JEFFREY K. LIKER

Trường Khanh, Sỹ Huy, Hắc Hải *dịch*

PHƯƠNG THỨC TOYOTA

THE TOYOTA WAY

14 NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ NỔI TIẾNG CỦA TOYOTA TẬP ĐOÀN ĐÃ TẠO RA DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT TINH GỌN (LEAN PRODUCTION)

alphabooks knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

JEFFREY K. LIKER

PHƯƠNG THỨC TOYOTA

Trường Khanh, Sỹ Huy, Hắc Hải *dịch*
Trịnh Minh Giang *hiệu đính*

(Tái bản lần thứ 4)

02 16
04168

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI
alphabooks®
knowledge is power

LỜI TỰA

Ngoài những sản phẩm xe hơi chất lượng với giá cạnh tranh có doanh số hàng đầu thế giới, cái tên Toyota còn nổi lên trong các đại gia sản xuất công nghiệp toàn cầu nhờ hệ thống sản xuất nổi tiếng với tên gọi TPS hay Toyota Production System. Hầu hết các nhà sản xuất đa quốc gia đều mong được học hỏi nội dung và cách áp dụng hệ thống này. Thế nhưng họ đã gặp rất nhiều khó khăn hay thậm chí là thất bại trong việc triển khai TPS. Đến lúc này, câu hỏi đặt ra là vì sao Toyota có thể thành công như thế với TPS.

TPS với các công cụ trở thành thuật ngữ phổ biến trong quản lý sản xuất như hệ thống phiếu Kaizen, hệ thống kéo pull hay luồng một sản phẩm (one piece flow)..., đã biến quan niệm sản xuất tối ưu thành sản xuất tinh gọn. Nhiều người cho rằng TPS là một hệ thống khả dụng có thể áp dụng trực tiếp vào nhà máy sản xuất và thu được lợi ích tức thì. Một số người khác thì khẳng định TPS là một hệ thống kiểu Nhật, và chỉ có người Nhật mới có đủ điều kiện phù hợp về tư duy và văn hóa để sử dụng nó tốt nhất. Cuốn sách bạn đang cầm trên tay sẽ giúp bạn giải đáp những câu hỏi xung quanh TPS

và chắc chắn sẽ giúp cho bạn có một tư duy làm việc đúng đắn và hiệu quả vô cùng.

Với mong muốn khám phá và cung cấp những kiến thức và kinh nghiệm thực tế nhất trong quản lý cũng như vận hành doanh nghiệp, chúng tôi quyết định nghiên cứu và dịch cuốn *The Toyota Way*, một công trình nghiên cứu nổi tiếng của Jeffrey K. Liker, Giáo sư Đại học Michigan, đồng sáng lập viên của Chương trình Quản lý Công nghệ Nhật Bản và Chương trình Chứng nhận Phát triển Sản phẩm Tinh gọn, nhân vật chủ chốt của Optiprise, công ty tư vấn về quản lý chuỗi cung ứngvà về sản xuất tinh gọn. Đoạt 4 giải Shingo, nội dung của cuốn sách được trích đăng trên *The Harvard Business Review*, trên *Sloan Management Review* và nhiều ấn phẩm về quản lý hàng đầu khác trên thế giới.

Để cuốn sách có thể ra mắt bạn đọc, AlphaBiz chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của nhiều chuyên gia trong ngành cũng như nhóm dịch của VIET Management Group. Đã có nhiều ý tưởng trong việc đặt tên cho cuốn sách và chúng tôi đã lưỡng lự khi phải chọn giữa cái tên *Phương thức Toyota* hay *Con đường Toyota*. Có lẽ *The Toyota Way* là cách chơi chữ khi ví con đường (way) mà Toyota theo đuổi giống như những con đường mà xe Toyota đã, đang và sẽ vượt qua. Tuy nhiên, cuối cùng chúng tôi đã chọn cái tên Phương thức Toyota với nhận thức rằng cái tên này thể hiện rõ nhất nội dung của cuốn sách.

Vào thời điểm dịch cuốn sách, với kết quả năm tài khóa 2005 vượt lên trên sự mong đợi của các cổ đông công ty, Chủ tịch đương nhiệm của Toyota, ông Katsuaki Watanabe

từngnói: "Chúng tôi sẽ còn tăng trưởng vượt bậc nhờ liên tục đổi mới với tinh thần của Phương thức Toyota truyền thống". Toyota đã trở thành một nhà chế tạoxe hơi toàn cầu với các nhà máy ở Nhật như Kyushu, Hokkaido, Kanto, Aichi, Boshoku, Denso... và các nhà máy ở các nước Mỹ, Canada, Anh, Thái Lan, Úc, châu Âu... Bên cạnh đó, Toyota cũng có một loạt các công ty thương mại và đặc biệt là hai công ty tài chính Toyota Finance Corp. và Toyota Motor Credit Corp..

Toyota vẫn tiếp tục phát triển thương hiệu xe cao cấp Lexus và củng cố các kênh bán hàng toàn cầu cho các nhãn hiệu khác như Toyota, Toyopet, Corolla, Netz và Innova. Trên thị trường quốc tế, Toyota định hướng phát triển nền tảng sản xuất, cơ cấu mua và bán cũng như các hoạt động quảng bá trên cơ sở từng địa phương và từng quốc gia. Về dài hạn, Toyota nỗ lực ứng dụng công nghệ tối tân nhất thân thiện với môi trường, an toàn, tiện nghi và hấp dẫn. Công ty duy trì và phát triển thế mạnh con người của mình cũng như đảm bảo trách nhiệm xã hội của một tập đoàn sản xuất và kinh doanh toàn cầu. Trong năm tài khoá kết thúc vào 31/3/2015, doanh số Toyota đạt 8.971.864 chiếc với doanh thu đạt hơn 241 tỷđô-la Mỹ, thu nhập hoạt động đạt hơn 24,3 tỷ đô-la Mỹ.

Cùng với cuốn *Phương thức Toyota*, AlphaBiz đã và sẽ cho ra mắt bạn đọc các cuốn sách về kinh nghiệm quản lý từ các tập đoàn hùng mạnh nhất trên thế giới như các cuốn: *Siemens và Hệ thống quản lý tri thức, Thomas Watson và cỗ máy IBM, Cuộc cách mạng Nokia, Chế tạo tại Nhật Bản - Made in Japan, Inside Intel: Andy Groves, Câu chuyện Google*... nhằm

đáp ứng sự tìm tôi hiểu biết của độc giả Việt Nam, cho những nhà quản lý, những doanh nhân, những sinh viên và tất cả những người mong ước tìm tòi và có khát vọng vươn lên trong cuộc sống.

Qua những tác phẩm này, AlphaBiz mong muốn mang lại cho độc giả một tinh thần kinh doanh thực sự vì con người, vì xã hội, và đóng góp chung cho sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc cho những cuốn sách này.

Tháng 7/2006

Trịnh Minh Giang

Chủ tịchVIET Management Group

Giám đốc Giáo dục Hanoi VIP School

Mục lục

PHẦN I

SỨC MẠNH ĐẲNG CẤP QUỐC TẾ CỦA TOYOTA

Chương 1. Phương thức Toyota: Dùng trình độ hoạt động vượt trội làm vũ khí chiến lược 24

Chương 2. Bằng cách nào Toyota có thể trở thành hãng sản xuất hàng đầu thế giới? Câu chuyện về gia đình Toyoda và hệ thống sản xuất Toyota 49

Chương 3. Trái tim của hệ thống sản xuất Toyota: Loại bỏ lãng phí 73

Chương 4. 14 Nguyên lý của phương thức Toyota: Tóm lược nền văn hóa đằng sau hệ thống sản xuất Toyota (TPS) 89

Chương 5. Phương thức Toyota trong thực tiễn: Tổng quan về sự phát triển "không thỏa hiệp" của nhãn hiệu Lexus 100

Chương 6. Phương thức Toyota trong thực tiễn: Chiếc Prius của thế kỷ mới, nhiên liệu mới và quá trình thiết kế mới 116

PHẦN II

NGUYÊN LÝ KINH DOANH CỦA TOYOTA

Mục I. Triết lý dài hạn 145

Chương 7. Nguyên lý 1: Ra các quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, dù phải hy sinh những mục tiêu tài chính ngắn hạn 146

Mục II. Quy trình đúng cho kết quả đúng 173

Chương 8. Nguyên lý 2: Tạo ra một chuỗi quy trình liên tục làm bộc lộ sai sót 174

Chương 9. Nguyên lý 3: Sử dụng hệ thống kéo để tránh sản xuất quá mức 206

Chương 10. Nguyên lý 4: Bình chuẩn hóa lượng công việc (heijunka) 222

Chương 11. Nguyên lý 5: Xây dựng một thói quen biết dừng lại để giải quyết trục trặc, đạt đến chất lượng tốt ngay từ ban đầu 249

Chương 12. Nguyên lý 6: Chuẩn hóa các nghiệp vụ là nền tảng của sự cải tiến liên tục cùng việc giao quyền cho nhân viên 271

Chương 13. Nguyên lý 7: Quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất 287

Chương 14. Nguyên lý 8: Chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện, để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty 306

Mục III. Gia tăng giá trị cho tổ chức bằng cách phát triển con người và đối tác 326

Chương 15. Nguyên lý 9: Phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý, và truyền đạt lại cho người khác 327

Chương 16. Nguyên lý 10: Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty 349

Chương 17. Nguyên lý 11: Tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ cải tiến 377

Mục IV. Liên tục giải quyết tận gốc khó khăn nhằm kích thích tổ chức tự học 418

Chương 18. Nguyên lý 12: Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (genchi genbutsu) 419

Chương 19. Nguyên lý 13: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện (nguyên tắc nemawashi) 444

Chương 20. Nguyên lý 14: Trở thành một tổ chức học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (hansei) và cải tiến liên tục (kaizen) 467

PHẦN III

ÁP DỤNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA VÀO TỔ CHỨC CỦA BẠN

Chương 21. Sử dụng phương thức Toyota để thay đổi các tổ chức dịch vụ và kỹ thuật 496

Chương 22. Xây dựng cho riêng bạn một doanh nghiệp học hỏi tinh gọn theo phong cách của Toyota 532

LỜI NÓI ĐẦU

Vào năm 1982, khi tôi mới bắt đầu làm Trợ lý giáo sư tại Đại học Michigan, Ann Arbor, ngành công nghiệp ô tô đang rất hỗn loạn, ở vào giữa giai đoạn suy thoái toàn quốc. Hoàn cảnh lúc đó rất kinh khủng. Tập đoàn ô tô Ford đang đứng bên bờ vực phá sản. Ba tập đoàn ô tô lớn nhất (GM, Ford và Chrysler) đánh mất thị phần một cách nhanh chóng.

Nhiều cuộc tranh luận đã diễn ra sau đó về nguyên nhân của cuộc khủng hoảng. Các nhà lãnh đạo của ngành công nghiệp ô tô ở Detroit (thủ đô công nghiệp ô tô Mỹ) đều cho rằng nguyên nhân chính là do sự xâm lăng của người Nhật. Japan Inc. đã tạo nên một liên hợp giữa ngành công nghiệp ô tô và Chính phủ, nhằm thiết lập hàng rào thương mại ngăn việc bán xe hơi Mỹ vào Nhật và giảm giá xe hơi Nhật bán ở thị trường Mỹ. Dĩ nhiên trong suy nghĩ của các công ty Hoa Kỳ, một khi nguyên nhân chính là do sự không bình đẳng trong thương mại thì không cần thiết phải thay đổi nhiều cách thức sản xuất xe hơi của họ. Thay vào đó, các biện pháp chính trị sẽ sửa chữa những sai sót trên.

Vào khoảng thời gian này, tôi may mắn được David Cole và Robert Cole (hai giáo sư dẫn đầu nghiên cứu về cải tiến chất lượng của Nhật Bản) mời tham gia đề tài nghiên cứu công nghiệp ô tô Mỹ-Nhật. Nghiên cứu này là một trong những nỗ lực nhằm giúp các công ty Mỹ học hỏi từ các nhà sản xuất ô tô Nhật. Dự án tập trung nghiên cứu cách thức các nhà sản xuất ô tô làm việc với các nhà cung cấp khi phát triển sản phẩm mới ở Mỹ và Nhật. Hàng loạt các nghiên cứu về đề tài công nghiệp ô tô Mỹ-Nhật đi vào nhiều khía cạnh của ngành công nghiệp ô tô và tựu trung tất cả các nghiên cứu đều dẫn đến một kết luận duy nhất. Loại trừ các yếu tố tác động của chính phủ, giá trị đồng Yên và các yếu tố vĩ mô khác, các công ty ô tô Nhật rất mạnh trong việc chế tạo và lắp ráp ô tô. Họ không cần thiết phải dùng đến các thủ thuật tài chính hoặc marketing. Họ không phải là người đứng đầu trong công nghệ chế tạo, ít nhất là trong tự động hóa tổ hợp. Họ thiết kế và chế tạo với chất lượng cao trong mỗi bước của quá trình sản xuất và họ đã làm nó với thời gian ngắn đến kinh ngạc. Không chỉ các nhà sản xuất ô tô Nhật mạnh, các nhà cung cấp hàng đầu của họ cũng đạt tầm cỡ hàng đầu thế giới trong lĩnh vực chế tạo, sản xuất và họ làm việc cùng nhau trong một hợp thể.

Ngay trong các giai đoạn nghiên cứu đầu tiên của tôi về công nghiệp ô tô Nhật Bản, đã có các dấu hiệu cho thấy sự khác biệt của Toyota so với các nhà sản xuất ô tô Nhật khác. Trong khi dường như giai đoạn phát triển cơ bản tương tự đối với ba nhà sản xuất và các nhà cung cấp hàng đầu là phần không thể

thiếu được trong quá trình phát triển sản phẩm, quan hệ đối tác giữa Toyota và nhà cung cấp mật thiết hơn so với *keiretsu* của Mazda và Nissan.

Sau đó, vào năm 1991, tôi và John Campbell nhận được tài trợ để thiết lập Chương trình Quản lý Công nghệ Nhật Bản tại Đại học Michigan, Ann Arbor mà hiện tôi vẫn đang là Giám đốc. Mục đích của Chương trình là nghiên cứu về cách thức đã giúp các công ty Nhật hàng đầu trở nên lớn mạnh khắp toàn cầu, dạy cho sinh viên và ngành công nghiệp ô tô những vấn đề đã thu hoạch và khuyến khích các sinh viên ngành kỹ thuật học ngôn ngữ và văn hóa Nhật thông qua các khóa học và thực tập tại Nhật Bản. Chương trình này cho phép tôi tiếp tục nghiên cứu về công nghiệp ô tô Nhật Bản và tôi đã chọn tập trung sâu hơn vào Toyota, đặc biệt là Quy trình phát triển sản phẩm và *Hệ thống sản xuất CTPS*. Các khoản tài trợ của chính phủ Mỹ chủ yếu tập trung vào quá trình chuyển giao kiến thức. Vì vậy tôi bắt đầu nghiên cứu những nỗ lực của Toyota trong việc chuyển giao cách thức sản xuất cho các công ty con tại Mỹ và các cố gắng của công ty Mỹ trong việc học hỏi từ Toyota.

Vào những năm đầu thập niên 1990, cả ba nhà sản xuất ô tô lớn nhất đã thức tỉnh trước thực tế Chất lượng Nhật Bản và kết luận rằng Toyota là công ty cần phải đánh bại. Họ đều chủ động nghiên cứu về Toyota và sáng tạo ra phiên bản hệ thống Toyota riêng. Họ so sánh công ty mình với Hệ thống sản xuất, Hệ thống Phát triển Sản phẩm và Quản lý Quan hệ với nhà cung cấp của Toyota. Sự quan tâm sâu sắc của họ đối với hệ thống Toyota tạo cơ hội cho tôi được dạy về Hệ thống sản