

# 豐田 人才精實 模式

THE TOYOTA TALENT  
Developing Your People the Toyota Way

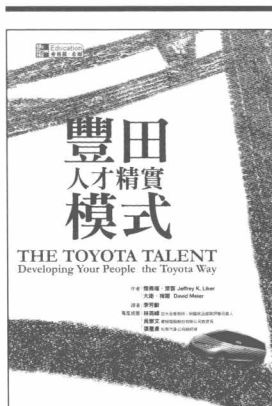
作者 傑弗瑞·萊客 Jeffrey K. Liker  
大衛·梅爾 David Meier

譯者 李芳齡

專業推薦 林英峰 政大名譽教授 / 前國家品質獎評審召集人

份有限公司教育長  
司總經理





## 豐田人才精實模式

*TOYOTA TALENT*



**Education** *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

## 豐田人才精實模式

---

原 著 傑弗瑞·萊克 (Jeffrey K. Liker)、大衛·梅爾 (David P. Meier)  
譯 者 李芳齡  
特約編輯 章芃  
企劃編輯 宋勝祐  
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如  
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司  
地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓  
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>  
讀者服務 Email: [tw\\_edu\\_service@mcgraw-hill.com](mailto:tw_edu_service@mcgraw-hill.com)  
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822  
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師  
劃撥帳號 17696619  
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)  
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore  
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354  
Email: [mghasia\\_sg@mcgraw-hill.com](mailto:mghasia_sg@mcgraw-hill.com)

製 版 廠 長城製版廠 2918-3366  
電 腦 排 版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2007年11月(初版一刷)  
定 價 450元  
原 著 書 名 Toyota Talent

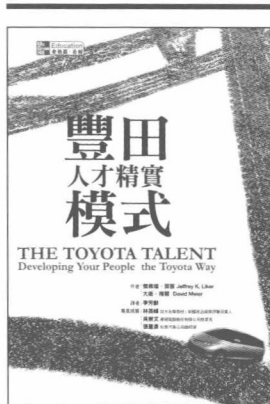
Copyright © 2007 by McGraw-Hill Companies, Inc.  
Chinese Translation Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education (Taiwan)  
All rights reserved.  
English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-147745-1)

---

ISBN : 978-986-157-461-5

---

※著作權所有，侵害必究。 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。  
總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022



豐田人才精實模式  
*TOYOTA TALENT*



**Education** *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司



推薦序

# 豐田模式的最大秘密： 成功的人才培育

林英峰

萊克（Jeffery Liker）與梅爾（David Meyer）出版了一系列膾炙人口與豐田模式有關的書，在全球製造業界造成轟動，銷售情況也非常好。這三本書分別是：

1. 萊克自己寫的《豐田模式》（*The Toyota Way*）：這是一本描述豐田方法論、理念與管理系統的卓越著作，各行各業想要推動精實（Lean）管理的公司，要是能先從這本書讀起，對全面了解什麼是「豐田模式」，將有很大的助益。
2. 萊克與梅爾合寫的《實踐豐田模式》（*The Toyota Way Fieldbook*）：是這個系列的第二本書，同樣是非常精采，它告訴人們如何去推動及落實豐田生產系統（Toyota Production System）的手段與工具。
3. 本書是萊克與梅爾的最新著作，也是這一系列書的重心所在：探討如何以豐田模式培育人才。結合前面的兩本書而形成所謂的「豐田三部曲」，即豐田的人才、豐田的流

程、豐田的問題解決之道，很精準的掌握精髓。

其實最近這幾年豐田的高階主管宣稱TPS是與時俱進的，並把TPS改稱為「思考人的系統」(Thinking People System)，亦即豐田公司對於持續投資於人才培育不遺餘力。

## 重視人的價值與行為

前面兩本書是著重在系統（包括流程改造）與工具，而本書則特別重視人的價值與行為，他們要把人員塑造成為樂於奉獻、博學、願意去落實核心價值、有判斷力、有決斷力、充滿熱誠，而且有能力去執行工作的人才。

要製造與銷售車子並不困難，但要培育好的人才可不容易。過去有關豐田生產系統的引進與推動，觀念都具備了，但沒有成功，不是過於偏重標準工作與職務指導，就是忽略了人才發展這一環。

萊克與梅爾確實掌握了TPS核心中的核心，很清楚、很有系統的逐步且詳盡的描述豐田如何訓練與發展人才（包括操作員與經理階層在內）。他們在這本新書裡所提到的這些方法，可以視為一位有經驗的導師在你身邊指導你該怎麼做。

豐田培養人才計畫必須要配合公司發展上的需要與目標。從內部找出優秀的人才，了解他們所從事的工作型態，把複雜的職務分解成可以教導的技能。其實，豐田早期導入美國風行一時的企業內教育訓練（TWI）做為訓練教材，並配合自己的

需要做了不斷的修正。

大多數華人經營的所謂大公司（或明星公司），把財務控制、市場佔有率、產能利用率、流程改善及作業控制，當作主導績效的主要手段，很少有公司會特別重視人才培育的重要性。想要公司永續生存、發展，具有競爭力，人才培育的大量投資，是不二法門。

這本新書不是一般泛泛之論的人事管理（或人力資源管理）類書籍，它呈現給想要推動精實、即時化（JIT）及TPS的公司有關豐田模式成功的關鍵祕訣，我願意極力推薦，這本書對你們的公司會很有幫助。

（本文書作者為政大名譽教授、前國家品質獎評審召集人）





推薦序

# 不只造車，更是造人

吳崇文

豐田汽車是一家值得尊敬的公司，不只是業績傲人，更值得尊敬的是，七十年來，它對於「不只是造車，更是造人」的堅持。豐田以「追求完美，近乎苛求」的信念，不斷的發現問題與持續改善，造就了一個能夠快速自我革新的學習型組織，更把這個信念伸展到合作夥伴，成為一個有自主神經的中衛體系。

豐田的尊重人性與華碩的文化價值是一致的，華碩再造也是以豐田為學習的標竿。本書的兩位作者以他們多年的經驗，將豐田如何培育人才的核心做了完整的剖析，值得讀者參考、學習。

（本文作者為華碩電腦公司教育長）



推薦序

## 豐田讓一般人力變精實人才

詹姆斯·普瑞斯 (James E. Press)

不消說，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。

傑弗瑞·萊克 (Jeffrey K. Liker) 在2003年撰寫《豐田模式》，向廣大讀者解釋豐田管理原則和事業理念的背後理由，該書後來成為國際暢銷書。2007年，萊克和大衛·梅爾 (David Meier) 合著了這本姊妹作。在本書中，你將會看到我們用以培育豐田同仁的方法細節，以及他們如何獲得為達成豐田的特定目標所需要的全面訓練。由於我們希望組織中擁有非常優秀的人才，因此，公司的目標是提供他們所需要的一切工具，以實現他們的職場潛能和工作成就。

本書以豐田為模範，其架構非常簡單明瞭，任何公司都可

應用本書剖析的方法來使員工和高品質的精實製造事業結成一體。萊克和梅爾非常徹底詳盡地說明豐田的訓練流程，以及執行這些流程的方法。你會看到，我們的同仁在同心協力與團隊合作的環境中發展他們的技能；你也會發現，在豐田公司，如何達成結果和結果本身同等重要。

舉例而言，在檢視任何程序時，我們以非常有紀律且嚴謹的方法來蒐集資訊和尋找可能性，然後再小心監視，並重新檢視問題。我們稱這種獨特的流程為PDCA：規劃（Plan）、執行（Do）、檢查（Check）、行動（Action）。

豐田公司的文化不僅為我們的同仁提供薪資報酬，也為他們提供繼續教育和資歷發展規劃的機會；相對的，我們期望同仁展現主動進取的精神，並願意擔任不同角色與職責。我們非常認真於打造一個全體員工相互尊重、相互信賴的環境，我們相信這樣的環境有助於發揮個人的創造力和促進團隊合作。我們的同仁知道這是他們的公司，他們是必須保持參與並做出重要決策的人。

身為公司的重要貢獻者，豐田的全體同仁致力於每天都能充分發揮己力，盡最大努力來加強及鞏固我們在全世界各地的事業績效，這也是我們想傳承至未來世代的理念。

豐田對於員工教育與發展的投入已經有了一些建樹，我們在各地設立了正式的學習中心，包括加州的豐田大學（University of Toyota）、肯塔基州的全球生產支援中心（Global Production Support Center）、日本的豐田研究所（Toyota Institute）、英國的豐田學院（Toyota Academy）等。

在豐田公司，培育傑出人才，是歷史悠久、已排練得滾瓜爛熟的篇章，豐田公司的成長成功足茲證明此核心價值的重要性。我們也相信，值得一再強調此核心價值，讓其他公司也能因此受益。

（本文作者為豐田汽車北美製造公司總裁）

# 目次

---

推薦序	豐田模式的重大秘密：成功的人才培育	林英峰	3
	不只造車，更是造人	吳崇文	7
	豐田讓一般人力變精實人才	詹姆斯·普瑞斯	9
前言	成功關鍵在於育成人才		15

---

## 第一部 為培育優秀人才做好準備

---

第 1 章	我們能從豐田學到什麼？	25
第 2 章	豐田致力於培育優秀人才	43
第 3 章	豐田與企業內教育訓練方案	65
第 4 章	組織應做好的準備	85

---

## 第二部 辨識必備知識

---

第 5 章	從高層開始了解職務的技能要求	121
第 6 章	標準化作業和職務操作訓練方法	149

## CONTENTS

第 7 章	分析例行性質工作及附屬事項	169
第 8 章	解析職務以利教導	197
第 9 章	辨識關鍵點及理由	213
第 10 章	職務解析案例	229

### 第三部 把知識轉移給他人

第 11 章	為訓練做好準備	261
第 12 章	展示操作：實施訓練	283
第 13 章	嘗試執行	305
第 14 章	應付挑戰性較高的訓練狀況	319

### 第四部 確證學習與成功

第 15 章	後續追蹤並讓學員朝向自立	351
第 16 章	組織方面的後續工作	365



