

淺談企業人才培育模式~豐田汽車為例

TTQS 輔導顧問 柯振南

前言：

享譽國際的豐田汽車，是全世界排名第一的汽車生產公司，2012 年總共販售 973 萬輛車，2013 年度預計生產可達 1010 萬輛汽車，是第一個達到年產量千萬台以上的車廠，然而能支撐他成就背後的是什麼因素呢？答案很簡單就是『人』，它們擁有優秀的人才不斷地在為公司的持續成長而努力貢獻。

人員是豐田公司成功的最重要因素，從作業現場的每位團隊成員，到最資深的主管，豐田的人員都是經過審慎挑選、訓練和栽培，才成為他們所擔任職務的最佳人才。透過他們的技能、幹勁和精神的結合，才能打造出優異品質、高度可靠的豐田產品。

豐田以人為本的經營哲學：

筆著長期從事豐田式生產的輔導工作，對於豐田的企業文化-持續改善中來培育人才感受特別深刻，因此整理出一些有關豐田對於人才育成的一些觀點來分享。

1. 豐田的成功不是神話，成功有其內在條件，也就是「以人為中心」的經營體系，能夠將人的智慧、人的力量揮到淋漓盡致(人的智慧是無限的)。換句話說，豐田了解並強調「員工要用腦工作」的重要。這是基於「以人為中心」、「尊重人性」的初衷。
2. 所謂尊重人性，就是員工心中有公司，公司心中有員工。豐田方式中的尊重人性是接受「個人原有能力」，並希望以其能力向伸手可及稍高一點的目標（衝刺目標）挑戰，由於挑戰上一層的目標，在不知不覺就能提升其能力。
豐田生產方式的導師大野耐一，曾告訴豐田汽車社長張富士夫，「尊重人」與「尊重人性」的區別。「尊重人」就如同字面意義，是指對人的尊重。而「尊重人性」則是對於人所擁有的思維能力，給予最高程度的尊重。因此，要員工「聽命行事」稱不上尊重人性。如何給員工「思考的空間」，引導出「生產現場的智慧」才是關鍵。
3. 景氣好壞不是個人所能左右，頭腦不靈光則是要自己解決，不只是「去上班」，更要「帶著腦袋去上班」，運用智慧讓事情做得更好，隨時用腦面對自己的工作。所以說豐田的成功祕訣在於使普通人才展現傑出績效。
4. 豐田公司的文化不僅為其員工提供薪資報酬，也為他們提供繼續教育和資歷發展規劃的機會；相對的，他們也期望員工能展現主動進取的精神，並願意擔任不同角色與職責。
5. 豐田哲理的徹底實踐認為，培育部屬可以模仿別人，但就是不能模仿自己。所謂模仿別人是學習自己所沒有的對方優點，這是好事。所謂模仿自己的優點只是重複著同樣的事情，這是沒有辦法進步的。要做得比現在更好的態度是相當重要的。
6. 豐田為打造學習型組織，他們把錯誤視為學習的機會，錯誤發生時，不咎責個人，而是採取改正行動，並在組織內廣泛傳播從每個經驗中學到知識。學習是一種持續的、遍及全公司的流程，所有層級的團隊成員都能彼此分享知識。

台灣企業人才的培育普遍存在著以下的問題值得省思：

1. 自認為公司的人才濟濟，不需額外的來培訓員工或是認為只要針對員工不熟的地方加強訓練即可。
2. 知道欠缺人才但就是找不到好的人才，也不知從哪裡找到合適的人才。
3. 企業主認為人才很重要，也想要培育好人才，但不知如何著手養成。
4. 較有企圖心的企業主，對於員工的教育訓練很重視且支持，但卻沒有一套有系統的人才育成制度來培養人才。
5. 有些尋求速成的企業主，認為自己培育人才太慢了，倒不如從外面挖角。

針對上述之問題筆者提出以下之淺見來加以探討：

1. 不可否認的企業內確實存在著很多的人才，但是在日新月異，求新求變的競爭環境中，原有的知識與技能，主管的思維模式等，可否應付市場需求是值得深思的。
2. 好人才的尋找確實不容易，建議在找人才時應該要事先思考需求的工作要具備那些職能與特質的人，職務說明書是否具體明確，人才也不一定要向外徵才，也要多注意公司內其他人員是否更適合。
3. 人才的培育是要以企業的經營發展為出發點來思考策略性的人才培養，然後有計畫地進行短中長期的育成計畫，除了策略性的需求外，也要針對部門績效及員工能力的落差進行分析，擬定培訓計畫。
4. 公司要有好的人才對於人力資源的選、育、用、留之機制都需要做全面性的建置，當然職訓局推動的 TTQS 也是一套教育訓練很有系統的制度，對於企業在人才育成上也有相當的助益，也是值得導入的制度。
5. 挖角對於企業而言乃司空見慣，也是快速取得當下急需求人才的方式，但也常發生挖角過來的人才難以融入公司文化而無法適應，無法充分發揮應有的實力，甚至很快的又另謀他就，所以長遠角度來思考公司的發展還是應好好規劃內部人才的育成計畫。

企業在培養人才時有五種培訓之途徑提供給企業參考：

1. 教育(Education):改變一個人的思想與心態，這是比較紮根的方式，所以藉各種不同的場合主管不斷的提醒、講解及指導，言教及身教要兼備，塑造企業的良好文化。
2. 訓練(Training):改變一個人的行為與技巧(短期速效)，這通常是在欠缺某項技能時施以某種訓練讓員工能在很短的期間內達到這項能力，這個方式是目前企業最常看到的模式。
3. 發展(Development):改變一個人的未來思想及行為，當員工的能力已超出現有應具的水準與績效時，就要積極的規劃往更高的方向發展。
4. 學習(Learning):個人自發性的思想及行為之轉變，這是自主性的學習，公司需要提供良好的環境與資源使員工能有自我的學習。
5. 歷練(Empowerment):因工作上授權，從工作磨練中領悟智慧，員工透過實際的工作中去累積經驗，從不斷的問題解決與持續改善的過程中去歷練，使員工的能力能持續地強化。

以上的培訓之模式須因不同的需求來交互運用，以期能發揮最佳的效果，在過程中各層主管都需要隨時的關注，尤其是在歷練的過程中不要怕出錯，盡可能相信您的部屬，讓他們去發揮其智慧，可參考同豐田對於人才的育成模式。

結論：

人是企業的基石，社會的根基，企業經營者的主要任務之一就是培養能向下扎根的人才，人才的培育是經營者與管理者的責任，培育部屬要根據應有之姿來判斷其所達成的水準，再對其指導。

而「豐田方式」是以人為本的系統，這也是日本式經營中的最優良部分。肯定每一個人，讓員工自己去挑戰課題，讓他隨著其成長而喜悅。豐田汽車他之所以能屢創佳績，能在各種危機之中轉危為安，再創巔峰，靠的不外乎是人才，因為人的腦力智慧是無法複製的，這也是豐田讓其他企業無法複製的DNA。

期待著台灣的企業主也能體會到人才育成的重要而能身體力行好好的省思如何創造一個養成人才的環境，讓公司的每位人員都是『人才』進而變成『人財』。

參考文獻：

1. 豐田人才精實模式 作者：傑弗瑞·萊克 (Jeffrey K. Liker)、大衛·梅爾 (David Meier)
2. 豐田智慧：充分發揮人的力量 作者：若松義人、近藤哲夫/著