

TÓM TẮT 14 NGUYÊN LÝ QUẢN LÝ TOYOTA

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

- Trang bị một ý thức về mục tiêu có tính triết lý để thay thế bất kỳ một hình thức ra quyết định ngắn hạn nào. Làm việc, phát triển và lèo lái cả tổ chức theo một mục đích chung lớn hơn là việc chỉ kiếm tiền. Thấu hiểu vị trí của công ty bạn trong lịch sử và làm việc để đưa nó lên một tầm cao hơn. Sứ mạng triết lý này chính là nền tảng cho mọi nguyên lý khác.
- Tạo ra giá trị cho khách hàng, cho cộng đồng và cho cả nền kinh tế. Đây là khởi điểm của bạn. Đánh giá từng chức năng trong công ty của bạn theo khả năng đạt được tiêu chí này.
- Có trách nhiệm. Phấn đấu để định đoạt số mệnh của chính bạn. Hành động một cách tự chủ và tin tưởng vào năng lực bản thân. Nhận trách nhiệm từ những hành vi của bạn và cải thiện những kỹ năng có thể giúp bạn tạo ra các giá trị gia tăng.

Nguyên lý 2: Tạo ra một chuỗi quy trình liên tục làm bệch lệch sai sót.

- Tái thiết kế các quy trình nghiệp vụ để đạt được một luồng liên tục có giá trị gia tăng cao. Nỗ lực để triệt tiêu thời gian chết của bất kỳ dự án nào hoặc bất kỳ thời gian rỗi chờ việc của nhân viên.
- Tạo ra luồng chu chuyển nguyên vật liệu và thông tin cũng như liên kết nhân sự và các quy trình lại với nhau để phát triển tức thì các trục trặc.
- Làm chuỗi giá trị trở nên rõ nét trong văn hóa của công ty. Đây là chìa khóa của một quy trình cải tiến liên tục và phát triển nhân sự.

Nguyên lý 3: Sử dụng hệ thống “kéo” để tránh sản xuất quá mức

- Cung cấp cho khách hàng nằm ở cuối quy trình sản xuất của bạn đúng cái mà họ cần, đúng thời điểm và với đúng số lượng mà họ mong muốn. Bổ sung nguyên phụ liệu theo yêu cầu tiêu dùng chính là nguyên tắc căn bản của JIT.
- Tối thiểu hóa khối lượng công việc trong quy trình cũng như lượng tồn kho bằng cách tích trữ những lượng nhỏ từng sản phẩm và thường xuyên nhập kho theo số lượng mà khách hàng thực sự đã mua hết.
- Đáp ứng tích cực tới những dao động hàng ngày từ nhu cầu khách hàng chứ không trông mong vào hệ thống máy tính tự động theo dõi lượng tồn kho lãng phí.

Nguyên lý 4: Bình chuẩn hóa khối lượng công việc (heijunka) – hãy làm việc như chú rùa, chứ đừng như chú thỏ.

- Cắt giảm lãng phí chỉ là một phần ba công việc của sự tinh gọn. Việc giảm bớt gánh nặng công việc cho người và máy móc cùng với việc san bằng sự trôi sụt trong kế

hoạch sản xuất cũng quan trọng không kém, mặc dù chuyện này vẫn thường không được hiểu đầy đủ tại các công ty muốn triển khai các nguyên tắc của sự tinh gọn.

- Tiến hành dần đều khối lượng công việc tại tất cả các quy trình sản xuất và dịch vụ, thay thế cho cách thức sản xuất ngừng/chạy theo lô vốn thường gặp tại hầu hết các doanh nghiệp.

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

- Chất lượng cho khách hàng chính là động cơ xác định giá trị của bạn.
- Ứng dụng tất cả những biện pháp đảm bảo chất lượng tiên tiến hiện có.
- Thiết lập sao cho máy móc có khả năng nhận biết trực trực và tự dừng lại. Xây dựng biểu đồ để cảnh báo cho các tổ trưởng hoặc các nhóm làm việc biết khi nào máy móc cần đến sự can thiệp. Tự kiểm lỗi (máy thông minh) là nền tảng để xây dựng chất lượng.
- Thiết lập tại doanh nghiệp của bạn những hệ thống phụ trợ để có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề và đưa ra những biện pháp đối phó.
- Xây dựng cho văn hóa doanh nghiệp của bạn một triết lý biết ngừng lại và chậm rãi để có chất lượng cao ngay từ đầu và nâng cao năng suất về lâu về dài.

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

- Sử dụng những biện pháp ổn định được lập lại thường xuyên tại mọi khu vực nhằm duy trì khả năng phán đoán, nhịp độ sản xuất cùng với thông lượng đều đặn của các quy trình. Đây là nền tảng của luồng một sản phẩm và hệ thống kéo.
- Khái quát những hiểu biết tích lũy được về một quy trình sau một khoảng thời gian bằng cách tiêu chuẩn hóa những thói quen làm việc tốt nhất của ngày hôm nay. Cho phép đưa ra những nhận định sáng tạo để cải tiến các tiêu chuẩn, sau đấy kết hợp thành tiêu chuẩn mới sao cho khi một nhân viên chuyển chuyển đi nơi khác, bạn vẫn có thể giao nó lại cho người mới tiếp nhiệm.

Nguyên lý 7: Quản lý trực quan để không có trực trực nào bị che khuất.

- Dùng những chỉ dẫn hình ảnh đơn giản để giúp nhân viên nhận biết ngay tình trạng bình thường hay sai lệch.
- Tránh sử dụng màn hình vi tính nếu nó làm công nhân mất tập trung tại nơi làm việc.
- Thiết kế những hệ thống bảng biểu giản đơn tại nơi sản xuất, để hỗ trợ *luồng một sản phẩm* và hệ thống *kéo*.

- Rút ngắn bản báo cáo xuống còn một trang giấy nếu có thể, thậm chí với các quyết định tài chính quan trọng nhất.

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.

- Dùng công nghệ để hỗ trợ chứ không phải thay thế con người. Thường là nên thiết lập một quy trình thủ công trước khi thêm công nghệ vào để hỗ trợ quy trình đó.
- Công nghệ mới thường không đáng tin cậy và khó tiêu chuẩn hóa nên vì vậy có thể tạo ra nguy cơ cho các luồng sản phẩm. Một công nghệ đã được chứng thực có hiệu quả thường vẫn tốt hơn một công nghệ mới mà chưa được thử nghiệm.
- Tiến hành thử nghiệm thực tế trước khi áp dụng công nghệ mới vào các quá trình kinh doanh, hệ thống sản xuất hoặc các sản phẩm.
- Gạt bỏ hoặc tinh chỉnh những công nghệ nào xung đột với văn hóa doanh nghiệp của bạn cũng như những công nghệ có thể làm gián đoạn sự ổn định, tin cậy và khả năng lường trước.
- Tuy vậy, hãy khuyến khích nhân viên của bạn xem xét đến các công nghệ mới khi tìm cách tiếp cận mới mẽ trong công việc. Nhanh chóng triển khai một công nghệ mới nếu nó đã được nghiên cứu kỹ lưỡng qua những lần chạy thử mà có thể cải tiến luồng sản phẩm tại các quy trình.

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.

- Phát triển những nhà lãnh đạo từ bên trong tổ chức, hơn là thuê từ bên ngoài.
- Không nên xem công việc của nhà lãnh đạo chỉ đơn giản là hoàn thành mục tiêu và có các kỹ năng giỏi trong quản lý con người. Nhà lãnh đạo phải là hình mẫu cho triết lý và cách thức kinh doanh của công ty.
- Một nhà lãnh đạo giỏi là một người am tường nghiệp vụ đến từng chi tiết để có thể là người thầy tốt nhất khi truyền đạt văn hóa công ty.

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

- Tạo dựng một nền văn hóa mạnh và ổn định nơi mà các giá trị và niềm tin của doanh nghiệp được chia sẻ và phát tán rộng rãi trong nhiều năm.
- Đào tạo nên những cá nhân và tập thể xuất chúng có thể hành động trong khuôn khổ văn hóa công ty nhằm tạo ra những kết quả vượt trội. Hãy hành động cật lực để không ngừng củng cố văn hóa doanh nghiệp.
- Sử dụng các nhóm làm việc liên chức năng để cải thiện chất lượng và năng suất đồng thời cải tiến chuỗi giá trị bằng cách giải quyết những khó khăn về kỹ thuật. Sự phân

quyền sẽ tự nhiên đến khi người ta được quyền sử dụng các công cụ của công ty để cải tiến doanh nghiệp.

- Liên tục nỗ lực huấn luyện mọi cá nhân cách thức làm việc tập thể vì những mục tiêu chung. Tinh thần đồng đội là cái phải học mới biết.

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

- Thử thách các đối tác bên ngoài để họ phát triển. Điều này chứng tỏ bạn đánh giá cao họ.
- Hãy đặt ra các mục tiêu có tính thử thách và hỗ trợ đối tác của bạn đạt được những mục tiêu đó

Nguyên lý 12: Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (Genchi Genbutsu)

- Giải quyết các trục trặc và cải thiện quy trình bằng cách đi đến nguồn gốc của vấn đề, đích thân quan sát và kiểm tra dữ liệu hơn là ngồi đưa ra các giả thiết dựa trên những gì mà người khác hay máy tính cung cấp cho bạn.
- Suy nghĩ và phát biểu dựa trên dữ liệu được bản thân bạn kiểm chứng.
- Thậm chí cấp lãnh đạo điều hành cao cấp cũng nên đích thân đi xem xét vấn đề, để có thể có cái nhìn sâu sát hơn là bề mặt của tình huống.

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)

- Không nên chỉ chọn một hướng giải quyết và đi theo con đường đó khi bạn chưa xem xét hết mọi khả năng có thể. Khi bạn chọn được hướng đi rồi thì nhanh chóng nhưng thận trọng thực hiện nó.
- Nemawashi là một quy trình thảo luận vấn đề cùng các giải pháp khả dĩ với tất cả các bên có liên quan, nhằm thu thập các ý kiến của họ và đi đến một sự thống nhất về hướng giải quyết. Quy trình đồng thuận này, tuy mất thời gian nhưng giúp ta mở rộng mọi khả năng tìm kiếm các giải pháp và một khi ra được quyết định thì mọi người đều được chuẩn bị để nhanh chóng triển khai.

Nguyên lý 14: Trở thành một tổ chức biết học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen)

- Một khi bạn đã có được một quy trình ổn định, hãy dùng những công cụ cải tiến liên tục để xác định nguyên nhân gốc của tình trạng thiếu hiệu quả và áp dụng những biện pháp đối phó hữu hiệu.

- Hãy thiết lập những quy trình hầu như không cần sự tồn kho. Điều này sẽ giúp mọi người thấy rõ những khoảng thời gian và nguồn lực lãng phí. Một khi chúng đã lộ rõ, yêu cầu nhân viên sử dụng cải tiến liên tục để loại bỏ.
- Củng cố vốn hiểu biết của doanh nghiệp bằng cách phát triển nhân sự bền vững, thăng tiến chậm rãi bên cạnh một cơ chế kế thừa thận trọng.
- Sử dụng *phản tỉnh (hansei)* tại những giai đoạn then chốt và sau khi bạn hoàn tất một dự án để thoải mái nhận định những thiếu sót của dự án. Phát triển những biện pháp đối phó để tránh lặp lại những sai sót đó.
- Học tập thông qua việc tiêu chuẩn hóa những thói quen làm việc tốt nhất, thay vì cứ phải thay đổi cung cách làm việc qua mỗi dự án mới và với mỗi nhà quản lý mới.