

## Toyota Way - Con đường thành công của Toyota

### Toyota Way là gì?

Có thể nói, Toyota Way là DNA và kim chỉ nam cơ bản của Tập đoàn, được chắt lọc từ những thành tố nổi bật, đặc trưng nhất của văn hóa và thành tựu trong suốt lịch sử hình thành và phát triển của Toyota. Ngay từ ngày đầu thành lập, các giá trị cơ bản này đã được hình thành, tuy nhiên đến năm 2001 mới được ghi lại thành văn bản chính thống, và sau đó, được chia sẻ và áp dụng cho tất cả các thành viên Toyota trên toàn cầu, đóng vai trò như là những giá trị cốt lõi.

Câu chuyện khởi đầu từ Sakichi Toyoda, người thường được nhắc đến như là một trong những người làm nên cuộc cách mạng công nghiệp của Nhật Bản, đồng thời là người sáng lập của Tập đoàn Công nghiệp Toyota. Ông sinh ngày 14/2/1867 trong một gia đình nông dân, bố làm thêm nghề thợ mộc, mẹ dệt vải để kiếm thêm thu nhập. Như phần lớn trẻ em nông thôn ở Nhật khi đó, ông đã bắt đầu làm việc sau khi học xong tiểu học. Thừa hưởng gen di truyền khéo tay và bằng khả năng sáng tạo, ông đã sáng chế ra máy dệt tự động đầu tiên của Nhật làm từ gỗ và kim loại vào năm 1896. Sau đó, chiếc máy dệt được Kiichiro Toyoda - con trai ông, người tốt nghiệp kỹ sư cơ khí tại đại học Hoàng gia Tokyo, tiếp tục cải tiến. Tuy nhiên, vào đầu những năm 1920, sau chuyến công du tới châu Âu và Mỹ, Kiichiro Toyoda nhận ra xu hướng thoái trào của ngành dệt (Châu Âu), và hưng thịnh của ngành công nghiệp ô tô (Mỹ). Kết quả là, vào năm 1933, một phòng chuyên trách về ô tô đã được lập ra tại nhà máy dệt tự động với quyết tâm: "Chúng ta phải phát triển ngành công nghiệp ô tô dựa trên chính trí tuệ và tài năng của người Nhật". Ba năm sau, một kỳ tích đã được thiết lập: chiếc xe mẫu hoàn chỉnh đầu tiên ra đời - mẫu AA .



*Xe mẫu hoàn chỉnh đầu tiên: mẫu AA*

Trải qua nhiều thăng trầm của lịch sử, biến chuyển trong công nghệ, bài học từ khủng hoảng, thách thức và

cơ hội trong tiến trình phát triển, các triết lý và nguyên tắc đã được những thế hệ lãnh đạo Toyota đưa ra, cô đọng lại, tổng hợp thành Toyota Way dựa trên hai trụ cột: Không ngừng cải tiến và Tôn trọng con người.

### **Không ngừng cải tiến**

Trước hết, là triết lý về thử thách: phải có tầm nhìn dài hạn, sẵn sàng đương đầu với thách thức bằng tinh thần sáng tạo và lòng can đảm để đạt được ước mơ. Chiếc máy dệt tốt hơn của Sakichi Toyoda để giúp mẹ đỡ vất vả và hưởng ứng lời kêu gọi góp phần phát triển đất nước từ Nhật Hoàng là minh chứng rõ nét cho tinh thần tự thử thách. Sau đó, ngã rẽ chiến lược của Kiichiro Toyoda vào năm 1933 nêu trên là sự tiếp nối của tinh thần này; hoặc cuộc mở rộng của hệ thống sản xuất Toyota ra toàn cầu (tới cả Mỹ) vào thập kỷ 1980, ra mắt thương hiệu xe hạng sang Lexus để chinh phục các giá trị hàng đầu về chất lượng và đẳng cấp, hay thách thức giảm tiêu hao nhiên liệu 2 lần với mẫu xe hybrid Prius đều thể hiện tinh thần thử thách của Toyota.



Hai là, triết lý về cải tiến (Kaizen): phải liên tục cải tiến công việc, luôn hướng tới sự sáng tạo và đổi mới. Vào những năm 1970, Toyota đã thiết lập trung tâm nghiên cứu và phát triển Higashi-Fuji, áp dụng công nghệ tiên tiến về môi trường, và công bố đáp ứng mọi yêu cầu của chính phủ về phương tiện. Cuộc khủng hoảng dầu mỏ 1973 gây ra khó khăn lớn cho ngành công nghiệp xe hơi, nhưng Toyota lại coi đây là cơ hội để Kaizen, và nhờ đó, những mẫu xe nhỏ tiết kiệm nhiên liệu ra đời. Cho tới mẫu Prius, năng lực tiết kiệm nhiên liệu và thân thiện với môi trường được đẩy lên tầm cao mới, đồng thời là thành quả đáng tự hào cho tinh thần Kaizen.

Ba là, triết lý về hiện trường hiện vật (Genchi Genbutsu): phải đi đến tận nơi xảy ra để tìm hiểu vấn đề thực tế nhằm đưa quyết định đúng đắn, tạo được sự nhất trí đồng thuận và đạt được mục tiêu nhanh nhất. Kiichiro Toyoda đã tới Châu Âu để thấy sự đi xuống của ngành dệt diễn ra thế nào, tới Mỹ để chứng kiến tương lai của ngành xe hơi ra sao. Quyết định đúng đắn được đưa ra ngay sau đó: chuyển sang sản xuất ô tô; và mục tiêu đạt được rất nhanh: mẫu AA .

### **Tôn trọng con người**

Thứ nhất, triết lý về tôn trọng: phải tôn trọng mọi người, nỗ lực hết mình để hiểu nhau, có trách nhiệm và cố gắng hết sức để xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau. Ngay từ giai đoạn khởi nghiệp, phát triển nhân viên, lắng nghe đề xuất của nhân viên là công việc được Toyota đặc biệt chú trọng, để từ đó đóng góp vào việc xây dựng hệ thống sản xuất với đặc điểm chính xác, đúng nhu cầu, ít tồn kho, trực quan, dễ chia sẻ thông tin...

bộc lộ tính nhân văn, giảm tải cho người lao động. Ngoài ra, với sự tôn trọng dành cho khách hàng, Toyota luôn chủ động thông báo và khắc phục các trường hợp sai lỗi, chủ động đáp ứng yêu cầu về bảo vệ môi trường. Sự thấu hiểu và tôn trọng lẫn nhau được Toyota xây dựng cả ở môi trường bên trong cũng như bên ngoài nhà máy của hãng.



Thứ hai, triết lý về làm việc nhóm: khuyến khích phát triển nghề nghiệp và bản thân, chia sẻ các cơ hội phát triển và tối đa hóa việc thực hiện công việc của cá nhân và tập thể. Nhân viên tại Toyota dám nói "Tôi chịu trách nhiệm" thay vì đổ lỗi chung chung cho "Toyota", "Bộ phận của chúng tôi" hay "Lãnh đạo của chúng tôi". Họ chủ động trong công việc, dám chấp nhận trách nhiệm đối với những năng lực chưa có, dám nêu ra ý kiến về cách tiếp cận công việc của mình.

Áp dụng Toyota Way là áp dụng trong phát triển con người, mà ở đó, mọi chức danh, từ cán bộ quản lý tới nhân viên, đều có cùng một cách thức suy nghĩ và hành động để phát triển các giá trị chung của Công ty. Trên phạm vi toàn cầu, điều này đem lại hiệu quả to lớn cho tập đoàn Toyota: doanh số bán và sản lượng xe bên ngoài Nhật Bản của Toyota tăng nhanh chóng trong giai đoạn sau năm 2000 với lượng tăng trưởng đạt trên 500.000 xe/năm. Yếu tố con người là then chốt có ý nghĩa lâu dài, như lời Chủ tịch Tập đoàn Akio Toyoda: "Tập trung vào phát triển con người là một nét văn hóa công ty của Toyota, từng người và tất cả mọi người đều phải truyền lại những kinh nghiệm, bí quyết của mình cho thế hệ tiếp theo trên con đường Toyota Way".