

**TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TUYẾN ĐẦU**

**HỘI THẢO MTA VIETNAM 2013**

**Bùi Hồng Cẩm – Vũ thị Tâm**

# **GIỚI THIỆU TWI**

- **Chương Trình TWI - Training Within Industry - Đào Tạo Trong Doanh Nghiệp, phát xuất từ Hoa Kỳ, năm 1940 - 45.**
- **Cho đến nay, Chương trình chưa được đề cập tại Việt Nam, ngoài các DN Nhật Bản và Hàn Quốc.**
- **TWI đặt trọng tâm vào việc đào tạo kỹ năng quản lý cơ bản cho những SUPERVISORS - Giám Sát Viên . Đặc biệt là những người chỉ huy công nhân sản xuất và nhân viên chuyển giao dịch vụ cho khách hàng.**

# **GIỚI THIỆU TWI**

- **TWI được Bộ Quốc Phòng Mỹ, giao trách nhiệm hỗ trợ các nhà thầu đáp ứng nhu cầu tăng tốc về số lượng nhân viên thạo việc và Giám sát Viên cho những nhân viên này, nhằm đáp ứng nhu cầu quốc phòng.**
- **TWI chọn ba phương pháp:**
  - ✓ **Cung cấp thông tin và góp ý,**
  - ✓ **Giải quyết vấn đề cho DN,**
  - ✓ **Đào tạo nhân viên của DN để họ tự giải quyết các vấn đề của DN.**

# **TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TIỀN TUYẾN**

- **Sau một thời gian, TWI đã bỏ các phương án Tư Vấn và Phổ biến thông tin vì DN không duy trì được lợi ích, quá tốn kém và quá chậm.**
- **TWI quyết định dồn nỗ lực vào chiến lược nâng cao khả năng đạt thành quả của các Giám Sát Viên tuyến đầu.**
- **Phần lớn lãnh đạo của các DN lo tầm vĩ mô, chiến lược và quan tâm đến kết quả và thành quả, chứ không có thời giờ để bận tâm đến phương tiện và kỹ thuật.**

# **TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TIỀN TUYẾN**

- **Rất nhiều DN, Quản lý cấp cao với cương vị lãnh đạo, phải đạt được mục tiêu sản xuất mặc dù thiếu nhân viên thành thạo, không đạt Sản lượng và Chất lượng, quá nhiều phế phẩm, lãng phí, sử dụng máy móc và thời gian kém, chi phí cao, thiếu vốn lưu động, tỷ lệ lợi nhuận thấp.**
- **Có lẽ đây cũng là các mối quan tâm hàng đầu của DN Việt Nam.**
- **“*TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TIỀN TUYẾN ĐẦU*” là giải đáp cho phần lớn các vấn đề này.**

## **MỤC TIÊU: CÁC VẤN ĐỀ CHUNG.**

- **Nạn thiếu nhân lực chuyên môn trầm trọng hiện nay: TWI cung cấp giải pháp để DN LUÔN có thể tự giải quyết vấn đề này.**
- **Loại bỏ khoảng cách CHẤT LƯỢNG và NĂNG SUẤT giữa ta và người: TWI Hỗ trợ việc HỘI NHẬP vào Thị trường toàn cầu bằng việc THỰC SỰ đảm bảo chất lượng.**
- **Xây dựng KHẢ NĂNG CĂN BẢN cho các DN đã thành công trong việc xây dựng HTQLCL theo ISO 9001/22001 để họ có thể gặt hái được các lợi ích mà họ có quyền mong đợi từ HTQLCL.**

# **PHƯƠNG PHÁP TWI**

- **TWI cung cấp cho các nhân viên quản lý tuyến đầu Giám Sát Viên (GSV) khả năng phát triển 3 Kỹ Năng quản lý cơ bản: Cải tiến điều gì bạn làm, chỉ dẫn người khác cách làm và xử lý giao tiếp giữa con người để có thể đạt thành quả thông qua nhân viên và đồng nghiệp của mình.**
- **Các kỹ năng này quan trọng như kỹ năng Đọc/Viết và làm Toán (cộng, trừ, nhân, chia), nếu không, GSV như mù chữ.**

# PHƯƠNG PHÁP TWI

- **TWI đào tạo các kỹ năng này thông qua 3 chương trình “J” là JMT, JIT và JRT. Vì là kỹ năng nên phải học bằng thực hành và rèn luyện, y như kỹ năng Đọc và Viết vậy.**
- **Mặc dù mỗi chương trình “J” liên quan đến các khía cạnh khác nhau của công việc quản lý, nhưng được áp dụng phương pháp khoa học (Scientific method) mà mọi chuyên gia trong các ngành như kỹ sư, bác sĩ đều có thể dùng để tiếp cận mọi tình huống.**
- **Các bước trong hai phương pháp khoa học và phương pháp TWI được so sánh dưới đây:**



<p style="text-align: center;"><b>Các Bước trong phương pháp khoa học</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Các Bước trong Phương pháp TWI</b></p>
<p><b>1. Quan sát, Xác định vấn đề và các thông số</b></p>	<p><b>1. Xác định mục tiêu hay vấn đề và diễn tả bằng ngôn từ thao tác công việc</b></p>
<p><b>2. Giả thuyết: Nêu ra những cách giải thích và giải đáp có thể có</b></p>	<p><b>2. Thu thập sự kiện</b></p>
<p><b>3. Thử nghiệm: Thu thập thông tin (dữ liệu) và kiểm tra giả thuyết.</b></p>	<p><b>3. Phân tích sự kiện</b></p>
<p><b>4. Kết quả: Thuyết giải kết quả của thử nghiệm để xác định giả thuyết đúng/sai</b></p>	<p><b>4. Làm quyết định và thực hiện</b></p>
<p><b>5. Kết luận: Đưa ra một kết luận mà người khác có thể đánh giá.</b></p>	<p><b>5. Thử nghiệm hay kiểm tra thành quả.</b></p>

# **PHƯƠNG PHÁP TWI : JIT**

- **Chương trình JIT (Đào tạo Chỉ Dẫn Việc - Job Instruction Training) đào tạo nhân viên:**
  - ✓ **Phương pháp chỉ dẫn người khác làm một công việc đúng cách và an toàn;**
  - ✓ **Tham gia sản xuất ngay,**
  - ✓ **Giảm thiểu các phí phạm, việc phải làm lại, ít tai nạn, ít hư hỏng dụng cụ, thiết bị và**
  - ✓ **Không gây tác động bất lợi đối với môi trường.**

## **PHƯƠNG PHÁP TWI : JIT**

- **Kỹ năng phân tích công việc để chỉ dẫn của JIT giúp chuẩn hóa cách thức làm việc.**
- **Trước khi chỉ dẫn, GSV hay người chỉ dẫn phải chuyển đổi quá trình công nghệ thành các bí quyết thao tác cụ thể bằng cách nhận biết các “**Bước Quan trọng**” và các “**Điểm Chính**”.**
- **Bước quan trọng là các mốc tiến bộ trong thao tác, hay mục tiêu nhỏ dẫn đến việc đạt mục tiêu lớn của công việc.**

# PHƯƠNG PHÁP TWI : JIT

- **ĐIỂM CHÍNH** là các mối rủi ro trong thao tác đối với Chất lượng, An toàn, Tác động môi trường, Kinh tế... trong mỗi “**Bước Quan Trọng**”.
- Có thể coi “**Bước Quan Trọng**” là “**Làm gì**” trong thao tác, và “**Điểm chính**” là những điểm mấu chốt “**Làm thế nào**” để đạt được mục tiêu của bước.
- **ĐIỂM CHÍNH** là bất cứ điều gì:
  - ✓ **Làm được hay làm hỏng việc,**
  - ✓ **Gây thương tích cho công nhân hay người khác,**
  - ✓ **Các thông tin, tiểu xảo giúp cho việc dễ làm hơn, nhanh hơn.**

# PHƯƠNG PHÁP TWI : JIT

- **Nếu các điểm chính:**
  - ✓ **Không được nhận biết và được LÀM SÁNG TỎ** khi chỉ dẫn,
  - ✓ **Không được KIỂM TRA** khi học viên làm thử,
  - ✓ **Không được thực hiện đúng** hoặc bị bỏ quên trong thao tác thực tế thì *sẽ có vấn đề về chất lượng, an toàn, môi trường và năng suất.*
- **Làm sáng tỏ “Điểm Chính”** biến “Kiến thức ngầm” thành tri thức có thể chia sẻ trong DN. Đây là bí quyết của **KNOWLEDGE MANAGEMENT** của một tổ chức **HỌC HỎI – Learning Organization.**

## **PHƯƠNG PHÁP TWI : JRT**

**JRT (Đào Tạo Kỹ năng Lãnh đạo-Job Relations Training):**

- **Đào tạo cách giải quyết các vấn đề nhân sự, sử dụng phương pháp khoa học và làm quyết định dựa trên các sự kiện thực tế của tình huống, bao gồm ý kiến và cảm nghĩ của những người liên quan, kết hợp với các nền tảng cơ bản về giao tiếp con người.**
- **Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đối xử mọi người như những cá nhân, và nhờ vào sự hiểu biết con người ở mọi tầng lớp mà người quản lý (GSV) có thể làm việc với những người khác để đạt mục tiêu chung cho công việc.**

# PHƯƠNG PHÁP TWI : JMT

## JMT (Đào Tạo Cải Tiến Phương Pháp–Job Methods Training):

- Đào tạo nhân viên cải tiến phương pháp làm việc để có thể tạo ra số lượng nhiều hơn các sản phẩm đạt chất lượng, trong thời gian ngắn hơn, sử dụng nhân lực, máy móc và vật liệu sẵn có, một cách ổn định.
- Phân tích phương pháp làm việc để loại bỏ tất cả những hoạt động không tạo ra **giá trị gia tăng** cho khách hàng. Đây là cơ sở của LEAN .

# **XÂY DỰNG NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG VÀO QUÁ TRÌNH**

- **Sử dụng những người thành thạo Phương pháp TWI và công việc nhất ở hiện trường, tức là những Giám Sát Viên và nhân viên giàu kinh nghiệm, để liên tục loại bỏ lãng phí và sai lỗi trong thao tác và tận dụng nguồn lực một cách có hệ thống, là cách duy nhất để “Đảm bảo Năng suất và Chất lượng” được thực sự xây dựng vào quá trình sản xuất!**
- **Quá trình công nghệ ổn định và phương tiện sản xuất hiện đại chỉ qui định *điều gì được làm*, nhưng không chỉ cho công nhân *làm thế nào*!**



# **XÂY DỰNG NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG VÀO QUÁ TRÌNH**

- **Nhận biết những “ĐIỂM CHÍNH” và đảm bảo công nhân thực thi các điểm chính mỗi lần, là cách duy nhất để “Đảm bảo Chất lượng”.**
- **Ngoài việc chuẩn hóa phương pháp khoa học để áp dụng vào vấn đề cải tiến, chỉ dẫn và giao tiếp tại việc, TWI còn xây dựng vào những phương pháp này: các Nguyên tắc của Quản lý Chất lượng hiện đại, theo ISO 9000 như: Chú trọng vào khách hàng, Sự lãnh đạo, Sự tham gia của mọi người, Cách tiếp cận quá trình, Cải tiến liên tục, Quyết định dựa trên sự kiện, Hợp tác v.v**

# **XÂY DỰNG VĂN HÓA DN**

- **Áp dụng hàng ngày Phương pháp TWI giúp cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong tổ chức chia sẻ những mục tiêu chung, thực hành những phương pháp được chuẩn hóa, tôn trọng lẫn nhau và cải tiến thường xuyên.**
- **Từ các thực hành và trải nghiệm này của toàn thể CBCNV trong tổ chức mà VĂN HÓA Doanh Nghiệp được hình thành. Đây là cách Toyota xây dựng nền tảng văn hóa cho hệ thống quản lý TPS – Toyota Production System.**

## **ĐIỀU KIỆN ĐỂ ÁP DỤNG TWI**

- **Cần khẳng định ngay tại đây: TWI không phải là thuốc tiên chữa bách bệnh cho DN. Những doanh nghiệp đã tạo dựng được một cơ sở hạ tầng kỹ thuật ổn định và một hệ thống quản lý thích hợp, như ISO 9001, LEAN.. có thể dùng TWI để đảm bảo Năng suất và Chất lượng được *“xây dựng” vào Sản phẩm cuối cùng hay Chuyển giao Dịch vụ cho khách hàng.***
- **Việc này được thực hiện bởi những nhân viên trong “tầng giao diện” giữa tổ chức và KH, dưới sự lãnh đạo của GSV của họ.**

## **TWI VÀ BA MỤC TIÊU: cung cấp nhân viên chuyên môn**

- **Nạn thất nghiệp và nạn thiếu nhân lực chuyên môn đáp ứng nhu cầu sản xuất cụ thể của từng DN luôn cùng tồn tại.**
- **Cách độc nhất để một DN có những khả năng kỹ thuật chuyên dụng là nhân rộng kỹ năng cần thiết này từ những người thạo việc có sẵn trong DN. Để có thể đảm bảo sự thành thạo của học viên ngay sau mỗi lần chỉ dẫn, người chỉ dẫn cần được đào tạo JIT. Sau đó, giản dị là một dạy một thành hai, hai dạy hai thành 4 ....**

# **TWI VÀ BA MỤC TIÊU:**

## **Xây dựng nội lực**

- **TWI đã giúp Hoa Kỳ sử dụng 8 triệu người không có nghề nghiệp, học lực thấp để nhanh chóng tạo ra các vũ khí, quân nhu, quân trang, quân dụng với chất lượng ổn định phục vụ nhu cầu chiến tranh của quân đội Đồng Minh trong Thế Chiến thứ II..**
- **TWI làm được việc này bằng cách dồn trọng điểm vào đào tạo 3 kỹ năng cơ bản cho nhóm Giám Sát Viên và những người này đạt thành quả mà tổ chức mong đợi qua nhân viên của họ, tận dụng các nguồn lực sẵn có.**

# **TWI VÀ BA MỤC TIÊU:**

## **Xây dựng nội lực**

- **Đầu thập kỷ 1990, khi phong trào TPS và LEAN, v.v học được từ các DN Nhật hoạt động trên lãnh thổ Mỹ, như Toyota, trở nên phổ biến tại Mỹ. Các công ty Mỹ sau khi khai triển gần hoàn tất hệ thống TPS hay LEAN đã không thành công mấy trong việc lấy được các lợi ích thực tế mà họ mong đợi. Bế tắc này chỉ được khai thông khi giới quản lý Hoa Kỳ phát hiện *hệ thống của họ thiếu nền tảng thực tế.***

# **TWI VÀ BA MỤC TIÊU:**

## **Xây dựng nội lực**

- **Các cấp quản lý trực tiếp của họ *thiếu khả năng đạt thành quả thông qua nhân viên của mình, như kỹ năng chỉ dẫn công việc, cải tiến phương pháp và gây dựng tinh thần hợp tác của nhân viên.***
- **May mắn thay họ đã khám phá ra TWI và tái áp dụng rộng rãi từ năm 2001.**
- **Vấn đề các DN Hoa Kỳ gặp phải cũng tương tự như những DN VN ngày nay sau khi xây dựng thành công HTQLCL ISO 9001, 22001..**

# **TRỞ LẠI THỰC TẠI**

- **Phần trình bày trên là cơ sở lý thuyết chứng minh TWI có tiềm năng giúp ta thực hiện ba mục tiêu :**
  - ✓ **Tự cung cấp nhân lực có tay nghề cần thiết.**
  - ✓ **Xây dựng Năng suất và Chất lượng vào quá trình thao tác.**
  - ✓ **Vừa học vừa làm và cải tiến liên tục gây dựng NỘI LỰC.**



## **TRỞ LẠI THỰC TẠI**

- **Có bằng chứng nào cho thấy quả thực TWI có thể giúp các DN Việt Nam đạt được ba mục đích trên không? Phải nói là tại Việt Nam, chưa thấy có bằng chứng thuyết phục.**
- **Tuy nhiên, bằng chứng thuyết phục nhất là thành quả từ Hoa Kỳ trước 1945 và từ Nhật Bản trong 60 năm qua, cho đến ngày hôm nay.**

## THÀNH TÍCH CỦA TWI

- Mặc dù không có thống kê rõ ràng về tổng số người được đào tạo về 3 chương trình “J” của TWI, những con số sau đây đã được ghi nhận:

Quốc gia/ khu vực	Năm ghi nhận	Số chứng chỉ TWI
Hoa kỳ	1941-1945	1.750,.650
Nhật Bản	1947-1992	Hơn 10 triệu
Nam Dương	1951-1953	3 triệu
Anh quốc	1944-1969	> 1 triệu

## **THÀNH TÍCH CỦA TWI**

- **Các chương trình “J” của TWI vẫn được các hãng Nhật như Nissan, Yamaha, Toyota .. dùng nguyên bản.**
- **Chính phủ Nhật Bản (MITI, Bộ Lao Động) đang lập kế hoạch cho phép chuyển giao các chương trình này sang Hoa Kỳ, Viễn Đông, Đông Âu (theo yêu cầu của các DN Nhật Bản). Ước tính, toàn thể số lượng người đã được đào tạo và sử dụng các chương trình TWI trên thế giới có lẽ lên đến 30-40 triệu người. Điều này khẳng định TWI là chương trình đào tạo quản lý được ưa chuộng nhất trong lịch sử loài người!**

## **TWI ĐƯỢC PHỔ BIẾN RA SAO?**

- **Ba chương trình JIT, JMT và JRT có cùng một cấu trúc: 5 buổi, mỗi buổi 2 giờ với 8-10 học viên. Trong buổi đầu tiên, vấn đề thực tế và giải đáp quen thuộc với học viên nhưng mang lại kết quả xấu được trình bày. Sau đó, Huấn Luyện Viên trình bày “Phương pháp 4-Bước” của TWI và chứng minh tính hiệu lực và hiệu quả của phương pháp này. Sau 1 hay 2 buổi học nguyên tắc, phần còn lại của khóa học được dùng vào việc sử dụng phương pháp TWI để xử lý các vấn đề do học viên mang tới lớp.**

## **TWI ĐƯỢC PHỔ BIẾN RA SAO?**

- **Đây là tính cách “Học-Hành” của TWI. Vì “Làm để Học” nên số học viên chỉ có thể là 8-10 người.**
- **Thời gian giữa các lớp học được dùng bởi Huấn luyện viên TWI vào việc hướng dẫn từng học viên chọn một đề tài (vấn đề) và chuẩn bị áp dụng phương pháp TWI để giải quyết và biểu diễn trước lớp. Các buổi huấn luyện này tạo sự khác biệt giữa TWI và các khóa đào tạo khác.**
- **Các bí quyết của TWI được truyền từ Huấn Luyện Viên TWI cho học viên chỉ có thể thực hiện tại nơi làm việc, và để giải quyết vấn đề cụ thể của từng học viên.**

## **TWI ĐƯỢC PHỔ BIẾN RA SAO?**

- **Sau khi hoàn tất các lớp huấn luyện, học viên phải chọn các vấn đề sản xuất cụ thể để áp dụng từng kỹ năng mới như một phần của chương trình cải tiến thành quả sản xuất của doanh nghiệp mình.**
- **Nói một cách khác, việc đào tạo TWI là một phần của Kế hoạch Cải tiến Năng suất/Chất lượng cụ thể của một DN và phải được sự ủng hộ và trực tiếp tham gia của Lãnh Đạo DN.**

## **TWI ĐƯỢC PHỔ BIẾN RA SAO?**

- **Bất cứ ai có chứng chỉ còn hiệu lực cho vai trò Huấn Luyện viên của một chương trình “J” đều được phép đào tạo GSV cho chương trình đó.**
- **Chỉ những người đã được cấp chứng chỉ HLV cho một chương trình “J” bởi một Viện TWI institute mới được phép làm làm Huấn luyện viên cho chương trình đó. Chứng chỉ HLV ở Nhật Bản phải do một cơ quan được ủy quyền bởi Bộ Lao Động Nhật cấp và hoạt động của họ được theo dõi chặt chẽ nhằm đảm bảo chất lượng của các chương trình TWI.**

## **ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN VIÊN: TWI TRAINER.**

- **Chỉ những GSV hay những người được tổ chức chỉ định mới được tham dự các khóa đào tạo TWI.**
- **Học viên phải tham dự đầy đủ 5 buổi học 2-giờ, và mang đến buổi học một vấn đề thực tế để thực tập các kỹ năng cần thiết cho việc áp dụng phương pháp 4-bước liên quan. Nếu đáp ứng đầy đủ yêu cầu, học viên sẽ được phát thẻ TWI cho kỹ năng đó.**
- **Vì kỹ năng chỉ dẫn cũng đồng thời là kỹ năng tìm hiểu để học nên mọi người phải được đào tạo Kỹ Năng Chỉ Dẫn trước. (JIT)**



## **ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN VIÊN: TWI TRAINER.**

- **Khi có đủ ứng viên được chọn lựa (8 đến 10 người) cho một chương trình “J” (JIT, JRT hay JMT), Tổ chức/Cơ quan có thẩm quyền sẽ tổ chức để đào tạo huấn luyện viên - Trainer.**
- **Các “Huấn Luyện Viên - Trainer” tương lai làm việc 1 tuần (40 giờ) trong nhóm và tuần thứ hai được sử dụng vào việc thực tập đào tạo dưới sự quan sát và kèm dẫn của các chuyên gia của “Tổ chức có thẩm quyền”.**
- **Bảng dưới đây cho thấy vai trò của những người liên quan đến cơ cấu đào tạo của TWI**

<b>Xác định vai trò trong Đào tạo TWI</b>		
	<b>Vai trò</b>	<b>Trách nhiệm</b>
<b>1</b>	<b>Người đào tạo – Huấn luyện viên (Master Trainer)</b>	<b>Điều khiển các buổi “đào tạo người đào tạo – train the trainer” cho các chương trình TWI và phương pháp TWI. Những buổi đào tạo này được tổ chức bởi Tổ chức/stitute. Những người được đào tạo xong sẽ trở về tổ chức của mình để đào tạo nhân viên được chọn học TWI.</b>
<b>2</b>	<b>Huấn luyện viên TWI</b>	<b>Điều khiển một trong 4 chương trình để dạy tham dự viên, GSV, hay nhân viên về phương pháp TWI,</b>
<b>3</b>	<b>GSV/ , học viên</b>	<b>Người được tổ chức chỉ định tham dự các khóa đào tạo về phương pháp TWI , điều khiển bởi huấn luyện viên TWI</b>
<b>4</b>	<b>Người chỉ dẫn Instructor</b>	<b>Đối với chương trình II, đây là người đã được đào tạo (GSV), tức là người dạy nhân viên về một công việc tại nơi làm việc của mình. Người chỉ dẫn dạy công việc cụ thể, <u>không dạy phương pháp TWI.</u></b>
<b>5</b>	<b>Giám đốc đào tạo (GDĐT)</b>	<b>Trong PD – Phát triển Chương trình- Giám Đốc Đào Tạo là người phụ trách giải quyết các vấn đề sản xuất, cụ thể là lập ra và điều hành các chương trình đào tạo tại nơi làm việc.</b>
<b>6</b>	<b>Công nhân hay nhân viên</b>	<b>Người ở nơi làm việc mà <u>Người Chỉ dẫn dạy việc.</u></b>

## **ÁP DỤNG TWI TRONG DN.**

- **Mười giám sát viên (GSV) từ một DN hay từ các tổ chức khác nhau có thể được tham gia đào tạo trong cùng một lớp cho một chương trình TWI, ví dụ JIT.**
- **Trước khi chấp nhận các GSV theo học các chương trình đào tạo, phải có sự cam kết của lãnh đạo của các DN chủ quản cung cấp điều kiện cho việc áp dụng kỹ năng mới để giải quyết các vấn đề sản xuất thực tế theo một chương trình phát triển được thỏa thuận. Điều này đảm bảo các chương trình TWI được sử dụng như những công cụ sản xuất và đây là nguyên tắc cơ bản của TWI.**

# **KHỞI ĐỘNG PHONG TRÀO TWI**

- **Dựa trên kinh nghiệm khởi động phong trào ISO 9000 thời 1995-96, có hai cách khởi động:**
  - ✓ **Đầu tiên, phổ biến rộng rãi chương trình JIT để giải quyết phần nào vấn đề thiếu nhân viên kỹ thuật chuyên môn, sử dụng các HLV sẵn có cho những DN muốn tìm hiểu về TWI.**
  - ✓ **Cách thứ hai là học tập kinh nghiệm của Nhật Bản và giao trách nhiệm triển khai cho một cơ quan của TP HCM, tương đương với vai trò của Bộ Lao động Nhật ở Nhật. Bản.**

# **KHỞI ĐỘNG PHÒNG TRÀO TWI**

- **Ba vấn đề chủ chốt cần có giải pháp ổn thỏa để khởi động và duy trì phòng trào TWI:**
  - ✓ **Thiếu Huấn Luyện Viên nói tiếng Việt.**
  - ✓ **Duy trì khả năng “nhân rộng– multiplier effect”. Kiểm soát việc sửa đổi nội dung đào tạo.**
  - ✓ **Duy trì Chất lượng đào tạo thông qua việc đảm bảo khả năng và tác phong của Huấn luyện viên.**

# **KHỞI ĐỘNG PHONG TRÀO TWI**

- **TWI là đào tạo trong DN, do đó phải được thực hiện trong DN cho người của DN và do người của DN làm.**
- **Vì ứng viên để đào tạo trở thành HLV TWI phải là GSV đã qua đào tạo và có kinh nghiệm áp dụng các kỹ năng tại việc nên phải lấy những người này từ các DN khách hàng. Sau khi qua đào tạo thành HLV, tốt nhất là họ trở lại DN và đào tạo và hướng dẫn những GSV đồng nghiệp áp dụng các kỹ năng mới học vào công việc hàng ngày.**

## **KHỞI ĐỘNG PHONG TRÀO TWI**

- **Tại Hoa Kỳ, 2/3 số DN duy trì đào tạo các chương trình TWI bằng các Huấn Luyện Viên vốn là người của DN đó, sau giai đoạn khởi đầu bởi HLV từ cơ quan TWI địa phương.**
- **Mặc dù các HLV là người của DN, họ thực hiện chương trình đào tạo GSV cho DN theo kế hoạch được thống nhất giữa lãnh đạo DN và nhóm điều phối chương trình TWI địa phương .**

# **TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TUYẾN ĐẦU**

## **THỬ TƯỞNG TƯỢNG NẾU DN BẠN**

- **Là nơi mà mọi thành viên trong Ban quản lý, bao gồm bạn là Lãnh Đạo DN đều thấm nhuần Phương Pháp TWI.**
- **Tất cả nhân viên mới đều được hướng dẫn và đào tạo tay nghề theo phương pháp TWI bởi Giám Sát viên trực tiếp của họ.**
- **Mỗi người thấu hiểu và áp dụng những giá trị nền tảng của TWI như Năng suất và Chất lượng, tôn trọng con người và được phát triển và tận dụng khả năng.**



# TÔN VINH NGƯỜI QUẢN LÝ TUYẾN ĐẦU

## THỬ HỎI:

- **Giả dụ những DN Việt Nam này của bạn đã xây dựng được cơ sở hạ tầng phù hợp và có các quá trình “Tạo Sản phẩm” ổn định – theo ISO 9001,**
- **Liệu những DN này còn có vấn đề Chất lượng và Năng suất nữa không?**
- **Liệu những DN này còn có vấn đề thiếu nhân viên thành thạo cho hoạt động kinh doanh của mình? và**
- **Giả dụ quý vị thực sự muốn xây dựng một DN tầm cỡ quốc tế, thì còn có khó khăn nữa không?**

## **CÁC BẠN TỰ HỎI**

- **Tại sao không giới thiệu TWI sớm hơn cho Việt Nam?**
- **Khi tôi về VN cuối tháng 1-1994, TT Clinton mới bỏ Cấm Vận. DN VN mới chập chững đi vào hoạt động. Khái niệm Cạnh tranh bằng Chất lượng hay “Thỏa mãn Khách hàng” còn xa lạ và mới mẻ. Xây dựng HTQLCL để đáp ứng yêu cầu của ISO 9001/2/3 thời đó là ưu tiên hàng đầu, chuẩn bị cho việc HỘI NHẬP.**
- **Ngày nay Quản lý các DN đã chuyên nghiệp. Sau ISO 9001, các quá trình KD và SX đã ổn định. Điều mà DN thiếu là nhân viên ở giao diện với KH và các cấp Giám Sát Viên có khả năng thao tác hiệu quả và quản lý.**

## **CÁC BẠN TỰ HỎI**

- **Tại sao không ai biết về TWI, nếu TWI quả thật có tác động nghiêm trọng như vậy đối với Năng Suất và Chất lượng, khả năng cạnh tranh của DN?**
- **Câu trả lời giản dị là không ai ngoài các DN Nhật Bản đã thấy và lấy được lợi ích to lớn từ TWI trong hơn nửa thế kỷ qua. Họ thực sự biết giá trị của Chương trình này. Các DN này không được phép truyền đạt TWI và cũng không dại gì đánh mất đi vũ khí cạnh tranh của mình. Ngay cả APO và JPC cũng không phổ biến chương trình này cho các nước thành viên. Có lẽ vì họ là các cơ quan hoạt động từ Nhật Bản?**

# TÔN VINH

## NGƯỜI QUẢN LÝ TUYẾN ĐẦU

- **Tôi chờ đợi sự góp ý của quý vị**
- **Cám ơn**



# Tổng số DN báo cáo kết quả trên 25%

Tháng /  
Năm 194-

5	9	2	11	4	7	9
43	43	44	44	45	45	45

Tăng Sản lượng	37	30	62	78	64	63	86
Thời gian đào tạo giảm	48	69	79	92	96	95	100
Tiết kiệm nhân lực	11	39	47	73	84	74	88
Giảm phế phẩm	11	11	53	20	61	66	55
Giảm khiếu nại	Chưa hoạt động		55	65	98	100	100

## Số chứng chỉ TWI tại Hoa kỳ 8/1945

- Job Instruction 1.005.170
- Job Methods 244.773
- Job Relations 490.022
- Union Job Relations 8.856
- Program Development 1.829
- Tổng cộng: 1.750.650
- Những người này được đào tạo trong 16.511 doanh nghiệp.đủ loại ngành và kích cỡ.

- Trong hệ thống Toyota, có hai từ có ý nghĩa rất cụ thể: quá trình và Thao tác. Quá trình là lộ trình mà vật liệu được chuyển thành sản phẩm. Điều này bao gồm chế biến, vận chuyển, kiểm tra và lưu trữ. Thao tác là những hành động thực hiện trên vật liệu bằng máy và công nhân.

- Phân tích Quá trình điều nghiên dòng chảy của vật liệu hoặc sản phẩm. Phân tích thao tác xem xét công việc được thực hiện trên sản phẩm bởi công nhân và máy móc. Muốn thực hiện thay đổi cơ bản trong quá trình, chúng ta phải phân biệt dòng sản phẩm (quá trình) với dòng công việc (Thao tác) và phân tích chúng một cách riêng biệt