

# Problems and Countermeasures in Corporate Moral Governance

## —Taking Toyota as an Example

Yixiang Wang, Jiarong Chen

School of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou Fujian  
Email: 1003007624@qq.com

Received: Aug. 1<sup>st</sup>, 2019; accepted: Aug. 15<sup>th</sup>, 2019; published: Aug. 22<sup>nd</sup>, 2019

---

### Abstract

In recent years, corporate ethical issues have frequently appeared in the field of public opinion, and the “Mercedes-Benz Incident” has pushed this issue to a climax. This paper reviews the Toyota recall event, uses case analysis and literature analysis as the analysis method, analyzes the problems existing in the incident, points out the key problems, and finally puts forward relevant suggestions. This paper aims to provide relevant insights for the company’s ethical governance through the study of this case, in order to provide reference for follow-up researchers.

### Keywords

Moral Governance, Toyota Group, Moral Leadership, Company Culture, Social Responsibility

---

# 公司道德治理中的问题与对策

## ——以丰田汽车为例

王艺翔, 陈佳榕

华侨大学工商管理学院, 福建 泉州  
Email: 1003007624@qq.com

收稿日期: 2019年8月1日; 录用日期: 2019年8月15日; 发布日期: 2019年8月22日

---

### 摘要

近年来, 公司道德问题频频出现在舆论视野之中, “奔驰事件”更是将这一问题推向高潮。本文通过回

顾丰田汽车召回事件, 利用案例分析和文献分析法作为分析方法, 对该事件中存在的问题进行具体分析, 指出其关键问题所在, 最后提出相关建议。本文旨在通过对该案例的研究为公司道德治理提出相关见解, 以期为后续研究者提供参考。

## 关键词

道德治理, 丰田集团, 道德领导力, 企业文化, 社会责任感

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

丰田汽车是世界第一大巨头汽车集团, 虽然其久负盛名, 但是其道德治理也难免存在问题。比如在 2010 年年初, 丰田汽车就宣布由于其车辆质量问题, 将其在美国的凯美瑞品牌汽车实施召回, 约 230 万辆。丰田汽车召回凯美瑞是进行大修大改, 比如将油门踏板, 甚至连脚垫也进行更换。汽车召回在当下已经是汽车产业质量问题爆发后的常态, 德国汽车三大巨头“宝马”、“奥迪”、“奔驰”也时常出现召回事件, 召回的背后也是消费者和汽车商道德治理的博弈, 由于道德治理的缺陷才会引发后续事件[1]。

作为世界产量第一的老牌汽车强企, 丰田汽车应当反思, 是什么原因导致企业总是在召回中陷入道德治理与社会责任的双重怀疑困境? 道德治理对于丰田来说是有多么重要? [2]。

## 2. 丰田汽车道德治理的分析

丰田汽车集团组织架构在 2010 年后历经几次调整, 最近一次调整在 2018 年底, 现有高层组织架构描述如下: 1) 公司顶层设置董事会, 与众多企业相同, 丰田董事会具备至高无上的决策权, 统领主要关键事务。2) 丰田汽车以会社形式存在, 设立会长、社长、副社长, 均对董事会负责。3) 会长、社长、副社长分管各产品职能部门, 及全球各大分区域部门。4) 产品职能部门及各大分区域部按照车型, 比如“雷克萨斯”、“斯巴鲁”等进行布局, 当然也有“亚洲区”、“美国区”、“澳洲区”等等, 这种各大分区进行组织架构的布局既包容了车型、又包含地区差异, 这在同行业车企中较少出现。

水鸟、雷克萨斯等多品牌的“行星”星系成员构成了丰田汽车集团这个大宇宙。各成员企业主要是通过合作和信息交流, 形成丰田汽车里一个灵活高效并且行之有效的契约治理网络。丰田汽车道德治理体系的主体不仅包括股东、人力资本提供者, 还包括供应商、客户、债权人、监管部门和公众等利益相关者。同时, 丰田汽车的底层员工也有一个渠道将他们的建议直接传达给董事会。企业现有的这一套治理机制主要由几大块组成, 有信任机制、协调机制等内部治理机制, 当然也有外部监督; 吹口哨的人、新闻媒体监督、会计师事务所监督。这些内部治理机制可以根据治理行为准则和公司政策发挥作用, 为高级人员的绩效和薪酬计划提供建议和意见。比如审计委员会可根据内部控制系统的有效性判断财务报告的适当性, 相对一般企业来说, 丰田汽车道德治理机制较为完善[3]。

根据丰田汽车现有道德治理框架, 具备几点特征, 分析如下:

一是基于公司所拥有资源的层次性, 其十分注重信任机制的构建。由于旗下汽车多品牌同时运营, 丰田汽车具备较多资源, 比如对渠道商的供应商议价能力, 但是下属企业地位相比较低, 所配备的资源也相对较少, 这些子品牌汽车企业可以看做是围绕着丰田汽车运行的“行星企业”。企业的运营受资源

层次性的影响, 假如信任水平不高, 容易导致各自为政, 品牌向心力不足的情况, 因此其对信任机制要求更高。

二是以价值创造为明确导向, 容易产生质量问题。在快速发展的过程中, 丰田汽车是一直注重汽车生产技术进步的。在历来丰田汽车设定的优先发展目标中, 排序构成依次是安全、质量、数量, 也就是说, 安全一直是企业所强调的。但在“质量门”发生的前几年里, 由于为了争取汽车市场份额, 丰田汽车首要追求的是数量, 其次才是质量, 安全问题也随之浮现出来。毕竟丰田汽车的骨子里不断追求价值创造, 这也是企业存在的根本原因, 在这样的导向下, 质量问题存在是难以避免的。

三是治理框架较为繁杂, 扁平化程度不足。丰田汽车下属成员企业的组合不是基于市场机会的临时选择, 而是在成员之间, 通过建立长期稳定的战略伙伴关系来实现丰田汽车整体价值的共同创造和共享, 这样的选择具有使治理架构更加稳定的特点。然而, 现有的治理框架需要围绕多个成员来组织: 生产部门、区域总部、品牌部门、职能部门、委员会和董事会。这种架构经过多次沟通, 安全问题不能及时应对的风险会不断累积, 最终爆发。在丰田“召回门”事件中, 监管部门和公众对丰田汽车的唱衰, 大部分原因是由于丰田汽车对消费者投诉的漠视, 涉嫌隐瞒踏板等质量问题, 对消费者的问题没有及时解决。最后的下策才是通过汽车召回的手段进行企业声誉的挽回。

通过上述治理框架与治理问题的分析, 丰田汽车的道德问题主要是缺乏合适的道德治理框架。现有的框架注重于层层架构的搭建, 层级分明, 容易造成信息不对称, 发展不协调等问题。还有就是价值导向有问题, 不应该数量第一, 而应该是质量第一, 安全第一。如果忽视了道德治理没有道德文化——也就是安全文化的引导, 像这类的汽车制造业很容易崩塌, 最终导致集团的分崩离析。

### 3. 丰田汽车道德治理问题的成因分析

#### (一) 企业文化

对于创造出“丰田精益生产方式”的丰田来说, 追求精益生产一直是丰田汽车流传已久的企业文化。这一企业文化对于丰田来说有利有弊, 有利的地方在于精益二字号召企业从上到下追求汽车的高质量, 将过硬的技术投入汽车的制造与生产中。丰田采用及时生产系统来进行客户订单与自身生产力的协调, 避免了存货压仓的现象, 同时为了防止生产过剩的状况出现, 不断追求精益生产, 将品牌的知名度不断做大做强。当然, 这一企业文化的弊端在于, 精益生产的另一面是追求生产成本的下降。成本是可以下降的, 企业获得最大盈利作为核心追求; 但是安全生产也是企业千秋万代的基础, 安全质量不把关, 成本降低了也会危及企业生存, 安全问题是丰田这场危机的根本缘由。丰田等汽车巨头出于压缩成本的考量, 从而大量使用汽车通用配件, 这也是导致质量门事件的重要原因, 我们就不难理解了。

“精益生产”这样的企业文化, 在丰田进行道德治理时, 很容易使管理层及一线员工在追求高质量的同时, 还要兼顾着汽车成本的降低, 那么这种企业文化伴随着流感病毒似的缺点, 长时间内对于企业的道德治理存在较大的阻力, 丰田人在企业运营中存在生产矛盾。

#### (二) 行为准则

目前, 企业追求将消费者的消费习惯绑定, 形成消费惯性往往是企业所追求的。丰田也不例外, 创造一些能够温暖顾客内心的东西是其行为准则的一部分。但从顾客至上的行为准则来看, 丰田的质量门丑闻确实违反了这一准则。毫无疑问, 丰田将不得不为此次召回的连锁反应承担部分责任。本次召回, 除了使丰田花费了巨大的人力物力和财力, 但同时也使得消费者进行时间上的等待, 并且对丰田的企业声誉遭受不可弥补的损失。尽管有些物质上的损失可以弥补, 同时遭受更大影响的是企业的声誉和客户的忠诚度, 这是召回所不能挽救的。在道德治理中, 如果行为准则被破坏, 企业的伦理治理过程就会被打乱。然而, 丰田的行为准则确实在许多质量事故中受到了破坏, 无论在未来的声誉还是业务发展中,

这都是对企业道德的巨大损失。

## 4. 企业道德治理的对策及建议

### (一) 重视道德领导力的培养

现在的企业, 大多是传统领导者掌权。他们大多注重个人领导, 也就是通过命令、指示、表扬、批评、奖励和惩罚来领导下属, 而不是通过道德领导的方式来从根本上解决问题[4]。这类领导往往是结果导向型领导, 当然不属于公众所喜爱的过程导向型领导。那么又有多少领导者真正致力于道德领导力的培养? 假如没有道德领导力, 企业道德治理的过程将如无头苍蝇般进行。因此, 一家优秀的企业进行道德治理, 是要重视道德领导力的培养。

以丰田汽车为例, 丰田汽车道德领导力的发展有四个阶段, 分别是: 自我发展; 训练和培养他人; 支持日常改善; 创造愿景组合目标。用正确的方式培养人, 自然而然会实现预期的结果。在创造愿景组合目标方面, 丰田领导者参与协作过程, 统一看法, 对目标和实现目标的方式进行组合, 也就是说, 愿景与目标一直在动态演进。

受日本传统企业文化的影响, 丰田汽车领导者同样讲究以传统道德感化企业员工, 以亲身的行动来彰显道德标准。丰田汽车对内则要求员工认识到质量安全的重要性, 向自己看齐, 在质量上深度把关。道德治理中, 企业应肩负起社会责任, 从领导层到基层员工, 上下一致要有这股使命感, 社会责任感是企业投资利益难以衡量的, 也是丰田企业文化里所展现出来的, 利用企业文化创造出社会责任感, 这是凭借道德领导力方能达到的企业意识。

### (二) 加强道德文化建设

企业文化的构成主要依靠三点: 1) 使命/愿景, 包含领导能力、成长能力、机遇; 2) 团队发展中, 管理能力与沟通协调能力并重; 3) 奖惩文化。监督文化的执行是要建立相关的监督制衡机制, 比如吹口哨的人存在, 道德文化肯定是企业道德治理过程中的利器。道德治理靠治理框架来约束员工的同时, 更应从企业文化这一柔性方式入手, 以“润物细无声”的姿态深入员工内心, 潜移默化地将职业道德植入员工脑海里, 使其在工作中牢牢记住道德底线, 时刻提醒自己不要触犯底线。企业可以从企业使命、团队发展、奖惩文化构建起有效的道德治理框架。

注重企业文化, 尤其是道德文化氛围的构建。从道德文化应该分解相关任务, 从领导层开始遵守并构建, 设立监督机制, 道德文化的氛围营造还应该通过对员工进行培训, 将价值观好好整理完。持续经营这股道德文化, 从内而外进行流露, 使员工心中都有一杆道德甜片, 自然而然企业的生产标准也就迎合着道德治理的方向走。道德治理有了员工心底里的支持后, 将会更加容易去开展。因此, 注重开发优秀的企业文化将有助于道德治理。

### (三) 提升企业社会责任感

企业大多是为了追求盈利, 将盈利作为首要目的也是企业的目标。社会责任感是来源于企业的良心, 完美世界缺乏不了社会责任感的存在。企业良心的构建则需要领导层及员工对社会抱有责任感, 因此, 企业经营中当多一分社会责任感, 并且以此为基础进行经营决策, 这种行为对于员工而言, 这是保证了一份稳定的家庭收入给家庭带来幸福, 对企业来说, 就是提高知名度、体现社会道德, 打造企业的声誉。以高度的社会责任感支持企业运行, 其产品和服务也将对社会产生有利影响。

不断发展企业的社会责任感, 指导着企业的大小决策, 影响着企业的道德治理体系。道德治理中, 不能简单地把道德完全留给员工自己去判断, 而应该凭借一个具备浓厚的高度社会责任感氛围中。社会责任感作为员工心中的标杆, 是时刻提醒员工的最好的行为准则。同时, 社会责任感可以向组织成员乃至外部证明, 企业存在的目的并不仅仅是盈利, 提升员工的集体荣誉感和归属感, 提高外部对企业的评价。

价。社会责任感在道德治理中也是举足轻重的, 将责任感发挥到底, 有利于道德文化的构建, 加强企业道德治理。

## 5. 结论

道德治理机制较之于公司治理是一个相对静态的体系, 它起到一个稳定机制的作用, 它可以增加公司治理结构与运转的稳定性[5]。道德治理的关键点在于真正将道德治理上升到公司的愿景层次, 而不是仅仅写在标语之中, 同时, 要以这一愿景为依据, 以公司的经济实力和组织框架为基础, 制定出切实可行的行动方案, 并建立有效的反馈机制进行问题的收集和调整, 只有这样, 道德治理才不是一个“形而上”的口号, 才能真正为企业带去其应有的价值。此外, 道德治理关乎企业的形象, 而企业的形象将直接影响其在消费者心目中的状态, 进而影响企业的经营业绩, 倘若道德治理出现问题, 再想挽回将是十分困难的。因此, 道德治理虽不能直接为企业带来相应的经济价值, 但其创造的潜在影响力是十分深远而巨大的。

## 参考文献

- [1] 李维安. 丰田“召回门”: 不要让运营危机演变成治理危机[J]. 南开管理评论, 2010, 13(2): 1.
- [2] 朱维乔. 丰田汽车召回事件引发的经济伦理学思考[J]. 商业经济, 2010(12): 33-34.
- [3] 林沁. 管理视角下的丰田制造[J]. 现代商业, 2013(14): 133.
- [4] 徐宁. 价值星系网络治理模式及其构建——基于丰田汽车的案例研究[J]. 管理现代化, 2012(2): 47-49.
- [5] 郑彦. 公司治理道德理论评述[J]. 燕山大学学报(哲学社会科学版), 2011, 12(2): 117-120.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网首页: <http://cnki.net/>, 点击页面中“外文资源总库 CNKI SCHOLAR”, 跳转至: <http://scholar.cnki.net/new>, 搜索框内直接输入文章标题, 即可查询;  
或点击“高级检索”, 下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询。
2. 通过知网首页 <http://cnki.net/>顶部“旧版入口”进入知网旧版: <http://www.cnki.net/old/>, 左侧选择“国际文献总库”进入, 搜索框直接输入文章标题, 即可查询。

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)