

KAIZEN – SỰ CẢI TIẾN LIÊN TỤC CỦA NGƯỜI NHẬT*

TỔNG THUY LINH**

1. Kaizen là gì?

Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 ("kai") có nghĩa là thay đổi và từ 善 ("zen") có nghĩa là tốt hơn, tức là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục”. Thuật ngữ này trong tiếng Anh là “ongoing improvement” hoặc “continuous improvement” và trong tiếng Trung, Kaizen được phát âm là Gansai, nghĩa là hành động liên tục cải tiến, mang lại lợi ích vì tập thể hơn là lợi ích của cá nhân.

Trong cuốn sách “Kaizen: Chia khóa thành công của người Nhật”, Kaizen được định nghĩa như sau: “Kaizen có nghĩa là cải tiến. Hơn nữa, Kaizen còn có nghĩa là cải tiến liên tục trong đời sống cá nhân, đời sống gia đình, đời sống xã hội và môi trường làm việc. Khi Kaizen được áp dụng vào nơi làm việc có nghĩa là sự cải tiến liên tục liên quan tới tất cả mọi người – ban lãnh đạo cũng như mọi nhân viên”.

Tại Nhật Bản, Kaizen đã có lịch sử hơn 50 năm và Toyota là công ty đầu tiên triển khai Kaizen. Trước kia, Kaizen chủ yếu được áp dụng trong các công ty sản xuất như Toyota, Canon, Honda... Sau đó, Kaizen được áp dụng rộng rãi trong mọi công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau và hiện nay, hầu hết các công ty của Nhật đều đang thực hiện Kaizen. Triết lý này không chỉ giới hạn trong ngành sản xuất mà còn có thể áp dụng được trong ngành dịch vụ, kinh doanh bán lẻ và thậm chí là một khóa học bất kì nào đó.

Triết lý này cũng thích hợp đối với đời sống cá nhân của mỗi người.

Trong lần xuất bản năm 1993 của “The New Shorter Oxford English Dictionary”, từ “Kaizen” cũng được bổ sung và định nghĩa như sau: Kaizen là sự cải tiến liên tục quá trình làm việc, nâng cao năng suất, ...v.v. như một triết lý kinh doanh”. Ngày nay, Kaizen được nhắc tới như một triết lý kinh doanh, phương pháp quản lý hữu hiệu làm nên thành công của các công ty Nhật Bản. Tuy vậy, những cải tiến trong Kaizen là những cải tiến nhỏ, mang tính chất tăng dần và quá trình Kaizen mang lại kết quả ấn tượng trong một thời gian dài. Khái niệm Kaizen lý giải vì sao các công ty Nhật Bản không thể duy trì mãi một trạng thái trong một thời gian dài. Trong khi đó, cách quản lý của phương Tây lại sùng bái Đổi mới: tạo ra những thay đổi lớn sau những đột phá về công nghệ, những tư tưởng quản lý và kỹ thuật sản xuất mới nhất. Nếu Kaizen là một quá trình liên tục thì đổi mới thường là hiện tượng tức thời. Thực hiện Kaizen cũng ít tốn kém hơn đổi mới bởi nó nâng cao chất lượng công việc, ghi nhận sự tham gia của của nhà quản lý cũng như mọi nhân viên, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí hoạt động. Đây chính là một điểm hấp dẫn của Kaizen vì nó không đòi hỏi các kỹ thuật phức tạp hay công nghệ mới. Để thực hiện Kaizen, bạn chỉ cần các kỹ thuật thông thường, đơn giản như 7 công cụ kiểm soát chất lượng (biểu đồ Pareto, nhân quả, tổ chức, kiểm soát, phân tán, các đồ thị và phiếu kiểm tra).

* Bài viết là kết quả của dự án nghiên cứu được tài trợ của Sumitomo Foundation, Tokyo, Japan.

** Nhà nghiên cứu

Phân biệt Kaizen với Đổi mới (Innovation)

Nội dung	Kaizen	Đổi mới
Tính hiệu quả	Dài hạn nhưng không gây ấn tượng	Ngắn hạn nhưng gây ấn tượng
Nhịp độ	Các bước nhỏ	Các bước lớn
Khung thời gian	Liên tục và gia tăng	Cách quãng
Thay đổi	Dần dần và nhất quán	Đột ngột và dễ thay đổi
Cách tiếp cận	Nỗ lực tập thể	Ý tưởng và nỗ lực cá nhân
Liên quan	Tất cả mọi người	Một vài người được lựa chọn
Cách thức tiến hành	Duy trì và cải tiến	Đột phá và xây dựng
Bí quyết	Bí quyết truyền thống	Đột phá kỹ thuật
Yêu cầu thực tế	Đầu tư chút ít nhưng cần nỗ lực lớn để duy trì	Đầu tư lớn nhưng ít nỗ lực để duy trì
Định hướng	Con người	Công nghệ
Đánh giá	Quá trình và nỗ lực	Kết quả đối với lợi nhuận

Năm 1997, cuốn sách “Gemba Kaizen – Một cách quản lý thông thường, chi phí thấp” của ông Masaaki Imai được xuất bản, đã một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cải tiến liên tục tại nơi làm việc. Gemba ở đây nghĩa là nơi mọi hoạt động thực tế đang diễn ra, ở một nghĩa khác là nơi mà giá trị được tăng thêm; trong trường hợp ngành sản xuất thì Gemba chính là khu vực chế tạo hàng hóa trong nhà máy; trong khách sạn thì Gemba chính là khu vực thức ăn đang được chế biến cho khách và trong ngành dịch vụ thì Gemba là bất cứ nơi nào. Cuốn sách này đã giới thiệu một phương thức quản lý chất lượng mới nhất, tập trung vào việc áp dụng nó trong sản xuất sản phẩm và hỗ trợ các hoạt động chính của việc kinh doanh. Trước tiên, Gemba Kaizen đòi hỏi người tham gia từ bỏ lối suy nghĩ cứng nhắc theo tập quán. Để có thể cải tiến một quá trình, bạn cần suy nghĩ, sẵn sàng chất vấn những gì xảy ra trong hiện tại và bạn cũng

đừng hy vọng kết quả lớn lao. Mặc dù nếu bạn đầu chỉ đạt được kết quả khiêm tốn thì bạn cũng đừng nản chí, mà hãy kiên nhẫn bởi sẽ dễ dàng hơn nếu bạn đi từ 10 đến 20 hơn là đi từ 0 đến 20.

Bởi Kaizen là một quá trình cải tiến dựa trên những gì sẵn có, có liên quan tới cán bộ quản lý cũng như mọi nhân viên nên đặc điểm chính của Kaizen là: (1) luôn được thực hiện liên tục tại nơi làm việc; (2) tập trung nâng cao năng suất lao động và thỏa mãn yêu cầu khách hàng bằng việc giảm lãng phí (thời gian, chi phí...); (3) thu hút đông đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo; (4) yêu cầu cao về hoạt động nhóm và (5) công cụ hữu hiệu là thu thập và phân tích dữ liệu.

Do có đặc điểm như vậy, nên quan điểm cơ bản của Kaizen là: (1) những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến; (2) các phương tiện và phương pháp hiện tại có thể được cải tiến nếu có một nỗ lực nào đó;

(3) tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra một sự biến đổi lớn; (4) lôi cuốn toàn thể công nhân viên tham gia và (5) áp dụng các đề xuất sáng kiến của mọi người. Các đối tượng cải tiến của Kaizen là tất cả những gì hiện có: phương pháp làm việc, quan hệ công việc, môi trường làm việc và điều kiện làm việc ở mọi nơi. Các hoạt động Kaizen có thể được khởi xướng bởi lãnh đạo, một bộ phận (phòng, ban) của tổ chức, một nhóm làm việc, nhóm kaizen và từng cá nhân. Kaizen cũng được chia ra thành 2 cấp độ: Kaizen ở cấp độ hệ thống (system or flow kaizen) tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị, được thực hiện ở cấp quản lý và Kaizen ở cấp độ quy trình tập trung vào các quy trình, được thực hiện ở cấp thừa hành (như phòng ban, phân xưởng).

Hai yếu tố cơ bản của Kaizen

Kaizen được xây dựng trên hai yếu tố cơ bản là: sự cải tiến (thay đổi để tốt hơn) và sự liên tục (mang tính duy trì). Thiếu một trong hai yếu tố trên thì không thể coi là Kaizen. Ví dụ, thành ngữ phương Tây có câu “business as usual” nghĩa là “mọi việc sẽ đâu vào đấy” hàm chứa sự liên tục mà không có sự cải tiến; “breakthrough” nghĩa là “đột phá” hàm chứa sự thay đổi hoặc sự cải tiến mà không có sự liên tục. Kaizen chứa đựng cả hai yếu tố trên.

Kaizen Event

Kaizen là từ thông dụng được người Nhật sử dụng trong giao tiếp hàng ngày với nhau, có ý nghĩa bình thường là “làm cho nó tốt hơn”. Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta gặp phải nhiều khó khăn, sự bất tiện, sự lãng phí và cả các điều kiện không an toàn. Người Nhật luôn quan tâm tới các vấn đề

này và cố gắng giải quyết chúng theo hướng tốt hơn. Họ gọi hoạt động này là Kaizen và nó luôn diễn ra trong cuộc sống thường nhật cũng như tại nơi làm việc, khu vực sản xuất... Trong công ty, hoạt động Kaizen được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định và được gọi là Kaizen Event. Hoạt động trên được thực hiện bởi nhóm chất lượng, gồm 8 đến 10 người, với mục đích là phát hiện và giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm, chống lãng phí và nâng cao năng suất. Kaizen Event thường kéo dài từ 5 -7 ngày và được triển khai trong các trường hợp sau: (1) cần một giải pháp để đáp ứng yêu cầu của khách hàng hoặc để vượt qua đối thủ cạnh tranh khác; (2) cần tạo ấn tượng về doanh số hoặc lợi nhuận và (3) không thể duy trì tình trạng không mong muốn.

2. Các bước triển khai Kaizen

Kaizen được thực hiện theo 8 bước, tuân thủ theo vòng tròn quản lý chất lượng PDCA (Plan, Do, Check, Act) của William Edwards Deming được giới thiệu từ năm 1950. Từ bước 1 đến bước 4 là Plan (lập kế hoạch), bước 5 là Do (thực hiện), bước 6 là Check (kiểm tra) và bước 7, 8 là Act (hành động khắc phục hay cải tiến). Dựa trên việc phân tích dữ liệu, chúng ta sẽ giải quyết được vấn đề thông qua 8 bước được tiêu chuẩn hóa như sau:

- Bước 1: Lựa chọn chủ đề (cho công việc, bộ phận...). Việc lựa chọn được bắt đầu với lý do tại sao chủ đề trên được lựa chọn. Thông thường, chủ đề được quyết định cùng với các chính sách quản lý hay dựa trên mức độ ưu tiên, tầm quan trọng, mức độ khẩn cấp hoặc tình hình kinh tế hiện tại.

- Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu. Trước khi bắt đầu một dự án, các trạng thái hiện tại phải được hiểu và xem xét lại. Một cách để thực hiện những điều trên là con người trực tiếp đến nơi làm việc (tức là Gemba) và tuân theo 5 nguyên tắc cơ bản của Gemba. Một cách khác là thu thập dữ liệu.

- Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ

- Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu

- Bước 5: Thực hiện biện pháp

- Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp

- Bước 7: Xây dựng hoặc sửa lỗi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn

- Bước 8: Xem xét các quá trình trên và xác định các dự án tiếp theo

Các bước trên sẽ giúp nhà quản lý hình dung và tiếp cận được với quá trình giải quyết các khó khăn. Đây cũng là một cách hiệu quả để ghi lại các hoạt động Kaizen. Mỗi một giai đoạn của vòng tròn Deming thường sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ riêng biệt. Ví dụ, ở giai đoạn lập kế hoạch hay lựa chọn chủ đề các công cụ được sử dụng là: biểu đồ kiểm soát, biểu đồ Pareto, biểu đồ cột... Vòng tròn Deming được áp dụng một cách liên tục trong việc quản lý chất lượng nhằm từng bước cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc. Bước khởi đầu (P) của vòng tròn mới được dựa trên kết quả của vòng tròn trước nhằm giải quyết tiếp các vấn đề còn tồn tại... và như thế sau nhiều lần áp dụng vòng tròn Deming chất lượng sản phẩm sẽ nâng cao dần và liên

tục. Đồng thời, hoạt động Kaizen cũng được cải tiến hơn nữa và tiếp tục được thực hiện.

Các yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động Kaizen

Kaizen được biết đến như một triết lý kinh doanh, cách thức quản lý của người Nhật. Mặt khác, Kaizen là một hệ thống cải tiến liên tục trong chất lượng, công nghệ, phương pháp, văn hóa công ty, năng suất, an toàn và khả năng lãnh đạo. Kaizen là một hệ thống có liên quan tới tất cả mọi người – từ cán bộ quản lý cấp cao đến những nhân viên bình thường. Mọi người đều được động viên đưa ra những đề xuất cải tiến một cách thường xuyên. Hoạt động này không chỉ là một lần trong một tháng hay một lần trong một năm mà là liên tục. Các công ty của Nhật như Toyota và Canon, trung bình mỗi nhân viên đóng góp 60 đến 70 đề xuất mỗi năm. Các đề xuất đó đều được chia sẻ cho mọi người và triển khai. Trong hầu hết các trường hợp, những đề xuất đều không mang lại những thay đổi to lớn. Kaizen dựa trên những thay đổi nhỏ bé tuân theo quy tắc: luôn luôn cải tiến năng suất, sự an toàn và hiệu quả trong khi giảm thiểu lãng phí.

Kaizen dựa trên những thay đổi ở bất cứ nơi nào mà sự cải tiến được thực hiện. Các đề xuất không bị giới hạn trong một lĩnh vực riêng biệt như sản xuất hay tiếp thị. Triết lý của phương Tây có thể được tóm tắt như sau: “Nếu nó không hỏng, thì đừng sửa nó”. Triết lý Kaizen là “Làm cho nó tốt hơn, chế tạo ra nó tốt hơn, thúc đẩy nó thậm chí nếu nó chưa đổ vỡ, bởi vì nếu chúng ta không làm, chúng ta không thể cạnh tranh với những cái của người khác làm”. Bởi vậy, thái độ đối với triết lý Kaizen, việc hiểu và

áp dụng đúng Kaizen đóng một vai trò quan trọng trong việc triển khai thành công triết lý này. Khi hiểu triết lý Kaizen, ta mới có thể xây dựng được một hệ thống Kaizen hữu hiệu, áp dụng Kaizen triệt để, thực hiện Kaizen liên tục và gặt hái được nhiều thành quả tốt đẹp.

Năm 1950, Toyota đang ở trong tình trạng phá sản. Khoảng năm 1960, họ gửi hàng trăm chiếc xe tới bán ở Mỹ và bị gửi trả lại 60 chiếc để sản xuất lại. Vào lúc đó, người Mỹ đều coi hàng hóa sản xuất tại Nhật Bản là hàng kém chất lượng. Vậy làm thế nào mà Toyota tiếp tục sản xuất xe Lexus hạng sang và trở thành một trong những hãng sản xuất xe hơi lớn nhất, thành công nhất thế giới? Bởi họ đã cải tiến từng ngày, cải tiến liên tục trong thời gian qua. Chủ tịch tập đoàn Toyota đã thể hiện thông điệp trên bằng câu nói: “Tôi muốn mọi người trong Toyota thay đổi và ít nhất họ không gây cản trở cho ai đó muốn sự thay đổi”.

Muốn Kaizen thành công thì thái độ của người lao động – từ nhà quản lý cấp cao đến những nhân viên cấp dưới sẽ cần phải thay đổi. Kaizen cần trở thành điều mà tất cả nhân viên đều thực hiện bởi họ muốn làm và bởi họ biết triết lý này không chỉ tốt cho họ mà cho cả công ty của họ. Kaizen không thể là điều mà người lao động thực hiện khi lãnh đạo ra lệnh. Điều này có nghĩa là nếu nhà lãnh đạo không sẵn sàng thực hiện Kaizen làm gương thì nó không được triển khai có hiệu quả. Do đó, người lãnh đạo cao nhất phải hiểu Kaizen và thể hiện cam kết mạnh mẽ về việc áp dụng Kaizen tại công ty. Đa số các nhân viên đều ngại thay đổi nên người lãnh đạo, chính là ông chủ cần có ảnh hưởng

và quyền lực hơn đối với họ. Việc nhà quản lý cấp cao nhất của Toyota thường xuyên có mặt tại khu vực sản xuất trong nhà máy để giải quyết các vấn đề chính là Gemba Kaizen. Người lãnh đạo hàng đầu phải nghiêm chỉnh tham gia Gemba Kaizen – Cải tiến liên tục tại nơi làm việc. Nếu không, lợi ích thu được sẽ chỉ là nhỏ bé và rất cuộc thì họ sẽ than phiền Kaizen chẳng đem lại kết quả gì. Nhiệm vụ của người làm quản lý là tạo nên cơ cấu và thúc đẩy sự thay đổi. Đầu tiên sự thay đổi chỉ mang tính khuyến khích nhưng nếu cần thiết thì họ sẽ đưa ra các quy định bắt buộc.

Tính đến hết tháng 6 năm 2008, trên thị trường toàn cầu Toyota đã bán được nhiều hơn đối thủ General Motors (GM) 300.000 xe. Và có thể chẳng bao lâu nữa hãng sản xuất xe hơi Nhật Bản này sẽ chấm dứt thời kỳ kéo dài 77 năm ở ngôi vị hãng sản xuất ô tô lớn nhất thế giới của đối thủ lớn đến từ nước Mỹ. Trong suốt hơn nửa thế kỷ qua, Toyota đã không ngừng nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng, an toàn hơn, giao hàng nhanh hơn, chi phí thấp hơn và thỏa mãn khách hàng hơn nữa. Đóng góp chính vào những thành công trên là hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến (Kaizen Teian), Kaizen Event và Process Kaizen. Tại Toyota, bất kỳ nhân viên nào khi phát hiện thấy có sản phẩm hỏng đều có thể ấn nút dừng toàn bộ dây chuyền sản xuất. Thay vì khiển trách các cá nhân mắc lỗi, công ty lại tiến hành các hoạt động cải tiến rồi phổ biến các kinh nghiệm mới cho toàn tổ chức. Toyota đã trở thành một tổ chức học hỏi bằng cách không ngừng tự phê bình (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen). Tại Toyota, 99% ý kiến đề xuất

của nhân viên thông qua Kaizen Teian đã được thực hiện. Các quản đốc và nhà quản lý không những khuyến khích mà còn yêu cầu nhân viên của họ đóng góp ý kiến. Việc huấn luyện, động viên nhân viên thường xuyên đóng góp ý kiến được xem là một phần công việc không thể thiếu của cán bộ quản lý và lãnh đạo nhóm nhằm giúp đội, nhóm, tổ của anh (hoặc chị) ta suy nghĩ về công việc của họ để tìm ra cách thực hiện công việc tốt hơn. Hơn nữa, một đặc điểm chính của hoạt động Kaizen là yêu cầu cao về hoạt động nhóm nên việc cán bộ quản lý và lãnh đạo nhóm hoàn thành nhiệm vụ là một yếu tố quyết định sự thành công của Kaizen.

Năm 1949, người Mỹ đã giới thiệu hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến ESS (Employee Suggestion System) của mình cho các công ty Nhật. Sau đó, người Nhật đã ứng dụng, cải tiến và phát triển thành một hệ thống riêng của họ, đặt tên là Kaizen Teian hay còn gọi Implemented Kaizen Reporting System (Hệ thống báo cáo thực hiện cải tiến). Họ gọi là Implemented vì muốn chỉ rõ người đề xuất chính là người thực hiện ý tưởng đó, chứ không phải đề xuất ý tưởng để người khác thực hiện. Họ đặt Reporting (báo cáo) vì muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc viết các đề xuất ra giấy và tường thuật việc thực hiện các ý tưởng cải tiến. Hầu hết, các công ty Nhật hiện nay đều thành lập Kaizen Teian để thu thập và thực hiện các đề xuất cải tiến. Bởi họ hiểu rõ: “nếu muốn quản lý tốt công ty cần quản lý tốt nguồn tài sản quan trọng nhất – nguồn nhân lực”. Những lợi ích tài chính thu được từ hệ thống này chỉ là một kết quả nhỏ trong mục đích

của nhà quản lý. Điều quan trọng hơn cả là nó tạo cho mọi nhân viên thói quen hàng ngày suy nghĩ về việc cải tiến công việc của chính họ và thu hút đông đảo được mọi người tham gia. Tất cả nhân viên cùng tham gia đóng góp ý kiến, thực hiện Kaizen sẽ tạo nên môi trường làm việc thú vị, hấp dẫn và người lao động càng có cơ hội để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Đáp ứng được điều này thì nhiệm vụ của nhà lãnh đạo cao nhất và cán bộ quản lý cũng được hoàn thành. Đây chính là yếu tố cuối cùng quyết định tới sự thành công của hoạt động Kaizen.

3. Lợi ích của hệ thống Kaizen

Vào những năm 1980 và đầu những năm 1990, rất nhiều các công ty lớn của Nhật thiết lập cơ sở sản xuất tại miền Bắc nước Mỹ. Khi họ giành được các công ty lớn ở Bắc Mỹ (như Bridgestone tiếp quản Firestone, Sony tiếp quản hãng phim Columbia Pictures) cũng là lúc nhà lãnh đạo các tập đoàn của Nhật truyền bá phương thức quản lý của họ đối với các công ty con và các công ty nước ngoài khác. Chính thời điểm này, Kaizen cũng được biết đến như chìa khóa thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong chiến lược cạnh tranh toàn cầu. Hiện tại có rất nhiều công ty trên thế giới đang cố gắng áp dụng hiệu quả triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC của người Nhật nhằm đối phó với những thách thức về môi trường cạnh tranh khắc nghiệt, khó khăn kinh tế tăng lên, sự phát triển liên tục của công nghệ và các thay đổi về văn hóa – xã hội.

Toyota là công ty dẫn đầu trong việc áp dụng Kaizen trong chiến lược kinh doanh. Toyota có khoảng 9 nhà máy tại Bắc Mỹ và cuối năm 2007 hãng tiếp tục mở một nhà

máy mới ở Mississippi, sản xuất xe ô tô với đội ngũ công nhân người Mỹ có mức lương ngang bằng hoặc hơn so với các công ty sản xuất xe ô tô khác. Trong số đó, 75% các xe ô tô được lắp ráp tại Bắc Mỹ có bộ phận và nguyên liệu được sản xuất tại đây. Chỉ có khoảng 25% xe ô tô là nhập từ Nhật và các nơi khác. Vậy mà, Toyota vẫn kiếm hơn 14 tỉ USD vào năm 2006 trong khi các nhà sản xuất xe ô tô của Mỹ phải chuyển tới Trung Quốc và Ấn Độ để tiết kiệm chi phí?

Bí quyết của Toyota ở đây chính là Kaizen – giảm lãng phí trong các khu vực như hàng hóa tồn kho, thời gian chờ đợi, vận chuyển, đi lại của người công nhân, kỹ năng của người lao động và sản xuất dư thừa. Với hệ thống Kaizen, mỗi công nhân trong nhà máy luôn thực hiện công việc một cách dễ dàng, đơn giản. Bằng việc dùng giỏ nhựa để phân loại các bộ phận phụ tùng theo mẫu xe, người công nhân không mất thời gian phân loại theo đặc tính. Bằng cách tự chế tạo xe chuyên chở trong nội bộ nhà máy từ các bộ phận có sẵn trên dây chuyền và lắp thêm động cơ, Toyota có thể tiết kiệm gần 3.000 USD cho chi phí mua sắm xe chở hàng. Việc áp dụng Kaizen giúp cung cấp nguyên liệu hợp lý tùy thuộc vào khối lượng được tiêu thụ, giảm thiểu công việc trong quy trình và sự sắp xếp hàng hóa tồn kho. Do vậy, công nhân chỉ phải dự trữ một khối lượng nhỏ cho mỗi sản phẩm và thường xuyên bổ sung chúng dựa trên những gì mà khách hàng thật sự lấy đi. Điều này giảm thao tác thừa của công nhân, máy móc thiết bị giúp tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng công việc, giảm giá thành sản phẩm.

Kaizen thu hút và phát triển những người có khả năng sáng tạo và duy trì hiệu quả công việc cao. Bởi bản chất của nó, Kaizen lôi cuốn con người từ sự nhiệt tâm – những người không ngừng tạo ra sự khác biệt, hoàn thiện mọi thứ. Những con người này tập trung vào công việc của họ, giảm thiểu lãng phí và thỏa mãn với cơ hội cải thiện những gì mà họ có ưu thế. Việc họ tiếp tục thực hiện triết lý này sẽ thu hút đông đảo mọi người tham gia, tạo thành một phong trào trong công ty. Những kết quả thiết thực của việc áp dụng Kaizen tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thúc đẩy họ không ngừng đưa ra nhiều sáng kiến cải tiến làm lợi cho công ty. Đề xuất ý tưởng cải tiến là một quá trình tự học hỏi và nâng cao kỹ năng làm việc của nhân viên, giúp họ nâng cao ý thức và phát triển bản thân cũng như tập thể. Bởi vậy, nhân viên cảm thấy hứng thú hơn trong công việc, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau. Tất cả những điều đó, càng tạo thêm động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến, tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết và tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí.

Nhà quản lý cũng như mọi nhân viên cần hiểu, tin vào triết lý Kaizen và cố gắng thực hiện một cách liên tục. Có như vậy, toàn thể nhân viên và lãnh đạo mới thấm nhuần triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC trong suy nghĩ, hành động. Khi một triết lý được áp dụng hiệu quả thì nó sẽ hình thành nên một nét văn hóa trong công ty. Tổng biên tập tạp chí AutoWeek nhận định: “Tiết kiệm không chỉ văn hóa của riêng Toyota. Nó là văn hóa mà người Nhật đem tới nước Mỹ, hay chí ít cũng là trong các nhà máy sản xuất của họ”.

Tại Toyota, Kaizen đã giúp hình thành nên văn hóa công ty: văn hóa ứng xử giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau; sự tiết kiệm; sự bảo vệ thương hiệu của công ty; sự cố gắng hết mình cho công việc; tinh thần học hỏi lẫn nhau. Tinh thần của Kaizen cũng được thể hiện qua hai triết lý quan trọng của Toyota là “Developing People First” and “Respect for People”. Giám đốc bộ phận lắp ráp John Robinson cho biết: “Ở Toyota, bất cứ vấn đề nào cũng được nhìn nhận một cách nghiêm túc và giải quyết triệt để. Đó là lý do vì sao không cứ gì quản lý, ngay cả một công nhân “quèn” cũng có thể cho dừng toàn bộ dây chuyền nếu phát hiện ra sai sót”.

Khi nhận thức được tầm quan trọng của Kaizen, nhà quản lý hay nhân viên đều có thể đồng tâm để xây dựng văn hóa công ty theo chiến lược Kaizen: (1) Không để một ngày trôi qua mà không có cải tiến được đề xuất và thực hiện trong công ty; (2) Kaizen áp dụng trong chiến lược định hướng khách hàng, đồng thời đảm bảo mọi hoạt động quản lý và tăng sự hài lòng cho khách hàng; (3) Điều quan trọng hàng đầu là chất lượng, chứ không phải là lợi nhuận, một doanh nghiệp sẽ trở nên thịnh vượng khi và chỉ khi khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ mà họ hài lòng; (4) Thừa nhận rằng mọi công ty đều có điểm thiếu sót nên cần xây dựng văn hóa công ty để mọi nhân viên tự nhận thức một cách thoải mái những thiếu sót, để sẵn sàng đưa ra ý tưởng cải tiến; (5) Giải quyết công việc theo hướng phối hợp và theo hệ thống chức năng chéo; (6) Nhấn mạnh vào quá trình và thiết lập phương pháp tư duy định hướng vào cải tiến các quá trình; và (7)

Thiết lập một hệ thống quản lý, khuyến khích và đền đáp nỗ lực đóng góp ý tưởng cải tiến của tất cả mọi người.

4. Các chương trình Kaizen cơ bản

a. 5S - Đây là nền tảng cơ bản để thực hiện hệ thống đảm bảo chất lượng của người Nhật, gồm các từ sau:

Seiri (整理 Sàng lọc), tức là lọc ra những vật không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng. Nơi làm việc khác nhau và đối tượng khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn khác nhau. Ví dụ, tại dây chuyền sản xuất, chỉ cần dự trữ đủ lượng cần thiết cho hoạt động hàng ngày, bắt đầu từ 1 ngày, rồi giảm xuống ½ ngày... Đối với những vật nhỏ, có thể để lượng nhiều hơn cần thiết sao cho không ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất và công việc. Người công nhân có thể sử dụng “nhãn đỏ” để nhận biết rõ ràng những vật không cần thiết và phân loại chúng.

Seiton (整頓 Sắp xếp), tức là sắp xếp ngăn nắp, có trật tự những vật cần thiết sao cho có thể dễ dàng lấy chúng ra để sử dụng. Điều này nhằm sắp xếp những vật cần thiết luôn ở trong “điều kiện tốt” (sẵn sàng để dùng), “đảm bảo an toàn” (không bị dùng sai để ngăn ngừa sự cố) và “dễ làm theo” ở mọi lúc. Ví dụ, trong một cặp file tài liệu, khi có người đang dùng một tài liệu nào đó, không ai biết được là ai đang dùng nó. Bằng cách tách riêng tài liệu đang dùng rồi đính tên người đang dùng lên phía trên thì bất cứ ai cũng có thể biết được là ai đang dùng nó.

Seiso (清掃 Sạch sẽ), tức là dọn, vệ sinh sạch sẽ hoàn toàn mọi chỗ tại nơi làm việc để không còn rác, bụi bám trên sàn nhà, máy móc và trang thiết bị. Nguyên tắc này đòi hỏi người công nhân luôn phải dọn vệ

sinh sạch sẽ tại khu vực làm việc của họ, kiểm tra máy móc xem có bụi bẩn hay không? Vì bụi bẩn, rác thải là nguyên nhân chính gây ảnh hưởng tới quá trình hoạt động và sử dụng của máy móc, thiết bị. Người công nhân có thể dính nhãn và đánh dấu kiểm tra từng bộ phận để thu thập dữ liệu về các sự cố xảy ra ở mỗi bộ phận.

Seiketsu (清潔 Sãn sóc), tức là duy trì tiêu chuẩn cao về giữ gìn vệ sinh và sắp xếp nơi làm việc gọn gàng vào mọi lúc bằng cách liên tục thực hiện Seiri, Seiton và Seiso. Nghĩa gốc của từ tiếng Nhật “Seiketsu” là “vệ sinh”.

Trong 5S thông thường, “Seiketsu” được định nghĩa là các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso ở cấp độ cao, tuy nhiên mỗi hoạt động trên đều có nhiều cấp độ nên luôn được duy trì liên tục và nâng cấp. “Seiketsu” hiện được hiểu là hoạt động cấp độ cao hơn nhiều chứ không phải chỉ dừng lại ở việc đảm bảo các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso ở cấp độ cao. Hoạt động này giúp ngăn ngừa bụi bẩn ở cấp độ mà mắt thường không thể nhìn thấy được. Ví dụ như phòng vệ sinh trong bệnh viện, phòng vệ sinh trong công nghiệp IC... Chia khóa để thực hiện thành công “Seiketsu” là “ngăn ngừa” và “vệ sinh”.

Shitsuke (躰 Sãn sàng), tức là đào tạo mọi người tự giác làm việc tốt và luôn tuân thủ 4 nguyên tắc trên tại nơi làm việc. Từ này được kết hợp giữa chữ “cơ thể” và chữ “đẹp” trong tiếng Trung Quốc. Hoạt động này hướng tới cấp độ tự phát triển rất cao và không hề dễ dàng. Bởi vậy, trong các hoạt động 5S, trước hết hãy để mọi người tuân theo Seiri, Seiton, Seiso và Seiketsu ở cấp độ hợp lý. Khi một nhà máy, công ty bắt đầu đi

vào hoạt động, nên triển khai hoạt động “Shitsuke” trước tiên để phát triển quan điểm mới và ở cấp độ cao của đội ngũ nhân viên.

Bắt nguồn từ truyền thống làm việc hết mình của người Nhật, cùng với các kinh nghiệm thực tiễn thành lý luận khoa học, các nhà quản lý đã cho ra đời chương trình nâng suất chất lượng mới là 5S. Tại Nhật Bản, 5S được thực hành trong nhiều năm với ý nghĩa phổ biến là Seiri Seiton để hỗ trợ cho hoạt động An toàn, Chất lượng, Hiệu suất và Môi trường. Kể từ năm 1986, khi cuốn sách đầu tiên về 5S được xuất bản, thì từ đó 5S được phổ biến nhanh chóng hơn. Tại các công ty phát triển của Nhật Bản, 5S được thực hành thường xuyên và duy trì ở mức độ cao. Hiện nay, 5S cũng được áp dụng ở nhiều nước khác, bởi nó mang lại những lợi ích: (1) nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn; (2) mọi người ở trong cũng như ngoài công ty đều dễ dàng nhận rõ kết quả; (3) thúc đẩy mọi người đề xuất ý tưởng cải tiến; (4) kỷ luật lao động được nhân viên cũng như cán bộ quản lý chấp hành nghiêm; (5) nơi làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn; (6) người lao động tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và gọn gàng của mình và (7) kết quả tốt đẹp của công ty sẽ đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

Chương trình 5S được coi là nền tảng của triết lý Kaizen bởi nó đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi người trong công ty. Mặt khác, đây là một phương pháp rất hiệu quả để huy động nguồn lực con người, cải tiến môi trường làm việc và nâng cao năng suất lao động.

Khi một công ty thực hiện thành công 5S có nghĩa là công ty đó cũng thành công trong việc nâng cao tinh thần bên trong cũng như bên ngoài. Khi nhà máy, công ty đã sạch sẽ, ngăn nắp thì mọi nhân viên đều cảm thấy thoải mái khi làm việc trong một môi trường tốt. Nâng cao tinh thần nội bộ là cơ sở để xây dựng một công ty, nhà máy hoạt động năng suất cao. Ngoài ra, khi đó họ cũng sẽ thu hút được khách hàng đến tham quan. Kết quả là công ty sẽ có thêm cơ hội để bán sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, tăng doanh thu bán hàng, tăng lợi nhuận. Và môi trường làm việc tốt cũng sẽ thu hút được những nhân viên có năng lực, nhiệt tình cùng làm việc với họ trong tương lai.

b. KSS (Kaizen Suggestion System) – Đây là hệ thống khuyến nghị Kaizen, gồm hệ thống tiếp nhận, xử lý, phản hồi và hỗ trợ thực hiện ý tưởng (phiếu đề xuất ý tưởng, bản tin, hộp thư...), hệ thống đào tạo tại chỗ (phương pháp não công giải quyết các vấn đề, tư duy sáng tạo...) và hệ thống quảng bá, xúc tiến, khen thưởng (bản tin Kaizen, Tạp chí Kaizen,...) tới nhà quản lý, yêu cầu sự tài trợ và chấp thuận từ ban lãnh đạo cũng như sự áp dụng tiếp theo cho mỗi cải tiến của một sản phẩm. Người lao động sẽ nhận được tiền thưởng hoặc phần thưởng vì đã giúp tiết kiệm chi phí sản xuất sản phẩm.

Hệ thống này nhấn mạnh lợi ích xây dựng tinh thần làm việc và sự tham gia tích cực của người lao động thông qua các kích thích về tài chính, kinh tế thường thấy trong các hệ thống kiểu Mỹ. Song giá trị phần thưởng ở đây nhỏ hơn nhiều so với giá trị phần thưởng trong hệ thống tương tự tại Mỹ. Qui mô của hệ thống khuyến nghị Kaizen Nhật

Bản được mô tả bởi số lượng khuyến nghị được gửi hàng năm. Trong năm 1990, tỷ lệ số khuyến nghị được gửi sẽ được sử dụng là 32 ở Nhật Bản và 0,11 tại Mỹ. Hệ thống chỉ dẫn này là một bộ phận quan trọng trong hệ thống quản lý được xây dựng nhằm hướng dẫn mọi nhân viên thực hiện trong nguyên tắc Kaizen.

c. QCC (Quality Control Circles) - Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ tình nguyện thực hiện các hoạt động kiểm soát chất lượng tại nơi làm việc, thực hiện công việc liên tục như một phần trong chương trình kiểm soát chất lượng toàn công ty, tự phát triển, giáo dục lẫn nhau và Kaizen trong nơi làm việc.

Cuối những năm 1950, đến đầu những năm 1960 khi phong trào vì chất lượng cao tại nước Nhật chuyển sang giai đoạn phát triển mới thì các công ty Nhật Bản đã thành lập thêm các tổ, nhóm chất lượng. Và chỉ trong khoảng 1 thập kỷ, chất lượng của hàng hóa Nhật Bản đã được cải thiện rõ rệt. Điển hình là Toyota gây được sự chú ý lần đầu tiên của thế giới vào những năm 1980 khi mà khách hàng bắt đầu nhận ra rằng xe Toyota có tuổi thọ dài hơn và ít sửa chữa hơn xe Mỹ.

Với nhiệm vụ tăng cường sự đoàn kết, phối hợp công tác và phát huy sự chủ động, sáng tạo của người lao động trong các hoạt động cải tiến năng suất chất lượng, hoạt động của nhóm chất lượng xuất phát từ nhu cầu kiểm soát chất lượng, chống lãng phí, tăng năng suất... thông qua việc sử dụng các công cụ xác định và giải quyết vấn đề tồn tại trong tổ chức. Nhóm chất lượng hoạt động trên tinh thần tự nguyện và dựa trên quan

điểm: “Mọi người sẽ quan tâm và tự hào hơn về công việc nếu họ có quyền tham gia vào việc quyết định đến công việc hay cách thức tiến hành công việc của mình”.

Nhóm gồm từ 8 đến 10 người, bao gồm các thành viên: nhà tài trợ, hỗ trợ cho hoạt động của nhóm chính là lãnh đạo công ty; nhóm trưởng; nhân viên thu thập, xử lý thông tin và các thành viên khác (nhân viên công ty, chuyên gia...). Nhóm chất lượng được huấn luyện các phương pháp kiểm tra chất lượng, tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề như phương pháp não công (brainstorming), 6 mũ tư duy (Six Thinking Hat)...

Lợi ích cơ bản của nhóm chất lượng là khai thác khả năng và tiềm tàng to lớn của người lao động. Ngoài ra, nhóm còn tạo ra môi trường làm việc tốt trên cơ sở tôn trọng người lao động, đóng góp cho sự phát triển không ngừng của tổ chức. Thông qua hoạt động Nhóm chất lượng, các thành viên có thể tự xử lý được những khó khăn vướng mắc trong công việc hàng ngày. Bởi vậy, nhóm chất lượng là một yếu tố không thể thiếu khi công ty thực hiện phương pháp quản lý Kaizen. Nhóm chất lượng hoạt động hiệu quả cũng giúp Kaizen được thực hiện hiệu quả, vì Kaizen là cải tiến liên tục, là nâng cao chất lượng công việc.

d. JIT (Just In Time) - Đúng thời hạn là một kỹ thuật kiểm soát hàng tồn kho và sản xuất của người Nhật. Nó là một hệ thống được thiết kế nhằm đạt được chất lượng, chi phí và thời gian giao hàng tốt nhất của hàng hóa và dịch vụ bằng cách loại trừ các loại lãng phí trong quá trình sản xuất và giao hàng đúng lúc, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu

của khách hàng. Đây là một phần trong hệ thống sản xuất của TOYOTA, được Taiichi Ohno thiết kế và hoàn thiện tại công ty TOYOTA, chủ yếu nhằm giảm thiểu lãng phí khi sản xuất. Đúng thời hạn còn có tên gọi khác là hệ thống sản xuất Toyota, hệ thống sản xuất tinh gọn và hệ thống kanban.

Ý tưởng chính của hệ thống “Just in time” (JIT) có được từ khái niệm của “hệ thống kéo” từ hệ thống siêu thị Mỹ. Theo đó, mỗi món hàng sẽ được cung cấp thêm khi mà chúng bắt đầu vơi đi trên kệ. Tại các quốc gia khác, các nhà công nghiệp luôn sản xuất các bộ phận sản phẩm rồi chất đống trong kho, thùng chứa nhiều ngày, hàng tháng, gây tốn kém, tăng chi phí bảo quản. Đến khi khách hàng cần, họ mới tung sản phẩm đã nằm phủ bụi ra thị trường. Trong khi đó, người Nhật chỉ sản xuất các bộ phận vào “đúng lúc”, đó là khi chúng được thực sự cần tới. Các bộ phận sẽ được chuyển tới đúng thời điểm mà chúng cần được sử dụng trong dây chuyền sản xuất.

Áp dụng vào công ty Toyota, điều này có nghĩa là bước 1 của quy trình sẽ không được hoàn tất cho tới khi bước 2, sử dụng nguyên liệu hoặc nguồn cung cấp của bước 1. Trong quy trình sản xuất, Toyota đã sử dụng Kaban để ra hiệu cho bước trước đó khi các phụ tùng cần được bổ sung. “Kanban” là hệ thống cấp đầy vật tư theo mô hình kéo sử dụng các dấu hiệu tượng hình, như các thẻ treo phân biệt bằng màu sắc, để ra hiệu cho các chuyên phía trước khi chuyên sau cần thêm vật tư. Về tác dụng, Kanban là một công cụ thông tin hỗ trợ sản xuất theo mô hình kéo. Một Kanban có thể là một thùng rỗng, một thẻ treo, bảng hiển thị điện tử hay

bất kỳ hình thức gọi nhắc trực quan nào thích hợp. Có hai loại Kanban đặc trưng: (1) *Kanban Cung Cấp* – Một dấu hiệu từ khách hàng nội bộ đến nguồn cung cấp nội bộ cho biết loại vật tư cần được cung cấp. (2) *Kanban Tiêu Thụ* – Một dấu hiệu từ nơi cung cấp nội bộ đến khách hàng nội bộ cho biết rằng vật tư đã sẵn sàng cho việc sử dụng. Trong trường hợp này, nơi cung cấp nội bộ sẽ không sản xuất thêm cho đến khi việc tiêu thụ được thực hiện bởi khách hàng bên trong.

Hệ thống “just in time” (JIT) là một hệ thống sản xuất linh hoạt, có những đặc điểm sau: (1) cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, khi nào và số lượng mà khách hàng cần; (2) nguyên liệu được cung cấp thêm tùy vào sự tiêu thụ, giảm thiểu công việc trong quy trình và sự sắp xếp hàng hóa tồn kho nên bạn chỉ phải dự trữ một khối lượng nhỏ cho mỗi sản phẩm và thường xuyên bổ sung chúng dựa trên những gì mà khách hàng thật sự lấy đi. Bởi vậy, đúng thời hạn (JIT) đã được nhiều công ty Nhật cũng như nước ngoài áp dụng. Kỹ thuật sản xuất này không chỉ tiết kiệm chi phí (nguyên vật liệu, bảo quản...) mà còn tiết kiệm thời gian. Cách thức sản xuất này cũng nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên vì họ cảm thấy họ lao động bằng trí óc với sự thông minh khéo léo của mình. Họ có thể thấy được kết quả lao động của mình – tốt hay xấu – ngay trong quá trình sản xuất của công ty. Nâng cao tinh thần lao động của nhân viên và giảm lãng phí (thời gian, nguyên liệu, tiền bạc...) là những lợi ích chính của cách thức sản xuất này trong phương pháp quản lý Kaizen.

e. *Bảng công cụ thống kê* - Là các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu làm căn cứ để ra các quyết định, bao gồm:

- *Lưu đồ (Flow chart)* được sử dụng để phác họa các hoạt động hoặc các công đoạn tạo ra sản phẩm theo một trình tự nhất định từ lúc tiếp nhận đầu vào đến khi kết thúc quá trình.

- *Phiếu kiểm tra (Checksheet)* được sử dụng để thu thập, sắp xếp và trình bày các thông tin/dữ liệu. Các bảng này thường được dùng để đếm các loại lỗi khác nhau.

- *Biểu đồ nhân quả (Cause and Effect Diagram)* là một công cụ được sử dụng để biểu thị mối quan hệ giữa đặc tính chất lượng và các nhân tố ảnh hưởng đến đặc tính đó. Phương pháp nào công và phương pháp đặt câu hỏi 5 lần tại sao? (để tìm nguyên nhân gốc rễ) là các công cụ để hỗ trợ cho việc sử dụng biểu đồ nhân quả một cách hiệu quả.

- *Biểu đồ Pareto (Pareto Diagram)* là một biểu đồ hình cột được sử dụng để phân loại các nguyên nhân/nhân tố ảnh hưởng có tính đến tầm quan trọng của chúng đối với sản phẩm. Sử dụng biểu đồ này giúp cho nhà quản lý biết được những nguyên nhân cần phải tập trung xử lý, ví dụ như: sản phẩm lỗi, giao hàng trễ hẹn...). Lợi ích của việc sử dụng biểu đồ Pareto là phân tích nguyên nhân và chi phí do các nguyên nhân đó gây ra.

- *Biểu đồ phân bố (Histogram)* được sử dụng để theo dõi sự phân bố của các thông số của sản phẩm/quá trình và từ đó đánh giá được năng lực của quá trình đó. Quá trình có đáp ứng được yêu cầu sản xuất sản phẩm hay không?

- *Biểu đồ kiểm soát (Control Chart)* được sử dụng để theo dõi sự biến động của các thông số về đặc tính chất lượng của sản phẩm/quá trình.

- *Biểu đồ phân tán (Scatter Diagram)* được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa 2 nhân tố. Dựa vào việc phân tích biểu đồ có thể thấy được nhân tố này phụ thuộc như thế nào vào một nhân tố khác như thế nào và mức độ phụ thuộc giữa chúng.

Khi thực hiện Kaizen, nhà quản lý có thể sử dụng một hay một vài công cụ thống kê để phân tích và giải quyết các khó khăn trong cải tiến chất lượng sản phẩm. Để thực hiện bước 1 là nhận diện vấn đề cần giải quyết, ta có thể sử dụng lưu đồ để phân chia khu vực sản xuất và các khâu sản xuất sản phẩm. Việc này cũng giúp tìm được nguyên nhân của vấn đề dễ dàng hơn. Để phân tích thực trạng, ta có thể sử dụng đồng thời phiếu kiểm tra, biểu đồ phân bố và biểu đồ kiểm soát để phân tích một cách thực tế, khách quan vấn đề như thế nào, thuộc mức độ nào, cần thiết phải giải quyết hay không? Tiếp theo, ta có thể sử dụng biểu đồ nhân quả và biểu đồ Pareto để xác định các nguyên nhân và mức độ ảnh hưởng của nguyên nhân có tính tới chi phí do từng nguyên nhân gây ra. Qua đó, ta xác định được nguyên nhân chủ yếu, cần phải giải quyết để đưa ra giải pháp loại bỏ khó khăn hiện tại.

Sau khi thực hiện ta có thể sử dụng tiếp tục sử dụng phiếu kiểm tra kết hợp với biểu đồ phân bố và biểu đồ kiểm soát để theo dõi quá trình diễn biến như thế nào? Hiệu quả của các giải pháp trước ra sao?

Các doanh nghiệp Nhật Bản đã nâng cao chất lượng hàng hóa của mình bằng cách áp

dụng các công cụ trên từ thập kỷ 60 của thế kỷ trước. Thông qua công cụ này, họ đã thực Kaizen một cách hiệu quả và góp phần nâng Kaizen trở thành một triết lý quản lý quan trọng trong các công ty Nhật. Kaizen ngày càng trở nên phổ biến trong các công ty thuộc ngành sản xuất cũng như dịch vụ ở Nhật Bản và nhiều quốc gia khác.

Nhật Bản đã trở thành cường quốc kinh tế đứng thứ 2 trên thế giới sau một thời gian phát triển kinh tế thần kỳ. Đứng sau thành công này ta không thể không nhắc tới triết lý Kaizen, phương pháp quản lý hiệu quả do người Nhật xây dựng và phát triển. Hy vọng rằng, trong tương lai, Kaizen sẽ được các doanh nghiệp Việt Nam học tập và thực hiện hiệu quả. Điều này không chỉ giúp các doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của đất nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Masaaki Imai, *Gema Kaizen – A Commonsense, Low – Cost Approach to Management*, Nxb McGraw – Hill, 1997.
2. Geoffrey L. Mika, *Kaizen Event Implementation Manual*, Nxb Society of Manufacturing Engineers, 2006.
3. <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=14712&SectionID=9>
4. http://www.gembapanterei.com/2008/05/toyota_secret_tokaizen_success-unpaid_ot.html
5. <http://www.vietnamkaizen.com>
6. <http://www.icon.co.za/~tqma/kaizen.html>
7. <http://www.graphicproduct.com>
8. http://vietlean.com/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=47
9. <http://www.nangsuatchatluong.vn/>