

Áp dụng Kaizen

để không ngừng thực hiện các ý tưởng cải tiến

Nhật Bản là đất nước nổi tiếng bởi luôn sáng tạo ra các ý tưởng thực hành cải tiến, nâng cao năng suất chất lượng trong sản xuất. Các công cụ cải tiến của Nhật Bản đã trở nên phổ biến và được áp dụng thường xuyên tại các nước trên thế giới. Bên cạnh các công cụ cải tiến mang lại hiệu quả cao, người Nhật Bản còn thực hiện cải tiến từ những ý tưởng rất đơn giản. Kaizen là một trong những trường hợp như thế...

Ý tưởng cải tiến từ Kaizen

Trong hơn một thập kỷ qua, Kaizen đã nhận được sự quan tâm rộng rãi trên toàn thế giới. Theo tiếng Nhật, Kaizen được hình thành từ 2 chữ: Kai và Zen. Kai có nghĩa là “thay đổi”, Zen có nghĩa “tốt hơn”, việc kết hợp hai chữ này được hiểu là “cải tiến”, hay “thay đổi để tốt hơn”. Tuy nhiên, ý nghĩa của Kaizen không đơn thuần chỉ là cải tiến.

Hiện nay, “việc cải tiến liên tục các quá trình” là mục tiêu của nhiều doanh nghiệp. Kaizen là quá trình bao gồm việc sáng tạo và thực hiện những ý tưởng nhằm đạt được mục tiêu bằng những phương pháp mang lại hiệu quả cao hơn. Trong quá trình cải tiến công việc, có thể cần sự thay đổi lớn hoặc thay đổi vừa và nhỏ. Để có thay đổi lớn thường đòi hỏi việc đầu tư đáng kể vào hoạt động nghiên cứu và phát triển, được gọi là “đổi mới”. Sự thay đổi nhỏ là các hoạt động cải tiến liên tục được thực hiện ở cấp độ cá nhân. Thực tế đã chứng minh sự thành công của Kaizen không phụ thuộc nhiều vào đầu tư tài chính. Mục tiêu của Kaizen không phải là giảm chi phí mà là làm cho công việc đơn giản hơn, nhanh hơn, tiện ích hơn và hiệu quả hơn. Chìa khóa để thực hiện Kaizen chính là không ngừng đưa ra các ý tưởng nhằm thúc đẩy cải tiến.

Kaizen được áp dụng theo các cách khác nhau tùy thuộc môi trường hay quốc gia, bởi vì những yếu tố

như quốc tịch, chính trị, lịch sử, tôn giáo, văn hóa, ngôn ngữ, cơ sở hạ tầng, môi trường sống, giáo dục, thói quen ăn uống, khí hậu và tập quán kinh doanh... đóng vai trò quan trọng, không chỉ trong việc những cải tiến được thực hiện như thế nào mà còn trong chính những yếu tố cần phải cải tiến. Do đó, đối với một số người, khái niệm Kaizen tại một quốc gia có thể được coi là sự cách tân triệt để nhưng đối với những người khác thì đó là khái niệm mới.

Tại Nhật Bản, Kaizen là một trong những môn học được giảng dạy trong chương trình sau đại học (đặc biệt ở các trường quản trị kinh doanh) như là phần giới thiệu về công nghệ quản lý của Nhật Bản. Những ví dụ về Kaizen được xây dựng rất cụ thể, thiết thực. Đó không phải là những ý tưởng to lớn, đòi hỏi nhiều thời gian, công sức để cải tiến, mà Kaizen là những ý tưởng rất cụ thể, sáng tạo nảy sinh từ quá trình lao động, làm việc thực tế. Ví dụ như:

Kaizen 1: khi đỗ xe trong gara, lái xe thường đâm phải cầu thang bộ do nó nằm ngoài tầm nhìn của họ. Do đó, cần phải thực hiện cải tiến để cho người lái xe có thể nhìn thấy cầu thang và dừng xe trước khi đâm phải nó. Việc cải tiến được thực hiện đơn giản bằng cách treo một quả bóng tennis lên trần nhà bằng một sợi dây và cách cầu thang một khoảng cách nhất định. Khi quả bóng tennis chạm

vào kính chắn gió của xe ô tô, người lái xe sẽ hiểu rằng đến lúc phải “dừng lại tại đây”.

Kaizen 2: cây dừa mọc nhiều ở các nước Đông Nam Á, có những cây cao hơn 10 m. Nhiều người không biết cách trèo lên để hái dừa. Một giải pháp Kaizen được đưa ra là khắc những hình chữ V lên thân cây dừa để cho việc leo cây được dễ dàng và an toàn hơn.

Kaizen 3: tại những nút giao thông đông đúc ở Nhật Bản, đồng hồ đếm thời gian đèn tín hiệu chuyển sang màu xanh chỉ được thấy ở lối qua đường dành cho người đi bộ. Tuy nhiên, ở Trung Quốc, Iran và Malaysia, tín hiệu giao thông của đồng hồ đếm thời gian thường được thấy ở những tuyến đường dành cho ô tô. Những chiếc đồng hồ này được đặt dưới đèn giao thông để người tham gia giao thông có thể nhìn thấy rõ. Tại một số thành phố của Ấn Độ, người lái xe dừng khi đèn đỏ còn nhìn thấy thêm các chỉ dẫn mang tính “thư giãn” ngoài tín hiệu đèn đỏ truyền thống. Ý tưởng Kaizen này giúp cho đèn tín hiệu giao thông giữ vai trò kép, vừa điều tiết lưu lượng tham gia giao thông, đồng thời nhắc nhở lái xe và người đi bộ thư giãn, điều này có thể góp phần nâng cao sức khỏe, cải thiện tâm lý.

Kaizen 4: xoài là một loài cây được trồng ở nhiều nước trên thế giới, bởi cho trái ngon và giàu dinh dưỡng. Tuy nhiên, hái xoài từ những cành trên cao

là cả một nghệ thuật. Kéo tĩa cành cán dài có thể dùng để hái quả nhưng quả xoài chín bị rụng xuống sẽ bị thâm, có thể không ăn được hay khó được người tiêu dùng chấp nhận. Một sáng kiến được đưa ra là sử dụng những chiếc chai nhựa thu quả xoài để đảm bảo những quả xoài đó không bị thâm, luôn tươi ngon.

Qua những ví dụ trên cho thấy, Kaizen là thay đổi nhỏ hoặc những chuỗi thay đổi để làm cho công việc dễ dàng hơn, đơn giản hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn. Hoạt động Kaizen thường chỉ tập trung ở những thay đổi nhỏ nên chi phí để thực hiện trong nhiều trường hợp là không đáng kể. Điều quan trọng của Kaizen là khả năng đưa ra nhiều ý tưởng mà không cần phải tiêu tốn tiền. Kaizen được các chuyên gia năng suất trên toàn thế giới đề xuất áp dụng để cải tiến môi trường làm việc và nó cũng là phương pháp dễ ứng dụng ở các cơ sở đào tạo cũng như tại nhà của mỗi chúng ta.

Áp dụng Kaizen tại Việt Nam - Trường hợp điển hình của Xi măng Nghi Sơn

Công ty Xi măng Nghi Sơn được thành lập ngày 11.4.1995, là liên doanh giữa Tổng công ty xi măng Việt Nam (Vicem) với hai tập đoàn đa quốc gia của Nhật Bản là Taiheiyo xi măng và Mitsubishi vật liệu. Vì là Công ty liên doanh nên rất nhiều mô hình nâng cao năng suất chất lượng đã được áp dụng triệt để tại Công ty, trong đó có Kaizen.

Tại Công ty xi măng Nghi Sơn, Ban lãnh đạo Công ty đã “tuân thủ” tuyệt đối nguyên tắc này, thể hiện ở khả năng tập trung cải tiến và quản trị chất lượng, hướng đến mục tiêu cuối cùng là phục vụ khách hàng, gia tăng lợi ích sản phẩm để tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng. Lãnh đạo Công ty đã đưa các quy định thành văn bản cụ thể: “Tất cả các nhân viên của Công ty từ cấp quản lý đều có quyền đề đạt ý kiến cải tiến. Các cấp quản



Thực hành Kaizen tại Công ty Nghi Sơn

lý và Hội đồng đánh giá sẽ đánh giá và tuyên thưởng cho người đề xuất”. Nghi Sơn cũng phân loại và áp dụng mức thưởng cho từng sáng kiến, tiến hành phân tích để áp dụng sáng kiến và thưởng ngay trong tháng. Ngoài ra, còn có phần thưởng cuối năm cho các ý kiến tốt nhất. Mức thưởng được phân thành các loại A, B, C, D rõ rệt với các mức tương ứng. Điểm đặc biệt là, Công ty xi măng Nghi Sơn đã quán triệt và vận dụng tốt các đặc điểm nổi bật của Kaizen:

Thứ nhất, Kaizen là những cải tiến nhỏ và từ từ thay vì cải cách đột phá. Ví dụ, hai sáng kiến được xếp loại B của Nghi Sơn năm 2011 là: tiết kiệm điện cho hệ thống ánh sáng ở dây chuyền 2 và lắp đặt hệ thống quạt ở máy biến thế số 2. Những ý tưởng đề xuất đều nhằm cải thiện các khía cạnh nhỏ trong hoạt động sản xuất/kinh doanh. Kaizen không yêu cầu mỗi nhân viên trở thành những nhà cách mạng “vẽ” ra những ý tưởng lớn nhằm thay đổi diện mạo công ty và thị trường. Người Nhật Bản quan niệm toàn bộ bức tranh chung sẽ tốt hơn nếu mỗi cá nhân tự hoàn thiện công việc của chính mình lên một tầm mức hoàn hảo hơn.

Thứ hai, Kaizen dành cho mọi thành viên trong công ty chứ không chỉ cho những nhà quản lý và chuyên gia cao cấp. Thậm chí ở Nghi Sơn, các nhà quản lý không được tham gia vào hệ thống Kaizen. Đây là đặc trưng quan trọng bởi vẫn tồn tại một lối suy nghĩ cũ rằng: cải tiến là công việc của nhà quản trị, nhân viên chỉ là những con ốc trong guồng máy thực thi. Người Nhật Bản có tư duy khác: chỉ những người làm trực tiếp, ở “tuyến đầu” mới biết rõ nhất nên làm gì để tình hình được cải thiện. Vì thế, mô hình Kaizen khuyến khích sự tham gia tối đa. Gần

như mọi ý kiến tham gia của các nhân viên cấp thấp nhất cũng đều được ghi nhận và tưởng thưởng.

Thứ ba, phần thưởng tiền bạc không phải là yếu tố quyết định. Phần thưởng chỉ có ý nghĩa tượng trưng, ghi nhận sự đóng góp thay vì coi đó như một động lực chủ yếu. Với trường hợp Nghi Sơn, tiền thưởng cho sáng kiến loại A mới chỉ ở mức 1 triệu đồng và cho loại D là 50 nghìn đồng. Đây đều là những con số không cao, nhưng lại rất hợp lý theo Kaizen.

Ở các doanh nghiệp áp dụng Kaizen, tổng số tiền thưởng dành cho những đề xuất ở mức độ thấp còn cao hơn nhiều so với những đề xuất ở mức độ cao. Thậm chí, những đề xuất không tạo ra một hiệu quả nào đáng kể cũng vẫn được ghi thưởng. Ví dụ, Nghi Sơn quy định rõ những đề xuất xếp loại D là “không tạo ra lợi nhuận và hiệu quả rõ rệt, tính sáng tạo và nỗ lực chỉ ở mức đáng ghi nhận”. Những đề xuất loại đó vẫn được thưởng và trân trọng. Điều này trái với mô hình quản trị của phương Tây, khi ngay lập tức các ý tưởng như thế bị ném vào thùng rác.

Kaizen là mô hình còn chưa phổ biến ở Việt Nam nhưng đang được một số doanh nghiệp nghiên cứu và áp dụng. Dù việc áp dụng gặp phải nhiều khó khăn, triết lý khuyến khích sự tham gia của đại đa số người lao động này có một ưu điểm quan trọng: khích lệ tinh thần đóng góp của số đông bằng cách trân trọng mọi ý kiến dù nhỏ nhất nhằm tới sự cải thiện không ngừng ■

(Chương trình quốc gia về nâng cao NSCL SPHH của doanh nghiệp Việt Nam đến 2020)