

# A4 GUANLIYOU DAO | 管理有道

近几年,我感觉到一个比较大的问题就是我们的企业家在接受西方文化时很顺畅,但是在实施的时候,无论是企业家本人还是他的员工都没有幸福感。日本的企业在这方面给了我们非常好的启发:他们既学习了西方,又继承了本国的传统。丰田开创了一种“自下而上”的“人财”机制,从而尽可能地让每个人都能最大化地去创造财富。

## 丰田:每个员工的智慧都有价格



### A 继承传统道德

去年到日本丰田进行参观时,75岁的MIC社长星野铁夫先生亲自为我们诠释了丰田的管理思想,他是这样讲的:“大家现在到这里来学习的,可能是丰田的生产技术或者生产管理技术,包括整个日本的生产管理技术和文化,但我觉得这一切还得归结到品质问题。去年有很多的丰田车被召回,丰田受到舆论的关注,但我有信心丰田一定会挽回这种影响,回归到最基本的品质管理。”

我深以为然,丰田是这样说的,的确是这么做的。在深度考察中,我们发现日本的一些企业在模式上很西方化,但是在管理的基础上和道德层面上,并没有破坏传统的结构,而且其传统结构对于人的效率其实是正向的。

中国的企业如何从比较低的级别,向一个比较高的级别发展,由一个小企业成长为一家优秀的国际性企业?我一直在思考这个方法论。

目前中国管理的最基本思维方式很大程度上是受西方影响的,所以目前中国的主流管理思想,应该是欧美式的管理方法。但是究竟什么样的管理方法更适合中国?显然,简单地模仿西方不是我们的道路,只有将西方的管理理论与中国传统文化相结合,才是中国企业比较好的一条发展道路。日本的企业在这方面给了我们非常好的启发:他们既学习了西方,又继承了本国的传统。

其实,我们不一定要学习日本的管理方法和细节,而是要了解,日本的管理方法的背后是对西方管理经验和东方管理文化的探索他们比较完整地保留了这些传统的道德观念,保留了很好的上下级之间的合作,保留了很



好的各个阶层的合作关系。中国企业目前最大的问题不是技术问题和方法问题,而是道德问题和企业的文化问题、组织体系中阶层对立问题。

### B 突破西方模式

其实,日本文化深受东亚文化,特别是中国儒家文化的影响。中国以儒释道为主体的哲学,本质上是一种农耕文化哲学,这种文化非常强调节俭、勤奋以及消除浪费。丰田第三任总经理,被称为“丰田复兴之祖”的石田退三,就把丰田精神称之为“农民精神”,要丰田人发扬农民那种淳朴、勤奋、认真、不畏劳苦和好学上进的精神。

日本的企业家从中国的传统文化中吸取了精华,形成了系统的管理思想。而中国的企业家由于历史中断的原因,不但没有近水楼台,反而失去了文化的根,转而向西方寻找管理思想的源头。最近几年,很多企业家越来越发现了,西方管理制度在中国有很多不适用性,所以才形成了这两年的国学热。

从几年前我们决定研究丰田之后,每年都会带一些企业家到丰田参观,每一次去的时候我都会更多更

深刻的感受。丰田最大的好处就在于它的整个体系是开放的,你可以到它的车间去看,其实生产不是重点,但是你可以去看生产背后的劳资关系,去看它的收入分配的激励体系,去看它和供应商的关系,看它对市场的观察。在这之后,你就会发现,日本在文化层面上其实继承了我们很多传统的东西,这就体现出丰田的核心之道,即“以客户价值拉动生产系统之道”。再反观自己,会发现我们在这方面确实丢的比较多。

由此,你也可以了解丰田为什么可以在资金、资源等等一切很匮乏的情况下,成为了世界汽车界的巨头,其实丰田的回答是在“人”,以及对“人”的理解。

从全世界范围看,主流管理模式是指美国及欧洲企业的管理体系,基本全是西方的。这种体系有两个特点:一是强调法治,大家通过规则、制度和流程组织起来。二是鼓励个人竞争,个人对自我利益与成就的追求,是企业发展的动力。丰田精神对西方管理模式最大的突破就在于企业的动力单元不是个人的成就,而是团队的赞扬和认同,以及来自家庭及邻里的评价。

具体说来,丰田管理模式相对西方管理有三大突破:

第一,用人方式。丰田管理体系是一个对员工充分授权的体系,而不是精英管理体系。这种体系强调,出现问题的时候,解决问题的主要力量应当是每一个员工,而不是像美国管理体系一样,主要依赖管理人员或技术专家。

第二,绩效管理。它强调绩效评估而不是绩效考核。在丰田管理体系之下,员工之间的收入差距并不十分巨大,业绩管理的重点放到评估上,帮助员工成长。

第三,解决问题方式。强调解决问题的时候,机制比责任重要,过程、方法比结果更重要,这对美国式职业精英强调责任、强调结果的方式是一个大的突破。

### C 不同于精英文化的“员工智慧”

丰田开创了一种“自下而上”的“人财”机制,即如何确立一个合理有效的机制,从而尽可能地让每个人都能最大化地去创造财富。

西方的产权制度,是把农地私有化,而丰田则制造出一个让每个人的“智慧”变成私有制度,让智慧有价格,可以买卖,可以交易,只不过交易的不是金钱,交易的是社会认同。从社会学的角度,财产是经济交换,交换的是物品,而丰田公司鼓励“智慧”交换,结果是获得人们的尊重和认同。

智慧跟精英通常都会被相提并论,美国人对于智慧的奖赏,通常是学历、职位、官职、升迁、工资来完成的,一切的智慧都在公司最优秀的一部分人手里,给予其尊严、地位和财富。但在丰田却有一个口号,叫做“不要担心员工不够素质,要担心的是管理者习惯对智慧的浪费”。也就是说,如果企业竞争力不够,生产效率不高,那就意

味着员工的智慧被浪费了,而员工智慧被浪费,并不是因为员工的素质问题,而是因为管理者对浪费的麻木。

这样一来,丰田的每一个员工都会把智慧花在产品价值与客户价值上,从而就形成了一个提高产品质量,降低浪费的“团队场”。在这个“场”中,管理人员致力于把每个员工的智慧激发出来,而每一个员工也把发挥自己的才能去为企业做贡献当成自己最大的成就。这种带有东方文化色彩的管理方式,是我们很多习惯于“美欧式管理体系”的人难以想象的。但在丰田,这的确是现实,也是丰田管理体系中的基本入口之一。有这个市场以后,人们的智慧就源源不断了。所以,你可以看到的是,在丰田,一线员工并没有拿很高的工资,但是每个员工都有很强的责任心。

对比一下我们国内的不多公司,我突然有一种感觉,那就是我们的企业家在管理方面就表现得有些极端,就是完全西化:言必称制度流程,把标准流程当成解决问题的唯一出口,但他们面对的却是实实在在的中国人与强大的中国文化,结果很快在现实中败下阵来。

### D 把少数“奖励”分给多数人

因为注重员工的智慧和创造力,所以,丰田的奖励规则是奖励多数人,

你会发现精英好奖励,少数人好奖励,因为钱和名誉是稀有资源,人少了分起来没问题。但稀有资源要同时分给大部分人,就变得很难办。那么如何把少的东西分给多数人?丰田提倡员工要勇于去“创意提案”,看上去人人都有可能因为优秀且可行性的提案而获得奖励,得到荣誉和被尊重,但实际上,真正获得奖励的也只有少数人。只不过这种做法的聪明之处在于,它让每位员工都有参与感,就像是一种视觉激励,即有点“中彩票”的意思,彩票就是把少数的财富分给多数人。整个过程是透明的,大家都有份的,机会都是均等的,但是拿到的仍然是少数。所以,丰田的体系里面,每个人都知道怎么干,这个视觉体系变成了彩票体系,因为越穷、越平民的人,越喜欢买彩票。而西方精英游戏的规则是,让有能力的人获得更多,但因为少了些运气的成分,所以大多数人的积极性和潜能往往没有被发掘出来。丰田的管理基础跟西方不一样,西方是一个产权管理体系,即围绕权力、财富和地位,如何进行再分配。主要通过考核、选拔及一系列的制度、标准化和流程,把最优秀的人挑选出来。但是,丰田是社会交换的游戏,它让每一位员工都能够在这个非创造的情况下,把现有的东西做得最好。



事实上,在战略上,丰田一直是个跟随者,这样的基因也注定了丰田一旦做了领导者,就会有大的危机。因为领导者是精英游戏,领导者应该是微软这样的企业,它制定规则,不断创新,引领世界的发展。所以从这个意义来讲,丰田必然将面临巨大转型。不过,中国多数企业目前仍然是丰田方式,如何做一个好的跟随者,丰田会给我们很好的启发。(姜汝祥)

## 真龙游天

# 真龙彩印



广西真龙彩印有限公司