MBA
TRONG TẦM TAY

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

LẦN ĐẦU TIÊN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

THE PORTABLE MBA TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Các chiến lược và kỹ thuật được chứng minh tại những công ty thành công nhất hiện nay

Stephen George
& Arnold Weimerskirch

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN
MEDIA

MBA
TRONG TẦM TAY
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Một cuốn sách đầy đủ nhất về Quản lý Chất lượng Toàn diện

Trong cuốn sách này, một lần nữa, cùng với chuyên gia hàng đầu về đánh giá chất lượng, cựu chủ tịch hội đồng Giải thưởng Baldrige về đánh giá các đội làm việc mang đến cho bạn một mô hình Quản lý Chất lượng Toàn diện dựa trên các tiêu chuẩn của Giải thưởng Baldrige bao trùm mọi khía cạnh của doanh nghiệp bạn. Được rút ra từ những thực tiễn tốt nhất của 51 công ty (trong đó 23 công ty đạt Giải thưởng Baldrige) mà việc thực thi xuất sắc của các công ty này đã khiến chúng trở thành những mô hình mẫu, chuẩn mực về quản lý chất lượng, cuốn sách này mang tới cho bạn:

- Các thực tiễn và ứng dụng Quản lý Chất lượng Toàn diện tốt nhất từ những công ty quy mô nhỏ, các tập đoàn khổng lồ cùng tất cả những gì có liên quan.
- Các thực tiễn Quản lý Chất lượng Toàn diện từ những cửa hàng bán lẻ, công ty dịch vụ, nhà sản xuất, v.v...
- Hàng trăm ví dụ trong thế giới thực, các quy trình được kiểm định và những kỹ thuật được đổi mới.
- Các phương pháp được chứng minh rằng làm gia tăng lợi nhuận, truyền cảm hứng cho người lao động và làm thỏa mãn khách hàng.

Cuốn sách được xuất bản trong khuôn khổ hợp tác giữa:

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN
22 Trương Quyền, P.6, Q.3, TP.HCM
Tel: 08.3820.2826 - 3820.2831 - Fax: 08.3820.2826
Website: www.bwportal.com.vn - Email: info@tinhvanmedia.com.vn

&

NHÀ SÁCH LỘC
136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP.HCM
Tel/Fax: 08.3827.4172 - 090.398.4270
Email: nhasachloc@yahoo.com

Stephen George
Arnold Weimerskirch

The PORTABLE MBA TOTAL QUALITY MANAGEMENT

MBA TRONG TẦM TAY - QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN
Bản quyền tiếng Việt c 2009 **CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN**
22 Trương Quyền, P.6, Q.3, TP. Hồ Chí Minh
Tel: 84.8.3820.2831 - Fax: 84.8.3820.2826
Email: info@ tinhvanmedia.com.vn - Website: www.bwportal.com.vn
Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa **Công ty Cổ phần Tinh Văn** và **John Wiley & Sons, Inc.**

THE PORTABLE MBA - TOTAL QUALITY MANAGEMENT
Copyright c John Wiley & Sons, Inc.
The translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved.

Stephen George
Arnold Weimerskirch

MBA TRONG TẦM TAY QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Người dịch: Đoàn Thị Thu Hòa
Hiệu đính: Trịnh Đức Vinh, MBA

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍNH MINH
TINH VĂN MEDIA

Cuốn sách được xuất bản với sự hỗ trợ về truyền thông của:

The Business Review

NHỊP CẦU ĐẦU TƯ

Lầu 3, 71 - 75 Hai Bà Trưng, Quận 1, TP. HCM

Tel: 827.2783 (Ext: 21) - Fax: 827.4755

http://www.nhipcaudautu.com.vn

Mục lục

		Trang
	Lời nói đầu	7
	Lời cảm ơn	13
1.	Mô hình quản lý mới	15
2.	Thuật lãnh đạo	27
3.	Tập trung vào khách hàng	45
4.	Hoạch định chiến lược	63
5.	Quản lý	79
6.	Sự tham gia của nhân viên	95
7.	Đào tạo	109
8.	Khen thưởng và biểu dương	123
9.	Tập trung vào nhân viên	137
10.	Giao tiếp khách hàng	149
11.	Thiết kế sản phẩm và dịch vụ	159
12.	Quản lý quy trình	173
13.	Chất lượng nhà cung cấp	189
14.	Thu nhập và phân tích dữ liệu	201

15. Chuẩn đối sánh 213

16 . Trách nhiệm công ty và bổn phận công dân 231

17 . Đánh giá hệ thống 247

18 . Băng qua sông: Chuyển đổi sang mô hình quản lý mới 269

LỜI NÓI ĐẦU

Trong lần xuất bản đầu tiên của cuốn sách này, chúng tôi đã mô tả cách thức mà 53 tổ chức sử dụng nhằm đạt được kết quả tài chính ấn tượng bằng cách nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu quả hoạt động. Ấn bản in lần hai này mô tả 51 công ty hoạt động hiệu quả, trong đó có 13 công ty không xuất hiện trong ấn bản in đầu tiên. Những "mô hình xuất sắc" này (định nghĩa của Alcoa về mức chuẩn) đại diện cho nhiều ngành nghề khác nhau bao gồm nhôm, điện tử, viễn thông, ô tô, khách sạn, cung cấp văn phòng, phân phối bao bì, gốm sứ, bảo hiểm, kem, nhiếp ảnh và bóng chày với quy mô từ 30 tới trên 300.000 nhân viên. Chúng đều hướng tới tình trạng chuyển đổi hoàn toàn từ mô hình quản lý cũ, không linh hoạt sang mô hình mới mà chúng ta sẽ khám phá trong cuốn sách này.

THỰC TIỄN TỐT NHẤT CỦA 51 CÔNG TY THÀNH CÔNG

Một trong những nguyên lý cơ bản của mô hình mới là: Học hỏi từ các công ty thành công. Chúng tôi đã áp dụng ý tưởng tương tự cho cuốn sách này với mục đích đưa từng yếu tố trong mô hình mới vào thông qua những kinh nghiệm của ít nhất từ ba mô hình xuất sắc trở lên. Mỗi chương miêu tả ít nhất một công ty sản xuất, một công ty dịch vụ và một công ty quy mô nhỏ ("nhỏ" thường có nghĩa là doanh nghiệp có dưới 1.000 nhân viên). Không có công ty nào được miêu tả qua một chương, bởi về cơ bản, chúng tôi muốn trình bày về sự đa dạng của văn hóa và kinh nghiệm doanh nghiệp một cách tối đa.

Chúng tôi đã chọn lựa các công ty thông qua một quy trình đề ra mức chuẩn tương tự như quy trình được miêu tả ở Chương 15. Chúng tôi nhận diện các lĩnh vực để lấy làm chuẩn và những câu hỏi mà mình muốn chất vấn, trò chuyện với mọi người và nghiên cứu tài liệu dưới dạng văn bản nhằm rút ra một danh sách các ứng viên, các cuộc phỏng vấn được thực hiện qua điện thoại để xác định tầm quan trọng và năng lực, thu hẹp danh sách, chỉ để lại những lựa chọn hàng đầu và phỏng vấn các công ty được chọn làm mức chuẩn. Bản danh sách ban đầu gồm 175 công ty được thu hẹp lại thành một nhóm ấn tượng gồm 53 công ty trong lần xuất bản đầu

tiên và 51 công ty trong lần tái bản thứ hai này, bao gồm 22 công ty đoạt Giải thưởng Baldrige, một số khác từng tiếp nhận các đợt thi sát cơ sở của Baldrige và những công ty hàng đầu trong ngành.

Ngay khi bắt đầu qua trình xét duyệt lại, chúng tôi đã liên lạc với tất cả công ty có tên trong lần xuất bản đầu tiên để tìm hiểu xem liệu có còn đủ khả năng đạt được các mô hình xuất sắc hay không. Chúng tôi loại đi một số công ty bởi quá trình mua bán và sáp nhập đã làm thay đổi cấu trúc của chúng cũng như không làm rõ được định nghĩa trọn vẹn về thực tiễn quản lý. Một số công ty khác được thay thế do sự thay đổi trong bộ phận lãnh đạo hoặc thị trường đã cuốn mất sự chú ý của chúng khỏi lĩnh vực mà chúng tôi mong muốn nhấn mạnh.

Chúng tôi rất hào hứng về thực tế tốt nhất của những công ty mới trong lần tái bản này, bao gồm 9 công ty được Giải thưởng Baldrige:

1. Dana Commercial Credit.
2. Tập đoàn sản phẩm xây dựng Armstrong.
3. Bộ phận thị trường tiêu dùng AT&T.
4. Công ty hóa chất Eastman.
5. GTE Directories.
6. Trident Precision Manufacturing.
7. Phòng thí nghiệm ADAC.
8. Wainwright Industries.
9. Tập đoàn cao su Ames.

Các công ty trên gia nhập vào một danh sách đầy ấn tượng bao gồm các công ty mà tất cả chúng ta đều đã từng biết tới - Motorola, Corning, Alcoa, Intel, FedEx, Xerox, Ritz-Carlton, Ben & Jerry's, Sprint, 3M và Eastman Kodak - cùng một số công ty có thể ít tiếng tăm hơn như Marlow Industries, Zytec, Lyondell Petrochemical, Solectron, BI Performance Services, Custom Research Inc. và Graniterock.

Cũng như với bất cứ bản danh sách nào tựa danh mục này, bản danh sách của chúng tôi chưa phải là hoàn hảo hoặc cuối cùng bởi không một công ty nào trong cuốn sách này có thể tuyên bố rằng tất cả quy trình của mình hoạt động trơn tru, lúc nào cũng thỏa mãn được khách hàng hoặc đạt được những mục tiêu mà không gặp thất bại. Bạn vẫn có thể nghĩ tới những công ty khác vì tin đó sẽ là những ví dụ tốt hơn. Song điều đó không phải là vấn đề chính. Mục đích chính là từng chuẩn mực trong số 51 chuẩn mực này đều truyền đạt cho chúng ta điều gì đó, phụ

thuộc vào bản chất của công việc kinh doanh, những thách thức và cơ hội phía trước.

Mục đích của cuốn sách này là truyền đạt bằng ví dụ. Chúng tôi mời bạn khám phá mô hình quản lý mới không chỉ như một học thuyết kinh doanh mà còn là thực tiễn kinh doanh. Hãy xem xét cách thức mà những bài học được rút ra từ các mô hình xuất sắc của chúng tôi có thể được áp dụng như thế nào vào công ty bạn, song hãy cẩn trọng khi mô phỏng bất cứ một chi tiết cụ thể nào. Chất lượng bị mang tiếng xấu bởi tất cả công ty đều cố gắng nâng cấp một yếu tố đơn lẻ, như xây dựng nhóm làm việc hoặc đề ra mức chuẩn, và gắn nó vào mô hình quản lý cũ của mình. Trong khi đó, mô hình mới đòi hỏi cách *tư duy có hệ thống*, nghĩa là bạn phải hiểu rõ về tất cả yếu tố trong công ty mình - hay các thay đổi trong một yếu tố ảnh hưởng tới những yếu tố còn lại ra sao - nhằm cải thiện vấn đề này cách một cách có hệ thống.

CUỐN SÁCH NÀY CÓ THỂ GIÚP BẠN ĐO LƯỜNG MỌI YẾU TỐ CỦA DOANH NGHIỆP

Trước khi có thể bàn về các yếu tố then chốt trong một công ty, chúng ta cần nhất trí đó là những yếu tố nào. Chương 1 giới thiệu một mô hình toàn diện và được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới: *mô hình quản lý Baldrige*.

Trong Chương 2, chúng ta khám phá xem cách thức mà *các nhà điều hành cấp cao hướng dẫn sự chuyển đổi từ quản lý truyền thống sang quản lý những hệ thống có trong các tiêu chuẩn Baldrige*. Các nhà điều hành cấp cao chính là những người gác cổng cho sự thay đổi mang tính văn hóa này; những người duy nhất trong hệ thống có quyền tạo điều kiện thuận lợi hoặc bác bỏ sự thay đổi đó. J.M. Juran - một nhà tiên phong về chất lượng - đã nói: "Theo tôi hiểu, chưa từng có công ty nào đạt được chất lượng hàng đầu thế giới mà không có bộ phận lãnh đạo quản lý siêu việt.".

Một khi các cánh cửa được mở ra, nhiệm vụ đầu tiên của công ty là phải nhận biết được khách hàng của mình. Chương 3 trình bày *cách thức các công ty xác định yêu cầu của khách hàng* rồi sau đó, sử dụng kiến thức ấy để định hướng cho toàn bộ hệ thống của mình. Sự kết nối với khách hàng tại đỉnh mô hình quản lý mới sẽ khép kín lại hệ thống, cho thấy nguồn yêu cầu mà bạn cần đáp ứng cũng như kết quả của sự thành công khi đáp ứng được những yêu cầu đó.

Chương 4 nghiên cứu *cách thức các công ty nội bộ hóa yêu cầu của khách hàng*. Các mức chuẩn của chúng tôi là hợp nhất lập kế hoạch kinh doanh và chất lượng chiến lược để tạo ra một quá trình lập kế hoạch chiến lược cho toàn bộ hệ thống. Mọi nhân viên trong công ty đều tham gia vào quá trình chuyển yêu cầu của khách hàng thành những kế hoạch ngắn và dài hạn nhằm định hướng hoạt động cho mọi bộ phận, phòng ban, nhóm làm việc và cá nhân.

Mặc dù quản lý hệ thống là chủ đề của cuốn sách này, song Chương 5 vẫn đặc biệt lưu ý tới *các vai trò của các chuyên gia quản lý và giám sát viên trong việc truyền đạt các yêu cầu của khách hàng và công ty* tới toàn thể tổ chức cũng như đảm bảo rằng chúng đều được đáp ứng. Các vai trò này đòi hỏi những kỹ năng mới: khả năng lắng nghe, thuyết phục, hướng dẫn, đào tạo, tạo điều kiện thuận lợi và phục vụ.

Một lý do về sự thay đổi trong các vai trò là việc nhấn mạnh của mô hình mới về sự tham gia của nhân viên. Các công ty đứng đầu về chất lượng vừa phát hiện ra rằng, quy trình lập kế hoạch sẽ tốt hơn khi có nhiều nhân viên tham gia. Họ công nhận rằng, những nhân viên tham gia là những người có nhiều tố chất nhất để quản lý và cải tiến các quy trình, bao gồm cả những quy trình nhằm thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Chương 6 cho thấy *cách thức các công ty trao quyền và trách nhiệm cho nhân viên vì sự cải tiến không ngừng*. Chương 7 miêu tả *cách thức các công ty cung cấp cho nhân viên kiến thức và những kỹ năng cần thiết* để trở nên hiệu quả hơn trong những vai trò được mở rộng hơn. Chương 8 xem xét *vai trò của việc khen thưởng và biểu dương* trong việc ủng hộ các nỗ lực của nhân viên nhằm cải tiến chất lượng và thỏa mãn khách hàng.

Chương 9 tập trung vào *sự thỏa mãn của khách hàng* - kết quả của sáng kiến từ Chương 6 tới Chương 8 và sự tin tưởng sâu sắc của các công ty về giá trị của nhân viên. Nhiều người tin tưởng rằng sự thỏa mãn của nhân viên là dấu hiệu chính biểu thị chất lượng khách hàng. *Con người* đứng ở vị trí trung tâm của mô hình quản lý mới.

Vị trí chủ chốt này đặc biệt quan trọng khi xây dựng các mối quan hệ với khách hàng. Trong mô hình quản lý mới, các công ty hoạt động rất tích cực nhằm đưa khách hàng đến với mình bởi vì sự tiếp xúc này khiến cho việc hiểu và đáp ứng được yêu cầu của khách hàng trở nên dễ dàng hơn. Chương 10 tập trung vào *cách thức mà các mức chuẩn của chúng tôi trở nên thân thiết với khách hàng*.

Việc trở nên thân thiết với khách hàng bao gồm nhiều quy trình và quá trình phụ khác nhau. Mô hình quản lý mới định hướng theo quy trình; mọi thứ mà công ty thực hiện được nhìn nhận theo điều kiện của những quy trình có liên quan. Việc phân loại những quy trình này thường là một trong những nhiệm vụ đầu tiên mà công ty phải thực hiện khi cố gắng thoát khỏi mô hình quản lý truyền thống. Chương 11 nghiên cứu *các quy trình được sử dụng nhằm chuyển yêu cầu của khách hàng bên ngoài thành những yêu cầu công ty trong nội bộ công ty*. Thiết kế sản phẩm và dịch vụ là mối liên kết quyết định giữa khách hàng và công ty.

Chương 12 tập trung vào cách thức *các công ty quản lý và cải tiến tất cả quy trình* trong mọi lĩnh vực. Trong mô hình quản lý mới, các công ty được tổ chức xoay quanh các quy trình cốt lõi - các qui trình đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.

Quản lý quy trình bao gồm việc nhận biết và cải tiến các quy trình cốt lõi đó cũng như sau đó chỉ ra tất cả quy trình khác hỗ trợ cho chúng. Tuy nhiên, nhiều quy trình như thế nằm ngoài sự kiểm soát của công ty, với các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ. Chương 13 miêu tả *cách thức các công ty không ngừng nâng cao chất lượng của nhà cung cấp*. (Các đánh giá, yếu tố mang tính quy trình cuối cùng được trình bày trong Chương 17.)

Để quản lý các quy trình, đạt được mục tiêu và thỏa mãn khách hàng, một công ty phải đo lường được điều mình muốn quản lý, sau đó phân tích thông tin thu thập được và sử dụng phân tích đó như cơ sở cho sự cải tiến. Chương 14 trình bày *cách thức mà con người sử dụng các hệ thống đo lường trong toàn công ty* để giúp họ điều chỉnh và hợp nhất những hệ thông của mình cũng như quản lý bằng thực tế. Chương 15 xem xét *cách thức các công ty cố gắng đưa ra biện pháp và kết quả theo triển vọng* bằng việc đề ra mức chuẩn từ những công ty đứng đầu ngành hay tầm cỡ thế giới. Để khuyến khích tư duy đột phá, các mô hình hoàn hảo của chúng tôi rất nổi trội trong việc "không ngần ngại vay mượn" những gì tinh túy nhất.

Những công ty thành công có tầm nhìn xa hơn phạm vi của mình không chỉ thu thập thông tin cho các quy trình nội bộ mà còn đáp ứng mong đợi của khách hàng và đi đầu trong những vấn đề quan trọng mang tính đại chúng. Chương 16 khám phá *mối quan hệ giữa các công ty và cộng đồng*, làm sáng tỏ những liên kết giữa mô hình quản lý mới với trách nhiệm của công ty.

Chương 17 miêu tả *cách thức công ty kiểm tra sự vững mạnh của hệ thống*. Các công ty sử dụng tiêu chuẩn Baldrige để định nghĩa hệ thống quản lý cũng như nhận biết các điểm mạnh, yếu ở mọi lĩnh vực được bàn đến trong cuốn sách này. Quy trình đánh giá trở thành động lực thúc đẩy hàng năm, nâng các công ty tới những cấp độ mới về thực thi hoạt động và thỏa mãn khách hàng.

Chương 18 trình bày *các phương pháp mà công ty bạn có thể sử dụng để tạo sự chuyển đổi* sang mô hình quản lý mới. Và điều đó đã được các công ty có tên trong cuốn sách này chứng minh rằng, sự chuyển đổi không theo bất cứ lối mòn riêng nào. Một số công ty sử dụng hoạch định chiến lược để bắt đầu trật tự mới. Số khác bắt đầu bằng cách trao quyền, đào tạo và thu hút nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến không ngừng. Vẫn còn các công ty khác chuyển sang quản lý quy trình như là chìa khóa cho sự chuyển đổi văn hóa của họ. Trong chương cuối cùng này, chúng tôi đưa ra cách thức mà các phương pháp đó có thể giúp công ty bạn chuyển sang mô hình quản lý mới.

Chương 2 tới Chương 17 đều kết thúc bằng một lời tổng kết ngắn gọn gọi là "Sự thay đổi trong tư duy". Điều được nhấn mạnh ở đây là *sự thay đổi*, dựa trên nhu cầu thay đổi đã được lập kế hoạch. Chúng tôi không đinh bàn về một số điều *ngoài*

những việc bạn đang làm mà về cách hiểu và tổ chức hoạt động của bạn - cũng như của công ty bạn - trở nên hiệu quả và phù hợp hơn. Một triển vọng tổng thể như vậy cho phép bạn nhìn lại nhu cầu hàng ngày, nghiên cứu hệ thống phục vụ khách hàng của mình và phát triển phương hướng hành động nhằm nâng cao kết quả, tăng sự thỏa mãn của khách hàng cùng lợi nhuận. Triển vọng đó chính là lợi ích lớn nhất của mô hình quản lý Baldrige được mô tả trong cuốn sách này - một lợi ích mà 51 mô hình xuất sắc nhất đã định nghĩa giúp.

LỜI CẢM ƠN

Chúng ta đều đã quen với nhu cầu của khách hàng: *Chất lượng tốt hơn với chi phí thấp hơn trong thời gian ngắn hơn.* Chúng ta cũng đã quen với một điều khoản phụ của doanh nghiệp: *Việc lợi nhuận hợp lý.* Chính nhu cầu đó đang khiến cho chúng ta yếu hơn bởi tốc độ phát triển quá nhanh trong khi sự mong đợi quá lớn. Chúng ta đang bị kéo theo quá nhiều hướng trong khi chỉ đủ khả năng phản ứng lại thời điểm chúng ta biết lường trước và lên kế hoạch. Đến khi sắp tan rã, chúng ta lại theo đuổi các mô hình hợp nhất - những ví dụ về các công ty biết rằng mọi việc mình làm phù hợp với sự thích thú của khách hàng và lợi ích công ty ra sao.

Cuốn sách này trình bày một mô hình hợp nhất được định nghĩa theo các tiêu chuẩn dành cho Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Baldrige qua minh họa về câu chuyện thành công của 51 công ty hàng đầu nước Mỹ. Xét về tổng thể, cuốn sách trình bày cách thức mà tất cả quy trình và nhân lực của một công ty có thể tập trung vào việc đáp ứng yêu cầu của khách hang cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động. Đối với người đọc, cuốn sách cung cấp một số bối cảnh dành cho những vai trò bạn đang đảm trách và cho thấy được cách thức mà người khác đang xác định lại các vai trò đó nhằm bổ sung giá trị cho quá trình đạt mục tiêu của công ty.

Arnie và tôi xin được gửi lời cảm ơn tới những người có tên trong cuốn sách này về sự hợp tác của họ - những người đã nhận lời tham gia phỏng vấn và đã cung cấp cho chúng tôi những thông tin quý giá giúp, chúng tôi đưa mô hình quản lý mới này vào trong cuộc sống.

Tôi xin dành tặng phần đóng góp của mình trong cuốn sách này cho vợ mình, Ellen Carroll George cùng các con Dan, Katie, Allie và Zachary.

STEPHEN GEORGE

Khi những cuốn sách lịch sử về thế kỷ 20 được viết ra, tôi tin rằng chương về ngành công nghiệp phải công nhận ba sự phát triển mang tính cách mạng vĩ đại:

- Hệ thống sản xuất hàng loạt của Henry Ford.
- Hệ thống sản xuất tinh gián của Nhật Bản.
- Các tiêu chuẩn Baldrige cho việc quản lý doanh nghiệp tinh gọn.

Cuộc cách mạng đầu tiên được công nhận ở khắp nơi. Cuộc cách mạng thứ hai đã được áp dụng rộng rãi. Và theo đúng trình tự, các tiêu chuẩn Baldrige sẽ được đánh giá có tầm cỡ như hai cuộc cách mạng trước đó. Song, ảnh hưởng trọn vẹn của các tiêu chuẩn này vẫn chưa được nhận thức rõ.

Các tiêu chuẩn Baldrige chính là bản đồ chỉ dẫn mà nhờ đó, một công ty có thể trở thành tầm cỡ thế giới. Chúng trình bày cơ cấu tổ chức tư duy mà thông qua đó, các học thuyết quản lý của những chuyên gia hàng đầu được hợp nhất với thực tiễn quản lý đã được thử nghiệm và đúng đắn nhằm mang lại một mô hình xuất sắc về kinh doanh.

Đối với một số người, các tiêu chuẩn Baldrige chỉ được coi như một kĩ thuật quản lý khác, cùng với những trào lưu quản lý nhất thời như tái cơ cấu doanh nghiệp, tạo sự thân thiết với khách hàng hoặc tổ chức công ty theo chiều ngang. Trên thực tế, các tiêu chuẩn này có ý nghĩa nhiều hơn thế do được đánh giá và nâng cao hàng năm bởi sự nhất trí của những chuyên gia hàng đầu. Vì vậy, những tiêu chuẩn này đại diện cho lợi thế hàng đầu của tư duy quản lý đúng đắn chứ khôngnhư một trào lưu quản lý nhất thời, đó là một hệ thống quản lý bền vững và hoàn chỉnh.

Steve George và tôi đã cố gắng hết sức mình để truyền đạt thông điệp có tác động mạnh này. Trong cuốn sách này, chúng tôi giải thích các khái niệm của Baldrige và quan trọng hơn là trình bày những công ty theo mô hình chức năng và cách thức mà các công ty này áp dụng các khái niệm vào thực tế quản lý hàng ngày. Chúng tôi hy vọng, sẽ mang đến cho mọi người kiến thức và những hiểu biết sâu sắc cần thiết giúp họ lãnh đạo công ty của chính mình nhằm đạt đến được sự thực thi tầm cỡ thế giới.

Tôi xin dành tặng phần đóng góp của mình trong cuốn sách cho vợ tôi, Anne. Đã 37 năm trôi qua kể từ khi chúng tôi kết hôn, người phụ nữ đó đã trở thành sự kiên định và nguồn cảm hứng của tôi. Chúng tôi hy vọng sẽ luôn ở bên nhau trong nhiều năm nữa.

ARNOLD M. WEIMERSKIRCH

1 MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI

Một số nhà khoa học tin rằng chính vì muỗi xêxê mà Adam và Eva đã rời bỏ chốn thiên đường. Vì con người dễ bị đốt hơn so với các loài động vật da dày khác nên loài côn trùng mang theo "bệnh buồn ngủ" này đã kéo được Cặp tình nhân đầu tiên ra khỏi Vườn Địa đàng. Chỉ có một loài động vật tồn tại và không bị muỗi xêxê đốt: ngựa vằn. Một con muỗi xêxê có thể chết đói trong khi bay qua một đàn ngựa vằn "vô hình" do mắt không thể nhận biết được bộ lông xen kẽ đen-trắng của ngựa vằn. Đối với muỗi xêxê, ngựa vằn không hề tồn tại.

Các nhà lãnh đạo và nhà quản lý kinh doanh ngày nay cũng đối mặt với tình thế khó xử tương tự. Việc đối phó lại sự cạnh tranh khốc liệt trong một thế giới đang thay đổi hết sức nhanh chóng khiến họ buộc phải theo đuổi các biện pháp để trở nên cạnh tranh hơn. Nhiều người ngấu nghiến "những món ăn" gần nhất trước: sa thải nhân công, sang nhượng công ty và đòi hỏi nhiều hơn đối với số nhân viên ở lại. Cuối cùng, khi những nguồn lực này trở nên cạn kiệt, các nhà lãnh đạo và nhà quản lý liền chuyển toàn bộ chú ý của mình vào công ty cũng như hệ thống mà họ lãnh đạo hay quản lý. Trong khi đó, nhiều người đã chú ý đến các "dấu vết" của sự kém hiệu quả, những sai lầm, không thỏa mãn, chi phí cao, phản ứng chậm và cả việc lừa dối khách hàng nhưng cũng không thể tìm ra được nguyên nhân của những vấn đề đó. Họ không thể trông thấy những chú ngựa vằn.

Và đến khi cần phải hiểu được các hệ thống mà mình lãnh đạo hay quản lý, hầu hết mọi người đều nhìn băng cặp mắt của muỗi xêxê, còn những chú ngựa vằn thì đang cố thoát khỏi những cặp mắt đó. Họ *biết* công ty của mình có thể làm tốt

hơn nhiều nếu chỉ tập trung sự chú ý của mọi người vào điều quan trọng; nhưng điều gì *là* quan trọng? Chúng ta nhìn vào đâu trước tiên? Làm sao chúng ta hiểu được hệ thống phức tạp, khó hiểu có tên gọi là công ty đây? Chúng ta tấn công những điều không thể thấy được như thế nào?

Các nhân viên cũng đối mặt với những sự thất vọng tương tự: nghỉ việc, bị coi thường bởi không chỉ một con ngựa vằn vô hình. Một vấn đề đáng lẽ ra đã được giải quyết lại xuất hiện. Một thành tố thay thế liên tiếp thất bại. Những nỗ lực đã ngốn nhiều thời gian của họ nay bị gạt sang một bên khi những ưu tiên thay đổi một cách đột ngột. Đối với nhân viên, vết vó ngựa nhắc nhở họ rằng hệ thống có những vấn đề nghiêm trọng.

Nhưng sau đó, hệ thống thường gặp rắc rối và sẽ luôn như vậy. Những gì thay đổi chính là công ty đang nhận thấy ngày càng khó để vượt qua những vấn đề của chính mình. Đó chính là *sự thay đổi*. Khi giành được thị trường hoàn toàn bằng sản lượng, cạnh tranh bằng làm việc chăm chỉ, và chỉ khi có thể duy trì được sự tăng trưởng với dòng sản phẩm sáng tạo, các công ty Mỹ mới đủ khả năng đi theo học thuyết kinh doanh được xây dựng trên nguồn vốn, định hướng bởi lợi nhuận và tổ chức theo cấp bậc. Sự thay đổi đã diễn ra chậm chạp và đoán trước được, còn học thuyết đã có hiệu quả - trong một thời gian ngắn.

Cạnh tranh toàn cầu khi đã làm cho mô hình quản lý cũ trở nên lỗi thời. Trong một bài báo trên tờ *Wall Street Journal*, Peter Drucker - một trong những chuyên gia quản lý hàng đầu của Mỹ - đã mô tả sự chuyển đổi này. Được truyền cảm hứng bởi những thay đổi hoàn toàn, rất quan trọng đang diễn ra ở General Motors, IBM, Westinghouse và American Express, ông đã viết:

> Như vậy, để bắt đầu sự thay đổi hoàn toàn này đòi hỏi sự sẵn sàng suy tính và xem xét lại học thuyết kinh doanh của công ty. Điều này đòi hỏi chấm dứt cách nói "chúng tôi biết" mà thay vào đó là "chúng ta hãy hỏi". Có hai kiểu câu hỏi cần phải được đặt ra. Thứ nhất: Ai là khách hàng, ai không? Giá trị đối với họ là gì? Họ trả tiền vì điều gì? Thứ hai: Chúng ta không làm những việc gì mà các công ty thành công thường làm? Chúng ta *biết* điều gì là cần thiết mà họ lại không làm? Chúng ta *biết* họ giả định sai điều gì?

Cả hai kiểu câu hỏi đó sẽ được chỉ ra trong cuốn sách này. Và không giống như mô hình cũ, mô hình kinh doanh mới được *định hướng theo khách hàng*. Vì vậy, những công ty mà chúng tôi giới thiệu trong cuốn sách này đã coi việc có được và thân thiết với khách hàng là công việc kinh doanh của mình.

MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI ĐƯỢC ĐỊNH HƯỚNG THEO KHÁCH HÀNG

Như Drucker đề xuất, mô hình mới không tập trung vào việc chúng ta đang làm ra bao nhiêu tiền mà tập trung vào việc chúng ta đáp ứng yêu cầu của khách hàng tốt ra sao. Những công ty được đưa làm mẫu trong cuốn sách này - Motorola, Corning, FedEx, Xerox, Solectron, Ritz-Carlton Hotels và những công ty khac - đều coi việc thấu hiểu và thỏa mãn yêu cầu của khách hàng là ưu tiên hàng đầu. Họ đã hoc được từ kinh nghiệm rằng sự thỏa mãn của khách hàng quyết đinh thành công về tài chính.

Viện Nghiên cứu về Tính Hiệu quả Thông qua Chất lượng thuộc Trường Kinh doanh tại Đai học Tennessee ở Knoxville đã có hơn 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tao điều hành và nghiên cứu thực địa với phần lớn công ty trong danh sách *Fortune 500*. Trong một bài báo trên *Quality Progress*, Michael Stahl - chủ nhiệm hiệp hội - đã miêu tả hai chủ đề quan trọng hàng đầu đối với tính cạnh tranh của Mỹ cũng như xuất phát từ kinh nghiệm của Viện:

> Chủ đề đầu tiên là ban quản lý nên tập trung vào việc tạo ra và đem đến giá trị thuần tốt nhất cho khách hàng chứ không phải việc tối đa hóa giá cổ phiếu, lợi nhuận trên đầu tư hay vốn chủ sở hữu của cổ đông - những tiêu chuẩn đánh giá điển hình hiệu quả công ty. Chủ đề quan trọng thứ hai chính là các nhà quản lý phải thiết kế và không ngừng cải thiện những liên minh tổ chức cùng việc suy nghĩ nhất trí rằng sẽ tác động tới các cấu trúc tổ chức theo chiều ngang thay vì chiều dọc; hợp nhất các chức năng công ty như kỹ thuật, sản xuất và tài chính cũng như thúc đẩy làm việc theo nhóm.

Cả hai chủ đề đều phù hợp với mô hình quản lý mới do đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc về tư duy. Các công ty của Mỹ định nghĩa theo bản thân những thước đo tài chính. Còn khi công bố danh sách mới nhất về 500 công ty của mình, Tạp chí *Fortune* thường chia thành công và thất bai thành ba nhóm: (1) những công ty lãi hoặc lỗ nhiều nhất, (2) những công ty có doanh thu tăng hoặc giảm nhiều nhất và (3) những công ty co các khoản đầu tư tốt hoặc tồi nhất. Trên các báo và tạp chí về kinh doanh, hầu hết mọi bài viết về hiệu quả công ty đều sử dung tiêu chuẩn so sánh tài chính, cho dù đó là đổi mới sản phẩm, cải thiện chất lượng, dịch vụ khách hàng hay bất cứ điều gì trong vô số chủ đề mà các công ty đang chỉ ra. Hệ thống thước đo tài chính này từng trở thành ngôn ngữ chung mà chúng ta dùng để đánh giá và so sánh hiệu quả, song thực chất, nó chỉ trình bày được một phần về hiệu quả và như Stahl kết luận, thậm chí chưa phải là phần quan trọng nhất.

Hệ thống thước đo tài chính đang kéo chúng ta xuống, làm chệch sự chú ý của chúng ta từ những gì chúng ta thực sự cần làm thành điều trở nên cạnh tranh hơn. Đôi mắt muỗi xêxê của chúng ta không đủ khả năng phát hiện được tất cả ngưa vằn đang di chuyển qua điểm mấu chốt. Các nhà lãnh đạo sẽ không bao giờ hiểu được

cuối cùng điều gì sẽ tấn công mình nếu chỉ dựa vào những thước đo này để đánh giá hiệu quả của công ty.

Ngược lại, những chủ đề của Stahl - *định hướng khách hàng, tư duy thống nhất, hợp nhất và làm việc nhóm* - lại chỉ ra được cách giải quyết. Để tận dụng phương pháp này, các nhà lãnh đạo và nhà quản lý phải thực sự am hiểu sâu sắc về hệ thống mà họ làm việc trong đó. Một công ty không thể đưa ra phương pháp lung tung nhằm biết được khách hàng, hướng tổ chức theo đó, hợp nhất các chức năng và hoạt động thông qua các nhóm làm việc. Những công ty đã tưng thử nghiệm phương pháp này đều thất bại. Những nghiên cứu do các kế toán và tư vấn viên tại công ty kiểm toán Ernst & Young thực hiện cho thấy một số công ty đã lãng phí hàng triệu đô-la vào những sáng kiến về chất lượng như xây dựng nhóm làm việc, đề ra mức chuẩn và tái cơ cấu. Bạn sẽ đọc thấy trong cuốn sách này nhiều công ty từng *tiết kiệm* được hàng triệu đô-la thông qua những sáng kiến tương tự. Như vậy, điểm khác biệt cơ bản chính là những kẻ thất bại đã áp dụng những chương trình họ thấy hiệu quả ở các công ty khác mà không hiểu về hệ thống của chính công ty mình. Còn những người chiến thắng lại trở thành những "người tư duy có hệ thống" đã hợp nhất được các sáng kiến lại thành một quá trình cải tiến liên tục mở rộng hơn.

TẬP TRUNG VÀO TƯ DUY CÓ HỆ THỐNG

Peter Senge định nghĩa tư duy có hệ thống (tiêu điểm cuốn sách của ông, *The Fifth Discipline* - Tạm dịch: *Nguyên tắc thứ năm*) như "nguyên tắc về việc nhìn nhận tổng thể. Nó trở thành khuôn khổ cho việc nhìn thấy được các mối tương quan hơn là những sự vật, các khuôn mẫu về sự thay đổi hơn là những hình ảnh tức thời ở trạng thái tĩnh". Mô hình quản lý mới không gì hơn là nguyên tắc về việc nhìn nhận được toàn bộ tổ chức của bạn: những mối tương quan giữa con người và các quy trình xác định thành công cũng như những khuôn mẫu về sự thay đổi đòi hỏi sự thận trọng. *Trong một thị trường cạnh tranh có tính cạnh tranh ngày càng cao, bạn không thể hy vọng tồn tại được theo một hệ thống ngoài tầm kiểm soát.* Và như vậy, hệ thống sẽ nằm ngoài tầm kiểm soát, nếu bạn không:

- Biết chính xác khách hàng của mình yêu cầu điều gì.
- Có các quy trình được định nghĩa đúng để chuyển những yêu cầu đó thành hành động nội bộ.
- Điều chỉnh được tất cả công việc cùng quy trình của mình theo những mục đích và mục tiêu chung.
- Sử dụng những biện pháp chủ chốt để quản lý bằng thực tế.

- Thu hút mọi người tham gia vào sự cải tiến không ngừng.
- Hiểu rõ và cải tiến tất cả quy trình thiết yếu của mình.
- Thỏa mãn khách hàng.

Hầu hết mọi người thường không nghĩ về công ty của mình theo cách này. Ở đây, chúng ta đang xử lý những cấu trúc phức tạp, từ hoạt động của công ty tới những động lực về việc thị trường đang thay đổi. Vì vậy, mọi người thực sự không biết bắt đầu từ đâu do phải vật lộn để hiểu bao quát tất cả điều đó phù hợp với nhau ra sao, trong khi thiếu nguyên tắc về nhìn nhận tổng thể. Senge viết rằng: "Tư duy có hệ thống là thuốc giải cứu đối với cảm giác bị lấn át và bơ vơ. Nó đưa ra một ngôn ngữ mà bắt đầu bằng việc tổ chức lại cách chúng ta tư duy.".

DÙNG CÁC TIÊU CHUẨN BALDRIGE ĐỂ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG

Sự chuyển đổi mô hình quản lý từ cũ sang mới yêu cầu chúng ta phải suy nghĩ khác đi. Suốt từ Chương 2 tới Chương 17 đều kết thúc bằng những tổng kết về sự thay đổi trong tư duy mà các mô hình xuất sắc của chúng ta từng thực hiện trong những phạm vi chung của mọi hệ thống. Những phạm vi này được xác định bởi các tiêu chuẩn của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige. *Chúng ta tin tưởng các tiêu chuẩn Baldrige định nghĩa mô hình quản lý mới bởi chúng cung cấp sự hướng dẫn tốt nhất để hiểu được, đánh giá, kiểm soát và cải tiến một tổ chức.*

Chưa có mô hình khác nào được chấp nhận rộng rãi trên phạm vi toàn cầu như vậy. Để chứng minh điều đó, hãy xem xét các thực tế sau:

- Kể từ khi chương trình Baldrige được giới thiệu năm 1988, Viện Quốc gia về Tiêu chuẩn và Công nghệ (National Institute of Standards and Technology - NIST) từng phân phát hơn hai triệu cuốn sách về các tiêu chuẩn này. Người ta ước tính rằng, mỗi người cũng từng tạo ra ít nhất chừng đó cuốn sách phục vụ mục đích sử dụng riêng của mình. Hàng năm, NIST vẫn tiếp tục cải tiến các tiêu chuẩn.
- Các công ty cũng có được những tiêu chuẩn này từ các chương trình trao giải của bang. Hiện nay, 42 bang của nước Mỹ đã có các chương trình trao giải thưởng chất lượng dựa trên những tiêu chuẩn Baldrige.
- Nhiều chương trình của bang đã mở rộng phạm vi chọn lựa bao gồm giáo dục, chăm sóc sức khỏe, cơ quan chính phủ và tất cả tổ chức này đều có thể áp dụng tiêu chuẩn Baldrige cho mình. Ở tầm cỡ quốc gia, NIST đã thí điểm các giải thưởng giáo dục và chăm sóc sức khỏe cũng như đào tạo thẩm tra viên nhằm đánh giá những ứng dụng về giáo dục/chăm sóc sức khỏe.

- Các nghiên cứu chỉ ra rằng, 70% công ty sử dụng những tiêu chuẩn đó như nguồn thông tin về cách đạt được sự hoàn hảo.
- Hơn 20 quốc gia, kể cả Australia, Brazil, Thụy Điển, Canada, Ấn Độ và Nhật Bản, từng thực hiện chương trình giải thưởng chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn Baldrige.
- Các tiêu chuẩn về Giải thưởng Chất lượng châu Âu, được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1992, đều được lấy làm mẫu theo những tiêu chuẩn Baldrige.
- Hơn 9 triệu đô-la tiền tài trợ đã được cung cấp cho việc nghiên cứu liên quan tới những giá trị cốt lõi của Baldrige.
- Các công ty như Honeywell, Intel, IBM, Carrier, Kodak và AT&T đã chấp nhận các tiêu chuẩn Baldrige như công cụ đánh giá nội bộ và tiêu chuẩn cho những giải thưởng chất lượng của chính công ty mình. Nhiều công ty lớn khác đang yêu cầu các nhà cung cấp đánh giá những tổ chức của mình bằng việc sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige.

Tất cả ảnh hưởng này vừa giúp đưa hàng ngàn công ty đến với mô hình Baldrige. Cuốn *The Baldrige Quality System: The Do-It-Yourself Way to Transfrom Your Business* (Tạm dịch: *Hệ thống Chất lượng Baldrige: Cách tự chuyển đổi công ty của bạn*) do John Wiley & Sons xuất bản năm 1992 giải thích các tiêu chuẩn tiến triển ra sao cũng như các công ty thuộc mọi loại hình và quy mô đang sử dụng chúng để cải tiến như thế nào. Cuốn sách bao gồm lời phát biểu của Joe Rocca, một trong những nhà lãnh đạo về nỗ lực ứng dụng được Giải thưởng Baldrige năm 1990 của IBM Rochester: "Như tôi đã đề cập, đó thực sự là một tài liệu tuyệt vời bởi nó cho phép lần ngược lại những khái niệm cơ bản và nhìn thấy mạch chung tồn tại trong mọi việc bạn làm. Mọi việc đều trở nên kém hơn đối với một số nền tảng rất cơ bản mà bạn học được tại nơi làm việc. Và nếu có thể chạm được vào chúng, bạn sẽ nhìn nhận cuộc sống với tầm nhìn rõ ràng hơn về những gì đang xảy ra và nguyên nhân vì sao chúng xảy ra.".

Rocca miêu tả sự thay đổi trong tư duy thế này: *Theo kinh nghiệm của chúng tôi về những công ty sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige để cải tiến, những người áp dụng quan điểm Baldrige để thẩm định công ty của mình đều đạt được nguyên tắc về cách nhìn nhận tổng thể, những mối tương quan chứ không chỉ đơn thuần là sự vật, các khuôn mẫu về sự thay đổi. Và như vậy, họ trở thành những người tư duy có hệ thống.*

Hệ thống Baldrige được tạo ra để thúc đẩy việc hiểu biết các yêu cầu đối với sự thực thi tầm cỡ thế giới. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên đối với những người từng tích cực trong việc thực thi Quản lý Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management - TQM) khi hệ thống này chỉ rõ tính chất của mô hình quản lý mới. Đó là do

từng có thời gian dài, TQM bị hiểu lầm như một số kiểu chương trình bổ sung hạn chế có thể giúp cải tiến chất lượng mà không ảnh hưởng tới những bộ phận còn lại của tổ chức. Trong khi đó, các mức chuẩn của chúng tôi và những công ty hàng đầu về chất lượng khác đều chứng minh rằng chất lượng *chính là* hệ thống.

Chất lượng từng được định nghĩa rộng rãi như việc "đáp ứng hoặc vượt qua cả mong đợi của khách hàng", một tiêu chuẩn ngẫu nhiên trở thành tiêu điểm của mô hình quản lý mới. *Hệ thống tốt nhất cho việc đáp ứng hoặc vượt qua cả mong đợi của khách hàng được định nghĩa theo các tiêu chuẩn Baldrige.* Năm 1992, khi nói chuyện với Hiệp hội Bảo hiểm Nhân thọ của Canada, Robert Shafto, chủ tịch Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Tương hỗ New England đã phát biểu: "Tôi ngày càng bị thuyết phục rằng Baldrige là kim chỉ nam quản lý cho sự thành công trong kinh doanh, và nếu đáp ứng được tất cả yêu cầu này, bạn sẽ hoàn thành việc làm thỏa mãn khách hàng để tăng trưởng kinh doanh.". Kết luận của Shafto được chia sẻ bởi đa số nhà lãnh đạo, những người đã coi các tiêu chuẩn Baldrige là mô hình quản lý mới của mình. Trong mô hình Baldrige, họ tìm thấy một hệ thống:

- Tập trung vào khách hàng.
- Điều chỉnh các quy trình nội bộ sao cho phù hợp với sự thỏa mãn của khách hàng.
- Thu hút được mọi người trong công ty làm việc dựa trên những mục tiêu chung.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho phương pháp lâu dài hạn đối với sự cải tiến không ngừng.
- Đòi hỏi quản lý bằng thực tế.
- Thúc đẩy các biện pháp phòng tránh hơn là phản ứng.
- Tìm cách để trở nên nhanh nhạy và linh hoạt hơn trong toàn bộ công ty.
- Tìm kiếm những cơ hội bên ngoài công ty nhằm thiết lập quan hệ đối tác với khách hàng, nhà cung cấp và các công ty khác; đề ra mức chuẩn và hoàn thành hết các trách nhiệm của công ty như công ty làm công dân.
- Đánh giá kết quả.

Đối với các nhà lãnh đạo từng tìm kiếm cách thức để có được sự kiểm soát toàn diện với công ty mình - hoặc vây bắt những chú ngựa vằn - thì sự miêu tả về mô hình quản lý mới này sẽ đem lại niềm hy vọng cho họ. Những công ty được miêu tả trong cuốn sách này là bằng chứng sống về lợi ích của việc tư duy có hệ thống.

CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG LÀM TĂNG KHẢ NĂNG SINH LỢI

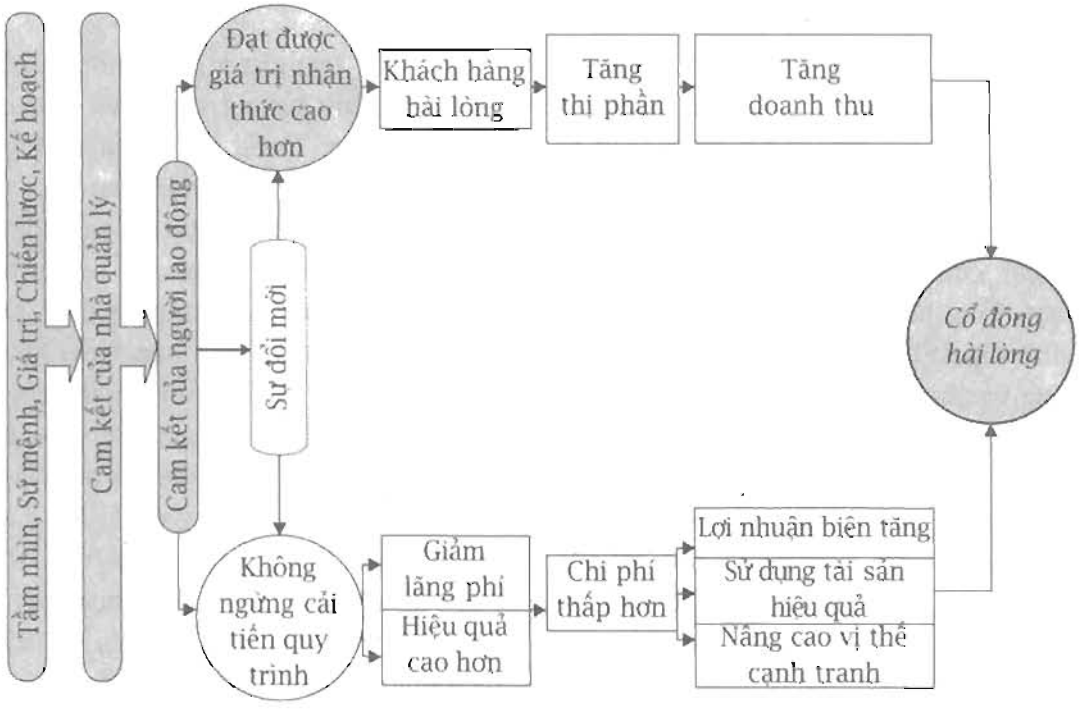
Đối với các nhà lãnh đạo miễn cưỡng phải quay lưng với lợi nhuận ròng, các đặc tính quyết định của Baldrige sẽ đưa ra một lối thoát khác: Mô hình mới *đánh giá kết quả*. Việc theo đuổi sự hoàn hảo về chất lượng không diễn ra bằng chi phí của sự hoàn hảo về tài chính. Hơn nữa, các kết quả tài chính là cách khác để đo lường tính hiệu quả của hệ thống. Sự khác biệt ở chỗ mục tiêu của mô hình mới không phải là lợi nhuận mà là sự thỏa mãn của khách hàng và được hiểu rằng lợi nhuận sẽ được cải thiện khi chất lượng được cải tiến. Minh họa 1.1 cho thấy cách thức tạo ra giá trị được nhận thức cao hơn ra sao trong khi phương pháp sản xuất tinh gọn không ngừng cải thiện khả năng lợi nhận và mang lại sự hài lòng các cổ đông.

Minh họa 1.1 phản ánh những kinh nghiệm của các công ty hàng đầu về chất lượng trên toàn thế giới. Làm hài lòng khách hàng, giảm lãng phí và tăng hiệu quả là những sản phẩm phụ tự nhiên của quá trình cải tiến không ngừng mang tính hệ thống.

- Đối với khách hàng, các sản phẩm và dịch vụ vượt trội hơn so với yêu cầu của họ có giá trị lớn hơn sản phẩm và dịch vụ của những đối thủ cạnh tranh. Việc tăng số lượng khách hàng có khả năng mua những sản phẩm có chất lượng như vậy làm tăng thị phần và doanh thu.
- Lãng phí giảm và hiệu quả tăng dẫn tới chi phí thấp hơn, do đó cải thiện được lợi nhuận biên, hiệu quả sử dụng tài sản và vị thế cạnh tranh.
- Doanh thu cao hơn cũng như lợi nhuận biên, hiệu quả sử dụng tài sản và vị thế cạnh tranh triển vọng hơn sẽ giúp cải thiện được kết quả lợi nhuận ròng đồng thời làm hài lòng các cổ đông.

Minh họa 1.1 trình bày cách xem xét lợi ích tài chính của việc thực hiện mô hình quản lý mới. Tuy nhiên, sự liên kết giữa cải tiến chất lượng và cải tiến khả năng lợi nhuận không phải lúc nào cũng rõ ràng như vậy. Tất cả chúng ta đều đọc đâu đó về chuyện những nhà lãnh đạo chất lượng từng sai lầm trong lĩnh vực tài chính. Giới truyền thông trong ngành kinh doanh nhanh chóng nêu những công ty này những ví dụ cho thấy sự biến động về chất lượng là mốt nhất thời đang qua đi và có giá trị hạn chế, chẳng khác gì cách ví một đội bóng chày xếp hạng bét khi kết thúc mùa giải bởi đã có đợt tập huấn vào mùa xuân. Thành công về tài chính của một công ty phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác, trong đó đội ngũ lãnh đạo của công ty chiếm phần không nhỏ. *Mô hình quản lý mới trao cho nhà lãnh đạo khả năng kiểm soát và cải tiến toàn bộ công ty nhưng không đưa ra quyết định cho nhà lãnh đạo.* Ngay cả những mô hình quản lý tốt nhất cũng lệ thuộc vào kỹ năng của người sử dụng chúng.

Minh họa 1.1. Mô hình tạo ra giá trị



Các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm đều đang nắm lấy mô hình quản lý mới bởi nó khiến họ trở nên hiệu quả hơn trong công việc. Sự thực thi tài chính phụ thuộc vào cách thức một công ty thực hiện ra sao ở ba lĩnh vực, còn mô hình mới lại củng cố vị thế của công ty trong cả ba lĩnh vực đó:

1. *Phát triển chiến lược.* Mô hình quản lý mới đóng góp các chiến lược hiệu quả hơn và quyết định kinh doanh tốt hơn, giúp cải thiện được sự phát triển của các chiến lược và giúp công ty đối phó lại môi trường đang thay đổi.

2. *Hiệu quả thị trường.* Mô hình quản lý mới tăng khả năng giữ chân khách hàng, thị phần và doanh thu, giúp cải thiện được hiệu quả thị trường.

3. *Hiệu quả nội bộ.* Mô hình quản lý mới tăng hiệu quả sử dụng tài sản và năng suất, đồng thời giảm chi phí hoạt động, giúp cải thiện được hiệu quả trong cả công ty.

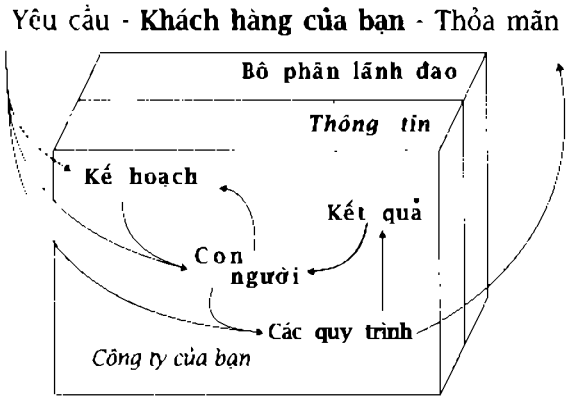
Mô hình quản lý mới đạt được tất cả điều này bằng cách tập trung cả công ty vào khách hàng, sau đó là bằng sự nhận biết và cải tiến các quy trình, những điều tạo ra đưa đến sự thỏa mãn của khách hàng. Chúng tôi sẽ chỉ ra cách thức các công ty đang thực hiện điều này, nhưng trước khi trình bày các yếu tố trong hệ thống thì

việc "nhìn nhận tổng thể" vẫn là điều quan trọng nhằm hiểu được cách hoạt động của mô hình quản lý mới trước khi nghiên cứu những bộ phận bên trong hệ thống đó.

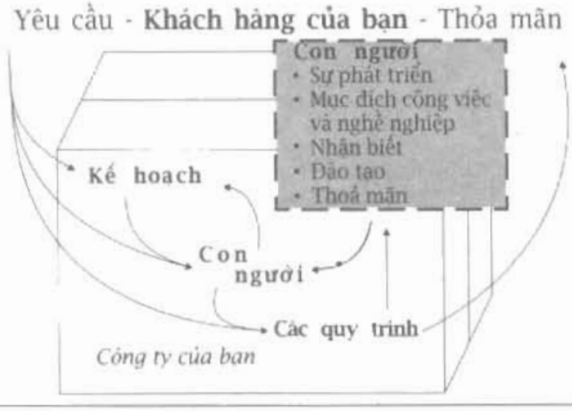
Minh họa 1.2 nhận diện những yếu tố chủ chốt trong mô hình mới và cách thức chúng được liên kết với nhau. Mô hình được định hướng theo *yêu cầu của khách hàng* và hướng tới *sự thỏa mãn của khách hàng*. Thuật lãnh đạo và thông tin cùng ảnh hưởng tới mọi bộ phận trong công ty. *Thuật lãnh đạo* làm cho mọi người trong công ty đáp ứng được yêu cầu của khách hàng thông qua cải tiến không ngừng, còn *thông tin* được thu thập từ mọi điểm trong yếu để đánh giá và cải tiến hoạt động hiện tại cũng như giúp mọi người ra quyết định dựa trên thực tế. Quy trình *lập kế hoạch* liên quan tới các nhà lãnh đạo, nhà quản lý, nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp trong việc đề ra tiến trình mà mọi phòng ban, nhóm làm việc và nhân viên có thể chuyển thành hoạt động hàng ngày. Con người - nhà lãnh đạo, nhà quản lý, người giám sát và nhân viên - đều ở trung tâm của mô hình mới, liên quan tới việc lập kế hoạch, quản lý và cải tiến các quy trình cũng như phục vụ khách hàng (xem Minh họa 1.3). Mô hình mới cũng là một tổ chức định hướng theo *quy trình*, theo chiều ngang nhằm mục đích đáp ứng yêu cầu của khách hàng (xem Minh họa 1.4). Và cho dù là quy trình xử lý, sản phẩm, dịch vụ hoặc sự thực thi thì thước đo sự thành công chính là *những kết quả* sau đó được sử dụng để phát triển hoặc thay đổi kế hoạch, cải thiện quy trình và dự đoán được sự thỏa mãn của khách hàng.

Mô hình mới được điều khiển hướng tới kết quả, điều tạo ra sự liên kết giữa yêu cầu của khách hàng và hệ thống của công ty. Như cuốn sách giới thiệu về các tiêu chuẩn Baldrige chỉ ra rằng: "Các tiêu chuẩn được thiết kế để giúp các công ty nâng cao tính cạnh tranh thông qua việc tập trung vào các mục tiêu kép, hướng đến kết quả: (1) tạo ra giá trị cải thiện lớn nhất cho khách hàng, dẫn tới thành công trên mặt thương trường; (2) cải thiện hiệu quả và năng lực của toàn thể công ty". Các công ty

Minh họa 1.2. Mô hình quản lý mới



Minh họa 1.3. Cách thức con người đóng góp vào mô hình quản lý mới



thành công thường sử dụng kết quả để đánh giá sự tiến triển và giữ cho mọi người cùng tập trung vào những mục tiêu công ty. Vì là thước đo của mọi yếu tố trong một hệ thống công ty nên kết quả luôn xuất hiện trong từng chương của cuốn sách này.

Các chương tiếp theo sẽ giới thiệu cho bạn những phương pháp khác nhau mà các công ty đang sử dụng để đạt được mục tiêu của mình cũng như những cách thức mà các phương pháp đó được liên kết với nhau. Đây là sự thẩm tra toàn diện về hệ thống chứ không chỉ riêng các yếu tố trong hệ thống đó. Đã có nhiều cuốn sách hoàn chỉnh chỉ viết về các chủ đề của mỗi chương trong cuốn sách này. Tuy nhiên, mục đích của chúng tôi là để chỉ ra sự phù hợp của tất cả các yếu tố này cũng như cách thức mà, các công ty đang sử dụng *tư duy có hệ thống* nhằm chuyển đổi tổ chức của họ.

Tư duy có hệ thống là nguyên tắc nhìn nhận tổng thể. Ngay khi khảo sát tỉ mỉ các yếu tố trong hệ thống của mình, bạn sẽ bắt đầu đạt được nguyên tắc này và nó

Minh họa 1.4. Quản lý quy trình trong mô hình mới

sẽ thay đổi cách nhìn nhận của bạn về công ty mình. Sự thay đổi trong tư duy cũng sâu sắc như sự chuyển đổi từ mô hình cũ sang mô hình mới – một quá trình khám phá đầy phấn chấn và sáng tỏ.

Và thật ngạc nhiên, khi tất cả ngựa vằn bắt đầu hiện ra.

2 THUẬT LÃNH ĐẠO

Corning

FedEx

Marlow Industries

Đây là một câu hỏi mà mọi công ty đạt được Giải thưởng Baldrige thường xuyên nghe thấy: "Làm thế nào để có thể có được những nhà lãnh đạo công ty tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng?".

Mọi người thường hỏi câu này vì biết mình phải quay trở lại với một công ty, nơi mà việc cải tiến chất lượng không phải là sự ưu tiên; ban quản lý cấp cao cũng chưa từng coi đó là sự ưu tiên. Họ hỏi như vậy bởi quá mệt mỏi với việc "sửa chữa" các bộ phận của hệ thống, và chỉ nhằm có được sức đề kháng được sự thay đổi đang nuốt chửng các nỗ lực của họ. Họ hỏi như vậy vì nhận ra rằng, các nhà lãnh đạo công ty có quyền lực để thay đổi toàn bộ hệ thống bằng cách biến việc cải tiến chất lượng trở thành một thuộc tính văn hóa công ty.

Thuật lãnh đạo giữ chìa khóa để mở ra cánh cửa cho sự cải tiến không ngừng. Vì vậy, nếu chìa khóa cứ nằm yên trong túi của ban lãnh đạo, công ty sẽ không có cơ hội trở thành vị trí dẫn đầu về chất lượng. Không gì cả. Một con số không tròn trĩnh. Và như vậy, công ty chỉ có thể thực thi cải tiến rải rác nhờ sự thẩm định của một công ty hàng đầu về chất lượng. Khi đó, công ty có thể đào tạo những nguyên tắc cơ bản về chất lượng và đốc thúc nhân viên tham gia. Công ty có thể đạt được chứng chỉ ISO tài liệu quy trình hay thậm chí là giải thưởng do khách hàng bầu chọn.

Nhưng, công ty sẽ không bao giờ dẫn đầu về chất lượng bởi thiếu ban lãnh đạo rõ ràng và nhất quán. Hệ thống quản lý của công ty sẽ không bao giờ đúng đắn và hiệu quả, còn những nỗ lực cải tiến cuối cùng sẽ bị thay thế bằng trào lưu quản lý mới bất thường.

Trái lại, hãy nhìn vào những công ty giành được Giải thưởng Baldrige. Chúng được chèo lái bởi nhiệt huyết dành cho chất lượng của các nhà điều hành cấp cao, những con người thường xuyên gặp gỡ nhân viên để truyền cảm hứng và công nhận những nỗ lực tốt nhất; hay tán gẫu với khách hàng để biết được nhu cầu và mong đợi của khách hàng; theo dõi sự cải tiến chất lượng một cách đều đặn, tổ chức và dạy các khóa học về chất lượng, đòi hỏi sự hoàn hảo (sự hài lòng tuyệt đối của khách hàng vào mọi lúc) và ra sức thuyết phục về chất lượng sản phẩm tới tất cả những khách hàng muốn biết, gồm: các nhóm dân cư, trường học, cơ quan chính phủ, công ty nước ngoài, nghiệp đoàn và cả những nhóm khác nữa. Các nhà lãnh đạo đó còn hướng dẫn quy trình cải tiến chất lượng do phải chịu trách nhiệm làm cho công ty trở nên cạnh tranh và sinh lợi nhiều hơn, mà cách duy nhất để thực hiện được nhất quán và lâu dài là thông qua sự cải tiến không ngừng của toàn bộ hệ thống. Đó không phải là kiểu đọc diễn văn mang tính nhất thời đầy nhiệt huyết mà là khao khát cháy bỏng không ngừng xây dựng công ty trở thành tốt nhất có thể.

Vì vậy, bạn làm cách nào để nhà lãnh đạo của mình trở thành nhà lãnh đạo chất lượng? Rõ ràng bạn không thể. Bạn không thể khiến cho giám đốc điều hành đi trên con đường chất lượng lâu hơn như có thể khiến anh ta cải đạo sang tôn giáo mới. Trên thực tế, sự tương đồng như cải đạo tôn giáo thường xuất hiện trong cách thức mà các nhà lãnh đạo nói về việc trở thành những người có đức tin vào chất lượng. Nhiều người miêu tả điều đó như "sự thay đổi bất ngờ của lòng trung thành". J. M. Juran thích nói rằng các nhà lãnh đạo chất lượng có "lòng trung thành của những người tôn sùng sự thật", một lòng trung thành có được nhờ việc "chứng kiến phép màu".

Giống như những người được giác ngộ tôn giáo, các nhà lãnh đạo này cũng hào hức truyền bá niềm tin về chất lượng. James B. Houghton, cựu chủ tịch Corning Incorporated đồng thời là nhà lãnh đạo đã phát kiến chiến lược Chất lượng Toàn diện của Corning năm 1983, nói rằng: "Khi tập trung vào chất lượng, ban trở nên không khoan nhượng với chất lượng kém trong kinh doanh, giáo dục, chính phủ và các tổ chức khác. Tôi đã có nhiều bài phát biểu trước công đồng bởi nghĩ rằng chất lượng đang ở giai đoạn hiệu ứng lan tỏa trong xã hội chúng ta".

Houghton đã làm được nhiều hơn những bài phát biểu đó. Năm 1983, sáu tháng sau khi tiếp quản Corning, ông tuyên bố rằng công ty sẽ dùng 5 triệu đô-la để thành lập Viện Chất lượng. Ông nhớ lại: "Tại thời điểm đó, chúng tôi vừa mới hòa

vốn và những người hoài nghi nghĩ rằng đây là đồ chơi mới của tôi. Ngày nay, chẳng còn mấy người hoài nghi vì hai lý do: chúng tôi chưa bao giờ ngừng thúc đẩy chất lượng và giờ đây, mọi người đều công nhận rằng chất lượng nghĩa là tồn tại.".

Điều quan trọng trong suy nghĩ của các nhà lãnh đạo chất lượng chính là vấn đề sống còn của công ty. Fredrick W. Smith, nhà sáng lập ra FedEx, so sánh việc thức tỉnh về chất lượng với "trải qua cái chết cận kề - điều nhiều lần xảy ra bởi sự việc đau buồn". Các nhà lãnh đạo thường nắm lấy quản lý chất lượng toàn diện bởi thấy không còn lựa chọn nào khác: cải tiến hoặc lụi tàn. Vì vậy, bất cứ điều gì truyền cảm hứng cho họ - nỗi sợ thất bại, sự hứa hẹn thành công, thành tích của các công ty khác, niềm tin rằng có cách quản lý công ty tốt hơn - đều khơi mào cho sự thay đổi bất ngờ của lòng trung thành. Và khi đã bước trên con đường của chất lượng, những thay đổi văn hóa mà họ thường xuyên nhìn thấy xung quanh sẽ tạo nên nhiệt huyết truyền giáo về sự cần thiết và lợi ích của quy trình cải tiến chất lượng.

Trong tiến trình trở thành các nhà lãnh đạo chất lượng, họ cố gắng đạt được khả năng nhận biết những từ ngữ và hành động sẽ đưa mọi người trở thành con chiên:

- Với cương vị là các nhà điều hành cấp cao, chúng ta có thể làm gì để chỉ đạo được quy trình cải tiến chất lượng theo bản thân?
- Những giá trị chất lượng của công ty chúng ta là gì?
- Làm sao chúng ta có thể truyền đạt những giá trị đó cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các tổ chức khác?
- Với tư cách như các nhà lãnh đạo chất lượng, chúng ta có thể cải tiến như thế nào?

Ở chương này, chúng ta sẽ xem các nhà điều hành cấp cao của ba công ty đẳng cấp thế giới - Corning, FedEx và Marlow Industries - trả lời những câu hỏi trên. Mặc dù phần lớn chương này tập trung vào những nhân sự cấp cao nhất của ba công ty trên, song phương pháp lãnh đạo của họ lại được chia sẻ bởi những người phải báo cáo với họ - các nhà điều hành cấp cao. Nếu là nhà lãnh đạo tại công ty mình thì quan điểm của những nhà điều hành cấp cao này sẽ tạo cảm hứng cho bạn. Và những câu chuyện của họ sẽ tháo gỡ mối băn khoăn trong bạn về quá trình tư duy cùng hành động lãnh đạo. Còn nếu bạn mong ước sẽ tác động đến được các nhà lãnh đạo của mình quan tâm tới quy trình cải tiến chất lượng thì xin *chúc may mắn!* Ba mô hình chuẩn của chúng tôi sẽ đưa ra cho bạn lượng đạn dược có sức công phá lớn nhưng lại phải đương đầu với một chiến dịch dài.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Được thành lập từ năm 1851, cho đến nay, Corning Incorporated là nhà sản xuất hàng đầu thế giới trong các lĩnh vực cáp quang và thành phần lượng tử; màn hình ti vi và máy vi tính; các vật liệu tiên tiến dành cho những thị trường về khoa học, môi trường và tiêu dùng. Ngoài ra, công ty còn có khả năng phát triển ngày càng cao trong lĩnh vực cao phân tử, cấu trúc vật lý và hóa học bề mặt. Với trụ sở chính đặt tại Corning, New York, hiện nay công ty có hơn 20.000 nhân viên trên khắp thế giới. Phòng Sản phẩm Viễn thông Corning đã giành được Giải thưởng Baldrige năm 1995.

Năm 1973, FedEx đã tạo ra hoạt động kinh doanh chuyển phát nhanh đường không qua đêm. Mười năm sau, FedEx trở thành công ty Mỹ đầu tiên đạt đỉnh doanh thu 1 tỉ đô-la trong mười năm đầu và là công ty chuyển phát nhanh lớn nhất thế giới: hơn 110.000 nhân viên vận chuyển hơn hai triệu món hàng tới trên 200 quốc gia mỗi ngày. Năm 1990, FedEx trở thành công ty dịch vụ đầu tiên giành Giải thưởng Baldrige.

Marlow Industries sản xuất máy làm mát nhiệt điện hiệu chỉnh - những thiết bị điện bán dẫn nhỏ có khả năng làm nóng, lạnh hoặc cân bằng nhiệt độ của các thiết bị điện tử - dành cho ứng dụng thương mại và quân sự. Với trụ sở đặt tại Dallas, Marlow có 250 nhân viên và tổng doanh thu hàng năm là 24 triệu đô-la. Marlow Industries đã giành được Giải thưởng Baldrige năm 1991. Ray Marlow, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch công ty, đã sáng lập nên Marlow Industries năm 1973 và phát kiến ra quy trình cải tiến chất lượng có tính hệ thống năm 1987 - mặc dù thị phần của Marlow lúc đó đã hơn 50%. Ngày nay, thị phần của công ty trên những thị trường chính vẫn chiếm trên 70%.

CHỈ DẪN SỰ CHUYỂN ĐỔI

Bước Một: Cam kết về chất lượng

Bước đầu tiên trong việc chỉ dẫn sự chuyển đổi đối với quản lý hệ thống của công ty là bất kỳ giám đốc, chủ tịch hoặc giám đốc điều hành nào cũng phải cam kết chính mình cùng công ty hết lòng cho quá trình đó. Năm 1983, Jamie Houghton đã thực hiện bước này chỉ một thời gian ngắn sau khi trở thành chủ tịch. Fred Smith cùng các nhà điều hành cấp cao nhất của FedEx đã sáng lập nên công ty dựa trên ý tưởng cung cấp chất lượng dịch vụ tuyệt hảo, sau đó tham gia vào đào tạo chất lượng ngay trong năm đầu tiên đi vào hoạt động. Năm 1987, Ray Marlow đã phát kiến ra phương pháp có hệ thống về cải tiến chất lượng. Tất cả các nhà lãnh đạo đó đều đã tiến hành điều này hết sức thận trọng và có cân nhắc bởi biết rằng lời cam kết như vậy sẽ càng khẳng định lại vai trò của họ chứng nào còn ở cương vị lãnh đạo.

Houghton nói rằng: "Khi bắt đầu mọi việc trên cương vị người lãnh đạo, bạn phải suy nghĩ thật kỹ rồi sau đó mới tiến hành thực hiện - dù có thể không manh mối nào cho thấy hiệu quả sẽ ra sao.". Trong các bài báo, phát biểu và phỏng vấn, Houghton thường ví thuật lãnh đạo như một nghệ thuật đơn độc. Phát biểu trước Câu lạc bộ Kinh tế của Detroit, ông nói: "Bạn phải luôn ở ngoài mặt trận như một người cầm cờ, xuất hiện thật đúc lúc để cổ vũ và khích lệ cho chất lượng toàn diện cũng như không được ngừng nghỉ dù chỉ một giây.".

Bước Hai: Nhận biết được hệ thống và giá trị của công ty bạn

Việc "ở ngoài mặt trận" có thể khiến bạn dễ bị tấn công bởi những câu hỏi về cốt lõi hệ thống quản lý mới. Bước thứ hai trong chỉ dẫn sự chuyển đổi là nhận biết được đường hướng về hệ thống, bởi vì bạn sẽ được xem như một nhân vật quan trọng đối với sự cải tiến chất lượng không ngừng.

Fred Smith, Ray Marlow, Jamie Houghton và người kế vị mình, Roger Ackerman, cùng đội ngũ nhân viên điều hành của họ đã tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh, chính sách và giá trị cho công ty. Để làm được điều đó, họ đã chú ý tới tầm nhìn của các công ty khác, nghiên cứu khách hàng và đối thủ cạnh tranh, đánh giá điểm mạnh của công ty mình và vạch ra chính xác điều mà công ty biểu trưng cho cũng như khao khát đạt được. Các giá trị của những công ty này sẽ được trình bày vào cuối chương. Còn các nhà lãnh đạo những công ty này đã phải giải thích đi giải thích lại theo vô số cách nhằm khẳng định rằng thông điệp luôn gắn liền theo những giá trị đó.

Những lời giải thích thường được thực hiện trong các cuộc gặp riêng giữa hai người. Hàng tuần, khi đến thăm điều kiện làm việc và nhân viên của FedEx, Fred Smith luôn đề nghị nhân viên đưa ra các câu hỏi về mọi chủ đề. Hay Roger Ackerman, người đã tiếp quản Corning với cương vị chủ tịch hội đồng quản trị năm 1996, vẫn thường đến thăm những cơ sở khác nhau của Corning hàng năm theo kiểu quay vòng. Còn sau khi giới thiệu chính sách chất lượng của công ty mình, Ray Marlow đã nhắc lại lại nó như một biệt ngữ trong cuộc họp hàng tháng của nhân viên suốt cả sáu tháng liền. Và tại cuộc họp hàng tháng mới đây, ông vừa xem xét lại chính sách đó cũng như nói về lời cam kết cùng các công cụ đối với vấn đề chất lượng của công ty. Ông nói: "Các bạn phải giữ gìn điều đó trước mọi người.".

Cuối một buổi họp mà trong suốt thời gian diễn ra, Ray Marlow đã nhấn mạnh vào việc hiểu biết và sử dụng tam công cụ chất lượng của Marlow, một nhân viên làm theo giờ đã đặt câu hỏi cho Marlow rằng, liệu ông có thể kể tên được những công cụ đó hay không. Ông trả lời một cách tự hào rằng: "Chính tôi đã tìm ra chúng.". Và như vậy, ông đã cho nhân viên thấy rằng mình có thể "nói đi đôi với làm".

Đó là những gì mà các nhà lãnh đạo về chất lượng được yêu cầu làm hàng ngày. Như sự hiến thân cho các giá trị của công ty, họ nằm dưới sự giám sát không ngừng để xem liệu có "ngừng nghỉ" hay không. Nếu họ ngừng nghỉ, mọi người sẽ trở nên hoài nghi về giá trị của quá trình cải tiến chất lượng và chính sự hoài nghi đó làm hỏng quá trình. Tất cả chúng ta đều có những nhà lãnh đạo nói không đi đôi với làm, và chúng ta đủ thông minh để biết rằng điều gì họ làm là quan trọng thực sự. Các nhà lãnh đạo hay nói về chất lượng và tham gia tích cực vào quá trình cải tiến chất lượng thường nắm rất vững những vấn đề mà công ty cần ưu tiên.

Bước Ba: Tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng của công ty

Sự tham gia tích cực - bước thứ ba trong chỉ dẫn sự chuyển đổi - có thể diễn ra ở nhiều hình thức. Tại FedEx, Fred Smith đã trực tiếp tham gia vào sự phát triển của mọi quy trình cải tiến chất lượng và hệ thống mà công ty thực hiện. Ông đã sáng lập nên công ty dựa trên sự tin tưởng rằng khách hàng sẽ coi trọng dịch vụ chuyển phát nhanh theo thời gian hạn định, sau đó sử dụng việc giao hàng đúng hạn là thước đo hiệu quả chủ yếu của công ty. Cuối những năm 1980, ông đã giúp phát triển thước đo hướng đến khách hàng, chủ động và toàn diện hơn về sự thỏa mãn của khách hàng cùng chất lượng dịch vụ: Chỉ số Chất lượng Dịch vụ (Service Quality Index - SQI).

Chỉ số chất lượng dịch vụ đo 12 chỉ tiêu mà FedEx xác định là quan trọng nhất đối với sự thỏa mãn của khách hàng và chất lượng dịch vụ (xem Bảng 2.1). Như Smith đã nói: "Chúng tôi tin rằng chất lượng dịch vụ phải được đo lường chính xác.". Hàng ngày, công ty theo dõi 12 chỉ tiêu này, từng cái một và tổng thể, qua toàn bộ hệ thống. Mỗi chỉ tiêu đều được tính điểm: mức điểm càng nhiều thì ảnh hưởng tới sự thỏa mãn của khách hàng càng lớn.

Một trong những mục tiêu dịch vụ của FedEx là giảm tổng số SQI mỗi năm. Dịch vụ là một trong ba mục tiêu công ty toàn diện của FedEx: *Con người - Dịch vụ - Lợi nhuận. Mọi nhà quản lý ở FedEx, bao gồm cả Fred Smith và đội ngũ nhân viên điều hành cấp cao, đều có mục tiêu thường niên cho từng mục tiêu trong số ba mục tiêu công ty này.*

Smith đặt các mục tiêu cá nhân đầu vào từ ban giám đốc và từ đây, quá trình đổ xuống trong toàn công ty. Các nhà quản lý được đánh giá trên cơ sở đạt được mục tiêu của mình tốt ra sao.

Để phát triển và thực thi những thước đo và mục đích lớn như vậy, Smith cùng nhân viên của mình đã phải hiểu được mục tiêu chất lượng của công ty, nhu cầu của khách hàng lẫn hiệu quả tiềm ẩn của SQI như thước đo và nhân tố thúc đẩy. Nhiều công ty dịch vụ khác vẫn đang cố gắng tìm ra thứ để đo lường. Còn Smith đã đưa đến cho sự phát triển một thước đo có khả năng phản ánh chính xác cách thức tất

cả nhân viên của FedEx đang làm đối với sự thỏa mãn của khách hàng và chất lượng dịch vụ hàng ngày. Vì vậy, không có gì tốt hơn là tham gia tích cực vào quy trình cải tiến chất lượng.

Bảng 2.1. Các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ của FedEx

Chỉ tiêu	Điểm
1. Kiện hàng bị hư hỏng	10
2. Mất hàng	10
3. Lỡ việc nhận hàng gửi	10
4. Tiếp tục phàn nàn	5
5. Thất lạc hàng (mất và tìm lại được)	5
6. Giao hàng muộn, sai ngày	5
7. Cuộc gọi bị chặn	1
8. Ngoài quốc gia	1
9. Yêu cầu chỉnh sửa hóa đơn	1
10. Quên chứng nhận giao hàng	1
11. Giao hàng muộn giờ, đúng ngày	1
12. Theo dõi	1

Khi nói về cuộc hành trình 14 năm đã biến việc truy tìm chất lượng thành nguồn lực định hướng mạnh mẽ cho công ty, Roger Ackerman cho biết: "Chính cuộc hành trình này từng dẫn tới sự sáng tạo ra các công cụ và chiến lược ứng dụng trong hoạt động hàng ngày. Giờ đến lượt điều này hướng chúng tôi tập trung vào khách hàng và đạt được những kết quả có thể đo lường.".

Các nhà lãnh đạo giỏi đều biết rằng khách hàng mục tiêu là then chốt. Tại FedEx, mỗi nhân viên được phân công chịu trách nhiệm về các khách hàng lớn trong khu vực kinh doanh. Smith và nhân viên thường xuyên nói chuyện với khách hàng ở cấp bậc điều hành để khẳng định các yêu cầu của họ đang được đáp ứng.

Các nhà lãnh đạo chất lượng củng cố khách hàng mục tiêu bằng cách đầu tư thời gian của chính mình vào việc cải thiện quan hệ khách hàng. Marlow Industries có một điều lệ hiện hành: Mọi khách hàng (có nghĩa là bất kỳ ai từ công ty của khách hàng) đến thăm Marlow sẽ gặp Ray Marlow hoặc Chris Witzke, giám đốc tác nghiệp. Marlow từng nói rằng: "Không như Xerox, chúng ta chỉ có dòng sản phẩm theo đơn đặt hàng của một nhóm chứ không phải hàng nghìn khách hàng. Vì thế, chúng ta

nên phát triển mối quan hệ với những khách hàng này nếu không muốn chạy mãi ngoài đường, nhất là khi gia nhập thị trường thương mại và cơ sở khách hàng được mở rộng, điều đó sẽ khó khăn hơn nhiều.".

Các nhà lãnh đạo như Marlow, Smith và Houghton thương danh rất nhiều thời gian để tháo luận về yêu cầu của khách hàng và chất lượng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối cùng các tổ chức khác mà có ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi công ty họ. Cuối chương này, chúng ta sẽ xem họ làm điều đó như thế nào.

Bước Bốn: Hợp nhất chất lượng thành mô hình quản lý của công ty

Một khi nhà lãnh đạo đã cam kết quản lý bằng chất lượng, hiểu được các khái niệm cơ bản và tham gia tích cực vào sự chuyển đổi thì bước thứ tư là thể chế hóa việc quản lý hệ thống thành mô hình quản lý kinh doanh của công ty.

Ngay từ đầu, FedEx đã luôn hợp nhất chất lượng vào cách thức điều hành công ty. Theo Anne Manning, chuyên gia tiếp thị tại Business Logistics Services, thì: "Giống như nhiều công ty dịch vụ, chúng tôi được phân tán rộng khắp. Một nửa số nhân viên - gần 45.000 người - là những người ở vị trí tiền tiêu, liên hệ khách hàng và đều được mong đợi mang lại cùng một tiêu chuẩn chất lượng". Ban lãnh đạo cấp cao của FedEx đã tạo ra một hệ thống khiến cho sự thỏa mãn của khách hàng và dịch vụ chuyển giao trở thành thế mạnh của công ty.

Marlow Industries ca ngợi sự hợp nhất như bước đột phá đối với công ty. Witzke nói rằng: "Chúng tôi đã phạm sai lầm về việc có hai cấu trúc - kinh doanh và chất lượng - khi bắt đầu theo đuổi chất lượng. Chúng tôi tiếp tục đưa chất lượng vào phạm vi kinh doanh cho tới khi sáp nhập được cả hai vào thành một. Giờ đây, công việc của chúng tôi về chất lượng chính là cách thức điều hành kinh doanh.". Để phản ánh phạm vi rộng hơn này, Marlow đã thay đổi tên gọi của Hội đồng Quản lý Chất lượng Toàn diện thành Hội đồng Văn hóa Chất lượng Toàn diện.

Witzke cho biết thêm: "Khi đạt Giải thưởng Baldrige, chúng tôi đã nhận được nhiều câu hỏi về việc làm sao để bắt đầu quá trình này. Chúng tôi khuyến cáo việc sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige như tấm bản đồ đường đi cho công ty ngay từ đầu".

Ray Marlow cũng đồng ý: "Chắc chắn rằng, các tiêu chuẩn Baldrige chính là cách thức quản lý công ty bởi chúng liên tục thay đổi dù chúng ta nắm rõ hơn về tính chất lẫn phạm vi của hệ thống chất lượng.".

Hãy để ý Witzke đã phát biểu "cho công ty" chứ không chỉ cho việc cải tiến chất lượng. Để làm được như vậy, nhà lãnh đạo phải hết sức tin tưởng vào các tiêu chuẩn Baldrige, phải chứng tỏ được lời cam kết, kiến thức và sự tham gia của mình

trước khi quá trình hợp nhất có thể diễn ra. Và nhà lãnh đạo lúc nào cũng phải thực hiện tất cả biện pháp này. Smith nói rằng: "Để quá trình cải tiến chất lượng được hiệu quả, ít nhất bạn phải là "người cuồng tín" với chính cam kết của mình. Bạn phải chứng tỏ và củng cố được cam kết đó trong mọi cơ hội.".

THỂ HIỆN ĐƯỢC CÁC GIÁ TRỊ CÔNG TY

FedEx, Corning, Marlow Industries cùng các công ty hàng đầu về chất lượng khác đều xây dựng quy trình cải tiến chất lượng dựa trên những giá trị chất lượng dễ hiểu và rõ ràng, phải dẫn đường cho các nỗ lực chất lượng của công ty theo những phương pháp xác thực và có thể đo lường chứ không phải là những danh sách chứa mong ước mang tính duy tâm được đóng khung và treo trong mọi phòng họp.

FedEx có ba mục tiêu công ty: *Con người - Dịch vụ - Lợi nhuận*. Như Smith tổng kết thì: "Khi được đặt lên hàng đầu, con người sẽ cung cấp dịch vụ tốt nhất có thể và lợi nhuận sẽ hiển theo sau". Ba mục tiêu công ty được chuyển thành những mục tiêu đo lường được trong toàn công ty. Sự tiến bộ về mục tiêu con người được xác định bởi Chỉ số Lãnh đạo, một trắc lượng thống kê từ quan điểm của cấp dưới về thực hiện quản lý. Dịch vụ dựa trên những Chỉ số Chất lượng Dịch vụ đã được miêu tả ở phần trước. Mục tiêu lợi nhuận là tỉ lệ phần trăm lãi trước thuế được xác định bằng kết quả tài chính của năm trước. Thành công trong việc đạt được những mục tiêu đối với mỗi phạm vi này quyết định tiền thưởng hàng năm cho ban quản lý và các chuyên gia (tiền thưởng có thể chiếm tới 40% tổng thu nhập của họ).

FedEx có hai mục tiêu chất lượng công ty chính:

- Sự hài lòng của khách hàng đạt 100% sau mỗi cuộc đối thoại và giao dịch.
- Sự thực hiện dịch vụ đạt 100% trên mỗi kiện hàng được vận chuyển.

Nhiều người nghi ngờ khả năng đạt được hiệu quả 100% của bất cứ điều gì. Smith cho biết: "Chúng tôi thừa nhận rằng 100% là không thể nhưng không vì thế mà ngừng phấn đấu để đạt được điều đó. Chúng tôi phải cảnh giác với việc thỏa mãn thực hiện đạt 99% do việc luôn theo kịp của luật số lớn bởi tỉ lệ 1% thất bại là hoàn toàn không thể chấp nhận được khi bạn vận chuyển hàng triệu kiện hàng một ngày. Chúng tôi tin rằng con đường hướng tới hiệu quả 100% là đáng giá với nỗ lực bỏ ra.".

Triết lý kinh doanh của Marlow Industries được diễn tả trong chính sách chất lượng của hãng: *Đổi mới mọi sản phẩm hoặc dịch vụ mà chúng tôi cung cấp, chúng tôi sẽ đáp ứng được hoặc vượt qua cả những mong đợi của khách hàng mà không chừa bất cứ ngoại lệ nào. Tiêu chuẩn thực hiện của chúng tôi là: Làm Tốt Hôm nay, Ngày mai còn Tốt hơn.*

Lời cam kết về chất lượng của Marlow trở thành lời cam kết cá nhân của mỗi nhân viên đối với chất lượng:

Tôi cam kết nỗ lực không ngừng, có ý thức để làm tốt công việc của mình hôm nay, ngày mai còn tốt hơn, công nhận rằng sự đóng góp của cá nhân tôi là quan trọng đối với thành công của Marlow Industries.

Chính sách và lời cam kết được định nghĩa sâu xa hơn bởi những giá trị về chất lượng của Marlow:

- Các nhà điều hành cấp cao phải là những người đứng đầu.
- Nhân viên có quyền tự quyết định và hành động.
- Thật thà với khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp.
- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
- Chất lượng đến từ sự ngăn ngừa.
- Lường trước được sự cố và hành động thích hợp trước khi sự cố xảy ra.
- Hãy làm đúng ngay từ đầu.
- Cải tiến không ngừng hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng.

Hoàn toàn không có gì mới lạ ở đây bởi nhiều công ty cũng đang đi theo những giá trị như vậy. Sự khác biệt chính là Marlow Industries thực sự tồn tại được là nhờ chúng. Còn các nhà lãnh đạo của công ty thì lại không cho phép ít hơn thế.

Năm 1983, khi Corning bắt đầu sáng kiến chất lượng của mình, việc nhận biết các nguyên tắc, hành động và chiến lược mà dựa vào đó để xây dựng hệ thống được coi là một trong những nhiệm vụ hàng đầu của công ty. Đến tháng Giêng năm 1984, công ty đã đưa ra các nền móng của hệ thống và luôn cải tiến chúng kể từ đó.

Mục đích của Corning là: "mang đến lợi ích kinh tế vượt trội, lâu dài cho các khách hàng, cổ đông, nhân viên của mình và cộng đồng mà chúng tôi đang hoạt động trong đó. Chúng tôi đạt được điều này khi đang làm sống các giá trị của mình trong một môi trường hoạt động kinh doanh cho phép sự phát triển về cá nhân và công ty cùng tiến tới thịnh vượng.".

Trong một tờ rơi quảng cáo nhằm truyền đạt tầm nhìn của công ty, Ackerman viết: "Những giá trị của Corning là kim chỉ nam không đổi về tinh thần và đạo đức của tổ chức này cũng như luôn chỉ dẫn đường cho chúng tôi hàng ngày.". Đó chính là bảy giá trị sau:

1. Chất lượng.

2. Sự hợp nhất.

3. Sự thực hiện.

4. Thuật lãnh đạo.

5. Sự đổi mới.

6. Sự độc lập.

7. Cá nhân.

Để giúp nhân viên hiểu cách thức hành động dựa trên những giá trị này, Corning đã xác định tám khía cạnh môi trường hoạt động kinh doanh. Năm khía cạnh đầu tiên mô tả cách thức tiến hành kinh doanh và ba khía cạnh còn lại mô tả cách thức cùng làm việc với nhau:

1. Chú trọng vào khách hàng.

2. Hướng đến kết quả.

3. Định hướng tương lai.

4. Khả năng đầu tư tự doanh.

5. Nghiêm túc.

6. Cởi mở.

7. Lôi cuốn.

8. Được phép phát triển.

Ackerman cho biết thêm: "Chúng tôi làm việc chăm chỉ để xác định được một môi trường hoạt động kinh doanh trợ giúp cho sự phát triển - dựa trên nền móng của chất lượng.".

TRUYỀN ĐẠT CÁC GIÁ TRỊ TRONG TOÀN CÔNG TY

Cả ba mô hình mẫu đều xuất sắc trong việc truyền đạt. Ray Marlow và Chris Witzke sử dụng những cuộc họp toàn nhân viên hàng tháng để củng cố các giá trị và sự tập trung vào khách hàng của công ty. Trong các cuộc họp đó, Marlow trao Giải thưởng Nhân viên của Tháng còn Witzke trao tặng các giải thưởng đào tạo. Họ thường xuyên nói chuyện với nhân viên ở bộ phận sản xuất, đi ăn trưa với những nhân viên khác nhau và đóng vai trò cố vấn cho các đội làm việc hiệu quả. Họ tham

gia vào việc đào tạo chất lượng: "Nếu không truyền đạt kiến thức cho lớp học của chính mình thì chúng tôi cũng chỉ là sinh viên ở đây", Wirzke nói. Năm 1997, tất cả nhân viên đều phải có 50 giờ đào tạo còn mọi giám đốc phải truyền đạt kiến thức thêm 10 giờ.

Các nhà lãnh đạo của Marlow luôn ủng hộ mạnh mẽ vấn đề chất lượng khi nói chuyện với khách hàng và nhà cung cấp của công ty cũng như khi tham gia các hoạt động trong cộng đồng kinh doanh. Ray Marlow đã giúp thành lập Liên hiệp Chất lượng Texas (Texas Quality Consortium), một nhóm các công ty nhỏ đã gặp gỡ để thảo luận về 14 nguyên tắc quản lý của W. Edwards Deming. Marlow và nhân viên của mình đã có 25 bài trình bày về chất lượng một năm trước khi nhận được Giải thưởng Baldrige; kể từ đó họ còn làm được nhiều hơn thế. Năm 1993, Ray Marlow đã giúp tổ chức và thành lập ra Quality Texas như một giải thưởng chất lượng phi lợi nhuận do Thống đốc bang Texas trao tặng.

Không như Ray Marlow, Fred Smith không cầu kỳ trong việc truyền đạt các giá trị chất lượng của mình cho 250 người trong một tòa nhà. Mà để cung cấp cái Smith gọi là "sự truyền đạt đúng lúc về mục tiêu chất lượng của công ty tới lực lượng lao động dàn trải", FedEx đã đầu tư 8 triệu đô-la vào FXT, một mạng truyền hình kết nối 1.200 điểm truyền hình ở Mỹ và Canada cùng sáu nhà máy ở châu Âu. Mỗi sáng trong tuần, một chương trình tin tức buổi sáng dài từ năm đến bảy phút được phát đi từ trụ sở Memphis của FedEx. Chương trình bao gồm các đặc điểm về sản phẩm và dịch vụ của công ty, giá cổ phiếu, số lượng kiện hàng và sự thực hiện dịch vụ, dự báo khối lượng hàng hóa trong ngày cùng những phân khúc thường xuyên dựa trên các sáng kiến và mục tiêu chất lượng của công ty.

Smith phát biểu rằng: "Sự truyền đạt cởi mở, hai chiều là tuyệt đối cần thiết đối với việc đạt được mục tiêu chất lượng của chúng tôi.". Trong những ngày đầu thành lập công ty, Smith và đội ngũ điều hành cấp cao đã tổ chức những cuộc họp thường xuyên tại một khách sạn địa phương. Bất kỳ nhân viên nào cũng có thể tham dự "những cuộc họp gia đình" này. Còn khi FedEx phát triển nhanh hơn thì mạng lưới truyền hình đã trở thành phương tiện để tiếp tục truyền đạt hai chiều cho những cuộc họp mặt như vậy. Cứ sáu tháng một lần, Smith lại xuất hiện trực tiếp trên mạng truyền hình để thảo luận về tình trạng của công ty cũng như giải đáp các thắc mắc của nhân viên trên toàn mạng lưới của FedEx.

Nhân viên không ngần ngại hỏi những câu hỏi hóc búa; vì thế, truyền đạt mở trở thành một phần của văn hóa công ty. Trong suốt những chuyến tham quan ngắn ngày hàng tuần tới các cơ sở FedEx, Smith đã yêu những nhân viên mà mình gặp cung cấp dữ liệu đầu vào và câu hỏi. Bằng cách thiết lập và giám sát các biện pháp liên kết trực tiếp, ông và đội ngũ nhân viên của mình đã củng cố được các giá

trị lẫn sự tập trung vào khách hàng của công ty. Trên cơ sở hàng quý, những người đại diện của khoảng 12 đội nhân viên sẽ tới Memphis chia sẻ "những câu chuyện thành công về chất lượng" của mình. Smith thường xuyên tổ chức những cuộc họp kiểu như vậy, sau đó, cùng đội ngũ nhân viên của mình nán lại để các cải tiến đang được thực hiện – đồng thời cho thấy rằng, những nỗ lực về chất lượng ở mọi cấp độ đều quan trọng đối với FedEx.

Sự truyền đạt về chất lượng lan sang cả khách hàng và nhà cung cấp của FedEx. Theo Tom Martin, giám đốc điều hành quan hệ công chúng, thì: "Fred Smith nói chuyện với khách hàng thường xuyên và khuyến khích những người báo cáo trực tiếp đến mình làm theo như vậy. Vì thế, việc nhận trọng trách giám đốc bán hàng khu vực (điều mà mọi nhà điều hành cấp cao đều phải làm) chắc chắn cổ vũ được sự truyền đạt với khách hàng.".

Còn Smith nói rằng: "Hàng tháng, tôi luôn cố gắng thực hiện những chuyến công tác tới từng khu vực khác nhau và lên kế hoạch tới thăm một hoặc hai khách hàng trong mỗi chuyến công tác ấy.".

Hiệu quả tích lũy của việc truyền đạt liên tục về chất lượng chính là sự sáng tạo ra một tổ chức chất lượng. Marlow miêu tả nó như "tính nhất quán của mục đích", trách nhiệm của nhà lãnh đạo chính là ủng hộ một môi trường nơi sự hoàn hảo là mục tiêu của mỗi người.

Trong một bài báo trên tạp chí *Total Quality Maganement*, Houghton đã miêu tả điều mà thuật lãnh đạo có ý nghĩa đối với mình:

> Cuối cùng, chất lượng là một cái gì đó trở nên mang tính cá nhân sâu sắc. Đó là lời cam kết về cách sống - về cách đối thoại với người khác. Chất lượng không chỉ là vũng nước nhỏ lội qua được. Nó là cả đại dương. Nếu không quyết tâm hành động, không hoàn toàn đắm chìm bản thân mình vào đó, bạn không thể hy vọng sẽ thuyết phục được cả công ty nhảy vào theo. Đây chính là lý do tại sao chất lượng thường bắt đầu từ vị trí cao nhất, với các nhà lãnh đạo của công ty.

CẢI TIẾN VỚI TƯ CÁCH MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Theo mô hình quản lý kinh doanh mới, bí quyết để cải tiến với tư cách một nhà lãnh đạo là phải thiết lập được các chỉ số thực hiện cốt yếu, theo dõi các chỉ số đó và phát triển các hoạt động cải tiến. Ray Marlow luôn theo dõi xem mình liên hệ với bao nhiêu khách hàng, nghiên cứu các tiêu chuẩn đánh giá dịch vụ khách hàng để xác định xem mình đang dẫn đầu trong phạm vi này hiệu quả ra sao và thường xuyên xem xét các biểu đồ và đồ thị được dán trong nhà máy để hiểu rõ công ty có đang cải tiến hay không.

Các nhà lãnh đạo chất lượng có xu hướng áp dụng lời họ nói về chất lượng vào việc làm của mình. Fred Smith nói: "Tôi luôn cố gắng tìm ra những cách thức để không phải làm lại và trở nên hiệu quả hơn trong việc giải quyết với các khách hàng cả trong lẫn ngoài công ty. Quý nào chúng tôi cũng đánh giá điều đó một cách chính thức.". Smith tin tưởng những biện pháp cơ bản về sự hiệu quả với vai trò lãnh đạo chính là những thước đo sự thỏa mãn của khách hàng và chất lượng dịch vụ của FedEx. "Chất lượng tốt nhất đang định hướng cho Chỉ số Hài lòng của Khách hàng tăng và Chỉ số Chất lượng Dịch vụ giảm.".

Ngoài làm việc để cải thiện kỹ năng lãnh đạo của chính mình, các nhà lãnh đạo ở FedEx và Corning còn giúp phát triển bộ tiêu chuẩn hoặc thuộc tính chỉ rõ tính chất của thuật lãnh đạo cho những tổ chức của mình.

Năm 1989, "biệt đội" nội bộ của FedEx đã thực thi Quy trình Nhận biết và Đánh giá Khả năng lãnh đạo (Leadership Evaluation and Awareness Process - LEAP). Một nhân viên phải hoàn thành quy trình này trước khi trở thành nhà quản lý cấp cơ sở. Kể từ khi thực thi quy trình này, tỉ lệ thay đổi quản lý của FedEx đã giảm từ 10,7% xuống còn 1,7%.

LEAP nhận biết ba "phương diện hành vi lãnh đạo chuyển biến" và sáu "phẩm chất của thuật lãnh đạo" như những thuộc tính quan trọng nhất mà một ứng viên cho chức vụ quản lý phải có trong môi trường công việc, nơi con người được đặt lên hàng đầu. Những phương diện đó là:

1. *Phong cách lãnh đạo lôi cuốn.* Sự lôi cuốn bắt nguồn từ khả năng nhận ra điều gì là thực sự quan trọng và truyền được ý thức nhiệm vụ cho người khác. Nó hiện diện trong con người trong các tổ chức doanh nghiệp và là một trong các yếu tố phân biệt rõ giữa một nhà quản lý bình thường với một nhà lãnh đạo thực sự.

2. *Sự quan tâm cá nhân.* Các nhà quản lý - những người thực hành khái niệm quan tâm cá nhân trong thuật lãnh đạo chuyển đổi, thường đối xử với cấp dưới như một cá thể và làm việc với tư cách như các huấn luyện viên hay giáo viên qua những cơ hội ủy quyền và học hỏi.

3. *Sự kích thích trí tuệ.* Các nhà lãnh đạo hiểu được việc sử dụng sự kích thích trí tuệ một cách thành công chính là những người cổ vũ cho người khác xem xét vấn đề theo những hướng mới, tư duy lại các ý tưởng và sử dụng kỹ năng giải quyết vấn đề.

Các yêu cầu về thuật lãnh đạo gồm có:

1. *Dũng cảm.* Một nhà lãnh đạo dũng cảm thường ủng hộ những ý tưởng khác

la, không né tránh bất đồng, đưa ra phản hồi tiêu cực cho cấp dưới và cấp trên khi thích hợp, tự tin vào năng lực của bản thân, khao khát được hành động độc lập và làm những điều tốt cho công ty hay cấp dưới cho dù bản thân phải chịu gian khổ hoặc hy sinh.

2. *Có thể tin cậy được.* Một nhà lãnh đạo có thể tin cậy được sẽ hoàn thành nhiệm vụ từ đầu đến cuối, giữ cam kết, đáp ứng được thời hạn đã đưa ra, chịu và nhận trách nhiệm về hành động của mình, thừa nhận lỗi sai với cấp trên, làm việc hiệu quả mà không cần liên hệ hoặc liên hệ rất ít với giám sát viên và luôn cung cấp thông tin cho giám sát viên dựa trên tiến độ.

3. *Linh hoạt.* Một nhà lãnh đạo linh hoạt thực hiện chức năng hiệu quả trong môi trường thay đổi, đưa ra sự kiên định, luôn giữ tính khách quan, gánh nhiều trách nhiệm cùng một lúc, xử lý đồng thời được nhiều vấn đề, tập trung vào những vấn đề then chốt và thay đổi cách giải quyết khi được yêu cầu.

4. *Liêm chính.* Một nhà lãnh đạo liêm chính luôn trung thành với các quy tắc về giá trị tinh thần và đạo đức kinh doanh, cư xử theo phong cách nhất quán với hoàn cảnh công ty và trách nhiệm nghề nghiệp, không lạm dụng đặc quyền quản lý, giành được sự tín nhiệm/kính trọng và đáp ứng như một hình mẫu trong việc hỗ trợ các chính sách công ty, đạo đức nghề nghiệp và văn hóa công ty.

5. *Biết đánh giá.* Một nhà lãnh đạo biết đánh giá phải sử dụng sự sáng suốt trí tuệ và lô-gic để có được đánh giá đúng đắn về hành động phải lựa chọn, quyết định dựa trên thông tin xác thực, lô-gic, sự thực cũng như cân nhắc tới các yếu tố con người, ý thức được về quyền lực của mình và thận trọng không lạm quyền, sử dụng những kinh nghiệm và thông tin trong quá khứ để đạt được triển vọng về quyết định hiện tại và tạo ra những đánh giá khách quan.

6. *Tôn trọng người khác.* Một nhà lãnh đạo với sự tôn trọng người khác thường trân trọng ý kiến hoặc công việc của người khác hơn là coi thường, không chú ý tới địa vị hoặc chức vụ của mọi người trong công ty và tỏ rõ sự tin tưởng vào mỗi giá trị của cá nhân mà không bận tâm tới lý lịch của họ.

Những phương diện và phẩm chất này xác định rõ vị trí lãnh đạo ở FedEx. Chúng chứng tỏ rằng các nhà điều hành cấp cao ở FedEx đã suy nghĩ kỹ càng việc xác định một nhà lãnh đạo thông qua việc dùng hình ảnh của Fred Smith và các nhà lãnh đạo khác trong công ty như những tấm gương sáng nhất. Đối với mọi công ty, đây đúng là danh sách tuyệt vời về các đức tính mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể dùng để chỉ dẫn cho chính sự tiến bộ của mình.

Các tiêu chuẩn của Corning về thuật lãnh đạo ở mọi cấp độ đều là: trung thực, tầm nhìn, sự quan tâm, thế mạnh và sự thay đổi. Để trở thành nhà lãnh đạo trong mạng lưới của Corning, một người cần tới 10 đặc điểm chủ chốt phải có và 10 đặc điểm nữa nên có.

Để trở thành nhà lãnh đạo, một người *phải*:

1. Tin tưởng và thực hiện được những giá trị công ty.
2. Phát triển và truyền đạt được tầm nhìn chung.
3. Là người tư duy chiến lược.
4. Là người chấp nhận rủi ro.
5. Có thành tích đã được chứng minh.
6. Là tác nhân cho sự thay đổi.
7. Giành được sự tín nhiệm của công ty.
8. Là người biết lắng nghe và có khả năng làm việc.
9. Phát triển đội ngũ nhân viên dưới quyền giỏi, vững mạnh cho sự kế nhiệm.
10. Là người lạc quan và có khiếu hài hước

Để trở thành nhà lãnh đạo, một người *nên*:

11. Có kinh nghiệm về những công việc khác nhau.
12. Có sự định hướng tầm cỡ quốc tế.
13. Thông thạo về lĩnh vực tài chính.
14. Hiểu và biết cách triển khai công nghệ.
15. Có khả năng giải quyết tình trạng bị cuốn vào nhiều việc.
16. Có kỹ năng quản lý nhóm.
17. Có phong cách sống cân bằng, lành mạnh.
18. Đóng góp vào cộng đồng địa phương cả về phương diện cá nhân và tài chính.
19. Tích cực trong ít nhất một hoạt động kinh doanh bên ngoài Corning.
20. Tích cực trong ít nhất một hoạt động phi kinh doanh, không mang tính địa phương.

Từ hơn 140 đặc điểm của thuật lãnh đạo được nhận biết trong suốt quá trình nghiên cứu, Corning đã rút ra danh sách trên - phản ánh văn hóa cùng các giá trị của thuật lãnh đạo. Giống như những phương diện và phẩm chất của FedEx, các tiêu chuẩn của Corning đưa thuật lãnh đạo ra khỏi bức màn huyền bí, khiến nó trở nên cụ thể và đo lường được. Những gì đo lường được là có thể cải tiến được.

Danh sách cũng xác định lại thuật lãnh đạo cho mô hình quản lý kinh doanh mới. Smith nói rằng: "Theo cách nhìn của tôi, thuật lãnh đạo không bắt đầu bằng quyền lực mà bằng tầm nhìn có tính thuyết phục hoặc mục tiêu về sự hoàn hảo. Một người trở thành nhà lãnh đạo chỉ khi có đủ khả năng truyền đạt được tầm nhìn ấy theo cách để khiến cho những người khác cảm thấy được trao quyền giành lấy thành công.".

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Mô hình quản lý kinh doanh mới đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc trong tư duy giữa các nhà điều hành cấp cao - những người chống lại quan điểm về hệ thống của công ty mình. Đối với công ty, mô hình không phải là thứ có thể phù hợp ngay với cách thức hoạt động hoặc có thể thực hiện được bên cạnh các hoạt động bình thường khác. Mà ở đây, nó chính là cách lãnh đạo và quản lý hoàn toàn khác, sẽ thay đổi được quan điểm của bạn về công ty - "hệ thống" - và cả vai trò của bạn trong việc cải tiến hệ thống đó.

Mô hình mới này chính là lý do mà các nhà lãnh đạo thường nói về việc thực hiện "sự thay đổi bất ngờ của lòng trung thành" khi nắm được những nguyên tắc của nó. Mặc dù được chứng minh rằng mô hình mới hoạt động hiệu quả song bạn vẫn phải đương đầu với nhiệm vụ thay đổi văn hóa bởi còn nhiều người bên trong văn hóa ghét sự thay đổi đó. Giống như Smith, Ackerman và Marlow, bạn sẽ cần trở thành người ủng hộ không mệt mỏi đối với những cải tiến liên tục, hàng ngày.

Điều này có nghĩa rằng trước hết, bạn phải chấp nhận trách nhiệm *của mình* trong mô hình quản lý mới. Chúng ta sẽ thảo luận nhiều về trách nhiệm ở chương này và cả những chương khác; những tổng kết dưới đây cho thấy bạn ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi mô hình quản lý mới ra sao:

- Bạn lãnh đạo quy trình cải tiến chất lượng. Không ai khác trong công ty có thể lãnh đạo quy trình đó hiệu quả như bạn.
- Bạn là "người cuồng tín" về chất lượng. Các nhà lãnh đạo được giới thiệu trong suốt cuốn sách này không lãnh đạo những nỗ lực cải tiến chỉ bằng việc dành toàn bộ thời gian của mình vào những vấn đề tài chính mà còn hành động, thảo luận và suy nghĩ về chất lượng.

- Bạn hiểu được yêu cầu và mong đợi của khách hàng. Bạn cần thời gian nói chuyện với khách hàng - những người định nghĩa chất lượng - rồi so sánh điều mình biết với điều mà những người khác trong công ty biết được và về thị trường của bạn. Chỉ có như vậy, bạn mới biết liệu hệ thống của mình có đang thực sự được định hướng theo yêu cầu và mong đợi của khách hàng hay không.

- Đối với mọi người trong công ty, bạn trao quyền cho họ để đáp ứng yêu cầu và mong đợi của khách hàng, thúc đẩy họ tham gia vào việc cải tiến chất lượng và sự thỏa mãn của khách hàng, xúc tiến việc đào tạo đến mức họ có thể đạt được mục đích của mình. Bạn đề ra mức thưởng và công nhận nó nhằm khuyến khích nhân viên cùng nhau làm việc hướng tới các mục tiêu chung. Bạn tạo ra văn hóa mà ở đó ai cũng được coi là nguồn lực quý giá và sự thỏa mãn của nhân viên được xem như một chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng.

- Bạn quản lý bằng cách nghiên cứu thực tế. Nếu suy nghĩ hệ thống kinh doanh như một chiếc ô tô, bạn nên có sự hiểu biết thấu đáo tất cả những tiêu chuẩn đánh giá cùng chỉ số cần thiết để đánh giá được điều kiện của hệ thống và quyết định cho hành động tiếp theo.

- Bạn xúc tiến cải tiến quy trình. Nếu bình tĩnh suy nghĩ và quan sát bất cứ bộ phận nào của công ty trong bất kỳ thời điểm nào, bạn sẽ thấy rằng, công việc được thực hiện theo những quy trình khác nhau. Bạn điều hành những quy trình đó càng tốt bao nhiêu thì nhân viên càng làm việc năng suất và chất lượng công việc càng cao bấy nhiêu. Bạn có thể giúp công ty mình tập trung vào việc cải tiến quy trình bằng cách nghiên cứu chính những quy trình mà mình đang tham gia.

- Bạn sử dụng quy trình lập kế hoạch chiến lược để giữ cho công ty tập trung vào trọng tâm. Các nhà lãnh đạo về chất lượng lập ra những nhiệm vụ, mục đích và mục tiêu rõ ràng cho công ty mình, sau đó sử dụng quy trình lập kế hoạch để chuyển mục tiêu công ty thành hành động của đội làm việc và cá nhân.

- Bạn đòi hỏi sự cải tiến liên tục, nhanh chóng. Một công ty tồn tại là để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và đạt được kết quả hoạt động kinh doanh xuất sắc. Bằng cách đặt ra các mục đích đầy tham vọng cho mỗi ý định, bạn thách thức nhân viên thay đổi và cải tiến, chuyển tải công sức, kiến thức và sự xác định hướng tới một tầm nhìn chung.

Các nhà lãnh đạo như Ray Marlow, James Houghton, Roger Ackerman và Fred Smith đã điều hành công ty theo mô hình mới này. Các kết quả của Marlow Industries, Corning và FedEx cho thấy rằng, phương pháp hệ thống đối với thuật lãnh đạo như vậy đều trả về những công ty hoạt động kinh doanh thành công, có lợi nhuận.

3 TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG

Xerox

IBM Rochester

L.L. Bean

Staples

Louisville Redbirds

Mô hình quản lý kinh doanh mới được định hướng theo khách hàng. *Hãy khoan!* Trong những năm gần đây, bạn từng đọc và nghe nhiều về triết lý này đến nỗi nhàm. Nhưng xét cho cùng, khách hàng mua các sản phẩm và dịch vụ mà bạn đang phân phối và điều hành đó giúp duy trì hoạt động kinh doanh. Vì vậy, thật dễ dàng khi thừa nhận rằng điều này có nghĩa là công ty của bạn được định hướng theo khách hàng. Sự thừa nhận như vậy không xác thực.

Một công ty được định hướng theo khách hàng hoàn toàn khác so với một công ty không có điều nay. Hãy xem xét IBM Rochester. Theo lời Steve Hoisington, nhà quản lý cấp cao về chất lượng định hướng thị trường, thì: "Trước đây, chúng tôi đã dư liệu và theo dõi sự hài lòng của khách hàng bởi vì cảm thấy điều đó quan trọng, song không biết chắc lý do tại sao. Nhưng giờ đây, sự thỏa mãn của khách hàng là tâm điểm cho việc điều hành công ty. Và hiện tại, hầu hết mọi quyết định kinh doanh của chúng tôi đều dựa vào việc khách hàng có hài lòng hay không. Chúng tôi chú ý tới mọi hành động đã dự định và đặt câu hỏi 'Khách hàng của mình sẽ nhận thức điều này như thế nào?'.".

Hoisington nói thêm: "Sự hài lòng từng là yếu tố công nhận sự thực hiện của chúng tôi. Còn giờ đây, nó lại định hướng cách thức chúng tôi tiến hành kinh doanh.".

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu xem các yêu cầu và sự hài lòng của khách hàng "điều khiển được" phương hướng và hoạt động của công ty như thế nào. Và IBM Rochester chính là một trong những mẫu chuẩn sẽ mang đến sự hiểu biết sâu sắc về một hệ thống gồm các nhân tố làm hài lòng khách hàng có thể trở thành nền tảng cho sự cải tiến không ngừng ra sao.

Các công ty xây dựng hệ thống của mình dựa trên nền tảng về sự hài lòng của khách hàng phải đảm bảo được nền tảng đó an toàn. Điều này đòi hỏi phải có kiến thức thông suốt và chính xác về các yêu cầu của khách hàng. Một mô hình xuất sắc khác trong chương này chính là L.L. Bean - đã phát hiện rằng, dữ liệu về sự hài lòng của khách hàng mà công ty có được không phải là những chỉ số đúng về hành vi mua hàng thực sự của khách. Các bản điều tra của công ty này đưa ra câu hỏi rằng: "Trong mọi thứ đã xem xét, bạn cảm thấy hài lòng như thế nào với hàng hóa và dịch vụ ở L.L. Bean?". Tuy đạt được điểm cao bởi danh tiếng về dịch vụ vượt trội nhưng số điểm đó không có nghĩa là khách hàng sẽ lại mua hàng của công ty. L.L. Bean đã thay đổi phân khúc thị trường và điều tra khách hàng của mình ra sao để có được thông tin mang tính dự đoán nhiều hơn.

Chúng ta sẽ nghiên cứu việc Xerox dựa vào "nỗi ám ảnh về khách hàng" ra sao để duy trì tốt lợi thế cạnh tranh. Xerox tin rằng nỗi ám ảnh như vậy là then chốt bởi bốn lý do sau:

1. *Cải thiện lợi nhuận tài chính.* Đây là cách Xerox nhìn nhận: Việc đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu tạo ra những khách hàng thỏa mãn toàn diện - những người thể hiện sự trung thành vượt trội - điều giúp cải thiện thị phần, từ đó làm tăng lợi nhuận (Xem Chương 1 để biết được thảo luận đầy đủ hơn về quan điểm này). Năm 1997, Xerox đã đưa ra sáng kiến Khách hàng trước hết bao gồm cả việc đào tạo cho toàn thể nhân viên.

2. *Đáp ứng các yêu cầu cụ thể của nhân viên Xerox.* Người lao động có nhu cầu cơ bản của con người để tiếp nhận phản hồi tích cực từ những khách hàng đã được phục vụ. Việc cho phép họ làm những việc có lợi cho khách hàng giúp khách hàng đánh giá tốt chất lượng dịch vụ được cung cấp. (Xem Chương 6 và 10 để biết ví dụ cụ thể).

3. *Tạo ra sự tập trung hợp nhất vào việc trao quyền.* Khách hàng trước hết chính là tầm nhìn thống nhất hướng được nỗ lực của mọi nhân viên tới những mục tiêu chung. (Để biết thêm thông tin về những công ty được định hướng bởi tầm nhìn thống nhất, xem các Chương 2, 4, 5).

4. *Được thể chế hóa để mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững.* Khi nhân thấy cả công ty bị ám ảnh về việc làm thỏa mãn các yêu cầu của mình, khách hàng sẽ trở nên trung thành, không chỉ vì đặc điểm và giá cả sản phẩm mà còn vì biết Xerox hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh của khách hàng.

Staples, nhà cung cấp văn phòng phẩm với mức chiết khấu cao và là một mô hình mẫu khác của chúng ta, đã đặt nền móng cho chính ngành của mình. Ngay từ đầu, Staples đã quyết định làm khác biệt bản thân mình bằng sự tập trung vào khách hàng, trong khi các đối thủ cạnh tranh đổ xô vào cơ hội kinh doanh mới này bằng cách xây dựng một cửa hàng lớn chỉ có những sản phẩm mang nhãn hiệu giống nhau.

Louisville Redbirds không khó khăn gì trong việc làm khác biệt sản phẩm giải trí của mình với các hãng khác. Bạn còn có thể nhìn thấy ở đâu khác cảnh Billy Bird vượt qua rào cản của hàng tiền vệ, nghe các giai điệu rock-and-roll kinh điển giữa những pha đánh bóng, giành được 10.000 đô-la khi đội Redbird thắng giải Grand Slam hoặc đưa con cái mình vào chơi chỉ với giá 1,75 đô-la một người? Chúng tôi sẽ trình bày việc Redbirds được định hướng tới thành công nhờ sự thỏa mãn của khách hàng như thế nào.

Chúng ta sẽ sử dụng năm mô hình xuất sắc để trả lời những câu hỏi sau:

- Khách hàng của chúng ta là ai?
- Làm sao để xác định được yêu cầu của họ?
- Làm thế nào để sử dụng sự hài lòng của khách hàng nhằm định hướng công việc kinh doanh của chúng ta?

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, toàn bộ sự hài lòng của khách hàng là mục tiêu của cả hệ thống và sự tập trung vào khách hàng trên mọi phương diện sẽ đưa bạn đến mục tiêu đó. *Hệ thống được tổ chức xoay quanh sự hài lòng của khách hàng - điều khiển việc hiểu những gì khách hàng mong đợi và yêu cầu trở thành nhiệm vụ quan trọng nhất mà một công ty phải thực hiện.*

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Xerox sản xuất hơn 250 loại thiết bị xử lý tài liệu bao gồm máy photocopy và các thiết bị sao chép khác, máy in điện tử và thiết bị đánh máy, mạng, máy trạm và sản phẩm phần mềm. Bộ phận Hoạt động Khách hàng Mỹ (U.S Customer Operations Division) được nêu trong chương này thuê gần 35.000 nhân công và là nhóm lớn nhất trong Xerox. Các Hệ thống và Sản phẩm Kinh doanh Xerox (Xerox Business Products and Systems) giành Giải Baldrige năm 1989.

IBM Rochester phát triển và sản xuất hệ thống máy tính chủ thương mại, trong đó có gần 500.000 chiếc được cài đặt trên toàn thế giới. Cơ sở Rochester ở Minnesota có 5.000 nhân công phát triển và sản xuất sản phẩm trên toàn thế giới. IBM Rochester giành Giải Baldrige năm 1990.

Staples, nhà bán lẻ chuyên cung cấp văn phòng phẩm với mức chiết khấu cao, điều hành hơn 650 siêu thị văn phòng trên khắp nước Mỹ, Canada, Anh và Đức. Hàng hóa bao gồm vật dụng văn phòng nói chung, máy vi tính và phần mềm, hàng điện tử, đồ đạc văn phòng cùng các dịch vụ văn phòng khác như photocopy, fax và in danh thiếp thương mại. Bộ phận Thương mại và Hợp đồng của Staples điều hành việc kinh doanh đặt hàng qua bưu điện cùng hoạt động của các nhà bán lẻ văn phòng phẩm khu vực và trên toàn quốc. Với trụ sở tại Westborough, Massachusetts, Staples có hơn 26.000 nhân công. Staples đã sáng lập ra ngành siêu thị văn phòng phẩm năm 1986. Trong 11 năm đầu hoạt động, doanh thu của công ty đã đạt tới 4 tỉ đô-la.

L.L. Bean là đơn vị lập doanh mục catalogue lớn nhất thế giới trong lĩnh vực giải trí ngoài trời. Vào những lúc cao điểm, công ty thuê tới gần 9.000 nhân công. Có trụ sở tại Freeport, Maine, mỗi năm, công ty phân phối hơn 100 triệu catalogue trên toàn thế giới. Năm 1996, doanh thu của công ty đạt 1 tỉ đô-la. 94% trong số hơn 16.000 mặt hàng trữ trong kho để bán theo catalogue mang nhãn hiệu L.L. Bean.

Louisville Redbirds là câu lạc bộ bóng chày AAA (giải hạng nhất) thuộc St. Louis Cardinals. Redbirds là một trong 28 đội AAA, tham gia vào một lịch trình gồm 144 trận đấu, cộng với các trận đấu mang tính quyết định sau mùa giải nếu hội đủ tiêu chuẩn. Là một giải nhỏ theo hình thức nhượng quyền đầu tiên nhằm thu hút hàng triệu người hâm mộ một năm, Redbirds đã lập nên bộ phận lãnh đạo của mình để cung cấp các sự kiện giải trí cho khách hàng. Sự tập trung vào các sự kiện giải trí được xem là cần thiết do Redbirds không có quyền kiểm soát chính giá trị sản phẩm của mình: đội bóng chày Redbirds.

NHẬN BIẾT KHÁCH HÀNG

Hầu hết các công ty đều giả định rằng họ biết ai là khách hàng của mình và có lẽ họ đúng. Nhưng ở đây có nhiều mức độ kiến thức, và kiến thức càng nhiều thì cơ hội của bạn trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng càng trở nên tốt hơn.

Louisville Redbirds duy trì một cơ sở dữ liệu tới 90% là tên, địa chỉ và số điện thoại của khách hàng. Họ sử dụng cơ sở dữ liệu đó để tiếp thị mục tiêu và gửi thư trực tiếp thường xuyên. Mục tiêu chính là: trẻ em và các bậc phụ huynh. Dale Owens, giám đốc quản lý, nói rằng: "Vào cuối tuần, lũ trẻ có thể nắm tới 80% quyết định là gia đình sẽ đi đâu. Các bậc phụ huynh đều muốn làm điều gì đó cùng với con cái

mình. Thế nên, mục đích của chúng tôi là giải trí và mang lại cảm giác cộng đồng.". Owens nhắm vào đối tượng trẻ em bởi những kí ức khi còn là một đứa trẻ của chính mình về việc đi xem các trận đấu Louisville Colonels. Sự chú trọng xem ra đã mang lại kết quả: Khán giả đến xem các trận đấu Redbirds tăng đều đặn kể từ khi Owens trở thành giám đốc quản lý năm 1987.

Rất ít người có điều kiện thuận lợi để có thể liên hệ trực tiếp với khách hàng. Nhân viên sản xuất, bán hàng, cung cấp dịch vụ máy tính, máy photocopy hoặc sản phẩm văn phòng phải làm việc chăm chỉ hơn để đặt mình vào địa vị của khách hàng. Một số công ty dễ dàng thực hiện điều này hơn bằng cách thu hút khách hàng tham gia vào những hoạt động như hoạch định chiến lược, thiết kế và phát triển sản phẩm, quản lý quy trình và đề ra mức chuẩn. Các công ty đều khuyến khích nhân viên tham gia vào các nhóm khách hàng, giao tiếp với các đồng sự ở những công ty của khách hàng và quan tâm tới kết quả cùng các tiêu chuẩn đánh giá sự hài lòng của khách hàng. Họ đều biết điều mà Owens từng dựa vào để hành động là: *Càng hiểu khách hàng tốt bao nhiêu thì bạn càng đáp ứng được các yêu cầu của họ bấy nhiêu.*

Staples theo đuổi nhiều chiến lược tiếp thị khác nhau để thu hút và giữ được khách hàng mục tiêu. Các chiến lược bao gồm sử dụng quảng cáo trên phương tiện đại chúng như đài phát thanh, đài truyền hình, thư quảng cáo trên báo, quảng cáo đa phương tiện hay catalogue và một hệ thống tiếp thị trực tiếp tinh vi. Bên cạnh đó, công ty còn tiếp thị đến các công ty lớn hơn thông qua sự kết hợp gửi catalogue trực tiếp qua thư, catalogue theo yêu cầu và đội ngũ bán hàng theo khu vực. Thông qua hệ thống cửa hàng và hệ thống tiếp thị trực tiếp bằng catalogue, Staples theo dõi được thói quen mua hàng của nhiều khách hàng, đo được tỉ lệ hưởng ứng đối với các nỗ lực tiếp thị bằng catalogue và xúc tiến bán hàng cũng như đối phó lại những thay đổi trong cung cách mua hàng và nhu cầu của khách hàng.

Năm 1995, Staples bắt đầu tung ra một chương trình về lòng trung thành gọi là DividendS nhằm tưởng thưởng cho các cửa hàng cũng như người tiêu dùng xuất sắc nhất bằng các chế độ giảm giá cùng nhiều quyền lợi khác nhau. Staples giới thiệu chương trình để (1) khuyến khích khách hàng mua nhiều hơn và tiếp tục quay trở lại. Staples, (2) tạo cơ sở dữ liệu về các khách hàng "tốt nhất", giúp công ty hiểu về khách hàng của mình hơn.

Để nâng cao hoạt động tiếp thị của công ty, L.L. Bean đã thay đổi cách phân khúc khách hàng. Trước đây, công ty phân nhóm khách hàng theo tần suất, quy mô và thời gian mua hàng. Những người mua thường xuyên, mua nhiều nhất và cả người mua mới đều được công ty đặc biệt chú ý.

Việc phân khúc được dựa trên mục tiêu tài chính của L.L. Bean - điều đã tạo ra

đã một vài chỉ dẫn về thời điểm điều đó xảy ra với sự hài lòng của khách hàng. Nhưng giờ đây, công ty đã chuyển sang phân khúc được khách hàng định nghĩa. Điều đó khiến công ty nhận biết được sáu nhóm khách hàng dựa trên sản phẩm họ thường mua của L.L. Bean. Ví dụ, một khách hàng thường xuyên mua hàng thể thao sẽ được đặt vào phân khúc hàng thể thao. Song, quan trọng hơn là công ty vừa điều chỉnh được các khảo sát về sự thỏa mãn của khách hàng và các hệ thống giám sát khác phù hợp với những phân khúc mới. Điều này cho phép L.L. Bean nhận biết và theo dõi được các yêu cầu đặc biệt của từng phân khúc, giúp cải thiện được sự hài lòng của khách hàng.

Xerox phân khúc khách hàng theo ngành nghề, môi trường, địa lý và nhu cầu kinh doanh rồi sắp xếp thông tin này trở lại với các năng lực cốt lõi của mình. Quá trình này bao gồm cả những buổi thảo luận dài với các nhóm khách hàng. Xerox lắng nghe yêu cầu của họ và kiểm tra chắc chắn tính chính xác những gì mình vừa nghe. Quá trình cũng bao gồm cả việc phân tích thị trường để hiểu được lĩnh vực tổng thể mà Xerox đang cạnh tranh, các vấn đề mọi người hay gặp phải cùng cách thức Xerox có thể giúp giải quyết chúng. Mục đích là tìm ra sự hợp lực tốt nhất giữa nơi khách hàng gặp sự cố với khả năng của Xerox. Xerox đã tự định vị mình như Công ty Dữ liệu để giúp việc quản lý tài liệu và thông tin của khách hàng tốt hơn.

Một trong những năng lực chính của Xerox là hiểu biết về công nghệ dữ liệu: nó được hình thành, phát triển, sử dụng, sửa đổi, hủy bỏ, cộng tác, v.v... ra sao. Một năng lực chủ yếu khác là quy trình làm việc. Những năng lực chính này kết hợp với nhu cầu cải tiến quy trình làm việc của khách hàng đã cho thấy được "điểm thu hút khách hàng mạnh nhất": giúp khách hàng cải thiện được luồng thông tin cho những quy trình làm việc cần nhiều dữ liệu. Sam Malone, giám đốc dịch vụ chất lượng, cho biết: "Chúng tôi đang giúp khách hàng giải quyết các vấn đề về năng suất hoặc tận dụng được cơ hội của thị trường và tâm điểm của chúng tôi là các quy trình làm việc cần nhiều dữ liệu. Điều đó đưa thị trường mà chúng tôi đang phục vụ.".

Quá trình nhận biết khách hàng và phân khúc thị trường đã mang lại cho Xerox tính linh hoạt và hiểu biết sâu sắc vô cùng lớn. Không sa đà vào cái bẫy cho rằng mình biết khách hàng là ai, Xerox tìm kiếm những yêu cầu dễ đáp ứng nhất của khách hàng để thực hiện, sau đó thẩm định lại tính đúng đắn của những yêu cầu đó cùng triển vọng của thị trường ngay khi trò chuyện và lắng nghe khách hàng tiềm năng của mình. Việc gần gũi với khách hàng, trò chuyện và lắng nghe, kiểm tra, thẩm định, thử nghiệm - chính là cuộc hội thoại liên tục và vô giá. Và không còn cách nào khác để biết về khách hàng của bạn.

XÁC ĐỊNH YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

"Thu thập, phân tích và thực hiện dựa vào thông tin về sự hài lòng của khách hàng trên cơ sở liên tục là điều không dễ dàng. Tuy nhiên, do sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và kinh doanh, bạn có thể bị phá sản trước khi nhận ra rằng sự hài lòng của khách hàng bị bỏ quên".

Để tránh sự lãng quên đó, Steve Hoisington của IBM Rochester bắt tay ngay vào một khối lượng dữ liệu khổng lồ nhằm tìm ra bất cứ điều gì có thể cho biết nhiều hơn về khách hàng của mình. Nhóm của ông bố trí một mạng lưới rộng khắp, thường xuyên thu thập lượng thông tin có giá trị:

- IBM điều tra khách hàng của mình theo tháng và quý. Bản điều tra thường bao gồm câu hỏi về cảm nghĩ của khách hàng đối với 44 đặc tính được coi là những nhân tố thỏa mãn khách hàng (được miêu tả trong phần tiếp theo).
- Thực hiện các điều tra đặc biệt về sản phẩm, trò chuyện với khách hàng về một sản phẩm cụ thể sau ngày mua hàng từ 90 ngày tới 1 năm.
- Gọi cho tất cả khách hàng tại Mỹ trong vòng 90 đến 120 ngày kể từ khi cài đặt sản phẩm của công ty. Việc liên lạc với khách hàng kiểu này khác hẳn so với điều tra sản phẩm cụ thể.
- Có quy trình khép kín để giải đáp các khiếu nại của khách hàng, còn thông tin khiếu nại được nhập vào cơ sở dữ liệu quản lý khách hàng.
- Đội ngũ tiếp thị thực hiện phân tích lợi/hại cho mọi hồ sơ dự thầu cạnh tranh.
- Thành lập các hội đồng và nhóm thử nghiệm, mời khách hàng tiềm năng và hiện tại đến dự để thảo luận về những yêu cầu của họ. Những buổi họp này được tổ chức thường niên cho khách hàng toàn cầu và 3 đến 4 tháng một lần cho các nhóm tiêu điểm khu vực.
- Có một đội ngũ phân tích cạnh tranh chuyên mua hàng, sử dụng và nghiên cứu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
- Hợp lý hóa tất cả thông tin về khách hàng theo các bản nghiên cứu độc lập cũng như các bản nghiên cứu có tính loại trừ sai lầm từ phía người thực hiện nghiên cứu do bộ phận tiếp thị của công ty thực hiện.
- Thu thập sự hài lòng và không hài lòng của khách hàng từ nhiều dữ liệu, xác định các nhược điểm và yêu cầu sâu xa trong đó.

Khi được hỏi về nguồn thông tin, Hoisington nói rằng đó là những điều xảy ra chứ không phải bản danh sách hoàn chỉnh. Vì vậy IBM Rochester đã bổ sung thêm

nhiều điều quan trọng nữa cho tình trạng hài lòng của khach hàng. Mà chính tình trạng đó nuôi sống cả hệ thông của công ty nên IBM Rochester muốn chắc chắn rằng đã không bỏ sót bất cứ điều quan trọng nào.

Giống như IBM Rochester, Xerox thu thập thông tin khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau gồm:

- Điều tra qua điện thoại, sử dụng mẫu của những khách hàng đã liên lạc với Xerox trong tháng trước.
- Điều tra khách hàng hàng tháng để đánh giá mức độ hài lòng.
- Điều tra theo chuẩn mực cạnh tranh về thị trường.
- Các nhóm thử nghiệm thông thường trong Xerox không được coi như nhà tài trợ.
- Nhóm khách hàng hiện hành mà công ty chia sẻ ý tưởng cũng như thu thập được dữ liệu đầu vào.
- Họp bàn tròn với nhân viên bán hàng để xác định vấn đề và cách giải quyết.
- Nghiên cứu thị trường tập trung vào những cơ hội của sản phẩm tiềm năng.
- Phát triển cộng tác với khách hàng, theo đó, Xerox cài đặt sản phẩm mẫu ở một vài địa điểm của khách hàng để xem chúng đáp ứng được nhu cầu của họ ra sao.
- Phân tích sản phẩm cạnh tranh.
- Thảo luận với các chuyên gia trong ngành.
- Phân tích kết hợp với khách hàng về các đặc tính của dịch vụ và sản phẩm cụ thể.
- Các sự cố và cách sử dụng được báo cáo theo thời gian thực bằng 30.000 nhân viên sao chép có kết nối với đường dây điện thoại tới các văn phòng dịch vụ của Xerox.
- Cộng tác với các nhà đồng cung cấp (chẳng hạn như các công ty phát triển phần cứng và phần mềm máy tính).

Thông tin từ những buổi trao đổi khác nhau này được tập hợp lại và sử dụng để đánh giá cũng như tinh lọc các phân khúc thị trường của Xerox, tạo điều kiện thuận lợi cho sự cải tiến không ngừng. Cả IBM Rochester và Xerox đều dành thời gian đáng kể để thu thập, so sánh và tương quan thông tin. Phần nào đó là bởi tính

chất luôn thay đổi nhanh chóng của các ngành công nghệ cao, nơi các công ty này ganh đua, nhưng lí do chính nằm ở chỗ, những mô hình quản lý đó đều được dựa trên sự hài lòng của khách hàng. Các công ty này đã thiết lập doanh nghiệp để hướng tới nơi khách hàng đã chỉ cho mình. Nhờ thu thập và so sánh thông tin, các công ty này có thể tự tin rằng mình vừa chọn ra hướng đi đúng.

Staples sử dụng cơ sở dữ liệu về thông tin khách hàng để xây dựng kỹ thuật đánh giá trong việc nhận biết được địa điểm tốt để mở siêu thị mới. Công ty cũng sử dụng phân tích dữ liệu để thành lập các cửa hàng mới, dự đoán các xu hướng mua hàng và loại dịch vụ sẽ thu hút được khách hàng tiềm năng ở khu vực đó. Ngoài cơ sở dữ liệu, Staples có được thông tin khách hàng thông qua những phương pháp nghiên cứu thị trường khác nhau, bao gồm nhóm thử nghiệm, tiếp thị qua điện thoại ra nước ngoài và thẻ ghi nhận xét của khách hàng đặt trong các cửa hàng.

Một trong những lợi thế lớn nhất của việc nhập liệu là nó tạo ra khả năng thao tác và sử dụng thông tin như IBM Rochester, Xerox và Staples đã làm: chia khách hàng thành các thị trường chính, sau đó tách những yêu cầu rõ ràng của khách hàng cho từng thị trường. Tuy nhiên, cơ sở dữ liệu không phải là điều kiện tiên quyết cho việc thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin nhằm hiểu khách hàng của mình. Bạn có thể chọn cách giao cho đội ngũ nhân viên cấp cao, bộ phận tiếp thị hoặc dịch vụ khách hàng đảm nhiệm chức năng này. Bạn có thể quyết định đưa ra những biện pháp chủ chốt làm hài lòng khách hàng theo từng yêu cầu và sau đó, thông báo kết quả thực hiện để mọi nhân viên biết được công việc đang tiến triển ra sao. Yếu tố quan trọng nhất không phải cơ sở dữ liệu mà là sự tập hợp và sử dụng đúng lúc tất cả thông tin về khách hàng sẵn có.

Giờ đây, L.L. Bean có thể nắm bắt vấn đề kịp thời do thường xuyên tiến hành điều tra hàng tháng về sự hài lòng của khách hàng thay cho hàng năm như trước kia. Theo Greg Sweeney, phó chủ tịch phụ trách vấn đề lòng trung thành của khách hàng, cho biết: "Như là kết quả trực tiếp của việc tham gia từ phía chúng tôi vào quá trình cải tiến chất lượng, sự tập trung vào khách hàng đóng vai trò quan trọng hơn trong việc quản lý tổng thể. Ví dụ, chúng tôi thường xuyên liên lạc với hàng nghìn khách hàng qua bưu điện hoặc điện thoại. Con số đó đã tăng lên cùng những điều tra hàng tháng về sự hài lòng của khách hàng và những điều tra cụ thể về cửa hàng, bưu kiện hay qua điện thoại.".

Thông tin đã nạp thêm một tâm điểm mới trong phân khúc do khách hàng định rõ. Theo Sweeney thì: "Giờ đây, nhờ có hồ sơ khách hàng đầy đủ hơn mà chúng tôi đã phát triển các chiến lược tốt hơn nhằm đáp ứng được các yêu cầu của họ. So với trước kia, thông tin về những gì chúng tôi muốn làm đều hạn chế nên chỉ biết hy vọng khách hàng sẽ đồng hành cùng mình mà thôi.".

Các công ty xác định thân thiết với khách hàng đều biến yếu tố thông tin về sự bất mãn của khách hàng thành vấn đề cần phải giải quyết. L.L. Bean thu thập tất cả khiếu nại của khách hàng và truyền đi thành thông tin nội bộ. Công ty sử dụng Báo cáo Đề xuất Sản phẩm để ghi chú lại tất cả nhận xét, đề xuất và khiếu nại theo khu vực. Báo cáo đó cho phép L.L. Bean thu thập được phản hồi của khách hàng từ các nguồn khác nhau và chuyển tới những người có thể nhận biết được căn nguyên của vấn đề.

Thông qua các bản nghiên cứu và nhóm thử nghiệm, công ty cũng đề nghị khách hàng so sánh chất lượng của mình với các đối thủ cạnh tranh khác. Sweeney cho biết: "Chúng tôi giám sát theo những số liệu tuyệt đối thể hiện cách thức mình và các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động ra sao, sau đó hành động dựa trên những gì nhận biết được về điểm mạnh, yếu của mình.".

Staples giám sát chặt chẽ các chỉ số về sự bất mãn của khách hàng thông qua nhiều phương pháp. Dưới đây là các phương pháp mẫu:

- Các mẫu mua hàng được báo cáo hàng tháng từ tỷ lệ hưởng ứng đối với catalogue và hàng hoa bán ra.
- Biện pháp về dịch vụ khách hàng được báo cáo có hệ thống. Những vấn đề về việc đặt hàng và phàn nàn về tổ chức được theo dõi hàng ngày và báo cáo hàng tuần thông qua việc thu thập dữ liệu từ tổng đài điện thoại của công ty. Ngoài ra, các cửa hàng thuộc diện bị nghi vấn sẽ được quản lý và báo cáo hàng tuần.
- Thực hiện phân tích hành vi khách hàng toàn diện và chia sẻ với ban lãnh đạo theo từng quý. Phân tích bao gồm các mẫu cơ sở dữ liệu như bổ sung khách hàng mới, khả năng duy trì khách hàng và doanh thu tính trung bình trên một khách hàng thường xuyên. Nó cũng bao hàm cả các mẫu hàng bán, phản hồi của khách hàng và kết quả hoạt động.

Khi xem xét lại những loại thông tin khác nhau về khách hàng mà các mô hình vai trò của chúng ta thu thập được thật dễ dàng để đồng ý với tuyên bố của Steve Hoisington, rằng việc thành lập một tổ chức thu thập thông tin như vậy quả là một việc khó khăn. Cái thời ai cũng có thể coi như đã biết yêu cầu của khách hàng là gì không còn nữa. Khi trò chuyện về "khoa học" hiểu được yêu cầu khách hàng, Malone của Xerox cho biết: "Rất nhiều lần, khách hàng không thể nói cho chúng tôi biết các vấn đề rắc rối của mình một cách rành mạch mà cứ mù mờ. Vì vậy, chúng tôi phải hết sức lắng nghe thật kỹ và sử dụng hiểu biết về quy trình vận hành của các vấn đề đó, cho công nghệ mới cùng năng lực cốt lõi nhằm giải quyết vấn đề.".

Biết khách hàng của mình. Biết công việc kinh doanh của mình. Biết bản thân mình. Mức độ hiểu biết trong tất cả ba lĩnh vực này sẽ định hình nên thành công của bạn.

SỬ DỤNG SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG ĐỂ ĐỊNH HƯỚNG CÔNG TY

Năm 1991, ban quản lý của Louisville Redbirds đã chi 300.000 đô-la để xây lại một phần khán đài của sân vận động. Họ từng chi 1 triệu đô-la cho sân vận động do bang sở hữu năm 1987. Các thay đổi mới nhất không thể gọi là cấp bách bởi khu vực cũ còn rất tốt với những hội trường rộng rãi, sạch sẽ và biển hiệu to, bắt mắt. Nhưng Redbirds muốn kinh doanh sự hài lòng của khách hàng. Họ xây dựng khu vực bán kem với diện tích lớn hơn (để trẻ em có thể quay lại trận đấu nhanh hơn) và bổ sung hệ thống truyền hình cáp (để các bậc phụ huynh không bị bỏ lỡ mất diễn biến trận đấu). Trẻ em cùng các bậc phụ huynh chính là những khách hàng mục tiêu của Redbirds, còn công việc kinh doanh của Redbirds là làm thỏa mãn những khách hàng đó. Giám đốc điều hành Dale Owens cùng đội ngũ nhân viên của mình thay nhau trò chuyện với khách hàng để tìm ra những điều họ thích và không thích trong mỗi trận đấu trên sân nhà, rồi sử dụng thông tin đó để tạo ra những trận đấu vui vẻ, an toàn và đáng nhớ.

Redbirds xây dựng linh vật Billy Bird để thu hút khách hàng nhỏ tuổi. Trước khi Owens tham gia vào, linh vật là hình chim giáo chủ với đôi mắt tròn và sáng làm trẻ em rất sợ, - một phản ứng được mong đợi. Owens liền thuê ngay một trong những linh vật phổ biến nhất thuộc lĩnh vực thể thao, Gà con San Diego, để thay đổi hình ảnh của Billy Bird (đó là lí do tại sao linh vật hiện nay của Redbirds nhìn giống chú gà con màu đỏ) và trẻ em rất thích linh vật mới này. Những em nhỏ từ 3 đến 4 tuổi thường mau chán bóng chày song lại rất yêu thích Billy Bird. Vì khi "rời đi" ở cú đánh thứ bảy, Billy Bird di chuyển rất nhanh tới bậc lên xuống ở vị trí hậu vệ trung tâm, nhảy lên trên tấm bạt lò xo và bật ngược lại qua rào chắn, rồi sau đó đi tới khu vực khán đài để ký vào ảnh và trò chuyện với người hâm mộ.

Redbirds cũng nhắm tới cả các bậc phụ huynh. Họ thuê một tay chơi organ rock-and-roll nổi tiếng đến biểu diễn loại nhạc mà các cặp vợ chồng đều yêu thích. Cảnh sát ngoài giờ hành chính được thuê để đảm bảo an toàn tuyệt đối. Một bác sỹ luôn thường trực tại mọi trận đấu. Nhân viên phục vụ kiểm tra phòng vệ sinh ba lần một tối để đảm bảo chúng luôn sạch sẽ và được trang bị chu đáo. Sự chú ý từng chi tiết này giúp tạo ra cảm giác tích cực và mang khách hàng trở lại.

Redbirds tổ chức rất nhiều cuộc thi để giúp khán giả giải trí trong suốt trận đấu. Ví dụ, nếu một cầu thủ của Redbirds đánh trúng cú đánh chạy quanh ghi điểm vào tối thứ Sáu, người nắm giữ tấm vé may mắn sẽ giành được 10.000 đô-la. Đối

bóng cũng tổ chức quảng bá cho 50 tới 60 trận đấu trong tổng số 72 trận trên sân nhà. (So với chỉ có 20 trận được quảng bá trong suốt lịch trình 81 trận thi đấu trên sân nhà của Minnesota Twins, một câu lạc bộ thi đấu lớn). Chẳng hạn như Redbirds có Quarter Night (buổi tối giảm ¼) là khi mọi thứ, trừ vé vào cửa, đều chỉ còn ¼ giá và đội ngũ nhân viên của Redbirds cũng phải tính toán giảm giá ¼ cho tận 10.000 khán giả (điều cũng không hề đơn giản chút nào). Owens nói: "Tất cả chương trình quảng bá đều được tổ chức hàng năm nên có rất ít ngoại lệ. Còn thông thường, chúng tôi xây dựng sẵn những chương trình quảng bá cho năm tới, rồi sau đó mới tính tới nhà tài trợ phù hợp. Bạn có thể tiếp cận hàng nghìn công ty để hỗ trợ cho những sự kiện như thế này.".

Sự tập trung vào khách hàng đã định hướng được công việc kinh doanh của Redbirds. Theo Owens, thông thường một đội thi đấu giải hạng nhất được điều hành theo cách truyền thống – ít quảng bá, giảm giá cơ bản và bản thân trận đấu chỉ đơn thuần là giải trí – có thể tạo ra lợi nhuận nhờ bán được 250.000 vé, trong khi vào năm 1992, Redbirds đã thu hút gần 650.000 người hâm mộ. Owens cho biết: "Chúng tôi điều hành đội bóng như tài sản chung bởi muốn truyền nó tới thế hệ tiếp theo của Louisville - và tình cờ trở thành cách tạo ra lợi nhuận.".

Rất ít công ty gặp thuận lợi trong việc tập trung vào sự thỏa mãn của khách hàng. Rõ ràng, đối với công ty, không thể để nỗ lực làm hài lòng khách hàng lấy đi toàn bộ nguồn lực tài chính, song việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng vẫn có thể trở thành yếu tố định hướng. Louisville Redbirds đang tạo ra lợi nhuận. Họ đã chọn con đường muốn những khách hang *được thỏa mãn* cho dù có thể tạo ra lợi nhuận nếu ít phục vụ khách hàng hơn. Kết quả là Redbirds đã có tầm nhìn chung về những điều mình muốn: một công ty với nền tảng khách hàng đầy đủ hơn, một vị trí cạnh tranh vững mạnh trên thị trường và sự hiểu biết rõ ràng về nhu cầu của khách hàng. Họ đang khiến cho 650.000 khách hàng trở nên hạnh phúc theo cách đó.

Owens và nhân viên của mình nhận phản hồi từ khách hàng ít nhất 72 lần một năm khi Redbirds chơi tại sân nhà. Từ khách hàng, họ biết được việc gì hoạt động hiệu quả, không hiệu quả và khách hàng muốn thấy điều gì được bổ sung hoặc thay đổi. Owens sử dụng hiểu biết đó để cải tiến. Ông hiểu rằng các yêu cầu của khách hàng thay đổi không ngừng (thường ngày càng yêu cầu cao hơn) - lý do khiến Redbirds đưa ra danh sách các chương trình quảng bá hoàn toàn mới mỗi mùa giải và liên tục nâng cấp cơ sở vật chất của mình.

Các công ty lớn hơn cũng xác nhận những động lực tương tự khi làm việc trên cơ sở khách hàng. Malone của Xerox nói rằng: "Chúng tôi tin rằng việc quản lý nhằm thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng cũng không đáng kể như các hệ thống nhu cầu. Vì vậy, chúng tôi chú ý tới những điều cơ bản mà mọi người mong đợi vì

hiểu rằng giới hạn đó luôn gia tăng.". Ông đưa ra một ví dụ. Mọi người muốn hợp tác kinh doanh dễ dàng với Xerox. Thế nên năm 1990, công ty bắt đầu đưa ra đảm bảo về sự hài lòng của khách hàng - phát biểu chung là: "Nếu cảm thấy không hài lòng với sản phẩm của Xerox, chúng tôi sẽ thay thế nó theo yêu cầu của bạn mà không gây phiền nhiễu gì". Malone nói: Trước đây, đóng vai trò như một yếu tố đầu tiên của ngành và tạo ra sự khác biệt, nhưng giờ đây, những thứ khác đang kế tục và điều đó đang trở thành một dịch vụ được mong đợi.".

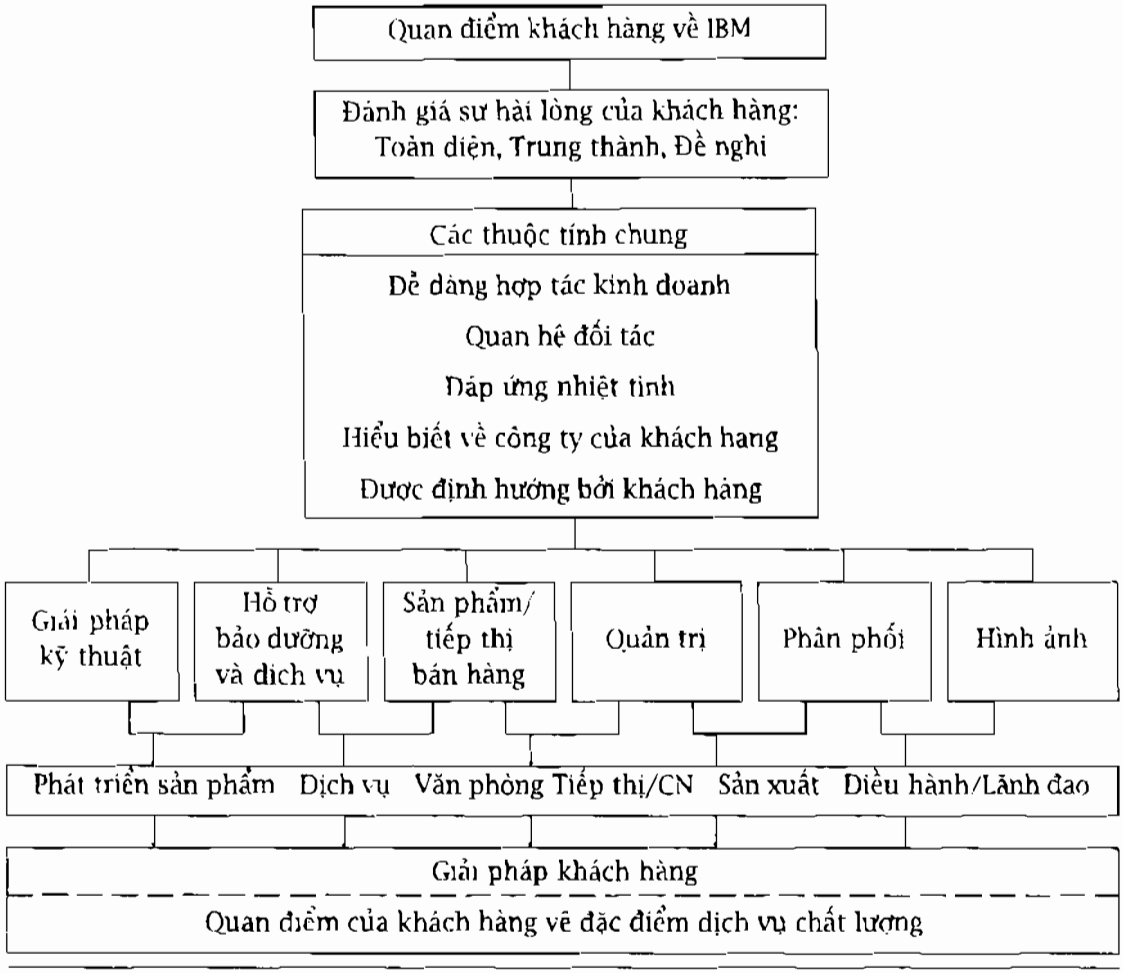
Như đã đề cập, Xerox tập hợp tất cả thông tin thu thập về khách hàng thành một cơ sở dữ liệu, để tạo ra các cấp độ và xu hướng hài lòng của khách hàng. Thông tin này được cập nhật hàng tuần và được xem xét trong suốt các cuộc họp chính thức của ban quản lý. Là một trong những chủ đề quan trọng hàng đầu của chương trình nghị sự, dữ liệu về sự hài lòng của khách hàng luôn được dùng để nhận biết và phát triển kế hoạch hành động giải quyết các thiếu sót. Các cấp độ và xu hướng cũng được truyền đạt tới nhân viên. Biểu đồ kiểm soát sự hài lòng toàn diện của khách hàng và biện pháp hỗ trợ quy trình nội bộ luôn được niêm yết trên tường và những khu vực làm việc trong toàn công ty, kể cả phòng họp của Ban quản lý U.S. Operations. Thế nên, rất dễ theo dõi được xu hướng trong các biểu đồ đó:

- Sự hài lòng toàn diện của khách hàng Xerox từng được cải thiện hơn 43% kể từ năm 1985.
- Về loại máy photocopy cỡ nhỏ, Xerox cải tiến được 33% so với 16% của các đối thủ cạnh tranh.
- Trong vài năm trở lại đây, Xerox từng giành lại thị phần từ các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản.
- Về loại máy photocopy cỡ lớn và trung bình, Xerox vẫn giữ vị trí hạng đầu.

Các công ty nghiên cứu khác cũng xác nhận những xu hướng và cấp độ này. Trong khi đó, các chỉ số bất lợi như lợi nhuận doanh thu và điều chỉnh phù hợp lại vừa giảm xuống.

IBM Rochester theo dõi sự hài lòng của khách hàng theo sáu phân nhóm chính nhờ sử dụng mô hình quan điểm khách hàng (Minh họa 3.1). Giống như Xerox, IBM Rochester công nhận rằng những điều làm hài lòng khách hàng liên tục thay đổi. "Hình ảnh" chỉ mới có ý nghĩa khi thông tin của Rochester cho thấy khách hàng đang phân tích hình ảnh của IBM Rochester thành các quyết định mua hàng. Những yếu tố khác, chẳng hạn như sự dễ dàng hợp tác kinh doanh, đều trở thành những thuộc tính mà công ty mong đợi có được. Theo Hoisington: "Một yếu tố có thể là yếu tố thỏa mãn, nhưng khi mọi người thực hiện việc này, nó sẽ không còn là yếu tố thỏa mãn nữa, nó là điều bình thường"

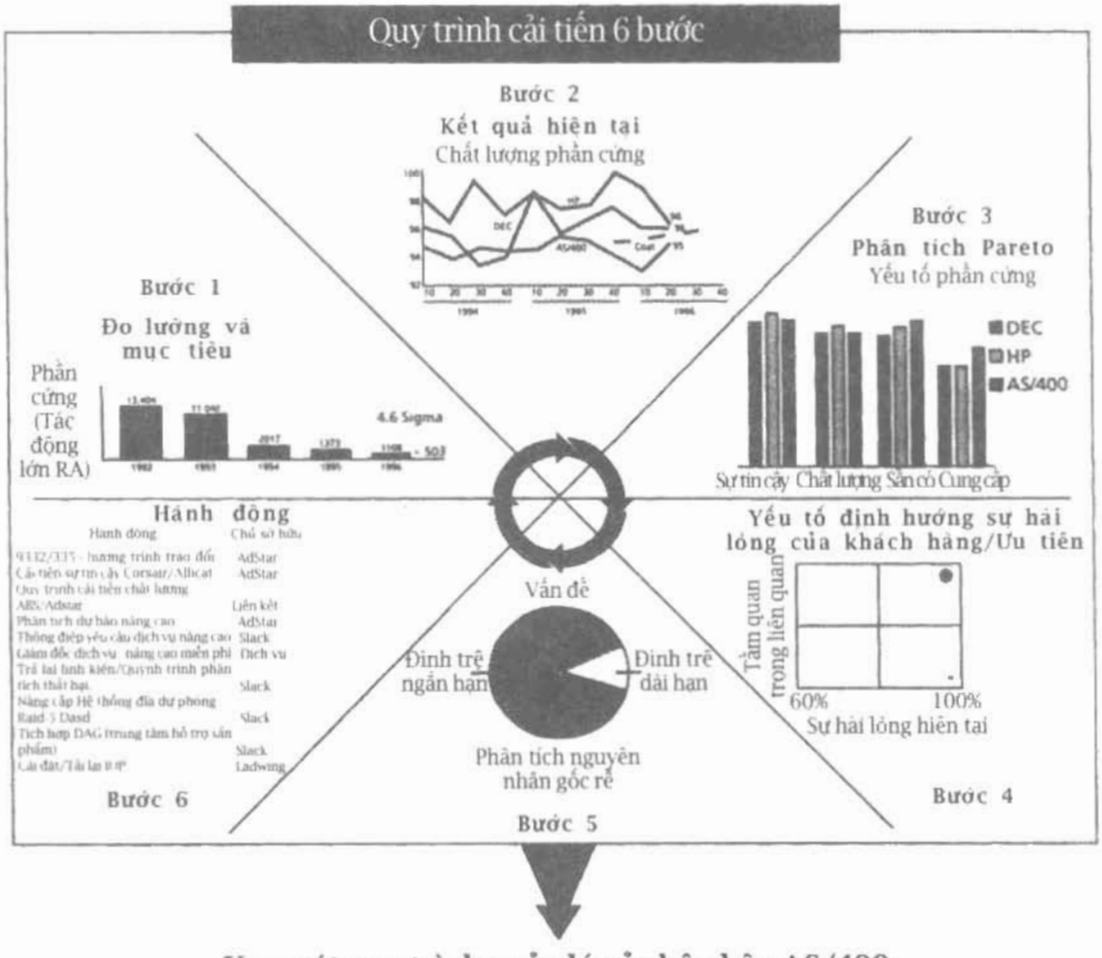
Minh họa 3.1. Mô hình quan điểm khách hàng của IBM Rochester



Mục tiêu của IBM Rochester là trở thành hãng đứng đầu độc tôn trong cả sáu nhân tố thỏa mãn: giải pháp công nghệ, hỗ trợ bảo dưỡng và dịch vụ, sản phẩm tiếp thị/bán hàng, quản trị, phân phối và hình ảnh. Dưới những nhân tố chính này là 44 nhân tố thỏa mãn cụ thể hơn. Các bản nghiên cứu khách hàng từng tháng đòi hỏi dữ liệu đầu vào cho tất cả 44 nhân tố thỏa mãn này, ngoại trừ những nhân tố không hợp lý với khách hàng cụ thể. Ban điều hành xem xét các kết quả này định kỳ từng tháng một. Nếu một khu vực có vấn đề tiềm ẩn, giám đốc chịu trách nhiệm về nhân tố thỏa mãn tổng thể sẽ lập ngay đội hành động để giải quyết vấn đề đó. Minh họa 3.2 trình bày cách sử dụng thông tin về sự hài lòng của khách hàng để định hướng công việc kinh doanh của IBM Rochester.

Chất lượng phần cứng là chỉ số chất lượng then chốt ngay sau nhân tố thỏa mãn "giải pháp công nghệ" được trình bày trong Minh họa 3.1, còn tiêu chuẩn đánh giá chất lượng phần cứng là bước đầu tiên trong quy trình khép kín được trình bày trong Minh họa 3.2. Sáu bước trong quy trình cải tiến là:

Minh họa 3.2. Quy trình của IBM Rochester để đo sự hài lòng của khách hàng



Xem xét quy trình quản lý của bộ phận AS/400

Bước 1. Đo lường và đề ra mức chuẩn theo chỉ số chất lượng cốt yếu.

Bước 2. Hướng đến kết quả.

Bước 3. Ưu tiên các thành phần chủ chốt ảnh hưởng tới chỉ số (phân tích Pareto).

Bước 4. Sử dụng ma trận đòn bẩy để xác định thực hiện tiếp những thành phần nào.

Bước 5. Đối với mỗi thành phần được lựa chọn, thực hiện phân tích nguyên nhân để nhận biết các yếu tố dẫn đến sự không hài lòng hoặc kìm hãm sự hài lòng. Chọn những yếu tố định hướng chính sẽ được giải quyết.

Bước 6. Xác định hành động giảm bớt sai sót do yếu tố định hướng gây ra. Phân công người chịu trách nhiệm trực tiếp cho từng hành động. Theo dõi ảnh hưởng của những hành động đó.

Quy trình tiếp tục với tiêu chuẩn đánh giá chỉ số chất lượng cốt yếu nhằm đánh giá ảnh hưởng của những hành động cải tiến - quay lại Bước 1 và kết thúc chu trình.

Nhờ thể chế hóa chính sự hài lòng của khách hàng mà IBM Rochester đã hướng cả công ty đi theo con đường do chính khách hàng vạch ra. Công ty chỉ theo đúng một nghi trình: *sự hài lòng của khách hàng*. Vì vậy, nó phân tích và cải tiến các quy trình nhằm cải thiện thực hiện trong cả sáu nhân tố thỏa mãn cốt yếu. Công ty không chỉ hoạt động kinh doanh về sản xuất máy tính, cung cấp các dịch vụ về máy tính hay bán giải pháp mà còn *tiến hành kinh doanh cả sự hài lòng khách hàng tốt hơn bất cứ công ty nào*. Đó chính là ý nghĩa của việc sử dụng sự hài lòng của khách hàng để đưa công ty đi lên.

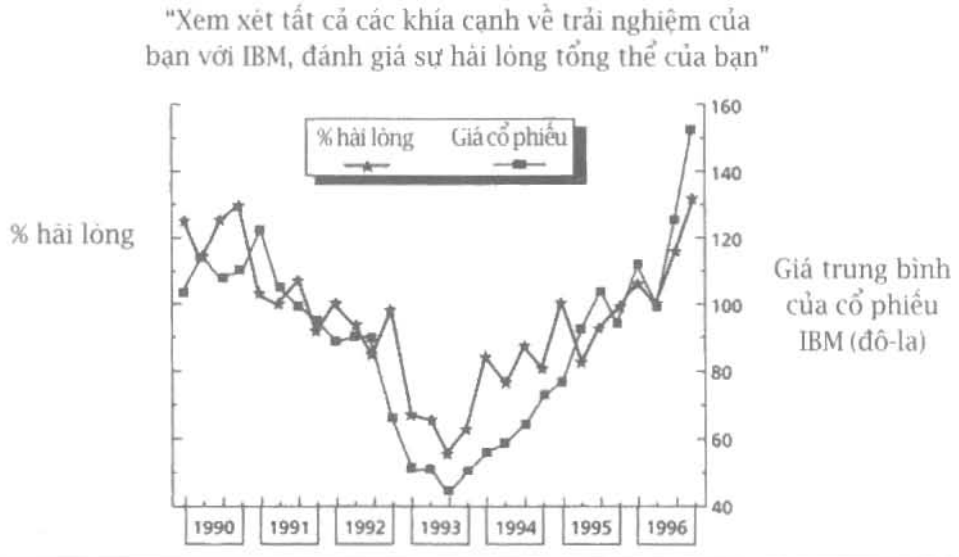
SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý mới, hoạt động kinh doanh bắt đầu với *sự tập trung vào khách hàng* và kết thúc bằng *sự hài lòng của khách hàng*, như hai mặt của đồng xu. Các yêu cầu của khách hàng khiến công ty phải tập trung chính là những yêu cầu được dùng để đánh giá sự hài lòng. Những thay đổi trong các yêu cầu hoặc sự hài lòng của khách hàng khơi mào cho những thay đổi về cách thức tiến hành kinh doanh và ảnh hưởng tới sự hài lòng của khách hàng. Mô hình quản lý kinh doanh mới là một hệ thống khép kín được định hướng bởi sự hài lòng của khách hàng.

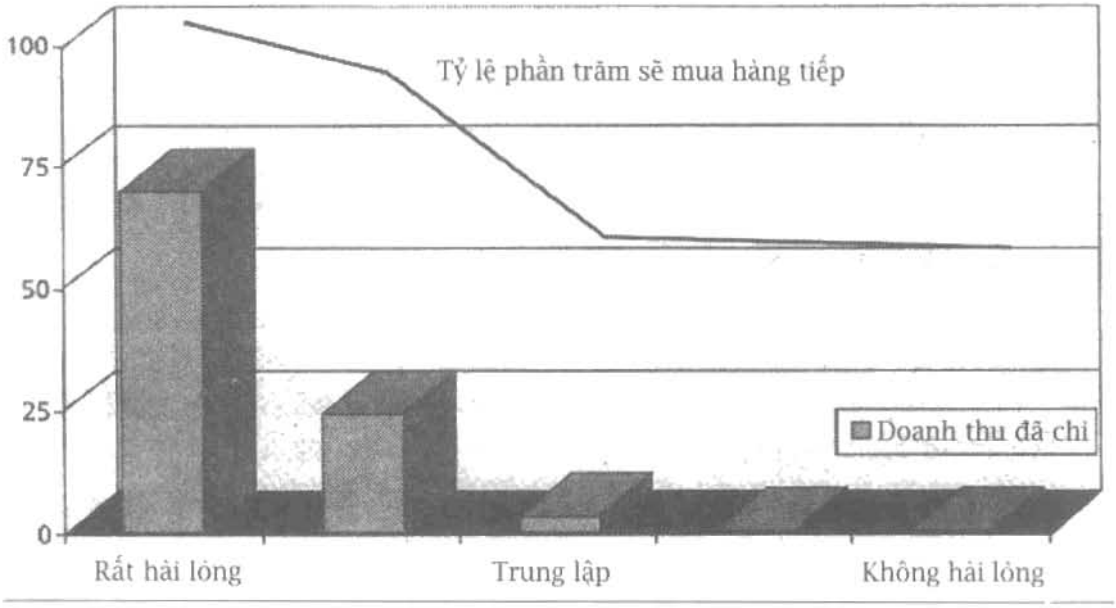
Phần còn lại của cuốn sách sẽ trình bày việc biến khao khát làm thỏa mãn khách hàng thành hành động ra sao. Các công ty quen với việc nhận biết hoạt động của mình bằng những tiêu chuẩn khác (chẳng hạn như các mục tiêu phòng ban, chỉ tiêu tài chính hoặc thước đo chất lượng) đều thấy rằng, sự thay đổi trong tư duy đối với việc tập trung hoàn toàn vào khách hàng đòi hỏi phải có *sự thay đổi sâu sắc về gốc rễ văn hóa*.

Hoisington của IBM nói rằng: "Chúng tôi đang tìm hiểu cách thức mà sự hài lòng của khách hàng tác động tới cả hệ thống, bao gồm việc đánh giá, lập kế hoạch, các quy trình xử lý và kết quả. Việc giành được Giải thưởng Baldrige năm 1990 là một tác nhân đối với việc mở rộng sử dụng thông tin về sự hài lòng của khách hàng cho sau này. Kể từ đó, chúng tôi có thể xác định mối tương quan trực tiếp giữa sự hài lòng của khách hàng và kết quả kinh doanh, bao gồm doanh thu, thị phần và giá cổ phiếu.".

Minh họa 3.3. So sánh phản ứng của khách hàng trên sự hài lòng tổng thể với IBM Rochster (đường đậm) với giá trung bình của cổ phiếu IBM (đường mảnh).



Minh họa 3.4. Doanh thu tương quan với sự trung thành của khách hàng ở IBM Rochester



Minh họa 3.3 cho thấy mối tương quan giữa sự hài lòng toàn diện với IBM Rochester và giá trung bình cổ phiếu của IBM. Minh họa 3.4 so sánh tỷ lệ phần trăm khách hàng sẽ quay trở lại mua sản phẩm của IBM Rochester và doanh thu thực tế.

Như những biểu đồ và mô hình xuất sắc này của chúng tôi cho thấy các công ty gần gũi thân thiện với khách hàng và phát triển sự trung thành của khách hàng đều có thể dự đoán được các kết quả tài chính tốt đẹp. Còn bằng chứng chính là ở những con số.

4 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Zytec

Cadillac

Dana Commercial Credit

Chức năng của hoạch định chiến lược trong mô hình kinh doanh mới là điều chỉnh mọi nỗ lực của công ty theo sự hài lòng của khách hàng, chất lượng và mục tiêu thực hiện hoạt động kinh doanh. Nếu được triển khai một cách tối đa, quy trình hoạch định tầm cỡ thế giới sẽ trở nên khả thi cho tất cả nhân viên nhằm tạo ra sự cân xứng giữa nhiệm vụ của mình với mục tiêu cụ thể của công ty. Ở Zytec, Cadillac và Dana Commercial Credit, quy trình hoạch định thực sự mang tầm cỡ thế giới. Cả ba công ty sử dụng quy trình hoạch định chiến lược không chỉ để điều chỉnh những hoạt động cải tiến chất lượng trong phạm vi công ty mà còn định hướng cho cả quy trình cải tiến.

Zytec gọi quy trình của mình (được lấy theo mẫu *hoshin kanri* của Nhật Bản) là *quản lý bằng kế hoạch*. Cadillac tuyên bố rằng kế hoạch kinh doanh chính là kế hoạch chất lượng. Quy trình hoạch định chiến lược hàng năm của Dana Commercial Credit hợp nhất các kế hoạch về khách hàng, hoạt động, con người, nhà cung cấp và chất lượng vào thành bảy kế hoạch kinh doanh và tài chính, với mỗi kế hoạch dành cho từng nhóm sản phẩm phi tập trung.

Cả ba công ty này đều "trộn" việc hoạch định kinh doanh và chất lượng thành kế hoạch chiến lược duy nhất. Chúng tôi sẽ giới thiệu riêng rẽ các quy trình lập kế

hoạch nhằm trình bày cách thức hoạt động trước khi xem xét cách giải quyết các vấn đề sau của những công ty này:

- Ai tham gia vào quy trình lập kế hoạch?
- Dữ liệu và thông tin nào, bao gồm cả yêu cầu của khách hàng và khả năng của công ty, sẽ được dùng cho quy trình lập kế hoạch?
- Quy trình lập kế hoạch giải quyết vấn đề cải tiến liên tục như thế nào?
- Kế hoạch sẽ được triển khai ra sao trong toàn công ty?
- Quy trình lập kế hoạch được cải thiện như thế nào?

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Zytec là nhà sản xuất và thiết kế hàng đầu về thiết bị chuyển đổi nguồn điện từ tùy chỉnh cho các nhà sản xuất thiết bị nguyên mẫu trên các thị trường truyền thông, mạng, máy vi tính và các thiết bị điện tử khác. Ngoài ra, công ty còn cung cấp các dịch vụ hậu cần và sửa chữa từ hoạt động kinh doanh của mình ở California, sửa chữa thiết bị cung cấp nguồn điện ở Redwood Falls, Minnesota. Zytec có 2.300 nhân công làm việc tại Eden Prairie và Redwood Falls, Minnesota; Broomfield, Colorado; Lincoln, California; Richardson, Texas; Vienna, Kindber, Áo; và Tatabanya, Hungary. Mùa hè năm 1984, tại cuộc họp hoạch định chiến lược đầu tiên, các nhà điều hành cấp cao đã cam kết theo đuổi những khái niệm của W. Edwards Deming như cơ sở cho sự định hướng về cải tiến chất lượng của công ty. Năm 1991, Zytec giành Giải thưởng Baldrige và Giải thưởng Chất lượng Minnesota đầu tiên.

Công ty Ô tô Cadillac là một bộ phận của Tập đoàn Ô tô Bắc Mỹ General Motors. Giành Giải thưởng Baldrige năm 1990, Cadillac đã sớm được công nhận về chất lượng ngay từ năm 1908 khi trở thành công ty Mỹ đầu tiên giành được Cúp Dewar danh giá. Đầu những năm 1980, việc lãnh đạo chất lượng của Cadillac bị giảm sút nhưng tới năm 198, tái cơ cấu đã thúc đẩy sự chuyển biến dựa trên ba chiến lược: (1) thay đổi văn hóa, (2) tập trung không ngừng vào khách hàng và (3) tiếp cận chặt chẽ với việc lập kế hoạch.

Dana Commercial Credit (DCC) là nhà cung cấp hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ cho thuê tài chính doanh nghiệp trên thị trường vốn, thị trường sản phẩm tư doanh, thị trường vốn đa dạng hóa, kinh doanh quốc tế, quản lý tài sản, quản lý công nghệ và quản lý năng lượng. Với trụ sở chính đặt tại Toledo, Ohio, DDC là một công ty con gián tiếp hoàn toàn của Tập đoàn Dana, với khoảng 550 nhân viên và đã giành Giải thưởng Baldrige năm 1996.

ZYTEC: QUẢN LÝ BẰNG KẾ HOẠCH

Quy trình hoạch định chiến lược dài hạn nguyên mẫu của Zytec được chia ra làm ba bước:

1. Thu thập dữ liệu.

2. Các nhóm chức năng chéo đề ra mục tiêu.

3. Các nhóm quản lý theo kế hoạch (Management-by-Planning – MBP) thuộc phòng ban thực thi mục tiêu bằng việc phát triển kế hoạch hành động cụ thể.

Zytec có được hầu hết dữ liệu do khách hàng phản hồi (chủ yếu trên cơ sở nhà máy-tới-nhà máy), nghiên cứu thị trường chính thức lẫn không chính thức và đề ra mức chuẩn. Dữ liệu phải nhất quán qua các năm; trong phạm vi kiểm soát của lĩnh vực phải được tiến hành thu thập; và được trình bày bằng các phương pháp thống kê. Ví dụ về các loại dữ liệu được thu thập gồm có:

- Giao hàng cho khách đúng thời hạn.
- Sự tin cậy của khách hàng (tính trung bình giữa thời gian xảy ra sự cố).
- Thời gian chu trình sản xuất.
- Đào tạo chất lượng nhân viên.
- Tỷ lệ phần trăm nhà cung cấp giao hàng từ cảng đến kho.

Chu trình lập kế hoạch bắt đầu khi ban quản lý cấp cao nhận thấy các vấn đề chiến lược của công ty. Từng vấn đề về tiếp thị, công nghệ, sản xuất, vật liệu, trọng tâm đổi mới sản phẩm và quản trị doanh nghiệp được nghiên cứu bởi các nhóm từ tam tới mười người. Và trong vòng ba tháng, các nhóm tiến hành nghiên cứu những vấn đề đó bằng cách sử dụng dữ liệu thu thập được và phỏng vấn các chuyên gia trong ngành, khách hàng, nhà cung cấp. Sau đó, các nhóm chuẩn bị báo cáo những điều vừa nghiên cứu và đưa ra bản kế hoạch 5 năm.

Các báo cáo được mang ra thảo luận tại hai cuộc họp về lập kế hoạch kéo dài một ngày với sự tham gia của tất cả các bên: ban quản lý, nhân viên ngoài biên chế, các đại diện công đoàn, khách hàng và nhà cung cấp. Năm 1992, gần 1/3 nhân viên Zytec tham dự những cuộc họp như vậy. Ngay sau cuộc họp, một biên bản đồng thuận về các mục tiêu dài hạn (5 năm) của Zytec được soạn thảo. Những người tham dự buổi họp đều chia sẻ các kết quả và yêu cầu phản ứng từ phía nhân viên, khách hàng lớn cùng bất cứ nhà cung cấp lớn nào không đến tham dự.

Zytec chỉ có kế hoạch chiến lược dài hạn (long-range strategic plan – LRSP) khi

đã đạt được sự đồng thuận về tầm nhìn của công ty. Mọi chú ý sau đó được chuyển sang lập kế hoạch ngắn hạn. *Tới lúc này, quy trình hoạch định chiến lược của công ty đã biến tầm nhìn thành các kế hoạch hành động.* Ban quản lý cấp cao đã sử dụng kế hoạch chiến lược dài hạn để đề ra mục tiêu chung cho công ty giải quyết. Mục tiêu chung của Zytec là cải tiến:

- Chất lượng.
- Thời gian chu trình.
- Dịch vụ khách hàng.
- Cơ cấu chi phí.

Với kim chỉ nam là những mục tiêu này và kế hoạch chiến lược dài hạn, các đội quản lý theo kế hoạch ở mọi phòng ban đều phát triển mục tiêu của phòng ban mình cho năm tài chính và, đề ra kế hoạch hành động chi tiết với các mục tiêu cụ thể và đo lường được theo tháng. Các đội quản lý theo kế hoạch hoàn thành ma trận chuẩn hóa trình bày cách thức chuyển mục tiêu công ty thành những mục tiêu và tiêu chí đánh giá nhóm. Các nhóm sử dụng kế hoạch hành động được chuẩn hóa để nhận biết các bước thực hiện, nguồn lực cần có, biện pháp và thời gian hoàn thành. Sự chuẩn hóa những kỹ thuật này kết hợp với bộ công cụ giải quyết vấn đề chung mà tất cả nhân viên từng được đào tạo sử dụng đã giữ cho cả công ty cùng đi trên con đường hướng tới mục đích chung.

Để tránh mâu thuẫn giữa các bộ phận, các nhà điều hành cấp cao đã chơi trò "bắt bóng" với các đội quản lý theo kế hoạch. "Bắt bóng" liên quan tới cuộc họp với các nhóm để trao đổi thông tin, dàn xếp mục tiêu và hành động cụ thể cho phù hợp với các nhóm khác cùng kế hoạch chiến lược dài hạn. Vì vậy, đội ngũ nhân viên cấp cao không bàn luận nhiều về mục tiêu, kế hoạch và tiêu chí đánh giá của các nhóm. Sau đó, Zytec lập kế hoạch chi tiết về ngân sách bộ phận, bố trí nhân sự và cả kế hoạch vốn dài hạn để hỗ trợ những mục tiêu đó.

Sau khi kế hoạch được thực thi, hàng tháng, các bộ phận cùng ban quản lý cấp cao xem xét lại kế hoạch hành động và tiêu chí đánh giá của mình. Những cuộc họp này đã củng cố sự quan tâm và hỗ trợ đối với nỗ lực của các bộ phận cải tiến chất lượng trong khi mang lại cho ban quản lý cơ hội được giúp đỡ những bộ phận không thực hiện theo đúng kế hoạch.

Sau khi hoàn tất quy trình hoạch định chiến lược dài hạn, Zytec chất vấn những người tham gia về cách thức cải tiến từng bước chính trong quá trình. Ban quản lý cấp cao đánh giá những đề xuất cũng như đưa ra những thay đổi thích hợp dành cho quy trình lập kế hoạch tiếp theo. Việc phản hồi đã tạo ra sự cải tiến liên

tục: số lượng nhân viên tham gia tăng lên, khách hàng và nhà cung cấp cũng được tham gia, đào tạo được mở rộng để cung cấp nhiều công cụ hơn cho nhân viên nhằm đạt được mục tiêu.

CADILLAC: QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Trong hồ sơ tham gia Giải thưởng Baldrige của Công ty Ô tô Cadillac có viết: "Tại Cadillac, Kế hoạch Kinh doanh là Kế hoạch Chất lượng". Vào thời điểm giành Giải Baldrige, quy trình hoạch định kinh doanh mà Cdillac đang thực hiện thúc đẩy sự cải tiến chất lượng vì:

1. Nó định hướng sự *xem xét thường niên* về nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của bộ phận nhằm chắc chắn rằng chúng được điều chỉnh phù hợp với môi trường kinh doanh và sứ mệnh của General Motors.

2. Nó chỉ dẫn cho sự thực thi và phát triển các *quy trình chủ chốt* chẳng hạn như kỹ thuật đồng bộ hay mạng lưới chất lượng quản lý lao động.

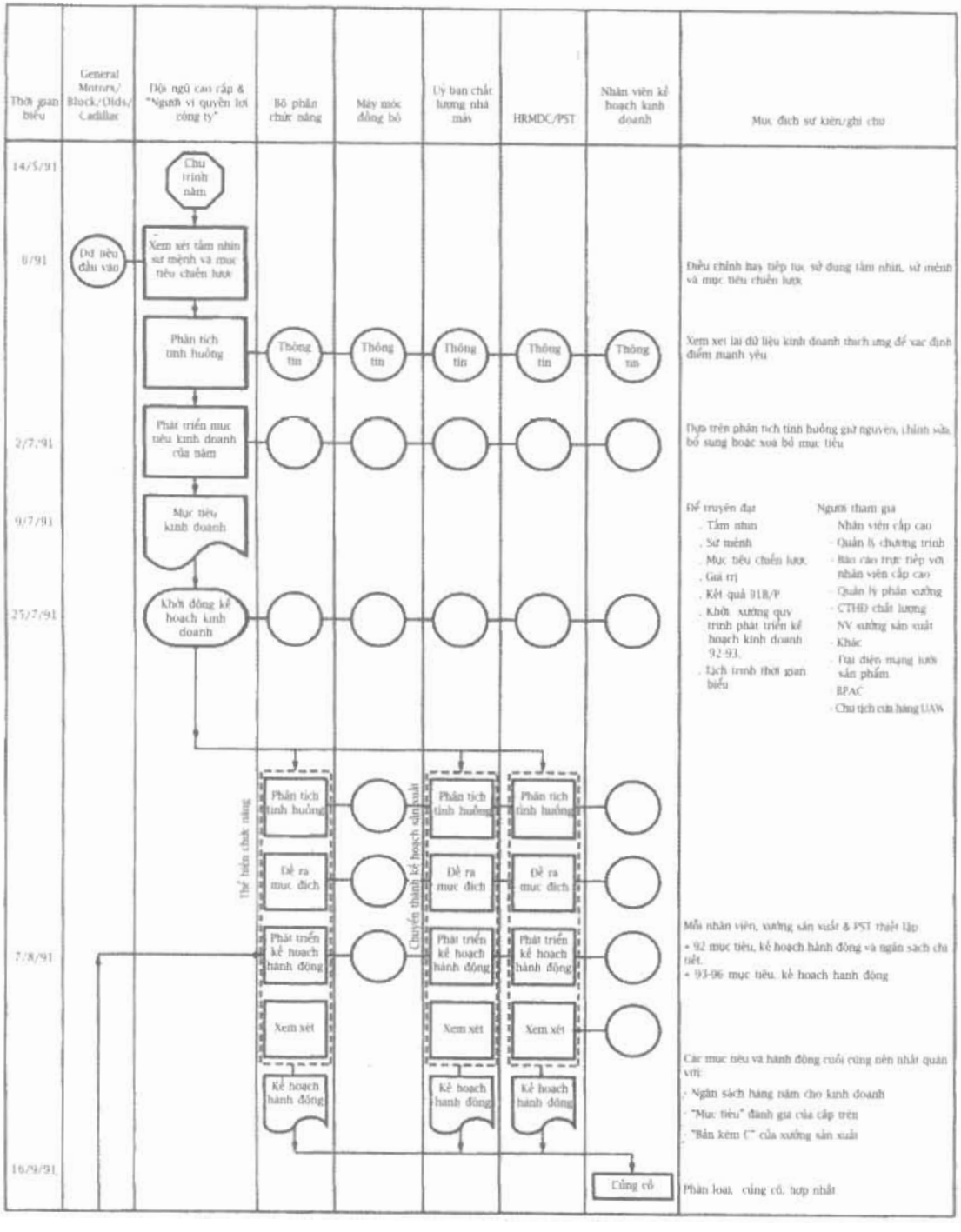
3. Nó xây dựng *tính kỷ cương* thành quá trình liên tục về việc đặt ra cũng như đạt được các mục tiêu cải tiến chất lượng ngắn và dài hạn.

Minh họa 4.1 thể hiện quy trình lập kế hoạch của Cadillac. Quy trình lập kế hoạch bắt đầu vào tháng Sáu hàng năm, khi các giám đốc xem xét những mục tiêu hiện tại để đảm bảo rằng chúng được điều chỉnh phù hợp với mục tiêu công ty. Sau đó, đội ngũ nhân viên thu thập dữ liệu liên quan trong cả công ty để đánh giá các điểm mạnh, yếu. Dữ liệu gồm cả việc đề ra mức chuẩn về những quy trình và sản phẩm cạnh tranh mà các công ty tầm cỡ thế giới hay sử dụng. Các nhà cung cấp và nhà phân phối cũng góp phần vào quy trình lập kế hoạch này.

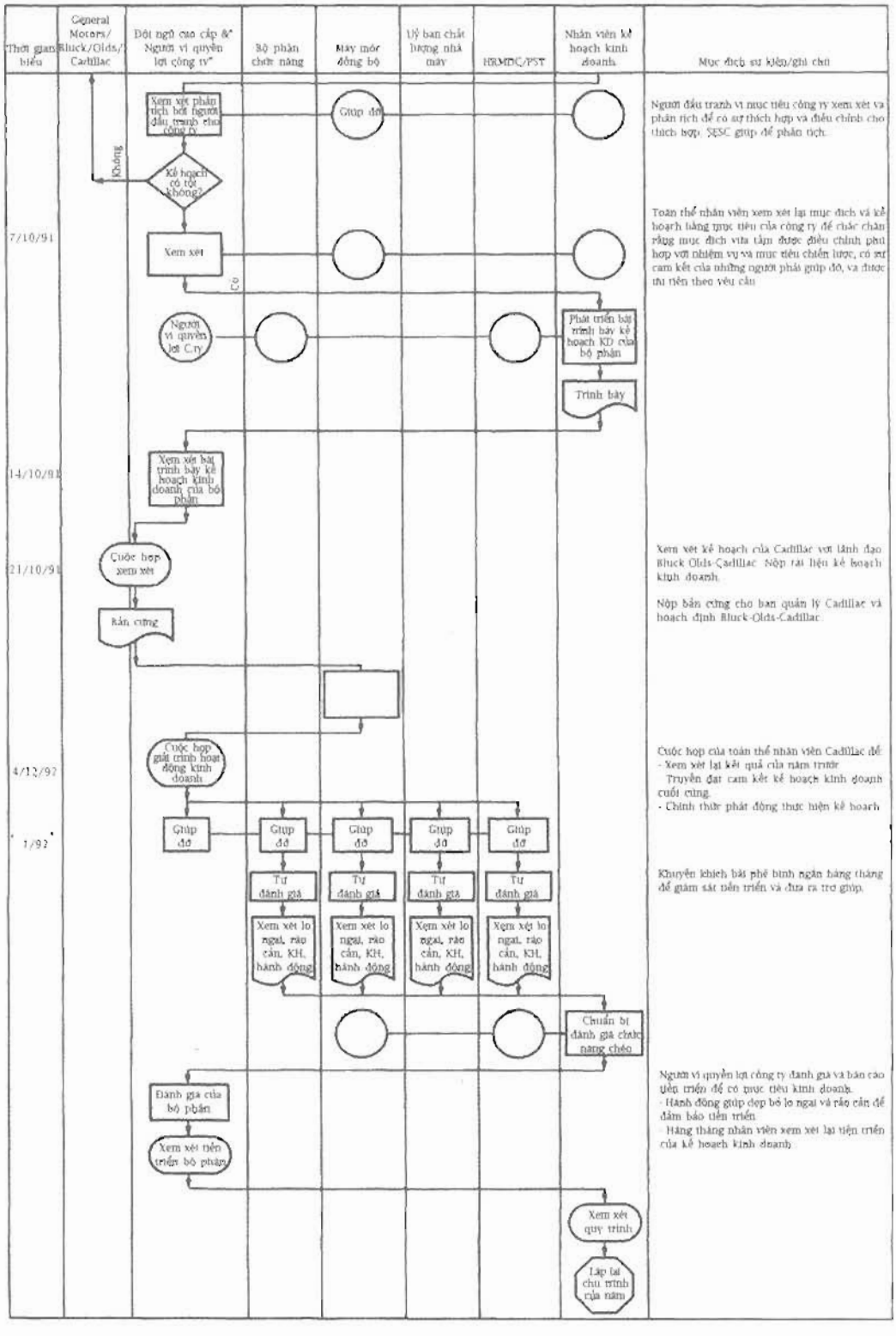
Các giám đốc đề ra mục tiêu kinh doanh cho năm tới dựa trên cơ sở phân tích tình huống. Năm 1992, Cadillac có 29 mục tiêu trong sáu lĩnh vực chính: lãnh đạo, con người, chất lượng, sự hài lòng của khách hàng, chi phí và tốc độ đưa ra thị trường. Các mục tiêu đã đề ra được xem xét trong toàn bộ phận, còn phản hồi sẽ được dùng để phát triển mục tiêu kinh doanh cuối cùng. Các giám đốc chia sẻ mục tiêu với các nhà lãnh đạo của công ty cũng như với công đoàn đứng đầu và những bộ phận khác của công ty trong cuộc họp khởi động kế hoạch kinh doanh.

Tiếp theo, đội ngũ nhân viên chức năng, ủy ban chất lượng nhà máy và quản lý nhân sự sẽ phát triển mục tiêu và kế hoạch hành động để hỗ trợ cho mục tiêu kinh doanh. William Lesner, cựu quản lý sản xuất của Cadillac, nói: "Hầu hết mọi nhân viên của Cadillac đều tham gia vào quá trình này. Các phân xưởng và phòng ban đề ra kế hoạch của riêng mình để phù hợp với kế hoạch của bộ phận.". Ban giám đốc

Minh họa 4.1. Mô hình quy trình lập kế hoạch của Cadillac



Minh họa 4.1. (tiếp theo)



xem xét lại tất cả kế hoạch cho đồng nhất và phù hợp. Tháng Chạp, toàn bộ kế hoạch kinh doanh được trình bày tới tất cả nhân viên Cadillac tại buổi họp giải trình hoạt động kinh doanh hàng năm. Ra Giêng, kế hoạch sẽ bắt đầu được thực thi.

Ví dụ, trong kế hoạch năm 1991 của mình, Cadillac đã nhận biết được ba mục tiêu kinh doanh về chất lượng. Mục tiêu thứ nhất, mang nhãn Q1, là: "Cadillac sẽ cải tiến không ngừng chất lượng của các quy trình xử lý, sản phẩm và dịch vụ". Trung tâm lắp ráp Detroit-Hamtramck đã phát triển năm mục đích để đạt được mục tiêu này (cũng được mang nhãn Q1):

1. Trước tiên, cải tiến không ngừng chất lượng thông qua quy trình hoạch định Chất lượng.

2. Có nhận thức và hưởng ứng cao hơn đối với những mong mỏi của khách hàng nội bộ.

3. Liên tục thực thi các chiến lược hành động Mạng lưới Chất lượng đã được duyệt.

4. Mở rộng thực thi Hệ thống Kéo trong toàn bộ phận lắp ráp nói chung.

5. Thiết lập Chỉ số Lịch trình Cấp độ (Level Schedule Index - LSI) để đánh giá sự dao động trong việc lên lịch trình lắp ráp phương tiện.

Nhà máy Detroit-Hamtramck đã đơn giản hóa kế hoạch năm 1992 của mình để tập trung vào một số mục đích và biện pháp chủ chốt hơn. Hàng ngày, bộ phận quản lý phát một bản đề cương chỉ trong một tờ giấy. Một mặt tờ giấy ghi tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu kinh doanh của Cadillac cùng tầm nhìn và quy trình xử lý vấn đề của nhà máy; mặt kia ghi sáu biện pháp quan trọng nhất. Hàng ngày, năm phút đầu tiên của cuộc họp kiểm tra chất lượng được dành cho việc xem xét ba biện pháp quan trọng nhất trong ngày hôm đó, gồm: hai biện pháp về kiểm tra và một biện pháp về sản xuất. Cuộc họp nhóm hàng tuần bao gồm việc xem xét lại tiến triển theo kế hoạch kinh doanh. Cuộc họp của ban quản lý bộ phận hàng thang thường tập trung vào kết quả liên quan tới kế hoạch kinh doanh.

Bằng cách sử dụng nhiều công cụ truyền đạt đa dạng để giữ vững mục tiêu và biện pháp chủ chốt của mình trước mọi người, Cadillac đã tập trung nỗ lực của tất cả nhân viên vào các hoạt động, góp phần đạt được mục tiêu kinh doanh của công ty.

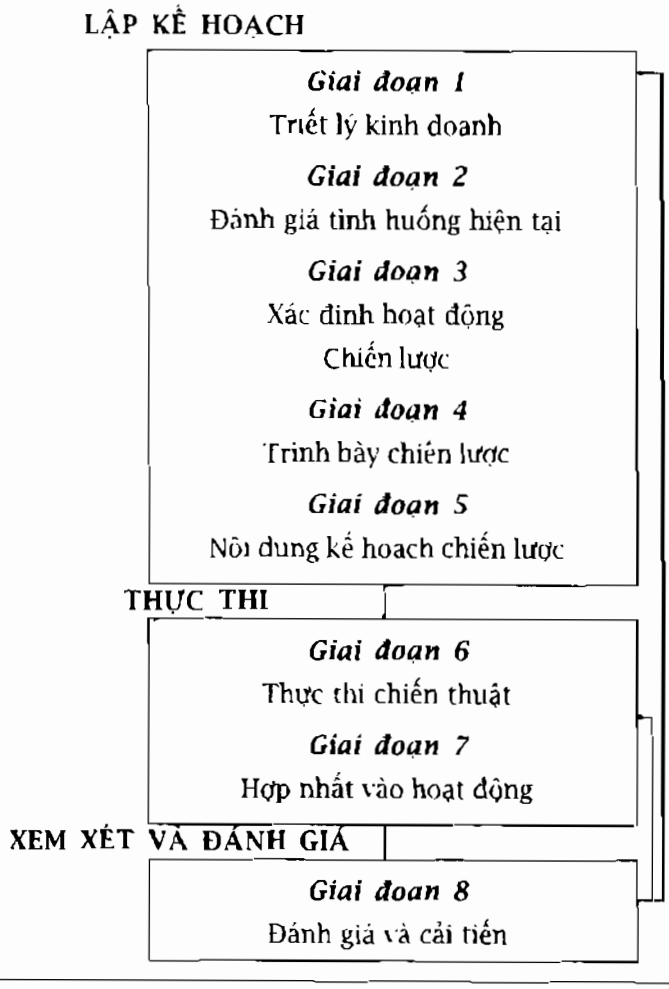
DANA COMMERCIAL CREDIT: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Ở hầu hết các công ty, hoạch định chiến lược là phạm vi của các nhà lãnh đạo cấp cao. Tuy nhiên, Dana Commercial Credit (DCC) lại thích cách tiếp cận "từ dưới

lên". Theo Kevin Moyer, chủ tịch Tập đoàn tài chính DCC, kiêm là người đứng đầu quy trình lập kế hoạch của DCC, thì: "Nếu nhìn vào quy trình lập kế hoạch tám giai đoạn của chúng tôi, bạn sẽ thấy những ý tưởng bắt nguồn từ các nhóm sản phẩm gần gũi nhất với thị trường. Điều mà quy trình đó đưa lại chính là cung cấp khuôn mẫu theo nguyên tắc buộc mọi người nghĩ về điều mình đang phải làm và để có được những quy trình ấy phù hợp làm được điều đó".

Khuôn mẫu theo nguyên tắc là một quy trình tám giai đoạn như được trình bày ở Minh họa 4.2. Giai đoạn 1 khẳng định triết lý kinh doanh dẫn đường cho kế hoạch chiến lược. Tầm nhìn của DCC là "trở thành công ty cho thuê tài chính hướng dịch vụ, dựa trên hiểu biết, được yêu thích trên các thị trường đã chọn, cả trong và ngoài nước". Sứ mệnh của DCC là "trở thành công ty hàng đầu về sự hài lòng của khách hàng nhờ đứng đầu trong tri thức và chất lượng".

Minh họa 4.2. Quy trình lập kế hoạch chiến lược của Dana Commercial Credit



Trong Giai đoạn 2, Ủy ban Điều hành Nhóm Sản phẩm cân nhắc "sự thay đổi theo xu hướng" của ngành cho thuê tài chính nằm ngoài sự kiểm soát của công ty. Sự thay đổi theo xu hướng là thuật ngữ của DCC để ám chỉ những thay đổi trong các khu vực chính như khách hàng, những vấn đề về cạnh tranh, tài chính, thị trường, công nghệ, xã hội, kinh tế, luật thuế, quy tắc kế toán và pháp luật mà có ảnh hưởng tới công ty. Theo Moyer: "Nếu phải tóm lại rằng, điều gì là then chốt đối với quy trình lập kế hoạch thì đó chính là khu vực đã được đầu tư rất nhiều thời gian để biết bên ngoài điều gì đang diễn ra không phải là công ty lớn nhất trên thị trường. Công ty này luôn là tay chơi theo mô hình thị trường ngách. Thế nên, công ty có đủ khả năng phát hiện ra các xu hướng và cung cấp những sản phẩm chất lượng cao tới khách hàng".

Nắm rõ sự thay đổi theo xu hướng, mỗi Nhóm Sản phẩm sau đó thực hiện một bản phân tích về SWOT - xem xét điểm Mạnh (Strengths), điểm Yếu (Weaknesses), theo khía cạnh Cơ hội (Opportunities) và cả Mối đe dọa (Threats) - cho từng phân khúc thị trường mục tiêu của mình.

Trong suốt Giai đoạn 3, Ủy ban Điều hành Nhóm Sản phẩm thực hiện phân tích SWOT về các vấn đề trong tầm kiểm soát của DCC, bao gồm cả bản phân tích những thiếu sót trong phong cách quản lý và văn hóa, công nghệ, khả năng quy trình nghiệp vụ cũng như khả năng của nhà cung cấp. Các yếu tố định hướng kinh doanh chủ chốt được phát triển ở cấp độ nhóm sản phẩm. Theo Moyer: "Những yếu tố định hướng kinh doanh chủ chốt của công ty được thiết lập xoay quanh hiểu biết, chất lượng, lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng. Mỗi nhóm sản phẩm sẽ có những tiêu chuẩn đánh giá liên quan tới các yếu tố định hướng kinh doanh chủ chốt này".

Hai giai đoạn tiếp theo cùng biến những kết quả nghiên cứu của các nhóm sản phẩm thành kế hoạch chiến lược cho công ty. Moyer nói rằng: "Đây là một quy trình liên tục. Chúng tôi không ngừng thu thập dữ liệu. Cứ sáu tháng một, các nhóm sản phẩm cùng họp lại với ban quản lý cấp cao để trình bày chiến lược. Chúng tôi không yêu cầu mọi người phải cùng ngồi viết kế hoạch chiến lược mỗi năm mà chỉ muốn cùng tập trung vào những yếu tố then chốt cần phải thực hiện cũng như xem liệu chiến lược có thay đổi không.".

Trong suốt giai đoạn 6, Ủy ban Điều hành Nhóm Sản phẩm phát triển kế hoạch thực thi chiến thuật hỗ trợ. Tất cả đội ngũ nhân viên của bộ phận và nhóm sản phẩm đều xem xét lại các kế hoạch như một phần của Giai đoạn 7 để chắc chắn rằng chúng đã phù hợp.

Giai đoạn cuối cùng gồm việc đánh giá và cải tiến quy trình. Theo Moyer quan sát: "Điều lớn nhất mà con người thường xuyên phải đấu tranh là nên bắt đầu như

thế nào. Một số người ở trên phải nói 'Chúng ta sẽ làm điều này'. Trong những giai đoạn đầu, chúng tôi đã tự dạy mình phương pháp tốt nhất để lên kế hoạch. Chúng tôi có và thực hiện theo một quy trình phù hợp. Điều này không thể diễn ra trong chốc lát. Vì vậy, ban lãnh đạo và việc đào tạo thực sự định hướng cho sự cải tiến đó.".

AI THAM GIA VÀO HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Ở Zytec và Cadillac, ban quản lý cấp cao đưa ra quy trình lập kế hoạch; còn tại DCC, các nhóm sản phẩm chịu trách nhiệm về những giai đoạn đầu tiên của quy trình này. Các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về việc đưa ra những chiến lược phản ánh được tầm nhìn lâu dài của công ty mình, thông thường là 5 năm tới. Họ phát triển các chiến lược đó nhờ dữ liệu đầu vào từ nhân viên trong toàn công ty, phản hồi từ các khách hàng và nhà cung cấp chủ chốt.

Một khi chiến lược và mục tiêu công ty đã được xác định, quy trình lập kế hoạch sẽ liên quan tới nhiều nhân viên hơn. Các phòng ban, nhóm và đơn vị làm việc phải chuyển tầm nhìn của công ty thành những mục tiêu, kế hoạch hành động và biện pháp cụ thể. Càng có nhiều nhân viên tham gia, cả về phát triển và thực hiện kế hoạch chiến lược, Việc thấu hiểu và triển khai càng trở nên tốt hơn.

Kế hoạch hoàn chỉnh có thể được gửi tới những khách hàng và nhà cung cấp chính làm dữ liệu đầu vào. Lợi thế của việc thu hút người bên ngoài công ty tham gia vào quy trình là một trong những *cách điều chỉnh*: Kế hoạch sẽ phản ánh những thứ khách hàng cần, mong đợi và điều mà nhà cung cấp đủ khả năng cung cấp, hỗ trợ.

Một khi kế hoạch được thực thi, các nhà quản lý và nhân viên đều phải báo cáo tiến triển về mục tiêu và kế hoạch hành động. Các nhân viên tham gia vào quy trình báo cáo với tư cách là thành viên của các nhóm - những tiểu ban làm việc với các vấn đề liên quan hoặc với tư cách đại diện của các phòng ban.

SỬ DỤNG DỮ LIỆU VÀ THÔNG TIN NÀO

Với bất cứ quyết định nào mà công ty phải đưa ra, dữ liệu và thông tin càng sẵn có bao nhiêu nhằm hiểu được tình hình và các phương pháp đánh giá, quyết định càng trở nên hiệu quả hơn. Đối với quyết định về việc công ty nên tập trung nguồn lực vào đâu, nguồn dữ liệu có thể bao gồm những khía cạnh sau:

- Các bộ phận chức năng như chăm sóc khách hàng, bán hàng và tiếp thị thường xuyên báo cáo về sự hài lòng của khách hàng, những yêu cầu hiện tại và tương lai.

- Bộ phận nhân sự mô tả năng lực và kĩ năng sẵn có để đạt được tầm nhìn của công ty cũng như cách thức mà các năng lực và kỹ năng này có thể được nhân rộng thông qua việc tham gia thực hiện, đào tạo, khen thưởng và biểu dương.
- Bộ phận chất lượng và tài chính phác thảo điều kiện và nguồn lực sẵn có của công ty cho năm tiếp theo.
- Các phòng ban khác cung cấp dữ liệu liên quan đến vấn đề môi trường, quy định của chính phủ, khả năng của quy trình, khả năng của nhà cung cấp và những lĩnh vực tương tự.
- Các nhóm được thành lập để giải quyết những vấn đề phát sinh hoặc sự cố lớn, tổng kết được sự tiến triển của nhóm mình, nhu cầu và mong đợi cho năm tiếp theo.

Thông thường, dữ liệu được cung cấp cũng bao gồm kết quả của những biện pháp chủ chốt trong năm trước, kết quả so sánh cạnh tranh và nghiên cứu đề ra mức chuẩn, kết quả điều tra, cảm nhận cùng ý tưởng về khả năng hiện tại và tương lai.

Các nhà điều hành cấp cao và những người tham gia vào việc phát triển kế hoạch sử dụng tất cả dữ liệu này để đề ra mục đích, mục tiêu, chiến lược, kế hoạch hành động và các chỉ số cốt yếu của công ty. Dữ liệu thu thập dựa trên những chỉ số cốt yếu trong cả năm được sử dụng để đánh giá tiến triển của kế hoạch.

GIẢI QUYẾT SỰ CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Những kế hoạch chiến lược tốt nhất bao gồm các biện pháp cụ thể trong việc đạt được mọi mục tiêu, phương tiện để thu thập và công bố dữ liệu dựa trên những biện pháp này và quy trình được ban quản lý xem xét kịp thời. Nhận biết, thu thập và sử dụng dữ liệu phù hợp là điều vô cùng quan trọng, nếu không, sẽ không thể thực hiện được việc cải tiến liên tục đối với những lĩnh vực quan trọng nhất của công ty.

Ở Zytec, Cadillac và Dana Commercial Credit, kế hoạch chiến lược thường tập trung nguồn lực của công ty vào một số quá trình chủ chốt. Chỉ tiêu của những quá trình này bao gồm các cấp độ hiện tại và mục tiêu cho cuối năm sau. Sự tiến triển dựa trên những chỉ số này được truyền đạt đều đặn và thường xuyên:

- Nhà máy Detroit-Hamtramck của Cadillac phát một tờ biểu đồ thể hiện kết quả hàng ngày của sáu biện pháp quan trọng nhất, thảo luận về ba trong số sáu biện pháp đó trong cuộc họp kiểm định chất lượng hàng ngày và xem xét sự tiến triển dựa trên kế hoạch kinh doanh tại cuộc họp nhóm và nhà máy hàng tuần, cuộc họp của lãnh đạo bộ phận hàng tháng.

- Hàng tháng, ban quản lý cấp cao của Zytec xem xét tất cả chỉ tiêu và kế hoạch hành động chủ chốt. Các phòng ban theo dõi thực hiện dựa trên những biện pháp chủ chốt của mình và báo cáo sự tiến triển tại cuộc họp tháng.
- Sáu tháng một lần, Dana Commercial Credit lại tổ chức các cuộc họp của ban quản lý cấp cao để nghiên cứu về xu hướng, chia sẻ ý tưởng và lắng nghe chiến lược của các nhóm sản phẩm. Mọi nhóm sản phẩm đều có một thẻ ghi điểm liên quan tới những yếu tố định hướng kinh doanh then chốt của công ty.

Triết lý kinh doanh chỉ ra rằng: "Điều gì được chú ý đến thì sẽ được hoàn thành". Nhiều công ty thấy rằng, chỉ việc dán những biểu đồ thể hiện xu hướng trong phòng ban là cải thiện được kết quả tức thì bởi vì con người thực sự muốn nhìn thấy những nỗ lực của mình đang tạo ra tác động tích cực. Bằng cách giao trách nhiệm giữ cho xu hướng chuyển động đúng hướng, các công ty cần phải thể chế hóa sự cải tiến không ngừng trong những khu vực được coi là quan trọng nhất.

Triển khai kế hoạch

Kế hoạch chiến lược có hiệu quả nhất sẽ được thực thi tốt đến nỗi mọi nhiệm vụ do mỗi nhân viên thực hiện sẽ hỗ trợ một hoặc nhiều mục tiêu công ty. Nhân viên có thể theo dõi và hiểu được những mối liên kết này.

Chính các mô hình mẫu về chất lượng của chúng tôi cho thấy rằng những quy trình hoạch định tầm cỡ thế giới chỉ mới xong một nửa khi kế hoạch được hoàn tất. Ở nửa còn lại, kế hoạch phải được chuyển thành hành động, bao gồm việc nhận biết các bước cần thiết để đạt được mục tiêu ở cấp độ công ty, bộ phận, phòng ban, đơn vị thực hiện, nhóm làm việc và cá nhân. Đây không phải quy trình đặc biệt khó hoặc huyền bí nhưng lại đòi hỏi sự kết hợp giữa quy trình triển khai ở từng cấp độ để chuyển mục đích và mục tiêu chung thành những hành động cụ thể với quy trình đánh giá mà theo đó, ban quản lý có thể giám sát thực hiện và trợ giúp những đơn vị gặp trục trặc.

Tại Zytec, kế hoạch được các nhóm làm việc quản lý theo kế hoạch triển khai bằng cách sử dụng ma trận chuẩn và kế hoạch hành động nhằm cho thấy sự chuyển đổi những mục tiêu công ty thành các mục tiêu, tiêu chí đánh giá và hành động của nhom. Cadillac chuyển mục tiêu công ty và bộ phận thành mục tiêu nhà máy, rồi sau đó sử dụng một số biện pháp rõ ràng, có thể xác định được để tập trung chú ý của mọi người vào phần quan trọng nhất. DCC dành hai giai đoạn trong quy trình lập kế hoạch cho việc thực thi. Một trong những "bí quyết lập hoạch định chiến lược thành công" của DCC là: "Tư duy chiến lược của cả công ty Dana Commercial Credit là điều cốt yếu để chuyển được mọi người theo cùng một hướng.".

Cải tiến quy trình lập kế hoạch

Cả ba mô hình trong chương này đều hướng tới những cải tiến trong quá trình lập kế hoạch của mình nhờ có được dữ liệu đầu vào từ những người tham gia, thông qua phản hồi và điều tra. Zytec yêu cầu phản hồi sau mỗi bước quan trọng trong quy trình lập kế hoạch; DCC xây dựng chu trình cải tiến trong quy trình lập kế hoạch.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong thời kỳ đầu của quy trình cải tiến chất lượng, nhiều công ty cố gắng thực hiện hoạch định chất lượng riêng rẽ với kinh doanh. Song *điều này không thực hiện được*. Marlow Industries – công ty giành Giải Baldrige (được miêu tả ở chương 2) – đã nhanh chóng phát hiện ra sai lầm khi cố gắng duy trì cả hai cơ cấu, một về chất lượng và một cho kinh doanh. Chris Witzke, giám đốc điều hành, nói: "Chúng tôi tiếp tục đưa chất lượng vào lĩnh vực kinh doanh. Giờ đây, chúng tôi không thể phân biệt được nữa. Chúng tôi đã làm cho chất lượng trở thành một phần của kinh doanh bằng cách hợp nhất nó vào trong kế hoạch kinh doanh.".

Các công ty hàng đầu xác nhận tuyên bố của Cadillac rằng, kế hoạch kinh doanh là kế hoạch chất lượng. Việc coi hai vấn đề đó như những thực thể riêng biệt khiến nhân viên có thể thực hiện chất lượng một đằng trong khi làm các công việc khác một nẻo vì cho rằng chất lượng không liên quan tới kinh doanh. Các nhà điều hành cấp cao tạo ra môi trường cho sự cải tiến không ngừng bằng cách chứng minh rằng, chất lượng luôn cố hữu trong *mọi* điều mà *mọi* nhân viên làm.

Các công ty hàng đầu cũng chỉ ra rằng, quy trình lập kế hoạch có thể hữu ích từ những dữ liệu đầu vào đa dạng nhờ thu hút nhiều nhân viên tham gia hơn - thường là đào tạo thêm cho nhân viên - một phương pháp làm tăng sự tham gia của nhân viên. Để cải thiện sự hài lòng của khách hàng và chất lượng của nhà cung cấp, một số công ty còn mời cả khách hàng lẫn nhà cung cấp cùng tham gia vào quy trình lập kế hoạch. Qua đó thu về rất nhiều dữ liệu và thông tin đảm bảo rằng công ty hiểu được nhu cầu của khách hàng và khả năng của mình. Những dữ liệu đầu vào này mang đến kế hoạch phản ánh đúng thế giới thực nhờ có được những mục đích và mục tiêu mà mọi người trong công ty đều có thể hỗ trợ. Sau đó, nỗ lực để cải tiến các quy trình có thể tập trung vào những việc được coi là quan trọng nhất đối với công ty.

Cuối cùng, các công ty hàng đầu vừa chứng minh rằng quy trình hoạch định chiến lược có thể được dùng để phối hợp và duy trì ổn định sự cải tiến chất lượng nhanh chóng. Con nhân viên chỉ phải thực hiện mục tiêu quan trọng nhất đối với công ty.

Việc điều chỉnh hoạt động thông qua quy trình hoạch định chiến lược khiến cho trong bất cứ quy mô nào, công ty đều tập trung được tất cả nguồn lực vào các chiến lược và mục tiêu có vai trò thiết yếu đối với thành công của mình.

5 QUẢN LÝ

Ritz-Carlton Công ty Khách sạn

Motorola

Engelhard-Huntsville

Năm 1988, khi Motorola giành được Giải thưởng Baldrige đầu tiên, mọi người trong công ty đã có hàng ngàn bài phát biểu về cách thức Motorola đạt được và duy trì thành công, "công ty lớn hành động như công ty nhỏ" theo cách nói của một số người. Trong bài diễn thuyết chính thức có một trang slide giải thích rằng:

Nhờ có quy trình quản lý mà chúng tôi đã luôn thành công.

Ở đây không có sự do dự, không có một bản danh sách dày đặc các lý do thành công của Motorola mà chỉ là quy trình quản lý. Nói một cách đơn giản, quy trình của Motorola là:

1. Có hệ thống đánh giá.
2. Xác định kết quả.
3. Chọn vấn đề.
4. Giải quyết vấn đề.
5. Phân tích giải pháp.
6. Tiến hành.

Quy trình trên không có gì mới lạ. Paul Noakes - cựu phó chủ tịch và giám đốc chương trình chất lượng bên ngoài của Motorola, tác giả của phần lớn những bài phát biểu đó - nói: "Đây không phải là giải pháp thần diệu. Những công cụ cơ bản luôn sẵn có để ai cũng có thể sử dụng. Phần còn lại chính là quy trình quản lý".

Chính cách thức quản lý công ty - hệ thống, quy trình cải tiến chất lượng - mới được xác định thành công. Lời phát biểu dường như hiển nhiên tới mức nhàm chán, nhưng giữa việc nghĩ đến và thực sự tin tưởng lại là cả bức tường ngăn của những yếu tố không hiển kết:

- Quản lý là chìa khóa *trừ* khi cạnh tranh không bình đẳng.
- Quản lý là chìa khóa *trừ* khi nhân viên không làm công việc của mình.
- Quản lý là chìa khóa *trừ* khi thị trường đi xuống.

Motorola không chấp nhận ngoại lệ nào. Noakes nói: "Chúng tôi đã học được rằng, nếu không đề ra mục đích thì đó là do việc quản lý chưa thực sự vào quy trình.".

Chương này tập trung vào việc quản lý quy trình cải tiến chất lượng, nghiên cứu cách thức ba công ty thành công chuyển yêu cầu của công ty và khách hàng thành mục tiêu và tiêu chuẩn cho nhà quản lý, giám sát viên cùng nhân viên. Những quy trình được các công ty này triển khai trả lời cho ba câu hỏi quan trọng về quản lý dưới đây:

1. Làm sao để chuyển sự tập trung vào khách hàng và giá trị chất lượng thành yêu cầu cho nhà quản lý, giám sát viên và những nhân viên của công ty?

2. Làm sao truyền đạt được những yêu cầu này trong cả công ty?

3. Làm thế nào để chắc chắn rằng những yêu cầu đó đang được đáp ứng?

Để trả lời những câu hỏi này, chúng tôi đã cố gắng bám theo các vai trò thay đổi của nhà quản lý và giám sát viên. Mô hình quản lý kinh doanh mới không hề thân thiện với các "sếp" mang phong cách cũ - những người thường trả lời câu hỏi của nhân viên bằng mệnh lệnh đơn giản và thẳng thừng: "Hãy làm đi". Để tạo ra những công ty phẳng và linh hoạt hơn, nhà quản lý và giám sát viên phải học cách lắng nghe cấp dưới, khuyến khích họ phản hồi, thuyết phục chứ không yêu cầu, hỗ trợ sáng kiến của cấp dưới, huấn luyện, đào tạo, tạo điều kiện thuận lợi và phục vụ. Đó không phải là công việc mà nhiều nhà quản lý hình dung được. Như thể những mong đợi đó vẫn chưa đủ, bóng ma của "nhóm làm việc tự định hướng" còn đe dọa loại bỏ tất cả công việc giám sát.

Tất cả điều này dường như làm nảy sinh mâu thuẫn: Nếu bí quyết thành công là quy trình quản lý thì chính xác ban quản lý nên làm gì? Câu trả lời cho câu hỏi trên xuất hiện trong chương này và mọi chương khác của cuốn sách. Nhà quản lý phải hiểu và chịu trách nhiệm về *hệ thống* mình đang làm việc trong đó. Phải điều chỉnh được nó hướng tới yêu cầu của khách hàng và thuyết phục mọi nhân viên, quy trình tạo nên sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Ritz-Carlton Hotel Co. là một công ty quản lý có trụ sở tại Atlanta chuyên khai thác và điều hành khách sạn sang trọng cho công ty W.B. Johnson Properties. Công ty điều hành 23 khách sạn thương mại và nghỉ dưỡng trên toàn thế giới. Ritz-Carlton Hotel có 9 văn phòng kinh doanh quốc tế và 2 sản phẩm nhánh: nhà hàng và lễ tiệc, đồng thời có một đội ngũ nhân viên lên tới 11.500 người. Ritz-Carlton Hotel Co. chủ yếu nhắm vào các nhà điều hành doanh nghiệp, những người phụ trách kế hoạch hội nghị và du lịch của doanh nghiệp, khách du lịch đẳng cấp. Năm 1991, công ty nhận được 121 giải thưởng liên quan tới chất lượng và được xếp hạng tốt nhất trong ngành bởi các tổ chức xếp hạng khách sạn tiếng tăm. Năm 1992, Ritz-Carlton nhận được Giải Baldrige.

Motorola là một trong những nhà cung cấp hàng đầu về thiết bị, hệ thống, thành phần và dịch vụ điện tử cho các thị trường trên toàn thế giới với những sản phẩm như máy phát thanh hai chiều, máy nhắn tin, điện thoại di động, thiết bị bán dẫn, phụ kiện điện tử tự động và công nghiệp. Motorola có 138.000 nhân viên ở các cơ sở trên khắp thế giới. Năm 1988, Motorola giành được Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige đầu tiên.

Engelhard-Huntsville là nhà sản xuất lớn hoạt động trong lĩnh vực chế tạo bộ lọc khí thải bằng xúc tác cho xe ô tô, máy nâng và các nguồn ô nhiễm cố định. Ngoài ra, công ty còn sản xuất hóa chất bạc. Đầu những năm 1970, Engelhard sáng chế ra bộ lọc khí thải bằng xúc tác và xây dựng nhà máy sản xuất ở Huntsville, Alabama. Đến đầu những năm 1980, năng suất và chất lượng tồi tệ tới mức nhà máy suýt phải đóng cửa. Ngày nay, 380 nhân công ở nhà máy Huntsville tự hào cho thấy năng suất tăng nhanh, thành tích an toàn lao động đáng kinh ngạc và tỷ lệ chảy máu chất xám ở mức thấp - đó là những chỉ số thể hiện sự thành công. Trong số nhiều giải thưởng chất lượng và biểu dương mà nhà máy đã đạt được, hai giải đáng kể nhất phải kể đến là Giải thưởng Chất lượng Toàn diện Xuất sắc của Ford (chỉ có 8 trong số 3.300 nhà cung cấp của Ford giành được giải này) và Giải thưởng về Năng suất của Thượng viện Hoa Kỳ năm 1991.

ĐẨY MẠNH CÁC HOẠT ĐỘNG

Thuật lãnh đạo đề ra giá trị và tầm nhìn của công ty. Khách hàng biểu thị những vấn đề phải tập trung. Hoạch định chiến lược chuyển tầm nhìn, giá trị và yêu cầu của khách hàng thành mục tiêu công ty. Nhưng trước tiên, *mục tiêu* phải được chuyển thành *yêu cầu* để thu hút sự chú ý của tất cả nhân viên vào những cải tiến cụ thể mà họ có thể hoặc phải làm. Nếu không có những yêu cầu được chia sẻ, truyền đạt rõ ràng và xem xét về sự tiến triển này thì hệ thống sẽ không đồng bộ, vấn đề sẽ nảy sinh và lệch nhau thay vì phối hợp cùng với sự cải tiến không ngừng.

Các phương pháp chính mà các mô hình vai trò của chúng ta sử dụng để đẩy mạnh các hoạt động là:

- Đề ra những mục tiêu thách thức.
- Phát triển kế hoạch hành động theo đuổi những mục tiêu ấy.
- Đào tạo nhân viên để đạt được mục tiêu.

Ritz-Carlton: Phấn đấu giành được "Tiêu chuẩn Vàng"

Ritz-Carlton Hotel Co. chuyển yêu cầu của khách hàng thành yêu cầu của người lao động thông qua những Tiêu chuẩn Vàng và quy trình hoạch định chiến lược. Các Tiêu chuẩn Vàng bao gồm cương lĩnh, phương châm, ba bước dịch vụ và 20 "nguyên tắc cơ bản của Ritz-Carlton". Cương lĩnh tuyên bố rằng:

> Khách sạn Ritz-Carlton là nơi mà sự quan tâm chân thực và sự thoải mái của khách hàng trở thành sứ mệnh cao cả nhất của chúng tôi. Chúng tôi cam kết cung cấp dịch vụ cá nhân và cơ sở vật chất tốt nhất cho khách hàng - những người luôn được tận hưởng không khí ấm áp, thư giãn và tinh tế. Trải nghiệm của Ritz-Carlton làm sống dậy mọi giác quan, đánh thức dần tình trạng khỏe mạnh và đáp ứng cả những mong muốn cùng nhu cầu mà khách hàng không biểu lộ ra.

Phương châm của công ty là: "Quý ông và quý bà phục vụ các quý ông quý bà", còn ba bước dịch vụ là:

> 1. Chào mừng nồng nhiệt và chân thành. Gọi tên khách hàng nếu và khi có thể.
>
> 2. Đoán trước và chiều theo nhu cầu của khách.
>
> 3. Chào tạm biệt trìu mến. Đưa ra lời tạm biệt ấm áp và gọi tên khách hàng nếu và khi có thể.

20 "nguyên tắc cơ bản" bao gồm việc hiểu rõ và làm theo cương lĩnh, phương châm, ba bước dịch vụ trên cùng các yêu cầu khác.

Mọi nhân viên đều được kỳ vọng trung thành với những Tiêu chuẩn Vàng này, những điều mô tả các quy trình trong việc giải quyết vấn đề khách hàng hay gặp phải, cùng các tiêu chuẩn chi tiết trong tiếp đón, quản lý khách sạn, an toàn và hiệu quả. Patrick Mene - phó chủ tịch về chất lượng - nói: "Chúng tôi nắm bắt những thứ khách hàng mong muốn nhất và tìm ra các cách tốt nhất để cung cấp trước khi liên tục chú trọng vào những thứ đó. Do đó, chúng tôi định nghĩa cả hành vi của nhân viên". Dữ liệu của Ritz-Carlton cho thấy rằng, sự hiểu biết của nhân viên về các Tiêu chuẩn Vàng có liên quan trực tiếp tới sự hài lòng của khách hàng.

Nhân viên của Ritz-Carlton được giao nhiệm vụ nắm vững những khái niệm cơ bản trước, sau đó cải thiện dần. Yêu cầu cải thiện được đặt ra thông qua quy trình hoạch định chiến lược. Các nhóm làm việc bao gồm lãnh đạo công ty, nhà quản lý và nhân viên cùng đề ra mục tiêu và kế hoạch hành động để ủy ban điều hành công ty xem xét. Mục tiêu chất lượng thường sử dụng triết để yêu cầu khách hàng đã được xác định thông qua nghiên cứu ngành du lịch cùng dữ liệu về phản ứng khách hàng, các nhóm thử nghiệm và các nghiên cứu.

Nhân viên cũng xác định và đáp lại yêu cầu khách hàng ở cấp độ cá nhân, vì như Mene chỉ ra thì: "Đây là dịch vụ mang tính cá nhân cao". 11.500 nhân viên của Ritz-Carlton được đào tạo để đọc được phản ứng cũng như phát hiện ra những điều khách hàng ưa thích hoặc ghét bỏ. Mene cho biết thêm: "Bạn phải luôn phát hiện ra phản ứng của khách hàng". Sở thích của khách hang được ghi chép thành tài liệu chi tiết trước khi nhập vào hồ sơ lưu trữ khách hàng trong máy tính - một cơ sở dữ liệu cung cấp thông tin về sở thích của hơn 240.000 khách thường quay lại nghỉ ở khách sạn. Mene nói: "Khi khách hàng quay lại, chúng tôi đều biết sở thích cá nhân của họ vì chúng đã được gửi tới nhân viên cung cấp dịch vụ. Điều khác biệt duy nhất đó là nhân viên tự điều chỉnh và sử dụng dữ liệu để cung cấp dịch vụ chất lượng cao ở cấp độ cá nhân. Hệ thống quản lý nghiệp vụ của chúng tôi hầu hết được định hướng bởi các nhân viên mang tính cá nhân, hoạt động nghiệp vụ ở cấp độ thấp nhất".

Nếu phát hiện ra điều khách hàng không thích, nhân viên được quyền phá lệ và hành động tích cực tức thời, "xoay chuyển đất trời" để làm vừa lòng họ. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể chi tới 2.000 đô-la ngay lập tức để làm cho khách hàng cảm thấy vui vẻ, hoặc có thể gọi thêm nhân viên khác tới trợ giúp. Ritz-Carlton gọi điều này là "dịch vụ phá cách". Một hệ thống như vậy phụ thuộc vào những nhân viên được đào tạo, trao quyền và tham gia. Đó là lý do tại sao Ritz-Carlton rất kỹ lưỡng trong việc thuê những người nắm bắt nhanh, định nghĩa hành vi của họ và

đào tạo cách phục vụ. Với hơn một triệu mối liên hệ khách hàng một ngày, Ritz-Carlton hiểu rằng, các yêu cầu về chất lượng và khách hàng phải được định nghĩa bởi từng cá nhân người lao động.

Motorola: Đề ra những mục tiêu "co giãn"

Motorola thực sự hướng đến mục tiêu. Năm 1987, công ty công bố những mục tiêu chất lượng công ty đầy tham vọng của mình:

- Đến năm 1989, cải tiến gấp 10 lần.
- Đến năm 1991, cải tiến gấp 100 lần.
- Thực hiện Sáu-Sigma vào năm 1992 (Sáu Sigma tương đương với 3,4 trục trặc trên 1 triệu cơ hội).

Những mục tiêu tham vọng như vậy đã định nghĩa rõ ràng cấp độ cải tiến mà Motorola kỳ vọng từ mọi đơn vị, bộ phận, phòng ban kinh doanh, nhóm làm việc và mỗi cá nhân trong công ty. Theo Noakes: "Tôi tin rằng, lý do cơ bản khiến việc quản lý chất lượng toàn diện thất bại là do người ta không đề ra mức độ kỳ vọng. Bạn cần *kết quả* hoặc mọi người sẽ bị thất vọng - và điều đó bao gồm cả việc quản lý.".

Motorola đã thu được thành quả. Từ năm 1987 đến năm 1996, khoản tiết kiệm tích lũy của Motorola từ việc cải tiến chất lượng là 11 tỉ đô-la. Trong cùng thời gian đó, doanh thu tăng 4,75 lần và doanh thu trên một lao động tăng gấp ba lần trong khi số lượng nhân viên chỉ tăng 46%. Điều này có nghĩa rằng năng suất lao động tăng trung bình 12,3% một năm.

Để đạt được những mục tiêu này, Motorola đã thay đổi hệ thống của mình. Trong một bài báo trên tờ National Productivity Review, Keki Bhote - tư vấn cấp cao về năng suất và chất lượng - đã liệt kê những thay đổi đó như sau:

- Giảm thiểu số lượng ban bệ quản lý và giám sát, tăng phạm vi kiểm soát.
- Tổ chức công ty thành quy mô dễ quản lý hơn để xây dựng phương pháp làm việc theo nhóm và mang lại cho nhân viên khả năng kiểm soát nhiều hơn.
- Hợp nhất những chức năng có liên quan để phá vỡ rào chắn nhân tạo giữa các phòng ban và vượt qua được hội chứng "khoang thẳng đứng".
- Thay đổi vai trò truyền thống của công ty từ kiểm soát sang huấn luyện.
- Nâng cao mọi tiêu chuẩn, kỳ vọng, quy trình và hệ thống trong một vài công ty trở thành hình mẫu cho các công ty khác noi theo.

- Đưa chất lượng lên vị trí quan tâm hàng đầu đối với chương trình nghị sự, sự cân nhắc các kế hoạch đãi ngộ và khen thưởng.

Lưu ý rằng, mọi thay đổi sẽ ảnh hưởng tới cách thức quản lý quy trình của nhà quản lý và giám sát viên. Sự thay đổi căn bản trong hệ thống của Motorola là nhằm định nghĩa lại vai trò và nhiệm vụ của bộ phận quản lý. Chỉ có như vậy thì quy trình quản lý mới đạt được các mục tiêu "co giãn" của công ty.

Mục tiêu "co giãn" hiện tại của Motorola là cứ hai năm một lần tiến hành cải tiến 10 lần về chất lượng, tính ra *hàng năm, công ty* cải tiến được 68% trong mọi lĩnh vực. Nhà quản lý và giám sát viên được kỳ vọng sẽ giảm 68% sai sót của số lượng hàng hóa và dịch vụ mà họ chịu trách nhiệm. Sau đó, họ phải lặp lại tương tự lần lượt vào hai năm tiếp theo. Họ cũng được kỳ vọng làm giảm 10 lần thời gian chu trình trong 5 năm - cải tiến khoảng 40% mỗi năm. Thông qua những mục tiêu được định nghĩa rõ ràng này, Motorola tập trung nỗ lực của nhà quản lý, giám sát viên cùng nhân viên vào *năm sáng kiến* nhằm đạt được sự tập trung vào khách hàng và giá trị chất lượng của công ty:

1. Chất lượng Sáu-Sixma.

2. Giảm toàn bộ thời gian chu trình.

3. Khả năng lãnh đạo sản phẩm, sản xuất và môi trường.

4. Nâng cao lợi nhuận.

5. Trao quyền cho tất cả nhân viên trong môi trường làm việc tham gia tích cực, hợp tác và sáng tạo.

Engelhard-Huntsville: Tập trung vào "Chất lượng đặc biệt"

Cả Ritz-Carlton và Motorola đều sử dụng những quy trình chính thức để chuyển yêu cầu của khách hàng và giá trị chất lượng thành yêu cầu cho nhà quản lý, giám sát và nhân viên. Phạm vi hoạt động của các công ty này đòi hỏi mục tiêu, kế hoạch hành động và đánh giá kết quả nhằm đảm bảo rằng những yêu cầu đó đang được triển khai và đáp ứng. Ở tập đoàn Engelhard-Huntsville, yêu cầu của khách hàng và giá trị chất lượng được chuyển thành yêu cầu đối với nhân viên thông qua Hệ thống Điều hành Chất lượng - bao gồm những biện pháp và yêu cầu cho ba lĩnh vực: tập trung vào khách hàng, tập trung vào nội bộ và tập trung phòng ngừa. Tuy nhiên, quy mô của nhà máy Huntsville khiến các nhà quản lý và giám sát viên phải truyền đạt, đánh giá kết quả và giúp đáp ứng những yêu cầu đó dễ dàng hơn. Ban lãnh đạo triển khai yêu cầu khách hàng và chất lượng bằng cách đưa ra hướng dẫn rõ ràng về những kỳ vọng, hành động như những tấm gương về ý nghĩa của dịch vụ khách

hàng lẫn cải tiến chất lượng, và xúc tiến đào tạo.

Phiên bản quản lý chất lượng toàn diện của Engelhard được gọi là *Chất lượng Đặc biệt*. Toàn bộ nhân viên nhà máy đều được đào tạo về Chất lượng Đặc biệt, điều đã hợp thức hóa những việc Huntsville vẫn đang làm từ giữa những năm 1980. Trong 12 nguyên tắc hỗ trợ cam kết về Chất lượng Đặc biệt có những tuyên bố về việc trở nên linh hoạt và dễ thích ứng, cùng làm việc, đào tạo và trao quyền lẫn nhau, khuyến khích đổi mới và đẩy mạnh mối quan hệ dài lâu với khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên. Nguyên tắc thứ 12 là tuyên bố "hỗ trợ quản lý và trách nhiệm giải trình các nguyên tắc cũng như cam kết chất lượng thông qua hướng dẫn, ví dụ và cam kết nguồn lực thích hợp".

Công ty Huntsville rút ra kinh nghiệm rằng quản lý chính là bí quyết thành công. Năm 1981, khi Joseph Steinreich trở thành tổng giám đốc, nhà máy có 590 lao động. Năm 1982, trong hồ sơ lưu trữ có 82 lời phàn nàn và nhà máy mất 22 ngày làm việc vì lý do tai nạn. Tỷ lệ chảy máu chất xám là 150%/năm. 18% sản phẩm bị loại bỏ vì chất lượng thấp. Vì vậy, việc nhà máy đang thua lỗ chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Và Engelhard đã cho Steinreich sáu tháng để lật ngược tình thế hoặc nhà máy sẽ bị đóng cửa.

Steinreich bắt đầu bằng việc từ bỏ phong cách quản lý theo kiểu đối đầu của nhà máy và thay vào đó là xây dựng chương trình đào tạo giám sát viên nhằm cổ vũ cho văn hóa quản lý hướng con người nhiều hơn. Các nhà quản lý và giám sát viên đã thay đổi hoặc bị thay thế. Carl English - quản lý nhân sự - nói: "Chúng tôi tập trung vào xây dựng kỹ năng, cách thức quản lý và giải quyết vấn đề.".

Mười lăm năm sau, người lao động nhận thấy những thay đổi bất ngờ đã xảy ra. Khi được yêu cầu liệt kê những thay đổi trong suốt thời gian đào tạo, người lao động rút ra được 498 trong số hơn 500 thay đổi mang tính tích cực. Nhiều mục trong danh sách đã mô tả phong cách thức quản lý mới đã góp phần vào thành công của công ty ra sao, chẳng hạn như "Ban quản lý quan tâm tới mọi thứ", "Mọi người sẽ lắng nghe bạn", "Làm việc tốt thì được biểu dương" và "Chúng tôi là cộng sự với nhau, với khách hàng và nhà cung cấp".

Năm 1994, Steinreich nghỉ hưu và Ken Rogers - người đã từng làm quản lý sản xuất ở Huntsville từ năm 1986 tới năm 1991 - lên thay. Rogers đã lãnh đạo nỗ lực để sắp xếp lại công ty xoay quanh các nhóm làm việc, tức là từ nay, những nhóm này sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc đáp ứng đơn đặt hàng bao gồm nhận đơn hàng của khách, lên kế hoạch, lịch trình, sản xuất, bảo dưỡng, kiểm soát chất lượng, gửi hàng và thu tiền.

Năm 1996, nhà máy Huntsville đã mở rộng nhằm đáp ứng việc tăng trưởng

thị phần trên toàn thế giới. Sự tăng trưởng này chỉ là một trong những thước đo thành công của Engelhard-Huntsville. Những thành tựu khác gồm có:

- Tỷ lệ chảy máu chất xám giảm từ 150% xuống còn chưa đầy 3% hàng năm.
- Giảm hơn 50% tỷ lệ phế phẩm kể từ năm 1994.
- Trong hơn 13 năm, không một ngày làm việc nào bị cắt vì nguyên nhân tai nạn.
- Nhà máy cung cấp 70% bộ lọc khí bằng xúc tác cho xe ô tô tại thị trường Nhật Bản.
- Huntsville giành được các giải thưởng chất lượng hàng đầu từ Ford, BMW và Honda.

Engelhard-Huntsville đã đạt được những thành công này nhờ đề ra các yêu cầu cụ thể thông qua Hệ thống Điều hành Chất lượng, đồng thời đã trao quyền đáp ứng yêu cầu cho nhà quản lý, giám sát viên và nhân viên công ty. Trong mô tả ở phần tiếp theo, công ty cũng sử dụng việc đào tạo để chuyển yêu cầu khách hàng và giá trị chất lượng thành yêu cầu đối với nhân viên, sau đó dựa vào việc truyền đạt thường xuyên, thông qua các cuộc họp và trao đổi cá nhân, làm sáng tỏ và nhấn mạnh những yêu cầu đó.

TRUYỀN ĐẠT YÊU CẦU TRONG TOÀN CÔNG TY

Khi được hỏi cách thức để quản lý chất lượng, điều đầu tiên Joe Steinreich nói là: "Hãy đưa ra ví dụ". Là người chịu trách nhiệm về việc khởi xướng sự thay đổi tại công ty Engelhard-Huntsville, Steinreich biết được tầm quan trọng đối với các nhà quản lý và giám sát viên trong việc minh họa bằng ví dụ những thái độ và hành vi mà họ mong muốn khuyến khích.

Ví dụ, hàng tuần, Steinreich thường tổ chức họp hành với đội ngũ nhân viên. Và hàng tháng, tại một trong số những cuộc họp đó, ông lại đặt ra năm "câu hỏi về Chất lượng Đặc biệt trong tháng" được ghi sẵn trên một tấm thẻ mỏng luôn mang bên mình có kích thước bằng chiếc thẻ tín dụng.

1. Cá nhân bạn đang làm gì để cải tiến Chất lượng Đặc biệt?

2. Kế hoạch của bạn nhằm cải thiện môi trường làm việc trong lĩnh vực của mình là gì?

3. Kế hoạch của bạn trong việc trao quyền cho nhân viên là gì?

4. Bạn nhận thấy những điều gì cần phải được sửa chữa và tôi có thể làm gì để giúp bạn thực hiện được điều đó?

5. Bạn đạt được những thành công gì với Chất lượng Đặc biệt trong lĩnh vực của mình?

Steinreich nói: "Tôi đi quanh bàn và yêu cầu từng người phản hồi sau khi đã trả lời họ trước". Bằng cách này, Steinreich đã truyền đạt được những gì quan trọng đối với ông - một nhà lãnh đạo cũng như đối với công việc điều hành của mình. Còn các nhà quản lý lại đưa năm câu hỏi đó vào trong những bản báo cáo trực tiếp của mình, sau đó phổ biến yêu cầu tới toàn thể công ty.

Steinreich cũng thường xuyên liên lạc trực tiếp với nhân viên. Hàng quý, ông triệu tập tất cả nhân viên để thảo luận về tình hình của công ty, bao gồm yêu cầu của khách hàng và vấn đề về chất lượng. Ngoài những cuộc họp này, Steinreich và một trong những nhà quản lý bộ phận nhân sự còn tổ chức 16 đến 18 cuộc thảo luận bàn tròn mỗi năm. Ông nói: "Chúng tôi chọn ra một nhóm nhân viên làm việc theo giờ và họ thường hỏi đồng nghiệp của mình những gì muốn hoặc cần biết. Chúng tôi cũng hay hẹn nhau đi ăn trưa hoặc ăn tối. Và tôi thường nói qua về tình hình của công ty trước khi cùng thảo luận và đặt câu hỏi. Nếu không thể trả lời được câu hỏi nào, chúng tôi viết lại và công bố câu trả lời".

Các nhân viên có thói quen kiểm tra bảng tin. Theo Carl English, quản lý nhân sự, thì: "Chung tôi thực hiện việc giao tiếp với tần suất lớn. Một công ty được điều hành tốt thì sẽ truyền tải thông tin tốt. Hàng tháng, chúng tôi có khoảng 40 thông báo mới về việc khách hàng đi thăm nhà máy, biểu dương, thăng chức, tuyên bố chính sách, giá cổ phiếu của công ty và thông tin tổng hợp". Mỗi một tin mới được đính chữ "MỚI" màu xanh để thu hút sự chú ý của nhân viên.

Một hình thức truyền đạt khác giúp các nhà quản lý và giám sát viên hiểu được điều gì mà nhân viên cần làm để đáp ứng yêu cầu. Đó chính là chương trình có tên "Làm việc với Nhân viên". Cứ mỗi tháng một lần, các nhà quản lý và giám sát viên lại làm việc với nhân viên nhà máy trong vòng 2 đến 4 tiếng. English nói: "Bạn sẽ có một đánh giá khác về sự thiếu kiểm soát mà người lao động thường phải đối mặt". Công việc diễn ra trong một khu vực ồn ào, bụi bặm, với nhiệm vụ nhấc lớp đất sứ dễ vỡ ra khỏi băng chuyền và đặt vào băng chuyền khác hoặc đưa vào hộp. "Làm việc với Nhân viên" giúp các nhà quản lý và giám sát viên nhìn nhận được các yêu cầu ở góc canh khác.

Engelhard-Huntsville nhấn mạnh việc phối hợp cùng nhau để thỏa mãn khách hàng và đạt được mục đích. Trong một khóa đào tạo có tên "Làm việc", nhân viên được dạy cách đóng góp ý tưởng và có quan hệ tốt với giám sát viên, đồng sự và cấp dưới. Một hoặc hai người từ tất cả khu vực của nhà máy, kể cả giám sát viên, sẽ tham dự 16 cuộc họp, mỗi cuộc họp kéo dài trong hai tiếng. Để hoàn thành khóa học này thường mất mười tháng đến một năm. Stan Creekmore, huấn luyện viên, cho biết:

"Chúng tôi bắt đầu bằng việc nói chuyện về khách hàng và nhà cung cấp để nhân viên bắt đầu thấy được mối liên kết. Điều này dẫn tới việc trở thành thành viên của nhóm làm việc , xây dựng sự tin cậy và chia sẻ các giá trị.".

Cả ba công ty được nêu trong chương này đều nhấn mạnh *sự truyền đạt liên tục về các giá trị và kỳ vọng được chia sẻ*. Tại Ritz-Carlton, các tiêu chuẩn dịch vụ được liên tục nhấn mạnh trong mọi hoạt động công việc ngay từ ngày đầu tiên. Mene nói: "Vào ngày làm việc đầu tiên của mọi nhân viên, chủ tịch và giám đốc điều hành thường truyền đạt với tư cách cá nhân và đầy tham vọng về tầm nhìn, giá trị và phương pháp của công ty. Bạn được kỳ vọng sẽ tiếp thu những giá trị và tầm nhìn đó cũng như sử dụng các phương pháp của công ty khá tự nhiên". Các tiêu chuẩn dịch vụ luôn được nhấn mạnh trong suốt quá trình đào tạo và "tập hợp dây chuyền" hàng ngày (cuộc họp chớp nhoáng giữa ban quản lý và nhân viên). Sự truyền đạt không ngừng về yêu cầu tỏ ra rất hiệu quả. Theo điều tra năm 1991, 96% nhân viên đã nhận biết được dịch vụ khách hàng là ưu tiên của một khách sạn hàng đầu và cá nhân mình - 3.000 nhân viên trong số đó làm việc tại công ty chưa đầy ba năm.

Giống như Engelhard-Huntsville và Ritz-Carlton, Motorola truyền đạt yêu cầu của công ty thông qua đào tạo qui mô rộng (năm 1996, Motorola đã chi 170 triệu đô-la cho mục đích đào tạo) và mục đích được chia sẻ (chất lượng Sáu-Sigma cùng các sáng kiến khác). Motorola cũng tin rằng, trách nhiệm giải trình của ban quản lý là vô cùng quan trọng. Noakes cho biết: "Muốn thu hút nhân viên vào quy trình cải tiến thì chúng tôi phải thay đổi bản thân mình trước đã.".

Cách thức Motorola khuyến khích sự thay đổi và truyền đạt yêu cầu về chất lượng và khách hàng là khen thưởng và biểu dương. Kể từ đầu những năm 1980, Motorola gắn 25% số tiền thưởng của nhân viên quản lý với sự cải tiến về chất lượng, sự hài lòng của khách hàng và thời gian chu trình. Mục đích cải tiến 68% mỗi năm đã chuyển tải rõ ràng yêu cầu của ban quản lý.

Năm 1987, Motorola bắt đầu trả tiền thưởng hai lần một năm cho kết quả làm việc theo tiêu chí đánh giá: tỉ suất sinh lời trên tài sản thực. Nếu một đơn vị kinh doanh không đạt được mục tiêu của mình thì không ai trong đơn vị đó có tiền thưởng. Còn nếu không đạt mục tiêu, cả công ty cũng không có tiền thưởng.

Năm 1990, Motorola bắt đầu phong trào thi đua trên toàn cầu giữa các nhóm làm việc, ý tưởng học được từ người Nhật. Nhóm nào cũng được tham gia thi đua miễn là đang làm công việc liên quan tới một trong năm sáng kiến của Motorola. Năm 1996 đã có hơn 5.000 nhóm làm việc tham gia thi đua.

Thông qua khen thưởng và biểu dương, họp hành thường xuyên, tiếp xúc cá

nhân và đào tạo, các công ty thành công thường cho nhà quản lý, giám sát viên và nhân viên biết chính xác được công ty kỳ vọng điều gì ở họ. Các công ty đẳng cấp thế giới luôn khẳng định rằng mọi thông điệp đều phản ánh những chủ đề chính các yêu cầu then chốt như nhau. Ritz-Carlton có Tiêu chuẩn Vàng, Motorola có năm sáng kiến và Engelhard-Huntsville có Hệ thống Điều hành Chất lượng. Nhờ lặp đi lặp lại việc chuyển tải những yêu cầu cơ bản ở nhiều nơi và trong nhiều tình huống khác nhau, các nhà lãnh đạo đã giúp cho nhân viên tiếp thu và hành động một cách tự nhiên dựa trên những yêu cầu đó. Và các hệ thống đó đã tạo nên một bản hòa ca.

XEM XÉT VÀ NÂNG CAO KẾT QUẢ

Các mô hình mẫu của chúng ta so sánh kết quả với các yêu cầu theo nhiều cách để đảm bảo các yêu cầu đang được đáp ứng, cũng như nhận biết và giúp đỡ những nhân viên cần hỗ trợ. Trong mô hình quản lý mới, mục đích của việc đánh giá không phải là phạt lỗi hoặc dọa dẫm nhân viên bằng hành động hay hình phạt. Trái lại, các nhà quản lý và nhân viên cùng thảo luận mối quan hệ công việc, luôn lưu tâm về sự cần thiết nhằm trao quyền và cho phep mọi nhân viên thực hiện để đạt được mục tiêu đã tuyên bố.

Điều đó không có nghĩa những mô hình mẫu này không đánh giá sự thực hiện cá nhân. Chúng ta sẽ thảo luận chủ đề này cụ thể hơn trong Chương 8, nhưng để khép lại ở đây, hãy xem xét những gì mà Ritz-Carlton đã làm. Kết quả cá nhân được đánh giá bằng khả năng của cá nhân đó trong việc nắm vững các Tiêu chuẩn Vàng của công ty. Kết quả được đo lường và đánh giá liên tục, đồng thời được ước định qua những bản điều tra ý kiến. Mene nói: "Chúng tôi đánh giá kết quả của nhân viên vì đang huấn luyện họ hàng ngày. Và chúng tôi liên tục đánh giá quá trình này".

Suốt một thời gian dài, các công ty dịch vụ đã chống cự lại ý tưởng đánh giá kết quả của mình. Khi FedEx trở thành công ty dịch vụ đầu tiên giành được Giải thưởng Baldrige, vinh dự mà công ty nhận được phần lớn là nhờ hệ thống đo lường của FedEx (xem Chương 2), ngay lập tức các công ty dịch vụ khác đã nhanh chóng tuyên bố rằng Fedex chẳng khác gì một nhà sản xuất: Công ty này vận chuyển hàng hóa – trong trường hợp này là bưu kiện, chứ không phải là công ty bảo hiểm, công ty quảng cáo hay ngân hàng. Không gì cả vì họ cho biết các công ty đó không thể đánh giá được những việc mình làm.

Mene nói tiếp: "Những người chưa từng đánh giá là những người chưa chịu thử. Họ đang ngụy biện.". Rizt-Carlton có được thông tin từ những khóa đào tạo, giám sát thực hiện, đánh giá nhân viên, khách hàng và cả đánh giá của các nhóm độc lập. Mene nhấn mạnh rằng, tiêu chí đánh giá thực hiện không nhất thiết phải kiểm soát bằng thống kê mà có thể bằng hành vi. "Sự khác nhau giữa chúng tôi và

các doanh nghiệp công nghệ cao là khi tiến hành phân tích, họ có nhiều dữ liệu và có phân tích chắc chắn hơn. Nhưng kể cả không có nhiều dữ liệu, bạn vẫn có thể đáp ứng và bàn luận được nhờ phân tích dữ liệu và phòng tránh. Không ai nói rằng bạn phải có Deming (W. Edwards Deming - nhà thống kê người Mỹ, công trình nghiên cứu vào những năm 1950 của ông đã đưa ngành công nghiệp Nhật Bản tới các nguyên tắc quản lý mới - ND) ở nhà máy để nhìn vào biểu đồ kiểm soát. Sự khác nhau duy nhất tôi thấy giữa việc sản xuất và dịch vụ là bạn sẽ trình bày chi tiết như thế nào. Quản lý nhân viên không phải lúc nào cũng là dữ liệu chi tiết mà là sự đánh giá.".

Dữ liệu xử lý lưu lại tại các khách sạn, nơi chúng được sử dụng được để đánh giá và hoàn thiện kết quả. Những kết quả duy nhất đạt tới cấp độ công ty là dữ liệu về sản phẩm chủ chốt, sự hài lòng của khách hàng, các phàn nàn của khách hàng, thị phần, doanh thu, lợi nhuận, sự an toàn và cả sự hài lòng của nhân viên. Mene nói: "Nếu một khách sạn chưa đạt theo tiêu chuẩn tức là khách sạn đó có lý do đặc biệt cần lưu ý. Thông thường, họ có thể tự tìm thấy và kiểm soát được nguyên nhân. Nếu không, chúng tôi sẽ cố gắng giúp họ". Dựa trên những kết quả này, Khách sạn Ritz-Carlton đang thực hiện một công việc độc đáo là chuyển yêu cầu của khách hàng và giá trị chất lượng thành yêu cầu đối với tất cả nhân viên, trước khi truyền đạt chúng. 97% khách hàng của Ritz-Carlton kể lại rằng mình đã có một "kỷ niệm đáng nhớ" khi nghỉ ở một trong những khách sạn của công ty.

Hoạt động sản xuất ở Huntsville của Engelhard không dựa nhiều vào dữ liệu để đánh giá kết quả, nhưng sau đó, chỉ với 380 nhân viên và một nhà máy, các nhà quản lý đã có được phản hồi liên tục về chất lượng. Ban quản lý cấp cao xem đánh giá kết quả trong những cuộc họp hàng tuần. Vì thế, thực hiện được xem như một phần của Hệ thống Điều hành Chất lượng và trong các bản điều tra ý kiến của nhân viên.

Hàng tháng tại Motorola, các đơn vị kinh doanh nộp bảng biểu về thực hiện chất lượng và thời gian chu trình của mình cho bộ phận chất lượng công ty, nơi sẽ lựa chọn những bảng biểu đặc trưng để thảo luận trong các buổi xem xét thực hiện của công ty được tổ chức tám lần một năm. Trong suốt nội dung những cuộc họp kéo dài bốn tiếng đồng hồ này, chất lượng trở thành vấn đề quan trọng hàng đầu với các chủ đề về chất lượng và thời gian chu trình - thường chiếm mất nửa thời gian họp. (Khi còn là chủ tịch, Robert Galvin thường rời khỏi cuộc họp đúng vào thời điểm này, trước khi thảo luận về các vấn đề tài chính. Thông điệp chính là: Nếu chất lượng và thời gian chu trình đang cải tiến thì lợi nhuận ròng sẽ cải thiện theo.)

Những người đứng đầu các hoạt động chính sẽ chịu trách nhiệm giải trình sự thực hiện của mình. Mục tiêu là cải tiến 68%. Nếu họ đạt được mục đích thì không có gì phải bàn cãi. Nếu chiều hướng đang nhắm đến mục đích, sẽ thảo luận đôi chút.

Nếu chiều hướng không có gì biến đổi, nhóm sẽ tìm hiểu nguyên nhân và phát triển kế hoạch hành động để giải quyết những vấn đề quan trọng nhất. Kế hoạch hành động chỉ ra ai sẽ là người thực hiện việc gì và vào khi nào.

Các bộ phận tổ chức những cuộc họp xem xét chất lượng ít nhất một tháng một lần, nhưng phổ biến vẫn là các cuộc họp xem xét chất lượng hàng tuần và hàng ngày - thậm chí cả những cuộc họp hàng giờ trong các nhà máy. Cứ hai năm một lần, Motorola lại tổ chức các buổi xem xét hệ thống chất lượng của đơn vị kinh doanh và nhà cung cấp chính. Từng nhóm bảy người dành ra một tuần để kiểm tra chất lượng hệ thống của đơn vị. 90 ngày sau cuộc kiểm tra, nhóm sẽ trình bày thông tin đã tìm hiểu được. Sau đó, giám đốc điều hành phải trả lời về kế hoạch cải tiến.

Motorola cũng sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige như đánh giá hệ thống nội bộ. (Chương 17 giải thích cách các công ty sử dụng các đánh giá của Baldrige để cải tiến nội bộ ra sao). Năm 1991-1992, mọi đơn vị kinh doanh đã viết và nộp hồ sơ đầy đủ ứng cử giải Baldrige, trong đó có trình bày việc nhận biết cách thức giải quyết các phạm vi cần cải tiến. Hiện tại, Motorola đang thực hiện việc hợp nhất những xem xét hệ thống chất lượng của mình với các đánh giá Baldrige thành một công cụ đơn lẻ. (Xem Chương 14 để biết thêm về việc thu thập và phân tích dữ liệu).

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Ngay từ đầu chương này, chúng tôi đã đề cập tới một trang slide trong bài thuyết trình chuẩn về chất lượng của Motorola: "Nhờ có quy trình quản lý mà chúng tôi đã luôn thành công". Đó là lời tuyên bố mà bất kỳ mô hình mẫu nào trong cuốn sách này đều có thể đưa ra, một sự tổng kết về yếu tố đơn lẻ quan trọng nhất trong việc góp phần vào cải tiến không ngừng và thành công lâu dài.

Đó cũng là chủ đề của cuốn sách này. Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, quy trình quản lý là *sự tiếp cận mang tính hệ thống* đối với việc đáp ứng và vượt qua cả kỳ vọng của khách hàng. Việc tiếp cận bao gồm mọi yếu tố trong hệ thống. Sự thay đổi trong tư duy phải trở nên sâu sắc. Các công ty đang định hướng thoát khỏi những hạn chế của sự giám sát theo phòng ban hàng ngày và nhận thấy được triển vọng chung từ nhà cung cấp tới khách hàng bằng những thay đổi trong việc lập kế hoạch, đánh giá và phân tích mở rộng, cải tiến quy trình sản xuất cùng sự tham gia của nhân viên, tất cả cùng dàn trải và theo một hướng. Trong tổ chức kiểu "chiều ngang" mới mẻ này, các chuyên gia quản lý điều khiển quy trình chứ không phải kết quả. Họ trở thành những người chịu trách nhiệm về các quy trình dẫn tới sự hài lòng của khách hàng.

Quản lý chất lượng là quản lý quy trình để quản lý hệ thống. Như bài thuyết

trình chuẩn của Motorola tổng kết trên trang slide cuối cùng rằng:

> Chất lượng không phải là nhiệm vụ có thể chuyển nhượng được. Nó phải được bén rễ và thể chế hóa trong mọi quy trình. Nó là trách nhiệm của mỗi người.

Công việc của ban quản lý là thực hiện việc làm cho bén rễ và thể chế hóa để quản lý hệ thống. Như các nhóm làm việc tự định hướng cho thấy thì nhân viên có thể tự quản lý khá tốt. Như vậy, chính hệ thống mới là nguyên nhân gây ra trục trặc - và đó là trách nhiệm của ban quản lý.

6 SỰ THAM GIA CỦA NHÂN VIÊN

Hóa dầu Lyondell

Bộ phận thị trường tiêu dùng AT&T

Phòng thí nghiệm ADAC

Trong chương trước, chúng ta đã xem xét cách thức quản lý hệ thống tạo nên bản hòa ca. Âm nhạc ngọt ngào đó không phải từ dây chuyền sản xuất, máy tính hoặc máy in chi tiết giá cả lên xuống của các cổ phiếu chính mà từ những con người làm cho hệ thống hoạt động. Trao quyền cho nhân viên, tính trách nhiệm và sự đổi mới chính là những yếu tố tạo nên thành công lâu dài.

Tuy nhiên, nhà quản lý vận dụng và thiết lập khái niệm này như biểu tượng mới nhất về sự cống hiến của công ty đối với chất lượng. Nếu ban quản lý chưa sẵn sàng giao cho nhân viên quyền kiểm soát hoạt động, quyền tự ra quyết định quan trọng và chịu trách nhiệm về hành động của mình thì mãi mãi, ý tưởng này vẫn chỉ là lý thuyết. Sự tham gia của nhân viên là sự cam kết lâu dài, một hướng kinh doanh mới, một sự thay đổi văn hóa cơ bản. Các nhân viên được đào tạo, trao quyền và công nhận thành tựu của mình sẽ nhìn nhận công việc và công ty theo góc nhìn khác hẳn. Họ không còn bấm đồng hồ, làm việc thụ động và đếm từng phút chờ tới ngày cuối tuần. Giờ đây, họ "sở hữu" công ty với ý thức rằng chính bản thân mình chịu trách nhiệm về sự thực hiện của nó. Như Shirley Helms, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm ở Công ty Lyondell Petrochemical (một trong những mô hình mẫu được miêu tả ở chương này), cho biết: "Nếu thấy điều gì cần phải làm, tôi sẽ hoặc tìm người có thể thực hiện nó. Đối với tôi, đó là trao quyền".

Các nhà quản lý tham quyền có vì thường "sở hữu" những nhân viên luôn chán nản và thất vọng. Kết quả bi tổn thất còn những nỗ lực trong tương lai để thu hút nhân viên sẽ phải đối mặt với sự hoài nghi.

Sự tham gia của nhân viên có hiệu quả nhưng chỉ như một phương pháp điều hành kinh doanh. Điều này đâu phải thứ để học đòi bởi vì không ai coi đó như một giải pháp ngắn hạn hoặc cuộc thử nghiệm gây tò mò. Đó thực sự là chiếc hộp Pandora, cám dỗ bạn mở ra nhưng có đủ quyền lực để thay đổi vĩnh viễn thế giới của bạn.

Sự khác nhau chủ yếu ở chỗ, thay vì giải thoát mọi điều xấu xa có thể gây nên bệnh tật cho con người thì việc mở chiếc hộp này ra sẽ phát ra một luồng năng lượng tích cực: sự nhiệt tình, ý tưởng và cải tiến. Trong chương này, chúng tôi miêu tả ba công ty hàng đầu về chất lượng thu được ích lợi ra sao từ sự tham gia của nhân viên. Trong mấy năm, cả ba công ty đã làm được điều đó với những thành công đáng kể: hai công ty giành được Giải Baldrige còn một công ty từng được Baldrige đến thị sát cơ sở. Chúng ta sẽ khám phá xem họ giải quyết những câu hỏi chủ chốt dưới đây ra sao:

- Làm sao để thu hút được sự tham gia của mọi người trong quá trình cải tiến chất lượng?
- Làm thế nào để giữ họ tham gia?
- Sử dụng các đội làm việc để cải tiến ra sao?

Cũng như quản lý chất lượng, sự tham gia của nhân viên đụng chạm tới mọi bộ phận khác của mô hình quản lý kinh doanh mới được mô tả trong cả cuốn sách này:

- Nhân viên nuôi dưỡng mối quan hệ tốt với khách hàng (xem Chương 3 và 10).
- Nhân viên chuyển kỳ vọng của khách hàng thành sản phẩm và dịch vụ (xem Chương 11).
- Nhân viên quản lý và cải tiến các quy trình của công ty (xem Chương 12).
- Nhân viên làm việc với nhà cung cấp (xem Chương 13).
- Nhân viên xác định và sử dụng các thước đo để cải tiến (xem Chương 14).
- Nhân viên so sánh những quy trình của mình với những quy trình khác (xem Chương 15).
- Nhân viên đóng góp vào cộng đồng của mình (xem Chương 16).

Các nhà quản lý trao cho nhân viên quyền được thực hiện tất cả những điều

này (như thảo luận ở Chương 2 và 5). Ở một số công ty (ví dụ như các mô hình mẫu ở Chương 4), nhân viên được trao quyền thông qua quy trình hoạch định chiến lược nhằm góp phần trên tư cách cá nhân hoặc theo đội làm việc vào mục tiêu công ty. Trong chương này, chúng tôi sẽ thảo luận qua về cách thức Bộ phận Thị trường Tiêu dùng AT&T sử dụng tầm nhìn chia sẻ, được truyền đạt thông qua "Cam kết chung" và "Hãy hỏi chính bạn", để điều chỉnh các hoạt động của nhân viên theo giá trị và mục tiêu.

Các công ty cũng trao quyền cho nhân viên thông qua đào tạo, khen thưởng và biểu dương. Chúng tôi sẽ đề cập sơ qua những điều này ở đây, sau đó dành nhiều thời gian hơn cho vấn đề đào tạo ở Chương 7, khen thưởng và biểu dương ở Chương 8.

Trong chương này, chúng tôi tập trung vào cách thức đề ra và duy trì sự tham gia của nhân viên. Một trong những phương pháp phát triển nhanh nhất là thông qua các nhóm làm việc, nhiều công ty đang hướng tới những nhóm làm việc tự định hướng. Chúng ta sẽ tìm hiểu xem các mô hình mẫu sử dụng đội làm việc như thế nào để khai thác triệt để nguồn nhân lực.

Theo quy trình này, các mô hình mẫu đã thay đổi vĩnh viễn văn hóa công ty. Helms cho biết: "Đã bảy năm rồi, chúng tôi không còn sử dụng đến giám sát viên về sự thay đổi của công ty nữa. Và tôi không nghĩ điều đó sẽ tái diễn". Sau mười năm, rất khó hình dung ra điều đó sẽ như thế nào hay tại sao Lyondell lại muốn như vậy.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Với trụ sở chính đặt tại Houston và hơn 1.500 lao động tại bốn cơ sở sản xuất ở Texas, công ty Lyondell Petrochemical sản xuất nhiều chất hóa dầu khác nhau bao gồm olefin (etilen, propylene, butadiene, butylenes và các sản phẩm chuyên biệt), methanol, polyetilen, polypropylene và các sản phẩm dầu thô phân nhánh, tinh luyện (xăng, dầu đốt, nhiên liệu cho máy bay, dầu thơm và dầu nhớt).

AT&T Consumer Markets Division (CMD - Bộ phận Thị trường Tiêu dùng) chủ yếu cung cấp các dịch vụ viễn thông đường dài cho hơn 80 triệu khách hàng hộ gia đình. Mỗi ngày, đơn vị lớn nhất của AT&T là CMD có 75 triệu giao dịch khách hàng, hơn 90% khách hàng đánh giá chất lượng tổng thể dịch vụ của CMD là tốt hoặc hoàn hảo. Trụ sở của CMD được đặt tại Basking Ridge, New Jersey. Bộ phận có gần 44.000 nhân viên. Năm 1994, CMD giành được Giải Baldrige với tư cách là AT&T Consumer Communications Services (CCS - Dịch vụ viễn thông tiêu dùng).

Phòng thí nghiệm ADAC thiết kế, sản xuất, tiếp thị và hỗ trợ sản phẩm trong

việc dựng hình ảnh bằng y học hạt nhân, lên kế hoạch về kỹ thuật xạ trị và quản lý thông tin chăm sóc sức khỏe. ADAC từng cài đặt 5.000 hệ thống tại hơn 2.500 bệnh viện, phòng khám đa khoa và những địa điểm khác trên toàn thế giới. Hầu hết 700 nhân viên của ADAC làm việc tại trụ sở công ty và cơ sở sản xuất ở Milpitas, California hoặc tại các văn phòng ở Houston. ADAD đã giành được Giải Baldrige năm 1996.

ĐỀ XUẤT VÀ DUY TRÌ SỰ THAM GIA CỦA NHÂN VIÊN TẠI LYONDELL

Đầu những năm 1980, Giám đốc điều hành Bob Gower của Atlantic Richfield thuộc một nhóm làm việc đã đề xuất việc giảm bớt hoạt động về hóa dầu, lọc dầu đang thua lỗ và thành lập công ty mới. Công ty Hóa dầu Lyondell ra đời và được Gower điều hành theo yêu cầu của Atlantic Richfield. Gower đã chấp nhận và coi đây là thách thức bởi tổng khoản lỗ 200 triệu đô-la mỗi năm mà công ty đã gây ra trong vòng 3 năm qua.

Thua lỗ trầm trọng không chỉ là vấn đề duy nhất của Gower. Công ty mới không có bất kỳ công nghệ đặc biệt, tài sản nào để dành ngoại trừ sự cạnh tranh và không tạo được lợi thế đặc biệt trên thị trường. Cách duy nhất để công ty có thể làm khác biệt mình, để lại tạo ra lợi nhuận là cải thiện năng suất. Tuy nhiên, như Gower đã ghi lại: "Tinh thần đã bị hao mòn trong khi chi phí lại quá cao".

Và việc Lyondell phải xây dựng đội ngũ quản lý mới khiến mọi việc càng tồi tệ hơn. "Người ta nói rằng tôi có thể thuyết phục bất cứ ai cùng tham gia với mình". Rõ ràng, ban lãnh đạo của Atlantic Richfield cảm thấy khá an tâm với lời đề nghị hào phóng như vậy, song lại không tính được khả năng thuyết phục của Gower. Ông không chỉ làm việc hòa hợp với đội quản lý, "mà những người cùng tham gia cũng là những người liều lĩnh và giống tôi, cùng tin rằng con người là bí quyết của sự thay đổi thành công".

Và Lyondell đã thành công. Năm 1989, tạp chí *Fortune* đã xếp Lyondell đứng thứ nhất về doanh thu trên một lao động trong số tất cả công ty cùng ngành ở Mỹ. Công ty lại tiếp tục nhận vinh dự đó vào các năm 1990 và 1991. Năm 1991 và 1992, Lyondell đã tiếp đón các cuộc thị sát cơ sở của Baldrige. Năm 1993, Lyondell được xem như một trong 100 công ty Mỹ tốt nhất để các ứng viên nộp đơn xin việc. Bí quyết thành công của Lyondell chính là sự tham gia của nhân viên.

Sự tham gia của nhân viên thường bắt đầu bằng sự thay đổi thái độ của ban quản lý. Ban lãnh đạo của Lyondell đã chuyển sự tham gia của nhân viên thành giải pháp về sự cải tiến không ngừng bởi biết rằng, công ty sẽ tiếp tục thua lỗ nếu thiếu sự tham gia nay cũng như tin tưởng, mọi nhân viên đều muốn làm tốt công việc của mình, tự hào về công việc, có nhiều ý tưởng giá trị để chia sẻ và muốn chịu trách nhiệm.

Quy trình trao quyền

Việc trao quyền ở Lyondell bắt đầu bằng:

- Các nhà quản lý và giám sát viên luôn sẵn sàng khi trao trách nhiệm cho người khác.
- Đào tạo cách ủy thác và đảm nhận trách nhiệm cho giám sát viên và nhân viên.
- Truyền đạt và phản hồi để nói với nhân viên rằng họ đang làm như thế nào.
- Khen thưởng và biểu dương.

Giao trách nhiệm cho người lao động

Đây là cách mà Lyondell thực hiện điều đó. Lyondell giúp nhà quản lý và giám sát viên trao trách nhiệm thông qua khóa đào tạo hai ngày có tên "Quản lý theo phương pháp Lyondell". Khóa học nhận biết mười hành vi quản lý then chốt mà Lyondell coi trọng:

1. Sản xuất chi phí thấp.
2. Chất lượng.
3. Đầu tư tự doanh và đổi mới.
4. Định hướng vao hành động.
5. [Nhận ra rằng] con người là sự khác biệt.
6. Chịu trách nhiệm và có trách nhiệm giải trình trong mọi việc.
7. Làm việc theo nhóm.
8. Giao tiếp.
9. Sự an toàn của nhân viên.
10. Trách nhiệm và đạo đức xã hội.

Khoa học bao hàm những yếu tố truyền đạt về hành vi, hành động, cách bám sát và theo dõi tiến triển. Vì vậy, có nhiều hành động khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Ví dụ, một trong những hành động về *chất lượng* là "thu hút nhân viên vào việc đạt được và cải tiến sự thực hiện". Đối với *đầu tư tự doanh và đổi mới*, nhà quản lý được yêu cầu "khuyến khích người khác suy nghĩ và hành động đúng đắn, sáng tạo có thể dẫn tới đổi mới". Về phần *con người là sự khác biệt*, nhà quản lý phải "chắc chắn rằng nhân viên hiểu được trách nhiệm của mình để tạo nên sự khác biệt

lớn nhất, tích cực nhất có thể".

Hành vi và hành động đan xen nhau, hình thành nên một mạng văn hóa xác định rõ sự cải tiến không ngừng cho Lyondell. Theo David Lindsay, chuyên gia quản lý mua hàng và chất lượng, thì: "Một trong những điểm mạnh nhất của 'Quản lý theo phương pháp Lyondell' chính là sự hợp nhất. Điều này luôn thực hiện như một tổng thể.".

Đào tạo nhân viên đảm nhận trách nhiệm

Phần thứ hai của việc trao quyền tại Lyondell thường bị bỏ sót bởi sự háo hức trao quyền trong công ty. Nhà quản lý nhanh chóng nhận thấy rằng hầu hết nhân viên đều thiếu kỹ năng hoặc kinh nghiệm cần thiết để đảm nhận trách nhiệm, đưa ra quyết định và hành động tự tin.

Nhân viên cần được đào tạo về vai trò mới của mình, được trao những cơ hội vươn tới thành công, hỗ trợ và cổ vũ. Đối với một số công ty, sự chuyển đổi sẽ nhanh hơn, trong khi điều đó chẳng bao giờ xảy ra ở những công ty khác. Một nhân viên giải thích: "Đối với một số người thì đó là điều kinh hoàng. Được trao quyền nghĩa là có thêm trách nhiệm và một số người không muốn như vậy.".

Truyền đạt và đưa ra phản hồi

Lyondell cung cấp phản hồi - phần thứ ba của quy trình trao quyền - thường xuyên và theo nhiều cách khác nhau. Tại mọi cuộc họp, từng nhóm làm việc (có người quản lý chịu trách nhiệm về tư vấn và hỗ trợ) đều có quyền đưa ra phản hồi. Các nhà quản lý và giám sát viên được đào tạo về cách thức đưa ra phản hồi trong suốt khóa học "Quản lý theo phương pháp Lyondell". Các nhóm làm việc trình bày sự tiến triển của mình còn ban quản lý đưa ra phản hồi tại chỗ. Tất cả những cơ hội này và nhiều điều khác nữa được xem như phần không thể thiếu đối với sự cải tiến không ngừng.

Khen thưởng và biểu dương

Lyondell ràng buộc việc khen thưởng và biểu dương - phần thứ tư của quy trình trao quyền - với hành vi được nhận biết trong "Quản lý theo phương pháp Lyondell". Trong việc đánh giá kết quả hàng năm, người lao động tham gia nhiều hơn vào những cuộc đàm thoại chính thức với các giám sát viên. Những cuộc họp này tập trung vào việc liên kết hoạt động của nhân viên với kết quả của công ty. Những đóng góp của nhân viên vào các mục tiêu thực hiện và chất lượng của Lyondell được vinh danh trong rất nhiều chương trình biểu dương.

TRAO QUYỀN Ở BỘ PHẬN THỊ TRƯỜNG TIÊU DÙNG AT&T

Với đội ngũ nhân viên thực địa và điều hành rải rác trên toàn quốc, AT&T Consumer Markets Division (CMD - Bộ phận Thị trường Tiêu dùng) cần một phương pháp để khuyến khích sáng kiến cá nhân và trách nhiệm tự định hướng mà không làm ảnh hưởng tới sự hợp nhất mạng lưới thông tin của công ty. CMD đã hoàn thành nhiệm vụ tinh tế này nhờ sáu cách tiếp cận được liên kết với nhau:

1. Cam kết chung.

2. Đặt ra các câu hỏi.

3. Các nhóm quản lý quy trình.

4. Các nhóm cải tiến chất lượng.

5. Hệ thống Hành động Sửa sai và Phòng tránh (Corrective and Preventive Action System - CPAS).

6. Truyền đạt.

"Cam kết Chung" là lời tuyên bố của AT&T về giá trị được đưa ra năm 1992. Công ty phần nhiều dựa vào các nhóm tiêu điểm nội bộ và chuyên gia bên ngoài để phát triển kế hoạch cơ bản về giá trị có thể định hướng hành vi. Cam kết Chung của AT&T là:

Chúng tôi cam kết những giá trị sau sẽ dẫn đường cho quyết định và hành vi của mình:

- Tôn trọng các cá nhân.
- Tận tụy giúp đỡ khách hàng.
- Chuẩn mực cao nhất về sự hợp nhất .
- Đổi mới.
- Làm việc theo nhóm.

Để nội bộ hóa những giá trị này, AT&T đã tổ chức những buổi thảo luận về ý nghĩa và cách thức mà chúng tác động tới quyết định và hành động của các nhóm nhân viên thử nghiệm. Còn ban lãnh đạo được yêu cầu nói với nhân viên về ý nghĩa của những giá trị ấy đối với mình. "Cam kết Chung" được in ra và truyền bá khắp công ty. Nhưng bài kiểm tra thực sự là: Liệu cam kết chung có tạo nên sự khác biệt trong cách thức hành động không? Họ có sử dụng nó trong công việc hàng ngày không?

Theo Larry Theleman, giám đốc chất lượng, thì: "Những giá trị đó thực sự đã được gắn kết vào công ty - nhưng không phải ngay từ đầu. Giờ đây, không còn là điều bất thường khi trong một cuộc họp nghe thấy ai đó nói 'Trên tinh thần của Cam kết Chung, tôi nghĩ chúng ta cần cân nhắc quan điểm khác'. Nó đã trở thành ngôn ngữ chung của chúng tôi".

Trong khi "Cam kết Chung" trở thành ngôn ngữ chung của CMD thì chương trình "Đặt ra các câu hỏi" lại cung cấp những hướng dẫn đặc biệt. Công ty không thể trao quyền cho nhân viên để đưa ra sáng kiến mà không hướng dẫn về những hành động được hay không được chấp nhận. Trong trường hợp của CDM, khi làm việc, nhân viên kỹ thuật có thể dễ dàng gây ra sự cố trên mạng lưới. Để đề phòng điều này, CMD đã tạo ra một chương trình cho tất cả nhân viên gồm những câu hỏi trong tám phạm vi, đó là:

- Tại sao tôi đang làm điều này?
- Tôi đã thông báo cho tất cả những người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ công việc này chưa?
- Tôi có thể phòng tránh hoặc kiểm soát những gián đoạn của dịch vụ không?
- Đây có phải là thời gian thích hợp cho công việc này không?
- Tôi có được đào tạo hoặc đủ tiêu chuẩn để làm việc này không?

Theleman nói: "Lịch sử của công ty đã từng có lúc khi người thợ thủ công từ chối thực hiện một điều gì đó theo yêu cầu bởi anh ta chưa được đào tạo, sự đối phó đó không dễ gì cho qua. Tuy nhiên, với việc giới thiệu chương trình Đặt ra các câu hỏi, thái độ đó đã thay đổi. Nhân viên được trao quyền để ngừng dây chuyền sản xuất và không làm việc nữa nếu câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào trong "Đặt ra các câu hỏi" là 'Không.".

Cùng với giá trị của "Cam kết Chung", CMD đã nội bộ hóa chương trình "Đặt ra các câu hỏi" theo nhiều cách khác nhau, nhưng hiệu quả nhất vẫn là việc áp dụng vào thực tế. Ví dụ, CMD phải nâng cấp bộ xử lý bên trong các máy chuyển mạch trong khi vẫn đang hoạt động. Như Theleman giải thích: "Nhân viên đã so sánh nó với việc trải qua cuộc phẫu thuật não trong khi vẫn đang chạy ma-ra-tông". Quá trình thay đổi hệ thống làm việc là vô cùng phức tạp; chỉ riêng phần kế hoạch đã ngốn mất hai năm. Cuối cùng, khi đến thời điểm thay đổi bộ xử lý tại thành phố Oklahoma, một trong số thành viên của nhóm phải rút lui vào phút cuối vì lý do cá nhân. Sau đó, khi đã hoàn thành phần "Đặt ra các câu hỏi" trước lúc bắt tay vào thay đổi hệ thống, cả nhóm nhận thấy rằng không thể đưa ra một câu trả lời "Có" rõ ràng cho tất cả các câu hỏi. Vì vậy, họ đã phải nín thở như thể chờ đợi hậu quả sau

khi đã không thay đổi bộ xử lý theo đúng lịch trình.

Họ đã không phải chờ lâu. Chủ tịch công ty đã cùng làm việc trong cuộc họp triệu tập với ban quản lý và các thành viên của nhóm, cho biết rằng ông không vui khi phải dừng lại lịch trình, nhưng ông muốn biểu dương nhóm đã làm đúng. Theo Theleman: "Tôi không nghĩ chưa có nhân viên kỹ thuật nào ở AT&T lại chưa từng nghe chuyện đó".

Bằng cách luôn trung thực với "Cam kết Chung" và "Đặt ra các câu hỏi", CMD vừa tạo ra văn hóa mà ở đó, nhân viên hiểu mình được kỳ vọng về cách hành xử mà không cần chỉ bảo chính xác phải làm gì trong mọi trường hợp như thế nào. Tầm nhìn được sẻ chia do "Cam kết Chung" mang lại và hướng dẫn sẵn có trong "Đặt ra các câu hỏi" cho phép CMD dem đến cho nhân viên sự tự do và trách nhiệm làm việc bằng khả năng tốt nhất của mình.

Nhân viên thực hiện điều này bằng cách quản lý các quy trình của mình. Theleman nói: "Chúng tôi đã định nghĩa sáu quy trình căn bản ở cấp cao nhất của công ty rồi mới chia nhỏ ra thành khoảng 50 quy trình con. Một số quy trình con đó lại được chia nhỏ ra tiếp. Chúng tôi có khoảng 125 Nhóm Quản lý Quy trình (Process Management Team - PMT) trên thị trường để liên tục kiểm tra những quy trình chủ chốt, nhận biết và đảm bảo các tiêu chí chính được điều chỉnh phù hợp với kỳ vọng của khách hàng và thực hiện cải tiến không ngừng".

Các đội quản lý quy trình thể hiện cho tính liên tục và phát triển. Mọi thành viên thay phiên nhau, thu hút tất cả cùng tham gia vào công việc của quy trình. Khi nhận biết được phạm vi cần cải tiến, Nhóm Quản lý Quy trình sẽ tạo ra Nhóm Cải tiến Chất lượng mà thông thường, bao gồm cả thành viên của nhóm quản lý quy trình và các nhân viên khác trong công ty. Nhóm Cải tiến Chất lượng sẽ giải tán sau khi xác định được phạm vi cần cải tiến, điều có thể mất tới dăm ba cuộc họp hoặc vài tháng.

Các nhân viên nhận ra cơ hội cải tiến được khuyến khích sử dụng Hệ thống Hành động Sửa sai và Phòng tránh (Corrective and Preventive Action System - CPAS) để đánh giá vấn đề. Các vấn đề cục bộ được giải quyết theo khu vực, nhưng nếu ảnh hưởng tới mạng lưới thì thường được chuyển tới Nhóm Quản lý Quy trình thông qua Hệ thống Hành động Sửa sai và Phòng tránh. Theleman nói: "Chúng tôi muốn ai cũng có thể tham gia vào quy trình trao quyền bởi đó chính là cách chuyển thông tin trực tiếp tới nhóm nhân viên lớn hơn - những người sẽ đưa ra các quyết định cơ bản về cách thực hiện ra sao trên toàn quốc".

Ngay khi các công ty trở nên phẳng hơn nhờ việc trao quyền cho những người ở tuyến đầu, những người phải chịu nhiều trách nhiệm hơn, thì nhu cầu về thông tin

cũng thay đổi. Quy trình chuyển tải thông tin cũng phải được phân tích và cải tiến nếu thông tin đó cần chuyển tới những đối tượng thích hợp khi được yêu cầu. CMD truyền tin qua các nhóm tiêu điểm, đào tạo, thư tin tức, bản hướng dẫn làm việc và các phương pháp chính thức khác. Việc nhân viên tham gia vào các Nhóm Quản lý Quy trình và Nhóm Cải tiến Chất lượng cũng giúp truyền đạt tầm nhìn và chính sách của công ty. CMD có mạng lưới truyền phát video nội bộ và gần đây nhất là máy tính xách tay để nhân viên kỹ thuật luôn cập nhật thông tin.

Tất cả những phương tiện giao tiếp dưới đây đều được đưa vào như những phương pháp không chính thức - nói chuyện phiếm trong bữa trưa, nói chuyện bình thường và liên hệ bằng điện thoại - đã giúp xác định văn hóa doanh nghiệp. Dựa trên sự hài lòng cao độ của khách hàng CMD, mặt mạnh của hệ thống quản lý và quan điểm chia sẻ của nhân viên, văn hóa của CMD đã phản chiếu được "Cam kết Chung".

PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC THEO NHÓM CỦA ADAC

Ở ADAC, hầu hết người lao động tham gia vào các nhóm chức năng và/hoặc quy trình được tạo quyền tối cao, còn tất cả nhân viên sản xuất đều là thành viên của các nhóm làm việc tự định hướng. Trong suốt khóa học một năm, mọi nhân viên ADAC phải ở trong ít nhất một nhóm.

Thông thường, các nhóm làm việc tự định hướng bao gồm từ 4 đến 25 người, được chia nhóm từ một phòng ban, làm việc với mức độ tự quản cao để tạo ra một bộ phận hoàn chỉnh hoặc thực hiện một dịch vụ cụ thể. Khái niệm nhóm làm việc tự định hướng được đưa ra từ giữa những năm 20 và được phát triển trọn vẹn vào cuối thập niên 50. Người Nhật là những người tiên phong trong việc thể chế hóa khái niệm này, sau khi đã học hỏi được từ IBM. Năm 1984, Toyota có tới 5.800 nhóm làm việc tự định hướng.

Các thành viên của đội làm việc tự định hướng thông thường được đào tạo chéo để thực hiện hầu hết hoặc tất cả công việc trong phạm vi của nhóm. Họ giám sát chất lượng, lên lịch trình công việc, kiểm soát chi phí, lập kế hoạch, thuê mướn, liên lạc với khách hàng và nhà cung cấp cũng như kiểm soát kỷ luật. Hầu hết các thành viên cần sự đông viên và đào tạo mở rộng để giải quyết nhiều hoạt động đa dạng như vậy. Doug Keare, phó chủ tịch về chất lượng ở ADAC, cho biết: "Chúng tôi có một khóa học hai ngày về phương pháp Quản lý Chất lượng Toàn diện và phương pháp luận về giải quyết vấn đề".

Các nhóm chức năng của ADAC tập trung vào chức năng chuyên biệt chẳng hạn như nợ phải trả; các nhóm quy trình bao gồm nhiều chức năng. Bất cứ nhà quản lý ở bất kỳ cấp bậc nào cũng có thể lập ra nhóm quy trình. Điều kiện duy nhất

là nhóm đó phải giải quyết được yêu cầu hoặc mệnh lệnh chiến lược. Keare nói: "Ngay khi bắt đầu quy trình chất lượng, chúng tôi thường nhận biết công việc mà các nhóm phải thực hiện. Tuy nhiên, chỉ một số đội thành công trong khi các nhóm khác lại thất bại do không thực hiện những hoạt động có lợi thế. Giờ đây, các nhóm được hình thành để giải quyết yêu cầu chiến lược chứ không phải để nhận biết sự liên kết chiến lược".

Sáng kiến cá nhân không bị giới hạn đối với sự tham gia vào nhóm. Keare nói: "Một số công ty vẫn còn tồn tại việc xin phép nhiều lần. Ở đây thì trái lại. Sự kỳ vọng từ ban quản lý là điều nhân viên có thể và nên cải thiện mà không cần phải xin phép. Chúng tôi coi trọng việc không can dự vào cách làm của nhân viên".

Như với Bộ phận Thị trường Tiêu dùng AT&T, ADAC đảm bảo rằng nhân viên biết mình nên hành động theo hướng nào. Phương pháp truyền đạt bao gồm:

- Các cuộc họp lập kế hoạch của công ty, kể cả thảo luận về mọi lĩnh vực kinh doanh, được để ngỏ cho nhân viên. Nhân viên đến dự những cuộc họp mà mình quan tâm. Hàng quý, các cuộc họp thường diễn ra trong khoảng hơn bốn ngày.
- Hàng tuần, các cuộc họp về chất lượng khách hàng cũng được để ngỏ cho tất cả nhân viên, bao gồm việc xem xét khối lượng dữ liệu lớn về mọi việc đang diễn ra tại các địa điểm của ADAC. Keare nói: "Phần lớn người lao động không đến hàng tuần mà sẽ đến vào tuần khác hoặc đại loại như vậy.".
- Một cuộc họp về kết quả và số liệu điều hành, nơi tâm điểm là nội bộ, cũng được để ngỏ cho nhân viên cùng mức độ tham gia như nhau.
- Các cuộc họp của tất cả nhân viên hàng quý tập trung vào tình trạng của công ty, kể cả thông tin tài chính hiện thời.

Sự hiệu quả của những nỗ lực từ phía ADAC trong việc trao quyền cho nhân viên có thể đo đếm được. Từ năm 1990 đến năm 1995, doanh thu của công ty tăng lên gần ba lần. Tỷ lệ hàng lỗi giảm xuống còn 40%. Tỷ lệ duy trì khách hàng tăng từ 70% năm 1990 lên 93% năm 1995.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Một trong những chủ đề nóng nhất trong kinh doanh hiện nay là *sự thay đổi*. Các công ty cần phải thay đổi. Mọi người cũng cần phải thay đổi. Đã qua rồi thời kì mà công việc ngày hôm nay cũng giống như ngày hôm qua, tháng tháng trôi qua mà không có sự khác biệt rõ rệt trong con người, quy trình xử lý hoặc kết quả cuối cùng.

Theo một nghiên cứu về thái độ và hành vi của người lao động do nhà tâm lý học G. Clotaire Rapaille chủ trì thì khi đề ra thay đổi, người Mỹ cảm thấy lạc quan nếu có thể kiểm soát được thay đổi dù có bị đe dọa. Carl Dildy - thợ bảo dưỡng máy ở Lyondell - cũng đồng tình: "Thị trường đang thay đổi không ngừng và con người cũng cần phải thay đổi. Tham gia vào các đội làm việc giúp con người chấp nhận sự thay đổi này".

Trên khắp nước Mỹ, các công ty đang tìm ra phương pháp tốt nhất cho: nhu cầu chất lượng cao hơn, áp lực của việc gia tăng cạnh tranh toàn cầu, sự cần thiết để trở nên hiệu quả và năng suất hơn cùng ảnh hưởng của sự thay đổi nhanh chóng. Để cạnh tranh, các công ty phải tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng cao với chi phí thấp nhất trong thời gian ngắn nhất có thể và phải luôn sẵn sàng thay đổi bất cứ phần nào của đẳng thức đó ngay tức khắc. Các công ty thành công tin tưởng rằng, cách duy nhất để cạnh tranh là thông qua sự tham gia của nhân viên. Họ vừa hiểu ra rằng nhân viên - những người chịu trách nhiệm tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ:

- Phải ở vị trí tốt nhất để đảm bảo và nâng cao chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Phải có khả năng tốt nhất để giảm chi phí bằng cách loại bỏ sự lãng phí trong toàn bộ quy trình.
- Phải ở vị trí tốt nhất để đẩy nhanh các quy trình bằng cách giảm thời gian chu trình.
- Phải trở thành tác nhân lý tưởng của sự thay đổi khi đã biết rõ về quy trình, phải được đào tạo thông qua giáo dục và kinh nghiệm, cũng như phải được trao quyền để hành động một cách quyết đoán.

Các công ty đang chọn cách trao quyền cho nhân viên bởi vì nó tạo ra ý nghĩa kinh doanh tích cực. Trong quy trình này, họ đang xóa nhòa đi ranh giới giữa người quản lý và nhân viên khi tạo ra công ty "không biên giới". Nhân viên trong các nhóm làm việc tự định hướng thực hiện tất cả nhiệm vụ mà trước kia do người quản lý đảm nhiệm. Họ lên kế hoạch, đặt lịch trình, mua, thuê mướn, kiểm soát và cải tiến. Họ làm việc gần gũi với khách hàng và nhà cung cấp. Ở mọi phương diện, họ chịu trách nhiệm trong việc công ty đáp ứng yêu cầu của khách hàng tốt ra sao. Một công ty hiểu được điều này sẽ có sự khác biệt rất lớn về văn hóa so với một công ty vẫn còn đối xử với nhân viên như hàng hóa.

Sự khác biệt sâu sắc khác là ở cách thức nhân viên nhìn nhận về bản thân mình. Ở Chương 10, chúng tôi đề cập tới chương trình đào tạo của MetLife gọi là *Đạt được phẩm chất cá nhân (Achieving Personal Quality)*. Để giúp phục vụ khách

hàng tốt hơn, nhân viên được dạy những điều cơ bản về năng lực cá nhân bao gồm việc đối xử với người khác theo cách muốn được đối xử lại, chịu trách nhiệm, học hỏi và chia sẻ. Đây là những giá trị chung: chúng ta vẫn thường dạy dỗ con cái mình như vậy và cố gắng sống theo những giá trị đó hàng ngày. Sự tham gia của nhân viên là cách truyền đạt khác về những giá trị này.

Một nhân viên của Lyondell nói: "Điều lớn nhất mà Lyondell đã làm cho tôi là cho tôi sự tự tin và quyền sở hữu. Ngoài ra, công ty còn giúp tôi thu xếp ổn thỏa với ba đứa con đang ở tuổi thiếu niên trong vai trò một người mẹ đơn thân". Một cộng sự bổ sung thêm: "Bạn có thể về nhà và cảm thấy thoải mái về ngày làm việc của mình, điều đó sẽ lan tỏa tới cả gia đình bạn".

Trong quá trình trao quyền cho nhân viên, các công ty cũng xóa nhòa ranh giới giữa công việc và gia đình, mang lại cho nhân viên những công cụ mà họ cần có để đạt được thành công trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Điều đó cũng là ý nghĩa tích cực của kinh doanh.

7 ĐÀO TẠO

Công ty Hóa chất Eastman

Northern Trust

Luyện kim Globe

Bộ phận Plumley của Tập đoàn Dana sản xuất vòi và ống dẫn cao su cho ngành công nghiệp ô tô. Vào đầu những năm 80, Buick đã ngưng sử dụng sản phẩm của Plumpley vì tỷ lệ sai sót quá cao. Để giải quyết vấn đề đó, Plumley đã mua và lắp đặt thiết bị công nghệ cao nhằm cải tiến sản xuất các sản phẩm bằng cao su của mình.

Tuy nhiên, vấn đề vẫn không giải quyết được. Nhân viên lại gặp rắc rối trong việc sử dụng thiết bị mới và ngay cả khi đã vận hành được thiết bị, tình trạng sản phẩm lỗi vẫn phổ biến. Đào tạo là một giải pháp. Khi "ba đại gia" trong lĩnh vực sản xuất ô tô (Chrysler, Ford và General Motors) nói với Plumley rằng họ kỳ vọng công ty này sử dụng việc kiểm soát quy trình bằng thống kê (statistical process control - SPC) để cải tiến chất lượng sản phẩm thì con đường đào tạo có vẻ như đã rất rõ ràng: Plumley bắt đầu đào tạo người lao động về kiểm soát quy trình bằng thống kê.

Nhưng cả điều này cũng không giải quyết được vấn đề. Larry Moore - người sau đó trở thành giám đốc đào tạo - nhớ rằng, chủ tịch Mike Plumley tình cờ gặp một nhân viên đã được đào tạo 30 tiếng về SPC. Khi nói chuyện, Plumley nhận ra rằng người đó không hề biết rằng ¼ inch bằng 0,25 inch. Tìm hiểu kỹ hơn về việc nhân viên hiểu biết tới đâu đã cho thấy rất nhiều người thiếu kỹ năng cơ bản về toán

học và đọc hiểu. Mặc dù thiết bị mới và đào tạo SPC là những giải pháp hiển nhiên đối với vấn đề tỷ lệ sai sót cao, song cả hai đều thừa nhận một trình độ hiểu biết không hề tồn tại trước đó. Và trước khi có thể cải tiến được chất lượng thì Plumley cần phải đào tạo cho nhân viên những kỹ năng cơ bản cần thiết để vận hành thiết bị và thực hiện kiểm soát quy trình bằng thống kê.

Motorola - công ty giành được Giải thưởng Baldrige - đã mất gần một thập kỷ, từ năm 1980 tới năm 1990, để triển khai chương trình đào tạo giúp thực hiện những gì mà Motorola cần làm. Chương trình đào tạo cho cấp điều hành ban đầu đã có hiệu quả chút ít nhằm cải tiến chất lượng. Sau đó, Motorola đã phát triển chương trình giảng dạy năm phần bao gồm các khóa học về kiểm soát quy trình bằng thống kê, giải quyết vấn đề và đề ra mục tiêu. Mỗi nhân viên được đào tạo 20 tiếng, tuy nhiên, chương trình này đã thất bại do nhân viên không được tạo động lực thúc đẩy đăng ký học trong khi những người quản lý họ lại không được đào tạo giống như vậy.

Từ năm 1985 đến năm 1987, 200 giám đốc hàng đầu của Motorola đã có 17 ngày đào tạo về sản xuất, cạnh tranh toàn cầu và thời gian chu trình. Đào tạo sau đó được phổ biến khắp công ty. Tuy nhiên, khi chuyển từ cơ sở sản xuất công nghệ sóng vô tuyến sang công nghệ di động, Motorola đã phát hiện ra *rào cản*: khả năng về đọc hiểu và toán học sơ cấp. Chỉ có 40% nhân viên của cơ sở vượt qua được bài kiểm tra toán đơn giản, 60% số nhân viên còn lại không thể đọc được câu hỏi. Motorola điều tra 25.000 nhân viên sản xuất, hỗ trợ ở thị trường Mỹ và phát hiện ra rằng một nửa số đó không có khả năng làm toán và tiếng Anh lớp 7.

Khi một trong những đơn vị kinh doanh muốn học cách thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, lành nghề, Northern Trust đã nghiên cứu nơi làm việc để thiết lập các cấp thực hiện và nhu cầu đào tạo chuẩn mực. Nghiên cứu đã cho thấy những kỹ năng quan trọng nhất cần phải đào tạo là đọc hiểu, ngữ pháp và viết, toán học và giải quyết vấn đề.

Học hỏi từ Plumley, Motorola và Northern Trust, một công ty sẽ trở nên thông thái để không thừa nhận bất cứ trình độ hiểu biết nào khi đánh giá nhu cầu đào tạo sẽ tiến hành giúp công ty trở nên khôn ngoan. Đào tạo để cải tiến không ngừng bao gồm mọi thứ từ đọc hiểu và toán học cơ bản cho tới thiết kế theo thử nghiệm và kỹ thuật. Thiếu đi sự đào tạo này - và nếu thiếu nhiều - việc cải tiến liên tục sẽ không khả thi.

Các công ty hàng đầu nước Mỹ đã cho thấy đào tạo là một trong những trụ cột của cải tiến chất lượng và kết quả. Năm 1992, Motorola đã chi 120 triệu đô-la vào đào tạo. Corning thì kỳ vọng tất cả nhân viên dành 5% thời gian làm việc cho đào tạo - khoảng 92 tiếng trên một nhân viên mỗi năm. Năm 1993, các nhân viên Solectron

đạt trung bình 110 giờ đào tạo - tất cả được thực hiện trong giờ làm việc bình thường. Năm 1995, mỗi nhân viên của Custom Research Inc. đạt trung bình hơn 130 giờ đào tạo.

Những công ty hàng đầu này đối đãi với nhân viên như tài sản cần được phát triển chứ không phải hàng hóa để sử dụng. Họ đầu tư vào con người vì đó là điều cần phải làm; họ kỳ vọng quá lớn vào nhân viên và yêu cầu quá cao nên không thể bắt nhân viên tiến lên mà không được trang bị kỹ năng. Hãy xem xét một số việc mà các công ty đạt hiệu suất cao đang yêu cầu nhân viên làm:

- Đóng góp vào đơn vị, phòng ban làm việc và các nhóm chức năng chéo.
- Giải quyết sự cố quy trình trong mọi bộ phận của công ty.
- Giao tiếp với khách hàng và nhà cung cấp, cả trong lẫn ngoài công ty.
- Đánh giá và phân tích các chỉ số về kết quả và cải tiến.
- Quản lý các quy trình để cải tiến chất lượng và giảm thời gian chu trình.
- Học nhiều kỹ năng đa dạng để cải thiện tính linh hoạt.
- Đưa ra sáng kiến trong việc nhận biết và giải quyết cải tiến.
- Chịu trách nhiệm về chất lượng và năng suất.

Những nhiệm vụ này yêu cầu rất nhiều kỹ năng nâng cao trong các lĩnh vực như làm việc theo nhóm, giải quyết vấn đề, giao tiếp, quản lý quy trình và lãnh đạo. Nhân viên không thể thực hiện được bất kỳ nhiệm vụ nào trong số đó nếu tin tưởng vào những điều gần như vô nghĩa - và nếu chất lượng không được cải thiện thì cũng chẳng có sự cải tiến nào hết. Các công ty muốn cải tiến chất lượng thường khởi động ngay chương trình đào tạo từ đầu quy trình. Để phát triển quy trình đào tạo hiệu quả, mọi công ty phải giải đáp được những câu hỏi sau:

- Chúng ta cần loại hình đào tạo nào?
- Chúng ta nên đào tạo những đối tượng nào?
- Chúng ta sẽ cung cấp đào tạo như thế nào?
- Làm sao để biết được liệu việc đào tạo có hiệu quả hay không?
- Làm thế nào để nâng cao quy trình đào tạo?

Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu xem ba công ty đứng đầu về chất lượng trả lời những câu hỏi này như thế nào. Theo quy trình đó, chúng ta sẽ nghiên cứu xem họ sử dụng việc đào tạo như thế nào để đạt được các mục tiêu về thực hiện.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Eastman Chemical Co. là công ty hóa chất hàng đầu trên thế giới, sản xuất hơn 400 hóa chất, sợi tổng hợp và chất dẻo. Eastman không bán các sản phẩm tiêu dùng mà cung cấp hàng nghìn tấn chất liệu sản phẩm cho nhu cầu sử dụng vô hạn của người tiêu dùng. Thành lập năm 1920 ở Kingsport, Tennessee, Công ty Hóa chất Eastman, một đơn vị của Eastman Kodak, được tách ra vào năm 1994 giờ đây đã trở thành công ty cổ phần độc lập với 17.500 nhân viên làm việc tại 30 quốc gia. Công ty đã giành được Giải Baldrige năm 1993.

Tập đoàn Northern Trust mở cửa kinh doanh ở Chicago cách đây hơn 100 năm. Ngày nay, tập đoàn có hơn 7.000 nhân viên làm việc tại 61 địa điểm ở 7 bang của nước Mỹ, Canada, Anh, Hồng Kông và Singapore. Mặc dù lâu nay vẫn dẫn đầu trong lĩnh vực úy khác về kinh doanh ngân hàng, nhưng đến năm 1990, Northern Trust đã xác định rằng quy trình cải tiến chất lượng mang tính hệ thống sẽ cải thiện được vị thế của mình. Vì vậy, công ty đã phát triển quy trình có tên "Cam kết Chất lượng Tuyệt đối" với mục đích vượt ra ngoài mong đợi của khách hàng/đối tác khi nỗ lực trở thành nha cung cấp lý tưởng cho họ.

Globe Metallurgical là nhà sản xuất lớn hoạt động trong lĩnh vực chế tạo các sản phẩm kim loại silicon và hợp kim ferrosilicon. Đội ngũ nhân viên 475 người thường xuyên báo cáo về bốn nhà máy, kể cả trụ sở chính đặt tại Beverly, Ohio. Năm 1998, Globe là công ty quy mô nhỏ đầu tiên giành được Giải Baldrige. Kể từ đó, công ty đã giành được giải Shingo danh tiếng về Sản xuất Ưu tú, giải thưởng cao nhất của Ford dành cho Chất lượng Toàn diện Xuất sắc và Giải Năng suất của Thương viện Mỹ cho Alabama. Globe là một tổ chức phẳng được điều hành bởi các nhóm làm việc tự định hướng; chỉ có 14 nhà quản lý trong số 175 nhân viên làm việc tại nhà máy ở Ohio. Việc đào tạo được định hướng theo yêu cầu của khách hàng và/hoặc nhóm làm việc, còn công ty tập trung vào những kỹ năng có thể áp dụng tức thì.

XÁC ĐỊNH CÁC YÊU CẦU ĐÀO TẠO

Sự vội vàng trong việc cải tiến chất lượng thường dẫn tới những quyết định sai lầm về loại hình đào tạo, cần cung cấp. Dưới đây một vài sai lầm phổ biến nhất:

- Khách hàng nói rằng anh ta kì vọng vào kỹ năng mới từ công ty bạn, vì vậy, bạn bắt đầu đào tạo nhân viên về kỹ năng đó mà không cần biết liệu nhân viên đã sẵn sàng để học hay chưa.
- Khi phát hiện thấy đối thủ cạnh tranh đang áp dụng một kỹ thuật chất lượng nhất định hoặc được biết rằng kỹ thuật ấy đã thành công ở một công ty khác; bạn nhanh chóng tổ chức quy trình đào tạo trước khi tìm hiểu xem liệu kỹ

thuật đó có phải là ý tưởng tốt cho công ty mình hay không.

- Bạn chỉ coi đào tạo là vấn đề cuối cùng sau khi lắp đặt thiết bị mới, chuẩn bị sản xuất sản phẩm mới, đưa ra dịch vụ mới hoặc thiết kế lại quy trình.
- Bạn bắt đầu đào tạo đại cương theo những khái niệm rộng về chất lượng mà không cần biết mỗi nhân viên sẽ áp dụng những khái niệm đó vào công việc hàng ngày của họ để cải tiến chất lượng như thế nào.

Vì thế, chính những sai lầm này đề xuất cách thức hiệu quả hơn trong việc xác định các yêu cầu đào tạo của công ty bạn, quy trình phải được gắn liền với mô hình quản lý kinh doanh. Quy trình bắt đầu với dữ liệu và thông tin sẽ cho biết nhân viên đang có những kỹ năng nào hiện tại cũng như sẽ cần những kỹ năng gì để đạt được kế hoạch ngắn và dài hạn, làm hài lòng khách hàng, cải tiến kết quả kinh doanh và chất lượng, phát triển con người và công việc. Tại ba công ty mẫu tiêu biểu được miêu tả trong chương này, bộ phận nhân sự thường tập hợp dữ liệu và thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, thực hiện phân tích và xác định các yêu cầu đào tạo.

Bản chất của việc đánh giá phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của công ty: Công ty càng nhỏ thì việc đánh giá càng ít trang trọng. Norm Jennings, giám đốc chất lượng của Globe, nói: "Không có gì trong công ty mà mọi người không biết. Ai cũng biết người khác đang làm gì để đóng góp cho công ty - điều giúp những yêu cầu về đào tạo của chúng tôi trở nên rõ ràng. Các nhóm làm việc biết được những kỹ năng mà thành viên cần. Cá nhân người lao động sẽ đề xuất việc đào tạo. Việc nhìn vào những gì mà công ty cần cho tương lai cho thấy nhu cầu về đào tạo. Và những mong đợi hay thay đổi của khách hàng đã truyền cảm hứng cho quy trình đào tạo mới.

Do quy mô và cơ cấu của mình, Globe có khả năng thực hành nhiều quy trình đào tạo đúng thời điểm hơn so với công ty có quy mô lớn. Nguy cơ trong việc tiếp cận không chính thức này là quy trình đào tạo có thể kết thúc trong tình trạng ngắn hạn và phản tác dụng, trở thành sự đối phó hơn là phương tiện để dự đoán và phòng tránh các vấn đề. Globe đã phòng tránh điều này bằng cách thu thập, phối hợp và làm việc dựa trên thông tin từ nhiều nguồn - các nhóm làm việc, cá nhân, mục tiêu công ty và khách hàng - cũng như đáp ứng nhanh chóng khi nhận thấy yêu cầu về đào tạo.

Jennings cho biết: "General Motors - một trong những khách hàng của chúng tôi - nói rằng họ cần nhà cung cấp nhạy cảm hơn với việc giảm bớt tiến độ thực hiện, thời gian chu trình và chi phí. Chúng tôi đã xác định, cách tốt nhất để tiếp tục cải tiến trong những lĩnh vực này là thông qua quản lý đồng bộ [nghĩa là thực hiện nhiều nhiệm vụ song song, hay còn gọi là kỹ thuật đồng thời] và giờ đây, chúng tôi đang tiến hành đào tạo về lĩnh vực đó".

Globe cũng vừa đưa ra một số chương trình đào tạo chính thức hơn trong những phạm vi như đặc điểm của các đội và nhóm làm việc, sự an toàn và kỹ năng nghề nghiệp. Theo Jennings: "Chúng tôi đã mua lại hai nhà máy mới, một ở Mỹ và một ở Đức, còn sự kết hợp của ba nền văn hóa đã cho thấy một số trở ngại cũng như cơ hội. Nhà máy ở Mỹ đang trong chế độ đào tạo chính thức và chúng tôi thích nghi với một số kế hoạch của họ".

Eastman Chemical cũng đang trong quá trình thay đổi phương pháp đào tạo. Mùa hè năm 1997, công ty đã mở Trường Đại học Eastman, một kế hoạch hơn là một địa điểm. Mục tiêu của trường là tạo ra các hệ thống học tập cung cấp được những giải pháp chung cho nhân viên Eastman trên toàn thế giới.

Edd Baldock, chuyên gia quản lý của Trường Đại học Eastman, nói: "Trong văn hóa của chúng tôi, những ưu tiên và hỗ trợ đào tạo được xác định bởi phạm vi chức năng – những bộ phận sẽ thực hiện các chương trình riêng theo sự phát triển của nhân viên bằng cách phân tích công việc để xác định rõ yêu cầu. Đại học Eastman là một sáng kiến chiến lược nhằm mục đích phát triển nhân viên thành một khối".

Đại học Eastman bắt nguồn từ quá trình phát triển nhân viên, bắt đầu từ Công ty mẹ Eastman Kodad. Quy trình phát triển và huấn luyện chính thức đã đưa nhân viên và nhà quản lý ngồi lại với nhau để cùng thảo luận về các cơ hội học hỏi, lên kế hoạch đào tạo và phát triển cho tương lai. "Chúng tôi bắt đầu nghĩ rằng những cuộc họp này sẽ được tổ chức thường niên, song các cuộc họp nửa năm một lần đã được tổ chức nhiều hơn và thậm chí, một số sẽ trở thành các cuộc họp về phát triển và đào tạo diễn ra hàng quý. Chu trình học hỏi trở nên nhanh đến nỗi bạn không thể chỉ lên kế hoạch phát triển trên cơ sở hàng năm".

Một mục tiêu nữa của Đại học Eastman là thực hiện các hệ thống thúc đẩy thời gian chu trình về học hỏi. Công ty muốn kết hợp nhân viên với hiểu biết nhanh hơn so với quá khứ, một nhiệm vụ yêu cầu phương pháp tập trung hóa hơn.

Northern Trust nỗ lực đạt được sự cân bằng giữa đào tạo cấp công ty với cấp đơn vị kinh doanh. Công ty nhận biết các nhu cầu đào tạo bằng cách:

1. Xác định *những kỹ năng* mà nhân viên cần có để giành được sáng kiến chất lượng chiến lược của công ty. Chương trình giảng dạy trong 24 giờ, "Đào tạo Chất lượng tuyệt đối", bao gồm xây dựng kỹ năng trong bốn mục tiêu chính mà Northern đưa ra để đạt được chất lượng tuyệt đối:

- Không có đối thủ trong việc làm hài lòng khách hàng.
- Cải tiến liên tục tất cả quy trình.
- Bộ phận lãnh đạo đầy cảm hứng.

- Sự tham gia tích cực của tất cả nhân viên Northern.

2. Tiến hành đánh giá yêu cầu định kỳ để nhận biết *các vấn đề* cần phải giải quyết. Dù là kết quả của đánh giá mới hay dữ liệu khác thì hiện nay, Northern vẫn chú trọng tới việc cung cấp đào tạo cho các nhân viên khi được yêu cầu, tương tự như triết lý của Globe.

3. Sử dụng quy trình *nhận diện yêu cầu* liên tục, bao gồm đánh giá của nhân viên về những khóa học mà họ đã hoàn thành, đề xuất của các đơn vị kinh doanh và người quản lý tại Northern cho quy trình đào tạo mới.

4. *Đề ra mức chuẩn theo các công ty khác* trong cùng ngành, tìm hiểu xem họ đang làm gì và chương trình đào tạo của họ đang tới đâu.

Các kỹ năng được truyền dạy như một phần của khóa học "Đào tạo Chất lượng tuyệt đối", nhằm vào những phạm vi mà Northern đã nhận thấy vô cùng quan trọng đối với việc đạt được mục tiêu. Khóa học được trang bị đầy đủ các bài tập cá nhân và bài tập nhóm, giúp nhân viên hiểu và hành động dựa trên từng nguyên tắc liệt kê ở dưới bốn mục tiêu chất lượng của Northern Trust. Danh sách đó như sau:

Sự thỏa mãn không gì sánh được của khách hàng

- Nhu cầu của khách hàng định hướng quyết định cải tiến.
- Tất cả các lĩnh vực đều cần quy trình liên tục trong việc nhận diện được yêu cầu của khách hàng và đối tác.
- Phòng ngừa hàng lỗi thực sự quan trọng để có thể đáp ứng hoặc vượt quá cả yêu cầu của khách hàng và đối tác.

Cải tiến liên tục tất cả các quy trình

- Mọi thứ đều là quy trình - và mọi quy trình đều có thể được cải tiến.
- Đánh giá quy trình tạo ra những yếu tố định hướng được quyết định.
- Để giải quyết vấn đề, phải tìm hiểu kỹ các "triệu chứng" trước khi tiến hành loại bỏ tận gốc rễ những nguyên nhân đó.

Thuật lãnh đạo đầy cảm hứng

- Đạt được sự quản lý về chất lượng tuyệt đối thông qua việc chú ý tới cả quy trình *và* kết quả.

- Chúng ta sẽ mang lại chất lượng tuyệt đối cho khách hàng và đối tác thông qua sự hợp tác và làm việc theo nhóm giữa các lĩnh vực.
- Nhà quản lý có thể chỉ đạo cải tiến bằng cách tạo ra môi trường hỗ trợ và tôn trọng cho tất cả nhân viên Northern.

Sự tham gia tích cực của tất cả nhân viên Northern

- Mọi nhân viên đều có vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng bằng chất lượng tuyệt đối theo mọi thứ chúng ta đã làm mà các đối thủ cạnh tranh không thể vượt qua.
- Chúng ta vượt qua cả mong đợi của khách hàng khi tất cả nhân viên của Northern áp dụng phương pháp có hệ thống và kỷ luật trong cải tiến quy trình.
- Sự hoàn thiện các kỹ năng và hiểu biết về Ngân hàng là những công cụ cơ bản đối với các nhân viên Northern.

Khóa học về sự hài lòng không có gì sánh được của khách hàng là khoa học bắt buộc duy nhất đối với tất cả nhân viên. Northern là công ty phân quyền mạnh mẽ; từng đơn vị kinh doanh chịu trách nhiệm thay đổi quy trình đào tạo cho phù hợp với nhu cầu riêng.

Với Plumley và Motorola, quy trình đào tạo đa dạng về các kỹ năng từ cơ bản tới nâng cao. Một điều tra về nơi làm việc của hơn 200 nhân viên đã cho thấy rằng, các kỹ năng cơ bản về đọc hiểu, viết và làm toán vô cùng quan trọng đối với sự thành công. Mặt kia của vấn đề, việc phân tích các mục tiêu và nguyên tắc của Northern đã chỉ ra yêu cầu về những khóa học theo tiêu chuẩn Baldrige, đề ra mức chuẩn, kiểm soát quy trình bằng thống kê nâng cao, cung cấp dịch vụ và các kỹ năng nhóm. Northern đang giải quyết toàn bộ vấn đề thông qua chương trình đào tạo toàn diện, phản ánh cho nhân viên thấy nơi đang hiện diện và nơi cần phải tới.

ĐÀO TẠO AI VÀ THEO NỘI DUNG GÌ

Tất cả nhân viên đều có nhu cầu về một số chương trình đào tạo chất lượng (và những nội dung liên quan). Ví dụ:

- Mọi nhân viên Northern Trust được đào tạo về việc làm hài lòng khách hàng.
- Mọi nhân viên Globe được đào tạo về cách giải quyết vấn đề trong nhóm làm việc và an toàn lao động.

Tùy theo mức độ khác nhau, các công ty đứng đầu này và cả những công ty đứng đầu về chất lượng khác nữa đều cùng đào tạo cho tất cả nhân viên của mình

nhận thức về chất lượng, giải quyết vấn đề, giảm lãng phí, đơn giản hóa quy trình, làm việc theo nhóm và đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Quy trình này cũng giống như việc truyền dạy những khái niệm cơ bản cho một đội bóng chày. Hãy học hỏi những điều cơ bản về công ty bạn (danh sách của Northern Trust là sự khởi đầu tốt), sau đó truyền đạt những điều đó cho mọi nhân viên trong công ty. Với cơ sở vững chắc, hãy sử dụng các phương pháp đa dạng để liên tục nhận biết được những yêu cầu đào tạo bổ sung của các phòng ban, đơn vị làm việc và cá nhân. Các yêu cầu bổ sung đối với mỗi "cầu thủ" là khác nhau. Trong bóng chày, mọi cầu thủ ném bóng phải chạy để làm khỏe cơ chân; luyện tập ném bóng để nâng tầm ném lên, tạo ra sự nhịp nhàng và theo dõi xem cách thức mà cầu thủ ném bóng tiếp cận các cầu thủ đánh bóng để biết được điều gì sẽ khiến cầu thủ đánh bóng bật ra khỏi vị trí. Những cầu thủ không ném bóng học hỏi và tập luyện các kỹ năng khác. Trong nhom ném bóng, từng cầu thủ ném bóng phát triển các kỹ năng bổ sung mà mình cần, ví dụ khai thác đường ném mới, nâng cao bước khởi động hoặc thay đổi tốc độ trên một đường ném có sẵn. Để cải tiến chất lượng của toàn nhóm, huấn luyện viên làm việc với các cầu thủ ném bóng theo nhóm riêng từng cầu thủ.

Giống như chất lượng của đội bóng, chất lượng của công ty phụ thuộc vao sự cải thiện không ngừng của mọi thành viên. Chương trình đào tạo nhận ra được đối tượng nào cần kiểu đào tao đặc biệt nào thường có lợi thế hơn chương trình chỉ cung cấp đơn thuần khóa học về chất lương cho tất cả nhân viên.

Với quy mô của mình, Globe rất nhanh nhạy khi một nhân viên nhận biết được nhu cầu đào tạo. Jennings nói: "Chúng tôi ngay lập tức tiến hành đào tạo theo hình thức gặp riêng trực tiếp. Nếu một nhân viên muốn làm công việc của mình được dễ dàng hơn, tôi sẽ đưa ra một số công cụ có thể giúp ích. Nếu ai đó cần hiểu thấu đáo vì sao hình mẫu trên biểu đồ kiểm soát lại không phải là ngẫu nhiên, tôi sẽ dành 15 hoặc 20 phút để giúp họ hiểu điều gì có thể đang diễn ra".

Jennings kết luận: "Chúng tôi không dựa nhiều vào địa vị trong việc đánh giá chương trình này hay chương trình kia. Chúng tôi không còn bận tâm tới điều đó và chỉ lo làm mọi việc cũng như tự mình học hỏi". Nếu một công ty phẳng theo quy mô Globe, giải quyết được công nghệ lạc hậu mà nhân viên biết rất rõ thì sẽ có đủ khả năng tập trung nhiều hơn vào nhu cầu đào tạo tức thì của cá nhân và nhóm làm việc. Các công ty lớn hơn, còn lạ lẫm với quy trình cải tiến chất lượng hoặc tham gia những ngành đang thay đổi nhanh chóng thì trước tiên phải phát triển chương trình đào tạo chất lương để truyền đạt những kỹ năng căn bản cho mọi nhân viên, sau đó mới thiết lập cơ chế, như Globe từng làm, cho phép nhân viên phản ứng lại nhanh chóng đối với yêu cầu cụ thể.

THỰC HIỆN ĐÀO TẠO

Hứng thú với việc đào tạo nội bộ hơn nên Globe không mời các chuyên gia tư vấn tham dự vào việc thực hiện chương trình đào tạo. Tuy nhiên, công ty thực sự tận dụng lợi thế của quy trình đào tạo do khách hàng đưa ra. Theo Jennings thì: "General Motors, Ford, Dow Corning, General Electric và các khách hàng khác đã rất hào hiệp trong việc đào tạo nhân viên của chúng tôi". Và cho dù có bất cứ chương trình đào tạo nào được đưa ra, công ty cũng hết sức tâm lý với những nhu cầu theo nhân viên. Jennings cho biết: "Nhân viên của chúng tôi sẽ không chịu ngồi yên lâu đâu, có lẽ nhiều nhất là một đến hai tiếng, vì vậy, chúng tôi cố gắng thực hiện việc đào tạo thật nhanh chóng. Buổi đào tạo từ nửa tiếng đến một tiếng là lý tưởng nhất".

Giống như Globe, Eastman thực hiện hầu hết các chương trình đào tạo trong nội bộ tổ chức. Một nửa quy trình đào tạo được thực hiện ở đơn vị sản xuất. Nửa còn lại được dành cho các nhóm nhân viên hoặc Chuyên gia đào tạo bên ngoài công ty.

Northern Trust tạo ra một đoàn tình nguyện gồm 175 giảng viên đào tạo được lấy từ các đơn vị kinh doanh để truyền truyền đạt khóa học về chất lượng tuyệt đối. Debra Danziger-Barron, phó chủ tịch cấp cao, cho biết: "Tất cả đều phải được cấp chứng nhận để thực hiện đào tạo. Mỗi người có thời gian chuẩn bị là 70 tiếng, trong suốt thời gian đó họ tham gia các lớp học, nghiên cứu về chất lượng tuyệt đối và tập luyện trở thành giảng viên đào tạo trong suốt những buổi học được ghi hình lại. Mỗi người cũng cũng dành ra 100 tiếng để biên soạn các tài liệu đào tạo theo yêu cầu cho đơn vị kinh doanh của mình". Một *nhóm kiểm tra* giám sát các buổi đào tạo nhằm đảm bảo tính nhất quán của thông điệp cũng như để giúp cải thiện quy trình đào tạo.

Hiện tại, Northern đang cân nhắc việc mở rộng đoàn tình nguyện này. Danziger-Barron nói: "Mọi người chuyển sang các nhiệm vụ khác hoặc các công ty khác, hoặc bạn chỉ có một cơ cấu kinh doanh nhỏ, nơi mà mọi người khó bước chân ra. Thế nên, chúng tôi đang nghiên cứu việc đưa ra chương trình đào tạo tương tác trên máy vi tính để hỗ trợ kèm những phần đã được người dạy chỉ dẫn".

Việc đáp ứng tài liệu theo yêu cầu từng đơn vị kinh doanh khiến cho thông tin trở nên phù hợp hơn. Yêu cầu người tham gia áp dụng những điều đang học theo vai trò cá nhân hay nhóm làm việc giúp họ nhớ được thông tin. Ví dụ, một bài tập ở khóa học "Đào tạo chất lượng tuyệt đối" của Northern Trust thường nhấn mạnh các bước về mô tả vấn đề. Bài tập yêu cầu người tham gia trước hết phải "xác định vấn đề của một trong các quy trình của mình", rồi sau đó liệt kê các cá nhân hoặc nhóm chủ chốt phải tham gia, các kết quả hiện tại theo những chỉ số cốt yếu, mức độ kết quả mong muốn và trình bày vấn đề. Sau phần nhận diện các nguyên nhân gốc rễ một bài tập nhóm tiếp theo sẽ yêu cầu nhóm tham gia chọn lựa một trong các vấn đề

vừa được mô tả trước đó, và thiết kế biểu đồ nhân - quả nhằm giúp nhận diện các nguyên nhân này.

Northern khép lại chu trình bằng giai đoạn "Hướng dẫn hành động" với rất nhiều nhiệm vụ trong mọi việc, từ thực hiện phỏng vấn cộng sự trong công ty tới phát triển kế hoạch về phòng tránh các sai sót dịch vụ hoặc đánh giá nhu cầu thông tin của nhóm. Danziger-Barron nói: "Hiện nay, chúng tôi đang tìm cách kết nối từng phần của công cụ vào những chủ đề mang tính chiến lược. Không phải ai cũng trải qua giai đoạn cải tiến liên tục nếu không tham gia vào một số kiểu cải tiến quy trình".

Việc áp dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc trở nên khó khăn hơn trong khi đào tạo lại thiên về lý thuyết, chung chung hoặc khi áp dụng tức thì mà không được nhận biết và theo dõi. Globe thường thực hiện việc đào tạo ngay trong công việc. Như Norm Jeanings nói: "Nếu định huấn luyện cho nhân viên, chúng tôi muốn họ sử dụng được điều vừa học".

Ở Eastman, ứng dụng vào công việc là một phần của cả chương trình khi mỗi đơn vị sản xuất đều có đơn vị đào tạo và xác định được nhu cầu đào tạo của riêng mình.

Cả ba công ty đều tập trung vào chất lượng trong suốt quá trình định hướng của nhân viên mới. Một trong những dự án mới của Đại học Eastman là phát triển hệ thống học tập định hướng vào những nhân viên mới với tên gọi "Những nền tảng cơ bản của Eastman". Khóa học mới sẽ là sự kết hợp về định hướng, kinh doanh của Eastman, đào tạo các kỹ năng cơ bản và giới thiệu chất lượng.

Norm Jennings nhấn mạnh việc đào tạo hệ thống chất lượng cho các nhân viên mới tại Globe: "Tôi miêu tả quy trình từ nguyên liệu tới thành phẩm, sau đó đưa ra một số nét cơ bản về những ngành nghề chúng tôi đang phục vụ cùng lý do tại sao". Sau khi định hướng, mỗi nhân viên mới sẽ phải làm việc với một nhóm nghiệp vụ trong vòng ba tháng trước khi tự bắt tay vào việc.

Northern giới thiệu chất lượng tuyệt đối trong một lá thư gửi các nhân viên mới trước khi họ bắt đầu làm việc. Một cuộc hội thảo khoảng nửa ngày trong tuần làm việc đầu tiên sẽ cho thấy mọi việc cụ thể hơn. Trong hai tháng đầu tiên, các nhân viên mới tham dự một cuộc họp chào mừng do vị chủ tịch Northern chủ trì. Ông nói về sự nghiệp của mình ở ngân hàng, cách thức mà các nhân viên mới thích ứng với quy trình nguyên nhân họ được chọn và trách nhiệm mà họ phải thực hiện nhằm thực thi sứ mệnh về chất lượng của ngân hàng.

ĐÁNH GIÁ QUY MÔ VÀ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO

Việc đánh giá quy mô và hiệu quả đào tạo đòi hỏi sự nhận biết đúng đắn và sử dụng đúng các chỉ số cốt yếu cho từng mục đích.

Quy mô là chỉ số đơn giản: Nhân viên của bạn đã tiếp thu được bao nhiêu từ mỗi hình thức đào tạo? Số giờ đào tạo theo mỗi nhân viên biến thiên đáng kể, thậm chí ngay cả giữa các công ty đứng đầu về chất lượng. Sau đây là một số chỉ dẫn:

- Trung bình, mỗi nhân viên Motorola có 40 giờ đào tạo.
- Trung bình, mỗi nhân viên Marlow Industries có 60 giờ đào tạo.
- Trung bình, mỗi nhân viên Milliken có 76 giờ đào tạo.
- Trung bình, mỗi nhân viên Corning có hơn 90 giờ đào tạo.
- Trung bình, mỗi nhân viên Selectron có hơn 100 giờ đào tạo
- Trung bình, nhân viên Custom Research Inc. có hơn 130 giờ đào tạo

Hiệu quả của chất lượng đào tạo (và những điều liên quan) khó đánh giá hơn. Nhiều công ty gắn việc cải tiến nói chung về chất lượng với việc hoàn tất đào tạo. Trong khi đó, các công ty khác lại đánh giá hiệu quả thông qua các chỉ số liên kết chặt hơn với đào tạo - những chỉ số cho thấy dấu hiệu tức thì và dễ theo dõi hơn - thay vì cố suy đoán xem từng người đóng góp thế nào vào chất lượng của cả nhóm. Các chỉ số điển hình xuất phát từ:

- Các bản nghiên cứu người lao động, sau khi hoàn thành khóa học, để đánh giá những vấn đề như chất lượng tài liệu, việc lĩnh hội kiến thức từ những tài liệu đó.
- Các bản nghiên cứu người lao động, vài tuần hoặc vài tháng sau khi hoàn thành khóa học, để xác định mức độ ghi nhớ và áp dụng nội dung khóa học của học viên.
- Các câu hỏi trong bản nghiên cứu nhân viên hàng năm về nhu cầu và hiệu quả của đào tạo.
- Các khóa đào tạo tiếp theo, một thời gian nào đó sau khi hoàn thành khóa học, để thảo luận về các vấn đề, trở ngại và thành công.
- Phát triển các tiêu chuẩn đánh giá cho thấy việc ứng dụng các hành vi và kỹ năng đã được học vào công việc (ví dụ như kiểm soát quy trình bằng thống kê).

Northern Trust điều tra nhân viên vào cuối mỗi học phần của chương trình

giảng dạy "Đào tạo chất lượng tuyệt đối". Sau tháng sau khi hoàn thành khóa học, công ty xem xét lại việc điều tra nhân viên để kiểm tra xem họ áp dụng những kĩ năng mới như thế nào. Công ty cũng dựa trên dữ liệu đầu vào từ những người giảng dạy đã được chứng nhận. Danziger-Barron nói: "Chúng tôi sử dụng dữ liệu khoảng ba tháng một lần. Dữ liệu đó đóng vai trò lớn trong việc giúp chúng tôi phát triển và chọn lọc khóa học cho những nhân viên không thuộc bộ phận quản lý ở công ty".

Đối với các công ty nhỏ hơn, các tiêu chí đánh giá hiệu quả có xu hướng tức thì hơn. Jennings của Globe cho biết: "Hiện tại, chúng tôi đang bắt đầu khai thác triệt để một số tiêu chí đánh giá hiệu quả cho dù quy mô nhỏ tới mức có thể nhìn vào và biết rằng lĩnh vực nào cần đào tạo. Chúng tôi không phô trương nhiều để tạo ra sự thay đổi".

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, công ty bắt buộc phải đào tạo nhân viên - trang bị "vũ khí" cần thiết để làm việc theo nhóm, thu thập và phân tích dữ liệu, đề ra cải tiến, làm thỏa mãn khách hàng cũng như chịu các trách nhiệm đến cùng về quy trình trao quyền và tham gia. Như các mô hình mẫu trong chương này và cả cuốn sách đã chứng minh, cải tiến không ngừng chỉ khả thi với việc đào tạo liên tục và hiệu quả của tất cả nhân viên ở mọi cấp độ.

Bí quyết đào tạo hiệu quả là phải thực sự hiểu nhu cầu đào tạo của nhân viên và công ty. Các công ty như Globe, Eastman và Northern Trust xác định nhu cầu của nhân viên thông qua quan sát, điều tra, kiểm tra và lắng nghe. Để tìm ra nơi mà cá nhân viên lẫn công ty cần có mặt, họ lắng nghe khách hàng của mình, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, chuyển các mục tiêu ngắn và dài hạn thành nhu cầu đào tạo và cố gắng đạt được dữ liệu đầu vào từ nhân viên cùng đội làm việc.

Các công ty thành công đào tạo tất cả nhân viên theo những nguyên tắc cơ bản về chất lượng đã được xác định bởi các mục đích và mục tiêu công ty. Họ dựa vào các nền tảng cơ bản bằng cách đưa ra quy trình đào tạo chất lượng cụ thể hơn cho phù hợp với nhu cầu của các đơn vị kinh doanh, bộ phận, phòng ban, nhóm làm việc và cá nhân.

Các chương trình đào tạo của họ thay đổi liên tục nhằm phản ánh và dự đoán những thay đổi trong nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, công nghệ mới, thị trường mới, cạnh tranh và năng lực của của nhân viên - những điều luôn thay đổi nhưng không bao giờ kết thúc đối với cả cá nhân lẫn nhóm nhân viên. Việc cải tiến "hệ thống" của tổ chức là quá trình liên tục phải vượt qua nhiều trở ngại, khắc phục mọi thử thách và nắm bắt được cơ hội. Con người trong hệ thống ở vị trí tốt nhất để tạo nên những cải tiến này, nhưng sẽ không thể khai phá được tiềm năng nếu thiếu

tri thức.

Tại Eastman, vai trò của một trong những quan điểm việc thành lập Đại học Eastman được xem như tác nhân của sự thay đổi. "Hoạt động kinh doanh của chúng ta đang thay đổi quá nhiều, các nhà lãnh đạo cấp cao đã quyết định giữ vững cơ sở hạ tầng, điều sẽ Thúc đẩy sự phát triển của nhân viên và đảm bảo rằng chúng tôi đang thực hiện tốt điều này như một công ty kinh doanh". Sự tiến triển của quy trình đào tạo từ *hưởng ứng mang tính chiến thuật* thành nhu cầu cấp bách, rồi đến *sáng kiến mang tính chiến lược* được dự tính sẽ mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh chỉ là một trong những ví dụ về sự thay đổi nhanh chóng trong tư duy mà mô hình quản lý mới yêu cầu.

8 KHEN THƯỞNG VÀ BIỂU DƯƠNG

Công ty Tennant

GTE Directories

Trident Precision Manufacturing

Trong mô hình quản lý mới, vai trò của khen thưởng và biểu dương nhân viên - như đánh giá chất lượng, thưởng, chương trình biểu dương và hệ thống thăng tiến - là nhằm hỗ trợ việc đạt được mục đích công ty. Khía cạnh này của hệ thống thường không được chú ý ngay từ đầu và cũng không được đoái hoài ngay cả khi công ty đang tìm cách làm hài lòng khách hàng, quản lý các quy trình và thu hút nhân viên tham gia. Bên cạnh đó, người ta cho rằng, sẽ tốt hơn nếu công ty có được ấn tượng tổng thể dễ dàng ngay từ đầu trước khi bị cuốn vào những vòng xoáy của khen thưởng và biểu dương.

Nguy hiểm rình rập nằm ở lòng tin thông thường về những điều tạo động lực thúc đẩy nhân viên. Hầu hết các chuyên gia quản lý và giám sát viên tin rằng, việc trả lương là động lực thúc đẩy chính của kết quả. Thế nhưng, nghiên cứu và điều tra về người lao động lại cho thấy không phải như vậy. Những người theo chủ nghĩa truyền thống thường chế nhạo sự cần thiết của những cái vỗ lưng hoặc một lời nói cảm ơn và cho rằng nhân viên được trả lương cao để làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, các điều tra về người lao động và kinh nghiệm của một vài công ty lại cho thấy sự biểu dương hàng ngày chính là động lực thúc đẩy mạnh mẽ.

Trong một bài báo trên tờ *Havard Business Review*, Donald Berwick - cựu giám

khảo của Baldrige - các chuyên gia cho biết: "Chất lượng toàn diện không đến từ sự ngẫu nhiên do các nhà quản lý đưa ra mà từ sự tò mò, niềm tự hào và sự mong muốn tự nhiên đối với trình độ tay nghề mong muốn". Mô hình quản lý mới hỗ trợ việc thể hiện sự tò mò, niềm tự hào và nỗi khao khát đối với trình độ tay nghề bởi vì chúng là những đặc điểm khiến việc cải tiến không ngừng có thể xảy ra. Đồng thời, mô hình mới còn hỗ trợ việc khen thưởng và biểu dương nhân viên - "sự ngẫu nhiên" của Berwick - nhằm đạt được mục tiêu công ty. Như Berwick đã tuyên bố một cách xác đáng rằng, khen thưởng và biểu dương không tạo ra chất lượng toàn diện nhưng việc thiếu vắng chúng có thể dẫn đến điều ngược lại: sự xói mòn đều đặn trong long tin của nhân viên đối với giá trị thực của chất lượng và những đóng góp của họ vào việc cải tiến. Nhiệm vụ đầu tiên của công ty khi chuyển sang phạm vi này là điều chỉnh những biện pháp khen thưởng và biểu dương cho phù hợp với hệ thống quản lý mới.

Trong tất cả thành tố của mô hình mới, khen thưởng và biểu dương có lẽ phải mất nhiều thời gian nhất. Các chuyên gia quản lý nhân sự hoặc những nhà quản lý không thuộc lĩnh vực này đều gãi đầu gãi tai trước việc làm sao để gửi được thông điệp phù hợp đi kèm với những chương trình khen thưởng và biểu dương của mình. Họ bị giằng xé bởi những quan điểm đối lập:

- Việc đánh giá kết quả giúp cải thiện kết quả *đối lập* với việc đánh giá kết quả làm suy yếu kết quả thực hiện.
- Nhân viên tập trung vào mức lương mà họ được trả cho công việc *đối lập* với mức lương không có động cơ thúc đẩy làm việc.
- Biểu dương chính thức tạo cảm hứng cho việc cải tiến chất lượng *đối lập* với biểu dương chính thức là phần kém hiệu quả nhất của chương trình biểu dương toàn diện.
- Các biện pháp khen thưởng và biểu dương nên thuộc phạm vi của nhân sự *đối lập* với việc nhân viên nên thiết lập và cải thiện những biện pháp này.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những quan điểm trên từ triển vọng của ba mô hình xuất sắc: Công ty Tennant, GTE Directories và Trident Precision Manufacturing. Những công ty này được chọn bởi vì đã điều chỉnh hệ thống khen thưởng và biểu dương phù hợp với những nỗ lực cải tiến chất lượng. Mỗi công ty có một điểm mạnh riêng: Tennant - trong phạm vi các chương trình biểu dương; GTE Directories - về chương trình biểu dương cá nhân và nhóm làm việc; Trident, về chiến lược cùng kế hoạch khen thưởng và biểu dương. Và tất nhiên, không công ty nào trong số này cảm thấy yên tâm khi để mặc chương trình hoạt động một mình. Rita Ferguson Maehling, quản lý chương trình nhân viên của Tennant và là người

chịu trách nhiệm về sự tham gia và biểu dương, nói: "Chúng tôi nhận thấy mình vẫn chưa làm đúng và cần thoát ra khỏi khuôn mẫu của chính mình".

Trong chương này, chúng ta thử thách những khuôn mẫu của việc trả lương và biểu dương hiện tại bằng cách giải quyết ba câu hỏi sau:

- Làm thế nào chúng ta có thể trả lương cho nhân viên theo những phương pháp hỗ trợ mục tiêu chất lượng công ty?
- Làm sao chúng ta có thể đánh giá kết quả theo những phương pháp hỗ trơ mục tiêu chất lượng của công ty?
- Làm thế nào chúng ta có thể biểu dương nhân viên theo những cách hỗ trợ mục tiêu chất lượng công ty?

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Tennant là một trong những nhà sản xuất hàng đầu thế giới về thiết bị bảo dưỡng sàn nhà công nghiệp và thương mại, chất phủ sàn và các sản phẩm liên quan với khoảng 1.700 nhân viên và trụ sở đặt tại Minneapolis. Chương trình biểu dương của công ty phảng phất nét lịch sử/thú vị. Mặc dù việc chia lợi nhuận, phần thưởng cho sự cống hiến với công ty cũng như các lễ tiệc chia tay người về hưu đã tồn tại trong suốt 45 năm qua, song công ty vẫn bổ sung thêm sáu chương trinh biểu dương (tuyên dương) mới trong thập kỷ trước - tất cả đều được người lao động tổ chức và điều hành.

GTE Directories là nhà xuất bản danh bạ lớn nhất thế giới. Với trụ sở đặt tại Dallas/Fort Worth Airport, Texas, GTE Directories có khoảng 5.000 nhân viên làm việc trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ xuất bản, kinh doanh và tư vấn cho gần 2.400 yêu cầu trên toàn nước Mỹ, Canada, Nam Mỹ, châu Âu, châu Á. Trong số các nhà xuất bản danh bạ những trang vàng, GTE Directories xếp thứ hai về thị phần ở Mỹ phát hành được 80 triệu danh bạ trên toàn thế giới. GTE Directories giành được Giải Baldrige năm 1994.

Trident Precision Manufacturing sản xuất các thành phần kim loại lá đo chính xác, lắp ráp điện cơ, các sản phẩm đặt hàng chủ yếu trong ngành thiết bị văn phòng, trang thiết bị y tế, máy tính và quốc phòng. Là công ty đã cổ phần hóa có trụ sở đặt tại Webster, New York, Trident tăng trưởng từ hoạt động của ba thành viên năm 1979 thành 180 nhân viên và đã giành Giải Baldrige năm 1996.

CHƯƠNG TRÌNH BIỂU DƯƠNG HỖ TRỢ MÔ HÌNH KINH DOANH MỚI NHƯ THẾ NÀO

Khi nghĩ tới chương trình biểu dương, hình thức biểu dương nào xuất hiện tức thì trong đầu bạn? Trang trọng phải không? Có thể là nhân viên xuất sắc của tháng, hoặc giải thưởng của công ty tương đương với Giải thưởng của Viện Hàn lâm: Giải thưởng dành cho Chủ tịch hội đồng quản trị, Giải thưởng dành cho Chủ tịch, Giải thưởng Chất lượng Công ty XYZ.

Nếu hỏi đồng nghiệp trong các bộ phận chức năng chéo câu hỏi đó, bạn sẽ nhận được những câu trả lời giống như vậy. Tuy nhiên, nếu hỏi hình thức biểu dương nào mà cá nhân họ *coi trọng* nhất thì có thể bạn sẽ nhận thấy giống như công ty Tennant đã làm, phần lớn người lao động thích nghe lời nói cảm ơn hàng ngày, sự tán dương và những cái vỗ vai từ người quản lý hoặc đồng nghiệp của mình.

Năm 1992, Tennant xuất bản cuốn sách có tựa đề *Recognition Redefined. Building Self-Esteem at Work* (Tạm dịch: *Sự biểu dương được xác định lại: Xây dựng lòng tự trọng ở nơi làm việc*). Một mô tả nghiên cứu người lao động trong ngành được thực hiện vào năm 1946 cũng đã được thể hiện trong cuốn sách. Khi được hỏi những yếu tố nào mang lại sự thỏa mãn cao nhất trong công việc, người lao động đã xếp "sự nhận thức đầy đủ đối với những việc đã làm" ở vị trí thứ nhất. Một điều tra giống vậy được thực hiện lại vào các năm 1981 và 1986 đã xếp "sự nhận thức đầy đủ đối với những việc đã làm" ở vị trí thứ hai sau "công việc thú vị" – nhưng vẫn đứng trước việc đảm bảo nghề nghiệp, lương cao, điều kiện làm việc tốt và mọi yếu tố khác góp phần vào sự thỏa mãn trong công việc. *Nhân viên ao ước được biểu dương.* Còn các công ty đứng đầu về chất lượng tận dụng mọi cơ hội để thỏa mãn ao ước biểu dương cho những nỗ lực của người lao động.

Sự khác nhau giữa khen thưởng và biểu dương là *khen thưởng* thường liên quan tới tiền bạc còn *biểu dương* là hành động hoặc hoạt động không dính líu đến tiền bạc. Ví dụ về khen thưởng là thưởng, thưởng bằng tiền mặt, đi du lịch và hàng hoa. Ví dụ về biểu dương là giải thưởng của công ty, giải thưởng của phòng ban đội cùng các sự kiện đặc biệt, giải thưởng cá nhân và lời cảm ơn mang tính cá nhân.

Dựa trên nghiên cứu về hành vi con người cùng những trải nghiệm và mục tiêu của chính mình, Tennant đã tạo ra *mô hình biểu dương ba chiều*: chính thức, không chính thức và hàng ngày. Để hiểu được lợi ích của từng khía cạnh, Tennant đã đưa ra danh sách các thuộc tính xác định chương trình biểu dương.

- *Nhất quán* – phương pháp lúc nào cũng giống nhau.
- Phải chịu một vài khoản *chi phí.*

- Biểu dương là *thường xuyên.*
- Người thực hiện biểu dương sử dụng *khả năng kết nối* để đưa ra thông tin cá nhân đặc biệt về thành tựu.
- Sự biểu dương đến từ *các đồng sự.*
- Mục đích là để nhận ra *tỷ lệ phần trăm* cao nhất của toàn thể nhân viên có khả năng.
- Cân nhắc cụ thể và mô phỏng theo một số giải thưởng *có uy tín.*
- Bao gồm cả *thể hiện* công khai - một sự kiện nổi bật.
- Biểu dương phải được dựa trên sự tin cậy và tôn trọng *chân thành.*
- Đưa ra *phản hồi cụ thể* để chứng minh rằng những việc người đó làm có giá trị.
- Càng có nhiều nhân viên tham gia vào quy trình lựa chọn, ý kiến và đánh giá của họ càng *chủ quan.*
- Biểu dương từ *cấp trên.*
- *Lời nhắc nhở hữu hình* được để lại nhằm nhắc nhở người nhận về lý do được biểu dương.
- Biểu dương phải *kịp thời;* khoảng thời gian giữa hành động và biểu dương phải càng ngắn càng tốt.
- Biểu dương là *cả hai cùng thắng* - ai cũng là người chiến thắng.

Sau đó, Tennant nghiên cứu từng hình thức biểu dương được đưa ra - chính thức, không chính thức và hàng ngày - rồi xác định xem thuộc tính nào được xếp hạng cao, trung bình hay thấp cho hình thức đó. Ví dụ, với biểu dương chính thức, chi phí cao và tỷ lệ phần trăm số nhân viên được biểu dương sẽ thấp. Tennant chia các thuộc tính thành ba thể liên tục được trình bày ở Minh họa 8.1.

Minh họa 8.1 cho thấy hai quan điểm chứa hiểu biết sâu sắc: thứ nhất, mỗi hình thức biểu dương có điểm mạnh khác nhau và thứ hai, cả ba hình thức đều xếp hạng cao cho sự nhất quán, chân thành và phản hồi cụ thể. Sự thấu hiểu thứ nhất cho thấy phương pháp chia ba hướng nhắm tới biểu dương chất lượng có nhiều cơ hội thành công hơn là chương trình chỉ có một hình thức biểu dương. Sự thấu hiểu thứ hai chỉ ra rằng sự nhất quán, chân thành và phản hồi cụ thể là điều rất quan trọng đối với thành công của bất kỳ chương trình biểu dương nào.

Minh họa 8.1. Các thuộc tính chương trình biểu dương của công ty Tennant

Thấp	Trung bình	Cao
	Biểu dương chính thức	
Thường xuyên	Từ đồng nghiệp	Nhất quán
Khả năng kết nối	Chủ quan cá nhân	Chi phí
Tỷ lệ phần trăm tổng thể	Cấp trên	Uy tín
Kịp thời		Thể hiện công khai
Cả hai bên cùng thắng		Chân thành
		Phản hồi cụ thể
		Lời nhắc nhở hữu hình
	Biểu dương không chính thức	
Chủ quan cá nhân	Chi phí	Nhất quán chân thành
	Thường xuyên	Phản hồi cụ thể
	Khả năng giao tiếp	Từ cấp trên
	Từ đồng nghiệp	Nhất quán
	Tỉ lệ phần trăm tổng thể	
	Uy tín	
	Thể hiện công khai	
	Lời nhắc nhở hữu hình	
	Kịp thời	
	Cả hai bên cùng thắng	
	Biểu dương hàng ngày	
Chi phí		Thường xuyên
Uy tín		Kỹ năng giao tiếp
Thể hiện công khai		Từ đồng nghiệp
Chủ quan cá nhân		Tỷ lệ phần trăm tổng thể
Lời nhắc nhở hữu hình		Phản hồi cụ thể
		Từ cấp trên
		Kịp thời
		Cả hai bên cùng thắng

Nguồn:: Được sử dụng với sự cho phép của Công ty Tennant.

Biểu dương chính thức

Giống như Tennant, hầu hết các công ty đứng đầu về chất lượng thường bắt đầu với việc biểu dương chính thức. Intel, Carrier, IBM, Honeywell và các công ty khác có *giải thưởng chất lượng doanh nghiệp* đều dựa trên đánh giá về chất lượng và hoặc sự hài lòng của khách hàng. Những giải thưởng này có hai mục đích chính:

1. Biểu dương nhân viên vì những đóng góp của họ.

2. Truyền đạt cam kết về chất lượng và sự hài lòng của khách hàng ở cấp độ cao nhất của công ty.

Joe Conchelos - phó chủ tịch phụ trách chất lượng của Trident - nói: "Chúng tôi phát triển chiến lược khen thưởng và biểu dương như cơ sở cho việc quản lý thực hiện. Câu hỏi là những hành động mà bạn muốn sẽ được khen thưởng như thế nào?". Trident đã phát triển kế hoạch khen thưởng và biểu dương để trả lời cho câu hỏi đó. Mục đích của kế hoạch là củng cố các hành vi góp phần vào việc đạt được mục tiêu làm Khách hàng Hài lòng Toàn diện.

GTE Dirrectories thiết kế các chương trình khen thưởng và biểu dương để tạo động lực thúc đẩy nhân viên hỗ trợ những nỗ lực cải tiến chất lượng của công ty và cổ vũ sự thực hiện. Các giải thưởng chính thức gồm có Giải thưởng Quốc gia về Nhóm làm việc Chất lượng và Giải thưởng Xuất sắc.

Các nhóm làm việc khu vực vào vòng tuyển chọn cuối cho Giải thưởng của Quốc gia thường tập trung tại trụ sở chính của GTE Directories vào tháng Mười hàng năm để chia sẻ những quy trình và thành tựu của mình với Hội đồng Lãnh đạo - nơi sẽ chọn ra một nhóm đoạt Giải thưởng. Đội đoạt giải thưởng không nhận giải bằng tiền.

GTE Directories biểu dương kết quả xuất sắc thông qua Giải thưởng Xuất sắc - vinh danh những cá nhân và nhóm làm việc trong các lĩnh vực lãnh đạo, đổi mới, dịch vụ khách hàng, chất lượng và công nghệ. Mỗi người đoạt giải nhận một huân chương được bọc gỗ và thủy tinh cùng phần thưởng trị giá 2.500 đô-la.

Các giải thưởng chính thức của Trident gồm có Giải thưởng của Chủ tịch và Giải thưởng "Nhân viên của Tháng". Mỗi năm, Giám đốc điều hành lại chọn ra một nhân viên mà ông cảm thấy đã có đóng góp nhiều nhất cho công ty. Người đoạt được Giải thưởng của Chủ tịch ngoài việc được nhận 1.500 đô-la và một tấm bằng sẽ được vinh danh tại buổi cuộc họp cuối năm của công ty.

Nhân viên của Tháng được các nhân viên và giám sát viên bầu chọn, đề cử và được ban quản lý chọn ra. Nhân viên đoạt giải được công bố tại những cuộc họp

hàng tháng toàn công ty. Tất cả Nhân viên của Tháng đều đủ tiêu chuẩn tranh giải Giải thưởng Nhân viên của Năm - cũng bao gồm phần thưởng trị giá 1.500 đô-la.

Cố gắng đầu tiên của Tennant về biểu dương chất lượng là ở phạm vi chính thức. Các ứng cử viên cho Giải thưởng Biểu dương Chất lượng Chính thức được các đồng nghiệp đề cử. Các đề cử cho cá nhân và nhóm được Ủy ban Biểu dương - nhóm nhân viên chức năng chéo - xem xét và đánh giá. Có tới 25 cá nhân và 12 nhóm nhận giải trong một bữa tiệc lớn.

Để tăng số lượng nhân viên được biểu dương và lan truyền vinh dự trong suốt cả năm, Tennant đã đưa ra *Giải thưởng Gấu Koala T.*. Để đạt được tiêu chuẩn của giải thưởng này, một nhân viên phải đáp ứng đúng một trong những điều sau:

- Cố gắng nỗ lực hơn nữa để đáp ứng hoặc vượt qua cả các yêu cầu của khách hàng.
- Vượt yêu cầu công việc trong một nhóm nhỏ hoặc một dự án đặc biệt.
- Đáp ứng tiêu chuẩn công việc nhất quán và có thái độ làm việc tích cực.

Các ứng viên được đồng nghiệp hoặc nhà quản lý đề cử bằng văn bản. Một ủy ban chức năng chéo chọn ra người chiến thắng. Mỗi tháng, một người mặc trang phục chú gấu koala, túm một đàn gấu koala nhồi bông mặc áo phông Chất lượng của Tennant, và gây ngạc nhiên cho tất cả nhân viên tại ba cơ sở của công ty ở Minneapolis. Có vẻ như hành động này hơi lố bịch? Một số nhân viên nghĩ như vậy và đó chính là nguyên nhân khiến ủy ban Giải thưởng Gấu Koala T. bỏ bỏ quần áo con gấu ra và chỉ trao giải thưởng. Nhưng sau đó, ủy ban đã đưa những chú gấu mặc trang phục trở lại khi nhận thấy thắc mắc từ rất nhiều nhân viên.

Biểu dương không chính thức

Biểu dương không chính thức, khía cạnh thứ hai trong chương trình biểu dương của Tennant, được hình thành khi công ty tìm cách giúp nhà quản lý và giám sát viên biểu dương đồng đều các nhóm. Biểu dương không chính thức được thực hiện thường xuyên hơn so với biểu dương chính thức và ít thường xuyên hơn biểu dương hàng ngày. Theo những hướng dẫn của Tennant, nó phụ thuộc vào:

- Nỗ lực mà nhóm dành cho dự án, vượt quá cả trách nhiệm công việc thường lệ của thành viên.
- Lượng thời gian sử dụng cho việc thực hiện nhiệm vụ.
- Tầm quan trọng của việc thực hiện đối với cả công ty.

Khả năng đề ra và đáp ứng mục tiêu của nhóm.

Hình thức biểu dương thường rơi vào ba kiểu sau:

1. Các bữa tiệc hoặc buổi tụ họp (tiệc pizza, tiệc trưa, hoặc tiệc cà phê và ăn bánh).

2. Đi chơi (chuyến du lịch với các công ty khác, những cuộc đi thăm khách hàng hoặc nhà cung cấp).

3. Quà tặng hoặc tặng phẩm (cốc cà phê, bút máy và bút chì hoặc phiếu quà tặng).

Nhà quản lý là người quyết định sẽ đưa ra hình thức biểu dương nào. Mỗi nhà quản lý có thể sử dụng quỹ biểu dương không chính thức của công ty tương đương với 15 đô-la một nhân viên mỗi năm. Những đồ vật mua phổ biến nhất là thực phẩm, quần áo và phiếu quà tặng.

Chương trình biểu dương không chính thức của Tennant đã đạt được thành công đáng kể. Một hội đồng đã sử dụng hình thức biểu dương không chính thức để khuyến khích nhân viên đeo thẻ tên của mình. Những ai mà tên được lựa chọn ngẫu nhiên, và được bắt gặp đeo thẻ tên thì sẽ tiếp nhận một cuộc viếng thăm bất ngờ từ thành viên Hội đồng Thẻ tên - những người sẽ tặng cho người đeo thẻ phiếu quà tặng trị giá 20 đô-la. Khi tới cơ sở để trao phiếu quà tặng, thành viên hội đồng thường thưởng cho những nhân viên có đeo thẻ tên một thanh kẹo, một lon sô-đa hoặc một món quà nhỏ. Kết quả là số lượng nhân viên đeo thẻ tên đã tăng lên gấp đôi, từ 30% tới 60% trong vòng 5 năm.

Chương trình biểu dương không chính thức của Tennant về an toàn lao động bắt đầu vào năm 1975. Chương trình bao gồm phần thưởng bằng tiền mặt, bữa tối đặc biệt, món quà nhỏ và công khai trong nội bộ. Việc biểu dương giúp Tennant trở thành công ty có tỷ lệ đãi ngộ nhân viên thấp nhất trong cả nước và được công nhận vì những nỗ lực về an toàn lao động của mình.

Giám sát viên ở GTF Directories biểu dương kết quả xuất sắc của nhân viên thông qua những giải thưởng tuỳ ý lên tới 450 đô-la. Tất cả người đoạt giải đều được lưu danh thành tích trong ấn phẩm hàng tháng của nhân viên và *Bản tin Người lao động* định kỳ.

Tâm điểm của khen thưởng và biểu dương ở Tridient là biểu dương không chính thức. Conchelos nói: "Chúng tôi xem cả công ty như là một nhóm làm việc và có một số giải thưởng cho nhóm công ty. Nếu một tháng trôi qua mà không có sự phàn nàn của khách hàng hoặc không phải loại bỏ bộ phận nào, nhân viên có

quyền lựa chọn bất cứ món gì họ thích trong suốt thời gian ăn trưa. Các nhà quản lý cấp cao có thể nấu nướng. Và bữa trưa có thể được phục vụ theo ý muốn của nhân viên. Nếu sáu tháng trôi qua mà không có quá hai lời phàn nàn từ khách hàng, mọi người sẽ được nghỉ một ngày. Và nếu 90 ngày trôi qua mà không có vụ tai nạn nào được ghi lại, chúng tôi sẽ có một bữa tiệc pizza. Chúng tôi đã có vài lần như vậy".

Biểu dương hàng ngày

Biểu dương hàng ngày là mô hình thứ ba trong chương trình biểu dương của Tennant. Nó diễn ra khi một nhân viên cảm ơn hoặc khen ngợi một nhân viên khác. Biểu dương có thể là bằng hành động hoặc văn bản và được bất cứ nhân viên nào sử dụng; nó hoàn toàn không phải công cụ quản lý. Nghiên cứu cho thấy nhân viên trân trọng hình thức biểu dương cá nhân đặc biệt hơn bất kỳ loại hình nào khác.

Trong cuốn *Recognition Redefined* (Tạm dịch: *Sự biểu dương được xác định*), Meahling đã mô tả những điều tra gần đây để hỗ trợ quan điểm này:

- Một nghiên cứu về 1.500 nhân viên trên toàn nước Mỹ cho thấy rằng, hình thức biểu dương được yêu thích nhất là biểu dương theo "tình thế" từ những người giám sát trực tiếp của họ.
- Trong nghiên cứu về 5.000 nhân viên và người quản lý, dưới sự hướng dẫn của chuyên gia về biểu dương là Kathryn Wall và Rosalind Jeffries, cứ 10 người thì lại có 7 người nói rằng họ muốn biểu dương cá nhân khi hoàn thành tốt một công việc.

Một lần, Maehling đã hỏi hơn 400 người tham dự đào tạo về biểu dương để xếp hạng ba kiểu biểu dương theo thứ tự về tầm quan trọng đối với họ. Hai phần ba trong số đó nói rằng biểu dương hàng ngày là quan trọng nhất, 28% xếp biểu dương không chính thức ở vị trí số một và chỉ có 6% đặt biểu dương chính thức đứng đầu danh sách. Được yêu cầu xếp hạng vị trí mà công ty đặt tầm quan trọng vào, 46% cho biết tâm điểm là biểu dương chính thức, 44% cho biểu dương không chính thức và 10% cho biểu dương hàng ngày.

Maehling nói: "Bản điều tra cho thấy nhân viên rất khao khát biểu dương hàng ngày nhưng lại đang không có được điều đó. Họ muốn phản hồi. Họ không thể thực hiện chức năng một cách riêng biệt. Chúng tôi cần thay đổi văn hóa để phản hồi thường xuyên và tích cực trở thành một phản xạ tự nhiên". Maehling có ý định lấp lỗ hổng bằng cách tăng cường nhận biết về giá trị của phản hồi tích cực, đào tạo nhiều nhà quản lý cũng như nhân viên về những kỹ năng cần thiết nhằm đưa ra và nhận lại phản hồi tích cực. Maehling nói tiếp: "Một trong những điểm mạnh của chúng tôi ở Tennant là sự sẵn sàng như một tập thể để thực hiện điều này".

Dù không mong muốn, song Tennant vẫn đang dựa vào 14 năm quan tâm đến biểu dương hàng ngày. Năm 1983, Ủy ban Điều hành đã đưa phản hồi tích cực trở thành ưu tiên và vào năm tiếp theo, thành lập Ủy ban Phản hồi Tích cực để thực hiện phản hồi hàng ngày. Một trong những hành động đầu tiên của Ủy ban là giới thiệu bức thư nhỏ có tên That-A-Way. Dưới tiêu đề in đậm "That-A-Way" là nội dung lời ca ngợi đặc biệt hoặc lời cảm ơn của một nhân viên tới một nhân viên khác. Sự tán thưởng đối với chương trình thể hiện ở số lượng thư màu vàng That-A-Way mà các nhân viên tự hào trưng bày trong phạm vi làm việc của mình. Nội dung của That-A-Way cũng có thể được gửi bằng thư điện tử.

Giống như Tennant, nhiều công ty đang phát hiện thấy nhu cầu và giá trị của phản hồi tích cực hàng ngày. Nhân viên ở Trident nhận được bức thư "At-A-Boy" và "At-A-Girl" từ đồng nghiệp và giám sát viên, và cứ ai nhận được một bức thư như thế sẽ được nêu tên trên nguyệt san *Thời báo Trident*. Biểu dương hàng ngày của GTE Directories đa dạng hóa theo từng phòng ban: Phòng nhân sự có chương trình "Bị bắt quả tang", Phòng tài chính đưa ra những tấm thiệp cảm ơn trang trọng hơn và Phòng xuất bản có Giải thưởng Penny. Mike English, giám đốc phụ trách về chất lượng và dịch vụ khách hàng của GTE Directories, nói: "Nhân viên muốn người quản lý cùng nhà lãnh đạo cấp cao hiểu và cảm kích những hy sinh của họ".

Khi công ty lắng nghe "khách hàng" của chương trình biểu dương và khen thưởng, đồng thời thu hút nhân viên vào việc cải tiến các chương trình ấy, tính hiệu quả của tất cả các kiểu biểu dương – chính thức, không chính thức và hàng ngày – sẽ tăng lên để hỗ trợ mục tiêu chất lượng và thực hiện.

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN HỖ TRỢ MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI NHƯ THẾ NÀO

Các chương trình biểu dương và khen thưởng thường được chấp nhận như sự hỗ trợ quý báu cho nghi trình của công ty, nhưng không dễ đạt được sự đồng tâm nhất trí về việc đánh giá kết quả. Đa số doanh nhân sẽ đồng ý rằng, đánh giá được tiến hành theo nguyên tắc quản lý chất lượng phù hợp với nỗ lực cải tiến không ngừng. Quan điểm phổ biến giữa các chuyên gia về chất lượng là những đánh giá kết quả hỗ trợ cho việc cải tiến chất lượng trong những điều kiện sau:

1. *Đánh giá kết quả phải được tách riêng khỏi hệ thống thưởng.* Mục đích của đánh giá kết quả là nâng cao chất lượng thông qua truyền đạt. Tiền lương treo lơ lửng như một củ cà rốt sẽ thay đổi tầm quan trọng từ việc cải tiến, bởi vì đó là điều đúng đắn để thực hiện đối với vấn đề cải tiến do nó là điều có lợi cần làm.

2. *Đánh giá thực hiện phải được dựa trên các hành vi và kết quả có thể quan sát và đo lường được.* Việc nhận biết và sử dụng các chỉ số cốt yếu là nguyên tắc quản lý chất lượng quý báu đối với một nhân viên đang đánh giá sự thực

hiện của mình lẫn sự thực hiện của máy khoan. Trong cả hai trường hợp, mục đích là để cải tiến chất lượng chứ không phải chỉ trích người thực hiện. Và trong cả hai trường hợp, nhân viên nên giúp xác định xem cần phải đánh giá điều gì trước khi thu thập dữ liệu.

3. *Đánh giá kết quả phải bao gồm cả phản hồi kịp thời.* Các đánh giá chất lượng hàng năm là quá ít để thúc đẩy việc cải tiến không ngừng và phòng tránh sản phẩm lỗi. Phản hồi phải thật cụ thể, nhanh chóng và tích cực, liên quan tới kết quả mà người lao động có thể kiểm soát.

4. *Đánh giá kết quả phải khuyến khích được sự tham gia của nhân viên.* Vai trò của người quản lý trong đánh giá thực hiện là giúp nhân viên hiểu được việc đánh giá, phát triển mục đích và hành động mới, khám phá cơ hội phát triển sự nghiệp cũng như khuyến khích cung cấp phản hồi về sự thực hiện của người quản lý khi điều đó liên quan tới nhân viên. Nhân viên không lắng nghe một cách thụ động mà phải là thành viên tích cực.

Phương pháp mới này về đánh giá thực hiện là sự mở rộng tự nhiên những nguyên tắc mà các công ty đứng đầu về chất lượng đang có. Nhân viên không còn là hàng hoá để bạn muốn làm gì thì làm; họ là *những khách hàng và nhà cung cấp nội bộ được coi trọng* đảm nhiệm quy trình cải tiến không ngừng. Việc đánh giá kết quả với tác dụng hỗ trợ và khuyến khích sự đóng góp của họ đã trở thành công cụ quan trọng cho quy trình cải tiến chất lượng.

CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ HỖ TRỢ MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI NHƯ THẾ NÀO

Hầu hết các chuyên gia về chất lượng sẽ đồng ý với những gì mà Tiến sĩ Michael Beer – giáo sư quản trị kinh doanh của Đại học Havard – viết trên *Havard Business Review*.

> Chức năng của việc trả lương là tạo ra sự hợp lý và công bằng. Nó nên thu hút nhân viên vào công ty và giữ họ ở đó. Việc trả lương không nên được coi là thành phần tích cực trong việc thúc đẩy nhóm làm việc và tạo động lực thúc đẩy kết quả.

Để "tạo ra sự hợp lý và công bằng" trong khi hỗ trợ mô hình quản lý mới, hệ thống đãi ngộ nên tuân theo những nguyên tắc chủ chốt về quản lý chất lượng dưới đây:

1. *Chế độ đãi ngộ phải được định hướng bởi khách hàng.* Hãy trả cho nhân viên vì những kỹ năng có ý nghĩa quan trọng đối với khách hàng nội bộ của công ty. Để làm được như vậy, đòi hỏi phải có hiểu biết rõ ràng về những gì khách hàng cần và kỳ vọng, công ty phải làm gì để đáp ứng yêu cầu và mong đợi ấy. Trong nội bộ, cả nhân viên và nhà quản lý đều là "khách hàng" của hệ

thống đãi ngộ. Yêu cầu và mong đợi của họ cũng phải định hướng được hệ thống đãi ngộ.

2. *Chế độ đãi ngộ nên được định hướng theo nhóm làm việc.* Quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi việc sử dụng triệt để các nhóm làm việc. Nếu chế độ đãi ngộ bị xem là "rủi ro" - phụ thuộc vào sự thực hiện hoặc kết quả - bất cứ chế độ đãi ngộ nào cũng sẽ phụ thuộc vào việc đạt được mục tiêu của đội làm việc.

3. *Chế độ đãi ngộ nên đo lường được.* Các biện pháp dùng để xác định bất cứ khoản trả lương mang tính rủi ro nào phải là kết quả quan sát được về sự thực hiện của nhóm làm việc. Các biện pháp phải phù hợp, sẵn có trong suốt quá trình, tập trung vào những điều quan trọng đối với khách hàng, đồng thời được nhóm làm việc thiết lập, thu thập và kiểm soát ở mức độ lớn.

4. *Hệ thống đãi ngộ nên có sự tham gia đầy đủ của nhân viên.* Như Berwick viết "Tri thức nằm ở lực lượng lao động". Người lao động, dù là cá nhân hay tập thể phải tham gia vào việc đề ra các mục đích có ý nghĩa, nhận biết các chỉ số hiệu suất cốt yếu, theo dõi và đánh giá tiến độ. Công ty phải cung cấp và khuyến khích việc đào tạo để giúp nhân viên nắm rõ những nhiệm vụ này.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Sự thay đổi trong tư duy về khen thưởng và biểu dương phản ánh sự thay đổi trong suy nghĩ về người lao động như *nguồn lực* chứ không phải hàng hóa. Vấn đề mà các công ty đứng đầu về chất lượng đang giải quyết là làm sao điều chỉnh được chương trình đãi ngộ và biểu dương thích hợp với mô hình quản lý mới để từ đó, nhân viên được công nhận vì thành tích đóng góp và được biểu dương để thực hiện tốt hơn.

Cách tốt nhất để bắt đầu điều chỉnh là sử dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng nhằm đánh giá và cải tiến chương trình trả lương và biểu dương đang có:

1. Tìm hiểu xem "khách hàng" của chương trình *cần* và mong đợi điều gì. Bạn có thể phát triển chương trình hiệu quả chỉ khi dựa trên nhu cầu và mong đợi của tất cả nhân viên.

2. *Thu hút nhân viên* vào việc nâng cao chương trình khen thưởng và biểu dương, bao gồm:

- Tham gia vào những cuộc điều tra lấy ý kiến.
- Đề ra và theo dõi các biện pháp cùng mục tiêu của bất kỳ việc khen thưởng nào liên quan tới chất lượng hoặc sự hài lòng của khách hàng.

- Tạo ra hình thức biểu dương mới và cải tiến những hình thức sẵn có.
- Quản lý các chương trình biểu dương.
- Đề cử giải thưởng cho các nhân viên khác.
- Cung cấp và tiếp nhận những phản hồi tích cực.

3. Tập trung vào biểu dương và khen thưởng thành tích của các *nhóm làm việc*. Mô hình quản lý mới thường dựa vào nhóm làm việc để đi đến thành công. Việc ca ngợi các thành tích cá nhân trong khi đang cố gắng khuyến khích nhóm làm việc có thể dẫn đến khả năng hỏng việc.

4. Khiến cho việc trả lương mang tính rủi ro và biểu dương chính thức trở nên phụ thuộc vào kết quả *đo lường được*. Thậm chí tốt hơn là để nhân viên thiết lập, thu thập và kiểm soát các tiêu chí đánh giá. Tốt hơn nữa, hãy khiến cho những tiêu chí đánh giá đó đo lường được kết quả của nhóm làm việc.

Cuối cùng, đừng làm cho chương trình của bạn trở nên tồi tệ hơn. Trong khi vội và cải tiến chất lượng, bạn sẽ bị lôi kéo vào việc tạo ra Giải thưởng Chất lượng hào nhoáng hoặc kế hoạch trả lương theo chất lượng nghe có vẻ hợp lý với mong muốn. Hãy chống lại sự cám dỗ. Việc trả lương và biểu dương giải quyết được một số yêu cầu rất cơ bản của con người, chẳng hạn như sự an toàn, sự công nhận, tự trọng, thành tích và cảm kích. Bạn có thể đưa ra hình thức khen thưởng mới cho tất cả những lý do đúng đắn, nhưng nếu không nói chuyện và thu hút được nhân viên vào quy trình đó thì rất dễ thất bại - hoặc tồi tệ hơn, có thể để cho nhân viên cảm thấy bị lôi kéo và kiểm soát trong khi bạn đang cố gắng tạo động lực thúc đẩy và thu hút họ.

Nếu những chương trình khen thưởng và biểu dương hiện hữu không gây hại gì thì bạn có thể để mặc chúng cho tới khi có được mô hình kinh doanh mới phù hợp. Khi hệ thống của bạn đang chạy trơn tru thì việc sửa chữa hoặc điều chỉnh hệ thống đãi ngộ và biểu dương có thể chỉ là yếu tố hỗ trợ cần thiết nhằm giúp công ty nhanh chóng hướng tới mục tiêu của mình.

9 TẬP TRUNG VÀO NHÂN VIÊN

Tập đoàn Sản phẩm Xây dựng Armstrong

Dịch vụ Thực hiện BI

Ben & Jerry's

Trong cuộc chiến giữa mô hình quản lý cũ và mới, quan điểm đối với nhân viên chắc chắn là trận chiến khốc liệt nhất. Người ủng hộ mô hình cũ coi nhân viên chỉ hơn hàng hóa một chút, "người giúp việc thuê" được trả công để làm việc, những người giữ nhiệm vụ bình thường khiêm tốn ít được chú ý đến. Một quan điểm như vậy chỉ phù hợp với những nhà lãnh đạo ích kỷ - những kẻ chỉ muốn hy sinh hạnh phúc của nhân viên cho các kết quả tài chính ngắn hạn.

Những người tin tưởng vào mô hình mới coi sự hài lòng của nhân viên là dấu hiệu hàng đầu báo hiệu sự hài lòng của khách hàng và những nhân viên trung thành ấy sẽ phát triển được những khách hàng trung thành. Khi sự hài lòng của nhân viên tăng lên, công ty có thể kỳ vọng vào những chỉ số hài lòng của khách hàng quan trọng để còn cải tiến, cùng với kết quả tài chính.

Những quan điểm trái ngược này sinh ra nhiều ý tưởng rất khác biệt về việc công ty nên đối xử với nhân viên như thế nào. Sự chuyển biến từ việc xem nhân viên như hàng hóa tới việc giữ họ như đối tác trong cùng sứ mệnh chung vẫn còn diễn biến chậm. Các thị trường toàn cầu đầy cạnh tranh đã khiến nhiều công ty - kể cả một số mô hình mẫu ở Mỹ - đặt ra quá nhiều yêu cầu cho nhân viên đến nỗi sự căng thẳng đã trở thành một vấn đề lớn đối với đa số họ.

Một phần trong sự căng thẳng của người lao động là nỗi sợ mất việc làm. Nhiều nhà điều hành cấp cao đã biến vấn đề sa thải thành một biện pháp cứu vãn kết quả tệ hại về tài chính. Trong một bài viết trên tờ *Cox News Service*, Dale Dauten đã phê phán mạnh mẽ xu hướng "cắt giảm quy mô" này như sau:

> [Giám đốc điều hành – những người cắt giảm việc làm] phải đứng dậy và nói rằng: "Chúng tôi đã thực hiện công việc lập kế hoạch và thuê nhân công tệ hại đến mức có nhiều nhân viên hơn số việc làm. Và chúng tôi trở nên quá túng quẫn và ngu ngốc đến nỗi không thể tìm ra được cách nào để có thêm công ăn việc làm cho họ. Vì vậy, lựa chọn duy nhất của chúng tôi là gửi một số lượng lớn nhân viên về nhà. Chúng tôi rất hổ thẹn và rất lấy làm tiếc."

Các nhà điều hành cấp cao chắc chắn đều co rúm lại trước lời chỉ trích nghiêm khắc này. Chắc chắn họ có thể hợp lý hóa việc sa thải nhân công nhưng sự hợp lý hóa ấy không thể sánh với việc lập luận kinh doanh kinh doanh hợp lý. Theo nghiên cứu được *US News & World Report* công bố thì giá cổ phiếu của một công ty điển hình đã tăng lên 10% sau khi cắt giảm quy mô nhưng ba năm sau lại tụt xuống 35%.

Các công ty đều đang nhận thấy việc sa thải nhân viên ăn mòn nền tảng của mình. Bạn không thể xây dựng nhóm làm việc khi nhân viên cảm thấy mình không quan trọng. Bạn không thể kỳ vọng nhân viên làm việc hết năng lực khi họ cảm thấy không được công ty coi trọng. Bạn không thể tập hợp đội ngũ theo tầm nhìn chung về sự hoàn hảo khi đội ngũ ấy biết rằng, Sự hoàn hảo duy nhất thực sự có ý nghĩa là lợi nhuận cho cổ đông và tiền thưởng cho các nhà quản lý cấp cao. Nhà lãnh đạo cần hiểu được rằng việc sa thải nhân viên là phản tác dụng và có thể làm suy yếu toàn bộ hệ thống.

Có vẻ như rất ít nhà lãnh đạo nhận ra sự mâu thuẫn trong một số hành động của mình. Họ nói rằng sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu chính nhưng lại ra những quyết định ngắn hạn chỉ tập trung vào nâng cao lợi nhuận sau thuế. Họ nói rằng chất lượng là giá trị quan trọng hơn cả nhưng lại hy sinh chất lượng khi phải chi nhiều cho vấn đề này. Họ nói rằng nhân viên chịu trách nhiệm cho thành công của công ty, nhưng sau đó lại sa thải họ. Họ nói rằng nhân viên sản xuất ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ, phục vụ khách hàng là những người quan trọng nhất trong công ty, nhưng sau đó trả lương cho chính bản thân họ gấp trăm lần những người mà họ vừa ca ngợi.

Họ không thực hiện được. Không một thông điệp trái ngược nào giữ chân được nhân viên. Nếu quản lý cấp cao nói một đằng làm một nẻo, nhân viên sẽ trở nên không tin cậy, lo lắng và hoài nghi. Họ không được thỏa mãn. Khi nhà lãnh đạo cố gắng điều chỉnh hệ thống quản lý của mình, *họ cũng phải cố gắng điều chỉnh thông*

điệp. Nếu sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu chính, hãy đo lường thành công bằng sự duy trì và thỏa mãn khách hàng. Nếu chất lượng là công việc đừng hy sinh nó vì bất cứ điều gì. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm về sự thành công, hãy thiết lập chính sách không sa thải. Nếu mọi nhân viên đều quan trọng, hãy điều chỉnh cách trả lương - kể cả thưởng cổ phiếu - tới mức độ công bằng hơn. Và nếu không muốn đưa ra những thay đổi này thì đừng nói những luận điệu trái ngược như vậy.

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức Tập đoàn Sản phẩm Xây dựng Armstrong, Dịch vụ Thực hiện BI và Ben & Jerry's tập trung vào nhân viên của mình như thế nào. Chúng ta sẽ giải quyết ba câu hỏi:

1. Tại sao nhân lực lại quan trọng đến như vậy?

2. Làm sao để điều chỉnh nguồn nhân lực phù hợp với các kế hoạch chiến lược của công ty?

3. Làm thế nào để xây dựng được lòng trung thành của nhân viên?

Mô hình quản lý mới là một hệ thống tập trung vào con người, được định hướng bởi khách hàng và được tiếp sức bởi nhân viên. Như chúng ta đã thấy ở Chương 5 và 6, công ty phải thu hút được *tất cả* nhân viên trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các mối quan hệ phát triển mang tầm quan trọng là: giữa khách hàng và nhân viên, giữa nhà quản lý và nhân viên, giữa nhân viên với nhau, giữa nhân viên và nhà cung cấp. Những nhân viên trung thành thực hiện tốt các mối quan hệ này hơn những nhân viên bất mãn. Chỉ riêng lý do đó thôi cũng đủ thấy điều quan tâm lớn nhất của công ty là tạo ra những nhân viên trung thành.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Building Products Operations (BPO), một chi nhánh của Armstrong World Industries, Inc., là nhà sản xuất và tiếp thị hàng đầu thế giới về hệ thống trần nhà cách âm cho thị trường thương mại và dân sinh. BPO có trụ sở chính đặt tại Lancaster, Pennsylvania với khoảng 2.400 nhân viên. Armstrong BPO giành Giải Baldrige năm 1995.

BI Performance Services phát triển, thiết kế và cung cấp các giải pháp chương trình giúp cải thiện thực hiện của nhân viên và bộ phận phân phối của khách hàng, đồng thời phát triển sự trung thành của người tiêu dùng và tần suất mua hàng ở cấp độ cao hơn. BI có gần 1.000 công sự tại trụ sở chính ở Minneapolis, cơ sở Eden Valley (Minnesota) và 24 văn phòng kinh doanh đặt tại các thành phố lớn trên toàn nước Mỹ. Năm 1994, BI trở thành công ty dịch vụ đầu tiên giành được Giải thưởng Chất lượng Minnesota.

Ben & Jerry's Homemade, Inc. được thành lập năm 1978 trong một trạm xăng đã được nâng cấp ở Burlington, Vermont. Công ty này chuyên sản xuất và tiếp thị kem thượng hạng, sữa chua đông lạnh ít béo và không béo, đồ trang trí kem và kem hoa quả phân phối qua các siêu thị, cửa hàng tạp hóa, cửa hàng tiện lợi và nhà hàng cũng như các cửa hàng nhượng quyền kinh doanh của Ben & Jerry's. Công ty có hơn 700 nhân viên "cống hiến cho sự sáng tạo và thể hiện khái niệm công ty mới về sự thịnh vượng được liên kết" bao gồm "việc giữ vững sự kính trọng sâu sắc đối với các cá nhân cả trong lẫn ngoài công ty".

SỰ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN = SỰ TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG

BI Performance Services giúp các công ty nâng cao kết quả bằng cách thúc đẩy nhân viên tạo ra những hành vi đặc biệt - ý tưởng đã xây dựng nên công việc kinh doanh mang tính khích lệ này. Khi đã trưởng thành, BI theo đuổi việc chứng minh sự hợp lý của ý tưởng đó thông qua các phương pháp thống kê. Công ty thực hiện nhiều nghiên cứu với khách hàng để xem liệu nhân viên phản ứng tốt hơn với động cơ tiền mặt hay phi tiền mặt. Động cơ phi tiền mặt luôn chiến thắng.

BI cũng xác định lại công việc kinh doanh bằng cách phát triển mô hình chất lượng hợp nhất tập trung vào việc cải thiện kết quả. Mô hình thực hiện này có bốn mảng – giao tiếp, đào tạo, đánh giá và khen thưởng – cộng với nghiên cứu. Mary Etta Coursolle, phó chủ tịch cấp cao của BI, nói: "Chúng tôi tin rằng có thể thay đổi được hành vi của nhân viên, nếu biết sử dụng tất cả các yếu tố này. Hành vi được thay đổi ấy có thể hoặc không thể tạo ra những thái độ khác nhưng *thực sự* tạo ra kết quả". Việc định hình chương trình cải thiện kết quả cho khách hàng được rút ra từ chính mô hình của BI. Mô hình cũng được áp dụng vào việc cải thiện hiệu suất của nhân viên ở BI.

Những yếu tố của mô hình hiệu suất trở nên hiển nhiên trong các công ty dốc sức tạo ra môi trường làm việc hiệu suất cao. Ví dụ, nghị trình nhân sự mới đây của Ben & Jerry's gồm có:

- Cung cấp hướng dẫn cho quản lý và nhân viên, được gọi lần lượt là *Hướng dẫn Huấn luyện viên* và *Hướng dẫn Người tham gia*, để *truyền đạt* những nguyên tắc đằng sau chính sách công ty.
- Hoàn thiện giao tiếp bằng cách tổ chức những cuộc họp thường xuyên của bộ phận lãnh đạo và buộc lãnh đạo chịu trách nhiệm chuyển tải những thông tin được chia sẻ trong cuộc họp tới nhân viên.
- Bổ sung *đào tạo* cho nhóm và các kỹ năng làm việc.

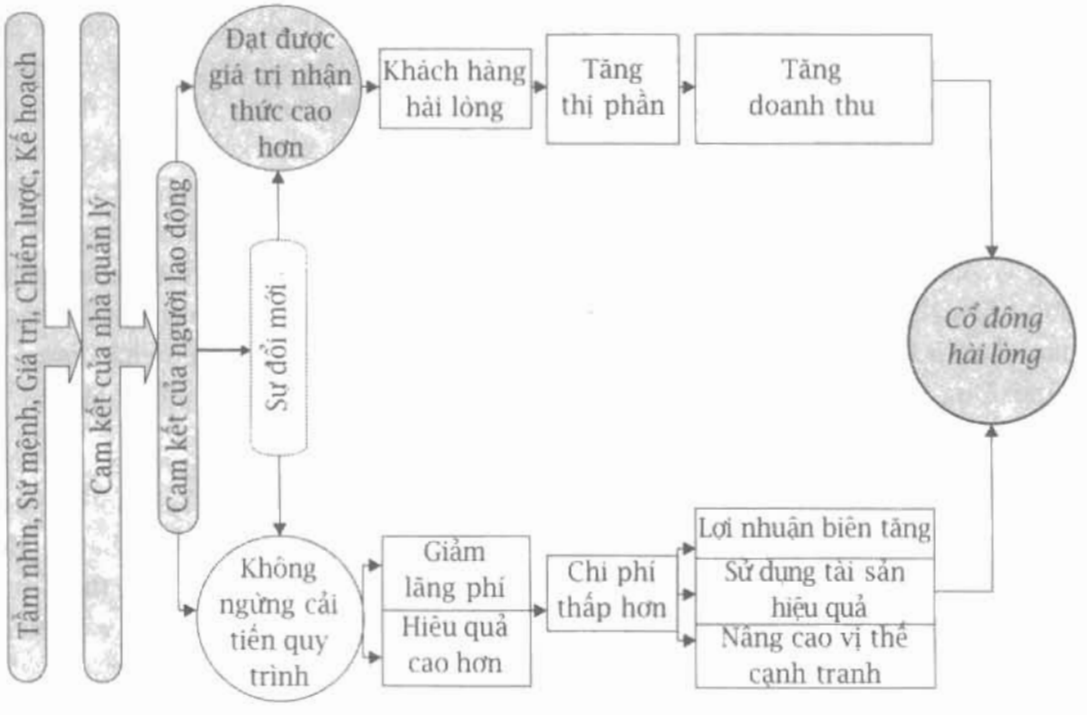
- Nâng cao *tiêu chuẩn đánh giá* bằng cách cải tiến quy trình đánh giá kết quả.
- Đưa ra hệ thống phúc lợi mới để *khen thưởng* công nhân sản xuất vì các kỹ năng và năng lực nhất định.

Mô hình thực hiện của BI nắm giữ được hoạt động mà bất kỳ công ty nào cũng tiến hành để cải thiện thực hiện. Nhưng cải thiện thực hiện phải làm gì để phát triển khách hàng trung thành? Ai đó có thể cho rằng sự thực hiện tốt hơn đồng nghĩa với chất lượng cao hơn, giao hàng nhanh hơn hoặc giá cả thấp hơn, nhưng cũng có thể bán hàng tích cực hơn hoặc làm việc chăm chỉ hơn trong thời gian dài hơn. Và nếu đang làm việc chăm chỉ hơn trong thời gian dài hơn thì mô hình cải thiện hiệu suất có nghĩa gì đối với việc nhân viên được yêu cầu cải tiến?

Để giúp trả lời những câu hỏi này, hai nhóm nhân viên của BI đã nghiên cứu các mô hình hiệu suất gần đây có liên kết giữa thực tiễn nơi làm việc với kết quả tài chính. Mục đích là để phát triển mô hình mới trở nên hợp lý và hữu ích, chuyển tải được sự thấu hiểu thành động lực của lòng trung thành và chỉ ra được sự liên kết giữa thực tiễn nơi làm việc với kết quả tài chính. Họ gọi mô hình mới của mình là Mô hình Lòng trung thành.

Như được trình bày ở Minh họa 9.1, Mô hình Lòng trung thành nhận biết các nguồn hiệu suất tài chính, ví dụ như văn hóa công sở và thực tiễn nơi làm việc, sự trung thành của nhân viên và khách hàng cùng hiệu suất tại nơi làm việc. Mỗi một

Minh họa 1.1. Mô hình tạo ra giá trị



lĩnh vực trong mô hình được nhận diện bởi các chuyên gia quản lý cũng như các nghiên cứu, tất cả các lĩnh vực đều được đo lường, và mọi kết nối đều được hỗ trợ bởi các chương trình nghiên cứu.

Văn hóa công sở bao gồm tầm nhìn, giá trị và niềm tin - những yếu tố giúp xác định một tổ chức công ty. Những nhân viên nào chấp nhận văn hóa công ty sẽ chuyển giá trị của công ty tới khách hàng; những nhân viên bỏ qua hoặc không chấp nhận văn hoa đó sẽ không tạo ra sự hên kết giữa những gì công ty tuyên bố sẽ tạo ra với điều khách hàng nhận được.

Thực tiễn nơi làm việc là những việc nhân viên làm và làm như thế nào.

Sự trung thành của nhân viên, như được định nghĩa ở BI, có nghĩa là nhân viên:

- Hiểu và tận tụy với mục đích, mục tiêu kinh doanh của công ty.
- Đưa ra quyết định tích cực và liên tục để được làm việc với công ty.
- Thực hiện các hành vi "vượt ra ngoài sự mong đợi" để tạo giá trị cho khách hàng.
- Thay đổi những hành vi tại nơi làm việc để thích nghi với yêu cầu thay đổi môi trường thị trường.

Văn hoa và thực tiễn công sở có thể giúp tạo ra hoặc ăn mòn sự trung thành của nhân viên.

Hiệu suất tại nơi làm việc là thước đo về mức độ chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ trong việc đáp ứng chuẩn mực. (Chúng tôi sẽ đề cập đến vấn đề này chi tiết hơn ở Chương 11 và 12). Văn hóa và thực tiễn công sở giúp đề ra và truyền đạt các tiêu chuẩn. Sự trung thành của nhân viên ảnh hưởng tới mức độ trung thanh của họ đối với những chuẩn mực này. Chúng ta sẽ xem xét sự thỏa mãn của khách hàng ở phần sau trong chương này, song có một nghiên cứu đã xác nhận mối liên kết giữa sự thỏa mãn của khách hàng với chất lượng của sản phẩm/dịch vụ. Công ty AMP, được thảo luận ở Chương 14, đã nghiên cứu dữ liệu về điểm số giành được từ sự thỏa mãn của khách hàng và kết quả chất lượng của tám năm. Sự tương quan của dữ liệu cho thấy tinh thần của nhân viên giảm sút kéo theo chất lương đi xuống. Dựa trên nghiên cứu này, AMP coi sự thỏa mãn của nhân viên như chỉ số hàng đầu về hiệu suất chất lượng.

Sự trung thanh của khách hàng được thảo luận ở Chương 3. Tại sao lại là sự trung thành của khách hàng mà không phải là sự thỏa mãn của khách hàng? Một nghiên cứu do Xerox thực hiện đã cho thấy rằng các khách hàng được thỏa mãn toàn diện (một định nghĩa khác của "trung thành") có khả năng mua tiếp sản phẩm

của Xerox gấp sáu lần những khách hàng được thỏa mãn.

Tỷ lệ cao trong việc mua tiếp sản phẩm giúp cải thiện hiệu suất tài chính. Như mô hình cho thấy, *hiệu suất tài chính* dài hạn phụ thuộc vào hiệu suất tại nơi làm việc và sự trung thành của nhân viên lẫn khách hàng.

Hãy phát triển nhân viên trung thành thông qua nhiều kế hoạch và hành động mà chúng tôi đã thảo luận từ Chương 6 tới Chương 8. Hãy thúc đẩy sự tin tưởng và sự tôn trọng. Hãy triệt tiêu nỗi sợ hãi. Hãy trao trách nhiệm và kỹ năng cho nhân viên để họ có thể làm tốt công việc của mình. Hãy biểu dương và khen thưởng sự đóng góp của họ.

Không có gì là ngẫu nhiên. Để tạo được sự trung thành của nhân viên, bạn cần có kế hoạch tổng thể nhằm giải quyết được mọi yếu tố tạo nên lòng trung thanh. Armstrong BPO là một ví dụ tuyệt vời.

ARMSTRONG BPO: QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC VỀ NHÂN SỰ

BPO xây dựng các kế hoạch chiến lược xoay quanh những điều gọi là "Không thể thương lượng được" gồm:

- Tăng thị phần một cách có lợi.
- Là nhà cung cấp với giá tốt nhất.
- Giá tăng dòng sản phẩm mới thành công.
- Phát triển năng lực nhân sự.

Mỗi chức năng trong BPO, kể cả bộ phận nhân sự, đều triển khai các chiến lược liên kết với những điều Không thể thương lượng được. Các nhà lãnh đạo bộ phận chức năng đồng ý với những kế hoạch hành động mang tính toàn cầu để sau đó, các thành viên của mỗi bộ phận chức năng gặp nhau để cùng triển khai kế hoạch hành động của riêng mình – bao gồm những biện pháp và mục tiêu cụ thể.

Các kế hoạch nhân sự có năm yếu tố chiến lược:

1. An toàn.
2. Sự phát triển/trao quyền của người lao động.
3. Phát triển con người.
4. Biểu dương và khen thưởng.
5. Niềm hạnh phúc và thỏa mãn của nhân viên.

Melvin Pugh, giám đốc nhân sự của BPO, nói: "Những điều tôi làm trong lĩnh vực nhân sự không chỉ dựa trên những khát khao cá nhân hay những ý nghĩ bất chợt nảy sinh ra mà được gắn kết trực tiếp với điểm mà chung tôi đang hướng tới. Chúng tôi có chiến lược, những biện pháp và mục tiêu cụ thể cho từng yếu tố. "Phần lớn các biện pháp đánh giá được chúng tôi theo dõi hàng quý, mặc dù việc biểu dương và khen thưởng được quan tâm nhiều hơn, trong khi sự hài lòng của nhân viên thì được theo dõi từng năm".

Các chiến lược cụ thể và kế hoạch hành động có thể là dài hạn nhưng bộ phận nhân sự cũng cần phải có kế hoạch cải tiến mang tính chiến thuật ngắn hạn từ 12 đến 18 tháng. Chiến lược nhân sự tổng thể của BPO là:

- Mang lại cơ hội để nhân viên đạt tới khả năng cao nhất của mình bằng cách phát triển tổ chức chất lượng cao với mục đích hỗ trợ Tầm nhìn, Sứ mệnh và Mục đích của tập đoàn. Hành vi trong việc triển khai chiến lược sẽ phải nhất quán với Các nguyên tắc Hoạt động của công ty. [Chiến lược này xác nhận văn hóa và thực tiễn nơi làm việc của BPO – yếu tố đầu tiên trong Mô hình Lòng trung thành].
- Thu hút, phát triển, thử thách và duy trì được lực lượng lao động đa dạng nhằm khẳng định rằng chúng ta có đủ kỹ năng và tổ chức để xây dựng công ty.
- Thu hút và trao quyền cho nhân viên nhằm cải tiến các quy trình và tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng tới công ty.
- Biểu dương, khen thưởng những đóng góp đối với chiến lược và mục tiêu công ty.
- Không ngừng cải thiện những yếu tố về môi trường làm việc - điều giúp tăng cường sự hài lòng và năng suất của nhân viên.

Các chiến lược dài hạn và những kế hoạch ngắn hạn đóng góp vào kết quả tài chính vượt trội, yếu tố cuối cùng trong Mô hình Lòng trung thành. Năm 1994, một năm trước khi giành được Giải Baldrige, công ty đã giảm chi phí hoạt động với con số kỷ lục là 40 triệu đô-la. Điều đó đã giúp công ty và cả ngành đạt được kỷ lục về sự an toàn, duy trì hoặc nâng cao được vị trí hàng đầu trên mọi thị trường, mức chia lãi cổ tức cùng các khoản chi khích lệ cao chưa từng có. Hơn thế nữa, những thành tựu này được tạo ra không phải bằng chi phí cho nhân viên: BPO duy trì hoặc cải thiện các mức độ cao về tinh thần của nhân viên.

Bằng vô số phương pháp, Armstrong BPO chứng minh rằng mình coi trọng nhân viên. Trao quyền cho nhân viên; hệ thống trả lương theo kỹ năng và kiến thức; phương pháp biểu dương ba hướng dựa trên mô hình Tennant (xem Chương 8); đào

tạo sâu rộng; thành tích an toàn xuất sắc - tất cả đều là một phần của kế hoạch chiến lược vừa tạo được sự hài lòng cao hơn của khách hàng, thị phần lớn hơn và giá trị cổ đông lẫn tài chính được cải thiện. Như BPO cho thấy, sự trung thành của nhân viên tương ứng với sự trung thanh của khách hàng - điều đó cũng có nghĩa là tương ứng với kết quả tài chính được cải thiện.

MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VUI VẺ

Trao quyền, đào tạo, khen thưởng và biểu dương, an toàn là những yếu tố vô cùng quan trọng trong việc phát huy lòng trung thành của nhân viên. Ngày càng có nhiều công ty đang sử dụng một chiến lược khác: Bớt sầu lo, thêm chút niềm vui vào công việc, *hãy vui lên nào!*

Jerry Greenfield - một trong những người đồng sáng lập Ben & Jerry's - đưa ra triết lý đơn giản: "Nếu đó không phải là niềm vui thì tại sao phải thực hiện điều đó?". Hành động dựa trên triết lý này, Greenfield tạo ra Nhóm Vui vẻ để tăng niềm vui nơi công sở. Hoạt động của Nhóm Vui vẻ gồm có:

- *Thi nhìn mặt đoán tên.* Nhân viên mang ảnh chụp từ thời trước đến. Ảnh sẽ được trưng bày ở bảng tin để các nhân viên khác đoán xem người trong ảnh là ai.
- *Ngày Barry Manilow.* Để kỷ niệm sinh nhật của Manilow, giai điệu của Manilow được bật ở phòng ăn trưa, huy hiệu hình Manilow cũng được phân phát và các nhân viên bầu chọn cho giai điệu của Manilow mà mình yêu thích nhất.
- *Bữa tiệc hóa trang.* Nhân viên mặc những bộ quần áo hóa trang đi dự tiệc, các cuộc thi nhảy limbo và giải thưởng.
- *Pizza & Đánh gôn.* Nhóm Vui vẻ tài trợ chuyến dạo chơi vào ban đêm cho nhân viên tới một sân gôn thu nhỏ trong nhà, có phục vụ bánh pizza trong lúc đánh gôn.
- *Ngày vui chơi.* Nhóm Vui vẻ phủ lên bàn ăn trưa đầy giấy trắng, các hộp sáp, màu vẽ dùng tay và các hộp chất tạo hình dẻo để nhân viên chơi.

Danh sách này sẽ dài hơn rất nhiều nhưng cùng chung mục đích là: *Tăng niềm vui ở nơi làm việc.* Đối với các công ty mong muốn nâng cao dịch vụ để tận dụng được nguồn lực giá trị nhất của mình, tăng niềm vui xem ra là điểm khởi đầu tốt.

Tại Dịch vụ Thực hiện BI, tương tự với Nhóm vui vẻ là Fun QIT, một nhóm tình nguyện viên tạo ra sự vui vẻ nơi công sở. BI có khoảng 200 nhân viên đăng ký làm

"hoạt náo viên" và rất háo hức giúp các sự kiện của QIT, gồm có phát kẹo nhân ngày Lễ tình nhân (một nhân viên mua kẹo cho một nhân viên khác và Fun QIT sẽ đi phát kẹo), hội chợ sách, Ngày Hoa thủy tiên tháng Năm và bữa tiệc Nhúng Giám đốc (nhạc và người giới thiệu đĩa hát - DJ, ăn trưa, và một bể nhúng lớn cho các giám đốc cấp cao).

Coursolle nói: "Tất cả được thực hiện theo một cách hài hước bởi vì ai cũng biết đây không phải là cách bạn vui đùa". Rốt cuộc thì công việc là công việc và niềm vui *thực sự* đến từ việc học hỏi, làm việc theo nhóm, thực hiện tốt công việc, đạt được mục tiêu và được biểu dương thành tích.

XÁC ĐỊNH SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN

Trong mô hình quản lý mới, cần có các thông tin liên quan để cải tiến hệ thống chứ không phải quy kết trách nhiệm. Nếu một quy trình thiếu sự kiểm soát, thông tin về quy trình đó sẽ được dùng để đưa nó trở lại tầm kiểm soát chứ không phải tìm ra người chịu trách nhiệm và trách móc. Điều này hoàn toàn đúng cho dù quy trình có là sản xuất sản phẩm hay quản lý con người. Đó là lý do mà các công ty chuyển sang mô hình mới cần phải làm tốt hơn trong việc thu thập thông tin sự thỏa mãn của nhân viên.

Hãy xem xét những gì tương đương với sự thỏa mãn của khách hàng. Từ trước tới nay, các công ty luôn cho rằng mình biết khách hàng yêu cầu điều gì. Tuy nhiên, khi bị cạnh tranh và những áp lực khác ép buộc phải gần gũi với khách hàng hơn, họ đã nhanh chóng phát hiện ra rằng sự hiểu biết của mình chỉ là hời hợt bên ngoài. Giờ đây, các công ty như Solectron, IBM Rochester, Xerox và Staples đã làm việc chăm chỉ hơn để kiểm soát được yêu cầu của khách hàng bởi họ biết rằng những yêu cầu ấy lèo lái công ty và luôn thay đổi.

Chúng ta có thể áp dụng sự thay đổi tương tự trong tư duy vào sự thỏa mãn của nhân viên. Các công ty luôn cho rằng mình biết yêu cầu của nhân viên. Tuy nhiên, khi bị bắt buộc phải thu hút tất cả nhân viên vào việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng, họ khám phá ra rằng hiểu biết của mình còn rất nông cạn. Các công ty tin rằng sự thỏa mãn của nhân viên là dấu hiệu biểu thị sự thỏa mãn của khách hàng đều biết mình phải làm tốt hơn để hiểu và đáp ứng được yêu cầu của nhân viên.

Hầu hết các công ty đều xác định được sự thỏa mãn của nhân viên thông qua bản nghiên cứu người lao động. Hàng năm, Ben & Jerry's và BI đều thực hiện việc nghiên cứu này. Cả hai công ty này đều truyền đạt kết quả tới tất cả nhân viên/cộng sự, phân tích kết quả, phát triển và thực thi các kế hoạch cải tiến. Ví dụ, một trong những báo cáo bị chấm điểm thấp nhất của cuộc điều tra năm 1995 BI lập tức có liên quan tới việc đào tạo về những sản phẩm và dịch vụ khác nhau của công ty.

Nhóm Cải tiến Chất lượng được thành lập để đáp ứng. Kết quả là sau nhiều buổi đào tạo tới hàng tháng và hướng dẫn tự học về sản phẩm, điểm số của báo cáo đó đã tăng lên 38% trong năm 1996.

Việc nghiên cứu không thường xuyên luôn làm nảy sinh hai vấn đề: (1), thiếu dữ liệu trong phần lớn thời gian và (2), tràn ngập dữ liệu cùng hoạt động cải tiến một lần một năm hay tương tự như thế. Trong suốt tiến trình của một năm, thái độ của nhân viên có thể thay đổi đáng kể nhưng ban quản lý sẽ không thể đánh giá được những chuyển biến này hoặc đáp ứng phù hợp cho tới khi có kết quả điều tra.

Giải pháp đối với vấn đề này đang được GTE Directories đưa vào sử dụng bằng cách bắt đầu điều tra nhanh chóng 1/12 số nhân viên mỗi tháng. Kết quả của mỗi tháng sẽ được bổ sung vào kết quả của 11 tháng trước đó để tạo ra điểm số cuốn chiếu trong 12 tháng cho tất cả các hạng mục điều tra. Cuộc điều tra hàng tháng cung cấp cho công ty nhiều dữ liệu kịp thời về thái độ của nhân viên mặc dù mỗi nhân viên chỉ tham gia vào cuộc điều tra một lần một năm. Ngoài ra, các vấn đề của bộ phận nhân sự đều nhận được sự quan tâm liên tục chứ không phải hoạt động đột nhiên xuất hiện ngay sau cuộc điều tra thường niên.

Một giải pháp nữa bao gồm việc sử dụng các phương tiện khác (ngoài điều tra) để đánh giá thái độ của nhân viên, chẳng hạn như các nhóm thử nghiệm, phỏng vấn. Armstrong BPO có cuộc điều tra về nhân viên, nhưng nguồn thông tin tốt nhất về cảm giác của nhân viên lại là quá trình phỏng vấn nhân viên bí mật và trực tiếp giữa hai người mà công ty đã dựa vào trong hơn 20 năm qua. Các buổi phỏng vấn được bố trí xen kẽ hơn 12 tháng (nhanh cũng phải 18 tháng), bao gồm tất cả nhân sự được trả lương và ít nhất nửa số nhân viên không được trả lương tại mọi cơ sở. Tất cả nhân viên tình nguyện tham gia để được phỏng vấn đều được chấp nhận. Buổi phỏng vấn được thực hiện bởi chuyên gia quản lý về quan hệ ngành, chịu trách nhiệm về một cơ sở cùng một nhân viên phát triển tổ chức doanh nghiệp.

Pugh nói: "Đó là quy trình ngắn gọn vì nó giả định rằng chúng tôi đã biết những điều cần hỏi trong cuộc điều tra. Nhân viên sẽ tới phỏng vấn với những ghi chú được chuẩn bị sẵn, còn chúng tôi về cơ bản chỉ viết lại. Chúng tôi không ở đó để khơi gợi hoặc cố gắng khuấy động thảo luận. Chúng tôi chỉ đặt câu hỏi để làm sáng tỏ vấn đề".

Kết quả của buổi phỏng vấn được tập hợp lại, phân tích và sử dụng để bắt đầu quá trình cải tiến. Pugh nói tiếp: "Chúng tôi đưa thông tin vào một bản báo cáo thường được chia ra làm sáu hoặc bảy mục khác nhau. Quy trình phỏng vấn cho thấy rằng chúng tôi quan tâm và đang hỏi xem có thể cải thiện được điều gì?".

Bằng cách chứng minh sự quan tâm của mình về cảm giác của nhân viên,

Armstrong BPO tạo ra những nhân viên trung thành: tỷ lệ chảy máu chất xám hàng năm ở mức dưới ¼ của 1%.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý mới, *nhân viên là những người khiến cho hệ thống làm việc*. Họ giao tiếp với khách hàng, chuyển yêu cầu của khách hàng thành sản phẩm và dịch vụ, quản lý và cải tiến các quy trình, làm việc với nhà cung cấp, xác định và sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá, so sánh các quy trình của mình với các quy trình khác, đóng góp cho cộng đồng và thực hiện tất cả nhiệm vụ khác để biến một toa nhà đầy thiết bị thành một công ty thành công.

Về khía cạnh này, mô hình quản lý mới đi theo hướng mà nhà kinh tế học Lester Thurow đã thiết kế. Ông đã viết rằng: "Trong thế kỷ 21, nền giáo dục và kỹ năng của lực lượng lao động sẽ kết thúc bằng việc trở thành vũ khí cạnh tranh chi phối". Thurow viết lời tiên đoán này trong cuốn *Head to Head* (Tạm dịch: *Đối đầu*), (William Morrow and Company, 1992). Ông chỉ ra rằng các cá nhân, công ty và quốc gia trở nên giàu có thông qua sự kết hợp của bốn yếu tố: nhiều tài nguyên thiên nhiên hơn, nhiều vốn hơn, công nghệ vượt trội và nhiều kỹ năng hơn. So sánh các nền kinh tế Mỹ, Nhật và châu Âu, ông viết:

> Những công nghệ và thể chế mới đang kết hợp với nhau để thay đổi bốn nguồn lực mang lợi thế cạnh tranh truyền thống này một cách căn bản. Tài nguyên thiên nhiên đã biến khỏi đẳng thức của sự cạnh tranh. Giàu có theo kiểu của cha ông để lại cũng không còn là một lợi thế lớn như trước. Công nghệ cũng bị làm đảo lộn. Các công nghệ mới về sản phẩm trở thành thứ cấp; công nghệ mới về quy trình trở nên quan trọng nhất.

Và công nghệ mới về quy trình phụ thuộc vào những con người được trao quyền, đào tạo, hiểu dương – cũng như thỏa mãn với công việc của mình.

Sự thay đổi trong tư duy ở lĩnh vực này cũng sâu sắc như bất cứ sự thay đổi nào mà mô hình quản lý mới yêu cầu. Cho dù có thực sự thành công hay thất bại do nhân lực thì công ty vẫn phải luôn hành động như thể nhân viên là tài sản quý giá nhất. Bộ phận quản lý phải phục vụ lực lượng lao động, với ý nghĩa là phải giúp nhân viên học hỏi, phát triển, đóng góp và trở nên xuất sắc.

Hơn 20 năm trước, Robert Greenleaf đã viết một bài luận có nhan đề "Người phục vụ như là một nhà lãnh đạo". Một dòng trong bài luận này bao hàm sự tập trung vào nhân viên của mô hình quản lý mới:

> Công ty tồn tại nhằm tạo ra công việc có ý nghĩa cho nhân viên cũng như để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng.

10 GIAO TIẾP KHÁCH HÀNG

Solectron

Hệ thống siêu thị thực phẩm Randall

Hệ thống văn phòng Thomas

"Nhân viên thỏa mãn sẽ tạo ra khách hàng thỏa mãn". Trong cách thức quản lý cũ, rất ít người thật sự tin vào lời tuyên bố này với việc giải nghĩa rằng, những nhân viên hạnh phúc quan tâm hơn đến chất lượng thiết bị mà mình lắp ráp so với các nhân viên cáu kỉnh. Lời cảnh báo đừng bao giờ mua ô tô được lắp ráp vào ngày thứ Hai chính là bằng chứng cho nhận định này.

Trong mô hình quản lý mới, mối liên kết giữa những nhân viên thỏa mãn và khách hàng thỏa mãn rộng hơn nhiều. Các công ty với xu hướng theo dõi những yêu cầu thay đổi của khách hàng và cải thiện dịch vụ đáng khuyến khích nhân viên thường xuyên tương tác với các đại diện của khách hàng. Do cạnh tranh đã làm trung hòa sự khác biệt giữa các sản phẩm nên nhiều công ty lao vào cạnh tranh khốc liệt thông qua chất lượng dịch vụ của mình.

Vài năm trước, MetLife đã phát triển chương trình đào tạo chất lượng cá nhân và đề ra sáu thuộc tính cá nhân - những thuộc tính đóng góp vào mối quan hệ khách hàng bền chặt:

1. Đối xử với khách hàng như bạn muốn được đối xử khi ở vị trí đó.

2. Chịu trách nhiệm cá nhân để thấy rằng nhu cầu của khách hàng được

đáp ứng.

3. Không ngừng theo đuổi việc cải thiện bằng cách học hỏi càng nhiều càng tốt về công việc của mình để phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.

4. Chia sẻ hiểu biết, kỹ năng và thời gian của mình với người khác, tình nguyện giúp đỡ và trợ giúp khách hàng cũng như đồng nghiệp.

5. Có cách nhìn tích cực và bền bỉ trong việc đáp ứng mong đợi của khách hàng.

6. Giao tiếp hiệu quả với khách hàng và đồng nghiệp.

Với danh sách này, MetLife đã nhận thấy được sức mạnh của việc giao tiếp cá nhân. Trên thực tế, các thuộc tính luôn được đánh giá tương đương trong bất cứ mối quan hệ nào. Đáng chú ý là sự tương đồng giữa các thuộc tính về chất lượng cá nhân của MetLife với cách thức mà những công ty đứng đầu về chất lượng như Engelhard-Huntsville và Ben & Jerry's gắn bó với nhân viên (xem Chương 5 và 9), cách thức Bose gắn bó với các nhà cung cấp chính (xem Chương 13) hoặc phương pháp mà USAA và IMC gắn bó với cộng đồng (xem Chương 16). Những thuộc tính của MetLife có vẻ như mang tính xác thực chung, giống như những hành vi góp phần vào cuộc hôn nhân hạnh phúc hoặc sự khôn ngoan mà chúng ta mong ước truyền lại cho con cái mình, tuy nhiên, chúng là kết quả của một chương trình nghiên cứu quy mô về *mong đợi của khách hàng. Với tư cách là nền tảng của những mối quan hệ khách hàng bền vững, chúng là giao điểm của trực giác và trí tuệ.*

Nếu tất cả điều này nghe có vẻ quá nhạy cảm thì thật là dở. Bạn có thể làm việc chăm chỉ để gắn bó với khách hàng ở cấp độ cá nhân hoặc đứng nhìn họ trốn chạy cùng đơn vị tiên phong thực hiện việc này. Các công ty thành công trong tất cả ngành nghề đang cố làm mọi việc để có thể đưa khách hàng đến với mình. Vì thế, các công ty này được tổ chức lại để nhằm:

- Tập trung vào khách hàng, không tập trung vào chức năng.
- Định hướng bởi yêu cầu của khách hàng, không phải yêu cầu của hoạt động.
- Hướng vào mối quan hệ, không hướng vào sản phẩm hoặc dịch vụ.

Ví dụ (như đã nói tới trong Chương 2), Fedex có ba quy tắc cốt yếu trong việc đạt được triển vọng chất lượng:

1. Chúng ta phải nắm được quan điểm của khách hàng.

2. Chúng ta phải nhấn mạnh vấn đề cảm xúc bằng cách làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên hấp dẫn về cảm xúc.

3. Chúng ta phải nghiên cứu mọi thứ có ảnh hưởng tới khách hàng.

Tất cả đều là những vấn đề về *mối quan hệ*. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét ba công ty cải thiện mối quan hệ với khách hàng ra sao. Như trong mọi mối quan hệ, sự thành công của mối quan hệ khách hàng phụ thuộc vào mức độ bạn trả lời những câu hỏi sau đây ra sao:

- Chúng ta định nghĩa và thực hiện vai trò cùng trách nhiệm của mình trong mối quan hệ này ra sao?
- Chúng ta giao tiếp với khách hàng như thế nào?

Ẩn chứa trong cả hai câu hỏi này là yêu cầu cải tiến không ngừng. Solectron, một trong những mô hình mẫu của chương này, đồng thời là công ty giành được Giải Baldrige năm 1991, sở hữu một trong những hệ thống tốt nhất của việc thân thiện với khách hàng mà chúng tôi từng thấy. Solectron luôn xông xáo tìm kiếm phương pháp tốt hơn bằng cách cập nhật và tùy biến những câu hỏi đặt ra hàng tuần cho *tất cả khách hàng*. Solectron hiểu được điều mà tất cả chúng ta cần học hỏi: Mối quan hệ với khách hàng là quy trình năng động cần được quan tâm và chú ý liên tục.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Solectron điều hành một trong những cơ sở dán bề mặt lớn nhất thế giới về lắp ráp bản mạch in hỗn hợp và hệ thống phụ. Khách hàng của công ty bao gồm các công ty sản xuất máy tính, máy trạm, ổ đĩa và băng từ cùng các thiết bị khác. Solectron có 6.000 nhân viên ở Milpitas, California. Năm 1990, Solectron giành được 11 giải kết quả vượt trội từ khách hàng của mình. Năm 1991, công ty nhận Giải Baldrige. Năm 1994, cơ sở Milpitas giành Giải thưởng Chất lượng Vàng của Thống đốc bang California. Năm 1996, cơ sở Austin của Selectron giành Giải thưởng Chất lượng Texas và nhà máy Charlotte giành Giải thưởng Lãnh đạo Chất lượng Bắc California, cơ sở Panang ở Malaysia giành Giải Quản lý Chất lượng Xuất sắc ở Panang. Năm 1997, nhà máy ở Panang cũng được Giải Chất lượng do Thủ tướng chính phủ trao tặng, một giải thưởng ở Malaysia tương tự như giải Baldrige.

Tập đoàn Siêu thị Thực phẩm Randall đạt doanh thu hàng năm hơn 1 tỉ đô-la từ 48 siêu thị trong đó có 46 siêu thị ở khu vực Houston. Mỗi tuần, 12.000 nhân viên của công ty phục vụ hơn một triệu khách hàng. Sự định hướng dịch vụ khách hàng đã giúp Randall tăng trưởng và thịnh vượng trong 27 năm qua mặc cho những thăng trầm của nền kinh tế Houston.

Hệ thống Văn phòng Thomas cung cấp các dịch vụ thiết kế và trang thiết bị

văn phòng cho các công ty thuộc mọi quy mô thông qua hai địa điểm ở khu đô thị lớn của Chicago. Công ty có 70 nhân viên. Mục đích của công ty là trở thành đơn vị đầu ngành bằng cách cung cấp các dụng cụ văn phòng, công cụ môi trường và công cụ kinh doanh có giá trị gia tăng nhằm nâng cao hiệu suất kinh doanh của khách hàng.

CẢI THIỆN LIÊN HỆ KHÁCH HÀNG

Vấn đề chung mà các công ty lớn với nhiều đơn vị kinh doanh đang gặp phải là thực thi bằng sự thuyết phục chứ không phải ép buộc. Các công ty nhỏ hơn có thể chuẩn hóa cách tiếp cận của mình một cách nhanh hơn và thực thi chúng trong cả công ty. Tại Solectron, các chuẩn mực về giao tiếp với khách hàng được trình bày trong cuốn *Customer Service Guidelines Manual* (Tạm dịch: *Cẩm nang Hướng dẫn Dịch vụ Khách hàng*). So với những thuộc tính chung của MetLife, các chuẩn mực cụ thể của Solectron có vẻ áp đặt và cứng nhắc. Tuy nhiên, các chuẩn mực của mỗi công ty đều phản ánh kỳ vọng và yêu cầu của khách hàng.

Các nhà máy của Solectron ở Mỹ, Mê-hi-cô, Nam Mỹ, châu Âu và châu Á đáp ứng yêu cầu sản xuất thiết bị nguyên chiếc của 120 khách hàng. Với cơ sở khách hàng nhỏ như vậy, nhân viên của Solectron thường xuyên giao tiếp với những khách hàng như nhau. Do đó, Solectron đã chuyển các yêu cầu dịch vụ khách hàng thành những *tiêu chuẩn* sau:

- Phải thông báo cho khách hang càng nhanh càng tốt trong trường hợp xảy ra các vấn đề nằm ngoài mong muốn; đồng thời phải nhận biết được vấn đề và ảnh hưởng của no, đưa ra hành động và sắp xếp lịch trình.
- Trả lời điện thoại trong khoảng bốn tiếng chuông reo; hồi đáp lại lời nhắn của khách hàng trong vòng hai tiếng đồng hồ.
- Thông báo đã tiếp nhận vấn đề của khách hàng càng sớm càng tốt; hồi đáp trong vòng 24 tiếng với giải pháp, kế hoạch hành động hoặc ngày hẹn để thực hiện kế hoạch.
- Khi khách hàng gọi điện phàn nàn, hãy lắng nghe một cách cẩn thận; không tranh cãi. Khuyến khích khách hàng nói chuyện, xin lỗi khách hàng nếu có bất kỳ sự bất tiện hoặc hiểu lầm nào, đưa ra đảm bảo về sự hài lòng, hỏi về các đề xuất và hành động tức thì. Tiếp tục theo dõi bằng cách gọi điện lại trong vòng bốn tiếng đồng hồ.
- Bất cứ nhân viên nào của Selectron được khách hàng liên lạc cũng đại diện cho Selectron. Không được đổ lỗi cho bất cứ cá nhân hay phòng ban nào trong công ty. Hãy giải quyết vấn đề trong nội bộ và thay mặt công ty xin lỗi khách hàng.

- Tất cả các mối quan hệ với khách hàng hiện tại phải được trao đổi chính thức hàng tuần với khách hàng.

Lắng nghe. Hành động. Chịu trách nhiệm. Đáp ứng được mong đợi. Chu đáo. Truyền đạt. Bản chất của các tiêu chuẩn Selectron rất phù hợp với các thuộc tính của MetLife về phẩm chất cá nhân. Việc xác định những chuẩn mực biến đổi cùng mong đợi của khách hàng và cơ cấu tổ chức.

Hệ thống Siêu thị Thực phẩm Randall - một công ty gồm 48 cửa hàng - cũng kỹ cương như Selectron trong việc dự đoán và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Ví dụ, Randall không có bộ tiêu chuẩn ban hành hoạt động ở mỗi cửa hàng. Thay vào đó, công ty lại tiến hành nghiên cứu khu vực mà cửa hàng mới sắp được xây dựng trong nỗ lực hiểu được khách hàng mình sẽ phục vụ rồi sau đó mở cửa hàng dựa trên sở thích của các khách hàng tiềm năng. Khi quan hệ giữa cửa hàng và khách hàng lớn mạnh, cửa hàng sẽ đáp ứng được chính xác hơn các nhu cầu của khách hàng. R. Randall Onstead-con – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành - nói: "Phải mất vài năm để một cửa hàng thích nghi được với cộng đồng".

Hệ thống Siêu thị Thực phẩm Randall thực sự hướng vào mối quan hệ. Nhân viên công ty được đào tạo và khuyến khích lắng nghe, trợ giúp khách hàng. Ví dụ, khi được khách hàng hỏi về địa điểm mua hàng, nhân viên kho hàng của Randall sẽ không liến thoắng đọc số dãy hàng hoặc chỉ cho họ theo hướng chung chung. Họ được đào tạo để trả lời rằng: "Hãy để tôi chỉ cho Ông/Bà biết nó nằm ở đâu.". Một ví dụ khác: nhân viên ở quầy tính tiền được đào tạo để lắng nghe khách hàng một cách cẩn trọng trong khi làm việc bởi vì "Họ là những người dường như nghe thấy mọi thứ" – Onstead nói. Nếu khách hàng có bất kỳ sự lo ngại hoặc câu hỏi nào, nhân viên sẽ gọi người quản lý đến giải quyết ngay tại chỗ.

Tất cả việc nghe ngóng này giúp cửa hàng và bộ phận quản lý công ty gắn gũi với các nhu cầu thay đổi của khách hàng. Họ có muốn rau xanh được đóng vào bao không? Họ có muốn chúng được đưa ra tới tận xe ô tô không? Họ có muốn được thuê băng video hoặc bán Thuốc theo đơn tại cửa hàng? Một bộ phận lớn khách hàng sẽ rất nhanh chóng kể cho nhân viên của Randall về những thứ họ thích hoặc không thích bởi Randall có tiếng là biết lắng nghe và đáp ứng. Onstead nói rằng: "Công việc của tôi là cung cấp cho các cửa hàng những công cụ cần thiết để đạt được thành công. Chúng tôi kinh doanh bằng cách đem lại cho mọi người những thứ mà họ muốn".

Hãy đối xử với khách hàng đúng như cách mà bạn muốn được đối xử khi ở vị trí đó. Các công ty thành công hiểu rằng "nguyên tắc vàng" chính là "vàng" cho những mối quan hệ kinh doanh cũng như con người.

GIAO TIẾP VỚI KHÁCH HÀNG

Các mối quan hệ tốt thường đòi hỏi sự giao tiếp thường xuyên. Randall chỉ ra rằng phần quan trọng của sự giao tiếp là tích cực lắng nghe. Onstead nói: "Điều khiến chúng tôi trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh chính là chúng tôi biết lắng nghe hơn. Nếu không có được danh tiếng trong việc biết lắng nghe thì chúng tôi sẽ không nhanh chóng có được sự đáp ứng như vậy".

Ngoài những phản hồi hàng ngày có được từ khách hàng tại chỗ, mỗi ngày, công ty nhận được khoảng 20 bức thư và đều phản hồi lại từng bức một. Khoảng nửa số thư là lời khen ngợi. Số còn lại là yêu cầu bổ sung, thay đổi, sửa chữa điều gì đó hoặc phàn nàn. Chủ tịch công ty dùng tư cách cá nhân để phản hồi lại bất cứ điều gì mà các khách hàng cảm thấy không hài lòng.

Các mối quan hệ tốt cũng đòi hỏi sự liên hệ thân thiết. Randall duy trì liên hệ vì tính chất của công việc, song lại đào tạo nhân viên của mình tận dụng việc liên hệ bằng cách lắng nghe và trợ giúp. Các công ty không thích việc giao tiếp thường xuyên như thế vẫn có thể dễ dàng giữ được mối liên hệ với khách hàng. Nhiều công ty cung cấp cho khách hàng danh sách điện thoại và số máy nhắn tin của những nhân viên chủ chốt, đồng thời trang bị máy nhắn tin, điện thoại trong xe ô tô, máy tính xách tay có chức năng fax và truy cập được vào e-mail cho bộ phận liên hệ khách hàng. Họ khuyến khích khách hàng liên hệ với công ty bằng cách thiết lập các số gọi trực tiếp, số "800", thư thoại và điện đàm.

Tại Thomas Interior Systems chỉ có khoảng sáu nhân viên không có mối liên hệ trực tiếp với khách hàng ngày. Nhờ việc "xuất đầu lộ diện" rộng rãi như vậy mà công ty nhận ra sự cần thiết đối với nhân viên trong việc trở thành những con người biết làm nhiều việc tổng hợp, quen thuộc với yêu cầu khách hàng cũng như với mọi yếu tố trong công việc kinh doanh của Thomas. Công ty đáp ứng lại nhu cầu thông qua quy trình tập trung vào khách hàng bao gồm 40 tiếng đào tạo một năm về những chủ đề như dòng sản phẩm và chương trình với các nhà sản xuất chính, thông số kỹ thuật cho những dây chuyền chính (thảm lót chân, hệ thống bảng, điện), quản lý dự án, giao hàng và lắp đặt, ước tính giá, thiết kế, các vấn đề về máy vi tính và tính toán kinh doanh.

Tất cả vấn đề đào tạo được các nhóm làm việc quản lý - những đơn vị mà thông qua đó, Thomas có thể điều hành công việc. Hàng tuần, mỗi nhóm đều tổ chức cuộc họp nhằm tập trung vào các yêu cầu kinh doanh hoặc khách hàng cùng kết quả thực hiện, trong khi các nhà quản trị nhóm gặp nhau bàn về việc phối hợp hoạt động giữa những nhóm làm việc và chia sẻ những điều học hỏi được.

Năm 1991, Thomas quyết định rằng, một số mối liên hệ trực diện với khách

hàng có thể sẽ giúp cả hai bên hiểu nhau rõ hơn trong khi giúp Thomas Interior Systems hoàn thiện dịch vụ của mình. Mọi nhân viên trong công ty đều đến thăm các khách hàng và họ không viếng thăm khách hàng theo cách mà họ vẫn thường phục vụ. Ai cũng dành thời gian đến cơ sở của khách hàng để hỏi ba câu về cách thức mà Thomas Interior Systems có thể cải thiện. Chủ tịch Thomas Klobucher nói: "Chúng tôi nhận được rất nhiều thông tin tốt từ việc này. Chúng tôi đã tách ra năm mong đợi cao nhất và xem xét lại bản nghiên cứu về sự hài lòng của khách hàng để đáp ứng những mong đợi đó".

Để thu hút phản hồi của khách hàng, Thomas dựa vào những bản nghiên cứu sự hài lòng của khách hàng và sự tham gia của nhân viên trong các cuộc họp hàng tuần của nhóm. Công ty gửi các bản Nghiên cứu tới khách hàng sau mỗi lần giao hàng. Khoảng 25% số bản nghiên cứu được gửi trở lại. Mỗi một nhân viên đọc hoặc nghe về từng phản hồi. Kết quả của mỗi câu hỏi trong bản điều tra được thu thập lại và theo dõi hàng tháng.

Trong cuộc họp nhóm hàng tuần, nhân viên nêu ra các vấn đề của khách hàng để thảo luận và hành động. Tất cả hạng mục hành động được giải quyết ở cấp độ nhóm trước tiên, sau đó qua các nhóm khác nếu cần thiết, trước khi trình lên cấp quản lý.

Solectron dựa vào quy trình chính quy hơn để giao tiếp với khách hàng. Hàng tuần, công ty nghiên cứu tất cả khách hàng, còn đội ngũ nhân viên cấp cao ở mỗi nhà máy sẽ họp để đánh giá kết quả. Trước khi điều tra khách hàng, Solectron sẽ tìm người trong công ty khách hàng biết rõ thông tin về việc Solectron đang hoạt động ra sao. Công ty gửi bản điều tra về Chỉ số Hài lòng của Khách hàng (Customer Satisfaction Index - CSI) qua máy Fax cho người này vào thứ sáu hàng tuần. Mẫu điều tra nêu ra từng câu hỏi cho các vấn đề về chất lượng, giao hàng, giao tiếp và dịch vụ. Khách hàng sẽ phản hồi theo sự phân loại bằng chữ cái (A-D) cùng bất cứ lời bình luận nào, sau đó fax trở lại công ty bản mẫu đã được hoàn thành, thường là trong vòng một ngày.

Các điều phối viên CSI tiếp nhận bản điều tra hoàn chỉnh tại Solectron là những người biết rõ từ kinh nghiệm của mình thời điểm mà sự phản hồi nêu ra vấn đề. Họ lập tức liên hệ ngay tới bộ phận chịu trách nhiệm để thông báo về trục trặc nhằm bàn bạc kế hoạch hành động trong suốt cuộc họp cấp cao hàng tuần. Solectron cũng nhập tất cả thông tin điều tra hàng tuần vào cơ sở dữ liệu để theo dõi số lượng và biểu đồ xu hướng của khách hàng, hạng mục, bộ phận, v.v.. Vào buổi tối trước cuộc họp cấp cao, các điều phối viên luôn phải soạn ra hàng chồng tài liệu dựa trên thông tin này để trình bày vào sáng hôm sau.

Cuộc họp hàng tuần bao gồm các nhà điều hành cấp cao và những nhân viên

hên hệ với khách hàng. Mỗi cuộc họp đều bắt đầu bằng sự tổng kết về các kết quả chất lượng của ngày hôm trước trong toàn công ty, trước khi chuyển sang đánh giá kết quả trong tuần và tranh thủ được một khối lượng lớn các chi phí thường lệ để minh họa. Tùy thuộc theo số lượng hoặc tính nghiêm trọng của vấn đề mà các nhà quản lý dành tối đa nửa tiếng đồng hồ để mô tả, phân tích nguyên nhân và thiết kế giải pháp. Mục đích không phải là để xử lý các nhà quản lý mà làm rõ hơn các vấn đề của khách hàng. Sae Jae Cho, giám đốc phụ trách về sự hài lòng của khách hàng, nói: "Chúng tôi muốn rằng, hàng tuần, khách hàng kể cho chúng tôi về bất cứ điều gì họ chưa hài lòng, còn lỗi của ai là điều không quan trọng. Chúng tôi muốn làm rõ hơn vấn đề cho ban quản lý công ty. Không có vấn đề nào kéo dài quá một hoặc hai tuần.".

Solectron đã nhận ra rằng, hầu hết mọi vấn đề đều bắt nguồn từ sự yếu kém trong giao tiếp. Giải pháp chỉ đơn giản là thường xuyên liên hệ với khách hàng để đảm bảo sự nhất trí về vấn đề phát sinh, sau đó thay đổi quy trình giao tiếp để sự cố không còn xảy ra nữa.

Như với tất cả các phần của mối quan hệ khách hàng, giao tiếp chính là bí quyết khiến cho việc điều tra khách hàng có hiệu lực. Các công ty cố gắng tăng tần suất điều tra thường nản lòng khi khách hàng phàn nàn rằng bản điều tra bao gồm quá nhiều thứ - hoặc từ chối tham gia. Solectron đã gặp phải sự cự tuyệt như thế. Để thuyết phục khách hàng tham gia, công ty đã mời khách hàng đến dự những cuộc họp hàng tuần. Sae Jae Cho nói: "Khi nhận thấy việc điền vào mẫu không chỉ đơn giản là điền vào mà những thông tin phản hồi đó sẽ được sử dụng để cải thiện, khách hàng thường tin tưởng ngay". Nếu khách hàng vẫn phản kháng, phó giám đốc bộ phận sẽ tới gặp giám đốc của công ty khách hàng để giải thích về giá trị của quy trình. Thực tế là mọi khach hàng của Selectron đều tham gia các bản điều tra hàng tuần, qua đó cho thấy khách hàng tin tưởng giá trị cung ứng quan trọng hơn những sai sót nhỏ.

Mục tiêu của Selectron với mỗi bản điều tra là "thứ hạng A". Bất cứ thứ hạng B hoặc thấp hơn trên một bản điều tra khách hàng đều bị coi là lời phàn nàn và được ghi lại chính thức vào hệ thống của công ty. Solectron gửi thông báo xác nhận tới khách hàng rằng đã nhận được lời phàn nàn và đang giải quyết nó, sau đó thực hiện một trong hai cách giải quyết vấn đề sau:

- Nếu trong quy trình có điều gì đó nằm ngoài tầm kiểm soát, công ty sẽ làm mọi việc cần thiết để đưa vấn đề trở lại tầm kiểm soát. Sau đó, công ty thực hiện quy trình chính thức để tìm ra nguyên nhân của vấn đề và thực hiện các bước để ngăn ngừa sự việc tái diễn.

- Nếu quy trình nằm trong tầm kiểm soát nhưng khách hàng vẫn chưa hài lòng,

công ty sẽ siết chặt giới hạn cho phép về quy trình bằng cách sử dụng các công cụ thống kê.

Mặc dù khách hàng được khuyến khích giao tiếp và phàn nàn theo bất cứ hình thức tự chọn nào thì việc theo dõi tất cả những phàn nàn đó cho tới khi kết thúc vẫn là quy trình giải quyết phàn nàn chính thức.

Điều tra chỉ là một trong rất nhiều cách mà Solectron sử dụng nhằm tiếp cận với khách hàng. Các nhóm tập trung vào khách hàng luôn xem xét chất lượng và lịch trình giao hàng cụ thể trong suốt những cuộc họp tuần. Các nhà điều hành của khách hàng thường trình bày tại các diễn đàn vào sáng thứ Ba hàng tuần ở Solectron. Mỗi quý, giám đốc đại diện cho lợi ích của khách hàng ở Selectron sẽ dẫn đầu nhóm làm việc đến thăm khách hàng để thảo luận về phương pháp cải tiến các dự án hiện tại và kế hoạch cho các dự án tương lai. Các nhà điều hành của khách hàng được điều tra hai lần một năm và một chương trình điều tra hàng năm của bên thứ ba sẽ cung cấp dữ liệu khách quan để so sánh.

Như Solectron cho thấy, việc giao tiếp liên tục và liên hệ thân thiết thực sự cần cho việc xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng bền vững. Năm 1987, Solectron đưa vào áp dụng chỉ số hài lòng khách hàng theo tuần. Trong quá trình 5 năm, công ty đã nâng tỉ số trung bình từ 86% lên 96%. Để hiểu được rằng con số 96% ấn tượng như thế nào, hãy xem kỹ thang điểm sau:

A = 100%

A- = 90%

B+ = 85%

B = 80%

B- = 75%

C = 0%

D = -100%

Solectron không muốn có nhiều điểm D - mức điểm hạ tỉ số trung bình. Nhờ việc điều tra khách hàng theo tuần và hành động tức thì theo phản ánh khách hàng mà Solectron đã ngăn ngừa B trở thành D, duy trì việc khách hàng hài lòng và có được khách hàng mới thông qua sự giới thiệu. Kết quả là công ty đã tăng trưởng với tỷ lệ trung bình 60%/năm kể từ năm 1990.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý mới, các công ty làm việc miệt mài để đưa được khách hàng đến với doanh nghiệp mình. Họ đã rút ra từ kinh nghiệm rằng, việc giao tiếp

liên tục sẽ củng cố cho mối quan hệ khách hàng, đồng thời sẽ trở nên dễ dàng hơn khi:

- Liên hệ khách hàng diễn ra liên tục.
- Càng nhiều nhân viên tham gia càng tốt.
- Sử dụng nhiều phương tiện giao tiếp.
- Thiết lập các quy trình chính thức để lắng nghe và đáp ứng phản ánh của khách hàng.

Việc liên hệ diễn ra tại rất nhiều điểm trong mô hình quản lý mới. Các nhà lãnh đạo đang biến nó trở thành một phần trong công việc của mình để thường xuyên viếng thăm đồng sự ở các công ty khách hàng chủ chốt. Hiện tại, nhiều cuộc họp của đội ngũ điều hành đã bao gồm cả thời gian để họ chia sẻ những điều học được từ chuyến đi thăm khách hàng gần nhất. Phạm vi dữ liệu khách hàng rộng hơn đã được sử dụng để hướng dẫn cho việc ra quyết định.

Một số công ty đang thu hút khách hàng tham gia vào quy trình hoạch định chiến lược bằng cách mời đại diện của khách hàng tham gia thảo luận về những yêu cầu của khach hàng trong hiện tai và tương lai - những điều sẽ định hương cho quy trình lập kế hoạch. Họ cũng khuyến khích khách hàng đóng góp ý kiến cho kế hoạch và đề xuất các phương pháp cải tiến.

Nhiều công ty đang thiết lập các nhóm làm việc thân thiết với khách hàng trong thiết kế cũng như sản xuất sản phẩm và dịch vụ của khách hàng. Các nhóm không ngừng tương tác với khách hàng, thiết lập các mối quan hệ xóa nhòa ranh giới giữa khách hàng và nhà cung cấp. Khách hàng sẽ cảm thấy mình là một phần của quy trình, được đón chào ở cơ sở của nhà cung cấp, được trân trọng vì những ý tưởng và hướng dẫn của mình.

Các công ty thành công sử dụng mọi cơ hội để biết thêm về nhu cầu và mong muốn của khach hàng. Solectron, Hệ thống Siêu thị Thực phẩm Randall và Hệ thống Văn phòng Thomas có nhiều phương pháp khác nhau trong việc tiếp cận khách hàng. Nhờ quy mô sử dụng các phương pháp khác nhau theo hướng có tổ chức, dài hạn và những nhân viên liên hệ khach hàng thực hành các thuộc tính phẩm chất cá nhân, công ty sẽ phát triển được sự tập trung vào khách hàng, đồng thời củng cố những mối quan hệ thiết yếu đối với sự tăng trưởng trong khi khả năng sinh lời được duy trì liên tục.

11 THIẾT KẾ SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Tập đoàn Intel

Công ty tư vấn tài chính American Express

Custom Reasearch Inc.

Thiết kế sản phẩm và dịch vụ là hoạt động tập trung vào khách hàng mà công ty phải đảm trách. Trong quy trình thiết kế, các yêu cầu từ bên ngoài được chuyển thành yêu cầu nội bộ còn khách hàng "ném công tắc" kích hoạt công ty đi. Quy trình thiết kế hên tục buộc những công ty thực sự được định hướng bởi khách hàng phải đánh giá lại các yêu cầu của khách hàng và khả năng đáp ứng. Đó là cai chảo chứa những quan điểm và ý tưởng đã được khách hàng, nhà cung cấp cùng nhân viên trong cả công ty khoắng lên.

Được biết đến rộng rãi như "Sự ứng dụng đồng thời", quy trình này khuyến khích mọi người tham gia vào việc phát triển sản phẩm - nha thiết kế, kỹ sư, khách hàng va nha cung cấp - để đóng góp *đồng thời như vai trò của một nhóm làm việc.* Phương pháp truyền thống là chuyển chiếc gậy chỉ huy từ nhóm nay sang nhóm khác theo kiểu chạy đua nếp sức - và chuỗi tuần tự đó trông như thế này:

- Bộ phận bán hàng và tiếp thi nhận thấy nhu cầu của khách hàng và xác định những yêu cầu để đáp ứng.
- Cả hai bộ phận cùng truyền đạt với bộ phận kỹ thuật điều mình muốn.
- Bộ phận kỹ thuật phát triển sản phẩm qua rất nhiều bước, có thể mất tới vài năm.

- Cuối cùng, khi tạo ra được mô hình mà bộ phận tiếp thị hài lòng, bộ phận kỹ thuật chuyển mô hình này cho bộ phận sản xuất.
- Bộ phận sản xuất tính toán cách sản xuất.

Quy trình thiết kế tuần tự này dài dòng, đầy rẫy những khả năng truyền đạt sai và phải làm lại. Quyết định được đưa ra ở nhiều giai đoạn khác nhau nhưng thiếu lợi ích của dữ liệu quý giá đầu vào từ các bên liên quan. Cuối cùng, khi dữ liệu đầu vào được tiếp nhận, thiết kế sẽ phải được làm lại, mô hình mới được tạo ra, những thử nghiệm mới được đặt ra và lịch trình sản xuất mới được sắp xếp. Bằng cách so sánh, các công ty sử dụng *sự ứng dụng đồng thời* nhận thấy rằng kỹ thuật này thường giảm được một nửa thời gian từ lúc thai nghén ý tưởng cho đến khi sản xuất sản phẩm, giảm chi phí và nâng cao chất lượng.

Trong một bài báo đăng trên tạp chí Fortune, Andrew Grove - Giám đốc điều hành của Tập đoàn Intel - đã nhận định rằng: "Khi các công ty mất đi những lợi thế độc quyền, tốc độ xem ra lại là quan trọng nhất". Intel giới thiệu bộ vi xử lý mới theo tiêu chuẩn thông thường nhưng cùng lúc lại tiếp tục thực hiện ba thế hệ sản phẩm tiếp theo. Chúng ta sẽ xem xét quy trình thiết kế của Intel trong chương này.

Việc thu hút tất cả các phòng ban liên quan cùng một lúc cũng làm giảm bớt chi phí. Mặc dù chỉ có 5% - 8% chi phí sản phẩm được dành cho khâu thiết kế song quyết định của người thiết kế lại luôn chiếm đến 60% - 80% tổng chi phí. Một thay đổi thiết kế có thể ngốn mất 1.000 đô-la trong giai đoạn đầu của quy trình lại có thể lên tới hàng triệu đô-la vào giai đoạn tiền sản xuất.

Sự ứng dụng đồng thời cải tiến chất lượng bằng cách "gắn chất lượng" vào những giai đoạn phát triển đầu tiên. Quy trình thiết kế tính đến cả khả năng sản xuất được sản phẩm và phân phối được dịch vụ; dự đoán các vấn đề phát sinh về chất lượng và đề ra hoạt động điều chỉnh *trước khi* hoàn thành bản thiết kế. Biện pháp thực hiện tiên phong dựa trên cơ sở phòng tránh nay đã chứng minh rằng, việc cải tiến chất lượng hiệu quả hơn nhiều so với việc phải khắc phục sự cố trong suốt quy trình. Judith Corson diễn đạt điều này một cách súc tích: "Chất lượng mang lại lợi ích khiến mọi thứ trở nên vui vẻ hơn. Nhưng phải làm lại mọi thứ thì không vui vẻ chút nào". Bà là một trong hai đối tác sáng lập nên Custom Research - một mô hình xuất sắc khác trong chương này.

Thông qua sự ứng dụng đồng thời, các công ty cố gắng thu hút khách hàng tham gia vào mọi giai đoạn của chu trình phát triển. Nếu mục đích là chuyển yêu cầu của khách hàng thành sản phẩm và dịch vụ thì việc thân thiết với khách hàng mang ý nghĩa rất lớn vì từ đó, nhóm thiết kế có thể nắm bắt được những thay đổi và ý tưởng mới nảy sinh của khách hàng. Sự giao tiếp được cải thiện giữa tất cả các bên

tham gia vào quy trình thiết kế là một trong những lý do chủ yếu khiến sự ứng dụng đồng thời trở nên hiệu quả.

Ý tưởng thành lập nhóm chức năng chéo để thiết kế sản phẩm và dịch vụ vẫn có thể áp dụng được ở các công ty dịch vụ, nơi mọi người có thể chia sẻ mục tiêu giảm thời gian chu trình, giảm chi phí và cải thiện chất lượng. Sự khác biệt chủ yếu nằm ở chỗ tính đa dạng của dịch vụ thường phụ thuộc vào các cá nhân hoặc nhóm cung cấp dịch vụ đó. Ví dụ, nếu khách hàng nói chuyện với giám đốc tín dụng của ngân hàng về việc vay vốn thì từ yêu cầu của khách hàng, giám đốc tín dụng sẽ xác định được nên giới thiệu loại hình tín dụng nào. Thông qua mối quan hệ với khách hàng, giám đốc tín dụng biết được những yêu cầu cụ thể là gì, sau đó chuyển những yêu cầu ấy thành gói vay vốn thích hợp nhất theo hoàn cảnh.

Giám đốc tín dụng chọn gói vay từ danh sách tùy chọn mà ngân hàng đã tạo ra theo quy trình thiết kế khoản vay – quy trình có thể sử dụng phương pháp tương tự như việc ứng dụng đồng thời. Tuy nhiên, trong mối quan hệ giữa giám đốc tín dụng với khách hàng, việc thỏa mãn và giữ được khách hàng thường quan trọng hơn chính khoản vay. Với tư cách là mô hình xuất sắc thứ ba trong chương này, Công ty tư vấn tài chính America Express đã phát hiện ra rằng, yêu cầu chủ yếu của khách hàng chính là mối quan hệ lâu dài với một nhà hoạch định tài chính. Công ty đã tái thiết lại toàn bộ tổ chức để cải thiện mối quan hệ này.

Trong chương này, chúng ta sẽ sử dụng kinh nghiệm của ba mô hình xuất sắc – Intel, Công ty tư vấn tài chính America Express và Custom Research – để nghiên cứu quy trình thiết kế trong mô hình quản lý kinh doanh mới. Mỗi doanh nghiệp đem lại những hiểu biết sâu sắc mới mẻ theo các câu hỏi chủ chốt sau:

- Làm sao chuyển được yêu cầu của khách hàng thành yêu cầu về thiết kế sản phẩm và dịch vụ?
- Làm sao đảm bảo được chất lượng thiết kế?
- Làm thế nào để giảm thời gian của chu trình từ khâu thiết kế - cho tới khâu giới thiệu sản phẩm?
- Làm sao cải thiện được quy trình thiết kế?

Trong chương này, chúng ta sẽ trả lời những câu hỏi trên hơi khác biệt một chút so với các chương khác. Do mỗi mô hình mẫu đều có quy trình thiết kế riêng biệt, chúng ta sẽ nhầm lẫn khi chuyển từ quy trình này sang quy trình khác nhằm rút ra kết luận chung. Nên để dễ phân biệt, chúng tôi sẽ trình bày quy trình của Intel trước, sau đó là quy trình của Công ty tư vấn tài chính America Express và Custom Research. Mặc dù chúng tôi viện dẫn Intel khi thảo luận về việc chuyển yêu cầu của

khách hàng thành yêu cầu thiết kế song nên hiểu là cả ba mô hình đều giải quyết điểm mấu chốt này. Vì vậy, cả ba công ty đều đề cập đến chất lượng thiết kế, giảm thời gian chu trình và cải thiện quy trình thiết kế. Những liên kết đó được lưu ý trong cả chương này.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Tập đoàn Intel là công ty sản xuất thiết bị bán dẫn lớn nhất thế giới. Gần 80% máy tính cá nhân đang được sử dụng trên thế giới đều dùng bộ vi xử lý cấu trúc của Intel. Với trụ sở chính đặt tại Santa Clara, California, Intel có hơn 49.000 nhân viên. Năm 1996, giá trị thị trường của Intel tăng lên hơn hai lần - tới 111 tỉ đô-la. Năm 1996, Intel đã đầu tư hơn 1,8 tỉ đô-la vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Công ty tư vấn tài chính America Express cung cấp các dịch vụ hoạch định tài chính và tư vấn đầu tư khác cho các cá nhân và doanh nghiệp trên toàn nước Mỹ. Các sản phẩm của công ty bao gồm hơn 100 lựa chọn về tài chính và đầu tư, kể cả các dịch vụ về quỹ tương hỗ đầu tư, bảo hiểm nhân thọ, niên kim và môi giới chứng khoán. Công ty có 5.000 nhân viên tại trụ sở chính ở Minneapolis và các văn phòng khu vực, hỗ trợ 8.000 nhà tư vấn - những người kí kết hợp đồng độc lập để bán sản phẩm của công ty. Tổng tài sản sở hữu hoặc thuộc quyền quản lý của Công ty tư vấn tài chính America Express vượt trên con số 133 tỉ đô-la.

Custom Research Inc. (CRI) cung cấp các dịch vụ nghiên cứu tiếp thị tới những công ty thuộc bảng xếp hạng *Fortune 500*. Các nhà chuyên môn của Custom Research làm việc với đối tác khách hàng nhằm thiết kế dự án nghiên cứu, và cung cấp thông tin mà khách hàng cần để đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn. Hầu hết các dự án giải quyết việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, bao gồm việc thử nghiệm cá khái niệm, sản phẩm, bao bì, quảng cáo và định giá mới. Với trụ sở chính đặt tại Minneapolis, công ty có khoảng 100 nhân viên. CRI giành Giải Baldrige năm 1996 và giải Chất lượng Minnesota năm 1995.

INTEL: THIẾT KẾ THEO YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Năm 1993, khi Intel giới thiệu bộ xử lý Pentium, các chuyên gia đã coi nó như một sản phẩm quan trọng nhất trong lịch sử hoạt động của hãng. Các thế hệ con chip trước kia của công ty đang được 100 triệu người trên thế giới sử dụng, con tiến độ qui trình sản phẩm của Intel đòi hỏi việc thực thi liên tục suốt cả ba thế hệ tiếp theo của con chip - thế nên, "quan trọng nhất" chỉ là danh nghĩa tạm thời. Intel giống như huấn luyện viên bóng đá chuyên nghiệp, phải phụ thuộc vào vị trí ngôi sao tiền vệ cho lịch trình hiện tại, nhưng vẫn để mắt tới những gương mặt triển vọng ở trường đại học mà ông cảm thấy có thể trở thành trụ cột cho tương lai đội bóng.

Ngôi sao mãi là ngôi sao cho tới khi phát triển được ai đó xuất sắc hơn. Và một ai đó xuất sắc hơn sẽ được phát triển lên.

Intel phát triển những ngôi sao tương lai thông qua quy trình thiết kế mà chủ yếu dựa trên dữ liệu đầu vào từ ba nguồn: người sử dụng máy vi tính chạy bằng con chíp của Intel; khách hàng và các kiến trúc sư, kỹ sư, nhân viên tiếp thị cùng những chuyên gia khác ở Intel.

Công ty có quy trình chính thức cho việc ghi nhận quan điểm của người sử dụng cuối cùng: một hiệp hội, chủ yếu gồm các nhà quản lý hệ thống thông tin, họp nhau bốn tháng một lần ở Mỹ và châu Âu, và từ bốn đến sáu tháng một lần ở châu Á. Pamela Olivier – quản lý quy trình hoạch định chiến lược của nhóm sản phẩm xử lý Intel – nói: "Chúng tôi hỏi xem họ đang tìm kiếm điều gì trong sản phẩm của mình, đang cố gắng tìm cách làm gì với máy tính và sẽ sử dụng những ứng dụng nào".

Intel không ngừng giao tiếp với khách hàng của mình. Michael Wood – giám đốc lập kế hoạch sản phẩm thị trường – cho biết: "Chúng tôi tin tưởng vào việc đối xử với khách hàng như những đối tác thực sự. Chúng tôi trực tiếp liên lạc với một tỷ lệ phần trăm khách hàng vừa phải nhằm xác định những vấn đề như kênh phân phối, các cân nhắc về khu vực địa lý, cách thức bán hàng cùng thông tin quan trọng khác vì chúng tôi muốn biết nhu cầu của họ và tại sao chúng lại quan trọng đến vậy.".

Các chuyên gia nội bộ của Intel kết hợp dữ liệu đầu vào của khách hàng và người sử dụng cuối cùng với kinh nghiệm bản thân để cùng nghĩ ra những giải pháp thiết kế có thể thực hiện được. Wood nói: "Đầu tiên, chúng tôi hướng tới việc truyền đạt ý tưởng qua nhóm ứng dụng thực địa. Hầu hết họ đều có bằng cấp ngành khoa học máy tính hoặc kỹ thuật điện với ít nhất 5 năm kinh nghiệm về thiết kế. Tất cả họ đều làm việc thân thiết với khách hàng. Chúng tôi sẽ nói chuyện để lấy ý kiến họ về việc nghĩ xem khách hàng sẽ phản ứng ra sao với những ý tưởng của chúng ta".

Intel bắt đầu quy trình thiết kế bằng cách đưa ra những câu hỏi mở cho các chuyên gia lắp ráp. Và khi các ý tưởng được thu hẹp vào những loại sản phẩm cụ thể, Intel bắt đầu đưa khách hàng trở lại vòng thiết kế để kiểm tra sự am hiểu của các chuyên gia. Wood nói: "Thời kỳ đầu của giai đoạn lập kế hoạch, chúng tôi đã rất chần chừ trong việc đưa ý tưởng đến với cơ sở khách hàng. Tuy nhiên, chúng tôi giải quyết những vấn đề phát sinh tiến bộ đến nỗi hầu hết các khách hàng không còn luôn nghĩ về nó nữa". Và Wood cho biết giờ đây Intel đã đưa các ý tưởng sản phẩm mới tới khách hàng sớm hơn trước kia trong khi viện dẫn và sự tham gia của khách hàng thời kỳ đầu trong giai đoạn phát triển bộ xử lý Pentium.

Ở Intel, việc tham gia với các khách hàng chủ chốt diễn ra trong nhiều thời

điểm khác nhau. *Mọi người* trong nhóm thiết kế sản phẩm trực tiếp chịu trách nhiệm về việc đối xử với những khách hàng đã tham gia vào quy trình. Wood nói: "Trong ngành này, chúng tôi cần giới hạn số lượng khách hàng tham gia vào giai đoạn xác định, nhưng sau đó lại đối xử với họ hết sức cởi mở và chu đáo. Việc này giúp chúng tôi duy trì các mối quan hệ bền vững với khách hàng vững mạnh - điều vô cùng quan trọng đối với chúng tôi".

Intel thu hút khách hàng và người sử dụng cuối cùng vào *việc thiết lập* yêu cầu, sau đó là *việc đánh giá* lại các đáp ứng của Intel đối với những yêu cầu đó. Những công ty với sản phẩm và dịch vụ ít phức tạp hơn có xu hướng thu hút khách hàng vào mọi giai đoạn của quy trình thiết kế, từ khái niệm tới sản xuất, nhằm cải thiện giao tiếp, giữ vững tập trung vào các yêu cầu của khách hàng và bổ sung quan điểm quý giá bên ngoài cho quy trình.

Các công ty hiệu suất cao cũng đang đưa nhiều nhóm nội bộ vào trong quy trình thiết kế. Tại Intel, Olivier cho biết: "Mọi người đều tham gia vào việc xác định sản phẩm. Nếu một sản phẩm được chuyển sang các phòng ban khác thì những nơi đó sẽ trở thành bộ phận của nhóm phát triển sản phẩm". Các công ty đang cố gắng tạo ra những tổ chức theo chiều ngang gọi điều này là "đặt các khoang sang bên cạnh" bởi vì trong lần đầu tiên thực hiện, công ty phải vượt qua các "khoang" chức năng - phòng tiếp thị, phòng kỹ thuật, phòng sản xuất v.v... - những bộ phận chỉ đạo cách thức hoạt động của công ty theo truyền thống. Một số công ty lôi kéo cả những nhân viên ở "khoang" khác tham gia vào chung lĩnh vực để cùng thực hiện sản phẩm, dây chuyền sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Đối với thiết kế sản xuất, những tế bào này trở thành trung tâm cho các hoạt động kỹ thuật đồng thời của công ty.

Intel không trực tiếp thu hút nhà cung cấp trong giai đoạn xác định sản phẩm. Tuy nhiên, nếu công nghệ mới có ảnh hưởng tới khả năng của nhà cung cấp thì ý kiến của họ sẽ được chuyển tới nhóm thực hiện thông qua nhà cung cấp nội bộ - người chuyên làm việc với nhà cung cấp bên ngoài. Các công ty khác đang khiến cho đơn vị cung cấp bên ngoài trở thành những thành viên chính thức của nhóm phát triển sản phẩm công ty (xem Chương 13 để có thêm thông tin).

Một khi đã xác định được sản phẩm, Intel chuyển từ giai đoạn thiết kế sang lập kế hoạch thực hiện sản phẩm (Product Implementation Plan - PIP). Lập kế hoạch thực hiện sản phẩm xác định những bước quan trọng của chu trình phát triển, bao gồm việc hoàn thành thiết kế, sản phẩm mẫu và sự chấp thuận của khách hàng, giấy chứng nhận sản phẩm. Các thiết kế thường xuyên được đánh giá lại: hàng tuần bởi đội thiết kế, hàng tháng bởi ban quản lý và hàng quý hoặc nửa năm bởi đội ngũ điều hành. Việc đánh giá liên tục đảm bảo rằng sản phẩm không ngừng đáp ứng

các thông số kỹ thuật, vẫn có thể sản xuất và vẫn được thực hiện theo kỳ vọng, để khi thực sự đưa vào sản xuất, sản phẩm sẽ đáp ứng mọi thông số kỹ thuật của khách hàng và nội bộ.

Bằng cách xem xét và kết hợp nhuần nhuyễn các giai đoạn xác định và thiết kế, Intel dựa vào nhóm làm việc để cải thiện quy trình thiết kế của mình. Sau khi sản phẩm được giới thiệu, công ty thực hiện việc hậu kiểm định kỳ nhằm kiểm tra quy trình thiết kế cũng như sản phẩm mới. Các nhóm tham gia vào những hoạt động này bao gồm nhân viên từ phòng tiếp thị, thiết kế, thực địa và quản lý.

Intel đề ra mức chuẩn từ các công ty khác nhằm khuyến khích cải tiến trong quy trình thiết kế. Olivier nói: "Tại Intel, tôi nghĩ có những nhân viên xuất sắc hơn trong việc đưa được ý kiến của người sử dụng cuối cùng đến với quy trình. Việc hoạch định chiến lược đang nỗ lực tìm hiểu cách học hỏi từ điều đó. Tôi nghĩ Intel đã rất xuất sắc trong việc đưa ra được khả năng đổi mới quy trình".

Kết quả với những thế hệ của bộ xử lý Pentium cho thấy Intel đang nhanh chóng cải tiến quy trình thiết kế của mình. Khi bộ xử lý Pentium đời đầu được cắm điện và "khởi động", quá trình đó chỉ mất 10 phút so với 5 ngày của bộ xử lý tiền thân là Intel 486. Bất chấp những tiến bộ này, Intel vẫn làm việc miết mải để cải thiện quy trình đối với những thế hệ con chíp mới. Theo Wood thì: "Chúng tôi là công ty tự phê bình cao nhất mà tôi từng thấy. Chúng tôi làm việc để hiểu và đo lường được sự thay đổi mà mình đang tạo ra, cũng như để đánh giá hiệu quả của sự thay đổi đó. Bạn có thể tin chắc rằng bất cứ thứ gì chúng tôi có hiện nay sẽ được cải thiện trong năm tới".

CÔNG TY TƯ VẤN TÀI CHÍNH AMERICAN EXPRESS: CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG THIẾT KẾ VÀ GIẢM THỜI GIAN CHU TRÌNH

Trong khi Intel có xu hướng mang tính văn hóa đối với sự thay đổi thì Công ty tư vấn tài chính American Express (American Express Financial Advisors - AEFA) lại ở trong những giai đoạn cuối cùng của một kế hoạch có ảnh hưởng sâu rộng tới mức mục tiêu của nó là phải lập ra một công ty mới có khả năng "hất cẳng" công ty cũ ra khỏi thương trường - trước khi một đối thủ cạnh tranh khác cố gắng làm điều đó.

Hoạch định tài chính là hoạt động hướng đến mối quan hệ mà trong đó mọi người phó mặc. Việc đạt được mục tiêu tài chính của mình cho một chuyên gia tư vấn của AEFA và còn công ty hỗ trợ nhà tư vấn đó. Ngay từ đầu năm 1986, AEFA đã biết muốn thành công thì cần tập trung vào mối quan hệ này và tới năm 1990, vấn đề đó đã được coi trọng thực sự.

Sau đó, công ty đã thực hiện những nỗ lực trung thực để cải thiện mối quan hệ

khách hàng, nhưng không nỗ lực nào được chấp nhận rộng rãi cho dù AEFA là công ty tốt theo đúng các tiêu chuẩn ngành, song lại không tốt như mong muốn của chính công ty. Ban quản lý cấp cao quyết định, cách duy nhất để phá vỡ được rào cản của sự thay đổi là thiết kế lại cả hệ thống, còn cách tốt nhất để định hướng sự thay đổi là thông qua nhóm làm việc chức năng chéo được thành lập chỉ phục vụ cho mục đích này.

Nhóm làm việc 31 thành viên tập trung vào bốn mục tiêu:

1. Duy trì 95% khách hàng.

2. Duy trì 80% nhà hoạch định tài chính đã làm việc được bốn năm và 97% nhà hoạch định tài chính kỳ cựu.

3. Đạt mức tăng trưởng doanh thu hàng năm là 18%.

4. Củng cố vị trí đầu ngành của công ty.

Nhóm làm việc đã dành khoảng một năm để phỏng vấn khách hàng, nhà tư vấn, nhà quản lý và nhân viên nhằm tìm hiểu nhiều hơn về hệ thống đang hoạt động. Họ so sánh với các công ty như Motorola, Microsoft và Wal-Mart để hiểu cách thức những công ty khác xử lý những quy trình tương tự ra sao. Khi hoàn thành nghiên cứu, họ phát triển danh sách các đề xuất hướng quy trình và hướng hệ thống, và hầu hết trong số đó đã được thực thi.

Những đề xuất đó đều tập trung vào việc phục vụ nhu cầu của khách hàng. AEFA yêu cầu các nhà tư vấn thành lập các nhóm biến cấp độ rộng hơn về kiến thức trở nên sẵn có đối với khách hàng. Mỗi khách hàng đều có một chuyên gia tư vấn chính, nhưng nếu khách hàng cần thông tin chuyên môn hơn về một vấn đề cụ thể chẳng hạn như thuế hoặc tài trợ giáo dục, chuyên gia tư vấn chính có thể giới thiệu một nhà tư vấn thuộc nhóm về chuyên môn đó. Khi không có chuyên gia tư vấn chính để trợ giúp khách hàng, một chuyên gia tư vấn khác trong nhóm có thể đảm nhiệm thay và cung cấp những trợ giúp được yêu cầu.

Để hỗ trợ các nhóm tư vấn viên, AEFA đã tổ chức lại ban quản lý thực địa, từ cấu trúc phân cấp truyền thống sang các nhóm làm việc phối hợp. Công ty đã lập ra 44 nhóm làm việc phối hợp dựa trên khu vực địa lý, nhân khẩu học và số lượng khách hàng. Một phó chủ tịch tổ phụ trách từng nhóm, chịu trách nhiệm hỗ trợ các nhà tư vấn được phân công vào các nhóm thị trường và chuyên ngành.

Năm 1996, AEFA bắt đầu thành lập các ủy ban quy trình chịu trách nhiệm về sáu quy trình trọng yếu của công ty, bao gồm công nghệ, tiếp thị cũng như thu nạp và phát triển các chuyên gia tư vấn. Mỗi ủy ban quy trình bao gồm các thành viên

của nhóm làm việc phối hợp và được một phó chủ tịch cấp cao về trách nhiệm thị trường lãnh đạo. Một trong những ủy ban này sẽ nghiên cứu về thiết kế, sản xuất và phân phối các sản phẩm của AEFA.

Để phục vụ nhu cầu thông tin của chuyên quản lý và tư vấn thuộc một lĩnh vực, AEFA thực hiện việc nhận biết hầu hết mọi thứ mà một chuyên gia tư vấn cần để phục vụ khách hàng, sau đó chuyển trọn vẹn tới nhà tư vấn đó. Trước đó, nhà tư vấn không thể thực hiện được những chức năng dịch vụ cơ bản, chẳng hạn như gọi tên những sự thực hiện thay đổi. Họ phải hoàn thành theo mẫu và chuyển tới trụ sở chính, sau đó chờ đợi. Giờ đây, thông tin đó và khả năng thay đổi thông tin có sẵn trực tuyến cho nhà tư vấn thông qua công nghệ truy cập. Một khi thông tin đã được nhập vào thì nhà tư vấn không còn phải nhập lại cho những giao dịch tiếp theo.

Công nghệ cũng mang lại cho nhà tư vấn sự linh hoạt trong việc làm thích ứng việc trình bày kế hoạch tài chính với phương pháp tiếp nhận thông tin mà khách hàng ưa thích. Chỉ cần nhấn phím, nhà tư vấn có thể chọn cách trình bày thông tin bằng các con số hoặc biểu đồ tròn và đồ thị, dùng lời giải thích dài hoặc ngắn hơn, bổ sung thông tin trong phụ lục hoặc các tùy chọn khác giúp khách hàng hiểu các kế hoạch tài chính dễ dàng hơn. AEFA mong đợi công nghệ được thực thi đầy đủ vào năm 1998.

Với việc tái tổ chức công ty, mọi chuyên gia tư vấn đều trở thành người thiết kế và có quyền đưa các chuyên gia khác vào trong quy trình thiết kế – các nhà tư vấn khác hoặc nhân sự ở trụ sở chính. AEFA cung cấp các công cụ và sự hỗ trợ cần thiết, tuy nhiên, vai trò của nhà tư vấn là phải hiểu được yêu cầu của khách hàng cũng như phải xác định và lên kế hoạch đáp ứng những yêu cầu đó.

Đa phần sự hỗ trợ cần thiết đều bắt nguồn từ các nhà quản lý thị trường do vai trò phải duyệt lại buộc họ phải làm việc với các nhà hoạch định để hiểu được nhu cầu tìm cách trợ giúp.

AEFA cũng thiết kế lại các quy trình và sản phẩm của mình để cải thiện dịch vụ cho khách hàng và nhà tư vấn. Việc xử lý dịch vụ khách hàng là một ví dụ. AEFA luôn có một lĩnh vực dịch vụ khác cho gần như mọi loại sản phẩm mình cung cấp. Trước đó, nếu có thắc mắc, các khách hàng hoặc nhà hoạch định sẽ được chuyển qua một số phòng ban khác trước khi tiếp cận được người có trách nhiệm giải quyết. Để cải thiện điều này, công ty đã nghiên cứu quy trình dịch vụ theo quan điểm của khách hàng, sau đó tạo ra các nhóm dịch vụ có thể trả lời được mọi câu hỏi về dịch vụ sản phẩm từ khách hàng và nhà hoạch định trong một cuộc gọi. Công ty cũng tổ chức các nhóm làm việc phối hợp quanh một khu vực địa lý cụ thể sao cho giờ hoạt động của mỗi nhóm phù hợp với khu vực phục vụ.

Ngoài những "khoảng" chức năng - tiếp thị, tài chính, luật pháp - AEFA còn có cả *khoảng sản phẩm.* Nhóm bảo hiểm nhân thọ phát triển sản phẩm riêng của mình cũng như cách thức của nhóm niên kim, nhóm quỹ đầu tư tương hỗ và các nhóm sản phẩm khác. Việc tái tổ chức đã thay đổi cách thức công ty thiết kế các sản phẩm của mình: những người thiết kế sản phẩm từ các nhóm khác nhau này tụ họp lại để tạo nên nhóm làm việc chịu trách nhiệm thiết kế tất cả các sản phẩm. Nhóm thiết kế sử dụng thông tin của khách hàng được thu thập từ việc điều tra, nhóm thử nghiệm, nhà hoạch định và những nguồn khác để phát triển các sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu của AEFA.

Tất cả những thay đổi quan trọng này đều được định hướng bởi khao khát làm thỏa mãn yêu cầu khách hàng của công ty. Trong quy trình, AEFA đã thiết kế lại không chỉ các quy trình, sản phẩm, dịch vụ mà cả công ty và văn hóa doanh nghiệp. Ora Kaine - giám đốc chương trình Thực thi và Chất lượng Tư vấn Quốc gia (một sáng kiến để đánh giá chất lượng tư vấn dành cho khách hàng) - nói: "Mục đích của việc tái tổ chức là giữ được khách hàng, nhà tư vấn, tăng trưởng doanh thu và hình ảnh trong ngành. Chúng tôi thấy rằng việc tái thiết kế đã cải tiến cả bốn phạm vi này. Và cũng như bất cứ thay đổi lớn lao nào, kết quả đã đi xuống trong thời kỳ đầu năm 1995. Sang đến năm 1996, các nhà lãnh đạo cho biết rằng đang nhìn thấy những cải tiến mà không thể không nhờ vào việc tái tổ chức. Các nhóm làm việc phối hợp có nhiều uy tín về điều đó ".

NGHIÊN CỨU THÓI QUEN MUA HÀNG: CẢI TIẾN QUY TRÌNH THIẾT KẾ

Theo các nghiên cứu độc lập, Custom Research Inc. (CRI) là công ty đầu ngành trong lĩnh vực của mình. Tuy nhiên, không giống như Công ty tư vấn tài chính American Express, CRI không có kế hoạch nào cho cuộc tái thiết lớn về tổ chức. Kể từ khi thành lập năm 1974, công ty đã được định hướng bởi khách hàng và sự tập trung vào khách hàng ấy đã thấm vào quy trình thiết kế của công ty.

Giống như nhiều công ty nhỏ, Custom Research đảm nhiệm một phần trong quy trình của một công ty lớn hơn rất nhiều. Trong trường hợp của CRI, phần này thường xuyên phù hợp với quy trình thiết kế của khách hàng. Custom Research thực hiện nghiên cứu thị trường cho các công ty lớn muốn tìm hiểu thêm về sở thích của khách hàng trước khi đưa ra bất cứ quyết định đắt giá nào. Khách hàng của CRI thường có bốn yêu cầu chính: nghiên cứu phải chính xác, đúng thời gian, hợp ngân sách và phải đáp ứng được hoặc vượt ra ngoài mong đợi của họ. Đối với mỗi kế hoạch nghiên cứu mà công ty chấp nhận, nhóm dự án được phân công thực hiện làm việc với khách hàng để xác định xem bốn tiêu chuẩn nay có nghĩa gì đối với kế hoạch.

Hầu hết mọi công việc của Custom Research đều liên quan tới việc nghiên cứu

thiết kế thói quen mua hàng. Công ty dịch vụ này tương đương với "xưởng gia công". Do từng dự án là duy nhất nên giai đoạn thiết kế của mỗi dự án là vô cùng quan trọng đối với CRI trong việc hiểu rõ các yêu cầu của khách hàng.

Việc thiết kế được bắt đầu khi một nhà điều hành cấp cao và giám đốc khách hàng – người làm việc trực tiếp về với khách hàng – gặp gỡ khách hàng để tìm hiểu cụ thể xem khách hàng mong đợi điều gì trong mối quan hệ này và tại sao lại thích làm việc với CRI. Bản tổng kết cuộc họp được chuyển tới các thành viên của nhóm sẽ làm việc với khách hàng đó. Nhà điều hành cấp cao cũng tổng kết yêu cầu của khách hàng trong lá thư gửi tới khách hàng để lấy xác minh. Bức thư (được sửa lại, nếu cần thiết, nhằm phản ánh phản hồi của khách hàng) trở thành cơ sở cho việc lập kế hoạch, hoạt động cũng như cho các tiêu chuẩn dịch vụ và kế hoạch kế toán của đội dự án.

Giao tiếp giữa khách hàng và nhà cung cấp không phải là điều gì mới nhưng đối với những công ty dịch vụ nhỏ như Custom Research – có thể kể ra một vài công ty luật, đại lý quảng cáo và phòng khám bệnh – thì việc định rõ yêu cầu cụ thể của khách hàng trên giấy tờ và xác minh tính chính xác với khách hàng hiếm khi được thực hiện nhất quán. Trong khi đó, CRI lần nào cũng thực hiện một *thiết kế dự án* dựa trên những yêu cầu khách hàng đã đưa ra, sẽ chỉ dẫn cho những nỗ lực của nhóm dự án.

Những yêu cầu đó được giám đốc khách hàng và nhóm dự án chuyển thành thiết kế dự án chi tiết hơn, nhằm chuẩn bị *kế hoạch hành động* bao gồm thiết kế nghiên cứu, thiết kế bản câu hỏi thăm dò ý kiến, thu thập dữ liệu, trình bày dữ liệu thành bảng, phân tích thống kê, báo cáo, thời gian biểu, trách nhiệm và dự toán giá thành.

Một yếu tố vô cùng quan trọng trong sự thành công của quy trình nghiên cứu là thiết kế bảng câu hỏi thăm dò ý kiến. Kết quả của dự án được coi là hữu dụng chỉ khi khách hàng biết rằng kết quả phản ánh chính xác những gì đối tượng mục tiêu nghĩ và cảm nhận về vấn đề đó. Custom Research sử dụng các mẫu để đảm bảo sự nhất quán của thiết kế, sau đó kiểm tra bảng câu hỏi trong dự án với những phản ứng được tạo ra bằng máy vi tính. Thành viên Jeffrey Pope cho biết: "Chúng tôi đã xác định được bốn đến tám sai sót tai hại có thể khiến dự án trở nên vô dụng. Chúng tôi có những điểm kiểm tra giúp phát hiện khi xảy ra bất cứ sai sót nào".

Bảng câu hỏi thăm dò cũng được thử nghiệm trước với một số ít người làm mẫu nhằm đánh giá hiệu quả của thiết kế – đặc biệt, để xem liệu phương pháp luận có thể được thực thi và câu hỏi có thu được thông tin hữu dụng hay không. Khách hàng xem xét bảng câu hỏi dự kiến và đưa ra những đề xuất của mình. Thành viên Judith Corson nói: "Nhiều điểm kiểm tra và cân đối được chúng tôi gắn vào quy

trình thiết kế ,chẳng hạn như việc thuyết phục khách hàng xem xét lại bảng câu hỏi, xác định cách để đánh dấu bất cứ câu hỏi kết thúc mở nào và tìm hiểu xem khách hàng muốn gì trong báo cáo điều tra".

Khi hoàn thành việc thu thập dữ liệu, CRI đảm bảo rằng dữ liệu tích lũy được là chính xác, sau đó tạo ra các bản báo cáo trực tiếp từ những dữ liệu ấy để tránh lỗi sao chép. Giám đốc khách hàng trình bày bản báo cáo cho khách hàng và đề cập tới kế hoạch hành động được tạo ra trước đó nhằm tìm hiểu xem liệu các báo cáo và việc thực hiện của CRI có đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng hay không.

Hàng quý, ủy ban của CRI so sánh kết quả của công ty với bốn yêu cầu chủ chốt của khách hàng, còn các nhóm đánh giá kết quả dựa trên những khách hàng chính. Sự nỗ lực không ngừng này nhằm đánh giá và phân tích kết quả cùng việc giao tiếp không ngừng của công ty với khách hàng đã tạo ra cho khách hàng sự hài lòng đặc biệt. Trong năm tài khóa 1996 của CRI, 97% dự án của công ty đã đáp ứng được yêu cầu của khách hàng và 73% vượt yêu cầu.

Kinh nghiệm của Custom Research mang lại ba bài học cho các công ty tương tự:

1. *Biết rõ ràng về những điều khách hàng mong đợi.* Pope nói: "Chúng tôi ngồi họp với khách hàng có chủ đích và thường kỳ để thảo luận về yêu cầu của họ. Rất hiếm khi họ giấu chúng tôi điều chúng tôi cần biết".

2. *Đánh giá sự hài lòng của khách hàng.* Mỗi dự án, CRI lại gửi một bảng câu hỏi ngắn gọn tới mọi khách hàng để hỏi về mức độ hài lòng nói chung cũng như thực thi việc điều tra qua điện thoại đối với những khách hàng lớn.

3. *Các tiêu chuẩn đánh giá nội bộ đối với yêu cầu của khách hàng.* CRI thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá nội bộ như Báo cáo Tóm lược Chất lượng Dự án. Trong mỗi dự án, từng thành viên của nhóm dẫn chứng bằng tài liệu về những vấn đề hoặc sai sót theo bảng câu hỏi, bảng dữ liệu, báo cáo và thời hạn. Các công ty tương tự (công ty luật, đại lý quảng cáo, v.v...) thường cho rằng những gì mình làm không thể đo lường được. Tuy nhiên, Custom Research cho thấy họ làm được điều đó (để có thêm thông tin thảo luận về chủ đề này, xem Chương 5 và 14).

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, quy trình thiết kế được trưng dụng từ bàn tay của đội ngũ tinh hoa gồm các kỹ sư và được giao phó tới các chuyên gia nội bộ. Nhân viên từ các bộ phận tiếp thị, kỹ thuật, sản xuất và các "khoang" riêng biệt khác cùng nhau giải quyết mọi khía cạnh về thiết kế, sản xuất, giao hàng và dịch vụ

trong suốt quy trình thiết kế. Họ mời khách hàng tới nhóm của mình để hiểu rõ hơn yêu cầu của khách hàng thực sự là gì và xem các ý tưởng của mình đang đáp ứng tốt đến mức nào. Họ lôi kéo các nhà cung cấp chính cùng tham gia quy trình nhằm đánh giá khả năng cũng như thu được lợi ích từ kiến thức chuyên môn của nhà cung cấp. Quy trình thiết kế mới là *sự trao đổi thoải mái thông tin và ý tưởng* và nó có một số mục tiêu cụ thể: đáp ứng hoặc vượt yêu cầu của khách hàng, thiết kế chất lượng và đưa sản phẩm hoặc dịch vụ mới tới khách hàng nhanh hơn trước kia.

Công ty tư vấn tài chính American Express và Custom Research đang đạt được những mục tiêu này bằng cách đặt trách nhiệm về thiết kế dịch vụ vào tay những nhân viên phải làm việc với khách hàng. Nhà tư vấn hoặc nhóm dự án sử dụng thông tin được thu thập trực tiếp từ khách hàng để định hình dịch vụ. Quy trình thiết kế được lặp đi lặp lại với từng khách hàng và chỉ có một kế hoạch duy nhất cho khách hàng đó. So với cách suy nghĩ truyền thống "một kích cỡ vừa cho tất cả", quy trình thiết kế mới có khả năng chuyển yêu cầu của cá nhân khách hàng thành sản phẩm và dịch vụ đáp ứng được những nhu cầu đó *một cách chính xác*.

Kiểu quy trình này không bị giới hạn đối với các công ty dịch vụ. Ví dụ, tại Nhật Bản, một người đi xe đạp tìm mua một chiếc xe đạp mới có thể tới cửa hàng bán xe đạp ở địa phương và sẽ có được chiếc xe chính xác như mong muốn. Hơn 11 triệu biến thể khác nhau theo 18 kiểu dáng luôn có sẵn. Công ty Công nghiệp Xe đạp Quốc gia có thể lắp ráp một chiếc xe đạp theo yêu cầu của khách hàng trong ba tiếng.

Đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Cải thiện chất lượng. Giảm thời gian chu trình. Theo mô hình quản lý mới, quy trình thiết kế có vai trò quan trọng nhất trong việc đạt được mục tiêu.

12 QUẢN LÝ QUY TRÌNH

Raytheon TI Systems

Công ty bảo hiểm nhân thọ tương hỗ New England

Wainwright Industries

Vào cuối thập niên 80, khi Công ty bảo hiểm nhân thọ tương hỗ (New England (gọi tắt là "The New England") quyết định theo đuổi chương trình có thể giúp cải tiến chất lượng, trọng tâm của Công ty là cung cấp dịch vụ tài chính trọn vẹn. Công ty xem mình như *một đơn vị cung cấp dịch vụ tài chính trọn gói.* Nhờ việc theo đuổi chất lượng mà công ty hiểu rằng chất lượng chính là chiến lược kinh doanh chứ không phải một chương trình nào khác, trọng tâm của công ty đã thay đổi. Giờ đây, The New England là *công ty đáp ứng theo nhu cầu khách hàng.*

Sự khác nhau về trọng tâm không thể chỉ được diễn tả bằng một vài từ. Là một công ty dịch vụ tài chính trọn vẹn, The New England tổ chức cho nhân viên có những kỹ năng giống nhau thành các nhóm chức năng đảm nhiệm sản xuất, cung cấp và hỗ trợ dịch vụ. Là công ty đáp ứng theo nhu cầu khách hàng, The New England tổ chức nhân viên xoay quanh các quy trình chủ chốt - các quy trình đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Một kiểu là theo phương thẳng đứng - "các khoảng" mà chúng ta đã thảo luận ở chương trước. Kiểu kia theo phương nằm ngang - cắt ngang các khoảng thẳng đứng, như trường hợp của The New England, hoặc đặt các khoảng sang một bên như Công ty Tư vấn Tài chính American Express đã thực hiện.

Sự thay đổi từ phương thẳng đứng sang nằm ngang là một phần thiết yếu của

mô hình quản lý kinh doanh mới. Như The New England đã khám phá, rất khó phục vụ tốt cho khách hàng bên ngoài khi công ty được tổ chức để phục vụ các nhà quản lý nội bộ. Công ty *được khách hàng định hướng* không có lựa chọn nào khác: Công ty phải xem lại bản thân mình từ quan điểm khách hàng, sau đó tổ chức lại để nâng cao các quy trình nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét ba công ty - Raytheon TI Systems, The New England và Wainwright Industries - làm hài lòng khách hàng như thế nào thông qua *quản lý quy trình*. Ở cả ba công ty này, việc cải tiến và quản lý quy trình đều là những viên gạch đặt nền móng cho quy trình cải tiến không ngừng.

The New England đã thích thú với việc cải tiến quy trình ngay từ đầu. James Medeiros - phó chủ tịch về cam kết chất lượng - nói: "Chẳng cần phải nghĩ ngợi gì hết". Robert Shafto, chủ tịch và giám đốc điều hành, cũng tán thành: "Sự cải tiến quy trình thích hợp với chiến lược mà chúng tôi đang cố gắng định hình, thiết lập nhanh và có kết quả ngay. Tôi nghĩ quản lý quy trình là giải pháp của toàn bộ vấn đề". Trong một buổi nói chuyện với Hiệp hội bảo hiểm nhân thọ Canada, Shafto đã đưa ra bảy tiền đề chính trong nỗ lực cải tiến chất lượng của The New England, trong đó điều đầu tiên là: "Mọi công việc đều là quy trình và theo định nghĩa, các quy trình cắt ngang những lát thẳng đứng của tổ chức chức năng. Để thành công về chất lượng, công ty phải xác định được những quy trình kinh doanh cốt lõi nào gia tăng gia trị đối với sự hài lòng của khách hàng và cải tiến tính hiệu quả của những quy trình ấy". Một số công ty gọi đây là "đổi mới quy trình", "thiết kế lại quy trình cốt lõi" hoặc "tái cơ cấu". Và dù với tên gọi nào thì việc quản lý quy trình cũng ảnh hưởng tới mọi nhân viên cũng như mọi nhiệm vụ được thực hiện trong công ty.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Raytheon TI Systems (RTIS) thiết kế và sản xuất hệ thống phòng thủ và công nghệ điện tử tiên tiến cho Bộ Quốc phòng Mỹ. Được thành lập trong Đại chiến thế giới lần thứ hai, RTIS đã phát triển thành nhà thầu điện tử phòng thủ lớn thứ tam ở Mỹ. Có khoảng 12.000 nhân viên, công ty điều hành tám cơ sở sản xuất, thử nghiệm, nghiên cứu và phân phối sản phẩm ở miền bắc và trung Texas. Với tư cách là Tập đoàn điện tử và Hệ thống phòng thủ bằng công cụ Texas, RTIS đã giành được Giải Baldrige năm 1992.

The New England có gần 60 tỉ đô-la tài sản thuộc quyền quản lý. Được thành lập năm 1835, The New England là công ty bảo hiểm nhân thọ tương hỗ đặc quyền đầu tiên của quốc gia, cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ bảo hiểm, đầu tư cho các khách hàng cá nhân và doanh nghiệp thông qua mạng lưới phân phối trên toàn quốc với 3.000 đại lý. Công ty cũng có 13 văn phòng Trợ cấp Nhân viên khu vực về

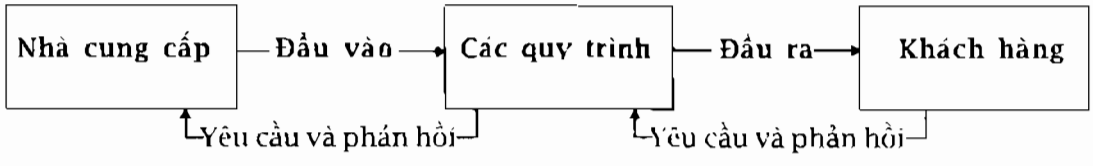
bán hàng và dịch vụ cho dòng sản phẩm theo nhóm, nhân sự, sức khỏe cùng lương hưu. The New England có khoảng 2.600 hội viên ở trụ sở chính đặt tại Boston.

Wainwright Industries là nhà sản xuất đệm pít-tông cho các hãng sản xuất xe ô tô. Wainwright còn sản xuất nhiều chủng loại lá tôn dập kim loại khối lượng lớn, dung sai chặt và các bộ phận lắp ráp cho cả khách hàng trong và ngoài ngành ô tô. Tọa lạc tại St. Peters, Missouri, Wainwright là công ty tư nhân với 300 nhân viên đã giành Giải Baldrige năm 1994, được vinh danh là một trong mười nhà máy xuất sắc nhất của tạp chí *Industry Week's* năm 1996 và nhận chứng chỉ QS-9000 năm 1997.

NHẬN BIẾT QUY TRÌNH

Trước khi xem xét ba mô hình chuẩn về quản lý và cải tiến các quy trình ra sao, chúng ta cần hiểu rõ về những thuật ngữ và khái niệm cơ bản. Theo định nghĩa, quy trình là một nhóm các nhiệm vụ có liên quan để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ làm hài lòng khách hàng. Nếu được biểu diễn bằng biểu đồ, quy trình sẽ giống như Minh họa 12.1, gọi là mô hình COPIS. Cụm từ được viết tắt theo trật tự ngược lại nhằm nhấn mạnh cách thức mô hình được định hướng bởi khách hàng: Khách hàng (*C*ustomer) -> Sản phẩm (*O*utput) -> Quy trình (*P*rocess) -> Đầu vào (*I*nput) -> Nhà cung cấp (*S*upplier).

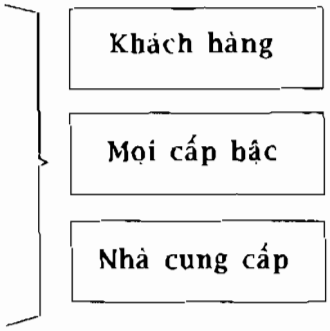
Minh họa 12.1. Mô hình COPIS: Các quy trình làm hài lòng khách hàng như thế nào



RTIS hình tượng hóa quy trình bằng cách khác (xem Minh họa 12.2), và khuyến khích tất cả nhân viên áp dụng mô hình này vào công việc.

Không giống The New England, RTIS bắt đầu thực hiện quản lý quy trình sau khi đã trở nên vững mạnh trong quy trình cải thiện chất lượng. Công ty chuyển sang khái niệm này khi đã hoàn thành hồ sơ đầu tiên của Giải thưởng Baldrige. Emery Powell - giám đốc chiến lược quy trình - nhớ lại: "Chúng tôi đã rất tự mãn bởi nghĩ rằng mình khác biệt, song điều đó không áp dụng được với chúng tôi". Họ đã biết được nhờ cách hoàn toàn khác. "Giờ đây, tất cả thực tiễn quản lý được công nhận như những thực tiễn tốt nhất đều tuân theo cùng phương pháp cơ bản: nhận biết điều gì là quan trọng đối với khách hàng, nhận biết phương pháp và đo lường được kết quả". Đó chính là quản lý quy trình và dù nghe có vẻ giống phương pháp chung song nó lại tạo ra sự chống đối lớn giữa các công ty, chức năng và cá nhân.

Minh họa 12.2. Mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp tại RTIS



Powell nói: "Dù là chức năng gì thì tất cả chức năng đều chống lại sự thay đổi. Mọi yếu tố của công ty chống lại sự thay đổi là lý do tại sao các công ty cần áp dụng quản lý sự thay đổi trước quản lý quy trình". Dựa trên kinh nghiệm của RTIS, Powell tin rằng nỗ lực mà hầu hết các công ty đã thực hiện để nhận biết, bố trí, đề ra mức chuẩn và lập kế hoạch cải tiến đối với các quy trình chủ chốt chưa bằng ¼ nỗ lực cần có để cải tiến nhanh chóng một quy trình. Ông nói: "Lại mất gấp ba đến bốn lần nỗ lực đó để triển khai phương pháp mới. Chúng tôi thấy rằng thường mất từ hai đến ba năm để triển khai được nửa chừng trong một công ty có quy mô như mình".

Để giúp thay đổi quản lý, RTIS đã tạo ra Mạng lưới Đai Đen của các chuyên gia nội bộ về chất lượng, thời gian chu trình, các phương pháp luận để giảm chi phí và kỹ thuật. Các chuyên gia là những nhân viên điều hành - những người có được cam kết của nhà quản lý - cho phép đào tạo họ thành chuyên gia trong những phạm vi này.

RTIS cũng thành lập Trung tâm cho những người sở hữu Xuất sắc - những người đảm nhiệm việc xây dựng các kỹ năng cải tiến trong phạm vi chức năng của họ. Powell nói: "Một trong những bài học chúng tôi đã học được là nếu muốn tạo ra cải tiến lớn trong những phạm vi này, bạn phải dành nguồn lực cho chúng. Và bài học nữa là sẽ mất nhiều năm quan tâm không ngừng tới quản lý để triển khai được sự thay đổi lớn.".

CẢI TIẾN QUY TRÌNH Ở WAINWRIGHT INDUSTRIES

Ở Wainwright chưa bao giờ thiếu sự quan tâm tới quản lý. Vấn đề ở chỗ là tất cả sự quan tâm được tập trung vào kết quả tài chính mà không phải là con người và các quy trình đã tạo ra những kết quả đó. Chỉ khi đã quyết định tạo ra môi trường phản ánh được "sự tin tưởng chân thành và niềm tin ở con người" thì sự quan tâm của ban lãnh đạo cấp cao mới chuyển từ kết quả sang chính bản thân quy trình đó.

Tất cả điều này bắt đầu bằng tầm nhìn và mục đích của công ty, điều mà giám đốc nhà máy Mike Simms gọi là "những mục tiêu chính". Simms nói rằng: "Chúng tôi đã thiết lập các mục tiêu chính cho mọi quy trình đều hướng tới, vì cho tới khi có được sự điều chỉnh tổng thể, hiểu biết về mục đích kinh doanh thì tất cả những quy trình nhỏ hơn sẽ biến mất".

Dưới đây là những mục tiêu chính của Wainwright:

An toàn trên hết.

Nhân viên thứ hai.

Khách hàng thứ ba.

Chất lượng thứ tư, không phải đầu tiên.

Lợi nhuận ròng cuối cùng.

Trật tự mục tiêu của Wainwright khẳng định "sự tin tưởng chân thành và niềm tin ở con người" của chính công ty. Simms nói: "Thật ngạc nhiên, với an toàn xếp ở vị trí thứ nhất, nhân viên - thứ hai và lợi nhuận ròng ở vị trí cuối cùng, các con số luôn có chiều hướng tăng lên". Tháng Bảy năm 1997, nhà máy St. Peters của công ty đã trải qua 36 tháng liên tục không có nhân viên khiếu nại về tiền lương. Dịch vụ khách hàng và chất lượng cũng được cải tiến nhanh đến kinh ngạc. Thông qua cải tiến quy trình, Wainwright đã giảm thời gian sản xuất một trong những sản phẩm chủ chốt của mình - giá đỡ keo cho động cơ điện - xuống còn 15 phút so với 8,75 ngày trước đây và giảm 10 lần tỉ lệ hàng lỗi. Đối với khách hàng, lợi ích được chuyển thành tỷ lệ giao hàng đúng hạn gần 100% (so với 75% trước đó) và giảm được 35% chi phí sản xuất. Doanh thu tăng từ 20 triệu đô-la năm 1990 lên 28 triệu đô-la năm 1995.

Là công ty giành được Giải Baldrige, Wainwright tổ chức các cuộc hội thảo định kỳ cho những người muốn hiểu thêm về công ty. Để minh họa cho sự cần thiết quan trọng của "những mục tiêu chính", người thuyết trình đã đề cập tới trận lụt năm 1997 ở Grand Forks, Bắc Dakota. Simms nói: "Những gì bạn nhìn thấy trong mọi tường thuật về trận lụt là các đội làm việc tình nguyện - các bao cát - tập trung vào hai mục đích thị giác chi phối tất cả công việc của họ: mực nước và chiều cao của những bao cát. Bây giờ, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn áp dụng quy trình đánh giá thực hiện và bắt đầu xếp hạng nhân viên dựa theo số lượng bao cát được chất lên? Quy trình đó sẽ thất bại bởi vì bạn đã chuyển từ các mục tiêu chung thành việc 'tôi có thể chất được bao nhiêu bao cát'.".

Wainwright tránh vấn đề này bằng cách giữ cho tất cả quy trình tập trung vào những mục tiêu chính. "Kiểm soát Nhiệm vụ" và các chỉ số về sự hài lòng của khách

hàng khởi mào cho các cải tiến quy trình.

"Kiểm soát Nhiệm vụ" là một phòng hội nghị tại cơ sở St. Peters của công ty, nơi trưng bày các biểu đồ và đồ thị về thực hiện và chất lượng đối với mỗi khách hàng, mức điểm chỉ số hài lòng hàng tháng, mục tiêu co giãn cũng như báo cáo phản hồi của khách hàng hàng tuần. Tất cả chỉ số đều kết nối tới mục tiêu chính của công ty. Mỗi khách hàng đều có một "chiến sĩ". Trong vòng 48 tiếng kể từ khi khách hàng phàn nàn hoặc thể hiện sự lo âu, chiến sĩ đó sẽ lập ra nhóm bao gồm những người biết nhiều nhất về khách hàng và/hoặc quy trình. Tùy thuộc vào phạm vi vấn đề mà nhóm sẽ nhanh chóng thực hiện sửa sai hoặc đề ra nỗ lực thay đổi quy trình lớn hơn. Nhóm cũng cho khách hàng biết điều gì đang diễn ra trong suốt quá trình cải tiến.

Tại Wainwright, mọi quy trình chủ chốt đều được sắp xếp, và các yêu cầu đối với mỗi quy trình đều được nhận diện. Tất cả nhân viên được đào tạo về phân tích nguyên nhân vấn đề, công cụ thường dùng để đánh giá và cải tiến các quy trình chủ chốt.

Những xu hướng về chỉ số hài lòng của khách hàng cả trong lẫn ngoài công ty thường làm nẩy sinh các cải tiến quy trình. Ví dụ, khi chỉ số nội bộ cho thấy sự bất mãn với quy trình trả lương thì giám đốc nhân sự sẽ hỗ trợ nhóm cải tiến quy trình nhằm nhanh chóng hoàn thiện quy trình trả lương.

Wainwright xem cải tiến quy trình như hai phương tiện riêng biệt: phương tiện thứ nhất là phần công việc thường nhật của mọi nhân viên, phương tiện thứ hai là hoạt động nhóm chính thức hơn. Wainwright quản lý quy trình thông qua các biện pháp kiểm soát tiêu chuẩn, chẳng hạn như kiểm soát quy trình bằng thống kê, hay qua khao khát mạnh mẽ của nhân viên đối với việc cải tiến. Công ty *hiện tại đạt mức trung bình 1,5 cải tiến được ứng dụng trên một nhân viên mỗi tuần* - một con số đáng ngạc nhiên nếu bạn để ý rằng hầu hết các công ty Mỹ chỉ đạt trung bình 1 cải tiến trên một nhân viên mỗi năm.

Thông qua nỗ lực cải tiến các quy trình và những hiểu biết sâu sắc về nhân viên, Wainwright đang hoạt động với ít chi phí hơn, nhanh hơn và tốt hơn trong việc theo đuổi những mục tiêu chính của mình.

TỐN ÍT CHI PHÍ HƠN - NHANH HƠN - TỐT HƠN Ở RAYTHEON TI SYSTEMS

Năm 1992, tiêu điểm của cải tiến quy tình đối với RTIS là chất lượng - đặc biệt là việc đạt được Sáu-Sigma. Sau đó, công ty chuyển sự chú ý sang giảm thời gian chu trình và chi phí trước khi nhận ra rằng cả ba yếu tố đều được hợp nhất. Emery Powell nói: "Bạn không thể thực hiện duy nhất một trong số những điều đó hoặc tối

ưu hóa được hệ thống. Bạn phải nghiên cứu xem làm sao giảm được thời gian chu trình, cải tiến sản phẩm và giảm chi phí, đồng thời phải nghiên cứu cả ba vấn đề này thành các mục tiêu".

Sáu-Sigma là một quy trình đối với việc cải tiến các quy trình. *Sigma* là thước đo về khả năng của quy trình để thực hiện *công việc không sai sót*. Giá trị sigma biểu thị tần suất có thể xảy ra sai sót. Giá trị sigma càng cao, quy trình bị sai sót càng ít. Mục tiêu của RTIS là đạt được chất lượng Sáu-Sigma - tương đương với việc diễn ra ít hơn 3,4 sai sót trên 1 triệu cơ hội. Phương pháp của nhóm đối với cải tiến quy trình được dựa trên sáu bước đối với Sáu-Sigma:

1. Nhận biết sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn tạo ra. *Bạn làm nghề gì?*

2. Nhận biết khách hàng cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và xác định xem họ coi điều gì là quan trọng. *Bạn làm việc cho ai?*

3. Nhận biết nhu cầu của bạn trong việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ sẽ làm hài lòng khách hàng. *Bạn cần điều gì để thực hiện công việc của mình?*

4. Định nghĩa quy trình thực hiện công việc. *Bạn thực hiện công việc hoặc quy trình của mình như thế nào?*

5. Khiến cho quy trình có khả năng kiểm chứng được sai sót và loại trừ các nỗ lực thừa. *Bạn có thể thực hiện công việc tốt hơn như thế nào?*

6. Đảm bảo sự cải tiến không ngừng bằng cách đánh giá, phân tích và kiểm soát quy trình đã được cải tiến. *Bạn đang thực hiện công việc tập trung vào khách hàng hoàn hảo ra sao?*

Mục đích của quy trình này là giúp nhân viên xác định, đo lường, kiểm soát và cải tiến các quy trình của mình. Tuy nhiên, thậm chí sau khi quy trình đã được cải tiến thì vẫn khó tránh khỏi những biến đổi lớn được biết đến với tên gọi "sự cố ngoài tầm kiểm soát". Để đưa quy trình trở lại tầm kiểm soát, RTIS áp dụng một quy trình gọi là *Câu chuyện QC*. Các công ty trên toàn thế giới sử dụng quy trình tám bước này để nhận biết căn nguyên của vấn đề và thực thi cải tiến. Quy trình đó là:

1. Chọn vấn đề.

2. Hiểu tình hình hiện tại.

3. Nhận biết căn nguyên.

4. Lập kế hoạch cải tiến.

5. Thực hiện cải tiến.

6. Xác nhận kết quả.

7. Tiêu chuẩn hóa cải tiến.

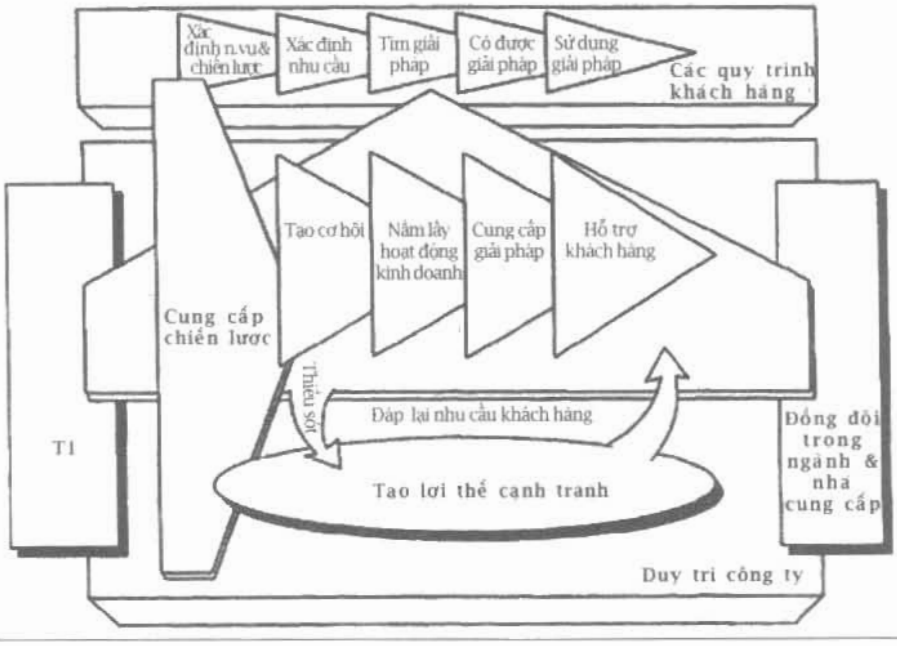
8. Nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại/tiến hành lập kế hoạch tương lai.

RTIS áp dụng sáu bước thực hiện đối với Sáu - Sigma và Câu chuyện QC cho các quy trình chính và quy trình phụ của mình. Năm 1995, những thay đổi trong ngành đòi hỏi RTIS suy nghĩ lại về các chiến lược kinh doanh, bao gồm cả vai trò của cải tiến chất lượng. Kết quả mang lại là một mô hình kinh doanh được xây dựng xoay quanh ba chiến lược chủ chốt: khách hàng, quy trình và con người. Mô hình mới được trình bày ở Minh họa 12.3. Powell nói: "Chiến lược khách hàng xác định cho chúng tôi nơi cần tới. Chiến lược quy trình xác định việc chúng tôi cần làm để tới đó. Chiến lược con người xác định cách chúng tôi sử dụng con người để thực hiện công việc. Và bạn sẽ có một chiến lược kinh doanh khá hoàn chỉnh khi giải quyết được cả ba điều này".

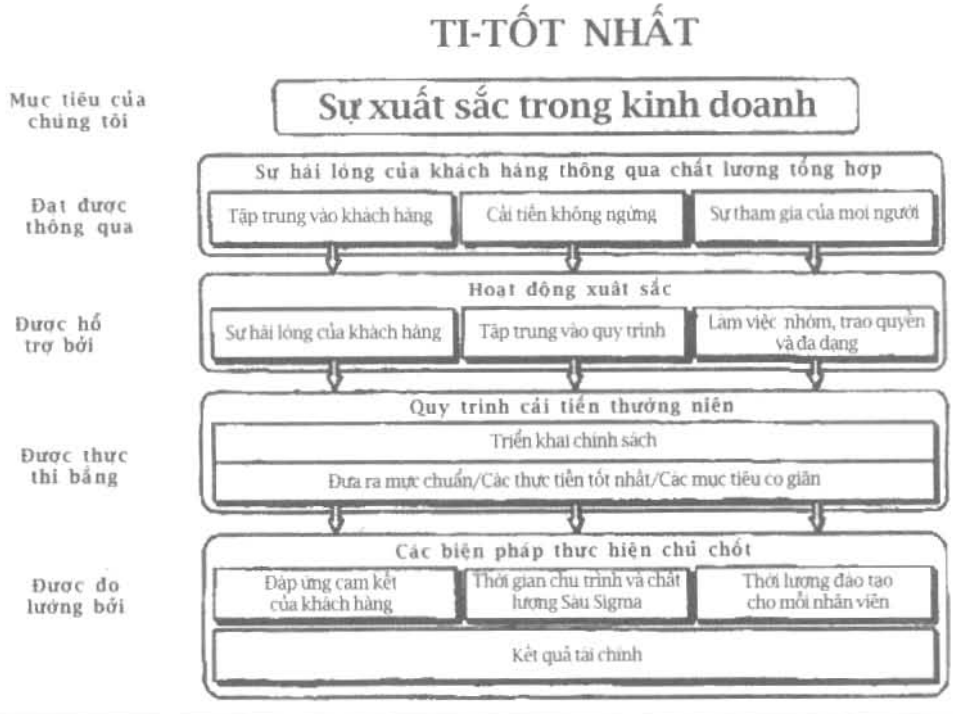
RTIS sau đó đã chia chiến lược quy trình ra làm hai phần: quản lý và phần thực hiện các quy trình.

Trước khi có thể quản lý được quy trình, RTIS phải nhận biết những quy trình nào là quan trọng nhất để: (1), cung cấp cho khách hàng lợi thế cạnh tranh (tốn ít chi phí hơn, nhanh hơn, tốt hơn) và (2), cung cấp cho RTIS lợi thế cạnh tranh. Powell

Minh họa 12.3. Sơ đồ quy trình kinh doanh nhóm hệ thống



Minh họa 12.4. Hệ thống TI tốt nhất



cho biết: "Chúng tôi đã xác định được bộ quy trình và đang đầu tư vào để cung cấp lợi thế cạnh tranh cho công ty trong 5 năm tới, gồm cả những quy trình như trọng tâm quy trình, truy cập thông tin dễ dàng hay khả năng thiết kế và sản xuất tổng hợp".

Thành phần thứ hai liên quan tới quản lý quy trình. Power nói: "Nếu có lợi thế cạnh tranh, chúng tôi cần một quy trình cung cấp giải pháp tới khách hàng. Chúng tôi nói với các giám đốc điều hành rằng sẽ đánh giá mức độ mà họ thực hiện đầy đủ các khả năng của quy trình".

RTIS cũng ra quy trình thường niên (gọi là TI Tốt nhất) để xác định những gì cấu thành sự xuất sắc trong kinh doanh. Kết quả của các quy trình được so sánh với tiêu chuẩn này. Minh họa 12.4 cho thấy các chiến lược về khách hàng, quy trình và con người của RTIS được phổ biến trong cả công ty ra sao. Powell nói: "Đây là quy trình khắt khe, bắt đầu với đội ngũ lãnh đạo. Chúng tôi chú ý tới mục tiêu của bạn, cách bạn thực hiện cùng kế hoạch cải tiến của bạn. Tất cả có thể được giải thích cùng ý tưởng cơ bản, chủ yếu: Bạn phải khởi động, hiểu rằng mình đang ở đâu, làm điều gì đó để cải tiến và đánh giá được sự tiến bộ của mình". Nói tóm lại, đó chính là quản lý quy trình.

CẢI TIẾN QUY TRÌNH Ở THE NEW ENGLAND

Một trong những bước đầu tiên của The New England là nhận biết những quy trình cốt lõi của mình. Vào thời điểm đó, công ty đã đào tạo được 75 hội viên theo phương pháp luận về kỹ thuật phân tích quy trình 9 bước và cung cấp cho tất cả 2.650 hội viên bốn ngày đào tạo chính về chất lượng.

The New England sử dụng hai kiểu nhóm làm việc để cải tiến quy trình của mình: *nhóm phân tích quy trình* (Process Analysis Team - PAT) và *nhóm cải tiến chất lượng* (Quality Improvement Team - QIT). Các nhóm phân tích quy trình giải quyết những quy trình *nằm ngang*, quy trình nòng cốt hoặc *quy trình phụ* cắt ngang ranh giới của bộ phận và phòng ban. The New England gọi đây là "các chuỗi cung ứng bổ sung giá trị". Các nhóm cải tiến chất lượng chủ yếu tập trung vào những quy trình phụ, phạm vi của một trong những chuỗi này, và những nhiệm vụ được thực hiện đặc trưng trong phạm vi một bộ phận hoặc phòng ban cụ thể. Minh họa 12.5 trình bày mối quan hệ giữa các nhóm phân tích quy trình và nhóm cải tiến chất lượng.

Đội phân tích quy trình

Các nhóm phân tích quy trình sử dụng quy trình 9 bước chia làm 3 giai đoạn:

A. *Cam kết*

1. Quyết định thành lập nhóm phân tích quy trình.
2. Nhận biết ranh giới của quy trình.
3. Viết tài liệu giải thích các mục tiêu, phương pháp luận và lịch trình.

B. *Thu thập thông tin*

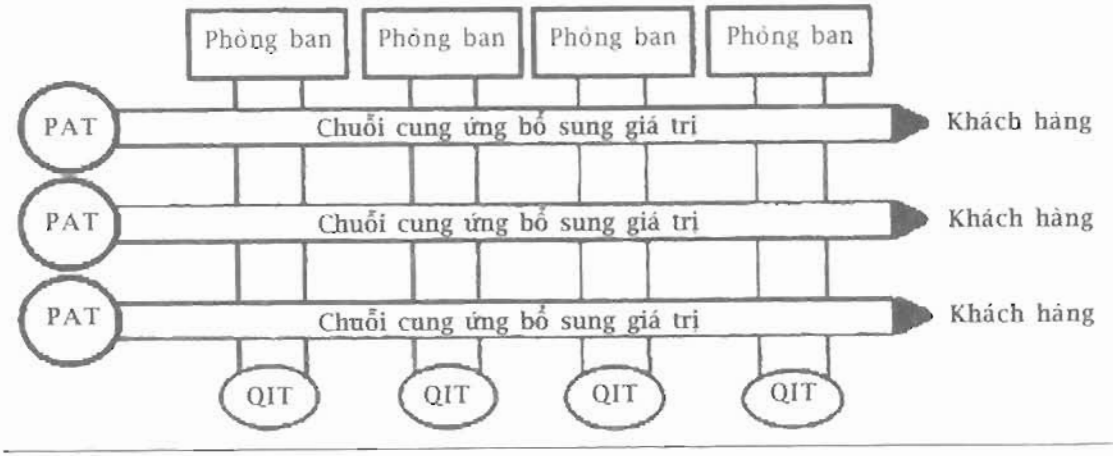
4. Hiểu luồng hoạt động công việc hiện tại.
5. Gặp gỡ để chia sẻ thông tin.
6. Phỏng vấn các chuyên gia về công việc trong cả quy trình.

C. *Phân tích và thực hiện sửa chữa*

7. Phân tích quy trình hiện tại và tìm kiếm cơ hội cải tiến.
8. Thử nghiệm quy trình đã được sửa chữa.
9. Quyết định thực thi.

Quy trình có thể diễn ra ở bất cứ đâu từ 8 đến 20 tuần, phụ thuộc vào tính phức tạp của phân tích. Đối với những nhóm phân tích qui trình đầu tiên, The New

Minh họa 12.5. Quy trình cải tiến chất lượng của The New England



England chuyển về sơ đồ quy trình cốt lõi đã được công ty phát triển và chọn ra hai phạm vi chủ yếu các nhà quản lý những phạm vi đó nhận thấy giá trị của phân tích quy trình. Một trong những phạm vi đó là Hoạt động Kinh doanh Mới, một quy trình cốt lõi liên quan tới việc phản hồi các hồ sơ bảo hiểm. Một nhóm phân tích qui trình Hoạt động Kinh doanh Mới mang tính chức năng chéo gồm 11 nhân viên. Mục tiêu chính là cải thiện sự hài lòng của nhân viên đối với quy trình thuộc Hoạt động Kinh doanh Mới.

Nhóm phân tích qui trình luôn thấy công việc được vạch sẵn ra cho mình. Các đại lý - những khách hàng chủ yếu của quy trình - từng phàn nàn rằng, không dễ dàng giải quyết được bằng Hoạt động Kinh doanh Mới và rằng, quy trình đó đang làm mất thời gian hơn so với thời hạn ít nhất đến hai, ba tuần. Hoạt động Kinh doanh Mới có lý do chính đáng cho điều này, song như John Small - phó chủ tịch cấp cao đảm nhiệm về Hoạt động Kinh doanh Mới - cho biết: "Điểm cốt yếu là 'Vậy điều gì' làm khách hàng của chúng ta không vui vẻ!".

Trước khi thành lập nhóm phân tích qui trình, Small và đội ngũ nhân viên của mình đã nghiên cứu vấn đề. Trước tiên, họ cân nhắc vấn đề có thể do suy nghĩ của khách hàng nhưng nhận thấy có quá nhiều người phàn nàn, cả trong lẫn ngoài công ty. Sau đó, họ bàn khoăn liệu vấn đề có thể do nhân sự của Hoạt động Kinh doanh Mới, nhưng hơn 30 người đã giành được Giải thưởng Extra Mile của công ty về dịch vụ đặc biệt, mà lĩnh vực này lại đòi hỏi nhân sự cùng nắm giữ vai trò. Sau đó, họ chuyển sự chú ý sang quy trình Hoạt động Kinh doanh Mới mà lúc này, nhóm phân tích qui trình đã tiếp quản.

Maura Howe, nhà tư vấn về các vấn đề cấp cao và là thành viên của PAT, nói: "Chúng tôi đã bắt đầu bàn việc nên thực hiện nhóm phân tích qui trình về Hoạt

động Kinh doanh Mới. Và đã mất một tuần để chúng tôi quyết định nên chia nhỏ nó ra". Từ kinh nghiệm đầu tiên này, The New England đã học được cách thu hẹp phạm vi của nhóm phân tích qui trình. Scott Andrews - nhà tư vấn về cam kết chất lượng - nói: "Đối với nhóm phân tích qui trình đầu tiên, bạn nên chọn điều gì đó thiết yếu đối với công ty sau đó, phải có được sự đồng ý từ giám đốc điều hành và các nhà lãnh đạo khác. Mặc dù vậy, hãy bắt đầu từ những điều nhỏ bé, chứ không phải với 16 quy trình".

Nhóm phân tích qui trình của Hoạt động Kinh doanh Mới sử dụng mô hình cải tiến chất lượng ở Minh họa 12.5 để nhận biết các khu vực như "những bộ phận" theo chiều dọc cùng các mô hình cải tiến chất lượng khác mang tên "Số lượng lớn", "Bảo hiểm khu vực", "Theo dõi nhanh", "Vấn đề lương hưu" như "những chuỗi cung ứng bổ sung giá trị" theo chiều ngang. Sau đó, công ty nhận biết các điểm trọng tâm, nơi quy trình được chia nhỏ đồng thời xác lập các mục tiêu, biện pháp, hành động tại những điểm đó. Maureen Leydon - phó chủ tịch thứ hai của Dịch vụ Kinh doanh Mới - miêu tả kết quả đề xuất của nhóm phân tích qui trình trong việc đưa sản phẩm đa dạng về vòng đời vào mô hình "Theo dõi nhanh" (Theo dõi nhanh là một quy trình mà nhờ đó, một ứng dụng đáp ứng các tiêu chuẩn nhất định có thể được phê chuẩn trong vòng 96 tiếng kể từ khi tiếp nhận), "Chúng tôi không thể làm điều đó bởi vì cần có chữ ký chính thức phê chuẩn hồ sơ, thường là chữ ký của một phó chủ tịch cấp cao - mà họ không phải lúc nào cũng sẵn sàng làm việc đó. Nhóm phân tích qui trình nói rằng ai đó *nên* sẵn sàng. Giải pháp là đăng ký một trong bốn nhà bảo hiểm Theo dõi nhanh của chúng tôi - và bây giờ sản phẩm căn cứ vào Theo dõi nhanh".

Nhóm phân tích qui trình hoàn thành công việc của mình trong năm tháng. Hoạt động Kinh doanh Mới tiếp tục thực hiện những đề xuất của nhóm làm việc. Những thành tựu chính yếu cho tới nay bao gồm:

- *Quy trình theo dõi nhanh.* Tỷ lệ phần trăm các trường hợp sát hạch được cải tiến từ 14% lên 22% với mục tiêu là 30%.
- *Quy trình theo dõi thông thường.* Tỷ lệ phần trăm các thử nghiệm thành công trong phòng thí nghiệm ngay lần thử đầu tiên tăng từ 50% tới trên 70%.
- *Quy trình xử lý khối lượng lớn.* Tốc độ trung bình của thời gian xử lý được nâng cao hơn 20%.

Scott McInturff - phó chủ tịch thứ hai đồng thời là chuyên viên thống kê - cho biết: "Việc nhóm phân tích qui trình từng làm tốt nhất là kết tinh quy trình bằng cách sắp xếp chi tiết và yêu cầu các nhà quản lý thay đổi phương pháp của họ thành một phương pháp quản lý, không phải việc ra quyết định. Các nhà quản lý

không đưa ra tất cả quyết định như đã làm trong quá khứ. Giờ đây, chính các nhóm nhân viên là người đưa ra quyết định và nhà quản lý phải tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đó. Chúng tôi quản lý quy trình còn các cộng sự chịu trách nhiệm về kết quả. Giờ đây, vai trò của chúng tôi là đề ra kỳ vọng cho những việc như giao hàng và hẹn gặp, gặp gỡ các nhóm cộng sự để đảm bảo rằng họ hiểu rõ sự kỳ vọng, sau đó giám sát họ theo những kỳ vọng đó".

Nhóm cải tiến chất lượng

The New England cũng sử dụng các nhóm cải tiến chất lượng để quản lý và cải tiến các quy trình ở cấp phòng ban nhỏ hơn. Trong trường hợp của Hoạt động Kinh doanh Mới, đề xuất của nhóm cải tiến qui trình đã dẫn tới việc tạo ra 21 nhóm cải tiến chất lượng.

Các nhóm cải tiến chất lượng đi theo một quy trình tương tự như các nhóm cải tiến qui trình. Ví dụ, tháng Bảy năm 1991, Michael Bachand – phó chủ tịch thứ hai của dịch vụ văn phòng và in ấn – đã thành lập nhóm cải tiến chất lượng về Quét ảnh và Sản phẩm nhằm giải quyết vấn đề với quy trình quét hình ảnh của phòng mình. Bachand nói: "Ban đầu, họ dành nhiều thời gian cho việc khám phá và có được sự chấp thuận trước khi nghiên cứu tổng thể quy trình. Mọi người trong nhóm đã e sợ khi tham gia nhưng giờ đây, họ rất tự hào về tài liệu thành phẩm của mình.". Tài liệu là một báo cáo 19 trang mô tả quy trình mà nhóm đã thực hiện: nhận biết vấn đề, quyết định về phương pháp sử dụng để đưa ra các đề xuất; đề xuất và kế hoạch hành động. Tài liệu phản ánh sự hiểu biết việc sử dụng các công cụ thống kê của nhóm:

- Biểu đồ hình xương cá trình bày các vấn đề được nhận biết.
- Đồ thị Gantt cho biết người chịu trách nhiệm đối với hoạt động nào và khi nào.
- Một sơ đồ quy trình xác định các thành tố phụ thuộc lẫn nhau của qui trình quét hình ảnh.

Cuối năm 1992, Bachand cùng đội ngũ nhân viên của mình bắt đầu thực thi các đề xuất và kế hoạch hành động.

Khi các nhóm cải tiến qui trình và nhóm cải tiến chất lượng tiếp xúc ngày càng nhiều với các quy trình, chức năng và công việc của công ty, The New England đã chuyển đổi từ tổ chức theo chiều dọc, tập trung vào việc làm hài lòng cấp trên thành tổ chức với việc quản lý qui trình theo chiều ngang, tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Một công ty được định hướng bởi khách hàng phải được tổ chức xoay quanh *những quy trình cốt lõi đáp ứng yêu cầu của khách hàng.* Như các mô hình mẫu đã cho thấy, một công ty như vậy phụ thuộc vào việc:

- Hiểu yêu cầu của khách hàng.
- Xác định quy trình phục vụ các yêu cầu đó.
- Nhận biết các nhóm làm việc và người đề ra quy trình.
- Sắp xếp quy trình.
- Thiết lập các biện pháp.
- Đưa quy trình vào tầm kiểm soát.
- Phát triển và thực thi kế hoạch cải tiến quy trình.

Mô hình quản lý kinh doanh mới đòi hỏi *sự tư duy hướng tới quy trình.* Nó buộc các công ty phải đặt ra câu hỏi xem những quy trình của mình là gì để hiểu được yêu cầu của khách hàng, truyền đạt các yêu cầu về chất lượng và khách hàng trong toàn công ty, xác định và theo dõi các biện pháp chủ chốt, hoạch định chiến lược, thu hút nhân viên, quản lý các quy trình, đánh giá và cải thiện sự hài lòng của khách hàng cũng như tất cả các yếu tố chủ chốt khác xác định "công việc" của một công ty.

Bạn thực hiện công việc như thế nào? Quy trình là gì? Mô hình mới không ngừng đặt ra những câu hỏi như thế này. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, chỉ có những công ty tư duy theo kiểu các quy trình hay những công ty đã nhận ra và tìm cách để cải tiến quy trình mới có khả năng trả lời các câu hỏi này.

Một sự thay đổi trong tư duy như vậy thường động chạm tới cả công ty. Bởi vì tất cả công việc là một phần của ít nhất một quy trình nên sự định hướng quy trình sẽ thay đổi cách thức nhân viên nghĩ về công việc của họ. Nhân viên cần được đào tạo theo mô hình mới này. Họ cần học hỏi các kĩ năng làm việc nhóm lẫn kĩ năng giải quyết vấn đề cần thiết để quản lý và cải tiến các quy trình. Lãnh đạo phải trao quyền cho nhân viên ứng dụng những kỹ năng mới cũng như điều chỉnh các chương trình khen thưởng và biểu dương nhằm hỗ trợ nỗ lực của họ. Lãnh đạo cũng phải chỉ đạo những nỗ lực ấy, dùng tầm nhìn về tương lai của công ty để ưu tiên những sáng kiến cải tiến quy trình của công ty.

Cuối cùng, công ty phải hiểu yêu cầu của khách hàng. Các quy trình cốt lõi nhắm trúng mục tiêu là sự hài lòng của khách hàng và kết quả hoạt động, hoặc như

Wainwright gọi là "những mục tiêu chính". Nếu bỏ đích nhắm đi, việc quản lý quy trình sẽ trở thành vấn đề được chăng hay chớ.

13 CHẤT LƯỢNG NHÀ CUNG CẤP

Tập đoàn Bose

Sprint

Tập đoàn cao su Ames

Một phần vô cùng quan trọng trong quản lý quy trình là *quản lý quy trình bàn giao công việc*, thời điểm mà một cá nhân, nhóm làm việc hoặc phòng ban hoàn thành công việc của mình và chuyển tới đơn vị tiếp theo. Các công ty cố gắng đạt tới quy trình bàn giao công việc ít hơn, nhanh hơn, không phạm sai sót, từ nhà cung cấp tới khách hàng hoặc cho tới khi quy trình hoàn thành. Như chương trước đã kết luận, những quy trình bàn giao công việc như thế phải được nhận biết trước tiên, sau đó được thanh lọc liên tục để cải thiện chất lượng.

Chương này cũng nói về quy trình bàn giao công việc từ nhà cung cấp tới khách hàng, ngoại trừ nhà cung cấp bên ngoài. Tin tốt lành là việc nhận biết quy trình bàn giao công việc trở nên dễ dàng hơn nhiều bởi chúng tồn tại ở bất cứ nơi nào mà nhà cung cấp bên ngoài cung ứng sản phẩm hoặc dịch vụ. Tin xấu là việc cải thiện quy trình bàn giao công việc - cũng như chất lượng của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp - thường khó khăn hơn bởi vì bạn đang đàm phán với công ty khác.

Các công ty có hiệu suất cao thường giải quyết dứt điểm vấn đề này bằng cách xoa nhòa ranh giới giữa nhà cung cấp và khách hàng. Tập đoàn Bose đưa các đại diện nhà cung cấp tới nhà máy của mình và trao quyền cho họ hành động như những người đi mua hàng cho Bose. Sprint nêu ra cho các nhà cung cấp chính

những yêu cầu được xác định bằng văn bản rõ ràng, và các bản đánh giá hoạt động hàng tháng. Những mối quan hệ đối tác thân thiết mà Ames thiết lập với các nhà cung cấp chính được mô tả là các mối quan hệ trung thực, cởi mở. Như đã thảo luận ở các chương trước, các công ty dẫn đầu về chất lượng thường dựa vào việc đào tạo, biểu dương, làm việc theo nhóm, trao quyền nhằm cải thiện kết quả và chất lượng một cách nhanh chóng. Các mô hình mẫu trong chương này cho thấy rằng những sáng kiến như vậy cũng hiệu quả tương tự với nhà cung cấp.

Tầm quan trọng của việc cải tiến kết quả và chất lượng nhà cung cấp tăng lên khi các công ty giảm dần tới các năng lực cốt lõi. Các công ty muốn trở nên hiệu quả và nhanh nhẹn trong tổ chức phẳng hơn bao giờ hết thường phấn đấu chỉ thực hiện những việc mà họ làm tốt nhất và thuê gia công ngoài những việc còn lại chứ không hy sinh chất lượng, lịch trình hoặc chi phí. Điều này có thể xảy ra chỉ khi công ty từ bỏ mối quan hệ đối địch với nhà cung cấp và thiết lập mối quan hệ đối tác lâu dài. Chúng tôi sẽ mô tả cách thức ba công ty thành công thực hiện điều này ra sao.

Chúng tôi xin mời những ai không thể lay chuyển thiên kiến về giá cả cân nhắc cách thức mà việc cải tiến chất lượng của nhà cung cấp dẫn tới các mức thấp hơn – hoặc giữ giá cho các hàng hoa chất lượng tốt hơn. Theo Lance Dixon, Giám đốc điều hành Trung tâm Nghiên cứu và Đào tạo Kịp thời (Just in time – JIT) II của Bose: "Mục tiêu của chúng tôi là giảm bớt chi phí mỗi năm".

Để hiểu được cách thức mà Bose, Sprint cùng Ames cải thiện thực hiện và chất lượng của nhà cung cấp, chúng ta sẽ giải quyết hai câu hỏi sau:

1. Bạn xác định, truyền đạt các yêu cầu đến với nhà cung cấp và đảm bảo rằng chúng được đáp ứng như thế nào?

2. Bạn cải tiến quy trình mua hàng/nhà cung cấp ra sao?

Chương này sẽ tập trung vào mối quan hệ giữa công ty với những nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho công ty đó. Mọi công ty đều có những mối quan hệ như vậy; tuy nhiên, một số công ty có những mối quan hệ khác có thể được phân loại thành quan hệ nhà cung cấp, bao gồm mối quan hệ với nhà phân phối, nhà buôn, nhà thầu, nhà phân phối độc quyền và liên minh chiến lược. Có thể coi họ là các nhà cung cấp vì họ cung ứng hàng hóa và dịch vụ trong một số giai đoạn sản xuất, giao hàng cũng như sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty. Chúng tôi không chọn cách giải quyết những vấn đề cụ thể của các nhà cung cấp kiểu này bởi chỉ có một phạm vi nhỏ của công ty bị ảnh hưởng, trong khi những ý tưởng và chiến lược chung được trình bày trong chương này lại áp dụng tương tự cho tất cả các loại hình nhà cung cấp.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Tập đoàn Bose chuyên thiết kế và sản xuất các sản phẩm âm thanh chất lượng cao dùng trong gia đình và thương mại. Được thành lập năm 1964, công ty có hơn 3.500 nhân viên ở các địa điểm sản xuất đặt tại Massachusetts, Arizona, Nam Carolina, Michigan, Canada, Mê-hi-cô và Ireland. Công ty có khoảng 450 nhà cung cấp. Khái niệm về JIT II được miêu tả trong phần sau của chương này, được bắt nguồn từ Bose, đơn vị đã thành lập nên Trung tâm Nghiên cứu và Đào tạo JIT II để giúp các công ty học hỏi và áp dụng được khái niệm đó.

Sprint là công ty truyền thông toàn cầu kiêm nhà cung cấp lưu lượng Internet lớn nhất thế giới. Sprint xây dựng và điều hành mạng lưới cáp quang số hóa duy nhất trên toàn nước Mỹ đồng thời là đơn vị dẫn đầu trong mảng dịch vụ truyền thông dữ liệu tiên tiến. Công ty này phục vụ hơn 16 triệu khách hàng doanh nghiệp và hộ gia đình.

Tập đoàn cao su Ames sản xuất các sản phẩm đàn hồi, chủ yếu là các con lăn đàn hồi dùng trong máy móc văn phòng như máy photocopy, máy in và máy chữ. Tất cả sản phẩm được sản xuất theo đặt hàng của khách hàng về thông số kỹ thuật thiết kế. Được thành lập năm 1949, công ty có trụ sở đặt tại Hamburg, New Jersey với hơn 400 nhân viên. Ames giành được Giải Baldrige năm 1993.

NÓI VỚI NHÀ CUNG CẤP ĐIỀU BẠN MUỐN - VÀ ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU ĐÓ

Sprint mua sản phẩm và dịch vụ từ hàng nghìn nhà cung cấp. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung vào các nhà cung cấp dịch vụ nội bộ cho nhân viên như di chuyển, quản lý báo cáo và biểu mẫu hay các dịch vụ in ấn. Những nhà cung cấp này được Bộ phận Nguồn lực Kinh doanh quản lý và đó không phải là nhiệm vụ đơn giản: mỗi năm, chỉ riêng tiền vé máy bay, Sprint chi hết 50 triệu đô-la.

Bộ phận Nguồn lực Kinh doanh giám sát nhiều nhà cung cấp nhỏ nhưng tập trung phần lớn sự chú ý vào các nhà cung cấp chủ chốt về dịch vụ di chuyển, trữ kho và phân phối, quản lý sổ sách. Để lựa chọn được nhà cung cấp chính, bộ phận Nguồn lực Kinh doanh thường thực hiện theo một quy trình nghiêm ngặt bao gồm những bước sau:

1. Thu hút các nhóm sử dụng chính trong việc thiết lập yêu cầu.

2. Nhận biết các công ty có khả năng xử lý phạm vi và khối lượng công việc.

3. Thu thập thông tin về các ứng viên (thông qua các ấn phẩm thương mại, website trên Internet, v.v...).

4. Yêu cầu thông tin chung từ các nhà cung cấp tiềm năng.

5. Rút ngắn danh sách còn khoảng sáu ứng viên.

6. Đề ra quy trình RFP (Request for Proposals – đề nghị mời thầu) chính thức.

7. Dùng quản lý ma trận, rút ngắn danh sách còn hai ứng viên vào chung kết (quản lý ma trận bao gồm việc nhận biết các tiêu chuẩn cốt yếu, gán giá trị cho từng tiêu chuẩn, sau đó cho điểm mỗi ứng viên theo từng hạng mục rồi tính tổng điểm số).

8. Mời các ứng viên vòng chung kết trình bày trực diện.

9. Chọn ra nhà cung cấp.

Một khi đã chọn được nhà cung cấp, Sprint sẽ nói rõ những kỳ vọng của mình. Margie Linck, Trưởng Bộ phận Nguồn lực Kinh doanh, nói: "Chúng tôi không cần phải cung cấp yêu cầu về dịch vụ trong quy trình mời thầu nhưng sẽ hỏi xem nhà cung cấp cung ứng những gì, sau đó mới thương lượng về các yêu cầu của mình. Khi chúng tôi đã chọn xong nhà cung cấp, yêu cầu sẽ được xác định rõ ràng nên không có sự hiểu sai nào".

Để chuyển tải kết quả đối với yêu cầu, Linck có các đánh giá hoạt động hàng tháng với ba nhà cung cấp chính. Bà cho biết: "Chúng tôi xem xét cách thức mình đang thực hiện đối với nhận thức về dịch vụ và khách hàng dựa trên số liệu thống kê qua điện thoại, tỷ lệ sai sót, điều tra và phản hồi của khách hàng. Chúng tôi có những yêu cầu thực hiện rất cụ thể mà nhà cung cấp phải đáp ứng được".

Tại Ames, các yêu cầu cụ thể cũng được đưa ra. Theo Ed DiPetrillo, giám đốc mua hàng của Ames, cho biết: "Chúng tôi là một xưởng gia công. Chúng tôi luôn luôn xây dựng kế hoạch chi tiết cho một ai đó". Ngoài thông số kỹ thuật của công việc ra, Ames còn đánh giá nhà cung cấp về mặt chất lượng và cung ứng. "Chúng tôi có mục tiêu phòng ban cho địa điểm cần nhà cung cấp theo hạng mục, ví dụ như kim loại, thành phần hay nguyên liệu thô. Mục đích là đạt tới 99%, một con số theo nghĩa 60% chất lượng và 40% cung ứng.".

Ames theo dõi sự kết quả của nhà cung cấp dựa trên chất lượng và cung ứng rồi hàng tháng gửi dữ liệu theo dõi tới nhà cung cấp. Công ty dựa vào nhà cung cấp báo giá tốt nhất. Ames định giá theo chuẩn nhằm có được khái niệm về sản phẩm mà thị trường đang tính giá, song không đổi sang nhà cung cấp khác chỉ để có được giá thấp nhất. DiPetrillo nói: "Chúng tôi là một công ty rất cởi mở và trung thực. Chúng tôi đối xử với người khác theo cách mình muốn được đối xử lại. Nhờ việc có mối quan hệ cởi mở đó mà chúng tôi mong đợi nhận được giá tốt nhất".

Ames đã xây dựng những mối quan hệ như thế với 18 nhà cung cấp chính, trong khi số lượng nhà cung cấp của công ty trong năm 1990 là 42. Công ty đã thực hiện nỗ lực thận trọng để tinh giản cơ sở cung cấp chính nhằm mục đích:

- Tăng quyền lực và ảnh hưởng của mình (các khách hàng chính có được sự chu ý nhiều hơn so với những người còn lại).
- Đơn giản hóa việc giao tiếp ("Đối phó với một người thường dễ hơn với mười người", DiPetrillo nói).
- Giảm chi phí (khi khối lượng tăng lên, giá sẽ giảm xuống).
- Xây dựng các mối quan hệ đối tác.

DiPetrillo cho biết: "Chúng tôi rất coi trọng quan hệ đối tác. Hiện tại, chúng tôi đang điều hành một dự án lớn với sự tham gia của hai trong số các nhà cung cấp chính mà tôi vừa thu hút được. Họ tham gia dự án ngay từ đầu với thỏa thuận chia đều công việc cho cả hai bên. Họ đều biết nhau và cùng có mặt trong cuộc họp nên biết những gì chúng tôi biết. Không có bí mật gì ở đây cả.".

Những công ty muốn phát triển quan hệ đối tác với các nhà cung cấp chính thường lo sợ những thông tin sở hữu độc quyền sẽ trở nên thỏa hiệp. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả cách thức. Bose gạt bỏ nỗi lo sợ đó khi thông qua khái niệm JIT II. Tuy nhiên, kể cả những công ty không thực hiện JIT II cũng có khả năng xây dựng mối quan hệ đối tác với nhà cung cấp nếu họ cởi mở và trung thực, như Ames đã cho thấy.

Sự cởi mở và trung thực không tự nhiên mà có. Mối quan hệ đối tác giữa các công ty ngốn nhiều thời gian cho việc phát triển, còn khách hàng phải rất cẩn trọng khi lựa chọn đối tác cũng như đâu là ranh giới của mối quan hệ này.

Ames có khả năng xây dựng các mối quan hệ này nhờ văn hóa của công ty cũng như kiến thức kỹ thuật của Bộ phận mua bán. DiPetrillo nói: "Một trong những điều độc đáo về phòng ban của chúng tôi nhân sự công ty được bộ phận kỹ thuật bố trí. Tôi là thợ máy và là kỹ sư chất lượng được công nhận. Khi có lai lịch đó, việc nói chuyện với các cửa hàng máy móc là điều rất dễ dàng. Thậm chí, chúng tôi còn thiết lập các chương trình kiểm soát quy trình thống kê cho họ từ phòng mua hàng. Các nhà cung cấp nói với chúng tôi rằng họ thích gọi tới phòng mua hàng và nhận được câu trả lời hơn so với việc cuộc gọi của họ bị chuyển tới phòng ban khác.".

Bằng cách thu hút các nhà cung cấp vào dự án ngay khi khởi đầu và đưa chuyên gia kỹ thuật tới phòng mua hàng, Ames cải thiện được việc giao tiếp giữa công ty với các nhà cung cấp chính của mình. Đó là một trong những lợi ích lớn của JIT II.

ĐƯA NHÀ CUNG CẤP VÀO NỘI BỘ CÔNG TY

Một trong những công ty tiên phong trong việc xác định lại mối quan hệ đối tác là Tập đoàn Bose. Năm 1987, Bose bắt đầu sử dụng một khái niệm gọi là *JIT II*. Lance Dixon - giám đốc điều hành Trung tâm Nghiên cứu và Đào tạo JIT II - nói: "Trong nhiều thời đại, chúng ta có kẻ bán và người mua và điều đó về cơ bản vẫn mang tính đối đầu. Và để có thể chiến thắng, tôi phải kéo cật lực đầu dây của mình. Chúng tôi biết rằng có nhiều người bán hàng cho mình nhưng chẳng bán được gì trong khi chúng tôi lại bán được hàng cho họ trong nhiều năm, còn những người mua thì hầu như chẳng mua được gì. Tôi biết rằng phải có cách tốt hơn nữa để làm được điều này".

Cách tốt hơn của Dixon là có đại diện của các nhà cung cấp chính làm việc toàn thời gian tại cơ sở của Bose. Các nhà đại diện hoạt động ở cấp độ người mua và được trao quyền sử dụng những đơn đặt hàng của Bose để đặt hàng ở chính công ty mình. Họ được mời tham dự bất kỳ cuộc họp kỹ thuật thiết kế nào liên quan tới phạm vi sản phẩm của công ty mình, có toàn quyền sử dụng các tiện nghi, nhân sự và dữ liệu của Bose. JIT II loại bỏ được người mua và người bán. Người đại diện trong nhà máy trở thành cầu nối giữa phòng kế hoạch của Bose với nhà máy sản xuất của nhà cung cấp. Dixon gọi điều này là "thuê nội bộ".

Các hạn chế đối với những "người đại diện trong nhà máy" này giống hạn chế cho người mua hàng của Bose. Nghĩa là họ được đặt mua những mặt hàng có giá chuẩn đã được tính sẵn, nhưng mỗi một đại diênn có một giới hạn trong việc mua hàng. Những đơn đặt hàng vượt quá các giới hạn đó đòi hỏi phải có chữ ký của người giám sát mua hàng. Dixon cho biết: "Những việc giám sát thông thường mà hệ thống mua hàng và giám đốc phụ trách mua hàng luôn dựa theo chức năng người mua hàng được thực hiện tương đối tốt".

Hiện tại, Bose đang sử dụng JIT II với chín nhà cung cấp. Những nhà cung cấp này cử 12 nhân viên "nằm vùng" trong nhà máy và chịu trách nhiệm về 30% hàng mua ngoài của Bose cùng 65% chi phí vận chuyển. Bose áp dụng chỉ một nhà cung cấp JIT II trên một mặt hàng, mặc dù công ty liên tục có nhà cung cấp cạnh tranh trong cùng một loại sản phẩm. Các chỉ số đề cử nhà cung cấp - những tổ chức có thể trở thành ứng viên cho chương trình JIT II là:

- Sự xuất sắc tổng thể của nhà cung cấp: là đơn vị tốt nhất trong một mặt hàng được đưa ra.
- Doanh số tính bằng đô-la: trên một triệu đô-la.
- Đã đạt được chất lượng tốt.

- Thành tích cung ứng tốt.
- Số lượng giao dịch đặt mua hàng lớn.
- Công nghệ phát triển nhưng không theo tốc độ thay đổi mạnh mẽ.
- Có mức giá tốt.
- Hoạt động trong phạm vi của Bose mà không liên quan tới bí mật kinh doanh chủ chốt hoặc các công nghệ nhạy cảm.
- Hỗ trợ tốt về kỹ thuật.

Cả Bose và nhà cung cấp đều nhận được những khuyến khích cho việc bắt đầu mối quan hệ JIT II. Công việc kinh doanh của nhà cung cấp tham gia với Bose thường tăng lên mức 35% - 45% và chỉ riêng khoản tiết kiệm đầu vào hàng năm của Bose đã xấp xỉ 1 triệu đô-la. Ví dụ, khi chuyển từ mối quan hệ JIT thành mối quan hệ JIT II với nhà cung cấp, Bose đã giảm hàng tồn kho tới 1/8.

Bí quyết khiến JIT II hoạt động chính là người đại diện trong nhà máy. Như một bộ phận trong hệ thống của Bose, người đại diện dành nhiều thời gian thu thập thông tin, phân tích và thảo luận mang tính phê bình đối với các kế hoạch của Bose, đồng thời làm việc với các kỹ sư của Bose về việc phát triển sản phẩm. Dixon gọi những người đại diện là "chương trình chuẩn mực sống" bởi họ liên tục thúc đẩy các bộ phận và quy trình chuẩn mực với kỹ sư thiết kế.

"Bạn muốn các kỹ sư thiết kế những sản phẩm tiên tiến, đổi mới và lý thú, sử dụng các bộ phận được chuẩn hóa thông thường - điều đi ngược lại với bản chất của nhân loại. Ý tưởng kêu gọi các nhà cung cấp đóng góp vào kỹ thuật đồng thời cũng đi ngược lại bản chất của nhân loại bởi vì các kỹ sư thường bận rộn, luôn phải di chuyển nhanh và đôi lúc không còn thời gian nói chuyện với người ngoài. Còn nếu bạn đưa các nhà cung cấp vào quá muộn thì không còn là sự ứng dụng đồng thời nữa. Bây giờ hãy thử hình dung cả tá người đều thông thạo những mặt hàng được giao, xem xét được kỹ thuật và đưa ra đề nghị trợ giúp". Như là một ví dụ, mà Dixon chỉ ra một nhà cung cấp nội bộ được Bose yêu cầu đánh giá cách thiết kế của loa cách âm. Nhà cung cấp đề xuất một sự thay đổi về chất nhựa giúp Bose tiết kiệm được 50.000 đô-la mỗi năm.

Sau khi thiết lập các đại diện nội bộ, Bose phát hiện ra rằng họ không chỉ cải tiến được việc mua hàng mà còn cả việc lập kế hoạch, kỹ thuật, nhập khẩu và vận tải. Ví dụ, ba nhà cung cấp dịch vụ vận tải JIT II của Bose đã trao cho công ty quyền truy cập vào hệ thống kiểm soát việc vận chuyển nguyên liệu trên máy tính. Đối với 98% nhà sản xuất, nguyên liệu đang trên đường đi tới nhà máy được coi như nguyên

liệu đang trên đường vận chuyển. Song, Bose lại coi nguyên liệu đó là hàng tồn kho bởi công ty có thể theo dõi nguyên liệu ở bất kỳ nơi nào trên thế giới. Dixon nói: "Khi nguyên liệu đang được chuyển tới Bose từ các địa điểm ở nước ngoài có thể được định vị và sử dụng theo cách thông thường thì nguyên liệu đó có chức năng như hàng tồn kho, chỉ hiệu quả như hàng tồn kho tại nhà máy hay trong kho chứa mà thôi".

Ở đầu kia của kênh cung ứng, các nhà cung cấp - những đơn vị thường giữ bí mật về số lượng lớn hàng tồn kho thì nay đã từ bỏ thói quen đó bởi vì các "đại diện trong nội bộ" của họ đã biết được chính xác cần thứ gì và khi nào.

Thành công của Bose với JIT II đã tạo ra được mối quan tâm lớn. Hầu hết các nhà cung cấp đều sử dụng JIT II trong việc tiếp thị với những khách hàng khác. Các công ty như Honeywell, Intel, Ford, AT&T Bell Labs và DuPont thực sự đã thực thi điều này với những nhà cung cấp chính của mình. Bose ước tính rằng, hiện có hơn 150 công ty đang sử dụng JIT II. Khối cộng đồng học viện bao gồm cả Havard và Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) cũng sử dụng Bose làm nghiên cứu tình huống. Các hiệp hội chuyên môn vừa xác nhận JIT II như một bước nhảy tiến bộ trong mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp.

Các công ty thực hiện bước nhảy này có thể mong đợi đạt được nhiều lợi ích như Dixon đã nêu ra trong cuốn *JIT II: Revolution in Buying & Selling* (Tạm dịch: *JIT II: Cuộc cách mạng trong việc mua bán*), (Nhà Xuất bản Cahners, 1994). Lợi ích về phía khách hàng gồm có:

- Giảm chi phí trực tiếp và gián tiếp.
- Giảm hàng tồn kho.
- Hoàn thiện việc tận dụng nguồn nhân lực.
- Cải thiện hỗ trợ mua hàng cho khách hàng nội bộ.
- Lập kế hoạch đồng thời với nhà cung cấp.
- Cải thiện quản lý thông tin và giao tiếp.
- Cải thiện việc đặt mua hàng.
- Ứng dụng đồng thời ngay từ những bước đầu của thiết kế.
- Phân tích giá trị vĩnh viễn.
- Chương trình tiêu chuẩn liên tục.
- Nâng cao kiểm soát cước phí vận chuyển trong và ngoài nước.

Lợi ích cho nhà cung cấp được Dixon miêu tả trong một bài báo trên tạp chí *Purchasing* gồm:

- Loại bỏ nỗ lực bán hàng (cho dù chi phí được bù lại bằng sự hiện diện của nhân viên toàn thời gian tại địa điểm của khách hàng).
- Việc giao tiếp và đặt mua hàng được cải thiện nhanh chóng.
- Khối lượng kinh doanh tăng lên ngay khi chương trình bắt đầu và vẫn tiếp diễn cả khi nhân viên trong nhà máy tham gia vào quí trình sản xuất sản phẩm mới.
- Thỏa thuận là một hợp đồng vĩnh viễn – không có thời hạn kết thúc và không có đấu thầu.
- Nhà cung cấp có thể bán trực tiếp cho bộ phận kỹ thuật.
- Đạt được hiệu quả trong quản lý hóa đơn và thanh toán.
- Nhân sự thực địa có con đường sự nghiệp kép: Họ có thể thăng tiến trong công ty của chính mình hoặc tại Bose sau một năm.

Dixon và các đồng nghiệp của mình tiếp tục mở rộng khái niệm JIT II - khái niệm mà Bose đã đăng ký nhãn hiệu thương mại. Mối quan tâm hiện tại là hậu cần. Dixon nói: "Chúng tôi đã xây dựng trung tâm điều khiển kết nối hệ thống vi tính của tất cả các nhà cung cấp chính để tạo ra hàng tồn kho theo chức năng. Kho hàng đó có thể là trên xe tải hoặc trong công ten nơ. Chúng tôi có thể dỡ nguyên liệu xuống khi cần gấp. Các nhà quản lý ở Bose có quyền chuyển hàng gửi tới dây chuyền của mình kịp thời. Hiện tại, chúng tôi có thể có nguyên liệu trên dây chuyền lắp ráp từ bất kỳ nơi đâu trên thế giới trong vòng 26 tiếng đồng hồ".

CẢI TIẾN CẢ HAI ĐẦU KÊNH CUNG ỨNG KHÁCH HÀNG - NHÀ CUNG CẤP

Các đại diện nhà cung cấp làm việc tại nhà máy của Bose không xóa nhòa những ranh giới giữa khách hàng và nhà cung cấp mà phá hủy hoàn toàn ranh giới ấy, để dành "kênh cung cấp" cho việc ủng hộ kề vai sát cánh dựa trên những lợi ích đôi bên. Họ xác định lại mối quan hệ khách hàng – nhà cung cấp bằng các mức độ tin tưởng, hợp tác và trao quyền mà cả hai bên cần thiết cũng như mong đợi. Như sự quan tâm rộng rãi đối với JIT II cho thấy, rất nhiều công ty đạt hiệu suất cao coi đó như một biện pháp khác trong sự tiến triển tất yếu từ mối quan hệ đối địch thành đối tác.

Tuy nhiên, hầu hết các nhà cung cấp không đủ khả năng để đạt được tới trạng thái JIT II. Bose chỉ có chín trong số hàng trăm nhà cung cấp và phải mua 70%

nguyên liệu từ các nhà cung cấp không theo mô hình JIT II. Đối với những nhà cung cấp này, "kênh cung cấp" vẫn tồn tại và các công ty dẫn đầu về chất lượng đang phải làm việc cật lực để nâng cao các hoạt động cung ứng của chính mình cũng như cải thiện kết quả của nhà cung cấp.

Ví dụ, Bộ phận Nguồn lực Kinh doanh của Sprint đã thiết kế một tài liệu gọi là "bảng câu hỏi 360" nằm gọn trong khuôn khổ một trang giấy và được chuyển cho khách hàng và nhà cung cấp nội bộ nhằm xếp hạng kết quả về mọi thứ từ chất lượng tới việc đặt hàng, phân phối và giao tiếp. Margie Linck nói: "Nhà cung ứng cung cấp thông tin ngược trở lại để chúng tôi biết cách thức mình đã thực hiện và chúng tôi cũng làm như thế đối với họ. Chúng tôi đã cùng nhau đưa kết quả vào cơ sở dữ liệu theo hạng mục để có thể nhận biết các sai sót".

Linck cũng quyết định chỉ đạo nỗ lực cải tiến quy trình chung với các nhà cung cấp dịch vụ di chuyển của công ty mình. Bà nói: "Nếu không cải tiến quy trình của mình, chúng tôi sẽ không bao giờ thoát khỏi tình trạng đi chữa cháy.".

Hiện tại, Ames đang đánh giá các phương pháp để mở rộng chương trình chứng nhận nhà cung cấp mà công ty đã thử nghiệm trong năm vừa qua. DiPetrillo nói: "Chúng tôi phải xây dựng cơ sở dữ liệu để nghiên cứu xem các nhà cung cấp của mình đang làm việc ra sao. Khi quy trình đã hoạt động ổn định, chúng tôi sẽ có thể nhận biết được các ứng viên cho vị trí giao hàng "từ cảng đến kho.".

Một phương pháp khác mà các công ty thường dùng để cải thiện mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp là thu hút nhà cung cấp vào các hoạt động nội bộ. Ames có chương trình biểu dương nội bộ gọi là "Atta Boys" - lời cảm ơn chân thành cho những kết quả đặc biệt. Ames mở rộng việc biểu dương các nhà cung cấp dưới hình thức giải thưởng hoặc giấy chứng nhận có thể được trao cho những người không thuộc bộ phận mua hàng (nguồn biểu dương mà các nhà cung cấp mong muốn nhất).

Ames cũng thu hút các nhà cung cấp trong những buổi thuyết trình của mình; công ty liên hệ với các nhà cung cấp địa phương để xem liệu họ có hứng thú tham dự hay không. Trước đây, công ty đã tổ chức nhiều buổi thuyết trình chính thống về chất lượng, nhưng gần đây vẫn chưa thực hiện được vì nhóm nhà cung cấp chính vẫn không thay đổi.

Mùa hè năm 1997, bộ phận Nguồn lực Kinh doanh của Sprint tổ chức buổi hội thảo đầu tiên cho ba nhà cung cấp chính cùng những nhà cung cấp khác, ví dụ nhà cung cấp dịch vụ cho thuê xe ô tô và hãng hàng không được ưa thích. Trọng tâm của hội thảo bàn về việc cải thiện các mối quan hệ, chất lượng, quản lý dữ liệu, tư duy chiến lược và quản lý quy trình.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Một trong những đặc điểm của mô hình quản lý mới là *tính phổ biến*. Việc hoạch định chiến lược hướng dẫn và lan tỏa khắp các hoạt động; cải tiến không ngừng ở bất cứ lĩnh vực nào cũng phụ thuộc vao sự tham gia của nhân viên; nghiệp vụ quản lý quy trình có hiệu quả đối với bất cứ loại hình quy trình nào; sự hài lòng của nhân viên được gắn với sự hài lòng của khách hàng. Cơ sở của việc cải tiến kết quả và chất lượng vẫn như cũ, bất chấp vấn đề xảy ra hoặc con người tham gia.

Ở tầm vĩ mô, mô hình quản lý của công ty bạn vận hành trơn tru để cho ra đời những sản phẩm và dịch vụ thông qua những nỗ lực không ngừng của nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp hoặc tương tự như vậy. Các mối kết nối rời rạc ở giữa hoặc bên trong những nhóm này sẽ ngầm phá hủy hệ thống và cản trở việc cải tiến.

Ở tầm vi mô, các thuộc tính phẩm chất cá nhân - việc đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn được đối xử lại, việc chịu trách nhiệm, hoàn thiện bản thân, chia sẻ hiểu biết, cách nhìn lạc quan và giao tiếp hiệu quả - áp dụng xem liệu bạn có đang đối đãi với nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp khác thế không. Bạn không thể thành công với một tập hợp giá trị nay cho khách hàng, một tập hợp khác cho nhân viên và một tập hợp khác nữa cho nhà cung cấp. Giá trị của bạn cho tất cả mọi người trong công ty hoặc bị ảnh hưởng bởi công ty phải nhất quán, nếu không, chính sự khác biệt sẽ ngầm phá hoại hệ thống giống như sự kết nối rời rạc.

Các nhà cung cấp phải chống đỡ gánh nặng của bất cứ sự khác biệt nào, song như những mô hình mẫu cho thấy, sự khác biệt đó đang suy yếu dần. Ranh giới giữa khách hàng và nhà cung cấp đang mờ dần khi các công ty được tổ chức theo chiều ngang; sự tập trung của họ vào năng lực cốt lõi sẽ đánh giá vai trò và tầm quan trọng của nhà cung cấp. Thuật ngữ *quan hệ đối tác* ngụ ý sự bình đẳng, chia sẻ rủi ro và phần thưởng, sự tập trung vào những mục tiêu song phương. Bạn không thể tạo ra mối quan hệ đối tác mang tính đối đích.

Đó là sự thay đổi trong tư duy, cùng phương pháp mà các công ty hiệu suất cao đang thay đổi suy nghĩ của mình về nhân viên. Giống như nhân viên, các nhà cung cấp không phải là hàng hóa để buôn bán khi bạn thích. Họ không phải là trẻ con để bị mua chuộc, đánh đập, đe dọa và trừng phạt. Họ là *các đối tác trong một liên doanh*, là thành viên của một hệ thống lớn hơn, là đồng minh được trang bị kỹ thuật, tri thức và sự hiểu biết sâu sắc mà công ty bạn có thể sử dụng để cải tiến.

Cũng như công ty bạn, nhà cung cấp phải ở vị trí dẫn đầu về đổi mới hoạt động kinh doanh để cạnh tranh và bạn có thể có được lợi ích từ điều đó. Giống như công ty bạn, họ đọc cuốn sách này để học hỏi thêm về việc cải tiến hệ thống và mối quan hệ của họ với khách hàng. Giống như công ty bạn, họ tận tụy với việc cải tiến

không ngừng, rất xông xáo trong việc đáp ứng và vượt qua cả mong đợi của khách hàng. Thực tế, nhà cung cấp tốt nhất của bạn rất giống công ty bạn ở chỗ họ hướng tới việc tạo ra các đối tác tuyệt vời.

14 THU NHẬP VÀ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Carrier

Kennametal-Solon

AMP

Dịch vụ thương mại CIT

Trong chương đầu tiên, chúng ta đã nói về việc muỗi xêxê không có khả năng "nhìn thấy" ngựa vằn. Nếu là muỗi xêxê và muốn tránh bị giẫm bẹp, chúng ta sẽ cần phải tìm cách chuyển tải thông tin đó tới não bộ. Có thể là một cặp kính đặc biệt. Phun sơn lên ngựa vằn. Sử dụng một máy ghi âm làm "tai mắt theo dõi".

Ý tưởng đó cũng được coi là đúng đắn cho công ty. Đối với "đàn ngựa vằn" hoang dã trong quy trình của mình, chúng ta phải tìm cách để "nhìn thấy" chúng, có được thông tin cần thiết để nhận biết vấn đề, hành động và đánh giá kết quả. Đó là lý do chúng ta thu thập và phân tích dữ liệu.

"Trung tâm não bộ" của mô hình quản lý mới là một hệ thống dữ liệu theo dõi toàn diện tạo ra được dữ liệu rõ ràng để người sử dụng dễ dàng truy cập nhằm mục đích cải tiến. Các công ty có hiệu suất cao hiểu rằng chỉ có thể quản lý những việc họ đánh giá được - và điều này đúng với những lĩnh vực như tiếp thị, quản trị, pháp lý hay sản xuất. Fred Smith - chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Fedex - đã nói: "Chúng tôi tin rằng chất lượng dịch vụ phải được đánh giá theo toán học". Hệ thống đánh giá càng chính xác bao nhiêu thì chất lượng càng tốt bấy nhiêu.

Các mô hình mẫu trong chương này sử dụng hệ thống đo lường xuất sắc nhằm thu được dữ liệu cấp công ty, sau đó sử dụng dữ liệu ấy để:

- Chuyển yêu cầu của khách hàng thành các tham số quy trình.
- Theo dõi các quy trình chủ chốt.
- Nhận biết vấn đề.
- Phân tích xu hướng.
- Quan sát ảnh hưởng của việc cải tiến.
- Làm vui lòng khách hàng.

Từ góc độ của mô hình quản lý mới, *hệ thống đánh giá giúp những công ty này điều chỉnh và hợp nhất các hệ thống chất lượng của mình*. Như Joseph M. Juran đã viết: "Một khi đã thiết lập được hệ thống đánh giá, chúng ta sẽ có cùng ngôn ngữ hoặc thước đo chung. Chúng ta có thể sử dụng ngôn ngữ đó để giúp mình trong mọi đường đi nước bước".

Nhưng trước tiên, chúng ta cần hiểu về các biện pháp thiết lập hệ thống đo lường hiệu quả. Chúng tôi sẽ sử dụng kinh nghiệm của Carrier, Kennametal-Solon, AMP và CIT Commercial Services để giải quyết những câu hỏi dưới đây:

- Làm sao mà bạn biết được dữ liệu và thông tin nào cần thu thập?
- Làm sao mà bạn biết được dữ liệu và thông tin đó chính xác, tin cậy, hữu ích?
- Bạn kết hợp và phân tích những dữ liệu này như thế nào để cải thiện sự hài lòng của khách hàng, chất lượng và kết quả kinh doanh?
- Bạn thể chế hóa hệ thống đo lường mới của mình như thế nào?

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Carrier là công ty hàng đầu thế giới về sản phẩm máy sưởi và điều hòa nhiệt độ. Willis Carrier - nhà sáng lập công ty - khởi đầu ngành nghề này vào năm 1902 khi phát minh ra "công cụ xử lý không khí". Carrier là công ty con của United Technologies và có trụ sở tại Farmington, Connecticut. Với 28.000 nhân viên và duy trì hoạt động sản xuất tại 17 quốc gia.

Nhà máy Solon của Kennametal ở Ohio sản xuất hộp đựng dụng cụ chất lượng cao cho các khách hàng trong lĩnh vực gia công kim loại. Gần 500 nhân viên làm việc tại một cơ sở tiên tiến được Kennametal xây dựng năm 1998. Nhà máy mới đã kết hợp hai cơ sở sản xuất hiện hành (cả hai đều hoạt động không tốt lắm) thành

một được tổ chức thành các phòng sản xuất do *các nhóm làm việc tự quản lý* điều hành. Phương pháp của các nhóm làm việc này tạo ra những cải tiến đáng kể trong việc giao hàng đúng hạn, giảm chi phí và rút ngắn tiến độ thực hiện.

AMP là nhà sản xuất lớn nhất thế giới trong lĩnh vực thiết bị kết nối điện và điện tử với trụ sở chính đặt tại Harrisburg, Pennsylvania và hơn 46.000 nhân viên làm việc tại gần 50 quốc gia. Công ty đã có vài năm kinh nghiệm trong việc thu thập và tập hợp các chuẩn mực đánh giá dựa trên Thẻ điểm Cung ứng và Chất lượng.

Công ty Dịch vụ thương mại CIT là công ty con của Tập đoàn CIT Group Holdings chuyên về bảo toàn tín dụng, vốn vay thế chấp tài sản cùng dịch vụ kế toán và thu nợ, đồng thời là một trong những công ty có nhà máy lớn nhất thế giới. 700 nhân viên công ty được bố trí tại trụ sở chính ở New York và các văn phòng ở Charlotte, Los Angeles, Miami, Dallas và Hồng Kông. Trung tâm điều hành của công ty được đặt tại Danville, Virginia.

XÁC ĐỊNH CẦN THU THẬP DỮ LIỆU VÀ THÔNG TIN NÀO

Cũng giống như hệ thống quản lý tổng thể, hệ thống đo lường của công ty phải được định hướng bởi chính khách hàng của công ty đó. Khi xác định yêu cầu của khách hàng (xem Chương 3) và quyết định cách thức đáp ứng những yêu cầu đó (Chương 4 - 13), bạn sẽ muốn xây dựng một hệ thống đo lường có tác dụng điều chỉnh mọi hoạt động cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Một trong những phương pháp phổ biến nhất đối với việc xây dựng hệ thống đo lường là Thẻ Cân bằng điểm (Balanced ScoreCard). Được "thai nghén" bởi Robert Kaplan và David Norton, Thẻ Cân bằng điểm là một hệ thống đo lường hướng dẫn kết quả hiện tại và nhắm tới kết quả tương lai. Như hai tác giả Kaplan và Norton đã viết trong cuốn sách, *The Balanced ScoreCard* (Tạm dịch: *Thẻ Cân bằng điểm*), (Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Havard, 1996): "Thẻ Cân bằng điểm chuyển chiến lược và sứ mệnh của một công ty thành một tập hợp đo lường kết quả cung cấp khuôn khổ cho hệ thống quản lý và đo lường chiến lược".

Larry Marsiello - chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Dịch vụ thương mại CIT - đã nghiên cứu về Thẻ Cân bằng điểm từ Kaplan trong suốt chương trình quản lý nâng cao tại Trường Kinh doanh Havard. Năm 1992, các nhân viên cấp cao của ông đã thảo luận khái niệm này nhưng việc tiếp cận bị gián đoạn khi CIT mua lại một công ty và củng cố lại hoạt động. Sau đó, Dịch vụ thương mại CIT chuyển sự chú ý sang cách thức cải thiện kết quả.

Marsiello nói: "Chúng tôi có những cuộc điều tra nhân viên cho thấy sự cải tiến nhưng không phải là điều chúng tôi hy vọng nhìn thấy. Chúng tôi thất vọng bởi vì

đã đầu tư nỗ lực rất lớn vào đó. Tôi nghĩ Thẻ Cân bằng điểm thâm nhập được khắp nơi vì nó đụng chạm tới sự điều chỉnh về nhân viên, giá trị cho khách hàng và lợi nhuận được cải thiện".

Bước đầu tiên là tạo ra cảm giác thôi thúc mạnh mẽ, điều mà Marsiello gọi là "bắt nguồn từ sự quan tâm của chúng ta đối với đối thủ cạnh tranh phi truyền thống - những kẻ đang xuất hiện trên thị trường và những cải tiến đang giảm xuống mặc cho nỗ lực của các nhà quản lý cấp cao ngày càng gia tăng".

Bước tiếp theo liên quan tới việc đạt được sự nhất trí giữa các nhà quản lý cấp cao về tầm nhìn, sứ mệnh và các chiến lược chủ chốt của công ty. Marsiello nói: "Tuy đã kết thúc việc bỏ ra ba đến bốn ngày trong suốt hai tháng để đi đến được thỏa thuận nhưng tôi nghĩ rằng chúng tôi là một nhóm quản lý rất chặt chẽ. Chúng tôi có phải là một công ty được thị trường hay sản phẩm định hướng không? Chính quyết định đó đã tạo ra phương hướng cho chúng tôi".

Một khi đã đạt được thỏa thuận giữa các nhà quản lý cấp cao, công ty sẽ chuyển sứ mệnh và tầm nhìn thành 22 cách đánh giá kết quả chiến lược theo bốn hạng mục (hoặc "các bộ chứa" theo ngôn ngữ của Thẻ Cân bằng điểm):

1. Các yếu tố định hướng thị trường và kết quả.

2. Các yếu tố định hướng nhân viên và kết quả.

3. Kết quả quy trình.

4. Kết quả tài chính.

Với những hạng mục và thước đo phù hợp, công ty đã nhận biết được 50 đến 60 "tác nhân của sự thay đổi" - những người sẽ thực hiện tầm nhìn, sứ mệnh, các thước đo thực hiện chiến lược và xây dựng những liên kết chức năng giữa chúng với hoạt động hàng ngày. Các tác nhân thay đổi dẫn tới trách nhiệm nhận biết những thước đo trong phạm vi chức năng cùng các chức năng chéo với cả mục tiêu ngắn và dài hạn. Sự điều chỉnh đạt được theo hai cách: thông qua việc xem xét của các nhà quản lý cấp cao hay các cuộc họp liên chức năng.

Marsiello cho biết: "Hệ thống đánh giá thực hiện chiến lược của chúng tôi không phải là trò chơi về số lượng - nơi mọi thứ đều được đo lường. Quan trọng là không được chìm đắm vào ý tưởng đo lường chỉ nhằm mục đích đo lường. Trọng tâm của vấn đề là mức độ học hỏi diễn ra và những hành vi đang thay đổi".

Trong quá trình phát triển, các công ty dịch vụ có hệ thống đo lường yếu kém, chủ yếu chỉ tập trung vào những chỉ số tài chính. Như Marsiello nói: "Các công ty dịch vụ tài chính luôn có những thước đo tài chính tốt. Vấn đề là làm sao chúng ta

có thể phát triển những tập hợp đo lường khác cho biết cách thức nhân viên và khách hàng đang thực hiện ra sao". Ngay cả các công ty sản xuất với những phép đo sản lượng tốt cũng thất bại trong việc đo lường các quy trình phi sản xuất. Vấn đề không phải là không thể đo lường được những quy trình này mà là con người chưa cố gắng để đo lường chúng. Như Patrick Mene - giám đốc chất lượng doanh nghiệp của Rizt-Carlton, công ty giành được Giải Baldrige - nói: "Những người chưa từng đo lường là những người chưa từng cố gắng. Họ chỉ ngụy biện mà thôi". (xem Chương 5 để biết thêm về những điều Ritz-Carlton đánh giá).

Khi coi trọng việc đo lường hơn, nhà máy Solon của Kennametal thực sự đã tạo ra một vấn đề trái ngược: Nhà máy khởi động quá nhiều sự đo lường. Bằng cách tập trung vào yêu cầu và mong đợi của khách hàng, nhà máy đã loại bỏ những thước đo không liên quan. Hiện nay, cơ sở Solon có khoảng 50 chỉ số hiệu suất cốt yếu (Key Performance Indicator - KPI) đang được sử dụng trong suốt quá trình hoạt động, kể cả các chức năng hỗ trợ như nhân sự.

Các nhóm đơn vị kinh doanh lựa chọn các cách đo lường của riêng mình. Một điều phối viên theo dõi tất cả các thước đo và làm việc với các nhóm về việc nhận biết, thiết lập và theo dõi chúng. Mỗi cách đo lường phải có một mục đích. Paul Cahan, cựu quản lý nhà máy kiêm giám đốc điều hành thép toàn cầu, nói: "Đo lường mà không có mục đích thì không thể đạt được điều gì hết. Thông qua việc sử dụng các thước đo và mục đích thực tế, bạn có thể cải thiện kết quả".

Giống như Kennametal-Solon, các đơn vị kinh doanh của Carrier cũng sử dụng việc đo lường để nhận biết và giải quyết vấn đề. Larry Sweet, phó chủ tịch điều hành của Carrier, nói: "Kiểu báo cáo mà tôi xem xét là từng đơn vị kinh doanh nhận biết năm vấn đề hàng đầu mình đang giải quyết, thực thi hành động và chuẩn hóa các quy trình để những vấn đề đó không còn diễn ra. Từ quan điểm của doanh nghiệp, chúng tôi đang định hướng cả văn hóa về tập trung nhất quán vào căn nguyên thường xuyên của vấn đề".

Giống như Dịch vụ thương mại CIT, thẻ điểm công ty mà Carrier từng xây dựng bao gồm những điều được coi là quy trình kinh doanh cốt lõi. "Các bể chứa" chủ yếu trong thẻ điểm của Carrier là:

- Hiệu suất kỹ thuật (các thước đo gắn với quy trình phát triển sản phẩm).
- Tính tin cậy của sản phẩm (các thước đo về tỷ lệ thất bại của khách hàng và chi phí bảo hành).
- Chất lượng sản phẩm (các thước đo về sai sót tại nhà máy và sai sót của nhà cung cấp).

- Cung ứng sản phẩm (đánh giá theo chuỗi cung ứng tổng thể).
- Sự hài lòng của khách hàng (điều tra thường niên về nhà buôn và nhà phân phối).
- Sự hài lòng của nhân viên (điều tra thường niên).
- Hiệu suất chi phí (tổng chi phí của nguyên liệu đầu vào, kể cả hậu cần).
- Tài chính (những phép đo truyền thống về kết quả tài chính).

Sweet cho biết: "Một số bộ chứa này trở nên bão hòa với các xu hướng 4 đến 5 năm. Những điều còn lại thì mới mẻ hơn, chẳng hạn như cung ứng sản phẩm và hiệu suất chi phí. Chúng tôi vừa thực hiện các thử nghiệm về những bộ chứa này nhằm chứng minh rằng các thước đo rất hiệu quả trong việc giúp quá trình thực thi. Chúng tôi nghiên cứu các thước đo ở ba giai đoạn: thực thi, quy trình và tài chính".

Sweet cho biết rằng Carrier đã từ bỏ sự tập trung vào việc tập hợp các phép đo ở cấp độ công ty để chú tâm vào việc tạo ra các phép đo giúp các chủ sở hữu quy trình then chốt thực thi cải tiến. Các hội đồng toàn cầu cũng đóng vai trò lớn trong việc nhận biết và sử dụng các thước đo để cải tiến những quy trình chức năng chéo mang tính toàn cầu.

Carrier dùng các tiêu chuẩn Baldrige như những thước đo hoàn thiện nhất để đánh giá các đơn vị kinh doanh cạnh tranh trong việc giành Giải thưởng Chất lượng Toàn cầu Willis H. Carrier. Không như hầu hết các công ty đang sử dụng tiêu chuẩn Baldrige trong chương trình chính thức, Carrier phát triển một bảng câu hỏi nghiên cứu ngắn để làm cho các tiêu chuẩn và quy trình đánh giá trở nên dễ tiếp cận hơn. (Xem Chương 17 để biết thêm thông tin về các tiêu chuẩn Baldrige như một công cụ đánh giá hệ thống).

ĐẢM BẢO DỮ LIỆU VÀ THÔNG TIN HỮU ÍCH

Một khi có được các hệ thống phù hợp cho việc thu thập và phân tích những phép đo kết quả và chất lượng chủ chốt, bước tiếp theo, bạn phải truyền đạt phép đo đó tới những người có thể sử dụng chúng. Sự tần tiện trong bước này chẳng khác gì việc mua một chiếc xe ô tô thể thao kiểu dáng đẹp mà lại không có chìa khóa; một hệ thống đẹp nhưng không thể đưa bạn đi xa hơn.

AMP - công ty từng giới thiệu hệ thống Thẻ điểm Chất lượng vào tháng Giêng năm 1993 - đã phát triển một trong những hệ thống tốt nhất cho việc truyền đạt dữ liệu chủ chốt nhanh chóng. Nhân viên có thể chuyển sang thiết bị đầu cuối của máy tính và đưa ra một ma trận hiển thị chất lượng, giao hàng, giá trị và dịch vụ thẳng

theo cột dọc, còn nhà cung cấp, nội bộ AMP và khách hàng theo cột ngang. Con số trong mỗi ô vuông chỉ thước đo của chất lượng từ đầu tháng tới nay. Ví dụ, ô vuông ở điểm giao của "AMP nội địa" và "Giao nhận" là 95% đại diện cho tỷ lệ phần trăm giao hàng đúng hạn của AMP. Đặt con trỏ vào trong ô vuông, ấn "Enter" và bạn sẽ có hệ thống chi tiết của các thước đo tạo ra con số đó. Bạn có thể thực hiện tiếp những thước đo so sánh các bộ phận, cho một bộ phận cụ thể, cho các vị trí trong một bộ phận, tất cả các đơn đặt hàng muộn và kết quả (bởi khách hàng). Dữ liệu trực tuyến được cập nhật hàng ngày và sẽ nhanh chóng được cung cấp cho nhân viên của AMP trên toàn thế giới.

Dick Hoffman - giám đốc về thông tin và phân tích Sự hài lòng của khách hàng/Hiệu quả kinh doanh (Customer Satisfaction/Business Effectiveness - CSBE) - nói: "Chúng tôi thực hiện và đưa tất cả các thước đo chung vào hệ thống trực tuyến toàn cầu. Đó chính là hệ thống mà bất kỳ nhà điều hành nào trên thế giới đều có thể truy cập để xem kết quả thực hiện hàng tháng của tất cả các thước đo". Sự thay đổi sang hệ thống toàn cầu đã đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng. Dean Hooper - phó chủ tịch CSBE - nói: "Giờ đây, do luôn giải quyết với nhiều khách hàng toàn cầu hơn nên chúng tôi phải đồng đều và nhất quán trên toàn thế giới".

AMP cũng có cả Thẻ điểm Giao hàng và đang trong quá trình phát triển Thẻ Cân bằng điểm dựa trên Thẻ điểm Chất lượng và Giao hàng.

AMP đào tạo nhân viên về cách thức làm việc trong các hệ thống để tìm dữ liệu cần thiết cho việc cải thiện sự hài lòng của khách hàng và chất lượng. Nhân viên học cách tập trung mọi sự chú ý vào những lĩnh vực mang tính hệ thống nhằm mục đích cải tiến, chứ không phải riêng rẽ. AMP bán 65.000 bộ phận khác nhau theo 400 nhóm sản phẩm. Việc chạy theo các sự kiện riêng rẽ cũng giống như việc tát nước trong thuyền ra bằng cái đê khâu tay. Nhân viên sử dụng phân tích Pareto (quy luật 80/20) để nhận biết các vấn đề như năm công cụ mà bộ phận nhân sự thực hiện gặp nhiều rắc rối nhất, các địa điểm đang gặp khó khăn hoặc mười khách hàng cần quan tâm ngay lập tức.

Dù hệ thống này mạnh mẽ là thế nhưng - AMP vẫn làm việc miệt mài để cải tiến nó. Công ty vừa bổ sung khả năng nghiên cứu hàng gửi cho khách hàng nội địa và nước ngoài. Công ty tạo ra các dữ liệu có sẵn ở dạng bảng biểu, trình bày các xu hướng thực hiện từ đầu năm đến nay và hiện tại. AMP đã đưa vào các tiêu chuẩn biến thiên cho những thước đo như giao hàng đúng hạn: Một "cửa sổ thay đổi khách hàng" cho phép các đơn vị khác nhau xác định cửa sổ hàng gửi về những khách hàng cụ thể.

Kể từ năm 1993, AMP từng tinh lọc Thẻ điểm Chất lượng thành một công cụ tiên phong trong việc cải tiến không ngừng. Nhân viên sử dụng hệ thống đánh giá

toàn diện này hàng ngày để theo dõi kết quả và đề xuất cải tiến. Ở nhiều công ty, nhân viên chống đối lại việc đánh giá những gì mình làm do lo sợ điều đó sẽ được sử dụng để phê bình công việc, trừng phạt hoặc kiểm soát. Các công ty đứng đầu về chất lượng sử dụng thước đo để đánh giá cả quy trình hoặc hệ thống chứ không phải riêng cá nhân. Cahan của Kennametal nói: "Chúng tôi không sử dụng thước đo để nói với nhân viên rằng họ đang không làm việc. Chúng tôi sử dụng thước đo để nói với nhân viên điều gì là quan trọng và tại sao".

Tại nhà máy Solon của Kennametal, thước đo của các chỉ số hiệu suất cốt yếu được dán lên ở những khu vực dễ nhìn thấy, nơi nhân viên thường tụ tập để bố trí công việc. Các phép đo được cập nhật hàng tuần; thông thường, chúng trình bày giá trị gia tăng hàng tháng và hàng tuần của năm.

AMP làm các phép đo sẵn có trực tuyến nhưng cũng in ra giấy và công bố trong nhà máy để những nhân viên không dễ truy cập vào thiết bị đầu cuối có thể xem xét. Mục đích là đẩy dữ liệu lên nhanh chóng, sẵn có cho những người có thể tác động tới chúng. AMP cũng quyết định thay đổi cách trình bày các xu thế, làm cho sự thay đổi trong một phép đo trở nên rõ ràng hơn. Hooper nói: "Tất cả biểu đồ của chúng tôi thể hiện những thước đo về chất lượng, giao hàng và chi phí giờ đây đều dịch xuống dưới phía tay phải. Chúng tôi làm như vậy bởi vì bạn có thể phóng to biểu đồ lên hay coi nó như một điểm yếu cho phép tìm ra cách giải quyết vấn đề cơ cấu trúc".

SỬ DỤNG DỮ LIỆU VÀ THÔNG TIN ĐỂ CẢI TIẾN

Năm 1996, nhà máy Kennametal Solon đã cơ cấu lại thành bốn đơn vị kinh doanh trong một cơ sở, trong khi vẫn đang thực thi các hệ thống kinh doanh mới theo thứ tự quy trình và thanh toán. Những thay đổi triệt để này đã có ảnh hưởng về mặt kết quả - và hệ thống đo lường của Kennametal.

Chris Lowe, giám đốc nhà máy Solon, cho biết: "Điều chúng tôi đang làm bây giờ là học hỏi lại xem những thước đo kết quả nào cần tạo ra cải tiến. Chúng tôi không nghĩ các chỉ số có trước đó đã đủ để định hướng những thay đổi từ giờ trở đi. Vì vậy, chúng tôi đang xem xét việc bổ sung các chỉ số hiệu suất - những chỉ số phân tách được chỗ mà chúng tôi gặp vấn đề để phù hợp với hệ thống mới".

Tại nhà máy Solon, các giám sát viên làm việc như những cố vấn với các đơn vị kinh doanh, thảo luận cách họ có thể cải thiện kết quả ra sao nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Các chỉ số hiệu suất cốt yếu giúp thúc đẩy sự cải tiến không ngừng bởi vì những nhóm nhân viên muốn đạt được mục tiêu và thay đổi xu hướng theo hướng đúng.

Ngoài việc theo dõi các hoạt động sản xuất, các chỉ số hiệu suất cốt yếu có thể sử dụng trong hầu hết mọi bộ phận của một công ty. Bước đầu tiên là nhận biết quy trình hoặc thủ tục được cải tiến sau đó chuyển tải dữ liệu tới những người có khả năng hoàn thiện chúng, thiết lập các mục tiêu và thước đo, trao quyền cho nhân viên sử dụng dữ liệu đó để cải tiến.

Ở cấp độ công ty, các công ty cần tổng hợp và phân tích nhiều dữ liệu khác nhau nếu phải đưa ra những quyết định sáng suốt. Đây là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà công ty phải đối mặt. Công ty phải nhận biết được rằng mình cần thông tin gì, chuyển thông tin đó vào cùng khuôn phép một cách đúng lúc; so sánh dữ liệu để xác định điều gì đang xảy ra (đảm bảo rằng việc so sánh đó đúng cách) rồi chuyển dữ liệu và phân tích tới người ra quyết định theo đúng định dạng có thể dùng để đánh giá các liên kết nhân/quả, quan hệ mật thiết giữa nguồn lực và tài chính, đồng thời đề xuất cải tiến. Và chính sự cải tiến đó thường mang ý nghĩa thay đổi lớn lao.

Marsiello của công ty CIT nói: "Tôi cảm thấy rất rõ là phương pháp Thẻ điểm giúp định hướng thay đổi. Dù các điều kiện kinh doanh thay đổi, chúng tôi vẫn cứ sử dụng các thước đo kết quả mang tính chiến lược để xem liệu mình có giữ được sự phù hợp cho các chiến lược hay không. Các thước đo giúp chúng tôi tránh trở nên mưu lược thái quá, hoặc tư duy thiên về lợi nhuận, đồng thời còn giúp chúng tôi tập trung vào xây dựng các khả năng, năng lực cũng như các nguyên tắc trong tương lai".

Hàng quý, tại Dịch vụ thương mại CIT, ban quản lý cấp cao và các nhà quản lý chịu trách nhiệm ở cấp độ chức năng cùng xem xét lại 22 thước đo hiệu suất chiến lược theo phạm vi chức năng. Bản đánh giá giúp các nhà lãnh đạo tập trung sự chú ý và nguồn lực vào các lĩnh vực chủ chốt cần cải tiến. Công ty đã liên kết các thước đo hiệu suất chiến lược với chương trình quản lý hiệu suất, còn hiện tại đang liên kết với chính sách khen thưởng và biểu dương.

AMP tập hợp và phân tích dữ liệu thu thập được – một số dữ liệu phải mất tám năm hoặc hơn – để giúp các nhà lãnh đạo hiểu hơn về công ty. Những phân tích hiện tại gồm:

- Sự phát triển của việc nghiên cứu khách hàng mới để xác định những thuộc tính quan trọng nhằm mục đích biến khách hàng hài lòng thành khách hàng trung thành.
- Sự tương quan giữa những thuộc tính được khách hàng đánh giá quan trọng với nhận thức của nhân viên về những gì được coi là quan trọng đối với khách hàng. Kết quả của sự tương quan có ý nghĩa về mặt thống kê, là nguyên nhân

khiến AMP tập trung vào giao tiếp và nhận thức.

- Sự so sánh giữa đạo đức của nhân viên với chất lượng sản phẩm của AMP. Nghiên cứu so sánh kết quả chất lượng của AMP trong tám năm với kết quả điều tra ý kiến của nhân viên cho thấy sự hài lòng của nhân viên là chỉ số hàng đầu của chất lượng.

Tâm điểm của Carrier đã chuyển sang hướng khác, từ bỏ sự kết hợp ở cấp độ công ty, hướng sang việc phân tách để định hướng cải tiến không ngừng. Sweet nói: "Chúng tôi đã ngừng thu thập các phép đo trên cơ sở đơn vị kinh doanh và giờ đây đang thực hiện dựa trên cơ sở dây chuyền sản xuất. Điều vô cùng quan trọng là phải thu hút được nhân viên tham gia vào việc cải tiến chất lượng".

THỂ CHẾ HÓA HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG MỚI

Tất cả lĩnh vực của hệ thống quản lý đang không ngừng thay đổi, nhưng thu thập và phân tích dữ liệu chắc chắn là một trong những lĩnh vực năng động nhất. Mỗi công ty trong chương này - và có lẽ mọi công ty trong cuốn sách này - đều nói về phép đo lường cũng như sự thay đổi ngay sau đó. Mọi nhà lãnh đạo đều nói về việc vật lộn với điều cần đo lường, cách điều chỉnh các thước đo cũng như thu hút được nhân viên tham gia vào việc đánh giá và cải tiến. Đối với các công ty đã sử dụng các thước đo tài chính nhưng thường thiếu những lĩnh vực khác thì ý tưởng phát triển hệ thống đo lường thống nhất nhằm hỗ trợ, phục vụ tầm nhìn và chiến lược của công ty là điều vừa hấp dẫn vừa lo lắng.

Marsiello nói: "Quản lý hệ thống đo lường là một kiểu quản lý khác. Một khi đã khởi động những quy trình này, bạn phải theo đến cùng. Ban quản lý cấp cao phải có sự tin tưởng mạnh mẽ rằng điều đó xứng đáng với công sức bỏ ra để thay đổi, bởi vì việc thu hút được tình cảm và tâm trí của nhân viên là điều rất khó".

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, nhà quản lý hành động dựa trên cơ sở thông tin, dữ liệu và phân tích đáng tin cậy. Đối với những nhà quản lý thực sự tin rằng đang "quản lý bằng thực tế", hệ thống dữ liệu của các công ty như AMP và Dịch vụ thương mại CIT sẽ tạo ra sự kiểm chứng thực tế. Dữ liệu tới từ tất cả các bộ phận của một công ty, từ khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các nguồn khác. Dữ liệu được tập hợp, phân tích và sử dụng cho mục đích đa dạng của công ty bao gồm quản lý quy trình, lập kế hoạch, cải thiện dịch vụ khách hàng và trao quyền cho nhân viên.

Các công ty thành công thường thiết lập nhiều chỉ số thực hiện nội bộ phản

ánh những yếu tố tạo ra sự hài lòng của khách hàng và cải tiến chất lượng. Nhà máy Solon thuộc Kennametal có gần 50 chỉ số hiệu suất cốt yếu. Những chỉ số này được chọn lựa và chịu tác động bởi các nhóm làm việc và được gắn với yêu cầu của khách hàng. Dịch vụ thương mại CIT có 22 thước đo hiệu suất chiến lược. Như các tiêu chuẩn Baldrige giải thích: "Một hệ thống chỉ số gắn với yêu cầu hiệu suất của công ty và/hoặc khách hàng cho thấy cơ sở rõ ràng và khách quan về việc điều chỉnh mọi hoạt động của công ty hướng theo mục tiêu chung".

Để phát triển chiến lược dữ liệu tổng hợp như vậy, hãy xem xét các Quy tắc Đo lường sau đây (chữ in nghiêng), được trích từ thông tri năm 1993 của Carrier. Chú thích của chúng tôi được kèm theo sau mỗi quy tắc.

- *Định hướng vào khách hàng dựa trên kết quả của chúng ta với mong đợi của họ.* Việc đo lường vì mục đích đo lường là không có giá trị. Thước đo tốt nhất là tập trung vào khách hàng và hướng đến mục tiêu. Chỉ đo lường những điều bạn có thể kiểm soát được.

- *Dễ dàng thu thập, báo cáo và hiểu dữ liệu.* Biểu đồ và đồ thị giúp nhân viên hiểu qua về xu hướng. Giao tiếp điện tử, như Thẻ điểm Chất lượng của AMP, tạo ra sự tiếp cận nhanh chóng và khả năng tìm kiếm chi tiết nhiều hơn.

- *Nhà quản lý đề xướng, kỳ vọng và xem xét dữ liệu.* Những người ra quyết định về việc cải tiến trong hệ thống cũng như trong quy trình phải mong muốn, kỳ vọng và sử dụng dữ liệu sẽ giúp họ đánh giá, cải tiến.

- *Làm việc theo nhóm và/hoặc cá nhân phát triển và báo cáo dữ liệu cho việc sở hữu.* Những người gần nhất với quy trình được coi là ở vị trí thuận lợi nhất cho việc nhận biết và thu thập dữ liệu. Họ cũng ở vị trí thuận lợi nhất để sử dụng dữ liệu vào việc cải tiến quy trình.

- *Dữ liệu được sử dụng cho việc cải tiến quy trình chứ không phải để chĩa mũi nhọn vào người truyền tải thông điệp.* Không gì có thể phá hủy một hệ thống đo lường nhanh hơn việc sử dụng dữ liệu để đánh giá kết quả của một cá nhân. Dữ liệu là những chỉ số về kết quả của một quy trình chứ không phải kết quả của một cá nhân.

- *Dù phần thưởng có là tiền bạc, các hoạt động ăn mừng theo nhóm hay những cái vỗ vai thì sự tiến triển về các chỉ số hiệu suất cốt yếu vẫn cần được đánh giá đúng.*

15 CHUẨN ĐỐI SÁNH

Alcoa

Ameritech

Tập đoàn Seitz

Tập đoàn Seitz sản xuất bánh răng và ổ trục di chuyển giấy trong các máy móc như máy in, máy photocopy. Khi thị trường lớn nhất của công ty bị co hẹp lại vào giữa những năm 1980, Seitz đã mất đi 2/3 số lao động và chứng kiến doanh thu hàng năm giảm từ 12 triệu đô-la xuống còn 5 triệu đô-la. Đến năm 1996, doanh thu đã tăng lên 30 triệu đô-la và quy trình đề ra mức chuẩn được thiết lập rất tốt. Các nhóm nhân viên đã đề ra chuẩn đối sánh cho mọi thứ từ sản xuất tự đóng và dịch vụ khách hàng tới các thủ tục an toàn lao động cùng quán ăn tự phục vụ nhân viên.

Ameritech định nghĩa việc đề ra chuẩn đối sánh như "sự nhận biết và thực thi những thực tiễn tốt nhất để đạt được kết quả khách hàng cùng kết quả kinh doanh vượt trội". Nó được gọi là công cụ quyền lực của chất lượng bởi vì có thể tạo ra những cải tiến lớn trong các quy trình kinh doanh chủ chốt của công ty.

Bản thân việc đề ra chuẩn đối sánh là một quy trình. Bạn không sử dụng nó để chứng tỏ rằng mình giỏi nhất ở một lĩnh vực nào đó mà để *học cách trở thành giỏi nhất*. Bản thân việc đề ra chuẩn đối sanh không cải tiến kết quả mà chỉ cung cấp thông tin để từ đó, bạn có thể áp dụng cho việc cải tiến. Nó là một quy trình khám phá nhằm vượt qua cả mong đợi của khách hàng.

Alcoa xây dựng quy trình cải tiến chất lượng dựa trên các công cụ và một trong số đó là đề ra chuẩn đối sánh. Công ty biến việc đề ra chuẩn đối sánh thành công cụ chính bởi tin rằng điều này có thể giúp phát triển xa hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn hướng về các mục tiêu. Quy trình đề ra chuẩn đối sánh mang lại lợi ích như Alcoa đã nhìn nhận:

- Giúp nhận biết các chủ đề giá trị nhất nhằm đề ra chuẩn đối sánh và học cách cải tiến kết quả thông qua các nghiên cứu cả trong lẫn ngoài công ty.
- Cho biết các điểm mạnh, yếu của những công việc, hoạt động và công nghệ lớn.
- Nâng cao hiểu biết về những đe dọa tiềm ẩn và xác định vị thế cạnh tranh.
- Chuẩn bị tốt hơn để Alcoa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.
- Giúp nhận biết các cơ hội cải tiến những quy trình hiện tại, loại bỏ những quy trình không cần thiết, tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới.

Vào giữa những năm 1980, Seizt đã dẫn đầu cuộc chơi khi nhận ra những lợi ích này, trong khi mãi đến những năm gần đây, nhiều công ty mới chỉ đang xem xét khái niệm này. Nhiều công ty quy nạp chương trình Giải thưởng Baldrige với việc thu hút sự quan tâm của mọi người đối với chuẩn đối sánh. Các tiêu chuẩn của Baldrige đòi hỏi cách thức mà các kết quả về chất lượng và hiệu suất kinh doanh có thể so sánh với những cách thức tương tự của các đối thủ cạnh tranh và các công ty đẳng cấp quốc tế cũng như cách thức mà bạn sử dụng chuẩn đối sánh nhằm khuyến khích các phương pháp mang tính đột phá. Những công ty đoạt Giải Baldrige từ những ngày đầu (Motorola, Milliken và Xerox) đã cho thấy cách thức các công ty có thể "không ngần ngại vay mượn" những chuẩn đối sánh tầm cỡ thế giới để đáp ứng các mục tiêu "co giãn" đầy tham vọng.

Alcoa định nghĩa các chuẩn đối sánh như "những mô hình xuất sắc". Trong chương này, chúng tôi sẽ sử dụng Alcoa, Ameritech và Seitz như các mô hình hoàn hảo trong phạm vi đề ra chuẩn đối sánh. Cả ba công ty đều sử dụng công cụ này để tiếp sức cho nỗ lực cải tiến chất lượng, năng suất và sự hài lòng của khách hàng. Như bạn sẽ thấy, quy mô và loại hình của công ty không cản trở việc sử dụng thành công quy trình đề chuẩn đối sánh; Alcoa và Seizt là những công ty về sản xuất; Ameritech là công ty về dịch vụ. Alcoa và Seitz có khoảng 65.000 nhân viên trong khi Seizt chỉ sở hữu gần 200 nhân công.

Chúng ta sẽ sử dụng ba công ty đứng đầu về chất lượng để trả lời những câu hỏi sau:

- Chúng ta chuẩn bị cho một dự án đề ra chuẩn đối sánh như thế nào?

- Chúng ta thu thập thông tin đề ra chuẩn đối sánh như thế nào?
- Chúng ta làm gì với thông tin thu thập được?

Những câu hỏi bao trùm tất cả các bước trong quy trình đề ra chuẩn đối sánh (Số lượng bước có thể thay đổi tùy thuộc vào mỗi công ty). Quy trình của Xerox, có lẽ là quy trình được sao chép nhiều nhất trên cả nước Mỹ, bao gồm 10 bước. Một nhóm làm việc ở Alcoa dành ra vài tháng nghiên cứu về quy trình của Xerox và các công ty khác trước khi phát triển quy trình 6 bước của mình:

1. Quyết định điều gì để đề ra chuẩn đối sánh.
2. Lên kế hoạch cho dự án đề ra chuẩn đối sánh.
3. Hiểu được sự thực hiện của bản thân.
4. Nghiên cứu quy trình của các công ty khác.
5. Học hỏi từ dữ liệu.
6. Sử dụng những điều tìm tòi được.

Nhờ so sánh, Seizt trình bày các quy trình của mình dưới dạng sơ đồ khối bao gồm 14 bước, còn quy trình đề ra chuẩn đối sánh của Ameritech có 4 giai đoạn và 8 bước:

Giai đoạn 1: Khái niệm và lập kế hoạch dự án:

Bước 1. Khái niệm dự án.

Bước 2. Lập kế hoạch dự án.

Giai đoạn 2: Thu thập dữ liệu trong và ngoài công ty, lựa chọn đối tác:

Bước 3. Xác định các quy trình nội bộ và kết quả.

Bước 4. Lựa chọn các đối tác lấy làm chuẩn đối sánh.

Bước 5. Thu thập các dữ liệu của đối tác lấy làm chuẩn đối sánh.

Giai đoạn 3: Phân tích và đánh giá:

Bước 6. So sánh các quy trình nội bộ với quy trình của đối tác.

Giai đoạn 4: Lời khuyên và hành động:

Bước 7. Đề xuất và thực thi.

Bước 8. Hiệu chỉnh lại.

Không tính đến số lượng các bước, tất cả những quy trình đề ra chuẩn đối sánh chính thức đều phản ánh ba hoạt động mà chúng ta sẽ giải quyết trong chương này:

- Sẵn sàng để đề ra chuẩn đối sánh.
- Thực hiện thị sát cơ sở.
- Sử dụng điều học hỏi được làm cơ sở cho mục đích cải tiến.

Chuẩn đối sánh không chính thức có thể bỏ qua các hoạt động thứ nhất và thứ hai, nhưng mục tiêu vẫn là để cải tiến. Chuẩn đối sánh không chính thức bao trùm phạm vi các hoạt động gồm có: đọc các kết quả hoặc quy trình tương tự trên những ấn phẩm thương mại, nói chuyện với các đối thủ cạnh tranh hoặc cộng sự ở những công ty khác về các vấn đề hoặc chủ đề chia sẻ, kiểm tra sự cạnh tranh trong các hội chợ thương mại, yêu cầu khách hàng và nhà cung cấp so sánh kết quả của công ty bạn với các công ty khác. Mặc dù không yêu cầu mức độ lập kế hoạch và sự thực thi như chuẩn đối sánh chính thức, chuẩn đối sánh không chính thức có thể mang lại lợi ích quy trình tương tự: Nhận biết sản phẩm/dịch vụ/quy trình của bạn; tìm hiểu xem các công ty khác đang thực hiện điều gì; so sánh và nhận biết thiếu sót; đề xuất cải tiến.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Đặt trụ sở tại Chicago với 68.000 nhân viên, Ameritech là công ty Khai thác khu vực trực thuộc Bell Labs, chuyên cung cấp dịch vụ viễn thông địa phương cho người dân ở Indiana, Illinois, Michigan, Ohio và Wisconsin. Công ty cũng có các bộ phận chuyên về xuất bản, điện thoại di động, giám sát bảo mật và doanh nghiệp. Ameritech là đơn vị sáng lập đồng thời tích cực tham gia vào Nghiệp đoàn chuẩn đối sánh của Ngành Viễn thông, một nhóm gồm 18 công ty (đại diện cho 98% ngành viễn thông Bắc Mỹ) được thành lập để sử dụng chuẩn đối sánh cho việc cải thiện chất lượng.

Alcoa là một trong những công ty hàng đầu thế giới hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nhôm với 139 cơ sở ở 22 quốc gia. Sản phẩm của Alcoa được sử dụng cho các chai đồ uống, máy bay và xe hơi, cao ốc thương mại và dân sinh, hóa chất cùng nhiều ứng dụng trong tiêu dùng và công nghiệp. Với trụ sở chính tọa lạc ở Pittsburgh, Alcoa có hơn 65.000 nhân viên làm việc tại 22 đơn vị kinh doanh.

Tập đoàn Seizt là nhà sản xuất lắp ráp khuôn phun, và sản phẩm nhựa dẻo. Trụ sở chính của Seitz được đặt tại Torrington, Connecticut, còn nhà máy sản xuất được đặt tại Rockford, Illinois. Công ty gia đình này có 230 nhân viên. Doanh thu của công ty tăng từ 5 triệu đô-la năm 1986 lên tới 30 triệu đô-la năm 1996. Năm 1992, Seizt đoạt giải Sáng kiến dành cho doanh nghiệp xuất sắc của bang với danh hiệu "doanh nghiệp nhỏ tốt nhất trong việc sử dụng hiệu quả nguồn lực để vượt qua khó khăn và vươn lên mạnh mẽ hơn". Seizt cho rằng sự cải tiến của mình là do việc đề ra chuẩn đối sanh.

CHUẨN BỊ CHO NGHIÊN CỨU CHUẨN ĐỐI SÁNH

Trước khi có thể thực hiện việc nghiên cứu, nhân viên cần phải hiểu thế nào chuẩn đối sánh, tin vào lợi ích của nó và cảm thấy mình được trao quyền để đầu tư thời gian vào công trình nghiên cứu như vậy, rồi sau đó hành động dựa trên những tìm tòi của mình. Alcoa đáp ứng những yêu cầu này bằng cách biến chuẩn đối sánh thành một phần của văn hóa công ty và yêu cầu của quy trình lập kế hoạch. Martin Leeper – cựu quản lý về chất lượng doanh nghiệp – cho biết: "Văn hóa của chúng tôi là rất 'sẵn sàng thực hiện' và 'hòa đồng'. Chúng tôi muốn dung hòa điều đó. Do đó, chúng tôi biế chuẩn đối sánh thành một trong ba công cụ cải tiến chất lượng đầu tiên của mình, song song với việc lập nhóm làm việc hiệu quả và quy trình giải quyết vấn đề 8 bước. Ba công cụ này định hướng mọi dự án về chất lượng ở Alcoa".

Alcoa đã thực hiện một thỏa thuận thú vị về đào tạo trong lĩnh vực lập nhóm làm việc hiệu quả và quy trình 8 bước, song không chọn cách đào tạo con người về chuẩn đối sánh, ngoại trừ việc thuyết trình kéo dài hai tiếng về chủ đề này. "Quy trình chuẩn đối sánh về cơ bản khá dễ hiểu. Chúng tôi quyết định hoãn việc đào tạo lại bởi nếu tin tưởng thì mọi người không thể làm được điều đó trước khi tham gia một khóa đào tạo. Chúng tôi muốn họ gia nhập quy trình chuẩn đối sánh ngay lập tức". Chất lượng của doanh nghiệp mang lại sự hỗ trợ bằng cách tạo điều kiện, huấn luyện và hỏi ý kiến của các nhóm chuẩn đối sánh.

Ameritech đã lập Trung tâm Nguồn lực chuẩn đối sánh chuyên cung cấp phương pháp luận và quy trình chuẩn đối sánh cho các nhóm làm việc nội bộ, tư vấn thị sát cơ sở, liên lạc và các trợ giúp khác.

Seitz bao gồm cả việc đề ra chuẩn đối sánh trong 33 giờ đào tạo về chất lượng, sau đó xem xét lại các bước thực hiện khi nhóm làm việc khởi động dự án chuẩn đối sánh.

Các dự án chuẩn đối sánh có thể chia thành hai dạng: nội bộ và bên ngoài. Dự án nội bộ thường mang tính cạnh tranh ("tốt nhất ngành") hoặc tính chức năng ("hạng tốt nhất"). Leeper nói: "Chúng tôi thực hiện rất nhiều so sánh nội bộ ở cấp độ nhóm làm việc hoặc phòng ban để đạt được 20 % - 30% cải tiến. Nhưng khi tới cấp độ lãnh đạo mang tính đột phá và tìm kiếm 40% - 70% cải tiến về thời gian chu trình, chất lượng và chi phí thì nó lại đến từ việc kiếm tìm từ bên ngoài công ty".

Đạt được cam kết quản lý để đưa ra chuẩn đối sánh

Theo Leeper, vấn đề lớn nhất mà mọi người phải đối mặt là khi bàn tới chuẩn đối sánh "Chúng ta bắt đầu từ đâu?". Giống như bất cứ sáng kiến quản lý dài hạn nào, *nơi cần bắt đầu là ban quản lý cấp cao.* Brown của Arimetech nói: "Hầu hết các

nhà quản lý thường nhầm lẫn khái niệm về chuẩn đối sánh, dù đó là việc đối sánh giữa các công ty và con số hay các quy trình nhận biết. Điểm mạnh trong sáng kiến mang tính đột phá của lãnh đạo đột phá là sự thay đổi triệt để. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều hiểu điều này có nghĩa là phải thay đổi triệt để với nguồn lực hạn chế, dựa trên các đối sánh với những công ty tầm cỡ thế giới bên ngoài. Chuẩn đối sánh đã giúp lãnh đạo công ty chúng tôi trở nên tập trung vào bên ngoài hơn".

Sự hỗ trợ của các nhà quản lý cấp cao là vô cùng quan trọng bởi vì họ phải cam kết thời gian, phân bổ nguồn lực, loại bỏ các rào cản và biểu dương sự nỗ lực. Các nhóm thực hiện chuẩn đối sánh xuất phát mà thiếu sự hỗ trợ này thường đặt mình vào tình thế phải dự đoán cách sử dụng thời gian, thiếu vốn hoàn thành dự án, sự phản đối từ phía các nhà quản lý khác và phòng ban bị tác động bởi nghiên cứu cũng như rất ít hoặc không có hành động nào làm theo đề xuất của họ. Khi đội ngũ nhân viên cấp cao tán thành việc chuẩn đối sánh, những cản trở này có thể bị loại bỏ.

Ban quản lý cấp cao cũng có thể đảm bảo nỗ lực chuẩn đối sánh của công ty đều được phối hợp. Các công ty xác định được quy trình kinh doanh chủ chốt luôn xử lý tốt đối với những gì mà nghiên cứu chuẩn đối sánh sẽ thực thi đối với những bộ phận khác của hệ thống. Sự truyền đạt giữa các lĩnh vực bị ảnh hưởng bởi nghiên cứu giúp ngăn ngừa những mâu thuẫn và tình trạng bế tắc liên bộ phận.

Cuối cùng, điều quan trọng đối với các nhà quản lý cấp cao và nhóm thực thi chuẩn đối sánh là một nghiên cứu chính quy về chuẩn đối sánh thông thường chiếm khoảng 6 tháng và bạn không còn chọn lựa nào khác. Leeper nói: "Vấn đề lớn nhất là xác định được thời gian để thực hiện nghiên cứu". Vì vậy, tốt hơn hết là chọn những công cụ khác nếu cần phải thay đổi nhanh chóng.

Nhận biết điều gì nên được đưa ra làm chuẩn đối sánh

Bạn đã có sự cam kết của ban quản lý cấp cao và sáu tháng để hoàn thành công việc. Vậy làm thế nào để quyết định nên nghiên cứu điều gì?

Sharon LeGault, giám đốc tiếp thị của Seitz, nhận định: "Khách hàng sẽ cho biết khi bạn đang rối tung. Họ chính là điểm vô cùng thuận lợi để bạn bắt đầu chuẩn đối sánh. Nhân viên kinh doanh trong và ngoài công ty cũng có thể thấy được những sự khác biệt. Một nguồn nữa là những người nhận thức được vấn đề: 'Chúng tôi đang thua lỗ bởi vì ....'.". Seitz thực hiện chuẩn đối sánh nhằm giải đáp sự cố, sai sót khả nghi hoặc vấn đề rắc rối. Một khi nhu cầu đã được nhận biết, đội ngũ nhân viên cấp cao của Seitz đề xuất thành lập nhóm làm việc để giải quyết trước khi nắm vai trò lãnh đạo.

Alcoa nhận thấy cơ hội thực hiện chuẩn đối sánh thông qua quy trình lập kế hoạch, còn các nhóm làm việc thì thông qua quy trình giải quyết vấn đề gồm 8 bước. Hai câu hỏi mà các nhóm phải trả lời là:

- Trước đây, ai từng gặp vấn đề tương tự đó rồi?
- Họ đã làm gì để thay đổi?
- Chuẩn đối sanh là một công cụ rõ ràng cho việc tìm ra câu trả lời.

Alcoa sử dụng những chuẩn mực sau đây để quyết định liệu vấn đề có liên quan và hợp lý như chủ đề chuẩn đối sánh không:

- Đề tài có quan trọng với khách hàng của chúng ta không?
- Đề tài có nhất quán với sứ mệnh, giá trị và giai đoạn quan trọng của chúng ta không?
- Đề tài có phản ánh nhu cầu kinh doanh quan trọng không?
- Đề tài có ý nghĩa lớn về mặt chi phí hoặc các chỉ số phi tài chính cốt yếu không?
- Đề tài có thuộc phạm vi nơi thông tin bổ sung có khả năng ảnh hưởng tới kế hoạch và hành động không?

Câu hỏi đầu tiên chắc chắn là quan trọng nhất. *Một nghiên cứu về chuẩn đối sánh phải có các mục tiêu rõ ràng và chính xác dựa trên những yêu cầu của khách hàng.* Brown cho biết: "Một số nghiên cứu của chúng tôi có khách hàng tham gia, có thể qua các cuộc gọi điện thoại, nhóm thử nghiệm hoặc đưa họ đi thị sát cơ sở để giúp hiểu rõ hơn yêu cầu của họ. Lợi thế của việc thu hút sự tham gia của khách hàng đó là khi đã tới lúc thực thi đề xuất của các nhóm làm việc thì những đề xuất ấy đều được dựa trên yêu cầu rõ ràng, chính xác của khách hàng".

Các chủ đề về nghiên cứu chuẩn đối sánh bao gồm bất kỳ quy trình thiết yếu nào đối với dịch vụ khách hàng và sự thành công của công ty. Hiện tại, Ameritech đang thực hiện nghiên cứu về thời gian của chu trình phát triển sản phẩm, hiệu quả hoạt động trong tổ chức mua hàng, các quy trình bố trí nhân viên cho phòng nhân sự, các hoạt động tài chính. Seitz đã thực hiện chuẩn đối sánh về công cụ, dịch vụ khách hàng, thực tiễn kế toán, quy tắc an toàn và mã vạch. Việc trả lời những câu hỏi của Alcoa được liệt kê ở trên sẽ cho bạn biết liệu một đề tài có trở thành tài liệu chuẩn đối sánh đáng tin cậy hay không.

Lập kế hoạch dự án chuẩn đối sánh

Bước tiếp theo trong quy trình bao gồm việc lập kế hoạch hành động. Ameritech gọi là đó là kế hoạch dự án và đề xuất bao trùm những phạm vi sau:

- Mục đích và mục tiêu.
- Phạm vi và nguồn lực.
- Thành phần tham gia chính.
- Những yếu tố thành công thiết yếu.
- Vai trò và trách nhiệm.
- Bước ngoặt và chuyển giao.
- Các thước đo kết quả.
- Các dòng quy trình ở cấp độ cao.

Seitz đề nghị các nhóm chuẩn đối sánh lựa chọn người lãnh đạo, hướng dẫn quy trình, ghi chép và chấm công. Người lãnh đạo chỉ dẫn. Người hướng dẫn quy trình duy trì điều lệ (ví dụ như không đánh giá trong thời gian thảo luận tự do; mọi người đều phải tham gia thảo luận). Người ghi chép ghi lại mọi thứ và phân bổ biên bản cuộc họp. Người chấm công giữ cho cuộc họp diễn ra trong giới hạn thời gian và đảm bảo nhóm đang tiến triển theo kế hoạch.

Các nhóm làm việc sử dụng *những công cụ giải quyết vấn đề bằng thống kê* để triển khai đề xuất của mình. Họ bắt đầu bằng việc thảo luận tự do để đảm bảo rằng vấn đề được nhận thức vẫn hiện diện. Nếu điều đó là đúng, nhóm làm việc sẽ sử dụng biểu đồ hình xương cá để nhận biết nguyên nhân cho kết quả đầu ra, thực hiện biểu đồ Pareto để xác định những cơ hội chính, rồi sau đó tạo lưu đồ để sắp xếp qui trình. LeGault nói: "Một khi nhóm làm việc đã kết hợp cả thảo luận tự do, biểu đồ xương cá và Pareto cùng với nhau, thành viên ban quản lý của nhóm đó sẽ chuyển đề xuất tới bộ phận lãnh đạo kèm theo yêu cầu về nguồn lực, kể cả vốn, để thực hiện nghiên cứu".

Nhiều nỗ lực thực thi chuẩn đối sánh đã thất bại do các nhóm làm việc không nắm rõ quy trình của công ty mình. Điều đó giống như việc quyết định mua đồ gỗ cho văn phòng mới mà không hiểu được hiện tại nhân viên đang sử dụng đồ gỗ gì, cần tiếp những gì, loại nào vẫn được sử dụng, cất chúng đi đâu, môi trường làm việc như thế nào, nó thay đổi ra sao, v.v... *Bạn không thể hỏi những câu hỏi trí tuệ hoặc thu thập thông tin có ý nghĩa mà không hiểu rõ về quy trình hiện tại muốn cải tiến.*

Trong một cuốn sách nhỏ về chuẩn đối sánh, Alcoa đã mô tả bước này như sau:

> Các nhóm nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng tới kết quả và tìm hiểu xem đặc điểm nào là ít quan trọng hay quan trọng nhất. Họ cũng tìm hiểu dữ liệu nào liên quan tới những đặc điểm quan trọng và làm sao để thu thập, đánh giá dữ liệu đó. Ngoài ra, việc thu thập dữ liệu nội bộ và phân tích giới hạn đối với kết quả có thể cho thấy những cách thức mới nhằm vượt qua các rào cản cụ thể. Cuối cùng, việc thu thập dữ liệu về kết quả sẽ tạo ra ranh giới và cấu trúc cho những so sánh chuẩn đối sánh.

Phương pháp đơn giản nhất để so sánh là phát triển *tập hợp đo lường* thông dụng và nó xác định các yếu tố then chốt của quy trình. Ameritech tìm kiếm những thước đo được định hướng bởi yêu cầu của khách hàng, như cách thức giữ tập trung vào việc cải tiến quy trình nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Các nhóm thực thi chuẩn đối sánh thường gặp phải một tập hợp thước đo khác được sử dụng khi công ty thực thi chuẩn đối sánh. Brown nói: "Vấn đề là có được sự so sánh đúng cách. Chúng tôi có khả năng tránh được vấn đề đó bằng cách hỏi: 'Đây là điều chúng ta đang tìm kiếm. Bạn sẽ sắp xếp chúng ra sao?'. Điều này không hề dễ dàng gì, nhưng sẽ không còn là vấn đề đáng quan tâm nữa".

Nhận biết các công ty có thể dùng được như mức chuẩn

Một khi đề xuất dự án được soạn thảo và thông qua, bước tiếp theo là nhận biết những triển vọng của chuẩn đối sánh. Các nhóm làm việc luôn vật lộn với bước này; họ thường không có manh mối nào về nơi tìm ra những triển vọng đó hoặc đã từng nghe đến một hay hai công ty và đó chính là danh sách của họ. Ameritech luôn khuyến khích các nhóm làm việc của mình thảo luận tự do cho đến khi có ít nhất 30 công ty tiềm năng. Trong số các nguồn hoặc địa điểm để tìm kiếm những vị trí dẫn đầu gồm có:

- Các chủ sở hữu quy trình.
- Khách hàng trong và ngoài công ty.
- Các tổ chức chuyên môn.
- Các hội chợ thương mại và hội nghị chuyên đề.
- Các ấn phẩm chuyên môn và thương mại.
- Các bài viết đăng trên báo và tạp chí.
- Các chuyên gia trong ngành.

- Nghiên cứu về ngành.
- Các nhà cung cấp.

Các công ty nhỏ thường gặp rắc rối trong việc tìm kiếm đối tác làm chuẩn đối sánh. Seitz tập trung vào các công ty có quy mô tương tự như mình, có được sự chỉ dẫn của họ từ các khách hàng, các bài viết đăng trên báo và tạp chí, hội nghị chuyên đề và hội chợ thương mại. Công ty đã thử so sánh các công ty lớn, nhưng những thành viên của nhóm đều bị lấn át và Seitz đã nhận ra rằng mình không có đủ điều kiện để thực thi những gì mà các công ty lớn hơn đang làm.

Mục đích tìm kiếm là tìm những công ty đáp ứng được các yêu cầu tương tự của khách hàng như quy trình nội bộ liên tục và đang thực hiện với mức độ thành công lớn. LeGault nói: "Bạn có thể nhận biết điều tương tự..., nhưng tốt-hơn-ban mơ là bí quyết. Nhân viên của chúng tôi tạo một bảng câu hỏi ngắn gọn dùng để chất vấn các công ty dẫn đầu. Chúng tôi cố gắng tạo ra một bản danh sách gồm 15 công ty, gọi điện cho họ, sau đó chọn ra ba hoặc bốn công ty để đối sánh". Các câu hỏi phải thật đặc biệt và mang tính sát hạch. Các thành viên nhóm ghi chép lại phản hồi và hỏi xem liệu đối tượng có sẵn sàng tham gia hay không.

Ameritech sử dụng những tiêu chuẩn dưới đây để giúp xác định các công ty đối tác thích hợp:

- Các công ty từng đạt những giải thưởng về chất lượng hoặc kinh doanh.
- Các công ty được xếp hạng cao nhất theo điều tra của ngành.
- Các câu chuyện về thành công được xuất bản dưới dạng tạp chí thường kỳ.
- Các công ty có kết quả tài chính xuất sắc.
- Phản hồi từ các chuyên gia, khách hàng, nhà cung cấp cùng đối tác kinh doanh trong và ngoài công ty.

Để thu gọn danh sách từ 30 xuống còn khoảng 12, Ameritech thường sử dụng những câu hỏi sau:

- Công ty nổi tiếng về kết quả hoặc quy trình chất lượng gì?
- Bằng chứng nào tồn tại để xác nhận rằng đối tác là công ty dẫn ngành trong lĩnh vực đang quan tâm?
- Khách hàng hài lòng ở mức độ nào?
- Khả năng sinh lợi của công ty là gì?

- Thị phần của công ty là bao nhiêu?
- Công ty từng đóng góp gì vào trình độ phát triển tiên tiến của ngành? Có ảnh hưởng mới mẻ nào về công nghệ không?

Khi đã có khoảng 12 ứng viên có khả năng chiến thắng, Ameritech dùng ma trận so sánh để rút ngắn danh sách xuống còn 6 hoặc 8 đối tác. Hướng dẫn chuẩn đối sách được hoàn tất của công ty bao gồm mẫu chung được trình bày ở Bảng 15.1.

Một số ma trận có thể được hoàn tất với thông tin vừa thu thập. Số còn lại thông qua phỏng vấn qua điện thoại với đối tác tiềm năng. Brown đã phát hiện ra rằng ông luôn có tên của người mà ông có thể liên hệ, được nhận biết thông qua mạng lưới của công ty, phòng chất lượng hoặc hiệp hội chuẩn đối sánh của ngành mà Ameritech trực thuộc. Ông cố gắng bắt đầu với với tất cả liên hệ đó bởi vì hầu hết các công ty đều thích liên hệ theo cách riêng lẻ hơn.

Các công ty "tràn ngập" bởi các yêu cầu về chuẩn đối sánh đều hiểu rõ cử chỉ nhã nhặn như vậy. Vì thế, các công ty dẫn đầu về chất lượng, chẳng hạn các đơn vị từng đoạt Giải Baldrige, đều trở thành những mục tiêu rõ ràng cho việc đối sánh, tới mức hai công ty đoạt giải, Milliken và Westinghouse Commercial Nuclear Fuel, chỉ chấp thuận yêu cầu của khách hàng và nhà cung cấp (đó là lý do tại sao họ không có mặt trong cuốn sách này). Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn đồng ý tham gia, đặc biệt bù lại, họ có thể học hỏi được điều gì đó.

Bảng 15.1. Ma trận tiêu chí đối tác được lấy làm mức chuẩn của Ameritech

Tiêu chí	C.ty A	C.ty B	C.ty C	C.ty D	C.ty E
1. Định hướng vào chất lượng					
2. Danh tiếng của sản phẩm/ dịch vụ thành công					
3. Định hướng vào dịch vụ					
4. Thời gian chu trình tuyệt hảo					
5. Đáng tin cậy 100%					
6. Mức tăng trưởng doanh thu cộng dồn với 25% cải tiến					
7. Mức lợi nhuận cộng dồn với 25% cải tiến					
8. Trên 20.000 nhân viên					

LeGault nói: "Các công ty nhận thức rõ họ phải có những quy trình được nhận biết và rằng bạn sẽ có mặt ở nhà máy của họ trong ba tiếng đồng hồ. Đòi hỏi như vậy là quá nhiều đối với một số công ty. Một số khác nói họ không quen với chuẩn đối sánh và không có nguồn lực để giải quyết vấn đề đó. 50% - 75% số công ty trong danh sách rút gọn của bạn sẽ đồng ý tham gia".

THU THẬP THÔNG TIN CHUẨN ĐỐI SÁNH

Đối với những công ty sẵn sàng tham gia, bạn nên đồng ý về: khung thời gian và thời hạn thị sát cơ sở, nghi trình, thực tiễn chuẩn đối sánh và các câu hỏi. Seitz thường gửi câu hỏi của mình qua fax tới đối tác để họ có thể xem xét trước khi việc thị sát cơ sở diễn ra và loại bỏ tất cả những câu hỏi họ không muốn trả lời. Trong hướng dẫn về chuẩn đối sánh của mình, Ameritech đề xuất những kiểu câu hỏi mà nhóm làm việc nên chất vấn để hiểu nhiều hơn về một quy trình:

- Công ty có quy trình được xác định, có dẫn chứng bằng tài liệu không?
- Quy trình được truyền đạt tới khách hàng và người sử dụng quy trình như thế nào?
- Người sử dụng được cập nhật về những thay đổi của quy trình ra sao?
- Hệ thống quản lý của quy trình là gì?
- Những phương diện nào của quy trình được coi là tầm cỡ thế giới?

Tại Seitz, các thành viên nhóm làm việc quyết định nhân sự nào sẽ thị sát và nhân sự công ty nào, thường được chia theo nhóm khoảng hai, ba người. LeGault cho biết: "Chúng tôi sẽ tiến hành với 20 câu hỏi khác nhau và viết ra các so sánh theo từng phương diện để thấy được sự khác biệt đúng lúc cũng như các lợi ích". Các thành viên nhóm làm việc được khuyến khích hỏi bất cứ điều gì nhưng chỉ là những câu hỏi mà Seitz sẵn sàng trả lời. Trên thực tế, các thành viên nhóm làm việc nên soạn ra những câu trả lời cho quy trình của chính họ để có thể dùng so sánh trong suốt chuyến thị sát. Seitz đề nghị chia sẻ kết quả dự án của mình với tất cả đối tác. Hầu hết các công ty đều sẵn sàng chia sẻ kết quả của mình mặc dù một số công ty yêu cầu tính bảo mật, điều Seitz rất tôn trọng.

Hành động "khám phá" các khả năng và quy trình của công ty cho một công ty khác nghiên cứu thường kèm theo sự lạm dụng tiềm ẩn. Nhiều công ty đang thông qua luật về chuẩn đối sánh để quản lý hoạt động cũng như trấn an các đối tác tiềm năng của mình. Ameritech là thành viên của Hội đồng chuẩn đối sánh thuộc Học viện Hoạch định Chiến lược – tổ chức tạo ra và thông qua *luật thực thi* dưới đây:

1. Đảm bảo rằng việc thực thi là hợp pháp.

2. Sẵn sàng cung cấp thông tin được yêu cầu.

3. Tôn trọng tính bảo mật.

4. Lưu trữ thông tin nội bộ chỉ cho mục đích sử dụng riêng.

5. Đề xướng mối liên hệ thông qua các đầu mối chuẩn đối sánh.

6. Không đề cập đến khi chưa được phép.

7. Chuẩn bị ngay buổi gặp ban đầu.

8. Có kiến thức cơ bản về chuẩn đối sánh và tuân theo quy trình.

9. Xác định được những gì cần đối sánh và hoàn thành việc tự thẩm định chặt chẽ.

Hiệu quả của việc thị sát cơ sở phụ thuộc chủ yếu vào mức độ hai bên chuẩn bị. Nếu cả hai công ty đều hiểu được các quy trình của mình cũng như nhóm thực thi chuẩn đối sánh biết chính xác điều mình cần học hỏi thì hầu hết các cuộc viếng thăm thường diễn ra khá suôn sẻ. Trong suốt 10 năm kinh nghiệm về chuẩn đối sánh, Seitz từng gặp phải bốn vấn đề phổ biến:

1. *Mọi người không chuẩn bị cho việc so sánh các khác biệt.* Kết quả là họ thu thập những thông tin không thích hợp với kế hoạch. Các nhóm phải rất thận trọng để không trở thành những du khách trong chuyến thị sát cơ sở.

2. *Nhân viên ghi chép sơ sài.* LeGault nói: "Chúng tôi gợi ý rằng mọi nhân viên trong nhóm nên có một bản sao của cùng bảng câu hỏi. Khi câu hỏi được đưa ra, mọi người ghi lại câu trả lời mà mình nghe được".

3. *Nhân viên không hiểu mục đích nghiên cứu.* LeGault kể rằng công ty đã từng có một chuyến thị sát cơ sở với kết quả ngược lại sự mong đợi khi nhóm thợ chế tạo dụng cụ quay trở về và than phiền về mức thù lao thấp, rằng công ty mục tiêu có thiết bị tốt hơn và họ rất thích môi trường làm việc bên đó.

4. *Ban quản lý cấp cao không muốn bị làm phiền khi tham gia vào các nhóm.* Nếu đội ngũ nhân sự cấp cao không thể hiện sự hứng thú thì mọi người trong nhóm cũng sẽ không nghĩ rằng điều đó là quan trọng.

Một vấn đề nữa đã được đề cập trước đó là việc tìm thông tin và dữ liệu theo cùng dạng thực để bạn có thể sử dụng. Brown nói: "Khi so sánh, cách tốt nhất là chuyển lên mức mà bạn có thể có được sự so sánh đúng cách - điều thật khó thực hiện do nhân viên nói chung thường chuyển xuống mức thấp hơn. Chính bản thân tôi cũng đã từng gọi những cuộc điện thoại liên tiếp để cố gắng hiểu được dữ liệu mà

mình vừa có". Việc phát triển mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác đối sánh khiến cho việc trao đổi thông tin liên tục trở nên khả thi.

LÀM GÌ VỚI NHỮNG ĐIỀU ĐÃ HỌC HỎI ĐƯỢC

Tại Alcoa, các nhóm phân tích dữ liệu mà họ thu thập được, định lượng những khác biệt về kết quả, khám phá nguyên nhân của những khác biệt đó cũng như nhận biết những mẩu thông tin nào có thể giúp cải tiến kết quả. Sau đó, họ sẽ làm việc với nhà tài trợ dự án để xác định cách sử dụng những tìm tòi đó.

Ameritech nói về việc phân khúc sự khác biệt giữa kết quả hiện tại và kết quả dự kiến thành những hành động chiến lược và chiến thuật cần thiết để san bằng những khác biệt đó. *Những thay đổi chiến thuật* dẫn tới lợi ích nhỏ về năng suất. *Những thay đổi chiến lược* là những thay đổi to lớn được yêu cầu phải có để san bằng khoảng cách.

Tại Seitz, các nhóm thực hiện chuẩn đối sánh điền vào các biểu đồ so sánh để làm rõ sự khác biệt của những điểm mấu chốt. Minh họa 15.2 là một ví dụ từ nghiên cứu của nhóm về Kanban. Nghiên cứu này dẫn tới hệ thống hàng tồn kho mới ở Seitz, giảm bớt công việc theo quy trình (Work In Process – WIP) trong khu vực lắp ráp từ 15% - 20% và giảm 90% lượng hàng tồn kho, cho phép công ty bổ sung thêm 1/3 dây chuyền lắp ráp.

Sau khi đã hoàn thành biểu đồ so sánh, các nhóm sẽ chuyển cho nhân viên các phòng ban khác xem xét lại những gì mình vừa học được và phát triển bản danh sách đề xuất bao gồm bất cứ khoản tiết kiệm thời gian hay tiền bạc nào. LeGault nói: "Nếu các thay đổi diễn ra theo trật tự thì nhân viên của chúng tôi được trao quyền để tạo ra những thay đổi mà họ nghĩ là cần thiết. Lần duy nhất họ phải tới gặp cấp quản lý cao hơn là khi cần sử dụng hơn 500 đô-la.".

Các công ty tham gia vào việc đạt chứng chỉ ISO hoặc QS-9000 và các công ty đã đạt được chứng chỉ cần phải cẩn trọng rằng, những thay đổi quy trình rút ra được từ việc đối sánh không mâu thuẫn với tài liệu – hoặc họ phải thay đổi tài liệu để phản ánh những thay đổi của quy trình. LeGault cho biết: "Khi những thay đổi ảnh hưởng tới các quy trình được định nghĩa theo tiêu chuẩn ISO hoặc QS-9000, chủ nhân của quy trình phải tham gia vào nhóm làm việc đó, rồi sau đó phải chịu trách nhiệm cho việc lưu trữ tài liệu chính thức về quy trình mới, kể cả việc đào tạo và kiểm chứng tính hiệu quả".

Không phải mọi nghiên cứu đều mang lại thay đổi. LeGault nói: "Đôi khi, kết quả quá tốn kém hoặc không hiệu quả đối với bạn, vì vậy, bạn phải thực hiện kiểu quy trình giải quyết vấn đề theo cách khác.".

Minh họa 15.2. Mẫu biểu đồ so sánh thông tin của Seitz

Câu hỏi: Khi phát hành một đơn đặt hàng, khối lượng công việc được giao cho các phòng ban là bao nhiêu?			
Seitz Khối lượng đơn hàng đầy đủ	*Công ty A* Đưa ra công việc của một ngày	*Công ty B* Đưa ra công việc của một tuần	*Công ty C* Đưa ra công việc của hai ngày
Kết quả - WIP cao - Cần nhiều diện tích cho việc lưu kho nguyên liệu	- Không có WIP - Không mất diện tích lưu kho	- WIP thấp hơn - Diện tích nhỏ cho việc lưu kho nguyên liệu	- WIP thấp - Diện tích rất nhỏ cho việc lưu kho nguyên liệu

WIP = Công việc theo quy trình (Work In Progress)

Cách để cải thiện lợi thế của việc có được những kết quả đối sánh mà có thể sử dụng là đối sánh nhiều công ty hơn. Brown của Ameritech nói: "Trong phần lớn các nghiên cứu chuẩn đối sánh, chúng tôi thấy rằng, ba hoặc bốn công ty được lấy làm chuẩn đối sánh có thể mang lại cho chúng tôi trên 40% cải tiến. Chúng tôi thường tính đến sáu công ty hoặc hơn do có những công ty mà chúng tôi chẳng học hỏi được gì nhiều. Nói chung, chúng tôi không thu được tất cả sự cải tiến từ một công ty mặc dù đã đôi lần thu được khối lượng đáng kể từ một nguồn".

Thực hiện thay đổi từ kết quả của chuẩn đối sánh

Ameritech đề xuất các bước sau để thực hiện những thay đổi cần thiết cho mục đích triệt tiêu sự khác biệt:

- Lựa chọn giải pháp thay thế trong việc thực thi.
- Phân công nguồn lực và tạo lịch trình.
- Đề ra mục tiêu.
- Phát triển kế hoạch giám sát.
- Đạt được sự chấp thuận phù hợp để thay đổi thực tiễn hiện tại.
- Thực thi kế hoạch.
- Truyền đạt những khám phá về đề ra mức chuẩn.

Sau khi kế hoạch được thực thi, các quy trình bị tác động bởi kế hoạch đó phải

được *đo lường* và *theo dõi* để xem liệu chúng có diễn ra như mong đợi hay không, và để tiếp tục cải tiến. Điểm cuối cùng trong danh sách của Ameritech cũng quan trọng: Thông tin có được từ chuẩn đối sánh thường có giá trị đối với các bộ phận khác của công ty, đặc biệt ở những công ty có quy mô lớn hơn. Tại Alcoa, các nhóm thực hiện chuẩn đối sách được yêu cầu nhận diện những nhân viên khác trong công ty - những người có thể giúp ích từ những gì mà họ đã làm. Đơn vị chất lượng của doanh nghiệp duy trì *cơ sở dữ liệu chuẩn đối sánh*, trong đó liệt kê các chủ đề và tổ chức đã được đối sánh, và các đơn vị kinh doanh tập hợp và chia sẻ thông tin liên quan.

Bước cuối cùng của Ameritech là *hiệu chỉnh* - quy trình tái đánh giá. Đây không phải là bước xem xét cách thức mà kế hoạch đã vận hành mà là sự khởi đầu của một quy trình chuẩn đối sánh mới - qui trình sẽ lặp lại cả tám bước. Như Brown đã chỉ ra: "Mục tiêu cuối cùng là để chuẩn đối sánh được thể chế hóa trong toàn công ty, nhằm đảm bảo cho thành công liên tiếp".

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Mô quản lý kinh doanh mới thúc đẩy việc tư duy *hệ thống*, dưới dạng hiểu biết cả những hệ thống nội bộ mà công ty được xây dựng xoay quanh nó lẫn những hệ thống bên ngoài tác động tới công ty. Ở những chương trước, chúng ta đã nghiên cứu sự liên kết giữa khách hàng và nhà cung cấp. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét trách nhiệm của công ty đối với cộng đồng. Những ảnh hưởng ngoại biên này thúc ép công ty phải không ngừng xem xét lại giả thuyết và quy trình mà nó dựa vào.

Chuẩn đối sánh cho phép bạn cải tiến các hệ thống nội bộ của mình bằng cách học hỏi từ các nguồn lực bên ngoài. Như chúng ta đã thấy trong chương này, chuẩn đối sánh là một quy trình khám phá chính xác những việc bạn đang làm những gì tốt nhất trong nội bộ và bên ngoài mà công ty đang thực hiện, cách thức mà chúng so sánh và những gì bạn có thể làm để cải tiến.

Ba mô hình xuất sắc của chúng tôi đều đi theo các quy trình chuẩn sánh chính thức mặc dù vẫn có sự khác biệt đôi chút. Điểm quan trọng là: từng mô hình đều thực hiện theo một quy trình được xác định đúng và quy trình không phải lúc nào cũng cần quá trang trọng. Ví dụ, ban quản lý cấp cao của Alcoa quan tâm về việc cải tiến một trong những giá trị của mình: tăng cường sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên. Công ty đã có hồ sơ về an toàn lao động tốt nhất ngành nhưng vẫn coi bản thân chưa đủ tốt và chưa cải tiến. Leeper nói: "Chúng tôi đề nghị các giám đốc nhân sự và công ty cùng những nhà lãnh đạo công đoàn quốc gia tham gia thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu kéo dài trong một tuần. Quy trình đã mở ra một cuộc đối thoại

giữa các nhà lãnh đạo, dẫn tới sự hiểu biết và chấp nhận chung. Chúng tôi nhấn mạnh rằng đây là một quy trình học hỏi lẫn nhau".

Được coi là một công cụ quyền lực đối với chất lượng, chuẩn đối sánh là công cụ không thể thiếu trong việc học hỏi công ty khác. Thiếu nó, bạn sẽ không bao giờ nhận biết được vị trí của công ty mình so với đối thủ cạnh tranh và các công ty hàng đầu thế giới; bạn sẽ để lỡ những phương pháp tư duy mới cần thiết cho việc đạt được những cải tiến đột phá; và bạn sẽ không có cách nào đánh giá được hiệu quả của những quy trình hoặc hình dung được chúng đang hoạt động tốt như thế nào.

Trong mô hình quản lý mới, chuẩn đối sánh được sử dụng để tìm ra điều tốt nhất cũng như để dẫn hướng cho những cải tiến quy trình - điều sẽ làm cho công ty bạn trở thành mô hình xuất sắc tiếp theo - tất cả với mục tiêu phát triển các khách hàng trung thành.

16 TRÁCH NHIỆM CÔNG TY VÀ BỔN PHẬN CÔNG DÂN

3M

USAA

Insurance Management Company (IMC)

Đối với nhiều người, sự kết nối giữa *quản lý kinh doanh* với *trách nhiệm công ty và bổn phận công dân* còn rất mơ hồ. Đạo đức kinh doanh phải làm gì với vấn đề chất lượng? Những vấn đề về môi trường phải làm gì với việc cải thiện kết quả? Công ty có lợi gì khi thúc đẩy việc tham gia vào cộng đồng?

Khi trả lời những câu hỏi này, phản ứng của các công ty dẫn đầu về chất lượng có xu hướng được chia thành hai kiểu: bạn thực hiện vì nó (1) sinh lợi; (2) là điều đúng đắn. Một ví dụ về kiểu phản ứng đầu tiên là 3M, đơn vị đã tiết kiệm được 4 triệu đô-la mỗi năm trong vòng hai thập kỷ thông qua chương trình Giảm ô nhiễm 3P. Ví dụ về phản ứng thứ hai là USAA Volunteer Corp đã giúp trên 4.400 tình nguyện viên của mình đóng góp hơn 190.000 giờ cho cộng đồng vào năm 1996.

Mỗi một "hệ thống" thuộc tổ chức thực hiện chức năng bên trong, tác động và bị tác động bởi rất nhiều hệ thống khác. Khách hàng và nhà cung cấp cũng có những hệ thống kinh doanh của riêng mình. Thị trường là hệ thống. Cộng đồng nơi chúng ta làm việc trong đó cũng là hệ thống. Những hệ thống như vậy là tâm điểm của chương này; chúng xác định các mối quan hệ của công ty với cộng đồng nói chung, dù là địa phương, bang, quốc gia hay toàn cầu.

Đầu tiên, chúng ta cần phân biệt trách nhiệm cộng đồng và bổn phận công dân của công ty. *Trách nhiệm công ty* đề cập đến những mong đợi công khai cơ bản chẳng hạn như việc thực hiện kinh doanh hợp với luân thường đạo lý và bảo vệ sức khỏe cùng sự an toàn của cộng đồng cũng như của môi trường. *Bổn phận công dân của công ty* nghĩa là hướng dẫn và hỗ trợ các mục đích quan trọng chung như giáo dục, phục vụ cộng đồng, thực tiễn thương mại và ngành nghề, cải tiến chất lượng.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét cách thức mà ba công ty - 3M, USAA và IMC - chiếm vị trí dẫn đầu về bổn phận công dân của công ty và trách nhiệm đối với cộng đồng. Chúng tôi sẽ sử dụng kinh nghiệm của họ để làm sáng tỏ sự kết nối giữa mô hình quản lý mới với trách nhiệm đối với cộng đồng của công ty khi trả lời những câu hỏi này:

- Chúng ta giải quyết trách nhiệm cộng đồng và bổn phận công dân trong hoạt động kinh doanh ra sao?
- Chúng ta cải tiến các phương pháp đáp ứng mong đợi của cộng đồng như thế nào?
- Làm sao chúng ta dẫn đầu trong vai trò những công dân công ty?

Mục đích của chương này không phải để biểu dương ban về hành động xông xáo hơn trong những lĩnh vực này cho dù cả ba công ty đứng đầu về chất lượng đều thể hiện những lí lẽ thuyết phục. Giống như quyết định làm cho việc cải tiến chất lượng trở thành ưu thế của công ty, quyết định khiến cho trách nhiệm cộng đồng và bổn phận công dân trở nên ưu tiên đòi hỏi *bộ phận lãnh đạo sáng suốt* và *sự chuyển đổi liên tục về văn hóa.* Công ty phải xác định cho bản thân những việc mình có thể và sẽ tác động tốt tới công chúng. Như các mô hình mẫu của chúng tôi cho thấy, những điều tốt cho công chúng cũng có thể là chiến lược kinh doanh tốt.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

3M sản xuất hơn 50.000 sản phẩm sử dụng trong công nghiệp, thương mại, chăm sóc sức khỏe và thị trường tiêu dùng trên toàn cầu, gồm có băng ép, phim chụp ảnh, băng ghi âm, giấy nhám và vật liệu cách điện. 3M có gần 75.000 lao động trên 60 quốc gia với trụ sở công ty đặt tại St. Paul, Minnesota.

Năm 1992, 25 cơ quan Quân đội đã lập nên Hiệp hội Ô tô Dịch vụ Thống nhất (United Services Automobile Association), được biết đến nhiều hơn với tên gọi USAA, để tự cung cấp bảo hiểm về ô tô với mức giá cạnh tranh. Ngày nay, USAA đứng thứ năm trong số các công ty bảo hiểm ô tô cá nhân lớn nhất và là công ty bảo hiểm nhà ở lớn thứ tư trên toàn quốc. Công ty có hơn 16.000 nhân viên. Ngoài bảo hiểm ô tô

và nhà ở, USAA còn cung cấp bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm y tế, trợ cấp hàng năm, quỹ tương hỗ cùng dịch vụ môi giới chiết khấu, dịch vụ ngân hàng và thẻ tín dụng trọn gói, dịch vụ cho thuê và mua ô tô, dịch vụ du lịch biển và cộng đồng hưu trí. Công ty bán hầu hết các sản phẩm của mình qua điện thoại và thư tín. USAA được Baldrige thị sát cơ sở vào các năm 1990 và 1991. Năm 1995, Arthur D. Little, Inc. đã công nhận USAA là một trong những công ty thực hành quản lý quy trình "Siêu việt". Năm 1997, *Fortune* bầu chọn USAA như một trong những "công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ".

IMC được thành lập năm 1933 và là thế hệ thứ ba của công ty gia đình chuyên cung cấp các dịch vụ về quản lý rủi ro chất lượng và môi giới bảo hiểm. ICM phục vụ gần 150 khách hàng ở 19 quốc gia và 42 bang. Năm 1996, 90% khách hàng đánh giá IMC là xuất sắc hoặc tầm cỡ thế giới. IMC tọa lạc ở Erie, Pennsylvania và có 28 công sở. Công ty giành được giải Chất lượng Erie năm 1993 và vị trí Quan trọng nhất của Giải thưởng chất lượng Pennsylvania năm 1994. Năm 1996, thế hệ thứ hai của công ty, Bill Bloomstine, nhận được giải thưởng Dịch vụ cộng đồng Edward C. Doll vì lòng bác ái và tình nguyện.

KẾT HỢP CHẶT CHẼ TRÁCH NHIỆM VÀ BỔN PHẬN CÔNG DÂN

Quy trình kết hợp chặt chẽ trách nhiệm đối với công chúng và bổn phận công dân không giống như cách thức công ty kết hợp chặt chẽ cải tiến chất lượng. Nó bắt đầu bằng việc hiểu được những yêu cầu của khách hàng, sau đó chuyển những yêu cầu ấy thành *tầm nhìn, sứ mệnh* và *mục tiêu* cho công ty.

Sự khác biệt lớn trong nhu cầu để có định nghĩa về "khách hàng", bao gồm tất cả cổ đông của công ty: những người mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty - các cổ đông, nhân viên, nhà cung cấp và cả những người trong cộng đồng, nơi công ty đóng vai trò như "công dân". Nhân viên cũng sống trong những cộng đồng này, vì vậy, một công ty quan tâm tới trách nhiệm của mình với cộng đồng trên thực tế là đang chăm lo một phần cho bản thân. Việc tách biệt công việc và gia đình, các hoạt động kinh doanh và phi kinh doanh là một ý nghĩ quá quen thuộc. Mô hình quản lý mới mang *cái nhìn tổng thể* hơn về vai trò của nhân viên trong công ty và cộng đồng - và cả vai trò của công ty trong cộng đồng. Cách nhìn như vậy thách thức các công ty phải lắng nghe, sẵn sàng đáp lại một phạm vi nhu cầu và ý kiến rộng rãi hơn nhưng cũng khen thưởng họ bằng cách hành động theo và vì lợi ích tốt nhất của nhân viên.

Quan tâm tới môi trường

Trong phần tiếp theo của chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu chương trình đổi mới của 3M, Ngăn ngừa ô nhiễm 3P (Pollution Prevention Pays - 3P). Tom Zosel, người quản lý chương trình, nhấn mạnh cách mà chương trình tận dụng khao khát của mọi người trong việc quan tâm tới môi trường. "Tôi nghĩ cái neo lớn nhất trong cả chương trình là đem lại cho mọi người cơ hội để mang chủ nghĩa tích cực về môi trường vào công việc của mình. Nếu bạn đi ra ngoài ngày hôm nay, điều tra và hỏi các nhân viên của 3M để xem liệu có thể coi chính họ là các nhà hoạt động về môi trường không thì tôi sẽ rất lấy làm ngạc nhiên khi tỉ lệ phản hồi tích cực ít hơn 90%".

Các giá trị cộng đồng của 3M phản ánh giá trị của nhân viên công ty nhờ bao gồm cam kết "tôn trọng môi trường xã hội và tự nhiên của chúng ta". Những mục tiêu mà 3M đã nhận biết để hoàn thành giá trị này là:

- Tuân thủ luật pháp, đáp ứng hoặc vượt cả quy định.
- Thông báo cho khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và công chúng về tất cả hoạt động của mình.
- Phát triển các sản phẩm và quy trình có tác động ít nhất tới môi trường.
- Luôn hòa hợp với những nhu cầu cùng sở thích thay đổi của khách hàng, nhân viên và xã hội.
- Mang sự trung thực và liêm chính không thỏa hiệp đến mọi phương diện của công ty.

Vào thời gian 3M bắt đầu chương trình 3P của mình, ban giám đốc đã thông qua *chính sách môi trường công ty* như sau:

3M sẽ tiếp tục nhận biết và thực hành nghĩa vụ của mình nhằm:

- Giải quyết vấn đề ô nhiễm môi trường của chính mình và các vấn đề về bảo tồn.
- Phòng tránh ô nhiễm tại nguồn, bất cứ nơi đâu và khi nào có thể.
- Phát triển các sản phẩm có tác động ít nhất tới môi trường.
- Bảo tồn tài nguyên thiên nhiên thông qua việc khôi phục và các biện pháp thích hợp khác.
- Đảm bảo rằng cơ sở và sản phẩm đáp ứng, duy trì được những quy định của tất cả gồm: liên bang, bang và cơ quan môi trường địa phương.
- Trợ giúp các cơ quan chính phủ và tổ chức chính thức khác tiến hành các

hoạt động về môi trường, bất cứ ở đâu khi có thể.

Để chuyển chính sách thành hành động, ban quản lý cấp cao của 3M đã tạo ra chính sách, mục tiêu và tiêu chuẩn thực thi cụ thể. Chính sách bao gồm việc vượt qua cả các yêu cầu kiểm soát, phòng tránh ô nhiễm tại nguồn, chỉ đạo thẩm tra môi trường chi tiết và loại bỏ dần dần tất cả chất hóa học cùng PCB hủy hoại tầng ô-zôn. Chủ tịch L. D. DeSimone nói: "Các vấn đề liên quan tới môi trường luôn được lưu tâm tại mọi bước phát triển và sản xuất sản phẩm của chúng tôi. Điều này đảm bảo với ban quản lý cấp trên rằng mục tiêu bảo vệ môi trường của chúng tôi đang được đáp ứng".

Các chính sách và mục tiêu của 3M phản hồi lại những yêu cầu được nhận thức bởi khách hàng, nhân viên, cổ đông và cộng đồng. Các công ty viết ra các giá trị của mình thường chuyển tải ý nghĩa của mình về cộng đồng. Ví dụ, mục tiêu của Corning là "chuyển giao lợi ích kinh tế vượt trội, dài hạn cho khách hàng, cổ đông, nhân viên và *cộng đồng mà chúng tôi hoạt động trong đó*".

Chú ý tới đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là phạm vi mà mỗi một công ty đều cho rằng họ đang thúc đẩy, nhưng rất ít đơn vị có thể diễn đạt được cách thức thực hiện đều này. Đối với những công ty như IMC và USAA, *đạo đức đã ăn sâu vào văn hóa công ty*. Tại USAA, các nhân viên mới vào làm việc trước tiên sẽ được đặt vào vị trí của công ty dựa trên đạo đức trong quá trình định hướng - những điều được trình bày nhiều hơn trong suốt các khóa đào tạo nội bộ. Với nhân viên có, trung bình 55 giờ đào tạo chính quy mỗi năm, việc củng cố diễn ra thường xuyên và nhất quán. Ngoài ra, Bộ phận phát triển tổ chức và lãnh đạo còn tổ chức những buổi họp phù hợp cho từng công ty và sẽ tổ chức tại khu vực làm việc theo yêu cầu của công ty. Năm 1996, Robert Herres - giám đốc điều hành của USAA - quyết định đưa quy trình chính quy hơn vào đạo đức của công ty. Ông đã dẫn hướng phát triển Nội qui mới về Đạo đức của USAA và bổ nhiệm điều phối viên phụ trách mảng đạo đức và Hội đồng Đạo đức USAA được chủ trì bởi một giám đốc cấp cao của USAA.

USAA giữ cho nhân viên tập trung vào trách nhiệm công ty và bổn phận công dân bằng cách biến điều đó thành một phần trong quy trình lập kế hoạch. USAA từng nhận biết được sáu phạm vi kết quả chủ chốt (key result area - KRA): (1) dịch vụ, (2) sức mạnh tài chính, (3) giá trị sản phẩm, (4) xây dựng mối quan hệ, (5) tài sản chiến lược (con người và công nghệ) và (6) ảnh hưởng cộng đồng. Nhờ bao gồm cả ảnh hưởng cộng đồng, cùng với những ưu tiên công ty khác, USAA đã thiết lập được tầm quan trọng cho tất cả nhân viên. Sau đó, bằng việc phát triển các kế hoạch 5 năm và thường niên để đạt được những mục tiêu về ảnh hưởng cộng đồng, USAA

chuyển những mục đích này thành hành động và mục tiêu đo lường được - cách bảo đảm nhất để biến trách nhiệm công ty và bổn phận công dân trở thành một phần của văn hóa công ty.

GIẢI QUYẾT TRÁCH NHIỆM BẢO TỒN MÔI TRƯỜNG

Nơi nào mà trách nhiệm cộng đồng được quan tâm, nội quy công ty, sức khỏe và sự an toàn của công đồng về cơ bản sẽ trở nên đơn giản tới mức không phải nghĩ đến. Bất chấp triết lý quản lý, công ty nên thực hiện việc kinh doanh dựa trên nền tảng đạo đức và làm mọi việc có thể để bảo vệ sức khỏe và sự an toan của cộng đồng. Từ góc nhìn của mô hình quản lý mới, điều đó có nghĩa là:

- Thiết lập được mong đợi của công ty cho những phạm vi này.
- Đào tạo nhân viên hiểu và hành động dựa trên trách nhiệm của mình.
- Nhận biết, đo lường các chỉ số phù hợp của các hành động và hành vi trách nhiệm.

Phạm vi trách nhiệm cộng đồng - nguyên nhân gây ra nỗi thống khổ nhất cho công ty - là môi trường. Đối mặt với "chiến dịch phủ xanh" của Mỹ, ngày càng có nhiều công ty tham gia vào những phong trào môi trường mà chưa nhận thức rõ rằng điều đó sẽ đưa họ tới đâu. Ngược lại, các công ty đứng đầu về chất lượng liền tận dụng cơ hội này và hướng công ty về phía ban lãnh đạo môi trường bằng cách áp dụng những nguyên tắc quản lý chất lượng để ngăn ngừa ô nhiễm. Ứng dụng này thích hợp đến nỗi đã được xuất hiện với cái tên mới: *quản lý môi trường chất lượng toàn diện* (Total Quality Environmental Management - TQEM).

Sáng kiến quản lý môi trường toàn cầu (The Global Environmental Management Initiative - GEMI) song hành với khái niệm mới TQEM. Năm 1990, các nhà chuyên môn cấp cao về sức khỏe và an toàn môi trường của một số công ty lớn ở Mỹ, gồm có Procter & Gamble, AT&T, Eastman Kodak và Công ty điện và chiếu sáng Floria, đã đưa ra sáng kiến này (GEMI) với mục đích tạo ra việc trao đổi thông tin dựa trên kỹ thuật quản lý môi trường tiên tiến nhất. Trong bài phat biểu tại hội nghị đầu tiên về GEMI, Gerald Kotes, giám đốc Cơ quan bảo vệ môi trường (Environmental Protection Agency - EPA) về ngăn ngừa ô nhiễm, đã nói: "Tiền đề cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện là công ty không phải trả tiền tách lấy chất thải ra khỏi sản phẩm của mình nếu trước đó không đưa chúng vào. Đối với việc ngăn ngừa ô nhiễm, tiền đề cũng tương tự như vậy. Nếu ngay từ đầu, công ty không tạo ra chất thải thì sau đó, không phải mất tiền để quản lý chất thải ấy".

Zosel của 3M lại nói về việc bảo vệ môi trường theo cách sau: "Ô nhiễm là một

sai sót. Mục đích của việc quản lý chất lượng toàn diện là loại bỏ các sai sót". 3M tập trung vào việc giảm chất thải để giảm sai sót, nhằm giảm mức độ ô nhiễm tạo ra. Công ty thực hiện điều này bằng cách thu hút mọi nhân viên vào cùng một nỗ lực. Zosel nói: "Để giảm ô nhiễm, bạn phải đi sâu về mặt tinh thần quản lý chất lượng toàn diện – đưa ra mục đích và phương pháp đạt được điều đó cho mọi người - sau đó để họ tự thực hiện".

Những mục đích đó là một phần trong chiến lược toàn cầu nhằm đạt được sự xuất sắc trong mọi đơn vị kinh doanh và hỗ trợ của 3M. Chiến lược, có tên gọi Q90s, dựa trên các tiêu chuẩn Baldrige, bao gồm việc đánh giá cách thức mỗi đơn vị kinh doanh cải tiến trong phạm vi trách nhiệm công ty và bổn phận công dân. Hầu hết các đơn vị kinh doanh đều trải qua hai hoặc ba bản đánh giá sử dụng những tiêu chuẩn đó bên cạnh một số cuộc tự kiểm tra nhỏ. Ron Kubinski – giám đốc chất lượng – nói: "Kết quả là, quy trình đánh giá hoạt động kinh doanh của chúng tôi đang được hợp nhất thành quy trình hoạch định kinh doanh. Chất lượng và hoạt động kinh doanh đang trở thành kế hoạch tập trung vào những mục đích chính của 3M: lắng nghe khách hàng, rút ngắn thời gian đưa ra thị trường và giảm chi phí".

3M có hơn 7.000 quy trình sản xuất cốt lõi dựa trên khoảng 100 công nghệ nòng cốt. Có lợi thế công nghệ và tập trung vào khách hàng, 3M phát triển mạnh nhờ sự chia sẻ lớn về cách thức các đơn vị sử dụng công nghệ nòng cốt. Quy mô và tính chất công việc của công ty thể hiện nhiều cơ hội cho việc bảo vệ môi trường. Năm 1975, 3M đã nắm được những cơ hội này khi khởi xướng chương trình môi trường công nghiệp có tên gọi *Giảm ô nhiễm 3P* (*Pollution Prevention Pays*). Tại thời điểm đó, việc áp dụng ngăn ngừa ô nhiễm được thực hiện trong cả công ty thông qua nỗ lực được tổ chức trên toàn cầu và thu được kết quả – chưa từng có công ty lớn nào của Mỹ làm như vậy.

Zosel nói: "Những việc chúng tôi làm với Giảm ô nhiễm song song với toàn bộ quy trình quản lý chất lượng toàn diện. Khi xem xét tất cả những điều luật đang đưa ra về kiểm soát ô nhiễm, chúng tôi biết mình không thể làm điều đó một cách đơn độc. Vì vậy, chúng tôi đã phải dự tính ngay những vấn đề về môi trường, có nghĩa là phải xây dựng đạo đức ngăn ngừa ô nhiễm gắn liền với công ty".

Zosel và đội ngũ về môi trường của mình đã trình bày với bộ phận quản lý của 3M theo hai lựa chọn: bạn có thể (1), sử dụng điều này chủ yếu nhằm kiểm soát ô nhiễm hoặc (2), nói với mọi người ngăn ngừa ô nhiễm bằng mục đích - xử lý trước. Bộ phận quản lý chọn cách thứ hai, một phần do đổi mới và thay đổi là thế mạnh của 3M. Zosel cho biết: "Chúng tôi muốn trở thành đơn vị tiên phong trong vấn đề này, giải quyết được những điều chỉnh theo cách hữu hiệu về môi trường và hiệu quả về chi phí".

3M thực thi chương trình ngăn ngừa ô nhiễm như thế nào

Khái niệm và mục đích cơ bản của chương trình giảm ô nhiễm 3P được duy trì liên tục kể từ năm 1975. Chương trình được điều hành bởi một *ủy ban điều phối* 3P, đại diện cho kỹ thuật, sản xuất, tổ chức phòng thí nghiệm cùng đơn vị Kiểm soát Ô nhiễm và Kỹ thuật Môi trường của công ty. Ủy ban thiết lập các tiêu chuẩn tham gia 3P và đề xuất biểu dương nhân viên.

Hầu hết các dự án 3P được bắt đầu khi nhân viên nhận thấy vấn đề ô nhiễm hoặc hủy chất thải cụ thể. Nhóm làm việc chức năng chéo được thành lập để phân tích vấn đề và phát triển giải pháp. Nhóm đệ trình bản đề xuất tới bộ phận hoạt động bị ảnh hưởng - bộ phận quyết định có nên giao phó quỹ tiền bạc, thời gian và các nguồn lực khác cho nhóm hay không.

Sự tham gia của nhân viên là bí quyết thành công của chương trình. Một nhà máy của 3M ở Aberdeen, South Dakota đã cung cấp một ví dụ như sau. Nhà máy sản xuất mặt nạ khẩu trang tròn từ miếng vải vuông; 1/3 miếng vải đó cuối cùng sẽ trở đồ thải và thường được chở tới các bố rác địa phương. Một nhóm kỹ sư quy trình đã nhận ra vấn đề này và khắc phục với mục tiêu *không còn* chất thải. Mục tiêu như vậy thúc đẩy lối suy nghĩ mới bởi vì ngay cả việc sử dụng vải một cách hữu hiệu nhất sẽ vẫn tạo ra chất thải. Nhóm đã thay đổi cách tư duy và nhắm vào mục tiêu biến chất thải trở thành nguồn cung nguyên liệu. Ngay sau đó, nhóm lập lại công thức cho sản phẩm để sợi vải trong chất thải có thể được sử dụng cho một dây chuyền sản phẩm 3M mới với mục đích loại bỏ chất thải độc hại. Mục tiêu không còn chất thải đã được hoàn thành. Một kỹ sư đã nói: "Mục tiêu của chúng tôi là mọi nguyên vật liệu nhập vào nhà máy đều trở thành những món đồ hữu ích khi được đưa ra khỏi đó".

Cách suy nghĩ đầy tham vọng như vậy nói chung là phổ biến trong toàn công ty. Trong 17 năm đầu thực hiện chương trình 3P, 3M đã cắt giảm tình trạng ô nhiễm xuống còn một nửa (hơn 1,3 tỉ pao tương đương trên 590.000 tấn) và tiết kiệm cho công ty khoảng 650 triệu đô-la. Những giảm thiểu tương tự về ô nhiễm và chi phí vẫn tiếp tục tiếp diễn cho tới ngày nay.

Ngoài việc tận dụng khát khao của mọi người trong việc bảo vệ môi trường, 3M còn thúc đẩy sự tham gia thông qua biểu dương. Để đạt tiêu chuẩn biểu dương chính thức, một chương trình 3P phải đáp ứng những tiêu chí sau:

- Giảm ô nhiễm, không phải là kiểm soát ô nhiễm.
- Mang lại một số lợi ích khác về môi trường ngoài việc giảm ô nhiễm.
- Tiết kiệm tiền bạc cho 3M.

- Bao gồm thành tựu về kỹ thuật.

3P không loại trừ những cải tiến đổi mới có tác dụng giảm ô nhiễm cho dù không phải là chương trình kỹ thuật hoặc chương trình mới nhưng tiêu tốn tiền bạc; tuy nhiên, chúng không được biểu dương chính thức. Phụ thuộc vào tính chất đổi mới trong thành tựu của mình, các nhân viên nhận được giải thưởng 3P, cúp hoặc bằng chứng nhận. Trong 14 năm đầu tiên của chương trình, 2.511 dự án đã nhận được sự biểu dương chính thức.

Chương trình Giảm ô nhiễm 3P cũng khiến bất kỳ nhân viên nào điều hành một dự án 3P có thể giành được các *phần thưởng bằng tiền bạc*. Để tránh sự cạnh tranh, tên của từng người tham gia vào một dự án 3P được để vào trong một chiếc mũ. 10% số tên được bốc thăm và những người này sẽ nhận được giấy chứng nhận món quà trị giá 500 đô-la.

Năm 1988, 3M mở rộng chương trình 3P nhằm xử lý việc ngăn ngừa ô nhiễm theo phương pháp được cấu trúc tốt hơn. *Giảm ô nhiễm nhiều hơn* (Pollution Prevention Plus - 3P+) khuyến khích đổi mới về kỹ thuật để giảm ô nhiễm tại nguồn - thông qua việc lập lại công thức sản xuất sản phẩm, sửa đổi quy trình, thiết kế lại thiết bị và phục hồi nguồn lực. 3P+ nhấn mạnh rằng, dù có hoặc không tiết kiệm chi phí, 3M vẫn sẽ đầu tư lượng cần tiền thiết để bảo vệ môi trường.

Các nhóm giảm thiểu chất thải được thành lập trong từng bộ phận vận hành sản phẩm của 3M để nhận biết các cơ hội tái chế và giảm ô nhiễm tại nguồn cũng như phát triển các kế hoạch giải quyết. Một đội ngũ nhân viên ngăn ngừa ô nhiễm trong tổ chức môi trường công ty làm cho 3P+ hoạt động bằng cách theo dõi và báo cáo tiến độ tới ban quản lý, khuyến khích chia sẻ ý tưởng, theo dõi các hoạt động hợp pháp và điều chỉnh, quản trị chương trình trao thưởng. Mục tiêu của 3P+ là giảm thiểu 90% tất cả chất thải độc hại và không độc hại lẫn không khí, đất và nước, giảm 50% chất thải phát sinh vào năm 1995 nếu lấy mức của năm 1990 làm cơ sở. Lời phát biểu của Chủ tịch L. D. DeSimone đã được trích dẫn khi nói rằng, bằng cách đạt được mục tiêu này, 3M đã "cắt giảm đáng kể chi phí điều chỉnh lạm phát trên mỗi đơn vị của hầu hết mọi sản phẩm".

Rất nhiều công ty thành công từng gặp thực tế rằng việc ngăn ngừa ô nhiễm có thể giúp tiết kiệm được một khoản tiền lớn. Hết lần này đến lần khác, các nhà sản xuất thay đổi quy trình vì xét về mặt môi trường, nó được coi là tốt hơn, và kinh tế hơn. Còn để diễn giải lời của Kotes thì, nếu không tạo ra chất thải, bạn chẳng phải trả tiền để giải quyết nó.

Các công ty thành công nhận ra rằng *giảm thiểu chất thải và chất lượng là hai mặt của một đồng xu*. Các công ty Nhật Bản đã vượt qua các công ty Mỹ về chất

lượng sản phẩm trong suốt những năm 70 và 80 của thế kỷ 20. Các sản phẩm phụ về cải tiến chất lượng của họ là: khai thác nguồn lực tốt hơn và giảm thiểu chất thải. So với Mỹ, Nhật Bản sử dụng ít hơn 50% nguyên liệu và năng lượng cho việc sản xuất một đơn vị Tổng sản phẩm quốc dân (GNP), điều đã đem lại cho các sản phẩm của Nhật 5% lợi thế chi phí bên cạnh lợi thế về chất lượng. Tất cả những lợi ích về kinh tế này là kết quả của quy trình cải tiến chất lượng.

Các công ty thất bại trong việc hoàn thành trách nhiệm cộng đồng khi xem chúng là những hoạt động tốn kém được giao phó cho một vài người kiểm soát và thu xếp. 3M tiếp cận trách nhiệm về môi trường theo quan điểm quản lý mới: chúng là các cơ hội để làm hài lòng khách hàng và giảm chất thải, chi phí. Sau đó, công ty sử dụng phương pháp quản lý chất lượng toàn diện để thu hút mọi người vào việc nhận biết và hành động dựa trên các cơ hội ấy. Kết quả mà công ty đã công nhận gợi ý rằng, đây là khi biện pháp hiệu quả để giải quyết trách nhiệm cộng đồng.

TRỞ THÀNH CÔNG DÂN KIỂU MẪU

Trong khi nhiều công ty đặt câu hỏi về phạm vi trách nhiệm cộng đồng, vẫn có nhiều công ty còn đang băn khoăn về vai trò như công dân của công ty. Họ biết mình phải làm hài lòng khách hàng, giảm chất thải và cắt giảm chi phí để có được thành công. Họ hiểu rằng, trong mô hình quản lý công ty mới, thành công nghĩa là hiểu yêu cầu của khách hàng, thu hút nhân viên và quản lý các quy trình. Nhưng một công dân của công ty phải làm gì với mỗi mục tiêu công ty này?

Các mô hình mẫu về chất lượng của chúng ta tin rằng, việc trở thành người tiên phong trong những lĩnh vực quan trọng mang tính cộng đồng là một phần thiết yếu của một hệ thống thành công. Những lĩnh vực này bao gồm hỗ trợ giáo dục, tình nguyện và góp quỹ để phục vụ cộng đồng, đóng góp vào hoạt động của ngành và thương mại, đẩy mạnh cải tiến chất lượng.

3M tích cực khuyến khích và hỗ trợ sự tham gia của nhân viên trong tất cả những lĩnh vực này. Kubinski nói: "Trong quá trình cho đi, bạn sẽ là người nhận lại. Việc chúng tôi trở thành các công dân tốt của công ty tạo ra ý nghĩa cho doanh nghiệp.".

Thực tế là, dù với động cơ tài chính hay lòng vị tha, kết quả của việc trở thanh những công ty dẫn đầu cộng đồng đều có chiều hướng giống nhau: Bạn cho nhiều bao nhiêu thì lại nhận lại nhiều bấy nhiêu. Và trong số những thứ có giá trị không đo đếm được là niềm tự hào và thỏa mãn của mỗi cá nhân đóng góp vào đó.

USAA: Khuyến khích phục vụ tình nguyện trong cộng đồng

Tại các hoạt động cộng đồng ở khu vực San Antonio, rất dễ nhận ra nhân viên của USAA qua những chiếc áo sơ mi đặc biệt mà họ mặc. Paul Ringenbach - trợ lý phó chủ tịch Phòng truyền thông công ty - nói: "Mọi người nói với nhân viên của chúng tôi rằng công ty của họ thật tuyệt vời làm sao và rất lấy làm cảm kích những nhân viên 'đang ở đây'. Điều này xây dựng nên lòng tự hào và họ đem lòng tự hào đó trở lại đây, thế nên họ muốn làm một việc tốt hơn. Họ trở về với một số thứ đã không mang theo lúc đi".

Văn hóa công ty của USAA là cung cấp dịch vụ chất lượng cao hơn tới các thành viên và khách hàng trước tiên - và việc trở thành người "hàng xóm" tốt trong cộng đồng cũng được thực hiện ngay sau đó. Động lực thúc đẩy cho sự tham gia của nhân viên ở USAA xuất phát từ văn hóa này và từ Robert T. Herres - vì chủ tịch kiêm giám đốc điều hành, cựu đại tướng không quân. Herres tin tưởng sâu sắc vào sự hỗ trợ của cộng đồng. Ông tổ chức tất cả các hoạt động hỗ trợ cộng đồng bao gồm hành động thiện nguyện được thực hiện dưới quyền của một phó chủ tịch về quan hệ cộng đồng, người báo cáo trực tiếp với Herres. Ngoài ra, bản thân ông còn nêu gương và tham gia vào các nỗ lực cộng đồng. Ông là chủ tịch của Thành tựu Thanh niên Quốc gia năm 1997.

USAA Volunteer Corp liên kết nhân viên của USAA với các tổ chức phi lợi nhuận của cộng đồng - cơ quan cần bổ sung người trợ giúp để đạt được những mục đích nhân đạo. Năm 1996, trên 4.400 tình nguyện viên của USAA đã đóng góp trên 190.000 giờ cho cộng đồng. Chỉ riêng ở San Antonio đã có trên 350 sáng kiến được khởi động. Nhân viên được thông báo cơ hội qua thư thông báo. Họ làm việc tình nguyện hàng giờ cho bất kỳ hoạt động nào mong muốn có sự hỗ trợ. Cơ sở dữ liệu trong máy tính theo dõi số lượng tình nguyện viên và số giờ sử dụng. Một trong những dự án tình nguyện phổ biến nhất từ trước đến nay là "Chỗ ở cho mọi người". Năm 1997, khoảng 80 tình nguyện viên đã giúp một gia đình ở San Antonio xây được nhà để ở.

Các chương trình giáo dục của USAA bao gồm cả chương trình dạy học, tốt nghiệp phổ thông - được công nhận trên toàn quốc; dạy kèm môn toán và bạn bè quen qua thư từ - đã đóng góp đáng kể cho cộng đồng San Antonio. Chương trình giáo dục giúp hướng dẫn các lớp học ghép tư vấn và tốt nghiệp phổ thông cho trên 1.000 sinh viên có nguy cơ rủi ro tại nhiều trường tiểu học, trung học và phổ thông trung học ở San Antonio. Thông qua tấm gương và đào tạo của USAA, 68 nhóm tình nguyện khác từ các căn cứ quân sự, doanh nghiệp và văn phòng chính phủ đã cung cấp thêm 2.700 cố vấn tới giúp sinh viên của thành phố.

Nỗ lực đáng kể nhất về bổn phận công dân công ty tốt của USAA được chỉ đạo

trên toàn quốc là bộ phim tài liệu của Arnold Shapiro được Hiệp hội tài trợ. Năm 1988, cả chuỗi chương trình được bắt đầu bằng *Raising Good Kids in Bad Times* (Tạm dịch: *Nuôi dạy con tốt trong thời kỳ hỗn loạn*) tiếp tục tập trung vào việc cải thiện chất lượng cuộc sống cho trẻ thơ và gia đình. Năm 1994, Walter Cronkite dẫn một chương trình mang tên *Victory over Violence* (Tạm dịch: *Chiến thắng bạo lực*), đã đề xuất các biện pháp cho cộng đồng nhằm giảm bạo lực trong các khu vực lân cận. Một nhà báo phụ trách chuyên mục thuật lại rằng Phó tổng thống Al Gore đã ca ngợi bộ phim tài liệu đó. Một chương trình mang tên *Scared Silent* (Tạm dịch: *Sự im lặng hoảng sợ*) được Oprah Winfrey dẫn chương trình đã bàn về tình trạng lạm dụng sức lao động, tình cảm và tình dục của trẻ em. Sự kiện đặc biệt mang tính tiên phong này xuất hiện trên cả bốn mạng lưới truyền hình lớn (NBC, ABC, CBS, PBS) và là bộ phim tài liệu đáng được xem nhất trong lịch sử ngành truyền hình, chỉ trong suốt buổi trình chiếu đã thu hút hơn 110.000 cuộc điện thoại tới đường dây nóng phòng chống Lạm dụng trẻ em quốc gia. Các cuộc gọi tới đường dây nóng tăng gấp ba số lượng bình thường trong hơn chín tháng và vẫn đang tiếp tục gấp đôi tỷ lệ trung bình cũ. Winfrey gọi đó là buổi trình chiếu quan trọng nhất mà bà đã thực hiện trên truyền hình. Kể từ lần phát sóng đầu tiên, *Scared Silent* đã xuất hiện ở hơn 40 quốc gia trên toàn thế giới.

Khi các cơ quan chống lạm dụng trẻ em yêu cầu cung cấp tư liệu để chiếu cho trẻ em, USAA đã tài trợ cho *Break the Silence* (Tạm dịch: *Phá vỡ im lặng*), được Jane Seymour dẫn chương trình và phát sóng trên CBS. Bộ phim tài liệu này đã giành được Giải thưởng George Foster Peabody trong lĩnh vực Truyền thông năm 1995. Các phim tài liệu khác mới đây được USAA tài trợ gồm có *Bad Dads* (Tạm dịch: *Những người cha tồi*) do nhà vô địch quyền anh hạng nặng George Foreman dẫn chương trình trên kênh FOX và *Everybody's Business* (Tạm dịch: *Việc của mọi người*) do NBC thực hiện cùng *The Today Show* (Tạm dịch: *Tiết mục hôm nay*) do Katie Couric dẫn chương trình. Nhằm mục đích khuyến khích các công ty tăng cường nỗ lực giúp trẻ em trong cộng đồng của mình, *Everybody's Business* cũng được phân bổ tới các Phòng thương mại trên toàn quốc.

Hỗ trợ từ thiện từ USAA

Năm 1996, nhân viên USAA đã quyên góp được 3,6 triệu đô-la cho United Way. Sau đó, USAA cung cấp thêm 2 triệu đô-la cho phù hợp với ngân sách công ty, khiến cho con số tổng cộng lên tới 5,6 triệu đô-la. Mặc dù USAA chỉ chiếm chưa đầy 2% lực lượng lao động ở San Antonio nhưng đóng góp của công ty vào United Way chiếm 1/6 số tiền quyên góp cho cộng đồng vào năm 1996, nói cách khác là chiếm 17% tổng số tiền quyên góp.

USAA đã trở thành đơn vị dẫn đầu cộng đồng vì cam kết phục vụ và cơ cấu nội

bộ để phục vụ. Công ty giúp nhận biết các cơ hội phục vụ và trao cho nhân viên phương pháp đơn giản để tìm ra điều gì cần phải được thực hiện và tình nguyện trợ giúp. Được hỗ trợ bởi phong cách văn hóa công ty coi trọng việc phục vụ cộng đồng, nhân viên của USAA chọn cách nhìn hướng ngoại và tự do cung cấp hiểu biết, kỹ năng của mình. Sự khác nhau là ở *thái độ*: Một công ty tin rằng mình phải phục vụ cộng đồng hoặc không. Nếu tin rằng phải dẫn đầu và hỗ trợ các mục đích quan trọng mang tính cộng đồng, công ty đó sẽ tìm cách nhận biết những mục đích này và tạo điều kiện để cùng nhân viên tham gia. Như USAA vừa cho thấy, *phương pháp có tổ chức để phục vụ cộng đồng* luôn nhắm tới những phạm vi cần thiết nhất, trong khi vẫn thu hút được số lượng tình nguyện viên lớn nhất.

IMC: Văn hóa chăm sóc và quan tâm tới người khác

Là một công ty nhỏ, IMC có được ý nghĩa tương tự về cộng đồng tồn tại trong các thị trấn nhỏ. Các hội viên biết và quan tâm tới nhau cũng như tới cộng đồng của mình. John Bloomstine, chủ tịch của IMC, cho biết: "Mọi người ở đây đều nhận thấy rằng họ có được thành công là nhờ vào cộng đồng. Các khách hàng của tôi về cơ bản đều nằm trong phạm vi bán kính 50 dặm cho dù có hoạt động trên toàn thế giới".

Các hội viên của IMC chọn các tổ chức cộng đồng để hỗ trợ cũng như cách thức để hỗ trợ. IMC khuyến khích sự tham gia của nhân viên nhưng không ra lệnh cho họ nên tham gia như thế nào. Các hội viên kể cả sếp và nhân viên gặp nhau vào 8h15' sáng mỗi ngày để thảo luận xem điều gì đang xảy ra tại công ty cũng như với nhân viên. Hoạt động của cộng đồng và tình nguyện viên cùng các cơ hội luôn là phần thường kỳ của cuộc thảo luận, như những tình huống kêu gọi phản hồi mang tính đạo đức. Bloomstine nói: "Ở đây, việc thực hiện lẽ phải luôn được thấm nhuần. Điều đó diễn ra khi bạn có cuộc họp mỗi sáng để nói về những việc đã làm. Các hội viên có thể thấy được cách xử lý những tình huống đó.".

Họ cũng có thể thấy rằng việc phục vụ cộng đồng được trân trọng ra sao. Danh sách các hoạt động cộng đồng do Bill Bloomstine soạn thảo dài tới mức không thể được liệt kê ra đây nhưng bao gồm cả bộ phận lãnh đạo ở Boy Scouts và Cub Scouts, các tổ chức thuộc nhà thờ và trường học, Câu lạc bộ Erie Rotary, Hiệp hội phúc lợi của trẻ em, Hội đồng xây dựng điều lệ Erie và United Way. Quỹ Gia đình Bloomstine thông qua Quỹ cộng đồng Erie đã đóng góp vào nhu cầu của cộng đồng trong suốt cả năm.

Thông qua hoạt động của mình, các nhà lãnh đạo ở IMC đã chứng tỏ giá trị của việc phục vụ cộng đồng. Các nhân viên hưởng ứng bằng sự tham gia phổ biến của chính mình, kể cả sự đóng góp đã mang lại Giải thưởng vàng United Way của Hạt Erie cho IMC.

John Bloomstine nói: "Chúng tôi muốn đối xử với mọi người theo cách chúng tôi muốn được đối xử. Văn hóa ở đây là chăm sóc, quan tâm tới người khác". Và văn hóa đó cùng những lợi ích đã lan rộng tới cộng đồng.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, trách nhiệm công ty và bổn phận công dân - cũng giống như chất lượng - được hợp nhất vào cách thức mà nhân viên thường thực hiện công việc của mình. Những điểm tương đương giữa việc thay đổi văn hóa công ty nhằm biến trách nhiệm với cộng đồng và bổn phận công dân trở thành một phần công việc của mọi nhân viên với việc biến chất lượng trở thành một phần công việc của mọi nhân viên là:

- *Cả hai đều đòi hỏi cam kết của bộ phận lãnh đạo.* 3M, USAA và IMC giữ vững vị trí công dân kiểu mẫu vì các nhà lãnh đạo công ty truyền đạt một cách rõ ràng tầm quan trọng của công dân kiểu mẫu bằng cách khuyến khích nhân viên tham gia.

- *Cả hai đều đòi hỏi sự tham gia của nhân viên.* Các cơ hội về bảo vệ môi trường và hành động dựa trên nền tảng đạo đức thể hiện bản thân chúng đối với những cá nhân và nhóm làm việc trong tiến trình công việc của họ. Những cơ hội được phục vụ cộng đồng ít rõ ràng hơn nhưng cũng hấp dẫn không kém. Nhân viên phải được trao quyền để nhận biết và hưởng ứng những cơ hội này.

- *Cả hai đều cần hướng dẫn rõ ràng.* Những mong đợi đối với việc quản lý kinh doanh theo nguyên tắc đạo đức, bảo vệ sức khỏe và sự an toàn, môi trường của cộng đồng, phục vụ cộng đồng càng rõ ràng bao nhiêu thì đáp ứng sẽ càng tập trung hơn bấy nhiêu. Các công ty đứng đầu trong lĩnh vực này thiết lập những giá trị, chính sách về trách nhiệm công ty và bổn phận công dân, phát triển các mục tiêu hành động dựa trên những giá trị của mình và đánh giá tiến triển.

- *Cả hai đều phải được quản lý và đánh giá.* Giả sử rằng, nếu nhân viên hành động có trách nhiệm và đạo đức, đồng thời sẽ phục vụ không vì lợi ích bản thân thì cũng ngang bằng với giả thuyết nhân viên sẽ cải tiến chất lượng. Các tiêu chuẩn đánh giá cần được thiết lập, các quy trình cần được quản lý để trách nhiệm công ty cùng bổn phận công dân cắm rễ sâu và phát triển.

Mô hình quản lý mới xem xét cả phương diện trong lẫn ngoài công ty. Nó nhận thấy rằng, khách hàng có ý nghĩa nhiều hơn là người mua sản phẩm và dịch vụ, tất cả khách hàng cần được thỏa mãn nếu công ty muốn có thành công lâu dài. Các công ty tiếp cận trách nhiệm này với tư tưởng cởi mở thường phát hiện thấy trách

nhiệm công ty và bổn phận công dân tích cực tạo nên chiến lược kinh doanh tốt.

Như chúng tôi đã trình bày trong Chương 1, các tiêu chuẩn của Baldrige định nghĩa hệ thống cho mô hình quản lý mới của chúng ta. Phần "trách nhiệm công ty và bổn phận công dân" của hệ thống chỉ chiếm 30 điểm trong số 1.000 điểm của các tiêu chuẩn, nhưng lại là phần duy nhất có thể khiến Bộ Thương mại duyệt cho công ty mà ban giám khảo đề xuất. Các tiêu chuẩn giải thích rằng *các công ty nhận được giải thưởng sẽ phải phục vụ như những mô hình thích hợp về thành tựu chất lượng toàn diện cho các công ty khác của Mỹ.* Nói cách khác, nếu phần còn lại của hệ thống công ty đạt tầm cỡ thế giới nhưng bản thành tích về đạo đức hoặc môi trường không có tiếng thơm, công ty đó không phù hợp để làm hình mẫu hoặc giành giải thưởng về chất lượng tuyệt hảo.

17 ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG

Công ty Eastman Kodak

AT&T

Granterock

Trong mô hình quản lý kinh doanh mới, vai trò của việc đánh giá được chuyển từ hình thức trừng phạt sang hỗ trợ, từ cuộc săn tìm các vấn đề và sai sót thành cuộc tìm kiếm các phương pháp cải tiến, từ việc quy lỗi thành đề nghị trợ giúp. Sự thay đổi trong thái độ phản ánh quan điểm rõ ràng rằng các vấn đề đối với chất lượng hoặc kết quả điều hành thường xuyên do các sự cố hệ thống gây ra chứ không phải do con người. Để cải tiến hệ thống, trước hết bạn phải biết nó đang trong tình trạng nào và đâu là nơi cần cải tiến. Đó chính là mục đích của việc đánh giá hệ thống.

Đánh giá hệ thống có chiều hướng giống việc kiểm tra sức khỏe hàng năm: bạn có thể kiểm tra huyết áp hoặc lượng cholesterol thường xuyên, hay cũng có thể cần kiểm tra sức khỏe khi bị ốm, song một cuộc kiểm tra triệt để, tổng quát – một cuộc "đánh giá hệ thống" cá nhân – không chỉ diễn ra một lần/năm. Sự đánh giá hệ thống của công ty cũng giống vậy. Dale Myers – giám đốc khu vực về hoạch định chất lượng của AT&T – nói: "Chúng tôi tin rằng mình nên kiểm tra hệ thống hàng năm. Hàng tháng, mọi nhân viên xem xét lại ngân sách và theo dõi tài chính nhưng chúng chính là kết quả của tất cả những quy trình cấu tạo nên hệ thống chất lượng. Kiểm tra sức khỏe của hệ thống mà một lần một năm là điều hợp lý".

Chủ đề của cuộc kiểm tra có thể không giống nhau. Không giống như cuộc kiểm tra cơ thể cá nhân, cuộc kiểm tra tổng thể hệ thống dựa vào việc tự đánh giá để đạt được sự chính xác và hoàn tất - và tự đánh giá không phải là quy trình đơn giản. Hệ thống kinh doanh là một tập hợp phức tạp gồm nhiều yếu tố. Sự tương tác của những yếu tố này làm cho hệ thống vận hành chức năng nhưng cũng làm cho việc đánh giá trở nên rất khó khăn. Bạn không thể nghiên cứu hệ thống bằng cách tách rời và đánh giá riêng lẻ yếu tố trong hệ thống đó, ví dụ như phạm vi chức năng hoặc quy trình, hay bỏ qua việc nó ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác trong hệ thống ra sao. Vì lý do đó, việc đánh giá hệ thống hiệu quả có hai thành tố: (1), nhóm làm việc sẵn sàng thực thi những công việc khó khăn liên quan đến vấn đề trình bày đánh giá và (2), công cụ mà công ty có thể sử dụng để thực hiện việc đánh giá hợp lý.

Công cụ phải có khả năng đánh giá thể hệ thống cũng như các yếu tố chủ chốt tạo nên hệ thống đó. Các công ty hiệu suất cao, kể cả ba công ty chúng ta sẽ nghiên cứu trong chương này, đã nắm bắt được công cụ đánh giá duy nhất có những khả năng này: các tiêu chuẩn cho Giải thưởng chất lượng quốc gia Malcom Baldrige.

Như đã trình bày trong Chương 1, các tiêu chuẩn Baldrige đại diện cho mô hình quản lý kinh doanh có chức năng giải quyết mọi yếu tố trong công ty. Những tiêu chuẩn đo đã được nghiên cứu kỹ lưỡng, thảo luận, giải thích và cải tiến nhưng không bị thay thế thành công cụ đánh giá hệ thống xuất sắc. Như Kay Whitmore - cựu chủ tịch, giám đốc điều hành của công ty Eastman Kodak - đã viết trong sổ tay tự đánh giá của công ty: "Tôi tin rằng, việc thực hiện theo các tiêu chuẩn giải thưởng chất lượng quốc gia là chỉ số hàng đầu cho sự thành công tương lai của một đơn vị".

Các công ty dẫn đầu khác cũng tán thành điều đó. Kodak, Intel, Corning, Honeywell cùng nhiều công ty khác đã tạo ra những đánh giá về hệ thống nội bộ và sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige làm công cụ. Trong Chương 1, chúng tôi đã trích dẫn lời của Robert Shafto - chủ tịch của The New England: "Tôi ngày càng bị thuyết phục rằng các tiêu chuẩn Baldrige chính là bản hướng dẫn quản lý cho thành công kinh doanh và nếu đáp ứng được tất cả yêu cầu, là bạn sẽ làm khách hàng hài lòng - do đó, tăng trưởng được hoạt động kinh doanh".

Để đáp ứng chúng, công ty phải hiểu là gì, đánh giá bản thân mình (hoặc đơn vị đề cử của mình) dựa trên các yêu cầu, sau đó sử dụng những phát hiện của đánh giá như sự chỉ dẫn về cải tiến. Mỗi bước trong qui trình này đều yêu cầu sự cam kết nghiêm túc nếu muốn hoàn thành. Trong chương này, chúng ta sẽ xem cách thức Kodak, AT&T và Graniterock sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige để đánh giá hệ thống kinh doanh. Chúng ta sẽ sử dụng kinh nghiệm của họ để khám phá những câu hỏi sau:

- Ai thực hiện đánh giá?
- Chúng ta thực hiện đánh giá hệ thống bằng cách nào?
- Đánh giá được thực hiện ra sao?
- Kết quả đánh giá được dùng để cải tiến như thế nào?
- Quy trình đánh giá được cải tiến như thế nào?

Chúng tôi sẽ dành chương này để nói về việc đánh giá hệ thống bởi những đánh giá như vậy - được dựa trên các tiêu chuẩn Baldrige - vô cùng quan trọng đối với khả năng hiểu biết và cải tiến mô hình quản lý của công ty. Chúng tôi công nhận rằng các đánh giá chất lương khác cũng phải được thực hiện. Kodak, AT&T và Graniterock thực hiện các đánh giá chất lượng thường xuyên, đa dạng gồm những công cụ như điều tra sự hài lòng của nhân viên, đanh giá của khách hàng, thử nghiệm chất lượng sản phẩm, phân tích quy trình chứng nhận ISO. Những đánh giá chủ chốt được thảo luận trong nhiều chương liên quan của cuốn sách này; ví dụ, điều tra sự hài lòng của nhân viên như một công cụ đanh giá được miêu tả ở Chương 9. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung vào cach thức các mô hình mẫu đánh giá hệ thống bằng các tiêu chuẩn Baldrige.

CÁC MÔ HÌNH HOÀN HẢO

Công ty Eastman Kodak phục vụ hai phân khúc kinh doanh chính: hình ảnh (nhiếp ảnh, máy móc ứng dụng hình ảnh dùng trong văn phong như máy photo-copy, máy in, in và phat hành, phim điện ảnh và truyền hình) và y tế (hình ảnh chẩn đoán và hệ thống thông tin). Kodak có hơn 132.000 nhân viên tại các cơ sở tiếp thị và sản xuất trên hơn 50 quốc gia. Trụ sở chính của công ty được đặt tại Rochester, New York.

AT&T là một công ty toàn cầu cung cấp truyền thông và thông tin tới hơn 90 triệu khách hàng bao gồm người tiêu dùng, các tổ chức kinh doanh và chính phủ. Công ty có doanh thu hàng năm đạt trên 52 tỉ đô-la với 130.000 nhân viên. AT&T hoạt động ở hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới. AT&T từng tạo ra ba công ty giành Giải thưởng Baldrige: Nhóm Hệ thống Mạng, Đơn vị Kinh doanh Hệ thống Truyền hình (năm 1992; giờ là một bộ phận của Lucent Technologies); Dịch vụ Thẻ Phổ biến (1992) và Truyền thông Tiêu dùng (1994).

Graniterock chuyên sản xuất vật liệu xây dựng chất lượng cao như đá, cát và cốt liệu sỏi; bê tông trộn sẵn; nhựa đường trong xây dựng và sửa chữa đường bộ cùng đường cao tốc, công trình xây dựng dân sinh và thương mại, đồng thời còn là nhà thầu kỹ thuật lớn dưới cái tên Công ty xây dựng Pavex. Được thành lập năm

1990, Graniterock tiếp thị sản phẩm của mình ở vùng trung tâm bờ biển của California, nơi công ty điều hành hoạt động khai thác đá nghiền ở phía tây sông Mississippi. Công ty có 500 nhân viên và giành Giải Baldrige năm 1992.

SỬ DỤNG CÁC TIÊU CHUẨN GIẢI THƯỞNG BALDRIGE ĐỂ ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG

Cả ba mô hình mẫu đều sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige để đánh giá công ty. Quy trình đánh giá của AT&T hiện đang được sửa đổi để phản ánh những thay đổi trong cấu trúc công ty, tương đương với quy trình của chương trình Baldrige. Một ban thẩm tra chịu trách nhiệm về: yêu cầu các đơn vị kinh doanh phải đề trình những ứng dụng đang phát triển mạnh; quy trình đánh giá và xem xét cuối cùng - nghiêm ngặt như quy trình xem xét của Baldrige; và có một số phương pháp để chia sẻ những thực tiễn giá trị nhất.

Kodak đưa ra hai kiểu đánh giá đối với các đơn vị kinh doanh của mình:

1. Tự đánh giá bằng Thẩm tra Hệ thống Chất lượng Kodak.

2. Đánh giá bởi một nhóm thẩm tra.

Kể từ năm 1989, hàng năm Graniterock đều nộp hồ sơ ứng cử Giải Baldrige và sẽ tiếp tục nộp hồ sơ ứng cử hàng năm chỉ phục vụ mục đích đánh giá.

Kodak yêu cầu các đơn vị kinh doanh thực hiện việc đánh giá bằng cách dùng các tiêu chuẩn Baldrige. Tâm điểm là yêu cầu khách hàng và sự hoàn hảo của những quy trình chủ chốt. Trong *The Baldrige Quality System: The Do-It-Yourself Way to Transform Your Business* (Tạm dịch: *Hệ thống Chất lượng Baldrige: Cách bạn tự làm để chuyển đổi công ty của mình*), Stephen Geogre đã xác định được lợi ích của quy trình ứng dụng (đánh giá) thể hiện rõ trong hoạt động của các mô hình mẫu được miêu tả ở chương này. Quy trình ứng dụng:

1. *Thu hút và tạo động lực thúc đẩy nhân viên.* Để đánh giá chính xác chất lượng hệ thống của mình, bạn cần khám phá mọi ngóc ngách của từng quy trình, đơn vị làm việc, phòng ban, v.v... Bạn cần có nhân viên thực hiện nghiên cứu cũng như cung cấp câu trả lời.

2. *Cung cấp hệ thống chất lượng đã được chứng minh.* Đánh giá hệ thống cũng chỉ như công cụ đánh giá, đó là lý do tại sao nhiều công ty sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige.

3. *Tập trung vào khách hàng.* Mục tiêu của mỗi công ty - và của mọi hệ thống kinh doanh công ty - là thỏa mãn khách hàng. Đánh giá có sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige chỉ ra rằng việc làm khách hàng hài lòng phải trở thành tâm

điểm của cả hệ thống như thế nào.

4. *Đánh giá chất lượng.* Các tiêu chuẩn không chỉ nhận biết những bộ phận trong hệ thống kinh doanh mà còn cung cấp phương tiện đánh giá chất lượng của nỗ lực đối với từng bộ phận và cả hệ thống. Như Joe Rocca, một trong những người soạn thảo hồ sơ đoạt giải Baldrige của IBM Rochester, nói: "Chúng tôi nghĩ mình đã có một chương trình chất lượng tốt và giờ đây, khi đã trải qua quy trình viết hồ sơ ứng cử, chúng tôi đã có một chương trình tốt hơn gấp mười lần".

5. *Yêu cầu dữ liệu.* Không có đánh giá hệ thống chính thức, rất ít người có khả năng miêu tả chính xác được chất lượng bất kỳ hệ thống nào hoặc những bộ phận trong hệ thống đó. Thay vào đó, họ đưa ra một câu chuyện thú vị, một linh cảm tốt hoặc một suy đoán tốt nhất. Việc đánh giá hệ thống có sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige nhanh chóng loại bỏ những dự tính mềm như vậy bằng cách cung cấp dữ liệu cứng.

6. *Cung cấp phản hồi.* Bất cứ công ty nào từng thực hiện đánh giá hệ thống có sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige cũng sẽ nói với bạn rằng giá trị thực sự của quy trình chính là những phản hồi mà nó cung cấp. Báo cáo phản hồi của Graniterock về hai hồ sơ đầu tiên ứng cử giải Baldrige đã liệt kê 110 lĩnh vực cải tiến. Công ty đã sử dụng danh sách đó để định hướng các nỗ lực cải tiến chất lượng của mình (như chúng ta sẽ mô tả ở phần sau của chương này).

7. *Cổ vũ chia sẻ.* Hệ thống ngôn ngữ và thước đo thông thường của các tiêu chuẩn Baldrige thúc đẩy sự chia sẻ. AT&T từng lập ra báo cáo Pockets of Excellence và tài trợ các cuộc họp để khuyến khích chia sẻ những thực tiễn tốt nhất trong nội bộ. (Chúng ta sẽ thảo luận bản báo cáo và hội nghị ở phần sau của chương này).

8. *Khuyến khích thay đổi.* Kodak, AT&T, Graniterock và hàng trăm công ty khác đang sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige để đánh giá hệ thống đều hiểu rằng mục đích của quy trình đánh giá là cải tiến. AT&T đã bắt đầu quy trình đánh giá Baldrige để đẩy nhanh tiến trình hướng tới mục tiêu của mình. Năm 1992, tại hội nghị "Đi tìm sự hoàn hảo" ở Washington, cả năm công ty giành Giải Baldrige đều tuyên bố rằng việc nộp hồ sơ ứng cử giải thưởng Baldrige đã đẩy nhanh tốc độ cải tiến của họ.

9. *Tạo dựng thành công về tài chính.* Đánh giá và cải tiến không ngừng về chất lượng phải dẫn tới việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Như chúng tôi đã minh họa trong Chương 1, việc cải tiến chất lượng được liên kết trực tiếp với việc gia tăng sự hài lòng của khách hàng và giá trị của cổ đông.

Khi bạn cải tiến hệ thống, sản phẩm của hệ thống đó cũng phải cải tiến và sự cải tiến giúp tăng thị phần đồng thời cải thiện khả năng lợi nhuận.

Các công ty nắm bắt những quy trình đánh giá giống như của Baldrige vì họ hiểu được lợi ích. Tại những công ty lớn hơn, sự hiểu biết đó thường không liên quan tới nhân viên phải thực hiện đánh giá - những người sau đó thấy quy trình đánh giá như một nhiệm vụ thường xuyên phải đáp ứng xoay quanh công việc thường nhật của mình. Dù các công ty có ra lệnh, những đánh giá đó sẽ được thực hiện hoặc tạo cảm hứng cho các đơn vị kinh doanh tham gia thì quy trình đánh giá luôn hiệu quả hơn nếu có sự hỗ trợ và tham gia vào của bộ phận lãnh đạo đơn vị kinh doanh.

ĐẠT CAM KẾT VỚI QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Một trong những vấn đề đầu tiên mà công ty gặp phải khi đang thiết lập quy trình đánh giá là làm cách nào có được sự cam kết đạt mục tiêu từ các đơn vị kinh doanh, bộ phận hoặc phòng ban muốn đánh giá. Myers của AT&T nói: "Trước đây, các trụ sở chính của một công ty yêu cầu đơn vị kinh doanh phải thực hiện bản đánh giá. Điều đó thường tạo ra sự chuyên cần miễn cưỡng và mọi phản hồi đều vô tác dụng". AT&T muốn nhân viên nỗ lực hết mình cho việc thiết lập hồ sơ ứng cử, thế nên đã biến việc nộp đơn ứng cử cho Giải thưởng chất lượng của Chủ tịch AT&T trở thành quy trình tự nguyện.

Với xu hướng tiến tới phân quyền và tăng tính tự quản cho đơn vị kinh doanh, các công ty ngày càng trở nên tinh tế hơn trong việc truyền đạt công việc phải làm tới những đơn vị đó. Giống như AT&T, nhiều công ty đang chọn cách tạo cảm hứng hơn là yêu cầu tham gia. Lợi ích của việc dựa vào động lực để hoàn thành đánh giá là người tham gia nhận thấy giá trị của đánh giá và thực hiện đánh giá hữu ích. Điều bất lợi là các đơn vị có thể chọn cách không tham gia và do đó, từ chối lợi ích của việc đánh giá cho chính bản thân và công ty.

Kodak vừa tạo cảm hứng vừa yêu cầu tham gia. George Vorhauer, giám đốc sáng kiến chất lượng doanh nghiệp, nói: "Chúng tôi có tám đơn vị kinh doanh phải đánh giá bản thân hàng năm và sử dụng một trong những hình thức đánh giá của chung tôi. Chúng tôi thường nói ngay rằng công ty bạn cũng không khác biệt gì; đây là việc khiến công ty bạn trở nên cạnh tranh hơn và thêm nữa, phục vụ khách hàng tốt hơn". Vorhauer thừa nhận rằng, không phải tất cả các đơn vị kinh doanh đều hiểu rõ giá trị của những lợi ích này. "Ngay từ đầu, đã có xu thế nhìn nhận điều này như là một công việc - một thứ việc nào đó mà bạn thực hiện bổ sung vào công việc quan trọng bạn đang có - hơn là phương pháp đánh giá và cải tiến. Chúng tôi đã giải quyết điều đó bằng cách tập trung hơn vào kế hoạch cải tiến của các đơn vị chứ không phải số điểm họ ghi trong đánh giá.".

AI NÊN THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ

Ủy ban điều hành của Graniterock xem xét và phê chuẩn hồ sơ ứng cử hàng năm của công ty để đánh giá cải tiến. Kodak tạo ra một biểu đồ và những quy trình báo cáo rút gọn giúp các nhà điều hành có thể đánh giá được đơn vị của mình trong thời gian ngắn hơn so với một ứng dụng đầy đủ. AT&T - công ty khuyến khích các đơn vị kinh doanh và bộ phận tham gia - đã từng yêu cầu phải có đầy đủ bộ hồ sơ ứng cử chất lượng Baldrige. Năm 1992, 32 trong số hơn 50 đơn vị hợp lệ đã ứng cử Giải thưởng chất lượng của Chủ tịch AT&T.

Điều mà các công ty này và những công ty khác đã học hỏi được là sự tham gia của ban quản lý cấp cao trong quy trình đánh giá mang lại kết quả gồm ba lợi ích lớn:

1. Thiết lập được quy trình đánh giá hệ thống với vai trò như đơn vị hoặc công cụ chủ yếu của công ty cho mục đích cải tiến không ngừng.

2. Tạo nên việc học hỏi cùng chu kỳ cải tiến hàng năm, bắt đầu bằng phản hồi về việc đánh giá bao gồm các bước lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá.

3. Cải thiện được khả năng của các nhà điều hành cấp cao trong việc hiểu biết và cải tiến hệ thống mà họ giám sát.

Mức độ đối với những lợi ích được nhận ra liên quan trực tiếp tới mức độ các nhà điều hành cấp cao tham gia vào quy trình đánh giá. Những người đã dành thời gian để biết được những tiêu chuẩn nào đang được yêu cầu và công ty hoặc đơn vị của họ đang làm gì để trở thành "người tư duy có hệ thống", có khả năng nhận biết các bộ phận trong hệ thống, nhìn thấy cách thức các bộ phận này cùng làm việc để đạt được mục tiêu của công ty. Viễn cảnh tổng thể này luôn sẵn có cho tất cả những người làm việc trong quy trình đánh giá dù họ là nhà điều hành hay nhân viên tới những người được ủy quyền đánh giá, song công ty là đơn vị nhận được nhiều nhất từ sự tham gia của nhà điều hành bởi vì họ có quyền kiểm soát lớn nhất trong cả hệ thống. Các nhà lãnh đạo phản kháng lại việc tham gia tích cực dường như tin rằng việc tham gia vào quy trình đánh giá không phải là cách sử dụng thời gian hữu hiệu. Kinh nghiệm của những mô hình mẫu nói lên rằng họ đã sai.

THỰC HIỆN VIỆC ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG

Công ty có thể thực hiện việc đánh giá hệ thống theo thời hạn nội bộ hoặc bên ngoài. Công ty hoặc đơn vị ở quy mô nào cũng có thể đặt ra thời hạn của riêng mình vào thời gian bất kỳ trong năm. AT&T tuyên bố thời hạn hàng năm cho Giải thưởng chất lượng của Chủ tịch công ty trong bản hướng dẫn hồ sơ ứng cử được phát cùng

những bản sao các tiêu chuẩn Baldrige. Đối với các công ty nhỏ mải mê thực hiện việc đánh giá hệ thống, ban quản lý cấp cao phải định hướng quy trình nếu dự định hoàn tất theo đúng thời hạn.

Thời hạn bên ngoài tạo ra lợi thế cho việc đưa ra giới hạn bất di bất dịch. Việc đánh giá hệ thống gói gọn như hồ sơ ứng cử giải Baldrige phải được hoàn thành theo thời hạn của Baldrige, thường vào đầu tháng Tư. Các công ty cũng có thể đệ trình hồ sơ đánh giá hệ thống của mình cho giải thưởng chất lượng của bang. Hơn một nửa số bang ở Mỹ giờ đã có hoặc sẽ nhanh chóng có các giải thưởng chất lượng của bang dựa trên các tiêu chuẩn Baldrige.

Vì vậy, vấn đề mấu chốt là: Phải nhận biết được thời hạn của một công ty, nếu không việc đánh giá sẽ không bao giờ được hoàn thành.

Để sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige trong việc đánh giá hệ thống, hãy lên kế hoạch một quy trình kéo dài đúng ba tháng. Kodak ước lượng rằng việc viết một hồ sơ ứng cử đầy đủ mất khoảng 2.500 giờ lao động, một con số khá chính xác. Các công ty như Xerox báo cáo rằng đã dành nhiều thời gian hơn thế do quy mô của công ty được trình bày trong hồ sơ và đang đồng thời thực hiện cải tiến. Mặt khác, hãy cân nhắc cách thức mà nhà điều hành Globe Metallurgical viết hồ sơ đạt giải Baldrige cho công ty mình ra sao chỉ trong đúng một kỳ nghỉ cuối tuần. Thế nên, việc mất bao nhiêu thời gian sẽ phụ thuộc vào quy mô của công ty hoặc đơn vị, sự sẵn có của dữ liệu và thông tin hệ thống, sự trưởng thành của quy trình cải tiến chất lượng. Quy mô quyết định sự phức tạp; tài liệu sẵn có quyết định thời gian nghiên cứu; còn sự trưởng thành quyết định cách thức kết hợp giữa những gì bạn làm với thước đo các tiêu chuẩn đó ra sao.

Như được miêu tả trong *Hệ thống Chất lượng Baldrige*, quy trình tạo tài liệu đánh giá được thực hiện theo 14 bước chính sau:

1. *Thu hút ban quản lý cấp cao.*

2. *Thành lập một hoặc nhiều nhóm soạn thảo hồ sơ.* Các nhóm chia sẻ công việc, đem những quan điểm khác nhau vào nhiệm vụ và phổ biến kinh nghiệm học hỏi được tới nhiều người hơn.

3. *Đào tạo thành viên của nhóm.* Việc tiếp xúc đầu tiên với các tiêu chuẩn Baldrige phần nhiều có thể là khó hiểu, không rõ ràng trừ khi nhân viên đã được đào tạo qua về cách hiểu cũng như áp dụng chúng vào công ty của mình như thế nào.

4. *Phân công trách nhiệm.* Quy trình đánh giá hiệu quả nhất khi trách nhiệm về việc thu thập dữ liệu và thông tin, viết phản hồi và lập báo cáo được thể

hiện rõ ràng.

5. *Thu thập dữ liệu và thông tin.* Chất lượng đánh giá phụ thuộc vào chất lượng của dữ liệu và thông tin mà đánh giá đó thể hiện. Một đánh giá về chất lượng mù mờ, mạnh mún hoặc tường thuật một cách sinh động về những việc công ty hy vọng đạt được đều vô giá trị.

6. *Nhận biết các phạm vi cần cải tiến.* Các phạm vi cần cải tiến trở nên hiện thực trong quá trình thực hiện đánh giá. Các công ty từng trải hiểu rằng những phạm vi này là mục đích chính của quy trình, những khối quặng vàng khiến cho việc đánh giá trở nên đáng giá.

7. *Truyền đạt nhu cầu, ý tưởng và thông tin.* Khi quy trình đánh giá diễn ra, các cá nhân và nhóm làm việc có xu hướng tập trung vào hạng mục cụ thể, quy trình làm việc hoặc phạm vi chức năng, do đó, họ mất đi tầm nhìn đối với hệ thống nơi chúng tồn tại. Việc truyền đạt liên tục giúp duy trì quan điểm mang tính hệ thống.

8. *Biên tập bản phác thảo đầu tiên.* Biên tập những phản hồi về tiêu chuẩn là bài tập về diễn giải và giao tiếp đòi hỏi sự siêng năng, minh bạch. Đây cũng là một công việc khó khăn nhưng kết quả mang lại - học cách tư duy về việc công ty hoạt động ra sao với vai trò một hệ thống - cũng đáng giá.

9. *Bắt đầu bằng việc lập đề cương, bao gồm cả biểu đồ.* Một phần thiết yếu của truyền đạt rõ ràng là việc trình bày thông tin. Biểu đồ và đồ thị có thể giúp cho việc giải thích các quy trình, thông tin kết quả.

10. *Đánh giá bản phác thảo đầu tiên.* Các nhà phê bình thường bao gồm tác giả của tài liệu đánh giá và nhân sự cấp cao của công ty (nếu họ không phải là tác giả). Các chuyên gia và tư vấn viên về chất lượng trong hoặc ngoài công ty cũng có thể được mời tham gia.

11. *Viết các bản phác thảo tiếp theo.* Việc đánh giá về bản phác thảo đầu tiên luôn nhận ra được các bộ phận không phù hợp, yếu kém, không chính xác và bị đặt nhầm chỗ. Các bản phác thảo tiếp theo có thể khiến cho việc đánh giá trở nên hiệu quả hơn.

12. *Sắp xếp chữ viết và biểu đồ.* Khi gần sát thời hạn, cá nhân hoặc nhóm làm việc phải sắp xếp tất cả các mảnh ghép để tạo nên tài liệu.

13. *Tạo ra bản phác thảo cuối cùng.*

14. *In và phân phát các bản đánh giá.*

Hầu hết mọi công ty soạn thảo tài liệu đánh giá hệ thống thường tuân thủ một quy trình tương tự. Nhiều biến đổi lớn sẽ xảy ra khi công ty phân công trách nhiệm về tài liệu cho cá nhân hoặc nhóm làm việc nhỏ, nhưng kể cả như vậy thì sau đó, dữ liệu vẫn phải được thu thập, phạm vi cải tiến phải được nhận biết, phác thảo phải được soạn thảo và tài liệu phải được ráp nối. Hãy đề ra thời hạn nếu không đánh giá sẽ không bao giờ được hoàn thành. Hãy tiên liệu sự phản kháng, bất chấp bạn đã đề ra thời hạn, những nhân viên tham gia vào quy trình đánh giá bận rộn. Đây là lúc mà vai trò lãnh đạo của nhà điều hành cấp cao trở nên vô cùng quan trọng.

Vai trò lãnh đạo cũng cần thiết khi việc đánh giá được sử dụng để định hướng cải tiến. Các nhân viên tham gia vào quy trình đánh giá thường xuyên bị kiệt sức nhưng họ cũng nhận thức được điểm yếu mà quy trình thể hiện. Do đánh giá sẽ có ít giá trị nếu không được dùng để cải tiến nên vai trò lãnh đạo phải khiến cho điều đó trở nên khả thi đối với những nhân viên tổng hợp sự tìm tòi khám phá với nỗ lực cải tiến không ngừng của mình. Như Myers của AT&T nói: "Từ quan sát của bản thân tôi thấy, việc cải tiến chỉ diễn ra ở mức độ cao khi nhà lãnh đạo hiểu rõ rằng sức khỏe của con gà đẻ trứng vàng cũng quan trọng như chính quả trứng vàng".

CÁC GIẢI PHÁP THAY THẾ ĐỐI VỚI VIỆC SỬ DỤNG HỒ SƠ ỨNG CỬ GIẢI BALDRIGE

Kodak tạo ra hai phương án thay thế nhằm giúp giảm thời gian cần hoàn thành các đánh giá của mình.

Năm 1997, quy trình tự đánh giá có sử dụng "Xem xét hệ thống chất lượng Kodak" và việc đánh giá nhóm thực thi giải Baldrige đã tập trung vào tất cả những gì liên quan tới khách hàng. Mỗi vị lãnh đạo cấp cao ở Kodak đều đã xác định được hành động và mục tiêu quan trọng đối với đơn vị kinh doanh của mình. Những mục tiêu và hành động này được gói gọn trong Kế hoạch cam kết thực hiện quản lý (Management Performance Commitment Plan - MPCP), liên kết tỷ lệ lớn giữa tiền lương thực lĩnh của nhà lãnh đạo với sự hài lòng của khách hàng (30%), sự hài lòng của nhân viên (30%) và kết quả của cổ đông (40%). Các kết quả được xem xét hàng quý.

Một số đơn vị chọn cách sử dụng ma trận của chính Kodak đưa ra, được trình bày trong Minh họa 17.1 nhằm tự đánh giá. Vorhauer nói: "Ma trận cho phép bạn đạt đến số điểm giống như Baldrige trong vòng tám tiếng. Nếu đem nhân với số lượng nhà điều hành thực hiện đánh giá, bạn có 80 đến 100 tiếng dành cho một bản đánh giá - ít hơn nhiều so với một bộ hồ sơ hoàn chỉnh - mà vẫn có được cách thức để cải tiến". Khi phát triển ma trận, Kodak đã yêu cầu các đơn vị soạn thảo hồ sơ và hoàn thành việc tự đánh giá, sau đó so sánh điểm số. Công ty đã thấy sự

tương quan mạnh mẽ giữa ma trận và điểm số hồ sơ, qua đó cho thấy rằng phương diện chấm điểm của ma trận tự đánh giá sẽ mang lại cho các đơn vị bức tranh chính xác về hệ thống của mình và về phạm vi cần được cải tiến.

Ma trận miêu tả 10 "xếp hạng" cho từng hạng mục trong số 7 hạng mục Baldrige (dựa trên các tiêu chuẩn năm 1991). Từng thành viên nhóm đánh giá, thường là nhóm quản lý của đơn vị, cho điểm mỗi ô trong ma trận, sử dụng ký hiệu dưới đây:

Triển khai (Deploy - D)	Đơn vị đã ứng dụng đầy đủ các đặc điểm được miêu tả trong ô.
Triển khai một phần (Partially Deploy - P)	Các đặc điểm được ứng dụng chỉ đối với những phạm vi lớn trong đơn vị.
Chưa được triển khai (Not Deploy - N)	Ứng dụng của các đặc điểm còn quá thấp hoặc manh mún.

Việc xếp hạng nên được xác minh thông qua dữ liệu sẵn có. Sau khi từng thành viên nhóm đánh giá tính điểm tất cả 70 ô, nhóm làm việc sẽ họp lại để đi đến một điểm số dựa trên sự nhất trí cho mỗi ô và cho cả đơn vị nói chung.

THẨM ĐỊNH ĐÁNH GIÁ TẠI KODAK

Tại cuộc họp đồng thuận của Kodak, các thành viên nhóm làm việc đồng ý về những đặc điểm mà mỗi ô yêu cầu, sau đó là về điểm số bao nhiêu thì phù hợp với đơn vị mình. Họ tạo ra hạng mục riêng biệt, liên tục từ Ô 1 tới Ô 10. Khi đã chấm điểm xong tất cả các ô, họ ghi tổng số điểm đánh giá. Nhóm bắt đầu bằng cách nhận biết ô thấp nhất trong một hạng mục nhận được điểm N (not deployed - chưa triển khai). Dưới ô đó, mỗi ô được xếp hạng D (deployed - đã triển khai) được 1 điểm và mỗi ô được xếp hạng P (partially deployed - triển khai một phần) được ½ điểm. Tổng điểm của D và P là xếp hạng của hạng mục đó.

Ví dụ, giả sử nhóm của bạn nhất trí rằng điểm của đơn vị trong hạng mục về bộ phận lãnh đạo như sau:

Ô 10 = N

Ô 9 = N

Ô 8 = P

Ô 7 = N

Ô 6 = N

Bảng 17.1. Ma trận tự đánh giá của Kodak

Xếp hạng	Bộ phận lãnh đạo 10	Thông tin và phân tích 6	Lập kế hoạch chiến lược 9	Nhân sự 15	Phân tích định lượng của sản phẩm/dịch vụ 15	Kết quả chất lượng 15	Sự hài lòng của khách hàng 30
10 *Trưởng thành*	Chất lượng được đặt ngang bằng với lợi nhuận, thị phần và giá cổ phiếu.	Các thước đo được xem xét thường xuyên để nhận biết cơ hội cải tiến: dữ liệu và thông tin tác động trực tiếp tới hành vi và ảnh hưởng tới kết quả toàn diện.	Kế hoạch cải tiến chất lượng được hợp nhất hoàn toàn thành kế hoạch dài và ngắn hạn.	Thước đo và xu hướng về sự thoải mái và tinh thần của nhân viên thể hiện "hạng tốt nhất" khi so sánh chuẩn với các công ty và đơn vị tương đương.	Quy trình được đặt đúng chỗ để liên tục giảm thời gian chu trình (lượng thời gian cần thiết để phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới hoặc được cải tiến).	Kết quả được duy trì (trên 3 năm), rõ ràng đạt được từ nguyên nhân tiếp cận (sử dụng QLP), thể hiện "đẳng cấp thế giới" trong những lĩnh vực lớn (nhà cung cấp, sản phẩm, dịch vụ và hỗ trợ).	"Hạng tốt nhất" trong sự hài lòng của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ (bao gồm điều tra, giải thưởng cạnh tranh, đánh giá xếp hạng bởi những tổ chức độc lập, xu hướng trên thị trường, xu hướng giành được khách hàng).
9	Người quản lý đơn vị trình bày 5 Nguyên tắc chất lượng của Kodak ở bên ngoài công ty và khuyến khích/ nhân viên làm như vậy.	Tất cả các nhóm lấy các nhu cầu dữ liệu/thông tin để hỗ trợ KRA được phát triển bằng việc sử dụng QLP.	Kế hoạch cải tiến KRA được đặt đúng vị trí ở mọi cấp độ trong công ty.	Việc sử dụng QLP là một yếu tố quan trọng của hệ thông khen thưởng và thăng tiến.	Yếu tố con người và ngăn ngừa sai sót được sử dụng để thiết kế và không ngừng cải tiến chức năng công việc.	Mức độ chất lượng của sản phẩm, dịch vụ và quy trình được xem xét trong "Hạng tốt nhất"	Có dấu hiệu rằng kết quả cải tiến là do phương pháp tiếp cận Quy trình lãnh đạo chất lượng tạo ra.
8	Quy trình khen thưởng và kết quả giúp củng cố sự tham gia của QLP.	Quy trình được đặt đúng chỗ, được sử dụng để theo dõi dữ liệu và nhận biết các lĩnh vực cần có hành động sửa chữa tức thì.	Khen thưởng/kết quả được dựa trên cả hành vi và kết quả.	Đào tạo được đánh giá để cải tiến ở 4 cấp độ: (1) thái độ đối với khóa học (nội dung, người hướng dẫn), (2) kiến thức có được nhanh chóng từ khóa học, (3) ứng dụng vào công việc và thực hiện, (4) ảnh hưởng tới kết quả của công ty.	Một quy trình chính thức hóa, như Triển khai chức năng chất lượng, được sử dụng để chuyển tải nhu cầu của khách hàng trong suốt quá trình phát triển của sản phẩm/ dịch vụ.	Xu hướng cải tiến lớn được chú ý (ít nhất là 3 năm) trong những lĩnh vực lớn.	Khách hàng tham gia chủ động vào nỗ lực giải quyết vấn đề/cải tiến.

Bảng 17.1.(tt)

Xếp hạng	Bộ phận lãnh đạo 10	Thông tin và phân tích 6	Lập kế hoạch định chiến lược 9	Nhân sự 15	Phân tích định lượng của sản phẩm/dịch vụ 15	Kết quả chất lượng 15	Sự hài lòng của khách hàng 30
7	Tất cả các nhóm đã hoàn thành ít nhất một chu kỳ (QLP) đầy đủ, thước đo hiệu suất quản lý dựa trên tiến triển trong việc đáp ứng các (QLP) quyết định dựa trên tầm nhìn.	75% số nhóm lấy các nhu cầu dữ liệu/thông tin để hỗ trợ KRA được phát triển bằng việc sử dụng QLP.	Các quy trình lập kế hoạch được xem xét và cải tiến ít nhất một năm một lần.	Tất cả nhân viên được đào tạo trong QLP; cơ hội đào tạo thêm và phát triển nghề nghiệp để hỗ trợ nỗ lực cải tiến không ngừng sẵn có phổ biến.	Các nhóm chức năng chéo được sử dụng trong suốt chu kỳ phát triển sản phẩm cho các sản phẩm và dịch vụ chính.	Kết quả của mức chuẩn cho thấy "tầm cỡ thế giới" trong một số lĩnh vực.	Xu hướng tích cực được thể hiện rõ ràng trong các chỉ tiêu về sự hài lòng của khách hàng.
6 *Phát triển*	Ít nhất 75% số nhóm đã hoàn thành ít nhất một chu kỳ quy trình lãnh đạo chất lượng đầy đủ.	Các quy trình được đặt đúng vị trí để nâng cao độ tin cậy, đảm bảo sự nhất quán và hợp lý của dữ liệu, giảm thời gian thu thập dữ liệu, phân tích và phổ biến.	Sử dụng quy trình được lưu trữ cho các đóng góp của nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng vào quy trình lập kế hoạch.	Ít nhất 75% số nhân viên được đào tạo một số bài về QLP và có tham gia vào cải tiến không ngừng.	Có dấu hiệu rằng thước đo về số lượng của hiệu suất mở rộng hoàn toàn vào cả các lĩnh vực sản xuất và không sản xuất của đơn vị.	Tất cả nỗ lực và kết quả cải tiến được liên kết với các KRA.	Có và sử dụng quy trình truyền đạt thông tin khách hàng tới các đơn vị phù hợp.
5	Ít nhất 50% của các nhóm kết nối có sử dụng quy trình lãnh đạo chất lượng để dẫn hướng cho mọi cuộc họp	50% số nhóm lấy các nhu cầu dữ liệu/thông tin để hỗ trợ KRA đã được phát triển bằng việc sử dụng KRA.	Phân bổ nguồn lực nhất quán với KRA của doanh nghiệp/đơn vị.	Nguồn lực được phân bổ cho việc phát triển và thực hiện kế hoạch đào tạo nhằm hỗ trợ sự phát triển các khả năng nòng cốt.	Có dấu hiệu rằng tầm quan trọng được đặt lên việc phòng cháy hơn *chữa cháy* và kiểm định; phân tích nguyên nhân sâu xa được sử dụng ở chỗ vấn đề nảy sinh.	Có xu hướng kết quả chất lượng tích cực trong hầu hết các lĩnh vực chính.	Quy trình tồn tại và được sử dụng để tổng hợp dữ liệu về sự hài lòng của khách hàng vào chu trình cải tiến không ngừng của công ty.

Từ khóa: Quy trình lãnh đạo chất lượng (Quality Leadership Process –QLP), quy trình cải tiến chất lượng của Kodak; Kế hoạch hoạt động hàng năm (Annual Operating Plan – AOP); Phạm vi kết quả chủ chốt (Key Result Area – KRA), phạm vi rộng về thực hiện

Bảng 17.1. (tt)

Xếp hạng	Bộ phận lãnh đạo 10	Thông tin và phân tích 6	Lập kế hoạch định chiến lược 9	Nhân sự 15	Phân tích định lượng của sản phẩm/dịch vụ 15	Kết quả chất lượng 15	Sự hài lòng của khách hàng 30
4	Ban quản lý truyền QLP cho những báo cáo trực tiếp của mình và đóng vai trò mô hình mẫu	Dữ liệu được phân tích, xem xét và phổ biến phù hợp tới đúng người một cách kịp thời (ví dụ phân tích xu hướng hơn 2 năm, đặt kế hoạch, đánh giá thực hiện)	QLP được sử dụng cho hoạch định ngắn hạn và dài hạn; mỗi đơn vị có một kế hoạch soạn thảo.	Có kế hoạch đào tạo và phát triển nghề nghiệp được liên kết với mục tiêu, sách lược và chiến lược của đơn vị kinh doanh.	Các quy trình được đặt đúng vị trí để đảm bảo sự rõ ràng và chính xác của hệ thống đo lường, bao gồm cả khả năng theo dõi những tiêu chuẩn quốc tế có kiểm soát.	Có xu hướng đo lường về chất lượng cho các quy trình sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ (ví dụ thời gian sản xuất, sản lượng, chất thải, mức hàng tồn, sản xuất lại sản phẩm và thực hiện lại dịch vụ, tỷ lệ thành công lần đầu, cải thiện môi trường).	Có những quy trình nhận biết và sử dụng: (1) phân khúc thị trường và khách hàng, (2) đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ và tầm quan trọng của chúng đối với khách hàng.
3	Có kế hoạch phổ biến trong đơn vị để thực hiện QLP, bao gồm cả những nguồn lực cần thiết	Các chỉ tiêu hàng đầu được triển khai và sử dụng để đề ra quyết định và thực hiện các biện pháp phòng ngừa đối với các vấn đề tái diễn.	Đưa ra AOP công nghệ, nhân sự, nhà cung cấp, vấn đề môi trường và hành động/phản ứng cạnh tranh.	Lên lịch trình đào tạo QLP cho tất cả nhân viên	Đặt quy trình vào đúng vị trí để đảm bảo chất lượng của sản phẩm và dịch vụ; kiểm tra quy trình được sử dụng để đảm bảo hệ thống chất lượng toàn diện; phương pháp cải tiến không ngừng được sử dụng.	Kết quả tích cực tồn tại là kết quả của việc kết hợp với các nhà cung cấp để cải tiến chất lượng của họ (bao gồm các giải thưởng và phản hồi khác).	Có các quy trình tiên phong xác định và nâng cao sự hài lòng của khách hàng (trừ phép đo về tỷ lệ phàn nàn, hàng trả lại, bảo hành).

Bảng 17.1. (tt)

Xếp hạng	Bộ phận lãnh đạo 10	Thông tin và phân tích 6	Lập kế hoạch định chiến lược 9	Nhân sự 15	Phân tích định lượng của sản phẩm/dịch vụ 15	Kết quả chất lượng 15	Sự hài lòng của khách hàng 30
2	Nhiệm vụ và tầm nhìn được xác định, công bố và được tất cả cổ đông hiểu rõ.	Thu thập dữ liệu bên ngoài (là khách hàng, nhà cung cấp, cạnh tranh, đối sánh, môi trường).	Quy trình ở đúng vị trí kết nối khách hàng/nhu cầu của thị trường với quy trình lập kế hoạch chiến lược.	Biểu dương/khen thưởng (trừ đánh giá về hiệu suất) diễn ra một cách đặc biệt, chân thành, tức thì và mang tính cá nhân.	Phát triển và sản xuất các sản phẩm và dịch vụ mới được lưu trữ trong tư liệu và làm theo/quy trình kiểm soát tài liệu ở đúng vị trí và được sử dụng.	Xu hướng của các chỉ số chất lượng cốt yếu tồn tại để phục vụ các nhà cung cấp và dịch vụ của họ.	Có các quy trình giải quyết ngay lập tức phàn nàn của khách hàng.
1 *Bắt đầu*	Tương tác trực tiếp của ban quản lý với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các cổ đông khác về Nguyên tắc chất lượng của Kodak	Thu thập dữ liệu nội bộ (về sản phẩm, hoạt động, các quy trình, nhân viên, sự an toàn, sức khỏe, kết quả môi trường, điều chỉnh, chất lượng.	Sử dụng quy trình hoạch định dài hạn (2-5 năm) và ngắn hạn (1-2 năm) được lưu trữ.	Có đánh giá và xu hướng về hạnh phúc và tinh thần của nhân viên.	Dữ liệu đầu vào về khách hàng được sử dụng để phát triển và sản xuất sản phẩm và/hoặc dịch vụ với những đặc điểm yêu cầu.	Có xu hướng trong những biện pháp chủ chốt về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, bao gồm nguồn cung cấp mới (ví dụ sự tin cậy, kịp thời, chuẩn xác, hiệu suất, hành vi, giao hàng, cung cấp tài liệu và hình thức)	Chính sách kí kết/bảo lãnh/bảo hành được giữ vững vì chất lượng của sản phẩm/dịch vụ.

Từ khóa: Quy trình lãnh đạo chất lượng (Quality Leadership Process -QLP), quy trình cải tiến chất lượng của Kodak; Kế hoạch hoạt động hàng năm (Annual Operating Plan - AOP); Phạm vi kết quả chủ chốt (Key Result Area - KRA), phạm vi rộng về thực hiện

Ô 5 = D

Ô 4 = P

Ô 3 = P

Ô 2 = D

Ô 1 = D

Ô ở vị trí thấp nhất có điểm N là Ô 6. 3 điểm D và 2 điểm P dưới ô đó tổng cộng là 4 điểm, đó chính là điểm số cho hạng mục về bộ phận lãnh đạo. Điểm P ở Ô 8 không được tính bởi vì đó là ô ở vị trí cao hơn ô có điểm N đầu tiên.

Để xếp hạng tổng thể cho hạng mục, số điểm xếp hạng cho mỗi hạng mục được nhân với ảnh hưởng gán cho hạng mục đó. Ảnh hưởng được trình bày trực tiếp trên ma trận dưới tiêu đề của từng hạng mục. Sử dụng tiếp ví dụ trên, thứ hạng trong hạng mục lãnh đạo được nhân (4) lần với ảnh hưởng đối với hạng mục (10) và bằng 40 điểm. Tổng số điểm cho tất cả bảy hạng mục là điểm đánh giá của đơn vị. (Chúng tôi sẽ miêu tả cách dùng điểm số và các bản tự đánh giá còn lại để cải tiến ở phần sau của chương).

THẨM ĐỊNH ĐÁNH GIÁ SỬ DỤNG CÁC TIÊU CHUẨN CỦA GIẢI BALDRIGE

Đánh giá ứng dụng giải thưởng Baldrige, dù trong hay ngoài công ty, cũng bao gồm việc đi đến điểm số đồng thuận; chỉ khác là người ngoài bộ phận thực hiện đánh giá và chấm điểm. Nhiều công ty lớn đã mô phỏng quy trình đánh giá của mình theo quy trình Baldrige (cũng được miêu tả trong *Hệ thống Chất lượng Baldrige*). Một năm, Kodak đào tạo khoảng 50 nhân viên cho Ban thẩm tra nội bộ. Hàng năm, AT&T thành lập ban thẩm tra của riêng mình; năm 1993, công ty đã đào tạo 300 thẩm tra viên nội bộ. Myer nói: "Trong công ty, việc đào tạo các thẩm tra viên được dựa trên tài liệu từ quy trình của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia, tuy nhiên, chúng tôi tăng cường đào tạo dựa trên việc thị sát cơ sở và đưa ra phản hồi. Chúng tôi cũng làm việc miệt mài để đảm bảo rằng mỗi nhóm thẩm tra gồm 5 - 6 thành viên sẽ phản ánh sự đa dạng của các mức độ công việc và lĩnh vực chức năng như sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển, v.v...".

Giống như quy trình ứng dụng các tiêu chuẩn Baldrige, quy trình của AT&T bắt đầu với các nhóm thẩm tra chấm điểm Hồ sơ ứng cử. Chỉ những Hồ sơ ứng cử đáp ứng được các ngưỡng nhất định mới đi tiếp tới giai đoạn thị sát cơ sở, nơi việc đánh giá được làm rõ và xác minh lại. Không giống Giải thưởng Baldrige, AT&T khen thưởng cả thành tựu và sự cải tiến. Myers nói: "Nếu chúng tôi không thực hiện điều này, các đơn vị trong phạm vi 200 - 300 điểm sẽ đều nằm ngoài quy trình. Điều

chúng tôi mong muốn nhất là thu hút được tất cả nhân viên cùng tham gia".

Việc mô tả về việc cần phải làm để đạt được từng cấp độ của Giải Thành tích thể hiện những tiêu chuẩn mà thẩm tra viên tìm kiếm khi đánh giá một Hồ sơ ứng cử (xem Bảng 17.2 và 17.3).

Quy trình đánh giá là sự đánh giá thẳng thắn về cách thức mà hồ sơ đáp ứng được các tiêu chuẩn. Khi các tiêu chuẩn yêu cầu quy trình - cách thức làm việc - các thẩm tra viên sẽ đánh giá phương pháp đang làm - hợp lý, mang tính hệ thống và trên cơ sở phòng ngừa ra sao và sau đó, xác định xem phương pháp đã được thực hiện đầy đủ như thế nào. Khi các tiêu chuẩn yêu cầu kết quả - thước đo về những việc đang làm - các thẩm tra viên sẽ nghiên cứu phương hướng và mức độ của xu hướng trong mọi lĩnh vực chủ chốt và so sánh với xu hướng của các đối thủ cạnh

Minh họa 17.2. Giải thưởng thành tích AT&T (mức xuất sắc)

Giải thưởng	Điểm	Miêu tả
Vàng	876 - 1.000	Nỗ lực và kết quả tuyệt vời trong tất cả các hạng mục. Kết hợp hiệu quả và kết quả được duy trì. Các công ty hàng đầu với đẳng cấp quốc gia và thế giới.
Bạc	751 - 875	Nỗ lực hiệu quả trong tất cả các hạng mục, nhiều hạng mục đạt xuất sắc. Kết hợp tốt và kết quả trong tất cả các lĩnh vực đạt từ tốt tới xuất sắc. Triển khai đầy đủ. Nhiều công ty đứng đầu trong ngành.
Đồng	601 - 750	Có dấu hiệu nỗ lực hiệu quả trong hầu hết các hạng mục và xuất sắc trong một số hạng mục. Triển khai và kết quả cho thấy điểm mạnh nhưng một vài nỗ lực có thể thiếu độ chín. Những phạm vi cần chú ý nhiều hơn rất rõ ràng.
Pha lê	500 - 600	Có dấu hiệu nỗ lực hiệu quả trong nhiều hạng mục và xuất sắc trong một số hạng mục. Một quy trình trên cơ sở phòng ngừa tốt. Nhiều lĩnh vực thiếu độ chín. Cần triển khai và kết quả nhiều hơn nữa để thấy rõ tính liên tục.

Minh họa 17.3. Giải thưởng cải tiến của AT&T (tốc độ tiến triển)

Giải thưởng	Điểm	Miêu tả
Vàng	200 điểm cuối năm	Cải tiến tốc độ tầm cỡ thế giới
Bạc	150 điểm cuối năm	Cải tiến với tốc độ rất nhanh
Đồng	100 điểm cuối năm	Cải tiến với tốc độ rất tốt

tranh cùng những mức chuẩn tầm cỡ thế giới. Đối với mỗi loại, các thẩm tra viên nhận biết những việc làm rất tốt (điểm mạnh) cùng những việc cần làm tốt hơn (phạm vi cần cải tiến) và sau đó tính điểm.

SỬ DỤNG KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ ĐỂ CẢI TIẾN

Các kết quả theo bản đánh giá Baldrige phù hợp với hành động. Những cụm từ như kiểu "quy trình không rõ ràng", "triển khai còn hạn chế" và "xu hướng không được đưa ra" thường rất phổ biến trong báo cáo phản hồi của Baldrige, và luôn hướng sự chú ý của công ty theo những phạm vi cần cải tiến cụ thể. Vấn đề mà các công ty phải đối mặt là làm sao giải quyết được quá nhiều phạm vi như vậy trong cùng một lúc.

Graniterock tổ chức 110 phạm vi cải tiến được liệt kê thành 10 hạng mục trong hai bản báo cáo phản hồi về Baldrige công ty đã thành lập Đội Chất lượng Công ty để thực hiện từng hạng mục. Mỗi nhóm có một cố vấn cấp cao và 5 hoặc 6 nhân viên, thường bao gồm cả một quản lý cấp trung và nhân viên thuộc mọi cấp độ của công ty. Val Verutti - giám đốc hỗ trợ chất lượng - nói: "Đánh giá của các nhà điều hành phụ thuộc vào sự thành công của nhóm, còn toàn thể hội viên mọi cấp độ thống nhất mục đích và con người để đạt được điều đó. Mỗi nhóm đều có nhiệm vụ rõ ràng thường thành công trong việc đạt được mục đích đã đề ra."

Qua thời gian, các mục đích cơ sở đã thay thế công việc của hầu hết các Nhóm Chất lượng Công ty. Mục đích cơ sở là các mục đích cải tiến hàng năm gồm có kết quả đo lường trước và sau khi cải tiến quy trình hoặc hệ thống. Tất cả chi nhánh và phòng ban đều tham gia vào việc đạt được những mục đích đó.

Quy trình cải tiến và đánh giá hệ thống này quan trọng đối với Graniterock đến mức công ty tiếp tục viết các bài sát hạch Baldrige hàng năm, dù trên thực tế đã không thể áp dụng lại cho tới năm 1998. Graniterock thuê những người đã từng là thẩm tra viên của Baldrige chấm điểm các ứng dụng của mình và thực hiện các chuyến thị sát cơ sở.

Nhiều công ty đánh mất giá trị đánh giá Baldrige của mình khi không có kế hoạch nào cho hành động trên cơ sở phản hồi. Một phần của vấn đề là do phản hồi không đề ra quy tắc; phản hồi nói với bạn khi nào thì một việc bị bỏ quên hoặc yếu kém nhưng lại không cho biết cách thức sửa chữa. AT&T giải quyết vấn đề này bằng nhiều cách. Phản hồi đầu tiên của công ty, giống như quy trình đánh giá, tương đương với phản hồi của Baldrige: rõ ràng, súc tích và không đề ra quy tắc. Các bản sao của biên bản phản hồi được đưa tới người đứng đầu công ty và điều phối viên ứng dụng của đơn vị để dùng khi cần thiết. Điểm số và dữ liệu trong ứng dụng của

mỗi đơn vị không được chia sẻ với bất kỳ đơn vị nào khác hoặc với nhân sự của công ty. Mayers nói: "Chúng tôi đã quá chát chẽ trong việc bắt tuân theo tính bảo mật do muốn phát huy sự tin tưởng. Chúng tôi cần sự chia sẻ trung thực thông qua ứng dụng để làm cho phản hồi trở nên hữu ích".

Nếu người ứng tuyển yêu cầu, AT&T yêu cầu lãnh đạo đội ngũ thẩm tra - thẩm tra viên cấp cao - dựa trên những phản hồi, cho nhóm quản lý cấp cao của ứng viên đó. Myer nói: "Hầu hết mọi đơn vị đều tận dụng điều này. Nó đem lại cho họ cơ hội được học hỏi và làm rõ việc viết biên bản. Nhưng chúng tôi vẫn yêu cầu lãnh đạo nhóm không được đề ra quy tắc, chủ yếu là do không muốn làm suy yếu người quản lý chất lượng trong đơn vị đó". Nhà quản lý chất lượng muốn đặt ra quy tắc có thể yêu cầu phiên họp cố vấn với thẩm tra viên cấp cao và các thành viên của nhóm. Phiên họp tập trung vào những việc mà nhóm sẽ làm nếu chịu trách nhiệm hành động dựa trên báo cáo của mình. Tuy nhiên trên thực tế trách nhiệm về việc làm vẫn thuộc về đơn vị.

AT&T cũng sử dụng quy trình đánh giá để phổ biến hiểu biết về những thực tiễn tốt nhất. Tại "đại hội chia sẻ" kéo dài trong một ngày, các đại biểu từ những đơn vị thành công nhất sẽ mô tả với các chuyên gia chất lượng và nhà quản lý hoạt động của AT&T về những việc mà đơn vị đang thực hiện. Ngoài ra, bản báo cáo Các nhóm xuất sắc cũng xác định, theo từng mục như của Baldrige, những đơn vị đạt mức điểm từ 60% trở lên. Báo cáo khuyến khích chia sẻ nội bộ và biểu dương những đơn vị đạt thành tích xuất sắc trong các phạm vi cụ thể.

Hình thức biểu dương được mong muốn nhất chính là việc giành được một trong những Giải thưởng chất lượng của Chủ tịch. Để chiến thắng, mỗi đơn vị phải đáp ứng phạm vi điểm số được trình bày trong các Bảng 17.2 và 17.3, có điểm số và kết quả thông tin đánh giá được chứng minh qua cuộc thi sát cơ sở, được ban giám khảo nội bộ (năm 1992 là 17 quản lý cấp cao và chuyên gia về chất lượng) của AT&T đề cử cho giải thưởng và được coi là mô hình mẫu. Giám khảo đề cử đơn vị thắng cuộc với Ủy ban điều hành quản lý - nơi xem xét lại danh sách để đảm bảo rằng mọi đơn vị trong danh sách đều đáng được biểu dương. Như Myers giải thích: "Tất cả những cam kết và kiểm tra làm tăng thêm sự tin nhiệm".

Cứ vào cuối tháng Mười hàng năm, AT&T lại đưa hơn 1.000 nhân viên từ mọi đơn vị và bộ phận trong công ty tới Hội nghị chất lượng AT&T kéo dài trong hai ngày. Ngay đêm đầu tiên của hội nghị, Ủy ban điều hành quản lý chủ trì một bữa tối dành riêng cho những nhóm đạt giải, mỗi nhóm sẽ được người đứng đầu công ty và giám đốc chất lượng giới thiệu. Myers cho biết: "Một mũi tên trúng hai đích. Nhóm giành giải thưởng được giao tiếp với ban điều hành cấp cao còn ban điều hành cấp cao biết được những việc làm hiệu quả".

Chủ tịch công ty giới thiệu Giải thưởng thành tựu và cải tiến trong suốt những phiên họp toàn thể của hội nghị. Ông mô tả các thành tựu lớn của từng đơn vị, mời người đứng đầu đơn vị cùng quản lý chất lượng lên sân khấu và trao giải thưởng, sau đó người đứng đầu đơn vị phát biểu đôi lời. Buổi lễ được phát trực tiếp tới trên 100 địa điểm của AT&T. Biểu dương như vậy đã thể hiện sự cam kết lâu dài của AT&T đối với quy trình cải tiến chất lượng - và công ty đã tạo được một mong muốn không nhỏ giữa lãnh đạo các đơn vị để được đứng trên sân khấu nhận giải.

AT&T cũng nghiên cứu các báo cáo phản hồi cho tất cả các đơn vị để nhận biết những "mạch chung" mà cả công ty cần làm. Myers nói: "Chúng tôi phân tích kết quả để tìm ra những điểm mạnh và phạm vi chung cần cải tiến, sau đó nộp cho Ủy ban điều hành quản lý". Hiện tại, AT&T đang tạo ra một trang web về chất lượng để giúp chia sẻ thông tin và cung cấp truy cập rộng rãi tới tài nguyên về chất lượng.

Tại Kodak, từng đơn vị kinh doanh được yêu cầu báo cáo dữ liệu đánh giá của mình - có được từ nguồn độc lập hoặc bằng phương pháp tự đánh giá. Tiến triển được báo cáo hàng quý, dựa trên hành động đã được đề ra để hưởng ứng đánh giá. Vorhauer nói: "Ý tưởng mà bạn đã dành cho mục tiêu và dù có hay không thực hiện nó - cùng sự quan tâm của bộ phận quản lý - là thực sự quan trọng".

Các đánh giá sử dụng những tiêu chuẩn Baldrige đưa ra bức ảnh chụp tức thời cụ thể về hệ thống. Khi chuyển cho những người xung quanh xem bạn có thể không nhận ra giá trị của ảnh chụp tức thời; song nó phải được nghiên cứu để tìm ra các manh mối về những phạm vi chủ chốt cần được cải tiến, phải được chuyển thành kế hoạch cải tiến chi tiết trên giấy tờ và được hành động dựa trên đó. Chỉ có như vậy thì về sau, việc đánh giá hệ thống mới làm hệ thống trở nên tốt hơn.

SỰ THAY ĐỔI TRONG TƯ DUY

Trước khi các tiêu chuẩn của Baldrige xuất hiện, không mấy công ty đã đánh giá được toàn bộ hệ thống công ty mình. Lý do duy nhất là không có công cụ đánh giá hiệu quả. Ngoài ra, cuộc tìm kiếm các phương pháp cải tiến hiếm khi cho thấy được sự cần thiết của việc phải đánh giá hệ thống. Vấn đề thuộc về các phòng ban, nhóm làm việc và cá nhân chứ không phải hệ thống nói chung. Chỉ khi cuộc vận động về chất lượng bắt đầu nhắc đi nhắc lại rằng hệ thống có vấn đề trục trặc thì mọi người mới tự hỏi rằng hệ thống của mình đang trong tình trạng nào.

Các công ty sử dụng tiêu chuẩn Baldrige để chuyển đổi công ty thường bắt đầu bằng việc đánh giá. Họ cần hiểu biết hơn về tính chất của hệ thống, ranh giới đánh giá cải tiến và sự khôn ngoan để biết nên làm điều gì trước. Tất cả điều này đều sẵn có thông qua đánh giá Baldrige dù là theo dạng hồ sơ 50 trang hay kế hoạch cải tiến dựa vào điểm số tính trên ma trận.

Tuy nhiên, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy khi càng đầu tư nhiều thời gian vào quy trình đánh giá, quy trình đó càng mang lại nhiều giá trị cho mọi người và công ty của họ. Điểm số của một công ty cho một ứng dụng đầy đủ có thể tương đương với điểm số của chính công ty ấy theo một cách đánh giá khác, ví dụ như ma trận tự đánh giá của Kodak, song lợi ích sẽ không giống nhau. Những người phải "chiến đấu" với các tiêu chuẩn để hiểu rằng chúng đang yêu cầu gì, sau đó "lắp ráp" phản ứng đáp ứng được các tiêu chuẩn, sẽ trở thành "người suy nghĩ có hệ thống" trong suốt quy trình đó. Họ bắt đầu đồng hóa các giá trị của Baldrige - chất lượng được định hướng bởi khách hàng, quản lý bằng thực tế, cải tiến không ngừng, v.v. - và áp dụng chúng vào những công việc thường nhật của mình. Họ suy nghĩ thận trọng hơn, hỏi câu hỏi hay hơn, tìm kiếm nguyên nhân sâu xa của vấn đề và dốc sức cải tiến.

Trở trêu thay, việc đánh giá hệ thống rộng rãi lại tạo cảm hứng cho chất lượng cá nhân (Chúng tôi sẽ thảo luận kỹ hơn ở Chương 18). Đánh giá hệ thống cũng tạo ra một tấm bản đồ chỉ đường cho cải tiến không ngừng. Graniterock xây dựng nỗ lực cải tiến của mình xoay quanh các phạm vi cải tiến được xác định trong báo cáo phản hồi của công ty. Kodak sử dụng quy trình đo lường của mình để định hướng các kế hoạch cải tiến trong từng đơn vị được đánh giá. AT&T cải tiến nhờ chia sẻ cách thức mà các mô hình mẫu nội bộ trong công ty đã đạt được thành công ở những phạm vi khác nhau theo tiêu chí Baldrige.

Một đánh giá hệ thống sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige sẽ nhận biết được những điểm mạnh, yếu của mọi phạm vi đã trình bày trong cuốn sách này. Bằng cách sử dụng các tiêu chuẩn để đánh giá hệ thống của mình, bạn khởi động vòng quay của quy trình khám phá và cải tiến để có thể làm cho một hệ thống đang suy yếu khởi động nhanh hơn, đồng thời tiếp sinh lực cho một hệ thống ì ạch khác. Chỉ việc hỏi các công ty đã đoạt giải Baldrige là bạn sẽ rõ. (Hoặc kiểm tra kết quả của họ tại trang web về chương trình Baldrige: http://www.quality.nist.gov/).

18 BĂNG QUA SÔNG: CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI

Ba năm, tối thiểu! Đó là khung thời gian mà hầu hết các công ty ở bất kỳ quy mô nào đang xem xét trước khi bắt đầu thể chế hóa quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý truyền thống sang mô hình hệ thống mới. Các công ty nhỏ có thể chuyển đổi nhanh hơn; các công ty lớn hơn thường mất nhiều thời gian hơn.

Nhưng bạn không cần phải đợi tới ba năm để nhận ra những *lợi ích* mà mô hình quản lý mới đem lại. Mỗi kế hoạch hành động được đưa ra trong chương này mang lại những lợi thế tức thì. Có thể mất tới ba năm trước khi bạn có được *tất cả* những thông tin cho biết rằng khách hàng đang nghĩ gì, nhưng công ty bạn sẽ thấy như đang ở gần khách hàng hơn khi con đường giao tiếp được thiết lập. Có thể là ba năm trước khi nhân viên cảm thấy được trao quyền để tắt dây chuyền sản xuất hoặc tự mình hành động để giải quyết vấn đề của khách hàng, nhưng quy trình học hỏi về các kỹ năng về nhóm, giải quyết vấn đề và chịu trách nhiệm sẽ mang lại sự cải tiến đều đặn. Sự chuyển đổi sang quản lý theo hệ thống là một *quy trình liên tục của cải tiến không ngừng* được bắt đầu khi công ty cam kết quản lý bằng chất lượng.

Quá trình chuyển đổi hiếm khi diễn ra trôi chảy. Các vai trò được xác định lại. Trách nhiệm thay đổi. Những công việc thường ngày được nghiên cứu cẩn thận. Giống như mỗi người trong công ty, bản thân công ty cũng đang thay đổi công việc, *học cách tạo phương pháp có hệ thống để làm thỏa mãn khách hàng.*

Gần hai thập kỷ trước, Marilyn Ferguson đã viết về sự thay đổi ở nơi làm việc trong cuốn sách của mình, *The Aquarian Conspiracy* (Tạm dịch: *Mưu đồ của người đi tìm cuộc cách mạng tư tưởng*), (J.P. Tarcher, Inc., 1980). Bà đã trích dẫn Dick Raymond, nhà sáng lập mạng lưới Bay Area của các nhà đầu tư tư doanh được gọi

là Briarpatch, về sự chuyển đổi từ làm việc cho người khác thành làm việc cho chính mình. Những hiểu biết sâu sắc của ông cũng phù hợp tương tự cho những người tham gia vào quá trình chuyển đổi sang mô hình quản lý mới:

> Băng qua sông thực sự khó khăn: buộc phải là bỏ lại đằng sau một số tư tưởng cũ kỹ của bạn về công việc và nghề nghiệp. Hầu hết chúng ta đều cố gắng xoa dịu nỗi đau, nhưng việc nói về những đau đớn tột độ mà con người có thể phải đối mặt cũng thật quan trọng.. Khi bạn bắt đầu từ bỏ niềm tin hoặc giá trị cũ, một vài sự tiếp nối ban đầu bị thiêu rụi . Bạn có thể bị mắc kẹt trên ngưỡng cửa trong hai hoặc ba năm. Vì vậy, bạn phải xóa sạch tất cả niềm tin còn vương vấn trước khi bước tiếp.

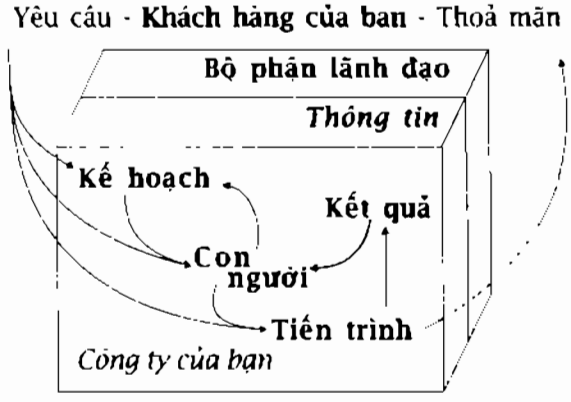
Quá trình xóa sạch những niềm tin còn vương vấn là một lý do khiến việc chuyển đổi sang mô hình mới mất ít nhất ba năm. Dòng sông này rất rộng, nước chảy xiết và lòng sông rải đầy đá. Ngay cả khi có thể nhận thấy sự cần thiết phải băng qua sông, con người vẫn cứ ao ước được ngồi an toàn trên bờ – đó là lý do tại sao cam kết không hề lay chuyển trước sự thay đổi trở thành điều vô cùng quan trọng.

Đạt được cam kết này là bước đầu tiên trong quá trình chuyển đổi. Bạn cần bố trí lực lượng trước khi băng qua sông. Trong chương này, chúng tôi đã tổ chức quá trình chuyển đổi thành chuỗi lô-gíc mà bất kỳ công ty nào cũng có thể làm theo. *Bạn* đi theo chuỗi như thế nào là còn phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Nếu đang vội vã, bạn có thể cần phải nhảy tới giai đoạn 4 và bắt đầu vật lộn với các quy trình, sau đó lấp đầy bằng lập kế hoạch, đào tạo và xác định yêu cầu của khách hàng. Nếu có nhiều thời gian hơn, bạn có thể bắt đầu với việc đánh giá hệ thống để xác định phải sử dụng cái gì và khi nào cần phải đi tiên phong. *Không có tiến trình đơn lẻ nào mà chúng ta có thể quy định cho công ty bạn.* Hãy sử dụng những hiểu biết về các yêu cầu của công ty để xây dựng nên kế hoạch chuyển đổi hướng tới mục tiêu của bạn.

Dù có cân nhắc và sau đó thực hiện chuyển đổi thì bạn vẫn phải nhớ tập trung vào *hệ thống*. Việc dễ dàng bị đuổi kịp trong các bước thực hiện, yêu thích sự tham gia của nhân viên, quản lý quy trình hoặc bất kỳ giai đoạn tốn kém nào khác đều là những điều sẽ phải trải qua. Thế nên, *mục đích là để điều chỉnh và cải tiến hệ thống của bạn trong việc làm hài lòng khách hàng.*

Trong Chương 1, chúng tôi đã giới thiệu sơ đồ của mô hình quản lý kinh doanh mới, được nhắc lại ở đây thành Minh họa 18.1. Mỗi yếu tố trong mô hình này vừa được giải thích thông qua những kinh nghiệm của 51 mô hình hoàn hảo miêu tả suốt từ Chương 2 tới Chương 17. Các mô hình mẫu đều được đánh giá là cùng đề xuất được phương pháp mang tính hệ thống đối với việc tập trung tất cả nguồn lực của bạn vào việc đáp ứng mong đợi của khách hàng. Các mô hình đó đã chứng

Minh họa 18.1. Mô hình quản lý mới



minh rằng, bất cứ công ty nào có sự hiểu biết rõ ràng và chuẩn xác về mong đợi của khách hàng cùng hệ thống đáp ứng được những mong đợi ấy thì đều có thể đạt được sự hài lòng của khách hàng.

Để đạt được sự hiểu biết chương này đề ra tiến trình dưới đây:

- Giai đoạn 1 phác thảo các bước cần thực hiện để thuyết phục ban quản lý cấp cao cam kết thay đổi.
- Giai đoạn 2 miêu tả những việc nên làm để xác định cảm nhận của khách hàng về công ty cũng như tình trạng hệ thống.
- Giai đoạn 3 tập trung vào cách thức thể chế hóa sự tập trung vào khách hàng.
- Giai đoạn 4 tập trung chú ý vào hoạch định chiến lược, sự tham gia của nhân viên, quản lý quy trình và hệ thống đo lường.
- Giai đoạn 5 giải quyết điều chỉnh của mọi hoạt động để đáp ứng và vượt qua cả kỳ vọng của khách hàng.
- Giai đoạn 6 xem xét việc sử dụng các tiêu chuẩn Baldrige để đánh giá hệ thống và bắt đầu vòng cải tiến tiếp theo.

Mỗi mục tiêu được nhận biết trong Bảng 18.1 tới Bảng 18.5 đều liệt kê các chương có thể tìm thấy thông tin liên quan đến chủ đề. Ví dụ, nếu băn khoăn về việc đạt được cam kết của ban quản lý cấp cao làm sao (Bảng 18.1), bạn có thể tham khảo Chương 2 để có được mô tả về cách thức mà các nhà điều hành cấp cao ở Corning, Fedex và Marlow Industries đã lãnh đạo quy trình cải tiến chất lượng của công ty như thế nào. Những câu chuyện của họ, giống như các bước được liệt kê trong bảng, đều đề xuất những phương hướng mà công ty bạn có thể làm theo khi chuyển sang mô hình quản lý mới.

Bảng 18.1. Kế hoạch hành động để đạt được cam kết thay đổi

Mục tiêu	Đạt được cam kết (Xem Chương 2).
Thành phần tham gia	Quản lý cấp cao và nhân viên .
Các bước	• Đánh giá thực hiện của công ty và so sánh với cảm nhận của bạn rằng sự thực hiện có thể tốt hơn bao nhiêu đối với những công ty đứng đầu ngành và tầm cỡ thế giới. • Học hỏi về mô hình mới thông qua đọc sách, tham dự các hội nghị và hội thảo, đào tạo. • Nghiên cứu nét đặc trưng của các công ty đoạt giải thưởng Baldrige. • Xem xét công ty từ quan điểm khách hàng. • Với tư cách là nhân viên, thảo luận xem công ty bạn sẽ ra sao áp dụng mô hình quản lý mới. • Nhận biết các lợi ích, trở ngại và rào cản của sự thay đổi. • Phát triển tầm nhìn, sứ mệnh, chính sách và giá trị mới kiểm soát công ty như bạn mong muốn. • Với tư cách nhà lãnh đạo công ty, cam kết về sự chuyển đổi vĩnh viễn, lâu dài đối với quản lý bằng chất lượng. • Truyền đạt cam kết này trong toàn thể công ty. • Bắt đầu tiến hành hệ thống đo lường thực hiện của công ty và các nhà điều hành cấp cao dựa trên mô hình quản lý mới.

GIAI ĐOẠN 1: CAM KẾT THAY ĐỔI

Các nhà quản lý cấp cao là những người gác cổng của hệ thống. Khi và chỉ khi họ mở cửa tiếp nhận sự thay đổi về văn hóa thì quá trình chuyển đổi mới có thể bắt đầu. Các nhà lãnh đạo của những công ty tầm cỡ thế giới không chỉ mở cửa mà còn lãnh đạo sự chuyển đổi, tập trung suy nghĩ, tâm huyết và tâm trí vào mô hình quản lý mới này. Bảng 18.1 cung cấp kế hoạch hành động cho giai đoạn 1.

GIAI ĐOẠN 2: ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG CỦA BẠN

Khi chuyển sang phương pháp quản lý mới, hầu hết các công ty không có nhiều thời gian dành cho việc đánh giá. Công ty cũng giống con người, thường phản kháng lại sự thay đổi đột ngột cho tới khi không còn lựa chọn nào khác. Tuy nhiên,

Bảng 18.2. Kế hoạch hành động để đánh giá hệ thống của bạn

Mục đích	Xác định cảm nhận của khách hàng về công ty bạn (xem Chương 3).
Thành phần tham gia	Các nhà điều hành, quản lý, giám sát và những nhân viên khác liên hệ trực tiếp với khách hàng, đặc biệt các thành viên về tiếp thị, kinh doanh và dịch vụ khách hàng.
Các bước	• Nhận biết các thị trường và khách hàng chủ yếu mà hệ thống mới sẽ nhắm tới. • Thu thập thông tin từ mọi nguồn có thể về những yêu cầu, mong đợi và nhu cầu của khách hàng cũng như công ty bạn đang làm sao để đáp ứng chúng. • Tổng hợp và phân tích thông tin này để xác định yêu cầu của khách hàng và quan điểm của họ đối với công ty. • Thử lại những kết quả bạn tìm được thông qua các khách hàng chủ chốt để thẩm tra lại tính chuẩn xác của chúng. • Lưu trữ và trình bày những kết quả tìm được lên ban quản lý cấp cao.
Mục đích	Thực hiện đánh giá hệ thống (xem Chương 17).
Thành phần tham gia	Nhân viên cần phải thực hiện thẩm tra.
Các bước	• Thiết lập đội đánh giá, đào tạo và phân công trách nhiệm. • Thu thập dữ liệu và thông tin. • Lưu trữ và trình bày những kết quả tìm được lên ban quản lý cấp cao.
Mục đích	Phát triển kế hoạch hành động (xem Chương 2 - 5).
Thành phần tham gia	Quản lý cấp cao và đội ngũ nhân viên của họ, các nhân viên khác.
Các bước	• So sánh kết quả tìm được với tầm nhìn về nơi công ty cần có mặt, nhận biết điểm mạnh và các phạm vi cần cải tiến. • Ưu tiên các phạm vi cần cải tiến và phân công tới những người chịu trách nhiệm thừa hành. • Xác định tiến triển sẽ được đánh giá như thế nào. • Hợp thức hóa quy trình dành cho đánh giá hệ thống thường kỳ.

ngay cả một sự đánh giá nhanh chóng cũng tốt hơn là chấp nhận chương trình cải tiến đầu tiên bắt mắt nhất.

Nên đánh giá cả trong lẫn ngoài công ty, tìm hiểu chắc chắn những điều khách hàng nghĩ về công ty và điều mà các tiêu chuẩn đánh giá của chính công ty nói cho

bạn biết. Đánh giá càng hoàn chỉnh bao nhiêu thì càng dễ dàng trong việc thiết lập các cơ sở để có thể đánh giá tiến triển, nhận biết và ưu tiên các phạm vi cải tiến bấy nhiêu. Bảng 18.2 cung cấp kế hoạch hành động cho giai đoạn 2.

GIAI ĐOẠN 3: THỂ CHẾ HÓA SỰ TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG

Do mô hình quản lý mới được định hướng bởi khách hàng nên không có thời gian để đặt khách hàng ngồi sau vô-lăng giống như hiện tại. Và đáng tiếc là điều đó cũng chẳng dễ dang như việc ấn khách hàng vào ghế ngồi của người cầm lái rồi vặn khóa khởi động. Thể chế hóa sự tập trung vào khách hàng yêu cầu sự thân thiết với khách hàng, sau đó hành động dựa trên những gì mà họ nói với bạn. Nhiều bước thực hiện sẽ được tiến hành lặp đi lặp lại trong suốt mọi giai đoạn của quá trình chuyển đổi. Bảng 18.3 cung cấp kế hoạch hành động cho giai đoạn 3.

Bảng 18.3. Kế hoạch hành động trong việc thể chế hoá sự tập trung vào khách hàng

Mục đích	Thiết lập các nguồn tin (xem Chương 3)
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên, chủ yếu ở bộ phận tiếp thị, kinh doanh và dịch vụ khách hàng
Các bước	• Xác định tất cả những nguồn về thông tin khách hàng cả hiện tại và tiềm năng. • Hợp thức hóa các quy trình cho việc thu thập thông tin từ những nguồn này. • Đánh giá những công cụ được dùng để xác định sự hài lòng của khách hàng và cải tiến chất lương thông tin đã được thu thập, sự kịp thời, tính hữu ích, v.v...
Mục đích	Tổng hợp và phân tích thông tin khách hàng (xem Chương 3 và 10).
Thành phần tham gia	Các nhà quản lý cấp cao, những người tham gia quy trình hoạch định, các thành viên của bộ phận tiếp thị, kinh doanh và dịch vụ khách hàng.
Các bước	• Hợp thức hóa quy trình tổng hợp thông tin khách hàng từ nhiều điểm nghe ngóng. • Hợp thức hóa các quy trình truyền đạt thông tin cần chú ý tức thời tới đơn vị/cá nhân thích hợp. • Hợp thức hóa các quy trình phân tích thông tin tổng hợp. • Hợp thức hóa các quy trình truyền đạt những thông tin này tới đơn vị/cá nhân thích hợp.
Mục đích	Sử dụng yêu cầu của khách hàng để định hướng các quy trình nội bộ (xem Chương 3 – 6, 10 – 15).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên.
Các bước	• Xác định liên kết giữa các yếu tố làm hài lòng khách hang với quy trình và các tiêu chuẩn đánh giá nội bộ. • Tập trung vào những quy trình và tiêu chuẩn đánh giá chủ chốt này ở Giai đoan 4.

Bảng 18.4. Kế hoạch hành động cho việc thể chế hoá mô hình quản lý mới

Mục đích	Điều chỉnh mọi hoạt động thông qua quy trình hoạch định chiến lược (xem Chương 4).
Thành phần tham gia	Nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp ở mọi cấp bậc.
Các bước	• Xác định quy trình hoạch định chiến lược bằng cách phỏng theo "những thực tiễn xuất sắc nhất" của các công ty tầm cỡ thế giới cho công ty bạn. • Nhận biết đối tượng sẽ tham gia vào quy trình, bao gồm nhân viên, đại diện khách hàng chính, nhà cung cấp chính ở mọi cấp bậc. • Thiết lập các kênh giao tiếp để cung cấp dữ liệu và thông tin chủ chốt cho quy trình hoạch định. • Xác định những mục tiêu ngắn và dài hạn quan trọng cần thiết để cải thiện thực hiện điều hành và sự hài lòng của khách hàng. • Phân công quyền sở hữu điều hành cho từng mục tiêu. • Quyết định các tiêu chuẩn đánh giá cho mỗi mục tiêu. • Triển khai kế hoạch tới tất cả nhân viên, xác minh rằng hoạt động của các bộ phận, phòng ban, nhóm và cá nhân đều hỗ trợ các mục tiêu công ty. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm đánh giá tiến triển và giúp đỡ các nhóm không thực hiện theo kế hoạch.
Mục đích	Thu hút tất cả nhân viên vào việc cải tiến không ngừng (xem Chương 2, 5, 7).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên.
Các bước	• Truyền đạt tầm nhìn, mục tiêu, yêu cầu và mong đợi tới tất cả nhân viên (thông qua các nhà điều hành, quản lý và giám sát). • Hợp thức hóa các quy trình nhằm truyền đạt liên tục các giá trị của công ty tới nhân viên ở mọi cấp bậc. • Xác định rõ ràng vai trò của quản lý trong mô hình mới và cung cấp đào tạo, hỗ trợ để trợ giúp chuyển đổi. • Đào tạo nhân viên những kỹ năng cần có để chịu trách nhiệm về các quy trình và kết quả của mình. • Hợp thức hóa các quy trình cung cấp cho nhân viên những phản hồi cần có để đánh giá và cải thiện thực hiện. • Đào tạo những kỹ năng cần thiết cho nhân viên để tham gia vào các nhóm làm việc. • Đưa ra việc dùng nhóm để quản lý, cải tiến các quy trình và giải quyết vấn đề.

Mục đích	Quản lý và cải tiến tất cả các quy trình cốt lõi (xem Chương 11 và 12).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên
Các bước	• Nhận biết các quy trình cốt lõi có liên kết trực tiếp với yêu cầu của khách hàng. • Đào tạo nhân viên theo quy trình về quản lý và cải tiến. • Tập hợp các nhóm chức năng chéo để phân tích những quy trình cốt lõi xuyên qua ranh giới của phòng ban. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm sử dụng kết quả tìm được của các đội để quản lý và cải tiến quy trình. • Tái cơ cấu công ty xoay quanh các quy trình cốt lõi. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm quản lý và cải tiến quy trình bao gồm cả các nhà cung cấp. • Phân công trách nhiệm xử lý quy trình trong nội bộ các phòng ban. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm quản lý và cải tiến những quy trình này cũng như giải quyết các vấn đề nội tại. • Thiết lập các phương pháp truyền đạt phản hồi tới nhóm, và truyền đạt kết quả tới toàn thể công ty.
Mục đích	Thiết lập hệ thống đo lường (xem Chương 14).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên.
Các bước	• Sử dụng thông tin về yêu cầu của khách hàng và công ty để nhận biết các tiêu chuẩn đánh giá chủ chốt. • Chỉ đánh giá những thứ có thể kiểm soát được. • Đảm bảo tất cả tiêu chuẩn đánh giá đều dễ dàng thu thập, báo cáo và hiểu được. • Đào tạo nhân viên thực hiện, phân tích và sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá để cải tiến. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm thu thập và báo cáo dữ liệu. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm xem xét, phân tích và sử dụng dữ liệu để cải tiến.

GIAI ĐOẠN 5: ĐIỀU CHỈNH VÀ MỞ RỘNG MỤC TIÊU QUẢN LÝ CỦA BẠN

Một trong những mục tiêu chính của mô hình mới là điều chỉnh mọi bộ phận, phòng ban, nhóm, cá nhân, chức năng, quy trình, kế hoạch, sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng cũng như vượt qua cả yêu cầu khách hàng và mục tiêu thực hiện của công ty. Và khi những nguyên tắc cơ bản cần thiết cho thực hiện trở nên phù hợp,

bạn có thể tập trung vào những phạm vi quan trọng nhưng ít cấp bách hơn trong hệ thống. Sự chuyển đổi sang mô hình mới bắt đầu với những lĩnh vực có ảnh hưởng lớn nhất tới khách hàng và công ty, sau đó bao trùm tất cả các lĩnh vực mà công ty thực hiện. Lúc này là thời điểm tốt để nhắc nhở bản thân về ngụ ý của việc quản lý hệ thống. Hãy đặt mọi thứ đang tiếp diễn ở công ty trong một phạm vi tổng thể.

Bảng 18.5. Kế hoạch hành động cho việc điều chỉnh hệ thống

Mục đích	Điều chỉnh chương trình khen thưởng và biểu dương cho phù hợp với mô hình quản lý mới (xem Chương 8).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên, đặc biệt là các chuyên gia nhân sự.
Các bước	• Điều tra nhân viên để hiểu mong đợi và yêu cầu của họ đối với chương trình khen thưởng và biểu dương. • Thành lập các nhóm chức năng chéo đại diện cho cơ sở nhân viên để đánh giá, cải tiến các chương trình hiện tại và phát triển, thực thi những chương trình mới. • Làm việc với nhóm để xác định rõ ràng mục đích của những chương trình này; tập trung trước hết vào việc không làm tổn hại tới tầm nhìn, nhiệm vụ và mục tiêu của công ty trước khi xúc tiến chung. • Thiết lập các phép đo thành tích của mỗi chương trình cũng như đóng góp vào nhiệm vụ và mục tiêu của công ty. • Nghiên cứu các vấn đề tác động tới tiền thưởng để xác định chương trình hành động tốt nhất cho công ty. • Thu hút nhân viên vào việc điều hành chương trình biểu dương của công ty. • Biến đền đáp về rủi ro và biểu dương chính thức phụ thuộc vào kết quả đo lường được, tốt nhất là kết quả của cả nhóm. • Hợp thức hóa các quy trình nhằm xem xét và cải tiến thường xuyên tất cả các chương trình khen thưởng và biểu dương.
Mục đích	Đối xử với nhân viên như tài sản quan trọng nhất của công ty (xem Chương 9).
Thành phần tham gia	Tất cả nhân viên, đặc biệt là các nhà điều hành cấp cao và đội ngũ nhân viên bộ phận nhân sự.
Các bước	• Xác định xem nhân viên yêu cầu và mong đợi gì trong môi trường làm việc của mình để trở nên khỏe khoắn và hài lòng.

- Điều chỉnh mục tiêu sức khỏe, hạnh phúc và sự hài lòng của nhân viên cho phù hợp với nhiệm vụ và mục tiêu của công ty.
- Triển khai các phép đo hiện tại về sức khỏe, hạnh phúc và sự hài lòng của nhân viên.
- Hợp thức hóa các quy trình nhằm xem xét và cải tiến sức khỏe, hạnh phúc và sự hài lòng của nhân viên.

Mục đích Thiết lập chương trình đưa ra chuẩn đối sánh (xem Chương 15).

Thành phần tham gia Tất cả nhân viên.

Các bước

- Thu hút các nhà điều hành cấp cao và những người ra quyết định vào việc học hỏi xem đưa ra chuẩn đối sánh là gì và nó mang lại lợi ích gì.
- Hợp thức hóa quy trình đưa ra chuẩn đối sánh của công ty; xác định người tham gia, các bước trong quy trình và kết quả mong đợi.
- Đào tạo nhân viên về quy trình đưa ra chuẩn đối sánh.
- Sử dụng dữ liệu đầu vào từ khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên để nhận biết các cơ hội đưa ra chuẩn đối sánh, sau đó ưu tiên những cơ hội này và phân công trách nhiệm.
- Trao quyền cho các nhóm đưa ra chuẩn đối sánh tổ chức và thực hiện nghiên cứu cũng như trình bày đề xuất.
- Hợp thức hóa các quy trình nhằm chuyển những đề xuất thành kế hoạch hành động và đánh giá, cải tiến quy trình đưa ra chuẩn đối sánh.

Mục đích Cung cấp ban lãnh đạo và hỗ trợ cho những mục đích quan trọng của cộng đồng (xem Chương 16).

Thành phần tham gia Tất cả nhân viên đặc biệt là các nhà điều hành cấp cao.

Các bước

- Thiết lập nhiệm vụ, mục tiêu và giá trị của công ty trong những lĩnh vực thuộc về trách nhiệm cộng đồng và bổn phận công dân.
- Truyền đạt những giá trị này trong toàn thể công ty bằng cách truyền miệng, thông qua sự tham gia trong những hoạt động liên quan và bằng cách hỗ trợ sự tham gia của nhân viên trong những hoạt động cộng đồng.
- Phát triển các tiêu chuẩn đánh giá sự tham gia của nhân viên vào công ty trong những lĩnh vực như giảm thiểu chất thải, trách nhiệm môi trường, tình nguyện, đóng góp từ thiện và phục vụ cộng đồng.?Hợp thức hóa các quy trình nhằm xem xét và cải thiện thực hiện trong những lĩnh vực này.

Hãy nghĩ về giai đoạn này như việc đưa một vở kịch lên sân khấu. Bạn đã chọn được vở diễn, phân vai, bắt đầu luyện tập và đặt nhà hát. Sự quan tâm của bạn bây giờ được mở rộng ra bao gồm tạo cảnh, thiết kế trang phục và quảng cáo sự kiện. Bạn vẫn làm việc miệt mài để điều chỉnh buổi biểu diễn nhưng hiểu rằng, trình diễn là phần thấy rõ tác phẩm nhất và mỗi khâu bị sao nhãng đều có thể làm giảm giá trị hoặc hủy hoại những nỗ lực của bạn.

Giai đoạn 5 tập trung chú ý vào bốn lĩnh vực mà phải chờ đợi mới đến lượt của chúng: khen thưởng và biểu dương, sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên, đưa ra chuẩn đối sánh và bổn phận công dân. Bảng 18.5 cung cấp kế hoạch hành động cho giai đoạn này.

GIAI ĐOẠN 6: TINH GỌN HỆ THỐNG CỦA BẠN

Mô hình quản lý mới tập trung vào cải tiến không ngừng. Phương pháp duy nhất để cải tiến liên tục là nghiên cứu định kỳ xem bạn đang ở vị trí nào, so sánh với vị trí bạn muốn tới và thay đổi tiến trình, tăng tốc hoặc nhảy cóc về phía trước. Đánh giá hệ thống mang lại thông tin bạn cần khi phải quyết định làm việc gì tiếp theo.

Mô hình mới còn giúp phát triển quy tắc "tinh gọn". Hầu hết các công ty, kể cả những mô hình mẫu trong cuốn sách này, đều thất bại trong việc đóng lại những quy trình của mình khi không bao gồm chu trình tinh gọn. Họ phát triển được phương pháp tuyệt vời, triển khai nó trong toàn thể công ty, sau đó phát triển lên mà không để lại sau một quy trình đánh giá và cải tiến thường xuyên về phương pháp ấy. Khái niệm tương tự cũng áp dụng cho toàn thể hệ thống; những phương pháp mà bạn đang tiến hành cần được đánh giá và cải tiến trên cơ sở thường xuyên.

Chúng tôi đề xuất sự đánh giá thường niên dựa trên các tiêu chuẩn của Baldrige (xem Chương 17). Không có công cụ nào trên thị trường tốt hơn nó trong việc giúp bạn khám phá, hiểu và cải tiến được toàn bộ hệ thống của mình.

KẾT LUẬN

Chúng tôi hiểu rằng đây là bản danh sách các bước thực hiện gây ấn tượng mạnh mẽ. Quá trình chuyển đổi sang mô hình quản lý mới không thể được thực hiện vội vàng hoặc thiếu suy nghĩ. Tuy nhiên, chúng tôi hy vọng rằng, bản danh sách này không làm bạn chùn bước khi bước xuống dòng sông của sự thay đổi.

Ngay đầu chương, chúng tôi đã trích dẫn suy nghĩ của Dick Raymond về việc băng qua dòng sông này. Ông đã kết luận bằng quan sát về việc hiểu được lời hứa dành cho những người bước chân vào miền đất mới:

Những người mà tôi biết đã thành công trong quá trình chuyển đổi này là những người vui vẻ, thân thiện và được thưởng công lớn nhất.

Đây chính là lợi ích cuối cùng của quản lý chất lượng toàn diện cho những người tham gia, từ các nhà quản lý cấp cao tới nhân viên làm việc ở vị trí tuyến đầu. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những công ty thu hút được tất cả nhân viên vào cải tiến không ngừng, biến sự hài lòng của khách hàng là ưu tiên trước nhất, trân trọng con người vì họ là chính họ, xem những hệ thống của mình như chiếc rương kho báu chứa những cơ hội vô tận là những công ty thường có những con người vui vẻ, thân thiện và được thưởng công lớn nhất. Sự nhiệt tình của họ dễ lan truyền, sự tận tụy của họ đang tạo nên nhiều cảm hứng. Họ lúc nào trông cũng có vẻ sôi động, mãn nguyện và thách thức hơn hàng triệu người đang chỉ biết trình diễn những hành động cũ kỹ từ ngày này qua ngày khác. Họ đứng trên bờ sông được gọi là quản lý chất lượng toàn diện và hô vang những điều kỳ diệu của việc làm việc cùng nhau vì lợi ích của tất cả mọi người.

Chúng tôi khuyến khích bạn tham gia với họ.

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN
XIN TRÂN TRỌNG GIỚI THIỆU BỘ SÁCH

MBA TRONG TẦM TAY

---oOo---

Đã xuất bản:

1. **MBA trong tầm tay - Quản trị kinh doanh**
   - *Tác giả:* Allan R. Cohen.
2. **MBA trong tầm tay - Tổng quan**
   - *Tác giả:* Robert F. Bruner.
3. **MBA trong tầm tay - Marketing**
   - *Tác giả:* Charler D. Schewe, Alexader Hiam
4. **MBA trong tầm tay - Quản trị dự án**
   - *Tác giả:* Eric Verzuh.
5. **MBA trong tầm tay - Đầu tư tự doanh**
   - *Tác giả:* William D. Bygrave.
6. **MBA trong tầm tay - Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh**
   - *Tác giả:* William D. Bygrave.
7. **MBA trong tầm tay - Quản lý chất lượng toàn diện: các chiến lược và kỹ thuật được chứng minh tại những công ty thành công nhất hiện nay**
   - *Tác giả:* Stephen George & Arnold Weimerskirch

Sắp xuất bản:

1. **MBA trong tầm tay - Chiến lược kinh doanh**
   - *Tác giả:* Liam Fahey.
2. **MBA trong tầm tay - Kế toán tài chính**
   - *Tác giả:* John Leslie Livingstone.
3. **MBA trong tầm tay - Tâm lý học dành cho lãnh đạo**
   - *Tác giả:* Dean Tjosvold.

Công ty cổ phần Tinh Văn và Nhà sách Lộc
trân trọng giới thiệu cùng Quý độc giả cuốn sách mới xuất bản

NHỮNG ÂM MƯU TỪ ĐẢO JEKYLL
Nhận Diện Cục Dự Trữ Liên Bang

Tác giả: G. Edward Griffin
Số trang: hơn 772, khổ 16cm x 24cm
Giá bìa: 130.000 VNĐ

www.bwportal.com.vn

Tiền từ đâu mà có? Nó được lưu hành như thế nào? Ai là người đầu tiên tạo ra nó? Bạn sẽ tìm ra những bí mật về ma lực của đồng tiền trong cuốn sách này. Một chủ đề tẻ nhạt chăng? Hãy thử chờ nhé. Bạn sẽ bị lôi cuốn chỉ trong vòng 5 phút. Cuốn sách tựa như một câu chuyện trinh thám, nhưng tất cả những gì được viết trong đó đều là sự thật. Cuốn sách phơi bày những mưu đồ bất lương trong lịch sử tiền tệ và tài chính thế giới: nguyên nhân của chiến tranh, nạn lạm phát và những vòng tròn thịnh - suy... Chắc chắn, khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ thay đổi hoàn toàn cách nhìn nhận của mình về thế giới này.

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO CUỐN SÁCH

"Một phân tích thật tuyệt vời. Hãy chuẩn bị cho một cuộc hành trình qua thời gian và ký ức."
- Ron Paul, thành viên Quốc hội Hoa Kỳ, ứng cử viên tổng thống năm 2008

"Thật kinh hoàng! Nó chính là câu chuyện về bí mật của hệ thống ngân hàng thế giới."
- Willie Nelson, nhạc sĩ/tác giả

" Một cuộc phiêu lưu thú vị vào thế giới bí ẩn của cỗ máy ngân hàng quốc tế."
- Mart Thornton, giáo sư kinh tế học, Trường Đại học Auburn

"Giống như một con tàu chở nặng lịch sử, cuốn sách được viết theo một phong cách thật giản dị và thoải mái đã thực sự cuốn hút tôi. Tôi không thể đặt nó xuống được."
- Dan Smooth - biên tập viên, Dan Smooth Report

"Là giám đốc của một ngân hàng và là chủ tịch của một công ty tư vấn ngân hàng, tôi nghĩ rằng mình đã có một cái nhìn thấu đáo về Cục Dự trữ Liên bang Mỹ, nhưng cuốn sách này đã hoàn toàn làm thay đổi quan điểm của tôi về hệ thống tiền tệ của chúng ta."
- Marilyn MacGruder Barnwall, Grand Junction, Colorado

"Tôi đã đọc cuốn sách này bốn lần rồi! Mỗi lần đọc lại càng thấy thấm thía về thế giới bên trong của sự thật."
- David J. Nitsche, cựu nhân viên ngân hàng, Bridgeton, New Jersey

MBA
TRONG TẦM TAY
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Stephen George & Arnold Weimerskirch

Người dịch: Đoàn Thị Thu Hòa

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : Hoài Nam

Thiết kế bìa : Bùi Nghĩa

Sửa bản in : Tinh Văn Media

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HCM:

62 Nguyễn Thị Minh KHai, Q.1, TP.HCM

Tel: 84.8.38222.5340 - 3829.6764 - Fax:84.8.3822.2726

Email: nxbtp@vnn.vn

Liên kết xuất bản:

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN

22 Trương Quyền, P.6, Q.3, TP. Hồ Chí Minh

Tel. 84.8.3820.2831 - Fax: 84.8.3820.2826

Email: info@tinhvanmedia.com.vn

Website www.bwportal.com.vn

In 2.000 cuốn, khổ 19cm x 27cm. Tại **Xí nghiệp In FAHASA, số 774 Trường Chinh, P.15, Q.Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh**. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 19-09/CXB/117-132/THTPHCM. Theo quyết định số: 384/QĐ-THTPHCM-2009 do NXB.Tổng Hợp TP.HCM cấp ngày 17/04/2009. In xong và nộp lưu chiểu Quý II năm 2009.

CÙNG BẠN VUN ĐẮP TƯƠNG LAI

Sự lựa chọn của bạn

TINH VĂN CORP.®

MBA TRONG TẦM TAY
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

MBA TRONG TẦM TAY - BỘ SÁCH GỐI ĐẦU GIƯỜNG DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO CUỐN SÁCH

"Có giá trị ... sinh động, thú vị, thành công ... Thậm chí cả những người chưa có chút kinh nghiệm gì vẫn có thể hiểu và thực thi được Quản lý Chất lượng Toàn diện khi đọc xong cuốn sách này."

– *Charles A. Aubrey*. Phó Chủ tịch Viện Juran

"Nếu bạn chỉ định đọc một cuốn sách về quản lý chất lượng, hãy đọc cuốn này ... cuốn cẩm nang về quản lý chất lượng của thập kỷ này."

– *Lynn A. Moline*. Cựu Giám đốc Điều hành, Hội đồng Chất lượng Minnesota

"Một cuốn sách tuyệt vời về cách thức tốt nhất để điều hành công ty."

– *Bob G. Gower*. Chủ tịch và Giám đốc Điều hành, Lyondell Petrochemical Co.

"Được đúc kết với những chiến lược có thể được thực thi trong bất cứ tổ chức nào ... cuốn sách thật đáng giá cho những ai quan tâm tới các chiến lược quản lý chất lượng đã được chứng minh."

– *Ellen Gaucher*. Giám đốc Hiệp hội Cấp cao, trường đại học thuộc Trung tâm Y học Michigan

"Hãy đọc cuốn sách này. Một cuốn sách được 'lèn chặt' với những nghiên cứu tình huống thực tiễn từ góc độ quản lý và lợi nhuận."

– *C. Jackson Grayson-Con*. Chủ tịch, Trung tâm Chất lượng và Sản lượng Mỹ

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN
www.bwportal.com.vn

MBA TRONG TẦM TAY – QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN
Bản quyền tiếng Việt © 2009 thuộc CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN
Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Cổ phần Tinh Văn và John Wiley & Sons, Inc.

THE PORTABLE MBA - TOTAL QUALITY MANAGEMENT
Copyright © by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved.

MBA-Quản lý chất lượng toàn diện
8 935205 600255
Giá: 100.000đ

Phát hành tại:
NHÀ SÁCH LỘC
136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM - Tel/Fax: 08.3827.4172

Nghiêm cấm sao chép, in ấn dưới mọi hình thức