

BẢN TIN

Lean 6 Sigma

Số 06 tháng 2 năm 2009

CÔNG TY CP ĐÀ VIỆT

DOVI



Huấn luyện, nhận thức & kỹ thuật Lean 6 Sigma: Một nhu cầu cấp bách





Cùng Bạn đọc

Bản tin Lean 6 Sigma số 6 ra mắt Bạn đọc vào đầu năm Kỷ Sửu 2009. Sau một thời gian hình thành mạng lưới Lean 6 Sigma (LSS) ở các vùng công nghiệp trọng điểm của cả nước: Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng và Đồng bằng Sông Cửu Long, nay đã đến lúc LSS được đẩy mạnh hoạt động, trước tiên là hoạt động **huấn luyện, đào tạo** cơ bản để tạo nhận thức cho các cấp lãnh đạo và quản lý.

Với mong muốn giới thiệu, hướng dẫn và tư vấn cho các Doanh nghiệp và các Tổ chức áp dụng Lean, 6 Sigma và các phương pháp quản lý và công cụ cải tiến hiện đại khác để liên tục nâng cao Năng suất Chất lượng và Năng lực cạnh tranh, bắt đầu từ số 5, bên cạnh các thông tin về Lean 6 Sigma, Bản tin sẽ giới thiệu các phương pháp và công cụ cải tiến liên tục khác như Chuỗi cung ứng (Supply Chain), Giải pháp Năng suất toàn diện TPS, Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management), Quản trị rủi ro (Risk Management), Kỹ năng lãnh đạo (Leadership Skills), Quản lý tri thức (Knowledge Management), Tư duy sáng tạo (TRIZ)... để giúp các tổ chức, doanh nghiệp và các bạn quan tâm nghiên cứu và khai thác.

Là kênh thông tin của các Cấu lạc bộ Lean 6 Sigma (Network) từ Hà Nội đến TP.HCM, từ Hải Phòng, Đà Nẵng đến Đồng bằng Sông Cửu Long, Bản tin mong được giới thiệu nhiều hoạt động ứng dụng các phương pháp quản lý và công cụ hiện đại liên tục cải tiến của Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, các đơn vị trực thuộc Tổng cục, các Chi cục TCDLCL các tỉnh, thành phố và các Doanh nghiệp, tổ chức trong cả nước.

Bản tin xin gửi đến Bạn đọc và những người ham thích Lean 6 Sigma và các phương pháp và công cụ cải tiến liên tục khác lời cảm ơn về sự hợp tác, sự hỗ trợ về tinh thần và vật chất và chúc cho hoạt động cải tiến liên tục đâm chồi nảy lộc.



Thư giãn, nhàn thơ: & Kỹ thuật Lean 6 Sigma: **Một nhà của cấp bậc**



NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN BẢN TIN:

Ts. Nguyễn Hữu Thiện
với sự cộng tác của:
Phạm Thanh Diệu
Ts. Đặng Minh Trang

NĂNG SUẤT & CẠNH TRANH

Năng cao năng suất lao động thông qua tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh 01

LEAN 6 SIGMA

TQM, LEAN hay 6 SIGMA? 07
Total Productive Maintenance
The Maintenance Side of Lean 11
Pillars of TPM 12
Giải quyết nhanh vấn đề theo 8 quy tắc/
Eight Disciplines Quick Problem Solving 13

QUẢN LÝ TRI THỨC

Quản lý tri thức: Knowledge Management 18
What is Knowledge Management 20

ĐÀO TẠO & TƯ VẤN

Đào tạo và tư vấn năng suất chất lượng 24
- Hướng tiếp cận mới trong thời kỳ suy thoái kinh tế
Khóa đào tạo Lean 6 Sigma cho Lãnh đạo 25
Công ty Cổ phần Tập đoàn Kỹ nghệ Gỗ Trường Thành 26
IGTC và LEANTEK tổ chức Hội thảo 27
IGTC: Giải pháp hỗ trợ kinh doanh trợ gói 27
Công ty Cổ phần Đào tạo Dệt May Quốc tế Leantek - chỗ dựa tin cậy cho mọi doanh nghiệp Việt 27
Chương trình đào tạo Green Belts trực tuyến (online) của APO 28
Trung tâm năng suất Việt Nam 28

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nâng cao năng suất lao động có thể đạt được thông qua Tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh, tái cơ cấu doanh nghiệp. Thực tế cho thấy Tái cơ cấu hoạt động có thể áp dụng được cho các đơn vị sản xuất, cung cấp dịch vụ và quản lý hành chính. Thực hiện thành công Tái cơ cấu đòi hỏi doanh nghiệp, đơn vị phải thay đổi mạnh mẽ nhận thức, quan niệm và nên tập trung vào hoạt động sản xuất kinh doanh trước khi điều chỉnh tổ chức, nguồn vốn, nhân sự.

Nâng cao năng suất lao động thông qua tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh

TRẦN NGỌC TRUNG

**Công ty TNHH Phát triển Năng lực Quốc tế (CBI)
Hiệp hội doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (VAFIE)**

Năng suất lao động - Chia khóa để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp

Chúng ta đều biết một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại, khả năng cạnh tranh của một tổ chức, doanh nghiệp là năng suất lao động.

Tìm hiểu năng suất lao động của các doanh nghiệp Việt Nam, các công ty liên doanh hoạt động tại Việt Nam và ý thức chất lượng, tác phong làm việc, kỷ luật của

người lao động, tác giả Phan Thu Lương 1 có viết "Nhiều doanh nghiệp Việt Nam không hiểu tại sao năng suất lao động của họ lại thấp, chỉ bằng 1/2 so với các doanh nghiệp Nhật và khoảng 2/3 so với doanh nghiệp của Thailand mặc dù các thiết bị, công nghệ như nhau".

Thời báo Kinh Tế Sài Gòn số 20-2006 đưa tin "Hơn 120 doanh nghiệp tham dự cuộc tọa đàm Làm gì để tái cơ cấu doanh nghiệp, do Thời báo Sài Gòn Tiếp thị tổ chức, đều có bản khoản riêng. Hầu như ai cũng thấy thực trạng quản trị ở doanh nghiệp mình đang có vấn đề và ai cũng đang loay hoay đi tìm lời giải cho câu hỏi mình đang bị bệnh gì và làm sao chữa?".³

Quan trọng nhất là làm sao để nâng cao năng suất lao động?

Chúng ta thường suy nghĩ muốn tăng năng suất lao động bắt buộc phải thay đổi thiết bị công nghệ, có trang thiết bị hiện đại hơn nhằm rút ngắn thời gian cần thiết để làm ra 1 sản phẩm.



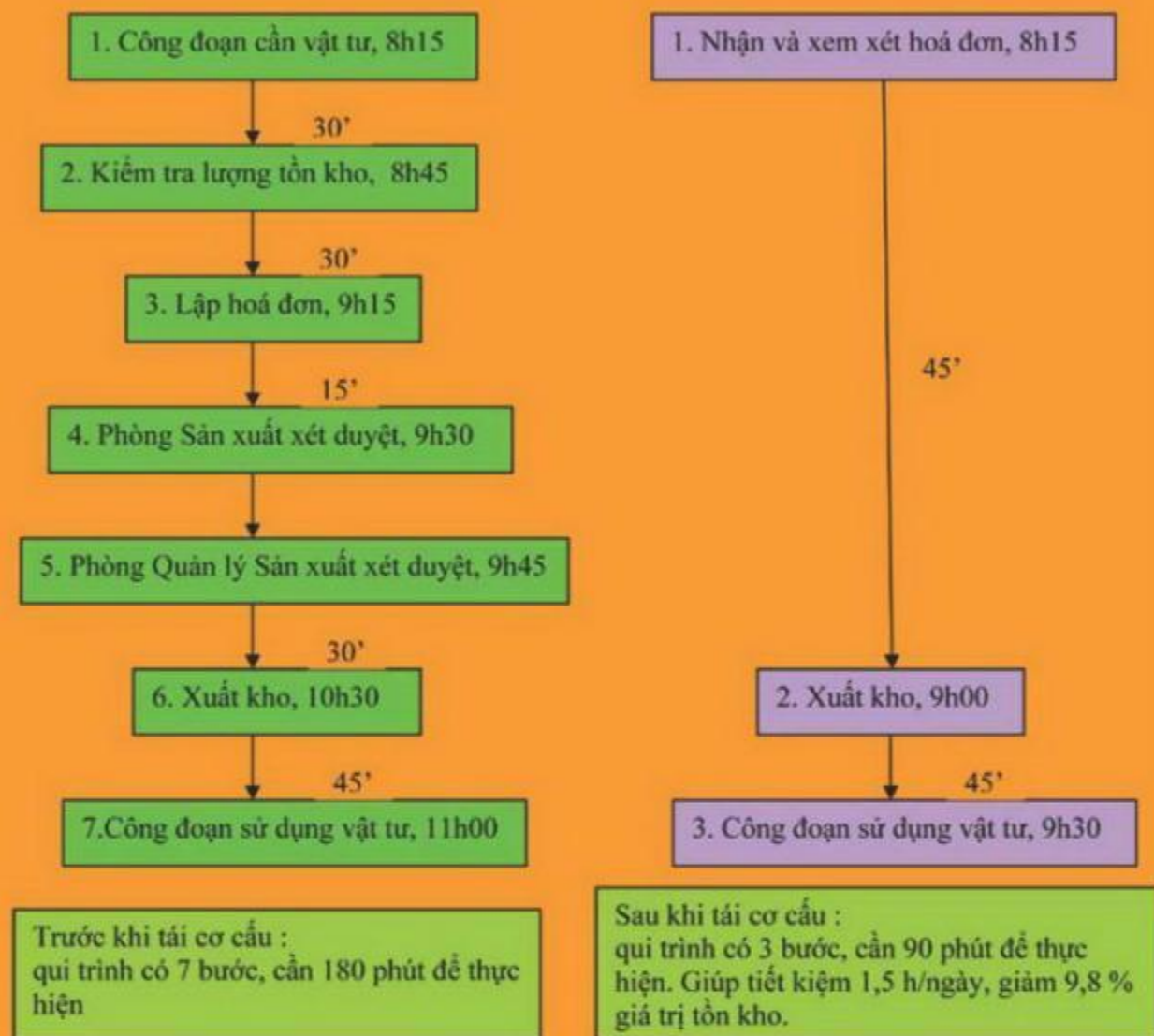
Anh Trần Ngọc Trung

Tuy nhiên, nghiên cứu và áp dụng phương pháp Tái cơ cấu quá trình kinh doanh cho thấy doanh nghiệp có thể gia tăng đáng kể năng suất lao động. Thực tế đã chứng minh rằng chỉ cần thay đổi suy nghĩ/quan niệm và 1 khoản đầu tư nhỏ có thể giúp tăng hơn gấp đôi năng suất lao động.²



Tái lập công ty, Tái cơ cấu quá trình sản xuất kinh doanh 4 - Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh, theo Michael Hammer và James Champy là sự suy nghĩ lại một cách cơ bản và thiết kế lại một cách tận gốc quá trình hoạt động kinh doanh để đạt được sự cải tiến vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu như giá cả, chất lượng, sự phục vụ và nhanh chóng.





Đồ thị 1: Quy trình cấp phát vật tư cho sản xuất tại Công ty GHPT

Có thể ứng dụng phương pháp Tái cơ cấu quá trình sản xuất kinh doanh để gia tăng đáng kể năng suất lao động, tức là giảm thời gian cần thiết để sản xuất ra sản phẩm (Lead time) và đưa sản phẩm tới tay khách hàng, giúp cắt giảm chi phí sản xuất.

Tái cơ cấu hoạt động của doanh nghiệp - giải pháp nâng cao năng suất lao động?

Tái cơ cấu hoạt động của doanh nghiệp - giải pháp nâng

cao năng suất lao động? Việc tổ chức quy trình sản xuất chưa hợp lý mới là nguyên nhân quan trọng làm cho năng suất thấp. ²

Toyota Bến Thành là một trong những trung tâm dịch vụ bảo trì hàng đầu của Toyota tại Việt Nam. Trước đây, thời gian bảo trì định kỳ một chiếc xe Toyota đã chạy được 40.000 ki-lô-mét tại trung tâm này mất tới 240 phút.

Kết quả một cuộc thăm dò ý kiến khách hàng cho thấy, gần 90% chủ xe muốn chờ ngay tại trạm để nhận lại xe ngay sau khi

bảo trì xong, và có đến 67% nói rằng họ chỉ muốn ngồi chờ khoảng 60 phút.

Để thực hiện chương trình cải tiến nhằm rút ngắn thời gian bảo trì, công ty cho quay phim lại toàn bộ quy trình bảo trì một chiếc xe, kể từ lúc tiếp nhận cho đến khi bàn giao xe cho khách. Họ phát hiện trong 240 phút đó có đến 70 phút là thời gian chết do những ách tắc giữa các công đoạn của quy trình mà chủ yếu là chờ đợi để giao và nhận phụ tùng. Thời gian bảo trì thực sự chỉ có 150 phút và phần

còn lại là thời gian cho các việc liên quan như chuẩn bị phụ tùng trước khi bảo trì, kiểm tra lại sau khi hoàn tất công việc, thủ tục bán giao xe cho khách... Như vậy, chỉ cần loại bỏ thời gian chết, trung tâm đã có thể rút ngắn thời gian bảo trì một chiếc xe xuống còn 170 phút.

Ngoài ra, công ty còn phát hiện những bất hợp lý trong cách thức làm việc, như việc sắp xếp dụng cụ và lựa chọn dụng cụ không phù hợp, chỗ đứng của công nhân chưa tối ưu nên mất nhiều thời gian di chuyển. Chỉ riêng sự di chuyển thiếu hợp lý này đã chiếm hơn một phần ba thời gian của hoạt động bảo trì.

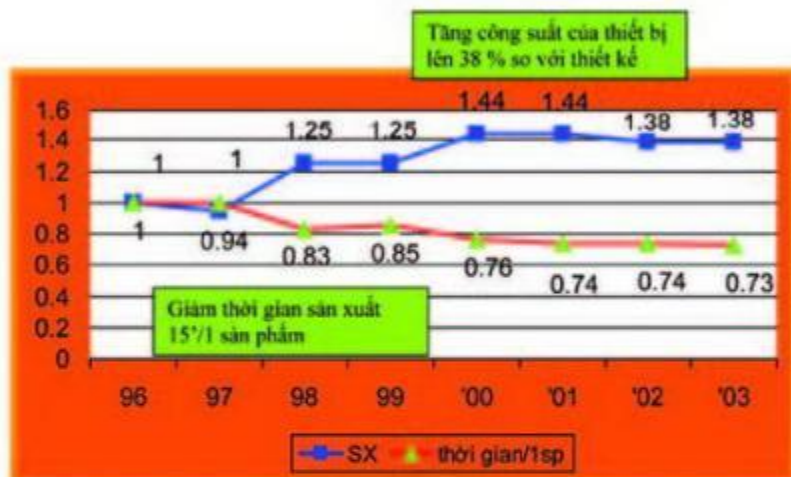
Sau khi cố gắng loại bỏ những bất hợp lý ở trên, thời gian bảo trì một chiếc xe vẫn phải cần 120 phút, nghĩa là vẫn còn khoảng cách khá xa so với yêu cầu của khách hàng.

Tiếp theo, công ty nghiên cứu một quy trình bảo trì mới mà theo đó công nhân có thể hỗ trợ cho nhau trong quá trình làm việc để rút ngắn thời gian. Ngoài ra, công ty còn trang bị thêm một số thiết bị chuyên dụng và huấn luyện công nhân cho thuần thục với quy trình mới. Việc huấn luyện đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động. Sau khi được huấn luyện, công nhân chỉ mất 45-50 phút là bảo trì xong một chiếc xe, trong khi trước đây là 75 phút.

Đối với một cơ sở sản xuất công nghiệp, vấn đề quy hoạch mặt bằng trong nhà xưởng có ý nghĩa quan trọng. Nếu quy hoạch, bố trí các máy móc thiết bị phù hợp sẽ giúp tăng hiệu suất công việc của công nhân, rút ngắn thời gian ở khâu vận chuyển nguyên liệu từ kho vào dây chuyền sản xuất và đưa thành phẩm từ xưởng sản xuất vào kho.

Kinh nghiệm của Toyota Bến Thành cho thấy, những trang thiết bị bị mới chỉ đóng góp phần nhỏ trong việc rút ngắn thời gian bảo trì ô tô từ 240 phút xuống còn 60 phút. Phần quan trọng nhất chính là ở quy trình làm việc chưa hợp lý nên công nhân phải mất nhiều thời gian di chuyển, chờ đợi và hiệu suất công việc không cao. Trong chương trình cải tiến để rút

Ngày nay, để giữ chân và có nhiều khách hàng trung thành, các doanh nghiệp đã ý thức được tầm quan trọng của công tác tiếp thị, marketing, quan hệ và phục vụ dịch vụ sau bán hàng. Nhiều doanh nghiệp coi phòng thị trường, các nhân viên bán hàng là những người ở "tuyến trước" tiếp xúc trực tiếp và thu lượm được chính xác những ý tưởng, yêu cầu của khách hàng.



Đồ thị 2: Theo dõi nâng cao công suất của thiết bị, giảm thời gian cần để sản xuất sản phẩm

ngắn thời gian bảo trì ô tô, Công ty chỉ phải đầu tư thêm 10.000 đô-la Mỹ để mua một số thiết bị chuyên dụng, như xe chứa dụng cụ, xe chứa dầu thải, bộ dụng cụ cung cấp nước làm mát, các dụng cụ bảo trì còn lại chẳng khác gì so với các trung tâm bảo trì ô tô khác.

Việc cải tiến không chỉ làm hài lòng khách hàng mà còn mang lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp. Trước đây, bình quân trong một ngày, mỗi điểm bảo trì của Toyota Bến Thành chỉ bảo trì được 6,4 xe, nhưng nay có thể làm tới 16 xe.

Ví dụ thứ 2:

Tạo ra những vectơ các nỗ lực cùng chiều trong toàn doanh nghiệp để phục vụ khách hàng tốt hơn.⁵

Các đơn vị, phòng ban, nhân viên khối sản xuất được coi là "tuyến sau". Tuyến sau có nhiệm vụ phục vụ, đáp ứng tất cả các yêu cầu của tuyến trước về chất lượng, số lượng, giá thành và thời gian giao sản phẩm nhằm cùng hướng tới phục vụ khách hàng.

Theo chủ trương đó cung cấp vật tư đầy đủ, kịp thời, có chất lượng, chi phí thấp nhất, đáp ứng đúng yêu cầu của khối sản xuất là nhu cầu quan trọng cho các doanh nghiệp. Thực tế cho thấy chúng ta thường quan niệm và qui định: Khi bộ phận sản xuất cần vật tư thì họ tự cử người đi lĩnh từ kho để sử dụng. Bộ phận vật tư, thủ kho chỉ quản lý, chịu trách nhiệm về vật tư tới cửa kho của doanh nghiệp.

Nay, để tạo ra tập hợp các vectơ - các nỗ lực trong toán

doanh nghiệp cùng hướng tới phục vụ khách hàng, liệu chúng ta có thể chấp nhận, thay đổi qui định ở trên thành : Khi khối sản xuất cần vật tư, phòng vật tư và các cán bộ, thủ kho liên quan sẽ tìm hiểu và cấp phát theo đúng yêu cầu, đến tận nơi sản xuất?

theo đúng yêu cầu, đến tận nơi sản xuất? thời gian sản xuất là dự án của một nhóm Chất lượng thuộc Công ty TNHH đèn hình ORION HANEL. ⁶

Trong thời gian 6 tháng, nhóm cải tiến đã nghiên cứu toàn bộ qui trình, các bước, thời gian cần thiết để thực hiện cấp phát vật tư hiện có, nhu cầu/tồn xuất yêu cầu vật tư thực tế tại từng bộ phận trên dây chuyền sản xuất và tìm biện pháp để góp hoặc cắt bớt, bổ sung và hoàn thiện qui trình này. Qui trình cấp phát mới đã được áp dụng thử, rút kinh nghiệm và ban hành lại, áp dụng đại trà cho các kết quả rất khả quan (xem đồ thị 1). Cụ thể:

Trước khi thực hiện dự án:

Trước khi thực hiện dự án:

Trước khi thực hiện dự án: tới vật tư.

- Lượng tồn kho vật tư tại các công đoạn nhiều, không hợp lý gây khó khăn cho việc theo dõi, kiểm soát và đặt hàng của phòng Quản lý sản xuất cho các nhà cung cấp, và

- Năng lực của thủ kho rất hạn chế.

Sau khi thực hiện cải tiến:

- Thủ kho và người phụ trách vật tư tại từng công đoạn sản xuất thường xuyên có sự trao đổi thông tin 2 chiều

- Thủ kho được đào tạo nâng cao năng lực và tự giao nguyên vật liệu tới từng công đoạn sản xuất

- Tiết kiệm thời gian cho từng

công đoạn, giúp họ chỉ tập trung vào sản xuất.

- Kiểm soát chặt chẽ được lượng tồn kho tại từng công đoạn và

- Giúp Công ty đặt hàng và cấp phát hợp lý.

Qui trình cấp phát vật tư cũ có 7 bước, sử dụng 180 phút để thực hiện, nay đã cải tiến thành qui trình có 3 bước, cần 90 phút thực hiện. Dự án giúp tiết kiệm 1,5 h hàng ngày để cung cấp vật tư và giảm 9,8 % giá trị tồn kho vật tư.

Ví dụ thứ 3:

Liệu có thể vượt công suất thiết kế của thiết bị - giới hạn của nhà chế tạo?

Liệu có thể vượt công suất thiết kế của thiết bị - giới hạn của nhà chế tạo? sẽ hạn chế các sáng tạo của doanh nghiệp cũng như người lao động.

Với phương châm : "Bằng thiết bị, công nghệ không mới nhưng với trí tuệ, sự sáng tạo của người Việt có thể giúp sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu xuất khẩu". Công ty TNHH đèn hình ORION HANEL đã sử dụng các nhóm chất lượng, nhóm quản lý thiết bị (Total Productive Maintenance - TPM) để theo dõi chặt chẽ toàn bộ quá trình sản xuất, thời gian sản xuất sản phẩm - Leadtime, cải tiến công cụ, thiết bị, dưỡng và gá đã nâng công suất thiết bị lên 1,38 lần so với công suất thiết kế và giảm thời gian cần thiết để làm ra 1 sản phẩm (15 phút). Tuy nhiên dự án này cần thời gian dài và kiên trì cải tiến toàn bộ hoạt động tổ chức và quản lý sản xuất của Công ty (Xem đồ thị 2).

Ví dụ thứ 4:

Tái cơ cấu hoạt động của các đơn vị dịch vụ.

Theo Michael Hammer 4 tái cơ cấu hoạt động không những có thể thực hiện tại các cơ quan, đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất mà còn có thể áp dụng cho các đơn vị hoạt động trong khối dịch vụ như ngân hàng, bệnh viện, trường học và cả các cơ quan quản lý nhà nước.

Để thực hiện tái cơ cấu một cơ quan nhà nước nhằm nâng cao chất lượng các dịch vụ công, hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước, Sở Kế hoạch và Đầu tư của 1 tỉnh đã được chọn và sử dụng phương pháp tiêu chuẩn hóa, minh bạch hóa toàn bộ quá trình hoạt động, phân công trách nhiệm rõ ràng và theo dõi chặt chẽ, cải tiến các chỉ số quan trọng (Key Performance Indicator - KPI) như thời gian thực hiện từng dịch vụ/yêu cầu, chi phí và nhân lực để thực hiện, phản hồi của khách hàng. ⁷

Sau 15 tháng triển khai, nhóm các cán bộ quản lý của Sở đã tiêu chuẩn hoá lại toàn bộ quá trình hoạt động và tạo thành Hệ thống quản lý có chất lượng, sát thực tiễn và đã giúp lãnh đạo Sở kiểm soát chặt chẽ toàn bộ quá trình hoạt động/dịch vụ, đồng thời giảm thiểu và tiết kiệm nhiều thời gian xem xét tính hợp lệ của hồ sơ cũng như nghiên cứu để giải quyết các yêu cầu của doanh nghiệp, khách hàng (xem bảng 1 và đồ thị 3).

Cụ thể: Bình quân khoảng 52%.

- Đã giúp cơ quan kiểm soát tốt chất lượng hoạt động/ dịch vụ trong khi số lượng yêu cầu đầu vào cần giải quyết tăng 60 %, nhưng chi phí hầu như ít thay đổi, số lượng cán bộ công chức tăng ít (khoảng 10 %), khiếu nại của khách hàng giảm.

- Chất lượng dịch vụ công đảm bảo, ý thức của cán bộ công chức được nâng lên, góp phần tạo ra môi trường kinh doanh cạnh tranh lành mạnh, thông thoáng, giúp các doanh nghiệp hoạt động tốt trên địa bàn của tỉnh. Vì vậy chỉ số cạnh tranh - CPI của tỉnh đã được đánh giá cao, tăng từ 62/64 thành 15/64.

đổi mới không khí hoạt động của doanh nghiệp, tìm ra những ý tưởng mới,

- Thay đổi cơ cấu vốn chủ sở hữu thông qua các giải pháp cổ phần hóa, kêu gọi đóng góp vốn, tạo ra các cổ đông chiến lược, nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động,

huy thế mạnh của doanh nghiệp... đồng bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Các ví dụ minh họa trên cho thấy doanh nghiệp, tổ chức nên tập trung trước tiên vào quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh của mình (từ khi mua nguyên vật liệu tới lúc giao sản phẩm cho khách hàng), hãy nhằm tới nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian trả lời/phản hồi các yêu cầu của khách hàng hoặc cắt giảm mọi lãng phí để giảm chi phí hoặc gia tăng năng suất lao động. Căn cứ vào những thay đổi, đòi hỏi phát sinh khi tái cơ cấu hoạt động, tiếp theo, doanh nghiệp mới nên tiến hành sắp xếp lại tổ chức, cơ cấu lại nhân sự hay nguồn vốn... khi thực sự có nhu cầu.

Nghiệm nhằm thực hiện thành công tái cơ cấu quá trình sản xuất

Số tt	Hạng mục	Đơn vị			Tổng cộng
		Phòng Đăng ký kinh doanh	Phòng Đầu tư kinh tế đối ngoại	Phòng Thẩm định đầu tư xây dựng cơ bản	
1.	Số lượng công việc đã giải quyết (yêu cầu)	631	39	72	742
2.	Thời gian qui định để xử lý công việc (ngày)	5565	461	1630	7656
3.	Thời gian thực tế đã sử dụng để xử lý công việc, trả yêu cầu đáng hạn (ngày)	3033	203	382	3618
4.	Số thời gian đã rút ngắn (ngày)	2532	258	1248	4038
5.	Tỷ lệ thời gian giảm (%)	45,5	56	76,6	52,7

Bảng 1: Thống kê thời gian kể từ khi giải quyết công việc tại Sở KHĐT (tháng 10.2006 - 3.2007)

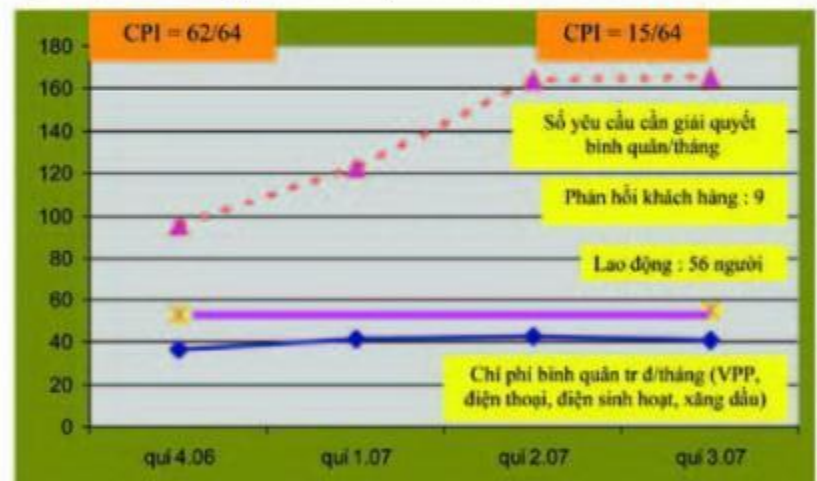
Bài học kinh nghiệm từ quá trình Tái cơ cấu hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp:

Bài học kinh nghiệm từ quá trình Tái cơ cấu hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp: động - chia khoá để nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp.

Tại Việt Nam đã có rất nhiều doanh nghiệp thực hiện tái cơ cấu, tập trung vào các lĩnh vực khác nhau, ví dụ:

Tại Việt Nam đã có rất nhiều doanh nghiệp thực hiện tái cơ cấu, tập trung vào các lĩnh vực khác nhau, ví dụ: doanh nghiệp để mở rộng thị trường, cùng khai thác khách hàng của nhau hay sử dụng chung một bộ phận văn phòng...).

- Thay đổi, luân chuyển nhân sự quản lý cao cấp, hoặc đưa những cán bộ trẻ, có năng lực hơn vào các vị trí quan trọng để



Đồ thị 3: Sự tăng trưởng các yêu cầu cần giải quyết và chi phí tại Sở KHĐT (tháng 10.2006 - 8.2007)

- Thay đổi cơ cấu thị trường, cơ cấu sản phẩm như lựa chọn, tập trung vào các thị trường, khách hàng trọng điểm hay lựa chọn một vài sản phẩm có tính cạnh tranh cao để tập trung nguồn lực, phát huy thế mạnh của doanh nghiệp...

Sản phẩm có tính cạnh tranh cao để tập trung nguồn lực, phát

kinh doanh và nâng cao năng suất lao động tại doanh nghiệp:

- Hãy thách thức quan niệm/suy nghĩ của bạn và doanh nghiệp/đơn vị bạn?

Quan niệm sáng tạo, hợp lý, thường xuyên thay đổi và bổ sung là tiền đề cho quá trình tái cơ cấu thành công. Nhiều doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm, từng đạt



nhiều thành tích trong thời gian dài, có thể đã được tôn vinh là những “anh cả” hay “doanh nghiệp đầu đàn” trong ngành công nghiệp hiện hành thường có suy nghĩ rất cứng. Bề dày kinh nghiệm không cho phép họ dễ dàng chấp nhận những đổi mới, đặc biệt trong suy nghĩ, quan niệm cũng như phương pháp điều hành. Họ ít khi chấp nhận những ý tưởng thử nghiệm vì vừa mất thời gian, vừa khó chứng minh bằng các lý thuyết quản trị đã được giảng dạy trong các trường đại học và lại vừa rủi ro cho vị trí lãnh đạo của họ. Do vậy nếu có tham gia, họ sẽ rất dè dặt, cẩn trọng và chỉ chấp nhận đưa ra các mục tiêu vừa phải để phấn đấu.

- Tái cơ cấu là một quá trình phức tạp, mất nhiều thời gian nên đòi hỏi phải có cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên, đủ thời gian và cần được chuẩn bị chu đáo.

Các quá trình sản xuất kinh doanh thường bao gồm nhiều bước hoạt động, kết nối nhiều phòng ban, đơn vị, cá nhân. Do vậy, trước khi tái cơ cấu các chức năng, phòng ban, lãnh đạo cũng như cán bộ quản lý, nhân viên liên quan phải được nghiên cứu kỹ về lý thuyết cũng như thống nhất mục tiêu, phương pháp tái cơ cấu, dự kiến các kết quả cũng như tác động, có thể, tới công việc hàng ngày của doanh nghiệp, cá nhân. Họ phải được chuẩn bị kỹ, thông qua nhiều khoá đào tạo hay hội thảo chia sẻ kinh nghiệm, cả về những kỹ năng, thay đổi cần thiết, có thể, diễn ra trong và sau khi tái cơ cấu.

Cam kết và ủng hộ, tham gia thật sự, trực tiếp và thông tin được cập nhật kịp thời là chìa khoá quan trọng cho sự thành công của các dự án tái cơ cấu doanh nghiệp.

Doanh nghiệp, đơn vị nên sử dụng phương pháp làm việc theo nhóm để thực hiện tái cơ cấu, giải quyết các yêu cầu, vấn đề phát sinh một cách khoa học, dân chủ và sáng tạo.

- Hãy bắt đầu bằng những quá trình hoạt động nhỏ, tại từng bộ phận với các mục tiêu rõ ràng rồi phát triển ra toàn bộ đơn vị

Quá trình tái cơ cấu có thể được bắt đầu từ những công việc,

hoạt động đơn giản, hay phạm vi nhỏ, dễ kiểm soát, ví dụ quá trình bán hàng và thu tiền, quá trình cung cấp vật tư và quản lý tồn kho, quản lý sửa chữa và bảo dưỡng thiết bị, quá trình tạm ứng và thanh toán...

Khi có được những kết quả ban đầu khả quan, thành thạo dần với phương pháp tái cơ cấu, doanh nghiệp có thể mở rộng ra, thực hiện tái cơ cấu cho hoạt động của 1 chi nhánh, đơn vị, cho 1 thị trường, cho 1 khối khách hàng, cho toàn bộ quá trình cung cấp nguyên vật liệu... hay xem xét toàn bộ chuỗi giá trị của mình.

Kết luận:

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp/đơn vị. Nâng cao năng suất lao động có thể đạt được thông qua phương pháp Tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh, tái cơ cấu doanh nghiệp/đơn vị. Thực tế cho thấy Tái cơ cấu quá trình sản xuất kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp/đơn vị phải thay đổi mạnh mẽ nhận thức, quan niệm của mình và nên tập trung vào quá trình sản xuất kinh doanh trước khi điều chỉnh tổ chức, nguồn vốn, nhân sự. □

Tài liệu tham khảo:

1. Phan Thu Lương, “Ý thức chất lượng, tác phong công nghiệp người lao động - Chìa khóa để xây dựng năng lực cạnh tranh cốt lõi cho doanh nghiệp”, Hội thảo khoa học quốc tế Những vấn đề cơ bản về quản trị kinh doanh và thương mại trong bối cảnh công nghệ thông tin và kinh tế tri thức, Trường Đại học Thương mại và Trường Đại học Shute, trang 455, tháng 8.2006
2. Hoàng Ly, “Có thể tăng năng suất mà không đầu tư”, Thời báo kinh tế Sài Gòn, số 22 - 2004
3. Lê Uy Linh, “Số tay quản trị tim thuốc”, Thời báo kinh tế Sài Gòn, số 20 - 2006
4. Michael Hammer và James Champy, “Tái lập công ty - Tuyen ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh”, Nhà xuất bản Trẻ, Thời báo kinh tế Sài Gòn, 2006
5. Hoàng Thái Hà, Nguyễn Đăng Cường, Cao Thành Long, “Cải tiến qui trình cấp phát vật tư cho công đoạn sản xuất”, nhóm chất lượng PC-01, Chuyên san hoạt động nhóm ORION HANEL, trang 48, 2002
6. Phan Thu Lương, Đặng Minh Tuấn, Trần Ngọc Trung, “Làm thế nào để hoạt động nhóm trở thành một nét văn hóa của công ty (1996 - 2003)”, Hội thảo Động viên khuyến khích người lao động đóng góp sáng kiến, cải tiến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, Hiệp hội doanh nghiệp đầu tư nước ngoài, tháng 8. 2007
7. Trần Ngọc Trung, Phan Thu Lương, Trần Tường Lân, Nguyễn Văn Tú, “Báo cáo kết quả dự án Nâng cao chất lượng, hiệu lực, hiệu quả quản lý Số KHĐT Hà tây thông qua xây dựng và áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000”, tháng 10.2007

TQM, LEAN hay 6 SIGMA?

Ngày nay, đặc biệt là trong điều kiện khủng hoảng kinh tế ảnh hưởng đến Việt Nam, ai cũng biết là muốn sống còn, bất kỳ tổ chức nào cũng phải làm ăn có chất lượng. Muốn có chất lượng sản phẩm lâu bền chúng ta phải xây dựng một hệ thống chất lượng và lúc nào cũng phải cải tiến nó.

Ban lãnh đạo một tổ chức phải cam kết thực hiện việc quản lý chất lượng trong tổ chức của mình. Trong cam kết, lãnh đạo phải trả lời các câu hỏi như sau:

1. Tổ chức ước mơ sẽ đạt những gì?
2. Dùng cách tiếp cận gì để đạt được ước mơ đó?
3. Hoạt động cụ thể nào để thực hiện được ước mơ đó?
4. Lãnh đạo phải dùng hoạt động vật chất nào để đảm bảo là thuộc cấp mình sẽ chia sẻ trách nhiệm và tham gia vào cuộc chơi?
5. Lãnh đạo theo dõi và đánh giá kết quả quản lý như thế nào và định xem các mục tiêu đã cam kết có được thực hiện không?

Nhằm trả lời cho hai câu hỏi 2 và 3, lãnh đạo phải xác định xem mình nên áp dụng một hệ thống chất lượng nào?

Trước nhiều hệ thống chất lượng sẵn có hiện nay như: ISO 9001, Giải thưởng Chất lượng Quốc gia, TQM, Lean, 6 Sigma, Lean-6 Sigma ta nên chọn cái nào, đó cũng là một quyết định chiến lược của ban lãnh đạo một tổ chức.

Nhằm góp phần giải quyết khó khăn ban đầu nói trên, chúng tôi xin giới thiệu sơ lược lịch sử, ý nghĩa, yêu cầu và nội dung của ba hệ thống chất lượng TQM, Sản xuất Lean, 6 Sigma và Lean-6 Sigma. Vì

nội dung có hạn nên đối với hai hệ thống đầu, vốn đã được nhiều nơi bàn đến, chúng tôi xin được không đề cập đến trong bài này.

I. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TQM

Trong những năm 1920, Công ty Bell Telephone ở Mỹ, các kỹ sư George Edwards, Harold Dodge và Walter Shewhart là những người tiên phong trong việc áp dụng thống kê trong kiểm soát chất lượng, cách này được gọi là bảo đảm chất lượng. Gần 50 năm sau từ cách dùng biện pháp kỹ thuật để kiểm soát người ta chuyển dần sang biện pháp quản lý.

Trong thập niên 1970, A.V. Feigenbaum đưa khái niệm TQM (Total Quality Management tức Quản lý Chất lượng Toàn diện) vào, phản ánh một sự cam kết gắn sức thực hiện của lãnh đạo lẫn các nhân viên trong toàn tổ chức nhằm cải tiến chất lượng.

Qua Edwards Deming, người Nhật sau đó chấp nhận khái niệm này và gọi là *Quản lý Chất lượng Toàn công ty, mặc dù khi áp dụng họ có thay đổi chữ Toàn diện* ra thành Toàn công ty nhưng khái niệm vẫn như nhau, nghĩa là dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo, mọi nhân viên thuộc mọi cấp bậc đều có trách nhiệm đối với chất lượng. Hơn nữa, cải tiến chất lượng là một quá trình liên tục, làm phát sinh ra thuật ngữ Cải tiến không ngừng.

Các nguyên tắc của TQM:

1. Khách hàng xác định chất lượng, và nhu cầu khách hàng là tối thượng.
2. Ban lãnh đạo phải có sự chỉ đạo về chất lượng.
3. Chất lượng là chiến lược, là



Thầy sĩ Đặng Minh Trang

tiêu điểm hàng đầu trong hoạch định chiến lược.

4. Chất lượng là trách nhiệm của tất cả nhân viên thuộc mọi cấp bậc trong tổ chức.

5. Mọi chức năng của công ty phải tập trung vào cải tiến chất lượng liên tục nhằm đạt các mục đích chiến lược.

6. Những vấn đề thuộc về chất lượng phải được giải quyết qua sự hợp tác của các nhân viên có liên quan với ban lãnh đạo.

7. Giải quyết vấn đề và cải tiến chất lượng liên tục được dựa vào việc sử dụng các phương pháp kiểm soát chất lượng bằng thống kê.

8. Giáo dục và đào tạo toàn thể nhân viên là cơ sở của cải tiến chất lượng liên tục.

Một số công cụ thường dùng trong TQM gồm có:

1. 5S
2. Nhóm Chất lượng
3. Bảy công cụ cơ bản:
 - a) Phiếu kiểm soát
 - b) Các loại đồ thị
 - c) Biểu đồ nhân quả
 - d) Biểu đồ Pareto
 - e) Biểu đồ cột
 - f) Biểu đồ kiểm soát

- g) Biểu đồ phân tán
- 4. Bảy công cụ mới:
 - a) Biểu đồ tương đồng,
 - b) Biểu đồ quan hệ
 - c) Biểu đồ cây
 - d) Biểu đồ ma trận
 - e) Biểu đồ mũi tên
 - f) Biểu đồ PDPC
 - g) Biểu đồ phân tích dữ liệu theo ma trận.
- 5. Bản đồ quá trình
- 6. Các chỉ số thực hiện quá trình
- 7. Triển khai Chức năng Chất lượng (QFD)
- 8. Chuẩn đối sánh
- 9. Biểu đồ bún
- 10. Các biểu đồ kiểm soát thống kê (SPC)

Hạn chế của TQM:

Sau 1990 dần dần người ta thấy có nhiều vấn đề mới phát sinh mà TQM không giải quyết được, như tốc độ cải tiến còn chậm không đáp ứng được yêu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng là sản phẩm phải có nhiều chủng loại, mẫu mã thay đổi liên tục, sản phẩm phải vừa tốt, độc đáo lại vừa rẻ, thời gian cấp hàng thật nhanh. Để đáp ứng yêu cầu này, người ta thấy cần có một cuộc cách mạng trong kinh doanh chứ không thể tiến hóa từ từ được nữa. Tuy nhiên những công cụ quản lý chất lượng của hệ thống TQM vẫn còn được áp dụng, đồng thời người ta còn tìm tòi nhiều phương pháp khác nhằm đáp ứng cải tiến chất lượng nhanh hơn nữa.

II. SẢN XUẤT LEAN (SẢN XUẤT TINH GỌN)

Ta có thể coi Sản xuất Lean là một cuộc cách mạng trong sản xuất do công ty Toyota đề xuất vào những năm 1990 nhằm thay thế cho hệ thống sản xuất khối lượng lớn.

Mục đích của Sản xuất Lean nhằm loại bỏ lãng phí trong từng khu vực sản xuất như thiết kế sản

phẩm, quản lý sản xuất, tồn kho, mạng lưới các nhà cung cấp, quan hệ với khách hàng và v.v...

Các nguyên tắc cơ bản trong sản xuất Lean gồm có:

1. Loại trừ lãng phí
2. Không có thời gian chờ đợi
3. Không có tồn kho
4. Tiến độ giao nguyên vật liệu đúng lúc
5. Giảm kích cỡ lô hàng
6. Cân bằng đường dây
7. Có thời gian chu kỳ ngắn
8. Thời gian chuyển loạt nhanh
9. Làm theo đơn hàng
10. Sản xuất từng chiếc
11. Quá trình có mức độ linh động và đáp ứng cao
12. Máy móc thiết bị có độ linh động cao



13. Dòng chảy theo ô công việc
14. Lắp đặt máy móc, thiết bị, dụng cụ và con người có thể hỗ trợ lẫn nhau
15. Không gian được dồn lại
16. Nhân viên đa năng
17. Phân quyền cho nhân viên
18. Làm tốt ngay từ đầu
19. Máy móc có độ tin cậy cao
20. Khả năng quá trình cao
21. Dòng chảy liên tục
22. Dòng vật tư cung cấp cho từng sản phẩm một
23. Yêu cầu tồn kho ít trong suốt quá trình sản xuất: từ nguyên vật liệu, hàng đang làm cho đến thành phẩm.
24. Giảm hư hỏng
25. Giảm thời gian giao hàng
26. Kiểm chứng sai lầm (Poka-yoke)
27. Kho tại điểm sử dụng

Kết quả thực tế đã cho thấy:

1. Mật bảng sản xuất trên mỗi máy trung bình giảm 45%
2. Phế phẩm có thể giảm đến 90%
3. Chu kỳ sản xuất giảm từ 16 tuần xuống còn 5-6 ngày
4. Thời gian giao hàng giảm từ 4-20 tuần xuống còn 1-4 tuần
5. Các công cụ cơ bản của Sản xuất Lean:
 1. Triển khai chính sách
 2. Làm việc theo nhóm
 3. Xí nghiệp hiến thi
 4. Kiểm chứng sai lầm (Poka Yoke)
 5. Tiêu chuẩn hóa công việc
 6. Thay đổi nhanh đầu loạt
 7. Bảo trì Sản xuất Toàn diện (TPM)
 8. Giải quyết khó khăn
 9. Hệ thống sản xuất kéo

3. SẢN XUẤT 6 SIGMA

Trong thập niên 1980, hệ thống TQM vẫn còn đang phổ biến ở Mỹ, sau đó một số công ty dần dần không còn áp dụng nó nữa mà thay vào đó là dùng "6 Sigma". Tại sao vậy? Vì người ta thấy "6 Sigma" tỏ ra hữu hiệu hơn trong việc quản lý sản xuất cũng như kinh doanh. "6 Sigma" dùng sự kiện và dữ liệu để tìm cho ra các giải pháp tốt hơn.

Người ta cho rằng "6 Sigma" là kết tinh của các nghiên cứu cải tiến trong hơn 80 năm qua, từ quan niệm khoa học quản lý của Taylor cho đến TQM kiểu Nhật bản trong hai thập niên 1970 và 1980. Tác động thật sự bắt đầu khi người ta thấy sự thay đổi rõ rệt với kết quả thuyết phục trong kinh doanh ở các công ty Motorola, GE, Johnson & Johnson và American Express.

Mục đích nhắm tới của "6 Sigma" bao gồm:

- Nâng cao sự hài lòng của khách hàng
- Giảm bớt thời gian chu kỳ
- Giảm bớt sai hỏng

Sáu nguyên tắc cơ bản của Sản xuất 6 Sigma:

1. Chân thật hướng về khách hàng
2. Quản lý theo dữ liệu và sự kiện
3. Hướng vào quá trình để quản lý và cải tiến
4. Quản lý chủ động tích cực
5. Hợp tác không biên giới
6. Hướng tới sự toàn mỹ

Lợi ích của 6 Sigma:

1. Lợi ích cho khách hàng

Sáu Sigma giúp ta đáp ứng được những mong đợi chủ yếu của khách hàng. Nhờ 6 Sigma mà ta thấy được tiềm năng cải tiến trong mỗi quá trình, sản phẩm hoặc dịch vụ, làm gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng. Điều này cũng có nghĩa là doanh số và lợi nhuận thu vào nhiều hơn.

2. Lợi ích cho nhân viên

- Nhân viên có tiếng nói trong quyết định và thực hiện quá trình.
- Nhân viên được chủ động tham gia vào các hoạt động thay đổi
- Nhân viên nâng cao khả năng trình bày
- Nhân viên tiếp cận được nhiều dữ liệu và thông tin.



- Nhân viên có điều kiện góp ý kiến mà không sợ bị trừ dập.
- Mọi rào cản giữa các phòng ban, cấp bậc trong công ty đều được xóa bỏ.
- Quan hệ đối mật giữa ban lãnh

đạo với nhân viên các cấp được nâng cao.

- Mục tiêu của nhân viên các cấp phù hợp với mục tiêu chiến lược của công ty.

3. Lợi ích đối với chất lượng

Sáu Sigma là giá trị và tác động chủ yếu đến chất lượng. Như ta đã biết chất lượng là sức mạnh lý tưởng tốt cùng, nó mang lại một văn hóa và thái độ mới cho công ty, nó tạo một hình ảnh tốt đẹp cho công ty trên thị trường và trong cộng đồng và nó thu hút các nhà đầu tư mới. Cho nên ai có được chất lượng cao nhất thì người đó sẽ được tưởng thưởng nhiều nhất.

Kết quả thực tế đã cho thấy

Ở Mỹ, công ty GE nhờ áp dụng 6 Sigma, lợi nhuận đã tăng thêm 2 tỉ đô la trong năm 1999, và 2,4 tỉ đô la trong năm 2000. Công ty Motorola trong 10 năm áp dụng đã thu được thêm 15 tỉ đô la. Công ty DuPont áp dụng 6 Sigma trong năm 1998, sau bốn năm đã thu thêm 1,6 tỉ đô la. Hệ thống Mount Carmel Health bắt đầu ứng dụng 6 Sigma năm 2000, hết năm 2001 đã thu được thêm 2,4 tỉ đô la.

Phương pháp luận của 6 Sigma

Chủ yếu bao gồm năm bước, gọi tắt là DMAIC, trong đó:

D=Define là Xác định các dự án, các mục đích, các giá trị cung cấp được cho khách hàng. Mô tả và định lượng sai hỏng lần cải tiến mong đợi.

M=Measure là Đo lường thực tích hiện hữu của quá trình. Xác định giá trị các dữ liệu để bảo đảm tính xác thực và định giá lợi nhuận.

A=Analyze là Phân tích và xác định những nguyên nhân cội rễ của các sai hỏng. Thu gọn

những yếu tố nguyên nhân ra thành một số ít yếu tố cốt yếu.

I=Improve là Cải tiến quá trình để loại bỏ những sai hỏng. Tối ưu hóa những yếu tố ít nhưng cốt yếu cùng những mối liên quan giữa chúng.

K=Control là Kiểm soát thực tích của quá trình, giữ vững những thành quả đạt được.

Công cụ của 6 Sigma

Công cụ dùng trong 6 Sigma hiện nay đã lên đến trên dưới trăm loại. Sau đây chúng tôi chỉ xin giới thiệu để mục một số tập công cụ cơ bản chính yếu.

1. Bố trí quá trình
2. Ma trận XY
3. Phân tích Hệ thống Đo lường
4. Đánh giá khả năng quá trình
5. Nghiên cứu đa biến số
6. Thử nghiệm giả thiết
7. Phân tích Tác động Kiểu Sai hỏng
8. Thiết kế các thí nghiệm
9. Kế hoạch kiểm soát

4. LEAN-6 SIGMA

Lean là của Nhật bản, trong lúc 6 Sigma là của Mỹ, cả hai phương pháp đều có tính cách mạng trong cải tiến chất lượng, được nghĩ ra và áp dụng gần như đồng thời và đều có những cái hay riêng của nó. Lean chủ yếu làm giảm chi phí sản xuất và dịch vụ, trong lúc 6 Sigma tiến tới sai hỏng bằng không. Cả hai đều giống nhau ở chỗ nâng cao chất lượng, hạ chi phí sản xuất và dịch vụ và rút ngắn thời gian giao hàng nhằm làm khách hàng thỏa mãn ở mức tối đa. Do đó hiện nay đã có nhiều tổ chức áp dụng phối hợp cả hai hệ thống này lại gọi là Lean-6Sigma".

Lean-6Sigma là phương pháp áp dụng một chiến lược nhằm cải tiến trong kinh doanh. Bạn có thể áp dụng để cải tiến một phạm vi nào đó hoặc một số công việc nào đó ở mức chiến thuật, hoặc nhằm

thực hiện các mục tiêu chiến lược. Trước khi xác định nên dùng loại công cụ của Lean-6Sigma nào cho thích hợp thì ta phải xác định các yếu tố nào chủ yếu đưa đến thành công. Nói cách khác, vấn đề gì là thiết yếu để cải tiến trong kinh doanh (thường chỉ từ ba đến năm cái).



Bạn có thể áp dụng quá trình DMAIC và công cụ Lean /6 Sigma để thực hiện việc cải tiến, cách này người ta còn gọi là "Sigma nhanh", vì ta không cần khai triển quá tỉ mỉ và dùng hết các loại công cụ phức tạp cao như bên 6 Sigma.

Trong Lean-6Sigma người ta dùng các loại số đo để theo dõi mức độ cải tiến qua từng quý một, ta có thể gọi đó là các KPI (Chỉ tiêu sản xuất chủ yếu) về kinh tế kỹ thuật. Có tất cả khoảng 20 số đo để đánh giá mục tiêu so với mức tiêu chuẩn hiện có. Đó là:

Mười hai số đo chủ yếu

1. Mức đầu tư tổn kho
2. Chi phí lỗi và lỗ
3. Tỷ lệ quay vòng tổn kho
4. Cung cấp đúng hạn
5. Độ chính xác của dự báo
6. Thời gian làm xong
7. Những đơn hàng không tính trước
8. Mức thay đổi tiến độ
9. Số hàng cấp thiếu
10. Độ chính xác của dữ liệu
11. Mức có sẵn nguyên vật liệu
12. Mức tổn kho thừa/lỗi thời

Tám số đo bổ sung

13. Mục tiêu dịch vụ khách hàng
14. Lợi nhuận tác nghiệp ròng sau thuế (NOPAT)
15. Hiệu quả sử dụng tài sản
16. Hiệu quả sử dụng tài sản cố định
17. Hiệu quả nợ tích sản
18. Mức lợi nhuận gộp
19. Lãi suất do tài sản
20. Lãi suất do tổn kho.

Điều kiện cần có

Sau khi tìm hiểu sơ bộ về ba hệ thống quản lý chất lượng căn bản TQM, Sản xuất Lean, 6 Sigma, và Lean-6Sigma, câu hỏi đặt ra là ta nên chọn phương pháp nào để áp dụng có hiệu quả và kinh tế nhất cho tổ chức của mình?

Trước khi quyết định nên áp dụng phương pháp nào, trước tiên ta nên tự xét mình có đủ các điều kiện sau đây không:

1. Lãnh đạo phải tìm hiểu cho kỹ yêu cầu của từng phương pháp, quyết tâm và cam kết tiến hành đến cùng. Làm cái này phải kiên trì và bỏ nhiều công sức, muốn thấy kết quả trong một thời gian ngắn là rất khó, nó còn tùy thuộc vào tình hình chủ quan của tổ chức và khách quan của thị trường và xã hội.

2. Cán bộ quản lý cấp trung gian và cơ sở phải thấy tính chất cần thiết phải cải tiến trong kinh doanh và hưởng ứng nếu muốn tồn tại và phát triển lâu dài.

3. Tình hình nhân sự phải ổn định, số đông nhân viên có đồng lương đủ sống, có tinh thần làm việc vì sự nghiệp chung và lâu dài của tổ chức.

4. Có chuyên gia thành thạo và có kinh nghiệm trong các lĩnh vực này để đào tạo và tư vấn cho các quản lý cấp trung và cấp cơ sở trong tổ chức.

TS Đặng Minh Trang

CHỦ THÍCH

1. Những công cụ nêu trên dùng trong hệ thống Lean /6 Sigma không phải chỉ được dùng riêng cho từng loại hệ thống đó, mà là công cụ đặc trưng cho hệ thống đó mà thôi. Các hệ thống này - được áp dụng sau TQM - thường tận dụng rất nhiều công cụ cơ bản của TQM, thí dụ như 5S, 7 công cụ cơ bản, những công cụ dùng để tính SPC v.v... Hệ thống Lean-6Sigma dùng nhiều công cụ của TQM, của Lean và một số công cụ thống kê đơn giản của 6 Sigma.

2. Lean /6 Sigma tuy ban đầu xuất phát từ đòi hỏi trong sản xuất, nhưng nay các phương pháp này đã được áp dụng có hiệu quả trong những ngành kinh doanh khác như ngân hàng, y tế, quán sù, thức ăn nhanh, hàng không, khách sạn, hệ thống bán lẻ và v.v... cách tiến hành áp dụng chỉ tùy thuộc vào hiện trạng và quyết tâm của lãnh đạo tổ chức đó mà thôi.

3. Có hai trường hợp, tùy theo tổ chức đã có sẵn một hệ thống quản lý kinh doanh từ trước, nay muốn chuyển sang hay đang thiết kế một cơ sở mới mà muốn áp dụng các hệ thống "Sản xuất Lean", "6 Sigma" hay "Lean-6Sigma" ngay từ đầu.

Trường hợp thứ nhất là khi ta từ một hệ thống cũ muốn chuyển sang một trong ba hệ thống mới nêu trên, nếu xây lại nhà máy mà để khởi sự từ đầu thì tốn tiền quá, nên ta phải có kế hoạch chuyển đổi trong hệ thống quản lý và mặt bằng.

Trường hợp thứ hai là khi ta từ một hệ thống cũ muốn chuyển sang một trong ba hệ thống mới nêu trên, nếu xây lại nhà máy mà để khởi sự từ đầu thì tốn tiền quá, nên ta phải có kế hoạch chuyển đổi trong hệ thống quản lý và mặt bằng.

Trường hợp thứ hai là khai triển các nguyên tắc và công cụ của một trong ba phương pháp nói trên ngay từ đầu, ngay lúc thiết kế và xây dựng một cơ sở mới. Đó là cách tốt nhất vì ta không phải chuyển đổi một tập quán làm ăn cũ kỹ sang một cách thức làm việc khoa học cơ bản.

Các hoạt động của Lean /6 Sigma sẽ được thực hiện trong giai đoạn thiết kế tập trung vào việc đào tạo cho tất cả nhân viên đều hiểu nguyên tắc và sử dụng các công cụ của Lean /6 Sigma, tổ chức sẽ dùng chuẩn đối sánh để đạt tiêu chuẩn cấp quốc tế, dùng mặt bằng với kích cỡ tối thiểu hóa, máy móc đa năng và kích cỡ thích hợp, và cần xác định những số đo nào cần có để đo lường và đánh giá công việc.

4. Nếu tổ chức tự xét chưa đủ các điều kiện cần (nhân sự, sản xuất, tài chính...) để áp dụng hệ thống Lean /6 Sigma thì chớ nên coi thường và quên TQM. Hệ thống này vẫn rất phù hợp với các xí nghiệp vừa và nhỏ, vốn chiếm đa số tại nước ta ngày nay.

Nếu có nhiều con đường dẫn tới La mã, thì cũng có nhiều cách đưa ta tới sự hoàn hảo trong kinh doanh. Vấn đề là ta phải tự biết mình và biết người để lựa chọn cách nào là nhanh nhất, rẻ nhất và kết quả nhất.

TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE THE MAINTENANCE SIDE OF LEAN

Total Productive Maintenance (TPM) is the maintenance sub-system of Lean Manufacturing. TPM improves manufacturing performance by reducing cost, improving quality and increasing productivity.

As with other parts of Lean, TPM borrows tools and techniques from other disciplines as well as previously developed and proven maintenance techniques. The combination, integrated as a system and further integrated with the larger Lean system, produces results far beyond the individual techniques; i.e., **the system is more than the sum of its parts.**



Losses & Cost Avoidance

In one sense, everything in maintenance is waste since none of it directly contributes to the customer's needs and wants. While a perfect factory with perfect equipment would need zero maintenance effort, real factories and real equipment need maintenance to function. Without it, they create further waste in lost time and defects. **The objective of TPM is to minimize the total waste or, in TPM terms, loss.**

Maintenance-related losses come in many forms. Accounting systems show some costs (losses) but others remain hidden as in figure 1. For example, the exact cost of maintenance labor and parts is easy to track. The cost of a defective part is somewhat easy to track but the "commotion cost" of the defect is nearly impossible to track and

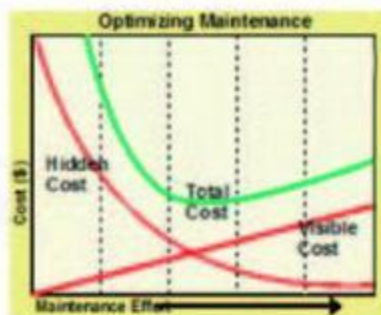


Figure 2 Optimizing Maintenance Cost

usually much greater.

The trick is to find the **balance** between direct maintenance expenditures and the hidden costs while ensuring that maintenance resources are effectively used. Analytically and quantitatively, this is very difficult. From this author's experience and observation, however, few (if any) factories spend too much on maintenance. Most operate far to the left on the total Cost Curve of figure 2. **Well-managed maintenance is nearly always a good investment.**



Figure 3 Origins of Total Productive Maintenance

The Origins of TPM

The demands for predictable machine performance in Lean Manufacturing led to the development of TPM. Early on, the people at Toyota must have realized that **many quality problems and setup problems originated in poor maintenance.**

Total Quality Techniques, Statistical Process Control (SPC) and problem solving teams transferred well to maintenance issues. **Reliability Centered Maintenance (RCM)** also contributed. Reliability Centered Maintenance developed from the military's development of Reliability theory which, in turn, came from statistical theory. Statistical theory also contributed to the development of SPC. The use of problem solving teams came from Eric Trist's **Socio-Technical Systems** as well as from Reg Revans' **Action Learning**. Figure 3 is a simplified summary of TPM's development.

Results

Here are some other results reported by industry:

- **MRC Bearings** reduced unplanned downtime by 98% in one cell and 99% in another - all within one year.
- **Monsanto** runs their three-year old TPM start-up plant at 97% on-stream time while most other units run between 85% and 90%.
- **3M** reduced their maintenance cost by 60% within three years.
- **DuPont** reduced off-quality by 69% and improved capacity by 29% in three years.
- **Harley-Davidson** estimates that the ROI from TPM has been ten-fold to the cost of implementation.

Kodak reported a \$5 million investment in TPM that resulted in a \$16 million increase in profits.

TPM in A Nutshell



Pillars of TPM

Total Productive Maintenance is often presented as a series of pillars supporting Lean Manufacturing and resting on a foundation of education and training. Below this is the attitude of environmental responsibility and safety. Figure 1 illustrates. This representation is adequate as a starting point. However, TPM, like Lean itself, is a dynamical system and cannot be fully understood with a static model.

Supporting Lean

Maintenance enables and supports Lean efforts in at least three major ways: **Quality, Setup Reduction (SMED) and predictability.** In turn, other **Lean elements support TPM** through Workcells, Teamwork and Problem-solving.

The Foundations

Education & Training-- Education, training and investments in people characterize all aspects of Lean. In the maintenance area, they are even more important because of the specialized knowledge required on typical manufacturing equipment. This is one of the foundation stones of TPM. Without it, the pillars of TPM will have limited impact.

Safety/Environment-- Underlying even the training and education piece are the more fundamental values of responsibility to the environment and safety for employees. One important reason is simple: it is the right thing to do.

A more pragmatic reason involves motivation. Most people want to be a part of something larger than themselves; appeals to higher motivation bring involvement and commitment. It is difficult to argue against safety and a common commitment to safety can be a bond that brings people together on other issues.



Figure 1 the Pillars of TPM

Autonomous Maintenance

Autonomous maintenance is the concept that the **people who operate a machine should maintain the machine.** The degree of autonomous maintenance depends on the level of training and the abilities of operators. It often starts with basic lubrication, cleaning and inspection and then graduates to minor or even major repairs.

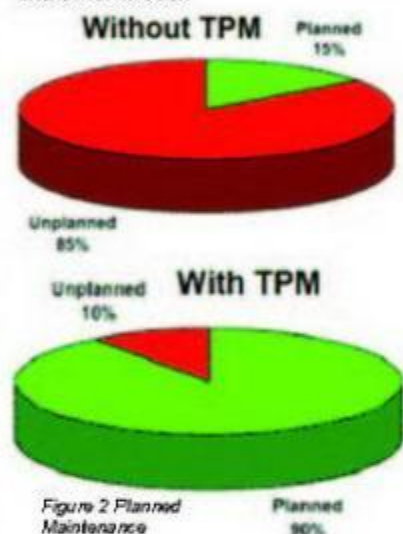
For example, in the foundry where this author worked, machinists repaired and overhauled their own machine tools. A trained and competent machinist is certainly capable of overhauling a gearbox. And, as the users, they tended to know the equipment intimately. **In the military, everyone cleans their own weapon. When their life depends on proper functioning, people take more care.**

Autonomous maintenance frees resources in the maintenance department for the other activities such as equipment improvement or major overhauls. It amplifies the maintenance efforts and involves the operators who then take better care of the equipment.

Planned Maintenance

Planned maintenance is the **deliberate planning and scheduling of maintenance activities** as opposed to reacting to breakdowns and emergencies. A maintenance department that uses TPM effectively generally devotes less than 10% of its labor hours to such unplanned activities.

Without TPM it is not unusual for 80%-90% of the labor to be unplanned. Unplanned maintenance is a strong indicator that prevention and improvement programs are non-existent or ineffective. In addition, high percentages of **unplanned maintenance creates problems.** For example: Huge inefficiencies in maintenance labor. Confusion and disturbance in scheduling, production and other areas.



Equipment Improvement

Improving equipment constantly is a major part of TPM. This author witnessed an outstanding example of this some years ago at Toyota's Kamigo Engine plant. Toyota was using the same type of American equipment that I had seen at Ford Motor Company years earlier. However, Toyota's equipment was so reliable that it ran with far fewer people and far better quality. Most production equipment has not had the extensive design, testing and development common in mass-produced products such as automobiles. Accordingly, there are many deficiencies that may not be evident when the equipment first goes into service. **In addition, each**

>> (Xem tiếp trang 17)

GIẢI QUYẾT NHANH VẤN ĐỀ THEO 8 QUY TẮC/ EIGHT DISCIPLINES QUICK PROBLEM SOLVING



Kết quả 1 - 10 trong khoảng 7.560.000 cho giải quyết vấn đề. (0,04 giây)
 Nếu thay tìm kiếm bằng "phương pháp giải quyết vấn đề" thì kết quả 1 - 10 trong khoảng 3.580.000 cho phương pháp giải quyết vấn đề

Nếu chúng ta cố gắng đọc và hiểu các cách thức và phương pháp giải quyết vấn đề theo các từ khóa tìm kiếm trên thì rõ ràng không nơi nào để cập tới một phương pháp luận nào cụ thể cả, mà chỉ nói rất chung, giải quyết các vấn đề một cách đơn lẻ, phụ thuộc rất nhiều vào các ý kiến chủ quan của người giải quyết.

Bài này tôi xin giới thiệu một công cụ được áp dụng rất rộng rãi tại các Công ty đa quốc gia từ các chương trình áp dụng và triển khai Lean manufacturing và Six sigma cũng như từ các chương

trình cải tiến liên tục, đặc biệt là các Công ty mà các sản phẩm và dịch vụ của họ phát sinh các thay đổi liên tục từ các yêu cầu của khách hàng từ khâu thiết kế đến sản xuất chế tạo và sau khi bàn giao sản phẩm cho khách hàng, ví dụ như: ngành phần mềm, ngành xây dựng, ngành chế tạo...

Giải quyết nhanh vấn đề theo 8 quy tắc/ Eight Disciplines Quick Problem Solving

(8D) là một công cụ quản lý nhằm hướng dẫn thống qua quá

trình 8 bước để giải quyết một vấn đề, vấn đề được nhận diện để áp dụng cách giải quyết theo 8D thường sử dụng phổ biến là: than phiền của khách hàng, khách hàng trả lại hoặc các vấn đề phát sinh bên trong tổ chức có tính nghiêm trọng phải ra quyết định dừng sản xuất và liên quan đến nhiều bộ phận khách nhau. Hiệu quả của 8D từ thực tế là chúng ta kết hợp được tất cả các khía cạnh quan trọng của vấn đề. Các kết quả của một quá trình 8D là báo cáo 8D, trong đó định dạng có các bước sau.

Dưới đây là phác thảo cơ bản của một quá trình 8D/ và báo cáo 8D:

Tracking Number	Customer Number	Response Due Date							
8-D is a quality management tool and is a vehicle for a cross-functional team to articulate thoughts and provides scientific determination to details of problems and provide solutions. Organizations can benefit from the 8-D approach by applying it to all areas in the company. The 8-D provides excellent guidelines allowing us to get to the root of a problem and ways to check that the solution actually works. Rather than healing the symptom, the illness is cured, thus, the same problem is unlikely to recur.									
Step	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Action	The Planning Stage	Establishing the Team	Problem Definition / Statement & Description	Developing Interim Containment Action	Identifying & Verifying Root Cause	Identifying Permanent Corrective Actions (PCA)	Implementing & Validating PCA	Preventing Recurrence	Recognizing Team Efforts
0	The Planning Stage: The 8-D method of problem solving is appropriate in "ca use unknown" situations and is not the right tool if concerns center solely on decision-making or problem prevention. 8-D is especially useful as it results in not just a problem-solving process, but also a standard and a reporting format. Does this problem warrant/require an 8D? If so comment why and proceed.				Is an Emergency Response Action Needed? (If needed document actions in Action Item Table)				

Quy tắc 3. Ngăn chặn các triệu chứng và các dấu hiệu bất thường

Điều này giải thích về mức độ nghiêm trọng của vấn đề và phạm vi ảnh hưởng của nó. Dựa vào các vấn đề được mô tả ở bước 2, tất cả đều có rất nhiều khả năng bị ảnh hưởng bởi cùng một vấn đề cần phải được xác định và được chỉ điểm. Sẽ được liệt kê trong phần này của báo cáo.

Các hành động ngăn chặn được đưa ra nhằm chặn lại sự ảnh hưởng lan rộng của vấn đề ví dụ như: thu hồi sản phẩm, ngừng dây chuyền. Có khả năng trong bước này sẽ được bổ sung vào nhóm nhiều thành viên khác nữa.

3	<p>Developing Interim Containment Actions Temporary actions to contain the problem and "fix" until permanent correction is in place - document actions in Action Item Table</p>
	<p>3</p>

Quy tắc 4. Xác định và kiểm chứng nguyên nhân gốc rễ

Bước 4 bao gồm các hướng dẫn thực hiện không phân tích và điều tra cần thiết để xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Phần này rất quan trọng, đòi hỏi team phải có rất nhiều các kỹ năng và phương pháp thực hiện, ví dụ như kỹ năng làm việc nhóm và brainstorming, sử dụng công cụ biểu đồ xương cá và hỏi 5Why

Khi tìm ra bất kỳ một nguyên nhân gốc rễ nào thì phải brainstorm để tìm ra các giải pháp và hành động phù hợp cho nguyên nhân đó được báo cáo và theo dõi trong phần 4C.

4A	<p>Identifying & Verifying Root Cause Analyze for "Root Cause" of the problem. Identify and verify the Escape Point</p>
<p>Brainstorm the possible causes of the problem</p>	
4A	<p>Cause and Effect Diagram</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Circle the root cause contributors to incidents of loss from each side.</p>
4B	<p>5 Why Analysis</p> <p>Ask – Why did this happen? Ask – Why did this happen? Ask – Why did this happen? Ask – Why did this happen? Ask – Why did this happen?</p>
4C	<p>Action Plan Based on the team's discussions. Begin to complete the Root Cause Action Plan to verify and validate the root causes and test the escape point. Document this on the Action Item Table</p>

Actions			Implement & Verify Actions				
Problem	Containment / Corrective Action	How Verified	Action	Who Responsible	Planned	Actual	Status

Quy tắc 5. Xác định hành động khắc phục (Discipline 5. Formulate and Verify Corrective Actions)

Bước này là bước xác định tất cả các hành động nhằm khắc phục vấn đề được chỉ ra tại các nguyên nhân gốc rễ, người chịu trách nhiệm thực hiện các hành động cam kết ngày hoàn thành và báo cáo thường xuyên.

5	<p>Identify Permanent Corrective Actions solutions that address and correct the root cause. Solutions determined to be the best of all the alternatives. Document and verify the Permanent Corrective Action (PCA) in the Action Item Table</p>
---	--

Quy tắc 6. Triển khai và xác minh hiệu quả (Discipline 6. Correct the Problem and Confirm the Effects)

Bước thứ 6 liên quan đến thực tế việc triển khai thực hiện của các hành động khắc phục, chi tiết của các tài liệu mà cần phải có trong các phần tương ứng của các báo cáo 8D. Ngày hoàn thành và các hành động phải được thể hiện trong phần này. Dữ liệu cho thấy rằng các hành động khắc phục có hiệu quả trong việc ngăn ngừa các gốc nguyên nhân của vấn đề phải được trình bày. Trong bất kỳ các hành động khắc phục thiếu hiệu quả phải được quan tâm và cải tiến thêm hoặc bổ sung các hành động phức tạp khác.

6	<p>Implementing & Validating the PCA</p> <p>Implement and validate to ensure that corrective action does "what it is supposed to do." Detect any undesirable side effects. Document this on the Action Item Table. Return to root cause analysis, if necessary</p>
---	---

Quy tắc 7. Ngăn ngừa các vấn đề (Discipline 7. Prevent the Problem)

Phần này phải tách biệt với hoạt động khắc phục, hoạt động ở bước 7 mang tính phòng ngừa. This next discipline should not be confused with "correcting" the problem. Prevention of the problem entails the identification of devices or packages that are similarly vulnerable to the same problem highlighted by the customer, even if not affected under the current situation. Actions necessary to prevent these from being affected by a similar problem in the future are called preventive actions. Phòng ngừa đòi hỏi phải xác định các thiết bị hoặc phần mềm tương tự, hay các công cụ nhằm triệt tiêu lỗi lặp lại.

Chúng ta phải tiêu chuẩn hóa các hoạt động phòng ngừa và kèm theo là đào tạo hướng dẫn thực hiện xuyên suốt quá trình. Đây cũng là 1 bước quan trọng trong 8D

7	Preventing Recurrence determine what improvements in systems and processes would prevent problem from recurring. Ensure that corrective action remains in place and successful		
7A	Address Similar Systems		
	Process / Item	Who Responsible	When
7B	Review the following documents / systems		
	Document	Who Responsible	Completion Date
			Planned Actual
	Management System Manual		
	Manufacturing Work Instructions		
	Inspection Work Instructions		
	Process Flow Charts		
	Process Control Plans		
	Design FMEA		
	Process FMEA		
	Gages		
	PPAP		
	Engineering Change Approval		

Quy tắc 8. Chúc mừng nhóm và đóng vấn đề (Discipline 8. Congratulate the Team)

The last step of the 8D process and the last portion of the 8D report consists of an acknowledgement from management of the good work done by 8D team. Approvals for the 8D report are also shown in this last discipline. Bước cuối cùng của 8D, báo cáo cuối cùng 8D bao gồm các xác nhận và công nhận của nhóm và người liên quan.

8	<p>Congratulate Your Team</p> <p>Use all forms of employee recognition and document as necessary</p> <p>Celebrate successful conclusion of the problem solving effort</p> <p>Formally disengage the team and return to normal duties</p>	
Was this problem solving exercise effective? Has it been verified with a follow-up?		
Yes No	Signature / Title / Date	Findings

Quy tắc 6. Triển khai và xác minh hiệu quả (Discipline 6. Correct the Problem and Confirm the Effects)

Bước thứ 6 liên quan đến thực tế việc triển khai thực hiện của các hành động khắc phục, chi tiết của các tài liệu mà cần phải có trong các phần tương ứng của các báo cáo 8D. Ngày hoàn thành và các hành động phải được thể hiện trong phần này. Dữ liệu cho thấy rằng các hành động khắc phục có hiệu quả trong việc ngăn ngừa các gốc nguyên nhân của vấn đề phải được trình bày. Trong bất kỳ các hành động khắc phục thiếu hiệu quả phải được quan tâm và cải tiến thêm hoặc bổ sung các hành động phức tạp khác.

6	<p>Implementing & Validating the PCA</p> <p>Implement and validate to ensure that corrective action does "what it is supposed to do." Detect any undesirable side effects. Document this on the Action Item Table. Return to root cause analysis, if necessary</p>
---	---

Quy tắc 7. Ngăn ngừa các vấn đề (Discipline 7. Prevent the Problem)

Phần này phải tách biệt với hoạt động khắc phục, hoạt động ở bước 7 mang tính phòng ngừa. This next discipline should not be confused with "correcting" the problem. Prevention of the problem entails the identification of devices or packages that are similarly vulnerable to the same problem highlighted by the customer, even if not affected under the current situation. Actions necessary to prevent these from being affected by a similar problem in the future are called preventive actions. Phòng ngừa đòi hỏi phải xác định các thiết bị hoặc phần mềm tương tự, hay các công cụ nhằm triệt tiêu lỗi lặp lại.

Chúng ta phải tiêu chuẩn hóa các hoạt động phòng ngừa và kèm theo là đào tạo hướng dẫn thực hiện xuyên suốt quá trình. Đây cũng là 1 bước quan trọng trong 8D

7	Preventing Recurrence determine what improvements in systems and processes would prevent problem from recurring. Ensure that corrective action remains in place and successful		
7A	Address Similar Systems		
	Process / Item	Who Responsible	When
7B	Review the following documents / systems		
	Document	Who Responsible	Completion Date
			Planned Actual
	Management System Manual		
	Manufacturing Work Instructions		
	Inspection Work Instructions		
	Process Flow Charts		
	Process Control Plans		
	Design FMEA		
	Process FMEA		
	Gages		
	PPAP		
	Engineering Change Approval		

Quy tắc 8. Chúc mừng nhóm và đóng vấn đề (Discipline 8. Congratulate the Team)

The last step of the 8D process and the last portion of the 8D report consists of an acknowledgement from management of the good work done by 8D team. Approvals for the 8D report are also shown in this last discipline. Bước cuối cùng của 8D, báo cáo cuối cùng 8D bao gồm các xác nhận và công nhận của nhóm và người liên quan.

8	<p>Congratulate Your Team</p> <p>Use all forms of employee recognition and document as necessary</p> <p>Celebrate successful conclusion of the problem solving effort</p> <p>Formally disengage the team and return to normal duties</p>	
	Was this problem solving exercise effective? Has it been verified with a follow-up?	
Yes No	Signature / Title / Date	Findings

Kết luận:

Trong quá trình làm 8D đặc biệt chú ý tới các bước. Bước 2 - mô tả vấn đề, thường thì chúng ta mô tả rất cảm tính và chung chung các vấn đề. Bước 4 - hoạt động phân tích và xác định nguyên nhân gốc rễ, thường thì các nhóm không cố gắng tìm kiếm đến nơi đến chốn các nguyên nhân là cái cần nguyên mà xây ra vấn đề, nhóm chỉ dừng lại ở các triệu chứng và các lý do xây ra vấn đề và đi và nó. Bước 7 - là bước khó tuy nhiên nếu không làm đến nơi thì gây rất nhiều lãng phí khi mà để cho các vấn đề không được phòng ngừa và nó sẽ quay trở lại sớm.

Muốn thực hiện tốt 8D các nhóm giải quyết vấn đề cần trang bị các kỹ năng: như kỹ năng làm việc nhóm, phương pháp brainstorming, cách hỏi 5Why, 5W2H, biết áp dụng SPC và biểu đồ xương cá...

Muốn duy trì 8D cần có quy chế hoạt động và hướng dẫn rõ ràng trong tổ chức, khi nào, vấn đề nào thì áp dụng 8D...

Các báo cáo 8D phải được ban lãnh đạo xem xét và khuyến khích áp dụng, luôn cổ vũ nhóm 8D

Các hành động khắc phục phải được triệt để triển khai áp dụng

Ví dụ như: 4D đầu từ D0 tới D4 phải được kết thúc trong 24 giờ, và 1 nhóm 8D phải kết thúc trong 1 tuần làm việc từ khi có vấn đề phát sinh.

Phạm Thanh Diệu

Pillars of TPM

(Tiếp theo trang 12)

manufacturing plant and its products tends to be different and can benefit by design changes that adapt the machines better to their individual situations.

Older equipment does not necessarily have to be replaced. In many cases, it can be upgraded and overhauled and made better than new. In our steel foundry, we did this with fourteen of our overhead cranes. Some were upgraded and re-rated for heavier capacity. All were fitted with new controls, structural deficiencies were fixed and the cranes made better than new. Several of these cranes were over 45 years old.

New Equipment Management

New equipment management is related somewhat to equipment improvement. It refers to the careful design, selection and testing of equipment. The purpose is to ensure a smooth commissioning process with minimal design defects and problems. New equipment management includes vendor selection, evaluating options for maintainability, training personnel

in advance and other common-sense techniques.

Process Quality Management

In TPM making the equipment run is only part of Maintenance's job. Ensuring that the equipment is capable of producing parts well within the tolerance range (process capability) is also a primary responsibility.

Worn bearings and ways, undue vibration, bent shafts and multiple other maintenance problems contribute to the gradual deterioration of process capability. With constant use, machines still run but become "finicky." For example, a particular machine shop lathe that the author recalls could only be run by a particular operator. He was the only one who knew exactly where the ways were worn and how to compensate.

Các Bài về TPM có sử dụng thông tin từ:

<http://www.strategosinc.com>

Bản tin xin chân thành cảm ơn

10 Nguyên tắc quản lý tri thức

Giáo sư Thomas H. Davenport, giám đốc Chương trình Quản lý Thông tin tại Đại học Texas davenport@mail.utexas.edu

[1]. Quản lý tri thức khá tốn kém. [2]. Việc quản lý tri thức hiệu quả đòi hỏi những giải pháp kết hợp giữa con người và công nghệ. [3]. Quản lý tri thức mang tính chính trị cao. [4]. Quản lý tri thức đòi hỏi phải có những nhà quản lý tri thức. [5]. Quản lý tri thức sẽ có hiệu quả hơn nếu được xuất phát từ định hướng hơn là mô hình áp dụng, từ định hướng thị trường hơn là những mệnh lệnh cứng nhắc. [6]. Chia sẻ và sử dụng tri thức không phải là những hành động mang tính bản năng. [7]. Quản lý tri thức có nghĩa là cải tiến các quá trình làm việc có liên quan tới tri thức. [8]. Khả năng tiếp cận tri thức mới chỉ là điểm bắt đầu. [9]. Quá trình quản lý tri thức là một quá trình liên tục, không có điểm kết thúc. [10]. Quản lý tri thức đòi hỏi phải có những hợp đồng tri thức.



Quản lý tri thức: Knowledge Management (KM)

Cách đây mấy năm, Báo Tuổi Trẻ có phỏng vấn Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiện, lúc đó đang chức Tổng cục trưởng Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, về Quản lý Tri thức, nhân Diễn đàn Năng Suất Chất Lượng lần thứ 6 (2001). Bản tin LLS xin đăng lại để Bạn đọc tham khảo.

** Hỏi: Vì sao phải đặt vấn đề Quản lý tri thức đối với Doanh nghiệp? Xin cho một số thông tin về quản lý tri thức ở các nước, nhất là các nước trong khu vực. Xin nêu một số khái niệm về vai trò CKO?*

- **Trả lời:** Thực ra thì cũng không nên nói là phải đặt vấn đề quản lý tri thức (QLTT) trong lúc



Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiện

này. Tại Diễn đàn Năng suất Chất lượng lần thứ 6 tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2001, tác giả có giới thiệu về QLTT như một đề tài mới nhằm gợi ý để mời các chuyên gia và báo cáo viên trình bày về lĩnh vực còn khá mới mẻ này.

Giữa năm 2001, Ban Chấp hành Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) trong phiên họp hàng năm, đã quyết định đưa QLTT thành một lĩnh vực quan tâm đặc biệt của APO. Trước nay APO hoạt động trên 6 lĩnh vực chính, đó là: Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), Năng suất xanh (GP), Phát triển cộng đồng (ICD), Công nghệ thông tin (IT), Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và phát triển các Tổ chức năng suất quốc gia (NPO). APO đã thay thế IT và TQM bằng QLTT, hay chính xác

hơn là lồng ghép IT và TQM vào Quản lý tri thức.

Nói chung quản lý tri thức tương đối mới. Ví dụ năm 1994 người ta mới gom nhất được 10 quyển sách nói về QLTT và đến năm 1999, Công ty kinh doanh sách lớn nhất thế giới Amazon.com cũng chỉ giới thiệu đọc cả thảy 334 đầu sách. Tại Hoa Kỳ, có nhiều giáo sư đại học và các hãng kinh doanh lớn như Microsoft, IBM,... nghiên cứu và ứng dụng QLTT. Dần dần cũng có một số công ty khác ở châu Á noi theo. Ngày nay tuy còn mới, nhưng ở Nhật hay Singapore QLTT đã là chuyện thường ngày.

Đương nhiên muốn nghiên cứu và áp dụng QLTT thì phải có người làm việc này. Ví như điều hành một tổ chức thì có người đứng đầu của tổ chức đó, còn gọi là CEO, viết tắt từ Chief Executive Officer; gần đây, Việt Nam đã quan tâm và đưa ra, như các nước đã làm, chức danh mới là CIO, từ Chief Information Officer; còn để triển khai QLTT thì người ta lập ra chức danh CKO, từ Chief Knowledge Officer. Người ta tóm lược 3 nhiệm vụ hàng đầu của một CKO là tạo lập ra một cơ sở hạ tầng về QLTT, xây dựng nền văn hóa tri thức trong một tổ chức và cuối cùng làm cho QLTT trở thành một nguồn lợi cho tổ chức, tổ chức có thể hiểu là một doanh nghiệp.

Một số tác giả có cho rằng nay đã chuyển sang thời đại tri thức, tiếp theo thời đại thông tin. Điều này cũng không có gì mâu thuẫn, vì nói như vậy không có nghĩa là thời đại thông tin đã kết thúc (ví nh nói thời đại thông tin đã tiếp nối thời đại công nghiệp, không có nghĩa là ngày nay không còn phát triển công nghiệp). Có thể nói



trong thời đại tri thức thì sự đóng góp của tri thức và một sản phẩm hay dịch vụ sẽ chiếm phần lớn. Và cơ sở quan trọng để áp dụng QLTT là công nghệ thông tin. Vai trò của khoa học xã hội cũng được nhấn mạnh.

** Hỏi: Trước đây người ta cũng đã đề cập đến nguồn lực chất xám trong mỗi doanh nghiệp. Quản lý tri thức được nói ở đây có phải là quản lý nguồn lực chất xám này? Xin cho định nghĩa về tri thức, quản lý tri thức, cách quản lý tri thức trong một doanh nghiệp?*

- **Trả lời:** Khi người ta nói chất xám ở đây ngụ ý chỉ các cán bộ khoa học kỹ thuật, hay những con người lao động trí óc.

Quản lý tri thức khác với quản lý tri thức (đôi ngữ tri thức). Tuy nhiên đến nay còn có rất nhiều định nghĩa về QLTT. Mặc dầu không có ý tranh luận về thuật ngữ trong lúc này, nhưng để thấy sự đa dạng của vấn đề, xin trích một số định nghĩa đang tồn tại:

Quản lý tri thức là một quá trình thu nhận, tổ chức, chia sẻ và sử dụng thông tin trong



một tổ chức. (Trung tâm Năng suất Chất lượng Hoa Kỳ - APQC).

Quản lý tri thức là một động lực thúc đẩy việc sử dụng thông tin và kỹ năng nghề nghiệp một cách có hệ thống nhằm hướng vào hiệu quả, năng lực, sự sáng tạo, đổi mới và khả năng phản hồi nhanh chóng của tổ chức. (Lotus).

Quản lý tri thức là việc kiểm soát và cấu trúc một cách có hệ thống và hiệu quả một cơ chế cho phép sử dụng đúng người vào đúng công việc và đúng thời điểm, chia sẻ và sử dụng thông tin một cách thống suốt, hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Một cách có hệ thống ở đây có nghĩa là từng bước chọn lọc, tìm hiểu, phân tích, chia sẻ và sử dụng thông tin để tạo ra giá trị. (Hiệp hội quản lý tri thức Nhật bản).

Còn rất nhiều định nghĩa khác về quản lý tri thức nhưng có thể hiểu đơn giản ở góc độ doanh nghiệp, đó là quá trình kiến tạo, khai thác, sử dụng và phát triển nguồn tài sản tri thức trong tổ chức và biến những tri thức đó thành giá trị kinh tế hay vật chất.



Có nhiều khái niệm, thuật ngữ về QLTT, nhưng chắc chưa cần và cũng chưa nên đi quá sâu trong lúc này. Thiết nghĩ lúc này nên xem xét vấn đề, tìm hiểu, học hỏi thiên hạ xung quanh để nghĩ cách mà áp dụng vào các doanh nghiệp hay các tổ chức nói chung, sao cho có hiệu quả nhất.

Quản lý tri thức không phải là tạo ra một cơ sở dữ liệu khổng lồ như một bản sao hoán chỉnh của những gì mà nhân viên nắm được hay những gì nằm trong hệ thống mà họ đang vận hành. Trái lại, quản lý tri thức là việc làm chủ được các nguồn tri thức rất đa dạng từ đội ngũ nhân viên, từ các đối tác và từ Internet thông qua việc khai thác hiệu quả các nguồn đó và biến chúng thành những giá trị vật chất cho tổ chức.

Quản lý tri thức có hai mục tiêu cơ bản: Thứ nhất là biến những tri thức tiềm ẩn của mỗi cá nhân thành tri thức của toàn tổ chức. Thứ hai là đưa tiềm năng và năng lực trí tuệ của tổ chức đến với mỗi cá nhân, những người hàng ngày phải đưa ra những quyết định trong công việc của mình và đóng vai trò quyết định trong sự thành công hay thất bại của tổ chức.

** Hỏi: Quản lý tri thức là khái niệm qua mô ở Việt Nam. Làm sao để các doanh nghiệp có thể tiếp cận vấn đề này? Doanh nghiệp hiện nay mới quen với các cách thức quản lý môi trường ISO 9000, HACCP, TQM... Đưa thêm khái niệm mới, liệu có tạo ra sự rối rắm cho doanh nghiệp?*

- Trả lời: Chúng ta đang nói quá nhiều về tụt hậu, về rút ngắn khoảng cách, về hội nhập... Đó là những thách thức, và chúng cũng không thể có con đường nào để lùi bước. Chỉ có một cách là cố mà chạy, mà đuổi bắt, lấy lại cái mà ta đã để tuột tay, đó là sự đua kèm các nước xung quanh về kinh tế. Vì vậy các doanh nghiệp nói riêng và mọi người nói chung đều phải học, học nhiều hơn, để hồng rút ngắn khoảng cách tụt hậu. Trên thực tế, các doanh nghiệp chúng ta, các doanh nhân nghiêm túc đã vào cuộc và có lẽ cũng không đến nỗi rối rắm. Không ai bắt ép ai. Giới

thiếu những vấn đề mới để hể ai thấy cần thì quan tâm, chưa cần thì hãy tạm xếp lại đó, khi nào thấy thúc sự cần thiết cho mình, cho doanh nghiệp của mình hay cho tổ chức của mình, thì hãy nghiên cứu và áp dụng. Phát triển, nhận thức đều là những quá trình, cần có thời gian. Tuy nhiên thời gian không chờ ai. Nhưng cũng cần tránh xu hướng từ thái cực này sang thái cực khác. QLTT là sự tiếp nối của những công nghệ quản lý trước đó như ISO 9000, HACCP, TQM... Tất cả những thực đơn đó, dù có hay đến mấy, cũng không phải là những chiếc đũa thần, giúp ta trong chốc lát có được tất cả.



Trong khi giới thiệu về quản lý tri thức, về các công cụ và công nghệ quản lý tiến tiến theo các chuẩn mực quốc tế, thiết nghĩ rằng các doanh nghiệp của ta cần đi lên một cách bài bản. Hãy lấy một ví dụ: Cách đây vài tuần, Thủ tướng Singapore đã phát động một chiến dịch kéo dài 3 năm để xóa mù công nghệ tin học (IT) cho 300.000 công chức của nước Singapore với dân số không quá 3 triệu người. Nên chăng ở nước ta cũng có những chiến dịch tương tự, có thể hay hiển nhiên là ở mức thấp hơn, ví như, chỉ dám nói liên quan đến lĩnh vực năng suất chất lượng, hãy xóa mù trong lĩnh vực này cho hàng trăm ngàn doanh nghiệp, để các doanh nghiệp liên tục được phát triển. Vạn sự khởi đầu nan. □

What Is Knowledge Management



Cách đây hơn một thập niên, vào giữa những năm 1990, các nước tiên tiến đã quan tâm đến Quản lý tri thức: Knowledge Management (KM). Trên nhiều diễn đàn, các khái niệm về KM được bàn đến. Bản tin xin trích đăng để Bạn đọc tham nghiên cứu. Tổng hợp từ http://www.km-forum.org/what_is.htm.

In This portion of the Knowledge Management Forum a summaries of various descriptions of knowledge management are provided. Authors have been encouraged to include links to more complete remarks or to referenced works.

From the introduction to "An Open Discussion of Knowledge Management", Brian (Bo) Newman:

Knowledge Management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge. In one form or another, knowledge management has been around for a very long time. Practitioners have included philosophers, priests, teachers, politicians, scribes, Liberians, etc.

So if Knowledge Management is such an ageless and broad topic what role does it serve in today's Information Age? These processes exist whether we acknowledge them or not and they have a profound effect on the decisions we make and the actions we take, both of which are enabled by knowledge of

some type. If this is the case, and we agree that many of our decisions and actions have profound and long lasting effects, it makes sense to recognize and understand the processes that effect or actions and decision and, where possible, take steps to improve the quality these processes and in turn improve the quality of those actions and decisions for which we are responsible?

Knowledge management is not a, "a technology thing" or a, "computer thing" If we accept the premise that knowledge management is concerned with the entire process of discovery and creation of knowledge, dissemination of knowledge, and the utilization of knowledge then we are strongly driven to accept that knowledge management is much more than a "technology thing" and that elements of it exist in each of our jobs.

Dr. Arthur J. Murray provides the following Knowledge Management Argot:

- Argot: The vocabulary used by a particular group, usually an underworld group.
- Corporate Knowledge: The collective body of experience and understanding of an organization's processes for managing both planned and unplanned situations.
- Corporate Knowledge Management: The process whereby knowledge seekers are linked with knowledge sources, and knowledge is transferred.
- Corporate Knowledge Server:
- Epistemology: The study of the nature and foundations of knowledge.
- Etymology: The study of the history of change of a linguistic

expression.

- Knowledge: A set of models describing various properties and behaviors within a domain.
- Morphology: The study of patterns and structure of word formations in language.
- Ontology: The study of relationships that give rise to meaning of expressions.
- Taxonomy: A framework for the classification and arrangement of objects (used to build a classification hierarchy).

Thomas Bertels provides the following definition of Knowledge Management:

Knowledge management is the management of the organization towards the continuous renewal of the organizational knowledge base - this means e.g. creation of supportive organizational structures, facilitation of organizational members, putting IT-instruments with emphasis on teamwork and diffusion of knowledge (as e.g. groupware) into place. As I am a very practical person I am focussed rather more on the practical aspects, how we can improve the reality.

Maarten Sierhuis provides the following definition of Knowledge Management and supporting concepts:

Knowledge Management (KM): This is, as the word implies, the ability to manage "knowledge". We are all familiar with the term Information Management. This term came about when people realized that information is a resource that can and needs to be managed to be useful in an organization. From this, the ideas of Information Analysis and Information Planning

came about. Organizations are now starting to look at "knowledge" as a resource as well. This means that we need ways for managing the knowledge in an organization. We can use techniques and methods that were developed as part of Knowledge Technology to analyze the knowledge sources in an organization. Using these techniques



we can perform Knowledge Analysis and Knowledge Planning.

Knowledge Analysis (KA): In Knowledge Analysis we model a knowledge source in such a way that we can analyze its usefulness, its weaknesses and its appropriateness within the organization. Knowledge Analysis is a necessary step for the ability to manage knowledge. Within Knowledge Analysis we can use knowledge modeling and knowledge acquisition techniques.

Knowledge Planning (KP): When an organization has a grip on its knowledge (i.e. has performed Knowledge Analysis), it will be able to plan for the future. An organization will now be able to develop a multi-year knowledge plan that defines how the organization will develop its knowledge resources, either by training its human agents, or by developing knowledge-based systems to support the human agents, or by other means that allow the organization to stay competitive.

Knowledge Technology (KT): This

is, as the word already implies, the (application of) techniques and methods from the field of AI, or to be more specific, the field of knowledge-based systems. KT has been around for quite some time, and most people know about the application of KT in the form of expert systems, and decision support systems. Techniques and methods to design these kind of systems are well known; The best known methodology for building knowledge-based systems is CommonKADS (formerly known as KADS).

Computer Supported Work Systems (CSWS): This is a formal and informal (human) activity system, within an organization where the (human) agents are supported by computer systems. The application of Knowledge Technology is very helpful in such work systems, although definitely "not" the only important factor in the analysis and design, nor in the effectiveness of the activity system.

Denham Grey offers the following views on knowledge and knowledge management:

What is knowledge? Knowledge is the full utilization of information and data, coupled with the potential of people's skills, competencies, ideas, intuitions, commitments and motivations.

In today's economy, knowledge is people, money, leverage, learning, flexibility, power, and competitive advantage. Knowledge is more relevant to sustained business than capital, labor or land. Nevertheless, it remains the most neglected asset. It is more than justified true belief and is essential for action, performance and adaption. Knowledge provides the ability to respond to novel situations.

A holistic view considers knowledge

to be present in ideas, judgments, talents, root causes, relationships, perspectives and concepts. Knowledge is stored in the individual brain or encoded in organizational processes, documents, products, services, facilities and systems.

Knowledge is the basis for, and the driver of, our post-industrial economy. Knowledge is the result of learning which provides the only sustainable competitive advantage. Knowledge is the next paradigm shift in computing following data processing 1945-1965 and information management 1966-1995. Knowledge is action, focused innovation, pooled expertise, special relationships and alliances. Knowledge is value-added behavior and activities. For knowledge to be of value it must be focused, current, tested and shared.

What is Knowledge Management? Knowledge management is an audit



of "intellectual assets" that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and products through adding intelligence, increasing value and providing flexibility.

Knowledge management complements and enhances other organizational initiatives such as

total quality management (TQM), business process re-engineering (BPR) and organizational learning, providing a new and urgent focus to sustain competitive position.

Why should you apply Knowledge Management? To serve customers well and remain in business companies must: reduce their cycle times, operate with minimum fixed assets and overhead (people, inventory and facilities), shorten product development time, improve customer service, empower employees, innovate and deliver high quality products, enhance flexibility and adaption, capture information, create knowledge, share and learn.

None of this is possible without a continual focus on the creation, updating, availability, quality and use of knowledge by all employees and teams, at work and in the marketplace.



Robert Taylor summarized his views on Knowledge Management by saying:

The vital importance of knowledge in business has always been recognised but, up until now, organisations haven't felt able to manage it because they understood neither the problems and the opportunities nor the strategies and solutions. This picture is gradually changing as models, methods, tools and techniques for effective knowledge management are becoming available and as organisations realise the importance of knowledge and thinking to their capacity to adapt to the changing world.



Karl M. Wiig provides us with the following:

Knowledge -- the insights, understandings, and practical know-how that we all possess -- is the fundamental resource that allows us to function intelligently. Overtime, considerable knowledge is also transformed to other manifestations -- such as books, technology, practices, and traditions -- within organizations of all kinds and in society in general. These transformations result in cumulated expertise and, when used appropriately, increased effectiveness. Knowledge is one, if not THE, principal factor that makes personal, organizational, and societal intelligent behavior possible.

Given the importance of knowledge in virtually all areas of daily and commercial life, two knowledge-related aspects are vital for viability and success at any level:

1. Knowledge assets -- to be applied or exploited -- must be nurtured, preserved, and used to the largest extent possible by both individuals and organizations.
2. Knowledge-related processes -- to create, build, compile, organize, transform, transfer, pool, apply, and safeguard knowledge -- must be carefully and explicitly managed in all affected areas.

Knowledge must be managed effectively to ensure that the basic objectives for existence are

attained to the greatest extent possible. Knowledge management in organizations must be considered from three perspectives with different horizons and purposes:

1. Business Perspective -- focusing on why, where, and to what extent the organization must invest in or exploit knowledge. Strategies, products and services, alliances, acquisitions, or divestments should be considered from knowledge-related points of view.
2. Management Perspective -- focusing on determining, organizing, directing, facilitating, and monitoring knowledge-related practices and activities required to achieve the desired business strategies and objectives.
3. Hands-On Operational Perspective -- focusing on applying the expertise to conduct explicit knowledge-related work and tasks.

Historically, knowledge has always been managed, at least implicitly. However, effective and active knowledge management requires new perspectives and techniques and touches on almost all facets of an organization. We need to develop a new discipline and prepare a cadre of knowledge professionals with a blend of expertise that we have not previously seen. This is our challenge!"

Donna Bible provides us with the following view:

I think that a lot of businesses are overwhelmed by the information explosion in the last several years. Information specialists should seize this time to assist their company's in managing this information overload. The problem is made even more complex by the rapid transition in company personnel which has recently affected lot of organizations. At CTC we are contracted to do many projects, and remembering

who has done what is not always possible. The learning process that people undergo once they enter this company all too often leaves with them. Oftentimes a person leaves and takes an entire storehouse of knowledge about their job with them. If a company could somehow capture a part of that person's experience, then the reciprocal relationship between employee and employer would truly be effected once that person left or was placed on another project. Knowledge management is the attempt to secure the experience as well as the work product the individuals who comprise a corporation.

Bob Hallsworth provides us with these views:

I believe:

- That Knowledge should be just that Not just Information and not just Data!
- That it should be available from wherever it is needed, to all those authorised to receive it. (Given mainly Commercial / Intellectual Property Rights)
- That both Input and Output must be simple.
- That it should only be entered once - and then kept up to date *and* relevant to the enterprise.
- That the language should be simple and appropriate.
- That the Information should always support the Learning Organisation.



- That the customer probably hasn't fully thought through all the aspects of developing a Knowledge Strategy - Its implications if they do, and Its implications if they don't.

R. Gregory Wenig provides the following views on knowledge and knowledge management:

Knowledge Management (for the organization): -- consists of activities focused on the organization gaining



knowledge from its own experience and from the experience of others, and on the judicious application of that knowledge to fulfill the mission of the organization. These activities are executed by marrying technology, organizational structures, and cognitive based strategies to raise the yield of existing knowledge and produce new knowledge. Critical in this endeavor is the enhancement of the cognitive system (organization, human, computer, or joint human-computer system) in acquiring, storing and utilizing knowledge for learning, problem solving, and decision making.

Knowledge: -- Currently, there is no consensus on what knowledge is. Over the millennia, the dominant philosophies of each age have added their own definition of knowledge to the list. The definition that I have found most useful when building systems is as follows: knowledge is understandings the cognitive system possesses. It is a construct that is not directly observable. It is

specific to and not residing outside the cognitive system that created it. Information, NOT knowledge, is communicated among cognitive systems. A cognitive system can be a human, a group, an organization, a computer, or some combination.

Karl E. Sveiby contrasts two tracks of thought on the subject and two different levels (summarized here):

Knowledge Management is not easy to define. Let me try to do it from a metalevel according to what people in this field are doing. There seem to be two tracks of activities - and two levels.

Track KM = Management of Information. Researchers and practitioners in this field have their education in computer and/or information science. They are involved in construction of



information management systems, AI, reengineering, group ware etc. To them knowledge = Objects that can be identified and handled in information systems.

Track KM = Management of People. Researchers and practitioners in this field have their education in philosophy, psychology, sociology or business/management. They are primarily involved in assessing, changing and improving human individual skills and/or behaviour. To them knowledge = Processes, a complex set of dynamic skills, knowhow etc, that is constantly changing. □

ĐÀO TẠO VÀ TƯ VẤN NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG - HƯỚNG TIẾP CẬN MỚI TRONG THỜI KỶ SỤY THOÁI KINH TẾ

Ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu ngày càng thể hiện rõ. Kết quả kinh doanh năm 2008 của hầu hết các công ty lớn, kể cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI) tại Việt Nam đều sụt giảm đáng kể so với năm 2007. Bên cạnh đó, dự báo "sẽ còn tiếp tục trong ít nhất sáu tháng đầu năm 2009" khiến hầu hết các công ty đang đặt mục tiêu "thắt lưng buộc bụng" lên hàng đầu. Rất nhiều khoản chi sẽ bị cắt giảm và chi phí cho đào tạo, huấn luyện và tư vấn không nằm ngoài quy luật này.

Thật ra thì mức cầu trên thị trường cho hình thức đào tạo theo nhu cầu của doanh nghiệp bằng những khoá có sẵn cùng với các chương trình hỗ trợ và đánh giá sự phù hợp vẫn còn cao nhưng vì yêu cầu cắt giảm chi phí, các doanh nghiệp sẽ cân nhắc rất kỹ trong khoảng "đầu tư dài hạn" vào con người và hệ thống này. Nếu tiếp tục trung thành với hình thức tư vấn, đào tạo "truyền thống" trên, các nhà tư vấn đào tạo sẽ ít nhiều gặp khó khăn về doanh số và, cũng như vậy, với lợi nhuận, trong năm 2009. Như vậy, các nhà đào tạo, tư vấn năng suất chất lượng cần thay đổi như thế nào để có thể tiếp tục tồn tại và phát triển?

Nhìn kỹ bản chất của vấn đề, đa số chúng ta đều có thể thấy nhu cầu đầu tư vào con người của các công ty vẫn không thay đổi, thậm chí ngày càng lớn. Lý do chính cho việc cắt giảm chi tiêu cho lĩnh vực này là lợi nhuận mang lại từ đầu tư vào đào tạo luôn có một độ trễ nhất định so với thời điểm phát sinh chi phí. Bên cạnh đó, mức độ tin cậy cũng như tỷ suất lợi nhuận mang lại từ loại hình đầu tư vào đào tạo thường không rõ

ràng và khó ước đoán để có thể cân đối về mặt tài chính và thuyết phục ban lãnh đạo. Và như vậy, cần có một loại hình tư vấn, đào tạo mới phù hợp hơn trong thời kỳ này. Đó là "đo ni đóng giày" và "sự bảo đảm" bằng cách chia sẻ rủi ro.



Khái niệm "đo ni đóng giày" thật ra không quá mới trong lĩnh vực tư vấn đào tạo nói riêng và dịch vụ khách hàng nói chung. Điểm chính trong cách tiếp cận này là thay vì giới thiệu các khoá đào tạo mình có thể cung cấp rồi để doanh nghiệp tự chọn và cử người tham gia, chính các nhà tư vấn đào tạo sẽ phải tiếp cận, phân tích, đánh giá và đề xuất kế hoạch đào tạo và phát triển con người cho doanh nghiệp. Và như vậy, thay vì để "khách hàng" cho mình biết họ cần gì thì ngược lại, các nhà tư vấn đào tạo sẽ nói cho khách hàng biết họ cần gì.

Để có thể thực hiện điều này thành công, các yếu tố quan trọng nhất là danh tiếng, uy tín và khả năng của nhà tư vấn. Cần có một bề dày kinh nghiệm thực tế cũng như những "cái đầu" suy nghĩ chiến lược để các nhà tư vấn có thể thuyết phục doanh nghiệp "gói" tư vấn đào tạo cần thực hiện. Tuy nhiên, danh tiếng, uy tín và khả năng vẫn chưa đủ. Các chủ, nhà điều hành doanh nghiệp thường cần một sự bảo đảm về lợi nhuận cho các khoản đầu

tư, đặc biệt là trong lúc kinh tế khó khăn. Và như vậy, sự cam kết, sự bảo đảm cho thành công sẽ được đánh giá cao.

Mặc dù có nhiều cách bảo đảm cho thành công nhưng có lẽ cách phù hợp nhất trong thời điểm này chính là việc chia sẻ rủi ro với doanh nghiệp về chi phí thực hiện tư vấn, đào tạo. Ngoài kinh nghiệm và uy tín đạt được qua những lời giới thiệu, các hợp đồng cũ, việc chỉ nhận phí tư vấn và đào tạo khi hiệu quả đã được ghi nhận và đạt mục tiêu để ra từ đầu chính là mấu chốt cho sự bảo đảm này. Bằng cách này, vấn đề về độ trễ của đầu tư và lợi nhuận để cập ở trên đã phần nào bị xoá bỏ, niềm tin vào nhà tư vấn, đào tạo được nâng lên.

Tuy nhiên, nhằm hạn chế tối đa những tác động tiêu cực của "sự bảo đảm" trên, các nhà tư vấn và cả các doanh nghiệp cũng cần thoả thuận và thống nhất các tiếp cận, mục tiêu, nhân lực, kinh phí và thời gian thực hiện "dự án". Chi phí đào tạo, tư vấn trong trường hợp này (không nằm trong "kinh phí" nêu trên) không nên cố định mà là tỷ lệ với thành quả đạt được. Đó cũng là một yếu tố then chốt tạo động lực cho nhà tư vấn.

Tóm lại, bằng việc "đo ni đóng giày" và "sự bảo đảm", các nhà đào tạo, tư vấn sẽ thể hiện được sự chuyên nghiệp cũng như cam kết cho thành công từ việc đào tạo, tư vấn của mình. Tuy đây không phải là giải pháp mới nhưng rất có thể nó sẽ giúp các nhà tư vấn đào tạo nâng suất chất lượng vượt qua thời kỳ suy thoái, thậm chí vượt trên những đối thủ khác và phát triển ngày càng vững mạnh. □

Huỳnh Minh Quang

Khóa đào tạo Lean 6 Sigma cho Lãnh đạo

Không một doanh nghiệp, một tổ chức nào có thể đứng yên mà không cần thay đổi. Vì vậy, nhà lãnh đạo không thể ngăn chặn sự thay đổi mà chỉ có thể tìm cách quản lý sự thay đổi.

Nhưng quản lý thay đổi là một trong những công việc rất khó khăn và nhạy cảm bởi nó dễ tác động đến tâm lý của nhiều người. Mục tiêu không rõ ràng, hay việc truyền thông không cụ thể... có thể dẫn tới hiểu lầm, gây tâm lý hoang mang, lo sợ đối với mọi thành viên.

Nhà lãnh đạo là người khởi xướng và thực hiện thay đổi cần phải nắm rõ thực hiện thay đổi như thế nào, theo nguyên tắc nào, dưới hình thức nào để đạt được hiệu quả cao nhất.

Hiểu thế nào về sự thay đổi trong doanh nghiệp, thay đổi trong doanh nghiệp là mọi quá trình cải tiến cái cũ, hoặc thay thế cái cũ bằng cái mới một cách chủ động để tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp. Chẳng hạn thay đổi cách thức quản lý, liên kết, hợp nhất các bộ phận lại với nhau, thay đổi kế hoạch sản xuất, kinh doanh, thay đổi các tác nghiệp...

Dựa trên tư tưởng quản trị của hệ phương pháp Lean và 6 Sigma, hiện

đang được rất nhiều các đơn vị cá nhân và tổ chức quan tâm, chúng tôi xin giới thiệu các khóa học cho Lãnh đạo được tổ chức thường xuyên trong cấu trúc bộ Lean Six sigma Việt nam, và tại các Doanh nghiệp đang quan tâm triển khai áp dụng.

Với mục tiêu là nhằm hỗ trợ Lãnh đạo các doanh nghiệp và tổ chức xây dựng được một cơ chế và một quá trình cải tiến liên tục tại đơn vị mình, dựa trên phương pháp tiếp cận là Lean và 6 Sigma.

- Quá trình cải tiến (Improvement Process) là gì? Là một quá trình **KHÔNG NGỪNG** trong đó thông tin phản hồi từ **tất cả các qui trình** được **ĐÁNH GIÁ** dựa trên những **MỤC TIÊU CƠ BẢN** của tổ chức để đưa ra những **THAY ĐỔI** cần thiết. Bao gồm cả Innovation và Kaizen

• **Innovation** là gì? Là sự cách tân, sáng tạo, cải tiến.

• Theo bạn thì tại sao sự cách tân, sáng tạo lại đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp? Nhất là khi nền kinh tế toàn cầu đang dần dịch chuyển từ nền Kinh tế thông tin sang nền Kinh tế Sáng tạo thì các công ty phải có chiến lược "tự làm mới" mình như thế nào?

Innovation process - quá trình cách tân là chia khóa thành công của các công ty lớn như 3M, Apple, HP, P&G và IBM.

• **Kaizen** được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai - "Thay đổi" và Zen - "Tốt hơn", nghĩa là "Thay đổi để tốt hơn" hoặc "Cải tiến liên tục". Xuất phát từ suy nghĩ rằng "trục trặc" có thể nảy sinh liên tục ở bất kỳ thời điểm nào, bộ phận nào của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Hoạt động kaizen là các hoạt động cải tiến nhỏ vừa và xây ra liên tục trong Doanh nghiệp đặc biệt là tại Nhật bản.

- Xây dựng một cấu trúc tổ chức xuyên suốt trong doanh nghiệp để quản lý và hướng dẫn có định hướng theo Lean và 6 Sigma về đổi mới và cải tiến.

- Trở nên thân thiết với Lean 6 Sigma

- Hiểu được làm sao Lean 6 Sigma được dùng để loại trừ lãng phí, giảm chi phí, cải thiện thời gian chu trình, cải tiến năng suất chất lượng và số lượng bán hàng

- Thấy rõ được các tiết kiệm hay hiệu quả từ Lean 6 Sigma

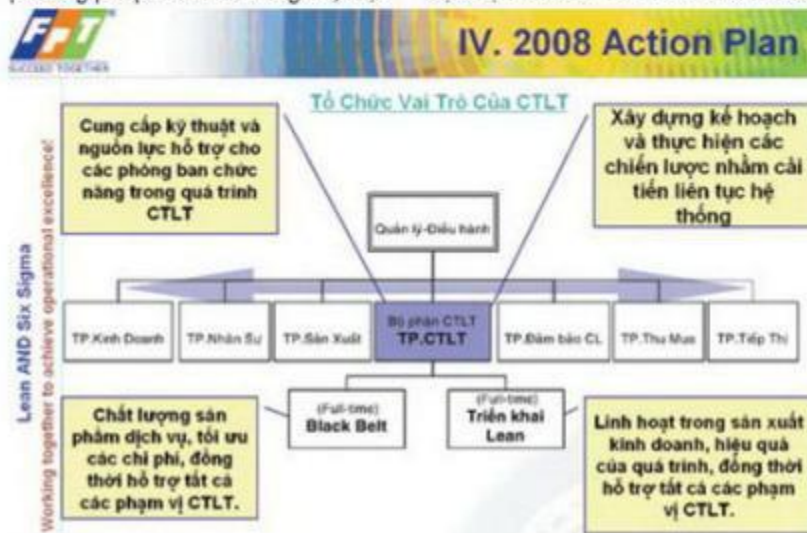
- Đặt một vai trò tích cực nhằm đảm bảo cho chương trình Lean 6 Sigma thành công

- Hiểu được làm thế nào để tổ chức triển khai thành công và khuyến khích đội cải tiến.

Thành phần tham gia: Lãnh đạo, thành viên ban điều hành Công ty, Trưởng phòng/giám sát... người có trách nhiệm trong việc duy trì và thúc đẩy hệ thống sản xuất kinh doanh của Công ty.

Xem chi tiết chương trình tại: www.lean6sigma.vn www.vpc.vn

Phạm Thanh Diệu
(Bài có tham khảo ý kiến các đồng nghiệp)



CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN KỸ NGHỆ GỖ TRƯỜNG THÀNH



Câu lạc bộ Lean 6 Sigma, Trung tâm Năng Suất Việt Nam Chi nhánh TP.HCM và Cty Gỗ Trường Thành đã tổ chức Khóa Đào tạo Lean 6 Sigma (LSS) cho Lãnh đạo Công ty. Ông Võ Trường Thành, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc, Bà Ngô Thị Hồng Thu, Phó Tổng Giám đốc, các thành viên Hội đồng Quản trị, Lãnh đạo các đơn vị trực thuộc đã dự khoá học một ngày. Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiện, Ông Huỳnh Văn Xuân, Giám đốc Chi nhánh VPC TP.HCM, Tiến sĩ Đặng Minh Trang cùng tham dự.

Ông Phạm Thanh Diệu, chuyên gia LSS, Thành viên Câu lạc bộ LSS đã giới thiệu nội dung LSS (xem trang 25) và việc ứng dụng LSS vào Công ty.



Ông Võ Trường Thành: Chúng tôi thật sự rất tự hào về sự phát triển khá mạnh mẽ của Tập đoàn. Trong vòng gần 15 năm, từ một nhà máy nhỏ với số vốn vòn vẹn khoảng 3000USD ở Dak Lak (1993), chúng tôi đã mở rộng quy mô lên đến 7 nhà máy trải dài từ Phú Yên, Dak Lak, TP.HCM đến Bình Dương. Với đội ngũ gần 5500 công nhân hiện nay (chưa tính 2 nhà máy mới chưa hoạt động chính thức), chúng tôi đã xuất khẩu đi đến hơn 30 quốc gia trên thế giới với công suất hơn 3000 container/năm. Để đạt được những thành quả nêu trên, ngoài nỗ lực thường xuyên của doanh nghiệp trên mọi mặt, chúng tôi còn nhờ vào những lợi thế riêng của mình như a) hiểu biết sâu rộng về kỹ thuật chế biến gỗ, những tiêu chuẩn an toàn cho sản phẩm theo tiêu chuẩn quốc tế, b) áp dụng và duy trì thành công hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000:2000 và chuỗi hành trình sản phẩm; c) máy móc thiết bị hiện đại bậc nhất, được nhập chủ yếu từ Ý và Đức, tự động hóa và chính xác cao, d) đội ngũ thiết kế hùng hậu, bán được nhiều thiết kế của riêng mình (trên 80% tổng số lượng mẫu mã sản phẩm), e) đội ngũ quản lý có trình độ thạc sỹ và tiến sỹ chiếm đa số, và cũng có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành chế biến gỗ, đặc biệt là tôi, một người có hơn 25 năm trong ngành, f) đội ngũ kinh doanh có khả năng giao tiếp tiếng Anh, tiếng Pháp và tiếng Nhật lưu loát, bên cạnh còn có kiến thức khá sâu về ngoại thương, và kiến thức căn bản về kỹ thuật chế biến gỗ, g) hệ thống khách hàng tốt, chủ yếu là các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới như Carrefour, Homebase, Lapeyre, Hartman, Alexander Rose, Alinea, Tesco, Metro... Không ngừng lại trong chiến lược ngắn hạn, chúng tôi còn hướng đến sự phát triển bền vững và việc kinh doanh có trách nhiệm. Chính vì vậy, Tập đoàn Trường Thành đã thực hiện dự án trồng 50.000 ha rừng sản xuất như đã thông qua trong Đại hội Cổ đông thường niên năm vừa rồi. Sắp tới, dự án này còn có thể được mở rộng lên đến 100,000ha do doanh nghiệp đã và đang nhận được nhiều sự hỗ trợ thuận lợi từ chính quyền địa phương và một số đối tác tài chính chiến lược. Lúc đó, Trường Thành sẽ trở thành một trong ba doanh nghiệp tư nhân có diện tích rừng trồng lớn nhất ASEAN, với khả năng cung cấp trên 30% nhu cầu hàng năm của Việt Nam.



IGTC và LEANTEK tổ chức Hội thảo

Anh Diệp Thành Kiệt, GD IGTC và anh Tôn Thất Lành, Leantek, các đại diện các Doanh nghiệp đã giới thiệu sự cần thiết của ứng dụng Lean trong các doanh nghiệp ngành May, báo cáo kết quả 2 dự án điểm tại hai Nhà máy

Gần đây nhiều Doanh nghiệp May trong nước bắt đầu quan tâm đến việc ứng dụng phương pháp sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing) vào ngành May. Đã có một số doanh nghiệp tiên phong như Việt Tiến, Minh Hoàng và



đạt được những thành công tốt đẹp. Từ đầu tháng 10 năm 2008, Công ty CP Đào tạo Dệt May Quốc tế IGTC đã phối hợp với nhóm chuyên gia Leantek triển khai 2 dự án thí điểm tại Công ty CP May Hữu Nghị và Cty TNHH May Đại Việt. Sau 4 tháng thực hiện, 2 dự án trên đã được kết quả khá ấn tượng:

TIÊU CHÍ	MAY HỮU NGHỊ	MAY ĐẠI VIỆT
Năng suất lao động	Tăng 25% trên chuyển mẫu	Tăng 6% trên toàn nhà máy
Hàng tồn đọng	Giảm 55% trên chuyển mẫu	Giảm 47% trên toàn nhà máy
Tỷ lệ hàng sửa	Giảm 17% trên chuyển mẫu	Giảm 4% trên toàn nhà máy
5S	Điểm 5S đạt 92/100 trên chuyển mẫu (ban đầu là 56/100)	Điểm 5S đạt 83/100 trên toàn nhà máy (ban đầu là 11/100)
Hệ thống Andon	Giảm 55% thời gian chờ đợi của công nhân	Giảm 50% thời gian chờ đợi của công nhân
Không gian mặt bằng	Tiết kiệm 15%	Tiết kiệm 20%

IGTC: Giải pháp hỗ trợ kinh doanh trọn gói CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÀO TẠO DỆT MAY QUỐC TẾ

Thành lập: 2005; Công ty Cổ phần gồm 17 doanh nghiệp cổ đồng.

Chức năng hoạt động: Đào tạo và Tư vấn chuyên ngành dệt may.

Mục tiêu chính của Trung tâm là nâng cao năng lực

quản lý thông qua các chương trình đào tạo và các dịch vụ tư vấn trong bốn lĩnh vực chủ yếu bao gồm Quản lý sản xuất; Tiếp thị và mua bán hàng; Quản lý nguồn nhân lực; và Trách nhiệm xã hội tại doanh nghiệp để đạt đến mục đích cuối là nâng cao sức cạnh tranh của ngành công nghiệp may mặc Việt Nam.

Leantek - chỗ dựa tin cậy cho mọi doanh nghiệp Việt

Công ty Cổ phần Leantek Việt Nam (LeanTek VN) là công ty chuyên cung cấp các dịch vụ tư vấn quản trị, đào tạo và đánh giá với các công nghệ quản trị hiện đại và kinh nghiệm thực tiễn.

Với đội ngũ chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn quản trị doanh nghiệp đã được đào tạo chuyên nghiệp tại các học viện danh tiếng trên thế giới, đồng thời các chuyên gia của chúng tôi

đã từng trực tiếp triển khai các mô thức quản trị tiên tiến tại các tập đoàn lớn như Toyota, Ford, Nike ..., với sự hợp tác và hỗ trợ chặt chẽ với các tổ chức tư vấn danh tiếng về công nghệ quản trị tại nước ngoài như Lean Enterprise Institute (Hoa Kỳ), TWI Network (Hoa Kỳ), AMIC (Hong Kong),...

Leantek VN đã và đang tư vấn quản trị và công nghệ cho nhiều doanh nghiệp trong các lĩnh vực như

sản xuất bao gồm gỗ, giày dép, may mặc, sợi-dệt-nhuộm; dịch vụ như bệnh viện, viễn thông/tự động hóa, bán sỉ-bán lẻ,... Ngoài ra, các chuyên gia Leantek còn chuyển giao tri thức thông qua các khóa đào tạo in-house (kết hợp xử lý bài toán thực tế), hội thảo và các khóa public cho hàng trăm doanh nghiệp tham gia.

Leantek VN luôn khẳng định có đủ nhiệt huyết và tri thức để cam kết đem đến cho khách hàng sự hài lòng, hiệu quả và hoàn thành mục tiêu "Cách tân quản trị - Cắt giảm chi phí - Tăng sức cạnh tranh - Phát triển bền vững".

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO GREEN BELTS TRỰC TUYẾN (ONLINE) CỦA APO

Từ 10 đến 12 tháng 3 năm 2009, Tổ chức Năng suất Châu Á (APO), thông qua Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC), tiến hành Khóa đào tạo Green Belts trực tuyến cho học viên Việt Nam. Nội dung khóa học bao gồm:

- Khái niệm về chất lượng và cách tiếp cận để cải tiến năng suất;
- Hướng dẫn áp dụng 6 Sigma

trong lĩnh vực dịch vụ;

- Sử dụng vòng tròn DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control);

- Quản lý dự án Six Sigma.

Học viên được hướng dẫn để lấy tài liệu trên trang web APO. Sau khi học nếu đạt kết quả, APO sẽ cấp chứng chỉ. Học viên được miễn phí tham gia khóa học, trừ chi phí đi lại ăn ở của

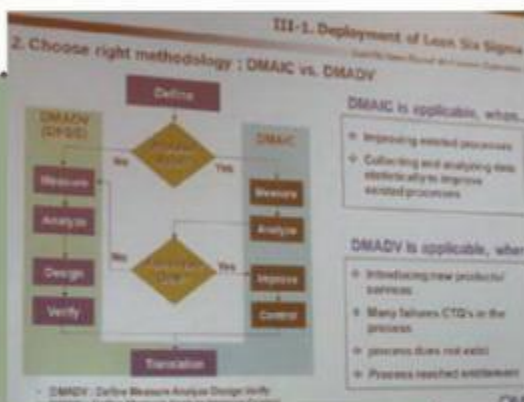
học viên trong thời gian học tập trung tại Hà Nội.

Lean 6 Sigma (LSS) được APO đặc biệt quan tâm. Nhiều Khóa học, Hội thảo, Gặp gỡ nghiên cứu về LSS được tổ chức thường xuyên. Theo thông báo của VPC, APO cũng sẽ cử chuyên gia LSS đến Việt Nam để giúp đỡ triển LSS tại các Doanh nghiệp Việt Nam. □



Đào tạo nhận thức LSS tại TP.HCM

Văn phòng VPC tại TPHCM đang có Chương trình giới thiệu LSS cho cán bộ lãnh đạo và quản lý chủ chốt của Doanh nghiệp.



Trung tâm Năng suất Việt Nam



Mọi chi tiết xin liên hệ:

Cô Nguyễn Dương Quỳnh Như

Văn phòng đại diện Trung tâm Năng suất Việt Nam tại TP.HCM

160 Nam Kỳ Khởi Nghĩa (lầu 5), P.6, Q.3, TP.HCM

Điện thoại: (08) 3930 7987, Fax: (08) 3930 7992

E-mail: vpchcm@vnn.vn

hoặc huynhvanxuan@yahoo.com

Thông tin chi tiết các khóa đào tạo xem

<http://www.vpc.vn>

VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN TẠI TP.HCM
tổ chức đào tạo tại Doanh nghiệp hoặc tập trung:

- ✓ Nhận thức và áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001:2008
- ✓ Đánh giá nội bộ theo ISO 9001:2008
- ✓ Nhận thức và áp dụng Tiêu chuẩn ISO 14001:2004
- ✓ Đánh giá nội bộ theo ISO 14001:2004
- ✓ Nhận thức và áp dụng OHSAS 18001:2007
- ✓ Quản lý Chất lượng Phòng Thí Nghiệm theo ISO/IEC 17025:2005
- ✓ 7 Công cụ Kiểm soát chất lượng
- ✓ Lean 6 Sigma cho lãnh đạo và cán bộ quản lý



TRUNG TÂM NĂNG SUẤT VIỆT NAM

Trung tâm tri thức về năng suất chất lượng

Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC), trực thuộc Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, có vai trò là hạt nhân phong trào năng suất và chất lượng quốc gia và là đầu mối thực hiện các chương trình/dự án của Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) tại Việt Nam. Trải qua hơn 10 năm phát triển, Trung tâm Năng suất Việt Nam đã khẳng định là đơn vị hàng đầu tại Việt Nam đào tạo chuyên sâu về quản lý và cải tiến năng suất chất lượng. Các hoạt động đào tạo của VPC tập trung vào việc trợ giúp các tổ chức kinh tế xã hội Việt Nam giải quyết các nhu cầu đào tạo về:

- Lý luận và thực hành áp dụng các hệ thống, phương pháp quản lý;
- Các công cụ và kỹ thuật

cải tiến, nâng cao năng suất chất lượng;

- Phương pháp triển khai và ứng dụng các hệ thống và công cụ quản lý vào các tổ chức, doanh nghiệp.

Trong năm 2008, được sự hỗ trợ từ các chuyên gia của Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) và Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA), Trung tâm Năng suất Việt Nam phát triển Chương trình đào tạo: "Nâng cao Hiệu quả Hoạt động và Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp". Chương trình bao gồm các nội dung sau:

1. Các phương pháp thực hành tốt (Best Practices):

+ Mục đích nhằm cung cấp cho tổ chức doanh nghiệp các phương pháp thực hành tốt 5S và nâng cao hiệu suất sử dụng trang thiết bị công nghiệp thông



qua việc áp dụng các kỹ thuật của Duy trì Năng suất Tổng thể (TPM) như: Autonomous Maintenance, Overall Equipment Efficiency (OEE), Maintenance Database Development...

2. Cải tiến sản xuất thông qua Hệ thống Sản xuất Tinh gọn (Lean Production):

+ Mục đích nhằm cung cấp phương pháp luận về rút ngắn thời gian sản xuất và cắt giảm chi phí thông qua việc áp dụng các kỹ thuật như: Value Stream Map Flow; Balanced Scorecard (BSC); Pull System (Kanban)/ Just-In-Time (JIT); Inventory Control; Human Motivation; Performance Assessment...

3. Cải tiến chất lượng sản phẩm thông qua chương trình 6 Sigma:

+ Mục đích nhằm cung cấp các phương pháp luận và các công cụ hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm để đạt được đẳng cấp hàng đầu thế giới (World Class) như: Quality Function Deployment (QFD); Design for 6 Sigma (DFSS); Statistical Process Control (SPC)...

+ Chương trình được kết nối với các khóa đào tạo cho các tổ chức doanh nghiệp đang và có kế hoạch áp dụng 6 Sigma: Green Belt, Black Belt và Master Black Belt. □



Tại Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam:
Lớn hệ:

Văn phòng đại diện Trung tâm Năng suất Việt Nam tại TP.HCM
180 Nam Kỳ Khởi Nghĩa (lầu 5), P.8,Q.3, TP.HCM

Điện thoại: (08) 3030 7087

Fax: (08) 3030 7092

E-mail: vpchcm@vnn.vn

hoặc huynhvanxuan@yahoo.com

Website: <http://www.vpc.vn>

Sinh hoạt CLB



Câu lạc bộ sẵn sàng cùng với các đơn vị và cá nhân tổ chức:

• Hội thảo giới thiệu Lean, 6 Sigma, các phương pháp quản lý và công cụ cải tiến liên tục hiện đại khác cho các đối tượng của doanh nghiệp: nhân thức cho các cấp lãnh đạo, chuyên sâu cho cán bộ kỹ thuật, đại trà cho công nhân viên;

• Đào tạo kỹ thuật viên Lean, 6 Sigma và phối hợp với tổ chức có uy tín nước ngoài cấp chứng chỉ Lean Black Shirts, 6 Sigma Black Belts, Lean 6 Sigma Black Belts...

• Đào tạo tại Công ty với chuyên gia nước ngoài và/hoặc chuyên gia trong nước; cấp chứng chỉ Lean Implementer, Lean Manager, 6 Sigma Green Belts...

Câu lạc bộ tổ chức gặp mặt thân mật, trao đổi nghề nghiệp, bàn luận về nghiệp vụ và vui chơi phù hợp với từng lứa tuổi.

Xin liên hệ:
info@lean6sigma.vn



DOVI CONSULT

Lean / Six Sigma Incubator

Một Vườn Ươm (Incubator) theo đúng nghĩa: một mảnh đất lành, không phải để cho cây mọc và chim đậu, mà là nơi để các Bạn Trẻ trở tài thi thố, có một "bàn đạp", một "bệ phóng" hay nói chân phương là một "tấm đệm lò xo" nâng đỡ những ham thích về Lean, 6 Sigma và các Phương pháp quản lý và công cụ cải tiến hiện đại khác.

Vườn Ươm hỗ trợ hoạt động của Câu lạc bộ Lean 6 Sigma, là nơi tập hợp các chuyên gia Lean 6 Sigma đã và đang làm việc tại các Tập đoàn đa Quốc gia, các Tổng công ty, Công ty và các tổ chức khác trong và ngoài nước để giao lưu, trao đổi thông tin và kinh nghiệm nhằm giúp các Doanh nghiệp tổ chức liên tục cải tiến.

HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO LÀ MỘT TRỌNG TÂM CỦA DOVI

Đặc biệt Đào tạo và tổ chức Cấp chứng chỉ được quốc tế thừa nhận đối với 6 Sigma Black Belts và Master Black Belts, Lean Master, v.v... được kết nối với các tổ chức đào tạo và huấn luyện chuyên nghiệp ở nước ngoài (Hoa Kỳ, Singapore,...) triển khai tại Việt Nam nhằm giảm bớt chi phí cho các Doanh nghiệp và cá nhân.

DOVI tổ chức các chuyên đi nghiên cứu khảo sát về ứng dụng Lean 6 Sigma, các phương pháp quản lý và công cụ cải tiến hiện đại khác tại các Doanh nghiệp trong và ngoài nước theo yêu cầu của tổ chức và cá nhân trong nước.



Bà Ngô Thị Hồng Thu,
Giám đốc DOVI

Địa chỉ liên hệ:

DOVI Consult
Lean 6 Sigma Incubator
thien.nh@dovi.vn



Chịu trách nhiệm xuất bản: Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiên

Công ty Cổ phần Đô Việt, 572B/15 Trần Hưng Đạo, P.2, Q.5, TP.HCM

E-mail: info@lean6sigma.vn • Website: www.lean6sigma.vn • Trình bày: Tiến Đạt

Giấy phép xuất bản số: 65/QĐ-STTTT do Sở Thông tin và Truyền thông cấp ngày 22 tháng 7 năm 2008

Kỳ hạn xuất bản: 1 kỳ/1 tháng • Số lượng in: 1.000 bản/kỳ • In và chế bản CTP tại Nhà in Báo Nhân Dân TP.HCM