

KAIZEN NHẬT BẢN: BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

TỔNG THUY LINH*

Triết lý quản lý của người Nhật - Kaizen đã được áp dụng rộng rãi và thành công tại các công ty Nhật trong vòng hơn 50 năm qua, đóng góp lớn vào sự phát triển của từng doanh nghiệp cũng như toàn bộ nền kinh tế Nhật Bản. Tuy nhiên, tại Việt Nam, Kaizen chỉ mới phổ biến trong vài năm gần đây và chỉ một số ít các doanh nghiệp quan tâm đến triết lý quản lý này. Bởi vậy, Kaizen chưa trở thành một triết lý quan trọng, chưa được hiểu và áp dụng đúng tại các công ty. Bài viết này xin góp phần giúp các doanh nghiệp Việt Nam hiểu thêm về tầm quan trọng của Kaizen – CÁI TIỀN LIÊN TỤC cũng như cách thức triển khai triết lý này trong hoạt động kinh doanh.

Muốn triển khai triết lý CÁI TIỀN LIÊN TỤC thành công, trước tiên các doanh nghiệp cần hiểu và tuân theo 10 nguyên tắc cốt lõi trong Kaizen.

1. Nguyên tắc thứ nhất: Tập trung vào khách hàng

Một nguyên tắc bất biến hàng đầu trong quản trị kinh doanh hiện đại là sản xuất và cung cấp dịch vụ theo định hướng thị trường và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một công ty định hướng khách hàng là một công ty có thể xác định rõ đối tượng khách hàng cũng như nhu cầu của họ và định vị khách hàng hiện tại tương lai của mình. Đây là công ty mà hoạt động sản xuất kinh doanh được quan sát bằng con mắt của chính khách

hàng. Công ty thường xuyên giám sát giá trị của sản phẩm, dịch vụ đã và đang cung cấp cho khách hàng và luôn luôn tìm mọi cách để cải tiến chúng. Các công ty, xí nghiệp hoạt động kinh doanh theo phương thức quản lý kiểu truyền thống lạc hậu trước đây đã không còn thích hợp và khó có thể tồn tại lâu dài. Khách hàng hiện nay có nhiều quyền hơn trong việc lựa chọn đối với những sản phẩm và dịch vụ mà họ muốn mua. Họ lựa chọn sản phẩm, dịch vụ dựa vào nhận thức về chất lượng và giá trị của chúng. Bởi vậy các doanh nghiệp cần nắm được những yếu tố quyết định giá trị và sự hài lòng của khách hàng. Khó khăn lớn nhất đối với doanh nghiệp là phải đảm bảo có được sự nhận thức đầy đủ của tất cả mọi người trong công ty về khách hàng và đảm bảo sao cho không chỉ có những người trực tiếp liên quan đến việc bán hàng và dịch vụ mới là những người duy nhất trong công ty có thể đánh giá và hiểu biết khách hàng. Điều đó cũng có nghĩa là mọi người trong tổ chức đều phải suy nghĩ về công việc của họ dưới góc độ làm sao để cung cấp giá trị cho khách hàng.

Tuy các công cụ Kaizen của triết lý chủ yếu tập trung vào cải tiến và quản trị chất lượng sản phẩm, song mục tiêu cuối cùng là nhằm phục vụ khách hàng, gia tăng lợi ích sản phẩm để tối đa hoá sự hài lòng của khách hàng. Người hưởng lợi cuối cùng chính là khách hàng nên bất cứ hoạt động nào không nâng cao giá trị của sản phẩm và không nâng cao sự thoả mãn của khách hàng

*Nhà nghiên cứu

thì đều bị loại bỏ. Triển khai Kaizen, nhất thiết doanh nghiệp phải căn cứ theo nhu cầu của khách hàng và cố gắng đáp ứng nhu cầu đó. Trường hợp có thể kể đến là máy nghe Sony Walkman được tung ra thị trường với hàng trăm hình dáng và kích cỡ khác nhau, đáp ứng sở thích đa dạng của người tiêu dùng. Các công ty của Nhật Bản như Sharp và Canon cũng thường xuyên làm thỏa mãn khách hàng khi pha trộn các công nghệ khác nhau vào cùng một sản phẩm như kỹ thuật nhiếp ảnh vào các máy văn phòng.

2. Nguyên tắc thứ hai: Luôn luôn cải tiến

Trong thực tế không có cái gì tồn tại vĩnh cửu, tất cả các hệ thống đều đi đến sự xuống cấp sau khi chúng được thiết lập. Bởi vậy, để cải thiện hoặc duy trì một hệ thống nhất thiết phải có những nỗ lực liên tục. Điều này cũng đúng trong triết lý Kaizen. Khi không có sự nỗ lực cải tiến liên tục thì sự xuống cấp là không tránh khỏi. Theo đó, hoàn thành công việc không có nghĩa là kết thúc công việc mà chỉ là hoàn thành ở giai đoạn này trước khi chuyển sang một giai đoạn kế tiếp. Nguyên tắc này đã cải tiến thói quen của nhân viên thường chuyển ngay sang một công việc mới khác ngay sau khi thành công một nhiệm vụ nào đó. Các tiêu chuẩn về kỹ thuật, mẫu mã sản phẩm và chi phí hiện tại của công ty sẽ không còn phù hợp với nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Do đó, nếu doanh nghiệp tập trung cải tiến mẫu mã, năng suất và chất lượng sản phẩm hiện tại thì sẽ hiệu quả hơn rất nhiều. Điều này mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tiết kiệm chi phí lẫn thời gian so với việc sản xuất ra một sản phẩm mới và tối đa hóa lợi ích cho khách hàng. Bởi vậy, quá trình cải tiến sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp cần được lập kế hoạch rõ ràng và thực hiện một cách liên tục.

Trong các nhà máy tại Nhật, nhiều nhãn hiệu sản phẩm điện tử, ô tô... mới ra đời đã liên tục chiếm lĩnh thị trường toàn cầu, với tốc độ và doanh số gia tăng đều đặn. Tại sao các sản phẩm "made in Japan" lại có được những thành công rực rỡ như vậy? Bí quyết chính là Kaizen – triết lý quản lý – CẢI TIẾN LIÊN TỤC của người Nhật. Các nhà sản xuất đã liên tục cải tiến những sản phẩm trước đó để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, chỉ có một số ít là sản phẩm mới. Quá trình đánh giá và cải tiến liên tục của các kỹ sư Nhật đã gặt hái được những sản phẩm và thương hiệu "đổi mới" hàng đầu thế giới như NISSAN, HONDA, TOYOTA, MITSUBISHI, MATSUSHITA, SONY, SANYO, HITACHI... Lấy ví dụ như thành công của Toyota trên đất Mỹ, đánh bại hai đại gia General Motors và Ford. Nguyên nhân quan trọng là hai hãng xe trên có quá nhiều nhãn hiệu phải quản lý nên cải tiến hay làm mới các nhãn hiệu này luôn tốn nhiều công sức, thời gian, và tiền bạc. Hãng GM có đến 11 nhãn hiệu khác nhau (chưa kể các nhãn hiệu của đối tác), còn Ford có 9 nhãn hiệu. Trong khi đó, Toyota chỉ có 3 nhãn hiệu là Lexus, Scion và Toyota nên muốn làm mới các dòng xe, Toyota chỉ cần đầu tư ít công sức, thời gian và tiền bạc hơn hai đại gia trên.

3. Nguyên tắc thứ ba: Xây dựng "văn hóa không đổ lỗi"

Đầu tiên, doanh nghiệp cần xây dựng tinh tự giác, ý thức trách nhiệm trong công ty thông qua việc ban hành những quy định, chế tài lao động. Trên cơ sở đó, nhà quản lý duy trì và cải tiến môi trường làm việc thừa nhận các vấn đề một cách thẳng thắn, thu hút tất cả các nhân viên tham gia. Từng cá nhân từ nhân viên thấp nhất đến cán bộ lãnh đạo

cao nhất đều phải tự chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với công việc được giao.

Đối với công chúng, khách hàng, mỗi công ty, doanh nghiệp cũng phải xây dựng một môi trường “văn hoá không đổ lỗi”. Vì là doanh nghiệp định hướng khách hàng nên việc thỏa mãn khách hàng phải là mục tiêu và động lực đối với toàn bộ doanh nghiệp. Khi có vấn đề, khó khăn xảy ra, doanh nghiệp cần xin lỗi và tự giác nhận trách nhiệm về chính mình. Trên cơ sở đó, mỗi thành viên cố gắng sửa lỗi, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đóng góp vào thành công của tập thể, xây dựng công ty ngày càng vững mạnh.

4. Nguyên tắc thứ tư: Thúc đẩy môi trường văn hoá mở

Một trở ngại lớn thường hay xảy ra là đa số mọi nhân viên không muốn nói về những lỗi cá nhân và không thích sự thay đổi. Bởi vậy, muốn xây dựng được một môi trường “văn hóa không đổ lỗi” thì cần thúc đẩy sự cởi mở nơi làm việc. Môi trường văn hóa mở giúp nhân viên mạnh dạn nói ra sai sót, khó khăn trong công việc và yêu cầu đồng nghiệp hay lãnh đạo giúp đỡ. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần xây dựng tốt hệ thống thông tin quản lý nội bộ để mọi nhân viên có thể chia sẻ và trao đổi kinh nghiệm, thông tin với nhau, với các bộ phận, với lãnh đạo trong toàn công ty và ngược lại.

5. Nguyên tắc thứ năm: Khuyến khích phương pháp làm việc theo nhóm

Một trong những phương pháp hữu hiệu để phát huy sáng kiến là giúp người lao động tham gia làm việc theo nhóm. Các công ty nước ngoài, đặc biệt là các công ty Nhật Bản đã hỗ trợ rất tốt và khuyến khích người lao động làm việc theo nhóm. Bởi thông qua hoạt động theo nhóm, những đề xuất, sáng

kiến cải tiến của nhân viên được hiện thực hóa: kỹ năng và kiến thức của người lao động được nâng cao. Tuy người lao động Việt Nam còn xa lạ với kỹ năng làm việc theo nhóm, tổ chức hoạt động theo nhóm nhưng nếu được khuyến khích phát triển thì sẽ giúp người lao động Việt Nam năng động hơn, hăng hái hơn trong hoạt động cải tiến. Nhóm có thể hoạt động trong nhiều lĩnh vực như nhóm chất lượng – tìm cách giảm tỷ lệ sản phẩm sai hỏng, nâng cao chất lượng; nhóm tiết kiệm – tìm cách giảm lãng phí nhiên liệu, thời gian... Ví dụ như tại công ty Đèn hình Orion – Hanel, số lượng nhóm đã tăng từ 5 nhóm với 25 thành viên năm 1998 lên 42 nhóm với 320 thành viên năm 2003.

6. Nguyên tắc thứ sáu: Quản lý theo chức năng chéo

Sự thành công của doanh nghiệp định hướng khách hàng không chỉ phụ thuộc vào kết quả công tác tốt của từng bộ phận riêng rẽ mà còn phụ thuộc vào việc phối hợp tốt các hoạt động của các bộ phận khác nhau. Thực tế cho thấy, các bộ phận trong doanh nghiệp thường có xu hướng tăng tối đa lợi ích của bộ phận mình, chứ không vì lợi ích của công ty và khách hàng. Ví dụ, bộ phận bán hàng vội vàng cam kết ngay với khách hàng về sản phẩm, dịch vụ mà không cần tìm hiểu cần kỹ nhu cầu và mong muốn thực sự của họ là gì, cũng không cần biết liệu bộ phận sản xuất, bộ phận bảo hành có khả năng đáp ứng được không, mà chỉ vì để hoàn thành chỉ tiêu doanh thu của bộ phận. Từng bộ phận đều tạo nên những trở ngại gây chậm trễ cho việc giao hàng và giảm chất lượng phục vụ khách hàng. Để giải quyết tồn tại này cần chú trọng nhiều hơn đến việc quản trị hài hòa những quá trình kinh doanh cốt lõi, vì hầu hết những quá trình này đều

đòi hỏi đầu vào và sự hợp tác đan chéo về chức năng. Bởi vậy, một công ty muốn triển khai Kaizen thành công thì phải quản lý các dự án kết hợp các bộ phận chức năng. Theo nguyên tắc này, các dự án được lập kế hoạch và thực hiện trên cơ sở kết hợp nguồn lực từ các bộ phận, phòng ban trong công ty, kể cả tận dụng nguồn lực bên ngoài. Một minh chứng điển hình là Tập đoàn Boeing đã kết hợp các bộ phận trong nội bộ công ty liên kết với khách hàng tiềm năng và các nhà cung cấp để cùng sản xuất thế hệ máy bay mới, Boeing 777 để sản xuất phần thân và cánh máy bay. Kết quả là không những Boeing giảm được chi phí và thời gian sản xuất, mà còn kiểm soát được lãng phí về nguyên vật liệu, thời gian và nhân công. Hơn thế nữa, sự hài lòng của khách hàng với sản phẩm của công ty đã tăng lên rõ rệt.

7. Nguyên tắc thứ bảy: Nuôi dưỡng “quan hệ hữu hảo”

Người lao động chỉ có thể duy trì ý thức, kỷ luật lao động khi từ lãnh đạo cao nhất tới các ban bộ cấp trung gương mẫu, tôn trọng và thực sự tin tưởng vào tiềm năng của họ, đối xử công bằng và thẳng thắn với họ. Để đạt được điều này, ngoài việc xây dựng môi trường văn hóa mở, văn hóa không đổ lỗi, nhà lãnh đạo cần nuôi dưỡng mối quan hệ tốt đối với mọi nhân viên. Có như vậy, tinh thần đoàn kết trong nội bộ công ty, văn hóa tập thể mới phát triển. Tại Nhật, các doanh nghiệp thường đầu tư nhiều cho các chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp cho nhân viên, đặc biệt là các khoá đào tạo dành cho những người quản lý và lãnh đạo, bởi lẽ đó là những người có trách nhiệm cao nhất đảm bảo cho quá trình giao tiếp trao đổi thông tin một cách tốt đẹp nhất. Kinh nghiệm của lãnh đạo một công ty tại Nhật đã triển khai

Kaizen gần 10 năm cho thấy: “Người lãnh đạo phải học tính kiên nhẫn và tôn trọng tính tự chủ của người lao động”. Có trường hợp, giám đốc nhìn thấy sự chưa hợp lý của nhân viên nhưng không dám có ý kiến nặng lời bởi ông quan niệm đó là sự tôn trọng ý kiến cá nhân và tính tự chủ của mỗi người. Cùng với thời gian, sự kiên trì trong triển khai triết lý, công ty của ông đã thay đổi từng ngày và đạt được thành công trong Kaizen.

8. Nguyên tắc thứ tám: Rèn luyện ý thức kỷ luật tự giác

Hoạt động Kaizen không thể thành công nếu thiếu ý thức kỷ luật tự giác của người tham gia, nhân viên cũng như nhà quản lý. Vì vậy, tại các công ty đã thực hiện Kaizen thành công trong thời gian dài như Toyota, Nissan..., ý thức kỷ luật tự giác của từng thành viên trong công ty rất cao. Đây là một yếu tố quan trọng giúp Kaizen trở thành một thói quen, nếp suy nghĩ trong triển khai công việc của từng nhân viên. Bất kể sự áp đặt của lãnh đạo, Kaizen sẽ không thể thành công nếu không thu hút được đông đảo nhân viên tham gia. Tại Việt Nam, ý thức kỷ luật tự giác của người lao động còn kém so với người lao động ở các quốc gia khác nên việc triển khai Kaizen trong các doanh nghiệp thường gặp nhiều khó khăn và chưa đi vào chiều sâu, chỉ mang tính phong trào. Do đó, để áp dụng Kaizen nhà lãnh đạo cần duy trì và nâng cao công tác xây dựng, rèn luyện ý thức kỷ luật cho mọi nhân viên trong một thời gian dài. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là chuyển đổi những người thừa hành miễn cưỡng thành những người làm việc tự nguyện. Nếu bạn lãnh đạo một cách mệnh lệnh, ba điều xấu sẽ xảy ra: nhân viên bị áp lực thụ động mà không có động cơ làm việc.

nặng về quy trình nhẹ về thực chất, tổ chức không phát triển.

9. Nguyên tắc thứ chín: Thông tin đến mọi nhân viên

Một trong những đặc điểm của Kaizen là thu hút đông đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của nhà lãnh đạo. Do đó, việc thông tin từ người quản lý đến nhân viên cần đảm bảo các yếu tố kịp thời, chính xác, đầy đủ, đúng đối tượng. Nhân viên không thể hoàn thành được nhiệm vụ khi chưa hiểu mục tiêu, yêu cầu của lãnh đạo cũng như giá trị, kết quả kinh doanh ... của công ty. Việc duy trì một hệ thống thông tin đầy đủ, rõ ràng, nhanh chóng trong công ty sẽ giúp cho việc triển khai chiến lược kinh doanh, dự án cải tiến đạt hiệu quả và thúc đẩy nhân viên hăng hái làm việc.

10. Nguyên tắc thứ mười: Thúc đẩy năng suất và hiệu quả

Năm 1948, "Liên hiệp các nhà bác học và kỹ sư Nhật" đã tổ chức hàng loạt các seminar và hội thảo về quản lý chất lượng. Năm 1949, chính phủ Nhật đã đưa ra chương trình nâng cao chất lượng hàng hóa và kêu gọi các tổ chức doanh nghiệp tham gia tích cực để đưa nó vào trong cuộc sống. Đầu những năm 60, phong trào vì chất lượng cao ở Nhật chuyển sang giai đoạn phát triển mới và đây cũng là thời điểm mà Kaizen được áp dụng trong các công ty. Bên cạnh việc xây dựng hệ thống đề xuất ý tưởng Kaizen Teian nhằm thu thập ý kiến đóng góp của nhân viên, doanh nghiệp Nhật cũng thành lập các tổ, nhóm chất lượng. Nếu năm 1962, tại Nhật chỉ có 3 nhóm chất lượng được thành lập thì đến năm 1968 đã có 16.000 nhóm chất lượng. Kết quả là chất lượng hàng hóa Nhật đạt tiêu chuẩn hàng đầu trên thế giới chỉ trong vòng một thập kỷ. Ra đời từ phong

trào nâng cao chất lượng, mục tiêu chính của triết lý Kaizen là thúc đẩy năng suất và hiệu quả công việc, tạo ra sản phẩm, dịch vụ với năng suất và chất lượng cao nhất, chi phí - thời gian - lãng phí thấp nhất, tối đa hóa lợi ích cho khách hàng. Bởi vậy, việc áp dụng Kaizen là tổng hợp của các phương pháp: đào tạo đa kỹ năng; khuyến khích và tạo ra động cơ làm việc; xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc; phân quyền cụ thể... nhằm tạo ra chuẩn mực mới trong năng suất và hiệu quả công việc.

So với các phương pháp khác như Lean hay 6 Sigma, Kaizen có ưu thế hơn bởi tính đơn giản. Các doanh nghiệp Việt Nam hoàn toàn có thể áp dụng Kaizen thành công khi đã hiểu đúng và áp dụng triệt để triết lý này. Lãnh đạo các công ty có thể chọn Kaizen Đề xuất cải tiến, Kaizen Hệ thống (cải tiến quy trình: hệ thống, điều kiện, phương pháp vận hành) và Kaizen Cơ khí để áp dụng hoặc kết hợp cả ba. Trong đó, có thể gộp Kaizen Hệ thống và Kaizen Cơ khí lại với nhau, gọi chung là Kaizen Event hay Dự án cải tiến để phân biệt với Kaizen Đề xuất cải tiến. Ngay từ khi bắt đầu thực hiện Kaizen, doanh nghiệp cần bắt đầu tiên hành với 5S vì nó là điểm cốt yếu trong các hoạt động về Kaizen. Không thực hiện 5S sẽ không thể tiến hành các hoạt động khác. Lợi ích của 5S chính là mỗi nhân viên có thể tham gia hoạt động này mà không cần phải có kiến thức hoặc kỹ năng liên quan đến Kaizen. Mặt khác, kết quả của việc thực hiện 5S khá rõ ràng, tạo ra một phương thức làm việc mới: khoa học, hệ thống và hoàn thiện hơn. Môi trường sống, làm việc trở nên sạch sẽ, ngăn nắp hơn; tài liệu, trang thiết bị phục vụ cho công việc được sắp xếp dễ thấy, dễ lấy, dễ tìm; điều kiện hỗ trợ luôn thuận tiện và sẵn sàng. Điều

này có nghĩa là tiết kiệm được nhiều thời gian mà vốn dĩ trước đây bị đánh cắp do chính hoạt động không chuẩn tác của nhân viên. Bởi vậy, hoạt động này rất hữu hiệu trong việc củng cố tinh thần của nhân viên và mở đầu cho việc áp dụng Kaizen trong toàn công ty.

Tại Việt Nam nhiều doanh nghiệp đã triển khai Kaizen/5S nhưng tỷ lệ doanh nghiệp đạt được thành công còn ít, công ty Thủy điện Ialy là một trong những ví dụ đó. Sau 7 tháng thực hiện với 6 bước tiến hành, tháng 4 năm 2008, công ty Thủy điện Ialy đã được các chuyên gia của Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC) và Jaica đánh giá đạt 505 điểm thực hành 5S trên tổng số 600 điểm tại các khu vực, tương ứng với tỷ lệ 83,8% và vượt mức yêu cầu cấp chính chỉ (70%) là 13,8%. Đây là doanh nghiệp đầu tiên ở miền Trung áp dụng thành công Kaizen/5S vào hoạt động quản lý, điều hành sản xuất.

Cách thức triển khai Kaizen Đề xuất cải tiến (tại Nhật gọi là Kaizen Teian – Implemented Kaizen Reporting System, tại Mỹ gọi là Employee Suggestion System - ESS)

- Trước tiên cần xây dựng 3 hệ thống: 1) Hệ thống tiếp nhận, xử lý, phản hồi và hỗ trợ thực hiện ý tưởng (phiếu đề xuất ý tưởng, bảng tin, hộp thư,...); 2) Hệ thống quảng bá, xúc tiến, khen thưởng (bản tin Kaizen, tạp chí Kaizen, đài phát thanh, tổ chức sự kiện, phần thưởng,...); 3) Hệ thống đào tạo tại chỗ (phương pháp giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo).

- Sau đó doanh nghiệp tiến hành triển khai Kaizen Đề xuất cải tiến theo 3 giai đoạn:

+ Giai đoạn 1: Nhà quản lý nên khuyến khích và hỗ trợ nhân viên đưa ra ý tưởng đề xuất mà không chú trọng đến giá trị của ý

tưởng, bởi: nhân viên là người biết rõ những vấn đề, các lãng phí xảy ra trong công việc hàng ngày, khu vực làm việc của họ; ý tưởng của nhân viên được đề xuất sẽ khuyến khích sự đóng góp ý tưởng của các nhân viên khác: đề xuất ý tưởng cải tiến là một cách tự học và nâng cao kỹ năng làm việc của nhân viên: đề xuất ý tưởng cải tiến giúp nâng cao ý thức và phát triển bản thân của nhân viên; nhân viên sẽ cảm thấy hứng thú và nhiệt tình hơn trong công việc. Một lưu ý cho doanh nghiệp là nhà quản lý phải định hướng những nội dung cần góp ý đến từng nhân viên. Tại nhiều công ty, do công tác thông tin về triển khai Kaizen không tốt nên đã xảy ra trường hợp nhân viên hiểu lầm. Họ chỉ đề xuất ý kiến liên quan đến lương bổng, chế độ đãi ngộ thay vì đề xuất ý tưởng cải tiến. Mặt khác, khi nhân viên thấy được cải tiến là có lợi, công việc tốt hơn thì họ mới tự tin gửi ý kiến. Ngược lại, người làm công tác cải tiến có thể gặp khó khăn như nhân viên không muốn thay đổi hoặc tình trạng cải tiến phản tác dụng. Điều này không chỉ lãng phí thời gian và công sức của nhân viên và nhà quản lý trong công ty mà còn gây ảnh hưởng tới quá trình triển khai Kaizen.

+ Giai đoạn 2: Nhà quản lý cần hướng dẫn, gợi ý và đào tạo nhân viên về các phương pháp giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo nhằm giúp nhân viên có thể đóng góp được nhiều ý tưởng có giá trị. Khi nhân viên có ý tưởng được chấp nhận, nhà quản lý cần hỗ trợ và tạo điều kiện để nhân viên thực hiện ý tưởng. Nhưng nếu ý tưởng không thực hiện được, nhà quản lý cần hướng dẫn cho nhân viên để nhân viên bổ sung và hoàn thiện ý tưởng. Trường hợp, ý tưởng không được chấp nhận thì nhà quản lý phải phản hồi lại về ý tưởng đó trong một thời gian

nhất định. Cách thức tiếp nhận ý tưởng cải tiến của người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy họ tham gia vào hoạt động cải tiến.

Trường hợp tại Công ty Cổ Phần Dây cáp điện Ngô Han, sau gần 1 năm triển khai Kaizen công ty cũng đạt được một số kết quả khả quan. Có những ý tưởng cải tiến đơn giản như: việc nối dài tấm sắt chắn vòng quanh móng đồng (sợi đồng được nấu chảy và đúc chân không) nhằm tránh móng bị ngã khi ra khỏi băng chuyền, làm trầy xước bán thành phẩm, giảm tỷ lệ lỗi; việc nâng cao bộ kết tinh dùng để hút đồng phế phẩm trong lò đồng, giảm lượng đồng phế phẩm từ trên 6 tấn/năm xuống chỉ còn 400 kg/năm, tiết kiệm 20.000 USD/năm;... đã đem lại hiệu quả bất ngờ.

+ Giai đoạn 3: Nhà quản lý cần chú trọng đến giá trị kinh tế của ý tưởng của nhân viên sau khi họ hăng hái tham gia đề xuất và được đào tạo. Nhà quản lý nên xây dựng một chương trình khen thưởng dành cho các chủ nhân của ý tưởng, có thể thưởng bằng lương, hay hình thức đãi ngộ vật chất hay phi vật chất, dựa trên tham khảo và so sánh giữa hệ thống đề xuất ý kiến của Mỹ và Nhật. ESS của Mỹ tập trung vào ít người, sáng kiến to, phần thưởng lớn còn Kaizen Teian của Nhật thì tập trung vào nhiều người, cải tiến nhỏ, phần thưởng bé. Thực tế đã chứng minh, tại các doanh nghiệp Nhật, số lượng ý tưởng đề xuất và được thực hiện, số nhân viên tham gia cũng như lợi ích mỗi nhân viên đóng góp cao hơn nhiều so với tại các doanh nghiệp Mỹ. Điều này cũng khẳng định sức cạnh tranh của các công ty Nhật cùng một hệ thống huấn luyện và quản lý đã trở thành một nền tảng văn hóa so với các công ty Mỹ. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, việc

lựa chọn trường phái Kaizen để áp dụng cũng cần phải nghiên cứu kỹ. Như tại Công ty Cổ phần Dây cáp điện Ngô Han, nhà quản lý đưa ra mức thưởng 20.000 đồng với ý tưởng phù hợp với các tiêu chí của công ty, 30.000 đồng với ý tưởng được thực hiện và 50.000 đồng với ý tưởng thực hiện có kết quả. Tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Anh Việt, nhà quản lý không khuyến khích các ý tưởng hay bằng vật chất mà áp dụng chính sách tăng lương theo sản lượng. Việc rút ngắn thời gian sản xuất để cho ra những sản phẩm có chất lượng ngang nhau sẽ làm tăng sản lượng, do đó lương của nhân viên trong từng nhóm cũng được tăng theo. Tùy theo điều kiện của từng doanh nghiệp, nhà lãnh đạo cần đưa ra hình thức khen thưởng hợp lý để khích lệ tinh thần cải tiến liên tục của nhân viên và tuân theo các nguyên tắc sau: có tác động đủ lớn để khuyến khích nhân viên; công khai, công bằng và hợp lý đối với mọi nhân viên; linh hoạt với nhu cầu thay đổi và phát triển của công ty; đảm bảo tính cạnh tranh với các tổ chức cùng qui mô hoạt động trong cùng lĩnh vực.

Cách thức triển khai Kaizen Event

- Trước tiên cần thành lập Nhóm chất lượng khoảng 8 – 10 người, gồm: lãnh đạo công ty đóng vai trò của nhà tài trợ, hỗ trợ cho hoạt động của nhóm; nhóm trưởng; nhân viên thu thập và xử lý thông tin; thành viên khác (nhân viên công ty, chuyên gia, khách hàng,...). Nhóm chất lượng sinh hoạt hàng tuần trên tinh thần tự nguyện với mục đích phát hiện và giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm, chống lãng phí, tăng năng suất. Công ty cần thành lập Nhóm chất lượng bởi: thông qua hoạt động nhóm, nghiên cứu cách thức cải tiến công việc, từng thành viên đều nâng cao hiểu biết về

công nghệ và kỹ thuật quản lý, nhờ đó dễ dàng thích nghi với thay đổi; thể hiện sự tôn trọng người lao động và tạo môi trường làm việc thoải mái; đưa ra các cải tiến hữu ích cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Tiến hành đào tạo cho mọi thành viên của nhóm chất lượng các phương pháp kiểm tra chất lượng, tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề, phương pháp thống kê, thu thập dữ liệu. Doanh nghiệp nên mời cán bộ hướng dẫn từ bên ngoài để tư vấn, đào tạo và tổ chức những hội thảo chuyên đề về Kaizen trong phạm vi toàn công ty. Hoạt động này rất thiết thực bởi những người tham gia các hội thảo này sẽ trở thành những chuyên gia hàng đầu trong việc triển khai Kaizen ở từng phân xưởng, từng bộ phận.

- Sau khi được huấn luyện, nhóm chất lượng tiến hành Kaizen Event trong khoảng 1 tuần, tuân theo trình tự sau:

+ Nhóm tiến hành phân tích hiện trạng, chọn lựa tình huống vấn đề, khu vực, đối

tượng cần ưu tiên cải tiến và tìm ra nguyên nhân gốc rễ.

+ Nhóm tiến hành tìm, thu thập thông tin về các giải pháp khắc phục và đưa ra các ý tưởng cải tiến.

+ Trên cơ sở đánh giá, nhóm chọn ra các ý tưởng cải tiến khả thi nhất để thực hiện và cụ thể hóa ý tưởng thành giải pháp.

+ Nhóm áp dụng giải pháp vào thực tế, theo dõi quá trình và đánh giá kết quả đạt được. Thành quả thường thể hiện qua các thông số kỹ thuật của sản phẩm, bán thành phẩm hay các yếu tố đầu vào khác...

+ Nhóm tiến hành điều chỉnh, cải tiến và chuẩn hóa giải pháp khắc phục. Bởi ngay cả với các quá trình hiện đang kiểm soát phù hợp nhưng đến một lúc nào đó thì cũng cần phải thay đổi để đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của thị trường. Khi đó, nhóm có thể sử dụng các bước tương tự như trên để giải quyết một vấn đề.

Sự khác nhau giữa Kaizen Đề xuất cải tiến và Dự án cải tiến

	Đề xuất cải tiến	Dự án cải tiến
Đối tượng tham gia	Tất cả mọi nhân viên	Một nhóm nhân viên
Yêu cầu triển khai	Doanh nghiệp có thể tự tiến hành	Cần sự hướng dẫn của chuyên gia và sự đầu tư công nghệ phù hợp
Điều kiện áp dụng	Không có điều kiện	Chỉ áp dụng khi đã biết rõ vấn đề
Thời gian	Hàng ngày	Khoảng 1 tuần
Hiệu quả	Không thể thấy ngay được	Dễ dàng đo lường được: năng suất, chất lượng sản phẩm; giảm chi phí, thời gian, lãng phí...

Vì sao doanh nghiệp cần xây dựng Kaizen Teian và triển khai Kaizen Event? Thứ nhất, Kaizen giúp cho nhân viên hoàn thành công việc dễ dàng, nhanh hơn, hiệu quả hơn với

công và của ít nhất. Thứ hai, Kaizen giúp công ty giảm lãng phí, rút ngắn thời gian sản xuất, thiếu chi phí và tăng năng suất. Thứ ba, Kaizen tạo ra môi trường làm việc thú vị, hấp dẫn và tạo nhiều cơ hội để người lao

động thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Và cuối cùng, đặc biệt là Kaizen giúp đào tạo, huấn luyện nhân viên và biến công ty, doanh nghiệp thành một tổ chức tự học hỏi.

Kaizen cho tăng trưởng dài hạn

Hiện tại, trên thế giới đang tồn tại hai hệ thống sản xuất: Hệ thống sản xuất truyền thống, dựa trên kế hoạch tăng doanh thu và sản lượng; Hệ thống sản xuất tinh gọn (Lean Production) dựa trên sản xuất các sản phẩm mà khách hàng mong muốn vào đúng thời điểm. Trong thời đại mà môi trường cạnh tranh toàn cầu đang thay đổi liên tục thì những dự báo về doanh thu không còn đáng tin cậy. Bởi vậy, các công ty có hệ thống sản xuất truyền thống không thể thích ứng một cách linh hoạt với những thay đổi của thị trường. Ban lãnh đạo của các công ty này không nhận thấy rằng chính hệ thống sản xuất mà họ đang sử dụng là nguyên nhân của những vấn đề, bao gồm: chi phí lao động lớn, thời gian sản xuất dài, tỷ lệ hàng tồn kho cao, vấn đề chất lượng và thiếu tính linh hoạt. Trong khi đó, các công ty với hệ thống sản xuất tinh gọn ngày càng phát triển và tăng trưởng đều đặn. Hệ thống sản xuất tinh gọn không có nghĩa là cắt giảm việc làm mà ngược lại, nó có nghĩa là sự bảo đảm về sản xuất và không có lãng phí trong một thời gian dài. Doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ, quy trình sản xuất khác nhau như thế nào thì cũng tồn tại các lãng phí trong quá trình thiết kế, sản xuất và bán hàng. Khi sự cạnh tranh về chất lượng và chi phí ngày càng tăng thì việc nâng cao chất lượng đi đôi với giảm chi phí trở thành một yêu cầu thiết yếu. Thông thường, các nhà quản lý quan niệm giảm chi phí đồng nghĩa với cắt giảm lao động và mua những nguyên vật liệu rẻ hơn. Nhưng cắt giảm chi phí có thể trở thành hiện thực nếu doanh nghiệp có hệ thống quản lý tốt

hơn. Vấn đề cốt lõi ở đây là xây dựng một hệ thống quản lý có thể giảm chi phí của sản phẩm mà vẫn đạt được chất lượng tốt. Kaizen cung cấp các phương pháp và công cụ để biến đổi công ty từng bước trở thành một tổ chức "tinh gọn" tức có hệ thống quản lý tốt. Lean là hệ thống tư duy, còn Kaizen là phương pháp thực thi, biến Lean trở thành hiện thực. Kaizen là những cải tiến nhỏ, nhưng hiệu quả tích lũy của nó có thể cải thiện công ty một cách ấn tượng từ một chiến lược dài hạn. Đây chính là một dự án lâu dài để từng bước thay đổi cấu trúc của một công ty. Lấy ví dụ như đại gia Toyota đã thành công với con đường Lean dựa trên những bước đi Kaizen mỗi ngày trong suốt hơn nửa thế kỷ qua. Việc áp dụng triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC đã giúp Toyota trở thành nhà sản xuất ô tô hàng đầu thế giới với hệ thống sản xuất hiệu quả nhất.

Một nghiên cứu của các tác giả trong cuốn Kaizen Desk Reference Standard cho thấy: "Các doanh nghiệp hiện nay đang lãng phí tới 95% nguồn lực của mình". Theo khảo sát của Tổ chức Tư vấn JWA của Mỹ, hiệu quả mà Kaizen có thể đem lại cho doanh nghiệp sau 1 tháng triển khai được thống kê như sau: giảm tổng thời gian quy trình sản xuất xuống còn 75 – 90%, gia tăng năng suất hoạt động máy móc lên 60 – 70%, giảm thời gian xử lý đơn hàng bán xuống còn 50 – 73%, giảm thời gian xử lý đơn hàng mua còn 50 – 70%, tiết kiệm được 40% không gian làm việc và giảm thiểu tình trạng hàng tồn kho. Các tỷ lệ này càng tăng nếu Kaizen được triển khai lâu dài và liên tục. Ta có thể thấy minh chứng về tập đoàn Toyota hoạt động kinh doanh tại Việt Nam. Năm 2005, Toyota đã áp dụng áp dụng phương pháp "Kaizen" để phát triển dịch vụ bảo dưỡng xe

nhanh EM (Express Maintenance) tại các đại lý của mình. Dịch vụ này đã được chuẩn hóa, cho phép rút ngắn thời gian thực hiện từ 150 phút trước đây xuống còn 60 phút ở hiện tại, tiết kiệm đến 72,3% thời gian cho khách hàng và tăng công suất phụ vụ của khoang bảo dưỡng nhanh từ 3,2 xe lên 8 xe đối với loại hình bảo dưỡng lớn 40.000 km trên các loại xe du lịch. Trước tiên, Toyota đã tiến hành điều tra, phân tích tâm lý cũng như nhu cầu của khách hàng để đưa ra kết luận, phần lớn chủ xe muốn đợi tại xưởng để lấy xe và thời gian có thể chấp nhận được là khoảng 60 phút. Sau đó, Toyota thực hiện cải tiến liên tục các hoạt động dịch vụ từ khâu tiếp nhận xe của khách hàng chuyển tới khoang bảo dưỡng, đến thao tác của các kỹ thuật viên ngay tại khoang bảo dưỡng cũng như bổ sung các thiết bị chuyên nghiệp để giảm thời gian bảo dưỡng mỗi chiếc xe. Kết quả là Toyota Việt Nam đã có 7 đại lý cung cấp dịch vụ EM trong tổng số 289 đại lý trên toàn thế giới. Một lần nữa, sau hơn 10 năm có mặt tại thị trường Việt Nam, Toyota khẳng định vị trí hàng đầu ở thị phần và sự thỏa mãn của khách hàng đối với sản phẩm.

Khác với việc Đổi mới đưa doanh nghiệp bút phát khởi tình trạng cũ, Kaizen sẽ giữ hoạt động của doanh nghiệp đứng vững và từng bước phát triển. Với những bước nhỏ, chậm, chắc và bền bỉ, Kaizen sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện những “cú nhảy vọt” sau một thời gian dài chứ không phải tình trạng “lên” rồi lại “xuống” của Đổi mới tức thời trong một thời gian ngắn. Bởi vậy, thực hiện Kaizen là phục vụ cho mục tiêu dài hạn, tạo ra sức cạnh tranh cho công ty trong tương lai. Nhà lãnh đạo tìm đến công cụ cải tiến với mong muốn đạt được kết quả lớn trong

thời gian ngắn thì không thể thành công. Hơn nữa, Kaizen còn có nghĩa là một nỗ lực thường xuyên không chỉ để duy trì mà còn nâng cấp các chuẩn mực. Và khi đã có một chuẩn mực thì sẽ có một chuẩn mực mới cao hơn nếu các nỗ lực cải tiến liên tục được thực hiện. Điều này cũng tương tự như một công ty luôn đi trước các đối thủ nếu tạo ra được lợi thế cạnh tranh vượt trội.

Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam

Chứng minh bằng sự thành công của mình, Kaizen của người Nhật ngày nay đã phổ biến rộng rãi trên toàn thế giới và được coi là triết lý quản lý cần thiết đối với mọi công ty. Tuy nhiên, để áp dụng Kaizen ở Việt Nam thì cần xem xét kỹ lưỡng những điều kiện thuận lợi và khó khăn để từ đó đề ra kế hoạch hành động phù hợp cho từng doanh nghiệp, tránh việc áp dụng theo phong trào, không đem lại sự thay đổi và kết quả thực sự.

Khó khăn lớn nhất là nhận thức của nhà lãnh đạo về Kaizen chưa nghiêm túc, chưa đúng và chưa đầy đủ. Mặt khác, nhiều nhà quản lý còn có thái độ nôn nóng, vội vàng khi triển khai Kaizen, mong muốn thành công nhanh trong thời gian ngắn. Do vậy, trong quá trình triển khai nhà lãnh đạo chưa hỗ trợ và chưa duy trì được Kaizen đi đúng hướng, hậu quả là gây lãng phí thời gian và tiền bạc. Đó là chưa kể đến, doanh nghiệp đã tự đánh mất cơ hội cải tiến về mặt tư tưởng trong nhân viên, đánh mất cơ hội tạo ra một môi trường làm việc năng động và văn hóa cạnh tranh ở nơi làm việc.

Kaizen chỉ sự cải thiện nhỏ hàng ngày mà không tốn nhiều chi phí, áp dụng trong mọi hoạt động chứ không phải riêng trong kinh doanh. Bản chất của Kaizen là thực hiện từ

những cái rất nhỏ nhưng liên tục với tính chất tăng dần để tạo ra hiệu quả lớn. Song thông thường, những cái tiến nhỏ lại ít được đề ý đến, vì người ta cho rằng giá trị mà nó mang lại không cao. Có hai sai lầm lớn mà các nhà quản lý thường gặp phải khi nhìn nhận sự việc cải tiến. Thứ nhất, họ chưa đánh giá được lợi ích mà nhóm cải tiến mang lại nên không chú trọng vai trò của nhóm. Thứ hai, nhà quản lý nhầm lẫn giữa cải tiến và đổi mới nên cho rằng, nhóm cải tiến phải thực hiện được những dự án cải tiến chất lượng quy mô, mang lại hiệu quả rõ rệt. Tuy nhiên, nhóm cải tiến không thể đáp ứng được yêu cầu này và hoạt động của họ dần tan rã từ bên trong.

Việc đào tạo cho nhân viên để có nhận thức nghiêm túc về Kaizen còn nhiều trở ngại. Một mặt là họ chưa nhận thức được hết lợi ích mà Kaizen mang lại, mặt khác là tâm lý ngại thay đổi, sợ thất bại của mỗi nhân viên. Huấn luyện thói quen phối hợp và ý thức kỷ luật tự giác cho công nhân cũng là thách thức. Bởi tâm lý ai cũng muốn bảo vệ quyền lợi của mình, ai cũng muốn làm theo cách của mình, ai cũng cho là mình đúng. Trước nhà quản lý, nhân viên thể hiện sự đồng tình nhưng sau lưng họ ngầm tìm cách phản kháng, trì hoãn. Việc quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất sẽ gặp cản trở từ những người đang quen với việc cung cách quản lý quan liêu, không muốn hiển thị công khai các số liệu, thông tin quản lý. Bởi vậy, cùng với cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo với Kaizen, doanh nghiệp cần sử dụng cán bộ tư vấn hướng dẫn đủ trình độ từ bên ngoài để khởi xướng, dẫn dắt và xây dựng một cơ chế khuyến khích, duy trì. Việc tổ chức các hội thảo Kaizen trong công ty nhằm đào tạo và rút kinh nghiệm cũng rất

cần thiết, nhằm thu hút đông đảo mọi nhân viên tham gia.

Thành phần nền tảng và hỗ trợ cho hoạt động cải tiến là hệ thống thu thập ý tưởng. Ý tưởng không phải tự nhiên mà có, nó phải xuất phát từ việc quan sát thực tế và dựa trên những nguyên tắc nhất định để đề ra giải pháp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn chưa xây dựng và phát huy hết hiệu quả hệ thống này. Số lượng ý tưởng cải tiến trung bình của mỗi nhân viên cũng như của toàn công ty còn ít. Doanh nghiệp vẫn còn thụ động trong việc tiếp nhận ý tưởng cải tiến. Ngoài các thành viên trong công ty, doanh nghiệp có thể thu thập ý kiến của khách hàng, của nhà cung cấp, của đối thủ cạnh tranh để xem xét và làm cơ sở cho cải tiến. Ngày nay, khi mà một ý tưởng có thể bán được hàng trăm triệu đồng thì việc thu thập ý kiến một cách miễn phí và sử dụng chúng để cải tiến là món hời lớn đối với doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu trên, ngoài việc khuyến khích, hướng dẫn nhân viên đưa ra ý kiến, nhà lãnh đạo cần kết hợp các giải pháp đãi ngộ tài chính và phi tài chính để đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo động lực để họ phấn đấu và làm việc hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Masaaki Imai, *Gemba Kaizen - A Commonsense, Low - Cost Approach to Management*, Nxb McGraw - Hill, 1997.
2. <http://www.kaizen.com>
3. <http://www.ebrandium.com>
4. <http://www.vietnamkaizen.com>
2. <http://www.ask.edu.vn>
6. <http://www.hotrodoanhnghiep.gov.vn>
7. <http://www.graphicproduct.com>
9. <http://www.nangsuatchatluong.vn>