

Kinh nghiệm áp dụng các công cụ cải tiến năng suất chất lượng tại một doanh nghiệp

Để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, Công ty cổ phần may Nam Hà luôn nỗ lực cải tiến năng suất chất lượng và coi đó là mục tiêu quan trọng hàng đầu. Thực hiện mục tiêu này, bên cạnh đầu tư đổi mới công nghệ, việc áp dụng những công cụ và phương thức quản lý chất lượng tiên tiến được Công ty luôn chú trọng. Bài học thành công của Công ty cổ phần may Nam Hà trong cải tiến năng suất chất lượng là rất đáng để các doanh nghiệp khác tham khảo, học hỏi.

Chất lượng là mục tiêu phát triển

Công ty cổ phần may Nam Hà tiền thân là một doanh nghiệp nhà nước được thành lập từ năm 1969, có chức năng, nhiệm vụ sản xuất hàng may mặc nội địa, đến năm 1989 chuyển sang làm hàng xuất khẩu, và từ năm 1999 chuyển đổi thành Công ty cổ phần.

Hiện tại, Công ty có 28 dây chuyền sản xuất với 11.500 m² nhà xưởng hiện đại, khang trang và hơn 700 lao động có năng lực, kinh nghiệm, tay nghề cao. Sản phẩm của Công ty gồm: đồ bơi, đồ lót, quần áo dệt kim cung ứng cho các tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới và các thương hiệu nổi tiếng như WalMart, Target, GAP Inc, Kohd's, Perry Ellis, JC Penney, Columbia, Avenue, Roxy, Quiksilver, K'Mart...

Mặc dù được khách hàng (trong và ngoài nước) đánh giá cao về chất lượng, nhưng việc nỗ lực cải tiến năng suất chất lượng luôn được coi là mục tiêu quan trọng hàng đầu của Công ty. Trước tình hình khủng hoảng kinh tế thế giới và trong nước, Lãnh đạo Công ty nhận thấy cần phải có những thay đổi căn bản theo chiều sâu về chất lượng và hoạt động quản lý chất lượng nhằm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, phấn đấu đạt tăng trưởng 10-20%/năm. Bên cạnh



việc đầu tư đổi mới công nghệ theo quy trình 5 năm một lần (thay thế 20% thiết bị mỗi năm), việc đào tạo nâng cao trình độ lao động và đầu tư vào việc áp dụng những công cụ và phương thức quản lý chất lượng tiên tiến được Công ty xác định là yếu tố đặc biệt quan trọng để phát triển.

Theo đó, từ năm 2010, với sự hỗ trợ và tư vấn của các chuyên gia thuộc Trung tâm Năng suất Việt Nam, Công ty may Nam Hà đã triển khai áp dụng một số công cụ quản lý chất lượng tiên tiến như: Duy trì hiệu suất tổng thể (TPM), Lean Six Sigma, Hệ thống đo lường để đánh giá hiệu quả công việc (KPIs)...

Trong đó, thành công nhất phải kể đến dự án áp dụng Lean Six Sigma và KPIs. Công ty đã xây dựng một kế hoạch thực hiện bài bản đối với từng công cụ, cụ thể:

Áp dụng KPIs

Để áp dụng KPIs thành công, Công ty đã xây dựng một kế hoạch bài bản theo các giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: thành lập Ban chỉ đạo và đào tạo

Ban chỉ đạo dự án được trang bị những kiến thức về KPIs, các bước triển khai thực hiện. Khóa đào tạo được tổ chức nhằm cung cấp các kiến thức cơ bản về KPIs, cách thức xây dựng chỉ số KPIs và các kiến

thức về phương pháp xác định vấn đề.

Giai đoạn 2: xây dựng chiến lược phát triển KPIs

Nhiệm vụ của giai đoạn này là đặt dự án KPIs vào một chiến lược tổng thể để có được phương pháp thực hành tốt nhất, đáp ứng những thay đổi của Công ty. Nhóm chuyên gia tư vấn đã cùng Ban chỉ đạo KPIs và các cán bộ liên quan tại các phòng ban xác định các quá trình sản xuất kinh doanh, khách hàng trọng điểm hiện tại của Công ty, những nhân tố ảnh hưởng, từ đó đưa ra các mục tiêu phát triển cho từng khía cạnh, ví dụ:

- Về khía cạnh tài chính: năng suất lao động năm 2009 của Công ty là 8 USD/người/ngày công; mục tiêu năm 2014 là 16 USD/người/ngày công; mục tiêu tăng giá trị gia tăng để đảm bảo cổ tức 20-30%/năm; mục tiêu sản phẩm mới chiếm 10-20% doanh thu.

- Về khía cạnh khách hàng: duy trì khách hàng truyền thống và phát triển khách hàng mới có chọn lọc; tăng sự thỏa mãn khách hàng thông qua: đáp ứng yêu cầu chất lượng (duy trì tỷ lệ hàng đạt chất lượng là 98%), giao hàng đúng hạn 100%; tăng năng lực sản xuất để đáp ứng thêm sản lượng, thêm khách hàng.

- Về khía cạnh quá trình nội bộ: giảm chi phí cho đơn hàng; giảm thời gian thực hiện trung bình cho đơn hàng; giảm tỷ lệ sửa chữa, làm lại (sản phẩm cuối cùng và trong quá trình).

Giai đoạn 3: thiết lập KPIs

Lựa chọn các chỉ số KPIs có tính thuyết phục: căn cứ trên các yếu tố thành công then chốt và chỉ số đo KPIs, nhóm chuyên gia tư vấn và Ban chỉ đạo KPIs đã lựa chọn và phân loại các chỉ số đo thành KRI (chỉ số kết quả trọng yếu - Key Result Indicator), PI (chỉ số hiệu quả hoạt động - Performance Indicator)



Các chuyên gia của Trung tâm Năng suất Việt Nam làm việc tại Công ty

và KPI (chỉ số đánh giá hoạt động chính - Key Performance Indicator).

Giai đoạn 4: thiết lập hệ thống báo cáo và kiểm soát KPIs

- Thiết lập hệ thống báo cáo: sau khi chọn được các chỉ số KPIs có sức thuyết phục, nhóm chuyên gia đã hướng dẫn Ban chỉ đạo dự án KPIs của Công ty cách lưu các chỉ số KPIs vào cơ sở dữ liệu. Dựa trên bảng lưu các chỉ số KPIs trong cơ sở dữ liệu, nhóm chuyên gia tư vấn đã đào tạo, hướng dẫn Ban chỉ đạo dự án cách thức để có những báo cáo tốt nhất về các chỉ số từ cách lấy số liệu, tính toán và lập các biểu đồ phân tích số liệu.

- Kiểm soát KPIs: các chỉ số KPIs được theo dõi và lập thành các báo cáo kịp thời chuyển đến ban Lãnh đạo Công ty. Các biểu đồ thường dùng để lập báo cáo là: Trend chart (biểu đồ xu hướng) cho thấy ngay xu hướng của các dữ liệu; Control chart (biểu đồ kiểm soát) để theo dõi các chỉ số xem có nằm trong giới hạn kiểm soát không. Khi phát hiện các dữ liệu có xu hướng giảm/tăng theo hướng tiêu cực hoặc nằm ngoài giới hạn kiểm soát thì lập tức các nhóm sẽ đề xuất các biện pháp khắc phục và cải tiến.

Áp dụng Lean Six Sigma

Tương tự như KPIs, áp dụng Lean Six Sigma cũng gồm 4 giai đoạn:

Giai đoạn 1: thành lập Ban chỉ đạo và đào tạo

Giai đoạn 2: đánh giá hiện trạng hệ thống và xác định vấn đề

Nhóm chuyên gia tư vấn kết hợp với thành viên Ban chỉ đạo dự án tiến hành khảo sát thực trạng hoạt động quản lý năng suất chất lượng tại Công ty, từ đó đưa ra các vấn đề mà Công ty cần tập trung giải quyết gồm:

- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của Công ty để thiết lập các mục tiêu chiến lược và các chỉ tiêu hiệu quả trọng yếu phù hợp.

- Thiết lập các tiêu chuẩn công việc rõ ràng, cụ thể để định hướng cho người lao động trong công việc, giúp phân bổ lao động hợp lý cho mỗi công việc và đánh giá hiệu quả công việc một cách chính xác, toàn diện, từ đó khuyến khích được người lao động.

- Thiết lập hệ thống đo năng suất lao động, sản lượng/người và sử dụng các biện pháp cải tiến năng suất nhằm đạt được mục tiêu năng suất.

- Cải thiện việc quản lý tiến độ giao hàng, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu cao về tiến độ, trong điều kiện kế hoạch thường xuyên thay đổi.

- Thực hiện những phương pháp chuẩn hóa quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ để sử dụng các nguồn lực một cách tối ưu đảm bảo mục tiêu năng suất, chất lượng sản phẩm và tiến độ cung cấp.

- Duy trì thực hiện 5S (Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ - Sẵn sàng - Sẵn sàng) tốt hơn để đảm bảo được môi trường làm việc thuận lợi.

- Sử dụng các công cụ trực quan

để quản lý các công đoạn, quá trình; sử dụng phân tích dữ liệu để xác định mức chất lượng, xác định vấn đề và cải tiến chất lượng sản phẩm...

Sau khi nghiên cứu và phân tích các quá trình sản xuất kinh doanh, với sự giúp đỡ của nhóm chuyên gia tư vấn, Công ty đã quyết định lựa chọn 4 quá trình quan trọng để cải tiến, đó là: quá trình kiểm tra vải, quá trình làm mẫu, quá trình cắt và quá trình may. Các dự án cải tiến sẽ được thực hiện tuân theo chu trình DMAIC của Six Sigma (Define: Xác định; Measure: Đo lường; Analyse: Phân tích; Improve: Cải tiến; Control: Kiểm soát).

Giai đoạn 3: lựa chọn dự án điểm, thực hiện đo lường và phân tích

Căn cứ vào kết quả của giai đoạn 2, Công ty đưa ra các tiêu chí ưu tiên và đã lựa chọn được 5 dự án cải tiến phù hợp: 1) Cải tiến thời gian và chất lượng của quá trình kiểm tra; 2) Rút ngắn thời gian làm mẫu; 3) Giảm thời gian cắt bán thành phẩm; 4) Nâng cao năng suất lao động (phần xưởng may 1); 5) Nâng cao năng suất lao động (phần xưởng may 2).

Giai đoạn 4: thực hiện cải tiến và kiểm soát

Nhóm cải tiến lựa chọn ứng dụng các công cụ cơ bản trong Lean như: tiêu chuẩn hóa công việc bằng hình ảnh, 5S, chuyển đổi nhanh, phòng chống sai lỗi... Đó là những công cụ giúp Công ty tập trung vào sử dụng hiệu quả những nguồn lực và không gian làm việc hiện có, không phải đầu tư thêm cho cơ sở hạ tầng.

Kết quả thực hiện KPIs, Lean Six Sigma

Sau khi triển khai thực hiện chương trình Lean Six Sigma tại Công ty cổ phần may Nam Hà, kết quả được ghi nhận như sau:

Một là, năng suất kiểm tra vải tăng từ 7,6 m/phút lên 10,14 m/phút. Với mục tiêu 10 m/phút, mức sigma của công đoạn kiểm tra vải tăng từ 0,24 lên 1,52. Trước khi áp dụng Lean,

trung bình tồn bán thành phẩm dở dang vào cuối ngày là 10 cuộn vải, tức là công nhân thường xuyên phải làm thêm giờ để đáp ứng được kế hoạch, nhưng sau khi áp dụng, với số lượng lao động không đổi, công việc dở dang cuối ngày = 0, công nhân không cần làm thêm giờ mà vẫn đảm bảo được kế hoạch.

Hai là, thời gian làm mẫu từ 44 giờ/mã hàng giảm xuống 32 giờ/mã hàng với số lượng cán bộ nhân viên không thay đổi. Với mục tiêu 37 giờ/mã hàng, mức sigma được nâng từ 0,92 lên 2,97.

Ba là, thời gian cắt bán thành phẩm trước đây là 320 phút/bàn cắt, giờ đây là 226 phút/bàn cắt, với số lao động giảm 2 người toàn thời gian và 8 người bán thời gian. Với mục tiêu 266 phút/bàn cắt thì mức sigma được nâng từ 0 lên 1,78, quá trình đã ổn định hơn.

Bốn là, năng suất lao động tại phân xưởng may tăng từ 20 lên 30%, lỗi trong công đoạn giảm từ 10 xuống 5%, số lao động và thiết bị không thay đổi. Lỗi thành phẩm dưới 2%. Bán thành phẩm tồn dở dang cuối ngày đã được khống chế, trước đây tồn khoảng 1.000 chi tiết, sau cải tiến chỉ còn tồn khoảng 670 chi tiết (tương đương với 1/ngày sản xuất theo kế hoạch).

Năm là, sau một thời gian thực hiện, các hoạt động cải tiến đã đem lại kết quả tốt, đặc biệt ý thức và kỹ năng của người công nhân được nâng cao thông qua các hỗ trợ của tiêu chuẩn hóa bằng hình ảnh. Lãnh đạo Công ty đã quyết định cắt bỏ công đoạn nghiệm thu sản phẩm cuối dây chuyền (đây được coi là công đoạn không đem lại giá trị gia tăng cho sản phẩm). Như vậy mỗi tổ sản xuất có thể giảm được 1 người, với 28 tổ sản xuất, giảm được 28 người, chuyển vào công đoạn may, tăng cường cho sản xuất.

Sáu là, các mục tiêu do Lãnh đạo đề ra khi bắt đầu dự án đều đã đạt được.

Ngoài kết quả định lượng được, dự án Lean Six Sigma đã đem lại cho Công ty một văn hóa cải tiến, trong đó tạo cho các cán bộ quản lý và người lao động trong Công ty có tư duy cải tiến và hỗ trợ các công cụ cải tiến hữu ích trong Lean Six Sigma, như chu trình giải quyết vấn đề, phần mềm xử lý dữ liệu Minitab đã được ứng dụng trong phân tích dữ liệu. Lean Six Sigma là một chương trình đổi mới và cải tiến liên tục, vì vậy dự án không dừng lại ở kết quả đạt được mà còn là nền tảng cho các hoạt động cải tiến tiếp theo của Công ty trong thời gian tới.

Bài học kinh nghiệm

Qua trao đổi với chúng tôi, ban Lãnh đạo Công ty cho biết, để thực hiện thành công các dự án áp dụng công cụ cải tiến nâng suất chất lượng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty rút ra những bài học kinh nghiệm quý báu, đó là:

- Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào khác là phải không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm. Quan điểm này được quán triệt sâu rộng đến từng nhân viên trong Công ty, yêu cầu mỗi thành viên trong Công ty nỗ lực làm việc vì mục tiêu chất lượng.

- Khi thực hiện áp dụng các công cụ cải tiến nâng suất chất lượng, Lãnh đạo Công ty phải rất quyết tâm, sâu sát từ khâu chỉ đạo đến trực tiếp theo dõi, làm việc cùng các chuyên gia để tìm ra phương án tối ưu nhất.

- Quán triệt quan điểm phải tự mình đổi mới là chính, chủ động đề xuất và áp dụng các công cụ cải tiến chất lượng (toàn bộ chi phí do Công ty tự trang trải), không nên trông chờ ỷ lại vào sự hỗ trợ của cơ quan chức năng. Chỉ có như thế Công ty mới quyết tâm thực hiện và đạt được hiệu quả cao nhất vì đồng vốn mà mình bỏ ra ■