

# Tình huống: Ứng dụng 6 Sigma trong dịch vụ tài chính

Tác giả: Dr Uwe H Kaufmann

## Bối cảnh

OurBank là một ngân hàng quốc tế của Mỹ có 50 chi nhánh tại Đức với khoảng 300 nhân viên đang làm việc tại trụ sở chính và các chi nhánh.

Vào năm 2003, ban quản lý cấp cao của OurBank đã quyết định tiếp nhận và triển khai 6 Sigma thành một công cụ quản lý cho công việc kinh doanh của họ ở khu vực châu Âu.

Theo chiến dịch kinh doanh của OurBank, sản phẩm cho vay để mua xe được ưu tiên hàng đầu trong 12 tháng tiếp theo. Mục tiêu của chiến dịch là tăng đáng kể thị phần cho loại hình vay này ở khu vực trong hai năm sắp tới, tăng 100% trong năm đầu tiên, và 70% trong năm thứ hai.

## Giai đoạn tiền phân tích

Để xác định tính phù hợp của dự án 6 Sigma, một đội hoán đổi vai trò các thành viên đến từ phòng bán hàng, marketing, và vận hành kinh doanh được thành lập để điều tra các nhân tố then chốt của sản phẩm cho vay để mua xe và tốc độ tăng thị phần.

Đội đã lập ra bản đồ quy trình chất lượng cao, xác định các tiểu quy trình và các yếu tố ảnh hưởng liên quan. Để xác định những nhân tố này cần thông qua một chuỗi những cuộc phỏng vấn nhiều cổ đông và các bên lợi ích của quy trình kinh doanh. Tuy không biết về các yếu tố của quy trình nhưng họ có thể phát biểu ý kiến về những con số nhiều ý nghĩa họ phải xem xét hàng tháng. Phần nhiều trong số đó có thể dễ dàng được giải nghĩa và chuyển đổi thành các yếu tố ảnh hưởng; những con số còn lại đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn để được giải nghĩa rõ ràng.

*Những ví dụ cho các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình:*

Tiểu quy trình	Ý kiến những người sở hữu quy trình	Yếu tố ảnh hưởng
Trao đổi ý kiến với nhà bán xe hơi	"Chúng ta cần thường xuyên liên lạc với bên bán xe"	Số liên lạc/tháng
	"Tránh sự làm lẫn và hiểu nhầm trong giao tiếp"	Số than phiền từ nhà bán xe
	"Họ cần phát triển công việc kinh doanh"	Doanh thu nhà bán xe/tháng
Thu thập các khách hàng chấp nhận vay	"Giao dịch qua điện thoại là rất quan trọng"	% số cuộc gọi nhớ; tốc độ trả lời theo s

Một nhân tố quan trọng trong phân tích này là thu thập ý kiến đóng góp của những người sở hữu tiểu quy trình để phát hiện cụ thể những khâu có vấn đề.

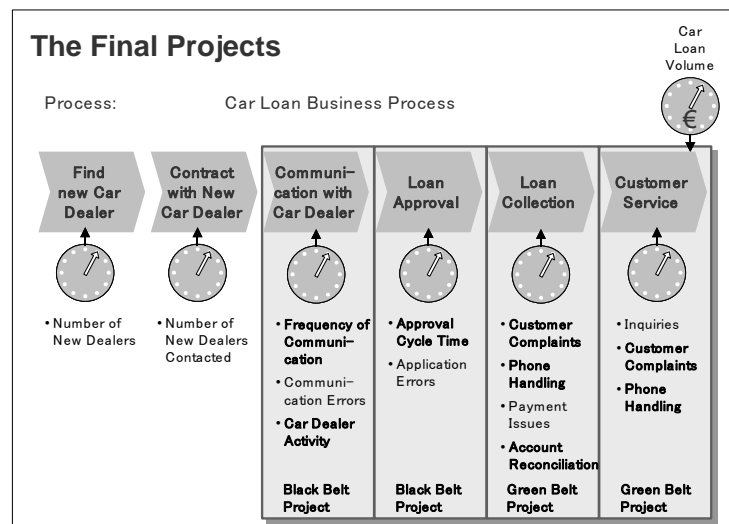
Từ giai đoạn tiền phân tích kể trên, đội dự án dự định thực thi hai dự án Black Belt và Green Belt. Sự khác biệt giữa Black Belt và Green Belt phụ thuộc vào tính cấp bách của công việc.

Họ lập luận rằng các chuyên gia làm việc toàn thời gian Black Belts có thể giải quyết các vấn đề nhanh chóng và hiệu quả hơn so với những chuyên gia bán thời gian Green Belts.

## Định dạng dự án

Cuối cùng một trong hai dự án Black Belts được định dạng trong phạm vi nhỏ bao gồm chỉ một tiêu quy trình: Trao đổi với nhà bán xe hơi. Sau các cuộc phỏng vấn và xem xét thông tin nhận được từ Hệ thống Dữ liệu Quản lý, đội dự án nhận ra lý do xác đáng để bắt đầu dự án này. Đó là hơn một nửa số nhà buôn bán xe hơi đã không có được giao dịch kinh doanh nào trong vòng một vài tháng gần đó. Hơn nữa số liệu thị trường cho thấy việc hợp tác với những nhà buôn bán xe hơi mới sẽ đội chi phí lên nhiều lần (500%) so với việc duy trì các mối quan hệ hiện tại.

Một trong những trở ngại lớn nhất là thuyết phục chủ sở hữu quy trình tham gia dự án. Chủ sở hữu sản phẩm cho vay để mua xe – giám đốc bán hàng – là một trong số ít người nghi ngờ 6 Sigma. Thêm vào đó, các thành viên trong đội dự án chưa biết cách làm việc tập thể: vị trí làm việc khác biệt giữa các phòng marketing/bán hàng, vận hành kinh doanh dẫn đến sự cộng tác thiếu hiệu quả giữa các phòng chức năng. Buổi họp đầu tiên của đội diễn ra khá yên ắng và chỉ có vài cá nhân đóng góp ý kiến, đưa ra quyết định.



Tuy nhiên, dự án Black Belt đã có tác động đến chủ sở hữu dự án, bằng việc giúp viên giám đốc hiểu và nhận ra được lợi ích của 6 Sigma:

### Những bài học rút ra:

- ❑ Minh chứng ngay từ đầu rằng 6 Sigma là bắt buộc cho chiến dịch kinh doanh của công ty.
- ❑ Khẳng định sự cần thiết của việc triển khai dự án 6 Sigma thay cho phát động một dự án đào tạo thông thường.
- ❑ Chắc chắn rằng có sự tổ chức tốt về phía ban quản lý cấp cao.
- ❑ Quan tâm đến Tiếng nói khách hàng là chìa khóa để giải quyết vấn đề.

Trong suốt quá trình phỏng vấn được thực hiện để xác định các nhân tố ảnh hưởng tới quy trình và quyết định mốc tiêu chuẩn của dự án, đội đã phải đối mặt với một ý kiến phổ biến của các nhân viên phụ trách bán hàng: “Chúng tôi có thể tăng doanh thu nếu có những điều kiện tốt hơn.” Ý kiến này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên lắm. Tuy nhiên, đội dự án đã quyết định – như một phần trong Giai đoạn Đo lường – tìm hiểu thêm nữa về Tiếng nói khách hàng. Được một công ty chuyên nghiên cứu thị trường giúp đỡ, họ đã mở cuộc điều tra với 130 nhà buôn bán xe hơi. Kết quả thu được rất đáng ngạc nhiên:

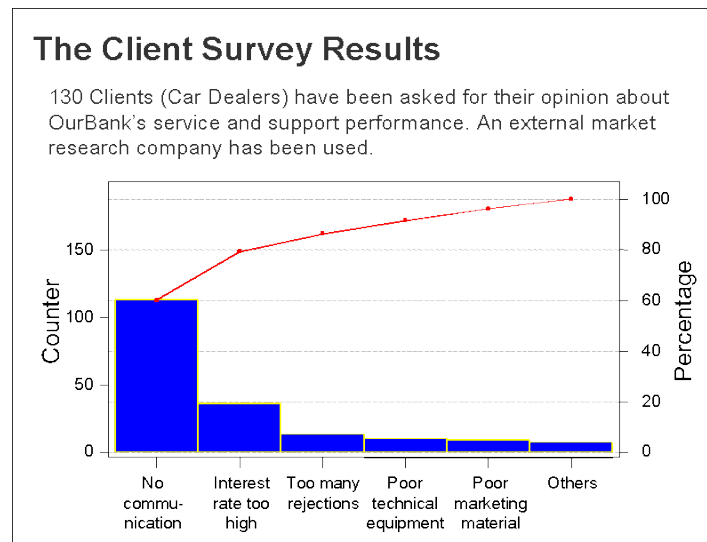
- ❑ 60% những người được phỏng vấn đề cập đến vấn đề không có hoặc có sự trao đổi

liên lạc nhưng rất thiếu hiệu quả từ phía ngân hàng và cho rằng đây là nguyên nhân gây mất lòng nhất.

- ❑ Với 20% số người được hỏi, lãi suất cho sản phẩm vay mua xe hơi là quá cao.

Xuyên suốt Giai đoạn Phân tích đội dự án tập trung vào hai vấn đề chính. Họ đã xem xét, phân tích quy trình những cuộc gặp gỡ, trao đổi giữa các đội bán hàng và khách hàng. Điều bất ngờ là, họ nhận ra không hề tồn tại quá trình này. Những đại diện phòng bán hàng than phiền về khối lượng công việc hàng ngày họ phải đảm trách. Bận rộn bởi việc chuẩn bị báo cáo, bản thuyết trình về công tác bán hàng và nhiều cuộc họp nội bộ, họ không thực sự có thời gian để tập trung trò chuyện với khách. “Nếu còn thời gian tôi sẽ gọi điện cho khách hàng của mình.” là một trong những ý kiến thường gặp nhất.

Phân tích về lãi suất cho vay mua xe hé mở thêm một vấn đề nữa, còn tồi tệ hơn: nhiều khách hàng không hề biết gì về lãi suất mới được hạ xuống của OurBank.



Sau nhiều phân tích chuyên sâu, nguyên nhân cốt lõi gây ra lỗi nghiêm trọng này là sự yếu kém của kênh trao đổi thông tin giữa bộ phận marketing và vận hàng kinh doanh. Ngay lập tức các hành động cụ thể cần được tiến hành để thông báo cho khách hàng về tỷ lệ lãi suất đã được hạ thấp.

#### Những bài học rút ra:

- ❑ Đừng tự mặc định mình hiểu khách hàng mong muốn gì. Hãy hỏi ý kiến của họ.
- ❑ 6 Sigma không có nghĩa là đổ lỗi cho nhân viên kể cả khi bạn phát hiện ra những lỗi không thể chấp nhận nổi. Vấn đề không nằm ở con người. Xem xét cải tổ quy trình và để các nhân viên làm nhiệm vụ của mình.

### Thực thi giải pháp và duy trì sự tiến bộ

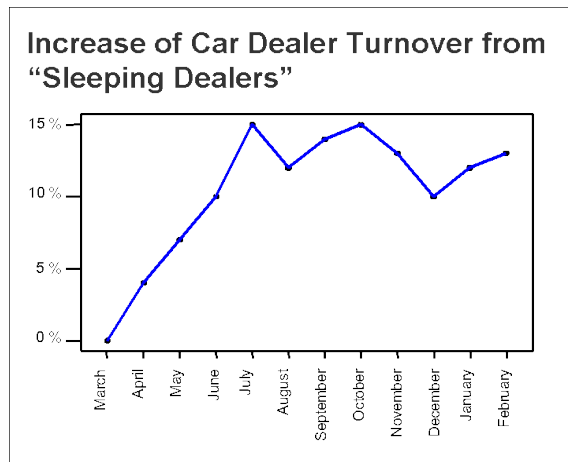
Một vài ngày sau khi công ty nghiên cứu thị trường liên lạc với khách hàng, doanh thu thu được từ những khách hàng tiềm năng bị “lãng quên” trước đây đã bắt đầu tăng lên dù quy trình chưa có gì thay đổi.

Cuộc điều tra mức hài lòng khách hàng qua điện thoại ở một chừng mực đã có tác động tích cực đến những nhà bán xe hơi vì họ nhận thức được mình là đối tượng trọng tâm của OurBank.

Sự tăng trưởng trong doanh thu có được cũng nhờ thông tin về lãi suất mới đã được truyền đến các khách hàng. Lãi suất này có sức cạnh tranh rất mạnh mẽ.

Đội 6 Sigma đã đưa ra những giải pháp để xử lý những nguyên nhân gốc rễ của vấn đề:

- ❑ Thiết lập quá trình trao đổi giữa các đại diện bán hàng và khách hàng.
- ❑ Phát triển một công cụ giám sát để nhắc nhở các nhân viên những trường hợp các nhà bán xe hơi không có phản hồi.
- ❑ Hoàn thiện chức năng marketing, bán hàng và vận hành kinh doanh để giảm bớt công việc cho phòng bán hàng. Như vậy họ sẽ có thời gian và cơ hội để thực hiện nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu của mình: trao đổi với khách hàng.
- ❑ Xác định lại ranh giới nội bộ để nâng cao chất lượng kênh thông tin trao đổi giữa các phòng.
- ❑ Thiết kế sổ tay marketing để hỗ trợ khách hàng sử dụng sản phẩm của OurBank



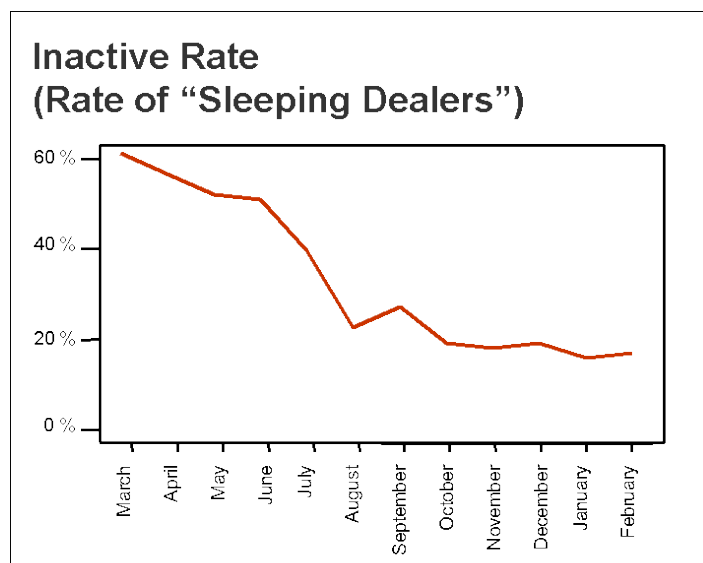
Trong Giai đoạn Thực thi Cải thiện, sự có mặt và giúp đỡ của một bên khách hàng, nhà bán xe hơi, là thực sự cần thiết. Người bán xe hơi đã kịp thời cung cấp thông tin về tấn suất và cách thức những nhân viên phòng bán hàng liên lạc với mình.

Những giải pháp này đòi hỏi sự đầu tư, và đội dự án có được sự đồng ý dễ dàng hơn so với mong đợi. Nhân tố tạo nên sự khác biệt là các số liệu về sự tăng lên của doanh thu và sự giảm đi của nhân tố ảnh hưởng đến quy trình – tỷ lệ bên bán xe không có phản hồi. Đội đã sử dụng số liệu để dự tính tốc độ phát triển trong một năm và so sánh với số liệu về chi phí dự kiến cho các giải pháp nói trên. Vị giám đốc bán hàng đã ủng hộ 100% những giải pháp này.

Giai đoạn này cũng bao gồm:

- ❑ Trao đổi với toàn bộ thành viên của ngân hàng.
- ❑ Mô tả quy trình mới trong sách hướng dẫn quy trình.
- ❑ Đào tạo các thành viên tham gia quy trình về những thay đổi.

Giai đoạn ngay tiếp của dự án, Giai đoạn Giám sát, liên quan đến việc sắp đặt các công việc mang đặc tính kỹ thuật để duy trì những cải thiện của quy trình. Sự giám sát bao gồm cả việc chuyển số liệu về tỷ lệ bên bán xe không



có phản hồi sang Hệ thống Dữ liệu Quản lý. Làm như vậy tỷ lệ này sẽ được cập nhật hàng tháng và chúng ta có được biện pháp xử lý ngay nếu tỷ lệ chệch khỏi “mức chuẩn”.

Để đánh giá xem sự chênh lệch này có đáng lo ngại hay không, đội dự án đã thiết lập một biểu đồ kiểm soát. Biểu đồ này được lập dựa trên số liệu hàng tuần về tỷ lệ bên bán xe không có phản hồi, sau khi quy trình đã đi vào hoạt động ổn định một quý sau khi triển khai những cải thiện.

Sử dụng biểu đồ kiểm soát cho mục đích này dường như gây nhiều tranh cãi. Ban đầu cần nhiều sự hướng dẫn để tạo cách sử dụng biểu đồ này: biểu đồ chỉ mang tính công cụ; ứng dụng thực chất nằm ở kỹ năng phân tích và sử dụng. Không chỉ bình tĩnh khi tỷ lệ này trong giới hạn cho phép, bạn còn cần tìm lời giải thích khi con số này vượt khỏi tỷ lệ tiêu chuẩn.

### *Những bài học rút ra:*

- ❑ Giai đoạn đo lường của quá trình đồng nghĩa với việc thay đổi thái độ của con người. Đo lường những chỉ số chính xác đồng nghĩa với việc thay đổi thái độ theo hướng tích cực. Bạn có thể nhận thấy ngay những tiến bộ sau khi thu thập các số liệu. Nhưng đừng tự giả định những cải thiện này có thể được duy trì lâu hơn trừ khi bạn triển khai các công cụ nhằm duy trì chúng.
- ❑ Lôi cuốn các khách hàng vào công việc của dự án ban đầu là một thách thức bởi bạn phải trình bày mọi thứ với họ. Điều này có thể ví như “vạch áo cho người xem lưng”. Nhưng vượt qua được giai đoạn đôi khi rất khó khăn này, họ có thể và sẽ sẵn sàng đóng góp rất nhiều. Điều này có thể đem lại lợi ích lâu dài cho quan hệ của hai bên, cả khách hàng và công việc kinh doanh của bạn.
- ❑ Việc sử dụng biểu đồ kiểm soát trong ngành dịch vụ là khả thi, mặc dù bạn cần phải chắc chắn rằng biểu đồ được thiết lập đúng cách, chủ quy trình hiểu rõ mục đích cũng như cách sử dụng biểu đồ, và kết quả thu được góp phần đưa ra hành động tích cực tạo ra những thay đổi đáng kể cho quy trình.

## **Kết luận**

Sau khi thực thi các thay đổi và kết quả cải thiện trở nên rõ ràng, 6 Sigma đã thuyết phục được toàn thể OurBank. Sự bắt đầu của những dự án 6 Sigma chuyên sâu hơn từ lâu không còn phụ thuộc vào quyết định từ trụ sở chính nữa mà trở thành một phần của công việc kinh doanh thông thường. Giám đốc phụ trách bán hàng thậm chí còn đệ trình xem xét khen thưởng cho đội dự án 6 Sigma “của mình” lên ban điều hành ở trụ sở chính. Điều đó cho thấy trách nhiệm và sự tận tụy của viên giám đốc này.

Bên cạnh lợi nhuận, dự án này còn đem lại các kết quả sau:

- ❑ OurBank đã thu được nguồn thông tin quý giá về tiếng nói của khách hàng và nhu cầu của họ, cũng như tác động của những quy trình nội bộ liên quan.
- ❑ Đội dự án đã được chứng kiến sức mạnh của làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp và phân tích các quá trình, những điều còn quan trọng hơn sự ứng dụng của nhiều công cụ xác suất thống kê phức tạp.
- ❑ Những cơ hội để cải thiện đã được phát hiện thông qua dự án, như là tái cơ cấu quá trình trao đổi với khách hàng có thể được áp dụng trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

## 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. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại [Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com).

(Để biết thêm chi tiết về tình huống ứng dụng 6 Sigma trong các quy trình ngành dịch vụ, bạn có thể xem thêm “6 Sigma trong các giao dịch và ngành dịch vụ”, tác giả Hasan Akpolat, Gower, tháng 9 năm 2004)