



丰田的东方式用人之道

丰田认为，人是不可复制的惟一竞争力资源，因此，它在员工与企业间建立了尊重和信任的良性循环。

丰田模式最重要的就是文化，其核心是对员工持续改善的尊重。从20世纪20年代创立丰田纺织株式会社（Toyoda Loom Works），到20世纪40年代创立丰田汽车公司，丰田的领导者始终相信对员工的投资才是成功的关键。

自公司成立至今，丰田的文化已经逐渐发展成为公司的核心竞争力。丰田著名的精益生产模式，其实也是构建在尊重员工的文化基础之上。产品及时投放市场、洞悉客户需求心理的精良设计等，都是靠人用心做出来的。只有在得到公司尊重的前提下，员工才能发自内心地投入工作。

因此，通过剖析丰田用人之道，我们可以看到企业应该如何管理和发展员工，人力资源部门在公司应该起什么作用。

信任交往

丰田文化的本质就是源于公司对员工的尊重而获得员工对公司的信任。而且，可以这样认为，每一个员工都有足够的责

任心通过计划、执行、检查、行动对工作不断地完善。关于丰田，最常问的一个问题是企业如何奖励不断成长中的员工。事实上，丰田有意淡化现金奖励。

《一个非凡的工作场所》（A Great Place to Work）一书研究了大量得到雇员认可的拥有极好工作环境的公司，发现这些公司的共同特点是，他们都强调建立信任关系。这些关系的好坏取决于存储在“信任银行”中信任的数量。政策、程序和流程，以及组织中的领导者传播和实行它们的方式，决定了信任银行账户中存储信任的多少。

像丰田这样的公司都是通过管理者与员工间的日常交往建立信任账户的。他们建立了一种交往文化，使员工感觉到他们是公司大家庭或者合伙关系中的一员，而不仅仅是一个打工仔。

书中描述了两种公司交往类型。第一种是“商业交往”。这种交往就是“以物易物”，即花时间劳动，赚取相应的薪水。第二种是“信任交往”，是一种“馈赠”经济类型。在这种经济类型中，事物基于信任和合作关系进行交换，而不是直接薪酬。就像邻里之间的关系：邻居出去度假了，你愿意帮他收报纸和邮件，给他花园里的

花浇水。这不是金钱的交换，而是信任和关系的交换。

信任交往比商业交往更难维系。在商业交往中，公司根据合同条款给员工提供薪资。每年，老板都会清楚地告诉你你的绩效评估得分，如果你达到了绩效目标，将得到什么奖励，然后一年就结束了。

信任交往要求双方的长期信任，另一方将承担交易的结果。如果失去了信任，那些觉得受了委屈的人将抹去心中多年才建立起来的公平对待感。

人力资源部门的作用

一提起大多数公司的人力资源部门，人们都会想到一个管理员工就像会计管理钱一样的部门，他们的电脑里充斥着诸如关于薪资结构、福利计划、职业发展、退休规划以及健康保险的大量数据。所以，传统观念中，人力资源部门总是被看作一个诸如人力会计之类的部门。事实上，现在越来越流行把“人力资源职能”外包给信息技术公司，以此作为降低成本的一种方法。

而在以精益生产闻名于世的丰田公司，其人力资源部门与传统公司的这一部门有着深刻的差异。丰田的观点是，与采用大批量生产的系统相比，精益管理需要更高素质的员工和更多的信任。员工已经成为系统中最重要的部分，他们发现和解决问题的意愿将推动持续改善。这样，人力资源部无疑成为企业中最重要部门。与发展员工和在相互信任的基础上创造公平环境的工作相比，丰田人力资源部门的会计工作相当琐碎。

在《改变世界的机器》(The Machine that Changed the World) —

书中，“精益生产”的概念被首次提出，它指的是看待制造企业的一种新方式。精益生产专注于从企业的各个方面消除浪费，这一点使它区别于大规模生产。

精益生产如何改变人力资源部门的作用，是个有趣的问题。在创造和维系丰田文化方面，人力资源部门做了哪些贡献呢？

在把员工作为资产流管理方面，丰田的人力资源部门扮演着一个非常不同的角色。丰田的一些执行董事、制造和工程部门的副会长以及丰田生产系统中的优秀专家都曾在人力资源部门工作过。这是因为人力资源部门在促进操作人员的发展方面发挥着重要作用，所以人力资源经理必须是操作专家。

人们普遍认为精益生产的主要目的是节约劳动成本，甚至有人认为是减少人数。丰田对此持不同观点。

丰田生产系统的关键在于揭露问题，以便人们可以解决这些问题，从而不断强化系统。

以丰田的摁灯系统 (andon system, andon 是日语“灯”的意思，它是指为了能够使生产过程中发生的问题得到及时处理而安装的系统。有的公司为了消除中断或减少问题复发的可能性，用灯光系统发问题信号) 为例，当受过培训的团队成员发现任何偏离标准的偏差时，就会拉动灯绳。摁灯监护整个过程，一旦发现问题，即将问题提升到“紧急”层次，并使其必须得到解决。

在解决问题方面受过良好训练的员将首先保留问题，以使生产继续进行，接着再确认问题的根本原因，制定并实施对策。然后他们将思考在尝试这些对策时学到的东西，以采取进一步行动。

当人们第一次接触一种流程时，不可能预见到它失败的所有方式。但在不断地揭露问题、找到根本原因并解决问题的过程中，系统变得越来越强大了。

如果想要利用丰田生产系统揭露问题，把员工当作问题的探测者和解决者，就必须具备以下几个条件：

1. 必须有能够使团队成员将偏差识别为问题的标准。
2. 团队成员必须通过培训，掌握标准。
3. 团队成员不能惧怕揭露那些会使他们陷入麻烦的问题。
4. 团队成员必须通过培训，掌握好解决问题的方法。
5. 团队成员必须积极帮助公司实现组织的宏远目标。

制造流程很难完美，会不断地出现问题。这时就需要员工根据标准确认问题，并将其解决。这也是员工学习的一个过程，通过这个过程，员工的能力将得到更大的提高。

通过这种方式，员工与精益生产系统共同发展。为了这个目的进行工作必须具备一种高度的信任——相信揭露(承认)问题不会有任何负面影响；相信如果公司变得强大，所有员工都会获益。

这听起来好像非常崇高，非常理想化，还很容易给人留下这样一种印象：丰田要么是个乌托邦式的公司，要么不过是徒有其表。

这两种情况，丰田哪一个都不是。丰田真诚地相信竞争力依赖于强大的丰田生产系统，丰田生产系统依赖于成长中的拥有高度信任感的高水平员工。人力资源部门扮演着信任守护者的角色。

这并不意味着员工是完美的或者丰田系统是完美的。再强调一次，

基于东方思维的潜在前提是任何事情都不完美，我们永远无法穷尽系统失败的方式。我们也不能准确地预见人们的行为。

精益要依赖员工

大多数公司把精益看作可以消除浪费的程序，即一种付诸实践的方法论，它们漏掉了丰田生产系统的本质。

丰田生产系统旨在有意发展严重依赖员工的脆弱系统。如果没有工作积极且能力很强的员工严谨地解决问题，精益系统就会失败，任何设计也无法挽救它。如果管理水平和劳动力水平不高，又缺乏系统中的信任，那么这个系统就会变得危险而充满压力。

在许多公司中，工作场所实际实施精益的做法常常只停留在表面上。解决问题和消除浪费只是个别情况，企业仍然是脆弱的。而且，岗位上的员工也没有努力完善自身，结果，新的程序往往又被旧的套路同化了。

丰田的方法更具广泛性和整体性。它始于这样一种哲学理念，即公司的强大是基于经营方法的改善和对员工的尊重。衡量成功的标准是多维的，反映着企业而不是具体项目的成功。

改善并不仅仅是把焦点放在大型精益项目上，大多数是车间工人进行的小型改善，所以改善贯穿于流程和结果中。随着时间的推移，确认和解决问题能力的持续改善会令公司得到强化，它也就成为了学

习型组织。

我们必须再度强调丰田是由员工组成的，每个员工都有很大的差异，即使是同一个人，随着时间的改变也会变得不同。因此，并不是每天每个员工的每个行为都是对丰田文化理念的支持。丰田突出的是准确、诚实地确认问题，并非常精确地解决它们的能力。

丰田提供了一个真实而成功的学习型组织的案例。无论对于企业的所有者，还是团队员工来说，它都是成功的。它始于这样的一个假设，即员工是最重要的资源，需要接受培训、发展和挑战。人力资源部门是公司中能够发挥最明显、最重要功能的部门之一。因为人力是不能被复制的惟一竞争力资源。❖

