

**JEFFREY K. LIKER**

**BEYOND LEAN: TƯ DUY KHOA HỌC TRONG THE TOYOTA WAY**



# **PHƯƠNG THỨC TOYOTA THE TOYOTA WAY**

*14 nguyên tắc quản trị từ  
nhà sản xuất hàng đầu thế giới*

Phạm Minh Thành *dịch*  
Phạm Minh Thắng, Lê Chí Quân *hiệu đính*





# Mục lục

Giới thiệu bản dịch tiếng Việt .....	7
<i>Phương thức Toyota</i> và bài toán năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt .....	10
Nâng năng suất trong thời đại chi phí cao: Lời giải từ <i>Phương thức Toyota</i> .....	13
Lời giới thiệu (cho ấn bản đầu tiên).....	15
Lời cảm ơn.....	18
Lời nói đầu: Thế giới Lean kỳ diệu và đầy khác biệt.....	28
Giới thiệu: Phương thức Toyota: Biến trình độ vận hành xuất sắc thành vũ khí chiến lược.....	49
Lịch sử huy hoàng: Toyota đã trở thành nhà sản xuất tốt nhất thế giới như thế nào? .....	73

## PHẦN I. TRIẾT LÝ

Nguyên tắc 1	Đưa ra các quyết định quản lý dựa trên tư duy hệ thống dài hạn, ngay cả khi phải hy sinh các mục tiêu tài chính ngắn hạn.....	99
--------------	---	----

## PHẦN II. QUÁ TRÌNH

Nguyên tắc 2	Kết nối con người và quá trình thông qua dòng chảy liên tục để làm rõ các vấn đề.....	127
Nguyên tắc 3	Sử dụng hệ thống “kéo” để tránh sản xuất dư thừa.....	150
Nguyên tắc 4	Bình chuẩn hóa khối lượng công việc, như rửa chén không như thổi (Heijunka) .....	165
Nguyên tắc 5	Nỗ lực thiết lập các quá trình tiêu chuẩn hóa làm nền tảng cho cải tiến liên tục .....	189

Nguyên tắc 6	Xây dựng văn hóa dừng lại để nhận diện các trạng thái ngoài tiêu chuẩn và tích hợp chất lượng ngay trong quá trình.....	216
Nguyên tắc 7	Sử dụng kiểm soát trực quan để hỗ trợ con người trong việc ra quyết định và giải quyết vấn đề.....	237
Nguyên tắc 8	Lựa chọn và điều chỉnh công nghệ để hỗ trợ con người và các quá trình.....	258

### **PHẦN III. CON NGƯỜI**

Nguyên tắc 9	Phát triển những nhà lãnh đạo thấu hiểu tường tận công việc, sống trọn vẹn với triết lý và có khả năng truyền dạy cho người khác .....	287
Nguyên tắc 10	Phát triển những cá nhân và đội ngũ xuất sắc, sống theo triết lý của công ty .....	317
Nguyên tắc 11	Tôn trọng đối tác trong chuỗi giá trị bằng cách vừa thách thức vừa đồng hành cải tiến .....	357

### **PHẦN IV. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**

Nguyên tắc 12	Quan sát sâu, học theo PDCA để vượt qua từng thách thức.....	385
Nguyên tắc 13	Tập trung năng lượng cải tiến của con người thông qua việc liên kết mục tiêu ở mọi cấp .....	434
Nguyên tắc 14	Tiến tới tương lai thông qua học hỏi - với chiến lược táo bạo, một số bước đột phá lớn và nhiều bước cải tiến nhỏ .....	472

### **PHẦN V. KẾT LUẬN**

Xây dựng doanh nghiệp học tập Lean của riêng bạn - lấy ý tưởng và cảm hứng từ <i>Phương thức Toyota</i> .....	510
Phụ lục: Tóm tắt & đánh giá 14 nguyên tắc.....	544
Thuật ngữ .....	554

## Giới thiệu bản dịch tiếng Việt

Nhiều doanh nghiệp bắt đầu Lean bằng công cụ – và cũng dừng lại ở đó. Không phải vì họ thiếu nỗ lực, mà vì họ thiếu một nền tảng quan trọng hơn: một hệ tư duy đủ sâu để dẫn dắt cải tiến một cách nhất quán và bền vững.

Sau gần hai thập kỷ đồng hành cùng các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, đội ngũ P&Q Solutions đã chứng kiến điều này lặp lại nhiều lần. Những kết quả cải tiến ban đầu có thể ấn tượng, nhưng nếu thiếu nền tảng tư duy đúng, chúng khó có thể duy trì, và càng khó để phát triển thành năng lực cốt lõi của tổ chức. Trong hành trình đó, *Phương thức Toyota* không chỉ là một cuốn sách, mà là một hệ quy chiếu nền tảng về bản chất của Lean – như một hệ thống quản trị toàn diện, chứ không phải tập hợp các công cụ rời rạc.

Việc chuyển ngữ ấn bản thứ hai của *Phương thức Toyota* sang tiếng Việt vì vậy không đơn thuần là một dự án xuất bản. Đây là bước tiếp nối có chủ đích, sau khi chúng tôi đã giới thiệu cuốn *Kiến tạo văn hóa Tinh gọn* tới cộng đồng doanh nghiệp. Nếu cuốn sách trước trả lời câu hỏi “Làm thế nào để Lean vận hành mỗi ngày?”, thì *The Toyota Way* – đặc biệt trong ấn bản cập nhật này – trả lời câu hỏi quan trọng hơn: “Điều gì giúp Lean không chỉ bắt đầu, mà còn tồn tại và phát triển trong dài hạn?”

Câu trả lời nằm ở tư duy khoa học – điểm thay đổi mang tính bước ngoặt của ấn bản này. Đây không phải là một khái niệm bổ sung,

mà là nền tảng quyết định. Khi thiếu tư duy này, Lean dễ bị giới hạn trong các dự án ngắn hạn, phụ thuộc vào cá nhân và dần mất đi động lực. Ngược lại, khi tư duy khoa học được phát triển, tổ chức hình thành một năng lực quan trọng hơn: khả năng liên tục học hỏi, thích ứng và cải tiến một cách có hệ thống. Và chính năng lực này mới là yếu tố phân biệt giữa những tổ chức “áp dụng Lean” và những tổ chức thực sự “trở thành Lean”.

Trong bối cảnh chuỗi giá trị toàn cầu ngày càng khắt khe, nơi chất lượng, chi phí, tốc độ và khả năng thích ứng đều là những tiêu chuẩn bắt buộc, năng lực cải tiến không còn là lợi thế – mà là điều kiện để tồn tại. Thực tiễn cho thấy: chuỗi giá trị toàn cầu không lựa chọn doanh nghiệp chỉ có chi phí thấp, mà lựa chọn doanh nghiệp có năng lực vận hành và cải tiến vượt trội. Vì vậy, Lean – khi được hiểu đúng – không chỉ là phương pháp cải tiến nội bộ, mà là con đường giúp doanh nghiệp tham gia sâu hơn, thích ứng nhanh hơn và từng bước nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu. Đây cũng chính là sứ mệnh mà P&Q Solutions theo đuổi: đồng hành cùng doanh nghiệp Việt Nam không chỉ để cải tiến, mà để phát triển bền vững và tiến tới những vai trò có giá trị gia tăng cao hơn.

Từ thực tiễn triển khai, chúng tôi nhận thấy chìa khóa không nằm ở việc “làm nhiều cải tiến hơn”, mà ở việc phát triển đội ngũ quản lý – những người trực tiếp đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề và dẫn dắt cải tiến tại hiện trường mỗi ngày. Thông qua các hoạt động của Mạng lưới chuyển đổi Lean và các doanh nghiệp khác mà chúng tôi đồng hành triển khai, nhiều doanh nghiệp đã không chỉ áp dụng Lean, mà từng bước xây dựng được năng lực cải tiến thực sự – một năng lực mang tính quyết định trong cạnh tranh dài hạn.

Khi được đặt cạnh cuốn *Kiến tạo văn hóa Tinh gọn, Phương thức Toyota* tạo nên một hệ thống hoàn chỉnh: một cuốn định hình tư duy, một cuốn giúp Lean vận hành mỗi ngày. Cùng nhau, chúng không chỉ giúp doanh nghiệp bắt đầu hành trình Lean, mà còn giúp duy trì và phát triển nó một cách bền vững.

Xin bày tỏ sự tri ân đặc biệt tới Tiến sĩ Trương Thị Chí Bình – Phó Chủ tịch kiêm Tổng Thư ký Hiệp hội Công nghiệp Hỗ trợ Việt Nam, người đã giúp hình thành và luôn quan tâm thúc đẩy hoạt động của Mạng lưới chuyển đổi Lean, và Tiến sĩ Nguyễn Tùng Lâm – Viện trưởng Viện Năng suất Việt Nam, đã dành thời gian và tâm huyết viết lời giới thiệu cho ấn bản tiếng Việt này.

Chúng tôi cũng rất biết ơn dịch giả Phạm Minh Thành – người đã đồng hành cùng chúng tôi trong việc chuyển ngữ cả hai cuốn sách với sự tận tâm và nhất quán cao.

**“ Lean không thất bại vì thiếu công cụ. Lean thất bại khi thiếu một hệ tư duy đủ mạnh để duy trì và phát triển nó.**

ThS. PHẠM MINH THẮNG  
*Thay mặt Nhóm dịch giả*

# Phương thức Toyota và bài toán năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt

TS. TRƯƠNG THỊ CHÍ BÌNH

*Phó Chủ tịch kiêm Tổng Thư ký*

*Hiệp hội Công nghiệp Hỗ trợ Việt Nam*

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam không còn đứng trước lựa chọn có tham gia chuỗi cung ứng hay không, mà là tham gia với năng lực nào và ở vị trí nào. Con đường phát triển từ gia công, lắp ráp đến làm chủ sản xuất, thiết kế và thương hiệu, từ OEM đến ODM và OBM, không thể đạt được chỉ bằng đầu tư máy móc công nghệ hay mở rộng quy mô. Nền tảng quyết định nằm ở quản trị hệ thống. Ở kỷ luật vận hành. Ở năng lực cải tiến liên tục. Chính trong bối cảnh đó, *Phương thức Toyota* của Jeffrey K. Liker cung cấp một hệ thống nguyên tắc có giá trị nền tảng, không chỉ giúp lý giải thành công của Toyota, mà còn gợi mở con đường xây dựng năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp trong mọi bối cảnh.

Điều cần nhấn mạnh là Toyota không thành công nhờ công cụ. Không phải nhờ 5S, Kaizen hay Just-in-time nếu tách rời. Toyota thành công nhờ một hệ thống tư duy nhất quán và kỷ luật thực thi ở mức cao. Một hệ thống trong đó triết lý dài hạn định hướng mọi quyết định, quy trình được thiết kế để làm lộ vấn đề, con người được phát triển để giải quyết vấn đề, và cải tiến liên tục trở thành một năng

lực cốt lõi. Đây không phải là tập hợp kỹ thuật có thể sao chép nhanh chóng. Đây là một phương thức quản trị cần được hiểu đúng, triển khai đúng và kiên trì theo đuổi.

Thực tiễn đồng hành cùng doanh nghiệp của Hiệp hội Công nghiệp Hỗ trợ Việt Nam (VASI) cho thấy một thực tế rõ ràng: khoảng cách lớn nhất giữa doanh nghiệp Việt Nam và yêu cầu của chuỗi cung ứng toàn cầu không nằm ở thiết bị, mà nằm ở hệ thống quản trị. Quy trình chưa được chuẩn hóa. Dữ liệu chưa được khai thác hiệu quả. Kỷ luật vận hành chưa được thiết lập đầy đủ. Lãng phí tồn tại ở mọi công đoạn. Những hạn chế này trực tiếp làm gia tăng chi phí, kéo dài thời gian giao hàng và làm suy giảm năng lực cạnh tranh. Trong khi đó, yêu cầu từ các đối tác quốc tế ngày càng khắt khe và không có dư địa cho những sai lệch mang tính hệ thống. Lean không phải là một lựa chọn mang tính cải tiến cục bộ. Lean là yêu cầu tất yếu để tồn tại và phát triển. Nhưng Lean chỉ phát huy giá trị khi được hiểu như một hệ thống tư duy, chứ không phải một bộ công cụ. Kinh nghiệm triển khai cho thấy, khi doanh nghiệp thực sự nắm bắt được tinh thần của Phương thức Toyota, các kết quả đạt được là rõ ràng và có tính hệ thống: dòng chảy sản xuất được cải thiện, tồn kho giảm, lỗi giảm, năng suất tăng. Quan trọng hơn, tổ chức hình thành được năng lực tự cải tiến. Đây mới là lợi thế cạnh tranh bền vững. Khi đủ nhiều doanh nghiệp đạt được năng lực này, vị thế của ngành công nghiệp hỗ trợ và công nghiệp chế tạo Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu sẽ thay đổi.

Bản dịch tiếng Việt của cuốn sách lần này vì vậy mang ý nghĩa vượt ra ngoài một ấn phẩm chuyên môn thông thường. Đây là một nỗ lực chuyển tải một hệ thống tư duy quản trị đã được kiểm chứng vào bối cảnh Việt Nam. Đóng góp quan trọng trong quá trình này là ông Phạm Minh Thắng, hiện là Trưởng ban Đào tạo và Tư vấn VASI. Không chỉ là dịch giả tâm huyết, mà trong hơn một thập kỷ qua, ông Thắng đang trực tiếp triển khai thành công các hoạt động tư vấn Lean và vận hành sản xuất tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam. Với kinh nghiệm làm việc sâu sát tại hiện trường doanh nghiệp, và gần đây đảm

nhiệm vai trò Operations General Manager cho một mô hình sản xuất OEM của một nhà hàng Mỹ lớn tại Việt Nam, ông mang đến góc nhìn đặc biệt thực tiễn, giúp bản dịch không dừng lại ở mức độ chính xác về ngôn ngữ, mà còn tiệm cận với thực hành quản trị trong điều kiện cụ thể của doanh nghiệp Việt Nam. Đây là yếu tố có ý nghĩa đặc biệt đối với một cuốn sách mà giá trị nằm chủ yếu ở khả năng ứng dụng.

Kỳ vọng đặt ra không phải là sự thay đổi mang tính đột biến, mà là sự cải tiến liên tục với kỷ luật cao. Mỗi cải tiến nhỏ, nếu được duy trì và tích lũy, sẽ tạo ra thay đổi lớn. Mỗi doanh nghiệp, nếu làm chủ được vận hành của mình, sẽ góp phần nâng cao năng lực chung của toàn ngành. Trên cơ sở đó, việc chuyển dịch từ OEM sang ODM, và từng bước hướng tới OBM, không còn là mục tiêu xa vời, mà trở thành một lộ trình khả thi dựa trên năng lực nội tại. Cuốn sách *Phương thức Toyota* vì vậy cần được tiếp cận như một tài liệu nền tảng. Nhưng quan trọng hơn, cần được triển khai trong thực tiễn. Giá trị của cuốn sách không nằm ở việc đọc, mà ở việc áp dụng một cách nhất quán và bền bỉ. Đây là một hành trình dài hạn, đòi hỏi cam kết của lãnh đạo và sự tham gia của toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, đây là con đường đã được kiểm chứng. Và là con đường phù hợp với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam trong giai đoạn tới.

Hy vọng bản dịch tiếng Việt của cuốn sách sẽ góp phần thúc đẩy quá trình chuyển đổi quản trị trong cộng đồng doanh nghiệp, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường khả năng tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, và từng bước hiện thực hóa mục tiêu làm chủ sản xuất, công nghệ và thương hiệu Việt Nam.

## Nâng năng suất trong thời đại chi phí cao: Lời giải từ Phương thức Toyota

TS. NGUYỄN TÙNG LÂM

*Viện trưởng Viện Năng suất Việt Nam*

Việt Nam đang đẩy mạnh các nỗ lực nâng cao năng suất lao động để hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, đặc biệt trong bối cảnh chi phí sản xuất ngày càng tăng cao do lạm phát, giá nguyên liệu và lao động leo thang, khiến nhiều doanh nghiệp trong nước gặp thách thức cạnh tranh khốc liệt với các đối tác quốc tế. Các doanh nghiệp Việt Nam không chỉ đối mặt với áp lực giảm chi phí mà còn cần đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực quản trị theo các tiêu chuẩn quốc tế, như chuyển đổi số và tối ưu hóa quy trình sản xuất, nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Cuốn sách *Phương thức Toyota* (ấn bản thứ hai) của Jeffrey K. Liker trình bày triết lý quản trị của Toyota, được tổ chức quanh mô hình 4P: Philosophy (Triết lý), Process (Quy trình), People (Con người) và Problem Solving (Giải quyết vấn đề), với tư duy khoa học làm trung tâm. Triết lý cốt lõi nhấn mạnh tư duy hệ thống dài hạn, đặt mục tiêu chiến lược vượt trội lợi nhuận ngắn hạn, như cam kết đóng góp xã hội và phát triển bền vững. Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) tập trung loại bỏ lãng phí (Muda), bất cân bằng (Mura) và quá tải (Muri), thông qua dòng chảy đơn chiếc, hệ thống “kéo” và cân bằng sản xuất (Heijunka).

Bài học của Toyota cho thấy chuẩn hóa công việc là nền tảng cho cải tiến liên tục (Kaizen), giúp phát hiện vấn đề sớm và trao quyền cho nhân viên giải quyết tại chỗ (Genchi Genbutsu). Phát triển lãnh đạo và đội ngũ là trụ cột, với lãnh đạo kiểu “người phụng sự”, cam kết an toàn việc làm để xây dựng lòng tin, khuyến khích tư duy khoa học qua thực hành vòng PDCA (Plan-Do-Check-Act). Các nguyên tắc này đã giúp Toyota duy trì lợi nhuận cao nhất ngành ô tô qua 15 năm (2004-2018), với chất lượng vượt trội và khả năng phục hồi sau khủng hoảng.

Đối với doanh nghiệp Việt, bài học từ Phương thức Toyota rất thực tiễn: áp dụng dòng chảy liên tục và chuẩn hóa để giảm chi phí sản xuất, nâng năng suất lao động mà không sa thải nhân sự; xây dựng văn hóa tôn trọng con người để vượt qua thách thức quản trị, đặc biệt trong chuyển đổi số (TPS+AI). Bắt đầu từ một dây chuyền thí điểm để học sâu, tránh sao chép máy móc, doanh nghiệp Việt Nam có thể học từ TPS để cân bằng sản xuất đa dạng sản phẩm, phù hợp với thị trường biến động. Việc áp dụng sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam không chỉ sống sót mà còn dẫn dắt trong nỗ lực nâng cao năng suất quốc gia.

Cuốn sách *Phương thức Toyota* là một tài liệu quý, mang giá trị thực tiễn cao, mà mỗi doanh nghiệp cũng như các cán bộ, chuyên gia trong lĩnh vực nâng suất chất lượng đều có thể sử dụng cho mục đích công việc của mình. Bản dịch tiếng Việt của *Phương thức Toyota* đóng vai trò cầu nối quan trọng, giúp doanh nghiệp và lãnh đạo Việt Nam tiếp cận trực tiếp triết lý Toyota mà không gặp rào cản ngôn ngữ, đảm bảo tính chính xác của các khái niệm chuyên sâu như Kaizen, Genchi Genbutsu hay PDCA. Nhóm dịch giả và hiệu đính đã nỗ lực chuyển ngữ tinh tế, giữ nguyên tinh thần gốc đồng thời thích nghi với ngữ cảnh Việt Nam, ví dụ dịch các thuật ngữ quản trị Lean một cách gần gũi để dễ áp dụng vào thực tiễn. Sự đóng góp này không chỉ nâng cao giá trị sách mà còn thúc đẩy văn hóa học hỏi liên tục, hỗ trợ doanh nghiệp Việt triển khai TPS hiệu quả hơn.

## Lời giới thiệu

(cho ấn bản đầu tiên)

Khi tôi gia nhập Toyota sau 18 năm làm việc trong ngành ô tô tại Mỹ, tôi không biết chính xác điều gì đang chờ đợi mình. Nhưng tôi vẫn đầy hy vọng. Tôi không cảm thấy thoải mái với hướng đi mà ngành sản xuất ô tô Mỹ đang theo đuổi, và tôi tin rằng Toyota có thể sẽ khác. Chỉ trong thời gian ngắn, tôi đã nhận thấy một sự khác biệt mang tính nền tảng giữa Toyota và các công ty trước đây tôi từng làm việc. Tại một nhà máy liên doanh giữa Toyota và General Motors (GM) ở Fremont, California, có tên là NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), tôi đã chứng kiến sự chuyển mình của một lực lượng lao động – từ một trong những đội ngũ tệ nhất trong hệ thống GM trở thành một trong những đội ngũ tốt nhất trong bất kỳ cơ sở sản xuất nào tại Mỹ. Sự khác biệt đó chính là “Phương thức Toyota”. Trong cuốn sách này, Tiến sĩ Liker giải thích các hệ thống quản lý, tư duy và triết lý tạo nên nền tảng cho thành công của Toyota, mang đến cho người đọc những góc nhìn giá trị có thể áp dụng cho bất kỳ doanh nghiệp hay tình huống nào. Mặc dù có nhiều cuốn sách phân tích về các công cụ và phương pháp của Hệ thống Sản xuất Toyota (Toyota Production System – TPS), nhưng cuốn sách của Tiến sĩ Liker vẫn rất độc đáo trong cách giải thích những nguyên tắc rộng hơn đang vận hành trong văn hóa Toyota.

Phương thức Toyota không phải là cách quản lý của người Nhật, người Mỹ, hay thậm chí là của Gary Convis. Đó là cách thức cốt lõi mà

Toyota nhìn nhận thế giới và vận hành hoạt động kinh doanh. Phương thức Toyota cùng với Hệ thống Sản xuất Toyota, tạo nên “DNA” của Toyota. DNA này được hình thành từ những người sáng lập công ty và tiếp tục được phát triển, nuôi dưỡng bởi các thế hệ lãnh đạo hiện tại và tương lai.

Phương thức Toyota có thể được tóm tắt ngắn gọn thông qua hai trụ cột nền tảng: “cải tiến liên tục” và “tôn trọng con người”. Cải tiến liên tục, thường được gọi là *Kaizen*, định hình cách tiếp cận cơ bản của Toyota trong hoạt động kinh doanh. Hãy thách thức mọi thứ. Quan trọng hơn cả những cải tiến cụ thể mà mỗi cá nhân đóng góp, giá trị thực sự của cải tiến liên tục nằm ở việc tạo ra một môi trường học hỏi không ngừng và một hệ sinh thái không chỉ chấp nhận mà còn thực sự đón nhận sự thay đổi. Một môi trường như vậy chỉ có thể được xây dựng khi có sự tôn trọng con người – đó chính là trụ cột thứ hai của phương thức Toyota.

Toyota thể hiện sự tôn trọng này bằng cách đảm bảo sự ổn định việc làm và tìm cách gắn kết các thành viên thông qua việc khuyến khích họ tham gia tích cực vào việc cải tiến công việc của chính mình. Với vai trò là nhà quản lý, chúng ta phải chịu trách nhiệm phát triển và nuôi dưỡng niềm tin và sự thấu hiểu lẫn nhau giữa tất cả các thành viên trong đội ngũ. Tôi tin rằng không có vai trò quản lý nào quan trọng hơn việc tạo động lực và gắn kết một số lượng lớn con người cùng làm việc hướng tới một mục tiêu chung. Xác định và truyền đạt mục tiêu, chia sẻ con đường để đạt được mục tiêu đó, tạo động lực để mọi người cùng đồng hành, và hỗ trợ họ bằng cách loại bỏ các rào cản – đó chính là lý do tồn tại của quản lý. Chúng ta phải huy động trí tuệ của con người để họ hỗ trợ và đóng góp ý tưởng cho tổ chức. Theo kinh nghiệm của tôi, Phương thức Toyota là phương pháp tốt nhất để thực hiện vai trò này.

Tuy nhiên, người đọc cuốn sách này cần hiểu rằng mỗi tổ chức phải tự phát triển cách thức kinh doanh của riêng mình. Phương thức Toyota là sản phẩm đặc thù của những con người đã tạo nên Toyota

cùng với lịch sử riêng biệt của họ. Toyota là một trong những công ty thành công nhất trên thế giới. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu được điều gì đã làm nên thành công của Toyota, đồng thời cung cấp một số ý tưởng thực tiễn mà bạn có thể sử dụng để phát triển kinh doanh của riêng mình.

GARY CONVIS

*Cựu Giám đốc Điều hành Toyota và  
Chủ tịch Toyota Motor Manufacturing, Kentucky*