

丰田汽车领导型人才培养

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，具解决问题 Know-How 的人”。到底丰田公司是如何办到的？

释出最优秀的下属

通常上司往往会把最优秀的下属放在身边，但是，如果没有释出最优秀的下属，整个组织将会停滞而无法进步。

若不释出最优秀的下属，下一个最优秀下属就永远培育不出来：上司通常都会想要把最优秀的下属放在身边，这

样的话自己的工作就会变得比较轻松，而且也比较会有成果。但是这样做的缺点是无法培育次优秀的下属，而这将导致组织停滞不前。丰田资深训练师加藤先生表示：“在丰田公司上司会刻意地把最优秀的下属往外释出…当出现人事异动或因为出差外派的情况时，上司就会释出自己单位内最优秀的下属”。通常，上司内心真正想法大多是把最优秀的下属留在身边，释出排名第三优秀的下属。不过，释出最优秀的下属，次优秀的下属就一定会成长。因为最优秀的下属一直留在组织内，次优秀（含）以下的人就没有机会发挥能力。因此，释出最优秀人才的作法对人才培育相当重要。

培育次优秀的下属也很重要：丰田的其他训练师也表示，在他们指导的对象企业中也体会到培育次优秀下属的重要性。因为当他们开始指导该企业后，大多会筹组改善团队。而能被列入项目

团队的人大多是被公司期待的最优秀下属。若能在改善团队中做出绩效的话，可以让最优秀的下属越来越有自信心。不过，有时候也会造成该下属变得不可一世，目中无人。因此，在培育最优秀下属的同时，也应该让次优秀的下属有机会被培育。这样做也可以避免万一最优秀下属离职，导致组织战斗力下滑的风险。

即使改变传达的方式，也不能让方针动摇

丰田公司的上司为了贯彻其方针，会改变这个改变那个，持续传达其想法，借由这种姿态来驱动下属和组织。

若决定“我想这样做”的话，改变各种表达方式，持续把这个想法传达下去：丰田的资深训练师山田先生表示：“到目前为止，我接触过的课长级干部都有一个共通点，那就是决定“我想这样做”的话，方针就不会改变。”



课长级的干部的职责之一就是在年底，搭配企业方针制作年度方针。但是，即便告诉自己的下属“我想这样做”，有些时候下属也未必会支持此方针而不想动。此时，上司通常会改变各种传达方式，持续传达其想法。山田先生也表示：“他从丰田的上司们那边学到了“决定要做的事，一定会贯彻执行”的做事态度。例如，某个课长曾经将课的方针订为“提高营业额 25%”，当时现场陷入了“没办法做到啦”的自我放弃氛围。由于一直没有具体对策，甚至现场洋溢着“那只是纸上谈兵”的论调。结果隔天，课长马上根据 5 大任务，提出了可

以达成营业额提高 25% 的具体对策。大家都知道这一定是课长前一天熬夜赶出来的。心想连课长都做到这样了，作为下属的也知道没有借口可说，于是整个氛围从“没办法做到啦”转变成“那我们就做看看吧”。丰田的上司除了利用会议或朝会等场合耐心地进行一对一沟通，也会透过呈现客观的数据来传达想法。

锁定灵魂人物，透过他们协助传达想法：上司再怎么坚守方针，实际上要现场所有人都表示赞成和支持，全员动起来的情况并不多，要让组织动起来是有要领的。丰田训练师中岛先生表示：

“向灵魂人物传达上司的想法是很重要的！我在担任课长时，因为下属有 500 人，没机会对每个人一一传达想法。所以我就锁定管辖 60 ~ 80 人的“工长”当作灵魂人物，只要彻底传达想法给“工长”，让他们可以理解上司想法，就可以传达想法给其下属了。”

以“目标+方针”来管理

在丰田公司会重视“目标管理”和“方针管理”，只要下属不偏离方针，有时候出现中途耽搁的情况也会被允许。

在丰田公司除了“目标管理”之外，

也会推展“方针管理”：在丰田公司很常用“目标管理”和“方针管理”两个概念。其中，“目标管理”是上司和下属一起决定某个目标，只要达成目标就会得到肯定，倾向于重视“局部优化”。而“方针管理”则是公司或组织朝新方向迈进的指引。企业的“目标管理”重视的是结果，而方针管理的机制则是重视“共识”或“团队合作”。

团队的领导者不可站在中心，而要站在外围看着团队成员

负责培育人才的人不是坐镇在团队正中央的向心力型领导者，而是要成为站在团队外围看着团队成员的离心力型领导者。

无法体会下属的心情，便无法了解现场：

上司熟知现场是很重要的。就算是现场，只知道工作的知识或技能是不够的。丰田的资深训练师加藤先生表示：

“还必须了解下属的心情才行。熟知工作的内容或方法，因为可以确保质量，有许多上司就会觉得这样就足够了。其实，要连下属的心情都能够体会，才叫做真正了解现场！”

站在团队正中央的话，无法照顾到所有的下属：加藤先生回忆起派驻英国工厂时的往事：“我在那个工厂经历过好几次生产线停线的最惨状况。作业员拉了“行灯（Andon）”拉绳，也没有人赶过来处理，导致生产线大乱和士气下滑。后来我就到产线现场拜托现场主管“只要有人拉了行灯拉绳，就请立即赶过去解决问题，仅此一事请您务必做到！”后来，停线次数就大幅减少了。

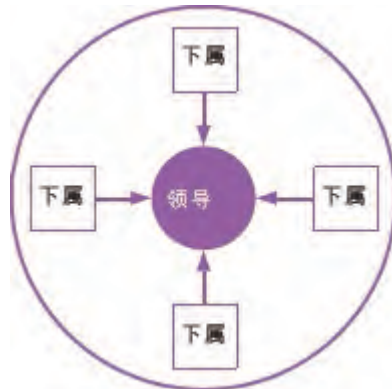


图1 向心力型领导者坐镇组织的中心，拉着下属往前走

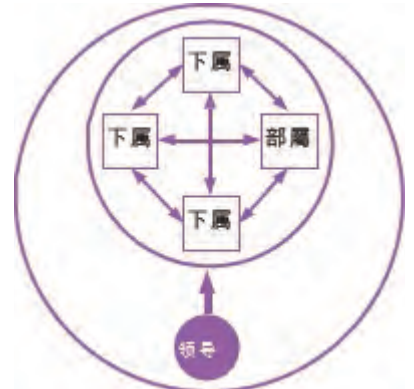


图2 离心力型领导者引出每个下属的优点，协助他们把能力发挥到极致

为什么呢？因为作业员一旦拉了行灯拉绳，一定马上有人会赶过去协助解决问题，这样作业员就会放心地拉行灯拉绳，使得不良或不顺的情况减少。这样做也可让作业员专心地工作。”由此可知，若能体会作业员的心情，就知道该如何改善了。通常，组织给人的印象是主管站在团队的中心位置。但如果站在中心点就必须环顾360度否则无法照顾到所有的下属。因此，丰田公司才会强调领导者要站在团队外围看着整个团队成员的重要性！

成为“离心力型领导者”，而非“向心力型领导者”：曾任职于美国丰田技术中心担任副总与丰田公司人事部主查的海稻先生指出：“领导者可以分成两种类型。第一种是“向心力型领导者”（图1）。这类领导者拥有强大领导力，常坐镇组织中心拉着下属往前走。因规模、产业别或组织所处状况不同，“向心力型领导者”有时的确可以发挥力量，让企业快速成长或度过危机。但是，这

种类的领导模式有其极限。因为这类领导者很容易带出只会看领导者脸色，等待指示的下属。因为“向心力型领导者”经常会命令下属做事，下属很难抗命且往往都能做出成果。这种领导模式的副作用就是下属就变得不会自己用大脑思考。第二种是“离心力型领导者”（图2）。这种领导者会站在团队外围看着所有成员。由高层往现场领导者，再由现场领导者往一般员工传达意图。而管理的作法上就是让每个下属都能够自行找到问题解决之道。”由此可知，“离心力型领导者”就是能够培育人才理想领导者类型。“向心力型领导者”因为站在团队的中心往往给人高不可攀的感觉，也因此比较不容易感受到下属的心情。因此，必须站在下属立场或参考其他接收到的讯息，从外围推敲下属的心情。这样做的话，就可以在体恤下属心情的情况下发挥领导力。MFC