

۱۵۲ ۴۳ ۳۹

رهبری ناب باراه توپوتا

بدست آوردن و حفظ برتری

از طریق

توسعه رهبری

نویسندگان:

جیمی کی لایکر

گری ال آویس

مترجم:

مهندس صمد محمودی

سرشناسه	لایکر، جفری کی.
عنوان و نام پدیدآور	Liker, Jeffery K
مشخصات نشر	رهبری ناب با راه تویوتا: بدست آوردن و حفظ برتری از طریق توسعه رهبری / نویسندگان جفری کی لایکر، گری آل کانویس؛ مترجم صمد محمودی.
مشخصات ظاهری	تهران: دانشگاه کار آفرین، ۱۳۹۶.
شابک	۳۴۱ ص.
وضعیت فهرست نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۹۷۹۶۷-۱-۷
یادداشت	فیفا
یادداشت	عنوان اصلی: The Toyota way to lean leadership : achieving and sustaining excellence through leadership development, ۲۰۱۲.
یادداشت	کتاب حاضر با حمایت مالی «شرکت پروشات خودرو شرق (نماینده گری ایرتویا کد ۲۸۷) به چاپ رسیده.
یادداشت	کتابنامه.
عنوان دیگر	بدست آوردن و حفظ برتری از طریق توسعه رهبری.
موضوع	شرکت تویوتا موتور -- مدیریت
موضوع	Toyota Jidosha Kabushiki Kaisha -- Management
موضوع	اتومبیل ها -- ژاپن -- صنعت و تجارت -- مدیریت
موضوع	Automobile industry and trade -- Japan -- Management
موضوع	رهبری ناب -- ژاپن
موضوع	Leadership -- Japan
موضوع	تولید ناب -- ژاپن
موضوع	Lean manufacturing -- Japan
شناسه افزوده	کانویس، گری آل
شناسه افزوده	Corbin, Gary L
شناسه افزوده	محمودی، صمد، ۱۳۲۷ -
شناسه افزوده	دانشگاه کار آفرین، انتشارات
شناسه افزوده	شرکت پروشات خودرو شرق
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ۲/۲۲/ ۹۷۱۰HD
رده بندی دیویی	۴۰۹۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۴۷۷۴۵۴۴



عنوان: رهبری ناب با راه تویوتا مترجم: مهندس صمد محمودی

اسپانسر: شرکت پروشات خودرو شرق (نماینده گری ایرتویا کد ۲۸۷)

ناشر: دانشگاه کار آفرین چاپ: اول - ۱۳۹۶ شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

صفحه آرا: نرگس سقازاده ویراستار: عارفه داوودی طراح جلد: قربان راستی

فهرست مطالب

مقدمه مترجم.....	۹
مقدمه ناشر.....	۱۵
پیش گفتار.....	۱۷
دبیاچه.....	۱۹
مقدمه مؤلفان.....	۴۱
فصل اول: پیشتاز در راه توبیتا.....	۷۲
فصل دوم: خودسازی.....	۱۰۲
فصل سوم: تعلیم و تربیت دیگران.....	۱۵۶
فصل چهارم: کایزن روزانه.....	۲۰۰
فصل پنجم: هوشین کانری.....	۲۳۸
فصل ششم: روش رهبری تویوتا دگرگون کننده شرکت دین.....	۲۹۰
فصل هفتم: یادگیری از رهبری تویوتا.....	۳۴۶
منابع.....	۳۸۱

نوشتن مقدمه بر اثر بزرگی مانند همین کتاب کار بسیار سختی هست بخصوص که در مورد توپوتا باشد. خودرو در دو قرن اخیر سنگ بنای رشد و توسعه جوامعی شد که توانستند به درک درستی از اهمیت آن در حوزه‌های مختلف علم، دانش، فناوری و مسائل اجتماعی برسند. خود و علاوه بر تسهیل در امر حمل‌ونقل و بسترسازی در ارتباطات انسان‌ها و جوامع با یکدیگر، پول، ثروت و علم نیز کمک فراوانی کرد. صنعت خودرو منجر به رشد و پیشرفت در زمینه‌های اقتصاد، مدیریت، بیمه، بانکداری، حمل‌ونقل، علوم مختلف مهندسی مانند مکانیک، الکترونیک، مواد ساخت و تولید و... شد و در کشور ما نیز با آنکه صنعت خودرو زودتر از بعضی از کشورهای تر به‌یافت (کره جنوبی و...) و در حال توسعه امروزی (برزیل، هند و...) شروع شد با افت و خیزهای فراوانی در این نیم‌قرن اخیر مواجه شد و متأسفانه به آن جایگاه والا و درخور شان خود نرسید. ولی با وجود تأثیرگذاری آن بر اقتصاد، مدیریت و زندگی روزمره تک‌تک افراد جامعه از جمله رفاه، آسایش، حوادث، آلودگی هوا، فرهنگ ترافیک و... بر کسی پوشیده نیست.

شاید اغراق نباشد اگر بگوییم که جوامع مدرن و درجه‌اول امروز دنیا جزو پیشگامان صنعت خودرو بوده و هستند و جوامع پیرو آنان، توسعه‌یافته و یا در حال توسعه نیز بخش عمده‌ای از استراتژی‌های کلان اقتصادی و مدیریتی کشور خود را بر این صنعت نهاده‌اند. البته لازم به ذکر هست که این صنعت در حال پوست‌اندازی است و به سمت مدل‌های برقی و خودروهای پرنده پیش می‌رود و شاید در ۲۰ یا ۳۰ سال آینده با خودروهایی بسیار شبیه آنچه در فیلم‌های علمی تخیلی دیده می‌شد مواجه شویم.

این جانب از ابتدای فعالیت کاری خود و نزدیک به ۲۵ سال و از سال ۱۳۷۲ به‌نوعی در صنعت خودرو و در بخش‌های مختلف آن مشغول بودم و در این دوران به‌تناسب کاری از کارخانه‌های مختلف سازنده خودرو، قطعات و تجهیزات مرتبط با آن در داخل و خارج کشور بازدید داشتم.

خودروسازها و تولیدکنندگان تجهیزات در کره جنوبی، ژاپن، آلمان، ایتالیا، هلند، اتریش، هند و... را از نزدیک دیده و به این واقعیت که از نظر زیرساخت، سخت‌افزاری و ماشین آلات تفاوت زیادی بین خودروسازها و قطعه سازهای کشورهای کشورمان با خودروسازهای دیگر نقاط دنیا وجود ندارد، می‌رسیم!

چیزی که تفاوت‌ها را بیشتر نشان می‌دهد در بخش نرم‌افزاری این صنعت شامل دانش و طراحی ما در مدل‌های جدید، انحصار این صنعت و عدم رقابت سالم، فناوری‌های نوین، مدیریت راهبری، حفظ و رشد کیفیت، ارائه خدمات پس از فروش مناسب، پذیرش حقوق مشتریان، دست‌نیزهای واقعی آنان، احترام به مشتریان و بازرگانی و تجارت مناسب این رشته می‌باشد.

امروزه تویوتا نه تنها به عنوان تولیدکننده خودرو که در بیش از ۵۰ سال اخیر همواره سودآوری داشته و با ارائه مدل‌های متنوع، بدروز، متناسب با نیازهای واقعی مشتریان، دوستدار و سازگار با محیط‌زیست از سایر رقبا متمایز با تولید سالانه بیش از ۹ میلیون دستگاه خودرو و ارائه آن‌ها در ۵ قاره جهان شناخته می‌شود بلکه در حوزه‌های دانش، مدیریت و رهبری، مسئولیت اجتماعی، تولید به هنگام، بهبود مستمر و... نیز رهبر بازار این صنعت هست.

کتابی که ترجمه شده از یکی از کتاب‌های آقای دکتر لایچر، از اساتید برجسته حوزه صنعت و مدیریت در دانشگاه‌های معتبر ایالات متحده آمریکا^۱ است، به همراه آقای گری کانویس از مدیران باسابقه تویوتا نوشته شده و در فصل‌های مختلف آن، عملکرد والای تویوتا در رهبری و عبور از بحران‌های سخت مانند رکود بزرگ ۲۰۰۸، فراخ‌ها، زلزله و سونامی بزرگ ژاپن در آن سال‌ها اشاره شده^۱ است. فرهنگ، صداقت و درستی، روح همکاری جمعی، تعهد و وفاداری به اهداف و آرمان‌های شرکت، پرورش خویشتن و خودسازی، آموزش مسئولانه

^۱ این کتاب جزو نادر کتبی است که صاحب مجموعه تویوتا، آقای آکی یو تویوتا نیز در پیشگفتار آن از ارزش بالای کتاب تعریف و تمجید فراوان کرده است.

سایر همکاران، بهبود مستمر روزانه و دستیابی به اهداف شرکت از مواردی هست که تویوتا را از سایرین متمایز می‌کند.

زمانی که در سال ۲۰۰۸ فراخوان‌های بزرگ تویوتا در سراسر دنیا شروع شد، این جانب سمت مدیر فنی شرکت ایرتویا (نماینده رسمی تویوتا در ایران) را داشتم و از نزدیک شاهد نحوه مدیریت این نوع بحران‌ها بودم و اینکه آنان چگونه مسئولانه ، با دقت و وسواس بسیار زیاد پی‌جو حل و رفع این مشکلات بودند با بازدید از کارخانه مادر تویوتا در ناگویای ژاپن در سال ۲۰۱۰ به ارباب بسیار بالای تویوتا در مقایسه با سایر خودروسازها پی بردم و اینکه چگونه آنان با تلاش بسیار زیاد، احترام به مشتری ، برنامه‌ریزی‌های دقیق و هدف‌دار به رشد این صنعت در دنیا کمک کردند.

بعد از اینکه با این کتاب آشنا شدم ، نون دلایل بسیاری از رفتارها و عملکرد مدیران ژاپنی که در طول همکاری خود با آنان موافقه بودم را درک می‌کنم و اینکه آنان چقدر خود را متعهد به رشد و توسعه همکاران خود می‌دانند. در خلال سال‌های اول کار من در ایرتویا در سال ۱۳۸۷ و در یکی از بازدیدهای آقای تانی چی ساکاکاکی بارا (Teiichi Sakaki Bara) مدیر فنی تویوتا از ایران به دلیل ائتلاف دو دقیقه ، دشمن بسیار عصبانی شده و به بنده ایراد گرفتند و با فریاد و صدای بلند گفتند که این مودا (ادف) هست و نباید اتفاق بیفتد بآنکه دلایل آن تأخیر را صادقانه به ایشان گفتم نپذیرفتند و کماکان با دادرسی می‌خواستند بنده را در این زمینه مانند همکاران ژاپنی خود آموزش دهند. در بهمن ماه سال بعد ، در ۱۳۸۸ زمانی که این جانب به همراه ایشان و جمعی از نمایندگان ایرتویا از کارخانه تولید تویوتا در ناگویا بازدید کردیم و از انتهای یکی از خطوط تولید که از هر دو دقیقه یک دستگاه خودروی کامل بیرون می‌آمد و نیز موقعی که در ایستگاه قطار آن شهر از هر دو دقیقه یک قطار سریع‌السیر به مناطق مختلف کشورشان در تردد بودند بآنکه ایشان بیش از ۶۰ سال سن داشت آن موضوع دو دقیقه ائتلاف سال قبل در ایران را به من گوشزد کرد و گفت حالا متوجه شدی که دو دقیقه ائتلاف زمان چقدر برایمان مهم هست.

جا دارد از مدیران تویوتا مقیم در ژاپن آقایان ساکاکی بارا، هیرانو (Hirano)، هوندا (Honda) و افراد ژاپنی مستقر در ایران آقایان کاواباتا (Kawabata)، ایساجی (Isaji) و اورا (Ura) که بنده را در مدت همکاری‌ام با تویوتا راهنمایی و کمک فراوانی کردند و همچنین از سایر افراد ژاپنی که در بازدیدهای مختلف، سمینارها و کلاس‌های آموزشی بنده را کمک کردند و ممکن هست اسامی آنان را فعلاً در ذهن‌ام نداشته باشم صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم. آنان در موقع برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری‌های سالیانه و نیز در زمان اخذ گزارش‌شان مانند (KPI)، رسیدگی به شکایات مشتریان در بخش CRM طوری مسائل را بررسی، مدیریت و به سرانجام می‌رساندند که اثر پایدار و ماندگاری بر بنده داشت به‌طوری‌که مشوق ادامه تحصیل‌ام در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری شد.

تمام فصول و صفحات این کتاب به بررسی رهبری ناب تویوتا در مدرن‌ترین و بزرگ‌ترین کارخانه تویوتا در خارج از ژاپن و در آمریکای شمالی پرداخته و می‌تواند به‌عنوان الگو و شاخص بسیار بالارزشی در صنایع، کسب‌کارها، تولیدکنندگان و مراکز آموزشی-تحقیقاتی و پژوهشی کشورمان باشد. توصیه می‌شود این کتاب را با دقت چندین بار خواند تا در لابه‌لای صفحات آن به مفاهیم کاربردی بالارزشی دست‌یافت به راه توسعه و پیشرفت کسب‌وکارمان را علیرغم مشکلات عدیده موجود نشان دهد. این کتاب می‌تواند در مراکز دانشگاهی و آموزشی و پژوهشی نیز استفاده شود و از بسیاری از مطالب آن به‌عنوان کمک درسی در حوزه‌های مدیریت، استراتژی، منابع انسانی و مطالعه موردی (Case Study) استفاده شود.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم که از دوست خوب، گرامی و ارجمندم جناب آقای محمدرضا جعفری فشارکی مدیرعامل شرکت پروشات خودرو شرق (نماینده‌ی اirtویا کد ۲۸۷) که با حمایت مالی خود نسبت به پرداخت بخش عمده‌ای از هزینه این کتاب اقدام نموده تا دانشجویان و علاقه‌مندان به این موضوع بتوانند با هزینه کمتر از قیمت تمام‌شده، نسبت به تهیه آن اقدام کنند، تشکر و قدردانی فراوان داشته باشم. ایشان با پیگیری‌ها و اشتیاق فراوانشان در این نوع کارها و با داشتن روحیه آموزشی، موجب دلگرمی بنده در به سرانجام رساندن این اثر شدند.

در چاپ اول این اثر، فرصت نگارش توضیحات تکمیلی و پاورقی ها برای روشن شدن بیشتر مطالب میسر نبود که امیدواریم در نوبت های بعدی چاپ، این مهم صورت پذیرد. از آنجاکه هیچ کاری بی عیب و نقص نیست ، امیدوارم متخصصین، صاحبان کسب و کار، بازرگانان ، تولیدکنندگان ، اساتید و دانشگاهیان عزیز ، موارد مهم را پس از مطالعه به مترجم بیان کرده و پیشاپیش از تمام پیشنهادها ارزشمند آنان در بهبود و غنای این اثر نهایت تشکر و قدردانی رادارم ، به همین جهت بر بنده منت گذاشته و موارد خود را از طریق نشانی پست الکترونیک eng.s.mahmoudi@gmail.com ارسال فرمایید.

مهندس صمد محمودی

شاوور و مدرس مدیریت ارتباط مشتری (CRM)^۲

^۲ Customer Relationship Management

پیش گفتار

برای بیرونی‌ها اندکی سخت است که درک کنند راه تویوتا و چالش‌های تربیت مدیرانی که به ارزش‌های ما پایبند می‌شوند تا چه اندازه در داخل شرکت ما با ارزش است. پیدا کردن روش‌های جدید جهت تربیت مدیران تویوتا یک حرکت دائمی می‌باشد. به این دلیل من خوشحال هستم که آقایان گری کانویس و دکتر جفری لایکر تصمیم گرفتند این کتاب را بنویسند. من آقای گری را از زمانی که او در شرکت نیومی (NUMMI) یک مدیر قابل بود می‌شناسم و من فرصت داشتم که او را در کنار خود داشته‌ام. این یک دوره یادگیری بسیار شدید برای تویوتا بود که یاد بگیریم چگونه با همکامیابی ما را به دیگرانی که از بیرون آورده شده‌اند یاد بدهد. دکتر لایکر خود را مشغول درک کردن هرچه عمیق‌تر روش ما، از بیرون تویوتا کرده بود. من واقعاً خیلی تحت تأثیر قرار می‌گیرم و وقتی که کتاب‌های او را می‌خوانم که تا این حد و به‌خوبی طرز فکر ما را توضیح می‌دهد.

در سال ۲۰۰۹ اندکی بعد از رئیس شرکت شدن، در یک سخنرانی‌ام قسم خوردم که در حد نهایت به گمبا (gemba - سالن کار) نزدیک باشم. هر یک از اهداف واقعی در کار هستند، گمبا هم در آن نقش دارد. موقعی که مشتریان خودروهای ما را می‌رانند، این بستگی به گمبا دارد که آن‌ها چگونه از خودروهای ما استفاده می‌کنند و این گمبا است نه برای مشتریان کار می‌کند یا برای آن‌ها مشکلات به وجود می‌آورد. به‌عنوان مدیر حال حاضر شرکت، من باید همان رفتاری را الگوسازی کنم که از دیگران انتظار دارم. رفتن به گمبا به معنی شخصاً مشاهده کردن چگونگی طراحی، ساخت، استفاده از محصولات و مسائل موجود می‌باشد. مسائل همیشه وجود دارند زیرا ما هرگز به کمال نمی‌رسیم. تنها راهی که می‌توانیم به‌وسیله آن مسائل را واقعاً درک کنیم در گمبا است. این من را به سمت نقش رهبری تویوتا می‌برد که موضوع این کتاب است. در تویوتا ما همیشه سرمایه‌گذاری‌های سنگینی کرده‌ایم برای تربیت رهبرانی که اصول و ارزش‌های شرکت را درک و با آن زندگی می‌کنند. ما می‌خواهیم دی. ان. ای (DNA)

مان را در هر رهبر، هر عضو گروه و در هر سطحی از شرکت کدگذاری کنیم. ما از همه افراد خود انتظار برتری داریم. ما از آن‌ها انتظار داریم چالش‌هایی را که در نگاه اول منکوب‌کننده به نظر می‌رسند آن‌ها را بپذیرند و بر آن‌ها غلبه پیدا کنند. برتری افراد موقعی ظاهر می‌شود که آن‌ها به وسیله رهبران هدایت می‌شوند. ما داریم رشد می‌کنیم و یاد می‌گیریم و همه ما نیاز به معلم و مربی داریم تا ما را برای هدایت شدن کمک کنند. ما در تویوتا می‌گوییم هر رهبری یک معلم است که نسل بعدی رهبران را دارد تربیت می‌کند. این مهم‌ترین کار آن‌ها است. حقیقت این است که افراد برای حفظ احترام خود لازم است که رنج اطلاعات مهم ناشی از بازخورد، خود را بچشند. موقعی که اعضای گروه نتایج پیشرفت کارشان را با ما در میان می‌گذارند، ما همیشه به آن‌ها می‌گوییم «اول خبرهای ناگوار را اطلاع دهید؛ یعنی اینکه آن چیزهایی را ببینید که شما هنوز نسبت به آن مشکل دارید». اگر ما بازخور اطلاعات را بر مبنای رفتار واقعی، دقیق به افراد منتقل نکنیم آن‌ها رشد نخواهند کرد و در این صورت ما برای آن‌ها احترام قائل نشده‌ایم. وظیفه یک رهبر این است که افراد را در وضعیت‌هایی قرار ندهد که در آن شکست بخورند بلکه آن‌ها را باید در وضعیت‌های چالشی قرار دهد، جایی که آن‌ها باید برای موفق شدن سخت تلاش کنند و نیز متوجه شوند که چگونه می‌توانستند باز هم بهتر عمل کنند. هدف ما برای تک‌تک اعضای گروه تویوتا است - از کارگر کف سالن تولید گرفته تا مدیران ارشد - تا برای هر چه بهتر کردن خود دائماً تلاش کنند. همه ما به سن‌سی (sensei - استاد) نیاز داریم که ما را به سطح بعدی رشد و برتری هدایت کند. من خودم هنوز هم بسیاری از آموزه‌های سن‌سی را در وجودم دارم. تو ییحاتی را که آقای گری و دکتر لایکر درباره چگونه تربیت کردن رهبران ارائه می‌دهند، باز هم برای من در شرکت تویوتا یک فرصت دیگر برای فکر کردن و یادگرفتن است. من امیدوارم کتاب این آقایان ایده‌های ارزشمندی را هم برای شخص شما و هم برای شرکتان ارائه بدهد.

آکی یو تویوتا

رئیس شرکت موتورسازی تویوتا