

TRƯỜNG CAO ĐẲNG CNTT HỮU NGHỊ VIỆT – HÀN
KHOA THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ



ĐỒ ÁN MÔN HỌC
MÔN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG
Đề tài: Áp dụng Six Sigma tại ngân hàng
TMCP Kỹ Thương Việt Nam
(TECHCOMBANK)

GVHD : NGUYỄN THỊ QUỲNH

ANH

SVTH : NHÓM KFC

Lớp : CCMA03A

Danh sách thành viên

1. Nguyễn Thị Ngọc Giàu
2. Nguyễn Thị Thúy Hồng
3. Ngô Tấn Lợi
4. Lê Thị Minh Thùy
5. Trần Quang Chưởng
6. Nguyễn Minh Lân

Tp. Đà Nẵng, 05/2011

LỜI MỞ ĐẦU

Một trong những xu hướng quan trọng trong phát triển kinh tế thế giới hiện nay là vai trò của chất lượng được đề cao mạnh mẽ, có quan hệ chặt chẽ với sử dụng tối đa mọi nguồn lực. Trên thế giới có nhiều tổ chức quốc tế và khu vực đưa nội dung của vấn đề quản lý chất lượng vào hoạt động của mình nhằm thúc đẩy các quan hệ hợp tác và phát triển giữa quốc gia với nhau.

Hội nhập đang tạo ra những thách thức mới trong kinh doanh. Các doanh nghiệp thuộc mọi quốc gia trên thế giới không còn sự lựa chọn nào khác là chấp nhận cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường trong nước và trên thế giới, các doanh nghiệp phải giải quyết nhiều vấn đề trong đó có một yếu tố then chốt là chất lượng để có thể vượt qua các rào cản đưa hàng hóa vào thị trường. Phấn đấu nâng cao chất lượng và ổn định chất lượng hàng hóa, mà sâu xa đó là nâng cao trình độ kỹ thuật và công nghệ, tổ chức quản lý nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường là những vấn đề nước ta đang tập trung giải quyết. Đây chính là chìa khóa để nâng cao sức mạnh cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trước thời hiện đại bây giờ, thách thức của sự hội nhập khu vực và thế giới nhằm đảm bảo một nền sản xuất hiệu quả và phát triển.

Hiện nay ở Việt Nam công tác quản lý chất lượng đang phát triển cùng các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh tại Việt Nam. Sự hòa nhập của chất lượng vào mọi yếu tố từ hoạt động quản lý đến tác nghiệp sẽ là điều phổ biến và tất yếu đối với một tổ chức nào muốn tồn tại và phát triển. Tuy nhiên chất lượng không phải tự nhiên sinh ra cũng không phải là một kết quả ngẫu nhiên mà là kết quả của sự tác động của hàng loạt mọi yếu tố có liên quan chặt chẽ, là kết quả của một quá trình các quá trình đó cũng chính là sự tổng hòa của tất cả các yếu tố: con người, hệ thống quản lý, các phương pháp, các công cụ hỗ trợ cho quá trình sản xuất để tạo ra một sản phẩm có chất lượng.

Một trong những phương pháp giúp nâng cao chất lượng sản phẩm đó là hệ phương pháp six – sigma. Và cũng chính là đề tài mà nhóm chúng tôi đang đảm nhiệm, đây là hệ phương pháp giúp cải tiến qui trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 trên một triệu khả năng gây lỗi. Để

hiểu sâu hơn về hệ phương pháp six – sigma thì sau đây nhóm xin trình bày tổng quan hơn về hệ phương pháp này. Bố cục phần trình bày này gồm 3 phần chính.

PHẦN I : TỔNG QUAN VỀ SIX – SIGMA.

PHẦN II: TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN SIX SIGMA

PHẦN III: THỰC TRẠNG NGÂN HÀNG TMCP KỸ THƯƠNG VIỆT NAM (TECHCOMBANK) ÁP DỤNG SIX SIGMA

Hy vọng sau khi đọc xong bài đồ án này mọi người sẽ hiểu biết thêm về hệ phương pháp six – sigma và nhất là hiểu thêm một phần là phương pháp six sigma có thể kết hợp với phương pháp khác và đồng thời ứng dụng hệ phương pháp này trong vấn đề kinh doanh của mình, mang lại nhiều kết quả và nhiều thành công hơn cho tổ chức của mình.

Để hoàn thiện bài đồ án, nhóm đã nhận được sự giúp đỡ của cô giáo : Nguyễn Thị Quỳnh Anh cùng với tất cả các bạn sinh viên trên website qlcl.forumer.com.vn đã cùng nhóm chia sẻ kiến thức về six sigma, tuy nhiên nhóm đã cố gắng hết sức nhưng chắc chắn không tránh khỏi những sai sót. Vì thế mong được tất cả các bạn đọc thông cảm.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	ii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	vi
Hình 1. Six Sigma là gì? 7.....	vi
Hình 2. Sự kết hợp giữa six sigma với phương pháp khác 15.....	vi
Hình 3. Kết hợp Lean six sigma 17.....	vi
Hình 4. Các bước thực hiện Six sigma 22.....	vi
Hình 5. Ngân hàng TMCP kỹ thuật Việt Nam (Techcombank) 23.....	vi
Hình 6. Đội dự án triển khai theo phương pháp luận (DMAIC) 28.....	vi
Hình 7. Buổi Tổng kết dự án Lean - Six Sigma tại Techcombank 30	vi
Hình 8. Hội thảo quốc gia “Tối ưu hóa nguồn lực và tạo khả năng vượt trội thông qua áp dụng Lean - Six Sigma” ngày 30/3/2011 tại Hà Nội 30	vi
Hình 9. APO đã trao chứng nhận cho doanh nghiệp điểm tham gia vào chương trình 30.....	vi
PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ SIX – SIGMA.....	1
1.1 Khái quát six sigma.....	1
<i>1.1.1 Định nghĩa six sigma, các chủ đề chính của Six Sigma, các cấp độ của Six Sigma.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1.1 Định nghĩa six sigma.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1.2 Các chủ đề chính của Six Sigma.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1.3 Các cấp độ của Six Sigma.....</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Mục đích của six sigma.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3 Ý nghĩa và lợi ích của six sigma.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3.1 Ý nghĩa:.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3.2 Lợi ích:.....</i>	<i>4</i>
1.2 Nguyên tắc của six sigma.....	5
<i>1.2.1 Hướng vào khách hàng.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Quản trị theo dữ liệu và dữ kiện.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Tập trung vào quá trình, quản trị và cải tiến:.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4 Quản trị chủ động.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5 Hợp tác “không biên giới”.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.6 Hướng tới sự hoàn thiện, nhưng vẫn cho phép thất bại.....</i>	<i>6</i>
1.3 Các triết lý và nội dung cơ bản của Six Sigma.....	6
<i>1.3.1 Các triết lý của six sigma:.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2 Nội dung cơ bản như sau:.....</i>	<i>6</i>
1.4 Sự khác biệt giữa và kết hợp Six Sigma với các phương pháp khác.....	8
<i>1.4.1 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và iso 9000.....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.1.1 Sự khác biệt six sigma và iso 9000.....</i>	<i>8</i>

1.4.1.2 Kết hợp Six Sigma với ISO9000.....	9
1.4.2 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và TQM.....	9
1.4.2.1 Sự khác biệt six sigma và TQM.....	9
1.4.2.2 Kết hợp Six Sigma với TQM.....	10
1.4.3 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và lean.....	10
1.4.3.1 Sự khác biệt six sigma và lean.....	10
1.4.3.2 Kết hợp six sigma và lean.....	10
PHẦN II: TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN SIX SIGMA.....	11
2.1 Các yếu tố tiên quyết để triển khai thành công Six Sigma.....	11
2.1.1 Cam kết của lãnh đạo cấp cao.....	11
2.1.2. Câu hỏi đầu tiên trước khi quyết định đuổi theo Six Sigma.....	11
2.1.3. Chọn lựa và đào tạo đúng người.....	11
2.1.4 Chọn lọc các dự án Six Sigma.....	12
2.1.5 Quản lý dự án Six Sigma.....	12
2.1.6 Sự tham gia của bộ phận tài chính.....	13
2.2 Chi phí cho Six Sigma.....	13
2.3 Cách thức áp dụng six sigma và DMAIC.....	13
3.1 Giới thiệu về ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank) ..	15
3.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	15
3.1.2 Quá trình phát triển và kết quả đạt được qua từng năm.....	16
3.2 Quá trình về ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank) áp dụng six sigma.....	18
3.2.1 Quy trình thực hiện 6 sigma tại ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank)	18
3.2.2 Những kết quả đạt được khi áp dụng six sigma ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank).....	21
3.2.3 Nhận xét.....	22
3.3 Rút ra bài học kinh nghiệm.....	23
KẾT LUẬN.....	24
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	25

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1. Six Sigma là gì?.....	7
Hình 2. Sự kết hợp giữa six sigma với phương pháp khác.....	15
Hình 3. Kết hợp Lean six sigma.....	17
Hình 4. Các bước thực hiện Six sigma.....	22
Hình 5. Ngân hàng TMCP kỹ thuật Việt Nam (Techcombank).....	23
Hình 6. Đội dự án triển khai theo phương pháp luận (DMAIC).....	28
Hình 7. Buổi Tổng kết dự án Lean - Six Sigma tại Techcombank.....	30
Hình 8. Hội thảo quốc gia “Tối ưu hóa nguồn lực và tạo khả năng vượt trội thông qua áp dụng Lean - Six Sigma” ngày 30/3/2011 tại Hà Nội.....	30
Hình 9. APO đã trao chứng nhận cho doanh nghiệp điểm tham gia vào chương trình.....	30

PHẦN I : TỔNG QUAN VỀ SIX – SIGMA

1.1 Khái quát six sigma

1.1.1 Định nghĩa six sigma, các chủ đề chính của Six Sigma, các cấp độ của Six Sigma

1.1.1.1 Định nghĩa six sigma



Hình 1. six Sigma là gì?

Six Sigma là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất Ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Six Sigma tập trung vào việc

thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

Hệ phương pháp Six Sigma dựa trên tiến trình mang tên DMAIC:

- Define (Xác Định)
- Measure (Đo Lường)
- Analyze (Phân Tích)
- Improve (Cải Tiến)
- Control (Kiểm Soát).

Six Sigma không phải là một hệ thống quản lý chất lượng như ISO-9001, hay là một hệ thống chứng nhận chất lượng. Thay vào đó, đây là một hệ phương pháp giúp giảm thiểu khuyết tật dựa trên việc cải tiến quy trình. Đối với đa số các doanh nghiệp Việt Nam, điều này có nghĩa là thay vì tập trung vào các đề xướng chất lượng vốn ưu tiên vào việc kiểm tra lỗi trên sản phẩm, hướng tập trung được chuyển sang cải thiện quy trình sản xuất để các khuyết tật không xảy ra.

1.1.1.2 Các chủ đề chính của Six Sigma

Một số chủ đề chính của Six Sigma được tóm lược như sau:

- Tập trung liên tục vào những yêu cầu của khách hàng

• Sử dụng các phương pháp đo lường và thống kê để xác định và đánh giá mức dao động trong quy trình sản xuất và các qui trình quản lý khác

- Xác định căn nguyên của các vấn đề
- Nhấn mạnh việc cải tiến quy trình để loại trừ dao động trong quy trình sản xuất hay các qui trình quản lý khác giúp giảm thiểu lỗi và tăng sự hài lòng của khách hàng
- Quản lý chủ động đầy trách nhiệm trong việc tập trung ngăn ngừa sai sót, cải tiến liên tục và không ngừng vươn tới sự hoàn hảo
- Phối hợp liên chức năng trong cùng tổ chức
- Thiết lập những mục tiêu rất cao

1.1.1.3 Các cấp độ của Six Sigma

"Sigma" có nghĩa là độ lệch chuẩn (standard deviation) trong thống kê, nên Six Sigma đồng nghĩa với sáu đơn vị lệch chuẩn

Cấp độ Sigma	Lỗi Phần triệu	Lỗi phần trăm
Một Sigma	690000	69%
Hai Sigma	308000	30.8%
Ba Sigma	66800	6.68%
Bốn Sigma	6210	0.621%
Năm Sigma	230	0.023%
Sáu Sigma	3.4	0.00034%

Mục tiêu của Six Sigma là chỉ có 3,4 lỗi (hay sai sót) trên mỗi một triệu khả năng gây lỗi. Nói cách khác đó là sự hoàn hảo đến 99,99966%.

Trong khi phần lớn các doanh nghiệp sản xuất tư nhân Việt Nam hiện đang ở mức khoảng Ba Sigma hoặc thậm chí thấp hơn thì trong vài trường hợp, một dự án cải tiến quy trình áp dụng các nguyên tắc Six Sigma có thể trước tiên nhằm đến mức Bốn hay Năm Sigma vốn cũng đã mang lại kết quả giảm thiểu khuyết tật rõ rệt

Cũng cần làm rõ rằng Sigma đo lường các khả năng gây lỗi chứ không phải các sản phẩm lỗi. Một sản phẩm càng phức tạp sẽ có nhiều khả năng bị lỗi hơn. Ví dụ, cũng là đơn vị sản phẩm nhưng khả năng gây lỗi trong một chiếc ô tô nhiều hơn so với một chiếc một chiếc kẹp giấy.

Dưới đây là một ví dụ cho cách tính số khả năng gây lỗi trong qui trình sản xuất sản phẩm ghế gỗ: Công ty A phải sản xuất 5 đơn hàng cho khách hàng, mỗi đơn hàng có một mặt hàng là ghế gỗ (5 chiếc). Số khả năng gây lỗi cho một mặt hàng ghế gỗ được xác định như sau:

- Vật liệu gỗ làm ghế đã đúng chưa? (1 khả năng)
- Độ ẩm của gỗ nằm trong phạm vi tiêu chuẩn cho phép (1 khả năng)
- Ghế được làm theo đúng kích cỡ khách hàng yêu cầu (1 khả năng)
- Ghế không bị hư hỏng (1 khả năng)
- Ghế được sơn đúng màu sắc (1 khả năng)
- Ghế được đóng gói đúng quy cách (1 khả năng)

Tổng số khả năng gây lỗi = số lượng ghế x số khả năng = $5 \times 6 = 30$ khả năng

1.1.2 Mục đích của six sigma

- Cải tiến năng lực quá trình để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

- Giảm bớt thời gian chu kỳ.
- Giảm bớt sai hỏng.

1.1.3 Ý nghĩa và lợi ích của six sigma

1.1.3.1 Ý nghĩa:

❖ Ý nghĩa thứ nhất:

Six Sigma bao gồm các phương pháp thực hành kinh doanh tốt nhất và các kỹ năng giúp doanh nghiệp thành công và phát triển, đem lại các lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp, Six Sigma không chỉ là các phương pháp phân tích thống kê cơ bản và chi tiết.

❖ Ý nghĩa thứ hai:

Có nhiều cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu Six Sigma. Chúng ta không cần sao chép những nguyên tắc cố định mà cần áp dụng linh hoạt kinh nghiệm từ những công ty đi trước. Thực tế cho thấy các công ty đã áp dụng Six Sigma thành công đều có mô hình cải tiến rất linh hoạt, định hướng vào mục tiêu hoạt động của tổ chức mình và tổ chức dự án xây dựng trên hoàn cảnh cụ thể của đơn vị mình.

❖ Ý nghĩa thứ ba:

Tiềm năng thu được từ Six Sigma có ý nghĩa quan trọng trong các doanh nghiệp dịch vụ và các hoạt động phi sản xuất như trong các lĩnh vực nghiên cứu khoa học. Six Sigma có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý, tài chính, dịch vụ khách hàng, tiếp thị, hậu cần, công nghệ thông tin. Các hoạt động này ngày càng trở nên quan

trọng trong cạnh tranh hiện nay. Tỷ trọng công nghiệp dịch vụ ngày càng tăng trong khi các nhà cung cấp dịch vụ thường mới chỉ đạt hiệu suất hoạt động là 70%.

❖ *Ý nghĩa thứ tư:*

Việc áp dụng Six Sigma thực sự đem lại một cuộc cách mạng trong tổ chức của bạn. Chúng ta đã từng gặp những người nói một cách say mê về sự thay đổi nhanh chóng trong công ty của họ, nhờ có sự đổi mới mạnh mẽ mà việc kinh doanh của công ty họ đang phát triển. Thực hiện Six Sigma không phải là không có những rủi ro. Bất kỳ một mức độ thực hiện Six Sigma nào dù là hai Sigma, ba Sigma hay bốn Sigma đều cần có sự đầu tư về thời gian, nguồn lực và tiền bạc.

1.1.3.2 Lợi ích:

Trước hết, Six Sigma giúp giảm chi phí sản xuất. Với tỷ lệ khuyết tật giảm đáng kể, doanh nghiệp có thể loại bỏ những lãng phí về nguyên vật liệu và việc sử dụng nhân công kém hiệu quả liên quan đến khuyết tật. Điều này sẽ giảm bớt chi phí hàng bán trên từng đơn vị sản phẩm, từ đó gia tăng lợi nhuận.

Thứ hai, Six Sigma giúp giảm chi phí quản lý. Khi tỷ lệ khuyết tật giảm và sẽ không còn tái diễn trong tương lai, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được thời gian cho các hoạt động mang lại giá trị cao hơn.

Thứ ba, Six Sigma góp phần làm gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Phần lớn doanh nghiệp tư nhân Việt Nam gặp phải những vấn đề tái diễn liên quan đến sản phẩm không đáp ứng được các yêu cầu khách hàng khiến khách hàng không hài lòng và có khi hủy bỏ đơn đặt hàng. Vì thế, thông qua việc giảm đáng kể tỷ lệ lỗi từ công cụ Six Sigma, doanh nghiệp sẽ luôn cung cấp đến khách hàng những sản phẩm tốt nhất họ yêu cầu và làm tăng sự hài lòng nơi họ.

Thứ tư, Six Sigma làm giảm thời gian chu trình. Càng mất nhiều thời gian để xử lý nguyên vật liệu và thành phẩm trong quy trình sản xuất thì chi phí sản xuất càng cao. Tuy nhiên, với Six Sigma, có ít vấn đề nảy sinh hơn trong quá trình sản xuất, có nghĩa là quy trình luôn được hoàn tất nhanh hơn, vì vậy, chi phí sản xuất, đặc biệt là chi phí nhân công trên từng đơn vị sản phẩm làm ra sẽ thấp hơn.

Thứ năm, Six Sigma giúp doanh nghiệp giao hàng đúng hạn. Một vấn đề thường gặp với nhiều doanh nghiệp sản xuất tư nhân Việt Nam là tỷ lệ giao hàng trễ rất cao. Những dao động bất ổn sinh ra vấn đề này có thể được loại trừ trong Sigma. Do

vậy, Six Sigma được vận dụng để giúp đảm bảo việc giao hàng đúng hẹn và đều đặn.

Thứ sáu, Six Sigma giúp doanh nghiệp mở rộng sản xuất dễ dàng hơn. Một công ty với sự quan tâm cao về cải tiến quy trình và loại trừ các nguồn gốc gây khuyết tật sẽ có được sự hiểu biết sâu sắc hơn về những tác nhân tiềm tàng cho các vấn đề trong những dự án mở rộng quy mô sản xuất. Vì vậy, các vấn đề ít có khả năng xảy ra khi công ty mở rộng sản xuất và nếu có xảy ra thì cũng sẽ nhanh chóng được giải quyết.

Thứ bảy, Six Sigma góp phần tạo nên những thay đổi tích cực trong văn hóa công ty. Six Sigma cũng vượt trội về yếu tố con người không kém ưu thế của nó về kỹ thuật. Nhân viên thường tự hỏi bằng cách nào để họ giải quyết những vấn đề khó khăn. Nhưng khi họ được trang bị những công cụ để đưa ra những câu hỏi đúng, đo lường đúng đối tượng, liên kết một vấn đề với một giải pháp và lên kế hoạch thực hiện thì họ có thể tìm ra những giải pháp cho vấn đề một cách dễ dàng hơn. Vì vậy, với 6 Sigma, văn hóa tổ chức của công ty chuyển sang hình thức tiếp cận có hệ thống trong việc giải quyết vấn đề và một thái độ chủ động với ý thức trách nhiệm giữa các nhân viên.

Như vậy, với Six Sigma, doanh nghiệp sẽ tìm được 7 lợi ích vàng cho sự tăng trưởng của mình. Trước vận hội mới, sức cạnh tranh cao đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải tìm được lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Trong số các công cụ để nâng cao tính cạnh tranh ấy, hãy nên nghĩ ưu tiên đến công cụ giảm lãng phí, tránh rủi ro để đạt đến độ hoàn hảo 99,99966% và 7 lợi ích vàng. Nếu Ford Việt Nam và rất nhiều doanh nghiệp thế giới đã từng thành công với Six Sigma thì các doanh nghiệp trong nước tại sao lại không bắt đầu với nó?

1.2 Nguyên tắc của six sigma

1.2.1 Hướng vào khách hàng

Là ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp ứng dụng Six-Sigma. Doanh nghiệp phải hiểu được yêu cầu và kỳ vọng của khách hàng. “Tiếng nói của khách hàng – customers’voice” cần phải được lắng nghe, ghi chép, lưu trữ và phân tích một cách liên tục.

1.2.2 Quản trị theo dữ liệu và dữ kiện

Với triết lý này, Six-Sigma sẽ giúp các nhà quản trị trả lời hai câu hỏi chính để hỗ trợ quá trình ra quyết định.

- Những dữ liệu / thông tin nào là thực sự cần thiết cho chúng ta?
- Chúng ta sẽ sử dụng các dữ liệu / thông tin này như thế nào để tối đa hóa lợi ích?

1.2.3 Tập trung vào quá trình, quản trị và cải tiến:

Trong Six-Sigma, quá trình là trung tâm của sự chú ý, nơi sẽ phải hành động. Các quá trình là nhân tố chủ yếu của thành công.

1.2.4 Quản trị chủ động

“Chủ động” có nghĩa là hành động trước khi sự việc xảy ra, trái với “phản ứng” tức là hành động sau khi sự việc đã xảy ra. Triết lý này đề cao câu hỏi “Tại sao phải hành động?” (để ngăn ngừa sự việc xảy ra) hơn là “Hành động như thế nào?” (sau khi sự việc đã xảy ra).

1.2.5 Hợp tác “không biên giới”

Đó là sự hợp tác không có rào cản giữa các bộ phận từ dưới lên, từ trên xuống và theo hàng ngang, đan chéo giữa các chức năng khác nhau.

1.2.6 Hướng tới sự hoàn thiện, nhưng vẫn cho phép thất bại

Nghe qua có vẻ mâu thuẫn, nhưng thực chất lại tương hỗ với nhau. Không có công ty nào có thể tiến gần đến Six-Sigma (tức 3,4 lỗi cho mỗi một triệu khả năng) mà không phát động các ý tưởng mới vốn chưa đựng các rủi ro. Nếu chúng ta muốn thực hiện các phương án để đạt được chất lượng tốt hơn, giá thành thấp hơn, nhưng lại sợ sẽ gặp phải hậu quả nếu chẳng may mắc sai lầm, chúng ta sẽ không bao giờ dám thử. Vấn đề là phải biết cách giới hạn thiệt hại do các thất bại có thể xảy ra.

1.3 Các triết lý và nội dung cơ bản của Six Sigma

1.3.1 Các triết lý của six sigma:

- Đừng để khách hàng phát hiện ra lỗi của bạn. Dù bằng cách nào, tự Doanh nghiệp phát hiện lỗi và giảm thiểu nó là cách tiết kiệm nhất và tối ưu nhất.
- Thật sự tập trung vào khách hàng và hướng tới sự tuyệt hảo.
- Tiến đến mỗi nhân viên là một kiểm soát viên chất lượng.

1.3.2 Nội dung cơ bản như sau:

- **Nội dung thứ nhất: Thật sự tập trung vào khách hàng**

Trong những năm tám mươi và chín mươi của thế kỷ 20, khi mà quản lý chất lượng toàn diện TQM đang phát triển, hàng loạt các công ty đã đề ra các chính sách và

mục tiêu chất lượng nhằm “đáp ứng tốt nhất các yêu cầu và mong đợi của khách hàng”. Tuy nhiên, thật không may mắn, một số nhà kinh doanh đã hết sức cố gắng chạy theo các yêu cầu ngắn hạn của khách hàng trong một giai đoạn ngắn mà bỏ qua việc xây dựng hệ thống kinh doanh định hướng vào phục vụ nhu cầu của con người

Trong Six Sigma, việc định hướng vào khách hàng được ưu tiên hàng đầu. Chẳng hạn như các biện pháp đo lường việc thực hiện Six Sigma đều được bắt đầu bằng việc xác định các yêu cầu khách hàng. Các cải tiến Six Sigma được xác định bằng ảnh hưởng của sự thoả mãn khách hàng. Chúng ta sẽ xem xét tại sao và làm thế nào để xác định các yêu cầu của khách hàng, đo lường sự thực hiện và trở thành một công ty phát triển hàng đầu và đáp ứng các nhu cầu khách hàng

– **Nội dung thứ hai: Dữ liệu và quản lý dữ liệu thực tế**

Six Sigma đưa ra khái niệm “quản lý dựa trên cơ sở dữ liệu thực tế” đem lại rất nhiều hiệu quả cho hoạt động quản lý. Trong những năm gần đây người ta chú trọng vào các biện pháp đo lường, cải tiến hệ thống thông tin, quản lý tri thức..., hệ thống Six Sigma cũng hướng tới việc xây dựng cho tổ chức một hệ thống “ra quyết định dựa trên dữ liệu”. Nguyên tắc thực hiện Six Sigma bắt đầu bằng việc đo lường để đánh giá việc hiện trạng hoạt động của tổ chức để công ty dựa vào đó để xây dựng hệ thống quản lý một cách có hiệu quả

Trên thực tế, Six Sigma giúp cho các nhà quản lý trả lời được hai câu hỏi cần thiết để hỗ trợ cho việc ra quyết định và đưa ra các giải pháp trên thực tế:

1. Tổ chức của bạn thực sự cần thông tin và dữ liệu nào?
2. Công ty bạn sử dụng tài liệu và thông tin như thế nào để tối đa hoá lợi nhuận?

– **Nội dung thứ ba: Tập trung vào quản lý và cải tiến quá trình**

Trong Six Sigma, “quá trình” là nơi các hoạt động xảy ra. Trong bất cứ trường hợp nào việc thiết kế các sản phẩm – dịch vụ, đo lường sự thực hiện, cải tiến có hiệu quả và sự thoả mãn khách hàng hoặc cả việc quản lý kinh doanh thì Six Sigma đều hướng vào cải tiến các quy trình công việc

– **Nội dung thứ tư: Nhà quản lý cần tập trung vào những nội dung ưu tiên**

Rất nhiều tổ chức rơi vào tình trạng mất kiểm soát vì không biết lựa chọn các ưu tiên trong công tác quản lý. Các nhà quản lý có xu hướng muốn đạt được tất cả các kết quả về doanh số, tỷ lệ tăng trưởng, các chỉ tiêu chất lượng, chỉ số nhân lực, các mục tiêu chính trị xã hội,... Việc đặt ra quá nhiều mục tiêu làm cho tổ chức phân tán

các nguồn lực, không tập trung vào những khâu trọng điểm. Cuối cùng dẫn đến việc lãng phí thời gian, tiền bạc và nhân lực

Phương pháp Six Sigma định hướng cho các nhà quản lý tập trung vào các mục tiêu có tính trọng yếu, hướng vào việc tìm và giải quyết các nguyên nhân cội rễ các vấn đề gây nên các lãng phí, sai hỏng, không đáp ứng các yêu cầu khách hàng. Hệ thống Six Sigma chỉ ra cho nhà quản lý một nguyên tắc là “ưu tiên hoá các mục tiêu chính là phương pháp để cắt cánh”

1.4 Sự khác biệt giữa và kết hợp Six Sigma với các phương pháp khác



Hình 2. sự kết hợp giữa six sigma với phương pháp khác

Tiết kiệm chi phí, tối ưu hóa sử dụng nguồn lực nhằm quản lý sản xuất hiệu quả, đảm bảo chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cung cấp luôn là mục tiêu phấn đấu của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc vận dụng các mô hình quản lý khác nhau để đạt được các mục tiêu này thường chưa

cho kết quả như mong đợi. Trong nhiều trường hợp, tiết kiệm chi phí và sử dụng nguồn lực hiệu quả có thể đạt được, nhưng chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cung cấp lại chưa đáp ứng được mong đợi từ khách hàng. Một mô hình quản lý đáp ứng được cùng lúc các mục tiêu như vậy sẽ giúp doanh nghiệp vừa giảm chi phí sản xuất, vừa làm hài lòng khách hàng, thực sự cần thiết. Có nhiều mô hình quản lý khác nhau hướng tới mục đích này. Trong sự khác biệt và kết hợp (giữa six sigma với iso 9000, giữa six sigma với TQM, giữa Six Sigma với Lean). Tuy nhiên những hướng dẫn này chưa chỉ ra được cụ thể về cách thức triển khai, hay nói cách khác mới là định hướng còn thực hiện ra sao đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự tìm tòi nghiên cứu các giải pháp thích hợp. Vì vậy không đi sâu vào các khía cạnh kỹ thuật của sự kết hợp nào, mà chỉ nêu lên các lợi ích mà mỗi mô hình có thể đem lại. Từ góc độ quản lý doanh nghiệp thì lợi ích cuối cùng có thể đạt được nếu kết hợp hài hòa các lợi ích này với nhau.

1.4.1 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và iso 9000

1.4.1.1 Sự khác biệt six sigma và iso 9000

ISO 9001 và Six Sigma đáp ứng hai mục tiêu khác nhau. ISO 9001 là một hệ thống

quản lý chất lượng trong khi Six Sigma là một chiến lược và hệ phương pháp dành cho việc cải tiến hiệu quả kinh doanh.

ISO 9001, với những hướng dẫn giải quyết vấn đề và ra quyết định, đòi hỏi có một quy trình cải tiến liên tục nhưng không chỉ ra quy trình đó như thế nào trong khi Six Sigma có thể cung cấp quy trình cải tiến cần thiết. Trong khi Six Sigma không cung cấp một khuôn mẫu để đánh giá những nỗ lực quản lý chất lượng chung của tổ chức thì ISO 9001 lại có được điều này.

1.4.1.2 Kết hợp Six Sigma với ISO9000

Six Sigma cung cấp một hệ phương pháp đáp ứng những mục tiêu cụ thể mà ISO đề ra như:

- Ngăn ngừa khuyết tật ở tất cả các công đoạn từ thiết kế đến dịch vụ;
- Các kỹ thuật thống kê cần thiết để thiết lập, kiểm soát, kiểm chứng năng lực của quy trình và đặc tính của sản phẩm;
- Khảo sát nguyên nhân gây lỗi cho sản phẩm, quy trình và hệ thống chất lượng;
- Cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Six Sigma hỗ trợ ISO và giúp tổ chức đáp ứng được các yêu cầu của ISO. Hơn nữa, ISO là một phương tiện tuyệt vời giúp cung cấp tư liệu và duy trì hệ thống quản lý quy trình trong đó có Six Sigma. Bên cạnh đó, việc đào tạo bài bản là cần thiết đối với cả hai hệ thống nhằm đảm bảo cho việc triển khai thành công.

1.4.2 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và TQM

1.4.2.1 Sự khác biệt six sigma và TQM

Sự khác biệt chính giữa TQM và Six Sigma đó là Six Sigma tập trung vào việc ưu tiên giải quyết những vấn đề cụ thể được chọn lựa theo mục đích ưu tiên có tính chiến lược của công ty và những vấn đề đang gây nên những khuyết tật nổi trội, trong khi TQM áp dụng một hệ thống chất lượng bao quát hơn cho tất cả các quy trình kinh doanh của công ty.

Một sự khác biệt kế tiếp là TQM định hướng áp dụng các đề xướng chất lượng trong phạm vi phòng ban trong khi Six Sigma mang tính liên phòng ban có nghĩa là nó tập trung vào mọi phòng ban có liên quan đến một quy trình kinh doanh cụ thể vốn đang là đề tài của một dự án Six Sigma

Một khác biệt nữa là TQM cung cấp ít phương pháp hơn trong quá trình triển khai trong khi mô hình DMAIC của Six Sigma cung cấp một cấu trúc vững chắc hơn cho việc triển khai và thực hiện. Ví dụ, Six Sigma có sự tập trung mạnh mẽ hơn vào việc đo lường và thống kê giúp công ty xác định và đạt được những mục tiêu cụ thể.

1.4.2.2 Kết hợp Six Sigma với TQM

Six Sigma là hệ thống hỗ trợ cho TQM vì nó giúp ưu tiên hoá các vấn đề trong một chương trình TQM bao quát, và cung cấp mô hình DMAIC vốn có thể được sử dụng để đáp ứng các mục tiêu của TQM.

1.4.3 Sự khác biệt và kết hợp six sigma và lean

1.4.3.1 Sự khác biệt six sigma và lean

Cả Six Sigma và Lean có những thế mạnh riêng và chúng phối hợp hỗ trợ nhau bởi vì chúng đều tập trung vào việc cải thiện kết quả thông qua cải tiến các quy trình.

Điểm tập trung chính của Lean là loại bỏ lãng phí dưới nhiều hình thức: tồn đọng quá mức cần thiết ở mặt bằng sản xuất, tồn kho, nguyên vật liệu, hỏng hóc, hàng sửa lại, thời gian chu trình, lãng phí vốn, lãng phí nhân công và thời gian cũng là đề tài của các dự án Six Sigma. Ngoài ra, một số công cụ của Lean cũng được sử dụng trong các dự án Six Sigma khi cần.

Các công cụ của Lean thực chất không mạnh về thống kê vì vậy sẽ không hiệu quả trong việc nghiên cứu dao động, mà dao động lại hiện hữu trong mọi quy trình và cần được xác định để cải tiến quy trình. Thứ hai, phương pháp Lean chỉ hữu dụng nhất trong môi trường sản xuất trong khi Six Sigma hiệu quả hơn nhiều trong việc tạo ra ngôn ngữ và hệ phương pháp chung hữu dụng cho toàn tổ chức.

1.4.3.2 Kết hợp six sigma và lean



Rất phổ biến hiện nay khi các công ty kết hợp Lean với Six Sigma theo cách thức hay phương pháp có tên gọi là Lean Six Sigma.

Six Sigma cung cấp một cấu trúc và bộ công cụ phong phú hơn để giải quyết vấn đề, đặc biệt với những vấn đề mà giải pháp chưa được biết đến. Khi

mục tiêu là thiết kế quy trình, tổ chức mặt bằng xưởng, giảm lãng phí đồng thời cách thức đạt được mục tiêu đã được biết trước, các công cụ và phương pháp của

Lean sẽ được đề nghị. Trái lại, để cải thiện những vấn đề vốn chưa có giải pháp thì Six Sigma nên được vận dụng. Vì hệ thống cải tiến toàn diện bao gồm cả những dự án với giải pháp biết trước hoặc chưa biết, cả Six Sigma và Lean sẽ đều có chỗ đứng trong hệ thống.

PHẦN II: TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN SIX SIGMA

2.1 Các yếu tố tiên quyết để triển khai thành công Six Sigma

2.1.1 Cam kết của lãnh đạo cấp cao

Việc triển khai Six Sigma thể hiện một cam kết dài hạn và sự thành công của các dự án Six Sigma tùy thuộc cơ bản vào mức độ cam kết bởi ban quản lý cấp cao. Sự thành công của General Electric đối với Six Sigma phần lớn do vai trò đóng góp của ông Jack Welch (cựu Chủ tịch Tập Đoàn) trong việc không ngừng ủng hộ Six Sigma và kết hợp chương trình này vào trọng tâm chiến lược của công ty.

2.1.2. Câu hỏi đầu tiên trước khi quyết định đổi theo Six Sigma

- Cấp lãnh đạo của công ty hiểu và hoàn toàn ủng hộ việc triển khai Six Sigma ?
- Công ty có cởi mở và sẵn sàng thay đổi ?
- Công ty có khao khát học hỏi ?
- Công ty có sẵn sàng cam kết nguồn lực, gồm con người và tiền bạc, để triển khai chương trình Six Sigma ?

2.1.3. Chọn lựa và đào tạo đúng người

Điều cần thiết là thu hút được những người giỏi nhất tham gia vào đề xướng Six Sigma của công ty và khuyến khích họ bằng thù lao, phần thưởng, sự công nhận và thăng tiến gắn liền với kết quả thực hiện.

Các chương trình đào tạo nên tập trung vào các kỹ năng thống kê, phân tích, giải quyết vấn đề và lãnh đạo giúp gỡ bỏ những rào cản và tạo ra những xung lượng tích cực ban đầu.

Hơn nữa, việc khiến cho nhân viên hứng khởi và phấn khích về Six Sigma nên được thực hiện qua huấn luyện và truyền đạt thông tin. Mọi người trong công ty nên hiểu Six Sigma sẽ mang lại lợi ích cho họ và công ty như thế nào.

2.1.4 Chọn lọc các dự án Six Sigma

Trước tiên, các dự án Six Sigma tập trung vào những vấn đề then chốt mang tính liên kết chiến lược có ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ hài lòng của khách hàng và thiết yếu đối với kết quả kinh doanh dưới hình thức mang lại hiệu quả tài chính nhanh chóng và to lớn (thu nhập cao, chi phí thấp hơn, v.v...).

Việc chọn lựa các dự án Six Sigma ở giai đoạn đầu là rất quan trọng và do đó nó đóng một vai trò then chốt cho sự thành công của các dự án Six Sigma. Tổ chức cần xem xét một cách kỹ lưỡng các tác động có thể ảnh hưởng đến sự thành công của dự án cũng như việc xem xét các khả năng có thể giải quyết được vấn đề mà không cần tới việc thực hiện dự án Six Sigma.

2.1.5 Quản lý dự án Six Sigma

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, điều quan trọng là:

- Dẫn dắt nỗ lực tập trung trong đó người đỡ đầu cho dự án (Champion) chịu trách nhiệm tiến hành đánh giá định kỳ tiến độ dự án, sử dụng quyền hạn của mình để giải quyết các khúc mắc liên chức năng cũng như phân bổ nguồn lực cho những nơi cần thiết.
- Kiểm tra ảnh hưởng tài chính thật sự từ dự án
- Liên tục thông tin tiến trình của dự án đến cấp lãnh đạo điều hành và những thành viên có liên quan đến dự án
- Triển khai các kế hoạch kiểm soát hiệu quả đi kèm với các tài liệu liên quan như Sơ Đồ Quy Trình (Process Maps), Ma Trận Nhân Quả (C&EMatrix), Phân Tích Trạng Thái Sai Sót và Tác Động (FMEA), Tóm Lược Kế Hoạch Kiểm Soát (Control Plan Summary) và các thay đổi thủ tục đã được duyệt để đảm bảo rằng các cải tiến được duy trì.
- Định kỳ tái xem xét hiệu quả của dự án sau khi đã hoàn tất
- Vai trò, trách nhiệm của các phòng ban và cá nhân liên quan đến dự án nên được xác định rõ ràng
- Tiến hành huấn luyện Six Sigma thường xuyên để thúc đẩy chương trình xuyên suốt trong công ty

2.1.6 Sự tham gia của bộ phận tài chính

Bộ phận tài chính cần tham gia ngay từ lúc bắt đầu mỗi dự án để đảm bảo rằng những tiết kiệm về chi phí được ghi nhận đầy đủ đối với từng dự án Six Sigma và thật sự thể hiện trong kết quả báo cáo tài chính của công ty. Mốc so sánh của dự án (baseline) và những cải tiến được công bố phải được cẩn thận kiểm chứng bởi bộ phận tài chính. Các cải tiến sẽ được chuyển thành giá trị tiết kiệm bằng tiền khi có thể và bị khấu trừ nếu phát sinh chi phí từ dự án.

2.2 Chi phí cho Six Sigma

Mặc dù các dự án Six Sigma có thể mang lại nhiều lợi ích và giúp công ty tiết kiệm tiền bạc về lâu dài, có một số chi phí ban đầu có liên quan đến các dự án Six Sigma cần được quan tâm. Điển hình bao gồm các khoản sau đây:

- Lương trực tiếp – Tiền lương cho các nhân viên làm việc toàn thời gian trong dự án Six Sigma.
- Lương gián tiếp – Chi phí thời gian từ những viên chức điều hành cấp cao, các thành viên của nhóm dự án, những người quản lý các quy trình và những người liên quan trong việc triển khai các dự án Six Sigma
- Đào tạo và tư vấn – Chi phí huấn luyện các ứng viên về các kỹ năng Six Sigma.
- Chi phí thực hiện cải tiến – Chi phí cải tiến các quy trình sản xuất để loại trừ các nguồn gây dao động được xác định bởi các dự án Six Sigma. Khoản này có thể bao gồm những thiết bị, phần mềm mới, chi phí nhân sự cho những vị trí mới hình thành.v.v...
- Phần mềm (Software) – Một số chương trình phần mềm vi tính như Minitab Inc.'s (phần mềm Minitab thống kê) hay Microsoft's Visio, dùng xây dựng các lưu đồ quy trình, cũng có thể được cần đến. Đôi khi một số công cụ phần mềm tiên tiến hơn bao gồm Popkin's SystemArchitect, Proforma's Provision hay Corel's iGrafx Process 2003 for Six Sigma.

2.3 Cách thức áp dụng six sigma và DMAIC

Theo kinh nghiệm từ các tổ chức đi trước thì việc triển khai Six Sigma được thực hiện theo các bước sau đây:



Hình 4. Các bước thực hiện six sigma

Giai đoạn lập kế hoạch: Đây là giai đoạn chúng ta giành thời gian nghiên cứu về Six Sigma, xem xét tính cần thiết của Six Sigma đối với tổ chức của mình và tiến hành đào tạo nhân lực. Cần đào tạo một số “Đại diện” trong đơn vị để làm nòng cốt cho hoạt động cải tiến. Cũng cần phải dự kiến các nhân lực tham gia vào dự án cải tiến, phân công người phụ trách, các thành viên dự án.

Giai đoạn triển khai: Trong giai đoạn này chúng ta sẽ áp dụng nguyên tắc DMAIC để thực hành cải tiến. Trong DMAIC gồm: Define (Xác định), Measure (Đo lường), Analyze (Phân tích), Improve (Cải tiến) và Control (Kiểm soát).

Bước thứ nhất (D – Define): Đánh giá thực trạng: xem xét toàn bộ hệ thống kinh doanh sản xuất xem có đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng không? Cần xác định chính xác các yêu cầu đối với sản phẩm là gì? Mức độ chất lượng cho từng quá trình và sản phẩm như thế nào (mấy Sigma ?) Từ đây chúng ta sẽ lựa chọn các khu vực trọng điểm để bắt đầu triển khai các nỗ lực.

Bước thứ hai (M – Measure): Phân tích nguyên nhân các vấn đề để tìm các nguyên nhân gốc rễ gây ra sự bất hợp lý, bất ổn định trong quá trình.

Bước thứ ba (A – Analyze): Dựa trên các kết quả phân tích chúng ta xây dựng các giải pháp để khắc phục các vấn đề. Các giải pháp này phải được kiểm nghiệm chặt chẽ để không gây ra các hiệu quả tiêu cực.

Bước thứ tư (I – Improve): Các giải pháp được triển khai để khắc phục các lỗi chất lượng hay các điểm bất hợp lý. Trong quá trình áp dụng thử nghiệm các giải pháp này phải được kiểm tra theo dõi chặt chẽ và nếu cần thì phải có những bổ sung mới.

Bước cuối cùng (C - Control): Với các giải pháp hợp lý đã được kiểm nghiệm, chúng ta cần tiêu chuẩn hoá chúng, biến thành các quy trình hướng dẫn của hệ thống quản lý. Hướng dẫn phương pháp mới đối với những người vận hành và theo dõi kiểm tra để đảm bảo tính hiệu lực của hệ thống.

PHẦN III: THỰC TRẠNG NGÂN HÀNG TMCP KỸ THƯƠNG VIỆT NAM (TECHCOMBANK) ÁP DỤNG SIX SIGMA

3.1 Giới thiệu về ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank)

3.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Được thành lập vào ngày 27 tháng 09 năm 1993, Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam - Techcombank là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên của Việt Nam được thành lập trong bối cảnh đất nước đang chuyển sang nền kinh tế thị trường.



Hình 5. Ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Sau 15 năm phát triển, từ một ngân hàng nhỏ, Techcombank đã trở thành một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam. Techcombank hiện phục vụ hơn 400.000 khách hàng dân cư, gần 20.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ và các doanh nghiệp nhà nước và tư nhân có quy mô lớn. Với khách hàng cá nhân, Techcombank cung ứng trọn bộ các sản phẩm ngân hàng đáp ứng mọi nhu cầu có thể phát sinh của khách hàng bao gồm các sản phẩm tài khoản, tiết kiệm, tín dụng, thanh toán, thẻ, đầu tư, bảo lãnh, bảo quản tài sản trên nền tảng công nghệ hiện đại của hệ thống Globus, rất thuận tiện và có nhiều tiện ích và giá trị gia tăng cho khách hàng, trong đó trụ cột là các nhóm sản phẩm thẻ, tài trợ tiêu dùng và cho vay mua nhà trả góp. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Techcombank đang cung cấp “siêu thị dịch vụ tài chính trọn gói” hỗ trợ tối đa hoạt động kinh doanh trong nước cũng như nước ngoài bao gồm tài khoản, tiền gửi, tín dụng, đầu tư dự án, tài trợ xuất nhập khẩu, quản lý nguồn tiền, bao thanh toán, thuê mua, dịch vụ ngoại hối và quản trị rủi ro, các chương trình cho vay ưu đãi và hỗ trợ xuất nhập khẩu theo các thỏa thuận ký với các tổ chức quốc tế. Techcombank hiện đang có giao dịch với gần 200 tổ chức tài chính trong và ngoài nước. Techcombank đang cung ứng các sản phẩm ngoại hối, giao dịch vốn, chiết khấu chứng từ có giá, các công cụ phái sinh và quản trị rủi ro cho rất nhiều khách hàng trong nước trên cơ sở hợp tác với các tổ chức quốc tế và sàn giao dịch lớn trên thế giới. Với sự tự tin, cam kết và lòng quyết tâm cao, mọi thành viên đại gia đình Techcombank đang nghĩ và hành động hướng tới mục tiêu phát triển ngân hàng nhằm đem lại nhiều hơn nữa lợi ích cho khách hàng, giá trị cho cổ đông: Techcombank đem lại “sự thân thiện đến tin cậy.

3.1.2 Quá trình phát triển và kết quả đạt được qua từng năm

Năm	Sự kiện
1993	<ul style="list-style-type: none"> Techcombank thành lập ngày 27 tháng 9 với vốn điều lệ là 20 tỷ đồng Tăng vốn điều lệ lên 51,495 tỷ đồng.
1995	<ul style="list-style-type: none"> Thành lập chi nhánh Hồ Chí Minh
1998	<ul style="list-style-type: none"> Trụ sở chính được chuyển sang Tòa nhà Techcombank – Số 15 .Đào Duy Từ Hà Nội Thành lập chi nhánh Techcombank Đà Nẵng
2001	<ul style="list-style-type: none"> Tăng vốn điều lệ lên 102,345 tỷ đồng. Ký kết hợp đồng với Temenos Holding NV để triển khai hệ thống core banking

2002	<ul style="list-style-type: none"> • Là Ngân hàng Cổ phần có mạng lưới giao dịch rộng nhất tại thủ đô Hà Nội. • Vốn điều lệ tăng lên 104,435 tỷ đồng.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Phát hành thẻ thanh toán F@st Access-Connect 24 (hợp tác với Vietcombank). • Triển khai thành công hệ thống phần mềm Globus trên toàn hệ thống • Vốn điều lệ tăng lên 180 tỉ tại 31/12/2003
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Khai trương biểu tượng mới của Ngân hàng vào ngày 09/06/2004. • Tăng vốn điều lệ lên 252,255 tỷ đồng vào ngày 02/8/2004. • Ký hợp đồng mua phần mềm chuyển mạch và quản lý thẻ với Compass Plus ngày 13/12/2004.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Ngân hàng HSBC trở thành đối tác chiến lược của Techcombank. • Tăng vốn điều lệ lên 617 tỷ đồng (Tính đến 31/12/2005) • Hoàn thành việc nâng cấp phần mềm Globus lên Version T24 R5. • Triển khai thành công phần mềm chuyển mạch và quản lý thẻ với Compass Plus
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Nhận giải thưởng về thanh toán quốc tế từ NewYorks, Citibank, Wachovia • Được Moody's xếp hạng định mức tín nhiệm tiền gửi với các đánh giá khả quan • Tăng vốn điều lệ lên 1.500 tỷ. Tổng tài sản đạt 1 tỷ USD.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Khai trương Hội sở TECHCOMBANK tại 70 – 72 Bà Triệu, Hà Nội • 31/03/2007: Hoàn thành việc nâng cấp phần mềm T24 R5 lên T24 R6. • Hiện là ngân hàng Việt Nam đầu tiên và duy nhất được Financial Insights công nhận thành tựu về ứng dụng công nghệ đi đầu trong giải pháp phát triển thị trường. • Ra mắt dịch vụ Internet banking toàn diện
2008	<ul style="list-style-type: none"> • 23/2/2008: nhận giải thưởng “Doanh nghiệp dịch vụ được hài lòng nhất 2008” • 26/02/2008: được Ngân hàng Wachovia trao danh hiệu “Ngân hàng có hoạt động thanh toán quốc tế xuất sắc trong năm 2007” • 12/4/2008 Hoàn thành việc nâng cấp phần mềm T24 R6 lên Version T24 R7. • 08/08/2008: ra mắt công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản

	<p>Techcombank AMC</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18/8/2008: tăng vốn điều lệ lên 2.956 tỷ đồng • 09/2008: tăng tỷ lệ sở hữu của HSBC lên 20% • 11/2008: nhận giải “Ngân hàng tài trợ nhập khẩu năng động nhất Châu Á” do IFC trao tặng
2009	<ul style="list-style-type: none"> • 14/1/2009: nhận danh hiệu “Doanh nghiệp Thương mại Dịch vụ tiêu biểu năm 2008” (lĩnh vực dịch vụ Tài chính) và được công nhận là Ngân hàng “Tài trợ Thương mại Tốt nhất năm 2008” do Bộ Công thương trao tặng • Nửa cuối năm 2009, tăng vốn điều lệ lên hơn 5400 tỷ đồng. • Tiếp tục mở rộng mạng lưới tại các tỉnh miền Tây. • Đề xuất chiến lược kinh doanh mới với sự tư vấn của McKinsey & Company
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nhận giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2010” do EuroMoney - tạp chí hàng đầu thế giới về chuyên ngành tài chính trao tặng. “Thương hiệu Quốc gia năm 2010”, “Ngôi sao quốc tế dẫn đầu về quản lý chất lượng”, “Ngân hàng tài trợ năng động nhất khu vực Đông Á”, • Tăng vốn điều lệ lên 6.932 tỷ VND • Thực hiện tái cơ cấu tổ chức với đối tác McKinsey & Co.

3.2 Quá trình về ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank) áp dụng six sigma

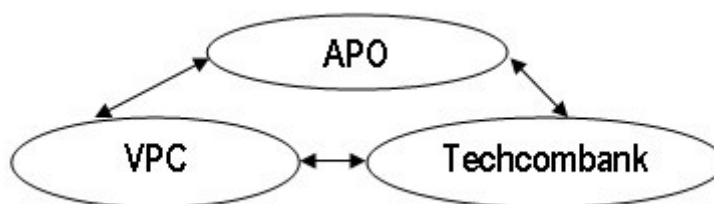
3.2.1 Quy trình thực hiện 6 sigma tại ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Năm 2009, Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) phê duyệt dự án điểm Lean - Six Sigma (LSS) tại ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank); nhằm quảng bá hiệu lực của Lean - Six Sigma trong việc cải tiến năng suất, chất lượng của tổ chức/doanh nghiệp. Dự án bắt đầu từ diễn ra tại Techcombank từ tháng 1/2010, và đã kết thúc thành công vào tháng 3/2011.

Mục đích dự án của APO là chọn Techcombank như là mô hình áp dụng điểm Lean - Six Sigma tại Việt Nam, thông qua đó quảng bá hiệu lực của việc áp dụng Lean - Six Sigma tại Việt Nam và các nước khác trong khối APO, đồng thời chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm áp dụng Lean - Six Sigma cho các chuyên gia của

Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC). Lean - Six Sigma là công cụ rất hiệu quả trong việc cắt giảm lãng phí, nâng cao năng suất lao động, giảm các sản phẩm khuyết tật, nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Dự án triển khai với sự tham gia của 3 đối tác: Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) + Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC) + Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank).



Techcombank là ngân hàng xếp hạng trong top 3 tại Việt Nam, 2 trong 5 giá trị cốt lõi của ngân hàng là “Khách hàng là trên hết” và “Cải tiến liên tục”, rất phù hợp với triết lý của Lean - Six Sigma. Ngân hàng đang phấn đấu nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ khách hàng để trở thành ngân hàng số 1 Việt Nam. Trong thời gian gần đây do khủng hoảng của nền kinh tế toàn cầu, khó khăn về kinh doanh trong nước, đặc biệt trong khối dịch vụ, Techcombank càng cần phải đẩy nhanh quá trình cải tiến hệ thống và các quá trình để thích ứng.

Các dự án điểm được chọn lựa để áp dụng Lean - Six Sigma trong cải tiến quá trình là:

- **Dự án 1:** Cải tiến quá trình quản lý và vận hành ATM
- **Dự án 2:** Cải tiến quá trình đối chiếu giao dịch qua ATM
- **Dự án 3:** Cải tiến quá trình phát hành và tu chỉnh LC nhập khẩu
- **Dự án 4:** Giảm thời gian xử lý hồ sơ dịch vụ LC xuất khẩu
- **Dự án 5:** “Rút ngắn thời gian xử lý phàn nàn của khách hàng tại Callcenter và chuẩn hóa quy trình xử lý khiếu nại khách hàng trên toàn Techcombank”

Về phía APO, chuyên gia Lean - Six Sigma hướng dẫn kỹ thuật là ông Kabir Ahmad Mohd Jamil, đến từ Tổ chức Năng suất Malaysia. Ông Kabir đã tiến hành hướng dẫn nhóm dự án theo phương pháp:





Hình 6. Đội dự án triển khai theo phương pháp luận: DMAIC – Xác định vấn đề → Đo lường → Phân tích → Cải tiến → Kiểm soát.

- Giai đoạn xác định (Define): Các nhóm xác định rõ vấn đề, đưa ra bối cảnh của dự án, phân tích những lợi ích dự án có thể mang lại, đồng thời chỉ ra lộ trình, phạm vi của dự án và danh sách đội dự án.
- Giai đoạn đo lường (Measure): Từ vấn đề được xác định, các nhóm tập trung phân tích tìm ra những yếu tố tác động tới mục tiêu của dự án và tiến hành đo lường, thu thập dữ liệu để làm rõ vấn đề.
- Giai đoạn phân tích (Analyse): Mục đích là sử dụng các công cụ thống kê, các công cụ phân tích để tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Giai đoạn Cải tiến (Improve): Giai đoạn này các nhóm đưa ra những giải pháp cho các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề nhằm loại bỏ hoặc hạn chế những nguyên nhân đó.
- Giai đoạn kiểm soát (Control): Các nhóm thực hiện giải pháp trên quy mô thí điểm, đo lường lại và đưa ra các thủ tục để duy trì các kết quả đạt được của dự án một cách lâu dài và Ổn định.

3.2.2 Những kết quả đạt được khi áp dụng six sigma ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Với nhiều khó khăn phải vượt qua cả về phía khách quan lẫn chủ quan, tuy nhiên sau 14 tháng các dự án điểm đã kết thúc với nhiều kết quả khả quan và tốt đẹp.

- **Dự án 1:** Giảm 3 bước trong quá trình tiếp quỹ ATM; tăng thời gian hoạt động của máy từ 95%-->97%; tiết kiệm được 0.1 FTE và 111 286 666 VNĐ/ năm; nâng cao sự hài lòng của khách hàng.
- **Dự án 2:** thời gian trung bình của bước so sánh dữ liệu đã giảm từ 12 phút xuống 8 phút (~25%); số lỗi off-us giảm 47%; thời gian phát hiện lỗi trên hệ thống on-us giảm từ 18 ngày xuống còn 5 ngày; giảm thiểu rủi ro lớn cho ngân hàng về mặt tài chính.
- **Dự án 3:** Giảm được 7 bước và 4 chữ ký duyệt trong thủ tục; nâng mức sigma level từ 1.6 lên 2.5; tiết kiệm được 20% thời gian thực hiện giao dịch cho khách hàng (từ 198 phút xuống 162 phút); nâng cao sự hài lòng của khách hàng.
- **Dự án 4:** Giảm 1 bước và 1 chữ ký duyệt trong thủ tục; giảm 1 giờ chờ đợi cho khách hàng; tiết kiệm 25% thời gian thực hiện giao dịch (từ 250 phút xuống 188 phút); nâng mức sigma level từ 2.0 lên 2.7; nâng cao sự hài lòng của khách hàng.
- **Dự án 5:** Dừng lại ở phần xây dựng quy trình mới cho việc thu nhận ý kiến khách hàng và xử lý tại các chi nhánh và quầy giao dịch. Do có những nguyên nhân bất lợi về thay đổi cơ cấu tổ chức của Techcombank.

Với sự kết thúc dự án thành công và tốt đẹp này, VPC được hỗ trợ của APO đã tổ chức 2 buổi hội thảo chia sẻ kinh nghiệm và công bố kết quả dự án cũng như quảng bá công cụ Lean - Six Sigma vào 2 ngày 29/3/2011 tại Techcombank và 30/3/2011 tại [hội thảo quốc gia “Tối ưu hóa nguồn lực và tạo khả năng vượt trội thông qua áp dụng Lean - Six Sigma” tại Hà Nội.](#)



Hình 7 .Buổi Tổng kết dự án Lean - Six Sigma tại Techcombank ngày 29/03/2011



Hình 8. Hội thảo quốc gia “Tối ưu hóa nguồn lực và tạo khả năng vượt trội thông qua áp dụng Lean - Six Sigma” ngày 30/3/2011 tại Hà Nội



Hình 9. Để ghi nhận sự tham gia của Ngân hàng Techcombank vào dự án, APO đã trao chứng nhận cho doanh nghiệp điển hình tham gia vào chương trình.

3.2.3 Nhận xét

Qua việc thực trạng ngân hàng Techcombank áp dụng lean - six sigma nhóm chúng mình thấy:

- ▢ Ngân hàng Techcombank đã hợp tác : Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) + Trung tâm Năng suất Việt Nam (VPC) + Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) cùng phát triển.
- ▢ Ngân hàng Techcombank vận dụng được sự kết hợp lean - six sigma
- ▢ Khả năng áp dụng six sigma + Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) đạt hiệu quả cao nhất do tinh thần làm việc nhóm cao và nhất là có

chuyên gia Lean Six Sigma hướng dẫn kỹ thuật là ông Kabir Ahmad Mohd Jamil tận tình và chỉ vẽ nhân viên trong việc thực hiện kế hoạch. Ngân hàng Techcombank giảm thiểu được 3 – 5 sigma.

▢ Nhân viên trong ngân hàng Techcombank đoàn kết đồng tâm, các nhân viên đưa ra những ý kiến và nhận xét trong kế hoạch và cùng nhau làm việc để vượt qua khó khăn.

3.3 Rút ra bài học kinh nghiệm

Qua hệ phương pháp six sigma ta có thể rút ra được những bài học kinh nghiệm đó là:

- *Cam kết của lãnh đạo quản lý- chìa khoá đến thành công*

Six Sigma bắt đầu từ trên xuống và bộ phận quản lý cao nhất sẽ phải cam kết cung cấp đủ mọi nguồn lực.

Six Sigma sẽ không thể thành công nếu không có sự hỗ trợ từ phía bộ phận quản lý cao nhất

- *Sự tham gia của tất cả nhân viên*

Six Sigma yêu cầu sự thay đổi trong văn hoá, nó thay đổi cách thức làm việc của chúng ta. Tất cả mọi thành viên công ty đều phải tham gia và chúng tôi cam kết sẽ làm họ thay đổi. Sự chủ động tham gia của tất cả nhân viên ở mọi cấp độ sẽ đảm bảo thành công của đề án

- *Bắt đầu từ những cái nhỏ.*

Chúng ta nên tập trung vào những dự án nhỏ lẻ để có thể đạt được thành công nhanh chóng. Nếu một dự án có vẻ đồ sộ, hãy chia nó thành những dự án nhỏ hơn để có thể đảm bảo sử dụng các nguồn lực hiệu quả.

- *Đào tạo liên tục*

Mọi nhân viên đều phải được liên tục cập nhật các kỹ thuật giải quyết vấn đề một cách liên tục. Phải tạo cơ hội đào tạo như nhau cho tất cả thành viên trong công ty.

- *Đưa ra quyết định dựa trên thực tế*

Six Sigma bàn về làm việc với dữ liệu. Tất cả các quyết định cần phải dựa trên nền tảng dữ liệu đáng tin cậy.

- *Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo*

Six Sigma cung cấp những kỹ năng giải quyết vấn đề rất tốt. Hãy sử dụng những kỹ thuật này đúng cách và hiệu quả!

- *Kỹ năng làm việc nhóm tuyệt vời*

Mỗi dự án Six Sigma đều tạo ra một nhóm tốt. Hãy tận dụng tinh thần làm việc nhóm để đạt được thành công chung.

KẾT LUẬN

Six Sigma có thể coi như một triết lý kinh doanh mà phấn đấu để sửa chữa những khuyết điểm trong quá trình sản xuất kinh doanh. Hệ phương pháp Six Sigma cũng như là công cụ cải tiến quy trình, Six Sigma giúp doanh nghiệp đạt được sự hoàn hảo đến 99,99966%, đây là một việc mà các công ty các doanh nghiệp chưa bao giờ nghĩ tới. Có được sự thành công trong hệ phương pháp Six Sigma là doanh nghiệp đã thực sự mở ra một con đường mới cho doanh nghiệp của mình và những mục tiêu đặt ra sẽ thành công đáng kể, lợi nhuận của công ty sẽ cao hơn rất nhiều.

Điều quan trọng hơn cả là doanh nghiệp sẽ có được những lợi thế cả bên trong lẫn bên ngoài. Đó là đào tạo được một đội ngũ nhân viên có trình độ cao có tinh thần làm việc tốt và ý thức được những công việc mình làm, thành công bên ngoài chính là đáp ứng tốt nhất những nhu cầu ngày càng cao của khách hàng bằng những sản phẩm thực sự chất lượng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Các trang website điện tử: www.techcombank.com.vn, www.isixsigma.com, Sissigma.com, Baomoi.com, qlcl.forcumer.com.vn
- [2] Đồ án tham khảo của anh chị khóa 1 và 2 Khoa Thương Mại Điện Tử, trường CĐ CNTT Hữu Nghị Việt Hàn.
- [3] George Eckes – Six Sigma for everyone – John Wiley & Sons, Inc
- [4] Nguyễn Thị Quỳnh Anh (2011), giáo trình quản lý chất lượng, trường CĐ CNTT Hữu Nghị Việt Hàn.

BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN THAM GIA

NỘI DUNG TÌM HIỂU	DANH SÁCH THÀNH VIÊN	THAM GIA (%)
Phần I: Tổng quan về Six sigma	Trần Quang Chưởng	100%
	Nguyễn Minh Lân	100%

Phần II: Tiến trình thực hiện six sigma	Ngô Tấn Lợi	100%
	Nguyễn Thị Thúy Hồng	100%
Phần III: Thực trạng ngân hàng Techcombank áp dụng six sigma	Nguyễn Thị Ngọc Giàu	100%
	Lê Thị Minh Thùy	100%