

汽车及制造业人力资源管理体系(上)

作者 :孙宁/编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :170 千字

分类 :企业管理 - 经验 - 世界

版权所有 :北京烨子工作室

出版日期 :2004 年 10 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02214 - 1

内容提要

本书以汽车业产品开发的项目管理为研究对象,探讨的是多项目管理的组织形式和实际效益。本书的两位作者收集了210个汽车产品的数据,并对丰田、福特、通用、宝马、大众、本田等多家国际汽车生产商的具体案例进行了分析研究。他们比较了各个公司在产品开发方面的做法,突显出“产品开发中心”这种多项目管理的组织形式的优势所在。该书也说明了这种产品开发中心如何能够在共享工程师和核心零部件的同时,保留产品各自的风格与特色。

目 录

第一章 德国大众	2
大众汽车将开往何处.....	2
德国大众公司的动态薪酬体系	14
第二章 丰田汽车	17
前辈制度是丰田 HR 的一个特色	17
细述丰田“狡猾”的中国战略	21
丰田式管理 细微之处见精神.....	33
丰田工人培训标准化	36
丰田 :人才培养是企业的使命.....	38
丰田公司的“内幕”	39
第三章 福特汽车	44
福特公司新型人力资源管理方式	44
福特汽车公司独特的人力资源管理	47
百年福特的人力资源管理新变	49
福特公司 :凭业绩取人.....	54
福特 团队价值管理.....	55
福特汽车企业文化改革四步曲	58
福特 HR 新变 :劳资关系化敌为友	62

第四章 通用汽车	67
通用汽车 :关注个人品质	67
通用汽车是如何渡过内部危机的？	67
第五章 本田汽车	74
本田的管理模式	74
弘扬本田精神	78
第六章 宝马汽车	82
从毛驴拉宝马看顾客满意度	82
德国宝马的日本式企业文化	87

第一章 德国大众

大众汽车将开往何处

面对利润贡献最高但占有率不断下滑的中国市场,两个羽翼渐丰却针锋相对的合作伙伴,以及一群凶悍的竞争对手,这家内忧外困的欧洲第一大汽车公司该如何解决这些难题。

4月底,陈志鑫和秦焕明搭机前往德国沃尔夫斯堡,参加大众汽车2004年上半年的董事会。作为大众汽车在中国的合资公司上海大众和一汽大众的总经理,今年,这两个中国人受到了董事长毕睿德(BerndPischetsrieder)比以往更为热烈的拥抱。

大众汽车正在遭遇历史上少有的严峻时刻。2002年,大众汽车全球销量下降2%,2003年,尽管销售额勉强增长了0.3%,但是净利润却从2002年的26亿欧元降低到了11亿欧元。下滑的势头似乎没有减轻,今年的前两个月,大众汽车的交货量仅为68.9万辆,比去年同期下降6%。

中国业务挽救了大众汽车。2003年,大众汽车全球销售500万辆汽车,中国以接近70万辆的销售数字第一次超过德国本土成为这家欧洲最大汽车公司的最大市场。更为关键的是,大众汽车2003年盈利的80%以上来源于中国。根据高盛公司的一份研究报告,大众去年上半年1.54欧元的每股盈

利中 ,中国贡献了 1.30 欧元。

但是陈志鑫和秦焕明内心应该清楚 ,大众在中国已经力不从心。业务尽管仍在高速增长 ,但是市场份额却逐年减少。2001 年为 50% 2002 年为 40% ,而 2003 年降到了 32% ,离大众汽车希望维持的 50% 的数字越来越远 ,更不要说 1980 年代它曾经达到的 90% 的市场份额。在今年 3 月的日内瓦车展上 ,大众汽车董事 ,制造部门和中国事务总管魏智博(Folk-erWeissgerber)表示 ,大众在华市场份额下降与合资企业的产能达到极限有很大关系。

确实 ,大众在中国的两个工厂已经从过去的一日两班运转扩展到三班运转 2003 年的总体销量与其实产能基本吻合。大众汽车董事长毕睿德(BerndPischetsrieder)经过短暂的犹豫之后 ,也于去年 7 月 15 日 ,宣布未来 5 年将在中国投资 60 亿欧元 ,以使公司在中国每年的产能提高到 160 万辆。

但恐怕大众自己也不认为这样就可以在中国高枕无忧了。它面对的已经不再是当年一骑绝尘的黄金时代。大众从没有在一个国家里遇到过这么多凶悍的竞争对手 ,仅仅在去年就有 50 余款新车在中国上市。今年第一季度 ,尽管上海大众销售已经突破 10 万辆 ,但是上海通用共销售 6.8 万辆别克轿车 ,增幅却高达 200% ,远超上海大众。

“凭着惯性 ,大众在中国还有三五年好光景 ,但是未来不动大的手术它将会很难。”一位不愿透露姓名的汽车分析师告诉《环球企业家》,“大众汽车在中国的份额今年肯定掉到 20% 多一点。”。

王牌出尽

2000 年前 ,上海大众只是有了普通桑塔纳基础上发展起

来的桑塔纳 2000 ,而一汽大众则只有 1984 年版的奥迪和经过第一次改脸的捷达。但是随后的短短几年里 ,大众汽车军火库中所有适合的产品差不多都被带到了中国。

我们来看看这个进程。2000 年 1 月 ,一汽大众生产的奥迪 A6 在中国上市 ,当年 6 月 ,上海大众生产的帕萨特 B5 在中国上市 2001 年 12 月 ,一汽大众的宝来上市 ,第二年 4 月 ,上海大众的 POLO 上市 2003 年 3 月 ,上海大众推出了 GOL ,并准备在年底推出 TOURAN 紧凑型多功能车。当年 4 月 ,一汽大众推出奥迪 A4 7 月又推出高尔夫……未来 ,上海大众将生产途安多功能车 ,一汽大众将生产一种城市供货车。

根据各自的产品平台 ,上海大众被安排制造 A 级车和 B 级车 ,一汽大众则基本制造 A 级车和 C 级车。上海大众的 A 级车是 A00 的 GOL 和 A0 的 POLO ,一汽大众的 A 级车则是 A2 的捷达、A4 的高尔夫和宝来。而上海大众的 B 级车则包括帕萨特 B2 平台上发展起来的桑塔纳和现在的帕萨特 B5。一汽大众的 C 级车则是奥迪 A6 ,奥迪 A4 尽管属于 B 级车 ,但是 B 级车中的顶级车。

表面上看起来 ,大众汽车对南北大众基本一碗水端平 ,而且所给车型基本不冲突。正如董事长毕睿德博士信心十足地认为的那样 ,目前大众产品已无所空缺地占领了市场细分中的每个区位 ,这是大众产品在世界汽车市场格局中占有重要地位的关键所在。但是如此产品战略 ,摩根士丹利的一位分析师指出 ,其竞争力已经逊对手一筹。

对于大众汽车公司来说 ,短时间内在中国推出这么多产品 ,尽管属于细分市场 ,但是常常导致不能对品牌进行深耕细作 ,而且可能不合时宜 ,结果导致某些产品无法引起市场反

响,比如两门的 GOL 和比 POLO 高一筹在欧洲多年畅销的两厢高尔夫。更为麻烦的是,当南北大众都想延伸它们的 A 级车时,大众汽车将手足无措。

由于产品全线压上,大众汽车几乎打光了所有的牌,而竞争对手还握着满满一手牌,比如美国通用还有凯迪拉克、雪佛兰,日本丰田则还有皇冠、佳美等名车未动。这是大众汽车不得不接受的命运。中国汽车工业咨询发展公司首席分析师贾新光告诉《环球企业家》:“两个伙伴催它,本来拿一个的,必须拿两个出来。产品基本拿完了,再拿就是 MPV 和 SUV 了。”

而业绩表明,真正唱主角的还是两名老将桑塔纳和捷达。今年春节过后,上海大众的桑塔纳 3000 和一汽大众的新款捷达分别上市。而桑塔纳 3000 上市头一个月,就创造了 1 万 3 千多台的销售纪录。要知道此前,桑塔纳在中国已经销售了 160 万辆,而捷达则超过了 70 万辆。大众汽车曾经有过放弃这两个品牌的想法,但是最后发现换代产品并不能真正换代。桑塔纳和捷达在中国的发展过程实际上就是中国轿车市场培育的过程。数量巨大的保有量、遍布各地的维修网点、价格低廉的零部件配套,再加上较为稳定的性能配置,使这两款轿车在 2003 年的中国轿车销售排行榜上,依然分别名列总销量的第二和第一名。

但是大众汽车的其它产品在中国还会有桑塔纳和捷达的好运吗?成本困扰

2004 年前 2 个月,中国轿车市场的总销量增长速度突然大幅度下降,与去年同期下降至少 100%,而产量却增加了 50%,虽然随后至今销售形势趋于平稳,但是随时可能出现的

汽车降温给中国不断扩大的汽车产能出了巨大的难题。

即使是桑塔纳和捷达 ,这两款国产化率最高成本最低的产品 ,大众汽车能够从它们身上赚取的利润也已经越来越少了。为了不使维持较高利润的整个价格体系不至于崩溃 ,大众汽车总是通过不断给它们增加一点花边配置的方法硬挺着保持同类产品的最高价格。

隐性降价一直进行 ,然而竞争激烈时势逼人 ,刚性降价在所难免。2003 年下半年 ,捷达 ,特别是宝来价格略有下调 ,2004 年 2 月 ,高尔夫最高降幅达 15000 元 ,而稳坐钓鱼台的桑塔纳也普降 5000 元。

大众汽车在中国同时备受巨额零部件成本的困扰。业内人士指出 ,零部件采购成本已占到南北大众 60% - 80% 的经营成本 ,与欧美市场相比 ,零部件采购成本要高出 40%——50% . 在 2003 年汽车大热的中国市场 ,南北大众的利润总额仅由 2002 年的 5.5 亿欧元小幅增长至 5.6 亿欧元。

零部件采购问题是中外双方交锋的一个重点。长期以来 ,大众汽车的南北两个合资企业各自有自己独立的一套零部件采购体系 ,而德国大众自己又有一套部分外购零件的供应体系。大众汽车认为三套人马带来巨大成本 ,试图让上海大众和一汽大众缩减本地化零部件采购的数量 ,计划使两个合资企业进入集团的零部件全球采购系统 ,但是遭到反对 ,最终的折中结果是合资车型的关键零部件必须进口。

“每年向中国销售进口零部件的利润能占到大众在中国赚取利润的 30% 以上。” ,上海大众一位不愿意透露姓名的人士说 ,“谁来配套应该是没框框的 ,合格的产品不论国内国外应一律对待 ,而目前的情况不是这样的。”一汽集团辽源制泵

厂为了给捷达发动机配套机油泵,总经理赵春智 2001 年甚至亲自背着东北大米到德国去说通主管大众发动机部门技术审查的一个台湾人。他告诉《环球企业家》:“德国人公开说了,中国人搞不了发动机。要不是台湾人帮忙,我们价廉物美的产品根本放不到德国车上去。”

德国人的算盘打错了。2003 年欧元强劲攀升,进口零部件使它在汇率上的损失达到数亿欧元。现在痛定思痛,大众公司财务总监汉斯·迪特·珀奇表示,希望在 4 至 5 年内,将从欧洲出口至中国工厂的零部件比例降至 20%,以便抵消欧元兑人民币升值而产生的成本。

事实上,即便排除汇率的原因,大众汽车的整个运作成本跟其它汽车巨头比还是处于较高的位置。一个统计数据显示,2003 年,德国大众用了 324892 名员工制造了 500 万辆汽车,但是丰田汽车只用了 26000 名员工就制造了 580 万辆汽车。花旗银行的分析师 JohnLawson 说:“他们(大众)的开销是雷诺和标致的总和,同通用汽车和福特汽车一样多。”

“大众的成本太高了,必将蚕食其利润。”一位业内资深人士告诉《环球企业家》,排气量 1.8 升的大众宝来和丰田花冠,在中国的价格大约都是 18 万元,但是它们在美国的价格分别是 19000 美元和 13000 美元,“美国的价格是最能够反应成本的,当然两个产品的成本不可能差到 6000 美元,但是差距还是很惊人的。”

两个伙伴

为了使自己在 中国这个最为倚重的市场上继续保持旺盛的生命力,大众汽车已经到了必须真正整合南北大众的时候了。

1999 年集中管理大众中国所有业务的大众汽车(中国)投资有限公司的成立已经表明了大众汽车的意图。2001 年开始,在中国举办的所有汽车展上,大众汽车都有意将南北大众安排在一个展台亮相,以突出大众汽车的整体形象。但是指望南北大众股权上的融合至少在两三年内还没有可能。

因为一汽和上汽在中国过于强势,双方几乎水火不容。不要说统一南北大众,对合作伙伴稍微端不平就会遭来另一方的抗议。比如最早时候,奥迪 100 的项目是在上汽生产,后来硬是给大众拿了去“送”给一汽,引起了上汽极大不快。

此后,上汽和通用、一汽和丰田又相继再结“新欢”。大众汽车董事长毕睿德(BerndPischetsrieder)在被问及一汽和丰田合作事宜时感叹说:“一个人很难做到与他人共享伴侣,这是人之常情。”但竞争对手带来的“彩礼”是大众难以企及的。通用把上汽拉入了全球战略伙伴关系。在它收购大宇之后,上汽也成了新股东一员。而通用汽车靠着上汽这个强势合作伙伴,不仅整合了 4 个项目,还另外在烟台和柳州另觅了两个新的基地。

大众现在陷入困境,这两个合作伙伴更加不能得罪了。5 年前大众曾设想把合资各方能够组合在一起,共同开发一个发动机项目。时任国家机械工业局汽车司司长张小虞负责协调,历时一年终归搁浅。2002 年初,年产 30 万台变速箱的大众汽车(上海)变速箱有限公司终于成立了,总投资 8 亿元人民币,大众占 60% 的股份,一汽和上汽各占 20% 的股份。

此举被普遍认为是大众在中国整合供应商结构的开始。南北大众大部分采购内容相同,双方联合采购建立共同供货体系能够大大降低成本。在今年 3 月的日内瓦车展上,魏智

博透露了上海大众和一汽大众资源共享的细节。他表示,未来大众将会把越来越多的零部件开发、认证职能从德国转移到中国,例如北京。

大众汽车的关键零部件体系正在中国加紧培育。一个底盘零部件生产企业正在长春兴建,而在上海一个新的发动机公司正在建设。大众汽车的一个如意算盘是希望藉此将合资公司里的发动机项目放到新设的发动机公司里。中国的产业政策允许外资在零部件企业控股,由此获得最大的利益。

一辆整车的利润可以通过其心脏——发动机,拿走大部分。合资企业的车型都是从外方母公司引进,由此必须使用相应的发动机来配套。外方若控股、独资搞发动机,等于垄断了发动机的配套权,进而垄断了整车的价格和利润。假若整车要降价,发动机因为是垄断配套,依然可以不降价,依然可以赚取高额利润。事实上,如果能够在中国培育良好的上游供应体系,利用迅速扩大的中国零部件体系返销德国,很大程度上能够帮助大众汽车降低其在欧洲的生产成本。

与零部件供应链整合相比,南北大众销售渠道的整合相对缓慢。大众汽车自最早完全放弃销售到逐步在两边的合资公司中获得部分话语权已经是一个进展,但是自此后就再无突破。一汽集团的一位不愿具名的营销专家认为,大众完全可以通过统一规范的服务模式,同一的认证资格来整合南北大众拥有的两套庞大的销售体系,“允许两家产品互相销售,共享资源,就不一定非要将两家公司合并在一起。”

一位大众中国的资深经理私下为记者分析:“车好销售的时候,双方每个人都有自己的利益,觉得千万不能合,重新分配利益不合算,但是到共患难的时候,联合的因素就有了外

部环境。我认为未来的几年 共患难的可能性还是很大的 因为整体市场变化很快。”

适应未来

无论如何 ,中国业务值得大众汽车骄傲。55 岁的毕睿德 ,这位前宝马汽车 CEO 在接替前任费迪南·皮耶希(FerdinandPiech)出任大众汽车 CEO 后 ,同时就接下了一堆麻烦 ,但是中国业务却是其唯一的安慰。现在 ,整个大众汽车正在进行一项旨在使自己“ 适应未来 ”的 ForMotion 的重组方案。

在中国 ,面向未来 ,大众汽车正在展开两项事业利润丰厚的汽车金融和市场广阔的柴油汽车。这将有助于他们保持每年 30% 左右的增长。

在世界上 ,几乎每销售 3 辆大众汽车 ,就有 1 辆是由大众汽车金融服务股份公司提供金融或租赁服务的。2003 年 12 月 29 日 ,大众汽车金融(中国)公司和上汽通用汽车金融公司及丰田汽车金融(中国)公司一道被中国银监会批准建立。尽管目前因为汽车降价空间巨大 ,汽车金融坏账频出 ,但是未来当中国汽车业的平均利润同国际接轨 ,降至 3—5% 时 ,汽车金融将会是一项远比造车更为有利可图的事业。

大众汽车正在通过一汽大众推行节能的柴油轿车战略。为此 ,大众已经作了 4 年多的准备工作 ,只待时机成熟便可独享柴油轿车的巨大市场。在 2001 年的上海车展上 ,大众就展出了柴油捷达轿车 ,未来柴油宝来轿车也将问世。有专家认为 :“ 今后能够帮助大众汽车撑起在中国龙头位置的 ,很可能就是柴油轿车。”

与此同时 ,在中国 ,前任董事长皮耶西时代的豪华车遗产变成了提升大众品牌形象的道具。

2003 年 4 月 ,打着大众标志的辉腾 v12 豪华轿车在上海车展上露面。作为大众汽车的杰作 ,它在德国德累斯顿市中心世界上独一无二的透明工厂生产 ,以宝马 7 系列以及奔驰 S 系列这些顶级豪华轿车为竞争对手。辉腾的顶级水平不容否认 ,但是它以大众品牌而不是以奥迪品牌或者其旗下另外的豪华品牌冠名 ,使其失去了品牌光环。

现在售价 198 万元的辉腾 v12 豪华轿车已经抵达中国 ,大众汽车似乎也没有非常希望其如宝马 7 系列和奔驰 s 级系列在中国热销的企盼。大众汽车(中国)进口车业务总经理韩尼克对记者明确表示 ,大众当前的工作就是提升品牌形象 ,改变大众品牌只有桑塔纳、捷达等中低档车型的印象。

这与皮耶希当时的初衷相差甚远 ,但却可能是辉腾汽车最好的结果。大众汽车(中国)投资有限公司奥迪部经销商支持经理方锦江也向《环球企业家》表示 ,大众汽车就营销水平来说不如美国通用这样的汽车公司 ,但是辉腾以及奥迪 A8 这样的车出口到中国 ,对于大众汽车的品牌形象无疑有很大的提高 ,“我们用它来维护我们的形象。”

南北两个大众合并并不可取——专访大众汽车中国投资有限公司总经理张绥新博士

GE 2003 年 ,大众汽车在中国的销量首次接近 70 万辆大关 ,这个数字也超过了大众汽车在德国本土的销量 ,但是与大众汽车当时计划的 100 万辆少了 30 万辆 ,你们认为这最主要的原因是什么 ?

张绥新 :首先需要澄清的是 ,大众汽车的计划是到 2007 年 ,两家合资企业在中国达到年销量 100 万辆 ,而并不是 2003 年。中国目前是大众汽车最大的海外市场 ,但销量仍未

超过德国本土。

GE :我们从曾经为大众做过咨询的分析师口中得知 ,大众汽车曾经为是否在中国扩大产能犹豫不绝 ,结果却发现这种犹豫耽误了在中国市场更多的销售 ,你们对此怎么看待 ? 大众汽车现在对未来的产能设计情况如何 ?

张绥新 :关于“大众汽车对在中国扩大产能犹豫不决”不是事实。众所周知 ,汽车行业不仅是技术密集型行业 ,同时也属于资金密集型行业。任何一家负责任的汽车公司在产能方面的决策过程都会是非常谨慎严密 ,需要充分考察论证。

大众汽车当然也不例外。实际上 ,大众汽车与其中国合作伙伴对中国汽车市场前景的信心从未动摇。我们的计划是到 2007 年产能达到 100 万辆 ,进而 2012 年产能达到 200 万辆。

GE :有专家认为 ,大众汽车在中国市场份额的降低来源于保守的产品策略 ,你们怎么认为 ? 高尔夫作为一款在欧洲畅销的轿车为什么在中国却不能走红 ?

张绥新 :2003 年大众汽车在中国取得了 36% 以上的增长 ,两家合资企业的生产已达到满负荷水平。大众汽车在中国市场份额的降低是由于中国汽车市场近两年来的爆发式增长超过了我们产能的增长。

关于产品策略 ,大众汽车目前在中国生产的车型基本覆盖了各个轿车级别。无论在技术、质量还是形象、实际销量方面 ,POLO ,宝来、帕萨特和奥迪 A6 都已成为同级别轿车当中的领先者。自 1999 年以来 ,我们每年在中国都会推出不止一款新的车型。仅以 2003 年为例 ,奥迪 A4、GOL、三箱 POLO 和高尔夫等先后上市。如果这样的产品策略还被称为“保守” ,

不知道在中国哪一家汽车企业可以算作不保守。

高尔夫在欧洲已经有了 30 年的历史,而在中国上市的时间还非常短,实际上,现在高尔夫的销售可以说是渐入佳境。市场和客户都需要一个认识的时间,我们相信随着时间的推移,会有越来越多的消费者接受并喜爱高尔夫的。

GE:我们注意到,大众表示将会把越来越多的零部件开发、认证职能从德国转移到中国,这是应对欧元升值的权宜之计还是植根于中国本土的长远考虑?

张绥新:20 年前,在上海大众汽车公司建立不久,大众汽车就与上汽集团一起成立了“桑塔纳国产化共同体”。通过大众汽车与中国合作伙伴多年在国产化方面坚持不懈的努力,不仅桑塔纳、捷达的国产化率从当初的 2.6% 提高到目前接近 100% 的水平,而且带动了国内汽车零部件企业的技术进步,为形成符合国际水准的零部件生产能力和体系打下了坚实的基础,为中国汽车工业今天的发展做出了突出的贡献。大众汽车把越来越多的零部件开发和认证职能转移到中国,是我们同中方合作伙伴既定合作策略的延续,并且这样的策略将会是长期的。而货币汇率的变化从来无法预计,任何时期内都可能发生,大众汽车在中国加强国产化这样一项长期工作,绝对不会、也不可能以汇率的变化为基础来规划,当然谈不上是什么权宜之计。

GE:合并南、北两个大众显然是大众在中国获得最好发展的一个方面,但是看起来难度非常巨大,在这样的情况下,德国大众如何在最大程度上减少这种分割带来的不利局面?

张绥新:大众汽车不认为合并上海大众和一汽大众就能“在中国获得最好发展”,也从来没有提出过合并上海大众和

一汽大众的说法。我们与一汽集团和上汽集团近年来的合作非常顺利,也非常成功,并且我们在加强协作,发挥综合效益方面已经取得了很大的进展。

GE:为保持其销售动力,大众汽车若干款车型一直在采取降价举措。你们怎么认识汽车降价在未来汽车营销中的地位?

张绥新:降价是一种市场销售手段,但是,大众汽车从来没有把“降价”当作主要销售手段,也没有“一直采取降价举措”,更没有挑起“价格战”。因为我们始终坚持向顾客提供真正具有价值的产品,并且尊重市场秩序及其发展规律。

德国大众公司的动态薪酬体系

德国大众是当今世界排名第五的跨国大型汽车工业公司,在美国《财富 Fortune》杂志按营业额评选的世界 500 强中排名前 30 位,总部设在德国沃尔夫斯堡,在我国的一汽-大众和上海大众分别占有 49% 的股份。

大众的人力资源管理的核心即两个成功。第一个成功是指使每个员工获得成功,人尽其才,个人才能充分发挥;让员工提合理化建议,增强主人翁意识,参与企业管理。第二个成功是指企业的成功,使企业创造出一流的业绩,使企业像雪球一样越滚越大。

两个成功互为前提,相辅相成,在员工实现自身价值的同时,最大限度地保证企业成功。他们认识到员工应当自由支配一生中的工作时间,对每个员工都应有灵活的安排,通过使员工与其所能适应的工作位置相匹配,实现员工的自身价值,

最大限度地激发员工的积极性和创造力 ,防止辞退现象 ,保证位置的存在 ,要做到公司不景气时不发生辞退现象 ,不能遇到困难就辞退职工了事。大众公司强调要建立社会主义市场经济 ,企业要承担应有的社会责任。企业要建立动态的薪酬制度 ,以适应经济状况的变动 ,使企业成为在市场经济海洋中“有呼吸的企业”。

构建动态薪酬体系

所谓动态薪酬体系 ,一是根据公司生产经营和发展情况 ,以及其他有关因素变动情况 ,对薪酬制度及时更新、调整和完善 ;二是根据调动各方面员工积极性的需要 ,如调动管理人员、科研开发人员和关键岗位员工积极性的需要 ,随时调整各种报酬在报酬总额中的比重 ,适时调整激励对象和激励重点 ,以增强激励的针对性和效果。这其中包括基本报酬、参与性退休金、奖金、时间有价值证券、员工持股计划、企业补充养老保险等六项。

基本报酬 :保持相对稳定 ,体现劳动力的基本价值 ,保证员工家庭基本生活。

员工参与性退休金 1996 年建立 ,员工自费缴纳费用 ,相当于基本报酬的 2% ,滞后纳税 ,交由基金机构运作 ,确保增值。属于员工自我补充保险。

奖金 1997 年建立 ,一为平均奖金 ,每个员工都能得到 ,起保底奖励作用 ;二是绩效奖金 ,起进一步增强激励力度作用。使员工能分享公司的新增效益和发展成果。

时间有价值证券 1998 年建立。

员工持股计划 1999 年建立 ,体现员工的股东价值。

企业补充养老保险 2001 年建立 ,设立养老基金。企补

充养老保险相当于基本报酬的 5%。

实行以岗位工资为主的工资制度

动态薪酬体系中的基本报酬部分,采取了岗位工资制度形式。实行岗位工资制度,首先要建立职位分析和岗位评价制度。其次,建立以职位分析和岗位评价制度为基础的岗位(职位)职务等级工资制,共分 22 级,其中,蓝领工人基本报酬是 1 至 14 级,白领是 1 至 22 级。

第三,根据员工业绩和企业效益建立奖金制度。按照劳资协定,蓝领工人绩效奖金约占工资总额(基本报酬+奖金)的 10%;白领约占 30%~40%;高级管理人员约占 40%~50%。

第四,提高工资水平,理顺报酬关系。2000 年大众公司总部全体员工年工资平均水平为 4.72 万马克,最高工资是最低工资的 6.25 倍。

职位消费

大众公司有一套严格的职位消费管理办法,根据职位高低,管理层人员有金额不等的职位消费权力,既有激励力度,又有约束力度。监事会对董事会成员的职位消费作出决定;董事会对高级管理人员的职位消费作出决定。公司中央人事部对职位消费制定具体实施办法。享有职位消费权力的人员包括高级管理人员 120 人,中层经理 1700 人,基层经理 1180 人。职位消费包括签单权、车旅费报销等。如国外子公司副总经理拥有专机,基层科长有两部车,高层管理人员的签单权有分级标准。其中,二级经理的签单权为一年 5 万马克等等。

第二章 丰田汽车

前辈制度是丰田 HR 的一个特色

新员工到公司后 ,公司都会选派一位老员工传授他工作的基本方法 ,帮助他熟悉工作环境。专职前辈的任职期一般为 6 个月。

成立于 1937 年的丰田汽车公司 ,是当今世界上最大的汽车制造商之一。在 2002 年末的《财富》全球 500 强评选中 ,丰田是亚洲惟一进入前十名的企业。据丰田汽车(中国)投资有限公司管理部主管堤内真一介绍 ,人力资源部门在丰田处于战略核心地位 ,其细致、周到的人力资源管理 ,为丰 E1 公司的旺盛发展提供了不竭动力。

员工考核的 PDCA

相对于学历、工作经历 ,丰田在对员工诸多素质的考评中 ,最为重视员工解决实际问题的能力 ,公司还量化出相应的“问题解决及改善”标准——PDCA。

P 就是计划。包括对本组织业务的标准化、有效化、改善及本组织问题等 积极向上司提出建议并带头进行实践的能力 ;发现影响公司发展重要问题的能力 ;通过系统、科学、严谨的分析 ,说服上司并获得上司许可和支持的能力。

D 是实施。包括通过对下属指导 ,把握并管理业务的进展情况。

C 是反省。要求员工针对实施效果进行确认 ,并对实施结果进行评价 ,撰写报告。

A 即对策。要求员工能够预测出未来的发展和变化 ,并根据自己的预测 ,防止类似问题再次发生。

公司在 PDCA 的具体操作上 ,会针对不同级别的员工有所区别。级别越高的员工 ,将会越多地涉及到有关部门长期方针的设定、成果评估以及经营环境分析等战略问题。

前辈制度

丰田汽车(中国)投资有限公司管理部人事财务室室长杨春霞说,“正式”与“非正式”培训相结合也是丰田公司的一大特色。

“正式”的培训是由公司组织的拥有完善体系的培训活动。包括职业技能的课堂教育 ,将员工派往日本进行 1~2 年的工作实践 ,在世界各地召开国际性会议 ,员工分享经验等。

“非正式”培训主要是老员工带新员工的“前辈”制度。新员工来到公司 ,公司都会选派一位老员工教授他工作的基本方法 ,帮助他熟悉工作环境。专职前辈的任职期一般为 6 个月 ,专职前辈在工作上、生活上、车间里 ,都会给新员工以指导和照顾 ,对其人际关系、上下级关系也会给以协调。

这种做法有很好的效果 ,公司已把其制度化 ,并成为公司考核员工业绩的重要指标之一 ,要求每个员工都有责任带好新员工 ,并通过对新员工的指导 ,强化自身的各项技能 ,实现一同前进的目标。

此外 ,为保证培训的有效性 ,丰田公司要求每个员工完成一份能够体现培训相关内容的业务报告 ,并督促员工将培训的内容较快地运用到生产中去 ,实现培训与实践的有效结合。

重视中日员工的融合

作为一家国际化企业,丰田一向注重当地员工和外籍员工的融合问题。近年,丰田公司在中国的投资规模越来越大,中日员工的融合成为公司亟待解决的问题。堤内真一介绍,丰田汽车(中国)投资有限公司现有员工60多人,其中有20多人来自日本。

由于中国人和日本人在外表上非常接近,所以很多日本员工容易产生一种错觉,他们理所当然地认为中国同事与自己的想法是一致的,从而导致一些误会的发生。比如,日本员工在制定一项计划后都会对其严格执行,不容有一丝偏差,而中国员工在执行同样的计划时可能会做出一些变动。虽然这些变动可能会有助于计划的实施,但日本员工往往还是不能理解。

在解决这样的问题时,丰田公司首先承认民族、地域之间的文化以及思维方式的差异;其次,公司会在这个基础之上谋求一个大家都能接受的共同规则;最后,这样的规则一经建立,那么在制度面前人人平等,公司决不会因为员工国籍的不同而进行区别对待。

堤内真一还指出,大力提拔当地员工到领导岗位也是丰田公司的一贯做法,他们在当地员工与日本员工之间起到了“缓冲带”的作用。

“不久,我们还可能看到丰田公司的中国经理。”堤内真一说。

内幕访谈

让每个员工都莫开上“丰田车”

问:丰田公司在员工的薪酬和福利方面有什么特色?

堤内真一：丰田公司会根据各个国家和地区的具体情况来制定相应的薪酬和福利标准，但有一个出发点是一致的，就是薪酬一定要体现出员工的能力，福利能够在当地处于较高水准。一个最普通的标准就是：让每个丰田的员工都能够开上丰田公司生产的汽车，我们在世界各地都是这么做的，在中国也一样。

问：在招聘新员工时，丰田对其基本要求是什么？

堤内真一：丰田公司每年花费大量的人力物力寻求企业需要的人才，用精挑细选来形容一点也不过分。

我们对员工的基本要求包含在我们称之为“丰田方式”的标准中，其中包括四个方面的内容：

首先是富有挑战精神，要有勇于面对困难的勇气。这是我们最为看重的素质。

其次是激情与活力。这样的员工不仅自己充满动力，而且还能鼓舞自己的同事。

第三，要理解公司的目标和价值观，并使自己的价值观与其一致，从而保证公司目标的顺利实现。

第四，要有很强的沟通能力。能够使其他成员得到适当的支援，并且有能力创建以自己为中心的人际网，同时自觉推动与其他部门的合作。

另外，作为一家日资的跨国企业，员工良好的英语和日语能力也是必不可少的。

问：作为丰田汽车中国投资有限公司的 HR 负责人，你如何看待人力资源部门在企业中的地位？

堤内真一：人力资源部门处于丰田公司的战略核心地位。公司一贯重视人力资源部门所发挥的作用。在公司对人、财、

物、信息等资源的排序中,人是排在第一位的。一个优秀的企业是由优秀的员工所支撑的,而人力资源部门则是一个支点,它的牢固与否直接关系到企业这座大厦的安危。

细述丰田“狡猾”的中国战略

从去年开始,跨国汽车巨头在中国的战略布局,走的是盘“快棋”。各大公司果断出手,运子如飞,或增资,或重组,或合资,在一番让人眼花缭乱的动作之后,世界汽车巨头已悉数聚齐中国。群雄毕至,令人惊呼:试问明日中国汽车之市场,究竟是谁家之天下?《中国商报·汽车导报》从本期开始连续推出“跨国汽车巨头在中国”系列报道,全面解析丰田、大众、通用、福特、戴-克、日产、本田、PSA 标致雪铁龙、现代、菲亚特、宝马 11 家跨国汽车巨头的中国战略,敬请关注。

丰田对中国汽车市场的态度,明显有个“前倨后恭”的转变。竞争对手在中国市场的优异表现,中国市场巨大利益的诱惑,迫使丰田的中国战略来了个 180 度的大拐弯。

在丰田前社长奥田硕提出丰田在中国“三级跳”发展战略之后,“利用日本大发公司与天汽的技术合作,介入天汽——以天津为中心,建立自己的零部件生产体系,并建立营销服务系统——与天汽合资,拿到轿车项目——以天汽为跳板,伺机谋求更强大的合作伙伴(或实现独资),与一汽和广汽合作——在中国形成“南北夹击”之势,确立在中国市场的强势地位,并完成自己全球化过程中的重要一步”,成为丰田的具体操作思路。

丰田:“狡猾”的中国战略

1978 年 , 一句汽车广告语开始在中国流行 : “ 车到山前必有路 , 有路必有丰田车。 ” 这是当时日本丰田率先在中国打出的品牌宣传广告。

凭借这句带有鲜明 “ 无厘头 ” 色彩的广告语 , 丰田极为夸张地将自己的品牌烙印刻在了人们的脑海中。据称 , 此后 10 年 , 丰田几成汽车代名词。

弹指一挥间 , 时间流转到了 2003 年 , 中国汽车年产量有望第一次突破 400 万辆大关 , 而中国汽车市场的格局更是沧桑巨变。

25 年过去了 , 在中国大街小巷见得最多的小轿车 , 挂的并非丰田的牛头标志 , 而是德国大众的 “ VW ” , 丰田那句朗朗上口的广告语 , 也早被遗忘到人们记忆中的遥远角落。

对中国市场的傲慢与偏见 , 终于使丰田为此付出代价。当大众、通用甚至丰田的 “ 小弟 ” 本田在中国赚得盆满钵满时 , 不可一世的丰田 , 其在中国的品牌形象变得前所未有的暗淡 , 它一直坚守的所谓 “ 只卖产品不卖技术 ” 原则 , 更被解读为 “ 只想在中国捞一把而无合作诚意 ” , 给中国汽车界人士和普通民众留下不怎么愉快的回忆。

但逐利而行是商人的天然本性 , 面对中国市场的巨大利益诱惑 , 丰田正变得前所未有地积极起来。

只想卖车 : 从辉煌到沦落

在长达 20 多年的时间中 , 丰田依靠在中国市场出售进口车和卖零部件大获其利 , 但在本土化生产上的无所作为和迟误 , 最终导致它被竞争对手远远抛在身后。

1947 年 , 丰田造出自己的第一辆车 , 17 年后的 1964 年 , 丰田皇冠轿车首次进口到中国 , 1978 年 , 丰田在中国打出 “ 车

到山前必有路,有路必有丰田车”的广告;1998年11月,四川丰田成立;2000年6月,天津丰田成立。

在2002年8月29日与中国第一汽车集团公司签订全面合作协议之前,丰田在中国30余年的历史,如果用“大事记”的方式来记载,不过是上面的寥寥几笔。从1978年到1998年四川丰田成立,这20年时间,更几乎是空白。

恰恰是这段空白,导致如今丰田在中国市场影响的日渐衰微。

从进入中国市场到上世纪90年代前期,丰田在中国市场坚持的是“只卖汽车不卖技术”原则,只想用进口车占领中国市场,赚取超额利润,这一战略一度非常成功。

上个世纪80年代到90年代初期,进口汽车在中国市场大行其道,日本车更是独占鳌头,进口数量达到80万辆。据说,丰田在进口车的比例中更高达40%,皇冠、花冠、佳美作为中高档公务用车源源不断进入中国。据悉,在过去20年,丰田在中国卖出了42万辆车。

商场竞争如逆水行舟,不进则退。在丰田无所作为的这20年中,它的对手却加大了在中国的战略步伐:德国大众双管齐下,分别与上汽和一汽两家中国最有实力的企业建立了合资公司,现已能生产从桑塔纳、捷达到{22 波罗 22 }#、宝来、高尔夫、帕萨特直到奥迪A6、A4的全系列产品,并一度占据了中国市场的半壁江山;美国通用在20世纪90年代后期才进入中国,但它采取的“高位入市”战略,一次性投资就达15亿美元,雄厚的资金实力保证了上海通用从一开始就确立了其产品技术领先的地位,别克品牌的声誉在中国已相当稳固;1999年,本田开始在中国生产雅阁,一路热销,获利甚丰。

从1994年起,中国加强了宏观调控,进口轿车的规模从以往的每年18万辆迅速压缩到1996年的5.8万辆,并快速下降到1999年的1万多辆。进口规模的缩小,日本车首当其冲,销量大减,致使家喻户晓的“皇冠”黯然退出了中国舞台,而以桑塔纳、捷达为代表的国产德国品牌车,迅速占据中国市场半壁江山。

“无可奈何花落去”,虽然丰田目前仍然占据着中国市场进口车数量第一的位置,但曾经的辉煌已一去不返。

在进口车战略日渐失效的同时,丰田在中国也失去“人心”。

上世纪80年代中期,中国为了发展轿车工业而寻求合资,橄榄枝最先摇向丰田。当时,正值日本汽车工业腾飞之际,丰田正全力打整北美市场,无暇顾及中国市场,同时,对中国市场的判断失误,也是丰田迟迟不愿在中国实现本土化生产的重要原因。当时,丰田明确表态,认为中国没条件生产轿车,而顽固坚持“以建立销售代理网络的出口打入方式”。此外,日本为了保持在亚洲的技术优势地位,一直倡导“雁形”模式,要做亚洲汽车工业的“领头雁”,并表示要在技术上保持平均领先中国15年。丰田作为日本汽车工业的“长子”,更是不遗余力地奉行这一政策,这一做法使一心要发展汽车工业的中国人很不舒服,对日本企业的不信任感加深,合资的天平向欧洲企业倾斜。

当合资品牌汽车渐成气候时,丰田的“好日子”结束了。

与天汽合作:丰田的一块跳板

选择与天汽合作,不过是丰田为了获得中国市场入场券的权宜之计。天津丰田成立后,丰田开始图谋如何从天汽身

上跨过 ,去找寻更强大的中方合作伙伴。

当丰田从欧美市场调头东顾的时候 ,在中国市场的“失势”让它暗暗焦心。

上世纪 90 年代初 ,丰田想在中国生产轿车 ,但是机会却变得渺茫了 ,因为中国政府公布的汽车工业产业政策规定 :“八五”期间不再批准新的轿车生产项目。

不甘在“家门口”落后的丰田 ,不得不想出“曲线救国”的路子。时任丰田社长的奥田硕提出了丰田在中国“三级跳”的发展战略 :从进入中国到上世纪 90 年代初是第一阶段 ,主要向中国提供进口车 ;第二阶段是在中国生产零部件 ;第三阶段就是轿车的整车生产。

在这个“三级跳”战略中 ,“利用日本大发公司与天汽的技术合作 ,介入天汽——以天津为中心 ,建立自己的零部件生产体系 ,并建立营销服务系统——与天汽合资 ,拿到轿车项目——以天汽为跳板 ,伺机谋求更强大的合作伙伴 ,确立在中国市场的强势地位 ,并完成自己全球化过程中的重要一步” ,这是丰田的具体操作思路。

1986 年 3 月 18 日 ,天津市汽车工业公司与日本大发工业公司签署《夏利轿车许可证合同》 ,开始进行技术转让合作 ,当时丰田持有大发 10% 的股份 ,对项目进程了如指掌。“三级跳”战略确定后 ,丰田加大了在大发的股份 ,1994 年达到 30% ,1998 年达到 51.2% ,使之成为自己的子公司 ,丰田介入天汽成为顺理成章的事。

为了发展零部件 ,丰田在 1994 年至 1996 年间 ,丰田集团各公司以天津地区为中心 ,陆续建立了 19 个零部件的合资生产基地 ,包括了分电器、制动器、离合器、变速器、化油器、发动

机等对汽车的基本性能起重要作用的零部件。

在一系列的铺垫之后,2000年7月,丰田与天津夏利成立合资公司。此时,距离1994年9月当时的丰田社长丰田达郎访华时明确表明要在中国生产轿车的愿望,已经过去了6年。张富士夫得到合资计划被批准的消息时说:“从丰田达郎、奥田硕开始,相关人员为此付出了极大的心血,现在终于拿下这一丰田最重要的项目,真是感慨万千。”

但真正让人感慨的,却是丰田中方合资伙伴天汽此后的时运。

选择与天汽合作,不过是丰田为了获得中国市场入场券的权宜之计。奥田硕就曾直言不讳地说:“我们和天津谈合资前没有和其他地方接触过。在当时中国轿车企业只有三大三小两微的格局下,除了天津,丰田没有其他可以选择的地方。再有,天津与大发汽车公司有合作关系,而大发是丰田的子公司。”

丰田认为,天汽是一家在中国国内仅被允许生产小型汽车的准大型企业,与“世界丰田”的形象和战略并非完全吻合。同时,由于中国政府每个外方只能有两家合资伙伴的政策限制,已经有天汽和四川旅行车制造厂两个伙伴的丰田,下一步,就是图谋如何从天汽身上跨过,去找寻更强大的伙伴。

本以为联姻丰田、背靠大树好乘凉的天汽,此后始终未被丰田“全心对待”,个中道理也就不言而喻了。

夏利2000:丰田的试验品

有着纯正丰田血统的夏利2000,不被允许挂丰田的牛头标志。丰田此举大有深意:一来可避免一旦夏利2000失败损及丰田品牌,对日后产品战略不利;二来可借天汽和夏利

2000 试水中国经济型轿车市场。

在天津丰田成立的同时 ,丰田公司对天汽夏利的换型车进行技术援助的计划也获得中国政府的批准 ,这就是后来 2000 年 12 月 15 日下线的夏利 2000“ 世纪广场 ”。与夏利 2000 同时下线的 ,还有上海通用的赛欧。仅过一个月 ,夏利 2000 便抢先入市 ,而赛欧面世却是四个半月后的事情。但赛欧热销至今 ,而夏利 2000 上市不久就能在销售商处马上提车 ,甚至出现库存 ,此后更是一蹶不振 ,市场表现十分“ 狼狽 ”。

除了外形不被国人喜欢、夏利品牌形象的拖累之外 ,夏利 2000 未等建立起完善的零配件销售体系就仓促上市 ,也是导致失利的重要原因。夏利 2000 上市不久之后 ,就有用户出事故后维修时发现零配件很贵 ,也很难买。而在夏利 2000 项目上 ,天汽与丰田之间仅仅是技术合作的关系 ,零部件供应和售后服务的衔接让人担忧。

对赛欧与夏利 2000 截然相反的市场表现 ,有人总结为 :“ 通用不仅是在中国造轿车 ,更是在中国推行先进的经营理念 ;而在夏利 2000 身上 ,确实很难看到丰田经营理念的精髓。”

实际上 ,在许多媒体记者的眼里 ,夏利 2000 完全可以算作丰田在中国的第一款车 ,但每当记者一提及此言 ,丰田便忙不迭地否认。在丰田的 T - 1(后定名“ 威驰新风 ”)下线之后 ,当时的天津丰田公司总经理长谷川俊就“ 严正 ”纠正了人们的这一“ 错误认识 ”。他说 :“ T - 1 是丰田公司在中国市场上正式生产的第一款国产车。……不可否认的是 ,夏利 2000 的开发采用了丰田技术 ,原型车的开发也是丰田的车型 ,但生

产、销售过程都是由天津夏利汽车公司负责 ,因此与丰田公司本身并没有直接的联系。”

用 T - 1 来命名丰田的第一辆车 ,看似顺理成章 ,但似乎稍嫌草率 ,因为它并不是个理想的名字。不过 ,丰田的用意再明显不过 ,就是向世人宣称 ,这才是丰田在中国的第一辆车 !当通过前期宣传达到这一效果后 ,T - 1 这个名字的使命宣告完成 ,很快被正式命名为“威驰新风”。

一个简单的命名小游戏 ,被丰田聪明地利用来“澄清”了自己品牌的“纯洁性” ,同以前那些“混淆视听者”划清了界线。

在市场策略上 ,丰田更是与天津夏利“界线分明” ,不愿扯上一点关系。“我们从开始就没有考虑借用天津夏利的销售网络。汽车的品牌意识非常重要 ,这次我们所生产 T - 1 上面挂的是丰田的标志 ,说明这是丰田旗下的一个新产品。为了配合这个产品的销售 ,经销商网络当然也应是丰田全新的销售网络” ,长谷川俊说。

由于有夏利 2000 的探路 ,“威驰新风”上市后 ,市场表现还算说得过去 ,给认定“T - 1 只许胜利不许失败”的丰田吃了一颗定心丸。

但夏利 2000 的失败对天汽而言 ,不啻于是个噩梦。由于夏利车型老化 ,2001 年全年 ,夏利系列轿车市场占有率下滑到 1996 年以来的最低点 ,销售不畅 ,直接导致天津汽车全年亏损 8800 多万元。并入一汽集团后 ,根据一汽夏利的公告 ,2002 年出现 7.9 亿元亏损。同时 ,天汽集团营销网络的无力、人员的臃肿、管理的不善等 ,也使丰田对这个合作伙伴颇为不满。

同时,四川丰田的柯斯达项目虽然取得了不俗的业绩,2001年产量达到2007辆,2002年突破3000辆,但它只是个商用车项目,难以做大,无法支撑丰田在中国的战略框架。再者,多年来,四川丰田用以主打天下的,只有柯斯达客车这个单一车型,未来发展十分渺茫。

寻找更强大的中方伙伴,丰田已到了等不起的关头。

一丰合作:“长子”对“长子”的博弈

假手一汽集团,丰田鬼使神差般地空出了一张“合资牌照”,它开始谋求效仿德国大众在中国“南北大众”的格局,构筑“南北丰田”。

天汽集团一步步陷入困境,反而使丰田“因祸得福”。

2002年6月14日,天汽与一汽的重组协议正式签订。名为重组,实质上是天汽被一汽收购。对丰田而言,一下子从与天汽的合作,转变为与中国最大的汽车集团一汽的合作。

“天一合作,天衣无缝”这场当时国内最大的重组大戏,幕后导演就是丰田。正如天津夏利一位高层领导曾经对媒体所言:“丰田把夏利能否进入一汽集团作为进一步与天汽合作的一个条件和筹码。”

“天一合作”后,“一丰合作”就是顺理成章的事。2002年8月29日,丰田与一汽在人民大会堂签署全面合作协议,丰田全线进入中国。

在“一丰合作”的新闻发布会上,一汽集团掌门人竺延风同时宣布:并购四川旅行车制造厂。据称,把四川丰田纳入一汽集团,是丰田对一汽提出的合资条件之一。具有东北人豪爽性格的年轻少帅竺延风也许没有料到,信誓旦旦与一汽全面合作的丰田在事后会“背信弃义”,另寻新欢。

按照中国现行政策,一个跨国公司只能与两家中国企业合资。过去,丰田的两个中方合作伙伴是天汽集团与四川旅行车制造厂,但北汽和川旅先后被一汽集团收购,这样,丰田就变成只与一汽集团一家中国企业合资。

经过一番腾挪闪躲之后,丰田不但完成与中国最强大汽车企业的联姻,而且手中竟然多出了一张“合资牌照”。很快,业界就传出丰田将与广汽合作,在广州生产“佳美”的消息。这不能不说让一汽感到非常被动。

一位业界人士指出,丰田的这种做法可以说有些“违背道义”,但对实现其中国战略而言,却是一着最厉害的棋。

更有专家尖锐地指出,一汽和丰田的合作,是没有资金合作的“战略合作”。说白了,就是丰田拿出几个车型作为与一汽合作的“跑腿费”。根据丰田与一汽对外发布的资料,丰田除了将4款越野车给了一汽之外,恐怕让一汽满意的只有将在天津建立的以生产皇冠系列为主的轿车基地。

“一丰合作”宣布之后,丰田在中国的战略布局似乎很明朗了:高档豪华轿车在一汽合资制造,中低档的经济型轿车在天汽合资制造,商用车、特色车(SUV/MPV等)在四川丰田合资制造。这是丰田汽车公司在中国投资生产的最理想的战略构想,也是其继大众之后图谋称霸中国市场的战略地图。

但这并不是丰田的全部想法。丰田更想实现的,是“一南一北”两大基地,互相配合,对中国市场形成“夹击”之势。

丰田“佳美”是丰田出口到中国数量最多的车型。对于丰田来说,在中国市场的主战场——中级车领域,目前还没有能与“佳美”车型相竞争的产品。广州本田凭借“雅阁”这个单一车型在中国市场大获其利的示范效应,让丰田对“佳美”

期望值极高。选择广州,既可以与本田、日产共享资源,降低成本,形成日系车的集群优势,又能够获得比与一汽合作更多的对合资公司的控制权。更重要的是,丰田就可以效仿大众在中国“南北大众”的布局,构筑“南北丰田”,以在中国市场上尽快追赶竞争对手。

借道战略:丰田的棋还没下完

强化品牌战略和建立丰田独具特色的销售体制,是丰田目前在中国最紧要的两大课题。但它的最终所指却是独资,一旦政策允许,凭借其步步为营建立起的庞大零部件供应和销售服务体系,丰田可以随时把任何一家中方合作伙伴抛开。

2002年10月8日,丰田在中国生产的第一辆轿车威驰(VIOS)在天津丰田公司总装车间下线,2002年10月21日,成都一汽汽车有限公司在成都正式挂牌成立,四川丰田纳入一汽集团体系。2003年4月,丰田宣布要在中国生产花冠、皇冠、霸道、陆地巡洋舰等四款车型。2003年7月15日,一汽丰越汽车公司正式挂牌,陆地巡洋舰的生产进入实施阶段。2003年9月5日,“霸道”在四川丰田下线。2003年10月8日,“陆地巡洋舰”在长春下线……

据说,丰田近来的一系列动作已经让大众、通用等竞争对手感到了“恐惧”。这印证了中国机械工业联合会副会长张小虞的话:“丰田一旦正式在中国投资生产,全世界汽车公司都会感到紧张,也可以看成世界汽车工业在中国市场真正的竞争时代的到来。因为丰田的企业文化、管理、销售、零部件、产品开发以及其产品适合于亚洲人和中国人的特点,都是有目共睹的。”

丰田社长张富士夫表示,2010年,丰田想占中国汽车市

场 10% 的份额。他的理由是 , 届时中国汽车市场的乘用车年销量保守估计是 400 万辆 , 丰田要占 40 万辆 , 应该不成问题。

应该说 , 10% 不过是丰田的一个底线数字 , 与韩国现代宣称的中国市场 20% 占有率相比 , 丰田报出的这个预期目标很难被怀疑。

大众、通用对丰田的“忌惮”是有理由的。——丰田图谋中国市场 30 年 , 虽然在整车生产上滞后一大截 , 但它步步为营建立起来的庞大销售、服务、零部件供应网络 , 是丰田的最可怕之处。

统计数据显示 , 丰田已经精心地构建起了一个遍布全国各省的庞大销售、服务网络 , 其中 SCTM 认定店 (国产车销售) 26 家 ; 3S 网点 (车辆、零部件销售及维修服务) 114 家 ; TASS (维修服务) 62 家 (3S 除外) ; ADD (零部件销售) 13 家。

丰田还花费 500 亿日元巨资兴建零部件厂 , 共成立了 57 家合资和独资零部件企业。这些零部件厂几乎囊括轿车生产的方方面面 , 遍布东北、华北、华中、华南、西南、西北。

目前而言 , 丰田把“强化品牌战略和建立丰田独具特色的销售体制”看成在中国市场“成功的关键”。

由于本土化生产的滞后 , 与大众、通用、本田等较早在中国投资建厂的竞争对手相比 , 丰田在中国的品牌知名度较低。事实上 , 在丰田公司内部 , 有不少人担心“不知道能不能在中国卖得出去”。

“随着中国汽车市场逐渐从卖方转向买方 , 销售环节越来越成为企业输赢的关键因素。”福特中国总裁程美玮曾经如此分析 , 但这似乎是丰田的强项。

2003 年 10 月 28 日 , 一汽与丰田合资成立了“一汽丰田

汽车销售有限公司”主要经营一汽与丰田合资生产的“柯斯达”、“威驰”、“皇冠”、“陆地巡洋舰”、“花冠”以及“达路·特锐”等品牌。除此之外,该公司还将经营上述品牌的汽车零部件及相关用品,并为用户提供售后服务。到11月正式开业时,该公司在中国开设的经销店已达到68家。

虽然重手频出,但丰田的棋并没有下完,它似乎对“独资”更感兴趣。凭借多年来在中国建立的庞大网络,一旦政策放开,丰田可以随时把任何一家合作伙伴踢开。“可以看出,丰田在中国就是借道问题,先借大发,然后是天汽,现在是一汽和广州,其最终目的是自己独立行事。”

一位丰田负责人说:“如果在中国市场取得了成功,就意味着丰田公司向全球化走完了最关键的一大步。我们的目标是成为中国市场第一。”但实现这个目标,丰田还有很长的路要走。英国的《金融时报》近日将三家公司在中国的情形做了一个比较,数据显示,预计到2005年,丰田公司在中国的生产能力将仅为9.5万辆,低于日产的22.5万辆和本田的17万辆,更别说与大众、通用相比了。

丰田式管理 细微之处见精神

日本经济10年低迷已成为众所周知不争的事实,但鲜为人知的却是日本汽车业经营状况被普遍看好,特别是丰田汽车公司的经营项目利润将突破1万亿日元大关,这不但是该公司有史以来的最高记录,也是日本所有企业的最高记录。

当年投产当年销售2500辆柯斯达的还不大会为人所知的四川丰田公司也是其中一员。近日记者有幸采访了四川丰田

汽车公司总经理矶贝匡志先生并参观了他们的工厂,严格的质量管理、安全管理及人才管理等许多细微之处,使笔者对人们称谓的“东方不败”有了不少感性认识。

细微之处见管理

中国人可能习惯了“自由”,不大“循规蹈矩”,马路沿子上下均可自由行走,然而在四川丰田,记者却遭遇了委婉的批评。按照日本丰田的安全管理规则,车行道和人行道是严格分开的。尤其这是汽车制造厂,随时都会有汽车来往,为了保证人身安全,行人禁止走车行线,这在四川丰田已成为人们的一种自觉行为,即便是休息日没有汽车往来时,他们也自觉走在步行道上,与记者毫无顾忌地走上走下形成了鲜明的反差。他们告诉记者,他们在日本丰田的工厂里,听说许多老职工由于几十年“循规蹈矩”,在偌大一个工厂里闭着眼睛都不会走错地方,当然更不会出事故。进了车间,这回记者也学聪明了,先问车间里有何安全行走的规定,果不其然,“绿色通道可以步行”。车间地面上画出了供员工行走的绿色线路,为了安全,大家在车间里都自觉走这条安全线,没有“越雷池”的人。也就是说丰田公司的安全管理“润物细无声”,已转化为员工的自觉行为。

在四川丰田每个车间都有一个区域,专门用黑板甚至用绳子挂起一些纸张,多是流程的每一步质量管理,但更吸引记者眼球的是一张张工人们来自生产中的保质增效又降低成本的建议图。一张图纸上,清晰地画着一个工件,该工件大概是属于易损工件需经常更换。而工人在实践中发现,该工件易损部位只是头部,是可以单独更换工件头部的,完全不用整个工件更换,这样无疑将降低成本。据介绍,由于鼓励工人们在

生产中不断提出建设性的意见,工人们热情很高,对于切实可行并已批准使用的新技术、新方法,对发明人都按其效益给予档次不同的物质奖励。

仅从这区区小事记者明白了矶贝总经理介绍的丰田公司的三个精髓之所在。首先是众所周知的“以人为本”,这个“人”中包括了顾客、员工甚至整个人类;第二个就是“质量第一”,汽车的价位可以有高低之分,只可以是装备上的不同,但质量绝无优劣之分。最后一个是“节约”,以各种方法“截流”,降低成本而实现效益的最大化。有专家认为,去年日本人对汽车工业的最大贡献就是开创了“精确生产方式”。这种精确生产方式就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的技术开发、工程技术、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每个环节,从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的。

不拘一格用人才

在今天这个知识经济时代,如何选人才、用人才、培养人才是每一个企业面对的严峻问题。有些企业实行高学历用人,认为学历越高能力越强,招聘学历已从大专升至大本,如今连大本也不行了,要研究生以上学历。四川丰田则不然,矶贝总经理对记者说,他认为在人才培养方面,在教室里上课这种形式实际没有什么意义。重要的是明确地告诉大家,需要做什么。人才方面他们需要的是有能力且又能体现在成果上的人,这种人无论他何种学历;有能力但没有成果或没有能力的人都是不需要的,即使他有很高的学历。四川丰田销售部负责人就对记者讲了一个例子,她亲自带过一个人,他只有高中毕业,在现在要算是相当低的学历,而他努力向老同志学,

自己又努力去实践,现在已经成为销售部的一名骨干。企业应付的市场是千变万化的,任何人不可能在课堂上学会应付市场的万千方法,所以四川丰田鼓励的是“干中学”。销售部的领导介绍说,她对下属是言传身教。比如为代理商写一份促销报告,她要让他去想如何做到言简意赅,关键地方要帮他们改,练几次逐渐练出来,如果你练出来了做得很好,公司给你高的评价也就意味着高的报酬。而这一切是教室里培训不出来的。

除了白领以外,四川丰田还非常重视蓝领工人。矶贝总经理一直在强调,掌握传统手工艺的工匠是制造业得以生存发展的生命线。因而只有善待他们、尊重他们的劳动,制造业才能有发展。在四川丰田,人才的概念是广义的,手艺精湛的工匠同样是不可多得的人才。也许正是如此,四川丰田才能达到2005年生产1万辆柯斯达,冲击市场占有率10%的目标。如果我们的企业都是这样用人才的话,大概上技校的人就会多起来,我国的制造业也就不会衰败下去。

丰田工人培训标准化

丰田公司原来只是名古屋郊区的一家小企业,但现在已是一个在30多个国家共设有60家工厂的世界第二大汽车公司了。一向以不断提高产品质量闻名的丰田公司为该公司分散在各地的工人创办了一所工厂——学校。这所学校位于丰田公司汽车城的中心,占地4.2万平方米。

丰田公司的员工总人数在5年多的时间里已由15万人增加到了26.5万人。该公司执行副社长白水宏典说:“2000

年初开始,我们意识到本企业的规模已经发生了变化。要想达到企业的目标,我们就必须与时俱进。”

在日本的其它经济部门,人们重视的是商业或财务干部的培训,而在丰田公司,人们重视的是生产人员的培训。企业要想取得成功,关键是要有受过良好培训的、能生产出最可靠的汽车的工人。丰田公司坚信,要想按照丰田公司的标准进行生产,就必须让公司分散在世界各地的蓝领工人都像丰田公司汽车城的工人一样谨慎细心的工作。

到去年为止,在工人培训方面,丰田公司一直采取比较简单的方式:一方面,公司经常派优秀的日本工人到国外去培训分厂的员工;另一方面,国外分厂的班组负责人到日本本土的各工厂进修和实习,再回去传授给其他员工。这样,就形成了“母公司”培训“子公司”的惯例。

但从2003年7月起,为了提高培训的效率,丰田公司的培训工作开始标准化。该公司将一个旧工厂改变成了一个培训中心,里面设有培训室、装配线终端和车间。工人到这里接受训练和深造的时间一般为1周到5周。该中心负责人说:“以前,每个工厂都有自己的一套办法。现在,我们综合总结出了一套最好的办法,使培训工作实现了标准化。”培训很少采取长篇演讲的做法,更多的是在一些模拟装配线上,让工人多看,然后反复练习。

丰田公司创办这样的学校有两个好处。“母公司”的工人已很少为培训出差。更重要的是,由于统一了生产程序,每次要推出新车型时,公司就从各工厂挑选工人到中心来,共同学习引入新车型的技术,从而节约宝贵的时间。

在1年多时间里,已有1000名工人(其中半数是日本工

人)到中心接受过培训。到 2008 年,接受培训的工人将达 5000 人,招聘的教员将增加到 230 人。丰田公司现在打算在欧洲、美国和印度这样的国家开设地区培训中心。

丰田 :人才培养是企业的使命

丰田将员工视为珍宝,更重视对人才的培养。为了招聘到优秀的人才,公司花费了大量的人力、物力。同时,在招聘过程中注重从多个角度考查人才。对于已经进入公司的员工,会尽量为他们提供各种培训机会,把对员工的培养放在优先于员工本职工作的地位。不过,虽然每位员工都有均等的机会,但并不意味着所有人都能够自然而然地晋升。基本上来说,能够很好地利用这些培训机会并努力提高自身能力的人会更快地得到提升。

丰田中国所需要的人才首先要对自己的职业生涯抱有强烈的规划意识,并具有很高的工作热情。其次要能够独立思考,而非等待上司告诉自己应该怎么做。我们期待这种有判断力、行动力的人才能够加盟丰田。最后,要在很多意义上充满活力与能量。因为随着今后丰田在中国事业的快速发展,要开展的工作非常之多,有时候很难做到准时下班,因此衷心希望那些充满活力、能胜任有挑战有压力的工作的人才加入到我们的队伍中。

现在丰田在全球的公司都在实行 ICT(Intra - Company-Transferee)制度,也就是让世界各地的丰田员工到日本丰田总公司去研修,学习母公司好的管理经验及做法,带回本地,然后再结合当地的实际情况予以充分发挥和有效利用。同

时 ,公司还根据不同岗位、职位的要求 ,设计了各种培训 ,总务必使这些被选拔出来的人才能够得到最好的培养。

对于新员工的培训 ,主要是入职教育 ,内容包括公司概况、规章制度、工作的基本方法、工作礼仪等。不过我个人认为 ,更重要的是 ,在掌握基本知识的基础上 ,在实际的工作中 ,向比自己先进公司的前辈学习。记得我刚进公司的时候 ,有三位前辈负责指导我 ,他们教会了我很多事情 ,当然有时候也会批评我 ,但正是通过这种方式使我迅速地成长起来。因此 ,对于刚进公司的员工来说 ,成长靠的不是坐在椅子上接受培训 ,而是从前辈身上学习企业的文化、理念以及工作的方式和方法。

丰田公司的“内幕”

丰田汽车工业公司虽然地处弹丸之地的日本 ,却是名副其实的“世界第二位”的大汽车公司。短短十几年的时间 ,丰田就从一个名不见经传的小企业成长为世界汽车行业的一大霸主 ,税后利润也高达几千亿日元。

那么 ,丰田的秘密是什么呢 ?它具有被别人形容为“把干毛巾再拧出一把水来”的企业精神。丰田公司的每位员工 ,都把企业当作自己的家 ,在呕心沥血的生产工作之中 ,他们还注意珍惜一分一毫的公司财产 ,千方百计地为企业节约时间和金钱。

而恰恰是这种全身心的投入 ,让许多人很不理解 ,把丰田人看成是只知工作不会享乐的机器 ,是没有生命活力的生产线。那么 ,事实是怎么样呢 ?

或许你不相信,丰田人的生活确实要比一般公司的职工更加丰富多彩,在这一方面,他们同样是世界一流的。

有人说:“丰田在两年内天天开运动会都不成问题。”“单是体育设施,就足够供召开全国性的运动会之用”,其规模之大,让人羡慕!单以这一点,你就可以看出丰田傲视群雄的实力。

在无论是下雨、刮风,还是黑夜,所有运动都可以搞起来的丰田“全天候型”体育中心里,有田径运动场、体育馆、橄榄球场、足球场、网球场(6个)、室外摔跤场、射箭场、室内游泳池、射箭比赛场、垒球场(2个)、硬式棒球场、软式棒球场,供训练用的集体宿舍等等,应有尽有。另外,总公司、工厂和研究所还附设有体育馆(2个)、柔道场、剑道场、田径赛场、棒球场(2个)、女子垒球场、网球场(7个)、排球场(5个)、游泳池(2个)、摔跤场、工厂运动场7个(各厂附有1个)。职工宿舍还附设有体育馆(3个)、游泳池(3个)、运动场(4个)、网球场(9个)和排球场(9个)。

丰田公司积极号召职工参加运动部、会(25个部、8个同一爱好者会)和文化教育部、会(13个部、32个同一爱好者会),使职工在体育运动和娱乐的世界中,寻求自己的另一种快乐。除活跃在日本联赛中的足球部外,橄榄球、排球、垒球、游泳、滑雪等部约有1000名会员;围棋、日本象棋、纸牌、吹奏乐团、日本式古筝、吟诗和占卜学等文化教育部等约有1800名会员。

一个要“把干毛巾拧出水来”的公司,却兴建了如此高档次的体育设施;一群被视为工作狂的人,却组织了如此众多的运动队,这足以证明丰田公司领导的重视和丰田员工的巨大

热情。

“丰田运动员的皮肤没有其他公司运动员晒得黑。”“橄榄球虽然是一支劲旅,但足球却很弱”,这是许多对企业运动关心的人所熟知的一句话。

据丰田方面说,皮肤之所以没晒黑,证明他们多是在晚上练习的。足球弱,不仅是因为练习次数少,而且和其他公司不同,完全没有从外国请那种运动“帮手”。橄榄球实力强,说明其他公司也没有请外来选手,也没有半职业化。这些说法尽管有些为自己打算,可是也有一定的道理。

由于这种原因,虽然丰田的足球每年照例连续吃败仗,但还没有退出甲级队循环赛。这一点,公司里甚至有人说“这是光荣的连败”。

是的,丰田公司的体育运动,绝不是为了装点门面、得些名次。他们搞的是真正的大众化的运动,是为了丰富员工的生活,强健他们的体魄,同时也培养他们勇于奋斗的竞争精神,根本目的是更好地促进生产,而不是为搞活动而搞活动。

在运动场上热火朝天的同时,丰田的社团活动同样异彩纷呈。在 IBM 公司以至今未成立工会等民间团体为荣的同时,丰田却采取了截然不同的做法,大力提倡社团活动。

首先,在丰田的所有职工都参加按资历划分的不同社团,这样的团体有十几个,如:

男子所属社团:

丰生会高中毕业职工 8000 人

丰隆会被提拔的职工 15000 人

丰养会丰田工业高等学院毕业职工 4600 人

丰荣会自卫队退伍职工 4600 人

丰进会大学毕业职工 1500 人

丰泉会大专毕业职工 500 人

丰辉会短期大学毕业职工 250 人

女子所属社团：

绿色会高中毕业职工 2000 人

绿色俱乐部大学、短期大学毕业职工 230 人

若叶会中学毕业职工

若草会被提拔的职工

44000 名职工中，有 2 万多人是单身，其中的大多数是过集体宿舍生活。因此，宿舍系统主办的俱乐部活动和自娱活动很多。

这样，丰田职工中参加五六个社团或俱乐部的人并不稀罕，即便是对“集体行动感到头疼”的人，也不能不参加按资历划分的社团和车间娱乐会。

为什么俱乐部活动、公司内部的集体活动能如此活跃呢？因为丰田重视人与人的关系融洽。对于一个拥有数万职工的大型现代企业，员工之间、领导和职工之间的关系尤为重要。因此，有关社团活动，丰田的方针虽然说不给予补助，可是在会场、设备、联系演讲人等方面，却是给予全面支持的。

丰田对社团活动所寄予的另一个莫大期望，是培养领导能力。车间娱乐部的干事有 2000 人，女子部有 86 个，所有的俱乐部和社团都有干事或组织者。不管社团规模大小，要管理下去就需要计划能力、宣传能力、领导能力、组织能力、判断能力，等等。可以说，这些干事和组织者，在活动中似乎在接受提高领导能力的训练。

另外 ,整个丰田公司的活动也很多 ,综合运动大会、长距离接力赛、游泳大会、夏令营、成人仪式等 ,每月总要举行一次某一项活动。这些活动中 ,总经理、副总经理、董事等领导干部 ,只要时间允许都要参加 ,和丰田公司的员工愉快地联欢。

所有这一切 ,在不知不觉中提高了员工的素质 ,增进了职工对领导、对公司的感情。

在金钱关系充斥社会的今天 ,丰田这种家庭化的、不拘形式的活动就像一股清新的风 ,它带来的决不仅仅是温馨 ,更重要的 ,它是一种动力。

评点 :

丰田公司的这些举措目标只有一个 ,营造和睦、协作而且具有竞争力的团队精神。从本质上讲 ,一个员工在工作中的表现由三个因素来决定 :本人的能力、工作环境及工作动机。其中 ,第三条最重要 ,就是员工要有想干这种工作的愿望。

丰田的员工在体育娱乐之中放松了自我 ,而不知不觉地润滑了人际关系 ,加强了合作。这是一种隐性的潜移默化。久而久之 ,其激励作用也会使员工产生强烈的工作动机。正所谓“文武之道 ,一张一弛”。

第三章 福特汽车

福特公司新型人力资源管理方式

建立以信息技术为基础的基础设施

网络技术的成熟和广泛使用大大降低了信息的使用成本,企业有机会实现内部信息共享,员工也借此提高了工作能力和效率,容易形成企业认同。福特公司建立了一个包含 50 万种产品设计资源、产品管理工具和战略信息资源的公司局域网(内部网)。网上及时提供大量的信息,80% 的上网员工都能在网上获得改善工作的方法和工具。高层管理人员也在网上讨论分部商业计划、工程实例和产品发展计划等,完全摒弃了以往缓慢而不便的纸张方式。人事管理部门充分利用内部网完成内部员工的培训、岗位轮换,处理员工与上司之间的关系。内部网已经成为福特公司事业的基石。

建立良好的沟通方式,加强员工沟通,形成企业认同,增强组织的凝聚力

福特采用的另一个重要方式是相互教育。他们提出并实行了“观点教育”,即将某人所了解或总结的有关自己业务或通常商业上的成功因素表达出来,并与他人共享的一种学习机制。其中,领导是老师,学生(员工)学习反馈之后也可以成为老师。

每个员工都可以给出自己的观点,但在实践中关键要注

意一个次序问题。先由领导打开这个机制启动的按钮。所有领导最初给出的观点都将被讨论、辩论或纠正。例如,公司总裁纳赛尔和他的领导集体曾在4个远程会议中创造了他们的教育性观点,然后与下层领导讨论。后者同样需要写出教育性观点,同样需要讨论和争辩。这种机制有效地实现了员工之间的沟通,增强了对企业的认同感。更重要的是通过不断的信息共享,问题探讨,经验交换,最大程度地提升了企业的整体实力。

这种沟通的形式多种多样,有的可能包含图表,有的仅是文字。内容一般包含四个部分:思想、价值观、情感激励、优先秩序。纳赛尔认为,当人们知道他们的工作具有竞争性时,热情会被大大激发。而热情是传染的,激励散布得越广越快,能量传播得就越快。优先秩序用以描述个人作出决策时各种因素的重要性,这就使为什么作决定和为何作那种决定变得清晰

为员工创造良好的发展机会,建立以沟通为基础的员工培训,统一员工及公司的目标

①高层人员培训:有24名高级主管参加,由执行总裁和他的领导集体共同主持和指导。内容包括20天的讨论和培训,并给6个月时间去解决主要的战略问题。他们相互分享各自的观点,方式包括面对面,E-Mail、录像会议或远程会议。

②全体员工商业领导能力培训:参加者为所有领薪的55万名员工,利用3天时间进行教育和讨论。主题有“节约成本”、“提高顾客满意度”等,还有参与社区服务(在社区工作有利于培养领导才能)、制作福特公司新旧对比的录像等。

③中层管理培训 :参与者为被看好的年轻领导者 ,每次最多为 12 人。由执行总裁和他的领导集体共同进行指导和培训。内容包括参与者有 8 周时间跟随 7 位主管 ,学习合作技巧、跨职能管理经验等。

④普通教育 :参与者为福特公司每位收到 E - mail 的员工 ,约 10 万人。执行总裁每周五下午 5 点 ,通过 E - mail 以聊天方式描述福特经营的新方法等。这已持续了两年。

⑤完善并推行员工持股制度 :现在福特员工已拥有 20% 的公司股份 ,这进一步缩小了员工目标与公司目标之间的距离。

这种教育机制在迅速变化的环境中起到以下三种作用 :产生并检验思想和价值观 ,有利于提高领导素质 ;产生了多种影响并极快速扩散 ,有助于各级领导完成最艰巨且是使命级的任务早培养人才 ,不但增强了各级员工的个人素质 ,而且宣传了公司政策与文化 ,促进了员工与组织的融合 ,提升了组织的资本。

不排斥传统的通过制度约束来规范员工行为以达到公司目标的人事管理方法 ,同时更应注意以下几点 :

①“ 提高管理效率和效益 ”实际上是以公司利益为主体的 ,与消费者、股东及员工利益存在着差异 ,有时甚至是对立的 ,尤其与后者的对立更是直接。因此 ,应将人事管理的重点放在熨平这种差异上 ,以减少由于目标冲突带来的损失。

②管理实际上是让组织中所有人朝统一的目标或方向作出努力。但是 ,在实践中需要注意的是 ,这种方式缺乏强有力的制度约束 ,因此需要对效果加以确认和不断巩固。核心领导层的指导和控制非常重要。

③人才培养既要注重层次性又要注重普遍性。既要建立一个有序滚动的核心管理梯队 ,又要不断提高员工整体素质。这样才有希望获得持续发展 ,才会避免“独木难支”或“树倒猢猻散”的局面。

④充分利用现代信息技术 ,尤其是 Internet 资源 ,可以大大减少管理上的成本支出。

福特汽车公司独特的人力资源管理

福特汽车公司之所以取得强大的盈利能力和良好的发展势头 ,与福特近创立独特的人力资源管理不无关系。员工创新及协同能力的不断提高 ,大大增进了企业对环境适应能力和竞争实力。

网络经济下的组织协同

传统人力资源管理大多是为达到公司目标 ,建立适合的组织结构和明确的岗位责任制、考核制度 ,以增强工作激励 ;或是设计科学的研发、生产、营销制度 ,以加强员工之间的协调配合。虽然取得了很好的效果 ,但这种过于注重技术层面的方式具有一定惰性 ,难以不断适应复杂而多变的环境。福特公司首席执行官 JacquesNasser 希望“员工能从自己公司的角度去思考和行动”。经过实践 ,福特公司创立了一种最有效的方式 ,即在网络经济形势下 ,加强组织协同 ,协调员工的发展目标和公司的目标。

内部网 :信息快捷分享平台

网络技术的成熟和广泛使用大大降低了信息的使用成本 ,企业有机会实现内部信息共享 ,员工也借此提高了工作能

力和效率 容易形成企业认同。福特公司建立了一个包含 50 万种产品设计资源、产品管理工具和战略信息资源的公司局域网(内部网)。网上能提供及时和大量的信息,90% 的上网员工都能在网上获得改善工作的方法和工具。高层管理人员也在网上讨论分部商业计划、工程实例和产品发展计划等,完全摒弃以往缓慢而不变的纸张方式。人事管理部门充分利用内部网完成内部员工的培训、岗位轮换,处理员工与上司之间的关系。内部网已经成为福特公司事业的基石。

相互教育 形成企业认同

福特采用的重要方式之一是相互教育。即将某人所了解或总结的有关自己业务或通常商业上的成功因素表达出来,并与他人共享的一种学习机制。这样,领导成了老师,学生(员工)学习反馈之后也可以成为老师。这种机制并不是一定要寻找出完整正确的答案,而是要了解一个人到底是如何思考的。他让每个员工将自己的假设、信念或实践向领导、同事和下级公开,力图打开每个人脑中的“黑匣子”,发现尚未发现的好想法或重要见解的雏形。

虽然谁都可以给出自己的观点,但实践中关键还要注意一个次序问题。福特公司确定先由领导打开这个机制启动的按钮,然后这个领导给出的最初、最原始的观点都将被讨论、辩论或纠正。例如,Nasser 和他的领导集体曾在四个远程会议中创造了他们的教育性观点,然后与下层领导讨论。后者也同样需要写出教育性观点,然后在一起讨论和争辩。这种沟通的形式多种多样,有的可能包含图表,有的仅是文字。Nasser 认为,当人们知道他们的工作具有竞争性时,热情会被大大激发,而热情是会“传染”的。这种机制有效地实现了员

工之间的沟通 ,增强了对企业的认同感。更重要的是通过不断的信息共享 ,问题探讨 ,经验交换 ,最大程度地提升了企业的整体实力。

熨平利益差异

这种网络经济下的组织协同作为一种新型的人力资源管理方式 ,其实并不排斥传统的、通过制度约束来规范员工行为以达到公司目标的人事管理方法 ,但同时更应注意以下几点。

“提高管理效率和效益”实际上是以公司利益为主体的 ,而与消费者、股东及员工利益存在着差异 ,有时甚至是对立的 ,尤其与后者的对立更是直接。因此 ,应将人事管理的重点放在“熨平”这种差异上 ,以减少由于目标冲突带来的损失。并充分利用现代信息技术 ,尤其是网络 ,可以大大减少管理上的成本支出。

管理实际上是让组织中所有人朝统一的目标或方向做出努力。但是 ,在实践中需要注意的是 ,这种方式缺乏强有力的制度约束 ,因此需要对效果加以确认和不断巩固。核心领导层的指导和控制非常重要。

人才培养既要注重层次性又要注重普遍性 ,既要建立一个有续滚动的核心管理梯队 ,又要不断提高员工整体素质。这样才有希望获得持续发展 ,才会避免“独木难支”或“树倒猢猻散”的局面。

百年福特的人力资源管理新变

一提起汽车装配线上的工人 ,人们就会浮现出电影《摩登时代》中查理·卓别林所扮演的工人形象。作为流水线的

始作俑者 福特公司今天格外强调员工的可持续发展

成立于 1903 年的福特汽车公司在 2003 年迎来了百年“寿诞”。在福特工作了 20 多年的福特汽车(中国)有限公司副总裁安德鲁·杰克逊(Andrew Jackson)在接受采访时表示,人力资源管理(HR)在公司中极为重要,福特的百年历史极好地证明了这一点。

劳资关系化敌为友

据介绍,福特的劳资关系一度十分紧张,员工曾以对管理层强硬而闻名,对管理层极为不信任。而管理层对员工的各种要求也很少关注,双方关系可以用“水火不容”来形容,由此导致生产效率低下,并产生巨额亏损。

福特二世上任后,首先从拙劣的企业人力资源管理入手,努力改善管理者与员工(工会)的关系。经过数年努力,将工会由对立面转为联手人,化敌为友,福特公司的转机也由此开始。

在福特(中国),每位员工都有充分的空间表达其想法。公司有面向全体员工意见的“脉动调查(Pulse Survey)”,通过这份包括 55 个核心问题的详尽调查,员工能够毫无保留地表达个人观点,而且不必担心身份被泄漏,管理层则可从中学并仔细研究和探讨更多工作中的信息,包括问题、机会和障碍等,从而更好地与员工互动。

目前,福特公司内部已形成了一个“员工参与计划”。员工投入感、合作性不断提高,福特现在一辆车的生产成本减少了 195 美元,大大缩短了与日本的差距,而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通。领导者关心职工,也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”,从而努力工作促进企业发展。

全员参与决策

除加强管理层和员工沟通外,公司还采取了更为“激进”的措施——“全员参与制度”,它赋予员工参与决策的权利,进而缩短员工与管理者的距离,员工的独立性和自主性得到尊重和发挥,积极性也随之高涨。

“全员参与制度”的最主要特征是将所有能够下放到基层管理的权限全部下放,对职工抱以信任态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难,都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。

在福特公司可以经常看到,在员工要求下召开越级会议(SkipLevelMeeting),员工可以直接与高于自己几个级别的管理者进行会谈,表达自己的意见,而管理者会尽快给予解决方案。

“全员参与制度”的另一项重要措施就是向员工公开账目,每位员工都可以就账目问题向管理层提出质疑,并有权获得合理解释。

“这种做法对员工来说无疑产生了强大凝聚力,它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关,公司繁荣昌盛就是自己的荣誉,分享成功使他们士气更旺盛,而且也会激起他们奋起直追的感情。”安德鲁·杰克逊说。

可持续发展

一提起汽车装配线上的工人,人们就会浮现出电影《摩登时代》中查理·卓别林所扮演的工人形象。作为流水线的始作俑者,福特公司今天格外强调员工的可持续发展。

据安德鲁·杰克逊介绍,员工的个人发展已成为公司整体发展的一个重要组成部分,目前用于员工发展的投资占到

公司总支出的 10%。

在福特公司,对员工持续发展的投入分两个部分:一是对员工健康与安全的投入;二是对员工教育、培训的投资。

福特(中国)特别设立了员工健康服务项目并确定其使命是:保障员工安全 and 健康,使之免于受伤和生病。公司为此专门设立了许多专门职位,如产业卫生工程师、有毒物品工程师、生物工程师和医生、护士等等,在各个领域发展和执行健康与安全项目。

与其他生产型企业相比,福特汽车公司为员工提供了更为全面的教育、培训机会和资源,如网站上的电子课程、面授课程、领导和管理技巧培训以及其他业务相关技能培训。公司还大力资助员工进行后续学历的学习,平均每年都会选出多名员工,为其出资进修 MBA 课程。

福特在重庆的合资企业长安福特汽车有限公司在建立不久即做出详尽的员工培训计划,培训课程根据不同工作的具体要求而制定,使员工能更快成为各自岗位的专家。到正式投产时,员工的平均受训时间达到 340 小时,远远超过行业平均水平。

内幕访谈

做“企业公民”的领导者

记者:福特汽车公司是最早提出“企业公民”概念的企业,能否介绍一下公司关于“企业公民”方面的策略。

安德鲁·杰克逊:福特公司提出“企业公民”这个概念主要是出于社会责任的考虑,一个企业就像一位公民一样,不能只考虑索取权利,还要主动承担责任。比如,福特在中国设立了奖金为 100 万元人民币的“福特汽车环保奖”,旨在奖励并

支持在环保领域做出贡献的团体和个人。这样做可以极大地鼓舞员工士气和自信,使其坚信自己不仅仅是为企业工作,更是为整个社会做贡献。

福特的“企业公民”策略主要基于四项基本承诺:

第一,发展出一套清晰的商业原则,以便每位员工的行为都可契合福特“企业公民”的价值,其中非常重要的一点是观念与行为相一致,即言出必行;

第二,与我们的利益相关人不断沟通,以深入认识和理解“企业公民”的理念和可持续发展,通过分享理念,共同规划福特如何成为“企业公民”的领导,以及如何为社会的不断发展做出更大贡献;

第三,设立更高的“企业公民”和可持续发展目标,通过利用各种政策、资源和衡量体系来确保目标的达成;

第四,通过各种途径与利益相关人分享进步。通过相互交流和沟通,使企业和相关群体切实感受到努力的成果,从而坚定信心。

记者:福特是如何执行公司有关“企业公民”方面策略的呢?

安德鲁·杰克逊:公司组建了专门的“企业公民委员会”来决定其未来发展方向和负责“企业公民”事务的整体管理,范围涉及公共事务、市场销售和服务、人力资源及政府事务等各个方面。委员会定期举行会议,讨论有关企业公民策略、活动回顾和机会发掘等内容,并指导各个部门具体执行决议。公司为此授予了“企业公民委员会”很高的权威,在福特(中国)有限公司则由公共事务副总裁担任委员会主席。

记者:薪资和福利也是中国员工非常关注的问题,福特

(中国)如何提供有竞争力的薪资和福利？

安德鲁·杰克逊:为保证客观和公平,福特(中国)每年都会参与一项第三方提供的薪资调查。依据对薪资市场的了解,为员工提供有竞争力的薪资和福利。薪资评定由几个部分组成,分别由员工的工作技能和职责、教育背景和工作经历、对公司做出的贡献等决定。为此,福特中国内部的员工发展委员会定期对员工进行评估,并通过评估为员工制定详尽的培养计划,包括晋升和加薪。

除了政府规定的社会福利外,福特(中国)还为员工提供了一些额外的福利项目,例如各种员工活动、进修计划、购车计划和协助购房项目等。

福特公司:凭业绩取人

企业是人的集团,人的素质决定企业的兴衰。人成为现代企业的最重要的财富。选择人才、培养人才、科学地使用人才,充分调动人的积极性,是现代企业管理的核心。世界上许多成功的企业,在选拔、培养和使用人才方面,有许多成功的经验,值得借鉴。

美国第二大汽车公司——福特公司长盛不衰,与其善于用人是分不开的。福特二世的用人原则是:谁对发展公司的事业有利,就把谁放在关键的位置上使用,对家庭不搞任人为亲,对功臣不搞一劳永逸。福特二世说:“最高职位是不能遗传的,只能自己去争取。”比尔退休后,他没有再将总裁职位传给福特家族成员,而是交给了非福特家族成员考德威尔。艾柯卡是福特公司的功臣,60年代初为福特公司开拓汽车市

场立下了汗马功劳 福特二世提升他任总经理。但到了 70 年代中期 ,艾柯卡过了顶峰期 ,逐渐失去了优势 ,这时 ,福特二世毫不犹豫地让艾柯卡当时的副手 ,初露锋芒的考德威尔取而代之。有人认为福特公司将因艾柯卡的离职而衰落下去 ,但事实证明福特公司不但没衰落 ,而且在继续发展 ,销售额持续上升 ,1986 年利润超过了通用汽车公司。

福特 团队价值管理

团队价值管理(TeamValueManagement ,简称 TVM) ,是福特公司 2003 年开始大规模推广的一套流程管理系统。这一系统的主要内容 ,是将工程、采购、生产、财务等部门集合起来 ,与供应商一起讨论如何提高产品价值 ,优化产品质量。

团队价值管理系统最先由福特在它的欧洲地区业务部门试行 ,从 2003 年开始 ,在北美地区开始大规模推广。到 2003 年 4 月份 ,福特已成功组建了 59 个 TVM 小组投入营运。

福特为什么要在全球范围内大力推行这么一个系统?在回答这一问题之前 ,我们不妨回顾一下企业提高效率的历程。

从效率的角度看 ,在上个世纪一百年中 ,经营企业发生了两次革命。第一次革命是企业内部分工导致的专业化。福特通过对操作流程分工协作 ,建立了流水线的工作方式 ,从而大大提高了规模效率 ,光是 T 型车 ,福特就生产了一千五百万辆。

第二次革命是产业链分工导致的专业化。市场中出现了一批像耐克那样的公司 ,只专注于做产业链的一环 ,精而专。像微软、英特尔 ,甚至沃尔玛这样一批新兴世界级公司的出

现,都是这一革命性事件的产物。

但凡事都有代价,这两次革命虽然创造出极大的生产力,但也付出了极大的代价。这就是效率是上去了,但客户意识却下来了。

在第一次革命中,企业的部门和员工由于内部分工的原因,他们只对标准与流程负责,并不对客户价值负责。流水线上的工人只要生产的产品符合下道工序就好,至于是不是符合客户价值,是不是能够卖出好价钱,就不是工人要管的了。

在第二次革命中,企业之间也由于分工的原因,承担供应的企业也只要对合同与标准负责就好了,我的产品只要符合你提供给我的要求与标准,就是合格品,至于是不是符合客户需要,那是你生产商的事。

这些代价无疑造成了巨大的浪费。可以说,管理上几乎所有的努力都与消除这些代价有关。无论是目标管理还是流程再造,无论是学习型组织还是六西格玛管理,目的都只有一个,就是消除工人之间、部门之间、企业之间由于各自为战所产生的成本。

可是,百多年的努力也证明了这是不得不付出的成本,因为我们无法做到所有的企业、所有的部门、所有的员工都能直接对客户负责,沟通的成本太高了。

但是,近20年发生的信息革命使情况发生了根本的变化。由于有了计算机网络为基础的信息系统,使得沟通的物质成本大大降低。

这一技术革命直接导致了经营企业的第三次革命:消除内部分工专业化导致的部门壁垒或员工壁垒,使所有部门与员工不是对规则和程序负责,而是对终端客户负责。消除产

业链分工专业化导致的企业壁垒,使企业之间不再是对标准与合同负责,而是对终端客户负责。

这就是福特 TVM 的真正含义。按福特自己的说法, TVM 就是消除一切浪费(FordTVMAttacksWasteEverywhere)。由此,我们也不难发现福特 TVM 背后的思想,基本上可以归结为一句话:我们只有一个客户,那就是终端客户。只有在最终客户这儿才制造效益,其它所有环节制造的都是成本。

在这种思想下,所有的操作流程就要重新审视了。过去,供应商提供的产品只要符合福特采购标准,就算万事大吉。但现在最终用户不满意,即便再符合标准,产品也是不合格的。福特组建 TVM 小组,就是针对最终客户的需求,调整一切不符合客户价值的流程与标准,在产业链内实现客户价值的无缝连接。

同样,过去部门之间是互为客户,只要提供的服务符合要求,也就万事大吉。但现在所有部门的工作都要针对最终客户的要求来进行,TVM 小组的目的,就是要在各个相关部门与客户之间,实现“亲密接触”。

理解了这一点,我们就不难懂得福特为什么要导入这一套系统。福特的目的很清楚,就是通过这种对客户价值的战略性把握,在流程设计上控制成本,而不是在制造阶段控制成本。按福特的说法,有了这种工作方式,我们就能缩短与行业标杆的差距,围绕客户满意度提高品质!事实也的确如此,在导入这一系统之后,欧洲福特光是制动系统每年节省的成本就接近两亿美金。

现在我们来了解一下中国企业。对比经营企业的三次革命,中国企业处于哪个阶段?表面上看,我们似乎一步就跳到

了第三阶段 ,许多企业在做 ERP ,做信息化管理 ,不是已经到第三阶段了吗 ?

但福特所推行的 TVM 提醒我们 ,信息革命提供给企业的机会 ,是以客户思想为前提的。过分把重点放在技术设备的投入上 ,是对企业三次革命这一趋势的反动。以为通过 ERP 这类与世界同步的信息化技术 ,就可以成为世界级企业 ,更是一种妄想。

就未来中国企业发展前景而言 ,福特所推行的 TVM 给我们的启示是 :只有一点中国企业是可以赶超的 ,这就是在关注客户。我们比任何世界级公司更用心、更勤奋 ,然后 ,一切才皆有可能 !

福特汽车企业文化改革四步曲

一家拥有 96 年历史、34 万名员工 ,在全球 200 个国家运营 ,并且是发明全世界第一辆汽车的公司 ,该如何进行企业转型呢 ? 对于上任 1 年多的福特汽车首席执行官纳瑟 (JACQUESNASSER) 而言 ,这真是一个难解的挑战。不过在他所采取的改革教学计划中 ,福特汽车公司逐渐改变了其全球各分公司各自为政的心态 ,正努力的朝一个以顾客为导向的整合企业前进。纳瑟是怎样使“巨人翻身”的呢 ?

谈起福特汽车 ,那真是一家充满光荣历史的企业 ,身为全球第 2 大的汽车厂 ,美国人最向往工作的地方 ,福特汽车确有独到的经营之处 ,但也有包袱存在。在开创初期 ,福特汽车的代表产物是 T 型车。这部全世界卖得最好的车子虽然写下了历史 ,却也因此注定了福特汽车以生产为导向的企业文化。

以后,福特汽车虽然在世界各地逐步建立起了生产据点,却形成了全球各分公司各自为政的心态。在随后而来的竞争期间,长久以来习惯于打“顺风牌”的福特汽车,面临来自日本汽车公司“低价高质”的大举入侵,市场占有率节节败退,于是,福特汽车公司展开了第一波的改造,除了用裁员来降低成本外,还陆续引进了多项产品质量改革计划。

经过 80、90 年代的改革阵痛,福特公司重新站了起来,也成为一家注重品质,而且提供合理价格的汽车公司,而且也逐渐重拾良好的经营业绩。但是,这一切还不够完美,仍有很大的改革空间。对福特公司来说,降低成本、提高质量只是技术性的改革。只要公司能雇佣好的管理人员,运用好的管理工具,并且持续追踪成本与质量,改革就会成功。但是,企业若要长期拥有良好的表现,必须在观念和文化上进行改革。换言之,就是所有的福特员工都必须具有顾客导向的心态,整个公司都必须真正相互合作。

面对“文化改革”的新挑战,1998 年,董事会决定任命在澳大利亚长大,并曾经在欧洲担任过总经理的纳瑟担任首席执行官。对这位已在福特工作 31 年,但大多数经历都在海外的最高主管来说,董事会所赋予的使命是:打破各分公司、各事业单位、各功能部门各自为政的心态,使福特成为一家真正注重顾客需求,并且真正紧密整合的全球企业。

于是,福特汽车描绘出了新的企业文化四要素:具有全球化想法、注重顾客需求、持续追求成长,以及深信“领导者是老师”等 4 项概念(在企管 1999 年 10 月 25 日一期中有详述)。随后,福特公司发展出一套改革教学计划(THETEACH-ABLEPOINTOFVIEW),通过教导、传授或对话的过程,协助组

织进行改革。对福特公司如此庞大的组织而言,这的确是按部就班也是具有效率的方式。

按照计划,福特的高层管理人员从听课与教课开始,逐步进行企业文化的改革。这主要有四个部分组成:

第一部分 颠峰(CAPSTONE)课程

这是一个为期半年的学习过程,对象是企业内较高层的管理人员。首先学员必须参加一个5天的密集训练。在这5天当中,由高层主管团队担任讲师,与这些学员经历团队建立的过程,讨论福特所面临的挑战,并且分配未来6个月所需进行的项目任务。

随后的6个月,学员必须花费1/3的时间,通过电子邮件、视频会议甚至面对面方式,讨论、分析与完成所指派的任务。在这过程中,学员会一起与讲师,也就是高层主管团队再见一次面,讨论项目的困难和进度。

最后,学员会再参加一个密集训练,提出改革的想法,并与高层主管团队再进行分享、讨论与学习。于是,在这次的密集训练中,会立刻决定改革计划,并且在一周之内执行。这项计划在1996年,纳瑟刚接手福特时就开展了,不仅让福特100多位高层主管成为企业内的种子讲师,也实际推动了福特的全球改革计划。

第二部分:领导者工作间(BUSINESSLEADERINITIATIVE)

这类似于颠峰课程,但所教育的对象扩展到了中层与基层主管,执行时间大约是100天。进行的方式还是从3天的密集课程开始,而后分配专项任务,运用100天的时间进行学员间的讨论、分享与发展改革计划。最后,再通过密集训练,

讨论与确定改革计划。 -

在整个领导工作间中 ,有 2 个地方相当特别 :首先 ,所有的学员都必须在 100 天之内 ,参加半天的社区服务。这项做法的主要目的 ,除了可以让这些未来领导者 ,了解福特所强调的“企业公民”精神 ,也让他们感受到生活中有这么多更需要帮助的人 ,进而不再有抱怨或不满的心态。另外 ,所有的学员要以拍摄影带的方式 ,呈现“新福特”与“旧福特” ,以突出新旧文化的差异性。

第三部分 :伙伴课程

伙伴课程 (EXECUTIVEPARTNERING)则是专为培养年轻却深具潜力的经理人成为真正的领导者而设立的。基本上 ,每次都是 3 位学员组成 1 个实习小组。这个实习小组必须花费 8 周的时间 ,与 7 位福特汽车的高层主管每天一起工作、开会、讨论或拜访客户。针对一些企业问题或挑战 ,高层主管甚至会请实习小组提出可行的解决方案。对于实习小组而言 ,这是一个绝佳的观察和学习的机会。通过 8 周实际的工作 ,这些年轻主管不仅可以学习高层主管的思考观点 ,更可以了解公司的资源分配 ,长短期目标 ,以及策略挑战与问题。

第四部分 :交谈时间

交谈时间 (LETUSCHATABOUTTHEBUSINESS)由纳瑟自己进行。每周 5 的傍晚 ,他会寄一封电子邮件给全世界大约 10 万名福特员工 ,分享自己经营事业的想法。同时 ,他也会鼓励所有的员工 ,回寄任何的想法、观点或是建议。

纳瑟认为 ,福特要转变为顾客导向的文化 ,必须要培养每一位员工了解如何经营一家企业。因此 ,在每周一次的电子邮件中 ,他会谈全球的发展趋势 ,谈克莱斯勒与奔驰的合并 ,

谈福特的亚洲市场发展等主题,让员工了解高层主管的经营观点,进而让他们也能有类似的思考角度。

纳瑟的电子邮件广受员工的好评。他运用最新的科技拉近了与员工的距离,获得了许多员工宝贵的意见与反馈。

自从福特的改革教学计划实行以后,福特汽车公司的文化逐渐产生一些化学变化,不仅有更多的员工参与了公司的改革,还有更多的主管承诺了自己曾经传授的观念。虽然对福特这样一家大型公司而言,改革的确是漫长艰巨的历程。但是,运用上述模式,福特公司正逐步完成改革计划,为成为顾客导向的企业而努力。

福特 HR 新变:劳资关系化敌为友

一提起汽车装配线上的工人,人们就会浮现出电影《摩登时代》中查理·卓别林所扮演的工人形象。作为流水线的始作俑者,福特公司今天格外强调员工的可持续发展。

成立于 1903 年的福特汽车公司在 2003 年迎来了百年“寿诞”。在福特工作了 20 多年的福特汽车(中国)有限公司副总裁安德鲁·杰克逊(Andrew Jackson)在接受《财经时报》采访时表示,人力资源管理(HR)在公司中极为重要,福特的百年历史极好地证明了这一点。

劳资关系化敌为友

据介绍,福特的劳资关系一度十分紧张,员工曾以对管理层强硬而闻名,对管理层极为不信任。而管理层对员工的各种要求也很少关注,双方关系可以用“水火不容”来形容,由此导致生产效率低下,并产生巨额亏损。

福特二世上任后,首先从拙劣的企业人力资源管理入手,努力改善管理者与员工(工会)的关系。经过数年努力,将工会由对立面转为联手人,化敌为友,福特公司的转机也由此开始。

在福特(中国),每位员工都有充分的空间表达其想法。公司有面向全体员工意见的“脉动调查(PulseSurvey)”,通过这份包括55个核心问题的详尽调查,员工能够毫无保留地表达个人观点,而且不必担心身份被泄漏,管理层则可从中掌握并仔细研究和探讨更多工作中的信息,包括问题、机会和障碍等,从而更好地与员工互动。

目前,福特公司内部已形成了一个“员工参与计划”。员工投入感、合作性不断提高,福特现在一辆车的生产成本减少了195美元,大大缩短了与日本的差距,而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通。领导者关心职工,也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”,从而努力工作促进企业发展。

全员参与决策

除加强管理层和员工沟通外,公司还采取了更为“激进”的措施——“全员参与制度”,它赋予员工参与决策的权利,进而缩短员工与管理者的距离,员工的独立性和自主性得到尊重和发挥,积极性也随之高涨。

“全员参与制度”的最主要特征是将所有能够下放到基层管理的权限全部下放,对职工抱以信任态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难,都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。

在福特公司可以经常看到,在员工要求下召开越级会议(SkipLevelMeeting),员工可以直接与高于自己几个级别的管

理者进行会谈,表达自己的意见,而管理者会尽快给予解决方案。

“全员参与制度”的另一项重要措施就是向员工公开账目,每位员工都可以就账目问题向管理层提出质疑,并有权获得合理解释。

“这种做法对员工来说无疑产生了强大凝聚力,它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关,公司繁荣昌盛就是自己的荣誉,分享成功使他们士气更旺盛,而且也会激起他们奋起直追的感情。”安德鲁·杰克逊说。

可持续发展

一提起汽车装配线上的工人,人们就会浮现出电影《摩登时代》中查理·卓别林所扮演的工人形象。作为流水线的始作俑者,福特公司今天格外强调员工的可持续发展。

据安德鲁·杰克逊介绍,员工的个人发展已成为公司整体发展的一个重要组成部分,目前用于员工发展的投资占到公司总支出的10%。

在福特公司,对员工持续发展的投入分两个部分:一是对员工健康与安全的投入;二是对员工教育、培训的投资。

福特(中国)特别设立了员工健康服务项目并确定其使命是:保障员工安全和健康,使之免于受伤和生病。公司为此专门设立了许多专门职位,如产业卫生工程师、有毒物品工程师、生物工程师和医生、护士等等,在各个领域发展和执行健康与安全项目。

与其他生产型企业相比,福特汽车公司为员工提供了更为全面的教育、培训机会和资源,如网站上的电子课程、面授课程、领导和管理技巧培训以及其他业务相关技能培训。公

司还大力资助员工进行后续学历的学习 ,平均每年都会选出多名员工 ,为其出资进修 MBA 课程。

福特在重庆的合资企业长安福特汽车有限公司在建立不久即做出详尽的员工培训计划 ,培训课程根据不同工作的具体要求而制定 ,使员工能更快成为各自岗位的专家。到正式投产时 ,员工的平均受训时间达到 340 小时 ,远远超过行业平均水平。

内幕访谈

做“企业公民”的领导者

《财经时报》:福特汽车公司是最早提出“企业公民”概念的企业 ,能否介绍一下公司关于“企业公民”方面的策略。

安德鲁·杰克逊 :福特公司提出“企业公民”这个概念主要是出于社会责任的考虑 ,一个企业就像一位公民一样 ,不能只考虑索取权利 ,还要主动承担责任。比如 ,福特在中国设立了奖金为 100 万元人民币的“福特汽车环保奖” ,旨在奖励并支持在环保领域做出贡献的团体和个人。这样做可以极大地鼓舞员工士气和自信 ,使其坚信自己不仅仅是为企业工作 ,更是为整个社会做贡献。

福特的“企业公民”策略主要基于四项基本承诺 :

第一 ,发展出一套清晰的商业原则 ,以便每位员工的行为都可契合福特“企业公民”的价值 ,其中非常重要的一点是观念与行为相一致 ,即言出必行 ;

第二 ,与我们的利益相关人不断沟通 ,以深入认识和理解“企业公民”的理念和可持续发展 ;通过分享理念 ,共同规划福特如何成为“企业公民”的领导 ,以及如何为社会的不断发展做出更大贡献 ;

第三,设立更高的“企业公民”和可持续发展目标,通过利用各种政策、资源和衡量体系来确保目标的达成;

第四,通过各种途径与利益相关人分享进步。通过相互交流和沟通,使企业和相关群体切实感受到努力的成果,从而坚定信心。

《财经时报》:福特是如何执行公司有关“企业公民”方面策略的呢?

安德鲁·杰克逊:公司组建了专门的“企业公民委员会”来决定其未来发展方向和负责“企业公民”事务的整体管理,范围涉及公共事务、市场销售和服务、人力资源及政府事务等各个方面。委员会定期举行会议,讨论有关企业公民策略、活动回顾和机会发掘等内容,并指导各个部门具体执行决议。公司为此授予了“企业公民委员会”很高的权威,在福特(中国)有限公司则由公共事务副总裁担任委员会主席。

《财经时报》:薪资和福利也是中国员工非常关注的问题,福特(中国)如何提供有竞争力的薪资和福利?

安德鲁·杰克逊:为保证客观和公平,福特(中国)每年都会参与一项第三方提供的薪资调查。依据对薪资市场的了解,为员工提供有竞争力的薪资和福利。薪资评定由几个部分组成,分别由员工的工作技能和职责、教育背景和工作经历、对公司做出的贡献等决定。为此,福特中国内部的员工发展委员会定期对员工进行评估,并通过评估为员工制定详尽的培养计划,包括晋升和加薪。

除了政府规定的社会福利外,福特(中国)还为员工提供了一些额外的福利项目,例如各种员工活动、进修计划、购车计划和协助购房项目等。

第四章 通用汽车

通用汽车 :关注个人品质

通用汽车在甄选人员时 ,尤其注重以下两个关系的比较与权衡 :

1、个性品质与工作技能的关系。公司认为 :高素质的员工必须具备优秀的个性品质与良好的工作技能。前者是经过长期教育、环境熏陶和遗传因素影响的结果 ,它包含了一个人的学习能力、行为习惯、适应性、工作主动性等。后者是通过职业培训、经验积累而获得 ,如专项工作技能、管理能力、沟通能力等 ,两者互为因果。但相对而言 ,工作能力较容易培训 ,而个性品质则难以培训。因此 ,在甄选录用员工时 ,既要看看其工作能力 ,更要关注其个性品质。

2、过去经历与将来发展的关系。无数事实证明 :一个人在以往经历中 ,如何对待成功与失败的态度和行为 ,对其将来的成就具有或积极或负面的影响。因此 ,分析其过去经历中所表现出的行为 ,能够预测和判断其未来的发展。

通用汽车是如何渡过内部危机的？

1971 年 12 月 ,通用汽车公司洛滋敦厂的管理部门开始对装配线上装配的维加车出现异乎寻常的不合格率感到极为

担心。前几周,在可容 2000 辆汽车的存车厂里放满了发送给全国汽车商之前需要返修的维加车。

管理部门特别感到恼火的是,许多毛病是一般汽车装配生产中不应出现的质量缺陷。有数不清的维加车挡风玻璃碎了,内饰割伤,点火开关坏了,后视镜打碎……该厂经理说,在有些情况下,“整个发动机装置经过 40 个人,可是谁也没有为它们做什么工作!”

总之,公司在分厂一级的管理中遇到了危机:工人缺勤、质量下降、成本增加,甚至出现罢工等严重问题。有些人把这件事看作是“年轻工人的反抗”,简言之,可称作一次企业内部的伦理危机。

企业伦理涉及企业与雇员、企业与消费者、企业与政府、企业与环境等方面的相互关系,通用汽车公司的企业伦理危机发生在企业与雇员、企业与工会之间的相互关系,以及因公司改革或重组所产生的裁员等问题。从表面上看,通用汽车公司的危机产生于 GMAD(通用汽车公司装配改革计划)——为了提高产品质量和劳动生产率,对汽车生产装配技术操作加强控制,并把这个管理系统扩展到 6 个工厂。

在实施 GMAD 改革后,虽然企业的管理部门声称改革不会给装配工人带来太大的压力,但是工会指责说这次改革又恢复了 30 年代“血汗工厂式”的管理,要工人以同样的工资做更多的工作。一个工人抱怨说:“那是世界上最快的生产线,它置我们于死地,我们无法在规定的时间内完成工作,每天两班倒,而公司还要埋怨我们低质量、低效率”。

工人的不满大大增加。在 GMAD 改革以前,厂里的不满指责大约有 100 个,自改革后,增至 5000 个,其中 1000 个是

指责工作岗位上加太多的活。

当工人们抵制管理部门命令时,一些迹象表明,第一线的管理人员并没有受过适当的训练,不能很好地执行管理人员的任务,当时管理人员的平均工作经验不到3年,其中20%还不到1年。一般地说,他们都很年轻,对工会合同的条款和管理人员的其他职责缺乏了解,同时,对如何处理正在发展的工人的抱怨和敌对情绪缺乏经验,从前没受过这方面的训练。

另一个重要事实是,工人的强烈反应并不完全由于GMAD的组织和工作的变革。管理部门发现,公司没有对他们进行必要的企业伦理、规章制度、知识技能方面的教育和培训。

一个高级管理人员承认,公司没有采取有效的手段使工人对工作发生兴趣。许多工人受益于公司补助学费支持他们上夜大学的计划。但受了这种教育后,装配工作显然就不能满足他们的要求及做高级工作的期望。此外,当时的劳工市场很困难,他们在别处找不到有意义的工作,同时,他们也不愿意放弃在装配线上挣得的优厚工资。公司的高级职员们说,这使工人感到困惑和灰心丧气。

许多管理者和工程师都在问:不知管理部门所采用的这种管理模式能否继续下去。随着作业越来越容易、简单和重复,体力劳动越少,对工人的技能要求是低了,但工作却更单调了。有一个工人说:“公司必须想点办法,使一个小伙子能对所干的活感兴趣。一个小伙子总不能一天8小时年复一年地干同一个活呀!公司也不能仅对小伙子说:‘好,原来你有6个点要焊,现在你只要焊5个了。’”

由于工人的不满增长,汽车工人工会于1972年1月初决

定举行一次罢工,由于高达 97% 的工人表示赞成,罢工于 3 月初开始。公司估计由于工人不满和怠工造成的对工作的破坏已使公司损失总额达 4500 万美元。

此后,公司管理部门考虑对 GMAD 的改革中某些不合理的地方进行修正,洛兹敦厂的一些矛盾才得到了缓和。

在危机事件解决以后的几个月中,通用汽车公司发动了一次深入的恢复正常工作环境的活动。因为工人们回去工作后,许多思想问题并没有很好解决,还存在不安的情绪。在公司总部办公室的协助下,洛兹敦厂的管理部门制定了企业伦理建设计划,首先从诊断上一次发生的危机开始。他们对全厂工人进行了问卷调查,与各级领导管理人员一起举行了一系列会议,并征求了工会的意见。

通过诊断,公司认为产生危机的主要根源是管理部门和工人之间缺乏及时的沟通和必要的交往。于是,从 1972 年开始实施“交流计划”,该交流计划的内容是:

第一,工厂每天的无线电广播:管理部门每天用 5 分钟在工厂公众讲话网广播与汽车工业、公司和工厂有关的新闻,使工人对汽车工业、公司和工厂的情况有大体的了解。其内容也张贴在工厂各处布告栏里。

第二,消息公报:作为工厂经理和工人之间一种直接交流的方法,所有有关工厂业务的主要消息都直接传给工人,工厂经理还告诉大家该厂存在的问题,并征求工人对解决这些问题的意见。

第三,管理训练:为了加强管理人员在工作中起个人之间交往的作用,所有管理人员,从工厂经理到基层的管理人员,以及职员都要经过人际关系和交往的训练。这个计划的目的

在于提高管理人员同他们的部下进行组织联络和交往的自觉性。训练计划由富有组织装配线经验的公共关系协调员和质量控制主任来设计和指导。

管理部门任命公共关系协调员担任工厂交往协调员,负责厂内外计划。此外,管理部门还发展了一种作业轮换计划,对轮换工作有兴趣的工人给予必要的训练,帮助他们扩大在同一装配工作组内的工作能力。

1973年10月查尔斯·艾伯内西任洛兹敦厂新经理。他认为是GMAD组织中最能干的经理之一,对交往计划热烈赞成,他自己也参加了培训计划。

洛兹敦厂经过一段时间,不仅恢复到正常情况,而且在1975年一年中,出现了争取成为效率最高的装配厂之一这种受鼓舞的迹象。工人不满下降到1971年~1972年的三分之一,生产效率也有明显提高。

洛兹敦管理部门深信,齐心协力改善管理部门和工人的关系是取得积极成果的主要因素。正如工厂经理所说:“我们的最终目的是形成这样一种组织风气,经理和工人都共同感到我们是在这里一起工作。现在我们这里相互之间分得太清楚,管理部门、工人和工会之间都人为地分开了,我看不出有什么理由不能通过直接交往加强管理部门和工人之间的关系。”

“由于汽车装配业中有许多限制,因此工人不能意识到自己是该组织的一分子。我们必须用现有的技术生产一定数量的汽车,以便在该行业中站住脚。只要我们很好地解释,相信大多数工人是能够理解的。他们可能并不喜欢这样做,但是他们肯定能理解,而且愿意同我们合作。

“我认为工作多样化和组织发展这两个计划是对的,但是我们必须承认装配厂的技术局限性。在洛兹敦厂我们有一支年轻而且受过相当教育的劳动力,他们希望知道正在进行的每件事。令人意外的是,如果你诚恳地同他们交往,你告诉他们什么,他们就会接受。相互交往正是把每天的生产联贯在一起的最好办法。”

洛兹敦厂的管理部门就是根据这种管理哲学和企业伦理,考虑于1975年夏在原有的几个交流计划上增加了一个新的交流计划。他们对原有计划所取得的进步感到满意,但是认为,如果正式把这些计划联结在一起,使工人和管理人员进行人与人的直接交往,可以进一步达到交往的目的。由于认识到第一线的管理人员太忙,对人与人的交往,特别是对他们的部下,无法给予足够的关心,因此管理部门发展了一个计划,以促进和加强高级管理人员和其他管理人员在交往中的作用。建议的计划有以下特点:

第一,建立称为通讯员和训练员的新职务,主要目的是把管理人员、工人和职能人员的工作结合在一起。要在11个生产部门中各委派一个通讯员和训练员,由他们向工厂经理直接汇报情况。

第二,通讯员和训练员的作用,对于装配线工人来说是一种“综合者”,因而可以加强工人和管理人员之间,装配线工人和职能人员之间的交往联系。

第三,由于通讯员和训练员大部分时间在工厂,因此他们能搞清楚工人和第一线管理人员之间,及上级管理人员之间是否进行了合适交往。在需要促进生产部门和职能部门的交往及设法使职能部门的服务及时满足生产线的需要时,还可

以起“中间作用”。

第四 通讯员和训练员每天要和工厂经理及交往协调员见面 检查和讨论工厂中存在的“人的问题”。

大家认为选择和训练通讯员和训练员对于这个新计划能否成功至关重要 通讯员 - 训练员应该有相当的工作经验 要当过总厂长 并在工作中显示出具有组织和处理人与人关系的才能。

第五章 本田汽车

本田的管理模式

本田技术研究所是当今日本乃至世界汽车业的佼佼者。在日本企业界,本田是技术和活力的代名词,也是日本大学生毕业后非常向往的就业目标。这个创立于1946年的企业能够在短短几十年内取得如此的成绩,与它的创立者本田宗一郎的性格有很大关系。

本田宗一郎于1906年出生在静冈县,1922从乡下来到东京进入汽车修理厂当学徒。他对机械技术非常热心,很快成为优秀的修理工,而且在1928年曾独立开办过汽车修理厂,经营得非常成功。1934年他关闭了修理厂成立了东海精密机械公司,并生产活塞环,产品的主要买主为丰田公司。由于宗一郎不愿永远为别人做嫁衣裳,在1945年他把公司出售给丰田公司。1946年他创建本田技术研究所,并开始生产摩托车,1971年辞去董事长职务,把公司的经营权交给了河岛喜好。宗一郎只有小学文化,他能够在复杂的环境中,苦心经营,花费一生精力,创建出世界一流的企业,随后又毫不吝惜地把它交给与自己没有丝毫血缘关系的年轻人,自己过起恬淡的生活,这是没有胆识的人绝对做不到的。

宗一郎在经营中一直遵循着以下一些原则和规定,这些原则和规定已经渗透到企业的每个角落,成为人们所说的本

田管理模式。

一、充分尊重个人 ,公平合理授权

早在经营东海精机时 ,宗一郎就能很好地与性格完全不同的人一道工作 ,并以此作为自己的工作信念。他认为同类型的人固然好相处 ,易交往 ,但要把一个公司办下去必须有各种类型的人才行。在经营本田技研的过程中 ,他与藤泽武夫的配合也体现了这一原则。本田和藤泽性格完全不同 ,他们之间分工明确 ,本田负责技术和产品 ,而销售和经营完全由藤泽负责。1971 年他们两人同时退休。

为了保证权力确实能够交给有能力的人 ,在企业中担任领导人的亲属一律不得进入公司工作。本田变成大企业后这个原则依然保留着 ,中途录用者占职工人数的一半 ,实施混血主义 ,以保持公司的创造力。

进入公司 ,无论是高级干部还是一般职工均以“先生”相称 ,而不是以职务相称。公司董事没有个人单独的办公室 ,而是采取同用一个大房间的“董事同室办公制度”。

宗一郎的语录“为自己工作”是这种尊重个人精神的高度概括。他告诫职工不要考虑向公司宣誓忠诚 ,而是要为自己工作 ,在本田这种尊重人的精神到处可见 ,人员安排、调动贯彻“自我申请制”是这种精神的体现之一。

本田既无官僚色彩 ,也不存在派系和宗派主义 ,职工可以轻松愉快地工作。高级干部到 50 岁就为后来的年轻人让位 ,最大限度地尊重年轻职员。力戒害怕失败的谨小慎微作风 ,按照本田的说法是不工作才不失误。在对本田职工进行的一项关于“本田精神的核心是什么”的问卷调查中 ,回答顺序分别是独创性、要为自己工作、人尽其才、不要怕失败。

二、一人一事,自由竞争

宗一郎的搭档藤泽认为,在企业内使每个人的能力都得到最大限度的发挥,能够专心从事研究,在传统的金字塔型的组织结构中是很难实现的,因此废除这种结构采取一人一事并进行自由竞争是非常重要的。

一人一事就是废除公司强迫一个人于一项他不能胜任的工作做法。保证每一个人部自由选择一个自己的主攻方向的权利。自由竞争就是主张进行不同性质的自由竞争。为了达到共同的目标,每一个人,每一个小集体都要有自己的设想,并通过它来找到开发领域,把竞争机制引进公司内部。

在本田研究所,由研究员个人提出课题开始,课题一旦被采纳,就以提出者为中心组成项目攻关组,课题研究工作的领导、筹划、管理全部交给提出课题者个人负责。在两人以上的研究人员分别提出类似课题而被同时采纳时,令他们各自组成独立项目攻关组,通过自由竞争夺取成果。因此本田在组织结构上实现了“镇纸型组织”的横向组织。顶端就象镇纸上的提钮,有几位高级领导(他们是评审会的重要成员),在它之下的研究人员全部处于对等关系,形式上虽分为设计室、试制室等部门,但是室长级人员也都是具体工作人员而非专职管理干部。

三、造就独创型人才

要造出风格独特的产品,企业职工就必须具备独创性的头脑。横向型组织、项目攻关制度只是一种保证,归根到底,关键还取决于人。企业中能拥有多少独创性人才是本田创业以来一直给自己设置的课题。为此,本田采取了下列一些措施。

1. 引进合理化建议制度。在 1953 年 ,本田率先引进了合理化建议制度。到 70 年代 ,一年所提建议总数突破 10 万件 , 4 件中有 3 件被采纳。对于优秀的建议 ,本田给予免费出国旅游的奖励

2. 建立“新设想工作室”。本田在其国内各工厂设有名为“新设想工作室”的实验工作室 ,室内备有机械设备。职工一旦产生好主意就可以到实验室中把设想具体化 ,当然原则上是利用业余时间。

3. 举办违反常规作品的展览会。展览会的宗旨是提出自由奔放的设想并给予实施的“头脑运动会” ,是彻底的群众文娱活动。这与本田“不论工作、娱乐 ,只要心情舒畅就干到底”的素质相吻合 ,在大会上能看到许多异想天开的作品。

4. 技术面前人人平等。在本田 ,技术面前人人平等 ,没有上下级的区分 ,经常发生被称为下克上的事情。在汽车发动机由空冷改为水冷时 ,由于本田宗一郎是空冷的绝对拥护者 ,久米等人采取“罢工”方式进行抗议。在看到水冷式的优点后 ,本田发出了“今后是年轻人的时代了” ,从而决心退役。在开发集成电路过程时 ,同样发生过对本田宗一郎造反的事件。当时已经是顾问的宗一郎不喜欢电子技术 ,认为电气用眼睛看不到 ,技术是实实在在看得见的。但是机器人开发小组不顾本田宗一郎的反对 ,完全独立开发出第一流的焊接机器人和生产线系统 ,在事实面前本田不得不低头。

四、顾客满意第一的原则

在本田 ,人们强调娱乐 ,认为娱乐可以扩大人的视野 ,积累经验 ,密切关系。宗一郎甚至认为只要有一种尽情地去玩乐的期望 ,就会白天比别人干得起劲 ,同时又十分注意效率。

如果通宵达旦工作而不休息,那么宗一郎也许不会有什么创新了,可能还会失去全面培养人的机会。

宗一郎指出独特的发明创造,如果不能及时地提供给社会,它将毫无价值。在本田,研究人员认为他们不是在研究技术,而是在研究人们的心理,在想尽一切办法,用尽一切技术满足人们的心理。

本田历代的领导者们从来没有提出诸如“称霸世界市场”、“赶上丰田”、“超过日产”之类的口号,而是强调顾客满意第一,在使用户满意方面力争第一。

本田没有专门的市场调查研究机构,它依靠的是开发小组。开发部门的全体人员都是市场调研员,他们用自己的眼睛、耳朵探索市场动向,这比依靠市场调查部门得到的信息更有感性认识。

本田的管理模式是一个完整的系统,它是一系列原则和规定在一定的哲学思想下的和谐统一。我们只有理解了它的完整性,才能为我所用,只着眼于一点是不能发挥其功效的。

弘扬本田精神

过去10年间,本田汽车公司(HondaMotorCo.)的领导也许变了,其核心业务也从摩托车转向了小汽车。但是,已故创始人本田宗一郎所培育的致胜经营哲学却一如继往长存本田公司。对于这段成功经历,SatoshiToshida(东田谕)是最早的见证人之一。他在本田工作了25个年头,目前在曼谷的AsianHondaMotorCo.出任总裁和行政总监。该公司是本田继日本、北美和欧洲之后的第四大地区性管理中心。

东田曾经有幸与本田宗一郎和川本信彦(本田现任行政总监)共事过。他说,本田的有些方面也许已经改变,但是扶持本田成为今天这样一家富有创新精神的成功企业的原则没变,今后公司保持锐不可挡的竞争优势的原则也不会有什么两样。东田对编辑 Rachael Salazar 如是说。

你是如何评价本田宗一郎的?

本田先生具有独特的个人风格。他的话语句句鼓舞人心。他总是要求员工努力让顾客开心。但他的目的不单纯是为了销售和赚钱,而是给人们提供他们想要的东西,让他们感到开心。这种经营态度并不是后天培养出来的,而是他与生俱来的。

他现在的影响如何?

本田先生制定的远景仍然保持未变。在他那个时代,公司的小汽车业务规模比现在小得多。但那时他就有个雄心勃勃的梦想:跻身世界最大汽车制造商行列。今天,在小汽车市场,本田的份量日增,规模已非昔日可比,公司近 70% 的营业额来自汽车业务。

如今川本先生继承了本田先生的经营哲学,因此本田先生的影响在公司随处可见。川本先生也不逊色。他和本田先生一样,迥然不同于日本的其他行政总监。他很坦诚、直率,从不隐讳自己的观点和梦想。

公司是如何变迁的?

本田现在是一个比从前更加完善的企业,已经变成全球企业。在本田先生的时代,公司的一切业务集中在日本。当时公司只是个出口型企业,我们在日本制造摩托车和小汽车,然后出口到世界各地。如今我们在世界各地拥有自己的生产

设备以及销售、工程和开发机构。各种企业的经营方式不尽相同,这是在所难免的。

基本战略是否已经改变?

我们的战略一直是贴紧顾客,了解他们的想法及其品味变化。本田方式是,通过访问企业开展业务的现场,而不是通过销售去了解顾客。这就是我们在东盟国家建立总部的一个初衷。亚洲的汽车化规模不断扩大,因此我们必须同许多新顾客打交道。我们的政策是要摸准他们想要什么、不要什么。

强调创业精神的著名本田方式仍存在吗?

当然。本田在日本大企业卓而不群,其中一点就是本田有个悠久的传统,允许员工,无论年龄大小,都可以干自己想干的事。而且,本田的文化历来都是赋予个人更多的职责。这种方式有助本田公司保持年轻和富有活力。

"日本式管理"仍裹着层层神秘。到底什么是日本式管理?

我认为这一术语不恰当。并非所有的日本企业都是成功的。总的来讲,日本企业多数没有具体的职位说明书,因此企业中的职位是松散的,没有严格的界限。这既是它们的强势也是弱势。说是强势,是因为日本人能很快达成共识。一旦做出决策,他们就会马上付诸行动。日本式管理的弱点,如果你愿意称之为弱点的话,在于它并没有完全适应真正的全球化。日本人不喜欢商讨和争论,他们宁愿一团和气地达成共识。这大概是因为日本语言单一、民族也单一、只有一种文化背景的缘故。在许多日本企业,人们不会坦诚相见。

你如何描述自己的管理风格?

我信奉没有职位说明书的做法。当然你想要的话,我会

给你。但是我不想把人限定在一个具体领域。我十分鼓励公司内部的信息自由流动。因为员工需要知道他们为什么要做某些事情。当他们了解这些之后,便会鼓起他们的信心,去做他们必须做的事。我的管理风格非常接近本田的管理风格。本田公司是一家人情味很浓的企业,在这里大家可以畅所欲言。这一直是、将来也永远是本田公司的企业文化。

第六章 宝马汽车

从毛驴拉宝马看顾客满意度

企业的生存来源于客户,关注顾客满意度是每个企业都在强调的一个战略,但是事实上,又有几家企业真正做到让顾客满意呢?从毛驴拉宝马的新闻到银行霸王条款,这一系列事件不免让人怀疑企业在消费者中战略选择和执行的问题。究竟是什么原因让企业会如此对待自己的“上帝”呢?

用毛驴拉宝马的新闻

据《城市快报》报道 8 月 30 日,北京街头上演了一出“毛驴拉宝马”的好戏。在西四环远大路口,3 头黑色的毛驴被套好了“大车”,只不过这辆“大车”却是鼎鼎大名的轿车“宝马 760li”,周围的六七个人手里举着白色的横幅,上面的黑色大字分外明显:“顶级宝马质量问题谁来解决”,“为中国消费者讨说法”。在 3 头毛驴边上还站着几个老乡,他们是临时雇来拉宝马的驴子的主人,只等待宝马车主一声令下,就驱赶着毛驴奋力向前走。

策划此次闹剧的就是这辆价值 200 余万人民币的“宝马 760li”的主人林先生。据了解,在去年 11 月购入此车后,该辆目前市场上顶尖级别的豪华轿车接二连三的出现数十处故障,在经过数次维修之后,“故障不但未少却越来越多”(林先生语),但宝马公司却只认可对此车继续进行维修,而对于林

先生一次性修好否则更换或退车的要求却拒不同意。为此，林先生策划了上面的一幕，并表示，如果不能得到宝马公司的满意答复，他将“让3头毛驴拉着这辆宝马一直走到杭州的宝马经销商处。”

城市快报记者在采访过程中有这样一段话：

《城市快报》：那就这样了？（退车被拒绝）

林：没有，他们委托了维修公司跟我谈，可是维修公司就只能给我修，其他的什么也做不了主，那还谈什么？我也跟他们说，你修可以，但你必须保证一次性给我修好了，别又像前几次那样修了又坏，坏了又修，我这是新车啊！我让他们给我做书面担保，可是维修公司根本就不承诺这些，他们做不了主。

《城市快报》：你认为，什么样的结果你才能接受？

林：我认为，换不换车没关系，如果宝马公司能把我这辆车彻底修好了，不换也可以，最开始我想能修则修，但是因为修了以后故障越来越多，就让他们写书面承诺，一次就把所有故障都修好，但是他们不同意。后来我就要求退车，他们还是不同意，最后我就提出换车，换“宝马760i”之外任何一款性能比较稳定的车，再把差价补给我，但是他们还是不同意。

《城市快报》：宝马公司怎么说？

林：根本不同意，他们只同意修，其他一概不管。

商家究竟怎么了？

同样的情况也发生在最近，上月底，中消协大张旗鼓地点评了金融行业六大“霸王条款”，但是点名归点名，到目前为止，还没有一家银行做出正面的回答，相关记者采访的时候，银行人员甚至说不知道此事。连中消协的点名，银行都毫无

反应,试想一下,如果是普通消费者的投诉呢,银行又会关注多少?

各个企业,各个公司都在强调顾客第一,顾客永远是正确的,顾客是上帝,但是口号归口号,真正实施起来却不多。每次,企业负责人参加管理培训的时候,顾客满意都会做为一个培训内容去实施,但是最终的结果是大家都能看到的。一个通过媒体报道才从某超市换回过期产品的顾客说了一句经典话:在我的钱没有到商家手里时,我想怎么就怎么,但是等我的钱一旦到了他们手里,购买的商品是否满意对他们来说就已经不在那么重要了。

我想这其中的原因并不是企业不在乎顾客,而是他们不在乎小客户。用某些企业领导的话来说,“我们要用心服务给我们带来80%利润的20%客户”,的确是一句很有哲理的话语,但是不知道当企业流失了80%带来20%利益的客户那一天,他们还依靠什么去留住他们的20%客户。

大企业有大企业耍大牌的理由,他们有着众多的客户,有着良好的品牌,丧失一个二个客户对他们来说并不重要。但是笔者认为,千里之行,始于足下。一天丧失一个客户,一个客户可能会影响到8个客户;一年会将丧失365个客户,而这365个客户会影响到2920客户,十年呢?

企业该如何做好顾客满意度?

何谓顾客满意

一般而言,顾客满意是顾客对企业 and 员工提供的产品和服务的直接性综合评价,是顾客对企业、产品、服务和员工的认可。顾客根据他们的价值判断来评价产品和服务,因此,Philip Kotler认为,“满意是一种人的感觉状态的水平,它来源

于对一件产品所设想的绩效或产出与人们的期望所进行的比较”。从企业的角度来说,顾客服务的目标并不仅仅止于使顾客满意,使顾客感到满意只是营销管理的第一步。美国维持化学品公司总裁威廉姆·泰勒认为:“我们的兴趣不仅仅在于让顾客获得满意感,我们要挖掘那些被顾客认为能增进我们之间关系的有价值的东西”。在企业与顾客建立长期的伙伴关系的过程中,企业向顾客提供超过其期望的“顾客价值”,使顾客在每一次的购买过程和购后体验中都能获得满意。每一次的满意都会增强顾客对企业的信任,从而使企业能够获得长期的盈利与发展。

对于企业来说,如果对企业的产品和服务感到满意,顾客也会将他们的消费感受通过口碑传播给其他的顾客,扩大产品的知名度,提高企业的形象,为企业的长远发展不断地注入新的动力。但现实的问题是,企业往往将顾客满意等于信任,甚至是“顾客忠诚”。事实上,顾客满意只是顾客信任的前提,顾客信任才是结果,顾客满意是对某一产品、某项服务的肯定评价,即使顾客对某企业满意也只是基于他们所接受的产品和服务令他满意。如果某一次的产品和服务不完善,他对该企业也就不满意了,也就是说,它是一个感性评价指标。顾客信任是顾客对该品牌产品以及拥有该品牌企业的信任感,他们可以理性地面对品牌企业的成功与不利。美国贝恩公司的调查显示,在声称对产品和服务满意甚至十分满意的顾客中,有65%85%的顾客会转向其他产品,只有30%40%的顾客会再次购买相同的产品或相同产品的同一型号。

如何去做顾客满意?

第一 抓住顾客的需求

顾客的满意和顾客自身的需求与期望是否得到实现密切相关。顾客根据自身的需要,对产品和服务具有需求和期望,这是二种预期。这种预期是从自身来考虑,并最终通过产品的功能和特性的实现来体现,有多种产品可能会达到并实现这些功能和特性。不同的顾客,在实现自己的需求和期望时,由于受到生活习惯、经济、价值观等不同因素的影响,会对产品或服务做出不同的选择。因此,每一个提供产品或服务的组织,都客观地存在一个相应的顾客群,组织应针对这一特定具体的顾客群,建立并形成顾客群的维护、保持和潜在顾客开发系统,在不断满足需求和期望的同时,维护和保持老顾客、开发新顾客。

第二:保持客户,并不断增加新的客户

满足顾客的实际需求和期望是一个连续积累的过程,随着顾客的实际需求和期望不断的被满足,顾客满意程度会越来越高,其接受组织产品或服务的可能性也会越大,就有可能变为组织的长久顾客并给组织带来长久的利益。因此,针对顾客的需求和期望,一切以顾客满意为出发点,通过建立实施质量管理体系并持续不断地改进体系、过程 and 产品质量,把组织的行为、理念和产品有机地融为一体,在顾客心目中树立良好的经营形象,以真挚诚实的态度、适宜的产品价格、顾客期望的产品质量取信于每一个顾客。和顾客建立长久的互惠、互利和相互信任的合作关系,形成支持组织发展的内部事业群体和顾客群体。只有这样,才能体现以顾客为关注焦点、增强顾客满意的内涵,组织才能长久生存和发展。

第三:让客户忠诚

当市场营销的专家们提出“顾客忠诚”这一概念时,企业

经营管理的至上理念是大规模生产,即企业先按照自己对顾客需求的理解设计产品,然后通过长时间的大规模生产降低成本,吸引顾客购买。在整个过程中,企业是主导,处于主动的地位,顾客作为企业产品的接受者,只能接受企业为“他们”设计、生产的产品,顾客选择性差。特别在短缺环境下,顾客不得不重复购买相同的产品。这种重复购买给人的错觉是“顾客忠诚”。

其实,在个性化感性消费时代,产品品种繁多,差异化逐渐缩小,产品生命周期缩短使得顾客不可能长期对某企业和某产品“忠诚”。因此,企业不仅仅是通过产品建立忠诚,更重要的是通过服务,用服务建立起品牌在顾客心目中的形象。真正做到任何顾客都是你的“上帝”。

第四 培养优秀的员工

很多时候在处理顾客问题的时候并不是企业不关心,不在乎顾客,而是企业的员工在处理问题的方式上有些不妥行为,造成了客户的心理冲突,给企业问题的解决带来了许多麻烦。因此,在处理客户问题的时候,一定要对该岗位的员工和管理人员进行严格的培训,包括客户在发火的时候,会说什么样的话语,会提出什么要求,或者有什么过激行为,对待这些情况都必须有一整套的模式供员工去选择操作,从而能够在第一时间里处理顾客的问题,加深顾客对公司和企业的信任。

德国宝马的日本式企业文化

在大众和欧宝陷入危机之时,宝马却表现不错。德国《世界报》的文章说,是得益于近乎亚洲式的企业文化,这家

巴伐利亚企业才得以进行长远规划并迅速采取行动。

文章说，“宝马是德国企业中最日本化的”，除了纪律和远见之外，还有近乎亚洲式的谦逊。

德国工业界的模范经理人——像戴姆勒的领航人于尔根·施伦普或德意志银行的总裁约瑟夫·阿克曼——在大街上想不被人认出来早已不可能了。但在宝马却有着一条不成文的规定：宝马的董事会主席不应是明星。汽车业专家杜登赫费尔说，“宝马的领导文化是没有突出的人”。1970年以来，宝马有过4位领导人：金海姆、皮舍茨里德、米尔贝格和赫尔穆特·潘克。赫尔穆特·潘克自2002年5月开始执掌公司。据说，宝马甚至可能会延长潘克的合同，而不是像通常那样到60岁就卸任。公司高层的说法是，“合同延长1到3年并非不可能”。

在这家巴伐利亚汽车制造厂，外向张扬是禁忌。前宝马董事、现林德公司总裁赖茨勒可以确认这一点。在慕尼黑人们都说，如果这个与电视主持人尼娜·鲁格结婚的经理人少在公众面前出现一些的话，“他就完全有机会成为宝马的老板”。但是，宝马的董事不应当填写《法兰克福汇报》的调查问卷，也不应在脱口秀节目中出现，同样也不应有所谓的“家庭故事”。

这一文化是从独断专行的董事会主席金海姆以来30年发展的结果。这位当时的宝马总裁使这一成立于1916年的企业成为德国15大企业之一，并奠定了今天宝马作为全球高档运动型汽车权威的基础。

杜登赫费尔说，“宝马是德国企业中最日本化的”。除了纪律和远见之外，近乎亚洲式的谦逊是在管理层中获得成功

的先决条件。然而宝马的高级经理总显得像是站在幕后、但仍使长期战略得以运行,这也是占有宝马约 47% 股份的匡特家族的功劳。“没有该家族的稳定作用,董事会也不会得到这样的发展”杜登赫费尔认为。

此外,在宝马自负责任的程度很高。与必须经过多次提建议、多次改动才能做出决定的美国汽车康采恩不同,宝马的员工总是带着具有决定性的建议出现。领导人员只需表示赞同与否就可以了。在宝马工作多年的员工们说,“在这种非官僚、果断的文化下成长起来的人,很难接受具有相反风格的企业。宝马的高级管理人员在类型上相似,或许也要归因于其经历的职业生涯本身。很多人曾担任过企业内不同领域的一系列负责人职位。例如,人事董事鲍曼在加入董事会之前就曾担任过南非工厂的技术主任、雷根斯堡厂长和“大中型生产系列”的项目负责人。

宝马总裁潘克在 2002 年成为董事会主席前也曾任美国生产负责人,之后担任人事董事,最后是财务董事。因为在慕尼黑有这样一条管理规则:“领导人员必须更换。”这同时获得了多种积极效果。董事通常不仅仅要跨专业思考,通过这种轮岗,他们在企业中拥有了一个联系紧密的非正式网络。

另外一个对成功的保障是:每个人都是可以被替代的。每个高层职位都有一个可以立即继任的替代者。同时还有两个经理人作为储备。如果有人跳槽到竞争对手那里,也不会出现严重的漏洞。