

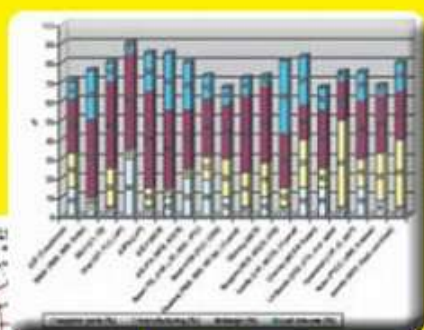
BẢN TIN

Lean 6 Sigma

Số 08 tháng 05 năm 2009

CÔNG TY CP MỘT

DOVI COMPANY



Trở lại căn bản
& cuối nguồn

Trang 26

ERP

CRM

ISO 9000





NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN BẢN TIN:

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



Cùng Bạn đọc

Câu lạc bộ Lean6sigma (Network) đã lần lượt được tổ chức ở Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và Đồng bằng Sông Cửu Long, mà Bản tin đã giới thiệu trong các số từ 1 đến 5. Là kênh thông tin của Câu lạc bộ, từ số 6, Bản tin xin được giới thiệu các hoạt động ứng dụng các phương pháp quản lý và công cụ hiện đại liên tục cải tiến tại các Tỉnh, Thành phố và các Doanh nghiệp, tổ chức trong cả nước.

Tiếp theo lớp bồi dưỡng LSS tại FPT, một số lớp khác cũng bắt đầu khởi động. Đây là một dấu hiệu rất đáng phấn khởi.

Rất hoan nghênh và cảm ơn sự hợp tác và đóng góp quý báu của các Tổ chức và Cá nhân, để Bản tin được thường xuyên đến tay Bạn đọc.

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 mãi mãi nẩy lộc.



TƯ DUY ĐỘT PHÁ

Thêm động cơ như Lexus đời mới 01

HUẤN LUYỆN TƯ DUY

Lớp bồi dưỡng Bí thư Đoàn cấp tỉnh lần thứ I 03

TƯ DUY SÁNG TẠO

Đội phá từ tư duy sáng tạo 04

LEAN 6 SIGMA VÀ DOANH NGHIỆP

Áp dụng sản xuất tinh gọn cho các Doanh nghiệp Cơ khí và Sản xuất Công nghiệp 07

TPM VÀ LEAN

TPM và LEAN 08

ERP TRONG CƠ KHÍ

Ứng dụng ERP trong các doanh nghiệp 12

Cơ khí chế tạo

Triển khai ERP tại tập đoàn Việt Á 15

CRM, ERP VÀ ISO

CRM, ERP và ISO 9000 16

TRAO ĐỔI KINH NGHIỆM

Cơ cấu tổ chức cho quá trình cải tiến liên tục 18

LEAN 6 SIGMA

Triển khai chính sách cho Lean 22

Trở lại căn bản và cốt nguồn 26

ĐÀO TẠO & TƯ VẤN

Chương trình Tư vấn Huấn luyện Sản xuất Tinh gọn Lean Production 28

Thêm động cơ như Lexus đời mới

Trong chuyến sang VN lần này, Giáo sư Shozo Hibino đã có buổi nói chuyện với hơn 150 cán bộ của tỉnh Long An.

Câu chuyện về tư duy đột phá là một thông điệp được ông gửi tới những nhà lãnh đạo địa phương: **hãy làm cho địa phương mình trở thành một tỉnh (thành phố) toàn cầu.**

Năm 1983, tôi sang Trung Quốc tư vấn. Lúc đó, chính quyền muốn phát triển Bắc Kinh, tôi nghĩ họ xây dựng thành phố theo mô hình hoàn toàn mới, kết hợp cả công nghiệp và nông nghiệp. Viện Nghiên cứu khoa học Trung Quốc nghiên cứu để xuất đó, nhưng rồi họ thấy mô hình Mỹ hay, nên chọn lối phát triển đô thị kiểu Mỹ. Họ xây dựng thành phố, các khu dân cư cách xa và nối liền bằng đường cao tốc. Hậu quả khiến Bắc Kinh ngày nay giống như một Tokyo của Nhật. Tình trạng ô nhiễm môi trường, kẹt xe gay gắt... ở Tokyo đã chuyển nguyên vẹn sang Bắc Kinh.

Hãy bắt đầu từ tương lai nhìn lại

Nếu Long An cũng làm y hệt vậy, mười năm sau sẽ kẹt xe, không khí ô nhiễm và không còn là nơi cư trú lý tưởng nữa. Ít ra, hãy thử đặt một câu hỏi rằng

Trong Bản tin số 7 vừa qua, Tư duy đột phá được giới thiệu sơ lược. Tháng 5 năm 2007, Giáo sư Shozo Hibino được mời sang Việt Nam để giới thiệu "Tư duy Đột phá".



Long An có thể thành cái gì của tương lai năm 2020: *nó có thể là chỗ cung cấp cà chua, thực phẩm hay cung cấp chỗ ngủ cho những vùng lân cận chăng? Từ những câu hỏi đó, chúng ta sẽ tìm ra được giá trị căn bản mà Long An cần hướng tới.*

Hãy bắt đầu từ tương lai Long An nhìn lại. Chúng ta cần tỉnh Long An ngày mai như thế nào, dân chúng nơi khác sẽ đổ dồn về tỉnh Long An như thế nào? Long An không giống TP.HCM, không giống Tokyo, Bắc Kinh... Khi nghĩ như vậy, ta sẽ thấy cần một máy suy nghĩ mới: máy suy nghĩ kiểu hỗn hợp. Hãy nghĩ đến toa xe lửa 300km/giờ của Nhật: tất cả cùng kéo, đẩy và chạy tới phía trước. Hiện các bạn chính là đầu máy và người dẫn là những toa xe người. Để Long An trở thành tỉnh mạnh, mỗi người dân phải được gắn động cơ để cùng tăng tốc như một đoàn

tàu hiện đại. Phải làm sao cho mọi người có năng lực suy nghĩ, khát khao, và mục đích của công việc quản lý hành chính phải làm cho được việc đó.

Và xin nhớ hiện nay các bạn mới có một cái máy suy nghĩ trong đầu, nó là chiếc Honda hay chiếc xe hơi đời cũ. Còn với chiếc Lexus đời mới nhất, người ta đã gắn tới hai động cơ, một động cơ xăng và một động cơ điện. Các bạn hãy gắn thêm một động cơ để lôi kéo tỉnh nhà lên.

Nhưng chúng ta sẽ không thành công nếu không có một ngọn lửa trong lòng. Thật ra "động cơ" suy nghĩ không thấy được bằng mắt, chỉ có thể thấy được các giải pháp. Tôi sống ở Tokyo, có rất nhiều du khách tới tham quan thành phố. Những người khách tham quan thường nhìn bằng con mắt thường. Tôi thường nói với họ tôi đây đừng xem bằng con mắt thường, mà hãy xem người dân Tokyo đã kết tinh suy nghĩ như thế nào để tạo ra một thành phố như thế. Ý tôi muốn nhắn với người đi xem là hãy xem cái phần mấu, xem cái không thấy được chứ không phải cái bề nổi.

Sử dụng cái đầu để câu cá

Đứng từ tương lai nhìn về, tôi thấy Long An là một tỉnh nông nghiệp, chúng ta phải làm gì để đi từ tương lai của Long An, làm theo

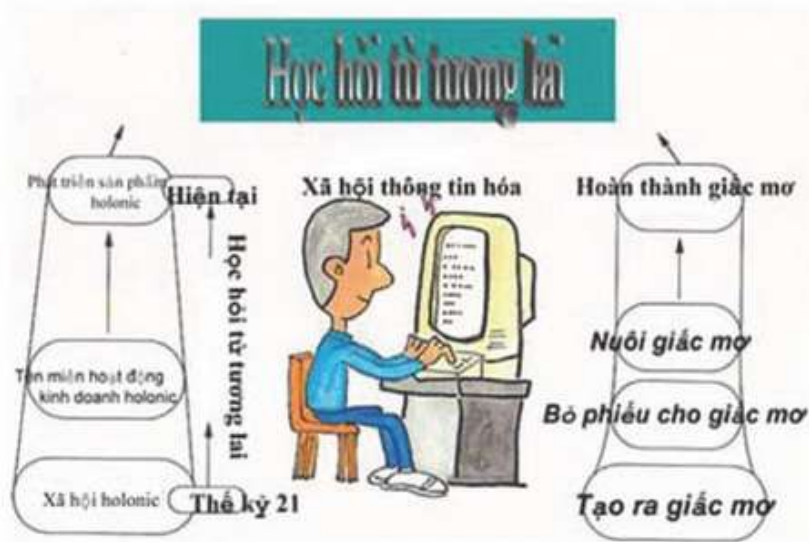


cách Long An... mà có thể tiến lên thành một tỉnh toàn cầu, không để bị TP.HCM "nuốt chửng" trong vài chục năm nữa. Hãy vẽ ra một hình ảnh mình mơ ước rồi nói về thực tại xem sao.

Vấn đề kế tiếp là phải xem có bao nhiêu phần trăm công việc tương lai Long An cùng nằm trên đường thẳng, và bao nhiêu phần trăm không còn nằm trên đường thẳng với hiện tại và quá khứ? Chắc chắn rằng trong tương lai chung của VN, 70-80% tương lai Long An không cùng nằm trên đường thẳng với quá khứ và hiện tại.



Khi nghĩ về sự phát triển của tỉnh nhà, hãy nghĩ ra hình ảnh tương lai của Long An chứ không phải của bất kỳ một nơi nào khác. Tôi thấy chúng ta dễ nghĩ rằng Mỹ làm như vậy, Nga làm như vậy, Ấn Độ hay Trung Quốc làm như vậy thì chúng ta cũng cứ như vậy mà làm. Tôi xin gửi thông điệp là chúng ta tuyệt đối không bắt chước, nếu chúng ta muốn làm gì cho Long An mà lấy từ một mô hình của Pháp, Nga, Mỹ, Nhật... sang tham khảo thì quá nguy hiểm. Nhật có 39.000 người tự tử hằng năm. Tỷ lệ ly dị ở Singapore là 65% và tỷ lệ đó ở Trung Quốc cũng đang tăng, ở Nhật cũng sắp tăng... Nếu ta bắt chước Nhật sẽ có đông người tự sát, đầu óc lúng túng, rối ren lắm.



Thường người ta nói những điều không làm được, nếu nói cả ngày thì cũng không thôi đâu. Đây là vấn đề của tâm thức và trái tim. Suy nghĩ kiểu cũ thì chúng ta chỉ tìm lý do để làm không được, còn nếu mang những ước mơ, hoài bão thật to lớn và tìm mọi cách để làm cho bằng được với ngọn lửa trái tim mình thì không có gì là làm không được. Chúng ta ai cũng bị pháp luật ràng buộc, nhưng chúng ta cũng có thể thay đổi luật pháp. Các bạn có thể nghĩ đến việc thay đổi qui định của tỉnh để lôi cuốn người dân phần chấn về nên thành phố mơ ước của mình.

Nếu có ai hỏi tôi chỉ giùm giải pháp cho Long An, đó là câu hỏi sai lầm. Khi tham gia giảng dạy tại Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản, tôi thường nói với người các nước khác tôi học tại Nhật Bản là các bạn đừng bao giờ trở thành kẻ đi xin, mà hãy trở thành người thợ câu giời. Những người thợ Nhật học hay trọng tâm lý xin con cá, xin tiền và nhận những thứ đó. Ăn trứng con cá dở không ngon thì phiền và đòi xin những con cá khác.

Cứ như vậy họ mất hết mọi thứ, kể cả động cơ cuối cùng cũng mất. Họ quên mất nhiệm vụ đầu tiên

của mình là phải suy nghĩ dùng cần câu để câu cá. Tôi chỉ dạy cách làm sao để câu cá thôi Long An cũng hãy như vậy, đừng dựa vào việc xin tiền trung ương, hãy sử dụng cái đầu để câu con cá. Đó chính là tư duy đột phá.

Công việc của Việt Nam hôm nay, cứ dùng tư duy phân tích, không sao cả, nhưng hình ảnh lý tưởng năm 2020 của Việt Nam phải dùng "tư duy đột phá" xem căn bản nó ở đâu, nó có hình dạng gì trong tương lai. Muốn như thế, ta phải "sửa chữa" bộ máy suy nghĩ cũ kỹ của mình.

Gần thêm cho nó một phần mềm có tên là "tư duy đột phá" để giải quyết chuyện tương lai. "Tư duy đột phá" để tìm ra lời giải đặc biệt, nó tuyệt đối không giống ai và không bắt chước ai cả. Với mỗi địa phương, nền văn hóa, con người, lối sống... đặc biệt thì sẽ có giải pháp đặc biệt, trên thế giới không thể xây dựng một thành phố này giống hệt thành phố kia. Tôn giáo, tư duy, dạng thức đời sống, môi trường, nhiệt độ, khí trời... khác nhau thì chung một giải pháp sao được! Hãy tìm ra đáp số riêng và như thế nguyên tắc của nó là không thể bắt chước. □

LỚP BỒI DƯỠNG BÍ THƯ ĐOÀN CẤP TỈNH LẦN THỨ 1

Thực hiện Nghị quyết Đại hội Đoàn toàn quốc lần thứ IX, hàng năm, cán bộ Đoàn từ Trung ương đến cơ sở sẽ được bồi dưỡng, đào tạo, cập nhật những vấn đề mới về công tác vận động thanh niên, về kiến thức quản lý kinh tế, quản lý Nhà nước... giúp đối tượng là Bí thư Đoàn cấp tỉnh có thể bám sát và đáp ứng được những đòi hỏi mà thực tiễn đặt ra. Cuối năm 2008, tại Hà Nội, Ban Bí thư Trung ương Đoàn đã tổ chức Lớp Bồi dưỡng tập huấn theo chức danh cho các đồng chí là Bí thư các tỉnh, thành Đoàn và tương đương. Đây là lần đầu tiên lớp bồi dưỡng bí thư Đoàn cấp tỉnh đã được khai mạc, với sự tham gia của 35 cán bộ là Bí thư T.Ư Đoàn, Bí thư thường vụ, ủy viên Ban thường vụ, ban chấp hành T.Ư Đoàn đang công tác tại cơ quan T.Ư Đoàn và 70 bí thư Đoàn cấp tỉnh.

Lớp học gồm 12 chuyên đề. Chuyên đề Đồng đội sáng tạo giải quyết vấn đề do Ts. Phan Quốc Việt - Chủ tịch, TGD Tâm Việt Group trình bày.

Nhận thức về tầm quan trọng của phương pháp kết hợp để tạo nên một động làm việc. Chuyên đề mà TS. Phan Quốc Việt trình bày dựa sự sáng tạo của các cá nhân và xây dựng niềm tin nhằm tạo động lực giúp giải quyết vấn đề một cách tối ưu. Với các nguyên

tác và công cụ được Ts. Việt trình bày trong lớp bồi dưỡng, ngoài việc rút ngắn thời gian giúp nâng cao hiệu quả nó còn vai trò rất lớn trong việc xóa bỏ rào cản văn hóa giữa các cá nhân trong đội. Dựa trên cơ sở khoa học về nguyên tắc hoạt động của não (Não tư duy bằng khái niệm, hình ảnh; Não tư duy kiểu kết nối, Cơ chế ba não) cùng với bộ công cụ: Khởi tạo ý tưởng, Sơ đồ tư duy và 8 chiếc mũ tư duy, Ts. Việt đã giới thiệu cho các cán bộ phụ trách Đoàn cơ sở có cái nhìn mới về phương pháp „kết nối những cái đầu vĩ đại“. Phần thứ hai, Ts. Việt chia sẻ về Xây dựng hình mẫu thanh niên trong thời đại kinh tế tri thức với những đam mê, hoài bão, khám phá và khẳng định, là lực lượng tiên phong đi đầu trong việc xây dựng và phát triển đất nước. Những người tham gia buổi huấn luyện đánh giá cao và rất tâm đắc với những phần Ts. Phan Quốc Việt trình bày.

Nội dung của chuyên đề rất cần thiết đối với cán bộ phong trào, nhất là cán bộ Đoàn. Trong thời gian gần 3 giờ, giảng viên đã cung cấp những thông tin cần thiết, đổi mới phương pháp học, cuốn hút các thành viên trong lớp học. Tuy nhiên, do thời gian ngắn nên nhiều vấn đề chỉ được lướt qua. Vận dụng các kiến thức được học để điều hành hoạt động của cơ quan, hệ thống tổ chức theo hướng hiệu quả. Bà Trần Thị Thanh Thủy - Bí thư Tỉnh đoàn Hưng Yên

Vấn đề sáng tạo, tư duy đột phá, sử dụng "Bản đồ tư duy" hay chương trình "Đồng đội sáng tạo" do Tâm Việt đề xuất là vấn đề mới ở Việt Nam. Tôi thấy việc mời Tâm Việt đến giảng bài về vấn đề

tư duy sáng tạo là rất cần thiết... Ông Dương Văn An - Trưởng ban Tổ chức T.Ư Đoàn nguyên Bí thư Tỉnh đoàn Thừa Thiên Huế

Phương pháp mới, kết, thu hút được học viên. Thay đổi tư duy nhận thức, nhận thức lại, nhận thức đúng sự vật hiện tượng, quy luật vận động của xã hội để vận dụng vào công tác vận động thanh niên. Ông Ngô Thanh Tuyến - Bí thư Tỉnh Đoàn Long An



Đây là chuyên đề hay, có ý nghĩa và cần thiết. Phương pháp truyền đạt của giảng viên đổi mới, hiệu quả. Giáo án được chuẩn bị công phu, nhiều thông tin mới, kinh hệ thống cao. Học viên được tham gia vận động nhiều, thực hành nhiều, việc tiếp thu nội dung học tập hiệu quả. Ông Nguyễn Đức Thành - Bí thư Tỉnh đoàn Quảng Ninh.

Là một chuyên đề hay và cần thiết cho cán bộ Đoàn, công tác chuẩn bị và truyền đạt rất chính quy, khoa học và đạt chất lượng cao về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức. Đây là một chuyên đề cần phải phổ biến cho đội ngũ cán bộ Đoàn các cấp. Đặc biệt là phương pháp tiếp cận tư duy logic và kỹ năng hoạt động xã hội, kỹ năng nói, kỹ năng lập hợp thanh niên. Ông Tạ Quang Huy - Trưởng ban Thanh niên Bộ Công an. □

(Nguồn: Tâm Việt Group, www.tamviet.com.vn)



Đột phá từ tư duy sáng tạo

Những đột phá trong tư duy về sáng tạo và tiếp đó là thiết lập những cơ chế phát huy tiềm năng và khai thác giá trị sáng tạo của con người sẽ làm nên những đột phá mà chúng ta đang mong đợi trong tương lai. Chúng ta đã và đang đặt ra vấn đề sáng tạo như một nhân tố cốt lõi làm nên những đột phá đưa đất nước ra khỏi tình trạng nghèo nàn lạc hậu như hiện nay. Nhưng dường như vấn đề sáng tạo được đặt ra còn khá chung, hình thức và thiếu chiều sâu.

Các nước trên thế giới đã đi trước chúng ta rất nhiều trong lĩnh vực khuyến khích sáng tạo. Họ đang làm nên những thay đổi lớn lao, cải thiện vị thế trên trường quốc tế. Ở đây, không nói đến những quốc gia phương Tây hay Mỹ ở rất xa, mà chỉ muốn nêu lên những ví dụ về những quốc gia châu Á, những láng giềng của chúng ta: Trung Quốc và Singapore.

Hệ thống sáng tạo quốc gia của Trung Quốc

Ngay từ những thập niên 70 của thế kỷ trước, Trung Quốc sớm nhận ra một điều đơn giản, nếu không khai thác được sự sáng tạo mạnh mẽ, đặc biệt là trong lĩnh vực *khóa học kỹ thuật và quản lý kinh doanh*, chắc chắn sẽ thua trên trường quốc tế và thua những đối tác cạnh tranh vô hình của họ, đó là tiến bộ kỹ thuật. Một hệ thống sáng tạo quốc gia đã ra đời nhằm khai thác mạnh mẽ những sáng tạo trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, đẩy nhanh tiến độ áp dụng ý tưởng mới vào đời sống sản xuất, kinh doanh. Có thể nói, hệ thống sáng tạo quốc gia của Trung Quốc đã tạo bước đột phá quan trọng về cả lý thuyết và thực tiễn sáng tạo.

Hệ thống sáng tạo quốc gia là

mạng lưới thúc đẩy sáng tạo gồm các tổ chức thúc đẩy sáng tạo trong các lĩnh vực kinh tế và khoa học-kỹ thuật. "Sáng tạo ở đây là những hoạt động từ lĩnh vực tư tưởng đến thiết kế, chế tạo thử, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và thị trường hóa, cũng gồm cả việc sáng tạo, chuyển đổi và ứng dụng tri thức, mà thực chất là tạo ra kỹ thuật mới và ứng dụng vào thương mại. Nó gồm có sáng tạo kỹ thuật và sáng tạo phi kỹ thuật như sáng tạo về quản lý, sáng tạo thể chế và sáng tạo trong lĩnh vực dịch vụ. Chức năng chủ yếu của hệ thống sáng tạo quốc gia là thúc đẩy sáng tạo tri thức, sáng tạo kỹ thuật, truyền bá tri thức và ứng dụng tri thức, cụ thể gồm có sáng tạo về phân phối tài nguyên, thực hiện hoạt động sáng tạo, xây dựng chế độ sáng tạo và xây dựng các công trình, hạ tầng có liên quan".

Nhiệm vụ cơ bản của hệ thống sáng tạo quốc gia là thúc đẩy nâng cao trình độ, quy mô và năng suất sản xuất, truyền bá và ứng dụng tri thức. Hệ thống sáng tạo quốc gia của Trung Quốc có thể được chia thành 4 hệ thống chính bao gồm:

1) Hệ thống sáng tạo tri thức: mạng lưới gồm các cơ quan và tổ chức sản xuất, mở rộng và chuyển dịch tri thức, bộ phận cốt lõi của nó là các tổ chức nghiên cứu khoa học quốc gia và các trường đại học kiểu vừa dạy học vừa nghiên cứu khoa học.

2) Hệ thống sáng tạo kỹ thuật: là hệ thống mạng lưới gồm các cơ quan và tổ chức có liên quan tới toàn bộ quá trình sáng tạo kỹ thuật, bộ phận cốt lõi của nó là các doanh nghiệp.

3) Hệ thống truyền bá tri thức: chủ yếu là hệ thống giáo dục và

đào tạo nghề, vai trò chủ yếu của nó là đào tạo ra nguồn nhân lực có kỹ năng cao, có tri thức mới nhất và có năng lực sáng tạo.

4) Hệ thống ứng dụng tri thức: Chủ thể của hệ thống ứng dụng tri thức xã hội là xã hội và các doanh nghiệp, chức năng chủ yếu của nó là ứng dụng tri thức và kỹ thuật vào thực tiễn.

Bên cạnh đó, để tạo nền tảng cho sự sáng tạo và phát triển bền vững, Trung Quốc nhấn mạnh vào nghiên cứu khoa học cơ bản bởi họ cho rằng, nghiên cứu khoa học cơ bản là cái gốc của năng lực sáng tạo quốc gia, là cơ sở vận động của hệ thống sáng tạo quốc gia. Có thể thấy, hệ thống sáng tạo quốc gia của Trung Quốc là hình thức cao nhất nhất thể hóa sản xuất, giáo dục và nghiên cứu khoa học.

Năm 1999 Đại hội công tác sáng tạo của Trung Quốc đã đặt doanh nghiệp là khâu đột phá và là chủ thể của hoạt động sáng tạo. Trong hệ thống sáng tạo quốc gia đó, chính phủ đóng một vai trò vô cùng quan trọng, không có sự ủng hộ, phối hợp sắp đặt toàn diện của nhà nước về mặt chính sách, tài nguyên, tổ chức, mục tiêu thì không thể tiến hành sáng tạo khoa học kỹ thuật.



Từ những năm đầu thế kỷ XXI, Trung Quốc đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy sáng tạo. Những bước đột phá trong Hệ thống sáng tạo quốc gia của Trung Quốc phải kể đến việc xác lập cơ chế đầu tư chấp nhận rủi ro, xác định cơ chế đầu tư và bộ phận vốn đầu vào, gây dựng thị trường vốn và sau một thời gian dài nhằm vào phần khúc thị trường sản phẩm giá rẻ trong thập kỷ 90 thế kỷ trước để tích lũy vốn, "nhập khẩu thiết bị để mô phỏng họ đã và đang chuyển dần sang quỹ đạo tiêu hóa và tiến tới tự sáng tạo". Bên cạnh đó Trung Quốc cũng áp dụng sáng tạo các chính sách thuế, các biện pháp gián tiếp kích thích doanh nghiệp đầu tư cho sáng tạo, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp "đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ kinh doanh khoa học kỹ thuật có được nguồn vốn vay sáng nghiệp và sáng tạo, tích cực thúc đẩy các doanh nghiệp trở thành chủ thể sáng tạo, thu hút các doanh nghiệp tham gia các công trình nghiên cứu chiến lược cấp quốc gia, thúc đẩy sự hợp tác giữa các chủ thể sáng tạo.

Và họ đã sớm nhận ra, mấu chốt của sáng tạo chính là vấn đề sử dụng nhân tài. Bước đột phá thứ ba của Trung Quốc là khuyến khích tri thức mạnh dạn nghiên cứu vấn đề quyền tài sản, cho phép họ tham dự vào việc phân phối kỹ thuật và yếu tố quản lý, hơn nữa cho phép họ tham dự vào việc phân phối quyền tài sản để huy động tính chủ động, sáng tạo của họ".

Singapore và VIAT

Vào năm 2005, khi một cuốn sách về kinh doanh của W.Chan Kim và Renée Mauborgne, hai giáo sư của trường INSEAD-trường đào tạo kinh doanh lớn thứ hai thế giới mang tên "Chiến lược

Đại dương xanh" trở thành một tâm điểm chú ý của giới kinh doanh, không ít người đã đặt ra những câu hỏi về quan niệm cạnh tranh truyền thống-chúng ta có thể tồn tại và thành công mà hoàn toàn không phải cạnh tranh không? Làm thế nào để có thể tồn tại và chiến thắng trong thế giới kinh doanh mà cạnh tranh đã trở thành bản chất-câu trả lời mà cuốn sách đưa ra rất đơn giản-hãy tìm ra những không gian chiến lược mới không có sự cạnh tranh.

Cuốn sách Chiến lược Đại dương xanh có một mục rất lạ, đó là VIAT. VIAT là gì? Đó là từ viết tắt của Value Innovation Action Tank (Tạm dịch là Cố vấn hành động Cải tiến giá trị) và đó là cách thức sáng tạo mà Singapore chuẩn bị để hướng đến việc tồn tại và thành công trong tương lai.

VIAT - một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập, với 15 thành viên sáng lập bao gồm nhiều bộ, ngành, doanh nghiệp của Singapore như Bộ Tài chính, Bộ Thông tin, Viễn thông, Nghệ thuật, Bộ Ngoại giao, Ban Phát triển Kinh tế Singapore... Mục tiêu chiến lược của VIAT là cung cấp những mô hình, quy trình, công cụ cũng như các chương trình đào tạo cho phép Singapore và các doanh nghiệp của mình thực thi những cải tiến giá trị sáng tạo trong các khu vực công, tư và ở mỗi cá nhân.

Có thể nói, Singapore là quốc gia đầu tiên trên thế giới chính thức đưa lý thuyết này của W.Chan Kim và Renée Mauborgne vào thực tiễn. VIAT chính là nơi giúp hai giáo sư này đưa những nội dung nghiên cứu của mình vào thực tiễn và đồng thời cũng hỗ trợ các doanh nghiệp thiết lập những chiến lược kinh doanh mới sáng tạo, phát triển những phân đoạn và ngành nghề kinh doanh mới,

và thông qua những chương trình đào tạo, khuyến khích và hướng dẫn người dân Singapore, doanh nghiệp Singapore tạo ra những giá trị mới cho tương lai.

Việc triển khai VIAT ngay từ tháng 3 năm 2004 đã cho thấy một ví dụ sinh động về tầm nhìn chiến lược rất đáng học tập của quốc gia này trong phát huy sáng tạo của con người. Đó là sự tôn trọng sáng tạo; khuyến khích những điều mới mẻ và tạo ra và cải tiến giá trị- một bước chuẩn bị cho người dân và doanh nghiệp và cả đất nước Singapo chuyển hướng sang một nền kinh tế tri thức. Có thể với nhiều người, cuốn sách chỉ là một sự tham khảo, là một cái nhìn mới, nhưng quốc gia nhỏ bé này đã nhìn thấy ở đó một tiềm năng lớn và khát vọng tạo ra những giá trị mới cho tương lai. Kinh doanh không chỉ đơn thuần là cạnh tranh, cạnh tranh có thể bị vô hiệu bởi khả năng và sự sáng tạo của con người là vô hạn.

Việc đưa VIAT vào hoạt động cho thấy một điều Singapore hiểu rằng, sáng tạo và cải tiến giá trị chính là công cụ mạnh nhất để họ cạnh tranh trong tương lai. VIAT không chỉ đơn thuần dừng lại ở triển khai ý tưởng về phát kiến giá trị dựa trên những nghiên cứu và thử nghiệm của hai giáo sư người Pháp - mà đi xa hơn, Singapore nhìn thấy ở đó một tiềm năng phát triển những giá trị làm nên những khâu đột phá trong năng lực sáng tạo của quốc gia mình sau này. VIAT không chỉ dừng lại việc hướng cải tiến giá trị đến các doanh nghiệp, mà hướng đến mọi tổ chức, mọi cá nhân. Họ đã sớm nhận ra, con người và những ý tưởng mà con người sở hữu có giá trị như thế nào đối với sự phát triển của một quốc gia.

Tầm nhìn ấy còn thể hiện ở

cách mà các nhà đầu tư Singapore đang tìm hiểu và khai thác giá trị của nguồn chất xám vô tận từ các nước đang phát triển thông qua chính sách cấp học bổng thu hút du học sinh và kế tiếp là thu hút đầu tư chất xám ngược trở lại Singapore. Họ kêu gọi các nhà đầu tư Việt Nam đầu tư vào Singapore trong lĩnh vực ý tưởng và sáng tạo. Và họ quan tâm đến sản phẩm dịch vụ ý tưởng không chỉ đơn thuần để tìm kiếm ý tưởng, mà họ hiểu, đó chính là sự đầu tư khôn ngoan nhất cho tương lai.

Chấp nhận cái mới và khuyến khích sự phát triển bền vững chính là một trong những nền tảng cơ bản của một xã hội hướng tới sự phát triển toàn diện. Và nó cũng cho ta thấy một điều cuộc

cuộc tranh sắp tới sẽ là cuộc chạy đua trong sáng tạo để tạo ra những giá trị mới và gia tăng giá trị cho khách hàng, cho chính bản thân doanh nghiệp và là cuộc chạy đua của tốc độ tiếp thu những ý tưởng mới. Cá nhân, doanh nghiệp hay quốc gia nào nắm bắt và thấu hiểu và tuân theo quy luật ấy sẽ là người chiến thắng trong tương lai.

Chúng ta đang phải đối mặt với một thực tế để thấy thế hệ trẻ của chúng ta còn thiếu đi rất nhiều sự chủ động, sáng tạo và tự tin, dám nghĩ dám làm, sống thiếu lý tưởng. Nhìn vào lịch sử, sự sáng tạo của những cá nhân và tập thể

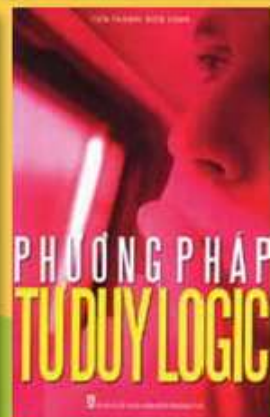
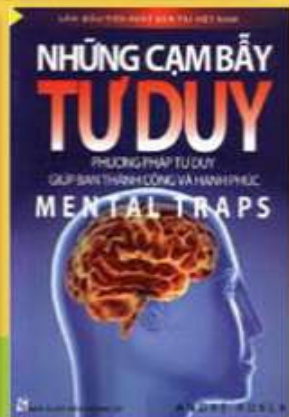
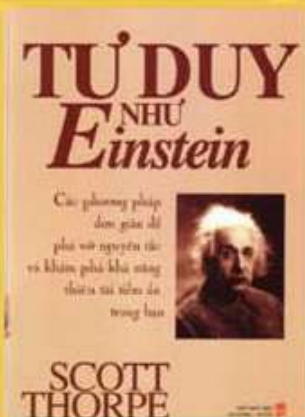
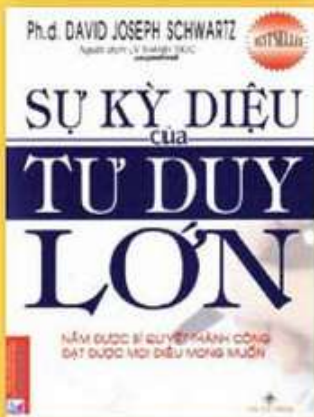
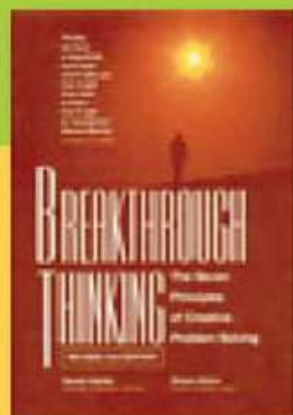
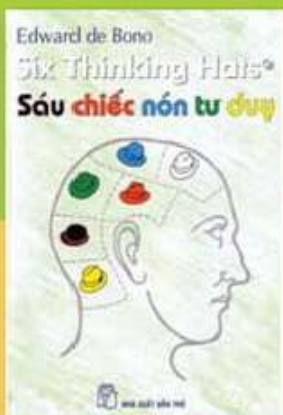
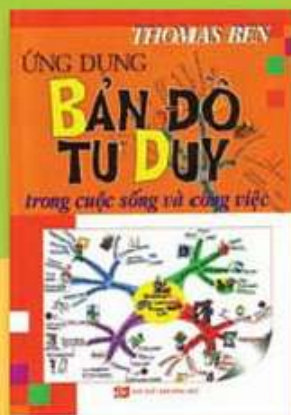


tưởng chừng nhỏ bé đã khiến dân tộc ta - một dân tộc nhỏ chiến thắng nhiều kẻ thù lớn và cũng đã đến lúc, truyền thống sáng tạo ấy phải được phát huy một cách đúng lúc và hiệu quả để chúng ta chiến thắng những kẻ thù vô hình đó là sự nghèo nàn, lạc hậu.

Thiết nghĩ, chính những đột phá trong cách tư duy về sáng tạo và tiếp đó là thiết lập những cơ chế phát huy tiềm năng và khai thác giá trị sáng tạo của con người sẽ làm nên những đột phá mà chúng ta đang mong đợi trong tương lai. □

Nguyễn Đặng Tuấn Minh
(VietTalent, JSC)

GIỚI THIỆU SÁCH VỀ TƯ DUY



ÁP DỤNG SẢN XUẤT TINH GỌN CHO CÁC DOANH NGHIỆP CƠ KHÍ VÀ SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP

Được Hội Cơ khí TP.HCM kết hợp với Cấu lạc bộ Lean 6 Sigma tổ chức với sự tham gia của các Doanh nghiệp và nhiều chuyên gia Lean 6 Sigma.

Trong xu thế toàn cầu hóa, hiện nay khắp nơi trên thế giới "Sản xuất tinh gọn" (Lean Production/ Manufacturing nổi lên như một phương pháp giúp các Doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và năng lực cạnh tranh nhờ khả năng sản xuất nhiều hơn trong khi sử dụng ít hơn nhân lực, thiết bị, thời gian và không gian, loại bỏ các loại lãng phí, đồng thời đạt mục tiêu



giao cho khách hàng đúng cái mà họ muốn. Muốn vậy, Doanh nghiệp cần triển khai một loạt cải tiến liên

quan đến các hoạt động kinh doanh, sản xuất, tồn kho, máy móc và nhân sự để làm đúng việc, đúng cách, đúng

chỗ, đúng số lượng với chi phí nhỏ nhất.

Bản tin xin giới thiệu một số tham luận tại Hội thảo.



Cũng tại Hội thảo này một Bản Thỏa thuận hợp tác đã được ký kết giữa Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Hội Cơ Khí và Cấu lạc bộ LSS với các nội dung:

1. Xây dựng đội ngũ các chuyên gia về đào tạo và tư vấn để thực hiện các hoạt động nêu trên.
3. Đào tạo và tư vấn áp dụng các kỹ thuật, công cụ năng suất, chất lượng, đặc biệt là sản xuất tinh gọn và 6 sigma trong các doanh nghiệp cơ khí và sản xuất công nghiệp.
2. Tổ chức các hội nghị, hội thảo, seminar nhằm quảng bá, giới thiệu các hoạt động nêu trên với mục tiêu hình thành các doanh nghiệp năng suất và tinh gọn Việt Nam.



TPM và Lean

Ba kỹ thuật bắt đầu bằng chữ T

Hiện nay, cùng với ISO 9000 quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đang được nhiều người Việt Nam biết đến. Đây là một trong ba kỹ thuật (đều bắt đầu bằng chữ T) của người Nhật nhằm cung cấp các phương pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất. Hai kỹ thuật còn lại là TPS (Toyota Production System: hệ thống sản xuất Toyota), còn gọi là JIT (Just - In - time: đúng lúc) và TPM (Total Productive Maintenance: Bảo trì năng suất toàn diện).

Mục đích của TQM là huy động con người phát huy sáng kiến, cải tiến thường xuyên chất lượng sản phẩm, của TPS/JIT là giảm thời gian sản xuất, giảm dự trữ vật tư tồn kho đến mức tối thiểu, còn TPM là nhằm tăng tối đa hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị với một hệ thống bảo trì được thực hiện trong suốt quá trình tồn tại của máy móc thiết bị. TPM liên quan đến tất cả mọi người, tất cả các phòng ban và tất cả các cấp. Như vậy, có thể hình dung TQM và TPS hướng về phần mềm, còn TPM hướng về phần cứng của hệ thống sản xuất.

TPM bắt đầu được triển khai ở Nhật Bản từ năm 1971 và đã tạo ra những kết quả mang tính cách mạng về mặt năng suất và chất lượng. Ngày nay TPM đã được

áp dụng phổ biến tại nhiều nước phương Tây cũng như Châu Á, đặc biệt là ở Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc.

Ba kỹ thuật bắt đầu bằng chữ T này được xem là ba công cụ chủ yếu của sản xuất trình độ thế giới (World Class Manufacturing).

Sự phát triển của TPM

Trong những thập niên 1950 và 1960 công nghiệp Nhật Bản đã thực hiện một chương trình xây dựng nhanh chóng các nhà máy và cơ sở sản xuất đạt năng suất cao. Trong khi quá trình này diễn ra, rõ ràng là năng suất và chất lượng sản phẩm trong công nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn bởi tình trạng của các nhà máy và cơ sở sản xuất. Để kiểm soát những yếu tố này, các kỹ thuật bảo trì nhà máy được nhập từ Hoa Kỳ. Trọng tâm của bảo trì nhà máy là Bảo trì phòng ngừa, sau này được cải tiến thành một phương pháp gọi là Bảo trì năng suất, do Công ty General Electric phát triển nhằm nâng cao năng suất. Bảo trì nhà máy, cùng với cốt lõi của nó là Bảo trì phòng ngừa, đã dẫn đến sự hình thành các tổ chức bảo trì chuyên sâu, xây dựng các hệ thống bảo trì nhà máy và phát triển các công nghệ chẩn đoán. Thông qua các hoạt động nâng cao hiệu quả của công tác bảo trì, bảo trì nhà máy đã góp phần đáng kể vào sự phát triển của công nghiệp Nhật Bản.

TPM là một chương trình do Viện bảo trì nhà máy Nhật Bản (JIPM) đề xuất và triển khai từ năm 1971. Từ đó đến nay TPM đã có những bước tiến bộ vượt bậc, là động lực chủ yếu thúc đẩy sự gia tăng năng suất và sự thành công của công nghiệp Nhật Bản. JIPM xem TPM là biện pháp có hiệu quả nhất, chắc chắn nhất để Sản xuất đạt trình độ thế giới. Các hội nghị "Sản xuất đạt trình độ thế giới và JIPM-TPM" đã được tổ chức tại Paris lần đầu tiên vào tháng 7/1997.



Hiện nay TPM được áp dụng với một qui mô ngày càng rộng rãi trong các lĩnh vực như TPM văn phòng và TPM kỹ thuật, đồng thời giá trị của nó cũng vươn dài ra từ bảo trì đến quản lý. Rõ ràng là "ngày nay TPM là một kỹ thuật lý tưởng để thúc đẩy và đảm bảo Sản xuất trình độ thế giới" (Tokutaro Suzuki, Phó chủ tịch Viện Bảo trì Nhà máy Nhật bản).

Triết lý của TPM

TPM nhằm mục tiêu tạo ra một hệ thống phối hợp làm cực đại hiệu suất của hệ thống sản xuất (nâng cao hiệu suất toàn diện).

TPM hình thành các hệ thống phòng ngừa những tổn thất xảy ra trong sản xuất và tập trung vào

BA Ý NGHĨA CỦA CHỮ TOÀN DIỆN (T) TRONG TPM

- ✕ Hiệu suất hoạt động toàn diện.
- ✕ Hệ thống hóa toàn diện.
- ✕ Sự tham gia của toàn diện các thành viên.

Định nghĩa bảo trì năng suất toàn diện

Bảo trì năng suất toàn diện được định nghĩa ngắn gọn như sau:

TPM là bảo trì năng suất được thực hiện bởi tất cả các nhân viên thông qua các nhóm hoạt động nhỏ.

Trong phương diện này TPM nhìn nhận rằng các tình huống bảo trì khác nhau trong một công ty có thể cần nhiều phương pháp khác biệt để thực hiện có hiệu quả một giải pháp, những giải pháp này có thể thay đổi từ máy này đến máy kia hoặc từ nhà máy này đến nhà máy kia. Nhiều kỹ thuật dùng trong TPM không mới mẻ gì, cái mới là văn hóa Nhật Bản đã xâm nhập vào TPM với sự tham gia của toàn bộ công nhân viên và sự liên kết giữa các nhóm hoạt động nhỏ.

Những đóng góp quan trọng của TPM vào lý thuyết bảo trì là nó đã phá bỏ rào cản hoặc ranh giới giữa bộ phận bảo trì và bộ phận sản xuất trong một công ty. Một tư tưởng về "chúng tôi tạo dựng, các anh đập đổ" đã bị loại bỏ hoàn toàn khi TPM được áp dụng có hiệu quả. Việc này đã mang lại những lợi ích khổng lồ trong sản xuất và trong công ty của họ.

Thêm vào đó về phương diện cải tiến liên tục, TPM đã loại bỏ sự tự mãn trong một tổ chức, thay vào đó là một ý thức cao về mục tiêu. Mục tiêu đó là những cố gắng để đạt đến số lần hư hỏng của thiết bị bằng không. Vì vậy năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng sẵn sàng của thiết bị đạt giá trị tối đa.

Định nghĩa đầy đủ hơn của bảo trì năng suất toàn diện bao gồm:

Mục tiêu tối đa hóa hiệu quả của thiết bị sản xuất về mặt hiệu suất kinh tế và khả năng sinh lợi.

Thiết lập một hệ thống bảo trì sản xuất xuyên suốt bao gồm công tác bảo trì phòng ngừa, cải thiện khả năng bảo trì và bảo trì phòng ngừa cho toàn diện chu kỳ sống của một thiết bị.

Thực hiện bảo trì năng suất trong công ty bởi tất cả các phòng ban tương ứng.

Sự tham gia của tất cả những thành viên trong công ty từ lãnh đạo đến công nhân tại phân xưởng trong việc áp dụng bảo trì năng suất.

Xúc tiến bảo trì năng suất thông qua các hoạt động nhóm bảo trì nhỏ tự quản.

Bảo trì năng suất toàn diện là một chiến lược bảo trì làm nền tảng cho sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí.

sản phẩm cuối cùng. Các hệ thống này nhằm đạt được "không tai nạn, không khuyết tật, không hư hỏng" trong toàn diện chu kỳ hoạt động của hệ thống sản xuất.

TPM được áp dụng trong toàn diện các phòng, ban, bộ phận như thiết kế, sản xuất, phát triển và hành chính.

TPM dựa trên sự tham gia của toàn diện các thành viên, từ người lãnh đạo cao nhất đến các nhân viên trực tiếp sản xuất.

TPM đạt được các tổn thất bằng không thông qua hoạt động của các nhóm nhỏ.

Những mục tiêu của TPM

Tăng hiệu suất và năng suất.

Giảm khuyết tật và hư hỏng.

Giảm chi phí sản xuất và bảo trì.

Tinh thần và thái độ làm việc của mọi người tích cực hơn.

An toàn lao động cao.

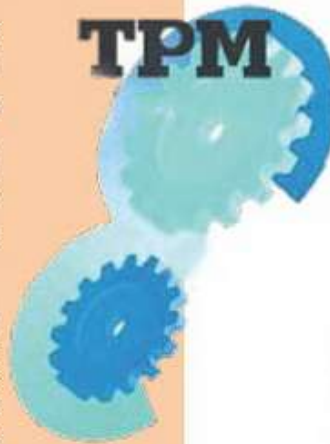
Thời gian ngừng sản xuất ngắn nhất.

Không có ngừng máy ngoài kế hoạch.

Phát triển và đào tạo kỹ năng cho nhân viên.

Cải tiến liên tục môi trường làm việc.

Vì vậy TPM có một mục tiêu chính là tối đa hiệu quả của thiết bị trong một công ty, và để làm điều đó, trách nhiệm trực tiếp thuộc về người sử dụng thiết bị. Trong việc nỗ lực hướng đến mục tiêu này, TPM cung cấp một phương án chặt chẽ đối với các công ty sử dụng thiết bị. Trong bối cảnh này TPM có thể được nghĩ đến như là một áp dụng thực tiễn bảo trì tốt nhất.





Hình 1: Mục tiêu của TPM

Một số kết quả ứng dụng của TPM

➤ Kết quả ứng dụng TPM tại Công ty công nghiệp Topy

Công ty này sản xuất bánh xe ô tô. Kết quả ứng dụng TPM từ năm 1981 đến 1983:

Năng suất lao động tăng	32%
Số trường hợp hỏng máy giảm	81%
Thời gian thay dụng cụ giảm	50% - 70%
Tỉ lệ sử dụng thiết bị tăng	11%
Chi phí do phế phẩm giảm	55%
Tỉ lệ doanh thu tăng	50%

➤ Kết quả ứng dụng TPM tại Công ty Tokai Rubber Industries

Từ năm 1981 đến 1985:

Chỉ tiêu	Giá trị (năm)	Giá trị (năm)
Năng suất toàn Công ty (%)	100 (1981)	123 (1985)
Số lần hư hỏng thiết bị	4100 (1981)	40 (1984)
Hiệu suất máy toán diện (%)	65,7 (1981)	85,6 (1985)
Chi phí tổn thất do phế phẩm (%)	100 (1981)	42,7 (1985)
Giờ lao động mỗi đơn vị sản phẩm (%)	100 (1980)	52 (1982)
Tỉ lệ xoay vòng vốn do tồn kho (lần)	2,2 (1980)	3,4 (1983)
Giá trị phế phẩm (1000 yen)	5500 (1980)	4800 (1984)
Số đề nghị cải tiến trên mỗi công nhân	2 (1977)	22 (1982)
Số lần thảo luận về TPM mỗi tháng	2 (1981)	14 (1984)
Năng suất lao động	100 (1980)	125 (1983)
Khả năng sẵn sàng hoạt động thiết bị	72 (1980)	79 (1984)
Số lần khiếu nại về chất lượng mỗi tháng	6 (1980)	1 (1983)

Mười hai bước thực hiện TPM

Để thực hiện TPM cần 12 bước, được chia thành 4 giai đoạn:

Giai đoạn chuẩn bị.

Giai đoạn giới thiệu.

Giai đoạn thực hiện.

Giai đoạn củng cố.

Giai đoạn chuẩn bị : từ 3 đến 6 tháng, gồm các bước:

Bước 1: Lãnh đạo cao nhất giới thiệu TPM.

Bước 2: Đào tạo và giới thiệu TPM.

Bước 3: Hoạch định các tổ chức tiến hành thực hiện TPM.

Bước 4: Thiết lập các chính sách cơ bản và các mục tiêu của TPM.

Bước 5: Trình bày kế hoạch phát triển TPM.

Giai đoạn giới thiệu TPM:

Bước 6: Bắt đầu TPM (hoạch định và thực hiện).

Giai đoạn thực hiện:

Bước 7: Cải tiến hiệu suất của mỗi thiết bị trong dây chuyền sản xuất.

Xác định rõ công việc.

Xem xét tình trạng máy móc.

Xem xét mối quan hệ giữa máy móc, thiết bị, vật tư và các phương pháp sản xuất.

Xem xét trình tự đánh giá chung.

Xác định cụ thể các vấn đề.

Đề xuất các cải tiến phù hợp.

Bước 8: Tổ chức công việc bảo trì.

Chuẩn bị.

Đo lường, kiểm tra dựa vào các nguyên nhân.

Thiết lập tiêu chuẩn làm sạch và bôi trơn.

Kiểm tra tổng thể.

Kiểm tra việc tự quản.
Đảm bảo tính ngăn nắp và gọn gàng.
Tự quản lý hoàn toàn.

Bước 9: Thực hiện công việc bảo trì có kế hoạch trong bộ phận bảo trì.

Bước 10: Đào tạo để nâng cao các kỹ năng bảo trì và vận hành.

Bước 11: Tổ chức công việc quản lý thiết bị.

Giai đoạn củng cố:

Bước 12: Thực hiện hoàn chỉnh TPM ở mức độ cao hơn.



Lean TPM

Lean và TPM được kết hợp để hình thành Lean TPM.

Lean TPM nếu được thực hiện đúng, không chỉ mang lại hiệu quả mà còn làm tăng năng suất và giảm các loại lãng phí.

Lean TPM đòi hỏi một tổ chức tập trung vào các chức năng bảo trì và kỹ thuật để cải thiện thời gian máy chạy, khả năng sẵn sàng và chất lượng. Làm được như vậy các đội bảo trì được tăng cường tri thức về thiết bị đồng thời phát triển mối quan hệ thân thiện và tích cực giữa họ với nhau và với các bộ phận khác trong doanh nghiệp.

Mục tiêu của Lean TPM là hình thành một đội ngũ bảo trì tạo ra giá

trị gia tăng mà không làm tăng chi phí trong phạm vi doanh nghiệp.

Phần lớn doanh nghiệp đều biết nhưng không thể hiểu đến nơi đến chốn các thiệt hại ẩn gây ra do ngừng máy, những lần gián đoạn sản xuất để thay đổi đồ gá hoặc điều chỉnh máy, tốc độ máy bị giảm, máy chạy không hoặc ngừng vài phút, khởi động lại, sản phẩm khuyết tật và công việc tái chế.

Vì vậy nguyên tắc chính của một chương trình lean TPM là hiểu, định lượng và tiến hành làm giảm đến mức tối thiểu hậu quả của những thiệt hại nêu trên.

Thực hiện Lean TPM

Mức 1: Ổn định hóa

➤ Mức 1A: Kiểm soát

Phân tích tình trạng hiện thời của thiết bị. Làm vệ sinh toàn bộ khu vực sản xuất.

Hoàn thành việc đánh giá và xác định tầm nhìn, mục tiêu.

Bắt đầu ghi nhận các chỉ số hiệu năng của thiết bị và nhận dạng tiềm năng cải thiện.

@ Mức 1B: Ổn định hóa

Thực hiện kế hoạch bảo trì hàng năm và phát triển thêm chương trình bảo trì có kế hoạch.

Xác định lộ trình cải tiến và phân công trách nhiệm cải tiến

các tiêu chuẩn, định mức.

Khẳng định tầm nhìn và mục tiêu. Lập tài liệu và truyền thông cho mọi người có liên quan.

Bắt đầu thực hiện các qui trình bảo trì phòng ngừa.

Mức 2: Tối ưu hóa

Mức 2A: Tinh gọn từ thực tế

Phát triển chương trình để tăng mức độ bảo trì trên cơ sở tình trạng.

Cải thiện môi trường vận hành thiết bị.

Phấn đấu giảm số lần hư hỏng máy.

Mức 2B: Nhằm mục tiêu số hư hỏng bằng không

Phát triển một chương trình bảo trì chất lượng nhằm đạt mục tiêu số hư hỏng máy và số sản phẩm khuyết tật bằng không.

Kết luận

TPM và Lean TPM còn rất xa lạ với đa số các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam trong khi bảo trì vẫn là công việc hàng ngày phải làm. Vì mục tiêu giảm thiệt hại tối đa do ngừng máy, đã đến lúc các doanh nghiệp cần tăng tốc trong việc áp dụng các hệ thống quản lý bảo trì tiên tiến mà TPM có thể là mục tiêu trước mắt. □

Phạm Ngọc Tuấn, Hoàng Trần Trung Tín



Tài liệu tham khảo

[1] Phạm Ngọc Tuấn, Quản lý bảo trì công nghiệp, NXB Đại học Quốc gia TP HCM, 2001, 172 tr.

[2] Phạm Ngọc Tuấn, Kỹ thuật bảo trì công nghiệp, NXB Đại học Quốc gia TP HCM, 2005, 197 tr.

[3] www.baotri.vn

[4] Dennis McCarthy, Nick Rich, Lean TPM, A Blueprint for Change, Elsevier Butterworth-Heinemann, 212p.

Ứng dụng ERP trong các doanh nghiệp cơ khí chế tạo

Các nhà cung cấp ERP hàng đầu

SAP hiện là nhà cung cấp lớn nhất thế giới với thị phần là 27%. Thị phần của SAP tại Tây Âu là 41%, tại Ấn Độ là 55%. Trong năm 2008 dù đang khủng hoảng kinh tế, SAP vừa công bố đạt tăng trưởng 23% tại Châu Á, riêng tại các thị trường mới nổi tăng tới 89%. Châu Á và Nhật Bản hiện là khu vực phát triển mạnh nhất của SAP, doanh thu phần mềm tăng 23% trong năm 2008 [1].

Tại khu vực Đông Nam Á, mức tăng trưởng doanh thu phần mềm của SAP đạt 20%, và doanh thu dịch vụ liên quan đến phần mềm đạt 19% trong năm 2008. Với ba thị trường mới nổi là Việt Nam, Campuchia và Pakistan, doanh thu phần mềm và dịch vụ liên quan đến phần mềm của SAP tăng trưởng rất ấn tượng, đạt tới 89%.

Ông Francis Lee, Tổng giám đốc SAP Việt Nam cho biết "rất nhiều khách hàng đang tìm đến các giải pháp công nghệ của SAP để nâng hiệu quả hoạt động và cải thiện quy trình nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh. Bất chấp kinh tế đang đã suy thoái, số lượng khách hàng tìm đến giải pháp của chúng tôi vẫn đang tăng".

SAP mạnh về tài chính, chế tạo, nhân sự, quan hệ khách hàng, phân phối, chuỗi cung ứng, có những phiên bản chuyên cho 25 ngành công nghiệp, cho ngành công nghệ cao, y tế, bán lẻ và hành chính công. SAP có các sản phẩm ERP cho doanh nghiệp lớn, cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Oracle là nhà cung cấp giải

pháp ERP đứng hàng thứ hai trên thế giới với thị phần là 13,8%.

Tiếp theo là Info, đứng hàng thứ ba. Epicor và Microsoft đứng hàng thứ tư và năm.

Ứng dụng ERP tại một số công ty cơ khí Việt Nam

Có nhiều lợi ích đối với doanh nghiệp (DN) khi ứng dụng ERP. Năng suất lao động sẽ tăng do các dữ liệu đầu vào chỉ phải nhập một lần cho mọi giao dịch có liên quan, đồng thời các báo cáo được thực hiện với tốc độ nhanh hơn, chính xác hơn. DN có khả năng kiểm soát tốt hơn các hạn mức về tồn kho, công nợ, chi phí, doanh thu, lợi nhuận đồng thời có khả năng tối ưu hóa các nguồn lực như nguyên vật liệu, nhân công, máy móc thi công vừa đủ để sản xuất, kinh doanh.

Trong xu thế hòa nhập một số công ty cơ khí Việt Nam bắt đầu quan tâm đến triển khai ERP. Điển hình như: Công ty TNHH Cơ Khí Sơn Hà, Công ty TNHH MTV Máy nông nghiệp miền Nam, Tập đoàn Thép Việt, Công ty cổ phần sản xuất - kinh doanh Toàn Mỹ, Tập đoàn Đầu Tư Thương Mại Công Nghiệp Việt Á, Công ty Ô tô Xuân Kiên, Công ty TNHH Máy công cụ và thiết bị T.A.T, Công ty Cơ Khí Đông Anh, Công ty CP Chế tạo máy Long An, cũng đã ứng dụng ERP. Sau đây là một số trường hợp ứng dụng điển hình:

Công ty TNHH Cơ Khí Sơn Hà:

Sơn Hà ứng dụng đầy đủ các phân hệ cơ bản của hệ thống ERP như tài chính - kế toán, quản lý mua sắm, quản lý bán hàng, quản



lý kho hàng, quản lý sản xuất và hệ thống báo cáo quản trị. Nói về lý do quyết định đầu tư ERP, Ông Lê Vĩnh Sơn, Tổng giám đốc Sơn Hà cho rằng: Mặc dù ERP không đem lại hiệu quả trực tiếp về mở rộng thị phần hay tăng trưởng doanh số, nhưng chúng tôi mong muốn ERP sẽ giúp chúng tôi kiểm soát tốt các hoạt động quản trị nhằm cải thiện quy trình tác nghiệp, giảm thời gian trễ của việc giao hàng, tồn kho công nợ, giảm thời gian nhập các dữ liệu thừa, tăng năng suất lao động.

Công ty TNHH MTV Máy nông nghiệp miền Nam (Vikyno):

Công ty Vikyno là doanh nghiệp Nhà nước hàng đầu Việt Nam về sản xuất cơ khí và chế tạo máy thuộc Tổng công ty Máy Động Lực Việt Nam. Việc triển khai ERP bắt đầu từ tháng 10/2008 với các phân hệ tài chính, mua hàng, bán hàng, kho và quản lý sản xuất. Giống như các DN cùng ngành, Vikyno có rất nhiều yêu cầu quản lý đặc thù: 7 phân xưởng, 30 kho và hơn 30 nghìn mã vật tư, thành phẩm và hệ thống quản lý sản xuất toàn diện. Dự án đã được

triển khai thành công và Vikyno đã kiểm soát được toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh rất phức tạp của mình.

Tập đoàn Thép Việt:

Từ tháng 03/2008, Tập đoàn Thép Việt đầu tư 2 triệu USD cho việc triển khai ERP trong hoạt động của tập đoàn nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, nâng cao tính minh bạch cho hệ thống và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ông Đỗ Duy Thái, Tổng giám đốc của Thép Việt cho rằng: ERP không những góp phần tiết kiệm chi phí sản xuất, nâng cao năng suất lao động mà còn góp phần thay đổi thói quen làm việc cũ của nhân viên công ty trong suốt 15 năm qua.

Để triển khai ERP, Thép Việt đã đầu tư khá nhiều thời gian cho việc nâng cao trình độ nhân viên để tiếp cận hệ thống ERP mới.

Công ty cổ phần sản xuất - kinh doanh Toàn Mỹ:

Đây là công ty hàng đầu trong ngành hàng inox gia dụng với hàng loạt sản phẩm như bồn nước, kệ bếp, bếp gas, chậu rửa, máy bơm nước. Để đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất và đa dạng hóa sản phẩm, Công ty Toàn Mỹ đã liên tục đầu tư máy móc thiết bị, xây dựng nhiều nhà xưởng. Hiện tại, Toàn Mỹ có 4 nhà máy lớn là Nhà máy Bình Dương I, Nhà máy Bình Dương II, Nhà máy Toàn Mỹ Miền Trung và Nhà máy Toàn Mỹ Miền Bắc.

Từ tháng 03/2008, Công ty Toàn Mỹ bắt đầu triển khai ERP với các phân hệ: Quản lý tài chính kế toán, Quản lý kho hàng, Quản lý mua hàng, Quản lý bán hàng và Quản lý sản xuất. Việc ứng dụng ERP giúp công ty xây dựng được các quy trình nghiệp vụ hoàn chỉnh và tự động theo chuẩn quốc

tế. Ngoài ra, với mạng lưới hoạt động rộng khắp trên toàn quốc, việc ứng dụng ERP giúp công ty rất nhiều trong quá trình điều hành sản xuất - kinh doanh, giảm chi phí, rủi ro trong kinh doanh, tăng năng suất lao động, tăng chất lượng dịch vụ hậu mãi đối với khách hàng cũng như tăng uy tín với nhà cung cấp.

Hơn nữa, với định hướng Toàn Mỹ sẽ trở thành công ty đại chúng, vì vậy việc áp dụng ERP sẽ thể hiện tính minh bạch trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Bước đầu công ty sẽ triển khai tại 3 đơn vị: Văn phòng Tổng công ty Toàn Mỹ tại TPHCM, Chi nhánh Miền Đông và nhà máy Bình Dương. Sau đó tiếp tục triển khai trên toàn hệ thống, đến khoảng tháng 5/2009 sẽ tiếp tục áp dụng và hoàn tất các hạng mục nhân sự, tiến lương và quan hệ khách hàng.

Tập đoàn Đầu Tư Thường Mại Công Nghiệp Việt Á

Đây là một tập đoàn kinh tế công nghiệp gồm một công ty mẹ, 7 công ty thành viên, 4 nhà máy và 3 văn phòng đại diện phân bố ở Hà Nội, Hưng Yên, Đà Nẵng, Nha Trang và TP.HCM. Các lĩnh vực hoạt động chính của tập đoàn bao gồm: Thiết kế sản xuất các



sản phẩm cơ khí, vật tư và thiết bị điện; thiết kế, sản xuất các sản phẩm nhựa và composite; xây lắp các công trình điện công nghiệp và dân dụng; lắp ráp thiết bị điện, thiết bị đo điện, thiết bị điện tử; xuất khẩu các sản phẩm nông sản, gỗ chế biến, hàng thủ công mỹ nghệ

Từ đầu tháng 8/2006, hệ thống ERP được triển khai tại Việt Á bao gồm: phân hệ quản lý tài chính - kế toán, quản lý hậu cần, quản lý nhân sự tiến lương, trong đó việc triển khai phân hệ quản lý sản xuất được xem là khó và phức tạp nhất, tốn nhiều thời gian nhất [2].

Ông Hà Thế Minh, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc công ty CMC cho biết: Dự án sẽ được triển khai theo từng mô-đun để thuận tiện cho việc tổ chức và sắp xếp lại quy trình công việc nhằm tăng hiệu quả khai thác hệ thống trong thực tế. Với phương pháp này, người dùng cũng có nhiều thời gian hơn để làm quen với việc ứng dụng trong công việc hàng ngày.

Ứng dụng ERP tại một số công ty cơ khí nước ngoài

Công ty Dandekar Machine Works Ltd (Ấn Độ)

Công ty Dandekar chuyên sản xuất các sản phẩm cơ khí và máy xay sát gạo, có 180 công nhân viên. Thách thức của công ty là thời gian gia công cao, thiếu tầm nhìn về dữ liệu sản xuất, quản lý kho kém, thiếu thông tin thời gian thực,

Trước tình hình đó, công ty đặt ra mục tiêu là phải tạo ra một nền tảng hạ tầng công nghệ thông tin mạnh, cải thiện dòng thông tin thời gian thực, cải tiến việc quản lý tồn kho và dễ dàng kiểm soát công tác quản lý và sản xuất.

Công ty chọn nhà cung cấp SAP vì đây là một nhà cung cấp giải pháp ERP có tiếng, có giải pháp toán điện đa chức năng và tiêu chuẩn, tổng chi phí sở hữu chấp nhận được và có thời gian thực hiện ngắn.

Quá trình thực hiện:

Phạm vi thực hiện bao gồm các mô đun chức năng trong SAP Business One từ tài chính, kế toán, quản lý nhân sự đến sản xuất, bán hàng. Các giải pháp đã đi vào hoạt động vào tháng 10/2007.

Những nhân tố đóng góp vào sự thực hiện thành công của dự án bao gồm sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao, việc quản lý các nhiệm vụ có hiệu quả, các nhóm làm việc và sự đóng góp của toàn thể công nhân viên trong công ty.



Hiệu quả được cải thiện:

Công ty đã gạt hái được nhiều lợi ích đáng kể nhờ sử dụng SAP Business One, có thể nhìn thấy được rõ nhất là tiết kiệm thời gian và chi phí cho công ty.

Các báo cáo kiểm tra chất lượng và báo cáo kiểm tra sản phẩm luôn có sẵn để các bộ phận liên quan truy cập trực tuyến khi cần. Quản lý kho cũng được cải thiện đáng kể. Lãnh đạo công ty phát biểu: "Trước đây, chúng tôi nhận được các báo cáo MIS vào ngày thứ 4 của mỗi tháng. Nhưng sau khi thực hiện SAP Business One, chúng tôi nhận được ngay

ngày đầu tiên của mỗi tháng".

Dòng thông tin và thời gian giao hàng được cải thiện rất nhiều, chất lượng dịch vụ khách hàng khá lên trông thấy.

Công ty Rajamane Industries Pvt. Ltd.

Công ty Rajamane Industries chuyên sản xuất bơm, động cơ điện, các công cụ và phụ tùng điện tự động, có 90 công nhân viên. Thách thức của công ty là các hoạt động sản xuất đơn lẻ, không được tích hợp, hệ thống máy móc cũ kỹ.

Trước tình hình đó, công ty đặt ra mục tiêu là thay thế hệ thống quản lý cũ để thích ứng với sự thay đổi của hoạt động kinh doanh, có những báo cáo và giám sát thời gian thực, tích hợp các công việc kế toán vào các qui trình kinh doanh, sản xuất khác.

Công ty chọn nhà cung cấp SAP vì là nhà cung cấp giải pháp ERP hàng đầu, có khả năng tài chính mạnh, dễ dàng mở rộng và nâng cấp hệ thống trong tương lai, có tính linh hoạt và tùy biến theo từng hoạt động kinh doanh.

Quá trình thực hiện:

Dự án ERP bắt đầu vào tháng 4/2007 và đã hoàn thành với chi phí và thời gian rất ngắn trong vòng 5 tháng. Công ty đã đưa hệ thống vào hoạt động vào ngày 13/10/2007.

Một nhóm 4 người từ công ty tư vấn đã làm việc trên hệ thống hiện tại và tiến hành phân tích tất cả các chức năng kinh doanh. Việc phát triển một mô đun kiểm tra thành phẩm được nhấn mạnh trong quá trình thực hiện. Các đặc điểm của hệ thống cũ được phát triển tùy biến và tích hợp thành công vào giải pháp của SAP Business One.

Lợi ích lớn nhất mang lại cho công ty là việc tích hợp và thống nhất được tất cả các quá trình kinh doanh, sản xuất của công ty. Lãnh đạo công ty nói: "Bây giờ mọi người có thể xem những thông tin giống nhau ở cùng một định dạng. Thông tin trong công ty giờ đã dễ dàng hơn. Các dữ liệu không cần thiết và thông tin sai lệch không còn lặp lại. Công việc quản lý của chúng tôi giờ đã dễ dàng hơn rất nhiều".

Công ty Saint-Gobain SEVA Engineering India Limited

Công ty Saint-Gobain SEVA chuyên sản xuất máy xử lý thủy tinh và các máy chuyên dùng khác, có 35 công nhân viên.

Thách thức của công ty là vấn đề tích hợp, giảm chi phí, quản lý kho sao cho tốt hơn.

Công ty đặt ra mục tiêu là thay thế hệ thống quản lý cũ để thích ứng với sự thay đổi của hoạt động kinh doanh, có những báo cáo và giám sát thời gian thực, tích hợp các công việc kế toán vào các qui trình khác.

Theo lời khuyên của công ty mẹ, công ty đã chọn SAP vì SAP là một nhà cung cấp đáng tin cậy đã được công nhận toàn cầu, có các giải pháp đáp ứng yêu cầu của công ty, có dịch vụ hỗ trợ tốt.

Quá trình thực hiện:

Sau khi đã thống nhất toàn bộ qui trình thực hiện, công ty đã chia sẻ những trở ngại và sự phức tạp với nhà cung cấp. Công ty đã đối mặt với nhiều thử thách trong việc tùy biến giải pháp của nhà cung cấp cho phù hợp với mô hình công ty. Hơn nữa, người sử dụng cần có thời gian để làm quen với phần mềm mới. Có khoảng 10-12 người của công ty đã tham gia vào dự án để tùy biến các ứng dụng theo yêu cầu của công ty.

TRIỂN KHAI ERP TẠI TẬP ĐOÀN VIỆT Á

Dự án triển khai hệ thống Oracle ERP tại tập đoàn Việt Á do công ty cổ phần Giải Pháp Phần Mềm GCMC và công ty cổ phần thương mại công nghệ mới Kim Tự Tháp đã chính thức khởi động trong tuần đầu tháng 8/2006. Đây là một dự án có quy mô lớn, được triển khai thành 3 giai đoạn tại trụ sở chính và các đơn vị thành viên.

Tập đoàn Đầu Tư Thương Mại Công Nghiệp Việt Á là một tập đoàn kinh tế công nghiệp gồm một công ty mẹ, 7 công ty thành viên, 4 nhà máy và 3 văn phòng đại diện phân bố ở Hà Nội, Hưng Yên, Đà Nẵng, Nha Trang và TP.HCM. Các lĩnh vực hoạt động chính của tập đoàn bao gồm: Thiết kế sản xuất các sản phẩm cơ khí, vật tư và thiết bị điện; thiết kế, sản xuất các sản phẩm nhựa và composite; xây lắp các công trình điện công nghiệp và dân dụng; lắp ráp thiết bị điện, thiết bị đo điện, thiết bị



Với nhân sự gần 1000 người, doanh thu hàng năm trên 500 tỷ đồng, việc triển khai ERP sẽ giúp Việt - Á tăng cao hiệu quả quản lý. Trong ảnh: Lễ khởi động dự án triển khai ERP tại tập đoàn Việt Á.

điện tử, xuất khẩu các sản phẩm nông sản, gỗ chế biến, hàng thủ công mỹ nghệ. Hệ thống ERP tại Việt Á sẽ bao gồm: phần hệ quản lý tài chính - kế toán, quản lý hậu cần, quản lý nhân sự tiền lương, trong đó việc triển khai phần hệ quản lý sản xuất được xem là khó và phức tạp nhất, tốn nhiều thời gian nhất.

Ông Hà Thế Minh, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc công ty CMC cho biết: Dự án sẽ được triển khai theo từng mô-đun để thuận tiện cho việc tổ chức và

sắp xếp lại quy trình công việc nhằm tăng hiệu quả khai thác hệ thống trong thực tế. Với phương pháp này, người dùng cũng có nhiều thời gian hơn để làm quen với việc ứng dụng trong công việc hàng ngày.

Được biết, ngoài hệ thống ERP, dự án còn tích hợp thêm phần mềm quản lý hành chính trên nền tảng eDOCman do công ty CMC phát triển với các tính năng thiết thực như quản lý văn bản, hồ sơ công việc và các hoạt động hành chính liên quan.

Những lợi ích mang lại:

SAP Business One hỗ trợ nhiều chức năng kinh doanh quan trọng như: tài chính, mua hàng, kho, sản xuất, bán hàng và dịch vụ khách hàng. Các giải pháp có khả năng tích hợp vào qui trình chung và cho phép nhân viên tìm kiếm, quản lý và phân tích dữ liệu theo thời gian thực.

Hệ thống tập trung đảm bảo thông tin thông suốt và sẵn sàng cho người quản lý, không chỉ là dữ liệu thô mà còn là các báo cáo chi tiết có thể được tạo ra một cách nhanh chóng.

Với SAP Business One, dữ liệu thời gian thực luôn được sẵn sàng và hoàn toàn minh bạch.

SAP Business One hỗ trợ các giao dịch tài chính quan trọng trong hoạt động kinh doanh của công ty. Mức độ tập trung, dữ liệu tích hợp, sự thống nhất trong kế toán sẽ dễ dàng và nhanh hơn nhiều giúp giảm đáng kể thời gian báo cáo tài chính, tăng năng suất.

Kết luận:

Việc ứng dụng ERP cho các doanh nghiệp cơ khí Việt Nam hiện nay vẫn chưa được phổ biến. Bản chất của việc ứng dụng ERP là bài toán đầu tư. Đại đa số các doanh nghiệp vẫn chưa nhận thức được tầm quan trọng của ERP trong việc làm giảm hoặc loại bỏ nhiều loại lãng phí và chi phí trong quá

trình quản lý và điều hành sản xuất. Những lãng phí và chi phí tiết kiệm được sẽ trở thành doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp. Khi đó suất thu hồi vốn cho doanh nghiệp có thể sẽ là vài tháng hoặc vài năm tùy tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp. □

*Nguyễn Minh Hà,
Phạm Ngọc Tuấn, Lê Minh Đông*

Tài liệu tham khảo

- [1] <http://www.tuvanerp.vn/news.php?act=detail&id=185>
[2] <http://www.pcworld.com.vn/pcworld/pconline.asp?t=pcarticle&arid=3301>



Một chuyên gia tư vấn quản trị doanh nghiệp đã ví von rằng: “Nếu coi hệ thống quản lý kinh doanh là một chiếc xe đạp thì khung xe (mang tính nền tảng) là hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000, bánh trước (mang tính định hướng) là hệ thống CRM và bánh sau (mang tính động lực) là hệ thống ERP”.

CRM, ERP và ISO 9000

Cần nhìn nhận CRM như là một chiến lược kinh doanh chứ không phải là dịch vụ khách hàng thuần túy. Với quan điểm này, CRM trở thành một thành tố quan trọng và cần thiết trong hệ thống quản lý kinh doanh của các **tổ chức/ doanh nghiệp** (TC/DN). Tại Việt Nam, trong 10 năm trở lại đây, có ít nhất ba hệ thống quản lý được quan tâm triển khai trong TC/DN là: hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9000, hệ thống **hoạch định nguồn lực DN** (ERP) và mới đây là hệ thống **quản lý quan hệ khách hàng** (CRM). Về hiệu quả kinh doanh của TC/DN khi triển khai một trong ba hệ thống này là không phải bàn cãi, nhưng vấn đề đặt ra ở đây là: khi TC/DN quan tâm và muốn triển khai nhiều hệ thống cùng một lúc thì điều gì sẽ xảy ra? Liệu có thể phát sinh xung đột giữa các hệ thống được triển khai hay không? Trường hợp đã triển khai một (ISO 9000) hoặc hai hệ thống (ISO 9000, ERP) trong DN thì có cần thiết phải triển khai hệ thống thứ ba (CRM) hay không? Nếu triển khai CRM thì có thể sử dụng nguồn tài nguyên đã có của các hệ thống đã triển khai không hay phải xây dựng lại từ đầu? Trong điều kiện chỉ có thể triển khai được một hệ thống thì nên triển khai hệ thống nào?...

CRM và hệ thống quản lý theo ISO 9000

Từ khi ra đời năm 1987 đến nay, ISO 9000 đã qua nhiều lần sửa đổi, bổ sung với phiên bản mới nhất là ISO 9000:2005. Tuy nhiên, thay đổi mang tính bước ngoặt là từ phiên bản ISO 9000:2000 với việc chuyển từ khái niệm “đảm bảo chất lượng” sang “quản lý chất lượng” và khái niệm “sản phẩm là

cái do DN sản xuất ra” sang “sản phẩm là cái mà TC/DN có thể mang đến cho khách hàng”.

Với sự thay đổi này, ISO 9000 có thể áp dụng cho tất cả các TC/DN muốn nâng cao hiệu quả hoạt động của mình và để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Về định hướng, ISO 9000 và CRM có một điểm chung lớn là “định hướng khách hàng”. Điểm khác nhau giữa ISO 9000 và CRM là: Hệ thống quản lý theo ISO 9000 đưa ra những quy định, thủ tục nhằm đảm bảo quy trình đầu ra cho một sản phẩm chất lượng và bắt buộc TC/DN phải tuân theo. Trong khi đó hệ thống CRM đòi hỏi TC/DN phải nghiên cứu, tìm hiểu, thống kê để xác định những nhu cầu của khách hàng cả trong hiện tại và tương lai.

CRM sử dụng các nguồn lực của DN thông qua các quy trình, thủ tục được quy định nhằm thu thập thông tin từ khách hàng trong quá trình thống kê, phân tích, đánh giá và rút ra những nhận định cần thiết. Một ví dụ điển hình là ISO 9000 đòi hỏi phải quy định bằng văn bản các thủ tục liên quan đến khách hàng như: tiếp nhận, giải quyết khiếu nại, lập hồ sơ về khách hàng; còn CRM sử dụng chương trình phần mềm (PM) để lưu giữ, thu thập số liệu cá nhân của khách hàng tuân theo các thủ tục, các mẫu biểu áp dụng của bộ phận bán hàng và tiếp thị.

Có một câu hỏi đặt ra là: có nhất thiết phải quy định bằng văn bản thủ tục thực hiện trong hệ thống CRM hay không? Câu trả lời là có đối với DN có hệ thống quản lý theo ISO 9000, bởi vì nếu các thủ tục được quy định bằng văn bản thì sẽ đảm bảo “viết những gì

làm và làm theo những gì đã viết”. Với DN chưa triển khai ISO 9000 thì không bắt buộc văn bản hóa nhưng vẫn nên áp dụng nếu có điều kiện.

Bộ ba: CRM, ISO 9000 và ERP

Trong một thời gian dài, nhiều nhà sản xuất PM đã sai lầm khi cho rằng ERP chỉ là một hệ thống quản lý nội bộ của DN (back-office) bao gồm một số mô đun cơ bản như: tài chính, quản lý kho, quản lý nhân sự, chấm công... Còn những thành phần giao tiếp với bên ngoài (front-office) như: hệ thống quản lý khách hàng, thương mại điện tử (eBusiness)... không được coi là những thành phần cơ bản của ERP. Trong khi đó, bài toán hoạch định nguồn lực của TC/DN đặt ra vấn đề phải tính đến toàn bộ những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh tức là việc liên kết, phát huy toàn bộ nguồn lực của TC/DN cả trong và ngoài để đạt được mục tiêu đem lại quyền lợi cho các thành viên cũng như lợi ích của khách hàng.

Xét về hoạt động triển khai thì CRM, ERP gắn gũi với nhau khi cùng là một tổ hợp giữa các thủ tục quản lý và ứng dụng CNTT. Trong khi đó, hệ thống quản lý theo ISO 9000 mang tính định hướng tổng thể và chi phối về quy trình thủ tục nhiều hơn. Mối quan hệ tương tác lẫn nhau giữa CRM, ISO 9000 và ERP có thể hình dung qua hình vẽ.

Trong đó, hệ thống quản lý theo ISO 9000 bao trùm cả ERP và CRM. Các thủ tục, quy trình được văn bản hóa trong hệ thống quản lý của TC/DN chính là nền tảng để triển khai ERP và CRM; hay nói cách khác, ERP và CRM là một bước giúp hiện thực hóa các quy trình trên giấy của hệ thống ISO 9000.

Còn CRM thì có một phần giao thoa, bao hàm với ERP. Về lý thuyết, CRM có liên quan đến khách hàng, một nguồn lực mà thực chất là mục tiêu, là động lực phát triển của TC/DN nên nó phải nằm trong định hướng phát triển chung của TC/DN và là một thành phần quan trọng của ERP.

Với chức năng duy trì, mở rộng và tìm kiếm khách hàng, một nguồn lực có tính bất định cao, CRM trợ giúp TC/DN định hướng chiến lược kinh doanh, từ đó phát triển kinh doanh trên cơ sở phát huy toàn bộ nguồn lực có được thông qua hệ thống ERP. Mặt khác, việc quản lý toàn diện các nguồn lực bằng hệ thống ERP sẽ tạo điều kiện để tập trung giải quyết những vấn đề mà hệ thống CRM phải đối mặt như: tài chính, nhân lực cho chiến dịch tìm hiểu sự trung thành của khách hàng; thông tin đầu vào để đánh giá hiệu quả đầu tư (ROI)... Ở đây cần phải nhấn mạnh, ngay cả khi TC/DN chưa có hệ thống quản lý theo ISO 9000, nhưng việc triển khai hệ thống CRM với PM CRM là trung tâm theo những thủ tục, quy trình

Thành phần	EFFECT (ERP)	VENUS (CRM)
Kế toán	Có	Một phần
Quản lý khách hàng	Một phần	Có
Quản lý đơn hàng	Có	Có
Quản trị sản xuất	Có	Không
Quản lý nhân sự	Có	Một phần
Quản lý trang thiết bị	Có	Không
Marketing	Không	Có
Lịch làm việc	Một phần	Có
Web-based	Có	Có
Phân tích, tổng hợp, dự báo	Có	Có
Công cụ tìm kiếm khác	Có	Có
Công cụ tạo báo cáo	Có	Có

phù hợp với TC/DN đã là một thể hiện rõ ràng nguyên tắc định hướng khách hàng của ISO 9000.

Lựa chọn hệ thống và sự kế thừa

Có thể khẳng định rằng, việc bắt đầu triển khai đồng thời cả ba hệ thống là một sự đầu tư không hợp lý, nhưng việc áp dụng đồng thời cả ba hệ thống thì nên làm. Trên thực tế, việc mở rộng hoặc bổ

sung tính năng CRM cho hệ thống ERP đã triển khai là việc khó thực hiện hơn là triển khai một hệ thống CRM độc lập hoặc triển khai CRM rồi mới triển khai ERP. Vì ngay khi xây dựng hệ thống ERP, các DN đã xác định xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung của toàn DN trên cơ cấu tổ chức hiện có, gồm cả bộ phận tiếp xúc với khách hàng. Bên cạnh đó các TC/DN sẽ phải tìm sự tương thích giữa hai hệ thống để giảm bớt chi phí triển khai cũng như giảm bớt sự chông chéo trong hệ thống quản lý của mình.

Ngược lại, các TC/DN đã đạt chuẩn ISO 9000 thì việc triển khai sẽ dễ dàng hơn rất nhiều do hệ thống quản lý đã được định hình. Vấn đề cần giải quyết chỉ đơn thuần là công nghệ để đáp ứng yêu cầu của hệ thống CRM theo quy mô của TC/DN.

Do vậy, việc triển khai hệ thống CRM song song với xây dựng hệ thống quản lý theo nguyên tắc của ISO 9000 là một lựa chọn hợp lý đối với TC/DN vừa và nhỏ có kinh phí đầu tư không lớn. Sau này, các cơ sở dữ liệu xây dựng của CRM hoàn toàn có thể tái sử dụng trong các hệ thống ERP. Hiện khá nhiều công ty PM Việt Nam đã cung cấp bộ 3 sản phẩm: kế toán, ERP và CRM.

Thử lập bảng so sánh giữa hai PM EFFECT-ERP (công ty PM EFFECT) và VENUS (công ty PM BSC) để xem xét khả năng kế thừa giữa CRM với ERP (xem bảng bên dưới). □

Lê Quốc Anh

SO SÁNH GIỮA 3 HỆ THỐNG			
	ERP	CRM	ISO 9000
Mục đích	Hoạch định các nguồn lực đang có, làm tăng hiệu quả kinh doanh.	Duy trì và tìm kiếm mới các nguồn lực là khách hàng.	Quản lý chất lượng trong toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh
Đối tượng	Các nguồn lực của DN như: tài chính, vật tư, hàng hoá, tài sản, nhân công...	Khách hàng chưa mua, đã mua, đang mua và sẽ mua sản phẩm	Hệ thống quản lý thể hiện trên: văn bản, quy trình, hướng dẫn...
Định hướng	Tới các mối quan hệ giữa các nguồn lực bên trong của DN	Tới các mối quan hệ giữa các nguồn lực và khách hàng của DN	Tới tổng thể các mối quan hệ bên ngoài và bên trong DN
Công cụ thực hiện	CNTT	CNTT	Tất cả công cụ phục vụ quản lý
Thủ tục, quy trình	Do nhà quản lý xây dựng và được thực hiện tự động bằng PM	Do nhà quản lý xây dựng và được thực hiện tự động bằng PM	Do nhà quản lý xây dựng và thể hiện bằng văn bản
Đánh giá kết quả	Hiệu quả kinh doanh bằng định lượng	Lợi ích của DN bằng định lượng và định tính	Định tính, đánh giá theo mức độ phù hợp

Cơ cấu tổ chức cho quá trình cải tiến liên tục

Trích lược các nội dung thảo luận của các chuyên gia cải tiến liên tục tại các Công ty trong và ngoài nước tại diễn đàn www.vietnamkaizen.com.

Trong thời gian qua, bản tin Lean6sigma đã giới thiệu rất nhiều về hệ thống các phương pháp và công cụ cải tiến tiên tiến, tuy nhiên nhìn lại thì các phương pháp 6 Sigma đã tồn tại từ thập niên 80, còn phương pháp Lean (TPS) đã có từ thập niên 60, qua chừng ấy thời gian tồn tại và phát triển, phương pháp Lean6sigma được kết hợp với nhau nhằm tạo ra nhiều cơ hội áp dụng cải tiến hơn, phù hợp với từng vấn đề mà Doanh nghiệp gặp phải, trong hầu hết các loại hình Doanh nghiệp.

Vậy làm sao để các Công ty Việt Nam có thể học hỏi nhanh cách áp dụng phù hợp với tình hình của Doanh nghiệp mình, Chúng tôi xin giới thiệu bài thảo luận về: Phải làm sao xây dựng

được một cấu trúc tổ chức Cải tiến liên tục (Continuous Improvement Organization) tại đơn vị của mình.

Tồn tại song song với các phòng ban chức năng thông thường khác (ví dụ: sản xuất, kinh doanh, kế toán, chất lượng...) trong hầu hết các Công ty áp dụng Lean6sigma tại Mỹ đều có phòng Cải tiến liên tục (CI Dept), trong phòng CI có CI manager, có trách nhiệm chính như sau:

Lôi kéo sự tham gia và cam kết của lãnh đạo cấp cao, báo cáo trực tiếp cho lãnh đạo cao nhất về tình hình áp dụng triển khai các dự án cải tiến, xây dựng các chỉ tiêu về performance của các quá trình trong tổ chức, theo dõi cập nhật và báo cáo thường xuyên lên lãnh đạo, duy trì các kế hoạch cải tiến và xem xét các kết quả đạt được.

Xây dựng đội ngũ các chuyên gia (chuyên sâu về các phương pháp và công cụ đặc biệt là Lean và 6 Sigma) cung cấp kỹ thuật, các

giải pháp, và đặc biệt là bổ sung nguồn lực cần thiết cho quá trình và liên chức năng nhằm hướng dẫn thực hiện cải tiến và báo cáo các mục tiêu đạt được và các kế hoạch hành động song song về mặt tài chính tiết kiệm hoặc cải tiến cho Công ty.

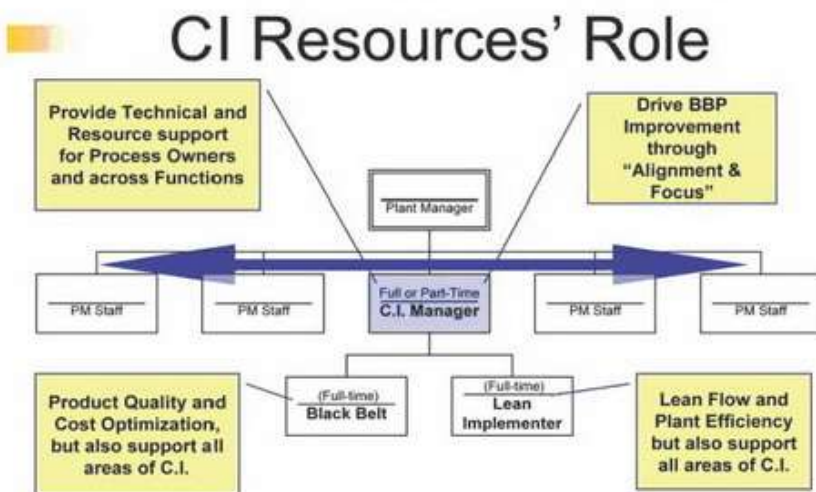
Các nhân sự cần thiết cho phòng Cải tiến còn bao gồm các Black Belt 6 Sigma và Lean Implementer yêu cầu cho các vị trí này là làm việc toàn thời gian cho Cải tiến liên tục, đối với Black Belt thì có trách nhiệm đào tạo hướng dẫn Green Belt, Black Belt... tham gia thực hiện các đề tài 6 Sigma, các dự án 6 Sigma được lựa chọn dựa vào các yếu tố như: liên quan đến chất lượng sản phẩm, tối ưu các chi phí, tuy nhiên cũng phải có trách nhiệm hỗ trợ cho tất cả các hoạt động của phòng CI. Tương tự như Black Belt, Lean Implementer có trách nhiệm trong các dự án cải tiến Lean được lựa chọn thông qua các yếu tố: nó là dòng lưu chuyển của nguyên vật liệu hay hiệu quả của nhà máy, đồng thời hỗ trợ tất cả các hoạt động của phòng CI.

Các câu hỏi thông thường đặt ra khi thiết lập phòng CI cho một Doanh nghiệp là:

Cần có benchmark hoạt động của một số công ty khác nhau về cấu trúc và sơ đồ tổ chức của Continuous Improvement (CI) nhằm lựa chọn sơ đồ tổ chức và cơ cấu thực hiện tốt nhất cho cải tiến liên tục tại công ty của mình.

Về sơ đồ tổ chức của hoạt động cải tiến liên tục và các chỉ tiêu khác như số lượng Black Belt (BB) trong tổ chức, người làm fulltime về cải tiến trong tổ chức...

Sơ đồ tổ chức thông thường của các tập đoàn Mỹ



MA TRẬN CÔNG VIỆC CHO PHÒNG CẢI TIẾN				
Tên/chức vụ	Học vấn, & Kinh nghiệm làm việc	Công việc liên quan		
		Kỹ năng/kiến thức	Công việc thực hiện	Mức độ giám sát
Champion	Có kiến thức sâu rộng về hoạt động của Công ty, có kinh nghiệm giúp đỡ mối liên hệ với các ban và công ty thành viên khác...	Dựa trên sự am hiểu về Six Sigma, Lean và các phương pháp áp dụng khác cho hoạt động CI ở Công ty, nhận diện và xác định các vấn đề cần cải tiến nhằm tăng năng lực quản lý kinh doanh/theo dõi và khuyến khích tiến trình	Thiết lập các mục tiêu và các mục đích (Goals and Objectives) Thúc đẩy và tuyên dương Theo dõi và khuyến khích cho việc áp dụng đúng và chính xác các hệ thống Chịu trách nhiệm cho kết quả của CI	Theo chức năng của CI. Báo cáo các hoạt động CI cho Lãnh đạo cấp cao
CI Manager	Có kinh nghiệm và kiến thức chuyên sâu và trách nhiệm trong các hoạt động CI của Công ty	Kiến thức với công việc nhận diện và xác định quá trình Triển khai các trạng thái công việc (SOW) trong CI Kỹ năng quản lý dự án Kỹ năng giao tiếp tuyệt vời Kỹ năng giảng dạy, huấn luyện và tạo sự tin nhiệm	Phân công thực hiện các công việc liên quan đến vai trò của hoạt động CI Lên kế hoạch tổng quát, đặt mục tiêu và triển khai CI Chịu trách nhiệm cho kết quả của hoạt động CI, tiến trình các dự án, chia sẻ tài nguyên tốt nhất, và các bài học kinh nghiệm Tuyên truyền văn hóa CI Báo cáo cho Champion về hoạt động CI	Các báo cáo liên quan cho champion
Black Belt	Kinh nghiệm tư vấn và thực hiện các đề tài cải tiến Kinh nghiệm làm việc trong phạm vi chức năng mình phụ trách Có bằng Black Belt Hoàn thành việc dẫn dắt nhóm CI Được đào tạo chuyên sâu về CI	Có thể xác định các yêu cầu của các mảng kinh doanh cho việc cải tiến quá trình liên quan, Triển khai các trạng thái công việc (SOW) trong CI Hiệu quả trong giao tiếp, thương thảo Kỹ năng giảng dạy, huấn luyện và tạo sự tin nhiệm Thành công trong việc tạo sự tương tác lẫn nhau giữa các levels trong tổ chức Có khả năng quản lý hiệu quả các dự án trong nhiều lĩnh vực khác nhau Có kỹ năng chỉ dẫn cho GBs, BBs và nhóm CI trong tiến trình R-D-M-A-I-C Kỹ năng giao tiếp tuyệt vời	Hướng dẫn 4-12 Green Belt Trách nhiệm về kết quả của CI Lựa chọn người đào tạo thành GBs, BBs Lựa chọn các đề tài CI Làm thuận tiện trong việc xác định và mức độ ưu tiên và gán nguồn lực cho các dự án Tuyển chọn tân binh, khuyến khích thúc đẩy và huấn luyện các WBs, GBs, BBs Đỡ bỏ các rào cản cho các nhóm dự án nhằm đưa các dự án tới thành công Cung cấp Kỹ thuật trong CI Đào tạo/giám sát và lãnh đạo nhóm trong các dự án CI Kiểm chứng tiến trình DMAIC cho các dự án nhằm áp dụng hiệu quả nhất Trợ giúp trong việc xác định các cơ hội cho dự án Trưởng các dự án có phạm vi rộng và phức tạp Phát triển và cải tiến các phương pháp CI Đào tạo các thành viên trong nhóm dự án Lập kế hoạch cho các dự án và quản lý việc thực hiện	Báo cáo cho Trưởng phòng cải tiến về các vấn đề liên quan tới lĩnh vực mình phụ trách
Lean Implementer	Tương tự cho hệ thống Lean	Tương tự cho các kiến thức và kinh nghiệm về Lean	Tương tự Black belt	Tương tự
Ghi chú:	Các yêu cầu công việc thực tế dựa trên nhu cầu phát sinh từng thời đoạn			

SAU ĐÂY LÀ CÁC CHIA SẺ:

Bùi Minh Tân - Mekong Capital

Đây là vấn đề phổ biến mà các công ty thường lung tung khi bắt tay vào lập kế hoạch và triển khai cải tiến liên tục (CTLT). Thiếu một cơ cấu tổ chức phù hợp thường là một trong những nguyên nhân khiến các nỗ lực CTLT bị thất bại hoặc không thể duy trì được lâu dài.

Trong cơ cấu tổ chức triển khai 6 Sigma, một số công ty áp dụng tỷ lệ 100:1 (1 6 Sigma Black Belt cho 100 nhân viên). Nếu công ty có 1000 nhân viên, trong tổ chức nên có khoảng 10 Black Belt. Thật ra cũng không có quy định cụ thể gì cho vấn đề này, chủ yếu là tùy thuộc vào số lượng các dự án cải tiến (và mức độ phức tạp) cần được triển khai. Điều này có nghĩa là Ban triển khai cần xác định các dự án và mục tiêu trước khi chọn người để đào tạo thành Black Belt (BB) và Green Belt (GB).

Về cơ cấu tổ chức CTLT, Công ty cần có Ban triển khai bao gồm



người đứng đầu là Continuous Improvement 6 Sigma Deployment Leader (CIDL). Giữ vai trò này có thể là COO hoặc Phó tổng GD là người hiểu rõ các hoạt động và có thể dành nhiều thời gian cho hoạt động nội bộ của Công ty. Người này phải có đủ quyền hạn để phối hợp hoặc yêu cầu sự hợp tác từ các phòng ban. Người này cũng chịu trách nhiệm trong việc xây dựng kế hoạch cải tiến dài hạn

hàng năm cho công ty bao gồm mục tiêu cải tiến, các dự án, hiệu quả tài chính.

Kế đến là Master BB, sẽ làm việc thường xuyên với CIDL để xây dựng chiến lược triển khai cải tiến liên tục bao gồm xác định cơ hội cải tiến, tổ chức chương trình huấn luyện đào tạo và chứng nhận (certify) BB, GB; kể cả việc trao đổi thông tin về cải tiến trong toàn Công ty; tổ chức họp theo dõi đánh giá tiến độ các dự án (ít nhất một lần trong 2 tuần cho mỗi dự án); làm cố vấn (mentor) cho các BB; phối hợp với nhân sự để xây dựng cơ cấu thường khuyến khích cho các dự án thành công...

Vai trò của BB có thể là người chịu trách nhiệm cho từng dự án cải tiến, được chọn và chỉ định dự án phù hợp với hiểu biết chuyên môn. BB cũng là người điều phối để các thành viên của một dự án có thể cùng ngồi lại, đóng góp ý kiến, phân tích vấn đề và đưa ra giải pháp. BB được học và áp dụng các công cụ phân tích thống kê, kiểm chứng các ý kiến và giải pháp. Các BB thường phụ trách các dự án tương đối phức tạp, cần sự phối hợp của nhiều phòng ban (kỹ thuật, mua hàng, sản xuất...) trong quá trình giải quyết vấn đề. Các dự án do các BB phụ trách/điều phối thường kéo dài trong vòng 3 đến 6 tháng và không nên dài hơn khoảng thời gian này. Nếu dự án quá phức tạp và cần thời gian hơn 6 tháng, nó cần được chia nhỏ ra.

Các GB là những người được đào tạo cơ bản về phương pháp giải quyết vấn đề, phụ trách các dự án đơn giản hơn, thường là những vấn đề trong một phòng ban hoặc một phần nhỏ của một dự án BB. Về lâu dài, các GB sẽ là những đối tượng để phát triển lên thành BB. GB phụ trách các dự án có thời gian thực hiện trong vòng 3

tháng trở lại.

Trường phòng tài chính cũng nên tham gia vào Ban triển khai, giúp xác định các cơ hội và dự án có ảnh hưởng tích cực đến tình hình tài chính của công ty. Đây cũng là nơi giúp kiểm chứng hiệu quả tài chính của từng dự án cải tiến.

Một cơ cấu tổ chức cho CTLT phù hợp phải là nơi giúp phát hiện và đào tạo những người quản lý tiềm năng cho công ty. 6 Sigma là công cụ và môi trường thử thách, phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề và làm việc/dẫn dắt nhóm. Vì vậy, phòng nhân sự cần tham gia ngay từ đầu trong quá trình chọn nhân sự phù hợp để phát triển thành BB; ghi nhận các kết quả, nỗ lực và sự phát triển của từng BB trong quá trình được huấn luyện; tổ chức bồi dưỡng các kỹ năng hỗ trợ (soft skills: trình bày, giao tiếp, lãnh đạo nhóm...)

Trên đây chỉ là một vài gợi ý định hướng theo kinh nghiệm chủ quan. Một cơ cấu và kế hoạch cải tiến hiệu quả cần được điều chỉnh theo tình hình thực tế của công ty theo thời gian.

Chúc thành công, Bùi Minh Tân

Phạm Thanh Diệu - FPT

Một điều rất khó khăn cho CI ở Việt Nam là các CEO, COO chưa quan tâm nhiều đến CI, những người làm CI cũng chưa thật sự đủ kinh nghiệm và kiến thức, chưa được đào tạo bài bản, và chưa đủ lực để thuyết phục Ban lãnh đạo.

Bây giờ benchmark với những công ty có tuổi đời hơn 100 năm thì quả thật rất khập khiểng, nhưng ở Doanh nghiệp VN chưa có công ty nào mà tôi biết đã có một sơ đồ tổ chức và có hoạt động CI thật sự hiệu quả để so sánh.

Vấn đề lớn nhất của chúng ta



bây giờ là quy trình thực hiện các dự án đang đi theo chiều ngược, thay vì được push từ trên xuống nhằm có áp lực để thực hiện thì ở đây đang là làm trước rồi mới thuyết phục Ban lãnh đạo sau. Và nếu người quản lý liên quan tới để tài đó không muốn thay đổi, có nghĩa là để tài đó bị phá sản, tốn nguồn lực, và gây ra sự thất vọng cho người tham gia.

Vậy cuối cùng điều cần nhất để có một tổ chức thực hiện là phải thay đổi nhận thức về CI của Ban lãnh đạo, và điều đó đang gây khó khăn cho tiến trình công việc của chúng ta rất nhiều

Bùi Minh Tân / Mekong Capital

Có một nghịch lý mà nhiều công ty đang gặp phải đó là làm sao để chứng minh được hiệu quả của CTLT trước khi có được sự cam kết của Ban lãnh đạo. Tuy nhiên, không có được sự ủng hộ từ BLD thì những nỗ lực cải tiến chỉ có thể được thực hiện ở quy mô rất nhỏ, khó kết hợp được nhiều phòng ban để giải quyết các vấn đề quan trọng, vì vậy cũng khó đo lường kết quả mang lại từ các dự án cải tiến đến kết quả kinh doanh của công ty.

Liệu BB có thể lôi kéo được sự hợp tác của các thành viên trong nhóm dự án bao gồm những chuyên viên kỹ thuật, người tham gia sản xuất trực tiếp, các trưởng phòng ban liên quan? Thành quả đóng góp của họ sẽ được công nhận thế nào, ai công nhận? Lợi ích gì cụ thể để khuyến khích họ tham gia cải tiến?

Một trong những cách mà nhóm CTLT có thể bắt đầu từ dưới lên (bottom up) là thông qua mục tiêu được giao cụ thể của từng phòng ban, chẳng hạn mục tiêu về kiểm soát tồn kho, chỉ tiêu chất lượng, thời gian giao hàng, chi phí giá thành... Nhóm cải tiến sẽ là nơi cung cấp các phương pháp và công cụ để giúp từng phòng ban đạt được mục tiêu lãnh đạo đề ra.

Tất nhiên là tự mỗi phòng ban phải cảm thấy được áp lực của các chỉ tiêu và cần sự hỗ trợ của nhóm cải tiến để có thể đạt được mục tiêu được giao. Điều này sẽ khó thực hiện đối với các công ty mà chưa áp dụng việc đặt mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban hoặc các mục tiêu đưa ra chưa rõ ràng và có thể đo lường được. Ngoài ra, động lực và mức độ khó khăn để các phòng ban phải đạt được mục tiêu để ra cũng không kém phần quan trọng trong việc thúc đẩy họ tìm đến sự hỗ trợ của nhóm CTLT.

Bằng cách giúp một hoặc hai phòng ban thành công trong việc đạt được mục tiêu của họ thông qua sự hỗ trợ của nhóm CTLT, các phòng ban khác sẽ có thể thấy rằng họ cũng cần sự hỗ trợ của nhóm CTLT. Vấn đề tế nhị cần lưu ý trong trường hợp này là nhóm CTLT phải đóng vai trò "hỗ trợ". Vấn đề thường gặp là sẽ có sự chống đối và thiếu hợp tác từ các phòng ban nếu mọi người nghĩ rằng họ đang "làm công" hay là "công cụ" phục vụ cho lợi ích của nhóm CTLT.

Thiết nghĩ những chia sẻ trên đây chỉ là sự khởi đầu cho những trao đổi và góp ý đa chiều từ nhiều phía.

Le Ngọc Minh:

Thật ra mà nói, công ty muốn tồn tại thì phải cải tiến, việc cải tiến có thể triển khai bằng nhiều

hình thức khác nhau nhưng về cơ bản chương trình áp dụng trên phương diện toàn công ty và mang tính lâu dài nhất thiết phải có sự quyết tâm của lãnh đạo hay nói cách khác là người có đủ nguồn lực làm việc đó. Tới cũng không nói rằng việc triển khai CTLT phải theo một qui trình cụ thể nào đó tuy nhiên theo tôi phải dựa trên một số nguyên tắc như sau:
 1- Phải thuyết phục lãnh đạo thấy được lợi ích thiết thực của CTLT mang lại cho công ty và lãnh đạo phải cam kết việc triển khai CTLT như một hoạt động thiết thực.
 2- Mọi thành viên trong công ty phải có kiến thức nhất định về CTLT và có trách nhiệm tham gia.
 3- Phải có mục tiêu và chương trình rõ ràng thông qua nhiều giai đoạn phù hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp.
 Để làm được 3 việc trên đòi hỏi người triển khai phải có đủ năng lực và tất nhiên phải được đồng thuận của ban lãnh đạo.

Trong trường hợp trên, theo ý kiến của tôi nên thuyết phục sếp trước bằng cách gởi cho các sếp tham khảo về lợi ích CTLT và các chương trình cụ thể như áp dụng Kaizen, 7 waste (tập trung vào giảm chi phí sản xuất, overhead), song song áp dụng 5S... vì những chương trình này không tốn nhiều chi phí nhưng mang hiệu quả thấy được. Không nên xem CTLT là một chương trình lớn, mang lại kết quả lớn cần phải đầu tư nhiều mà phải xuất phát từ những ý tưởng không đòi hỏi tốn kém nhiều nhưng mang hiệu quả cao, từng bước đưa những chương trình có qui mô lớn hơn.



▶▶ Những ý kiến trao đổi tiếp theo về bài trên đây, xin xem tiếp trong Bản tin LSS số 9

Triển khai chính sách cho Lean

Triển khai chính sách cho Lean là tiêu chuẩn hóa, giúp các đơn vị trong một tổ chức đồng lòng cùng nhau thực hiện mục đích chiến lược trên toàn công ty. Mục tiêu sau cùng của triển khai chính sách là cải tiến không ngừng nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược. Hệ thống chính yếu thường không thay đổi qua năm tháng, nhưng mục tiêu thì được điều chỉnh định kỳ ở mức thành tựu cao hơn trước.

Người Nhật gọi triển khai chính sách là *hoshin kanni*, có nghĩa là hoạch định chiến lược. *Hoshin kanni* ban đầu là một dạng hoạch định chiến lược, đặt ra nhằm hoàn thành nhiều mục tiêu vốn là các yếu tố cốt yếu của quá trình triển khai chính sách:

- Nhận dạng các cơ hội quan trọng để cải tiến
- Xác định những hành động hiệu quả nhất để thực hiện cải tiến
- Lập một kế hoạch chi tiết cho những hành động cải tiến
- Cung cấp phương tiện xem xét và khắc phục và ghi nhớ những kinh nghiệm thu được.

Mục đích của triển khai chính sách là thực hiện việc hội nhập chiều ngang lẫn chiều dọc giữa mọi người trong các đơn vị của tổ chức vào cùng một mục đích chung. Hội nhập bên trong một tổ chức rất cần thiết trong những thời gian có thay đổi, khi tổ chức đòi hỏi mọi người vừa thực hiện công việc của mình vừa áp dụng các quá trình và qui trình mới.

Vai trò của nhân viên

Không chỉ các bộ phận sản xuất mới phải triển khai chính sách, toàn bộ tổ chức đều tham gia vào việc này, từ sản xuất đến thiết kế đến nhân sự, kiểm soát sản xuất và tài chính. Phòng sản xuất xác định mục tiêu và làm việc với các phòng có chức năng hỗ trợ (như kiểm tra chất lượng và cung cấp vật liệu) nhằm đưa các hoạt động của các đơn vị này hòa vào những yếu cấu của sản xuất. Mọi cấp bậc trong tổ chức phải tham gia

và hợp tác trong hoạch định, phát triển và triển khai các mục tiêu hàng năm. Lấy thí dụ:

- Các thợ sản xuất tận thành việc cố gắng hoàn thành những mục tiêu và hiểu rằng thành quả của mình gắn liền với thành quả của công ty.
- Các quản đốc/tổ trưởng quan hệ cởi mở với thuộc cấp mình, giải thích những hệ thống thiết yếu về an toàn, chất lượng, chi phí, trách nhiệm ngay từ đầu năm kế hoạch hay quá trình triển khai chính sách. Các quản đốc/tổ trưởng có một phần trách nhiệm trong việc triển khai kế hoạch/chính sách, và trong việc quản lý nhân viên thực hiện kế hoạch, để nhân viên coi như đó là mục tiêu hàng năm của mình.
- Lãnh đạo các phòng ban hỗ trợ có trách nhiệm riêng của mình, nhưng phải kết nối trực tiếp đến quá trình triển khai kế hoạch/chất lượng của công ty.

Bằng tinh thần làm chủ của mình, mọi người trong tổ chức hiểu rằng, nếu công ty thành công thì mình cũng thành công. Tinh thần thống nhất quyết tâm hành động vì mục đích chung càng lan tỏa khắp tổ chức càng chứng tỏ khả năng của tổ chức. Các mục đích này phản ánh qua mỗi thực tích hàng năm của từng người trong tổ chức.

QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

Triển khai chính sách bao gồm một loạt các bước do nhiều cấp bậc khác nhau trong tổ chức thực hiện. Ban quản lý cấp cao soạn thảo quá trình hoạch định nhưng không cam kết cho đến khi mọi người đều nhận được dữ liệu đầu vào. Muốn hoàn thành các mục tiêu năm, mọi người ở mọi cấp phải cùng chung sức phấn đấu thực hiện. Xem xét tiến trình là điều kiện thiết yếu nhằm đảm bảo có sự hợp nhất thực hiện trong tổ chức. (Hình 1 trang bên cạnh, mô tả các bước triển khai chính sách).

Hoạch định

Hoạch định quá trình triển khai chính sách bao gồm ba giai đoạn: Thiết lập



tám nhìn, lập kế hoạch từ 3 đến 5 năm và đặt các mục tiêu năm

Bắt đầu hoạch định các mục tiêu dài hạn trước, sau đó tuần tự xem xét đến các mục tiêu trung hạn rồi đến các mục tiêu hàng năm. Ban lãnh đạo thiết lập tầm nhìn, rồi lập kế hoạch từ 3 đến 5 năm. Kế hoạch năm dựa vào kế hoạch trung hạn cùng các mục tiêu kèm theo đó rồi đưa ra các phòng để dựa vào đó mà đặt mục tiêu cho đơn vị mình.

Tầm nhìn

Nhằm bảo đảm quá trình hoạch định nhất quán với mong muốn của tổ chức, ta cần tạo tầm nhìn. Lãnh đạo cấp cao là người tạo một tầm nhìn xa trong tương lai, hiện tại chưa thấy rõ nhưng nằm trong tiềm năng sẽ đạt tới. Tầm nhìn bắt buộc phải nhất quán với sứ mạng và mục đích của tổ chức. Nhờ có tầm nhìn, tổ chức sẽ có hướng hoạt động cho tương lai.

Một khi ban lãnh đạo đã nhập xong bản tầm nhìn rõ sẽ được chuyển cho các cấp trong công ty để lấy ý kiến đóng góp. Tầm nhìn cuối cùng bao gồm đầu vào cho nhiều cấp trong tổ chức, và sau đó được truyền đạt rành mạch cho mọi người trong tổ chức.

Lập kế hoạch ba đến năm năm

Một khi quá trình thiết lập tầm nhìn kết thúc, ban lãnh đạo sẽ lựa chọn các chỉ tiêu đột phá chủ yếu. Chỉ tiêu đột phá phải khác với những cải tiến gia tăng. Tầm nhìn mô tả những thách thức dài hạn; đột phá, nhận dạng những cơ hội trung hạn và mục tiêu năm chỉ rõ các

nhệm vụ trong ngắn hạn. Chiến lược đột phá là cầu nối giữa thách thức của tầm nhìn với các mục tiêu thực tế và thấy được. Kế hoạch trung hạn lập lộ trình từ 3 đến 5 năm để thực hiện tầm nhìn.

Khi lập kế hoạch, ta cần tận dụng cơ hội để nhận dạng vấn đề gì cần được tập trung để xóa bỏ khoảng cách giữa khả năng hiện có của tổ chức với thành tựu sẽ đạt được theo tầm nhìn. Những dữ liệu về thực tích đã đạt được của công ty, môi trường hiện tại và tình hình của các đối thủ phải chính xác, nhằm đánh giá đúng đắn khả năng hiện tại của tổ chức.

Đặt các mục tiêu năm

Mục tiêu năm được xác định từ kế hoạch 3 đến 5 năm. Mục tiêu năm là một phần của mục tiêu trung hạn và bao gồm nhiều điểm tập trung nhỏ.

Khi đặt mục tiêu năm, ta cần đánh giá chính xác thực tích của năm vừa qua cũng như liên quan đến những ưu tiên hàng đầu trong năm tiếp theo. Cần bảo đảm những dữ liệu được dùng để đặt mục tiêu cho năm tới là chính xác. Người lãnh đạo khi viết mục tiêu cần có hỏi ám từ thuộc cấp của mình để có thể điều chỉnh kịp thời.

Các cấp đơn vị trong tổ chức cần phải cải tiến, điều này không còn cần phải giải

thích tại sao nữa. Vì ai cũng biết dùng một chỗ là bị đào thải, vì cạnh tranh ngày càng dữ dội và vì ai cũng muốn tổ chức ngày càng thành công hơn, trong đó có mình.

Thường thì giám đốc nhà máy thảo nhập trước bản mục tiêu rồi đưa các trưởng phòng xem xét góp ý kiến, sau khi thống nhất chỉnh sửa lại, những mục tiêu này được phổ biến cho toàn tổ chức.

Phân xuống các phòng ban

Sau đó những mục tiêu năm này được phân về các phòng để đặt kế hoạch và tìm cách thực hiện các mục tiêu này. Phòng căn tổ chức lấy ý kiến nhân viên vì chính họ là người có trách nhiệm thực hiện và thiết kế kế hoạch. Điều cần thiết là các trưởng phòng cần đạt sự đồng thuận của nhân viên mình chứ không phải chỉ thuận tụy truyền đạt không thôi. Cần để nhân viên tham gia trong việc lập kế hoạch thực hiện, qua đó khiến họ dễ thông suốt, tận thành và cam kết thực hiện.

Những mục tiêu từ trên đưa xuống như thác nước đổ từ trên núi xuống.

Biện pháp thực hiện mục tiêu của cấp trên trở thành mục tiêu của cấp tiếp theo đó. Thi dụ nếu quản đốc/tổ trưởng đặt biện pháp cải tiến chất lượng là giảm bớt số chi

tiết phải chừa lại, thì người đứng máy sẽ đặt mục tiêu cho mình là giảm tỉ lệ sản phẩm hỏng cụ thể là bao nhiêu. Nói cách khác, một cấp quản lý đặt "cái gì" thì cấp kế tiếp phải đặt cụ thể "như thế nào". Cũng cần phân biệt giữa đo lường với mục tiêu, đo lường là phương tiện để xác minh xem coi mục tiêu đã đạt chưa.

Sau đây là một mẫu quá trình giữa quản đốc/tổ trưởng với thuộc cấp của mình. Người quản đốc/tổ trưởng mô tả sự cần thiết phải thực hiện một số mục tiêu năm. "Cái gì" được trình bày với "tại sao". Thuộc cấp sẽ chi tiết hóa những mục tiêu cần phải thực hiện. Quá trình này sẽ được nhóm trưởng tiến hành dưới dạng một bảng tiêu chuẩn trong đó có ghi các mục tiêu, biện pháp thực hiện, và mốc thời gian cần phải đạt. Quản đốc tổ trưởng sẽ tiến hành theo các bước sau:

- Xem lại báo cáo xem có đầy đủ và thực tế không và đánh giá yếu cấu cần sự hỗ trợ.
- Đánh giá khả năng thực hiện được các mục tiêu dựa vào khả năng của người báo cáo
- Đạt được cam kết sau khi đã bàn bạc thẳng thắn và trung thực với thuộc cấp mình, nếu cần thì làm lại kế hoạch thực hiện.
- Cung cấp nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu, và
- Cho phép thực hiện kế hoạch.

ÁP DỤNG

Giai đoạn áp dụng tiếp theo sau quá trình hoạch định. Mỗi mục tiêu được thực hiện theo kế hoạch và quản đốc/tổ trưởng có trách nhiệm theo dõi thực tích hàng ngày. Cần có kế hoạch hành động cụ thể để quản lý các dự án liên quan. Kế hoạch hành động trở thành một công cụ quản lý đặc lực. Kế hoạch này chuyển kế hoạch triển khai hàng năm thành hoạt động hàng ngày

Khi có sai lệch thì cần bàn bạc với nhau và chỉ thay đổi kế hoạch nếu mọi bên liên quan nhất trí. Cần đặt tiêu chuẩn mới khác để áp dụng vào những khu vực có liên quan. Có thể sử dụng



quá trình PDCA để xử lý các vấn đề phát sinh trong lúc thực hiện. Quản đốc/tổ trưởng yểm trợ giải quyết vấn đề bằng cách chỉ dẫn và cung cấp nguồn lực.

Triển khai chính sách là một quá trình hiển thị. Các mục tiêu và chỉ tiêu năm của công ty, phòng, đơn vị đã thống nhất với nhau cần được phổ biến rõ ràng để mọi người chấp nhận. Đó là vấn đề thiết yếu cho mọi cấp phòng ban nhằm giảm biến động trong kết quả, cũng như cần chuẩn hóa các chỉ tiêu nhằm tránh tình trạng mỗi người tự đánh giá theo quan điểm riêng của mình. Nếu thiếu cố gắng thực hiện các chỉ tiêu mong muốn thì sẽ thấy ngay các vấn đề xảy ra. Áp dụng nhà máy hiển thị sẽ giúp cho nhà quản lý thấy chỗ nào là cần thiết nhất để hỗ trợ kịp thời. Lý thuyết là làm việc bên trong một hệ thống được thiết kế theo Lean và nhận diện ra những cơ hội cần cải tiến. Thà có suy thoái và nhận ra để áp dụng những lý thuyết học được còn hơn là phớt lờ những dị dạng xảy ra làm cho tình trạng ngày càng tệ thêm.



Xem xét để dẫn sự tiến triển

Cần xem xét thường xuyên sự tiến triển của chương trình áp dụng Lean. Có xem xét, báo cáo mức độ thực hiện mục tiêu đến đâu và kịp thời có hành động khắc phục thì mọi người mới tích cực bám theo kế hoạch. Công việc xem xét bắt đầu ở mức dự án và trải rộng đến mọi cấp trong công ty. Hàng tháng có xem xét nhằm nhận dạng những trở ngại trong quá trình thực hiện và đánh giá sự cần thiết phải có hành động khắc phục sớm. Xem xét hàng quý nhằm hợp nhất những báo cáo kết quả cá nhân đã đạt được nhằm đánh giá thành tích của tập thể tác động đến chiến lược triển khai chính sách toàn diện.

Quá trình xem xét nhấn mạnh đến sự chuẩn đoán thực hiện các chỉ tiêu của

nhóm. Nhận dạng được các vấn đề, tìm ra được những nguyên nhân và đặt kế hoạch khắc phục là nội dung của xem xét. Căn cứ một mẫu chuẩn dùng cho việc xem xét dựa vào mô hình PDCA áp dụng cho toàn tổ chức. Quá trình giải quyết vấn đề theo PDCA được dùng cho mọi quá trình xem xét.

Vấn đề là cơ hội cần nhận diện chứ không phải là những khó chịu cần dấu diếm. Khi phát hiện được vấn đề, vốn xuất phát từ giai đoạn kiểm tra của quá trình PDCA, ta phải tìm hành động khắc phục. Mọi tương xem xét là một yêu cầu chung dựa trên những sự kiện thực tế và phân tích chứ không phải là khiển trách. Điểm nhấn mạnh khi có vấn đề là công nhận, giúp đỡ và hành động khắc phục hơn là trừng phạt.

Xem xét hàng năm

Có rất nhiều mục đích để xem xét các mục tiêu hàng năm, như là:

Biết rõ khoảng cách giữa kết quả mong đợi với tiến triển thực tế

Tổng kết những vấn đề còn chưa giải quyết được cùng những vấn đề mới xuất hiện gây tác động đến kế hoạch năm tới.

Lập tài liệu và chuẩn hóa những kết quả tốt, đồng thời phân tích và tìm kết quả tồi tệ của những sai lệch.

Quản đốc/tổ trưởng cần xem xét kết quả đạt được, đem so sánh với các chỉ tiêu để ra để tìm ra những gợi ý cho kế hoạch năm tới. Những dữ liệu được thu thập trong năm rồi cùng với những xem xét thường kỳ sẽ cho ta những thông tin có giá trị về những mục tiêu không đạt và những quá trình thực hiện kém. Những gợi ý này giúp ta tạo sự thay đổi cho kế hoạch năm tới. Ta cần khảo sát mọi kế hoạch, ngay cả khi mọi chỉ tiêu đều đạt được. Những thành tựu cần được công nhận, nhưng không nên chỉ trích những trường hợp bỏ lỡ cơ hội. Các đơn vị cần tự mình xem xét quá trình hoạch định triển khai chính sách để nhận rõ cách thức cải tiến sau này.

NHỮNG ĐIỀU CẦN CÂN NHẮC KHI TRIỂN KHAI

Tuy không phải là một phiếu kiểm

tra đầy đủ, khi phát triển kế hoạch triển khai chính sách cho một tổ chức, chúng ta nên nhớ những điểm sau đây:

- Thiết lập một tầm nhìn rõ ràng cho kế hoạch triển khai.
- Phát triển những mục tiêu hỗ trợ cho kế hoạch.
- Áp dụng nhiều mục tiêu nhằm hỗ trợ cho các mục đích của công ty.
- Lập các điểm chính yếu cho kế hoạch.
- Quyết định phương pháp thực hiện từng hành động cùng thời gian thực hiện.
- Đặt những mục tiêu hiện thực và cụ thể.
- Phổ biến cho những người có liên quan và họ cần quán triệt những mục tiêu này.
- Chuyển việc thực hiện kế hoạch lần lượt từ trên xuống dưới.
- Điều chỉnh những mục tiêu nhằm hỗ trợ cho các mục đích.
- Thiết lập chức năng hỗ trợ chéo.
- Thực hiện kế hoạch theo tiến độ.
- Theo dõi sát kết quả và mức độ tiến triển.
- Điều chỉnh các hoạt động nhằm giữ cho đúng hướng.
- Chuẩn hóa các hoạt động có hiệu quả tốt đối với sản xuất.

Triển khai chính sách đòi hỏi phải đầu tư nhiều thời gian và công sức nhằm đạt được những lợi ích do Lean mang lại là một việc đáng làm. Trong quá trình thiết lập và triển khai chính sách đã có nhiều mục tiêu đạt được khác, trong đó có việc cải tiến thông tin liên lạc trong toàn tổ chức, thống nhất hợp tác cùng nhau ấn định mục tiêu, phát triển mối quan hệ giữa các quản đốc/tổ trưởng và thuộc cấp của mình và xây dựng văn hóa cải tiến không ngừng.

Không cần phải đợi cho Lean phát triển chín muồi mà ngay từ đầu ta nên triển khai chính sách thực hiện việc chuyển đổi từ thói quen sản xuất theo loạt sang văn hóa sản xuất theo Lean. Những ai muốn áp dụng Lean nên coi triển khai chính sách là một trong những mục đích của mình nhằm cố gắng trở thành một tổ chức tinh gọn. □

TS. Đặng Minh Trang

HỘI THẢO

ÁP DỤNG NGUYÊN LÝ SẢN XUẤT TINH GỌN (LEAN MANUFACTURING) CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM



- * **GIẢI THÍCH 14 NGUYÊN LÝ QUẢN LÝ NỔI TIẾNG CỦA TOYOTA.**
- * **BÍ QUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP ÁP DỤNG CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN ĐỂ DOANH NGHIỆP TRỞ NÊN TINH GỌN HIỆU QUẢ.**
- * **PHÂN TÍCH CÁC LÃNG PHÍ TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC.**
- * **CHIA SẺ KINH NGHIỆM ÁP DỤNG THỰC TẾ TẠI VIỆT NAM.**

ĐÓNG TIỀN TRƯỚC 14/05/2009
660.000Đ

THỜI GIAN: THỨ 5, 21/05/2009 - 8 : 30 - 16 : 30
TẠI: BEE CENTER, 89 HỒ BÁ KIẾN, P. 15, Q. 10 (GẦN CV LÊ THỊ RIÊNG)
PHÍ THAM DỰ 770.000Đ/NGƯỜI (TÀI LIỆU, TEABREAK, ĂN TRƯA)

Liên Hệ

Trần Thái Hồng Thanh: 0906.929.099; Nguyễn Thị Duyên: 090.6867.999
Email : thanh.tran@imqc.com; daotao@nangsuatchatluong.vn
ĐT: (08) 3.862.2065; FAX: (08) 3.862.0074

Trở lại căn bản và cội nguồn

Ts. NGUYỄN HỮU THIÊN

Nguyên Tổng cục trưởng Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Bộ KH&CN

Trong quá trình chuẩn bị và thực hiện hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, hoạt động tiêu chuẩn chất lượng ở nước ta đã có những bước tiến rõ rệt. Các khái niệm về đánh giá, chứng nhận, công nhận, thừa nhận lẫn nhau; các khái niệm về ISO, 5S, TQM, HACCP, SA,... đã được nhiều người biết đến. Gần đây xuất hiện những khái niệm mới như sản xuất LEAN (tinh gọn) ứng dụng trong sản xuất (lean manufacturing), trong các lĩnh vực dịch vụ, như ngân hàng (lean banking), 8 SIGMA, TPM, TPS, CRM, ERP, TRIZ,... Những công cụ vừa kể, và còn nhiều nữa, có thể rất hữu dụng cho các tổ chức sản xuất kinh doanh với trình độ quản lý khác nhau. Một "thực đơn" tiêu chuẩn chất lượng rất phong phú để các tổ chức tự lựa chọn và khai thác. Tuy nhiên, cũng tương tự như trong đời sống, có rất nhiều thuốc chữa bệnh trên thị trường, giá cao có, giá thấp có, nhưng dùng cho hiệu quả lại cần có kiến thức, và nhiều khi phải có sự chỉ dẫn của bác sĩ.

Đối với một Doanh nghiệp, việc cơ bản đầu tiên là phải bảo đảm chất lượng trong quá trình tạo ra sản phẩm.

Quá trình này thường bắt đầu từ thị trường (nhu cầu tiêu dùng) và cùng sẽ kết thúc tại thị trường (ý kiến người tiêu dùng) để làm cơ sở cho sự bắt đầu mới (thay đổi sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu tiêu dùng). Ví dụ người Nhật sản xuất xe Honda, sau khi nghiên cứu nhu cầu của người dùng, đem sang Việt Nam để người tiêu dùng sử dụng, góp ý (điều kiện sử dụng, đường sá, môi trường, tập quán, trình độ người sử dụng, khả năng cung cấp các dịch vụ sau khi bán hàng...) và từ đó lại cải tiến cho phù hợp với thị trường Việt Nam. Như vậy có thể chia quá trình tạo ra một sản phẩm gồm các khâu: nghiên cứu thị trường - thiết kế sản phẩm - chế thử - thử nghiệm - chế tạo - bán hàng - dịch vụ sau bán hàng - thu thập ý kiến khách hàng và thị trường - thay đổi thiết kế theo hướng cải tiến - chế thử... Trong mỗi khâu, nhà sản xuất đều phải áp dụng những modul kỹ thuật về quản lý chất lượng, mà những kỹ thuật này là những công cụ cơ bản, đã được các nhà quản lý chất lượng nghiên cứu và cải tiến liên tục (ví dụ như "7 công cụ quản lý chất lượng" của Ishikawa, các tiêu chuẩn về phương pháp lấy mẫu để kiểm tra và xử lý lỗi hàng, quy trình thử

nghiệm sản phẩm trong các điều kiện nghiêm ngặt khác nhau, v.v...). Những modul này hợp thành một Hệ thống quản lý chất lượng trong quá trình tạo ra một sản phẩm.

Từ những thập niên 70 của thế kỷ trước, khi tổ chức quản lý chất lượng đầu tiên của nước ta là Cục Kiểm tra Chất lượng Sản phẩm Hàng hóa được thành lập (1971) trực thuộc Ủy ban Khoa học và Kỹ thuật Nhà nước (nay là Bộ Khoa học và Công nghệ), các vấn đề nêu trên được nghiên cứu và áp dụng tại các doanh nghiệp, mà thời đó chủ yếu là các Doanh nghiệp công nghiệp quốc doanh. Hệ thống Quản lý chất lượng tại doanh nghiệp ở nước ta được hình thành từ đó. Hệ thống này cơ bản dựa theo mô hình Hệ thống quản lý chất lượng của CHDC Đức lúc bấy giờ với tên gọi là "QSS - Qualitätssicherungssystem" (mà người viết bài này được tham gia xây dựng và triển khai ngay từ đầu). Chính phủ lúc đó cũng đã có một Nghị định về quản lý chất lượng tại doanh nghiệp công nghiệp quốc doanh. Đến khi đổi mới về quản lý, Doanh nghiệp được trao quyền tự chủ (Nghị định 217-CP), cũng là lúc cơ quan quản lý nhà nước không tham gia trực tiếp vào việc hướng dẫn Hệ thống quản lý chất lượng tại doanh nghiệp, mà việc xây dựng và áp dụng Hệ thống này là việc của Doanh nghiệp.



Tuy nhiên do nhiều lý do, mà cơ chế lý do chính là khả năng và trình độ của Doanh nghiệp, nên những bài bản căn bản này hầu như không được chú ý. Vì thế mà khi phải bảo đảm chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất thì nhiều doanh nghiệp tỏ ra hụt hẫng vì thiếu căn bản. Điều này cũng làm cho việc áp dụng các Hệ thống quản lý tổng hợp như ISO 9000 có nơi chưa đem lại hiệu quả mong muốn.

Gần đây, Bộ Khoa học và Công nghệ, với sự tham gia của chuyên gia Tập đoàn Schneider Electric Asia Pacific, mà đại diện là anh Nguyễn Hữu Thái Hòa (Henry Nguyen), và các đơn vị trong nước, đã triển khai Đề án "Xây dựng mô hình chất lượng cho Doanh nghiệp của Việt Nam", gọi là BEST IN CLAS - BIC, áp dụng thí điểm tại 2 Doanh nghiệp tiêu biểu là Gạch Đồng Tâm (Long An) và một đơn vị của Tập đoàn FPT trong giai đoạn 2008-2010.

Tại một Hội thảo vào đầu tháng 4 năm 2009, mô hình này được giới thiệu rộng rãi với các Doanh nghiệp và thành viên Câu lạc bộ 2030 tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình này chủ yếu gồm 7 modul liên quan đến quá trình sản xuất sản phẩm của Doanh nghiệp (hình).

THE BIC SEVEN MODULES:

- BMQ (Best In Class) Changing Mind-set
- BMQ (Best Manufacturing Quality)
- SPD (Standard Product Development)
- PQA (Product Quality Assurance)
- DQI (Dynamic Quality Inspection)
- G&D (Global & Disciplines)
- KILL CRR (Customer Return Rate)

Thiết nghĩ mô hình này nếu được áp dụng rộng rãi sẽ tạo được nền căn bản cho Doanh nghiệp Việt Nam, kể cả các Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Để làm điều đó, trong điều kiện kinh phí hạn hẹp (không thể so sánh được với Đề án thí điểm mà Bộ KH&CN đã hỗ trợ đang triển khai tại 2 Doanh nghiệp nêu trên), nên chăng Bộ KH&CN xem xét hỗ trợ cho một Đề án đào tạo (hoặc đào tạo lại) một số lượng lớn người Phụ trách chất lượng tại Doanh nghiệp, có đủ khả năng áp dụng mô hình BIC tại các Doanh nghiệp và có thể chọn mỗi địa phương của 63 tỉnh /thành phố trực thuộc trung ương vài ba Doanh nghiệp làm thí điểm, để sau đó nhân rộng ra, (có thể là 1000 người, và 63x3 bảng khoảng 200 Doanh nghiệp thí điểm, thực hiện trong vòng 3 năm từ 2009-2010 đến 2011-2012). Nếu việc này được triển khai với chuyên gia nước ngoài và lực lượng cán bộ chuyên môn của



Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng và 63 Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng địa phương, thì đó cũng là cách để nâng cao năng lực của cả hệ thống, tạo điều kiện tốt để thực hiện Luật Chất lượng sản phẩm, hàng hóa và giúp các Doanh nghiệp tăng cường khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế.

Sau khi thí điểm ở 2 Doanh nghiệp đang triển khai, và nếu được ở các Doanh nghiệp thí điểm khác như đề nghị, mô hình BIC có thể kết hợp với những modul của QSS... được cải tiến và hoàn chỉnh thích hợp với các Doanh nghiệp Việt Nam, để áp dụng rộng rãi sẽ tạo được nền tảng căn bản cho việc tiếp tục áp dụng các mô hình khác như ISO 9000, LEAN, 6 SIGMA, ... □

Tác giả (người bên trái) muốn dùng dấu bài Trở lại căn bản và cội nguồn với ý nghĩa "căn bản" như đã nêu; còn hai tiếng "cội nguồn" muốn nhân đây ghi nhận sự đóng góp của chuyên gia chất lượng Henry Nguyễn, bạn trẻ Nguyễn Hữu Thái Hòa (giữa), một chuyên gia Việt kiều, con trai của Kiến trúc sư Nguyễn Hữu Thái (phải) và bà Trần Thị Tuyết Hoa, một Thái Hòa vừa có những ước mơ để phát triển chất lượng ở Việt Nam, và một Thái Hòa được mền mộ và tài hoa khi thể hiện những bài hát của Trịnh Công Sơn.



HENRY NGUYEN
 Director, ISC Quality & Customer Satisfaction
 Schneider Electric Asia Pacific - 13FL West Wing,
 Warwick House, Taikoo Place - 979 King Road,
 Quarry Bay, Hong Kong - Tel.852-24844107,
 Mobile.852-63748012, 86-13502865469

Chương trình Tư vấn Huấn luyện Sản xuất Tinh gọn LEAN PRODUCTION

Sau một thời gian chuẩn bị CLB Lean & Sigma Network và Mạng Tư vấn Đào tạo Trực tuyến Nâng suất Chất lượng Công ty Quốc Tế Minh Quân cùng với Ông Tôn Thất Lành, Chuyên gia Sản xuất tinh gọn Lean Production sẽ tổ chức Chương trình tư vấn huấn luyện sản xuất tinh gọn Lean Production trong tháng 5 và tháng 6 năm 2009 cho các cá nhân hoặc doanh nghiệp có yêu cầu. Chương trình tháng 5: Tổ chức ngày 5, 7, 12, 14, 19, 26, 28/5 và 4/6/09; Chương trình tháng 6: Tổ chức ngày 9, 11, 13, 16, 18, 20, 23, 25/6/09. Nội dung bao gồm 2 học phần A (Căn bản) và B (Nâng cao), mỗi học phần tổ chức trong 4 ngày. Học viên có thể đăng ký trọn Chương trình (giảm 10%), từng Học phần (giảm 5%) hay từng phần. Đăng ký, đóng tiền trước 2 tuần, giảm 10%. Thành viên CLB Lean&Sigma Network giảm 5%.

Đối tượng học viên là Giám đốc, Phó Giám đốc, nhân viên văn phòng, kế hoạch vật tư, kế toán, thủ kho, quản đốc, phó quản đốc sản xuất, trưởng/phó các bộ phận, trưởng/phó xưởng, trưởng/phó phòng vật tư, ca trưởng, nhóm trưởng, tổ trưởng, nhân viên QLCL...

Thông qua khoá học, học viên (đa số là những người có kinh nghiệm chuyên môn nhưng chưa được đào tạo quản lý bài bản) hiểu được công nghệ sản xuất tinh gọn nhằm nâng cao năng lực trình độ quản lý, giảm giá thành sản phẩm, tạo ra giá trị gia tăng trong cải tiến, loại bỏ lãng phí, nâng cao năng suất, hiệu quả lao động và chất lượng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thời gian học là 08 ngày với 12 phần, bao quát hầu hết những nội dung và công cụ của Lean bao gồm phần lý

thuyết và thực hành kết hợp trò chơi học tập, bài tập mô phỏng và nghiên cứu tình huống... Mục đích là trang bị cho học viên những kiến thức cơ bản về Lean để áp dụng cải tiến trong doanh nghiệp của họ.

Chương trình đào tạo bao gồm các nội dung sau đây:

Học phần A: Căn bản

A1 (Buổi 1): Tổng quan về sản xuất tinh gọn và 7 lãng phí lớn

- Lịch sử của Lean Production.
- 07 loại lãng phí.
- Các công cụ Lean áp dụng cho doanh nghiệp.
- Thảo luận Tại sao phải thực hiện sản xuất tinh gọn, mục đích áp dụng, nhận biết các dạng lãng phí, áp dụng công cụ nào là phù hợp nhất...

A2 (Buổi 2): 5S & Quản lý bằng trực quan



- Các nguyên lý căn bản của 5S và Quản lý bằng trực quan.
- Một số hình

ảnh ví dụ về các nhà máy đã áp dụng thành công 5S/QLTQ

- Hệ thống Andon cách sử dụng và hiệu quả.



- Hướng dẫn học viên áp dụng một số biểu mẫu thực hành như bảng đánh giá 5S, lịch vệ sinh 5S, tiêu

chuẩn máy móc 5S...

- Trao đổi kinh nghiệm về cách duy trì và áp dụng 5S/QLTQ

A3 (Buổi 3 & 4): Tiêu chuẩn hóa công việc (Standardized Work)

- Tiêu chuẩn hóa công việc là gì.



- Một số ví dụ về Tiêu chuẩn hóa công việc tại các nhà máy.
- Hướng dẫn thực hành bấm thời gian thao tác.

- Hướng dẫn thực hành làm các bảng tiêu chuẩn hóa, bảng năng lực sản xuất, bảng tiêu chuẩn hóa tổng hợp...

A4 (Buổi 5 & 6): Bảo trì toàn diện máy móc thiết bị (TPM)



- Mục tiêu và lợi ích của bảo trì máy móc thiết bị.
- 12 bước hoạt động TPM.
- 07 bước tự bảo trì tại chỗ.

- Một số ví dụ và hình ảnh cải tiến TPM tại các nhà máy.

- Hướng dẫn cách tính các thống số như OEE, MTBF, MTTR...

- Hướng dẫn thực hành làm các mẫu TPM như bảng đánh giá tình trạng vệ sinh ban đầu của máy, phiếu yêu cầu sửa chữa, lịch bảo trì tổng thể, lịch vệ sinh máy, thời gian dừng máy...

A5 (Buổi 7): Chuyển đổi nhanh (Quick change over)

- Chuyển đổi nhanh là gì.



- Các lợi ích của chuyển đổi nhanh.
- 05 giai đoạn chuyển đổi nhanh.
- Chuyển đổi trong và chuyển đổi ngoài.

- Một số ví dụ và hình ảnh cải tiến chuyển đổi nhanh tại các nhà máy.
- Hướng dẫn thực hành làm các mẫu chuyển đổi nhanh.

A6 (Buổi 8): Chỉ số đo lường của Hệ thống Sản xuất tinh gọn

- Mục đích của việc đo lường trong Lean.



- Cách tính FTT, BTS, OEE, L/T, D/T, năng suất, chi phí.

- Một số ví dụ về đo lường tại các nhà máy.
- Hướng dẫn thực hành làm các mẫu đo lường.

Học phần B: Nâng cao

B1 (Buổi 1 & 2): PDCA và Giải quyết tận gốc vấn đề để cải tiến (Problem solving)



- Quy trình giải quyết vấn đề PDCA.

- Hỏi 05 lần Tại sao để tìm và triệt tiêu nguyên nhân gốc.
- Bên pháp khắc phục
- Kiểm tra, điều chỉnh, áp dụng.
- Một số ví dụ về PDCA tại các nhà máy.
- Hướng dẫn thực hành làm báo cáo giải quyết vấn đề PDCA.

B2 (Buổi 3 & 4): Giải quyết tồn kho bằng Hệ thống Kéo và Kanban

- Làm sao để giảm hàng tồn, trò chơi mô phỏng.
- So sánh hệ thống kéo và hệ thống đẩy.
- Cách vận hành hệ thống kéo / thẻ kanban.
- Một số ví dụ hệ thống kéo / kan ban tại các nhà máy.
- Chiếu phim minh họa.



B3 (Buổi 5): Lưu đồ Dòng chảy giá trị (Value Stream Mapping)

- Phân tích Lưu đồ dòng chảy giá trị.
- Lợi ích của lưu đồ dòng chảy giá trị.
- So sánh lưu đồ dòng chảy giá trị hiện tại và tương lai.
- Một số ví dụ lưu đồ dòng chảy giá trị tại các nhà máy.

- Hướng dẫn thực hành cách vẽ lưu đồ dòng chảy giá trị hiện tại và tương lai.

B4 (Buổi 6): Cải tiến Sơ đồ mặt bằng sản xuất theo nguyên lý tinh gọn (Lean Layout)

- Mục đích của việc sắp xếp sơ đồ mặt bằng sản xuất, chuyển, xưởng.
- 05 cấp độ của tự động hóa.
- Hướng dẫn cách bố trí chuyển Lean theo hình chữ I, U, L.
- Cách thiết lập các khu vực tồn kho.
- Một số ví dụ sơ đồ chuyển Lean tại các nhà máy
- Hướng dẫn thực hành cải tiến sơ đồ chuyển Lean.

B5 (Buổi 7): Huấn luyện đội nhóm, hướng dẫn nghiệp vụ và đa kỹ năng

- Các yêu cầu của việc huấn luyện.
- 07 nguyên tắc học tập.



- Biểu đồ đa kỹ năng.
- 04 bước đào tạo huấn nghiệp.
- Một số ví dụ biểu đồ đa kỹ năng tại các nhà máy
- Hướng dẫn thực hành mô tả thao tác và làm biểu đồ đa kỹ năng.

B6 (Buổi 8): Tự động ngăn ngừa sai lỗi (Error Proofing hay POKA-YOKE)

- Ngăn chặn sai sót và chiến lược không có hàng hư.
- Các phương pháp ngăn chặn sai sót.



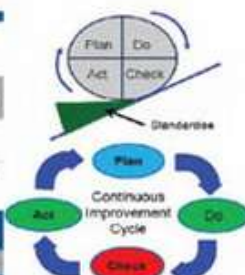
- Một số ví dụ ngăn chặn sai sót tại các nhà máy.
- Hướng dẫn thực hành làm các cải tiến về ngăn chặn sai sót.

Học phí trọn gói: 5.500.000 Đồng
 Từng học phần: 2.750.000 Đồng / Học phần
 Ngày: 770.000 Đồng / Ngày
 Buổi: 440.000 Đồng / Buổi
 Bao gồm Teabreak, ăn trưa, tài liệu, chứng nhận, VAT.

Tôn Thất Linh - Nguyễn Quốc Minh,
 Giám đốc Công ty Quốc Tế Minh Quân
 và Mạng Mạngsuatchatlong.vn

LIÊN HỆ:

Trần Thái Hồng Thanh:
 0906.929.099;
 Nguyễn Thị Duyen: 090.6887.999
 ĐT: (08) 3.882.2065
 Fax: (08) 3.862.0074
 Email: thanh.tran@mgc.com;
daotao@nangsuatchatlong.vn



CHƯƠNG TRÌNH TƯ VẤN HUẤN LUYỆN SẢN XUẤT TINH GỌN LEAN PRODUCTION

HỌC PHẦN A: LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH CĂN BẢN

A1: Tổng quan về Sản xuất tinh gọn và 7 lãng phí lớn trong sản xuất: Sáng 9/6/09

A2: 5S và Quản lý Trực quan: Chiều 9/6/09

A3: Tiêu chuẩn hoá công việc: Ngày 11/6/09

A4: Bảo trì toàn diện máy móc thiết bị (TPM): Ngày 13/6/09

A5: Chuyển đổi nhanh: Sáng 16/6/09

A6: Chỉ số đo lường của Hệ thống Sản xuất tinh gọn: Chiều 16/6/09

HỌC PHẦN B: LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH NÂNG CAO

B1: PDCA và Giải quyết tận gốc vấn đề để cải tiến: Ngày 18/6/09

B2: Giải quyết Tồn kho bằng Hệ thống Kéo và Kanban: Ngày 20/6/09

B3: Lưu đồ Dòng chảy giá trị: Sáng 23/6/09

B4: Cải tiến Sơ đồ mặt bằng sản xuất theo nguyên lý tinh gọn: Chiều 23/6/09

B5: Huấn luyện đội nhóm, hướng dẫn nghiệp vụ và đa kỹ năng: Sáng 25/6/09

B6: Tự động ngăn ngừa sai lỗi (Poka Yoke): Chiều 25/6/09

Tại: Bee Center, 89 Hồ Bá Kiện, P. 15, Q. 10 (gần CV Lê Thị Riêng)

Học viên có thể đăng ký trọn Chương trình (giảm 10%), từng Học phần (giảm 5%) hay từng phần. Đăng ký, đóng tiền trước 2 tuần, giảm 10%. Thành viên CLB Lean6sigma Network giảm 5%.

Học phí trọn gói: 5.500.000 Đồng

Từng học phần: 2.750.000 Đồng / Học phần

Theo ngày: 770.000 Đồng / Ngày

Theo buổi: 440.000 Đồng / Buổi

Bao gồm Teabreak, ăn trưa, tài liệu, chứng nhận, VAT.



Liên Hệ

Trần Thái Hồng Thanh: 0906.929.099;

Email : thanh.tran@imqc.com;

ĐT: (08) 3.862.2065;

Nguyễn Thị Duyên: 090.6867.999

daotao@nangsuatchatluong.vn

FAX: (08) 3.862.0074

Chịu trách nhiệm xuất bản: Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thiện

Công ty Cổ phần Đo 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