# 以組織學習的觀點來看豐田汽車危機

孟憲敏

## 摘要

企業有一種病，表面上看不出來，明明公司營業額正屢創新高，面對競爭者是戰無不勝，可是剎那間卻惹得顧客怨聲載道，市場兵敗如山倒，問題到底出在哪裡？請看診斷報告。

豐田油門踏板失靈的事故爆發於 2009 年 8 月，發展至 2010 年 2 月達到媒體炒作的頂峰。汽車油門失靈嚴重的話可能致人於死，因此，豐田所面對的不僅是召回問題，後續求償可能是天文數字。

近幾年來大部分企業為克服經濟蕭條的環境壓力，不得不互相爭奪市場以求存，為因應顧客購買能力低迷的現象，大幅降低成本、積極衝刺業績成為企業最好的對應策略，這二步棋，豐田初始走得極好，後來卻有點過頭，可惜的是管理的鐘擺未能即時回頭，使得產品的品質及服務體系出現嚴重的漏洞，最終致使品牌蒙羞。

其中危機管理的不良是主要敗筆所在，危機管理在組織學習中是極其重要的部份，而且經常忽略他的存在，其實它是對問題發生時的具體整合的反應。當企業體反應後所獲得社會回應是良性，才是企業對組織學習過程想要的結果。否則是組織學習的失敗，其中諸多環節必定有所疏失。針對其中複雜多面象的諸多因素，逐一剖析對照組織學習各階段，由系統思考、心智模式到團隊學習，問題發生於哪一階段。找出問題癥結所在，比照專家觀點試圖找出關鍵的系統解，而不是症狀解只能解燃眉之急。

## 事件發展歷程

在豐田主管眼中，任何可能的任何瑕疵以及消費者投訴，卻都可以視而不見。事實上，過去數年來，品質瑕疵的召回事件層出不窮，根據麻薩諸塞州雷荷波斯市的獨立汽車業研究公司 Safety Research & Strategies 統計，自 1999 年起北美地區共有 2,262 起交通意外事故涉及豐田汽車的瞬間加速問題，共造成 341 人受傷，19 人身故。

德國《金融時報》更報導，因油門事件大規模召回汽車的日本豐田汽車公司，其實早在 2007 年就

察覺到油門可能卡住的問題。報導指出，三款不同的豐田汽車當時被查驗，豐田主管早已「數度被告知查驗的結果」。早在 2007 年就察覺到油門可能卡住的問題。

北美市場開始的暴衝危機，豐田一開始也不願承認品質或設計上的瑕疵，先是歸咎於駕駛人失誤，後來是在美國國家公路交通安全管理局交通部介入，豐田才改口將暴衝的原因歸責於汽車的腳踏墊，斷定若未獲適當安置，腳踏墊可能卡住油門踏板。不過在汽車安全專家的一再質疑下，甚至國會即將展開聽證在即，豐田汽車才承認恐有比腳踏墊更大的麻煩，再次改口油門踏板可能失靈，召回美國市場 230 萬汽車，停售 Camry、Corolla 等多款新車，同時北美 5 家工廠也從 2 月 1 日起暫時停產。

直到今天豐田還是把爆衝事件的責任，歸咎加拿大的零配件供應商 CTS，不斷強調可能發生暴衝危機的豐田瑕疵車只限於美國地區產製的車款。

骨牌效應-美國高速公路交通安全管理局（NHTSA）2010 年 5 月 10 日對豐田（Toyota）重啟調查，了解該公司是否明確說明 2005 年出現的汽車轉向拉桿缺失問題。NHTSA 發表聲明指出，豐田公司 2004 年在日本召修 Hilux 箱型車，因為該款汽車的轉向拉桿脆弱，會破裂甚至斷裂，造成汽車轉向失控。NHTSA 說，當時豐田曾向該局通報，但是說明這個問題僅發生在日本的汽車，並未在美國接到類似的消息。但是到了 2005 年，豐田通知 NHTSA 說，多款美國出售的汽車也都出現轉向拉桿缺失，必須召修。到了 2010 年 5 月 7 日，該局發現其實在 2004 年豐田在日本召回 Hilux 車款之前，就已經接到好幾起客戶投訴案。為此，NHTSA 決定重啟調查，了解該公司是否依照美國法令規定即時召修。

## 問題發掘與探討分析

### 一、過度擴張

日本豐田汽車創業 72 年來，一直兢兢業業，以高品質的產品打敗了汽車界龍頭老大－美國的三大汽車公司。原因是用心、努力、勞資雙方合作無間、成本低、不斷推出新的研發創意、彈性很大。美國三大公司則老大、傲慢、懶散、勞資關係惡劣致使成本升高而失去競爭力、產品毛病百出，品質低落。此次危機顯示出豐田也因規模太大形成官僚主義，失去彈性，反應遲鈍；加以傲慢與僵硬，沒在第一時間出面處理危機，終使金字號的商譽遭到玷污。豐田的老闆被國際指責危機出現多天都不公開道歉；而且出面解釋的人員也說法前後不一，疑點重重。豐田沒有吸取王安電腦覆滅和奧迪汽車 1980 年代失去美國市場的教訓，才有今天的狼狽。這不只是每個企業的鏡子，也是國家的殷鑑。

冰凍三尺非一日之寒，固然豐田正為其長期以來盲目擴充產能、不擇手段搶市占率，只顧著省成本漠視消費者安全，付出無比慘痛代價。但問題根源卻是經營者的偏差心態，以及這個心態背後，缺乏自省誠信的危機處裡模式。只顧著省成本漠視消費者安全。

豐田召回事件暴露了全球化生產模式的潛在風險。在美國銷售的豐田汽車大多由本土製造，此次引發豐田危機的油門踏板也由美國ＣＴＳ公司供應。全球化生產的顯著特徵就是製造外包和供應鏈拓展，這種基于比較優勢的生產模式降低了成本，同時也加大了質量控制的難度，弱化了企業對產品質量的控制力。因此，如何在利用全球供應鏈的同時，控制好產品質量並維護企業的品牌形象，成為諸多跨國經營企業必修的“平衡術”。不要歸咎於人要反求諸己。

顯然，豐田擴張的“剎車片”失靈，直接導致了質量與成本平衡的瓦解。為應付規模迅速擴張，豐田通過零件通用化來推動上下遊配套企業削減成本、擴大供應能力，為此曾一度將汽車車門扶手

更完整的內容
請參考【機械工業雜誌】330 期・99 年 9 月號
每期 220 元・一年 12 期 2200 元
劃撥帳號：07188562 工業技術研究院機械所
訂書專線：03-591-9342
傳真訂購：03-582-2011
機械工業雜誌官方網站：www.automan.tw