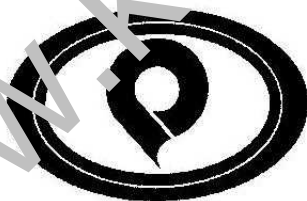


تویوتا چطور به خودروساز شماره یک جهان تبدیل شد؟

نویسنده: دیوید مگی

مترجم و صاحب اثر: شرکت پروشات خودرو شرق



پروشات
POROSHAT

سرشناسه	مگی، دیوید، ۱۹۶۵ - م / David, Megee
عنوان و نام پدیدآور	تویوتا چطور به خودروساز شماره یک جهان تبدیل شد؟ / نویسنده دیوید مگی، مترجم و صاحب اثر شرکت پروشات خودرو شرق و ویراستار میترا مومنی
مشخصات نشر	تهران: ایزدیار، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۲۶۰ ص: مصور، نمودار؛ ۲۱/۵×۴۱/۵ س. م.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۶۲۴۳-۳-۱
یادداشت	عنوان اصلی: #۱: How Toyota became the world's greatest car company
موضوع	شرکت تویوتا موتور - مدیریت
موضوع	Toyota Jidosha Kabushiki Kaisha - Management
موضوع	اتومبیل‌ها - ژاپن - صنعت و تجارت - مدیریت - نمونه پژوهی
موضوع	Automobile industry and trade - Japan - Management - Case studies
موضوع	اتومبیل‌ها - آمریکا - صنعت و تجارت - مدیریت - نمونه پژوهی
موضوع	Automobile industry and trade - United states - Management - Case studies
موضوع	رهبری - نمونه پژوهی
موضوع	Leadership - Case studies
موضوع	خدمات مشتری - نمونه پژوهی
موضوع	Customer services - Case studies
موضوع	شرکت پروشات خودرو شرق
ردمبندی کنگر	۹۷۱۰۰ / ۷۲۲۲ / ۱۳۹۶ HD
شماره کتابشناسی م	۶۷۹۲۶۱



تویوتا چطور به خودروساز شماره یک جهان تبدیل شد؟

نویسنده: دیوید مگی

مترجم و صاحب اثر: شرکت پروشات خودرو شرق

بازخوانی و ویراستاری: میترا مومنی

صفحه‌آرایی: ساجده زاهدی

نویت چاپ: اول ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۲۴۳-۳-۱

انتشارات ایزدیار

تلفن: ۷۷۴۱۹۰۷۸

مقدمه صاحب اثر

با توجه به روند روزافزون فرایند جهانی شدن و افزایش رقابت در سطح منطق‌ای و جهانی، از ارزش سرمایه‌های مادی و انسانی کاسته شده و جای خود را به سرمایه‌های دانشی و اجتماعی می‌دهد. بزرگ‌ترین شرکت‌ها سالانه درصد بالایی از بودجه خود را صرف آموزش و افزایش سطح دانش کارمندان خود می‌کنند. همچنین با نگاهی به آمار بودجه‌ی تخصیص یافته به زمینه‌های مختلف در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، می‌توان به این نتیجه رسید که تفاوت فاحشی بین بودجه‌ی سرمایه‌ی، به فعالیت‌های آموزشی و تحقیق و توسعه بین این دو گروه از کشورها وجود دارد.

امروزه همه می‌دانند که شرکت‌ها تنها به دنبال جذب افراد تحصیل‌کرده نیستند. بلکه آنها افرادی را ارج می‌نهند که علم خود را تبدیل به دانش کرده و مهارت‌های فردی، سازمانی و رهبری خود را توسعه داده باشند. همچنین کارمندانی مورد احترام و تایید هستند که به دنبال به روز کردن دانش و مهارت‌های خود بوده و از هیچ تلاشی در این جهت فروگذار نکنند. شرکت‌های پروسات خودرو شرق با سرمایه‌گذاری بر توسعه‌ی ساختارهای سازمانی و منابع انسانی خود سعی کرده تا نمونه‌ی روشنی برای آنچه مدعی آن است باشد. لذا با همکاری تیم ترجمه‌ی خود و با آگاهی از این مهم، تلاش خود را با ترجمه‌ی مهارت‌های افرادی که در حال حاضر بخشی از نیروی کار بالقوه و بالفعل این مرز و بوم بوده و همچنین افزایش سطح آگاهی آحاد جامعه معطوف کرده است.

ترجمه‌ی این کتاب بخشی از اقدامات این شرکت در این راستا می‌باشد. شرکت پروسات معتقد است استفاده از تجربه و آگاهی از رموز موفقیت شرکت‌های بزرگی

همچون تویوتا که قبل از هر موضوع دیگری بر دیدگاه و تفکر مدیران و نیروی انسانی و اصلاح ساختارها و فرهنگ سازمانی تمرکز می‌کنند، می‌تواند کمک بزرگی برای حل چالش‌های افراد و سازمان‌ها در جهت توسعه باشد.

این کتاب به بررسی شرکت تویوتا پرداخته و همانطور که از عنوان آن پیداست، به دنبال پاسخ به این پرسش است که «چگونه تویوتا به خودروساز شماره یک جهان تبدیل شد؟». شرکت تویوتا با توسعه‌ی اصول و قواعد و اجرای موثر آنها و ایجاد فرهنگ تویوتایی در سازمان، وابستگی موفقیت شرکت به فرد یا موقعیت خاص را از بین برده و باعث شده که شرکت با وجود تمامی تغییرات در محیط سیاسی و اقتصادی، همچنین جابه‌جایی و تغییر مدیران ارشد، همچنان در صدر جدول خودروسازان باقی بماند. نویسنده به معرفی و بررسی اصول و قواعد کلیدی پرداخته و در هر مورد مثال‌های قابل توجه و تاملی را مطرح می‌کند.

لذا مطالعه‌ی این مکتب به دانش‌ویان حقیقی، افراد توانمند جویای کار، کارمندان طالب توسعه، مدیران ارشد و تازه‌ناتان به مسائل روز و هر آن کسی که در زندگی خود به دنبال تغییر موثر و توسعه‌ی خود است، توصیه می‌شود.

«عواملی که باعث صعود تویوتا به صدر صنعت خودروسازی شد، به‌طور کامل، در این کتاب بازگو شده است.»

فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۱۶
مقدمه.....	۲۱
با پشتکار کارهای درست را در پیش بگیرید.....	۲۷
برای بهبود مستمر تلاش کنید.....	۴۷
قدرت تامل.....	۷۱
از سر هر آنچه را که اشتباه می‌آفریند، خلاص شوید.....	۸۵
بهبود کیفیت با برنامه‌ریزی دقیق.....	۹۹
معیار را تا سطوح دست‌نیافتنی بالا ببرید.....	۱۱۱
به‌کارگیری راهبردهای بلندمدت بهتر از راه‌حل‌های کوتاه‌مدت است...۱۳۱	۱۳۱
مشتریانتان را بشناسید، با مشتریان زندگی کنید.....	۱۴۵
برای تحقیق وقت بگذارید، بعد سریع به مرحله اجرا بروید.....	۱۶۱
بگذارید شکست‌ها معلم شما باشند.....	۱۷۳
تکامل را پرورش دهید.....	۱۸۵
برنامه‌ریزی‌های بزرگ بکنید و در سطح کوچک اجرا کنید.....	۱۹۳
طوری مدیریت کنید که گویی هیچ قدرتی ندارید.....	۲۰۵

- ۲۱۷..... پرورش و پشتیبانی دقیق از شرکا
- ۲۲۷..... قدرت بگهانی شدید
- ۲۳۷..... نتیجه گیری به دلالت درست کار کنید
- ۲۴۲..... پیوست الف اصول و مضمای توپوتا
- ۲۴۳..... پیوست ب راه توپوتا
- ۲۴۵..... پیوست پ اصطلاحات ژاپنی مورد استفاده در توپوتا
- ۲۴۸..... پیوست ت ترسیم موفقیت
- ۲۵۰..... سپاس

پیش‌گفتار

درست قبل از انتشار نسخه جلد گالینگوری این کتاب در نوامبر سال ۲۰۰۷، من و همه دنیای تجارت باخبر شدیم که جیم پرس، که بیش از سی سال از کارکنان کلیدی تویوتا در ایالات متحده و نیروی پیشران موفقیت منحصربه‌فرد این شرکت در بازار آمریکای شمالی بود، این شرکت را ترک کرده است تا برای یکی از شرکت‌های رقیب کار کند. مردی که بسیاری او را با نام تویوتا و فرهنگ تویوتا یکی دانستند نقش مدیر اجرایی را در شرکت خصوصی کرایسلر به عهده گرفت. این امید که وضعیت این خودروساز بیمار آمریکایی را دگرگون کند، بیشتر افرادی که اخبار دنیای تجارت‌های عظیم را دنبال می‌کنند می‌دانند که باید انتظار هر چیزی را داشت باشند، چون هر جا که بحث پول زیاد مطرح است، هیچ چیز مقدس نیست. و مراد از این بهترین فرصت موجود وفادار هستند. با این حال، از رفتن پرس جا خورد.

چند ماه قبل که با پرس، که آن زمان مدیر اجرایی تویوتا بود، در دفتر کارش در نیویورک، مصاحبه می‌کردم و با دقت به حرف‌هایش گوش می‌کردم، با احترام و ایمانی قوی به سیستم تولید و مدیریت تویوتا صحبت می‌کرد. حس می‌کردم که واقعاً به اصولی مثل تصمیم‌گیری بلندمدت، حذف ضایعات و رسیدن به علت ریشه‌ای مسائل ایمان دارد. خودش را استاد مدیریتی نمی‌دانست که به تنهایی مسئولیت هدایت تویوتا به صدر دنیای خودروسازی را به عهده داشته است، بلکه معتقد بود هم روی سیستم تویوتا تأثیرگذار بوده و هم از آن بهره‌مند شده است. به همین دلیل، وقتی از من پرسیدند آیا پرس می‌تواند کاری را که برای تویوتا انجام داد (بیشتر این کارها در کتاب حاضر شرح داده شده است) برای کرایسلر

هم انجام دهد، پاسخی سریع و قاطع به این سؤال دادم: فقط در صورتی که کل سازمان همان اصول و فرآیندهای تویوتا را در پیش بگیرد.

همین نکته در مورد دیگر کارکنان کلیدی سابق تویوتا در آمریکای شمالی صدق می‌کند، افرادی که سازمان را به سوی رشد مستحکم و جلب احترام مصرف‌کنندگان هدایت کردند، از جمله کارشناس برجسته تولید و تولید ناب، گری کانویس، که پیش اززنشستگی از تویوتا در سال ۷۰۰۲، کمک شایانی به نوشتن این کتاب کرد و همچنین مدیر اجرایی برجسته بازاریابی خودرو، جیمز فارلی، که او هم در سال ۲۰۰۷ تویوتا را ترک کرد. فارلی هم مثل پرس به یکی از شرکت‌های رقیب پیوست و مدیر کار بازاریابی شرکت خودروسازی فورد زیر نظر مدیر کل جدید، آلن مولالی، شد، در حالی که سانس بعد از یک دوره بازنشستگی و مشاوره کوتاه دوباره به دنیای کار برگشت و در اوایل سال ۲۰۰۸ سمت مدیر کل اجرایی شرکت بیمار تأمین‌کننده قطعات خودروی دینا را به عهده گرفت. بسیاری کانویس، فارلی و پرس را از برترین و باهوش‌ترین مدیران اجرایی در صنعت خودروسازی جهان می‌دانند و این باور درستی است، اما قابلیت‌هایشان برای شرکت‌های دینا، فورد و کرایسلر بسیار فراتر از خرد فردی و تصمیم‌گیری است.

کانویس و پرس، هر دو، به طور مؤکد، در مصاحبه‌ها که برای این کتاب انجام شد، گفتند که خصوصیات مدیریتی که منجر به موفقیت آنها شده است بسیار گسترده‌تر از یک رهبر واحد است. شاید جک ولش اعتبار قابل توجهی را برای تنوع بخشی و هدایت جنرال الکتریک به سوی موفقیت در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ را کسب کرده باشد و کارلوس گوسن را هم عامل اصلی تحول نیسان، خودروساز ژاپنی، می‌دانند، اما تحقیقات به وضوح نشان داده است که عامل ثابت و اصلی رشد حاشیه سود تویوتا، در تک‌تک فصول، طی بیش از پنجاه سال، علی‌رغم کار در صنعت چرخه‌ای خودروسازی، این است که کارکنان از فرآیندهای مدیریتی ثابتی پیروی می‌کنند. در تویوتا، فرآیند و اصول ستاره هستند، نه مدیر

کل اجرایی. تویوتا به این علت پیوسته خودروساز موفق و شماره یک جهان بوده است که بیشتر کارکنان آن به اصولی که در این شرکت برقرار است، از تواضع گرفته تا رفتن به منبع، ایمان دارند و آن‌ها را اجرا می‌کنند. عملکرد ثابت حاصل آن کار و تلاش است.

اما در دیترویت، تکبر و سلسله‌مراتب منجر به بی‌ثباتی، تصمیم‌گیری‌های نادرست و دیدگاه کوتاه‌مدتی شد که اغلب بیشتر از شرکت، مصرف‌کننده یا نیای بزرگ‌تر به افراد بها می‌دهد. مدت‌ها دیترویت تویوتا را به دیده حقارت نگاه می‌کرد و مدیران اجرایی با درآمد پایین مثل پرس و کانویس را شهروندان درجه دوم صنعت خودروسازی می‌دانست. عده زیادی معتقد بودند که علت موفقیت شرکت او تویوتا در اوایل دهه ۱۹۷۰ این بود که این شرکت، هم‌زمان با بحران سرخ، خوش‌شانس بود که اتومبیل‌های کوچک، کارآمد و ارزان‌قیمت تولید می‌کرد. وسیله‌ای که دو دهه بعدی به راحتی و با قیمت پایین در بیشتر نقاط جهان جریان یافت، دیگر نه‌تنها پانه‌هایی برای سودآوری تویوتا قابل قبول نبود. این همه سال موفقیت برکتی از آن بود که بتوان نادیده‌اش گرفت. در نهایت، وقتی مشکلات شرکت‌های از قبیل کرایسلر و فورد به قدری زیاد شد که نمی‌توانستند بر آن‌ها غلبه کنند، در نهایت به دلایل منطقی از خارج از محدوده‌ی خود درخواست کمک کردند.

یکی از برجسته‌ترین اقدامات فورد در این راستا استخدام مولالی بود. مولالی از کارکنان سابق تویوتا نبود، اما سال‌ها در بوئینگ کار کرده بود، شرکتی که تولید ناب را به کار می‌گیرد و به مدت چند دهه سازنده ژاپنی تویوتا و اصول مدیریتی آن را بررسی کرده است. مولالی بعد از مطالعه ویرایش اول کتاب حاضر یادداشتی شخصی ارسال کرد مبنی بر این که او و شرکت فورد چقدر می‌توانند و می‌خواهند که از درس‌های ارزشمند تویوتا بهره‌مند شوند. مولالی فارلی از تویوتا

را استخدام کرد، چون متوجه شده بود که با این کار فوراً از بهترین خصوصیات هر دو جهان بهره‌مند می‌شود، فردی با استعداد و مدیر اجرایی‌ای که بنا به تجربه اهمیت پیروی از اصول و فرآیندها را می‌داند. همکاران جیمز فارلی در دیربورن خیلی زود فهمیدند که او به هیچ وجه سنخیتی با دیترویتی‌هایی که به خاطر روابط نزدیک‌شان از پله‌های ترقی بالا می‌روند، ندارد. فارلی برای بازاریابی مناسب اتومبیل، با وانت‌های فوراً بلافاصله شروع به تحقیق در تمام ابعاد سیستم شرکت، از طراحی گرفته تا ساخت، کرد.

در گذشته اگر مدیر اجرایی‌ای دست به چنین کاری می‌زد و خارج از بخش کاری خود شرکت می‌کشید، در دیترویت جنگ داخلی به راه می‌افتاد. رفتن و دیدن خارج از بخش کاری خود، حتی برای مدیران اجرایی، تا مدت‌ها در دیترویت کاملاً غیر قابل قبول بود. اما نتایجی که فارلی در ابتدا به دست آورد باعث شد احترام و پذیرش کارکنان شرکت را جلب کند و به همه نشان داد که روش آموخته مدیریتی «برو و ببین» او مثلاً درست است و در واقع اصلاً مزاحمتی ایجاد نمی‌کند. داستان‌های مشابهی درباره جیم پرس و تأثیرش روی خودروساز بیمار آمریکایی، کرایسلر، شنیدیم. مدیر اجرایی سابق تویوتا که حالا مدیر عامل کرایسلر شده بود روی طراحی مدل‌ها تأثیرگذار بود و با این شرکت فشار می‌آورد که مدل‌های کوچک‌تری تولید کند و طرح‌هایی مطابق با روش تولیدکنندگان ناب برای یکپارچه‌سازی شبکه فروشندگان اعلام کرده بود.

اما دیترویت مدت‌ها به خاطر دمدمی مزاج بودن مدیرانی که نظرشان به صورت لحظه‌ای عوض می‌شود، زبان دیده بود. به همین علت است که درس‌های رهبری ارائه شده در این کتاب که بر اساس اعمال یک فرد واحد نبوده، بلکه بر مبنای موفقیت منسجم تعداد زیادی از افراد می‌باشد، بسیار ارزشمند هستند. البته افراد با استعداد می‌توانند درس‌های زیادی از امثال جیم پرس، جیمز فارلی و گری کانویس بیاموزند. اما نقطه قوت واقعی این رهبران تنها در مجموع بیش از هفتاد

و پنج سال تجربه‌شان در یکی از موفق‌ترین مدل‌های مدیریت تجارت جهانی در قرن گذشته ریشه دارد. مدیران و مدیران اجرایی که شایستگی تأثیرگذاری مثبت روی یک کسب‌وکار را دارند می‌آیند و می‌روند، اما بررسی تویوتا نشان داد که برای آن که فردی یک رهبر واقعی باشد و به تداوم قدرت و پایداری شرکتی کمک کند باید به پرورش یک سیستم فکری و عملی کمک کند که حتی بعد از آن که شرکت را ترک کرد به حیات خود ادامه دهد. به عبارت دیگر، تعداد کمی از دستورالعمل‌ها هستند که سرنوشت کسب‌وکاری را تغییر دهند، اما اقدامات زیادی هستند که می‌توانند این تغییر را ایجاد کنند.

به همین خاطر بود که در سال ۲۰۰۸ فوردها، با کاهش هزینه‌ها، بالا بردن سود و بهبود کیفیت در بازار دشوار مصرف‌کنندگان، دنیای تجارت و صنعت خودروسازی را شگفت‌زده کرد. این شرکت به رهبری مولالی شروع کرد به تفکر و عمل ناب و بلند مدت و به جستجوی دمقی جواب سؤالات و پیاده‌سازی فرهنگی پرداخت که در آن بزرگ‌تر همیشه بهتر نیست در واقع، اگر اصول مناسبی برقرار باشند و اعمال شوند، شاید شرکتی بتواند با کوچک شدن رشد کند. و این اتفاق نه فقط در ساخت و تولید، که در هر صنعتی ممکن است بیافتد. چنان که تویوتا نشان داده است، فرآیندهایش به محل ساخت و تولید تازان پیدا نمی‌کند، بلکه جستجو برای بهبود مستمر وارد هر حوزه‌ای از کار شرکت می‌شود، حتی روابط خارجی‌اش با تأمین‌کنندگان و شرکای تأمین مالی. بنابراین، در حالی که اقتصاد آمریکا با رکود دست و پنجه نرم می‌کند و مدل تجارت جهانی با فراخ‌بودن و افزایش سطح تقاضاهای مصرف‌کنندگان، هم از لحاظ قیمت و هم کیفیت خود را تطبیق می‌دهد، درس‌های رهبری ارائه شده در این کتاب و تویوتا به طور منحصربه‌فردی، هم برای بررسی و هم تقلید عملی، ارزشمند هستند.

دیوید ماگی