

---

---

# Cơ bản về Kaizen

— an\_Id:: Sep 2018 —

---

---

# About presenter An Le

- 18 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực offshore dev. cho Nhật
- 3 năm chuyên sâu về Quality process và Quality Assurance
- Từng quản lý phòng offshore ở Hà nội của NTTD Việt nam, có lúc lên tới 30 người kể cả BP
- Các chứng chỉ:
  - Japanese Level 1
  - English 910 (TOEIC)
  - PMP
  - PSM I
- Blogger: [mindfulness70.wordpress.com](https://mindfulness70.wordpress.com)

# Kaizen là gì?

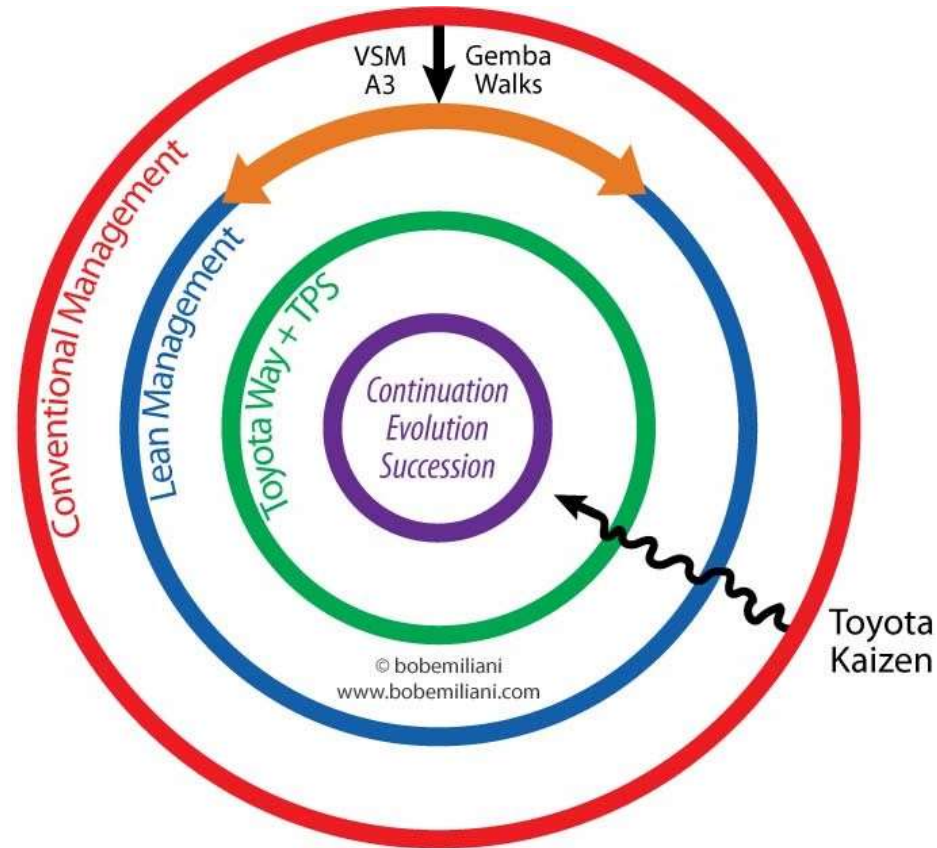
KAI ZEN  
改善 = CONTINUAL IMPROVEMENT  
CHANGE GOOD

- Cải tiến liên tục
  - Từng bước nhỏ, tiến lên trước
- Vì lợi ích tập thể



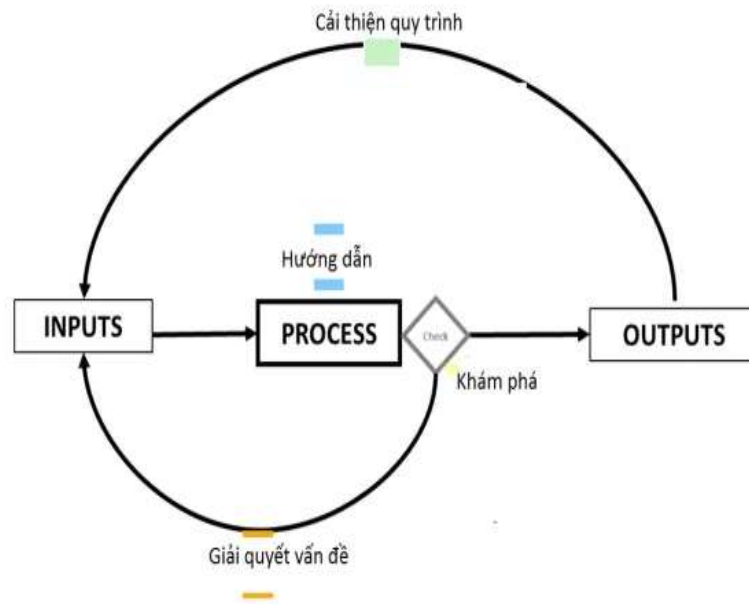
# Đôi dòng lịch sử

- Các công ty sản xuất của Nhật sau Thế chiến II và nhiệm vụ nặng nề
- Bài toán đào tạo nội bộ
- Được triển khai đầu tiên khoảng 50 năm trước ở Toyota, Canon, Honda ...



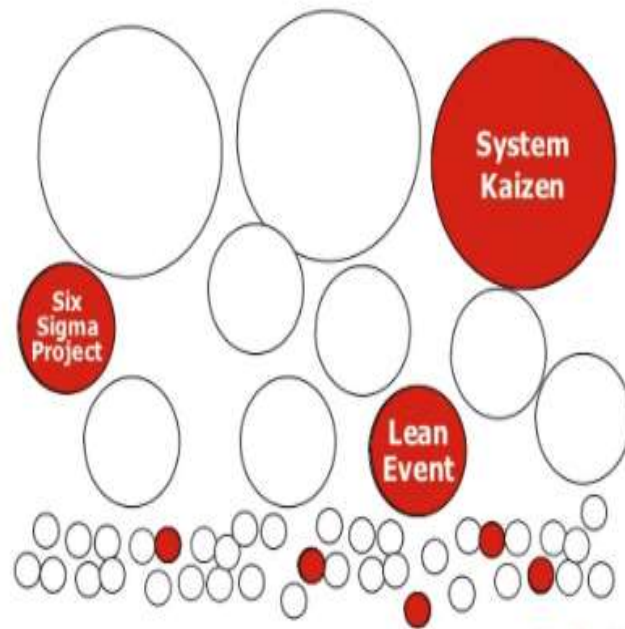
# Hiện tại Kaizen được áp dụng

- Tại hầu hết các công ty của Nhật
- Không chỉ trong ngành sản xuất, mà còn cả
  - Dịch vụ
  - Thương mại
  - Y tế
  - đời sống cá nhân
  - Giáo dục



# Các đặc điểm của Kaizen

- Các cải tiến nhỏ nhưng có sự tiếp nối theo hướng tăng dần năng suất lao động liên tục trong thời gian dài
- Huy động sự tham gia của mọi người
- Mang tính chất từ dưới lên (bottom-up) thay vì từ trên xuống
- Không đòi hỏi sự hỗ trợ của các công nghệ tân tiến, dù không có thiết bị vẫn có thể Kaizen



# Phân biệt Kaizen và 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

# Phân biệt Kaizen và Innovation

Nội dung	Kaizen	Đổi mới
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
Cách thức tiến hành	Duy trì và cải tiến	Đột phá và xây dựng



## Ví dụ: Toyota

Hàng năm, mỗi nhân viên của Toyota đóng góp từ 60 -70 ý tưởng cải tiến.  
Số liệu thống kê cho biết tổng số ý tưởng cải tiến của toàn thể nhân viên Toyota trong 40 năm là .....?  
Con số chính xác là **20 triệu ý tưởng** và tỷ lệ ý tưởng được thực hiện là 90 %.

Ở Toyota có hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến (Kaizen Teian), Kaizen Event và Process Kaizen. Toyota xem các **lỗi làm là những cơ hội** để học hỏi. Thay vì khiển trách cá nhân, công ty tiến hành các hoạt động cải tiến rồi phổ biến các kinh nghiệm mới cho toàn tổ chức.

# Ví dụ: Toyota Vietnam

Toyota Việt Nam (TMV) đã triển khai các kế hoạch Kaizen, cũng như áp dụng vào thực tế sản xuất kể từ năm 2002. Kể từ đó đến tháng 4/2018, các thành viên TMV đã đóng góp khoảng 314.000 ý tưởng Kaizen.

Năm 2017, xưởng Hàn đã cắt giảm được 33 giây cho mỗi thao tác cấp phát cửa sau xe cho dây chuyền hàn. Xưởng Dập thực thi cơ cấu tự động nâng và trượt chi tiết đã dập xong vào đường ray xuống xe để thành phẩm, giúp tiết kiệm 11 giây trên mỗi chi tiết.

**TRIẾT LÝ TOYOTA TOÀN CẦU**

**LIÊN TỤC CẢI TIẾN**

- **Thử thách**  
Có tầm nhìn dài hạn, sẵn sàng đương đầu với thách thức bằng tinh thần sáng tạo và lòng can đảm để đạt được ước mơ
- **Cải tiến**  
Liên tục cải tiến công việc, luôn hướng tới sự sáng tạo và đổi mới
- **Hiện trường hiện vật**  
Đi đến tận nơi để tìm hiểu vấn đề thực tế nhằm đưa ra quyết định đúng đắn, tạo được sự đồng thuận và đạt được mục tiêu nhanh nhất

**TÔN TRỌNG CON NGƯỜI**

- **Tôn trọng**  
Tôn trọng mọi người, nỗ lực để hiểu nhau, có trách nhiệm và cố gắng hết sức xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau
- **Làm việc nhóm**  
Khuyến khích phát triển nghề nghiệp và bản thân, chia sẻ các cơ hội phát triển và tối đa hóa việc thực hiện công việc của cá nhân và tập thể

# Ví dụ: Toyota Vietnam

Ở bộ phận kho vận, khu vực chứa phụ tùng xe Lexus được sắp xếp lại một cách khoa học, tối đa công năng sử dụng, tăng 3.129m<sup>3</sup> diện tích và tiết kiệm khoảng 1 triệu đô la Mỹ chi phí xây dựng kho mới.

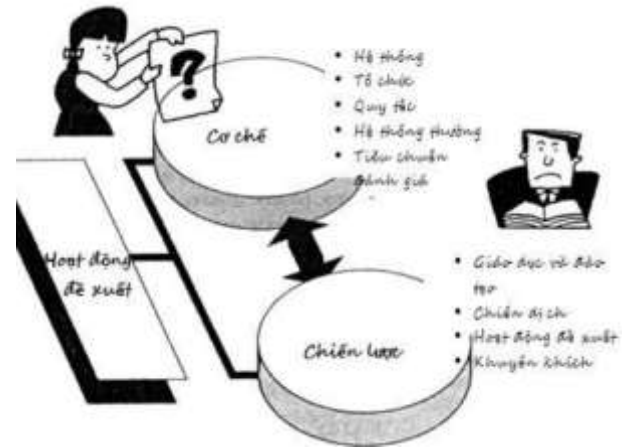
Khu chứa chi tiết cản trước cũng đã tối ưu hóa không gian chứa hàng thêm 185m<sup>3</sup>, giảm hao phí nhân công ở khâu tìm hàng, giảm thời gian nhập và nhặt hàng. Ý tưởng Kaizen này cũng giúp tiết kiệm 1 triệu đô la Mỹ do không phải đầu tư xây dựng kho mới.



# Ví dụ: Hệ thống Kaizen ở các công ty Nhật

## Xây dựng 3 Hệ thống

1. Hệ thống tiếp nhận, xử lý, phản hồi và hỗ trợ thực hiện ý tưởng (phiếu đề xuất ý tưởng, bảng tin, hộp thư,...)
2. Hệ thống quảng bá, xúc tiến, khen thưởng (bản tin Kaizen, tạp chí Kaizen, đài phát thanh, tổ chức sự kiện, phần thưởng,...)
3. Hệ thống đào tạo tại chỗ (phương pháp giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo)



# Ví dụ: Kaizen trong QLCL ở công ty Nhật

1. Tìm ra sai sót sớm (ngay từ khâu thiết kế)
2. Phân tích các lỗi tìm thấy, tìm ra nguyên nhân gốc rễ
  - Thiếu sót từ thiết kế?
  - Thiếu sót từ thu thập Req?
  - Thiếu sót từ process?
  - Thiếu sót trong giao tiếp?
3. Kaizen cho tương lai:
  - Checklist
  - Thêm hoặc sửa quy trình
  - Thiết lập cơ chế giao tiếp hiệu quả hơn



# Ví dụ: Kaizen trong QLCL ở công ty Nhật

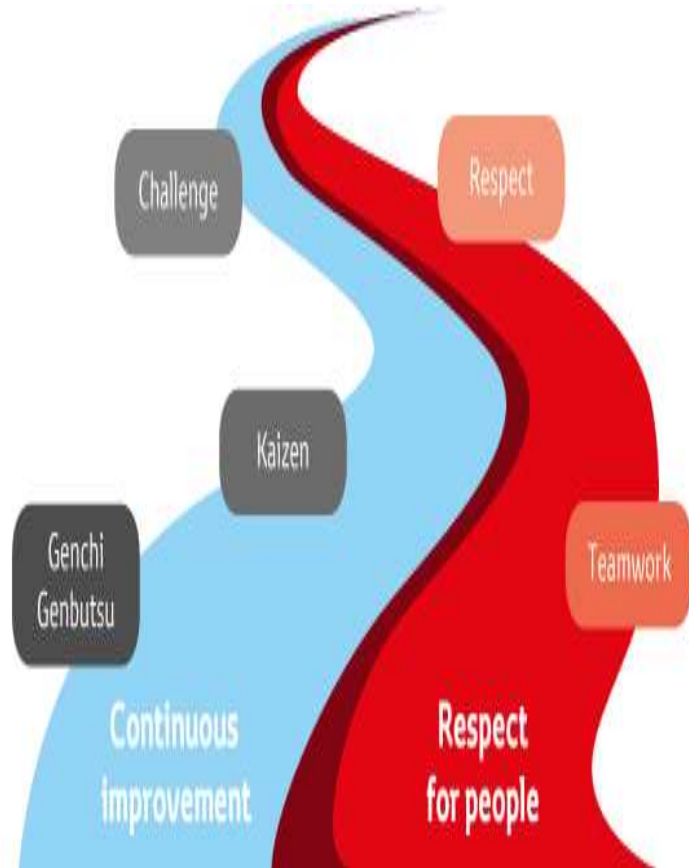
## 4. Sự kiện Kaizen (Furukaeri - Nhìn lại để rút kinh nghiệm):

- Có format sẵn
- Mọi thành viên cho ý kiến theo category (Nghệ thuật, Thiết kế, môi trường, quy trình, giao tiếp, chia việc, training, kiểm thử, các vấn đề khác ...)
- Họp và cùng phân tích
- Thỏa thuận biện pháp Kaizen, phân công thực hiện
- Theo dõi và đánh giá

FURIKAERI(name: )							
No	区分	Level	Good Bad Other	Good Point / Bad Point / Other	Action Plan	PIC	Status of Action
1	2.Time	Team	x	The schedule is too tight, everyone in the die trying condition all the time	Do the pilot sub-service for estimate (team) Re-schedule when doing DD/PP (team)	DuongTQ	propagate to Rosai, Shabo (An, Minh, Thuy) via ViewPoints (An to create until 15 Sep)
2	3.Cost	PJ	x	MACCS DD changes many times ==> took effort for revising	Continue to implement spec change process (Project)	AnLD, leaders	On going
3	3.Cost	Team	x	MACCS DD changes many times ==> took effort for revising	Reserved buffer time when make schedule (Team).	DuongTQ	Re-scheduling for SI (after Sep 2015)
4	3.Cost	Team	x	MACCS DD changes many times ==> took effort for revising	Regularly monitor change list and buffer time	DuongTQ	On going
5	5.H.R	PJ	x	All members have no experience about VCIS/CIS	-Should re-assign the human resource (assign experienced member to the team) (Project)	AnLD	
6	5.H.R	Team	x	All members have no experience about VCIS/CIS	-Regularly discuss with JP-side, confirm with JP-side when having unclear	AnLD/ Minh	On going

# Bắt tay vào Kaizen

- Trực tiếp xem xét kỹ thực tế hiện trường công việc
- Thu thập các sự kiện, thông tin và dữ liệu (tiêu chuẩn hoá, đo lường, so sánh rồi cải tiến)
- Tìm các nguyên nhân gốc rễ
- Tìm kiếm các thoả thuận tập thể
- Xây dựng văn hoá Kaizen
- Bắt đầu từ những việc nhỏ, thực hiện từ những bước nhỏ
- Tổ chức sự kiện Kaizen



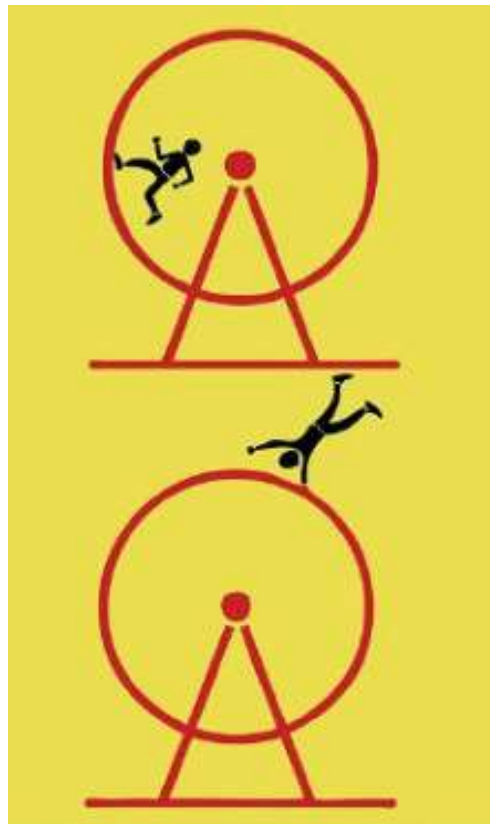
# Trên đây là lý thuyết

- Và bây giờ là thực tế



# Các trở ngại khi bắt đầu

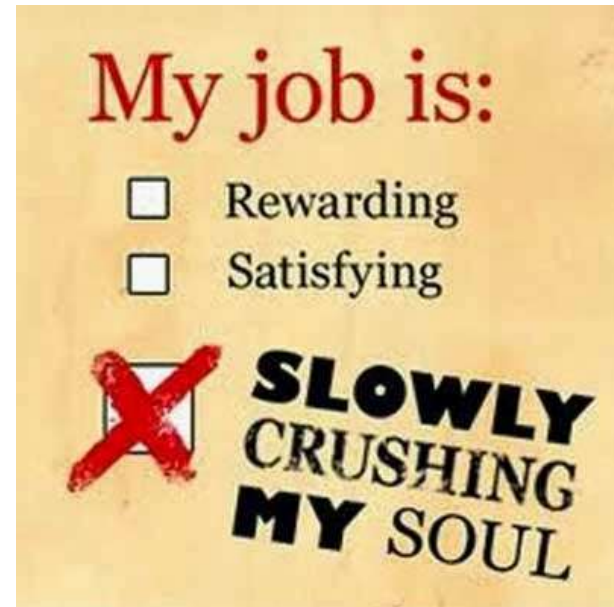
- Ta quyết định bắt đầu làm một thứ mới, mặc dù rất đơn giản, nhưng vẫn không thành công. Trở ngại là gì? Ví dụ rất đơn giản:
  - Dậy sớm hơn 30 phút
  - Đi ngủ sớm hơn 30 phút
  - Chạy hoặc đi bộ hằng ngày 10 phút
  - Leo cầu thang hằng ngày
  - Ăn ít đồ ngọt hơn
  - Chơi game ít hơn
- Mời bạn nghĩ ...



**Mời các team thử đưa ra giả thuyết**

# Các trở ngại khi bắt đầu Kaizen (tham khảo)

- Không có thói quen
- Ý kiến đưa ra không ai lắng nghe
- Có một ít ủng hộ nhưng khi làm thì không ai đồng hành
- Mọi người thiếu niềm tin
  - Ai cũng có thể sáng tạo
  - Tự ta có thể tạo ra thay đổi
- Quan điểm và thái độ sống như khi đi học
  - Thụ động
  - Thay đổi là cái gì đó xảy đến với tôi (mà tôi cũng không biết tại sao)
  - Công việc là chán



# Vài gợi ý để Kaizen (tham khảo)

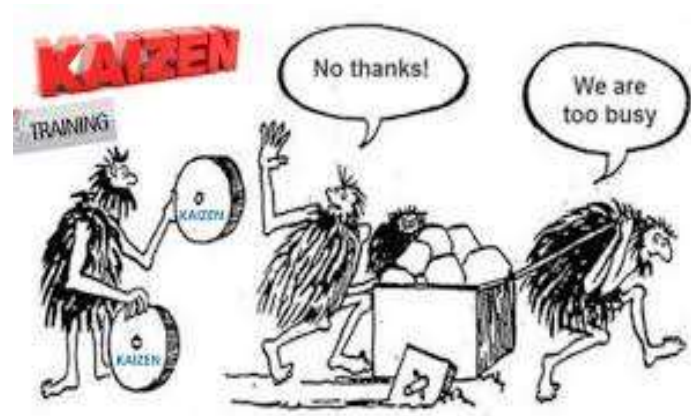
- Mọi thứ bắt nguồn từ niềm tin, và đó cũng là phần khó nhất
  - Tin rằng có thể đào tạo để mọi người tốt hơn
  - con người sẵn sàng đảm đương trách nhiệm vì mục đích chung
  - Ai cũng có khả năng sáng tạo và phát kiến
  - Tôi có khả năng tạo ra thay đổi trong team





# Vài gợi ý để Kaizen (tham khảo)

- Đừng vội hy vọng có thay đổi ngay
- Trước khi Kaizen hãy thông thạo công việc, làm chủ công việc của bản thân cái đã
  - ko thể bác bỏ hay cải tiến dựa trên sự hiểu lầm
- Hãy tạo môi trường để chia sẻ và chia sẻ những thực hành tốt nhất



# Vài gợi ý để Kaizen (tham khảo)

- Tập thói quen suy nghĩ vượt ra ngoài tập quán
  - luôn tự chất vấn hiện tại
- Hãy thử nghiệm, kiên trì thử nghiệm
  - Việc đơn giản lại là việc khó (ví dụ leo cầu thang hằng ngày ...)



# Vài gợi ý để Kaizen (tham khảo)

- Xây dựng văn hoá không đổ lỗi
- Văn hóa chủ động nhận lỗi
- Văn hoá chủ động định kỳ quan sát và nhìn lại
- Văn hoá chủ động trình bày các quan sát
- Văn hoá xin ý kiến về cách làm việc của bản thân mình





# Thực tập Kaizen trong công việc dự án

- Thực tập: Chia sẻ các bước trong công việc dự án
- Quan sát các vấn đề
  - Tính minh bạch
  - Tính trực quan
  - Tính tương tác
  - Tính thấu hiểu
  - Độ hài lòng khách hàng
- Đưa ra ý tưởng Kaizen
  - ...
  - ...



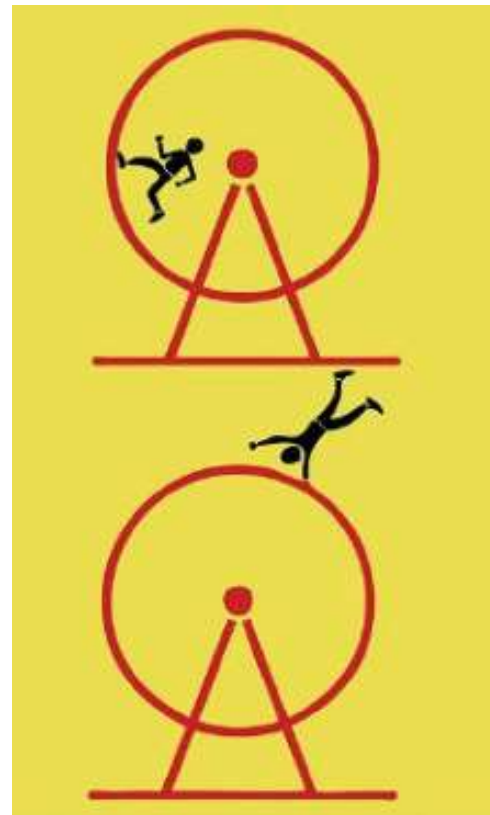
# Mời các team thảo luận

- Vấn đề là? ý tưởng Kaizen?
- Mỗi người tự viết ra 2-5 ý kiến vào giấy Post-it (im lặng, không trao đổi, 5 phút)
  - sau đó lần lượt mỗi người tự đọc lên và trao đổi với team (10')
- Mỗi team tập hợp và phát biểu
  - Mỗi team 3'



# Tóm tắt

- Để không tụt hậu thì nỗ lực cải tiến liên tục là cần thiết
- Luôn tự hỏi mình hằng ngày: cái gì chưa như mong muốn? Cái gì có thể tốt hơn được?
- Xây dựng niềm tin, môi trường, thái độ tích cực: Khó khăn/lỗi lầm là cơ hội trưởng thành
- Tự mình xây dựng hệ thống Kaizen cho nhóm mình/ công ty mình



# Home work

- Mỗi người thực thi tối thiểu 2 Kaizen cho nhóm của mình, chủ đề gợi ý:
  - Quy trình
  - Chất lượng
  - Giao tiếp nhóm
  - Hợp hành
- Theo dõi và đánh giá hiệu quả Kaizen
  - thời gian
  - công sức
  - tiền bạc





# Ví dụ: Kaizen ở Toyota và Cannon

Trước đây Toyota chi khoản tiền lớn để sắm xe chuyên chở trong nội bộ nhà máy. Sau đó họ từ chế tạo các loại xe này từ các bộ phận có sẵn trên dây chuyền sản xuất và lắp thêm động cơ. Thế là tiết kiệm gần 3.000 USD/xe.

Tại các xưởng sản xuất của Tập đoàn Canon, mỗi ngày, các quản đốc phân xưởng được dành riêng 30 phút không phải để nghỉ ngơi, thư giãn mà để suy nghĩ, nhận diện những khó khăn, vướng mắc tại phân xưởng trong quá trình vận hành, sản xuất. Điều quan trọng là trong suốt thời gian 30 phút này, không có cuộc họp nội bộ nào diễn ra, các quản đốc cũng không được gọi hay phải trả lời bất cứ cuộc điện thoại nào.

# Backup

- Cơ sở lý luận của Kaizen

- Trong Triết lý Toyota (Toyota Way), Kaizen đóng vai trò là một trong hai trụ cột quan trọng, bên cạnh Tôn trọng con người. Trong đó, yêu cầu đối với thành viên Toyota là liên tục cải tiến công việc và luôn hướng tới sự sáng tạo và đổi mới.
- Kaizen cũng chính là một trong những nguyên tắc cốt lõi của Phương thức Toyota (TPS). Ông Taiichi Ohno, cha đẻ của Hệ thống TPS nói rằng: “Nguồn lực con người là những thứ không thể đo lường được. Năng lực có thể tăng lên vô hạn khi chúng ta bắt đầu suy nghĩ”. Đó phải là suy nghĩ nhằm tìm ra cách làm tốt hơn, và không ngừng cải tiến. Và khi đó chính là lúc chúng ta thực hiện Kaizen.

<http://www.toyotavn.com.vn/vi/tin-tuc/thong-cao-bao-chi/697/kaizen-nen-tang-cot-loi-cao-nen-gia-tri-toyota>

## ● Cơ sở lý luận của Kaizen

- Trên thực tế không có cái gì là tồn tại vĩnh cửu tất cả các hệ thống đều đi đến sự xuống cấp sau khi chúng được thiết lập. Một trong những định luật nổi tiến nhất của Parkinson chính là một tổ chức khi đã hình thành được một cấu trúc thì cũng là lúc tổ chức đó bắt đầu xuống cấp. Nói một cách dễ hiểu, để cải thiện thậm chí là để duy trì hiện trạng thì tất yếu phải có những nỗ lực liên tục. Khi đã hiểu về khái niệm **Kaizen là gì** việc hiểu những vấn đề liên quan cũng dễ dàng hơn rất nhiều.
- Khi không có sự nỗ lực hoặc cải tiến liên tục thì sự xuống cấp là không thể tránh khỏi, chính vì vậy đổi mới tạo ra một chuẩn mực hoạt động mới để tồn tại. Thì mức hoạt động mới cũng sẽ suy giảm, nếu như chuẩn mực này không được bổ sung và cải tiến liên tục. Chính vì vậy, bất cứ khi nào đổi mới đạt được thì nó phải được tiếp nối với các hoạt động của Kaizen để duy trì và cải tiến đổi mới.
- Trong khi đổi mới là một sự đột phá và sức ảnh hưởng của nó được tạo dựng dần dần nhờ sự cạnh tranh có chủ ý cùng sự phá huỷ các chuẩn mực. Còn Kaizen là sự nỗ lực với các ảnh hưởng tích lũy, đánh dấu một tiến bộ vững chắc theo thời gian.

<https://viecoi.vn/cam-nang-nghe-nghiiep/chi-tiet-kaizen-la-gi-ap-dung-kaizen-nhu-the-nao-539.html>



# Ví dụ: Hệ thống Kaizen ở các công ty Nhật

## Triển khai: 3 giai đoạn

1. Khuyến khích: Ở giai đoạn đầu tiên, người quản lý hỗ trợ và khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mà không chú trọng giá trị của ý tưởng.

2. Đào tạo: Giai đoạn 2, người quản lý cần hướng dẫn, gợi ý và huấn luyện nhân viên các phương pháp giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo nhằm giúp nhân viên có thể đóng góp được nhiều ý tưởng có giá trị.

3. Hiệu quả: Giai đoạn 3, sau khi nhân viên hăng hái tham gia đề xuất ý tưởng và được đào tạo, người quản lý mới chú trọng đến giá trị kinh tế của sáng kiến. Giai đoạn 3 là thành quả của giai đoạn 1 và 2.

# Một vài ví dụ Kaizen cá nhân

- Xuất phát từ các vấn đề thường ngày
  - Phải đón con lúc 4h30 mà ko bố trí được ai
  - Ngồi nhiều và có nguy cơ về sức khỏe
  - Team lunch và giờ giấc
  - Bất tiện chỗ để lò vi sóng thứ hai
  - Họp toàn nói qua nói lại không hiệu quả
- Ghi nhận đóng góp của nhân viên
  - Thanks card

## Bubbles for Babies

### Before

Our little patients under 5 years old are often screaming and won't be still or lay down during Ultrasound procedures. The parents are frustrated and many times cannot find a way to calm the infant down.



### After

We now have tiny bottles of "wedding" bubbles and we ask the parents to gently blow them over the top of the child to calm and entertain them.



### The Effect

Happy babies make for happy parents, which make for happy staff, resulting in Joyful Service, and peace of mind.

Name	Supervisor	Date	Estimated Cost Savings (Optional)
Hope Woodard	Gina Bonner	5-9-07	Priceless!

# Mời bạn xung phong

Cho ví dụ về Kaizen mà bạn biết

# Một vài gợi ý chung của Kaizen

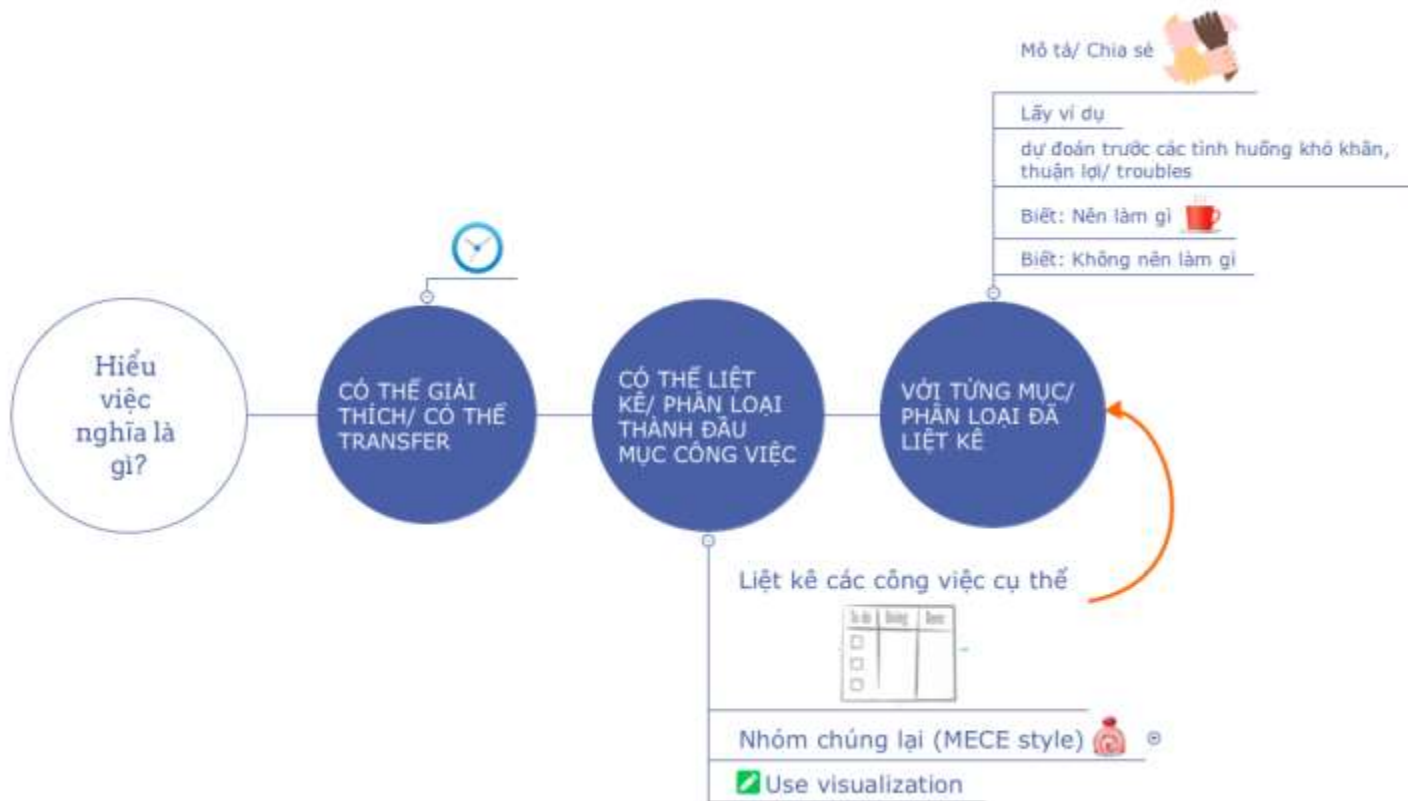
- Giảm lãng phí mọi nơi
  - Bản thân môi trường làm việc
- Sắp xếp hợp lý hoá
- Tăng độ hài lòng với chi phí nhỏ
- Thêm thông tin với chi phí thấp
- Linh hoạt thay cho Hàng loạt
  - Loại bỏ các trở ngại
  - Loại bỏ các bất tiện

# Mời các team thảo luận

- Làm thế nào với các trở ngại
- Mỗi người đưa ra 2-5 ý kiến
- Mỗi team tập hợp và phát biểu



# Hiểu việc là?

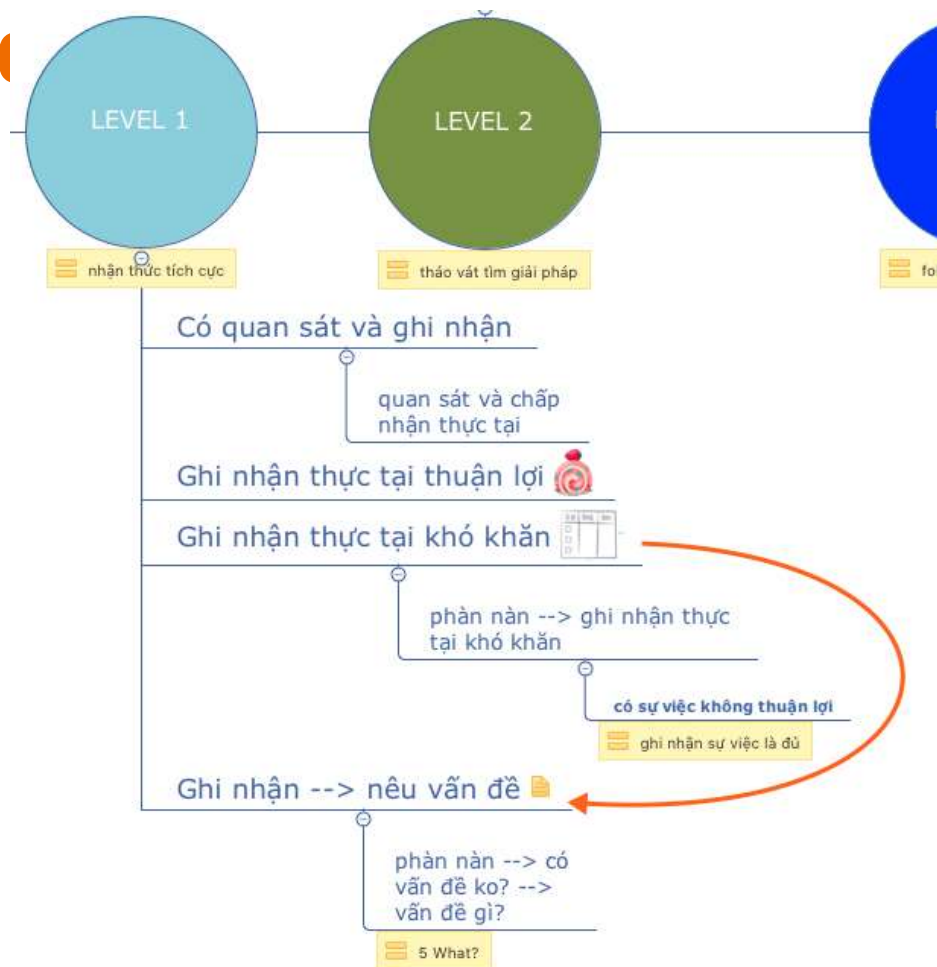


# Các cấp độ của tư duy Kaizen

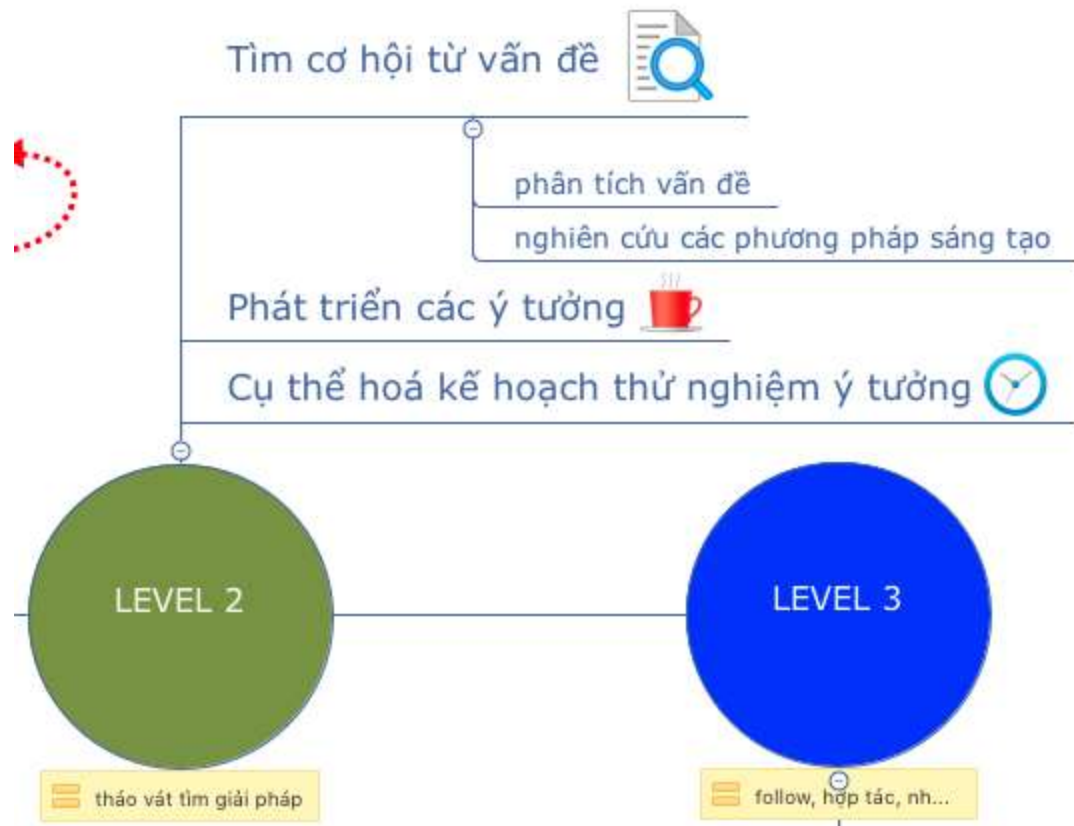




# Các cấp độ



# Các cấp độ của tư duy Kaizen



# Các cấp độ của tư duy Kaizen

