

Toyota Talent

第一部分

十年树木，百年树人

T o y o t a T a l e n t

如果给我 6 小时的时间来砍一棵树，
我会花 4 小时磨斧子。

——亚伯拉罕·林肯

Toyota Talent

Toyota
Talent 第1章

丰田的启示

丰田的人才培养与发展理念

在丰田公司，人们经常听到这样一句话：“我们不只制造汽车，我们也在塑造人。”每一项新产品的开发设计，每一个汽车原型的打造，每一次工厂的质量检测，每一项改进措施，都是培训和提升企业人员的机会。酒井敦在担任丰田汽车北美制造公司总裁时曾被问到，在为美国经理人讲解丰田方式时，遇到的最大挑战是什么。他回答说：“他们总想当经理，而不是教师。”酒井敦解释道，在丰田公司，每一位经理人都必须承担教师的职责，因为培育杰出人才是丰田公司的第一要务。这已经成为丰田方式中根深蒂固的文化价值观，这种观念在其他公司也经常被谈到，但很少能付诸实践。

尽管很多国家都能培养出世界一流的运动员、音乐家、艺术家，但除了丰田和少数几家日本公司外，在培养杰出人才方面，有出色成绩的大企业寥寥无几。在许多专业领域，一流的技术是成功的先决条件。因为专业技术是参与市场交换的商品，所以公司都投入了大量的时间和精力来培养技术人才。以医院为例，是否拥有杰出的外科医生很可能让医院处于两种

截然相反的境况：茁壮成长或陷入冗长的官司。不过企业界的情形好像不大一样，在最现代化的企业里，领导者似乎并不认为培养杰出人才是一项非常有价值的投资。出色的工程师、质量管理人员、机器操作员、基层主管并不怎么令人瞩目，他们默默无闻。大公司似乎相信，没有世界一流的人才，公司也能运转下去。

丰田绝不满足于只是“过得去”，丰田的许多卓越成就，包括从一个乡村地区的小型公司成长为在全球举足轻重的“航母级”企业，都得归功于它的领导者、工程师、团队成员、供应商和合作伙伴中的杰出人才。丰田的领导人始终坚信，该公司唯一的竞争差异化来源就是他们所培养出来的杰出人才。因此，培养人才是他们的第一要务。

人的才能究竟是天生的，还是后天发展而来的？在这点上，丰田的立场很明确：给我们人才的种子，我们将妥善播种，照料土壤，浇水施肥，最终收获我们辛勤得来的果实。在丰田公司，经常可以听到这样的类比。当然，聪明的农夫只挑选最好的种子，不过，再怎么精挑细选，也不能保证那些种子都会继续成长或结出甜美的果实。但努力耕耘是必要的，因为这样才能为丰硕收获创造可能性。若不辛勤照料，即便是最好的种子，也不可能茁壮成长。

我们认为，一个人的所有才能中，只有10%（或更少）是天赋。换言之，一个人的所有能力中天赋只占了10%。我们认为，公司员工的才能中，有90%以上是能够通过努力学习与不断练习而获得的。这就是丰田成功的精髓：以良好基础为起点（有学习能力并且有求知欲的个人），通过不断的努力与练习，开发员工的特定才能。

任何人，只要具备基本的能力，都可以变得优秀（就算不是最优秀的），这个观念已不仅仅用来描述传奇人物了。有谁不景仰贝比·鲁斯、迈克尔·乔丹、老虎·伍兹这些巨星呢？他们是少数天赋与才能兼备的幸运儿。对于那些靠辛苦努力而获得良好业绩，但未能获得“伟大”口碑的运动员，观众的兴奋程度可就差远了。从2002～2005年，底特律活塞队和

新英格兰爱国者队等冠军球队就以拥有表现出色的队员，而非耀眼的球星而闻名。

要找到恰好具备所有必要技能的理想人才是相当困难的。丰田的做法是投入相当的时间与精力，在全世界招募合格的、可培训的人员，在众多普通人中培养出高水准的人才。一支优秀的团队并不是由少数几个明星队员组成的，只有众多具备优异能力的队员团结一致才能构成一支杰出的团队。丰田并不依赖找到天赋超常的人才，天才毕竟难觅。丰田的领导者更愿意在个人现有的本质上下工夫，因为他们知道每个人都有追求成长的渴望，每个人都有潜藏的能力，尽管也许连他们自己都不知道。

我们在本书中将要探讨丰田培养人才的主要方法，培养人才并不是件有趣的工作，它需要长期的坚持与努力，是极其艰辛的。很重要的一点是，这种培养人才的过程并非只是培训，职业技能的培训仅仅是起点，优秀人才的培养远远超出了这个层面。在培养职业技能时所用到的工具，或许可以应用于培养人才工作的其他所有层面。因为那是教与学的核心概念，所以可应用于任何情况。

在《实践丰田模式》一书中，我们论证说明了丰田生产方式的核心概念与理念（以《丰田模式》一书中解释的14项原则为基础），可应用于任何工作现场。培养与开发人才的核心概念也一样，放之四海而皆准。吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中，形容这种现象类似于物理定律应用于各种科学领域。他指出，一般定律本身其实并没有多大改变，只不过，我们对于它们的运作及应用方式的了解有了改变。这也是丰田成功的基本要素之一，千万不要打乱基本原则，要深入了解如何在各种情况下应用这些基本原则。在本书中，我们尽可能地呈现核心概念，并示范这些核心概念的常见应用。只要稍加实践，你就能在涉及教与学的各种情况中应用它们。

在丰田公司，培养人才的理念是相当重要的，在《丰田模式》一书所叙述的14项原则中，有6项与培养人才有关：

原则1 管理决策必须着眼于长期，即使为此牺牲短期财务目标也在

所不惜。或许可以这样说，丰田公司最重要的投资是对人的投资。丰田公司对终生雇用制的热忱也正反映了这种价值观。

原则6 工作过程的标准化是持续改善工作的基础。标准化作业和工作指导培训必须齐头并进。同时，长期团队的成员必须学会发现问题，并谋求改进。

原则9 培训那些彻底了解并赞同公司理念的员工成为领导人，使他们能够向其他员工传播这种理念。教育员工是领导者最重要的技能，领导者必须深入了解他们的工作，以教育、指导其他员工。

原则10 着力发展那些信奉公司理念的杰出人才与团队。团队要依靠训练有素的员工，学会如何同团队合作对于个人的发展是很重要的。

原则11 重视公司的合作伙伴与供应商，不断为他们提出挑战，并帮助他们改进。供应商的人才水准必须与丰田相当，要以类似方式培养人才。

原则14 通过不断的反思与改善，公司要发展成一个学习型组织。这被专门放在金字塔中的最高一层，因为一个学习型组织往往会拥有最好的组织绩效。

在丰田，教导他人是每位经理人的核心工作之一。培养员工的工作并不会给经理人带来任何直接的物质回报，也没有正式列入经理人绩效评估的项目中去。但这项工作的成效会反映在经理人所领导的团队或组织的所有绩效层面上。如果没有创造出乐于教导员工的氛围，团队的业绩一定会受到影响。丰田已经形成了高度重视培养员工，并将其视为取得长久成功的关键要素的企业文化。事实上，我们将在后面的章节中看到，如果组织未能适当地培训人员，整个体制将会停滞不前。

无情的现实

在过去几十年里，谈论组织内部培养人才的重要性并付诸实践已经成了一种普遍的趋势。许多公司的使命陈述中少不了“人是我们最重要的资

源”这一项。人力资源管理引起关注，人力资源部也成为大多数公司的一个重要部门（人力资源部主管往往是公司中的重要角色）。可是，当我们参观一些公司并和员工交谈时，却发现了迥异的事实。我们发现，员工并未完全具备执行工作所需的技能，可以看出，他们连执行最基本的工作都有困难。我们试着去和那些领导精益生产转型的监督者进行交流，发现他们之所以被升为管理人员是因为工作卖力、对公司忠诚，但事实上，他们欠缺管理团队工作的基本技能。我们还发现，经理人和领导者缺乏一个培养和发展员工的计划，或是缺乏拟定培养计划的能力，更别提培养发展员工的方法了。令我们感到沮丧的是，许多公司把“精益”视为一个工具箱，但他们并不知道精益生产方案的主要价值在于培养出能够解决问题、实现改善的员工。

如果“人”真是公司最重要的资源，为什么公司在改进这项资源上付出的努力这么少呢？会不会是因为经理人认为他们已经做得够多了，或者“人是我们最重要的资源”这句话只不过是用来激励士气，使员工觉得他们受到了公司的重视呢？如果公司光说不做，员工们很快就会了解到，那只不过是管理层试图使他们对工作产生好感而做得更卖力的说辞。“快乐的母牛产奶多”，这是老生常谈的道理。但是，要提高绩效，光靠激励士气是绝对不够的。

许多公司明显欠缺一项东西，那就是有效的培训方法。我们和无数的公司和组织各层级人员共过事，每一家大公司在从技术到人力资源的许多领域中都有一些培训方案，许多公司也都有“精益生产”和“六西格玛”方案。这些培训方案多半是由能干的专业人员负责执行，他们有很好的资源，也知道自己在做什么。可是到了实际工作中，询问工作人员如何学习他们的工作中所需知识时，你会看到另一番景象。他们一直是以毫无章法的方式在学习。那些培训课程的确很有趣，但往往和他们日常的工作内容没什么关系。

一位经理人描述了他过去为掌握工作所需要的知识与技能而付出的艰

辛，他认为其他员工也应该这么做。自身的痛苦经历并没有促使他在当上经理后谋求改善，反而认为下属们也应该尝尝他过去吃的苦头，直到看到自己的想法与行为造成的后果（高离职率、不断出错而导致顾客的投诉、天天忙于救急、员工对工作的冷漠态度）时，这位经理才有所觉悟。他开始对员工进行指导，以确保他们在工作上取得成功。他为员工们提供工作上的必要技能，提升他们的能力，这些做法终于使他们找到了更多通往成功的道路。所有领导者都明白，只有下属成功，自己才能成功。

似乎人人都了解这一需求，也看出了其中的缺陷，但很少有人愿意面对现实来寻求解决的办法。为什么呢？为何尽管组织和领导者认识到了拥有训练有素的员工的重要性，却如此难以采取行动呢？或许是因为欠缺有效的工具（本书所述的“工作指导方法”就是一种有效的工具），或许是因为团队中缺少能胜任培训师的人才。不过，更可能的原因是：能否将训练及培训的工作做得更有成效，并不是关系到短期生存的要务，所以被组织及领导者忽视。目前的方法尽管很有限，且成效不佳，但还算“行得通”，公司还能够撑得下去，工作照样完成，短期目标还是能够实现。

不幸的是，在大多数公司，人力资源管理向来不是公司关注的重点，制造业、保健业、金融业、建筑业或交通运输行业都是如此。员工当然是公司经营不可缺少的一部分，但许多公司只把他们看成是达成目标的工具。据说，亨利·福特曾说过：“我需要的是一双手，为什么还要加上一颗脑袋呢？”公司只需要员工“做”事，不需要他们贡献别的。思考、创造、改善、发展等活动交给有特定头衔的少数人就行了，如工程师、经理。况且，公司认为那些工程师和经理人应该已经从工学院和商学院学到了大部分知识与技能，他们并不怎么重视对这些专业人员进行严格的在职培训。

恶性循环

大多数组织总是在困顿中挣扎，救急、暂时解决问题、再次发生，这

是一种恶性循环，永远没有新结果出现，问题永远不能被彻底解决，只是得到了暂时的修补。同所有循环一样，你无法判断它从何处开始，也难以看出该如何做出改变。我们相信这个恶性循环始于有效培训方法的缺失，导致变化不定和无效的结果，接下来就得救急（这相当耗费时间）。这么一来，就没有时间进行有效的培训，于是，这个始终欠缺有效培训方法的恶性循环又会再次展开。图 1-1 呈现的就是这种恶性循环。

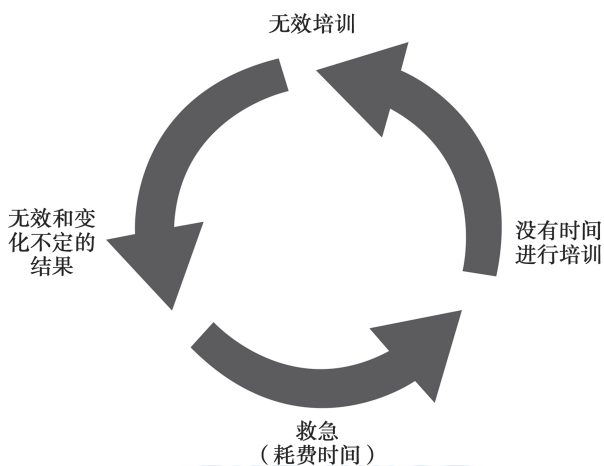


图 1-1 恶性循环

打破恶性循环，开启成功之门

为了打破这种永无止境的恶性循环，当然得从某个点切入。尽管身处这一困顿循环的人往往认为没有时间培训，但我们相信问题并不在此。事实上，“你会为自己真心想做的事腾出时间。”如果说没有时间，其实只是你选择做其他事，你认为这些事更重要，让它们占用了你的时间。要摆脱这种恶性循环，唯一的方法就是开始行动，你必须为自己的未来投资时间，或是找其他能够投入时间的人。

我们认为，有三个因素最终会导致信息交流与学习不足，要打破这种循环，就必须瞄准这三个因素：

定义关键知识 组织欠缺用于定义工作关键知识的有效方法，不清楚哪些是成功完成工作的必要技能与知识，哪些又是个人偏好（可能因人而异）的技能与知识。有时，工程师和其他员工会用大量的时间去识别工作的关键技能与知识，但后来却发现人们会以截然不同的方式来执行，许多人似乎都有自己独特的工作方式。

转移关键知识 不论工作定义是否恰当，下一步就是把关键知识传授给其他人。这里就要看个人运气了，幸运的新手被分派给技能娴熟且足以胜任工作的培训人员。此外，这往往还要看特定工作是否缺人，是否拥有优秀的培训人员，通常情况下，“最优秀”的员工会被指派担任培训工作，但最优秀的员工往往不是最优秀的培训人员，反之亦然。

进行后续追踪 或许前两个缺点导致了组织对培训成效没有或只进行了有限的后续追踪。如果没有恰当定义一项工作的关键知识，又如何判断知识转移工作的成效呢？如果没有系统的、定义周详的方法以确保培训方法充分而且恰当，那么，培训效果将无法预测，而且会出现不一致的情况，因此无法精确测量。

这三个要素的整体影响和累积成品产出率（rolled throughput yield）的计算类似，累积成品产出率是经过一连串的步骤所得出的产出率，每个步骤都会产生一些质量上的瑕疵。假设上述每个因素的有效率为80%，那么，经历这三个因素的影响后，总效率就只有51%（ $0.8 \times 0.8 \times 0.8 = 0.51$ ）！因此，要得出有效的培训流程，这三个要素都必须进行修正，例如使每项有效率提高到96%，总成效便能提高到88%，这样你的绩效就能达到优秀的水准。

关键不在挑选人才，而在培养人才

1980年，当日本汽车公司制造出来的产品优于美国汽车公司制造商已经成为无可辩驳的事实时，福特、通用和克莱斯勒经常提出的借口是日

本的员工较优秀，他们说，就平均状况而言，日本员工比美国员工更投入、更有智慧、工作更卖力。任何借口都有一项特性，那就是事实与“全部事实”之间有些许的细微差别，上述借口或许有部分是事实，但其谬误在于回避了“全部事实”。日本员工更投入、更卖力，并不是运气使然，甚至不是文化使然，而在于日本公司会投入非常具体的努力来培训他们的员工。

20 年后的现在，我们经常听到类似的借口，只是言辞稍有不同。

现在，人们认为丰田的成功秘诀在于，它只雇用最优秀的人，丰田所拥有的条件使它能付给员工较高的工资与福利，因此能吸引并留住优秀员工。这些借口同样只是部分事实，而并非全部事实，丰田的工资的确较高，但并不是行业中最高的。

这些借口的问题在于，它们都回避了一些事实。丰田接管了通用汽车公司绩效最差的工厂之一，并使其成功运转。也就是丰田和通用的合资企业“新联合汽车制造公司”（New United Motor Manufacturing, Inc., NUMMI）。在 NUMMI，80% 的员工是通用原来的员工。丰田也在肯塔基州、亚拉巴马州、西弗吉尼亚州、印第安纳州、得克萨斯州设立工厂。在独立调查机构 Morgan Quitno Press 公布的 2005 年全美“哪儿的人最聪明”排行榜中，这几个州分别排在第 35、43、34、26 及 24 位。换言之，丰田在美国表现最差的几个州（我们无意冒犯这些州）设立工厂，使居住在那里的人们展现出优异的工作绩效。其实在日本，丰田的生产基地大都坐落在农业地区，早些时候，丰田的员工大都是些贫穷的农民。丰田希望雇用的是有强烈职业道德的员工，丰田倾向于在人们努力工作、有学习动力的地区设厂。

培养优秀人才，促进公司发展

组织必须打破不断救急又未能从根本上解决问题的恶性循环，只有

公司不再找借口，勇敢面对事实，才有可能终止这种恶性循环。要实现变革，并使变革达成预期成果，必须先改变我们的动机，培养能干的人才必须成为公司的真诚期望。仅仅停留在口头上，或以悬挂标语表明这种期望并不够，公司必须真正地重视它，而且这个动机不能和其他别有用心动机（如短期的财务回报）有直接关系。你必须对培养具有最高技能水平的员工充满热忱，明白只要用心这么做，公司的财务绩效自然会提升。对于许多企业主管而言，这是困难的飞跃，很多监督者并不明白下属的绩效和自身的成功有直接关系。抱怨欠缺什么或什么行不通要比进行改革容易得多。变革迫使我们面对未知状况，这是一种风险。过去的失败经历使我们认为这次同样会以失败收场，因此，我们不愿意尝试。

人员的培训极为艰难，有时不免会令人感到沮丧，组织或许会认为不涉及人员的变革会容易得多，但事实上，如果没有“人”的改变，就不可能执行并完成变革这一过程。“人”比机器或工作流程更难处理，他们有自己的想法与感受，丰田之所以能够在重重困难中坚持下去，是因为该公司的一项指导理念：只有人能够思考、解决问题和改进问题。丰田把“人”看成公司扩大与发展的关键。公司必须坚信“人”是成功的关键，并以此作为行动指南，建立制度以支持员工的努力。如果说：“员工是最重要的资产。”却又问：“我能够从这一流程中裁减多少人，如何把这些多余的人裁掉？”那么，你就是言行不一。

市场竞争越来越激烈，经理人为保持竞争力伤透了脑筋。如今，企业和明智的经理人已意识到，他们有一个人才库等着去善加利用，它会帮助自己应付激烈的竞争。有些公司和经理人发现，若不在培养人才方面下工夫，就不可能生存与繁荣。可是，天下没有免费的午餐，公司也发现，要想使员工全心投入，会面对种种的挑战与困难。他们发现，改变员工的思维并不容易，此外，当员工投入工作时，他们的感觉、意见、想法会对工作产生影响。为应对这些情况，公司使用了各种更加注重沟通方式、时间管理方法和改善工作环境的人力资源方案，但却往往忽略了核心课题：员

工在日常工作环境中，无法有效发展他们的技能，这阻碍了他们成为更优秀的工作者和问题的解决者。

但也有一些公司和经理人依然持有错误的观点：员工是可以被替代的，他们只需要具备完成工作所需的知识和技能就够了，员工是企业经营的成本。他们没有把员工视为一种必须发展的资产，而是把他们当作执行某个职能所需要的机器。如果员工像机器一样工作，不会反驳或威胁着要罢工，一切就更简单、更容易了。

我们常看到这两种截然相反的观念：一种来自那些了解员工重要性的组织和经理人，他们希望实施新方案，但却难以改变陈旧的思维和行为，不知道如何才能有效开发员工的潜能；另一种则是连变革的需要都看不出来的组织与经理人，他们根本就没有进一步培养和开发人才的理念，企业就是企业，员工一定是不希望看到企业经营良好的，所以，只要有可能，就必须尽量减少人员。本书旨在为处于这两个极端的组织与经理人提供一些指导。我们无法改变他们的想法或观念，但或许，我们能够对其中一方或双方产生影响。我们的重点是帮助你培养公司的员工，让他们熟悉自己的工作，只有这样，才能使他们在工作上有杰出的表现，并持续改善他们的工作。我们将在第4章简单地讨论一下天赋，以及如何挑选那些具备某项工作所需天赋的工作者，但我们并不认为，仅仅因为天赋存在差异，有些人就会比其他人更适合担任某些工作。当然，人是有差异的，有些差异是天生的，或者根深蒂固的。有些人天性外向，适合与其他人进行交流，从事销售工作；而有些人热衷于调试电脑程序，喜欢独立工作。个人的倾向、个性和性情是不同的，我们不会探讨如何找到最佳的个人与工作匹配，让员工发挥个人最大潜能。要使人员实现最高工作成效，必须考虑全部因素，我们将探讨的是最基本的重点——如何让员工掌握工作所需的核心技能，使他们在基础层面上游刃有余，进而开始创新并改善工作？

丰田公司似乎每天都会上新闻，这些新闻多半和公司的新成就有关，

当然也免不了有一些严重失误引起的大量报道，但从长期来看，这些挫折都微不足道，因为丰田拥有卓越的持续成长能力和获利能力，能够从挫折中快速恢复。没人能否认丰田所取得的卓越成就，而且这样的佳绩将会持续下去，我们在本书中要探究的，就是丰田对于培养人才的不懈努力与其显著成就之间的关系。

