



# PEX

**SỐ #1**  
MÙA ĐÔNG 2014

OPEX, là viết tắt của operations excellence (hoạt động xuất sắc), là tập san về Hệ Thống Sản Xuất Meggitt (MPS: Meggitt Production System).

4 Tiếp sức



6 Người hoài nghi thành người tin tưởng



7 Lắng nghe tầng lớp phụ nữ công nhân



Tỉ Lệ Giao Hàng Đúng Hạn (OTD: On Time Delivery)

~~80%~~ 98%

Ư đọng đơn hàng

~~1,500,000~~ bảng Anh

Chậm Trễ Trong Đấu Thầu

~~10~~

**Cho dù bạn phân tích thế nào, Hệ Thống Sản Xuất Meggitt đã và đang làm thay đổi Meggitt.**

Một phần tư tất cả các cơ sở của Meggitt đã bắt đầu hành trình MPS của mình và có năm cơ sở đang chuẩn bị ăn mừng việc thực hiện thành công giai đoạn Đỏ—một bước đầu tiên trong hành trình đạt được hoạt động xuất sắc của Meggitt.

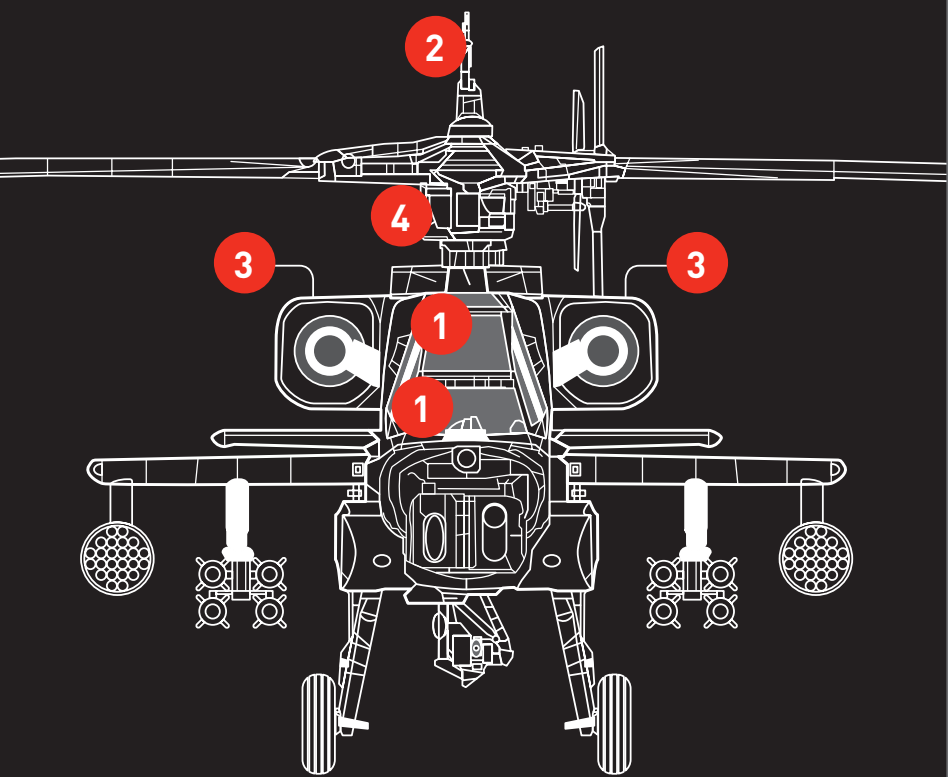
Chúng tôi đã tham quan cơ sở thí điểm Meggitt Avionics để trao đổi với mọi người ở tất cả các phòng ban để tìm hiểu cách họ đã ủng hộ một phương pháp tinh gọn hơn, phù hợp hơn, đáp ứng nhanh hơn trong việc điều hành các hoạt động của mình.

**Kẻ tám lạng người nửa cân:**

tất cả tranh nhau ra khỏi giai đoạn Đỏ trước tiên—Meggitt Avionics, MCS Corona, Meggitt Training Systems, Atlanta, Securaplane, MSS Fribourg

**MEGGITT**

# BOEING APACHE AH-64D & AH64E



## MAV SẢN XUẤT SẢN PHẨM GÌ

Lịch sử của Meggitt Avionics phản ánh lịch sử 150 năm phát triển thiết bị điện tử hàng không từ khi nhà sáng lập của chúng tôi, Sig. (Signor) Negretti, lần đầu tiên đưa cao độ kế lên một khinh khí cầu dùng khí nóng. Hiện nay công ty nổi tiếng về thiết kế và sản xuất các thiết bị hiển thị buồng lái hiệu suất cao, các sản phẩm dữ liệu khí chuyên dụng và các hệ thống hỗ trợ sự sống.



1

**Các hệ thống hiển thị thông số bay thứ cấp**—màn hình hiển thị thông số bay trọng lượng nhẹ, nhỏ gọn, ở chế độ chờ, cung cấp mọi dữ liệu bay quan trọng—cao độ, tốc độ không khí và hướng bay—cần thiết để lái máy bay an toàn trong trường hợp khẩn cấp. Có trên 6.000 thiết bị đang được sử dụng trên toàn thế giới.



2

**Cảm biến hướng bay bằng từ kế**—một thiết bị độc lập dùng vi xử lý để cung cấp dữ liệu hướng bay bằng kỹ thuật số.



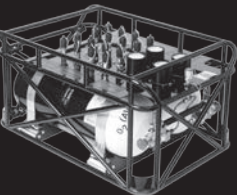
3

**Hệ thống đo lường dữ liệu không khí trên trực thăng**—dùng một ống pitot xoay để đo tốc độ không khí ngang ba trục và xuống không knot ở chế độ bay lơ lửng.



4

**Máy tính xử lý dữ liệu khí chính tích hợp cao**—bền bỉ, hiệu quả và cực kỳ đáng tin cậy. Có trên 5.000 thiết bị đang được sử dụng trên toàn thế giới.



**Các hệ thống cung cấp ôxi để thở ở cao độ lớn trong máy bay không có áp suất.**



Chào mừng bạn đến với ấn bản đầu tiên của OPEX, chuyên san của Hệ Thống Sản Xuất Meggitt. Như nhiều độc giả của OPEX đã biết, gemba là từ tiếng Nhật có nghĩa là ‘nơi có thực’. Trong thuật ngữ Tinh Gọn nó có nghĩa là ‘nơi giá trị được tạo ra’. Đối với Meggitt, giống như mọi công ty sản xuất, nơi đó là phân xưởng, và đó mới thực mà các khách hàng của chúng tôi thực sự đánh giá cao và chúng tôi sẽ tìm thấy sự thể hiện thực khi từ nơi của chúng.

Hệ Thống Sản Xuất Meggitt—phương án toàn cầu, duy nhất của chúng tôi trong việc áp dụng các công cụ và phương pháp Tinh Gọn—hiện nay đang được giới thiệu trên toàn cầu. Nhiệm vụ của tôi là giúp mọi người hiểu được những lợi ích của nó—và hiện nay

## MỤC LỤC

### CÁC HOẠT ĐỘNG

- 2

**Nếu bạn hiểu được sự quản lý hoạt động, bạn có thể thấy MPS có ích như thế nào**  
Sự tán dương của Mark Crompton, Giám Đốc Các Hoạt Động
- 4

**Tiếp sức**  
MPS mang lại động lực cho Giám Sát Sản Xuất Sean Holland
- 4

**Phá vỡ silo trong vùng cấm bay của DLA** (Daily Layer Accountability: Trách nhiệm giải trình phân cấp hằng ngày)  
Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày là đơn giản nhưng là một đòn bẩy rất mạnh mẽ cho sự thay đổi
- 6

**Người hoài nghi thành người tin tưởng**  
Bốn ngày là thời gian cần để thuyết phục Trưởng Phòng Sản Xuất Lee Barnes
- 6

**Quan sát kỹ một MD** (Managing Director: **Giám Đốc Điều Hành**) Tinh Gọn
- 7

**Lắng nghe tầng lớp phụ nữ công nhân**  
Viv Cane và Colleen Durrant cho biết nó giống như trước đây—và hiện nay
- 8

**Muốn biết cách đi qua dây căng? Hãy bắt đầu bước đi**  
Sự chần chừ không có trong từ điển của Giám Đốc Điều Hành Annette Hobhouse
- 9

**Phát hiện những dấu hiệu của suy tàn**  
Danh sách kiểm tra của Annette về những điểm tệ của nhà máy

### CÔNG CỤ

- 10

**Một chuyến phiêu lưu trong không gian và thời gian**  
Trưởng Nhóm Kỹ Thuật Hệ Thống Sản Xuất Sam Juniper và Phil Morris, Cán Bộ Tiếp Thị Kỹ Thuật, về quy hoạch nơi làm việc với 3P

### THỰC HIỆN MPS

- 12

**Phát triển DNA của DLA**  
Hỏi & Đáp về MPS với Steve Favell, Trưởng Phòng Công Việc Tạm Thời, Phòng Các Hoạt Động, và Jon Bradley, Cố Vấn Cải Tiến Liên Tục

Cùng với Favell và Bradley về
- 13

**Lớp huấn luyện**  
Tại sao người ta nên huấn luyện mọi người

- 14

**Giá như chúng ta viết ...**  
Chỉ mới bắt đầu hành trình MPS của bạn? Hãy đọc nội dung này
- 14

**An toàn là trên hết**  
MPS tăng cường sự an toàn bằng cách nào

### DỰ ÁN/KỸ THUẬT

- 15

**PL[M]PS** (Programme Lifecycle Management: Quản Lý Vòng Đời Chương Trình và Meggitt Production System: Hệ Thống Sản Xuất Meggitt) Trưởng Phòng Kỹ Thuật Steve Free và Trưởng Nhóm Dịch Vụ Thiết Kế John Anderson nói về việc quản lý vòng đời chương trình phù hợp thế nào với MPS
- 16

**Chỉ nói những lời hay**  
Sam Juniper về các phát biểu vấn đề
- 16

**Đi đầu**  
Sam chơi lại, lần này về các chủ đề Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy và giải quyết vấn đề

### THƯƠNG MẠI

- 17

**Không bao giờ là quá trễ**  
Richard Johnson, Trưởng Phòng Đấu Thầu & Đề Xuất và Craig Roberts, Cán Bộ Thương Mại, nói về việc loại bỏ những trường hợp chậm trễ trong đấu thầu

### THU MUA

- 18

**Chia tay với silo**  
Trưởng Phòng Thu Mua Rita Tobin gửi lời chào với bức tranh toàn cảnh của Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất
- 19

**Hai chữ P trong thu mua**  
Cách phát triển các KPI (Key Performance Indicators: Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động) có ý nghĩa
- 19

**Giải quyết nhanh những rắc rối LTA** (Long Term Agreement: Thỏa Thuận Dài Hạn) Jamie Baxter, Khách Hàng Chiến Lược, về sự leo thang

### NHÂN SỰ

- 20

**Cùng với doanh nghiệp**  
Trưởng Phòng Nhân Sự Linda Sear nói về MPS
- 21

**Chữ B đến W của MPS**  
Làm quen với thuật ngữ MPS dùng vốn từ thú vị của chúng tôi



# Nếu bạn hiểu được sự quản lý hoạt động, bạn có thể thấy MPS có ích như thế nào

Và nếu bạn biết Mark Crompton, Giám Đốc Các Hoạt Động tại Meggitt Avionics, thì bạn sẽ biết đây là sự tán dương thực sự. “Chính sự cam kết rộng rãi nó đạt được đã khiến tôi tin rằng chúng ta thực sự sẽ thành công trong việc làm đảo ngược kim tự tháp [có nghĩa là đảm bảo phần còn lại của tổ chức, bao gồm ban quản lý cấp cao, phục vụ các hãng sản xuất.] Trước đây tôi đã thấy kim tự tháp này bị nghiêng và tôi đã thấy nó chao đảo. Nhưng lần này đã đến lúc thành công.”

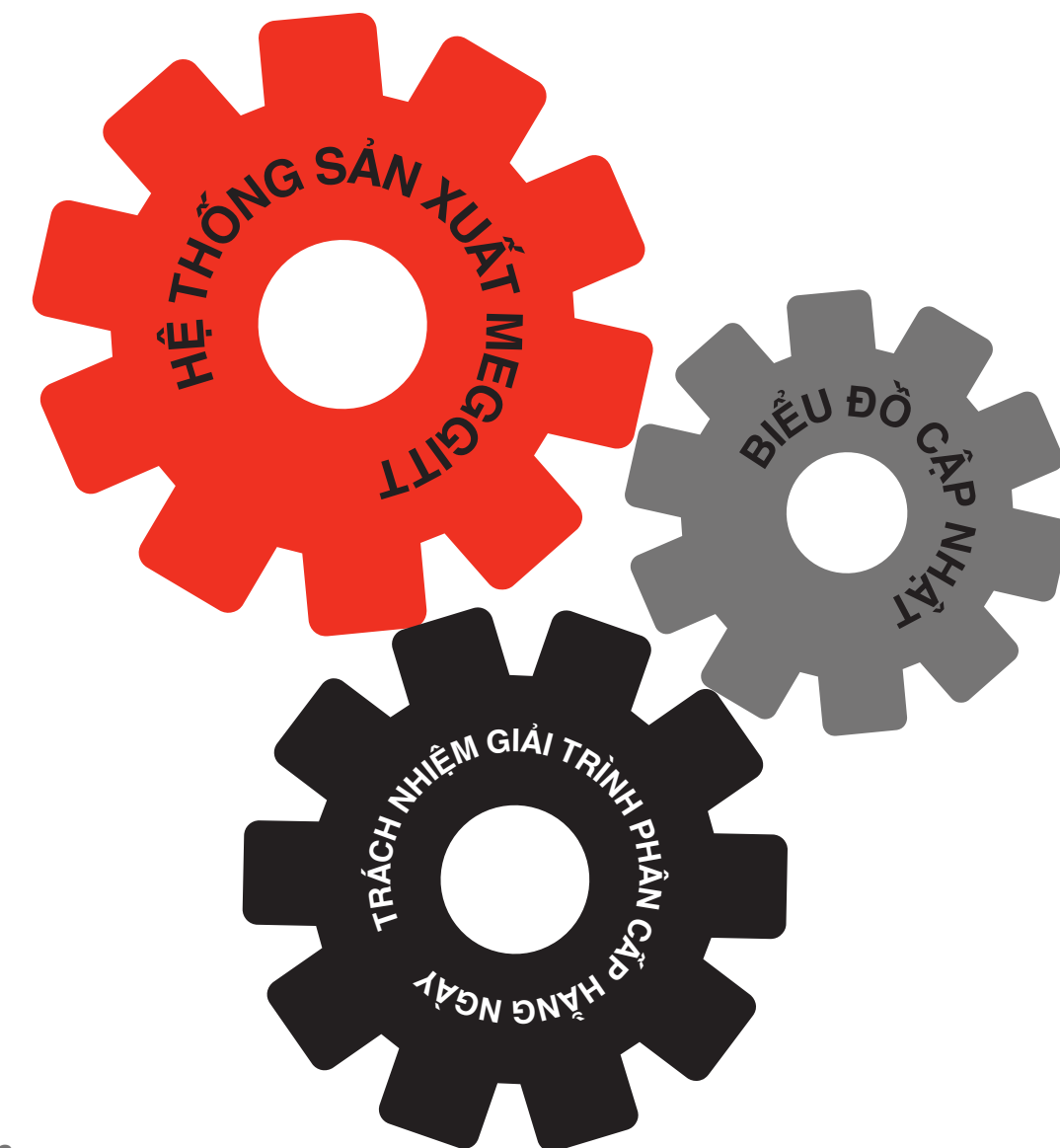
Không có nghĩa là Crompton ban đầu không có nghi ngờ. Nhưng họ đã không vượt qua chương trình huấn luyện ban đầu ở vị trí cuối. “Ở chương trình huấn luyện tăng cường về Hệ Thống Sản Xuất Meggitt dành cho các nhà lãnh đạo cơ sở, tôi có thể thấy rằng chương trình này đã được thiết kế để dựa trên kiến thức về Tinh Gọn và cải tiến không ngừng của những người

Các công ty thường thích nói rằng họ thực hiện chiến lược Tinh Gọn khi trên thực tế họ thực hiện những sự kiện kaizen hoặc khắc phục

giống tôi. Nhưng những nội dung như Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy và ý tưởng ‘vùng cấm bay’ [chắc chắn rằng mỗi sáng sớm không có bất cứ cuộc họp nào khác để mọi người có thể tham dự các cuộc họp Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày], có những ý tưởng sáng giá và chúng thực sự có tác dụng. Amir [Allahverdi], Louis [Chavez], Mike [Haney] và những người còn lại trong đội ngũ MPS đã làm rất tốt công việc này. Họ biết rõ và chính xác công việc mình đang làm. MPS là một hệ thống có cấu trúc hiệu quả nhất tôi từng thấy.”

## Học từ người Nhật

Và Crompton đã chứng kiến một số. Ông đã trải qua bảy năm tại Aerostructures Hamble (hiện nay là một phần của GE Aviation), ban đầu với tư cách giám đốc các hoạt động và sau đó làm giám đốc điều hành trong tám năm. Khi họ giành được một hợp đồng lớn của Boeing và công ty nhận được lợi ích khi hợp tác với công ty tư vấn Shingijutsu của Nhật được thành lập bởi ba nhà tiên phong Hệ Thống Sản Xuất Toyota ban đầu.



“Các công ty thường thích nói rằng họ thực hiện chiến lược Tinh Gọn khi trên thực tế họ thực hiện những sự kiện kaizen hoặc khắc phục. Thực sự đó là chúng ta. Boeing từng gửi nhiều nhân viên đến nhà máy của chúng ta. Chúng ta đã có khả năng là nhà cung cấp có hoạt động Tinh Gọn hiệu quả nhất của họ tại châu Âu. Nhưng so với MPS chúng ta chưa đạt được khả năng vận hành nhà máy ‘trực quan’ và chưa đạt sự cam kết diện rộng trong các hoạt động hàng ngày sử dụng một thứ như Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày.”

Crompton không thể nghĩ ra một cá nhân nào tại Meggitt Avionics (MAV) không tham gia một quy trình không ngừng cải tiến liên quan đến MPS.

## Bắt đầu tại phân xưởng

Những ngày ban đầu của ông tại phân xưởng và sau đó với tư cách một kỹ sư trẻ, chứng kiến sự suy thoái của ngành sản xuất của Anh vào thập niên 1980, đã khiến cho Crompton rất quan tâm đến việc mà ông gọi là “sự cam kết toàn diện”.

“Khi tôi bắt đầu chúng tôi đã có một hình thức Tinh Gọn. Nó được gọi là ‘phương pháp thời gian và chuyển động’ (MTM). Mọi chi tiết nhỏ của một quy trình đều đã được chuẩn hóa, với thời gian được tính đến từng giây và những đặc điểm công thái học được đánh giá và hoàn thiện. Các nhà máy dệt kim mà tôi đã tham quan khi còn là một kỹ sư sản xuất trẻ là các nhà máy tinh gọn nhất mà bạn có thể tưởng tượng. Những phụ nữ này làm việc chăm chỉ đến khó tin và không ngừng nghỉ.”

Sự cải tiến liên tục được thấm nhuần trong hệ thống ‘tiền công theo sản phẩm’. Vì công nhân vận hành máy được trả lương theo sản phẩm, họ có thể có được mọi lợi ích của bất kỳ trường hợp tăng năng suất nào trước đợt thương lượng lương tiếp theo. Điều này tạo ra một sự khích lệ không ngừng để phát triển những phương pháp đường tắt và tạo ra những công cụ đặc biệt, cải thiện quy trình và rút ngắn thời gian sản xuất. Và, vì công nhân vận hành máy phải

chịu chi phí sơ suất, chất lượng cũng được duy trì. “Tôi đã làm việc theo hệ thống đó, chế tạo các trục,” Crompton nhớ lại. “Tôi có thể nói rằng nó tạo ra một mức rất cao của cái mà hiện nay chúng ta gọi là sự cam kết.”

Hệ thống này đã tan rã dưới áp lực kép của công đoàn thương mại và cắt giảm chi phí mạnh mẽ. Thời gian và chuyển động cạn kiệt nhưng không có gì thay thế chúng. Đây là thời đại của ‘Tôi không trả lương để anh suy nghĩ!’ và ‘chúng ta và họ’. “Có rất nhiều nhà máy của Anh đã bị bắt lợi về văn hóa thời đó,” Crompton đượm buồn nhớ lại. “Mọi người vẫn muốn tận tâm và muốn làm tốt công việc. Nhưng trong một thời gian dài, không ai từng yêu cầu.”

## Hãy trông cậy vào tôi

Tất cả điều đó giải thích tại sao ưu điểm quan tâm đến ‘cam kết’ MPS ở khắp MAV thực sự không làm ông ngạc nhiên. “Dĩ nhiên mọi người muốn tham gia cải thiện công việc của chính mình. Tại sao lại không? MPS nhắc chúng ta nhớ rằng những người thực sự biết

Tôi đã nghe người ta nói rằng DLA đang bị xem nhẹ trong quy trình triển khai MPS. Tôi không đồng ý. Nếu là bất kỳ thứ gì, nó đang bị xem nhẹ. Nó rất mạnh mẽ.

cách thực hiện một công việc là những người thực hiện công việc đó. Họ là những người đầu tiên phát hiện một vấn đề và những cơ hội cải tiến. Họ thường biết rõ nhất cái gì sẽ và cái gì sẽ không có tác dụng. Có nhiều người tham gia hoạt động trong doanh nghiệp này là những người đã ở đó trong thời gian rất dài. Chúng tôi có một người đã làm trong lĩnh vực sản phẩm ôxi trong 40 năm. [Laurence Hawkins.] Câu hỏi phù hợp dành cho ban quản lý đã luôn là chúng ta có thể sử dụng lại kiến thức đó bằng cách nào? Hiện nay, với DLA, chúng ta có một hệ thống để thực hiện việc đó.”

## DLA bị xem nhẹ

Có vẻ như DLA không có ai nhiệt tâm hơn Mark Crompton. “Tôi đã nghe người ta nói rằng DLA đang bị xem nhẹ trong quy trình giới thiệu MPS. Tôi không đồng ý. Nếu là bất kỳ thứ gì, nó đang bị xem nhẹ. Nó rất mạnh mẽ. Thực hiện DLA đúng đắn và các phần khác của MPS sẽ đầu vào đấy. Chỉ riêng các biểu đồ Pareto Cập Nhật đã rất mạnh mẽ, cung cấp cho bạn gần như cả câu chuyện.” Ông nói: DLA mở ra một số các yếu tố phức tạp có thể làm biến đổi hoàn toàn văn hóa làm việc trong thời gian ngắn. “Ví dụ như, DLA đã làm cho dễ dàng nhìn thấy những thất bại của chúng tôi. Như thế, vì tất cả chúng ta xem xét những thất bại đó mỗi ngày ở các buổi họp DLA sáng, chúng ta ‘sống’ với chúng, không cố lờ chúng đi. Đồng thời, tất cả chúng ta tham gia phát triển và áp dụng các giải pháp, ‘các biện pháp đối phó’, và phân trách nhiệm cá nhân theo dõi và giám sát các giải pháp đó.” Ảnh hưởng của việc này đối với thái độ ít nhất cũng quan trọng như đối bản thân các Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động. “Trước khi triển khai DLA, tỉ lệ giao hàng đúng hạn [OTD] thấp ở mức 80% và đã được xem là chuẩn. Có lẽ mục tiêu quá cao không thể đạt được. Từ 20 ‘trường hợp giao hàng trễ’ mỗi tuần, hiện nay chúng tôi đã giảm xuống chỉ còn một trường hợp. Nhưng ngày càng có nhiều người cảm thấy thất vọng



*Bên trên:* Mark Crompton: Khách hàng muốn có những nhà cung ứng giúp công việc của họ được dễ dàng và khi họ tìm thấy những nhà cung ứng đó, họ sẽ bám chặt. Với MPS, tôi tin rằng Meggitt có thể trở thành một trong các nhà cung ứng không có vấn đề đó.

hơn về một trường hợp đó, so với 20 trường hợp trước đây.”

Nói đi đôi với làm

Chúng tôi cũng không đánh giá thấp tầm quan trọng của MPS trong việc thay đổi cách quản lý và chỉ đạo MAV, Crompton phát biểu. “Nếu bạn không được dẫn dắt bằng ví dụ, bạn sẽ thuyết phục mọi người bằng cách nào rằng tầm nhìn MPS làm đảo ngược kim tự tháp không chỉ là nói suông? Khi tôi đến đây tôi đã gặp gỡ những nhân viên đã nói rằng họ đã trải qua một khoảng thời gian không gặp gỡ nhiều với

Điểm Hoạt Động Sản Xuất và số lượng DLA mà bà có thể quản lý. Do đó mọi người đã bắt đầu hiểu được rằng chúng tôi rất nghiêm túc về vấn đề này và ý kiến của họ được lắng nghe.”

Khách hàng mong muốn điều gì

Crompton không phải dạng người quá phấn khích về những gì đã đạt được cho đến nay. Ông rất thực tiễn về vấn đề đó. “Chúng ta đã có một khởi đầu tốt đẹp—OTD, DPPM [defect parts per million: lỗi phần triệu], điều này là tốt—nhưng

DLA mở ra một số các yếu tố phức tạp có thể làm biến đổi hoàn toàn văn hóa làm việc trong thời gian ngắn.

các giám đốc. Hiện nay mọi việc rất khác biệt. Với sự giới thiệu DLA, đội ngũ cấp cao xuất hiện nhiều hơn trước lực lượng lao động rộng hơn. Chúng tôi đều nhấn mạnh đến việc tham dự các cuộc họp DLA và Annette [MD của MAV] tại mọi Tiêu

chúng tôi thực ra chỉ mới phá băng. Còn nhiều việc phải làm. Chúng tôi vừa ổn định trong một nhà máy mới và thực sự chúng tôi chỉ mới bắt đầu xác định cần phải chú trọng cải thiện chất lượng và năng suất ở đâu.”

N hưng thậm chí ông cũng không thể nén cười khi nói về những gì là có thể. “Cho đến nay chúng tôi đã chú trọng vào các hoạt động. Nhưng Annette đã yêu cầu mọi người, ở các phòng ban, xem xét có thể áp dụng các ý tưởng và kỹ thuật MPS như thế nào vào mọi hoạt động của MAV. Do đó chúng tôi mới bắt đầu hiểu

được sức mạnh thực sự của MPS và nó rất có ấn tượng. “Về cơ bản, việc này liên quan đến sự phát triển công ty—bằng cách làm hài lòng khách hàng—bằng cách cung cấp cho mọi người trong công ty những gì họ cần để thành công trong công việc. Không dễ để yêu cầu các công ty hàng không không gian lớn thanh toán chi phí cao. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn là người dễ hợp tác, giao hàng đúng hạn và đáp ứng yêu cầu, thì bạn có thể đạt được điều đó. Những gì mà các công ty như Boeing mong muốn là các nhà cung ứng giúp cho công việc của họ được dễ dàng. Khi họ tìm được những nhà cung ứng đó, họ sẽ bám lấy. Với MPS, tôi tin rằng Meggitt có thể trở thành một trong các nhà cung ứng ‘không có vấn đề’ đó.” ■

LỜI KHUYÊN HÀNG ĐẦU CỦA MARK CROMPTON

Đừng quên chữ ‘S’ thứ 7

Crompton thích nói về “chữ S thứ 7”. Nó (được cho là) là viết tắt của ‘shovelling’ (dọn sạch) nhưng ông có quan điểm nghiêm túc. Ông muốn nói đến việc dọn dẹp chuẩn bị công việc, lập đơn hàng, tạo không gian. Trên 10 tấn dụng cụ và vật liệu dư thừa đã phải di dời khỏi nhà máy Meggitt Avionics mới trước khi có thể bắt đầu tái phân bổ.



# Tiếp sức

**Sean Holland là Giám Sát Sản Xuất bộ phận sửa chữa của công ty. Nếu ông có than phiền về cách sử dụng mọi thứ trước khi có Hệ Thống Sản Xuất Meggitt (và ông có nhiều), đó là không ai tỏ ra nghiêm túc với các vấn đề của ông. Hiện nay, ông cho biết, sự thực là ngược lại.**

Tôi có cảm thấy được ủng hộ hay không? Nếu bạn hỏi tôi cách đây một năm, hẳn bạn sẽ nghe chửi thề. Mọi người ở các phòng ban khác sẽ nói với tôi rằng, 'Vâng, tốt, chúng tôi sẽ giúp anh sau nhưng lúc này chúng tôi đang bận.' Tôi không cho rằng trước đây chúng tôi thực sự có một trọng tâm duy nhất như một công ty. Hiện nay, một số ngày, thậm chí có cảm giác như tôi nhận được nhiều sự ủng hộ nếu có bất kỳ vấn đề gì." Nhưng đó có phải là điều tốt đẹp? "À phải. Bây giờ chúng tôi nhận được nhiều sự ủng hộ hơn. Tôi thấy

Đó là một sự tăng trưởng từ 15 lên 20 điểm. Một thành tích lớn theo tiêu chuẩn của bất kỳ ai—nhưng có vẻ như trừ các tiêu chuẩn của Holland. "Rất tiếc. Tôi muốn 100%," ông nhún vai nói.

Xem nhẹ sự cải tiến lớn như thế làm cho ông giống như một người đang cố bù thời gian đã mất. "Bạn phải tưởng tượng rằng trong 15 năm, tôi chạy quanh như một gã điên. Rồi đột nhiên tôi nhận được sự hỗ trợ như thế! Nó giống như là, Holland dừng lại một phút, lùi lại một chút, đi chậm lại, giờ đây bạn không cần phải chạy quanh nữa. Bạn có thể tập trung."

của mình và DLA (Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày) và báo cáo Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động hàng ngày khiến họ phải làm hết sức. Do đó bạn sẽ không thể giải quyết mọi thứ đủ nhanh cho tất cả mọi người. Bạn sẽ phải chia nhỏ một số việc và hoãn một số việc khác. Ghi nhớ rằng bạn sẽ phải hướng dẫn những người còn lại trong nhóm của mình, nhớ rằng một số người sẽ thấy nản."

## Tạo ra một sự khác biệt

Holland thoải mái thừa nhận rằng ông có xu hướng xem những thất bại công việc của mình mang tính cá nhân quá mức. Do đó, lúc này ông có hài lòng hơn chút nào về việc ông nhận được "quá nhiều sự hỗ trợ" thay vì quá ít hay không? Thử ví là, ông không dùng từ 'hài lòng'. "Khi tôi bắt đầu làm việc tại công ty này cách đây 16 năm, tôi có rất nhiều ý tưởng về những việc chúng tôi có thể làm tốt hơn. Điều đó chưa bao giờ thực sự đi quá xa đối với tôi nhưng tôi nghĩ phải nên

Tôi có cảm thấy được ủng hộ hay không? Nếu bạn hỏi tôi cách đây một năm, hẳn bạn sẽ nghe chửi thề

Lee [Barnes, Trưởng Phòng Sản Xuất] vài lần mỗi ngày. Và Dean cùng với tôi cũng có thời gian hỗ trợ nhau. [Dean Ridley là Giám Sát Sản Xuất 'công trình mới'.] Và nếu tôi không nhận được sự ủng hộ mình cần, tôi biết rằng tôi có thể tìm ở cấp cao hơn."

## 100%

Trong quá trình chuẩn bị triển khai Hệ Thống Sản Xuất Meggitt (MPS), lo lắng lớn nhất của Holland là nguồn cung cấp vật liệu. "Nếu tôi không nhận được nguồn cung ứng đúng hạn, tôi không có cách gì sản xuất kịp thời. Đó là vấn đề lớn vào tháng 11, 2012 nhưng từ lúc đó chúng tôi đã chứng kiến những cải tiến lớn." Trong vài tháng vừa qua, và bất kể có chuyển dời cơ sở đối với một nửa công ty, Meggitt Avionics (MAV) đã đều đặn đạt được tỉ lệ giao hàng đúng hạn 98%.

## Giữ bình tĩnh, kiên nhẫn

Đảm bảo ổn định là lời khuyên chính của Holland cho các đồng nghiệp đang bắt đầu hành trình

Bạn phải tập trung tập trung trong 15 năm, tôi chạy quanh như một gã điên. Rồi đột nhiên tôi nhận được sự hỗ trợ như thế! Nó giống như là, Holland dừng lại một phút, lùi lại một chút, đi chậm lại, giờ đây bạn không cần phải chạy quanh nữa. Bạn có thể tập trung

MPS của mình. "Một trong những điểm quan trọng bạn cần là sự kiên nhẫn. Đừng giống tôi, mong chờ mọi thứ được hoàn thành ngay hôm nay. Mọi người có việc vật riêng

lại. Một trong những việc lớn đối với tôi là MPS đã cho phép tôi đưa điều đó trở lại. Tôi sẽ nói là tôi hài lòng. Nhưng tôi cảm thấy..." Ông ngừng lại để tìm từ chính xác. "... được tiếp sức." ■



Bên trên: Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất: khi khoảng 20 nhà lãnh đạo phòng ban của MAV tập hợp hàng ngày để thảo luận về mọi vấn đề từ các cuộc họp Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày buổi sáng, bắt đầu ở phân xưởng. Sự tham dự là bắt buộc.

# Phá vỡ silo trong vùng cấm bay của DLA

**Xương sống của MPS là DLA, hay Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày. Cơ cấu các cuộc họp liên kết với nhau, có nhiều tầng này ngay vào đầu mỗi ngày làm việc đảm bảo thông tin mới mẻ, chính xác về hiệu quả làm việc và hoạt động trong khắp công ty. Từ 8 giờ sáng – và trong chỉ hai giờ đồng hồ – các cuộc họp DLA phải diễn ra. Đây là cái được gọi là 'vùng cấm bay'. Mỗi cuộc họp được tổ chức theo một chương trình làm việc có cơ cấu xoay quanh sự an toàn, chất lượng, giao hàng, hàng tồn kho và năng suất. Sự tham dự là bắt buộc.**



Bên trên: Sean Holland: Trong vài tháng vừa qua, và bất kể có sự chuyển dời cơ sở, chúng tôi đều đặn đạt được tỉ lệ giao hàng đúng hạn 98%.



**DLA bắt đầu trong nhà máy.** Lúc 8 giờ sáng, các đội ngũ bộ phận sản xuất xem lại hiệu quả làm việc của ngày hôm trước và lập kế hoạch trước cho ngày hôm đó. Ngay sau đó, các trưởng nhóm và các đại diện của các phòng ban sẽ tiến hành xem xét tương tự nhưng ở cấp dòng giá trị. Cuối cùng, hiệu quả làm việc của cả nhà máy được xem xét bởi ban quản lý cấp cao tại Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất. OPEX gần đây tham quan Meggitt Avionics một buổi sáng để xem DLA được thực hiện như thế nào.

**07:59** Một đội tập trung trước bảng DLA được đặt nổi bật trong khu vực làm việc của họ. Các bảng biểu trên bảng trắng cung cấp thông tin tóm tắt sơ lược về mọi thứ mà bộ phận đó cần biết về hiệu quả làm việc và các vấn đề hiện tại của họ. Các khối, vạch và đường thẳng màu đỏ cho thấy những cơ hội cải thiện. Màu xanh cho thấy mọi thứ 'đi đúng hướng'. Có khoảng 10 người xem đồng hồ và chờ. Hầu hết đều mặc áo choàng trắng hoặc áo xanh của bộ phận kỹ thuật và đeo kính bảo hộ.

Vì Meggitt Avionics là một doanh nghiệp độc lập, tất cả các phòng ban của nó, bao gồm các phòng kinh doanh và tiếp thị, thu mua và nhân sự, đồng thời tổ chức các cuộc họp tương tự, sử dụng các công cụ tương tự.

**08:00** Lúc 08.00 đúng Sean Holland bắt đầu. Các sự kiện của hôm qua được xem xét và nhu cầu của (những) ngày tới được cân nhắc. Chuẩn bị yêu cầu kính bảo hộ—những bản thợ mới lắp không đủ sáng—tăng tình trạng phải làm lại các bộ phận mới. Các thủ tục đã thay đổi để chọn dụng cụ cài có làm ảnh hưởng đến năng suất chung hay không? Có cần thiết kê lại cạnh thùng để đẩy nhanh tốc độ lắp ráp

hay không? Các vấn đề được ghi nhận, các biện pháp đối phó và trách nhiệm được phân công. Bất kỳ việc gì mà bộ phận này không thể tự giải quyết sẽ được đưa lên cuộc họp dòng giá trị và sẽ bắt đầu chỉ sau ít phút cho đến khi vấn đề đó được giải quyết.

**08:11** Hoàn tất. Toàn bộ cuộc họp kéo dài khoảng 10 phút.

**08:20** Trong khi mọi người khác trở lại bàn thợ, những người tham dự dòng giá trị (VS) xây dựng mới bắt đầu tập hợp. Các trưởng nhóm và các đại diện phòng ban từ Phòng Kỹ Thuật Sản Xuất (PED), Thu Mua, Chất Lượng và Cải Tiến Liên Tục tập hợp phía trước một cái bảng điện tử. Đây là thông tin sơ lược của chúng tôi về sức mạnh đa phòng ban, phá vỡ silo của DLA. Mọi người đều để mắt đến chiếc đồng hồ số ở góc bảng trắng tương tác. Một bảng tính có mã màu, nhiều lớp lấp đầy khoảng trống còn lại.

**08:30** Lúc 8 giờ 30, Lee Barnes, thay mặt Dean Ridley, hít sâu một hơi. Sự an toàn. Chất lượng. Hàng tồn kho. Giao hàng. Năng suất. Cuộc họp đề cập đến rất nhiều acronym và mã số. Các báo cáo ngắn gọn. Những hoạt động nào đúng hạn, những hoạt động nào bị trì hoãn? Các bộ phận và vật liệu sắp nhập. Sản phẩm đang được xuất. Có ít câu hỏi. Đã có sẵn câu trả lời. Các quyết định được đưa ra nhanh chóng.

**08:42** Chỉ sau 12 phút, cuộc họp đã kết thúc và chúng tôi đề cập đến Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất, đánh giá ở cấp nhà máy.

**08:50** Phòng hoạt động xuất sắc được dành riêng cho cuộc họp về Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất. Các bức tường gần như bị phủ kín bởi bảng biểu, nhiều cái được cập nhật vào sáng sớm. Đây là 'bức tranh lớn'—tình hình hiện tại ở toàn bộ hoạt động. Thông tin trên các bức tường này được trưng bày lâu dài và có thể được bất kỳ ai xem vào bất kỳ lúc nào. Không một người quản lý nào 'sở hữu' thông tin đó. Nó là của mọi người. Vào tháng 4, nhiều bảng biểu có dán các miếng giấy (ghi chú Post-It) màu vàng để làm nổi bật các vấn đề cùng với dữ liệu hoặc các quy trình tạo ra chúng. Sáu tháng sau, có rất ít, nếu có, thông tin được xem.

**08:57** Ba phút để bắt đầu. Khoảng 20 người dự họp Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất: tất cả các lãnh đạo dòng giá trị; các trưởng phòng ban cơ sở từ phòng Nhân Sự, Thu Mua, Thương Mại, Tài Chính, Vật Liệu, Sản Xuất, Kỹ Thuật, Tuân Thủ, Kỹ Thuật Sản Xuất và Sửa Chữa; và hội đồng lãnh đạo cơ sở dưới sự chỉ đạo của Annette Hobhouse và Mark Crompton. Tất cả đều chờ đợi bắt đầu.

**09:00** Sự an toàn? "Đó là đạt mục tiêu." Chất lượng? "Cũng đạt mục tiêu—vòng đệm còn thiếu đã đến hạn vào lúc cuối ngày hôm nay—tham quan CAA—các phòng tư vấn chất lượng hàng ngày—các biện pháp khắc phục đã quá hạn?" Giao hàng? "Đã giao gần một triệu sản phẩm—5,5 triệu theo kế hoạch—phê duyệt vận chuyển cho khách hàng, hiện đã nhận được tín dụng thư—vài việc có thể chậm trễ—nguy cơ đối với tàu cao áp—trì hoãn làm mới HIADC? Hợp đồng đã ký của khách hàng đến hạn tuần này—ISFD? Tất cả đều hoàn

tất. Nỗ lực rất rất lớn, thành tích đáng kinh ngạc, chúng ta hãy ăn mừng!" Hàng tồn kho? "Đạt mục tiêu!" Năng suất? "Vấn đề chính là ISFD—phân tích nguyên nhân gốc rễ—hành động—làm lại—hạn chế tài nguyên." Bất kỳ công việc nào khác?

**09:09** Cuộc họp chính kết thúc với lời cảm ơn chân thành của Annette Hobhouse về nỗ lực của mọi người vào ngày họp cuối tuần trước. Khi mọi người ra về, một số buổi họp nhỏ được tổ chức đồng thời. ■

Đây là thông tin sơ lược của chúng tôi về sức mạnh đa phòng ban, phá vỡ silo của DLA





# Người hoài nghi thành người tin tưởng

Trưởng Phòng Sản Xuất Lee Barnes đã thay đổi hoàn toàn công việc của mình bằng Hệ Thống Sản Xuất Meggitt. Và ông thích điều đó. Ở đây, bằng từ ngữ của mình, ông trao đổi về những kinh nghiệm đã biến ông từ người hoài nghi thành người tin tưởng.

Vào ngày đầu tiên nếu bạn hỏi tôi “Anh có muốn bỏ việc này và trở lại với công việc trước đây hay không?” Có khả năng tôi sẽ trả lời “Có.”

Ngay cả sau khi được huấn luyện, lúc nào tôi cũng tiêu cực. Tôi nghĩ, ‘Trước đây mình đã thấy việc này... Mình đã làm việc này... cái này sẽ chẳng bao giờ có tác dụng.’ Nhưng khi có một sự tinh chỉnh làm cho phương án MPS hơi khác biệt—và đột nhiên nó có tác dụng! Vào cuối ngày thứ tư tôi đã mê nó.

## MPS chứng minh rằng tôi đã sai trong vài trường hợp

Nếu có người đã nói với tôi cách đây hai năm, “Từ 7 giờ rưỡi đến 9 giờ rưỡi anh sẽ không thực hiện bất kỳ công việc sản xuất nào, anh sẽ tham dự các cuộc họp Trách Nhiệm



Bên trên: Lee Barnes: Nhiều cuộc họp tôi từng tham dự không còn diễn ra nữa. Quy trình DLA lấp khoảng trống để tôi có thể tập trung thúc đẩy những cải tiến cho phân xưởng.

nghĩ sẽ mất quá nhiều thời gian mỗi ngày. Nhưng không phải vậy. Nó chỉ mất một phần trong ngày.

sẽ làm tôi ngạc nhiên hơn hầu hết những người khác.

## Bây giờ công việc của tôi là đảm bảo phân xưởng có thể thực hiện công việc của mình

Khi người ta nói với tôi rằng nhiều thứ tôi tưởng quan trọng đối với công việc của tôi không còn cần thiết nữa, tôi nghĩ, ‘Chúng tôi sẽ ngã sấp mặt ở đây mất.’ Nhưng không phải vậy. Tôi tưởng tôi đã hỗ trợ phân xưởng. Nhưng có khả năng là tôi quá bận để thực hiện những việc khác, một số là trùng lặp, những việc đã được người khác thực hiện. Nhiều cuộc họp tôi từng tham dự không xảy ra nữa nhưng quy trình DLA lấp đầy khoảng trống. Giờ đây tôi chú trọng hơn vào việc thúc đẩy cải tiến cho phân xưởng và MPS cho phép tôi có nhiều thời gian hơn để thực hiện việc đó.

## Mọi người không còn đoán mò suy nghĩ của tôi nữa

Trong vài ngày đầu tiên thực hiện MPS tôi đã quan sát một cuộc họp DLA cấp 1, chỉ đứng ở đằng sau. Một người hỏi về máy tính nâng cấp và tất cả đều yên lặng. Có người nói, “Chúng ta không được phép có.” Điều đó dường như kỳ lạ đối với tôi, cho nên tôi hỏi tại sao. “Vì ông sẽ không duyệt,” anh ta nói. Đó là lần đầu tiên tôi nghe đến việc đó. Họ đã có máy tính trong vài tuần.

DLA mang lại cho mọi người cơ hội lên tiếng, đặt câu hỏi và tự giải thích. Giờ đây không còn phải đoán mò về việc tôi có thể suy nghĩ gì và không có hiểu nhầm về những gì là thực sự có thể.

## Mọi người tìm hiểu về một vấn đề cùng một lúc.

DLA có nghĩa là những cá nhân và phòng ban nhất định phải tham dự các cuộc họp nhất định. Do đó chúng tôi tập hợp tất cả những người phù hợp lại ngay lập tức. Và nếu họ không phải là những người phù hợp, chúng tôi đã có những người biết ai là người phù hợp. Do đó, thay vì có một người dành ra hàng tuần cố tìm ra người phù hợp để cho biết vấn đề của họ, mọi người đều nghe vấn đề đó cùng lúc.

## Không phải dễ dàng để được hướng dẫn

Tôi vẫn học cách để được hướng dẫn. Ban đầu nó có vẻ như sự chỉ trích. Tôi cho rằng tất cả chúng tôi cảm thấy điều đó ngay từ đầu. ‘Một người đang bảo tôi tôi phải làm công việc của mình như thế nào! Công việc mà tôi đã làm trong nhiều

năm! Sao họ dám chỉ trích tôi?’ Nhưng thực sự họ đâu có chỉ trích tôi. Đó không phải là việc cá nhân. Nó chỉ là sự hướng dẫn giúp tôi xem có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn bằng cách nào.

## Không có gì ẩn giấu trong ‘nhà máy sản xuất trực quan’

Khi tôi đi dạo một vòng nhà máy tôi có thể xem bất kỳ bảng DLA nào và ngay lập tức thấy nếu có việc gì đó tôi có thể giải quyết nhanh chóng cho họ. Trước khi có DLA tôi có thể không bao giờ biết được hầu hết những việc đó. Hoặc những người khác sẽ tưởng rằng tôi đã biết khi mà tôi không biết.

## MPS có tính lan truyền

Tôi ngạc nhiên khi các phòng ban không tham gia MPS ngay từ đầu đã bắt đầu nhanh chóng thực hiện. Tôi tưởng rằng họ đã miễn cưỡng. Nhưng họ sớm nói rằng “Chúng tôi cũng muốn thứ này!” Họ đã nghe là nó là một điều tốt đẹp.

## Bây giờ tôi có một tầm nhìn

MPS mang lại cho bạn một tầm nhìn về việc bạn thực sự có thể đạt được nhiều hơn bao nhiêu. Ví dụ như, đạt được tỉ lệ giao hàng đúng hạn (OTD) 98% là rất tuyệt. Nhưng tất cả chúng tôi hiện nay biết rằng chúng tôi có thể làm tốt hơn—sự hoàn hảo có thể đạt được. Chúng tôi biết nó sẽ là một hành trình dài, nhưng hiện nay chúng tôi thực sự tin rằng chúng tôi có thể thực hiện. ■

## Quan sát kỹ một MD Tinh Gọn

Viv Cane thường làm việc nhiều ngày một mình, bận bịu tổ chức nhiều bộ phận nhỏ tạo thành màn hình hiển thị thông tin bay thứ cấp của Meggitt Avionics. Nhưng trong chương trình huấn luyện về Hệ Thống Sản Xuất

“Giải quyết một vấn đề trong một nhóm, thảo luận về nó, hướng dẫn mọi người để có một câu trả lời phù hợp. Đó là cốt lõi của MPS.”

Và Cane có một số lời khuyên dành cho các nhà lãnh đạo khác của Meggitt: “Tôi cho rằng nó sẽ



Bên trên: Annette Hobhouse: Sự thành công đối với một người quản lý MPS nằm ở việc ‘bố trí cho người khác giành chiến thắng’.

Tôi cho rằng nó sẽ thực hiện nhiều việc hiệu quả, ở mọi nhà máy, nếu những người ở cấp cao nhất có tham gia như thế này trong các hội thảo ở cấp cơ sở. Hãy cho nhân viên của bạn cơ hội thực sự thấy phẩm chất của bạn. Họ sẽ tôn trọng bạn

Meggitt, cô đã thấy mình tham gia cùng một hội thảo với giám đốc điều hành của mình, Annette Hobhouse. Kinh nghiệm mang lại cho Cane thông tin chi tiết về những gì cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo MPS thành công.

thực hiện nhiều việc hiệu quả, ở mọi nhà máy, nếu những người ở cấp cao nhất có tham gia như thế này trong các hội thảo ở cấp cơ sở. Hãy cho nhân viên của bạn cơ hội thực sự thấy phẩm chất của bạn. Họ sẽ tôn trọng bạn.” ■



Bên trên: Những đồng nghiệp lâu năm. Trước: Colleen Durrant đồng ý với Viv Cane (sau): Tất cả chúng ta phải cùng nhau thực hiện. Chúng tôi [trong các bộ phận sản xuất] sẽ không giữ được tiến bộ nếu mọi người xung quanh không muốn giống như thế.

# Lắng nghe tiếng lòng phụ nữ công nhân



**V**iv Cane và Colleen Durrant xây dựng màn hình hiển thị điện tử hàng không thứ cấp ba inch và các bộ lắp ráp phụ. Mỗi thiết bị mất khoảng ba giờ làm

đối với Cane. “Nó có cảm giác hơi giống Thời Trung Cổ,” cô thừa nhận. Việc giải quyết vấn đề ở phân xưởng hiếm khi tồn tại và tìm cách giải quyết và xoay xở là thường gặp. “Nếu cấp trên của bạn không thể giải quyết việc gì đó cho bạn, vấn đề đó có thể kéo dài rất lâu.”

Việc đó không gây căng thẳng ư? “Không gây căng thẳng. Tôi rất thích công việc. Nhưng việc đó làm nản chí và đôi khi rất căng thẳng. Bạn cần phải có óc hài hước.”

Durrant tái gia nhập MAV cách đây hai năm. Sau một ngày vất vả, đôi khi cô về nhà với suy nghĩ ‘Mình không muốn trở lại đó chút

có tiếng nói và được lắng nghe. Có một sự cải thiện lớn về tốc độ giải quyết các vấn đề. Đó là một sự nhẹ nhõm.”

Durrant chưa từng quên sự nản chí lúc trước trong việc cố giải thích điều gì đó quan trọng khi dường như không có ai lắng nghe. “Có thể là rất khó khăn khi bạn dường như không thể lên tiếng. Hiện nay, một khi được ghi lên bảng DLA, bạn biết rằng sẽ có người phải cố hiểu bạn muốn nói gì.”

Cả hai người phụ nữ này đều nói rằng Hệ Thống Sản Xuất Meggitt đã được tiếp nhận rất tốt trong toàn tổ chức. Ngay cả những người hoài nghi nhất cũng nhanh chóng được thuyết phục bằng thực tiễn. Nhưng cả hai người phụ nữ này vẫn lo lắng về việc không phải ai cũng chia sẻ công việc và một số nhà quản lý có thể làm theo cách cũ.

Cane nói “DLA không phù hợp với một số người.” “Nó đòi hỏi phải có một óc tư duy nhất định. Bạn phải thích được tham gia và bạn phải chấp nhận rằng điều đó có nghĩa là tốn nhiều công sức hơn. Một khi bạn đã tin tưởng nó, bạn không thể lười biếng được. Bạn phải tự vận động.”

“Hầu hết chúng ta thực sự muốn đẩy mạnh những cải thiện và đảm bảo công việc được tốt hơn nữa,” Durrant nói. “Nhưng tất cả chúng ta phải cùng nhau thực hiện.

Chúng tôi [trong các bộ phận sản xuất] sẽ không giữ được tiến bộ nếu mọi người xung quanh không muốn giống như thế.”

Các đồng nghiệp trực tiếp của họ không đáng lo. “Chúng tôi rất may mắn. Những người làm việc với chúng tôi rất sẵn lòng giúp đỡ nếu bạn có vấn đề,” Cane nói. Vấn đề là sự hỗ trợ mà bộ phận nhận

chúng tôi sản xuất ra sản phẩm để bán, đảm bảo chúng tôi có được những gì mình cần tại phân xưởng. Điều đó tạo ra một sự khác biệt lớn đối với tôi.”

Và còn những người quản lý có thể không chắc chắn về ý nghĩa của MPS đối với họ thì sao? Cane: “Tôi sẽ nói hãy đảm bảo bạn nói chuyện với nhân viên của mình tại

**Tất cả các bộ phận của công ty có liên kết với nhau do đó tất cả chúng ta phải tham gia để hệ thống này có tác dụng**

việc chính xác, cắt lực trong đó thời gian như ngưng lại.

Cả hai người phụ nữ này đều có kinh nghiệm về các hệ thống kiểu Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hàng Ngày ở những nhà tuyển dụng trước đây—Cane làm việc trên các hệ thống hàng hải và Durrant xây dựng các hệ thống laser.

Gia nhập Meggitt Avionics (MAV) cách đây sáu năm giống như hành trình ngược thời gian

nào’. “Bạn không thể mất kiểm soát trong công việc do đó bạn mang căng thẳng về nhà,” cô nói.

Và bây giờ thì sao?

“Tốt hơn rất nhiều rồi,” Cane cười nói. (Câu trả lời được thể hiện trên mặt cô ngay trước khi cô bắt đầu nói). “Sự nản chí hầu như đã biến mất. Nếu chúng tôi đưa thứ gì đó ra buổi họp sáng, chúng tôi biết rằng khi nó được đưa lên bảng DLA, nó sẽ không thể bị bỏ qua hay quên lãng. Hiện nay chúng tôi

**Chúng tôi luôn đồng hành cùng bạn. Một khi bạn thấy điều gì là có thể bạn sẽ vội vã muốn thêm**

được từ bên ngoài. “Chúng tôi vẫn nghe ‘không thể thực hiện việc đó’ và ‘sẽ mất một thời gian’.

Họ thực sự gây thất vọng. Tất cả các bộ phận của công ty có liên kết với nhau do đó tất cả chúng ta phải tham gia để hệ thống này có tác dụng.”

Và họ nói gì với những người hoài nghi? “Tôi nói với họ rằng họ nên tự thực hiện. Ngày làm việc của họ sẽ được dễ dàng hơn và họ sẽ có được nhiều lợi ích hơn trong công việc,” Cane cho biết. “Chúng tôi đang làm việc trong thời gian dài. Chúng tôi thực sự cố đạt được sự hài lòng cao nhất có thể.”

“Và nó không như một sự thay đổi chỉ để thay đổi,” Durrant nói thêm. “Đó là một sự thay đổi mang tính đáp ứng—đáp ứng đối với việc

phân xưởng. Sẽ không bao giờ biết ý tưởng của họ chỉ vì vị trí làm việc của họ. Mà họ có rất nhiều ý tưởng hay vì họ thực hiện công việc này giờ này qua giờ khác, hết tuần này đến tuần khác. DLA có thể tạo ra sự khác biệt đáng kinh ngạc nhất. Hãy lắng nghe họ.”

Vậy bây giờ mọi thứ kết quả hay không? Cane và Durrant nhìn nhau thích thú. “Không,” họ đồng thanh trả lời. “Một số ngày vẫn có cảm giác như bạn đang đập đầu vào tường gạch,” Cane giải thích, “Nhưng bây giờ thì khác rồi. Hồi trước là vì không có gì tỏ ra thay đổi và không ai tỏ ra lắng nghe. Bây giờ là vì chúng tôi thiếu kiên nhẫn với thay đổi. Một khi bạn thấy điều gì là có thể bạn sẽ vội vã muốn thêm.” ■

**M**D Annette Hobhouse đã làm việc cho Meggitt Avionics (MAV) trong một năm. Để hiểu là cô nhanh chóng bày tỏ ý kiến của mình. Nhưng cô có vẻ giống như một phụ nữ tận hưởng từng phút giây. “Mọi người đã đúng khi phấn khích. Vẫn còn rất sớm nhưng chúng tôi đã chứng kiến một số thắng lợi rất có ích từ MPS.”

**Hãy trông cậy vào tôi**

“Chúng tôi” đó rất có ích. Cô đang nói đến mọi người. Đối với những người như Hobhouse hệ thống phân cấp chặt chẽ và kiểu cách chỉ huy và kiểm soát kiểu cũ đã biến mất. Sự ảnh hưởng là sức mạnh mới. Sự thành công đối với một người quản lý MPS nằm ở việc ‘bố trí cho người khác giành chiến thắng’.

“Ngày làm việc của tôi giống với ngày làm việc của một huấn luyện viên trưởng hơn là một MD kiểu cũ. Tôi thường xuyên không ~~trả công viên phông, mà đại gia đình~~ ở ~~nhà rang-phông, phật tiên, lương~~ u nn dẫn và cố đảm bảo công việc hiệu quả luôn được công nhận và thưởng. Giúp mọi người hợp tác với nhau vượt qua các ranh giới cũ ~~đúng~~ để ~~đạt~~ ~~đạt~~ hơn cũng là rất quan trọng. Điều đó có ngh



# Đang? Hãy bắt đầu bước đi.

nguyên nhân gốc rễ của vấn đề? Cần có hành động ngăn chặn gì? Biện pháp khắc phục là gì? Chúng ta có thể đảm bảo nó đã có tác dụng bằng cách nào?—thì bạn hiểu sự việc chính xác hơn vì bạn đã phải suy ngẫm, sự tự tin

chức cuộc họp khởi động DLA, thì Hobhouse có lời khuyên ngắn gọn dành cho bạn: “Hãy tiếp tục!” Cô nói rằng sự yêu thích của cô đối với việc thử giải quyết vấn đề là do cô thích toán. “Với toán, nếu bạn không làm đúng lần đầu chẳng có vấn đề gì. Bạn luôn có thể trở lại và bắt đầu lại—bạn biết rằng sẽ có một giải pháp, chỉ là vấn đề tìm ra đáp án thôi. Không phần nào của MPS là về việc chờ có người cho bạn biết phải làm một việc mà bạn đã biết là cần phải làm. Đó là về việc tiếp tục thực hiện. Bạn thành công bằng cách thử nghiệm, không phải bằng cách ngồi chờ.”

## Chấm dứt những mục tiêu mâu thuẫn

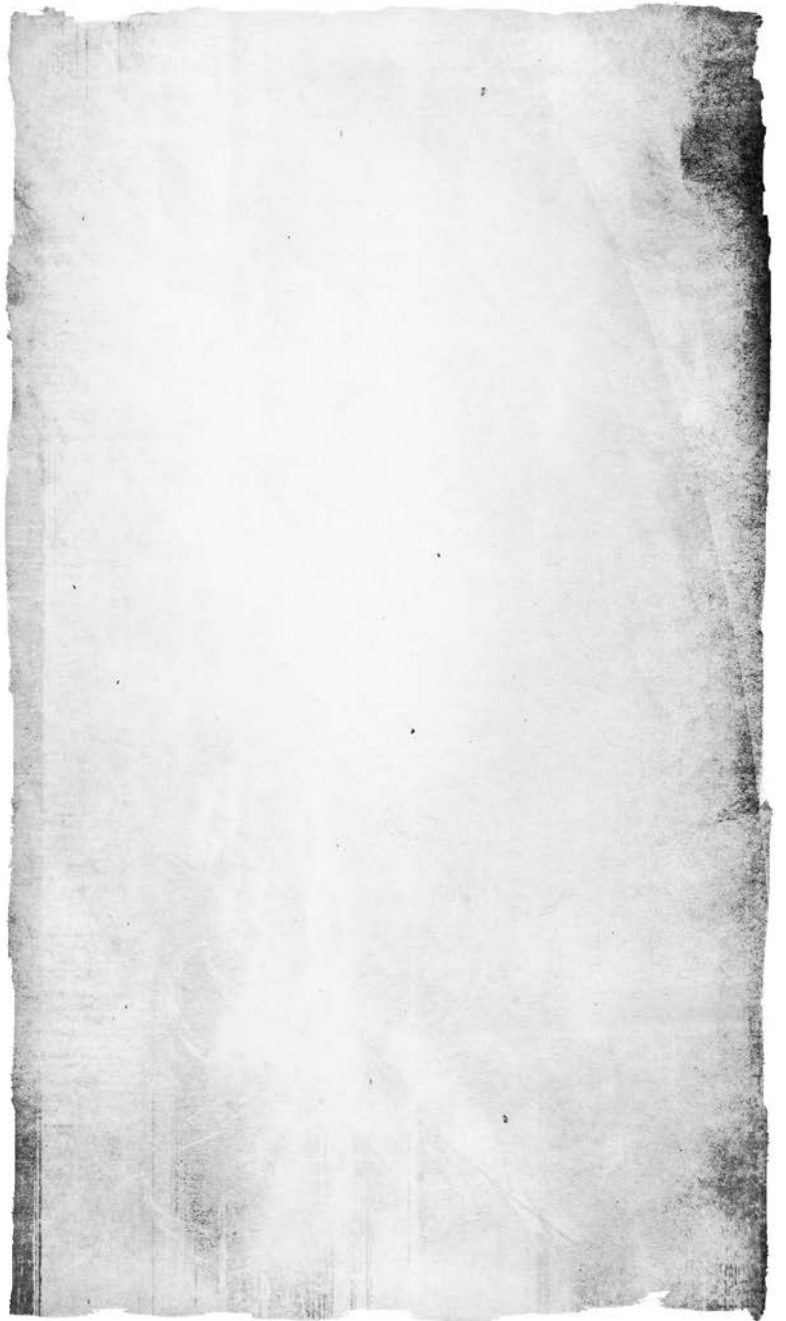
Sức mạnh phá vỡ silo được bàn nhiều của MPS là một nguồn vui đối với Hobhouse. Bà thăm mớ về một tổ chức hoàn toàn không có ranh giới: “Tôi không tin vào ranh

giới. Tôi tin rằng có những công việc cần thực hiện và có nhiều người tài để thực hiện công việc đó. Tất cả chúng ta phải góp phần và đảm bảo những công việc đó được thực hiện.” Nhưng vào lúc này bà vẫn giải quyết việc phát triển một công ty ở đó sự hợp tác nội bộ trở nên tự nhiên hơn.

Điều chỉnh hoạt động là một ưu tiên rất cao. Từ những công việc quản lý đơn giản đến các phòng ban hiếm khi nói chuyện với nhau, nhiều vấn đề hoạt động chung có nguyên nhân không gì ngoài các ưu tiên mâu thuẫn, Hobhouse nói. “Nếu không có sự điều chỉnh hoạt động, các ưu tiên của nhóm này có thể dễ dàng làm tê liệt tài nguyên của nhóm khác. Nếu [phòng] Thương Mại gặp một thời hạn đấu thầu quan trọng nhưng [phòng] Thu Mua quá bận giải quyết vấn đề thiếu hụt bộ phận để cung cấp giá thì sao? Kết quả sẽ là thảm họa cho công ty với những hậu quả nghiêm trọng đối với mọi người.”

## Hãy xem các quy trình, không phải các phòng ban

Trong việc phá vỡ kiểu cũ này, kiểu tư duy theo cách silo, DLA không





# Một chuyến phiêu lưu trong không gian—và thời gian

Sam Juniper (từ phòng Kỹ Thuật Hệ Thống Sản Xuất) và Phil Morris (từ phòng Cải Tiến Liên Tục) lập kế hoạch sơ đồ nhà máy mới của Meggitt Avionics. Sử dụng công cụ Hệ Thống Sản Xuất Meggitt được gọi là 3P—nhất là một kaizen dành cho lập kế hoạch nơi làm việc—mất ba ngày. Bạn có thể cho rằng không có gì bất thường về việc đó. Trừ dự án di chuyển đã được tiến hành trong sáu tháng với ít thông tin để cho thấy mọi nỗ lực của họ. Sau đó 3P xuất hiện.

Nửa năm đầu tiên đó làm cho Juniper và Morris rất nản vì họ bị đẩy tới lui giữa những người vận hành và các nhà quản lý. Trên quan điểm Hệ Thống Sản Xuất

nghĩa đen. Một tháng nữa và có thể còn lại ít việc để lập kế hoạch. Khi hết năm, đội ngũ phụ trách hoạt động xuất sắc của nhóm đến cơ sở để chuẩn bị giới thiệu Hệ Thống Sản Xuất Meggitt. Họ

Sự đột phá này cuối cùng đã xuất hiện khi một trong chúng tôi hỏi những người vận hành họ muốn làm gì nếu họ có thể bắt đầu từ số không

Meggitt (MPS) họ đã bắt đầu đúng vị trí, phân xưởng. Nhưng tại thời điểm đó chưa có MPS. “Trước tiên chúng tôi đã thiết kế một sơ đồ với sự cân nhắc về phân xưởng. Nhưng khi chúng tôi đưa cho ban quản lý họ không chấp nhận. Vậy là chúng tôi trở lại chỗ những người vận hành—nhưng lúc này họ cảm thấy nản chí bởi phủ quyết của những người quản lý,” Juniper nhớ lại. Rồi sự việc tiếp tục

## Đột phá

Ở nơi khác, phần còn lại của dự án di chuyển đang tiếp tục. Một phần lớn của quy trình—lò nung v.v.—đang được đổ bê tông theo

đề nghị chúng tôi xem lại sơ đồ. Để đảm bảo hoạt động diễn ra, Hội Đồng Lãnh Đạo Cơ Sở đã hậu thuẫn một sự kiện duy nhất, tăng cường trong ba ngày dùng công cụ Tinh Gọn có tên là 3P (production preparation process – quy trình chuẩn bị sản xuất). Juniper và Morris hiện nay có thể bắt đầu mới trong việc cùng phát triển một giải pháp với phân xưởng. Và ban tài trợ cấp cao sẽ già định đảm bảo công việc được dễ dàng hơn nhiều cho bất kỳ kế hoạch nào để chiếm được sự ủng hộ của các nhà quản lý. Hiện nay mọi người sẽ tham gia hay không? Chưa đâu.

Việc xây bức tường đá trong sáu tháng trước đó đã không tự động bay hơi. “Hai ngày đầu tiên chúng tôi vẫn gặp khó khăn với việc quan tâm,” Morris nhớ lại. “Có nhiều tình trạng ‘Chúng ta sẽ không thay đổi cái đó!’ và ‘Quản lý của tôi nói chúng tôi sẽ không xem xét vấn đề đó’. Hầu hết những người vận hành chỉ muốn sao chép các bố cục cũ, mặc dù các sản phẩm và quy trình đã thay đổi khó nhận biết trong nhiều năm.

## Thực tiễn

Cả hai người này đều trở lại chương trình huấn luyện MPS vẫn còn mới về các kỹ năng huấn luyện. Họ kiên nhẫn đặt câu hỏi, thăm dò, giải thích và tự rút ra kinh nghiệm về kỹ thuật sản xuất và cải tiến không ngừng để lập ra những ý tưởng mới. Sự đột phá cuối cùng cũng xuất hiện nhờ vào một



Bên trên: Trước: Phil Morris. Sau: Sam Juniper: thành viên của tập thể đang phát triển gồm các nhà thực hành 3P có chuyên môn của Meggitt Avionics.

## Từ sự trì trệ đến phương pháp hiệu quả nhất—trong ba ngày

### TRƯỚC

Chậm chạp, tốn sức, theo hệ thống phân cấp, mang tính cá nhân, quá cứng nhắc, để có xu hướng suy nghĩ kiểu silo và đột ngột đổi ý/nhân sự.

### SAU

Nhanh chóng, có tổ chức, hợp tác, đa phòng ban, hiệu quả, linh hoạt, phương pháp hiệu quả nhất.



số tờ giấy trắng. “Một trong chúng tôi hỏi những người vận hành muốn làm gì nếu họ có thể bắt đầu từ số không và thực hiện bất kỳ việc gì—và thế đó,” Morris nói. “Lúc chúng tôi yêu cầu họ vẽ và ghi mọi việc ra giấy họ nói ‘Thực sự không cần phải thế, chúng ta hãy hoán đổi những thứ đó, và chuyển chúng đến đó.’”

Tốc độ thay đổi—từ cản trở đến cam kết—dạy cho hai người này một bài học quan trọng mà họ rất muốn chia sẻ, Juniper nói. “Sự chuẩn bị đóng vai trò sống còn để 3P thành công. Là một phần của sự chuẩn bị đó, bạn cần phải suy nghĩ về việc bạn đang làm việc với ai—phong cách học tập của họ, nếu bạn thích—và những kỹ thuật và bài tập nào sẽ giúp phát huy hết khả năng của họ. Chúng tôi đã và đang thực hiện nhiều vấn đề mang tính khái niệm trong lớp học, trao đổi trên lý thuyết về cách tốt nhất để cung cấp vật liệu hoặc thiết bị. Với sự nhận thức muộn, những

ngày đầu tiên chúng tôi chỉ báo cáo lại. Nhưng từ bên ngoài phòng học, họ khó hiểu hơn lý do đằng sau một số đề xuất hoặc nhu cầu về việc hoạch định chi tiết nhiều như thế. Ngày thứ hai, với các nhà quản lý tham gia sát sao hơn, đã hoạt động hiệu quả hơn.” Phần còn lại của bài tập sẽ thấy các giám đốc và các nhà quản lý giám sát vào ra liên tục.

Mô hình

Đối với những ai có nhu cầu, sự kiện này hiện nay chuyển sang phân xưởng để thực hiện một bài tập ‘mô hình’ khổng lồ. “Một số có thể trực quan hóa một cách dễ dàng, do đó chúng tôi sẽ ở lại trong phòng để tập trung phân tích các định kiến của họ và giúp họ suy nghĩ. Những người khác cần có một phương án giống gembas nhiều hơn nhiều, tham gia các cơ sở mới và cũ để giúp họ hiểu vấn đề ‘một cách trực quan’ hơn.”

Hãy sẵn sàng huấn luyện cho sếp của bạn—hướng dẫn mọi người nhắm đến một định nghĩa thích hợp

người vận hành là những người có cuộc sống hàng ngày rất trực quan, thực tế, mang tính không gian, đích xác. Chúng tôi muốn họ trải nghiệm thực tế từ đầu.”

Hiện nay, với một số người tham gia tuyên bố “Chúng tôi đã và đang làm sai việc này trong một thập niên!”, đã đến lúc đưa các nhà quản lý trở lại. Morris: “Vào

Đối với Juniper và Morris đây chỉ là dự án 3P thứ hai của họ. Dự án đầu tiên đã được tiến hành cùng với các chuyên gia MPS từ Meggitt ở cấp tập đoàn. Điều này làm cho họ đánh giá thấp quy mô của sự chuẩn bị hỗ trợ cho một bài tập thành công, Morris nghĩ: “Việc hiểu được mọi người thực sự muốn gì—giúp họ quan tâm trước—mang

Cùng một giuộc

3P cũng đã được sử dụng để tái hoạch định không gian văn phòng của Meggitt Avionics nhằm khuyến khích và hỗ trợ sự hợp tác đa phòng ban.

Cách tư duy cũ thường tập hợp mọi người theo phòng ban của họ. Nó ít cân nhắc những không gian trong đó mọi người có thể tập hợp hàng tháng hoặc hàng năm để thực hiện các dự án đa ngành. Nguyên tắc tư duy MPS về mặt các quy trình phá vỡ silo chứ không phải các phòng ban đã soi rọi sự thất bại này.

Cách tư duy cũ thường tập hợp mọi người theo phòng ban của họ

Vậy ai cần phải ngồi lại với nhau? Có phải là những người trong cùng phòng ban? Họ có nên thực hiện cùng một công việc hay thực hiện các vai trò

liền kề trong dòng giá trị? Hay nên là những người có chung khách hàng hay thực hiện cùng một dự án?

Nguyên tắc tư duy MPS về mặt các quy trình phá vỡ silo chứ không phải các phòng ban đã soi rọi sự thất bại này

Chính bài tập 3P giúp mọi người trao đổi về những thứ như thế theo một cách có tổ chức lần đầu tiên. Trong số một số đổi mới quan trọng tiếp theo là các phòng dự án kết hợp trong đó hiện nay các đội ngũ đa phòng ban có thể biến thành một căn nhà bán kiên cố trong đó (ví dụ như) để phát triển một hồ sơ dự thầu mới hay thiết kế một sản phẩm mới. ■

3 LỜI KHUYÊN HÀNG ĐẦU

Ba chữ P đó có thể đại diện cho Prepare, Prepare, Prepare (Chuẩn Bị). Một bài tập 3P điển hình chỉ kéo dài năm ngày. Không có thời gian để xao nhãng. Vậy ...

Đảm bảo bạn hiểu được khán giả của mình, các nhu cầu liên lạc và phong cách học tập của họ. Một số có thể giải quyết các ý tưởng của mình trên bảng trắng. Một số sẽ cần phải nói đi đôi với làm. Nhiều người không biết họ cần gì để giúp họ trực quan hóa kết quả mong muốn. (Trong trường hợp đó, hãy nhớ chữ P thứ tư—Payper Doll (bài tập Mô Hình).)

Biết bạn muốn đạt được gì và đảm bảo bạn biết kỳ vọng của người quản lý của bạn là gì về mặt những hạn chế của bạn và ý kiến nhận xét của họ. Bạn sẽ có khả năng cần phải huấn luyện họ để biết được ý định thực sự của

họ. Đừng đánh tráo bằng những câu trả lời nhanh chóng hoặc dễ dàng. Đừng ngại thăm dò họ thực sự muốn nói gì.

Tránh theo quá sát quy trình bạn sử dụng trong huấn luyện. Mọi tình huống, mọi nhóm đều sẽ khác biệt.

Đừng quên, bạn cũng đang tạo điều kiện cho người tham gia đề nghị giải pháp cho sếp của họ. Không phải ai cũng sẵn sàng hoặc có thể làm điều đó.

tính quyết định. Hãy hỏi bất kỳ nhà quản lý nào và họ sẽ có xu hướng trả lời chung chung: ‘Tôi muốn đảm bảo thực hiện đúng, tôi muốn nhóm của tôi quan tâm đến nó.’ Vậy hãy cho họ thấy kết quả và họ sẽ nói, ‘nhưng anh/chị chưa làm việc này hay việc kia.’”

Huấn luyện cho sếp

Giải pháp là hướng dẫn mọi người vượt qua được những tầm thường của họ và tập hợp câu trả lời, theo một định nghĩa thích hợp. Và để thực hiện việc đó bạn phải sẵn sàng huấn luyện cho ‘sếp’ của bạn. Làm việc với 3P trong những ngày đầu tiên thực hiện MPS biến điều này thành một bài kiểm tra nghiêm khắc đối với Juniper và Morris. Những người thực hành 3P hiện nay sẽ không thấy nó là khó khăn lắm. “Nếu bạn có một giám đốc hoặc ông sếp tham gia hoạt động cùng với bạn—và hiện nay tất cả chúng ta nên có—thì sẽ có thể là hoàn hảo khi có hình thức nói chuyện như thế với họ. Nó sẽ xuất hiện không bất ngờ,” Juniper nói, là một trưởng nhóm mới mới

đây ông đã đảm nhận các trách nhiệm quản lý đầu tiên của mình.

Bài tập 3P đạt được trong ba ngày mà sáu tháng ngoại giao kiên nhẫn không làm được gì: một sơ đồ phân xưởng được phát triển ở nhà, phù hợp và hoạt động tốt. Một kết quả thực sự đối với tất cả những ai quan tâm. Giống như mọi kết quả Tinh Gọn, sơ đồ mà Morris và Juniper lập ra mang tính ‘tạm thời’, chờ sự cải tiến không thể tránh khỏi. Việc thay đổi nhu cầu hoạt động chắc chắn sẽ đòi hỏi phải có những điều chỉnh và có thể cần có những bản chỉnh sửa lớn. Nhưng hiện nay những hợp đồng danh giá nhất thường đòi hỏi bằng chứng chắc chắn về khả năng của nhà thầu trong việc mở rộng và tái cơ cấu các hoạt động của họ cho phù hợp. Meggitt Avionics hiện nay có một tập thể mạnh và đang phát triển gồm các nhà thực hành 3P có chuyên môn cũng như một bản sắc văn hóa MPS phát triển mạnh. Cùng nhau những người này cung cấp bằng chứng đó một cách chính xác. ■



# Phát triển DNA của DLA

Steve Favell (Quản Lý Sản Xuất) và Jon Bradley (Cố Vấn Cải Tiến Liên Tục) đã giúp chỉ đạo thực hiện Hệ Thống Sản Xuất Meggitt tại Meggitt Avionics. Họ đã có kinh nghiệm hợp tác cho các cơ sở thí điểm và Favell cùng với Bradley tự hào được tham gia chặt chẽ trong việc giúp phát triển DNA của Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hàng Ngày. Sau đây họ chia sẻ suy nghĩ của mình về nhiều thay đổi mà họ đã gặp.



## Hỏi: MPS đã thay đổi vai trò của ông như thế nào?

**Steve:** Cách đây 12 tháng tôi là người mà bạn có thể gọi là một người quản lý sản xuất truyền thống, chú trọng công việc vận hành máy móc. Hiện nay tôi giám

đánh giá lãnh đạo hàng ngày ở cấp cơ sở—đã đưa vào hoạt động. Chậm trễ giảm và tỉ lệ giao hàng đúng hạn (OTD) được cải thiện. Mọi người có thể thấy sự thay đổi thực sự và ngay lập tức chúng tôi giúp họ đi theo cùng một hướng.

## Hỏi: Ông giải thích thế nào về tốc độ thay đổi?

**Steve:** DLA đồng thời kéo rất nhiều động lực. Sự cam kết của phân xưởng, sự ủng hộ của ban quản lý cấp cao, sự huấn luyện. Và kỷ luật giải trình trách nhiệm là rất quan trọng. Tôi xem nó như trách nhiệm giải trình phân cấp hàng ngày với một chữ A hoa.

**Jon:** Bạn có thể thấy nó tại các cuộc họp RAIL [danh sách hạng mục hành động luân phiên] của chúng tôi. Chúng tôi từng dành ra một giờ rưỡi để bàn các vấn đề lặt vặt. Hiện nay chúng tôi chỉ giải quyết các vấn đề hàng đầu—Vấn Đề Nổi Bật—luôn yêu cầu kết thúc. Bạn có thể thấy rằng kỷ luật của DLA đang biến đổi hành vi của mọi người.

## Hỏi: Ngay cả ở cấp cao nhất?

**Steve:** Nhất là ở cấp cao nhất. Tại Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất, cuộc họp lãnh đạo cơ sở, mọi người sẽ chờ nó bắt đầu đúng giờ, giống như DLA Cấp 1 và 2 ở phân xưởng. Các giám đốc đến trễ là điều rất hiếm gặp nhưng nếu họ đến trễ họ sẽ vội vàng và lúng túng một chút. Và cũng hiếm khi mọi người không thể giải đáp các thắc mắc. Hiện nay, mọi người thực hiện công việc về nhà. Đó là một thứ đáng tự hào. Không ai muốn bị thấy là đang lãng phí thời gian của đồng nghiệp hoặc làm cho người khác thất vọng.

## Hỏi: Nếu ông lấy DLA ra, ông có cho rằng phần còn lại của MPS vẫn hoạt động hay không?

**Steve:** Tôi không thể tưởng tượng ra. Mọi thứ nằm sau sự nhận thức chung và kỷ luật đã tạo ra bởi sự liên lạc hàng ngày. Và nó cũng là cơ chế phá vỡ các phân ban chức năng cũ và biến chúng tôi thành một tập thể duy nhất với những mục tiêu chung.

**Jon:** Chúng tôi đã và đang thực hiện một số việc kiểu MPS. Cuộc họp Đội Ngũ Quản Lý Kết Hợp (IMT) của chúng tôi đã diễn ra trong 10 năm. Nó có hiệu quả và mọi người đã cố gắng hết sức với nó nhưng vẫn còn thiếu thứ gì đó. Nó cần phải được đưa vào giữa một cấu trúc hỗ trợ nó từ bên trên và cung cấp thông tin cho nó từ thực tiễn. Hiện nay nó được kết hợp trong cuộc họp DLA Cấp 2 của chúng tôi.

## Hỏi: Chúng tôi đã nghe về việc DLA là ‘phương pháp phá vỡ silo’ như thế nào. Ông có thể giải thích điều đó có nghĩa là gì đối với Meggitt Avionics hay không?

**Steve:** Thay vì cố đảm bảo quy trình sản xuất phù hợp với mọi chức năng khác nhau, DLA buộc tất cả chúng ta phải tập trung vào những gì mà các phòng ban cần

vấn đề bên dưới, chỉ chuyển nó đến nơi khác. Chúng ta bỏ qua bóng ở nơi này chỉ để nó phình ra ở nơi khác. Hiện nay tình trạng đó sẽ không xảy ra vì mọi người tập hợp với nhau hàng ngày để nhìn thấy cùng một bức tranh. Và nếu nó xảy ra? Câu chuyện từ phân xưởng và Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất trực tiếp liên quan đến nó.

**Jon:** Câu chuyện ‘làm lại’ rất giống như thế. Không có DLA, ban quản lý cấp cao sẽ thấy tình trạng làm lại tăng nhưng không biết nguyên nhân là gì. Và ở phân xưởng chúng ta đang ưu tiên hóa OTD và chữa cháy thay vì giải quyết nguyên nhân gốc rễ.

## Hỏi: Vậy hiện nay tình hình khác đi như thế nào?

**Steve:** Các Biểu Đồ Cập Nhật trên bảng DLA không có chỗ nào để giấu các vấn đề xuất hiện lại. Một việc gì đó cơ bản không thể được giải quyết ở cấp bộ phận sẽ được chuyển cho Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất rất nhanh chóng và các giám đốc sẽ sớm nói “Chúng ta đang làm gì? Dừng lại! Chúng ta sẽ dành ra một ngày để khắc phục vấn đề này.” Bản sắc văn hóa đã thay đổi. Không ai có tiếp xúc với quy trình sản xuất chấp nhận cùng một vấn đề xuất hiện lại nhiều lần.

Các giám đốc đến trễ là điều rất hiếm gặp nhưng nếu họ đến trễ họ sẽ vội vàng và lúng túng một chút

sát sự cải tiến liên tục và thực hiện hệ thống MPS cũng như các dịch vụ an ninh, an toàn và các dịch vụ của cơ sở. Nhưng nếu tôi vẫn là một người quản lý sản xuất, vai trò của tôi cũng sẽ rất khác biệt. Nó từng liên quan đến việc giải quyết những gì là đúng đắn trước mặt bạn. Hiện nay bạn cần phải có cái nhìn rộng hơn và xa hơn nhiều về sản xuất.

**Jon:** Vai trò của tôi thay đổi như thế nào sẽ cho bạn biết nhiều về việc MPS đã thay đổi Meggitt Avionics như thế nào. Nếu có vấn đề, ví dụ như vấn đề về chất lượng, tôi sẽ tập hợp những người phù hợp để điều tra, xác định vấn đề, tìm ra giải pháp, giám sát và kết hợp cải tiến. Hiện nay hành vi giải quyết vấn đề hàng ngày và tư duy cải tiến liên tục đã được thấm nhuần trong bản thân các đội ngũ. Đó là một sự khác biệt lớn.

## Hỏi: Cả hai ông đều có chung quan điểm với Mark Crompton rằng MPS tốt bằng bất kỳ hệ thống sản xuất nào có được. Ông đã nhận ra những gì mình có trong tay vào lúc nào?

**Steve:** Khi chúng tôi áp dụng cơ cấu Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hàng Ngày, với ba cấp được điều chỉnh. Chúng tôi đã thấy kết quả tức thời ngay khi chúng tôi có Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất—

Nếu bạn chỉ bắt đầu với bảng DLA của riêng mình, lời khuyên quan trọng của tôi là: đừng dành ra quá nhiều thời gian trong phòng họp. Hãy đảm bảo các bảng đó được đưa vào sử dụng nhanh chóng và sau đó điều chỉnh chúng. Việc đó cũng sẽ giúp cho hoạt động huấn luyện xuất phát từ bên trong bản thân các nhóm

thực hiện để hỗ trợ sản xuất. Sự mâu thuẫn cũ giữa chi phí sản xuất chung, chi phí sản xuất và OTD là một ví dụ rất hay. [Chi phí sản xuất chung là công việc được tính cho tổng chi phí.] Nếu bạn nói với mọi người, “chi phí sản xuất chung là không hay”, họ sẽ dành hết thời gian cho công việc đang tiến hành và đột nhiên chi chỉ đơn vị của bạn tăng lên. Nhưng khi có người nói “Chúng ta cần phải kiểm soát công việc đang tiến hành để cải thiện lợi nhuận”, chi phí sản xuất chung và chi phí chung sẽ tăng lại. Do đó những gì bạn có là phân xạ bánh chè, mang lại tác động mong muốn, nhưng không thực sự giải quyết

**Jon:** Và trong một số trường hợp sự thay đổi quy trình hoặc tái thiết kế bộ phận xuất phát từ kaizen sẽ không phải là sự kết thúc của nó. RFC [request for change: yêu cầu thay đổi] hiện tại có thể ưu tiên việc sử dụng hàng trong kho hiện có. Nếu bạn cũng không chọn cái đó, có thể mất một năm để một sự cải tiến bộ phận đi vào sản xuất. Không có hoạt động báo cáo liên tục và xem xét DLA hàng ngày, dạng vấn đề đó cũng có thể bị che giấu hoặc bỏ qua trong thời gian dài, tiết kiệm được vài bảng hàng trong kho nhưng tổn hàng ngày bảng chi phí làm lại.



Bên trên: Sau: Jon Bradley. Trước: Steve Favell. Với MPS chúng tôi càng làm, chúng tôi càng nhận ra mình có thể làm gì.

Chúng ta bóp quả bóng ở nơi này chỉ để nó phình ra ở nơi khác. Hiện nay tình trạng đó sẽ không xảy ra vì mọi người tập hợp với nhau hàng ngày để nhìn thấy cùng một bức tranh. Và nếu nó xảy ra? Câu chuyện từ phân xưởng và Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất trực tiếp liên quan đến nó

**Hỏi: Mọi người có được dễ dàng đưa đến các bảng DLA đó hay đây là một lĩnh vực thực hiện MPS cần được hỗ trợ nhiều?**

**Steve:** Chúng tôi đã thực hiện nhiều công việc huấn luyện xoay quanh thiết kế và sử dụng bảng DLA. Đây là một phần tuyệt đối quan trọng trong việc khuyến khích các hành vi đảm bảo DLA hoạt động như một quy trình. Mọi người cần được huấn luyện và khuyến khích suy nghĩ về cách họ có thể tiếp tục kết hợp hoạt động huấn luyện người khác vào công việc hàng ngày của mình. Các cuộc họp DLA là những cơ hội tuyệt vời để huấn luyện vì bạn thấy mọi người trong công việc mỗi sáng và bạn có thể đáp ứng ngay lập tức đối với vấn đề gì đó. Nếu bạn chỉ bắt đầu với các cuộc họp của riêng mình, lời khuyên quan trọng của tôi là: đừng dành ra quá nhiều thời gian trong phòng họp. Hãy đảm bảo các bảng đó được đưa vào sử dụng nhanh chóng và sau đó điều chỉnh chúng. Việc đó cũng sẽ giúp cho hoạt động huấn luyện xuất phát từ bên trong bản thân các nhóm.

**Jon:** Chúng tôi đã tham dự nhiều cuộc họp DLA để quan sát các vai trò, ngôn ngữ, hành vi và phong cách giao tiếp. Chúng tôi cũng xem xét các mặt kỹ thuật. Sự lựa chọn và điều chỉnh KPI, trình bày dữ liệu và v.v. Ban giám đốc phải đáp ứng các nhu cầu cụ thể của nhóm nhưng các tiêu chuẩn cũng quan trọng. Chúng cần phải dễ hiểu đối với mọi người khi nhìn sơ qua.

**Steve:** Chúng tôi đã sử dụng các tài liệu huấn luyện để tập hợp một số bảng báo cáo bao hàm các vấn đề chính. Chúng dùng để ghi nhận những gì chúng tôi đang thực hiện, không phải để ghi lại kết quả hoạt động. Nhưng bản thân các bộ phận cũng sớm muốn sử dụng chúng.

**Hỏi: Ông có cho rằng có bất kỳ phòng ban nào sẽ không có lợi từ việc sử dụng MPS hay không?**

**Steve:** Không. Chúng tôi đã có một số thành công không chỉ ở phân xưởng. Ví dụ như, chúng tôi từng có bất kỳ số thiết bị nào không được vận chuyển chỉ

vì chúng bị ‘giữ lại’ bởi phòng Thương Mại—một vấn đề tín dụng, hợp đồng hay đại loại thế. Hiện nay, một hệ thống quản lý trực quan có tên là Bảng Điều Khiển Vận Chuyển cho biết chính xác đội ngũ thương mại cần làm gì để tránh trì hoãn trong giao hàng.

**Hỏi: Dựa trên những thành công ban đầu, ông có cho rằng sẽ là hợp lý khi Meggitt Avionics đạt đến một trạng thái ổn định với MPS hay không?**

**Steve:** Hoàn toàn không. Chúng tôi đã bắt đầu tình trạng này, nó đang vận động—nhưng nếu bạn hỏi bất kỳ ai họ sẽ nói cho bạn biết chúng tôi có thể thực hiện nhiều việc khác. Với MPS chúng tôi càng làm, chúng tôi càng nhận ra mình có thể làm gì. Và đó là cách phải thế. Để sử dụng MPS hiệu quả nhất, bạn không thể thuộc dạng người ngồi xuống và nói “Thế này là đủ tốt rồi.” Bạn đã mất nhiều động lực để cải thiện. Ai muốn điều đó? ■

## Lớp Huấn Luyện

**Huấn luyện là một kỹ năng cơ bản tuyệt đối về Hệ Thống Sản Xuất Meggitt. Cách hoạt động của nó?**

**Trong giải quyết vấn đề, trong đó các nhà quản lý từng được kỳ vọng đưa ra câu trả lời, hiện nay họ được yêu cầu sử dụng các kỹ thuật huấn luyện để giúp cá nhân tự tìm ra giải pháp. Ý tưởng là phát triển các kỹ năng, kiến thức và sự tự lực của cá nhân đồng thời tìm ra các câu trả lời phù hợp.**

**Từ việc hỗ trợ một đồng nghiệp làm việc cùng với bạn, đến việc giúp một người quản lý cấp cao nắm bắt một quy trình kỹ thuật phức tạp, mọi người có thể, và mọi người phải, huấn luyện nhau.**

**Sau đây là một vài lời khuyên giúp bạn bắt đầu.**

1. Nhận ra rằng mọi yêu cầu giúp đỡ đều là cơ hội huấn luyện. giọng điệu không chính xác, hãy quay lại và sửa chữa càng sớm càng tốt.
2. Hoạt động huấn luyện hiệu quả nhất được thực hiện như một phần bình thường của công việc hàng ngày.
3. Một câu nói riêng tư hiệu quả hơn một bài giảng công khai.
4. Đặc biệt chú ý đến ‘cách thức’, cũng như ‘nội dung’, muốn nói. Một từ ngữ chọn sai hoặc giọng điệu không thích hợp có thể chuyển tải sai ý nghĩa hoàn toàn.
5. Cẩn thận khi tỏ ra hài hước. Không phải ai cũng hiểu câu nói đùa. Hài hước có thể giúp giảm căng thẳng và sự khó xử. Nhưng đôi khi nó có cảm giác như thể vấn đề không được xem xét nghiêm túc.
6. Nếu bạn cho rằng bạn có thể đã nói một cách khó chịu hoặc sử dụng
7. Chìa khóa của sự huấn luyện hiệu quả là đặt câu hỏi hiệu quả. Những câu hỏi huấn luyện kém sẽ không kích thích được suy nghĩ sâu hơn. Chúng thường là các câu hỏi ‘đóng’ (có nghĩa là câu trả lời có/không) hoặc ‘dẫn dắt’ (“Anh nói rằng cần phải thực hiện việc X?”). Những câu hỏi hiệu quả sẽ khuyến khích sự tự khám phá và tư duy phê phán. Chúng thường là các câu hỏi ‘mở’ (“Anh sẽ ... bằng cách nào?”), thăm dò (“Tại sao anh nghĩ thế?”) và có tính hệ thống.
8. Đừng vội vã. Tất cả câu hỏi hiệu quả đều bắt đầu với sự lắng nghe và quan sát hiệu quả.
9. Và cố không trả lời giúp! ■



## Giá như chúng ta biết ...

Lời khuyên đầy kinh nghiệm đối với ‘những người mới’ thực hiện MPS của Steve Favell, Quản Lý Sản Xuất, và Jon Bradley, Cố Vấn Cải Tiến Liên Tục, thuộc đội ngũ thực hiện MPS của Meggitt Avionics.

### Bạn sẽ ước chi mình đã suy nghĩ về vấn đề đó

Hãy nghĩ đến tất cả những việc từ kinh nghiệm của bạn mà bạn sẽ muốn có từ một hệ thống sản xuất và MPS chính là thứ đó. Không có gì kỳ diệu cả. Nó rất hợp lý. Bạn sẽ nhận ra. Nhưng bạn cũng sẽ ngạc nhiên với tốc độ của kết quả.

### Nếu bạn thiếu nhiệt tâm, bạn sẽ bỏ lỡ

Hãy thôi hoài nghi. Hãy ủng hộ cốt lõi của MPS hết sức. Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày, sự thay đổi hành vi, sự huấn luyện, các khía cạnh giải quyết vấn đề — những thứ này là tuyệt đối cơ bản và chúng là những gì đã cho chúng ta có những kết quả hàng đầu.

### Nó không phải là công việc bổ sung, nó là công việc khác biệt

Đây không phải là việc bạn làm ‘cũng như là’, mà là việc bạn làm ‘thay vì’. Các quy trình MPS như các cuộc họp DLA sẽ thay thế (và cải thiện) nhiều việc bạn đang làm hiện nay.

### Nếu bạn có những việc tốt, hãy duy trì

Nếu bạn có một thứ có tác dụng và mọi người sử dụng nó, đừng lãng phí nó, hãy xây dựng dựa trên nó. Bạn không cần phải vứt bỏ mọi thứ.

### Đừng ngại điều chỉnh mọi thứ

Nhưng nếu phần nào đó của MPS không phù hợp với doanh nghiệp của bạn, đừng cưỡng ép. Đó là vẻ đẹp của MPS. Nó không phải phù hợp với mọi tình huống. Nó có tính linh hoạt, mở rộng được, có thể nhắm đích được. Việc thực hiện

họ thấy vài thứ bắt đầu thay đổi. Do đó, hãy kiên trì và để hành động và hành vi của bạn chứng minh quan điểm của bạn.

### Đừng cảm thấy có lỗi

Nếu bạn cho rằng cần phải thảo luận về vấn đề gì đó, hãy nêu ra. Không ai sẽ gặp rắc rối vì nêu ra các dấu hiệu cảnh báo. Chúng chỉ là những cơ hội để cải thiện hoạt động của chúng ta. Không có gì mang tính cá nhân. Tất cả là về quy trình.

### Để hiểu được các bảng DLA bạn cần phải sử dụng chúng

Đừng dành ra nhiều thời gian trong lớp học. Chỉ khi các nhóm bắt đầu sử dụng DLA, bất kể họ có thể không hoàn hảo thế nào, họ sẽ học được cách sử dụng chúng hiệu quả nhất. Việc tinh chỉnh một bảng để đáp ứng các nhu cầu thay đổi là việc bình thường.

### Các chỉ số kết quả hoạt động từ trên xuống là sai từ đầu

Nếu bạn đang nhóm một nhóm thực hiện DLA, hãy làm việc chặt chẽ với họ để cùng phát triển một bảng đánh giá DLA có tác dụng đối với họ. Huấn luyện họ về cách phát triển các biện pháp quan trọng đối với doanh nghiệp và cung cấp một bức tranh rõ ràng, để hiểu về những hoạt động của họ.

### Giải quyết vấn đề là công việc của mọi người

Giải quyết vấn đề hiệu quả ở mọi cấp trong doanh nghiệp. Chính sự tích lũy tất cả hoạt động ‘cục bộ’ mang lại những cải thiện chung rất lớn.

Hãy thôi hoài nghi. Hãy ngừng hành vi lỗi của MPS hiện tại. Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày, thay đổi hành vi, huấn luyện, các khía cạnh giải quyết vấn đề

thành công liên quan đến việc chọn ra các công cụ, khuôn khổ, phương pháp và hành vi và sau đó áp dụng chúng vào tình huống đời thực của doanh nghiệp của bạn theo cách có hiệu quả.

### Những người hoài nghi cũng có lý do

Họ có thể nghĩ là ‘chúng tôi đã thực hiện việc này cách đây năm năm và chẳng có gì thay đổi’. Họ có thể có lý. Bạn sẽ không bao giờ thuyết phục được họ cho đến khi

### Bạn có khả năng sẽ cần một phương pháp mới đối với kaizen

Đảm bảo bạn có một quy trình kaizen chắc chắn tập trung vào Vấn Đề Nổi Bật, tập hợp những người phù hợp và giao cho họ trách nhiệm đạt được kết quả. DLA cung cấp cho bạn nhiều thông tin để giúp bạn chọn Vấn Đề Nổi Bật của bạn. Để không còn tình trạng đoán mò nữa. ■

Tôi xem số bảng DLA cấp 1 và 2 mà tôi có thể xem. [Các bảng này bao hàm các vấn đề An Toàn, Chất Lượng, Giao Hàng, Hàng Tồn Kho, Năng Suất/

bảng cả ngày. Họ gọi cho tôi và nói ‘chúng tôi có nguy hiểm ở đây, cần phải giải quyết trước khi xảy ra tai nạn’. Hoặc họ có thể chặn tôi trên đường đi.

Nếu tôi nhìn thấy màu đỏ, tôi đang tìm hiểu thêm. Nếu tất cả đều có màu xanh lá, tôi sẽ đi tiếp. Nếu bảng chưa được điền, tôi sẽ dừng lại tìm hiểu lý do. Mười hoặc mười lăm phút sau tôi sẽ báo cáo kết quả phát hiện của mình tại Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất

Chi Phí.] Hình thức của mọi bảng đều giống nhau, do đó tôi có thể xem sơ qua. Nếu tôi nhìn thấy màu đỏ, tôi dừng lại để tìm hiểu thêm. Nếu tất cả đều có màu xanh lá, tôi sẽ đi tiếp. Nếu bảng chưa được điền, tôi sẽ dừng lại tìm hiểu lý do. Mười hoặc mười lăm phút sau tôi sẽ báo cáo kết quả phát hiện của mình tại Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất [cuộc họp Cấp 3 tại đó các nhà lãnh đạo dòng giá trị, các trưởng phòng ban và hội đồng lãnh đạo cơ sở sẽ xem xét kết quả hoạt động hiện tại của toàn bộ nhà máy].

“Giờ đây hoạt động thường ngày này đã được thẩm nhuần. Nếu tôi không có mặt ở đó sẽ có người tự động thay chỗ tôi. Mọi người có thể thấy rằng những thứ này hiện nay đang được xem xét rất nghiêm túc, do đó họ sẽ không chờ tôi thực hiện công việc của mình. Thông tin được dán lên

“Tôi không thể nghĩ ra cách tôi đã làm cùng một việc đó, ở chiều sâu như thế, trước khi có DLA. Không có cơ chế để thu thập dữ liệu nhanh chóng. Việc tìm đúng người và giải thích những gì tôi

Tôi không thể nghĩ ra cách tôi đã làm cùng một việc đó, ở chiều sâu như thế, trước khi có DLA

đang cố làm sẽ mất nhiều ngày. Phân xưởng cũng không tận tụy lắm, do đó chúng tôi có xu hướng nghe được một sự việc chỉ sau khi nó đã có một vấn đề. Và việc đó không chỉ là trong ba tháng, tại buổi đánh giá sức khỏe và sự an toàn hàng quý.” ■

Kỹ thuật là một lĩnh vực của doanh nghiệp trong đó không thấy rõ ngay Hệ Thống Sản Xuất Meggitt sẽ phù hợp như thế nào. Quản Lý Vòng Đời Chương Trình (PLM)—với các đợt đánh giá ‘cổng’ có thời gian linh hoạt và 7 giai đoạn riêng, nhiều giai đoạn có thể kéo dài một năm trở lên—được thiết kế riêng để điều hành các chương trình tồn tại 20 hoặc 30 năm từ khi đề xuất đến khi rút lui cuối cùng. Nhưng vai trò của phòng Kỹ Thuật không chỉ là về (rất) lâu dài. Nó cung cấp sự hỗ trợ

hàng giờ cho hoạt động sản xuất hàng ngày. Và nó luôn là sự bảo trợ của công ty về chứng nhận kỹ thuật và tuân thủ.

Rõ ràng là, đây không phải là vấn đề ‘MPS so với PLM’. Đây không phải là vấn đề của một trong hai.

Khả năng quản lý vòng đời sản phẩm



# Đi đầu

Sam Juniper là một kỹ sư giàu kinh nghiệm, mới đây trở thành trưởng nhóm, vai trò quản lý đầu tiên của ông. Ở đây ông giải thích việc Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy, phương pháp MPS để hỗ trợ các nhà quản lý, giúp ông phát triển các kỹ năng và sự tự tin của ông bằng cách nào.

Khi Trưởng Nhóm Kỹ Thuật Hệ Thống Sản Xuất Sam Juniper hoàn thành bằng cao học trong ngành kỹ thuật hàng không, mẹ của ông tặng ông một viên đá màu cam rất đẹp. Ông kể câu chuyện này để minh họa tình yêu thầm lặng của ông với khoa học khổ khan đã luôn phần nào lạc lõng như thế nào trong một gia đình gồm những người hướng ngoại.

thuật, phần lãnh đạo của công việc này có cảm giác giống nghệ thuật hơn là khoa học. Mô hình Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy không nhồi nhét vào đầu bạn mà nó cung cấp cho bạn một cơ cấu hỗ trợ rất hay để phát triển các kỹ năng mềm của bạn cho phần ‘con người’ của công việc.”

Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy giúp đảm bảo doanh nghiệp được mạnh mẽ và linh hoạt

đó xảy ra với Juniper vào đầu năm nay. Ông đang làm việc nhiều giờ và cuối tuần để quản lý một nhóm các nhà thầu điện có kinh nghiệm của Meggitt di dời thiết bị kiểm tra đến nhà máy mới. “Phương án Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy chắc chắn đã giúp tôi không chỉ quản lý mà còn chỉ đạo nhóm này,” ông nói.

Công việc di chuyển đã được thực hiện trong hai giai đoạn và

bị nào sẵn sàng đưa vào kiểm tra và khai thác.”

Các phương pháp Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy đã giúp Juniper suy nghĩ về những thiếu sót của giai đoạn đầu. “Tôi đã dành ra nhiều công sức suy nghĩ về việc nhóm cần phải biết gì và tôi sẽ truyền đạt điều đó như thế nào. Tôi đã phát triển một phong cách giao tiếp rõ ràng hơn giúp truyền đạt những thông điệp chính—những gì cần phải di chuyển, và khi nào, để tối ưu hóa việc tái khai thác. Và tôi suy nghĩ nhiều trong giai đoạn hai về việc dùng sự khen ngợi và nhìn nhận để lên tinh thần cho mọi người. Những bữa ăn khuya cũng không có hại gì.”

Giai đoạn hai diễn ra suôn sẻ hơn nhiều. Juniper viết thư cho nhà thầu cảm ơn tất cả mọi người tham gia vì chất lượng công việc của họ trong tất cả những tối muộn và cuối tuần đó. Nếu ông từng có nghi ngờ về sức mạnh của lời cảm ơn đơn giản, câu trả lời ông nhận được đã nói lên tất cả. “Họ nói với tôi rằng đây là lần đầu tiên họ từng được cảm ơn.” ■



Bên trên: Sam Juniper: Từ việc quản lý đến chỉ đạo kỹ lưỡng bằng Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy.

Là một trưởng nhóm, tôi đang ‘làm việc’ và ‘quản lý’. Dĩ nhiên, tôi rất thoải mái với công việc kỹ thuật. Nhưng là một người có óc kỹ thuật, phần lãnh đạo của công việc này có cảm giác giống nghệ thuật hơn là khoa học

Hiện nay, là một nhà quản lý mới trong ngành kỹ thuật, ông thấy mình thương lượng dựa trên lý lẽ tương tự. “Là một trưởng nhóm, tôi đang làm việc và quản lý. Dĩ nhiên, tôi rất thoải mái với công việc kỹ thuật. Nhưng là một người có óc kỹ

hơn vì nó tách biệt vai trò ra khỏi cá nhân. Nhưng cũng có những lợi ích lớn đối với các cá nhân, nhất là khi họ thấy mình gặp những tình huống không quen hoặc có áp lực cao, như các nhà quản lý mới thường gặp. Một trong những tình huống

giai đoạn đầu không thành công lắm: “Chúng tôi đã làm nhiều việc trong thời gian rất ngắn nhưng kết quả cuối cùng thật hỗn loạn. Nhiều vấn đề nhỏ về thời gian có nghĩa là, ngay cả khi phần lớn công việc đã được tiến hành, không có thiết

Tôi đã phát triển một phong cách giao tiếp rõ ràng hơn giúp truyền đạt những thông điệp chính—những gì cần phải di chuyển, và khi nào, để tối ưu hóa việc tái khai thác

## Chỉ nói

## những lời hay

Một chủ đề định hướng của Hệ thống sản xuất Meggitt được tóm tắt ngắn gọn trong châm ngôn: ‘Chỉ chấp nhận công việc hiệu quả—Chỉ thực hiện

những sản phẩm thực sự—nó rất thường là vấn đề ‘thông tin tốt’. Sức mạnh của Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày để giải quyết vấn đề nhanh chóng phụ thuộc nhiều vào chất lượng của thông tin được cung cấp cho nó và đi qua nó. Trình bày vấn đề, chính thức hoặc khác, là nơi tất cả bắt đầu. Đảm bảo thông tin ban đầu được tiếp nhận đúng đắn và mọi thứ khác sẽ trở nên có thể. Vậy những điểm nên và không nên của các bản trình bày vấn đề hiệu quả là gì? Trưởng Nhóm Kỹ Thuật Hệ Thống Sản Xuất Sam Juniper nói:

### Đừng lo lắng quá nhiều về cách thức

Ban đầu một bản trình bày vấn đề có thể được lập thành văn bản, một nội dung nói chuyện hoặc một sơ đồ—thậm chí là cả ba. Trước

tiên, hình thức liên lạc không quan trọng bằng chất lượng thông tin. Nhóm có thể hợp tác với nhau sau để nắm bắt trình bày vấn đề theo cách được ghi nhận phù hợp

### Đừng truyền đạt vấn đề của bạn mà không nghĩ đến việc bạn có thể mô tả nó đầy đủ hay không

Như mọi hình thức liên lạc kém hiệu quả, một bản trình bày vấn đề kém hiệu quả có thể tiết kiệm cho

### Hãy sử dụng các công cụ

Đặt ra câu hỏi hiệu quả về những gì bạn đang trải nghiệm sẽ là rất quan trọng khi mô tả cho người khác. Đừng quên ‘5 Lý Do Tại Sao’ và các công cụ giải quyết vấn đề khác.

### Đừng nghĩ rằng “Tôi không có thời gian cho việc này.”

Công việc của người quản lý của bạn là giúp bạn có thời gian—để tổ chức cho bạn giành thắng lợi.

Mọi bản trình bày vấn đề hiệu quả đều bắt đầu với, và chỉ có thể bắt đầu với, quan sát hiệu quả và chú ý đến chi tiết

công việc hiệu quả—Chỉ bàn giao công việc hiệu quả. Như chúng ta đã nghe, đó là một trong những câu Giám Đốc Điều Hành Annette Hobhouse rất thích.

Nhưng không phải công việc hiệu quả nào cũng được khắc từ kim loại và được ráp lại bằng ốc vít. Ngay cả trong một công ty như Meggitt—một công ty sản xuất ra

tác giả của nó một chút thời gian và công sức—nhưng phải trả giá bằng việc làm cho người nhận khó khăn hơn. Mọi người đều kém cỏi hơn về vấn đề đó.

### Đừng quá chú ý đến những gì đang xảy ra

Mọi bản trình bày vấn đề hiệu quả đều bắt đầu với, và chỉ có thể bắt đầu với, quan sát hiệu quả và chú ý đến chi tiết. Bạn có thể mô tả cẩn thận và có cân nhắc về các vấn đề của bạn không?

### Đừng lo rằng bạn chưa được phép tham gia giải quyết vấn đề. Bạn được phép

MPS cho phép bạn. Khi những người quản lý có suy nghĩ khác, có nghĩa là họ đang sai lầm.

### Đừng tham gia

Khi bạn gặp một vấn đề mà bạn là tai mắt của toàn bộ công ty. Bạn là rất quan trọng. Chỉ có bạn mới có thể đảm bảo những việc bạn làm hoạt động suôn sẻ. ■

# Không bao giờ là quá trễ

**Cách nhà máy một khoảng, Hệ Thống Sản Xuất Meggitt đã tỏ ra có hiệu quả đối với tất cả vấn đề về giao hàng đúng hạn. ‘Các trường hợp đấu thầu trễ’ là những báo giá hợp đồng được nộp sau thời hạn của khách hàng. Trong nhiều năm chúng nằm trong khoảng 20 đến 30 điểm, bất kể mọi nỗ lực để giảm con số này. Hiện nay chỉ có hai. Chúng tôi đã yêu cầu Richard Johnson, Trưởng Phòng Đấu Thầu và Đề Xuất, giải thích cách giải quyết vấn đề đó.**



**R**ichard Johnson và các đồng nghiệp của ông đã thử nhiều thứ để cải thiện tỉ lệ giao hàng đúng hạn. Mọi thứ đều thiếu những nguy cơ trong ngõ tối. Không thứ gì tạo ra một sự cải thiện bền vững. Tính phức tạp của dây chuyền đấu thầu, mỗi cái liên kết các ưu tiên và nhu cầu của phòng ban, dường như lúc nào cũng đánh bại họ.

Sau đó, với sự khuyến khích của Annette Hobhouse, họ đã chọn bộ công cụ MPS. “Annette tin rằng chúng tôi có thể giải quyết vấn đề này nếu chúng tôi áp dụng các nguyên tắc Trách Nhiệm Giải

ba cấp mà nó có liên quan đến các DLA buổi sáng khác nhau được tổ chức trong các phòng ban có đóng góp. Danh sách tham dự phản ánh thích hợp đường đi của quy trình làm việc: tất cả các Cán Bộ Thương Mại (họ tổ chức hồ sơ dự thầu), đội ngũ Bán Hàng và Tiếp Thị, các đại diện của phòng Kỹ Thuật Sản Xuất và Thu Mua, và (thường xuyên là) ban quản lý cấp cao.

## Số tháng làm việc

Johnson giới thiệu một chương trình làm việc điển hình: “Chúng ta bắt đầu bằng thông tin nhanh về tất cả hồ sơ dự thầu trong cơ sở dữ liệu của chúng ta có vẻ như bị trễ thầu. Bất kỳ nội dung nào mới đã

## Một chủ nghĩa hiện thực mới

Không có điều gì trong số này có vẻ quá khó hiểu nhưng kết quả tự lên tiếng. Mạng lưới những thay đổi hành vi và thái độ dựa trên phương án mới là hoàn hảo.

Johnson xem một phần thay đổi này là nhờ trách nhiệm cá nhân cao hơn: “Một khi người ta công khai cam kết đáp ứng một ngày cụ thể, nó sẽ trở thành ngày của họ và họ sẽ cố gắng hết sức để đáp ứng hoặc vượt yêu cầu.” Tinh thần kiểm soát này ngược lại kích thích sự tự tin và tính hiện thực mới trong giao dịch với khách hàng. Các thời hạn và cột mốc thực tiễn có khả năng cao hơn sẽ được đặt ra ngay từ đầu: “Ngay khi chúng tôi biết rằng một ngày nhất định có thể trở thành vấn đề, chúng tôi có thể gọi cho khách hàng và giải quyết vấn đề. Thông thường, 8 phần 10 trường hợp đều ổn. Trên thực tế, họ hài lòng khi chúng thấy chúng tôi cập nhật tình hình.”

Một thái độ mới, cứng rắn hơn về ‘triển vọng’ vấn đề cũng đã xuất hiện từ việc chia sẻ thông tin hàng ngày và xem xét dữ liệu hiệu quả: “Lúc này chúng tôi có thể thấy chúng tôi đã thường xuyên đấu thầu ở đâu trong nhiều năm mà không thành công, hoặc hoạt động hứa hẹn thực sự là ở đâu mà chỉ có một nhà cung ứng thị trường kéo theo mới có thể đáp ứng ca-ta-lô web của họ.” Vì các tài khoản được phân bổ giữa một số cán bộ thương mại, dàn trải lượng công việc, những xu hướng như thế này

## Sự hòa hợp và hiểu biết

Kỷ luật bốn buổi họp mỗi tuần đã có tác dụng lớn. “Thậm chí những cuộc họp hàng tuần cũng để lại nhiều thời gian cho mọi người lắng nghe hoặc có các ưu tiên khác phải lo,” Johnson nói. Nhưng tác động lớn hơn là từ sự hiểu biết sâu sắc hơn về cả quy trình lẫn nhu cầu đặt ra cho các cá nhân, từ cuộc họp DLA đến các phòng ban và ở khắp các tầng lớp quản lý. “Chúng tôi từng có cảm giác phần nào là các

hồ sơ dự thầu không phải là một phần của công việc hàng ngày—có lẽ là vì chúng liên quan đến tương lai hơn là ngay lúc này,” Johnson nói. “Bây giờ vấn đề này không còn nghiêm trọng nữa. Nói chung, việc quản lý lượng công việc đối với những người tham gia phục vụ quy trình đấu thầu là nhạy cảm hơn. Và có sự hiểu biết hơn nhiều về việc tất cả chúng ta phải hợp tác với nhau như thế nào nếu Meggitt Avionics phải cung cấp hồ sơ dự thầu đúng hạn.” ■

Chuẩn bị hồ sơ dự thầu là một quy trình khác phải vượt qua những rào cản phòng ban cũ trước khi có thể thành công. Silo là kẻ thù của nó. Cuộc họp đa phòng ban của DLA một lần nữa cung cấp một động lực mạnh mẽ

Trình Phân Cấp Hàng Ngày—trực quan, nhất quán, số đo chính xác, sự tham gia phù hợp, và một sự cố vũ hàng ngày—thông qua một cuộc họp dành riêng cho nhiệm vụ này,” Johnson giải thích. Và bà đã đúng.

## Đấu tranh vì tự do

DLA Hệ Thống Quản Lý Thắc Mắc của Meggitt Avionics (nói MAVEMS DLA cho ngắn gọn) hiện nay tập hợp rất nhiều người, vai trò và phòng ban tham gia việc lập, ấn định giá và phê duyệt hồ sơ dự thầu. Cuộc họp được tổ chức lần đầu vào tháng 6 và trong vòng sáu tuần đã đạt được sự biến đổi mà hiện nay chúng ta nhìn thấy. Chuẩn bị hồ sơ dự thầu là một quy trình khác phải vượt qua những rào cản phòng ban cũ trước khi có thể thành công. Silo là kẻ thù của nó. Cuộc họp đa phòng ban của DLA một lần nữa cung cấp một động lực mạnh mẽ.

MAVEMS DLA 15 phút được tổ chức lúc 9 giờ rưỡi, bốn buổi sáng mỗi tuần. (Vào thứ Tư mọi người lùi lại một bước để kiểm tra các hồ sơ dự thầu tiến triển chậm yên lặng đi qua hệ thống.) Người tham gia xem một khoảng thời gian hoạt động luân phiên bảy ngày. Là một cuộc họp Cấp 2, nó không bị ràng buộc chính thức với cấu trúc DLA

phát sinh từ cuộc họp lần trước sẽ được lướt nhanh. Bất kỳ thứ gì yêu cầu một chiến lược thích hợp đều được nêu ra ngay tại chỗ: hồ sơ dự thầu để thiết kế một dây chuyền lắp ráp mới cho các Hệ Thống Boeing hoặc BAE, với hàng ngày bộ phận và các điều khoản hợp đồng và

“Chúng ta bắt đầu bằng thông tin nhanh về tất cả hồ sơ dự thầu trong cơ sở dữ liệu của chúng ta có vẻ như bị trễ thầu. Bất kỳ nội dung nào mới đã phát sinh từ cuộc họp lần trước sẽ được lướt nhanh. Bất kỳ thứ gì yêu cầu một chiến lược thích hợp sẽ được nêu ra ngay tại chỗ.

các biện pháp kiểm soát xuất khẩu phức tạp, có thể mất vài tháng để chuẩn bị. Sau đó chúng tôi xem xét mọi hồ sơ dự thầu và các hợp đồng triển vọng trong bảy ngày tới. Cuối cùng chúng tôi xem xét bất kỳ hợp đồng nào sắp hết hiệu lực. Đây là yếu tố khởi đầu cho cuộc gọi theo dõi xây dựng quan hệ với khách hàng.”

từng rất khó phát hiện. Hiện nay có thể có một phản ứng có quản lý. Việc chia sẻ thông tin mỗi sáng cũng nhấn mạnh đến sự tập hợp nỗ lực, cho phép tập hợp tài nguyên và ngăn chặn vấn đề này sinh.



Bên trên: Richard Johnson: Trách nhiệm cá nhân cao hơn dẫn đến óc kiểm soát kích thích sự tự tin mới và tính hiện thực trong giao dịch với khách hàng.



# Được khích lệ

**Cán Bộ Thương Mại Craig Roberts đã chứng kiến công việc hàng ngày của ông được thay đổi bởi ba công cụ mới—cuộc họp MAVEMS DLA, Bảng Điều Khiển Vận Chuyển và Danh Sách Cảnh Báo Tín Dụng—tất cả đều được giới thiệu trong quá trình thực hiện MPS.**

Cuộc họp DLA Hệ Thống Quản Lý Thắc Mắc (MAVEMS) mới giúp những cán bộ thương mại như Craig Roberts chi đạo các hồ sơ dự thầu cho các hợp đồng mới thông qua một cấu trúc, quy trình ấn định giá và phê duyệt phức tạp. Chỉ trong sáu tuần, quy trình DLA đã giúp cắt giảm số hồ sơ của khách hàng từ 30 xuống chỉ còn 2. “Bản thân MAVEMS là một hệ thống hiệu quả,” Roberts giải thích. “Mỗi ngày chúng tôi nạp tất cả khách hàng tiềm năng và thắc mắc.

Bảng Điều Khiển Vận Chuyển là một hệ thống quản lý trực quan sử dụng các biểu đồ trực tiếp để hiển thị trạng thái của mọi sản phẩm cần giao hôm nay, ngày mai và trong vòng bảy ngày tới. “Trong đội ngũ thương mại, hiện nay chúng tôi có thể xem sơ lược các thiết bị nào có dấu hiệu cảnh báo, dấu hiệu cho thấy có vấn đề về tuân thủ hoặc đánh giá hợp đồng, mà chúng tôi cần phải giải quyết nếu cần giao hàng đúng hạn.” Một logic tương tự—cảnh báo sớm về giao hàng đúng hạn muộn sẽ—nằm đằng sau Danh Sách Cảnh Báo Tín Dụng. “Ba cấp cảnh báo—đỏ, cam, vàng—cho thấy

Trong đội ngũ thương mại, hiện nay chúng tôi có thể xem sơ lược các thiết bị nào có dấu hiệu cảnh báo, dấu hiệu cho thấy có vấn đề về tuân thủ hoặc đánh giá hợp đồng, mà chúng tôi cần phải giải quyết nếu cần giao hàng đúng hạn.

Sau đó hệ thống gửi các yêu cầu dự thầu đến các phòng ban khác nhau. Sau đó, nó được chuyển xuống cho chúng tôi. Để hồ sơ dự thầu đáp ứng thời hạn, chúng tôi thường phải chạy theo tiến độ. Nếu mọi người không thấy quy trình đầu thầu là một ưu tiên, ngay cả điều đó có thể là chưa đủ. Quy trình DLA hàng ngày tạo ra một sự khác biệt lớn. Nó giúp mọi người nắm được chúng tôi đang làm gì và chúng tôi cần phải làm gì để đảm bảo kịp thời hạn. Và nếu có vấn đề, nó sẽ cung cấp cho chúng tôi một diễn đàn vào mỗi buổi sáng trong đó chúng tôi có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề.”

Các công cụ Bảng Điều Khiển Vận Chuyển và Danh Sách Cảnh Báo Tín Dụng mới là thành quả của một kaizen để giải quyết một nguồn rắc rối lâu dài khác. Những chậm trễ trong vận chuyển không phải do những chậm trễ trong sản xuất mà là do các vấn đề hành chính vào phút chót. “Mọi việc có vẻ suôn sẻ đến phút chót. Bạn không thể biết được nếu có bất kỳ vấn đề gì với khách hàng cho đến khi bạn nhấn nút hoàn tất giao dịch,” Roberts cho biết. “Nếu bạn làm việc đó lúc 12 giờ vào thứ Sáu cuối tháng, thế đó. Bạn đã giao hàng trễ hạn.”

mức độ khẩn cấp với nó cần có các khoản thanh toán đặt cọc của khách hàng nếu cần giao hàng đúng hạn. Màu đỏ có nghĩa là phòng Thương Mại và Tài Chính cần có hành động khẩn cấp,” Roberts giải thích.

Cả hai công cụ này, Bảng Điều Khiển Vận Chuyển và Danh Sách Cảnh Báo Tín Dụng, được xem xét tại mỗi cuộc họp DLA Thương Mại Cấp 2 buổi sáng, cho phép các vấn đề cấp bách được gửi ngay lên cho Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất. ■



Bên trên: Craig Roberts: DLA cắt giảm các trường hợp đầu thầu trễ từ trung bình 30 xuống còn 2 chỉ trong sáu tuần.



Bên trên: Rita Tobin: từ khi chúng tôi báo cáo một vấn đề từ bảng KPI của chúng tôi, chúng tôi có thể chắc chắn nhận được hồi âm trong vòng một tuần. Đó là một sự chuyển biến đáng kinh ngạc.

## Chia tay với silo

**Trưởng Phòng Thu Mua Rita Tobin có ấn tượng với Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hàng Ngày vì nó làm cho mọi người khó mà không tham gia. Nhưng trên hết bà đánh giá cao Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất. Đây là cuộc họp Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hàng Ngày Cấp 3 mỗi sáng tại đó nhà lãnh đạo cơ sở, trưởng phòng ban và lãnh đạo dòng giá trị xem xét kết quả hoạt động của cả cơ sở. Bà cho chúng tôi biết lý do.**

Ví dụ như, nếu một nhà cung ứng cho chúng tôi biết một bản vẽ đã lỗi thời, hoặc một vật liệu nhất định hiện

hướng. Các vấn đề được thảo luận cởi mở và mọi người có thể thấy tác động thực sự của mình đối với doanh nghiệp. Không ai còn nghĩ rằng chúng tôi đang báo

câu hỏi giống nhau tại hai cuộc họp liên tiếp. Cuối cùng, khi chúng tôi giải tán, mọi người thường đi thành tốp hai ba người. Đây là lúc nhiều vấn đề được giải quyết nhanh

**Mọi người rất tập trung vào các ưu tiên của mình, bất kỳ ai trong chúng tôi cũng rất khó thấy được bức tranh lớn hơn**

nay đã lỗi thời, chúng tôi không thể hoàn tất đơn hàng mà không có sự hỗ trợ của phòng Kỹ Thuật. Trong quá khứ, chúng tôi có thể phải chờ rất lâu mới nhận được sự hỗ trợ đó. Mọi người rất tập trung vào các ưu tiên của mình, bất kỳ ai trong chúng tôi cũng rất khó thấy được bức tranh lớn hơn. Cũng có nhiều thay đổi về ban lãnh đạo hoạt động lúc tôi làm việc tại Meggitt Avionics. Là, sự không chắc chắn được tạo ra dường như thổi phồng hiệu ứng silo, làm cho còn khó nhận được sự hỗ trợ từ các bộ phận khác của doanh nghiệp hơn nữa. Hiện nay, ngay khi chúng tôi báo cáo một vấn đề từ bảng DLA của chúng tôi, chúng tôi có thể chắc chắn nhận được hồi âm trong vòng một tuần. Đó là một sự chuyển biến đáng kinh ngạc.

“Đó là lý do tại sao Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất lại rất có giá trị đối với chúng tôi. Nó đã loại bỏ tất cả tình trạng silo đó. Hiện nay tất cả chúng tôi có cùng các ưu tiên. Mỗi sáng Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất đảm bảo rằng chúng tôi đi theo cùng

động giá nữa. Việc tập hợp mọi người trong phòng giúp cho rất dễ báo cáo các vấn đề lên cấp trên. Nếu có người vắng mặt quá nhiều, Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất là nơi tóm họ. Nếu có việc cần thực hiện, nó sẽ được giao cho một người có tên—là người có khả năng giải quyết vấn đề đó nhanh chóng chỉ để tránh phải trả lời các

chóng. Một vấn đề nào đó có thể mất một tuần để giải quyết qua email có thể được giải quyết ngay ở đó trong vài phút.

“Tôi sẽ không nói rằng không ai quan tâm trước khi có DLA và Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất, nhưng hiện nay mọi người tạm ngưng công việc để hỗ trợ người khác.” ■

**Tiêu Điểm Hoạt Động Sản Xuất đem đến rằng chúng tôi đi theo cùng hướng. Các vấn đề được thảo luận cởi mở và mọi người có thể thấy tác động thực sự của mình đối với doanh nghiệp**



Hai chữ P  
trong P u Mua?

Đối với đội ngũ thu mua của Rita, quyết định về việc chỉ số kết quả hoạt động DLA của họ phải là gì đã là một thử thách lớn. Nhưng một khi họ có một số ‘thiết lập cơ sở’, tinh chỉnh và điều chỉnh, bảng này tỏ ra tương đối đơn giản. Đây là lời khuyên của Rita để ‘hoàn tất công việc, thay vì đảm bảo nó được hoàn thiện’.

1. Đừng nhầm lẫn với năm loại, an toàn, chất lượng, giao hàng, tồn kho, năng suất/chi phí.

Có lẽ nên bắt đầu bằng cách chỉ sử dụng một số chữ cái. Ban đầu chúng ta có ba chữ cái. Bây giờ chúng ta có sáu. Bảng của chúng ta có hai chữ P!

2. Đừng lo nếu các Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động đầu tiên của bạn không có tác dụng tốt.

Hãy thử thứ khác. Hãy thử nghiệm với chúng. Chúng sẽ sớm ổn định một khi bạn bắt đầu xem xét chúng mỗi sáng.

3. Chọn mức Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động của bạn một cách cẩn thận và đừng ngại điều chỉnh chúng.

Nếu bạn đặt mục tiêu quá cao bạn có thể kết thúc với một rừng dấu hiệu cảnh báo có thể làm bạn nản chí, nhất là khi mới bắt đầu.

4. Hãy nhớ chọn hoặc thiết kế Chỉ Số Kết Quả Hoạt Động giúp cho việc thu thập dữ liệu hàng ngày được nhanh chóng và dễ dàng.

5. Có thể mất thời gian để đảm bảo mọi người suy nghĩ về hoạt động hàng ngày của họ, do đó hãy kiên nhẫn.

Chúng tôi đã quen với việc làm việc hàng tuần và hàng tháng, do đó chúng tôi mất hai đến ba tháng để điều chỉnh. Kiên trì. Việc này là xứng đáng. Bạn sẽ ngạc nhiên với sự khác biệt được tạo ra hàng ngày.

6. Yêu thích Biểu Đồ Cập Nhật của bạn.

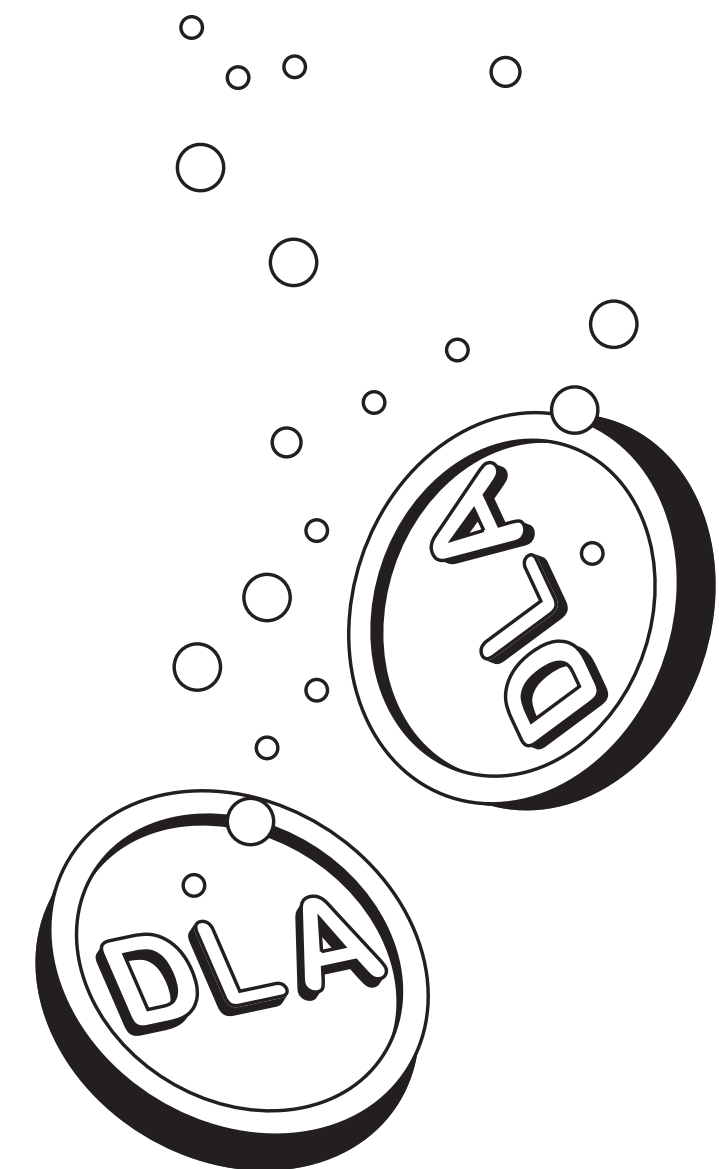
Bạn sẽ rất ngạc nhiên nó phân tích các giả định và định kiến của bạn về một quy trình như thế nào và cho bạn thấy điều gì thực sự gây ra các vấn đề của bạn. Sau đó bạn có thể tập trung vào ‘Vấn Đề Nổi Bật’ của mình. ■

# Giải quyết nhanh rắc rối LTA



Bên trên: Jamie Baxter: DLA có tác dụng nhanh trong việc tạo ra phản ứng của ban quản lý cấp cao.

Jamie Baxter (Người Mua Chiến Lược) gia nhập Meggitt Avionics cách đây sáu năm làm việc trong bộ phận tìm nguồn chiến lược. Ông gia nhập công ty với sự nhiệt tâm cao nhưng từ từ phải chấp nhận rằng khi ông cần sự hỗ trợ của một người bên ngoài phòng ban của mình—ông gặp tình trạng này năm hoặc sáu lần mỗi tuần—ông sẽ phải chờ hàng tuần để nhận được câu trả lời “Việc đó đã trở thành ‘chuẩn,’” ông nói. “Họ quá bận đáp ứng các ưu tiên của phòng ban của chính họ.” Sau đó đến Hệ Thống Sản Xuất Meggitt.



ần đây tôi gặp khó khăn trong việc thuyết phục một nhà cung ứng ký một thỏa thuận cung ứng dài hạn [LTA]. Họ muốn tăng giá gấp đôi. Thái độ của họ là ‘chấp nhận không thì thôi’. Họ biết chúng tôi không thể thay thế họ—sẽ mất

Họ muốn tăng giá gấp đôi. Thái độ của họ là ‘chấp nhận không thì thôi’

nhiều năm và tốn kém hàng triệu để tái xác định điều kiện—do đó họ nắm đằng cán. Đó là vấn đề tế nhị vì họ cũng là một khách hàng

Mark [Crompton, Giám Đốc Các Hoạt Động] và trong vòng vài ngày Mark và tôi ngồi xuống cùng với nhà cung ứng đó. “Ngay tại đó, Mark đã có thể thảo luận về những thay đổi chi phí đáng sau sự tăng giá của họ và trao đổi về nhu cầu trong tương lai của Meggitt Avionics đối với sản phẩm về mặt nhu cầu khách hàng của chúng tôi. Không có DLA để có được sự phản ứng rất nhanh của ban quản lý cấp cao, dạng trao đổi đó lẽ ra đã mất nhiều thời gian hơn và cần có thêm vài cuộc họp để đạt được cùng mục đích đó. Toàn bộ vấn đề được gói gọn trong vài ngày và cuối cùng tôi đạt được một LTA dựa trên một mức giá tốt hơn nhiều. Điều đó có thể xảy ra trong quá khứ hay không? Tôi rất nghi ngờ về điều đó. Phòng thu mua lẽ ra đã phải tự giải quyết

toàn bộ vấn đề được gói gọn trong vài ngày và cuối cùng tôi đạt được một LTA dựa trên một mức giá tốt hơn nhiều. Điều đó có thể xảy ra trong quá khứ hay không? Tôi rất nghi ngờ về điều đó

quan trọng. Chúng tôi đã báo cáo vấn đề lên trên qua cơ cấu DLA. Annette [Hobhouse, Giám Đốc Điều Hành] ngay lập tức cho mời

phần lớn, những phản ứng của ban quản lý lẽ ra đã chậm hơn nhiều và những thương lượng có thể đã kéo dài nhiều tháng.” ■



PEX

SỐ #1

MÙA ĐÔNG 2014

# Cùng với doanh nghiệp

Khi Trưởng Phòng Nhân Sự, Linda Sear chứng kiến những gì Hệ Thống Sản Xuất Meggitt sẽ thực hiện cho nhà máy Meggitt Avionics, bà ngay lập tức biết rằng phòng nhân sự nên tham gia.



Sear nói “Có cơ hội cho mọi phòng ban.” “Tôi cảm thấy đó là một cơ hội rất hay để theo sát những gì doanh nghiệp đang thực hiện để tất cả chúng tôi

là những người khó tuyển dụng nhất.”

Quy trình DLA nhân sự—hiện nay trong giai đoạn thứ hai—là vô giá trong việc chú trọng

để thực hiện những cải tiến cho quy trình,” Sear cho biết.

Giải quyết vấn đề thời gian phỏng vấn đến đề nghị nhân mạnh tầm quan trọng của việc

này có thể gây lúng túng. Bạn có thể ngạc nhiên với việc có thể mất nhiều thời gian để giải quyết những thắc mắc và yêu cầu đặc biệt. Chúng tôi muốn có

Cuộc họp DLA nhân sự—hiện nay trong giai đoạn thứ hai—là vô giá trong việc chú trọng đến các chương ngại và thiếu hiệu quả trong quy trình tuyển dụng và sau đó giúp phần còn lại của doanh nghiệp tham gia loại bỏ chúng

có tiếng nói chung và hiểu được những việc giống nhau về cách điều hành doanh nghiệp này.

Chúng tôi thường tìm kiếm các kỹ sư và họ là những người khó tuyển dụng nhất.

Tình trạng thiếu hụt kỹ năng kỹ thuật trên toàn quốc đặt phòng nhân sự vào tình thế khó khăn phải xoay xở để thực hiện và phát triển bất kỳ hoạt động kỹ thuật nào. Meggitt Avionics không là ngoại lệ, Sear cho biết: “Chúng tôi thường tìm kiếm các kỹ sư và họ

đến các chương ngại và thiếu hiệu quả trong quy trình tuyển dụng và sau đó giúp phần còn lại của doanh nghiệp tham gia loại bỏ chúng. “Có hai vấn đề chính xuất hiện. Ngay từ đầu chúng tôi không nhận được những CV có chất lượng từ các đại lý. Sau đó, xuống thấp hơn, chúng tôi mất quá nhiều thời gian để đưa ra đề nghị, nhất là cho các kỹ sư.”

Thời gian trung bình từ lúc phỏng vấn đến lúc đề nghị là hai đến ba tuần. Bây giờ thời gian đó tối đa là 48 giờ. “Các kỹ sư muốn thấy dữ liệu thích hợp ngay cả khi đó là một quy trình nhân sự họ đang xem xét. Các công cụ MPS đã cho phép chúng tôi cung cấp thông tin đó. Và một khi chúng tôi đã xác định vấn đề, chúng tôi có thể làm việc với bộ phận Kỹ Thuật

chọn chỉ số kết quả hoạt động giúp cải thiện sự liên lạc với phần còn lại của doanh nghiệp cũng như cải thiện các quy trình nội bộ của bộ phận nhân sự. Kết quả là, bảng DLA là một công việc đang tiến hành. “Chúng tôi đang sử dụng khiếu nại như số đo ‘Chất Lượng’ của mình,” Sear giải thích, “khi bà xem lại các cột trên bảng, ‘và đối với ‘Giao Hàng’ chúng tôi đang phát triển một biện pháp dựa trên thời gian xoay vòng CV. Dĩ nhiên, ‘Hàng Tồn Kho’ của chúng tôi, là lực lượng lao động của chúng tôi và do đó chúng tôi đang phát triển một chỉ số kết quả hoạt động dựa trên những nhân tố bắt đầu mới. ‘Năng suất’ là vấn đề khó khăn vì sự cần thiết, chúng tôi thường phải có khả năng phản ứng cao—điều

khả năng kiểm soát cao hơn đối với ngày làm việc, để nhóm hoạt động trong một thí nghiệm. Vào buổi DLA sáng, mỗi cá nhân phát

Thời gian trung bình từ lúc phỏng vấn đến lúc đề nghị là hai đến ba tuần. Bây giờ thời gian đó tối đa là 48 giờ

biểu một hành động quan trọng

# ~~AB~~ đến ~~ZW~~ của MPS

## Thuật ngữ

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phương pháp hiệu quả nhất</b>         | Các tiêu chuẩn cho hoạt động hoặc quy trình cụ thể tuân theo sự cải tiến liên tục và do đó không bao giờ hơn mức tạm thời. Như với các biện pháp đối phó, một phiên bản cải tiến (có nghĩa là phương pháp hiệu quả nhất) có khả năng xuất hiện vào bất kỳ lúc nào.                                                                                                                   |
| <b>Tốt hơn</b>                           | Mục tiêu tốt hơn cần hoàn thiện.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Huấn luyện</b>                        | Kỹ thuật quản lý nhằm giúp một người khác phát huy hết khả năng của mình. Người được huấn luyện được phát hiện là có kinh nghiệm và thông tin quý giá nhưng thiếu tự tin để áp dụng chúng thường ngày nếu không được hướng dẫn. Thay thế kỹ thuật quản lý kiểu cũ dựa trên hành động chỉ huy và kiểm soát. Xem Lãnh đạo.                                                             |
| <b>Biện pháp đối phó</b>                 | Một giải pháp chờ cải thiện. Thuật ngữ này không có nghĩa là sự kiện cần lưu ý liên quan được tiến hành. Một biện pháp đối phó hiệu quả hơn nữa có khả năng xuất hiện vào bất kỳ lúc nào.                                                                                                                                                                                            |
| <b>Chi phí sản xuất chung</b>            | Một hoạt động sản xuất cần thiết, chi phí của nó không thể được tính cho khách hàng do đó phải được chuyển hướng sang chi phí chung. Chi phí sản xuất chung hiệu quả nhất sẽ giải quyết nguyên nhân gốc rễ của một vấn đề. Nhưng ngay cả băng dính cũng có ích.                                                                                                                      |
| <b>DLA</b>                               | Trách Nhiệm Giải Trình Phân Cấp Hằng Ngày. Luồng thông tin nhanh chóng, có tổ chức, đạt được qua trình tự các cuộc họp chú trọng vào hiệu quả sản xuất. Chỗ ngồi đôi khi được cung cấp nhưng không bao giờ được sử dụng. Ngoài ra: kỹ thuật để đồng thời khích lệ người tham gia và chứng minh rằng công việc hàng ngày của họ là thực sự quan trọng. Xem làm đảo ngược tìm tự thấp. |
| <b>Sự cam kết</b>                        | Sự ám ảnh (lãnh mạnh) cá nhân với chất lượng của công việc được tiến hành và cách thức thực hiện. Không nên nhầm lẫn với trạng thái tiền hôn nhân là đính hôn hoặc hứa hôn.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Gemba</b>                             | Từ tiếng Nhật có nghĩa là ‘nơi có thực’. Được sử dụng trong thuật ngữ Tinh Gọn mang nghĩa ‘nơi giá trị được tạo ra’ hoặc ‘nơi công việc được thực hiện’.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Đạt mục tiêu</b>                      | Mọi thứ đi đúng hướng, đúng hạn. Những chiếc cờ màu xanh trên bảng DLA các chỉ số kết quả hoạt động là tốt — trừ phi có quá nhiều. Cuối cùng, không có thứ gì là hoàn hảo.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Làm đảo ngược tìm tự thấp</b>         | Tác dụng của DLA. Cơ thể theo đó những nhà quản lý kiểu cũ được chuyển sang gemba.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Quy Trình Chuẩn Cho Người Chỉ Huy</b> | Phương pháp hiệu quả nhất trong lãnh đạo, sử dụng sự chú trọng dựa trên con người đến các quy trình thay vì kết quả, dùng các kỹ thuật chẳng hạn như huấn luyện.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Lãnh đạo</b>                          | Kỹ thuật quản lý trước đây được thực hiện một cách thiếu kiên nhẫn từ phía trước. Hiện nay được thực hiện một cách kiên nhẫn, cùng với những người được lãnh đạo. Hình thức hiện đại phụ thuộc nhiều vào huấn luyện.                                                                                                                                                                 |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Biểu Đồ Cập Nhật</b>              | Biểu đồ thời gian thực cho thấy nguyên nhân thực sự của các vấn đề. Có danh tiếng về việc phá vỡ những ảo tưởng trấn an.                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>MPS</b>                           | Hệ Thống Sản Xuất Meggitt. Chứng minh rằng một người đã không, ‘thấy nó trước đây.’                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Lời đồn</b>                       | Một việc trước đây được nghĩ là ‘sự thực’ nhưng hiện nay bị Biểu Đồ Cập Nhật đánh tan.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Vùng cấm bay</b>                  | Khoảng thời gian, không phải không phận, trong đó chỉ có thể diễn ra các cuộc họp DLA. Thường được tìm thấy vào đầu ngày làm việc. Được thiết kế để không cho phép viện cớ vắng mặt. Những ai yêu cầu các cuộc họp ngoài DLA trong vùng cấm bay có thể có cảm giác cô độc.                                                                     |
| <b>Không có ai</b>                   | Người phụ trách một việc gì đó khi ‘mọi người’ được cho là phụ trách việc đó (© Toyota).                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ám ảnh (lãnh mạnh)</b>            | Đồng thời là hậu quả lẫn nguyên nhân của sự cam kết với việc bạn làm và cách thức thực hiện.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hoàn hảo</b>                      | Được gọi theo cách khác là ‘điều không thể’. Không được phép cản trở phương pháp cải thiện.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Quy trình</b>                     | Những gì bạn quan tâm để đảm bảo kết quả tự lo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dấu hiệu cảnh báo</b>             | Chỉ số kết quả hoạt động (KPI) trệch mục tiêu. Không có gì phải sợ—nhưng có chỗ để cải thiện. Mọi dấu hiệu cảnh báo đều chỉ ra những việc cần giải quyết. Nhưng chỉ các dấu hiệu cảnh báo ‘tệ’ duy nhất là các dấu hiệu không có một biện pháp đối phó để đi cùng với chúng.                                                                   |
| <b>Kết quả</b>                       | Những gì bạn có được khi bạn quan tâm đến các quy trình.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Giải pháp</b>                     | Cách sử dụng cổ. Được thay bằng biện pháp đối phó.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Chữ S thứ 7</b>                   | ‘Stuff’ (thứ) hay ‘shovel’ (xúc). Như trong “Bạn không thể thực 6S cho đến khi trước tiên bạn xúc ra tất cả ‘những thứ’ (cũ kỹ)”. © Mark Crompton. Ghi chú: cách sử dụng có thể là thông tục.                                                                                                                                                  |
| <b>Vilfredo Pareto</b>               | Người đã đưa ra Nguyên Tắc Pareto (quy tắc 80/20) —80% kết quả có xu hướng là do 20% nguyên nhân. Vào năm 1906 Pareto lưu ý rằng 20% số người sở hữu 80% diện tích đất của Ý. Cũng phát hiện rằng một phần năm tất cả quả đậu sinh ra chất xơ của tất cả hạt đậu. Qua đời năm 1923. Không sống để chứng kiến sự phát minh ra biểu đồ cập nhật. |
| <b>Vấn Đề Nổi Bật</b>                | Những gì Vilfredo Pareto đã chỉ ra cách đây hơn một thế kỷ. Số ít nguyên nhân gây ra hầu hết các vấn đề. Xác định Vấn Đề Nổi Bật sẽ thay đổi theo thời gian và hoạt động cải tiến liên tục. Tập trung vào chúng luôn là con đường hiệu quả nhất để có được những thắng lợi lớn nhất trong thời gian ngắn nhất.                                 |
| <b>Công việc đang được tiến hành</b> | Cuộc sống và tất cả bộ phận phụ của nó (bao gồm MPS).                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Nghe có vẻ hay, đúng không? 99,9% sản phẩm tuân thủ tiêu chuẩn được cung cấp. Trừ việc trong các tổ chức lớn nhất định, con số 0,1% còn thiếu đó có thể bằng 16.000 thư bị mất mỗi ngày, 22.000 tấm séc ghi nợ/ghi có sai mỗi giờ, 20.000 toa thuốc không chính xác mỗi năm và 12 trẻ sơ sinh bị trao nhầm cha mẹ mỗi ngày tại Hoa Kỳ. Ian McMurray, Giám Đốc Phòng Chất Lượng của Tập Đoàn, giải thích Meggitt sẽ thu hẹp khoảng trống này bằng cách nào.**

Meggitt cách vài điểm so với mức trung bình 100% sản phẩm có chất lượng mà khách hàng yêu cầu trong thời đại có những chương trình mới chưa từng có được giới thiệu—và thắng lợi cho Meggitt. Tuy nhiên, Biện Pháp Khắc Phục Biện Pháp Phòng Ngừa (CAPA), là một chương trình “Tư Vấn Chất Lượng” bắt đầu hiệu quả, sẽ giúp chúng ta đạt được mục tiêu đó. CAPA cung cấp những công cụ để giới hạn và đưa ra quyết định về cách giải quyết sản phẩm có khiếm khuyết thông qua phế thải, làm lại hoặc nhượng bộ với khách hàng, hỗ trợ bằng yêu cầu phòng tránh sơ suất—tránh tạo ra khiếm khuyết đó lần nữa. Với một sự kết hợp các công cụ giải quyết vấn đề cơ bản, có tổ chức và tiên tiến chẳng hạn như 5 Câu Hỏi Tại Sao, Nguyên Nhân & Kết Quả và 6 Sigma, tổ chức Tư Vấn Chất Lượng đánh dấu sự khởi đầu của sự củng cố các Quy Trình Chất Lượng trong quá trình thực hiện Hệ Thống Sản Xuất Meggitt.

Trong 18 tháng tới, mọi doanh nghiệp của Meggitt sẽ được tiếp xúc với triết lý của CAPA trong các khóa học dẫn nhập hai ngày được thiết kế để thu hút những người thực hành cải tiến không ngừng, các nhà quản lý trực tiếp xỏ□