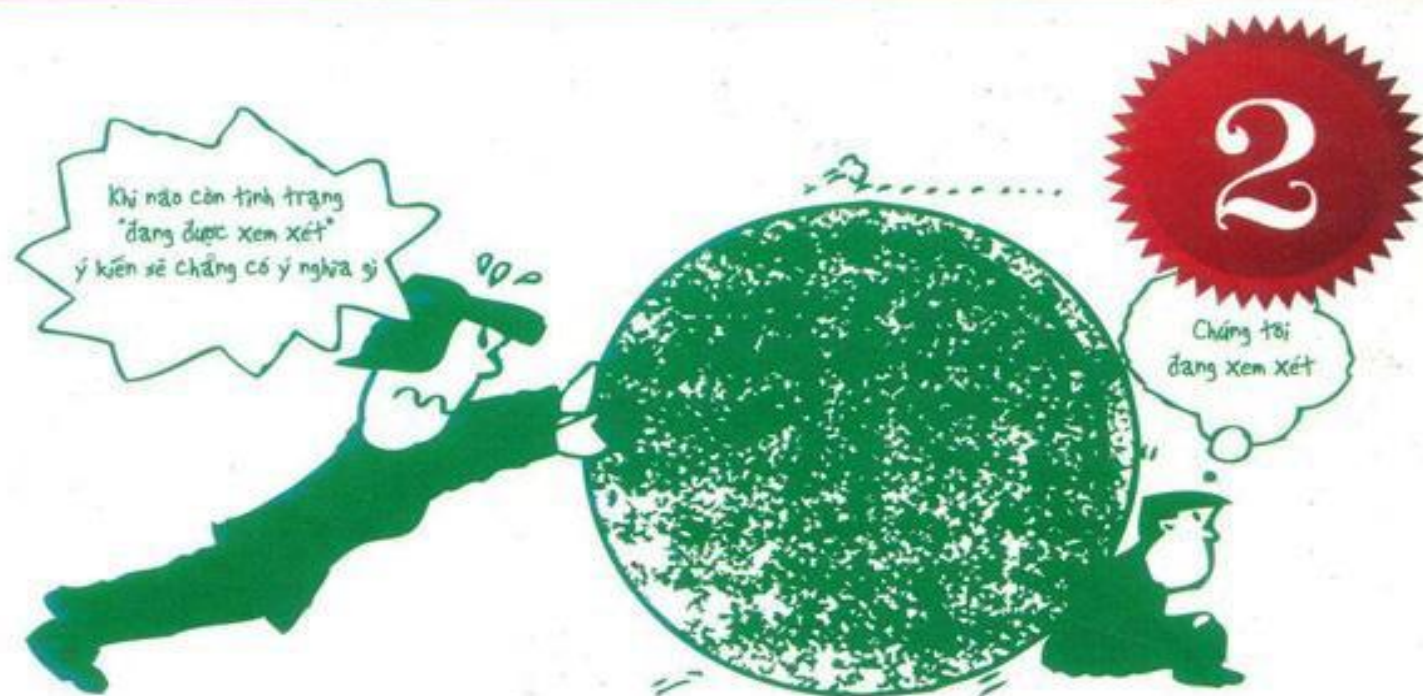


KAIZEN TEIAN

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION - Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản



HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI
Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục
Thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động

Kaizen Teian 2

Bản quyền tiếng Việt © Công ty cổ phần sách Alpha (AlphaBooks)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội Điện thoại: (84-4) 624 6921 -
Fax: (84-4) 624 6915

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>

Mục lục

[SÁNG TẠO VÀ CẢI TIẾN LÀ CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG](#)

[LỜI NÓI ĐẦU](#)

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[PHẦN I - CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG KAIZEN](#)

[1 - Kaizen là phát triển khả năng](#)

[2 - Kaizen là giải quyết vấn đề](#)

[3. Kaizen là loại bỏ nguyên nhân](#)

[4. Kaizen là giải pháp để loại bỏ nguyên nhân thật sự của vấn đề](#)

[PHẦN II - NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA KAIZEN](#)

[5. Kaizen Đòi Hỏi Sự Tháo Vát](#)

[6. Kaizen giúp con người trở nên tháo vát hơn](#)

[7. Kaizen là theo đuổi mục đích](#)

[8. KAIZEN YÊU CẦU CHUYỂN GIAO PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC](#)

[9. Kaizen cho biết khi nào thì nên loại bỏ, giảm bớt hoặc thay đổi hoạt động](#)

[PHẦN III - CHỈ ĐẠO CÁC HOẠT ĐỘNG KAIZEN TEIAN - NGUYÊN LÝ VÀ QUY TẮC](#)

[10. Teian giúp cho cá nhân và tổ chức cùng lớn mạnh](#)

[11. TEIAN là đào tạo tại chỗ thông qua đánh giá ba chiều](#)

[12. TEIAN LÀ THƯỚC ĐO TRÌNH ĐỘ LÃNH ĐẠO](#)

[PHẦN IV - VÍ DỤ VỀ KAIZEN TEIAN](#)

[Kaizen Giúp Tiết Kiệm Công Sức](#)

[Hoạt động Kaizen Teian cải thiện công việc bảo dưỡng](#)

[Chia sẻ kiến thức để cải tiến không giới hạn](#)

[Hoạt động đề xuất Kaizen nhằm cải tiến quá trình sản xuất mạch in](#)

[Cải tiến hài hòa thông qua hệ thống Kaizen Teian](#)

[LỜI KẾT](#)

SÁNG TẠO VÀ CẢI TIẾN LÀ CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG

Tôi thành lập Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân thắm thoát đã được 5 năm. Nhìn lại chặng đường đã qua, tuy thành tựu chưa có gì gọi là to lớn nhưng cũng đáng để chiêm nghiệm, suy ngẫm. Những kinh nghiệm đã trải qua, những cơ hội và thử thách trên chặng đường kinh doanh đã làm tôi trưởng thành hơn nhiều so với 10 năm trước. Bước tiếp trên con đường sự nghiệp của bản thân với sứ mệnh đưa Công ty trở thành tổ chức tư vấn hàng đầu ở Đông Nam Á, tôi luôn tâm niệm trong đầu một phương châm để tồn tại và phát triển “*Sáng tạo và Cải tiến là Chìa khóa Thành công*”. Muốn kinh doanh, ta phải có ý tưởng sáng tạo và độc đáo. Tuy nhiên, đó mới chỉ là điều kiện ban đầu, để thành công, năng lực tổ chức thực hiện và phát triển ý tưởng có chiều sâu mang tính quyết định. Sau cùng, khả năng cải tiến liên tục để thỏa mãn khách hàng mới thật sự đem lại lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp.

Thực tế đã chứng minh người Việt Nam có tiềm năng sáng tạo dồi dào, nhanh trí, khéo léo và tháo vát trong công việc, được nhiều bạn bè quốc tế công nhận, ở tầm thế giới, không ít những chuyên gia hàng đầu là người Việt Nam. Với dân số năm 2007 hơn 85 triệu người, tỷ lệ nhóm tuổi dưới 35 là 60,28%, ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào một tương lai tươi sáng cho Việt Nam với một lực lượng lao động trẻ, nhanh nhẹn trong công việc và ham học hỏi, nắm bắt nhanh cái mới khi được hướng dẫn, huấn luyện và làm việc trong môi trường phù hợp với khả năng.

Cách đây khoảng hai năm, khi bắt đầu triển khai Kaizen Teian (còn gọi là *Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Đề xuất của Người lao động*) tại Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân, đồng thời tư vấn cho 5 khách hàng khác nhau trong các ngành may mặc, in ấn bao bì, nhựa, hóa chất và vật liệu xây dựng, chúng tôi không khỏi ngỡ ngàng và gặp nhiều khó khăn trong công việc, vì dù sao đây cũng là những dự án có thể nói là lần đầu tiên được triển khai ở Việt Nam. Để phát triển trong công việc, bắt buộc tôi và anh chuyên gia phụ trách tư vấn Kaizen Teian của Công ty phải lên mạng tìm kiếm thêm các tài liệu hỗ trợ cho công tác tư vấn và giảng dạy. Trong số các tài liệu chúng tôi tìm được có bộ sách *Kaizen Teian* gồm 2 cuốn do Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản biên soạn, xuất bản và được Nhà xuất bản Năng suất (Productivity Press, Hoa Kỳ) dịch ra Tiếng Anh và phát hành trên toàn thế giới. Với cách diễn giải chi tiết và mạch lạc, kèm theo các ví dụ cụ thể có minh họa bằng hình ảnh, cuốn sách đã giúp chúng tôi rất nhiều trong suốt hai năm qua. Càng nghiên cứu và áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tế, tôi càng khám phá ra sự kỳ diệu và bí mật đằng sau những thành công của Nhật Bản, một quốc gia cũng

ở châu Á, bị ảnh hưởng bởi thời tiết và khí hậu khắc nghiệt, kèm theo nguồn tài nguyên thiên nhiên ít ỏi, nghèo nàn, lại bị tàn phá nặng nề sau Thế chiến thứ hai. Nguồn lực duy nhất dồi dào ở Nhật Bản là con người, và vào thời điểm giữa thế kỷ trước thì nền giáo dục ở Nhật Bản vẫn chưa hoàn thiện như bây giờ. Vậy điều gì đã xảy ra trong các nhà máy của Nhật Bản ở những thập niên từ 1950 đến 1980, khi Nhật Bản trở thành nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới, sau Hoa Kỳ.

Trước hết, các nhà Lãnh đạo của các Doanh nghiệp Nhật Bản đã hết lòng tin tưởng vào nguồn nhân lực và trí tuệ của người Nhật, tập trung giáo dục, đào tạo và huấn luyện người lao động trong Công ty, họ luôn luôn cho rằng, trước khi sản xuất ra sản phẩm, phải “sản xuất” được con người. Tuy nhiên, việc hướng dẫn ban đầu cho dù có kỹ lưỡng đến đâu cũng chỉ kéo dài một thời gian ngắn. Tiếp theo thì phải làm như thế nào? Chính Kaizen Teian đã giúp làm nên Hệ thống đào-tạo-tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) ít tốn kém mà hiệu quả. Những người lao động sau khi được hướng dẫn ban đầu, thông qua việc suy nghĩ, tìm tòi, thực hành cải tiến liên tục sẽ trở thành những “tên lửa” thông minh tự hướng đến mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả và cống hiến cho khách hàng những sản phẩm “Made in Japan” ngày càng rẻ và tốt hơn trước.

Việt Nam trong thời gian qua cũng đã từng bước có được uy tín đối với cộng đồng quốc tế. Tuy nhiên, về năng suất lao động và chất lượng sản phẩm thì còn một khoảng cách khá xa với các nước phát triển. Cho đến nay, Việt Nam vẫn chưa có một thương hiệu nào nổi tiếng thế giới như Toyota, Panasonic của Nhật Bản hay Samsung, Hyundai của Hàn Quốc; Lenovo, Haier của Trung Quốc. Trong khi đó, do chúng ta đi sau nên có thể kế thừa và phát huy rất nhiều thành tựu và kiến thức của những người đi trước để có thể nhanh chóng thu hẹp khoảng cách với các nước khác, trước mắt là các nước trong khu vực Đông Nam Á. Chính vì vậy, Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG.VN, Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân xin trân trọng giới thiệu cuốn sách *Kaizen Teian*, Tập 1, “Thiết lập Hệ thống cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động” và Tập 2, “Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động” đến quý độc giả. Trong năm 2009-2010, Tủ sách Năng suất chất lượng do AlphaBooks và Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân hợp tác xuất bản sẽ tiếp tục giới thiệu các tác phẩm nổi tiếng thế giới về quản lý chất lượng như *Out Of the Crisis* (Thoát khỏi Khủng hoảng) của W.E. Deming và các cuốn sách về Toyota của NXB McGrawHill gồm *The Toyota Way Field Book* (Sách Hướng dẫn thực hành Phương thức Toyota), *Toyota*

Culture (Văn hóa Toyota) và *Toyota Talent* (Tài năng Toyota) với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

NGUYỄN QUỐC MINH

Chuyên gia Năng suất chất lượng, Giám đốc Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân và Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG.VN

LỜI NÓI ĐẦU

Một số cuốn sách “tự trợ giúp” xuất hiện trên thị trường thời gian gần đây nhắc đi nhắc lại một nhu cầu kinh doanh phổ biến: *công ty phải hoạt động có năng suất hơn, nhanh hơn và thích ứng với khách hàng tốt hơn*. Thông điệp lớn nhất mà các tác giả muốn truyền đạt thật rõ ràng: để đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh ngày càng cao của thị trường trong thế kỷ 21, các nhà quản lý phải thu hút và sử dụng được lực lượng lao động ở mọi cấp độ của tổ chức. Ảnh hưởng của thông điệp này thể hiện rõ bằng sự ra đời ồ ạt của các công cụ quản lý có sự tham gia, điển hình là các nhóm làm việc tự quản nhanh chóng hiện diện trong các ngành sản xuất và dịch vụ.

Hệ thống Đề xuất cải tiến Liên tục dựa trên các khái niệm quản lý là *Kaizen* - các cải tiến nhỏ, đơn giản, tích lũy dần dần; và *Teian* - sự phát triển của đội ngũ lao động thông qua đề xuất ý tưởng. *Kaizen Teian* - Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục đứng ở thái cực hoàn toàn trái ngược với hệ thống đề xuất truyền thống vốn đo lường mức độ thành công chỉ qua việc tiết kiệm chi phí. Chính vì vậy, hệ thống *Kaizen Teian* có rất nhiều ưu điểm so với hệ thống đề xuất truyền thống.

Sự khác biệt giữa hệ thống *Kaizen* và hệ thống truyền thống

Đặc điểm	Hệ thống Kaizen	Hệ thống truyền thống
Mục đích	- Sự tham gia và phát triển của người lao động - Trao đổi thông tin - Lợi ích kinh tế	Lợi ích kinh tế
Trọng tâm	- Nhiều thay đổi rất nhỏ (ví dụ, sửa lại một biểu mẫu) - Giải quyết những rắc rối hàng ngày	- Có rất ít thay đổi lớn (ví dụ, thay đổi quá trình sản xuất) “Đột phá”
Khen thưởng	- Một vài đô-la - Thưởng bằng hiện vật	- Thưởng là hàng nghìn đô-la - Thưởng bằng tiền mặt
Sự tham gia	50 % hoặc cao hơn - Nhiều ý tưởng được chấp nhận	5 % hoặc thấp hơn - Nhiều ý tưởng không được chấp nhận
Thực hiện	- Người lao động thực hiện hầu hết các ý tưởng của họ - Nhanh chóng - Đề xuất = thực hiện các ý tưởng cải tiến	- Quản lý và hướng dẫn kỹ thuật - Chậm, kéo dài - Người lao động không có trách nhiệm - Đề xuất = ý tưởng cải tiến
Tỷ lệ áp dụng	Gần 100%	Khoảng 25%
Người điều hành	Phần lớn thời gian dành cho xem xét các ý tưởng đã được thực hiện và quyết định mức	Phần lớn thời gian xem xét các ý tưởng chưa được thực hiện và đưa

	thường Chuyên gia	ra lý do cho những ý tưởng bị gạt bỏ Người quản lý
Số đề xuất nhận được mỗi năm	Hàng nghìn	Hàng trăm
Mức thưởng cao nhất	2-10.000 đô-la (hoặc bằng hiện vật với giá trị tương đương)	193.260 đô-la
Động lực thúc đẩy	- Thật sự hài lòng - phát triển cá nhân và được thừa nhận - Nhận được thông tin phản hồi và khen thưởng thường xuyên	- Tiền bạc – không hẳn là sự tương thưởng - không thường xuyên

Nói một cách đơn giản, hệ thống truyền thống thúc đẩy cải tiến bằng cách trao tiền thưởng, trong một số ít dịp, cho một số lượng nhỏ người lao động. Hệ thống này thường không phát huy hiệu quả bởi đa số ý tưởng của người lao động bị gạt bỏ, dẫn đến việc người lao động có thể có thái độ tiêu cực đối với cấp lãnh đạo. Tính hiệu quả của hệ thống Kaizen nằm ở chỗ, hệ thống này khích lệ bằng cách áp dụng cơ chế thưởng thường xuyên cho số lượng lớn người lao động. Cơ chế đó có tác dụng cải thiện thái độ, xây dựng niềm tin, củng cố tinh thần; và tất cả các yếu tố trên kết hợp với nhau tạo nên nền tảng vững chắc cho một lực lượng lao động có năng suất cao.

Tăng năng suất lao động không phải là điều dễ thực hiện. Hầu hết các cuốn sách về chủ đề này đã hoàn thành tốt nhiệm vụ chỉ ra cho cấp lãnh đạo những việc mà họ cần làm, ví dụ như cần thu hút sự tham gia của cấp dưới nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, rõ ràng là các cuốn sách này đã không hướng dẫn họ thực hiện điều đó như thế nào?

Cuốn *Kaizen Teian 2* tiếp cận vấn đề bằng cách giới thiệu cho người quản lý những yếu tố cơ bản của quá trình thực hiện và duy trì hệ thống đề xuất cải tiến liên tục. Cuốn sách được trình bày rất dễ đọc và nội dung của nó đề cập đến những vấn đề rất cấp thiết, trong đó có giảm thiểu chi phí - một đòi hỏi mà xã hội công nghệ đang đặt ra cho toàn thế giới.

Những khái niệm được thảo luận trong cuốn sách này có mối liên hệ đặc biệt với các doanh nghiệp đang khởi tạo hệ thống đề xuất mới, cả với các doanh nghiệp đang mong muốn cải tiến hệ thống đã có nhưng chưa thật sự hiệu quả:

- *Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện.* Quản lý hệ thống có thể được đơn giản hóa và sự tham gia của người lao động được tối đa hóa bằng cách coi một đề xuất như là một ý tưởng cải tiến đã thực hiện.
- *Sự gia tăng năng suất và lợi nhuận bắt nguồn từ việc tích lũy nhiều ý tưởng nhỏ.* Thực hiện cải tiến lớn mà thiếu những cải tiến nhỏ sẽ không hoặc rất ít hiệu quả đối với việc thay đổi hành vi của người lao động - yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến năng suất và khả năng tạo lợi nhuận.
- *Đào tạo người đề xuất là thật sự cần thiết.* Hầu hết các hệ thống có hiệu quả sẽ đào tạo người lao động, giới thiệu cho họ những chính sách và thủ tục cơ bản. Hệ thống xuất sắc phải làm được hơn thế, tức là giúp người lao động giải quyết các vấn đề như: làm thế nào để đánh giá đúng thực trạng, để giải quyết vấn đề sáng tạo hơn; làm thế nào để xác định được nguyên nhân sâu xa chứ không chỉ triệu chứng của vấn đề; và làm thế nào để thực hiện những ý tưởng hay. Về bản chất, những hệ thống đề xuất thành công đang hướng tới việc gắn kết câu hỏi “cái gì” và câu hỏi “làm thế nào”.
- *Đề cao nhận thức.* Một hệ thống hiệu quả sẽ thay đổi cách nhìn của người lao động đối với công việc và thay đổi cả phương pháp để hoàn thành nhiệm vụ, thậm chí đó chỉ là một nhiệm vụ hết sức đơn giản. Chúng liên quan đến vấn đề thái độ: “Tại sao chúng ta lại làm điều đó theo cách đó?”, “Làm thế nào để có thể thực hiện điều đó tốt hơn?” Hệ thống ưu việt nhất cũng sẽ nâng cao nhận thức của người lao động về giá trị của họ đối với công ty: “Ý tưởng của tôi rất quan trọng với cấp lãnh đạo - tôi là một tài sản có giá trị của doanh nghiệp”.
- *Thay đổi có ý nghĩa quyết định.* Luôn có một điều gì đó cần được cải tiến thông qua các biện pháp như loại bỏ, cắt giảm và/hoặc sửa đổi toàn bộ. Cuốn *Kaizen Teian 2: Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động* cung cấp những kiến thức có giá trị đối với việc hướng dẫn người lao động làm *như thế nào* để loại bỏ, cắt giảm và sửa đổi một cách chính xác.

Hệ thống Kaizen Teian xuất phát từ Nhật Bản, nhưng lợi ích mà nó mang lại không vì thế mà chỉ giới hạn trong những công ty ở Nhật Bản. Hiện nay, hãng sản xuất Nippondenso của Mỹ ở Battle

Creek, bang Michigan là một trong nhiều công ty ở Mỹ cũng đang áp dụng hệ thống Kaizen Teian.

Chỉ trong hai năm rưỡi, hệ thống đề xuất của Nippondenso đã lớn mạnh và trở thành một trong những hệ thống đề xuất thành công nhất ở nước Mỹ. Từ giữa tháng 1/1990 (năm đầu tiên đưa vào vận hành) đến tháng 6/1992, có 75% trong số 900 người đã đưa ra 12.000 đề xuất - tất cả trong số đó đều là các ý tưởng cải tiến đã được thực hiện. Chỉ tính riêng năm 1991, hệ thống đã giúp tiết kiệm được chi phí ròng là 1,2 triệu đô-la.

Thành công của Nippondenso chính là bằng chứng cho thấy lực lượng lao động hùng hậu của Mỹ đã sẵn sàng tham gia vào hệ thống Kaizen Teian. Nhiều công ty khác cũng có những thành công tương tự trong việc áp dụng hệ thống Kaizen Teian để thúc đẩy và phát triển lực lượng lao động của mình.

Hệ thống đề xuất ở Mỹ đang có sự chuyển đổi, lúc đầu chúng chỉ được coi là những chương trình phụ, ít được biết đến, nhưng nay chúng đã trở thành những yếu tố chính thức của chiến lược kinh doanh. Với tư cách là một công cụ chiến lược, Kaizen Teian ngày càng có vai trò quan trọng. Nó không đơn thuần chỉ là những kế hoạch khuyến khích mà còn góp phần phát triển tư duy và khả năng của người lao động, khen thưởng những người lao động có ý tưởng cải tiến hay và giảm đáng kể chi phí vận hành cho các doanh nghiệp. Do xây dựng được lòng tin và khiến người lao động thấy hạnh phúc vì có những cống hiến độc đáo cho doanh nghiệp, một hệ thống đề xuất Kaizen tốt có thể trở thành chiếc cầu nối tuyệt vời giữa lực lượng lao động và các nhà quản lý ở Mỹ. Vì vậy, *Kaizen Teian 2* thật sự là một tài liệu tham khảo có giá trị.

LINDA TOPOLSKY

Chuyên gia cao cấp về Nguồn nhân lực Nippondenso Manufacturing U.S.A., Inc.

LỜI GIỚI THIỆU

Bốn quan niệm sai lầm tiêu biểu về đề xuất cải tiến thường được đề cập miêu tả thực trạng của hoạt động Kaizen Teian như sau:

1. Không còn động lực để đưa ra những đề xuất mới
2. Chúng ta không còn ý tưởng nào nữa.
3. Chúng ta không còn ở trong giai đoạn Kaizen.
4. Chúng ta đã cố gắng rất nhiều để đổi mới, và chẳng có gì được thực hiện cả.

Mặc dù đây là những quan niệm sai lầm thường thấy, nhưng cải tiến liên tục sẽ chẳng có được tiến bộ nào nếu như bạn chỉ gặt đầu đồng ý như vậy. Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn thoát khỏi những lời phàn nàn gây áp lực cho bạn trong tình huống hình giả định là bạn không có ai giúp đỡ.

Tuy nhiên, cuốn sách này không chỉ đơn giản là tập hợp của các đề xuất từ thực tế hoặc lời khuyên có được từ chuyên gia tư vấn. Nó giải thích những khái niệm cơ bản và cách tư duy chứ không chỉ miêu tả cách thức hoàn thành một nhiệm vụ nào đó hoặc viễn cảnh mới mẻ khi tiếp cận sự việc.

Cuốn sách này không phải là một phương pháp giải quyết các triệu chứng của vấn đề hoặc là tập hợp các câu hỏi và trả lời. Thay vào đó, nó đặt ra câu hỏi như, “Kaizen Teian là gì?”, “Phương pháp đưa ra các đề xuất cải tiến là gì?”, đồng thời trình bày các nguyên tắc cơ bản của đề xuất cải tiến sáng tạo.

Nói cách khác, khi đưa ra một đề xuất thì không cần trình bày mọi thứ phải được theo thứ tự. Đề xuất chỉ có giá trị khi chúng được thực hiện và được nhận biết, do đó, nó làm thay đổi cách thức làm việc của chúng ta. Cuốn sách này không chỉ phục vụ cho mục đích hướng dẫn hệ thống đề xuất mà còn trình bày các phương pháp, cách thức để thay đổi cách làm việc của chúng ta thông qua đề xuất.

Cuốn sách này được biên soạn dựa trên sự tập hợp, chỉnh sửa, sắp đặt lại cấu trúc các bài báo chuyên đề về hoạt động đề xuất cải tiến. Những bài báo này đã được xuất bản trong một chuyên san về phát triển hệ thống Kaizen Teian, ra hàng tháng, có tên là *Ingenuity and Inventions*. Mặc dù nó giới thiệu các ví dụ đề xuất cải tiến đã được thực hiện ở nhiều công ty, sự miêu tả các đề

xuất này ngắn gọn như một kịch bản. Cuốn sách này không chỉ giới thiệu các ví dụ đề xuất một cách sơ sài mà còn sử dụng những ví dụ thực tế để giải thích cho những nguyên tắc và quy tắc - cơ sở của các đề xuất cải tiến.

Những nghiên cứu cụ thể và các ví dụ thực tế sẽ được trình bày trong cuốn *Kaizen Teian 3* mà chúng tôi đang biên soạn và sẽ xuất bản trong thời gian tới.

PHẦN I - CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG KAIZEN

Kaizen là gì ? Nếu không hiểu rõ Kaizen là gì, chúng ta không thể thực hành hệ thống Kaizen hoặc chỉ dẫn cho những người khác. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét những khái niệm chính của Kaizen theo bốn quan điểm sau.

1. Kaizen là phát triển khả năng.
2. Kaizen là giải quyết vấn đề.
3. Kaizen là đề ra biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề.
4. Kaizen là đề ra biện pháp giải quyết nguyên nhân thật sự của vấn đề.

1 - Kaizen là phát triển khả năng

Khi nói về Kaizen, chúng ta thường nghe thấy các cụm từ “phương pháp suy nghĩ sáng tạo”, “làm nảy sinh ý tưởng” hoặc “kỹ thuật suy nghĩ độc đáo”. Đôi khi, mọi người vẫn hay nói về nhu cầu “rèn luyện trí óc” hoặc “thay đổi cách thức sáng tạo”. Nếu bạn đang tìm kiếm các ý tưởng sáng tạo thì khám phá những chủ đề này sẽ chẳng phí thời gian chút nào. Nghĩ như vậy vẫn tốt hơn là bạn không nghĩ gì cả.

Nói cách khác, các kỹ thuật thúc đẩy sáng tạo không thể thay thế được một quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng hệ thống Kaizen. Chúng chỉ trình bày một phần nhỏ của quá trình đổi mới liên tục, và do đó, chưa thể đảm bảo có được hệ thống “Kaizen hoàn hảo”.

Hội thảo về suy nghĩ sáng tạo thường có những đặc điểm nổi bật sau:

1. Nhóm thảo luận về nhiệm vụ được giao.
2. Không bao giờ có một giải pháp duy nhất cho một vấn đề; mọi vấn đề đều được xem xét dưới nhiều quan điểm khác nhau và có nhiều giải pháp được đề xuất.
3. Trình bày một vài phương pháp để khắc phục những định kiến và ý tưởng cố hữu, giới thiệu một số phương pháp để hỗ trợ phát sinh các ý tưởng mới.
4. Các giải pháp và quyết định thông thường hoặc không chính thống cũng được nêu lên.
5. Tầm nhìn rộng cho một vấn đề sẽ được đưa ra, vì vậy, các thành viên trong nhóm sẽ dần thích nghi với nhiều cách giải trình một vấn đề phức tạp.
6. Khi đã nhất trí về một giải pháp, người lao động ngay lập tức sẽ bắt đầu thực hiện công việc.

Rõ ràng, quy trình này rất thoải mái và có tính khích lệ. Nó khích lệ tinh thần, nhờ vậy sẽ có nhiều ý tưởng mới nảy sinh. Nhưng không may, nó lại không phát huy hiệu quả trong hoạt động Kaizen. Những vấn đề được đề cập trong các cuốn sách và được thảo luận trong các hội thảo thường ít tương đồng với thực tế. Những người lúc đầu rất hăng hái áp dụng các phương pháp cho các hoạt động cải tiến sẽ nhanh chóng mất hứng thú hoặc phân vân liệu những phương pháp đó thật sự có tác dụng.

Tại sao những phương pháp này lại không đảm bảo thành công cho các hoạt động đề xuất Kaizen? Chúng chỉ như “những biện pháp chắc chắn giúp bạn trở nên giàu có” hoặc “làm thế nào để kiếm được hàng triệu đô-la trong lĩnh vực bất động sản”. Những người thật sự biết cách đạt

được thành công thường tập trung nhiều hơn vào các mảnh khoe hoặc bí quyết. Họ áp dụng cách tiếp cận cơ bản hơn, một phương pháp có tính thực chất. Cách tiếp cận đó nên được tiến hành cùng với các hoạt động Kaizen.

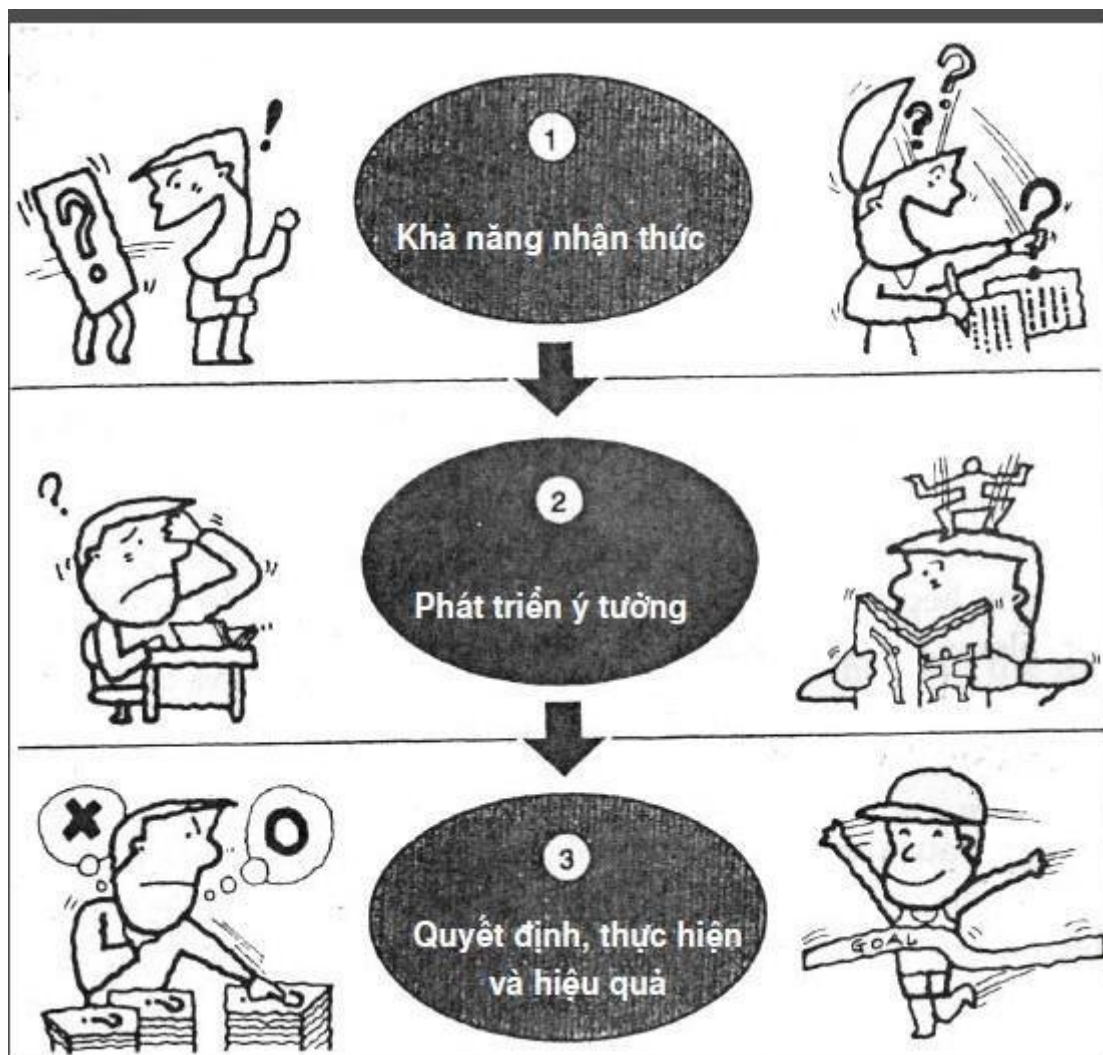
BA THÀNH PHẦN CẤU TRÚC CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG KAIZEN

Hệ thống Kaizen thực tế gồm ba thành phần cơ bản:

1. *Khả năng nhận thức*: Phát hiện được vấn đề và chỉ ra được loại hình Kaizen nào cần thiết để giải quyết vấn đề.
2. *Phát triển ý tưởng*: Tìm ra các giải pháp sáng tạo cho vấn đề.
3. *Quyết định, thực hiện và hiệu quả*: Quyết định xem đề xuất Kaizen nào tối ưu nhất và đề xuất nào có thể thực hiện được, lập kế hoạch thực hiện những đề xuất đó và thực hiện. Kèm theo là hiệu quả cải tiến.

Phương pháp và cách thức thực hành suy nghĩ sáng tạo chỉ hỗ trợ cho thành phần thứ hai trong ba thành phần cơ bản của hệ thống Kaizen.

Ba cấp độ của hoạt động Kaizen Teian



Khả năng nhận thức

Điểm khởi đầu của hệ thống Kaizen là một vấn đề. Nếu bạn không có vấn đề nào, bạn không phải thực hiện hệ thống Kaizen. Nếu bạn có vấn đề nhưng bạn vẫn chưa nhận ra, thì bạn cũng không có động lực để cải tiến. Chỉ khi nào nhận thức được vấn đề thì suy nghĩ sáng tạo - được đúc kết bằng kinh nghiệm quá khứ mới bắt đầu phát huy vai trò quan trọng.

Nền giáo dục của chúng ta được thiết kế để dạy chúng ta cách giải quyết vấn đề được giao. Theo thời gian, chúng ta trưởng thành và niềm tin rằng giải quyết vấn đề chỉ đơn thuần là giải quyết phần nhiệm vụ được giao cũng ngày càng được củng cố vững chắc. Quan niệm đó quá hạn hẹp nếu xét trong môi trường kinh doanh, ở đây, khả năng *phát hiện* vấn đề chính là điều kiện tiên quyết để giải quyết vấn đề.

Rõ ràng, nhiệm vụ đào tạo người lao động mới về cách thức giải quyết vấn đề vô cùng quan trọng trong hoạt động Kaizen. ở giai đoạn đầu tiên, người quản lý nên để người lao động tiếp xúc với khu vực có vấn đề, hướng dẫn họ cách vận hành hệ thống Kaizen và giao nhiệm vụ. Tuy nhiên, ở một vài khía cạnh nào đó, người lao động mới phải tự học cách nhận biết nhiệm vụ cần thực hiện để xác định các vấn đề liên quan đến công việc. Khả năng này chính là xuất phát điểm của hệ thống Kaizen, bởi tại thời điểm này, người lao động bắt đầu phải đối mặt với các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp.

Phát triển ý tưởng Vì giai đoạn này liên quan đến việc bắt kịp các ý tưởng và đề xuất sáng tạo, do vậy, phương pháp tư duy sáng tạo và kỹ thuật làm nảy sinh ý tưởng sẽ phát huy hiệu quả. Chúng giúp bạn không còn bị ràng buộc với các ý tưởng cũ, do đó, có thể xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau.

Nhiều người có thể nắm vững lý thuyết tư duy sáng tạo nhưng lại chưa bao giờ có ý tưởng thực tế. Nói cách khác, chúng ta không cần phải nghiên cứu các phương pháp như vậy thì mới có được các ý tưởng hay.

Tiến hành cải tiến liên tục trong công việc không giống như tạo ra một bước đột phá; nó không yêu cầu phải có ý tưởng độc đáo. Nói chung, những loại hình ý tưởng chúng ta đang đề cập không phải là những gì chúng ta đang tìm kiếm. Vì lý do này, chúng ta không cần thiết phải thực hiện các kỹ năng đặc biệt. Tác giả Masaaki Imai đã phát biểu trong cuốn Kaizen rằng, những lý lẽ thông thường là tất cả những gì chúng ta cần.

Vì vậy, trong hệ thống Kaizen, bạn không cần phải hiểu những khái niệm phức tạp như “thay đổi cách thức sáng tạo” hoặc “sức mạnh của sự độc đáo”; bất kể ý tưởng nào bạn đang ấp ủ cũng đều có thể trở thành đề xuất cải tiến. Một đề xuất Kaizen bình thường vẫn tốt hơn một “ý tưởng sáng tạo” nhưng thiếu tính thực tế vì nó dễ dàng được áp dụng và thực hiện, tức là mang lại hiệu quả cao.

Quyết định, thực hiện và hiệu quả

Một khác biệt nữa giữa hệ thống Kaizen và phương pháp suy nghĩ sáng tạo là chỉ hệ thống Kaizen mới có cấp độ quyết định, thực hiện và hiệu quả.

Nếu như các bài luyện tập trí óc là điều cần thiết duy nhất, nhờ đó chúng ta có thể hiểu các khái niệm và sẽ hài lòng về điều đó. Tuy nhiên, khi bắt tay vào tiến hành hệ thống Kaizen thì mọi thứ vẫn còn ở phía trước.

Hệ thống Kaizen chỉ có giá trị khi các đề xuất của nó được thực hiện. Tất cả sẽ trở lên vô nghĩa khi ý tưởng không được thực hiện và không được nhận biết. Đó là lý do tại sao chúng ta phải luôn tự hỏi cần thực hiện ý tưởng như thế nào trong các giới hạn định sẵn. Chúng ta phải làm thế nào để biến các đề xuất Kaizen thành sự thật và chỉ chấp nhận những đề xuất đáp ứng được yêu cầu của hệ thống này.

Khía cạnh này của hệ thống Kaizen giúp phân biệt giữa các cuộc thi đề xuất ý tưởng và phong trào thi đua đề xuất ý tưởng. Những cuộc thi được thiết kế để thu hút và khen thưởng các ý tưởng độc đáo không liên quan nhiều đến hoạt động Kaizen. Chính sự nhận biết và hiệu quả sẽ quyết định giá trị cơ bản của hệ thống Kaizen.

Các hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như chi phí, chất lượng, phương thức thanh toán, vận chuyển, vấn đề an toàn, v.v... Những ý tưởng xem nhẹ những yếu tố này sẽ không phục vụ cho mục đích nào. Trong khi đó, ý tưởng của hệ thống Kaizen lại đặc biệt quan tâm đến những yếu tố trên, ở cương vị quản lý, chúng ta cần nắm bắt được tình hình hoạt động của công ty, điều kiện làm việc để đưa ra các quyết định dựa trên tình hình đó.

Có thể không nhận ra, nhưng rõ ràng là người lao động tham gia vào hoạt động đề xuất Kaizen đã cải thiện được kỹ năng đánh giá và kỹ năng thực hiện. Nếu hoạt động Kaizen không bao gồm quá trình thực hiện và hiệu quả thì nó cũng chỉ giống như một trò chơi thú vị. Trò chơi này không mang lại hiệu quả cho sự phát triển kỹ năng của người lao động - một yếu tố vô cùng quan trọng trong môi trường công nghiệp.

Ba yếu tố quan trọng của Kaizen và hoạt động Kaizen

	Ý tưởng cơ bản	Ý tưởng nào được viết ra	Điểm đánh giá	Mục Tiêu
Khả năng nhận thức 	Chú ý đến mọi điều 	Khu vực tồn tại vấn đề, tình hình hiện tại	• “Tạo ra” vấn đề • Đào sâu vấn đề • Nhận thức vấn đề • Không bằng lòng với tình hình hiện tại	Sự tham gia của mọi người
Phát triển ý tưởng 	Một giải pháp khôn ngoan 	Đề xuất cải tiến	• Tìm kiếm nguyên nhân • Nghiên cứu và khảo sát • Tư duy sáng tạo • Biện pháp dựa trên viễn cảnh mới	Phát triển kỹ năng
• Quyết định • Thực hiện • Hiệu quả	Thực hiện 	Kết quả	• Nỗ lực thực hiện • Tiếp tục thực hiện • Tầm quan trọng của hiệu quả	Hiệu quả cải tiến

Nhận thức và thực hiện có tác dụng tạo ra suy nghĩ sáng tạo

Suy nghĩ sáng tạo không chỉ là một yếu tố quan trọng trong hoạt động Kaizen. Hơn thế nữa, vai trò của phương pháp tư duy sáng tạo cũng được nhấn mạnh.

Để xác định phương pháp hướng dẫn và huấn luyện cho hoạt động Kaizen, đầu tiên, chúng ta phải xác định yêu cầu của hoạt động Kaizen, làm thế nào để phát triển kỹ năng thông qua đào tạo và chỉ dẫn, những mục tiêu của hệ thống Kaizen là gì. Chúng ta phải nhận thức được rằng, điều đầu tiên cần có là khả năng xác định vấn đề, tiếp theo là chọn lựa và thực hiện các giải pháp cũng rất quan trọng đối với sự phát triển các kỹ năng liên quan đến công việc và thúc đẩy hoạt động Kaizen ở nơi làm việc. Khi bạn phát triển các tiêu chuẩn xem xét và các hoạt động đào tạo, cần chú trọng đến các hoạt động 5Kaizen đòi hỏi sự tháo vát Ơn Vị trí: 15219 là phương pháp tư duy sáng tạo.

BA BƯỚC CẦN THIẾT ĐỂ THÚC ĐẨY ĐỀ XUẤT VÀ PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG

Mục tiêu cuối cùng của hoạt động Kaizen là phát triển ba kỹ năng sau cho đội ngũ người lao động:

1. Khả năng nhận thức
2. Phát triển ý tưởng
3. Ra quyết định và thực hiện

Hệ thống Kaizen Teian (hệ thống đề xuất cải tiến liên tục) không cần phải hoàn hảo ngay từ đầu. Trên thực tế, đòi hỏi sự hoàn hảo từ hệ thống Kaizen mới thiết lập là không hợp lý. Nếu quá cứng nhắc với những người lần đầu tiên viết đề xuất cải tiến thì sẽ tạo ra những phản ứng tiêu cực.

Mặc dù cuối cùng, bạn sẽ yêu cầu người lao động viết ra được một đề xuất tốt bao gồm ba thành phần chính, nhưng một hệ thống đề xuất bắt buộc phải được phát triển từng bước một. Cũng có thể hữu ích nếu tiến hành từng quá trình, từ quá trình nhận thức vấn đề đến thực hiện.

Bước 1: Phát triển nhận thức

Bước đầu tiên này đòi hỏi người lao động quan sát kỹ nơi làm việc để phát hiện ra cái gì trong công việc cần phải được cải tiến. Đó có thể là vấn đề về chất lượng hoặc quy trình chưa hoàn hảo cũng gây ra khó khăn cho công việc, ở bước này, cần tập trung phát hiện và xác định vấn đề, và đó chính là thời điểm những hoạt động sẽ được đánh giá.

Trong bước này, bạn đang khuyến khích toàn bộ đội ngũ người lao động tham gia vào hoạt động cải tiến. Ít nhất thì bạn cũng muốn những người lao động xác định được vấn đề và những điều bất thường, liệt kê ra những thứ mà họ không hài lòng và đưa ra trao đổi. Chỉ riêng hoạt động này cũng vô cùng quan trọng vì nó sẽ mang lại thông tin có giá trị.

Bước 2: Phát triển những giải pháp hay

Ở bước này, người lao động sẽ cố gắng tìm ra giải pháp cho vấn đề đã phát hiện trong bước đầu tiên. Đó là khi mà những suy nghĩ độc lập và những ý tưởng mới có thể rất hữu dụng. Một điều quan trọng cần phải nói đến là, mỗi vấn đề cần được xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau, để hiểu rõ các khía cạnh của vấn đề. Một người cũng có thể làm được việc đó một mình. Tuy nhiên, nếu có ba người thì có lợi thế hơn vì phạm vi hiểu biết về vấn đề sẽ rộng hơn, và khi làm việc nhóm thì sẽ dễ dàng trao đổi ý kiến hơn. Có nhiều kỹ thuật hiệu quả để thúc đẩy tư duy sáng tạo như phương pháp động não, sơ đồ mối quan hệ và bảy công cụ kiểm soát chất lượng.

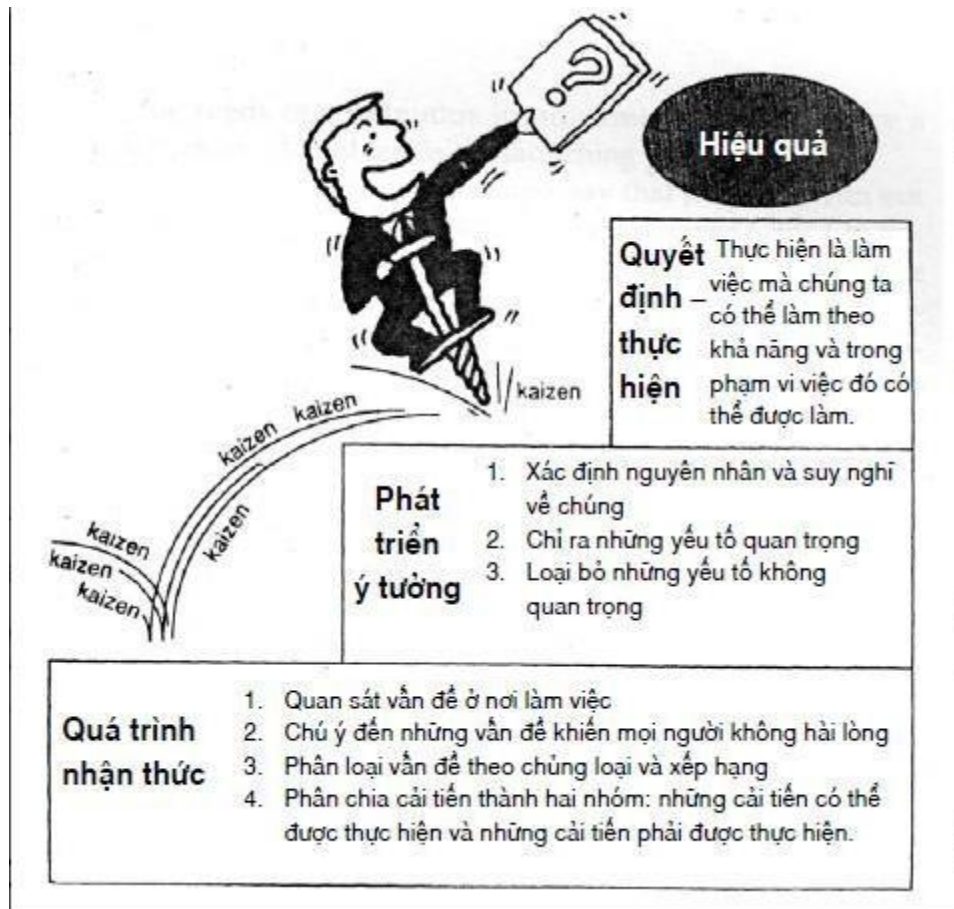
Các đề xuất trình bày trong bước này đôi khi cũng được gọi là những ý tưởng đề xuất hoặc những đề xuất chưa thực hiện, ở bước này, chưa nên có yêu cầu về “hiệu quả”. Tuy nhiên, vẫn có thể đánh giá được các ý tưởng hay nhất được đề xuất. Hãy nhớ rằng, một phần quan trọng của quá trình đề xuất Kaizen là nghiên cứu, phân tích và suy ngẫm.

Bước 3: Phát triển kỹ năng ra quyết định và thực hiện

Trong hệ thống góp ý kiểu cũ, người ta có thể viết đề xuất vào một tờ giấy rồi bỏ vào hòm thư góp ý. Hệ thống đó cho phép người lao động thể hiện ý tưởng sáng tạo, tuy nhiên, số lượng ý tưởng không nhiều. Sau đó, những ý tưởng này sẽ được chuyển lên cấp cao hơn (quản lý cấp trên hoặc thành viên ban đánh giá) để xem xét và quyết định xem nên áp dụng ý kiến nào. Đây là một tình cảnh không mấy thoải mái cho người lao động. Theo hệ thống này, tỷ lệ ý kiến đề xuất được thực hiện là rất thấp, do vậy, hiệu quả đạt được không cao.

Vì vậy, nên trao trách nhiệm cho người đề xuất ý tưởng để tự họ xem xét đề xuất của mình và đưa ra quyết định. Trong khi hệ thống cũ không đặt niềm tin vào đội ngũ người lao động thì hệ thống mới lại dựa vào những đề xuất đã thực hiện, yêu cầu người lao động đưa ra quyết định và thực hiện đề xuất.

Ba bước của hệ thống Kaizen



CÂU HỎI THẢO LUẬN

Kaizen khác với những phương pháp nâng cao tính sáng tạo như thế nào?

Ba thành phần chính của hoạt động Kaizen là gì?

2 - Kaizen là giải quyết vấn đề

Động lực của cải tiến liên tục tồn tại ở bất kỳ nơi nào tồn tại vấn đề. Vấn đề chính là “bệ phóng” cho Kaizen.

Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra khi mọi người nói rằng họ không gặp phải vấn đề nào cả hoặc họ không cần cải tiến bất cứ điều gì? Chỉ mới tiến hành hệ thống Kaizen trong một thời gian ngắn, nhưng họ đã tin rằng mình đã làm tất cả những việc cần làm. Khi những ý kiến như thế này được đưa ra, thậm chí cả lãnh đạo và người tổ chức hoạt động Kaizen cũng bắt đầu nghi ngờ hiệu quả của hệ thống này. Khi không có vấn đề hay vướng mắc nào, thì không cần phải áp dụng hệ thống Kaizen. Tuy nhiên, liệu chúng ta có thật sự không gặp phải vấn đề hay không?

VẤN ĐỀ: ĐỊNH NGHĨA THEO SÁCH VỎ

Ngụ ý của chúng ta là gì khi đề cập đến từ vấn đề? Đó là một từ chúng ta thường sử dụng nhưng lại thường không nghĩ đến ý nghĩa thực của nó.

Câu hỏi này có thể được trả lời theo nhiều cách. Một số người nhìn nhận vấn đề như là “những điều khiến họ bức mình” hoặc “những điều cần giải quyết” hoặc “những điều gây phiền phức”.

Những người đòi hỏi cao hơn có thể định nghĩa vấn đề là “sự khác nhau giữa tình hình hiện tại và mục tiêu” hoặc “sự khác nhau giữa mục tiêu và kết quả thực tế thu được”. Đó là những định nghĩa về *vấn đề* theo sách vở.

Tuy nhiên, những hiểu biết trên sách vở không đủ để giải thích vấn đề có ý nghĩa gì về phương diện cải tiến công việc hoặc cải tiến môi trường làm việc. Với những thuật ngữ như vậy, chúng ta có thể phân loại vấn đề như sau:

1. Những vấn đề đã được chú ý hoặc phát hiện
2. Những vấn đề đã được đào bới
3. Những vấn đề đã được “tạo ra”

Những vấn đề đã được chú ý hoặc phát hiện

Loại vấn đề này rất dễ xác định. Vấn đề có thể được định nghĩa là một tình trạng không nên tồn tại hoặc là sự khác nhau giữa tình trạng không mong đợi và mong đợi (hoặc tiêu chuẩn).

Tuy nhiên, luôn có những người ít quan tâm đến vấn đề và có cả những người không bao giờ quan tâm đến vấn đề. Đó là những người không đặt ra những tiêu chuẩn để nhận ra trạng thái được mong đợi hoặc không nắm được thực trạng.

Nếu bạn có tiêu chuẩn cụ thể cho chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất và các đặc tính khác, thì bạn sẽ không phải lo lắng vì bất cứ vấn đề nào cho dù bạn làm gì và làm như thế nào. Còn nếu bạn không nhận thức được trạng thái mong đợi, bạn sẽ không phân biệt được bất kỳ vấn đề nào. Thậm chí khi bạn có tiêu chuẩn, bạn vẫn không nhận biết được vấn đề nếu không chú tâm đến chất lượng hiện tại của sản phẩm hoặc kết quả kinh doanh. Nếu bỏ qua thực tế này, bạn sẽ trở thành người không còn nhạy bén với vấn đề.

Ngược lại, với nhận thức về trạng thái mong đợi và chú tâm đến tình trạng hiện tại, bạn có thể nhìn nhận ra sự khác nhau hoặc tìm ra vấn đề. Vì vậy, quá trình nhận thức vấn đề gồm ba cấp độ:

- Nhận thức được trạng thái mong đợi (có tiêu chuẩn)
- Nắm bắt được thực trạng
- Nhận thức được sự khác nhau giữa trạng thái mong đợi và tình hình hiện tại

Khi sự khác biệt giữa tình hình hiện tại và trạng thái mong đợi rất rõ ràng với bạn, nghĩa là bạn đã “chú ý” đến vấn đề. Khi sự khác biệt này không rõ ràng, ngoại trừ trường hợp những người có óc quan sát, thì có thể nói rằng bạn đã “tìm ra” hoặc “xác định” được vấn đề.

Vấn đề đã được đào bới

Hãy tưởng tượng công việc và nơi làm việc của bạn đã đạt đến trạng thái mong đợi (tiêu chuẩn). Đó là hiện trạng của bạn, tuy nhiên, còn ngày mai thì sao? Tháng tới hoặc năm tới thì sao? Không có gì đảm bảo rằng tình trạng đó sẽ kéo dài mãi mãi. Cho dù mọi việc có vận động như thế nào, chúng vẫn có thể dễ dàng quay trở lại trạng thái không mong đợi. Thật vậy, nếu chúng ta cứ tiếp tục mãi theo lối mòn, trong tương lai, chính hành động đó sẽ làm nảy sinh vấn đề. Trong những trường hợp đó, vấn đề phải được “đào bới”.

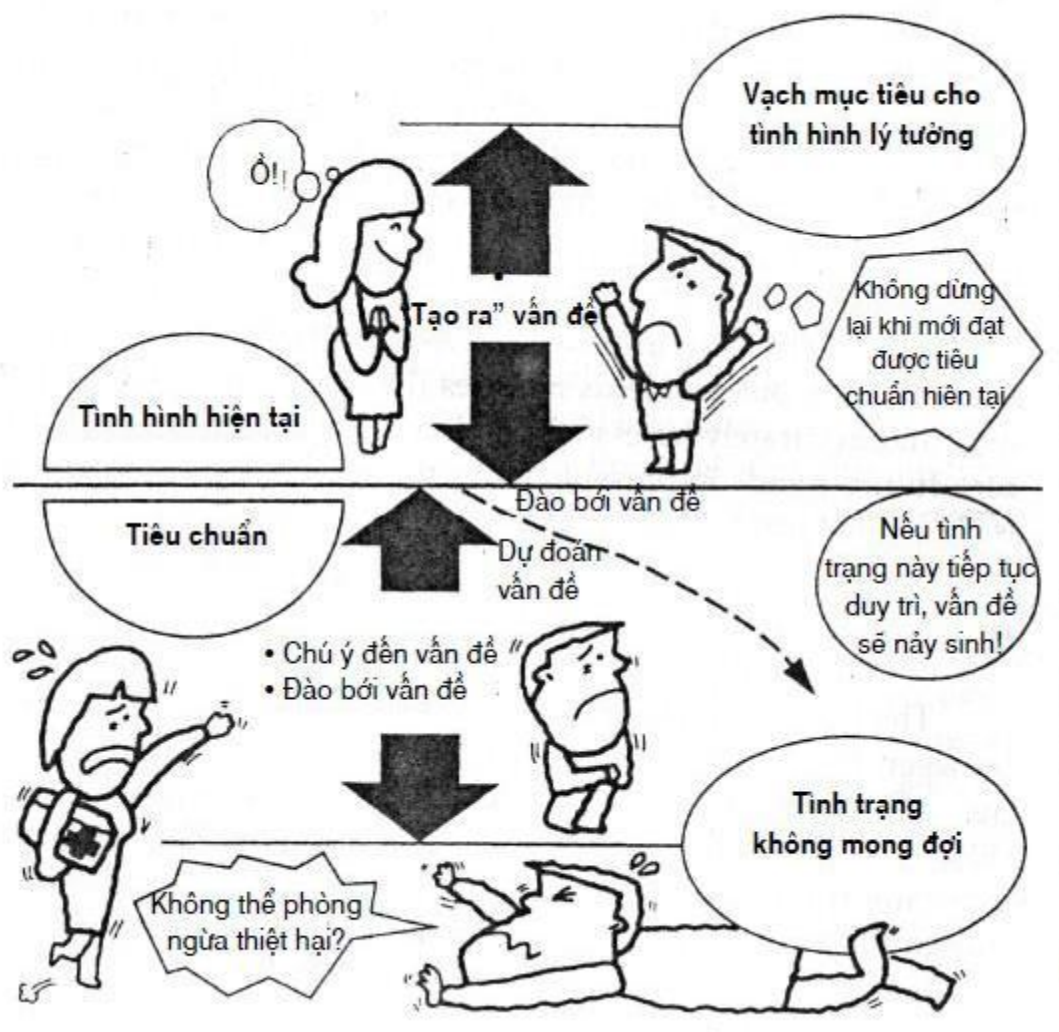
Không giống như quá trình chú ý và phát hiện vấn đề đã tồn tại, đào bới vấn đề yêu cầu khả năng tưởng tượng, phỏng đoán và đánh giá chính xác một sự việc nào đó. Bạn phải có khả năng nhận thức được xu hướng tương lai từ tình hình thực tế. Loại hình Kaizen này được gọi là *Kaizen phòng ngừa*.

Vấn đề đã được “tạo ra”

Hai loại vấn đề đầu tiên đều liên quan đến sự phân biệt giữa tình hình hiện tại và trạng thái mong đợi. Hơn nữa, chúng đều là nhận thức chung về vấn đề, đó là vấn đề khi được phát hiện thì sẽ được giải quyết. Xu hướng nhận thức này là tự nhiên, xuất phát từ thái độ thụ động khi vấn đề được người khác chỉ ra cho chúng ta. Quan niệm này dần dần đồng hành với suy nghĩ rằng, tiêu chuẩn được các nhà quản lý và các cấp cao hơn trong công ty đưa ra.

Loại vấn đề thứ ba khác hai loại vấn đề đầu tiên ở cả hai khía cạnh - đó là vấn đề do chúng ta “tạo ra” bằng cách áp dụng những tiêu chuẩn riêng. Chúng ta tạo ra vấn đề - với nghĩa tích cực - khi chúng ta xác định mục tiêu hướng tới cao hơn mục tiêu hiện tại. Để duy trì sự khác biệt giữa vấn đề tích cực này và vấn đề thụ động đã tồn tại hoặc sẽ nảy sinh trong tương lai, chúng ta nên nghĩ rằng các vấn đề được tạo ra là “những nhiệm vụ” cải tiến tích cực.

Ba loại vấn đề

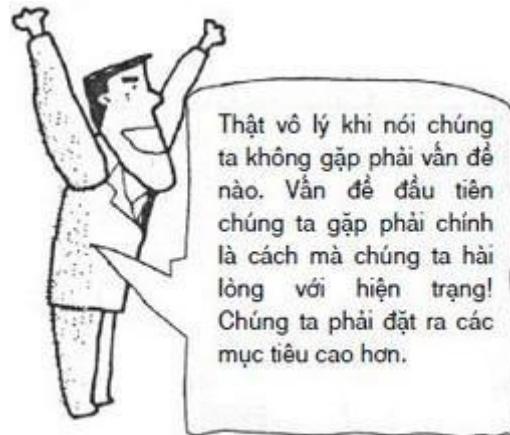


Khi xác định được mục tiêu và tiêu chuẩn của cấp độ hiện tại, chúng ta sẽ không gặp phải vấn đề nào. Chúng ta làm điều đó khi chúng ta bằng lòng với mọi việc. Tuy nhiên, chúng ta đang tồn tại trong một thế giới mà mọi thứ đều không ngừng vận động và các đối thủ cạnh tranh thì liên tục thay đổi quy tắc để làm mọi việc tốt hơn chúng ta. Chúng ta không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tự thay đổi các tiêu chuẩn của mình. Thậm chí khi đã hài lòng với tình trạng hiện thời, những yếu tố bên ngoài khiến chúng ta không thể hài lòng với tình trạng này mãi mãi.

Mặc dù chúng ta có thể không gặp phải vấn đề về chất lượng sản phẩm hoặc chi phí, v.v..., nhưng khi đối thủ cạnh tranh nâng cao các tiêu chuẩn của họ để đáp ứng nhu cầu khách hàng, thì dĩ nhiên chúng ta cũng phải nâng cao tiêu chuẩn của mình. Dù muốn hay không, chúng ta vẫn sẽ phải giải quyết các vấn đề nảy sinh.

Hiểu được hệ thống đề xuất Kaizen có thể nhận thấy rằng suy nghĩ không tồn tại vấn đề là không thực tế.

Khi người lao động có kinh nghiệm hơn trong giải quyết vấn đề, những người lãnh đạo thường phàn nàn “Giá mà người lao động có thể nhận ra vấn đề”, hoặc “Tôi mong muốn người lao động sẽ nhìn nhận được các vấn đề tiềm ẩn”, hoặc “chúng tôi cần những người có thể thực hiện các nhiệm vụ cải tiến cho chính họ”.



Sau khi giải quyết tất cả các vấn đề được nhận biết thông qua cách tiếp cận thụ động, chúng ta cảm thấy không cần phải làm gì thêm nữa. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng khi áp dụng các tiêu chuẩn hiện có. Ngay sau khi đặt ra hệ thống tiêu chuẩn và mục tiêu ở cấp độ cao hơn, vấn đề (nhiệm vụ cần đạt được) sẽ lại nảy sinh. Những người nói rằng họ không gặp phải vấn đề nào là do mục tiêu của họ thấp và họ không nghiêm túc trong xác định vấn đề để cải tiến công việc. Đặt ra mục tiêu cao hơn chính là “gieo hạt” cho cải tiến.

TẠI SAO LẠI CÓ NGƯỜI “KHÔNG GẶP PHẢI VẤN ĐỀ NÀO”

Không có tác dụng gì khi tranh luận với những người không có hứng thú với hệ thống Kaizen hoặc những người “không gặp phải vấn đề nào”. Chúng ta cần phân tích những nguyên nhân cơ bản. “*Tại sao* những người này lại bằng lòng với mọi việc? *Tại sao* họ không muốn thay đổi cách thức làm việc?” Những câu hỏi đó có thể dẫn chúng ta đến một sự thật là trên thực tế những người này *không* hài lòng với hiện trạng. Họ thật sự có thể nhìn thấy vấn đề nhưng bắt đắ dĩ, họ phải đảo ngược tình thế. Vì vậy, tình cảm thật của họ bị giấu kín.

Chúng ta chỉ có thể khích lệ những người này hòa nhập với hệ thống đề xuất Kaizen bằng cách loại trừ những nguyên cơ bản của cách hành xử này. Để thực hiện được điều đó, chúng ta phải sử dụng hai cách tiếp cận.

1. Chúng ta giải thích rõ vấn đề là gì, ở khía cạnh lý thuyết và lập luận.
2. Chúng ta cần tìm hiểu tình cảm thật đằng sau thái độ bề ngoài của những người này.

Chúng ta cũng phải cân nhắc cả những yếu tố thuộc về cấu trúc của tình hình, như môi trường làm việc, thái độ trong công ty và cả phản ứng của người giám sát.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Định nghĩa vấn đề theo sách vở là gì?

Ba loại vấn đề nào tồn tại trong hoạt động Kaizen?

Vấn đề được “tạo ra” là gì?

Trong hệ thống đề xuất Kaizen, tại sao lại không thể tồn tại trường hợp không gặp phải bất cứ vấn đề nào?

3. Kaizen là loại bỏ nguyên nhân

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA KAIZEN VÀ SỬA CHỮA

Cách đây không lâu, chúng ta thường thấy người ta sử dụng các tấm thép phủ trên một cái rãnh trong nhà máy. Lúc nào các tấm thép này cũng luôn ở trạng thái biến dạng và không được giữ hình dạng phẳng.

Phản ứng của người lao động với hiện tượng thú vị này cũng rất đa dạng. Một số người ngày nào cũng đi qua khu vực có những tấm thép này mà không phát hiện ra điều gì. Một số khác nhận ra nhưng không làm gì để giải quyết vấn đề. Một ngày, có một người vấp phải một tấm thép cong và bị thương, sau đó, người ta báo cáo lên ban lãnh đạo công ty. Khi công ty không có hành động gì, người này đã dùng búa nắn thẳng tấm thép đó.

Vòng luẩn quẩn của “sửa chữa”

Công ty nào cũng muốn sở hữu những người lao động có khả năng tự giải quyết vấn đề của họ. Rõ ràng, họ tốt hơn những người không bao giờ nhận ra vấn đề hoặc bắt tay giải quyết vấn đề. Chúng ta luôn ngưỡng mộ những người như thế. Tuy nhiên, đó lại không phải là hoạt động Kaizen, mà chỉ đơn giản là hoạt động “sửa chữa”.

Hành động nắn thẳng tấm thép bị cong không phải là hành động xấu. Tuy nhiên, ngày hôm sau nó vẫn có thể bị cong trở lại và một người nào đó cũng sẽ phải nắn lại lần nữa. Rồi những ngày sau đó, quy trình này vẫn cứ lặp đi lặp lại, không bao giờ kết thúc.

Tại sao người ta cứ nắn đi nắn lại tấm thép mà không thay bằng một tấm thép mới. Nguyên nhân là họ đã quên đặt câu hỏi “Tại sao tấm thép lại bị cong?” Thay vào đó, người sửa chữa chỉ giải quyết triệu chứng: “Vì nó bị cong nên tôi sẽ nắn thẳng lại”, trong khi nguyên nhân gây ra vấn đề thì lại không được giải quyết.

Do nguyên nhân gây ra vấn đề chưa được loại trừ, nên chắc chắn vấn đề đó sẽ còn tiếp tục lặp đi lặp lại. Cho dù tấm thép đó có được nắn thẳng bao nhiêu lần thì nó vẫn cứ cong trở lại. Mặt khác, nếu như người lao động đặt ra được câu hỏi là tại sao tấm thép lại bị cong, thì đó chính là một ví dụ điển hình của Kaizen.

KAIZEN THỰC THỤ SẼ CHO KẾT QUẢ BỀN VỮNG

“Nguyên nhân” mà chúng ta tiếp tục đề cập không phải là một khái niệm khó. Chúng ta không cần phải có một lý thuyết phức tạp nào để xác định nguyên nhân vấn đề. Bất cứ ai cũng có thể tìm ra nó.

Trong ví dụ trên, nguyên nhân của việc tấm thép bị cong là do xe tải qua lại có trọng tải quá lớn so với sức chịu đựng của tấm thép. Chỉ khi xác định được nguyên nhân của vấn đề, ta mới có thể tìm ra cách giải quyết. Có hai giải pháp như sau: (1) cấm xe tải nặng đi qua khu vực này, hoặc (2) thay thế bằng những tấm thép có sức chịu tải lớn hơn. Cả hai giải pháp này đều là những cải tiến hay vì chúng đã loại bỏ được nguyên nhân của vấn đề. Hai giải pháp đều làm cho tấm thép không bị cong trở lại. Nhưng giải pháp (1) được coi là tối ưu, vì đó là dạng thức đơn giản nhất và hiệu quả nhất của quá trình đổi mới. Nói cách khác, nếu mục đích là phải duy trì sự qua lại của các phương tiện, thì ta không nên sử dụng giải pháp (1) mà phải sử dụng giải pháp thứ hai - giải pháp tăng cường sức chịu tải của tấm thép.

Cũng có thể áp dụng một vài phương pháp nhằm tăng cường sức chịu tải của tấm thép như sử dụng những tấm thép dày hơn hoặc có lớp bê-tông bảo vệ. Những giải pháp này đều cần có kinh phí. Nếu ngân sách dồi dào thì nên thực hiện những giải pháp này, bởi chúng giải quyết tận gốc vấn đề nên không còn hiện tượng tấm thép bị cong trở lại nữa.

Tuy nhiên, trên thực tế, mọi việc lại không đơn giản như vậy. Nguồn ngân sách của hầu hết các công ty đều chỉ có giới hạn nên chưa thể thực hiện những thay đổi như trên; hơn nữa, những việc làm tăng ngân sách sẽ được ưu tiên hơn. Trừ phi là trường hợp khẩn cấp, nếu không thì mọi chi phí thực hiện sẽ bị trì hoãn.

Do đó, đề nghị thay thế những tấm thép dày hơn hoặc có lớp bê tông bảo vệ sẽ “được xem xét” và cất vào ngăn tủ. Trong khi chờ đợi, tấm thép bị cong đó lại tiếp tục được sửa đi sửa lại.

Một ngày nào đó, người lao động nọ sẽ mất hết kiên nhẫn khi phải chờ đợi câu trả lời và kinh phí để sửa chữa tấm thép. Anh ta sẽ tự thực hiện bước đột phá bằng cách gia cố cạnh và góc của tấm thép. Khi đó, dù xe tải nặng đi qua thì tấm thép vẫn không bị cong. Cuối cùng vấn đề cũng được giải quyết.

Sử dụng biện pháp giải quyết tận gốc vấn đề không có nghĩa là chỉ sử dụng duy nhất một giải pháp hoặc một cách thức. Khi có đủ kinh phí, bất cứ vấn đề nào cũng được giải quyết dễ dàng. Nhưng nếu không có kinh phí, chúng ta phải sử dụng các biện pháp có chi phí thấp. Vấn đề này còn liên quan đến những công việc trí óc khác.

PHÒNG NGỪA TỐT HƠN SỬA CHỮA

Kaizen là cách thức tìm ra giải pháp để giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Tất cả những biện pháp không tập trung giải quyết nguyên nhân mà chỉ giải quyết hiện tượng của vấn đề được gọi chung là hoạt động sửa chữa.

Dĩ nhiên, sửa chữa tạm thời vẫn tốt hơn là không làm gì cả. Chúng ta có thể sử dụng giải pháp chưa thật sự triệt để để giải quyết vấn đề chứ không nên coi như vấn đề đó không tồn tại. Vấn đề bị làm ngơ có thể dẫn đến tai nạn hoặc tổn thất và khi đó, vấn đề nhỏ có thể thật sự trở thành vấn đề lớn.

Tuy nhiên, sau khi đã áp dụng các biện pháp tạm thời, chúng ta cần phải tìm ra nguyên nhân và các biện pháp ứng phó lâu dài hơn. Nguyên nhân thật sự chỉ có thể được giải quyết thông qua hệ thống Kaizen. Trừ phi giải quyết được nguyên nhân, nếu không thì vấn đề tương tự và các trục trặc sẽ còn tiếp diễn.

Tại sao chiếc quần đùi vẫn tiếp tục bị rách?

Hãy tưởng tượng, một đứa trẻ làm rách chiếc quần đùi của nó. Có một vài cách giải quyết vấn đề như sau.

Vài bậc cha mẹ có thể nói: “Được rồi, vứt chúng đi là xong” hoặc “Mẹ sẽ mua cho con một chiếc quần mới, vì vậy, hãy vứt chúng đi”. Những gia đình khá giả thường giải quyết vấn đề như vậy. Trong trường hợp này sẽ không có vấn đề gì cả, và vì thế mà không cần thiết phải có sự cải tiến.

Tuy nhiên, hãy xem xét trường hợp của những gia đình còn khó khăn đến mức không thể ngay lập tức thay thế chiếc quần bị rách bằng một chiếc quần mới. Trong trường hợp này, có lẽ bà của đứa trẻ sẽ vá lại chỗ quần bị rách. Như vậy, đó mới chỉ là cách giải quyết vấn đề tạm thời, còn nguyên nhân vì sao quần bị rách thì vẫn chưa được giải quyết.

Đâu là đề xuất Kaizen thực thụ?

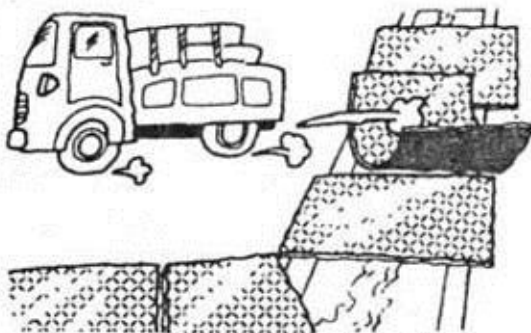
Chú ý đến vấn đề



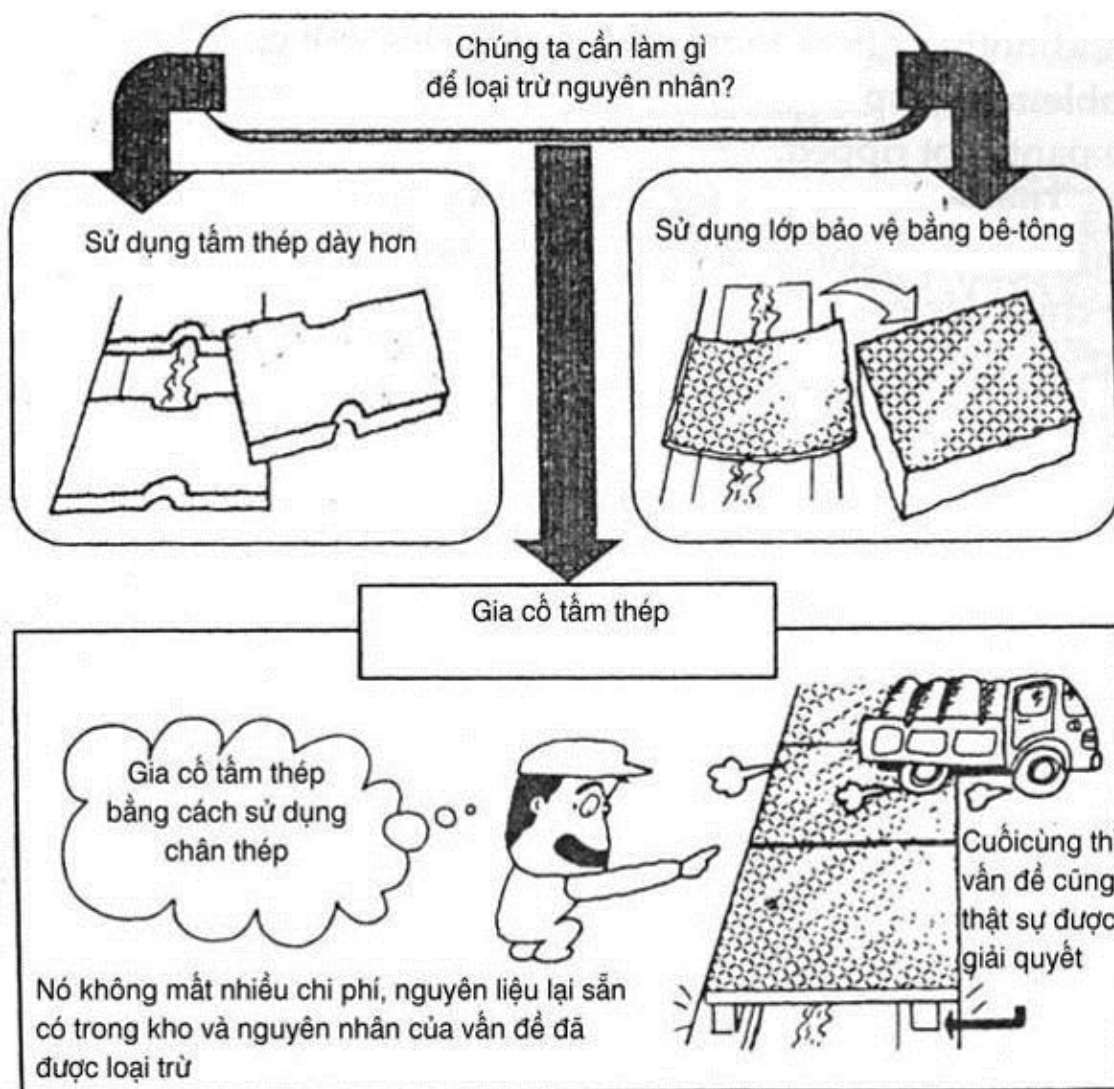
Kaizen là các biện pháp phải giải quyết nguyên nhân gốc rễ của vấn đề



4 Tại sao nó lại bị cong?
Hãy tìm nguyên nhân.



Nguyên nhân thật sự
là tấm thép có sức
chịu tải kém



Mọi việc đều có lý do riêng của nó. Trong trường hợp này, có thể do móc phải đinh hoặc chiếc quần quá chật. Trừ phi tìm ra nguyên nhân, nếu không thì cho dù có kỹ thuật khâu mạng tài tình đến đâu cũng trở nên vô ích. Nếu phần rách quá nhỏ, thì cho dù có khâu mạng thật chặt cũng không thể ngăn được việc chỗ vá sẽ bị rách rộng ra.

Thật không may, người bà của đứa trẻ lại không xem xét nguyên nhân.

Khi chỗ vá lại bị rách ra, người bà nghĩ rằng cách tốt nhất là sửa lại nó - có thể dùng miếng vá dày hơn, khâu chỉ đôi. Ngoài ra, cũng có thể sử dụng máy khâu. Tuy nhiên, những biện pháp nêu trên không giải quyết được tận gốc vấn đề, nó giống như khi bạn bắn súng trong bóng tối. Đôi khi, bạn có thể bắn trúng mục tiêu, tuy nhiên, phương pháp này hoàn toàn không có hiệu quả, nó chỉ là may rủi mà thôi.

Hàng ngày, trong công việc, chúng ta cũng nghĩ ra những biện pháp đối phó tạm thời giống như người bà trong ví dụ trên. Nếu là người tháo vát, chúng ta nghĩ rằng làm như vậy là quá đủ. Khi đã sửa chữa xong một lỗi nào đó, chúng ta thường nghĩ rằng sẽ không phải lo lắng thêm nữa. Do đó mà những vấn đề tương tự sẽ tiếp tục nảy sinh. Sự lãng phí, điều không bình thường, điều không hợp lý cũng sẽ tiếp tục nảy sinh. Các bộ phận khác trong nhà máy cũng có thể mắc một lỗi tương tự như thế, và những lời phàn nàn mới sẽ lại phát sinh.

Sửa chữa nghĩa là phục hồi những tình trạng bất thường như trường hợp hỏng hóc, có sự phàn nàn hoặc trục trặc. Hoạt động sửa chữa vẫn tốt hơn là chúng ta để mặc vấn đề, tuy nhiên, sửa chữa cũng không thể khiến tình hình trở nên hoàn hảo. Chúng ta đã quên không đặt câu hỏi “tại sao lại có những lỗi này?” và “Nguyên nhân của vấn đề này là gì?”



Sửa chữa trái ngược hẳn với Kaizen

Mặt khác, Kaizen có nghĩa là đề ra biện pháp loại bỏ những nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Những biện pháp ấy ngăn ngừa vấn đề không tái diễn nữa.

CẢI TIẾN AN TOÀN BẮT ĐẦU BẰNG TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN

“Tạo ra biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề” - chính là nguyên tắc của hệ thống Kaizen, cũng được áp dụng cho sự cải tiến các vấn đề an toàn. Không cần phải nói nhiều, biện pháp tốt nhất đối phó với các trường hợp tai nạn và thảm họa là phòng và chống. Tuy nhiên, cho dù chúng ta có chú ý đến đâu thì cũng không thể đảm bảo được tai nạn sẽ không xảy ra. Chúng ta chỉ là những con người bình thường, gặp phải những rắc rối nhỏ là không thể tránh khỏi.

Mặt khác, một vấn đề nhỏ có được kiểm chế, giảm thiểu hay phát triển thành một vấn đề lớn hơn hoàn toàn phụ thuộc vào việc chúng ta có tìm kiếm nguyên nhân của vấn đề hay không.

SÁU CÁCH THỨC ĐỐI PHÓ VỚI VẤN ĐỀ

Phụ thuộc vào cách chúng ta phản ứng lại với các vấn đề nhỏ ở nơi làm việc, người lao động được phân thành sáu nhóm sau

Nhóm “không nhìn thấy vấn đề”

Người lao động thuộc nhóm “không nhìn thấy vấn đề” bày tỏ quan điểm về vấn đề này như sau: “Điều này chẳng có gì nghiêm trọng; thậm chí nó chưa chắc đã phải là vấn đề. Biện pháp đối phó ư? Tôi có quá nhiều việc phải làm. Tôi thật sự không có nhiều thời gian.”

Nhóm “quá nhiều việc”

Nhóm người này phản ứng như sau: “Ồ không, sẽ không có tai nạn nào khác, tôi đã quá mệt mỏi với điều đó rồi. Nó có thể xảy ra nhưng chúng ta quá bận rộn. Không ngạc nhiên gì khi tai nạn xảy ra với hệ thống trang thiết bị mà chúng ta đang sử dụng.

Khi chúng ta không quan tâm đến các nguyên tắc an toàn, tai nạn chắc chắn sẽ xảy ra.”

Liệu đề xuất của bạn có chỉ ra được nguyên nhân của vấn đề	
 Yêu cầu	• Nó bị cong -> Hãy cho người sửa nó • Nó bị bẩn -> Hãy lau rửa nó • Chúng ta gặp phải vấn đề -> Ai đó nên làm một điều gì đó. Trừ phi tôi tự giải quyết được vấn đề, nếu không tôi sẽ không bao giờ hiểu được nguyên nhân thật sự của nó.
 Sửa chữa	• Nó bị cong -> Hãy nắn lại cho thẳng • Nó bị bẩn -> Hãy lau rửa nó • Nó làm bạn khó chịu -> Hãy sửa chữa lại. Cho dù tôi có thể tự xoay sở vấn đề, nhưng nếu không xác định được nguyên nhân, giải pháp của tôi cũng chỉ là tạm thời mà thôi.
 Kaizen	• Nó bị cong -> Lại tập trung vào nguyên nhân của vấn đề. • Nó bị bẩn -> Hãy loại bỏ nguyên nhân khiến nó bẩn. • Nó làm bạn khó chịu -> Hãy giải quyết nguyên nhân của vấn đề đó. Chúng ta xác định nguyên nhân, sau đó, sẽ tiến hành những biện pháp có thể thực hiện được.

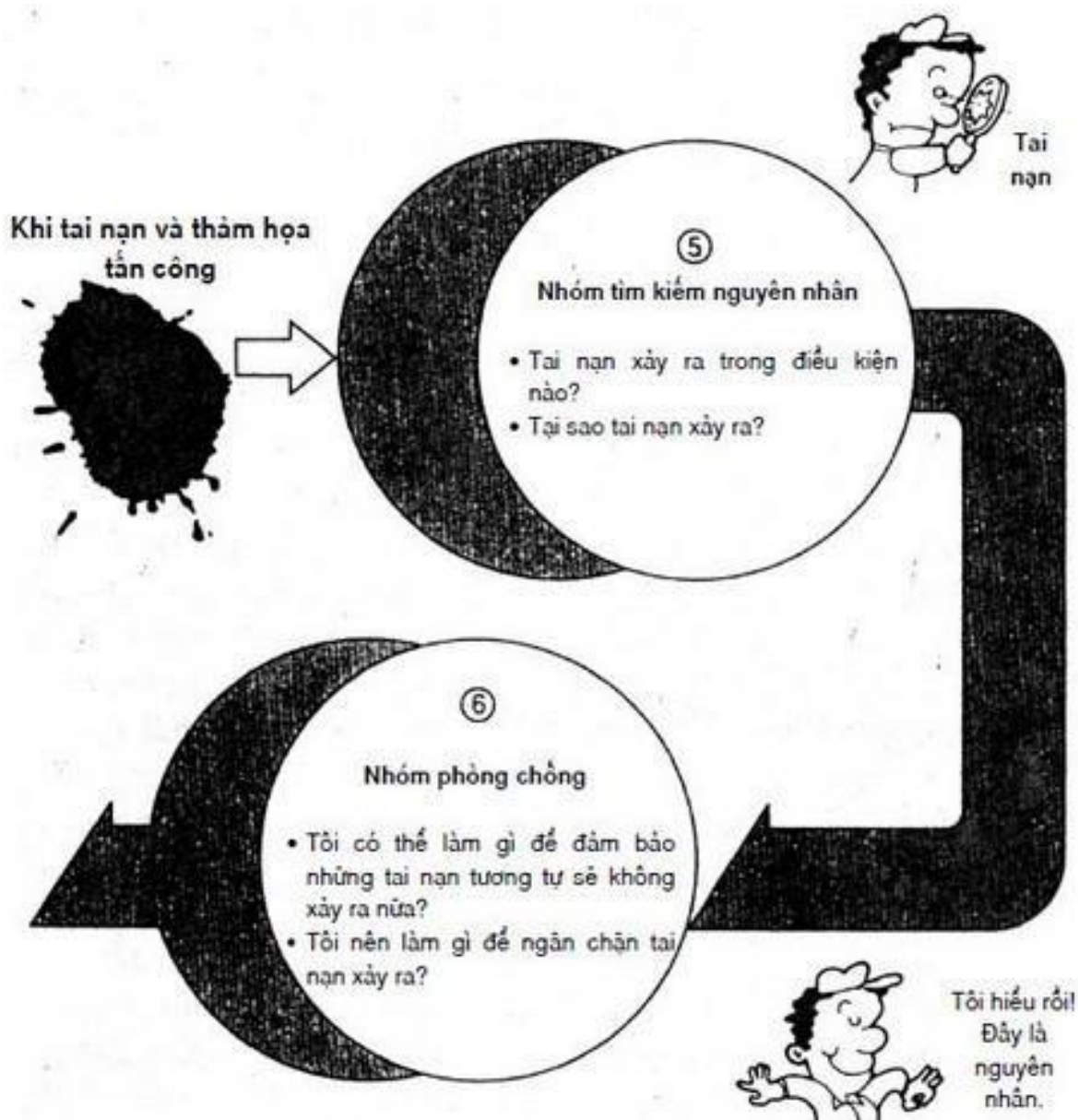
Khi tai nạn xảy ra



Cần làm gì để đảm bảo tai nạn sẽ không xảy ra nữa?



Biện pháp giải quyết triệt để



Nhóm “khuyên giải”

Người lao động thuộc nhóm khuyên giải có thể phản ứng như sau: “Tôi rất mừng vì đó không phải là một tai nạn nghiêm trọng. Sau này, chúng ta phải thật cẩn thận. Rõ ràng là không ai có ý định làm người khác bị thương, vì vậy, hãy mừng vì không có tai nạn nghiêm trọng nào xảy ra, và từ bây giờ chúng ta cần chú ý nhiều hơn nữa.”

Nhóm “đã nói rồi mà”

Nhóm này thường có phản ứng theo kiểu đổ lỗi: “Tôi chưa nói với bạn sao? Ai là người chịu trách nhiệm về việc này? Không có gì ngạc nhiên cả; khi chúng tôi không tuân thủ quy tắc, những tai nạn như thế này chắc chắn sẽ xảy ra”. Những người này sẽ đổ mặt và gây nên nhiều chuyện ầm ĩ về vụ tai nạn đó, tuy nhiên, họ không hề tiến hành một biện pháp giải quyết nào cụ thể. Khi sự kích động giảm xuống, họ làm như chưa có chuyện gì xảy ra.

Nhóm tìm kiếm nguyên nhân Nhóm tìm kiếm nguyên nhân thường hỏi: “Tại sao tai nạn lại xảy ra? Tai nạn xảy ra trong điều kiện nào?” Sau đó, họ sẽ cố gắng xác định mối liên hệ giữa nguyên nhân của tai nạn với những điều kiện thực tế.

Nhóm phòng chống

Nhóm này luôn cố gắng lựa chọn xem nên áp dụng biện pháp nào để đảm bảo rằng tai nạn sẽ không xảy ra nữa.

Nếu nguyên nhân của vấn đề không được loại trừ, sự việc tương tự sẽ lại tiếp diễn

Tiếp theo, chúng ta cùng phỏng đoán xem sáu nhóm trên sẽ phản ứng như thế nào khi tai nạn xảy ra lần thứ hai.

Nhóm “không nhìn thấy vấn đề”

Người lao động thuộc nhóm “không nhìn thấy vấn đề” không những không hỗ trợ ngăn chặn tai nạn mà còn làm tăng nguy cơ xảy ra tai nạn. Thậm chí khi tai nạn dẫn đến tử vong, những người này vẫn thờ ơ lãnh đạm và có thể nói những câu đại loại như: “So với thời chiến tranh, tai nạn thế này vẫn chưa là gì cả”. Thái độ đó khiến những triển vọng về vấn đề an toàn trở nên vô vọng.

Nhóm “quá nhiều việc”

Người lao động thuộc nhóm này sẽ thể hiện sự thất vọng khi có “một tai nạn khác xảy ra” nhưng vẫn tiếp tục không làm gì để cải thiện tình hình. Nếu nhóm này cứ tiếp tục như vậy, tai nạn sẽ không ngừng xảy ra.

Liệu đề xuất của bạn có chỉ ra được nguyên nhân của vấn đề Nhóm khuyến giải Người lao động thuộc nhóm này vẫn tiếp tục nhắc nhở những người khác: “Lần này chúng ta gặp may nhưng chẳng có gì đảm bảo rằng lần sau chúng ta vẫn gặp may”. Người lao động thuộc nhóm này cũng góp phần gây ra các vụ tai nạn nguy hiểm bởi họ đã không giải quyết vấn đề khi chúng mới phát sinh. Họ chỉ hành động sau khi thảm họa đã xảy ra khi mọi việc đã quá muộn.

Nhóm “đã nói rồi mà”

Người lao động thuộc nhóm này vẫn tiếp tục làm ầm ĩ khi có tai nạn xảy ra nhưng lại không tiến hành bất cứ biện pháp ngăn chặn nào. Dù có chuyện gì xảy ra đi nữa thì vấn đề vẫn chưa được giải quyết, và nguy cơ xảy ra tai nạn lúc nào cũng rình rập. Sự nguy hiểm ở chỗ chúng ta phải làm quen với việc tranh cãi và vô hình chung nó đã dẫn đến những vụ tai nạn nghiêm trọng.

Nhóm theo dõi nguyên nhân và nhóm phòng chống

Bốn nhóm đầu tiên đều phản ứng giống nhau và với phản ứng như vậy thì tai nạn vẫn sẽ xảy ra. Liệu những khẩu hiệu “Hãy cẩn thận”, “Hãy chú ý” có tác dụng gì không, dù sao thì đó cũng chỉ là khẩu hiệu. Khi không tiến hành biện pháp nào để cải thiện tình hình, thì tai nạn sẽ vẫn tiếp tục xảy ra.

Chỉ có nhóm năm và nhóm sáu là có nỗ lực giải quyết vấn đề gây nguy hiểm để ngăn chặn các vụ tai nạn tái diễn. Hai nhóm này đã có những biện pháp đối phó để đảm bảo tai nạn sẽ không xảy ra nữa. Họ đang thực hiện Kaizen.

Nếu tai nạn xảy ra ở nơi làm việc, thái độ của bạn là gì? Như thái độ của người lao động thuộc nhóm từ một đến bốn hay của người lao động nhóm năm và nhóm sáu. Thái độ của bạn có ảnh hưởng đáng kể đến sự an toàn của công ty bạn.

Mối đe dọa có thể được ngăn chặn dễ dàng ngay từ khi mới phát sinh. Tình trạng nguy hiểm sẽ được loại trừ, đồng thời thương tích và tổn thất sẽ được hạn chế. Hệ thống Kaizen đích thực liên quan đến quá trình sáng tạo ra các biện pháp đối phó để đảm bảo vấn đề nguy hiểm sẽ được phát hiện dễ dàng và giải quyết ngay khi nó bắt đầu nảy sinh.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự khác nhau giữa hệ thống Kaizen và hoạt động sửa chữa là gì?

Cách tốt nhất để đối phó với vấn đề ở nơi làm việc là gì?

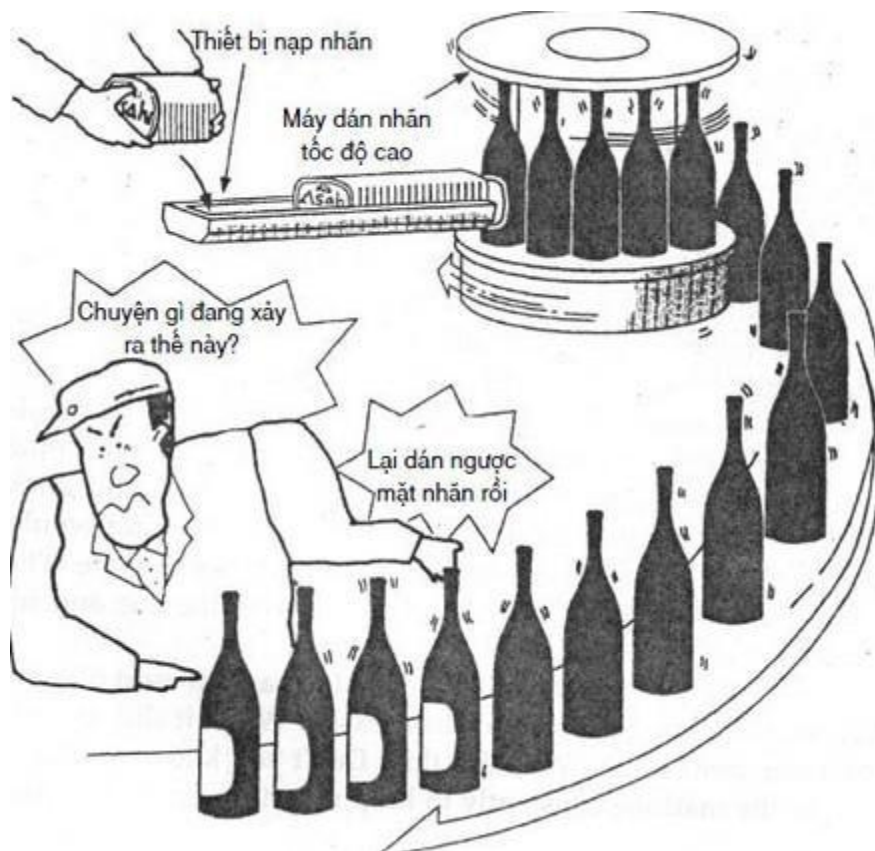
4. Kaizen là giải pháp để loại bỏ nguyên nhân thật sự của vấn đề

Nếu bạn quan sát kỹ nhãn mác những chai bia của công ty Asahi Brewing, bạn có thể thấy hai dòng kẻ ngắn ở góc trên bên phải. Dấu hiệu này cho thấy đó là sản phẩm của hoạt động Kaizen nhằm đổi mới hoạt động dán nhãn mác sản phẩm.

Máy dán nhãn mác là một loại máy có công suất cao, hoạt động với tốc độ nhanh. Loại máy này có khả năng dán nhãn cho vài trăm chai bia trong một phút. Mặc dù thiết bị cấp nhãn cho máy trữ được một số lượng nhãn khá lớn nhưng nhãn vẫn bị hết rất nhanh. Người vận hành phải dừng máy để nạp một tập nhãn khác.

Tại thời điểm này, đôi khi nhầm lẫn cũng xảy ra. Nếu như sơ ý, người vận hành sẽ đặt nhầm mặt nhãn. Khi máy dán nhãn hoạt động trở lại, nó sẽ dán mặt không có chữ của nhãn lên chai bia. Khi phát hiện ra nhầm lẫn, người vận hành vội vàng tắt máy, nhưng cũng chỉ vô ích mà thôi. Việc duy nhất có thể làm lúc này là thu gom tất cả những sản phẩm bị dán nhãn sai, rồi bóc bỏ các nhãn sai.

Lỗi thường gặp trong việc nạp nhãn



Thật không may, sự cố này lại rất hay xảy ra vào mùa hè - mùa sản xuất cao điểm. Khi sự cố này xảy ra, lãnh đạo trở nên bức tức. “Ai đã gây ra sự cố này? Các anh có biết rằng chúng ta phải cho máy chạy liên tục để đảm bảo chỉ tiêu định mức không?” Người vận hành đã gây ra sự cố này sẽ rất khó xử và có thể tự bỏ việc.

Do vậy, người vận hành chịu trách nhiệm cấp nhãn cho máy đã phải làm việc với tâm trạng lo lắng trong suốt mấy tháng mùa hè. Người ta phải dán biển báo để nhắc nhở mọi người đặt nhãn mác sao cho đúng chiều.

Cách giải quyết không triệt để như trên có lẽ vẫn tồn tại nếu không có các hoạt động Kaizen. Hoạt động kiểm soát chất lượng và hoạt động Kaizen ở nhà máy bia Asahi phát triển rất mạnh; vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi đội ngũ người lao động đã đưa ra rất nhiều đề xuất Kaizen để giải quyết vấn đề.

Ý TƯỞNG HAY THƯỜNG KHÓ THỰC HIỆN

Tất cả các biện pháp đối phó được đề xuất đều tập trung giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Một trong những biện pháp phòng ngừa hợp lý nhất là: “Nếu nhãn và thiết bị đựng nhãn không đối xứng nhau, máy dán nhãn sẽ không chấp nhận khi mặt nhãn cần dán đặt không đúng chiều. Khi đó, người vận hành máy sẽ nhận ra lỗi này ngay lập tức”.

Một ý tưởng khác cũng rất rõ ràng và dễ hiểu: “Sự cố này xảy ra là bởi vì nhãn của sản phẩm cần dán có một mặt in chữ và một mặt để trắng. Nếu như nhãn được in cả hai mặt, thì lỗi tương tự như thế này sẽ không xảy ra nữa và coi như vấn đề đã được giải quyết”.

vẫn còn những đề xuất khác yêu cầu sử dụng công nghệ cao, nó đề xuất việc áp dụng các bộ cảm biến có khả năng phát hiện khi nhãn bị dán sai mặt, sẽ có chuông báo động để dừng máy dán nhãn.

Tất cả các đề xuất đều là các ý tưởng rất hay. Nếu các đề xuất này có thể được thực hiện dễ dàng thì vấn đề sẽ được giải quyết. Tuy nhiên, cuộc sống không mấy khi đơn giản như vậy.

Không phải đơn giản khi tiến hành thay đổi thiết kế nhãn sản phẩm theo đề xuất thứ nhất yêu cầu. Tương tự như vậy với đề xuất thứ hai, cũng không hề dễ thực hiện bởi vì chúng ta sẽ phải chịu chi phí cao khi in cả hai mặt của nhãn và phải dùng loại hồ dán đặc biệt. Nếu đầu tư bộ cảm biến thì cũng cần nhiều kinh phí. Trở ngại về kinh phí sẽ cản trở quá trình thực hiện các ý tưởng trên.

ở đa số các công ty, mọi việc như vậy là kết thúc. Người lao động sẽ phàn nàn rằng: “Chúng tôi đã đề xuất những ý tưởng hay, nhưng công ty đã không biến những ý tưởng đó thành hiện thực”. Tuy nhiên, ở nhà máy bia, truyền thống Kaizen lại rất mạnh. Từ nhiều năm trước, những người lao động đã đúc kết được một kinh nghiệm thực tế là khi thất bại trong một việc gì đó, hãy làm lại từ đầu. Nhóm cải tiến - gồm những người trực tiếp làm việc với máy dán nhãn một lần nữa lại cố gắng tìm ra “lý do thật sự” của sự cố khi nạp nhãn.

ĐÂY LÀ NGUYÊN NHÂN THẬT SỰ

Khi được hỏi là tại sao lại gây ra những lỗi như vậy thì câu trả lời đầu tiên mà người lao động thường đưa ra là “tôi hơi vội một chút”, “tôi đã hơi bối rối”, hoặc “lúc đó tôi quá bận”.

Nếu như chúng ta cứ bị gắn chặt với cách lý giải nguyên nhân như vậy thì giải pháp của chúng ta sẽ chẳng có tác dụng. Câu trả lời như vậy cũng chẳng khác gì khuyên người lao động “làm chậm

chậm thôi” hoặc yêu cầu bổ sung nhân công. Những cách này cũng không thể giải quyết được vấn đề.

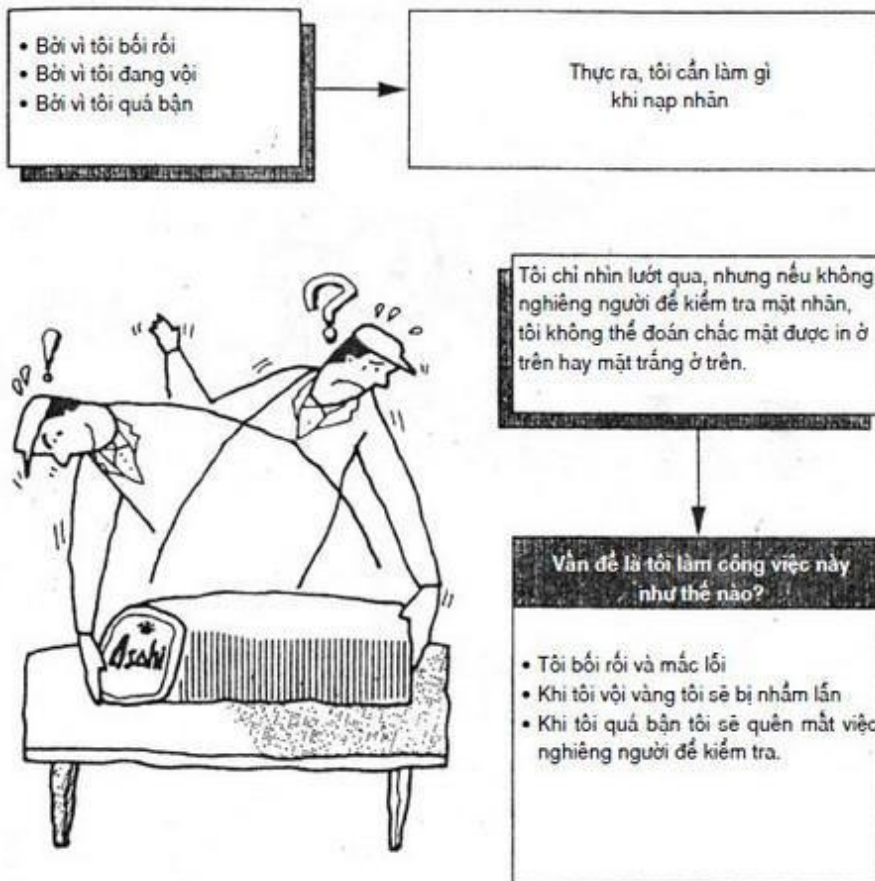
Sẽ thành công hơn nếu bạn xem xét vấn đề ở một mức độ sâu hơn. Hãy đặt câu hỏi tại sao chúng ta lại mắc lỗi khi chúng ta vội vàng, bối rối và tại sao chúng ta lại lúng túng khi bận bịu. Lý do thật sự của những lỗi này không phải là vì chúng ta bối rối, đang vội hoặc quá bận mà là cách làm việc của chúng ta đã sai ngay từ đầu. Một khi chúng ta nhận biết được nguyên nhân thật sự của vấn đề, hãy bình tĩnh thay đổi cách thức làm việc để những lỗi tương tự không xảy ra, ngay cả khi chúng ta bận, vội hoặc bối rối.

GIẢI PHÁP ĐƠN GIẢN LÀ GIẢI PHÁP KAIZEN TỐT NHẤT

Công nhân ở nhà máy bia Asahi luôn tự đặt ra những câu hỏi khác xung quanh việc nạp nhăm mặt nhãn: “Tại sao chúng ta lại mắc lỗi khi quá vội vàng?” Họ nhận thấy họ gây ra lỗi bởi vì họ không có cách nào biết được mặt nào là mặt phải, mặt nào là mặt trái của nhãn nếu không nghiêng người để kiểm tra. Đó chính là mấu chốt của vấn đề.

Nếu không nghiền cổ để nhìn, người công nhân không thể kiểm tra được công việc nạp nhãn. Một khi vấn đề đã được nhận biết, thì rõ ràng là biện pháp giải quyết thật sự là thay đổi cách thức tiến hành công việc này sao cho người công nhân có thể kiểm tra được đâu là mặt phải mặt trái của nhãn mà không phải nghiêng người nữa.

Đâu là nguyên nhân thật sự?



Ý tưởng đơn giản để kiểm tra lỗi



Bằng cách đào sâu vấn đề, công nhân có thể nhìn thấy giải pháp một cách rõ ràng. Trong trường hợp này, họ đã đề xuất đặt những ký hiệu đánh dấu được in lên mặt nhãn sao cho khi các nhãn được xếp với nhau thì sẽ tạo thành một đường kẻ liên tục.

Theo cách đó, nếu đường kẻ trên nhãn ở phía trước mặt của người vận hành thì có tập nhãn đã được đặt đúng chiều. Thậm chí khi công nhân bận, họ vẫn có thể dễ dàng tránh được lỗi. Do vậy, họ sẽ không phải chịu áp lực căng thẳng khi cứ phải kiểm tra xem nhãn đã được đặt đúng vị trí hay chưa. Nhờ có hai đường kẻ này mà vấn đề đã được giải quyết, và lỗi đó không tái diễn nữa.

KHÔNG NỖ LỰC THÌ KHÔNG THỂ CÓ KAIZEN HIỆU QUẢ

Hãy so sánh ý tưởng bổ sung ký hiệu đánh dấu vào nhãn với ý tưởng lúc đầu là thay đổi hình dáng của nhãn, in cả hai mặt của nhãn hoặc lắp đặt bộ cảm biến. Rõ ràng là, ý tưởng đánh dấu vào nhãn có tính thực tế cao và là một giải pháp có thể thực hiện được. Tuy nhiên, sự khác nhau cơ bản nằm ở mức độ vấn đề được giải quyết. Nếu như phân tích vấn đề chưa đầy đủ thì giải pháp đưa ra cũng chỉ là giải pháp nửa vời mà thôi.

Nếu cách giải quyết vấn đề quá phức tạp, thì sẽ rất khó thực hiện, và thậm chí nếu thực hiện thì hiệu quả mang lại cũng không tương xứng với những nỗ lực bỏ ra. Tuy nhiên, khi chúng ta càng đến gần với cốt lõi của vấn đề, thì càng dễ dàng chọn lựa được biện pháp giải quyết vấn đề thích hợp nhất. Những cải tiến này thường dễ thực hiện và quan trọng hơn là chúng mang lại kết quả ngay lập tức.

Những ai còn ủng hộ cho các ý tưởng cần nhiều chi phí hơn chắc sẽ rất bối rối bởi sự đơn giản của giải pháp cuối cùng được đưa ra.

Ý TƯỞNG KAIZEN TỐT XUẤT PHÁT TỪ NHỮNG NGƯỜI LUÔN GẮN BÓ VỚI CÔNG VIỆC

Mọi người đều có thể nghĩ đến giải pháp lấp đặt bộ cảm biến bởi vì biện pháp này đã được áp dụng trong rất nhiều trường hợp. Tuy nhiên, ý tưởng đánh dấu lên nhãn sản phẩm chỉ có thể được hình thành bởi những ai đã từng làm công việc dán nhãn. Trong hệ thống Kaizen Teian, các đề xuất thường dựa trên những hiểu biết trực tiếp về công việc. Nếu chúng ta không hiểu cặn kẽ về cách thức thực hiện công việc, thì sẽ không thể nào tìm ra được những giải pháp đúng đắn.

Đó là điểm quyết định trong hoạt động đề xuất Kaizen. Chúng ta không cần hệ thống Kaizen chung có thể được thực hiện bởi bất kỳ người nào. Ý tưởng cải tiến chỉ có thể xuất phát từ những người gắn bó với công việc. Đó chính là loại hình Kaizen thật sự có giá trị.

Khi công nhân của nhà máy bia Asahi nhận ra rằng, những lỗi trên sẽ được giải quyết nếu tạo một đường kẻ ở tập nhãn, họ đã có đề xuất là bổ sung những ký hiệu đánh dấu nhỏ khác gần biểu tượng của công ty khi in những nhãn mác mới. Ý tưởng này đã được thực hiện ngay lập tức.

Với bất kỳ đề xuất nào, thì chi phí và rủi ro đều được cân nhắc cùng với lợi ích. Nếu một đề xuất yêu cầu nhiều thay đổi lớn, công ty thường rất thận trọng. Những đề xuất yêu cầu

PHẦN II - NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA KAIZEN

Làm thế nào để hệ thống Kaizen có hiệu quả cao hơn? Các nghiên cứu trường hợp được trình bày trong phần này sẽ chỉ ra tầm quan trọng của năm nguyên tắc của Kaizen:

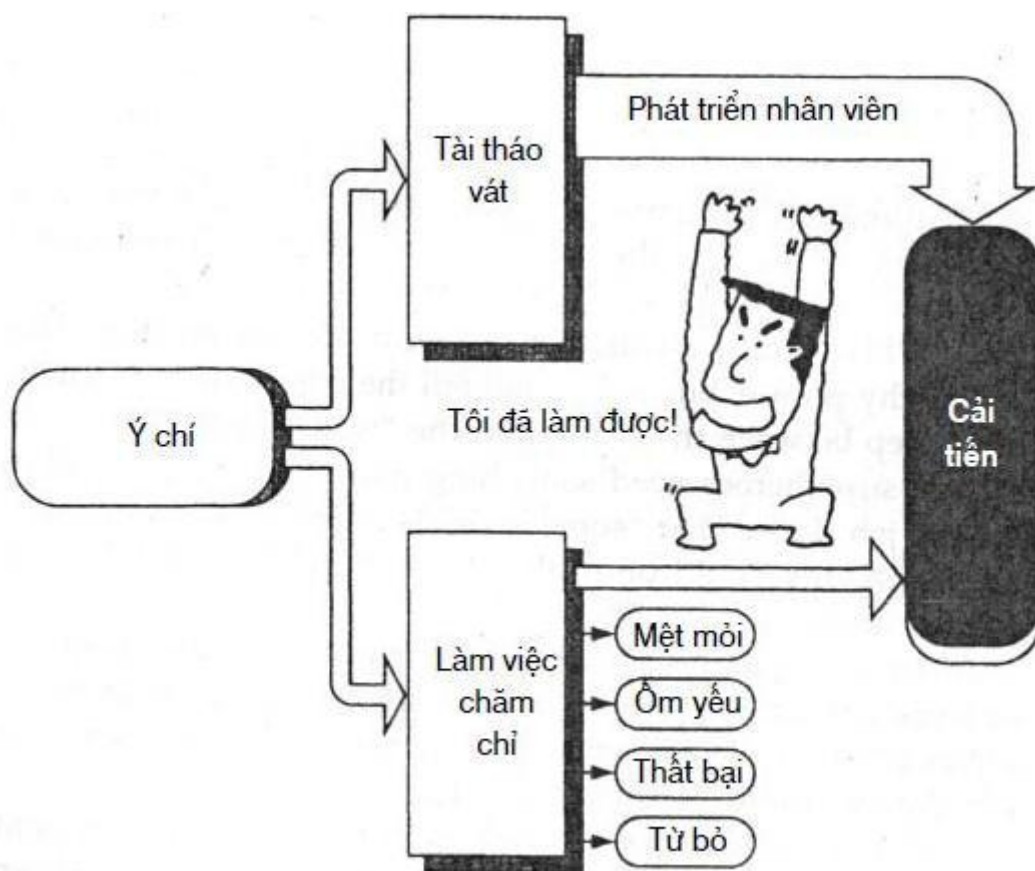
- Kaizen yêu cầu sự tháo vát.
- Kaizen yêu cầu phải đào tạo mọi người trở nên tháo vát.
- Kaizen là theo đuổi mục đích.
- Kaizen yêu cầu chuyển giao bí quyết, cách làm.
- Đôi khi, Kaizen còn có nghĩa là loại bỏ một cái gì đó.

5. Kaizen Đòi Hỏi Sự Tháo Vát

Mặc dù theo quan niệm của người Nhật, *tháo vát* và *chăm chỉ* là hai khái niệm tương tự, nhưng hai cách tiếp cận cải tiến này lại cho những kết quả rất khác nhau.

Câu tục ngữ “Có chí thì nên” không miêu tả hết mọi ẩn ý của hai khái niệm trên. Mỗi người chúng ta đều không phải là siêu nhân. Vì vậy, chúng ta cần “một cái gì đó” ngoài ý chí giản đơn để hoàn thành một công việc. “Một cái gì đó” ở đây thường được hiểu là sự chăm chỉ. Đối với chúng ta, có lẽ câu tục ngữ trên nên được diễn giải rõ hơn, mặc dù hơi dài dòng một chút. Đó là “ý chí cộng với chăm chỉ sẽ mang lại thành công”.

Theo công thức trên, để gặt hái được nhiều thành công, chúng ta phải chăm chỉ, nỗ lực hơn nữa. Sức mạnh của ý chí, khả năng chịu đựng và tính kiên nhẫn ở đây là chưa đủ. Tuy nhiên, chỉ làm



việc chăm chỉ không thôi sẽ không mang lại cho chúng ta thành công.

Đó là bởi vì, chăm chỉ không phải là yếu tố duy nhất kết nối ý chí với thành công. Một yếu tố khác cần phải nhắc tới đó là *sự tháo vát*. Chăm chỉ có nghĩa là nỗ lực không ngừng nhưng không nhất thiết phải thay đổi hướng làm việc. Mặt khác, tháo vát có nghĩa là xem xét thật kỹ phương pháp chúng ta đang sử dụng. Nghĩa là chúng ta phải tự đặt cho mình câu hỏi “Đây là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này?” “Liệu có những phương pháp nào khác mà chúng ta có thể áp dụng cho vấn đề này không?” “Liệu có phương pháp nào tốt hơn phương pháp chúng ta đang sử dụng không?”. Nói cách khác, điều đó có nghĩa là chúng ta sẽ sử dụng hệ thống Kaizen. Hệ thống Kaizen đòi hỏi phải tìm ra được những điều kiện nằm giữa ý chí và thành công, đòi hỏi phải lập một chiến lược dựa trên những gì chúng ta cần và sau đó thực hiện các chiến lược đó.

Phương pháp này không phải lúc nào cũng có hiệu quả ngay tức thì. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy nhiều loại kết quả khác nhau tùy thuộc vào việc bạn sẽ tiếp tục làm việc chăm chỉ, đơn giản hay sử dụng tài tháo vát của mình.

SẼ KHÔNG CÓ GÌ THAY ĐỔI NẾU THIẾU SỰ THÁO VÁT

Hãy thử xem xét một công việc đòi hỏi độ chính xác cao và khó thực hiện. Những người lao động mới dường như hay phàn nàn và bày tỏ sự không hài lòng với công việc đó. Và cách mà những đồng nghiệp và giám sát viên phản ứng lại với những lời phàn nàn này có thể phân thành hai loại.

Một nhóm người cảm thấy căng thẳng với khối lượng công việc lớn. Họ sẽ nói với những người lao động mới, những người không mấy vui vẻ với công việc, rằng: “Chúng tôi đã phải làm những công việc này khi còn ở vị trí của anh. Vậy anh còn phàn nàn điều gì nữa? Anh được trả lương để làm công việc này mà”. Kiên nhẫn và bền bỉ, những người lao động mới cũng có thể quen dần với công việc khó khăn này. Nhưng bởi vì họ làm theo cách mà những người đi trước đã làm nên năng suất lao động sẽ không tăng lên được. Cứ thế, những người lao động mới khác được tuyển dụng và cái vòng luẩn quẩn vẫn cứ tiếp tục, năng suất lao động vẫn dậm chân tại chỗ trong những năm tiếp theo.

Nhóm người lao động “chăm chỉ”

không chỉ bao gồm người lao động cứng nhắc này. Cũng có những người thuộc nhóm linh hoạt hơn. Họ thể hiện mình là người hiểu biết và nói, “Tôi biết rằng công việc thật sự khó khăn”. Nhóm này chỉ ra yếu tố “mệt mỏi”. Nhưng những người trong nhóm này chỉ nói về sự mệt mỏi,

vì thế sẽ chẳng có gì thay đổi. cả phái cứng nhắc và phái linh hoạt đều không thể giúp phát triển tiềm năng con người và tạo ra sự tiến bộ tại nơi làm việc.

Những người đề cao sự tháo vát sẽ có phương pháp linh hoạt để giải quyết các vấn đề nảy sinh tại nơi làm việc. Phản ứng của họ khi gặp một công việc khó là “Chúng ta có thể làm gì để giải quyết vấn đề?” và “Hãy thử áp dụng hệ thống Kaizen”. Nếu giám sát viên là người quản lý tốt, họ sẽ khuyến khích phương pháp này: “Tại sao chúng ta không thử phương pháp này nhỉ?” hoặc “Phương pháp này có thể áp dụng”, ở những môi trường làm việc khắt khe hơn, người lao động có thể thấy giám sát viên nói rằng “Tất cả tùy thuộc vào anh, hãy xem xét và tìm một giải pháp; hãy cố thể hiện tài tháo vát của mình”. Nhóm người lao động tháo vát cũng có yếu tố cứng nhắc và linh hoạt, nhưng cả hai yếu tố đều nhấn mạnh vào tài tháo vát và áp dụng Kaizen.

Môi trường làm việc như thế này sẽ ảnh hưởng thế nào tới người lao động? Từ kinh nghiệm của mình, họ có thể nhận thấy rằng tính tháo vát có thể giúp công việc của họ thuận lợi hơn, nhanh hơn, chính xác hơn và an toàn hơn. Với mỗi thành công, cấp độ của hệ thống Kaizen sẽ tăng dần. Ngoài ra, nhiều người được hưởng lợi từ những kinh nghiệm thành công. Những người gặt hái được kết quả tốt sẽ có được nguồn cảm hứng để thực hiện Kaizen và sẽ trở nên tháo vát hơn. Cuối cùng, cách giải quyết công việc sẽ thay đổi, và tất nhiên, cả môi trường làm việc cũng sẽ thay đổi.

Tiến bộ trong công việc đạt được nhờ tài tháo vát sẽ lớn hơn rất nhiều so với tiến bộ công việc đạt được nhờ sự kiên trì và bền bỉ. Trước đây, khi cách làm việc có ít thay đổi, tính kiên trì và bền bỉ hẳn là hợp lý. Theo hệ thống học việc trước đây, ưu điểm tốt nhất của một người đang học việc là làm bất cứ công việc gì mà cấp trên và người thợ cả yêu cầu. Làm theo cách khác hoặc theo cách sáng tạo hơn sẽ bị phê bình là lười nhác hoặc vượt cấp. Tuy nhiên, trong thời đại của sự đổi mới và đa dạng hóa ngày nay, đức tính tháo vát có ý nghĩa quan trọng hơn là làm việc chăm chỉ đơn thuần.

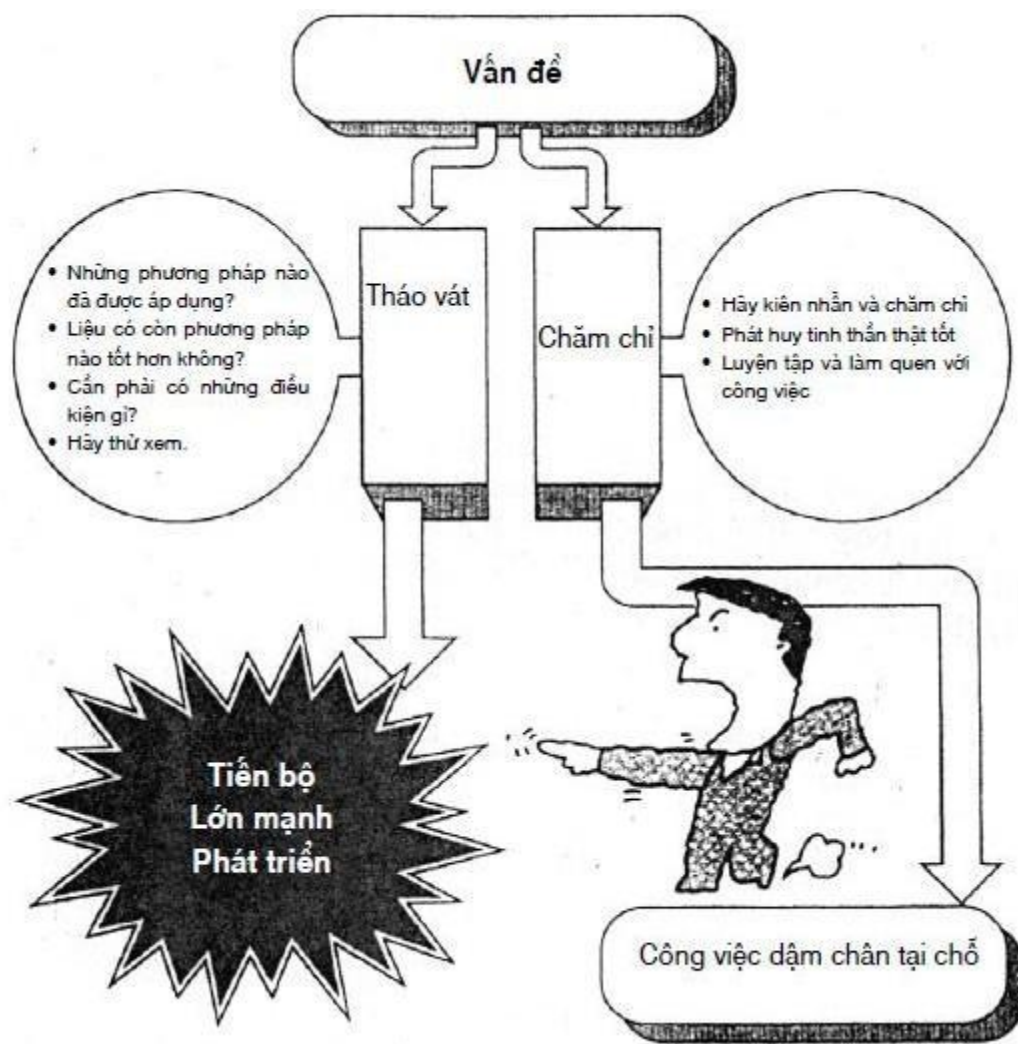
THIẾU SỰ KHÉO LÉO ĐỒNG NGHĨA VỚI THIẾU KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Tại các công ty, một điều hay bị kêu ca là người lao động không tuân thủ theo các nguyên tắc đã quy định. Ví dụ, bạn có thể nghe thấy lời phàn nàn “họ không tuân theo các quy trình hoạt động chính tắc; họ chỉ làm những gì họ thích”, hoặc “người lao động không đem trả dụng cụ về nơi họ đã mượn, mặc dù đó là quy tắc. Thật là cẩu thả”.

Trong xã hội, con người có thể được chia làm hai nhóm: một nhóm chuyên tạo ra các quy tắc và một nhóm tuân thủ (hoặc không tuân thủ)

các quy tắc đó. Sẽ không có vấn đề gì nếu người ta tự đặt ra các tiêu chuẩn của mình và tuân theo các tiêu chuẩn đó, giống như một nhóm làm việc tự trị.

Tuy nhiên, ở hầu hết các doanh nghiệp, những nhiệm vụ này được thực hiện một cách độc lập. Thường thì nhóm lập ra các quy tắc thực hiện nhiệm vụ ít khi nghĩ tới những điều kiện môi trường (ở đây là môi trường làm việc) là nơi những quy tắc này được áp dụng. Và kết quả là, các quy tắc này sớm mất đi tính thích hợp mà nó vốn có. Thay vào đó là việc thúc ép mọi người phải



làm việc theo đúng nguyên tắc.

Đó là lý do tại sao con người vẫn thường xuyên được nhắc nhở phải tuân theo quy tắc, nhưng họ chẳng bao giờ làm điều đó. Việc kiểm soát chỉ có hiệu quả khi những quy tắc này được tuân thủ một cách nghiêm ngặt. Nhưng ngay khi việc kiểm soát bị lơ là, mọi thứ lại trở về trạng thái ban đầu. Những người quản lý đành thở dài thất vọng nhưng cũng đành bó tay trong tình cảnh này.

Trong những trường hợp như thế này, điều cần phải nghĩ tới là liệu bản thân những nguyên tắc đó hay môi trường làm việc đó đã khiến cho quy tắc trở nên khó tuân thủ. Thay vì nghĩ tới việc “không có người lao động tốt nào là không tuân thủ nguyên tắc”, những nhà quản lý nên tìm cách làm cho những quy tắc này trở nên dễ dàng tuân thủ đối với người lao động.

Ở Nhật Bản, thông thường, trước khi bước vào nhà, người ta thường tháo giày và đặt chúng ngay ngắn trên bậc thềm. Có một bà mẹ không tài nào bảo được cậu con trai đặt đôi giày vào đúng vị trí, dù cho bà có rầy la cậu ta đến đâu. Trên thực tế, việc rầy la này của người mẹ chỉ làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Không còn cách nào khác, người mẹ đã đánh dấu vị trí của mỗi chiếc giày trên bậc thềm. Ngày hôm sau, không cần người mẹ phải nhắc, cậu con trai đã đặt mỗi chiếc giày vào đúng vị trí của nó. Cậu ta tiếp tục duy trì thói quen này ngay cả khi chỗ đánh dấu trên sàn nhà đã mờ đi, và kể từ đó việc đặt giày đúng chỗ đã trở thành một thói quen.

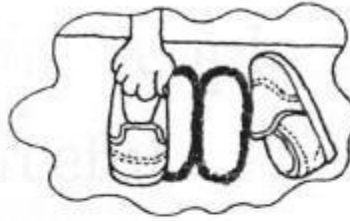
Một câu chuyện khác, có một đứa trẻ không thể phân biệt chiếc giày trái với chiếc giày phải của mình và thường xuyên đi trái giày. Cha mẹ cô bé đã hướng dẫn không biết bao nhiêu lần, nhưng cô bé vẫn không nhận ra được sự khác biệt. Dường như không gì có thể thay đổi được tình hình.

Một ngày kia, cha mẹ cô bé nảy ra ý tưởng vẽ một khuôn mặt ngộ nghĩnh lên hai chiếc giày, mỗi chiếc được vẽ một nửa khuôn mặt. Việc làm này đã tạo ra một trò chơi xếp hình và đồng thời tạo cho cô bé một hình mẫu để có thể đi giày đúng chiều. Sau đó, cô bé đã luôn mang giày đúng chiều và đặt giày đúng cách sau khi tháo giày.

Hướng dẫn trẻ cách sắp xếp giày dép

Trẻ con thường không thích để giày dép gọn gàng ở cửa ra vào

Mặc dù thường xuyên bị quát mắng, nhưng trẻ vẫn thường xuyên mắc lỗi và điều này khiến tôi bức bối



Tôi đã đánh dấu vị trí để giày dép theo quy định và giờ chúng đã phải đặt giày dép đúng nơi quy định

Hướng dẫn trẻ cách đi giày dép đúng

Em đi dép trái rồi
Em thấy không?



Trẻ con thường không phân biệt được đâu là chiếc dép bên phải và đâu là chiếc bên trái. Do vậy, chúng thường đi dép trái.

Chúng ta đã phải giải thích rất nhiều lần rồi.



Sau đó, tôi vẽ mặt của các con vật trẻ con yêu thích lên cả hai chiếc dép để chúng không còn đi dép trái nữa.



vấn đề đáng nói ở đây là, một phương pháp đơn giản cũng có thể giải quyết được một vấn đề dường như không bao giờ chịu khuất phục trước những lời khiển trách. Thay vì phàn nàn rằng trẻ con thường cứng đầu và không chịu nghe lời người lớn, chúng ta nên sử dụng những thủ thuật đúng đắn để khiến chúng nghe lời.

Vấn đề ở nơi làm việc cũng tương tự. Khi tồn tại một vấn đề mà không ít lần đã được nhắc nhở, chúng ta cần phải áp dụng một biện pháp lôi kéo sự quan tâm của người lao động.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự chăm chỉ và sự tháo vát khác nhau như thế nào?

Tại sao trong môi trường doanh nghiệp hiện nay, sự tháo vát lại quan trọng hơn?

6. Kaizen giúp con người trở nên tháo vát hơn

HỌC ĐỂ LÀM CHO MỘT CÔNG VIỆC KHÓ TRỞ THÀNH DỄ HƠN

Cô A, mới được tuyển vào một công ty, được giao nhiệm vụ kiểm tra và nghiệm thu các sản phẩm video.

Cô có nhiệm vụ chạy thử các máy phát và ghi video để biết chắc chắn là chiếc máy làm việc tốt, màu sắc và âm thanh đạt tiêu chuẩn. Mỗi ngày, cô phải cắm và ngắt phích cắm của các dây nối lớn rất nhiều lần.

Các phích cắm này rất chặt. Vì phải cắm và ngắt bốn phích cắm cho mỗi máy video, cô A không quen thực hiện những thao tác này nên cảm thấy công việc thật khó khăn. Cô thấy đau hai bàn tay, cổ tay và đầu ngón tay.

Thật là một cực hình khi bạn không thể quen với một công việc nào đó, ngay cả khi bạn đã cố gắng hết sức. Bạn không phàn nàn với cấp trên mà than thở với đồng nghiệp. Vài người sẽ nói: “Đừng than thở nữa, hãy kiên nhẫn”. Những người khác an ủi: “Sau một thời gian, bạn sẽ quen dần với công việc thôi, hãy cố gắng lên”. Cô A mong nghe được những lời khuyên như thế để có thể cảm thấy được an ủi phần nào.

Nhưng cách quản lý ở công ty này hơi khác. Một hôm, người quản lý mang tới một vật giống như một cái que cời than và gợi ý cho cô A sử dụng nó để tháo phích cắm. Cô A tỏ ra rất ngạc nhiên, cấp trên của cô không hề khiển trách hay nhắc nhở cô phải làm việc chăm chỉ hơn mà thay vào đó, ông chỉ cho cô cách thức thay đổi phương pháp làm việc. Ông ấy nói: “Sao cô không thử dụng cụ này nhỉ?”

Mặc dù nhìn dụng cụ này rất thiếu tính chuyên nghiệp, nhưng nó giúp công việc cắm và tháo phích trở nên nhẹ nhàng và nhanh hơn rất nhiều.

Rõ ràng, đối với cô A, sử dụng công cụ này khiến công việc dễ chịu hơn rất nhiều so với việc cố gắng làm việc chăm chỉ bất chấp nỗi đau đón ở bàn tay. Hơn nữa, công cụ này giúp công việc được tiến hành nhanh hơn rất nhiều. Giờ đây, cô A đã nhận ra lợi ích của các hoạt động Kaizen mà cô đã được hướng dẫn trong các buổi tập huấn định hướng cho nhân viên mới.

Nhưng câu chuyện chưa dừng ở đây.

Một ý tưởng sẽ làm nảy sinh nhiều ý tưởng khác

Sau một tuần, cô A mang một công cụ khác tới văn phòng của người quản lý. Cô nói: “Cảm ơn sếp vì đã giúp đỡ tôi, công cụ tháo phích cắm mà sếp đưa cho tôi hôm trước giúp công việc của tôi dễ dàng hơn rất nhiều. Khi sử dụng công cụ đó, tôi đã nghĩ tới việc cải tiến nó”.

Sau đó, cô lôi ra công cụ mới. “Vì mỗi máy quay có bốn phích cắm, nên tôi tạo bốn khắc trên thanh còi thay vì hai khắc. Tôi cũng đã quấn cao su lên thanh thép để tránh làm xước sản phẩm. Khi tôi tháo phích cắm, công cụ này phát huy tác dụng tốt hơn nếu phích cắm nằm gọn trong góc của thanh còi. Và cuối cùng, tôi cũng tạo một khắc hình chữ V trên tay cầm bằng gỗ của dụng cụ để có thể cầm nó dễ dàng hơn.

Bây giờ đến lượt người quản lý ngớ ngàng. Người lao động này mới chỉ làm việc ở công ty một tuần nhưng đã có tiến bộ đáng kể trong công việc. Kaizen của cô có nghĩa là thực hiện tốt hơn, hiệu quả cao hơn và chất lượng cao hơn. Người quản lý trả lời: “Tốt lắm, đây là một ý tưởng Kaizen tuyệt vời. Hãy viết ý tưởng này thành một đề xuất cải tiến và gửi đi”. Cô A đã nộp bản đề xuất và được khen thưởng.

Với thành tích này, cô cảm thấy rất vui và tiếp tục đưa ra nhiều đề xuất cải tiến khác. Tất cả những đề xuất đó đều được khen thưởng và cô A đã đạt danh hiệu “Người lao động mới quán quân về Kaizen”. Từ đó có thể thấy rằng, cô A thật sự đã thông thạo về Kaizen.

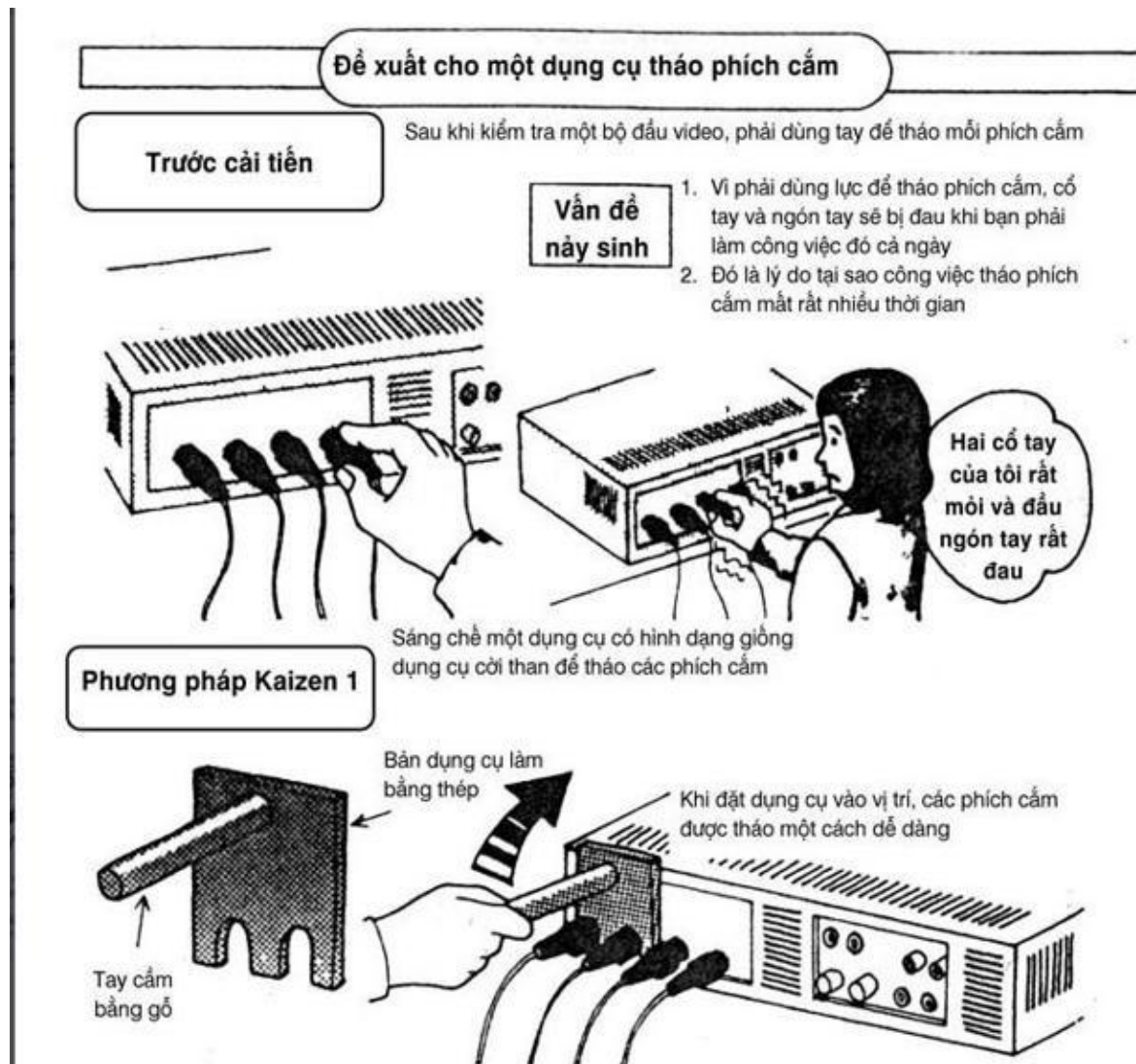
Sự tháo vát giúp phát triển cá nhân

Đâu là điểm khởi đầu cho Kaizen? Trong trường hợp của cô A, đó là những đau đớn xuất hiện trên ngón tay cô.

Nếu cứ tiếp tục thực hiện công việc theo cách như lúc ban đầu, chắc hẳn cô sẽ phải cắn răng chịu đựng những đau đớn và mệt mỏi, và sau một tuần, cô có thể sẽ quen với công việc đó. Nhưng nếu vậy, câu chuyện sẽ dừng tại đây và chẳng có gì để nói về Kaizen nữa. Một hoặc vài năm sau đó, một người lao động khác sẽ vào làm trong công ty và cũng sẽ trải qua những kinh nghiệm tương tự. Và mọi việc sẽ cứ thế lặp đi lặp lại.

Dường như chúng ta nghĩ rằng, vấn đề đã được giải quyết khi chúng ta đã áp dụng các giải pháp nào đó. Nhưng trên thực tế, chúng ta chỉ không nhìn thấy vấn đề nữa. Và vì vấn đề vẫn chưa được giải quyết triệt để nên nó lại xuất hiện khi một người lao động mới được tuyển vào công ty, anh/cô ta sẽ lại vướng vào vấn đề đó. Khi bạn làm việc trong một môi trường mà vấn đề được “khắc phục” bằng sự chăm chỉ và kiên nhẫn đơn thuần, bạn sẽ thấy rằng vấn đề đó không hề biến mất, bởi vì phương pháp làm việc không có gì thay đổi.

Cô A thật may mắn khi được làm việc trong một môi trường mà phương pháp làm việc được thay đổi nhờ tài tháo vát. Vì thế, mọi vấn đề được giải quyết tận gốc và mang lại tiến bộ thật sự



trong công việc. Đó là tiến bộ thật sự nhờ cải tiến, mặc dù cải tiến đó chỉ rất nhỏ bé.

Nhưng lợi ích lớn nhất thật sự nằm trong sự phát triển ở mỗi con người. Điều gì sẽ xảy ra nếu cô A buộc phải “kiên nhẫn”? Rõ ràng là công ty sẽ có thêm một người lao động kiên trì - nhưng chắc chắn đó chỉ là lợi ích duy nhất mà công ty có được. Người lao động đó sẽ không có cơ hội trải nghiệm để có những tiến bộ trong nghề nghiệp. Rất may là, cô A đã được khuyến khích sử dụng tài tháo vát của mình.

Một khi người ta đã khám phá ra hiệu quả của sự khéo léo và tháo vát, không gì có thể ngăn cản họ. Họ sẽ tiếp tục tiến bộ cùng với những vấn đề khó khăn hơn và chủ động cải tiến công việc của bản thân. Trong suốt quá trình đó, họ sẽ tích cực để có được các kỹ năng, kỹ thuật và kiến thức mới.

Một chính sách nhằm thúc đẩy tính khéo léo

Liệu theo bản năng, con người có thiên về một cách tiếp cận này hơn cách tiếp cận kia? Câu trả lời tùy thuộc vào môi trường làm việc và phụ thuộc vào cách mà người quản lý tiếp nhận vấn đề.

Nếu chính sách của công ty chú trọng vào đức tính chăm chỉ, người lao động sẽ không cố gắng vận dụng tài khéo léo của mình và sẽ chỉ còn tồn tại tính kiên nhẫn và bền bỉ. Ở những nơi chỉ tồn tại hai đức tính này, đó chỉ là mảnh đất hoang, không cây cối nào có thể phát triển được.

Tất nhiên, có những vấn đề mà chỉ thông qua chăm chỉ mới có thể giải quyết được. Ví dụ, nếu một công việc bắt buộc phải giải quyết trong ngày mai, một người sẽ phải làm việc thêm giờ để hoàn thành.

Có những công việc bạn đã hoàn thành nhờ làm thêm giờ. Vậy điều gì sẽ xảy ra cho những lần sau? Bạn sẽ lại phải thức cả đêm làm việc nếu được yêu cầu? Sẽ không có gì thay đổi nếu cứ theo cách giải quyết công việc như thế này. Và “trình độ” thực hiện công việc sẽ chỉ dừng ở đó.

Số 0 vẫn mãi chỉ là số 0. Tuy nhiên, khi bạn đã quyết định sử dụng tài khéo léo của mình, thì cải tiến dù nhỏ thế nào đi chăng nữa cũng sẽ luôn phối hợp với tài khéo léo của bạn. Và hiệu quả tổng hợp của những cải tiến này sẽ rất đáng kể.

Chúng ta sẽ xem xét một số nghiên cứu trường hợp để biết được điều gì sẽ xảy ra nếu mọi vấn đề tại nơi làm việc được giải quyết bằng sự khéo léo và tháo vát chứ không phải nhờ chăm chỉ cần mẫn.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 1: KHÉO LÉO LÀ TRÁNH ĐƯỢC LỖI

Khâu cuối cùng trong dây chuyền sản xuất công-tơ-mét là gắn mặt hiển thị số. Đó là một thao tác đơn giản, chỉ cần sử dụng vài chiếc đinh vít, nhưng chiếc tuốc-nơ-vít thường làm trầy xước mặt hiển thị này. Mọi tài xế khi lái xe đều phải chú ý đến công-tơ- mét. Nếu mặt hiển thị bị trầy xước, người mua xe ô tô sẽ cho rằng nó đã bị hỏng. Và quả thực, một vết xước trên một bộ phận

cơ bản như chiếc công-tơ- mét có thể khiến cho người mua xe đặt câu hỏi về chất lượng của toàn bộ chiếc xe.

Vì lý do này, những công nhân làm việc trong dây chuyền sản xuất công-tơ-mét phải rất cẩn thận trong thao tác đặc biệt nói trên. Thực tế, những lo lắng không dứt trong công việc khiến họ mệt mỏi đau nhức vai và hiệu quả công việc bị giảm sút.

Có một giải pháp cải tiến giúp cho người công nhân bớt lo lắng trong công việc, kể cả khi họ có nhớ bị trượt tay, chiếc tuốc-nơ-vít cũng không thể làm xước mặt hiển thị. Đó là một miếng bảo vệ bằng nhựa được đẩy lên trên mặt hiển thị. Vì vị trí của những chiếc đinh vít đã được xác định sẵn nên chiếc tuốc-nơ-vít sẽ chỉ tiếp xúc với mặt hiển thị ở đúng những vị trí cần thiết. Tương ứng với những vị trí đó, người ta đã khoan những lỗ hỏ nhỏ trên miếng đệm bằng nhựa. Vì vậy mà người công nhân có thể sử dụng tuốc-nơ-vít để làm việc mà không cần phải đặc biệt lưu ý. Như vậy, không còn nguy cơ làm xước mặt hiển thị nữa.

Đây có vẻ như là giải pháp cuối cùng. Nó được coi là tiêu chuẩn vận hành và người chịu trách nhiệm về hệ thống Kaizen sẽ cảm thấy rất hài lòng. Mặc dù đây được xem là một ý tưởng tuyệt vời, thế nhưng nó lại không được thực hiện như mong đợi.

Và kết quả là, công việc lắp và tháo miếng đệm bằng nhựa trở nên quá phức tạp. Những công nhân dày kinh nghiệm cảm thấy họ thật sự không cần phải sử dụng đến nó.

Người nghĩ ra ý tưởng này cảm thấy thất vọng, nhưng rõ ràng là không ích gì khi nổi nóng hoặc thuyết phục những công nhân khác sử dụng tiêu chuẩn vận hành này. Cô vẫn có ý tưởng làm giảm bớt lo lắng và căng thẳng cho công việc này, và cô phải thực hiện một bước khác. Cô phải nghĩ ra một cách nào đó khiến cho tiêu chuẩn vận hành này dễ tuân thủ hơn, chứ không cố gắng nài ép họ phải tuân theo.

Một khi nhận thức của một con người thay đổi, ý tưởng sẽ dễ dàng nảy sinh. Giải pháp mới sẽ là làm cho miếng đệm tự động hạ xuống khi người vận hành cầm tuốc-nơ-vít lên vặn vào và tự động nâng lên khi người vận hành buông tuốc-nơ-vít ra. Giờ đây, người công nhân sẽ không còn phải tập trung cao độ để tuân thủ quy tắc lắp miếng đệm vào và tháo miếng đệm ra nữa. Khi họ bắt đầu thao tác, miếng đệm đã ở đúng vị trí của nó.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 2: KHÉO LÉO NGHĨA LÀ KHÔNG CẦN PHẢI KIÊN NHẪN CHỊU ĐỢNG

Trong dây chuyền lắp ráp máy tính, người công nhân phải lắp một số linh kiện điện tử lên bản mạch chính. Một trong số những linh kiện đó là bộ chuyển mạch DIP, có tám chân cắm, phải được đặt bên trái hoặc bên phải. Mỗi model có thông số kỹ thuật khác nhau để đặt các chân cắm. Tại một nhà máy, công nhân lắp ráp phải đếm các chân cắm để quyết định xem sẽ đặt chân cắm nào. Chỉ cần một chân bị đặt sai vị trí, chiếc máy tính sẽ không hoạt động tốt, và đây là một vấn đề rất lớn.

Bản thân thao tác này rất đơn giản. Tất cả những gì một công nhân cần phải làm là dùng một chiếc kẹp díp để ấn đầu chân cắm vào cái lỗ nhỏ. Tuy nhiên, vì các bộ phận có kích thước rất nhỏ, thao tác này gây cho công nhân căng thẳng và đau nhức mắt. Ngay cả khi tập trung cao độ và kiên nhẫn, người ta vẫn không thể không mắc sai sót, và sẽ tốn rất nhiều thời gian để kiểm tra. Do đó, hiệu quả công việc sẽ rất thấp.

Mặc dù cách thức sắp xếp các chân cắm sẽ thay đổi theo thông số kỹ thuật của mỗi máy tính, nhưng không có nghĩa là mỗi chân cắm sẽ có một thông số kỹ thuật khác nhau. Cùng một cách thức có thể được áp dụng cho nhiều loại máy tính. Tuy vậy, mỗi chân cắm của mỗi bộ chuyển mạch DIP được đặt độc lập bằng một chiếc kẹp díp.

Cô B cảm thấy rằng công việc cô làm dường như tốn rất nhiều thời gian. Cô phân vân tự hỏi, “liệu có thật sự cần thiết phải lắp từng chân một hay không, liệu mình có thể sử dụng phương pháp nào đó để lắp cả tám chân cùng một lúc?”

Tại sao mình lại không sử dụng một công cụ để gắn cả tám chân? Từ đó, ý tưởng về một dụng cụ trông giống một chiếc lược bắt đầu hình thành trong đầu cô. Chính xác hơn, nó trông giống một chiếc lược không có răng, ở vị trí của những chiếc răng lược sẽ là những chân cắm; ở những nơi không có răng, vị trí sẽ không thay đổi. “Đúng rồi, công việc này sẽ được thực hiện với một chiếc lược không răng! Việc bố trí răng sẽ được điều chỉnh theo thông số kỹ thuật của mỗi loại máy tính, và công việc sẽ nhẹ nhàng hơn rất nhiều.”

Ngay lập tức, với con dao cắt chuyên dụng, cô bắt tay vào làm chiếc lược nhỏ bằng một miếng nhựa acrylic. Khi thử áp dụng cho một chiếc máy tính, cô thấy nó thật sự hiệu quả.

Tấm nhựa bảo vệ để lắp mặt hiển thị



Một khi việc sắp xếp vị trí ban đầu đã chính xác (tất cả các chân cắm ở một phía), sẽ không xảy ra nhầm lẫn nữa. Kết quả là một thao tác, một- động-tác hoàn hảo. Hơn nữa, không cần phải kiểm tra lại. Bản thân dụng cụ đó đã có tác dụng kiểm tra, do đó, thao tác gắn các chân cắm cũng đồng thời giúp kiểm tra vị trí của những chân cắm đó.

Điểm xuất phát trong phương pháp Kaizen của cô B là việc nhận biết được mục đích của thao tác lắp chân cắm chính là tạo ra một khuôn mẫu giống nhau.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP 3: KHÉO LÉO LÀ KHÔNG PHẢI LÀM VIỆC QUÁ CHĂM CHỈ

Mọi công việc của con người có thể được chia làm ba loại chính:

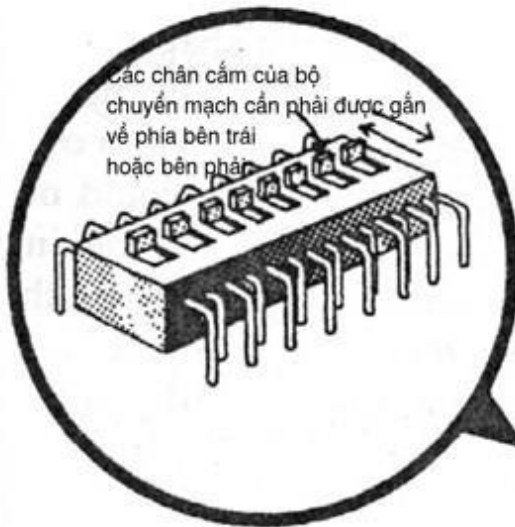
- Lao động đòi hỏi chủ yếu là những nỗ lực cơ bắp

- Lao động đòi hỏi sử dụng các giác quan
- Lao động đòi hỏi sử dụng các xét đoán của trí óc

Thời đại cơ khí bắt đầu bằng việc chế tạo ra những chiếc máy nhằm giảm các công việc chân tay nặng nhọc và tăng cường sức mạnh cơ bắp của con người. Đó là những công cụ như búa và đòn bẩy. Năng lượng để vận hành những chiếc máy này có được từ sức động vật, sức gió và sức nước. Ngày nay, với nhiều loại động cơ, con người có nguồn năng lượng khổng lồ có thể tùy ý sử dụng để tiến hành các công việc đòi hỏi nhiều sức lao động chân tay.

Trước cải tiến

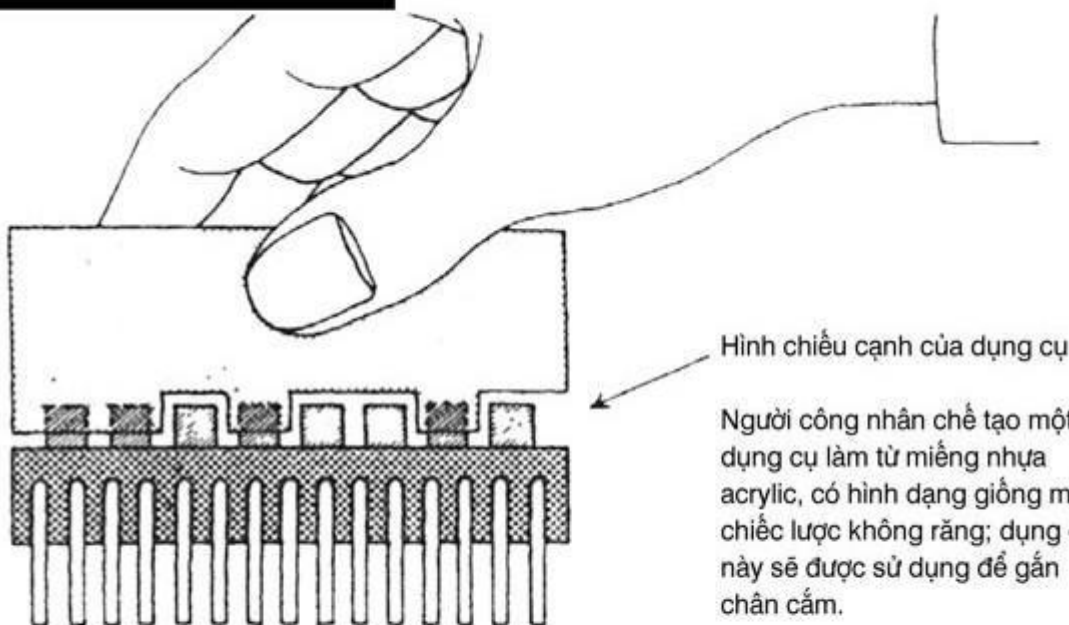
Người ta sử dụng một chiếc nhíp để gắn từng chân cắm



1. Rất dễ mắc lỗi
2. Người công nhân sẽ rất mệt mỏi với công việc này
3. Năng suất công việc thấp

Sau cải tiến

Sau cải tiến



Hiệu quả

1. Giờ đây, công việc gắn chân cắm được thực hiện chỉ với một thao tác duy nhất
2. Sẽ không còn nguy cơ nhầm lẫn, người công nhân sẽ không còn mệt mỏi với công việc và làm việc hiệu quả hơn.
3. Khâu kiểm tra được thực hiện ngay trong thao tác.

**Nạo vét mặt sắt
bằng bơm
phi cơ học**

Trước cải tiến

Để thu gom mặt sắt từ thùng chứa dung dịch nghiền, người công nhân phải dùng tay nạo vét. (Bởi vì thiết bị từ tính để loại bỏ mặt sắt không hiệu quả.)

Công việc này khiến tôi thật
bực mình! Tại sao tôi lại phải
làm công việc này nhỉ?!



Cải tiến

Người ta sáng chế ra một chiếc bơm phi cơ học sử dụng áp lực nước

Hiệu quả

1. Không phải vất vả dùng tay nạo vét bể chứa dung dịch
2. Vì đây là một thao tác phi cơ học nên đơn giản và ít tốn kém



Khi nước áp suất cao được bơm vào một chiếc ống, mạt sắt có thể được bơm cùng với nước từ đáy bể

công đoạn nghiền. Thiết bị từ tính dùng để tách mạt sắt ra khỏi nước không hoàn toàn phát huy hiệu quả, vì thế công nhân phải dùng tay vét mạt sắt lắng xuống đáy bình chứa. Thao tác này thật kém hiệu quả. Một giải pháp được đưa ra là sử dụng một thiết bị cơ khí để thực hiện công việc này, có lẽ đó là một chiếc bơm chạy bằng động cơ điện. Tuy nhiên, giải pháp đơn giản này thiếu sự khéo léo.

Điện không phải là nguồn năng lượng duy nhất để thực hiện công việc. Ý tưởng hay nhất trong trường hợp này là một chiếc bơm đơn giản dùng áp lực nước để lấy mạt sắt ra. Khi nước từ đường ống cao áp chính được bơm qua một chiếc vòi hẹp đi vào đường ống, chất lỏng nghiền xung quanh vòi phun cũng bị hút. Bằng cách này, mạt sắt tập trung dưới đáy bình chứa sẽ được bơm lên theo cùng với nước. Khi lượng nước ít bão hòa này chảy ngược về thông công đoạn nghiền. Thiết bị từ tính dùng để tách mạt sắt ra khỏi nước không hoàn toàn phát huy hiệu quả, vì thế công nhân phải dùng tay vét mạt sắt lắng xuống đáy bình chứa. Thao tác này thật kém hiệu quả. Một giải pháp được đưa ra là sử dụng một thiết bị cơ khí để thực hiện công việc này,

có lẽ đó là một chiếc bơm chạy bằng động cơ điện. Tuy nhiên, giải pháp đơn giản này thiếu sự khéo léo.

Điện không phải là nguồn năng lượng duy nhất để thực hiện công việc. Ý tưởng hay nhất trong trường hợp này là một chiếc bơm đơn giản dùng áp lực nước để lấy mạt sắt ra. Khi nước từ đường ống cao áp chính được bơm qua một chiếc vòi hẹp đi vào đường ống, chất lỏng nghiền xung quanh vòi phun cũng bị hút. Bằng cách này, mạt sắt tập trung dưới đáy bình chứa sẽ được bơm lên theo cùng với nước. Khi lượng nước ít bão hòa này chảy ngược về thông qua thiết bị lấy mạt sắt từ tính, mạt sắt có thể được thu gom mà không cần tốn nhiều công sức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Sự tháo vát tác động đến người lao động như thế nào?

Sự tháo vát tác động đến công việc như thế nào?

7. Kaizen là theo đuổi mục đích

Điểm xuất phát của mọi cải tiến chính là câu hỏi, “Mục đích của công việc này là gì? Tại sao tôi lại làm công việc này?” Nghĩ đến những câu hỏi trên là bạn đang đi đúng hướng đấy.

Nếu mục đích công việc không rõ ràng, con người có thể quá chú trọng đến phương tiện để thực hiện công việc đó. Họ đã quên rằng không phải chỉ có duy nhất một con đường đến đích cuối cùng. Điều đó làm cho việc áp dụng hệ thống Kaizen trở nên rất khó khăn, bởi vì công việc có thể “được thực hiện” theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, với suy nghĩ rằng có rất nhiều cách thực hiện và những cách thực hiện đó có thể thay đổi, con người bắt đầu xem xét liệu có cách để thực hiện hơn và hiệu quả lại cao hơn không.

TẠI SAO LẠI PHẢI QUÉT DỌN NHÀ GA XE LỬA?

Rác thải có thể không phải là một vấn đề ở khu vực nhà ga xe lửa có áp dụng hệ thống soát vé tự động.

Nhưng ở Nhật Bản, sàn của nhiều nhà ga lại thường bừa bộn các mẫu giấy vụn do công tác đục lỗ vé gây ra. Nhân viên nhà ga rất vất vả khi phải quét dọn hàng ngày.

Tuy nhiên, ở Nayoga, bạn lại không thấy hiện tượng đó. Nếu theo dõi hoạt động ở nhà ga này, bạn sẽ thấy rằng những người soát vé luôn mang bên mình một chiếc hộp nhựa nhỏ. Những mẫu giấy đục lỗ này, thay vì rơi thẳng xuống sàn nhà ga và cần người dọn dẹp, thì nay được cho rơi vào chiếc hộp nhựa kia. Loại hình Kaizen này dựa trên nguyên tắc loại bỏ nguyên nhân của một vấn đề bất tiện. Hoạt động này gồm ba bước đục lỗ vé, để cho các mẫu giấy rơi tùy tiện, và thu gom các mẫu giấy (bằng công tác quét dọn) được thay thế bằng một hoạt động có quá trình ngắn hơn, chỉ gồm một bước.

Hãy cùng xem xét cơ sở và khái niệm của hệ thống Kaizen. Nếu như hệ thống Kaizen đề cập đến phương pháp thay đổi cách thức tiến hành công việc không được đẩy mạnh ở nơi làm việc, người lao động ở nhà ga sẽ phải tiếp tục bận rộn với công đoạn quét nhà ga như thể đó là nhiệm vụ đương nhiên của họ.

Nhưng tại sao lại phải quét dọn những mẫu giấy vụn như vậy? Phải chăng họ được giao nhiệm vụ phải làm việc đó, hay vì họ muốn khách hàng cảm thấy thoải mái bởi cảnh quan sạch đẹp trong khu vực nhà ga?

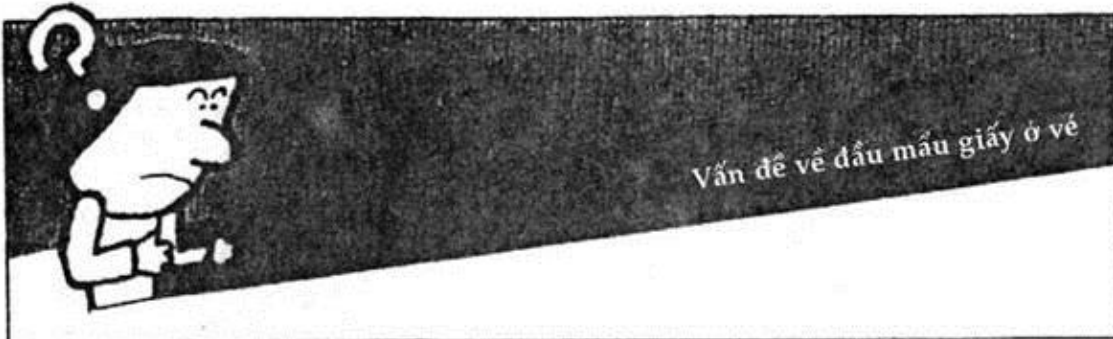
Khi việc quét dọn những mẫu giấy là một mục đích, người lao động sẽ dành thời gian làm công việc đó. Lãnh đạo có thể khen họ là một người lao động cần cù. Cách tiếp cận này chính là xu hướng của mười năm về trước. Tuy nhiên, ngày nay, hiệu quả quản lý được coi trọng nên chúng ta không mù quáng khuyến khích những hành động như vậy nữa.

Chúng ta đánh giá cao sự làm việc chăm chỉ. Nhưng siêng năng mà hiểu sai mục đích của công việc thì không mang lại hiệu quả gì, cho dù bạn có làm việc với cường độ cao đến đâu. Chúng ta phải xác định được mục đích của công việc mà chúng ta đang tiến hành để tìm cách thức thực hiện công việc sao cho đạt kết quả cao hơn.

Từ đó, tìm ra nhiều cách khác nhau để thực hiện công việc qua hệ thống Kaizen sẽ quan trọng hơn việc chúng ta thực hiện một công việc như đã được chỉ dẫn. Đó là lý do tại sao rất nhiều công ty thúc đẩy chương trình đề xuất Kaizen, có giải thưởng cho các đề xuất và khuyến khích các hoạt động cải tiến.

NHỮNG Ý TƯỞNG ĐƠN GIẢN CHÍNH LÀ ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT NHẤT

Ý tưởng đầu tiên để giải quyết vấn đề các mẫu giấy bừa bộn trên sàn là lắp đặt hệ thống soát vé tự động thay cho việc phải đục lỗ vé như hiện nay.



Vấn đề về dấu mẫu giấy ở vé

Trước cải tiến

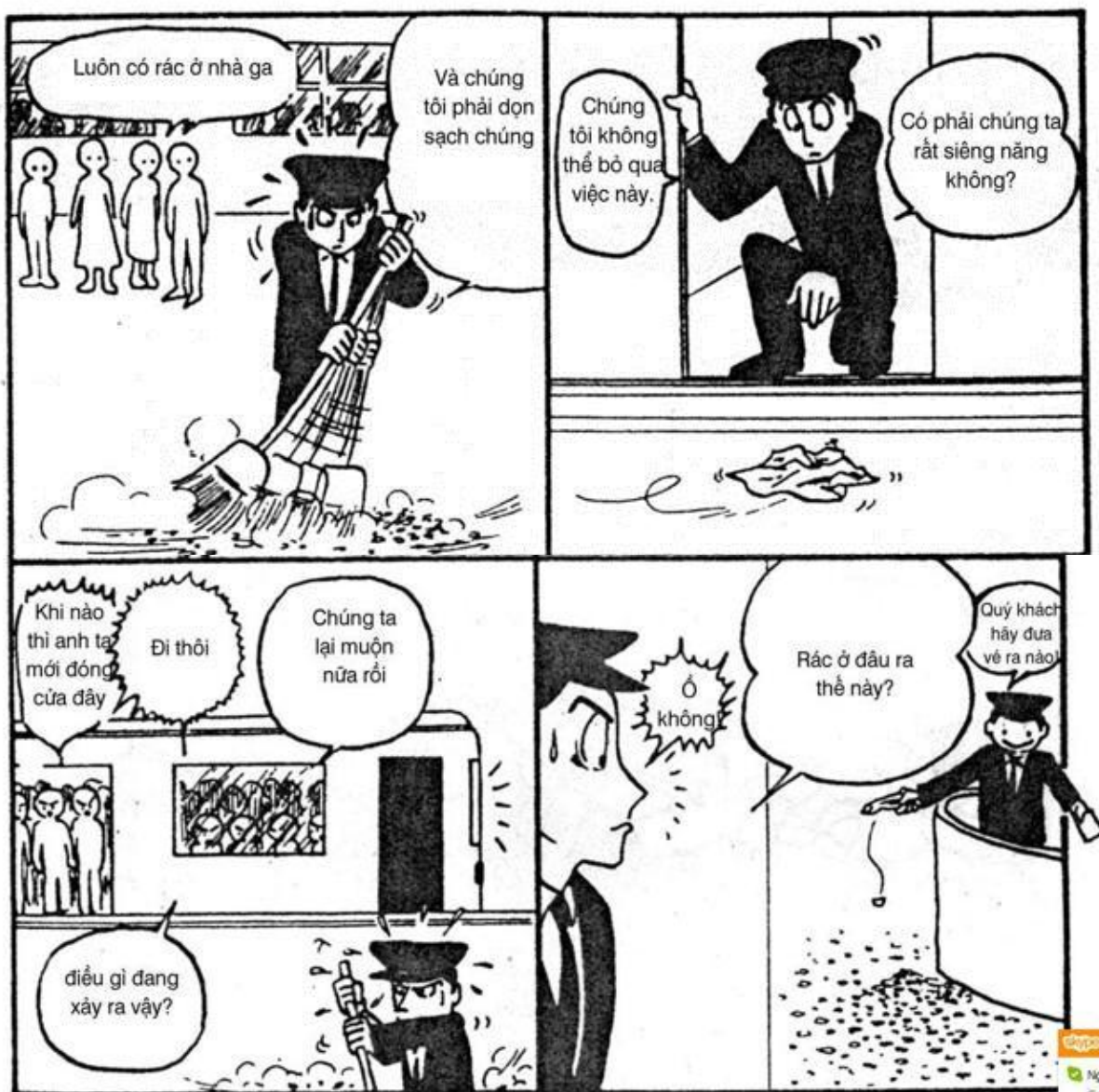
Những mẫu vé nhỏ rải rác khắp nơi và phải được quét dọn



Cải tiến

Tại sao chúng ta không thu gom những mảnh giấy do đục lỗ trước khi chúng rơi xuống đất





Đó là một ý tưởng đầy tham vọng. Nhưng, để thực hiện, công ty phải đầu tư rất nhiều tiền vào mua sắm thiết bị mới hoặc soạn thảo lại những quy định. Hơn nữa, ý tưởng còn liên quan đến những vấn đề công nghệ phức tạp, tốt nhất là nên dành cho các chuyên gia của bộ phận kỹ thuật.

Mọi thứ cứ tồn tại như chúng vốn có. Những ý tưởng hay chính là những ý tưởng Kaizen mà người lao động có thể thực hiện theo trách nhiệm của bản thân, ví dụ như việc cải tiến các dụng cụ quét dọn là cái hút rác hoặc cái chổi. Có một ý tưởng khác là tạo ra một robot tự động để quét dọn nhà ga - đó thật sự là một ý tưởng vô cùng sáng tạo. Đề xuất cải tiến dụng cụ quét dọn được rất nhiều người tán thưởng và ủng hộ.

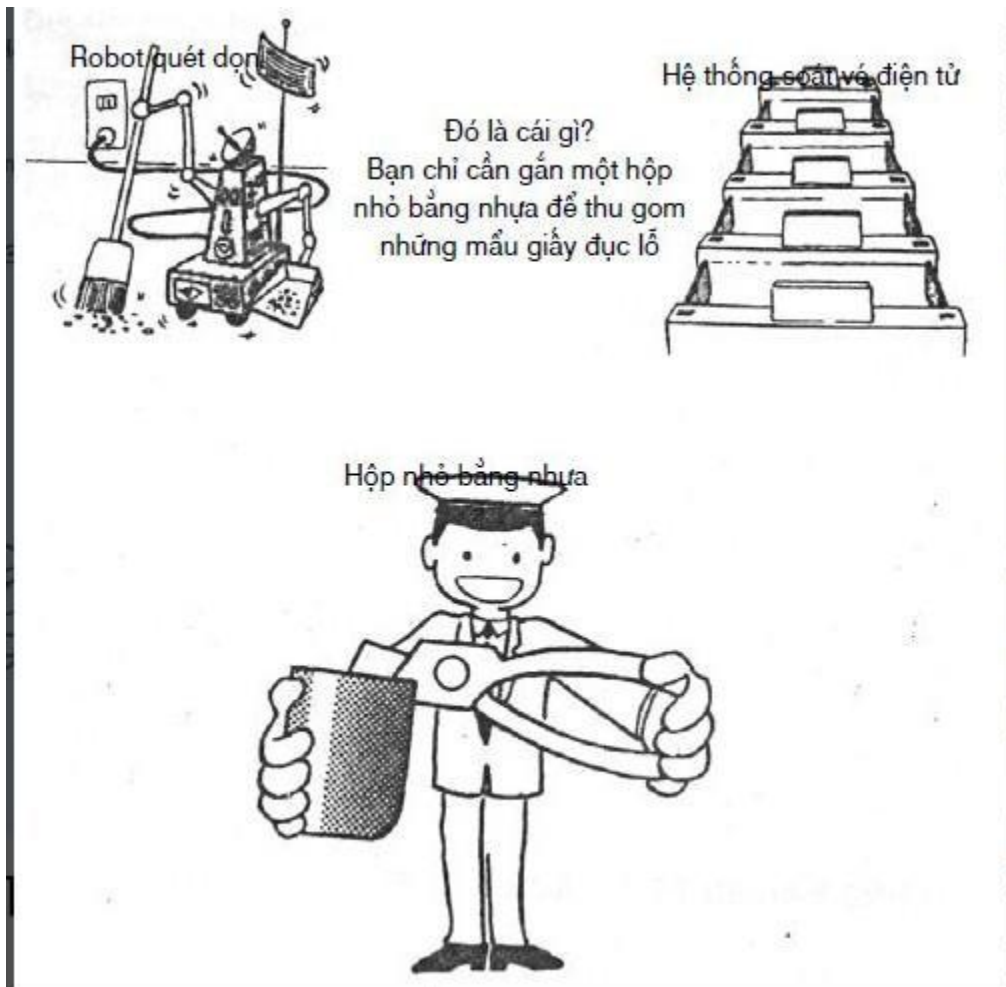
Đề xuất đó xứng đáng được công nhận vì những người đưa ra đề xuất chính là những người đã trực tiếp thực hiện ý tưởng này. Chắc chắn khi đó họ sẽ có thái độ tích cực hơn những người lao động khác - những người đã đưa ra ý tưởng rất to lớn và sau đó có thể không hài lòng vì ý tưởng của họ không được chấp nhận. Tuy nhiên, cũng không nên chấp nhận, một cách thiếu phê bình, một ý tưởng ở quy mô quá nhỏ. Chẳng hạn, hãy giả sử mục đích công việc của người lao động chính là quét sạch nhà ga. Họ chỉ bước một bước là đã đến Kaizen. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó thì có nghĩa là họ sẽ không bao giờ tiến đến Kaizen thật sự.

Trong trường hợp này, mục đích công việc của nhân viên nhà ga không phải là quét dọn, mà là giữ cho nhà ga sạch đẹp để mang lại cảm giác thoải mái cho hành khách đi tàu. Quét dọn chỉ là một trong những phương tiện để thực hiện mục đích trên. Một biện pháp có hiệu quả chính là biện pháp xóa bỏ hoàn toàn nhu cầu quét dọn nhà ga.

SỬ DỤNG KAIZEN LÀ XEM XÉT CỐT LÕI CỦA VẤN ĐỀ

Khi so sánh một chiếc máy quét dọn tự động và một chiếc hộp nhỏ bằng nhựa, chúng ta hình như sẽ ủng hộ ý tưởng về thiết bị tự động. Thậm chí chúng ta có thể cười nhạo chiếc hộp nhựa nhỏ bé kia. Nhưng nếu làm thế lại là sai, là chưa hiểu rõ về hệ thống Kaizen.

Một đề xuất Kaizen thực thụ thường rất đơn giản. Chúng ta càng tìm ra nhiều chi tiết của vấn đề trong công việc, thì ý tưởng Kaizen sẽ trở nên càng đơn giản và hiệu quả hơn. Một ý tưởng phức tạp thường chỉ là sự theo đuổi hời hợt một mục đích sai lầm. Cho dù robot quét dọn có tuyệt vời đến đâu thì nó cũng chỉ là một thiết bị để đạt được mục đích bằng cách xóa bỏ nhu cầu quét dọn.



ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT NHẤT THƯỜNG TÌM CON ĐƯỜNG NGẮN NHẤT ĐỂ ĐI ĐẾN ĐÍCH

Bây giờ, hãy cùng nhau tóm tắt những hiểu biết của chúng ta về hệ thống Kaizen.

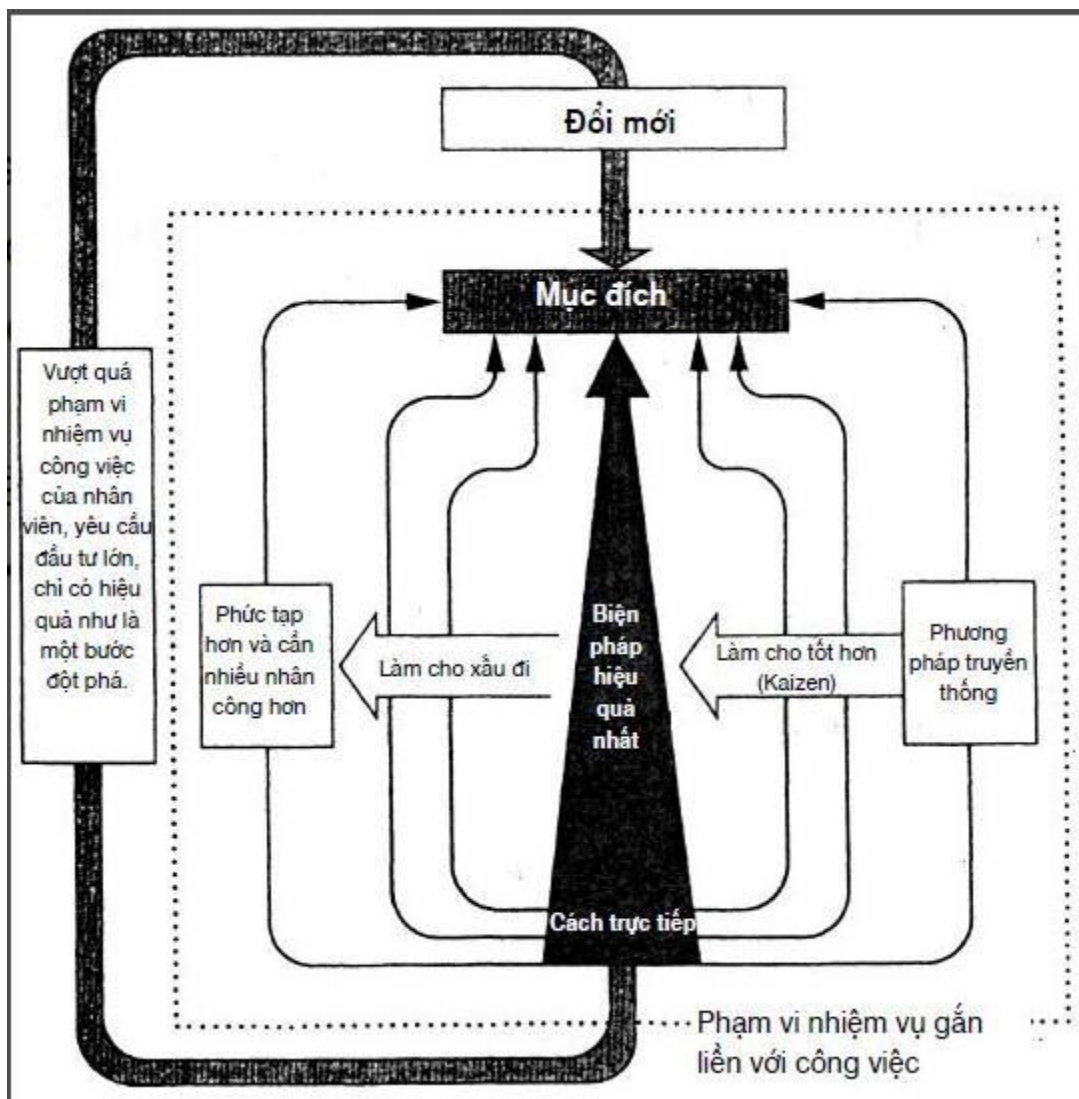
1. Có rất nhiều phương pháp để đạt được mục đích.
2. Những phương pháp mà chúng ta đã quen sử dụng không còn phù hợp với tình hình hiện nay.
3. Kaizen là quá trình tìm kiếm các phương pháp tốt hơn và phù hợp với yêu cầu của hiện trạng.
4. Kaizen tối ưu nhất là tìm ra cách đơn giản nhất để đạt được mục đích của công việc, đơn giản hóa các phương pháp và phương tiện mà chúng ta đang sử dụng.
5. Kaizen kém hiệu quả là con đường vòng để đạt được mục đích thật sự của công việc. Nó làm cho các phương pháp trở nên phức tạp hơn.

6. Một ý tưởng mang lại hiệu quả cao nhưng lại cần đầu tư lớn và yêu cầu cơ cấu lại toàn bộ hệ thống thì là một đổi mới hoặc đột phá. Những đổi mới như thế này vượt quá giới hạn của Kaizen, và người lao động ở trình độ trung bình rất khó thực hiện.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong ví dụ ở nhà ga xe lửa, tại sao ý tưởng gắn một chiếc hộp nhựa nhỏ vào kìm bấm lỗ vé lại có hiệu quả hơn ý tưởng tạo ra một máy quét rác tự động?

(Trả lời: Giải pháp sử dụng chiếc hộp nhỏ giải quyết được mục đích thật sự trong công việc của người lao động, đó là “giữ cho nhà ga luôn sạch sẽ để hành khách đi tàu cảm thấy thoải mái”. Vì vậy mà xóa bỏ được yêu cầu quét dọn.)



8. KAIZEN YÊU CẦU CHUYỂN GIAO PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC

MỘT CÁCH HIỆU QUẢ ĐỂ CẢI TIẾN CÔNG VIỆC GÓI QUÀ

Minh họa ở trang 103 là hình ảnh về quầy gói quà ở cửa hàng bách hoá. Gói quà là một công việc rất khó đối với những ai chưa có kinh nghiệm. Những khách hàng được những người lao động mới phục vụ thường phải chờ rất lâu, và sau đó, gói quà họ nhận được lại không được đẹp lắm. Do vậy, không ngạc nhiên gì khi khách hàng phàn nàn về vấn đề này.

Trong suốt mùa tặng quà bận rộn nhất, cửa hàng bách hóa thường phải thuê thêm sinh viên hoặc những người lao động khác làm việc bán thời gian để giúp họ. Tuy nhiên, khi những người này tiếp quản công việc gói quà, thì chất lượng của dịch vụ này đã giảm đáng kể. Người quản lý cửa hàng bách hóa thường xuyên đau đầu với vấn đề này. Tuy nhiên, tình trạng này cứ tiếp diễn và không có chuyển biến nào cả.

Vì tình trạng ở các cửa hàng khác cũng vậy, nên người quản lý dường như chẳng quan tâm. Nếu thái độ như thế này còn tiếp tục, người lao động cũng sẽ chẳng nghĩ cách giải quyết vấn đề. Do vậy, chỉ ít lâu sau, cửa hàng sẽ mất danh tiếng và mất dần khách hàng.

“Chúng ta nên làm vừa lòng khách hàng. Liệu đó có phải là cách thông minh để giải quyết vấn đề?” “Có lẽ ở các cửa hàng khác cũng vậy, nhưng cửa hàng của chúng ta liệu có cách nào hay hơn không?” Những ai suy nghĩ theo chiều hướng này sẽ thấy rằng vấn đề có thể được giải quyết một cách rất đơn giản. Đó chính là cách bắt đầu Kaizen.

Hãy tìm cách khác để tiến hành công việc

Có nhiều cách thức để thực hiện Kaizen ở các cửa hàng bách hóa với mục đích giải quyết vấn đề nêu trên, bao gồm:

- Tổ chức các đợt tập huấn để hướng dẫn và thực hành gói quà
- Tiêu chuẩn hóa các phương pháp gói quà, sách hướng dẫn, v.v...

Khi công ty thảo luận với những người lao động để thu thập ý tưởng, họ đã đề xuất những biện pháp như sau:

- Gói sẵn một số loại quà từ trước
- Thay thế giấy gói quà bằng túi đựng quà hấp dẫn

Phạm vi vấn đề

Nhân viên mới thường gói chậm và không được đẹp lắm; nên thường xuyên phải gói lại.

- Chi phí cho giấy bọc quà tăng lên
- Khách hàng phàn nàn vì phải chờ lâu và không hài lòng



Không nghi ngờ gì, những giải pháp này biểu thị những đề xuất Kaizen. Họ đã đề xuất cách giải quyết nguyên nhân của vấn đề. Cụ thể, vấn đề được giải quyết theo những cách sau:

- Khách hàng không thích chờ đợi lâu. Gói quà trước thì sẽ giải quyết được vấn đề về thời gian chờ đợi.
- Nếu gói không đẹp, sản phẩm cuối cùng của bạn sẽ không có sức cuốn hút. Vấn đề sẽ được giải quyết nếu cửa hàng sử dụng túi đựng quà thay cho giấy gói quà.

Đó là những kết luận logic. Nhưng liệu chúng ta có thể áp dụng chúng dễ dàng vào tình hình hiện tại hay không ? Đó lại là chuyện khác. Những món đồ mà khách hàng mua thường có kích cỡ khác nhau. Và khi người lao động thử sử dụng túi đựng quà, nhiều khách hàng đã phàn nàn rằng túi đựng quà không thích hợp với món quà đặc biệt của họ và khăng khăng đòi gói quà.

Nguyên nhân cốt lõi của vấn đề là thiếu phương pháp làm việc

Ai có ý tưởng hay hơn không? Khi suy nghĩ để tìm ra đề xuất, nên tập trung vào cốt lõi của vấn đề. Chúng ta hãy cùng xem lại những nguyên lý của Kaizen và tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề.

Nếu chúng ta đặt câu hỏi “Tại sao lại có người gói quà xấu như vậy?”, thì câu trả lời có thể là: “vì chưa quen” hoặc “vì chưa có kinh nghiệm”. Chúng ta cần giải quyết nguyên nhân của vấn đề, nên biện pháp được đề xuất sẽ là “cho họ làm quen dần với công việc” hoặc “truyền kinh nghiệm cho họ”. Những biện pháp này yêu cầu phải tổ chức các đợt huấn luyện đặc biệt, bài giảng và trình diễn.

Tuy nhiên, nguyên nhân thật sự của vấn đề là người lao động chưa quen hoặc chưa có kinh nghiệm. Như vậy, các đợt huấn luyện đặc biệt sẽ chỉ có tác dụng như những biện pháp đối phó mà thôi. Hơn nữa, nếu tổ chức huấn luyện thì sẽ rất tốn thời gian, nên vấn đề này không thể được giải quyết nhanh chóng.

Nếu nghiêm túc trong thực hiện Kaizen, bạn phải tìm hiểu sâu hơn nữa để tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề. Bạn phải tự hỏi đi hỏi lại rằng *tại sao*. Tại sao người lao động thiếu kinh nghiệm thường gói quà rất xấu? Tại sao họ có thể gói đẹp khi đã thành thạo với công việc? Sau khi đặt câu hỏi, bạn sẽ hiểu tại sao người lao động chưa có kinh nghiệm thường mắc lỗi và tốn nhiều thời gian.

Hãy quan sát cách thức tiến hành công việc này. Việc gói quà gồm mấy công đoạn chính? Một trong số những công đoạn đó là chọn cỡ giấy bằng cách nhìn qua kích cỡ gói quà của khách hàng. Người lao động có kinh nghiệm chỉ cần nhìn một lần và ngay lập tức quyết định được cỡ giấy phải dùng. Còn những người chưa có kinh nghiệm thì lại làm rối tung mọi việc lên ngay từ công đoạn đầu tiên này. Khi thì họ chọn cỡ giấy quá lớn, khi thì lại quá nhỏ. Và sản phẩm cuối cùng thường không như mong muốn. Nếu có phương pháp để xác định đúng cỡ giấy cần dùng mà ngay cả người lao động chưa có kinh nghiệm cũng có thể sử dụng, thì vấn đề lớn này có thể được giải quyết.

Một công đoạn khác là phải xác định xem nên đặt vị trí hộp quà như thế nào trên giấy gói. Chúng ta sẽ thấy, những người lao động có kinh nghiệm chỉ cần liếc qua cũng có thể xác định được vị trí tốt nhất, còn những người chưa có kinh nghiệm thì lúc đặt hộp quà ở giữa tờ giấy, lúc lại đặt sát mép giấy làm cho sản phẩm cuối cùng rất xấu hoặc thiếu giấy để bọc phần góc hộp.

Nếu có một phương pháp giúp ước đoán được các bước của thao tác này thì vấn đề này cũng có thể được giải quyết.

Khi hiểu được mối quan hệ giữa cách làm một công việc cụ thể nào đó và vấn đề nằm ở đâu, chúng ta có thể tìm được biện pháp giải quyết vấn đề. Chẳng hạn như chúng ta có thể tạo ra các hộp quà mẫu với cỡ giấy tương đương hoặc tạo ra các đường đánh dấu và nếp gấp trên giấy.

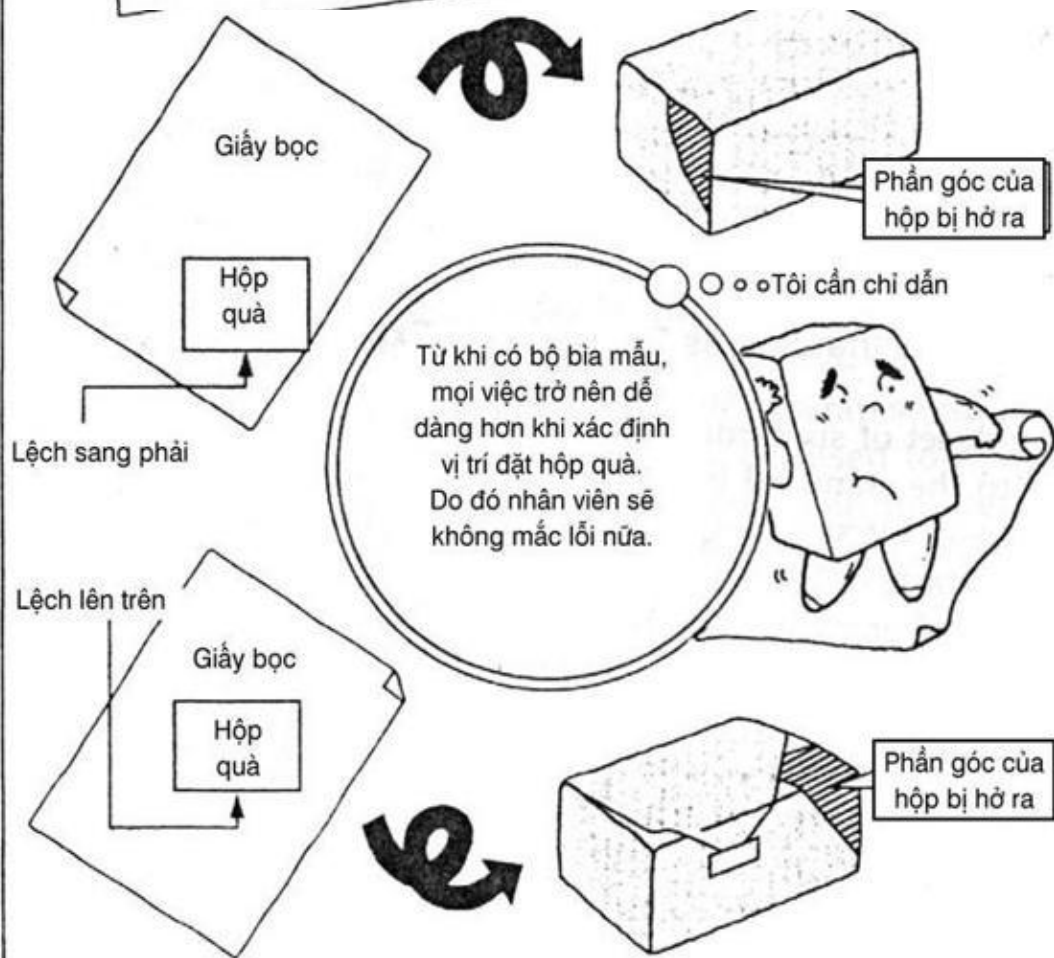
Sau khi thử nghiệm một số đề xuất tương tự, một ý tưởng tuyệt hảo đã ra đời: đó là tạo ra các tấm bìa mẫu để xác định vị trí hộp quà trên giấy.

Một giải pháp làm cho mọi người đều trở thành chuyên gia

Người ta tạo ra một bộ gồm sáu tấm bìa mẫu tương ứng với sáu kích cỡ hộp quà tiêu chuẩn. Người lao động sẽ chọn kích cỡ đúng bằng cách so sánh của một trong số các mẫu với cạnh dài nhất của hộp quà. Sau đó, người lao động sẽ đọc số cỡ giấy ghi trên tấm bìa mẫu. Như vậy, họ sẽ luôn chọn được chính xác cỡ giấy gói quà.

Những vấn đề chính thường gặp khi gói quà

Giấy bọc nhiều khi quá to hoặc quá nhỏ so với hộp quà.
Một số nhân viên đặt sai vị trí hộp quà trên khổ giấy
do đó phần góc của hộp quà bị hở ra.



Sử dụng phương pháp này thì dù là người lao động mới cũng có thể xác định đúng cỡ giấy mà không tốn thời gian. Tất cả những gì người lao động phải làm là so kích cỡ của hộp quà với các tấm bìa mẫu.

Tiếp theo, góc phải của tấm bìa mẫu phải được đặt vừa vặn với một góc của giấy gói quà và hộp quà được đặt dọc theo đường chéo của tấm bìa mẫu. Khi nhấc tấm bìa mẫu ra, ta đã xác định được vị trí chính xác của hộp quà. sử dụng phương pháp này, bất kỳ ai cũng có thể hoàn thành tốt công việc gói quà, không còn phải “làm quen” với thao tác hoặc lúng túng không biết nên đặt hộp ở vị trí nào. Và khả năng mắc lỗi sẽ không còn nữa.

Lúc này, việc tổ chức các khóa huấn luyện đặc biệt đã không còn cần thiết nữa. Với sáu tấm bìa mẫu, cách gói quà đã được chuyển giao từ những người lao động có kinh nghiệm đến những người lao động chưa có kinh nghiệm. Hiện nay, không còn người lao động nào cần thời gian để “làm quen” với công việc nữa.

Mặt khác, nếu như bất cứ khi nào cần gói quà, người lao động cũng phải tìm bộ bìa mẫu thì cũng không thuận tiện lắm, vì thế, cửa hàng vẫn cần tổ chức các khóa huấn luyện về gói quà. Nhưng với bộ bìa mẫu này, thời gian huấn luyện sẽ chỉ bằng một phần tư thời gian yêu cầu như trước các cửa hàng kia. Lúc này, đã có sự khác biệt nho nhỏ giữa những người lao động khéo tay và những người lao động không khéo tay lắm.

Trái ngược với phương pháp huấn luyện truyền thống là nhìn và bắt chước người lao động có kinh nghiệm và giảng viên, bộ bìa mẫu giúp cho việc học các thao tác gói quà dễ hơn nhiều. Công ty đã sử dụng bộ bìa mẫu làm bằng nhựa cho bền hơn để trang bị cho người lao động tại tất cả



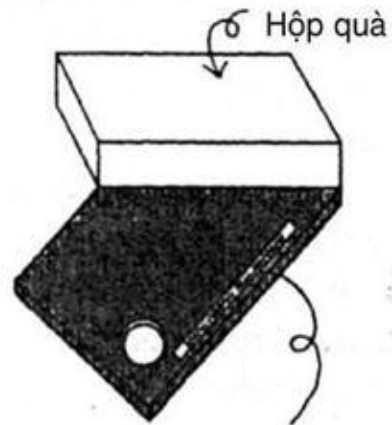
Mẫu cho giấy gói quà:

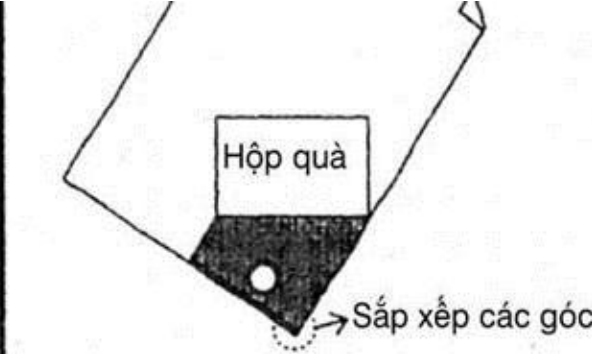


Tấm bìa mẫu bằng nhựa cứng và nhẹ
Người lao động chỉ việc
chọn mẫu tương ứng với hộp

Giấy bọc

- Chọn một trong những mẫu
vừa với cạnh dài nhất của
hộp quà.





Hiệu quả

- Người lao động không mắc lỗi khi xác định cỡ giấy gói quà nữa, do vậy, người lao động nào cũng có thể gói quà nhanh và đẹp.
- Rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng.

- 1 Sử dụng kích cỡ ghi trên tấm bì mẫu để chọn được cỡ giấy đúng
- 2 Đặt góc phải của tấm bì mẫu ngược với góc phía dưới bên phải của giấy bọc.
- 3 Xếp chiều dài của hộp trùng với đường chéo của tấm bì mẫu.
- 4 Khi đã xác định được vị trí của hộp, ta sẽ nhấc tấm bì mẫu ra.
- 5 Gói quà, đảm bảo hộp quà ở vị trí đúng. Lúc này hộp quà sẽ được bọc đẹp dễ

GIẢI QUYẾT MỘT VẤN ĐỀ CÓ NHIỀU NGUYÊN NHÂN

Nếu như nguyên nhân duy nhất khiến người lao động lúng túng trong việc gói quà là do họ chưa được thực hành công việc này nhiều, thì biện pháp giải quyết thích hợp là tạo cơ hội để họ làm quen với công việc đó. Và lúc này cần phải có các đợt huấn luyện đặc biệt.

Tuy nhiên, dựa trên quá trình phân tích hoạt động, chúng ta thấy rằng việc gói quà gồm hai công đoạn chính xác định được cỡ giấy gói và xác định được vị trí đặt hộp quà trên giấy gói. Hiểu được những công đoạn này, bạn sẽ có đầu mối để phát triển đề xuất Kaizen, giúp người lao động nắm được cách làm việc nhanh nhất.

Cần nhiều biện pháp để giải quyết một vấn đề có nhiều nguyên nhân Khi phân tích vấn đề, ta thấy rằng một vấn đề thường không chỉ có một nguyên nhân cơ bản. Những người cho rằng mỗi vấn đề chỉ có một nguyên nhân duy nhất thường chỉ tập trung vào nguyên nhân đó mà thôi, do đó, họ chỉ đề xuất một biện pháp giải quyết vấn đề.

Đôi khi có những vấn đề cũng chỉ cần duy nhất một giải pháp là đủ. Tuy vậy, nếu như chỉ có một giải pháp được đề xuất trong khi chúng ta thật sự đang cần nhiều giải pháp, thì chắc chắn đề xuất đó sẽ bị trì hoãn. Sau đó, người đề xuất sẽ phàn nàn rằng tại sao công ty lại bỏ qua ý kiến của họ.

Nhưng, với những người suy nghĩ rằng một vấn đề có khả năng có nhiều nguyên nhân thì ít khi gặp phải sai lầm như vậy, bởi vì họ có thể đề xuất rất nhiều biện pháp.

Không nên chán nản khi ý tưởng đặc biệt của chúng ta không được chấp nhận để giải quyết một thực trạng nào đó. Chúng ta có thể chuẩn bị một số đề xuất khác nhau và đưa ra một ý tưởng khác nữa. Nếu có nhiều đề xuất để lựa chọn, đề xuất được chọn phải là đề xuất có hiệu quả, dễ thực hiện, chi phí thấp và cần ít nhân công nhất. Đó cũng chính là mục đích của hoạt động đề xuất Kaizen.

Những người lãnh hội được Kaizen không nhất thiết phải là những người có kỹ năng đặc biệt hoặc là những nhân tài. Những ý tưởng được thực hiện cũng không phải là những khái niệm gì quá cao siêu. Thông thường, người ta sẽ chọn những giải pháp đơn giản mà cấp lãnh đạo, dù có bảo thủ đến mấy, cũng dễ dàng hiểu được.

Chúng ta cần làm gì để có được sự linh hoạt trong việc đề xuất nhiều ý tưởng. Khả năng thích



ứng còn phụ thuộc vào khả năng nhìn nhận sự việc dưới nhiều góc độ khác nhau.

KAIZEN HIỆU QUẢ GIẢI QUYẾT NHIỀU NGUYÊN NHÂN CỦA NHIỀU VẤN ĐỀ

Mọi hoàn cảnh, cho dù có phức tạp đến đâu, cũng có thể được chia thành nhiều phần riêng lẻ. Khi phân tích phần chính của vấn đề, bạn sẽ nhận diện được bản chất của vấn đề, và do đó, sẽ tìm được biện pháp và phương pháp để giải quyết vấn đề. Nếu bỏ qua bước này, bạn sẽ không thể hiểu được cốt lõi vấn đề.

Rất dễ kết luận sai lầm khi chúng ta không hiểu toàn bộ cốt lõi vấn đề.

chúng ta quá bận, quá vội hoặc thiếu kinh nghiệm. Như vậy, những giải pháp đưa ra cũng chỉ là những giải pháp tình thế mà thôi.

Người lao động thường được phản hồi rằng đề xuất của họ không phải là “một giải pháp cơ bản”. Dĩ nhiên, một giải pháp cơ bản cũng mới chỉ là ý tưởng. Tuy nhiên, trong hoạt động Kaizen, người quản lý cũng không cần thiết phải yêu cầu người lao động đưa ra những giải pháp cơ bản ngay lập tức. Nếu như một đề xuất loại bỏ được một vài nguyên nhân và hạn chế thì đó vẫn được coi là một đề xuất hay.

Tóm lại, giải quyết được từng phần của vấn đề cũng là đã đạt được một sự tiến bộ nào đó. Tuy nhiên, khi tiếp tục đào sâu tìm hiểu vấn đề, người lao động có thể nhận ra những nguyên nhân quan trọng hơn và sẽ đạt được hiệu quả cao hơn nữa.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong ví dụ về dịch vụ gói quà, tại sao ý tưởng sử dụng bộ bì mẫu lại hiệu quả hơn việc tổ chức các đợt huấn luyện đặc biệt?

Tại sao việc tìm ra nhiều biện pháp giải quyết một vấn đề lại rất quan trọng?

9. Kaizen cho biết khi nào thì nên loại bỏ, giảm bớt hoặc thay đổi hoạt động

Tác giả Masayasu Tanaka, trong cuốn VE (được xuất bản ở Nhật) đã kể một câu chuyện như sau. Câu chuyện miêu tả về xưởng bánh bao hấp, tiếng Nhật gọi là *manju*. Tất cả công đoạn làm bánh bao đều được tự động hoá, trừ công đoạn làm cái núm xoắn trên đầu bánh bao.

Núm xoắn này thường được làm bằng tay nên năng suất thấp. Một hôm, giám đốc công ty tổ chức một cuộc họp với các kỹ sư trong xưởng và yêu cầu họ tự động hóa toàn bộ quy trình sản xuất. Với những kỹ sư, việc thiết kế và chế tạo một thiết bị tạo núm xoắn trên đầu bánh bao là một nhiệm vụ không mấy hứng thú. Tuy nhiên, sau nhiều đêm không ngủ, miệt mài nghiên cứu và thử nghiệm, các kỹ sư đã chế tạo thành công một chiếc máy tự động tạo núm xoắn trên đầu của bánh bao.

Trong xưởng bánh, mọi người đều hân hoan. “Cuối cùng, chúng ta cũng tự động hóa được tất cả các bước trong quy trình sản xuất”. Khi mọi người đang vui mừng vì một thiết bị tinh vi ra đời, một số người lại tự hỏi rằng, “Những núm xoắn này để làm gì?”

Câu hỏi này bỗng chốc làm tiêu tan mọi nỗ lực chế tạo ra thiết bị tạo núm xoắn của các kỹ sư.

Tại sao lại phải có núm xoắn?

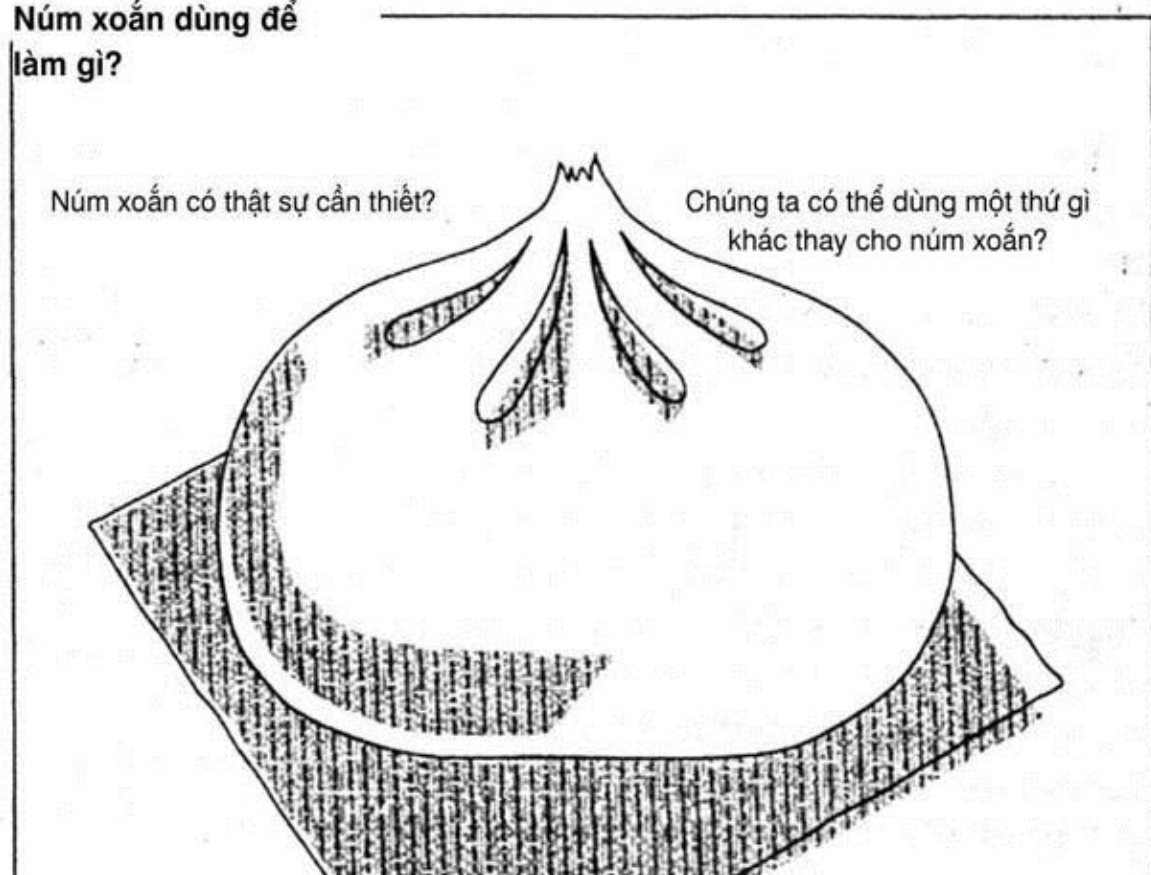
Những kỹ sư đã phải vất vả mới chế tạo được chiếc máy tự động tạo núm xoắn, người nọ ngoái nhìn người kia, cố gắng tìm ra câu trả lời. “Đó là một câu hỏi hay Núm xoắn dùng để làm gì?” Không ai biết được lý do cần có núm xoắn ở trên bánh bao.

Sau khi khảo sát kỹ càng, người ta phát hiện ra rằng núm xoắn được thêm vào để phân biệt giữa bánh bao nhân thịt và bánh bao nhân ngọt.

Tuy nhiên, việc sử dụng núm xoắn không phải là cách duy nhất để thực hiện điều đó. Chúng ta cũng có thể sử dụng các biện pháp khác như:

- Tạo hình rập nổi hoặc vết cắt
- Thêm màu sắc
- Dán nhãn
- Sử dụng giấy gói hoặc bao bì có màu sắc khác nhau.

Núm xoắn dùng để làm gì?



Với những phương pháp này, tự động hóa toàn bộ quá trình sản xuất cũng sẽ rất đơn giản. Do vậy, sẽ không mất quá nhiều công sức và tiền của để tự động hóa quá trình làm nút xoắn.

Trước kia, khi bánh bao nhân thịt được làm bằng tay, việc tạo nút xoắn trên mỗi chiếc bánh bao là một cách hiệu quả để phân biệt chúng với bánh bao nhân ngọt. Người thợ làm bánh chỉ cần một thao tác đơn giản là có thể tạo ra nút xoắn.

Tuy nhiên, không phải vì nó đã từng hiệu quả mà hiện tại chúng ta cứ tiếp tục phải dùng nó. Khi máy móc bắt đầu đảm nhận những công việc đã từng được thực hiện bằng tay, cách thức làm việc của chúng ta cũng cần phải thay đổi. Trong trường hợp này, tạo nút xoắn để phân biệt các loại bánh bao lại trở thành cách không hiệu quả nhất.

Chú trọng vào mục đích

Thay vì hỏi xem làm thế nào để tự động hóa quá trình làm nút xoắn, đầu tiên, người kỹ sư nên tự đặt ra câu hỏi “Mục đích của việc tạo ra nút xoắn là gì”. Khi biết đặt câu hỏi, sẽ hạn chế được những việc làm không cần thiết.

Khi chú trọng vào mục đích cuối cùng của hoạt động, chúng ta có thể tìm ra một số cách thức để đạt được mục đích đó. Do vậy, ta sẽ chọn được cách giải quyết đơn giản và hiệu quả nhất. Ngược lại, nếu không đặt câu hỏi “cách tốt nhất để làm việc này là gì?” thì chúng ta sẽ làm ra một cái gì đó thật vô dụng. Nếu thiếu cái nhìn bao quát, chúng ta sẽ bị mắc vào những khái niệm phiến diện.

Loại bỏ có thể là cải tiến tốt nhất

Khi xác định được mục đích của hoạt động, bước tiếp theo sẽ là tìm ra cách cải tiến. Vì vậy, khuynh hướng tự nhiên là tìm ra các hoạt động khác có thể cải thiện được hoạt động ban đầu. Tuy nhiên, cách tiếp cận này đã bỏ qua một nguyên lý cơ bản của hệ thống Kaizen, đó là nguyên lý *loại bỏ*.

Trước khi xem xét các lựa chọn khác, hãy cân nhắc xem liệu có thể loại bỏ hoàn toàn hoạt động đó được không. Khi loại bỏ một hoạt động thì không cần phải quá khéo léo. Thông thường, đó chính là cải tiến hiệu quả nhất, có chi phí thấp nhất.

Khi chúng ta bắt đầu nghĩ về loại bỏ một hoạt động, câu hỏi được đặt ra là “mọi việc có ổn thoả không?” Câu hỏi này sẽ dẫn bạn đến một câu hỏi khác nữa “Mục đích của công việc tôi đang làm là gì?”

Nếu như bạn tự hỏi điều gì sẽ xảy ra khi một hoạt động nào đó được loại bỏ, chúng ta thường thấy rằng chẳng có gì xảy ra cả. Giống như việc tạo nóm xoắn ở bánh bao đã từng là một công đoạn rất quan trọng, nhưng hiện tại thì nó cũng không cần thiết nữa. Trong những trường hợp như vậy, loại bỏ chính là cách cải tiến tốt nhất.

Không may, đôi khi chúng ta lại không để ý đến điều đó. Lúc nào cũng vậy, chúng ta luôn sống rất đơn giản vì chúng ta thường làm như vậy, và được hướng dẫn làm như vậy. Loại bỏ là một khái niệm cơ bản được coi như là sự nhận thức về tình trạng thực tế của vấn đề. Khi đặt câu hỏi “Liệu chúng ta có thể loại bỏ hay không?” thì trên thực tế, chúng ta đang phân vân xem cách làm việc của chúng ta có đúng hay không?

Câu trả lời có thể là “Tôi không thể loại bỏ mặc dù tôi rất muốn”, hoặc “Tôi có thể loại bỏ nhưng chẳng có gì thay đổi cả”. Nói cách khác, chúng ta cần xác định biện pháp nào cần thiết và biện pháp nào không.



LOẠI BỎ LÀ GIẢI PHÁP KAIZEN TỐI ƯU NHẤT

Quá trình kiểm kê hàng tồn kho tại một công ty bao gồm công đoạn xác nhận thẻ hàng tồn kho bằng cách đóng dấu chức danh vào biên lai đó. Người lao động đã phải thực hiện công việc này trong một thời gian dài mà không biết tại sao họ lại phải thực hiện chúng. Đến một ngày nọ, một nhân viên mới hỏi rằng, "Công việc này có thật sự cần thiết không?"

Trước đây, người lao động phải đóng dấu chức danh vào những tài liệu lưu chuyển trong công ty để xác nhận người có thẩm quyền. Tại thời điểm đó, tất cả các chứng từ đều được viết tay,

nên việc đóng dấu chức danh là cần thiết để xác định ai chịu trách nhiệm, ai kiểm tra và ai là người có thẩm quyền.

Tuy nhiên, ngày nay, mã số của những người vận hành hoặc kiểm tra đều được đăng ký tự động, do đó, trách nhiệm của mỗi người đã rõ ràng. Và câu hỏi đặt ra là hệ thống xác nhận tài liệu cũ có còn cần thiết nữa hay không?

Sau khi xem xét vấn đề, những cách tiếp cận được đề xuất đã được tiến hành ngay lập tức. Do lượng tài liệu cần được đóng dấu mỗi ngày rất lớn, nên sẽ mất rất nhiều thời gian. Nếu loại bỏ được công đoạn này, hiệu suất làm việc sẽ tăng lên đáng kể.

Đề xuất này chỉ đơn giản là đặt câu hỏi về tính logic của “công việc được thực hiện theo cách đã chỉ dẫn”. Câu hỏi ở đây là “mục đích của việc đóng dấu là gì?” Nếu trả lời được, chúng ta có thể loại bỏ được những công đoạn không cần thiết ảnh hưởng không tốt đến năng suất làm việc.

Sau nhiều lần thay đổi, những công đoạn trước đây từng rất cần thiết để đảm bảo công việc được tiến hành trơn tru thì nay đã mất đi ý nghĩa của chúng. Tình trạng này sẽ dẫn đến những vấn đề không mong muốn. Khi tiến hành công việc mà thiếu sự suy xét kỹ lưỡng, chúng ta có thể sẽ vẫn tiếp tục thực hiện những công việc không cần thiết mà chẳng hề hay biết

Cần có cách nhìn mới về cách thức làm việc

Khi công ty phát động một cuộc vận động đề xuất để tìm ra những hoạt động không cần thiết ở nơi làm việc, thì người lao động sẽ không cần phải xử lý hàng trăm loại thủ tục và tài liệu nữa. Công ty nhận ra rằng, mặc dù người lao động luôn luôn bận rộn, nhưng giá trị gia tăng từ công việc đó lại không có.

Không nên tự lừa dối bản thân rằng điều này chỉ xảy ra ở các công ty khác. Có bao giờ chúng ta tự hỏi xem những công việc mình đang tiến hành có thật sự cần thiết hay không? Nếu không tự hỏi như vậy, rất có thể chúng ta đang tiến hành những công việc không thật sự cần thiết.

Thế giới luôn vận động không ngừng. Đó là lý do tại sao chúng ta cần phải chú trọng vào mục đích của công việc và không ngừng tìm kiếm giải pháp tốt hơn để đạt được mục đích đó. Trong một môi trường thay đổi nhanh chóng như vậy, loại bỏ những công việc không cần thiết chính là giải pháp Kaizen đơn giản nhất và tối ưu nhất.

NẾU KHÔNG THỂ LOẠI BỎ THÌ HÃY GIẢM BÓT CÁC BƯỚC

Mặc dù loại bỏ là giải pháp Kaizen tối ưu nhất nhưng loại bỏ toàn bộ một công đoạn lại không hề đơn giản chút nào. Hãy trở lại ví dụ về những chiếc bánh bao như đã đề cập ở trên. Nếu như núnm xoắn là một hình tượng làm nên thương hiệu nổi tiếng của xưởng bánh bao, thì rõ ràng không nên loại bỏ nó bởi vì có thể sẽ ảnh hưởng đến doanh số bán hàng. Hơn nữa, một giải pháp “đơn giản” thường không tốt nếu nó làm phát sinh các vấn đề liên quan đến pháp lý hoặc vi phạm các quy định về sở hữu công nghiệp.

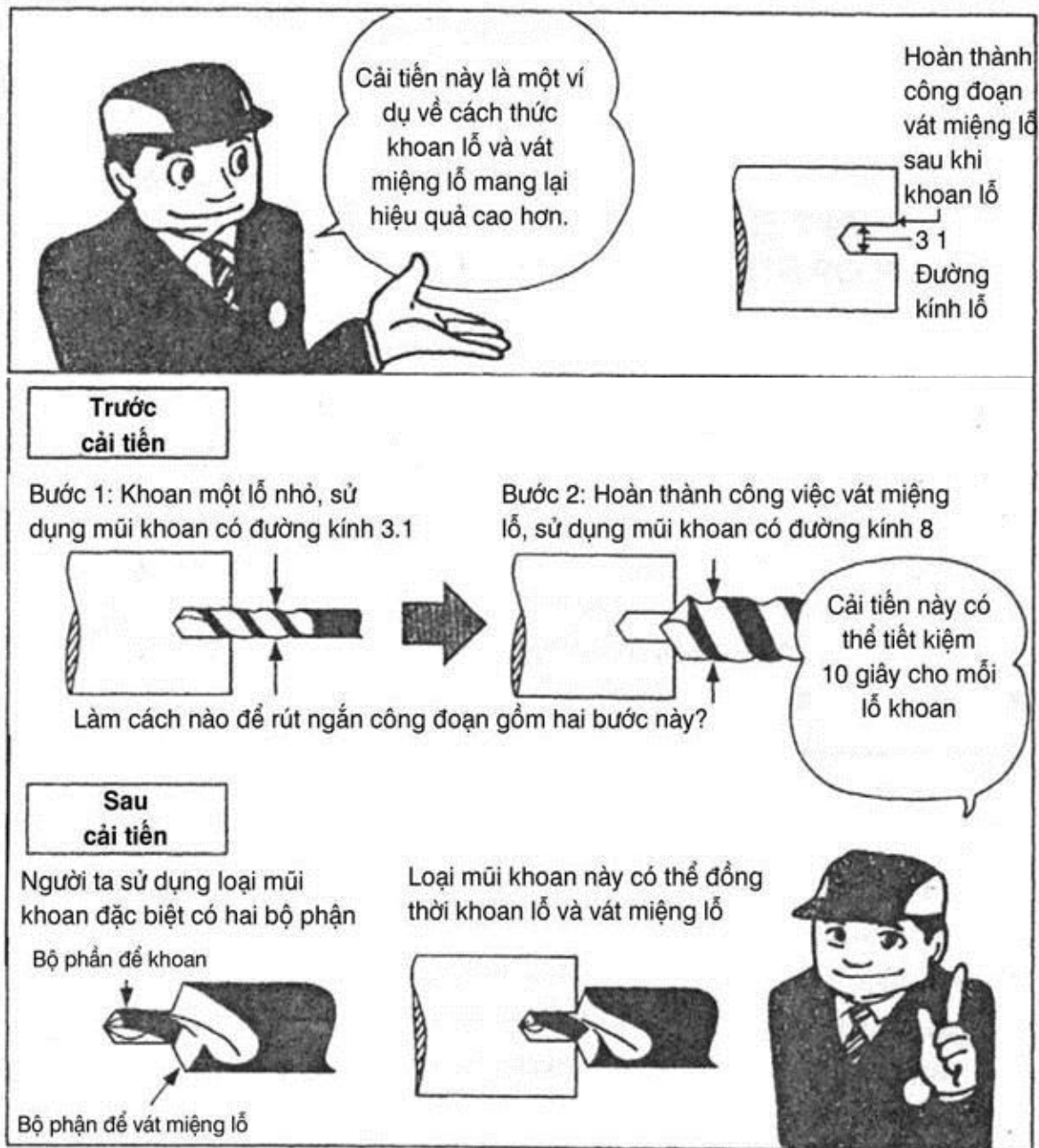
Trong trường hợp đó, chúng ta hãy cùng xem xét một nguyên lý khác của hệ thống Kaizen, đó là *giảm bớt*.

Kết hợp hai bước làm một

Nguyên lý cơ bản của việc giảm bớt có thể được nhìn nhận qua rất nhiều ví dụ đề xuất Kaizen. Một công đoạn sản xuất tại một nhà máy nọ gồm hai bước chính: khoan lỗ với mũi khoan đường kính nhỏ và tiến hành vát miệng lỗ bằng một mũi khoan có đường kính lớn hơn. Đề xuất cải tiến đầu tiên: nên bỏ công đoạn vát miệng lỗ vì loại bỏ luôn là giải pháp Kaizen tối ưu nhất.

Tuy nhiên, trong trường hợp này, vát miệng lỗ là cần thiết để đảm bảo chất lượng của thành phẩm. Do đó, công nhân tiếp tục đề xuất giải pháp thứ hai là giảm số lượng các bước thực hiện. Sau khi xem xét nhiều giải pháp, công ty đã chấp nhận đề xuất sử dụng mũi khoan có hai bộ phận, được minh họa trong hình vẽ sau đây.

Với loại mũi khoan này, công nhân có thể đồng thời tiến hành khoan lỗ và vát miệng lỗ. Nhờ đó, công nhân không cần phải thay đổi mũi khoan mà vẫn hoàn thiện được cả hai bước cho sản phẩm cuối cùng, cải tiến này đã giúp tiết kiệm được đáng kể thời gian gia công sản phẩm.



Vận dụng sự khéo léo để giảm bớt các thao tác căng thẳng và lặp đi lặp lại

Có lẽ giảm bớt là đặc tính chung nhất của các đề xuất đổi mới. Chúng ta nên đặc biệt quan tâm đến cách thức giảm bớt những công việc không thoải mái và thao tác gây căng thẳng cho người lao động.

Mục tiêu lớn nhất mà hệ thống Kaizen nhắm tới chính là những thao tác lặp lại, mà công nhân phải thực hiện cùng một động tác cứ lặp đi lặp lại, từ ngày này sang ngày khác. Phải viết đi viết lại những tài liệu giống nhau như đúc thật chẳng thú vị chút nào. Cần áp dụng một phương pháp truyền thông tin nhanh hơn.

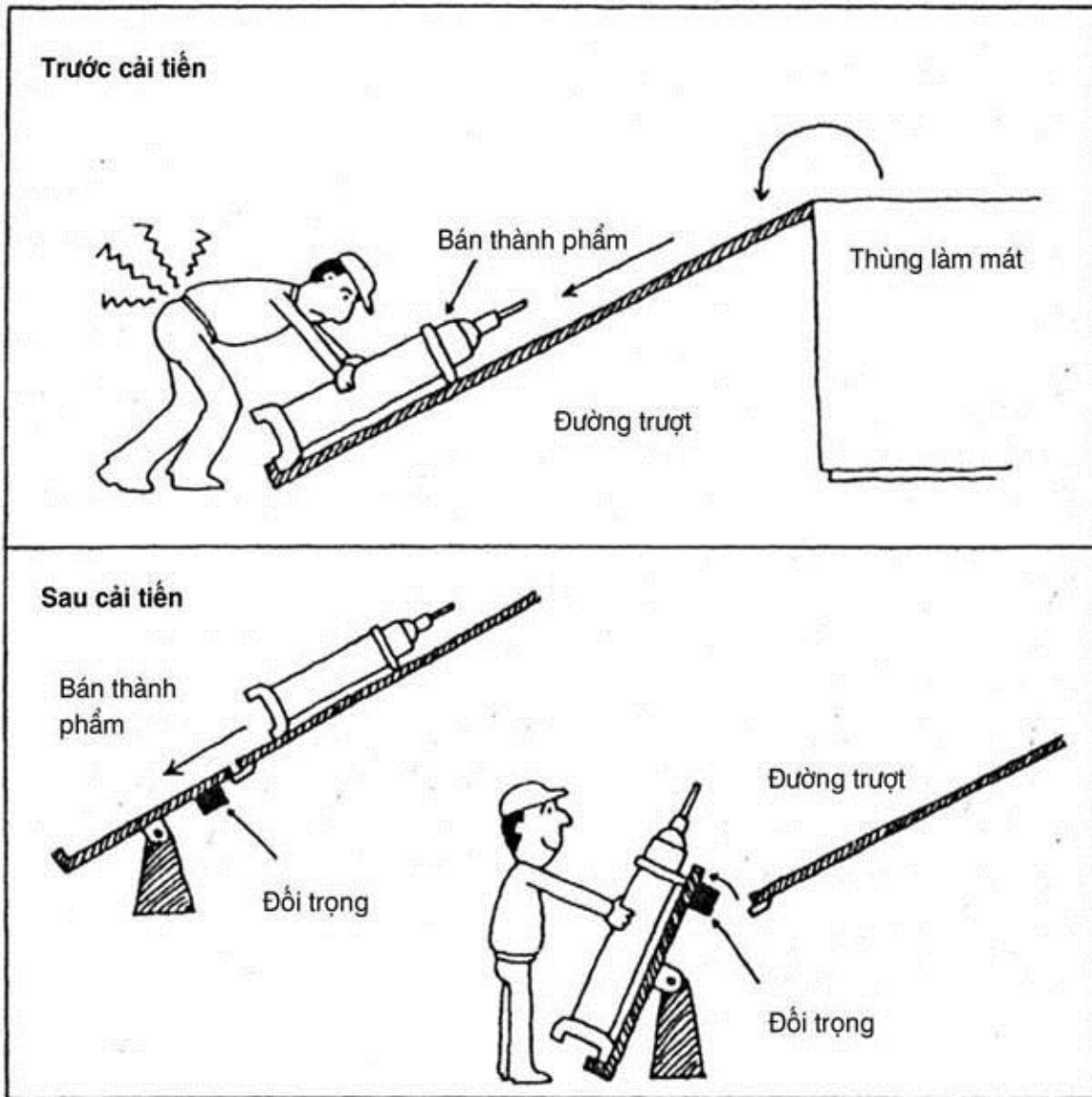
Tại một công ty, có một thao tác đòi hỏi công nhân phải còng lưng để đỡ một bán thành phẩm rất nặng nhiều lần trong ngày, và ngày nào cũng phải làm như vậy. Giải pháp đã được đưa ra khi người ta tự hỏi, liệu có cách nào để giảm nhẹ gánh nặng này không?

Dĩ nhiên, một đề xuất Kaizen hoàn hảo sẽ là tự động hóa thao tác này để người công nhân không phải còng lưng đỡ bán thành phẩm như vậy nữa. Tuy nhiên, một bước phức tạp như vậy sẽ rất khó thực hiện. Điều tiếp theo cần làm là loại bỏ thao tác căng thẳng nhất này. Từ thực trạng này, một số đề xuất đã được đưa ra.

Đề xuất được sử dụng là một thiết bị giống như một chiếc cầu bập bênh. Khi bán thành phẩm đi xuống đường trượt, nó sẽ dồn trọng lượng cho phần dưới của cầu bập bênh và sau đó tự động dựng đứng lên. Công nhân sẽ không phải còng lưng đỡ bán thành phẩm trên đường trượt nữa. Rõ ràng là, hiệu quả làm việc đã được cải thiện đáng kể.

NẾU KHÔNG THỂ GIẢM BÓT, HÃY THAY ĐỔI MỘT ĐIỀU GÌ ĐÓ

Không may là, chúng ta không thể giải quyết mọi vấn đề đều bằng cách loại bỏ một hoạt động hoặc giảm bớt số bước thực hiện thao tác. Lúc này ta phải làm thế nào?



Kaizen có một nguyên lý khác, đó là *thay đổi*. Trong từ điển, có một vài từ đồng nghĩa với thay đổi như thay thế, sửa đổi và chuyển đổi. Chẳng hạn như chúng ta có thể thay đổi thứ tự của một thao tác, thay thế một phần này bằng một phần khác, thay đổi chất lượng hoặc sửa đổi kiểu dáng của sản phẩm. Rõ ràng, có rất nhiều cách thay đổi một sự việc hay sự vật.

Sẽ không thể cải thiện được tình hình, nếu chúng ta không thay đổi được một vài yếu tố của nó. Dĩ nhiên, nếu thay đổi những yếu tố quan trọng của tình hình, hiệu quả đạt được sẽ càng rõ rệt.

Nhưng nếu yếu tố đó là không thể thay đổi, thì nên thay đổi những yếu tố khác. Như vậy, cũng sẽ có được những lợi ích nhất định nào đó.

Thay đổi vị trí thiết bị để công việc nhẹ nhàng hơn

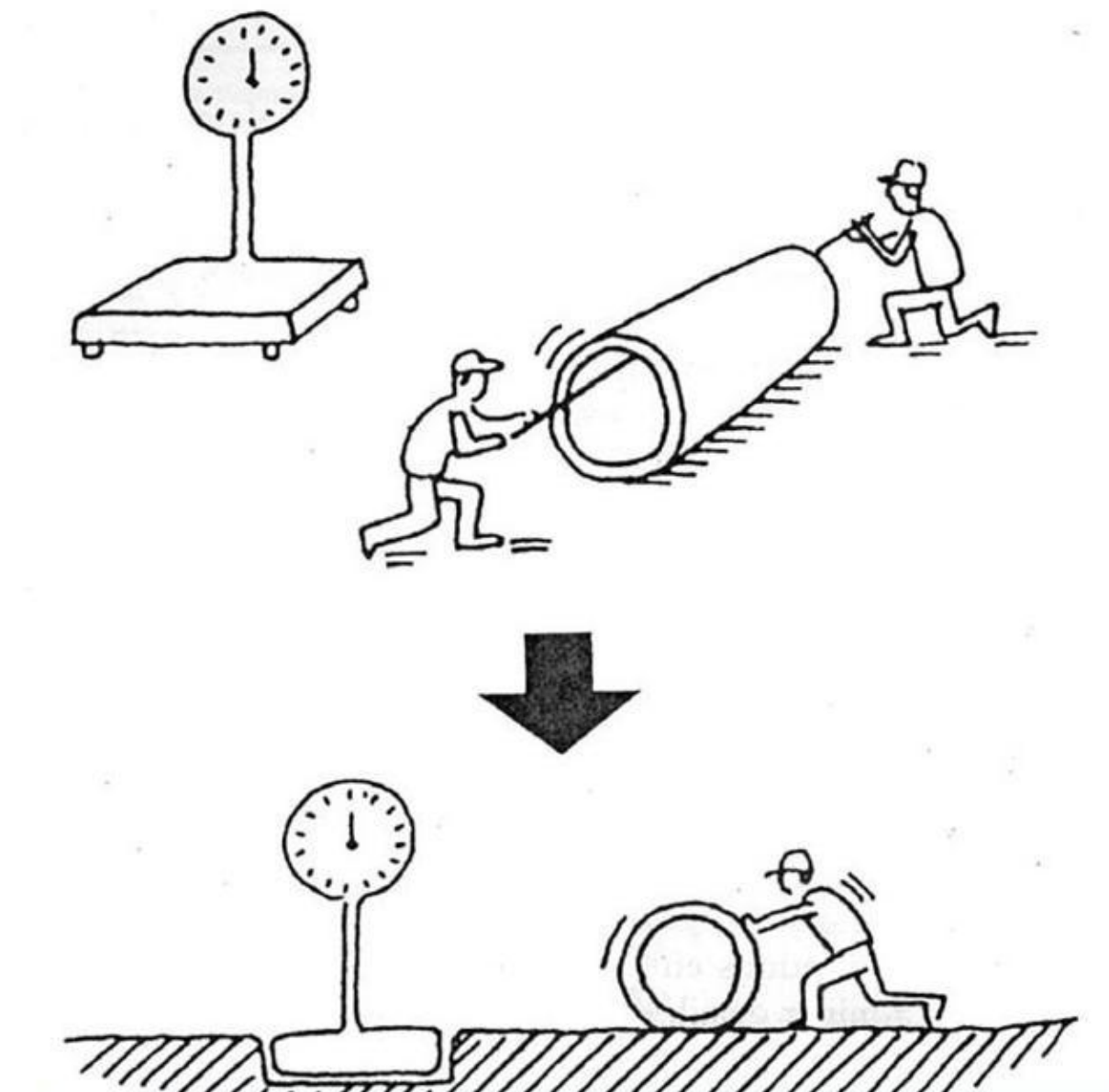
Hình vẽ trang 128 minh hoạ cho mục đích cần đạt được thông qua áp dụng các ý tưởng Kaizen bằng một thay đổi đơn giản. Trước kia, công nhân phải kéo những ống nặng lên trên một chiếc cân bàn để cân trọng lượng của ống. Thao tác này cần đến hai người và tốn rất nhiều công sức. Họ đã tự hỏi, liệu thay đổi có thể cải thiện được tình hình không?

Vì vậy, đề xuất được đưa ra là thay đổi vị trí của cân bàn. Cân bàn sẽ được hạ thấp một chút, do đó, bàn cân sẽ ngang bằng với mặt sàn. Kết quả là, sau khi áp dụng đổi mới, chỉ cần một công nhân cũng có thể tiến hành thao tác này mà không tốn nhiều sức lực.

Tất cả thay đổi trong trường hợp trên là thay đổi về vị trí của cân. Không cần phải thay thế bất kỳ thứ gì hoặc sử dụng một thiết bị phức tạp nào cả. Hiệu quả cao đã đạt được rất đơn giản chỉ bằng cách thay đổi một chi tiết nhỏ. Chúng ta sẽ tìm hiểu chủ đề này kỹ hơn qua những ví dụ sau.

Thay đổi từ hình tròn sang hình tam giác để giải quyết vấn đề

Trường hợp này là một chiếc khóa kẹp dùng để đẩy nắp thùng nhựa khi vận chuyển hàng hoá. Vì một vài lý do, cơ cấu kẹp không làm tốt chức năng được yêu cầu. Nhiều người phàn nàn rằng, nắp đẩy thùng nhựa rất dễ bị bung ra. Chẳng hạn, khi thùng hàng được vận chuyển bằng xe tải, do bị rung xóc mà các khóa kẹp lỏng dần và nắp thùng sẽ bị bung ra.



Đúng lúc đó, một người giám sát đã xác định rằng những chiếc kẹp quá lỏng và chúng phải được thay thế bằng những cái kẹp chắc chắn hơn. Kể từ đó người ta chỉ sản xuất những chiếc kẹp chặt.

Tuy nhiên, vào những tháng mùa đông, người sử dụng lại tiếp tục phàn nàn chiếc kẹp quá chặt nên việc mở nắp thùng rất khó khăn. Khi trời lạnh, tay người lái xe thường bị cứng, hơn nữa lại còn phải đeo găng tay nên tay rất dễ trượt khỏi phần chốt của kẹp. Người giám sát kia lại phải một phen đau đầu. “Đầu tiên thì họ phàn nàn là chiếc kẹp dễ bị tuột ra, sau lại phàn nàn rằng nó quá chặt đến nỗi không thể mở được nắp thùng. Mình phải làm gì bây giờ?” Công ty phải hành

động gấp để không làm mất lòng khách hàng. Những phàn nàn của khách hàng chính là những cơ hội tuyệt vời để thực hành Kaizen, và qua đó cho thấy rằng Kaizen đã trở thành nền tảng văn hóa của công ty.

Sau đó, công ty bắt đầu khuyến khích người lao động đề xuất ý tưởng để tìm ra cách thay đổi. Rất nhiều ý tưởng được đưa ra, người lao động đã đề xuất như sau:

- Thay thế chiếc kẹp bằng một thiết bị khác
- Kẹp nắp thùng bằng bulông
- Siết chặt nắp bằng đai
- Sử dụng chốt và cơ chế tháo nhanh

Đó là những phương pháp được đề xuất, tuy nhiên, chúng chưa được thực hiện vì thiếu thiết kế cụ thể.

Những ý tưởng xoay quanh phương pháp kẹp nắp thùng hiện dùng đề xuất những thay đổi như sau:

- Chuyển hướng kẹp về phía trước
- Sử dụng vật liệu có tính chất đàn hồi cho phần tay đòn của kẹp
- Cung cấp loại kẹp có then hãm
- Thay đổi hình dạng của chốt neo trên kẹp

Sau khi thảo luận nội bộ, công ty quyết định thay đổi hình dạng của chốt neo từ hình tròn sang hình tam giác.

Thay đổi hình dạng sẽ không tốn nhiều chi phí, không cần thay đổi lớn về thiết kế và không cần thay đổi loại thiết bị hiện có. Trên hết là nó mang lại hiệu quả cao.

Khi sử dụng chốt neo hình tam giác, vùng tiếp xúc giữa chốt neo và nắp thùng sẽ rộng hơn, nó tạo thành một mặt phẳng chứ không còn đơn thuần là một đường thẳng nữa. Loại chốt neo này có thể giữ được nắp thùng ngay cả khi chịu lực rung xóc lớn. Với chốt neo có hình tam giác, công việc mở nắp cũng trở nên dễ dàng hơn.

Với dạng chốt neo hình tròn, nếu đeo găng tay thì sẽ không có chỗ đặt tay để mở nắp thùng hàng, tay lại rất trơn và không thể tháo được kẹp. Khi chốt neo có hình tam giác, người sử dụng có thể dễ dàng tháo lắp ngay cả khi họ đang đeo găng tay.

Bằng cách thay đổi hình dáng của chốt neo, vấn đề đối với những chiếc kẹp đã được giải quyết.

Công ty cũng có thể chuyển sang sử dụng một cơ cấu đóng nắp thùng hàng kiểu khác, và trên thực tế, đề xuất này cũng nên được xem xét kỹ, vì nó tập trung vào khía cạnh cần thay đổi cái gì và thay đổi như thế nào nên có thể tránh được việc đưa ra các kết luận sai. Qua đó, cũng có thể chọn được những cải tiến đơn giản và hiệu quả nhất.

TÓM TẮT

Trong số các nguyên lý của Kaizen, có ba nguyên lý quan trọng nhất đó là:

- Loại bỏ toàn bộ một hoạt động
- Giảm bớt các bước của hoạt động
- Thay đổi hoạt động

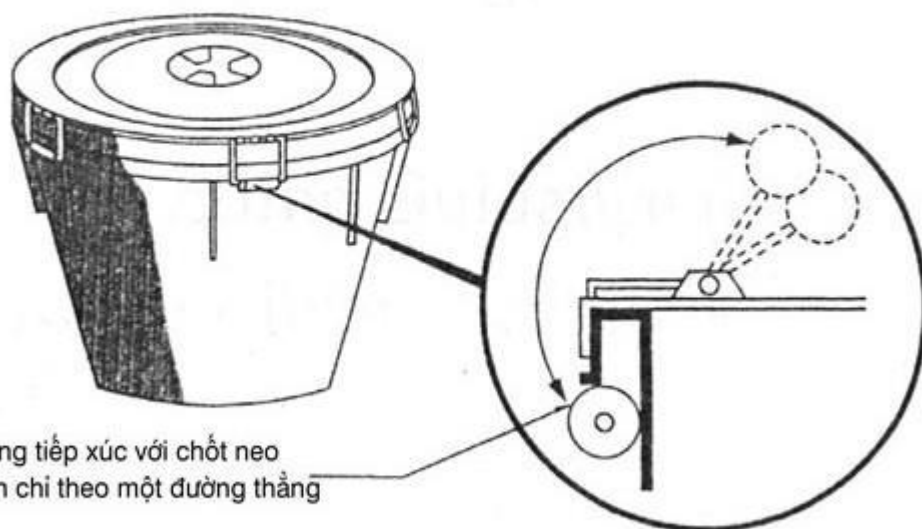
Ba nguyên lý này chính là công thức được áp dụng cho mọi hoạt động Kaizen. Hãy cân nhắc xem có thể thực hành Kaizen theo nguyên lý thứ nhất không, nếu không được thì hãy xem xét đến hai nguyên lý còn lại.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Hãy kể tên ba loại hoạt động Kaizen, bắt đầu từ những hoạt động cơ bản nhất.

Thiết kế của chiếc khóa

Trước cải tiến

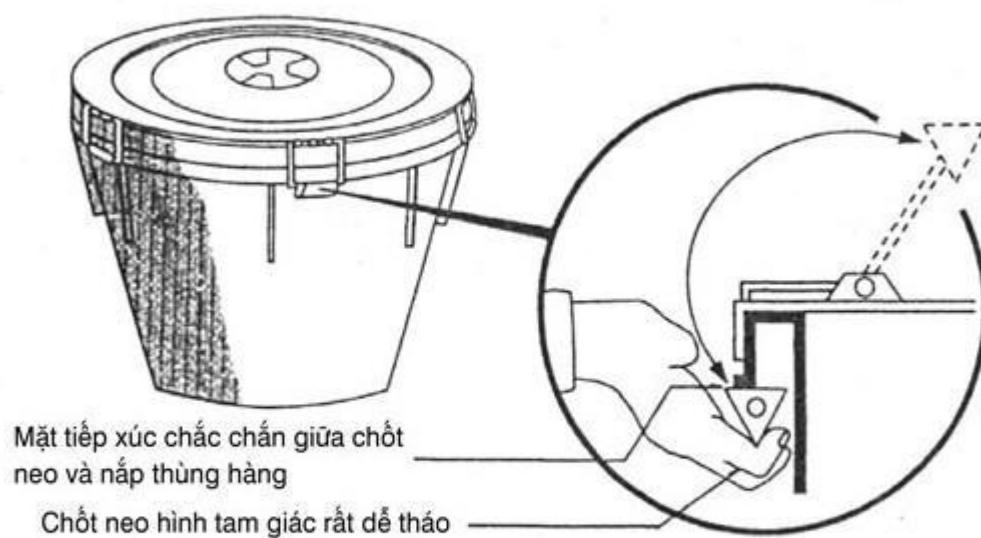


Nắp thùng tiếp xúc với chốt neo hình tròn chỉ theo một đường thẳng

1. Do bị rung xóc, nắp thùng bị tuột ra
2. Không thể mở nắp thùng do chốt neo rất trơn

Sau cải tiến

Chốt neo hình tròn được thay thế bằng chốt neo hình tam giác



Hiệu quả

1. Nắp thùng hàng rất chắc chắn cho dù có bị rung xóc lớn
2. Kẹp có thể tháo được bằng tay, để mở nắp thùng hàng

PHẦN III - CHỈ ĐẠO CÁC HOẠT ĐỘNG KAIZEN TEIAN - NGUYÊN LÝ VÀ QUY TẮC

Teian là một hệ thống dùng để giáo dục người lao động thông qua các hoạt động Kaizen dưới dạng đề xuất cải tiến. Đó là lý do tại sao sự chỉ đạo từ những giám sát viên và việc trao đổi thông tin giữa người quản lý và người lao động lại không thể thiếu được.

Hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến liên tục) có ba chức năng quan trọng sẽ lần lượt được đề cập trong các chương tiếp theo:

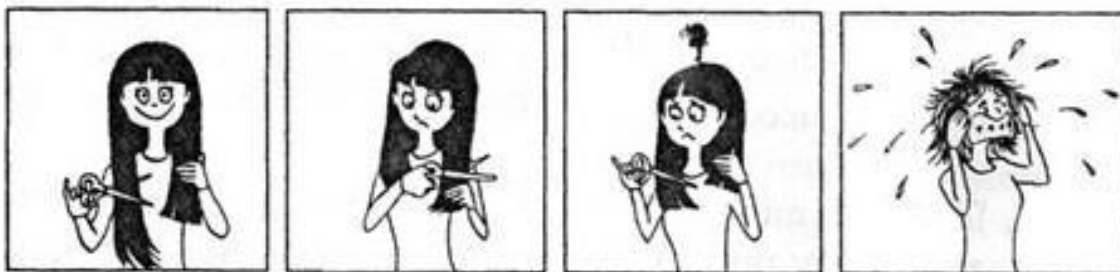
- Teian được tạo ra để tăng cường phát triển năng lực cá nhân và năng lực của tổ chức
- Teian tạo ra cơ hội để hướng dẫn người lao động
- Teian đóng vai trò “thuốc thử” cho khả năng lãnh đạo

10. Teian giúp cho cá nhân và tổ chức cùng lớn mạnh

HOẠT ĐỘNG KAIZEN ĐÃ QUÁ CHẬM HAY CHƯA?

Nếu mục đích chính trong hoạt động đề xuất là kết quả, cách tốt nhất là chúng ta nên tham khảo ý kiến của các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực cụ thể. Thường có sự khác biệt rất lớn về khả năng của những người không chuyên và các chuyên gia hoặc các nhà tư vấn có tầm hiểu biết rộng.

Khi một người không chuyên cố gắng đổi mới



Đẩy mạnh hoạt động đề xuất trong một công ty là một quá trình lâu dài rất hiếm khi có những ý tưởng hay.

Khi các chuyên gia xem xét kỹ lưỡng, hầu hết các ý tưởng đều thuộc nhóm ý tưởng ở cấp độ thấp và không mang lại hiệu quả. Chúng chỉ đơn thuần là những yêu cầu, phàn nàn chứ chưa phải đề xuất.

Cũng dễ hiểu khi giám sát viên và những nhà đánh giá đề xuất thường không hài lòng với hệ thống đề xuất chỉ chú trọng vào kết quả. Nếu một hệ thống đề xuất ý tưởng không có tiềm năng được hình thành, chúng ta sẽ tốn rất nhiều công sức, thời gian và tiền bạc và cũng chẳng đi đến kết quả gì, nó chỉ đơn giản như một trò chơi mà thôi.

Hiện tại, có rất nhiều công ty đang áp dụng hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến). Một vài trong số đó đã được áp dụng cách đây hơn 30 năm và hiện tại nó vẫn đang phát triển mạnh. Hệ thống đề xuất đã được nhân rộng từ quá trình sản xuất đến bán hàng, rồi đến các ngành dịch vụ và ngân hàng.

Chúng ta nên áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến vì hai lý do chính sau đây. Thứ nhất, hoạt động đề xuất Kaizen mang lại kết quả có lợi cho công ty. Thứ hai, Kaizen đẩy mạnh sự phát triển của

công ty bằng cách tăng cường sức mạnh của tổ chức, phát triển khả năng cá nhân và đào tạo nguồn nhân lực.

ĐỔI MỚI LIÊN TỤC ĐỘNG LỰC VÀ NĂNG LỰC

Nếu như chúng ta chỉ nhằm vào hiệu quả của hoạt động cải tiến thì tốt nhất là hãy giao phó quá trình cải tiến đó cho những chuyên gia chứ đừng nên khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động cải tiến từ dưới lên. Tuy nhiên, giao phó sự cải tiến cho các chuyên gia cũng có các nhược điểm sau:

1. Không khuyến khích người lao động khác thực hiện Kaizen, cũng như không giúp họ trau dồi khả năng của bản thân.
2. Mặc dù, những đề xuất cải tiến quy mô lớn được thực hiện thành công nhưng nhiều ý tưởng cải tiến nhỏ lại không được chú ý.
3. Những ý tưởng có thể mang lại hiệu quả lao động hoặc góp phần giảm chi phí sẽ được thực hiện một cách nhiệt tình ngay cả khi chúng không mang lại lợi ích gì cho người lao động.

Các hoạt động cải tiến do các chuyên gia (bên trong hoặc bên ngoài tổ chức) thực hiện thường thiếu tính liên tục và lâu bền vì họ không tận dụng được khả năng cải tiến của người lao động. Tình trạng này làm giảm động lực thúc đẩy người lao động, do đó, họ sẽ chỉ làm những công việc được giao và không làm gì hơn nữa. Cứ như thế, động lực thúc đẩy người lao động sẽ dần mai một.

Nếu cải tiến yêu cầu các giải pháp công nghệ cao và phức tạp, tất nhiên sẽ cần đến cả các chuyên gia kỹ thuật. Tuy nhiên, những giải pháp này cũng không phải là chỗ dựa vững chắc cho mọi vấn đề nhỏ nảy sinh.

Trước kia, khi sản xuất hàng loạt chỉ áp dụng cho một vài dòng sản phẩm trong công ty, thì chúng ta có thể tin tưởng giao phó hoạt động cải tiến cho các chuyên gia kỹ thuật. Một cải tiến có thể phát huy hiệu quả suốt một thời gian dài.

Ngày nay, khi cần sản xuất rất nhiều chủng loại sản phẩm với số lượng nhỏ thì cách tiếp cận cũ không còn phù hợp nữa. Cùng với sự phổ biến nhanh chóng các công nghệ mang tính cách mạng, sản phẩm đã được đa dạng hóa ngay trên dây chuyền sản xuất. Cách duy nhất để thành công là phải tận dụng được hiểu biết và kỹ năng của những người làm việc tại “tiền tuyến” này.

Hiểu biết và kinh nghiệm của những người trực tiếp thực hiện công việc phải được áp dụng vào công việc hàng ngày. Hệ thống Kaizen Teian không phải là những gì nằm ngoài việc tổ chức các hoạt động này một cách có hệ thống.

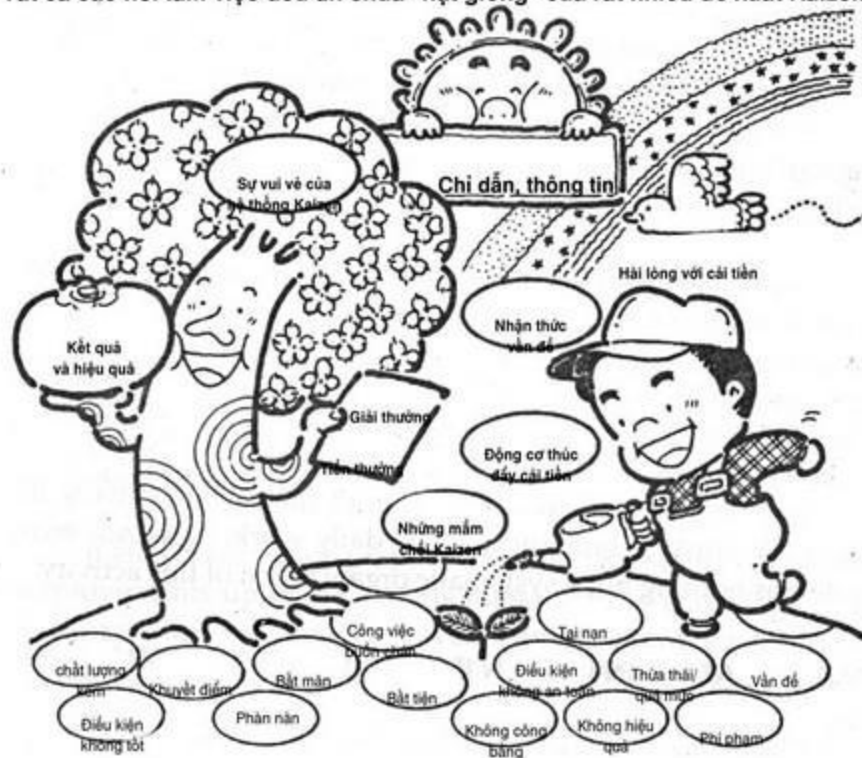
THAM GIA HOẠT ĐỘNG KAIZEN ĐỂ CẢI THIỆN TINH THẦN LÀM VIỆC

Từ khi Kaizen được những người trực tiếp tiến hành công việc thực hiện, mục tiêu đầu tiên của nó là giải quyết những bất cập làm cho công việc không thoải mái, không thiết thực và không an toàn.

Cải tiến điều kiện làm việc đã mang lại nhiều lợi ích. Đó là lý do tại sao phong trào Kaizen không ngừng lớn mạnh qua từng năm. Hơn nữa, nếu cải tiến được vận dụng một cách khéo léo và tháo vát, mâu thuẫn giữa nỗ lực cải tiến năng suất và cải tiến chất lượng sẽ không nảy sinh. Sự khác biệt giữa cách tiếp cận cải tiến từ-trên-xuống và từ-dưới-lên có thể được tóm tắt như dưới đây.

Các chuyên gia thường hướng đến những cải tiến có thể nhìn thấy và đo đếm được. Điều đó là hoàn toàn dễ hiểu, vì nếu các chuyên gia muốn duy trì địa vị chuyên nghiệp của họ thì thành tựu lớn phải được phản ánh qua kết quả.

Tất cả các nơi làm việc đều ẩn chứa “hạt giống” của rất nhiều đề xuất Kaizen



Cải tiến do chuyên gia thực hiện không phản ánh được sự hiểu biết của những người trực tiếp tiến hành công việc. Hơn nữa, họ đưa ra các tiêu chuẩn hoặc các phương pháp mới với tư cách là những yêu cầu, mệnh lệnh. Không thể phát huy được toàn bộ tiềm năng của hệ thống Kaizen nếu chỉ mong đợi con người thực hiện các mệnh lệnh một cách đơn giản. Trong những trường hợp như vậy, người lao động sẽ không được khuyến khích đưa ra các ý tưởng hay.

Thông thường, con người có xu hướng chống lại các ý tưởng người khác áp đặt cho mình và không thích bị tước mất quyền sở hữu những ý tưởng mà chính chúng ta đã xây dựng nên. Khi được thực hiện ý tưởng của chính mình, chúng ta sẽ có động lực mạnh mẽ hơn.

Rõ ràng là những ý tưởng và đề xuất Kaizen xuất phát từ người lao động thường không có tổ chức. Do đó, cần có những nhà quản trị và chuyên gia làm nhiệm vụ điều chỉnh, tổng kết và áp dụng các ý tưởng cải tiến của người lao động một cách có hệ thống.

Hiệu quả của một cải tiến đơn lẻ sẽ rất nhỏ. Nhưng khi mỗi người lao động đều có những cải tiến liên tục, tác dụng tổng hợp cải tiến sẽ rất to lớn.

Nhiều khi, người quản lý nghĩ rằng sẽ không thể kiểm soát được một hệ thống với quá nhiều đề xuất được đưa ra. Tuy nhiên, không nên lo sợ về vấn đề đó, vì nó thể hiện rằng mọi người lao động đều có động lực cải tiến, không khí làm việc rất sôi nổi và công ty đang trên đà phát triển.

Sự chỉ đạo và hướng dẫn là rất cần thiết không chỉ cho những điều chỉnh sau khi một cải tiến được thực hiện mà cần thiết trong suốt quá trình khuyến khích các hoạt động Kaizen Teian. Việc xác định rõ vấn đề và hướng những nỗ lực của người lao động đi đúng hướng đóng vai trò vô cùng quan trọng.

ĐÀO TẠO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRỞ THÀNH “NHỮNG QUẢ TÊN LỬA THÔNG MINH”

Trong những trận hải chiến kiểu cũ, tàu chiến cần rất nhiều đạn để tấn công mục tiêu. Người chỉ huy sẽ phải theo dõi tàu chiến của kẻ thù và ra lệnh di chuyển nòng pháo lệch về bên phải hay hướng lên trên, v.v... Sau một vài lần điều chỉnh hướng bắn, các pháo thủ sẽ khai hỏa và đạn từ khẩu súng thần công này sẽ tấn công mục tiêu.

Đạn súng thần công sẽ đi đến mục tiêu bạn đã ngắm bắn, nhưng vấn đề ở đây là mục tiêu thì luôn luôn di chuyển. Sau khi người chỉ huy hạ lệnh bắn, thì chúng ta sẽ không thể thay đổi hướng đi của viên đạn được nữa. Tỷ lệ thành công sẽ phụ thuộc vào tài điều binh khiển tướng, sự đánh giá tình hình sáng suốt của người chỉ huy. Thậm chí ngay cả khi người chỉ huy có đầy đủ những tố chất trên, thì hiệu quả của cách đánh này cũng rất thấp.

Ngày nay, cách thức của các trận chiến đã khác trước. Thay vì sử dụng các loại súng thần công bắn theo một hướng định sẵn, tàu chiến ngày nay sử dụng tên lửa được trang bị nhiều thiết bị xác định khoảng cách giữa tên lửa và mục tiêu. Những loại tên lửa này, sau khi đã được phóng đi, vẫn có khả năng tự điều chỉnh đường bay sao cho phù hợp với mục tiêu.

Mục tiêu làm việc của chúng ta cũng giống như vậy chúng ta đang nỗ lực để hạ gục các mục tiêu di chuyển. Để thành công, chúng ta phải có khả năng hành động độc lập. Nếu như mục tiêu giờ các thủ đoạn tinh vi để tìm cách tẩu thoát, chúng ta phải hành động thông minh như những quả tên lửa kia, tự thay đổi quỹ đạo hành động để đối phó với mọi thủ đoạn của kẻ thù.

Khi tình hình trở nên phức tạp và đa dạng, hợp tác là chọn lựa duy nhất để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Lúc này, chúng ta cần những người lao động:

1. Biết được mục tiêu là gì và mục tiêu nằm ở đâu
2. Có thể ước lượng được khoảng cách giữa vị trí thực tế và mục tiêu
3. Có thể hiểu và thực hiện độc lập các phương pháp để rút ngắn khoảng cách này
4. Có thể điều chỉnh quỹ đạo để đánh trúng mục tiêu.

Nói cách khác, những công ty ngày nay rất cần những người lao động như những quả tên lửa thông minh kia. Những người lao động giống như đạn súng thần công không thể nào đương đầu với những thay đổi và những tình huống phức tạp khác. Loại tên lửa thông minh có thể tấn công được vào một phần của mục tiêu sẽ mang lại kết quả tốt nhất. Tấn công trực tiếp vào điểm mấu chốt của vấn đề là cách làm việc hiệu quả nhất.

TEIAN LÀ ĐẦU TƯ VÀO CON NGƯỜI VÀ THÍCH NGHI VỚI THAY ĐỔI

Hệ thống Kaizen Teian hướng đến những công ty sử dụng cách tiếp cận “tên lửa thông minh” để giải quyết vấn đề. Những tập đoàn muốn phát triển chiến lược kinh doanh hiện đại đang nỗ lực đào tạo những người lao động vì họ chính là kho tên lửa.



Rõ ràng là, những công ty này coi đề xuất Kaizen chính là đầu tư tốt nhất cho nguồn nhân lực và là một phần tất yếu của công việc đào tạo. Sự nghiêm túc này thể hiện nỗ lực đẩy mạnh hệ thống đề xuất và các hoạt động theo nhóm của họ. Khi tham gia thường xuyên vào hệ thống đề xuất đã được thực hiện, người lao động có thể xác định được vấn đề mà họ gặp phải và tự cải tiến công việc. Đó cũng chính là một phần của công tác những người lao động thông minh.

Hình thức đào tạo này thường không được dạy ở trường lớp; nó liên quan đến những kỹ năng chỉ học được qua công việc và thực hành. Không thể hướng dẫn hoạt động Kaizen bằng cách để cho những người quản lý và giám sát thuyết giảng về các nguyên lý của Kaizen. Điều đáng quan tâm ở đây chính là kinh nghiệm cá nhân. Việc thay đổi cách tiến hành công việc sẽ hướng dẫn và mở rộng nhận thức của người lao động. Hoạt động đề xuất nên liên tục tạo ra cơ hội thực hành và xây dựng nên những người lao động có khả năng dựa trên nền tảng đã có.

Biến người lao động lơ là thành người lao động chu đáo

Để hiểu được cách phát triển một người lao động thông minh, hãy cùng xem xét phản ứng của người lao động trước vấn đề theo những cách như sau:

- Cái đình chồi lên
- Cái máy phát ra những tiếng động lách cách
- Thư bị trả lại vì “không tồn tại địa chỉ này”

- Chúng ta đã truyền đạt sai một số tin tức
- Doanh số bán hàng thấp

Có một người lao động không quan tâm đến vấn đề. Khi có một người lao động khác chỉ ra điều đó, anh ta có thể nói, “Tôi chưa bao giờ nghĩ về nó, tuy nhiên, anh đã đúng”. Người này thường không chú ý, giống như có mắt mà không nhìn thấy và có tai mà không nghe thấy vậy.

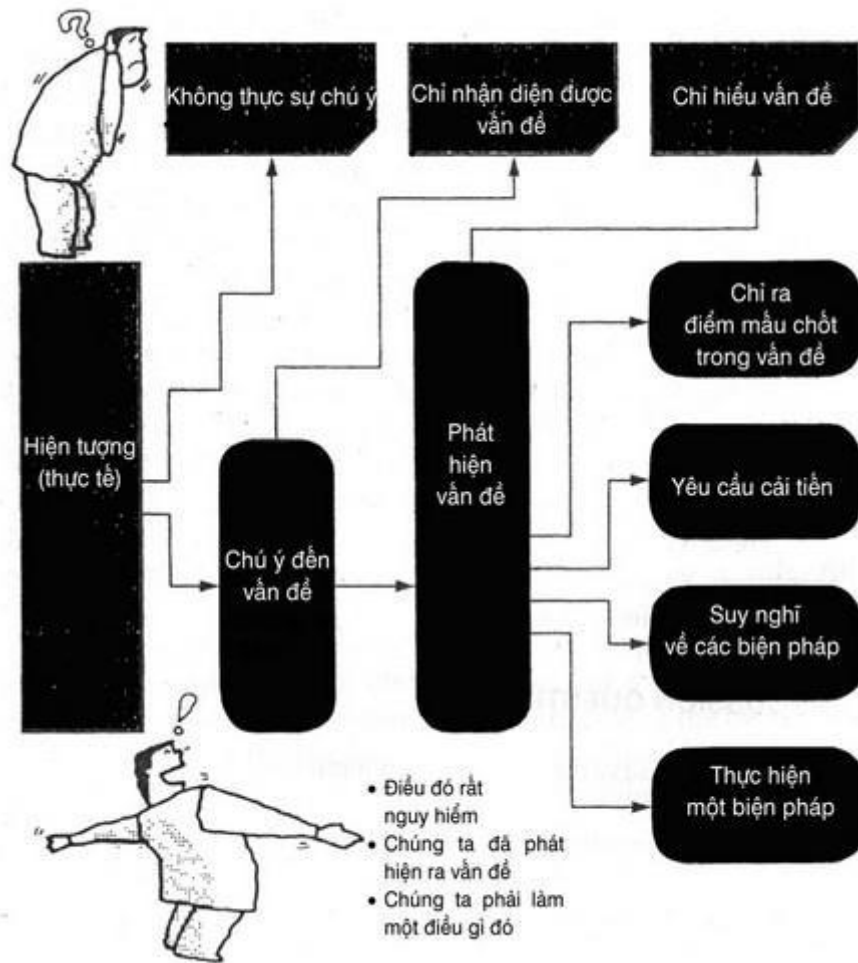
Một người lao động khác chú ý đến vấn đề nhưng chỉ là trong suy nghĩ mà thôi, “Ồ, cái gì vậy?” Mặc dù cô ấy nhận thức được là có vấn đề nhưng lại không xác định được chính xác vấn đề là gì.

Tiếp theo là một người lao động không những chú ý đến vấn đề mà còn hiểu rằng vấn đề phải được loại bỏ. Anh ta có thể nói “Điều đó thật tồi tệ”, “Cần phải làm điều gì đó chứ”.

Một người lao động khác thì tiếp tục nghĩ về biện pháp cụ thể để giải quyết vấn đề. “Đó là điều nên làm, tại sao chúng ta lại không làm như vậy chứ?” Tuy nhiên, người lao động này cũng chưa có hành động cụ thể nào để thực thi biện pháp đó.

Một người lao động khác nữa thì có khả năng tiến hành những hành động cần thiết. Anh ấy sẽ nhắc nhở mọi người phải có trách nhiệm với tình hình và đưa ra một đề xuất rất táo bạo. Bất cứ khi nào có thể, anh ấy cũng đưa ra đề xuất mà anh ấy có thể tự thực hiện được trong phạm vi trách nhiệm của bản thân. Nếu như không thể hoàn thành ngay lập tức, anh ấy sẽ chuẩn bị kế hoạch và bắt đầu làm mọi điều *có thể* làm.

Hầu hết các tập đoàn đều mong sở hữu nhóm người lao động này, những người có thể biến những đề xuất thành hiện thực. Thật không may, có rất ít người phản ứng như vậy. Mục đích của phong trào Kaizen Teian chính là làm tăng số lượng những người lao động táo bạo như vậy. Tuy nhiên, đó không phải là công việc mà một sớm một chiều có thể thực hiện được. Kaizen Teian là một quá trình liên tục trong đó sự thành công sẽ chỉ đến dần dần.



QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG NHỮNG NGƯỜI LAO ĐỘNG CÓ NĂNG LỰC

Bước thứ nhất của quá trình chuẩn bị cho người lao động tham gia hệ thống Kaizen là để biến những người lao động lơ là thành những người lao động có thể nhìn ra các sự việc không ổn. Hãy yêu cầu họ quan sát lại nơi làm việc. Hãy đảm bảo chắc chắn rằng họ có thể phân biệt được giữa tình hình bình thường và không bình thường. Họ cần có nhận thức này để hiểu biết về tình hình thực tế.

Bước thứ hai của hoạt động Kaizen là biến những người chú ý đến vấn đề thành những người có thể nhìn nhận được các vấn đề thực tế. Họ sẽ nhận thức được các tiêu chuẩn, yêu cầu và mục tiêu của công việc. Nói cách khác, mục đích của bước thứ hai này là phát triển khả năng nhận biết vấn đề.

Bước thứ ba, chúng ta tiến hành biến những người chỉ biết rằng có vấn đề tồn tại thành những người biết cần làm những gì để giải quyết vấn đề. Những người lao động này sẽ tham gia tích cực vào công việc chứ không còn đứng ngoài cuộc như trước nữa. Họ trở thành những nhà cải cách giàu ý tưởng thật sự chứ không còn là những người lao động chỉ biết không hài lòng và phàn nàn về tình trạng hiện tại.

Trong bước bốn, chúng ta sẽ đào tạo người lao động để họ thực hiện các ý tưởng. Không giống như chỉ tư duy sáng tạo, quá trình thực hiện này đòi hỏi người lao động phải có kiến thức thực tế và những kỹ năng đặc biệt. Ngoài ra cũng cần có năng lực đánh giá, khả năng thuyết phục và kỹ năng đàm phán.

Những kỹ năng và khả năng đó chính là đặc điểm của một người lao động ưu tú. Hoạt động Kaizen tạo ra nền tảng cho việc huấn luyện để phát triển những khả năng trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Hai ưu điểm của hệ thống Kaizen Teian là gì?

Nhược điểm của hệ thống đề xuất dựa trên hiệu quả là gì?

Tại sao cách tiếp cận cải tiến từ- dưới-lên lại hay hơn cách tiếp cận từ-trên-xuống?

11. TEIAN là đào tạo tại chỗ thông qua đánh giá ba chiều

BA MỤC TIÊU CỦA HOẠT ĐỘNG KAIZEN

Vì hệ thống Kaizen Teian phát triển kỹ năng của người lao động nên trên thực tế, nó còn là một hệ thống phục vụ cho đào-tạo-tại-nơi-làm- việc (OJT). Xét trên khía cạnh này, hệ thống Kaizen Teian có sự khác biệt với hệ thống góp ý của phương Tây gồm những chương trình trao thưởng để đổi lấy hiệu quả cao hơn trong công

Trong một hệ thống chỉ đơn giản dựa trên việc trao đổi thứ này để lấy thứ khác, thì việc tạo ra những tiêu chuẩn đánh giá rất đơn giản. Những gì cần làm là xây dựng một công thức để tính toán hiệu quả, sau đó đưa ra quy định trao thưởng tỷ lệ với hiệu quả cải tiến. Khi xác định được hiệu quả của đề xuất, người ta sẽ xây dựng một biểu đồ tính mức thưởng tự động. (Vì lý do này, hệ thống góp ý của phương Tây làm cho việc xác định mức thưởng khó hơn khi hiệu quả của đề xuất được đo đếm không khách quan).

Trong hệ thống Kaizen Teian (Đề xuất cải tiến liên tục) mọi việc không quá đơn giản như vậy. Dựa trên khái niệm đào tạo người lao động, việc áp dụng hệ thống Kaizen đơn giản hơn nhiều khi xác định mức thưởng, vì việc trao thưởng chỉ là một phần của hoạt động đề xuất.

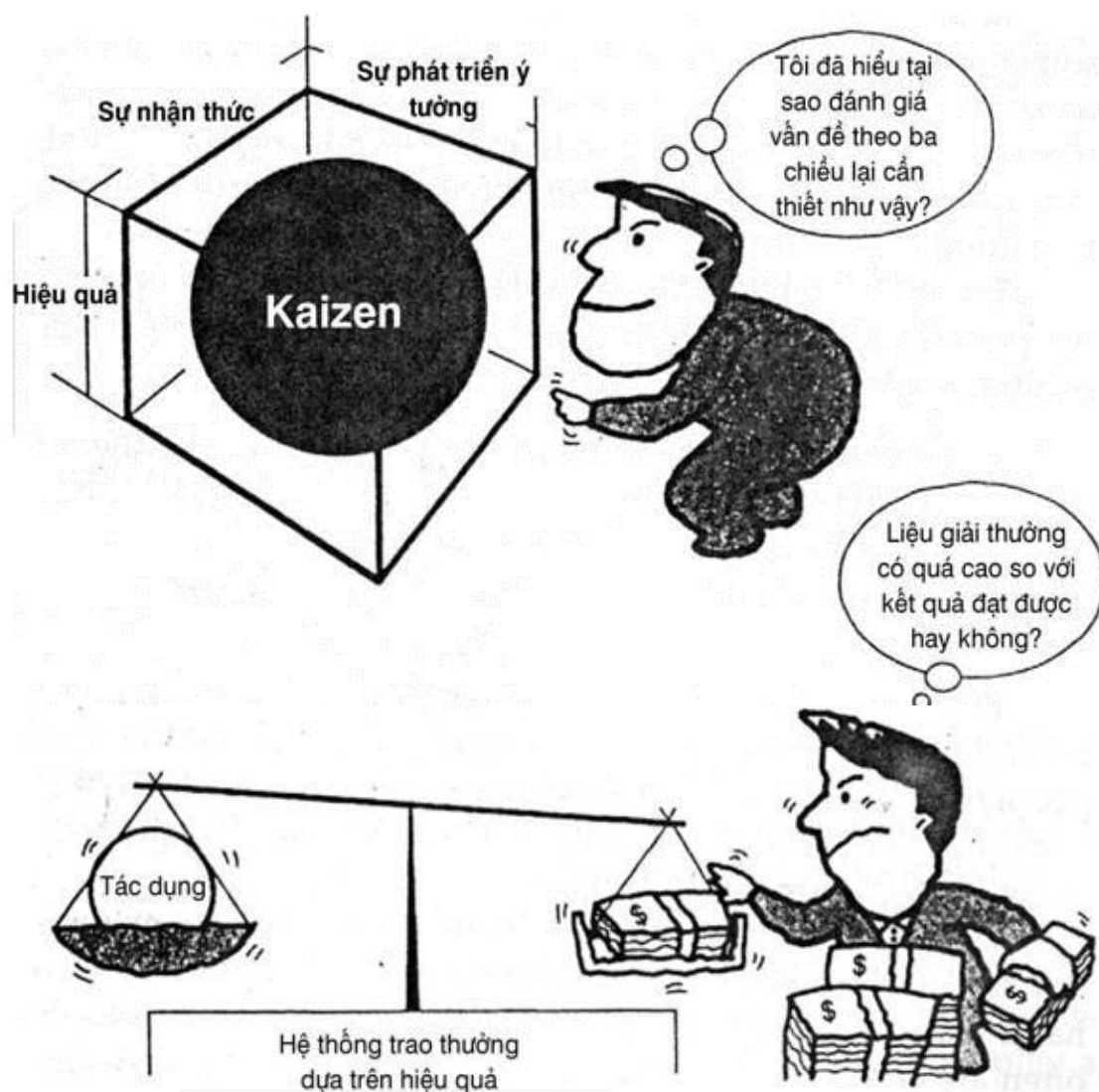
Trên thực tế, hệ thống đề xuất kiểu Nhật Bản gồm ba mục tiêu chính:

1. *Tham gia*: Làm cho tổ chức trở nên năng động bằng cách khuyến khích tất cả người lao động tham gia vào hoạt động Kaizen Teian.
2. *Phát triển kỹ năng*: Phát triển kỹ năng thông qua hoạt động Kaizen. Mục đích là tích lũy được kinh nghiệm thực tế và khả năng hiện thực hóa các ý tưởng bằng cách học đánh giá lại và xem xét tình hình dưới nhiều góc độ khác nhau
3. *Hiệu quả*: Có hiệu quả vô hình và hiệu quả hữu hình thu được từ những giải pháp đổi mới. Mục tiêu này được coi là lợi ích to lớn của sự tham gia và hoạt động phát triển. Kết quả không phải là mục tiêu cuối cùng. Điều quan trọng hơn là Kaizen Teian khuyến khích sự tham gia và đề cao sự phát triển kỹ năng và khả năng của người lao động. Hiệu quả sẽ được tạo ra từ kết quả của các hoạt động. Nếu muốn đạt được tất cả các mục tiêu trên, hệ thống Kaizen Teian phải được tiến hành như sau:

1. Tạo điều kiện cho quá trình trao đổi thông tin giữa người giám sát và người lao động trực tiếp.

2. Khuyến khích người lao động trực tiếp thực hiện Kaizen, đồng thời tiếp tục phát triển kỹ năng.

3. Đào tạo cho người lao động khả năng đánh giá lại thực trạng và xem xét các cách tiếp cận cải tiến khác nhau.



Chúng ta không thể đạt được các mục tiêu này nếu chỉ đơn giản là trao thưởng cho người lao động. Trong hệ thống Kaizen Teian, giải thưởng có ba ý nghĩa, mỗi ý nghĩa tương ứng với một mục tiêu khác nhau:

- Đánh giá cao sự tham gia hoạt động Kaizen
- Khuyến khích phát triển hơn nữa các khả năng

- Có thù lao để ghi nhận rằng đề xuất mang lại hiệu quả

Tiêu chuẩn đánh giá giúp chỉ dẫn và huấn luyện

Hoạt động đề xuất thực chất được tiến hành như thế nào? Khi các hoạt động dự định để phát triển khả năng, đào tạo và chỉ dẫn không được tích hợp vào hệ thống thì nó chẳng mang lại cho người quản lý điều gì ngoài sự đau đầu. Thay vào đó, hệ thống này lại tập trung vào “xử lý” đề xuất (một thuật ngữ quan liêu mà không ai thích) cứ như đó là phần quan trọng nhất của hoạt động.

Để thay đổi nhận thức của người lao động cho rằng Kaizen là một hoạt động không mấy dễ chịu, các nhà quản lý đã phải xem xét một số hệ thống khác. Họ có thể cố gắng bắt chước hệ thống đề xuất hoặc sao chép lại cả cơ cấu tổ chức và quản lý của các công ty khác. Tuy nhiên, dần dần, họ đã quên mất điều quan trọng nhất là mục đích của hệ thống đề xuất Kaizen. Do vậy, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá đã trở thành yếu tố chủ chốt của hệ thống loại này. Nó thường mang những đặc điểm sau:

- Chỉ thông báo cho người lao động về kết quả đánh giá
- Tiêu chuẩn đánh giá không được công bố
- Việc đánh giá được thực hiện bởi người khác chứ không phải người giám sát trực tiếp

Trong hệ thống này, việc đánh giá được thực hiện “bí mật”. Dường như hệ thống đó dựa trên ý niệm rằng con người sẽ làm việc tốt hơn khi không biết quá nhiều. Mục tiêu huấn luyện và phát triển kỹ năng hầu như không được đề cập đến trong hệ thống đề xuất kiểu này.

Có rất nhiều hệ thống quản lý không phải là cực đoan nhưng vẫn phân biệt rõ giữa huấn luyện, chỉ dẫn và đánh giá. Tiêu chuẩn đánh giá được đề ra chỉ để xác định mức thưởng. Những hệ thống đề xuất như vậy hiếm khi tạo được cơ hội tốt cho chỉ đạo và huấn luyện.

Khi hoạt động đề xuất đã được thiết lập vững chắc, những người quản lý và lãnh đạo có kinh nghiệm và phương pháp làm việc tốt sẽ chịu trách nhiệm điều khiển hoạt động này. Đó cũng là một trường học về lãnh đạo. Sự nhiệt tình của lãnh đạo sẽ cân bằng những thiếu sót và các quy định về nơi làm việc của hệ thống.

Tuy nhiên, trước khi hệ thống đề xuất có nền tảng vững chắc và mỗi bộ phận đã tích lũy được đầy đủ kinh nghiệm từ những đề xuất và phương pháp chung, những khó khăn và lúng túng ban đầu sẽ được coi như là một môi trường để người lao động tham gia. Những công ty thành công

là những công ty luôn kiên nhẫn khuyến khích hoạt động đề xuất cho đến khi các hoạt động đề xuất “nảy mầm, bén rễ” trong văn hóa của công ty. Tuy nhiên, có không ít công ty đã nản chí trước khi đạt được mốc này, vì thế mà các hoạt động được tiến hành không theo trình tự và rất khó thành công.

Để ngăn chặn điều đó xảy ra, công ty nên tích lũy kinh nghiệm và phương pháp làm việc dưới dạng sách hướng dẫn hoặc tiêu chuẩn chung mà người lao động có thể tiếp cận. Chỉ sau khi những kinh nghiệm mang lại hiệu quả cho một bộ phận nào đó, thì các bộ phận khác mới bắt đầu thực hiện theo. Thậm chí cả những công ty đã có hoạt động đề xuất rất hiệu quả cũng có thể sử dụng nguồn thông tin này để cải tiến phương pháp quản lý của họ.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỊNH HƯỚNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ ĐỀ XUẤT KAIZEN TỐT

Trong hệ thống đề xuất tập trung vào quá trình đào tạo và phát triển người lao động, những người chịu trách nhiệm về hoạt động đề xuất cần không chỉ đánh giá về đề xuất mà phải ghi ra những nhận xét hữu ích.

Nhận xét như thế nào có thể tăng cường sự phát triển của người lao động? Ta thường thấy những nhận xét như sau: “Hãy suy nghĩ kỹ lưỡng hơn” hoặc “Hãy cố gắng tìm ra những giải pháp thông minh hơn”. Mặc dù việc đưa ra những nhận xét này tốt hơn là không đưa ra nhận xét nào nhưng chúng cũng chẳng có tác dụng gì. Với những nhận xét này, chúng ta có thể hiểu rằng người đánh giá không hài lòng với đề xuất, nhưng họ cũng không đưa ra được định hướng để cải thiện đề xuất. Do đó, người đề xuất các ý tưởng sẽ không rút được kinh nghiệm gì từ những nhận xét đó.

Hãy suy nghĩ về điều đó. Nếu như bạn muốn trở thành một nhà cải cách, bạn phải luôn nỗ lực tìm ra các đề xuất độc đáo đó là lý do tại sao nên áp dụng hệ thống Kaizen ngay từ bước đầu tiên. Theo lẽ thường, con người luôn muốn tìm ra những ý tưởng độc đáo để có được giải thưởng lớn hơn. Tuy nhiên, họ lại không biết phải sáng tạo ra cái gì và làm thế nào để có các giải pháp thông minh hơn. Cái họ cần chính là những nhận xét cụ thể về cách thức tiếp cận vấn đề và những đề xuất vượt quá khả năng của họ.



Nếu bạn là người đánh giá đề xuất, có thể bạn đang nghĩ rằng, “Tôi rất muốn đưa ra những nhận xét cụ thể. Tuy nhiên, thực tế tôi lại chẳng có nhận xét cụ thể nào”. Giải pháp tốt nhất lúc này là nên khuyên người đề xuất: “Hãy nghĩ đến các giải pháp thông minh hơn”. Phải chăng bạn là người mới đảm nhận công việc đánh giá đề xuất của người lao động và chỉ đang học hỏi cách thức đẩy mạnh hoạt động đề xuất. Bạn mong muốn đưa ra càng nhiều nhận xét có ích càng tốt. Tuy nhiên, do hiểu biết về đào tạo con người còn hạn chế, nên khi tiến hành hoạt động Kaizen hoặc xem xét các vấn đề, bạn luôn lo lắng rằng bạn sẽ không đưa ra được nhận xét nào.

Mọi người thường lo lắng về đề xuất Kaizen bởi vì họ chưa hiểu biết đầy đủ về hệ thống Kaizen Teian. Chắc chắn khái niệm về hệ thống này không thể được hiểu rõ chỉ qua một vài từ. Hầu hết mọi người thường đánh giá các đề xuất cá nhân là “tốt” hoặc “không tệ lắm” nhưng không thể giải thích lý do tại sao. Thậm chí, việc giải thích cách thức làm thế nào để cải thiện đề xuất còn trở nên khó khăn hơn.

Đó là lý do tại sao chúng ta cần có “tiêu chuẩn so sánh” để đánh giá đề xuất. Các tiêu chuẩn so sánh này nên có các đặc điểm sau:

1. Nên cung cấp kế hoạch chi tiết tổng quát về ý nghĩa của hệ thống Kaizen và các yếu tố của một đề xuất hay.
2. Nó cho phép chúng ta xác định được vị trí của mỗi đề xuất trong mối quan hệ với kế hoạch chi tiết tổng quát.

3. Nó cần chỉ ra phương hướng cần thiết để cải thiện đề xuất.

Tiêu chuẩn so sánh sẽ làm cho công việc đánh giá và nhận xét dễ dàng hơn nhiều. Trước kia, tiêu chuẩn của đề xuất Kaizen bắt nguồn chủ yếu từ những giá trị đã được nhìn nhận một cách khách quan bởi những đối tượng khác nhau. Người ta xem xét đề xuất và cung cấp hướng dẫn chủ yếu dựa trên cơ sở kinh nghiệm bản thân của những người đánh giá đề xuất. Tiêu chuẩn so sánh cho phép chúng ta “tiêu chuẩn hóa” những kinh nghiệm cá nhân đó.

Tiêu chuẩn đánh giá và các cấp độ khác nhau

Tạo ra một biểu đồ dễ hiểu cho các tiêu chuẩn đánh giá là một ý tưởng rất hay. *Biểu đồ đánh giá nhanh* được minh họa ở trang 160 đã phân loại đề xuất thành ba giai đoạn hay cấp độ khác nhau (theo trục tung):

Cấp độ 1: Quan sát và nhận biết (Chỉ ra vấn đề và công bố vấn đề)

Cấp độ 2: Những ý tưởng độc đáo (đưa ra đề xuất cải tiến)

Cấp độ 3: Đề xuất đã được thực hiện (đề xuất đã được thực hiện và mang lại hiệu quả)

Mức chất lượng của từng cấp độ được thể hiện bằng những ký hiệu sau (trục hoành):

= Không tồi,

O = Tốt

□ = rất tốt

Biểu đồ đánh giá nhanh có lợi ích sau:

- Chỉ rõ đâu là điều kiện cần thiết mà một đề xuất cần đạt được. Bên cạnh đó, nó cũng chỉ rõ điều gì được mong đợi từ một đề xuất ở cấp độ cao hơn.
- Giúp phân biệt rõ hơn đề xuất ở các cấp độ đã nói như “không tồi”, “tốt”, và “rất tốt”. Nó cũng hỗ trợ người đánh giá chỉ rõ được yêu cầu cần thiết để nâng đề xuất lên cấp độ cao hơn. cần có những biện pháp khảo sát, phân tích và phương án như thế nào.

Khi sử dụng biểu đồ đánh giá nhanh, hãy luôn chú ý:

1. Cột “hiệu quả” chỉ áp dụng cho những đề xuất đã được thực hiện. Không sử dụng cột này nếu như đề xuất chưa được thực hiện, ngay cả khi người ta đã đưa ra “hiệu quả dự kiến” hoặc “ước tính về hiệu quả mong đợi”.

2. Phân hạng các ý tưởng bằng trực giác thành “không tồi”, “tốt” và “rất tốt”. Không xác định hiệu quả của những đề xuất có mức thưởng dưới 1.000 yên (7 đô-la).

3. Với những đề xuất có mức thưởng trên 1.000 yên, thì người ta sẽ xác định và đánh giá hiệu quả kinh tế của đề xuất đó.

Chúng ta luôn phải chú ý đến những điểm trên vì:

- Thật là vô nghĩa khi đi đánh giá hiệu quả của một ý tưởng chưa được thực hiện bằng các tính toán về hiệu quả ước tính.
- Hiệu quả mong đợi của một đề xuất chưa được thực hiện là hàng triệu yên thì cũng không có giá trị cho mục đích đánh giá. Mặt khác, hiệu quả của một đề xuất đã được thực hiện chỉ đáng giá vài nghìn yên thì có giá trị hơn rất nhiều. Ý tưởng chỉ có tác dụng khi nó đã được thực hiện.

Cấp độ Phạm vi	Không tốt △	Tốt ○	Rất tốt ◎	
Thực hiện/ hiệu quả	200 yên	500 yên	1,000 yên Hoặc hơn nữa	Được gắn vào một tờ khác, thảo luận ⇒
Biện pháp đối phó (khái niệm ý tưởng)		200 yên	500 yên	
Xác định vấn đề	Loại bỏ	Giải thưởng cho sự tham gia	200 yên	

Làm thế nào để hiểu được biểu đồ khi đánh giá đề xuất

1. *Thực hiện/ hiệu quả*: đầu tiên hãy kiểm tra "các ô đã thực hiện" hoặc "các ô chưa được thực hiện" trong mục "hiệu quả" trong mẫu đề xuất.

- Đã thực hiện: Δ → Bất kỳ đề xuất cải tiến nào cũng nên có mức thưởng là 200 yên
- $\bigcirc$ → Mang lại hiệu quả tốt, mức thưởng là 500 yên
- $\bullet$ → Nếu hiệu quả rất tốt, mức thưởng là 1000 yên. Với các đề xuất độc đáo, người ta sẽ sử dụng một mẫu riêng để thảo luận

2. *Ý tưởng/ biện pháp đổi mới*: với những đề xuất chưa được thực hiện, hãy tham khảo phần "đề xuất đổi mới" trong mẫu.

- Đề xuất đổi mới $\left(\begin{array}{c} \text{Ý tưởng} \\ \text{Cụ thể} \\ \text{Khả thi} \end{array} \right)$ Δ → phần thưởng cho sự tham gia
- $\bigcirc$ → 200 yên
- $\bullet$ → 500 yên, cho dù ý tưởng có hay đến đâu, nhưng nếu ý tưởng chưa được thực hiện thì mức thưởng sẽ không quá 500 yên.

3. *Xác định vấn đề*: Nếu như lợi ích và ý tưởng của một đề xuất không được công nhận, hãy tham khảo mục "vấn đề" trong mẫu.

- Khu vực vấn đề $\left(\begin{array}{c} \text{Chú ý vấn đề} \\ \text{Chỉ ra vấn đề} \\ \text{Đào sâu vấn đề} \end{array} \right)$ Δ → bị loại bỏ (vấn đề được chỉ ra nhưng định nghĩa vẫn còn mơ hồ)
- $\bigcirc$ → giải thưởng cho sự tham gia
- $\bullet$ → 200 Yên, cho dù cách nhận thức vấn đề có hoàn hảo đến đâu, nếu không đưa ra phương pháp giải quyết cụ thể thì mức thưởng cũng sẽ không quá 200 yên

Đề xuất cải tiến sáng tạo (A)

Thường tạo gồm biểu đồ minh họa Giải thích rõ ràng và súc tích những điểm cơ bản của đề xuất

Tên đề xuất	Ngày	Tên người đề xuất	Xác định																																																					
Hiệu quả	☐ Đã được thực hiện	☐ Chưa được thực hiện (hiệu quả dự kiến)																																																						
Giải pháp (ý tưởng)		Phạm vi vấn đề (bức ảnh)																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Đánh giá của ban thẩm quyền lao động</th> <th>Quyết định của người đánh giá đầu tiên (thưởng từ 1.000 yên)</th> <th>Quyết định của ban đánh giá</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table>		Đánh giá của ban thẩm quyền lao động	Quyết định của người đánh giá đầu tiên (thưởng từ 1.000 yên)	Quyết định của ban đánh giá	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$
Đánh giá của ban thẩm quyền lao động	Quyết định của người đánh giá đầu tiên (thưởng từ 1.000 yên)	Quyết định của ban đánh giá																																																						
<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	<table border="1"> <tr><td>Ý tưởng</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Cụ thể</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> <tr><td>Khả thi</td><td>Δ</td><td>$\bigcirc$</td><td>$\bullet$</td></tr> </table>	Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$	Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																		
Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Ý tưởng	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Cụ thể	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					
Khả thi	Δ	$\bigcirc$	$\bullet$																																																					

(Chỉ đánh dấu một mức thưởng)

Hướng dẫn và phân bổ của người đánh giá đầu tiên (phạm vi vấn đề vẫn tồn tại của ban đánh giá)

Người đánh giá đầu tiên (chữ ký)

Chú ý: 1. Mức thưởng và ở cấp độ nào sẽ được nhận thưởng phụ thuộc vào tình hình ở mỗi công ty.

2. Với những đổi mới đã được thực hiện, người ta sẽ trao thưởng ngay và mức thưởng sẽ được định trước.

- Những khoản tiền thưởng dưới 1.000 yên thì được coi như khoản đầu tư đào tạo người lao động chứ không phải là mức thưởng cho hiệu quả mang lại. Quá trình đánh giá nên dựa vào triển vọng đào tạo; nhờ vậy mà quá trình đó mới được tiến hành một cách đơn giản và trực quan.

- Với phần lớn những ý tưởng có mức thưởng vài nghìn yên, nếu tiến hành phân biệt và xác định chính xác hiệu quả của chúng thì chỉ tốn thời gian và tiền bạc.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ BIỆN PHÁP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Bảng A trang 162 trình bày một cách đánh giá biện pháp giải quyết vấn đề. Đó là sự cải biến của biểu đồ đánh giá nhanh biểu đồ gán ý nghĩa cụ thể cho ba bước ở mỗi một cấp độ chất lượng đề xuất.

Dựa trên định nghĩa của vấn đề sự khác nhau giữa trạng thái tiêu chuẩn và trạng thái hiện thực, biểu đồ này là công cụ đánh giá phương pháp mà đề xuất sử dụng để giải quyết vấn đề và chất lượng của các biện pháp được đề xuất. Đặc biệt, biểu đồ này còn đo được mức độ của những vướng mắc cần loại bỏ và gán đề xuất với một cấp độ cụ thể nào đó trong biểu đồ. Những vướng mắc này thường được định nghĩa bởi những tính từ mang ý nghĩa tiêu cực như: bất tiện, không thoải mái, thiếu sót, không an toàn, v.v...

BẢNG A

Biểu đồ đánh giá biện pháp giải quyết các vấn đề “tiêu cực”

Cấp độ Chất lượng	Không tốt 	Tốt 	Rất tốt 
Hiệu quả của việc thực hiện	Biện pháp được thực hiện ngay lập tức (Cho dù có là biện pháp tạm thời thì vẫn cứ tốt hơn không làm gì)	Biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề (Một vài nguyên nhân vẫn chưa được giải quyết, vấn đề mới được giải quyết một phần)	Đưa ra giải pháp cơ bản (Nguyên nhân chính đã được loại bỏ hoàn toàn)
Phát triển ý tưởng	Biện pháp được thực hiện ngay lập tức Vô tình tìm ra giải pháp; đó chỉ là giải pháp tình thế	Biện pháp giải quyết nguyên nhân của vấn đề. (Một vài nguyên nhân quan trọng đã được giải quyết)	Biện pháp thể hiện giải pháp cơ bản. (Giải quyết nguyên nhân chính của vấn đề)
Nhận thức (phát hiện vấn đề)	Thể hiện sự bất mãn và chán nản. Lĩnh vực vấn đề được chỉ rõ (chỉ ra được cả những lý do)	Nguyên nhân chính đã được xác định và chỉ rõ	Nguyên nhân chính của vấn đề đã được đào sâu, phát hiện và chỉ rõ

Ví dụ, khi giai đoạn “hiệu quả” được đánh giá là “rất tốt”, điều đó có nghĩa là tình hình được cải thiện hoàn toàn. Hầu như toàn bộ vấn đề đã được loại bỏ và mức độ cải tiến đã được nâng lên thành một tiêu chuẩn mới. Biểu đồ chỉ ra các điều kiện khi đạt được cấp độ này.

Mặt khác, khi hiệu quả của đề xuất được đánh giá là “không tồi”, điều đó có nghĩa là mặc dù phần lớn các yếu tố tiêu cực vẫn còn đó, thì có người đã đặt câu hỏi là “Tại sao mọi việc lại như vậy?” - tức là người đó đã tìm ra ý tưởng. Chúng ta hãy cùng xem xét một vài khuôn mẫu điển hình của đề xuất.

Nhận thức + Phát triển ý tưởng = Hiệu quả

Mức độ này đặt ra yêu cầu đề xuất. Nó chỉ đơn giản phản ánh một thực tại là đang có điều gì đó không ổn, đang có sự khiếm khuyết. Hơn nữa, nó đưa ra lý do hiển nhiên cho giải quyết vấn đề, nhưng cũng chỉ là một giải thích sơ lược.

Ở cấp độ này, chúng ta chỉ có thể mong đợi các biện pháp tình thế để giải quyết hiện tượng chứ chưa giải quyết được nguyên nhân của vấn đề. Những đề xuất được đưa ra trong điều kiện trên thường là những đề xuất sơ khai và được hình thành một cách tình cờ chứ không có kế hoạch. Mặc dù việc thực hiện những biện pháp này còn tốt hơn khi chúng ta không có biện pháp gì, nhưng thành thật mà nói thì hiệu quả mang lại không đáng kể hoặc chỉ có tính chất tạm thời.

Tìm ra những đề xuất ở cấp độ này vẫn tốt hơn khi không đưa ra được đề xuất nào. Khi đó, chúng ta đều thờ ơ, không quan tâm, không có trách nhiệm và không có động cơ để tìm ra đề xuất, do vậy, sẽ không thể nào tìm ra vấn đề và nhìn nhận đánh giá vấn đề. Trái lại, khi chúng ta chú ý đến vấn đề và nghĩ cách giải quyết thì hoạt động của chúng ta được đánh giá là hoạt động tích cực. Đó cũng chính là điểm khởi đầu của hệ thống Kaizen. Tuy nhiên, nếu đây là cấp độ cao nhất chúng ta từng đạt được thì chúng ta đang thật sự phải đối mặt với vấn đề.

Nhận thức O/□ + Phát triển ý tưởng O/□ = Hiệu quả O/□

Chúng ta đạt được cấp độ này khi đã tìm ra được nguyên nhân của vấn đề. Do biện pháp được đề xuất tập trung giải quyết nguyên nhân thật sự của vấn đề, nên một số vấn đề cụ thể có thể được loại bỏ.

Tuy nhiên, chúng ta có thể đã thất bại khi đối mặt với khía cạnh quan trọng nhất của vấn đề vì các biện pháp giải quyết vấn đề không thật sự hiệu quả hoặc đề xuất của chúng ta không thể thực hiện được. Như vậy, chúng ta chưa đề ra được giải pháp thật sự để giải quyết vấn đề.

Tất nhiên, khi mới bắt đầu hoạt động Kaizen, không cần thiết phải luôn yêu cầu mọi người có các giải pháp hoàn chỉnh. Điều quan trọng nhất lúc này là phải thực hiện nhiều cải tiến nhỏ nhưng được tích lũy dần dần. Chúng ta phải cố gắng thực hiện những gì có thể thực hiện mặc dù còn những hạn chế nhất định. Nếu đạt được một số kết quả, chúng ta nên hoan nghênh những đề xuất như vậy và khuyến khích mọi người đưa ra nhiều đề xuất hơn nữa.

Trên thực tế, chúng ta vẫn chưa hài lòng khi đạt đến cấp độ này. Điều chúng ta thật sự mong muốn là những giải pháp triệt để, những giải pháp tháo vát và khéo léo hơn nữa.

Nhận thức □ + Phát triển ý tưởng □ = Hiệu quả □

Ở cấp độ này, chúng ta đã xác định chính xác nguyên nhân chính của vấn đề và đã tìm ra được một hệ thống các biện pháp giải quyết cơ bản. Hơn nữa, khi các biện pháp này được thực hiện, vấn đề sẽ được loại bỏ.

Cho dù là một vấn đề nhỏ, theo quan điểm huấn luyện và đào tạo, người đánh giá đề xuất nên công nhận một ý tưởng đáp ứng được tất cả các tiêu chí cơ bản: tìm ra nguyên nhân chính, đề xuất biện pháp giải quyết cơ bản và thực hiện các biện pháp đó.

Nếu hiệu quả của cải tiến Kaizen lớn hơn những gì đã miêu tả trên đây thì chúng ta nên xếp đề xuất vào một cấp độ cao hơn. Tùy thuộc vào hiệu quả đạt được, chúng ta cần xem xét các tiêu chí đánh giá và một mức thưởng cao hơn.

Không hoàn hảo nhưng có thể thực hiện vẫn tốt hơn hoàn hảo nhưng không thể thực hiện

Người ta tin rằng, khi vấn đề càng lan rộng thì càng khó tìm ra nguyên nhân và đề xuất các biện pháp giải quyết. Lúc này, bất kỳ đề xuất nào đưa ra cũng trở nên khó thực hiện hơn.

Khi người lao động tích lũy được kinh nghiệm, có tầm hiểu biết rộng, phát triển được kỹ năng nghề nghiệp và thương thuyết, lúc này nên khuyến khích họ tiếp cận với những vấn đề nghiêm trọng hơn để mang lại hiệu quả cao hơn.

Với những người đã từng làm việc tại một công ty trong mười năm hoặc lâu hơn nên tự động tham gia các hoạt động Kaizen và mỗi năm họ nên đề xuất một vài ý tưởng cải tiến mang lại hiệu quả cao. Hoạt động Kaizen giúp ích rất nhiều cho việc phát triển kỹ năng và cải thiện cách thức làm việc của người lao động ở tất cả các cấp độ.

Việc tập trung vào những cải tiến có hiệu quả cao là một việc làm hoàn toàn đúng đắn. Nhưng vấn đề của cách tiếp cận này chỉ phát huy hiệu quả trong phạm vi đề xuất có thể thực hiện mà thôi, nếu không, nó trở nên giảm năng suất. Sau đó, những gì mà bạn có là những ý kiến vĩ đại chỉ tồn tại trong mơ. Sự nhiệt huyết luôn được thừa nhận và đánh giá cao, nhưng công ty thường chỉ đánh giá các kết quả cụ thể. Vẽ ra một viễn cảnh đẹp về hiệu quả của đề xuất sẽ là tiết kiệm được hàng triệu đô-la không được đánh giá cao. Cái chúng ta cần là hiệu quả thật sự cho dù nó chỉ đáng giá một số tiền nhỏ.

Đó là lý do tại sao các biện pháp được xếp hạng hai nhưng được thực hiện lại được đánh giá cao hơn biện pháp hoàn hảo nhưng không thể thực hiện. Cách tiếp cận mà bạn nên áp dụng cho người lao động là giới thiệu các cải tiến trong phạm vi chúng có thể được thực hiện và sau đó để phát triển khả năng Kaizen và những kỹ năng giúp người lao động mở rộng phạm vi hiệu quả của đề xuất.

Một số người có thể phản đối ý kiến trên, họ cho rằng “Có thực tế không khi những ý tưởng hoàn hảo nhất lại không được thực hiện chỉ vì những điều kiện không thuận lợi ở một công ty nào đó. Tại sao chúng ta lại không thông cảm cho những người lao động đưa ra những ý tưởng như vậy?”

Thông cảm là điều tốt, nhưng hãy nhớ rằng cái đích muốn hướng đến chính là phát triển khả năng tạo ra các đề xuất Kaizen có thể thực hiện *ngay cả trong* các điều kiện không thuận lợi của công ty. Bất kỳ ai cũng có thể đưa ra những ý tưởng hoàn hảo. Nó cần được đánh giá và nhận thức tốt hơn để hình thành những ý tưởng hay có thể thực hiện được.

Một vài công ty vẫn chỉ chấp nhận những đề xuất đã được thực hiện. Có thể bạn không muốn đi quá xa như vậy, nhưng ít nhất bạn phải phân biệt được những ý tưởng có tính thực tế và những ý tưởng không có tính thực tế bằng cách trao thưởng thấp hơn cho những ý tưởng chưa được thực hiện.

Ngay cả khi đề xuất không được thực hiện, vẫn có giải thưởng nhỏ dành cho đề xuất đó. Những giải thưởng đó khích lệ sự phát triển hơn nữa và ghi nhận sự tham gia của người lao động nên được coi như là khoản đầu tư có hiệu quả vào việc đào tạo người lao động.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ MỤC TIÊU VÀ CHỈ TIÊU MỚI

Có một định nghĩa dễ hiểu hơn về vấn đề. Đó là sự khác nhau giữa tình hình hiện tại và những mục tiêu hoặc chỉ tiêu mới do chúng ta tự đặt ra. Trong trường hợp này, vấn đề sẽ “được tạo ra”

khi bạn không hài lòng với tình hình hiện tại nếu so sánh với tình hình lý tưởng mới. Bảng B sẽ chỉ ra cấp độ đánh giá dựa trên cơ sở của định nghĩa này.

Bảng B Biểu đồ đánh giá biện pháp giải quyết cho những vấn đề nảy sinh khi có “tiêu chuẩn mới”

Cấp độ Phạm vi	Không tốt △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Hiệu quả của việc thực hiện	Biện pháp được thực hiện ngay tức thì (Mặc dù biện pháp đó có thể tạm thời, nó cũng có giá trị trong các cải tiến nhỏ)	Cải tiến vươn tới một cấp độ mới (Có thể đạt được một cấp độ cao hơn)	Đạt được tầm cao mới và chỉ tiêu cao hơn (Mục đích công việc có thể đạt được với hiệu quả cao hơn)
Phát triển ý tưởng	Tinh cờ tìm ra giải pháp	Đề xuất những biện pháp cụ thể (Biện pháp giải quyết có hiệu quả với các công việc khác nhau)	Biện pháp đề xuất có hiệu quả lớn (Biện pháp rất hiệu quả, đạt được mọi chỉ tiêu quan trọng)
Nhận thức (đặt ra mục tiêu)	Chỉ là sự mơ tưởng	Một cấp độ cao hơn sẽ được thiết lập. Công việc sẽ: • dễ chịu hơn và thoải mái hơn • an toàn hơn và yên tĩnh hơn • nhanh hơn hoặc có chất lượng tốt hơn • tin cậy hơn và có tổ chức hơn	Một chỉ tiêu rất lớn được xác lập. Nó có thể được áp dụng cho: • Mục đích của công việc là gì? • Có thể tăng được doanh số hay không? • Có thể giảm giá thành không? • Có thể loại bỏ quá trình này không?

Những khu vực cần được quan tâm đặc biệt. Mức độ đạt được các mục tiêu thật sự; mức độ các biện pháp hỗ trợ để đạt được các mục tiêu này; và làm thế nào để đạt được các mục tiêu một cách có hiệu quả.

Ở đây, chúng ta cũng có thể sử dụng từ “nhiệm vụ” để thay thế cho từ “vấn đề” thường mang ý nghĩa tiêu cực. Đó chính là hệ thống Kaizen “hung hăng”. vấn đề theo ý nghĩa này chính là nhiệm vụ chúng ta cần thực hiện để tiến tới một tiêu chuẩn cao hơn. Hãy cùng xem xét kỹ lưỡng hơn về các tiêu chuẩn so sánh để xác định loại Kaizen này.

Nhận thức = Phát triển ý tưởng

Sự xếp hạng này có nghĩa là những gì mà đề xuất miêu tả ở cấp độ cao hơn sự mơ tưởng một chút. Loại đề xuất này có thể liên quan đến một đường dây kinh doanh mới hoặc một sản phẩm mới. Nó có thể nói lên một điều gì đó, ví dụ như: “Giá như chúng ta có trang bị máy móc như thế này”, hoặc “Giá như chúng ta có thể làm theo cách đó”. Đó là kiểu đề xuất “giá như”.

Trên thực tế, đề xuất có thể là một ý tưởng tuyệt vời. Những người đánh giá đề xuất cũng coi đó là ý tưởng tuyệt vời. Nếu ý tưởng đó có thể được thực hiện thì chắc chắn sự tuyệt vời đó không ai không thừa nhận.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây là không có những phương tiện cụ thể nào để thực hiện những đề xuất như vậy.

Thật không may, chúng ta không thể nào đạt đến cấp độ này. Thẳng thắn mà nói, thì ngay cả một đứa trẻ con cũng có thể đưa ra những đề xuất kiểu như vậy.

Điều mà chúng ta trông đợi ở những người đề xuất là một biện pháp cụ thể hoặc một ý tưởng có thể thực hiện được. Điều đó không có nghĩa là chúng ta nên nói với mọi người là đừng mơ tưởng nữa. Trái lại, chúng ta nên khuyến khích họ phát triển những kỹ năng và thể mạnh riêng để họ có thể hiện thực hóa giấc mơ của mình.

Sẽ không có ý tưởng mới nào xuất hiện ở một môi trường “sóng yên biển lặng”, nơi mọi người đều hài lòng với mọi thứ. ở một môi trường mà ai cũng chỉ biết kêu ca phàn nàn về những thiếu sót và ấp ủ những mơ tưởng thì tình trạng cũng như vậy mà thôi.

Bạn càng mong muốn giấc mơ trở thành hiện thực, mục tiêu và ước vọng của bạn càng cao thì càng có khả năng đạt được một cấp độ nào đó nếu bạn bắt đầu nghĩ rằng “Mình phải thực hiện một số công việc!”. Tại thời điểm này, ý tưởng của bạn sẽ có tính thực tế cao hơn.

Nhận thức O + Phát triển ý tưởng O = Hiệu quả /O

Khi con người mong muốn thay đổi một điều gì đó dù để làm cho công việc trở nên dễ chịu hơn hoặc để làm một việc gì đó nhanh hơn, thì từ mơ tưởng đến cấp độ tiếp theo là một khoảng cách

không quá xa xôi. Bước tiếp theo thường liên quan đến những suy nghĩ cụ thể hơn thể hiện qua các câu hỏi như “Mình cần cải thiện tình hình như thế nào?” và “Tôi phân vân không biết vấn đề có thể được giải quyết theo cách đó không?”

Khi đã đạt được cấp độ này, phương pháp được sử dụng sẽ trở nên cụ thể và thực tế hơn. Phương pháp này có thể không sáng tạo lắm nhưng ít nhất thì cũng có khả năng được thực hiện. Hơn nữa, nếu hiệu quả của nó mới chỉ đạt ở cấp độ tối thiểu, nhưng nếu cải tiến khiêm tốn này được thực hiện và được tích lũy theo thời gian thì cải tiến này rất có giá trị.

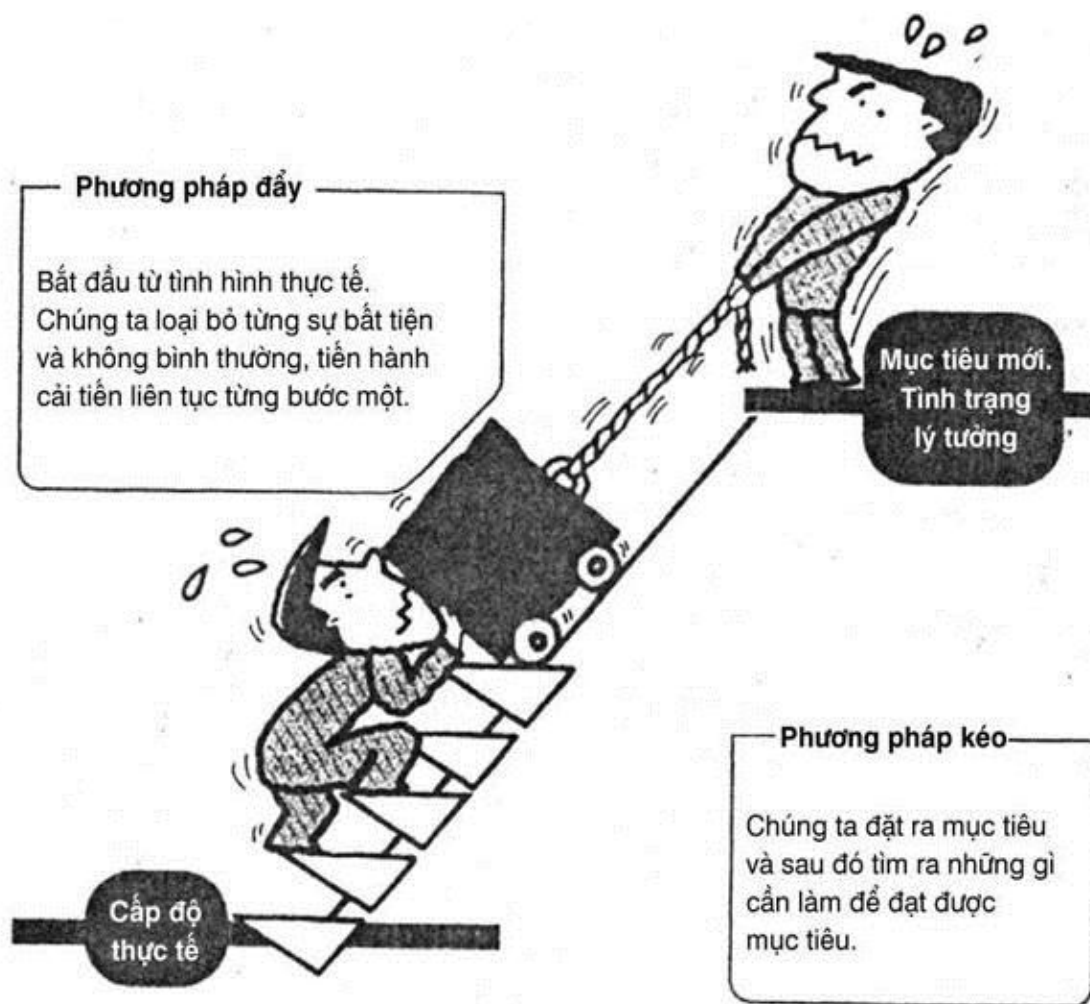
Nhận thức □ + Phát triển ý tưởng □ = Hiệu quả O/□

Ở cấp độ này, chúng ta mong muốn đạt được một tiêu chuẩn cao hơn nữa. Mục tiêu của chúng ta là một ý tưởng về mọi việc sẽ phải ra sao trong tương lai. Điều này trái ngược với hệ thống Kaizen giản đơn dựa trên tình hình hiện tại. Đề xuất cải tiến sẽ hình thành từ suy nghĩ của chúng ta về cách thức để đạt được mục tiêu.

Nếu may mắn, chúng ta có thể tìm ra phương pháp năng suất và hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu đó. Ở giai đoạn này, chúng ta được đánh giá không chỉ dựa trên tiêu chuẩn mà chúng ta nhắm tới mà còn dựa trên việc chúng ta đạt được tiêu chuẩn đó hiệu quả như thế nào.

Hai cách tiếp cận Kaizen

Bảng A và bảng B nêu bật hai cách tiếp cận cơ bản đối với hệ thống Kaizen và giải quyết vấn đề. Cách thức được chỉ ra trong bảng A là để xác định nguyên nhân chính của các yếu tố tiêu cực chúng ta lĩnh hội được (ví dụ như “sự bất tiện” hoặc “sự nguy hiểm”), sau đó sẽ chọn một phương pháp để loại bỏ từng nguyên nhân. Đây là “phương pháp đẩy” thường liên quan đến các cải tiến có hiệu quả tích lũy.



Phương pháp được chỉ ra trong bảng B bao gồm bước thứ nhất là đặt ra một cấp độ hoặc một mục tiêu cao hơn, bước thứ hai là tìm cách đạt được mục tiêu đó. Bạn cũng có thể bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi “Mục đích của công việc này là gì?” và sau đó tìm ra phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu. Phương pháp này được gọi là *phương pháp kéo* và nó có thể mang lại những cải tiến tốt hơn về chất lượng.

Phương pháp phân tích và loại bỏ những yếu tố tiêu cực là cách tiếp cận bền vững và đáng tin cậy. Tuy nhiên, đôi khi, nó đưa chúng ta vào ngõ cụt. Trong những trường hợp như vậy, hãy thử sử dụng những tiêu chuẩn so sánh khác như mô tả trong phần tiếp theo.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH CHUNG CHO NGƯỜI ĐỀ XUẤT VÀ NGƯỜI ĐÁNH GIÁ ĐỀ XUẤT

Biểu đồ đánh giá nhanh là một công cụ để xác định mức thưởng và cũng là tiêu chuẩn so sánh để dẫn dắt sự phát triển của người lao động thông qua hệ thống Kaizen. Đó chính là lý do tại sao cần có sự phân biệt giữa cấp độ hiện tại và cấp độ tiếp theo của quá trình Kaizen. Hệ thống đánh giá chỉ chú trọng vào kết quả của đề xuất sẽ không có giá trị huấn luyện và không đưa ra được đường lối.

Tuy nhiên, khi nhà quản lý sát cánh cùng người lao động tuyển đầu trong việc nghiên cứu quá trình cải tiến, họ có thể giải thích tại sao chúng ta cần có thang điểm cao hơn cho một đề xuất tốt hơn. Khi người lao động đưa ra nhiều đề xuất thì cấp độ của đề xuất cũng theo đó mà tăng lên. Trong quá trình này, người lao động sẽ coi hệ thống Kaizen là tiêu chuẩn so sánh để xác định môi trường của họ. Bằng cách này, người lao động sẽ trở thành những nhà cải cách đích thực và tiếp tục phát triển các kỹ năng và khả năng Kaizen của mình.

Người ta cho rằng, kết quả tốt bắt nguồn từ quá trình thực hiện tốt, và điều đó cũng đúng đối với đào tạo và hướng dẫn các hoạt động cải tiến. Chỉ bằng cách xem xét quá trình cải tiến mới đạt được kết quả tốt. Tuy nhiên, điều chúng ta thật sự mong muốn là để cho người lao động tự tìm hiểu quá trình Kaizen và đánh giá ý tưởng của họ. Tự dạy chính là cách tốt nhất để phát triển kỹ năng. Người lao động không nên quá ỉ lại vào sự chỉ dẫn của người quản lý cấp trên để cải thiện chất lượng trình độ Kaizen của mình.

Khi sử dụng Kaizen như là một tiêu chuẩn so sánh, chúng ta có thể ít nhiều xác định được đề xuất của chúng ta nằm ở chỗ nào trong hệ thống và khiếm khuyết là gì. Không chỉ có vậy, ta sẽ nhận thấy cần phải cải thiện tiếp cái gì và làm thế nào để có một đề xuất tốt hơn.

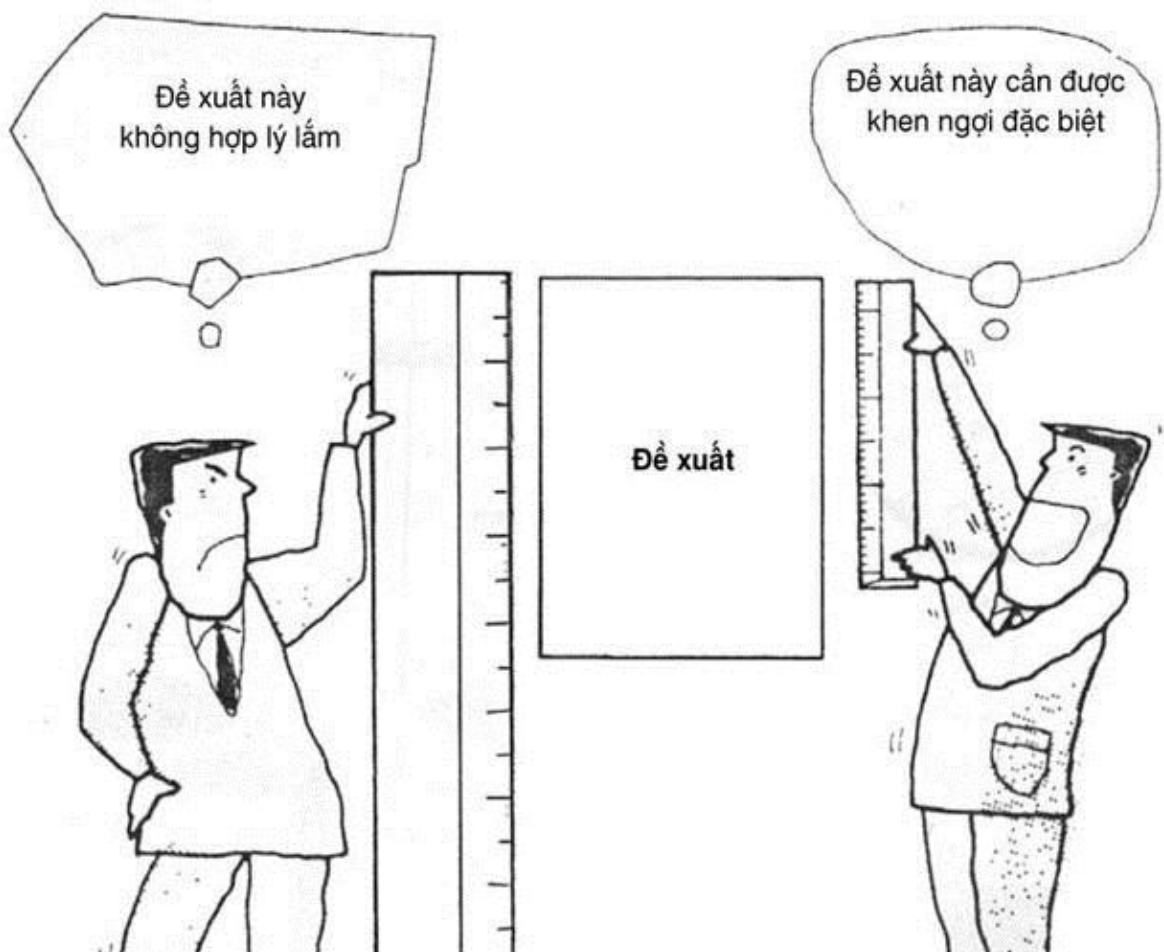
Nhờ vậy, những người chỉ đạo được hưởng lợi do biết được chính xác đề xuất nào sẽ phù hợp, bộ phận nào nên được tuyên dương và bộ phận nào cần làm việc nhiều hơn nữa. Thông thường, người đánh giá đề xuất chỉ đưa ra các nhận xét vô vị mà không đưa ra được chỉ dẫn cụ thể nào để người lao động cải tiến đề xuất của họ. Thiếu sự phản hồi thích đáng, người lao động sẽ không còn động lực để tiếp tục đưa ra các đề xuất khác nữa, thậm chí họ còn trở cây. Lúc đầu, cây chỉ là một hạt giống. Hạt giống đó tương ứng với việc phát hiện ra vấn đề hoặc nhiệm vụ. Nơi không có hạt giống thì sẽ chẳng có cái gì mọc lên, tức là nơi đó không có vấn đề hoặc chúng ta không chú ý đến vấn đề, và chẳng có đề xuất nào được đưa ra, dường như chẳng có nhu cầu đề xuất. Như vậy, phát hiện ra vấn đề là bước đầu tiên để tiến tới hoạt động Kaizen.

Giai đoạn đâm chồi sẽ là giai đoạn phát triển tiếp theo, khi chúng ta đã sẵn sàng để giải quyết vấn đề. Dù chúng ta có phát hiện ra nhiều vấn đề đến đâu nhưng nếu không sẵn sàng giải quyết vấn đề thì chúng ta vẫn chỉ dừng lại ở trình độ đầu tiên. Chỉ khi đặt ra câu hỏi “Chúng ta có thể làm được gì không?” thì chúng ta mới chính thức tiến thêm một bước đến giải quyết vấn đề.

Người lao động thông minh là những người có thể phát hiện ra vấn đề từ những lời phàn nàn của khách hàng và của những người lao động khác, đồng thời sử dụng kiến thức đó để học tập và cải tiến.

Bước tiếp theo là tạo ra các ý tưởng và hình thành các đề xuất sáng tạo. Quá trình này được so sánh như quá trình chăm sóc chồi cây để nó phát triển thành thân và lá. Mặc dù ý tưởng thường có chất lượng khác nhau, nhưng mỗi ý tưởng sẽ làm một điều gì đó để cải thiện tình hình.

Việc đánh giá phụ thuộc vào loại tiêu chuẩn so sánh được sử dụng



Giống như một số loài hoa thỉnh thoảng có ra hoa nhưng lại không kết quả, đề xuất Kaizen cũng đôi khi không sản sinh ra hiệu quả mong đợi ngay cả khi nó đã được thực hiện. Mặt khác, nếu như không có hoa (thực hiện một đề xuất) thì cây sẽ không có cơ hội kết quả (hiệu quả của đề xuất).

Như cái cây, ý tưởng cũng bắt đầu từ hạt giống. Một vài ý tưởng cũng có thể tàn lụi đi trước khi đạt được kết quả, nhưng những ý tưởng khác lại có thể “đơm hoa kết trái” đó chính là điều mà chúng ta mong đợi.

Sự khác biệt giữa các hệ thống đề xuất nằm ở giai đoạn phát triển mà các ý tưởng đã được công nhận và đánh giá. Một vài công ty chỉ đánh giá khi ý tưởng đã mang lại thành quả; các công ty khác lại công nhận ý tưởng ở giai đoạn “đâm chồi”.

Một vài công ty nghĩ rằng giai đoạn “hạt giống” cũng vô cùng quan trọng và nên được nhìn nhận. Có ý kiến khác lại cho rằng cần đánh giá thái độ và cách tiếp cận của người lao động đối với Kaizen.

Nếu chiến lược của chúng ta là phát triển hoạt động Kaizen bằng cách nuôi dưỡng và chăm sóc các ý tưởng, thì chúng ta nên sử dụng tiêu chuẩn đánh giá ba chiều. Tiêu chuẩn đó sẽ bao gồm toàn bộ quá trình, từ hạt giống đến khi ra quả, từ việc hiểu chính xác vấn đề đến trình bày một ý tưởng tháo vát, cho đến khi đạt được hiệu quả cuối cùng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Ba mục tiêu của hệ thống Kaizen Teian là gì?

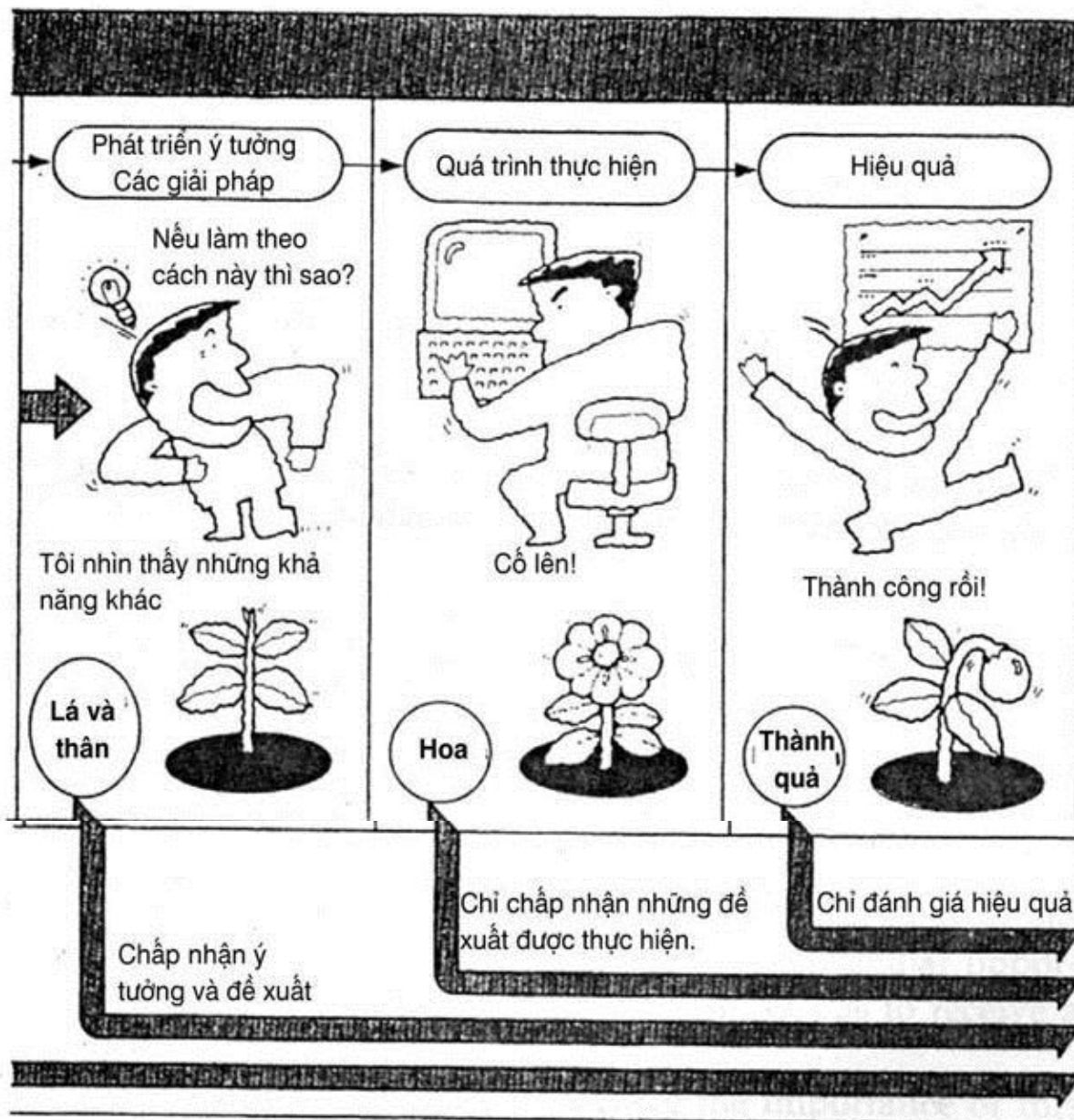
Bằng cách nào mà hệ thống đánh giá có thể giúp đạt được các mục tiêu trên?

Ba nhóm đề xuất tổng quát được công nhận trong biểu đồ đánh giá nhanh là gì?

Khi nói hoạt động Kaizen Teian nên được đánh giá theo tiêu chuẩn 3 chiều có nghĩa là thế nào?

Phát triển ý tưởng thông qua hệ thống đề xuất





12. TEIAN LÀ THƯỚC ĐO TRÌNH ĐỘ LÃNH ĐẠO

SỰ DÌU DẮT GIÚP NẢY SINH Ý TƯỞNG VÀ TRAU DỒI KHẢ NĂNG TƯ DUY SÁNG TẠO

Một nhân tố quan trọng trong hoạt động Kaizen Teian (đề xuất cải tiến) chính là đường lối mà những người quản lý phổ biến cho nhân viên. Hệ thống đề xuất dựa trên những tiến bộ đã đạt được thật sự là một hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc. Họ liên tục tạo cơ hội cho những nhân viên chủ chốt đưa ra đề xuất mang tính xây dựng, cũng như giúp những nhân viên này thu được những kinh nghiệm từ thực tế.

Ngày nay, nhiều công ty đã nhận ra tầm quan trọng của hoạt động Kaizen Teian. Nguyên tắc đề xuất của rất nhiều công ty cho thấy rằng, vai trò của công tác quản lý là đưa ra đường lối hướng dẫn dựa trên các đề xuất Kaizen. Nhiều công ty đã tiến hành các cuộc hội thảo giúp cán bộ quản lý và cán bộ giám sát nghiên cứu các đề xuất Kaizen.

Cách tiêu diệt khả năng tư duy sáng tạo và cách trau dồi khả năng này

Đối với một số người, việc đưa ra những chỉ dẫn mang tính xây dựng không hề dễ dàng. Nếu người quản lý không biết rõ cần phải đưa ra kiểu chỉ dẫn nào và cách thức đưa ra những chỉ dẫn đó, mọi nỗ lực giúp đỡ nhân viên của họ sẽ không mang lại hiệu quả.

Những nỗ lực giúp đỡ kém hiệu quả này thường là của các vị lãnh đạo, nhà quản trị, nhà phê bình mới được đề bạt. Những cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm thường nghiêm trọng hóa vấn đề đưa ra đường lối cho nhân viên. Thái độ cứng nhắc và cương quyết của họ dễ dẫn đến hiểu lầm. Những cuộc họp tổng kết đề xuất thường biến thành cuộc tranh luận theo chiều hướng “bới lông tìm vết”, và tác giả của ý tưởng sẽ trở thành hoặc là người có tội hoặc là giống như một học sinh đang cố gắng vượt qua kỳ thi đại học.

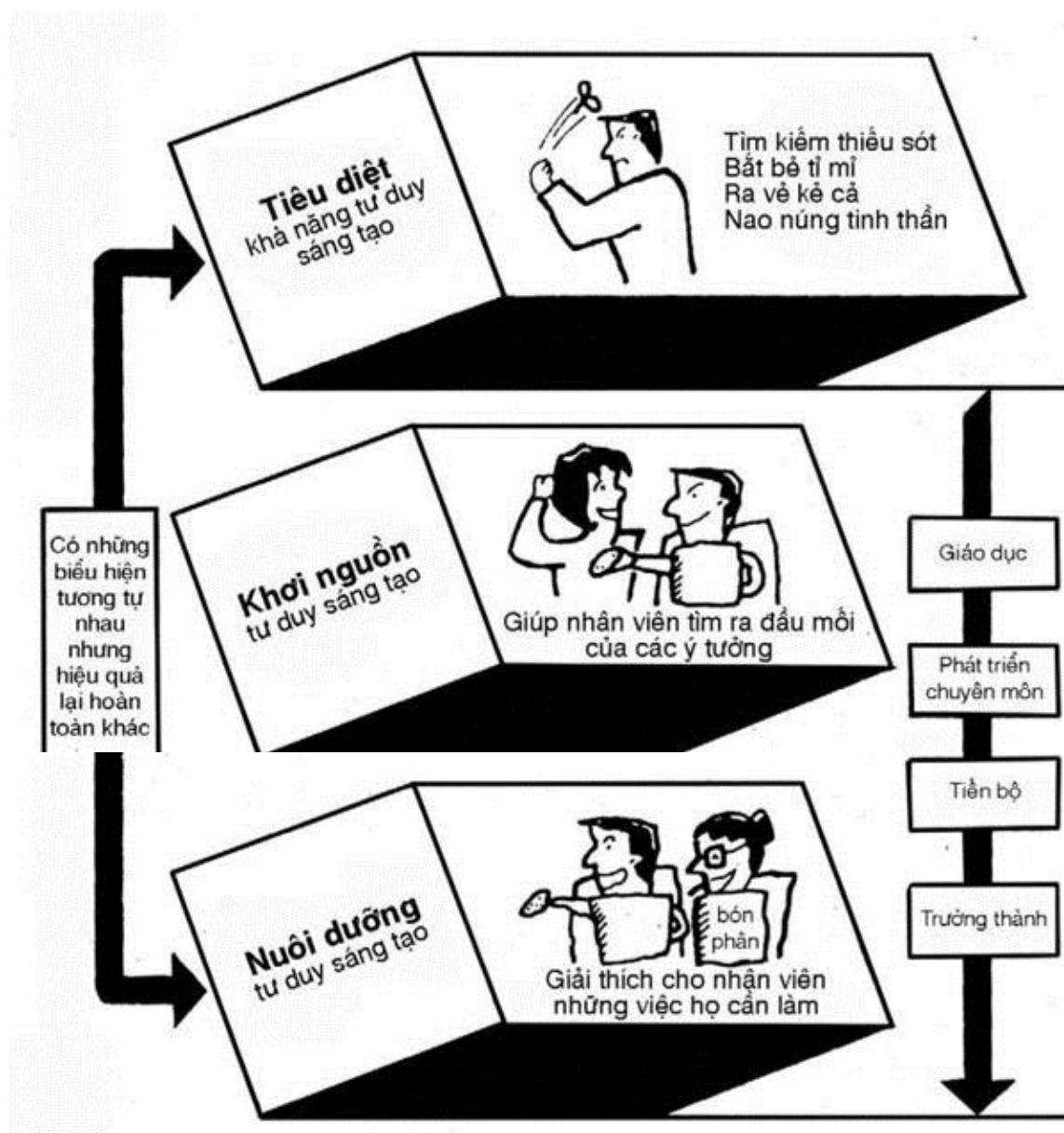
Khái niệm “hướng dẫn” không nên bị nhầm lẫn thành “chỉ trích”. Việc tìm kiếm thiếu sót và những nhược điểm trong các đề xuất có thể trở thành một thói quen. Thái độ đó sẽ không hề hiệu quả khi đào tạo những tác giả của đề xuất Kaizen. Những hướng dẫn mang tính tiêu cực này sẽ giết chết tư duy sáng tạo.

Đối với người quản lý, đề xuất của một nhân viên thường đầy rẫy những thiếu sót. Với những yếu tố như chi phí, độ an toàn, hiệu quả trong quá trình thu hồi sản phẩm và những trở ngại khi thực hiện, người quản lý có thể tìm được lý do để bác bỏ bất cứ đề xuất nào.

Thật không may, một số nhà quản lý thường bác bỏ đề xuất của nhân viên vì họ cảm thấy e ngại những ý tưởng này. Thái độ đó hoàn toàn không mang lại hiệu quả. Những nhà quản lý đã từng làm nhân viên sẽ có kinh nghiệm, kiến thức và đánh giá tốt hơn. Thay vì sử dụng kiến thức chuyên môn để chỉ trích những thiếu sót của đề xuất, họ sử dụng những kiến thức đó theo cách tích cực hơn, nhằm khơi dậy khả năng tư duy sáng tạo và nâng cao chất lượng đề xuất của nhân viên.

Ví dụ, ngay cả đối với những đề xuất sơ sài, người quản lý cũng phải chú trọng vào những ưu điểm và từ đó nuôi dưỡng động lực cho tác giả, chứ không nên chú tâm vào những nhược điểm. Họ nên giải thích tại sao đề xuất này cần được nâng cao hơn, gợi ý cách thức tiến hành, và hướng tác giả tới một giải pháp tốt hơn. Những người quản lý có năng lực nên chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của bản thân để tăng cường cho ý tưởng của người khác. Và trách nhiệm của họ là nuôi dưỡng, trau dồi khả năng tư duy sáng tạo chứ không phải tiêu diệt nó.

Những nhà quản lý có thái độ phê phán thường bác bỏ ý tưởng của những người có đầu óc cải cách, và do đó, ngăn cản sự tiến bộ trong ý tưởng của họ. Họ thường thích bới móc vấn đề. Việc làm của họ được ví như việc “dẫm đạp lên những bông hoa mỏng manh”. Ngược lại, những nhà quản lý có thái độ xây dựng sẽ mang đến sức sống mới cho hoạt động Kaizen. Bằng cách nhận thức được giá trị của một đề xuất và nghiên cứu để củng cố những điểm mạnh của đề xuất đó, nhà quản lý có thái độ xây dựng có thể đào tạo nhân viên đạt hiệu quả cao hơn mong đợi.



Thái độ trịch thượng, thiếu quyết đoán và trò chơi kết bạn qua thư

Có một cách tiêu diệt khả năng tư duy sáng tạo là thực hiện công việc với thái độ kẻ cả, thiếu trách nhiệm. Sách hướng dẫn quy trình Kaizen Teian của công ty có nói rằng người quản lý nên cảm ơn nhân viên vì những đề xuất, thế nhưng một vài nhà quản lý lại hiểu vấn đề theo nghĩa đen mà không hiểu hết các hàm nghĩa của nó.

Khi những nhà quản lý này viết nhận xét vào mẫu đề xuất của nhân viên, họ thường viết rằng, “Cảm ơn anh rất nhiều vì ý tưởng của anh. Đó là một ý tưởng tuyệt vời!” Đôi khi họ phản hồi lại

những thắc mắc của nhân viên bằng một loạt những mảnh giấy vô nghĩa, như thể họ đang viết thư kể với một người bạn về chủ đề thời tiết vậy.

Tuy nhiên, những lời nói ngọt ngào này không thể giúp đề xuất của nhân viên được thực hiện, vấn đề ở đây là, những người quản lý này không giải thích cho nhân viên cách làm cho một đề xuất trở nên khả thi hơn và không thể đưa ra quyết định thực hiện đề xuất đó.

Đôi khi họ viết vào mẫu đề xuất: “Đừng ngại ngần đưa ra một đề xuất khác sau này”, và đây được xem như một lời nói đùa vụng về. Có thể nhân viên sẽ tiếp tục đưa ra đề xuất, nhưng họ sẽ sớm nhận ra rằng với bất kể đề xuất nào họ đưa ra, nhà quản lý cũng chẳng hề quan tâm, vì thế mà họ không còn cảm thấy hứng thú với lời đề nghị đó nữa. Họ không muốn bị biến thành những kẻ ngốc nữa, vì thế, những đề xuất sẽ bị cạn kiệt mãi mãi.

Những nhân viên giàu kinh nghiệm hiểu rõ rằng, giám sát viên và quản lý sẽ xem xét kỹ lưỡng một đề xuất được trình lên. Ngay khi nhân viên trình lên một đề xuất, nhân viên đó sẽ bắt đầu thăm dò thái độ của người quản lý về đề xuất đó và về một công việc cụ thể nào đó, phán đoán xem liệu người quản lý có đánh giá tốt đề xuất đó hay không.

Nếu nhân viên thấy đề xuất của họ không được chấp nhận do người quản lý quá thiên cận, họ sẽ có cảm giác như bị lừa dối. Nhân viên thường rất nhạy cảm với những phản ứng của người quản lý; họ có thể nhận ra khi nào người quản lý né tránh một vấn đề hay chấp nhận một đề xuất.

Tổng kết và đánh giá nên dựa trên các tiêu chuẩn đặt ra cho công việc

Thật sai lầm khi chỉ chú trọng vào những điểm yếu của một đề xuất, nhưng cũng thật sai lầm khi đưa ra những chỉ dẫn và đánh giá quá dễ dãi, làm cho nhân viên không nhận ra những thiếu sót của mình, cả hai cách trên đều không có giá trị đào tạo, và cả hai cách đều không giải thích cho tác giả đề xuất loại đề xuất nào sẽ được chấp nhận và thực hiện. Kết quả là tính quyết đoán của các tác giả đề xuất sẽ bị mòn dần. vấn đề của cả hai cách trên là mục tiêu của công việc chưa được xem là nhân tố chính để đánh giá và hướng dẫn nhân viên.

Vậy hướng dẫn là gì?

Từ “hướng dẫn” trong tiếng Nhật có nghĩa là “sự phối hợp của các tâm hồn đồng cảm”, “chỉ dẫn cách thức”, và “thúc đẩy hoạt động”. Khi những người ở cùng một nơi làm việc, cùng có chung tư tưởng hay nói cách khác là tâm đầu ý hợp, họ sẽ sẵn sàng chỉ cho những đồng nghiệp khác những cách làm đúng đắn, nghĩ ra những sáng kiến để thúc đẩy một dự án mới.

Bước đầu tiên trong hướng tiếp cận này là hướng dẫn cách suy nghĩ - xác định rõ mục tiêu và mục đích cho người lao động tại nơi làm việc. Đây cũng chính là cơ sở cho các tiêu chuẩn đánh giá đề xuất. Thiếu những mục tiêu này sẽ khiến cho sự đánh giá dựa trên cảm tính và cách hiểu chủ quan của người quản lý đôi khi quá gay gắt hoặc quá dễ dãi.

Kaizen có nghĩa là phá bỏ hiện trạng, dù cho khả năng phá bỏ đó có nhỏ đến đâu. Thông thường, những đề xuất và ý tưởng được trình lên mà không có mẫu, do đó, gây khó khăn cho việc phản hồi. Thậm chí ngay cả khi chúng ta có những ví dụ về việc đánh giá và áp dụng đề xuất, thì trước sau gì chúng ta cũng phải xử lý các đề xuất nằm ngoài phạm vi có thể tham khảo.

Đó là lý do tại sao cần phải có một phương pháp tiếp cận căn bản để làm sáng tỏ các đề xuất. Phương pháp đó phải dựa trên mục tiêu và mục đích của mỗi nơi làm việc. Đó là tiêu chuẩn duy nhất để nhà quản lý và nhân viên có thể dựa vào và áp dụng, cả hai bên sẽ nhận thấy đó là cách thức dễ hiểu và thuyết phục.

Khi không xác định được những mục tiêu, có nghĩa là người quản lý không biết cách xác định các mục tiêu. Vì thế, việc đào tạo của lãnh đạo hoặc nhà quản lý trong hệ thống Kaizen Teian, ngoài các nguyên tắc đề xuất và các tiêu chuẩn phê duyệt, nên có cả việc giải thích các mục tiêu và mục đích của mỗi nơi làm việc.

Nhưng cách thức đào tạo chuyên nghiệp đó luôn đòi hỏi những người có khả năng ra quyết định. Mặt khác, không có quá trình đào tạo đặc biệt nào đòi hỏi đến Kaizen Teian. Kaizen Teian không phải là một cái gì đó đặc biệt, mà chỉ đơn giản là thay đổi cách chúng ta làm việc mà thôi.

Phương thức đào tạo này không chỉ đưa ra cho các lãnh đạo và quản lý, mà còn nên cung cấp cả cho những tác giả đề xuất. Bạn không thể học cách viết đề xuất trong môi trường chân không. Trên thực tế, học về Kaizen cũng giống như học cách làm một công việc.

Đề xuất được sử dụng như thước đo khả năng lãnh đạo

Điều mà nhà quản lý không thích nhất ở hoạt động Kaizen là ở các bước đầu tiên, khi những vấn đề của chính bộ phận họ sẽ bộc lộ.

Vì Kaizen bắt đầu với việc phát hiện những vấn đề tồn tại, nên nó thừa nhận thiện ý của những ai muốn dung hòa những vấn đề này. Thực chất, người ta có thể thừa nhận mình đang làm một công việc kém hiệu quả. Việc nhận thức thực tế này có thể phù phàng đến mức đưa một đề xuất mới được khởi xướng đi vào ngõ cụt.

Hơn nữa, nếu một số lượng lớn đề xuất được trình lên, người ta sẽ cho rằng bộ phận đó đang vướng vào những rắc rối nghiêm trọng. Một lượng lớn đề xuất được trình lên đồng nghĩa với việc người ta đang phải đối mặt với rất nhiều vấn đề và ý kiến giải quyết. Nó cũng đồng nghĩa với việc nhân viên có niềm hăng say và các kỹ năng để giải quyết vấn đề. Do đó, số lượng đề xuất trình lên được dùng làm thước đo khả năng lãnh đạo của người quản lý.

Người quản lý có trách nhiệm đưa ra những đề xuất hiệu quả

Người ta thường cho rằng, đề xuất chỉ có được ở những bộ phận có những người quản lý có năng lực. Thực tế là, cho dù ý tưởng có hay thế nào, nhưng nó sẽ không thể phát huy hiệu quả nếu không được sự tán thành của người đánh giá đầu tiên.

Rất dễ dàng làm cho một đề xuất bị tiêu tan - đặt đề xuất vào một không gian chật hẹp khiến cho những ý tưởng mới bị bóp nghẹt. Mặt khác, ngay cả một đề xuất nhỏ bé nhất cũng có thể làm nên chuyện nếu được người đánh giá tán thành.

Việc người quản lý thể hiện thái độ rằng người lao động chỉ đưa ra những đề xuất kém hiệu quả là thiếu trách nhiệm và phản tác dụng. Những đề xuất Kaizen không đòi hỏi quá nhiều yêu cầu đối với nhân viên; chúng ta không bàn tới những phát minh mang tính đột phá hay những ý tưởng mang tầm vóc thời đại, chúng ta chỉ bàn đến những ý tưởng đề xuất mà tất cả nhân viên có thể đưa ra. Vấn đề không phải ở khả năng hạn chế của nhân viên mà ở chỗ không ai được khuyến khích đứng ra chịu trách nhiệm với tất cả các vấn đề mà ai cũng thấy. Trách nhiệm đối với những vấn đề này đặt trực tiếp lên vai những nhà quản lý.

BA ĐIỀU CẦN TRÁNH

Nên tránh những điều sau khi đưa ra hướng dẫn đề xuất Kaizen:

1. Đề xuất này quá tầm thường.
2. Chúng ta chưa bao giờ có tiền lệ cho cách làm đó.
3. Các công ty khác không thực hiện công việc theo cách đó.

Kaizen đồng nghĩa với việc giải quyết những vấn đề đơn giản một cách giản đơn

Đánh giá một ý tưởng là “tầm thường” đồng nghĩa với việc sỉ nhục người đưa ra ý tưởng. Rõ ràng là tất cả các ý tưởng Kaizen đều có thể coi là tầm thường. Kaizen không phải là một món quà đặc biệt; bản chất của Kaizen là đi tìm những giải pháp bình thường cho những vấn đề bình

thường. Việc một bộ phận sản xuất cam kết cung cấp hàng chất lượng cao là điều rất bình thường, nhưng nếu bộ phận đó không thật sự linh hoạt thì rất có thể sẽ sản xuất ra hàng hóa kém chất lượng.

Tương tự, bộ phận dịch vụ đương nhiên sẽ phải chăm sóc khách hàng với phong thái lịch thiệp và nhã nhặn. Nhưng người làm dịch vụ khách hàng cũng chỉ là con người, dịch vụ đó có thể xuống cấp mà không tài nào vực lên được.

Việc trình lên những đề xuất “bình thường” lại chỉ ra một điều gì đó không bình thường tại nơi làm việc. Điều đó có nghĩa là, tại nơi làm việc đó, người ta không tiến hành công việc một cách bình thường. Nếu những ý tưởng đó bị bác bỏ vì bị cho là tầm thường, thì sau đó, người ta sẽ không trình lên những ý tưởng cải tiến thông thường nữa.

Tuy nhiên, chỉ những chuyên gia mới có thể đưa ra các đề xuất có tầm vóc lớn lao. Những công ty có vấn đề không thể trông đợi những đề xuất ưu việt từ những người lao động thông thường. Nên trông đợi những ý tưởng này từ những người quản lý và chuyên gia phải chịu trách nhiệm với những quyết định quan trọng.

Nếu bất kỳ ai trong công ty cũng có thể đưa ra những cải tiến mang tính đột phá thì sẽ không cần phải thuê chuyên gia với mức lương cao nữa. Nhưng ở những công ty mà những ý tưởng bình thường của người lao động bị bác bỏ vì bị cho là tầm thường, thì những chuyên gia còn phải bận tâm tìm kiếm những cải tiến nhỏ nhoi, và khi đó, có thể tất cả mọi người sẽ cùng phải giải quyết những phàn nàn của khách hàng. Như vậy, rõ ràng là không có thời gian cho những ý tưởng đổi mới giá trị và những cải cách trọng yếu.

Do đó, việc đòi hỏi những ý tưởng ưu việt từ người lao động thông thường quả thực là một mối hiểm họa. Điều đó cho thấy công ty đã quên đi những nguyên tắc kinh doanh cơ bản để kiểm soát chi phí, và không nhận ra những nguyên tắc cơ bản trong sản xuất.

Vậy điều gì sẽ xảy ra ở những công ty mà những nhân viên bình thường có thể thực hiện những đề xuất bình thường? Không cần phải bàn, rõ ràng là mọi thứ sẽ được tổ chức sao cho các chuyên gia và người quản lý có thể thành thoi để tập trung vào nghiên cứu những cải tiến ở cấp độ cao hơn và kế hoạch cải cách mang tầm vóc vĩ mô hơn.

Bạn sẽ không bao giờ biết nếu bạn không thử

Ở một số công ty, có những đề xuất bị bác bỏ đơn giản chỉ vì chưa có một tiền lệ nào cho đề xuất đó, hoặc vì ở những công ty khác “người ta không làm như vậy”. Hành động đó có thể sẽ phá

hủy hệ thống đề xuất Kaizen của họ. Không một đề xuất nào có tiền lệ, dù cho đề xuất đó nhỏ bé đến đâu, bởi vì nó chính là cách thức mới để giải quyết công việc. Nếu người quản lý chỉ chấp nhận những đề xuất đã có tiền lệ, thì sẽ không thể có được tiến bộ nào.

Mỗi công việc đều có hai mặt. Một mặt là bản thân cách tiến hành, được thực hiện dựa trên một loạt các nguyên tắc. Mặt khác chính là người tiến hành, người có quyền thay thế những điều kiện hiện tại thông qua việc xem xét lại các phương pháp và nhắm tới những tiêu chuẩn cao hơn. Kaizen chỉ thật sự phát huy hiệu quả khi chúng ta có đủ can đảm để phá vỡ những tiêu chuẩn đã tồn tại bằng cách đưa ra những ý tưởng cải cách “chưa từng có tiền lệ” bất chấp tiêu chuẩn hiện tại.

Cách lập luận rằng các công ty khác không tiến hành công việc theo cách này không phải là lý lẽ chính đáng để bác bỏ một đề xuất.

Ngược lại, tiến hành công việc theo cách khác biệt là cách để phân biệt công ty bạn với các công ty khác và tạo ra ưu thế cạnh tranh cho công ty bạn. Nếu công ty bạn chỉ đơn giản là bắt chước những gì những công ty khác đang làm, thì bạn không cần phải trưng cầu ý tưởng từ người lao động của mình.

Thái độ lưỡng lự khi mạo hiểm là điều rất dễ hiểu. Mọi người lao động đều muốn bảo vệ vị trí của mình bằng cách chọn phương pháp an toàn. Làm việc theo cách mới có thể khiến bạn thất bại và phải chịu những chi phí phát sinh.

Tuy nhiên, nên nhớ rằng, những ý tưởng được thực hiện không thể phá vỡ những điều kiện tồn tại cùng một lúc. Nên thay đổi dần dần, từ bước nhỏ với hiệu quả được tích lũy dần khi liên tục đạt được những tiến bộ nhỏ. Nếu biện pháp này không hiệu quả, ta sẽ thử biện pháp khác. Ít nhất là để người lao động quen dần với quá trình thử thách và mắc lỗi.

Một điều cũng quan trọng không kém, đó là phải đảm bảo rằng mọi người lao động đều biết rõ số tiền thưởng họ sẽ nhận được từ đề xuất của mình. Thưởng tiền cho những đề xuất ít hiệu quả không hẳn là sự phung phí tiền bạc. Khuyến khích người lao động bằng cách trao thưởng cho họ có nghĩa là chúng ta đang thực hiện một kế hoạch đầu tư hiệu quả mà không quá tốn kém. Thưởng khoản tiền lớn cho một ý tưởng độc đáo cũng là cách đầu tư đúng đắn vào sự đào tạo người lao động.

Nói chung, tốt hơn là ta nên bỏ qua những thiếu sót nhỏ chứ không nên vội vàng bác bỏ một ý tưởng bằng cách áp đặt nó vào những tiêu chuẩn đánh giá cứng nhắc. Bạn cần phải linh hoạt.

Nếu muốn có nhiều người lao động hăng hái đưa ra đề xuất cải tiến hơn, bạn cần phải giải quyết các đề xuất một cách lạc quan hơn. Bạn cần phải nhiệt tình, để người lao động có cơ hội thử nghiệm. Bạn sẽ không bao giờ biết được bạn sẽ đạt điều gì nếu bạn chưa thử.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Người quản lý đóng vai trò như thế nào trong việc thúc đẩy hệ thống Kaizen Teian?

Người quản lý cần làm gì để đưa ra những ý kiến phản hồi có tinh thần xây dựng trong suốt quá trình đánh giá đề xuất?

Tại sao không nên loại bỏ những đề xuất quá bình thường hoặc quá khác biệt?

Tại sao việc trao thưởng cho đề xuất cải tiến dù nhỏ cũng đóng vai trò quan trọng?

PHẦN IV - VÍ DỤ VỀ KAIZEN TEIAN

Giá trị của hoạt động Kaizen sẽ gia tăng khi các nhà quản lý và người lao động cùng làm việc với nhau tại nơi làm việc. Để hiểu rõ hơn về sự tương tác của con người và sự trao đổi thông tin trong Kaizen, chúng ta hãy cùng xem xét kinh nghiệm cụ thể của những người đề xuất ở năm doanh nghiệp khác nhau.

Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản đã chủ trì các hội nghị thường niên ở cả ba miền của đất nước để thảo luận những vấn đề này. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung giới thiệu những kinh nghiệm cụ thể đã được thảo luận trong các hội nghị trên, cũng như các kinh nghiệm đã được các công ty đề xuất và xuất bản trong tạp chí *Ingenuity and Invention*.

Những công ty được đề cập đến trong chương này gồm có:

- Hakutsuru Shuzo (White Crane Sake Brewing Co.)
- TDK, Ltd.
- Hợp tác xã nông nghiệp Mikkabi- cho
- Sony Koda, Ltd.
- Toyota Motor Co.

Kaizen Giúp Tiết Kiệm Công Sức

(Hakutsuru Shuzo

White Crane Sake Brewing Co.

Báo cáo của Kohei Ueda)

Vùng Nada Gogo của Nhật Bản nổi tiếng với các nhà máy ủ rượu sakê. Được thành lập từ 240 năm trước, Hakutsuru Shuzo là nhà sản xuất rượu sakê với truyền thống lâu đời ở vùng này.

Tôi đang làm việc tại trụ sở chính của nhà máy. Chúng tôi sản xuất và bán rất nhiều loại rượu sakê, từ các nhãn rượu sakê White Crane cho đến các loại rượu mận, rượu brandi, sakê ngọt được dùng làm gia vị. Chúng tôi cũng nhập khẩu và bán các loại rượu và những sản phẩm khác. Chúng tôi sử dụng bình nhôm có thể tích từ 35 mililít tới 18 lít, thùng giấy, và nhiều loại bình và chai thủy tinh khác.

Tôi chịu trách nhiệm một số dây chuyền của những sản phẩm này, một trong số những công đoạn vận hành mà tôi chịu trách nhiệm giám sát là dây chuyền đóng rượu vào chai 1,8 lít.

CẢI THIỆN AN TOÀN Ở PHÂN XƯỞNG ĐÓNG CHAI

Hai năm trước, tôi bắt đầu tham gia hệ thống đề xuất Kaizen của nhà máy. Vấn đề đầu tiên mà tôi nghiên cứu là việc những cánh cửa trong nhà máy thường bị mở rất mạnh mà không được báo trước. Liên tục xảy ra rất nhiều tai nạn khi nhân viên đứng sau cánh cửa bị mở đột ngột. Khi người công nhân đang cầm chai, đôi khi họ bị thương nặng và sự việc trở nên nghiêm trọng.

Chúng tôi đã đề ra một biện pháp khắc phục vấn đề này, đó là vẽ một đường kẻ để đánh dấu đường đi của mép ngoài của cánh cửa trên sàn. Không ai được đứng hoặc đặt bất cứ thứ gì trong khu vực được đánh dấu.

Một vấn đề khác mà chúng tôi phải đối mặt là việc công nhân thường bị thương trong khi điều chỉnh băng chuyền của dây chuyền sản xuất. Công nhân thường bị cộc đầu và lưng khi đứng dậy quá nhanh.

Chúng tôi đã tiến hành một số biện pháp giải quyết vấn đề này. Thứ nhất là vẽ những đường kẻ trên sàn cạnh băng chuyền cùng với dấu chân để chỉ định nơi đặt chân sao cho lúc đứng lên, công nhân không bị va phải bất cứ thứ gì.

Chúng tôi cũng phát hiện ra một thiếu sót là, chiếc lưới trai dài bảo vệ mắt trên mũ bảo hộ che mất tầm mắt của công nhân khiến họ không nhìn thấy đường kẻ và dấu chân. Giải pháp của chúng tôi là cắt ngắn lưới trai, mở rộng tầm nhìn của công nhân.

Nhiều năm trước đây, khi bắt đầu viết đề xuất, tôi đã rất thất vọng về những phản hồi mà tôi nhận được.

Khi xem xét những đề xuất của tôi, người quản lý đã nói rằng những ý tưởng mà tôi đưa ra chỉ hơn những lời phàn nàn một chút và không thể đạt đến trình độ “Kaizen”. Ông đã gợi ý rằng tôi nên xoay quanh những ý tưởng liên quan đến vấn đề an toàn máy móc hoặc những biện pháp giảm chi phí. Khi xem xét quá trình vận hành mà tôi phụ trách, tôi đã thấy một số vấn đề về kỹ thuật và một vài thiếu sót.

Một đề xuất liên quan đến máy đóng chai đã được chúng tôi thực hiện. Máy đóng chai được rửa bằng nước rất nóng làm cho các xilanh và các vòng gioăng giãn nở nên cản trở chuyển động của pít-tông. Khi pít-tông bị mắc kẹt, công nhân vận hành máy phải dùng một dụng cụ để bẩy. Đây là một thao tác vận hành rất nguy hiểm bởi vì cổ máy vẫn đang chạy, và các khớp nối của máy thường bị chặt cứng.

Chúng tôi tự hỏi tại sao công đoạn rửa máy lại phải phiền toái đến vậy. Vì vấn đề bắt nguồn từ việc các bộ phận bị giãn nở, chúng tôi quyết định khắc phục điều đó bằng cách chế tạo một thiết bị làm mát.

Chúng tôi sử dụng một chiếc ống nhựa và các phế liệu để lắp thành một hệ thống phun nước lạnh làm mát chiếc máy sau khi rửa. Với thiết bị này, các pít-tông chuyển động trơn tru 100% thời gian chứ không phải 50% như trước nữa. Và công việc rửa máy giờ đây cũng đã hiệu quả hơn rất nhiều, giúp tăng tuổi thọ của các bộ phận trong máy. Quan trọng hơn cả là thiết bị này đã giúp cho công nhân không phải thực hiện một thao tác nguy hiểm.



Tôi thật may mắn khi được làm việc với những đồng nghiệp tốt và sự giúp đỡ của họ với đề xuất Kaizen của tôi quả là vô giá. Nhóm chúng tôi gồm 6 người và giống như một gia đình vậy.

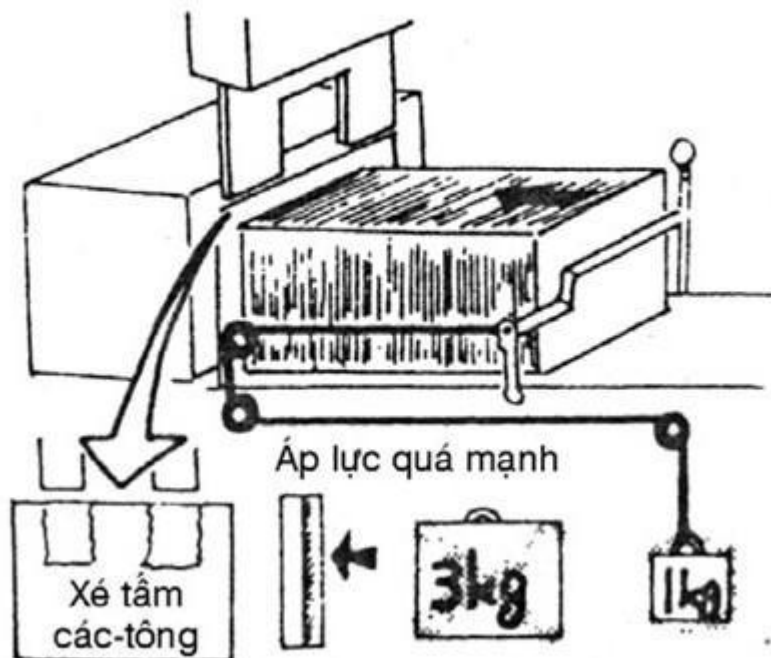
Phương pháp mà nhóm chúng tôi sử dụng là cùng cố gắng trả lời câu hỏi “Có vấn đề gì với công việc này nhỉ?” Mỗi người trong số chúng tôi đều có thể đặt câu hỏi và trả lời. Hoạt động đề xuất cơ bản của chúng tôi là đặt câu hỏi cho đến khi tìm ra nguyên nhân của vấn đề, sau đó chúng tôi mới tìm các biện pháp khắc phục.

Một vấn đề cần chúng tôi giải quyết nữa đó là phải tìm ra biện pháp để tránh cho tấm các-tông không bị mắc kẹt trong thiết bị cấp phối. Tấm các-tông của chúng tôi khá cứng, vậy tại sao nó lại cứ làm kẹt máy? Thay vì một tấm các-tông, chiếc máy lại nhận hai tấm một lúc. “Có thể lực ép đặt lên nó quá lớn.” “Anh có nghĩ rằng đối trọng đó quá nặng không?” “Hãy thử làm thử xem sao.” Chúng tôi đã thử thay đổi kích thước của đối trọng tạo lực ép lên tệp bìa các tông. Và cuối cùng, chúng tôi đã xác định được rằng đối trọng nặng 1 kilogam sẽ tạo ra lực ép tối ưu để cho chiếc máy chỉ nhận một tấm các-tông một lúc.

Một nhân viên khác, Chosan, cảm thấy rất khó chịu khi nước nóng và mảnh thủy tinh vỡ cứ liên tục rơi vào trong ủng của anh ta, và anh ta đã có sáng kiến là che kín miệng ủng lại.

Sáng kiến “ủng cao với miệng ủng được che kín” của Chosan là đôi ủng sử dụng mũ chụp bằng cao su được cắt vừa khít với miệng ủng.

Cải tiến cơ chế của tấm các-tông



Sáng kiến “Ứng cao với miệng ủng được nút kín” của Chosan

Nước



Trước khi cải tiến

Cao su

An toàn



Sau khi cải tiến

Một trong những nhiệm vụ của tôi là đo nhiệt độ của rượu Sakê trong dây chuyền. Tôi thường thực hiện công việc này bằng cách cầm nhiệt kế trong tay. Chiếc nhiệt kế luôn gắn chặt với tay

tôi. Khi sự cố trên dây chuyền xảy ra và cần tôi giải quyết, tôi sẽ lại phải bắt đầu việc đo đạc sau khi khắc phục được sự cố này.

Một ngày, một ý tưởng nảy ra khi tôi đang theo dõi chương trình tập thể dục trên ti vi. Tôi rất ấn tượng với cách mà huấn luyện viên thể dục kẹp chặt các thanh xà kép bằng cách dùng đầu gối quấn quanh hai thanh xà đó. Sau đó tôi nghĩ, chúng ta có thể quấn một cái gì đó quanh chiếc nhiệt kế để giữ nó đúng chỗ cần thiết. Sau một vài lần thử nghiệm, chúng tôi đã tạo ra một dây buộc bằng cao su để giữ nhiệt kế luôn ở miệng chai. Giờ đây, chúng tôi không phải tốn thời gian để giữ nhiệt kế trong tay nữa, và cũng không còn tai nạn xảy ra nữa.

Những nhân viên lâu năm đã đưa ra rất nhiều “lý do chính đáng”:

“Nước lạnh sẽ không rửa được hết bụi bẩn trong chai.”

“Rượu sakê dính vào chai như keo.”

“Nếu bạn đột ngột làm lạnh rượu sakê đang nóng, rượu sẽ hỏng.” “Chúng ta không thể sử dụng nước lạnh bởi tôi có thể bị cảm lạnh.”

“Nếu dùng nước lạnh, chai rượu sẽ vỡ.”

“Chúng ta đã dùng nước nóng 20 năm nay rồi.”

Bất chấp sự phản kháng này, chúng tôi vẫn thuyết phục họ cho chúng tôi tiến hành một thí nghiệm. (Chúng tôi đã bị ướt chút ít trong quá trình thí nghiệm, và do đó, đã hiểu được lời phàn nàn của những công nhân kỳ cựu). Thí nghiệm so sánh khả năng làm sạch và tỷ lệ chai vỡ khi sử dụng nước nóng và nước lạnh cho thấy không có sự chênh lệch đáng kể về kết quả.

Kể từ ngày kết quả thí nghiệm được công bố, chúng tôi đã ngừng sử dụng nước nóng trên dây chuyền sản xuất. Hiệu quả tài chính mà chúng tôi có được là khoản tiền tiết kiệm khoảng 40.000 đô-la một năm. Nhưng quan trọng hơn cả là công việc giờ đây đã đơn giản và dễ chịu hơn rất nhiều. Nếu không có hệ thống đề xuất Kaizen, cách làm cũ sẽ không được thay đổi và phương pháp mới sẽ không được thực hiện, bởi sẽ không một ai dám thay đổi một phương pháp đã có truyền thống lâu đời.

Hoạt động Kaizen Teian cải thiện công việc bảo dưỡng

(Công ty trách nhiệm hữu hạn TDK, Báo cáo của Shigeki Yamazaki)

Tôi làm việc tại xí nghiệp TDK ở Shizuoka, Nhật Bản (gần núi Phú Sĩ). Công ty tôi chuyên sản xuất nam châm sử dụng trong động cơ ô tô và các phương tiện vận tải khác. Chúng tôi cũng có cơ sở sản xuất nam châm ở quận Chiba và ở một số quốc gia như Mexico và Đài Loan. Tôi chịu trách nhiệm bảo dưỡng và sửa chữa máy móc trên dây chuyền sản xuất.

Hoạt động Kaizen Teian ở công ty chúng tôi đã có nền móng vững chắc được xây dựng từng bước. Năm 1986, số lượng đề xuất cải tiến trên đầu người của công ty tôi xếp thứ ba trong tất cả các công ty ở Nhật.

Động lực đó cùng với tính tháo vát vốn có, chúng tôi đã không đi chệch hướng trong công cuộc xúc tiến hoạt động đề xuất cải tiến.

Lần đầu tiên đưa ra đề xuất, tôi đã cố gắng đáp ứng tất cả các chỉ tiêu được đặt ra. Khi bắt đầu viết, tôi rất ngạc nhiên khi thấy rất nhiều thứ lóe lên trong đầu. Những ý tưởng về các đề xuất thú vị có tiềm năng khác rất dễ dàng lóe lên trong đầu tôi, và số lượng đề xuất tôi đưa ra tăng lên đáng kể.

Công ty tôi có tủ trưng bày các giấy chứng nhận của những đề xuất chưa được thực hiện hoặc những đề xuất đã được thực hiện ở mức độ sơ cấp. Đó là nguồn tài liệu tham khảo tuyệt vời giúp tôi tiếp tục phát triển các ý tưởng cải tiến.

Những năm tiếp theo, nhận thức về việc đưa ra đề xuất của tôi đã thay đổi hẳn. Tôi hiểu rằng tôi phải phát triển và áp dụng các bí quyết của mình để sử dụng thiết bị một cách tốt nhất.



Những cải tiến tháo vát rất cần thiết trong công việc. Nó đặc biệt cần thiết khi chúng ta nhập thiết bị mới về. Tôi phải hết sức chú ý và tìm hiểu về khả năng một số bộ phận có thể bị lỗi. Do nhận biết được khu vực có vấn đề, số lượng đề xuất mà tôi đưa ra vẫn tiếp tục tăng.

THAM KHẢO Ý KIẾN NGƯỜI KHÁC TRONG QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT

Với tôi, điều quan trọng là làm thế nào để biết được phương pháp mà mọi người thật sự sử dụng trong quá trình sản xuất. Cho dù chúng ta có ý tưởng hay, nhưng chúng cũng trở nên vô nghĩa khi chúng ta không sẵn sàng thực hiện những ý tưởng đó. Trong suốt quá trình tham khảo ý kiến với công nhân trực tiếp sản xuất, tôi đã hiểu được những vấn đề mà họ phải đối mặt. Hoạt động đề xuất của tôi đã thành công vì có quá trình tham khảo ý kiến như vậy.

Một vài người có thể tán dương hoạt động đề xuất Kaizen của chúng tôi, khi chúng tôi đưa ra đề xuất tìm ra những chiếc máy an toàn hơn và dễ dàng sử dụng hơn. Tuy nhiên, một số người khác không hoàn toàn hài lòng và cho rằng, cần phải cải tiến thêm nữa hoặc tiến hành theo một phương pháp khác. Tôi biết rằng, cho dù bạn nghĩ rằng mình đã có câu trả lời, bạn vẫn cần chăm chú lắng nghe nhận xét của những người khác nữa.

Đôi khi thật khó đưa ra đề xuất. Có đủ loại trở ngại, ví dụ như cảm thấy quá mệt mỏi hoặc nhận ra rằng giải pháp của mình không được khả thi cho lắm. Tuy nhiên, tôi đã đề ra các mục tiêu, và tôi đã viết tên mình và loại đề xuất trên đầu biểu mẫu đề xuất và định cả thời gian để đạt được mục tiêu mà tôi đã nhắm tới. Tôi còn có cả sổ tay ghi chép những điều liên quan đến đề xuất và các ý tưởng khác để tham khảo sau này.

KAIZEN THỰC TẾ: NÂNG CẤP HỆ THỐNG BĂNG CHUYỀN

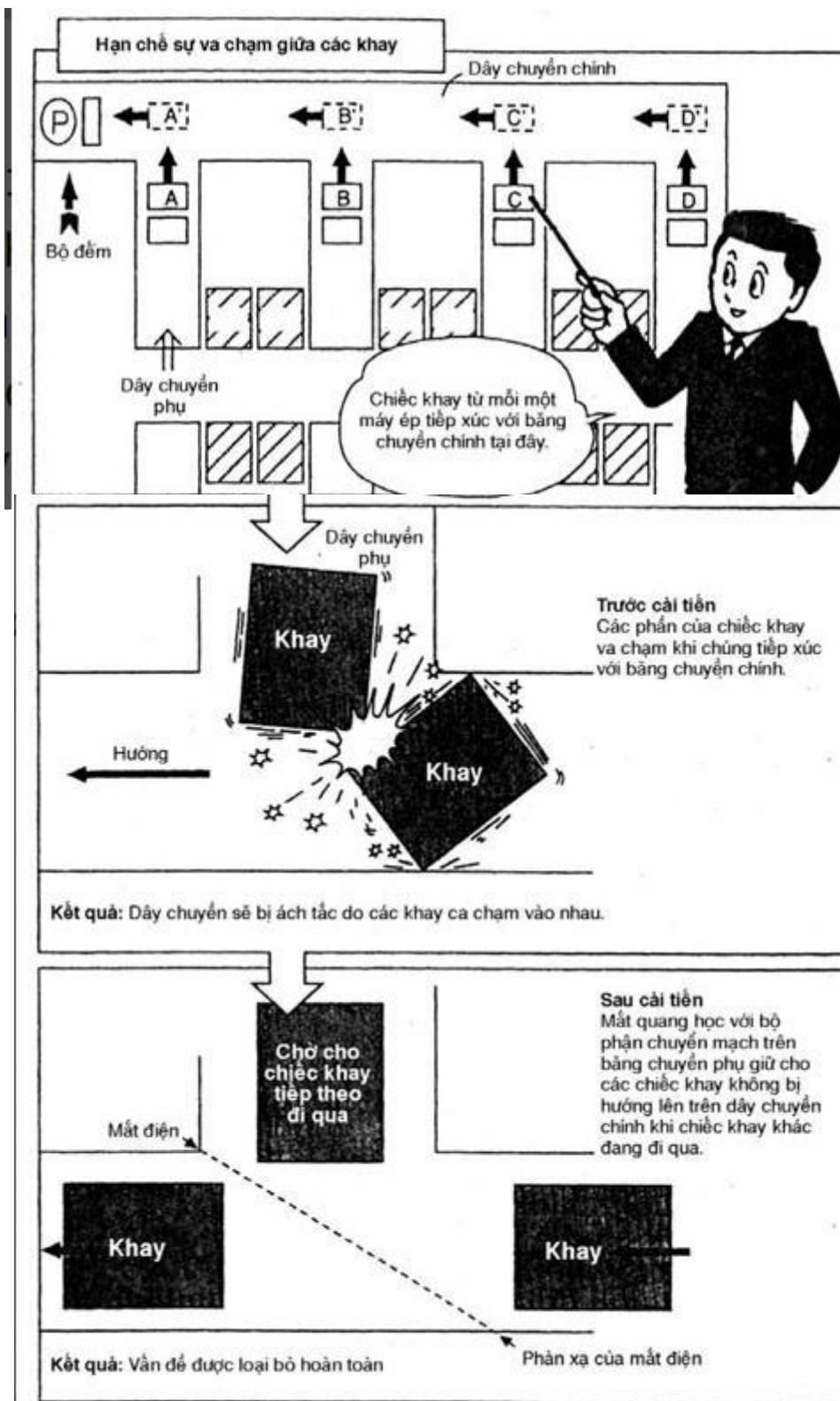
Dập nhãn sản phẩm là một quá trình diễn ra hối hả. Các sản phẩm cần dập nhãn được đặt trên những chiếc khay và những chiếc khay lại được di chuyển dọc theo một dây chuyền phụ lên một băng chuyền chính để chờ bước xử lý tiếp theo.

Đôi khi, những chiếc khay di chuyển lên băng chuyền chính sẽ va vào những chiếc khay khác đã có sẵn trên đó. Điều này gây ra tình trạng tắc nghẽn, và do vậy mà dây chuyền sản xuất phải dừng lại.

Hoạt động cải tiến mà chúng tôi đưa ra là lắp đặt một tế bào quang điện (mắt thần) ở mỗi giao điểm, nối với một cái chuyển mạch trên mỗi một băng chuyền phụ. Việc cài đặt thiết bị này sẽ giúp phát hiện khi nào một chiếc khay đi qua và tại điểm nào thì có thể ngắt dây chuyền phụ di chuyển những chiếc khay mới lên dây chuyền chính. Như vậy, vấn đề được giải quyết một cách hiệu quả.

KAIZEN THỰC TIỄN: CẢI TIẾN THIẾT BỊ HÚT CHÂN KHÔNG

Một cải tiến khác liên quan đến thiết bị hút chân không để tháo sản phẩm đã được đúc và vận chuyển chúng đến bước xử lý tiếp theo.



Thiết bị này được trang bị bộ phận dò có chuông báo khi giác hút không hoạt động.

Vấn đề ở đây là bộ cảm biến “xác định sai”, nó báo một số mảnh khuôn đúc đã được hút rồi mặc dù chúng thật sự chưa được hút hoặc ngược lại. Vấn đề này làm cho công nhân vận hành luôn cảm thấy mệt mỏi bởi họ không bao giờ biết được thực trạng và phải luôn kiểm tra lại những tiếng chuông báo sai hoặc cố gắng tiếp tục quá trình trong khi một số mảnh khuôn vẫn còn nằm trong máy đúc.

Sau khi cùng nhau bàn bạc, nhóm chúng tôi đã tìm ra một hệ thống mới sử dụng chuyển mạch quang điện để phát hiện khi nào các mảnh khuôn đã thật sự được hút. Thiết bị cảm ứng mới này được kết nối với một bảng hiển thị, có lắp các bóng đèn tương ứng với vị trí các mảnh của khuôn đúc. Khi mỗi một mảnh khuôn được hút, bóng đèn tương ứng với mảnh khuôn đúc đó sẽ sáng lên giúp cho công nhân vận hành biết được cách sửa lỗi thật đơn giản.

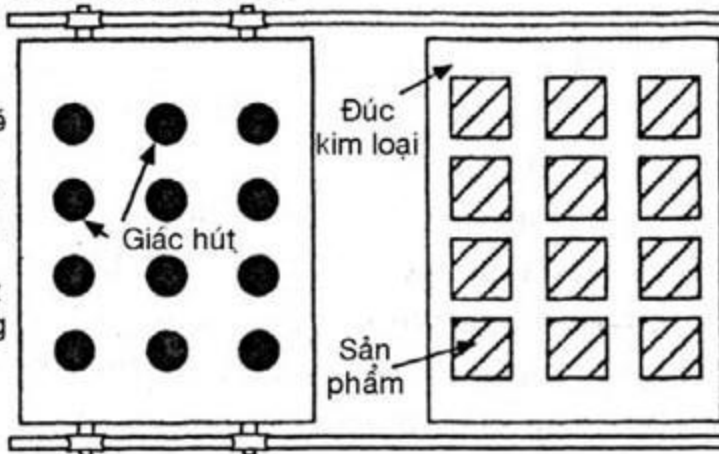
KAIZEN THỰC TIỄN: ĐỂ LÀM VỆ SINH HỆ THỐNG HÚT CHÂN KHÔNG HIỆU QUẢ HƠN

Xí nghiệp của chúng tôi sử dụng rất nhiều thiết bị hút chân không để di chuyển các bộ phận do máy móc đã gia công. Thật không may, máy hút chân không lại hút rất nhiều bụi và mảnh vụn cùng với những bộ phận cần hút đó. Điều này làm giảm công dụng hút và dẫn đến sai sót của thiết bị phát hiện vật cần hút.

Thiết bị hút chống mắc lỗi

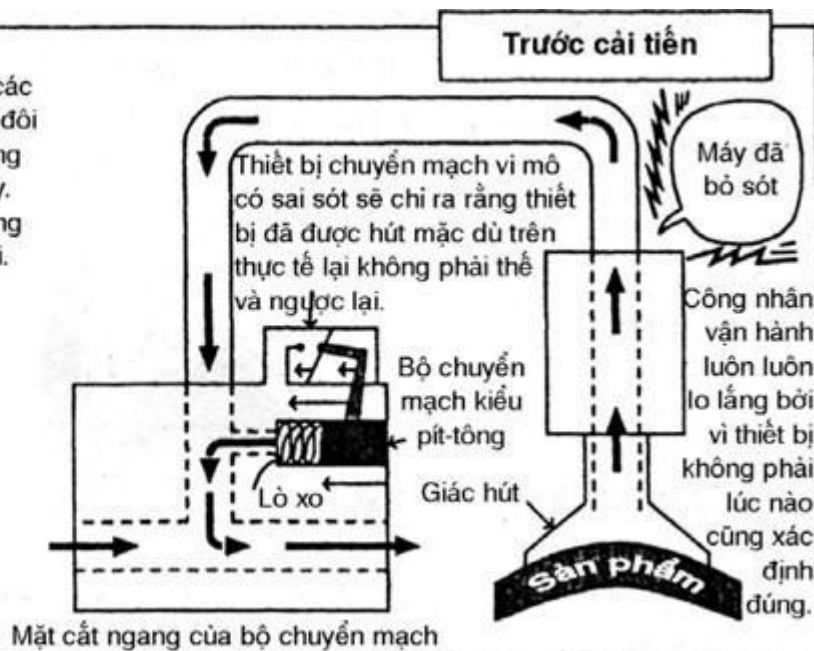
Thiết bị hút chân không

Công nhân vận hành sẽ biết được khi nào sản phẩm chưa được hút nhờ có thiết bị báo động

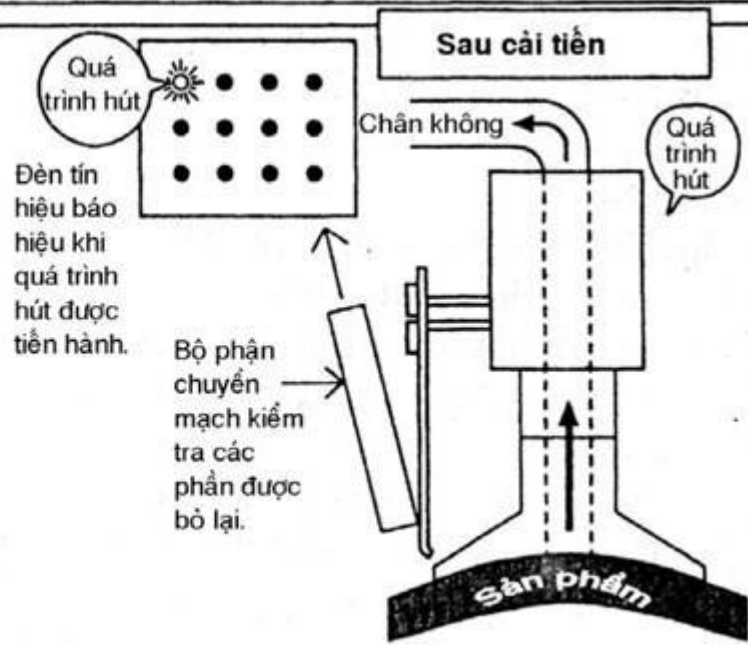


Mặc dù việc tải sản phẩm cuối cùng từ quá trình đúc được tiến hành tự động. Trong một vài trường hợp, công nhân vận hành cần phải loại bỏ những sản phẩm được sản xuất bằng tay khi máy móc không hoạt động trơn tru và các bộ phận vẫn còn trên dây chuyền sản xuất.

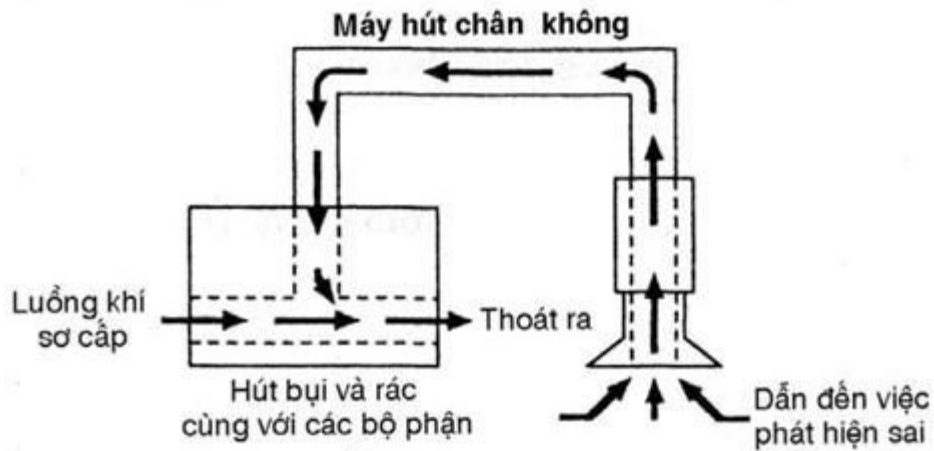
Mặc dù giác hút đã hết hút các sản phẩm, bảng mạch ngắt đôi khi vẫn thông báo rằng chúng chưa thực hiện nhiệm vụ này. Thiết bị này đã “Nói dối” công nhân vận hành. Và ngược lại.



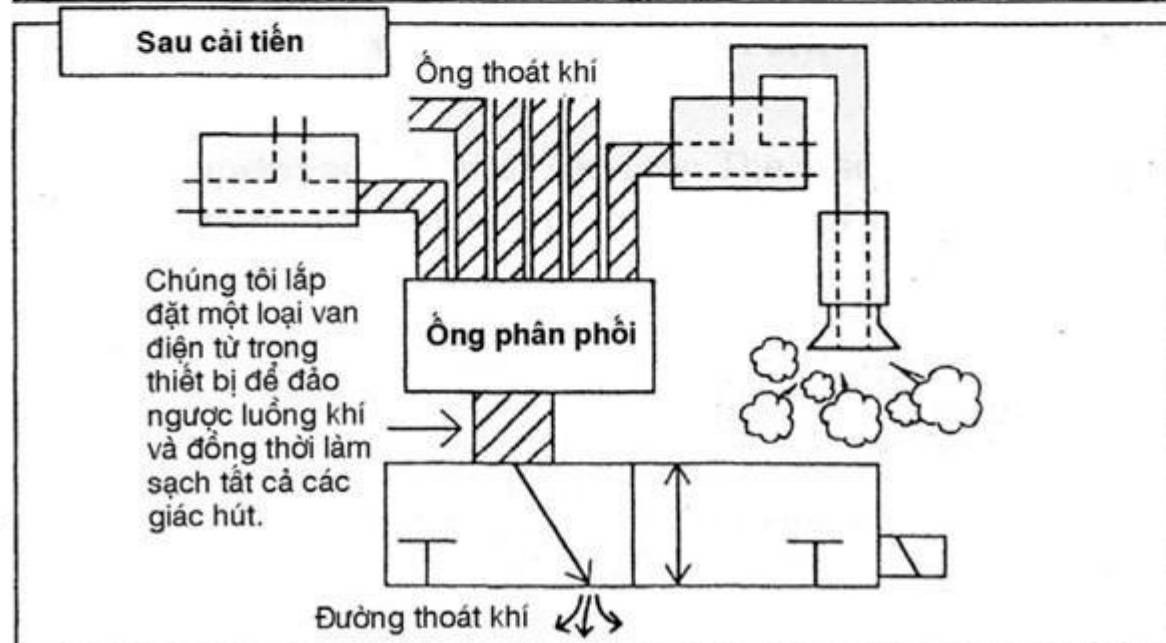
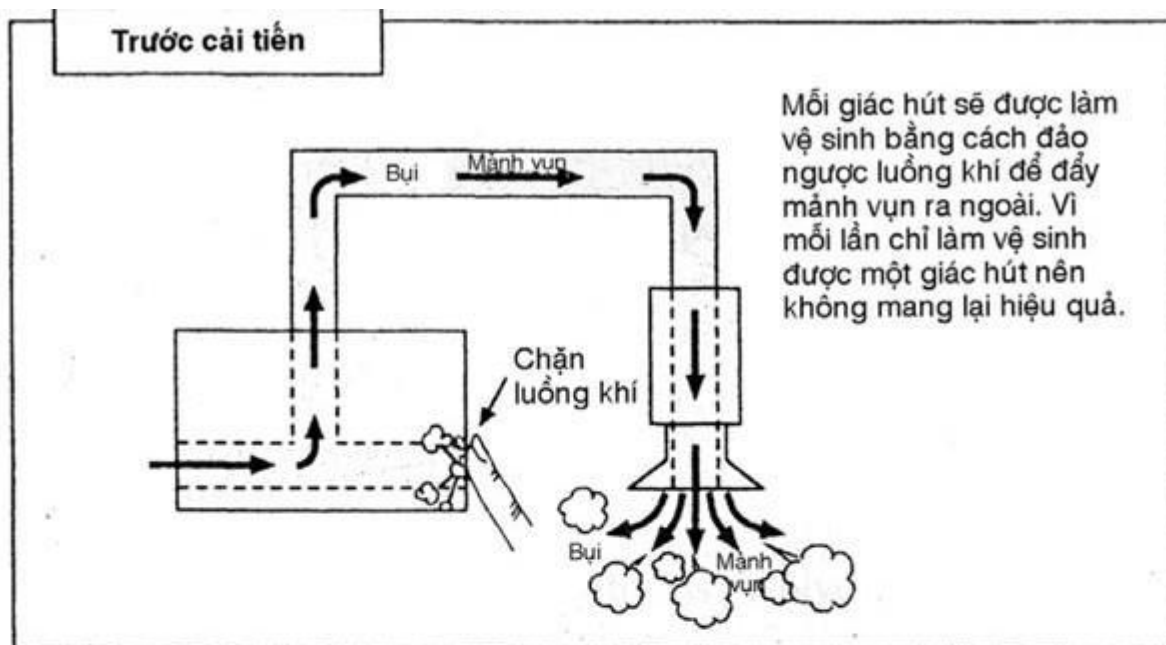
Cho đến giờ, chúng tôi cũng không xác định được tại sao thiết bị lại xác định sai. Sau khi bổ sung chuyển mạch quang điện và đèn tín hiệu, chúng tôi mới có thể kiểm soát được tình hình.



Cách vệ sinh có hiệu quả máy hút chân không



Rác thải sẽ được tích lũy trong bộ phận ống và trong máy phát chân không sẽ làm giảm chất lượng của quá trình hút, nguyên nhân chính là do thiết bị đã xác định sai những phần được hút.



Để làm vệ sinh máy phát điện và hệ thống ống, công nhân vận hành phải bật luồng khí chính dưới mỗi giác hút. Việc này sẽ ép luồng khí thổi ra khỏi miệng ống hút, đồng thời bụi bẩn và mảnh vụn sẽ theo ra cùng. Phương pháp này rất kém hiệu quả. Tuy nhiên, công nhân vận hành vẫn phải vệ sinh từng giác hút một.

Giải pháp của chúng tôi là kết nối tất cả các giác hút vào một hệ thống. Luồng không khí này sẽ được đảo ngược bằng hệ thống điện tử và tất cả các giác hút sẽ được làm vệ sinh đồng thời theo định kỳ. Đây là phương pháp làm vệ sinh có hiệu quả cao hơn rất nhiều.

Đề xuất Kaizen miêu tả trên đây dựa trên mục tiêu làm cho thiết bị và phương pháp sản xuất mang lại hiệu quả cao hơn. Chúng tôi sẽ tiếp tục cải tiến hệ thống trang thiết bị để chúng trở thành một bộ phận không thể thiếu trong quá trình sản xuất.

Chia sẻ kiến thức để cải tiến không giới hạn

(Hợp tác xã Nông nghiệp Mikkabi- chō, Báo cáo của Masayuki Kaneko)

Mikkabi-chō là một thị trấn với dân số 16.000 người, nằm ở phía tây Shizuoka, Nhật Bản. Nó được núi bao bọc một phía, và phía còn lại là một cái hồ lớn. Thị trấn nổi tiếng là điểm đến của nhiều du khách và tự hào với truyền thống 200 năm về các loại đặc sản địa phương.

Thành viên trong hợp tác xã của chúng tôi gồm có 2.800 gia đình. Chúng tôi có 180 lao động, làm việc tại 3 cơ sở và 18 phòng, ban. Hợp tác xã hoạt động trong rất nhiều ngành nghề và hỗ trợ năm hoạt động chính để phục vụ lợi ích cho các thành viên của mình:

- Các dịch vụ tài chính của hợp tác xã: Bảo vệ thành viên dưới hình thức bảo hiểm nhân thọ cũng như an toàn tài chính.
- Hội tín dụng: Hỗ trợ cho vay tài chính từ khoản tiết kiệm của các thành viên.
- Cửa hàng hợp tác xã: Cung cấp thực phẩm và các vật dụng thiết yếu khác, cũng như phân bón, thức ăn gia súc, giúp cải thiện công việc trồng trọt và chăn nuôi.
- Thương mại và marketing: Công việc của chúng tôi là làm cho trồng trọt và chăn nuôi đạt lợi nhuận cao.
- Lập kế hoạch và tư vấn: Chúng tôi hỗ trợ quản lý kinh tế trong nông nghiệp và cải thiện đời sống văn hóa của cộng đồng.

Vì là một hiệp hội của nhà nông, các thành viên của chúng tôi có thể sử dụng tất cả những cơ sở của hợp tác xã, như những cơ sở kinh doanh, chợ của nhà nông, trung tâm phân phối phân bón, chợ hợp tác xã, trung tâm nội thất, bãi đỗ xe, trạm xăng dầu, v.v... Hầu hết những người nông dân sống trong khu vực đều tham gia vào hiệp hội, do đó, số người sử dụng cơ sở của chúng tôi là rất lớn. Những ngành kinh doanh này bao trùm rất nhiều lĩnh vực hoạt động.

Tôi vào hợp tác xã từ năm 1969, và làm công nhân bảo dưỡng và sửa chữa ô tô cho đến năm 1982. Đây là một ví dụ về vấn đề chúng tôi đã phải đối mặt, vòi nước mà mọi người thường sử dụng để rửa xe hơi thường bị rỉ và điều này luôn gây nên phiền toái.

Tôi chưa biết chắc chắn đề xuất là gì, nhưng tôi đã nảy ra một ý tưởng là nên làm cách nào đó để cuốn chiếc vòi nước vào một chiếc ống. Sau đó, tôi đã viết ý tưởng đó ra và đó cũng là đề xuất đầu tiên của tôi. Công việc thường nhật của hầu hết mọi người thường gặp khá nhiều rắc rối, vậy tại sao người ta lại cứ phải chịu đựng chúng nhỉ? Sẽ có cách tốt hơn để giải quyết công việc, giúp tăng năng suất lao động và loại bỏ các vấn đề.

Tôi sẽ nêu ra một số ví dụ thực tiễn về những cải tiến của chúng tôi.

Trong xưởng bảo dưỡng ô tô, khi phương tiện đã được nhận để sửa chữa, chúng tôi đã viết mô tả công việc sửa chữa như trên thực tế sẽ thực hiện lên giấy xác nhận. Tuy nhiên, tất cả công việc được phân công đều được ghi trên cùng một loại giấy, vì thế không ai biết mình sẽ phải làm gì và vì không có hệ thống nào để sắp xếp những trang phân công công việc đó, những người thợ sửa chữa thường gặp rắc rối với đồng tài liệu. Điều đó có nghĩa là, chúng tôi sẽ phải kiểm tra từng tờ một và đóng dấu vào những trang có công việc chúng tôi được phân công.



Ý tưởng cải tiến của tôi là tổ chức các ô trên giá để tài liệu theo những loại dịch vụ khác nhau và sử dụng những nhiều màu giấy cho các công việc sửa chữa khác nhau. Những công việc cần gấp sẽ được đóng dấu trước.

Mặc dù chuyên viên đánh giá đề xuất chấp nhận đề xuất của tôi nhưng cô ấy cũng viết phản hồi lại, “Chúng ta nên xem xét lại xem liệu chúng ta có thể cải thiện sâu hơn bằng cách áp dụng các biện pháp thiết thực hơn và làm cho công việc không gây lãng phí”. Tôi thấy hơi khó hiểu. Cô ấy nói cần “xem xét lại” có nghĩa là sao? Và tôi đã quyết định nếu có quá nhiều rắc rối như vậy, tôi sẽ không viết một đề xuất nào nữa.

Cũng lúc đó, tôi bỗng nhớ ra một câu tục ngữ cổ, “Ba ông thợ giày bằng một ông Gia Cát Lượng” (Kiến thức mà ba người có thể chia sẻ là vô tận). Nếu tìm cách giải quyết một vấn đề một mình, bạn có thể tìm ra ý tưởng hay. Nhưng nếu một vài người cùng hợp sức giải quyết, họ sẽ có thể tìm ra một kế hoạch hoàn hảo.

Với suy nghĩ đó, một hôm, tôi đã hội ý với mấy người bạn cũng quan tâm đến việc đưa ra những ý tưởng đề xuất cải tiến công việc. Đó là Masao (M) từ Trung tâm thương mại nội thất, Kasuo (K) làm việc trong văn phòng siêu thị, và tôi Masayuki (M), làm trong xưởng bảo dưỡng. Đó là điểm xuất phát của nhóm chúng tôi, có tên là “Nhóm lập kế hoạch MMK”.

Chúng tôi họp định kỳ theo lịch đã lập và quyết định xem mỗi người sẽ chính thức trình lên ý tưởng đề xuất nào và nên sử dụng phương pháp nào. Sau đó, chúng tôi trao đổi ý kiến về chủ đề đó.

Ý tưởng thường nảy sinh khi bạn cho đầu óc được nghỉ ngơi. Một lần vào tháng hai, khi đã không thể nghĩ ra được một ý tưởng cải tiến nào, tôi đã lên tầng thượng của tòa nhà hội nghị của hợp tác xã, nhìn chăm chú lên bầu trời đầy sao. Khung cảnh bầu trời đêm thật đẹp, tôi tưởng như bầu trời được bao phủ bởi hàng trăm viên đá quý. Cũng sắp tới ngày sinh nhật của tôi, và tôi tự hỏi tại sao người ta lại sinh ra tháng hai. Sau đó tôi đã nảy ra ý tưởng hàng tháng sẽ tổ chức sinh nhật cho tất cả các thành viên sinh vào tháng đó. Đó sẽ là một buổi tiệc trưa có sự tham dự của chủ tịch hiệp hội, và chúng tôi sẽ chụp ảnh kỷ niệm cho sự kiện đó. Hoạt động này sẽ giúp cho mọi người cảm thấy mình là một thành viên thật quý giá đối với hiệp hội.

Ý tưởng đó đã trở thành một đề xuất, và đề xuất đã được chấp nhận. Tiệc sinh nhật hàng tháng đã được duy trì tới tận ngày nay.

Một cải tiến khác xuất phát từ nhận thức được rằng, những vấn đề trong việc mua sắm không nên chỉ do bộ phận mua sắm giải quyết mà nên thu hút sự quan tâm của đông đảo thành viên của hợp tác xã.

Tôi muốn nói thêm rằng, năm 1982, nhóm chúng tôi đã được trao giải thưởng vì có số lượng đề xuất lớn nhất, và chúng tôi cũng được giải thưởng cho những đề xuất của mỗi cá nhân.

Sau đó không lâu, tôi đã được chuyển lên bộ phận tư vấn với vị trí như hiện nay. Với công việc mới này, tôi không làm việc với những chiếc ô tô nữa mà làm việc với những CON NGƯỜI. Tôi có hai nhiệm vụ chính:

- Tư vấn các vấn đề liên quan đến các hoạt động chung, hoạt động kinh tế và trồng trọt của các thành viên.
- Cố vấn cho lãnh đạo của hợp tác xã về vai trò của họ trong việc chuyển đổi cơ cấu.

Với cương vị đó, tôi thường xuyên nghĩ tới những vấn đề mà hợp tác xã phải đối mặt. Tôi phải chuẩn bị kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của giai đoạn mới. Và, tôi cũng có thể trải nghiệm những thay đổi đầu tiên tại nơi làm việc mới.

Ví dụ, trên những tấm phiếu chúng tôi phát để thông báo cho các thành viên về cuộc họp sắp tới thường chỉ viết, “Đừng quên tham dự cuộc họp vào ngày X, giờ Y, tại địa điểm Z.” Với chương trình của chúng tôi, tấm phiếu có nội dung và hình thức rất khác.

Những tờ phiếu mang tính cá nhân và lịch sự hơn, gồm có một lời chào thân mật và thể hiện sự góp mặt của các thành viên được chúng tôi đánh giá cao.

Năm ngoái, hợp tác xã đã thành lập ủy ban mới phụ trách việc khuyến khích đề xuất và phản hồi ý kiến bằng văn bản. Ủy ban có nhiệm vụ khích lệ các thành viên tham gia vào hoạt động quản lý, nhấn mạnh tính sáng tạo và tháo vát. Một trong những mục tiêu quan trọng nhất của chúng tôi là làm cho các hoạt động đề xuất trở nên thú vị hơn. Để đạt được điều đó, chúng tôi trân trọng từng ý tưởng và đề xuất nhỏ nhất. Ví dụ, ngay cả khi một đề xuất không được chấp nhận, ủy ban cũng nêu ý kiến bằng văn bản nhằm khích lệ và hướng dẫn tác giả của đề xuất. Chúng tôi quan tâm tới sự phát triển theo hướng chuyên môn của những người đề xuất. Trước kia, tôi cũng không biết làm thế nào để viết ra đề xuất, nhưng những phản hồi và thảo luận nhóm đã giúp tôi học hỏi được rất nhiều.

Những đề xuất giúp tạo động lực cho các thành viên tham gia vào công tác quản lý, mang lại sức sống mới cho nơi làm việc và khuyến khích thành viên học hỏi và tự hoàn thiện.

Các hoạt động đề xuất của chúng tôi phản ánh hướng tiếp cận chung đối với các vấn đề. Thực tế, mọi thành viên của hợp tác xã tham gia vào hoạt động đề xuất rõ ràng đã giúp công việc của

chúng tôi trở nên thuận lợi hơn rất nhiều. Ai cũng có một cái gì đó để cống hiến. Kết quả chỉ có thể được cải thiện khi chúng tôi thường xuyên hướng dẫn những thành viên của mình.

Trong tương lai, chúng tôi sẽ làm hết sức mình để khuyến khích các hoạt động nhóm nhỏ và hoạt động đề xuất với các chủ đề có liên quan, lập kế hoạch và tổng kết, đặt mục tiêu, phân tích những yếu tố quan trọng và giải thích những biện pháp và hiệu quả về mặt lý thuyết.

Hoạt động đề xuất Kaizen nhằm cải tiến quá trình sản xuất mạch in

(Công ty trách nhiệm hữu hạn Sony Kodai)

Báo cáo của Nagahito Iwamoto Ngay sau khi được Sony tuyển dụng, tôi được tham dự một khóa tập huấn về hệ thống đề xuất Kaizen của công ty. Lúc đó, tôi cũng chưa hiểu rõ đề xuất Kaizen là gì.

Tôi được phân công vào một dây chuyền sản xuất máy ghi băng video. Vì quá bận rộn nên tôi đã quên hết những kiến thức về đề xuất Kaizen. Một hôm, người quản lý của tôi nói rằng, mỗi năm tôi nên có ít nhất một đề xuất và giục tôi nên bắt đầu suy nghĩ về một cái gì đó.

Tôi không biết mình nên viết gì và viết theo hướng nào. Một nhân viên lâu năm thấy tôi đang khổ sở với vấn đề này đã cho tôi một lời khuyên “Nếu anh cứ hành hạ đầu óc của mình như vậy, anh sẽ chỉ đưa ra được một đề xuất khó thực hiện mà thôi”. Tôi ghi nhớ những lời cô ấy nói và bắt đầu viết đề xuất đầu tiên của mình.

Sony Kodai nằm ở quận Aichi của Nhật Bản. Thành lập từ năm 1972, đến nay, công ty đã có số nhân công là 1.900 người. Tôi làm việc ở phân xưởng số 3, nơi chuyên sản xuất bản mạch in).

Sau một năm rưỡi, tôi bất ngờ được bổ nhiệm lên làm trưởng dây chuyền sản xuất của bộ phận sản xuất mạch in. Công việc của tôi giờ đây là giám sát những nhân viên khác.

Vào thời điểm đó, dây chuyền sản xuất đặc biệt này hoạt động không được suôn sẻ. Thực tế là nó gặp phải rất nhiều sự cố. Hơn nữa, chất lượng của sản phẩm và năng suất rất kém.

Người quản lý bộ phận đã chỉ trích tôi rất gay gắt về vấn đề này. ông ta bảo tôi phải chú ý sát sao tới dây chuyền sản xuất và tìm ra những giải pháp cải tiến.

Nhiệm vụ người quản lý giao khiến tôi rất lo lắng, tôi hoàn toàn lúng túng không biết phải làm gì.

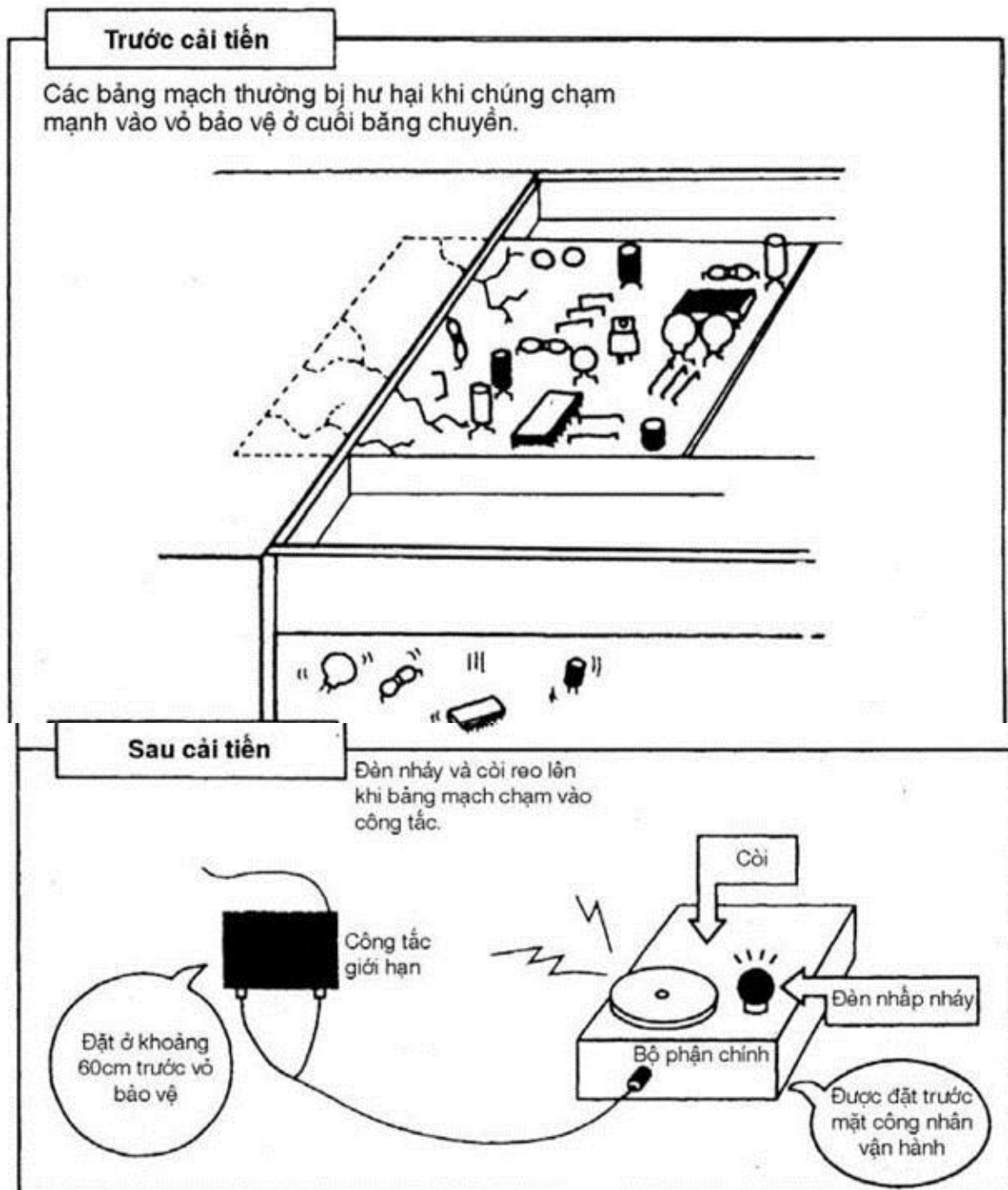
Tôi đã thú thật với người quản lý bộ phận rằng tôi không biết viết đề xuất về cái gì và viết như thế nào. ông ta đã trả lời tôi bằng một câu hỏi, “Tại sao anh không lập một nhóm nghiên cứu đề xuất? Khi có một nhóm, anh sẽ có rất nhiều cơ hội học hỏi về các đề xuất hữu ích cho việc cải tiến dây chuyền sản xuất của anh.”

Khi xem kỹ đề xuất của những nhân viên khác, tôi nhận thấy rằng hầu hết những đề xuất đó đều liên quan đến những công việc mà mọi người thường làm. Tôi cho rằng mình cũng có thể làm được như vậy. Và bỗng nhiên, tôi cảm thấy tràn trề hy vọng về những khả năng đó.

Cuối cùng, tôi đã có cơ hội lớn đầu tiên tham gia vào một đề xuất Kaizen. Khi người vận hành máy tập trung vào khâu gắn các linh kiện lên bản mạch, anh ta/cô ta đôi khi quên nhắc bản mạch ra khỏi băng chuyền. Băng mạch vẫn tiếp tục di chuyển và chạm mạnh vào chiếc nắp bảo vệ ở cuối băng tải, do đó, toàn bộ bản mạch và các linh kiện gắn trên nó bị hư hỏng. Người vận hành máy cảm thấy áy náy về lỗi của mình và thường bị khiển trách. Liệu có cách nào để tránh tổn thất, và cũng tránh được tổn thương tinh thần của công nhân vận hành?

Sau hàng giờ suy nghĩ về vấn đề đó, tôi đã có một ý tưởng. Tôi rất háo hức về ý tưởng đó và đã ở lại sau giờ làm việc để thực hiện ý tưởng của mình. Cải tiến của tôi là một cơ chế cảnh báo phát tín hiệu cho công nhân vận hành biết khi có một bản mạch nằm cách chiếc nắp bảo vệ khoảng 60cm, trước khi nó chạm vào nắp bảo vệ. Công nhân vận hành cảm thấy yên tâm khi đã có cách tránh gây ra lỗi.

Đây là đề xuất Kaizen đầu tiên của tôi. Khi tôi kể chuyện này với người quản lý bộ phận, ông ta đã nói, “Đó là những gì mà tôi gọi là Kaizen! Sau này, khi anh thấy một điều gì đó bất cập, hãy gửi cho tôi một thông báo và chúng ta sẽ cùng khắc phục vấn đề.” Tôi bắt đầu mang theo giấy bút trong túi để không quên ghi chép lại các vấn đề cần phải khắc phục. Tôi cũng quyết định sẽ dành nửa giờ trước khi đi ngủ để viết đề xuất cải tiến vào mẫu đề xuất. Tuy nhiên, tôi cũng sớm nhận ra rằng, công việc sẽ không mang lại hiệu quả đáng kể nếu tôi cứ làm việc một mình như thế này.



Đó là lý do tại sao tôi bắt đầu giải thích về đề xuất Kaizen cho những công nhân vận hành khác trong cuộc họp giao ban. Tôi yêu cầu họ nói cho tôi biết những thao tác nào khó thực hiện hoặc những công việc nào còn nhiều bất cập. Thời gian đầu, tôi không thu được nhiều ý kiến.

Khi đi vòng quanh dây chuyền sản xuất, tôi đã lắng nghe những gì công nhân vận hành nói. Tôi đang cố gắng làm cho tinh thần cải tiến thấm nhuần vào con người họ bằng cách nhắc nhở họ

rằng, trong công việc của họ không có chỗ cho sự thỏa hiệp, và cần có nhiều cách làm việc tốt hơn. Đôi khi, tôi hỏi họ rằng họ có thấy điều gì đó là lạ trong những thao tác mà họ thường thực hiện hay không. Thông thường, ngay cả khi thấy một số thao tác có sự bất hợp lý, họ vẫn cảm thấy miễn cưỡng khi nói về vấn đề đó. Sự quan tâm thân mật này khiến họ cởi mở hơn đôi chút, và trong một tuần, họ đã nêu lên 150 đề xuất!

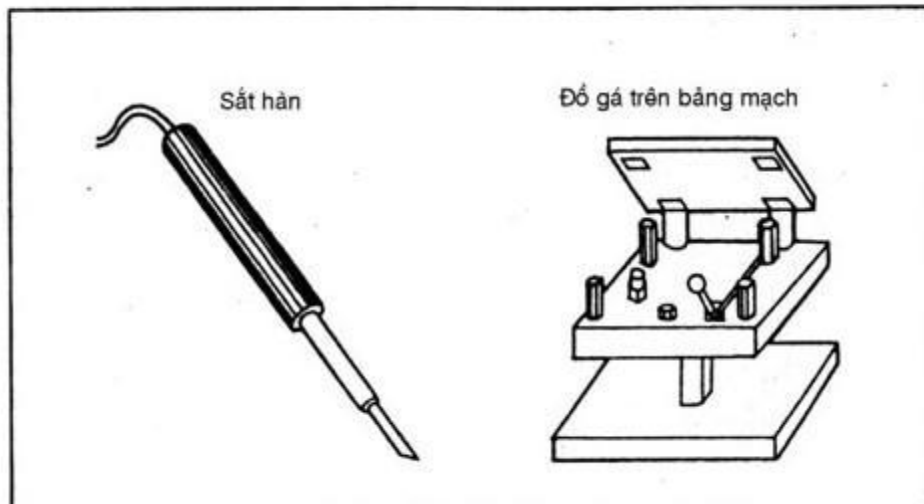
Nhờ có hoạt động này, cả năng suất và chất lượng sản phẩm trong dây chuyền của tôi đã được cải thiện rõ rệt.

Ví dụ, chúng tôi thường gặp phải nhiều vấn đề khi giới thiệu những sản phẩm mới. Việc sản xuất bản mạch sẽ yêu cầu rất nhiều thao tác mới, và vấn đề càng trầm trọng hơn khi sản phẩm mới được sản xuất ngay trên dây chuyền này. Một hôm, tôi kiểm tra dây chuyền sản xuất và phát hiện ra vấn đề lớn nhất nằm ở khâu hàn linh kiện.

Trong một thao tác gắn “chân” của các linh kiện siêu nhỏ vào bản mạch, mỏ hàn không đủ nóng để có thể làm được việc này. Giải pháp của chúng tôi là nâng công suất mỏ hàn từ 18 watts lên 26 watts.

Khi làm xong việc đó, lại có vấn đề khác nảy sinh. Đó là mỏ hàn mòn nhanh hơn khi ở nhiệt độ cao như vậy, tạo ra một mặt lõm hình tròn ở đầu mỏ hàn, khiến nó không thể làm nóng cả chân thiết bị và bản mạch cùng một lúc.

Khắc phục những vấn đề trong sản xuất mẫu mã mới

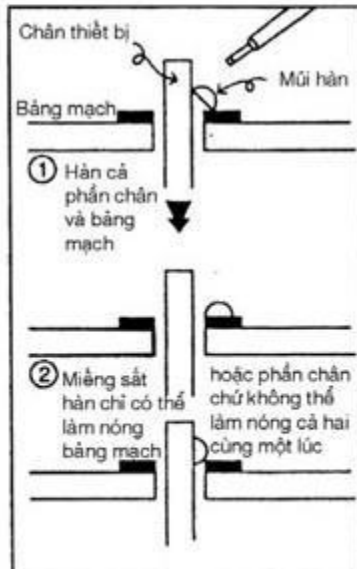


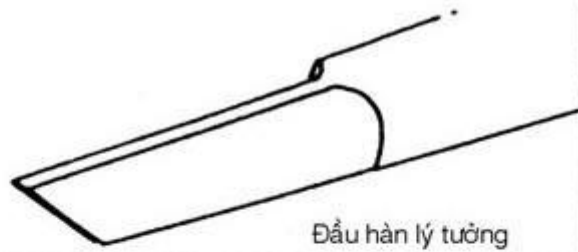
Sắt hàn mà chúng tôi đang sử dụng không đạt đủ độ nóng, vì thế chúng tôi đã tăng công suất từ 18W lên 26W



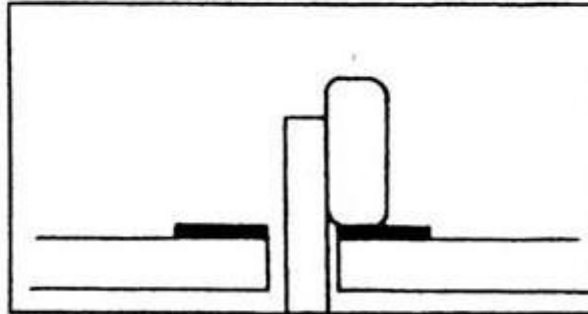
Giải pháp khắc phục lại làm phát sinh vấn đề mới:

Khi mũi sắt hàn đạt đến nhiệt độ cao hơn, đầu hàn sẽ được sử dụng nhanh hơn và nhanh chóng bị làm thành tròn. Khi điều này xảy ra, miếng hàn sẽ không hàn chính xác được tới mẫu mong muốn bởi vì nó không thể làm bảng mạch đủ nóng đồng thời với lúc làm nóng phần chân

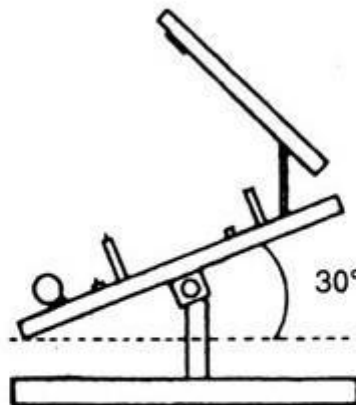




Đầu hàn góc cạnh không giữ được nhiệt độ, vì thế chúng tôi thử dùng đầu tù.



Đầu tù đạt đủ độ nóng, nhưng thực tế là quá nóng để gắn các bộ phận một cách chuẩn xác



Giải pháp cuối cùng là sử dụng đầu hàn góc cạnh với công suất 55W, cùng với giá đỡ bằng mạch nghiêng 30 độ để tăng diện tích bề mặt cho mũi hàn làm nóng.

Chúng tôi đã thử dùng một mỏ hàn hẹp, nhưng đây cũng không phải là giải pháp hay, bởi thao tác này tốn rất nhiều thời gian. Những mỏ hàn bán trên thị trường cũng không thích hợp cho thao tác này. Giải pháp duy nhất là chế tạo mỏ hàn riêng.

Sau khi thử nhiều hình dạng mỏ hàn khác nhau, chúng tôi nhận thấy nếu đầu mỏ hàn có góc nhọn thì rất phù hợp với thao tác hàn đặc biệt này. Nhưng khi chúng tôi dùng thử thì lại thấy nhiệt độ của mỏ hàn giảm rất nhanh. Sau đó, chúng tôi quyết định sử dụng đầu mỏ hàn có góc tù với nhiệt độ phát ra từ công suất 55W. Hiệu suất nhiệt thật tuyệt vời nhưng lại quá nóng đến nỗi mỗi hàn không bám được vào vật liệu.

Cuối cùng, chúng tôi đã quay về với ý tưởng sử dụng mỏ hàn đầu nhọn với công suất 55W, đồng thời gắn thêm một bộ đồ gá để giữ bảng mạch nghiêng một góc 30 độ, giúp tăng diện tích bề mặt tiếp xúc với mỏ hàn sao cho nó đủ nóng để gắn chân linh kiện. Với cách làm này, thao tác đã nhanh hơn rất nhiều và chúng tôi không phải lo về chất lượng sản phẩm nữa.

Cải tiến hài hòa thông qua hệ thống Kaizen Teian

(Công ty Toyota Motor, Báo cáo của Akihiko Hasegawa)

Tôi làm việc tại một xưởng lắp ráp của công ty Toyota Motor, có trụ sở chính tại thành phố Toyota của Nhật. Khẩu hiệu tại xưởng làm việc của chúng tôi là áp dụng hoạt động Kaizen để xây dựng một tương lai tươi sáng hơn với truyền thống hiện có. Luôn tâm niệm khẩu hiệu này, chúng tôi đã làm việc chăm chỉ không quản ngày đêm để tạo ra những chiếc ô tô có vị trí số một làm hài lòng khách hàng.

Tại xưởng sản xuất của chúng tôi, luôn có tinh thần hợp tác giữa dây chuyền lắp ráp, bộ phận hoàn thiện và bảo dưỡng. Vì làm việc tại bộ phận hoàn thiện và bảo dưỡng nên trách nhiệm của tôi cũng liên quan trực tiếp tới công việc của dây chuyền lắp ráp.

Trong xí nghiệp có rất nhiều cải tiến đã trở thành những ví dụ điển hình của hệ thống sản xuất Toyota. Mục tiêu chính của hệ thống Kaizen là chi phí thấp, chất lượng tốt hơn và dây chuyền sản xuất an toàn.

Khi bắt đầu làm việc tại công ty này năm 1973, tôi làm việc tại bộ phận bảo dưỡng phụ tùng. Vì đã từng mơ ước trở thành một kỹ sư, tôi rất muốn được làm công việc liên quan trực tiếp đến dây chuyền lắp ráp. Ở đó, tôi sẽ được làm những công việc liên quan đến thiết kế cơ khí niềm đam mê cháy bỏng của tôi.

Tuy nhiên, vào thời điểm đó, công việc bảo dưỡng chủ yếu là làm các hộp và ngăn để đựng đai ốc và bulông. Ngoài ra, chúng tôi cũng phải chế tạo cầu thang cho nhà máy sơn và đảm nhiệm cả những công việc của thợ rèn. Khi xưởng lắp ráp cần thêm người, chúng tôi được gọi vào làm việc trong dây chuyền lắp ráp. Tôi phân vân không hiểu một kỹ sư sẽ bắt đầu như thế nào?

Hàng ngày, họ yêu cầu chúng tôi hỗ trợ họ ở nơi này hoặc nơi khác, và thông thường, vì chúng tôi là người của bộ phận bảo dưỡng, nên họ muốn chúng tôi làm công tác hoàn thiện sản phẩm. Là một nhân viên mới nên tôi không có phương pháp và kỹ năng để thực hiện công việc được giao. Do vậy, tôi cảm thấy thật thiếu nỗ lực khi phải nhờ những nhân viên lâu năm giúp đỡ. Trong tình cảnh này, có nhiều nhân viên mới và một số người bạn của tôi đã phải rời bỏ công ty. Có lúc, tôi cũng đã nghĩ đến việc đó.

Nhóm trưởng của tôi đã đến gặp và trao đổi với tôi. “Chúng ta sẽ nói chuyện thẳng thắn nhé. Cậu muốn từ bỏ công việc vì xưởng lắp ráp luôn yêu cầu cậu làm những công việc không liên

quan trực tiếp đến dây chuyền lắp ráp chứ gì. Hãy nghe tôi, tình cảnh của cậu không quá tồi đâu, cậu hiểu không? Ngày xưa, tôi cũng đã từng ở trong hoàn cảnh như vậy, tôi đã từng phải làm rất nhiều công việc ở nhiều bộ phận của nhà máy!” Khi tôi xin lời khuyên của tổ trưởng, anh ấy đã nói rằng, theo ý kiến của anh ấy, tôi đang tích lũy những kinh nghiệm sẽ có giá trị trong tương lai mà không hề hay biết. Thế mà cũng khuyên, tôi nghĩ thầm. Đó là một thời gian hết sức khó khăn đối với tôi.

Một ngày, người tổ trưởng lại đến gặp tôi và nói, “Hãy nghe này, sàn của dây chuyền lắp ráp rất bẩn vì dầu máy nên rất khó làm việc ở đó. Cậu có thể đưa ra phương pháp cải tiến nào để khắc phục tình trạng này không?” Tôi đã không nói được gì.

Đầu óc tôi hoàn toàn trống rỗng. Ngay cả một ý tưởng cũng không có.

Anh ta nói với tôi rằng, “Điều quan trọng nhất là hãy xem xét kỹ lưỡng nơi có vấn đề”.

Sau đó, tôi lại có một cơ hội khác. “Tà vẹt đường ray” là một khối gỗ kê đặt trên băng chuyền để gắn khung đỡ động cơ vào. ở đầu băng chuyền, người vận hành phải đặt khung vào, rồi sau đó, ở cuối băng chuyền, lại phải dỡ từng khung một ra; thao tác này cứ lặp đi lặp lại như thế.

Tôi đã biết thao tác đó nhờ kinh nghiệm mà bản thân đã tích lũy được khi thường xuyên phải làm công việc này theo yêu cầu của những công nhân trong dây chuyền lắp ráp. Tôi đã từng rất ghét công việc này vì sau đó tôi sẽ bị bắn hết người và tay thì dính đầy những mảnh vụn từ khúc gỗ kê đó.

Sau khi suy nghĩ một lúc, tôi đã tìm ra ý tưởng cơ giới hóa công việc “đặt tà vẹt”. Tôi đã phát triển khái niệm về một chiếc máy, sau đó trình bày với người quản lý và những người đồng nghiệp cho đến khi chúng tôi tìm được giải pháp tốt nhất. Đó đã trở thành đề xuất được thực hiện đầu tiên



Hai tháng sau, người giám sát gọi tôi đến để báo cho tôi biết rằng đề xuất của tôi đã được giải thưởng xuất sắc. Tôi rất phấn khởi. Tuy nhiên, sau đó, “sếp” tôi nói thêm, “Tiện đây, Hasegawa, tháng trước anh đã đề xuất được một ý tưởng, tháng này phải đề xuất một ý tưởng nữa nhé”.

Tôi đáp lại “Vâng, được thôi. Anh đã cử tôi đi làm giúp người khác nên không có thời gian đề xuất ý tưởng đâu.”

“Anh muốn nói là anh không có đề xuất nào là do tôi cho mượn anh chứ gì?” Người quản lý tỏ ra quá thất vọng với quan điểm của tôi.

Tôi nói thêm: “ở bộ phận đó, tôi cũng đã phải làm hai đêm dẫn bởi vì ở một số vị trí, bulông không vừa với máy. Đó chẳng phải là Kaizen hay sao.”

Sau đó, người quản lý trả lời: “Máy đặt ‘tà vẹt’ của anh đã bị hỏng rồi.

Anh sẽ giúp họ một tay chứ?”

Hệ thống Kaizen dựa trên nguyên lý chúng ta phải đương đầu với những vấn đề gặp phải tại nơi làm việc. Sau đó, tôi đã đi giúp đỡ mọi người ở nhiều nơi như là tham gia việc huấn luyện tại chỗ vậy.

Tuy nhiên, khi con người thiếu kiến thức, kỹ năng và các khả năng khác mà Kaizen không ngừng đòi hỏi, thì cũng giống như húc đầu vào một bức tường gạch vậy. Tôi biết rằng, tôi không thể

tiếp tục như vậy. Tôi cần nghiên cứu và tự học những gì mà tôi cần biết. Cuối cùng, qua nghiên cứu, tôi đã giành được 15 loại bằng và chứng chỉ Kaizen khác nhau.

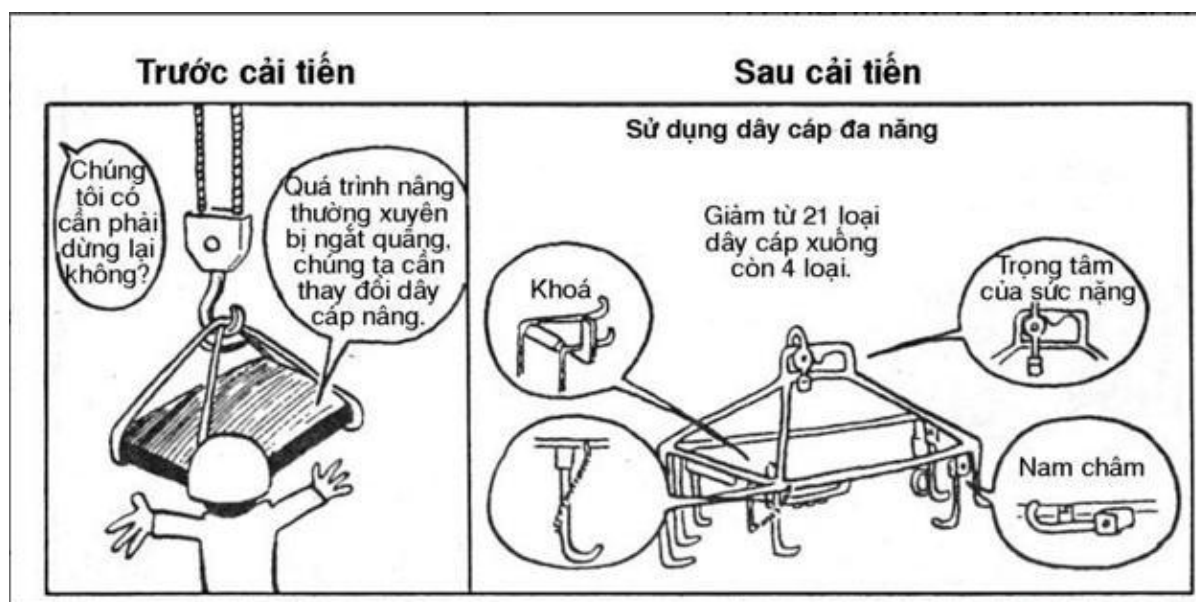
VÍ DỤ VỀ CẢI TIẾN

Tôi muốn chia sẻ một vài ví dụ thực tế về Kaizen mà tôi đã đề xuất nhờ những kỹ năng tôi đã học được.

Động cơ của hãng Toyota được vận chuyển bằng một cái khung. Chúng tôi có tất cả 871 mẫu xe thuộc 8 dòng xe khác nhau, và số lượng động cơ lắp cho các xe còn nhiều hơn gấp bội. Chúng tôi thường phải dừng lại và thay đổi dây cáp để nhấc động cơ ra khỏi khung đỡ. Công đoạn này sẽ làm chậm tiến độ của dây chuyền.

Ý tưởng Kaizen của chúng tôi là tạo ra dây cáp nửa cứng có nhiều cái móc để nhấc bất kỳ loại động cơ nào ra khỏi khung đỡ. Những cái móc không cần thiết cho các động cơ nào đó sẽ được buộc chặt về phía ngoài bằng nam châm. Loại dây cáp mới này giảm được số lượng dụng cụ nâng cần thiết từ 21 xuống còn 4.

Một dây chuyền sản xuất tạo ra được tám mẫu động cơ khác nhau và có rất nhiều các bộ phận khác được lắp ráp. Gần dây chuyền sản xuất sẽ có các giá khung để các bộ phận cho mỗi mẫu động cơ. Các giá khung này rất rộng nên người vận hành phải đi lại quá nhiều lần. Việc phải đi lại nhiều như vậy cũng sẽ làm giảm tiến độ của cả quá trình. Cái chúng tôi cần chính là một phương pháp có thể lấy được tất cả các bộ phận cần thiết mà không cần phải đi lại nhiều.



Tôi băn khoăn liệu chúng tôi có thể tìm ra một thiết bị đảm nhiệm công việc giữ tất cả các bộ phận và tự di chuyển khi cần thiết. Tôi chợt nghĩ về chiếc máy nghe nhạc của tôi. Chúng tôi có thể sử dụng một thiết bị nào đó gần giống như chiếc máy cassette đó, có thể trượt ra trượt vào để giữ các bộ phận khác nhau của mỗi mẫu động cơ.

Ngay lập tức, tôi đã trò chuyện với những người làm việc trong dây chuyền sản xuất. Chúng tôi đã cùng làm một thiết bị để chứa các bộ phận có cấu tạo giống như chiếc máy nghe nhạc cassette. Khi ấn nút chọn bộ phận cần lắp ráp cho động cơ, phần đó sẽ trượt ra khỏi thiết bị chứa giống như chiếc cassette bật ra từ máy nghe nhạc.

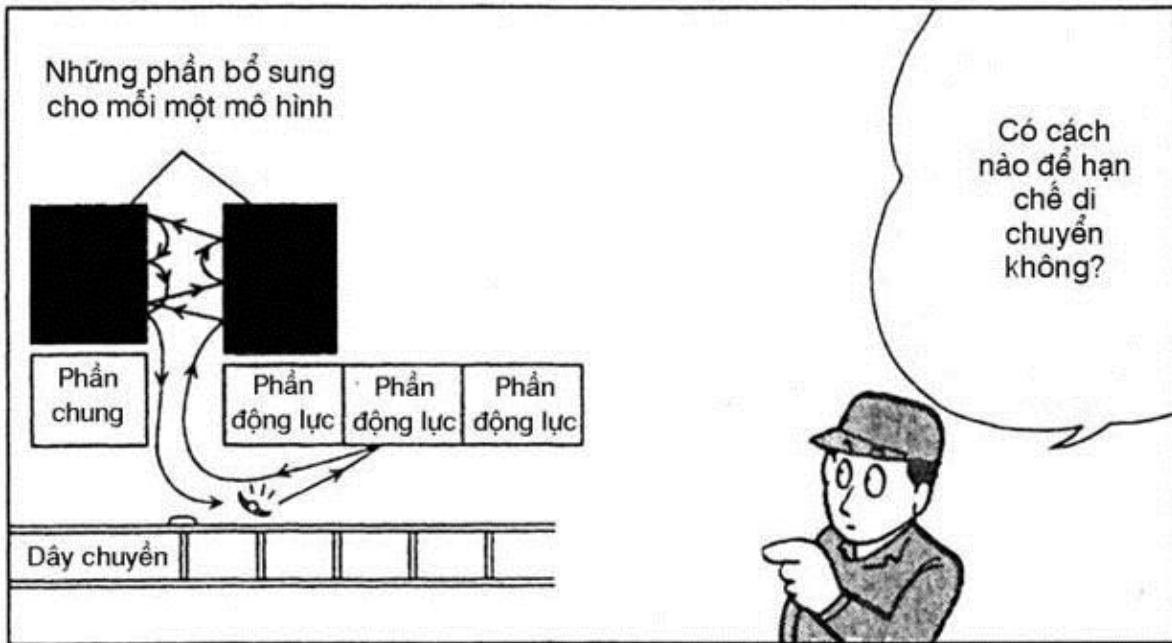
Năm 1974, ngài Nakajima trở thành chuyên gia kỹ thuật mới. Ngài Nakajima thường xuyên quan sát cách thức mọi công việc được thực hiện ở nhà máy và đã suy nghĩ xem nên làm thế nào để cải thiện tình hình trên dựa trên hoạt động Kaizen. Chúng tôi có một chiếc máy phay và máy tiện để hỗ trợ thực hiện những ý tưởng Kaizen cho tự động hóa, ví dụ như khung quay để thay đổi giá đỡ động cơ. Các hoạt động Kaizen của chúng tôi trở nên rất sôi nổi và mạnh mẽ.

Khi số lượng đề xuất gia tăng, một hôm người trưởng bộ phận thông báo với chúng tôi là có một giải thưởng sáng tạo, và hỏi chúng tôi có muốn thi đua để đoạt giải thưởng đó không? Mỗi năm chỉ có 300 nhân viên giành được giải thưởng này, trong đó có 200 giải đồng, 60 giải bạc và 40 giải vàng. Chúng tôi quyết định bắt đầu vào cuộc.

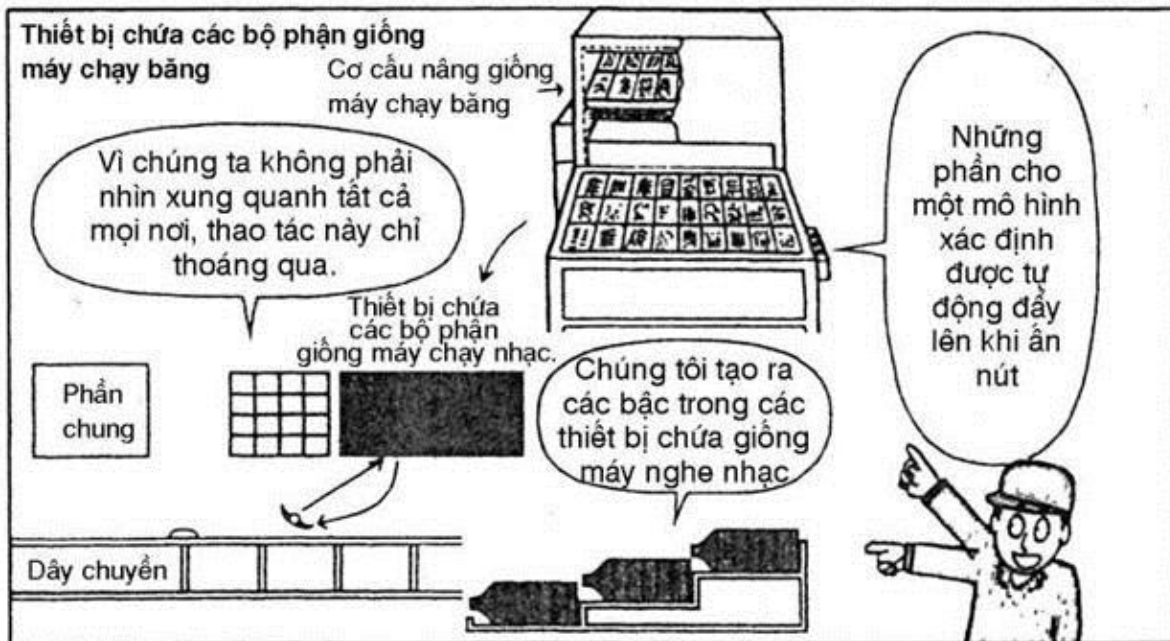
Chúng tôi bắt đầu bằng cách ghi chép về các quá trình cải tiến trong hệ thống Kaizen. Chúng tôi đã xin lời khuyên từ trưởng bộ phận để lên kế hoạch cho đề xuất. Sự hướng dẫn của trưởng bộ phận đã giúp chúng tôi miêu tả đề xuất và các phương pháp thực hiện một cách rõ ràng. Chỉ riêng việc này đã làm cho hoạt động đề xuất của chúng tôi có giá trị lớn hơn rất nhiều.

Tôi giành được một trong những giải thưởng của năm đó. Và như một phản ứng dây chuyền, mỗi năm các thành viên trong nhóm của tôi đều giành được giải thưởng. Từ năm 1981 đến năm 1987, có 11 người đã giành được giải thưởng đề xuất Kaizen. Nhóm của chúng tôi đã rất thành công, và chúng tôi đã giành được danh hiệu “Xuất sắc nhất nhà máy” vào cuối năm 1984.

Trước cải tiến



Sau cải tiến



Sau cải tiến Năm 1986, tôi được đề bạt làm trưởng nhóm. Sau đó tôi nhận ra rằng, công việc giám sát những người khác thật đau đầu. Khối lượng công việc gia tăng và bây giờ, tôi không chỉ

phải lo phần công việc của mình mà còn phải đảm nhận cả công việc giám sát công việc của những người khác.

Công việc của tôi rất bận. Lúc này, người trưởng bộ phận lại tiếp tục hỏi tôi “Dây chuyền sản xuất kia có vấn đề. Anh không hỗ trợ họ à?” Tôi phải làm gì trước đây? Nhưng anh ta không ngừng yêu cầu cho đến khi tôi đồng ý giúp đỡ họ.

Tôi mời mọi người họ bàn và nói, “Chúng ta hãy cùng nhau suy nghĩ xem, liệu chúng ta có đưa ra những ý tưởng độc đáo hay không?” Tuy nhiên, việc đưa ra những lời khuyên có ích nhiều khi lại rất khó. Rõ ràng rằng, đảm nhận vai trò lãnh đạo giống như bạn đang đi trên một con đường đầy chông gai và tôi nhất định phải là người đầu tiên đặt chân lên con đường đó.

Trong khoảng thời gian đó, hai nhân viên lâu năm được điều về nhóm của tôi. Vì họ đã làm việc cho dây chuyền sản xuất này một thời gian dài, họ chắc chắn sẽ biết được vấn đề thật sự nằm ở đâu. Tuy nhiên, họ lại không đưa ra bất kỳ đề xuất nào. Sự miễn cưỡng của họ dường như liên quan đến tâm lý không muốn làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhóm trưởng là người trẻ tuổi và chưa có kinh nghiệm. Tôi suy nghĩ tìm cách để loại bỏ sự phản đối ngầm ngấm này.

Ý tưởng mà tôi đưa ra là một chuyến đi câu cá qua đêm trên biển. Tôi nghĩ rằng sự thân thiết, gần gũi ngoài môi trường công việc cũng có thể giải quyết được những căng thẳng và mở ra được con đường giao tiếp giữa tôi và các nhân viên lâu năm đó.

Trong suốt chuyến đi, thật không may, tất cả chúng tôi đều bị say sóng. Đó lại là yếu tố mang lại sự cân bằng. Những nhân viên lâu năm thông cảm với tôi và giúp tôi vượt qua tình trạng say sóng. Mặc dù có sự cố đấy, nhưng cũng có thể nhờ nó mà mối quan hệ giữa những thành viên cùng làm việc trong nhóm của tôi đã bớt căng thẳng hơn.

Một ngày sau đó, một nhân viên lâu năm đã đến chỗ tôi đang làm việc. “Nếu chúng ta có một cái máy có thể sản xuất được sáu cái đai ốc cùng một lúc thì hay biết mấy?”, anh ta nói, “Tôi đang nghĩ làm thế nào để làm được điều đó.” Tôi đã rất ngạc nhiên vì đây là lần đầu tiên anh ta đưa ra một đề xuất. Anh ta đã đúng, công việc của chúng tôi sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi chúng tôi có một cái máy như vậy. Tôi khuyến khích anh ta hãy theo đuổi ý tưởng đó. Sau nhiều lần thử nghiệm và có cả các sai sót, anh đã cải thiện được năng suất làm việc khoảng hơn 80%. Chúng tôi rất hài lòng với kết quả đó.

Cuối cùng, ngày mà chiếc máy đã sẵn sàng cho thử nghiệm cũng đã đến. Rất chắc chắn, những chiếc đai ốc đi ra khỏi máy với số lượng như mong muốn. Chúng tôi đã tiến hành lắp đặt nó

ngay ở nhà máy. Tôi rất ấn tượng với chiếc máy đó và chưa tìm được lời lẽ nào thích hợp nhất để tuyên dương họ.

Trong suốt thời gian đó, người công nhân lâu năm khác cũng rất bận rộn. Và anh đã hoàn tất những chiếc móc nâng quay vòng giúp tiết kiệm chi phí. Xưởng của chúng tôi đã phát triển nhanh nhờ có tinh thần đoàn kết và thi đua trong công việc, chính điều đó tạo ra nghị lực cho chúng tôi. Kết quả là hoạt động đề xuất ngày càng được thúc đẩy và chúng tôi đã đạt tới một trình độ cao hơn.

Vì chúng tôi có rất nhiều dây chuyền sản xuất khác, nên việc xác định chính xác nguyên nhân của những vấn đề nhỏ trở nên vô cùng khó khăn. Vì lý do này mà chúng tôi bắt đầu đưa vào sử dụng máy quay video. Hình ảnh được máy quay ghi lại sẽ cho chúng tôi một cái nhìn bao quát về tình hình và nguyên nhân của vấn đề, giúp chúng tôi tiến bộ và cải tiến nhiều hơn nữa. Máy quay video cũng tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc thảo luận, giúp mọi người đều có thể tham gia.

Tóm lại, ở nơi nào có sự hài hoà trong công việc thì ở đó phong trào Kaizen phát triển rất mạnh. Tinh thần đó được thể hiện trong khẩu hiệu “Sáng tạo, Thách thức và Dũng cảm”.

LỜI KẾT

Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản chuẩn bị chương trình Kaizen Teian để đáp ứng yêu cầu cụ thể về nghiên cứu và tập huấn của các tổ chức khác nhau. Các công ty khác nhau sẽ có yêu cầu khác nhau, và không có một dạng nghiên cứu nào được coi là có hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, việc theo đuổi sự tăng trưởng và phát triển định kỳ của các hoạt động đề xuất Kaizen vô cùng quan trọng. Chúng ta cần tiếp cận vấn đề trên cơ sở phân tích xem tại sao các hoạt động đề xuất lại không có hiệu quả hoặc tại sao con người vẫn cứ quay trở lại với những thói quen cũ.

Việc xác định mục tiêu của phong trào Kaizen trong công ty là một việc làm vô cùng cần thiết. Bạn cũng cần xác định được cách thức tốt nhất để thiết lập và đẩy mạnh hoạt động Kaizen.

Loạt sách nghiên cứu Kaizen Teian cung cấp những kiến thức cơ bản để tiến hành nghiên cứu các vấn đề trên. Tập 1: *Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động*, giải thích cơ chế đề xuất cải tiến và các chiến lược làm cho cơ chế này hoạt động tốt. Tập 2 cuốn sách này giải thích các nguyên lý của Kaizen và đưa ra những hướng dẫn để vận hành Hệ thống Kaizen Teian.

Chúng tôi cũng khuyến cáo rằng, những cuốn sách này chỉ nên dùng cho các nhà quản lý và giám sát, những người quản trị và xúc tiến hoạt động đề xuất Kaizen cũng như các trưởng nhóm công tác. Tại sao lại như vậy? Sự xúc tiến đề xuất là một dạng đào tạo tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) yêu cầu có sự hiểu biết cơ bản về mối quan hệ rất phức tạp giữa những người lao động. Nếu như thiếu hiểu biết, không có khả năng thuyết phục cũng như thương thuyết để đưa ra đề xuất thì sẽ chẳng có ích lợi gì.

Những nguyên lý được trình bày trong cuốn sách này là những ví dụ đề xuất cải tiến thực tế. Chúng ta cần cảm ơn những tổ chức đã cung cấp những ví dụ sống động này. Hoạt động Kaizen Teian được xây dựng trên mong muốn rằng, kiến thức về cải thiện môi trường làm việc nên bắt nguồn từ chính nơi làm việc đó.

Chúng ta đánh giá cao sự hợp tác của những người đã đóng góp để làm nên tài liệu này.

Những điểm chính mà cuốn sách đã đề cập đến có thể được tóm tắt như sau:

- Ý tưởng về công việc được sinh ra bên ngoài công việc
- Ý tưởng về những khu vực làm việc cụ thể chỉ có thể được sinh ra trong chính khu vực đó.

Đó là lý do tại sao chúng ta đã nói trong cuốn sách này, chỉ những người đảm nhận một công việc cụ thể nào đó mới có thể tìm ra cách thức thích hợp để cải thiện nó. Chúng ta tán thành việc thực hiện các ý tưởng phát sinh tại chính nơi làm việc, cho dù bước đầu ý tưởng chỉ được thực hiện từng bước, từng bước một. Đó chính là cái tinh túy của hoạt động Kaizen Teian, và cũng chính là lý do để nó tồn tại. Nếu những ý tưởng này tồn tại, có nghĩa là chúng có thể được sử dụng, và giá trị của chúng nằm ở đó.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>