



# Phương pháp linh hoạt và toàn diện duy trì sự thành công bền vững trong kinh doanh

Lean Six Sigma (LSS) là một trong những công cụ cải tiến năng suất, chất lượng đã được áp dụng rộng rãi và thành công tại nhiều nước trên thế giới. Tại Việt Nam, thông qua sự hỗ trợ của Bộ Khoa học và Công nghệ và Tổ chức Năng suất châu Á (APO), nhiều doanh nghiệp đã áp dụng đạt hiệu quả cao. Đây là một trong những công cụ sẽ được triển khai áp dụng rộng rãi trong Chương trình nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hoá cho các doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020.

## LSS là gì?

*Lean Manufacturing*: là phương pháp sản xuất tinh gọn, do Hãng Toyota (Nhật Bản) khởi xướng áp dụng (với tên gọi TPS - Toyota Production System) từ những năm 60 của thế kỷ trước. Áp dụng Lean nhằm loại bỏ lãng phí và bất hợp lý trong quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ, hướng mọi hoạt động của tổ chức theo hướng “tinh gọn” - không có lãng phí, rút ngắn thời gian cung cấp sản phẩm/dịch vụ tới khách hàng. Phương pháp này đã giúp Toyota và các công ty của Nhật Bản tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội trên thị trường toàn cầu với chất lượng ổn định, chi phí hợp lý và thời gian giao hàng đúng hạn.

*Six Sigma*: là phương pháp quản lý được Motorola khởi xướng từ những năm 80. Six Sigma tập trung vào việc thực hiện một cách phù hợp và hiệu quả nhất các kỹ thuật và các nguyên tắc quản lý chất lượng đã được thừa nhận. Từ các yếu tố có ảnh hưởng đến kết quả công việc, Six Sigma tập

trung vào việc làm thế nào để thực hiện công việc mà không (hay gần như không) có sai lỗi hay khuyết tật. “Sigma” là ký tự Hy Lạp được dùng trong kỹ thuật thống kê để đánh giá sự sai lệch của quá trình. Hiệu quả hoạt động của một công ty cũng được đo bằng mức sigma mà công ty đó đạt được khi thực hiện các quá trình sản xuất kinh doanh. Thông thường các công ty thường đặt ra mức 3 hoặc mức 4 sigma, tương ứng với xác suất sai lỗi từ 620.000 tới 67.000 trên một triệu cơ hội. Nếu đạt tới Six Sigma, sẽ còn là 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội. Six Sigma đã thực sự trở thành một trào lưu và được các công ty đón nhận rộng rãi, nhiều công ty hàng đầu trong các ngành khác nhau (từ dịch vụ tài chính đến chuyển giao công nghệ cao) đã áp dụng thành công Six Sigma như: Asea Brown Boveri, Black & Decker, Bombardier, Dupont, Dow Chemical, Federal Express, Johnson & Johnson...

LSS là mô hình quản lý kết hợp có chọn lọc giữa *sản xuất tinh gọn* (Lean Manufacturing) và *Six Sigma*

ra đời vào những năm 90. Nó được xem là một xu thế mới trong việc lựa chọn các phương pháp và công cụ cải tiến một cách hữu hiệu nhằm phát huy tốt nhất khả năng nội tại của tổ chức để đồng thời đáp ứng cả ba yêu cầu quan trọng đối với khách hàng: giá cạnh tranh, chất lượng tốt và thời gian giao hàng đúng hạn. Mô hình LSS đã được áp dụng thành công tại các tập đoàn đa quốc gia như: GE, Xerox, Boeing, Samsung, LG... Có thể nói, LSS là một phương pháp linh hoạt và toàn diện để đạt được và duy trì sự thành công bền vững trong kinh doanh.

Đối tượng áp dụng của LSS gồm: tổ chức/doanh nghiệp sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ có nhu cầu nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua loại bỏ lãng phí, rút ngắn thời gian sản xuất/cung cấp dịch vụ và nâng cao chất lượng sản phẩm; tổ chức/doanh nghiệp có nhu cầu cải tiến nâng cao hiệu quả áp dụng hệ thống quản lý chất lượng; tổ chức/doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong quá trình sản xuất, kinh doanh do chi phí đầu

vào tăng cao, giá bán giảm, cần tái cấu trúc hoạt động...

Các doanh nghiệp đã và đang áp dụng LSS đều khẳng định những lợi ích mà LSS mang lại như: giảm chi phí sản xuất thông qua giảm thiểu lãng phí; rút ngắn thời gian sản xuất và cung cấp dịch vụ. Thực hiện đúng cam kết giao hàng đúng hạn; giảm thiểu sai lỗi trong quá trình sản xuất và cung cấp. Giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi; giúp tổ chức/doanh nghiệp thực hiện những cam kết với khách hàng khi áp dụng LSS, nâng cao sự thỏa mãn bằng cách tạo ra các sản phẩm/dịch vụ mới mang lại nhiều giá trị gia tăng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh; xây dựng năng lực quản lý và giải quyết các vấn đề một cách hệ thống, khoa học cho các cán bộ chủ chốt; tạo nền tảng vững chắc cho việc xây dựng văn hóa chất lượng trong tổ chức.

### Diễn hình thành công

Tại Việt Nam, LSS đã được giới thiệu và áp dụng từ nhiều năm nay. Tuy nhiên, do nhiều lý do khác nhau, LSS chưa được áp dụng rộng rãi tạo thành phong trào sâu rộng nhằm cải tiến năng suất, chất lượng sản phẩm/dịch vụ của tổ chức/doanh nghiệp. Những doanh nghiệp áp dụng LSS và các công cụ cải tiến năng suất chất lượng khác có thể kể đến như: Ngân hàng thương mại cổ phần kỹ thương Việt Nam (Techcombank), Ngân hàng quân đội, Văn phòng khu vực miền Bắc Vietnam Airline (VPKVM), Công ty may Nam Hà... Chúng ta cùng tìm hiểu một số lợi ích mà doanh nghiệp đạt được khi áp dụng LSS tại hai doanh nghiệp điển hình là Techcombank và VPKVM.

#### Techcombank

Năm 2009, Tổ chức Năng suất châu Á (APO) đã hỗ trợ thực hiện



Hội nghị tổng kết áp dụng LSS tại Techcombank

các dự án điểm áp dụng LSS tại Techcombank nhằm quảng bá hiệu lực của LSS trong việc cải tiến năng suất, chất lượng của tổ chức/doanh nghiệp. Các dự án bắt đầu được thực hiện từ tháng 1.2010 và đã kết thúc thành công vào tháng 3.2011. Các dự án điểm được chọn lựa để áp dụng LSS trong cải tiến quá trình gồm: 1- Cải tiến quá trình quản lý và vận hành ATM; 2- Cải tiến quá trình đối chiếu giao dịch qua ATM; 3- Cải tiến quá trình phát hành và tu chỉnh LC nhập khẩu; 4- Giảm thời gian xử lý hồ sơ dịch vụ LC xuất khẩu; 5- Rút ngắn thời gian xử lý phàn nàn của khách hàng tại Callcenter và chuẩn hóa quy trình xử lý khiếu nại khách hàng trên toàn Techcombank.

Dù gặp nhiều khó khăn cả về phía khách quan lẫn chủ quan nhưng sau 14 tháng thực hiện, các dự án điểm đã kết thúc với nhiều kết quả đáng khích lệ như:

- *Dự án 1:* giảm 3 bước trong quá trình tiếp quỹ ATM; tăng thời gian hoạt động của máy từ 95 đến > 97%; tiết kiệm được 0.1 FTE và khoảng 111 triệu đồng/năm; nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

- *Dự án 2:* thời gian trung bình

của bước so sánh dữ liệu đã giảm từ 12 phút xuống 8 phút (~25%); số lỗi off - us giảm 47%; thời gian phát hiện lỗi trên hệ thống on - us giảm từ 18 ngày xuống còn 5 ngày; giảm thiểu rủi ro lớn cho ngân hàng về mặt tài chính.

- *Dự án 3:* giảm được 7 bước và 4 chữ ký duyệt trong thủ tục; nâng mức sigma level từ 1.6 lên 2.5; tiết kiệm được 20% thời gian thực hiện giao dịch cho khách hàng (từ 198 phút xuống 162 phút); nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

- *Dự án 4:* giảm 1 bước và 1 chữ ký duyệt trong thủ tục; giảm 1 giờ chờ đợi cho khách hàng; tiết kiệm 25% thời gian thực hiện giao dịch (từ 250 phút xuống 188 phút); nâng mức sigma level từ 2.0 lên 2.7; nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

- *Dự án 5:* do có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, nên dự án này chưa đạt được kết quả như mong muốn, mới chỉ dừng lại ở phần xây dựng quy trình cho việc thu nhận ý kiến khách hàng và xử lý tại các chi nhánh và quầy giao dịch.

#### Văn phòng khu vực miền Bắc Vietnam Airline

Tháng 6.2011, VPKVM đã



Các chuyên gia tư vấn trao đổi về LSS

đăng ký tham gia và trở thành 1 trong 3 doanh nghiệp điểm tham gia áp dụng giải pháp quản lý LSS (Chương trình do Bộ KH&CN hỗ trợ một phần kinh phí) nhằm nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ngay từ khi bắt đầu tham gia chương trình, Lãnh đạo Văn phòng đã trực tiếp tham gia khóa đào tạo dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia Australia về LSS. Cùng với sự trợ giúp của chuyên gia Trung tâm Năng suất Việt Nam, Lãnh đạo Văn phòng và nhóm tham gia dự án điểm đã phân tích *Điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - thách thức* (phương pháp SWOT) của Văn phòng để từ đó đưa ra các định hướng, xác định các yếu tố quyết định thành công.

Một số kết quả chính của dự án áp dụng LSS tại VPKVMB có thể kể đến là:

- Hoạt động báo cáo nội bộ đã được cải tiến và thời gian đúng hạn của báo cáo được ghi nhận là 98%; số lượng báo cáo giảm 50% do đã cải tiến được nội dung và yêu cầu thông tin.

- Tại Phòng vé số 1 và 2: trước khi thực hiện dự án, số lượng khách phải chờ trung bình từ 4 đến 5 phút, có những khách chờ tới 30 phút, chất lượng dịch vụ chưa đồng đều. Sau khi thực hiện dự án, đã không còn khách phải chờ 30 phút. Tỷ lệ khách chờ trong vòng 4 phút tăng từ 70 lên 80%; tỷ lệ khách được phục vụ trong vòng 17 phút tăng từ 67 lên 80%.

- Tại Phòng thương mại hàng hóa: giảm tỷ lệ sai lỗi trong quá trình xuất AWB dẫn đến lập CCA từ 44,0 xuống còn 0,8% từ tháng 1.2012; giảm phí lập CCA từ 3.268M (79CCA) xuống 1.934M (47CCA) mỗi tháng; tăng sự chính xác và đầy đủ thông tin khi xuất AWB; giảm thời gian xuất AWB từ cao nhất 21 phút xuống trung bình 4 phút; mức tiết kiệm là gần 46 triệu đồng/năm.

- 96,5% cuộc gọi nghe lại ghi âm có đầy đủ các tiêu thức về chăm sóc khách hàng - Customer care (trước đây là 88%); kịp thời phát hiện được các lỗi customer care và lỗi chuyên môn để khắc phục ngay, tránh ảnh hưởng đến khách hàng cũng như hỗ trợ kịp

thời các vấn đề nhân viên lắng lắng khi trao đổi với khách.

Các dự án điểm thực hiện tại VPKVMB đã được Lãnh đạo Văn phòng ghi nhận và đánh giá tốt. Đây thực sự được coi là bước khởi đầu quan trọng đối với Văn phòng trong việc xây dựng văn hóa cải tiến và ứng dụng giải pháp quản lý đã được các doanh nghiệp/tập đoàn thành công trên thế giới và trong khu vực áp dụng. Lợi ích quan trọng khác do dự án điểm mang lại là bên cạnh các chỉ số về giảm thời gian trong quá trình thực hiện cung cấp dịch vụ là lợi ích về tài chính, bổ sung công cụ quản lý hiệu quả, tăng năng lực cán bộ, nhân viên, tăng năng suất, hiệu quả làm việc, giảm áp lực công việc của nhân viên, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.

Kinh nghiệm áp dụng dự án điểm LSS tại VPKVMB cũng đã được chia sẻ tại Hội nghị Cán bộ quản lý chất lượng tại Đà Nẵng tháng 11.2012 và Diễn đàn Năng suất chất lượng lần thứ 17 tại Hà Nội tháng 12.2012.

Từ kinh nghiệm áp dụng LSS tại hai doanh nghiệp trên có thể rút ra bài học quan trọng là, để có thể triển khai thành công LSS trong tổ chức/doanh nghiệp, trước hết cần có nhận thức đầy đủ và cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo trong việc áp dụng các công cụ cải tiến chất lượng. Sau đó tổ chức đào tạo các cán bộ chủ chốt để đảm bảo toàn bộ các nhân sự tham gia dự án có kiến thức cần thiết để sẵn sàng thực hiện dự án. Ngoài ra, việc chọn đúng dự án, đúng người và sử dụng đúng công cụ là yếu tố quan trọng đảm bảo việc triển khai thành công dự án ■

**Hải Hằng**