

基于丰田4P的深入敏捷实施，以打造卓越组织

本文按三个命题展开。三个命题为递进关系。如想完整了解，需按三个命题逐一阅读，不可跳读。三个命题为：

- 企业在当今世界中的角色：企业要有真北标准。
- 丰田模式是真北标准的一种范式。
- 持久的敏捷可按丰田模式的范式开展。

本文中的理论和事例，来自于市面上对海底捞、谷歌和丰田三家具备真北标准特征的企业的公开研究资料，和本文作者的局部实践。

第一命题：企业在当今世界中的角色——企业要有真北标准。

孙中山：世界潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡。

1987年，以挪威首相布伦特兰为主席的联合国世界与环境发展委员会发表了一份报告《我们共同的未来》，正式提出可持续发展概念，并以此为主题对人类共同关心的环境与发展问题进行了全面论述，受到世界各国政府组织和舆论的极大重视，在1992年联合国环境与发展大会上可持续发展要领得到与会者共识与承认。

1999年1月，在瑞士达沃斯世界经济论坛上，联合国秘书长安南提出了“全球协议”，并于2000年7月在联合国总部正式启动。该协议号召公司遵守在人权、劳工标准和环境方面的九项基本原则，其内容是：1，企业应支持并尊重国际公认的各项人权；2，绝不参与任何漠视和践踏人权的行为；3，企业应支持结社自由，承认劳资双方就工资等问题谈判的权力；4，消除各种形式的强制性劳动；5，有效禁止童工；6，杜绝任何在用工和行业方面的歧视行为；7，企业应对环境挑战未雨绸缪；8，主动增加对环保所承担的责任；9，鼓励无害环境科技的发展与推广。

这些事件，代表着人类对自身的一些深刻反思，和人类文明进入一个新阶段。在这样新的时代，企业应有一些标准。

本节的要点，不在于说明为什么企业要有真北标准，因为不能简单以成败或类似指标论真北标准。具备真北标准的企业与成功的关联比较密切，不完全具备真北标准的企业也能取得通常意义上的成功。完全不具备真北标准的企业也可能一时热闹，但多伴随着弄虚作假，并以恶名收场。

本节的要点，在于说明什么是真北标准。

子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”

子曰：“近者悦，远者来。”

戴明14条之一：持之以恒地改进产品和服务（ Create constancy of purpose for improvement of product and service ）。要努力保持竞争性，做长期经营打算，提供就业机会。

1. 顾客只购买更好的产品和服务。
2. 公司要利润，更要美化人们的生活。

标准的要点不在于死板的规定，而代表着更高追求和上下一体。而真北代表着人类文明社会这个电磁场中的正确方向。真北标准不是唯结果论唯成败论，而是一种选择。

具备真北标准的企业具备三个特征

一、具备正义的目的。正义的目的有两层含义，一是以客户价值为中心，二是以正义和不做恶的方式达成目的。

海底捞的使命：

服务至上、顾客至上，以创新为核心，提倡个性化的特色服务，致力于为顾客提供愉悦的用餐服务。

丰田父子传承的使命：

丰田佐吉临终前，将丰田喜一郎叫到眼前，给他留下了作为父亲的最后一句话：“我搞织布机，你搞汽车，你要和我一样，通过发明创造为国效力。”

谷歌不作恶使命：

组织全球信息，使人人皆可访问和使用。

不作恶口号的提出，是来自员工。是由阿米特帕特尔于1999年提出，或者是由保罗·布克海特在2000年或是2001年初有关企业价值观的会议上提出。

这个口号由创始人采纳和推广。Google 2004年的首次公开募股的招股书（又名“S-1”），（Google创始人的一封信，后来被称为“不作恶的宣言”）：“不要作恶。我们坚信，作为一个为世界做好事的公司，从长远来看，我们会得到更好的回馈-即使我们放弃一些短期收益。”

口号最重要不是拿来说和挂在墙上，而是相信自己的口号和拿来使用。在做产品时，如果会伤害用户的利益，虽然有短期收益，也可以根据这一价值观来否决，而且这个否决可以来自任何一个人。

二、全员主动参与

海底捞的管理：

在管理上，倡导双手改变命运的价值观，为员工创建公平公正的工作环境，实施人性化和亲情化管理模式，提升员工价值。

每一个工会会员都必须明白一个基本道理，我们不是在执行公司命令去关心员工，而是真正意识到我们都是人，每个人都需要关心与被关心，而这个关心基于一种信念，那就是‘人生而平等’。

海底捞的内刊上，有两行让人印象深刻的字：倡双手改变命运之理，树公司公平公正之风。在海底捞，员工可以享受一个特权：基层服务员可以享有打折、换菜甚至免单的权利，只要事后口头说明即可。

关于海底捞被人广为称道的细节服务，发圈、眼镜布等，最初只是一个个自发的想法。包丹袋就是这个想法的代表，这是一个防止顾客手机被溅湿的塑封袋子。由于是一名叫包丹的员工提出这个创意的，即用员工的名字命名。“这种命名的方式既能实现他的价值，也是对他的尊重，很多员工都有很多不错的创意，要给他们提供机会。”当包丹袋在其他店也开始使用时，这些店会给这位员工交纳一定的费用。

海底捞这种开放的平台还体现在培养员工的兴趣爱好上。一名员工在和外国顾客交流时，说起了流利的英语，随后公司为此举行了一次英语竞赛，并为优胜者请来了外语老师。“让员工能够发挥自己的特长，从而在工作中获得乐趣，使工作变得更有价值”。

大野耐一：“没有人喜欢自己只是螺丝钉，工作一成不变，只是听命行事，不知道为何而忙，丰田做的事很简单，就是真正给员工思考的空间，引导出他们的智慧。员工奉献宝贵的时间给公司，如果不妥善运用他们的智慧，才是浪费。”

丰田汽车提出“创意工夫提案制度”，对每个员工建议设置500日元到20万日元不等的奖金，优秀建言者的头像会被永久贴上丰田公司的“光荣走廊”。结果，丰田公司在40年间收到了超过2000万个提案，其中99%被采纳。

丰田的创意提案制度强调领导者的参与性和问题的精细化：首先，领导者要对员工进行培训，告诉他们什么是真正的问题；其次，提出的问题具有较强的可行性，员工不需要面对“怎样增支减收”之类的宏观问题，而是具体到“机器之间隔几米能使操作者少走路”“左手应该拿工具还是拿加工半成品”的实操问题；最后，员工不参与工资、考评等领域的建言，以免引起争论与攻击。

谷歌认为，员工应该都成为创意精英（Smart Creatives），才能够使得这个组织产生赋能的效应。

有一个周五下班前，拉里发现了某产品中一个严重的问题。他没有告诉任何人，而是写下了问题，及其影响。拉里把它贴在茶水间，就回家了。

周一早上五点钟，拉里和相关人员就收到一封邮件。邮件不是简单的附和创始人的想法，或是对要解决这个问题的不痛不痒虚张声势的呼吁。相反，邮件中包含了对这一问

题根源的详细分析，及对多种方案中最优方案的选择，还有对这一方案的具体执行。而且，还提出了进一步想法，这一想法成了后来一个重大业务的基础。

邮件的发出人只是在周五下班前偶然看到了拉里的纸条，并且从组织架构上来说，他不属于出问题的这个产品。

这个故事的重点不在于是否提倡加班，工作是否需要计划。而在于：

- 每个人都明白公司的当务之急和价值取向。
- 一种不急赏不惩罚不嫉妒的文化：这件事做成了，也不会有马上的奖赏。失败了，也不会被惩罚。成功了，也不会被嫉妒。

这个例子，将谷歌文化的力量彰显的淋漓尽致。如果一个企业支持员工有发言权，那么持相同观点的人就会被吸引来，子曰：近者悦，远者来。在企业成立之初就认真考虑和确定你希望的企业文化，是明智之举。创始人是企业文化的源头，创始人为实现大计而物色并信赖的团队，是企业文化的最佳载体。问一下你的团队：我们重视什么？我们的信念是什么？我们想成为怎样的企业？

三、形成一个具有持久生命力的系统。

勉强给企业真北标准下一个定义，大致是：企业有一套理念，这个理念把客户，员工，企业发展，甚至造福社会等各种要素组合在一起，充分考虑各方面的福祉，持续优化形成卓越运作，达到企业的基业长青和个人的幸福。

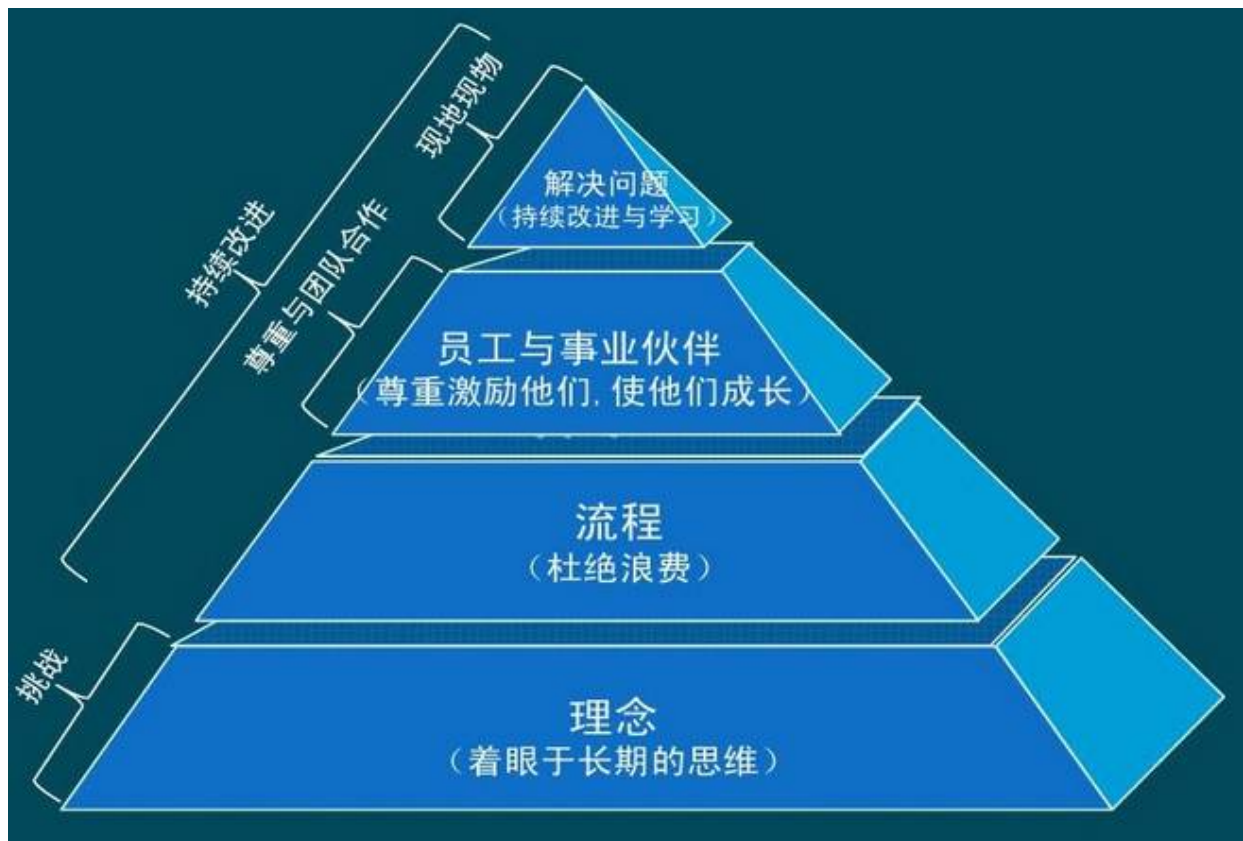
这样一种管理理念的主要思想是：管理决策的制定以最终的目的为前提，眼光放长远，有一套处理问题的步骤，通过培养员工来为企业增值，并且认同持续不断解决根本问题会促进整体学习的观念。

相信真北标准的人多了，具备真北标准的企业就会多起来。

海底捞和谷歌年华尚浅，资料还显零乱。企业真北标准成为范式者，还看丰田。

第二命题：丰田模式是真北标准的一种范式。

对丰田进行直接或间接研究的书籍，保守估计超过一千本。千江有水千江月，一千个作者就有一千个哈姆雷特。这里采用被称为最懂丰田的人的杰弗瑞莱克教授的研究。



丰田模式的关键，以及使丰田有杰出表现的原因并不是任何个别要素.....而是所有要素结合起来形成的体系，此体系必须每天以贯彻一致的态度实行，而非只是一阵旋风。

一、长期理念（philosophy）

丰田非常重视着眼于长期的思维，公司高层注重为顾客及社会创造与提升价值，这个目的主导了该公司的长期方法-建立学习型组织，以适应环境的变迁，成为高效的组织。若缺乏此基础，丰田的投入将无法达成持续改善，也不可能促成不断学习。

管理决策必须以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。

最重要的成功要素是耐心，着眼于长期而非短期成果，投资于人员、产品与工厂，以及绝不松懈地坚持质量。

二、正确的流程（process）

正确的流程方能产生优异成果。丰田是一家流程导向的公司，他们从经验中明白了什么才是正确的流程，正确的流程始于“单件流作业”（one-piece flow），流程是以低成本、高安全性与高昂的士气达成最佳质量的关键。这种以流程为重心的原则存在于丰田公司的DNA中，该公司的管理层全心全意信奉的理念是：正确的流程可以使他们达成期望的成果。

三、借助员工与合作伙伴的发展，为组织创造价值。

丰田模式中包括一套专门设计以促成员工持续改善与持续发展的工具，举例而言，单件流作业是一个要求非常严苛的流程，问题要能快速被察觉，且需要迅速解决，否则生产就会停止，这很适合丰田的员工发展目标，因为它使员工产生应对各种业务问题所需要的急迫感。丰田公司管理层的看法是，他们打造的是“人”，不是汽车。

尊重员工，并不断激励他们做得更好，这两者相互冲突吗？尊重员工指的是尊重他们的智慧和能力，不希望他们浪费时间，这就是尊重他们的能力。相互尊重与信赖指的是我信任并尊重你会做好你的工作，使我们整个公司成功，并非完全是指我们彼此互相喜欢对方。

四、持续解决根本问题（problems）是组织型学习的驱动力。

丰田模式的最高境界是组织型学习，丰田的持续学习制度重心在于辨识问题的根源，并预防问题的发生。深入分析、省思与沟通所学到的教训与启示，并把所知的最佳实践标准化，方能持续改善。

了解丰田公司的成功与质量改善制度并不保证能使一家具有不同文化与条件情况的公司成功转型，然而，丰田的成就提供了启示，揭示了稳定领导力及不局限于短期获利的重要性，也说明理念、流程、人员与解决问题的正确结合可以创建一个学习型企业。所有期望获得长期成功的公司都必须蜕变成学习型组织，了解丰田模式可以使探寻之旅迈出一大步。

学习丰田并不是要简单照抄。丰田给我们最大的启示是，卓越组织需要完整的体系和深刻的变化。

第三命题：持久的敏捷可按丰田模式的范式开展。

下面谈以丰田模式为根基进行敏捷实施。

流程Process的部分不展开谈。Scrum和Kanban都是非常完备的框架。最大的问题恐怕是不能严格做到。而不能做到的根源很大是在Philosophy和People。

问题解决Problem Solving也不展开谈。精益六西格玛已经是非常成熟的学科，其中的问题解决方法应有尽有。这些方法如果不生效，也要从Philosophy和People入手检查。

物有本末，事有始终。要让Process和Problem Solving发挥持久有效的作用，Philosophy和People要先行。

下面重点谈理念Philosophy和人People。Philosophy的要点是组织上下就真北标准达成共识。People的要点是把模式中的重要要素以结构化的方式根植于人和团队。具体要做的事见下。

擒贼先擒王，变革先找领头羊。如果变革的范围是部门，领头羊就是部门经理。如果变革的范围是事业部，领头羊就是事业部负责人。了解他的需求，就真北标准，变革目标和变革愿景达成共识。这个过程不会是一蹴而就，可以采用迭代思维。第一轮碰撞完成的标准是下面的事情可以开展。

与所有相干人包括团队成员沟通，打磨和细化共识。这个环节不追求快，确保听到大家的声音，并且至少在形式上有确定的共识。

下面的步骤进入到People环节，可以采用一个一到两天的工作坊。工作坊包括以下环节：

一、热身。就算一个团队已经很成熟，这个环节也是非常必要的。这个环节的目的在于帮助大家走出舒适区，为下水和严肃的对话做好准备。

这个环节所采用的游戏的形式，以团队认可为前提。不言而喻的一点是，不能低俗。交换礼物，杀人游戏，真心话大冒险，抽签做指定动作，猜团队成员故事的真假等，都是不错的选择。以终为始，这些会构成若干年后的美好回忆。

昨日不可留，今日要不同。且饮此杯，以壮行色。寒暄已毕，进入正题。

二、制定团队目标。有几个要点：

- 最重要的是，这个目标来自于大家。目标可以是多方位的，可以是关于产品的，也可以是关于团队的。
- 贯彻高标准高绩效的理念。比如说，如果客户满意度已经是99%，那么是否能提升到99.9%。
- 与组织目标和产品目标的对齐也要做，但在这一刻不是重点。这一刻的重点是让群策群力这回事发生。

制定团队目标的过程采用团队头脑风暴和用户故事地图相结合的方法。

参照用户故事地图，在白板上写上大目标和小目标的两个标题栏。

团队成员用便利贴，在白板上放上自己能想到的大目标或小目标。这个过程采用静默的方式。同时也可用静默的方式进行便利贴的移动，以形成合理的分类和大小目标的包含关系。

然后对每一目标逐一进行讨论。可以用投票的方式辅助决定优先级。

目标制定完成之后，这就是大家的目标。要以可视化的方式，放在团队每日站会的地方。

第一次做这个过程，不求完备。最重要的是让大家操练这种模式。

团队目标的两个例子。第一个：

这个是关于一个跨国公司的中国团队，并且公司的策略是该团队产品的Ownership从总部转移到中国。该团队制定的策略目标是：

- 第一阶段：学习。
- 第二阶段：与总部Co-Own，并逐步接管。
- 第三阶段：创新，扩展新功能。

第二个：

这个是一个外包团队的目标：

- 质量指标提升。
- 客户满意度提升。
- 速率提升。
- 合同人天提升。

三、制定团队规范。

团队规范是团队高绩效的加速器。团队规范制定的要点同样是团队一起制定。

团队目标是果，团队规范是因。

团队规范的格式同样分两级，大颗粒度是价值观，小颗粒度是行为准则。

团队规范的例子：

示例：团队规范—价值观与行为计划地图：

目标：“每个冲刺和故事都有清晰的可接受标准，所以在梳理贝克洛格（backlog）时要检查它。

负责：“我们对我们的代码负责。”

.....“没有评审的代码不能签入。”

.....“修正bug永远是优先级最高的任务。”

.....“单元测试的覆盖率至少要维持在75%的水平。”

战友情：“每次冲刺至少去喝一次啤酒。”

尊重：“尊重时间。不要迟到。不要拖延会议。下午4点之后不能开会。”

沟通：“凯特在家里工作的时候，给她打手机，不要发邮件。”

客户交互：“每周二的下午1点，某某公司的一个操作员会加入电话会议来回答问题。”

如果开始时团队对价值观没什么概念，可以从Scrum的五价值观开始：勇气，承诺，专注，开放，尊重。检视针对这些价值观，团队有哪些好的行为和需要改善的行为。

同样，包含团队价值观和行为准则的团队规范也要可视化在团队每天看得到的地方，作为一面镜子，时时勤拂拭。

以上三个环节，可以在迭代中循环检视和适应。其中Retrospective反思会议是集成的检视场所。Scrum Master作为新方法论的代言人，至关重要，组织应对其充分授权和赋能。

在这个团队深度转型工作坊中，还可以做：

- 讨论跨职能团队建设。
- 讨论产品愿景和路线图。
- 学习敏捷宣言和Scrum指南。

People的核心是高绩效团队，以结构化的方式让这一观念及背后的方法深入人心，形成组织的空气和DNA。

最后简单看一下转型成功的标准。可以简单看几个指标:

- 第一指数—团契指数：团队自发的午餐会，集体学习和知识分享的次数，团队在竞赛性质的团队建设活动中的表现等。此为第一指数。这个指数发生了，其他指数相对来说就比较容易发生。
- 生产率指数：单位时间交付的功能数，或单个功能的交付周期等。
- 质量指数：每功能的故障数，故障的修复时间等。
- 上述团队目标和团队规范也是一种度量。
- 很重要的一点是，度量要有团队制定。

度量如体检，其目的不在于度量，而在于改善。而尊重人和持续改善，正是丰田模式的两大支柱。

4P模型，是所有要素结合起来形成的体系，此体系必须每天以贯彻一致的态度实行，而非只是一阵旋风。

GitChat