

6 Sigma chảy trong huyết mạch

Tác giả: Tiến sĩ Uwe H. Kaufmann

Một lần có người hỏi tôi tại sao lại từ bỏ công việc ổn định, thu nhập khá trong lĩnh vực ISO 9000 và chọn làm việc trong môi trường 6 Sigma rủi ro hơn nhiều. Tôi đưa lời giải thích tựa tựa như thế này: “À, tôi nghĩ sẽ có lý hơn nhiều nếu triển khai những dự án cải thiện kinh doanh và hệ thống quản lý chứ không chỉ là chỉ treo một tấm bằng chứng nhận bóng bẩy trong văn phòng của mình.”

Nhưng điều đó có đúng hay không? Liệu nói về 6 Sigma có luôn đồng nghĩa với việc bạn sẽ có được một hệ thống quản lý hiệu quả? Chắc chắn là không. Hạn chế của 6 Sigma là hiện tại không có những tiêu chuẩn, hay những giấy tờ chứng nhận chính thức được cấp từ các hiệp hội, để bảo đảm rằng mọi người sẽ tham gia cuộc đối thoại 6 Sigma này.

Tiêu chuẩn

Nhìn chung, 6 Sigma không đồng nhất với ISO 9000 nhưng có nét tương đồng với tiêu chuẩn danh hiệu chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige hay của giải thưởng chất lượng châu Âu. Những đặc điểm được mô tả theo hệ thống đánh giá chất lượng quản lý này vượt xa hoàn toàn những hiểu biết truyền thống về “Hệ thống Quản lý Chất lượng”. Những công ty đã đạt danh hiệu Malcolm Baldrige hay giải thưởng chất lượng châu Âu đều hiểu rằng công tác quản lý chất lượng chỉ thành công nếu đi kèm với những công cụ quản lý trong kinh doanh bao gồm cách thức lãnh đạo, lập kế hoạch chiến lược, định hướng thị trường và tập trung vào khách hàng, thu thập và phân tích thông tin, quan tâm đến nguồn nhân lực, quản lý quy trình và coi trọng thành quả đạt được.

6 Sigma được phát triển (đầu tiên bởi Motorola) để theo đuổi một mục tiêu tương tự: “Tuyệt đối thỏa mãn nhu cầu khách hàng và sinh lời!” (Jack Welch). Cho nên tiêu chuẩn của một hệ thống 6 Sigma thành công rất giống tiêu chuẩn Baldrige. Khác biệt lớn nhất có lẽ là tiêu chuẩn Baldrige chỉ đề ra những mục tiêu thông qua hệ tiêu chuẩn trong khi 6 Sigma còn mô tả hộp công cụ đầy sức mạnh đã được chứng minh và trình bày cách thức để áp dụng chúng.

Bí quyết ở đây nằm ở chỗ làm sao để mang khái niệm này đến với cả bộ máy của doanh nghiệp. Sau đây là những bước đa số các công ty từng theo đuổi 6 Sigma phải trải qua:

Giai đoạn 1: Nhiệt huyết và nhận thức

Đội ngũ lãnh đạo của công ty quyết định chọn 6 Sigma và đứng giữa mong muốn nâng cao thu nhập ròng với nhiều tiền tiết kiệm, tiếp tục xây dựng hình ảnh một công ty có thành tích nổi bật, tăng mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng, với sự nghi ngại về hiệu quả của những khái niệm này. Thông thường triển khai 6 Sigma bắt đầu từ công tác đào tạo

¹ Tiếng Anh là Completely Satisfying Customer Needs Profitably!

nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo và một tập hợp những dự án cải thiện. Khi lựa chọn những dự án đầu tiên, công ty có thể chọn trình bày năng lực của 6 Sigma qua các dự án liên quan đã thành công trong khuôn khổ ban lãnh đạo hoặc chứng minh sự lỗi thời của phương pháp quản lý chất lượng cổ điển thông qua giao việc cho các chuyên viên Black Belts hay đội “Chất Lượng”.

Giai đoạn này cũng bao gồm đào tạo đợt đầu các chuyên viên Black Belts/ Green Belts. Nếu dự án chỉ tập trung vào các khâu sản xuất, công ty sẽ chỉ giới hạn ở sân chơi dành cho những ý tưởng tiên phong cải thiện chất lượng truyền thống. Thay vào đó, sẽ hợp lý hơn nếu cần nhắc sự hoán đổi vị trí linh hoạt và tìm ra những cơ hội cải thiện trong tất cả các quy trình kinh doanh.

Giai đoạn 2: Tìm kiếm kết quả

Vượt qua bài thử về chi phí cho dự án là rất quan trọng đối với các nhà lãnh đạo: Liệu họ có thu được gì từ những dự án này không hay chỉ tốn thời gian vô ích? Những công ty từng thành công với 6 Sigma thiết lập một ban định hướng – thường được gọi là “Hội đồng Chất lượng” – để đưa ra các quyết định liên quan đến dự án, đặc biệt là việc phân loại các lựa chọn cho phù hợp với chiến lược kinh doanh và nhu cầu khách hàng, việc triển khai các cải thiện, ghi nhận thành tích và khen thưởng.

Nếu ban lãnh đạo tỏ ý không quan tâm, những chuyên viên Black Belts không thể làm việc có kết quả. Và nếu họ không thể đem lại kết quả, thì các cán bộ lãnh đạo sẽ càng chẳng có hứng thú gì. Cứ thế thành một vòng luẩn quẩn. Bước ngoặt biến đổi trong trường hợp này chỉ có thể đến từ ban lãnh đạo cấp cao.

Những kết quả thu được cần phải được truyền bá trong toàn bộ công ty. Lan truyền 6 Sigma trong nội bộ và thuyết phục những người còn nghi ngờ là rất cần thiết. Nếu không, công ty sẽ không thể sẵn sàng cho những giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn 3: Triển khai đo lường

Kết quả từ những dự án đầu tiên thường bao gồm những số liệu đánh giá kết quả và đảm bảo rằng những tiến bộ sẽ tiếp tục được duy trì. Những công ty đã thành công với dự án thường bổ sung thêm nhiều công cụ đo lường vào bảng đánh giá tổng thể và hệ thống theo dõi độ trung thành của khách hàng. Nhiều công ty thậm chí còn chia sẻ những kết quả thu được này với khách hàng, để xây dựng lòng tin với họ.

Đo lường độ hài lòng khách hàng là chìa khóa giúp chọn lựa những dự án phù hợp. Nhưng đáng tiếc là, không phải lúc nào cách này cũng khả thi và được sử dụng. Thẻ điểm² (tương đương với thẻ điểm cân bằng) cần được triển khai để gắn chặt thực thi 6 Sigma với cơ chế ghi nhận và khen thưởng, cơ chế tiền thưởng để vận hành các thành tích kinh doanh theo các tiêu chí tiến bộ quy trình, mức hài lòng của khách hàng, nhân viên và thu nhập ròng. Loại hình thẻ điểm này bao gồm cả đo lường tính hiệu quả và kết quả thu được.

² Tiếng Anh là scorecards

Giai đoạn 4: Triển khai 6 Sigma như BAU³ – hoạt động kinh doanh thông thường

Để biến 6 Sigma thành “hoạt động kinh doanh thông thường”, tất cả các phòng ban đều phải đồng lòng tham gia. 6 Sigma cung cấp hệ công cụ hữu hiệu có thể được sử dụng để cải thiện mọi quy trình kinh doanh chủ chốt – bao gồm cả những quy trình nặng tính hành chính – xuyên suốt cả công ty. Thêm vào đó, cần có một vài phòng ban hỗ trợ ý tưởng tiên phong 6 Sigma trong thời kỳ đầu. Phòng Tài chính cần theo dõi chặt chẽ chi phí và lợi nhuận thu được. Phòng marketing/bán hàng thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng và theo dõi mức hài lòng của họ. Phòng IT chịu trách nhiệm hỗ trợ những dự án cụ thể mang tính kỹ thuật. Và phòng nhân sự phải đóng góp để xây dựng kênh thông tin hiệu quả, có chiến lược tuyển chọn và phát triển các chuyên viên Black Belts, Green Belts, hỗ trợ trong khâu ghi nhận, khen thưởng, theo dõi và phân tích sự hài lòng của các nhân viên.

Đến giai đoạn này, khâu lựa chọn dự án không còn phụ thuộc vào đội trưởng các đội “Chất Lượng” mà quyết định thuộc về những cá nhân là chủ sở hữu quy trình. Những chủ sở hữu quy trình sử dụng 6 Sigma để đạt được những mục tiêu kinh doanh, dồn sức và nỗ lực để đạt được thành tích cao.

6 Sigma chảy trong huyết mạch

Bạn sẽ nhận ra khi nào 6 Sigma thực sự trở thành một phần trong huyết mạch của hoạt động công ty bởi vì đến lúc đó, không cần thiết phải trình bày nhiều về 6 Sigma nữa. 6 Sigma đã trở thành một nét đẹp trong văn hóa của công ty. Và điều đó có thể là một trong những sự khác biệt lớn giữa những nỗ lực cải thiện trước đây như TQ và 6 Sigma. Chúng ta sẽ không phải kinh ngạc trước những cuộc gọi của kiểm toán viên ISO 9000 hỏi ngày nhận chứng chỉ cấp lại của tiêu chuẩn chất lượng quản lý nữa. Với 6 Sigma, chúng ta tiếp nhận một tư tưởng hoàn toàn mới. Điều này có thể coi như một kiểu đánh giá nội bộ thường thấy giúp những nhà lãnh đạo xem xét tình hình hệ thống quản lý của chính mình – tương tự như đánh giá EFQ.

6 Sigma nghĩa là

- Tích hợp yêu cầu của khách hàng vào các quy trình kinh doanh
- Tổng hợp các kỹ năng quản lý trong kinh doanh vào từng bộ phận trong công ty một cách hiệu quả
- Phân tích nguyên nhân những lỗi mắc phải trong quy trình và sản phẩm đầu ra với các công cụ xác suất thống kê và phi xác suất thống kê một cách có hệ thống
- Các nhân viên cần được thấm nhuần các kỹ năng tham gia xây dựng, chủ động đưa ra ý kiến cho những dự án cải thiện có hoán đổi vị trí và quy mô toàn công ty
- Thường xuyên theo dõi các thành tích một cách trung thực

Vai trò nhà lãnh đạo là cực kỳ quan trọng, đặc biệt là trong thời điểm mới bắt đầu dự án, vì họ sẽ trình bày và củng cố cho sức mạnh mà 6 Sigma cần có để chinh phục các mục tiêu kinh doanh. Thiếu đi sự ủng hộ từ phía lãnh đạo, 6 Sigma không thể hoạt động được. Công cụ này cần được đón nhận từ cấp trên và tiếp thu dần dần trong nội bộ các cấp và các khâu của quy trình. Nếu được áp dụng đúng cách, 6 Sigma có thể tạo ra một đội ngũ nhân viên, một tập thể công ty thực sự quan tâm đến khách hàng.

³ BAU là viết tắt của cụm từ tiếng Anh Business As Usual

Đôi điều về tác giả

Tiến sĩ Uwe H Kaufmann là giám đốc điều hành của COE, Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore. Giám đốc Uwe là người giàu kinh nghiệm về thi hành dự án và cải thiện, thay đổi cơ cấu tổ chức trong nhiều ngành khác nhau. Ông còn là chuyên gia về 6 Sigma cũng như các dự án phát triển ý tưởng mới, thực hiện hóa các chiến lược kinh doanh hay phát triển cán bộ lãnh đạo tiên phong đổi mới. Ông nhận chứng chỉ huấn luyện viên Black Belt tại GE Capital. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com.