

丰田汽车“召回门”事件之反思

赵兴楣

(广东商学院 广州 510030)

【摘要】 本文通过对丰田公司发生“召回门”事件的原因进行分析,认为管理层缺乏明确的战略指引、忽视新策略的风险评估、信息传递不畅和监控措施乏力,不仅导致了之前“召回门”事件的发生,也成为丰田公司未来发展的隐忧。

【关键词】 丰田公司“召回门” 产品质量 内部控制

自2010年1月28日起,丰田汽车公司(以下简称“丰田”)接连因脚垫滑动、油门踏板和制动系统故障问题召回超过850万辆汽车,涉及多款畅销车型,形成有史以来最大规模的一次汽车产品缺陷召回事件。受“召回门”的影响,丰田股价连续下挫,对投资者信心造成沉重打击。大规模召回事件给公司销售额带来700多亿日元的损失,使得其2009年全球市场业绩大幅下滑,与上年相比下降12.9%。

此次丰田汽车的召回并非偶然。2006年7月丰田在本土召回问题卡车;2008年4月美国国家公路交通安全局因为加速器突发故障对丰田展开调查;2009年8月美国加州公路巡逻队一官员死于雷克萨斯ES车型事故;2009年9月丰田发布一份由脚垫引发的过热致死规避方法说明;2009年9月美国联邦政府召回380万辆丰田车;2009年10月丰田被发现在处理脚垫移位问题上马虎应对;2009年11月丰田公司鉴于加速器踏板问题,进行了有史以来最大规模的“召回”。这一系列事件均说明,冰冻三尺,非一日之寒。

创立于1933年的丰田是世界十大汽车工业公司之一,它在全球获得成功的一个重要原因,是因为其生产的丰田品牌汽车具备了全球统一的高质量品质。这次,也正是由于质量缺陷才造成了丰田的迷失。尽管召回的直接原因是丰田汽车的质量出了问题,然而战略的调整、风险警示和控制活动的不足才导致丰田“积郁成疾”。丰田“召回门”的根源很大程度上在于内部控制的缺陷和失效。本文拟从内部控制的角度分析丰田公司的内部控制缺陷,以为我国企业提供借鉴。

一、战略的改变是最大的失败

二战后大野耐一创造了丰田的精益生产方式,避免了大规模生产中因为质量问题所带来的高昂成本。正是以这一精益生产为核心的全球化战略成就了丰田从上世纪70年代开始的高速发展,并成功打入包括北美在内的汽车市场,最终在2008年超越通用汽车公司,成为世界第一大汽车生产商。

上世纪80年代后期,随着开拓全球市场步伐的加快,丰田的全球化战略开始出现偏移。1995年奥田硕提出要占据全球汽车市场的10%并在2010年达到15%的扩张目标。在这一目标指导下的丰田全球化战略放低了对高质量的要求,淡化

了精益生产的核心内容,转而将加快速度、扩大规模放在了首位。这一转变给丰田汽车的市场定位和产品质量造成了巨大隐患。这种改变极大地影响了管理层在日常经营管理和决策时的核心价值观、风险应对策略和监控活动。

2000年以后,扩张主义主导下的丰田为了与美国汽车一争高下,占领美国汽车市场,放弃了其在轻型车和节能型车上的优势,转而重点开发大型豪华车为主的车型。尽管丰田在美国市场上从2002年以来始终保持15%以上的份额,然而在印度、巴西等其他新兴市场和欧洲市场上并没有取得突破性进展。2008年爆发的世界性金融危机和美国市场的急剧萎缩成为丰田在当个财政年度亏损4369亿日元的重要原因,其中在北美市场就出现了3163亿日元的巨额赤字。这时候爆出“召回门”无异于雪上加霜。由于快速扩张引致的规模膨胀,丰田全球员工数量大增,但是丰田在管理理念、技术培训和企业文化认同方面却没有及时跟上,以致依赖于员工积极参与的QC小组、“安全灯绳”等制度难以真正发挥作用。管理层没有及时发现并处理这些缺陷,导致其内部控制的实施罔顾对质量的追求,而逐渐增加的质量问题被日渐兴起的美国贸易保护主义者抓住了小辫子,最终酿成了此次召回事件。

美国COSO委员会2004年发布的《企业风险管理——整合框架》,以及中国财政部、审计署等五部委联合发布的《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》均指出,战略问题反映了企业管理当局为利益相关者创造价值时作出的选择,企业实施内部控制的首要任务就是实现战略目标;发展战略决定了企业执行层的行动方向,也为企业内部控制设定了最高目标。因此,企业战略核心的调整就意味着其内部控制重心的调整。丰田正是在调整战略的时候背离了其战略优势,才导致市场定位和质量控制出现偏差。

二、风险管理与战略转型不匹配

在丰田的生产方式中,避免浪费和精益生产本来是相互促进的两大精髓。然而战略调整后,两者的关系被人为割裂,管理者越来越看重控制成本,而忽略了因此可能给精益生产带来的负面效应。对于这种战略风险,丰田却缺乏有效的评估措施,尤其缺乏一个风险要素的事项识别体系。丰田相继实施

了成本改善计划和价值创新计划,前者以单个项目为基础,目标是连续3年将成本削减的幅度控制在平均30%的水平上;后者以大单元为基准,将成本控制由生产阶段向设计阶段延伸,用通用配件逐步取代零部件。但是丰田却缺少这两个削减成本计划的后续保障措施,比如过度控制成本有可能导致供应商减少技术投入、通用配件的质量会受到影响,进而影响汽车的质量,以致精益生产体系逐渐失去了效力。比如,“安全灯绳”制度是丰田精益化生产的象征,代表一种有效反应机制和保障质量的企业文化,然而在过犹不及的成本削减计划中,拉动“安全灯绳”的频率减少了。这并非是由于没有问题存在,而是由于赶工导致员工无暇顾及问题的存在,或者是培训成本减少导致员工发现不了问题的存在。

一个组织必须有效识别影响其目标实现的内外部事项,区分哪些是风险、哪些是机会。丰田正是缺少了事项识别,才导致管理层看到的只是激进策略下的高速增长机会,却忽视了去分析、判断和比较潜在风险可能带来的巨大损失,疏于防范增长欲益反弊所带来的风险,因而也就无法采取相应的应对策略和控制措施来消除负面影响。

三、缺乏与战略整合的信息沟通

为了确保各个控制层级的目标能够实现,企业需要通过信息的沟通和内部控制来保证运营机制的有效运转,前者确保管理层及时掌握内部控制体系运行的实际情况,发现的问题;后者通过持续检查、考核评价、采取措施以促进内部控制的有效运行,确保战略目标的最终实现(池国华,2009)。伴随着丰田盲目扩张带来的日益庞大的员工队伍和组织结构却阻挠了信息系统的有效运作,内部信息传递出现明显滞缓现象。战略扩张让丰田偏离了它在人力资源培育上的一贯坚持,员工的价值增加让步于企业的规模扩张,以致员工丧失了自主化所要求的智慧。员工加班现象严重,无酬加班已经成为常态。在这样的环境下,员工无暇顾及生产中的问题,为了增产而忽视质量的现象经常发生。而在深信“家丑不可外扬”的高管看来,最好能凭借个人的努力将问题掩盖下去,而不是予以彻底解决。因此当问题累积到无法凭借个人的努力解决的时候,已经错过了解决问题的最佳时点。追根溯源,缺乏来自高层的战略指导让生产者迷失在繁重的工作中,缺乏来自生产者的及时反馈也让高层陶醉在全球化的梦境之中。

尤其不可忽视的是,来自外部的声音往往被表象的繁荣所湮没。2003年丰田取消了公司高层与顾客之间关于产品质量的沟通例会,而在2010年1月25日,丰田即被美国安全监管机构告知必须停售被波及的8种车型,但丰田在加州的销售部门却全然不知当地生产部门的应对措施,也无从了解在华盛顿的管理团队与美国安全监管机构交涉的结果。没有与战略整合的信息沟通将危机掩盖在繁荣的背后,当繁荣的面纱被揭开露出毒瘤时,公司面对危机却显得手足无措。

组织的设计和利用信息系统的目的是支持战略,因此当主体面临一些根本性的战略变化如高度创新或市场调整时,信息系统应对战略调整及时进行反馈,通过信息传递和内外沟通及时发现存在的问题,通过持续检查、考核评价、采取

措施以确保战略目标的最终实现(池国华,2009),从而保持信息和需要的一致性。丰田的迷失在于缺少战略调整后内外部的及时反馈,以及对这些反馈持续深入的追踪。

四、控制活动与监控措施鞭长莫及

2008年丰田一举超过通用汽车公司,成为世界第一大汽车销售商。丰田开始更多地依赖国外供应商,并且采用了与国内供给相似的合作方式。在与这些厂商缺乏合作经验的情况下,丰田既没有设计适当的监管目标,也没有落实必要的控制措施。召回事件发生后,丰田指责海外供应商的产品设计存在问题,并承认在检测标准和执行力上存在缺陷。正是对海外公司在控制活动和持续监控上的鞭长莫及,导致丰田陷入经营风险,迷失在高速发展的轨道上。

控制措施是确保管理层的指令得以贯彻的重要手段,持续的监控措施则成为公司战略执行的重要保障。这些措施的有效性都有赖于持续收集的内外部信息。由于存在内外部信息传递滞缓的问题,丰田总部无法及时了解并监督控制的失效,因而无法及时调整控制措施并采取有效的应对策略。

五、丰田召回事件的启示

尽管召回事件中有美国贸易保护主义的身影,但是如果不存在质量问题,丰田也不会被抓住把柄。丰田章男在危机事件中向消费者道歉并重申丰田对质量和安全的承诺。他决定放弃把产能和扩张作为第一追求目标的做法,提出成立全球质量特别委员会、完善质量改善措施和强化人才培养三大措施,将经营重心重新回归到汽车质量与用户需求上。

综观丰田几十年的全球化发展,其精益生产的理念并没有错误,关键是其欠缺对精益生产的内部控制保障。丰田召回事件的发生,与缺乏管理层明确的战略指引、不重视对新策略进行风险评估、信息传递不畅和缺乏监控措施有密切关系。丰田章男提出的三大措施如果没有内部控制的保驾护航将无助于丰田力挽狂澜。丰田要改变目前的窘境,只有重新评估公司当前的内部控制体系、设计适合公司发展目标的内部控制体系并严格执行。丰田能否脱离困境,关键在于如何自省,如何从麻烦当中总结经验教训。丰田召回事件对于我国正着力发展壮大企业如何加强内部控制以保障战略执行,小心维护既得成果,无疑是一个前车之鉴。

主要参考文献

1. 陈志斌,何忠莲.内部控制执行机制分析框架构建.会计研究,2007;10
2. 古淑萍.基于企业风险管理的内部控制体系研究.经济问题探索,2009;7
3. 金或昉,李若山,徐明磊.COSO报告下的内部控制新发展——从中航油事件看企业风险管理.会计研究,2005;2
4. 李志斌.内部控制的规则属性及其执行机制研究.会计研究,2009;2
5. 谢志华.内部控制、公司治理、风险管理:关系与整合.会计研究,2007;10
6. 徐玲.超企业组织成本管理研究——对丰田“召回门”事件的反思.财会月刊,2010;32