丰田汽车的人才培育——沟通与团队能力的培育

文 | 张书文

提到丰田汽车，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，但是这只是其中一个面向而已。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?

带着扫帚和畚斗走入现场

员工沟通的基本就是走入现场和员工直接对话，这样就可让现场就变成培育员工的地方。

5S 是培育人才的基础功

讲到与员工沟通，也许很多人都认为是藉由喝酒沟通的方式，的确这是一种可以拉近彼此距离的方法，但是最近很多年轻人不喜欢这种方式。其实，透过日常业务来沟通也是一种很有效的方法。丰田训练师中岛先生回忆道：我在担任工长时，被分配到某个课，该课成立的时间比较短，里面都是一些独来独往个性独特的员工，士气低落，团队合作精神很差。我刚到课内不久就开始拿着扫帚和畚斗每天在工厂里面到处走，走了约 3 个月，跟很多人接触，就可以知道发生哪些问题。跟员工一对一对话就可以知道员工用什么想法在工作。例如，以下对话：

中岛：今天也看到螺帽掉在地上，不知道为什么；

员工：许是从零件盒取出时掉落的；

中岛：该是放在不好拿的地方才会掉落吧；

员工：在高的地方也许比较看不到；

中岛：不妨改变螺帽的摆放位置看看；

员工：把它改放这个架子也许会好些；

中岛：对啊，那就试看看。

这样一来就可以和员工有接触的机会，并且指导他们工作的方法。所以说推动 5S 是培育人才的绝佳机会。

员工的意见一定要处理，这样员工就会动起来

丰田资深训练师清水先生分享了当年外派到海外的经验：反正就先走入现场，我特别重视尽量和当地员工对话，只要从当地员工口中得知哪些作业是不好做的，就马上改善。有好的提案就立即采用。如此一来当地员工就会认为只要跟这个日本人提出意见，就会马上得到响应，自己的工作被改善后也会变轻松。

此外，当地员工的意见可以被接受，也意味着他们在丰田工厂找到了工作的价值。持续累积这样的沟通，丰田公司的想法也比较容易被当地的人理解和接受。

上司再忙也要到现场巡视

丰田的上司一定会安排巡视现场的时间。丰田训练师山田先生谈到他过去

帮某位董事制作报告资料的经验：因为上司担任公司的董事，照理讲详细看现场的时间和机会都没有。可是在听完该董事的报告之后，惊觉报告内容的深度远超过他为该董事准备的报告内容，而且如果没有看过现场是无法讲出这些内容的。所以他很赞叹丰田的上司，职务越高会越仔细看现场。至于到办公部门也未必适合带着清扫工具到处走访。此时上司就会利用早会、会议、休息时间等场合与现场员工对话。由此可知，丰田的主管建构可以了解员工的情况、传达自己想法的场域。

利用早上与员工沟通

丰田公司的上司很重视利用早会或早上的时间员工对话。每天早上的简短对话，有助于人才培育。

早上的心情决定一天的活力

丰田的制造现场一定会举行早会。早会的目的主要进行反省昨天做过的事确认今天做什么或今天的课题，但是最重要的是利用此机会看看员工的表情，凝聚的大家的心。丰田训练师冈村先生表示：如何在早会中掌握员工的心是很重要的。因为每天见面，马上就可以知道脸色好坏。表情怪怪的话，就马上打声招呼。上司把员工看成自己的小孩一般。持续做的话，被关心的员工也会开心，并且信任上司。

在早安会议中与 300 个员工对话

除了早会以外，丰田有许多主管很重视与员工的对话时间。丰田训练师岩月先生表示：我把上午 7:30 ~ 8:30 这段时间称为“早安会议”，作为与现场第一线组长和班长们的对话时间。因为

过了 8:30 之后，就得进行一般的会议和业务……。我建立“早安会议”这个机制，这是一个可以和 2 ~ 3 位班长级员工一边喝咖啡一边对话的机会和场域。因为还会跟其员工见面，所以一个月下来大概可以和 200 ~ 300 位员工见面和对话。……要是员工说：我做了这样的改善了，就要当场称赞员工。要是班长说：我底下的年轻人已经学会做这类工作了，就要同时称赞班长和员工。除了称赞之外，有时候也要提供改进建议：……（ = 方法），这样做会不会比较好呢？。

以关怀和期待的心与员工对话

不要把与员工对话这件事想的太困难，首先只要让他们感受到上司的关怀和期待就够了。

不能突然问员工你有没有遇到什么困扰？

丰田的上司都会积极创造关心员工，以及与员工对话的机会。虽然与员工对话很重要，但是有些人还是不知道要讲什么。有不少上司会直接问你有没有遇到什么困扰？但是上司和员工之间如果还没有建立信赖关系之前，也许这样问可能太直接了。丰田的训练师村上先生说：这得先花点时间跟员工多接触……。一开始先嘘寒问暖，例如，今天天气好热啊。总之，对员工传达“我有在关心你”和“我愿意为你挪出时间”即可。

员工 200 人 ×30 分 / 人 = 100 小时的面谈

丰田公司的上司与员工的对话方式会因人而异。不会有你照这样做的情况，而是让现场有裁量权——在丰田称为主权在现。训练师土屋先生回忆起担任拥有 500 位员工的课长期间，曾与班长以上职务的 200 人进行一对一的 30 分钟面谈：一开始每天面谈 5 ~ 6 人，全部面谈完毕约需 3 个月左右，除了闲聊外，也会提到“有没有什么不满的？”、“想些什么？”，一边写笔记，一边认真倾听。从听取的意见中，把可以立即改善的东西付诸实践，尤其是跟作业员安全有关的。最重要的是不太需要花时间就可以改善的问题，应该立即改善 !!。

每天早上要叫员工的名字

员工感受到上司的关心就会有干劲。但是在丰田公司一位课长管理 200 ~ 300 位员工，实质上很难同时与所有员工对话。训练师山田先生在担任课长的时代，就养成每天叫员工名字的习惯，除了打招呼之外，也顺便简短地闲话家常。丰田的上司认为与员工对话是赢得员工信赖的有效方法。

纵向、横向连结关系都要建立

看起来忙碌地在动，谈不上是创造附加价值。必须让员工思考怎么行动才能产生附加价值。

透过非正式的公司内部活动，学习让人动起来的方法

通常，公司的组织大多是上司 – 员工这类的纵向（垂直）关系。此外，丰田汽车也非常重视横向（水平）关系，并且透过公司内部的非正式活动来促进组织内部的横向连结。例如，从管理职来看，有班长会、组长会、“工长”会等；从进入公司的类别来看则有丰养会、丰隆会等。透过这种方式就可以和丰田的其他部门或其他工厂的人员交流了。丰田训练师中岛先生表示：我在担任“工长”职务时，就曾多次透过这类非正式活动建立的横向关系网络来解决问题。例如，因为跟其他“工长”建立网络关系，当生产线出状况时，就可以直接联络其他工厂的“工长”协助解决问题。如果没有这类网络的话，我就得先向上司报告，才可以联络到其他工厂的厂长，然后才能到达作业员层次，过程非常耗时。

建立部门之间横向连结的场域

有些人会觉得：这样的非正式活动只有像丰田这样的公司才做得到；要叫员工参加聚餐或其他活动很难之类的……。事实上似乎是这样没错。不过，中岛先生认为：未必一定要模仿丰田的作法，只要能够做组织间横向串连即可。中岛先生也分享了他指导中小企业的经验：在顾问项目结束后，仍保留横向连结的项目团队，同时将位于全日本的六个生产工厂的数十位代表集结起来，每月定期开会一次，进行信息交流和分享。这类信息交流和分享的好处是有助于问题解决或新产品开发。

员工讲出自己想成为怎么样的人之后，才能赞美他们

人们被称赞的话，才会成长。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。如果没有仔细观察员工，就无法好好管理他们。

光是称赞也没有效果：

透过称赞有助于员工的成长，不过随便乱称赞也没有用。丰田训练师中岛先生分享了称赞员工的要领：如果看不到“员工想要怎样”（想要做什么），

就不要称赞他。例如，员工订出想要做好的整理、整顿目标，并且尽力做了，此时称赞他们的整理、整顿部分最为有效。称赞别的事也可以，但是最好称赞员工最想被称赞的部分。至于训斥员工这件事也是一样的，不能乱骂而是应该训斥对方你不是说过想要达成什么目标不是吗？那你就好好做 !! 这也意味着——如果不了解员工，就不能称赞也不能训斥。

肯定员工的优点，才能让他们改进缺点：

丰田的训练是山田先生表示：光靠严格地训斥员工是无法培育员工的 !! 有个要领是—指正员工缺点之前，要先称赞对方的优点。因为肯定员工的优点之后，员工比较愿意改进自己的缺点，并且与上司建立信赖关系。

成为“四季分明”的上司

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，得透过实做才可以将知识内化成自己的东西，然后变成智慧。

看到了却装作没看到是最要不得的

尽管称赞对于培育员工很重要，但是得看情况。有时候真的也必须严格地训斥员工。例如，当职场弥漫着散漫气息、毫无风纪可言，可能会造成事故而危及职场安全时，就要严厉的训斥。丰田训练师村上先生表示：上司本来就有必要变成“四季分明”的人……该训斥员工的时候就要训斥，该称赞的时候就要称赞，他们有烦恼就要温馨对待，这样的上司就会得到员工的拥戴和追随。

训斥员工时，也别忘了给他们下台阶的机会

丰田训练师冈村先生表示：华人的自尊心大多比日本人高，所以在众人面前训斥会伤害他们的自尊心，反而会造成反效果，最好个别叫到外面训斥。不过，称赞时则尽可能在众人面前，这样可以增加对方的自信心。当着 10 个人的面称赞员工，就会收到 10 倍的效果。不过，训斥要在当下，不然员工会认为上司是在翻旧帐而听不进去。此外，训斥员工时要记得给对方留退路，亦即下台阶的机会。作法上就是先听对方的解释或说词，之后再说“我可以理解有你说这的种情况，但还是要……会比较好”，如此一来，员工才比较容易接纳意见。

让员工的技能可视化

丰田公司会让所有的事情以眼睛看得见的形式呈现，促进改善或解决问题。将信息或技能加以可视化，可以促进人才培育。

公开信息有胡萝卜的效果：

上司扮演的重要角色之一是如何激励员工提高士气。有时候还是要给胡萝卜的。除了奖金或表扬之类金钱或名誉上的奖励外，提供信息也可以产生胡萝卜的效果。丰田训练师冈村先生表示：我过去很认真揣摩“员工想要什么信息”。……当时都尽量提供信息、方法和做法等。最好是将“公司的发展方向、课内面临的问题”这类问题公开。公开信息不但可以得到员工的信任，也可以让他们知道为何而战，提高士气。例如，假设有连日加班的员工抱怨“最近加班太多了”，此时若能说明“因为最近顾客正在等我们公司的新产品，若不再做○千辆车出来，让顾客久等的话，订单就会流失到其他公司去”。反之，若只告知员工反正就是上级的命令，认真做就对了！或者产品卖得好，你们要心存感激好好工作！，反而无法让员工动起来。在丰田公司，会想办法将流程、问题、结果、智慧等所有的东西都加以可视化，并且连结到改善或问题解决，因此，会尽量将提供给员工的信息可视化。

将团队的照片贴在奖状上面，可以提高士气

训练师中岛先生也认为将信息公开有助于激励员工的士气，他回忆道：我在当课长的时候，把课内所有人的照片都张贴在会议室的墙上，照片的旁边标注了他 / 她在哪工作，会做什么工作，拥有哪些技能，参加哪些公司内的非正式活动。如果有人在技能比赛得奖的话，就把奖状贴在上面。……贴上奖状之后，得奖的人会被称赞，士气就会提高。公开所有人的照片的作用是让每个人感觉到四周的人都在看着自己，可以让员工觉得自己受到重视，也可以知道别人在做什么，有助于人才交流和职场活化。

MFC