

丰田：培养企业管理者 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/228/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_B0\\_E7\\_94\\_B0\\_EF\\_BC\\_9A\\_E5\\_c108\\_228622.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/228/2021_2022__E4_B8_B0_E7_94_B0_EF_BC_9A_E5_c108_228622.htm) 编者按：一说到日资企业，人们就会想到连续加班的高强度劳动、文化差异大不易沟通等从而敬而远之，但为什么日本有那么多的国际企业和知名品牌？这是与日本企业文化和独特的人力资源管理分不开的。从本期刊发的丰田汽车公司的人力资源管理模式，我们就可以窥见一二。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 欢迎有挑战精神的人 对于一个求职者来讲，他最关心的就是企业最欣赏什么样的人。据丰田汽车（中国）投资有限公司（以下简称丰田公司）人事负责人介绍，公司希望他是一个富有挑战精神的人，能够不断挑战，迎接新的事物，而且具备很强学习能力和吸收新鲜事物的能力。如果想要成为丰田的一员，仅仅有挑战精神是不够的，还得有良好的个人综合素质。丰田汽车公司的多数职位是做市场开发和销售管理工作，如果你是一个刚毕业的大学毕业生，那么你所学的课程未必完全符合公司职位的要求，因此很多人到公司后得从头学起。在这一点上，丰田长年积累了一套自己的模式，员工进入公司后很多东西都需要学习，在这一学习过程中，公司非常注重综合素质的培养，重视语言交流能力。在丰田公司工作，能够很有效地进行沟通是非常重要的，因为公司的员工很多从事的都是指导性工作，跟经销店、用户的沟通显得尤为重要。因此，这两点是公司对求职者最起码的要求。人人都想到好单位工作，但对于没有工作经验的应届毕业生来讲，想要进丰田公司是有很大的难度的。在

他们看来，应届毕业生，尤其名牌大学毕业的，显得很浮躁。学工商管理这个行业出来的毕业生，总是想做一些热门行业，丰田公司正好有市场营销这块，都希望做这样的工作，对一些基础性工作大家不是太感兴趣。但是公司做市场开发只是少数人，很多工作都靠幕后工作支持。一个新毕业生，缺乏很多社会经验，公司不可能一开始就委托重任给他。让员工踮着脚尖够得着 人才的内部培养在丰田公司中占有举足轻重的地位。据了解，丰田公司推行的是目标管理法，实行面谈机制：每年年初管理人员和部下根据员工本人的资格级别为他设定具有相应难度的三个目标，这三个目标通常是踮着脚尖才能够得着的，目的是让员工不断提高；5月份再有一个面谈，对目标完成情况等及时做出回顾和修订，并要求及时跟上司沟通工作中遇到的问题；12月份再次面谈，总结业绩完成情况，判定行为方式是否符合既定要求，对结果和行为同时打分，最后将评估结果反馈给个人。丰田公司要求管理人员必须和部下做沟通，使员工明白自己的强弱项，上司也可很好地了解员工。目标完成情况跟奖励挂钩，同时丰田公司也将据此确定员工个人的未来培养计划。至于员工个人学习计划也是通过上述方式确定下来，由人力资源部针对不同级别统一安排不同内容的学习和培训。需要特别指出的是，丰田公司并不推崇过多的脱产培训，特别是那种为获取学位或资格的培训，因为公司认为可用于实际工作的部分可能只有一小部分，但却要给他一年或半年的时间。当然，如果确实需要，比如技术部门以及市场推广、市场开拓，丰田公司也会考虑给员工安排脱产学习。为了帮助员工的成长，丰田公司在激励方面做了很多工作。据介绍，在涨薪幅度方面

，只要你有能力，表现突出，薪水的幅度应该非常高。在丰田公司，涨薪频率为一年一次，每年根据人事考核的结果，决定你是否涨薪，每个人考核结果不同，涨薪幅度也不同，每个人级别不同，涨薪幅度也不同。员工培训也是一种激励有没有很好培训指导，已成为用人单位吸引人才的一个重要因素。据了解，丰田公司的员工培训是看成给员工创造一个不断提升自己的机会，是一种激励。当新员工进入公司后，丰田公司有新员工培训，培训内容包括丰田理念、历史，同时还有关于基本常识的培训。比如作为一个商务人员，作为丰田员工应该具备什么礼仪，还有工作方式，就是比较实用的东西，应该怎么开展工作。还有就是参观公司的经销店、售后服务中心等。时机成熟了，公司还会让新员工到公司生产现场和销售现场实习等内容。在管理人员培训方面，公司认为如果管理人员总是处在公司的小圈子里，缺乏更多的刺激，就会失去前进的动力。管理能力跟不上会影响整个部门的效率，每个人都朝着自己的方向努力，形不成一种合力，会直接影响到生产效率。公司就会让管理人员走出去，多和外界交流，多跟别的公司做横向沟通，不断获得提高自己的动因。公司领导层认为，作为管理人员不怕你没能力，如果你有良好的品德和人格，你依然可以带动一些人去做事，部下的能力会弥补你能力的不足。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 在引进人才，特别是引进高层管理者方面，丰田公司跟很多欧美企业不太一样，欧美企业高层职位愿意从别的公司挖人，丰田更注重自己的培养，不是愿意从外面引进人才。公司认为，从外面引进人才很难调动自己员工积极性，发现现有员工潜在能力是人力资源部门非常重要的

工作，日本公司更倾向自己培养人才。如果实在找不到合适人，并不拒绝通过猎头公司找高层职位人员，但是侧重自己培养。企业文化核心的五要素 用人单位吸引人才、留住人才的关键在于企业文化。丰田公司的企业文化，大体上讲就是要求员工都有这样一个意识：顾客至上，共同努力，让所有用户满意丰田的品牌，使丰田品牌成为中国第一汽车品牌。具体地讲，丰田公司的企业文化核心是TOYOTA WAY，包括五大要素：一是挑战。丰田在几十年发展过程中曾遇到很多困难，甚至一度面临倒闭的危险，正是具备了挑战精神，才渡过了一个又一个难关；二是改善。丰田注重改善，认为任何工作都有改善的余地，要求有问题意识，发现问题及时解决，鼓励员工针对现实问题提出解决方案；三是现地现物。鼓励亲自去看亲自去听，所有车间主任都必须在现场，在车间，遇到问题及时解决；四是尊重。就是要尊重客户、员工和相关部门；五是团队合作。丰田需要出类拔萃的人，但它不特别强调员工个人的贡献，而是强调团队业绩，主张优秀的个人去带动团队，以创造更大的价值。公司对员工的素质要求以及绩效考核都会充分体现这五点。为了让员工能更快地融入企业文化，公司会有一些措施。比如在新人来到公司时候，公司安排有全公司介绍仪式，之后进行新员工培训，然后还有一个入社仪式，就是加盟公司的仪式，同时各个部门会搞部门的欢迎会，同时我们自己业余时间也有文体活动，在网上发布一些信息，号召大家参加，增加沟通。然后公司本身，人力资源部门也会主动做文艺活动，如在郊区搞培训、娱乐为一体的活动等。希望加班不再是努力的表现 很多人对日企的第一印象就是长期加班、工作压力大，甚至有

人称，日资公司里有一个不成文的规定，那就是你的领导没有下班你也不能下班，实际情况是不是这样呢？据丰田公司人力资源管理部门负责人介绍，作为一个人一天就24小时，可能工作已经占很长时间了，作为公司来讲并不主张把自己的业务全部投入工作当中，本身最原始的目的就没有了，只是为工作而工作，工作也是为了更好生活，并不希望大家把个人时间都牺牲了一味地工作。加班是日本企业的惯常做法，在日本人的观念里，加班了就是工作努力了，不加班就是不努力。但事实上，这样的想法是片面的，首先长期加班会影响个人生活和健康；其次，无限制地支付加班费以及占用资源，会导致成本提高；再次，这么做的工作效率以及工作成果并不理想。但对加班的认识毕竟是日本企业长期形成的文化氛围，要想一下改变也不容易，只能跟日方管理人员反复沟通。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)