

VJCC

Tài liệu khóa học

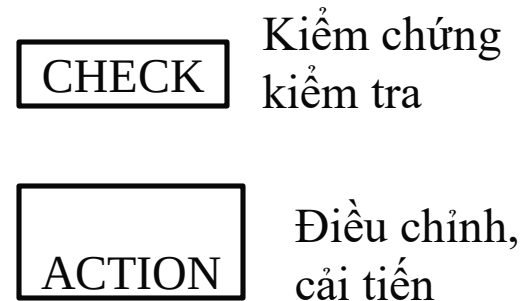
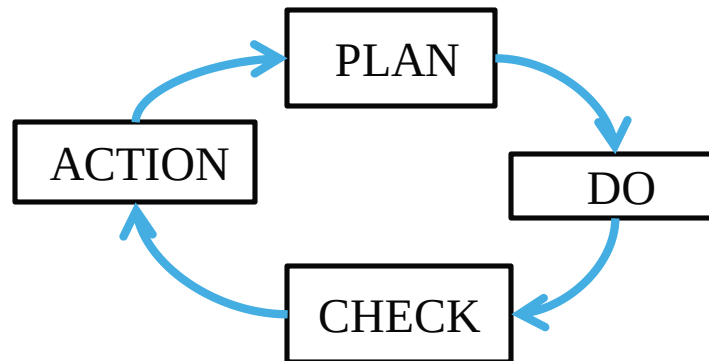
Chu trình PDCA



➤ Chu trình quản lý = Chu trình PDCA

- ❖ Công việc của tổ chức là ...Triển khai cách thức hợp tác trong tổ chức chứ không phải là hoạt động riêng lẻ của từng cá nhân
- ❖ Sự triển khai này được biểu hiện bằng quy trình: Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Điều chỉnh. Quy trình này được gọi là chu trình quản lý
- ❖ Những thông tin có được nhờ hoạt động kiểm tra – điều chỉnh sẽ đưa vào chu kỳ tiếp theo để dựa vào đó lập kế hoạch cẩn thận hơn (Chuẩn mực trong hoạt động của tổ chức)

Hình ảnh chu trình PDCA



➤ Kế hoạch là gì

❖ Ý nghĩa của việc lập kế hoạch

Tổ chức thiết lập mục đích chung, từ đó xây dựng mục tiêu và nội dung hoạt động nhằm thực hiện thực hóa mục đích chung đó.

❖ Các loại kế hoạch cơ bản

A) Kế hoạch kinh doanh

- Phân loại theo thời gian... kế hoạch dài hạn, kế hoạch trung hạn, kế hoạch ngắn hạn
- Nội dung kế hoạch:
 - Kế hoạch mang tính chiến lược...Lập kế hoạch trong tương lai của DN lấy những thay đổi trong môi trường kinh doanh làm tiền đề.
(Thay đổi trong cấu trúc kinh doanh...kế hoạch dài hạn-trung hạn)
 - Kế hoạch mang tính chất chiến thuật...Lập kế hoạch thực hiện công việc để thực hiện công việc hàng ngày một cách hiệu quả mà không liên quan trực tiếp đến môi trường kinh doanh. (kế hoạch ngắn hạn)

B) Kế hoạch về công việc cụ thể khác Các hoạt động được kết hợp trong kế hoạch công việc

- Kế hoạch sản xuất, bán hàng, tồn kho Kế hoạch chất lượng SP
- Kế hoạch thu chi (C/D nguyên vật liệu, năng suất, đầu tư thiết bị, nhân lực, chi phí nhân sự)



➤ **Tính cần thiết của kế hoạch kinh doanh**

Việc dự đoán toàn bộ sự thay đổi của môi trường kinh doanh là điều không thể

❖ **Lý do thứ nhất DN là một thực thể sống trong môi trường liên tục thay đổi**

• Vừa làm cho toàn thể DN nhận thức trước được môi trường sẽ thay đổi như thế nào, đồng thời việc hình thành thói quen thiết lập kế hoạch kinh doanh trong cách thức hoạt động của các bộ phận là rất cần thiết.

❖ **Lý do thứ hai**

• So sánh kết quả dự kiến trong kế hoạch với kết quả đạt được trong thực tế, nếu có sự khác biệt cần phải điều chỉnh thích hợp

=> Cần phải thiết lập cơ chế hoạt động liên quan giữa việc lập kế hoạch và kiểm soát kế hoạch



➤ **Xây dựng mục tiêu cao**

Thách thức sẽ sinh ra ý tưởng

➤ **Hoạch định kế hoạch chi tiết**

Sử dụng 5 W 2 H

➤ **Lập kế hoạch với giá trị bằng số thì nhất thiết phải rõ tỷ lệ đóng góp của từng khoản mục**

Không thể kiểm tra được kết quả

➤ **Kế hoạch với sự tham gia của toàn tập thể**

Để biết được mức độ cống hiến trong nỗ lực của cá nhân-bộ phận...

Đánh giá các rủi ro có thể xảy ra



➤ Nhiều ý tưởng táo bạo được sinh ra từ trong thách thức

VD về đồ ăn nhanh của Nhật

Phần đầu giảm tới 50% giá bán!!

Các biện pháp cụ thể

A) Giảm đáng kể chi phí nguyên vật liệu phát huy lợi ích của việc mua trọn gói với số lượng lớn hay tự cung ứng.

- Tự công ty mình quản lý trại chăn nuôi và cung ứng thịt bò => Thực hiện cắt nguồn giảm chi phí đáng kể
- Mua rau củ các nông dân có ký hợp đồng trên toàn quốc => Chỉ định ngày gieo hạt giống các loại rau và các nguồn cung ứng ổn định



Đem lại khả năng mua được rau thịt tươi, ngon với giá rẻ trong suốt 1 năm

B) Cải tiến năng suất đáng kể nhờ vào việc ứng dụng các thao tác quy trình công việc và công nhân cũng có thể đưa ra lời tư vấn nhờ vào bản hướng dẫn cụ thể => Nâng cao năng lực cạnh tranh về chi phí

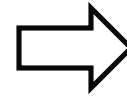


Lập kế hoạch 5

Kế hoạch cần phải chi tiết

➤ Xây dựng kế hoạch sử dụng 5W2H

VD cụ thể về việc nâng cao năng suất



Đề tăng được 30%

Ý nghĩa chung	Ý nghĩa về mặt công việc	VD cụ thể
WHY Vì cái gì /tại sao	Mục đích, hiệu quả	Chi phí sản xuất C/D Của triệu yên
WHAT Cái gì	Vấn đề, cải tiến	V.đề nút thắt cổ chai của thiết bị Cải tiến lãng phí chờ vô nghĩa
WHERE Địa điểm	Phạm vi đối tượng	Công đoạn lắp ráp thành phần
WHEN Thời gian	Giai đoạn thực hiện	Hoàn thành cho đến 30/6/2011
WHO Ai làm	Thế chế thực hiện	Trưởng bộ phận kỹ thuật SX, trưởng bộ phận sản xuất
How To Như thế nào	Cách thức, phương án thực hiện	Cải tiến thiết bị, Cải tiến 30% hao phí cân bằng
How Much Bao nhiêu	Chi phí cần thiết	1 triệu yên



➤ Ý nghĩa thực hiện (DO)

1. Dựa vào kế hoạch đã được hoạch định, tiến hành cơ cấu tổ chức và phân bổ nhân sự
2. Vừa tạo ra động lực của các thành viên trong tổ chức, vừa chỉ huy, ra mệnh lệnh hành động cụ thể.
3. Kiểm tra, đo lường kết quả thực hiện

➤ Lưu ý khi thực hiện

1. Kế hoạch phải được thực hiện với ý chí mạnh mẽ: chắc chắn phải hoàn thành không được từ bỏ, không được đầu hàng !!
Làm cho đến khi có thể
2. Tích cực thực hiện báo cáo – Liên lạc – Bàn bạc để hoàn thành công việc với chất lượng cao
3. Tiến độ công việc được biểu hiện trực quan bằng các hình ảnh như biểu đồ

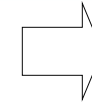


Quản lý bằng hình ảnh



➤ Mục tiêu của quản lý tiến bộ

- Nắm được tình trạng tiến hành công việc hằng ngày bằng hình ảnh
- Quản lý điều chỉnh tiến độ công việc hằng ngày



Kết nối với việc
kiểm tra

➤ Biểu đồ quản lý chính



➤ Mục tiêu của bản chỉ dẫn công việc

☞ Là bản hướng dẫn công việc giúp người phụ trách thực hiện công việc chuẩn xác đúng theo chỉ thị

Điều quan trọng là mô tả cho người phụ trách dễ hiểu

Làm cho nội dung chỉ thị dễ hiểu bằng việc phân loại màu sắc

VD:

- Nội dung công việc Mô tả bằng màu đen
- Nội dung chú ý Mô tả bằng màu đỏ (Bao gồm các thông số kỹ thuật quản lý...)
- Bí quyết kỹ thuật Mô tả bằng màu xanh

=> Những điểm cần phải chú ý sẽ sử dụng tranh vẽ hoặc ảnh minh họa

☞ **Đặc biệt trong sản xuất, bản chỉ dẫn công việc phải được đặt ngay tại phân xưởng**

=> Bản chỉ dẫn trong sản xuất không phải tài liệu được lưu giữ tại văn phòng

☞ **Bản mô tả kế hoạch cũng là văn bản quan trọng đối với cả người quản lý, quản đốc**

=> Khi đi tuần tra, khảo sát nơi làm việc sẽ biết được nội dung công việc, nội dung cần chú ý, bí quyết kỹ thuật...



➤ Tầm quan trọng của tuần tra, khảo sát nơi làm việc

Quản lý bằng hiện trường –
hiện vật – hiện trạng

1. Có thể xác định được tiến độ công việc và nắm bắt được nguyên nhân gây cản trở
2. Kiểm tra xem bản chỉ dẫn (hướng dẫn công việc) có được thực hiện triệt để tại hiện trường hay không
3. Tìm ra điểm không an toàn nhằm phòng tránh xảy ra sự cố (bao gồm cả việc nhìn nhận về sàng lọc – sắp xếp nơi làm việc)
4. Có thể duy trì được trạng thái cân bằng vừa phải tại nơi làm việc và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa con người với nhau (Có thể biết được tình trạng sức khỏe cũng như những nỗi lo lắng, khó khăn của cấp dưới)

➤ Nội dung tuần tra, khảo sát nơi làm việc

Thực hiện tuần tra tập trung
vào mục tiêu • • •

1. Không phải tuần tra một cách đơn giản không rõ ràng, mà phải quyết định những điểm chính cần kiểm tra theo ngày trong tuần và đi khảo sát quanh nơi làm việc, như vậy vấn đề sẽ dễ dàng được nắm bắt

VD: Thứ hai sẽ kiểm tra việc tuân thủ bản mô tả kế hoạch công việc,
thứ ba sẽ kiểm tra những điểm không an toàn...

2. Các nghi vấn trong bản hướng dẫn công việc cần phải đưa ra câu hỏi đối với người phụ trách và cấp trên tại hiện trường

VD: Điểm cần chú ý nhất đối với công việc này là gì?

3. Tại hiện trường, lắng nghe những khó khăn, những vấn đề gặp phải trong việc thực thi công việc

Sẽ không thể
nhìn ra vấn đề
trong cuộc tuần
tra không rõ
ràng



Điểm cần
chú ý nhất là
gì?

Lắng nghe tại
hiện trường



Kiểm tra – 1

Kiểm tra là gì?

➤ Ý nghĩa của kiểm tra (CHECK)

1. Kiểm tra xem việc thực hiện công việc (DO) có được tiến hành theo kế hoạch (PLAN) hay không

- Tức là đối chiếu giữa kết quả sau khi tổng hợp các thành tích đã được xác nhận, đo lường với mục tiêu đề ra.

VD cụ thể ⇒ Tiến độ công việc (Dự án, sản xuất – bán hàng, thu chi...)

Liên quan đến việc đảm bảo chất lượng SP (Kiểm duyệt – Lấy mẫu kiểm tra – kiểm tra lô hàng xuất xưởng...)

2. Thực hiện triệt để việc phân tích nguyên nhân của sự sai khác

➤ Lưu ý trong “Kiểm tra”

1. Kiểm tra đối chiếu được tiến hành với các dữ liệu khách quan căn cứ vào thực tế

Liên quan đến chất lượng sản phẩm việc xác định tiêu chuẩn đánh giá một cách rõ ràng trước khi kiểm tra rất quan trọng

2. Phân tích nguyên nhân vô cùng quan trọng, luôn cố gắng để có thể xác định được nguyên nhân gốc rễ

Điều tra không đủ

Không thể đưa ra đối sách đúng (ACTION)

3. Không đổ lỗi cho nhau. Tuyệt đối không được đổ lỗi cho người khác



➤ Để tìm ra nguyên nhân gốc rễ

1. Kết luận dựa trên các dữ liệu (thông tin) khách quan

VD cụ thể

=> Vì công ty khác giảm giá nên lượng hàng bán bị giảm sút



Yếu tố không chắc chắn



Sự thật

2. Lặp đi lặp lại câu hỏi “tại sao” 3 lần để tìm ra nguyên nhân gốc rễ

A) Nguyên nhân là do người phụ trách kém cỏi, nhưng không nhận định là lỗi của người phụ trách

B) Đào sâu tìm nguyên nhân gốc rễ của nguyên nhân

=> Lặp đi lặp lại ít nhất 3 lần

Xây dựng format

VD cụ thể

=> Máy dừng do hết dầu, sản xuất bị giảm sút

Câu 1: Người vận hành quên bôi dầu cho máy ==> Nguyên nhân là ở người vận hành máy??

Câu 2: Hướng dẫn bôi dầu. Vai trò người vận hành ==> Không có bản hướng dẫn

Câu 3: Xây dựng quy định công việc trong công ty được giao phó cho người quản lý

➡ Quy tắc xây dựng văn bản này không rõ ràng



➤ **Tuyệt đối không đổ lỗi cho người khác**

1. Việc điều tra nguyên nhân trước hết phải được xem xét với thái độ trung thực
2. Nhận biết được sự thay đổi của thế giới (Xu hướng thị trường, đối thủ), không được để mình trở thành “ếch ngồi đáy giếng”
3. Đặc biệt luân chuyển trách nhiệm giữa các bộ phận sẽ làm sai lệch các biện pháp điều chỉnh và gây ra sự suy yếu cho tổ chức. Bàn luận vô nghĩa

VD cụ thể

Doanh số bán bị sụt giảm đáng kể so với kế hoạch

- Bộ phận kinh doanh => những nhân viên kinh doanh ưu tú rất cố gắng, nhưng doanh số bán hàng giảm sút là do ...?

Giá bán sản phẩm có nhiều khi hết hàng từ khâu sản xuất. Không thể bán được khi muốn bán

- Bộ phận sản xuất => Khả năng sản xuất của chúng tôi đáp ứng vô cùng linh hoạt

Có nhiều mẫu thiết kế khó sản xuất và nhiều sự thay đổi. Thêm vào đó đơn hàng từ phía phòng kinh doanh đưa ra chậm

- Bộ phận phát triển SP => Có khả năng kỹ thuật mà các công ty khác chưa có

Năng lực cạnh tranh về chi phí sản xuất yếu. Bộ phận kinh doanh nên phản ánh tính ưu thế của sản phẩm trong giá bán

Nếu như các bộ phận
ưu tú

Hiện tượng “ếch ngồi
đáy giếng” là

Là hiện tượng tự tin thái quá vào khả năng của bản thân không nắm bắt được sự thay đổi của thế giới, vào thời điểm nhận ra được thì sự việc đã rồi, có đưa ra bất cứ biện pháp nào cũng không làm được gì

Nếu bạn là giám đốc , bạn sẽ xử lý thế nào?

Điều chỉnh là gì?

Điều chỉnh – 1

➤ Ý nghĩa của điều chỉnh (ACTION)

1. Hoạt động điều chỉnh (cải tiến) => Là việc đưa ra đối sách để cải tiến đối với những nguyên nhân gây ra sự sai khác so với kế hoạch
2. Đưa ra đối sách => Được chia làm 2 giai đoạn: Biện pháp tạm thời và biện pháp thường xuyên
3. Biện pháp thường xuyên => Là việc điều chỉnh cần thiết để duy trì, cải tiến quy trình

➤ Lưu ý trong cải tiến

1. Biện pháp tạm thời là biện pháp thực hiện cách chính xác và nhanh chóng
2. Đối với biện pháp thường xuyên, có nhiều biện pháp mà bí quyết kỹ thuật và qui trình của nó trở thành tài sản quý của DN nên...
 - Cơ chế hữu hiệu nhằm phòng chống tái phát hay tránh xảy ra rất quan trọng, đó là sự tích lũy đối với tổ chức chứ không phải của cá nhân
 - Cần phải quản lý bí quyết một cách nghiêm ngặt



Duy trì và nâng cao quy trình

➤ Sử dụng như là tài sản của công ty

☞ Tích lũy cho tổ chức chứ không phải là tài sản của cá nhân

A) Cải tiến thay đổi quy trình

B) Cải tiến công tác quản lý với vai trò bí quyết kỹ thuật

Thực hiện văn bản hóa, hệ thống hóa để lưu lại



Lưu file

- Những điều có thể thể hiện trên văn bản

- Những điều phụ thuộc vào kỹ năng, trực giác của cá nhân

☞ Thiết lập ủy ban phòng chống tái phát (tên dự kiến) để quản lý việc vận hành

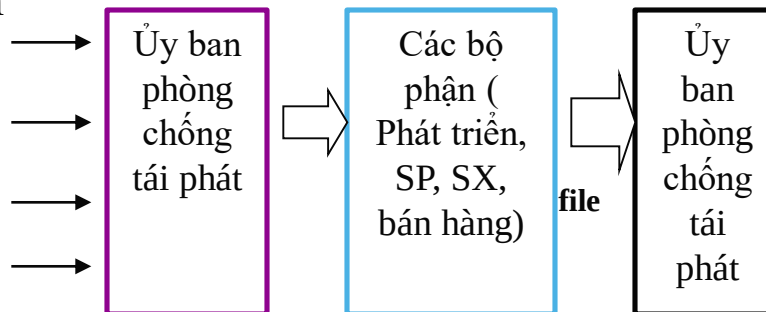
• Sự thay đổi của quy trình

• K H có thể văn bản hóa

• Kỹ năng, trực quan của

cá nhân

• VD thất bại...



Tích lũy dữ liệu trên văn bản máy tính



VD cụ thể về PDCA

➤ VD minh họa đơn giản

	Bộ phận SX	Bộ phận KD
PLAN	Kế hoạch SX	Kế hoạch về doanh số bán
DO	SX theo kế hoạch	Kinh doanh dựa trên kế hoạch
CHECK	SX kém so với kế hoạch => Vì máy hỏng, công đoạn sản xuất phải tạm thời dừng lại...?	Bán hàng kém so với kế hoạch => Nguyên nhân là cuộc tấn công vào lĩnh vực bán hàng nhờ vào việc bắt ngờ đưa ra sp mới của đối thủ...?
ACTION	Sửa chữa, thay thế linh kiện => Sau đó cần phải cải tiến quy trình	Áp dụng giảm giá ưu đãi => Sau đó cần phải cải tiến quy trình

➤ Phạm vi của hoạt động PDCA

1. Là phương pháp quản lý có thể sử dụng được trong công việc hằng ngày và hoạt động nhóm nhỏ, cho đến việc áp dụng chiến lược kinh doanh
2. ISO là triết lý về duy trì, cải tiến quy trình nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng có ứng dụng PDCA
3. Khái niệm này cũng có thể sử dụng, ứng dụng đối với rất nhiều hoạt động trong cuộc sống của chúng ta

