丰田的资深训练师 O 先生表示：“若能先培育这类个性独特的部属，组织就会越来越好。组织的人才可以概分成 A 和 B 两大类。A 类是指那些会遵守上司指令，老实把工作做好的人。从某个角度看是服从，另一个角度看则是平凡，比较没有自己的看法，欠缺领导能力。很多人是属于这类型的人。另一方面，B 类指的是个性比较独特，偶尔会顶撞上司的人。这类部属对上司而言是麻烦制造者，在组织中容易被排挤。但 B 类的人很有自己的信念或想法，所以会反映问题点或自己的看法。因为他们比较会动脑思考，而且创意丰富，若能善用其能力，则往往可以领导 A 类的人冲锋陷阵，提高组织的战斗力。”

从倾听开始：一位资深的训练师 M 先生根据本身的指导经验指出：“对于那些被孤立而反弹的人，最重要的是“倾听”他们忿忿不平或不满的心声，不能上对下用强压的，久而久之他们会打开心房，接纳意见的。其实，会向上司抱怨的人，从某种角度看可以说是对上司发出求救讯号。此时，先别下“这家伙就是这样”这样的结论，而是倾听他们的心声，这样一来，部属就会慢慢地信任上司。”

用权位无法培育部属，让部属理解和接受，他们才能够成长

改善从否定现状开始，但并非不分青红皂白否定，如果对方无法理解和接受，就无法推动改善。

改善是从否定现状开始的：上司和部属之间有清楚的上下关系，若仅靠权

位单方面下命令，部属只会感受到压迫，虽然短期内会依照命令做，但如果不尊重部属的自主性，等到上司工作异动或离职，最后还是会恢复原状。丰田的资深训练师 O 先生指出：“光是靠权位无法培育部属，得让对方理解和接受，部属才会成长。例如，有一次我到某客户的制造现场去辅导，发现他们的零件放置场所太远，导致作业员出现了动作浪费和时间的浪费。但是若光只是告诉对方‘你最好改变做法’，作业员还是会认为自己每天的做法是最好的。改善是从否定现状开始的，若不能让部属理解和接受，将无法进行改善……。这个时候最好拿出客观的证据，例如，针对作业员原本的做法和建议的做法进行录像比较，证明改善后的做法比较好，部属才能够理解接受。”

持续到对方理解和接受为止：丰田的资深训练师 S 先生根据自己在国外分公司指导当地作业员的经验指出：“让国外分公司的作业员理解和接受更为重要。因为他们对丰田的做法没有偏见，就像一张白纸一样，有时候反而比较容易指导。可是如果没有仔细解说清楚直到对方完全理解和接受的话，对方只会当场回答‘是’或‘好’来应付了事。很快又会偷懒或开始照自己的方法做。”S 先生的做法是把全部心力放在要求这些国外作业员遵守“标准作业”，并且和当地的班长一起先遵照标准作业执行，直到不会出现不良品之后，再请班长把做法传授给部属。如果被对方问到“为什么必须遵守标准作业？”就必须不厌其烦的解释“为了把良品交给顾客，这是必要的作业”，并且让他们理解和接受，累积这类的努力，生产线才能顺畅地生产出高质量的产品。

如果无法理解和接受，部属会玩忽职守：丰田的资深训练师 S 先生回忆起刚升任生产线班长时的惨痛经验指出：“在皇冠车种的组装线，某一位前制程的作业员每天都会忘记用工具锁紧某个零件好几次。结果我们单位有一位部属来呛我说：‘班长你在干嘛啊，你到底有没有去跟前制程的作业员反映啊！！’我一来因为很忙，其实也去跟前制程反映了，马上又怒斥他‘你给我闭嘴！！该做的我都做了’。结果那位部属三天没上班，我就得跳下去当作业员替补他的工作。后来我深刻反省，虽然我知道前制程有问题，却只回复自己的部属一句‘我跟前制程反映了’。积极的做法应该是跟前制程的作业员反映，告知他忘了锁紧零件，会造成后制程多大的困扰才对。也就是我没有花心思让自己的部属和前制程的作业员理解和接受，忽视部属心情所致。后来，我特地还为此事到部属的老家说服他回来工作。此事，让我切身体悟到让部属理解和接受的重要性。”

“働”而非“动”

看起来忙碌地在动，谈不上是创造附加价值。有必要让部属思考怎么行动才能产生附加价值。

教导部属，附加价值的源泉在哪：在丰田公司清楚区分“动”和“働”两个字的差别。身体“瞎忙”没有产生附加价值的情况称为“动”；相较之下，可以产生附加价值的身体行动称为“働”。例如，某计算机厂商的营业人员到家电量贩店跑业务时，就做了很多没有效率瞎忙的行动。当他看到货架上缺货时，会往返 10 分钟走到后场取货并补到货架上。此时花掉的 10 分钟其实就是没有附加价值的“动”。对营业人员而言，最重要且会产生附加价值的事情是和卖场负责人约时间、讨论生意，尽量让自己公司的商品摆放在最好的销售位置，或者是提供新产品信息给卖场负责人，请他们多采购自家商品，这样自己公司的营业额才会提高。营业部门的上司，其职责就是教导部属这样的逻辑，让部属理解和接受这个逻辑，并应用到其他业务上，这样一来工作绩效就可以提高好几倍了。

部属会做什么、想做什么、希望他 / 她做什么

丰田公司很重视“仔细观察现地、现物、现实之后再做决定”的做法。如果没有仔细观察部属，就无法好好管理他们。

上司不了解部属，就无法管理他们：丰田公司有个很重要的思维就是三现主义（现地、现物、现实）。此处所谓的现实，指的是事实或事情的真相。因为有时候光看数字也未必能掌握事情的真相。例如，某个商品在某个门市销售业绩上升了，看到业绩上升的数字固然令人高兴，可是真正去到这个门市（＝现地）后，才发现门市附近的竞争对手的商品刚好缺货（＝现物），并了解到自家商品销售业绩上升，并非客户真正喜欢才买而是出于对手的商品刚好缺货的无奈（＝现实：事情的真相）。三现主义的思维也适用于部属的培育。丰田公

司的资深训练师 N 先生回忆当年担任工长时的经验指出：在女性作业员相当稀少的年代，有一位身材娇小高中毕业的 A 小姐进到制造现场上班。当时制造现场清一色都是男性员工，因此不管是 A 小姐或者是 A 小姐的所属单位都会很辛苦。……当 A 小姐渐渐适应工作环境后，N 先生问她三个问题："妳会做什么？"、"妳想做什么？""我希望妳做这件事，OK 吗？"。A 小姐回答"她会簿记和打算盘"，想做的事是"成为女组长"。N 先生观察到 A 小姐是怀抱热情和理想进入丰田公司的，心想"无论如何都不能让 A 小姐离职"。

如果没看到结果，人们是不会采取行动的：为了留住 A 小姐，身为上司的 N 先生做了很多机制上的改善。例如，"调低作业台高度"、"地板铺上软垫"、"装满零件的料箱总量从 20kg 减为 10kg"。但这样的改善也引来男性员工的抗议，质疑"为什么要为她做这样的改变？"身为上司的 N 先生则认为："女员加入职场是改善的契机。例如，料箱重量减半，虽然搬运次数变两次，但重量变轻，男性员工的身体负担也可以降低。另一方面，数量减半也有降低库存的功效。经过不断地改善，我们建立了一个适合男女生工作的职场环境，只要将结果呈现给部属看，就能够化解不满的情绪，他们才会动起来。"虽然很多人都讨厌改变，不过环境和人的大幅改变本身就是个很好的改善机会，可以藉由这种机会培育出人才。

上司和部属之间必须互动才能够知道部属的热情和想法，掌握这些讯息才能够激发部属的潜能，让部属成长。

在前述的案例中，身为上司的 N 先生在得知 A 小姐的理想是成为一个女组长后，就想着该如何协助她完成心愿，于是透过交付任务的方式让她有机会成长。在丰田公司内部主办的马拉松接力赛中，N 先生的部门也派出代表队并任命 A 小姐担任队长，并且订下"赢得全工厂第一名"的目标，在全体队员共同努力下，在总参加队伍 70 队的情况下，成绩从前一年的第 17 名，跃升为第 3 名。A 小姐因此事建立了自信，后来也持续得到男性同仁们的支持，并顺利升任组长。

听→看→实做

课堂听讲和实做是整套的训练过程，光靠课堂听讲是无法真正学会，得透过实做才可以内化成自己的东西变成智慧。

听讲和实做是整套的培训过程：光靠口头方式是无法真正教会部属的。在丰田公司有一个想法是"我先做给你看，然后你做给我看"。所以教过的内容都会尽量"当场让部属实做"，如果当天不行，就尽量在隔天做且尽可能地早一点。资深训练师 O 先生甚至认为"课堂学习如果没有搭配实做，意义不大"。

上司要不断地做，才能把部属教好：上司教导部属知识或诀窍时，得搭配实做才行。例如，假设要教导销售人员如何有效说明商品的方法，除了知识以外，应该让他们实际解说商品，或者是让他们一起到销售现场，先由上司亲自示范怎么解说，然后再由部属解说给上司看。不过，想要当上司的人，不但要经历"听→看→实做"的训练，还要做到"听→看→体验→不断地做"，才能够真正具备把部属教好的能力。

不要只看"一时的现象"，要看其"想法"

不能光靠看到"事情不顺利"这个现象就妄下判断，上司还得看是否有部属的"想法"在其中。

不是用"生产线停止了"，而是用"把生产线停掉"来评价部属：许多上司都会用"现象"来责骂部属。例如，汽车最终组装线因为某些问题而停线了。丰田汽车大概是以每 60 秒一部车的节拍生产汽车，因此，停线 10 分钟等于会有 10 部车子—相当于日币 3000 万的营业额损失。所以基本上是不容许出现 10 分钟停线的情况，因此如果出现 10 分钟停线的情况，几乎所有的上司都会责骂部属。不过也不尽然都是如此的。资深训练师 O 先生回忆起担任工长时期，他的上司采取不一样的做法："当我向上司报告说'组装线停线了'，上司震怒说'为什么会停线？'且责怪我为何没有确认停线原因就向他报告。我回答上司说'我把生产线停掉 10 分钟的理由是，如果不处理的话，估计会不断地制造出不良品'。结果上司就没责骂我了，反而夸奖我'做的很好'。"其实，"生产线停止了"这句话，没有人的想法在里头，而"把生产线停掉"这句话则带有某人明确的想法。O 先生的上司认为："知道原因和对策之后，才把产线停掉"是正确的判断。自此之后，O 先生担任上司时，也变成会根据这类的判断基准来评价部属了。MFC