

以銅為鏡可以正衣冠

國瑞汽車公司前總經理 李朝森

4月2日美國川普總統公布的對等關稅讓全世界沸騰，隨後全球股市也大震盪，人心惶惶，OS現在辛苦地做精實還有用嗎？

有一則大家耳熟能詳「熊來了，趕快跑！」的寓言：「方法對了，只要跑在前面，總是還有機會。」事實是即使是一樣的日本車廠，豐田、本田、日產，卻有不同的處境，關鍵在於一貫的「面對異常時的態度」。往者已矣，來者可追，本書內容橫跨2001年到2013年，兩個全球經濟衰退期間完整景氣循環，閱讀本書不只可以知興替，更可「以自家現場為鏡正衣冠」，而立於不敗之地。

豐田重視現場的道理在於落實「亙久不變的科學精神」，當我一想到什麼，或是有問題時，就去現場觀察實際的狀況，豐田生產方式的開創者--大野耐一先生「不是只聽報告就能被說服，而是不管失敗或成功都要親自確認」的人，這樣徹底的現場主義可以說是豐田人的DNA。對於企業而言，最重要的是創造價值的現場，現場是無法帶回家、被隱瞞的，所以公司培育「觀察現場」的文化是很重要的，它是追求事實，與創造盈利的技能之一。

我在擔任現場主管期間，除了發生問題時，一定會去現場瞭解及協助解決問題以外，也會常常去現場觀察，不是去看人員是否偷懶，而是為了讓**自己管理的職場能變的更好**，而**去**觀察有哪些做的很辛苦或不容易做的作業，是否可將其改善成更輕鬆的作業。有哪些浪費可以消除，以改成更有附加價值的作業。特別是在**系統或體制上是否有我可以協助的地方**。

輪調至擔任設備部門的主管時，當時的狀況是設備故障次數多，且因修理時間很長而影響到生產。當然，設備故障時必然會去現場觀察設備維護人員，如何修理故障的設備，因而發現了之所以長時間修理的原因，在於診斷方面花了很多時間。

另外停線時間一長，很多上司都會到現場來關心故障的原因及修理的狀況，以瞭解是否**可以協助讓設備儘速修復**。因此我需要一再地向上司說明，於是請設備課幹部將故障診斷過程，及修理的經過寫成可視化的大字報，如此一來，每位到此關心的長官到現場確認時，就可以一目瞭然地瞭解故障處理的狀

況及給予指導。

事後我們也可以根據此大字報，徹底地檢討發生的原因，及再發防止的對策，針對修理的過程也可檢討那些還可以改善。因此累積了下次再發生時，應該如何診斷及修理的知識。並能根據這些實際的案例，做人員的教育及提高修理的技能。這樣徹底地追蹤真因，再發防止及橫向展開至類似的設備，讓設備故障大幅地減少。即使再發生故障，也可以有效率地診斷與修復。可說是因現場觀察、對異常處置佈置了可視化環境，而得到成果的實際案例。

擔任總經理之後，除了品質及各單位的 TPS 期中、期末報告會在現場報告及現物確認以外，也會抽空去現場觀察，了解 KPI 達成狀況、問題，及做了什麼改善，然後去現場了解實際改善的狀況。現場的人員也會主動過來報告他們最近的改善，一起去看改善的實際狀況，看到他們報告的喜悅感及成就感，高興之餘，再給他們一些課題，下回再來看他們改善的成果及課題達成的狀況。這樣的互動讓我深深瞭解到「尊重人性」是尊重每一個人思考與改善的能力，讓人員思考如何參與解決問題，讓他們有成就感，職場就會有活力。觀察現場是一個很好的作法。

本書少見地提醒、示範了高階管理者藉由觀察現場，可以看到現場執行自己施策的結果，與公司需要改善的項目。例如觀察公司所規範的價值流，確認整個系統、資源的運作，進而透過這些觀察，動員全體人員提升精實管理水準而更有競爭力，這樣的作法在各行各業皆可適用。

至於去現場到底要如何觀察，可以參考本書提供的想法及案例。另外 22 節「現代管理與精實管理」，列表比較了現代管理與精實管理，可以讓人更清楚地瞭解豐田式管理與自己習以為常方法之間的差異。既然我們對環境無能為力，當思如何因應環境變化，動員全公司人員，常勤精進，改善自己的缺點以增強競爭力。

本書雖是老調，但來得正是時候，值得閱讀與參考，以能更進一步地參考豐田方式的想法與作法，以作為自家公司前進的參考。