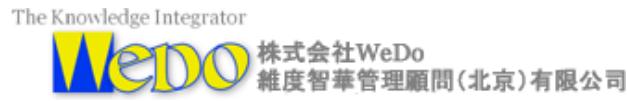


如果此邮件无法正常显示, 请[点击这里](#)。
如果您有任何关于此电邮杂志的疑问, 您可以[与我们联系](#)。



欢迎订阅WeDo电邮杂志 第2期
VISIT OUR HOMEPAGE

■ 开场的问候语

大家好! 我是WeDo的乐明。

深圳清华大学研究院日本企业考察第2期于8月27日圆满结束! 虽然中间有一些小插曲, 又经受了日本的地震、暴雨和新干线晚点的“考验”, 但是在大家的大力配合下, 最终完成了所有考察任务。在这里, 再次向2期的学员们表示感谢!

自此, 我们的电邮杂志的小团体又扩充了。希望这个小小的“桥梁”, 给为更多的朋友提供一个相互交流切磋、共享信息的平台!

■ 如何让我们的企业更有活力

首先, 想和1期的朋友们分享的是本次参观的一家新兴企业—Cybozu(中国子公司: 才望子信息技术(上海)有限公司<http://cybozu.net.cn/>), 是一家办公系统软件公司, 类似中国的用友。

虽然只是一个几百人的中型企业, 但是其办公系统软件在日本国内的市场份额超过IBM、微软、富士通等大牌公司, 居首位。年轻而性情谦和的青野总裁非常幽默风趣, 他和大家分享了, 从小企业发展成中型企业的过程中, 是如何降低人才流动、加强员工的归属感, 完成企业转型的切身经验。很值得我们民营企业借鉴。

比如, Cybozu设立了长达6年的产假, 奖励横跨部门的俱乐部活动等, 目的全在于营造一个融洽的职场氛围、和谐的公司文化, 并留住人才。

说起来, 这些措施并不是什么新发明, 但是中小企业里, 很少有能坚持做下去的。总是做着做着, 就被眼前问题所缠绕而放弃。

企业从创业期逐步转入稳定增长期的时候, 除了需要完善制度体系等硬件的建设, 还要做好企业文化氛围建设、稳定人才, 积累know-how的软件建设。要做好“软件”建设, 首先须认真审视一下我们的人事评价制度的内涵, 看看它是否有利于建设一个互帮互助团结一致的职场氛围。

本次, 花田教授在研修中讲到“人事考核”与“业绩评价”的本质区别。

业绩评价, 是对量化指标完成度的测评, 是结果取向; 人事考核, 是对能力(如与周围人的沟通协作力等等)和态度(对工作的热情、诚实心、人格等)的评价, 是过程取向。我们对于高业绩的员工以奖金方式嘉奖他们对企业的贡献就可以了。但是, 当把一名营销员晋升为营销经理时, 除业绩之外, 应更多看重人事考核结果。

一个企业如果总是以业绩论英雄的话, 那这个企业就容易盲从短期效应, 更谈不上文化建设稳定人才了。

泡沫经济后, 由于日本经济一直萎靡不振, 所以从90年代末期开始, 日本很多大公司都逐步导入了近似欧美的成果主义人事绩效考核制度, 以取代日本式的论资排辈的年功序列制。结果是削减了一大批虚置的经理们(还记得富士施乐的V06改革么? 就是好例之一), 变相压缩了不必要的开支, 企业财务状况得到改善, 同时也给年轻人才腾出了一些成长空间, 可谓卓有成效。但是, 近年, 很多企业也开始注意到成果主义带来的很多副作用。比如, 开始出现各家自扫门前雪的现象, 团队合作精神减弱, 前辈不愿意花时间指导新人, 员工间部门间的沟通和互帮互助的气氛减少了, 等等负面影响。于是, 他们采取措施, 力图恢复被誉为日本企业组织力之强大的秘诀之一的“现场人才培养和团队精神”。

连丰田这样的卓越企业也在改进, 让我们看看他们是如何做的。

丰田的人事改革首先从现场开始, 建立小集团制。首先把生产现场的20人的组长制改成了10人的班长制, 这样班长就能照顾到每一位成员, 增加相互的沟通和互助。在白领的工作现场, 也采取了小集团管理体制, 小集团领导负责帮助新人和后辈们建立业务目标, 进行过程管理, 并提出建议等。丰田不鼓励单挑独干, 而提倡3~5人的小团队式工作。

针对刚加入公司的新大学生，丰田设立了“职场前辈制度”。让入职3年的前辈照顾新人的工作及生活，给他们以指导。

通过管理范围的缩小化，加强了共同体意识；而前辈指导制度又使一些未来的经理候选人积累了如何作指导的经验，培养了管理后续人才。

前几年，丰田在内部一直提倡这样一句话：要成为即使离开丰田也能一年赚到1000万（日元）的专业人才，鼓励大家提高专业性，成为各自领域的专家。但是，这个运动的副作用是，大家都把精力投入各自的专业化上，导致了对后续人才的指导和培养的疏忽。

02年丰田对成果主义的人事评价体系进行了调整。针对经理层的人事评价的内容分配，从50%业绩+50%部下培养能力，改成了30%业绩+70%部下培养能力。为什么会这样呢？因为，前几年，管理干部都优先去考虑如何使自己的业绩达标，而疏于对部下进行丰田式工作方式的指导，致使注重现场传帮带的丰田文化氛围出现淡化。

丰田前总裁张富士夫先生曾一再强调—“在生产汽车之前必须先生产好人才”。就是出于这种危机感，丰田才又重新改革了人事制度。

我们去参观过的丰田会馆的地一层，有一个大型丰田内部员工福利设施，有大浴场、桑那、咖啡店、居酒屋、俱乐部和会议室等。是今年刚刚投入大量资金重修的。目的是鼓励员工间的交流。还发起了“八万人职场沟通运动”，从见面打招呼开始。还设立了“善行（好行为）表彰制度”。对那些虽然不会给企业直接带来效益但是对工作忠于职守的人进行表彰，比如，计算工资没出过错的会计等等。

我们常常惊叹于日本企业的组织力和员工的团队合作精神，还经常把它归于文化的差异。

文化的影响力的确存在。但是，企业管理更是一种通过各种制度体系和行为方式把经营理念显现和固化的科学行为。所以，我们可以看到，团队精神并不只是一种精神而已，而是一种基于企业理念的管理行为所带来的结果。连丰田都是下了这么多工夫才做到的，而我们作为中国企业的领导层，在叹羡之余，还得反思一下，我们在“软件”的建设上到底下了多少功夫呢。

下次，接着继续这个话题与大家探讨！ ■

■ 中日商务信息新干线——中国房地产访日考察团迎来新高潮

中国的个人投资家正将目光转向日本的房地产。访日考察团接二连三造访日本。而作为考察地之一的冲绳，也非常期待着通过引进投资来激发当地经济的活力。

中国的房地产虽然已经开始逐渐降温，但从整体上来看，仍处在一个较热的过程中。支撑着这种良好境况的是北京、上海等大都市的旺盛的房地产投资需求。而占据这种投资需求70%的都是个人投资者。虽然中国政府实施了“禁止转让”、“提高贷款利率”等措施，但投资的需求仍然是不断地扩大。

最近，在中国的房地产个人投资者中，出现了一种新的动向：由于国内房地产市场的降温，这些投资者渐渐将目光转向海外房地产市场，这其中就包括日本。

在这种大背景下，近日，中国大型房地产公司所组成的“房地产考察团”造访了日本。考察团的主办方为“中华全国工商业联合会”（简称：工商联）下属的“房地产商会”（约有房地产、金融等4000多家公司加盟为会员）。

考察团于7月中旬对日本东京和冲绳进行了为期6天的考察访问。考察团的主要访问对象为东京，实地视察了位于六本木的森大厦和Tokyo Mid Town，并与日本社团法人不动产协会进行了会谈。此外，鉴于日前所发生了四川大地震，本次考察还加入了“防灾”这一环节，邀请日本专家进行关于建筑物地震防灾的演讲。

考察团在访问东京之后，又访问了位于日本南部的冲绳。2007年夏天，中国工商联的相关负责人向冲绳县副知事提出通过引进中国的资金，来推动冲绳的经济的长期持续的发展，并提出在冲绳开发面向中国富裕阶层的别墅区、度假酒店，在冲绳自由贸易区内设置中国企业加工区等方案。这次的考察团的访问，是一年前工商联冲绳开发方案的一个延伸。 ■

2008.09.07 Edited & Published by WeDo Inc.
(C) Copyrights 2008 WeDo Inc. All Rights Reserved