



Something about Toyota

مترجم: حمید پاکزاد

hp_do@yahoo.com

بخش ۱: فلسفه بلند مدت

فصل ۷: اصل ۱: تصمیمات مدیریت را در یک فلسفه بلندمدت مبنای قرار دهید، حتی در هزینه اهداف مالی کوتاه مدت.

نظر کلی: مهمترین فاکتورها برای موفقیت صبر، توجه به نتایج بلند مدت، سرمایه گذاری مجدد، و کارخانه و یک تعهد بی گذشت به کیفیت می باشد.

در چند دهه اخیر، جهان به روش سرمایه گذاری همانند سیستم اقتصادی اجتماعی برتر حرکت می کند. نظر حاکم این است که اگر افراد و شرکتها علایق خود را دنبال کنند، فراوری و تقاضا از روی جادویی منجر به نوآوری، رشد اقتصادی و به طور کلی سعادت اقتصادی برای بشر می شود. به راحتی می توان فکر کرد که ما می توانیم آنچه را که بهترین است برای علایق اقتصادی کوتاه مدت خود انجام دهیم و در جهان خوب خواهد بود.

یک جنبه منفی در ادامه علاقه شخصی وجود دارد همانند موتور برای رشد اقتصادی، این جنبه را می توان با افزون و شایعه پراکنی های دیگر و محاسبات بیشترین میزان بی اعتمادی در شرکتهای بزرگ و جنبه های اخلاقی مدیران گروهی مشاهده کرد. زمانی این روندها را مورد توجه قرار می دهیم که یک تغییر اقتصادی وجود داشته باشد و میلیونها مردم از کارشان بی کار می شوند تا برای خودشان حفظ کنند.

یک ماموریت بیشتر از درآمد یک چک حقوق ماهیانه



آیا یک موسسه جدید در یک دنیای سرمایه داری می تواند رونق پیدا کند و سود آور باشد زمانیکه چیزها را درست انجام می دهد، حتی اگر بدین معنا باشد که سودهای کوتاه مدت همیشه اولین هدف نباشند؟ من معتقدم که بیشترین توزیع تویوتا در دنیای متحد، فراهم کردن یک نمونه واقعی ممکن است.

در بازدید از تویوتا در ژاپن و امریکا، در کار مهندسی، خرید و تولید، یک موضوع مشخص می شود. هر شخصی را که من با او صحبت کرده ام هدفی بیشتر از کسب یک چک حقوق ماهیانه دارد. حس مسئولیت بیشتری برای شرکت دارد و می تواند با توجه به مسئولیت درست را ازنادرست تشخیص دهد. روش تویوتا را از مربی هایشان یاد گرفتند و پیام همسان است: کارهای درستی برای شرکت انجام دهید، کارمندان آن، خریداران و جامعه به طور کلی وظایف خود را انجام می دهند. حس مسئولیت اهالی شهر تویوتا و مسئولیت خریداران آن، کارمندان و جامعه اساس تمام قاعده های دیگر است. و عنصر از دست رفته در بیشتر شرکتها از تویوتا تقلید می کند.

زمانیکه از مدیران شهر تویوتا در مورد این کتاب مصاحبه کردم، از آنها پرسیدم چرا شهر تویوتا یک شهر کاری است. پاسخ ها به طور قابل ملاحظه ای یک جور بودند. برای مثال، جیم پرس، مدیر عامل معاون رئیس جمهور و تعاونی فروش های موتور تویوتا در امریکای شمالی و یکی از دو مدیر اصلی تویوتا در امریکا توضیح داد: هدف پول سازی تنها مخصوص شرکت نیست، و همچنین به اهداف ما مربوط نمی شود تا فهرست های سهام و اوراق بهادار و فهرست های مشابه آن را بیشتر کنیم. هدف این است که ما می توانیم در آینده سرمایه گذاری مجدد کنیم. پس ما می توانیم به کارمان ادامه دهیم. این همان هدف سرمایه گذاری است. و به جامعه کمک کنیم و به جوامع عقب افتاده نیز کمک کنیم و بتوانیم کارهایمان را به راه بیاندازیم. نمونه های زیادی در این زمینه به دست آمده است.



این بدان معنا نیست که تویوتا به هزینه‌های کسر شده توجه نشان نمی‌دهد. کمی پس از جنگ جهانی دوم شهر تویوتا تقریباً رو به ورشکستگی رفت و منجر به پذیرش شکست شد، کیچیرو تویوتا.

تویوتا تعهد داد که هیچ بدهی نداشته باشد. کاهش هزینه یک فکر بود چونکه تایچیواهنو شروع کرد تا پیشنهادات دیگر خرید را از بین ببرد. اغلب این امر موجب خارج شدن یک کارگر از یک مسیر یا واحد ساختمانی می‌شود هر یک کار دیگری به آنها واگذار شود و در آینده نیز کارگر کمتری به کار گماشته می‌شوند. اکنون تویوتا یک «سیستم کنترل بودجه کلی» دقیق دارد که ماهانه از داده‌های آن برای کنترل بودجه‌های تقسیم بندی شده تا کوچکترین مقدار هزینه استفاده می‌کند.

از تعداد زیادی از مدیران تویوتا سؤالاتی کرده‌ام و پرسیدم که آیا کاهش هزینه یک برتری است و آنها فقط خندیدند. جوابهای آنها به اینجا رسید که شما هیچ چیزی ندیده‌اید مگر اینکه در مورد هزینه‌های تویوتا - تا پنی آخرش را تجربه کنید کاهش هزینه یک اصل مهم نیست که تویوتا را به حرکت می‌اندازد. برای مثال، تویوتا به زودی کارمندان خود را مورد پرسش قرار می‌دهد به خاطر کسادی موقتی در فروش‌ها، اکثر ما پسرها و دخترانمان را راهی خیابان‌ها می‌کنیم چونکه سرمایه گذاری ما بد بوده است. مدیران اجرایی تویوتا موقعیت خود را در تاریخ شرکت می‌دانند. آنها یک وظیفه فلسفی بلند مدت را دنبال می‌کنند تا شرکت را به سطح دیگری برسانند. شرکت همانند سازمان است که خود را آموزش می‌دهد، به طور پایدار از پیامدهای کارمحافظة می‌کند، بنابراین پیشرفت می‌کند و دوام پیدا می‌کند. در این روز و در سالی که نسبت به اخلاقیات کارمندان شرکت و مکان شرکت‌های سرمایه‌داری بزرگ در جامعه متمدن بدگمانی وجود دارد. تویوتا یک نمونه انتخابی را فراهم می‌کند که چه اتفاقی افتاده است زمانیکه شما با تقریباً ۲۵۰,۰۰۰ نفر با هدف خاص همکاری می‌کنید که این امر مهمتر از کسب پول است. نقطه شروع کار تویوتا، ایجاد ارزش برای مشتری، جامعه و اقتصاد است.



انجام کار درست برای خریدار

از جیم پرس پرسیدم که چگونه روش کار تویوتا را به دست آورده است. وی توضیح داد که دلیل آن این است که به یک شرکت ملحق شد که تا حدودی از یک محیط در مورد کارش به جریان افتاد جایی که در آن کشمکش‌هایی میان روشهای انجام کار و روشهای درست برای انجام کار وجود داشته است.

مردم تمام مسائل و مشکلات خود را که باماشین‌های فورد داشتند بیان کردند و من نتیجه نهایی را دیدم زمانیکه در یک سازمان کاری یک نمایندگی فورد کار می‌کردم. شغلی که داشتم راندن یک مرغ تندر قبل از حمل بود. و من می‌توانستم بگویم خریداران چگونه به بدی از آن شکوه و شکایت کردند. از راه شهودی می‌دانستم که کار درستی نبود.

در مقابل، تویوتا مطابق با رضایت مشتری بوده است. اینگونه احساس شد که در نهایت یک خانه‌ای یافته‌ام. روند یادگیری از سوی مردمی بود که من با آنها از ژاپن کار می‌کردم. مدیران هماهنگ کننده از ژاپن واقعا به عنوان یک راهنما برای توسعه شرکت نبوده‌اند بلکه عامل پیشرفت مردم بوده‌اند. محیط به شما اجازه داد تا کار را طوری انجام دهید که می‌دانید باید انجام گیرد. تویوتا یک شرکتی بود که این نظر را بیان نکرد، و آنها مطرح کردند. ابتدا ما آنرا بررسی کردیم.

پرس یک نمونه از تعهد تویوتا را در انجام کار درست برای مشتری در طول «شوک نیکسون» ۱۹۷۱ توضیح داد. رئیس جمهور نیکسون یک اضافه هزینه را وضع کرد وین ژاپن نیز شروع به جریان افتاد.

در نمایندگی‌ها به هر کسی در سه نوبت سه قیمت مختلف برای یک ماشین دادیم - سه هزینه فروشنده، سه MSRP مختلف. به سه نمایندگی رفته‌اید سه هاله بنفش ۱۹۷۱، با رنگ یکسان و سه قیمت مختلف وجود داشتند. فروشنده‌ها سه هزینه مختلف دادند. این مسئله باعث سردرگمی شد. ما در یک شرکت جدید بودیم. در نهایت



اضافه هزینه‌ای که نیکسون صادر کرد برعکس بوده است. اما دولت به ما باز نگرداند. هنوز هم برمی گردیم و به هر خریدار هزینه‌ایمی پردازیم که به آن مالیات اضافه می‌گویند که به کسانی می‌دهند که از ما ماشین‌هایی خریداری کرده‌اند. پول را از دست دادیم. اما این کار را کردیم تا مشتری را راضی کنیم و علاقه زیادی را در آنها به وجود آوریم. تنها شرکتی بودیم که این کار را کردیم. این کار مورد تایید ژاپن قرار گرفت و زمان آن شد که سرمایه دار واقعی شدیم. سعی کردیم تا فهرست حقوق بگیران را تهیه کنیم.

جیم پرس سپس لکسوس در سال ۱۹۹۷-۱۹۹۶.

می‌خواستیم که روش راندن لکسوس را تغییر دهیم و کیفیت راندن آنها را تغییر دهیم. برای این کار، تایرهای ما باید از مواد بسیار نرمی ساخته شده باشند. حتی اگر خریداران یک راندن را تجربه کردند و تایرها طبق مشخصات خوب بودند، آنطور که خریداران انتظار داشتند دوام کمتری داشته‌اند. فکر می‌کنم ۶-۵ درصد از خریداران واقعا در مورد طول عمر تایرها شکایت کرده‌اند. از نظر ما این یک معامله بزرگی است، و ما باید با این اعتراضات کمتر از یک درصد فروش کنیم. سپس مالکان و لکسوس را به جایی می‌فرستیم که برای این تایرها قطعه‌ای را مشخص کرده‌اند که می‌توانند \$ ۵۰۰ پس خرید کنند و عذرخواهی کنند، اگر با این تارها احساس ناراحتی می‌کنند. بسیاری از اینها خریدارانی بودند که قبلا ماشین‌هایشان را فروختند. روشی را که شما با خریدار برخورد می‌کنید همانند کسی باشد که نمی‌تواند عقب نشینی کند.

داستان NUMMI اعتماد ساختمان از نظر کارمندان

در اوایل ۱۹۸۰، تویوتا یک معامله مشترکی با GM تشکیل داد. اولین طرح خارجی تویوتا بود و آنها نمی‌خواستند که به تنهایی آن را دنبال کنند. آنها موافقت کردند تا اصول GM را از طریق سیستم حفاظتی تویوتا آموزش دهند



(TPS) تویوتا مطرح کرد که یک کارخانه کامیون سبک در فرمت بگیرد که در کالیفرنیا واقع است. و در سال ۱۹۸۲ این طرح GM بسته شد و طبق اصول کار تویوتا دنبال شد. دنیس کاتو، اکنون ارشد VP در تولید موتور تویوتا در امریکای شمالی است و یک وکیل دادگستری برای تویوتا در آن زمان بوده است که توضیح می‌دهد:

دریافتی که هر کس در آن زمان داشته است این بود که سیستم تولید تویوتا از مردم بسیار کارمی کشید که اساساً یک تسریع در کار بود. در واقع، اولین جلسه را به یاد می‌آورم که در سالن اتحادیه با اعضای فروشندگان اتحادیه داشتیم و در آنجا یک آقای به نام گاس بیلی وجود داشت که در انتهای میز نشسته بود و ما نیز در مورد سیستم تولیدی تویوتا و غیره صحبت می‌کردیم وی گفت: این همانند تسریع تولید است. این مفهوم کلی برای ارائه تمام پیشنهادات است و سعی کنید روش کاری را مطرح کنید.

این یک روش خصمانه نبوده است. حتی زمانیکه طرح توسط GM به کار می‌افتد، اتحادیه محلی شهرت غیوری را دارند تا جایی که به آن ضربه‌های غیر قانونی می‌گویند. با این وجود، زمانیکه تویوتا مدیریت طرح را به عهده گرفت، برخلاف نصیحت GM تویوتا تصمیم گرفت که UAW محلی را باز گرداند و افراد خاصی را که این UAW محلی را در طرح نشان داده‌اند، باز گرداند، کانو می‌گوید:

من فکر می‌کنم این امر GM را مورد سؤال قرار داده است. بعضی از کارکنان روابط کار به ما نصیحت کردند که این کار را نکرديم. احتمال خطر را ارزیابی کردیم. می‌دانیم که نیروی کار GM قبلاً به رهبری نیاز داشت. و انجمن نیز از رهبران نیروی کار تشکیل شده است. ما باید روشهایشان و عقایدشان را تغییر می‌دادیم. پس انجمن را برای سه هفته به ژاپن فرستادیم، در ابتدا دیدند که TPS کلاً در مورد چه بوده است.

(۳) به رشد و پیشرفت کلی تویوتا کمک می‌کند.



پیام جدی این است که شرکت باید رشد جامعه را بیشتر کند و یا به بانکداران داخلی و خارجی آن نتواند کمک کند. این همان دلیل ساخت تولیدات عالی است. بحث‌های تویوتا و کامگران آن به تویوتا کمک می‌کند. تا در تاریخ جایگاهی پیدا کنند. تویوتا می‌خواهد روابط را گسترش دهد تا توسعه یابد و مواردی نیز بیاموزد تا در تکنولوژی‌های بلند مدت سرمایه‌گذاری کند و رضایت خریدار را همیشه با هدف کار در زندگی به دست آورد. با توجه به اصول دیگر راهنمای تویوتا و توسعه جهانی، مسئولیت شرکت در جهان حائز اهمیت است. در اینجا اصول کلی احساس مسئولیت تویوتا را عنوان می‌کند و به بقای شرکت و کارها، توسعه بلند مدت و سودهای مشترک تأثیر می‌گذارد.

متأسفانه بیشتر شرکتها همچنان از نزدیک‌بینی کوتاه مدت رنج می‌برند. برنامه‌هایی را در مورد تویوتا در سطح جهان می‌دهند و اغلب می‌پرسیم که چه احساس کاملی در شرکتها هست که به اهداف سوددهی آنها کمک می‌کند.

نمونه‌ها شامل موارد زیر می‌باشند :

- آیا تویوتا همچنان از JLT استفاده می‌کند اگر یک واقعه مهم روی دهد که زنجیره تولیدی را متوقف می‌کند؟
- آیا تویوتا کارمندان را از کار بی‌کار می‌کند زمانیکه کار بد باشد و در تولید یک محصول خاص در کارخانه مشکلی به وجود آید.
- اگر تویوتا کارمندان را از کار بی‌کار نکند، چه کاری باید با آنها بکنند؟
- چگونه تویوتا سرمایه‌گذاری‌ها را برای تغییرات ناگهانی و تجهیزات مناسب منطبق می‌کند تا یک جریان را به وجود آورد؟



برای پاسخ به تمام این سؤالات، تصمیمات شغلی تویوتا با اصول کلی آن انجام می‌گیرند. تنها روش برای تغییر اصول کلی در تولید، سرمایه‌گذاری و مدیریت مردم این است که یک تغییر اساسی در جهان وجود داشته باشد که به بقای کارها کمک کند و سپس مورد تحلیل قرار گیرند. اصول کلی بحث شده در این فصل توسعه نیافته‌اند و تویوتا نمی‌خواهد آنها را نادیده بگیرد. جان شوک، نشان می‌دهد که چه چیزی به عنوان یک مدیر در تویوتا فراگرفته است، و آنرا به خوبی شرح می‌دهد:

تویوتا چند سال قبل تأسیس شد که بقا و به مجموعه کارهای مشترک توجه نشان داده است و از استمرار پایداری کارها اطمینان می‌دهد. TPS، نتیجه تلاشهایی است که تمام فعالیتها را هدایت می‌کند تا هدف بقای شرکت را حمایت کند. این تلاش از هدف پول‌سازی متفاوت است. در بیشتر کارها، ممکن است واقعاً یکی باشند. در همین جا بیان می‌کنم که تویوتا کمک می‌کند تا همانند یک سازمان طبیعی در جهان کار کند و به عنوان یک سیستم کاملاً تکوین یافته به حساب آید.

« به وجود آوردن ثبات در هدف و مکان در تاریخ »

زمانیکه در مورد تویوتا فکری می‌کنم و اینکه چگونه کار می‌کند. همچنان به راههای کیفیت دستیابی می‌یابم. ادواردز دسینگ یک دستور را تحت «ثبات در هدف» عنوان کرد ثبات هدف توضیح می‌دهد که چرا در هر سال مشخص شده‌ای ادواز تویوتا بخواهید که سوددهی کند، احتمالاً شما برنده خواهید شد. و اگر شما بخواهید که فروش‌های آن از سال قبل بیشتر شود، احتمالاً باز هم شما برنده خواهید شد. رشد سریع و ناگهانی را از یکسال به سال بعد نخواهید دید و یا اینکه در روشها تغییرات اساسی را نمی‌بینید. در اتاق هیئت رئیسه نخواهید دید که یک رژیم جدید هسته‌ی چیزی را تقبل می‌کند و شرکت را بازسازی می‌کند. به جای آن، یک پیشرفت ثابت و آرامی را در سال بعد و سالهای بعد خواهد دید. این همان ثبات در هدف است. همانطور که من تقدم دینگ آنرا



پیش‌بینی کرد که در مدت کوتاهی سود به دست آورد و چندین مدیر اجرایی نیز تقویت کرد. روش کار تویوتا افزودن ارزش برای خریداران، کارمندان و جامعه است. یک ساختاری را برای تویوتا فراهم می‌کند تا تصمیماتی را در کوتاه مدت و بلند مدت اتخاذ کند و کارمندان را با یک هدف مشترک آماده می‌کند که از هر کدام از آنها وسیعتر است.

پیدایش ناگهانی فرهنگ کرسیلر : یک داستان پندآمیز

هر کسی که تولد دوباره کرسیلر را تحت حفاظت لاکوکا مشاهده کرده است که یکی از بهترین تصمیمات تولیدی بوده که وی برای سرمایه‌گذاری در ماشین K گرفته است، تمام ماشینهای مسافران جدید در سال ۱۹۸۰ معرفی شدند. شرکت را از نابودی و شکست حفظ کرد. سپس در سال ۱۹۹۰، وی می‌خواست تا یک قدم به عقب برگردد و به چند مدیر درخور توجه اجازه دهد، مدیرانی مانند بابایتون و تام استالکامپ و باب لوتر و فرانکوز، تا شرکت را دوباره بسازند یک نکته قابل توجه پیشرفت در امر تولید بود، خصوصاً در تولید وسایل نقلیه (پس از هوندا نمونه‌گیری شده‌اند) و این محصولات فراهم شدند تا سازمان‌های کار قدیمی را درون یک سازمان تولیدی ردیف کنند. مهندسان مسئولیت تمام عناصر الکتریکی را بر عهده گرفتند، مهندسی بخش، تنه‌ی اتومبیل و مهندسی تولید همگی با هم تحت کنترل یک مدیر کلی بودند که نقش همانند مهندس اصلی تویوتا داشته است. این گروهها یک مرکز داشتند - که وسایل نقلیه عالی را تولید می‌کردند که خریداران می‌خواستند با قیمت پایین بخرند بنابراین کرسیلر توانست سودی بکند. این امر منجر به تولید یک سری LH وسایل نقلیه شد. یک کتیمون کوچک مدرن، نئون و یک جیب جدید و حتی یک رزم‌نا و PT معمولی به سرعت تولید شدند. هر مدیر کل از مدیر قبل چیزهایی فرا می‌گیرد و حداقل در تولید پیشرفتهایی صورت می‌دهد، و قوی‌تر و قوی‌تر می‌شود. ضمناً، تام استالکامپ در امر تولید و خرید تغییرات کلی ایجاد کرد و در بررسی شغل هاروارد موضوعی



تحت عنوان «کیرستوی امریکایی» به وجود آمد. کرسیلر به زودی در شرکت ماشین سوده‌های کلانی کسب کرد و در هر وسیله نقلیه‌ای که تولید می‌کرد بیشترین سود را حاصل می‌کرد.

در واقع تویوتا با این پیشرفت‌ها همراه بود. شرکته‌های غیرآمریکایی علائمی را نشان دادند که به توسعه فرهنگ درست کمک می‌کرد و می‌توانست با تویوتا رقابت کند. اما کرسیلر شروع به اصلاح آن کرد.

خوشبختانه برای تویوتا، کرسیلر توسط دایملر خریداری شد. تولد مجدد کرسیلر بازتاب دیگری در جهان بود که به سرعت از میان رفت. تا سال ۲۰۰۰، کرسیلر در مرز بازنشستگی بود و تلاش کرد تا به آسانی نابود شد.

چه چیزی اتفاق افتاد؟

یکپارچگی دایلر و کرسیلر در ابتدا به عنوان یک معامله مشترک و برابر نشان داده شد که بهتر و بهتر از یکدیگر یاد می‌گرفتند. به زودی کاملاً معلوم شد که این یک معمارگیری در شرکت و سهام بوده است. البته، در هر زمانی که اکثریت سهام شرکت و معمار آن به دست می‌آید؟ حمایت‌های قبلی که جلوی تغییرات را می‌گرفتند از بین رفتند و تمام رهبران شرکت شروع به ساخت تولیدات بهتر کردند. و در خارج از شرکت نیز ساخت و سازهایی انجام دادند تا اینکه در کوتاه مدت هزینه‌ها منجر به دستیابی مجدد سود شد. و در خارج از سازمان اعضای مشترک با تهیه‌کنندگان که استالکامپ با دقت ایجاد کرد - و تکنولوژی در ساخت و توسعه وسایل نقلیه جدید به وجود آمد.

مشخص نیست که هدف بلند مدت دایملر چه بود که کرسیلر را خریداری کرد. در مدت کوتاهی، کاملاً منطقی به نظر آمد که از تولیدکنندگان ماشین‌های لوکس اروپایی که در تولیدشان پیشرفت کرده‌اند و وارد بازار آمریکا شدند محصولات و وسایل نقلیه کم‌ارزش‌تری نیز تولید شدند. اما دایلر در واقع فکر می‌کرد که یک شرکت کاملاً متفاوتی با یک فرهنگ مجزا کاملاً یکپارچه است. آیا آنها با این دلایل مربوط به عقاید جمعی در آمریکا



فکر می‌کنند؟ آیا آنها به تأثیر خرید و مدیریت در شرکت توجه نشان داده‌اند که در فرهنگ موجود کرسیلر همچنان وجود دارد؟

بدون رهبری کرسیلر، دایملر فرهنگی را که کرسیلر ایجاد کرده بود را نابود کرد یک فرهنگی که شرکتها را همانند تویوتا نیرومند می‌کرد. به جای ایجاد این فرهنگ قوی و مؤثر و حفاظت از آن، دایملر آنها را از طریق کاهش اساسی در قیمت نابود کرد و در توانمندی‌های کرسیلر آسیب‌هایی به وجود آورد از نظر تویوتا، یک پاسخ مناسب این است: «با تشکر از دایملر که کارهایی انجام داد که از عهده آن بر نمی‌آمدیم و با یک رقیب نمی‌توانستیم کاری کنیم. شما فرهنگ آنها را نابود کردید».

و آنها یک تنظیماتی را در فایلها انجام دادند که این سیستم تولیدی تویوتا خیلی بد نبوده است.

در واقع، با مدیریت جدید تویوتا، زمانیکه کارخانه قدیمی در سال ۱۹۸۴ دوباره باز شد، تمام طرحهای GM در شمال امریکا در بهره‌وری، کیفیت، فضا و گردشهای کالا پیشی گرفتند اغلب به عنوان یک نمونه استفاده شد که چگونه TPS می‌تواند با موفقیت در طرح US مشترکاً با کارگران بکار رود که سطح یادگیری و فرهنگ گذشته را در تمام موتورها بالا برده‌اند و همچنین روابط خصمانه بین اتحادیه و مدیریت بوجود آمد. کانو می‌گویند که مهمترین چیز اطمینان ساختمان از سوی کارگران است:

اعتماد را میان اعضای تیم ایجاد کردیم GM در فروش نووا در سال ۱۹۸۷ تا ۱۹۸۸ با مشکلاتی روبرو شد و آنها سفارشات طرح ما را قطع کردند. ما می‌بایست تولید را کم می‌کردیم و در ظرفیت ۷۵ درصدی شروع بکار می‌کردیم اما هیچکس را از قلم نیانداختم. عده‌ای را در تیم هاین قرار دادیم و کارهای مفیدی را برای آنها در نظر گرفتیم از همه چیزهایی که در NUMMI انجام دادیم، اطمینان را میان اعضا بوجود آوردیم.

طبق کانو، انگیزه و محرک اصلی GM برای معامله کردن این است که تولیدات یک ماشین کوچک را افزایش دهیم. همانطور که GM در مورد TPS چیزهای زیادی فرا گرفته است، آنها علاقه‌مند شدند تا از NUMMI به



عنوان یک آزمایشگاه آموزشی استفاده کنند. صدها مدیر اجرایی موتور، مدیران، مهندسان وارد معامله با NUMMI شدند و با تکنیک‌های TPS تغییر شکل یافته اند طرح‌های GM را در امریکا و چین بررسی کردم و برای تولید طبقه بندی کردم. سیستم تولیدی تویوتا ابتدا توسط مایک برور نگاشته شد و به چاپ رسید وی دانش آموخته NUMMI است که توسط GM به TPS فرستاده شد. سیستم تولیدی جهانی GM یک کپی مستقیم از سیستم تولیدی تویوتا است.

متأسفانه، ۱۵ سال برای GM طول کشید تا درسهای NUMMI را جدی بگیرد. زمانیکه این درسها را جدی گرفتند، برای GM پنج سال طول کشید تا واقعاً بهره‌وری و کیفیت خوب را بررسی کنند و با هم شراکتی کار کنند (گزارشات صنعت خودرو و بررسیهای خریدار با توانمندیهای J.D و گزارشات مصرف کننده را ببینند) ممکن است پرسید « چرا تویوتا تمایل دارد تا سیستم تولیدی کم سود را به یک رقیب اصلی GM آموزش دهد؟ محرکهای زیادی برای شروع معاملات مشترک وجود داشتند اما حداقل یک موضوع قابل توجه این بود که تویوتا GM را بزرگترین سازنده اتومبیل جهان شناخته است و در فعالیتهای تولیدی آن تلاش می کند با تلاش برای بالا بردن سطح تولید در GM، به جامعه و مردم کمک کرده‌اند همچنین کارهای تولیدی با قابلیت سوددهی بالا برای امریکایی‌ها ایجاد کرده‌اند، مدیر ارشد در تویوتا در مورد پس دادن چیزی به امریکا صحبت می کند تا به ژاپن کمک کنند تا صنعت خود را پس از جنگ جهانی دوم بازسازی کند. این تنها تعریف زبانی نیست آنها واقعاً به چین چیزی اعتقاد دارند.

« به تصمیمات شغلی اجازه ندهید تا اعتماد و روابط مشترک را تضعیف کنند»

تویوتا می داند که حفظ و نگهداری کارهای مربوط به هم بخشی از تعهدات جامعه و مردم است یک نمونه خوب از آن این است که وضعیت جریان تولیدی تویوتا در بلند مدت در امریکا، و یک طرح کامیونت را به TABC می نامند و در سال ۱۹۶۰، امریکا یک اضافه هزینه سی درصدی را قبول کرد که مخصوص کامیونهای بودند که



وارد می شدند « مالیات کم » این یک ارتباطی برای اروپایی ها بود تا مرغ و خروس وارد نکنند برای انجام وظایف در قبال مالیات، اکثر شرکتهای خارجی کامیونها را بدون تخت وارد می کنند و کامیون یک بخش به حساب می آید و نه یک کامیون کامل. تخت های وارد شده بطور جداگانه به کامیون حرکت ناگهانی می دهد و تخت ها نیز در بندر بارکشی می شوند تویوتا می خواست این وظیفه را بر عهده نگیرد، اما تصمیم گرفت تا تخت های کامیون را در امریکا بسازد، چونکه به کارهای محلی کمک می کرد. ساحل لانگ را قبول کردند که در کالیفرنیا واقع است زیرا نزدیک بندر بوده است جایکه کامیونهای تویوتا وارد امریکا می شدند.

TABC نیز در واقع اولین شرکت امریکا بود که با موفقیت و با جدیت از TPS استفاده کرد و امروز ۶۰۰ کارمند دارد در ژوئن ۲۰۰۲، TABC سالروز سیمین سال را در ساحل لانگ جشن گرفت. اما این جشن یک رویداد غم انگیزی بود، چونکه در ۲۰۰۱، تویوتا تصمیم گرفت تا تخت کامیون را به یک کارخانه جدید در مکزیک حمل کند یک سناریوی مشترک نیز کار دستمزد پایین مکزیک ها را دنباله گیری کرد بنابراین، این داستان جور دیگری پایان می یابد، زیرا تویوتا از اصول نحوه کار تویوتا پیروی می کند. تویوتا چند دلیل برای طراحی تخت کامیون مکزیک ها داشته است و شامل وسایل ساختمانی بودند که آنها در حال فروش بودند و از قوانین طبیعی در کالیفرنیا پیروی نکردند که به سرمایه گذاریهای اصلی برای تسهیلات امریکایی لازم می بود کانو توضیح می دهد که تویوتا چه کاری کرد و چرا کسی را از کاری بی کار نکرده اند.

طرح سی ساله ساحل لانگ محصور در خشکی است چه کسی تسهیلات تولیدی کالیفرنیا را نگه می دارد؟ شرکتهای زیادی به دنبال یک بهانه برای تعطیل کردن و بستن وسایل تسهیلاتی هستند. ما و مدیر ارشد ما در ژاپن دریافت که نیروی کار TABC بخوبی عمل کرده است با منابع محدود، در واقع TPS را به اجرای کامل رسانده اند این عمل نابرابر است و پیام نادرستی به اعضای تیم می رساند تا نیروی کار را جریمه کنند که هر کاری را که از آنها خواسته ایم را انجام دهند. بنابراین کارهای دیگری برای TABC یافته ایم. زمانیکه در NUMMI بودم،



بعنی اوایل دهه هشتاد، GM طرح نروود خود را بست که در واقع یک طرح کاملاً سودمندی بود. آنها طرح فایبردز و کاما روس را ساختند و تمام محصولات را به کامیونها منتقل کردند زیرا بهره‌وری اقتصادی آن کوتاه مدت بوده است بعضی از افراد GM را در NUMMI به خاطر می‌آورم که بعدها اظهار تأسف کردند. در اینجا طرح نروود را داریم که از لحاظ بهره‌وری بهتر شده است ما چه کاری کرده‌ایم آنها را از کار می‌اندازیم زمانیکه از اعضای تیم می‌پرسید تا به شما چند درصد بهره دهند تا روشهایی را برای افزودن حجم کار بیابید و سوددهی را بهتر کنید، در عوض چه چیزی بدست می‌آورند؟ و اگر آن چیزی را که بدست می‌آورند دستمزد هفته‌ای باشد به لحاظ اینکه بازار کساد شد به سختی می‌توان اطمینان و روابط مشترک را که نیاز دارید بدست آورد. بنابراین نمی‌توانید بگویید که منابع انسانی دارایی‌های اصلی ما هستند شما باید راه بروید و هر روز صحبت کنید و مردم تمام کارهای شما را می‌بینند و تنها به حرفهایتان گوش نمی‌دهند. این سیستم تویوتا است و این همان برداشت بانکداران می‌باشد. اگر تحلیل‌های مالی روی خیابان وال فلسفه اولیه و اصلی برای بانکداران تویوتا باشد، ما نمی‌توانستیم کاری مانند آن را انجام دهیم. در فلسفه نیز اختلافاتی وجود دارد مصاحبه ما با کانو در فوریه 2002 انجام گرفت، زمانیکه هنوز معلوم نبود که چگونه تویوتا می‌خواست طرح TABC را باز نگه دارد، بنابراین تویوتا متعهد شد تا کار جدیدی پیدا کند. تا ژوئن این طرح سیمین سال را جشن گرفت و معامله جدید با هینو موتورز روی داد، یک شرکت وابسته است که تویوتا مالک آن است. به جای اینکه این شرکت را ببندد، تویوتا به TABC کمک کرد تا کارهایش را برای ساخت کامیونهای جدید بسط و توسعه دهد، و آنرا اولین وسیله نقلیه جدید برای راه‌اندازی بسازد و کامیونهایی در کالیفرنیا بسازد از زمانیکه NUMMI در سال ۱۹۸۵ باز شد. یک موضوع در مورد این جشن گزارش می‌شود «در جشن امروز، TABC نیز بررسیهایی را نشان داد و در ده ناحیه از سازمان نیز هر کدان \$ 2000 هزینه شد و از مردم تشکر و قدردانی شد چونکه در موفقیت سی ساله شرکت سهام



بودند همچنین، شرکت ده اعضای تیم TABC را شناسایی کرد که با شرکت کار می کردند از زمانیکه در سال ۱۹۷۲ شروع به کار کرد.

بنابراین به جای از کار بی کار کردن ۶۰۰ کارگر، شرکت به سازمانهای جامعه هزینه‌هایی می دهد. تویوتا نیز مسئولیتهای دیگری به TABC داده است تا هر سال ۶۸۰۰۰ موتور سیلندر برای کامیون تاکوما تولید کند. و براساس منطق اقتصادی کوتاه مدت بوده است. اما تویوتا اصل 1 را اجرا کرده است:

۱- تصمیمات مدیریت را روی اصول کلی بلند مدت مبنا قرار دهید، حتی در هزینه اهداف مالی کوتاه مدت. تویوتا این سرمایه گذاری را در رابطه با بودجه‌ها مورد سنجش قرار نداده است؛ تویوتا سرمایه گذاریها را که در حال جریان بوده‌اند را برای خریدار مورد سنجش قرار داده است و همچنین برای کارمندان ارزشیابی کرد که برای شرکت و محصولاتشان این سرمایه را دارند. البته، از طریق TPS، تویوتا می دانست که نیروی کار متعهد و فرهیخته می توانند در کیفیت ساخته شوند و از اسراف جلوگیری کنند. تویوتا معتقد است که باید سودها را در جریان بلند مدت بدست آورد.

در اینجا نمونه دیگری از احساس مسئولیت تویوتا در قبال جامعه را داریم که از مصاحبه با کانو بدست آمده است:

دنيس: دو روز قبل از ریایی از مدیران ارشد در ژاپن در مورد شکایتهای صاحب خانه‌هایی که نزدیک کارخانه جرج تان (کنتاکی) زندگی می کردند، گزارشی تهیه شد. این خانه‌ها نزدیک کارخانه بودند و باید فروخته می شدند زمانیکه ما این کارخانه را ساختیم. اخیراً مقداری پول برای خرید آن خانه ها کنار گذاشتیم. صاحب خانه‌ها از محیطها اظهار ناراحتی می کردند و در مورد نسبت بدهی به دارایی خالص با مذاکرات به توافق رسیدند. زمانیکه این شکایتهای جدید به ژاپن رسید، یک یادداشتی از یک نماینده ارشد دریافت کردیم که از ما می پرسد که چه طرحی را برای این شکایتها پیاده کرده‌ایم. سیاست ما هیچ نقضی نداشت - این یک شکایتی بود تا بتوانیم



در مورد نسبت بدهی به دارایی خالص به توافق برسیم. بنابراین مجبور بودم تا اختلاف میان یک شکایت و یک تخلف را توضیح دهم.

جف: مربوط به دو خانه است؟

دنيس: بله، دو خانه

جف: دو خانه و مدیرانی که یک نامه می نویسند؟

دنيس: دو نفری که با هم شکوه و شکایت دارند، و می خواهند که به یک قیمت بالاتری برای دارایی شان برسند. بنابراین یک مدیر ارشد دارم که یک یادداشتی برای ما می نویسد و می گوید « این سیاست ماست: بدون تخلف، یعنی، آن چیست که به شما می گوید؟ »

جف: چند فرضیه را می توانم ارائه دهم. یکی از فرضیه ها این است که مربوط به ژاپنی ها می شود، ژاپنی ها نگران هماهنگی، عدم هماهنگی هستند. تا حدودی نیز یک بدگمانی به مسئله امریکا می باشد، زیرا ممکن است کشمکش هایی با دولت بوجود آید. از سوی دیگر، من می توانم آنها را به چند سیستم ارزش نسبت دهم چه زمانی ممکن است مشاجره هایی بوجود آیند؟

دنيس: سیستم ارزش، البته، شما می خواهید از تنظیمات و موارد قانونی چشم پوشی کنید، اما بیشتر به سیستم ارزش مربوط می شود، تویوتا تعهدی در قبال محیط داده است. سیاست ما بدون تخلف است. و آن یکی از چهار شاخص اجرایی در جهان است که از میان آنها کیفیت، بهره وری و غیره می باشد.

ممکن است در مورد انگیزه های تویوتا سؤالاتی پرسید. مطمئناً یک شرکت ژاپنی که بخش اصلی بازار امریکا را نشان داده است باید نگران برخوردهای سیاسی هر تبلیغ منفی شود. اما سیاست بدون تخلف تویوتا بیشتر از انگیزه ها و محرک های سیاسی می باشد. مدیران اجرایی تویوتا در واقع سعی می کنند تا کارها را به درستی انجام دهند.



« از اعتماد به نفس و مسئولیت برای تصمیم‌گیریهای شخصی خود استفاده کنید »

یکی از مهمترین بحث‌های تاریخی پیشرفت صنعت اتومبیل‌سازی ژاپن است که یک کتابی با عنوان «صنعت اتومبیل ژاپن» توسط مایکل کاسامنو تهیه شده است که بطور جزئی با تغییرات نایسان و تویوتا مغایرت دارد در کتاب وی، کاسامنو بطور دقیق مسیرهای مختلف دو شرکت را نشان می‌دهد.

یکی از اختلافات اصلی این است که تویوتا همیشه یک مسیر اتکاء به نفس را دنبال می‌کند و خود مسئولیت کارها را به عهده می‌گیرد و به شرکای دیگر محول نمی‌کند برای مثال، زمانی که تویوتا ماشینهای تجملی می‌سازد، BMW را خریداری نمی‌کند و به جای آن لکسوس تهیه می‌کند تا بداند که اساس و محور اصلی ساخت یک ماشین تجملی چیست.

همانند کشاورزان قدیمی که خانه‌های خود را خودشان می‌ساختند، آنها را تعمیر می‌کردند و مسائل خود را حل می‌کردند شرکت تویوتا با چند منبع کارهای خود را شروع کرد هر کسی در هر فعالیتی شرکت می‌کند و آنچه را که لازم است و برای ساخت ماشین لازمه یک مهندس می‌باشد را تهیه می‌کند. در واقع، در سال ۱۹۳۰، رئیس جمهور دوم تویوتا، کداما ریسابورو، عنوان کرد که کارهای مربوط به خودروهای موتوری بدون سرمایه‌گذاری بوده است اما حداقل سرمایه‌ها در معامله جدید سرمایه‌گذاری شده است. بنابراین، شرکت اتومبیل تویوتا مجبور بود تا یاد بگیرد هر چیزی را برای خودش بسازد.

در حالیکه بسیاری از شرکتهای می‌توانند ادعا کنند که از لحاظ مالی اتکا به نفس دارند، تویوتا این اصل کلی را روی سطح مشترک سازمان پیاده می‌کند بنیانگذار شرکت موتور سازی تویوتا، کیچیرو تویوتا، گفت: پدر من تحصیل کرده نبود تنها توان وی این بود که به یک چیز اعتقاد داشت. اینکه ژاپنی‌ها استعدادهای نهفته دارند دستگاه بافندگی خود کار محصولی از این عقیده راسخ بود.



کیچیرو، پسر ساکیچی و اولین نخست وزیر شرکت موتور سازی تویوتا، اصل کلی اعتماد به نفس پدر خود را به اجرا گذاشت. در سال ۱۹۲۰، وی دانشجوی مهندسی بود، اما فقط یک دانشجو نبود که به کلاس می‌رفت و امتحان می‌داد. مانند پدرش، چیزهایی اختراع و ابداع کرد و تا سال ۱۹۲۸ - ۱۹۲۶ روشهایی را برای ساخت یک ماشین ابداع کرد. جیم پرس، یک فرد ماهر و متبحر تاریخی در تویوتا، توضیح داده است که اصل کلی در شرکت جدید ماشین سازی اجرا شد و توسط کیچیرو رهبری شد:

جهت گیریهای تویوتا از همان ابتدا به سمت کسانی بود که می‌توانستند یک ماشین اجاره کنند و یک مهندس را به کار گیرند و این را اجاره کنند و آنرا بخرند. بررسی تویوتا این بود که قبل از اینکه ماشین ساخته شود، آنها نیاز دارند تا روشهای تکمیلی را برای ساخت یک الگو به اتمام برسانند و یک موتور بسازند، و به آن سطح باز گردند و آن همان چیزی است که شرکت را متفاوت می‌سازد به اصل مطلب رجوع کنید.

آنگاه، زمانی که تولید کنندگان ژاپنی دیگر می‌خواستند که دستگاههای بافندگی را از سازندگان ماشین امریکا خریداری کنند و وسایل نقلیه‌ی شان را جمع‌آوری کنند، تویوتا ماشینهای خود را طراحی می‌کند و می‌سازد با چند طرح از چند وسیله نقلیه امریکایی می‌توان این طرحها را انتخاب کرد. در واقع، تویوتا اولین شرکت اتومبیل سازی در ژاپن بود تا وسایل نقلیه را بدون توافقات فنی با شرکتهای اتومبیل سازی پیشرفته دیگر در اروپا و امریکا توسعه دهد و نمی‌خواست به کمکهای خارجی وابسته باشد.

در یک حس فیزیولوژیکی و فیزیکی، تویوتا از بقیه شرکتهای ژاپنی دیگر جداست شهر تویوتا نیز تقریباً در یک جای ناشناخته قرار دارد. برای رسیدن به آنجا باید به ناگویا رفت، یک شهر اصلی در ژاپن است. آنگاه یک مسافت طولانی را با قطار طی می‌کنند و سرانجام با یک تاکسی به اداره‌ی مرکزی تویوتا می‌رسیم حتی اکنون، با تویوتا و تهیه کنندگان آن همه جا پر شده است. مدیران اجرایی تویوتا با کمال افتخار اعلام می‌کنند که دهاتی‌های ساده‌ای هستند. میکیو کیتانو، رئیس جمهور سابق کنتاکی و مدیر تولید موتور سازی تویوتا و مدیر



شرکت آن زمان، تعداد زیادی از آدمهای گردن کلفت را در اداره‌اش بکار گرفته است. وی خود را به عنوان یک مقلد معرفی کرد و جزء انسانهای کار کشته معرفی نکرد.

در تویوتا، همکاری مسئولیت موفقیت و شکستهای شخصی است. در تویوتا 2001 بیان می‌کنند:

سرنوشت خود را تعیین کرده‌این. با اطمینان به نفس عمل می‌کنیم، و به تواناییهای خود اطمینان داریم مسئولیتی را برای تولید می‌پذیریم و مهارتهای لازم را برای تولید ارزش مازاد بهبود می‌بخشیم و حفظ می‌کنیم.

« بیانیه مسئولیت تویوتا و اصول راهنما »

می‌خواهیم تویوتا را از نقل دیگران از طریق مسئولیتها برای عملکردهای امریکای شمالی در مقایسه با فورد تشخیص دهیم. نظر مأموریت فورد به نظر منطقی می‌آید. شرکت نگران رهبری محصولات آن و خدمات آن است و می‌خواهد با همچنان این محصولات را رونق دهد و یک درآمد منطقی با بانکدارانش - « مالکان شغلی » بدست آورد.

در مقابل، تویوتا به بانکداران مسائلی را بیان نمی‌کند، حتی اگر در تبادلات ذخیره یورک جدید فهرست‌بندی شده باشند. کیفیت محصولات شرکت بیان نشده است، حتی می‌دانیم که این انگیزه تویوتا است هدف تویوتا ساخت محصولات کیفی نیست که به فروش خواهند رسید و برای صاحبان سودمند باشند. این یک شرایط برای دستیابی به مأموریت است مأموریت درست، بر طبق این نظر، سه بخش دارد:

(۱) به رشد اقتصادی کشوری که در آن قرار دارد (بانکداران خارجی) کمک می‌کند.

(۲) به پایداری و سعادت اعضای تیم کمک می‌کند.