

**CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA “NÂNG CAO NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM,
HÀNG HÓA CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020”**

**BỐ TRÍ MẶT BẰNG - LAYOUT
ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC - WORK SAMPLING**

NỘI DUNG CƠ BẢN VÀ HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

VỀ TÁC GIẢ

Tiến sỹ Yoshio Knodo đã liên kết với Đại học Kyoto trong toàn bộ sự nghiệp huy hoàng của mình trong lĩnh vực luyện kim và kiểm soát chất lượng. Ông tốt nghiệp ngành luyện kim năm 1945, được bổ nhiệm làm Phó Giáo sư Luyện kim năm 1950, và nhận được học vị tiến sỹ ngành kỹ sư năm 1958. Ông được bổ nhiệm làm Giáo sư Luyện kim năm 1961, Chủ nhiệm Khoa Kỹ sư năm 1983 và cuối cùng là Giáo sư Danh dự vào năm 1987 khi ông nghỉ hưu.

Tiến sỹ Kondo là Ủy viên hội đồng Hội liên hiệp những Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản cũng như Tổ chức Các tiêu chuẩn Nhật Bản, Chủ tịch Hội Kiểm soát Chất lượng Nhật Bản, Chủ tịch Học viện Quốc tế về Chất lượng. Ông còn là Nghiên cứu viên của Hội Kiểm soát Chất lượng Hoa Kỳ.

Tiến sỹ Kondo được trao tặng Giải thưởng Văn học Kiểm soát Chất lượng Nikkei vào năm 1967 và 1993, Giải thưởng Khoa học Bộ phận Khai thác Luyện kim từ Viện Khai thác Hoa Kỳ, Những Kỹ sư Luyện Kim và Dầu khí năm 1971, Giải thưởng Deming năm 1971, Giải thưởng E.L. Grant từ Xã hội Hoa Kỳ về Kiểm soát Chất lượng năm 1977, và Giải thưởng Tanigawa-Harris từ Viện Kim loại Nhật Bản năm 1981.

VỀ DỊCH GIẢ

John H. Loftus, dịch giả bản tiếng Anh của ấn phẩm này, có bằng kỹ sư hóa học danh dự và học Nhật ngữ tại Nhật Bản; ông đã sống tám năm tại đây. Hiện ông đang ở Devonshire, Anh Quốc, và trong mười năm trở lại đây, ông là dịch giả Nhật - Anh tự do toàn thời gian, đặc biệt là về chủ đề quản lý chất lượng, công nghiệp hóa học và bằng sáng chế Nhật Bản. Ông đã dịch mười hai cuốn sách về quản lý chất lượng toàn diện, duy trì năng suất toàn diện, quản lý năng suất toàn diện và những vấn đề liên quan, thêm vào đó là một số những vấn đề về cuộc sống và tập quán Nhật Bản hiện đại.

Đặc tính chính của việc quản lý chất lượng ở các Công ty Nhật Bản. Loại quản lý chất lượng này được gọi là kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC) bởi Tiến sỹ Joseph M. Juran, xuất phát từ Nhật Bản. Gần 40 năm đã qua kể từ khi việc quản lý chất lượng Nhật Bản bắt đầu ứng dụng đặc tính phương thức hiện có cũng như lợi ích - của việc cách mạng hóa chất lượng cũng như việc cải thiện rõ rệt về mặt văn hóa và thể chế các công ty - đang được công nhận tại nhiều quốc gia trên thế giới. Số lượng những công ty không thuộc Nhật Bản giới thiệu và quảng bá phong cách quản lý chất lượng này ngày càng gia tăng.

Từ khía cạnh khác, công cuộc được khởi xướng bởi Nhật Bản này có thể được xem là trách nhiệm lớn mà Nhật Bản dẫn đầu thế giới. Dù đây vẫn chỉ đang thuộc quy trình, Nhật Bản đang tạo ra thước đo có giá trị đối với toàn bộ loài người.

Trong việc phổ biến CWQC ra toàn thế giới - không chỉ đơn thuần là ở những công ty Nhật Bản - việc thiết lập triết học CWQC

được sắp xếp hợp lý bằng cách xem xét lại không chỉ những kỹ thuật QC (kiểm soát chất lượng) và cách thức vận hành chúng, mà còn nhiều những hoạt động CWQC dựa trên chúng đã trở nên thiết yếu. Những hoạt động đó dẫn tới những đột phá và sự sáng tạo cũng như động lực của nhân công, những khía cạnh mà, trong quá khứ, có xu hướng chỉ được cho là những câu hỏi tâm lý. Việc quảng bá CWQC tại các quốc gia ngoài Nhật Bản là đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo con người ở những quốc gia đó hiểu chính xác nó là gì.

Trích Lời mở đầu và Giới thiệu

NỘI DUNG

- Kiểm soát
- Chất lượng
- Sự Ra đời và Phát triển của QC Hiện đại
- CWQC Sau Khủng hoảng Năng lượng
- Quản lý Chính sách
- Đảm bảo Chất lượng và Phát triển Sản phẩm Mới
- Động lực
- Tổng kết và Tương lai của CWQC

ZENSHATEKI HINSHITSU KANRI viết bởi Yoshio Kondo
Bản quyền © 1993 của Yoshio Kondo
Phiên bản Nhật ngữ gốc được phát hành bởi
Công ty TNHH JUSE Press.
Quyền bản dịch tiếng Anh được sắp xếp với
Công ty TNHH JUSE Press
thông qua Trung tâm quyền-Ngoại quốc Nhật Bản.

Kiểm soát Chất lượng Toàn công ty

© bởi Tập đoàn 3A
Tòa nhà Shoei., 6-3, Sarugaku-cho 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101,
Nhật Bản
SĐT. 03-3292-5751 Fax. 03-3292-6195

ISBN 4-88319-048-X C3034

Đã được đăng ký bản quyền. Không phần nào của ấn phẩm này được xuất bản lại dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép dưới dạng văn bản từ phía nhà xuất bản.

In lần đầu ... Tháng 7 1995

Được dịch bởi J.H. Loftus

Được in tại Nhật Bản

LỜI NÓI ĐẦU

Sự tham gia của nhân công là đặc tính chính của việc quản lý chất lượng ở các Công ty Nhật Bản. Loại quản lý chất lượng này được gọi là kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC) bởi Tiến sỹ Joseph M. Juran, xuất phát từ Nhật Bản. Gần 40 năm đã qua kể từ khi việc quản lý chất lượng Nhật Bản bắt đầu ứng dụng đặc tính phương thức hiện có cũng như lợi ích - của việc cách mạng hóa chất lượng cũng như việc cải thiện rõ rệt về mặt văn hóa và thể chế các công ty - đang được công nhận tại nhiều quốc gia trên thế giới. Số lượng những công ty không thuộc Nhật Bản giới thiệu và quảng bá phong cách quản lý chất lượng này ngày càng gia tăng.

Từ khía cạnh khác, công cuộc được khởi xướng bởi Nhật Bản này có thể được xem là trải nghiệm lớn mà Nhật Bản dẫn đầu thế giới. Dù đây vẫn chỉ đang thuộc quy trình, Nhật Bản đang tạo ra thước đo có giá trị đối với toàn bộ loài người.

Người Nhật thường trích dẫn châm ngôn phiên bản của chính họ, “Lửa thử vàng, gian nan thử sức,” và thường dẫn tới kết quả quan trọng hơn lý thuyết. Kết quả đương nhiên rất quan trọng, tuy nhiên lý thuyết cũng là thành phần trọng yếu: Nó giúp những người không thuộc Nhật Bản hiểu được triết lý của CWQC cũng như các hoạt động mà nó hướng tới. Về phương diện này thì cả kết quả lẫn lý thuyết đều rất cần thiết.

Trong khi nghiên cứu về kiểm soát chất lượng, tôi đã nhận thấy rằng tới nay đã có lý thuyết kiểm soát chất lượng, tuy nhiên ít lý thuyết về chất lượng. Điều này có thể đã được chấp nhận khi vấn đề này được giới hạn trong Nhật Bản. Khi bao hàm những người không thuộc Nhật Bản, lý thuyết về chất lượng phải được chất lọc thành vài yếu tố quan trọng, thường thấy, dễ hiểu và những yếu tố tương tự áp dụng cho thuật ngữ kiểm soát. Tuy nhiên, những lý thuyết này bao hàm chủ yếu những tuyên bố chủ quan của tác giả hơn là những mục tiêu; đó là những lý thuyết cá nhân về kiểm soát và về chất lượng. Đó

là lý do tôi quyết định không sử dụng thuật ngữ lý thuyết trong tiêu đề của ấn phẩm này.

Bởi chất lượng được tạo ra và sử dụng bởi con người, các yếu tố về con người là vấn đề quan trọng trong quản lý chất lượng. Trong góc nhìn này, tôi quyết định đưa cả thảo luận về động lực (Chương 8) vào cuốn sách. Một phần chương này được lấy từ cuốn sách *Động lực Nhân sự - Yếu tố Chủ chốt của Quản lý* của tôi được xuất bản năm 1991 bởi Tập đoàn 3A, Tokyo.

Nhiều cá nhân dạy tôi về quản lý chất lượng, và tôi đã có thể hiểu được trạng thái hiện hành của nó thông qua các hoạt động tư vấn của mình tại nhiều công ty trong và ngoài nước Nhật. Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn tới Hội liên hiệp những Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản (JUSE) cũng như nhiều những tổ chức đã mang lại cho tôi những cơ hội này.

Ta gặp nhiều giảng viên trong đời, và số ít trong đó ảnh hưởng rất lớn tới chúng ta. Tôi xin nhắc tới ba người hướng dẫn đặc biệt của tôi: Tiến sỹ Eizaburo E. Nishibori, Tiến sỹ Kaoru Ishikawa và Tiến sỹ Joseph M. Juran. Không có những lời khuyên và hướng dẫn tận tình từ họ thì ấn phẩm này có thể sẽ có kết cấu rất khác. Tôi xin gửi lời cảm ơn từ tận đáy lòng tới họ.

Ấn phẩm này được lên kế hoạch từ năm 1980; bắt đầu từ khi Ông Tahara Hiroshi, giám đốc quản lý JUSE Press lúc bấy giờ, tới thăm văn phòng của tôi tại Đại học Tokyo và yêu cầu tôi viết một cuốn sách về chủ đề bất kỳ tôi chọn. Dự án sau đó được tiếp quản bởi ông Arai Katsuji, người cố vũ tôi và quan sát tôi trong quá trình viết bắt đầu vào tháng 7 năm 1990 và được hoàn thiện hai năm hai tháng sau đó dù tôi có khuynh hướng ngừng viết bởi những áp lực đến từ công việc khác. Tôi đặc biệt cảm kích tình bạn của ông ấy. Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn tới ông Tadao Yamaguchi, bà Naomi Iwasaki và những nhân viên sửa bản thảo tại JUSE Press bởi sự tương trợ năng nổ và có phương pháp trong quá trình xuất bản ấn phẩm này.

Kyoto

26 Tháng 9 1992

Yoshio Kondo

NỘI DUNG

Lời nói đầu.....	8
Chương 1. Giới thiệu	13
Chương 2. Chất lượng	16
2.1. Lịch sử Chất lượng	16
2.2. Quan ngại Chính của Nhà sản xuất và Khách hàng.....	
2.3. Chất lượng >< Chi phí và Chất lượng >< Năng suất.....	
2.4. Sự hài lòng Khách hàng và Chất lượng Tiên tiến.....	
Chương 3. Kiểm soát	
3.1. Chu kỳ PDCA	
3.2. Sự tách biệt giữa Lên kế hoạch và Thực thi việc Tự Quản lý	
3.3. Hai Khía cạnh Kiểm tra	
3.4. Hai Loại Hoạt động Sửa lỗi	
3.5. Cách sắp đặt QC	
Chương 4. Sự Ra đời và Phát triển của Kiểm soát Chất lượng Hiện đại	
4.1. “Kiểm soát Kinh tế Chất lượng Sản phẩm Sản xuất” - Bảng Kiểm soát.....	
4.2. Giới thiệu Kiểm soát Chất lượng tới Nhật Bản	
4.3. Thiết lập Giải thưởng Deming.....	
4.4. Từ SQC đến CWQC	
4.5. Sự xuất hiện của Các chu kỳ QC	
4.6. Dẫn dắt bởi Những nhà quản lý cấp Cao và cấp Trung.....	
Chương 5. CWQC Sau Khủng hoảng Năng lượng	
5.1. Bước vào những năm 1980.....	
5.2. Kết nối Các chính sách Thường niên với Những chính sách Trung và Dài hạn	

5.3. Toàn cầu hóa và Sự mở rộng ra Hải ngoại	
5.4. Đa dạng hóa	
5.5. Phát triển Sản phẩm mới và Công nghệ mới	
5.6. Sự lan rộng của QC tới Những lĩnh vực Không sản xuất	
5.7. Những năm 1990	

Chương 6. Quản lý Chính sách.....

6.1. Quản lý Chính sách và Lãnh đạo Quản lý cấp cao	
6.2. Chính sách Thường niên và Chính sách Trung tới Dài hạn.....	
6.3. Chính sách Triết lý và Chất lượng Cơ bản của Công ty	
6.4. Chuyển đổi chính sách phương pháp thành chính sách mục tiêu	
6.5. Thành phần Chính sách	
6.6. Hai Cách Triển khai Chính sách - Từ trên xuống và Từ dưới lên ...	
6.7. Triển khai mục đích và “Catch-ball”	
6.8. Kiểm toán QC Nội bộ Quản lý Cấp cao	

Chương 7. Đảm bảo Chất lượng và Phát triển Sản phẩm mới.....

7.1. Đảm bảo chất lượng.....	
7.2. Chi phí Chất lượng - Nhận thức Nhà sản xuất.....	
7.3. Sự hài lòng Khách hàng và Sự phù hợp khi Sử dụng cũng như đối với Môi trường.....	
7.4. Chất lượng Thiết kế và Chất lượng Sự phù hợp.....	
7.5. Kiểm tra Độc lập.....	
7.6. Bảng Kiểm soát và Khả năng Xử lý - Khiếm khuyết và những Bất thường	
7.7. “Chu trình Tiếp theo là Khách hàng” - Phối hợp liên ngành.....	
7.8. Mối quan hệ Mua-Bán	
7.9. Thông tin Chất lượng Bên ngoài - Phàn nàn và Thông tin tổng hợp Linh động, Mạng tính hệ thống	

7.10. Phát triển Sản phẩm mới.....	
7.11. Các Giai đoạn Phát triển Sản phẩm mới.....	
7.12. Khảo sát Thị trường và Kiểm định Giả thuyết	
7.13. Đánh giá Thiết kế - Hoạt động Sửa lỗi những Chu trình và Đối tượng Vật lý	
7.14. Kiểm định Sản xuất Toàn diện	
Chương 8. Động lực	
8.1. Quản lý lấy Nhân lực làm trung tâm - Những yếu tố Quan trọng Thông thường	
8.2. Hệ thống cấp bậc của Nhu cầu con người	
8.3. Những yếu tố Hải lòng và Không hải lòng.....	
8.4. Tiền và Mục đích Làm việc.....	
8.5. Làm việc và Giải trí.....	
8.6. Nhân lực.....	
8.7. Ba Yếu tố Công việc.....	
8.8. Ý thức Trách nhiệm Mạnh mẽ và Đạt được những Mục tiêu Công việc.....	
8.9. Sự sáng tạo và Tiêu chuẩn hóa	
8.10. Bốn Giai đoạn Sáng tạo	
Chương 9. Tổng kết và Tương lai của CWQC	
9.1. Hàng số trong Thời kỳ Hỗn loạn	
9.2. Ý nghĩa của Chất lượng	
9.3. Cạnh tranh và Kết hợp.....	
9.4. Lãnh đạo và Tham gia	
9.5. Vai trò của Nhật Bản trên Thế giới.....	
Chương 10. Kết luận	
Tham khảo	

Chương 1

GIỚI THIỆU

Chu trình cơ bản để kiểm soát chất lượng đang quan sát cơ sở làm việc cũng như chu trình thực tế một cách cẩn thận đồng thời thực hiện hoạt động sửa lỗi trên cơ sở của những quan sát này là kiến thức chung. Điều này là do hoạt động *không* dựa trên loại giám sát này thường không thực tế hoàn toàn.

Thêm vào việc thăm cơ sở làm việc cũng như kiểm tra thực tế, nhiều cá nhân nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kiểm tra những luật lệ và nguyên tắc điều khiển hiện tượng quan sát được. Tôi hoàn toàn đồng ý với cách tiếp cận này. Chúng ta thường đòi hỏi bằng chứng thép hơn là lý thuyết, tuy nhiên bản thân thực tế không được lý thuyết ủng hộ không phải là cách thức thuyết phục mạnh mẽ; lý thuyết và thực tế quan trọng như nhau.

Vào năm 1989, dưới sự dẫn dắt cương quyết của nguyên chủ tịch và CEO John J. Hudiburg, công ty cung ứng điện Mỹ Năng lượng và Ánh sáng Florida có cơ hội là công ty hải ngoại Nhật Bản đầu tiên giành được Giải thưởng Ứng dụng Deming ước vọng. Trong bài phát biểu nhận giải ở lễ trao giải tại Tokyo, Hudiburg có kèm theo tuyên bố sau: ⁽¹⁾

Chúng tôi đã cho thấy, theo nghĩa hẹp, rằng hệ thống quản lý Nhật Bản có thể làm việc cho một công ty ứng dụng Hoa Kỳ... Do đó, theo nghĩa rộng hơn nhiều, chúng tôi đã cho thấy rằng hệ thống quản lý Nhật Bản có thể làm việc cho *bất kỳ loại* công ty nào, *bất kỳ nơi nào* trên thế giới. Tôi tin sẽ có tính trọng yếu toàn cầu đối với những gì chúng tôi được phép đạt tới.

Philips Taiwan, thắng Giải Ứng dụng Deming 2 năm sau vào 1991,

quyết định rằng, để đáp trả lại những thay đổi trong môi trường thị trường, nó phải tránh xa khỏi việc sản xuất giản đơn và thiết lập những trung tâm vận hành được trang bị toàn diện nhằm thực hiện một chuỗi phổ biến những chức năng, từ nghiên cứu thị trường tới phát triển, sản xuất và bán hàng. Công ty quyết định vào năm 1985 giới thiệu TQC (kiểm soát chất lượng tổng quát phong cách Nhật Bản) và tham gia vào chương trình cải thiện chất lượng toàn công ty. Nhờ nỗ lực của tất cả những nhân công trong công ty hơn sáu năm tiếp nối, công ty đã đạt được những cải tiến vượt xa trong chất lượng và hơn gấp đôi tổng doanh thu bán hàng trên một nhân công tại Đài Loan và phần còn lại vùng Viễn Đông. Bằng cách phát triển những sản phẩm mới của công ty cũng như cho ra mắt chúng trên thị trường vào những thời điểm thích hợp, công ty đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận, gấp 2.5 lần tỷ lệ sản phẩm mới trong giai đoạn năm năm.⁽²⁾

Những ví dụ này cho thấy rằng kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC) được giới thiệu lần đầu bởi Hoa Kỳ tại Nhật Bản và phát triển thông qua những nỗ lực của vô vàn những người Nhật Bản liên quan dưới hướng dẫn phù hợp và kịp thời của những chuyên gia hải ngoại như W. Edwards Deming và Joseph M. Juran - được áp dụng không chỉ đối với các công ty Nhật Bản mà với bất kỳ loại công ty nào ở bất cứ đâu trên thế giới. Đây là nguồn mãn nguyện lớn lao với người Nhật.

Trong việc phổ biến CWQC ra toàn thế giới - không chỉ đơn thuần là ở những công ty Nhật Bản - việc thiết lập triết học CWQC được sắp xếp hợp lý bằng cách xem xét lại không chỉ những kỹ thuật QC (kiểm soát chất lượng) và cách thức vận hành chúng, mà còn nhiều những hoạt động CWQC dựa trên chúng đã trở nên thiết yếu. Những hoạt động đó dẫn tới những đột phá và sự sáng tạo cũng như động lực của nhân công, những khía cạnh mà, trong quá khứ, có xu hướng chỉ được cho là những câu hỏi tâm lý. Việc quảng bá CWQC

tại các quốc gia ngoài Nhật Bản là đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo con người ở những quốc gia đó hiểu chính xác nó là gì.

Phần còn lại của ấn phẩm này thảo luận về sự phát triển, bao hàm nền tảng, của CWQC dưới những đề mục chương sau:

- 2 Chất lượng
- 3 Kiểm soát
- 4 Sự Ra đời và Phát triển của Kiểm soát Chất lượng Hiện đại
- 5 CWQC Sau Khủng hoảng Năng lượng
- 6 Quản lý Chính sách
- 7 Đảm bảo Chất lượng và Phát triển Sản phẩm mới
- 8 Động lực
- 9 Tổng kết và Tương lai của CWQC

Ấn phẩm này, đương nhiên là tóm lược góc nhìn của cá nhân tôi về CWQC và của những thứ hàng ngày tôi nhắc tới. Những ý kiến được thể hiện là những ý kiến hiện tại của tôi, tuy nhiên không hơn không kém, đó là những lý thuyết dự kiến, và tôi hy vọng rằng các độc giả sẽ sửa và khuyên tôi để tôi có thể sàng lọc cũng như cải thiện chúng trong tương lai.

Chương 2 CHẤT LƯỢNG

2.1. Lịch sử Chất lượng

Trước khi bàn về nhiều những hoạt động liên quan trong kiểm soát chất lượng, tôi muốn bàn về *chất lượng* và *kiểm soát* một cách riêng biệt, chất lượng trong chương này và kiểm soát trong Chương 3.

Tôi muốn giới hạn định nghĩa của từ chất lượng được sử dụng trong căn phẩm này tới thứ được tạo ra như kết quả của một chu trình; nói cách khác, thứ tương ứng với *hiệu quả* trong sơ đồ nhân-quả. Định nghĩa này bao hàm chất lượng của những sản phẩm cuối cùng và trung gian cũng như hầu hết những loại chất lượng dịch vụ, tuy nhiên không bao hàm chất lượng công việc và chất lượng đời sống làm việc (một chủ đề phổ biến hiện nay), dù đương nhiên đây là những điều trọng yếu. Điều này là bởi bản thân giai đoạn sau là những chu trình, hơn là những hiệu quả, và chúng không thường xuyên được đánh giá, với vài ngoại lệ, bằng cách đo hoặc quan sát đầu ra hoặc kết quả của những chu trình đó.

Chất lượng, bao hàm các đặc tính cảm quan, nên đo đạc được và QC (kiểm soát chất lượng) tận dụng sai số trong các đặc tính chất lượng đo được. QC thường được nhắc đến là hoạt động của các chu trình kiểm soát bởi các phương tiện chất lượng (đầu ra từ những chu trình này).

Cùng trở lại chủ đề chính của chương này. Chất lượng, số lượng và chi phí là những chỉ số quản lý quan trọng đối với các công ty. Từ khía cạnh kinh doanh-quản lý tới việc cải thiện và duy trì cả chất lượng, khối lượng sản xuất, hiệu suất, năng suất cũng như chi phí đều rất quan trọng. Tuy nhiên, bằng cách lựa chọn năng suất làm số lượng đại diện và bằng cách so sánh lịch sử chất lượng, chi phí và năng suất (và, ở Phần 2.2, bằng cách so sánh những nhu cầu của các nhà sản

xuất cũng như người tiêu thụ trong mảng này), tôi muốn chỉ ra sự khác biệt nào đó của chất lượng liên quan tới chi phí và năng suất.

Con người thường được miêu tả theo những đặc tính vốn có của họ. Ví dụ, ta thường mô tả bản thân mình là “động vật quyền lực”, “cây suy nghĩ” hoặc “vượn đi bằng hai chân sau. Cách thức khác con người dùng để tả chúng ta là “động vật sử dụng công cụ”. Cách biểu đạt cuối cùng này không phù hợp làm định nghĩa để phân biệt giữa con người và động vật bởi linh trưởng như loài tinh tinh và khỉ Nhật nổi tiếng là có thể sử dụng các công cụ một cách khéo léo. Đây thường là cách thức miêu tả một trong những đặc tính nổi trội được sử dụng.

Nguyên liệu mà con người dùng để tạo ra các công cụ của họ được cải tiến theo thời gian từ đá, tới đồng tới sắt. Có nhiều lý thuyết về nguồn gốc của loài người, tuy nhiên lý thuyết đáng tin nhất hiện tại dường như là con người có thể sử dụng công cụ bỏ đá từ Phi Châu khoảng 1,7 triệu năm về trước⁽³⁾. Lâu hơn cả khoảng thời gian đó, tổ tiên của ta chắc hẳn rất để tâm tới chất lượng, ít nhất thì công cụ họ sử dụng đều được cân nhắc. Nồi đất nung nứt không hữu dụng đối với việc chứa và vận chuyển nước, trong khi đó những mũi tên phù hợp với đầu mũi tên với chất lượng xuất sắc sẽ lao đi thẳng hơn và xa hơn, dẫn tới thành công lớn hơn trong công cuộc đi săn. Vụ mùa mùa thu cũng có thể gia tăng bằng cách cày đồng sâu hơn với những mũi cày và cuốc sắc hơn. Ta đã học được những thứ như vậy qua nhiều năm kinh nghiệm từ khi chúng ta lần đầu xuất hiện trên trái đất.

Con người không còn săn, bắn, hái, lượm và bắt đầu sản xuất thức ăn của riêng mình độ 10,000 năm về trước.⁽⁴⁾ Họ cũng khép lại phần trang sử rộng mở của công cuộc tự túc hoàn toàn tại khoảng thời gian này và bắt đầu trao đổi với những người khác. Trao đổi là cách thức đầu tiên của thương mại và ban đầu thì chỉ trao đổi trong cự ly ngắn. Cự ly tiến hành giao thương được nói rộng bởi nhiều phương tiện phát triển và đồng tiền xuất hiện như một phương tiện thuận lợi để vận

hành giao thương. Do khái niệm chi phí có thể chưa nổi lên trước sự xuất hiện của đồng tiền, khái niệm này đã tồn tại được ít nhất 10,000 năm lịch sử.

Tổ tiên của ta bắt đầu hứng thú với năng suất trong cuộc Cách mạng Công nghiệp, khi mà sản xuất hàng loạt mới bắt đầu, được thúc đẩy bởi cải cách James Watt với động cơ hơi nước. Hệ thống Taylor nhìn chung đã được coi là hệ thống sản xuất với năng suất cao, được giới thiệu bởi Công ty Động cơ Ford vào năm 1903, bởi vậy nó có lịch sử tương đối ngắn.

Như Bảng 2.1 thể hiện, chất lượng được tìm ra lâu hơn rất nhiều trong đời sống loài người so với chi phí hay năng suất.

Bảng 2.1. Lịch sử Loài người về Chất lượng, Chi phí và Năng suất⁽⁵⁾.

Chất lượng	1,000,000 năm
Chi phí	10,000 năm
Năng suất	200 năm

2.2. Quan ngại Chính của Nhà sản xuất và Khách hàng

Như đã đề cập trong Phần 2.1, chất lượng, chi phí và năng suất là những chỉ tiêu hoạt động quan trọng đối với các công ty. Tuy nhiên họ có những điều quan trọng nào dành cho khách hàng, những người sử dụng sản phẩm hoặc nhận được những dịch vụ mà công ty họ đưa ra?

Chất lượng rõ ràng là một yếu tố trọng yếu và không thể thiếu theo như khách hàng nhận định. Bởi họ luôn cố gắng lựa chọn, thu mua và sử dụng những sản phẩm cũng như dịch vụ của chất lượng phù hợp với nhu cầu dự định của họ, ta có thể nhận định rằng chất lượng là điều quan trọng thường thấy của cả nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Tuy nhiên, như sẽ được đề cập sau trong Chương 7, ta không nên

quên rằng có nhiều những sự khác nhau giữa hai phía quan điểm về chất lượng một cách tinh tế, dù trên thực tế đó là mối quan ngại chung. Ví dụ, đảm bảo chất lượng là hoạt động được thực hiện bởi nhà sản xuất nhằm mang lại lợi ích cho khách hàng. Những nhà sản xuất này thường sử dụng lượng kinh phí mà họ bắt buộc phải trả cho các yêu cầu bồi thường không thỏa đáng làm chỉ tiêu đối với các hoạt động đảm bảo chất lượng. Dù có nhiều sự khác biệt trong định nghĩa, bồi thường khiếu nại thường là chi phí nhà sản xuất phải chi trả để sửa chữa hoặc thay thế những vật chất lỗi. Nói cách khác, đó là sự mất mát đối với nhà sản xuất do chất lượng kém, không phải thất thoát của người tiêu dùng. Tuy nhiên, khiếm khuyết chất lượng thể hiện thất thoát không đáng kể tới nhà sản xuất trong nhiều trường hợp có thể gây ra những thất thoát vô cùng lớn hoặc thậm chí là chí mạng tới khách hàng. Nhà sản xuất dùng những thất thoát liên quan tới yêu cầu bồi thường như một chỉ số đảm bảo chất lượng có thể không dễ dàng thoát khỏi phí chịu trách nhiệm khách hàng với sự tôn trọng thấp hơn những gì họ xứng đáng nhận được. Trong khi loại chỉ số này có thể phù hợp để đo lường chi phí giảm thiểu mà nhà sản xuất đạt được, đó là một chỉ số không phù hợp đối với việc đảm bảo chất lượng khách hàng. Một vài những chỉ số được sử dụng để đánh giá chi phí của chất lượng, chủ đề phổ biến ở các quốc gia phương Tây, có tính chất này.

Khi những khách hàng đối mặt với lựa chọn sản phẩm chất lượng so sánh được, họ thường nhắm tới những gì rẻ nhất, và các nhà sản xuất phải ghi nhớ kỹ càng rằng chi phí và giá cả là những khía cạnh không giống nhau. Nhiều người yêu cầu rằng hai yếu tố đó được kết nối bằng mối quan hệ giản đơn sau:

$$\text{Chi phí} + \text{Lợi nhuận} = \text{Giá thành}$$

Tuy nhiên, mối quan hệ này thường phức tạp hơn công thức này. Ví dụ, dù các chi phí cá nhân, chi phí nhiên liệu và những yếu tố tương tự được xem xét khi thiết lập phí vận chuyển như phí tàu, phí máy bay, quyết định cũng dựa trên nhiều những yếu tố khác mà không

phải chi phí, như vị trí các đối thủ cạnh tranh cũng như độ thuận tiện tương đối của phương thức vận chuyển cụ thể đưa tới khách hàng.

Khách hàng thường sẽ không mua sản phẩm nếu như giá thành của nó quá cao, họ sẽ mua nó nếu họ quyết định giá thành của nó thấp hoặc phù hợp. Nói cách khác, dù các chi phí được cân nhắc riêng biệt bởi những yếu tố liên quan tới nhà sản xuất sản phẩm, giá thành là chủ ‘mẫn cảm’ với những yếu tố bên ngoài, như những ưu tiên và nhu cầu của cách hàng, các điều kiện thị trường cùng những yếu tố tương tự.

Theo như năng suất được cân nhắc, bao nhiêu khách hàng sẽ cân nhắc mức năng suất cao của nhà sản xuất cụ thể là như một lý do để mua sản phẩm đó? Không hề nhiều những khách hàng như vậy. Khách hàng được cân nhắc với những vấn đề như dịch vụ họ sẽ nhận được sau khi mua hàng khi sử dụng sản phẩm cũng như sự dễ dàng đối với những phụ tùng phù hợp mà họ có thể có được, không phải với năng suất nhà sản xuất. Điều này liên quan mật thiết tới giá thành chất lượng⁽⁶⁾ của người sử dụng và các cách thức tiếp cận chi phí vòng đời.

Bảng 2.2 so sánh những quan ngại chính của các nhà sản xuất và khách hàng. Như bảng thể hiện, dù nhà sản xuất và khách hàng đôi khi có những góc nhìn từ những quan điểm khác nhau, đó là điều quan ngại chung duy nhất đối với cả hai nhóm.

Để tổng hợp những gì Bảng 2.1 và 2.2 thể hiện: Trong ba chỉ số hiệu suất quan trọng nhất đối với sự kinh doanh (chất lượng, chi phí và năng suất), chất lượng có lịch sử lâu nhất trong đời sống nhân loại và có thể được gọi là vấn đề quan ngại chung của cả nhà sản xuất lẫn khách hàng. Tôi tin rằng đây là lý do tại sao sự phản kháng của những nhà quản lý cấp cao đối với lượng công việc nhằm cải thiện chất lượng lại được chấp nhận nhiều hơn cũng như khó có thể từ chối hơn những lần kêu gọi cắt giảm chi phí hoặc cải thiện năng suất. Trong trường hợp này, chất lượng có thể được cho là một khái niệm thiên về nhân lực hơn là chi phí cũng như năng suất.

Tôi thường được nhắc nhở rằng mục đích quan trọng của công ty là lợi nhuận nó theo đuổi. Tuy nhiên liệu rằng điều này có thật sự nghĩa tạo ra lợi nhuận chính là mục đích duy nhất của công ty và rằng công ty có thể sử dụng mọi phương tiện có thể để đạt được mục tiêu đó? Có hai điều kiện không thể thiếu được đối với một công ty muốn hoàn thiện nếu công ty đó muốn đạt được kháng cáo riêng biệt và tiếp tục tồn tại hoặc phát triển: Công ty đó bắt buộc phải đáp ứng xã hội với những phương thức độc đáo và nguyên bản mà không được sao chép của bất kỳ ai; đồng thời nhân công và khách hàng phải theo hướng đi này. Những điều này quan trọng là để duy trì sức sống còn của công ty. Trên thực tế, chất lượng đương nhiên không phải là điều kiện tiên quyết duy nhất, tuy nhiên đây lại là điều quan trọng nhất.

Bảng 2.2. Những quan ngại Chủ chốt của Nhà sản xuất và Tiêu dùng⁽⁵⁾.

Nhà sản xuất	Nhà tiêu dùng
Chất lượng*	Chất lượng*
Chi phí	Giá thành
Năng suất	Dịch vụ sau khi mua hàng

* Chú ý rằng những nhà sản xuất và khách hàng thường xem xét chất lượng từ những quan điểm không giống nhau.

2.3. Chất lượng <> Chi phí và Chất lượng <> Năng suất

Trong phần trước, tôi đã đề cập rằng lịch sử chất lượng dài hơn chi phí cũng như năng suất và rằng, trong ba mục đó, chỉ có chất lượng là điều khách hàng cũng như nhà sản xuất lo ngại. Tôi cũng đã chỉ ra rằng chất lượng là yếu tố mang tính nhân lực nhiều nhất trong cả ba, chính vì điều này, việc kháng cáo để cải thiện chất lượng khơi gợi sự đồng cảm của những nhân công và ít bị từ chối hơn lời kêu gọi giảm chi phí hay tăng năng suất. Tóm lại, việc cải thiện chất lượng là

giai đoạn đầu tiên tốt nhất hướng tới việc cải thiện văn hóa và tính chất của công ty.

Tuy nhiên bất chấp điều này, những loại ý kiến sau đây là thường thấy:

“Cải thiện chất lượng là điều tốt, tuy nhiên điều này làm tăng chi phí, bởi vậy nó cần được thực hiện một cách khôn ngoan”.

“Cải thiện chất lượng tốn thời gian và công sức bởi vậy năng suất thấp hơn. Việc nâng cao chất lượng là tốt, tuy nhiên không nên đẩy nó đi quá xa”.

Loại “lập luận mang tính cân nhắc” có thật sự là lập luận chính xác? Tôi muốn khởi động với thứ tự ngược lại của tiêu đề phần này bằng cách thảo luận mối quan hệ giữa chất lượng và năng suất. Châm ngôn Deming nổi tiếng của chủ đề này là “Năng suất tăng khi chất lượng tăng, Thực tế này nổi tiếng, tuy nhiên chỉ đối với vài trường hợp chọn lọc”.⁽⁷⁾

Mặc dù phát biểu này ít cần phải giải thích, tôi muốn bình luận về nó. Dù chu trình hướng tới kiểm tra là khả năng lý thuyết của việc chỉ vận chuyển các sản phẩm tốt nếu, ví dụ, sản phẩm cuối cùng được xác định tới 100 phần trăm kiểm tra và mọi những sản phẩm kém chất lượng bị loại bỏ. Tuy nhiên, do công việc sàng lọc do con người thực hiện chắc chắn sẽ dễ bị lỗi, việc lặp lại kiểm tra lại hoàn toàn hai hoặc ba lần là cần thiết nhằm đảm bảo rằng không sản phẩm bị lỗi nào được vận chuyển đi. Chất lượng của sản phẩm được giao đi sẽ tăng, tuy nhiên năng suất vận hành tổng có thể chỉ giảm. Việc tăng chi số sản lượng chu trình cũng như xác định và ngăn ngừa sự bất thường tại giai đoạn đầu bằng cách sử dụng các bảng biểu kiểm soát sẽ tốt hơn nhiều, do đó cho phép chu trình sản xuất sản phẩm tốt ngay lập tức. Điều này có thể giảm thiểu đáng kể nhu cầu kiểm tra cũng như cho phép chất lượng và năng suất cùng lúc được tăng lên. Điều này xảy ra nếu như loại hoạt động cải thiện này đòi hỏi sự kết hợp với những nhà thiết kế của giai đoạn đầu. Nếu như chất lượng được cải thiện theo cách đó, năng suất cũng sẽ tăng.

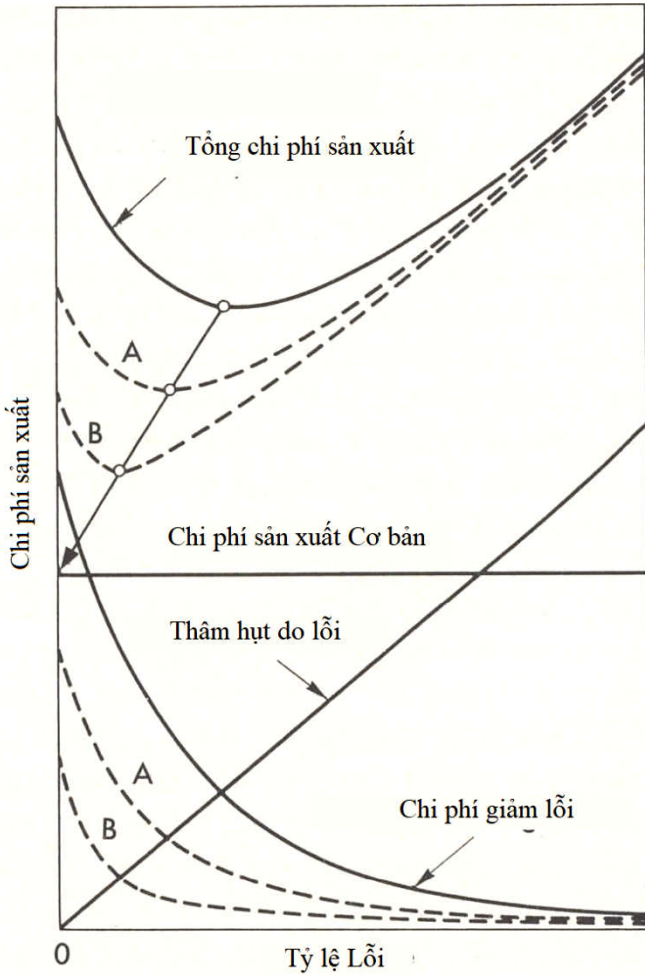
Tiếp theo, tôi muốn cân nhắc mối quan hệ giữa chất lượng và chi phí. Để đưa ra được kết luận này một cách đanh thép nhất có thể, hãy cùng cân nhắc ví dụ của một chu trình sản xuất.

Trong Hình 2.1, nhằm thể hiện mối quan hệ giữa chất lượng và chi phí, tỷ lệ lỗi (chỉ số chất lượng thường thấy trong một chu trình sản xuất) được lên kế hoạch cùng trục hoành so với chi phí sản xuất trên trục tung.

Chi phí sản xuất thường được tạo thành bởi ba thành phần, được thể hiện bằng đường đậm trong bảng. Đầu tiên, chi phí sản xuất cơ bản bao hàm chi phí lao động, thiết bị và chi phí phúc lợi nhân công cũng như các chi phí sửa chữa khác. Chi phí sản xuất cơ bản không liên quan tới chỉ số lỗi và tồn tại nhiều hoặc ít hơn tương tự dù tỷ lệ lỗi cao hay thấp. Nó được thể hiện bởi đường song song với trục hoành.

Chi phí thứ hai, thất thoát do lỗi, được thể hiện bằng đường cong đi qua gốc. Trong việc tính toán những thâm hụt do lỗi, những chi phí này nên được xác định liên tục nhất có thể. Ví dụ, trong khi rõ ràng việc bao hàm chi phí của lao động sử dụng cho việc tái làm việc với những sản phẩm lỗi hay điều chỉnh những sản phẩm hoàn thiện là cần thiết, các chi phí cơ hội (thâm hụt còn lại do không sản xuất những sản phẩm tốt là kết quả cần cho lần làm việc lại cũng như điều chỉnh này) nên được bao hàm trong đó.

Chi phí thứ ba là chi phí sản xuất lại sản phẩm lỗi. Cải thiện chất lượng hay giảm tỷ lệ lỗi đòi hỏi phí hao tổn. Chi phí này thấp khi tỷ lệ lỗi cao tuy nhiên tăng nhanh nếu tỷ lệ lỗi giảm, sau đây là loại đường cong thể hiện bằng đường đậm trên biểu đồ. Điều này là bởi tỷ lệ lỗi cao, vài những góp ý của nhà quản lý cây trồng ở buổi giám sát ban sáng có thể rất hiệu quả trong việc giảm thiểu lỗi. Tuy nhiên, việc tái sản xuất tỷ lệ lỗi sau khi nó đã được giảm thiểu số lượng cụ thể có khả năng đòi hỏi sự đào tạo nhân công; giảm hiệu lỗi vẫn còn đòi hỏi việc sử dụng nguyên liệu thô tốt hơn cũng như sản xuất thiết bị có giá trị cao hơn.



Hình 2.1. Mối quan hệ giữa Chi phí Sản xuất và Tỷ lệ Lỗi

Như được thể hiện ở hình minh họa, tổng chi phí sản xuất theo đường cong lõm, với một tỷ lệ tối thiểu ở tỷ lệ lỗi cụ thể. Nếu tỷ lệ lỗi cao hơn như vậy thì tổng chi phí sản xuất sẽ giảm khi tỷ lệ lỗi giảm, tuy nhiên một khi tỷ lệ lỗi giảm xuống dưới giá trị này, tổng chi phí sản xuất sẽ tăng khi tỷ lệ lỗi giảm (ví dụ, khi chất lượng được cải thiện). Tỷ lệ lỗi tại tổng chi phí sản xuất nhỏ nhất có thể được mô tả

như tỷ lệ lỗi tối ưu. Việc cạnh tranh công bằng thường thấy, sản xuất theo cách kinh tế nhất nghĩa là hướng tới tỷ lệ lỗi “tối ưu” này.

Tuy nhiên, có ít nhất hai điều không đúng đối với tranh luận này. Đầu tiên là không tính đến việc đảm bảo chất lượng cho khách hàng. Khi cân nhắc đảm bảo chất lượng khách hàng, giá trị mục tiêu cuối cùng đối với tỷ lệ lỗi trong chu trình sản xuất nên bằng không, không phải tỷ lệ “tối ưu” được đề cập phía trên. Từ quan điểm này, tỷ lệ lỗi tối ưu của Hình 2.1 hoàn toàn không quan tâm tới khách hàng.

Yếu tố sai thứ hai được xác định là không tính tới việc cạnh tranh. Tỷ lệ lỗi tối giản hóa tổng chi phí sản xuất cũng có thể là tỷ lệ tối ưu đối với công ty cụ thể này.

Tuy nhiên, rõ ràng nếu một người cạnh tranh tìm ra được cách thức tạo ra sản phẩm tốt hơn và thành công trong việc giảm thiểu chi phí cũng như cải thiện được chất lượng, công ty ban đầu sẽ bị ép vào guồng tranh đua nếu như tất cả những gì họ làm là tiếp tục sản xuất ở tỷ lệ lỗi tối ưu ban đầu.

Những mâu thuẫn này gia tăng ra sao? Câu trả lời nằm ở những khác biệt của các chi phí ba thành phần được thể hiện trong Hình 2.1. Một khi hai chi phí đầu (chi phí sản xuất cơ bản và thâm hụt do lỗi) được xác định, chúng được sửa ngay lập tức và được thể hiện bằng một đường riêng biệt trên biểu đồ như trong hình.

Tuy nhiên, một khi thành phần thứ ba (chi phí giảm thiểu tỷ lệ lỗi) được xác định liệu rằng nó có hình thành một đường đơn trên biểu đồ? Câu trả lời rõ ràng là không. Việc cho rằng chi phí giảm thiểu tỷ lệ lỗi được thể hiện bởi đường đơn là tương tự với việc cho rằng chỉ có một cách thức giảm thiểu tỷ lệ lỗi. Điều này đi ngược lại với lý thuyết thông thường; ta đều biết rằng luôn có nhiều hơn một cách thức giảm lỗi cũng như cải thiện chất lượng. Có cách tốt và cũng có cách tệ.

Hãy tưởng tượng, ví dụ, rằng cho tới nay, một công ty cụ thể tin rằng giảm thiểu tỷ lệ lỗi có thể tiêu tốn số lượng được thể hiện trong đường đậm của biểu đồ. Tuy nhiên, nhóm trong công ty được ông A,

một kỹ sư trẻ, làm việc chăm chỉ và nảy ra ý tưởng giảm thiểu tỷ lệ lỗi (được thể hiện bởi đường đứt đoạn A) dẫn dắt có thể tốt hơn so với phương thức thông thường. Nếu như ý tưởng này được thực hiện, tổng chi phí sản xuất sẽ giảm tương ứng và chi phí sản xuất tối thiểu cũng như tỷ lệ lỗi tương ứng sẽ chuyển hướng về bên thấp hơn.

Nếu như công ty tìm ra và thực thi phương pháp tốt hơn như vậy, nó có thể thường có hiệu quả có lợi của môi trường trong công ty, việc mọi người quyết tâm tạo ra kế hoạch cải thiện của riêng mình. Điều này có thể được khuyến khích một cách mạnh mẽ. Giờ hãy tưởng tượng rằng nhóm của ông B nghĩ ra được phương pháp còn hay hơn nhóm ông A (được thể hiện bằng đường đứt đoạn B trong biểu đồ). Chi phí sản xuất tổng còn giảm sâu hơn và chi phí sản xuất tối thiểu cũng như tỷ lệ lỗi tương ứng thậm chí còn thấp hơn.

Việc sáng tạo là yếu tố thúc đẩy công cuộc khám phá những cách thức làm việc tốt hơn; mọi người biết rằng việc sáng tạo cung cấp sức mạnh để đạt được những đột phá. Nếu như những cách thức tiếp cận sáng tạo được sử dụng nhằm giảm thiểu tỷ lệ lỗi cũng như cải thiện chất lượng, chi phí sẽ giảm.

Tôi muốn thêm vài ý về sự sáng tạo. Ngay khi ta nghe thấy từ này, những cái tên của các nhà phát minh nổi tiếng như Thomas Edison bật lên trong đầu và ta thường nghĩ rằng những loại khả năng phi thường này vượt ngoài tầm với của người phàm chúng ta. Đương nhiên, sẽ không gì tốt hơn những nhân vật đó, nhưng dù ta không có được những tài năng phi phàm và tuyệt vời đó thì việc tiếp tục gây dựng những cải tiến sáng tạo tích lũy trong quá trình làm việc hàng ngày của chúng ta là đặc biệt quan trọng.

Mục tiêu cuối cùng của việc giảm lỗi bằng những phương tiện thuộc cách thức tiếp cận sáng tạo này là nhằm đạt được tỷ lệ lỗi bằng không, thời điểm mà tổng chi phí sản xuất sẽ bằng chi phí sản xuất cơ bản. Nói cách khác, việc hướng tới tỷ lệ lỗi bằng không trong khi không vận dụng điều gì khác là đích đến cuối cùng của ta.

Khi tôi nói điều này, nó đương nhiên sẽ nhận được sự phản đối, “Việc loại bỏ lỗi mà không tốn tiền là bất khả thi”. Nếu như phản đối này có thể được minh chứng bằng lý thuyết, tôi sẽ phải rút lại luận điểm của mình. Tuy nhiên, cách thức duy nhất để biết xem có hay không thể loại bỏ lỗi mà không tốn bất cứ loại chi phí nào là thử và chờ đợi xem kết quả. Do ta không biết xem có thể thực hiện thành công không cho tới khi ta thực sự thử làm nó, tại sao không thử nhỉ? Tôi tin rằng, sẽ tốt hơn nếu nghĩ về cách thức khiến điều gì đó khả thi hơn là chứng minh nó bất khả thi. Ta không thể biết xem liệu rằng những thách thức như vậy có đạt được đến hay không cho tới khi ta thực hiện nó.

Tôi đã sử dụng ví dụ chu trình sản xuất để kiểm tra mối quan hệ giữa chất lượng và chi phí. Nếu ta nhìn xung quanh, ta có thể dễ dàng thấy được hàng tá những ví dụ sản phẩm mới như đồng hồ đeo tay, máy ảnh, vô tuyến được cải tiến về chất lượng và cũng tăng về chi phí (theo đó là giá thành) như kết quả của việc cải tiến.

Như đã đề cập trước đó, việc duy trì trạng thái hiện có thông qua việc tối giản là hợp lý hơn việc đạt được những đột phá sáng tạo và do đó dễ hiểu và chấp nhận hơn. Cách thức tiếp cận sáng tạo, dựa trên khái niệm cũng được gọi là những giá trị tối ưu, không được sửa, xuất hiện sự bất hợp lý và do đó khó hiểu và chấp nhận hơn. Tóm lại, cách tiếp cận sáng tạo mang tính hợp lý cao hơn; đó là loại nhiều lý do lồng ghép vào nhau”. Cường độ cháy của mục đích trong phần thuộc những gì bao hàm và được thấu hiểu cũng như ủng hộ của những những người giám sát là những điều kiện trọng yếu để đạt được những đột phá sáng tạo.

Thảo luận này thể hiện rằng, cũng như chất lượng và chi phí (và chất lượng với năng suất), nhiều thứ xuất hiện một cách đối kháng lẫn nhau ngay từ đầu, với một phía thụt lùi và một bên cải thiện, có thể được cho là kích thích kinh tế đối với chu trình sáng tạo nếu như ta thay đổi cách thức ta nhìn nhận chúng. Có nhiều những cặp đối lập rõ

ràng như vậy, ví dụ, năng suất và an toàn lao động. Ta sử dụng chúng như những thúc đẩy để đột phá trạng thái hiện có phụ thuộc vào thái độ của ta cũng như cách thức ta nhìn nhận chúng.

Trong Phần 2.1 xuyên suốt tới 2.3, tôi đã thể hiện rằng trong số chất lượng, chi phí và năng suất, chất lượng là yếu tố “con người” nhất và rằng cải thiện chất lượng là giai đoạn khởi đầu tốt nhất hướng tới cải thiện văn hóa cũng như cấu tạo của một công ty. Tôi cũng nói rằng việc cải thiện chất lượng theo cách thức sáng tạo sẽ giảm chi phí cũng như tăng năng suất. Tuy nhiên, tôi sẽ để lại lời cảnh báo tại đây. Dù cải thiện chất lượng bằng những phương pháp sáng tạo sẽ giảm thiểu chi phí, việc giảm thiểu chi phí bằng những phương thức sáng tạo không nhất thiết cải thiện chất lượng. Tương tự, khi cải thiện chất lượng bằng những phương thức sáng tạo làm tăng năng suất thì điều ngược lại chưa chắc đã xảy ra.

Tôi có một số những luận điểm về chất lượng, và tôi sẽ tiếp tục thảo luận nó trong những trang tiếp theo của ấn phẩm này. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng đặc điểm của chất lượng mà mình đã đề cập là những viên đá nền tảng trọng yếu của những hoạt động và cách thức tiếp cận chất lượng như quản lý chất lượng, kiểm soát chất lượng cũng như chất lượng của lý thuyết đầu tiên.

2.4. Sự hài lòng Khách hàng và Chất lượng Tiên tiến

“Chất lượng tốt là điều làm hài lòng nhu cầu khách hàng”. Cách miêu tả chất lượng này được sử dụng toàn cầu trong việc kiểm soát chất lượng, và cách thức tiếp cận lấy khách hàng là trung tâm thể hiện đó là một trong những kỹ thuật cơ bản. Tuy nhiên, do khái niệm hài lòng khách hàng sẽ được thảo luận chi tiết trong phần 7.3, tôi sẽ tiếp tục tạo ra những luận điểm chính về yếu tố này.

Khách hàng phàn nàn khi họ không hài lòng với một sản phẩm họ mua hoặc dịch vụ họ nhận được. Điều này nghĩa là số lượng và phần trăm của những than phiền là chỉ số không hài lòng của khách hàng. Các công ty phải làm mọi cách để có thể loại bỏ những sự không hài lòng này. Tác động tới việc giảm thiểu lỗi cũng như tỷ lệ làm lại, được

mô tả trong Phần 2.3, rất liên quan tới điều này. Vài người nghĩ rằng làm lại và điều chỉnh là không quá quan trọng do, khi làm hoàn thiện, họ mang sản phẩm thông số lỗi thời trở lại. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy rằng làm lại sản phẩm là cách thức không đáng tin cậy, do chúng thường sập hoặc gặp lỗi trong quá trình sử dụng đồng thời cũng có tuổi thọ ngắn. Đó là lý do sâu xa tại sao việc thử giảm tải tỷ lệ làm lại lại quan trọng. Như đã nhắc tới trong phần trước, mục đích sau cùng của một công ty là giảm thiểu những yếu tố như tỷ lệ lỗi, tỷ lệ làm lại, và mức độ tham phiền của khách hàng bằng không.

Nếu như ta thành công trong việc giảm những chỉ số này về không, điều này sẽ thể hiện rằng sự không hài lòng của khách hàng đã được loại bỏ. Tuy nhiên, cần ghi nhớ rằng việc loại bỏ sự không hài lòng không giống như *đạt được* sự hài lòng của khách hàng. Để đạt được sự hài lòng của khách hàng, cần có vài điều.

Kaoru Ishikawa⁽⁸⁾ đã được cảnh báo kỹ càng về điều này đồng thời đã chi chất lượng thành hai đề mục: chất lượng lạc hậu và chất lượng tiên tiến. Dạng trước đại diện cho các lỗi, lỗ hổng và những thiếu sót trong khi dạng còn lại thể hiện đến những yếu tố, những điểm bán hàng cũng như các đặc điểm tích cực của sản phẩm (như dễ sử dụng) khiến cho chúng vượt trội hơn so với những công ty khác. Noriaki Kano và những cá nhân khác⁽⁹⁾ đã xuất hiện sự cân nhắc chi tiết trong cách thức cảm nhận chất lượng hai chiều, gọi dạng trước là chất lượng cần có và dạng sau là chất lượng hấp dẫn.

Chất lượng lạc hậu và chất lượng tiên tiến do đó có mối quan hệ hai chiều với nhau. Vài sản phẩm bán tốt dù chúng là chủ đề bị chê nhiều bởi chúng quá hấp dẫn khách hàng, trong khi những sản phẩm khác nhận được ít sự phàn nàn hơn không bán được do chúng ít xuất hiện hơn.

Hai loại chất lượng khác nhau cũng có thể tồn tại song song. Ví dụ, độ an toàn của hệ thống vận chuyển là chất lượng nền tảng phải nhất định là ưu tiên hàng đầu trong thiết kế cũng như cấu trúc; tuy nhiên, sự an toàn xuất sắc trong dịch vụ cũng có thể là một chất lượng

hấp dẫn. Tàu cao tốc Shinkansen của Nhật Bản, ví dụ, đã vận hành hơn một phần tư thế kỷ từ khi bắt đầu vào năm 1964 và chưa bao giờ có tai nạn dẫn tới chết người. Đây là sự hấp dẫn rất lớn đối với những khách hàng tiềm năng.

Do đó, nhằm đạt được những sự hài lòng thực sự của khách hàng, ta không được chỉ đạt tới những chất lượng lạc hậu bằng cách loại bỏ những thiếu sót mà ta cũng phải mang tới cho những sản phẩm của mình chất lượng tiên tiến. Tôi xin phép so sánh những đặc tính của hai loại chất lượng.

Như đã đề cập phía trước, chất lượng lạc hậu thuộc chỉ số như tỷ lệ lỗi, tỷ lệ làm lại và lượng phàn nàn của khách hàng. Do đó, nó được công nhận toàn cầu đồng thời có thể được thể hiện tương tự với những loại sản phẩm khác. Những chất lượng tiên tiến, mặt khác, thường cao hơn so với những sản phẩm khác. Do vậy, trong khi những công cụ như bảng kiểm soát hiệu quả trong việc kiểm soát loại chất lượng trước thì loại chất lượng sau đạt được tốt nhất bằng cách học hỏi nhiều nhất có thể từ những ví dụ thất bại cũng như thành công cụ thể. Việc phân tích những ví dụ này nhằm xác định nguyên nhân thành công hay thất bại cũng như sử dụng những phân tích đó nhằm cải thiện chu trình của công ty nào đó trong tương lai là trọng yếu. Nói cách khác, việc làm theo chu kỳ PDCA (lên kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động) một cách tận tâm đối với mỗi ví dụ là cần thiết. (Xem phần 3.1 để có được giải thích chi tiết hơn).

Sự khác biệt giữa hai loại chất lượng này là, trong khi chất lượng lạc hậu thường rõ ràng thì chất lượng tiên tiến thường tiềm ẩn. Mỗi nhà sản xuất đều biết rằng, khi khách hàng có thể thể hiện sự không hài lòng với sản phẩm hay dịch vụ, họ hiếm khi chủ động nói những gì họ thực sự muốn. Do đó, điều này là tiền đề để các nhà sản xuất khảo sát thị trường. Họ có thể thực hiện điều này bằng cách tiếp cận kiểm định giả thiết, giả thiết được tạo thành về những gì họ cho là khách hàng sẽ muốn khi dùng khảo sát để kiểm định xem những giả thiết đó

đúng hay không. Tuy nhiên, khi thực hiện như khảo sát đó, quan trọng là những giả thiết được đặt ra không quá thiên cận.

Chất lượng lạc hậu là loại chất lượng mà khách hàng nghĩ nên thỏa mãn được yêu cầu. Họ đương nhiên hy vọng điều đó trong sản phẩm hay dịch vụ mà họ mua và sẽ bất ngờ nếu nó không tồn tại. Điều này do vậy có thể được mô tả như một nền tảng, chất lượng bắt buộc phải đạt được của sản phẩm hay dịch vụ. Chất lượng tiên tiến, mặt khác, là loại chất lượng thu hút khách hàng tới với sản phẩm hay dịch vụ một cách chủ động, đồng thời các công ty có đi trước một hay hai giai đoạn so với đơn vị cạnh tranh của mình là rất quan trọng trong phương diện này.

Có một điểm khác mà tôi muốn nhấn mạnh. Như đã thảo luận trong phần 2.3, chi phí có thể được giảm bằng cách cải thiện chất lượng lạc hậu. Mang tới sản phẩm chất lượng tiên tiến hơn, mặt khác, có thể cho phép công ty mở rộng thị trường cho sản phẩm, tăng cổ phần của nó trong thị trường đã tồn tại, và đẩy mạnh lợi nhuận của nó. Việc giảm chi phí và tăng lợi nhuận đều là những mục tiêu quan trọng của công ty, và việc không phụ thuộc điều này vào điều kia quá nhiều cũng quan trọng. Bất lợi của chi phí chất lượng (được đề cập trong phần 7.2) là nó thường chỉ xác định chi phí thất bại, chi phí đánh giá và ngăn ngừa lỗi nhằm sản xuất được chất lượng tiên tiến làm hài lòng khách hàng cũng nên bao hàm chi phí của cơ hội thất thoát do lỗi nhằm cung cấp cho sản phẩm hoặc dịch vụ với các chất lượng tiên tiến. Ví dụ sau đây thể hiện những điểm đó⁽¹⁰⁾.

Trong việc giới thiệu CWQC, công ty Takenaka., một công ty xây dựng Nhật Bản, thiết lập về việc giảm thiểu số lượng vết nứt bê-tông và rò rỉ nước trong các công trình; nói cách khác, họ bắt đầu cố cải thiện sản phẩm chất lượng tiên tiến của mình. Sau vài năm, họ đã thành công vang dội trong việc giảm thiểu những thiếu sót đó. Tuy nhiên, một khi công ty họ đạt tới được giai đoạn này, nhân công bắt đầu tự hỏi xem điều này không thôi liệu có đáp ứng được nhu cầu của

khách hàng. Họ thực hiện nhiều giai đoạn để trả lời câu hỏi này; ví dụ, nhóm thiết kế từ chi nhánh Hiroshima của công ty tới thăm các bệnh viện mà họ đã thiết kế và xây dựng. Họ phát hiện ra rằng giám đốc bệnh viện cũng như đội ngũ bác sỹ đặc biệt hài lòng với tòa nhà cũng như cơ sở vật chất, tuy nhiên đội ngũ y tá lại nhận thấy họ dễ trở nên mệt mỏi bởi khung vật chất y tế; vài bệnh nhân bị thức giấc về đêm do tiếng ồn giao thông bởi cách âm kém. Họ cũng nhận thấy rằng hệ thống điều hòa thường xuyên bị hỏng vào đầu hè. Những nghiên cứu này được báo lại với bộ phận thiết kế và được sử dụng để cải thiện các tiêu chuẩn thiết kế cũng như để thiết kế danh sách kiểm tra. Cổ phần của chi nhánh bệnh viện này trên trường xây dựng tăng nhanh là do những nỗ lực này.

Dù công ty xây dựng trong ví dụ này không bắt đầu thực hiện sự hài lòng của khách hàng bằng cách xác định những chất lượng tiên tiến, bài học này dạy ta những bài học sau:

Đầu tiên, nó thể hiện tầm quan trọng của việc tìm ra đối tượng khách hàng. Ta thường nói về tầm quan trọng của sự hài lòng khách hàng tuy nhiên thất bại trong việc xác định khách hàng của mình. Ta thường có một số những loại khách hàng khác nhau; trong ví dụ trên, khách hàng của công ty xây dựng này là những y tá, bệnh nhân cũng như các cá nhân bảo trì và giám đốc, bác sỹ bệnh viện.

Thứ hai, nó thể hiện lợi ích của việc thu hút quan điểm của những khách hàng đó. Rất dễ để những ý kiến như vậy không được lắng nghe; chúng thường không được phát hiện và hiếm khi tới được tai những nhà sản xuất. Bài học này là ví dụ tốt về cách thức một công ty thu thập khéo léo những thông tin cụ thể của khách hàng cũng như thông báo lại cho những bộ phận liên quan nhằm cải thiện các quy trình của họ. Trong tương lai gần, số lượng người trẻ Nhật giảm và phục vụ lao động ngắn hạn tăng, hoạt động này sẽ tăng một cách rõ rệt.

Chương 3 KIỂM SOÁT

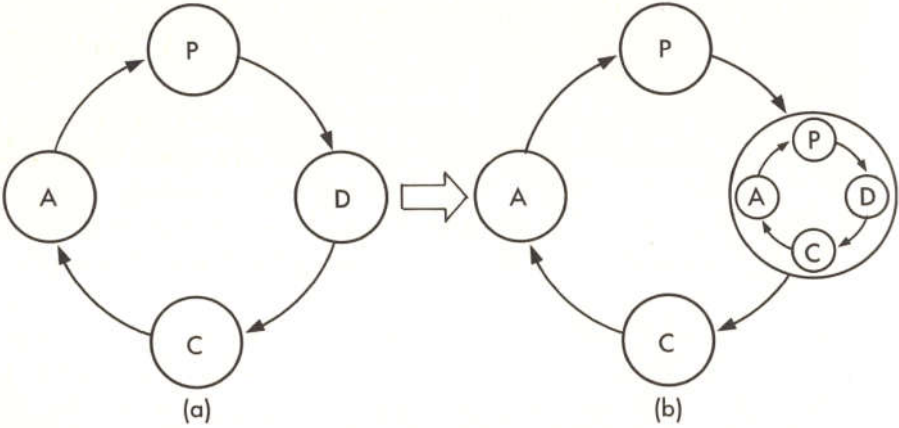
3.1. Chu kỳ PDCA

Như đã được Masao Kogure chỉ ra,⁽¹¹⁾ các hoạt động phổ biến và trạng thái kiểm soát chất lượng (QC) đã tăng lên, khái niệm kiểm soát đã mở rộng và đã chuyển từ nhấn mạnh kiểm soát chất lượng sang quản lý cũng như quản trị chất lượng với ý nghĩa rộng hơn. Trong từ điển Anh văn Oxford giản lược, một trong những nghĩa của “kiểm soát” là “kiểm tra và định hướng hành động” tuy nhiên nó cũng được định nghĩa là “thống trị và yêu cầu”. Điều này là không may, bởi con người thường không thích những mâu thuẫn này. Ví dụ: những học sinh trẻ tuổi đôi khi chống lại sự kiểm soát của chính quyền, và nhiều cá nhân còn đùa rằng nghe từ “kiểm soát” khiến chúng nghĩ tới cảnh sát. Như một vấn đề thực tế, Tổ chức Châu Âu về Kiểm soát Chất lượng (EOQC) đổi tên thành Tổ chức Chất lượng Châu Âu (EOQ) năm 1990. Mặt khác, Hội Kiểm soát Chất lượng Hoa Kỳ (ASQC) đã gắn với tên gốc của mình, thể hiện rằng trong bối cảnh kiểm soát chất lượng, cụm từ “kiểm soát” được sử dụng với nghĩa thống kê.

Tại sao nhiều người không thích cụm từ kiểm soát này? Họ có lẽ ít ác cảm với dạng chủ động của động từ “kiểm soát” hơn là dạng bị động “bị kiểm soát” của nó. Khuynh hướng này có thể sẽ tăng thậm chí mạnh hơn trong tương lai khi các mức độ giáo dục và tiêu chuẩn đời sống tăng đồng thời ý thức cá nhân mỗi người rõ ràng hơn. Dạng kiểm soát nào nên được thực hiện? Đây là một chủ đề nghiên cứu trọng yếu trong tương lai.

Dù tôi đã nói rằng cụm từ kiểm soát mang nghĩa không may, tôi chắc chắn không khẳng định rằng kiểm soát là không cần thiết. Con người đã tồn tại dưới dạng chúng sinh của xã hội từ khi loài người xuất hiện hơn triệu năm trước. Hội nhóm cơ bản bắt đầu có lẽ là gia đình, sau đó dần mở rộng và phát triển để tạo thành nhiều nhóm lớn

hơn như làng, thành thị và quốc gia. Kiểm soát là cần thiết để duy trì trật tự xã hội trong những cộng đồng đó. Nhu cầu kiểm soát còn lớn hơn trong những cộng đồng định hướng như tập đoàn kinh doanh nếu muốn đạt được những mục đích đã định.



Hình 3.1. Chu kỳ PDCA

Tuy nhiên, những mục tiêu không thể đạt được một cách đơn giản bằng cách thực hiện kiểm soát chặt chẽ hơn. Những điều cần đến là loại kiểm soát cũng kích thích sức sống và năng lượng của toàn nhân công công ty. Loại kiểm soát này là gì?

Như đã đề cập trước đó, một định nghĩa kiểm soát là kiểm tra cũng như định hướng hành động. Điều này nghĩa là so sánh những kết quả thật sự của hành động với tiêu chuẩn hoặc mục tiêu, giám sát sự khác biệt giữa hai yếu tố này, và ứng dụng những phương pháp sửa lỗi nếu như sự khác biệt này trở nên lớn bất thường. Chu trình này là chu kỳ PDCA (lên kế hoạch - thực hiện - kiểm tra - hành động) thể hiện như trong Hình 3.1 (a).

Vào tháng 10 năm 1974, Joseph M. Juran tổ chức một hội thảo bốn ngày QC đặc biệt dành cho những nhà quản lý cấp trung tại Tokyo⁽¹²⁾. Tại hội thảo này, ông đã chỉ ra rằng chu kỳ PDCA sau đây

hiệu quả hơn việc ứng dụng những phương pháp tiếp cận cầu toàn tập trung hoàn toàn vào việc phát triển kế hoạch hoàn hảo.

Lấy việc phóng tàu con thoi làm ví dụ. Ta chắc chắn có thể kiểm soát những điều kiện phóng ảnh hưởng tới chuyến bay của nó như góc phóng và lượng dầu đốt, và việc điều tiết những yếu tố này một cách chính xác là rất quan trọng. Tuy nhiên, cũng có nhiều những yếu tố bên ngoài khác có thể ảnh hưởng tới kết quả của lần phóng như tốc độ và hướng gió, nhiệt độ và độ ẩm không khí, các điều kiện mây cũng như các điều kiện tương tự khác liên quan tới thời tiết và khí hậu. Gần như bất khả thi khi thực hiện kiểm soát toàn diện những yếu tố đó. Điều này nghĩa là, ngay cả khi ta làm hết mọi thứ trong khả năng của mình để tạo ra được một kế hoạch phóng tàu hoàn hảo thì sẽ vẫn có những yếu tố bất khả thi khi phóng tên lửa hoàn toàn chính xác theo như quỹ đạo đã định.

Dù ta đương nhiên phải lập ra một kế hoạch phóng hiệu quả nhằm phóng tên lửa theo đúng quỹ đạo của nó, ta cũng phải theo dõi tàu sau khi nó đã được phóng đi và sửa đổi nếu như nó lệch với hướng đi trong kế hoạch. Dù kế hoạch của ta hoàn hảo nhất có thể, ta vẫn cần tiếp tục kiểm tra và thực hiện các hoạt động sửa lỗi theo cách này.

Yoshikazu Tsuda⁽¹²⁾ chỉ trích việc cổ vũ “làm mọi việc chính xác ngay từ lần đầu tiên” phong cách Crosby Hoa Kỳ. Ông ta nói rằng nếu đó là tất cả những gì cần thiết để đạt được chất lượng tốt thì thời gian ta dành cho nó đều rất dễ dàng. Đây là bởi vì có vài nhiệm vụ có thể đánh giá ngay lập tức xem mọi thứ trên thực tế có được thực hiện đúng không. Ông kết luận lại bằng cách nhận định rằng, trong QC, chu kỳ kiểm soát và cải thiện nghĩa là không ngừng tìm kiếm những phương pháp làm việc tốt hơn.

3.2. Sự tách biệt giữa Lên kế hoạch và Thực thi việc Tự Quản lý

Hệ thống sản xuất của Taylor, được giới thiệu tới Hoa Kỳ vào đầu thế kỷ này, là sự cố gắng cải thiện hiệu quả trong sản xuất nói chung bởi những công nhân kỹ năng thấp sau những lần chuyên môn hóa,

tiêu chuẩn hóa và đơn giản hóa công việc. Tại thời điểm đó, nó là yếu tố chủ lực để đạt tới hiệu quả tốt hơn. Thị trường lao động Hoa Kỳ trong thời kỳ này phổ biến rộng rãi bởi những cá nhân nhập cư Châu Âu với kỹ năng yếu, thấp, và hệ thống Taylor là phương thức phù hợp đối với việc đạt được việc sản xuất tổng hiệu quả với nguồn lao động chất lượng thấp như vậy.

Dù sao thì với những tiêu chuẩn sống cũng như cấp độ giáo dục cải tiến của công nhân thì họ đã dần chán với việc thực hiện những nhiệm vụ vụn vặt, giản đơn đồng thời họ bắt đầu tránh những nhiệm vụ đó. Trong những năm 1970, điều này dẫn tới việc công nhân ngày càng thường xuyên vắng mặt không lý do, việc phi lý này được đề cập chi tiết hơn trong Chương 8. Cách thức tiếp cận khác mà Taylor phổ biến là đào tạo những người kiểm tra có chuyên môn, đưa họ ra khỏi hàng ngũ sản xuất và sắp xếp cho họ thực hiện thanh tra cẩn thận 100 phần trăm. Như đã thảo luận trong Phần 4.1, hệ thống hướng thanh tra bắt đầu thay thế trong những năm giữa 1920 bởi phương pháp tiếp cận QC hiện đại của Shewhart, một phương thức đảm bảo chất lượng mà chu trình ngược dòng được kiểm soát thông qua việc sử dụng bảng kiểm soát nhằm ổn định chu trình.

Một trong những đặc tính của hệ thống Taylor là kết quả từ việc thực thi hệ thống này, theo lời Juran,⁽¹⁴⁾ “việc tách biệt của công việc lên kế hoạch và thực thi”.

Dưới hệ thống Taylor, những nhà quản lý và kỹ sư chịu trách nhiệm lên kế hoạch và tiêu chuẩn hóa công việc trong khi công nhân chịu trách nhiệm thực hiện phù hợp với những kế hoạch cũng như tiêu chuẩn đó. Những nhà quản lý cũng như kỹ sư cũng chịu trách nhiệm đối với việc kiểm tra xem những kết quả hoạt động được thực hiện theo cách thức này có khác biệt với những kế hoạch và tiêu chuẩn đó hay không, và đối với việc thực hiện những hoạt động sửa lỗi nếu có. Nói cách khác, những nhà quản lý và kỹ sư chịu trách nhiệm cho những cụm từ ‘lên kế hoạch’, ‘kiểm tra’ và ‘thực hiện’ của chu kỳ PDCA, trong khi những công nhân chỉ chịu trách nhiệm cho phần

‘hành động’.

Phương thức này có thể vận hành tốt nếu những kế hoạch và tiêu chuẩn được hoàn hảo. Tuy nhiên, dù nếu những kế hoạch cầu toàn có thể được lên thì việc theo chu kỳ PDCA được mô tả trong Phần 3.1 là không cần thiết, con người thực tế có thể thực hiện những kế hoạch hoàn hảo ngay từ đầu.

Kết quả đầu ra khác của việc tách biệt giữa lên kế hoạch khỏi việc thực thi theo cách thức này được thể hiện hoặc thậm chí loại bỏ hoàn toàn ý thức công nhân về trách nhiệm với công việc của họ. Ví dụ, nếu như thanh tra ra lỗi, những nhân công tạo ra lỗi chắc chắn sẽ nói rằng “Chúng tôi làm việc phù hợp với tiêu chuẩn bên anh đưa ra. Nếu như có lỗi xảy ra thì đó không phải lỗi của chúng tôi; đó là do những tiêu chuẩn các anh đưa ra chưa đủ tốt”. Đối với hoàn cảnh đó, việc giảm tỷ lệ lỗi là hạn chế.

Khái niệm tách biệt giữa việc lên kế hoạch với thực thi này dựa trên cơ sở những nhân công không đủ năng lực tự quản lý - trách nhiệm kiểm soát công việc của chính họ. Con người có những ý kiến khác nhau về việc liệu rằng mọi cá nhân có năng lực tự quản lý hay không tuy nhiên tôi nghĩ rằng ai cũng có khả năng đó. Rõ ràng là bởi mọi người đều có năng lực này do cuộc sống vẫn tiếp diễn trong những cộng đồng cũng như xã hội và con người có thể tận hưởng những hoạt động nhàn rỗi cũng như thể thao.

Nếu như con người, theo một cách tự nhiên, có thể vận dụng khả năng này vào công việc của họ thì việc công nhận sự tồn tại của nó ngay từ đầu rồi sau đó mang tới cho nhân công việc giáo dục và đào tạo phù hợp, bao gồm đào tạo trên công việc (OJT) là cần thiết. Những điều kiện ban đầu quan trọng đối với việc thực hiện tự quản lý là những nhà quản lý phải đưa ra những hướng dẫn phù hợp đồng thời nhân công phải được trải nghiệm một cách hợp lý.

Hình 3.1 (b) thể hiện chu kỳ PDCA thể hiện khả năng ứng dụng

việc tự quản lý của những nhân công chịu trách nhiệm thực thi công việc. Trong khi bảng chỉ thể hiện khái niệm trừu tượng, những lợi ích sẽ dồn tích nếu nó được giới thiệu và sử dụng:

- (1) Con người chịu trách nhiệm thực hiện công việc sẽ không chỉ đưa ra một ý nghĩa tiêu chuẩn hóa đơn cũng như phương thức hoàn thiện điều đó, tuy nhiên vẫn sẽ thực hiện mục tiêu nhiệm vụ cũng như được cho phép cây lựa chọn theo cách đạt mục tiêu đó. Đây là cách thức hiệu quả mang lại cho nhân công ý thức mạnh mẽ về trách nhiệm thực hiện những mục tiêu nhiệm vụ đồng thời khiến họ cân nhắc việc đạt được mục tiêu của mình bằng bất cứ giá nào.
- (2) Việc giao phó phần lớn việc khắc phục sự cố thường nhật cho những người tại nơi làm việc cho phép những nhà quản lý và kỹ sư tập trung vào những công việc định hướng tương lai như phát triển công nghệ mới, sản phẩm mới và thị trường mới. Theo cách này, tự nhiên hoàn thiện nhiệm vụ bằng cách làm theo chu kỳ PDCA cao cấp được cải thiện, đẩy mạnh nó tới mức độ cao hơn đồng thời đưa nó tới nhiều hướng tích cực hơn.

Như đã nhắc tới trong phần trước, mức độ giáo dục cũng như tiêu chuẩn sống của con người tăng từ năm này qua năm khác. Ý thức cá nhân rõ ràng là bản năng và việc mong muốn tham gia cũng nên tăng, xu hướng nên tiếp tục và đóng khung xã hội trong tương lai. Trong việc xã hội dịch chuyển theo hướng này, chu kỳ PDCA nhỏ trong Hình 3.1 (b) có thể sẽ mở rộng hơn, đồng thời việc những nhiệm vụ chu kỳ quản lý cũng sẽ tự nhiên thay đổi. Việc đoán những thay đổi đồng thời cân nhắc cách thức thực hiện toàn bộ những nhiệm vụ đó với chu kỳ PDCA cao cấp, đó là, nhiệm vụ của những nhà quản lý, sẽ thay đổi (hoặc có thể được thay đổi) là những chủ đề trọng yếu trong việc cân nhắc hình thức kiểm soát sẽ sử dụng trong tương lai. Vai trò của những nhà quản lý có thể thay đổi nhiều lần tuy nhiên vai trò đó

sẽ không bao giờ mất đi.

3.3. Hai Khía cạnh Kiểm tra

Phần trước bàn luận về cụm từ ‘lên kế hoạch’ và ‘thực hiện’ của chu kỳ quản lý PDCA. Có những điều sâu xa hơn được nhắc tới về cụm từ ‘lên kế hoạch’, tuy nhiên những điều này sẽ được bàn luận trong Chương 6. Phần này và phần tiếp theo sẽ bàn luận lần lượt về các cụm từ ‘kiểm tra’ và ‘hành động’, liệt kê ra những cảnh báo cần chú ý khi thực hiện những hoạt động đó.

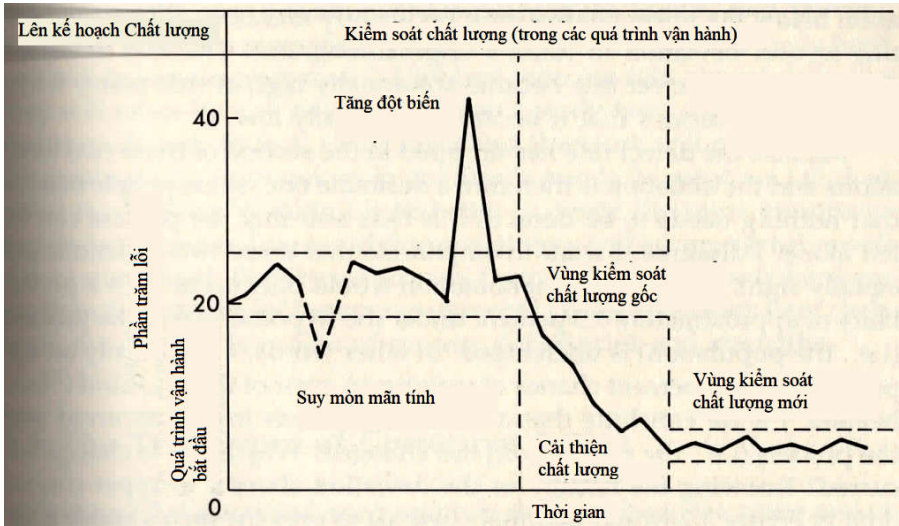
Như được đề cập trong Phần 3.1, hoạt động kiểm soát bao hàm việc so sánh những kết quả thực tế của một hoạt động với những giá trị, mục tiêu và những tiêu chuẩn được lên kế hoạch thiết lập cải tiến, kiểm tra xem liệu có bất kỳ sự khác biệt nào tồn tại trong những yếu tố đó không đồng thời thực hiện hoạt động sửa sai nếu sự khác biệt đó bất bình thường trên diện rộng. Nếu ta thực hiện hoạt động sửa lỗi như theo đuổi những nguyên nhân của sự khác biệt giữa đầu ra thực sự và một giá trị đã được lên kế hoạch cũng như việc vận dụng những nghiên cứu của chúng ta để cải thiện chu trình liên quan, ta có thể xác định việc kiểm soát chất lượng như đã được đề cập tới trong Phần 3.1, hoạt động so sánh chất lượng thực tế của một sản phẩm hay dịch vụ (kết quả thực tế của việc thực thi chu trình) với việc xác định sẵn các mục tiêu và tiêu chuẩn chất lượng, theo dõi các nguyên nhân của bất kỳ sự khác biệt bất bình thường lớn nào tồn tại giữa hai điều này, và thực hiện hoạt động nhằm cải thiện chu trình dựa trên nghiên cứu của ta nếu những nguyên nhân này được xác định một cách rõ ràng.

Khi không có sự khác biệt rõ ràng giữa giá trị được lên kế hoạch và những kết quả thực tế của việc thực thi chu trình, hoạt động sửa lỗi rõ ràng là không cần thiết; tất cả những gì ta phải làm là tiếp tục vận hành theo cách thông thường. Tuy nhiên, nếu ta thấy sai số nhỏ trong số liệu thể hiện kết quả của chu trình, ta có xu hướng nhảy cóc tới kết luận rằng có vấn đề gì đó với chu trình. Hơn nữa, thay vì theo những nguyên nhân thực sự, ta có xu hướng chấp vá với những điều kiện vận

hành, thường thậm chí làm tăng sai lệch thay vì giảm thiểu nó. Cách thức giải quyết này nên bị cấm một cách nghiêm túc. Đối với mục đích này, việc quyết định khoa học và hướng tới mục đích nhất có thể về tiêu chí đánh giá xem sự khác biệt giữa giá trị thực tế và giá trị đã lên kế hoạch đủ lớn để bảo đảm hoạt động là cần thiết. Ba sigma giới hạn kiểm soát trong bảng kiểm soát là ví dụ điển hình của tiêu chí đó.

Trong quản lý an toàn hoặc bảo dưỡng ngăn ngừa trong việc kiểm soát không đầy đủ có thể dẫn tới những lỗi chủ yếu hoặc chấn thương, việc kiểm tra những kết quả trong một khoảng thời gian làm việc một cách thông thả. Ta phải đảm bảo rằng những tai nạn như vậy không xảy ra bằng cách thực hiện cẩn thận việc kiểm tra sơ bộ trong những cụm từ ‘lên kế hoạch’ và ‘thực hiện’ của chu kỳ PDCA nhằm phát hiện ra bất kỳ dấu hiệu nào chỉ định rằng những điều kiện có thể phát triển một tai nạn. Cách thức tiếp cận kiểm soát phòng ngừa này cũng phải được áp dụng một cách chủ động như một phần của thói quen quản lý. Việc kiểm soát chất lượng bằng các điều kiện kiểm soát nghiêm ngặt là cần thiết để có một mối quan hệ nguyên nhân-và-hiệu quả chặt chẽ trong kết quả của chu trình, chất lượng của sản phẩm đầu ra.

Tuy nhiên, trong hầu hết mọi chu trình, chất lượng của đầu ra chu trình được ảnh hưởng trong nhiều khía cạnh bởi lượng lớn các yếu tố. Đối với lý do này. Việc kiểm soát quy trình toàn diện một cách chặt chẽ bằng cách ứng dụng chất lượng (đầu ra chu trình) như một đặc điểm kiểm soát và luyện tập thông qua kiểm soát phòng ngừa là thiết yếu. Hình 3.2 là phiên bản sửa đổi của Juran Trilogy.⁽¹⁵⁾ Phiên bản này giống hệt phiên bản chấp nhận gốc mà tôi đã thêm vào phần sai lệch dưới giới hạn kiểm soát trong giai đoạn vận hành đầu tiên. Để tham khảo, Juran sử dụng lược đồ này để giải thích trong mối tương quan giữa ba chu trình của bộ ba sản phẩm chất lượng (lên kế hoạch, kiểm soát và cải tiến) theo hướng sau đây:



Hình 3.2. Phiên bản sửa đổi của bộ ba sản phẩm Juran ⁽¹⁵⁾

Hoạt động ban đầu là *lên kế hoạch chất lượng*. Ở giai đoạn này, người thiết kế xác định khách hàng cũng như cân nhắc nhu cầu của họ, phát triển sản phẩm mới, thiết kế các chu trình, và giao lại các kế hoạch kết quả của bộ phận vận hành. Trong ví dụ được thể hiện trong Hình 3.2, tỷ lệ lỗi ban đầu xấp xỉ 20 phần trăm. Hầu hết những lỗi này đều có thể truy nguồn tới chu trình lên kế hoạch và sau đó bị suy thoái. Trách nhiệm mang tính nguyên tắc của bộ phận vận hành là *kiểm soát chất lượng*, kiểm soát chu trình nhằm ngăn ngừa việc thậm chí tình huống trở nên tồi tệ hơn. Điều này bao hàm việc thực hiện hoạt động ngăn ngừa sự tái phát bất thường một cách lẻ tẻ như đã được trình bày bởi việc tăng đột biến xuyên suốt giới hạn kiểm soát phía trên trong bảng kiểm soát. Tuy nhiên, như bảng kiểm soát thể hiện, mức độ lỗi giảm rõ rệt sau đó. Điều này đã đạt được bởi chu trình thứ ba của bộ ba sản phẩm nêu trên, *cải thiện chất lượng*.

Như tôi đã nhấn mạnh nhiều lần, kiểm tra nghĩa là so sánh các kết quả của hành động. Trong Hình 3.2, đó có thể là tỷ lệ lỗi với các giá trị giới hạn dựa trên các tiêu chuẩn (trong Hình 3.2, giới hạn kiểm soát

phía trên và dưới) và cân nhắc xem liệu rằng sự khác biệt giữa chúng có lớn không; nói cách khác, liệu tỷ lệ lỗi đã vượt khỏi giới hạn kiểm soát và đã mất kiểm soát quá trình đó chưa. Khi mất kiểm soát chu trình, phải điều tra nguyên nhân và cải thiện quá trình. Trong trường hợp này, hoạt động kiểm soát bao hàm hai khía cạnh *duy trì* và *cải thiện* (duy trì tình huống hiện có ít nhất là ở mức hiện tại trong khi cải thiện nó để tạo ra tình huống tốt hơn).

Trong Hình 3.2, chu trình mất kiểm soát hai lần trong khoảng thời gian trước khi bắt đầu cải thiện chất lượng. Lần đầu tạo ra chênh lệch trên giới hạn kiểm soát phía trên trong khi lần hai tạo ra chênh lệch dưới mức kiểm soát bên dưới (như đã được đề cập, tôi đã thêm lần chênh lệch thứ hai vào bảng gốc của Juran). Lần chênh lệch đầu tiên cho thấy rằng tỷ lệ lỗi đã trở nên cao bất thường tại điểm đó, trong khi lần thứ hai thể hiện nó thấp một cách bất thường.

Do tỷ lệ lỗi đã giảm trong lần chênh lệch thứ hai và do đó tình huống này trở nên đáng mong đợi, có người tin rằng không cần làm gì trong trường hợp này và có thể để chu trình đó tự phát triển. Tôi không đồng tình. Tôi muốn nhấn mạnh rằng hai tình huống này mang ý nghĩa tương đương nhau. Một trong hai hiện tượng sẽ chỉ xảy ra với khả năng xấp xỉ 0.3 phần trăm dưới giả thuyết rằng chu trình (dân số) không đổi. Nói cách khác, chỉ có một cơ hội xấp xỉ 0.3 phần trăm tạo ra lỗi của loại đầu tiên (“bộ phận”) nếu ta tính cả điều bất thường đã xảy ra trong thực tế và chu trình (dân số) đã thay đổi. Tại sao xảy ra việc thay đổi này? Biết được lý do sai lệch trên giới hạn phía trên trong Hình 3.2 chắc chắn sẽ giúp ta ngăn ngừa sự xảy đến của một vấn đề bất thường bất ngờ trong tỷ lệ lỗi về sau. Đồng thời, nếu ta điều tra kỹ càng nguyên do chênh lệch thấp hơn giới hạn kiểm soát phía dưới, phát hiện ra những tác nhân gây ra sự chênh lệch này cũng như thành công trong việc chuẩn hóa chúng, điều này sẽ giúp ta giảm thiểu (điều bất thường) đi rất nhiều tỷ lệ lỗi khoảng 20 phần trăm.

QC có xu hướng xác định rõ những thiếu sót trong chu trình. Nó ủng hộ việc định lượng những thiếu sót liên quan tới chất lượng, số

lượng và chi phí cũng như thể hiện chúng dưới dạng dữ liệu cứng bởi đó là giai đoạn đầu tiên trong việc cải thiện chu trình. Điều này là chính xác và nên được nhấn mạnh nhiều lần. Tuy nhiên, tôi cũng muốn nhấn mạnh thực tế rằng, cho tới khi chu trình có tồn tại những thiếu sót, chúng chắc hẳn cũng có điều ngược lại - điểm mạnh. Trong khi việc xác định những thiếu sót cũng như ngăn ngừa sự tái diễn bằng cách loại bỏ những yếu tố gây ra nó rõ ràng là rất quan trọng thì việc xác định những điểm mạnh cũng như đảm bảo rằng nó sẽ tiếp tục xảy tới bằng cách chuẩn hóa những yếu tố gây ra nó cũng quan trọng không kém.

Tôi sẽ hình dung điều này với ví dụ leo núi. Rõ ràng việc thu thập, phân tích và thảo luận thông tin trên những tai nạn và những lỗi đã tồn tại nhằm giúp ngăn ngừa chúng xảy ra tại thời điểm hiện tại là đặc biệt trọng yếu. Tuy nhiên, tránh xảy ra những yếu tố không đáng có không giống với việc tiên phòng chinh phục đỉnh Himalaya thành công. Việc điều tra nguyên nhân một cách xuyên suốt là rất hiệu quả, hướng tới việc tận dụng những yếu điểm trong quá khứ giúp đỡ giai đoạn sau.

Điều này giúp tôi nhớ những gì Eizaburo E. Nishibori từng nói. Những người mẹ trẻ thường lo lắng quá mức nhằm đảm bảo con mình sẽ lớn lên được giáo dục tốt thường nói với con, “John, giờ nếu con không chăm học, con sẽ không bao giờ trở thành người đàn ông thực thụ”. Đây không phải là cách thức khuyến khích ai đó hiệu quả bởi nó chứa đựng hai yếu tố tiêu cực “nếu không” và “không bao giờ”. Sẽ tốt hơn nếu như ý tứ tương tự mà diễn đạt tích cực hơn: “John, nếu con học chăm, con sẽ trở thành người đàn ông tuyệt vời”. Trẻ em hầu hết mỗi ngày được dạy bảo rằng sẽ không tốt nếu chúng không chăm học thường có xu hướng kết luận rằng thực tế chúng học không chăm và do đó sẽ không bao giờ thành người. Ta tạo ra ấn tượng mạnh trong tâm trí trẻ nhỏ bằng những gì ta nói với chúng về chúng. Chẳng phải sẽ tốt hơn khi tạo ra ấn tượng tương tự bằng cách nhắc chúng một cách thường xuyên rằng chúng sẽ trở thành những người tuyệt vời nếu

chúng chăm học, sau đó thuyết phục chúng rằng chúng học tốt và rồi có thể trở nên xuất chúng? Tôi cho rằng điều này rất sát với kết luận trước đó của tôi về những thiếu sót và điểm mạnh của chu trình.

3.4. Hai Loại Hoạt động Sửa lỗi

Trong Phần 3.1, tôi đề cập tới ví dụ phóng tên lửa vũ trụ. Tôi có nhận định rằng, để phóng tên lửa vào quỹ đạo dự định của nó, đương nhiên cần thiết phải lên kế hoạch cực kỳ cẩn thận, tuy nhiên việc giám sát vị trí của tên lửa sau khi phóng đi đồng thời thực hiện các hoạt động sửa lỗi nếu như nó chệch lệch với dự định ban đầu cũng là rất cần thiết. Nói cách khác, việc tiếp tục lặp lại các cụm từ “kiểm tra” và “hành động” của chu kỳ PDCA nhằm giữ cho tên lửa đi đúng đường là cần thiết.

Điều chỉnh quỹ đạo của tên lửa theo cách này tạo nên loại hoạt động sửa lỗi cần thiết nhằm giữ cho chiếc tàu con thoi đó chạy đúng theo lộ trình đã định của nó. Tuy nhiên, những kỹ sư du hành vũ trụ sẽ làm gì nếu tên lửa sẽ chỉ ở trong quỹ đạo đã định chỉ khi nó được kiểm soát và theo dõi một cách liên tục? Thêm vào việc tiếp tục kiểm tra và điều chỉnh quỹ đạo của nó, họ tất nhiên cũng sẽ điều tra những nguyên nhân tại sao nó tiếp tục sai lệch từ lộ trình đã định bằng cách thay đổi thiết kế của nó nhằm loại bỏ những sai lệch này đồng thời giảm thiểu tương đối tần suất điều chỉnh cần thiết trong tương lai.

Tương tự với những than phiền phía khách hàng; bởi phần nản của khách hàng được minh chứng rằng anh/cô ấy không hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ, ta phải thử dành lại niềm tin của anh/cô ấy bằng cách thực hiện hoạt động sửa lỗi - ví dụ, bằng cách lập tức sửa lại sản phẩm hoặc thay thế nó với sản phẩm tốt hơn. Việc thực hiện những hoạt động đó một cách kịp thời và lịch sự là quan trọng. Tuy nhiên dù có dồn bao nhiêu nỗ lực vào hình thức phản hồi khách hàng này thì việc này cũng sẽ không làm giảm số lượng phản nàn được nhận. Cách duy nhất để giảm thiểu lượng than phiền là ngăn chúng tái diễn bằng cách tìm ra nguyên nhân gây ra và loại bỏ những tác nhân

đó từ các chu trình thiết kế, sản xuất và thanh tra ngay từ giai đoạn đầu tiên.

Những điểm chung của hai ví dụ này là khá rõ ràng. Cả hai đều thể hiện hai loại hoạt động sửa lỗi: *tạm thời* và *vĩnh viễn*. Hoạt động sửa lỗi tạm thời liên quan tới điều chỉnh, làm lại và tương tự, trong khi hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn liên quan tới việc loại bỏ các tác nhân, ngăn ngừa việc lặp lại, chuẩn hóa,... (Hãy lưu ý rằng như đã được đề cập ở phần trước, do chênh lệch thấp hơn giới hạn kiểm soát bên dưới trong Hình 3.2 là sự bất thường trong hướng đi mong đợi, loại hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn cần thiết trong trường hợp này là không phải là loại bỏ các tác nhân gây ra nó mà là chuẩn hóa nó nhằm thể chế hóa sự bất thường đó).

Sự khác biệt chủ yếu giữa hai loại hoạt động sửa lỗi này là hoạt động sửa lỗi tạm thời nhắm vào kết quả còn hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn nhắm vào chu trình. Bởi hoạt động sửa lỗi tạm thời bao hàm việc chỉnh sửa và làm lại *kết quả* của một quá trình, nó không thể được thực thi mà không biết tại sao những bất thường đó xảy ra trong giai đoạn đầu tiên. Hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn, mặt khác, bao hàm việc điều tra sự bất thường, xác định nguyên do nó xảy ra và hoặc ngăn ngừa, hoặc thể chế hoặc sự tái diễn của nó bằng cách loại bỏ hay chuẩn hóa những yếu tố cấu thành nên nó. Điều này khiến cho việc hiểu những yếu tố cấu thành nó trở nên trọng yếu. Hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn tập trung vào *chu trình* nhiều hơn là kết quả.

Lý do những công ty giới thiệu và quảng bá QC được cho là mong muốn cải thiện sức mạnh của họ. Tuy nhiên, điều này không còn mang nghĩa cải thiện lợi nhuận hay cổ phiếu thị trường đơn thuần. Nó đã mở rộng nhằm bao hàm việc tăng cường hình ảnh và sức hấp dẫn của công ty cũng như hàng loạt các lĩnh vực dẫn dắt nhân công, như sự cống hiến của công ty tới môi trường và cộng đồng.

Tuy nhiên, nhằm thực hiện điều này, việc công ty đơn giản chỉ sản xuất sản phẩm đầu ra chấp nhận được là chưa đủ; chu trình nội bộ cũng phải tăng cường đưa ra những sản phẩm đầu ra được cho là tốt.

Những hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn đơn lẻ ta thực hiện hàng ngày tại nơi làm việc có thể rất tầm thường, tuy nhiên nếu tổng hợp những cải thiện nhỏ này có thể tạo ra những cải thiện chủ chốt tới sức mạnh của toàn công ty. Cân nhắc điều này, hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn rõ ràng quan trọng hơn hoạt động sửa lỗi tạm thời rất nhiều.

Như đã đề cập ở ví dụ trước về việc lên kế hoạch phóng tàu con thoi, nhiều những yếu tố ảnh hưởng tới kết quả của việc phóng tàu (chuyến bay của tên lửa). Bởi việc thực hiện hoạt động vĩnh viễn nhằm ngăn ngừa việc tái diễn những yếu tố liên quan tới thời tiết hoặc khí hậu là bất khả thi, những kỹ sư chịu trách nhiệm phóng tên lửa điều chỉnh những yếu tố có thể điều chỉnh được nhằm tạo điều kiện phóng phù hợp nhất đối với tình huống thời tiết cụ thể tại thời điểm phóng.

Điều tương tự diễn ra với những chu trình sản xuất. Nếu vài trong nhiều yếu tố ảnh hưởng tới sản phẩm đầu ra của một chu trình sản xuất (chất lượng) không phù hợp với hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn thông qua việc chuẩn hóa, ta phải giữ được chất lượng đầu ra trong tầm kiểm soát bằng cách điều chỉnh những yếu tố khác mà ta *có thể* điều chỉnh được.

Tuy nhiên, ta phải nghĩ cẩn thận xem liệu có thực sự bất khả thi khi ứng dụng các phương pháp sửa lỗi vĩnh viễn tới những yếu tố mang tính vấn đề “không kiểm soát được” hay không. Trong nhiều trường hợp, điều này có thể phụ thuộc vào việc con người chịu trách nhiệm bao nhiêu về chu trình đã được xác định, nhưng chu trình sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều trong việc kiểm soát nếu như thực hiện hoạt động vĩnh viễn một cách hiệu quả. Nếu không thực hiện được hoạt động vĩnh viễn hiệu quả thì sản phẩm đầu ra của chu trình (chất lượng) phải trong tầm kiểm soát bằng cách điều chỉnh những yếu tố vận hành khác, như đã đề cập trước đó. Tuy nhiên, điều này tốn thời gian cũng như nhân công. Ngay cả khi điều chỉnh tự động, sai số trong chất lượng sản phẩm có thể tăng nếu như độ chính xác trong trường hợp đo đạc hay lấy mẫu những yếu tố vận hành này không tốt do thực

hiện những điều chỉnh thừa thãi hoặc không cần thiết. Phải chú ý cẩn thận điểm này.

Có loại hoạt động sửa lỗi khác. Nó được biết tới như công đoạn “triển khai thêm” của hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn được mô tả trước đó. Hãy tưởng tượng rằng có bất thường xảy ra trong chu trình cụ thể và hoạt động sửa lỗi vĩnh viễn hiệu quả được thực hiện chống lại nó. Nếu ta xem xét xung quanh, ta sẽ thường thấy rằng chu trình ta đang vận hành không phải là loại duy nhất mà có nhiều hàng tá những chu trình tương tự ở khu vực lân cận. Loại bất thường tương tự xảy đến trong chu trình đầu tiên cũng có thể xảy tới trong những chu trình tương tự. Ngay cả khi nó chưa xảy tới thì cũng có thể có một khả năng lớn nó xảy ra trong tương lai. Điều này là như vậy dù ta có thể tăng xác suất xảy ra lỗi của loại đầu tiên này, có thể thuận tiện trong việc ứng dụng hoạt động sửa lỗi giống hoặc tương tự này vào những chu trình đó như khi thực hiện vào chu trình gốc. Đây chính là ý nghĩa của triển khai thêm.

May mắn không thường tự lặp lại, và hình thức hoạt động ngăn ngừa này đôi khi có thể lãng phí thời gian và công sức, tuy nhiên nếu nó trở nên hiệu quả thì sẽ tăng tốc chu trình cải thiện sức mạnh cũng như tổ chức công ty lên rất nhiều.

3.5. Cách sắp đặt QC

Khi kết nối với chu kỳ PDCA, tôi sẽ chỉ ra những điểm chính của Cách sắp đặt QC, phương thức được sử dụng rộng rãi trong kiểm soát chất lượng giải quyết vấn đề.

Cách sắp đặt QC khởi đầu như một định dạng tiêu chuẩn đối với việc báo cáo những vấn đề ví dụ được giải quyết. Nó được thiết kế như một phương pháp cho phép những ví dụ đó được giải thích một cách đơn giản và dễ hiểu, và đây là nơi nó có được tên gọi của mình. Sau đó, mọi người nhận ra rằng nó trở nên được ủng hộ một cách rộng rãi với mục đích.

Cách sắp đặt QC gồm tám giai đoạn sau đây⁽¹⁶⁾:

- (1) Thể hiện khéo léo chủ đề bằng lời.
- (2) Sử dụng dữ liệu phân tán để thể hiện nguyên nhân để chọn lựa chủ đề cũng như thiếu sót trong hiện trạng theo cách hiểu rõ về tình huống hiện tại.
- (3) Quyết định mục đích đạt được bằng cách giải quyết vấn đề và xây dựng kế hoạch hoạt động dành cho việc cải tiến.
- (4) Nghiên cứu mối quan hệ nhân - quả bằng cách phân tích dữ liệu
- (5) Xây dựng và thực thi kế hoạch cải thiện
- (6) Đo đạc và đánh giá kết quả.
- (7) Chuẩn hóa, giữ lợi nhuận tại chỗ, và thể chế hóa.
- (8) Xác định những vấn đề tồn tại và định hướng cho tương lai.

Đối lập với chu kỳ PDCA, Cách sắp đặt QC bắt đầu với cụm từ “kiểm tra” hơn là cụm từ “lên kế hoạch” như có thể thấy được trong phần mô tả Giai đoạn 2. Nó tham gia chu kỳ PDCA từ Giai đoạn 3 sau bất kỳ hoạt động sửa lỗi cần thiết nào được thực hiện, như cải thiện cách thu thập dữ liệu. Giai đoạn cuối cùng (Giai đoạn 8) có thể được cho là bước đặt đầu chu kỳ PDCA thứ hai.

Theo cách này, khi giải quyết vấn đề dữ liệu trước đó là sẵn có, nó có thể hiệu quả hơn đều theo hướng Cách sắp đặt QC (có thể được gọi là chu kỳ CAPD) hơn là chu kỳ PDAC thông thường. Nói cách khác, trong những tình huống như vậy, cách tiếp cận phân tích sử dụng lập luận quy nạp có thể hiệu quả hơn cách tiếp cận “thiết kế” sử dụng lập luận quy nạp.⁽¹⁷⁾ Đây là lý do tại sao QC thường được mô tả như quản lý bằng thực tế.

Nhiều kỹ thuật QC được sử dụng ở mỗi giai đoạn của Cách sắp đặt QC. Bảy phương thức đơn giản sau đây được biết tới như Bảy Công cụ QC quan trọng nhất:

- (1) Biểu đồ pareto
- (2) Biểu đồ nhân - quả
- (3) Đồ thị histogram
- (4) Đồ thị và biểu đồ kiểm soát
- (5) Danh mục
- (6) Sơ đồ phân tán
- (7) Phân tầng

Ví dụ, biểu đồ Pareto, đồ thị histogram, đồ thị, biểu đồ kiểm soát và nhiều hơn có thể được sử dụng trong Giai đoạn 2 của Cách sắp đặt QC, trong khi Biểu đồ nhân - quả, sơ đồ phân tán, phân tầng và những yếu tố tương tự trong Giai đoạn 4 và biểu đồ Pareto, đồ thị histogram, đồ thị và các biểu đồ kiểm soát và các công cụ tương tự được sử dụng trong Giai đoạn 6 với cách thức tương tự như trong Giai đoạn 2. Tất cả những công cụ trên được dùng để so sánh tình huống trước và sau khi cải thiện.

Điểm quan trọng để chú ý ở đây là mối tương quan giữa những công cụ được sử dụng tại nhiều những giai đoạn. Ví dụ, những nhóm thường hướng tới những rắc rối khi chuẩn bị biểu đồ nhân - quả tuy nhiên lại thất bại trong việc sử dụng nó vào việc phân tầng dữ liệu hoặc làm rõ các chủ đề quan trọng liên quan sử dụng biểu đồ Pareto nhưng sau đó lại thất bại trong việc vận dụng kết quả trong việc phân tích tiếp theo. Dù những công cụ này đơn giản, tuy nhiên mỗi công cụ lại có ý nghĩa rõ ràng. Việc liên kết chúng lại với nhau một cách chắc chắn tại mỗi giai đoạn của cách sắp đặt QC là quan trọng nhằm mang tới cách thức tiếp cận phân tích tính hợp lý và liên tục.

Chương 4

SỰ RA ĐỜI VÀ PHÁT TRIỂN CỦA KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG HIỆN ĐẠI

4.1. “Kiểm soát Kinh tế Chất lượng Sản phẩm Sản xuất”. Bảng Kiểm soát

Như đã đề cập trong Phần 2.1, con người đã duy trì sự quan tâm mạnh mẽ tới chất lượng, cụ thể là chất lượng của các công cụ họ sử dụng, ngay từ khi loài người xuất hiện trên trái đất khoảng 1.7 triệu năm trước đây.

Chu trình kỹ thuật theo hướng Cách mạng Công nghiệp trong nửa sau của thế kỷ mười tám cho phép các sản phẩm công nghiệp được sản xuất một cách kinh tế với số lượng lớn, và nhu cầu với chúng tăng. Như bản chất của việc sản xuất công nghiệp thay đổi theo hướng này, khả năng thay thế lẫn nhau của các bộ phận và sản phẩm trước đó không được quá coi trọng trở thành một vấn đề quan tâm. Thêm vào việc chuẩn hóa, yếu tố chủ yếu quản lý sự tương thích của các sản phẩm cũng như các bộ phận là sự thay đổi chất lượng của chúng. Nhu cầu cao đối với các sản phẩm cũng như các bộ phận tương thích với thay đổi chất lượng nhỏ nhất do đó tăng lên.

Hầu hết những phương tiện rõ ràng trong việc thỏa mãn nhu cầu và đảm bảo chất lượng bằng cách thanh tra các sản phẩm và bộ phận nhằm lọc ra cũng như loại bỏ bất kỳ mặt hàng nào thiếu tiêu chuẩn kỹ thuật. Trên thực tế, trong hệ thống Taylor được giới thiệu trong giai đoạn đầu của thế kỷ (cũng như đã được đề cập trong Phần 3.2), công việc được chuyên môn hóa, chuẩn hóa và đơn giản hóa một cách kỹ lưỡng nhằm tăng năng suất của các chu trình sản xuất, không cần thiết, phải được vận hành bởi lao động chất lượng tồi. Cùng lúc, các tác dụng sản xuất và thanh tra được tách rời và thanh tra cá nhân đặc biệt được đào tạo và chỉ định nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm. Những thanh tra viên chuyên nghiệp này thành lập Hiệp hội

Kiểm soát Chất lượng Hoa Kỳ (ASQC) vào năm 1946, ngay sau khi kết thúc Thế chiến II, và mở rộng cũng như phát triển các hoạt động của họ xa hơn nữa.

Tuy nhiên, nhằm đảm bảo chất lượng một cách kinh tế bằng những phương tiện sàng lọc 100 phần trăm các sản phẩm cũng như thành phần, những điều kiện sau đây cần được đáp ứng:

- 1) Việc sàng lọc phải được thực hiện một cách đáng tin cậy và không xảy ra lỗi.
Chi phí sàng lọc phải ít hơn thâm hụt được tạo ra bởi chi phí sản xuất các sản phẩm lỗi hoặc chi phí lấy lại được niềm tin khách hàng.
- 2) Chi phí sàng lọc phải ít hơn thâm hụt được tạo ra bởi chi phí sản xuất các sản phẩm lỗi hoặc chi phí lấy lại được niềm tin khách hàng.
Chu trình sàng lọc phải không làm giảm chất lượng. Ví dụ, việc đảm bảo chất lượng bởi việc sàng lọc 100 phần trăm các đặc điểm chất lượng của sản phẩm mà chỉ có thể được đo bằng kiểm tra phá hủy.
- 3) Chu trình sàng lọc phải không làm giảm chất lượng. Ví dụ, việc đảm bảo chất lượng bởi việc sàng lọc 100 phần trăm các đặc điểm chất lượng của sản phẩm mà chỉ có thể được đo bằng kiểm tra phá hủy.

Một khi hệ thống Taylor đã được giới thiệu và tổng sản suất lan rộng, khách hàng bắt đầu đòi hỏi mức độ chất lượng ngày càng cao và cuộc đua giữa các nhà sản xuất về chất lượng ngày càng khốc liệt. Những nhà công nghiệp bắt đầu nhận ra rằng sàng lọc 100 phần trăm không hẳn là cách thức tốt nhất để đảm bảo chất lượng. Đối với lý do này, trong những năm 1920, khoảng 20 năm sau khi xuất hiện hệ thống Taylor, con người bắt đầu nhấn mạnh việc đảm bảo chất lượng ổn định trong các chu trình đầu nguồn hơn là việc thực hiện sàng lọc 100 phần trăm các sản phẩm nổi lên trong chu trình cuối cùng. Ý tưởng của việc ngăn ngừa lỗi trong chu trình sản xuất trở nên thịnh hành. Ước lượng thống kê một hình phạt vốn đã được sử dụng trong khoa học nông nghiệp và sinh học, cũng đã được ứng dụng bởi các kỹ sư công nghiệp như một phương thức đáp lại những nhu cầu này.

Dù tạo nên điều gì (các tiêu chuẩn và thông số kỹ thuật chất lượng), cách tạo nên nó (thông số kỹ thuật nguyên liệu và linh kiện thô, các tiêu chuẩn làm việc và kỹ thuật) và cách thức kiểm tra nó (các tiêu chuẩn

thanh tra, lấy mẫu và đo đạc) được chuẩn hóa cao, vẫn còn nhiều yếu tố vượt qua tầm kiểm soát, bao hàm các điều kiện thời tiết và điều kiện tự nhiên ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Với lý do này, chất lượng sản phẩm thực tế mà tá sản xuất và đo đạc không bao giờ hoàn toàn thống nhất nhưng luôn phân tán quanh một giá trị đích trung tâm.

Walter A. Shewhart⁽¹⁸⁾ của Phòng thí nghiệm Bell Lab ở Princeton, New Jersey, quan tâm tới loại phân tán dữ liệu này cũng như chủ động thử ứng dụng nó vào việc kiểm soát các chu trình sản xuất công nghiệp bằng cách xử lý dữ liệu đó như các dữ liệu ta biết trong việc ước lượng thống kê ngẫu nhiên. Ông là người đầu tiên ứng dụng bảng kiểm soát vào mục tiêu này, như đã thể hiện trong cuốn sách nổi tiếng của ông - xuất bản năm 1931 *Kiểm soát Kinh tế Chất lượng Sản phẩm Sản xuất*.

Bài diễn thuyết của Shewhart về lý thuyết của các đồ thị kiểm soát thường được xem như là đánh dấu sự ra đời của kiểm soát chất lượng hiện đại, đối với hai lý do chính: Đầu tiên, như đã được thể hiện trước đó, lý thuyết ghi chép lại dữ liệu phân tán đồng thời thực hiện việc ứng dụng tích cực của nó trong việc kiểm soát các chu trình bằng cách ứng dụng ước lượng thống kê vào lý thuyết đó. Thứ hai, lý thuyết thể hiện rằng việc áp dụng loại kiểm soát này vào chu trình sản xuất, giai đoạn đầu của giai đoạn thanh tra, kinh tế hơn so với việc tập trung vào việc thanh tra. Trên thực tế, Shewhart chỉ ra rằng việc giữ chu trình trong tầm kiểm soát đồng thời duy trì chu trình đó trong giai đoạn đó mang những lợi ích sau đây:

Giảm thiểu chi phí thanh tra

1)

Giảm thiểu trong chi phí loại bỏ.

2)

Đạt được lợi ích tối đa từ chất lượng sản xuất

3)

Đạt được chất lượng đồng bộ dù có hủy việc kiểm tra thanh tra

4)

Giảm thiểu các giới hạn chịu đựng

5)

Hai lý do này định hướng kiểm soát chất lượng (QC) hiện đại được phát triển sau đó. Nhiều những kỹ thuật thống kê đương nhiên là phát triển và được ứng dụng, và định hướng tới các chu trình giai đoạn đầu được phát triển như QC cao cấp, với sự tập trung của các hoạt động QC dần thay đổi từ sản xuất, thiết kế, lên kế hoạch và quảng bá.

Theo William A.J. Golomski, Shewhart được cho là đã nhận định một cách tình cờ rằng hệ thống chấp nhận thanh tra lấy mẫu mà ông ta thực hiện sẽ được phát triển tốt trong tương lai và sẽ hướng tới việc ứng dụng rộng rãi, tuy nhiên những biểu đồ kiểm soát chắc hẳn sẽ từ chối và bị loại bỏ. Thực tế việc dự đoán hoàn toàn không vượt khỏi điểm đó là đặc biệt thú vị.

10 năm trước khi hệ thống QC hiện đại được đề xuất bởi Shewhart trở nên được ứng dụng rộng rãi bởi các công ty sản xuất. Trong Thế chiến II, nhiều những tiêu chuẩn được thiết lập nhằm giới thiệu và truyền bá QC thống kê tại cánh tay công nghệ Hoa Kỳ, và nhiều hội thảo được tổ chức trên toàn quốc gia nhằm giải thích những tiêu chuẩn đó đồng thời khuyến khích việc sản xuất của họ. Những tiêu chuẩn này là MIL-STD-Z1.1 (*Hướng dẫn Kiểm soát Chất lượng*), Z1.2 (*Phương pháp Biểu đồ Kiểm soát của việc Phân tích Dữ liệu*) và Z1.3 (*Phương pháp Biểu đồ Kiểm soát Chất lượng Trong Sản xuất*). Hai tiêu chuẩn trước được xuất bản năm 1941 và tiêu chuẩn còn lại vào năm 1942.

Tuy nhiên, việc lãnh đạo tốt từ chính phủ Hoa Kỳ trong lĩnh vực kiểm soát chất lượng mà không bị phê bình. Ví dụ, trong cuốn sách nổi tiếng của ông *America Sobyō* (*Bản phác thảo của Hoa Kỳ*), Ryotaro Shiba⁽¹⁹⁾ đưa ra được những điểm sau:

Trong thời gian dài, chất lượng tượng trưng cho văn hóa Hoa Kỳ.

Nó được thiết lập với vai trò như một khái niệm và một phương pháp luận (kiểm soát chất lượng) trong Thế chiến II, khi chất lượng được kiểm soát một cách nghiêm khắc dưới sự chỉ đạo quân sự...

Nhu cầu đối với kiểm soát chất lượng do đó phát sinh bởi sự chênh lệch trong chất lượng của bất kỳ vũ khí hay chất liệu cần có để chiến tranh có thể tự ảnh hưởng tới quy trình của mình. Quan niệm kiểm soát chất lượng (QC) chưa bao giờ được thực hành ở bất kỳ quốc gia nào trước đây...

Tuy nhiên, dù nó chỉ như một quốc gia với một nhân vật “văn minh” (bố trí theo hướng phổ cập) như Hoa Kỳ phát triển tính kỷ luật của kiểm soát chất lượng, Mỹ loại bỏ bất kỳ luật nào của nó bằng các phương tiện luật pháp hoặc giám sát cho tới khi chiến tranh kết thúc, để cá nhân các công ty tùy ý. Nhật Bản, mặt khác, đồng hóa chất lượng vào văn hóa của quốc gia mình, giống hệt con hào tạo ra ngọc từ chính can-xi của mình, có lẽ bởi vài tài sản di truyền của văn hóa Nhật Bản cho phép sự thích nghi. Sự khác biệt giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản là rất lớn.

Điều này có thể là cách thức có giá trị chú ý tới tình huống này. W. Edwards Deming⁽²⁰⁾ thể hiện những phần tiếp theo của sự kết nối này:

Những người đàn ông từ Bell Lab giải thích tới các thành viên của JUSE (Hiệp hội các Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản) rằng các phương thức thống kê đã cải thiện sự chính xác của các vũ khí Hoa Kỳ. Bạn của tôi Tiến sỹ E. E. Nishibori, nghe họ nói, hướng tới nhận xét: “Vâng, tôi biết vài thứ về nó. Trong chiến tranh, sáu quả bom lửa rơi vào nhà tôi và chúng đều là bom không nổ”.

Như tôi đã đề cập trước đây, ASQC được lập ra tại Hoa Kỳ năm 1946. Được khuyến khích bởi hoạt động của chính phủ Hoa Kỳ, các tiêu chuẩn chất lượng tương tự cũng được thiết lập tại nước Anh, Canada, Úc, và đâu đó trong chiến tranh, tạo nên sự bắt đầu của các hoạt động kiểm soát chất lượng tại những quốc gia đó.

Tại Châu Âu, Tổ chức Chất lượng Âu châu (EOQ), được thành lập năm 1956 dưới vai trò như Tổ chức Kiểm soát Chất lượng Châu Âu (EOQC), có 30 quốc gia thành viên. Thêm vào đó, Học viện Quốc tế về Chất lượng (IAQ) được thành lập vào 1966 với vai trò như một tổ chức quốc tế đề xướng việc kiểm soát chất lượng⁽²¹⁾.

Theo cách này, do kiểm soát hiện đại xuất hiện đầu tiên hơn 60 năm trước nhờ vào công việc của cá nhân một nghiên cứu viên xuất sắc, nó phát triển thành kỷ luật được thực thi rộng rãi, được đánh giá cao trên toàn thế giới với vai trò kỹ thuật công hiến cho sự phồn thịnh và hạnh phúc của loài người thông qua chất lượng.

4.2. Giới thiệu Kiểm soát Chất lượng tới Nhật Bản

Ngay cả trước Thế chiến II, Nhật Bản cũng đã điều tra các chủ đề như lấy mẫu thanh tra và đã thực sự thử ứng dụng những kỹ thuật như vậy vào thực tế; tuy nhiên những hoạt động này không được rộng rãi. QC hiện đại lần đầu từ Hoa Kỳ hướng tới Nhật Bản theo một cách thức trọng yếu ngay sau chiến tranh.

Hội trường (GHQ) của Lực lượng Đồng minh chiếm đóng tại Nhật Bản phải trải qua sự khó khăn với tình trạng nghèo nàn của các hệ thống thông tin liên lạc quốc gia cũng như chất lượng lỗi; thiết bị và các bộ phận liên lạc đưa thông tin chậm được đặt hàng từ các nhà sản xuất Nhật Bản. Bộ phận Thông tin liên lạc Dân sự của GHQ được hướng dẫn nhằm cung cấp cho các nhà sản xuất những thiết bị liên lạc với hướng dẫn quản trị kinh doanh, bao gồm lời khuyên về QC. Toshiba, NEC và nhiều công ty khác nữa nhận được sự giúp đỡ từ các thành viên của bộ phận này, dẫn đầu bởi những cá nhân như Frank Polkinghorn, Charles Protzman, W. G. Magil và Homer Sarasohn.

Nhằm cùng mang lại những nỗ lực này, Protzman và Sarasohn đã mở cuộc hội thảo mang tên Khóa CCS, chủ yếu là dành cho những giám đốc điều hành cấp cao của các nhà sản xuất thiết bị liên lạc, vào mùa thu năm 1949. Khóa này được thiết kế nhằm nâng cao chất lượng quản lý, và QC là một phần của nó. Một trong những lợi ích chủ yếu

của những lần tham vấn, những cuộc hội thảo này là sự công nhận tầm quan trọng của QC một cách rõ ràng bởi những giám đốc điều hành cấp cao của các công ty Nhật Bản. Đây là cách QC được giới thiệu lần đầu với ngành công nghiệp Nhật Bản sau chiến tranh⁽²²⁾⁽²³⁾.

Hiệp hội những Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản (JUSE), một tổ chức phi lợi nhuận đã luôn là cốt lõi của các hoạt động QC tại Nhật, được thành lập vào tháng tư năm 1946 với mục đích “đóng góp vào sự phát triển của văn hóa và công nghiệp thông qua việc quảng bá toàn diện các dự án và hoạt động cần cho khoa học và công nghệ cao cấp.” Như ngụ ý của tên tổ chức, nó nhấn mạnh sự gắn kết và kết hợp chặt chẽ giữa những nhà khoa học và kỹ sư với mục đích này.

Các hoạt động của JUSE trở nên tập trung vào việc thu thập và điều tra thông tin liên quan tới các hoạt động QC, và vào năm 1949, nhóm nghiên cứu QC bao gồm những cá nhân từ ngành công nghiệp, tổ chức học thuật, và chính phủ được thành lập trong JUSE. Cùng năm đó, Khóa QC Cơ bản (khóa đầu tiên kéo dài 12 tháng, và những khóa sau đó kéo dài 6 tháng) được khai giảng với mục đích báo cáo những tìm tòi của nhóm nghiên cứu tới ngành công nghiệp. Cuối Tháng 9 năm 1994, 223 khóa đã được tổ chức, với tổng số 28,749 thành phần tham dự. Hiệp hội Các tiêu chuẩn Nhật Bản (JSA), được thành lập năm 1945, cũng bắt đầu tổ chức các khóa học QC vào năm 1949. Những thành phần tham gia khóa học thường trở lại công ty của mình và giúp quảng bá QC tại công ty mình.

Bộ Thương mại và Công nghiệp (Bộ tiên phong trong sự hiện diện của Bộ Công nghiệp và Ngoại giao Quốc tế, MITI) đã ban hành và thực thi Luật Tiêu chuẩn hóa Công nghiệp năm 1949 với mục tiêu cải thiện chất lượng của những sản phẩm ngành công nghiệp Nhật Bản, sau đó đã xem nhẹ những sản phẩm rẻ rúng và được làm kém chất lượng. Theo luật này, các công ty muốn nhận được sự cho phép nhằm phô trương những Tiêu chuẩn Ngành công nghiệp Nhật Bản (JIS) đánh dấu trên những sản phẩm bắt buộc được chính phủ kiểm tra

các hệ thống QC của công ty mình.

Vào năm 1946, trong khi những hoạt động này vẫn đang tiếp diễn, JSA xuất bản một cuốn sổ tay *Kikaku to Hyojun* (*Những thông số kỹ thuật và Các tiêu chuẩn*), sau đó được đổi tên là *JIS* vào năm 1950, *Hyojunka* (*Tiêu chuẩn hóa*) vào năm 1956, và *Hyojunka to Hinshitsu Kanri* (*Tiêu chuẩn hóa và Kiểm soát Chất lượng*) vào năm 1964. JUSE cũng bắt đầu công bố một ấn phẩm mang tên *Hinshitsu* (*Kiểm soát Chất lượng Thống kê*) vào năm 1950.

Ngành công nghiệp Nhật Bản do đó đã giới thiệu **một hăng hái** - và với tốc độ chóng mặt - sau chiến tranh. Điều này được thực hiện không chỉ bởi các phương pháp thống kê (những công cụ chính được sử dụng trong các hoạt động QC) đã rất phù hợp với người Nhật Bản, những người yêu thích sự mới lạ; mà còn bởi họ đã thành công trong việc cải thiện chất lượng, giảm thiểu chi phí, tăng cường năng suất đồng thời làm ngắn lại thời gian điều hành bằng cách giảm lỗi và làm lại công việc nhờ vào sự phân tích, kiểm soát chu trình một cách hiệu quả của họ. Bằng cách thức này, QC trở thành công cụ đóng góp chủ chốt vào việc phục hồi cũng như tái cấu trúc ngành công nghiệp Nhật Bản, ngành mà đã hầu như bị hủy diệt sau chiến tranh.

Như được biết đến rộng rãi, hai trong những khác biệt lớn nhất giữa Nhật Bản và các quốc gia khác là Nhật Bản thiếu các tài nguyên thiên nhiên cũng như thực tế rằng Nhật Bản có tỷ trọng dân số cao nhất so với bất kỳ quốc gia nào trên thế giới. Để Nhật Bản tiếp tục tồn tại và phát triển dưới những điều kiện này, quốc gia này phải đảm bảo sự trao đổi quốc tế bằng cách không ngừng thiết kế, sản xuất và xuất khẩu những sản phẩm công nghiệp cấp cao mà thị trường hải ngoại vui mừng chấp nhận. Nhờ có những nỗ lực của nhiều cá nhân tham gia, bao gồm cả những người dân Hoa Kỳ, QC hiện đại được mang từ nơi sản sinh ra nó - Hoa Kỳ tới Nhật Bản - nơi nó được uốn nắn sao cho phù hợp với văn hóa cũng như tập quán của Nhật Bản đồng thời trở thành công cụ trọng yếu trong cải thiện, duy trì chất lượng sản phẩm.

Tôi sẽ mô tả giải thưởng Deming trong phần tiếp theo, Phần 4.3. Tuy nhiên, danh sách cách công ty thắng Giải Ứng dụng Deming từ khi bắt đầu năm 1951 (xem Bảng 4.1) thể hiện sự thật thú vị. Nhiều năm sau khi bắt đầu giải, hầu hết những công ty chiến thắng là những công ty chu trình công nghiệp như làm thép, sản xuất dược phẩm và các nhà sản xuất sản phẩm điện. Điều này có thể do bản chất các ngành công nghiệp khác nhau như sản xuất máy móc và điện, trong đó các yếu tố điện chiếm ưu thế và các ngành công nghiệp hóa học và luyện kim, trong đó các yếu tố hóa học quan trọng nhất. Nguyên nhân như sau: Dù lý thuyết tổng quan của các chu trình sản xuất trong loại ngành công nghiệp sau có thể được thiết lập tốt, nhiều những chu trình chi tiết bao hàm trong đó là không xác định, đồng thời mối quan hệ giữa lý thuyết và thực hành thường không rõ ràng. Cơ chế của nhiều phản ứng được diễn ra trong lò phản ứng kín ở nhiệt độ và áp suất cao là không xác định. Bởi lý do này, nhiều lò phản ứng giống “hộp đen”. Tuy nhiên, làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa chu trình đầu vào hay các điều kiện vận hành chủ chốt và chu trình đầu ra thông qua phân tích mối tương quan và sự hồi quy khiến việc tìm ra các điều kiện vận hành tối ưu cũng như thực thi việc kiểm soát phòng ngừa trở nên khả thi bằng cách duy trì những đầu vào cùng những điều kiện vận hành đó ở các giá trị tối ưu của nó - ngay cả khi lò phản ứng sử dụng trong chu trình sản xuất mang ý định và mục đích của hộp đen.

“Chết đuối vớ được cọc”. Tuy nhiên, cọc mà chu trình ngành công nghiệp Nhật Bản “vớ” được lúc bấy giờ lại chính là phao cứu sinh.

4.3. Thiết lập Giải thưởng Deming

Nhà phân tích người Mỹ W. Edwards Deming tới Nhật vào năm 1950 theo lời mời của JUSE tới đào tạo khóa QC tám ngày cho kỹ sư và cũng như các hội thảo QC dành cho các nhà quản lý cấp cai tại Osaka, Tokyo và các thành phố chính khác. Các khóa này được đón nhận rất nồng nhiệt, những bài giảng của Deming đã giúp những thành phần tham gia khóa học hiểu được tầm quan trọng của QC thống kê trong ngành công nghiệp sản xuất.

Trong việc công nhận mối quan hệ cũng như những đóng góp của Deming tới Nhật Bản, Giải Deming được thành lập năm 1951 trong đề nghị của JUSE nhằm khuyến khích QC phát triển ở Nhật. Các giải thưởng ban đầu được gây quỹ với phần quà hào phóng của Deming về tiền tác quyền của kịch bản với những bài thuyết giảng trong khóa học QC tám ngày cũng như phần dịch thuật tiếng Nhật cuốn sách của ông ấy *Vài Lý thuyết Láy mẫu*, cùng với những quyền góp khác. Các chi phí duy trì hệ thống giải thưởng Deming được JUSE đáp ứng.

Có hai loại giải thưởng Deming: Giải thưởng Deming (dành cho các cá nhân) và Giải thưởng Ứng dụng Deming (dành cho các bộ phận và công ty). Các giải thưởng Deming Cá nhân được trao cho những cá nhân đạt được những kết quả nổi bật trong việc ứng dụng CWQC dựa trên các phương thức thống kê, hoặc trong việc nghiên cứu và phổ biến các phương thức thống kê, được sử dụng trong CWQC. Mỗi năm, một cá nhân thường được chọn lựa để nhận được giải này. Các giải Ứng dụng Deming được trao cho những công ty hoặc những bộ phận vận hành đạt được kết quả nổi bật xuyên suốt việc ứng dụng CWQC khéo léo dựa trên những phương pháp thống kê, và được cân nhắc có xu hướng tiếp tục như vậy trong tương lai, khi mà CWQC được định nghĩa như “hoạt động thiết kế, sản xuất và cung ứng sản phẩm cũng như dịch vụ của chất lượng mà khách hàng yêu cầu, dựa trên các nguyên tắc tập trung vào khách hàng một cách kinh tế và với sự cân nhắc phúc lợi công hoàn toàn. Nó đạt được mục tiêu đoàn thể thông qua việc lặp lại hiệu quả chu kỳ PDCA trong việc lên kế hoạch, thực thi, đánh giá và hoạt động sửa lỗi, làm như vậy bằng cách hiểu cũng như mọi nhân công ứng dụng các phương pháp tiếp cận và phương pháp thống kê tới tất cả những hoạt động đảm bảo chất lượng, khi những hoạt động đó gồm chuỗi khảo sát, nghiên cứu, thiết kế, mua sắm, sản xuất, thanh tra, quảng bá, cùng mọi hoạt động liên quan tới cả nội và ngoại công ty”.

Những giải thưởng được trao cho những công ty tham dự làm hài lòng Hội đồng Giải thưởng Deming bằng cách đạt được số điểm yêu

cầu khi kiểm tra. Điểm được trao bởi giám khảo Giải Deming tiến hành kiểm tra người tham gia tại chỗ dựa trên bài viết mô tả việc thực hành QC nội trước. Không có giới hạn số lượng công ty có thể nhận được Giải Ứng dụng Deming trong bất kỳ năm nào.

Như đã đề cập trước đó, việc thắng Giải Ứng dụng Deming đòi hỏi việc thực thi hệ thống CWQC hiệu quả dựa trên việc ứng dụng các phương thức thống kê. Tiếp tục thực hiện những hoạt động đó có thể mang lại những cải tiến đối với năng lực công ty, do đó nó là một ý tưởng tuyệt vời đối với những công ty nhằm giới thiệu CWQC tới mục tiêu cải thiện môi trường nội bộ của họ. Nhằm thực hiện điều này, họ phải phát triển tầm nhìn dài hạn rõ ràng cho tương lai và xác định cũng như loại bỏ bất kỳ vật cản nào nhằm đạt được nó. Cùng lúc, họ phải thực hiện những giai đoạn ngăn ngừa những rào cản đó từ việc tái phát và giải quyết bất kỳ vấn đề còn tồn đọng hay mới xuất hiện. Mọi hoạt động này phải thực hiện trong quy mô toàn công ty. Các giải Ứng dụng Deming được trao cho kết quả nổi bật đạt được từ những hoạt động đó và cho chu trình cải thiện tổng sức mạnh và tổ chức của công ty, cũng như cho năng lực chắc chắn tiếp tục chu trình trong tương lai. Giải không đơn giản được trao cho việc thiết lập hệ thống QC hoặc chuẩn bị cho việc kiểm tra Giải Ứng dụng Deming hời hợt, mang tính hình thức.

Một công ty do đó có thể dùng cơ chế Giải Ứng dụng Deming nhằm giới thiệu và quảng bá CWQC cho việc tái thiết lập môi trường nội bộ. Bằng cách làm như vậy, nó nhận được đánh giá có mục đích xem hoạt động của công ty đã đạt tới mức độ qua bài sát hạch Giải Deming hay chưa (tự công ty quyết định khi nào kiểm tra và nỗ lực cải thiện hoạt động tới mức độ có thể qua được vào thời điểm đó). Trải nghiệm chu trình này là một kinh nghiệm đặc biệt có giá trị cho công ty. Các tổ chức khắp nơi trên thế giới hiểu được điều này và ngày càng nhiều quốc gia ngoài Nhật Bản tự thiết lập các hệ thống giải thưởng tiêu chuẩn quốc gia tương tự Nhật.

Ví dụ điển hình của một trong những giải này là Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige của Mỹ, được đặt tên nhằm vinh danh cựu Thứ ký Thương Mại. Luật thiết lập giải này được ký bởi Tổng thống Ronald Reagan vào tháng 8 1987, và thành phần tham dự được mời và chọn lọc thí sinh thành công vào năm sau đó. Lễ trao giải được tổ chức tại Nhà Trắng tháng 11 hàng năm, với đại diện các công ty thắng nhận giải từ tận tay Tổng thống. Giải Malcolm Baldrige khác với Giải Deming trên nhiều phương diện. Trước hết, danh mục của thành phần tham dự phải đáp ứng để thắng giải Malcolm Baldrige chi tiết hơn nhiều, lên tới 23 trang. Giải cũng được ứng dụng theo ba hạng mục công ty:

Công ty sản xuất

1)

Công ty dịch vụ

2)

Hộ kinh doanh nhỏ với 25 tới 500 nhân công

3)

Không nhiều hơn hai giải được ban hành mỗi năm tới các công ty trong mỗi hạng mục. Tổng 66 công ty đăng ký giải năm 1988, năm của sự khởi đầu, và hàng tá những công ty tiếp tục đăng ký vào mỗi năm tiếp theo⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾. Một giải thưởng Âu Châu tương tự dành cho công ty, Giải Chất lượng Âu Châu thành lập năm 1992.

Giải Ứng dụng Deming vốn chỉ dành cho các công ty Nhật. Nhưng các công ty từ các quốc gia khác cũng rất chú ý tới nó. Để đáp lại, Hội đồng Giải Deming phác thảo ra nguyên tắc mới để vận hành Giải thưởng Ứng dụng Deming năm 1984 khiến nó trở nên khả thi đối với những công ty của các quốc gia khác muốn đăng ký. Điều này mở cửa cho các công ty hải ngoại qua bài sát hạch và nhận được Giải thưởng Ứng dụng Deming dành cho Các công ty Hải ngoại. Công ty đầu tiên thắng giải là Công ty điện ứng dụng Năng lượng & Ánh sáng

Florida Hoa Kỳ, năm 1989. Tiếp theo là Philips Đài Loan, năm 1991, và thứ ba là Hệ thống Năng lượng AT&T của Hoa Kỳ. Những thành công mà các hệ thống quản lý Nhật thể hiện việc có thể được ứng dụng vào bất kỳ loại ngành công nghiệp nào ở bất kỳ đâu trên thế giới, thu hút sự chú ý toàn cầu.

Giáo sư Milan Zeleny Đại học Fordham New York⁽²⁷⁾ nói rằng không có những thứ như quản lý phong cách Nhật, phong cách Mỹ, hoặc bất kỳ phong cách quản lý nào thì sẽ chỉ có quản lý tốt và quản lý tồi. CT Năng lượng & Ánh sáng Florida, Philips Đài Loan và Hệ thống Năng lượng AT&T chứng minh chính xác điều này.

Như Bảng 4.1 thể hiện, 141 tổ chức gồm 3 công ty hải ngoại, 38 công ty nhỏ và 5 bộ phận vận hành thắng Giải Deming trong các năm từ khi thành lập qua 1994.

4.4. Từ SQC đến CWQC

Sau khi các kỹ thuật cũng như triết học QC hiện đại đã được Mỹ giới thiệu tới Nhật Bản, các phương thức thống kê cụ thể đạt được những kết quả nổi trội trong việc xác định cũng như loại bỏ những tác nhân gây ra sự chênh lệch trong các chu trình sản xuất, làm rõ những mối quan hệ nhân quả giữa các điều kiện sản xuất và chất lượng sản phẩm, và hỗ trợ cải thiện hiệu quả cũng như độ chính xác của việc thanh tra bằng cách giới thiệu và ứng dụng mẫu thanh tra khi sàng lọc 100 phần trăm. Tuy nhiên, trong thập kỷ đầu tiên hoặc sau khi giới thiệu QC hiện đại giai đoạn sau những năm 1940, kỹ thuật kiểm soát chất lượng thống kê (SQC) chủ yếu được áp dụng tới các lĩnh vực sản xuất và thanh tra giới hạn. Việc áp dụng các kỹ thuật SQC vào những lĩnh vực này thay vì những lĩnh vực hẹp hơn chắc chắn đã có những lợi ích của nó. Tuy nhiên, nó trở nên rõ ràng hơn rằng dù đây là điều kiện quan trọng và cần thiết để đạt được mục tiêu kiểm soát chất lượng chính, chính là sự hài lòng của khách hàng, đó không phải là một điều kiện hiệu quả.

Nhằm đạt được mục đích này, đương nhiên cần thiết không chỉ nhấn mạnh vài các chu trình *trước* sản xuất và thanh tra (điều tra thị

trường, nghiên cứu, lên kế hoạch, phát triển, thiết kế và mua sắm), nhưng cũng đề áp dụng cách thức tiếp cận QC tới những chu trình *phía sau* (đóng gói, lưu kho, vận chuyển, phân phối bán hàng và dịch vụ hậu mãi).

Ví dụ, lỗi hỏng thiết kế thường được biết tới chiếm vị trí cao trong đồ thị Pareto phân nân liên quan tới những vật dụng điện gia dụng. Loại bỏ những thiếu sót này, làm rõ những nguyên nhân đồng thời thực hiện những giai đoạn phòng ngừa việc tái diễn trong thiết kế sản phẩm mới là những hoạt động quan trọng không chỉ nhằm loại bỏ sự không hài lòng của khách hàng mà còn nhằm cải thiện khả năng cũng như tính chất của cá nhân công ty.

Bảng 4.1. Những cơ quan thắng Giải thưởng Deming 1951 – 1922

Năm	Tên công ty thắng giải	Năm	Tên công ty thắng giải
1951	CTTNHH Showa Denko K.K., Tanabe Seiyaku (CTTNHH Sắt và Thép Fuji), CT Thép Nippon (CTTNHH Sắt và Thép Yawata) CT Thép Nippon	1962	CTTNHH Công nghiệp Điện Sumitomo
		1963	CTTNHH Nippon Kayaku
		1964	(CTTNHH Komatsy Mfg) CTTNHH Komatsu
1952	CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Asahi, CTTNHH Shionigi, CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Takeda, (CTTNHH Dệt Toyo) CTTNHH Toyobo, (CTTNHH Điện Nippon) CT NEC, CTTNHH Điện Furukawa, CTTNHH Công nghiệp May mặc	1965	CT Động cơ Toyota (CTTNHH Động cơ Toyota)
		1966	CTTNHH Hoạt động Tự động Kanto (CTTNHH Công nghiệp Điện Matsushita - Bộ phận Các thành phần Điện), CTTNHH Các bộ phận Điện Matsushita (DIV)

Năm	Tên công ty thắng giải
	Kyushu
1953	CT Thép Kawasaki, CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Shinetsu, CTTNHH Công nghiệp Kim loại Sumitomo (CTTNHH Điện Tokyo Shibaura) CT Toshiba
1954	CTTNHH Vòng bi Mfg Toyo (CTTN-HH Toyo Rayon), CTTNHH Công nghiệp Toray, CTTNHH Soda Nippon
1955	CTTNHH Thủy tinh Asahi, CTTNHH Hitachi, (CTTNHH Giấy Mfg Honshu), CTTNHH Giấy Honsu.
1956	(CTTNHH Công nghiệp Ảnh Konishiro-ku) CT Konica, CTTNHH Công nghiệp Tohoku, CTTNHH Phim Ảnh Fuji, CT Điện Mitsubishi.
1957	(Không có)

Năm	Tên công ty thắng giải
1967	CTTNHH Dây điện Shinko, CTTNHH Công nghiệp In ấn Kojima (SME)
1968	(CTTNHH Lớp Bridgestone) CT Bridgestone, CTTNHH Động cơ Diesel Yanmer, CTTNHH Chugoku Kayaku (SME)
1969	CTTNHH Công nghiệp Shimpo (SME)
1970	CTTNHH Thân Tự động Toyota
1971	CTTNHH Động cơ Hino
1972	CTTNHH Aisin Seiki, Saitama Chuzo Kogyo K.K (SME)
1973	CTTNHH Sanwa Seiki Mfg (SME), CTTNHH

Năm	Tên công ty thắng giải
1958	CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Kanegafu-chi, CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Kureha, (Nippom Kohan K.K.) CT NKK, CT Điện Matsushita, CTTNHH Thiết bị Liên lạc Nayaho (SME)
1959	CTTNHH Thủy tinh Đặc biệt Asashi, CTTNHH Dệt may Kurake, CTTNHH Động cơ Nissan
1960	CTTNHH Công nghiệp Towa (SME)
1961	CTTNHH Teijin, CTTNHH Nipponden-so, CTTNHH Tản nhiệt

Năm	Tên công ty thắng giải
	Saitama Kiki Mfg (SME)
1974	CTTNHH Mfg Mùa xuân Horikiri (SME) CTTNHH Dịch vụ Kyodo (SME)
1975	CTTNHH Ricoh, K. K. Takebe Tekkasha (SME), CTTNHH Công nghiệp Hóa chất Tokai (SME), CTTNHH Rèn Riken (SME)
1976	CTTNHH Sankyo Seiki Mfg, CTTNHH Pentel, CTTNHH Komatsu Zoki (SME), CTTNHH Công nghiệp Nặng Ishikawajima Harima - Vận hành Không gian và Vận chuyển không khí (DIV)
1977	(CTTNHH Aisin-Warner) CT Aisin AW
1978	CTTNHH Tokai Rika, CTTNHH Công việc Kim loại Chuetsu (SME)

Năm	Tên công ty thắng giải
	Nihon (SME)
1979	(CTTNHH Takenaka Komuten) CT Takenaka, CTTNHH Hóa chất Sekisui, (CTTNHH Điện Kyushu Nippon) CTTNHH NEC Kyushu, CTTNHH Tohoku Ricoh, CTTNHH Hamanako-denso (SME)
1980	CTTNHH Công nghiệp Kayaba, CTTNHH Komatsu Forkit, CTTNHH Công nghiệp Takaoka, CTTNHH Fuji Xerox, CTTNHH Công nghiệp Kyowa (SME)
1981	CTTNHH Aiphone (SME), CTTNHH Kyosan Denkii (SME), (CTTNHH Công nghiệp Juki Tokyo) CT Juki-Bộ phận Máy Khâu Công nghiệp (DIV)

Năm	Tên công ty thắng giải
1986	CTTNHH Công việc Khung dệt Tự động Toyota (CTTNHH Hazama-Gumi), CT Hazama, CTTNHH Công việc Điện San-yo (SME), CTTNHH Xây dựng Nitto (SME)
1987	CTTNHH Hóa chất Aisin, CTTNHH Công việc Thép Aichi, CT Daihen, CTTNHH Hệ thống Máy tính NEC IC.
1988	CTTNHH Aisin Keikinzoku, CTTNHH Asmo, (CTTNHH Fuji Tekko) CT Fuji Univance, (Trung tâm Joban Hawaii) CT-TNHH Joban Kosan-Khu Nghỉ dưỡng, Spa Hawaii

Năm	Tên công ty thắng giải
1982	CT Kajima, (CTTNHH Điện Yamagata Nippon) CTTNHH NEC Yamagata, CTTNHH Yokogawa-Hewlett-Packard, CTTNHH Đồng hồ Rhythm, CTTNHH Hóa chất Aisin (SME), CTTNHH Công nghiệp Shinwa (SME)
1983	(CTTNHH Xây dựng Shimizu) CT Shi-mizu, CTTNHH Công việc Thép Nhật Bản, CTTNHH Aisin Keikin-zoku (SME)
1984	CT Năng lượng Điện Kansai, CTTNHH Komatsu Zenoah, CT Điện Yasukawa, CTTNHH Anjo Denki (SME) CTTNHH Hokuriku Kogyo (SME)

Năm	Tên công ty thắng giải
	(DIV)
1989	CTTNHH Aisin Sinwa, (CTTNHH Itoki Kosakusyo) CTTNHH Itoki Crebia, CT-TNHH Toto, CTTNHH NEC Tohoky, CT Maeda, Công ty Năng lượng & Ánh sáng Florida Hoa Kỳ (hải ngoại), CT Ahresty (SME), CTTNHH Toyooki Kogyo (SME)
1990	CTTNHH Aisin Hoyo, CTTNHH Amada Wasino, CTTNHH NEC Shizuoka
1991	CTTNHH NEC Kansai, CT Nachi-Fujiko shi, CTTNHH Công nghiệp Hokusin, CTTNHH Philips Đài Loan (hải ngoại), CTTNHH Công nghiệp Sin'ei (SME), CTTNHH In Niigata

Năm	Tên công ty thắng giải
1985	CTTNHH Công việc Máy móc Toyota, CTTNHH Toyoda Gosei, CTTNHH Cac Bon Nippon, CTTNHH Zeon Nippon, CTTNHH Uchino Komuten (SME), Tập đoàn Company (SME), CTTNHH Hoyo Seiki (SME), CTTNHH Dụng cụ Nhật Texas - Bộ phận Lương cục (DIV)

Năm	Tên công ty thắng giải
	Toppan (SME)
1992	CTTNHH Công nghiệp Aisan, CT Jatco

SME: Thắng Giải thưởng Ứng dụng Deming dành cho các công ty nhỏ

DIV: Thắng Giải thưởng Ứng dụng Deming đối với các bộ phận

Tổng: 141 công ty dành giải (gồm 3 doanh nghiệp hải ngoại, 38 công ty nhỏ và 5 bộ phận)

Ta cũng biết rằng những sản phẩm tốt đã qua vòng thanh tra cuối cùng đôi khi trở nên bị hỏng hoặc hủy hoại trong quá trình lưu trữ hoặc vận chuyển tới khi xảy ra lỗi đóng gói, dẫn tới việc khách hàng than phiền và có nhu cầu thay thế chúng. Ngày càng nhiều người bắt đầu nhận ra tầm quan trọng của điều này giữa những năm 1950, tự do hóa thương mại sắp xảy đến. Tầm quan trọng của CWQC được nhấn mạnh và bắt đầu được thấu hiểu bởi những nhà sản xuất. Với Nhật, cùng sự khan hiếm tài nguyên thiên nhiên và nhu cầu trả tiền cho chúng bằng việc giao thương trong thị trường quốc tế cạnh tranh cao, cải thiện chất lượng sản phẩm tới mức độ chấp nhận được để xuất

khẩu là không thể thiếu. Điều này nổi lên như một vấn đề cấp bách quốc gia.

Vào năm 1980, một phim tài liệu NBC có tựa “Nếu Nhật Bản Có thể, Tại sao Ta lại Không” đặt ra câu hỏi này tới khán giả xem truyền hình trên khắp nước Mỹ. Tuy nhiên, hệ quả của câu hỏi này (“Nếu Mỹ Có thể, Tại sao Ta lại Không?”) đã trở thành động lực của chất lượng ngành công nghiệp Nhật Bản trong nhiều năm.

Vào năm 1954, Joseph Juran ghé thăm Nhật Bản theo lời mời của JUSE tổ chức các khóa học QC dành cho những nhà quản lý cấp trung và cao. Những khóa học này có tác động vô cùng lớn tới QC Nhật theo cách mà những khóa học đó mở rộng triết lý QC (điều này đã có xu hướng bị hạn chế tới những lĩnh vực hẹp hơn) tới hầu hết mọi lĩnh vực của các hoạt động công ty và đặt QC một cách rõ ràng như một công cụ quản lý. Dẫn đầu từ những khóa học này, JUSE bắt đầu Khóa Quản lý QC trung cấp vào năm 1955 và Khóa QC đặc biệt dành cho những giám đốc điều hành vào năm 1957. Những khóa học này được cải thiện và hiện vẫn được tổ chức.

Hai ví dụ của các công ty thắng Giải thưởng Ứng dụng Deming là Teijin (nhà sản xuất chất xơ có hệ thống, thắng giải vào năm 1961, và Công nghiệp Điện Sumitomo, công ty thắng giải năm 1962. Tại những công ty này, các hoạt động QC được xác định rộng rãi nhằm đưa vào những hoạt động của nhà cung ứng cũng như các hoạt động trong công ty như nghiên cứu thị trường, thiết kế, mua sắm, sản xuất, thanh tra, bán và quản lý. Những chiến dịch chất lượng toàn công ty được thực hiện bởi những công ty này mang lại những hiệu quả mang tính cách mạng, mang tới cho họ Giải thưởng Ứng dụng Deming. Những thành công có được bởi hai công ty này thúc đẩy những chiến dịch QC được thực thi bởi nhiều những doanh nghiệp Nhật Bản khác. Họ hoạt động như một sự khuyến khích rất mạnh mẽ để những tổ chức khác mở rộng khái niệm của họ về các hoạt động QC cũng như mở rộng các hoạt động đó tới mỗi mỗi nôi của chuỗi sản xuất.

Kiểm toán QC nội bộ bởi việc điều hành cấp cao, được mô tả dài

hơn trong Phần 6.8, cũng đã được giới thiệu vào năm 1950 và là một động lực trong việc quảng bá cũng như cải thiện CWQC tại Nhật. Hiệp hội Kiểm soát Chất lượng Nhật, được thành lập với mục tiêu cống hiến vào chu trình khoa học và công nghiệp thông qua sự phát triển của các nguyên tắc, kỹ thuật QC, được thiết lập sau đó, năm 1971.

Thuật ngữ tổng kiểm soát chất lượng (TQC) được phát minh bởi Armand V. Feigenbaum, người Mỹ, với sự xuất bản cuốn sách của ông năm 1961 *Tổng Kiểm soát Chất lượng*. Trong lần tái bản thứ ba của ấn phẩm này, được xuất bản năm 1983, Feigenbaum định nghĩa TQC như sau:

Tổng kiểm soát chất lượng là hệ thống hiệu quả cho việc tích hợp phát triển chất lượng, những nỗ lực duy trì chất lượng và cải thiện chất lượng của nhiều nhóm trong tổ chức cho phép quảng bá, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ ở hầu hết những mức độ kinh tế hướng tới sự hài lòng toàn diện của khách hàng.

Định nghĩa này thống nhất chặt chẽ với phần đầu của định nghĩa từ phía Hội đồng Giải thưởng Deming về CWQC dựa trên ứng dụng của các phương thức thống kê đã đề cập trong Phần 4.3, dù được thể hiện khác đi. Cả hai định nghĩa đều nhấn mạnh tầm quan trọng của sự phối hợp (và các hệ thống đạt được sự phối hợp đó) giữa những bộ phận khác biệt trong công ty và giữa công ty với nhà cung ứng nhằm đạt được sự hài lòng khách hàng ở mức độ kinh tế.

Như đã đề cập trong Phần 2.3, việc phát triển, duy trì cũng như cải thiện chất lượng với những cách thức tiếp cận khéo léo và sáng tạo khiến cho việc giảm thiểu chi phí khả thi. Nhằm cung cấp chất lượng làm hài lòng khách hàng theo cách này, việc đảm bảo phối hợp giữa các bộ phận công ty đương nhiên trọng yếu, không chỉ giữa bộ phận sản xuất và kiểm tra.

Sự khác biệt giữa hai định nghĩa TQC và CWQC nằm ở phần sau định nghĩa từ phía Hội đồng Giải thưởng Deming: “Nó đạt được những mục tiêu công ty thông qua sự lặp lại chu kỳ PDCA hoạt động lên kế hoạch, thực thi, đánh giá và sửa lỗi một cách hiệu quả, làm như

vậy bằng cách hiểu cũng như mọi nhân công ứng dụng các phương pháp tiếp cận và phương pháp thống kê...” Phần này của định nghĩa nhấn mạnh nhu cầu và tầm quan trọng của việc *mọi nhân công* tham gia trong các hoạt động QC, và không có trong định nghĩa của Feigenbaum.

Bởi sự khác biệt giữa hai định nghĩa này, Juran ủng hộ việc ứng dụng CWQC đối với loại QC thực hành tại Nhật nhằm tách biệt nó khỏi TQC của Feigenbaum. Điều này đương nhiên quan trọng khi tiến hành chính xác những thảo luận cân nhắc sự khác biệt giữa những khái niệm này, tuy nhiên TQC ngày nay thường được sử dụng tại Nhật nhằm tham khảo kiểm soát chất lượng toàn công ty. Nhằm tránh khỏi sự nhầm lẫn, tôi đã cố sử dụng thuật ngữ CWQC trong ấn phẩm này khi nào có thể.

Nhằm tổng kết những điểm này, loại CWQC được thực hành tại Nhật do hai yếu tố chủ chốt. Đầu tiên là cầu nối rộng phủ khắp các hoạt động QC được thực hành. Điều này là do sự cần trọng làm việc nhóm tại Nhật không chỉ trong chu trình sản xuất mà còn trong thanh tra. Sự siêng năng lặp lại của toàn bộ chu trình các hoạt động bao hàm trong chuỗi sản xuất là trọng yếu nhằm đảm bảo sự hài lòng cho khách hàng đồng thời mở rộng kích cỡ thị trường cũng như cổ phần trong thị trường cạnh tranh. Yếu tố chủ chốt thứ hai của CWQC là sự tham gia của toàn bộ nhân công trong các hoạt động QC cũng như hoạt động phụ trợ. Ba nguyên do chủ yếu được xác định vì sao điều này dễ dàng liên quan tới việc hoàn thiện tại Nhật là:

- 1) Nhật là cộng đồng thống nhất gồm những người cùng chủng tộc, cùng nói chung một ngôn ngữ.
- 2) Nhật có hệ thống giáo dục bắt buộc và thông thường ở mức độ toàn diện cao.
- 3) Các công ty Nhật thực hiện tập quán làm trọn đời cũng như tỷ lệ doanh thu nhân công do đó thấp.

Trong ba lý do này, lý do thứ hai có xu hướng tiếp tụ trong

tương lai và các mức độ giáo dục thậm chí có thể cải thiện hơn trong tương lai. Tuy nhiên, lao động ngắn hạn ngày càng trở nên có lợi và việc nói xem nguyên do đầu tiên sẽ tiếp tục là bất khả thi, dù điều này sẽ phụ thuộc vào cách thức lao động ngắn hạn giải quyết. Ngay cả nguyên do thứ ba không ứng dụng mạnh mẽ trong tương lai do người trẻ trở nên lưỡng lự kiếm việc trong ngành công nghiệp và những cá nhân ‘nhảy việc’ thường xuyên hơn. Quan trọng là luôn chú ý tới những xu hướng này.

Nhiều những lý do khác cũng được đưa ra thêm vào ba lý do trên. Tại Nhật, ngoài số lượng giới hạn của các công việc như được phẩm và luật, sự chuyên nghiệp không có thủ như ở Hòa Kỳ. Mỗi yếu tố độc đáo của hai quốc gia này có những lợi thế và bất lợi cụ thể, tuy nhiên sự tồn tại của chúng mang lại sự phát triển tới những khác biệt đáng kể. Tại Mỹ, cách thức thường thấy nhất đối với một cá nhân muốn được bổ nhiệm là tới với một công ty khác. Ví dụ, hãy tưởng tượng một phụ nữ trẻ chọn hoàn thiện bằng cử nhân hay bằng thạc sỹ với chuyên môn cụ thể như QC tham gia Công ty A với vị trí chuyên gia QC. Nếu khả năng và thành tựu của cô ấy được công nhận, cô ta có thể được thuê bởi một công ty khác (Công ty B), cũng với vai trò chuyên gia QC. Sau một thời gian, cô ấy có thể tiến tới vị trí cao hơn ở công ty thứ ba, Công ty C. Theo cách này, mọi người cải thiện tình trạng của mình bằng cách chuyển từ công ty này sang công ty khác mà không thay đổi chuyên môn của mình sang bất cứ lĩnh vực nào khác.

Ngược lại, tại Nhật Bản, dù có thể có ngoại lệ, mọi người thường được bổ nhiệm bằng cách thay đổi các công việc trong cùng công ty. Ngay cả khi một người đàn ông trẻ chọn chuyên môn là QC, anh ta cũng sẽ không chắc chắn được làm việc trong bộ phận QC khi gia nhập công ty. Ngay cả khi ngay từ đầu anh ta đã đăng ký vào bộ phận QC, sau một thời gian anh ta sẽ thường được chuyển tới bộ phận sản xuất rồi tới bộ phận kỹ thuật, sau đó là bộ phận máy tính, và cứ như vậy, tiến lên thông qua việc xếp hạng trong khi thu thập thêm kinh nghiệm tại nhiều bộ phận của cùng một công ty.

Chu trình người Nhật được bổ nhiệm khiến cho việc họ học tập nhiều những công việc khác nhau là cần thiết, như vậy thì một phương pháp có thể vất vả hơn cho họ. Tuy nhiên, kinh nghiệm dồi dào hơn trong cùng công ty cũng như sự hiểu biết sâu hơn mà họ tiếp nhận được từ mối quan hệ giữa nhiều bộ phận khác nhau là những lợi ích tốt. Thực tế rằng tập quán làm việc trọn đời tiếp tục tại Nhật cho tới ngày nay, dù có tiếp tục tồn tại trong tương lai nữa hay không, bởi chu trình bổ nhiệm trong công ty này mang lại cho con người cơ hội trải nghiệm những công việc khác nhau trên diện rộng đồng thời giúp họ giữ lại niềm yêu thích công việc trong thời gian dài.

Juran sử dụng ví dụ đào tạo các kỹ sư thiết kế ti-vi màu tại các công ty Nhật nhằm thể hiện những lợi ích của việc xoay vòng công việc này dưới dạng đào tạo công việc (OJT)⁽²⁹⁾:

Một khía cạnh đào tạo của những người thiết kế là “kinh nghiệm thực tế”. Một lĩnh vực chính đối với kinh nghiệm này là trong giai đoạn sản xuất, nhằm cảnh báo nhà thiết kế vài những thực tế đối mặt bởi cá nhân sản xuất và khiến anh ta hiểu rõ hơn làm thế nào để thiết kế “năng suất”. Lĩnh vực chính thứ hai đối với kinh nghiệm người thiết kế nhận được trong lĩnh vực làm dịch vụ. Thông qua kinh nghiệm này, nhà thiết kế học được nhiều về điều kiện sử dụng, các vấn đề xác định không chính xác, những khó khăn của việc thực hiện sửa lỗi, và tương tự. Kết quả là anh ta hiểu rõ hơn cách thiết kế để có được sự duy trì và sự tin cậy.

Với việc tôn trọng tới việc “đào tạo bằng kinh nghiệm thực tiễn” đó, có những khác biệt lớn giữa Nhật và phương Tây. Điều này là thông thường, dù không bất biến, đối với những công ty Nhật trong việc đòi hỏi nhà thiết kế thực hiện kinh nghiệm lĩnh vực và giai đoạn trước khi được giao những trách nhiệm chủ chốt trong việc thiết kế sản phẩm. Tại phương Tây, yêu cầu đối với kinh nghiệm như vậy là không mấy thông thường.

Gần đây, khi những nơi làm việc trở nên máy móc hóa và tự động hóa, và khi mà các công cụ đối phó với lao động ngắn hạn, ngày càng

nhieu nhân công đào tạo chéo đang diễn ra. Điều này gặp ít vấn đề hơn tại Nhật so hơn tại phương Tây, nơi mà việc chuyên nghiệp mạnh hơn và nhiều hiệp hội lao động được tổ chức bởi thương mại hơn là bởi doanh nghiệp. Việc đào tạo chéo cũng giúp thúc đẩy nhân công. Trong những tình huống này, trách nhiệm đối với những vấn đề như đảm bảo chất lượng không được giao phó tới những chuyên gia chuyên nghiệp nhưng được coi như trách nhiệm của cá nhân bộ phận thiết kế, sản xuất, thanh tra và bộ phận khác. Điều này quan trọng và có thể là nguồn gốc của ý tưởng cải thiện toàn bộ nhân công trong các hoạt động QC.

Như sẽ được thảo luận trong Phần 7.5, khi nhiệm vụ sản xuất được xác định là “xây dựng chất lượng hiệu suất” (“việc sản xuất phù hợp với các sản phẩm”), công việc kiểm tra xem liệu rằng chất lượng của các sản phẩm trung gian hoặc cuối cùng mà việc đó đã sản xuất đáp ứng tiêu chuẩn hoặc những thông số kỹ thuật hay không trở thành một phần quan trọng của nhiệm vụ sản xuất. Đây là điều dẫn tới triết lý thanh tra tự trị.

Tôi muốn đưa ra nhiều điểm hơn về tổng nhân công tham gia vào CWQC. Từ nửa sau những năm 1960, sự phát triển của ngành công nghiệp Nhật Bản dẫn tới lao động ngắn hạn kéo dài. Hơn nữa, sau khi tái cấu trúc lại hệ thống giáo dục, số lượng học sinh học trung học tăng và mức độ giáo dục người trẻ tăng. Một hệ quả của điều này là hầu hết những người trẻ tham gia vào mảng công nghiệp hiện nay đều hy vọng tránh được những công việc đơn điệu; họ ước được làm một công việc cho phép họ phát huy khả năng và tài năng của họ một cách đủ đầy nhất. Việc giới thiệu và quảng bá CWQC cũng như có người tham gia một cách chủ động vào các hoạt động cải thiện được đánh giá là những cách thức đặc biệt hiệu quả đối với quản lý công ty nhằm khiến cho công việc hấp dẫn những người mới đó đồng thời gia tăng tỷ lệ đồng hành cùng công ty. Do nguyên nhân này, những giai đoạn này rất đáng để nỗ lực và với việc đầu tư tài chính⁽³⁰⁾. Theo cách này, giáo dục và đào tạo QC bắt đầu tại Nhật đầu những năm 1950 đã được

tiếp tục một cách nhiệt tình và liên tục đối với mọi người trong mỗi bộ phận của công ty từ quản lý cấp cao tới những nhân công tiền tuyến.

Với loại giáo dục và đào tạo này, OJT chỉ quan trọng như nhóm đào tạo trong các lớp học. Ví dụ của vấn đề này đã được mô tả. Kiểm toán QC nội bộ cấp cao được thực hiện như một phần của hệ thống quản lý chính sách trong Chương 6 cũng cung cấp các cơ hội OJT tuyệt vời, dành cho việc thực hiện kiểm toán độc quyền cũng như dành cho mọi người trong bộ phận được kiểm toán. Những điểm này sẽ được đề cập sau; tôi muốn trích dẫn lại các đặc tính QC được thực hành tại Nhật của Juran trong ngành công nghiệp Nhật Bản đã dẫn tới cách mạng cải tiến về chất lượng⁽³⁴⁾. Đó là:

- (1) Chương trình đào tạo lớn liên quan tới chất lượng
- (2) Các chương trình cải thiện chất lượng hàng năm
- (3) Lãnh đạo quản lý cấp cao của tác dụng chất lượng

Tôi muốn thêm mô tả ngắn về loại quản lý chức năng chéo thực hiện tại Nhật chống lại yếu tố này.

Mỗi tổ chức kinh doanh vận hành lượng quan trọng những chức năng cần thiết của toàn công ty nhằm đạt được những mục tiêu của nó. Ví dụ điển hình bao hàm đảm bảo chất lượng (đề cập trong Chương 7), điều khiển chi phí và lợi nhuận, cũng như kiểm soát các yếu tố như hiệu suất thực hiện, số lượng sản xuất và năng suất. Quan trọng là phải nhớ rằng những chức năng này liên quan mật thiết với nhau, như đã đề cập, ví dụ, trong Phần 2.3. Những hoạt động như phát triển sản phẩm mới, giáo dục và đào tạo cũng đôi khi được xem như là các chức năng đồng thời là yếu tố thêm vào danh sách trên, tuy nhiên không có sự đồng thuận chung nào về điều này bởi quyết định về việc nên xem chúng là những chức năng trong quyền hạn của chúng hay không hoặc chỉ đơn thuần là những chu trình quan trọng nhằm thực hiện những chức năng thực sự của công ty sẽ khác phụ thuộc vào cấp độ quan trọng cũng như triết lý kinh doanh cụ thể của công ty.

Quản lý chức năng chéo bao gồm:

- 1) Lên kế hoạch cho mỗi chức năng quan trọng của công ty
- 2) Đưa kế hoạch xuống các bộ phận cụ thể sẽ thực thi chúng
- 3) Dùng chính sách quản lý và quản lý hàng ngày trong những bộ phận này nhằm thực hiện kế hoạch, kiểm tra kết quả và thực hiện hoạt động sửa lỗi khi cần
- 4) Xem xét kết quả thực thi kế hoạch từ tầm nhìn toàn công ty sau đó thực hiện bất kỳ các hoạt động sửa lỗi cần thiết nào.

Điểm mấu chốt trong quản lý chức năng chéo là các kế hoạch hoạt động đối với mỗi chức năng được tạo nên từ quan điểm toàn công ty không nên được thực thi chỉ bởi trụ sở giám sát hay bộ phận vận hành phụ trách những chức năng này. Nên truyền tới mọi đơn vị tổ chức liên quan trong công ty đồng thời phản ánh trong những nhiệm vụ của mỗi đơn vị đồng thời nên thực thi, đánh giá và tùy thuộc vào hoạt động sửa lỗi thông qua làm việc nhóm giữa những đơn vị khác nhau. Chu kỳ lên kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-hành động (PDCA) được xoay vòng đối với mỗi chức năng trong nền tảng toàn công ty bằng cách củng cố từng kết quả thực thi của mỗi đơn vị đối với mỗi chức năng đồng thời so sánh chúng với những mục tiêu chức năng chéo toàn công ty. Do đó, trụ sở hoặc các bộ phận giám sát vận hành không chịu trách nhiệm thực thi quản lý chức năng chéo riêng; nó được chia sẻ bởi tất cả những bộ phận của công ty phù hợp với nhiệm vụ tương ứng của họ.

4.5. Sự xuất hiện của các chu kỳ QC

Như loại CWQC đã đề cập trong phần trước được phát triển tại Nhật, tầm quan trọng của vai trò người nhân công tiên tuyến bắt đầu được công nhận. Nếu không có những nỗ lực ngày qua ngày không

ngừng nghỉ của những nhân công bình thường, việc đảm bảo chất lượng sản phẩm là bất khả thi.

Như đã đề cập trong Phần 3.1, vài chuyên gia QC người Mỹ ủng hộ triết lý “làm đàng hoàng từ giai đoạn đầu”. Nhưng ngay cả khi việc sản xuất có thể được thực hiện chính xác phù hợp với những tiêu chuẩn làm việc (tiêu chuẩn hướng tới mức độ chất lượng sản xuất phù hợp với các thông số kỹ thuật trong giai đoạn thiết kế), liệu rằng thông số kỹ thuật sản phẩm sẽ luôn được sản xuất theo cách thức hiệu quả và kinh tế nhất? Liệu rằng sẽ có nhiều những phương thức kinh tế hoặc hiệu quả hơn trong việc sản xuất các sản phẩm? Liệu rằng việc “làm đàng hoàng từ giai đoạn đầu” là khả thi nếu như ta thêm chi phí cũng như năng suất vào phương trình này? Và nếu việc đó khả thi, tại sao chúng ta lại hướng tới nhiều những vấn đề hơn để tiếp tục xoay vòng chu trình PDCA?

Như đã đề cập trước đó, không có cách nào đoán được xem liệu rằng các kế hoạch cũng như các tiêu chuẩn được thiết kế cẩn thận trên thực tế lại chính xác cho tới khi ta thực sự thực hiện chúng đồng thời kiểm tra các kết quả. Đây chính là lý do chu kỳ PDCA tồn tại. Chỉ bằng cách theo chu kỳ PDCA một cách không mệt mỏi thì ta mới có thể tiếp tục cải thiện các chu trình và mang lại nhiều kết quả gần hơn tới với sự hoàn hảo. Thực hiện theo chu kỳ PDCA cũng giúp ta thực hiện hoạt động cần thiết nhằm ngăn ta lặp lại những lỗi sai của mình.

Nhằm khiến cho những hoạt động đó trở nên hiệu quả hơn, việc tham gia của những nhân công tiên tuyến trong xưởng là trọng yếu. Nhằm đạt được điều này, ta cần phải đưa nhân công vào các chu trình điều tra, thiết lập cũng như cập nhật các tiêu chuẩn. Ta cũng phải yêu cầu họ thực hiện việc kiểm tra của mình bất cứ khi nào có thể (để họ kiểm tra chất lượng sản phẩm của riêng mình) đồng thời khuyến khích học điều tra các yếu tố của bất kỳ sự bất thường nào cũng như thực hiện hoạt động tránh việc tái diễn xảy tới. Chúng ta cũng phải tạo ra môi trường phù hợp trong cơ sở làm việc để thu hút mọi người tham

gia thực hiện những hoạt động này đồng thời trở nên thích thú với việc xoay vòng chu kỳ PDCA cũng như nhằm cải thiện năng lực của họ. Việc đồng nghiệp cũng như những nhà giám sát hỗ trợ nhiệt tình và hướng dẫn phù hợp là quan trọng đối với vấn đề này.

Khi các cơ hội tham gia này tăng tại Nhật Bản, các chương trình giáo dục và đào tạo mạnh mẽ đối với những nhân công tiên tuyến được bắt đầu. Một trong những chương trình đầu tiên là sê-ri dài song ngắn 13 tuần mang tên *Dai-Issen Kantokusha no Tame no QC* (*QC dành cho Những nhà giám sát Tiên tuyến*) được lên sóng giữa Tháng 10 và Tháng 12 năm 1956. Chương trình này sau đó được tiếp quản bởi Công ty Phát thanh truyền hình Nhật Bản (NHK) và được phát sóng lại trên vô tuyến tới năm 1962. Sự nổi tiếng của sê-ri này được chứng thực bởi trên thực tế, xấp xỉ 100,000 văn bản đính kèm được bán năm đầu tiên. Sê-ri vô tuyến hàng tuần khác về kiểm soát chất lượng được khởi động năm 1959. Và ấn phẩm *QC Văn bản dành cho Quản đốc*, được Ishikawa chỉnh sửa, được cho rằng bán được khoảng 200,000 bản trong tám năm sau khi công bố năm 1960.

Xử lý tốt về sự nhiệt tình cũng như nỗ lực do đó được đặt vào việc giáo dục, đào tạo những nhà giám sát cùng những nhân công tiên tuyến, và những nỗ lực này là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc đặt nền móng cho trường hợp khẩn cầu của hoạt động chu kỳ QC.

Vào năm 1962, JUSE xuất bản cuốn sổ tay hàng tháng *Genba to QC* (*Kiểm soát chất lượng dành cho Quản đốc*) như một ấn phẩm chị em với *Hinshitsu Kanri* (*Kiểm soát Chất lượng Thống kê*) hàng tháng được phát hành từ năm 1950. Tiêu đề *Genba to QC* sau đó được đổi thành *FQC*, sau đó là *QC Sakuru* (*Chu kỳ QC*). Mục đích của việc phát hành cuốn sổ tay này hàng tháng là:

- (1) Nhằm thông báo cho những nhà giám sát cũng như những nhân công về các kỹ thuật thống kê đồng thời hướng dẫn,

đào tạo họ vận dụng những kỹ thuật đó.

- (2) Nhằm khuyến khích việc thiết lập những chu kỳ QC.
- (3) Nhằm khuyến khích nhân công ứng dụng kiến thức của mình vào các công việc hàng ngày của họ nhằm đạt được mục tiêu, đồng thời tiếp tục cải thiện năng lực của họ.

Nguyên nhân thứ hai của những lý do này được xác định nhằm xây dựng trung tâm của các hoạt động QC bằng cách khuyến khích mọi người thiết lập các chu kỳ QC và sử dụng tạp chí như một quyển sổ nhằm mục đích học tập các hoạt động QC trong xưởng. Bằng cách này, hoạt động chu kỳ QC bắt đầu như một hoạt động QC bởi những nhân công tiền tuyến tại các cơ sở làm việc (bằng cách mọi người chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc sản xuất những sản phẩm chấp nhận được phù hợp với chất lượng đã được thiết kế).

Người đọc sẽ nhận thấy chu kỳ QC là nhóm các nhân công công ty và một giám sát viên tự nguyện tìm tòi nhau nhằm thực thi nhiều những hoạt động với mục đích giải quyết các vấn đề chất lượng liên quan tới công việc của các thành viên trong chu kỳ. Những nỗ lực cũng được thực hiện nhằm liên kết các hoạt động này lại với nhau một cách chặt chẽ hơn với tất cả các chương trình CWQC tồn tại trong cơ quan.

Bảng 4.2. Những quốc gia Thực hiện Các hoạt động của Chu kỳ QC (trừ Nhật)

Châu Á	Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan, Singapore, Philippines, Mã Lai, Thái Lan, Indonesia, Ấn Độ, Hồng Kông, Isarel, Sri Lanka, Thổ Nhĩ Kỳ, Pakistan, Bangladesh.
Châu Đại Dương	Úc, New Zealand, Fiji

Châu Mỹ	Canada, Hoa Kỳ, Mexico, Brazil, Chile, Argentina, Guatemala, Venezuela, Colombia, Peru, Cuba
Châu Phi	Nam Phi, Ai Cập, Algeria, Ethiopia, Mauritius, Nigeria, Tunisia, Senegal, Bờ biển Ngà, Burkira Faso
Châu Âu	Anh Quốc, Pháp, Đức, Thụy Điển, Na Uy, Hà Lan, Bỉ, Phần Lan, Ba Lan, Đan Mạch, Tây Ban Nha, Ý, Thụy Sĩ, Áo, Ireland, Hungary, Bồ Đào Nha, Nam Tư cũ, Lichtenstein, Bulgaria, Liên minh Xô-Việt cũ, Cypras, Romania Tổng: 62 quốc gia (theo thứ tự ngẫu nhiên)

Vào tháng 5 năm 1962, Hội sở Chu kỳ QC của JUSE đăng ký chu kỳ QC đầu tiên. Số lượng các chu kỳ QC được đăng ký tiếp tục tăng hàng năm sau đó đạt tới 384,129 cuối Tháng 10 năm 1994, với tổng 2,941,502 thành viên đăng ký.

Thời gian sau khi các hoạt động chu kỳ QC bắt đầu tại Nhật Bản, chúng được coi như điều gì đó độc nhất đối với Nhật Bản hoặc ít nhất là đối với các quốc gia theo đạo Phật. Sau đó, ngày càng có nhiều người trở nên để ý tới những hoạt động đó và bắt đầu chuyển hóa chúng thành dạng tham gia trong các hoạt động tại cơ sở làm việc mà tôn trọng lòng nhân đạo của cá nhân. Sự hiểu biết này lớn mạnh, phong trào chu kỳ QC lan tỏa tới các quốc gia bên ngoài Châu Á, và các hoạt động chu kỳ QC hiện chiếm hơn 60 quốc gia và khu vực trên thế giới (xem Bảng 4.2)

Sự công nhận phù hợp của nỗ lực hàng ngày của các thành viên chu kỳ QC là quan trọng: Kết thúc quan điểm này, JUSE đảm nhận nhằm tổ chức Hội nghị Chu kỳ QC giới thiệu các trường hợp nghiên cứu bởi các thành viên Chu kỳ QC. Hội nghị QC đầu tiên dành cho những giám sát viên tiên tuyến diễn ra vào tháng 11 năm 1962 tại Tokyo, nhằm diễn ra cùng lúc với Tháng Chất lượng toàn quốc lần thứ ba. Mười hai trường hợp nghiên cứu được thuyết trình và 235 người

đã tham dự. Cùng với hội nghị hàng năm này, Hội nghị Chu kỳ QC toàn Nhật Bản đầu tiên được tổ chức tại Sendai vào tháng 5 năm 1963 gồm 19 phần thuyết trình và 193 người tham dự. Nhờ có những nỗ lực tham gia của mọi người, Các hội nghị Chu kỳ QC toàn quốc và khu vực tiếp tục được tổ chức thành công cho tới ngày nay.

Các cuộc viếng thăm và thảo luận trao đổi giữa các chu kỳ QC tới từ nhiều công ty hoặc chi nhánh khác nhau của cùng công ty cũng rất hiệu quả trong việc giúp thúc đẩy các thành viên cũng như mở rộng tầm nhìn của họ. Các sự kiện thuộc loại này được bắt đầu vào tháng 3 năm 1963 và JUSE giúp sắp xếp chúng khi được yêu cầu.

Theo *QC Sakuru Kyyo* (*Các nguyên tắc Chug của Chu kỳ QC*), được xuất bản lần đầu bởi JUSE năm 1970 và được tái bản trong phiên bản sửa đổi năm 1990⁽³¹⁾, phong trào chu kỳ QC vốn có ba mục đích chính:

- (1) Nhằm cải thiện khả năng lãnh đạo, quản lý của các giám sát viên tiền tuyến tại nơi làm việc và nhằm thực hiện điều này thông qua việc tự phát triển.
- (2) Nhằm tăng tinh thần trong cơ sở làm việc thông qua các hoạt động chu kỳ QC với sự tham gia của mọi nhân công bao gồm nhân công tiền tuyến nhằm đảm bảo rằng QC được thực hiện một cách miệt mài ngay tại xưởng. Cũng nhằm tăng nhận thức chất lượng và ý thức vấn đề như nền tảng.
- (3) Nhằm mang chức năng như một trung tâm các hoạt động QC tại cơ sở làm việc - phần của một chiến dịch CWQC; ví dụ, nhằm vận hành hiệu quả trong việc phổ biến và thực thi các chính sách của chủ tịch công ty, quản lý nhà máy và hơn nữa, nhằm thiết lập kiểm soát trong nơi làm việc và nhằm đảm bảo chất lượng.

Những mục đích này dựa trên ba ý tưởng cơ bản về các hoạt động chu kỳ QC thực hiện như một phần của chu trình CWQC:

- (1) Nhằm cho phép mọi người thực hành khả năng tối đa của mình cũng như phát triển những tiềm năng giới hạn của họ.
- (2) Nhằm thực hành việc tôn trọng cá nhân cũng như tạo ra nơi làm việc vui vẻ, tích cực và có mục đích.
- (3) Nhằm cống hiến cho sự cải thiện và phát triển của doanh nghiệp.

Juran đã có lần nói với người Nhật rằng sẽ có lợi hơn rất nhiều khi đưa những nhóm những nhà lãnh đạo và thành viên chu kỳ QC tới các quốc gia hải ngoại so với việc đưa nhóm các cô gái Takarazuka.* Theo gợi ý này, JUSE đã gửi “nhóm FQC” ra nước ngoài hàng năm từ 1968. Các thành viên của những nhóm này giúp quảng bá quốc tế bằng cách tham gia các hội nghị, ghé thăm các nhà máy đồng thời sử dụng những máy chiếu trên đầu cùng các dụng cụ ghi hình nhằm trình bày khéo léo những trường hợp nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm của riêng họ.

Hội thảo Chu kỳ QC Du hành trên biển được khai mạc vào năm 1971; những thành phần tham dự dành hai tuần trên chuyến tàu khởi hành từ Tokyo tới du lịch các quốc gia và khu vực Châu Á. Họ ghé thăm các nhà máy và gặp những thành viên của các chu kỳ QC khác ở mỗi cảng cũng như tham gia vào việc thảo luận nhóm, tham gia các bài giảng trên thuyền.

Các hoạt động chu kỳ QC được khởi xướng và phát triển theo cách thức này có những đặc điểm sau:

(1) Bộ phận của các chu kỳ QC tới những chu kỳ phụ và chu kỳ nhỏ

Với các thành viên của chu kỳ QC theo đuổi những nghiên cứu của mình và cải thiện các khả năng của họ, chu trình QC gốc thường tách ra thành những chu kỳ phụ. Trong nhiều trường hợp, chu trình QC bắt đầu với quản đốc hay giám sát viên đứng đầu của cơ sở làm

* Công ty kịch toàn phụ nữ của Nhật nổi tiếng với phục trang lấp lánh cùng những phần trình diễn tuyệt vời.

việc; tuy nhiên, khi tách ra theo cách này, nhiều thành viên trở thành thủ lĩnh của các chu kỳ phụ và quản đốc hay giám sát viên dẫn đầu chu kỳ gốc trở thành tư vấn viên hoặc người hướng dẫn những chu kỳ nhỏ hơn. Các chu kỳ nhỏ hơn và có nhiều khả năng hơn thường có thể xử lý nhiều vấn đề vĩ mô hơn đồng thời thậm chí đạt được nhiều kết quả tốt hơn chu kỳ to ban đầu.

(2) Thiết lập các chu kỳ QC chung

Phụ thuộc vào chủ đề điều tra đã chọn, các chu kỳ QC từ các chu trình sản xuất đầu tiên và sau cùng từ các bộ phận sản xuất và thanh tra đôi khi đạt được nhiều kết quả tốt bằng cách tham gia giải quyết dự án cụ thể. Sau khi dự án được hoàn thiện, những chu kỳ chung này thường giải tán và các chu kỳ gốc lại được tái lập. Sự thấu hiểu lẫn nhau cũng như làm việc nhóm được thắt chặt, đồng thời những ý tưởng mới, hiệu quả thường xuất hiện từ những chu kỳ chung do họ thảo luận nhiều và chú ý sâu tới những vấn đề tương tự, nhưng ai sẽ tiếp cận họ từ những quan điểm khác.

(3) Nhân công bình thường dẫn dắt các chu kỳ QC

Như đã đề cập tại (1), các thành viên chu kỳ phát triển nghiên cứu cũng như cải thiện các khả năng của họ thường trở thành lãnh đạo của chu kỳ QC. Tại nhiều công ty, vị trí lãnh đạo được xoay vòng giữa các thành viên chu kỳ QC.

(4) Tự tổ chức

Các hoạt động chu kỳ QC lan rộng khắp nhà máy hoặc công ty, các lãnh đạo và các thành viên nổi bật của chu kỳ QC thường gặp nhau nhằm thiết lập các kế hoạch vận hành và quản lý chung của các chu kỳ và sau đó thuyết trình những kế hoạch này tới bộ phận quản lý. Điều này đương nhiên quan trọng đối với bộ phận quản lý trong việc không hoàn toàn để các nhóm tự quản lý với các thiết bị của họ mà thực hành lãnh đạo bằng cách cân nhắc những đề nghị của họ, hỗ trợ các hoạt động của họ đồng thời đưa ra cho họ những lời khuyên phù hợp.

(5) Mở rộng các chủ đề chu kỳ QC

Các chủ đề được các chu kỳ QC giải quyết thường trở nên tham vọng và phức tạp hơn đồng thời bắt đầu đan xen với hệ thống quản lý chính sách của công ty như khả năng của các thành viên chu kỳ cải thiện và chu kỳ theo CWQC của công ty (đặc biệt là hệ thống quản lý chính sách). Các chủ đề được giải quyết thường bắt đầu với các vấn đề chất lượng như giảm thiểu lỗi và tiếp tục đưa vào sự cải thiện năng suất và chi phí và giảm thiểu thời gian chờ, theo sau đó là khuôn mẫu cùng các dụng cụ, các kỹ thuật thiết kế, các kỹ thuật bảo trì,...

(6) Phát triển các kỹ thuật

Trong nhiều trường hợp, các thành viên chu kỳ QC học cách sử dụng không chỉ bảy dụng cụ QC cơ bản mà còn phân tích giá trị, các kỹ thuật thống kê cao cấp tương đối như phân tích hồi quy và thiết kế các thí nghiệm cùng các kỹ thuật công nghiệp (IE) như phân tích chuyên động và phân tích thời gian. Tuy nhiên, dù các kỹ thuật tiên tiến cũng quan trọng thì ưu tiên hàng đầu là hiểu được mục đích và ý nghĩa của các công cụ QC đơn giản đồng thời học cách sử dụng chúng một cách hiệu quả.

(7) Giới thiệu QC ngoài xưởng

Các chu kỳ QC đã được giới thiệu tới nhiều lĩnh vực khác trong công ty ngoài mảng sản xuất và thanh tra, bao gồm nhập kho, vận chuyển, mua sắm, quản lý, tiếp khách, hoạt động đổi điện thoại,..., và chúng rất tích cực trong những lĩnh vực đó. Triết lý cùng các phương thức hoạt động của các chu kỳ QC có thể áp dụng được với bất kỳ loại cơ sở làm việc nào.

(8) Mở rộng tới các nhà cung ứng và nhiều chi nhánh

Các hoạt động chu kỳ QC ở các nhà cung ứng cùng các chi nhánh quan trọng trong các hoạt động tập trung bảo đảm bảo chất lượng. Nhiều nhà cung ứng và chi nhánh thường liên lạc với người mua hoặc công ty mẹ trong công việc hàng ngày và đảm nhiệm các hoạt động chu kỳ QC trong công ty với họ, đạt được những kết quả rõ rệt trong việc cải thiện hiệu quả cũng như giao tiếp tiến bộ.

Như đã đề cập trong Phần 5.6, các hoạt động quản lý chất lượng tại Nhật Bản bắt đầu lan rộng tới các công ty dịch vụ do ngành dịch vụ phát triển, và các chu kỳ QC hiện đang thu hút những thành phần tham gia như khách sạn, nhà hàng, ngân hàng, các cửa hàng, siêu thị và bệnh viện.

Vài những lợi ích đáng chú ý của các hoạt động chu kỳ QC rằng họ tăng động lực của nhân công tiền tuyến, cải thiện năng suất cũng như mở rộng tầm nhìn. Họ cũng giúp tạo ra trung tâm của những người thực hiện các hoạt động QC trong và ngoài xưởng sản xuất. Lợi ích khác của các hoạt động chu kỳ QC bao hàm việc tăng cường tinh thần và cải tiến mối quan hệ con người, nhưng sự cống hiến lớn lao nhất của họ là vào tăng cường mức độ chất lượng được đảm bảo, những ví dụ rõ ràng nhất là những cải thiện đáng chú ý đạt được bởi các chu kỳ QC trong việc giảm thiểu lỗi cũng như làm việc lại.

Theo cách này, những nhà giám sát và nhân công tiền tuyến chịu trách nhiệm phần lớn nhiệm vụ xử lý sự cố hàng ngày từ kỹ sư cùng những nhà quản lý, giúp những nhà quản lý tập trung vào công việc thực tế của họ, phát triển những sản phẩm, công nghệ mới. Đây là lợi ích rất lớn.

Trong Phần 4.4, sự khác biệt giữa năng lực của tính chuyên nghiệp giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản được xem như là sự khác biệt về tập quán giữa hai quốc gia. Trong bối cảnh tính chuyên nghiệp của Nhật Bản có thủ kém chắc chắn hơn, loại có sự tham gia của CWQC vào việc thực hiện cũng như phát triển. Do tầm quan trọng của loại QC này đã được chỉ ra một cách bắt buộc bởi những chuyên gia QC người Mỹ⁽³²⁾⁽³³⁾, họ hy vọng rằng trong tương lai sẽ có ít khác biệt hơn.

Tuy nhiên, dù hoạt động chu kỳ QC được thực hiện ở quốc gia nào thì vấn đề chủ yếu sẽ phát triển nếu con người tin rằng việc để nhiệm vụ chỉ đạo và tư vấn cách thức thiết lập các chu kỳ QC với những nhà tư vấn chuyên nghiệp bên ngoài thay vì tin tưởng những nhà quản lý “không chuyên” trong công ty là lợp lý. Sẽ gia tăng vấn

đề nếu việc lãnh đạo thực sự trở thành người hướng dẫn đặc biệt của chu kỳ QC được bổ nhiệm trong công ty.

Rõ ràng rất hiệu quả trong việc ứng dụng khéo léo những người hướng dẫn và nhà tư vấn chu kỳ QC. Tuy nhiên những vấn đề gia tăng khi toàn bộ nhiệm vụ giám sát phong trào chu kỳ QC để lại cho những cá nhân đó và khi những nhà quản lý thuộc chức vụ trên những lãnh đạo cũng thành viên chu kỳ QC không coi những chu kỳ QC đó là việc của họ. Những chu kỳ QC được thiết lập bởi các cá nhân dưới nhà quản lý, thông qua thái độ này thường duy trì những hoạt động của họ một cách lâu dài.

Như trẻ em lớn và phát triển những kỹ năng của chúng bằng cách dõi theo ba mẹ chúng, các hoạt động của chu kỳ QC công ty là loại gương phản chiếu nhiệt huyết của các nhà quản lý công ty. Như được biết đến, các hoạt động chu kỳ QC được tự quản lý, và đây là cống hiến giá trị nhất của họ. Tuy nhiên, đưa tới cho con người trách nhiệm cá nhân hoàn toàn khác với ứng dụng cách tiếp cận giấy thông hành.

Việc ủng hộ nhiệt tình, kiên trì và sự lãnh đạo của nhà quản lý những người chỉ huy, những thành viên thuộc chu kỳ QC là cần thiết đối với việc thành công của các hoạt động QC.

Tôi sẽ đưa ra vài điểm về tương lai của các hoạt động chu kỳ QC. Việc tăng trưởng mạnh mẽ của kinh tế thế giới trong nửa đầu những năm 1970 được đặc tính hóa bởi hai sự kiện chiếm vị trí sớm hơn, trong những năm 1960. Đầu tiên là sự ra đời của các chu kỳ QC tại Nhật vào năm 1963, như được mô tả trong phần này, và thứ hai là sự thành lập của phong trào công nghiệp dân chủ tại Na Uy năm 1969. Cả hai sự kiện này đều là các cuộc cách mạng có sự tham gia của nhân công diễn ra chống lại nền tảng phát triển công nghiệp nhanh. Dù họ cho rằng dạng khác nhau, họ thể hiện một xu hướng xã hội xác định được thực hiện vào thời điểm đó.

Sự kiện thứ hai, công nghiệp dân chủ, bao gồm việc cho phép các nhân công tham gia trong công cuộc chạy đua của các công ty. Tuy nhiên, hiện tại có ít những câu chuyện thành công hơn về sự kết nối

này từ phía các quốc gia Bắc Âu. Một lý do lý giải điều này có thể là bảo tồn bản chất của việc quản lý công ty tại những quốc gia này.

Ngược lại, việc tìm kiếm những ví dụ thành công bởi các chu kỳ QC, thể hiện nhiều dạng tham gia khác của nhân công trong việc quản lý cơ sở làm việc của họ. Như đã đề cập trước đó, các chu kỳ QC được đặc tính hóa bởi quyền tự quản của họ, đó là thực tế họ tự vận hành. Việc quản lý những hoạt động của họ thúc đẩy các thành viên chu kỳ đồng thời lựa chọn các chủ đề cải thiện riêng cho mình tăng cường sự quan tâm của họ tới những chủ đề này. Điều này tăng cường động lực và khiến họ ngập trong khát vọng mạnh mẽ của mình trong việc giải quyết những vấn đề mà các thành viên chu kỳ đã tự đặt ra. Như đã đề cập trước đó, việc quan tâm cũng như hỗ trợ mạnh mẽ của các nhà quản lý cùng việc lãnh đạo trực tiếp vào việc tăng cường và duy trì loại động lực này, là đặc biệt cần thiết nhằm đảm bảo rằng các hoạt động QC lớn mạnh. Tác nhân chính của việc quảng bá các hoạt động chu kỳ QC là một phần của chu trình CWQC tổng.

Tại sao các hoạt động chu kỳ QC phát triển theo cách thức hướng tới sự mở rộng xa hơn tưởng tượng khi chúng mới được thiết lập? Tóm lại, đây là bởi vì họ đã trả lời những nhu cầu của giai đoạn này. Do các cấp độ và phong cách giáo dục cải thiện, con người hướng tới nhu cầu cao hơn và cao hơn mức thưởng tài chính từ công việc. Thêm vào yếu tố tiền bạc, họ cũng cần điều gì đó có thể được tổng hợp bởi cụm từ “nhân đạo” và những nhà quản lý cấp cao, cấp trung phải chịu trách nhiệm cho những nhu cầu này.

Như đã đề cập trong Phần 3.2, hệ thống Taylor đã có thời điểm thống trị ngành công nghiệp thế giới. Tuy nhiên, những đặc tính làm cho điều này trở nên hiệu quả (tách biệt việc lên kế hoạch và thực thi, chuyên môn hóa, đơn giản hóa, và chuẩn hóa công việc cũng như hệ thống thanh toán phần công việc) đã dần năng lực và được cho là yếu điểm. Ngày nay, các chu kỳ QC thu hút sự chú ý toàn cầu như một cách thức làm việc mới, cụ thể là như phương thức đảm bảo nhân

công tham gia hiệu quả. Có ý nghĩa lớn trên thực tế rằng những nỗ lực quan trọng được thực hiện nhằm giới thiệu và thiết lập các chu kỳ QC dù đôi khi phải đối mặt nhiều khó khăn.

Cách thức ta làm việc trong tương lai có thể sẽ bị ảnh hưởng bởi những thay đổi trong môi trường xã hội, như tập trung vào quản lý kinh doanh và “chất xám của xã hội” (tăng tuổi trung bình của dân số và giảm thiểu số người trẻ làm việc), và tăng xa hơn trong đời sống cũng như mức độ giáo dục của con người. Trong những trường hợp đó, việc kích thích mức động lực cao trong những người làm việc là quan trọng.

4.6. Dẫn dắt bởi Những nhà quản lý cấp Cao và cấp Trung

Thực tế rằng toàn nhân công tham gia có thể được trích dẫn là một trong những đặc tính riêng biệt của CWQC tại Nhật và những lý do cho điều này được đề cập trong Phần 4.4. Có nhiều những lý do thành công của QC tham gia hoàn thiện, nhưng việc ngó lơ tầm quan trọng của việc lãnh đạo bởi những nhà quản lý cấp cao và cấp trung trong bối cảnh này là bất khả thi. Juran⁽³⁴⁾ cũng đề cập tới lãnh đạo cấp cao hơn về chức năng chất lượng như một trong những yếu tố của CWQC phong cách Nhật Bản, phong trào mang lại cách mạng chất lượng hiện tại.

Tuy nhiên, dù ta có thể làm rõ trong suy nghĩ việc lãnh đạo hiệu quả là cần thiết đối với việc thực hiện CWQC, ta có thể cứng rắn nhằm cung cấp câu trả lời cho câu hỏi việc lãnh đạo chính xác mang ý nghĩa gì. Đó là khái niệm trừu tượng, và vấn đề về cách thức đặt nó vào thuật ngữ chắc chắn và thực tế khiến nó trở nên hiệu quả. Những gì ta có thể nói về giai đoạn này là việc lãnh đạo xuất hiện khác hơn so với những nhu cầu đơn giản - cách thức tiếp cận nhiều người trong chúng ta như “trật tự và làm theo lời tôi” đã là chủ điểm trong quá khứ. Cuộc sống của những nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn nếu như tất cả họ đều phải thực hiện nhằm chắc chắn thành công trong bất cứ lĩnh vực nào nhằm yêu cầu cấp dưới im lặng và làm theo yêu cầu.

Chắc chắn đã có lúc cách thức tiếp cận này hiệu quả. Hệ thống Taylor đã chứng minh thành công trong việc thiết lập các hệ thống tổng sản xuất đầu thế kỷ trong trường hợp này. Tuy nhiên, điều kiện tiên quyết của hệ thống là việc làm của những lao động nhập cư nghèo và kỹ năng yếu, và đây là lý do tại sao hệ thống thanh toán phần công việc là một công cụ hiệu quả.

Ngày nay, khoảng 90 năm sau, môi trường xã hội là rất khác. Như đã đề cập trong phần trước, giá trị tiền có mối quan hệ với công việc, và với sự hiệu quả của hệ thống thanh toán phần công việc, đã giảm một cách nhanh chóng như cấp độ cũng như cuộc sống giáo dục của con người đã cải thiện. Cùng lúc, con người thực hiện tính cá nhân ngày càng nhiều, và việc tham gia của nhân công trong ngành công nghiệp đã trở thành xu hướng xã hội mạnh mẽ (cũng như đã đề cập trong phần trước).

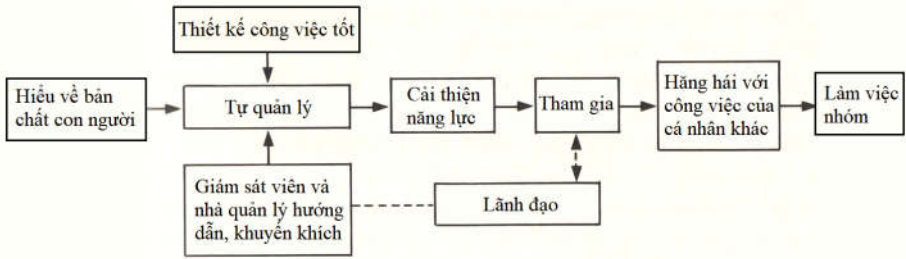
Tại những thời điểm đó, nhiệm vụ của những nhà quản lý trở nên khó khăn hơn. Dù ta có thích hay không thì mong muốn của nhân công trong việc tham gia lên kế hoạch và quản lý công việc của mình ràng buộc với việc tiếp tục tăng cường trong tương lai. Hơn nữa, các hoạt động quản lý xưởng tự chủ được thể hiện trong Phần 3.2 và Hình 3.1(b) được ứng dụng bởi ngày càng nhiều các công ty mà khả năng của nhân công tăng, và họ đã sản xuất những kết quả tốt hơn bản gốc đã đề cập trước đó. Do tự tin của cá nhân các nhân công cải thiện theo cách này, việc mong muốn tham gia lên kế hoạch và quản lý của họ tăng lên là lẽ tự nhiên. Loại lãnh đạo ta đang cân nhắc là loại ta cần tại thời điểm khi ngày càng nhiều những nhân công muốn tham gia cách thức này⁽³⁵⁾.

Trước khi thảo luận chính xác xem lãnh đạo là gì, hãy cùng nghĩ về những gì bao hàm bởi sự tham gia (với “sự tham gia” ở đây nghĩa là tham gia lên kế hoạch và quản lý công việc). Như đã đề cập trong Phần 3.2, việc tách biệt giữa lên kế hoạch và thực thi được thể hiện trong hệ thống Taylor có hai tác dụng đối nghịch quan trọng (điều này

cũng sẽ được thảo luận sau, trong Chương 8): Đầu tiên, nó không tận dụng được chất lượng của những nhân công đóng vai trò thực hiện công việc; và hai, nó giảm dần ý nghĩa trách nhiệm đối với việc thực thi thành công. Việc tham gia, mặt khác, nếu thực thi chính xác, tận dụng được những chất lượng của con người và cùng lúc mang tới cho họ ý thức mạnh mẽ về trách nhiệm hoàn thiện công việc.

Trong hệ thống như một dạng thương thảo, công việc phải được hoàn thiện nhằm đạt được những mục đích chung của chủ doanh nghiệp và lượng công việc được tách, chia ra giữa nhiều các chức năng, bộ phận và cá nhân các nhân công. Nguyên tắc tự quản lý đối với mỗi cá nhân nhân công hoặc nhóm nhỏ những nhân công là tiếp tục xoay vòng chu kỳ PDCA trong mối quan hệ với những nhiệm vụ cụ thể mà họ chịu trách nhiệm. Những bí mật thành công trong vấn đề này là dành cho những nhà quản lý nghĩ ra và thực thi những hệ thống thậm chí cho phép nhân công xoay vòng các chu kỳ PDCA của mình một cách ngày càng nhanh và dễ dàng hơn đồng thời đưa tới cho những cấp dưới của họ hướng dẫn và sự khích lệ phù hợp liên quan tới công việc thực hiện ngày qua ngày trong những hệ thống này.

Do năng lực nhân công cải thiện thông qua chu trình, họ nên được cho phép thực hiện những nhiệm vụ ngày càng lớn hơn và được làm cho mình thấy được trách nhiệm hoàn thành chúng. Cùng lúc đó cần phải khiến họ nhận thức được tầm quan trọng của công việc. Hiểu và chú ý tới chúng không chỉ trong công việc của bất cứ cá nhân nào mà trong cả những công việc của đồng nghiệp và giám sát viên là một điều kiện tiên quyết trọng yếu đối với làm việc nhóm hiệu quả. Sự hoàn thiện của mọi người sẽ tự nhiên tăng như một kết quả. Hình 4.1 thể hiện các giai đoạn này.



Hình 4.1. Các giai đoạn nhằm Cải thiện Năng lực

Như đã đề cập trước đó, hệ quả tự nhiên của cuộc sống trở nên giàu có và các mức độ giáo dục của chúng ta càng tăng là ta bắt đầu thực hành cá nhân nhiều hơn. Như sự phản chiếu của xu hướng xã hội, những điều sau có thể xảy ra: Những thứ thuộc vị trí kiểm soát thực hiện việc trao đổi mỗi chi tiết với cấp dưới của mình, dù họ thấy không thoải mái và tốn thời gian, đối với nỗi sợ mà họ có thể phải đối mặt sau đó nếu họ không làm như vậy. Trong khi đó, dù họ tham gia vào việc tranh luận, cấp dưới tương tự ngồi đó và nghĩ rằng lãnh đạo thực thụ không nên thảo luận từng thứ lật vặt với họ. Như một kết quả, cả hai phía đều tốn thời gian. Ta gần như trải nghiệm loại tình huống này hàng ngày và nó khiến ta tự hỏi thực tế thì lãnh đạo và sự tham gia mang ý nghĩa gì.

Như đã thảo luận trước đó, lãnh đạo không phải là vấn đề cưỡng chế (“Hãy trật tự và làm theo yêu cầu của tôi!”). Nó không gồm việc tách các chức năng lên kế hoạch và thực thi để những nhà lãnh đạo lên kế hoạch rồi sau đó buộc cấp dưới thực thi chúng. Việc lãnh đạo nghĩa là thuyết phục cấp dưới chấp nhận mục đích chung của nhóm và làm mọi thứ để đạt được nó. Những chức năng cụ thể của lãnh đạo do đó bao hàm việc truy vấn cấp dưới chấp nhận những mục tiêu và đồng ý rằng chúng xứng đáng; thể hiện sức bền và sự kiên nhẫn trong khi những mục tiêu này được đạt tới; đồng thời hướng dẫn, phát triển cũng như khuyến khích cấp dưới.

Chúng ta do đó có thể liệt kê ra những điều kiện tiên quyết đối với việc lãnh đạo hiệu quả:

- (1 Lãnh đạo phải có “ước mơ” (tâm nhìn và mục tiêu chia sẻ)
)
- (2 Lãnh đạo phải có sức mạnh sẵn sàng và sức bền trong mục đích thực hiện mọi thứ có thể nhằm nhận ra “ước mơ” của họ. Họ phải có khả năng kiên nhẫn thực hành và kiên trì.
)
- (3 Lãnh đạo phải có khả năng lấy được sự ủng hộ của người dưới trướng. Để thực hiện điều này, “ước mơ” phải đủ xứng đáng.
)
- (4 Lãnh đạo phải có khả năng làm nhiều hơn cấp dưới. Cùng lúc, họ không được can thiệp những gì cấp dưới có thể tự làm. Họ phải diễn khi cấp dưới không thể (nói cách khác họ phải có khả năng lãnh đạo trong khung hoảng), và họ phải bồi dưỡng cấp dưới có năng lực.
)
- (5 Lãnh đạo phải luôn thành công, nhưng họ phải không được hy sinh nhân công để đạt được thành công đó.
)
- (6 Lãnh đạo phải đưa ra lời khuyên đúng đắn, đúng thời điểm cho cấp dưới.
)

Ta có thể không lập tức tự cung cấp với mọi chất lượng này, nhưng việc giữ chúng trong đầu cũng như nỗ lực không ngừng để đạt được chúng là quan trọng.

Nhiều những lãnh đạo cảm thấy rằng, con người ngày càng trở nên cá nhân hóa và việc tìm kiếm “ước mơ” mà họ có thể thông cảm cũng như thành lập mục tiêu chung của nhóm ngày càng trở nên khó khăn hơn. Tuy nhiên mỗi người có **vọng cuộc** cải thiện; ta đều so sánh tình huống hiện tại với những gì có thể xảy ra và thử phát triển bằng cách xác định lỗi và giải quyết chúng. Hơn nữa, trong nhóm như công ty kinh doanh hướng tới việc đạt được những mục tiêu cụ

thể, sẽ luôn khả thi trong việc tìm kiếm ước mơ cụ thể mà ta có thể thuyết phục cấp dưới chia sẻ nếu ta trở lại triết lý cơ bản, hoặc nhiệm vụ và tầm nhìn, của tổ chức và suy ngẫm về nó. Chất lượng quan trọng mà lãnh đạo cần là khả năng thuyết phục người dưới trưởng về tầm quan trọng của việc nhận ra ước mơ cụ thể đồng thời thuyết phục họ chấp nhận nó.

Khi cố gắng đạt được ước mơ, việc không bắt đầu đơn giản bằng cách coi mục tiêu cuối cùng như mục đích cần đạt được là tốt hơn. Một phương thức thực tế hơn là thiết lập những mục đích dễ liên quan ngay lập tức đồng thời xoay vòng chu kỳ PDCA để dần dần đạt được, cho phép mọi người chia sẻ hạnh phúc đạt được cùng lúc tiếp tục cố gắng tăng năng lực của họ. Nhìn chung, càng nhiều người gặp khó khăn khi thực hiện các mục tiêu thì họ sẽ càng cảm thấy vui khi đạt được chúng. Loại nỗ lực này tự nhiên dẫn tới sự sáng tạo và lần lượt tăng khả năng của họ.

Ước vọng cải thiện liên quan chặt chẽ tới việc đua tranh khốc liệt có trong xã hội, dù nó bị giấu diếm hay được phơi bày. Loại tâm lý cạnh tranh này tồn tại không chỉ trong những nhóm đối thủ mà còn giữa những thành viên trong cùng nhóm. Loại đua tranh này đương nhiên nên dựa trên tinh thần công bằng lý tưởng trong thể thao. Hơn nữa, việc tránh loại bỏ yếu tố cạnh tranh này, việc làm như vậy sẽ cản trở vọng ước của mọi người trong việc cải thiện. Hơn nữa, ta nên tập trung vào việc tránh bất kỳ việc đua tranh nào chống lại tinh thần công bằng. Việc đua tranh công bằng cùng với làm việc nhóm sẽ thống trị các nhóm thành viên. Việc trao đổi tương ứng lẫn nhau này diễn ra trong toàn bộ thành viên nhóm và tới điều mà Nishibori gọi là “công ty giữa người với nhiều đặc điểm khác nhau”⁽³⁶⁾.

Từ thảo luận phía trên, ta có thể đạt tới kết luận sau về về tham gia: Nếu năng lực của lãnh đạo, thành viên nhóm và bất cứ ai liên quan không tiến bộ, việc tham gia thực sự không được thực hiện.

Tham gia thật sự có những lợi ích sau:

- (1) Trách nhiệm với công việc được tham gia và chu kỳ PDCA được tuân theo
- (2) Trao đổi nhóm nội bộ được tăng cường và các quan hệ giữa các cá nhân được cải thiện
- (3) Mặt bằng tài năng tiềm ẩn của những thành viên nhóm cũng như chất lượng nhân lực được khai thác.
- (4) Cấu trúc nhóm được biến chuyển từ sắp xếp lãnh đạo-cấp dưới đơn giản tới cấu trúc phức tạp hơn. Điều này thay đổi cấu trúc từ chắc chắn sang linh hoạt cho phép nhân công thực hiện nhu cầu theo dịp. Điều này thúc đẩy làm việc nhóm đáng tin cậy, cho phép nhân công phản ứng với khủng hoảng nhanh chóng.
- (5) Sáng kiến và sự độc lập của thành viên nhóm được thực hành.
- (6) Mục tiêu mơ hồ được làm rõ và chuyển thành mục tiêu chung chắc chắn.
- (7) Bộ phận vai trò đạt được mục tiêu chung của nhóm được quyết định rõ ràng sau khi mục tiêu được chấp nhận bởi các thành viên nhóm.
- (8) Lượng cách thức thực hiện được mục tiêu khả thi tăng, và sẽ khả thi trong việc khai thác khả năng của mỗi thành viên.
- (9) Năng lực của lãnh đạo cải thiện và được bổ sung bởi những thành viên nhóm này.
- (10) Khả năng của mọi thành viên được mở rộng và tăng cường.
- (11) Cá nhân các thành viên nhóm không bị kìm kẹp mà được hoàn toàn thực hiện việc gắng đạt được mục tiêu chung của nhóm. Loại công ty đặc biệt là đạt được trong các thành viên nhóm.

Trong việc chỉ liệt kê những điểm tốt trên đây, tôi sợ rằng mình đã vẽ ra bức tranh màu hồng. Tuy nhiên, những lợi ích này có thể được ứng dụng ngược lại như những điểm cân nhắc xem việc tham gia thực sự có đạt được hay không.

Như đã đề cập trước đó, dạng hình thức mà có sự tham gia của nhân công đôi khi được ứng dụng bởi những nhà quản lý dưới hình thức công cụ tự bảo vệ. Tuy nhiên, những quyết định được đưa ra trong nền tảng của loại tham gia này thường quá rộng do những nhà quản lý cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người và được tập trung vào việc bảo vệ những sự quan tâm mang tính cá nhân. Nếu những nhà quản lý lại bắt đầu sử dụng việc tham gia theo cách thức này thì những thành phần tham gia sẽ bắt đầu trốn tránh những trách nhiệm của mình. Dù nó có thể bị cho rằng đó là một quyết định được đưa ra theo cách này mang sự đồng thuận của tất cả mọi người, kết quả là chẳng ai chịu nhận lấy trách nhiệm. Điều này hoàn toàn đối nghịch với việc tham gia thực tế mà ta đã đề cập trước đó.

Thời gian tham gia cũng rất quan trọng. Nó chính là những lần khẩn cấp nhất - khi nhóm thấy rằng nhóm phải phá vỡ bế tắc cũng như cải thiện tình huống một cách nhanh chóng dù cho những vấn đề cần giải quyết có không được định nghĩa rõ ràng - rằng việc tham gia mang lại những kết quả tốt nhất và ít được mong đợi nhất. Những lợi ích thực của việc tham gia không thể được hy vọng nếu như không có việc cấp bách như vậy.

Nhiều người nhận thấy rằng dù người tham gia theo cách này có thể hiệu quả thì với nhóm thành viên tham gia vào mỗi kế hoạch sẽ làm hỏng vai trò của lãnh đạo. Từ một quan điểm, tôi tin rằng ý kiến này là đúng. Như đã đề cập trước đó trong mối quan hệ giữa điều kiện tiên quyết đối với lãnh đạo, người không có “ước mơ” (mục tiêu chung) không đủ tiêu chí làm lãnh đạo, dù ước mơ này có thể được chỉnh sửa đôi chút bởi sự tham gia của thành viên nhóm. Và như đã đề

cập trước đó, việc tham gia không có sự lãnh đạo có thể tạo ra sự bảo vệ, loại quyết định “làm hài lòng tất cả”.

Liệu có công bằng với lãnh đạo không nếu như bắt ước mơ của họ dù muốn dù không là về thành viên nhóm? Trong tình huống nhất định, điều này có thể vừa cần thiết và hiệu quả. Tuy nhiên, việc những tình huống này là giới hạn khi có sự khác biệt lớn giữa năng lực của lãnh đạo so với cấp dưới hoặc lãnh đạo với thành viên nhóm suy nghĩ rất khác nhau. Sự cần thiết cho nó có thể sẽ biến mất như năng lực của lãnh đạo và thành viên nhóm cải thiện như kết quả của lần tham gia đó. Khi người tham gia vào việc thực hiện quyết định theo cách này, họ cảm thấy vui khi ý kiến của họ được cân nhắc và được tranh luận và thật sự được thực thi. Do đó, cùng lúc lãnh đạo vận dụng năng lực kiên trì của mình thuyết phục thành viên nhóm chấp nhận ước mơ của họ, họ cũng phải chuẩn bị lắng nghe với tư duy mở đối với những ý kiến của thành viên nhóm. Loại thảo luận này mang lại sự sáng tạo cho nhóm.

Vài người nghĩ rằng loại tham gia này quá tốn thời gian và tẻ nhạt. Đúng là lôi kéo cũng như thuyết phục số lượng lớn người tham gia là công việc cần nhiều thời gian. Tuy nhiên, nếu như lần tham gia đó tăng cường khả năng của tất cả các thành viên trong nhóm, thời gian cần để đạt tới quyết định sẽ giảm đi, và những lợi ích đo đạc được sẽ có được thông qua sự cải thiện kết quả trong chất lượng của việc tham gia.

Chương 5

CWQC SAU KHỦNG HOẢNG NĂNG LƯỢNG

5.1. Bước vào những năm 1980

Người ta thường nói rằng tại Mỹ nếu giai đoạn cuối những năm 1960 là thời kỳ phồn thịnh, sau đó những năm 70 thể hiện thời kỳ bất ổn xã hội. Chiến tranh Việt Nam đã cho thấy những dấu hiệu hướng tới sự đóng cửa, vấn đề trách nhiệm sản phẩm bùng nổ bắt đầu nổi lên và nhiều những vấn đề khác trực tiếp liên quan tới chất lượng, như sự tăng nhanh của việc nhân công vắng mặt được tăng cường. Những vấn đề này liên quan mật thiết tới mức tăng cùng lúc cấp giáo dục cũng như các tiêu chuẩn sống của con người, xu hướng tăng không chỉ ở Mỹ mà còn ở Tây Âu.

Trong khi đó, dù có nhiều những khác biệt giữa các quốc gia và các ngành công nghiệp, kinh tế thế giới nhìn chung thể hiện sự tăng trưởng rõ rệt từ nửa sau của những năm 1960 tới đầu những năm 1970. Sự tăng trưởng nhanh chóng này được kiểm tra bởi cuộc khủng hoảng năng lượng lần thứ nhất và thứ hai tương ứng năm 1973 và 1979, lắng xuống bởi chiến tranh Trung Đông. Kết quả là hệ quả việc giá dầu bùng nổ tăng vọt, kinh tế toàn cầu chững lại gần như qua một đêm từ tốc độ cao trước đó xuống chậm nhưng tăng ổn định hoặc thậm chí đình trệ.

Nhật Bản đặc biệt dễ bị tổn hại về kinh tế, bởi nó phụ thuộc vào các quốc gia khác trong việc cung cấp dầu thô cùng những nguồn tài nguyên thiên nhiên khác. Trong các khủng hoảng năng lượng, thậm chí có những nỗ lực trong vài lĩnh vực tới góc thị trường hàng hóa như giấy vệ sinh, nhưng chính phủ và cá nhân các công ty Nhật thực hiện nhiều giai đoạn để giải quyết tình huống.

Các phương pháp tiết kiệm năng lượng được giới thiệu trong thời gian này có thể được chia rộng thành hai đề mục: tiết kiệm năng lượng trong các chu trình sản xuất và tương tự (gồm chu trình hội nhập) và tạo ra các sản phẩm tiết kiệm năng lượng. Tuy nhiên, các công ty cũng phải thiết lập các biện pháp đối phó rộng về phạm vi toàn tổ chức. Thêm vào việc phát triển các sản phẩm và công nghệ mới, những biện pháp này bao hàm việc cung cấp giáo dục và đào tạo cho nhân sự dự bị hiện có trong các bộ phận sản xuất và kỹ thuật (kết quả là giảm số lượng sản xuất) và phân công họ tới các bộ phận bán hàng nhằm hỗ trợ thêm. Nhiều những lợi ích được tích lũy từ việc đưa ưu tiên cao hơn tới những loại biện pháp đối phó này hơn là loại bỏ những nhân công thừa bằng cách sa thải họ. Ví dụ, các nhân công kỹ thuật phải chuyển tới các bộ phận bán hàng có khả năng thu được việc hiểu rõ hơn về thị trường, các chương trình giáo dục và đào tạo thực hiện bởi các công ty cho phép họ tăng tốc sản xuất một cách đặc biệt nhanh chóng khi thời kỳ kinh tế vững mạnh trở lại. Những lợi ích này là kết quả trực tiếp của các biện pháp đối phó mà công ty ứng dụng và triết lý quản lý củng cố chúng.

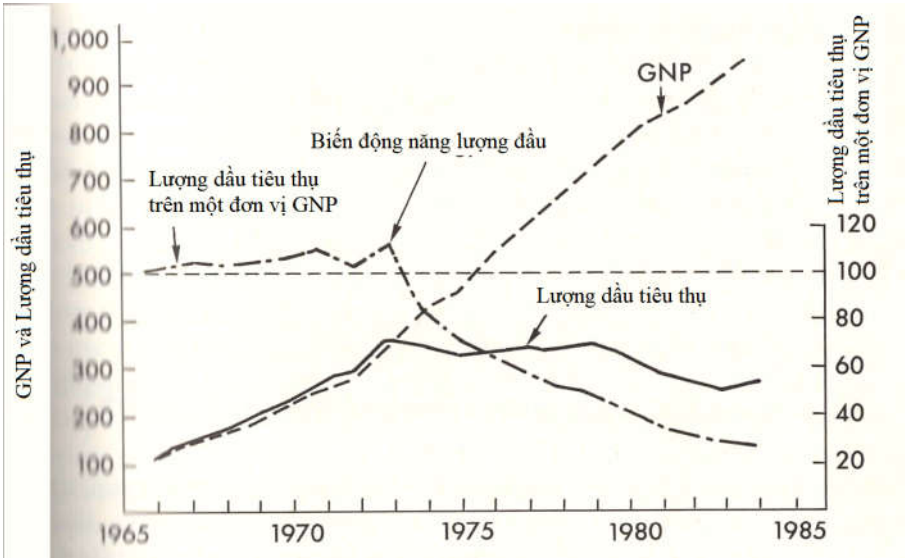
Nền kinh tế Nhật Bản sau đó bất ổn bởi đánh giá cao trong giá trị đồng yên. Tuy nhiên, nhiều công ty Nhật Bản có khả năng nổi lên mạnh mẽ hơn mỗi lần họ hướng tới một trong những kinh nghiệm khó khăn này. Trong hoàn cảnh này, hai khủng hoảng năng lượng của những năm 1970 có thể được xem là điềm báo của kỷ nguyên mới những năm 1980 tới 1990. Trên thực tế, nhiều những nhà điều hành cấp cao của những công ty đã thắng các giải Deming trong giai đoạn này ngay lập tức theo khủng hoảng năng lượng đưa ra những bình luận như sau⁽³⁷⁾:

Khủng hoảng dầu buộc ta bị thâm hụt. Tuy nhiên, ta đủ may mắn để có thể trở lại với sự tăng trưởng bằng cách theo đuổi và giải quyết nhiều vấn đề nhất có thể. Ta giới thiệu Kiểm soát Chất lượng Toàn

công ty (CWQC) nhằm thắt chặt trong việc chuẩn bị đối với những khủng hoảng tương tự có thể xảy ra trong tương lai và tránh hiểm nguy thâm hụt lại. Ta đi đến quyết định Giải thưởng Deming là một cột mốc trong cuộc hành trình này.

Hình 5.1 thể hiện sự thay đổi trong tổng sản lượng quốc gia của Nhật Bản (GNP), tổng dầu tiêu thụ hàng năm và dầu tiêu thụ hàng năm như một tỷ lệ của GNP hơn 20 năm từ 1965 đến 1985, được lập chỉ mục đối với giá trị 100 vào năm 1965⁽³⁸⁾. Hình rõ ràng đã chỉ ra rằng trong khi GNP của quốc gia hầu như tăng một cách tuyến tính trong toàn bộ giai đoạn, lượng dầu tiêu thụ chững lại sau khủng hoảng năng lượng lần đầu năm 1973 và bắt đầu giảm khoảng năm 1979. Tuy nhiên, dù hình không thể hiện điều này, lượng dầu tiêu thụ của Nhật bắt đầu tăng lại năm 1986. Tuy nhiên, biểu đồ này miêu tả linh động kết quả của những nỗ lực được ngành công nghiệp Nhật Bản thực hiện với những khủng hoảng năng lượng.

Người Nhật có xu hướng đo lường những thành tựu của mình với những thước đo bên ngoài như mục tiêu, những giá trị khả thi trên lý thuyết, kết quả của những thành phần cạnh tranh,... Họ thấy quan ngại nếu như những kết quả của chính mình không đo lường được hoặc tụt lại phía sau kết quả của những quốc gia khác, và họ nỗ lực nhằm bắt kịp và vượt qua những tiêu chuẩn bên ngoài này. Không rõ nguồn gốc thực sự là ở đâu, nhưng có thể thực hiện điều gì đó với nền kinh tế mỏng manh của quốc gia thiếu nguồn tài nguyên thiên nhiên và bắt buộc phải phụ thuộc vào việc nhập khẩu hầu hết những vật dụng thiết yếu. Tinh thần cũng như ước vọng cạnh tranh nhiệt thành đối với việc cải thiện đã trở thành một yếu tố quan trọng trong việc phát triển nền kinh tế Nhật Bản. Theo Juran⁽³⁴⁾, việc tạo ra các sản phẩm chất lượng, người Nhật đã theo kịp với những đối tác phương Tây vào giữa những năm 1970. Hình 5.2 thể hiện xu hướng này. Dù biểu đồ này thay đổi đôi chút, xu hướng chung vẫn không đổi.

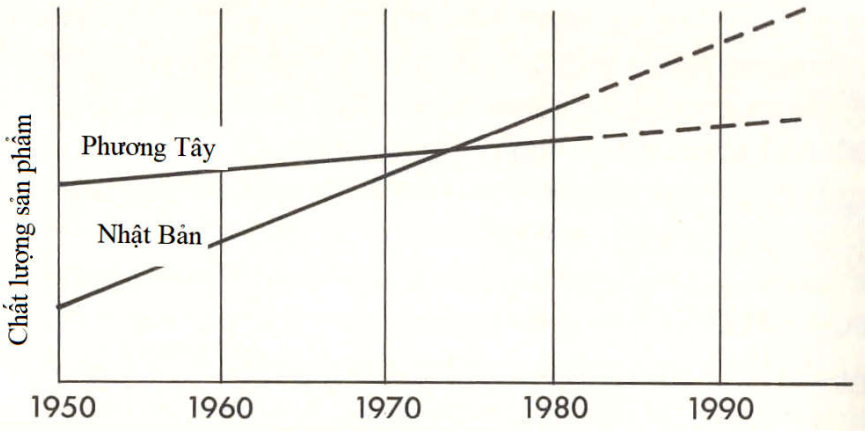


Hình 5.1. So sánh GNP và Lượng dầu Tiêu thụ (lập chỉ mục đến 100 năm 1965)⁽³⁸⁾

Hai biểu đồ này có thể được nhìn nhận như các kết quả minh họa của những nỗ lực thực hiện bởi ngành công nghiệp Nhật Bản mà tôi đã mô tả. Tuy nhiên, chúng cũng nên cùng lúc là cách thức trình bày được cân nhắc của việc tái cấu trúc ngành công nghiệp chiếm vị trí tại Nhật Bản từ giữa những năm 1970 tới đầu những năm 1980, thời điểm thay đổi rất lớn đối với ngành công nghiệp Nhật Bản. Thêm nữa, hai biểu đồ này mô tả sự nhận diện bởi những người Nhật rằng chúng đã trong chu trình vượt qua các quốc gia khác và dẫn đầu thế giới, ít nhất là về phương diện chất lượng sản phẩm, và hướng tới nhiệm vụ và trách nhiệm mới của quốc gia.

Tôi sẽ sử dụng phần còn lại của chương này để miêu tả vài những đặc tính của loại CWQC được thực hiện bởi ngành công nghiệp Nhật Bản trong những năm 80 và sau đó. Đây không chỉ là giai đoạn thay đổi như đã được đề cập trước đó tuy nhiên cũng là một thời điểm mà được quốc tế hóa, tự do hóa, cá nhân hóa và sự đơn điệu của xã hội được tiến hành nhanh chóng. Tuy nhiên trước khi thực hiện điều này,

tôi sẽ đề cập một cách ngắn gọn về các công cụ QC mới trở nên rộng rãi sử dụng từ sau những năm 1970 tới đầu những năm 1980.



Hình 5.2. Xu hướng Chất lượng Nhật Bản và Phương Tây⁽³⁴⁾

Tại Nhật Bản, QC bắt đầu với cách thức giới hạn như một hoạt động duy trì và cải thiện hiện trạng, chủ yếu trong việc sản xuất và thanh tra. Sau đó nó mở rộng ra các chu trình trên và dưới (lên kế hoạch, R & D, các bộ phận thiết kế, mua sắm, tiếp thị, dịch vụ sau khi bán hàng, và quản lý phục vụ những nguyên tắc này) như những công cụ cải thiện và tăng cường các hoạt động đảm bảo chất lượng nhằm đạt được sự hài lòng của khách hàng. Việc phát triển sản phẩm mới và đảm bảo chất lượng của chúng được ưu tiên cao, do sự thành công hay thất bại của hai hoạt động này có hiệu quả sâu sắc tới tương lai của công ty.

Ngay cả trong thiết kế chất lượng, được giải thích bởi Koichi Aiba⁽³⁹⁾ như “tổng hợp mọi hoạt động chuyển đổi của những yêu cầu chất lượng của người sử dụng (các đặc tính thực tế) thành các đặc tính thay thế tương ứng bằng suy luận, dịch thuật và chuyển đổi”, ta không được xem thường hiệu quả của cách thức tiếp cận phân tích dựa trên Cách sắp đặt QC nhằm tìm ra nguyên nhân ví dụ tương tự trước đó thành công hay thất bại đồng thời vận dụng kiến thức này để cải thiện

các chu trình hiện có. Tuy nhiên, ta phải cùng lúc nhớ rằng việc triển khai chức năng chất lượng (QFD)⁽⁴⁰⁾, thích ứng cách thức tiếp cận thiết kế dựa trên phương thức suy luận, được sử dụng rộng rãi nhằm tạo ra những kết quả bất mắt. Ta cũng nên cảnh giác rằng phương thức này không chỉ phù hợp với việc thiết kế chất lượng mà còn có thể ứng dụng rộng rãi bao gồm việc yếu tố kiểm soát tổng quát trọng yếu thành nhiều đặc tính cụ thể và có định lượng với thứ tự cao hơn⁽⁵³⁾.

Sơ đồ nhân-quả và QFD là những công cụ tuyệt vời để triển khai những đặc tính chất lượng cũng như làm rõ các mối quan hệ nguyên nhân giữa các đặc tính và những yếu tố cấu thành chúng. Tuy nhiên, thông tin mà ta được yêu cầu giải quyết không phải luôn là những vấn đề làm rõ sự kết nối nhân-quả; các mối quan hệ giữa những mục khác nhau của dữ liệu thường không rõ cũng như những yếu tố khác đan xen theo một cách thức phức tạp. Các yếu tố thông thường, cơ bản dùng làm căn bản dữ liệu thường khó hiểu. Phương thức KJ⁽⁴¹⁾ (phương thức biểu đồ quan hệ) hiệu quả trong những trường hợp như vậy, và cá nhân tôi đã ứng dụng kỹ thuật này một cách thành công trong các bài viết đại học của tôi nhằm đối chiếu cũng như tổng hợp các dự thảo báo cáo được viết bởi các ủy ban kỷ luật chéo.

Như đã thể hiện trước đó, khi các hoạt động CWQC bắt đầu thâm nhập vào hầu hết những bộ phận trong công ty hoặc thị trường, nó trở nên cần thiết để phân tích thông tin truyền miệng khó có thể định lượng (thông tin thể hiện bằng lời nói) và đưa vào trong mẫu của những kế hoạch cụ thể. Bảy công cụ QC mới (biểu đồ tương quan, biểu đồ quan hệ, biểu đồ cây, biểu đồ ma trận, phân tích dữ liệu ma trận, chu trình quyết định bảng chương trình và biểu đồ mũi tên) hiệu quả và đạt được những hiệu quả đáng kể trong nhiều lĩnh vực ngoài việc đảm bảo chất lượng, như R & D, quản lý chính sách, quản lý sản xuất và hành chính. Dù không phải mọi những công cụ là mới, việc chỉ ra rằng chúng có thể được ứng dụng nhằm có được hiệu quả tốt trong nhiều những lĩnh vực của CWQC là một bước đi rất rõ rệt.

Khi cân nhắc sự xuất hiện bên ngoài của những rủi ro, tôi muốn chú thích tại điểm này. Trong khi việc phân tích thông tin truyền miệng là quan trọng như đã đề cập trước đó, bởi thông tin như vậy thường dễ giải quyết hơn dữ liệu số, có một xu hướng cần ít nỗ lực để thu thập hơn. Cũng có xu hướng nhảy tới kết luận khi đưa ra những quyết định dựa trên thông tin truyền miệng khi nó có thể thiếu đi tính khách quan - ví dụ, ý kiến của những người trực tiếp tham gia trong vấn đề. Để tôi lấy một ví dụ đơn giản, các biểu đồ nhân-quả và các sơ đồ tương quan hiệu quả trong việc lọc ra những mối quan hệ nguyên nhân giữa các đặc tính cũng như yếu tố cấu thành bằng cách ứng dụng thông tin truyền miệng; tuy nhiên, sơ đồ sẽ được ra theo cách này chỉ là những mô tả mang tính giả thiết về mối quan hệ nhân-quả dựa trên các ý kiến của những điều liên quan. Thông tin phải được phân tích nhằm kiểm tra xem nguyên nhân được xác định nào ảnh hưởng tới những đặc tính đó.

Như bạn đọc có thể nhận thấy, tôi sử dụng thuật ngữ “thông tin truyền miệng” thay cho “dữ liệu truyền miệng”. Điều này là do thông tin truyền miệng thường bao hàm yếu tố phán xét ngay từ khi bắt đầu và có xu hướng chủ quan hơn là khách quan, trong phân tích thống kê, kết luận tới thông qua việc ứng dụng các phương thức thống kê tới dữ liệu khách quan. Trong khi sự khách quan của *dữ liệu* được cân nhắc là rất quan trọng thì tính khách quan của *thông tin truyền miệng* thường bị che đậy.

Có ví dụ nổi tiếng về trường hợp này trong tiếp thị. Hai người bán giày được đưa tới đảo Biền Nam để khảo sát tiếp thị, nơi mà không có cư dân đi giày. Nhận thấy điều này, một người đã báo lại với hộ sở rằng không có nhu cầu về giày, trong khi người còn lại xác nhận rằng có thị trường tiềm năng lớn. Như ví dụ này thể hiện, việc đánh giá chủ quan được thêm vào dữ liệu khách quan (“không ai đi giày”), kết quả thông tin truyền miệng có thể đa dạng từ cực này sang cực khác.

Việc theo đuổi lý do này xa hơn, ta có thể nói rằng, dù phân tích dữ liệu vừa cần thiết và hữu dụng, dữ liệu cũng chỉ là dấu hiệu quả

hiện tượng thực tế mà ta muốn biết. Dữ liệu về một hiện tượng sẽ thay đổi phụ thuộc vào góc ta nhìn hiện tượng đó và loại mẫu ta thực hiện. Việc tái sản xuất một hiện tượng thực tế chỉ từ dữ liệu là khó và việc quá tập trung vào tầm quan trọng của việc bắt đầu điều tra bằng cách quan sát những chủ thể cũng như sự kiện thực tế tham gia là bất khả thi.

Dù đây là việc làm thừa thãi, tuy nhiên tôi sẽ quan sát sâu hơn về các công cụ QC. Một trong những điều này chú ý tới cách thức mà các thủ tục đối với phân tích thống kê dữ liệu đã trở nên được tiêu chuẩn hóa. Hầu như không có ngoại lệ, ít nhất là tại Nhật Bản, sách về các phương thức thống kê đưa ra vấn đề trong đó việc thực hiện dự trù hoàn thiện là khả thi nếu nó bắt đầu tại giai đoạn 1 và theo phương pháp cụ thể, cho dù đó là để phân tích phương sai, phân tích hồi quy hoặc bất cứ điều gì khác. Tôi tin rằng loại tiêu chuẩn hóa này đã là động lực đáng kể sau sự phổ biến của các phương pháp thống kê. Vấn đề quan trọng khác trong bối cảnh này là việc ứng dụng suy luận dựa trên các kết quả phân tích thống kê. Ví dụ, ta triển khai phân tích sự mâu thuẫn nhằm khám phá những yếu tố và sự tương tác quan trọng đồng thời thử cải thiện hoặc cân bằng chất lượng bằng cách chuẩn hóa những điều này ở những mức độ nhất định. Cùng lúc, việc rút ra duy luận và làm rõ những yếu tố gây ra bằng việc kiểm tra những câu hỏi như tại sao những yếu tố và sự tương tác nhất định quan trọng, tại sao những yếu tố và sự tương tác khác được cho là có ý nghĩa thực tế không chứng minh được điều đó, những thành phần của phương sai lỗi là gì, và phương sai không thiên vị có giá trị phù hợp hay không. Điều này nên được thực hiện không chỉ đơn thuần từ quan điểm của phân tích thống kê nhưng cũng từ quan điểm rộng hơn của lý thuyết cơ bản và công nghệ ứng dụng. Công nghệ, nguyên liệu và các sản phẩm thường được tạo ra như một kết quả của loại lý do này⁽⁴²⁾.

“Quản lý trực quan” hiện là kỹ thuật nổi tiếng. Dù chi tiết của nó giữa các công ty, nhà máy và cơ sở làm việc là không giống nhau, mục đích cơ bản của nó là tạo những điểm mấu chốt dành cho các chu

trình quản lý có thể thấy được bằng cách sử dụng biểu đồ, biểu đồ Pareto, và những công cụ QC khác phù hợp với phương pháp sắp đặt QC. Cách thức tiếp cận này nhất định đã được chứng minh hiệu quả không chỉ tại Nhật mà còn nhiều nhà máy Nhật hiện được xây dựng và vận hành ở hải ngoại và tại những công ty nước ngoài bắt tay vào giới thiệu và quảng bá QC.

5.2. Kết nối Các chính sách Thường niên với Những chính sách Trung và Dài hạn

Như sẽ được giải thích chi tiết hơn trong Phần 6.2, từ khoảng đầu những năm 1980, ngày càng nhiều những công ty Nhật Bản bắt đầu thực hiện cách thức tiếp cận mới tới việc thiết lập chính sách như một phần hệ thống quản lý chính sách của họ. Thay vì thiết lập chính sách từng năm, truyền lại trong công ty, thực thi chính sách, kiểm tra chống lại những mục kiểm soát đã thiết lập trước đó và thực hiện hoạt động sửa lỗi khi cần, ngày càng có nhiều những công ty bắt đầu thiết lập các chính sách trung hoặc dài hạn, thường cho ba tới năm năm, đầu mỗi năm tài chính, với chính sách của năm đầu tiên cấu thành chính sách của năm hiện hành. Mục đích của việc thực hiện điều này là liên kết chính sách thường thiên chặt chẽ đối với chính sách trung tới dài hạn.

Nhìn chung, có hai lý do tại sao các chính sách trung và dài hạn này là cần thiết:

(1) Cần thiết lên kế hoạch trung tới dài hạn trong các dự án tiện ích xã hội

Việc cung cấp năng lượng điện, nước, ga, phương tiện giao thông, giao tiếp và những yếu tố khác của cơ sở hạ tầng xã hội rõ ràng là điều quan trọng lâu dài trong việc duy trì và cải thiện môi trường sống đồng thời hỗ trợ sự phát triển của ngành công nghiệp. Và, khi công việc công cộng liên quan tới hoạt động này nhìn chung là những dự án dài hạn, việc thực hiện chúng dựa trên các kế hoạch trung tới dài hạn là trọng yếu. Ví dụ, Công ty Năng lượng Điện Kansai⁽⁴³⁾ đã thiết lập một tầm nhìn doanh nghiệp cho năm 2030 và đã thiết lập những kế

hoạch kinh doanh trung hạn mới trong việc thực hiện tầm nhìn đó. Mỗi bộ phận của công ty đều cố gắng làm theo những hướng dẫn được viết ra trong những kế hoạch này.

(2) Chính sách trung tới dài hạn đối với việc cải thiện cấu tạo doanh nghiệp

Trong những năm 1970, người ta lo lắng rằng những sản phẩm Nhật Bản, cụ thể là những sản phẩm giàu năng lượng, sẽ nhanh chóng mất đi tính cạnh tranh của chúng trên những thị trường quốc tế như một kết quả của các cuộc khủng hoảng năng lượng cũng như sự gia tăng mạnh mẽ sau đó của giá trị đồng yên, cũng như các phương thức nhằm ngăn ngừa điều này được thực thi một cách vội vàng. Những điều này được cân nhắc chủ yếu một cách tự nhiên sự giảm rãnh chi phí và những biện pháp tiết kiệm năng lượng trong các chu trình sản xuất. Nhưng những nỗ lực của các doanh nghiệp Nhật Bản không chỉ dừng lại ở đó. Cụ thể là trong các ngành công nghiệp nặng, khả năng cải thiện sức mạnh doanh nghiệp bằng việc cách mạng hóa cách thức tiếp cận công cuộc lên kế hoạch sản phẩm (đổi từ “nặng, dày, dài và lớn” sang “nhẹ, mỏng, ngắn và nhỏ”) được khám phá rộng rãi. Tuy nhiên, những kế hoạch đó càng thiết thực và vươn xa thì việc thực thi sẽ càng kéo dài hơn, và những công ty do đó bắt buộc phải thiết lập các kế hoạch trung và dài hạn.

Ví dụ, vào Tháng 2 năm 1987, Công ty Thép Nippon thông báo những hình sau với vai trò mục tiêu doanh nghiệp của họ cho năm tài chính 1995⁽⁴⁴⁾:

Thép, nguyên liệu mới, và hóa chất: 60 phần trăm

Các hệ thống điện vào giao tiếp: 20 phần trăm

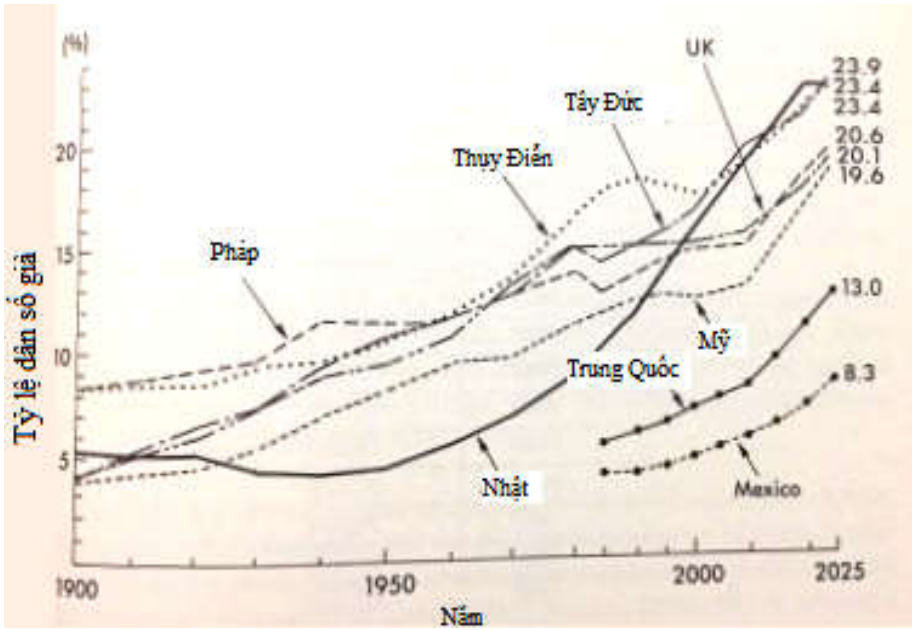
Kỹ thuật: 10 phần trăm

Xã hội và việc kinh doanh liên quan tới lối sống: 10 phần trăm

Bằng cách đạt được những mục tiêu này, công ty xác định giảm thiểu việc sản xuất thép xuống ít hơn 50 phần trăm tổng công việc.

Những kế hoạch trung tới dài hạn như này thường chiếm khá nhiều thời lượng, và những mục tiêu của họ đương nhiên sẽ không luôn được thực hiện. Điều này là do, như ta biết, những điều không ngờ tới luôn xảy đến. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là không có quan điểm trong việc thiết lập chính sách trung tới dài hạn. Trái lại, việc sử dụng chu trình cung cấp những cơ hội để con người nghĩ và thảo luận tâm nhin trung tới dài hạn của công ty họ rõ ràng là rất cao trong đó, giữa những thứ khác, nó đưa tới những người tham gia cảm giác muốn tham gia vào vận mệnh của tổ chức, làm rõ những mục tiêu chung của công ty và nhân công công ty đồng thời phụ thuộc vào sự thấu hiểu của mọi người về những mục tiêu đó. Loại công thức chính sách trung tới dài hạn này là không khả thi đối với môi trường “kỳ hạn ngắn” và cạnh tranh khốc liệt; điều này chỉ thực hiện được tại một môi trường kinh doanh như tại Nhật Bản, được định hướng lâu dài và vững vàng hơn so với môi trường tại các quốc gia khác.

Trong ứng dụng việc thực thành chính sách trung tới dài hạn như đã được mô tả, có lượng lớn những chỉ số có thể được cân nhắc. Những chỉ số này liên quan tới hiện tượng xã hội nhất định hiện đang diễn ra và có khả năng tiếp diễn trong tương lai. Một ví dụ là tỷ lệ dân số già nằng trong tổng dân số, thể hiện cái gọi là xã hội xám. Như Hình 5.3, tỷ lệ cũng tăng tại Châu Âu và Mỹ, tuy nhiên đã được chú ý một cách đặc biệt tại Nhật từ những năm 1980. Hiện tượng này làm nổi lên nhiều vấn đề cần cân nhắc như thành phần tuổi của lượng công việc tương lai, sức chịu đựng và những vấn đề cụ thể sẽ được yêu cầu khi tiếp cận “tuổi bạc”. Có nhiều những chỉ số như tỷ lệ sinh, số dân 18 tuổi, phần trăm trẻ em nhận được giáo dục trung học, cấu trúc nhân lực trong ngành công nghiệp và tỷ lệ nam, nữ trong từng ngành công nghiệp. Dữ liệu được công bố có thể được vận dụng vào việc điều tra cũng như khảo sát những câu hỏi này, và thông tin hữu dụng không ngờ tới có thể được hướng tới bằng cách áp dụng những phương thức phân tích đơn giản như phân tầng dữ liệu và phân tích những mối tương quan.



Hình 5.3. Số người tuổi 65 hoặc Hơn tương ứng Phần trăm của Tổng Dân số

5.3. Toàn cầu hóa và Sự mở rộng ra Hải ngoại

Bảng 5.1 thể hiện xu hướng đầu tư hải ngoại trực tiếp của Nhật Bản từ năm 1951. Việc đầu tư hải ngoại của Nhật Bản bắt đầu tăng từ nửa sau của những năm 1960, ngay sau Olympics Tokyo, và đạt tới 3,500 tỷ \$ Mỹ vào năm 1973. Sau đó nó duy trì vững vàng trong vài năm như một kết quả của những khủng hoảng năng lượng, tuy nhiên bắt đầu tăng lại vào năm 1978 và tăng vọt nhanh chóng trong những năm 1980. Tỷ lệ tăng đặc biệt cao trong nửa sau của những năm 1980, và đối tượng vượt quá 60,000 tỷ \$ Mỹ trong năm 1989, đua tranh với thặng dư thương mại Nhật Bản trong vòng một năm. Việc nhận thấy yếu tố này thay đổi trong những năm 1990 là rất thú vị.

Bảng 5.1. Người Nhật Trực tiếp Đầu tư Hải ngoại (1951-1992)*(đơn vị: \$ Mỹ)*

1951-1977	22,212
1978	4,598
1979	4,995
1980	4,693
1981	8,932
1982	7,703
1983	8,145
1984	10,155
1985	12,217
1986	22,320
1987	33,364
1988	47,022
1989	67,540
1990	56,911
1991	41,584
1992	34,138
Tổng	386,530

Sự so sánh yếu tố đầu tư hải ngoại trực tiếp của Nhật Bản trong những năm 1980 với yếu tố đầu tư này trong những năm 1970 đã thể hiện những thay đổi dễ nhận thấy dưới dạng đầu tư và động cơ phía sau nó.

- (1) Việc đầu tư vào những quốc gia đang phát triển, bao hàm những quốc gia tại Châu Á, nhìn chung còn chắc chắn, trong khi đầu tư vào Nam Mỹ tăng nhanh, đạt mới một phần ba tổng. Việc đầu tư vào Tây Âu cũng tăng.
- (2) Quyền ưu tiên sau việc trực tiếp đầu tư hải ngoại vào các ngành công nghiệp sản xuất chuyển từ ứng dụng nhân công lao động giá rẻ tới việc tránh những xích mích thương mại. Như đã đề cập trước, người ta lo ngại rằng những sản phẩm Nhật Bản sẽ mất đi tính cạnh tranh trên những thị trường quốc tế như kết quả của việc tăng giá trị đồng yên một cách nhanh chóng vào đầu những năm 1980. Dù tính cạnh tranh được giữ lại nhờ những nỗ lực không ngừng nghỉ từ phía các công ty tới việc thu giảm chi phí cũng như phát triển sản phẩm mới, việc các công ty Nhật Bản sản xuất hải ngoại được khuyến khích mạnh mẽ như những phương tiện sửa lỗi những sự mất cân bằng thương mại xuất phát từ lượng nhập khẩu lớn của Nhật Bản.
- (3) Yếu tố xa hơn trong thay đổi tập trung địa lý của việc mở rộng hải ngoại của người Nhật giảm một cách cân nhắc trong việc đầu tư vào sự phát triển nguồn tài nguyên thiên nhiên cũng như sự tăng trưởng tương ứng trong đầu tư liên quan tới những ngành công nghiệp dịch vụ như bán hàng, ngân hàng, bảo an, bảo hiểm và bất động sản.
- (4) Các ngành công nghiệp sản xuất chủ động đầu tư vào Bắc Mỹ bao hàm thép, kim loại không màu, những hàng hóa điện gia dụng, chất bán dẫn, ô tô và hóa chất, trong khi những lĩnh vực chính của việc đầu tư vào Tây Âu là hàng hóa điện gia dụng, các chất bán dẫn và ô tô.

Như Bảng 4.1 thể hiện, liên doanh của Aisin Warner, Fuji Xerox, Yokogawa-Hewlett-Packard, và Khoa Luỡng cực của Dụng cụ Texas, Nhật Bản, giữa các công ty Nhật và nước ngoài cùng những bộ phận vận hành đã thắng Giải Ứng dụng Deming. Có nhiều những ví dụ như vậy về các hoạt động quản lý chất lượng tốt của công ty con Nhật Bản đã có những nỗ lực có lợi cho các công ty mẹ của họ ở hải ngoại đồng thời đã công hiến lớn đối với việc quảng bá quản lý chất lượng tại những công ty đó.

Honda chỉ ra rằng triết học cơ bản liên quan tới việc sản xuất hải ngoại là bỏ nguồn gốc cộng đồng địa phương và sản xuất những sản phẩm giá cả hợp lý, chất lượng cao sẽ làm hài lòng người sử dụng và có thể được ứng dụng toàn thế giới. Để đạt được điều này, nó tập trung vào quảng bá ba cách thức tiếp cận sau đây⁽⁴⁵⁾:

(1) Thông qua cách nhìn toàn cầu

“Với sự đồng tồn tại và đồng thịnh vượng hòa bình đúng như khẩu hiệu của chúng ta, ta sẽ tiến hành những hoạt động công ty theo cách thức làm hài lòng quốc gia sở tại đồng thời sản xuất những sản phẩm phù hợp với thế giới sẽ luôn cạnh tranh về chất lượng và giá cả”.

(2) Sản xuất các sản phẩm giá cả hợp lý với hiệu suất tuyệt vời.

“Trong khi thiết lập, thực hiện và duy trì các mục tiêu chất lượng, số lượng, chi phí và thời gian đối với việc sản xuất những sản phẩm chất lượng cao, giá cả phải chăng nhằm phù hợp với môi trường và văn hóa của quốc gia sở tại, ta sẽ phản ứng lại với những thay đổi trong nhu cầu khách hàng và khiến những cải tiến trong chất lượng và chi phí trở thành một phần của các hoạt động sản xuất hàng ngày của chúng ta”.

(3) Đáp ứng những nhu cầu của người tiêu dùng

“Bằng cách thiết lập những cơ sở vật chất đối với việc sản xuất những sản phẩm được yêu cầu tại những quốc gia mà có nhu cầu đối với họ, ta sẽ bảo quản hình ảnh thương hiệu của Honda một cách cẩn

trọng, đồng thời cung cấp 100 phần trăm sản phẩm cũng như các dịch vụ đảm bảo rằng sẽ làm hài lòng khách hàng của họ”.

Honda cũng xem “bốn yếu tố nội địa hóa” và “cấu trúc của mạng lưới toàn cầu” sau đây là những mấu chốt cần thiết đối với việc đạt được quyền tự chủ của những hoạt động sản xuất của doanh nghiệp đó tại hải ngoại:

Bốn yếu tố nội địa hóa

- (1) Nội địa hóa con người
- (2) Nội địa hóa nguyên liệu
- (3) Nội địa hóa tài chính
- (4) Nội địa hóa quản lý

Cấu trúc của mạng lưới toàn cầu

- (1) Thiết lập những nền tảng sản xuất chất lượng
- (2) Thiết lập vùng quản lý chung
- (3) Theo đuổi những giá trị quản lý độc lập
- (4) Những yếu tố khác

Sau khi được chính phủ Thái Lan mời sản xuất tế bào khô tại đó vào năm 1961, Ngành công nghiệp Điện Matsushita đối mặt và trải qua nhiều những khó khăn trong việc khiến cho doanh nghiệp thành công⁽⁴⁶⁾⁽⁴⁷⁾. Công ty sử dụng những kinh nghiệm giá trị nhằm thiết lập những chính sách cơ bản sau liên quan tới các hoạt động vận hành hải ngoại của nó:

- (1) “Ta sẽ tiến hành loại hoạt động vận hành doanh nghiệp sẽ được quốc gia sở tại chào đón”.
- (2) “Ta sẽ thực thi những hoạt động kinh doanh của mình liên quan tới những chính sách của chính phủ quốc gia sở tại. Cùng lúc đó, ta sẽ tạo những nỗ lực thường nhật liên tiếp nhằm đảm bảo rằng chính phủ quốc gia sở tại hoàn toàn hiểu được triết lý Matsushita.

- (3) “Ta sẽ quảng bá thông qua yếu tố nội địa hóa con người, nguyên liệu, tài chính và biết được cách làm thế nào trong cộng đồng địa phương về tinh thần của trách nhiệm tự quản lý”

“Đối với mục tiêu này, Matsushita có dự định bồi dưỡng triển vọng tham dự tích cực trong **ước vọng** cải thiện phần của nhân công bản địa. Điều này đảm bảo rằng mỗi nhân công thích thú với công việc thường nhật của họ và nhận thấy nó xứng đáng, đồng thời tạo ra trách nhiệm hướng tới các hoạt động sản xuất. Matsushita khuyến khích nhân công bản địa thấy được rằng họ đang cống hiến cho sự phát triển của quốc gia mình thông qua những hoạt động đó”.

Những chính sách cơ bản này được dự phòng bởi những chiến thuật cụ thể quảng bá một cách chủ động trong mỗi công ty hải ngoại của Matsushita.

Dù những chính sách kinh doanh cơ bản của Honda và Matsushita được thể hiện phần nào đó khác đi thì về cơ bản đều rất giống nhau.

Công ty Sản xuất Động cơ New United (NUMMI), liên doanh giữa Công ty Động cơ Toyota và Động cơ Chung bắt đầu sản xuất ô tô kết hợp tại cơ sở Fremont, California vào Tháng 12 năm 1984. Việc sản xuất được thực hiện trọn tru và công ty sẽ sớm trở nên nổi tiếng với mức độ đẳng cấp thế giới về chất lượng và năng suất. Khi bắt đầu việc vận hành của nó, NUMMI bao hàm đồng thuận sau đây với Hiệp hội Quốc tế của Liên hiệp Xe hơi, Hàng không vũ trụ và Những nhân công Thực thi Nông nghiệp Hoa Kỳ (UAW) trong những mối tương quan lao động cơ bản⁽⁴⁸⁾ (Ghi chú của dịch giả: Đây là thuật ngữ dịch ngược từ tiếng Nhật do đó không hoàn toàn chính xác với từ nguyên gốc.):

- (1) UAW thừa nhận sự cần thiết của việc cải thiện năng suất.
- (2) UAW chia sẻ những mục tiêu công ty cân nhắc sự vận hành hiệu quả cũng như số lượng và chất lượng ô tô sản xuất.

- (3) Nền tảng của việc giải quyết các vấn đề là đồng thuận lẫn nhau giữa chủ nhân và nhân công, hơn là dự đối kháng.

Trong bảo mật công việc, người ta đồng ý rằng:

- (1) Công ty sẽ không sa thải trừ trường hợp khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng
- (2) Trước khi sa thải nhân công, công ty sẽ thực hiện phương pháp cắt giảm chi phí như giảm lương nhà quản lý, cắt những nguồn cung ứng bên ngoài và kêu gọi việc tự nguyện thôi việc.

Những đồng thuận này là cực kỳ đáng khen đối với cách thức mà họ cố gắng tạo ra niềm tin chung giữa những nhà quản lý và nhân công bằng cách đặt những trách nhiệm và nhiệm vụ tương ứng của họ, thiết lập mục tiêu chung giữa những nhà quản lý và nhân công, tôn trọng sự đồng thuận lẫn nhau, và thể hiện rõ ràng những gì công ty nên làm trước khi sa thải. Không nghi ngờ rằng đây là nền tảng của những kết quả xuất sắc được thực hiện bởi NUMMI từ khi bắt đầu vận hành, như đã được đề cập trước đó. Cách thức tiếp cận quản lý bởi NUMMI chưa từng có những chỉ trích tại Mỹ⁽⁴⁹⁾, tuy nhiên ta có lẽ nên đợi lâu hơn một chút trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Theo cách này, ngày càng nhiều những công ty Nhật Bản thiết lập việc vận hành sản xuất ở nước ngoài (vài công ty thuộc loại liên doanh như đã được mô tả trước đó) và ngày càng có nhiều những thành phần, nguyên liệu mua từ nước ngoài được sử dụng tại Nhật Bản. Làm thế nào để giới thiệu chuyên môn CWQC vốn được giới thiệu từ Mỹ sau đó được giáo dục và phát triển trong nửa thế kỷ tại Nhật Bản và ứng dụng nó một cách hiệu quả trong loại ngành công nghiệp toàn cầu, cụ thể là những cuộc vận hành sản xuất hải ngoại của Nhật Bản, câu hỏi quan trọng có thể sẽ yêu cầu tiếp tục điều tra.

Như đã đề cập trong Phần 4.2, sự cần thiết của QC và triết lý phía sau nó không phải là cách thức độc nhất tại Nhật Bản. Việc giới thiệu tới Nhật Bản thông qua những nỗ lực của nhiều người tham gia, bao hàm nhiều người Mỹ, QC đã được cải thiện và sử dụng vào một dạng văn hóa phù hợp của một quốc gia. Tuy nhiên, chất lượng và kiểm soát như đã đề cập với độ dài trong Chương 2 và 3, một cách lần lượt, là những khía cạnh quan trọng nhất của triết lý QC và như đã được đề cập trong những chương đó, mỗi quan ngại chung của mọi quốc gia trên thế giới và không bao hàm bất cứ tranh chấp cụ thể nào tới Nhật Bản. Thay vì tuyên bố sự độc đáo trong phong cách quản lý của Nhật Bản, người Nhật nên học từ ví dụ thiết lập bởi Deming và Juran, lưu ý tình bằng hữu chân thành và dịch vụ tận tâm, và thực hiện những giai đoạn tích cực nhằm giúp bất kỳ quốc gia nào giới thiệu cũng như quảng bá QC. Nhiều người trong chúng ta thực sự đang thực hiện điều này.

5.4. Đa dạng hóa

Như đã được đề cập trong Phần 5.1, những năm 1980 là điểm xoay chuyển đối với nhiều công ty Nhật Bản, bắt đầu cân nhắc những chính sách trung và dài hạn có thiện ý như một kết quả. Họ gắng tạo ra tầm nhìn xem công ty mình sẽ ra sau trong khoảng thời gian ba tới năm năm (hoặc thậm chí đôi khi còn xa hơn nữa) đồng thời nhận ra tầm nhìn này một cách có hệ thống. Đối với mục tiêu này, việc những nhà điều hành cung cấp sự lãnh đạo cũng như quản lý công ty chặt chẽ trong khía cạnh dài hạn là trọng yếu. Nó đòi hỏi tinh thần tích cực và năng động của thử thách cũng như sự sẵn sàng hướng tới việc tự cải cách.

Nhiều những công ty Nhật Bản đã đổi tên của mình để phù hợp với bản sắc thay đổi của doanh nghiệp, tuy nhiên động thái tới lĩnh vực kinh doanh mới của họ khiến việc xác định tên các loại hoạt động vận hành mà họ gắn với ngày càng trở nên khó khăn; ví dụ, những nhà sản xuất thép đã chuyển sang sản xuất máy tính, giải trí, linh kiện bán dẫn và những nhà sản xuất sơn đã hướng tới lĩnh vực công nghệ sinh học, và hơn thế nữa.

Một trong những đặc tính phân biệt được của việc mở rộng những công ty tới nhiều những lĩnh vực kinh doanh mới là, trong khi họ có thể đặc biệt nhiệt thành về hoạt động này, dù học có thể giảm những sự tham gia của mình vào những công cuộc kinh doanh cũ và trưởng thành, họ thường chỉ hoàn thiện sự bài trừ chúng trong những tình huống đặc biệt. Đây là mức độ dùng cho các cấp tại Nhật, nhưng không phải luôn làm vấn đề tại các quốc gia khác. Tại Mỹ, ví dụ, nơi mua lại lợi ích ngắn hạn là rất quan trọng, các công ty thường hoạt động rất dứt khoát tới những lĩnh vực mới, bán ra hoặc bài xích những công việc kinh doanh cũ kỹ. Các công ty Nhật Bản không kiên quyết lắm và có xu hướng tiếp tục hướng đi kinh doanh đó.

Tôi không định so sánh những cách thức tiếp cận này quá chi tiết tại đây, tuy nhiên, những công ty Nhật Bản thường thấy rằng họ nên tiếp tục kinh doanh cho tới khi khách hàng còn cần nó, ngay cả khi việc kinh doanh đó đã cũ và cần thay đổi. Nhiều công ty tiếp tục phát triển các sản phẩm mới một cách chủ động trong những lĩnh vực cũ với thành công đáng kể. Hai ví dụ là sự phát triển của khăn tắm và khăn tay xa xỉ bởi các công ty kéo sợi bông cũng như sự phát triển của vải làm sạch sử dụng sợi siêu mịn bởi các công ty sợi tổng hợp.

Sự khác biệt đáng chú ý giữa thái độ của Nhật Bản và Mỹ tới các công ty là tại Nhật, thậm chí các công ty tư nhân được xem xét nhiều hơn như một tổ chức công hơn tài sản của những chủ sở hữu. Nhà điều hành Nhật Bản bắt đầu nhận thấy vững chãi hơn so với những đối tác Hoa Kỳ khác điều hành công ty họ vì lợi ích xã hội. Ta phải đợi những nhà khoa học xã hội giải thích tại sao lại như vậy, tuy nhiên, tôi nghĩ rằng sự thiếu tính quyết toán của phần của những công ty Nhật Bản trong việc chuyển sang những lĩnh vực khác như đã được đề cập trước đó có nhiều điều liên quan tới góc nhìn của những công ty với vai trò tổ chức công.

Yếu tố thú vị của việc phát triển sản phẩm mới trong những công ty tư nhân Nhật Bản, liên quan tới Phần 5.5, là sự phát triển tích cực

của ứng dụng, cụ thể là những ứng dụng phi quân sự, đối với những sản phẩm mới. Điều này hiện nay được chấp nhận như lẽ thường tại Nhật Bản. So sánh những sản phẩm mới với mục đích quân sự, những sản phẩm đối với khu vực dân sự không tuân theo điều kiện sử dụng nghiêm ngặt và thường có chất lượng thấp hơn cũng như các nhu cầu tin cậy. Tuy nhiên, nhu cầu đối với sản phẩm trong khu vực công dân tốt hơn so với sản phẩm dành cho quân sự, khiến các ngành công nghiệp dễ dàng được thiết lập hơn tại khu vực này. Cũng có nhiều cơ hội sản xuất những phiên bản cải thiện của sản phẩm hơn, và việc có được thông tin chất lượng dễ hơn dưới nhiều những điều kiện sử dụng. (Ví dụ tốt là sự phát triển của sợi các-bon sử dụng trong cần câu và vợt tennis).

Dù những ngành công nghiệp trưởng thành tại Nhật Bản đang đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng kết quả là cạnh tranh gần kết từ những quốc gia đang phát triển, việc phát triển sản phẩm mới trong những ngành công nghiệp này theo những đặc tính chung sau:

- (Người chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm có thể rõ ràng
- 1) nhận thấy những ngành công nghiệp của họ không biến mất cho tới khi những khách hàng cần những sản phẩm của họ trong cuộc sống hàng ngày.
- (Họ không bài xích hy vọng phát triển những sản phẩm mới;
- 2) ngược lại; họ nỗ lực thực hiện điều đó.
- (Họ cố gắng phát triển cách mạng sản phẩm mới bằng cách
- 3) ứng dụng toàn bộ công nghệ cơ bản trong kinh doanh cốt lõi của công ty mình.
- (Những nhà quản lý cấp cao cùng những nhà lãnh đạo phát
- 4) triển sản phẩm mới đặc biệt sâu sắc liên quan tới việc phát triển công nghệ mới.

- (Những nhà lãnh đạo phát triển sản phẩm mới cố gắng phản ứng từ những ý tưởng thông thường, hiểu biết những nhu cầu khách hàng cần thiết cho các sản phẩm cũng như vận dụng tư duy linh hoạt
 - (Các công ty tôn trọng những triết lý cá nhân của tổ chức họ,
- 6) sau đó gắng khám phá nền tảng của sự phát triển mới, những công nghệ mấu chốt của việc bồi dưỡng tích cực, trong khi cùng lúc nỗ lực tích lũy lượng kiến thức rộng của nhiều lĩnh vực.

Những chiến lược đột phá thành công là kết quả của việc quản lý phù hợp tận dụng rộng rãi loại kiến thức này.

5.5. Phát triển Sản phẩm mới và Công nghệ mới

Khi sự tăng trưởng kinh tế của Nhật Bản chậm lại sau khủng hoảng năng lượng đầu tiên vào năm 1973, nhiều công ty Nhật bắt đầu thiết lập những chiến lược dài hạn liên quan tới sự phát triển sản phẩm mới và công nghệ mới. Xu hướng này tăng cường trong những năm 1980, việc đầu tư R&D tăng nhanh chóng. Bảng 5.2 so sánh đầu tư R & D của Mỹ, Nhật và Tây Đức năm 1987; của Nhật, 61,780 triệu \$ Mỹ được sử dụng đối với những sự án liên quan tới khoa học tự nhiên. Tương đương với khoảng 2.8 phần trăm GNP Nhật Bản, cao hơn nhiều so với chỉ tiêu quốc phòng của một quốc gia.⁽⁵⁰⁾

Bảng 5.2. Đầu tư R & D bởi Những quốc gia Chủ chốt (1987)⁽⁵⁰⁾

Quốc gia	Vị trí	Chi phí R & D (tỷ \$ Mỹ)	Tỷ lệ chính phủ chịu (%)
Hoa Kỳ	1	173,290	52.7
Nhật Bản	2	67,400	21.5
Tây Đức	3	33,560	37.7

Bảng 5.3. Chi phí R & D Nhật Bản theo Ngành

Loại tổ chức	1977		1987		Tỷ lệ chi phí 1987 tới chi phí 1977
	(tỷ \$ Mỹ)	(%)	(tỷ \$ Mỹ)	(%)	
Ngành công nghiệp tư	14,450	65	44,450	72	3.07
Tổ chức học thuật	4,320	20	8,290	13	1.92
Tổ chức nghiên cứu Quốc gia	3,360	15	8,970	15	2.67

Yếu tố khác của việc đầu tư R & D Nhật Bản trong bảng này là tỷ lệ tài chính công thuộc chi tiêu R & D rất thấp khi so sánh với Mỹ và Tây Đức. Trong trường hợp của Nhật Bản, xấp xỉ 80 phần trăm chi tiêu R & D được cung ứng bởi khu vực tư. Bảng 5.3 thể hiện lượng tiền dùng vào R & D liên quan tới khoa học bởi ngành công nghiệp tư nhân, tổ chức học tập cũng như các cơ quan nghiên cứu quốc gia. Ba loại tổ chức này lần lượt đóng góp 72 phần trăm, 13 phần trăm và 15 phần trăm vào năm 1987. So với 10 năm trước (1977), ngân quỹ R & D của các công ty tư nhân đã tăng gấp ba lần, trong khi những tổ chức học tập này đã tăng bởi một yếu tố 1.9 và những cơ quan nghiên cứu quốc gia bởi yếu tố xấp xỉ 2.7. Điều này thể hiện rằng tỷ lệ chi tiêu tăng bởi các công ty khu vực tư cao hơn nhiều so với các tổ chức học tập.

Những lý do sau đây đối với việc đầu tư lớn vào R & D, chủ yếu bởi các công ty, có thể được trích lại:

- (1) Cạnh tranh khốc liệt trong thị trường quốc tế, bao gồm Mỹ và Châu Âu, khiến cho các công ty Nhật Bản bất khả thi trong việc tiếp tục sao chép công nghệ nước ngoài một cách dễ dàng. Họ phải tự thực hiện sáng kiến trong việc phát triển các công nghệ cao cấp hơn.

- (2) Công nghiệp hóa lan rộng nhanh ở Châu Á (tại các quốc gia như Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và Singapore) chủ động chuyển giao công nghệ cần thiết và sau đó ép ngành công nghiệp Nhật Bản phát triển và thiết lập những công nghệ tiên tiến khó bắt chước.
- (3) Do việc cạnh tranh khốc liệt trong thị trường nội địa Nhật Bản, khả năng phát triển công nghệ mới của một công ty trở thành một yếu tố trọng yếu quyết định lợi ích cạnh tranh của nó. Điều này trở nên đặc biệt khó khăn cho công ty không có loại năng lực đảm bảo sự tăng trưởng liên tục thông qua sự đa dạng hóa đồng thời nhập vào các lĩnh vực kinh doanh khác.
- (4) Tích các quỹ trong công ty khiến việc đầu tư vào R & D khả thi.

Quản lý cấp cao chịu trách nhiệm tìm ra mục tiêu phát triển sản phẩm mới. Vì lý do này, sự tập trung của các công ty từ giờ trở đi sẽ không chỉ đơn thuần là tăng trưởng thị phần thị trường, nhưng trong việc ứng dụng năng lực kỹ thuật độc đáo của cá nhân họ để phát triển các sản phẩm giá trị gia tăng cao nhằm làm hài lòng khách hàng của họ. Cũng sẽ quan trọng đối với các công ty trong việc khuyến khích những kỹ sư trẻ với mục đích này. Các thành viên của nhóm phát triển sản phẩm mới có thể được lấp đầy với sự nhiệt thành đối với công việc bằng cách cho phép họ chủ động tham gia trong các dự án lên kế hoạch từ trên xuống dưới, chuyển đổi chúng thành dạng từ dưới lên trên.

Trong lịch sử khoa học và công nghệ, có nhiều ví dụ về việc tình cờ khám phá lớn lao. Tuy nhiên, ta cũng biết rất rõ rằng chẳng tốt đẹp gì khi để mọi việc được quyết định bởi sự may mắn. Sự nhiệt tình của các công ty đối với R & D như đã đề cập trước đó là “đắt kim loại” mà hạt giống của sự khám phá mới có mặt khắp nơi có thể bén rễ và nảy mầm một cách dễ dàng. Tinh thần đoàn kết giữa quản lý cấp cao

của công ty và R & D của công ty là nguyên tố thiết yếu trong việc chuẩn bị đất kim loại này. Nhằm khuyến khích tinh thần đoàn kết này, việc những nhà quản lý cấp cao ghé thăm các cơ sở vật chất R & D nhằm trao đổi ý kiến một cách thẳng thắn với nhân viên của họ.

Trong hy vọng thực hiện nhiều những tăng trưởng quan trọng, ngày càng có nhiều công ty thiết lập các cơ sở vật chất R & D hải ngoại nhằm trao đổi nhân công R & D với những trường đại học và cơ sở học tập nước ngoài. Tuy nhiên, việc cung cấp bằng tiến sỹ và thạc sỹ về khoa học kỹ thuật cho những sinh viên tốt nghiệp không đạt nhu cầu, và các công ty đối mặt với những khó khăn trong việc tìm kiếm đầu vào đạt yêu cầu. Việc những sinh viên tốt nghiệp miễn cưỡng tìm công việc trong ngành công nghiệp sản xuất gia tăng đã trầm trọng hơn vấn đề này, và phương thức đối phó khẩn cấp cần thiết. Những trường đại học cũng hạn chế trong quỹ nghiên cứu, và sẽ có những thí sinh Tiến sỹ không đạt trong việc thực thi nghiên cứu cần thiết trong tương lai. Có những vấn đề khẩn cấp được xác định.

Dù phần này có tập trung chủ yếu vào hiện trạng phát triển sản phẩm mới và công nghệ mới tại Nhật Bản cũng như các vấn đề liên kết của họ, tôi muốn thêm vào đó sự phát triển ứng dụng mới đối với những sản phẩm đã tồn tại là quan trọng như nhau. Nhiều cách mạng nguyên liệu mới như hợp kim không định hình, hợp kim bộ nhớ hình và những nguyên liệu siêu dẫn được khám phá và phát triển như một trường hợp trong thời gian gần đây; hiện tại, việc phát triển ứng dụng đối với những nguyên liệu này không hoàn toàn đạt được sự hài lòng. Tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển những cách sử dụng mới đối với những nguyên liệu như vậy sẽ ứng dụng triệt để những chất lượng thu hút của chúng.

5.6. Sự lan rộng của QC tới Những lĩnh vực Không sản xuất

Như đã đề cập trước đó, QC bắt đầu trong các ngành công nghiệp sản xuất. Mục đích chủ yếu của nó là đảm bảo chất lượng sản phẩm cho khách hàng. Sẽ được thảo luận trong Chương 7, điều này dẫn tới

việc mở rộng kích thước cũng như thị phần thị trường, cũng như việc mua lại lợi nhuận.

Những ngành công nghiệp sản xuất không phải là những ngành duy nhất liên quan tới việc đảm bảo chất lượng sản phẩm cũng như các dịch vụ liên quan dành cho khách hàng nếu cần. Trong nền kinh tế mở, một trạng thái cạnh tranh đôi khi tồn tại ngay giữa các công ty trong những ngành công nghiệp khác nhau. Do đó, nỗ lực đôi mắt với việc giới thiệu QC trong những ngành công nghiệp không sản xuất là đương nhiên. Ngay cả khi không cạnh tranh thì những nỗ lực hết mình nhằm giới thiệu QC dành cho mục đích xây dựng sức mạnh công ty là điều được mong muốn, như đã giải thích trong Phần 2.2, chất lượng là vấn đề chung của cả người cung cấp và khách hàng.

Ngành công nghiệp xây dựng Nhật Bản đã giới thiệu QC trong đầu những năm 1970, ngay trước khủng hoảng năng lượng, nhằm giải quyết sự gia tăng trong số lượng những tòa nhà có khiếm khuyết kết quả từ việc tăng trưởng nhanh chóng của nền kinh tế Nhật Bản. Ngành công nghiệp này hiện đang hưởng những lợi ích chính nhờ thay đổi này. Các công ty tiện ích điện cũng đạt được những kết quả xuất sắc bằng cách giới thiệu QC nhằm đối đầu với vấn đề tỷ lệ vận hành thấp tại các trạm điện nguyên tử. Các hoạt động QC thực hành bởi những công ty này không hạn chế những vấn đề nội bộ như giảm thiểu số lượng khiếm khuyết trong các tòa nhà hoặc số lần sập nguồn lò phản ứng nguyên tử, nhưng đã tạo nên phần quan trọng của CWQC, điều này hướng tới việc xác định khách hàng, xác định chính xác những nhu cầu của họ, thực hiện các giai đoạn tích cực nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó.

Nhiều những tổ chức khác như ngân hàng, bệnh viện, nhà hàng, siêu thị, trung tâm giải trí, khách sạn, các công ty thương mại và chính quyền địa phương cũng đạt được những kết quả tuyệt vời với bằng cách thực thi QC. Tầm quan trọng của QC được chú ý tại các quốc gia Châu Âu trong những lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe, giáo dục

trường học và khu vực công, các tổ chức thuộc lĩnh vực này đã bắt đầu quảng bá nó một cách nhiệt tình.

Số lượng các ngành công nghiệp giới thiệu QC tăng theo cách này, loại QC được yêu cầu ngày càng ít thực hiện những đối tượng vật lý so với các ngành công nghiệp sản xuất. Thay vì tầm quan trọng của việc xác định các hoạt động, hệ thống cũng như các điểm mấu chốt QC cần thiết trong những ngành công nghiệp khác thường được nhấn mạnh. Điều này là quan trọng và gần đây được nghiên cứu rộng rãi⁽⁵¹⁾, nhưng tôi tự hỏi liệu rằng loại QC cần trong những ngành công nghiệp không sản xuất có thực sự khác hoàn toàn so với loại cần trong các ngành công nghiệp sản xuất không. Tôi thấy rằng ta cũng nên cùng lúc thử khám phá những điểm chung đồng thời xác định những điểm khác biệt giữa chúng.

Ví dụ, hãy cân nhắc điều gì thực sự tạo ra sự hài lòng của khách hàng. Trong ngành công nghiệp sản xuất, sự hài lòng khách hàng phụ thuộc vào chức năng (*chất lượng*) của sản phẩm được các công ty sản xuất và thiết kế, không chỉ trên cá nhân mỗi *sản phẩm*. Mặt khác, dù chất lượng xuất hiện ở cái nhìn đầu tiên nhằm phụ thuộc vào phần ‘cứng’ vật lý của đối tượng, thực tế thì nó phụ thuộc vào những chất lượng ‘mềm’ vô hình mà phần ‘cứng’ thể hiện.

Có nhiều loại ngành công nghiệp không sản xuất. Ba ví dụ điển hình là những công ty thương mại, xử lý mọi loại sản phẩm công nghiệp, siêu thị, nơi bán những sản phẩm thực phẩm với số lượng lớn, và nhà hàng, nơi chế biến và phục vụ những sản phẩm đó. Việc đảm bảo chất lượng của các loại sản phẩm được xử lý bởi những công việc kinh doanh đặt ở tâm những dịch vụ mà họ cung cấp.

Điểm tương đồng giữa công việc của những ngành công nghiệp dịch vụ và những bộ phận hành chính công ty, chức năng chủ yếu là nhằm cung cấp các dịch vụ cho khách hàng nội bộ, thường được thảo luận⁽⁵²⁾⁽⁵³⁾. Công việc này có thể được phân loại rộng rãi như nội bộ (công việc thực hiện bởi công ty hoặc bộ phận đạt điểm đòi hỏi dịch vụ tới khách hàng) và bên ngoài (nhiệm vụ cung cấp dịch vụ tới khách

hàng và theo sau là dịch vụ hậu mãi nếu cần thiết). Loại đầu tiên của công việc gần giống với sản xuất. Những nguyên liệu thô, thông tin và dữ liệu số như đầu vào và liên quan tới các chu trình nội bộ. Lãng phí, lỗi cú thể xảy tới trong phiên làm việc này, làm giảm chất lượng dịch vụ nổi lên như đầu ra của chu trình, tăng lượng công việc làm lại cần thiết, giảm năng suất của công việc nội bộ đồng thời gây ra việc lỡ ngày giao hàng. Việc chú ý cẩn thận những điểm tương đồng này là quan trọng.

Khi giới thiệu QC, nhiều những tổ chức không sản xuất bắt đầu với các hoạt động chu kỳ QC. Điều này đương nhiên là bởi, dù số ít các ngành công nghiệp tự động cao, hầu hết là ngành công nghiệp thâm dụng lao động và chi phí cá nhân có thể chiếm tới 70 phần trăm tổng chi phí trong nhiều tổ chức của những ngành công nghiệp đó. Trong các lĩnh vực như ngân hàng, bản thân công việc cũng mang tính chất bấp bênh, và có ít do sự trong việc giới thiệu các hoạt động QC toàn công ty như quản lý chất lượng “đối với việc ứng dụng bởi những nhà quản lý”. Tuy nhiên, nếu những hoạt động đó dựa trên sự hiểu lầm rằng những chu kỳ QC bấp bênh và quản lý chính sách từ trên xuống, điều này có thể là vấn đề cần thiết phải chỉnh sửa ngay từ đầu.

Như đã được đề cập trong Phần 4.5, các hoạt động chu kỳ QC có xu hướng kẹt cứng trừ khi được hỗ trợ một cách nhiệt tình cũng như được dẫn dắt khéo léo bởi việc quản lý. Mặt khác, sẽ được đề cập trong Chương 6, quản lý chính sách là dạng “catch-ball” tập hợp các cách thức tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên, và là cách hiệu quả để chuyển đổi những mục tiêu bắt buộc thiết lập bởi quản lý cấp cao thành những mục tiêu tự nguyện thiết lập bởi cá nhân các nhân công.

Nửa sau của những năm 1970, tỷ lệ lực lượng lao động làm việc trong ngành dịch vụ Nhật Bản quá 50 phần trăm. Việc tăng số nhân công trong lĩnh vực này là một phần kết quả tự mở rộng ngành công nghiệp dịch vụ nhưng cũng một phần là do thực tế năng suất trong ngành công nghiệp dịch vụ cải thiện chậm hơn nhiều trong sản xuất. Các công ty dịch vụ do đó bắt buộc phải thuê thêm nhân công. Bởi lý

do này, dù các ngành công nghiệp dịch vụ giúp mọi người có việc, nhưng nó không đủ sức mạnh để nâng nền kinh tế quốc gia trong bất kỳ cách đáng kể nào. Tại Mỹ, nơi mà việc chuyển từ sản xuất sang các ngành công nghiệp dịch vụ được nâng cao, nhiều người sợ rằng quốc gia sau cùng có thể trở nên xấu đi thành “siêu sức mạnh của người nghèo” trừ khi nền kinh tế hồi sinh bằng cách tái dựng ngành công nghiệp sản xuất và trở lại với động lực kinh tế⁽⁵⁴⁾. Ta không được quên tầm quan trọng của sản xuất trong nền kinh tế quốc gia.

Trong những ngành công nghiệp không sản xuất, cụ thể là trong những ngành công nghiệp dịch vụ, lượng nhân công tạm thời như làm bán thời gian, nhân công hợp đồng và nhân công gửi bởi đại lý tăng. Tại Mỹ, ví dụ, riêng nhân công đại lý chiếm 30 phần trăm tổng dân làm việc năm 1988 và ước lượng rằng tỷ lệ này có thể gấp đôi nếu nó bao hàm nhân công tạm thời được tuyển trực tiếp bởi công ty⁽⁵⁵⁾.

Vài những yếu tố sau việc tăng nhanh này là những thay đổi trong cấu trúc công nghiệp Mỹ, công ty cắt giảm chi phí và thay đổi trong thái độ mọi người với công việc. Đối nghịch với nền tảng như vậy, bước chuyển biến nhằm thay thế những nhân viên dài hạn bởi những nhân công tạm thời chắc chắn xảy ra. Câu hỏi quan trọng là liệu nó có tiến hành theo cách thức cân bằng hay không. Cụ thể là tại Mỹ, trong một số khía cạnh, việc tăng số lượng nhân công tạm thời rõ ràng không chỉ đơn giản là vấn đề để vui mừng.

Thứ nhất, lao động tạm thời, được biết tới là “lao động bên lề” hoặc “lao động xử lý”, có thể không được trả lương đủ tốt hoặc không được cung cấp đủ những cơ hội đào tạo và bổ nhiệm.

Thứ hai, những nhân công tạm thời thường có ít cảm giác thuộc về công ty mà họ đang làm việc và được cho rằng ít năng suất hơn những nhân viên thông thường. Trong khi đó, những công ty mà họ làm việc ít khuyến khích đào tạo họ cũng như cải thiện các kỹ năng của họ.

Nếu, họ háo hức đạt được những kết quả ngắn hạn, công ty thuê nhân công với mục đích sử dụng một lần, có rủi ro năng suất của quốc

gia như một sự sụt giảm toàn bộ dài hạn, dẫn tới thâm hụt cạnh tranh quốc tế.

Dù tình huống tại Nhật không nghiêm trọng như ở Mỹ, ta cần suy xét cẩn thận về cách giải quyết vấn đề này do số lượng nhân công tạm thời tiếp tục tăng. Việc cần thiết đầu tiên cho mục đích này là để quản lý tạo ra môi trường làm việc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau giữa bản thân công ty và nhân công của mình, đồng thời điều này đòi hỏi sự lãnh đạo kiên nhẫn từ những nhà điều hành cấp cao. Chỉ với loại lãnh đạo này, ví dụ, ta có thể mong đợi những hoạt động chu kỳ QC này giúp các nhân công tạm thời vào guồng cuộc sống cũng như bắt đầu tạo ra kết quả.

Nói cách khác, ta không nên chỉ đơn thuần dựa vào hệ thống sẵn có nhằm cải thiện điều kiện làm việc của nhân công tạm thời cũng như giáo dục và đào tạo họ. Các chiến lược nhằm đạt được tính linh hoạt từ lao động cũng như cung cấp cho lao động các điều kiện dựa trên giả định rằng họ sẽ tiếp tục được thuê dài hạn là cần thiết.

5.7. Những năm 1990

Sự sụp đổ của Bức tường Berlin vào năm 1989 đánh dấu sự kết thúc của bốn-thập-kỷ-dài chiến tranh lạnh giữa Đông và Tây. Cùng lúc, nó báo sự dịch chuyển của các nền kinh tế kế hoạch của Nga và các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu đến các nền kinh tế thị trường tự do.

Bài phát biểu trong Hội nghị Chất lượng Thường niên của Hiệp hội Kiểm soát Chất lượng Hoa Kỳ vào Tháng 5 năm 1990 tại San Fransisco, Armand V. Feigenbaum⁽³²⁾ phản ánh tình huống quốc tế này khi ông ấy nhấn mạnh tầm quan trọng của chất lượng trên các thị trường quốc tế trong những năm 1990 trong các thuật ngữ sau đây:

Với tôi rõ ràng là những năm 1990 sẽ là kỷ nguyên khác biệt một cách chiến lược và đòi hỏi nhiều hơn đối với chất lượng - và đối với việc kinh doanh nói chung - hơn là những gì mong đợi xuyên suốt những năm 1980, khi đủ thách thức, mà ta hẳn sẽ nghĩ tới như một cách thực thi khởi động cho thập kỷ tới.

Lý do là đà hướng tới thị trường ngày càng cởi mở và cạnh tranh toàn cầu hiện có một lực lượng không thể ngăn cản mà không có tập đoàn kinh doanh khu vực hay chính phủ nào có thể trì hoãn vô thời hạn nữa - ngay cả khi họ nghiêng về việc đó - và điều này có nghĩa là áp lực cạnh tranh tăng mạnh trong hầu hết các công ty.

Kinh nghiệm lãnh đạo quốc tế của những lãnh đạo sản phẩm đó như ô tô và những thiết bị điện tử tiêu dùng Nhật, máy tính và động cơ diesel Mỹ, và phi cơ, thiết bị năng lượng Châu Âu chứng minh ba sự thật về quốc sống trong môi trường kinh doanh mới này: rằng chất lượng là chìa khóa cạnh tranh trong những thị trường mở này; rằng lãnh đạo chất lượng không đi theo bất kỳ hộ chiếu quốc gia độc quyền nào; và rằng chất lượng đã trở thành cách thức nền tảng của việc quản lý bất kỳ việc kinh doanh nào ở bất cứ đâu đối với sự phát triển thị trường cũng như lợi nhuận.

Quan điểm chất lượng là chiến thuật kinh doanh cạnh tranh hiện trở thành toàn cầu từ việc nhấn mạnh ban đầu trong vài những công ty.

Lặp lại, cuối bài luận đặc biệt tại Tokyo vào Tháng 10 năm 1990⁽⁵⁶⁾⁽⁵⁷⁾, Juran bắt đầu bằng cách thể hiện việc ông cho rằng những thành tựu của Nhật Bản trong việc mang lại cách mạng chất lượng sẽ được nhận ra trong tương lai QC. Sau đó ông đưa ra lời khuyên cho người Nhật nói rằng chính sách trả nợ cân bằng của Nhật được nhận định một cách tiêu cực, và rằng Nhật Bản thường được thấy ở Mỹ là có khả năng chống nhập khẩu các sản phẩm nước ngoài cao cũng như phản ứng tới những phàn nàn từ các quốc gia khác về sự cân bằng của chính sách thương mại chậm. Ông biết hoàn toàn không có nghiên cứu nào được định lượng nỗ lực của việc phát triển nhận thức tiêu cực về khả năng của Nhật Bản trong việc xuất khẩu các sản phẩm của họ, tuy nhiên nhận thức tiêu cực này chỉ làm lại các mối liên hệ quốc tế của Nhật Bản. Nếu Châu Âu tiếp tục chính xác như những gì họ đã có trong những năm 1980 thì sẽ dễ dàng kết luận được rằng Nhật Bản dễ

duy trì vị trí dẫn đầu chất lượng của mình trong nhiều lĩnh vực sản phẩm đồng thời có thể mở rộng vào chiến lược các lĩnh vực sản phẩm khác, và vài trong số đó có tiềm năng tạo ra cách mạng cải thiện chất lượng. Trong quan điểm của ông ấy, những năm 1990 sẽ là minh chứng cho thập kỷ mà cách mạng chất lượng Nhật Bản đối mặt với thách thức chính đầu tiên của mình.

Juran cũng xác định tám bài học có thể được học hỏi từ những công ty đã ứng dụng Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcom Baldrige của Mỹ (đã được đề cập trong Phần 4.3) như một cách thức hiệu quả đạt được cách mạng chất lượng⁽³³⁾. Những bài học này là:

1. Có thể đạt được những mục tiêu kéo dài.
2. Khái niệm “Q Lớn” phải được áp dụng.
3. Quyền sở hữu các chu trình đa chức năng rõ ràng phải được
4. Phải tạo ra cải thiện cơ sở vật chất.
5. Đòi hỏi nhiều công việc.
6. Cá nhân các nhà quản lý cấp cao phải dẫn đầu trong việc nỗ lực.
7. Hệ thống Taylor phải được thay thế.
8. Mục tiêu chất lượng phải được kết hợp với kế hoạch kinh doanh.

Juran cũng nhấn mạnh rằng toàn bộ lực lượng làm việc phải được đào tạo nhằm hiệu quả hóa những bài học này.

Những sự thật này khiến tôi tin rằng không chỉ Mỹ mà nhiều quốc gia khác trên toàn thế giới đang thay đổi nhanh chóng.

Chương 6

QUẢN LÝ CHÍNH SÁCH

6.1. Quản lý Chính sách và Lãnh đạo Quản lý cấp cao

Công ty Lốp Bridgestone (hiện là Công ty Bridgestone) thắng Giải thưởng Ứng dụng Deming năm 1968, gọi kiểm soát tổng chất lượng (TQC) chiến dịch quảng bá Kế hoạch Deming, và tạo ra nỗ lực cố gắng nhằm xoay vòng chu kỳ lên kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-hành động (PDCA) với sự tham gia của tất cả các nhân viên. Như triết lý cơ bản, công ty quan sát nguyên tắc QC nên được thực thi thông qua tổ chức thông thường của công ty tuy nhiên được khuyến khích bởi một tổ chức đề xướng được thiết lập một cách đặc biệt. Các mục thực thi ưu tiên hàng năm liên quan tới các lĩnh vực quản lý chức năng chéo như quản lý lợi nhuận và đảm bảo chất lượng được xác định phù hợp với các chính sách thường niên của các nhà quản lý trong khuôn khổ tổ chức đồng thời được thực thi bởi các bộ phận liên quan trong tổ chức đó. Các nhà quản lý cấp cao thực hiện việc chuẩn đoán nhằm kiểm tra cách thức hoàn thành, kiểm tra các kết quả đã đạt được, và xác định bất kỳ vấn đề nào liên quan tới nó, cũng như nhằm hỗ trợ trong việc thiết lập và tinh chỉnh chính sách. Nhiệm vụ của văn phòng quảng bá QC là nhằm đảm bảo rằng cách thức tiếp cận QC được sử dụng trong việc hoàn thiện các hoạt động này. Công ty gọi cách thức tiếp cận này là quản lý chính sách⁽⁵⁸⁾.

Đây là cách quản lý chính sách ra đời, và tiếp đó lan nhanh tới nhiều các công ty khác. Tại Hội nghị chuyên đề QC lần thứ 44 của JUSE được tổ chức năm 1987, nó được liệt kê như một trong 10 các đặc tính riêng biệt của kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC)⁽⁵⁹⁾.

Thuật ngữ tiếng Nhật vốn được sử dụng cho những hoạt động này là *hoshin kanri*, thuật ngữ khó dịch sang các ngôn ngữ khác. “Quản lý chính sách” là cách dịch tiếng Anh thường thấy tại Nhật, tuy nhiên đây không thường phổ biến ở những quốc gia khác. Thuật ngữ Anh văn tương tự là “triển khai chính sách” (*hoshin kanri*), được ưa

chuộng bởi Công ty Năng lượng và Ánh sáng Florida. Tuy nhiên, từ “triển khai” không hoàn toàn truyền tải được ý nghĩa của việc xoay vòng chu kỳ PDCA, bao hàm các giai đoạn kiểm tra kết quả cũng như thực hiện các hoạt động sửa lỗi. Cách dịch thuật đúng nghĩa đen hơn của cụm *hoshin kanri* sẽ là “kiểm soát chính sách”, tuy nhiên nghĩa này có thể truyền tải ấn tượng rằng chính sách của công ty được kiểm soát từ bên ngoài, ý nghĩa hoàn toàn khác biệt với dự định. Khi được yêu cầu viết về QC tại Nhật Bản cho lần tái bản thứ tư của cuốn *Sổ tay Kiểm soát Chất lượng của Juran*⁽¹⁰⁾, tôi quyết định sử dụng thuật ngữ “kiểm soát chính sách” ngay sau đó là *hoshin kanri* trong ngoặc, và giải thích nghĩa của nó. Thuật ngữ *hoshin kanri* khó dịch là bởi nó thể hiện hoạt động độc đáo có nguồn gốc tại Nhật Bản. (Chú thích của dịch giả: thuật ngữ *hoshin kanri* hiện được sử dụng bởi vài chuyên gia QC Châu Âu là chưa được dịch, tuy nhiên phần dịch “quản lý chính sách” đã được áp dụng xuyên suốt ấn phẩm này).

Quản lý chính sách không phải một phần của quản lý chức năng chéo. Nếu các điểm kiểm soát cũng như mục kiểm soát hàng ngày được thiết lập theo cách thức chức năng chéo và được sử dụng như là những chỉ số quản lý trong khi chu kỳ PDCA được xoay vòng như một phần của các hoạt động quen thuộc của công ty, công ty nên có khả năng đạt được mục tiêu của nó mà thiếu đi quản lý chính sách. Vậy tại sao nhiều những tổ chức nhấn mạnh quản lý chính sách một cách mạnh mẽ tới vậy? Tôi cho rằng họ là vậy là do những nguyên do tôi sẽ mô tả.

Đầu tiên là tăng cường cạnh tranh trong môi trường kinh doanh công ty. Như đã đề cập chi tiết trong Chương 4 và 5, ngành công nghiệp Nhật Bản đã có thể đạt được thành tựu phát triển rất lớn từ cuối Thế chiến II. Lý do chủ chốt là cách thức may mắn cảm giác khẩn cấp của người Nhật-họ nhận thấy rằng “cần phải làm gì đó”-bắt đầu lao vào cải thiện chất lượng. Quản lý chính sách chứng minh hiệu quả đặc biệt trong những kế hoạch cải thiện toàn công ty xa hơn bằng cách tập hợp những nỗ lực của toàn nhân công, “Các chương

trình cải thiện chất lượng thường xuyên” của Juran được đề cập trong Phần 4.4 là một trong những đặc tính của QC công nghiệp Nhật Bản dẫn tới cách mạng chất lượng, có thể được cho là hoạt động của quản lý chính sách.

Quản lý chính sách cũng hiệu quả trong việc tạo động lực nhân công, bởi nó đòi hỏi nhiều những nhân công tích cực tham gia. Sẽ được đề cập sâu hơn trong Phần 6.7, trong quản lý chính sách, các chính sách thường niên được quyết định sau khi đề xuất chính sách quản lý cấp cao được xem xét và thông qua bởi đa số những nhà quản lý cấp trung. Đôi khi, ngay cả quản trị viên chu kỳ QC tham gia vào chu trình này. Chu trình thảo luận chiếm vị trí trước khi chính sách cuối cùng được quyết định được gọi là “catch-ball”, bởi chính sách “bóng” được ném qua lại giữa các nhà quản lý cấp cao và trung trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Mục đích của chu trình cho và nhận nhằm truyền tải những mục đích bắt buộc thiết lập bởi quản lý cấp cao tới mục tiêu tự các cá nhân thiết lập. Nếu được hoàn thiện thành công, đương nhiên việc tăng động lực nhân công là rất hiệu quả.

Quản lý chính sách đôi khi được so sánh với quản lý bởi mục đích (MBO), và những quan điểm tương đồng và không tương đồng được đề cập. Tôi cũng muốn bắt đầu bằng việc so sánh hai cách thức tiếp cận này đồng thời kiểm tra những yếu tố tương ứng của chúng.

Khái niệm MBO được thiết lập đầu tiên bởi nhà kinh tế Mỹ Peter Drucker. Nó được xác định thuộc một trong những thuật ngữ TQC của từ điển tiếng Nhật⁽⁶⁰⁾ như một hệ thống quản lý dựa trên khoa học hành vi mà nhân công được yêu cầu thiết lập mục tiêu (hoặc kết quả mong đợi) ưu tiên cho việc thiết lập khoảng thời gian cũng như tự do quyết định cách thức đạt được những mục tiêu đó; những điều kiện bồi dưỡng này sẽ làm hài lòng mong muốn của con người cũng như thúc đẩy họ thực thi toàn bộ khả năng xuyên suốt chu trình thiết lập mục đích, thực thi cũng như đánh giá kết quả.

Quản lý chính sách được thực thi theo cách sau:

- (Đặt mục tiêu: Mục tiêu của tổ chức được thiết lập dưới dạng
- 1) hệ thống các mục đích liên kết với nhau thành một thể thống nhất một cách mạch lạc, và nhân công trong mỗi lĩnh vực của tổ chức đặt ra mục đích riêng của họ thông qua việc tham gia thảo luận tích cực với các giám sát viên.
- (Đạt mục tiêu: Là kết quả của việc người giám sát cho phép
- 2) nhân công được quyền tự do, tự quyết rộng rãi, động lực cũng như sự hài lòng với công việc của họ được cải thiện đồng thời sức sáng tạo được tăng cường. Các nhà quản lý hướng dẫn và giúp đỡ thông qua việc lãnh đạo hỗ trợ.
- (Đánh giá kết quả: Chúng chỉ tới cá nhân thực sự đạt được mục
- 3) tiêu của họ được đánh giá, và nhà quản lý gặp gỡ họ nhằm phân tích sự thâm hụt và phản hồi với vòng đặt mục tiêu sau.

Đây là mẫu theo MBO. So sánh với quản lý chính sách, những điểm sau cần được lưu ý:

- (1) Đầu tiên, hai cách thức tiếp cận tới từ nền tảng khác nhau. Như đã đề cập trong Phần 3.2, sự chuyên nghiệp rất được chú trọng ở các quốc gia phương Tây, nơi mọi người có xu hướng mong đợi nhiệm vụ được hoàn thành một cách toàn diện ngay từ lần đầu tiên. Ngược lại, tại Nhật, tầm quan trọng hơn được đưa ra để đảm bảo sự tham gia của mọi người trong việc tìm kiếm cách thức hoàn thành công việc đúng đắn sau đó không ngừng cải thiện nó. Ở cách thức tiếp cận cũ, nỗ lực quản lý thường trực tiếp trong việc loại bỏ sự chệnh lệch từ các tiêu chuẩn thiết lập và không có lỗi. Sau này, con người liên tục hỏi liệu rằng những tiêu chuẩn được thiết lập có thực sự chính xác và liệu tiêu chí tồn tại để đánh giá xem liệu có lỗi hay không là thực sự thỏa đáng.
- (2) Trong cả MBO và quản lý chính sách, chu trình thiết lập tôn trọng sự tham gia của nhân công cũng như sự tự xác

định mục tiêu sau khi mục tiêu chung của tổ chức được công khai và hệ thống hóa. Như đã đề cập trước đó, sự chuyển đổi từ mục tiêu bắt buộc sang mục tiêu tự nguyện là một cách cực kỳ hiệu quả trong việc thúc đẩy mọi người đạt được mục tiêu của họ cũng như ngăn họ đưa ra những lý do từ chối thông thường.

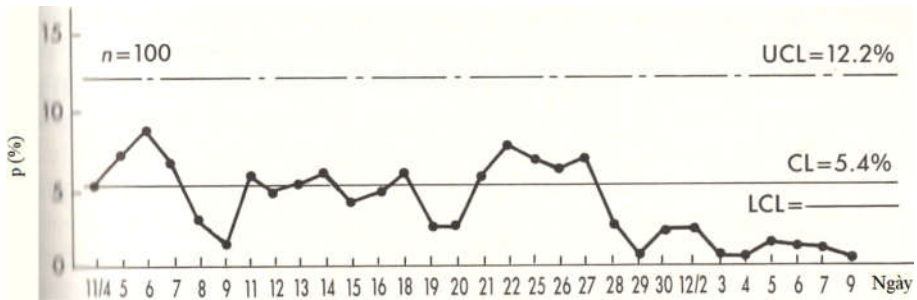
- (3) Trong giai đoạn thực thi, cả hai cách thức tiếp cận MBO và quản lý chính sách giao quyền quy mô lớn cho nhân công sau khi các mục tiêu đã được xác định. Sẽ được đề cập trong Chương 8, đây là cách thức hiệu quả để giúp cho mọi người thực sự thực hiện công việc với tinh thần trách nhiệm cao cũng như cảm giác rằng họ phải thực hiện mọi thứ trong quyền hạn của mình nhằm đạt được những mục tiêu tự xác định của chính bản thân họ.
- (4) MBO và quản lý chính sách rất giống nhau cho tới khi những điểm hai và ba được cân nhắc. Tuy nhiên, có những khác biệt rõ ràng giữa hai bên khi tính tới việc đánh giá kết quả.

Trong MBO, việc đánh giá bao hàm đánh giá bằng tới những kết quả thực sự đạt được mục tiêu. Đơn giản thì, những nhân công được gợi ý nếu như họ hoàn thiện hoặc vượt các mục tiêu mà họ tự đặt ra cho mình nhưng không phải trong trường hợp họ không đạt được kết quả. Tuy nhiên, khi nỗ lực của nhân công được đánh giá theo cách này, sẽ có thể có tác động ‘tò mò’ lên thái độ của họ đối với việc đặt mục tiêu. Mọi người rõ ràng thích việc được khen hơn là bị ngó lơ. Ý định nhận được sự công nhận, điều này có thể dẫn họ tới việc thiết lập những mục tiêu (“tự nguyện”) một cách dễ dàng. Nếu điều này xảy ra, nghĩa là MBO không thực hiện nhiều hơn việc khuyến khích mọi người duy trì nỗ lực của mình.

Trong việc quản lý chính sách, việc đánh giá tập trung nhiều hơn vào *chu trình* thực hiện nhằm đạt được những

mục tiêu nhiều hơn *các kết quả* (chứng nhận tới những mục tiêu đã đạt được) của những nỗ lực đó. Ví dụ, Hình 6.1 là bảng kiểm soát phần trăm lỗi với việc vận hành 10 điểm xuất hiện bắt đầu từ 28 Tháng 11. Nó thể hiện rằng tỷ lệ lỗi trở nên thấp một cách bất thường trong giai đoạn này. Điều này thể hiện vài loại thay đổi gần như chắc chắn đã xảy ra trong dân số, đó là chu trình. Không quan tâm tới việc liệu có hay không tỷ lệ lỗi trung bình trong chu kỳ này cao hơn hay thấp hơn so với tỷ lệ mục tiêu, việc làm sáng tỏ yếu tố gây ra sự bất thường là đặc biệt trọng yếu, đó chính là, sự thay đổi trong chu trình. Nó có thể là do tác động khác thường trong phần nhân sự vận hành chu trình hoặc bởi việc khám phá phương pháp mới và tạo nên lịch sử trong việc thực hiện công việc của họ. Quan trọng là phải cố gắng nhận ra công việc xuất sắc cũng như sự khéo léo của những cá nhân đã thực hiện kết quả này một cách phù hợp hơn việc chỉ đơn giản ủng hộ mỗi kết quả (sự sụt giảm trong tỷ lệ lỗi). Tỷ lệ lỗi thấp hơn sẽ thực tế có thể cao hơn giá trị mục tiêu; tuy nhiên, nếu như những nguyên nhân giảm bất thường hẳn được tiếp tục nhận ra, những người tham gia sẽ được khuyến khích đồng thời tỷ lệ lỗi thuộc phạm vi tiếp tục giảm. Cách thức tiếp cận này cũng tiếp tục giúp thắt chặt tổ chức toàn công ty.

- (5) Chu trình phân tích những thiếu hụt giữa kết quả thực tế và mục tiêu đồng thời cung cấp phản hồi cho vòng đặt mục tiêu tiếp theo (như được mô tả trước đó trong phần mô tả MBO) là quan trọng đối với cả MBO và quản lý chính sách trên hai phương diện: (i) cẩn thận ưu tiên việc phân tích nguyên nhân thâm hụt, và (ii) tận dụng kết quả của những phân tích đó trong những giai đoạn tiếp theo đối với việc thiết lập những hoạt động sửa lỗi dài hạn như tiêu chuẩn hóa và ngăn ngừa sự lặp lại.



Hình 6.1. Ví dụ Bảng Kiểm soát Thể hiện sự Bất thường

Một trong những yếu tố phía sau thành công của CWQC tham gia toàn bộ trong những công ty Nhật là việc lãnh đạo bởi quản lý cấp cao hơn, đã được giải thích trong Phần 4.6. Trong thuật ngữ cụ thể, những nhà quản lý cấp cao hơn chịu trách nhiệm thiết lập những chính sách cụ thể về chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà công ty họ cung cấp cho những khách hàng cũng như thiết lập những kế hoạch quảng bá QC dài hạn nhằm đạt được điều này. Những nhà quản lý cấp cao cũng phải liên tục giám sát chất lượng này, kiểm tra xem liệu các hoạt động CWQC thực tế được thiết kế thực hiện yếu tố này có được diễn ra theo kế hoạch cũng như thực hiện hoạt động sửa lỗi phù hợp khi cần không. Loại lãnh đạo quản lý cấp cao hơn này được thực thi chủ yếu thông qua hoạt động quản lý chính sách.

Trong những phần tiếp theo, tôi sẽ đề cập tới những vấn đề mấu chốt trong quản lý chính sách kết hợp với những giai đoạn của chu kỳ PDCA.

6.2. Chính sách Thường niên và Chính sách Trung tới Dài hạn

Như đã đề cập, quản lý chính sách xuất hiện lần đầu ở nửa sau của những năm 1960 và là một hệ thống quản lý chính sách thường niên (hoặc bán thường niên) thiết lập bởi công ty truyền lại xuyên suốt tổ chức cũng như được thực thi qua mọi bộ phận và chức năng. Trong hệ thống này, kết quả được kiểm tra bởi các phương tiện kiểm soát đề

mục của cá nhân các nhà quản lý được thiết lập trong giai đoạn triển khai chính sách cũng như kiểm toán QC nội bộ bởi những nhà quản lý cao cấp, hoạt động sửa lỗi được thực hiện khi cần, và kết quả được phản ánh trong chính sách của năm tiếp theo. Theo đó cách thức tiếp cận này rõ ràng trở thành phương thức hiệu quả trong việc thắt chặt những môi trường nội bộ công ty như một phần của CWQC tham gia toàn bộ được thực hiện tại các công ty Nhật Bản. Quản lý chính sách cũng được công nhận là một chiến lược quan trọng trong việc cho phép quản lý cấp cao của các công ty thực thi việc lãnh đạo các chương trình CWQC của họ. Từ thời điểm đó, nhiều công ty đã tích cực nỗ lực liên kết các chính sách chắc chắn thường niên tới những chính sách ba đến năm năm trung hạn tới những chính sách dài hạn.

Cách thức tiếp cận này được nhấn mạnh cụ thể từ nửa sau của những năm 1970, khi những công ty bắt đầu cố gắng chắc chắn cải thiện tính chất cũng như sức lực tổng. Ngày càng nhiều công ty hiện thiết lập chính sách trung hạn từ ba tới năm năm đến chính sách dài hạn từ đầu mỗi năm tài chính đồng thời thực hiện chính sách năm đầu tiên trong thời hạn ba tới năm năm như chính sách thường niên của họ đối với năm cụ thể (trái ngược với việc thiết lập mỗi ba năm một chính sách hạn ba năm và chính sách hạn năm năm mỗi năm năm).

Dưới hệ thống này, chính sách thường niên của công ty không chỉ xác định bởi sự cân nhắc ngắn hạn, như đánh giá của kết quả năm trước hoặc dự đoán cũng như mong muốn của công ty đối với năm tiếp theo. Thay vào đó, công ty cố gắng thiết lập chính sách cho mỗi năm bằng cách cân nhắc điều gì có khả năng xảy ra trong tương lai. Đương nhiên, ta nhìn càng xa thì những dự đoán càng bớt chính xác. Tuy nhiên, nỗ lực liên kết chính sách mỗi năm tới chính sách trung đến dài hạn có thể được xem là loại đào tạo mở rộng cách nhìn cũng như mài giũa năng lực của ta nhằm dự đoán tương lai, bởi nó buộc ta phải suy nghĩ kỹ hướng tới ba đến năm năm khi thiết lập chính sách cho năm nay hiện tại.

Tôi không nghĩ rằng trừ những trường hợp ngoại lệ ra thì việc bám sát các mục tiêu trung tới dài hạn theo cách này một cách quá cứng nhắc là điều đáng mong muốn. Những tổ chức tại quốc gia xã hội chủ nghĩa, ví dụ, thường lập những kế hoạch dài hạn và sau đó, trong nỗ lực đạt tới mục tiêu bao hàm trong những kế hoạch đó, cố gắng đoán trước môi trường tương lai đồng thời thực hiện bất cứ việc điều chỉnh nào khi cần bằng cách đáp lại sự thay đổi sử dụng phương tiện sẵn có tại thời điểm đó. Việc đặt nền tảng làm việc khéo léo cũng như xây dựng sự linh hoạt nhiều nhất có thể vào công nghệ, kỹ năng, kiến thức và tổ chức ta hiện có là quan trọng hơn nhằm cho phép họ giải quyết bất cứ thay đổi nào có thể xảy đến⁽⁶¹⁾. Như đã đề cập trong Phần 5.2, ta nên luôn hy vọng những điều không mong đợi. Nếu điều được đoán trước xảy tới, ta không nên bất ngờ mà nên giữ bình tĩnh, thực hiện hoạt động khẩn cấp và học hỏi từ kinh nghiệm để ta có thể xử lý những sự việc đó thậm chí còn tốt hơn trong tương lai.

6.3. Chính sách Triết lý và Chất lượng Cơ bản của Công ty

Triết lý kinh doanh cơ bản của một công ty là nền tảng quan trọng, do triết lý này củng cố các chính sách thường niên, trung tới dài hạn đồng thời cung cấp cho những nhân công của họ với tiêu chuẩn bằng cách đo đạc hành vi của họ. Bởi vậy, loại triết lý cơ bản nào công ty cần thực hiện để khiến nó hấp dẫn đối với nhân công cũng như khách hàng cũng như những nhà đầu tư, đồng thời tiếp tục phát triển sức mạnh thay vì đạt được những lợi ích đó?

Fumio Okusa⁽⁶²⁾ trích dẫn sự ganh đua bởi triết gia người Tây Ban Nha Ortega Gasset rằng loài người hoàn toàn không thực hiện niềm vui thích chỉ đơn giản “tồn tại trên thế giới” và chỉ ra rằng nếu cụm từ “loài người” được thay thế bằng “công ty” trong luận điểm này, nó cho ta biết rằng công ty tồn tại trên thế giới hoặc chỉ đơn giản là sống sót ngày qua ngày thực tế không có lý do để tồn tại, và có thể chẳng thực hiện điều gì ngoài từ chối vào lãng quên. Cách khác, các công ty “tồn tại tốt” trên thế giới tạo dạng đóng góp thiết yếu cho cộng đồng

bằng cách thực hiện theo các cách cá nhân và độc đáo, và điều này là quan trọng trong việc giữ cho công ty tồn tại. Trong tương lai, nó có thể sẽ thậm chí còn trở nên quan trọng hơn đối với mỗi công ty nhằm thực hiện thành công triết lý có thể được chấp nhận bởi tất cả các nhân công, được coi như là một yếu tố hấp dẫn bởi khách hàng của họ, cũng như các dạng cơ bản của mục tiêu chia sẻ bởi toàn bộ nhân lực công ty.

Loại triết lý cơ bản tôi đang đề cập có chất lượng gắn gũi được tạo ra bởi công ty. Như đã giải thích trong Chương 1, chất lượng có lịch sử lâu đời hơn trong cuộc sống nhân loại so với chi phí hay năng suất, và là duy nhất trong ba yếu tố là quan ngại chung của cả công ty lẫn khách hàng. Đó là vì những lý do như vậy mà chất lượng được coi là khái niệm mang tính “người” hơn so với chi phí hay năng suất. Từ giờ trở đi, trong khi chất lượng có thể không phải là tất cả nó sẽ hầu như chắc chắn là một đóng góp trọng yếu trong việc thu hút khách hàng đồng thời đóng vai trò là trọng tâm của cam kết chung là một phần của mọi nhân công.

Thêm vào đó, việc cải thiện chất lượng ảnh hưởng bởi các phương thức sáng tạo kết quả là chi phí thấp hơn và năng suất cao hơn, đồng thời sự phát triển những sản phẩm mới với chất lượng hấp dẫn đạt được nhu cầu thực sự của khách hàng mở rộng thị trường đồng thời tăng lợi nhuận công ty. Đạt được loại cách mạng chất lượng thông qua việc quản lý chất lượng sáng tạo cũng như phát triển cách mạng sản phẩm mới đương nhiên là công việc khó khăn, nhưng ta có thể tăng sự thích thú cũng như hài lòng rất lớn từ việc vượt qua khó khăn, thực thi các ý tưởng và nhận được kết quả.

Bởi chất lượng tự nhiên như đã mô tả việc những nhà quản lý cấp cao hơn truyền bá với mọi người trong công ty về triết lý cơ bản liên quan tới chất lượng của sản phẩm cũng như dịch vụ công ty đòi hỏi đồng thời việc các hoạt động quản lý chất lượng công ty được thực hiện là đặc biệt quan trọng nhằm đảm bảo chất lượng đó. Nói cách

khác, họ phải hướng chính sách cơ bản tới chất lượng. Chính sách chất lượng này sau đó tạo nên hướng dẫn đối với việc thiết lập mục tiêu chất lượng cụ thể cho những sản phẩm mới cũng như các kế hoạch cải thiện chất lượng đối với những sản phẩm sẵn có trong phạm vi quản lý chính sách.

Bởi mối quan hệ này tới triết lý cơ bản của công ty, chính sách chất lượng là đặc biệt trọng yếu. Tuy nhiên, có xu hướng đối với những công ty nhằm bỏ chính sách chất lượng và các kế hoạch cũng như mục tiêu cải thiện chất lượng khỏi những báo cáo chính sách thường niên, dù chúng có thể bao hàm những mục tiêu sản xuất chi tiết, kế hoạch cá nhân, mục tiêu lợi nhuận, kế hoạch thiết kế nhà máy mới,... Tình huống này đòi hỏi việc suy nghĩ lại một cách khẩn trương.

6.4. Chuyển đổi Chính sách Phương pháp thành Chính sách Mục tiêu

Các thuật ngữ sử dụng trong tiêu đề phần này được lấy từ ấn phẩm *Giới thiệu Kiểm Soát Chất lượng* của Ishikawa⁽⁶³⁾. Tôi sẽ giải thích nghĩa bằng cách đưa ví dụ.

Ủy ban QC của công ty cụ thể đề cập loại chính sách thường niên của công ty nên thiết lập đối với năm tiếp theo. Một trong các thành viên ủy ban gợi ý “thúc đẩy tiêu chuẩn hóa” như một trong những đề mục chính sách. Do các thành viên ủy ban khác cảm nhận mạnh mẽ rằng chương trình tiêu chuẩn hóa ở công ty họ ít nâng cao hơn những nhà cạnh tranh, đề nghị này được áp dụng. Ủy ban quyết định thành lập 50 tiêu chuẩn mới đồng thời đánh giá và xem xét lại 80 tiêu chuẩn sẵn có như mục tiêu thường niên đối với nỗ lực thúc đẩy tiêu chuẩn hóa. Trên kiểm tra cuối năm, nhận thấy rằng nhờ có nỗ lực tham gia của mọi người, cả hai mục tiêu này đều được đạt tới.

Tại sao công ty này chọn “thúc đẩy tiêu chuẩn hóa” như một đề mục chính sách thường niên? Liệu đơn giản bởi nó thụt lại phía sau trong nỗ lực tiêu chuẩn hóa cũng như các tiêu chuẩn sẵn có của nó không đầy đủ? Không. Chắc chắn đó là bởi tỷ lệ lỗi cũng như tỷ lệ

làm lại của sản phẩm cao, lượng giao hàng trễ không giảm đồng thời những phàn nàn của khách hàng là hậu quả của việc tiêu chuẩn hóa không đủ và không hoàn thiện dẫn tới tình huống cần cải chính khẩn cấp.

Việc đạt mục tiêu đương nhiên là tốn thời gian và nỗ lực nếu vấn đề không được giải quyết; bởi vậy ta làm thế nào để bỏ đi loại lãng phí này? Khi các ủy ban như đã mô tả gặp gỡ, việc mọi người thể hiện ý tưởng tự do đồng thời hướng tới nhiều những ý kiến khác nhau là rất tốt. Điều này nên được khích lệ một cách nhiệt tình. Tuy nhiên, câu hỏi phát sinh tại sao chủ đề “thúc đẩy tiêu chuẩn hóa” lại được đề xuất là đề mục chính sách tại công ty này. Dù lý do đưa ra như đã đề cập trước đó rằng công ty thụt lại phía sau các bên cạnh tranh trong mức tiêu chuẩn hóa, điều quan trọng là xác định chính xác loại vấn đề nào dẫn tới tình huống này.

Nhiều những gợi ý tương tự phía trên thường được thực hiện tại các hội nghị ủy ban chính sách - ví dụ, “xác định thẩm quyền và trách nhiệm” cũng như “ứng dụng bảng biểu điều khiển”. Ví dụ đầu tiên không nghi ngờ gì được thực hiện nếu như quyền và trách nhiệm thực tế không rõ ràng tại thời điểm đề xuất, trong khi ví dụ thứ hai có thể được thực hiện nếu như các bảng kiểm soát không được ứng dụng tại thời điểm đó. Tuy nhiên, trong những trường hợp như vậy, việc tìm ra những vấn đề cụ thể đang diễn ra là quan trọng bởi quyền và trách nhiệm không được xác định rõ hay các bảng biểu kiểm soát không được ứng dụng.

Cách sắp đặt QC được mô tả trong Phần 3.5 được biết đến rộng rãi như một chu trình giải quyết vấn đề hiệu quả, tuy nhiên nó không nên được ứng dụng nhằm xác định những chủ đề như “sự lạc hậu trong tiêu chuẩn hóa”. Hơn thế, nó nên được ứng dụng nhằm giải quyết những vấn đề bắt nguồn từ những chủ đề như vậy. Nếu vấn đề kết quả không được xác định rõ ràng, các biện pháp đối phó thực hiện chống lại “sự lạc hậu trong tiêu chuẩn hóa” sẽ không đi xa hơn “thúc

đẩy tiêu chuẩn hóa” và có mối nguy hiểm mà ngay cả khi tiêu chuẩn hóa được thúc đẩy, nó sẽ không dẫn tới giải pháp của những vấn đề nền tảng thực tế.

Nhìn theo khía cạnh này thì rõ ràng là những chính sách như “thúc đẩy tiêu chuẩn hóa” liên quan tới *những phương thức* (do đó được coi là “các chính sách phương pháp”), trong khi những chính sách như “giảm thiểu tỷ lệ lỗi và tỷ lệ làm lại” hay “loại bỏ việc giao hàng trễ cũng như sự than phiền của khách hàng” liên quan tới *kết quả* cũng như các mục tiêu liên quan (do đó được coi là “các chính sách mục tiêu”). Việc rõ ràng về loại chính sách ta đặt ra và những mục đích cải thiện thực sự là trọng yếu.

Hơn nữa, việc làm rõ những vấn đề kết quả cũng như chuyển đổi các chính sách phương pháp thành các chính sách mục tiêu theo cách này cho phép ta đặt ra những mục tiêu hữu dụng cụ thể. Điều này lần lượt khiến ta dễ dàng hơn trong việc xác định thuật ngữ cụ thể các kết quả đạt được và các vấn đề tồn đọng ở giai đoạn kiểm tra tiếp theo.

Sau khi ta đã xác định các vấn đề kết quả, ta thu thập và phân tích dữ liệu thể hiện chúng một cách định lượng. Điều đặc biệt quan trọng là phân tầng những dữ liệu này và sử dụng chúng nhằm chuẩn bị cho đồ thị Pareto tại giai đoạn này. Đồ thị Pareto cho ta thấy nơi cần ưu tiên khi giải quyết vấn đề đồng thời việc so sánh đồ thị Pareto được chuẩn bị trước và sau khi giải quyết vấn đề cho phép ta xác định những lĩnh vực nơi mà nỗ lực cải thiện của ta đặc biệt hiệu quả và kiểm tra xem liệu nỗ lực ưu tiên đó có hiệu quả không. Nó cũng cho phép ta xác định những vấn đề tồn đọng và chuẩn bị xoay vòng chu kỳ PDCA một cách hiệu quả.

Việc so sánh dữ liệu thực tế mô tả các vấn đề kết quả với “giá trị khác” như mục tiêu, giá trị lý thuyết, kết quả nhận được trong chu trình tương tự với các kết quả đã đạt được bởi những nhà cạnh tranh cũng quan trọng. Bất kỳ khoảng trống nào giữa kết quả thực tế và

những “giá trị khác” đó thể hiện sự cải thiện mà ta muốn đạt được. Lỗi hỏng này đương nhiên có thể tích cực hoặc tiêu cực. Ta có xu hướng chỉ chú ý tới một trong những điều này, nhưng ta cũng nên nhìn vào mặt khác của đồng xu. Tầm quan trọng của vấn đề này đã được nhấn mạnh trong Phần 3.3.

Ta cũng có thể có xu hướng nhận định rằng ta không có vấn đề nếu không tìm thấy chênh lệch lớn giữa những kết quả thực tế và “giá trị khác”. Tuy nhiên khi điều này xảy ra, ta nên tự hỏi tại sao không có sự khác biệt rõ rệt đồng thời cân nhắc xem những “giá trị khác” thực tế là những chủ thể so sánh phù hợp. Người ta thường nói rằng không có vấn đề thì chính là vấn đề; bất cứ khi nào ta nghĩ mình không có vấn đề, ta nên điều tra kỹ xem liệu nó có thực sự như vậy không.

Vấn đề được xác định bên trên là khoảng trống giữa lý tưởng và thực tế. Imai⁽⁶⁴⁾ đưa ra định nghĩa sâu hơn sau đây: “Vấn đề là bất kỳ sự bất tiện nào của nhân sự phần sau, hoặc nhân sự trong quá trình tiếp theo hay khách hàng cuối cùng”. Ông tiếp tục nói về vấn đề mà nhân sự tạo ra vấn đề bất tiện một cách trực tiếp. Do đó mọi người thường nhạy cảm tới những vấn đề (hoặc những sự bất tiện tạo ra bởi vấn đề) tạo ra bởi người khác, nhạy cảm với những vấn đề cũng như những sự bất tiện gây ra cho những cá nhân khác. Cách tốt nhất để phá bỏ chu kỳ luân quản truyền từ người này qua người khác là dành cho cá nhân mỗi người trong việc giải quyết nhằm không đưa vấn đề đó sang chu trình sau.

Định nghĩa của một vấn đề là khoảng trống giữa tưởng tượng và thực tế trong định nghĩa của Imai, do vậy ông không đề cập loại vấn đề hoàn toàn khác; tuy nhiên, đúng là ta không thường xuyên “chuyên sâu vào những vấn đề và sự bất tiện mà chính ta gây ra cho người khác”, và đây là lý do quan trọng khác cho chúng tôi nhằm thực hành lý thuyết tập trung vào khách hàng (đánh giá mỗi tình huống từ quan điểm của những chu trình tiếp theo cũng như khách hàng cuối cùng).

6.5. Thành phần Chính sách

Một lần chính sách phương pháp như đã được mô tả trước đó đã được chuyển đổi thành chính sách mục tiêu, chính sách kết quả bao hàm ba đề mục sau:

- (Mục tiêu
1)
- (Mục đích
2)
- (Những chiến lược ưu tiên
3)

Những chính sách phương pháp như “thúc đẩy tiêu chuẩn hóa” như đã đề cập trước đây rõ ràng tương ứng tới mục (3) (những chiến lược ưu tiên). Việc thảo luận trong phần trước được hướng tới việc xác định những mục tiêu thật của những chính sách như vậy.

Vài người liên quan tới chính sách đơn giản là bao hàm những mục đích và chiến lược, nhưng tôi muốn xử lý như bao hàm trong ba mục đã liệt kê trên đây đó là:

Mục tiêu: Lý do tại sao chính sách nên được thực thi.

Mục đích: Hướng chuyên tới, đi xa tới đâu, và hạn chót.

Những chiến lược ưu tiên: Những phương thức được ứng dụng.

Từ khi quản lý chính sách là hoạt động bao hàm lực lượng lao động của một công ty, quản lý cấp cao phải dẫn tới cách thức làm năng lượng cũng như sự nhiệt tình của mọi người tăng lên. “Catch-ball” mà những mục đích bắt buộc từ trên xuống được chuyển đổi sang những mục đích “tự nguyện” quyết định như một phần của chu trình triển khai chính sách, được mô tả trong Phần 6.7, là một ý tưởng nhằm thúc đẩy nhân công.

Nhằm đạt được điều này, việc giải thích tới những cá nhân quan tâm tại sao những đề mục cụ thể này đã được áp dụng như các đề mục

quản lý chính sách đồng thời tại sao nên thực thi chúng; nói cách khác, mọi người phải thông thạo các chính sách đồng thời được thuyết phục thực thi chúng. Với tư duy này, bất kỳ tài liệu nào giải thích mục tiêu của chính sách không được chỉ viết rõ ràng và dễ hiểu nhưng cũng phải công bằng, công khai và thuyết phục và phải đủ hấp dẫn để chiếm được trái tim của mọi nhân công. Triết lý cơ bản của công ty phải hỗ trợ điều này như đã được đề cập trong Phần 6.3.

Mục đích được chia làm hai loại: *trung gian* và *cuối cùng*. Mục đích cuối cùng là những giá trị sau cùng mà ta hy vọng đạt được (ví dụ trong trường hợp lỗi, mục đích này bằng không). Những giá trị lý thuyết được xác định bởi những luật cụ thể tương ứng với những mục đích đó. Chúng có thể được mô tả là những dấu ấn cho ta thấy ta nên hướng năng lượng vào đây. Do đó quan trọng là từ quan điểm làm việc nhóm tốt để mọi cá nhân tham gia có chung mục đích cuối cùng.

Một khi các mục đích cuối cùng được thiết lập, ta phải quyết định xem còn bao lâu để tiến hành theo hướng đó trong khung thời gian cụ thể; nói cách khác, ta phải đặt ra những mục đích trung gian. Mục đích này phải trùng với những mục đích thường niên của việc quản lý chính sách. Những mục đích trung gian như vậy là những cột mốc trên con đường thực hiện mục đích cuối cùng.

Ta nên đặt những mục đích đột phá đối với những mục đích trung gian này. Nếu ta đặt những mục đích có thể coi là thực hiện được bằng cách thực hiện như đã làm trong quá khứ (nói cách khác, nhìn vào chu trình như một quần thể, mục đích có thể đạt được mà không thay đổi số lượng người), con người sẽ có xu hướng nghĩ rằng, do mục đích thuộc phạm vi phân tán của chu trình, có thể đạt được mà không làm gì cả. Những mục đích như vậy sẽ không tạo ra bất kỳ động lực nào. Ngược lại, thiết lập những mục đích đột phá mà có thể không đạt tới được bằng cách chỉ tiếp tục như bình thường (mục đích thể hiện những sai lệch từ quan điểm của quần thể hiện tại) là cách thức hiệu quả trong việc đồng viên nhân công. Việc thúc đẩy được tạo ra bằng

cách đặt tên đầu tiên cho mục tiêu và đảm bảo rằng mọi người hoàn toàn chấp nhận những lý do tại sao thực hiện nó là quan trọng, sau đó đặt ra loại mục đích đột quá được mô tả đồng thời cho phép cá nhân có thời gian dư giả để thảo luận đồng thời cam kết đạt được nó. Bởi sẽ rất khó để đạt được những mục đích đó bằng cách bám lấy những phương pháp thông thường, đạt được chúng đòi hỏi phân tham gia sáng tạo đáng kể. Điều này lần lượt khiến cho con người cần thiết quan tâm tới việc thể hiện sức mạnh và sự kiên cường của mục tiêu và khiến cho những nhà quản lý hỗ trợ cũng như lãnh đạo nhiệt tình, đã được đề cập trong Phần 2.3.

Tuy nhiên, đây là thực tế không may rằng, ngay cả khi đặt những mục đích thách thức thì vào người sẽ không có động lực, sẽ quyết định từ đầu rằng việc thực hiện mục đích là bất khả thi, và sẽ đơn giản dành thời gian tìm kiếm những nguyên nhân hời hợt tại sao không thể hoàn thành những mục đích đó. Khi điều này xảy ra, phải tìm ra cách chấm dứt những biện minh đó. Các phương pháp như phân tầng dữ liệu và chỉnh sửa dữ liệu bằng những công cụ trung bình hoặc hồi quy được đề xuất cho việc này.

Đề mục cuối cùng tạo ra báo cáo chính sách (các chiến lược ưu tiên) bao hàm hướng dẫn tới phương pháp nào nên được sử dụng ưu tiên so với những yếu tố khác nhằm đạt được mục đích. Như được giải thích trong phần trước, đôi khi ta đề xuất những chiến lược đó (các chính sách phương pháp) mà không nêu rõ những mục tiêu thực tế, là những lý do thực tế tại sao nên thực thi những chiến lược. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất không đơn giản là có người thực thi những chiến lược ưu tiên; mà là yêu cầu họ hiểu rõ hoàn toàn những lý do dẫn tới mục tiêu đó. Ví dụ, như đã đề cập trước đó, không có quan điểm trong việc quảng bá tiêu chuẩn hóa nếu nó không dẫn tới sự giảm lỗi và làm lại cũng như sự cải thiện trong hiệu suất giao hàng cũng như sự hài lòng của khách hàng. Cũng như đã đề cập trong Phần 3.2, nếu ta hoàn toàn tập trung vào các phương tiện đạt được mục đích và thất bại

trong việc chỉ rõ mục tiêu và mục đích của nó, tất cả những gì ta làm là tạo ra nguyên liệu cho những biện giải như “Ta chân thành thực hiện những chiến lược ưu tiên như được chỉ dẫn. Nếu như không đạt được mục đích, đây là bởi vì những chiến lược đưa ra là không chính xác. Đây không phải trách nhiệm của chúng ta”.

Nhằm đảm bảo rằng điều này không xảy ra, ta phải xử lý việc đạt mục tiêu là cực kỳ quan trọng và nghĩ tới các chiến lược ưu tiên như những gợi ý hữu dụng tới cách thức đạt được những mục đích đó (trừ những loại hạn chế được đề cập trong Phần 8.9). Theo cách này, ta nên đưa tới mọi người tự do nhiều nhất có thể trong các cách thức họ sử dụng nhằm đạt được các mục đích của mình. Đây là cách ta tạo ra tinh thần trách nhiệm mạnh mẽ đồng thời khiến con người cảm thấy rằng họ phải rút ra mọi điểm dừng trong nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu.

Trong bối cảnh này, tôi muốn nhắc lại rằng những gì tôi đã chỉ ra trong Phần 6.1 được nêu lên trong các kết quả đánh giá, ta nên đưa ra ưu tiên lớn hơn tới chu trình mà các cuộc cách mạng cải thiện ảnh hưởng hơn so với những chứng nhận mà các mục đích đạt tới.

6.6. Hai Cách Triển khai Chính sách - Từ trên xuống và Từ dưới lên

Tôi muốn bắt đầu phần thảo luận trong phần này bằng cách mô tả những ví dụ của việc triển khai các mục đích thành công bởi những cách thức tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên.

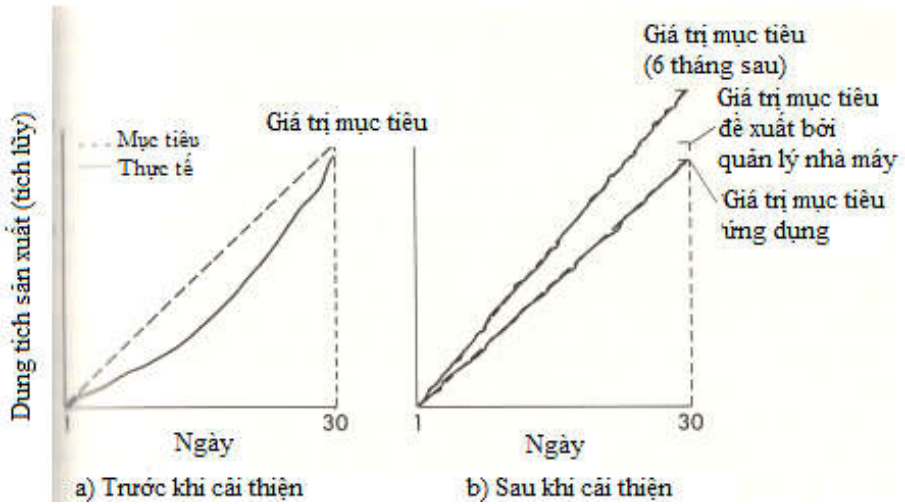
Đầu tiên là ví dụ cách thức tiếp cận từ trên xuống. Nó xảy ra khi Bộ phận Radio Otoo của các Ngành công nghiệp Điện Matsushita nhận được nhu cầu từ một trong những khách hàng của nó giảm 10 phần trăm giá bán. Quản lý bộ phận cùng nhân viên cùng nhau cố gắng đạt được yêu cầu nhưng sau nhiều lần tranh luận, đạt tới kết luận là họ sẽ không thể đạt tới việc cắt giảm giá bán lớn đến vậy dù có bằng cách thực thi mọi việc cắt giảm chi phí mà họ có thể nghĩ tới.

Sau đó họ quyết định rằng không có gì có thể được thực hiện ngoài việc nói với khách hàng rằng họ xin thứ lỗi do không thể đáp ứng được nhu cầu. Chủ tịch công ty, Konosuke Matsushita, có cơ hội ghé thăm bộ phận vào thời điểm đó về lĩnh vực kinh doanh khác và tình huống đó được giải thích với ông ấy. Sau khi nghe lời giải thích, ông ấy nói, “Bất cứ khi nào ta nhận được yêu cầu giảm giá bán từ một trong những khách hàng của mình, đó là việc thực hành Matsushita nhằm thực hiện cách thức ta có thể thậm chí đạt được cách thức giảm chi phí tốt hơn - trong trường hợp này, 15 phần trăm. Hãy nghĩ về điều này một lần nữa”. Sau khi nhận được chỉ dẫn từ nhà sáng lập công ty của họ, bất kỳ ai tham gia vào việc bắt đầu điều tra khả năng giảm chi phí thậm chí kỹ lưỡng hơn và cuối cùng thành công trong việc giảm xuống 13 phần trăm. Khi ông ấy được biết về thành công đó, Matsushita thông báo đã thực hiện ghé thăm cá nhân tới công ty xe hơi đã yêu cầu giảm giá bán và nói “Cảm ơn đề nghị giảm 10 phần trăm giá bán của phía bên mình, công ty tôi đã thành công trong việc giảm giá tới 13 phần trăm. Chúng tôi vô cùng biết ơn phía bên mình”.

Bây giờ tôi muốn mô tả ví dụ thành công của cách thức tiếp cận từ dưới lên. Công ty Hóa chất Bando sở hữu nhà máy Nankai chuyên về làm đai-V. Trong khoảng thời gian dài, nhà máy thực thi loại lên kế hoạch từ trên xuống, trong đó thực hiện việc sản xuất liên quan tới những mục đích đặt ra bởi quản lý nhà máy. Như Hình 6.2(a) cho thấy, tổng sản xuất tích lũy ứng dụng giảm hơn và thấp hơn mục đích đầu mỗi tháng và sau đó bắt đầu tiếp cận mục đích giữa tháng. Thường kết thúc tháng với phần trăm thấp hơn mục đích.

Sau nhiều lần điều tra và tranh cãi, nhà máy quyết định thay đổi hệ thống thiết lập sản xuất hàng tháng. Dưới hệ thống mới, quản lý nhà máy đầu tiên đề xuất dự thảo mục đích sản xuất hàng tháng, giải thích cẩn thận vì sao việc thực hiện mục đích đó cần thiết. Sau đó mọi người trong cơ sở làm việc thảo luận xuyên suốt. Khi hệ thống này

được thực thi lần đầu và từng giá trị được xác định, kết quả là những thảo luận được đối chiếu đồng thời giá trị sau cùng ít hơn so với giá trị được đề xuất ban đầu bởi quản lý nhà máy (Hình 6.2(b)).



Hình 6.2. Khối lượng Sản xuất Trước và Sau khi Cải thiện

Khi tồn tại sự không nhất quán, ta thường cố gắng loại bỏ nó bằng cách bắt nhân công trong cơ sở làm việc tăng mục đích họ đã đặt ra nhằm đạt được giá trị đề xuất ban đầu. Nhà máy này thực hiện cách thức tiếp cận khác. Do nhân công ở xưởng lấy vấn đề thảo luận việc đề xuất, việc tin tưởng cam kết và sự nhiệt tình của họ đồng thời để tổng dữ liệu nhận được là mục đích sản xuất chính thức hàng tháng.

Điều tò mò xảy đến khi việc thiết lập những mục đích đó thay đổi từ trên xuống dưới thành từ dưới lên trên theo cách này. Sự sụt giảm trong sơ đồ tổng sản lượng hàng tháng thực hiện ở đầu và giữa tháng biến mất, và việc sản xuất tiến hành nhiều hoặc ít liên quan tới đường mục đích đã thể hiện trong Hình 6.2(b). Mục đích hàng tháng cũng liên tục đạt được. Điều thú vị khác là, dù giá trị mục đích được thiết lập là **kết quả thảo luận của cá nhân** mỗi cơ sở làm việc theo cách này

bắt đầu thấp hơn chút đỉnh mục đích dự thảo đề xuất của quản lý nhà máy, nó tăng từ tháng này qua tháng khác và cuối 6 tháng cao hơn khoảng 20 phần trăm đề xuất của quản lý nhà máy, kết quả vốn được xem là dấu hỏi.

Lý do đạt được thành công trong ví dụ đầu tiên (cách tiếp cận từ trên xuống) chắc hẳn là những gì Konosuke Matsushita nói với những người tham gia là nguồn động lực thực tế đầu tiên đối với vấn đề và làm họ thấy họ thật sự cần loại bỏ các trở ngại. Để cho các nhà quản lý cấp cao của công ty có thể thúc đẩy nhân công của họ theo cách này, họ phải được tôn trọng cao. Trong ví dụ thứ hai (cách tiếp cận từ dưới lên), nhà quản lý cấp cao tôn trọng kết quả của những tranh luận và điều tra thực hiện trong từng cơ sở làm việc đồng thời thiết lập mục đích hàng tháng mà không cần ép buộc phải tăng một cách nhân tạo. Lý do tại sao cách thức tiếp cận này thành công có thể là bởi nó thúc đẩy mọi người bằng cách làm họ tin rằng họ đáng tin và do đó phải làm mọi thứ họ có thể làm để trả lại niềm tin đó.

Nhìn chung, việc thảo luận các mục đích từ trên xuống tập trung chủ yếu vào *sự cần thiết* của việc đạt được những mục đích nhằm thỏa mãn yêu cầu khách hàng, đảm bảo lợi nhuận, hoặc tăng tỷ phần, và những mục đích như vậy thường là bắt buộc. Nếu nhân công không tôn trọng nhà quản lý, có mối nguy là họ sẽ phải dừng lại bởi loại thiết lập mục tiêu bắt buộc này đồng thời mất đi quyền tự chủ cũng như trách nhiệm cá nhân. Khi điều này xảy ra, họ có xu hướng nghĩ rằng việc thực hiện các mục đích là bất khả thi thậm chí còn trước khi họ thử thực hiện nó, dù họ hiểu rằng họ có thể yêu cầu hiểu những gì sếp nói với họ về nhu cầu đạt được những mục tiêu đó. Trong những trường hợp đặc biệt, thay vì việc dùng hết sức để đạt được mục đích, họ cố gắng vớt vát tìm những lời biện minh cho việc thất bại. Điều này khiến cho việc đạt mục đích thực sự có thể thực hiện được trở nên bất khả thi.

Ngược lại, tranh luận về những mục tiêu từ dưới lên tập trung chủ yếu vào *tính khả thi* của việc đạt được những mục tiêu đó - tìm ra

phương thức tốt nhất để thực hiện cũng như xác định những trở ngại đồng thời tìm cách loại bỏ những trở ngại đó để đạt được mục đích.

Bộ phận quản lý cấp cao có thể thấy loại chu trình này khúc khuỷu và tế nhị. Ngay cả khi mục tiêu đạt được là 100 phần trăm, như trong Hình 6.2(b), kết quả đạt được trước khi cải thiện vẫn tương tự như Hình 6.2(a). Tuy nhiên cần nhắc những điều từ khía cạnh ‘tính khả thi’ bồi dưỡng cách nghĩ tự tin của nhân công đồng thời dẫn tới việc cải thiện khả năng dài hạn. Đây là dạng đào tạo đặc biệt hiệu quả. Nghĩ về cách khiến cho mọi việc khả thi hơn về tại sao không thể thực hiện việc tạo sự tự tin cho mọi người, đồng thời cho phép con người đặt ra những mục tiêu tự nguyện theo cách này nhằm tạo động lực cho họ: Họ thấy rằng từ khi họ thiết lập các mục đích đó, họ phải làm mọi thứ trong khả năng của mình để đạt được nó.

Tôi muốn lưu ý trong mỗi liên kết này thể hiện rằng “quản lý chính sách là từ trên xuống và các chu kỳ QC là từ dưới lên” là quá giản đơn. Như đã thảo luận trước đó, quản lý chính sách từ trên xuống có thể phá hỏng động lực cũng như khả năng tự quản của họ. Điều này có thể khiến họ dành nhiều thời gian tìm kiếm cách biện minh không đạt được mục đích nếu không có những nhà quản lý cấp cao xứng với sự tôn trọng của họ. Quản lý chính sách sẽ không bao giờ thành công dưới những điều kiện đó. Tiếp theo, như đã được đề cập trong Phần 4.5, dù các chu kỳ QC là các hoạt động tự nguyện thuộc trách nhiệm của nhân công. Họ sẽ không thành công và cuối cùng dừng lại nếu như các nhà quản lý không lãnh đạo phù hợp hay hỗ trợ nhiệt tình. Bản thân những cân nhắc này cho ta thấy rằng nhận định chung phía trên là quá giản đơn.

Vấn đề quan trọng trong quản lý chính sách là làm thế nào để kết hợp hai khía cạnh “sự cần thiết” và “tính khả thi” này vào việc triển khai và thiết lập các mục đích. Tôi muốn thảo luận yếu tố này trong phần tiếp theo.

6.7. Triển khai Mục đích và “Catch-ball”

Trong quản lý chính sách, chu trình được xem là “catch-ball”

được thực hành tại giai đoạn triển khai. Dù cách này được thực hiện hơi khác giữa các công ty, thường theo những dạng sau:

Bắt đầu, CEO cùng những nhà quản lý cấp cao khác thi hành dự thảo chính sách của công ty đối với năm tài chính tiếp theo, cân nhắc các mục kiểm soát của cá nhân các giám đốc, phản ánh năm ngoái dựa trên các kết quả của kiểm toán QC nội bộ thực hiện bởi các nhà quản lý cấp cao hơn (được mô tả trong Phần 6.8), dự báo cũng như những nguyện vọng trong năm tài chính tiếp theo, trung tới dài hạn cũng như triết lý cơ bản của công ty. Dự thảo chính sách này sau đó được thảo luận trong mỗi bộ phận của công ty bởi trưởng bộ phận cụ thể tham khảo ý kiến với quản lý bộ phận, quản lý ban... Dựa trên những thảo luận này, mỗi bộ phận đưa ra đề xuất của mình, cải cách dự thảo chính sách nếu cần. Dự thảo đề xuất của bộ sau đó được thảo luận bởi quản lý ban, quản lý bộ phận và quản lý tiểu ban (nếu cần thiết) trong mỗi ban thuộc bộ phận, đồng thời mỗi ban thiết lập đề xuất chính sách được xem xét của mình. Đề xuất ban sau đó được thảo luận và sửa đổi trong mỗi bộ phận của ban bởi quản lý bộ phận, quản lý tiểu bộ phận nhỏ, nhóm trưởng,... Sau khi nhiều ý kiến khả thi nhất chuyển xuống tiền tuyến được kết hợp theo cách này, thông tin được phản hồi lại thông qua cấp bậc tới cấp quản lý cao, và chính sách của công ty đối với năm tới cuối cùng được quyết định sau khi thảo luận và xem xét thêm khi cần.

Như được đề cập tại đây, trong “Catch-ball”, chính sách đề xuất của các bộ phận công ty được xem xét lại, bắt đầu từ mức độ quản lý cao nhất trong bộ phận và, theo nguyên tắc, xuống mức thấp hơn. Trong khi đó, chính sách đề xuất chức năng chéo của cấp quản lý cao, như những đề xuất đảm bảo chất lượng, kiểm soát lợi nhuận,... được thảo luận trong toàn bộ bảng biểu tổ chức của công ty bởi tất cả các bộ phận liên quan và chính sách của năm tới đối với toàn bộ công ty được quyết định sau khi cấp quản lý cao cân nhắc phản hồi từ những thảo luận này.

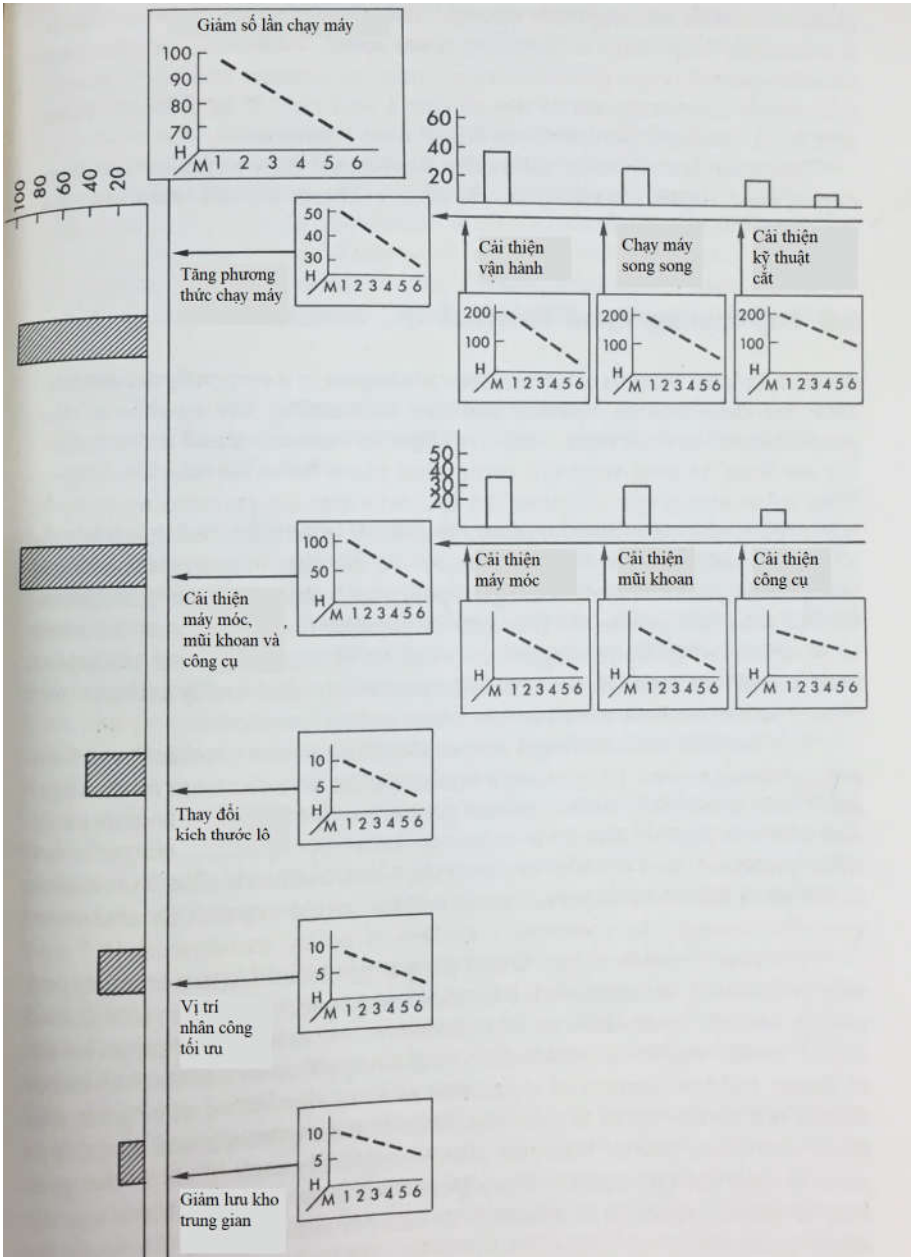
Như phần mô tả thể hiện, chu trình này có thể tốn khoảng thời gian cân nhắc - thường từ hai tới ba tuần phụ thuộc vào kích cỡ của công ty. Lịch trình của chu trình thường được kiểm soát bởi văn phòng quảng bá TQC, văn phòng CEO hoặc phòng ban phù hợp khác.

Có những lý do tốt tại sao các công ty thực thi chu trình “catch-ball” này một cách nhiệt tình dù thực tế là nó tốn một lượng thời gian cũng như nỗ lực nhất định. Nếu như “catch-ball” chỉ đơn giản là công cụ thực thi việc triển khai chính sách từ trên xuống, nó có thể được hoàn thiện nhanh chóng mà không gây rắc rối, ví dụ, bằng cách nhập các đề xuất chính sách cấp quản lý cao vào máy tính đồng thời sử dụng phần mềm phù hợp nhằm chia nhỏ chúng ra.

Vậy tại sao các công ty tốn nhiều thời gian và nỗ lực vào “catch-ball” tới vậy? Là bởi sự thảo luận giữa mọi người diễn ra vào những cấp độ khác của tổ chức đào sâu vào sự am hiểu của họ về chính sách đồng thời khiến họ nghĩ về cả hai khía cạnh “sự cần thiết” và “tính khả thi” của mục tiêu đặt ra. Xuyên suốt chu trình này, công ty hy vọng tạo ra sự thay đổi chất lượng trong các mục đích bắt buộc từ trên xuống, chuyển chúng thành những mục đích tự nguyện từ dưới lên. Tôi cần lặp lại rằng đây là một cách đặc biệt hiệu quả trong việc tạo động lực cho nhân công đạt được các mục đích của mình.

Một châm ngôn về việc trình bày trực quan những mục đích triển khai bởi chu trình “catch-ball” là “hệ thống đánh dấu” được Komatsu sáng tạo ra. Hình 6.3 thể hiện ví dụ về điều này.⁽⁶⁶⁾ Như biểu đồ thể hiện, phương pháp thể hiện mục đích là một sự kết hợp khéo léo của biểu đồ Pareto và biểu đồ nhân-quả. Trong ví dụ này, những ưu tiên được xác định bằng cách chia nhỏ sự giảm thời gian gia công yêu cầu thành một số những đề mục chính theo nguyên tắc Pareto và chia nhỏ hơn những đề mục chính này thành những đề mục nhỏ hơn, cũng theo nguyên tắc Pareto. Do đó các biểu đồ Pareto được trình bày với các đồ thị xu hướng tương ứng về đường mục đích nào được vẽ, được ứng

dụng như các đề mục kiểm soát đối với cá nhân các nhà quản lý tham gia vào dự án. Các kết quả thực tế đạt được sau đó được phác họa trên những đồ thị xu hướng này với vai trò tiền dự án nhằm so sánh hiệu suất thực tế và lên kế hoạch đồng thời đặt ra yếu tố khẩn cấp hoặc những hoạt động sửa lỗi tạm thời nếu cần.



Hình 6.3. Ví dụ của Hệ thống Đánh dấu (66)

Biểu đồ này sau đó có thể được xem là góc nhìn toàn cảnh từ trên xuống của các đề mục kiểm soát. Nó không chỉ thể hiện mỗi cá nhân trong đề mục kiểm soát nhà máy đối với những gì cá nhân đó chịu trách nhiệm, tuy nhiên nó cũng thể hiện các đề mục kiểm soát mà đồng nghiệp của họ chịu trách nhiệm đồng thời thể hiện tiến độ của họ trong việc đạt được mục đích. Mối quan tâm chung việc bồi dưỡng này là đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng tinh thần đồng đội. Những ý tưởng giá trị mới thường được tạo ra khi con người có mối quan tâm chung cũng như khi con người nghĩ khác về tình huống cũng như góc nhìn theo các cách khác nhau, các khía cạnh khác nhau chia sẻ các ý kiến của họ.

Hệ thống đánh dấu này sau đó dần dần phát triển thành công cụ triển khai chức năng chất lượng (QFD). (Để biết thêm chi tiết, đọc giả nên tham khảo tài liệu⁽⁶⁶⁾).

6.8. Kiểm toán QC Nội bộ Quản lý Cấp cao⁽⁶⁷⁾

Như đã giải thích trong Phần 6.1, các nhà quản lý cấp cao của công ty chịu trách nhiệm xác định các chính sách cụ thể liên quan tới chất lượng của các sản phẩm và dịch vụ công ty họ phục vụ cho khách hàng của họ đồng thời thiết lập các kế hoạch quảng bá QC trung tới dài hạn nhằm đạt được mục đích này. Họ cũng phải kiểm tra xem liệu các hoạt động QC có được tiến hành tương ứng với kế hoạch không và liệu rằng chất lượng được lên kế hoạch có thực sự được đạt tới hay không cũng như thực hiện hoạt động sửa lỗi nếu cần thiết. Nhằm đạt được điều này, họ phải mở rộng việc chuyển đổi chính sách phương pháp sang chính sách mục tiêu đồng thời xác định những vấn đề kết quả. Hoạt động này làm rõ các đề mục kiểm soát cụ thể tham gia bởi những nhà quản lý ở mỗi cấp độ (bao hàm bản thân các nhà quản lý cấp cao) đồng thời khiến việc theo dõi kết quả đạt được một cách cụ thể và dễ dàng đồng thời phát hiện ra những vấn đề nổi trội khả thi.

Điều này mang ý nghĩa thiết lập hệ thống quản lý công ty dựa trên quản lý chính sách. Trong việc vận hành việc kinh doanh, chức năng

thực sự của quản lý là xác định chính xác các vấn đề nghiêm trọng bằng cách thực hiện thói quen kiểm tra một cách hệ thống và hiệu quả theo cách này, thực hiện hoạt động phù hợp nhằm giải quyết những vấn đề này, và sau đó cải thiện công việc cũng như kết quả của nó. Trong tình huống lý tưởng, những hoạt động này sẽ được thực hiện một cách chủ động và hăng hái xuyên thông qua hệ thống quản lý chính sách của công ty.

Tuy nhiên, rắc rối xảy ra khi con người bị khóa vào lối suy nghĩ dập khuôn, việc quản lý trở thành phản ứng thay cho chủ động, và mọi người trở nên vô cảm đối với những bất thường. Việc giữ cho tình huống nằm trong đánh giá chặt chẽ, có hệ thống và toàn diện xuyên suốt là quan trọng nhằm xác định những nguồn cơn rắc rối ẩn cũng như những sức mạnh, tài năng tiềm tàng chưa được khai phá trong chu trình quản lý hàng ngày đồng thời nhằm phân tích những vấn đề đó cũng như ứng dụng nó trong những cải thiện tương lai. Đây là mục đích của kiểm toán QC nội bộ.

Do việc thực hành kiểm toán đòi hỏi một lượng lớn công việc tinh thần, việc hướng tới kết quả so sánh được với nỗ lực mở rộng là trọng yếu.

Kiểm toán QC thường được phân loại thành hai nhóm, bên trong và bên ngoài. Những ví dụ của mỗi nhóm này được liệt kê dưới đây:

Kiểm toán bên ngoài

- (Kiểm toán của nhà sản xuất các thành phần và nguyên liệu
- 1) thô bởi các bên mua như các công ty công, nhà sản xuất xe hơi, và các nhà sản xuất thành phần điện cũng như điện ứng dụng.
- (Kiểm toán bởi chính quyền bên ngoài như các ủy ban thanh
- 2) tra Giải thưởng Deming, Bộ Thương mại và Công nghiệp Quốc tế (MITI), Các giải thưởng của Giám đốc Bureau, Các giải thưởng của Bộ Nội các, Các tiêu chuẩn Ngành công nghiệp Nhật Bản (JIS) Mark, chứng nhận ISO 9000...

Kiểm toán bên trong

- (Kiểm toán bởi các nhà quản lý cấp cao của công ty.
1)
- (Kiểm toán bởi các nhà quản lý bộ phận, quản lý nhà máy...
2)
- (Kiểm toán bởi nhân viên QC.
3)

Trong những loại kiểm toán khác nhau, kiểm toán nội bộ có tác động về mặt giáo dục mạnh mẽ nhất. Điều này là do lo lắng chủ chốt khi thực hiện kiểm toán bên ngoài là qua, bởi làm như vậy thường mang lại vài loại lợi ích cho công ty. Kiểm toán bên ngoài cũng thường được thực thi theo những chu trình sửa đổi cũng như thiết lập tiêu chí, đồng thời bộ phận được kiểm toán ít được phân trần hơn với việc công việc được thực hiện ra sao. Ngược lại, mục đích của kiểm toán nội bộ không phải để qua hay trượt mà để tìm và giải quyết các vấn đề, tìm ra hoặc xây dựng sức mạnh đồng thời tiêu chuẩn hóa cũng như thể chế hóa các cải thiện.

Trong trường hợp này, kiểm toán nội bộ có kết cấu cao hơn đối với những nhà kiểm toán cũng như những đối tượng được kiểm toán. Chính bởi điều này, nhiều công ty tránh sử dụng thuật ngữ “kiểm toán” cứng rắn và mang tính hình thức, hướng tới nó thay thế bằng “chẩn đoán QC”, “đánh giá QC”, “hợp báo cáo lãnh đạo”...

Như đã thảo luận trước đó, kiểm toán QC nội bộ thường được thực hiện bởi số kiểm toán khác cấp độ kết hợp với nhau một cách khéo léo, phụ thuộc vào tình huống và phương thức hoạt động cụ thể của công ty. Ở đây, tôi muốn tập trung chủ yếu vào kiểm toán quản lý cấp cao đồng thời thảo luận mục tiêu, phương thức và lợi ích của họ.

Mục tiêu thiết yếu của kiểm toán nội bộ là nhằm thực hiện đánh giá dựa trên các đề mục kiểm soát đã được thiết lập trước dưới dạng

“kiểm tra” và “hành động” của chu kỳ quản lý PDCA theo quản lý cấp cao, và nhằm khảo sát tình huống một cách chủ động và hệ thống hơn nhằm xác định những bất thường đồng thời thực hiện hoạt động sửa lỗi phù hợp. Như đã đề cập trước đó, giáo dục và đào tạo là một mục tiêu cấp hai rõ ràng.

Quan điểm xa hơn có thể được thực hiện trong liên kết này. Kiểm toán thực hiện bởi bản thân các nhà quản lý cấp cao cho phép họ đánh giá một cách hệ thống tình huống trong các nhà máy của công ty, các chi nhánh văn phòng, trung tâm bán hàng,... đồng thời tiến gần hơn tới thực tế theo cách này có thể dẫn họ tới việc phán ánh công việc của họ. Cùng lúc, kiểm toán cho cá nhân được kiểm toán cơ hội đánh giá công việc hàng ngày của họ đồng thời sắp xếp suy nghĩ của họ về nó. Những loại kiểm toán này cũng tạo ra những cơ hội đối với việc đạt được sự thấu hiểu lẫn nhau cũng như mối quan hệ con người với nhau. Có những lợi ích có giá trị khó thực hiện xuyên suốt các cuộc họp và báo cáo hàng ngày thông thường.

Như sẽ được giải thích phía sau, để mọi người biết trước chủ đề kiểm toán cũng như xuất bản danh sách kiểm tra kiểm toán là các cách rất hiệu quả trong việc khiến mục tiêu kiểm toán rõ ràng và làm cho bản thân việc kiểm toán hiệu quả hơn.

Tại Nhật, kiểm toán cấp cao thường có một trong hai dạng. Trong dạng đầu, CEO của công ty thực hiện đánh giá toàn công ty hoặc kiểm toán quản lý tách biệt khỏi giám đốc chịu trách nhiệm QC, người tự thực thi kiểm toán QC hoặc đánh giá chức năng chéo. Khi phương thức được áp dụng, nỗ lực được thực hiện nhằm liên kết hai loại kiểm toán với nhau - ví dụ, thực hiện kiểm toán của CEO ngay sau kiểm toán của giám đốc QC. Trong cách thức tiếp cận thứ hai, kiểm toán kết hợp giữa cả quản lý chung và QC được thực hiện bởi một nhóm bao hàm CEO, giám đốc chịu trách nhiệm QC, và các giám đốc điều hành khác. Ở một trong hai cách thức tiếp cận này, các bên chính thực hiện kiểm toán thường là các nhà quản lý cấp cao của công ty, ngay cả

khi, đôi khi xảy tới, một chuyên gia bên ngoài được mời tham gia với vai trò là bên thứ ba. Cũng có hai phương thức quyết định các đề mục được kiểm toán: hoặc kiểm toán chung được thực hiện mà không có chủ đề định trước, hoặc chủ đề được quyết định từ một năm tới sáu tháng trước khi thực hiện kiểm toán phù hợp với chủ đề.

Khi kiểm toán chung không có chủ đề định trước được thực hiện thường bao hàm các đề mục rộng. Tại một công ty, ví dụ, cải thiện năng suất được chọn lựa như một chủ đề trong lượt thanh tra của bên kiểm toán, đồng thời thảo luận những đề mục sau:

- Thứ tự, sự sạch sẽ cũng như môi trường làm việc
- Cơ chế và bố trí thiết bị
- Lưu lượng công việc và lộ trình cân bằng
- Xử lý nguyên liệu
- Các phương thức làm việc và chạy máy móc
- Vận dụng khuôn và các công cụ, cơ giới hóa và tự động hóa
- Duy trì độ chính xác của các công cụ đo đạc cũng như máy móc sản xuất
- Kiểm soát công việc trong chu trình, nguyên liệu và các bộ phận
- Động lực và thái độ nhân công
- Quản trị kho
- Giảm thiểu tài liệu
- Công việc được nhân công gián tiếp thực hiện
- Các hệ thống kiểm soát sản xuất
- Đảm bảo chất lượng
- Giám sát các nhà thầu phụ
- Duy trì các tòa nhà, đường và những cơ sở vật chất khác

Trong việc thảo luận sau lượt kiểm toán nhà máy, những đề mục sau đây được đánh giá nhằm thiết lập kế hoạch cải thiện năng suất ba năm:

- Lợi nhuận và thâm hụt trong các hoạt động vận hành sản xuất
- Giảm chi phí sản xuất
- Lượng nhân công trực tiếp và không trực tiếp
- Cải thiện năng suất
- Giá trị thêm vào
- Mức độ phụ thuộc vào các nhà thầu phụ
- Hàng tồn kho
- Đầu tư thiết bị
- Giảm lỗi
- Phát triển công nghệ và sản phẩm mới
- Cơ giới hóa và tự động hóa
- Tiêu chuẩn hóa
- Các chiến lược cụ thể liên quan tới những đề mục nêu trên

Tuy nhiên, nếu sẵn có nhân công phù hợp nhằm tiến hành loại kiểm toán rộng khắp này, các tiếp cận chu kỳ PDCA có xu hướng bị lãng quên và có mối nguy trong việc kiểm toán trở nên không tập trung và mang tính công thức. Nhằm khiến việc kiểm toán hiệu quả hơn trong những trường hợp như vậy, việc quyết định chủ đề cụ thể cũng như tập trung vào các đề mục cụ thể là điều đáng mong đợi. Vấn đề khi thực hiện cách thức tiếp cận này là lựa chọn chủ đề; tuy nhiên, nếu như chủ đề phù hợp được lựa chọn, mọi đề mục được đề cập trong ví dụ bên trên là xen kẽ nhau. Cũng có xu hướng chung đối với kiểm toán nội bộ nhằm chuyển từ bộ phận sang chức năng chéo, với mối quan hệ các bộ phận với nhau trong việc cân nhắc mỗi chức năng ngày càng quan trọng.

Kiểm toán thường được thực hiện một hoặc hai lần một năm. Điều này là bởi vì kiểm toán của công ty liên quan tới quản lý chính sách của công ty đó, đồng thời chú ý sát sao tới thời gian kiểm toán liên kết với những thảo luận và công bố của chính sách hàng năm hay

nửa năm của công ty.

Các ban ngành hoặc đơn vị tổ chức khác được kiểm toán thường chuẩn bị những báo cáo ngắn gọn dạng văn bản khi kiểm toán. Đây là cách hiệu quả nhằm giúp người kiểm toán sắp xếp mọi thứ theo trật tự. Danh sách kiểm tra kiểm toán đôi khi cũng được chuẩn bị, tuy nhiên không nhất thiết phải bám sát yếu tố này khi thực hiện quá trình kiểm toán. Do danh sách kiểm tra này tổng hợp những nguyên do của kiểm toán đồng thời nó tập trung vào điều gì, đã được đề cập trước đó, việc tiết lộ nội dung trước khi quá trình kiểm toán diễn ra thường hiệu quả.

Việc kiểm toán được thực hiện theo nhiều cách khác nhau phụ thuộc vào việc thực hành được thiết lập của công ty cũng như tầm quan trọng và cấp bách đối với kiểm toán vào thời điểm cụ thể. Tuy nhiên, thông thường, việc kiểm toán bao hàm báo cáo bằng lời của bộ phận được kiểm toán theo sau là thảo luận và lượt thanh tra của cơ sở làm việc. Cần thiết trong việc báo cáo bao hàm các chi tiết của các hoạt động thực hiện tiếp theo bởi bộ phận đó dựa trên kết quả của đợt kiểm toán trước đó. Báo cáo cũng không nên lặp lại thói quen báo cáo của bộ phận; nhằm mở rộng tới mức khả thi, nên tập trung vào yếu tố ưu tiên của bộ phận và nên giải thích cách thức chu kỳ PDCA hoạt động được làm theo cách chức năng chéo. Mức độ hiểu biết các yếu tố kiểm toán càng cao thì thảo luận phần kiểm toán bao gồm trong đó càng nhiều, khác với báo cáo đơn giản.

Khi thực hiện lượt kiểm toán nhà máy, yếu tố quan trọng nhất là thực hiện quyền chính xác trên thực tế. Ví dụ, trong khi kiểm toán bao hàm công việc luyện kim bột nhất định, vấn đề nảy sinh ở giai đoạn báo cáo là lượng lớn công việc trong chu trình và việc giao sản phẩm muộn thường xuyên. Khi nhóm kiểm toán viếng thăm nhà máy thực tế, theo chu trình sản xuất từ việc trộn vật liệu thô, thông qua tạo khuôn, thiêu kết, xử lý bằng máy, kiểm tra và giao hàng, họ nhận thấy rằng sản phẩm được chuyển đi chuyển lại từ một tầng sang tầng khác, và rằng số lượng công việc trong chu trình ở các điểm công việc điển

ra là rất tốt. Sau đó, công ty quyết định thay đổi bố cục nhà máy nhằm tối giản hóa sự di chuyển của sản phẩm giữa các tầng. Kết quả là lượng công việc trong chu trình giảm và cùng lúc số đơn giao hàng muộn giảm.

Trong ví dụ này, việc tuân theo dòng sản xuất từ vật liệu thô tới sản phẩm cuối cùng là đặc biệt hiệu quả trong việc xác định vấn đề. Việc các nhà quản lý cấp cao trực tiếp trao đổi với giám sát viên hàng đầu, phụ trách nhóm cũng như bản thân nhân công trong nhà máy cũng quan trọng. Kiểm toán là cơ hội xuất sắc đối với loại tác động không thường xảy ra trong công việc thường nhật này.

Các kết quả của kiểm toán nên được tổng hợp và thể hiện sớm nhất có thể, và nên chứa các chi tiết hoạt động được thực hiện bởi nhân sự và quản lý cấp cao trụ sở chính. Nó cũng nên bao hàm ý kiến và gợi ý của nhóm kiểm toán đối với bộ phận thực hiện kiểm toán. Một phương thức nổi tiếng trong việc đưa kiểm toán tới gần hơn là nhóm kiểm toán thảo luận tự do cuối chu trình kiểm toán, sau đó trưởng nhóm kiểm toán tổng hợp và công bố kết quả thảo luận. Chuyên gia bên ngoài tham gia vào kiểm toán cũng đưa ý kiến từ khía cạnh của bên thứ ba. Dạng thông báo này không quan trọng, nhưng họ luôn đề cập tới những điểm tốt của bộ phận được kiểm toán. Khi cần thiết, những thông báo và gợi ý này được tổng hợp trong mẫu báo cáo dạng văn bản. Nhóm kiểm toán và bộ phận được kiểm toán tạo nên kế hoạch cải thiện đối với bộ phận tới công ty về các chính sách và kế hoạch tiếp theo.

Điều đầu tiên ta nên cân nhắc khi đánh giá tính hiệu quả của kiểm toán nội bộ quản lý cấp cao thực hiện theo cách này có hay không đạt được những mục tiêu của nó. Như đã đề cập, mục tiêu của kiểm toán nội bộ là kiểm tra xem chính sách chất lượng của quản lý cấp cao và kế hoạch thực hiện đã thiết kế thực thi nó có được tuân theo hay không và liệu những chính sách này có thực sự phù hợp hay không, và nhằm thực hiện hoạt động sửa lỗi dựa trên các kết quả của lần đánh

giá này. Điều này đương nhiên là khía cạnh quan trọng và không thể thiếu của CWQC thực hiện tại Nhật Bản. Việc thảo luận các lợi ích của kiểm toán nội bộ tách biệt khỏi phần còn lại của CWQC do đó khó khăn hơn và không quá ý nghĩa khi thực hiện nó. Tuy vậy, kiểm toán nội bộ quản lý cấp cao bắt đầu tại Nhật vào những năm đầu 1960, sau đó được áp dụng bởi nhiều công ty, đồng thời nhiều sự cải thiện vẫn được thực hiện theo cách chúng được thực thi. Những yếu tố này thể hiện rằng những kiểm toán nội bộ đó là hiệu quả trong thực tế. Những loại bình luận sau đây được thực hiện:

- (1) “Thực hiện kiểm toán nội bộ cải thiện giao tiếp dọc và ngang đồng thời tạo ra môi trường trong cơ quan. Nó cũng làm tăng mức độ thâm thấu của chính sách của chủ tịch xuyên suốt công ty.”
- (2) “Có xu hướng vấn đề liên quan bị bỏ bê và không được giải quyết. Kiểm toán nội bộ phản ánh tình huống này và giúp thắt chặt quan hệ hợp tác”.
- (3) “Kiểm toán nội bộ là cơ hội cho những nhà quản lý cấp cao và các bộ phận đánh giá các hoạt động thường nhật của họ”.
- (4) “Kiểm toán nội bộ cho phép các nhà quản lý cấp cao hiểu được tình huống thực tế trong tầng và gặp gỡ nhân công trong cơ sở làm việc”.
- (5) “Kiểm toán nội bộ đóng góp rõ rệt vào yếu tố quản lý của công ty. Điều này còn được mô tả như một phần rất quan trọng của chu trình quản lý”.
- (6) “Kiểm toán nội bộ giúp tăng tinh thần của nhân công ban đầu. Việc kiểm toán cũng cải thiện các mối quan hệ con người đồng thời tạo ra ý thức giải quyết vấn đề. Đó là nguồn khích lệ tốt đối với các nhân công trong cơ sở làm việc.

Dù kiểm toán nội bộ có thể mang lại những lợi ích như vậy thì

cũng nên chú ý một vài điều. Nếu như kiểm toán được thực hiện theo cách thức sai lệch, mối nguy chưa bao giờ gặp phải trở nên nông cạn và quan liêu. Một vài các cách thức hiệu quả tránh được điều này là thay đổi định kỳ cách thức thực hiện kiểm toán, thông báo chủ đề kiểm toán, xoay vòng các thành viên nhóm kiểm toán và thay đổi phương thức kiểm tra.

Việc suy nghĩ cẩn thận về cách thức quản lý cấp cao thực hiện việc kiểm tra là quan trọng, bởi cách thức tiếp cận vụng về có thể hủy hoại sự hiệu quả của việc kiểm toán hoặc thậm chí bóp méo việc quản lý của công ty. Việc cân nhắc hoạt động nào quản lý cấp cao nên thực hiện là kết quả của kiểm toán cũng như vận dụng phương pháp phù hợp đúng chỗ cũng rất quan trọng. Đây chính là chu trình quản lý, và cũng là hoạt động giáo dục tốt dành cho các nhà quản lý cấp cao.

Mối nguy khác được báo cáo bởi bộ phận được kiểm toán có xu hướng tự ca ngợi thái quá. Đương nhiên, việc tự hào khi nói về thành tựu của một ai đó là hoàn toàn bình thường, ta phải thực hiện các giai đoạn nhằm đảm bảo rằng các vấn đề được kiểm tra kỹ hơn như vậy. Nhóm kiểm toán phải được cân nhắc đầu tiên với việc thiết lập chính xác các sự việc.

Tổng kết lại: Việc cải thiện hiệu quả kiểm toán nội bộ nghĩa là ứng dụng sự kết hợp khéo léo giữa kiểm toán được thực hiện ở nhiều mức độ khác nhau của công ty. Nó cũng có nghĩa là đảm bảo rằng mọi người tham gia đánh giá chính xác tình huống sẵn có và thực hiện nỗ lực cải thiện với tinh thần đột phá mạnh mẽ, dựa trên sự hiểu biết rằng mục tiêu thực tế của bất kỳ kiểm toán nội bộ là giáo dục nhân công thông qua chu trình minh bạch lẫn nhau.

Chương 7

ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG VÀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

7.1. Đảm bảo chất lượng

Bản dịch Anh văn chính thức của Tiêu chuẩn Công nghiệp Nhật Bản Z 8101 định nghĩa đảm bảo chất lượng (*hinshitsu hoshō*) như sau: Các hoạt động hệ thống thực hiện bởi nhà sản xuất nhằm đảm bảo rằng chất lượng yêu cầu bởi khách hàng là hoàn toàn hài lòng.

Định nghĩa này có vẻ là sự tuần hoàn do cụm từ “đảm bảo” và “bảo hành” gần nghĩa nhau (trên thực tế, thuật ngữ tương tự, *hoshō*, được sử dụng đối với cả hai từ trong tiếng Nhật). Tôi muốn bổ sung bằng việc trích dẫn định nghĩa của Kano:⁽⁶⁸⁾ Lời hứa bởi công ty chủ động truyền đạt sự hài lòng tích cực đối với khách hàng của họ (bao gồm cả người sử dụng) thông qua sản phẩm của mình (sản phẩm vật lý, dịch vụ, thông tin, năng lượng,...) dựa trên sự cân nhắc của chất lượng xã hội.

Hai định nghĩa này có ít nhất hai điểm chung. Một là cả hai đều xác định đảm bảo chất lượng là hoạt động thực hiện bởi một công ty (nhà sản xuất) đối với lợi nhuận của khách hàng. Hai là mục tiêu hoạt động là nhằm đảm bảo sự hài lòng của khách hàng thông qua chất lượng.

Tôi đưa ra một số nhận xét trong Phần 2.4 về “sự hài lòng khách hàng” được đề cập trong phần hai của hai định nghĩa đã đề cập phía trên. Những nhận xét này có thể được tổng hợp như sau:

Việc loại bỏ những sự không hài lòng rõ ràng của khách hàng đối với các công ty là quan trọng, ví dụ, giảm thiểu lượng phàn nàn của khách hàng. Tuy nhiên, việc loại bỏ sự không hài lòng của khách hàng không nhất thiết phải tương đồng với việc đạt được sự hài lòng của khách hàng. Nhằm đạt được sự hài lòng của khách hàng, những loại

nỗ lực khách phải được thực hiện: Một là loại bỏ các thiếu sót trong “chất lượng lạc hậu”, và loại khác là cung cấp sản phẩm và dịch vụ với “chất lượng tiến về phía trước”.

Tôi muốn thảo luận sâu hơn dựa trên kết luận này. Hai loại nỗ lực trên **cần thiết lượng lỗi cũng như thực hiện lại xây đến** trong các quá trình sản xuất cũng như giảm lượng phàn nàn khách hàng và việc sửa lỗi thực hiện trong thời hạn bảo hành là quan trọng. Nhưng việc đảm bảo rằng các sản phẩm an toàn, không có lỗi, phù hợp với mục đích sử dụng của khách hàng, dễ vận hành, và rằng dịch vụ hậu mãi liên quan tốt cũng rất quan trọng. Bảo vệ sự hài lòng tích cực của khách hàng nghĩa là mang tới cho họ sự bình yên trong tâm trí, tự tin với sự đáng tin cậy của sản phẩm và cảm giác mãn nguyện và thoải mái trong khi sử dụng sản phẩm cũng như làm cho họ tự hào khi sử dụng sản phẩm đó.

Cũng như “đảm bảo” (“bảo hành”), từ *hosho* trong tiếng Nhật cũng có nghĩa là “đền bù” nếu như nó được viết với các nét khác. Tuy nhiên, những từ này có các nghĩa khác nhau. Đền bù nghĩa là thực hiện tốt về bất kỳ tổn thất tài chính nào mà khách hàng phải chịu đựng, kết quả là sử dụng sản phẩm đồng thời phụ thuộc vào những cam kết tới cá nhân nên giải quyết gánh nặng của những mất mát đó và tới mức độ nào họ nên giải quyết những vấn đề đó. Các nhà sản xuất và khách hàng phải quyết định trước về thuật ngữ đền bù - ví dụ, các điều kiện sử dụng của sản phẩm và giới hạn thời gian bảo hành - để tránh những tranh luận không cần thiết.

Hơn nữa, ngay từ đầu đã rất quan trọng trong việc giảm thiểu lượng đền bù phải chi trả bằng cách giảm thiểu xác suất sản phẩm bị hỏng. Làm như vậy không những cho phép khách hàng thưởng thức độ an toàn và tin cậy cao của sản phẩm nhưng nó cũng giảm thiểu chi phí sản xuất do yêu cầu bồi thường thấp hơn.

Tuy nhiên, liệu có thể giảm thiểu lượng bồi thường thật sự dẫn tới sự cải thiện trong lợi nhuận công ty không? Như đã đề cập trong Phần 2.4, việc xác định các chất lượng sẽ đảm bảo sự hài lòng của khách

hàng, và tạo ra yêu cầu các loại sản phẩm trong những chất lượng “hướng về phía trước” (nói cách khác, không hơn hoặc kém các hoạt động đảm bảo chất lượng định nghĩa phía trên) là những yếu tố quan trọng sau bất kỳ thành công nào của công ty trong việc phát triển các sản phẩm mới tạo ra thị trường mới, mở rộng thị phần trong các thị trường cạnh tranh.

Hơn nữa, cần nhắc sự tự nhiên của đảm bảo chất lượng và mục tiêu của nó thể hiện rằng ta cần mở rộng các hoạt động của chúng ta vượt khỏi giới hạn sản xuất và thanh tra hẹp. Ta phải thực hành hiệu quả trong lĩnh vực rộng bao gồm tiếp thị, thiết kế, sản xuất, thanh tra, bán hàng, dịch vụ, hành chính và chọn lọc, giám sát các nhà cung cấp cũng như các công ty. Trong khu có yêu cầu mạnh mẽ đối với các nhân công tiên tuyến nhằm hiểu được các hoạt động cũng như tham gia vào việc lãnh đạo cấp cao, lên kế hoạch của họ là cần thiết đối với việc đảm bảo rằng hoạt động vẫn đáng tin cậy và phong phú. Do đó việc đảm bảo chất lượng tạo ra cốt lõi của kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC). Ishikawa⁽⁶⁹⁾ thể hiện điều này một cách khéo léo trong châm ngôn của mình, “QC và đảm bảo chất lượng trong việc phát triển sản phẩm mới là bản chất của TQC”.

Như đã đề cập trong Phần 2.2, chất lượng là mối quan ngại chung của nhà quản lý và khách hàng. Tuy nhiên, như đã thảo luận trong phần đó, dù chất lượng là mối quan tâm chung của cả hai phía, họ thường xem xét nó từ những khía cạnh khác. Ví dụ, số liệu bồi thường được tính toán bởi nhà sản xuất thể hiện thất thoát nhà sản xuất phải gánh chịu như kết quả của yêu cầu bồi thường khách hàng, và chúng thường rất khác với thất thoát thực tế khách hàng phải gánh chịu. Điều này làm cho việc ứng dụng số liệu này như chỉ số đảm bảo chất lượng khách hàng có vấn đề.

Loại vấn đề tương tự có thể xảy đến khi khảo sát chứng nhận hài lòng khách hàng với “các chất lượng tân tiến” của sản phẩm được thiết kế nhằm đạt đến hài lòng tích cực khách hàng. Đôi khi, nhà sản xuất không đầu tư đủ vào loại chất lượng nào mà khách hàng thực sự

muốn, nhưng chỉ đơn thuần là phỏng đoán nhằm liệt kê các chất lượng họ đoán khách hàng của mình sẽ bị hấp dẫn và sau đó xác định mục ưu tiên của khách hàng đối với các chất lượng trong danh sách này. Việc thực hiện này có thể dễ dàng kết thúc như một loại “sản phẩm đầu ra” của khảo sát hài lòng, không phải khảo sát sự hài lòng thực tế của khách hàng.

Như đã được đề cập trong Phần 2.4, do khách hàng thường không chủ động nói với nhà sản xuất chất lượng nào họ thực sự muốn, nhà sản xuất phải đặt mình vào hoàn cảnh của khách hàng đồng thời đề xuất một số những giả thuyết khác bằng cách thực hiện thông qua việc quan sát và điều tra đồng thời đạt tới kết luận phù hợp. Họ sau đó phải tiến hành những khảo sát phù hợp nhằm kiểm tra xem liệu rằng những giả thiết này chính xác hay không. Cách thức tiếp cận “kiểm tra giả thiết” thống kê là cách thực hiện nó hiệu quả.

Sự khác biệt trong quan điểm giữa nhà sản xuất và khách hàng đặc biệt đáng chú ý trong việc kết nối với các sản phẩm thương mại giữa các quốc gia khác nhau. Nhiệt độ, độ ẩm và độ bụi khác nhau cùng các điều kiện khác có thể ảnh hưởng một cách bất lợi tới sản phẩm, khiến nó không phát huy chức năng tốt như mong đợi. Các vấn đề không được nhà sản xuất dự đoán cũng có thể thực hiện như một kết quả của sự khác biệt trong các yếu tố như vóc dáng người sử dụng (chiều cao, cân nặng, kích cỡ bàn chân, bàn tay, thuận tay trái-phải,...), các quy định pháp lý, tập quán, hoạt động tôn giáo, cơ chế phân phối cũng như các điều kiện, tần suất và phương thức sử dụng.

Giai đoạn quan trọng nhất trong việc ngăn ngừa những vấn đề như vậy là nhằm thực hiện xuyên suốt việc điều tra sơ bộ đồng thời thực hiện các bước nhằm ngăn các vấn đề xảy đến từ đầu. Tuy nhiên, họ nên nhận ra rằng điều không mong đợi ràng buộc thực thi và nên sẵn sàng đối mặt với nó một cách bình tĩnh khi nó xảy ra.

Khi vấn đề xảy ra, quan trọng là xác định nguyên nhân của nó và thực hiện hoạt động ngăn ngừa nó tái diễn trong tương lai, và nếu cần,

mở rộng hoạt động này sang lĩnh vực khác có khả năng xảy ra vấn đề tương tự. Bằng cách này, ta phải làm tốt nhất để chuyển sự không may này thành điều may mắn.

Trong bối cảnh các khía cạnh khác của nhà sản xuất và khách hàng liên quan tới chất lượng, tôi muốn đưa ra vài điểm về chất lượng dư thừa. Có nhiều loại chất lượng dư thừa, nhưng tôi muốn chia thành hai hạng mục sau:

- (Chất lượng thừa rõ ràng với cả nhà sản xuất và khách hàng
1)
- (Chất lượng có xu hướng thừa với nhà sản xuất nhưng được
2) đòi hỏi mạnh mẽ từ phía khách hàng

Như danh mục đầu tiên được cân nhắc, quan trọng là nhà sản xuất và khách hàng làm việc chặt chẽ với nhau trong việc thiết lập các mẫu giới hạn đồng thời kiểm soát chúng một cách nghiêm ngặt, cũng như giám sát cẩn thận bao nhiêu đề mục bị loại bỏ được tìm thấy trong những tiêu chí này đã qua thanh tra và bao nhiêu đề mục chấp nhận được được tìm thấy trong những yếu tố này thất bại khi kiểm tra.

Các đề mục chấp nhận được có thể được tìm thấy trong những yếu tố thanh tra sai khi có những yêu cầu chặt chẽ liên quan tới chất lượng các bộ phận sử dụng trong dòng sản xuất tự động của khách hàng nhằm duy trì năng suất của dòng đó. Ví dụ, khi lượng lớn các bộ phận như các thành phần điện của vô tuyến được sử dụng, tỷ lệ lỗi của các thành phần đó phải được giữ đặc biệt thấp (1ppm hoặc thấp hơn) nhằm duy trì tỷ lệ lỗi của các bộ vô tuyến hoàn thiện ở mức độ thấp chấp nhận được. Dù trong trường hợp này, việc cố gắng giảm số lượng thành phần sử dụng (bằng cách kết hợp chúng) và nhằm nỗ lực tự động hóa chu trình thanh tra cũng là rất quan trọng, điều quan trọng nhất là tối giản hóa tỷ lệ lỗi của thành phần và nếu có thể thì giảm nó xuống mức không.

Cụ thể ngày nay, khi hạn sử dụng sản phẩm tăng nhờ vào sự xuất hiện nhanh chóng tăng mạnh của các sản phẩm mới trên thị trường,

việc đổi mặt với cuộc đua chất lượng ngày càng trở nên quan trọng bằng cách đạt được mức không lỗi ngay từ khi bắt đầu vận hành sản xuất mới.

Nói cách khác, việc đạt được tỷ lệ lỗi cực thấp hoặc bằng không, có thể xảy ra trong lần đầu tiên nhằm thể hiện chất lượng dư thừa, cho thấy thành công của các nhà sản xuất trong việc phát triển các sản phẩm công nghệ cao và chất lượng tốt. Bởi họ đã tới vấn đề phát triển những công nghệ và sản phẩm mới này, việc tận dụng hiệu quả chúng chắc chắn là rất quan trọng đối với những công ty bằng cách chủ động phát triển các lĩnh vực ứng dụng mới. Theo tôi, các nhà sản xuất không nên quá háng hái trong việc phân loại các loại chất lượng được mô tả là “dư thừa” như phía trên.

7.2. Chi phí Chất lượng - Nhận thức Nhà sản xuất

Các chi phí chất lượng thường được đề cập trong bối cảnh của các hoạt động đảm bảo chất lượng công ty. Loại thảo luận này đặc biệt phổ biến ở Mỹ. Nhiều gợi ý liên quan tới chi phí chất lượng được đưa ra, tuy nhiên những đề xuất tiếp sau của Armand V. Feigenbaum⁽⁷⁰⁾ là có ý nghĩa nhất. Ông phân loại các chi phí chất lượng thành bốn hạng mục sau đây:

- (Chi phí phòng ngừa
 - 1) Các chi phí của quản lý chất lượng, cách thức tiếp cận chu trình, thông tin chất lượng, đào tạo,...
- (Chi phí thẩm định
 - 2) Các chi phí thanh tra, hiệu chuẩn và duy trì thiết bị thanh tra, thử nghiệm sản xuất, các thử nghiệm đặc biệt và kiểm toán chất lượng.
- (Chi phí thất bại nội bộ
 - 3) Các chi phí dư, tái làm việc trong các chu trình sản xuất, hoạt động sửa lỗi và tái làm việc nội bộ khác.

(Các chi phí thất bại bên ngoài

- 4) Các chi phí chi trả đền bù trong và ngoài thuộc sự bảo đảm cũng như dịch vụ khách hàng.

Giảm thiểu các chi phí chất lượng như vậy xuống mức thấp nhất có thể cũng như duy trì chúng ở mức đó là điều đáng mong muốn. Tuy nhiên, như đã bao hàm trong phần mô tả về các chi phí như vậy với vai trò là “chi phí chất lượng kém” của Juran⁽⁷¹⁾, chúng liên quan chủ yếu tới chất lượng lạc hậu, và các hoạt động giảm thiểu việc chúng liên quan tới việc chủ động cung cấp các sản phẩm với chất lượng tân tiến. Những hoạt động như vậy do đó hữu dụng đối với việc giảm thiểu chi phí nhưng bản thân không đủ nhằm tăng lợi nhuận. Thực tế là cả hai hoạt động này quan trọng rõ ràng từ sự quan sát của Hitomy Kume⁽⁷²⁾⁽⁷³⁾ rằng chi phí chất lượng tối thiểu không nhất thiết nghĩa là lợi nhuận tối đa.

Có hai vấn đề chính với việc lấy chi phí chất lượng làm chỉ số đảm bảo chất lượng. Vấn đề đầu tiên, như đã đề cập, là trong khi chi phí chất lượng chỉ ra vấn đề chất lượng lạc hậu thì không tính đến chất lượng tân tiến. Do đó điều này là bất khả thi đối với bản thân cách thức tiếp cận này nhằm làm rõ các điều kiện cần thiết nhằm đạt được sự hài lòng khách hàng.

Vấn đề thứ hai là các chi phí chất lượng thể hiện số lượng vận dụng bởi nhà sản xuất nhằm duy trì và cải thiện chất lượng: chi phí không thể hiện sự thâm hụt hoặc chi phí duy trì chất lượng khách hàng chịu đựng như là kết quả của chất lượng tồi. Như đã thảo luận trong Phần 2.2, dù chất lượng là mối quan tâm chung của cả nhà sản xuất và khách hàng thì hai phía này thường nhìn nhận chất lượng từ các khía cạnh rất khác nhau; ví dụ, khi có phàn nàn về chất lượng, các thâm hụt tài chính duy trì bởi khách hàng thường vượt xa lượng chi phí tiêu thụ bởi nhà sản xuất đối với việc đối mặt với khiếu nại đó. Tiếp theo đó, trong khi những loại chi phí chất lượng này có thể là các chỉ số hữu dụng của hiệu suất giảm thiểu chi phí của nhà sản xuất, liệu các yếu tố

này có phù hợp với việc đo lường hiệu quả của việc đảm bảo chất lượng khách hàng của họ là điều rất đáng ngờ.

Vài những nỗ lực được thực hiện nhằm cân nhắc các chi phí chất lượng từ quan điểm người sử dụng như chống lại chi phí phải được nhà sản xuất chịu, chủ yếu là trong mối quan hệ với chất lượng lạc hậu⁽⁶⁾⁽⁷⁴⁾. Ví dụ, Frank M. Gryna liệt kê bảy hạng mục chi phí chất lượng người dùng liên quan tới sản phẩm công nghiệp sau:

(1) Chi phí sửa chữa

Các bộ phận và vật liệu đối với những đề mục hỏng cũng như đối với bất kỳ đề mục liên quan cũng phải được thay thế; nhân công đối với việc thay thế các đề mục hỏng và các đề mục liên quan.

(2) Thâm hụt chi phí hiệu quả

Nhân công trực tiếp sẵn sàng trước và trong quá trình bắt đầu và kết thúc; thêm sản phẩm lỗi được làm ra trước, trong và ngay sau khi dừng chu trình.

(3) Chi phí duy trì công suất tăng thêm bởi các lỗi đã lường trước

Các bộ phận và nguyên liệu thiết bị; nhân công trực tiếp và gián tiếp

(4) Chi phí hỏng hóc do các đề mục lỗi

Nhân sự bị thương, đào tạo nhân sự mới khi cần thay thế

(5) Chi phí lợi nhuận

Thâm hụt lợi nhuận sản xuất trong thời gian chết của đề mục lỗi; phạt tiền phát sinh do thời gian chết của đề mục lỗi gây ra bởi người sử dụng khi lỡ lịch trình hoặc áp đặt sự bất tiện khác lên khách hàng của mình.

(6) Chi phí đầu tư thêm so với các sản phẩm cạnh tranh

Thiết lập đặc biệt và/hoặc các yêu cầu “đầu vào”, thiết bị kiểm tra cũng như bảo hành đặc biệt

(7) Chi phí vận hành và bảo hành thêm so với các sản phẩm cạnh tranh

Đầu ra chức năng trên mỗi chu kỳ vận hành thấp hơn; năng lượng và nhiên liệu đặc biệt

Bảng 7.1. So sánh Chi phí Chất lượng giữa Hai Máy Giặt⁽⁶⁾

	A	B
Chi phí sửa chữa đã giảm	\$36.39	\$12.41
Chi phí vận hành thêm đã giảm	49.16	17.37
Tổng	\$85.55	\$29.78
Chi phí chất lượng người sử dụng so sánh giữa A với B: $\$85.55 - \$29.78 = \$55.77$		
	A	B
Giá bán trung bình	\$230.85	\$266.00
Chi phí chất lượng thêm	55.77	
	\$286.62	\$266.00
Chi phí khác biệt = $\$286.62 - \$266.00 = \$20.62$		

Bảng 7.1 thể hiện sự so sánh chi phí chất lượng giữa hai máy giặt tự động, A và B. Dù giá bán của A thấp hơn B nhưng chi phí sửa chữa và vận hành thì cao hơn; do đó B đáng giá hơn.

Những chi phí chất lượng sử dụng này rõ ràng là những chỉ số đảm bảo chất lượng phù hợp hơn so với chi phí chất lượng của nhà sản xuất được mô tả trước đó bởi họ đánh giá sự thâm hụt mà khách hàng phải đối mặt cùng với chi phí duy trì chất lượng sản phẩm. Do tầm quan trọng của các vấn đề môi trường gần đây, việc tính tới chi phí bảo vệ môi trường trong quá trình sử dụng sản phẩm và sau khi

sản phẩm hết hạn sử dụng cũng cần thiết (chi phí tháo dỡ hoặc tái chế).

Tương tự các chi phí chất lượng nhà sản xuất, những chi phí chất lượng người sử dụng này cũng tập trung chủ yếu vào chất lượng lạc hậu. Do các chất lượng tân tiến thường cụ thể hơn về sản phẩm cũng như ít rõ ràng ngay lập tức như các chất lượng lạc hậu, như đã thể hiện trong Phần 2.4, việc đánh giá chúng dưới dạng chi phí chất lượng là rất khó. Tuy nhiên, như đã đề cập, chất lượng tân tiến của người sử dụng là những chất lượng sản phẩm quan trọng có thể tạo ra thị trường lớn hơn, thị phần thị trường lớn hơn, và lợi nhuận tốt hơn đối với các nhà sản xuất, bởi vậy, việc nhớ thực hiện các giai đoạn tích cực nhằm phát triển các sản phẩm làm nổi bật chúng là rất quan trọng.

Khái quát hơn, việc giảm thiểu các chi phí người sử dụng vừa là một khía cạnh quan trọng và cần thiết của việc đảm bảo chất lượng khách hàng. Tuy nhiên, chỉ có yếu tố này không thôi thì không đủ. Việc đảm bảo sự hài lòng tích cực của khách hàng (bao gồm cung cấp cho họ chất lượng tân tiến) phụ thuộc vào việc đảm bảo lòng tin và sự tự tin của họ đối với nhà sản xuất, và đây là điều mà không thể chỉ mua được bằng tiền. Yếu tố đầu tiên mà nhà sản xuất phải làm để chiếm được lòng tin là thực hiện một cách tận tâm khi nhắc tới đảm bảo chất lượng khách hàng. Điều mà tôi đang đề cập ở đây liên quan mật thiết tới triết lý cũng như chính sách chất lượng cơ bản của công ty được mô tả trong Phần 6.3. Lòng tin khách hàng được thực hiện theo cách sẽ dẫn tới các kết quả kinh doanh cải thiện trong thời gian dài.

7.3. Sự hài lòng Khách hàng và Sự phù hợp khi Sử dụng cũng như đối với Môi trường

Như đã thảo luận trong Phần 7.1, khái niệm sự hài lòng khách hàng đặc biệt quan trọng trong CWQC, và việc đảm bảo điều này đòi hỏi ta không chỉ phải giải quyết các vấn đề liên quan tới chất lượng lạc hậu mà còn phải chủ động cung cấp chất lượng tân tiến.

Cảnh báo này không chỉ giới hạn ở Nhật Bản. Lý do chính để

Công ty Năng lượng & Ánh sáng Florida, công ty đầu tiên ngoài Nhật Bản thắng Giải thưởng Ứng dụng Deming, quyết định tham gia vào chương trình cải thiện chất lượng là bởi công ty muốn giới thiệu hệ thống quản lý đối với việc đảm bảo sự hài lòng khách hàng cũng như thiết lập một môi trường cơ quan phù hợp. Trả lời các nhu cầu và những mong đợi của khách hàng dẫn tới cuộc cải tổ triệt để trong tổ chức công ty, đồng thời thông qua FPL này thay đổi công ty từ chỉ là một nhà cung ứng năng lượng thành một doanh nghiệp dịch vụ chính thức.

Tâm quan trọng gắn với sự hài lòng khách hàng cũng được mô tả bởi hướng dẫn ứng dụng đối với Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcom Baldrige của Mỹ⁽⁷⁶⁾, được thành lập năm 1988. Những hướng dẫn này liệt kê những mục cũng như tiêu mục kiểm tra cùng với các điểm được trao cho mỗi đề mục. Trong bảy mục chính, điều quan trọng nhất là dành cho sự hài lòng khách hàng, chiếm tới 30 phần trăm tổng điểm.

Tuy nhiên, khái niệm sự hài lòng khách hàng có thể dễ dàng bị hiểu nhầm. Hoạt động nhà tiêu thụ nổi lên như thể xã hội của chúng ta đã trở nên ngày càng giàu có, đồng thời có xu hướng tự nhiên đối với việc nâng tầm ảnh hưởng của nó. Khái niệm “Khách hàng là thượng đế và nhà sản xuất phải phục tùng khách hàng. Nhà sản xuất do đó nên thực hiện chính xác những gì khách hàng yêu cầu”.

Tuy nhiên, diễn giải về sự hài lòng khách hàng này thường bị hiểu nhầm. Điều này là do, dù khách hàng có là thượng đế, thì ông ta là người biết ít về sản phẩm, đặc biệt là về chất lượng sản phẩm. Như đã đề cập trong Phần 2.2, do nhà sản xuất và khách hàng có xu hướng nhận định chất lượng từ các khía cạnh khác nhau, các nhà sản xuất không được làm ngơ việc đặt mình vào hoàn cảnh của người tiêu dùng trên thực tế, quan sát dịch vụ trực tiếp đồng thời nghĩ kỹ về điều đó cũng như đưa ra những đánh giá về nó. Trong hầu hết các trường hợp, những người biết nhiều về chất lượng sản phẩm không phải là khách hàng sử dụng sản phẩm mà là những người thiết kế, làm ra và đưa nó

ra thị trường - đó chính là nhà sản xuất.

Các nhà sản xuất do đó phải làm mọi cách trong quyền hạn giúp khách hàng tận dụng triệt để sản phẩm một cách an toàn, dễ dàng và tín nhiệm với mục đích sử dụng. Họ cũng phải kiểm tra kết quả của những nỗ lực đó, đồng thời nếu có thể cải thiện chất lượng sản phẩm và các chu trình của mình theo cách mà nó được tạo ra. Việc họ cố gắng xác định chính xác những nhu cầu bí mật của khách hàng đồng thời vận dụng thông tin kết quả vào phát triển các sản phẩm mới cũng rất quan trọng. Điều này tương ứng một cách chính xác đối với ý tưởng cung cấp sự hài lòng tích cực cho khách hàng, như đã mô tả trong Phần 7.1.

Các thị trường mà nhà sản xuất nhắm tới hiện mở rộng nhanh trong thang toàn cầu. Chính bởi điều này, ta phải cố đạt được sự hài lòng tích cực không chỉ của các khách hàng nội địa mà còn của khách hàng trên những thị trường rộng hơn nữa.

Juran tránh thuật ngữ sự hài lòng khách hàng mà ta đã đề cập, ưu tiên “sự phù hợp khi sử dụng”. Tôi cho rằng đây có lẽ là sự cố gắng phá vỡ sự mơ hồ vốn có trong thuật ngữ sự hài lòng khách hàng và tránh sự hiểu lầm khả thi mô tả phía trên. Tuy nhiên, điều đầu tiên ta thường nghĩ tới khi lựa chọn, mua sắm và thực sự vận dụng sản phẩm là mục đích đối với yếu tố được ứng dụng. Do đó ta có thể liên kết các thuật ngữ sự hài lòng khách hàng cũng như sự phù hợp khi sử dụng mang nghĩa tương tự nhau.

Tuy nhiên, dù “sự phù hợp khi sử dụng” chính xác là mục đích của việc đảm bảo chất lượng, liệu đó có phải là tất cả những gì ta cần nghĩ tới?

Như ví dụ khá bất thường, giúp ta cân nhắc chất lượng mô-tô được ưa thích bởi Hells Angels. Ta có thể dễ dàng nghĩ tới các chất lượng hấp dẫn của chúng - đẹp, tốc độ cao, dễ xử lý, âm thanh ấn tượng,... Nếu xe đạp mang những chất lượng đó được yêu cầu tới những thành viên của hội Hells Angels thì khách hàng hẳn sẽ hoàn

toàn hài lòng với phù hợp khi sử dụng xe đạp có thể rất cao.

Tuy nhiên, như vậy đủ không? Các khách hàng sử dụng sản phẩm chắc hẳn sẽ hài lòng, nhưng họ sẽ gây bất tiện cho những người hàng xóm bằng cách làm phiền giấc ngủ của họ. Như ví dụ này thể hiện, thêm vào việc nghĩ về sự phù hợp khi sử dụng của sản phẩm, ta cũng phải nghĩ cẩn thận về sự phù hợp của nó đối với xã hội và môi trường.

Ví dụ khác, khi máy điều hòa được bán lần đầu tại Nhật, nhà sản xuất nhận được rất nhiều lời phàn nàn không phải từ những người sử dụng điều hòa không khí mà từ những người dân sống quanh đó, những người cho rằng điều hòa nhà hàng xóm quá ồn và đêm họ không ngủ được.

Như những ví dụ trên thể hiện, mục tiêu của việc đảm bảo chất lượng không dừng lại ở việc đảm bảo cũng như cải thiện sự phù hợp khi sử dụng sản phẩm mà còn bao gồm sự phù hợp của nó đối với môi trường nữa. Ngày nay, khi nhu cầu cân nhắc vấn đề năng lượng và các mối quan ngại môi trường toàn cầu lớn, nó đã trở nên vừa quan trọng, vừa cần thiết nhằm đưa ra cân nhắc cẩn thận tới sự phù hợp của sản phẩm đối với môi trường. Điều này liên quan mật thiết đối với câu hỏi về trách nhiệm xã hội cũng như chính sách quản lý của công ty.

7.4. Chất lượng Thiết kế và Chất lượng Sự phù hợp

Juran chỉ ra rằng đối với một sản phẩm thỏa mãn được tiêu chí của sự phù hợp khi sử dụng, nó phải đáp ứng được các yêu cầu của hai loại chất lượng quan trọng: chất lượng thiết kế và chất lượng sự phù hợp. Ông ta chỉ ra rằng hai điều kiện sau đây phải được lấp đầy nhằm đạt được sự phù hợp khi sử dụng:

- (Chất lượng thiết kế của sản phẩm tạo ra ở các giai đoạn lên kế
- 1) hoạch chất lượng và thiết kế phải phù hợp khi sử dụng tới yếu tố khách hàng mong muốn đặt vào sản phẩm
- (Thêm vào đó, chất lượng sản phẩm thực tế được tạo ra ở các
- 2) giai đoạn sản xuất và kiểm tra phải phù hợp với chất lượng

của thiết kế trong mục (1).

Sự phù hợp khi sử dụng các chất lượng sản phẩm có thể chỉ làm hài lòng (i) xác định các chất lượng thực tế mà khách hàng mong muốn (bao gồm các chất lượng tân tiến dễ dàng nhận thấy, đòi hỏi sự sáng tạo và tính chất phức khi khám phá); (ii) kiểm tra những chất lượng này đồng thời chuyển đổi chúng thành định lượng, các đặc tính thay thế dễ điều khiển và có thể tính toán được ở giai đoạn thiết kế chất lượng nhằm đảm bảo nguyện vọng thực sự của khách hàng được phản ánh hoàn toàn trong chất lượng của sản phẩm, và cuối cùng, (iii) đảm bảo rằng các sản phẩm phù hợp với các tiêu chuẩn cũng như các thông số kỹ thuật chất lượng thiết lập theo cách này được thực tế tạo ra bởi chu trình sản xuất.

Như đã giải thích trong Phần 5.1, các kỹ thuật triển khai chức năng chất lượng thể hiện cách thức tiếp cận thiết kế hữu dụng ở giai đoạn thiết kế chất lượng thêm vào cách thức tiếp cận phân tích sử dụng cách sắp đặt QC.

Ta gọi những sản phẩm mà chất lượng thực tế phù hợp với chất lượng thiết kế (như đã thể hiện dưới dạng các tiêu chuẩn và thông số kỹ thuật chất lượng) “các sản phẩm phù hợp”, để ta có thể liên kết tới việc sản xuất bao hàm trong các chu trình nhằm tạo nên chất lượng phù hợp như sản xuất các sản phẩm phù hợp. Trên thực tế, ta có thể xác định bản thân nhiệm vụ sản xuất theo cách này, sau đó thực hiện việc tự thanh tra (thanh tra các sản phẩm bằng những cá nhân làm ra chúng nhằm đảm bảo rằng chúng phù hợp) đóng vai trò là một phần của nhiệm vụ sản xuất. Điều này sẽ được đề cập kỹ hơn trong Phần 7.5.

Tách biệt các vai trò thiết kế và sản xuất như vậy liên quan tới tranh luận của Juran (rằng sản phẩm đáp ứng được tiêu chí phù hợp đối với việc ứng dụng nếu chất lượng thiết kế của nó thỏa mãn tiêu chí này cũng như chất lượng thực tế của sản phẩm phù hợp với chất lượng thiết kế này) là cách thức quan trọng đối với việc xác định các

trách nhiệm của các bộ phận thiết kế và sản xuất. Tuy nhiên, khi ta cân nhắc điều này từ quan điểm đảm bảo chất lượng toàn công ty, ta nhận thấy rằng cách thức tiếp cận này dựa trên nền tảng chính rằng chất lượng thiết kế của sản phẩm là hoàn hảo. Nói cách khác, nếu chất lượng thiết kế sản phẩm hoàn toàn thỏa mãn các tiêu chí phù hợp khi sử dụng thì bộ phận sản xuất có thể đơn giản đi đầu và đưa ra sản phẩm với chất lượng trùng với thiết kế chất lượng đó. Tuy nhiên, như đã thảo luận trong Phần 3.1, không có điều gì mà con người thực hiện hoàn hảo hết cả, ít nhất, ta không thực sự biết liệu nó hoàn hảo hay không. Đó là lý do tại sao ta tiếp tục xoay vòng chu kỳ lên kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-hành động, nhằm cố gắng tiến gần hơn đến sự hoàn hảo.

Cải thiện chất lượng thiết kế của sản phẩm đòi hỏi những nỗ lực tự nhiên của bản thân các nhà thiết kế, nhưng nó cũng bắt buộc thu thập thông tin chất lượng từ các khách hàng trong lĩnh vực, liên lạc với bộ phận bán hàng có cơ chế phản hồi, và kết hợp với những chu trình **thiết kế hạ lưu** như sản xuất, kiểm tra, đóng gói, vận chuyển... Điều này sẽ được đề cập kỹ hơn trong Phần 7.7 và những phần tiếp theo trong chương này.

7.5. Kiểm tra độc lập

Như đã đề cập trong Phần 7.4, nhiệm vụ sản xuất là nhằm sản xuất những sản phẩm mà chất lượng phù hợp với chất lượng thiết kế đã thể hiện trong các tiêu chuẩn cũng như các thông số kỹ thuật chất lượng (các sản phẩm phù hợp). Nói cách khác, đó là việc sản xuất các sản phẩm phù hợp. Như đã đề cập trước đó, nếu nhiệm vụ sản xuất được định nghĩa theo cách này, nó bao hàm việc kiểm tra độc lập, bao hàm việc nhân công kiểm tra sản phẩm của mình để xem chúng phù hợp hay không.

Hai yêu cầu cấp bách hơn đối với các chu trình sản xuất là giảm thiểu chi phí cũng như cải thiện năng suất. Tuy nhiên, ưu tiên hàng đầu được đưa ra nhằm thắt chặt chất lượng sản phẩm, đó là nhằm sản xuất các sản phẩm phù hợp. Điều này là do việc tăng năng suất hoàn

toàn không có ý nghĩa trong sản xuất các sản phẩm không phù hợp. Quan điểm này đã được thể hiện trong Phần 2.3.

Như sẽ được giải thích chi tiết hơn trong Phần 8.9, ta không được nhầm lẫn giữa mục tiêu công việc đã được phân bổ cùng những chiến thuật vận dụng nhằm đạt được nó. Điều này áp dụng cho bất kỳ loại công việc nào, không chỉ là sản xuất. Nói cách khác, mục tiêu là không đổi, tuy nhiên phương tiện để đạt được nó thì linh hoạt. Mục tiêu của chu trình sản xuất là nhằm tạo ra những sản phẩm phù hợp, và mục tiêu này phải luôn được đạt tới; tuy nhiên, mô tả các chiến lược vận dụng nhằm đạt được mục tiêu đó, như đã cung cấp trong tài liệu như tiêu chuẩn làm việc, (ngoài những hạn chế nhất định phải được giám sát nhằm bảo toàn sự an toàn hoặc chất lượng) là nguồn thông tin tham khảo quan trọng và hữu dụng.

Ta phải tránh được việc tạo ra loại môi trường trong đó đầy rẫy các biện giải như sau: “Nếu như những đề mục không phù hợp được sản xuất thì đó không phải trách nhiệm của mình miễn là mình tuân thủ đúng các tiêu chuẩn làm việc”. Mặt khác, ta muốn nuôi dưỡng môi trường mà nhân sự chủ động tìm kiếm những cách thức thực hiện các sản phẩm phù hợp dễ dàng hơn, nhanh hơn, cũng như chi phí hiệu quả hơn, đồng thời ta phải liên tục xem lại những tiêu chuẩn làm việc nhằm cung cấp các cách thức mới. Khuyến khích hoạt động này thúc đẩy sự sáng tạo của nhân sự.

Tuy nhiên, thuật ngữ “kiểm tra độc lập” có xu hướng gây ra sự hiểu lầm. Như đã đề cập trước đó, tôi sử dụng thuật ngữ này ở đây nhằm gợi ý rằng mọi người làm việc trong chu trình sản xuất nhằm kiểm tra chất lượng các sản phẩm của họ, do việc kiểm tra xem liệu rằng sản phẩm có phù hợp với các tiêu chuẩn không là phần không thể thiếu của nhiệm vụ sản xuất các sản phẩm phù hợp. Cụm từ “độc lập” không ám chỉ rằng nó không quan trọng dù sản phẩm có được kiểm tra hay không.

Thông qua việc giải thích kiểm tra độc lập được đề cập tới sẽ không tự loại bỏ tính thiếu chắc chắn rằng nhân sự sẽ dần dần dừng

việc thực hiện kiểm tra độc lập sau khi các tiêu chuẩn đã được thiết lập. Bởi việc kiểm tra là độc lập, là tự nguyện nên tính thiếu chắc chắn sẽ vẫn tồn tại. Tuy nhiên, nó sẽ không được giải quyết bằng cách thực hiện kiểm tra bắt buộc. Thay vào đó, động lực tích cực đối với việc thực hiện kiểm tra độc lập nên được vận hành bởi nỗ lực kích thích sự sáng tạo của nhân sự, bằng phương tiện như giải thích ý nghĩa kiểm tra độc lập một cách cẩn thận cũng như đảm bảo rằng nó được hiểu, thiết lập các điều kiện cần để cho phép kiểm tra độc lập diễn ra, đưa ra những cân nhắc nghiêm túc hướng tới các đề xuất cải thiện dựa trên những ý tưởng bật ra như kết quả của việc thực hiện kiểm tra độc lập, cũng như chuyển những ý tưởng đó thành việc cải thiện có thể được thực thi thực sự. Chỉ thông qua những nỗ lực đó mà việc thực hành kiểm tra độc lập được thực thi một cách bền vững hơn tại cơ sở làm việc.

Nhiều điều kiện phải đạt yêu cầu nhằm tạo ra và vận hành việc kiểm tra độc lập.

Điều kiện quan trọng nhất là nhằm quyết định các phương thức bằng cách thực hiện kiểm tra độc lập (bao hàm việc lấy mẫu), làm rõ các bộ phận trách nhiệm giữa kiểm tra độc lập và kiểm tra đại diện (chi tiết bên dưới), bao hàm số giờ lao động được sử dụng cho kiểm tra độc lập trong số giờ lao động sản xuất, cung cấp thiết bị đo lường cần thiết đồng thời huấn luyện cần thiết cho nhân sự.

Việc thực hành kiểm tra độc lập không có nghĩa là nhân sự làm việc trong chu trình sản xuất cần thiết đối với việc kiểm tra từng chất lượng họ chịu trách nhiệm đối với việc xây dựng thành sản phẩm. Vài chất lượng sẽ chỉ được kiểm tra lần đầu khi sản phẩm được chế biến hoặc lắp ráp trong chu trình tiếp theo; chất lượng khác đòi hỏi quá nhiều thời gian hoặc kỹ năng của nhân sự làm việc trong chu trình sản xuất khi kiểm tra chúng. Những chất lượng như vậy sẽ được kiểm tra bởi nhân sự trong chu trình tiếp theo hoặc cá nhân kiểm tra đặc biệt hơn so với nhân sự làm ra sản phẩm. Do những đợt kiểm tra như vậy được thực hiện bởi những người thay mặt cho nhân sự làm ra sản

phẩm, tôi sẽ sử dụng thuật ngữ “kiểm tra đại diện”.

Do việc kiểm tra đại diện được thực hiện bởi những cá nhân thay mặt cho nhân sự làm ra sản phẩm, kết quả nên được lập tức phản hồi lại tới những người sản xuất sản phẩm để sử dụng trong chu trình sản xuất theo cách thức xác nhận giai đoạn kiểm tra của chu trình cũng như thúc đẩy họ. Cũng bởi nhân sự làm ra sản phẩm nên tự kiểm tra, họ có thể cảm thấy cảm kích những nhà vận hành chu trình tiếp theo hoặc cá nhân kiểm tra thực hiện việc kiểm tra đại diện này cho họ, đồng thời điều này có thể được khuyến khích. Theo cách này, ta hy vọng rằng tinh thần hợp tác và làm việc nhóm sẽ được thúc đẩy giữa nhân sự sản xuất sản phẩm và cá nhân đại diện thanh tra.

Việc kiểm tra độc lập (bao hàm kiểm tra đại diện mà kết quả được phản hồi lập tức tới chu trình sản xuất) có những tính năng thêm sau đây: Mọi người lập tức nhận thức về chất lượng sản phẩm họ làm ra. Họ sẽ thấy vui nếu như sản phẩm của họ đạt yêu cầu cũng như sẽ tự hỏi sai ở đâu nếu như sản phẩm của họ không phù hợp hoặc phát hiện ra điều bất thường trong chu trình sản xuất. Sau đó, do kết quả được biết ngay sau khi sản phẩm được sản xuất, chúng chắc chắn sẽ kích thích tính tò mò cũng như mong muốn của mọi người đối với việc cải thiện cũng như sẽ thúc đẩy họ nỗ lực cải thiện tình huống.

Thường có các vấn đề đối với phản hồi thông tin giữa kiểm tra và sản xuất khi hai chức năng này tách biệt nhau. Trong nhiều trường hợp, việc thực hiện kiểm tra và đưa ra kết quả tốn thời gian đồng thời phân tầng dòng sản phẩm thông qua chu trình sản xuất không đủ, tương quan giữa các sản phẩm trong các điều kiện mà chúng được sản xuất ra kém, cũng như thiếu hụt sự trao đổi rõ ràng giữa bộ phận kiểm tra và bộ phận sản xuất. Ngay cả khi dữ liệu kiểm tra vận hành dưới những điều kiện như vậy được phản hồi tới chu trình sản xuất thì có vẻ không thực sự hữu ích đối với việc kiểm soát cũng như cải thiện chu trình.

Đó cũng là thực tế phổ biến đối với thông tin về các mặt hàng không phù hợp được phát hiện ra trong một chu trình kiểm tra tách

biệt được phản hồi tới chu trình sản xuất dưới dạng báo cáo kiểm tra sự không phù hợp. Một trong những bất lợi rõ rệt nhất của phương thức này là không cung cấp báo cáo sự không phù hợp nếu như không có mặt hàng không phù hợp được phát hiện trong lô (nếu mọi sản phẩm trong lô là chấp nhận được). Không báo cáo nào được cung cấp trong trường hợp như vậy đơn giản là bởi các báo cáo được gọi là báo cáo sự không phù hợp, và không có sự không phù hợp nào được báo cáo. Tuy nhiên, việc các kết quả không-lỗi, mọi-sản-phẩm-đều-chấp-nhận-được như vậy là những kết quả cần phản hồi ngay tới chu trình sản xuất, bởi loại phản hồi tích cực này sẽ khuấy động sự nhiệt thành trong chu trình sản xuất nhằm cải thiện chất lượng xa hơn.

Ý tưởng kiểm tra độc lập là để nhân sự làm việc trong chu trình sản xuất kiểm tra chất lượng sản phẩm của họ ngay khi họ làm ra sản phẩm đó. Điều này có lợi ích trong việc họ nhận thức được các nguyên nhân của những bất thường hay những sự không phù hợp một cách dễ dàng hơn; hoặc ngược lại, nhằm tìm ra nguyên nhân không có sự không phù hợp nào được sản xuất ra cũng như chu trình được duy trì trong trạng thái kiểm soát. Trí nhớ của con người có xu hướng ngắn và khó để xác định các nguyên nhân không phù hợp nếu như thời gian dài trôi qua trước khi nhận được thông tin cần thiết. Mặt khác, các nguyên nhân của kết quả được kiểm tra bởi kiểm tra độc lập thường rõ ràng ngay lập tức.

7.6. Bảng Kiểm soát và Khả năng Xử lý - Khiếm khuyết và những Bất thường

Hai điều kiện sau đây phải được thỏa mãn nhằm tạo ra những sản phẩm mà chất lượng thiết kế, đó là đối với việc sản xuất của các sản phẩm phù hợp:

- (Không có khiếm khuyết
- 1)
- (Không cho phép sự bất thường

2)

Điều kiện đầu tiên trong hai điều kiện này là tự giải thích, bởi nó không hơn, không kém việc sản xuất các sản phẩm phù hợp. Tuy nhiên, điều quan trọng là không chỉ đơn thuần là để sản xuất ra những mặt hàng không phù hợp tạm thời mà là để tiếp tục làm như vậy vô thời hạn. Nhằm đạt được mục tiêu này, ta phải duy trì chu trình sản xuất trong trạng thái kiểm soát. Điều kiện thứ hai bao gồm điều này.

Để làm cho mọi thứ rõ ràng, tôi muốn bắt đầu bằng việc thảo luận sự khác biệt giữa những khiếm khuyết và bất thường. Khiếm khuyết thể hiện tính bất phù hợp đối với chất lượng thiết kế. Bởi chất lượng thiết được thể hiện dưới dạng thông số kỹ thuật chất lượng, bất kỳ sai lệch từ thông số kỹ thuật là khiếm khuyết.

Ngược lại, một sự bất thường là sự thay đổi rõ rệt trong chu trình sản xuất được coi là mật độ vô hạn. Quyết định xem có phải một thay đổi rõ rệt xảy ra trong chu trình sản xuất phụ thuộc vào việc liệu rằng có điểm nào đó trên bảng kiểm soát nằm ngoài giới hạn 3-sigma hoặc liệu rằng chúng vẫn duy trì giữa các giới hạn và dịch chuyển không ngẫu nhiên hay không. Một sự bất thường do đó là sự mất kiểm soát thể hiện sự thay đổi về mật độ hoặc chu trình sản xuất.

Tôi không đề cập tới các nghiên cứu khả năng xử lý và các bảng kiểm soát một cách chi tiết, bởi chúng đã được nghiên cứu và báo cáo rộng rãi trong nền văn học⁽⁷⁷⁾⁽⁷⁸⁾. Cả hai cách thức tiếp cận này hiệu quả trong việc ngăn ngừa lỗi cũng như tránh được những sự bất thường. Các điều kiện tạo nên chất lượng của sản phẩm nên phần nào trùng khớp với giá trị trung tâm của thông số kỹ thuật, phân phối không nên bao hàm ngoại lệ, và chỉ số khả năng xử lý, C_p , nên lớn hơn hoặc bằng 1.33. Trong khi đó, điều kiện không cho phép những bất thường là bảng kiểm soát dựa trên việc phân tầng phù hợp cũng như chia nhóm hợp lý các dữ liệu thể hiện chu trình trong trạng thái kiểm soát. Việc cố hoàn thiện cả hai điều kiện này là thiết yếu nhằm cam kết chất lượng sản xuất bởi một chu trình sản xuất đồng thời đảm

bảo rằng họ tiếp tục tạo ra chất lượng phù hợp.

Sự khác biệt giữa các giới hạn cao hơn và thấp hơn của thông số kỹ thuật chất lượng là xác định giai đoạn thiết kế từ quan điểm đảm bảo chất lượng khách hàng liên quan tới những điểm dữ liệu riêng (x). Mặt khác, sự tách biệt giữa các đường giới hạn kiểm soát trên bảng kiểm soát được xác định liên quan tới số liệu thống kê sự dụng trong bảng kiểm soát, như phương tiện dữ liệu (\bar{x}) và phạm vi (R), dựa trên σ_w - gấp ba giá trị ước tính của sai số tiêu chuẩn trong nhóm, như một tiêu chí. Các đường kiểm soát giới hạn do đó được thiết lập trên nền tảng các kết quả của chu trình sản xuất, không tham khảo các yêu cầu của khách hàng. Đó là dụng cụ thể hiện xem liệu rằng sự bất thường (sai số lớn đủ để phá bỏ các giới hạn kiểm soát) có xảy ra hay không.

Hậu quả là, việc mất kiểm soát có thể xuất hiện trong một bảng kiểm soát (chỉ ra một bất thường trong chu trình sản xuất) ngay cả khi chỉ số khả năng xử lý lớn hơn hoặc bằng 1.3 và không xảy ra bất kỳ khiếm khuyết nào. Ngược lại, việc chỉ số khả năng xử lý giảm xuống một hoặc thấp hơn đồng thời các khiếm khuyết thường xuyên xảy ra là khả thi ngay cả khi bảng kiểm soát thể hiện rằng chu trình đang trong trạng thái kiểm soát và không xảy ra bất kỳ bất thường nào.

Những cải tiến gần đây trong kỹ thuật tự động hóa nhà máy đã dẫn tới sự xuất hiện của nhiều những chu trình cơ giới hóa và tự động với các chỉ số khả năng xử lý tốt hơn nhiều so với trước đây. Tuy nhiên, điều này nghĩa là có một nguy cơ nhân sự tin lầm rằng do các khả năng xử lý đã cải thiện và không còn các khiếm khuyết xảy đến nên không cần tới những bảng kiểm soát nữa. Tôi muốn nhấn mạnh một lần nữa rằng khiếm khuyết và bất thường là khác nhau.

Vài hệ thống sản xuất tự động không chỉ giảm thiểu mức thay đổi khác nhau và tăng khả năng xử lý mà còn ổn định chu trình sản xuất một cách hiệu quả. Tuy nhiên, các bảng kiểm soát vẫn nên được sử dụng trong những trường hợp đó để kiểm tra một cách khắt khe xem thực tế có đạt được những kết quả đó hay không.

Có quan điểm rõ ràng hơn về việc vận dụng các bảng kiểm soát như công cụ kiểm soát chu trình. Nguyên tắc được áp dụng như sau: Khi các điểm trong bảng kiểm soát chuẩn bị sau khi phân tầng cũng như chia nhóm dữ liệu biểu thị một bất thường, điều này nghĩa là một bất thường, một thay đổi trong mật độ, thực tế gần như chắc chắn sẽ xảy ra (dù vẫn có 0.3 phần trăm sai số khả thi Loại I, hay lỗi “bộp chộp”, nghĩa là xảy ra bất thường khi chu trình vẫn đang trong trạng thái kiểm soát). Do đó, khi việc này xảy ra nhằm xoay vòng chu kỳ PDCA một cách chính xác thì theo dấu các nguyên nhân dẫn tới sự bất thường này một cách cẩn thận, thực hiện các biện pháp đối phó nhằm duy trì nguyên nhân nếu như đó là sự bất thường nổi trội hoặc ngăn ngừa chúng tái diễn, đồng thời kiểm tra các kết quả của những biện pháp như vậy là thiết yếu. Loại hoạt động kiểm soát chu trình này không chỉ duy trì chất lượng ở mức độ sẵn có mà còn giúp cải thiện nó.

Như đã đề cập ở đầu Phần này, nhằm đảm bảo chất lượng trong một chu trình sản xuất thì không những cần thiết trong việc kiểm tra xem có lỗi trong các sản phẩm cuối cùng được tạo ra trong chu trình đó hay không, mà còn phải đảm bảo rằng không xảy ra sự bất thường nào trong bản thân chu trình đó. Hơn nữa, việc đạt được những mục tiêu này đối với chất lượng sản phẩm đòi hỏi nhiều hơn là chỉ thực hiện việc thanh tra ở giai đoạn cuối cùng; ta cũng phải chuẩn bị cũng như duy trì một bảng chu trình QC mà thể hiện rõ loại chất lượng nào được gây dựng trong sản phẩm ở mỗi giai đoạn của chu trình sản xuất, nó được thực hiện ra sao, những chất lượng đó được kiểm tra như thế nào, cần thực hiện hoạt động gì nếu như phát hiện ra những khiếm khuyết hoặc những bất thường và ai là người có thẩm quyền cũng như chịu trách nhiệm đối với việc thực hiện các hoạt động đó.

Các biểu đồ nguyên nhân-kết quả cũng nên được sử dụng để lọc ra những mối quan hệ khả thi giữa những chất lượng sản phẩm với những yếu tố có khả năng ảnh hưởng tới chúng. Do đó cần thiết phải xác định xem các yếu tố nguyên tắc được xác định trên những biểu đồ

đó thực tế tác động tới chất lượng sản phẩm bằng cách kiểm tra sự tương quan trong trường hợp có những biến số và bằng cách phân tầng dữ liệu theo thuộc tính. Việc kiểm soát một cách cẩn thận bất kỳ yếu tố chắc chắn nào bằng những kỹ thuật này nhằm có được một hiệu quả rõ rệt trong chất lượng cho phép chúng ta giảm thiểu sự thay đổi chất lượng cũng như giảm thiểu tỷ lệ bất thường. Việc thực hiện loại kiểm soát ngược dòng này một cách khéo léo là đặc biệt quan trọng.

7.7. Chu trình Tiếp theo là Khách hàng - Tinh thần đồng đội Liên ngành

Trong Phần 7.4, tôi đã đề cập tới quan điểm của Juran rằng cả hai loại chất lượng đều quan trọng đối với việc đảm bảo chất lượng - chất lượng thiết kế và chất lượng phù hợp - và đó, cho dù chất lượng thiết kế hoàn hảo là giả thuyết chính trong luận cứ của ông ta thì việc con người làm gì không bao giờ là hoàn hảo và luôn có chỗ cho việc cải thiện, và do đó, giả thiết này không phải lúc nào cũng đúng. Trong phần này, tôi muốn cân nhắc xem chúng ta phải thực hiện điều gì để có thể cải thiện được chất lượng thiết kế tốt hơn cũng như tiến tới sự cầu toàn một cách gần nhất có thể.

Một trong những giai đoạn đầu là thực hiện điều này nhằm vận dụng các hoạt động bán hàng cũng như sau bán hàng **nhằm thu thập** chủ động và có hệ thống mọi loại thông tin chất lượng khách hàng (bao gồm cả thông tin tiềm tàng) đồng thời vận dụng loại thông tin này để cải thiện chất lượng thiết kế. Cùng lúc đó, ta nên tiếp tục cải thiện hệ thống thực tế được sử dụng để thu thập và tận dụng loại thông tin chất lượng bên ngoài này. Những luận điểm này sẽ được đề cập tới sâu hơn trong Phần 7.9.

Khía cạnh quan trọng khác của việc cải thiện chất lượng thiết kế là phản hồi và sử dụng thông tin chất lượng nội bộ. Như đã trình bày trong Phần 7.5 liên kết với kiểm tra độc lập, các kết quả của kiểm tra đại diện được thực hiện trong các chu trình tiếp theo hoặc bởi cá nhân kiểm tra nên được phản hồi tới chu trình sản xuất thực tế nhanh nhất có thể.

Ý tưởng quan trọng nhất trong thiết kế là cố gắng tăng sự phù hợp trong sử dụng sản phẩm nhằm đảm bảo sự hài lòng cho khách hàng. Tuy nhiên, nhiều những chu trình trung gian như sản xuất, thanh tra, đóng gói, lưu kho, vận chuyển, phân phối và xử lý bởi sự can thiệp của người bán sỉ, bán lẻ vào việc thiết kế cũng như khách hàng cuối cùng. Cho tới khi còn cân nhắc tới thiết kế, những chu trình này là “những chu trình tiếp theo” của nó. Trong nguyên tắc tập trung vào khách hàng và tuân theo triết lý “chu trình tiếp theo là khách hàng”, việc cố gắng đảm bảo sự hài lòng của các chu trình tiếp sau cũng như khách hàng cuối cùng là trọng yếu.

Cụ thể hơn, chu kỳ PDCA phải được xoay vòng bằng cách xem xét cẩn thận những thiết kế sẵn có dưới góc nhìn (1) sản xuất, (2) thanh tra, và (3) tự do từ bất kể mối nguy cơ thiệt hại hay hủy hoại chất lượng nào trong sản xuất và phân phối, sau đó phản hồi lại các kết quả của những lần xem xét đó đồng thời tác động các cải thiện cần thiết trong thiết kế sản phẩm cũng như các chu trình liên quan.

Nên nhớ rằng chất lượng nhà sản xuất phải đảm bảo cho khách hàng của mình là chất lượng sản phẩm trong giai đoạn sử dụng sản phẩm (từ thời điểm khách hàng mua sản phẩm và bắt đầu sử dụng nó tới thời điểm loại bỏ hay tái chế sản phẩm), không phải chất lượng tức thì của sản phẩm sau lần đánh giá cuối cùng khi sản phẩm được chuyển đi.

Đối với ví dụ điển hình yêu cầu về việc phối hợp liên ngành, tôi muốn trở lại với khả năng xử lý, như đã đề cập trong Phần 7.6. Một chỉ số khả năng xử lý được tính toán tuân theo công thức sau đây, dựa trên các thông số kỹ thuật chất lượng trên và dưới của một sản phẩm.

$$C_p = \frac{T}{6\hat{\sigma}_H}$$

T là sự tách biệt giữa các thông số kỹ thuật trên và dưới, $\hat{\sigma}_H$ là sai số tiêu chuẩn được tính toán từ biểu đồ.

Mấu chốt của việc ngăn ngừa bất kỳ khiếm khuyết nào là nhằm

giữ chỉ số khả năng xử lý ở giá trị lớn hơn hoặc bằng 1.33. Nhằm duy trì chỉ số khả năng xử lý ở mức độ cao như vậy, việc thỏa mãn một hoặc cả hai điều kiện sau đây là cần thiết:

- (Tăng tử số - T
- 1)
- (Giảm mẫu số - $\hat{\sigma}_H$
- 2)

Không cần nói rằng, T , sự tách biệt giữa các thông số kỹ thuật chất lượng trên và dưới, được xác định từ quan điểm đảm bảo chất lượng cho khách hàng sử dụng sản phẩm, cũng không nhằm mục đích giữ chỉ số khả năng xử lý ở giá trị bằng hoặc lớn hơn 1.33. Tuy nhiên, khi một nhà thiết kế không tự tin vào quyết định của mình về thông số kỹ thuật chất lượng, đôi khi anh ta thiết lập các thông số kỹ thuật trên và dưới gần nhau hơn mức cần thiết để bảo vệ mình, bởi cách biệt nhỏ hơn thì an toàn hơn. Bằng cách tự thiết lập số dư chất lượng thiết kế theo cách này, anh ta thiết lập thông số kỹ thuật chất lượng khiến cho sản phẩm khó được sản xuất hơn.

Các thông số kỹ thuật chất lượng được thiết lập đối với mục đích đảm bảo chất lượng cho khách hàng, vì vậy, việc thiết lập và sửa đổi chúng đòi hỏi sự cân nhắc rất cẩn thận. Tuy nhiên, nếu như kết quả của việc kiểm tra như vậy, nó được xác định rằng sẽ không có vấn đề chất lượng hay độ tin cậy nào nếu như sự khác biệt về thông số kỹ thuật được mở rộng, sau đó ta không nên do dự nói rộng khoảng cách đó.

Do mẫu số, $\hat{\sigma}_H$, được tính toán trên nền tảng đầu ra của chu trình sản xuất, khiến nó trở thành công cụ nhỏ hơn phân tích chu trình, xác định cũng như loại bỏ các nguyên nhân của những sự thay đổi đó, chuẩn hóa tình huống mới cũng như giám sát cẩn thận chu trình nhằm đảm bảo rằng tình huống mới, đáng mong muốn hơn được duy trì.

Như phần thảo luận bên trên thể hiện một cách rõ ràng, nó không đủ để bộ phận thiết kế chỉ đơn giản là thiết lập chất lượng thiết kế mà

sẽ tạo ra mức độ phù hợp cao để khách hàng sử dụng cũng như bộ phận sản xuất tạo ra các sản phẩm mà chất lượng thực tế phù hợp với chất lượng thiết kế đó; ta cũng cần phối hợp chặt chẽ giữa hai bộ phận - với mục tiêu cải thiện chất lượng thiết kế của sản phẩm.

Như đã thể hiện trong Phần 4.4, việc đảm bảo chất lượng là một trong những hoạt động cốt lõi của toàn công ty cũng như việc quản lý chéo giữa các nhóm; như đã giải thích phía trên, mục tiêu của nó là làm rõ trách nhiệm của cá nhân các bộ phận trong công ty đồng thời khuyến khích việc phối hợp liên ngành chặt chẽ.

7.8. Mối quan hệ Mua-Bán

Như chất lượng các sản phẩm công nghiệp yêu cầu đã trở nên phức tạp và tinh tế hơn, số lượng các vật liệu cũng như thành phần khác nhau tạo thành sản phẩm đã tăng, đồng thời duy trì và cải thiện chất lượng và sự tin cậy của những sản phẩm đó đã trở thành một vấn đề đảm bảo chất lượng đặc biệt quan trọng.

Cách thức hiệu quả để đối phó với vấn đề này là sự đơn bộ hóa mà các chức năng sản phẩm được nhóm thành nhiều những nhóm đơn giản gọi là mô-đun, mỗi mô-đun có thể được tách ra từ bộ phận chính của sản phẩm. Đây là một biện pháp quan trọng để giảm thiểu số lượng thành phần trong sản phẩm cũng như cải thiện độ tin cậy, khả năng bảo trì cũng như hiệu suất chi phí của nó. Tuy nhiên, không cần biết sản phẩm được đơn bộ hóa bao nhiêu, việc duy trì chất lượng cũng như sự tin cậy tổng thể không đảm bảo chất lượng của từng mô-đun sản phẩm là bất khả thi. Các mô-đun cũng như thành phần sản phẩm thường được tạo ra bởi nhà cung cấp bên ngoài, và số lượng trường hợp tăng về tỷ lệ khiếm khuyết **đạt hàng ppm** được yêu cầu nhằm duy trì chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm cuối cùng. Các yêu cầu đối với các mô-đun và thành phần có thể sẽ trở nên nghiêm ngặt hơn khi số lượng sản phẩm nhập vào thị trường tăng cũng như hạn sử dụng ngắn lại.

Những yêu cầu chặt chẽ như vậy không thể được đáp ứng bằng

công cụ của sự thanh tra cuối cùng của nhà cung cấp hoặc việc thanh tra sắp tới của nhà sản xuất dựa trên các loại kế hoạch thanh tra mẫu thông thường. Thêm vào việc thực thi cũng như kiểm soát tự động 100 phần trăm thanh tra sàng lọc, nhà sản xuất đặt ngày càng nhiều tầm quan trọng hơn tới việc khuyến khích loại CWQC mở rộng tới các hoạt động đảm bảo chất lượng của bản thân nhà cung ứng.

Kết quả là, cần nhấn mạnh hơn trong việc thiết lập mối quan hệ hợp tác cũng như việc phối hợp tốt giữa các nhà cung ứng tạo ra các thành phần và mô-đun đồng thời những nhà sản xuất sử dụng chúng. Các chính sách chọn lọc nhà cung ứng của nhà sản xuất cũng đang thay đổi. Thay vì chọn lọc nhà cung cấp từ lượng lớn các ứng viên trên chi phí mua vào cơ bản, ngày càng có nhiều hãng hướng tới việc lựa chọn cẩn thận số lượng nhỏ những nhà cung ứng sử dụng chất lượng như một tiêu chí, và sau đó nỗ lực phát triển và cải thiện những nhà cung ứng này.

Khi các công ty Nhật Bản bắt đầu mở rộng ra nước ngoài, loại nhóm công ty bỏ dọc gắn bó gọi là *keiretsu* thịnh hành tại Nhật hướng tới sự tương phản rõ rệt tạm thời, quảng cáo các mối quan hệ nhà sản xuất - nhà cung ứng coi là cách thức “bình thường” khi vận hành thị trường truyền thống phương Tây, và những nhà tư bản công nghiệp có xu hướng xem chúng như hai khả năng duy nhất. Tuy nhiên, gần đây ngày càng nảy ra nhiều tranh cãi cho rằng, từ góc nhìn của việc nhấn mạnh chất lượng như được mô tả phía trên cũng như giảm thiểu sự gia tăng trong thời gian thực hiện tới khi hoàn thiện sản phẩm mới, tạo nên mối quan hệ lâu dài dựa trên các hợp đồng liên quan tới những yếu tố này là cách thức tiếp cận đối với những công ty vận hành bất kỳ đâu trên thế giới.

Do đó, những nhà sản xuất không bám vào quan điểm đối lập được mô tả phía trên. Hơn nữa, họ có thể ứng dụng chính sách mở cửa cũng như tiếp tục tổ chức việc đưa ra ý kiến chuyên môn chung, những nhà sản xuất đó cùng nhà cung ứng của họ cùng nhau phát triển

trong giai đoạn phát triển sản phẩm mới đồng thời tổng sản xuất mang lại lợi ích đôi bên. Các nhà sản xuất Nhật Bản nên khuyến khích cách thức tiếp cận này, cách thức tiếp cận nắm bắt chậm hơn so với hải ngoại nhằm khiến nó rộng rãi hơn trên phương diện quốc tế⁽⁷⁹⁾.

Ishikawa⁽⁷⁸⁾ sáng tạo ra 10 nguyên tắc QC dưới đây nhằm cải thiện sự đảm bảo chất lượng bằng cách làm rõ mối quan hệ giữa người mua và người bán⁽⁸⁰⁾:

10 nguyên tắc dành cho Mối quan hệ Mua-Bán từ góc nhìn của Phần QC mở đầu: Cả người mua lẫn người bán nên hợp tác, tin tưởng lẫn nhau cũng như quyết tâm cao nhằm “cùng tồn tại” dựa trên trách nhiệm của các doanh nghiệp đối với cộng đồng. Với tinh thần trên, cả hai bên nên thực hiện một cách chân thành 10 nguyên tắc sau đây.

Nguyên tắc 1: Cả người mua và bán chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với cách sắp đặt QC cùng sự hợp tác, thấu hiểu lẫn nhau trong các hệ thống QC của họ.

Nguyên tắc 2: Cả người bán lẫn người mua nên độc lập với nhau, cũng như tôn trọng sự độc lập của bên còn lại.

Nguyên tắc 3: Bên mua chịu trách nhiệm cung cấp thông tin và những yêu cầu rõ ràng, đầy đủ tới bên bán để bên bán có thể hiểu họ cần sản xuất những gì.

Nguyên tắc 4: Cả người bán lẫn người mua, trước khi thực hiện việc kinh doanh, nên bao hàm một hợp đồng hợp lý giữa hai bên trong việc tôn trọng chất lượng, số lượng, chi phí, giao hàng và thanh toán.

Nguyên tắc 5: Người bán chịu trách nhiệm đảm bảo chất lượng mang lại sự hài lòng tuyệt đối cho người mua. Người bán cũng phải chịu trách nhiệm xem xét sự cần thiết cũng như dữ liệu thực tế dựa trên yêu cầu của người mua, khi cần.

Nguyên tắc 6: Cả người bán lẫn người mua nên quyết định phương thức đánh giá trước nhiều mặt hàng sẽ nhận được sự hài lòng của cả hai bên.

Nguyên tắc 7: Cả người bán lẫn người mua nên thiết lập các hệ thống cũng như quy trình hợp đồng thông qua đó có thể đạt tới thỏa thuận hòa giải trong các cuộc tranh luận khi bất kỳ vấn đề nào xảy ra.

Nguyên tắc 8: Cả người bán và người mua, cân nhắc vị trí của bên còn lại, nên trao đổi thông tin cần thiết nhằm mang lại QC tốt hơn.

Nguyên tắc 9: Cả người bán lẫn người mua nên thực hiện việc kiểm soát các hoạt động kinh doanh một cách thích hợp, như về việc đặt hàng, sản xuất, kế hoạch tồn kho, công việc văn phòng và các hệ thống để mối quan hệ của họ được duy trì trên nền tảng thích hợp và thân tình.

Nguyên tắc 10: Cả người bán lẫn người mua, khi đối phó với việc giao dịch kinh doanh, nên luôn chú ý tới mối quan tâm của người tiêu thụ.

Thiết lập một hệ thống hợp tác lẫn nhau với nhà cung ứng dựa trên những nguyên tắc trên đòi hỏi những quy trình và lý thuyết sau:

Đầu tiên, quan trọng là lựa chọn nhà cung ứng nhằm quyết định nên hay không có ý định và sự nhiệt thành nhằm tiếp tục cố gắng tự nguyện thắt chặt cũng như cải thiện cả hai phía cũng như chất lượng sản phẩm của họ. Điều này nghĩa là đưa ra bảng hỏi, kiểm soát việc ghé thăm tại chỗ nhằm điều tra những vấn đề như trạng thái quản lý của công ty; các chính sách và triết lý của nhà quản lý cấp cao; trạng thái của chu trình sản xuất; mức độ chỉ số chất lượng như tỷ lệ lỗi và thực hiện lại, tỷ lệ thông qua trực tiếp và phân nản; các vấn đề được xác định; nhiệt tình đối với việc cải thiện chất lượng; tình huống giáo dục và đào tạo; tỷ lệ người vắng mặt; tỷ lệ doanh thu người lao động, v.v. Cách thức thực tế nhất để thực hiện điều này là để thu hẹp lĩnh vực trên nền tảng bảng hỏi và sau đó tới thăm những ứng viên còn lại, phỏng vấn các nhà quản lý cấp cao của họ. Danh sách các câu hỏi, danh sách kiểm tra,... nên được chuẩn bị để sử dụng trong những lần ghé thăm, và các yếu tố này có thể được xem xét và cải thiện sau những lần đó về cách thức sử dụng chúng.

Sau khi những nhà cung ứng được lựa chọn theo cách này, việc giáo dục và đào tạo (bao gồm OJT) bắt đầu. Đương nhiên, những nhà cung ứng này độc lập và tách biệt với nhà sản xuất, nhà sản xuất phải tôn trọng và ước tính dự độc lập của họ. Dựa trên phạm vi công việc kinh doanh, nhà sản xuất nên được chuẩn bị nhằm mất ít nhất hai tới ba năm bồi dưỡng nhà cung ứng và thiết lập hệ thống hợp tác. Các kế hoạch cải thiện độc lập phản ánh sự lãnh đạo bởi những nhà quản lý cấp cao tương ứng của công ty sẽ được giới thiệu và thực thi như một phần của chu trình này. Ví dụ, các kế hoạch trung tới dài hạn đối với việc phát triển nhà cung ứng trong khoảng thời gian trên được thiết lập và thực thi, chính sách quản lý dài hạn cùng các kế hoạch thực thi được tạo thành và thực thi bởi nhà cung ứng dựa trên những điều này, việc quản lý chính sách được giới thiệu và thực thi,... Mọi nhân công của nhà cung ứng bao gồm những nhà quản lý cấp cao được giáo dục và đào tạo có hệ thống đồng thời đôi khi nhà sản xuất đưa giảng viên tới nhà cung ứng hoặc cung cấp bất kỳ tài liệu đào tạo cần thiết nào. Tuy nhiên, nhà cung ứng độc lập cũng được tôn trọng trong lĩnh vực này.

Do những cải thiện này tác động, sự tập trung của nhà cung ứng vào việc đảm bảo chất lượng thay đổi từ việc kiểm tra cuối cùng tới kiểm soát các chu trình sản xuất. Điều này sẽ chủ yếu bao gồm kiểm tra và cải thiện các chỉ số khả năng xử lý như đã được thể hiện trong Phần 7.6 đồng thời kiểm soát các chu trình bởi công cụ bảng kiểm soát. Các yếu tố kiểm soát trong những chu trình từ dưới lên ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm là rất quan trọng. Nhà sản xuất thường thực hiện kiểm toán QC nhằm đánh giá các hoạt động đảm bảo chất lượng của nhà cung ứng đối với việc kiểm soát những chu kỳ như vậy, và những yếu tố này có thể dẫn tới việc các hoạt động cải thiện cần thiết cần được thực hiện.

Do những loại kiểm toán này có xu hướng trở nên được chú trọng và không phù hợp với những tình huống của nhà cung ứng nhỏ và

vừa, khiến việc mong chờ bất kỳ lợi ích nào trở nên khó hơn, quan trọng là đảm bảo rằng chúng thực tế và ý nghĩa nhất có thể và rằng chúng tạo ra các kết quả đối với cả nhà cung ứng và nhà sản xuất. Hầu hết các nhà cung ứng đều nhỏ, thường có thể cải thiện nhanh hơn kỳ vọng dưới sự lãnh đạo chủ động của những nhà quản lý cấp cao, cho thấy rằng nhà sản xuất đưa ra hướng dẫn phù hợp. Nhà cung ứng đôi khi cũng chuẩn đoán hoặc kiểm toán QC nội bộ. Việc kiểm toán như vậy đã được đề cập ở Phần 6.8.

Đôi khi nhà kiểm toán cũng thiết lập hệ thống đối với việc trao giải hiệu suất tốt nổi bật bởi nhà cung ứng. Nhà cung ứng tự ứng cử hoặc được nhà sản xuất đề cử, và nhận kết quả đỗ hoặc trượt sau khi nhà sản xuất kiểm tra. Phần thưởng xuất hiện vào lễ kỷ niệm hàng năm. Loại hệ thống công nhận này là một nguồn khích lệ lớn đối với nhà cung ứng.

Loại kết cấu liên kết độc lập giữa nhà cung ứng và nhà sản xuất mô tả phía trên có thể phát triển thành hoạt động QC toàn công ty. Các loại hoạt động QC phạm vi rộng hiệu quả trong việc cung cấp kết quả thực tế có khả năng đảm bảo chất lượng.

Như đã đề cập phía trên, các hoạt động đảm bảo chất lượng tập trung vào kiểm soát các chu trình sản xuất liên quan là rất quan trọng đối với các nhà cung ứng cấu thành, và nhiều hoạt động phụ thuộc vào việc thực hiện thử nghiệm độ tin cậy vào sản phẩm của họ nhằm đo đạc chất lượng thực sự của những thành phần họ sản xuất. Dụng cụ cần thiết để thử nghiệm có thể đắt và bản thân thử nghiệm thường tốn thời gian để hoàn thành bởi vậy, dụng cụ phải được quản lý một cách hợp lý nhằm cung cấp các điều kiện thử nghiệm chính xác. Tuy nhiên, khi một nhà cung ứng thể hiện những loại thử nghiệm này hơn là yêu cầu nhà sản xuất thực hiện chúng, kết quả thử nghiệm lập tức được phản hồi và ứng dụng bởi chu trình từ trên xuống, tạo ra các lợi ích tương tự như kiểm tra độc lập (Phần 7.5) và thúc đẩy mạnh tới tốc độ cải thiện. Nhiều nhà cung ứng bắt đầu quản lý các dự án phát triển sản

phẩm mới của mình, sử dụng kết quả của những thử nghiệm đó để thực hiện công việc thiết kế - chu trình mà trước đó phải phụ thuộc vào nhà sản xuất. Điều này tác động tới việc thắt chặt hơn các hoạt động QC toàn đội của nhà sản xuất cũng như những nhà cung ứng.

7.9. Thông tin Chất lượng Bên ngoài - Phản nản và Thông tin tổng hợp Linh động, Mang tính hệ thống

Trước khi bắt đầu vào phát triển sản phẩm mới, quan trọng là từ quan điểm đảm bảo chất lượng với công ty nhằm đoán nhu cầu khách hàng (gồm nhu cầu tiềm tàng của họ) và xác định cách đáp ứng những nhu cầu đó, cũng như tìm hiểu cách khách hàng thực sự sử dụng sản phẩm đang có trên thị trường và liệu rằng chất lượng sản phẩm có hoàn toàn đáp ứng nhu cầu khách hàng không. Loại thông tin chất lượng bên ngoài này quan trọng như nền tảng hoạt động phù hợp. Phần này mô tả loại thông tin chất lượng bên ngoài sẵn có và đề cập cách nên lựa chọn và ứng dụng nó.

Loại thông tin chất lượng bên ngoài điển hình nhất và loại các công ty thường quan tâm nhất là thông tin khách hàng than phiền. Tuy nhiên, như được đề cập trong Phần 2.4, ta nên nhớ rằng, phản nản là một chỉ số không hài lòng của khách hàng và do đó ta nên cố gắng loại bỏ chúng, đơn giản là loại bỏ những phản nản, không nhất thiết nghĩa là khách hàng hài lòng.

Juran cho rằng phản nản là chỉ số chất lượng kém. Chắc chắn là như vậy, thêm vào đó chỉ là chỉ số chất lượng lạc hậu, than phiền hướng tới những loại vấn đề đóng vai trò là thước đo chất lượng sau đây:

- (1) Những than phiền bị ảnh hưởng bởi chi phí bộ phận sản phẩm. Khách hàng thường than phiền về các sản phẩm đắt như nhà, xe, TV ngay cả khi họ thấy lỗi nhỏ, trong khi các sản phẩm thiếu sót giá thành thấp như giấy photô nhả hay kẹp giấy bị méo có thể bay ngay vào thùng rác, khách hàng có xu hướng không than phiền về chúng. Nhà sản xuất các sản phẩm với

chi phí bộ phận thấp không thể hài lòng với thành quả của mình chỉ đơn giản là không ai than phiền về sản phẩm của họ.

- (2) Bất kỳ loại thông tin nào, không chỉ thông tin về những than phiền, có thể dễ dàng bị bóp méo khi truyền miệng. Trong trường hợp nhà sản xuất của các sản phẩm công nghiệp, chuỗi trao đổi thông tin - từ khách hàng cuối cùng thông qua nhà bán lẻ, bán buôn và các bộ phận chi nhánh bán hàng tới bộ phận kỹ thuật tại nhà máy đó - thường là rất dài. Đối với mùa này, việc lưu trữ phàn nàn tại nguồn của họ hoặc gần nguồn nhất có thể, hoặc ít nhất luôn liên lạc với người khởi tạo của bất kỳ thông tin truyền miệng nào nhằm kiểm tra tính chính xác của thông tin đó. Như trò chơi “điện thoại” mô tả sống động, ngay cả một lời nhắn đơn giản có thể bị bóp méo rất kinh khủng khi nó được truyền qua một chuỗi trao đổi thông tin và thông tin thường có thể bị bóp méo theo cách thức phù hợp với người truyền tin.
- (3) Than phiền cũng thường bị ảnh hưởng bởi khách hàng và môi trường kinh tế. Ví dụ, nó thường xảy ra khi một người hoàn toàn hài lòng với một sản phẩm nhất định, người khác lại than phiền về sản phẩm đó. Điều này khiến nhà sản xuất nghiêm túc hơn trong việc thiết lập tiêu chí đánh giá mức độ nghiêm trọng của lời phàn nàn đó. Nhà sản xuất không có tiêu chí hoặc đang sử dụng những tiêu chí không phù hợp chịu trách nhiệm quá bị ảnh hưởng bởi các yêu cầu cá nhân. Được biết rằng số lượng lời phàn nàn giảm khi nền kinh tế tốt và tăng khi kinh tế suy thoái, với những lời than phiền không thể tin nổi thường được thực hiện đối với những mục đích duy nhất là trả lại những sản phẩm không mong muốn.
- (4) Vài lời phàn nàn biến mất trên đường tới với nhà sản xuất. Điều này xảy ra khi nhà bán lẻ hoặc công ty dịch vụ không được đào tạo kỹ càng. Tưởng tượng rằng một sản phẩm được

sử dụng bởi một khách hàng bị hỏng. Nhà bán lẻ bán cho khách hàng sản phẩm hoặc người bán chịu trách nhiệm đối với những thay đổi trong dịch vụ sau khi bán sản phẩm và trả lại sản phẩm cho khách hàng đó. Đối với nhà sản xuất của sản phẩm, thông tin về cách sản phẩm bị lỗi, cách chúng được sử dụng, và trong những điều kiện nào thì sản phẩm bị hỏng là đặc biệt giá trị từ quan điểm đảm bảo chất lượng. Việc khiến cho những nhà bán lẻ hoặc các công ty dịch vụ chịu trách nhiệm sửa các sản phẩm hỏng mà bỏ đi việc phản hồi lại bản chất sự hỏng hóc cũng như chu trình dẫn tới việc này, như được đề cập tại đây, đơn giản nghĩa là vứt bỏ thông tin hữu ích và có giá trị đối với nhà sản xuất. Hơn nữa, khi một công ty chịu trách nhiệm kiểm tra và sửa chữa không chỉ sản phẩm của công ty mình mà còn của những nhà cạnh tranh họ đồng thời họ bỏ đi loại phản hồi này, điều này lãng phí thậm chí cả nguồn thông tin chất lượng có giá trị.

Như đã đề cập trước đó, dù những phàn nàn này là chỉ số chất lượng tồi, chúng thể hiện sự không hài lòng của khách hàng, và nên thực hiện mọi nỗ lực để loại bỏ chúng. Những lời phàn nàn đến nhiều bộ phận của công ty theo nhiều cách thức khác nhau. Khi một công ty cụ thể in số điện thoại của bộ phận dịch vụ khách hàng trên bao bì sản phẩm của mình, công ty đó bắt đầu nhận được lượng lớn thông tin chất lượng. Điều đầu tiên mà công ty nên làm là tập trung bộ phận dịch vụ khách hàng của họ, thiết lập một điểm liên lạc đơn dành cho mỗi bộ phận vận hành hoặc toàn bộ công ty.

Như đã được đề cập trong Phần 3.4, hai loại hoạt động nên được thực hiện liên quan tới những lời phàn nàn: tạm thời và dài hạn. Thực hiện các biện pháp khẩn cấp kịp thời như thay thế hoặc sửa chữa sản phẩm lỗi là quan trọng, bởi họ chứng minh sự chân thành của nhà sản xuất cũng như duy trì lòng tin của khách hàng. Tuy nhiên, bản thân loại biện pháp ngăn chặn này sẽ không kết thúc những lời phàn nàn này. Chỉ bằng cách thông qua việc điều tra cũng như loại bỏ nguyên

nhân một lời phàn nàn mà công ty đó ngăn ngừa việc tái diễn cũng như giảm thiểu số lượng lời than phiền. Tuy nhiên, Việc xác định các nguyên nhân của những lời phàn nàn theo cách thức này không chỉ hiệu quả trong việc ngăn ngừa việc tái diễn tuy nhiên trong nhiều trường hợp dẫn tới sự phát triển chất lượng tốt hơn, các sản phẩm mới đáng tin cậy hơn.

Cách thức khác để diễn tả những phàn nàn này có thể là thông báo với họ thông tin thụ động và lẽ tẻ về chất lượng lạc hậu. Nhằm nhận những lời phàn nàn, tất cả những gì ta cần làm là ngồi ở bàn của mình và đợi điện thoại reo hoặc đợi thư đến; ta không phải ra ngoài và thu thập chúng. Tuy nhiên, dù việc nhận được những lời phàn nàn một cách lẽ tẻ và thường không được thu thập một cách có hệ thống, những lời than phiền đó cũng là nguồn thông tin có giá trị mà ta nên sử dụng để cải thiện chất lượng của những sản phẩm của mình. Như đã được đề cập, ta nên thực hiện điều này bằng cách thiết lập một điểm liên lạc duy nhất cũng như thực hiện hoạt động dài hạn cũng như ngay lập tức nhằm đối phó với những vấn đề đó.

Sau chu trình này, việc thu thập cũng như tận dụng thông tin chất lượng bên ngoài một cách chủ động và có hệ thống cũng quan trọng. (Nên nhớ rằng hai tính từ “mang tính hệ thống” và “chủ động” được sử dụng ở đây trái ngược với các tính từ đã được sử dụng liên quan tới thông tin phàn nàn - “bị động” và “rời rạc”.) Tôi sẽ mô tả một ví dụ thể hiện tầm quan trọng của vấn đề này.

Công ty G là một nhà sản xuất quần lót của Nhật Bản. Khi tôi ghé thăm nhà máy dệt kim của công ty, quản lý nhà máy - một người hăng hái tán thành QC - gọi tôi tới văn phòng và nói rằng ông ấy có điều muốn thảo luận với tôi. Ông ấy muốn nói về một bức thư kích lệ mà ông nhận được từ một khách hàng hài lòng với các sản phẩm của công ty. Đó là một quý ông lớn tuổi. Nội dung của bức thư như sau:

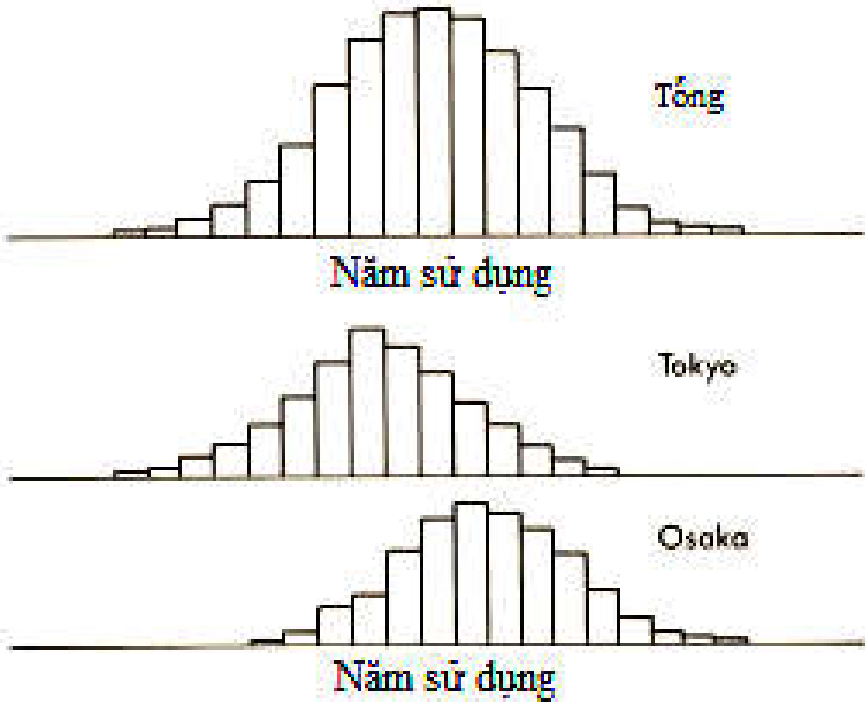
“Công ty G là một công ty sản xuất đặc biệt chu đáo. Tôi là một người hâm mộ các sản phẩm của công ty và tôi vẫn đang sử dụng vài bộ đồ lót mà tôi mua từ quý công ty đây hơn 10 năm trước. Tôi hy

vọng rằng công ty mình sẽ tiếp tục cung cấp cho chúng tôi những sản phẩm chất lượng như vậy.”

Quản lý nhà máy muốn nói với tôi về chất lượng thiết kế của loại đồ lót lâu dài này. Tuy nhiên, tôi quan tâm tới thực tế rằng có người sử dụng đồ lót hơn một thập kỷ hơn là chất lượng thiết kế của nó, vậy nên tôi hỏi, “Mọi người thường mặc đồ lót bao lâu trước khi vứt bỏ nó?” Quản lý công ty trả lời rằng ông ta chưa bao giờ điều tra vấn đề này, vậy nên tôi yêu cầu ông làm vậy ngay lập tức.

Mã xác nhận mà Công ty G in trên quần áo giúp công việc điều tra bởi mã này tăng lên mỗi sáu tháng. Phần trên biểu đồ trong Hình 7.1 thể hiện các kết quả của cuộc điều tra này. Hình này là một sự phân phối thông thường trung bình khoảng 3 năm và lệch chuẩn khoảng nửa năm. Do vậy, thấy được rằng chỉ một hoặc hai trong 1000 người tiếp tục mặc một bộ đồ lót 4.5 năm hoặc lâu hơn, và rằng rất hiếm đối với bất kỳ ai tiếp tục sử dụng bộ đồ lót tầm 10 năm như khách hàng kể trên.

Nếu như công ty không thực hiện việc điều tra này bài chỉ đơn giản là tiếp tục và phát triển nhiều đồ lót dùng lâu dài mới, khách hàng viết bức thư này chắc hẳn sẽ rất vui khi thực hiện được mong muốn của mình; tuy nhiên, hầu hết khách hàng không đòi hỏi độ bền này, như Hình 7.1 thể hiện, sản phẩm mới có thể sẽ bị từ chối bởi thị trường này.



Hình 7.1. Hạn sử dụng Đồ lót

Không có loại thông tin chất lượng chủ động cũng như có hệ thống này thì việc chuẩn bị những biểu đồ như Hình 7.1 có thể là bất khả thi; và nếu không có những loại biểu đồ này thì cũng có thể sẽ bất khả thi đối với việc quyết định xem liệu rằng sử dụng sản phẩm trong 10 năm là bình thường hay bất thường.

Điểm tiếp theo cũng cần được chú ý: Quản lý chất lượng được cho là “quản lý dựa trên sự kiện”, và đó chắc chắn đó là một sự kiện mà công ty trong ví dụ trước nhận được thư nghĩa là nó nên tiếp tục phát triển đồ lót mới có thể dùng được ít nhất 10 năm. Tuy nhiên, nếu như công ty này phản hồi lại yêu cầu này và thực tế phát triển những đồ lót sử dụng lâu như vậy dựa trên “sự kiện” này, ta có nên gọi đây là “quản lý dựa trên sự kiện” hay không?

Nếu như ngược lại với việc cho rằng bức thư kia là “sự kiện”, ta cũng nên gọi phần trên biểu đồ của Hình 7.1 (hoặc là mật độ ước tính từ biểu đồ này) là “thực tế”. Ví dụ trên tương ứng với “sự kiện” và mật độ tương ứng với “thực tế”. Ta nên xác định những loại sự kiện có thể hé lộ thực tế, và lấy đó làm nền tảng quản lý công việc kinh doanh của mình sau này. (Nhân tiện thì phần dưới của biểu đồ trong Hình 7.1 thể hiện dữ liệu từ phần trên của biểu đồ - phân chia xem liệu khách hàng ở khu vực Osaka hay khu vực Tokyo. Sự khác biệt này thể hiện bản chất tiết kiệm của người Osaka).

Thu thập loại thông tin chất lượng bên ngoài một cách chủ động và mang tính hệ thống phía trên cho phép ta tìm ra những loại vấn đề đảm bảo chất lượng quan trọng sau:

- (Khách hàng hiện đang sử dụng sản phẩm của chúng ta như thế
- 1) nào, họ sử dụng chúng trong bao lâu, họ sử dụng sản phẩm trong những điều kiện nào, và họ sử dụng những sản phẩm đó trong môi trường nào
- (Sản phẩm mà công ty đối thủ của ta đang sản xuất là gì và
- 2) chất lượng của những sản phẩm cạnh tranh đó như thế nào khi so sánh với các sản phẩm của công ty ta.
- (Tình huống lưu kho và vận chuyển như thế nào đối với những
- 3) nhà bán sỉ, nhà bán lẻ cũng như các tổ chức phân phối, đồng thời bất cứ khi nào chất lượng bị hỏng khi vận chuyển hoặc lưu kho.
- (Xu thế thị trường hiện tại và tương lai ra sao.
- 4)

Thẻ khảo sát người sử dụng thường cung cấp cho khách hàng sản phẩm thường được thiết kế rất thông minh. Cách thức sử dụng thẻ như vậy thông thường là yêu cầu khách hàng ghi lại những gì họ nhận thấy ở sản phẩm đầu tiên, tại sao họ mua sản phẩm đó và họ nghĩ ra sao sau khi đã sử dụng sản phẩm. Mặt khác, khi Công ty S ra mắt sản phẩm

bóng đèn huỳnh quang mới, thể yêu cầu khách hàng ghi lại địa chỉ, tần suất mà họ sử dụng sản phẩm, địa điểm họ sử dụng sản phẩm và những thông tin chi tiết khác trên điều kiện sử dụng sản phẩm. Thông tin trên thẻ cho phép nhà sản xuất tìm ra chi tiết về điều kiện sử dụng bóng đèn điện quang. Ví dụ, họ phát hiện ra rằng sản phẩm của mình được sử dụng để soi sáng vườn khu vực gần biển chịu được gió nhẹ, dùng trong bếp thường bị xịt hơi dầu nóng, và trong những phòng tắm nóng - nơi chứa tỷ lệ hydro sunfua cao. Sau đó nhà sản xuất sử dụng thông tin này để chuẩn bị kế hoạch mẫu nhằm đầu tư vào chất lượng cũng như sự chắc chắn của bóng đèn huỳnh quang, và lấy mẫu đèn của họ bằng cách đổi chúng lấy đèn mới sau một thời gian nhất định thử nghiệm mẫu đã sửa. Họ đạt tới thông tin giá trị liên quan tới những sản phẩm của họ theo cách như vậy.

Vài công ty bắt đầu bao hàm chất lượng hiện đại cũng như chất lượng lạc hậu trong các khảo sát sự hài lòng khách hàng. Đây là xu hướng nên có tuy nhiên, như đã đề cập trong Phần 2.4, chất lượng hiện đại thường mang tính cá nhân hơn và ít rõ ràng hơn chất lượng lạc hậu. Điều này nghĩa là, ngay cả khi khách hàng trực tiếp được yêu cầu trong những khảo sát sự hài lòng khách hàng họ muốn gì hoặc loại chất lượng nào họ cảm thấy hài lòng, họ thường thấy khó trả lời.

Thay vì thực hiện loại khảo sát ngoài sản phẩm này thì tốt hơn nên bắt đầu bằng việc nghĩ xem các yêu cầu chất lượng ngầm thực tế của khách hàng là gì, thiết lập những giả thuyết liên quan tới những vấn đề này, đồng thời vận dụng nhiều phương pháp nhằm cân nhắc xem liệu rằng những giả thuyết đó có chính xác không. Nói cách khác, điều này nghĩa là vận dụng giả thuyết kiểm tra cách thức tiếp cận. Mặc dù điều này có thể xuất hiện phương pháp xoay vòng, đây là cách thức hiệu quả để tìm ra những gì khách hàng thực sự muốn.

Để kết luận phần này, tôi muốn đề cập ngắn gọn về việc vận hành các hệ thống vận hành thông tin chất lượng bên ngoài.

Ngoài những tình huống đặc biệt, thông tin chất lượng bên ngoài được đề cập tại đây thường được thu thập bởi công ty bán hàng hoặc cá nhân tiếp thị. Tuy nhiên, dù cho những thu thập và phản hồi thông tin chất lượng bên ngoài là một bộ phận quan trọng của nhiệm vụ đảm bảo chất lượng của nhân sự, đó không phải là công việc duy nhất của họ, và những nhân công này thường phải đưa các nhiệm vụ đó vào khoảng thời gian trống trong lịch trình bán hàng bận rộn và phức tạp hàng ngày của mình.

Sự nhiệt tình của những nhân công này trong việc thu thập thông tin chất lượng bên ngoài theo yêu cầu của các bộ phận thiết kế và kỹ thuật do đó dễ dàng có xu hướng biến mất nếu như mục đích được thu thập không rõ ràng, nếu như những thông tin khó nắm bắt bị bỏ lại hay không được ứng dụng cho sự phát triển sản phẩm mới hay cải thiện chất lượng, hoặc nếu sau khi làm việc vất vả để thu thập thông tin, họ không được thông báo về lợi ích nhận được thông qua việc ứng dụng này.

Do những người sử dụng thông tin chất lượng bên ngoài, thông tin mà phải rất nỗ lực mới thu thập được, các bộ phận thiết kế và kỹ thuật do đó nên cung cấp thông tin chủ động tới nhân sự bán hàng chịu trách nhiệm thu thập thông tin đó. Những bộ phận đó nên cho người bán hàng biết về hiệu quả (thông tin đã góp phần đặc biệt như thế nào trong việc đảm bảo và cải thiện chất lượng cũng như phát triển sản phẩm mới) và cách họ muốn phát triển sản phẩm (việc tận dụng bất kỳ cải thiện cụ thể nào mới dẫn tới điều gì).

Nếu như, thông qua việc giao tiếp kém, cá nhân bán hàng thu thập thông tin chất lượng bên ngoài không nhận được phản hồi từ các bộ phận yêu cầu dù có bao nhiêu thông tin họ truyền qua, họ sẽ thấy rằng nỗ lực của mình không có giá trị. Ngược lại, nếu như thông tin chất lượng mà họ dành quá nhiều thời gian và rắc rối để thu thập lại được ứng dụng một cách hiệu quả trong công ty và họ nhận được thông tin

nó được cải thiện ra sao, điều này sẽ làm tăng sự nhiệt tình của họ đối với việc thu thập thông tin. Điều này quan trọng đối với cả động lực và việc vận hành hệ thống thông tin chất lượng một cách mượt mà.

7.10. Phát triển sản phẩm mới

Do Nhật Bản có chút nguồn tự nhiên của mình, cách thức duy nhất quốc gia này có thể tồn tại và phát triển là bằng cách thu ngoại tệ cần thiết bằng cách phát triển, sản xuất cũng như xuất khẩu các sản phẩm giá trị gia tăng sinh lời làm thỏa mãn nhu cầu tiềm năng và thực tế của khách hàng mà họ hài lòng khi sử dụng.

Như đã thảo luận trong Phần 2.4 và 7.2, việc đạt được điều này gắn với chất lượng sản phẩm đơn giản bằng cách giảm thiểu chi phí người sử dụng liên quan tới chất lượng lạc hậu là bất khả thi. Điều này cũng yêu cầu hoạt động nhằm làm hài lòng khách hàng theo cách thức khả quan, bao gồm việc phát triển sản phẩm mới. Thông qua điều này, ta hướng tới việc không chỉ tối giản các chi phí chất lượng mà còn nhằm tối giản hóa lợi nhuận doanh nghiệp.

Triển khai chức năng chất lượng (QFD)⁽⁴⁰⁾, một “cách thức tiếp cận thiết kế” dựa trên lý do suy diễn, đã được ứng dụng rộng rãi gần đây như một kỹ thuật hiệu quả đối với việc phát triển sản phẩm mới, với hiệu quả rõ rệt. Tuy nhiên, cùng lúc ta phải quên rằng cách thức tiếp cận phân tích sử dụng cách sắp đặt QC cũng cao một cách hiệu quả. Việc tận dụng những bài học giá trị mà những thành công cũng như thất bại trong quá khứ đã dạy ta cũng như không chỉ loại bỏ chúng bởi dự án hiện tại xảy ra khác với những dự án trước đó là quan trọng.

Ta biết rằng ta có thể tăng khả năng thành công của một dự án nếu như ta bổ nhiệm một trưởng nhóm đã thành công với các dự án trước đó, nếu như các dự án đó khác với dự án hiện tại. Điều này là bởi vì những người như vậy không chỉ tự tin vào khả năng thành công của mình cũng như biết cách tận dụng những công việc của họ trong dự án trước đó - nói cách khác, họ biết cách thực hiện theo chu kỳ PDCA.

Nhiều công ty thử tránh việc lặp lại những lỗi phát triển sản phẩm mới bằng cách thu thập các ví dụ thất bại trước đó và đưa vào những dự án hiện tại. Đây cũng là một nỗ lực nhằm ứng dụng cách thức tiếp cận phân tích dựa trên cách sắp đặt QC. Tuy nhiên, cùng với việc thu thập những ví dụ thất bại, tại sao họ không thử thu thập những ví dụ các ví dụ thành công và ứng dụng những ví dụ đó? Nguyên do thành công của một dự án không thường chỉ là nguyên nhân thất bại ngược lại: hai yếu tố này thường khác nhau. Thực hiện việc tóm tắt nghiên cứu những trường hợp thất bại chắc chắn sẽ giảm thiểu cơ hội tạo ra những lỗi làm tương tự, tuy nhiên, điều đáng nghi là liệu rằng điều này có làm tăng khả năng thành công hay không.

Những công ty phát triển sản phẩm mới tốt cũng như thích thú đối với tỷ lệ thành công cao thường bổ nhiệm giám đốc điều hành hay một giám đốc cấp cao của mình thành quản lý phát triển sản phẩm. Người ta thường nói rằng việc phát triển sản phẩm mới của công ty đối thủ được thấy trong công ty; khi công việc phát triển sản phẩm hoặc công nghệ mới bắt đầu, vài cá nhân sẽ luôn nghĩ ra những bình luận tiêu cực như, “Chẳng có lý do gì phải làm điều này”, hoặc “Ta thừa biết rằng việc này sẽ thất bại”. Ý tưởng mới như nụ hoa dễ bị dập tắt, tuy nhiên ta không biết rằng ý tưởng đó tốt ra sao cho tới khi ý tưởng đó được cho phép phát triển tới một mức độ nào đó. Nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản lý phát triển sản phẩm mới là nuôi dưỡng những ý tưởng mà nhà quản lý đó tin rằng nó quan trọng và chứng minh chúng hữu ích trong tương lai, bảo vệ ý tưởng của họ khỏi sự chỉ trích của công ty cũng như làm một điều gì đó với những ý tưởng đó.

Chuyến thám hiểm Nam Cực đầu tiên của Nhật Bản, dẫn đầu bởi Trung úy Shirase, bắt đầu vào năm 191 trong một chiếc tàu cá nhỏ mang tên Kainan Maru. Shirase có một khoảng thời gian khó khăn trong việc tài trợ cho chuyến thám hiểm cho tới khi ông ta gặp được Baron Okuma, người nhận ra tầm quan trọng của chuyến thám hiểm này đồng thời tự mình đảm bảo tài chính cần thiết. Sau khi hoàn thành

việc chuẩn bị, và ngay trước khi đoàn thám hiểm rời đi, Shirase kêu gọi Baron Okuma dừng lại và bày tỏ lời cảm ơn của mình. Sau khi Shirase bày tỏ, Baron nói rằng “Tôi nghe nói rằng Nam cực nóng hơn, bởi vậy hãy chăm sóc sức khỏe của mình khi ông ở đó”. Shirase ngạc nhiên và nhanh chóng khẳng định rằng Nam cực thực tế là một nơi rất lạnh, Khi đó Baron được cho rằng đã đáp lại “Nam cực nằm phía ngoài vùng biển Nam phải không nhỉ? Chắc chắn là nóng”. Dù Baron Okuma hoàn toàn nhận ra tầm quan trọng mà Shirase đảm nhận, nhận xét của ông thể hiện việc ông hiểu ít như thế nào về chi tiết thực tế của việc này. Tôi hoàn toàn không đánh giá sự thiếu hiểu biết. Tôi kể lại câu chuyện này để nhấn mạnh rằng đánh giá trực quan của ý nghĩa dự án quan trọng hơn việc quen với các chi tiết của nó. Ngược lại, nếu như một người có hiểu biết trực quan về sự phức tạp của dự án tuy nhiên không hiểu tầm quan trọng chung của chuyến thám hiểm, cá nhân đó sẽ có xu hướng chỉ nhìn nhận những khó khăn trong đó và do đó sẽ hướng tới kết luận tiêu cực về tính khả thi của sự việc.

Người ta thường nói rằng mục tiêu khoa học là nhằm tăng kiến thức con người, trong khi mục đích của công nghệ là nhằm ứng dụng những kiến thức đó. Sự phát triển sản phẩm cũng như công nghệ mới dựa trên kiến thức mới nhận được thông qua khoa học đôi khi được gọi là loại Langmuir hoặc phát triển loại ngược dòng, trong khi nó được thể hiện nhằm làm hài lòng những nhu cầu của nhân sự (của khách hàng) với thuật ngữ phát triển loại Edison hoặc loại xuôi dòng.

Vài người cũng gọi loại phát triển cũ là hạt giống cũng như nhu cầu sau đó. Trong quản lý chất lượng, loại nhu cầu sau đó thường được ưu tiên, do cách tiếp cận hướng tới khách hàng chi phối, tuy nhiên quan trọng là kết hợp hai loại này bởi kiến thức mới thường được cần đến như một hạt giống đối với việc làm hài lòng những nhu cầu khách hàng.

Người ta thường nhấn mạnh rằng không nên bỏ qua việc phát triển những ứng dụng mới khi nghĩ tới việc phát triển sản phẩm mới.

Như đã đề cập trong Phần 5.5, với nhiều những chất lượng mới được phát triển gần đây, việc phát triển nguyên liệu mới dường như đi trước sự phát triển của việc sử dụng nó. Tóm lại, việc phát triển là hạt giống, với việc phát triển các nhu cầu lạc hậu. Ví dụ của điều này là phát triển gần đây về **một cái yếm** làm nổi bật các **hợp kim nhớ hình** đang bán chạy, đặc biệt là ở Mỹ. Điều này thể hiện tầm quan trọng của nó trong việc phát triển những ứng dụng mới nhằm làm quen hoàn toàn với các đặc tính chất lượng của vật liệu hay công nghệ mới được phát triển, xác định các nhu cầu khách hàng tiềm ẩn mà công nghệ hiện có không đáp ứng được, cũng như nhóm các ý tưởng được đưa ra các cách giải quyết tình huống này.

Từ quan điểm đảm bảo chất lượng cụ thể, đây là một ý tưởng tốt nhằm phân loại các sản phẩm trong việc phát triển thành các nhóm theo mức độ mới lạ của nhóm này. Ví dụ, một sơ đồ phân loại như vậy có thể là:

- (Đầu tiên trên thế giới
- 1)
- (Mới tiếp cận một quốc gia (dù đã phát triển ở nước ngoài)
- 2)
- (Mới tiếp cận một công ty (dù đã phát triển bởi những người
- 3) cạnh tranh)
- (Biến thể của mô hình hiện có
- 4)

Trong sơ đồ trên, độ mới lạ của sản phẩm mới tăng từ Nhóm 4 tới Nhóm 1. Nếu một sản phẩm mới trong Nhóm 1 được phát triển, giá trị của nó được thêm vào cũng như độ khả thi sẽ cao hơn đồng thời điều này sẽ được mong đợi trở thành thành công thương mại. Mặt khác, mọi người hoàn toàn không có kinh nghiệm trong việc sử dụng một sản phẩm trước đó. Ngay cả khi những suy luận có thể rút ra từ những

kinh nghiệm sử dụng các sản phẩm tương tự, điều này sẽ cần thiết trong việc thực hiện việc điều tra cẩn thận đồng thời những thử nghiệm được thiết kế nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm (bao hàm độ tin cậy cũng như độ an toàn của sản phẩm), phân tích kết quả, thực hiện việc cải thiện dựa trên các yếu tố này.

Ngược lại, độ mới lạ của sản phẩm giảm khi ta thực hiện từ Nhóm 1 tới Nhóm 4.

Ứng dụng thông tin sử dụng của các sản phẩm của phía cạnh tranh trong nước và quốc tế cũng như các sản phẩm tương tự được sản xuất bởi chính công ty mình, cũng với kiến thức thu được, có thể khiến việc đơn giản hóa hay loại bỏ một hay nhiều những giai đoạn phát triển sản phẩm mới trở nên khả thi. Điều này có thể khả thi đối với việc tăng tốc chu trình phát triển. Một lần nữa, mặc dù không cần phải nói rằng việc đảm bảo chất lượng cần được ưu tiên hàng đầu ngay cả đối với các sản phẩm trong Nhóm 4, thời điểm giới thiệu các mẫu sản phẩm mới sẵn có thường được cố định và phải được tuân thủ nghiêm ngặt.

7.11. Các Giai đoạn Phát triển Sản phẩm mới

Một vài những giai đoạn phức tạp khác biệt thường được làm theo trong việc phát triển sản phẩm mới. Đặc điểm chung của chu trình là:

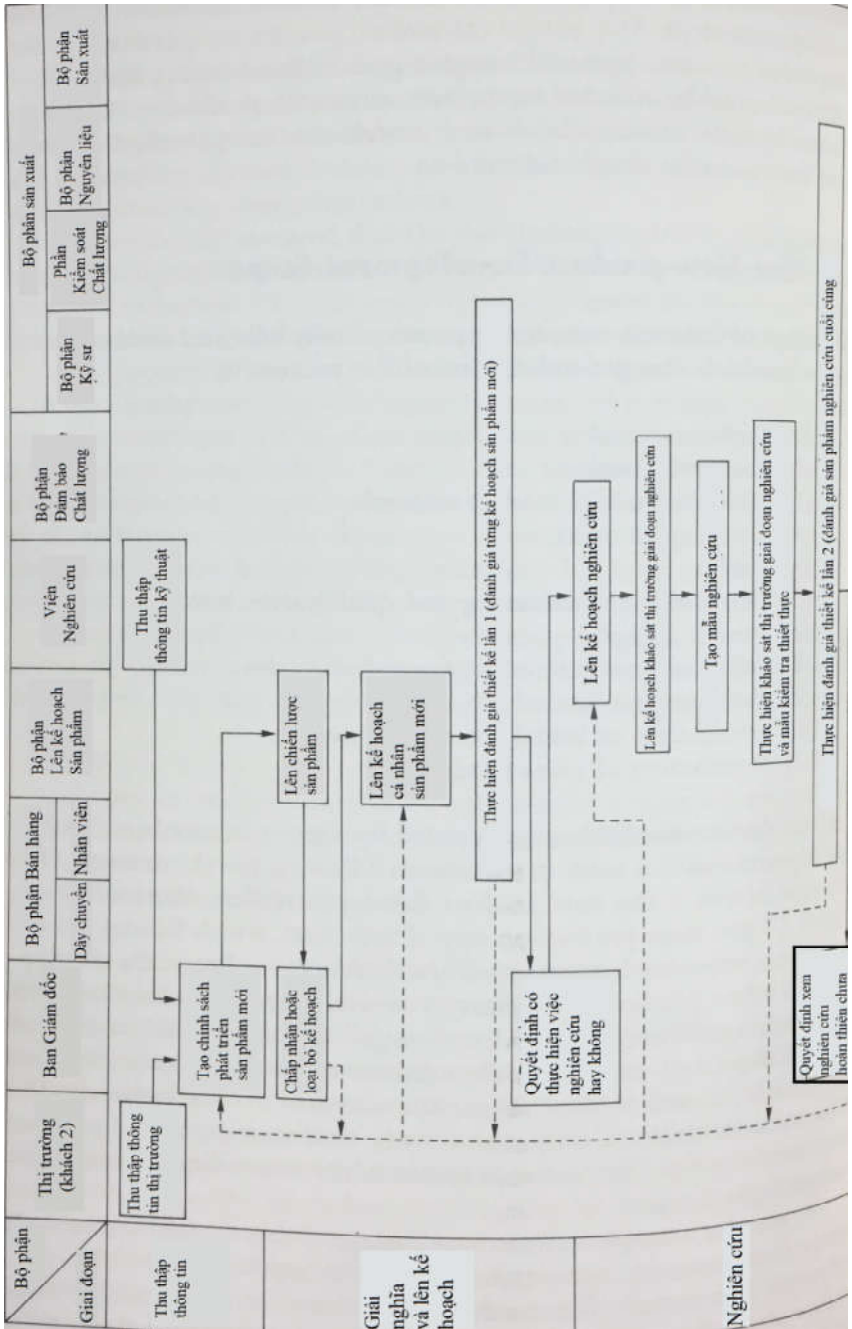
- (1) Nghiên cứu thị trường
- (2) Khái niệm hóa
- (3) Thử nghiệm và nghiên cứu thị trường
- (4) Đơn xin cấp bằng sáng chế
- (5) Thiết kế
- (6) Sản xuất với quy mô thí điểm và kiểm tra trình độ chuyên môn

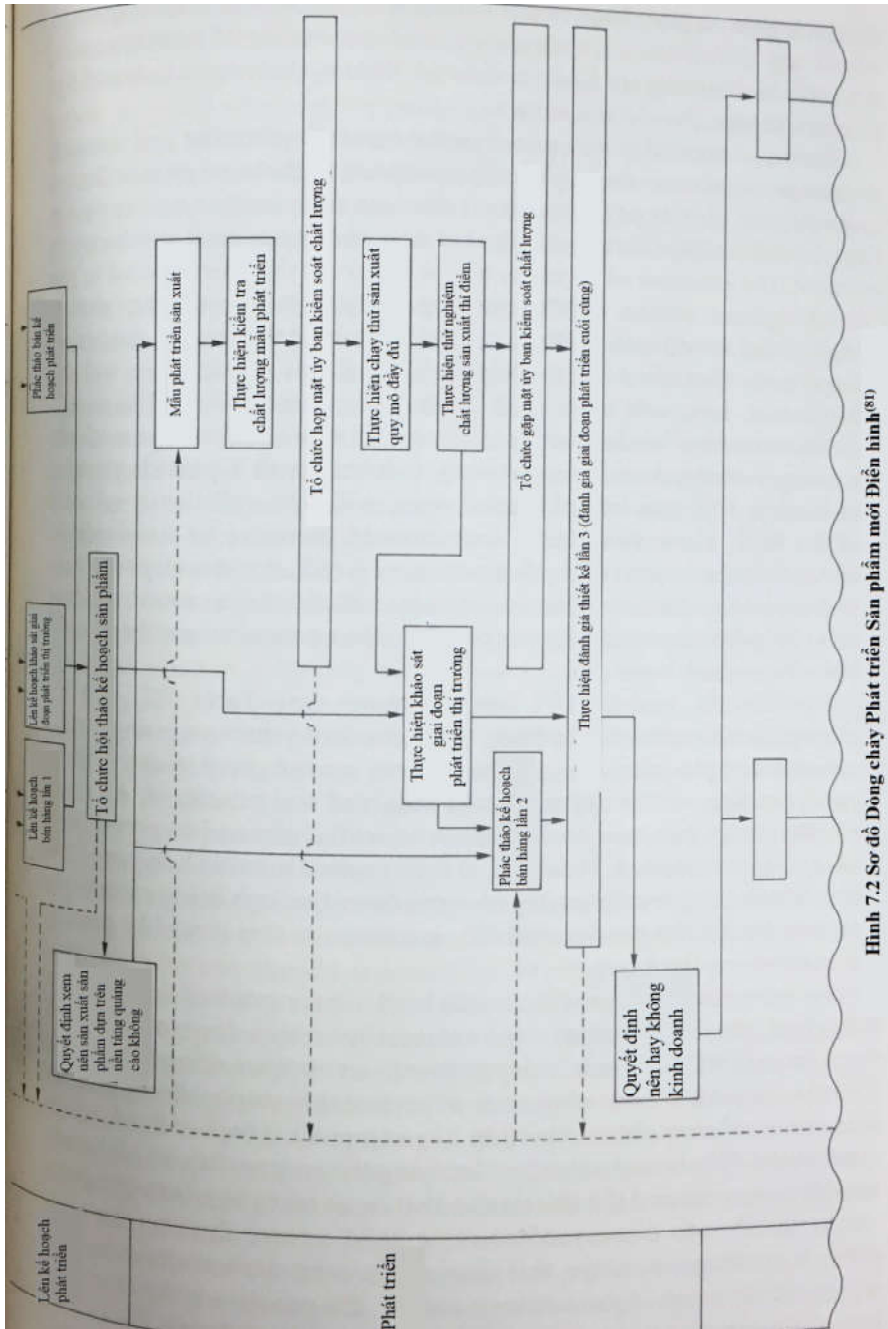
- (7) Chu trình thiết kế
- (8) Thử nghiệm sản xuất với quy mô toàn bộ và kiểm tra bán hàng
- (9) Sản xuất hàng loạt
- (10) Chấm dứt hệ thống cảnh báo ban đầu
-)
- (11) Chấm dứt sản xuất hàng loạt
-)

Chu trình phát triển hướng về phía trước bởi một số những bộ phận khác làm việc liên tiếp theo các giai đoạn kể trên. Ví dụ là bảng phát triển sản phẩm mới được thể hiện trong Hình 7.2 (giai đoạn sản xuất hàng loạt của sơ đồ này, biểu đồ thực hiện các giai đoạn phát triển, bị bỏ qua). Như sơ đồ thể hiện, việc phát triển các sản phẩm mới diễn ra trong nhiều giai đoạn, bắt đầu với việc thu thập thông tin. Mỗi giai đoạn này bao gồm một số những giai đoạn chi tiết, cũng như những bộ phận liên quan hoặc ủy ban giám đốc chịu trách nhiệm cho mỗi giai đoạn bất kể là đứng một mình hay phối hợp với các bước khác (dưới hình thức ủy ban). Rõ ràng là hoạt động tạo ra một sản phẩm mới và ra mắt nó trên thị trường là hoạt động trong mỗi bộ phận thuộc công ty cũng đóng góp một phần.

Đóng vai trò là ví dụ trong giai đoạn nghiên cứu của biểu đồ, kế hoạch nghiên cứu được lên đầu tiên, một mẫu nghiên cứu được tạo thành sau đó mẫu này được thử nghiệm. Kết quả được xem xét ở lần đánh giá thiết kế thứ hai, và nếu như việc đánh giá thành công, dự án phát triển tiến tới giai đoạn tiếp theo. Nếu như phát hiện ra vấn đề, mẫu đó không đạt yêu cầu trong giai đoạn đánh giá thiết kế và quay lại giai đoạn khái niệm hóa và lên kế hoạch, giai đoạn này sửa lại các lỗi, và kết quả của việc lập mẫu, thử nghiệm được đánh giá lại. Chu kỳ

này được lặp lại cho tới khi sản phẩm vượt qua giai đoạn đánh giá thiết kế.





Hình 7.2 Sơ đồ Dòng chảy Phát triển Sản phẩm mới Điển hình(S1)

Sáng tạo đặc biệt được yêu cầu trong việc lên kế hoạch nghiên cứu cũng như mẫu nghiên cứu của các giai đoạn chế tạo, do mục đích của những giai đoạn này là nhằm thiết kế cũng như chế tạo các mẫu sản phẩm đủ để đạt được sự hài lòng tích cực của khách hàng vượt trội so với các sản phẩm của đối thủ. Ngược lại, mục đích của các phần trong chương trình này tương ứng với cụm từ “kiểm tra” trong chu kỳ PDCA (thử nghiệm ứng dụng mẫu, đánh giá thiết kế,...) là nhằm thực hiện việc kiểm tra, chủ yếu là đối với việc đảm bảo chất lượng các mặt hàng liên quan được mô tả trong chương này (loại nào khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm, sản phẩm đó được sử dụng ra sao, sản phẩm được sử dụng trong điều kiện nào, trong môi trường nào và phương pháp sử dụng nào thuận tiện cho khách hàng, có an toàn không, liệu rằng sản phẩm có cung cấp sự hài lòng tích cực hay không, sản phẩm sẽ không bị hỏng, sản phẩm có đáng tin không,..). Những đề mục đánh giá do đó nên được tiêu chuẩn hóa và liên tục được cải thiện mỗi lần sản phẩm được phát triển. Việc phát hiện cũng như sửa các lỗi trong sản phẩm mới ở giai đoạn phát triển sớm nhất cơ thể là điều đáng mong đợi, cách tiếp cận kiểm soát ngược dòng cũng quan trọng.

Eizaburo E. Nishibori⁽⁸²⁾ liệt kê 36 đề mục (trong Bảng 7.2) mà ông cho là những điểm tối thiểu cần được kiểm tra khi đánh giá sản phẩm mới ở giai đoạn lên kế hoạch. Những đề mục này không được đưa ra trong bất kỳ thứ tự cụ thể nào và nên được đo đạc, ưu tiên một cách phù hợp. Danh sách cũng bỏ sót những đề mục liên quan tới trách nhiệm sản phẩm cũng như sự phòng ngừa của sản phẩm, do vậy những yếu tố này cần được thêm vào danh sách. Tuy nhiên, quan trọng là tránh tiêu cực đối với việc phát triển sản phẩm mới mang tính cách mạng thông qua việc quan tâm quá mức tới câu hỏi trách nhiệm sản phẩm và điều này tương tự với việc ‘cầm đèn chạy trước ô tô’.

Cùng xem lại Hình 7.2, trong bảng phát triển sản phẩm mới này, các giai đoạn phát triển thường được viết một bên và tên của bộ phận công ty được viết trên đầu trang, như vậy, sơ đồ thể hiện việc mỗi bộ phận chịu trách nhiệm điều gì (dù làm việc độc lập hay phối hợp với

những bộ phận khác) ở mỗi giai đoạn phát triển. Điều này quan trọng đối với việc làm rõ trách nhiệm của nhiều bộ phận và sự tương tác cần có.

Ngoài mũi tên đen hướng xuống dưới thể hiện các giai đoạn phát triển sản phẩm mới, sơ đồ này bao gồm những mũi tên đứt thể hiện những vòng lặp thông tin phản hồi. Như đã đề cập trước đây, nếu phát hiện lỗi, kết quả được đưa trở về bước trước đó (theo mũi tên đứt), lỗi được sửa, lặp lại việc kiểm tra hoặc đánh giá, và truy nguồn vòng lặp cho tới khi thử nghiệm hoặc phản hồi được thông qua.

Một vấn đề quan trọng khác trong ngữ cảnh này là hoạt động sửa lỗi dài hạn, trong đó các nỗ lực được thực hiện nhằm tìm ra lý do tại sao ý tưởng phát triển thất bại tại một trong những giai đoạn trung gian, tại sao vấn đề không được phát hiện sớm hơn, và cách thức chu trình phát triển có thể được cải thiện nhằm ngăn ngừa những vấn đề tương tự xảy ra trong những dự án phát triển tương lai. Tầm quan trọng của loại hoạt động này đã được giải thích trong Phần 3.4.

Mỗi bộ phận giao trách nhiệm tới thủ tục dự án phát triển sản phẩm mới. Trong việc thiết lập được thể hiện trong Hình 7.2, ví dụ, nhiệm vụ nghiên cứu của phòng thí nghiệm bắt đầu với việc lên kế hoạch và thủ tục nghiên cứu nhằm kiểm tra mẫu; nếu như kết quả của thử nghiệm này qua được phần đánh giá thiết kế thứ hai, nhiệm vụ nghiên cứu của phòng thử nghiệm kết thúc và công việc được bàn giao tới bộ phận kỹ thuật để lên kế hoạch phát triển sau khi nhận được sự đồng thuận của ban giám đốc. Do trách nhiệm của hai bên có xu hướng trở nên lu mờ khi việc tiếp quản này diễn ra nên càng ít trách nhiệm càng tốt. Cách tiếp cận tốt nhất là loại bỏ việc bàn giao hoàn toàn cũng như để một người chịu trách nhiệm toàn bộ từ việc thu thập thông tin ban đầu tới việc chuyển giao cuối cùng tới sản xuất hàng loạt.

Đương nhiên, việc một cá nhân chịu trách nhiệm mọi giai đoạn của dự án phát triển sản phẩm mới là đặc biệt khó khăn. Tuy nhiên, khi quản lý dự án hay hệ thống quản lý dự án ứng dụng bởi nhiều công ty, cá nhân một nhà quản lý hay lãnh đạo chịu trách nhiệm cho

toàn bộ dự án phát triển từ đầu tới cuối, trong khi các thành viên nhóm tham gia vào dự án ở mỗi giai đoạn được lựa chọn phù hợp. Loại hệ thống hiệu quả đối với việc phân loại các trách nhiệm phát triển được mô tả phía trên. Bảo mật các cơ hội thành công của dự án cải thiện nhằm bổ nhiệm quản lý hay người lãnh đạo dự án là những cá nhân đã phát triển thành công các sản phẩm mới.

Cùng với việc tối giản hóa lượng chu trình phát triển sản phẩm mới cần bàn giao, khi quản lý việc bàn giao nhằm giảm thiểu gánh nặng cho ý kiến của chu trình tiếp theo (chu trình bàn giao nhiệm vụ). Chu trình ngược dòng không nên ép việc bàn giao vào chu trình tiếp theo mà không hoàn thiện hoàn toàn công việc của mình cũng như kiểm tra mọi vấn đề và xem xét thông qua mọi hoạt động. Nếu có vài đề mục không được giải quyết thỏa đáng, nên liệt kê ra, mỗi đề mục quan trọng nên được kiểm tra để xem việc điều tra được thực hiện đến đâu và phần nào chưa được giải quyết. Theo cách này, cá nhân chịu trách nhiệm chu trình tiếp theo không cảm thấy việc bàn giao là bị bắt buộc và sẽ biết chính xác việc nào đã được thực hiện và sẽ vui vẻ tiếp quản trách nhiệm dự án khi nó hoạt động chính xác. Nói cách khác, việc đảm bảo rằng chu trình tiếp theo giữ lại sự độc lập của nó và rằng việc bàn giao chỉ xảy đến sau khi chu trình tiếp theo đã được đảm bảo. Đương nhiên, điều này ảnh hưởng chặt chẽ đến ý thức trách nhiệm của chu trình tiếp theo đối với dự án.

Bảng 7.2. Những điểm kiểm soát Sản phẩm mới⁽⁸²⁾

-
1. Đối tượng nào muốn sử dụng sản phẩm?
 2. Những đối tượng này có thể chi trả cho sản phẩm không?
 3. Liệu có đạt được giá cả phù hợp không?
 4. Công ty có lộ trình bán hàng phù hợp đối với sản phẩm không?
 5. Nếu việc bán sản phẩm có xu hướng theo mùa, công ty có thể đối phó với biến động không?

6. Có những sản phẩm cạnh tranh không? Những sản phẩm đó là gì? Liệu chúng có ảnh hưởng tới việc bán hàng của sản phẩm công ty không? Liệu sản phẩm công ty có cạnh tranh được với những đối thủ hiện tại và tương lai không?
7. Công ty có sản phẩm đại diện không? Liệu có lộ trình bán hàng tương tự đối với sản phẩm mới không?
8. Thiết kế phù hợp với sản phẩm không? Liệu nó có hấp dẫn đối tượng hướng tới không?
9. Công ty đã tính kỹ tới việc cải thiện sản phẩm hay sản xuất những sản phẩm tương tự như thế nào chưa? Liệu công ty đã thiết kế và đăng ký sản phẩm với mục đích đi trước khi công ty khác bắt đầu bắt chước sản phẩm gốc chưa?
10. Sản phẩm có tên phù hợp chưa? Công ty đã đăng ký tất cả các tên gọi tương tự chưa?
11. Liệu công nghệ sản xuất không có lỗi? Công ty có bất kỳ kinh nghiệm làm sản phẩm tương tự chưa? Lỗi đã gặp phải khi thực hiện là gì?
12. Công ty có đủ khả năng để sản xuất hàng loạt hay không? Khả năng đó có tăng lên mà không cần lắp đặt thiết bị mới hay không?
13. Các công ty khác có làm những sản phẩm tương tự không? Họ có khả năng gì? Liệu có rủi ro mất chi phí cạnh tranh bởi những công ty khác có khả năng sản xuất, công nghệ, thiết bị, vật liệu thô, bán hàng,... tốt hơn hay không?
14. Sản phẩm có được thiết kế để tối giản hóa khả năng có lỗi trong quá trình sản xuất không?
15. Sản phẩm có được sản xuất nhằm ngăn ngừa việc hỏng hóc ngay cả khi khách hàng sử dụng không khéo hay không?

16. Liệu có thiết kế hay phương thức chế tạo rẻ hơn nào khả thi hay không? (Nếu có, hãy đảm bảo việc đăng ký chúng; nếu có mối nguy bị lộ bí mật khi ý tưởng đã có bằng sáng chế, điều này có thể bị lưu lại trong những tài liệu xoay vòng giới hạn để chỉ sử dụng trong công ty).
17. Liệu nguyên liệu và thành phần thô có được cung cấp và thực hiện một cách đầy đủ không? Nguyên liệu và thành phần thay thế có được thiết lập trong trường hợp việc cung ứng bị gián đoạn khi có những thay đổi về điều kiện bên ngoài? Liệu bất kỳ các sản phẩm nào khác của công ty thích hợp với những nguyên liệu hay thành phần tương tự hay không?
18. Mỗi phần của sản phẩm có được sản xuất đủ chắc chắn và bền (và bằng xấp xỉ) hay không? Liệu sự an toàn khách hàng khi sử dụng sản phẩm trong những điều kiện trái ngược có được cân nhắc hoàn toàn không? Công ty có biết các điều kiện mà sản phẩm sẽ được sử dụng không? Liệu sản phẩm có thể được sử dụng trong bất kỳ cách thức bất thường cụ thể nào không? Sản phẩm có an toàn ngay cả khi người sử dụng quên thực hiện một vài bước cần thiết không?
19. Liệu nguyên liệu hay thành phần rẻ, kém chất lượng có được sử dụng không? Sản phẩm có dùng quá nhiều nguyên liệu hay nguyên liệu chất lượng rất cao, hoặc nó được làm quá dày, nặng hay chắc, thông qua việc cân nhắc kỹ về an toàn hay không? Có lãng phí nguyên liệu thô hay nhân công hay không?
20. Sản phẩm thay đổi như thế nào? Có gây ra vấn đề gì không?
21. Công ty có tự tin với việc chuẩn bị sổ tay hướng dẫn rõ ràng và dễ sử dụng không?
22. Có thử nghiệm hạn sử dụng đủ hay không?
23. Liệu khách hàng có hài lòng với sản phẩm không? Chức năng sản phẩm có đủ tốt?

24. Sản phẩm có dễ sửa không? Bảo hành có rẻ không?
25. Sản phẩm có thỏa mãn mọi luật lệ liên quan không?
26. Nhiệm vụ khách hàng và thuế có được điều tra không?
27. Sản phẩm có được đóng gói phù hợp không?
28. Những khác biệt vùng miền có được cân nhắc không?
29. Mỗi quan hệ giữa lượng sản phẩm bán ra và lợi nhuận có được hiểu rõ không?
30. Hình ảnh sản phẩm có phù hợp với hình tượng công ty không?
31. Sản phẩm có phù hợp với môi trường sử dụng không?
32. Sản phẩm được sản xuất trong bao lâu?
33. Sản phẩm có thời trang không? Liệu có mang tới xu hướng thời trang mới không?
34. Sản phẩm có được ra mắt đúng thời hạn không?
35. Sản phẩm có thuận tiện cho khách hàng sử dụng hay không?
36. Các vấn đề khác

7.12. Khảo sát Thị trường và Kiểm định Giả thuyết

Giai đoạn 1 và 3 của chu trình phát triển sản phẩm mới được liệt kê ở đầu phần trước đều bao hàm việc nghiên cứu thị trường. Tuy nhiên, hai loại nghiên cứu thị trường này có những nội dung và mục đích khác nhau. Việc nghiên cứu thị trường được thực hiện trong Giai đoạn 1 giúp công ty đoán thị phần cũng như khả năng tiêu thụ sản phẩm mới mà công ty đã định nghĩa. Dữ liệu bảng và phân tầng được công bố bởi các bộ phận hành chính, các tổ chức công nghiệp cũng như các tổ chức khác có thể cung cấp thông tin hữu dụng nhằm quyết định xem liệu rằng nên hay không thực hiện việc phát triển sản phẩm mới. Điều này dẫn tới Giai đoạn 2.

Nghiên cứu thị trường tiếp theo, được thực hiện ở Giai đoạn 3, bao hàm việc điều tra và nghiên cứu những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng liên quan tới sản phẩm đề xuất mới cũng như các chất lượng hiện đại rằng sản phẩm phải được trang bị nhằm hướng tới những yêu cầu đó. Khảo sát này nên được thực hiện cẩn thận một cách cụ thể, như đã được đề cập trong Phần 2.4, chất lượng hiện đại của sản phẩm mới sẽ giúp cải thiện khả năng cạnh tranh thị trường của công ty, tăng kích cỡ cũng như thị phần thị trường của nó và tạo ra lợi nhuận của công ty. Cũng bởi khách hàng có xu hướng nhận thức rõ ràng của chất lượng hướng về phía trước họ yêu cầu, việc tổ chức thực hiện khảo sát nhằm giả định những gì khách hàng muốn cũng như nghĩ tới các phương thức kiểm tra việc giả định trên khảo sát sẽ tốt hơn so với việc trực tiếp hỏi ý kiến khách hàng thông qua các bảng hỏi hoặc các cuộc phỏng vấn. Khách hàng thường xuyên có những mong muốn tiềm tàng mà họ đã loại bỏ do quá khó khăn hoặc thậm chí không thể thực hiện được, do vậy, quan trọng là đưa ra các giả thuyết táo bạo và kiểm tra những giả thuyết đó cẩn thận.

Trong cuốn sách giới thiệu xuất sắc của ông ấy, *Hinshitsu Kanri no Hanashi (Nói Về Kiểm soát Chất lượng)* cần đọc đối với tất cả những sinh viên QC, Yoneyama⁽⁸³⁾ trích dẫn sự phát triển máy ảnh nửa cỡ bởi Công ty TNHH Công nghiệp Ảnh Konishiroku (tiền nhân là Công ty Konica) như một ví dụ của những loại nghiên cứu thị trường này. (Dù ví dụ này không phải là một ví dụ mới, tôi tóm tắt nó ở đây là bởi ví dụ mẫu xuất sắc về việc nghiên cứu thị trường được tiến hành như một phần của dự án phát triển sản phẩm mới).

Đó là vào năm 1963, tôi chuyển từ nhà máy của công ty tới trụ sở đến bộ phận phát triển máy ảnh, nơi tôi bắt đầu nghiên cứu sản phẩm và lên kế hoạch. Dù camera nửa cỡ đã rất nổi tiếng vào thời điểm đó, đáng ngạc nhiên là công ty không sản xuất một sản phẩm. Đây là khoảng trống duy nhất trong dòng sản phẩm của nó. Bởi vì điều này, nhiệm vụ đầu tiên của tôi sau khi ổn định công việc là lên kế hoạch về chiếc máy ảnh đó. Tôi được yêu cầu để tìm hiểu loại máy ảnh nửa cỡ mà khách hàng mong muốn.

Để bắt đầu, như một phần của khảo sát hoàn cảnh, tôi thu thập dữ liệu về số lượng bán hàng của nhiều loại máy ảnh qua vài năm qua. Tôi thấy rằng tổng lượng bán máy ảnh tăng nhưng khi phân tầng dữ liệu theo loại máy ảnh, tôi nhận thấy rằng máy ảnh nửa cỡ chiếm gần như hầu hết tổng tăng nhu cầu. Khi tôi khớp việc gia tăng trong nhu cầu máy ảnh với đường cong looga, nó trở nên rõ ràng hơn rằng việc gia tăng này không có khả năng chậm lại.

Tiếp đến, tôi quyết định điều tra các loại xung quanh mà nhiều loại máy ảnh được sử dụng. May mắn thay, công ty tôi cũng có một phòng thí nghiệm dành cho việc phát triển phim màu. Các bảng hỏi được gửi cho khách hàng đã chụp ảnh với máy ảnh nửa cỡ và chuyển tiếp chúng tới việc xử lý, hỏi họ về những điểm hài lòng và không hài lòng với máy ảnh nửa cỡ.

Cá nhân quản lý bảng hỏi này báo cáo rằng, như kết quả của việc phân tích dữ liệu, ông tìm ra sự bất tiện lớn nhất của máy ảnh nửa cỡ hiện tại không có khả năng chụp ảnh trong nhà. Cho tới lúc đó, máy ảnh nửa cỡ chỉ được trang bị với những ống kính có khẩu độ khoảng F2.8 nhằm hạ giá và khối lượng xuống. Do điều này, việc chụp ảnh màu trong nhà với những chiếc máy ảnh này mà không bật đèn flash gần như là bất khả thi.

Trong khi đó, tôi cho rằng mình cũng sẽ tìm ra những chức năng mà máy ảnh nửa cỡ nên có bằng cách điều tra hành vi của những khách hàng. Để bắt đầu, tôi quyết định tìm ra những nơi mà máy ảnh nửa cỡ được sử dụng.

Tôi bắt đầu bằng cách rời khỏi nhà vào Chủ nhật và đi dạo quanh một khu nhộn nhịp trong trung tâm thành phố Tokyo, đếm số người tôi thấy mang theo máy ảnh. Tôi thực hiện điều này bằng cách mang theo một cái máy tính trong mỗi túi, bấm máy tính trong túi trái mỗi lần tôi thấy có ai đó mang theo máy ảnh kích thước đầy đủ và máy tính bên túi phải mỗi lần tôi thấy có ai đó mang theo máy ảnh nửa cỡ. Sau khi bao hàm các khu vực sầm uất theo cách này, tôi mở rộng các hoạt động của mình tới các công viên vùng ngoại ô và sau đó tới các

khu vui chơi giải trí trong vùng quê lân cận. Tôi thu được vài dữ liệu thú vị bằng phương tiện này.

Các kết quả hé lộ rằng tỷ lệ máy ảnh nửa cỡ tới kích thước đầy đủ rõ ràng phụ thuộc vào địa điểm đến của mọi người, dù hầu hết họ sống ở Tokyo. Đi càng xa thì họ thường có xu hướng mang theo máy ảnh nửa cỡ bên mình. Thực tế họ mua máy ảnh nửa cỡ để phục vụ mục đích di động, dù họ có thể vô thức nghĩ rằng mình mua máy đó để tiết kiệm phim.

Kết quả của khảo sát này khiến tôi tự tin hơn, và tôi cuối cùng cũng đúc kết được những kết luận sau đây:

- (Nhu cầu đối với những máy ảnh nửa cỡ sẽ tiếp tục gia tăng,
1) vậy ta nên sản xuất loại máy ảnh này.
- (Người sở hữu các máy ảnh nửa cỡ muốn mình có thể sử dụng
2) chúng trong nhà. Máy ảnh của chúng ta nên được trang bị với những ống kính sáng hơn so với những ống kính phù hợp với các mẫu hiện có.
- (Khách hàng mua các máy ảnh nửa cỡ là bởi sự gọn và nhẹ
3) của chúng. Máy ảnh của chúng ta cũng nên nhỏ và nhẹ.

Ví dụ này đã tự thể hiện. Lý thuyết cũng như các phương thức của việc phát triển sản phẩm mới của công ty cụ thể này, gần đây được thể hiện trong ấn phẩm *Shohin Kaihatsu no Hanashi (Nói Về việc Phát triển Sản phẩm mới)*⁽⁸⁴⁾ thể hiện rằng công ty đã tiếp tục truyền thống tốt đẹp của ví dụ trên và đã phát triển nó ngày càng xa hơn.

7.13. Đánh giá Thiết kế - Hoạt động Sửa lỗi những Chu trình và Đối tượng Vật lý

Những đánh giá thiết kế được thực hiện ở một số những giai đoạn trong phương hướng của một dự án phát triển sản phẩm mới, như ví dụ được thể hiện trong Hình 7.2. Những đánh giá này, tương ứng với giai đoạn phát triển liên quan, được thiết kế nhằm trả lời những câu hỏi như 1) liệu các kế hoạch dành cho sản phẩm mới có chấp nhận được và được cho phép chuyển tới giai đoạn lên kế hoạch nghiên cứu

tiếp theo, 2) liệu rằng các hoạt động được lên kế hoạch trước có được thực hiện không, mẫu với chất lượng tương đương hay tốt hơn chất lượng dự đoán được thực hiện, và hoàn toàn bình thường để chuyển sang giai đoạn phát triển tiếp theo hay không, và 3) liệu tất cả những giai đoạn sản xuất quy mô thí điểm, lên kế hoạch bán hàng cũng như các giai đoạn phát triển cụ thể khác được hoàn thiện và khả thi để tiếp tục sản xuất hàng loạt với kích thước đầy đủ. Bất kỳ khi nào dự án không vượt qua những đánh giá này, nó được đưa trở lại giai đoạn trước đó cũng như những cải thiện có hiệu quả.

Mấu chốt thành công và thất bại của một đánh giá thiết kế là sự chọn lựa các thành viên đội đánh giá, chu trình quản lý đánh giá, cũng như những tiêu chuẩn mà nó dựa trên. Nếu như bản thân bộ phận thiết kế hoặc bộ phận kỹ thuật chịu trách nhiệm thiết kế thực hiện việc đánh giá, họ sẽ có thể không đi xa hơn việc xác nhận rằng mẫu phù hợp với những mẫu vẽ thiết kế hoặc kiểm tra sự chính xác của những bản vẽ kỹ thuật của mình. Đương nhiên, tôi không nói rằng loại kiểm tra này không có lợi ích, tuy nhiên nếu một lượng đánh giá thiết kế tới không nhiều hơn việc bộ phận thiết kế tự chúc mừng, các vấn đề không ngờ tới kết nối với thiết kế chắc chắn sẽ xảy ra sau đó ở giai đoạn sản xuất hàng loạt kích cỡ đầy đủ, hoặc việc này sẽ chứng minh rằng không khả thi khi đạt được việc phối hợp toàn diện của bộ phận bán hàng sau khi bắt đầu bán hàng.

Nhằm ngăn ngừa những vấn đề đó và nhằm đảm bảo rằng những bộ phận liên quan làm việc với nhau như một nhóm trong việc giải quyết dự án phát triển sản phẩm mới, thêm vào đó là khiến việc đảm bảo sự hài lòng tích cực của khách hàng cũng như dung hòa bất kỳ vấn đề nào trước khi họ gây dựng trong chu trình xuôi dòng trở nên khả thi, ta phải nghĩ cẩn thận xem bộ phận nào lấy thành viên nhóm thiết kế và cách thức thiết lập tình huống mà các thành viên nhóm có thể tự do thể hiện những phê bình mang tính xây dựng. Như sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo, việc con người sẽ gắn bó với việc sản xuất, bán và phục vụ sản phẩm nhằm tự tin nhận lấy sản phẩm và sẵn sàng giải quyết công việc của mình với một thái độ tích cực là đáng mong muốn.

Dù các sản phẩm mới được kiểm tra trong các đánh giá thiết kế mỗi lần khác nhau, danh mục và quy trình được sử dụng nhằm mang tới những phản hồi có thể được tiêu chuẩn hóa, và một nỗ lực quyết tâm nên có để thực hiện điều này. Các chất lượng sản phẩm kiểm tra trong đánh giá thiết kế sẽ khác nhau trong chất lượng lạc hậu cơ bản ảnh hưởng tới sự an toàn của sản phẩm phân biệt hiệu quả sản phẩm với đối thủ của họ. Cụ thể từ quan điểm đảm bảo chất lượng, việc đánh giá những chất lượng này nghĩa là cân nhắc chủ động trong môi trường mà sản phẩm sẽ được sử dụng. Cách sản phẩm sẽ được sử dụng, có hay không các cách mới để sử dụng sản phẩm, và những mục đích sử dụng chính là gì. Nên thực hiện các nỗ lực nhằm phát triển các cách thức mới khi sử dụng sản phẩm.

Dù một chất lượng hiện đại của sản phẩm thường độc lập và không có công thức rõ ràng, quan trọng là thẩm định chúng một cách xuyên suốt, bao hàm đầu vào từ cá nhân bán hàng, bởi đó là những yếu tố quan trọng tác động chặt chẽ tới việc tăng cường kích cỡ cũng như thị phần thị trường và duy trì cũng như cải thiện lợi nhuận. Thực hiện điều này sẽ làm lộ ra những điểm bán sản phẩm chủ chốt và đưa ra những đầu mối tới các cách thức hiệu quả trong việc tiếp thu chúng.

Như đã đề cập trong Phần 3.4, hai loại hoạt động sửa lỗi có thể được thực hiện dựa trên các kết quả của một đánh giá thiết kế. Nếu đánh giá thể hiện rằng bản thân bản thiết kế hoặc mẫu nên được sửa chữa hoặc cải thiện, sau đó, đề mục liên quan được đánh giá lại, và chu kỳ đánh giá cũng như cải thiện được lặp lại cho tới khi đề mục qua được phần đánh giá. Loại hoạt động sửa lỗi tương ứng các biện pháp hay điều chỉnh khẩn cấp, và nó nên được thực hiện kịp thời nhất có thể nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm mới trong câu hỏi. Tuy nhiên, không bao giờ có thể có quá ít sự điều chỉnh chất lượng thiết kế. Ít việc sửa lỗi hơn thì ít thời gian và nhân công bị lãng phí trong chu trình phát triển sản phẩm hơn, mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh sắc sảo hơn.

Như đã đề cập trong Phần 5.1, QFD là công cụ xuất sắc để thiết kế chất lượng. Tuy nhiên, nó không chỉ đơn giản được sử dụng trên cơ

sở nền tảng cơ bản, nhằm biết về nó sau mỗi dự án phát triển và sau đó áp dụng một cách độc lập cho giai đoạn tiếp theo. Quan trọng là xác định nơi mà QFD chứng minh hiệu quả trong các dự án trước đó và tiếp tục nâng cấp bằng việc tiêu chuẩn hóa chu trình cũng như giải quyết bất kỳ vấn đề nổi trội nào. “Cách thức tiếp cận thiết kế” của QFD do đó nên được kết hợp một cách khéo léo với “cách thức tiếp cận phân tích” như trong chu kỳ PDCA và cách sắp đặt QC. Việc ứng dụng nhiều bài học tới từ các đánh giá thiết kế quản lý trong các dự án phát triển trước đó đồng thời cố gắng chủ động cải thiện bản thân chu trình phát triển sản phẩm mới là đáng mong đợi. Loại hoạt động sửa lỗi này, được biết đến với thuật ngữ như hoạt động dài hạn, tiêu chuẩn hóa, phòng ngừa sự tái phát, có hiệu quả cao đối với việc phát triển các chu trình phát triển sản phẩm mới.

Nếu những loại cải thiện này được tích lũy đều đặn, đầu ra mới nổi từ chu trình phát triển sẽ bắt đầu nhằm yêu cầu ít việc sửa lỗi hơn và việc tập trung quản lý sẽ thay đổi ngược dòng. Khi việc ưu tiên được đặt ở loại quản lý ngược dòng, ít vấn đề được thực hiện hơn trong các chu trình xuôi dòng, tạo ra kết quả trong các mức độ chất lượng sản phẩm mới cao hơn và nhiều các chu kỳ phát triển ngắn hơn.

Với việc tổ chức lại phù hợp, các đề mục đánh giá sản phẩm mới được liệt kê trong Bảng 7.2 có thể được sử dụng hiệu quả như điểm kiểm soát đánh giá thiết kế.

Việc phát triển sản phẩm mới đôi khi tạm dừng khi kết quả đánh giá thiết kế thể hiện rằng việc đưa sản phẩm ra thị trường là sớm. Bởi trong trường hợp đó, việc phát triển sản phẩm không hoàn toàn bị loại bỏ nhưng đơn giản là hoãn lại cho tới khi thời cơ tới, quan trọng là lọc ra các kết quả điều tra được thực hiện tới điểm đó cũng như lưu trữ chúng trong các tập tin để sử dụng để việc phát triển có thể được khởi động lại nhanh và hiệu quả khi cơ hội đến. Vài công ty gọi những loại tập tin này là ngân hàng ý tưởng. Nói chung, nhiều những dự án phát triển sản phẩm mới thất bại bởi chúng đã có trước thời đại hơn là bởi các công ty đó quá muộn.

7.14. Kiểm định Sản xuất Toàn diện

Trước khi thực hiện việc sản xuất sản phẩm hàng loạt với kích thước đầy đủ, việc thử nghiệm sản xuất kích thước đầy đủ được thực hiện. Mục đích là sản xuất các mẫu nhằm thử nghiệm bởi khách hàng hay màn hình sản phẩm và nhằm hiển thị trong các cửa hàng và văn phòng bán hàng. Tuy nhiên, mục tiêu chính của nó là nhằm đảm bảo những thay đổi tiếp theo hướng tới việc sản xuất hàng loạt diễn ra suôn sẻ mà không tạo ra vấn đề hoặc lỗi hay những bất thường.

Tuy nhiên, dù việc chạy thử nghiệm sản xuất toàn diện có thể được hoàn thiện mà không có lỗi, nó thường xảy ra mà các bộ phận trở nên khó cài đặt một khi việc sản xuất hàng loạt toàn diện bắt đầu, nghĩa là việc làm việc lại thường xuyên được yêu cầu, dây chuyền sản xuất thường dừng lại, và yếu tố năng suất thực tế đạt được thấp hơn nhiều so với mục đích. Trong nhiều trường hợp, điều này là do thử nghiệm sản xuất toàn diện được thực hiện dưới những điều kiện khác nhau từ sản xuất hàng loạt toàn diện. Việc chạy thử nghiệm sản xuất toàn diện có thể được thực hiện mà không có sự thúc đẩy bởi nhà điều hành kỹ năng tốt được chọn lựa, các bộ phận rất rõ ràng được sử dụng, và nhiều thời gian được cho phép đối với việc hoàn thành nhiệm vụ. Do không thực hiện việc quan tâm cụ thể nhằm thiết lập các điều kiện tương tự đối với việc sản xuất hàng loạt toàn diện, các vấn đề bắt đầu nổi cộm lần đầu tiên ở giai đoạn này của việc sản xuất hàng loạt.

Nhằm đảm bảo rằng không có vấn đề khi bắt đầu sản xuất hàng loạt toàn diện và tiến hành khởi động suôn sẻ, thử nghiệm sản xuất toàn diện phải được thực hiện trong những điều kiện tương tự như sẽ đạt được trong bản thân quá trình sản xuất hàng loạt toàn diện, và bất kỳ vấn đề nào do đó được khám phá ra phải được loại bỏ hoàn toàn trước khi việc sản xuất hàng loạt bắt đầu. Nói cách khác, thử nghiệm sản xuất toàn diện nên được sử dụng nhằm giải quyết tất cả các vấn đề.

Xem xét cách thức tiếp cận này kỹ hơn, ta hướng tới khái niệm quản lý ngược dòng như được đề cập trong Phần 7.13. Chúng ta không chỉ nên loại bỏ tất cả những vấn đề đang tồn tại trước khi bắt

đầu sản xuất hàng loạt bằng cách thực hiện thử nghiệm sản xuất toàn diện trong điều kiện sản xuất hàng loạt, nhưng ta cũng nên điều tra những lỗi này kỹ càng hơn nhằm xem xét xem liệu chúng chỉ có thể được phát hiện ra ở giai đoạn thử nghiệm sản xuất toàn diện hay liệu rằng chúng có thực sự được khám phá ở các chu trình sớm hơn đồng thời được ngăn ngừa từ việc xảy ra ngay từ đầu hay không. Ta cũng nên nghĩ về cách thức chu trình phát triển có thể được cải thiện để điều này có thể xảy ra, khiến những cải thiện này có hiệu quả, kiểm tra những kết quả cũng như xác định bất kỳ lỗi còn tồn tại nào và tiếp tục xoay vòng chu kỳ PDCA.

Ngày càng nhiều những công ty thiết lập các giá trị giới hạn những chỉ tiêu như tỷ lệ lỗi, tỷ lệ làm lại, và khả năng xử lý trong thử nghiệm sản xuất toàn diện, và quyết định rằng họ sẽ chỉ chuyển tiếp tới sản xuất hàng loạt toàn diện khi các giá trị đo được đáp ứng những tiêu chí này.

Các công ty sử dụng nhằm bớt nghiêm ngặt hơn đối với yếu tố này, nghĩ rằng nếu một tỷ lệ lỗi hơi cao, sẽ hoàn toàn bình thường khi sửa những giai đoạn đầu của việc sản xuất hàng loạt. Tuy nhiên, mọi người thường quá bận rộn với những thứ khác sau khi thực hiện việc chuyển sang sản xuất hàng loạt toàn diện, và tỷ lệ lỗi tiếp tục ở mức độ tương tự mà không thực hiện những cải thiện rõ rệt. Tuy nhiên, gần đây, hạn sử dụng sản phẩm đã giảm đáng kể và việc cạnh tranh chất lượng đã trở nên đặc biệt nghiêm trọng, bởi vậy loại thái độ thả lỏng này không còn được cho phép. Chúng ta hiện ở giai đoạn mà các công ty không thể cạnh tranh trừ khi họ có thể cung cấp các sản phẩm không có lỗi từ thời điểm họ bắt đầu sản xuất các mẫu dành cho khách hàng thử nghiệm. Ta hiện phải chuẩn bị sử dụng quản lý ưu tiên của mọi chu trình ngược dòng nhằm đảm bảo rằng không chỉ một lỗi lọt qua được chu trình tiếp theo.

Chương 8

ĐỘNG LỰC

8.1. Quản lý lấy Nhân lực làm trung tâm - Những yếu tố Quan trọng Thông thường

Các chương trước đã kiểm tra các hoạt động quản lý chất lượng chính (kỹ luật được phân nhánh để bao hàm các hoạt động của toàn công ty cũng như các nhóm của công ty) và cả nền tảng của những hoạt động đó. Một tuyên bố quan trọng có thể được đưa ra trong giai đoạn này đó là chất lượng được tạo ra và ứng dụng bởi con người. Tới nay, ta đã tập trung vào phần sau của những khía cạnh chất lượng này. Ta đã cân nhắc sự rõ ràng của việc đảm bảo sự hài lòng tích cực trong phần của những cá nhân *sử dụng* chất lượng (khách hàng) và cách đạt được điều này.

Trong chương này, tôi muốn lật lại khía cạnh đầu tiên của chất lượng, và cân nhắc cách thức động viên mọi người *sáng tạo* chất lượng có cái nhìn tích cực và làm việc tốt⁽⁸⁵⁾. Đây là việc ganh đua công bằng chung mà cách tốt nhất để sản xuất nhất quán các sản phẩm hay dịch vụ tốt là sử dụng việc cơ giới hóa hay tự động quá - ví dụ, bằng cách thay thế con người, có thể có những sai sót, với robot công nghiệp. Tuy nhiên, robot chưa có khả năng tự cải thiện mình, bởi vậy chúng không hoàn toàn tiếp quản được công việc hiện đang được thực hiện bởi con người, ít nhất là tại thời điểm hiện tại. Ngược lại, con người chưa bao giờ dừng cố gắng phát triển cũng như sử dụng khả năng sáng tạo độc của con người. Ví dụ, châm ngôn nổi tiếng “công ty chính là nhân sự” cho rằng, trong tất cả những yếu tố yêu cầu dành cho việc quản lý một công việc kinh doanh (con người, vật liệu, tiền, thông tin,...), động lực con người là quan trọng nhất.

Hầu hết các công ty liên quan tới các hoạt động như đảm bảo chất lượng và phát triển sản phẩm mới cũng như công nghệ như các chức

năng đặc biệt quan trọng. Những hoạt động mở rộng hơn đang được theo đuổi, việc cần thiết hơn nhằm đặt chúng trên một nền tảng có tổ chức và toàn công ty; và khi điều này xảy ra, công việc ngày càng hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa. Điều này liên quan cần thiết nhằm cải thiện hợp tác liên ngành và do đó đảm bảo rằng công việc không cần thiết trùng lặp hoặc bỏ qua, những bất thường hay lỗi được xác định và khắc phục một cách kịp thời sớm nhất có thể trong chuỗi các chu trình và ngăn ngừa việc tái phát bằng cách theo chu kỳ lên kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-hành động.

Tuy nhiên, chỉ hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa công việc theo cách này không luôn đảm bảo sự thành công của công ty. Một trong những vấn đề quản lý chung đang tìm ra công việc không tốt dù một tổ chức hiệu quả được thực hành. Điều này là bởi mọi người có xu hướng trở nên thờ ơ và không có động lực nếu như công việc của họ được tiêu chuẩn hóa quá cao. Ta cần xác định và thiết lập những loại tổ chức cũng như vận hành những phương thức mà sẽ tạo động lực cho người thực hiện công việc cũng như bảo toàn sáng kiến cũng như thái độ tích cực. Một thành ngữ cổ Nhật Bản nhắc ta rằng nó không tốt khi “tạc tượng phật không có linh hồn”. Tương tự, tuy nhiên ta tạo ra một tổ chức tuyệt vời, nếu như nhân công thiếu động lực thì sẽ không có tác dụng hoặc thậm chí phản tác dụng.

Do vậy, điều gì mà ta phải thực hiện để tạo động lực cho con người cũng như kích thích mong muốn làm việc của họ? Liệu trong thực tế điều như vậy có khả thi không? Nhiều người cho rằng khá tự phụ khi nghĩ rằng một người có thể tạo động lực cho người khác, trong khi những người khác nghi ngờ liệu rằng điều này có khả thi không. Những người phản đối không thích từ “động lực” và thích sử dụng từ “khuyến khích” hơn. Tuy nhiên, chẳng ai hoài nghi về tính khả thi của sự thành công động lực từ chối tầm quan trọng của việc con người phải có mong muốn làm việc tích cực.

Một mặt tiêu chuẩn hóa đóng góp lớn vào ngành công nghiệp trong sự phổ biến của các kỹ thuật thống kê. Ngay cả khi ta không hoàn toàn hiểu lý thuyết mà những kỹ thuật này dựa trên, ta có thể sử dụng các thủ tục tính toán tiêu chuẩn hóa để thực hiện những phân tích thống kê cũng như đạt được kết luận hợp lý. Bởi vậy, liệu có khả thi khi thực hiện thủ tục tiêu chuẩn hóa tương tự để tạo động lực cho mọi người không? Không có lý do tại sao không. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều là những cá thể riêng biệt với đặc điểm và khí chất riêng biệt, bởi vậy thủ tục tạo động lực tiêu chuẩn hóa phù hợp với cá nhân *A* có thể không phù hợp chút nào đối với cá nhân *B*. Nói cách khác, ta không thể mong đợi thủ tục tạo động lực tiêu chuẩn hóa hiệu quả đối với mọi người, bởi bản thân con người là “phi tiêu chuẩn”.

Nhiều những lý thuyết nhấn mạnh “sự khác biệt” theo cách này. Ví dụ, vài người tin rằng, bởi việc quản lý được gọi là phong cách Nhật Bản phát triển từ văn hóa độc đáo của Nhật Bản, rất khó để đưa vào các quốc gia khác với những khác biệt văn hóa.

Việc nhấn mạnh những khác biệt tính cách hay chênh lệch văn hóa quốc gia của con người theo cách này khiến trường hợp khó ứng dụng các thủ tục tiêu chuẩn hóa hoặc các hệ thống quản lý nghe rất thuyết phục. Nghe cuộc tranh cãi này, ta có thể sẽ chấp nhận sự khó khăn trong việc ứng dụng các thủ tục hay hệ thống như vậy một cách vui vẻ, bởi nhìn chung khá khó để thay đổi tính cách hay văn hóa quốc gia của con người đồng thời sẽ đòi hỏi nhiều thời gian và nỗ lực.

Mặt khác, nếu ta thích ứng lập trường mà ta phải làm bất cứ điều gì mà ta phải tìm hiểu cũng như thiết lập loại thủ tục này, cố gắng chứng minh rằng nhiệm vụ của mình khó hay bất khả thi ra sao bằng cách nhấn mạnh sự khác biệt theo cách này là vô nghĩa. Ngay cả khi con người có những tính cách khác nhau, phải có vài yếu tố mà loài người cùng có. Do vậy, những yếu tố chung vừa quan trọng và cần thiết đối với việc tạo động lực là gì? Hơn là nhấn mạnh những khác

biệt, tôi muốn làm rõ những yếu tố quan trọng chung đồng thời nhận ra đó là yếu tố cơ bản đối với việc tạo động lực cũng như ý chí làm việc của họ. Đây là cách thức tiếp cận duy nhất sẽ khiến hoạt động hiệu quả khả thi.

8.2. Hệ thống cấp bậc của Nhu cầu Con người

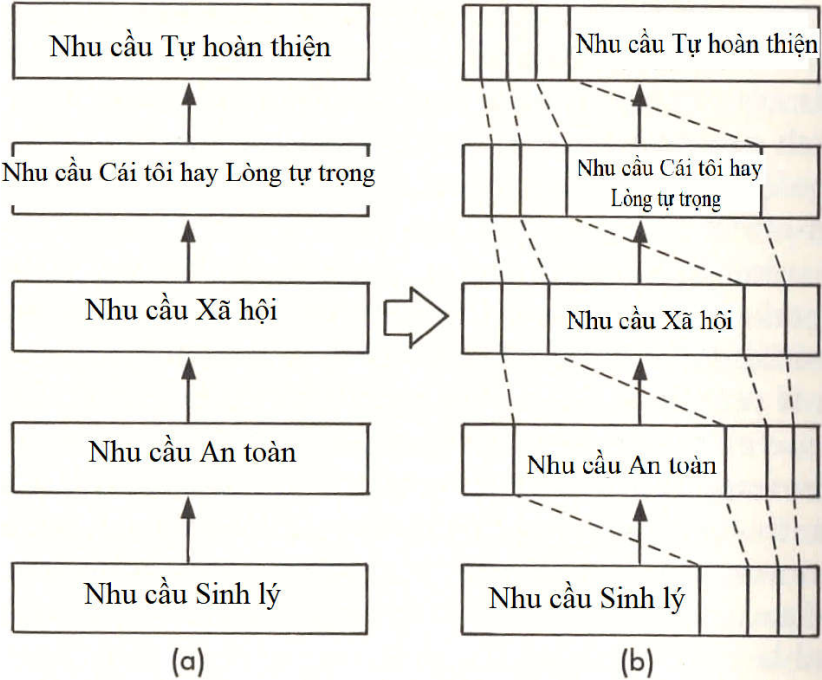
Nhiều lý thuyết về động lực đã được công bố và đủ thú vị, hầu hết những lý thuyết đó đến từ Mỹ. Tôi muốn giải thích và so sánh ngắn gọn giữa hai ví dụ kinh điển nhưng nổi tiếng: hệ thống cấp bậc về nhu cầu nhân của Abraham Maslow⁽⁸⁶⁾ và lý thuyết về động lực của Fredelick Herzberg⁽⁸⁷⁾.

Hệ thống cấp bậc của nhu cầu con người đề xuất bởi Maslow năm 1953 khi ông còn là giáo sư tâm lý học ở Học viện Kỹ thuật Massachusetts đặc biệt nổi tiếng. Điều này thường được trích dẫn cũng như được mô tả như đã thể hiện trong Hình 8.1(a). Theo lý thuyết này, nhu cầu con người có thể được chia thành những mục sau:

- (Các nhu cầu sinh lý
1)
- (Các nhu cầu an toàn
2)
- (Các nhu cầu xã hội
3)
- (Các nhu cầu cái tôi hay lòng tự trọng
4)
- (Các nhu cầu tự hoàn thiện
5)

Những nhu cầu này tạo thành một cấu trúc mang hệ thống cấp bậc mở rộng từ các nhu cầu sinh lý từ cuối tới các nhu cầu tự hoàn thiện

trên đầu. Những nhu cầu này được cho là kê khai trong những giai đoạn liên quan với hệ thống cấp bậc, bắt đầu với các nhu cầu tâm lý; nói cách khác, khi nhu cầu này ở cấp độ hài lòng một, nhu cầu ở mức độ cao hơn nổi lên để thay thế nó.



Hình 8.1. Hệ thống cấp bậc của Nhu cầu Con người

Ví dụ, một nhu cầu sinh lý điển hình là thèm ăn, việc này tồn tại nhằm ngăn việc lãng phí đồ ăn bằng cách quên ăn. Nếu ta không thèm ăn, ta có thể dễ dàng bỏ đói bản thân mình. Ngược lại, ta làm việc nhằm thỏa mãn việc thèm ăn của mình. Việc giải thích rằng ta làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý bản thân mình theo cách này và khi nhu cầu này đã được thỏa mãn, ta chuyển nhu cầu này sang cấp độ cao hơn, nhu cầu an toàn.

Việc giải thích này hợp lý, nhưng điều này để lại vài nghi ngờ kéo dài. Liệu người nghèo có thực sự làm việc chỉ để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý của họ hay không? Việc giải thích này trái ngược với một kinh nghiệm thông thường với nhiều người Nhật, ít nhất là đối với những người ở thế hệ già hơn. Trong vài năm sau khi kết thúc Thế Chiến II, ngay cả việc thấy đủ ăn cũng khó khăn, và ta phải dành nhiều thời gian cũng như công sức tìm kiếm thực phẩm. Tuy nhiên, ta vẫn sẽ học chăm buổi tối trong những căn phòng lạnh lẽo thường xuyên mất điện nhằm thỏa mãn những nhu cầu cấp bậc cao hơn.

Kinh nghiệm này rõ ràng thể hiện rằng giải thích về hệ thống cấp bậc về nhu cầu con người của Maslow như việc thể hiện một sự kế thừa có trật tự từ các nhu cầu thấp tới cao hơn, với mỗi nhu cầu được thỏa mãn từ nhu cầu này đến nhu cầu khác, là không chính xác. Maslow thực tế nhấn mạnh trong tài liệu của chính mình⁽⁸⁶⁾ mà cả năm nhu cầu này không chính xác. Các nhu cầu con người không phát sinh trực tiếp theo thứ tự đã thể hiện trong Hình 8.1(a); cả năm nhu cầu luôn được thể hiện, nhưng tầm quan trọng tương đối của chúng dần thay đổi quy mô khi các tiêu chuẩn sống tăng, như thể hiện trong Hình 8.1(b). Khi nghĩ về động lực, quan trọng là nhớ rằng con người luôn có một số những nhu cầu khác nhau dù các thể mạnh liên quan khác của họ có thể không giống nhau ở nhiều thời điểm.

8.3. Những yếu tố Hải lòng và Không hải lòng

Điểm mấu chốt của lý thuyết động lực được Herberg đưa ra khi ông còn là giáo sư ở Đại học Chicago là động lực được quản lý bởi hai loại yếu tố khác nhau gọi là yếu tố hải lòng và không hải lòng.

Ví dụ, ta thấy không hải lòng với những thứ như lương thấp, một môi trường làm việc kém hoặc các cơ sở phúc lợi nhân công không đủ. Bất mãn gần đây của người trẻ với công việc “3D” (bẩn, đòi hỏi và nguy hiểm) là ví dụ tốt về vấn đề này. Do đó việc loại bỏ những yếu tố không hải lòng như vậy bằng cách tăng lương, cải thiện các điều kiện làm việc cũng như cung cấp các vật chất tốt hơn vừa quan trọng và hiệu quả.

Tuy nhiên việc loại bỏ những nguồn không hài lòng theo cách này luôn không khiến ta có động lực ngay lập tức cũng như hăng hái làm việc. Động lực cũng đòi hỏi việc kết hợp những yếu tố hài lòng vào công việc hàng ngày. Ví dụ, những phương pháp như chủ động đưa nhân công vào việc chuẩn bị các tiêu chuẩn làm việc cũng như thiết lập các mục tiêu cải thiện đồng thời thẩm định các kết quả một cách chính xác, và nhận ra những kết quả đạt được nổi trội một cách phù hợp (bao hàm việc cải thiện chu trình cũng như các kết quả cuối cùng) nổi tiếng là rất hiệu quả, tạo động lực cao đối với các yếu tố hài lòng. Phần 3.2 và 4.6 gồm nhiều những thảo luận chi tiết hơn đối với các luận điểm này.

Việc thỏa mãn tương đối các nhu cầu cấp thấp hơn (như các nhu cầu sinh lý và an toàn) trong hệ thống nhu cầu con người của Maslow trong Hình 8.1 có thể được cho là tương đương với việc loại bỏ những yếu tố không hài lòng như đói hoặc nguy hiểm, trong khi đáp ứng những nhu cầu mức cao hơn tương đương với việc cung cấp các yếu tố hài lòng.

Rõ ràng là mọi người không được tạo động lực không chỉ bằng cách có những mục đích cấp thấp hơn như các nhu cầu sinh lý cũng như an toàn được đáp ứng. Như đã được đề cập, rõ ràng là sai khi đề cập những nhu cầu con người hết lần này đến lần khác, với nhu cầu tiếp theo như nhu cầu dưới đây được đáp ứng, như đã được chỉ ra trong Hình 8.1(a). Năm loại nhu cầu luôn được thể hiện, và dù động lực đương nhiên đòi hỏi sự hài lòng của các nhu cầu mức thấp hơn (loại bỏ các yếu tố không hài lòng), nó cũng yêu cầu sự hài lòng của các nhu cầu cấp cao hơn bằng cách cung cấp cho công việc của họ với những yếu tố hài lòng phù hợp.

Hãy cùng so sánh hai yếu tố khác nhau này, cả hai yếu tố này đều quan trọng đối với động lực. Yếu tố không hài lòng (tương ứng với các nhu cầu tương đối của con người cấp độ thấp hơn) liên quan tới bản năng sinh tồn của chúng ta, do vậy ta có thể ý thức về điều này, các yếu tố này có thể được thỏa mãn theo cách vật chất. Ngược lại với

các yếu tố hài lòng (tương ứng với các nhu cầu con người cấp độ cao hơn) là trí tuệ hơn là vật chất và có một khía cạnh tinh thần.

Dù hầu hết mọi người nhận thấy được các yếu tố không hài lòng khi họ tiếp xúc chúng, họ thường thấy khó khi nói tại sao họ thấy không hài lòng khi thiếu đi các yếu tố hài lòng hoặc không thể hiện trong cường độ đủ. Thay vào đó, họ không chỉ trải nghiệm khái niệm mơ hồ về sự khó chịu hay không hài lòng. Sự khác biệt này được quy lại thành những sự khác biệt giữa các yếu tố hài lòng và không hài lòng như đã đề cập trong đoạn trước.

Dù cả hai yếu tố này quan trọng tương tự đối với động lực, từ góc nhìn của việc khó nhận ra yếu tố hài lòng, cung cấp yếu tố hài lòng phù hợp là quan điểm quan trọng hơn việc loại bỏ các yếu tố không hài lòng. Do đó tôi muốn tập trung vào vấn đề này cũng như khám phá chiều sâu trong chương này.

Cách nhận thức chất lượng hai chiều đề xuất bởi Kano⁽⁹⁾ từ sự giống nhau với lý thuyết động lực của Herzberg (được đề cập trong Phần 2.4) đặc biệt thú vị trong mối quan hệ này.

8.4. Tiền và Mục đích Làm việc

Những năm 1970, bắt đầu được đánh dấu tại Nhật bởi EXPO '70 tại Osaka, đã chứng minh là thập kỷ rối loạn. Như đã đề cập trong Phần 5., Mỹ bị cuốn vào chiến tranh Việt Nam, các vấn đề trách nhiệm sản phẩm đột nhiên nổi cộm, tình trạng bất ổn sinh viên đã lan rộng tới các trường đại học ở nhiều quốc gia, có hai khủng hoảng năng lượng chính, và môi trường bị ô nhiễm bởi rác thải công nghiệp. Kinh tế thế giới đã tiến vào thời kỳ tăng trưởng nhanh và kéo dài từ nửa sau của những năm 1960 thông qua nửa đầu những năm 1970.

Trong khi những loại phát triển kinh tế rất đáng mong đợi trong điều kiện gia tăng sự thịnh vượng xã hội, ta không nên quên rằng thanh gươm hai lưỡi thường dẫn tới những loại vấn đề xã hội được nhắc tới bên trên. Ví dụ, một trong những nguyên nhân chính của các vấn đề trách nhiệm sản phẩm ở Mỹ là thực tế mà họ bắt đầu sử dụng

nhều loại sản phẩm mà họ chưa sử dụng bao giờ, do các tiêu chuẩn sống của những người tiêu dùng thông thường tăng. Cũng không thể phủ nhận rằng, dù sự sung túc loại bỏ nhiều yếu tố không hài lòng, một trong những nguyên nhân chung của tình trạng bất ổn sinh viên tăng nhanh trong lượng sinh viên không khám phá những yếu tố không hài lòng phù hợp.

Tại khoảng thời gian này, tỷ lệ vắng mặt tại nhiều công ty Tây Âu tăng từ vài phần trăm lên trên 10 phần trăm. Sự vắng mặt này thường được cho rằng tăng lên khi tình hình kinh tế cải thiện và xuống khi nó trở nên tồi tệ hơn. Tuy nhiên, việc tăng đột biến của sự vắng mặt này không do chính nguyên nhân này. Nó được cho rằng đã xảy ra do nhân công bắt đầu không thích các nhiệm vụ đặc biệt, tiêu chuẩn hóa và đơn giản hóa thịnh hành trong hệ thống Taylor đồng thời chọn nghỉ nhiều hơn cũng như yêu thích bản thân mình hơn việc bắt đầu làm việc và kiếm tiền, là kết quả của việc tăng tiêu chuẩn sống và mức độ giáo dục mang lại lương cao hơn.

Thực tế, tỷ lệ vắng mặt được ghi nhận tăng vào Thứ sáu và Thứ hai ngoài cuối tuần. Tài liệu tham khảo “ô tô FM” (phương tiện rất dễ bị lỗi được làm ra vào Thứ sáu hoặc Thứ hai) trở nên phổ biến vào thời điểm đó. Nhiều công ty cũng cân nhắc nghiêm túc việc đưa Thứ sáu vào cuối tuần và tuần bốn ngày, 40 tiếng.⁽⁸⁸⁾

Nhiều cách khác khiến công việc hấp dẫn và thú vị hơn do đó giảm thiểu tỷ lệ vắng mặt cũng được thử nghiệm, như tăng cường lượng công việc (tăng công việc) và tăng quy mô của nó (mở rộng công việc).

Ví dụ điển hình là tổ hợp nhà máy ô tô Kalmar của Volvo⁽⁸⁹⁾ được xây dựng vào đầu những năm 1970. Băng chuyền bị loại bỏ hoàn toàn khỏi nhà máy, được thay thế bằng xe đẩy chạy bằng pin được máy tính điều khiển, mỗi ô tô một xe đẩy. Điều này có xu hướng giúp 500 nhân công của nhà máy tự do hơn trong công việc của mình cũng như tăng đáng kể phạm vi hoạt động của họ. Thân xe

đến nhà máy đã được lắp ráp ra thành phẩm trong 20 bước, mỗi bước được thực hiện bởi một nhóm 15 tới 20 nhân công. Volvo chứng minh quyết tâm cũng như nỗ lực đáng ngưỡng mộ một cách chắc chắn trong việc thiết kế và gây dựng nhà máy thử nghiệm này nhằm thử thiết lập nhà máy lý tưởng trong tương lai. Tuy nhiên, nhà máy này vẫn gặp vấn đề trong việc đạt được sự lý tưởng đó. Trong nửa sau những năm 1980, Volvo tận dụng những bài học có được từ kinh nghiệm xây dựng nhà máy mới ở Uddevalla, Thụy Điển, tiếp tục nỗ lực và thử nhiều ý tưởng mới⁽⁹⁰⁾.

Như đã đề cập trong Phần 3.2, hệ thống sản xuất dây chuyền sản xuất chứa dây chuyền là một phương pháp tuyệt vời trong việc đạt được việc sản xuất hàng loạt hiệu quả sử dụng những nhân công kỹ thuật kém. Tuy nhiên, lợi nhuận tăng và tiêu chuẩn sống cũng như mức độ giáo dục tăng, nhân công trở nên chán với các nhiệm vụ đơn giản, vụn vặt và bắt đầu bài xích chúng. Tháng 4 năm 1974, Ủy ban Cộng đồng Châu Âu (EC) nhận định rằng hệ thống sản xuất dây chuyền này gây ra những áp lực tâm lý với nhân công và rằng nên loại bỏ chúng trong ba năm⁽⁹¹⁾.

Vậy, tại sao hệ thống sản xuất dây chuyền sản xuất không bị chỉ trích quá nhiều tại Nhật, dù nó được xem như là vấn đề xã hội những cũng như một nguyên nhân căng thẳng của nhân công tại phương Tây? Liệu người Nhật có thực sự ít nhạy cảm với việc này hơn so với những người phương Tây?

Trong tình huống mà phạm vi nhiệm vụ cá nhân nhân công được thiết lập chắc chắn và phạm vi trách nhiệm của họ được xác định, hệ thống dây chuyền sản xuất (mà nguyên liệu tới với dây chuyền ở tốc độ liên tục đồng thời nhân công phải làm việc với tỷ lệ bất chấp các điều kiện thể chất) chắc chắn có một lỗi phi nhân hóa và có thể gây ra căng thẳng tâm lý. Hơn nữa, nếu phạm vi nhiệm vụ mà mỗi nhân công được cho phép thực hiện theo cách này là giới hạn, sự cân bằng của dây chuyền tiếp tục bị gián đoạn do các điều kiện của nhân công thay đổi mỗi ngày. Hơn nữa, tốc độ sản xuất tổng được quản lý bằng tốc độ

của nhân công chậm nhất đồng thời giảm xuống mức độ thấp nhất.

Ngược lại, công việc nhóm có thể dễ dàng thay thế trong tình huống mà phạm vi nhiệm vụ của mỗi nhân công chỉ được quyết định trong nguyên tắc cũng như trách nhiệm của họ linh hoạt đủ để cho phép họ giúp đỡ những cá nhân khác⁽⁸⁵⁾. Những người đang ở phong độ tốt và làm việc tốt có thể hỗ trợ những người gặp khó khăn, và mọi người làm đỡ phần của những người khác khi tiến hành công việc. Điều này khiến việc duy trì cân bằng dây chuyền dễ dàng hơn đồng thời tỷ lệ sản xuất sẽ không đổi. Phản ứng khác biệt của các nhân công Nhật và phương Tây trong hệ thống dây chuyền sản xuất là do sự khác biệt giữa góc nhìn công việc cũng như các điều kiện làm việc giữa người Nhật và phương Tây mà ra.

Nhằm đưa thảo luận này đi xa hơn, tôi muốn đưa ra ví dụ khác. Việc xảy ra khi Mỹ bắt đầu sản xuất ô tô gọn nhẹ đầu những năm 1970. Cho tới thời điểm đó, các nhà sản xuất Mỹ đã tập trung vào việc sản xuất xe mui trần kích thước đầy đủ và nhu cầu xe gọn nhẹ đã được đáp ứng bằng cách nhập khẩu từ Nhật và Châu Âu. Bước tiếp theo được thực hiện phản hồi lại sự gia tăng nhanh chóng trong nhu cầu ô tô gọn nhẹ cũng những khách hàng tiềm năng trên thị trường. Mục tiêu là loại bỏ sự phụ thuộc của Mỹ vào việc nhập khẩu loại xe này cũng như dừng việc tăng thị phần thị trường nhanh chóng.

GM bắt đầu sản xuất ô tô nhỏ gọn gọi là Vega ở nhà máy tại Lordstown, Ohio. Xe này được gọi là 'yếu tố dừng nhập khẩu' thể hiện sự nhiệt tình của Mỹ trong dự án này. Hiệu suất của nó rất tốt và GM bắt đầu dừng tất cả lại để tăng năng suất với mục tiêu giữ mức giá thấp. Thêm vào việc thích nghi các kỹ thuật tân tiến như giới thiệu các thiết kế làm ngăn lại chu trình sản xuất, mở rộng việc ứng dụng máy hàn tự động cũng như cải thiện hiệu quả việc **giảm các sản phẩm** hoàn thiện, GM thuê số lượng nhân công trẻ với lương cao. Độ tuổi trung bình vào khoảng 25 và rằng họ được trả 7\$ một giờ, được phúc lợi sức khỏe và lương ngoài giờ. Qua những phương pháp này, nhà máy có đạt được khả năng cao ấn tượng với 110 khối/giờ⁽⁹²⁾.

Tuy nhiên, nỗ lực đổi mới của GM nhằm đảm bảo mức năng suất cao thất bại. Ngay sai khi nhà máy bắt đầu vận hành, nhân công bắt đầu đình công với khẩu hiệu “Bớt việc tăng năng suất vô nhân đạo”. Dù việc đình công được ổn định sau đó nhưng do sự thiếu kỹ năng và động lực của nhân công, nhiều những lô hàng lỗi được sản xuất hơn và nhiều ô tô bị thu hồi. Việc sản xuất ô tô gọn nhẹ của Mỹ đã bắt đầu không mấy thành công.

Iron Age (một ấn phẩm nổi tiếng của ngành công nghiệp sắt và thép Mỹ) cho biết, khi được hỏi tại sao anh ta chỉ làm việc bốn ngày một tuần khi nhà máy vận hành năm ngày, một thanh niên trẻ có kỹ năng ở nhà máy Lordstown trả lời “Tại tôi không thể tự hỗ trợ việc mình làm ba ngày một tuần”⁽⁹³⁾.

Dù loại vấn đề được mô tả phía trên, hiện đang thịnh hành tại Mỹ và Châu Âu, không nghiêm trọng như ở Nhật, đương nhiên ta không hoàn toàn bỏ qua chúng. Chúng bắt đầu xảy ra và có xu hướng trở nên nghiêm trọng hơn trong tương lai.

Như đã đề cập, tôi không nghĩ rằng những vấn đề này có thể được giải quyết bằng những phương thức hời hợt, nửa vời như thay thế hệ thống dây chuyền sản xuất với hệ thống khác, đổi từ tuần làm việc bốn ngày bằng cách cho Thứ sáu thành ngày nghỉ hoặc cố tăng tốc việc sản xuất bằng cách thuê những nhân công trẻ và chi trả cho họ mức lương cao bất thường. Tìm ra cũng như xác định những nguyên nhân thực sự của những yếu tố này là cách thức thực tế duy nhất và có thể tồn tại lâu dài. Điều này nghĩa là trở lại cách cơ bản mà ta nhìn nhận công việc của mình.

Từ những gì người đàn ông trẻ nói về việc làm bốn ngày một tuần bởi anh ta không thể tự hỗ trợ việc mình làm ba ngày, ta có thể suy luận rằng anh ta coi công việc mình không gì ngoài một công cụ kiếm tiền. Chắc chắn rằng làm việc và tiền liên quan mật thiết với nhau khi ta nghèo là thực tế. Điều này là bởi ta cần tiền để cung cấp những nhu cầu cơ bản như thực phẩm, quần áo và nơi ở để sinh tồn. Ngoài điều này, nếu ta kiên trì tin vào công việc không gồm điều gì ngoài việc

kiếm tiền thì sẽ dẫn tới việc tăng tỷ lệ vắng mặt.

Đương nhiên ta cần tiền để sống. Nhưng công việc của ta liệu có thực sự không là gì ngoài hướng kiếm tiền như đã thể hiện trên đây hay không? Đây chắc chắn là một góc nhìn với công việc. Nhưng chắc chắn rằng có nhiều những cách thức tốt hơn. Ví dụ, tại sao không xem công việc như một cách kiếm tiền đồng thời bên cạnh đó đạt được những thứ khác hơn? Ta đương nhiên biết được từ kinh nghiệm bản thân rằng có nhiều những phần thưởng ngoài tiền có thể khiến ta muốn làm, đáng làm tốt. Bởi vậy nếu ta chấp nhận góc nhìn khác hơn về công việc, đó là các yếu tố nào ngoài tiền? Mượn thuật ngữ từ Phần 8.3, ta có thể mô tả những phần thưởng này là ‘những yếu tố hài lòng’. Việc điều tra chúng sâu hơn và cụ thể hơn đương nhiên là mấu chốt để mở ra những bí mật về động lực.

8.5. Làm việc và Giải trí

Cuộc sống công người có thể được tổng hợp lại bao gồm công việc và giải trí. Như đã đề cập trong phần trước, tiền và công việc sử dụng liên kết đặc biệt chặt chẽ trong quá khứ, khi mà còn khó khăn và tiêu chuẩn sống thấp. Ở thời điểm đó, việc phân biệt rõ ràng được thể hiện giữa công việc và giải trí; làm việc được nhắc tới như cách đơn giản để kiếm tiền trong khi giải trí là thứ gì đó mang tính tận dụng. Công việc không còn là công cụ kiếm cơm hàng ngày.

Tuy nhiên, do mức giáo dục tăng và tiêu chuẩn sống cải thiện, giá trị đồng tiền liên quan tới công việc nhanh chóng giảm dần. Điều này là bởi người với lương gấp đôi không còn cần ăn đủ hai người và mặc hai bộ quần áo. Việc tăng tỷ lệ vắng mặt ở các công ty Mỹ và Châu Âu được mô tả trong phần trước có thể được cho là kết quả tăng lương.

Như một hiện tượng của việc tách biệt công việc và việc tăng tiền, sự khác biệt giữa công việc và giải trí mơ hồ và hai yếu tố này bắt đầu chùng chéo. Sự bùng nổ giải trí gần đây cùng ngành công nghiệp thời trang thể hiện việc nó đã trở nên khó khăn ra sao khi tách biệt rõ ràng

giữa làm việc và giải trí. Loại thay đổi này cũng có thể được coi là một hiện tượng cho thấy sự trưởng thành của xã hội.

Một hoạt động giải trí điển hình là thể thao. Nó cũng là một ý tưởng được chấp nhận trong khi công việc có thể đôi khi không hài lòng, thể thao rất thú vị và có thể hầu như khiến ai đó quên ăn quên ngủ. Tại sao quan điểm này lại ngày càng thịnh hành hơn khi mà ranh giới giữa làm việc, giải trí đang ngày càng khó xác định hơn? Quan trọng là từ quan điểm động lực, ta khám phá ra những nguyên do; quan điểm này có thể được bàn kỹ hơn trong Phần 8.6.

Ngược lại, nếu như ta có thể xác định các yếu tố khiến cho thể thao được yêu thích cũng như thực hiện các giai đoạn chủ động nhằm kết hợp chúng vào công việc của mình thì công việc chắc chắn sẽ ngày càng trở nên dễ chịu hơn thời điểm hiện tại. Những yếu tố giải trí của thể thao chính xác là gì? Tôi cho rằng vài yếu tố đó là⁽⁹⁴⁾:

(1) Độc lập và tự nguyện

Những môn thể thao chuyên nghiệp có thể được cho là rất hào nhoáng đối với những kẻ ngoại đạo, nhưng chúng có thể thường gian nan hơn là giải trí đối với các cá nhân tham gia thể thao. Lý do mà các cá nhân nghiệp dư như chúng ta cảm thấy thú vị là bởi ta thường thức những môn thể thao này một cách tự nguyện và theo cách riêng của mình.

Trong những hoạt động chu kỳ QC, ưu tiên hàng đầu được đưa ra nhằm tôn trọng sự độc lập và tự nguyện của các thành viên. Bởi các thành viên nhóm chọn chủ đề một cách tự nguyện, họ muốn theo đuổi những chủ đề đó triệt để nhất có thể, và loại động lực này đặc biệt có giá trị (Mối quan hệ giữa việc lãnh đạo và các hoạt động vòng QC đóng vai trò như những hoạt động tham gia tự nguyện ở cơ sở làm việc đã được thảo luận trong Phần 4.6).

Câu hỏi sau đây đã được đưa ra: Như những nhân công được trả lương, ta thực hiện các nhiệm vụ được giao. Làm cách nào ta có thể tận dụng việc độc lập trong công việc của mình thay vì bắt buộc phải

thực hiện theo mệnh lệnh từ cấp trên? Phản hồi lại: Đó là câu chuyện thật về những người thấy rằng họ có thể thực sự dừng việc thấy mình say sòng bằng việc nghĩ rằng không phải tàu chờ họ mà họ đang lái tàu. Trong ngữ cảnh này, Ishikawa⁽⁹⁵⁾ cho rằng nhà quản lý không thể chỉ đạo cấp dưới không xứng được gọi là nhà quản lý trong khi những người có thể đối mặt với những nhà giám sát một cách khéo léo thực sự làm gương. Hai câu chuyện này cho ta thấy những gợi ý quan trọng về việc tận dụng giác quan tự tin của mình trong khi làm việc.

(2) Những điều không ngờ tới

Trong thể thao, nhiều điều không xảy ra như mong đợi, và đây là điều khiến nó trở nên thú vị. Sẽ không có gì chán hơn một môn thể thao mà hoàn toàn đoán trước được. Ta chỉ vui khi ta thắng nếu ta thấy có nguy cơ thua và ta bị ám ảnh bởi cảm giác nhục nhã và thậm chí quyết tâm hơn để thắng lần sau nếu ta thua sau khi được thuyết phục rằng mình có thể thắng. Những loại cảm giác này kích thích tính tò mò và khát vọng cải thiện của ta.

Một nhà máy luyện đồng trên bờ biển Seto Inland tại Nhật lắp đặt loại lò luyện đồng thời ứng dụng việc kiểm soát máy tính cấp độ cao. Do thành phần lý và xỉ phóng ra từ lò luyện là những giá trị quan trọng đối với việc kiểm soát chu trình, nhiều mẫu được lấy ra với thời gian thường xuyên cũng như được phân tích bởi những nữ nhân tốt nghiệp cao đẳng kỹ thuật mà công ty thuê trong nhà máy luyện đồng, sử dụng máy phân tích tia huỳnh quang. Thiết bị này rất đắt và được chỉ định chỉ phụ nữ mới được xử lý thiết bị đó.

Nhân công nữ không được làm việc ca đêm trong những ngày này, và các mẫu lấy ra trong đêm có thể được phân tích tới sáng hôm sau. Tuy nhiên, khá bất tiện đối với những người vận hành lò khi phải đợi các kết quả. Bởi vậy, người ta quyết định cho phép các nhà vận hành ca đêm sử dụng thiết bị cũng như tự phân tích các mẫu đó. Quyết định này kích hoạt tinh thần làm việc trong cơ sở làm việc.

Người vận hành lò luyện được cho phép điều chỉnh các điều kiện vận hành trong những giới hạn nhất định và họ rất vui khi có thể

tự phân tích các thành phần lý và xỉ đồng thời tìm ra ngay xem liệu các điều kiện họ đặt ra có chính xác không. Họ rất vui nếu kết quả khớp với những dự đoán của mình và thích thú muốn biết tại sao lại không khớp.

Kết quả là người vận hành trở nên thích thú khi thực hiện chu trình sâu hơn và hiểu rõ chúng. Những nhà quản lý khuyến khích họ bằng cách sắp xếp những hội thảo hay nhóm nghiên cứu. Dự phòng chính là tinh thần nhà vận hành tăng mạnh đồng thời hiệu suất kinh doanh cũng cải thiện rõ rệt. Ví dụ này thể hiện tầm quan trọng đối với chúng ta trong việc tìm ra cách thức ta có thể kích thích khát vọng tìm hỏi cũng như ước vọng cải thiện của nhân công.

(3) Yếu tố căng thẳng

Thể thao thú vị bởi nó tạo được sự căng thẳng định kỳ. Như đã ghi chú bên trên, yếu tố căng thẳng có thể hoàn toàn thiếu trong thể thao nếu kết quả đoán trước được và sẽ đặc biệt nhạt nhẽo. Tuy nhiên, khi thể thao không tạo ra không khí căng thẳng thì sẽ không còn thú vị nữa, mà ta duy trì trong trạng thái căng thẳng từ đầu tới khi kết thúc thì ta sẽ không chịu đựng được.

Do vậy, cách tốt nhất để kết hợp lượng căng thẳng nhất định vào công việc theo thời gian là gì? Dù hệ thống Taylor với việc vận động của nó trong quá trình chuyên hóa, tiêu chuẩn hóa cũng như đơn giản hóa có thể giảm thiểu căng thẳng vốn có trong công việc, nó không tạo nên những điểm căng thẳng cao. Tuy nhiên vẫn có cách thực hiện điều này và tôi cho rằng rất đáng thử nghiệm.

(4) Tầm quan trọng của nhịp

Mỗi môn thể thao có một nhịp cụ thể và quan trọng là gõ đúng nhịp. Với công việc cũng tương tự. Có nhiều loại nhịp, có loại đơn giản hơn những loại khác. Ví dụ, các hoạt động tỉa tóc bằng kéo của thợ cắt tóc khi cắt tóc khách hàng hay người soát vé đóng dấu nhanh trong khoảng thời gian giữa những lần soát vé có thể được cho là những cách thức giữ nhịp ổn định.

Đây là những ví dụ đơn giản về nhịp, tuy nhiên có nhiều nhịp phức tạp hơn. Ví dụ, khi tỷ lệ sản xuất của một chu trình sản xuất tăng, đương nhiên sẽ có những mối lo về việc tăng số lượng các sản phẩm không phù hợp bởi tốc độ dây chuyền tăng. Tuy nhiên ta sẽ làm khi nhận định điều ngược lại cũng như đoán rằng số lượng những sản phẩm không phù hợp sẽ giảm nếu như tỷ lệ sản xuất giảm đồng thời dây chuyền sẽ chậm lại; trên thực tế, điều ngược lại có thể xảy đến. Những trường hợp này có thể được thể hiện như là những kết quả của việc xáo trộn về nhịp công việc bởi việc thay đổi tốc độ đột ngột.

Do đó quan trọng là duy trì nhịp công việc ổn định nhưng ta phải làm gì để đạt được điều này? Yếu tố quan trọng nhất trong việc duy trì nhịp độ công việc hay chu trình hoặc trong việc nâng cao nó thông qua việc đào tạo là việc con người tham gia nỗ lực. Tuy nhiên, hướng dẫn phù hợp từ những nhà giám sát và kết hợp với những người xung quanh cũng là điều cần thiết.

Nhiều những yếu tố bên ngoài có xu hướng ảnh hưởng tiêu cực tới nhịp độ ngay cả khi nhân công hăng hái làm tốt nhất có thể; ví dụ, các nguyên liệu hay bộ phận có thể không đến khi cần thiết hoặc có thể bao hàm số lượng lớn những mặt hàng lỗi; hay máy móc sử dụng trong việc sản xuất có thể lặp lại những sự cố do bảo trì phòng ngừa không phù hợp. Những thực tế này nhắc ta rằng các yếu tố ảnh hưởng tới nhịp công việc thường được giới thiệu bởi nhà quản lý hoặc nhân viên lên kế hoạch hay trợ giúp công việc, cũng như bởi cá nhân các nhân công. Những nhà quản lý nên thử thiết lập một nhịp - mà không ảnh hưởng tiêu cực tới điều này.

(5) Những so sánh công bằng

Trong cả những môn thể thao nhóm và cá nhân, các kết quả được ghi lại trong cơ sở cá nhân hoặc nhóm đồng thời được so sánh một cách có mục đích. Đây là một trong những yếu tố làm hài lòng của thể thao đồng thời điều này đã giúp làm tăng khái niệm chơi đẹp.

Nhằm tổng hợp lại thảo luận cho tới thời điểm này, niềm vui của thể thao nằm ở thực tế rằng ra tham gia tự nguyện, và những kết quả

đưa ra so sánh công bằng về năng lực của ta, và ta có thể không chắc chắn xem liệu ta sẽ thắng hay thua. Ta thích thể thao bởi chúng khiến ta thấy vui vẻ nếu ta thắng và cố gắng hơn lần sau nếu ta thua.

Vài môn thể thao như golf, có hệ thống gây trở ngại cho phép người mới chơi với người đã có kinh nghiệm với cơ hội thắng tương đương. Nhiều những thiết bị như vậy được sử dụng, khả năng so sánh công bằng tốt hơn. Tuy nhiên nếu hệ thống này được sử dụng thì sẽ luôn có người cho rằng hệ thống này không công bằng. Điều này là do con người luôn có xu hướng tìm ra lý do ngụy biện khi họ thua hơn là đổ lỗi cho phần thể hiện của họ. Bởi vậy liệu việc ta thực hiện so sánh công bằng thiếu đi hệ thống này có phải là bất khả thi? Trong nhiều trường hợp thì không. Không may mắn rằng không đủ chỗ để đưa ra giải thích chi tiết nhưng có thể thực hiện bằng cách vận dụng nguyên tắc mạng trực giao được sử dụng trong những thiết kế thử nghiệm nhằm chỉ định công việc.

Việc công bằng là quan trọng trong thể thao cũng như trong công việc bởi nó kích thích tinh thần cạnh tranh của chúng ta. Chúng ta có ý thức được điều này hay không thì tinh thần cạnh tranh (đề cập trong Phần 4.6) cũng rất mạnh mẽ và không thể bị nén lại. Ta chỉ có thể cố đảm bảo rằng bất kỳ việc ganh đua nào cũng được diễn ra công bằng. Và đúng là bởi tinh thần cạnh tranh của ta quá mạnh nên cần phải xử lý thật cẩn thận. (Quan điểm này sẽ được đề cập sâu hơn nữa trong Phần 9.3).

Vài người tin rằng các kết quả làm việc không nên bị so sánh một cách công khai bởi, ngay cả khi việc so sánh đó là công bằng thì nhiều người vẫn sẽ phàn nàn về nó, đồng thời tình huống có thể vượt khỏi tầm với. Tuy nhiên, điều này thường là do họ bối rối giữa việc so sánh kết quả với đánh giá tiếp theo của phần thể hiện. Khi kết quả làm việc được so sánh công bằng, điều đầu tiên xảy ra là những người thua cuộc nhận ra mình bị đánh bại và sẽ làm tốt hơn trong lần sau. Tuy nhiên, họ bị ràng buộc với sự bất mãn, tương tự với việc đá một ai đó khi họ xuống phong độ, nếu sau đó ta chỉ trích họ một cách nghiêm

trọng thậm chí phạt họ bằng cách cắt giảm phúc lợi của họ hay không quảng bá họ nữa.

Tôi muốn thêm vào một đánh giá liên quan; các đánh giá dài hạn phải đương nhiên được thực hiện nghiêm túc việc không thiên vị, tuy nhiên các đánh giá ngắn hạn hay đánh giá hàng ngày mà ta đề cập tại đây cũng nên hợp nhất khiêu hài hước cùng việc khích lệ với nhau.

(6) Những kết quả tức thì

Đương nhiên có những ngoại lệ, nhưng trong hầu hết các môn thể thao, kết quả được người chơi biết tới ngay khi trận đấu kết thúc. Ví dụ, trong bowling 10-pin, những người chơi bowling biết được mình đã ném đổ bao nhiêu pin ngay khi học ném bóng. Tưởng tượng ván đấu sẽ tẻ nhạt ra sao nếu họ phải đợi kết quả hai tới ba ngày hoặc thậm chí tới cuối tháng. Biết được kết quả mà không bị trì hoãn là một trong những điều khiến thể thao thú vị.

Thế còn công việc thì sao? Kết quả của những nỗ lực từ nhân viên của hàng hiếm khi rõ ràng tức thì, đồng thời những nhân công này thường phải đợi ít nhất hai hoặc ba ngày, hoặc đôi khi thậm chí còn lâu hơn, để kiểm tra kết quả. Điều này có xu hướng làm mất quan tâm của chúng ta với công việc.

Như đã đề cập trong Phần 7.4 và 7.5, nguyên tắc kiểm tra độc lập (mục tiêu là nhằm sản xuất những sản phẩm phù hợp) là khiến con người thực sự làm việc trong chu trình sản xuất kiểm tra chất lượng được sản xuất với vai trò kết quả công việc của họ. Việc giúp con người tìm ra kết quả công việc của họ một cách rõ ràng là yếu tố quan trọng trong việc khiến cho công việc trở nên thú vị hơn.

Một cách mà phản hồi thường được cung cấp từ các chu trình từ trên xuống hay các chu trình thanh tra là nhằm báo cáo không chỉ tỷ lệ lỗi hay số lỗi thực tế khi sử dụng những báo cáo lỗi. Nhưng loại phản hồi này có thể như nói với những người chơi thể thao, “Chúng tôi sẽ cho bạn biết nếu bạn thua, nhưng không nếu như bạn thắng. Nếu bạn không nhận được tin từ chúng tôi thì bạn có thể nhận định rằng mình

thắng”. Chắc chắn ta nên làm ngược lại và cho người thắng biết rằng họ đã thắng. Tương tự, ta nên thông báo cho những nhà vận hành biết ngay một cách thật phô trương khi họ sản xuất được một lô sản phẩm hoàn hảo.

(7) Kết quả trước khi tạo kiểu

Trong hầu hết các môn thể thao, ngoài những môn thể thao như thể dục dụng cụ hay trượt ván, ta không chỉ quan tâm tới việc thắng hay thua (kết quả) và không quan trọng xem người chơi trông có sành điệu hay không, miễn là họ tuân thủ luật.

Tương tự như vậy, ý tưởng quan trọng trong sản xuất là làm ra những sản phẩm không lỗi, và một hoạt động sản xuất không đáng nếu như tất cả những gì hoạt động này bao hàm là sản xuất lỗi, ngay cả khi các tiêu chuẩn được tuân thủ một cách thận trọng. Tôi không nói rằng ta không cần các tiêu chuẩn hoặc rằng ta không cần tuân thủ chúng mà là bản thân những tiêu chuẩn là vấn đề.

Các tiêu chuẩn làm việc có thể bao hàm ba phần sau:

- (Mục tiêu
- 1)
- (Ràng buộc
- 2)
- (Công cụ và phương thức thực hiện công việc
- 3)

Những phần này được đề cập chi tiết hơn trong Phần 8.9, nhưng ta có thể chú ý rằng các mục tiêu phải đạt được bởi bất kỳ ai làm việc, và ai cũng phải tuân thủ những ràng buộc này. Vấn đề nằm ở phần thứ ba, công cụ và phương thức thực hiện công việc. Không giống như những ràng buộc, những yếu tố này không phải những gì mà mọi người phải tuân thủ mà không thất bại. Chúng tương ứng với sự linh động cơ bản trong thể thao, do vậy có thể sẽ có các hoạt động ứng

dụng tận dụng chúng.

Như câu nói “nhiều người, nhiều ý tưởng” gợi ý, tất cả chúng ta đều là những cá thể và ta đều có những yếu điểm cùng những đặc điểm riêng. Việc cố gắng ép buộc mọi người phải thực thi cùng một tiêu chuẩn có thể mang lại tác động đối nghịch, làm đảo lộn nhịp công việc cũng như dẫn tới nhiều lỗi hơn và hiệu quả thấp hơn. Điều này là hiển nhiên nếu như ta nghĩ về việc cố khiến cho ai đó thuận tay trái phải theo một tiêu chuẩn dành cho người thuận tay phải.

Thay vào đó, ta nên làm chủ các tiêu chuẩn sau đó hoặc tự làm việc, hoặc làm việc với những người khác, vận dụng những điều này nhằm tạo ra những hoạt động ứng dụng phù hợp nhất đối với mỗi cá nhân.

Hãy cùng nghĩ tới ví dụ về thể thao. Khi học một môn thể thao, ta phải bắt đầu bằng cách làm chủ những điều cơ bản, nhưng ta có thể chỉ cải thiện hiệu suất thông qua những bài tập siêng năng hàng ngày, vận dụng những điều này như một nền tảng. Tương tự, hiệu quả công việc cải thiện hơn bằng cách luyện tập liên tục hàng ngày theo tiêu chuẩn hóa.

(8) Nỗ lực và kỹ năng

Trong thể thao, ta tiếp tục nỗ lực và thử nghiệm những ý tưởng mới với hy vọng trở nên ngày càng điều luyện hơn, kết quả là ta ngày càng cải thiện. Ý tưởng tương tự đối với công việc. Kỹ năng và nỗ lực của mỗi cá nhân phản ánh trong kết quả công việc của anh/cô ấy, và đó là điều thú vị khi chia sẻ những kết quả đó với đồng nghiệp của mình. Do vậy, ta phải làm thế nào khi xây dựng loại cơ hóa này trong tổ chức của cơ sở làm việc? Như Juran⁽³³⁾ chỉ ra, một trong những điều kiện quan trọng nhất là loại bỏ hệ thống Taylor và thay thế hệ thống này với một hệ thống hoàn toàn tận dụng sự sáng tạo của nhân sự.

Khiến cho nhân công thực hành những sáng tạo của mình là điều quan trọng trong bất kỳ cơ sở làm việc nào, và cũng quan trọng trong việc đảm bảo rằng có một đầu ra phù hợp với những sáng tạo đó. Ví

du, trong thể thao, sẽ thật thú vị và đáng mong chờ vào việc gắng chiến thắng bằng cách dỗi theo cách ai đó đánh lừa trọng tài và bẻ cong luật lệ; người đó phải rất sáng tạo thì mới thực hiện điều đó một cách thành công. Tuy nhiên loại sáng tạo này rõ ràng không nên được cho phép trong thể thao. Chỉ loại sáng tạo được cho phép trong thể thao mới là loại được thực hành với tinh thần chơi đẹp. Trong công việc, những ràng buộc nêu trên trong phần phụ thứ 7 tương ứng với các luật lệ trong thể thao.

(9) Thành tích và sự công nhận

Khi ta đạt được kết quả tốt trong thể thao, bất kể là sự kiện nhóm hay cá nhân, ta có xu hướng khoe về thành tích này với bạn bè. Ngay cả khi ta giữ im lặng về nó, bạn bè ta cũng sẽ chấp nhận kết quả mà không lý sự đồng thời chúc mừng ta về kết quả đó. Điều này khiến ta rất vui. Ngược lại, ta sẽ cảm thấy xấu hổ nếu bạn mình chọc ghẹo vì ta thua.

Như đã chú thích trong phần nhỏ 5, so sánh trong thể thao luôn rất vô tư, và sẽ được đề cập trong phần nhỏ 10, các kết quả thể thao nghiệp dư không hoàn toàn liên quan tới tiền. Đây là lý do tại sao thể thao nghiệp dư thể hiện tinh thần chơi đẹp cũng như tinh bạn thực sự giữa những người chơi.

Như ta thỉnh thoảng phát hiện được, khi bị sếp chỉ ra lỗi sai thì không mấy vui vẻ, thậm chí còn tệ hơn khi bị đồng nghiệp thờ ơ. Điều này nghĩa là công việc không phải là điều ta chỉ làm vì tiền mà còn dựa trên mong muốn mạnh mẽ của việc trở nên có ích cho đồng nghiệp cũng như chia sẻ niềm vui, sự cống hiến trong công việc với họ. Tôi đề cập tới loại đặc điểm tâm lý này là tính quần thể. Nó hơn là tinh bạn hay tinh thần nhóm đề cập trước đó, đồng thời dẫn tới ý tưởng công dân doanh nghiệp hiện nay được cho là rất quan trọng cũng như theo “cách của kỹ sư” được Nishibori ủng hộ⁽⁹⁶⁾.

10) Các kết quả và phần thưởng tài chính

Trong thể thao nghiệp dư, kết quả không trực tiếp liên quan đến tiền, yếu tố quan trọng khác khiến thể thao thú vị. Nó cũng mang sức

nặng đối với hệ thống phần thưởng trong công ty. Trong nhiều công ty, nhân công được thưởng quà là tiền, nhưng đây không phải cách tốt để vinh danh họ. Quan trọng là cân nhắc nhiều hơn nhằm phát minh ra những phần thưởng hiệu quả hơn tiền bạc.

Ví dụ một công ty từng thực hiện phương thức sau nhằm ghi nhận những nỗ lực của các vòng QC. Luật công ty này khiến nhiệm vụ của chủ tịch là tham gia vào những hội nghị QC toàn công ty đồng thời của các nhà quản lý bộ phận tham gia vào những hội nghị của bộ phận mình. Gần đến ngày diễn ra hội nghị, văn phòng hành chính sẽ chuẩn bị một máy ảnh Polaroid, album ảnh, bút cảm ứng nhưng không phải để thuyết trình mà là giải thưởng.

Khi hội nghị bắt đầu, máy ảnh được sử dụng để chụp ảnh mỗi phần thuyết trình và ảnh được gắn lên đầu trang album. Chủ tịch sẽ sung bút viết một lời cảm ơn ngắn và ký dưới tấm ảnh và sẽ trao album cá nhân theo vòng vào cuối bài thuyết trình.

Phương pháp khen thưởng này là ví dụ tốt về hệ thống giải thưởng không mua được bằng tiền. Tuy nhiên, hiệu quả của nó rất ngắn hạn đồng thời sau cùng thì cũng sẽ bị thay thế. Nhiều nỗ lực hơn phải được đặt vào các hệ thống giải thưởng mới được phát minh liên tục.

Thường thì chỉ một lời nói từ nhà quản lý chu đáo coi trọng cấp dưới có thể là một lời khích lệ lớn lao. Việc nghĩ tới những phương thức chu đáo trong việc trao thưởng là rất đáng được coi trọng khi cân nhắc tới cảm xúc của nhân sự; nói cách khác, những phương thức này phải được phát triển trong thị trường chứ không phải tiếp cận ngoài sản phẩm.

8.6. Nhân lực

Như đã đề cập trong phần trước, công việc đôi khi không được ưa thích, tuy nhiên thể thao thì luôn liên quan tới sự thú vị rất lớn. Phần 8.4 cũng đã đề cập thực tế rằng có nhiều giải thưởng khác ngoài tiền có thể đóng vai trò là động lực mạnh mẽ đồng thời đánh thức ước vọng làm việc của ta, đồng thời rằng việc xác định yếu tố này là vấn

đề trọng tâm của lý thuyết cũng như thực tế của việc tạo động lực.

Những hài lòng về thể thao cũng đã được đề cập trong phần trước. Những điều này có thể được tổng hợp bằng cách nói rằng thể thao được yêu thích bởi nó luôn thỏa mãn bản chất con người, trong khi đôi khi công việc không gây hứng thú bởi nó có những phạm vi nhất định trở nên vô nhân đạo.

Gần đây, việc nhân mạnh nhiều được đặt trong tầm quan trọng của việc tôn trọng cá nhân và cụm từ “nhân lực” thường bị thu hẹp trong các cuộc nói chuyện hàng ngày. Tuy nhiên, tôi cho rằng vẫn chưa đề cập đủ tới bản chất thật sự của nhân lực.

Mọi người thường được cho rằng có một khía cạnh phi lý trong mình, và việc nghiên cứu bản chất nhân lực, bao gồm khía cạnh phi lý này, đã trở thành câu hỏi quan trọng trong triết học và tâm lý học. Hầu hết giới học thuật tập trung vào cách thức tiếp cận siêu hình đối với câu hỏi này.

Việc làm sáng tỏ bản chất quan trọng của con người do đó là một vấn đề quan trọng và khó khăn. Tuy nhiên, như tôi đã nói, nhân lực liên quan mật thiết tới công việc và động lực, đồng thời tôi sẽ chắc chắn quan sát vấn đề này.

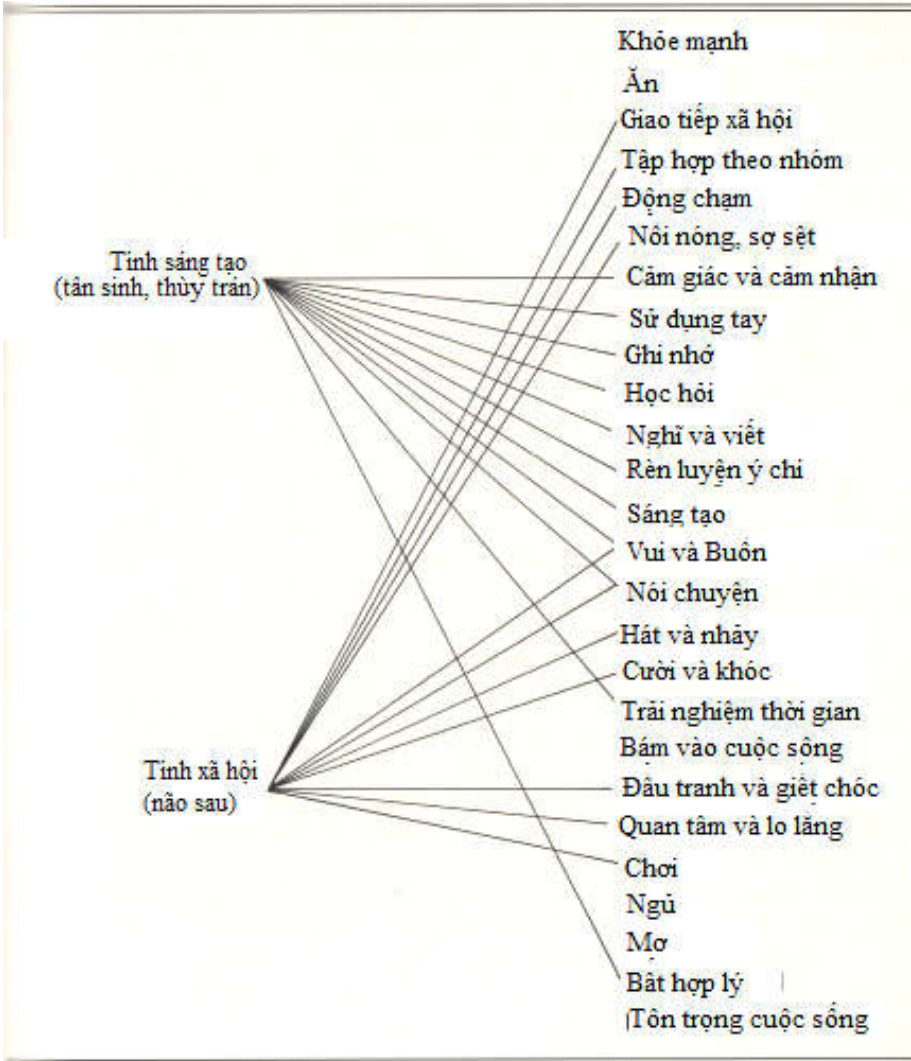
Tôi bắt đầu bằng việc thực hiện giai đoạn thông thường - tra cứu từ điển. Từ điển Oxford định nghĩa nhân lực (trong ngữ cảnh tôi đang sử dụng trong ấn phẩm này) là “thực tế hay điều kiện của con người”. Nếu sau đó ta tìm từ con người, ta tìm thấy nó nghĩa là “của hoặc tính cách nhân loại ngược lại với Chúa hay động vật hoặc máy móc”. Trong khi đây là một ví dụ tốt về những giới hạn trong từ điển trong việc giúp ta hiểu được nhiều thứ, nó cũng đưa cho ta vài gợi ý về cách xác định vấn đề. Nói cách khác, để làm rõ bản chất nhân lực, ta phải xác định những chất lượng độc nhất biểu thị cho con người đồng thời phân biệt chúng với những cá thể hay máy móc khác.

Để bắt đầu, bất kỳ việc giải thích về động lực hay nhân lực quan

trọng nào mà nó dựa trên phải tập trung vào việc giải thích việc hoạt động của suy nghĩ con người. Điều này rõ ràng phụ thuộc vào chức năng của não bộ chứ không phải trái tim.

Vùng nghiên cứu được gọi là những nỗ lực não sinh lý nhằm làm rõ hoạt động của não. Những nỗ lực kỹ thuật nhằm tìm ra cách thức não bộ làm việc bằng cách so sánh cấu trúc não bộ con người với cấu trúc não bộ động vật đồng thời quan sát những thay đổi trong chức năng hoặc hành vi của những động vật này gây ra bởi kích thích hoặc những thay đổi trong các bộ phận cụ thể của não bộ. Cách thức tiếp cận này do đó thể hiện các kết quả cụ thể và mang tính kiểm chứng hơn các kết quả đạt được bằng cách thức tiếp cận trừu tượng của những nhà triết gia hoặc tâm lý được đề cập trước đó, cũng như dễ để ta hiểu hơn.

Bảng 8.1. Con người⁽⁹⁷⁾



Trong ấn phẩm nổi tiếng của mình *Ningen de Aru Koto (Làm người)*⁽⁹⁷⁾ nhà sinh lý học não nổi tiếng Toshihiko Tokizane đưa ra 26 đề mục được liệt kê trong Bảng 8.1 như những yếu tố thể hiện hành vi con người. Nhiều những động vật cấp cao liên quan mật thiết tới loài người, như tinh tinh hoặc khỉ Nhật Bản, cũng được biết đến sở hữu

hầu hết những đặc tính này. Những yếu tố này không độc quyền đối với con người; ta sẽ đánh giá cao loài người nếu như ta nghĩ như vậy. Tuy nhiên, dù những đặc tính này đã được xác định là tồn tại ở động vật nhiều hơn so với con người, ta đã minh chứng trong việc khẳng định rằng có khác biệt lớn trong cấp độ trí tuệ của động vật và con người.

Hầu hết những đặc tính được liệt kê trong Bảng 8.1 có thể được phân loại thành ba mục: những mục này liên quan tới tính sáng tạo (chủ yếu kết nối với những yếu tố liên quan tới tính quần thể (chủ yếu kết nối với phần của não bộ gọi là hậu não); và những phần khác của bộ não. Nói cách khác, yếu tố chính cấu thành nhân lực là:

- (Sự sáng tạo
- 1)
- (Tính quần thể
- 2)
- (Khác
- 3)

Điều này do đó đặc biệt quan trọng đối với mục tiêu động lực nhằm liên kết những yếu tố này vào với công việc của mình.

8.7. Ba Yếu tố Công việc

Nishirobori⁽³⁶⁾ nhấn mạnh rằng công việc con người luôn nên gồm ba yếu tố sau:

- (Sự sáng tạo (sự thích thú trong suy nghĩ)
- 1)
- (Hoạt động thể chất (sự thích thú của công việc thể chất)
- 2)
- (Tính quần thể (sự thích thú của việc chia sẻ niềm vui cũng như sự khó khăn với những cá nhân khác)
- 3)

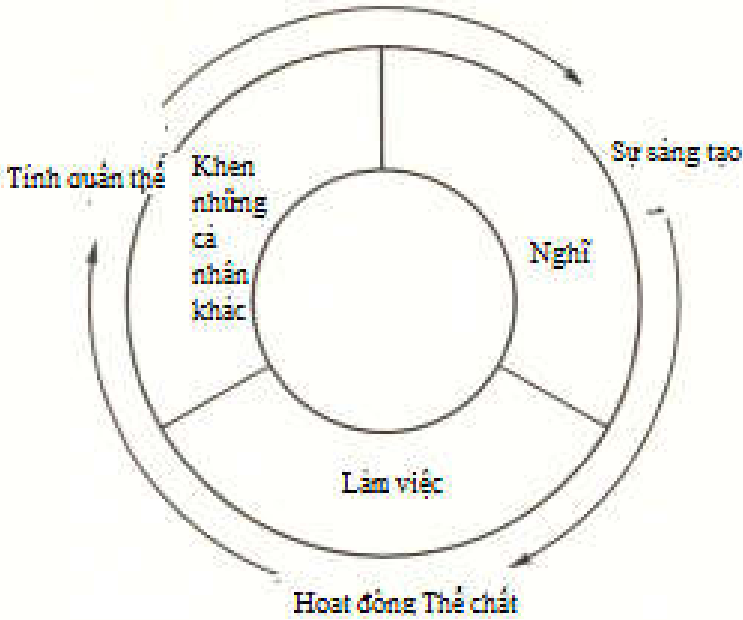
Những yếu tố này được thể hiện trong Hình 8.2. Ông cũng nói rằng phản hồi tích cực liên kết ba yếu tố này theo hướng mũi tên thể hiện

trong hình thể hiện việc thích thú cũng như giúp tạo nhịp công việc.

Như đã đề cập trong Phần 8.4, Mỹ đã đối mặt với lượng vấn đề xã hội lớn vào những năm 1970, và bản chất công việc trong quốc gia này trở thành một chủ đề thảo luận chính khi kết hợp. Điều này là do hầu hết người Mỹ tại thời điểm đó nghĩ công việc chỉ là cách kiếm tiền và điều này dẫn tới mọi loạt rắc rối. Chính phủ do đó thành lập nhiệm vụ bắt buộc được dẫn đầu bởi James O'Toole và gắn liền điều này với việc điều tra vấn đề. Hai năm sau, năm 1973, nhiệm vụ bắt buộc gắn với việc nghiên cứu tới Thư ký Sức khỏe, Giáo dục và Phúc lợi. Báo cáo những kết luận này đặc biệt nổi tiếng, mang tên *Làm việc ở Mỹ*⁽⁹⁸⁾.

Trong báo cáo này, O'Toole chỉ trích văn hóa Mỹ bằng cách nhấn mạnh mối quan hệ giữa công việc và thù lao tài chính được đề cập trên đây. Ông ta nhận định rằng công việc được xác định như “một hoạt động sản xuất giá trị nào đó cho người khác”.

Dù những khẳng định của O'Toole và Nishibory được đưa ra một cách độc lập, chúng hoàn toàn khớp với nhau và cùng thể hiện bản chất con người nếu như ta đối chiếu lại theo cách như sau:



Hình 8.2. Ba Yếu tố Công việc

Hoạt động thể chất	Một hoạt động
Sự sáng tạo	tạo ra giá trị
Tính quần thể	đối với cá nhân khác

Cùng nhìn vào khía cạnh khác của phương pháp làm việc trong hệ thống Taylor được đề cập trong Phần 3.2⁽¹⁴⁾. Taylor chia công việc thành liên kế hoạch và thực thi cũng như gắn những chuyên gia trước đó vào cơ sở mà ngày nay nhân công lâu năm hoặc nhà vận hành năng lực thấp và không có những kỹ năng cần thiết trong việc lên kế hoạch công việc cũng như thiết lập tiêu chuẩn. Dưới những điều kiện này, nhiều sự sáng tạo của người đi trước cũng như nhà vận hành bị lờ đi và không được thực hành. Hơn nữa, dù hệ thống này cho phép họ gắn liền với hoạt động thể chất khi học thực hiện công việc, nó cũng bỏ qua tính quần thể khi nó thực hiện hệ thống chi trả công việc do đó đánh giá bản thân công việc trong thuật ngữ tiền tệ.

Làm việc dưới những điều kiện như vậy trong khía cạnh sáng tạo của công việc bị ngó lơ đồng thời khía cạnh xã hội hoàn toàn bị gạt đi, nhiều nhân công trở nên ngày càng chán nản và thiếu thích thú đối với những nhiệm vụ tiêu chuẩn hóa, nhỏ lẻ cũng như đơn điệu khi tiêu chuẩn sống của họ được cải thiện. Khi lương tắc, họ chọn nghỉ việc nhiều hơn nhằm thư giãn bản thân hơn là kiếm tiền. Việc vắng mặt là đầu ra đương nhiên.

Nhiều người nhìn nhận rằng công việc khó khăn và do đó nên được thưởng bởi một lượng tiền tương ứng với sự chăm chỉ của họ. Ta chắc chắn cần tiền để sống. Tuy nhiên, liệu con người có được tạo động lực mạnh mẽ để làm việc nếu như các nỗ lực của họ chỉ được đáp lại bằng tiền? Hãy cùng quay lại các yếu tố hài lòng và không hài lòng đề cập trong Phần 8.3. Dù tiền được chấp nhận tương ứng với công việc có thể giảm bớt hoặc loại bỏ nhiều yếu tố không hài lòng, nó đương nhiên không thể cung cấp cho ta những yếu tố hài lòng ta yêu cầu. Mặt khác, những dạng hài lòng khác mà công việc cung cấp, như tạo ra điều gì đó tầm thường, trải nghiệm sự hài lòng khi chia sẻ với những người khác, và hãnh diện trong công việc, là những dạng rất giá trị của những phần thưởng không thể nắm bắt được.

Nhân sự cùng ba yếu tố công việc phải được liên kết nhằm giúp ta khả thi trong việc thực hiện những nhân sự mà mình phát triển trong giai đoạn lịch sử loài người. Tôi không tin rằng ba yếu tố này sẽ thay đổi đột ngột trong khoảng thời gian ngắn như kết quả của những thay đổi xã hội gần đây, hoặc ít nhất là chúng sẽ thay đổi bất cứ lúc nào trong tương lai. Những gì đang thay đổi và sẽ tiếp tục thay đổi trong tương lai mà ba yếu tố này nên bao hàm tầm quan trọng nền tảng cũng như các khía cạnh công việc nên được áp dụng.

Ba yếu tố công việc cũng như hoạt động quản lý chất lượng là một và tương tự. Mục tiêu của quản lý chất lượng là nhằm đạt được sự hài lòng tích cực của khách hàng cũng như chiếm được niềm tin dài hạn của họ bằng cách tạo ra những sản phẩm và cung cấp những dịch vụ chất lượng tốt phù hợp với những mục đích mà chúng được sử

dụng. Hoạt động này do đó có thể được hiểu là bao hàm cả ba yếu tố công việc.

Điều này cũng liên quan tới thực tế mà, đã được đề cập trong Phần 2.1 tới 2.3, chất lượng khác với chi phí và năng suất cũng như mang yếu tố con người và rằng việc cải thiện chất lượng đạt được bằng cách tạo ra những phương thức có thể dẫn tới năng suất cao hơn và chi phí thấp hơn. Hơn nữa, khi QC được thực thi theo cách này nhằm đưa mọi công nhân trong công ty vào các hoạt động CWQC, như đã xảy ra ở nhiều công ty Nhật Bản, mối liên kết giữa QC và ba yếu tố công việc này trở nên mạnh mẽ hơn và con người thậm chí cố gắng hơn trong việc làm tốt công việc không chỉ cho họ mà còn cho những khách hàng nội bộ (chu trình tiếp theo) cũng như khách hàng bên ngoài tổ chức.

Vấn đề nằm ở cách thức mà công việc được xác định và đánh giá. Đương nhiên là cách thức tiếp cận Taylor (khi mà con người chỉ đơn giản đưa ra những thủ tục chi tiết để tuân theo mà không được đề cập tới mục tiêu thực sự của công việc cũng như các kết quả họ đạt tới được đánh giá chỉ trên phương diện tiền bạc) lờ đi hầu hết các yếu tố về nhân sự như sự sáng tạo và tính quần thể. Bởi vậy ta nên làm gì để mang tới nhân sự những hướng dẫn về công việc của họ?

Trong các phần tiếp theo, tôi sẽ chỉ tập trung vào một trong ba yếu tố công việc, mang tên sự sáng tạo. Tôi sẽ đề cập tới tầm quan trọng của việc có ý thức trách nhiệm với công việc của một cá nhân (điều kiện tiên quyết trong việc ứng dụng tính sáng tạo vào các nhiệm vụ thường nhật của mình), mối quan hệ giữa sự sáng tạo và tiêu chuẩn hóa cũng như các giai đoạn cần được thực hiện để tận dụng tính sáng tạo trong công việc của mình.

8.8. Ý thức trách nhiệm mạnh mẽ và đạt được những mục tiêu công việc

Điều quan trọng nhất khi ta làm việc, bất kể khi làm việc độc lập hay kết hợp với đồng nghiệp, cấp dưới để hoàn thành công việc, là

nhằm đạt tới những mục tiêu thật sự của công việc. Và một trong những điều kiện tiên quyết để thành công trong nhiệm vụ này là mọi người tham gia đều nên được giải thích về những mục tiêu thực sự đồng thời hiểu được và chấp nhận tầm quan trọng của việc đạt được những mục tiêu đó.

Tuy nhiên, nói chung, mọi người đều có cách thức tiếp cận khách nhằm khiến người khác làm việc. Tôi muốn đề cập tới hai cách thức tiếp cận điển hình:

- (Thuê người thay cho máy móc
- 1)
- (Thuê người sử dụng máy móc
- 2)

Cách thức tiếp cận đầu tiên là tập trung vào máy móc, trong khi cách thức thứ hai là tập trung vào con người.

Góc nhìn đầu tiên vào công việc là mọi người dễ dàng trở nên chán nản cũng như không hài lòng với những nhiệm vụ của họ đồng thời sẽ tốt hơn đối với việc thay thế chúng bằng máy móc tuy nhiên con người cần được sử dụng cho các mục đích kỹ thuật và kinh tế.

Khi một việc được lên kế hoạch, mục tiêu thực sự của công việc được xác định cũng như những hướng dẫn được đưa tới công cụ và phương thức được sử dụng nhằm đạt được chúng. Tuy nhiên, việc thuê người thay máy móc khiến việc thông báo cho con người những mục tiêu thực tế của công việc là không cần thiết. Điều này là bởi khi con người được sử dụng như trợ tá của máy móc, việc giải thích chi tiết những công cụ và phương thức được sử dụng quan trọng hơn rất nhiều so với mô tả mục tiêu công việc cần đạt tới; trong thực tế là không thể thiếu được.

Cho rằng vài nhân công chỉ được thông báo về công cụ hay phương thức thực hiện công việc và rằng mọi sản phẩm có khả năng bị lỗi. Khi những nhà quản lý đổ lỗi cho các kết quả này, nhân công có

thể phản hồi một cách hợp lý rằng họ thực hiện công việc theo đúng hướng dẫn họ nhận được; nếu tạo ra lỗi như một hệ quả, điều này là do hướng dẫn bị sai và kết quả không phải là lỗi của họ. Điều này thực tế là hệ quả chung. Việc đối xử với con người như phụ tá của máy móc cũng như chỉ cho họ biết công việc chứ không phải mục tiêu công việc không tạo ra ý thức trách nhiệm mạnh mẽ của họ.

Góc nhìn thứ hai của công việc là con người sử dụng máy móc hoàn thiện công việc và công việc xoay quanh nhân sự tuy nhiên chu trình đã được cơ chế hóa và tự động hóa. Nếu ta thích ứng quan điểm này thì việc thuê người trên nền tảng dài hạn đồng thời mở rộng và cải thiện kỹ thuật thông qua việc thực hiện nhiều nhiệm vụ cũng như duy trì việc giáo dục và đào tạo là trọng yếu. Dựa trên yếu tố này, việc nhận thấy rằng quan trọng là thể hiện những mục tiêu công việc thực tế rõ ràng ở giai đoạn lên kế hoạch để nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ này có thể nghĩ tới việc đạt được mục tiêu này tốt nhất ra sao cũng sẽ rất dễ dàng.

Ta có xu hướng nghĩ rằng mình ôm đồm được hết thảy mọi việc nếu như đã thông báo rõ ràng cho mọi người mục tiêu thực sự của công việc, ta cũng hướng dẫn họ về những công cụ và phương pháp đạt được những mục tiêu này. Tuy nhiên cũng không nhất thiết phải như vậy. Điều này là do, như đã đề cập trước đó, nếu ta cụ thể các công cụ và phương thức đạt được các mục tiêu công việc đồng thời nhấn mạnh mong muốn thuê những yếu tố này thì nhân sự nhận được hướng dẫn có xu hướng đặt tầm quan trọng hơn vào những công cụ và phương thức sau đây hơn và đạt được những mục tiêu thực tế của công việc. Hơn nữa, nếu các mục tiêu này sau đó không đạt được, họ có thể cố né tránh trách nhiệm bằng việc cho rằng các công cụ và phương pháp họ được yêu cầu sử dụng là không phù hợp.

Khi mọi người dễ viện cố theo cách này, ý thức trách nhiệm của họ hướng tới công việc có xu hướng lu mờ. Khi xảy ra điều này, mọi người có thể viện cố tránh né trách nhiệm khi công việc tệ hơn việc cố gắng đạt được những mục tiêu công việc họ được giao. Điều này

không có nghĩa là mục tiêu công việc sẽ đạt được khi xảy ra điều này.

Việc chuẩn bị cho việc thất bại bằng cách viện cơ nhằm né tránh trách nhiệm chắc chắn sẽ đòi hỏi sự sáng tạo. Tuy nhiên cho tới khi thực hành sự sáng tạo, chắc chắn sẽ tốt hơn nhiều nếu như áp dụng việc đạt được những mục tiêu công việc - từ quan điểm sức khỏe tinh thần.

Ý thức trách nhiệm hướng tới công việc mà ta đề cập tại đây không phải là loại trách nhiệm bao hàm trong việc viết báo cáo giải thích hoặc chấp nhận việc loại bỏ loại trách nhiệm, ta có thể xác định rõ ước vọng mạnh mẽ đạt được bởi một công cụ hoặc yếu tố khác, mục tiêu công việc được giao.

Đối với những người trải nghiệm ý thức trách nhiệm mạnh mẽ đối với công việc của mình cũng như đạt được các mục tiêu công việc thực sự của công việc đó, cần đáp ứng được hai điều kiện sau:

(Mục tiêu công việc phải được nêu rõ ràng

1)

(Mọi người phải có được quyền tự do nhất có thể đối với
2) những công cụ và phương thức mà họ có thể đạt được những mục tiêu kia

Được cho là các điều kiện trên thỏa mãn, mọi người càng tự do trong việc thích nghi các công cụ và phương thức đó thì ý thức trách nhiệm của họ với công việc sẽ trở nên mạnh mẽ hơn; hai điều này đều tương quan một cách tích cực. Ta biết rất rõ rằng trong những điều kiện này, mọi người thực hiện công việc sẽ thường thể hiện khả năng sáng tạo của mình theo cách thức tích cực. Như đã đề cập trong Phần 8.7, việc ứng dụng sự sáng tạo của con người trong công việc là rất cần thiết đối với việc tạo động lực.

Những gì ta đang đề cập trong phần này có thể được mô tả như quan điểm “mục tiêu bắt buộc, các phương thức không bắt buộc”. Điều này là trọng yếu đối với việc tạo ra ý thức trách nhiệm cũng như đạt được các mục tiêu công việc.

Trong ngữ cảnh này, hãy cùng nghĩ về mục tiêu công việc. Mục đích của công ty thường được cho rằng theo đuổi lợi nhuận. Tuy nhiên, từ quan điểm trên đây, loại công cụ và phương thức nào công ty có thể sử dụng nhằm đạt được phúc lợi? Điều này không phải đương nhiên mang lại cho con người sự tự do hoàn toàn trong các công cụ và phương thức đem lại cho họ nhiều tự do nhất có thể. Đương nhiên, có nhiều những hạn chế cũng như yếu tố đạo đức và hợp pháp là đặc biệt quan trọng.

Như đã đề cập trong Phần 6.3, công ty “tồn tại tốt” trong thế giới loài người dưới dạng này hoặc dạng khác thông qua một dịch vụ độc nhất mà bản thân nó có thể cung cấp, đồng thời thực hiện điều này trên thực tế là điều kiện cần thiết nhằm giúp công ty tồn tại. Hơn nữa, ý thức cải thiện của nhân công trong các dự án của công ty đang tăng do cấp độ học thức tăng. Trong loại môi trường này, mục tiêu công việc phải chấp nhận được tất cả những yếu tố tham gia. Để làm được điều đó, nhiệm vụ của con người phải rõ ràng và công bằng cũng như thẳng thắn. Chúng cũng phải hữu ích đối với xã hội, cũng như con người gắn với việc thực hiện chúng phải cho rằng chúng thỏa đáng, nên “hấp dẫn”, “hữu ích”, “thú vị” và “mạo hiểm”.

Điều này chắc chắn sẽ trở nên ngày càng quan trọng hơn trong tương lai. Hơn nữa, điều này chính xác là bởi bản thân chất lượng lấp đầy những điều kiện cần thiết như mục tiêu công việc có khả năng đóng vai trò làm trụ cột chính của việc quản lý công ty lâu dài tích cực cống hiến cho cộng đồng thông qua khách hàng.

8.9. Sự sáng tạo và Tiêu chuẩn hóa

Trong các phần trước, cụ thể là Phần 8.6 và 8.7, đã khám phá mối quan hệ giữa nhân lực và công việc đồng thời đã đề cập các khía cạnh sáng tạo cũng như tính cộng đồng của nhân lực. Rõ ràng rằng ước vọng làm việc được kết nối chặt chẽ với sự sáng tạo đồng thời trên thực tế không thể tách rời khỏi yếu tố này.

Tuy nhiên, mặt khác thì sự cần thiết cũng như tầm quan trọng của

tiêu chuẩn hóa (tạo lập cũng như thực thi nhiều những tiêu chuẩn quản lý hiệu suất công việc) thường được nhấn mạnh từ quan điểm cải thiện hiệu quả công việc cũng như đảm bảo chất lượng. Loại tiêu chuẩn hóa nhìn chung có thể được chia thành tiêu chuẩn hóa dành cho *hàng hóa* và tiêu chuẩn hóa dành cho *công việc*. Mọi người chấp nhận rằng tiêu chuẩn hóa dành cho hàng hóa theo nhiều cách là không thể thiếu được đối với việc đảm bảo chất lượng cũng như niềm tin (bao hàm dịch vụ sau khi bán hàng), giảm thiểu chi phí cũng như cải thiện năng suất. Tuy nhiên, khi nhắc tới tiêu chuẩn hóa dành cho công việc, các loại vấn đề sau đây được đề cập:

Việc loại bỏ đầu tiên là công việc tiêu chuẩn hóa đối nghịch với động lực, do nó hạn chế sức sáng tạo cũng như sự khéo léo của những người gắn liền với công việc đồng thời giảm thiểu cơ hội thực hành những khả năng đó. Như đã giải thích, ta nên cho phép nhân công tự do hơn đối với công cụ cũng như phương pháp họ sử dụng trong việc thực hiện công việc của mình. Ta càng để họ tự do thì ý thức trách nhiệm của họ sẽ tốt hơn đồng thời họ thể hiện sức sáng tạo nhiều hơn. Liệu tiêu chuẩn hóa công việc có hạn chế yếu tố này không?

Việc loại bỏ thứ hai chính là, ngay cả sau khi bỏ ra nhiều thời gian và công sức vào việc tiêu chuẩn hóa các phương thức công việc, các tiêu chuẩn thường không được tuân thủ. Ví dụ, một khảo sát cho thấy dù hầu hết các công ty Nhật đặt quy định thiếu thực tế mà các tiêu chuẩn trong nhà được tuân thủ, hơn nửa những công ty đó không có các thủ tục rõ ràng nhằm đảm bảo rằng chúng có hiệu lực trên thực tế. Việc chuẩn bị các tiêu chuẩn được cho là công việc khó tốn thời gian và nỗ lực. Bởi vậy, điều gì trở thành ảnh hưởng của những yếu tố tạo nên tiêu chuẩn nếu như các tiêu chuẩn đó không được thực hiện một cách đều đặn? Liệu có quá khó đối với nhân công trong việc tuân theo những tiêu chuẩn đó trong công việc họ được giao?

Nhằm thảo luận câu hỏi về sự sáng tạo và tiêu chuẩn hóa theo thuật ngữ rõ ràng hơn, cần nhắc ví dụ tiêu chuẩn làm việc trong chu

trình sản xuất. Các tiêu chuẩn làm việc có thể được thiết lập theo nhiều cách, nhưng thường bao gồm ba mục:

- (1) Mục tiêu công việc: Trong chu trình sản xuất, điều này tương ứng với các tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm trung gian và cuối cùng cần sản xuất.
- (2) Miễn cưỡng thực hiện công việc: bao gồm những điều cấm có thể thấy được khi thực hiện công việc. Quan trọng nhất là được thiết kế nhằm đảm bảo an toàn nhân công và duy trì chất lượng tạo ra trong chu trình ngược dòng.
- (3) Các công cụ, phương thức được sử dụng khi thực thi công việc.

Trong các đề mục này, luôn phải đạt tới số 1, số 2 phải được tuân thủ một cách thận trọng bởi người chịu trách nhiệm công việc. Rõ ràng là ai cũng phải tạo ra sản phẩm phù hợp và làm việc an toàn. Cũng đương nhiên là ít điều cấm được liệt kê trong mục 2 hơn thì nhân công được tự do thực hiện công việc đồng thời sẽ dễ dàng thực hiện công việc hơn. Do đó ta nên cân nhắc những điều kiện này một cách cẩn thận đồng thời thực hiện những giai đoạn táo bạo (ví dụ, bằng cách giới thiệu các hệ thống chống lỗi) nhằm loại bỏ chúng nhiều nhất có thể.

Các tiêu chuẩn làm việc đối với công việc nguy hiểm thường được tuân thủ thận trọng hơn so với những loại công việc khác. Điều này không chỉ bởi công việc nguy hiểm được giám sát cẩn thận hơn mà còn do mọi người thường quan tâm hơn tới an toàn bản thân mình.

Nhưng liệu mục 3 có được tuân thủ theo cách tương tự mục 2 mà không cần biết ai chịu trách nhiệm công việc hay không? Như đã nhấn mạnh trong Phần 8.8, việc thiết lập cũng tuân theo các công cụ, phương thức kể trên khuyến khích nhân công tránh được trách nhiệm về lỗi đồng thời nhận định rằng việc thất bại không phải lỗi của họ bởi họ đã tuân thủ các phương thức đã định. Điều này phải được bảo vệ nghiêm ngặt.

Một trong những mặt xác nhận rằng mục 3 phải được tuân thủ là,

do các công cụ, phương thức làm việc tiêu chuẩn hóa được thành lập sau khi cân nhắc cẩn thận các góc độ, chúng phải là những công cụ, phương thức năng suất cũng như hiệu quả nhất có thể, bất luận ai sử dụng chúng - ít nhất cá nhân đưa ra các tiêu chuẩn đó nghĩ vậy. Tuy nhiên, trong quan điểm của sự khác biệt về thói quen cũng như cá tính nhân công, không chắc rằng từng tiêu chuẩn nên hiệu quả nhất đối với mỗi người dù tiêu chuẩn được tạo ra cẩn thận như thế nào.

Ta biết rằng loại hoạt động tiêu chuẩn hóa này còn thiếu trong thể thao. Điều này là do, nếu những tiêu chuẩn hiệu quả tối ưu đối với hoạt động tồn tại trong thể thao, ai cũng có thể tạo nên kỷ lục thế giới nếu làm theo các yếu tố này và cũng sẽ chẳng cần phải tổ chức Olympic nữa. Để trở nên xuất sắc trong thể thao, đầu tiên ta phải làm chủ được những hoạt động cơ bản bằng cách đọc sách và học, nhưng chỉ làm vậy sẽ không khiến ta phá vỡ kỷ lục thế giới ngay lập tức. Cách duy nhất để cải thiện kỷ lục cá nhân là tiếp tục tích lũy trên những yếu tố cơ bản thông qua việc khổ luyện bằng cách luyện tập và khéo léo khám phá phương pháp phù hợp nhất.

Trong khả năng này, mục 3 (tiêu chuẩn làm việc liên quan tới công cụ và phương pháp) nên được chia làm hai loại chính: Một bao gồm sổ tay huấn luyện dành cho người mới bắt đầu, tương đương với các hoạt động cơ bản mô tả những mẹo đặc biệt hay làm-thế-nào dành cho những nhân công có kinh nghiệm - những người đã làm chủ được các kỹ thuật cơ bản. Loại hai không nên quá lộn xộn. Đã đề cập trong Phần 8.5, hai loại tiêu chuẩn này không nên là những điều cấm cứng nhắc không quá khó để tuân thủ mà như những đầu mối thực hiện công việc hữu dụng.

Loại đầu tiên (sổ tay dành cho người chưa có kinh nghiệm) để giúp nhân công hiểu được các hoạt động cơ bản và học việc hiệu quả hơn. Nên viết chúng đơn giản và rõ ràng với nhiều hình minh họa.

Trong việc sử dụng những cẩm nang này, quan trọng là làm cho người được đào tạo biết rõ vào cuối đợt huấn luyện rằng các phương pháp làm việc họ đã học được chỉ là những hoạt động tiêu chuẩn, là

những gợi ý cải thiện hữu dụng, và rằng để làm chủ được những hoạt động đó, họ nên cố chủ động phát triển các phương pháp làm việc thực sự phù hợp với mỗi cá nhân. Họ nên được báo rằng điều này sẽ giúp họ cải thiện kỹ năng của mình cũng như rằng các nhà quản lý hỗ trợ cũng như khuyến khích họ thực hiện một cách chủ động. Ngược lại, việc ép người mới học thực hiện các hoạt động tiêu chuẩn một cách chính xác như họ đã được dạy là cách vô lý để bắt đầu bởi nó không chỉ dẫn tới việc né tránh trách nhiệm mà còn ngăn nhân công cải thiện các kỹ năng của mình.

Nếu nhân công được khuyến khích cải thiện kỹ năng, họ được yêu cầu vận dụng bản năng của mình phát triển những hoạt động tiêu chuẩn vào các phương thức làm việc thực tế, đồng thời khám phá những bí mật thực hiện công việc hiệu quả. Những phương thức này có thể được ghi lại dưới dạng các tiêu chuẩn làm việc dành cho những nhân công có kinh nghiệm. Nhà quản lý nên thiết lập hệ thống ghi lại những gợi ý và mẹo nảy ra theo cách này bởi mỗi cá nhân hay nhóm đồng thời chủ động khuyến khích họ làm như vậy. Cùng lúc, họ nên kiểm tra các công cụ và phương thức cẩn thận nhằm đảm bảo rằng họ không phạm phải các điều cấm trong mục 2 đồng thời đào tạo cấp dưới đúng kỹ thuật, những phương thức làm việc hiệu quả cần được đề xuất và lưu lại. Do việc kết hợp hầu hết các phương thức làm việc được lưu lại theo cách này tới những hoạt động tiêu chuẩn là khả thi, bản thân những hoạt động này cũng nên được duyệt lại định kỳ, giúp gia tăng tính hiệu quả.

Sự sáng tạo và tiêu chuẩn hóa do đó không loại trừ mà bổ sung cho nhau. Bằng cách khuyến khích và xúc tiến loại tiêu chuẩn hóa được đề cập tại đây, các nhà quản lý sẽ giúp nhân công gắn với công việc và tận dụng tối đa sức sáng tạo của họ đồng thời khám phá ra những phương thức thực hiện công việc tốt hơn cũng như cố nâng cao và cải thiện mục 2 hơn nữa. Do ta có thể mong đợi các kỹ năng của nhân công được cải thiện bởi chu trình này, việc tiêu chuẩn hóa không nên bị phụ thuộc hoàn toàn vào họ - nhà quản lý và nhân viên cũng nên đưa ra nhiều sự khuyến khích cũng như hỗ trợ nhất có thể.

8.10. Bốn giai đoạn sáng tạo

Tiếp tục chủ điểm từ phần trước, hãy cùng nghĩ về việc làm thế nào để tận dụng sự sáng tạo một cách tối ưu (một trong những yếu tố quan trọng của nhân lực) trong công việc hàng ngày. Đương nhiên, không có những hướng dẫn cụ thể và chi tiết hơn trong việc tận dụng sự sáng tạo. Điều tôi sẽ đề cập tới ở đây có thể được mô tả là bốn giai đoạn quan trọng để tạo ra nền tảng khiến công việc trở nên sáng tạo hơn.

(1) Khi đưa ra chỉ dẫn công việc, thể hiện rõ ràng mục tiêu công việc thực sự

Tầm quan trọng của việc cảm này đã được đề cập trong Phần 8.8 và 8.9. Đối với cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện công việc, mục tiêu thực sự của công việc là những gì cần đạt được, dù có xảy ra điều gì, ai chịu trách nhiệm đi chăng nữa. Hơn nữa, những mục tiêu này phải **gồm hơn** ranh giới theo đuổi lợi nhuận; những mục tiêu này cần phải thú vị, hấp dẫn, mạo hiểm cũng như chấp nhận được đối với những cá nhân tham gia, đồng thời có khả năng tạo động lực cho những cá nhân hướng tới thành tựu của mình. Nói cách khác, chúng phải là những mục tiêu chung được đề cập trong Phần 4.6.

(2) Cho nhân công ý thức trách nhiệm mạnh mẽ về công việc

Như đã đề cập trong Phần 8.8, trách nhiệm ở đây nghĩa là loại trách nhiệm trước thực tế, không phải loại trách nhiệm sau thực tế - đó là sự xác định rõ ràng bằng mọi giá phải đạt được mục tiêu nhiệm vụ được giao. Việc cảm thấy ý thức trách nhiệm kích thích việc sáng tạo ý tưởng tốt nhằm đạt được các mục tiêu. Cũng đã được đề cập trong Phần 8.8, quan trọng là đáp ứng được hai điều kiện sau:

- 1) (Những mục tiêu công việc thực sự phải được tuyên bố rõ ràng và dễ hiểu.
- 2) (Những cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện công việc phải được tự do nhất có thể trong những công cụ và phương thức họ sử dụng, nhờ vậy, họ có thể làm điều gì cần thiết nhằm đạt được những mục tiêu thực sự đó.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa rằng nhân công có thể tuyệt đối làm những gì mình thích. Điều này nghĩa là họ được tự do lên ý tưởng và ứng dụng nhiều cách thức làm việc nhất có thể, nghĩa là họ cần phải tuân theo những yếu tố miễn cưỡng đã đề cập trong Phần 8.8. Tuy nhiên, rõ ràng là con người có thể chạy nhanh hơn nếu như có ít chướng ngại vật chắn đường họ hơn. Do đó cũng rất quan trọng trong việc kiểm tra những yếu tố miễn cưỡng sẵn có và quyết định xem liệu chúng có cần thiết không, đồng thời loại bỏ triệt để những yếu tố gây hại và không cần thiết.

Con người có một phần phi lý trong mình và thường thực hiện những nỗ lực phi thường nhằm tìm ra cách thức vượt qua những rào cản khi họ không đạt được mục tiêu của mình. Cùng với việc quản lý khuyến khích mạnh mẽ mọi người đạt được mục đích bằng bất cứ giá nào, việc đưa ra những cách thức chuyên các nỗ lực sáng tạo của họ nhằm viện cớ thành nỗ lực tìm cách đạt mục tiêu cũng rất quan trọng.

Những cách thức thống kê đơn giản như phân tầng cũng như điều chỉnh dữ liệu⁽⁶⁵⁾ là những thiết bị hiệu quả trong việc vô hiệu hóa những lý do viện cớ. Những ví dụ bao hàm việc phân tầng các kết quả công việc hay dữ liệu thực hiện an toàn bởi một nhóm hoặc cá nhân cũng như điều chỉnh dữ liệu bằng việc vận dụng công cụ hoặc sự thoái lui đó.

(3) Cho phép thời gian sáng tạo ý tưởng

Nếu những mục tiêu thật sự của nhiệm vụ được đưa tới những cá nhân liên quan, họ được tự do nhất có thể trong việc làm thế nào để họ đạt được những mục tiêu đó, và nếu như tìm được những cách thức ngăn họ đưa ra những lý do viện cớ không đạt được những mục tiêu đó, họ sẽ thấy rất khát khao hoặc bằng cách này hay cách khác giải quyết được những vấn đề đồng thời đạt được các mục tiêu đó. Nói cách khác, một ý thức trách nhiệm mạnh mẽ sẽ được tạo ra. Khi họ thấy mình có một ý thức trách nhiệm lớn, họ sẽ cân nhắc kỹ về vấn đề đó trong những giai đoạn kéo dài. Kết quả là quá trình nghiền ngẫm, họ sẽ quay lại gốc rễ vấn đề và điều này sẽ dẫn tới những cảm hứng

bất chợt cũng như những ý tưởng mới lóe lên.

Nishibori⁽³⁶⁾ chia chu trình sáng tạo thành hai giai đoạn, được minh họa bằng hai bình trong Hình 8.3. Bình đầu tiên thể hiện việc khám phá những vấn đề thực tế trong khi bình hai thể hiện việc tìm những chiến lược cụ thể giải quyết các vấn đề đó. Ông giải thích mẫu chu trình sáng tạo này như sau:

Đầu tiên, ba yếu tố cần phải xem xét trong bình đầu tiên, “ừ” cùng nhau trong không gian tự do được hình dung là chất lỏng trong bình. Khi họ làm vậy, áp suất trong bình bắt đầu tăng.

- (1) Ý thức khủng hoảng và khẩn cấp (“Trời đất! Phải làm gì đó!”)
- (2) Khát vọng không gò bó mạnh mẽ (động lực)
- (3) Nhìn tổng quát (hoặc các điều kiện để) giải pháp khả thi, dựa trên kiến thức sẵn có cùng các kinh nghiệm đã qua.

Cuối cùng thì, như khi nút chai bỗng nhiên bật ra, điều gì đó xảy ra khiến các vấn đề bỗng rõ ràng cùng một lúc. Các chiến lược giải quyết vấn đề sau đó bắt đầu được pha chế trong bình hai.

Cũng giống bình một, nhiều ý tưởng được “ừ” cùng nhau trong bình hai và áp suất bỗng nhiên tăng. Sau đó, ý tưởng sẽ giải quyết vấn đề này ra, nút bình thứ hai bật ra. Nên nhớ rằng chỉ có nội dung trong hai bình là khác nhau, có vài những ý tưởng thay thế cũng như những cách thức giải quyết vấn đề khác nhau là hữu dụng theo cách riêng của nó.

Nhiều những nhà nghiên cứu trong lĩnh vực phát triển sáng tạo đường như đặt tầm quan trọng hơn lên bình thứ hai, nhưng bản thân việc xác định vấn đề (chu trình thực hiện trong bình một) thường quan trọng hơn. Điều này cũng được chỉ ra bởi những suy xét nổi tiếng rằng nếu bạn xác định vấn đề thực sự thì bạn đã đạt tới nửa chặng đường giải quyết vấn đề rồi.

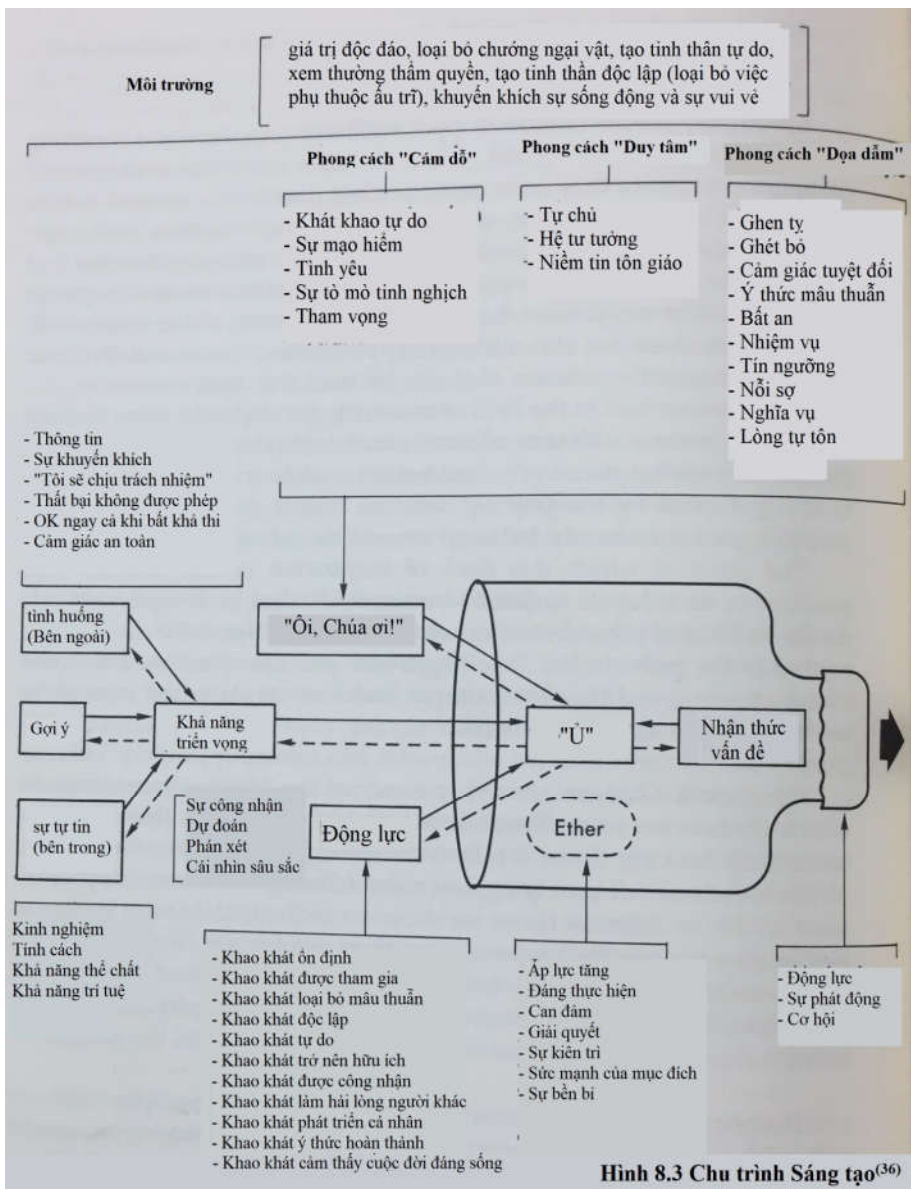
Quan điểm cảm hứng vụt lên xảy đến và vấn đề thực sự hay giải pháp của nó bỗng trở nên rõ ràng một cách không rõ ràng phụ thuộc

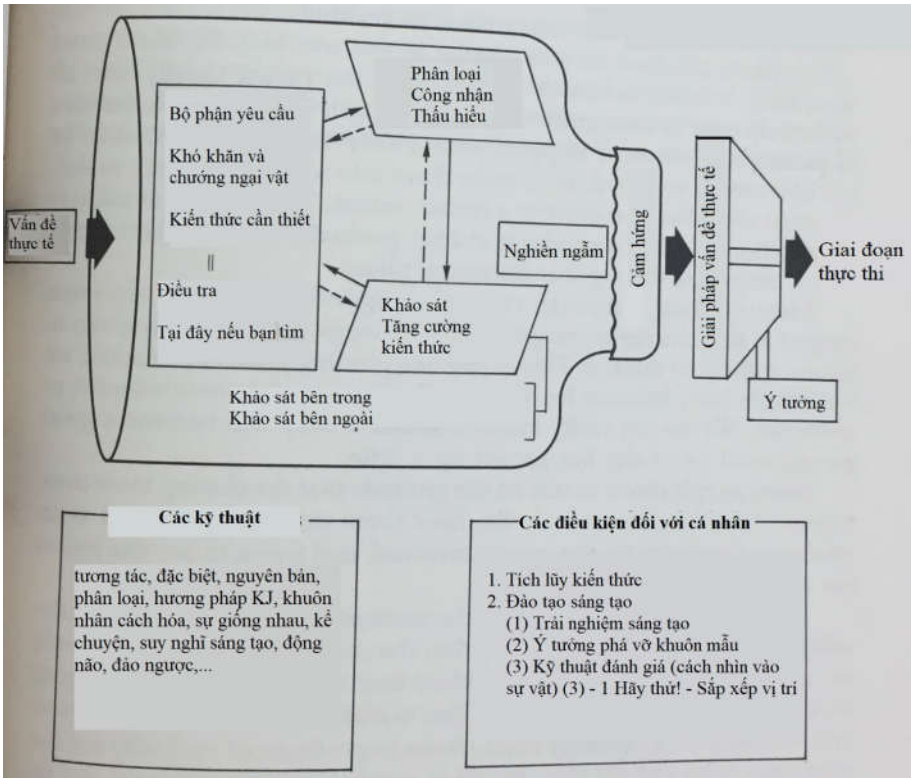
vào việc gây dựng áp suất bình thể hiện trong Hình 8.3. Nó liên quan mật thiết tới chu trình “pha chế” khi ta bỏ nhỏ những khuôn mẫu suy nghĩ thông thường của mình và trở nên khách quan đủ để thấy bản chất vấn đề.

Một tục ngữ cổ Trung Quốc chỉ ra rằng những loại thời cơ ta trở nên thả lỏng cũng như khách quan theo cách này để các ý tưởng dễ đến với mình hơn. Nó cho ta thấy rằng cơ hội này xảy đến khi ta cười ngửa hoặc nằm xuống và thư giãn. Đương nhiên, ý tưởng đến một cách chóng vánh ở nhiều thời điểm đối với từng cá nhân khác nhau, và quan trọng là đưa tới cho con người những cơ hội họ cần sáng tạo.

Khả năng cầu may⁽⁹⁹⁾⁽¹⁰⁰⁾ là khả năng vô tình tạo ra những khám phá vui vẻ và không ngờ tới. Tiểu sử của một nhà hóa học vật lý nổi tiếng, Irving Langmuir giới hạn những quan sát về chủ đề này như sau:

Lịch sử về khóa học tràn lan những ví dụ về khả năng cầu may: Galvani chú ý tới sự run kỳ lạ của chân ếch chết; Fleming phát hiện ra mốc penicillin trong một món ăn văn hóa; và Becquerel lúng túng trước những cái bóng bất thường trên một bức ảnh chụp chiếc đĩa khô. Có nhiều những ví dụ hơn về những phát hiện tình cờ như vậy. Trên thực tế, nhiều phát minh khoa học quan trọng được giúp đỡ bởi may mắn. Tuy nhiên, tự nhiên các nhà khoa học ý thức rằng việc chỉ chờ vào may mắn là vô dùng. Joseph Henry đã từng nói: “Những hạt giống của các khám phá vĩ đại nổi lên xung quanh ta mọi lúc. Tuy nhiên, chúng chỉ bắt nguồn từ những bộ não chuẩn bị nhận được những thông tin đó.





Điều tôi đang đề cập trong chương này chính là sự chuẩn bị của não bộ khiến cho những hạt giống khám phá nổi lên quanh ta dễ nảy mầm hơn.

Nhà vật lý nổi tiếng Issac Newton được cho rằng đã phát hiện ra định luật hấp dẫn khi ông chứng kiến quả táo rơi xuống từ trên cây. Câu chuyện này rất nổi tiếng, nhưng nhiều người khác chắc hẳn đã thấy táo rụng giống ông ấy. Vậy tại sao những người đó không thể phát hiện ra trọng lực và tại sao Newton lại là người đầu tiên làm được việc đó? Câu trả lời rất đơn giản. Không giống như những người khác, Newton đã hoàn thiện giai đoạn 1 và 2 của chu trình sáng tạo nêu trên và do đó đã chuẩn bị não bộ của mình cho việc khám phá gốc rễ vấn đề. Đó là lý do tại sao việc chứng kiến táo rụng của Newton lại là tác nhân kích thích cảm hứng của ông.

(4) Nuôi dưỡng những ý tưởng và thực hiện chúng

Một ý tưởng được tạo ra theo cách này có tuyệt vời tới đâu đi chăng nữa, như một đứa trẻ mới sinh, sẽ vẫn rất yếu ớt trong giai đoạn ngắn sau khi được tạo ra. Sẽ dễ lấn át ý tưởng này bằng cách kiểm tra nó một cách trâm trọng với ý tưởng lượm nhặt thành từng mảnh hay dẫm lên nó. Tuy nhiên, để quyết định xem liệu những ý tưởng này có thật sự tốt hay không, hoặc khiến chúng trở thành điều gì đó hữu dụng, ta phải cho phép chúng phát triển tới mức độ nhất định. Cũng sẽ hoàn toàn không có sự phản đối nào cho phép một ý tưởng thay đổi dần từ bản chất nguyên mẫu thành một phiên bản tốt hơn trong quá trình nuôi dưỡng ý tưởng đó.

Những ý tưởng được xem xét thông qua cơ chế đề xuất của công ty thường được đánh giá ở giai đoạn hình thành ý tưởng, không đủ quan trọng để đưa ra quyết định cho phép ý tưởng phát triển. Điều này tương tự với việc đặt kỳ vọng lớn vào đứa trẻ sơ sinh bởi đứa trẻ đó nhìn giống một nhà khoa học hay chính trị gia nổi tiếng nào đó. Ta thực sự không biết liệu đứa trẻ đó sẽ trở thành một người tốt hay không cho tới khi đứa trẻ đó lớn lên một chút.

Nhiều người xác định việc này trên những nền tảng phát triển ý tưởng tốn tiền. Điều này đương nhiên là thật. Do vậy, tại sao không nghĩ về chi phí như một phí tổn giáo dục đối với những cá nhân tham gia, đồng thời cố sử dụng phí bài học này hiệu quả nhất có thể?

Như đã đề cập trong Phần 7.10, kẻ thù chính của việc phát triển sản phẩm mới được cho là tự thành lập trong công ty. Nhiều người quan tâm tới việc chặn các ý tưởng mới hơn là họ quan tâm tới việc khuyến khích phát triển những ý tưởng đó. Nuôi dưỡng những ý tưởng mới luôn đòi hỏi mọi người đấu tranh cho nó. Trong hầu hết các trường hợp, những ai có thẩm quyền là người có thể làm được điều này.

Nói cách khác, những nhà quản lý không nên dập tắt những ý tưởng này mà nên là người đỡ đầu cũng như khuyến khích phát triển ý

tướng. Việc viễn chinh tới Nam cực giữa Lieutenant Shirase và Baron Okuma được mô tả trong Phần 7.10 là một minh họa sống động cho tầm quan trọng của điều này. Cuộc viễn chinh này cũng như việc phát triển sản phẩm mới đều có yếu tố lãng mạn và mạo hiểm. Những loại yếu tố này gồm những thuộc tính sau:

- (Nhiệm vụ nên ngớ ngẩn và nực cười đối với những người
1) thường
- (Một khi nhiệm vụ được quyết định là đáng thử nghiệm, nó
2) nên được thảo luận với mục đích kiên trì và chắc chắn.

Cách tốt nhất để đảm bảo thành công trong loại cam kết này là nhiệm vụ thực hiện bởi nhân công với sự xác định kết hợp giữa những yếu tố quan trọng và bên trong - những người sẽ tận dụng tốt việc xác định đó.

Chỉ bằng việc thực hiện các giai đoạn từ 1 tới 4 như trên mà ta có thể biến công việc của mình thành một hoạt động sáng tạo. Nếu như nhân công nhận thấy ý thức trách nhiệm mạnh mẽ đối với công việc, tạo ra những ý tưởng tốt, chuyển hóa ý tưởng đó thành thực tế theo cách này, họ sẽ cảm nhận được ý thức hoàn thành cũng như tự tin vào bản thân. Đây là một kinh nghiệm rất đáng giá từ góc nhìn động lực, và không có gì hơn là phản hồi tích cực được thể hiện bằng các mũi tên trong Hình 8.2.

Chương 9

TỔNG KẾT VÀ TƯƠNG LAI CỦA CWQC

9.1. Hàng số trong Thời kỳ Hỗn loạn

Những thay đổi nhanh chóng gần đây bao hàm việc kết thúc Chiến tranh Lạnh được biểu tượng bằng sự sụp đổ của Bức tường Berlin năm 1989 cũng như việc đồng hành dân chủ hóa của các quốc gia Đông Âu đã dẫn tới một trong những việc tái cấu trúc chính trị lớn nhất trong lịch sử thế giới, như việc thống nhất Đức quốc cũng như giải thể Liên Xô. Thêm vào việc nâng cao tiêu chuẩn sống cũng như cấp độ giáo dục của con người, ta có thể chỉ hướng tới một sức mạnh phi thường được tạo ra bởi sự phát triển cũng như xác định truyền thông đại chúng.

Nhiều hơn nữa, những thay đổi toàn cầu ồn ào này không có khả năng ổn định nếu như tình hình hiện tại tiếp diễn. Trong những sự kiện như những thay đổi hiện được thực hiện hướng tới kinh tế Châu Âu và liên minh tiền tệ cũng như Hong Kong trở lại Trung Quốc vào năm 1997, thậm chí ngay cả những thay đổi rõ rệt và nhanh chóng hơn cũng có thể chưa được kể trong những năm đầu thế kỷ 21. Thực tế là nhân dân Đan Mạch bỏ phiếu cho việc trưng cầu dân ý tổ chức vào tháng 6 năm 1992 không phê chuẩn hiệp ước Maastricht và do đó không trở thành một phần của Liên minh Châu Âu, mặc dù có chiến dịch chính phủ mạnh mẽ nhằm thuyết phục họ làm như vậy, là một ví dụ thú vị về quốc gia nhỏ chống lại liên minh thị trường dẫn đầu bởi các quốc gia lớn hơn.

Trong khi đó, nhiều quốc gia chuyển mình từ các nền kinh tế tập trung, có kế hoạch sang các nền kinh tế thị trường tự do, nổi lên nền kinh tế chính toàn cầu trong chu trình. Cùng lúc, kinh tế toàn cầu kết tinh lại thành ba khối kinh tế chính: Châu Âu, Mỹ và Châu Á. Ba thị trường này được kỳ vọng là sẽ không bị đóng cửa với nhau mà sẽ phát triển theo cách tạo ra đấu trường cho việc hợp tác và cạnh tranh lẫn nhau. Sự phát triển nhanh của khu vực Châu Á là đặc biệt thú vị, và tổ

tiên người Hoa thực hiện những công hiến nổi bật đối với vấn đề này.

Như Armand Feigenbaum⁽³²⁾ nhận định, “Đà hướng tới một thị trường ngày càng cởi mở cũng như cạnh tranh toàn cầu hiện có một lực không thể ngăn chặn được rằng không có chính phủ hay tập đoàn kinh doanh khu vực nào có thể trì hoãn vô thời hạn nữa - ngay cả khi họ thiên về việc đó”.

Ta không nên quên rằng chất lượng là chủ chốt trong việc cạnh tranh trong những thị trường mở, và rằng chất lượng đã trở thành cách thức nền tảng của việc quản lý bất cứ công việc kinh doanh nào, ở bất cứ đâu nhằm hướng tới việc tăng trưởng cũng như lợi nhuận thị trường.

Do vậy, người Nhật chúng ta nên phản hồi ra sao đối với sức tàn phá dữ dội của những thay đổi toàn cầu đang diễn ra này? Nhật đã phát triển thành cường quốc kinh tế thế giới và thời gian đã trôi qua khi ta đủ khả năng hành động ở nền tảng lợi ích của mình. Ta phải thích nghi với khía cạnh quốc tế, cân nhắc chủ động vai trò ta có thể tận dụng trên thế giới, và nhanh chóng hướng tới việc lấp đầy vai trò đó. Không có những phản hồi phù hợp với những thay đổi hiện đang diễn ra, ta không thể chờ mong sự thịnh vượng của Nhật Bản kéo dài.

Đương nhiên, trong thế giới đang thay đổi nhanh chóng này, ta phải đưa ra những đánh giá chính xác cũng như thực hiện các hoạt động đúng đắn. Đối với mục đích này, đây là yêu cầu cơ bản đối với chúng ta không đơn thuần là quan sát những thay đổi đang diễn ra mà còn nhận ra rằng có những hằng số cơ bản quan trọng vẫn tồn tại một cách quan trọng như vậy. Điều này là bắt buộc với chúng ta trong việc làm rõ, hiểu chính xác cũng như thực hiện những hoạt động dựa trên những hằng số này.

Hơn nữa, nếu ta có thể thay thế trục thời gian của những thay đổi nhanh chóng này với trục khoảng cách trên bề mặt quả địa cầu, việc nghiên cứu và làm rõ những nền tảng chung hiểu và liên quan hợp lý không chỉ bởi người Nhật mà bởi bất kỳ ai ở bất kỳ đâu trên thế giới mang ý nghĩa tương tự những cân nhắc phía trên.

Ví dụ, ấn phẩm này đề cập tới cách thức CWQC (hệ thống quản lý chất lượng được biểu thị đặc biệt một cách có nguyên tắc bởi sự tham gia của mọi công nhân) bắt nguồn tại Nhật Bản và sau đó được phát triển với nền tảng của nó. Trong khi đó, Juran⁽³³⁾ gần đây đã chỉ ra rằng những người thắng Giải thưởng Malcom Baldrige và nhiều công ty khác ở mức độ tương đương đã học được tám bài học chính từ những kinh nghiệm của mình.

Tám bài học này, đã được liệt kê trong Phần 5.7 và bao gồm những vấn đề như lãnh đạo quản lý cấp cao, tổ chức cải thiện chất lượng, công nhận chất lượng với ý nghĩa rộng hơn (khái niệm “Q lớn”) thiết lập các mục tiêu chất lượng và việc thành lập các kế hoạch kinh doanh công ty, đào tạo chéo (đa nhiệm vụ) và ủy quyền, không phải duy nhất ở Mỹ. Các công ty Nhật Bản hy vọng đạt được chính xác những bài học này trong khi quảng bá cũng như thiết lập CWQC, và đã thực hiện chúng một cách kiên trì trong vòng nhiều năm.

Nói cách khác, những bài học này không thể hiện những gì Juran⁽⁵⁶⁾⁽⁵⁷⁾ gọi là “một chiến lược mới đối với các quốc gia phương Tây” hay một CWQC Nhật Bản độc nhất. Hơn thế, chúng nên được nhắc tới như bản chất của việc quản lý chất lượng thành thật. Chúng được áp dụng ở bất kỳ đâu trên thế giới và được khám phá thông qua trí thông minh cũng như sự chăm chỉ của con người từ tất cả các loại môi trường quản lý hay nền tảng văn hóa.

Đúng bởi ta đã đối mặt với giai đoạn biến động lớn, nó không chỉ quan trọng đối với ta hiện tại và trong tương lai mà không mất cân bằng bởi những thay đổi diễn ra mà nhằm giữ tầm nhìn cố định trong thực tế cơ bản làm căn bản cho những thay đổi này cũng như cố vận dụng những sự liên tiếp này như một yếu tố cơ bản đối với quyết định cũng như các hoạt động của mình.

9.2. Ý nghĩa của Chất lượng

Trong khi kết nối với việc thảo luận trong phần trước, tôi muốn hướng tới góc nhìn khác của ý nghĩa chất lượng. Những nền tảng mà

tôi sẽ đề cập trong phần này cũng sẽ có thể thậm chí không thay đổi trong tương lai.

Như đã đề cập trong Phần 2.1 và 2.4, chất lượng được phân biệt giữa các chỉ số quản lý, chi phí và năng suất quan trọng **tương được** như sau:

- (1) Lịch sử của nó (nói cách khác, mối quan hệ của nó với con người) dài hơn.
- (2) Đây là một trong ba yếu tố của mối quan tâm chung với cả nhà sản xuất lẫn khách hàng.

Bởi những thuộc tính độc đáo này, chất lượng đã có một khía cạnh con người hơn là chi phí hay năng suất. Tài sản chất lượng này có thể xuất phát từ thực tế ta cảm thấy mối liên hệ sâu sắc hơn với nó so với chi phí hoặc năng suất. Trong khi ta có thể nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết lập “văn hóa chất lượng”⁽¹⁰¹⁾ ta không thường sử dụng thuật ngữ “văn hóa chi phí” hay “văn hóa năng suất”.

Như tôi đã đề cập, thực tế mà kháng cáo bởi nhà quản lý nhằm cải thiện chất lượng có thể chấp nhận được bởi nhân công và khó từ chối hơn một cuộc gọi nhằm cắt giảm chi phí cũng như tăng năng suất có thể xuất phát từ tính chất đặc biệt của chất lượng này. Việc cải thiện chất lượng khác với các chi phí thấp hơn hoặc tăng năng suất theo cách mà nó làm hài lòng khách hàng nội bộ của công ty (những chu trình tiếp theo) cũng như các khách hàng bên ngoài của công ty và những cá nhân thực tế tham gia vào công ty.

Hơn nữa, việc cải thiện chất lượng theo các cách thức sáng tạo có thể dẫn tới các chi phí thấp hơn và năng suất cao hơn, dù cuộc nói chuyện không nhất thiết là sự thật. Nếu những chi phí giảm theo cách thức sáng tạo hoặc tăng lên bởi những phương pháp sáng tạo, liệu chất lượng có cần thiết cải thiện không? Tôi không phủ nhận rằng các ví dụ có thể tồn tại của nó, nhưng chúng phải rất hiếm.

Thêm vào việc cải thiện “chất lượng lạc hậu”, việc mở rộng các thị trường cũng như tăng lợi nhuận thường khả thi bằng cách tìm kiếm

“những chất lượng hiện đại” (thường bị lãng quên bởi khách hàng loại bỏ những kỳ vọng đạt được điều này hoặc không nhận ra rằng họ muốn chúng), kiểm chứng sự hiệu quả của chúng, và thực hiện những giai đoạn tích cực nhằm kết hợp chúng vào những sản phẩm và dịch vụ của công ty. Trong những trường hợp này, việc tăng việc bán hàng các sản phẩm tương tự thông qua tác dụng hiệp đồng cũng khả thi⁽¹⁰²⁾.

Con người tham gia vào cộng đồng trong các nhóm như gia đình, câu lạc bộ thể thao, công ty,... Mỗi nhóm có lý do, và vô cùng hấp dẫn để những mục đích của nó là chấp nhận được với mọi thành viên nhóm đó. Để điều này xảy ra, các hoạt động của nhóm phải hữu dụng đối với các thành viên cũng như có ích với cộng đồng. Hơn nữa, những hoạt động này không nhất thiết là đơn giản, thuộc về máy móc và lặp lại, nhưng phải phong phú đa dạng cũng như phải giúp ta thực hành những khả năng sáng tạo của mình. Những hoạt động này mang tới các chất lượng con người cũng như kích thích khát vọng làm việc của nhân công. Những công ty này “tồn tại tốt trên thế giới” (xem Phần 6.3) là những công ty lấp đầy những điều kiện này, và điều này (thêm vào lương cao) là những gì khiến chúng hấp dẫn đối với nhân công của mình cùng những người trẻ mới tốt nghiệp muốn tham gia. Điều này là bởi con người dễ hướng tới những loại điều kiện này do đó tăng cảm giác tự hào trong công việc của mình.

Bản thân chất lượng đương nhiên không thể làm hài lòng tất cả những điều kiện này, nhưng việc nói về nó mà không nói về chất lượng là bất khả thi. Cách mạng chất lượng nhằm đạt được mục tiêu công nghiệp Nhật Bản cũng rất có ý nghĩa trong khía cạnh này.

9.3. Cạnh tranh và Kết hợp

Trong CWQC, một hoạt động được đặc trưng hóa một cách nguyên tắc bằng việc tham gia của mọi nhân công, những rào cản giữa các chức năng phải được tháo dỡ nhằm cho phép công việc nhóm chặt chẽ giữa những bộ phận khác nhau (xem trong Phần 7.7). Điều kiện tiên quyết quan trọng khi làm việc nhóm nhằm đạt được mà mọi thành viên của nhóm hoàn toàn hiểu cũng như chấp nhận các mục đích

chung của nhóm. Thêm vào đó, sẽ tốt hơn cho các thành viên nhóm nếu như có các quan điểm cũng như những viễn cảnh hơi khác hơn đối với mỗi người trong việc có chính xác cùng một suy nghĩ, do điều này khiến các ý tưởng sáng tạo tốt dễ nổi trội hơn như một kết quả của “hiệu ứng người xem” (hiện tượng mọi người xem một ván cờ, ví dụ, thường thấy được những nước cờ mà bản thân người chơi cờ bỏ lỡ). Nishibori nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kết hợp loại này trong những người với tính cách khác nhau. Đặc biệt quan trọng trong việc mang lại khả năng của nhóm cũng như luyện tập họ một cách đầy đủ nhất. (Xem Phần 6.7 đối với phần thảo luận quan điểm này liên quan tới “hệ thống đánh dấu” được thể hiện trong Hình 6.3).

Đó là một quan điểm rộng rãi mà người Nhật xuất sắc trong công việc nhóm bởi họ có một ý thức cũng như tinh thần nhóm phát triển cao của việc phụ thuộc lẫn nhau, trong khi những nước Châu Âu được cho rằng là công việc nhóm rất tốt bởi họ rất độc lập. Khi tôi được hỏi về ý kiến này tại Châu Âu, ví dụ, tôi thường trả lời rằng tôi không đồng ý với việc làm việc nhóm thực tế chặt chẽ hơn những người với tinh thần độc lập cao.

Để tôi kể lại một câu chuyện nhằm thể hiện điều này. Gần đây, khi tôi đứng lớp về CWQC ở Đại học Oslo, một sinh viên nói với tôi rằng mọi người ở Norway độc lập và được hỏi liệu rằng công việc nhóm mà tôi nhắc đến thực tế có thể đạt được tại đây, và nếu như vậy, điều gì cần được thực hiện để đạt được điều đó. Chỉ trong buổi sáng đó, tôi đã rất ấn tượng bởi tầm nhìn của tàu thám hiểm Fram của Roald Amundsen mà tôi đã thể hiện trong Bảo tàng Fram. Nhằm phản hồi lại những câu hỏi này, tôi hỏi bạn sinh viên đó liệu rằng có thật rằng Amundsen chỉ thành công trong việc trở thành người đầu tiên đến được Cực Nam bởi công việc nhóm được thực hành bởi việc thám hiểm của ông ấy. Đương nhiên, người hỏi đưa ra câu trả lời này một cách thuyết phục.

Trong việc thảo luận của các thành phần của niềm vui thể thao trong Phần 8.5, nó được đề cập trong thể thao là thú vị bởi các kết quả

hóa ra luôn như mong đợi. Khi cạnh tranh trong môn thể thao, ta cố hết sức bằng cách này hay cách khác. Đó là tại sao ta thấy vui khi ta thắng và được xác định làm tốt hơn trong lần tới nếu như những điều này không trở thành những gì ta muốn và ta mất. Mất đi những khuyến khích sự tò mò cũng như khát khao cải thiện; sau đó chúng tôi đào tạo cũng như thực hiện thậm chí chăm chỉ hơn và hạnh phúc gấp đôi khi ta thắng lần sau.

Từ cạnh tranh trong tiếng Nhật (*kyoso*) thường được viết với hai ký tự nghĩa là “cạnh tranh” và “tranh cãi”, nhưng tôi cũng sẽ viết với hai nghĩa ký tự “cạnh tranh” và “chạy theo”. Tôi thích sử dụng phiên bản sau hơn bởi tôi muốn thấy sự cạnh tranh, như một cuộc đua, diễn ra với tinh thần chơi đẹp trong thể thao⁽¹⁰³⁾.

Ý thức của ta về việc cạnh tranh mạnh hơn chúng ta nghĩ và đặc biệt khó để bãi bỏ. Nếu như điều này bắt buộc bị hạn chế phía trên đây, những người tham gia sẽ cảm thấy ý thức mơ hồ về sự không hài lòng và mong muốn được làm hài lòng. Những gì ta có thể và phải thực hiện không phải là dùng cạnh tranh mà nhằm loại bỏ việc cạnh tranh không công bằng chống lại những luật lệ này. Như ta đã trải nghiệm, có những vấn đề nghiêm trọng trong việc thiết lập khung công việc cũng như xác định tiêu chí đánh giá sự công bằng trong những giao dịch quốc tế bởi sự khác biệt văn hóa cũng như môi trường của các quốc gia khác nhau. Tuy nhiên, ta phải tổ chức những thảo luận rộng rãi nhằm xác định những luật lẫn nhau chấp nhận được. Những thành phần tham gia trong loại cạnh tranh này phải tập trung vào việc cạnh tranh với người khác nhằm phát triển ý tưởng của mình theo cách chủ động, hơn là việc cố chặn nỗ lực hoặc đè bẹp ý tưởng sáng tạo của đối thủ. Nói cách khác, ta cần loại cạnh tranh nơi mà người tham gia tìm nhằm thắng được bằng cách phát triển khả năng của họ và vượt trội đối thủ hơn là giữ họ lại.

Loại cạnh tranh công bằng này cũng thường thực hiện giữa các thành viên nhóm cố làm việc cùng nhau như một nhóm với mục tiêu đạt được mục đích chung. Hơn nữa, khi nó diễn ra trong bối cảnh làm

việc nhóm, nó thường đóng vai trò như một động lực nhóm mạnh mẽ. Câu chuyện của Scott và Amundsen trong cuộc đua của mình tới Nam Cực năm 1911 nổi tiếng, nhưng việc so sánh của Nishibori về việc lãnh đạo của các bên viễn chinh⁽¹⁰⁴⁾ là rất thú vị và đáng đọc nhằm đạt được việc hiểu biết tốt hơn về bản chất của lãnh đạo và làm việc nhóm liên quan đến các vấn đề được đề cập trong phần này.

Phản đề của cạnh tranh không phải là sự hài hòa mà là sự hợp tác⁽¹⁰⁵⁾. Đôi khi ta sử dụng thuật ngữ “hài hòa quốc tế” như từ trái nghĩa của việc “cạnh tranh quốc tế”. Tuy nhiên, sự hài hòa thường là kết quả của một thỏa hiệp giữa các bên liên quan. Việc hợp tác chủ động và tích cực hơn sự hài hòa dựa trên thỏa hiệp này, và nó có thể giúp ta đạt được những điều tốt hơn mà ta có thể làm việc độc lập. Dù việc liên kết và cạnh tranh có thể trái ngược, điều mà tôi cố truyền tải trong phần này là mối quan hệ thực tế giữa hai bên không phải đơn giản. Cạnh tranh thực sự là một khía cạnh quan trọng của việc hợp tác và có thể đóng vai trò là một động lực mãnh liệt.

9.4. Lãnh đạo và Tham gia

Thế giới đang tiến lên cả về vật chất lẫn tinh thần. Tuy nhiên việc phát triển hai mục sau có xu hướng tụt hậu hơn so với đề mục đầu. Dù ta cố tiến về phía trước trong khi duy trì cân bằng giữa hai bên, không dễ để đạt được sự cân bằng này.

Ở bất kỳ tỷ lệ nào, cuộc sống của con người trở nên giàu có hơn và mức độ giáo dục tăng lên trong giai đoạn điều hành tiến độ, họ thực hành tính cá nhân của họ nhiều hơn. Như đã đề cập trong phần trước, loại làm việc nhóm tốt cũng quan trọng trong kỷ nguyên tính cá nhân mới này. Tuy nhiên, việc nhóm diễn ra trong những lúc như vậy sẽ khác hơn công việc nhóm thông thường trong các thành viên nhóm sẽ có xu hướng tham gia nhiều hơn trong việc lên kế hoạch cũng như quản lý công việc của mình. Ví dụ, ngoài những trường hợp đặc biệt, việc tách kế hoạch và thực thi được đề cập trong Phần 3.2, sẽ được sử dụng ngày càng nhiều như một cái cớ thất bại và sẽ tiếp tục thâm hụt, trong khi phong cách lãnh đạo “im lặng và làm theo tôi” sẽ dần bị loại bỏ.

Nếu như điều này diễn ra, bản chất của việc lãnh đạo sẽ thay đổi. Những nhiệm vụ chính của lãnh đạo trong kỷ nguyên mới này, đã được đề cập trong Phần 4.6, sẽ bao gồm việc giải thích những mục tiêu chung của các thành viên nhóm và truy vấn họ tiếp cận chúng, làm bất cứ điều gì thành viên nhóm không tự làm được, theo dõi tiến độ liên tục và kiên nhẫn hướng tới việc đạt được mục tiêu, và chỉ đạo, huấn luyện cũng như khuyến khích các thành viên nhóm. Những nhà lãnh đạo cũng phải khám phá những đổi mới đáng mong chờ trong các chu trình mà họ chịu trách nhiệm, xác định chính xác những nguyên nhân cải tiến và ngợi khen một cách phù hợp những người sản xuất các kết quả tốt “một cách bất thường” như vậy. Điều này sẽ khuyến khích các thành viên nhóm một cách rất tốt.

Theo quan điểm này, vấn đề quan trọng hơn là mục tiêu công việc của nhóm là có đạt được. Ít nhất, ta phải tránh tình huống mà chỉ ít những thành viên nhóm rất quan tâm đến việc đạt được những mục tiêu trong khi các thành viên khác không hứng thú và coi công việc của họ không hơn một nguồn thu nhập. Mục tiêu công việc phải là những mục tiêu mà mọi thành viên nhóm rất quan tâm tới trong việc đạt tới - nói cách khác, như tôi đã nhấn mạnh xuyên suốt ấn phẩm này, chúng phải là những mục tiêu chung.

Ví dụ, công ty không định nghĩa các kế hoạch dài hạn cũng như hướng tới những ý muốn của cổ đông, chỉ được quan tâm tới lợi nhuận ngắn hạn, và đối xử lực lượng lao động của nó chủ yếu là bước đệm kinh tế, sa thải họ ở dấu hiệu đầu tiên của suy thoái kinh tế trong khi trả lương cho các giám đốc của họ, chỉ đơn thuần là cung cấp việc làm được trả lương không phải là loại công việc tạo ra giấc mơ.

Tuy nhiên, trong môi trường như vậy, bản thân các công ty thường được mua và bán như những phương tiện tối đa hóa lợi nhuận, và kết quả là những nhà quản lý cấp cao của họ sẽ thay đổi thường xuyên. Điều này nghiêng về các nhà quản lý nhằm ủng hộ các biện pháp khắc phục ngay lập tức. Dù chúng có thể hướng tới các cách thức tiếp cận như CWQC (biện pháp khắc phục chậm hướng tới việc

cải thiện cũng như thắt chặt văn hóa cũng như thể chế của công ty một cách rõ ràng dài hạn) và giáo dục, đào tạo cần thiết sẽ bị vỡ mộng cũng như loại bỏ chúng ngay khi họ thấy rằng họ không làm được những kết quả ngay tức thì.

Điều kiện cần thiết đầu tiên đối với việc giới thiệu, quảng bá cũng như thiết lập CWQC thành công ở giai đoạn hiện tại của sự phồn thịnh, khi mỗi cá nhân có khả năng tăng cường hơn, là nhằm xác định các mục tiêu chung của tổ chức. Tôi nghĩ rằng quan điểm của một công ty về sự phồn thịnh xã hội hơn chủ sở hữu của nó, được thể hiện trong Phần 5.4, cung cấp dấu hiệu của giải pháp cho vấn đề này. Phần 4.6 cũng liệt kê 11 lợi ích của việc tham gia của nhân công. Thay thế “nhóm” bằng “công ty”, “thành viên” bằng “nhân công” và “nhà lãnh đạo” bằng “quản lý cấp cao” trong danh sách này sẽ giúp ta hiểu được hình tượng quản lý mà tôi đang đề cập tới.

9.5. Vai trò của Nhật Bản trên Thế giới

Dù có khan hiếm tài nguyên thiên nhiên, Nhật Bản đã tự phát triển thành cường quốc kinh tế, theo đó vượt qua nhiều khó khăn. Thời điểm ta có thể chấp nhận hành động độc quyền trên cơ sở lợi ích chính của chúng ta đã vượt qua. Cựu chủ tịch và giám đốc điều hành của Năng lượng và Ánh sáng John J. Hudiburg đã có lần cảnh báo với tôi rằng, như Mỹ, Nhật Bản ràng buộc để khơi dậy sự ghen tị những quốc gia khác nếu như nước này trở thành quốc gia vận hành hàng đầu thế giới. Ông nói thêm rằng điều này sẽ bất khả thi nhằm đàn áp những sự ghen tị và rằng có vấn đề mà Nhật Bản phải nghĩ tới. Tuy nhiên, ta phải làm nhiều hơn chỉ là đối mặt với những cảm giác ghen tị. Như một cường quốc kinh tế, Nhật Bản phải cân nhắc một cách chủ động vai trò mà nước này phải đóng góp trong thế giới từ giai đoạn trung tới dài hạn quan điểm quốc tế cũng như thực hiện hoạt động ổn định nhằm thực hiện vai trò đó.

Khi cân nhắc vai trò thế giới trong tương lai của Nhật Bản, ta đương nhiên phải bắt đầu bằng việc chủ động nghĩ tới bản thân mình về những gì mình cần làm. Tuy nhiên, như được thể hiện trong Phần

2.4 và 7.3, cách thức tiếp cận tập trung vào khách hàng là một trong những nguyên lý cơ bản của CWQC. Ta cũng nên ứng dụng nó tại đây đồng thời đưa ra việc cân nhắc toàn diện về các quan điểm của những quốc gia về các hành vi có thể ảnh hưởng theo cách này hoặc cách khác, nói cách khác, ta nên thích nghi với các tiếp cận tập trung vào khách hàng và coi những nước này là khách hàng của mình. Nên không chỉ nên kiểm tra những gì mình cần làm trong tương lai từ nội bộ Nhật Bản mà còn cần cân nhắc nó từ góc nhìn của các quốc gia khác, nhìn nhận mình từ bên ngoài.

Việc quốc tế hóa của Nhật thể hiện dấu hiệu phát triển, đặc biệt từ việc xuất hiện khủng hoảng dầu của những năm 1970, đồng yên tăng trong đầu những năm 1980 và vấn đề mất cân bằng thương mại hiện nay, nhưng vẫn có nhiều nơi mà Nhật Bản đóng cửa đối với các quốc gia khác. Dù ta chắc chắn không cần **vị cà ri** với các quốc gia khác bằng cách gia nhập quá dễ dàng vào các nhu cầu của mình, ta phải nắm lấy những cơ hội nhằm tạo ra những tác động tích cực. Trong quan điểm cá nhân của tôi, mọi người sẽ gắng hiểu, với khả năng thành công cao, nếu ta nhận ra các vấn đề quan trọng và giải thích chúng một cách logic, ngay cả khi họ quan tâm các vấn đề được cho là khó đối với những cá nhân không phải người Nhật hiểu được. Ví dụ, buổi hội thảo động lực Âu Châu đầu tiên, gần đây được tổ chức ở Đan Mạch là một thành công vang dội⁽⁸⁵⁾⁽¹⁰⁶⁾. Dù việc chuẩn bị cẩn thận là một điều kiện cần thiết cho việc thành công của những chủ trương này, nó được khuyến là không nên quá cân nhắc nên liệu có hay không nội dung quá mang tính Nhật Bản và do đó quá khó để những người khác hiểu được. Thông qua việc tiếng Anh được sử dụng rộng rãi như một ngôn ngữ quốc tế, mọi người thường đùa rằng ngôn ngữ quốc tế thực sự không phải là tiếng Anh đơn thuần mà là “Englic” (tiếng Anh không chính xác; ngôn ngữ nghe giống tiếng Anh), do vậy không cần lo về việc nói tiếng Anh một cách hoàn hảo.

Ta cũng phải nhận thức việc lạc vào định kiến, bởi quá dễ để thực hiện điều này. Zeleny⁽¹⁰⁷⁾⁽¹⁰⁸⁾ khẳng định rằng cộng đồng kinh doanh

Mỹ đã được diễn ra bởi huyền thoại phổ biến bởi truyền thông đại chúng cũng như những cố vấn quản lý nhằm ảnh hưởng tới điều này, bởi việc quản lý phong cách Nhật Bản không phải là kiểu Mỹ và khác biệt văn hóa đối với việc quản lý phong cách Mỹ và khó giới thiệu cũng như thích ứng ở Mỹ. Hơn là phân tích cũng như viết về các hệ thống quản lý cao cấp này, ông thử xóa bỏ huyền thoại này bằng cách kết hợp việc sưu tập các epigram cũng như khẩu hiệu của các cá nhân các nhà tư bản phương Tây thành công. Tôi sẽ không đi vào chi tiết, nhưng ông chỉ ra rằng những câu nói của những người như Henry Ford và Ross Perot gần giống với việc tuyên bố của những lãnh đạo doanh nghiệp thành công tại Nhật. Hệ thống quản lý được phát triển bởi Tomas Bát, người vận hành việc kinh doanh làm giày ở Czechoslovakia từ 1906 cho tới sau khi nổ ra Thế chiến II, cũng rất nổi tiếng là có thể được ứng dụng ở bất kỳ đâu trên thế giới.

Ví dụ được mô tả trên đây có thể liên quan như hình minh họa cơ bản, những thực tế không đối được đề cập trong Phần 9.1. Việc cố gắng khám phá sự không đối này đồng thời sử dụng chúng như nền tảng trong hoạt động của chúng ta, ở bất kỳ địa phương hay quốc gia nào, có thể trở nên quan trọng hơn thời kỳ phát triển quốc tế hóa. Nói cách khác, đơn giản là không có gì gọi là phong cách Nhật Bản, phong cách Mỹ hay phong cách quản lý nào khác; chỉ có hai loại quản lý trên thế giới: quản lý tốt và quản lý tồi.

Như một cường quốc kinh tế, Nhật Bản được yêu cầu cung cấp nhiều loại hỗ trợ và hướng dẫn các quốc gia khác. Tôi đã đưa ra ý kiến cá nhân về vấn đề này⁽¹¹⁰⁾ vậy nên tôi sẽ không lặp lại, nhưng tôi sẽ nhấn mạnh rằng ta phải cung cấp hỗ trợ khoa học và kỹ thuật cũng như hỗ trợ kinh tế như hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và nên quảng bá loại thay đổi khoa học kỹ thuật sẽ cho phép ta chia sẻ những thất bại cũng như thành công của các quốc gia đồng thời giúp họ phát triển con người họ cần nhằm gây dựng tương lai quốc gia họ.

Chương 10

KẾT LUẬN

Nhiều lý do được trích dẫn là tại sao Nhật Bản có khả năng vươn lên từ đống tro tàn sau Thế chiến II và phát triển quốc gia mình thành một cường quốc kinh tế. Điều này bao hàm thực tế rằng Nhật Bản có một xã hội con người đồng nhất với cấp độ giáo dục cao, tuân theo phong tục làm việc trọn đời, từng người Nhật là những nhân công siêng năng, và rằng Nhật Bản sẵn sàng đồng hóa với văn hóa ngoại quốc.

Tuy nhiên, tôi tin rằng có nhiều quốc gia khác ngoài Nhật Bản có thể thỏa mãn được những điều kiện này. Theo tôi, đó không phải là những nguyên do tại sao Nhật Bản lại có thể đạt được tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cao đến vậy.

Tôi sẽ nhắc lại lời nhấn mạnh của Shiba⁽¹⁹⁾, bởi chúng có liên quan trong ngữ cảnh này:

Nhật Bản, mặt khác, đồng hóa việc kiểm soát chất lượng vào với văn hóa riêng của mình, chính xác như một con hào tạo ra ngọc trai từ canxi của mình, có lẽ bởi tài sản di truyền của văn hóa tự nhiên của nước Nhật cho phép sự thích nghi này.

Ngược lại, bản thân chất lượng có khả năng phát triển thành “ngọc trai” trong điều kiện chính xác. May mắn cho những người Nhật chúng ta, ta học được hầu hết cả thể kỷ trước từ Deming bằng cách theo chu kỳ PDCA vốn là điều kiện phát triển chất lượng tới điều mang giá trị tuyệt vời. Ta phát triển chất lượng “ngọc trai” bằng cách siêng năng là theo chu kỳ PDCA. Nhật Bản là quốc gia đầu tiên và có thể là duy nhất theo chu kỳ này một cách tận tâm và kiên trì trong khoảng thời gian dài đến vậy.

Nhật Bản đã có một trải nghiệm đa dạng trong nửa thập kỷ vừa qua và đã đối mặt với rất nhiều những khủng hoảng. Trong khi nhận thức muộn màng, rõ ràng là các công ty Nhật Bản đã thực sự thất bại cũng như cải thiện bản thân mình như một kết quả của việc đối mặt với những khủng hoảng này. Các kinh nghiệm này chính là một tài sản vô giá.

Một trong những vấn đề quan trọng mà Nhật Bản phải đối mặt hiện tại khi quốc gia này đã trở thành một áp lực kinh tế mạnh mẽ như vậy trên thế giới chính là quốc tế hóa. Một trách nhiệm chính của ta trong kỷ nguyên toàn cầu mới này là nhằm tối giản hóa việc hiểu Nhật Bản của các quốc gia khác bằng cách giao thương những kinh nghiệm kể trên tới những đất nước này một cách chính xác nhất có thể. Đây thực tế là một trong những động lực để viết nên ấn phẩm này.

Nhật Bản và thế giới sẽ thay đổi toàn bộ ra sao trong tương lai? Không ai biết, nhưng ta nên sẵn sàng cho những gì không ngờ tới. Chuyện gì xảy ra đến đi chăng nữa thì kinh nghiệm của Nhật Bản trong nửa thế kỷ vừa qua chắc chắn sẽ rất hữu dụng.

THAM KHẢO

- (1) Hudiburg, John J. 1991. *Winning with Quality — the FPL Story*. 191-2. New York: Quality Resources.
- (2) Lo, Y. C. 1992. "Philips Taiwan's TQC Activities and Achievements" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri* (Total Quality Control). vol. 43: 41.
- (3) Imanishi, K. 1968. *Ningen no Tanjō* (The Birth of Man) (in Japanese). Tokyo: Kawade Shobo.
- (4) Braidwood, R. J. 1975. *Prehistoric Men*. 8th ed. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- (5) Kondo, Y. 1988. "Quality through the Millennia." *Quality Progress*. vol. 21, no. 12: 83.
- (6) Gryna, Frank M. 1977. "Quality Costs: User vs. Manufacturer." *Quality Progress*. vol. 10, no. 6: 10.
- (7) Deming, W. E. 1980. "Some Obstacles to Improvement in Quality and Efficiency." in *Erfaringer fra Kvalitetsstyring i Japan*. Danish Society for Quality Control: 87.
- (8) Ishikawa, K. 1990. *Introduction to Quality Control*. 27. Tokyo: 3A Corporation.
- (9) Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., and Tsuji, S. 1984. "Attractive Qualities and Must-Be Qualities" (in Japanese). *Hinshitsu* (Quality). vol. 14, no. 2: 147.
- (10) Kondo, Y. 1988. "Quality in Japan." in *Juran's Quality Control Handbook*. 4th ed. 35 F.1. New York: McGraw-Hill.
- (11) Kogure, M. 1988. *Japanese TQC — A Reexamination and New Developments* (in Japanese). 70. Tokyo: JUSE Press.
- (12) Kondo, Y. 1975. "A Report of Dr. Juran's Special QC Seminar" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 26, no. 1: 52; no. 2: 138.
- (13) Tsuda, Y. 1990. "The Quality Situation in Europe — A Communication from Belgium" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 41, no. 3: 24.
- (14) Juran, J. M. 1973. "The Taylor System and Quality Control." *Quality Progress*. vol. 6, no. 5: 42.
- (15) Juran, J. M. 1988. "The Quality Function." in *Juran's Quality Control Handbook*. 4th ed. 2., 7. New York: McGraw-Hill.
- (16) Odajima, H. 1990. "QC Training Techniques for New Entrants" (in Japanese). *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri* (Standardization and Quality Control). vol. 43, no. 4: 4.

- (17) Mizuno, S. 1988. *Companywide Total Quality Control* (in Japanese). 72. Tokyo: JUSE Press.
- (18) Shewhart, W. A. 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. New York: D. Van Nostrand.
- (19) Shiba, R. 1989. *Sketches of America* (in Japanese). 250. Tokyo: Shinchosha.
- (20) Deming, W. E. 1982. *Out of the Crisis*. 487. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- (21) Kondo, Y. 1990. "On the IAQ, EOQC and ASQC" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 41, no. 3: 235.
- (22) "The Origin of Japanese QC" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. 1990. vol. 41, no. 1: 73; no. 2: 171; no. 3: 263; no. 4: 362; no. 5: 457; no. 6: 547; no. 7: 1064.
- (23) Hopper, K. 1985. "Quality, Japan and the U.S.: The First Chapter." *Quality Progress*. vol. 18, no. 9: 34.
- (24) Bush, D., and Dooley, K. 1989. "The Deming Prize and Baldrige Award — How They Compare." *Quality Progress*. vol. 22, no. 1: 28.
- (25) "Reagan Lauds First Baldrige Award Winners." *Quality Progress*. 1989. vol. 22, no. 1: 25.
- (26) Stratton, B. 1989. "Xerox and Milliken Receive Malcom Baldrige National Quality Awards." *Quality Progress*. vol. 22, no. 12: 17.
- (27) Zeleny, M. 1989. Private communication.
- (28) Feigenbaum, A. V. 1983. *Total Quality Control*. 3rd ed. 6. New York: McGraw-Hill.
- (29) Juran J. M. 1973. "Japanese and Western Quality — A Contrast." *Quality Progress*. vol. 11, no. 12: 10.
- (30) Cole, R. E., and Walder, A. G. 1981. "Structural Diffusion: The Policies of Participative Work Structures in China, Japan, Sweden and the United States." *CRSO Working Paper*. no. 226: 28. Michigan: University of Michigan, Ann Arbor.
- (31) *QC Sākuru Kōryō*. rev. ed. 1990. edited by QC Circle Headquarters. Tokyo: JUSE Press.
- (32) Feigenbaum, A. V. 1990. "Total Quality — An International Imperative." *Key-note Address at 44th Annual Quality Congress*. San Francisco, CA: ASQC.
- (33) Juran, J. M. 1991. "Strategies for World-Class Quality." *Quality Progress*. vol. 24, no. 3: 81.
- (34) Juran, J. M. 1981. "Product Quality — A Prescription for the West." *Proceedings of 25th EOQC Conference, June 8–12, 1981, Paris*. vol. 3: 221.
- (35) Kondo, Y. 1981. "Participation and Leadership" (in Japanese). *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri* (Standardization and Quality Control), vol. 34, no. 12: 27.
- (36) Nishibori, E.E. 1971. *The Development of Humanity and Creativity* (in Japanese). Tokyo: Japan Productivity Center.
- (37) e. g., Sayo, Y., and Yasu, M. 1983. "QC Implementation at Kajima Corp." (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 34, no. 1: 41.
- (38) Karatsu, H. 1988. *Strategies for Becoming an Intellectual Production Superpower* (in Japanese). 58. Tokyo: PHP Institute.
- (39) Aiba, K. 1966. "The Meaning of Quality Design" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 17, no. 1: 88.

- (40) Akao, Y., Ofuji, T., and Naoi, T. 1987. "Survey and Reviews on Quality Function Deployment in Japan." *Proceedings of ICQC '87 Tokyo*. 171.
- (41) Kawakita, J. 1986. *KJ-Hō — Let Chaos Speak* (in Japanese). Tokyo: Chuo Koronsha.
- (42) Kondo, Y. 1989. "Developing People." *Hinshitsu Kanri*. vol. 40, no. 4: 310.
- (43) Fuji, Y. 1990. "A Long-Term View of the Energy Situation in Japan" (in Japanese). *Proceedings of 38th Conference of the Japanese Society for Quality Control*. 1.
- (44) *Nihon Keizai Shimbun*. 14 Feb. 1987.
- (45) Harada, T. 1989. "TQC's Response to Internationalization" (in Japanese). *Proceedings of 48th JUSE QC Symposium*. 1.
- (46) Tsutsumi, S. 1988. "QC Training for Local Staff of Japanese Companies Abroad, Including Top Management" (in Japanese). *Proceedings of 46th JUSE QC Symposium*. 35.
- (47) Tsutsumi, S. 1991. "Basic Business Principle of Our Company and Quality Activities at the Overseas Plants." *Proceedings of Asian Quality Symposium (1991), Tokyo*. 27.
- (48) Yanagida, K. 1986. *The Structure of Vitality — Strategy* (in Japanese). 181. Tokyo: Kodansha.
- (49) Parker, M., and Saughter, J. 1988. "Management by Stress — Behind the Scenes at NUMMI Motors." *New York Times*. 4 Dec. 1988.
- (50) Koguchi, F. 1990. "The Future of Education and Research" (in Japanese). *EAI Information*. no. 15 (Sept. 1990): 1.
- (51) e.g., Kogure, M. 1988. *Japanese TQC — A Reexamination and Future Developments* (in Japanese). 317. Tokyo: JUSE Press.
- (52) Kondo, Y. 1985. "Some Thoughts on Recent QC Activities" (in Japanese). *Proceedings of 21st JSQC Symposium*. 1.
- (53) Kondo, Y. 1992. "QC Activities in Administrative Departments: from the Experience at FPL." *Quality Engineering*. vol. 5, no. 1 (1992-93): 31.
- (54) Karatsu, H. 1988. Reference (38). 154.
- (55) Furugori, T. 1990. "Rapidly-Increasing Irregular Workers — A Problem in America" (in Japanese). *Nihon Keizai Shimbun*. 24 Feb. 1990.
- (56) Juran, J. M. 1990. "The Evolution of Japanese Leadership in Quality (1)" (in Japanese). *Engineers*. no. 505: 1.
- (57) Juran, J. M. 1990. "The Evolution of Japanese Leadership in Quality (2)" (in Japanese). *Engineers*. no. 506: 24.
- (58) Miyaji, M. 1969. "On Promoting the Deming Plan" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 20, no. 1: 21.
- (59) Shimoyamada, K. 1987. "Characteristics and Problems of Japanese QC, Part II" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 38, no. 7: 1034.
- (60) Miura, S., Kano, N., Tsuda, Y., and Ohashi, Y. 1985. *Dictionary of QC Terms* (in Japanese). 415. Tokyo: Japanese Standards Association.
- (61) Hessel, M. P., Mooney, M., and Zeleny, M. 1988. "Integrated Process Management: A Management Technology for the New Competitive Era." in *Global Competitiveness*, edited by M. K. Starr. 121. New York: W. W. Norton & Co.
- (62) Okusa, F. 1985. "TQC for What Purpose?" *Hinshitsu Kanri*. vol. 36, no. 1: 88.

- (63) Ishikawa, K. 1990. Reference (8), 41.
- (64) Imai, M. 1986. *Kaizen*. 163. New York: McGraw-Hill.
- (65) Nishibori, E.E. 1956. *Hinshitsu Kanri Jisshihō* (QC Implementation Techniques). QC Text Series (in Japanese). no. 4: 27. Tokyo: JUSE Press.
- (66) Kondo, Y. 1977. "Creativity in Daily Work." *1977 ASQC Technical Conference Transactions*. Philadelphia. 430.
- (67) Kondo, Y. 1969. "Internal QC Audit in Japanese Companies." *Quality*. vol. 4: 97.
- (68) Miura, S., Kano, N., Tsuda, Y., and Ohashi, Y. 1985. Reference (60). 418.
- (69) Editorial Committee of Reminiscences of Ishikawa. 1993. *Kaoru Ishikawa — The Man and Quality Control* (in Japanese). 463. Tokyo: JUSE Press.
- (70) Feigenbaum, A. V. 1983. *Total Quality Control*. 3rd ed. 109. New York: McGraw-Hill.
- (71) Juran, J. M., and Gryna, Frank, M. 1988. *Juran's Quality Control Handbook*. 4th ed. 4., 18. New York: McGraw-Hill.
- (72) Kume, H. 1985. "Business Management and Quality Cost — The Japanese View." *Quality Progress*. vol. 18, no. 5: 13.
- (73) Kume, H. 1988. "Business Loss and Quality Management." *Quality Progress*. vol. 21, no. 7: 40.
- (74) Gryna, Frank, M. 1972. "User Quality Costs." *Quality Progress*. vol. 5, no. 11: 18.
- (75) Brunetti, W. H. 1990. "The Evolution of Quality Improvement Activities at Florida Power and Light" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 41, no. 3: 223.
- (76) *Application Guidelines 1989 — Malcolm Baldrige National Quality Award*. 1989. 18. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- (77) Kogure, M. 1975. *The Theory and Practice of Process Capability Studies* (in Japanese). Tokyo: JUSE Press.
- (78) Ishikawa, K. 1962. *Control Chart* (in Japanese). Tokyo: JUSE Press.
- (79) Asanuma, B. 1991. "A Recommendation to Spread Long-Term Business Relationships to Other Countries" (in Japanese). *Nihon Keizai Shimbun*. 17 Dec. 1991.
- (80) Kondo, Y. 1988. "Quality in Japan." in *Juran's Quality Control Handbook*. 4th ed. 35. F. 21. New York: McGraw-Hill.
- (81) Nayatani, Y. 1990. *TQC and R & D* (in Japanese). 165. Tokyo: Japanese Standards Association.
- (82) Nishibori, E.E. 1979. *Nishibori-Style New Product Development* (in Japanese). 74. Tokyo: Japanese Standards Association.
- (83) Yoneyama, T. 1969. *Talking About Quality Control* (in Japanese). 115. Tokyo: JUSE Press.
- (84) Uchida, Y. 1991. *Talking About New-Product Development* (in Japanese). Tokyo: JUSE Press.
- (85) Kondo, Y. 1991. *Human Motivation*. Tokyo: 3A Corporation.
- (86) Maslow, A. H. 1953. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*. vol. 50: 370.
- (87) Herzberg, F. 1969. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- (88) Gabor, D. 1972. *The Mature Society*. London: Martin Secker and Warburg.
- (89) Kondo, Y. 1976. "A Report of the Findings of 9th FQC Team" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 27, no. 9: 975.

- (90) Ellegård, K., Engström, T., and Nilsson, L. 1992. *Reforming Industrial Work — Principles and Realities: In the Planning of Volvo's Car Assembly Plant in Uddevalla*. Arbetsmiljöfonderr.
- (91) Kondo, Y. 1974. "Humanity and QC" (in Japanese). *Hinshitsu*. vol. 4, no. 3: 85.
- (92) 7th QC Overseas Study Team. 1972. "On the Recent QC Situation in America" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 23, no. 12: 1376.
- (93) Williams, D. N., and Wilson, R. A. 1972. "Lordstown Shootout: Cost-Cutters vs. New Labor." *Iron Age*. vol. 209: 38. (3 Feb. 1972).
- (94) Kondo, Y. 1975. "Work, Sports, and QC Circles" (in Japanese). *FQC*. no. 141: 33.
- (95) Editorial Committee of Reminiscences of Ishikawa. 1993. Reference (69). 444.
- (96) Nishibori, E.E. 1990. *Creativity* (in Japanese). 287. Tokyo: Kodansha.
- (97) Tokizane, T. 1970. *Being Human* (in Japanese). Tokyo: Iwanami Shoten.
- (98) O'Toole, J. 1973. *Work in America*. 3. Cambridge, MA: MIT Press.
- (99) Koiwa, M. 1988. "What is Serendipity? — Sequel" (in Japanese). *Boundary*. 73. May 1988.
- (100) Koiwa, M. 1988. "What is Serendipity? — Sequel" (in Japanese). *Boundary*. 74. Oct. 1988.
- (101) Hildebrandt, S., Kristensen, K., Kanji, G., and Dahlgaard, J. J. 1991. "Quality Culture and TQM." *Total Quality Management*. vol. 2, no. 1: 1.
- (102) Shimizu, H. 1992. "New-Product Development Activities and Customer Satisfaction — The Challenge in Panasonic's Large-Screen Television 'Gao'" (in Japanese). *Proceedings of 46th JSQC Symposium* (1st Kansai Chapter Symposium). 1.
- (103) Kondo, Y. 1988. "Environmental Change and TQC — Competition and Harmony" (in Japanese). *Hinshitsu Kanri*. vol. 39, no. 7: 1064.
- (104) Nishibori, E.E. 1986. "Two Types of Leadership." in Honda, K. *Amundsen and Scott*. (in Japanese). 298. Tokyo: Kyoikusha.
- (105) Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard U. P.
- (106) Kondo, Y. 1992. "Taking Part in the First Motivation Group Workshop in Europe" (in Japanese). *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri*. vol. 45, no. 10: 63.
- (107) Zeleny, M. 1990. "Management Wisdom of the West, Part 1" (in Japanese). translated by members of the Motivation Study Group, *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri*. vol. 43, no. 11: 41.
- (108) Zeleny, M. 1990. "Management Wisdom of the West, Part 2" (in Japanese). translated by members of the Motivation Study Group, *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri*. vol. 43, no. 12: 43.
- (109) Zeleny, M. 1987. "The Roots of Modern Management — The Bat'a System" (in Japanese). translated by Y. Kondo, *Hyōjunka to Hinshitsu Kanri*. vol. 40, no. 1: 50.
- (110) Kondo, Y. 1990. "Japan's Role in the World — the Future of QC" (in Japanese). *Proceedings of 50th JUSE QC Symposium*. 1.

In ... cuốn, khổ ...cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội - Lô 6B CN5
Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi - Thanh Trì - Hà Nội. Đăng ký kế hoạch
xuất bản số .../CXBIPH/.../LĐ. Quyết định xuất bản số .../QĐ-
NXBLĐ ngày ...

Mã số ISBN: ...

In xong và nộp lưu chiểu quý ... năm 2020.