

丰田:优化决策从精简机构开始

□ 周树远 邱一丹

11月30日开幕的第42届东京国际车展上,引人注目的是日系车企借助东京国际车展喊出“重生”的口号。2009年以来,因金融危机和日本地震的影响,以丰田为首的日系车企无论在全球还是在中国市场都遭遇到了巨大挫折,在丰田展区的中央台柱顶端,硕大的“ReBORN(重生)”标志,宣告了丰田面对全球销量困境重整旗鼓的决心;本田社长伊东孝绅也毫不避讳地指出了目前本田所面临的最大问题就是:“过于谨慎。”丰田汽车社长丰田章男则表示:“不管产品制造面临的环境有多艰难,前进方向上的障碍有多少,我们会始终坚信自己的潜在力量。”

浴火重生

丰田章男关于“重生”的激情演讲,被部分业内人士称为是此次东京国际车展上的最大亮点之一;而以“重生”的标语作为背景,也给这位丰田公司第四代家族领导者丰田章男增加了几分悲壮的色彩——

“正如各位所知,今年3月11日,日本遭受了大地震,正在我们决心重建家园时,泰国(丰田一部分零部厂集中在泰国)又发生了洪水灾害,这些都让丰田损失严重。”丰田章男表情严肃地说。而过去的两年对丰田来说,的确噩运连连。

受金融危机影响,丰田在2008年4月到2009年的3月这一财年的净亏损额达到了4369亿日元,约449亿美元。

祸不单行。从2009年8月开始,爆发于美国的丰田召回危机迅速扩展至全球范围。2010年3月,由于部分车型的油门踏板、脚垫、制动系统缺陷等原因,丰田在全球不同地区分别召回雷克萨斯、RAV4等车型总计接近900万辆。这个召回数字甚至超过了丰田2009年度的全球销量——781.3万辆。丰田从业界领袖一夜之间变为全民声讨的对象,品牌形象严重受损。

发生在今年3月11日的日本大地震,更让丰田的零部件供应系统和整车生产规划遭受重创,这也无疑继续把丰田推向谷底。

金融危机、召回危机、地震危机,丰田的受伤程度可想而知。反映到具体销



量上,今年前三季度,丰田全球销量只有577万辆,排名也从2010年的第一迅速退居到第三(前两名为通用和大众)……

管理嬗变

“丰田要重生”,但现实的路径究竟在哪里?

在丰田看来,各种危机问题背后其实暴露出来的最大问题,源于其内部管理效力不足。

“以前,丰田在遇到困难时,往往能果断采取行动,迅速处理危机。”丰田章男认为,“但召回事件以及地震危机给我们的警示是,太快的扩张速度和庞大而臃肿的机构设置,最终导致丰田在危机面前一步步向下滑去。”

丰田章男认为,丰田赖以成功的关键在于管理以及生产制造的现地现物原则,但是,在丰田的体量不断庞大的同时,这些当初赖以成功的秘诀却与丰田渐行渐远。比如,在美国和中国两个重要市场,由于当地分公司的权力过

小,做出的决策往往需要经过6层以上的审批,耗时漫长,且完全违背了丰田“现地现物”的精髓。

尤其在今年3月份日本大地震之后,由于丰田的很多核心零部件供应商都集中在日本,这直接导致了丰田在中国的合资企业集体停产。

而在业内关于“丰田应该将零部件生产最大化地向外转移”的呼声下,丰田执行副总裁兼生产总监Atsushi Niimi彼时仍表示:“丰田对目前的零部件采购形式比较满意,会将其继续保持,对于寻找其他的零部件供应来源没有什么兴趣。”

加快管理决策的便捷性及本地化进程,丰田在地震危机后终于开始做出行动。

3月底,丰田董事会调整了组织架构,从多层级向扁平化发展,据记者了解,在调整了组织架构之后,丰田的董事会成员数量从27名变为了11名,以此减少沟通环节并力求迅速做出决策。此外,丰田各个区域市场总部的职能也

进行了调整。以丰田(中国)为例,此前,丰田(中国)并没有决策权,只有建议权,而从今年4月1日起,丰田决定把决策权交到丰田(中国)手中,丰田的董事会将直接负责支持各个区域的决策,与之相对应的是,丰田派出其全球董事会成员北田真治取代加藤雅大,担任丰田(中国)总经理。

现在,全球汽车企业都将实现复苏或壮大的希望寄托在中国市场身上,丰田当然也不例外。“今后,丰田(中国)将进一步实现自主管理、自主决策,使各项决策在中国能更快地得到落实。”丰田(中国)公关总监刘鹏告诉记者。丰田在中国的行动已经有了加快的迹象。10月底,丰田宣布将在中国实现混合动力核心零部件的国产化,这在外资车企的中国发展史上尚属首次。据了解,目前这一战略已经进入到了实质操作阶段。

面对“重生”的需求,丰田选择了从提高管理决策效率方面入手。它的重生机会有多大?我们拭目以待。

民营培训机构的一次大型公益讲座——成都七色花培训学校社会责任新尝试

□ 本报记者 喻永国

日前,一堂初中学生家庭教育专家大型公益讲座在成都武侯区一环路南四段七色花培训学校堂生动举行,组织此次讲座的是成都七色花培训学校。知名青少年教育专家四川师范大学教育科学学院博士、硕士研究生导师刘胜林进行现场讲座。就孩子青少年期厌学、叛逆等问题与家长面对面进行交流,以期达到帮助家长教育孩子成长的目的。学生家长参与后纷纷表示受益匪浅。

现场精彩回顾

在现场,专家专门就青少年叛逆期可能出现的问题,做了现场分析。这引起了现场家长的共鸣,讲堂成了一对一解决学生实际问题的互动性教学交流。

王先生对孩子的不良习惯苦恼不已,刘胜林教授言传身教帮助王先生解决了实际问题。刘教授认为,孩子身上或多或少都会有很多这样那样的毛病,父母一旦发现这些屡教不改的问题就会感觉到不能容忍,动不动就发脾气,甚至责骂孩子,这样做不仅不能帮助孩子改正坏习惯,相反会影响亲子关系。



◎成都七色花培训学校董事长司小明

董事长):我认为关心青少年教育是所有社会任何阶层、任何机构、任何团体的责任,而七色花作为一家民营培训教育机构,承载着引导孩子健康成长、养成良好学习习惯的责任。所以,组织这样的大型公益讲座。

记者:这次公益讲座的意义是什么?

司小明:初中阶段正是青少年的叛逆期,很多家长都纷纷表示对这阶段的孩子管理很苦恼,出于对社会教育的重视,特举行这样的公益讲座。这样的讲座将不定期巡回展开,目的在于帮助学生成才和家

长有更好的方法引导孩子。为帮助家长进一步转变教育观念,提升家庭教育水平有着积极的意



◎专家刘胜林在现场演讲

而李女士对孩子厌学情绪提出迫切想寻找解决问题的方法,刘教授认为,孩子的厌学主要是孩子还没有对学习产生浓厚的学习情绪造成的,所以,培养孩子的根本应该积极调动孩子的好

学习兴趣。其实,孩子厌学并不可怕,可怕的是孩子厌学后家长们竟然不知如何面对,甚至根本不清楚孩子厌学的根本原因。

还有的家长就孩子的叛逆心里进行咨询,对此,刘教授指出,青少年的叛逆是成长过程的正常心理状态,这是他们渴望独立自主,却又无法达成愿望的情绪反应。父母可以像朋友一样与他们保持互动,参与他们喜欢的活动,了解他们喜欢的新科技如网路或手机,让他们感到被尊重信任,而不是被监视限制。

聆听完讲座的家长纷纷表示,讲座很大程度上改变了他们对孩子态度和教育方法,对孩子帮助孩子克服身上的不良习惯,提高学习能力,激发孩子潜能,使孩子以优异的成绩完成学业有很大帮助。

访民营教育机构的教育责任

据了解,成都七色花培训学校是一家民营教育培训机构,一家民营教育培训机构怎样组织这样的大型公益讲座,成都七色花培训学校相关负责人接受了记者采访。

记者:七色花培训学校举办这样的公益讲座的目的是什么?

司小明(七色花培训学校

义。初中阶段正是青少年的叛逆期,很多家长都纷纷表示对这阶段的孩子管理很苦恼。而这样的讲座从儿童心理发展与教育、家庭教育方面深入探讨研究。运用于解决教育实践中的问题,为学生及其家长提供有效的支持。

记者:七色花培训学校今后的教育思路和理念怎样发展?

杨剑(成都七色花培训学校校长):成都七色花培训学校是一家民营教育培训机构。一所经国家教育主管部门审批成立的一所正规专业的中小学文化艺术培训学校。它主要以培养学生学习兴趣和专长为主。引导学生健康学习和

发展。

记者:学校的主要培训方向是什么?

杨剑:学校以一对一中小学文化个性化辅导以及艺术培训为主,七色花培训以“德以立身、学以立业”为办学指导思想,围绕“成人-成才-成功”的教育核心,赋予孩子七色花瓣——“德、智、体、美、心、协、志”的优秀品质,让孩子在获得知识的同时把学习变成一种习惯,培养孩子学会学习。



◎工作人员在接待学生家长

昊华鸿鹤顺利通过中国化工 WCM/CI 企业能力评估 生产经营运转正常 盈利能力逐渐增强

□ 本报记者 何沙洲

特约记者 吴玲 罗永富

11月27日,昊华鸿鹤公司顺利通过了中国化工 WCM/CI世界级制造暨持续改进企业能力评估。中国化工集团公司委派的 WCM/CI 企业能力评估团队专家:中国惠普质量管理学院资深黑带大师张德华代表专家团队宣布了昊华鸿鹤公司 WCM/CI 企业能力处于第三阶——“关注于战术性应用”的总评价。

据介绍,11月26至27日,中国化工集团公司生产经营办副主任文亚飞,处长朱晓磊,昊华总公司经济运行部主任赵赓,经济运行部赵岩以及 WCM/CI 企业能力评估团队专家:中国惠普质量管理学院资深黑带大师张德华、资深运营专家杨宇辉、资深精益大师孙结先、项目经理陈曦,扬智公司资深黑带大师王强,以及昊华总公司专职黑带昊华鸿鹤李利、湖南湘维汪乐丰、昊华宇航张保森、昊华骏化徐军凯、晨光院袁刚等一行10多名专家到昊华鸿鹤公司进行了 WCM/CI 企业能力评估。

11月26日上午,在昊华鸿鹤会务中心鸿鹤厅举行了昊华鸿鹤 WCM/CI 企业能力评估大会,会议由昊华总公司赵岩主持,文亚飞首先作了评估要求,他强调评估要严格,既肯定鸿鹤公司在 WCM/CI 工作中取得的成绩,又真实地找出存在的问题,以便改进,并对评估的细则做了详细解说。

昊华鸿鹤董事长、总经理谢学端感谢中国化工集团公司评估鸿鹤,欢迎领导和专家们光临公司指导工作。谢学端说:“我们今年尝到了世界级制造/持续改进的甜头,我们一定要配合好领导



◎评估会场。

和专家们的工作,并希望通过这次评估促进鸿鹤公司明年生产经营再上一个台阶。”昊华鸿鹤常务副总经理陈文跃作了中国化工 WCM/CI 企业能力评估昊华鸿鹤公司总体情况介绍。

11月26日下午,谢学端在商务厅接受了咨询专家团队的总经理访谈。谢学端围绕企业的生产经营、管理发展、精益六西格玛培训、世界级制造/持续改进、扭亏增盈、企业搬迁、提高员工素质、人才培养、打造“百年鸿鹤、百亿化工”愿景目标等方面回答了咨询专家团队的访谈。

两天时间里,领导和专家们分为生产运营管理、其他运营支持系统、CI 执行及部署能力三个团队开展评估工作。专家咨询团队分别深入到生产区、管理处室外进行了生产、安全环保、设备运行等工作的流程观察,现场诊断及访谈。专家们深入到昊华鸿鹤公司食品添加剂生产现场小苏打分公司及氯化铵产

品库房观察了生产岗位及库房,并对陪同的昊华鸿鹤常务副总经理陈文跃、副总经理曾晓彬和相关部门、生产单位领导强调要抓好食品添加剂生产的源头管理,确保产品安全等建议。专家们还到联碱厂、合成氨厂、CMS 二、三厂、氯碱厂、动力分公司等单位观察了生产设备运行情况进行现场诊断。专家咨询团队还到调度中心、环安处、采购处、储运处、质量处、销售处、机动处、财务处、办公室、人事处、生产经营办、管理信息处等部门了解情况、查看资料、数据报表并进行现场诊断。

11月27日下午,WCM/CI 企业能力评估关闭会议在昊华鸿鹤会务中心举行。中国化工集团公司生产经营办公室负责人、公司领导班子成员、参加年终评审访谈的公司中层管理干部、黑带、绿带代表及咨询专家团队50多人参加会议。咨询专家孙结先对两天的现场诊断及访谈等进行了点评;专家杨宇辉对

评估结果作了“参与态度积极,前期准备认真;基础条件需加强,指标体系有待完善”的评价。最后,资深黑带大师张德华代表专家团队对公司 WCM/CI 作了“公司核心领导层对提升企业 WCM/CI 水平有热忱、有需求、有愿景支持;企业管理团队表现出正面、认真、积极、非常开放的态度,员工迫切希望改变现状,生产经营运转正常,盈利能力逐渐增强……”等总体评价。

据介绍,在此前11月上旬昊华总公司副总经理何小勤一行到昊华鸿鹤公司视察指导工作时,在视察和听取了谢学端率公司领导班子成员通过详实的数据系统汇报了公司近期整体运行情况,并就公司实行经济运行全面预算管理和过程管控的一些做法进行了介绍,以及该公司各分管领导就财务、销售、迁建及项目、生产安全等工作向何小勤副总经理作了补充汇报后,何小勤对昊华鸿鹤近期工作取得的成效表示充分肯定,认为公司思路对头、工作扎实、凝聚力不断增强,公司取得的销售和利润成绩得益于有一个好的领导班子,得益于领导班子的团结。何小勤指出,在当前市场巨大压力下,面对产品市场价格下滑,能源价格上升的双重挤压,公司领导班子用智慧通过不懈努力,把能源问题解决得很好;公司结合实际加强了经济运行分析,工作非常实在,采取措施得力;公司在经营领导小组上落实责任到单位、落实到了人头,定期进行考核;公司持续改进工作有序推进,开展了采购变革。他说,中国化工集团公司将昊华鸿鹤作为昊华系统两家世界级制造及持续改进评估单位之一,也是对公司工作的充分肯定。

石磊/摄