



# Toyota... Mewn Iaith Bob Dydd

**Richard Keegan**

Cefnogi Llywodraeth Cymru –  
rhaglen Clystyrau Darbodus Toyota

## Ynglŷn â'r Awdur

Bu Richard Keegan yn rheolwr ar yr Adran Cystadleurwydd ym Menter Iwerddon. Ef oedd yn gyfrifol am greu'r Cynnig Busnes DARBODUS, Meincnodi, y Cynnig Busnes Gwyrdd a Chymorth Amgylcheddol. Wrth iddo ymddeol o Fenter Iwerddon, mae 1,153 o brosiectau gan gwmnïau wedi cael cymorth o dan y Cynnig Busnes Darbodus, mae miloedd o bobl wedi cael hyfforddiant mewn dulliau darbodus, cofnodwyd arbedion o fwy na biliwn a hyd yn oed gynnydd o fwy na 10% mewn cyflogaeth mewn cwmnïau sy'n arfer y broses ddarbodus. Adeg ysgrifennu'r llyfryn hwn, mae wedi ymweld â ffatri Toyota yng Nglannau Dyfrdwy 86 o weithiau, gan ddod â dros 2,000 o bobl o Iwerddon i edrych a gweld ...

Mae'n athro cyswllt cynorthwyol gydag Ysgol Fusnes y Drindod, Coleg y Drindod Dulyn lle mae'n canolbwyntio ar ragoriaeth Ddarbodus a Gweithredol. Mae ganddo brofiad ymarferol helaeth mewn rolau rheoli ym maes gweithgynhyrchu, bwyd a busnesau gwasanaethau.

Ers dros 20 mlynedd, mae wedi bod yn cefnogi Canolfan Japan a'r UE ar gyfer Teithiau Cydweithredu Diwydiannol ym maes Gweithgynhyrchu o Safon Fyd Eang.

Mae wedi ysgrifennu'n helaeth am bynciau sy'n gysylltiedig â meithrin cystadleurwydd, yn fwyaf nodedig am

- Feincnodi Cymhwysol er mwyn meithrin Cystadleurwydd
- Sut i fod yn DDARBODUS
- Sut i fod yn Fusnes Gwasanaethau Darbodus
- Y Pum Cylch Rhagoriaeth sy'n rhan o Fusnesau Darbodus
- DigitaLean (ysgrifennwyd ar y cyd â Heiko Gierhardt (JLR) a Stefan Schmid (BMW))

Mae hefyd wedi dwlu'n lân ar feiciau modur.

Ysgrifennwyd y gwaith hwn er mwyn cefnogi Rhaglen Clystyrau Darbodus Toyota - Llywodraeth Cymru sy'n helpu i sbarduno'r gwaith o sicrhau bod cwmnïau Cymru yn fwy cystadleuol. Mae'n cael ei rannu'n gwbl agored. Yr awdur sy'n gyfrifol am unrhyw wallau sydd ynddo.

# Y Cefndir

Yng nghornel ystad ddiwydiannol ddi-nod ar Lannau Dyfrdwy yng Ngogledd Cymru mae safle ffatri injans Toyota Motor Manufacturing (Glannau Dyfrdwy). Yma, mae tîm ymroddedig yn cynhyrchu 350-700 o beiriannau gorffenedig bob dydd. Gan ddechrau ag alwminiwm crai, maen nhw'n castio ac yn gwneud pennau a blociau silindrau, cranciau peiriannau, camsiafftau a rhodenni cyswllt, gan gyrraedd lefelau eithafol o gywirdeb a safonau o'r radd flaenaf o ran ansawdd ac effeithlonrwydd – dro ar ôl tro. Pobl o Gymru, Lloegr a'r Alban sy'n gyfrifol am y "DDEWINIAETH" hon, a dim ond nifer bach iawn o staff cyswllt Japan sy'n cefnogi'r 500+ o aelodau lleol. Mae'r aelodau lleol wedi ysgwyddo'r her o ddod i ddeall System Cynhyrchu Toyota a Ffordd Toyota o Weithio. Maen nhw wedi wynebu anawsterau a heriau ar hyd y daith honno. Nid yw byd busnes byth yn hawdd ond maen nhw bob amser wedi ymateb fel tîm er mwyn wynebu'r heriau hynny gyda'i gilydd.

Cwrddais â nhw gyntaf yn 2008 pan wnaethon ni wahodd Toyota i rannu eu cysyniadau mewn cynhadledd ar Ddulliau Darbodus a gynhaliwyd gan Fenter Iwerddon. Wrth i'n perthynas dyfu, cefais fy nenu mwy a mwy ganddyn nhw – rwy'n credu fy mod wedi cwrdd â'm "llwyth". Dros y blynyddoedd, mae dros 2,000 o bobl wedi teithio o Iwerddon i Lannau Dyfrdwy, er mwyn clywed a gweld a dysgu oddi wrth yr aelodau yn Toyota, gan ddefnyddio a datblygu'r broses gynhyrchu injans a datblygu aelodau Toyota. Roedd y bobl hyn o Iwerddon wedi dod i ddysgu'n uniongyrchol oddi wrth Toyota, nid sut i wneud injans ond sut i ddatblygu eu pobl a'u prosesau gan ddefnyddio'r hyn y gallen nhw ei ddysgu oddi wrth Toyota. Roedd yn rhaid iddyn nhw gymryd y cam i ddeall yr hyn a oedd yn cael ei ddangos a sut y gellid ei ddefnyddio yn eu busnesau eu hunain.

Dros y blynyddoedd, rydyn ni wedi chwerthin ac wedi wylo gyda'n gilydd hefyd pan gollon ni gyfaill ac aelod o Ganolfan Rheoli Darbodus Toyota (TLMC) i ganser. Rydyn ni wedi gweithio ac wedi meddwl a chynllunio gyda'n gilydd. Y llyfryn hwn yw fy ymdrech i i rannu'r hyn yr wyf wedi'i ddysgu wrth weithio gydag aelodau Toyota a'u gwyllo wrth eu gwaith ac yn ystod eu horiau hamdden. Fi fydd yn gyfrifol am unrhyw gamgymeriadau a wneir – ond bydda i'n dysgu oddi wrthyn nhw. Gobeithio y byddwch chithau hefyd!

## Cyflwyniad – Defnyddio'r deunydd hwn

Cyflwynir y deunydd mewn ffordd sy'n esbonio sut a pham mae Toyota'n gweithio a pham maen nhw'n gweithio fel hynny. Caiff geiriau a chysyniadau allweddol eu cyflwyno gan ddefnyddio ffordd "Toyota" ac yna fe'u hesbonnir mewn iaith bob dydd. Cyflwynir y cysyniadau mewn ffordd resymegol, gan feithrin dealltwriaeth o'r cysyniadau ac o sut a pham y maen nhw'n cael eu defnyddio. Diben y deunydd yw rhoi dealltwriaeth sylfaenol ichi o Pam a Sut mae Toyota yn gweithio, sut maen nhw'n mynd ati'n gyson i'w datblygu eu hunain er mwyn iddyn nhw fedru gweithredu mewn byd sydd, yn aml, yn gyfnewidiol, yn ansicr, yn gymhleth ac yn amwys. Nid set o ddulliau gweithredu yw'r deunydd, bydd y rheini'n cael eu darparu gan Ganolfan Rheoli Darbodus Toyota dan Raglen Clystyrau Darbodus Toyota – Llywodraeth Cymru.

Dw i ddim yn awgrymu y bydd cysyniadau a syniadau Toyota yn briodol ichi yn syth. Bydd yr hyn sy'n briodol ichi yn dibynnu'n fawr ar y problemau a'r heriau sy'n wynebu'ch cwmni chi. Yr hyn a fydd yn hollbwysig ichi fydd ceisio deall y cysyniadau a'r dulliau gweithredu ac ystyried sut y gellir eu defnyddio yn eich busnes eich hun. Bydd Aelodau TLMC yn gweithio ochr yn ochr â chi i helpu i drosi'r cysyniadau a'r syniadau yn weithgarwch gwaith go iawn yn eich busnes eich hun. Ffocws y Rhaglen TLC yw eich helpu i sicrhau gwelliannau yn eich busnes eich hun, a chyda'ch pobl a'ch cyfarpar eich hun, gyda chefnogaeth aelodau profiadol Toyota.

# Ffordd Toyota o Weithio – Pwy ydyn ni a sut rydyn ni'n gweithio

Roedd Toyota wedi tyfu ar draws y byd ac roedden nhw wedi sylweddoli bod problem – doedd pobl mewn gwledydd eraill ddim yn meddwl yn yr un ffordd â nhw. Sylweddolion nhw ei bod yn hanfodol eu bod yn rhannu gyda phobl dramor sut roedden nhw'n meddwl yn Toyota, a pham roedden nhw'n meddwl ac yn gweithredu fel yr oeddent. Yr enw a roddwyd ar hynny oedd Ffordd Toyota o Weithio ac fe'i cyhoeddwyd yn 2001. Dim ond 11 o dudalennau ydyw ond mae'n cyfleu ac yn rhannu'r hyn sy'n sbarduno Toyota. Gellir ei grynhoi mewn dau air:

## Parchu – Herio

Os gwnaethoch chi erioed wyllo'r Karate Kid neu unrhyw un o'r ffilmiau Kung Fu, rydych chi'n gwybod yn barod bod pethau syml yn gallu ymdrin â phynciau dwfn iawn yn aml – "Wax On – Wax Off", sut i gerdded yn gywir – mae ystyr dwfn i bob un ohonyn nhw wrth ichi ddatblygu'ch dealltwriaeth o'r cysyniadau a'r arferion. Y ffocws angenrheidiol hwn ar y PETHAU SYLFAENOL sydd wrth wraidd Ffordd Toyota o Weithio. Mae'n rhoi "Rheswm" i'r busnes – gwneud lles i gymdeithas, a "Sut rydyn ni'n gwneud pethau" er lles y busnes, eu cwsmeriaid, eu cyflenwyr a'r gymuned ehangach. Mae'n creu ac yn rhannu'r Diben Mwy y mae Toyota fel grŵp yn gweithio i'w wireddu. Mae'r diben hwnnw'n hollbwysig er mwyn annog grŵp o bobl i gydweithio. Mae pawb yn gwybod BETH maen nhw'n ceisio'i wneud, PAM maen nhw'n ei wneud a SUT maen nhw'n mynd i'w wneud. Rydyn ni'n dweud bod y genhedlaeth fodern yn teimlo'r angen i fod yn rhan o rywbeth mwy na nhw eu hunain. Wel, yn Toyota, dyna yw'r sbardun allweddol i'r holl Aelodau – cael bod yn rhan o'r hyn rydyn ni bellach yn ei alw'n:

**Weithgareddau Arwyddocaol i Gymdeithas** – megis y ffordd mae Llywodraeth Cymru a Toyota yn cydweithio â busnesau a phobl Cymru i sbarduno gallu a chystadleurwydd drwy rannu syniadau ac arferion, gan gydweithio er mwyn creu dyfodol gwell i Gymru.

### Parchu a Herio

Mae parch yn gwbl greiddiol i sut mae Toyota yn dewis cyfathrebu ac ymwneud â'u pobl. Mae hefyd yn hanfodol i sut mae pobl Toyota yn cyfathrebu ac yn ymwneud â'r cwmni. Mae parch at ei gilydd yn sail i'r ymgysylltu a'r rhyngweithio. Mae pob un ohonyn nhw'n Aelodau, ac mae pob un yn gweithio dros y cwmni a thros ei gilydd.

Mae herio'n golygu bod angen derbyn y gallai fod cyfleoedd bob amser i fod yn well. Drwy dderbyn "Herio" yn egwyddor graidd, mae'n golygu bod lle i wella popeth. Y cyfle hwn i wella sy'n sbarduno Toyota i feithrin gallu, sgiliau ac ewyllys ei holl Aelodau fel eu bod yn gallu herio, yn gallu chwilio am broblemau a dod o hyd iddyn nhw, ac yn gallu creu a chyflawni gwelliannau, gan wneud hynny'n gyson.

### HOSHIN KANRI – Rhannu'r Peth Mawr i Ganolbwytio arno

Mae Ffordd Toyota o Weithio yn diffinio meddylfryd y cwmni ar y lefel uchaf un er mwyn gwireddu ei Weledigaeth a'i Genhadaeth. Mae'r cwmni'n mynd ati bob blwyddyn i ddiffinio ei gyfeiriad strategol blynyddol a'i ffocws. Mae'n defnyddio Strategaeth Hoshin Kanri i rannu'r gwaith hwnnw. Mae pob rhanbarth, gwlad, ffatri ac adran yn creu ei chynllun strategol ei hun er mwyn helpu i gyflawni amcanion byd-eang Toyota. Mae pob ffatri ac adran yn perchnogi'r gwaith o greu a chyflawni ei chynllun, gan gyfrannu at y nod mawr. Mae dull Hoshin Kanri yn helpu i sicrhau pob pawb ar draws y busnes am fod yn rhan o'r gwaith hwnnw, a'u bod i gyd yn gweithio gyda'i gilydd i gyrraedd nod cyffredin. Ar lefel yr adran unigol, gall hyn fod yn ymarferol ac yn benodol iawn – sut mae mynd ati i gynllunio er mwyn gwella ansawdd, cost, amser, symudiadau neu ryw nodwedd arall.

## **GEMBA - Y Gweithle - Lle mae'r Gwerth yn cael ei ychwanegu**

Y Gemba, y gweithle, yw'r man lle mae pethau'n digwydd. Yn Toyota, gall y gemba fod yn llawr gweithgynhyrchu, yn ffowndri, yn swyddfa neu'n warws/ardal forgludo. Mae'n unrhyw fan lle mae gwerth yn cael ei greu neu ei ymgorffori. Drwy sôn am "Fynd i'r Gemba", mae Toyota yn golygu mynd i'r man lle mae pethau'n digwydd, i weld drosoch eich hun. Gall hyn fod yn bwerus iawn, am sawl rheswm. Os yw'r Aelodau'n gweld y rheolwyr ar lawr y ffatri, maen nhw'n gwybod bod eu gweithle'n bwysig. Pan fydd gweld rheolwyr "ar lawr y ffatri" yn dod yn rhywbeth cyffredin, yn hytrach nag yn rhywbeth sy'n digwydd mewn argyfwng yn unig, gall yr Aelodau deimlo'n gyfforddus wrth ymwneud â nhw, gan feithrin ymdeimlad o dîm.

Mae'n nodweddiadol o Japan bod "lefel" arall i "gemba" hefyd, sy'n cael ei chwmpasu gan y tri gair Japaneeg: Genchi, Genbutsu, Genin

Genchi - Ewch i'r lle go iawn

Genbutsu - Edrychwch ar y peth go iawn

Genin - Siaradwch â'r person go iawn

Mae ymwneud rhwng y rheolwyr a'r gweithredwyr yn arwain at gydberchnogaeth ac at ymrwymiad i fynd ati gyda'i gilydd i drwsio ac i wella.

## **SHOKUBA RYOKU - Grym Tîm Da**

Sbardun pwysig sy'n ysgogi pobl i fynd i'r GEMBA yw adeiladu tîm da. Os yw pobl yn gyfarwydd ag ymwneud â'i gilydd a chydweithio ar faterion a rennir, mae'n naturiol bod hynny'n meithrin gwaith tîm cadarn. Mae pawb wedi wynebu'r her ac wedi'i datrys gyda'i gilydd.

## **GEMBA RYOKU - Doethineb y Gweithle**

Mae Toyota yn credu yn eu pobl. Maen nhw'n buddsoddi yn eu datblygiad ac yn eu gallu i nodi a datrys problemau. Mae hynny, wrth reswm, yn golygu eu bod yn credu mewn Doethineb y Gweithle. Mae'r hen ddywediad "y gweithredwr a wŷr orau" yn cael ei drosi yn Toyota i "mae gan y gweithle ddoethineb". Mae'r arweinwyr yn gwranddo, yn cefnogi ac yn datblygu'r broses o greu, dirnad a lledaenu doethineb.

## **MONOZUKURI - Rhagoriaeth Gwneud Pethau**

Mae Japan wedi bod yn dilyn strategaeth o greu gwir ragoriaeth ym maes gweithgynhyrchu. Mae hynny'n golygu bod yn rhaid wrth ddealltwriaeth ddofn o'r broses ac o sut i gyflawni lefelau perfformiad eithafol. Mae'n hanfodol eich bod yn gwybod am fanylion proses os ydych am gyflawni a chynnal lefelau uchel o ddarpariaeth. Yn ymarferol, mae hynny'n golygu nodi manylion y gwaith, y meysydd lle mae diffyg sgiliau, a'r problemau a allai godi. Beth sy'n digwydd os nad ydych yn gwneud pethau'n iawn.

Beth i'w wneud	Sut i'w wneud	Pam y dylid ei wneud fel hyn	Beth sy'n digwydd os nad ydych yn ei wneud yn iawn
----------------	---------------	------------------------------	--

Drwy gasglu'r lefel hon o fanylion, mae cwmni'n creu sylfaen ar gyfer cyflawni rhagoriaeth - MONOZUKURI.

## **HITO ZUKURI - Gwneud y Person!**

Mae tuedd mewn Japaneeg i ddefnyddio llythrennau gwahanol i greu geiriau neu gysyniadau ystyrion. Gair a ddyfeisiwyd gennyf i yw "HITO ZUKURI"; nid yw'n air Japaneeg go iawn. Dyma fy ymdrech i i ddisgrifio'r hyn y mae Toyota yn ei wneud er mwyn meithrin gallu a chapasiti eu pobl. Mae Toyota wedi creu rhaglen fanwl iawn ar gyfer datblygu'r aelodau. Maen nhw wedi nodi'r hyn y mae angen i'w pobl ei wybod a sut i drosglwyddo'r

wybodaeth honno i'w pobl. Mae'n amlwg y bydd anghenion yr Aelodau o ran gwybodaeth a sgiliau yn datblygu wrth i'w Haelodau ddatblygu.

### Siart Datblygu Aelodau

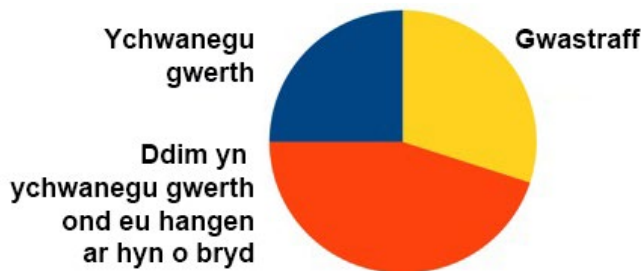


### YAMAZUMI - Camau wrth wneud y gwaith

Rydyn ni wedi sôn am y GEMBA ac am yr arweinwyr yn mynd i weld y gweithle. Yn y gweithle ei hun, mae angen i'n pobl wybod yr hyn y mae'n rhaid iddyn nhw ei wneud. Yn Toyota, yr enw ar hyn yw Yamazumi, y rhestr o gamau y mae angen eu cymryd i gyflawni'r dasg. Yn syml iawn, mae'n rhestr o'r holl gamau sydd eu hangen i wneud y gwaith. Byddwch yn dysgu am y Daflen Elfennau Gwaith a'r dulliau gweithredu eraill sy'n cael eu datblygu ar sail yr Yamazumi pan fyddwch yn gweithio gydag aelodau TLMC.

Mae'r Yamazumi yn helpu i hoelio sylw ar yr hyn sy'n digwydd yn y gweithle. Unwaith y bydd gennych restr o gamau, mae'n amlwg y byddwch yn gallu mynd yn eich blaen yn hawdd i nodi pa gamau sy'n ychwanegu gwerth, pa rai nad ydynt yn ychwanegu unrhyw werth a pha gamau nad ydynt yn ychwanegu gwerth ond y mae'n "rhaid" eu gwneud.

### VA/NVA/NVABN

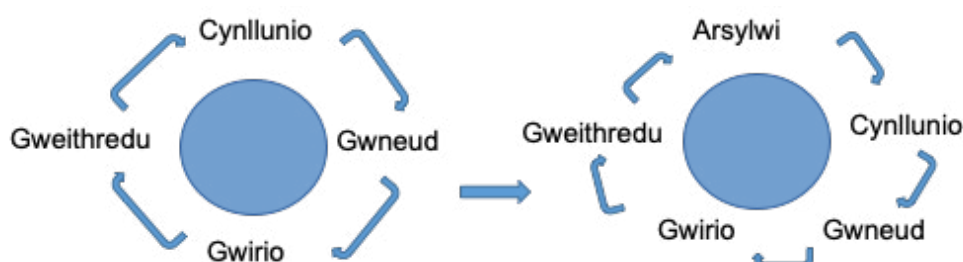


Ychwanegu gwerth/ddim yn ychwanegu gwerth/ddim yn ychwanegu gwerth ond angen eu gwneud

Unwaith y byddwch yn gweld y llun hwn, ynghyd â'r rhestr Yamazumi, byddwch yn hoelio sylw ar sut i ddileu gwastraff ac i ychwanegu gwerth at amser ac ymdrech.

### PDCA - Cynllunio, Gwneud, Gwirio, Gweithredu

Mae Toyota wedi penderfynu mynd ati'n gyson i herio'r hyn maen nhw'n ei wneud. Disgwylir i bob aelod nodi unrhyw wastraff a gwella'r broses, ac mae'n cael cymorth i wneud hynny. Gelwir hyn yn gylch PDCA (Cynllunio, Gwneud, Gwirio, Gweithredu). Yn ddiweddar, mae Toyota wedi ychwanegu Arsylywi at y cylch PDCA, gan nodi'r hyn sydd wedi bod yn cael ei wneud ers amser maith:



Arsylwi – Ewch i Edrych i Weld beth sy'n digwydd

Cynllunio – Beth rydyn ni'n mynd i'w wneud i wella

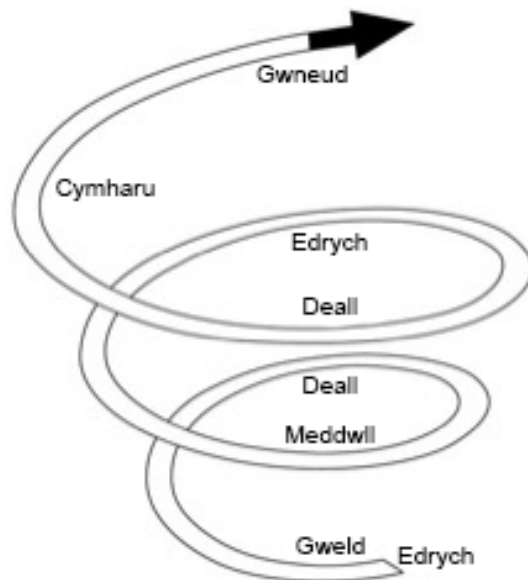
Gwneud – Gwneud newid, rhoi cynnig ar rywbeth

Gwirio – casglu'r ffeithiau a'r data, gweld a wnaethom lwyddo i wella

Gweithredu – A wnaeth wahaniaeth? Beth Nesaf?

Wrth imi geisio defnyddio egwyddorion Darbodus ym maes busnes, datblygais i LSUTD – Edrych, Gweld, Deall, Meddwl a Gwneud, sy'n rhan o'r broses wella.

## Y BROSES WELLA



Edrych – Ewch i'r lle ac edrychwch ar yr hyn sy'n digwydd

Gweld – Gweld beth sy'n digwydd mewn gwirionedd, nid yr hyn rydych chi'n meddwl sy'n digwydd

Deall – Treulio amser yn deall y broblem

Meddwl – Beth allwn ni ei wneud i wella pethau

Gwneud – Gweithredu, rhoi cynnig arni. Os nad yw'n gweithio, gallwch chi bob amser fynd yn ôl!

## Gweithdrefnau Gweithredu Safonol (SOPs) – Sut i wneud y gwaith

Os ydyn ni wedi gweld pa gamau y mae angen eu cymryd i wneud y gwaith ac os ydyn ni'n gweithio i:

- Dod o hyd i ffyrdd o Ychwanegu Mwy o Werth drwy leihau gwastraff
- Dod o hyd i ffyrdd gwell o wneud y gwaith

Mae angen inni fedru dweud yn glir sut y dylid gwneud y gwaith. Mae hyn yn bwysig i'r Aelod, y gweithiwr, fel ei fod yn gwybod yr hyn a ddisgwylir oddi wrtho. Mae'r un mor bwysig i'r rheolwr, er mwyn iddo fedru gweld yn hawdd a yw'r gwaith yn cael ei wneud yn iawn. Yr enw ar y dull a ddefnyddir ar hyn o bryd yw'r Weithdrefn Weithredu Safonol. Yn Toyota, dywedir mai gwaith y rheolwyr yw CREU'r weithdrefn weithredu safonol a gwaith yr Aelod yw TORRI'r weithdrefn weithredu safonol. Yn Toyota, mae "TORRI" yn cyfeirio at ddod o hyd i ffordd well o wneud y gwaith. Pan fydd aelod yn dod o hyd i ffordd well o wneud pethau, mae'n ei rhannu gydag arweinydd ei dîm ac maen nhw'n mynd ati gyda'i gilydd i drafod gyda phobl berthnasol, fel y gweithwyr sydd ar sifftiau eraill. Os yw'r ffordd newydd o weithio yn dderbyniol, byddan nhw'n rhoi cynnig arni i weld a yw'n well mewn

gwirionedd. Os yw'n well, dyna sut bydd pethau'n cael eu gwneud, a bydd y ffordd honno o weithio yn cael ei mabwysiadu gan bob aelod, ar draws pob sifft, hyd nes y ceir hyd i ffordd well. Mae creu, torri ac ail-greu'r weithdrefn weithredu safonol yn rhywbeth sy'n digwydd yn gyson.

### **MEDDYLFRYD PYSGOD AUR – Meddwl Plentyn 4 Blwydd oed**

Rwy'n defnyddio "Meddylfryd Pysgod Aur" i ddisgrifio sut mae'r aelodau yn Toyota yn parhau i geisio gwella pob un o'u prosesau. Mae dulliau gweithredu TPS yn helpu'r aelod i edrych ar y broses o'r newydd bob tro y byddan nhw'n ceisio'i gwella. Mae'r dulliau a'r dulliau gweithredu yn rhoi'r gallu i'r aelodau edrych ar y broses o'r newydd, yn union fel y mae'r pysgodyn aur yn gweld y byd o'r newydd bob tro y bydd yn nofio o amgylch ei bowlen. Ond, maen nhw'n gweithio hefyd i greu "meddylfryd plentyn 4 oed" yn eu holl Aelodau ac arweinwyr. Wrth imi ysgrifennu hwn, rwy'n ddigon ffodus i fod ag ŵyr 4 oed, sy'n gofyn cwestiynau diddiwedd ac sydd â diddordeb di-ben-draw ym mhopeth. Mae'n gofyn cwestiynau er mwyn darganfod, er mwyn dod i wybod beth yw pethau, beth maen nhw'n ei wneud a sut maen nhw'n ei wneud. Mae Toyota yn meithrin diddordeb "plentyn 4 oed" ymhlith eu holl aelodau, gan fynd ati'n gyson i ofyn pam pam a hyd yn oed "pam lai?".

### **FFEITHIAU A DATA – Nid yw barn yn cyfrif!**

Mae Toyota yn canolbwyntio ar gasglu a defnyddio Ffeithiau a Data. Maen nhw am wybod beth yw'r sefyllfa go iawn yn hytrach na seilio'r hyn a wnânt ar farn pobl am y realiti – dim ots pa mor uchel yw'r unigolyn yn y sefydliad. Mae'r ffeithiau am broses yn cael eu gwneud yn glir ac yn weladwy. Mae lefelau perfformiad, diffygion, gwastraff ac amser segur i gyd yn weladwy iawn. Nid oes neb yn ceisio cuddio'r realiti. Nid oes ofn ar neb ddangos yr hyn sy'n digwydd mewn gwirionedd, oherwydd ei bod yn ymdrechu ar y cyd i wella pethau. Yna, gan fod y ffeithiau a'r data gwirioneddol mor weladwy, dyna sy'n llywio'r gwaith rheoli o ddydd i ddydd, a'r gwaith o wella prosesau o ddydd i ddydd a pherfformiad y ffatri yn y tymor hwy. Mae FFEITHIAU yn drech na barn – mae'n llawer gwell dweud "Dydw i ddim yn gwybod" nag ydyw i ddweud "Dwi'n credu bod X yn...". Mae'r ffocws syml hwn ar ffeithiau yn gyrru'r Aelodau a'r rheolwyr i'r Gemba, i weld y realiti.

### **DATRYS PROBLEMAU YMARFEROL, KAIZEN ac Arloesi TorriDrwodd**

Mae llawer o bobl yn credu mai dim ond canolbwyntio ar Kaizen, sef gwelliannau bach cyson, y mae Toyota. Mae hynny'n wir ond nid dyna'r stori i gyd. Mae'r graffigyn yn rhoi darlun mwy cyflawn o sut mae Toyota yn mynd ati i wella, gan gysylltu hynny â safonau a Data Real.

Defnyddir y dull Datrys Problemau Ymarferol (PPS) pan na fydd proses yn cyrraedd y lefel perfformiad safonol a ddisgwylir ar y pryd. Y nod yw ymdrechu i gyrraedd y safon drwy nodi a mynd i'r afael ag unrhyw broblemau sy'n llesteirio hynny. Mae'r ymdrech hon yn seiliedig ar y gred bod y bobl yn gallu bodloni'r safon a bod y broses hefyd yn gallu bodloni'r safon. Defnyddir Kaizen i wella'r safon. Defnyddir gweithgarwch Kaizen i wneud y safon yn well, ac yna defnyddir y dull Datrys Problemau Ymarferol eto i sefydlogi perfformiad ar y lefel newydd. Mae pob proses weithgynhyrchu yn ansefydlog yn ei hanfod, mae'r dull Datrys Problemau Ymarferol yn ceisio mynd i'r afael â'r ansefydlogrwydd hwnnw, gan ganiatáu i'r tîm gyflawni'n rheolaidd, yn ddiffwdan, gan gyrraedd y lefel perfformiad safonol. Mae ansefydlogrwydd yn gallu deillio, ac yn deillio, o broblemau gyda pheiriannau, deunyddiau, prosesau, dulliau neu lefelau sgiliau pobl.

Mae'r dull Datrys Problemau Ymarferol a dull Kaizen yn canolbwyntio ar y normau presennol. Mae ffocws cyson hefyd ar ymchwil, datblygu ac arloesi er mwyn creu cyfleoedd i ddatblygu'r hyn y gellir ei gyflawni, gan wneud hynny mewn ffyrdd arloesol. Mae'r cyfuniad hwn o hoelio sylw ar y presennol ac ar y dyfodol yn sicrhau bod prosesau'n cael eu herio'n gyson i berfformio yn unol â'r lefelau cyfredol a lefelau esblygol o arferion a pherfformiad sydd o safon fyd-eang.



## **Gweithgarwch Cylch Ansawdd a'r A3**

Er mwyn helpu Aelodau yn ystod y broses wella ac er mwyn helpu i feithrin profiad a dealltwriaeth yr Aelodau a'r Arweinwyr Tîm, mae Toyota yn defnyddio cysyniad y Cylch Ansawdd, ynghyd ag A3, i sicrhau bod y gweithgarwch yn weladwy ac yn hawdd ei ddeall. Fel arfer, mae gweithgareddau'r Cylch Ansawdd yn rhychwantu prosiectau gwella dros gyfnod o 4-6 mis. Mae'r Aelodau'n dewis eu pwnc, sydd, fel arfer, yn cyd-fynd ag o leiaf un o amcanion Hoshin y flwyddyn honno. Maen nhw'n gweithio er mwyn deall y sefyllfa bresennol, gan ddefnyddio ffeithiau a data gwirioneddol, a chan nodi'r hyn y maen nhw'n meddwl a allai fod yn ateb, a symud ymlaen at roi'r ateb ar waith a deall effeithiau'r gweithgarwch. Un effaith allweddol ond canolog yw datblygu'r aelodau – beth a ddysgwyd gan ein pobl a sut gwnaethon nhw dyfu. Mae defnyddio fformat prosiect A3 safonol yn helpu'r Aelodau i rannu, mae'n creu strwythur yn ogystal â gwelededd, ac o bryd i'w gilydd, mae hefyd yn creu rhywfaint o gystadleuaeth rhyngddyn nhw hefyd.

## **JISHUKEN – Mae gwelliant yn berthnasol i'r Arweinwyr hefyd!**

Mae Toyota yn credu'n gryf mewn arwain drwy esiampl. Disgwylir i'r rheolwyr a'r arweinwyr wneud yr hyn maen nhw'n dweud y byddan nhw'n ei wneud. Mae'r broses Jishuken yn rhan o sicrhau bod hynny'n digwydd – mae uwch-reolwyr yn cymryd rhan mewn gweithgareddau gwella ar lawr y ffatri, gan ddilyn System Gynhyrchu Toyota er mwyn meithrin eu harbenigedd eu hunain, ond hefyd er mwyn dangos yn glir i'r holl Aelodau fod gwella'n weithgarwch craidd, cyffredin, sy'n cael ei rannu.

## **YOKOTEN – Lledaenu'r Hyn a Ddysgwyd**

I mi, mae Toyota yn enghraifft bur o'r hyn yr wyf yn ei alw'n feddylfryd yr "haid". Disgwylir ac anogir pawb i Edrych ar wastraff ac i'w Weld, i Ddeall sut mae'n digwydd, i Feddwl am sut i wneud pethau'n well ac yna i WNEUD rhywbeth i'w wneud yn well. Mae pob un o'r aelodau'n rhan o'r broses hon, yn rhan o'r haid hon o wellhawyr. Ond, daw'r gwir fudd i'r sefydliad pan fydd yr HAID yn rhannu'r hyn y mae pob elfen wedi'i ddysgu. Mae rhannu'r hyn a ddysgir yn creu storfa anhygoel o greadigrwydd ac egni fel y bo modd parhau i wella ar draws y sefydliad.

## **MUDA, MURA, MURI – Gwastraff, Anwastadrwydd, Gorlwytho**

Mae Aelodau'r Tîm yn cael eu hyfforddi i fedru edrych am wastraff, a'i weld, mewn ymdrech i sicrhau mai dim ond gwaith sy'n ychwanegu gwerth y maen nhw'n ei wneud. Mae tri math o wastraff yn cael eu taclo fel arfer, un gan yr Aelodau ar lawr y ffatri a dau gan y rheolwyr.

Ystyr **MUDA** yw gwastraff neu bod yn ddiwerth, sef y gwrthwyneb i Werth. Dangosir i'r Aelodau sut i ddeall y broses, drwy fapio symudiadau corfforol, adegau pan fo gwaith ar stop a phethau eraill sy'n tarfu ar eu gwaith. Dangosir iddyn nhw hefyd sut i daclo'r mathau hyn o wastraff sydd i'w gweld yn ddyddiol ar lawr y ffatri, a chânt eu meithrin i fynd i'r afael â nhw. Maen nhw hyd yn oed yn cael y cyfle yn ystod y cylch gwaith wythnosol i fynd i'r afael â nhw ac maen nhw'n cael cyfle hefyd ennill rhywfaint o oramser drwy fynd i'r afael â gweithgareddau gwella.

**MURA** – Yr hyn a olygir wrth anwastadrwydd yw pan nad yw llwyth gwaith yn wastad neu'n gytbwys, gan arwain at sefyllfa lle mae gan yr Aelodau ormod neu rhy ychydig o waith i'w wneud yn ystod cylch neu ddiwrnod. Mae Toyota yn defnyddio'r cysyniad o HEIJUNKA (gwastatáu) i sicrhau bod gwaith yr Aelodau mor wastad neu gytbwys â phosibl yn ystod unrhyw ddiwrnod, mis a blwyddyn. Mae Toyota am i'w Haelodau weithio, ond dydyn nhw ddim am eu gweld yn cael eu llorio gan gyfnodau prysur nad ydyn nhw'n gallu ymdopi â nhw.

**MURI** – Gorlwytho. Mae Toyota yn ymwybodol iawn o'r effeithiau ffisiolegol a seicolegol ar yr aelodau wrth iddyn nhw weithio mewn amgylchedd lle mae cryn bwysau arnyn nhw. Maen nhw'n gwneud cryn ymdrech i sicrhau bod gan y staff lwyth gwaith heriol ond nid un

sy'n ddigon i'w "torri". Defnyddir y cysyniad o "Swydd Maint Dyn" i ddiffinio'r hyn y gofynnir i'r Aelodau ei wneud, ac i'w diogelu, gan seilio hynny ar barch at yr unigolyn. Mae Toyota o'r farn bod sefyllfa lle nad oes gan Aelod fawr o waith neu ddim gwaith o gwbl i'w wneud yn ystod cylch gwaith dyddiol yr un mor amharchus â'i orweithio.

## **SEFYDLOGRWYDD**

Un o'r ffactorau sy'n tarfu fwyaf ar unrhyw amgylchedd gweithgynhyrchu yw ansefydlogrwydd. Gan amlaf, mae'n digwydd pan fo peiriannau'n torri, â'r aelodau'n methu â gwneud eu gwaith oherwydd bod peiriant neu offer wedi methu. Er mwyn mynd i'r afael â hyn, mae Toyota yn canolbwyntio'n drwm ar ddatblygu eu sgiliau a'u gweithdrefnau cynnal a chadw ataliol, gan geisio sicrhau bod peiriannau'n dechrau bob amser pan fo'u hangen ac y byddan nhw'n gwneud eu gwaith pan fo'u h angen.

Ond mae sefydlogrwydd yn treiddio i'r holl brosesau hefyd – gall y cyflenwad o gydrannau, a yw pobl ar gael ai peidio, a'r galw am archebion i gyd gyfrannu at ansefydlogrwydd, heb sôn am fympwyon y farchnad, newidiadau i wleidyddiaeth ranbarthol neu ddigwyddiadau fel y pandemig. Mae Toyota yn gwbl benderfynol wrth fynd ar drywydd yr hyn sy'n achosi ansefydlogrwydd, er mwyn sicrhau bod gwaith yn mynd rhagddo'n rhwydd. Maen nhw'n nodi'r rhesymau dros ansefydlogrwydd y gallan nhw ddylanwadu arnyn nhw ac yn gweithredu i leihau neu ddileu'r effeithiau.

## **CARDIAU KAMISHABI – Cardiau T – Helpu i “BEIDIO AG ANGHOFIO”**

Mae cymaint yn digwydd mewn unrhyw fusnes fel ei bod yn anodd iawn cofio popeth y mae angen ei wneud. Er mwyn helpu i gofio'r holl bethau hyn, mae Toyota yn defnyddio system "Cerdyn-T" syml iawn. Mae tasg ar bob cerdyn a chaiff y cardiau eu rhannu ar draws sifftiau, diwrnodau, wythnosau, misoedd, neu bob blwyddyn. Pan fydd y dasg wedi'i chyflawni, mae'r cerdyn yn cael ei roi yn ôl yn y rac, ond gyda'r tu ôl ymlaen fel y bo'r lliw "gwyrdd – gwaith wedi'i wneud" i'w weld. Mae'r codio lliw syml iawn hwn yn golygu bod y tasgau i'w gweld yn glir ac nad yw'n hawdd eu hanghofio.

Defnyddir y system wrth wirio llinellau, wrth wneud gwaith cynnal a chadw a hefyd wrth wneud gwaith cynnal a chadw ar lefel y gweithredwr, nid dim ond y tîm cynnal a chadw proffesiynol. Yn fwyaf diddorol, defnyddir y system ar gyfer rheolwyr fel rhan o'u Proses Waith Safonol. Gall y rheolwyr weld beth sydd ganddyn nhw i'w wneud y diwrnod hwnnw neu'r wythnos honno ac a ydyn nhw ar y trywydd iawn neu ar eu hôl hi o ran cyflawni'r tasgau y mae angen eu gwneud ac sydd mor hawdd eu hanghofio – un system, a ddefnyddir ar draws y busnes, ac a gaiff ei haddasu a'u mireinio gan ddibynnu ar fanylion y gwaith.

## **WABI SABI – Nid oes dim yn para, nid oes dim yn orffenedig neu'n berffaith**

Dyw Toyota ddim yn siarad am Wabi Sabi, ond mae'n rhan annatod o bopeth maen nhw'n ei wneud. Maen nhw'n credu bod rhywbeth arall y gallan nhw ei wneud bob amser er mwyn gwella. Maen nhw bob amser yn gweithio i fod yn well yfory nag y maen nhw heddiw. Maen nhw'n credu os nad ydyn nhw'n parhau i symud ymlaen, gan fod yn egniol ym mhopeth a wnânt, na fydd yn para, felly maen nhw'n parhau i ddal ati – yn ddi-baid.

## **Disgwyl Derbyn Parchu**

Mae Toyota wedi treulio amser er mwyn deall, diffinio dweud beth maen nhw'n ei ddisgwyl oddi wrth y rheolwyr, yr Aelodau a'r cyflenwyr. Maen nhw'n dweud yn glir beth maen nhw'n ei dderbyn a byddan nhw'n gweithio gyda phobl y tu mewn a'r tu allan i'r sefydliad i daro'r nod. Mae eu holl weithgarwch yn seiliedig ar barch sylfaenol – at bobl fel unigolion, at natur yn ei holl agweddau ac at y gymdeithas gyfan, ac wrth gwrs, ar Herio – Gwell yfory na heddiw.

# Llywodraeth Cymru – yr hyn sydd gan Raglen Cystyrau Darbodus Toyota i'w gynnig

Mae Llywodraeth Cymru wedi creu partneriaeth gyda Toyota a Chanolfan Rheoli Darbodus Toyota i roi cymorth uniongyrchol i fusnesau yng Nghymru sydd am sbarduno cystadleurwydd eu busnes gan ddefnyddio'r meddylfryd Darbodus. Yr enw ar y cynnig yw Rhaglen Cystyrau Darbodus Toyota (TLC) ac mae'n adeiladu ar lwyddiant y cynnig Darbodus i fusnesau yn Iwerddon.

Mae rhaglen TLC yn cyfuno hyfforddiant ar safle'r a chyfle i ddysgu am ddulliau gweithredu ac am y meddylfryd darbodus yn ffatri gweithgynhyrchu injans Toyota ar Lannau Dyfrdwy. Hefyd, mae aelodau Toyota yn ymweld â chwmnïau sy'n rhan o'r rhaglen i'w helpu i ddefnyddio'r dulliau gweithredu sylfaenol maen nhw wedi'u dysgu yn eu gwaith eu hunain, gan fynd i'r afael â materion a phroblemau y mae'r cwmnïau unigol wedi nodi eu bod yn bwysig iddyn nhw. Mae'r rhaglen yn hoelio sylw ar helpu i feithrin gallu a chapasiti staff y cwmnïau sy'n cymryd rhan ynddi i nodi ac i ddatrys problemau yn eu busnesau nhw, gan ddefnyddio meddylfryd a dulliau darbodus. Bydd y rheini sy'n cymryd rhan yn y rhaglen yn dychwelyd i ffatri injans Glannau Dyfrdwy ddwy waith yn rhagor er mwyn magu dealltwriaeth ddyfnach o'r cysyniadau ac o sut maen nhw'n cael eu defnyddio, ac i ddysgu sut y gellir eu defnyddio mewn ffyrdd hyd yn oed yn fwy effeithiol yn eu gwaith eu hunain.

Mae Rhaglen Cystyrau Darbodus Toyota – Llywodraeth Cymru hefyd yn ceisio creu arbenigedd lleol drwy ddefnyddio rhwydweithiau lleol o gwmnïau sy'n rhan o'r rhaglen. Mae'r sesiynau rhwydwaith hyn yn cael eu cefnogi gan aelodau Toyota a byddan nhw'n helpu i greu mwy o adnodd yn lleol drwy gefnogi a hwyluso rhwydweithio rhwng y rheini sy'n rhan o'r rhaglen.

Cenhadaeth graidd Rhaglen Cystyrau Darbodus Toyota Lean – Llywodraeth Cymru yw gweithio mewn partneriaeth â chwmnïau sy'n rhan o'r rhaglen er mwyn datblygu mantais gystadleuol gynaliadwy a fydd yn arwain at gynnydd sylweddol mewn gwerthiant proffidiol, allforion a chyflogaeth. Mae dulliau a thechnegau darbodus yn helpu cwmnïau ledled y byd i fynd i'r afael â materion sy'n gysylltiedig â chystadleurwydd eu busnes, gan feithrin gallu eu pobl i nodi problemau a gwella'r ffordd maen nhw'n gweithredu. Diben Rhaglen TLC yw annog cwmnïau o Gymru i fabwysiadu egwyddorion busnes Darbodus yn eu sefydliad er mwyn ei wneud yn fwy cystadleuol. Mae'r rhaglen yn seiliedig ar 3 lefel o ryngweithio â chleientiaid.

## **DechrauDarbodus: hoelio sylw ar werth**

Bydd hyfforddiant mewn dulliau darbodus Toyota yn cael ei ddarparu yn ffatri injans Toyota ar Lannau Dyfrdwy dros gyfres o dri diwrnod yn ystod y rhaglen. Bydd tasg fer yn cael ei gosod i'r cwmni gan Aelod o Ganolfan Rheoli Darbodus Toyota, a fydd yn cyflwyno egwyddorion Darbodus i'r cwmni sy'n cymryd rhan yn y rhaglen ac yn cwblhau prosiect gwella penodol. Fel arfer, mae tasgau'n para dros gyfnod o wyth wythnos. Bydd cyfranogwyr yn cael gwahoddiad i ymuno â rhwydwaith Darbodus lleol.

## **DarbodusPlws: gwella perfformiad**

Prosiect ar raddfa ganolig i wella prosesau busnes, sy'n cael ei arwain gan ymgynghorydd datblygu busnes allanol, ac a fydd yn arwain at sefyllfa lle bydd y cwmni'n defnyddio technegau Darbodus a methodolegau cysylltiedig yn gyson, gan sicrhau budd mawr a mesuradwy o ran galluoedd a chystadleurwydd y cwmni. Fel arfer, ni fydd tasgau'n para llai na 6 mis.

## Llywodraeth Cymru – Rhaglen Clystyrau Darbodus Toyota

Y Rhaglen Ddarbodus	Crynodeb o'r Prosiect	Canlyniadau allweddol	Elfennau Cost Cymwys	Cost y Prosiect i'r Cleient	Grant oddi wrth Lywodraeth Cymru
<b>Dechrau Darbodus</b>	<p>Prosiect byr i leihau costau, lle rhoddir cefnogaeth gan Aelod o Ganolfan Rheoli Darbodus Toyota.</p> <p>Cyflwyno egwyddorion a thechnegau Darbodus sylfaenol yn Ffatri Injans Toyota ar Llannau Dyfrdwy yn ystod y rhaglen.</p> <p>Hyd y dasg ~ 8-12 wythnos.</p>	<p>Y targedau gwella wedi'u cyflawni.</p> <p>Y dull 'darbodus' wedi'i dreialu'n llwyddiannus.</p> <p>Sylfaen ar gyfer prosiect darbodus arall neu brosiect arall ar gynhyrchiant.</p>			
<b>Darbodus-Plws</b>	<p>Prosiect(au) ar raddfa ganolig i wella busnes, lle rhoddir cefnogaeth gan Aelod o Ganolfan Rheoli Darbodus Toyota.</p> <p>Y cwmni'n dysgu ac yn gwneud cryn ddefnydd o dechnegau Darbodus, a/neu o fethodoleg arall brofedig a ddefnyddir i wella prosesau busnes a all arwain at leihau costau.</p> <p>Fel arfer, tasg 30 diwrnod (yn y cwmni) dros gyfnod o 6-9 mis.</p>	<p>Targedau gwella sylweddol wedi'u cyflawni.</p> <p>Diwylliant gwella busnes a thechnegau darbodus yn ymwreiddio yn y cwmni; carfan o staff sydd wedi'u hyfforddi.</p> <p>Rhaglen i fynd ar drywydd gwelliant ar draws y cwmni.</p>			



**TLMC@gov.wales**



**Llywodraeth Cymru  
Welsh Government**