

## 治病之本 ——亲历丰田法务之道

丰田法务部值得借鉴的一个做法便是：从根源上防御风险。在丰田法务部看来，从更广泛的视角为公司提供法律服务，培养健康的公司文化，由内而外地化解商业风险才是制胜之道。

文/《法律风险观察》研究员 张思宇发自日本

正所谓天下没有无风险的生意。生意越大，公司所面临的潜在风险就越多。

在丰田工厂，流水线在有条不紊的运作。突然，一条生产线停了下来，原来是因为工人怀疑有故障，暂停了生产线。在丰田，甚至是最底层的工人也有权停下一条生产线。丰田公司培养的正式这种每个人都能及时反应问题的公司文化。

这种文化也渗透到了丰田的法务部。在丰田法务部看来，从更广泛的视角为公司提供法律服务，由内而外地化解生意风险才是制胜之道。

### 丰田法务部的诞生原因

说丰田公司的法务部由风险催生，再恰当不过。

丰田公司成立于1937年，然而31年后的1968年，才设立了法务组。当时，丰田与福特汽车合作，高管担忧有被福特合并的危险。股东规定只有日本公民有资格入选董事会，后来有股东对此举提出反对议案。应对此案，丰田成立诉讼组，即法务部前身。此后，1973年正式成立法务部时，丰田仅在日本国内累计生产的汽车已超1000万辆。难怪提起法务部的历史，法务部负责人会谦虚地说，“虽然丰田的历史很长，但是法务部的历程还不到路的一半。”

尽管如此，丰田的法务部还是在企业发展道路更为广阔的下半程中，得以迅速成长，并发挥着越发重要的作用。

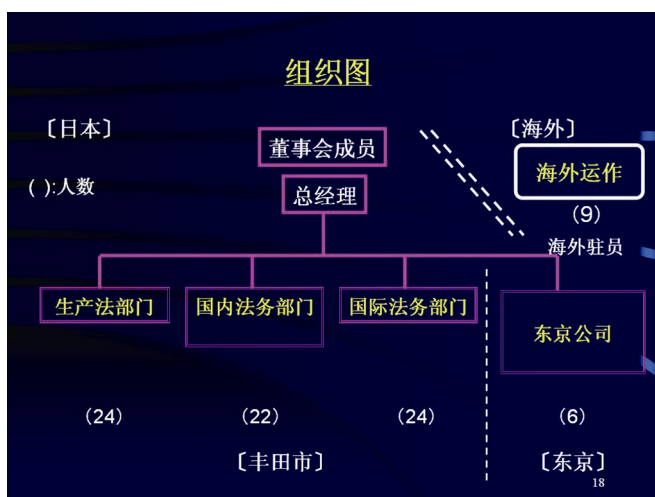
位于丰田市的总法务部，2007年有雇员80名左右。其中大约有65%左右的人员负责国际法事务，从1985年开始，这个比例基本没有太大改变。另外，大约有1/4的雇员是女性，相比整个公司范围的14%算是相当高的了。

总经理是法务部的总负责人，并不是董事会成员之一。可以看出，相比欧美企业，在亚洲，即使是非常优秀的企业，法务部在公司的地位还是有一定差距的。

丰田在全球共有500余个下属公司，总雇员约为27万名。大部分公司都有自己独立的法务团队。在丰田把它的汽车市场扩展到全球的同时，每个地区运作团队也相应地增加了法务工作量。丰田总法务部有责任监管地区分法务团队的工作质量和级别认定。

然而，每个附属公司的法务团队又有自己的自治权：是否成立法务部，如何建立公司法务部，处理应对各类风险，是他们自己的责任。同时，丰田公司又建有全球法务团队交流网络。不过这个网络绝不是“报告式”组织，而是双向多向的信息传达，用丰田人自己的话说，是“平行的合作关系”。

### 丰田法务部组织图



### 将风险考虑详尽

对于丰田法务部来说，随时准备面临各种风险的同时，还要对不可避免的风险尽量掌控。

为此，就要从多方面防御风险，而不只局限于法律风险。丰田法务部要求自己从更广泛的视角为公司提供法律服务。比如生意风险会使公司承受损失，以及由各方不利因素而造成的声誉风险。丰田法务部人员在思考问题时，会有意识的把各类可能风险考虑详尽。

此外，他们还会考虑事件所涉及各方的利益，包括客户、生意伙伴（包括供应商、零售商、连锁店、分销商、批发商、专营者等），以及公司雇员、管理者、股东、地方团体、执法当局等。在权衡各方利益之后，选择制定最好的解决方案。

丰田公司总则第一章写道“遵守尊重国内外的法律精神，通过开放公正的公司活动，以成为世界值得信赖的企业公民为目标。”对于丰田来说，公司自然是为获得利润而存在的。然而，不法获得利润是不被允许的。所以，合规便是对于一个公司的最低要求。但对于丰田来说，单纯的合规是远远不够的，他们希望成为一个优秀的公司，因此，丰田法务部在帮助公司合规之外，还会积极寻求公司的社会责任。

### 从内部环境入手防治风险

丰田公司的风险管理非常值得借鉴的一个做法便是：治病之本，从根源上防御风险。

风险以公司丑闻的形式表现出来，对公司造成的损害是无法估量的，常见的如负面新闻

报导，高管的被迫辞职，对于公司股票价格有毁灭性影响，消费者抵制，政府管制，严重的甚至导致公司破产。然而如果等到丑闻出现再意识到风险的存在，为时过晚。

总裁的态度非常重要。因此，首先高管要有非常强的防范意识。此外，不健康的工作环境，过于严密的等级组织，会使雇员尽量避免通过如此繁杂的系统从下到上层层递进地及时反映问题。

为此，丰田公司希望培养这样的一种公司文化：每个雇员都被鼓励及时报告和解决问题，即使是那些不在自己职责内的。公司政策也力图被每个员工所接受理解。从公司文化入手，营造良好的工作环境和和谐的人际氛围，积极调动每一个员工的监督问题意识，从根本上防御风险才是最有效的。

### 做内部丑闻的终结者

作为风险防范的实质性内容——合规项目也是非常重要的。丰田公司于1991年设立道德委员会（Corporate Ethics Committee），委员会于2001年开启风险防范/评估会议，以此保证道德伦理与法律管理。成员为副社长级别以上的人员与监事们（auditors），每年召开3次会议，会议详情在管理会议上与所有经理们分享。

此外还有各种合规培训项目，针对新上任经理，员工的法律会谈（seminar），公司法会谈，海外派遣人员会谈，海外分部法律会谈等。

2003年2月开始，为应对匿名（whistle blowing，指的是一个组织或机构的成员向社会披露自己组织或机构里出现的错误行为和丑闻——如虐待员工，剥削或伤害客户，隐瞒过失，贪污腐败等），同时为应对美国的萨班斯法案，丰田推出了新的合规策略——热线合规，力图在公司内部解决丑闻问题。具体流程如下图：

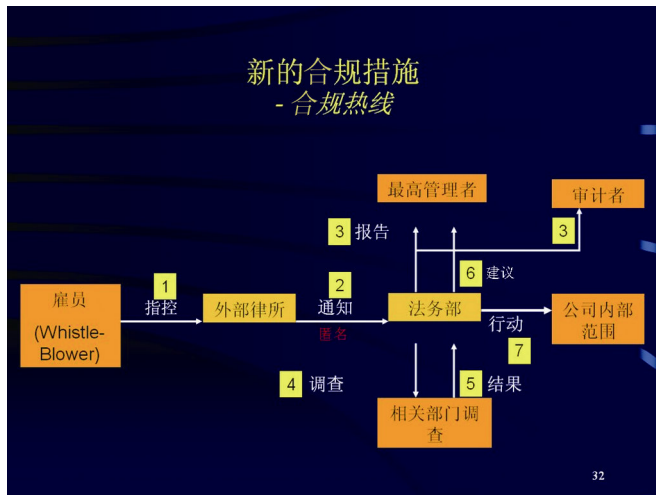
丰田公司对所有全球分公司传达同样的合规政策。为了在世界范围内维护一致而良好的公司文化，丰田在北美、欧洲和亚太组织了地区法务会议，通过地区法务会议保证合规，支持所有丰田机构，附属公司财务部门、人力资源部门、法务部门等。

### 法务人员=公司的“整合者”

2000年8月，丰田法务采用了“作为丰田法务成员的行为准则”：首先，需要有比其他部门普通员工更高的道德准则，具备更复杂的理念，能够处理更复杂的任务；其次，要努力维护丰田公司活动的公正和合法性，与公众期望相符，与社会期望相符。

高层法务部职员被派到欧美律所接受培训。此外，丰田法务部有与外部律所合作的传统。“很多外部律所的律师和我们一起工作，他们的努力被高度认可。”这也是外派人员接受培训的原因之一——学会如何与外部律所律师合作。

丰田鼓励“全能”管理者。全能管理者可以处理多领域的法律问题，对于客户不同部门的需求和决策过程有全方位的了解，而非单纯成为某个领域的法律顾问。借用IT界的术语，法务部人员需要成为公司的“整合者”。



版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。