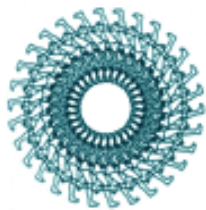


**GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEO
ĐỊNH HƯỚNG NHÓM**

Team Oriented Problem Solving

TOPS



Sporting Bodymind



Lời cảm ơn

Nhóm các tác giả đã tạo ra sổ tay này là Andy Bern, Ted Fairbrace và Mike Holman đến từ Ford Motor Company, cùng với Christopher Connolly và John Syer đến từ The Sports Bodymind (Cơ quan thể thao).

Họ muốn công nhận các nhân viên của Trung tâm phát triển nguồn nhân lực và Vận hành hệ thống truyền lực của NAAO, người đã phát triển tài liệu dựa trên hướng dẫn này và Derek Bissell, người đã viết ra tài liệu để đưa vào phần Công cụ.

Ford Motor Company Ltd., Brentwood, Essex, England The Sports Bodymind, 18
Kemplay Road, London NW3

Được xuất bản bởi Ford Motor Company Ltd.

© Ford Motor Company Ltd. và The Sports Bodymind

Được sản xuất và chỉnh sửa bởi Bronwen Rees Được thiết kế bởi Chris McLeod
Minh họa bởi John York và Peter Simmonett Formset bởi Goodfellow và Egan Ltd.,
Cambridge

In tại Anh bởi Crampton and Sons Ltd., Sawston, Cambridge

MỤC LỤC

Lời cảm ơn	1
Lời nói đầu	3
Giới thiệu.....	4
SỨ MỆNH CÔNG TY, GIÁ TRỊ VÀ NGUYÊN TẮC HƯỚNG DẪN	5
8 Nguyên tắc	14
Mẫu báo cáo 8D	15
D1 Phương pháp sử dụng nhóm.....	18
D2 Mô tả vấn đề.....	27
D3 Thực hiện và xác minh các hành động tạm thời (Ngăn chặn) (ICA).....	35
D4 Xác định và xác minh nguyên nhân gốc	39
D5 Chọn và xác minh các hành động khắc phục vĩnh viễn.....	45
D6 Thực hiện các hành động khắc phục vĩnh viễn (PCA)	49
D7 Ngăn ngừa tái phát	53
D8 chúc mừng nhóm.....	57
Trợ giúp quy trình	60
PH1 Giải quyết vấn đề	61
PH2 Ra quyết định	75
PH3 Lập kế hoạch và phòng ngừa sự cố.....	90
PH4 Phân tích mối quan tâm	99
Kỹ năng xây dựng nhóm.....	103

Lời nói đầu

Hướng dẫn sử dụng TOPS châu Âu (8D) này đã được phát triển bằng cách sử dụng các tài liệu được chọn từ sách hướng dẫn nhận thức và thực hành của NAAO TOPS (8D), được sửa đổi và tích hợp với tài liệu bổ sung, đặc biệt liên quan đến xây dựng đội ngũ.

Các vấn đề khác nhau đáng kể về loại và độ phức tạp của chúng và quy trình TOPS (8D) đặc biệt hữu ích khi xử lý các sự cố kỹ thuật hoặc hệ thống phức tạp.

Hướng dẫn này được dùng làm tài liệu tham khảo cho khóa đào tạo học viên TOPS (8D) kéo dài năm ngày, thông thường sẽ được đưa ra trong hai mô-đun thực hiện trong ba ngày và hai ngày với khoảng bốn lần/ tuần. Nó không có ý định là một hướng dẫn tự học.

Giới thiệu

Vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980, Ford và các ngành công nghiệp ô tô và sản xuất của Thế giới phương Tây đã bị rung chuyển bởi cuộc khủng hoảng dầu mỏ và tác động của chất lượng, độ tin cậy và năng suất của Nhật Bản. Tình trạng khủng hoảng này đã chứng minh rằng nhiều phương thức vận hành đã phục vụ tốt cho Ford trong quá khứ không còn phù hợp nữa. Mặc dù chúng tôi đã tương đối thành công cho đến những ảnh hưởng vào cuối những năm 1970, có một nhận thức ngày càng tăng rằng một sự thay đổi văn hóa dài hạn là cần thiết. Những nỗ lực của quản lý cấp cao trong việc giải quyết và chia sẻ vấn đề này trong nhiều năm đã dẫn đến sự ra mắt năm 1984 của Sứ mệnh, Giá trị và Nguyên tắc Hướng dẫn của Ford. Lần đầu tiên trong lịch sử của Công ty, chúng tôi đã có một bản tuyên ngôn, mô tả không phải cách chúng tôi hoạt động mà là cách chúng tôi cần hoạt động để trở thành một doanh nghiệp chăm sóc con người rất thành công.

SỨ MỆNH CÔNG TY, GIÁ TRỊ VÀ NGUYÊN TẮC HƯỚNG DẪN

Sứ mệnh

Ford Motor Company là công ty hàng đầu thế giới về các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến ô tô và ô tô cũng như trong các ngành công nghiệp mới hơn như hàng không vũ trụ, truyền thông và dịch vụ tài chính. Nhiệm vụ của chúng tôi là cải tiến liên tục các sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cho phép chúng tôi phát triển như một doanh nghiệp và mang lại lợi nhuận hợp lý cho các cổ đông, chủ sở hữu doanh nghiệp của chúng tôi.

Giá trị

Cách chúng ta hoàn thành sứ mệnh cũng quan trọng như chính sứ mệnh. Cơ bản để thành công cho Công ty là những giá trị cơ bản sau:

- **Con người** - Con người là nguồn sức mạnh của chúng ta. Họ là yếu tố tạo thành một tổ chức thông minh, xác định danh tiếng và sức sống của chúng tôi. Sự tham gia và làm việc nhóm là giá trị cốt lõi của con người.
- **Sản phẩm** - Sản phẩm của chúng tôi là kết quả cuối cùng của những nỗ lực và chúng phải là sản phẩm tốt nhất để phục vụ khách hàng trên toàn thế giới. Khi sản phẩm được xem trọng, nghĩa là công ty đã được xem trọng.
- **Lợi nhuận** - Lợi nhuận là thước đo cuối cùng về cách chúng tôi cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất cho nhu cầu của họ một cách hiệu quả. Lợi nhuận là cần thiết để tồn tại và phát triển.

Nguyên tắc hướng dẫn

- **Chất lượng là trên hết** - Để đạt được sự hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm và dịch vụ phải là ưu tiên số một.
- **Khách hàng là trọng tâm của tất cả mọi thứ chúng tôi làm** - Công việc của chúng tôi phải được thực hiện cho khách hàng, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.
- **Cải tiến liên tục là điều cần thiết cho sự thành công của chúng tôi** - Chúng tôi phải nỗ lực để đạt được sự xuất sắc trong mọi thứ chúng tôi làm: trong các sản phẩm, về sự an toàn và giá trị của chúng - và trong các dịch vụ của chúng tôi, quan hệ con người, khả năng cạnh tranh và lợi nhuận.
- **Sự tham gia của nhân viên là cách sống của chúng tôi** - Chúng tôi là một nhóm. Chúng ta phải đối xử với nhau bằng sự tin tưởng và tôn trọng.
- **Đại lý và nhà cung cấp là đối tác của chúng tôi** - Công ty phải duy trì mối quan hệ cùng có lợi với các đại lý, nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh khác.
- **Tính toàn vẹn không bao giờ bị xâm phạm** - Hành vi của Công ty trên toàn thế giới phải được theo đuổi theo cách có trách nhiệm với xã hội và có sự tôn trọng, liêm chính và đóng góp tích cực cho xã hội. Cánh cửa công ty chúng tôi mở cho cả nam và nữ mà không phân biệt đối xử và không liên quan đến nguồn gốc dân tộc hoặc tín ngưỡng cá nhân.

Tuyên bố MVGP đã đưa ra một hướng chung cần thiết cho tất cả nhân viên, nhưng thành công phụ thuộc vào việc biến lời nói thành hiện thực. Tất cả chúng ta cần phải sống theo Nguyên tắc Hướng dẫn.

Nguyên tắc đầu tiên của Hướng dẫn là “Chất lượng là trên hết”. Ý nghĩa của chất lượng đã thay đổi đáng kể từ đầu những năm 1980 khi ý nghĩa truyền thống là "sự

phù hợp với các yêu cầu kỹ thuật như được mô tả trong bản vẽ kỹ thuật, thông số kỹ thuật và các tài liệu liên quan". Ngày nay, chất lượng có ý nghĩa rộng lớn hơn nhiều và là việc của mọi người. Chất lượng là "cung cấp sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong suốt vòng đời của sản phẩm hoặc dịch vụ, với chi phí đại diện cho giá trị của khách hàng".

Những nỗ lực để sống theo Nguyên tắc Hướng dẫn đã dẫn đến sự phát triển của khái niệm và thực hành Total Quality Excellence - Chất lượng xuất sắc Tổng thể bao gồm:

- nhu cầu tập trung vào khách hàng - bất kể vai trò của chúng tôi trong Công ty là gì, chúng tôi là một phần của chuỗi khách hàng/ nhà cung cấp
- nhu cầu cải tiến liên tục - để tồn tại và thịnh vượng chống lại cạnh tranh toàn cầu, cải tiến liên tục là điều cần thiết
- nhu cầu tham gia và làm việc nhóm bao gồm các đội đa chức năng và xuyên quốc gia

Mặc dù ngày càng có nhiều nỗ lực hướng đến việc thực hành cải tiến liên tục, phần lớn nỗ lực kỹ thuật và sản xuất của chúng tôi được dành cho việc giải quyết vấn đề và đưa ra những điều đúng sai. Chúng ta cần thay đổi sự nhấn mạnh, nỗ lực nhiều hơn vào việc ngăn chặn vấn đề và cải tiến liên tục và ít giải quyết vấn đề hơn.

Giải quyết vấn đề theo định hướng nhóm bằng cách sử dụng Tám nguyên tắc - TOPS (8D) là một phương pháp sẽ giúp mang lại sự thay đổi như vậy.

Cơ sở lý luận

TOPS (8D) là một *quy trình giải quyết vấn đề* được hỗ trợ bởi định dạng báo cáo để đảm bảo rằng một tiêu chuẩn được áp đặt trong toàn công ty và nhà cung cấp.

Nó đã được phát triển như một quá trình để đối phó với việc thiếu giải quyết vấn đề hiệu quả tồn tại trong cả môi trường sản xuất và kỹ thuật. Điều này có thể được gây ra bởi một trong số các yếu tố:

- **Mô tả không chính xác vấn đề** - Một mô tả rõ ràng, kỹ lưỡng về vấn đề là cần thiết. Một vấn đề phải được mô tả đầy đủ và đủ hẹp trong phạm vi để nhóm xử lý hiệu quả.
- **Đẩy nhanh quá trình giải quyết vấn đề** - Các bước được bỏ qua trong quy trình giải quyết vấn đề để có được giải pháp nhanh chóng.
- **Tham gia nhóm kém hiệu quả** - Không phải tất cả các thành viên trong nhóm tham gia hiệu quả, vì vậy nhóm không xem xét tất cả các nguyên nhân của vấn đề.
- **Không có quy trình logic** - Nhóm thiếu một hệ thống kỹ thuật để ưu tiên, phân tích và xem xét các vấn đề.
- **Thiếu kỹ năng kỹ thuật** - Các thành viên trong nhóm không được đào tạo về thống kê và phương pháp giải quyết vấn đề.
- **Sự thiếu kiên nhẫn của ban quản lý** - Sự thiếu hiểu biết của ban quản lý về quy trình giải quyết vấn đề khiến tất cả các cấp yêu cầu quản lý phải biết chính xác khi nào một vấn đề sẽ được giải quyết. Áp lực này khiến nhóm nghiên cứu đưa ra một phân tích không đầy đủ.
- **Xác định nhầm nguyên nhân tiềm ẩn là nguyên nhân gốc rễ** - Đôi khi, nguyên nhân tiềm ẩn nhanh chóng được xác định là nguyên nhân gốc và kết luận điều tra vấn đề. Tuy nhiên, vấn đề thường xảy ra vì nguyên nhân gốc rễ không được loại bỏ.
- **Không triển khai các hành động khắc phục vĩnh viễn** - Nguyên nhân gốc rễ có thể được xác định, nhưng không có hành động nào được thực hiện để

thực hiện các hành động khắc phục vĩnh viễn. Các hành động vĩnh viễn thường yêu cầu quản lý phê duyệt chi phí và thực hiện các hành động.

Bằng cách giới thiệu một quy trình giải quyết vấn đề trong toàn bộ công ty, kết hợp với định dạng báo cáo nghiêm ngặt, Ford Motor Company sẽ dẫn đầu trong việc duy trì và cải thiện Chất lượng.

Quá trình giải quyết vấn đề là một chuỗi các sự kiện nên được theo dõi từ thời điểm một vấn đề trở nên rõ ràng. Khi được thực hiện đúng, nó giúp tạo điều kiện giải quyết kịp thời và đầy đủ cho một vấn đề. Bởi vì cách tiếp cận dựa trên thực tế của nó đảm bảo rằng việc giải quyết vấn đề, ra quyết định và lập kế hoạch được điều khiển bởi dữ liệu thực tế cứng, quá trình đảm bảo rằng vấn đề thực tế được giải quyết đúng đắn, trái ngược với việc chỉ che giấu tác động của vấn đề.

Báo cáo 8D, đi kèm với quy trình, hoạt động như một đánh giá tiến độ và chất xúc tác để đảm bảo rằng tất cả các bước trong quy trình 8D được hoàn thành.

Việc thực hiện thành công sẽ dần dần dẫn đến ít vấn đề tái diễn hơn và cho phép các kỹ sư có nhiều thời gian hơn để tập trung vào việc ngăn chặn vấn đề ngược dòng và cải tiến quy trình.

Khi nào nên sử dụng quy trình?

- quy trình nên được sử dụng khi
- không rõ nguyên nhân của vấn đề
- giải quyết vấn đề vượt quá
- khả năng của một cá nhân mức độ nghiêm trọng của vấn đề đảm bảo nỗ lực của nhóm

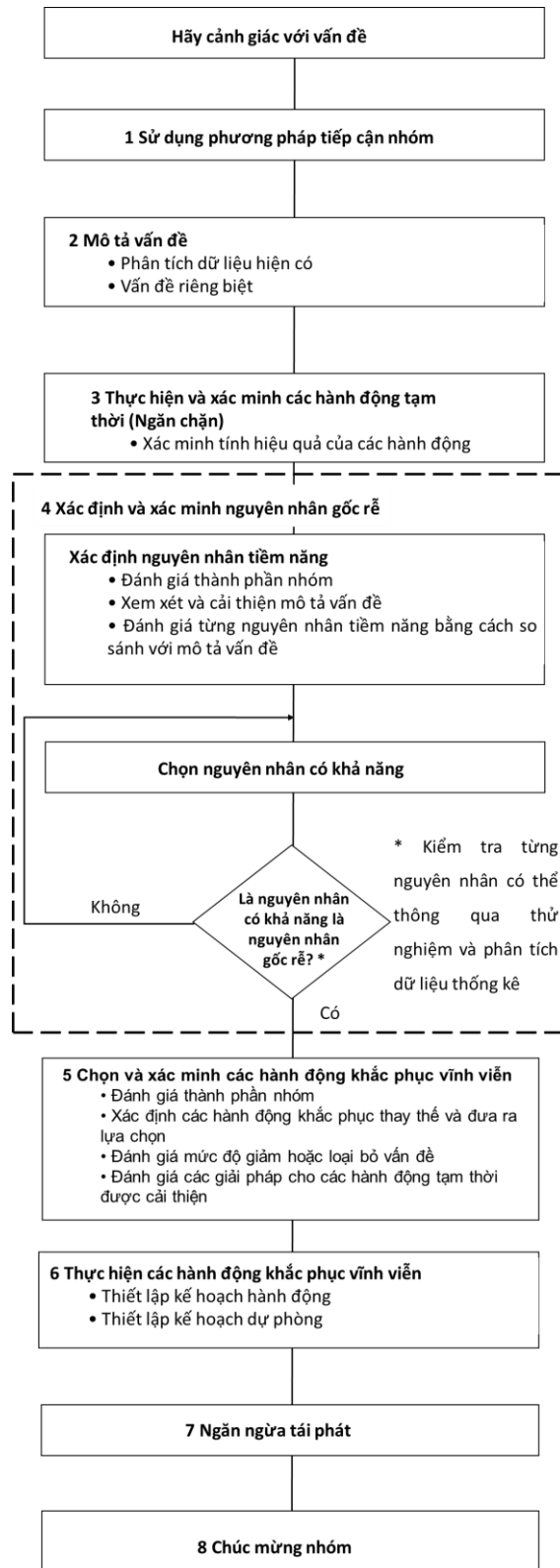
Sử dụng báo cáo 8D

Khi nào bạn cần 8D? Một bản 8D là thích hợp trong các tình huống 'không rõ nguyên nhân'. Sẽ không phù hợp nếu mối quan tâm chỉ liên quan đến việc đưa ra quyết định hoặc chỉ ngăn ngừa vấn đề.

Vì 8D là một quy trình giải quyết vấn đề dựa trên thực tế cũng như định dạng báo cáo, các bước trong quy trình chỉ có thể được hoàn thành khi có sẵn thông tin thích hợp. Trong các tình huống báo cáo như vậy, 8D đưa ra tiến độ cho đến nay và một kế hoạch hành động để hoàn thành các bước còn lại. Báo cáo 8D là một tài liệu sống.

Có những tình huống vì mức độ nghiêm trọng của một vấn đề, định dạng báo cáo 8D là phù hợp mặc dù nguyên nhân gốc của vấn đề đã được biết. Một ví dụ về điều này có thể là một vấn đề được liệt kê trong chương trình kiểm soát chất lượng hàng tuần. Sau đó, báo cáo 8D trở thành một công cụ quản lý để xem xét quy trình được sử dụng để xác định và xác minh nguyên nhân gốc và để đảm bảo rằng hành động khắc phục vĩnh viễn được thực hiện.

Quy trình thực hiện



8 NGUYÊN TẮC

1. **Sử dụng tiếp cận nhóm:** Thành lập 1 nhóm nhỏ, là những người hiểu về quy trình/ sản phẩm, phân bổ thời gian, có uy tín/ thẩm quyền, và kỹ năng về các quy tắc kỹ thuật để xử lý vấn đề và thực hiện hành động đúng. Nhóm này phải chỉ định rõ giải thưởng.
2. **Mô tả vấn đề:** Phân loại vấn đề khách hàng bên ngoài/ nội bộ bằng cách xác định “Điều gì đã sai với vấn đề đó” và miêu tả vấn đề bằng những thuật ngữ có thể định lượng, cố gắng trả lời các câu hỏi “Cái gì, ở đâu, khi nào, bao nhiêu, bao lớn, ...”
3. **Thực hiện và đánh giá hành động tạm thời:** Xác định và thực hiện những hành động tạm thời để ngăn chặn ảnh hưởng của vấn đề đến bất kỳ khách hàng bên trong/ bên ngoài cho đến khi thực hiện hành động khắc phục dài hạn. Xác định mức độ ảnh hưởng của hành động tạm thời này.
4. **Xác định và đánh giá nguyên nhân gốc rễ:** Xác định toàn bộ nguyên nhân tiềm ẩn mà có thể giải thích tại sao vấn đề lại xảy ra. Cô lập và kiểm chứng lại nguyên nhân gốc rễ bằng cách kiểm tra mỗi nguyên nhân gốc rễ “tiềm năng” dựa vào miêu tả vấn đề và dữ liệu kiểm tra.
5. **Chọn hành động xử lý dài hạn:** Thông qua chương trình kiểm tra trước khi áp dụng, đánh giá định lượng sẽ chọn ra hành động khắc phục đúng để giải quyết vấn đề cho khách hàng và sẽ không có những tác động không mong muốn. Xác định hàng động đối phó nếu có bất ngờ khi cần, dựa trên đánh giá về rủi ro.
6. **Thực hiện hàng động xử lý dài hạn:** Xây dựng và thực hiện kế hoạch để chọn đâu là hành động khắc phục tạm thời, và xác định kiểm tra trong quá trình thực thi để chắc chắn rằng loại bỏ hoàn toàn nguyên nhân gốc rễ. Theo

sát ảnh hưởng trong dài hạn và thực hiện hành động đối phó nếu có những bất ngờ khi cần.

7. **Ngăn chặn vấn đề tái diễn:** Điều chỉnh hệ thống quản lý, hệ thống vận hành thực hiện, ngăn chặn vấn đề tái diễn và tất cả những vấn đề liên quan.
8. **Chúc mừng nhóm hoàn thành chương trình:** Chúc mừng, thu thập kinh nghiệm của từng thành viên trong nhóm.

8 Nguyên tắc

Quá trình giải quyết vấn đề diễn ra trong 8 bước/ nguyên tắc. Phần này phác thảo ngắn gọn những gì bạn nên làm để hoàn thành mỗi bước. Đôi khi, bạn sẽ cần các công cụ hoặc kỹ thuật bổ sung để giúp bạn hoàn thành từng bước. Chúng có thể được tìm thấy trong phần “Trợ giúp quy trình” và “Công cụ và Kỹ thuật”.

Bạn sẽ tìm thấy một bộ “Câu hỏi đánh giá: ở cuối mỗi bước. Sử dụng chúng như một danh sách kiểm tra để đánh giá sự sẵn sàng của bạn để chuyển sang bước tiếp theo.

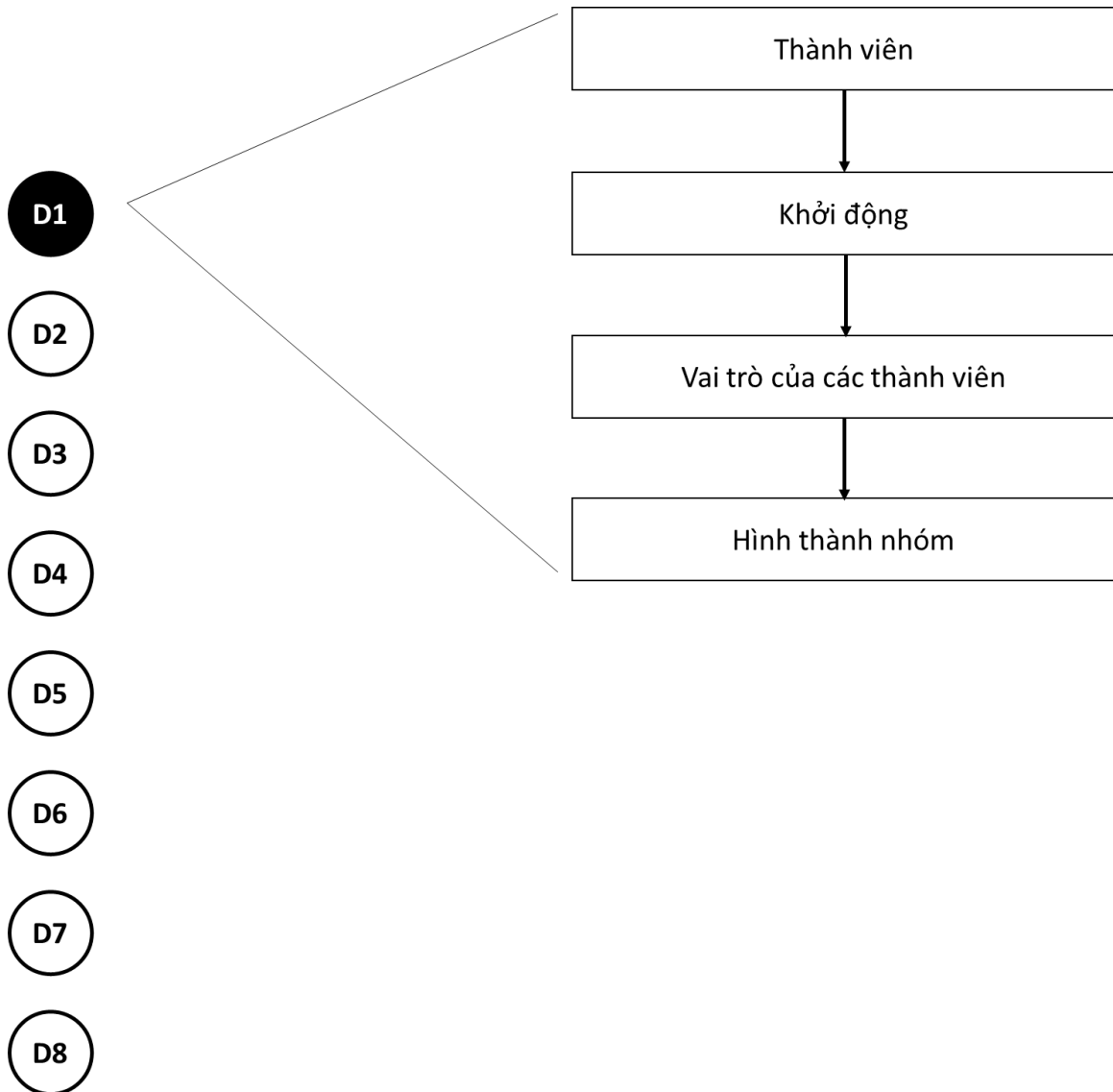
Báo cáo 8D được phát triển dần dần vào cuối mỗi bước.

Mẫu báo cáo 8D

Issue No./Số báo cáo		8D REPORT (Báo cáo 8D)	Issued	Checked	Approved		
Nonconforming Type	Part		yy/mm/dd	yy/mm/dd	yy/mm/dd		
	Process						
	System						
GENERAL INFORMATION [THÔNG TIN CHUNG]							
Customer [Khách hàng]		Claim date [Phản hồi ngày]:		Req. reply [Yêu cầu T.L.0]:			
Project Title [Chủ đề dự án]		Issue dept [Phát hành bộ]:		Issue date [Ngày phát hành]:			
Product Category [Chủng loại SP]		Incharge dept [P.trách bộ]:		Incharge reply [Trả lời ngày]:			
Project Status [Trạng Thái]		Reply requester [Ngày trả lời]:		Closing date [Đóng]			
D1. ESTABLISH TEAM [THÀNH LẬP NHÓM]				D1. Completed date [Ngày hoàn thành] yy/mm/dd			
Team Leader		Department					
Team member		Department					
Execution Schedule	D1	D2	D3	D4	D5		
D2. PROBLEM DESCRIPTION [MÔ TẢ VẤN ĐỀ PHÁT SINH]				D2. Completed date [Ngày hoàn thành] yy/mm/dd			
WHAT [VẤN ĐỀ GÌ PHÁT SINH]							
WHERE [Ở ĐÂU]							
WHEN [KHI NÀO]							
WHO [AI]							
HOW BIG [BAO NHIÊU]							
SEVERITY [ẢNH HƯỞNG]							
D3. INTERIM CORRECTIVE ACTION(s) [BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC TẠM THỜI]				D3. Completed date [Ngày hoàn thành] yy/mm/dd			
CORRECTIVE ACTION [HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC]			Incharge/ Phụ trách	Compl. Plan/ Trạng thái			
D4. ANALYSIS ROOT CAUSE (s) [PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN]				D4. Completed date [Ngày hoàn thành] yy/mm/dd			
WHY [TẠI SAO]	Category of Cause [Nhóm nguyên nhân]	Man [Người]	Method [P/pháp]	Machine [M/môc]	Material [NL/ủ]	Environment [M/Tuần]	Others [Khác]

D5. IDENTIFY PERMANENT CORRECTIVE ACTION(s) [QUYẾT ĐỊNH ĐỐI SÁCH]		D5. Completed date [Ngày hoàn thành]	yy/mm/dd
ACTION ITEMS [HÀNH ĐỘNG THỰC HIỆN]	Incharge/ Phụ trách	Compl. Plan/ T/plan H/thành	
D6. IMPLEMENT AND VALIDATE PERMANENT C/ ACTION(s) [THỰC HIỆN ĐỐI SÁCH]		D6. Completed date [Ngày hoàn thành]	yy/mm/dd
ACTION ITEMS [HÀNH ĐỘNG THỰC HIỆN]	Incharge/ Phụ trách	Effective Plan/ Áp dụng từ	
D7. PREVENT RECURRENT [KIỂM SOÁT SAU THỰC HIỆN ĐỐI SÁCH]		D7. Completed date [Ngày hoàn thành]	yy/mm/dd
ACTION ITEMS [HÀNH ĐỘNG THỰC HIỆN]	Incharge/ Phụ trách	Effective Plan/ Áp dụng từ	
D8. TEAM RECOGNIZATION [GHI NHẬN KẾT QUẢ CỦA NHÓM]		D8. Completed date [Ngày hoàn thành]	yy/mm/dd
Remarks/Ghi chú:			

Keypoint



D1 Phương pháp sử dụng nhóm

Thiết lập một nhóm nhỏ những người có kiến thức về quy trình/ sản phẩm, phân bổ thời gian, quyền hạn và kỹ năng trong các quy tắc kỹ thuật cần thiết để giải quyết vấn đề và thực hiện các hành động khắc phục. Nhóm phải có một người lãnh đạo được chỉ định và bắt đầu xây dựng đội.

Khi một vấn đề không thể được giải quyết nhanh chóng bởi một cá nhân, một nhóm nên được thành lập để điều tra và giải quyết vấn đề. Việc chuyển đổi một nhóm các cá nhân thành một nhóm hiệu quả đòi hỏi thời gian và sự chú ý. Sử dụng cách tiếp cận nhóm không chỉ là một bước trong quy trình giải quyết vấn đề mà còn là một khung áp đảo cho việc ra quyết định. Nó là cần thiết để đánh giá lại thành viên nhóm liên tục.

Mô hình của chúng tôi để làm việc nhóm hiệu quả có bốn thành phần: Thành viên, Khởi động, Vai trò và Xây dựng đội ngũ.

Thành viên

Hướng dẫn thành lập thành viên của một nhóm:

- **Số lượng** - Chọn 4-10 thành viên. Các nhóm lớn hơn có thể thấy khó tập trung vào vấn đề và do đó trở nên kém hiệu quả hơn. Họ nên đánh giá sự cần thiết của một ban chỉ đạo và/ hoặc các nhóm nhỏ.
- **Hỗ trợ cần thiết** - Kiểm tra xem các cấp độ phù hợp của tổ chức được trình bày.
- **Chuyên môn** - Kiểm tra xem nhóm có tất cả kiến thức cần thiết không.
- **Đặc tính nhóm** - Số lượng, đại diện và chuyên môn không xác định đặc tính của nhóm. Nhân vật sẽ là duy nhất và phải được khám phá.

- **Thay đổi** - Tư cách thành viên được thiết lập xung quanh lý do ban đầu để đáp ứng. Khi nhiều thông tin về vấn đề được thu thập, các mục tiêu và thành viên có thể thay đổi. Hoạt động hoặc kiểm soát của nhóm sẽ bị ảnh hưởng khi các thành viên mới của nhóm tham gia. Các sự kiện bên ngoài hoặc thông tin mới có thể sẽ ảnh hưởng đến các mục tiêu và thành viên.

Bất cứ khi nào bất cứ ai lần đầu tiên tham gia vào một nhóm, vấn đề đầu tiên được giải quyết là vấn đề thành viên.

- Các thành viên khác là ai?
- Tại sao họ ở đây?
- Tại sao tôi ở đây?
- Vai trò của tôi trong nhóm này là gì?

Khi một nhóm là sự pha trộn giữa các thành viên lâu năm và các thành viên mới, nó phải đối phó với các yếu tố xã hội có thể củng cố sự tồn tại của hai nhóm. Phải dành thời gian để đưa những người mới, cả với thông tin công việc và bằng cách nhận ra rằng nhóm hiện có một bản sắc và tiềm năng mới.

Thành viên mới là nhân tố chính về mục tiêu, kiểm soát, quyền hạn, v.v., cần được công nhận. Đồng thời, anh ấy hoặc cô ấy có thể cần phải tìm hiểu rất nhiều về công việc trước đây của nhóm, về bản thân mọi người và về cách nhóm đã làm việc cùng nhau trong quá khứ.

Khởi động nhóm

Mỗi cuộc họp nhóm nên bắt đầu bằng một sự khởi động, trong đó các thành viên trong nhóm điều chỉnh theo sáu yếu tố: địa điểm họp, bản thân họ là cá nhân, lẫn nhau, nhóm là một đơn vị mới nổi, mục tiêu của nhóm và nội dung chương trình. Khi nhóm đầu tiên gặp nhau, sự khởi động này kéo dài và đặc biệt quan trọng.

Nơi gặp gỡ

Địa điểm họp là rất quan trọng để làm việc nhóm tốt. Một nơi được chọn nên là nơi yên tĩnh và ít gây rối cho các thành viên trong nhóm. Một nơi gần khu vực làm việc để cho phép thu thập dữ liệu hoặc tương tác với khách hàng sẽ có lợi. Sau khi chọn, phòng nên được sắp xếp để tất cả các thành viên trong nhóm có thể nhìn thấy nhau. Đối với khởi động ban đầu ít nhất, tất cả các bàn nên được di chuyển sang một bên và các ghế được đặt trong một vòng tròn. Điều này cũng cho phép nhóm dễ dàng di chuyển thành cặp hoặc ba người. Sắp xếp lại căn phòng cho phù hợp với mục đích của nhóm tạo ra cảm giác thoải mái, thân thuộc.

Thành viên với tư cách cá nhân

Các thành viên cần lưu ý những suy nghĩ, cảm giác, nhưng mệt mỏi gây mất tập trung của họ và sử dụng một trong những bài tập rèn luyện tinh thần để gạt chúng sang một bên trong suốt cuộc họp.

Các thành viên giao tiếp với nhau

Điều chỉnh lẫn nhau bắt đầu quá trình xây dựng đội ngũ. Một mức độ tin cậy là cần thiết giữa các thành viên của nhóm là làm việc hiệu quả như một nhóm. Đôi khi biết tên, chức danh công việc hoặc trách nhiệm của người khác là đủ để bắt đầu cảm thấy thoải mái. Thông thường cần phải yêu cầu hoặc cung cấp thêm thông tin để xây dựng dữ liệu chung cần thiết để hoạt động trơn tru với nhau. Các bài tập tương tác có thể tăng tốc quá trình các thành viên nhận thức đầy đủ về các kỹ năng, tính cách, điểm mạnh và điểm yếu của nhau.

Các thành viên trong nhóm nên tôn trọng ý tưởng của nhau, giữ một tinh thần cởi mở, dễ tiếp thu quyết định đồng thuận và lắng nghe tích cực các ý tưởng của các thành viên khác trong nhóm.

Kỹ năng giao tiếp cần thiết nếu các thành viên trong nhóm có liên quan với nhau một cách hiệu quả là:

- **Cam kết** - Khả năng cam kết đầy đủ với các mục tiêu của nhóm.
- **Truyền thông** - Khả năng truyền đạt và đánh giá cao thông tin, ý tưởng và cảm xúc cá nhân. Những người tham gia phải thoải mái thể hiện những quan sát, cảm xúc và ý tưởng của họ về vấn đề, quá trình gặp gỡ và hoạt động. Trong cuộc họp, tất cả những người tham gia nên tham gia bằng cách nói và lắng nghe tích cực các cuộc thảo luận. Hiệu quả của các cuộc họp phụ thuộc vào sự cởi mở của các thành viên trong nhóm đối với các ý tưởng của nhau.
- **Lãnh đạo** - Khả năng hướng dẫn, thông báo, truyền cảm hứng, đào tạo và hỗ trợ người khác.
- **Hiệu quả cuộc họp** - Khả năng tiến hành và/ hoặc tham gia vào các cuộc họp chia sẻ thông tin, cung cấp phản hồi, lập kế hoạch, phát triển các khuyến nghị, giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định.
- **Công nhận và phản hồi** - Khả năng đưa ra mô tả không phán xét về quan điểm cá nhân và phản ứng của một người đối với hoạt động của thành viên nhóm khác.
- **Giải quyết xung đột** - Khả năng quản lý sự khác biệt bằng cách lắng nghe tích cực, làm rõ, xác nhận, nhận ra giá trị ở các vị trí đối lập, hợp tác, thỏa hiệp và đàm phán. Xung đột là một phần bình thường, lành mạnh của tinh thần đồng đội.
- **Ra quyết định đồng thuận** - Khả năng đạt được quyết định bằng sự đồng thuận.

Nhóm

Khi nhóm bắt đầu được hình thành, các cá nhân ý thức được rằng mình là thành viên của nhóm. Đặt bài tập có thể tăng tốc quá trình khám phá và phát triển tinh thần đồng đội. Các chuẩn mực và các hành động tích cực được thiết lập sẽ gọi lên tinh thần đó vào những dịp trong tương lai.

Mục tiêu

Nhóm phải quyết định những gì nó muốn và những gì nó có thể thực hiện. Thông thường, bước này là một kiểm tra lại của bài tập được đưa ra cho nhóm. Mọi người nên đồng ý về mục tiêu của đội và nhiệm vụ cá nhân của họ. Nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm có các mục tiêu khác nhau hoặc bổ sung, họ nên công khai chúng để thành công của nhóm không bị chặn vào một ngày sau đó. Mục tiêu của đội cần được xác định rõ ràng và định lượng, có thể đạt được nhưng đầy thách thức. Để hỗ trợ sự rõ ràng, mục tiêu nên được viết ra và có thể được trình bày.

Nội dung chương trình (Agenda)

Sau khi điều chỉnh mục tiêu của nhóm và mục đích của cuộc họp cụ thể, một nội dung chương trình nên được đặt ra. Điều này sẽ phát triển tự nhiên từ một kế hoạch dài hạn mà theo đó mục tiêu cần đạt được. Chương trình này nên được phổ biến tốt nhất một vài ngày trước cuộc họp....

Vai trò

Một đội TOPS (8D) yêu cầu một nhà vô địch. Nó cũng cần một người nào đó để hoàn thành vai trò của người lãnh đạo, người ghi chép và người hướng dẫn. Tuy nhiên, các yếu tố của các vai trò này đôi khi có thể được đảm nhận bởi các thành viên khác nhau vào các thời điểm khác nhau và vai trò của người lãnh đạo và người điều phối thường được kết hợp.

Người quản lý có khả năng lãnh đạo khi được yêu cầu, có quyền sở hữu, hỗ trợ quyết định cuối cùng và có thẩm quyền thực hiện các hành động khắc phục và sửa chữa hệ thống khi cần thiết.

Trưởng nhóm là người phát ngôn của nhóm, gọi các cuộc họp, thiết lập thời gian họp và chỉ đạo cuộc họp tuân theo agenda. Họ là người có thẩm quyền, chịu trách nhiệm điều phối chung và giúp nhóm thiết lập các mục tiêu.

Thư ký là một thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm ghi chép trong cuộc họp và để viết, xuất bản và phân phối biên bản. Thư ký làm việc với trưởng nhóm để thực hiện với tất cả các công việc hậu cần.

Người điều phối giám sát sự tương tác của nhóm, giúp giữ cho các thành viên tập trung vào mục tiêu của họ và đảm bảo tất cả các thành viên có cơ hội tham gia. Trong khi ở vai trò này, người này không đánh giá ý tưởng của nhóm, tập trung vào quá trình giao tiếp hơn là nội dung. Khi người lãnh đạo tạo điều kiện (thường là như vậy), anh ta hoặc cô ta khuyến khích các thành viên khác trong nhóm bày tỏ quan điểm của mình và đợi đến sau đó để bày tỏ quan điểm của mình. Can thiệp khi cần thiết để kiểm tra thỏa thuận và đưa ra phản hồi cho các thành viên khác trong nhóm cũng là một phần của công việc.

Xây dựng nhóm

Nhóm TOPS (8D) yêu cầu sự hỗ trợ của ban quản lý để cam kết thời gian của các thành viên trong nhóm và cung cấp cho nhóm có thẩm quyền hành động. Sau đó, trách nhiệm xây dựng đội ngũ được chia sẻ giữa tất cả các thành viên trong nhóm.

Xây dựng nhóm là:

- thái độ
- nhận thức về tiềm năng của nhóm với tư cách là một cá thể nhóm

- nhận thức về các kỹ năng, nhu cầu và tham vọng của từng thành viên.
- cách tiến hành các cuộc họp
- (đôi khi) tiến hành các bài tập yêu cầu giao tiếp và hợp tác. Xây dựng nhóm bắt đầu với nhận thức và sự đánh giá cao của sự khác biệt. Sau đó, tất cả các giao tiếp xây dựng sự hiểu biết, tôn trọng và tin tưởng. Nó thậm chí có thể phát triển ý thích, mặc dù đây không phải là điều kiện tiên quyết. Xây dựng đội ngũ tiếp tục trong suốt quá trình 8D. Một tài khoản chi tiết hơn được đưa ra ở phần cuối của hướng dẫn này.

Yêu cầu báo cáo

Điền vào phần 1 của báo cáo 8D tên các thành viên trong nhóm.

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
	Chức danh của các thành viên trong nhóm
	Tên của trưởng nhóm

Câu hỏi đánh giá

Thành viên

1. Những người bị ảnh hưởng bởi vấn đề?
2. Mỗi cá nhân có một lý do để ở trong đội không?
3. Nhóm có đủ lớn để bao gồm tất cả các đầu vào cần thiết nhưng đủ nhỏ để hành động hiệu quả không?
4. Thành viên nhóm có phản ánh tình trạng hiện tại của vấn đề không?
5. Đã dành thời gian để khám phá nhóm chưa?

Khởi động

1. Nhóm đã chọn một địa điểm phù hợp chưa?
2. Nhóm có nhận thức cần thiết để sắp xếp phòng theo cách phù hợp với thời điểm này không?
3. Nhóm đã bắt đầu khám phá danh tính của mình như một nhóm chưa?
4. Tất cả các thành viên cá nhân có rõ ràng và đồng ý với mục tiêu của nhóm không?
5. Ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề?
6. Đội đã đồng ý về agenda chưa?

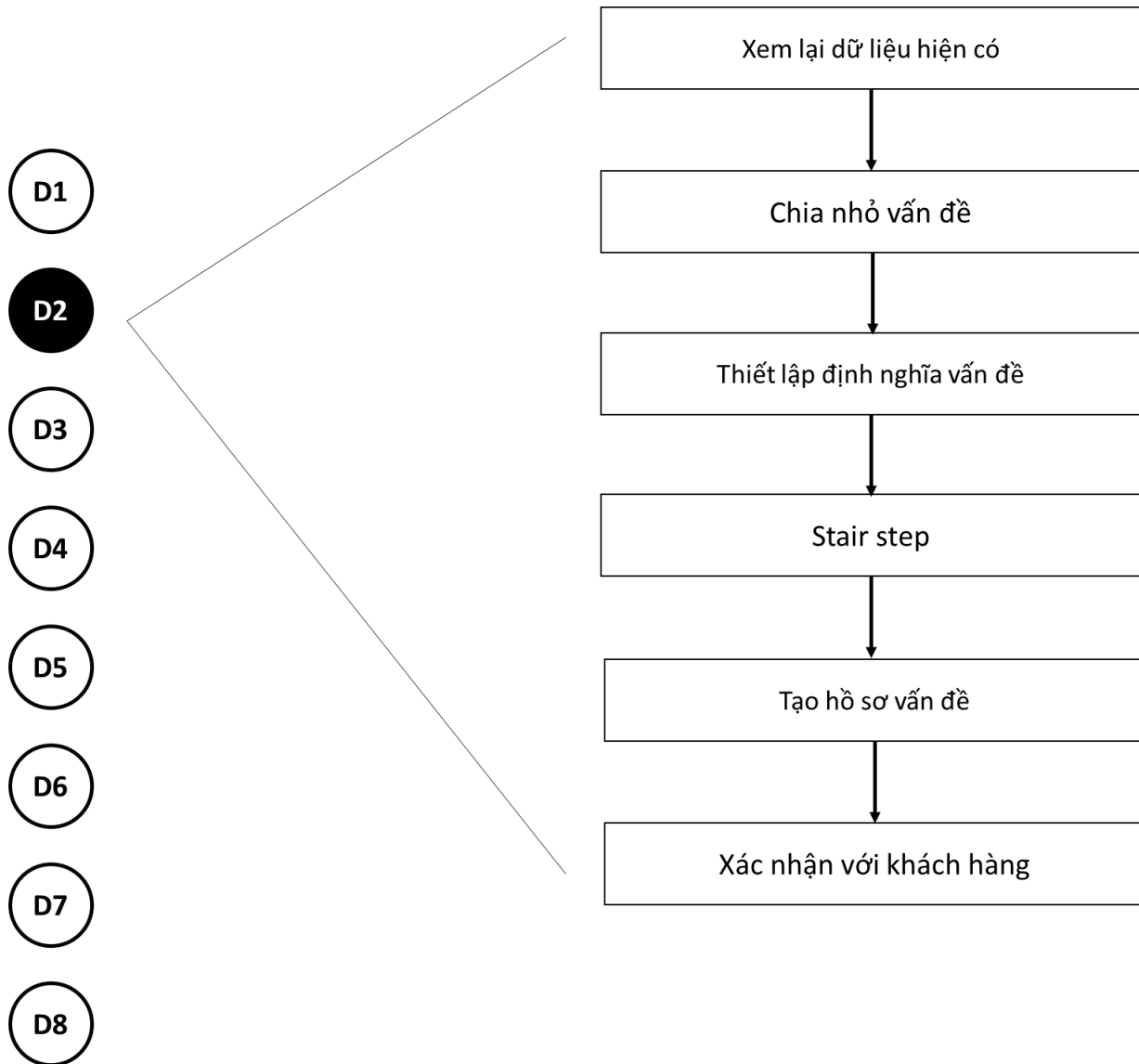
Vai trò

1. Trách nhiệm của các thành viên trong nhóm đã rõ ràng?
2. Thông tin sẽ được truyền đạt nội bộ và bên ngoài như thế nào?
3. Có một nhà quản lý được chỉ định của đội?

Xây dựng nhóm

1. Có phải tất cả các thành viên trong nhóm đều hiểu rằng xây dựng nhóm là một quá trình liên tục trong suốt vòng đời của đội?
2. Có hiểu rằng xây dựng nhóm là một cách tiếp cận để hoàn thành mỗi bước?
3. Nhóm có được quản lý hỗ trợ không?

Keypoint



D2 Mô tả vấn đề

Chỉ định vấn đề khách hàng nội bộ/ bên ngoài bằng cách xác định những gì sai với “câu hỏi cái gì - what” và mô tả vấn đề theo thuật ngữ có thể định lượng, tìm kiếm câu trả lời cho các câu hỏi cái gì, ở đâu, khi nào, bao nhiêu, v.v.

Mục đích của D2 là thu thập và sắp xếp tất cả các dữ liệu liên quan mô tả đầy đủ vấn đề và cung cấp sự hiểu biết chung giữa nhóm và khách hàng. Khi hoàn tất, mô tả vấn đề sẽ cung cấp một mẫu "dựa vào đó bạn có thể đánh giá các nguyên nhân tiềm ẩn. Việc sử dụng quy trình này nêu bật những giả định bạn cần kiểm tra hoặc dữ liệu mà bạn cần thu thập.

Các bước liên quan đến D2 là:

Xem lại dữ liệu hiện có

Thu thập và xem xét dữ liệu hiện có liên quan đến vấn đề để thiết lập sự hiểu biết chung về vấn đề và phạm vi của nó. Kiểm tra với khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài để làm rõ sự hiểu biết thêm. Chuẩn bị một sơ đồ dòng quy trình (nếu chưa tồn tại) và đảm bảo rằng điều này phản ánh chính xác quy trình hiện tại.

Chia nhỏ vấn đề

Trong giai đoạn thu thập dữ liệu, nhóm có thể cần chia nhỏ các tình huống phức tạp hoặc nhiều vấn đề thành các vấn đề đơn lẻ. Nếu có nhiều vấn đề được xác định, các quy trình giải quyết vấn đề song song và riêng biệt có thể cần được thiết lập.

Thiết lập định nghĩa vấn đề

Để đảm bảo hiểu biết chung về vấn đề và cung cấp trọng tâm cho nhóm trong suốt quá trình giải quyết vấn đề, vấn đề cần được mô tả theo nghĩa 'cái gì sai với cái gì', tìm kiếm thỏa thuận với khách hàng để xác nhận rằng vấn đề đúng đang được giải quyết.

Stair step

Một bước bổ sung trước khi hoàn thiện định nghĩa vấn đề là kiểm tra xem nguyên nhân của vấn đề chưa được biết. Bạn cũng nên phát triển một sơ đồ nguyên nhân và kết quả để hỗ trợ bạn trong quá trình này. Nó cũng sẽ hữu ích trong các bước tiếp theo.

Phát triển hồ sơ vấn đề

Sử dụng bảng câu hỏi hồ sơ vấn đề (cái gì, ở đâu, khi nào và lớn như thế nào) làm hướng dẫn để tạo dữ liệu và hoàn thành mô tả vấn đề. Quá trình này sẽ thường xuyên làm nổi bật các khu vực yêu cầu thông tin bổ sung hoặc các giả định cần được kiểm tra.

Xác nhận mô tả sự cố với khách hàng

Kiểm tra hồ sơ vấn đề với khách hàng một lần nữa, để xác nhận thỏa thuận đầy đủ về mô tả vấn đề trước khi chuyển sang D3 và D4.

Các bước này là một phần của quy trình giải quyết vấn đề có hệ thống và được mô tả chi tiết hơn trong phần Trợ giúp về quy trình trong hướng dẫn này.

Bảng mô tả sự cố

1. Định nghĩa vấn đề (Có gì sai với cái gì)

	Mô tả vấn đề		Thu thập thông tin từ
	CÓ	KHÔNG	
CÁI GÌ Chủ thể			
Chênh lệch			
Ở ĐÂU Phát hiện ra chủ thể			
Xét về mặt địa lý			
KHI NÀO Lần đầu tiên phát hiện ra			
Phát hiện ra ở quy trình			
BAO LỚN Có bao nhiêu sản phẩm có vấn đề/ sai lỗi?			
Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi sản phẩm			
Xu hướng gì?			

Hồ sơ vấn đề ~ Câu hỏi hướng dẫn

CÓ	KHÔNG
<p>Cái gì</p> <p>Sản phẩm nào có sai lỗi?</p> <p>Sai lỗi là gì?</p> <p>Ở đâu</p> <p>Bạn thấy sai lỗi ở đâu trên đối tượng? (cụ thể là bên trong / bên ngoài - ở cạnh bên trái)</p> <p>Về mặt địa lý, đối tượng sai lỗi có được quan sát không?</p> <p>Khi nào</p> <p>Khi trong thời gian, các đối tượng sai lỗi lần đầu tiên được quan sát?</p> <p>Khi nào, kể từ thời điểm đó, đối tượng sai lỗi đã được quan sát?</p> <p>Khi nhìn thấy trong dòng quy trình, vòng đời hoặc chu kỳ hoạt động.</p>	<p>Những đối tượng tương tự nào có thể có sai lỗi nhưng không có?</p> <p>Những sai lỗi nào khác có thể được quan sát, nhưng không?</p> <p>Nơi nào khác trên đối tượng bạn có thể quan sát thấy sai lỗi nhưng không?</p> <p>Ở nơi nào khác về mặt địa lý, bạn có thể quan sát thấy vật thể bị lỗi, nhưng không?</p> <p>Khi nào nó có thể được quan sát lần đầu tiên, nhưng không phải?</p> <p>Những lần khác bạn có thể quan sát đối tượng sai lỗi, nhưng không?</p> <p>Nơi nào khác trong dòng quy trình, vòng đời hoặc chu trình vận hành bạn có thể đã quan sát thấy lỗi, nhưng không?</p>

Lớn như thế nào

Có bao nhiêu sp có sai lỗi?

Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi sp?

Xu hướng là gì? (ổn định, trở nên tốt hơn /
tồi tệ hơn)

Có bao nhiêu sản phẩm có thể có sai
lỗi, nhưng không?

Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi đối tượng
có thể có, nhưng không?

Những xu hướng khác có thể đã được
quan sát, nhưng không?

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành báo cáo 8D, phần 2, nêu định nghĩa vấn đề theo nghĩa 'Điều gì sai với điều gì'.

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
Hồ sơ vấn đề ở định dạng CÓ/ KHÔNG	
Sơ đồ quy trình	Kế hoạch hành động cho các bước tiếp theo
Sơ đồ nguyên nhân và kết quả	

Câu hỏi đánh giá

1. Đây là loại vấn đề gì?

ví dụ. - Khiếu nại hiện trường

- Nhà cung cấp / nhà cung cấp

- An toàn

2. Bạn có thể liệt kê bất kỳ tài nguyên và tài liệu nào có thể giúp bạn chỉ định vấn đề chính xác hơn không?

3. Bạn có nhiều hơn một vấn đề? Tình trạng này có thể được tách thành các phần nhỏ hơn?

4. Có bằng chứng nào cho thấy vấn đề này xuất hiện trước đây không?

5. Mức độ của vấn đề là gì?

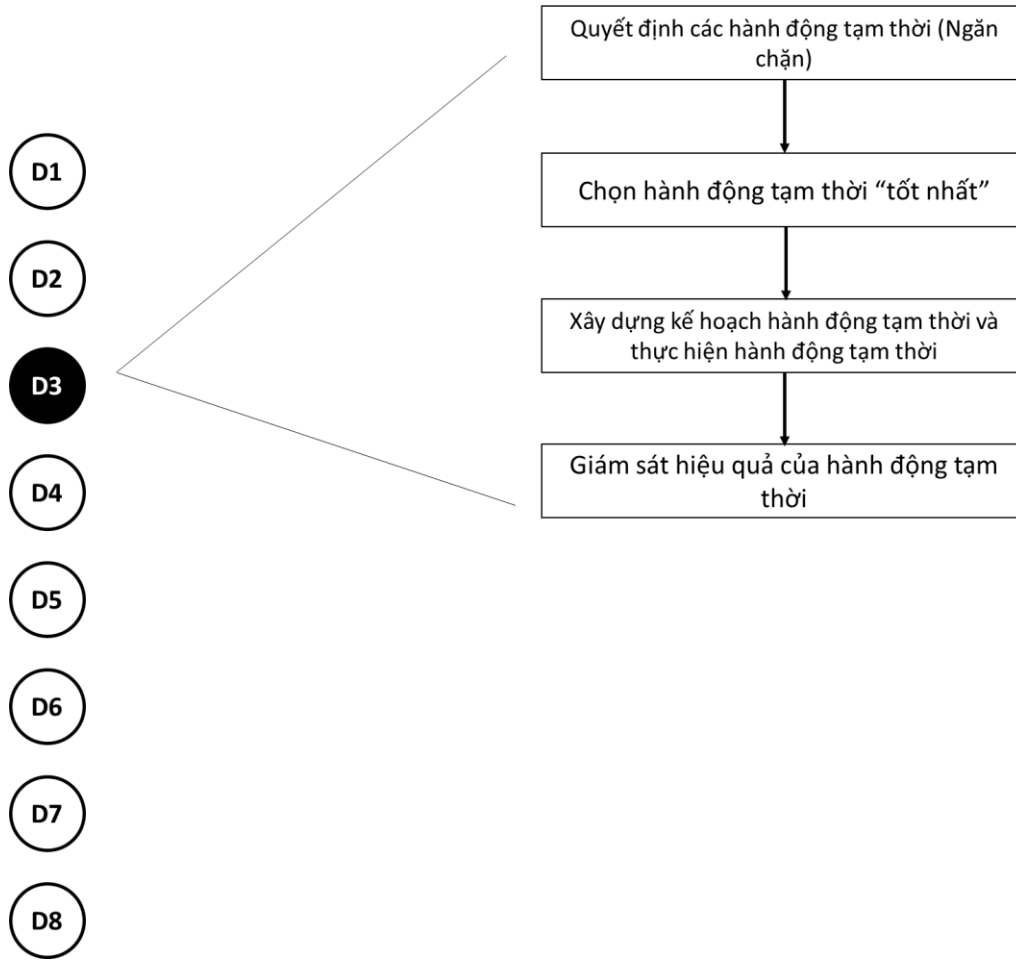
6. Vấn đề đã tăng, giảm hay không đổi?

7. Quá trình có ổn định không?

8. Những chỉ số nào có sẵn để định lượng vấn đề?

9. Bạn có thể xác định mức độ nghiêm trọng của vấn đề? Bạn có thể xác định nhiều loại chi phí của vấn đề? Bạn có thể thể hiện chi phí theo tỷ lệ phần trăm, chi phí, số lượng, vv?
10. Chúng ta có bằng chứng vật lý về vấn đề trong tay không?
11. Những nguồn chi số vấn đề đã được sử dụng?
12. Các phần thất bại đã được phân tích chi tiết?
13. Có kế hoạch hành động để thu thập thông tin bổ sung không?
14. Khách hàng là ai?
15. Khách hàng nào đầu tiên quan sát thấy sai lỗi?
16. Nó đã được báo cáo cho ai?
17. Định nghĩa vấn đề trong các điều khoản của khách hàng là gì?
18. Định nghĩa vấn đề trong các điều khoản của chúng tôi là gì?
19. Bạn đã xác minh vấn đề với các chuyến thăm tại chỗ với khách hàng chưa?

Keypoint



D3 Thực hiện và xác minh các hành động tạm thời (Ngăn chặn) (ICA)

Xác định và triển khai Các hành động ngăn chặn tạm thời (ICA) để tách biệt các tác động của vấn đề với bất kỳ khách hàng nội bộ/ bên ngoài nào cho đến khi Hành động khắc phục vĩnh viễn được thực hiện. Xác nhận tính hiệu quả của hành động ngăn chặn.

Nếu vấn đề đang được điều tra là phức tạp, có thể sẽ mất một thời gian trước khi nguyên nhân gốc được xác định và Hành động khắc phục vĩnh viễn có thể được thực hiện. Để ngăn chặn ảnh hưởng của vấn đề trong thời gian này, nhóm có thể cần phải chọn và thực hiện một số hành động tạm thời. Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhớ là đây chỉ là một sửa chữa tạm thời để mua thời gian và quan trọng không kém, để đảm bảo rằng không có hiệu ứng không mong muốn nào được tạo ra do ICA.

Các hành động ngăn chặn có thể, và thường nên, tiến hành song song với định nghĩa về nguyên nhân gốc.

Các bước trong D3 là:

Quyết định nếu ICA là bắt buộc

Trước tiên, nhóm nên kiểm tra ICA nào nếu có, đã được triển khai và các chỉ số được sử dụng để theo dõi hiệu quả của chúng. Nếu những hành động này được coi là đầy đủ và đã được xác minh, thì nhóm nên tiến hành D4. Tuy nhiên, nếu ICA chưa được triển khai hoặc những điều được coi là không thỏa đáng, thì nhóm sẽ cần phải quyết định những gì, nếu có, các hành động bổ sung được yêu cầu để chứa các tác động của vấn đề trong khi nguyên nhân gốc đang được điều tra.

Chọn ICA tốt nhất

Khi đã quyết định rằng ICA là cần thiết, nhóm sẽ phải quyết định ICA nào là cần thiết và sau đó chọn loại tốt nhất. Điều này sẽ liên quan đến việc thiết lập các tiêu

chí và các ràng buộc phải được thỏa mãn bởi sự lựa chọn cuối cùng cũng như sử dụng động não và kinh nghiệm để tạo ra các hành động thay thế có thể. Sự lựa chọn cuối cùng sẽ phụ thuộc vào mức độ các lựa chọn thay thế đáp ứng các tiêu chí quyết định và rủi ro liên quan đến các lựa chọn thay thế này.

Tuy nhiên, trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng, các thử nghiệm sẽ được yêu cầu để đảm bảo tính khả thi và xác nhận rằng các hành động sẽ bảo vệ khách hàng khỏi các tác động của vấn đề. Để theo dõi hiệu quả của ICA, nhóm sẽ cần phải chọn các chỉ số hiệu suất/ quy trình phù hợp.

Xây dựng kế hoạch hành động và thực hiện ICA

Tùy thuộc vào mức độ phức tạp của tình huống, các công cụ lập kế hoạch chính thức như Phân tích đường dẫn quan trọng hoặc Kỹ thuật đánh giá và đánh giá dự án (PERT) có thể được yêu cầu. Ngoài ra, các khu vực quan trọng của kế hoạch có thể yêu cầu bảo vệ chống lại những điều có thể sai!

Giám sát hiệu quả của ICA

Giám sát hiệu quả của ICA để đảm bảo loại bỏ các tác dụng không mong muốn và không có vấn đề không mong muốn nào khác xảy ra. Việc giám sát phải được duy trì cho đến khi ICA được thay thế bằng các Hành động khắc phục vĩnh viễn.

Tham khảo phần Trợ giúp ra quyết định và phòng ngừa sự cố để biết thêm chi tiết về các bước này.

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành phần 3 của báo cáo 8D, xác định các ICA được triển khai và hiệu quả của chúng trong việc ngăn chặn sự cố.

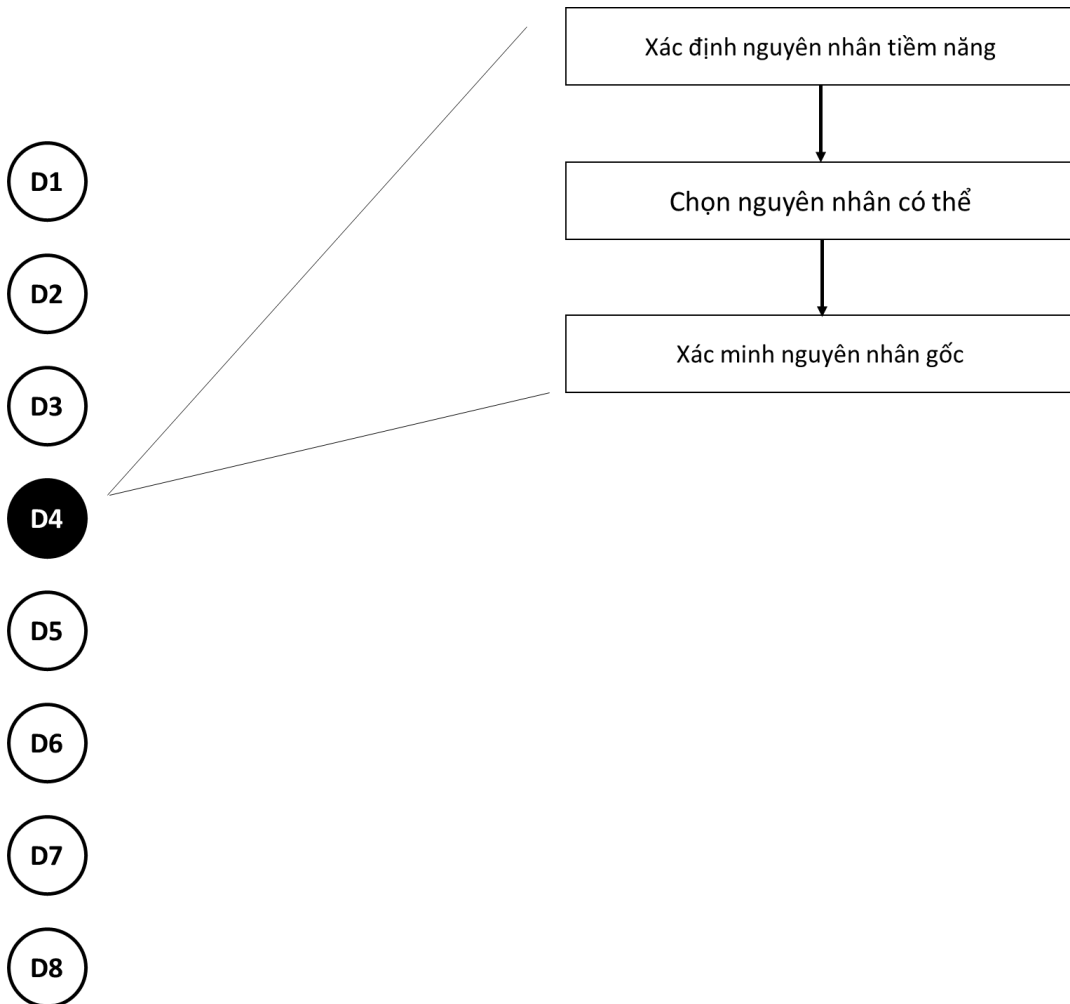
Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
	Chứng minh cho ICA đã chọn (ví dụ: bảng ra quyết định)
Dữ liệu xác minh cho ICA	Kế hoạch hành động để phối hợp sửa chữa tạm thời
	Kế hoạch hành động cho các bước tiếp theo

Câu hỏi đánh giá

1. Những hành động ngăn chặn nào đã được xác định?
2. Bạn có đảm bảo rằng việc thực hiện hành động ngăn chặn sẽ không tạo ra các vấn đề khác không?
3. Tất cả các hành động tạm thời sẽ kéo dài cho đến khi các hành động tầm xa có thể được thực hiện?
4. Bạn đã phối hợp kế hoạch hành động với khách hàng chưa?
5. Trách nhiệm đối với hành động ngăn chặn có rõ ràng không?
6. Có sự hỗ trợ khi cần thiết?
7. Khi nào các hành động sẽ được hoàn thành?
8. Các bài kiểm tra đã được thực hiện để đánh giá hiệu quả của các hành động chưa?
9. Bạn có thể thử các hành động ở quy mô nhỏ để kiểm tra xem chúng có hiệu quả không?
10. Dữ liệu đang diễn ra được thu thập để đảm bảo các hành động sẽ vẫn hiệu quả?

Keypoint



D4 Xác định và xác minh nguyên nhân gốc

Xác định tất cả các Nguyên nhân tiềm ẩn có thể giải thích tại sao vấn đề xảy ra. Cô lập và xác minh (các) nguyên nhân gốc bằng cách kiểm tra từng Nguyên nhân tiềm ẩn đối với mô tả sự cố và dữ liệu thử nghiệm.

Trong khi các hành động ngăn chặn tạm thời phục vụ để giảm thiểu tác động của một vấn đề, thì giai đoạn 8D này xử lý phân tích nguyên nhân gốc rễ và tạo cơ sở cho các hành động khắc phục vĩnh viễn. Trước khi bắt đầu tìm kiếm nguyên nhân gốc, hãy xem lại mô tả sự cố được tạo ở D2 và cập nhật, nếu phù hợp, theo thông tin mới.

Các bước trong D4 là:

Xác định Nguyên nhân tiềm ẩn

Đây là giai đoạn của TOPS (8D), nơi các tài năng sáng tạo đầy đủ của nhóm sẽ được yêu cầu để đảm bảo thành công. Kinh nghiệm, động não, sơ đồ nguyên nhân và kết quả, phân tích so sánh (sự khác biệt và thay đổi) và dòng thời gian của những thay đổi được sử dụng để xác định tất cả các nguyên nhân tiềm ẩn của vấn đề.

Chọn nguyên nhân có thể

Kiểm tra hoặc sàng lọc từng nguyên nhân tiềm ẩn đối với hồ sơ sự cố (CÓ/ KHÔNG) và chọn (các) nguyên nhân có thể. Hãy nhớ rằng, đây sẽ là một bài kiểm tra “phá hoại” trong đó nhóm đang cố gắng từ chối các Nguyên nhân tiềm ẩn không thúc đẩy chúng. Bạn sẽ ghi lại bất kỳ giả định nào.

Xác minh nguyên nhân gốc

Chứng minh một trong những nguyên nhân có khả năng là nguyên nhân gốc của vấn đề. Tìm kiếm các phương pháp đơn giản, chi phí thấp, nhanh chóng và hiệu quả để

làm cho vấn đề đến và đi trước khi chuyển sang các phương tiện xác minh phức tạp hơn.

Các bước trên được mô tả chi tiết hơn trong mục giải quyết vấn đề thuộc phần “Trợ giúp quy trình” trong hướng dẫn này.

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành phần 4 của báo cáo 8D, nêu rõ nguyên nhân gốc và phần trăm của vấn đề. (Lý tưởng nhất là 100%.)

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
Sơ đồ nhân quả cập nhật khi thích hợp. Để kiểm tra xem sơ đồ có cần cập nhật hay không, hãy xem liệu nguyên nhân gốc xuất hiện trên sơ đồ gốc (D2). Xác minh dữ liệu để chứng minh nguyên nhân gốc rễ..	Phân tích so sánh (sự khác biệt và thay đổi). Kế hoạch hành động cho các bước tiếp theo.

Câu hỏi đánh giá

1. Những nguồn thông tin nào đã được sử dụng để xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề?
2. Có một mối quan hệ giữa vấn đề và quá trình?
3. Đây có phải là một tình huống duy nhất, hoặc là nguyên nhân gốc rễ tương tự như kinh nghiệm trong quá khứ?
4. Sự khác biệt CÓ, KHÔNG là gì?
5. Tại sao chúng ta chưa từng gặp vấn đề này trước đây?

6. Điều gì đã thay đổi trong:

Sản xuất:

nhà cung cấp mới?

công cụ mới?

công nhân mới?

thay đổi quá trình?

hệ thống đo lường?

nguyên liệu?

nhà cung cấp phụ tùng?

các nhà máy khác có một vấn đề tương tự?

Kỹ thuật:

bất kỳ mô hình cho vấn đề?

về mặt địa lý?

thời gian trong năm?

ngày xây dựng?

vấn đề tồn tại khi đăng xuất chương trình?

nó có điều kiện ký tắt?

vấn đề tồn tại trên sản phẩm mẫu?

vấn đề tồn tại trong các chức năng của sản phẩm?

vấn đề tồn tại ở 4p?

7. Dữ liệu nào có sẵn để chỉ ra bất kỳ thay đổi nào trong quy trình?
8. Nếu nguyên nhân có khả năng là nguyên nhân gốc rễ, thì làm thế nào để giải thích tất cả những gì chúng ta biết về mô tả vấn đề?
9. Bằng chứng nào cho thấy nguyên nhân gốc rễ đang thực sự xảy ra?
10. Những hành động nào đã được thực hiện để xác minh sự hiện diện của nguyên nhân gốc rễ?

Keypoint

D1

D2

D3

D4

D5

D6

D7

D8

Chọn hành động khắc phục lâu dài 'tốt nhất'

Đánh giá lại hiệu quả hành động

Xác minh các hành động khắc phục lâu dài

Lựa chọn hành động cuối cùng

D5 Chọn và xác minh các hành động khắc phục vĩnh viễn

Thông qua các chương trình thử nghiệm tiền sản xuất, xác nhận một cách định lượng rằng các hành động được chọn sẽ giải quyết vấn đề cho khách hàng và sẽ không gây ra tác dụng không mong muốn. Xác định các hành động dự phòng, nếu cần thiết, dựa trên đánh giá rủi ro.

“Chọn và xác minh các hành động khắc phục vĩnh viễn” là một trong những bước quan trọng nhất trong quy trình 8D và thường là khó khăn nhất. Một phương pháp phổ biến được sử dụng để đánh giá một giải pháp vấn đề là thực hiện một giải pháp, sau đó xem vấn đề có biến mất không. Chiến lược này nên tránh vì mất quá nhiều thời gian trước khi có thông tin kết luận. Bất cứ nơi nào có thể, hãy xác minh kết quả của các hành động trước khi thực hiện chúng.

Các bước liên quan đến D5 như sau:

Chọn (các) Hành động khắc phục vĩnh viễn “tốt nhất”

Có khả năng nhóm sẽ phải thực hiện một quy trình ra quyết định chính thức để xác định (các) Hành động khắc phục vĩnh viễn “tốt nhất” (PCA). Bạn sẽ tạo ý tưởng cho các PCA thay thế và đánh giá chúng theo các tiêu chí quyết định.

Nếu thay đổi thiết kế/ quy trình có liên quan, thì nhóm sẽ cần xem xét các nghiên cứu khả thi, Phân tích sai hỏng và các tác động của nó (FMEA - Failure Mode and Effect Analysis), phân tích chi phí và trọng lượng. FMEA thiết kế/ quy trình sẽ hỗ trợ so sánh các PCA thay thế và xác định các khu vực rủi ro cần bảo vệ. Dựa trên tất cả các thông tin có sẵn, sau đó bạn sẽ có thể chọn PCA tốt nhất. Ở giai đoạn này, PCA vẫn là một lựa chọn dự kiến, phải được xác minh. Đảm bảo rằng tất cả các hoạt động chính đều được tham gia - thiết kế, sản xuất khả thi, v.v.

Đánh giá lại ICA (s)

Khi nguyên nhân gốc rễ đã được biết và một lựa chọn dự kiến cho Hành động khắc phục vĩnh viễn đã được đưa ra, nhóm nên, khi áp dụng, đánh giá lại (các) ICA được xác định tại D3 về tuổi thọ, phạm vi, chi phí, v.v.

Xác minh các hành động khắc phục vĩnh viễn

Trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng, các thử nghiệm xác nhận sẽ được yêu cầu để đảm bảo (các) PCA sẽ giải quyết vấn đề cho khách hàng và không tạo ra bất kỳ tác dụng phụ không mong muốn nào. Thông thường, Thiết kế xác nhận kế hoạch và báo cáo (DVPSOR - Design Verification Plan and Sign-off Reports), biểu đồ kiểm soát và các chỉ số trong nhà máy được sử dụng trong giai đoạn này. Đảm bảo ICA được loại bỏ trong suốt thời gian thử nghiệm. Bất kỳ hành động bảo vệ (dự phòng) cũng cần được xác minh.

Lựa chọn cuối cùng

Hãy lựa chọn cuối cùng sau khi hoàn thành thỏa đáng các bài kiểm tra xác nhận.

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành phần 5 củabáo cáo 8D, nêu rõ những hành động khắc phục vĩnh viễn được khuyến nghị.

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
Dữ liệu xác minh khi thích hợp	Biện minh cho quyết định cuối cùng (ví dụ: bảng ra quyết định) Phân tích sai hỏng và các tác động của nó (FMEA)

Biểu đồ mạng (Network chart)

Sơ đồ nhân quả

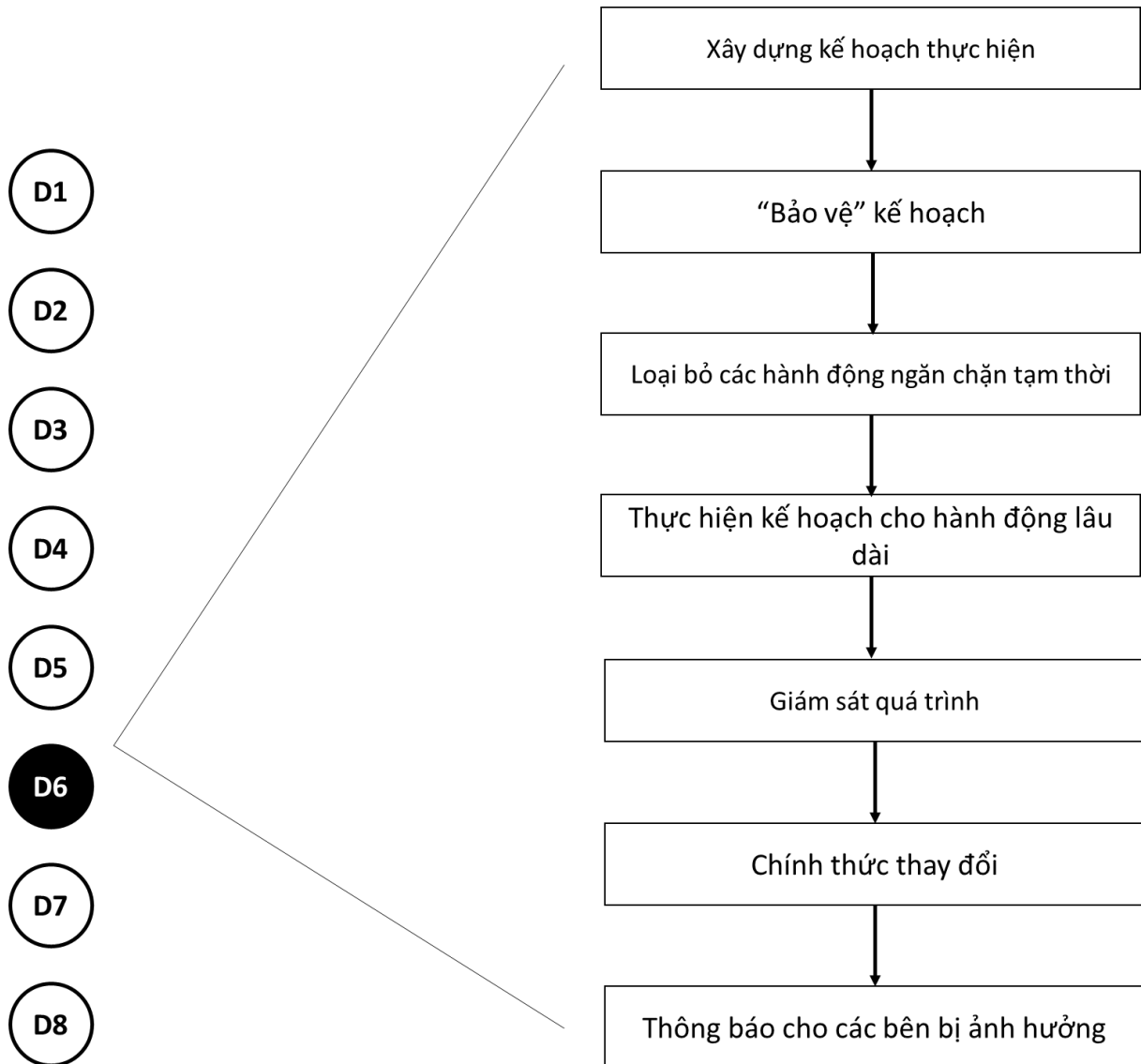
Thiết kế xác nhận kế hoạch và báo cáo
(DVPSOR)

Kế hoạch hành động cho các bước tiếp
theo

Câu hỏi đánh giá

1. Những hành động khắc phục vĩnh viễn nào có sẵn?
2. Những hành động được khuyến nghị?
3. Bạn đã xem xét tất cả các rủi ro liên quan đến hành động bạn đã chọn chưa?
4. Các ICA đã được đánh giá lại về tuổi thọ, chi phí và phạm vi?
5. Những chỉ số nào bạn đã sử dụng để xác minh PCA?
6. Bạn có thể xác định tần suất hoặc khoảng thời gian để đo lường vấn đề (hàng giờ, hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng) không?
7. Nếu không có thay đổi nào trong chỉ báo sau khi thực hiện hành động, bạn có thể xác định phải làm gì không?
8. Có phải tất cả các chỉ số phản ánh kết luận giải quyết?
9. Phương pháp nào đang được sử dụng để xác minh tính hiệu quả trong ngắn hạn và dự đoán kết quả trong dài hạn?
10. Điều gì đã được thiết lập để theo dõi?
11. Ngày đã được thiết lập khi xác minh tính hiệu quả sẽ được đánh giá?

Keypoint



D6 Thực hiện các hành động khắc phục vĩnh viễn (PCA)

Thiết lập và triển khai các kế hoạch cho các Hành động khắc phục vĩnh viễn được chọn và xác định các kiểm soát đang diễn ra để đảm bảo nguyên nhân gốc được loại bỏ. Giám sát các tác động dài hạn và thực hiện các hành động dự phòng nếu cần thiết.

Vào thời điểm bạn đạt đến giai đoạn này của quy trình 8D, không có nghi ngờ rằng một khi được thực hiện thành công, Hành động khắc phục vĩnh viễn sẽ giải quyết vấn đề cho khách hàng. Do đó, trọng tâm của D6 là lập kế hoạch, bảo vệ và thực hiện.

Trong bối cảnh này, bảo vệ áp dụng cho chính kế hoạch thay vì các hành động khắc phục cụ thể - những hành động này được bảo vệ tại D5.

Các bước liên quan tại D6 là:

Xây dựng kế hoạch thực hiện

Sử dụng một công cụ lập kế hoạch phù hợp như Phân tích đường dẫn quan trọng hoặc PERT để xác định tất cả các hành động, trách nhiệm và thời gian cần thiết để thực hiện các hành động khắc phục vĩnh viễn. Bao gồm trong kế hoạch này bất kỳ dự phòng được xác định trong D5.

Bảo vệ kế hoạch

Sử dụng quy trình phòng ngừa sự cố để bảo vệ các bước quan trọng trong kế hoạch. Xác định các hành động phòng ngừa và bảo vệ và sửa đổi kế hoạch ban đầu cho phù hợp.

Xóa các hành động ngăn chặn tạm thời

Trước khi tiếp tục với PCA, trước tiên cần phải loại bỏ các ICA được cài đặt trong D3.

Thực hiện kế hoạch PCA

Thực hiện các hành động chi tiết trong kế hoạch, theo dõi tiến độ và thực hiện các hành động dự phòng nếu cần thiết.

Giám sát quá trình

Thiết lập các điều kiện để đảm bảo nguyên nhân gốc được loại bỏ. Các kiểm soát này có thể đang diễn ra hoặc chúng có thể bị xóa sau khi có đủ dữ liệu để chứng minh rằng vấn đề đã được giải quyết cho khách hàng. (Biểu đồ kiểm soát thường được sử dụng cho mục đích này.)

Chính thức thay đổi

Đảm bảo tất cả các tài liệu và hệ thống có liên quan được cập nhật để phản ánh bất kỳ thay đổi nào được thực hiện do các Hành động khắc phục vĩnh viễn. Chúng có thể bao gồm các sơ đồ quy trình, sơ đồ nguyên nhân và kết quả, FMEA, bản vẽ kỹ thuật, thông số kỹ thuật, v.v.

Thông báo cho nhân viên bị ảnh hưởng

Đảm bảo nhân viên bị ảnh hưởng được thông báo về các hành động khắc phục vĩnh viễn.

Tham khảo kế hoạch và phòng ngừa sự cố Phần “Trợ giúp quy trình” để biết thêm chi tiết.

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành phần 6 của báo cáo 8D. Nêu những hành động đã được thực hiện cùng với ngày có hiệu lực.

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
	Kế hoạch thực hiện Bảng tính phòng chống sự cố
	Xác minh dữ liệu theo kế hoạch hành động thích hợp cho các bước tiếp theo

Câu hỏi đánh giá

1. Các hành động thể hiện giải pháp dài hạn tốt nhất có thể theo quan điểm của khách hàng?
2. Một hành động đã được xác định?

Có trách nhiệm được giao?

Thời gian đã được thiết lập?

Đã yêu cầu hỗ trợ được xác định?

Những chỉ số nào sẽ được sử dụng để xác minh kết quả của các hành động, cả ngắn hạn và dài hạn?
3. Bạn đã thử nghiệm hệ thống điều khiển bằng cách mô phỏng vấn đề chưa?
4. Các kế hoạch hành động khắc phục đã được phối hợp với tất cả các bên bị ảnh hưởng chưa?
5. Những kiểm soát nào được đưa ra để đảm bảo sửa chữa vĩnh viễn được xác minh như dự định?

Keypoint

D1

D2

D3

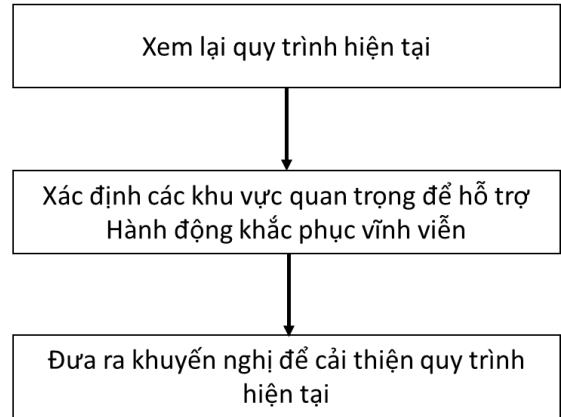
D4

D5

D6

D7

D8



D7 Ngăn ngừa tái phát

Sửa đổi các hệ thống, thực hành và thủ tục cần thiết để ngăn chặn sự tái diễn của vấn đề này và tất cả các vấn đề tương tự. Xác định các cơ hội để cải tiến và thiết lập một sáng kiến cải tiến quy trình.

Thành tựu của Ford Total Quality Excellence đòi hỏi phải thay đổi văn hóa chất lượng cơ bản của chúng ta từ kiểm soát để duy trì hiện trạng, đến một nền văn hóa nhận ra rằng việc cải tiến liên tục các sản phẩm và dịch vụ chỉ có thể đến từ những thay đổi có ý nghĩa đối với các quy trình và hệ thống. Sự cám dỗ để "thả" các vấn đề như đã được "giải quyết" có thể làm giảm cơ hội cải tiến các hệ thống hiện có hoặc đưa ra các cải tiến lớn nhằm tránh các vấn đề hoặc thất bại tốn kém trong tương lai. Ít nhất, các khuyến nghị có thể được đưa ra để thành lập một nhóm cải tiến quy trình và các khu vực quan trọng để kiểm tra có thể được nêu bật.

Xem lại quy trình hiện tại

Hệ thống quản lý, thực tiễn và thủ tục có thể được thực hiện từ các năm mô hình trước và cơ cấu tổ chức. Chúng có thể bị lỗi thời hoặc cần được sửa đổi. Những thay đổi trong hệ thống quản lý có thể yêu cầu ghi lại các quy trình tiêu chuẩn mới, hợp lý hóa để loại bỏ các quy trình lỗi thời và sửa đổi các tiêu chuẩn trước đó. Sơ đồ dòng cập nhật của hệ thống và quy trình nên được thiết lập.

Xác định các lĩnh vực quan trọng để hỗ trợ các hành động khắc phục vĩnh viễn

Từ thông tin đã có sẵn, xác định các hệ thống có tác động đến khu vực có vấn đề và có thể bị lỗi thời hoặc cần sửa đổi. Thiết lập một danh sách các hệ thống hoặc thủ tục quan trọng này. Hãy xem xét rằng:

1. Các hệ thống quản lý, thực tiễn và quy trình hiện tại có thể cần được sửa đổi hoặc thay đổi để hỗ trợ Hành động khắc phục vĩnh viễn.

2. Các quy trình kỹ thuật, sản xuất và thiết kế có thể cần phải được thay đổi và cải tiến hơn nữa, điều này sẽ đòi hỏi phải bắt đầu một nghiên cứu cải tiến quy trình.

Đưa ra khuyến nghị để cải thiện quy trình hiện tại

Có thể có những cải tiến cụ thể đối với hệ thống quản lý, sản xuất hoặc thiết kế sẽ hỗ trợ các hành động khắc phục vĩnh viễn từ D6. Tạo ý tưởng cho cách cải thiện chúng và đưa ra khuyến nghị.

Nếu một nhóm cải tiến quy trình được thành lập, ban quản lý có trách nhiệm đảm bảo rằng các mục tiêu và định hướng phù hợp được đặt ra cho nhóm, các hoạt động được thực hiện trong quá trình nghiên cứu được xử lý hiệu quả, các phát hiện và khuyến nghị được chú ý phù hợp và các đường truyền thông được giữ liên tục mở. Cũng có thể cần phải tìm một nhà vô địch mới để hỗ trợ quá trình này.

Nếu được quản lý hỗ trợ, hãy bắt đầu phương pháp cải tiến quy trình bảy giai đoạn được tóm tắt tại đây: (trích từ hướng dẫn cải tiến quy trình)

Giai đoạn 1 Xác định cơ hội

Giai đoạn 2 Xác định Phạm vi

Giai đoạn 3 Phân tích quy trình hiện tại

Giai đoạn 4 Hình dung quá trình tương lai

Giai đoạn 5 Thí điểm và xác minh các thay đổi được đề xuất

Giai đoạn 6 Thực hiện thay đổi

Giai đoạn 7 liên tục cải thiện

Yêu cầu báo cáo

Hoàn thành phần 7 của báo cáo 8D, nêu rõ những khuyến nghị nào đã được thực hiện để cải thiện hệ thống quản lý, thực tiễn và quy trình.

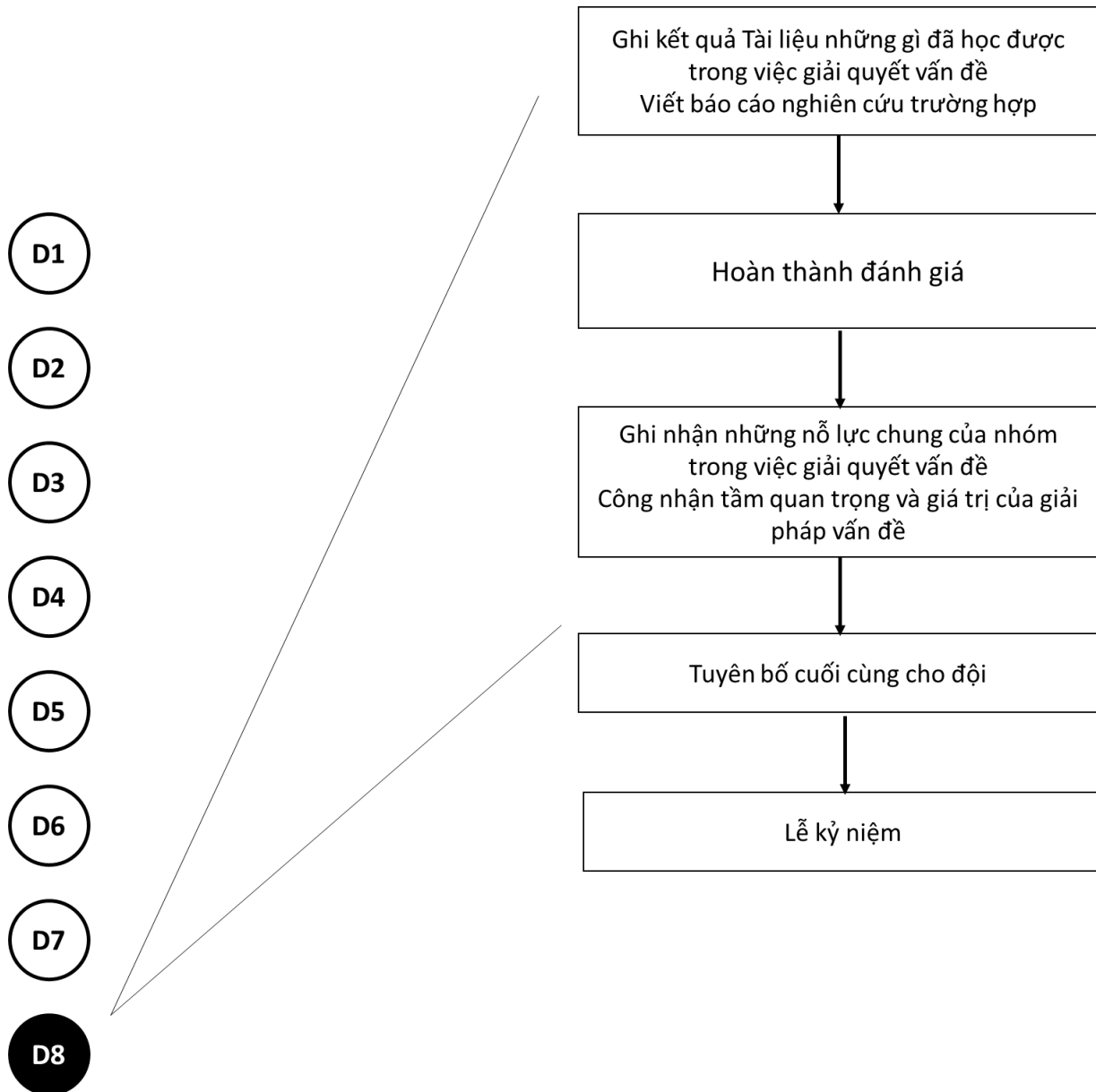
Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
	Xác định các cơ hội để cải tiến quy trình.
Khuyến nghị để cải thiện các thủ tục, thực hành và hệ thống hiện có.	Xác định phạm vi nghiên cứu đề xuất để cải thiện quy trình.
	Kế hoạch hành động cho bước tiếp theo.

Đánh giá câu hỏi

1. Có vấn đề xảy ra do một hệ thống cơ học hoặc hành vi?
2. Những thay đổi đã được thực hiện cho hệ thống?
3. Các kế hoạch đã được viết để phối hợp hành động, nếu vậy, ai, cái gì, khi nào?
4. Các thực hành đã được chuẩn hóa?
5. Đã chuẩn bị Phân tích sai hỏng và các tác động của nó (FMEA) chưa?
6. Có tất cả các bên quan tâm đã được thông báo về các hành động được đề xuất.

Keypoint



D8 chúc mừng nhóm

Hoàn thành kinh nghiệm nhóm. Ghi nhận những nỗ lực tập thể của nhóm và ăn mừng.

Ghi kết quả

Ghi chép lại những gì đã học được trong khi giải quyết vấn đề. Một báo cáo hoặc case study có thể được tư vấn bởi những người khác khi họ đang lên kế hoạch. Case study bao gồm mục đích, quy trình, dữ liệu thu được thông qua các phương pháp điều tra khác nhau, phân tích dữ liệu dưới dạng biểu đồ và đồ thị, kết luận, khuyến nghị và bất cứ điều gì khác mà nhóm đã học được từ kinh nghiệm của mình. Case study hoặc báo cáo này có thể được phân phối cho tất cả các lĩnh vực của tổ chức. Một cuốn băng video về vấn đề và giải pháp của nó cũng có thể được xem xét.

Khởi động

Nên bắt đầu với việc kinh doanh dang dở. Đây không phải là một lời mời để mở lại các cuộc thảo luận về nhiệm vụ đã chạy khóa học của họ, mặc dù bạn vẫn có thể cho phép một câu hỏi ngắn gọn cuối cùng hoặc một quan sát không có tác dụng. Thay vào đó, tham dự vào công việc còn dang dở là một bài tập cho phép mọi người thể hiện cảm xúc chưa được thể hiện cho đến nay. Đây thường là một hỗn hợp của sự phẫn nộ và đánh giá cao. Bằng cách tạo cơ hội cho họ được bày tỏ, bạn đảm bảo rằng tất cả năng lượng sáng tạo được tạo ra trong cuộc họp sẽ được giữ trong nhóm, thay vì phân tán trong các nhóm nhỏ hơn hoặc thậm chí cho những người bên ngoài nhóm, sau khi cuộc họp kết thúc. Một hoặc hai bài tập xây dựng đội ngũ có thể được giới thiệu để tạo điều kiện cho sự đánh giá cao.

Một khi các thành viên trong nhóm đã nồng nhiệt với nhau như một cá nhân, đó là lúc để xem xét nhóm. Bản sắc của mỗi đội là duy nhất. Kết thúc của cuộc họp cuối cùng là thời điểm để điều chỉnh danh tính này lần cuối cùng - hoặc lần cuối cùng cho đến khi nhóm được tái lập để giải quyết vấn đề khác. (Một hình thức khởi động

ngắn gọn sẽ được thực hiện vào cuối mỗi cuộc họp trong quá trình giải quyết vấn đề). Ai đó, có lẽ là người lãnh đạo, nên bày tỏ sự công nhận những nỗ lực tập thể của nhóm và thừa nhận giá trị của giải pháp vấn đề.

Khi quá trình này được hoàn thành, lần lượt từng thành viên của nhóm đưa ra tuyên bố cuối cùng. Đây là những biểu hiện rất ngắn gọn của quan sát và cảm giác. Thời gian thảo luận đã qua và mọi người lắng nghe trong im lặng.

Lễ kỷ niệm

Nhiệm vụ cuối cùng là chúc mừng nhóm, thường cách xa nơi làm việc. Lễ kỷ niệm là một biểu hiện của tinh thần đồng đội. Có thể là nỗ lực của nhóm cũng có thể được ghi nhận bởi các nguồn bên ngoài - một bữa tiệc trưa quản lý có thể được tổ chức cho nhóm giải quyết vấn đề, một món quà có thể được trao tương tự như giải thưởng hoặc với kỹ thuật là bằng sáng chế về thiết kế hoặc quá trình. Đây sẽ là một nguyên nhân cho lễ kỷ niệm thêm của đội. Tuy nhiên, dù là giải thưởng nào, nó sẽ có giá trị thấp hơn tinh thần mà nhóm đã cùng nhau tạo ra. Sau khi tạm biệt, các thành viên trong nhóm buông tha và trở lại với nhiệm vụ bình thường.

Yêu cầu báo cáo

Điền vào phần có liên quan của Báo cáo 8D.

Tài liệu đính kèm Báo cáo 8D

Bắt buộc	Không bắt buộc
	Ghi lại quá trình và kết quả khởi động.

Câu hỏi đánh giá

1. Bạn đã ghi lại kết quả của mình để những người khác gặp phải vấn đề tương tự trong tương lai có thể đề cập đến họ chưa?

2. Bạn đã xử lý công việc còn dang dở chưa?
3. Bạn đã đánh giá cao nhau?
4. Mỗi người đã đưa ra một tuyên bố cuối cùng?
5. Bạn đã ăn mừng một cách thích hợp chưa?

Trợ giúp quy trình

Trong suốt quá trình giải quyết vấn đề 8D, có những trường hợp lặp đi lặp lại trong đó các **kỹ năng trong việc ra quyết định, giải quyết vấn đề, phòng ngừa vấn đề và mối quan tâm B** được yêu cầu. Mỗi kỹ năng đòi hỏi một bước tiến duy nhất để đạt được một mục đích cụ thể.

Giải quyết vấn đề được sử dụng để giải quyết nguyên nhân gốc rễ của vấn đề một cách có hệ thống.

Ra quyết định được sử dụng để lựa chọn tốt nhất của các tùy chọn khác nhau.

Phòng ngừa sự cố được sử dụng để dự đoán những điều có thể sai với kế hoạch và phát triển các bước phòng ngừa và dự phòng để hỗ trợ kế hoạch của bạn.

Phân tích mối quan tâm được sử dụng để chia nhỏ các vấn đề phức tạp thành các mối quan tâm có thể quản lý, đặt ưu tiên và xác định các bước tiếp theo.

Tám nguyên tắc như một quá trình giải quyết vấn đề sử dụng tất cả các điều trên. Mặc dù được thiết kế để sử dụng bởi một nhóm, quá trình cũng có thể được sử dụng bởi một cá nhân để giải quyết vấn đề không rõ nguyên nhân một cách có hệ thống, cũng như để ngăn chặn sự tái diễn của nó. Quá trình 8D đưa ra sự thiên vị dựa trên sự kiện ở mỗi bước.

Bằng cách kết hợp đúng quy trình với mối quan tâm chính xác, hiệu quả giải quyết vấn đề tăng lên, thường mất ít thời gian hơn so với phương pháp chỉ có kinh nghiệm.

Sự hoàn lại của phân tích mối quan tâm đến từ việc lùi lại từ danh sách các hoạt động “To do - Việc cần làm” dường như không thể vượt qua và đánh giá tổng thể tình hình từ góc độ rộng hơn.

Quá trình giải quyết vấn đề được sử dụng để giải quyết các hành động “Quá khứ” đã sai vì một số lý do và thường có thể bị ngăn chặn. Nói chung, cần nhiều thời gian, năng lượng và tài nguyên để khắc phục sự cố hơn là ngăn chặn sự cố. Ra quyết định đối phó với các tình huống “Hiện tại” trong đó cần đưa ra quyết định chính xác để thực hiện các hành động phù hợp. Phòng ngừa vấn đề theo định hướng “Tương lai” và cung cấp cách hiệu quả nhất để tránh các vấn đề có thể phòng ngừa được phát sinh trong tương lai.

PH1 Giải quyết vấn đề

Giải quyết vấn đề là một kỹ thuật dựa trên thực tế được sử dụng trong quy trình 8D để tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Tuy nhiên, trước khi mô tả quá trình này một cách chi tiết, cần đưa ra định nghĩa rõ ràng về "vấn đề" trong nội dung TOPS (8D).

Do đó, một vấn đề được định nghĩa là bất kỳ sai lệch nào với nguyên nhân chưa biết nguyên nhân cần biết nguyên nhân gốc rễ.

Người giải quyết vấn đề tốt không chỉ dựa vào trực giác. Đúng, không có thay thế cho kinh nghiệm, nhưng kinh nghiệm một mình không phải lúc nào cũng đủ. Người giải quyết vấn đề tốt kiểm tra tất cả các sự kiện trước khi đưa ra kết luận.

Nhưng những sự thật cần được thu thập? Và chúng nên được tổ chức như thế nào?

Giải quyết vấn đề theo định hướng nhóm (TOPS) cho rằng cần phải có một nhóm để cùng nhau giải quyết vấn đề. Đó là, cách tiếp cận TOPS (8D) hoạt động tốt nhất khi vấn đề và thông tin xung quanh một vấn đề phức tạp và vượt xa những gì mà bất kỳ thành viên nào trong nhóm dự kiến sẽ có. Nhóm giúp tổ chức và phân tích thông tin, và để tìm ra nguyên nhân gốc rễ.

Một cách tiếp cận phổ biến dẫn đến một ngôn ngữ chung. Ngôn ngữ thông thường có những ưu điểm không hiệu quả, nhất quán, tiết kiệm thời gian và kiểm soát dữ liệu phức tạp có thể gây ra vấn đề. Ngoài ra, một cách tiếp cận dựa trên thực tế hợp lý thách thức trải nghiệm của bạn, vì vậy bạn không thể đơn giản 'thử những gì bạn đã thử trước đó' để xem vấn đề có biến mất không.

Một khi bạn có một kỹ thuật giải quyết vấn đề vững chắc, cá nhân bạn không còn cần phải biết tất cả các chi tiết kỹ thuật về cách mọi thứ hoạt động. Kỹ thuật này sẽ giúp bạn có được thông tin cần thiết từ những người biết và giúp xác định các khu vực cần thêm thông tin. Có bốn bước chính trong quy trình giải quyết vấn đề.

1. Mô tả vấn đề
2. Xác định Nguyên nhân tiềm ẩn
3. Chọn nguyên nhân có thể
4. Xác minh nguyên nhân gốc rễ

Các bước giải quyết vấn đề này được yêu cầu trong khung 8D để hoàn thành D2 (Mô tả vấn đề) và D4 (Xác định và xác minh nguyên nhân gốc).

Bước 1: Mô tả vấn đề

Bước đầu tiên trong quy trình giải quyết vấn đề này cung cấp trọng tâm cho nỗ lực giải quyết vấn đề để tất cả các thành viên trong nhóm hiểu bản chất và phạm vi chính xác của vấn đề cần giải quyết.

Nó cũng cung cấp một khung để thu thập dữ liệu thực tế về vấn đề mà các nguyên nhân có thể có thể được sàng lọc. Bất kỳ lỗi hổng nào trong dữ liệu này trở nên rõ ràng và làm nổi bật nhu cầu cần thêm thông tin. Giai đoạn mô tả vấn đề bao gồm sáu giai đoạn như sau:

- Xem lại dữ liệu hiện có

- Chia nhỏ vấn đề
- Thiết lập định nghĩa vấn đề
- Bước chân
- Xây dựng hồ sơ vấn đề
- Xác nhận mô tả vấn đề với khách hàng

Xem lại dữ liệu hiện có

Thu thập và xem xét dữ liệu hiện có liên quan đến vấn đề để thiết lập sự hiểu biết chung về vấn đề và phạm vi của nó. Sẽ cần phải chuẩn bị một sơ đồ dòng quy trình (nếu không có sẵn) và đảm bảo điều này phản ánh chính xác quy trình hiện tại.

Chia nhỏ vấn đề

Quy trình 8D là cách tiếp cận một vấn đề, một quy trình. Trong giai đoạn thu thập dữ liệu, có thể thấy rõ hơn một tồn tại. Ví dụ, các cánh tuabin bị nứt và vượt quá dung sai, hoặc các bộ phận diecast cho thấy cả độ xốp và sai lỗi trong quy trình mạ. Trong cả hai ví dụ, mỗi phần có hai sai lỗi. Tốt nhất là giả định các sai lỗi không liên quan và không có cùng nguyên nhân, mặc dù các sai lỗi xảy ra trên cùng một phần. Mỗi sai lỗi cần được điều tra riêng.

Thiết lập định nghĩa vấn đề

Điều quan trọng là vấn đề được mô tả bằng thuật ngữ có cùng ý nghĩa với mọi người. Điều này đạt được tốt nhất thông qua một định nghĩa vấn đề. Một định nghĩa vấn đề là một tuyên bố ngắn gọn mô tả vấn đề truyền đạt sự hiểu biết chung cho tất cả những người liên quan, ví dụ: công nhân sản xuất, quản lý, khách hàng, kỹ sư, người mua và thành viên trong nhóm.

Nó nên tập trung rõ ràng vào nỗ lực giải quyết vấn đề trên vấn đề thực sự. Nó trả lời câu hỏi: 'Cái gì sai với cái gì'?

Stair step

Đây là kỹ thuật được sử dụng để đảm bảo rằng nỗ lực giải quyết vấn đề được tập trung vào vấn đề thực sự. Vì các vấn đề đã được xác định là sai lệch với nguyên nhân chưa biết, nên kiểm tra định nghĩa vấn đề để đảm bảo rằng nguyên nhân chưa được biết bằng cách đặt câu hỏi: “Chúng ta có biết tại sao không?” Trả lời câu hỏi “Tại sao?” có thể đưa bạn đến gần hơn với vấn đề thực tế hoặc tiềm ẩn và do đó một định nghĩa hoạt động khác nhau. Để tạo thuận lợi cho quá trình này, xây dựng sơ đồ nguyên nhân và kết quả (phân tầng). Điều này sẽ chứng minh vô giá sau này trong quá trình.

Ví dụ, định nghĩa vấn đề ban đầu có thể được nêu là “Rò rỉ dầu từ đầu trục ổ đĩa của bơm 250 series”. Đặt câu hỏi tại sao có thể dẫn đến một định nghĩa vấn đề đã được sửa đổi, sự thất bại sớm của phốt dầu trục ổ đĩa trên bơm 250 series sẽ yêu cầu thông tin hoặc dữ liệu khá khác so với tuyên bố ban đầu. Tuy nhiên, một lần nữa đặt câu hỏi “tại sao”, có thể dẫn đến việc xác định lại thêm vấn đề vận hành là “Giải phóng” mặt bằng quá mức trong ổ trục trên bơm 250 series có thể là vấn đề thực sự cần giải quyết.

Phát triển hồ sơ vấn đề

Đã phát triển định nghĩa vấn đề, giai đoạn tiếp theo là xác định cấu hình của các triệu chứng của vấn đề theo định dạng CÓ/ KHÔNG. Kỹ thuật này là một trong đó hầu hết những người giải quyết vấn đề sử dụng trực giác, có được kỹ năng có kinh nghiệm.

Các triệu chứng của một vấn đề sẽ là duy nhất cho nguyên nhân của vấn đề đó. Do đó, việc thu thập dữ liệu quan sát được về ảnh hưởng hoặc triệu chứng của vấn đề sẽ giúp chẩn đoán nguyên nhân.

Tất cả dữ liệu quan sát được về các triệu chứng của một vấn đề thuộc một trong bốn loại cơ bản.

1. **Cái gì** (trên vật thể nào là khuyết điểm)?
2. **Ở đâu** (nơi trên đối tượng là sai lỗi, trong đó quá trình xảy ra sự cố đầu tiên, v.v.)?
3. **Khi nào** (khi nào nó được quan sát lần đầu tiên, khi nào được nhìn thấy, v.v.)?
4. **Lớn như thế nào** (kích thước của sai lỗi là bao nhiêu, số lượng của các bộ phận sai lỗi, v.v.)?

Bằng cách cố tình thu thập dữ liệu để trả lời các loại câu hỏi này, phạm vi của vấn đề trở nên cụ thể hơn. Ngoài ra, bằng cách mô tả nơi mà triệu chứng của vấn đề không được quan sát, người giải quyết vấn đề có thể loại trừ nguyên nhân không phải là nguyên nhân của vấn đề.

Thể hiện khác nhau, các triệu chứng của một vấn đề là hữu hạn. Dữ liệu IS mô tả nơi các triệu chứng của vấn đề có thể được quan sát. Dữ liệu KHÔNG mô tả nơi các triệu chứng dừng lại. Sự tương phản giữa hai bộ dữ liệu này (CÓ và KHÔNG) cho phép người giải quyết vấn đề suy ra nguyên nhân của vấn đề sẽ giải thích tại sao nó xuất hiện trong danh mục CÓ nhưng không bao giờ hiển thị trong danh mục KHÔNG.

Một lợi ích khác của định dạng CÓ/ KHÔNG là các thành viên trong nhóm không cần phải quá quen thuộc với quy trình hoặc thành phần cụ thể có vấn đề. Thay vào đó, các câu hỏi được sử dụng như một danh sách kiểm tra để được hỏi về những người khác gần gũi với vấn đề, chẳng hạn như nhân viên sản xuất hoặc thanh tra kiểm soát chất lượng.

PH1 8D cung cấp một hướng dẫn về các loại câu hỏi sẽ được hỏi khi thu thập hoặc tìm kiếm dữ liệu cho hồ sơ vấn đề.

Xác nhận mô tả sự cố/ sai lỗi với khách hàng

Nhiều vấn đề phát sinh từ khiếu nại của khách hàng. Khiếu nại của khách hàng nội bộ có thể liên quan đến một bộ phận phần nản rằng họ không thể sử dụng hiệu quả đầu ra của bộ phận khác. Một khiếu nại của khách hàng bên ngoài có thể liên quan đến việc khách hàng phần nản với đại lý về những thay đổi thiết bị kém. Quá thường xuyên, vấn đề sai được giải quyết và khiếu nại của khách hàng không được giải quyết.

Điều bắt buộc là khiếu nại của khách hàng phải được hiểu rõ ràng. Phương pháp có khả năng nhất để đảm bảo điều này là có liên hệ trực tiếp với khách hàng. Đối với khách hàng nội bộ, nên có đại diện từ tổ chức khiếu nại như một phần của nhóm giải quyết vấn đề. Trong nhiều trường hợp, cách tiếp cận này là cách duy nhất để một vấn đề có thể thực sự được giải quyết. Khiếu nại của khách hàng bên ngoài thường yêu cầu phỏng vấn trực tiếp để hiểu lý do tại sao khách hàng không hài lòng. Không có gì lạ khi khiếu nại của khách hàng bị hệ thống báo cáo của công ty phân loại sai, phân loại các vấn đề trong các danh mục tiêu chuẩn được sắp xếp trước. Mục tiêu là để đảm bảo mô tả vấn đề, trong khi chi tiết hơn, không khớp với khiếu nại của khách hàng ban đầu.

Bước 2: Xác định Nguyên nhân tiềm ẩn

Trước khi các nguyên nhân có khả năng có thể được xác định, trước tiên cần phải phát triển và kiểm tra các Nguyên nhân tiềm ẩn. Ở giai đoạn này, nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết về nguyên nhân tiềm ẩn của vấn đề dựa trên kinh nghiệm và phán đoán tập thể của họ. Có một số tài nguyên để tạo các Nguyên nhân tiềm ẩn này, ví dụ:

- sơ đồ nguyên nhân và kết quả
- các biến được phát triển từ các sơ đồ dòng quy trình

- các lý thuyết được tạo ra trong một cuộc khảo sát khách hàng
- sự thay đổi về nhân lực, phương pháp, vật liệu, đo lường, môi trường
- lý thuyết chuyên môn
- kinh nghiệm của từng thành viên trong nhóm

Bước 3: Chọn nguyên nhân có thể

Các Nguyên nhân tiềm ẩn hiện được sàng lọc chông lại hồ sơ vấn đề bằng cách đặt câu hỏi Nguyên nhân tiềm ẩn giải thích tại sao (chỉ) CÓ thể hiện vấn đề và không bao giờ là KHÔNG. Câu hỏi này nên được hỏi về tất cả CÓ và dữ liệu hồ sơ KHÔNG tương ứng của nó.

Việc sàng lọc này (chỉ là thử nghiệm trên giấy), nên được thực hiện nghiêm ngặt để đảm bảo rằng mọi giả định được thực hiện để giải thích "làm thế nào" hoặc "tại sao" được ghi lại để xác nhận trong tương lai.

Nếu một hoặc nhiều Nguyên nhân tiềm ẩn giải thích tất cả dữ liệu CÓ/ KHÔNG mà không có giả định không thực tế, bạn nên tiến hành quy trình/ giai đoạn XÁC MINH.

Mặt khác, không có Nguyên nhân tiềm ẩn nào có thể được đưa ra giả thuyết hoặc không giải thích thỏa đáng dữ liệu hồ sơ, thì kỹ thuật được gọi là **Phân tích so sánh**, xác định sự khác biệt và **thay đổi** có thể giúp tạo ra các Nguyên nhân tiềm ẩn.

Hầu hết các vấn đề phát sinh từ một thay đổi hoặc thay đổi hệ thống. Những thay đổi này có thể dần dần theo cách chúng có hiệu lực, hoặc hiệu quả có thể ngay lập tức hơn. Tuy nhiên, vì có thể có nhiều thay đổi, chúng tôi cần một phương tiện chỉ tập trung vào những thay đổi có liên quan.

Điều này đạt được bằng cách thiết lập các thay đổi đối với các tính năng hoặc sự khác biệt duy nhất đối với dữ liệu hồ sơ 'CÓ' khi so sánh với 'CÓ' tương ứng.

Chúng tôi đang tìm kiếm những tính năng làm cho dữ liệu hồ sơ 'CÓ' khác với dữ liệu 'CÓ' tương ứng.

Chính từ những **khác biệt** này mà chúng tôi tìm kiếm những **thay đổi** có liên quan, bằng cách hỏi:

- “Những gì đã thay đổi trong, trên, tại, xung quanh hoặc về từng sự khác biệt.”

Bằng cách liệt kê những thay đổi này theo thứ tự thời gian (Biểu đồ TimeLine), tất cả các thay đổi xảy ra sau khi sự cố xuất hiện lần đầu tiên có thể được loại bỏ.

Các Nguyên nhân tiềm ẩn mới hiện có thể được đưa ra giả thuyết bằng cách xem xét từng thay đổi này trong sự cô lập hoặc trong các kết hợp khác nhau và sàng lọc dựa trên hồ sơ vấn đề, để thiết lập (các) nguyên nhân có khả năng nhất.

Bước 4: Xác minh (các) nguyên nhân gốc

Mục đích của bước này là để chứng minh một cách thuyết phục rằng (các) nguyên nhân có khả năng được xác định là nguyên nhân gốc, chỉ sau đó bạn mới có thể thực hiện hành động để thực hiện Hành động khắc phục vĩnh viễn. Trong bước này, nhóm sẽ cần giải quyết các câu hỏi sau:

- Loại dữ liệu nào cần được thu thập để chứng minh hoặc bác bỏ nguyên nhân là nguyên nhân gốc?
- Vấn đề có thể được thực hiện để đến và đi với các biến liên quan riêng đến nguyên nhân này không?
- Bằng chứng nào cho thấy nguyên nhân này thực sự đã xảy ra?
- Nguyên nhân này có giải thích 100% hồ sơ sự cố (tần suất sự cố, mức độ, dữ liệu thời gian, v.v.) không? Tất cả các giả định đã được kiểm tra?
- Dữ liệu xác minh hỗ trợ có thực tế và có thể định lượng được không?

Nếu khả thi, điều tra tất cả các nguyên nhân có thể đồng thời để tiết kiệm thời gian. Nếu bạn điều tra chỉ một nguyên nhân có khả năng rất nhiều thời gian có thể bị mất nếu nguyên nhân có khả năng đó không phải là nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Nếu nguyên nhân thiết kế kỹ thuật được xác định, các thí nghiệm sàng lọc có thể giúp xác định các biến chính bị ảnh hưởng bởi các quy trình tiếp theo. Hành động thiết kế mạnh mẽ sau đó có thể là thích hợp.

Khi một nguyên nhân có khả năng đã được chọn để điều tra, sáu bước sau đây được khuyến nghị:

1. Nêu cách nguyên nhân có thể có thể dẫn đến vấn đề được mô tả.
2. Thiết lập loại dữ liệu nào có thể dễ dàng chứng minh hoặc bác bỏ nguyên nhân có thể. Phát triển một kế hoạch về cách nghiên cứu sẽ được tiến hành. Xác định các hành động trên một kế hoạch hành động.
3. Tổ chức và chuẩn bị các tài liệu và tài nguyên cần thiết để tiến hành nghiên cứu.
4. Thu thập dữ liệu cần thiết.
5. Sử dụng các công cụ thống kê thích hợp nhấn mạnh minh họa đồ họa của dữ liệu
6. Kết luận phác thảo từ nghiên cứu. Có phải dữ liệu thiết lập nguyên nhân có thể là nguyên nhân của vấn đề, tức là Nguyên nhân gốc rễ?

Giải quyết vấn đề theo định hướng dữ liệu thường phức tạp hơn việc thu thập dữ liệu liên quan, phân tích kết quả và quyết định giải pháp chính xác. Sau khi dữ liệu được thu thập và phân tích, các câu hỏi mới thường xuất hiện, do đó, một lần lặp khác có thể là cần thiết.

Hồ sơ vấn đề ~ Câu hỏi hướng dẫn

CÓ	KHÔNG
<p>Cái gì</p> <p>Sản phẩm nào có sai lỗi?</p> <p>Sai lỗi là gì?</p> <p>Ở đâu</p> <p>Bạn thấy sai lỗi ở đâu trên đối tượng? (cụ thể là bên trong / bên ngoài - ở cạnh bên trái)</p> <p>Về mặt địa lý, đối tượng sai lỗi có được quan sát không?</p> <p>Khi nào</p> <p>Khi trong thời gian, các đối tượng sai lỗi lần đầu tiên được quan sát?</p> <p>Khi nào, kể từ thời điểm đó, đối tượng sai lỗi đã được quan sát?</p> <p>Khi nhìn thấy trong dòng quy trình, vòng đời hoặc chu kỳ hoạt động.</p>	<p>Những đối tượng tương tự nào có thể có sai lỗi nhưng không có?</p> <p>Những sai lỗi nào khác có thể được quan sát, nhưng không?</p> <p>Nơi nào khác trên đối tượng bạn có thể quan sát thấy sai lỗi nhưng không?</p> <p>Ở nơi nào khác về mặt địa lý, bạn có thể quan sát thấy vật thể bị lỗi, nhưng không?</p> <p>Khi nào nó có thể được quan sát lần đầu tiên, nhưng không phải?</p> <p>Những lần khác bạn có thể quan sát đối tượng sai lỗi, nhưng không?</p> <p>Nơi nào khác trong dòng quy trình, vòng đời hoặc chu trình vận hành bạn có thể đã quan sát thấy lỗi, nhưng không?</p>

Lớn như thế nào

Có bao nhiêu sp có sai lỗi?

Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi sp?

Xu hướng là gì? (ổn định, trở nên tốt hơn /
tồi tệ hơn)

Có bao nhiêu sản phẩm có thể có sai
lỗi, nhưng không?

Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi đối tượng
có thể có, nhưng không?

Những xu hướng khác có thể đã được
quan sát, nhưng không?

BẢNG MÔ TẢ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

1. Định nghĩa vấn đề:

(Điều gì sai với nó)

	Hồ sơ vấn đề		Phân tích			Nguyên nhân tiềm ẩn
	CÓ	KHÔNG	Khác biệt	Thay đổi	Ngày	
CÁI GÌ Chủ thể						
Chênh lệch						
Ở ĐÂU Phát hiện ra chủ thể						

Xét về mặt địa lý					
KHI NÀO Lần đầu tiên phát hiện ra					
Phát hiện ra khi nào					
Phát hiện ra ở giai đoạn nào của quy trình/ vòng đời sản phẩm					

<p>BAO LỚN</p> <p>Có bao nhiêu sản phẩm có vấn đề/ sai lỗi?</p>				<p>Kiểm tra nguyên nhân xác suất:</p> <p>Thử thách từng người với nhau Làm thế nào để giải thích (mỗi) là/ không thực tế?</p> <p>Lưu ý các giả định để giải thích.</p>
<p>Có bao nhiêu sai lỗi trên mỗi sản phẩm</p>				<p>Kế hoạch xác minh (Nguyên nhân gốc rễ):</p>
<p>Xu hướng gì?</p>				

PH2 Ra quyết định

Ra quyết định là một quá trình có hệ thống để giúp bạn đi đến quyết định tối ưu. Việc áp dụng một quy trình có hệ thống giúp giảm thiểu tác động của sự thiên vị chủ quan và cung cấp một cách tiếp cận chung cho việc ra quyết định nhóm trong đó sự đồng thuận là quan trọng đối với toàn bộ cam kết của nhóm. Ngoài ra, nó cung cấp bằng chứng tài liệu khi trình bày các khuyến nghị cho quản lý.

Tuy nhiên, có nhiều loại quyết định khác nhau mà chúng ta phải đưa ra mỗi ngày khi không phù hợp để sử dụng quy trình ra quyết định chính thức. Ví dụ: chọn từ thực đơn trong nhà hàng, quyết định xem có nên thảo luận vấn đề với nhà cung cấp qua điện thoại hoặc thực hiện chuyến thăm cá nhân hay không, và nhiều mối quan tâm nhỏ như vậy đòi hỏi rất ít trong quá trình phân tích chính thức hoặc trực quan.

Nói chung, các tình huống có nhiều khả năng được hưởng lợi từ việc có một quy trình ra quyết định chính thức là những tình huống:

- Quyết định được đưa ra là quan trọng.
- Có một số lựa chọn thay thế để lựa chọn.
- Sự lựa chọn tốt nhất trong số nhiều người là không rõ ràng.
- Đầu vào đa chức năng là điều cần thiết cho sự thành công của quyết định cuối cùng.

Một quy trình có thể nhìn thấy có hệ thống phù hợp lý tưởng với các tình huống nhóm trong đó đầu vào đa chức năng là điều cần thiết cho sự thành công của quyết định cuối cùng. (Các cá nhân có thể áp dụng quy trình với thành công như nhau khi không yêu cầu đầu vào đa chức năng hoặc nhóm).

Có một vài nơi trong quy trình 8D trong đó một kỹ thuật tốt để đưa ra quyết định là điều cần thiết. Một ví dụ là nơi nhóm được yêu cầu quyết định hành động ngăn chặn

hiệu quả nhất. Một giai đoạn khác là tại D5, nơi nhóm được yêu cầu đưa ra quyết định về những hành động khắc phục vĩnh viễn nên được thực hiện để loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Bước 1: Mô tả KẾT QUẢ CUỐI CÙNG

Ra quyết định bắt đầu bằng việc xem xét các mục tiêu cơ bản của quyết định. Mặc dù có vẻ cơ bản, nhiều nỗ lực ra quyết định trở nên bối rối vì (các) mục tiêu cuối cùng không được hiểu và chấp nhận bởi tất cả những người ra quyết định. Cũng phổ biến là xu hướng vô thức để thúc đẩy các lựa chọn yêu thích.

Bước đầu tiên của quá trình ra quyết định là đưa ra một tuyên bố ngắn gọn mô tả kết quả cuối cùng mong muốn. Tuyên bố này là chìa khóa để kiểm soát quá trình. Nó xác định phạm vi của quyết định được đưa ra và cung cấp một trọng tâm thiết yếu cho nhóm.

Tuyên bố này phải chứa một “Hành động”, chẳng hạn như “mua”, 'chọn', v.v. và một đối tượng, chẳng hạn như “phay m/c”, “hệ thống máy tính”, “trợ lý quản trị”, v.v. “Mua một chiếc xe mới” là một tuyên bố ngắn gọn, trong đó “mua” là hành động và “xe hơi” là đối tượng của quyết định được đưa ra.

Tuy nhiên, điều quan trọng là phải đảm bảo tuyên bố mô tả kết quả cuối cùng thực sự phản ánh ý định mong muốn và không hạn chế hoặc tăng phạm vi của quyết định một cách không cần thiết. Trong ví dụ trước, “Mua xe mới” sẽ tự động loại trừ tùy chọn của xe đã sử dụng. Trong thực tế, tuyên bố này phản ánh một số quyết định trước hoặc ngầm.

- Để mua (không thuê hoặc mượn, v.v.)
- Một chiếc xe duy nhất (không phải vài chiếc)
- Mới (không sử dụng)

- Xe hơi (không phải xe tải, xe đạp, v.v.)

Tương tự, tuyên bố sẽ phản ánh mức độ phù hợp của kết quả cuối cùng mong muốn mà nhóm đang làm việc. Ví dụ: “Cung cấp phương tiện giao thông gia đình” sẽ cung cấp nhiều lựa chọn hơn so với “Mua xe mới”. Ngoài ra, một nhóm làm việc khác có thể được yêu cầu để giải quyết “Chọn thợ hàn robot mới cho Nhà máy X”. Nhóm phải liên tục xem xét tuyên bố mô tả kết quả cuối cùng được yêu cầu, để đảm bảo rằng nó thực sự phản ánh kết quả được yêu cầu.

Bước 2: Liệt kê các tiêu chí quyết định

Sử dụng tuyên bố Kết quả cuối cùng làm trọng tâm, nhóm ra quyết định hiện đang ở vị trí liệt kê tất cả các tiêu chí cần được thỏa mãn thông qua quyết định này. Bạn sẽ cần xem xét các hạn chế về ngân sách và thời gian, thủ tục công ty, luật pháp và tất cả các tiêu chí khác mà quyết định sẽ cần phải đáp ứng. 'Brainstorming' là một kỹ thuật hữu ích cho một nhóm sử dụng ở giai đoạn này để tạo ra một danh sách mở rộng, sau đó có thể được tinh chỉnh để phản ánh các điều kiện chính xác mà quyết định cần đáp ứng.

Ở giai đoạn này, nhóm sẽ cần xác định các tiêu chí đó là ĐƯỢC CHO, (ví dụ: yêu cầu về ngân sách hoặc lập pháp) và do đó nhóm không thể thương lượng được. Tất cả đều ở dạng này hoặc dạng ĐƯỢC CHO khác phải được đáp ứng.

Vì điều quan trọng là tất cả các thành viên trong nhóm có thể nhận ra liệu ĐƯỢC CHO có đạt được hay không, ĐƯỢC CHO phải được đo lường. Nếu không thể đo lường được thì liệu các tiêu chí đang được đáp ứng có trở thành chủ quan hay không. Ví dụ: 'Sản phẩm cuối phải có vẻ ngoài mạnh mẽ' là một tuyên bố chủ quan - những gì xuất hiện mạnh mẽ đối với một cá nhân có thể không phải với người khác.

ĐƯỢC CHO là tiêu chí tối thiểu phải được thỏa mãn khi đưa ra quyết định và cung cấp phương tiện lọc ra các lựa chọn thay thế không đáp ứng yêu cầu tối thiểu này.

Các tiêu chí còn lại có thể được coi là các tính năng mong muốn mà bạn MUỐN đáp ứng.

Bước 3: Quyết định tầm quan trọng tương đối của NHỮNG MONG MUỐN

Như mong đợi, các tiêu chí MUỐN không phải đều có mức độ quan trọng như nhau. Ví dụ, khi mua một chiếc xe mới, một hệ thống phanh chống bó cứng có thể quan trọng đối với bạn hơn là, cửa sổ điện.

Do đó, bước đầu tiên trong việc xác định tầm quan trọng tương đối của NHỮNG MONG MUỐN là thiết lập cái nào được coi là quan trọng nhất. Để dễ dàng thao tác toán học, giá trị này được gán một giá trị 10. Bạn sẽ so sánh tất cả các NHỮNG MONG MUỐN khác với giá trị này và cung cấp cho chúng một giá trị phản ánh tầm quan trọng tương đối của chúng.

Thoạt nhìn điều này tương đối đơn giản để làm. Tuy nhiên, trong việc ra quyết định nhóm với các đại diện từ các chức năng khác nhau, đây là nơi có thể phát sinh xung đột. Điều gì là quan trọng đối với một chức năng có thể không quá quan trọng đối với chức năng khác. Ở giai đoạn này, việc tham chiếu trở lại câu lệnh KẾT QUẢ KẾT THÚC trở nên quan trọng trong việc duy trì sự tập trung vào những gì bạn đang cố gắng đạt được.

Bước 4: Xác định LỰA CHỌN

LỰA CHỌN hiện được xác định. Trong một số trường hợp, đây sẽ là các danh mục nhà cung cấp rõ ràng hoặc sẵn sàng cho các thiết bị mới hoặc một danh sách các thiết kế thành phần thay thế sẽ cung cấp cho bạn các lựa chọn về chế độ đọc. Trong các

trường hợp khác, khi không có lựa chọn readymade, chúng có thể phải được tạo bằng kỹ thuật động não.

Bước 5: So sánh LỰA CHỌN với các tiêu chí

Có bốn giai đoạn so sánh SỰ LỰA CHỌN với các tiêu chí.

Giai đoạn 1

Đảm bảo rằng mỗi LỰA CHỌN thỏa mãn các tiêu chí GIVEN. Thất bại của SỰ LỰA CHỌN để đáp ứng bất kỳ một trong các quy tắc GIVENS mà nó không được xem xét thêm.

Giai đoạn 2

Đánh giá khả năng tương đối của các LỰA CHỌN còn lại để đáp ứng các tiêu chí MUỐN. Lần lượt thực hiện từng MUỐN, đánh giá cách mỗi LỰA CHỌN đáp ứng mong muốn đó bằng cách gán giá trị 'tốt nhất' là 10. Chỉ định các LỰA CHỌN khác một giá trị tương ứng với 'tốt nhất' theo thang điểm 'CÁCH TỐT' 0 - 10 (0 không đáp ứng tiêu chí MUỐN).

Giai đoạn 3

Đối với mỗi lựa chọn còn lại, hãy nhân giá trị quan trọng tương đối được gán cho mỗi MUỐN, với giá trị tương ứng của nó như thế nào để đến SCORE.

Giai đoạn 4

Tổng số điểm cho mỗi LỰA CHỌN để đưa ra Giá trị công đức tương đối cho mỗi LỰA CHỌN. Bây giờ bạn có thể so sánh các LỰA CHỌN dựa trên Giá trị công đức tương đối.

Bước 6: Phân tích rủi ro

Nhiều quyết định kém là kém vì những người ra quyết định không xem xét những gì có thể sai. Phân tích rủi ro cho phép những người ra quyết định có cơ hội nhìn thấy rủi ro vốn có trong bất kỳ lựa chọn nào. Phân tích rủi ro là một cơ hội lý tưởng để thu hút đầu vào từ những người sẽ phải sống với quyết định cuối cùng.

Đối với mỗi LỰA CHỌN còn lại, việc tìm kiếm rủi ro được thực hiện trong ba lĩnh vực.

Đầu tiên là đánh giá cách thức LỰA CHỌN thực hiện đối với ĐƯỢC CHO bắt buộc. Những người chỉ đáp ứng các tiêu chí ĐƯỢC CHO nên được coi là rủi ro tiềm ẩn.

Khu vực thứ hai là nơi CHỌN thực hiện kém đối với MONG MUỐN với giá trị Tầm quan trọng tương đối cao.

Khu vực thứ ba là một tìm kiếm tổng quát hơn bao gồm xem xét các ảnh hưởng bên ngoài, tác động đến chất lượng, cơ sở vật chất, vv Một danh sách kiểm tra hữu ích được cung cấp trong bảng quyết định. Đánh giá rủi ro dựa trên hai tiêu chí:

Xác suất của một sự kiện xảy ra

Sự nghiêm trọng sẽ xảy ra Để có thể so sánh các rủi ro khác nhau, hãy đánh giá xác suất của sự kiện xảy ra trên thang điểm từ 1-10, tức là:

1 = xác suất thấp của sự kiện xảy ra

10 = chắc chắn sẽ xảy ra

Tương tự, đánh giá mức độ nghiêm trọng theo thang điểm từ 1-10, tức là:

1 = tác động nhỏ nếu sự kiện xảy ra

10 = rất nghiêm trọng nếu sự kiện xảy ra

Nhân hai số liệu để đạt được Tổng số Đe dọa.

Xác định tổng số Đe dọa cho từng LỰA CHỌN còn lại.

Bước 7: Tạo LỰA CHỌN cân bằng

Bằng cách xem xét các lợi ích (Bảng khen tương đối) và các mối đe dọa liên quan đến mỗi LỰA CHỌN, bạn có thể quyết định:

- chấp nhận mức độ rủi ro
- cam kết lựa chọn tốt nhất hiện có trong khi chỉ đạo các nguồn lực để giảm thiểu hoặc quản lý rủi ro
- từ bỏ một LỰA CHỌN có lợi cho người khác
- từ chối tất cả các LỰA CHỌN có sẵn

Danh sách kiểm tra cho quá trình ra quyết định

1. Mô tả KẾT QUẢ KẾT THÚC

- quyết định thực sự bạn đang đưa ra là gì?
- tìm kiếm các quyết định đã được đưa ra
- sử dụng các từ 'hành động' như 'chọn', 'mua' hoặc 'chọn'.

2. Liệt kê các tiêu chí

- sử dụng tư duy mới
- GIVENS phải đo lường được, thực tế và bắt buộc
- đảm bảo bạn bao gồm tất cả các cơ sở và mạng WANTS của bạn đại diện cho tất cả các lĩnh vực (thời gian, tiền bạc, pháp lý, con người, sản xuất)

3. Quyết định tầm quan trọng tương đối

- chỉ định điều quan trọng nhất MUỐN giá trị 10 trên thang điểm từ 1-10
- xem xét tầm quan trọng tương đối của sự cân bằng

4. Liệt kê các lựa chọn

- tìm kiếm các lựa chọn thay thế mới và khác nhau
- xác định tất cả các LỰA CHỌN mà bạn có thể hoạt động

5. So sánh LỰA CHỌN với ĐƯỢC CHO và MUỐN

- đảm bảo mỗi LỰA CHỌN thỏa mãn ĐƯỢC CHO của bạn
- đánh giá các LỰA CHỌN theo từng MUỐN bằng cách chỉ định người biểu diễn 'tốt nhất' với giá trị 10 và các giá trị khác tương đối trên thang điểm từ 0-10
- nhân lên 'mức độ tốt' của SỰ LỰA CHỌN bằng mức độ quan trọng của mong muốn để có được điểm số. Thêm điểm số để xác định CHOICE nào có công nhất.

6. Phân tích rủi ro

- nhìn vào SỰ LỰA CHỌN tốt nhất của bạn để xác định mọi rủi ro mà nó có
- đánh giá TÍNH TOÁN của rủi ro xảy ra và NGHIÊM TÚC
- nếu điều đó xảy ra nếu lựa chọn hàng đầu của bạn có nhiều rủi ro, hãy phân tích LỰA CHỌN cao nhất tiếp theo của bạn để xác định rủi ro

7. Làm cho sự lựa chọn cân bằng

- chọn LỰA CHỌN cung cấp kết quả bạn muốn tạo và có rủi ro chấp nhận được kết nối với nó

BẢNG MÔ TẢ VIỆC QUYẾT ĐỊNH

(1) Kết quả cuối cùng

NGUYÊN TẮC (2)		(4) LỰA CHỌN CÓ SẴN - (ĐÔI MỐI)														
		A			B			C			D			E		
ĐƯỢC CHO:		INFO (5)	Y/N	INFO	Y/N	INFO	Y/N	INFO	Y/N	INFO	Y/N	INFO	Y/N	INFO	Y/N	
MUỐN:	(3) HOW IMPO RTAN T (1- 10)	INFO	(5) HOW GOOD (0-10)	Score	INFO	HOW GOOD (1-10)	Score	INFO	HOW GOOD (1-10)	Score	INFO	HOW GOOD (1-10)	Score	INFO	HOW GOOD (1-10)	Score

RELATIVE MERIT (Total Score)																

PHÂN TÍCH RỦI RO (6)

"Nếu chúng ta làm điều này, điều gì có thể xảy ra, trái với lợi ích của chúng ta?"

NGUỒN	(7) LỰA CHỌN HẤP DẪN											
(LỰA CHỌN)		P	S	=T		P	S	=T		P	S	=T
A. Những đặc RỦI điểm nào của RO sự lựa chọn này có thể không đáp ứng hoàn toàn GIVENS?												
B. Những tính RỦI năng hoặc đặc RO điểm nào của sự LỰA												

<p>CHỌN này thỏa hiệp hoặc đe dọa một MUỐN quan trọng?</p>												
<p>C. TOÀN THỂ</p> <p>Bạn có lường trước được các vấn đề với SỰ LỰA CHỌN này trong bất kỳ danh mục nào sau đây không?</p> <p>Mọi người Cơ quan</p>												

Ảnh hưởng bên ngoài											
Cơ sở vật chất											
Trang thiết bị											
Ý tưởng -											
Chính sách -											
Quy trình											
Nguyên vật liệu											
Năng lực kinh tế tiên											
Chất lượng											
Thời gian											
Can thiệp cá nhân											
Phức tạp											

<p>Các tính năng quan trọng không bị từ chối trong Tiêu chí quyết định Khác</p>												
<p>THỦ TỤC: Điều tra một lựa chọn tại một thời điểm. Tất cả đánh giá mối đe dọa của cùng một cá nhân hoặc nhóm.</p>												
<p>"HỆ TRỌNG" Số 10 có nghĩa là từ chối nếu</p>	<p>P = Probability (1-10)</p>	<p>TOTAL THREAT =</p>	<p>TOTAL THREAT =</p>	<p>TOTAL THREAT =</p>								

xác suất là chắc chắn (10 x 10).	S = Seriousness (1-10) T = Threat (P x S)		
-------------------------------------	---	--	--

PH3 Lập kế hoạch và phòng ngừa sự cố

Lập kế hoạch và phòng ngừa vấn đề trái ngược với giải quyết vấn đề. Các kỹ thuật giải quyết vấn đề được sử dụng để thiết lập lý do tại sao một cái gì đó đã sai, tức là không thực hiện theo một tiêu chuẩn quy định và xử lý một tình huống đã có hiệu lực. Thông tin và dữ liệu xác định nguyên nhân đã tồn tại, mặc dù trong các tình huống phức tạp có thể khó tìm thấy. Mặt khác, ngăn chặn các vấn đề, nhìn vào tương lai để đánh giá những gì có thể sai và do đó lập kế hoạch hành động để ngăn chặn nó xảy ra. Do áp lực công việc, (thường giải quyết vấn đề), phòng ngừa vấn đề thường không nhận được mức độ chú ý mà nó xứng đáng.

Trong suốt quá trình 8D, cần phải xây dựng và triển khai các kế hoạch. D3 và Do - Thực hiện là hai lĩnh vực ứng dụng rõ ràng.

Kế hoạch có thể bị đe dọa bởi những điều có thể đi sai. Trong khi lập kế hoạch xác định những gì phải được thực hiện để đạt được mục tiêu, trọng tâm trong phòng ngừa vấn đề là làm cho những điều đó có thể nhìn thấy những mối đe dọa thành công của một kế hoạch. Nếu các mối đe dọa được xác định trước khi thực hiện, thì chúng có thể được kiểm soát hoặc giảm thiểu.

Phòng ngừa vấn đề là xem xét có hệ thống các bước của kế hoạch, hỏi những câu hỏi cơ bản:

- Điều gì có thể khiến các bước/ giai đoạn bị thực hiện sai?
- Có thể làm gì để ngăn chặn nguyên nhân đó tạo ra vấn đề?
- Những gì cần phải được thực hiện nếu nó xảy ra?
- Ai cần khởi xướng hành động, và điều gì nên bảo họ tiến hành?

Có chín bước cơ bản trong quy trình phòng ngừa và lập kế hoạch. Đó là:

1. Xây dựng kế hoạch

2. Xác định các bước quan trọng trong kế hoạch
3. Xác định các vấn đề tiềm ẩn
4. Suy đoán về nguyên nhân có thể
5. Xác định các hành động phòng ngừa
6. Xác định các hành động bảo vệ
7. Phát triển tín hiệu cho các hành động bảo vệ
8. Xác định trách nhiệm cho các hành động bảo vệ
9. Xem xét và sửa đổi kế hoạch và xác định các điểm đánh giá tiến bộ.
10. Bước 1 xử lý chính giai đoạn lập kế hoạch, trong khi bước 2 đến 9 xử lý vấn đề phòng ngừa - một tập hợp con của kế hoạch.

Bước 1: Xây dựng kế hoạch

Các nhà hoạch định sử dụng kinh nghiệm của họ để xác định những bước nào phải được hoàn thành để đạt được mục tiêu của kế hoạch trước ngày mục tiêu. Nói chung, các bước của kế hoạch được sắp xếp tuần tự theo thứ tự thời gian.

Kế hoạch hoàn thành có thể được thể hiện bằng nhiều định dạng. Một số đơn giản như một danh sách “việc cần làm”, trong khi một số khác có thể rất chi tiết như trong lịch trình quản lý dự án. Tuy nhiên, mức độ chi tiết cần thiết trong một kế hoạch sẽ thay đổi tùy theo mức độ quan trọng và phức tạp của một tình huống nhất định.

Theo đó, có nhiều kỹ thuật lập kế hoạch có thể được sử dụng, ví dụ:

- Danh sách việc cần làm - “to-do list”
- Một kế hoạch hành động tuần tự, bao gồm thông tin về ai, cái gì và khi nào
- Biểu đồ PERT
- Một kế hoạch đường dẫn quan trọng
- Lịch trình quản lý dự án chi tiết

Nói chung, chức năng của một kế hoạch là xác định các bước phải hoàn thành để đạt được mục tiêu. Một kế hoạch tốt cũng sẽ xác định các tiêu chuẩn, điều kiện và tiêu chí phải đạt được để nói rằng mục tiêu đã được đáp ứng.

Bước 2: Xác định các bước quan trọng

Xem lại từng bước trong kế hoạch và nêu bật những lĩnh vực mà thông qua đánh giá và kinh nghiệm, được coi là "quan trọng". Chúng có thể bao gồm các lĩnh vực đặc biệt phức tạp, hạn chế thời gian chặt chẽ hoặc thực sự là bất kỳ bước nào là chìa khóa cho sự thành công của các kế hoạch.

Bước 3: Xác định các vấn đề tiềm ẩn

Đối với mỗi "bước quan trọng trong kế hoạch, hãy xem xét." điều gì có thể sai". Liệt kê tất cả các lý do có thể khiến mỗi bước cụ thể trong kế hoạch có thể thất bại. Tất nhiên, có thể có một số vấn đề tiềm ẩn đối với từng bước quan trọng. Trong khi, lý tưởng nhất, tất cả những vấn đề tiềm ẩn này cần được giải quyết, thường là cần thiết, với các nguồn lực hữu hạn, chỉ tập trung chú ý vào các mối quan tâm ưu tiên cao. Đặt mức độ ưu tiên đạt được tốt nhất bằng cách xem xét xác suất của một vấn đề tiềm ẩn xảy ra và mức độ nghiêm trọng hoặc tác động mà nó có thể có, nếu nó xảy ra. Cả xác suất và mức độ nghiêm trọng đều được đánh giá theo thang điểm từ 1-10.

Xác suất (P)

Mức độ nghiêm trọng (S)

1 10

Không có khả năng xảy ra - Chắc chắn sẽ xảy ra

Ít hoặc không có tác động - Hậu quả nghiêm trọng

Bước 4: Suy đoán nguyên nhân có thể

Trước khi hành động có thể được thực hiện để ngăn chặn một vấn đề tiềm ẩn, các nguyên nhân có thể phải được xác định. Do đó, đối với mỗi vấn đề tiềm năng 'ưu tiên cao', hãy suy đoán về các nguyên nhân có thể. Hãy cụ thể, liệt kê tất cả các nguyên nhân có thể của các vấn đề tiềm năng. Có thể có nhiều hơn một nguyên nhân có thể cho một vấn đề tiềm năng nhất định,

Bước 5: Xác định các hành động phòng ngừa

Hành động phòng ngừa giải quyết nguyên nhân của một vấn đề tiềm năng. Đối với mỗi nguyên nhân có thể, hãy đặt câu hỏi: “Bằng cách nào chúng ta có thể ngăn chặn nguyên nhân có thể gây ra vấn đề?”

Tuy nhiên, có thể có những trường hợp không thể ngăn chặn nguyên nhân tạo ra vấn đề. Trong những trường hợp này, chỉ cần quyết định xem rủi ro có thể chấp nhận được không, hoặc tìm cách để giảm thiểu ảnh hưởng của vấn đề tiềm ẩn.

Bước 6: Xác định các hành động bảo vệ

Các hành động bảo vệ phục vụ để giảm thiểu ảnh hưởng hoặc mức độ nghiêm trọng của một vấn đề tiềm ẩn, nếu nó xảy ra. Những hành động này có hiệu lực là “mạng lưới an toàn” nên Luật Murphy (bất cứ điều gì có thể sai gần như chắc chắn sẽ) thắng thế. Đối với mỗi vấn đề tiềm ẩn “ưu tiên cao”, các hành động bảo vệ phù hợp cần được vạch ra. Vì những hành động này sẽ chỉ được gọi “nếu điều tồi tệ nhất xảy ra”, nên xem xét các giải pháp chi phí thấp, dễ thực hiện.

Bước 7: Phát triển tín hiệu cho hành động bảo vệ

Một số hành động bảo vệ sẽ được đưa vào hiệu lực tự động - ví dụ, một hệ thống phun nước sẽ bị tắt do hơi nóng hoặc khói từ đám cháy. Trong trường hợp này, khói hoặc nhiệt đóng vai trò là tín hiệu. Mặt khác, một số hành động bảo vệ sẽ yêu cầu

can thiệp thủ công, ví dụ: đèn cảnh báo dầu trên xe kích hoạt chủ sở hữu kiểm tra mức dầu và nạp tiền khi cần thiết. Do đó, tất cả các hành động bảo vệ phải có các tín hiệu được xác định rõ ràng được gắn cờ khi hành động được thực hiện.

Bước 8: Xác định người chịu trách nhiệm khởi xướng hành động bảo vệ

Chỉ liệt kê các hành động và tín hiệu bảo vệ là không đủ. Các hành động bảo vệ đòi hỏi một sự hiểu biết rõ ràng về người sẽ khởi xướng hành động đó. Sự chậm trễ do nghi ngờ về thẩm quyền là hoàn toàn tránh được nếu ủy quyền được làm rõ trước. Người cần bắt đầu hành động nên được xác định bằng tên và trách nhiệm này cần được truyền đạt và xem xét với người đó.

Bước 9: Xem xét và sửa đổi kế hoạch và xác định các điểm đánh giá tiến độ

Sau khi hoàn thành phòng ngừa sự cố, cập nhật kế hoạch cuối cùng để bao gồm các biện pháp phòng ngừa và bảo vệ cùng với các tín hiệu phù hợp. Phán quyết và kinh nghiệm sẽ một lần nữa xác định nguồn lực và hành động nào là thiết yếu. Thường thì những hạn chế về thời gian, tiền bạc và nhân lực sẽ quyết định chấp nhận rủi ro, vì không phải mọi vấn đề có thể tương tự đều có thể được quản lý hoàn toàn.

Khi quy trình ngăn ngừa sự cố được áp dụng cho một kế hoạch, người lập kế hoạch có thể chọn thực hiện một hoặc nhiều thao tác sau:

- Sửa đổi kế hoạch ban đầu
- Phân bổ các nguồn lực để ngăn chặn nguyên nhân của các vấn đề được nhìn thấy bằng cách ngăn chặn sự cố
- Dự trữ tài nguyên sẽ được sử dụng nếu sự cố xảy ra
- Xác định và truyền đạt các hành động bảo vệ nếu gặp khó khăn
- Xác định và triển khai các kỹ thuật hoặc hệ thống giám sát để theo dõi tiến trình của các bước chính thông qua các giai đoạn quan trọng của kế hoạch

- Quyết định bao gồm đại diện của các bộ phận quan trọng để giúp tinh chỉnh kế hoạch trước khi thực hiện
- Quyết định từ bỏ mục tiêu ban đầu
- Chấp nhận mức độ rủi ro và thực hiện kế hoạch mà không cần sửa đổi

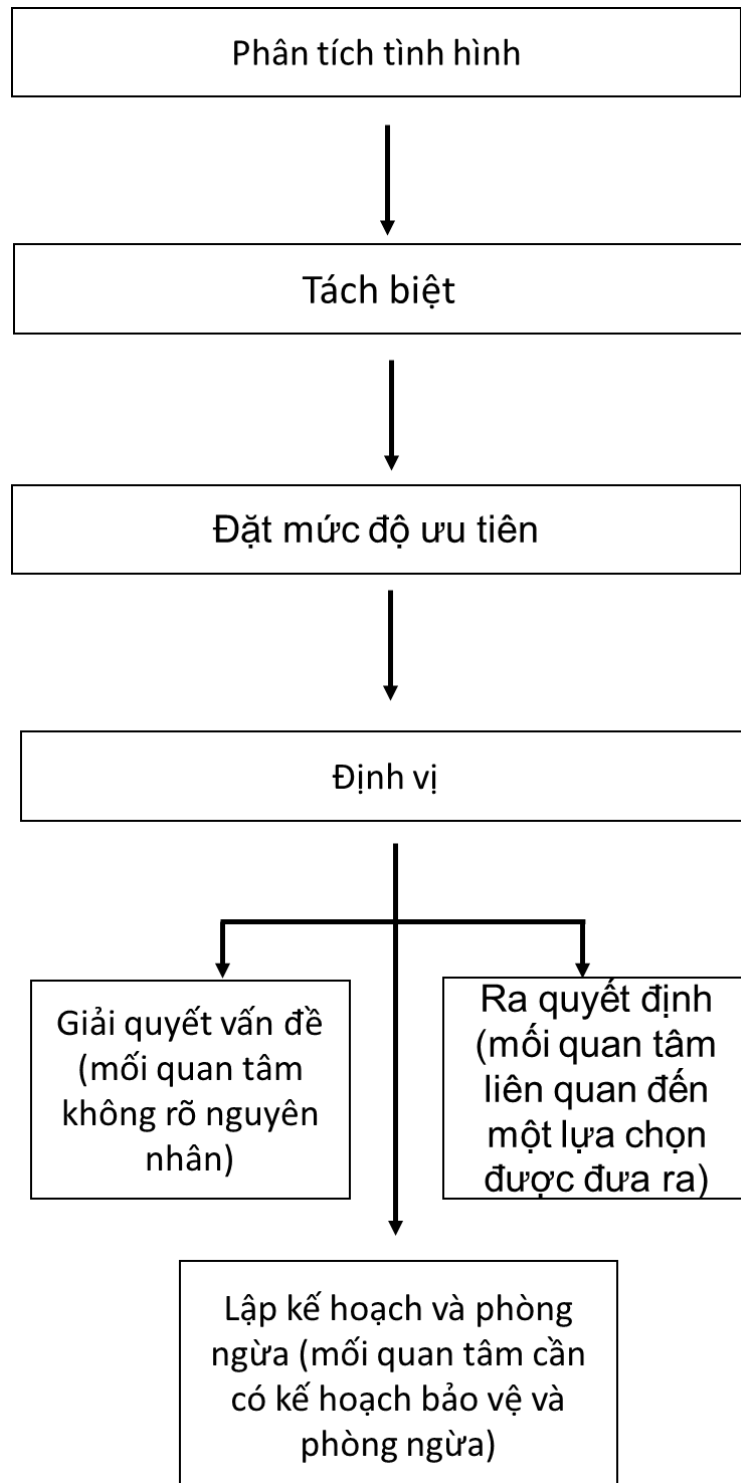
BẢNG PHÒNG NGỪA VẤN ĐỀ

Tuyên bố hành động:

KHU VỰC QUAN TRỌNG	VẤN ĐỀ TIỀM ẨN	ƯU TIÊN			NGUYÊN NHÂN CÓ THỂ XẢY RA	PHÒNG NGỪA	BẢO VỆ	AI	KHI NÀO
		P*	S*	PxS					

<p>Sử dụng kinh nghiệm của bạn để Suy đoán về các khu vực nhận dạng tiềm ẩn trong kế hoạch của bạn có vấn đề. Có thể có phức tạp, có một số chặt chẽ cho mỗi thời hạn bước quan trọng, có tác động cao, vv</p>	<p>Suy đoán về các vấn đề tiềm năng. Có thể có một vài cho mỗi bước quan trọng</p>	<p>Thiết lập khu vực nào cần sự chú ý của bạn nhất</p> <p>P = xác suất có vấn đề. S - Nghiêm túc</p>	<p>Nhận dạng thực tế nguyên nhân có thể. Có thể có sự chú ý của bạn nhiều hơn một cho mỗi vấn đề tiềm năng.</p>	<p>Làm thế nào bạn có thể giữ từng nguyên nhân có thể xảy ra?</p>	<p>Kế hoạch của bạn là gì nếu một vấn đề phát triển trong một khu vực quan trọng?</p> <p>Xác định người hoặc vị trí chịu trách nhiệm để bắt đầu hành động bảo vệ.</p>
--	--	--	---	---	---

Phân tích mối quan tâm



PH4 Phân tích mối quan tâm

Phân tích mối quan tâm là một kỹ thuật hữu ích cả trong và ngoài TOPS (8D), đây là một kỹ thuật mà hầu hết chúng ta sử dụng bằng trực giác. Bất cứ khi nào bạn xem lại thư buổi sáng hoặc nội dung trong 'khay' của mình, bạn sẽ tạo ra một cách chính thức hoặc không chính thức, một danh sách “To do - Việc cần làm” - một danh sách các mục hoặc mối quan tâm cần sự chú ý của bạn.

Một số việc này có thể yêu cầu hành động ngay lập tức, trong khi những mặt hàng khác có thể cần chú ý vào một ngày sau đó. Nói cách khác, bạn đang ưu tiên các mối quan tâm của mình, đây là một trong những khái niệm cơ bản của phân tích mối quan tâm.

Các yếu tố chính của phân tích mối quan tâm là:

- Phân tích tình huống - để xác định mối quan tâm
- Riêng biệt - chia nhỏ các vấn đề phức tạp thành các đơn vị kích thước có thể quản lý
- Đặt mức độ ưu tiên
- Định vị - để xác định các bước tiếp theo

Mặc dù các yếu tố của quy trình phân tích mối quan tâm được sử dụng trong suốt TOPS (8D), nhưng có một quy tắc ngụ ý DO (Nhận thức được vấn đề) trong đó toàn bộ quy trình có thể được sử dụng để đánh giá bạn đang ở đâu trong quá trình giải quyết vấn đề tổng thể.

Phân tích tình hình

Bước này liên quan đến nhận thức và phân tích hoạt động đang diễn ra (hoặc có thể) phù hợp với bạn. Sự nhấn mạnh ở đây là chủ động tìm kiếm mối quan tâm, thay vì

chờ đợi cho đến khi họ hạ cánh trên bàn của bạn. Tất cả các mối quan tâm nên được hiển thị dưới dạng một danh sách.

Tách biệt

Khái niệm phân tách là chia nhỏ hoặc chia nhỏ các vấn đề phức tạp thành các đơn vị kích thước nhỏ hơn, dễ quản lý hơn. Hãy xem xét một vấn đề như “Vấn đề cửa hàng sơn”. Sau khi tách, chúng tôi thấy rằng mỗi quan tâm ban đầu bao gồm một số mối quan tâm nhỏ hơn có thể được giải quyết trên cơ sở cá nhân:

- Vòi phun làm tắc nghẽn súng số 3
- Đơn vị khai thác không đáng tin cậy
- Tốc độ làm lại cao với ca 'B'
- Thiếu sơn trên bảng điều khiển

Đặt mức độ ưu tiên

Đặt mức độ ưu tiên cho phép chúng tôi giải quyết vấn đề 'quan trọng nhất' trước tiên. Có một số cách mà các ưu tiên có thể được thiết lập, sử dụng các thang đo đơn giản của các hệ thống tính điểm và trọng số cao, trung bình, thấp hoặc A, B, C hoặc số. Ví dụ, trong phòng ngừa sự cố của phần “Trợ giúp quy trình”, các vấn đề tiềm ẩn được ưu tiên bằng cách đánh giá xác suất xảy ra và tác động hoặc mức độ nghiêm trọng trên thang điểm từ 1-10.

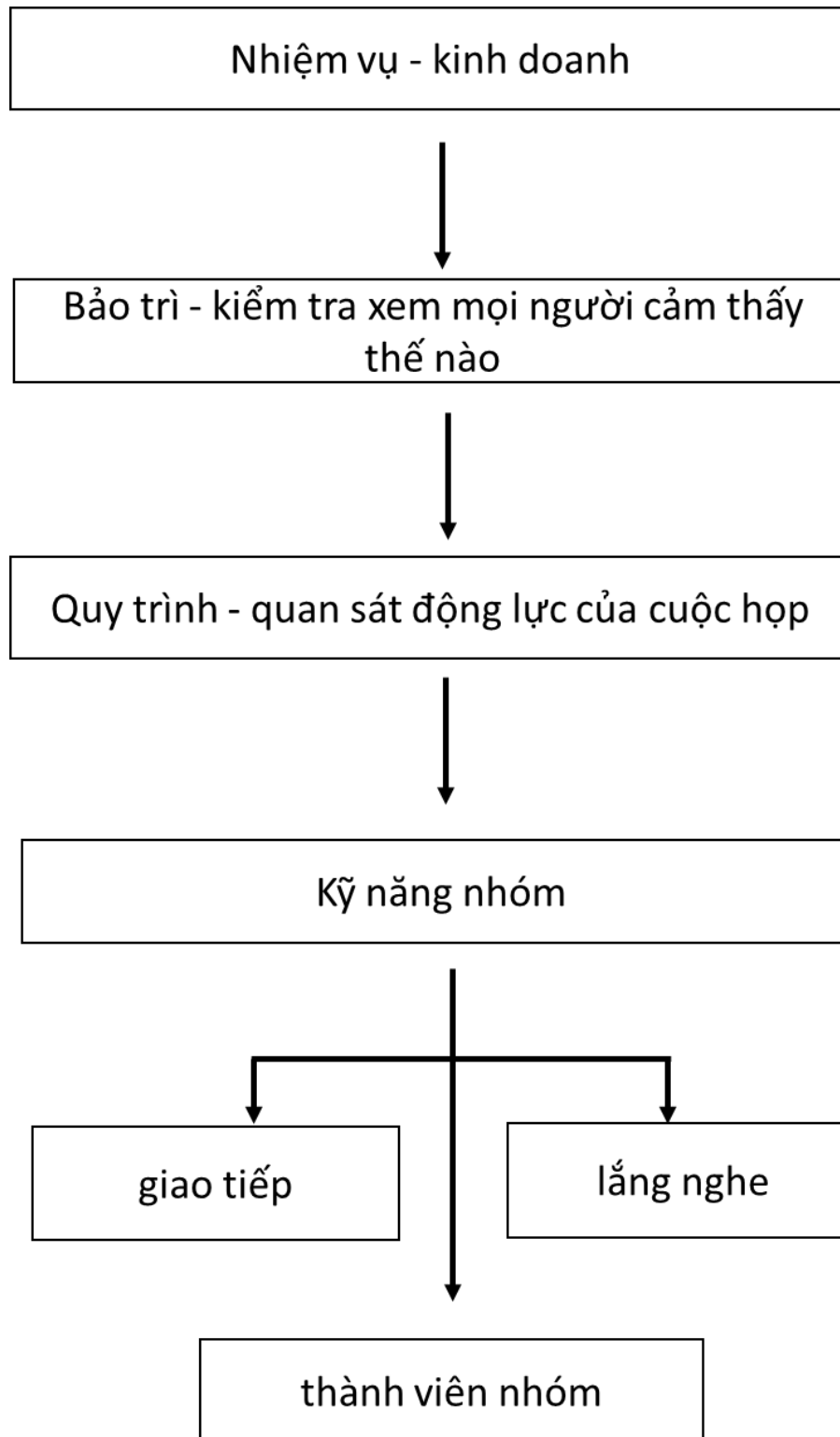
Định vị

Trong phần này của tài liệu hướng dẫn này, chúng tôi đã mô tả một quy trình giải quyết vấn đề (định hướng quá khứ), quy trình đưa ra quyết định (định hướng hiện tại) và quy trình ngăn ngừa sự cố (định hướng tương lai). Xác định mối quan tâm có nghĩa là xác định quy trình phù hợp nhất để sử dụng, tức là giải quyết vấn đề, ra quyết định hoặc phòng ngừa vấn đề tiếp theo.

Bất kỳ mối quan tâm nào nằm trong việc giải quyết vấn đề, nên được kiểm tra để xem liệu phương pháp TOPS (8D) có phù hợp hay không. Việc không xác định được mối quan tâm trong một trong các quy trình này, cho thấy cần phải phân tích thêm.

Định vị đạt được tốt nhất bằng cách tự hỏi mình những câu hỏi sau:

- Tôi có sai lệch với nguyên nhân chưa biết và cần biết nguyên nhân không? (Giải quyết vấn đề)
- Có sự lựa chọn nào được đưa ra từ một số lựa chọn thay thế và sự lựa chọn tốt nhất là không rõ ràng? (Quyết định)
- Tôi có kế hoạch bảo vệ thành phố không? (Phòng ngừa sự cố)



Kỹ năng xây dựng nhóm

Giới thiệu

Nội dung về quá trình giải quyết vấn đề quyết định thành công của nó. Nếu một người không thể tự mình giải quyết vấn đề, người ta phải biết cách thành lập một nhóm hiệu quả và dựa trên các tài nguyên độc đáo của nó.

Tăng sự phức tạp và chuyên môn hóa nhu cầu hợp tác giữa các nhân viên đồng nghiệp. Khi nỗ lực nhóm trở thành chuẩn mực, kết quả phản ánh chất lượng làm việc nhóm trong các nhóm giải quyết vấn đề. Đội hiệu quả tạo ra kết quả tốt, đội xấu thì không.

Bất cứ ai ở trong một nhóm hỗ trợ thiếu cách tiếp cận có hệ thống với các vấn đề hoặc tham gia vào một quá trình giải quyết vấn đề hiệu quả bị phá hoại bởi sự cãi nhau không được kiểm soát, giao tiếp kém hoặc thiếu tin tưởng, sẽ biết rằng tình huống có thể kết thúc lú lẫn.

TOPS (8D) dựa trên tiền đề rằng giải quyết vấn đề tốt là sản phẩm của:

- Một quy trình hiệu quả, có hệ thống
- Một nỗ lực hợp tác, có ý thức bao gồm tinh thần đồng đội mạnh mẽ và tinh thần đồng đội tích cực

Hai yếu tố này hoạt động phối hợp với nhau: cùng nhau chúng nhiều hơn tổng của các bộ phận của chúng. Các nhóm hình thành nhanh hơn, tạo ra các giải pháp hiệu quả hơn và có khả năng tốt hơn để chuyển sang các nhiệm vụ khác hoặc cộng tác với các nhóm khác. Ngoài ra, các thành viên của các nhóm TOPS được đào tạo để đạt được ý thức cá nhân về giá trị và thành tích.

Các nhóm hiệu quả phụ thuộc vào một số yếu tố chính. Trong số này có khả năng giao tiếp tốt, kỹ năng lắng nghe tốt, khả năng lãnh đạo tốt, sự hỗ trợ từ bên trong và từ quản lý, khả năng của các thành viên trong nhóm để xây dựng ý tưởng của nhau, dành thời gian để đánh giá cao và thừa nhận, và chấp nhận và trau dồi sự đa dạng.

Một số nhóm tự tạo. Một vấn đề phát sinh và ai đó chủ động tập hợp một nhóm, chọn một nhà vô địch, xây dựng nhóm thành một nhóm và giải quyết vấn đề. Các đội khác có thể được chọn và ủy quyền bởi một nhà vô địch để thực hiện một nhiệm vụ hoặc đáp ứng một thử thách cụ thể. Tuy nhiên, các nhóm khác có thể có vai trò liên tục trong tổ chức và sẽ sử dụng TOPS (8D) làm kỷ luật cho các phiên giải quyết vấn đề của họ.

Trong mỗi trường hợp, yếu tố cuối cùng là sự khám phá và công nhận nhóm là một thực thể duy nhất, như một sự kết hợp cụ thể của các cá nhân và kỹ năng. Chính kinh nghiệm này đã mang lại quá trình giải quyết vấn đề.

Nhiệm vụ / Bảo trì / Quy trình

Lý tưởng nhất, bất kỳ cuộc họp thảo luận nào cũng nên bao gồm các giai đoạn của nhiệm vụ (kinh doanh), bảo trì (kiểm tra cách mọi người cảm nhận) và xử lý, (quan sát về động lực của cuộc họp). Quá nhiều trưởng nhóm tập trung vào nhiệm vụ trong khi bảo trì và xử lý bị mất. Mặt khác, người hỗ trợ quá nhiệt tình có thể dành quá nhiều thời gian để kiểm tra các phản ứng mà không có gì nhiều được thực hiện. Trong cả hai trường hợp, nhóm sẽ có vấn đề. Tinh thần đồng đội xuất phát từ việc làm việc có ý thức cùng nhau hướng tới một mục đích chung.

Xây dựng đội ngũ và việc đạt được các mục tiêu của đội nên xảy ra đồng thời. Thời gian và địa điểm để bảo trì và xử lý không phải là khi vấn đề trở nên nghiêm trọng đến mức nhóm không thể hoạt động. Cả hai nên là một phần của cuộc sống liên tục của đội.

Nhiệm vụ

Nhiệm vụ là phần kinh doanh của một cuộc họp thảo luận và thường tạo thành trọng tâm chính. Đây là một phần của cuộc họp được mô tả trong chương trình nghị sự.

Xây dựng đội ngũ có vẻ rõ ràng liên quan đến bảo trì hơn là một nhiệm vụ, nhưng cách tiếp cận tốt của người lãnh đạo đối với nhiệm vụ luôn luôn phù hợp và hỗ trợ quá trình xây dựng đội nhóm. Điều quan trọng là cách anh ấy hoặc cô ấy tham gia và tận dụng tối đa khả năng của các thành viên trong nhóm.

Yếu tố nhiệm vụ của một quyết định thường bao gồm lập kế hoạch, chia sẻ thông tin, đặt câu hỏi, phản hồi, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Trong một nhóm hiệp đồng được lãnh đạo tốt, nó luôn luôn là một nguồn. của sự sáng tạo và thường phân khích là tốt.

Lập kế hoạch

Một nhà lãnh đạo giỏi thực hiện các phần nhiệm vụ của cuộc họp một cách hiệu quả bằng cách làm rõ các ý định, thiết lập chương trình nghị sự và một khoảng thời gian tham khảo ý kiến của một chỉ huy thứ hai hoặc có lẽ là người ghi chép. Chương trình nghị sự và thông tin cơ bản có thể được phân phối dưới dạng văn bản trước cuộc họp, cho phép người tham gia chuẩn bị đầu vào của riêng họ. Ngày họp được xác nhận trước và hiếm khi thay đổi. Nếu một cái gì đó khác được ưu tiên, các thành viên khác trong nhóm được giao cho vị trí thứ hai. Nếu điều này được thực hiện quá thường xuyên, họ sẽ trở nên mất tinh thần và hiệu suất sẽ bị ảnh hưởng.

Chia sẻ thông tin

Khi có thể, thông tin cần được cung cấp dưới dạng một bản ghi nhớ ngắn gọn. Người lãnh đạo có thể là một người có thẩm quyền nhưng hầu hết các nhóm sẽ chỉ muốn biết những gì cần thiết để chuyển sang giải quyết vấn đề.

Khi thông tin được trình bày bằng lời nói hoặc với sự hỗ trợ trực quan, hãy tuân thủ những điều cơ bản: Ai? Gì? Khi nào? Ở đâu? Bao nhiêu?

Đặt câu hỏi và phản hồi

Khi thông tin được cung cấp bằng lời nói khi bắt đầu cuộc họp, nên dành thời gian để đặt câu hỏi và phản hồi trước khi tiếp tục. Người lãnh đạo nên khuyến khích các thành viên khác trong nhóm phát biểu.

Bảo trì

Bảo trì là một phần quan trọng và thường bị bỏ quên trong việc xây dựng đội ngũ. Đây là thời gian dành sự chú ý đến cảm xúc và mối quan hệ của các thành viên trong nhóm. Khi các thành viên trong nhóm cảm thấy tích cực, anh ta sẽ tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ trong tay. Khi mối quan hệ tốt tồn tại giữa các thành viên trong nhóm, nhóm sẽ tạo ra chất lượng công việc. Mặt khác, nếu bảo trì bị bỏ qua, có nguy cơ tất cả các nỗ lực của bạn bị phá hoại và trở nên vô ích.

Trong một cuộc họp giải quyết vấn đề, luôn có những lúc cần tập trung vào cảm giác của mọi người, thay vì vào nhiệm vụ mà họ đang đối đầu cùng nhau. Hãy nhìn vào những dịp này.

Phần chính của sự nóng lên là bảo trì - điều chỉnh bản thân và người khác trước khi chú ý đến mục đích của cuộc họp và chương trình nghị sự. Trong suốt các bước điều chỉnh vào vị trí, bản thân, người khác và nhóm, sự chuẩn bị cá nhân và mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm đang được mài giũa. Thủ tục khởi động thường xuyên đảm bảo rằng phần còn lại của cuộc họp diễn ra suôn sẻ.

Trong cuộc họp theo dõi cần chú ý định kỳ nên được hướng dẫn trở lại nhận thức về nhau: khi có một dòng chảy và dòng chảy giữa nhiệm vụ và bảo trì, có thể duy trì biểu hiện năng lượng sáng tạo tự do. Phần nhiệm vụ của bất kỳ cuộc họp thảo luận

nào tự nhiên gây ra xung đột và căng thẳng trong khi bảo trì cung cấp một cách để trở lại hòa hợp.

Quá trình

Yếu tố thứ ba và cuối cùng của một cuộc họp là xử lý. Điều này có thể chỉ xảy ra một hoặc hai lần nhưng có những lúc nó trở nên thiết yếu. Giống như bảo trì, nó đánh dấu một sự phá vỡ trong quá trình tổ tụng và mọi người thường cảm thấy cần phải nghỉ ngơi (ngoại trừ người hoặc người đang nói). Tuy nhiên, trong khi bảo trì theo sau sự cần thiết phải hoàn toàn thoát khỏi công việc hoặc nhiệm vụ - một cơ hội để bày tỏ cảm xúc - xử lý xuất phát từ nhu cầu sắp xếp những gì đang xảy ra, lùi lại và xem xét tính năng động của cuộc họp.

Chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?

Nếu thời gian bảo trì được báo hiệu bởi ai đó đặt bút xuống và nói “Chúng ta hãy nghỉ ngơi hoặc làm điều gì đó khác biệt một chút”, thời gian xử lý được báo hiệu bởi “Được rồi, vậy chúng ta thấy điều gì xảy ra ở đây?” Thông thường, đó là trường hợp gần như tất cả mọi người nhận ra rằng cuộc họp đang mất phương hướng hoặc hai hoặc ba người bị khóa trong một cuộc tranh cãi trong đó các thành viên còn lại không tham gia hoặc mọi người đã lạc lối trong việc giải quyết vấn đề quá trình. Để “Vậy chuyện gì đang xảy ra ở đây?” người ta có thể thêm “Hãy kiểm tra quy trình.”

Kiểm tra quá trình

Hình thức kiểm tra quy trình đơn giản nhất là mỗi người lần lượt nói một hoặc hai từ mô tả những gì họ thấy đang xảy ra. Những người đã bận rộn tham gia thảo luận cho đến thời điểm đó thường sẽ ngạc nhiên khi nghe những quan sát của những người đã im lặng. Kết quả có thể sẽ là một quyết định “tiến lên”, để quay lại chương trình nghị sự hoặc đánh giá lại chương trình nghị sự trong thời gian còn lại. Thông

thường, một quyết định được đưa ra để hoãn thảo luận thêm về mặt hàng kinh doanh đó hoặc chỉ định một tiểu ban để khám phá câu hỏi và báo cáo lại cho cuộc họp tiếp theo.

Nghỉ ngơi

Nếu cuộc họp là một cuộc họp dài, nhà lãnh đạo có lẽ nên nghỉ ngơi để xử lý, ngay cả khi không trải nghiệm nhu cầu cá nhân. Bất kỳ thành viên trong nhóm có thể gọi để kiểm tra quá trình bất cứ lúc nào.

Nhiệm vụ, bảo trì và quy trình là tất cả các yếu tố chính của cuộc họp nhóm thành công. Câu hỏi cần giải quyết là một trong những thời điểm (khi nào xử lý, khi nào có phiên bảo trì) và tỷ lệ (tần suất sử dụng xử lý, thời gian dành cho bảo trì). Tuy nhiên, gần như chắc chắn rằng trong một công ty định hướng nhiệm vụ như Ford, việc bảo trì và xử lý có được sự rút ngắn và rằng, thành công như họ có thể, các đội hiếm khi đạt được tiềm năng của họ. Đã đến lúc rủi ro được thực hiện.

Kỹ năng nhóm

Kỹ năng giao tiếp

Một bộ sưu tập các cá nhân sẽ luôn đạt được ít hơn một nhóm có kỹ năng tương đương. Trong khi một tập hợp các cá nhân luôn đặt mình lên hàng đầu, hòa nhập với nhau và đạt được ít kết hợp với nhau hơn so với những gì họ đã làm một cách riêng biệt, nhóm được thành lập đạt được nhiều hơn một đơn vị so với tổng số những gì các thành viên có thể đạt được một mình. Đây là nguyên tắc của sức mạnh tổng hợp.

Một cách để một tập hợp các cá nhân trở thành một nhóm là bằng cách mở rộng các kênh liên lạc giữa mỗi cặp thành viên nhóm tiềm năng. Luồng thông tin không nên bị hạn chế trong kinh doanh mà có thể bao gồm sự nhạy cảm, phản ứng và các cảm

giác khác. Thời gian dành cho bảo trì hoặc xử lý tương phản với “nhiệm vụ” giúp đạt được mục đích này.

Từ giao tiếp đến sự hiểu biết và công nhận các kiểu suy nghĩ và hành vi bình dị. Từ giao tiếp cũng đến sự tôn trọng và cuối cùng là sự tin tưởng. Khi nhóm đạt được sự đánh giá cao về sự đa dạng của các kỹ năng dành cho nó, nó bắt đầu có được ý thức về bản sắc của mình với tư cách là một nhóm.

Giao tiếp có thể được cải thiện trong một số khác biệt

Cuối cùng, xây dựng đội ngũ là điều mà mỗi thành viên trong nhóm tiếp tục thực hiện giữa các cuộc họp, mỗi lần họ gọi điện thoại hoặc gặp một thành viên khác trong nhóm, đặc biệt là khi các từ được trao đổi không chỉ là nhiệm vụ được định hướng.

Mỗi thành viên trong nhóm nên phản ánh định kỳ về từng thành viên khác trong nhóm tốt nhất là cách xa cuộc họp nhóm. Trong số mười người, họ đánh giá cao sự kết nối của họ với các thành viên khác trong nhóm như thế nào? Với những thành viên nào là kết nối ít mạnh nhất? Điều gì ức chế kết nối này? Các thành viên trong nhóm có thể làm gì để cải thiện kết nối? Anh ấy hoặc cô ấy chuẩn bị để làm gì?

Không có luật bất biến nào nói rằng mỗi thành viên phải thích tất cả các đồng đội của họ. Đi xe đạp cũng có thể xảy ra và nó tốt đẹp khi nó xảy ra. Điều quan trọng là họ hiểu và từ đó tôn trọng họ. Sự tôn trọng lẫn nhau là chìa khóa cho tinh thần đồng đội.

Kỹ năng nghe

Kỹ năng lắng nghe là một loại kỹ năng xây dựng đội nhóm cụ thể. Chúng đặc biệt quan trọng đối với một trưởng nhóm nhưng cần được mua lại và phát triển bởi mỗi thành viên trong nhóm. Khi nhóm phát triển đến trưởng thành, sự tôn trọng đối với

một thành viên trong nhóm đang nói thúc đẩy sự chú ý của mọi người khác; khi sự chú ý “đi lang thang” - thông qua cách trình bày kém hoặc lấy lợi hoặc tráo trở về phía người nói hoặc qua sự phân tâm mạnh mẽ tồn tại trong cuộc sống của người nghe tại thời điểm đó, sự tôn trọng sẽ khiến người nghe ngắt lời và nói: “Hãy chờ một phút, Steve, bạn đã mất tôi ở đó”, hoặc, “Steve, tôi đang trở nên lo lắng. Bạn có thể tổng hợp cho đến nay?” hoặc “Tôi muốn nghỉ ngơi một lát. Điều đó sẽ theo thứ tự?”

Khi có xung đột về một số vấn đề (một tình huống có khả năng sáng tạo) nhận thấy sự chênh lệch về giọng điệu và nội dung sẽ nhanh chóng leo thang các vấn đề. Một người có kỹ năng lắng nghe có thể chỉ ra những khác biệt về nhận thức - “Tôi nghe bạn nói rằng bạn rất phẫn khích về điều này và tôi thấy bạn ngồi sụp xuống ghế. Là phản ứng của bạn thực sự phức tạp hơn? Nếu bạn đã có một số đặt phòng, chúng sẽ là gì?” - giúp (hoặc “tạo điều kiện”) người nói thể hiện rõ hơn bản thân mình. Đây là lắng nghe tích cực.

Lắng nghe tốt là một kỹ năng cần có thời gian để có được. Khi các thành viên trong nhóm trở nên thành thạo hơn về kỹ năng, vì vậy tinh thần đồng đội phát triển. Các bài tập và kỹ năng xây dựng đội nhóm khác giúp tạo niềm tin. Tin tưởng là cần thiết để lắng nghe một người có ý kiến khác với chính mình: tin tưởng rằng buông bỏ một phần hoặc tất cả một ý tưởng ban đầu không có nghĩa là một thành viên trong nhóm bị thui chột trong mắt những người còn lại trong nhóm. Người ta phải tin tưởng rằng ai đó tranh luận với một thành viên trong nhóm, người không thích ý tưởng của một thành viên trong nhóm, không nhất thiết không thích thành viên trong nhóm. Cuối cùng, người ta nên chuẩn bị để tin tưởng rằng ai đó nói thẳng rằng họ không thích một thành viên trong nhóm hoặc ý tưởng của họ, vẫn tôn trọng đóng góp của người đó cho hiệu suất của đội.

Kỹ năng khác với các thành viên nhóm

Các kỹ năng thành viên nhóm khác phần lớn là sự kết hợp giữa kỹ năng xây dựng nhóm và kỹ năng lắng nghe đã được mô tả.

Đề được thêm vào đây là sự chuẩn bị và đánh giá cá nhân cho bất kỳ cuộc họp nhóm nào; nhận thức của các thành viên khác trong nhóm giữa các cuộc họp với liên hệ không chính thức thường xuyên; và kiến thức về thời điểm và cách rút khỏi nhóm để “nap lại”, cả trong và giữa thời gian họp.

Chuẩn bị và đánh giá cá nhân có thể bao gồm việc lưu giữ thành tích của chính mình trong các cuộc họp nhóm - thêm vào đó sau mỗi cuộc họp và tham khảo nó trước mỗi cuộc họp; làm rõ trước mỗi cuộc họp những gì một người mang đến cuộc họp và những gì một người cần, mục tiêu cá nhân của một người; hoặc sử dụng một bài tập thư giãn vào những ngày mà người ta phải vội vã đến cuộc họp từ những tình huống đòi hỏi khẩn khe khác.

Giá trị của liên hệ không chính thức với các thành viên khác trong nhóm giữa các cuộc họp đã được đề cập. Một cuộc gọi điện thoại, một tấm bưu thiếp, một trò đùa phát sinh từ kinh nghiệm của đội khi đi trên cầu thang hoặc trong hành lang, tất cả giữ cho nhận thức lẫn nhau và tinh thần đồng đội sống. Cũng có thể có một doanh nghiệp mà một người đã đồng ý hoàn thành cho nhóm với một số thành viên trong nhóm trước cuộc họp tiếp theo nhưng liên hệ không có chủ ý cũng mang trọng lượng. Thỉnh thoảng các thành viên trong nhóm nên lần lượt xem xét lại kết nối của họ với các thành viên khác và liên lạc với bất kỳ ai có vẻ ngoài tầm nhận thức của họ.

Cuối cùng, kiến thức về cách thức và thời điểm rút khỏi nhóm là một kỹ năng thành viên thiết yếu cho sức khỏe và hiệu suất thành thạo của cá nhân và, bằng cách mở rộng, cho nhóm. Những người nghiện thể thao không bao giờ dành thời gian để điều chỉnh tình trạng thể chất của chính họ, không thể tự tăng tốc và thường xuyên bị

thường có một hoạt động kinh doanh rõ ràng tương đương với thành viên của nhóm bị kiệt sức. Ít nhất, thời gian thư giãn và suy ngẫm là những kỹ năng tinh thần cá nhân được ràng buộc để giúp đóng góp cá nhân vào hiệu suất nhóm.

Những người không thường xuyên dành thời gian để rút khỏi hoạt động nhóm thường bị mắc kẹt trong cái gọi là “khu vực giữa”. Đây là trạng thái của tâm trí nơi sự chú ý của một người không hoàn toàn phù hợp với tình hình hiện tại, ví dụ như cuộc thảo luận nhóm diễn ra, cũng như không rút hoàn toàn. Ở trong khu vực giữa giống như có một chân trên chân ga và chân kia trên phanh. Rất nhiều năng lượng được dành nhưng không có tiến bộ. Đó là tâm trạng của người điều hành, người luôn nghĩ về công việc kinh doanh của mình khi anh ta ở trên sân golf, nhưng vẫn có sự tôn kính từ lâu về việc anh ta đặt trong khi anh ta đang ở trong văn phòng của mình. Chỉ bằng cách rút hoàn toàn sự chú ý của chúng tôi vào những thời điểm thích hợp, chúng tôi mới có thể có mặt đầy đủ khi chúng tôi cần.

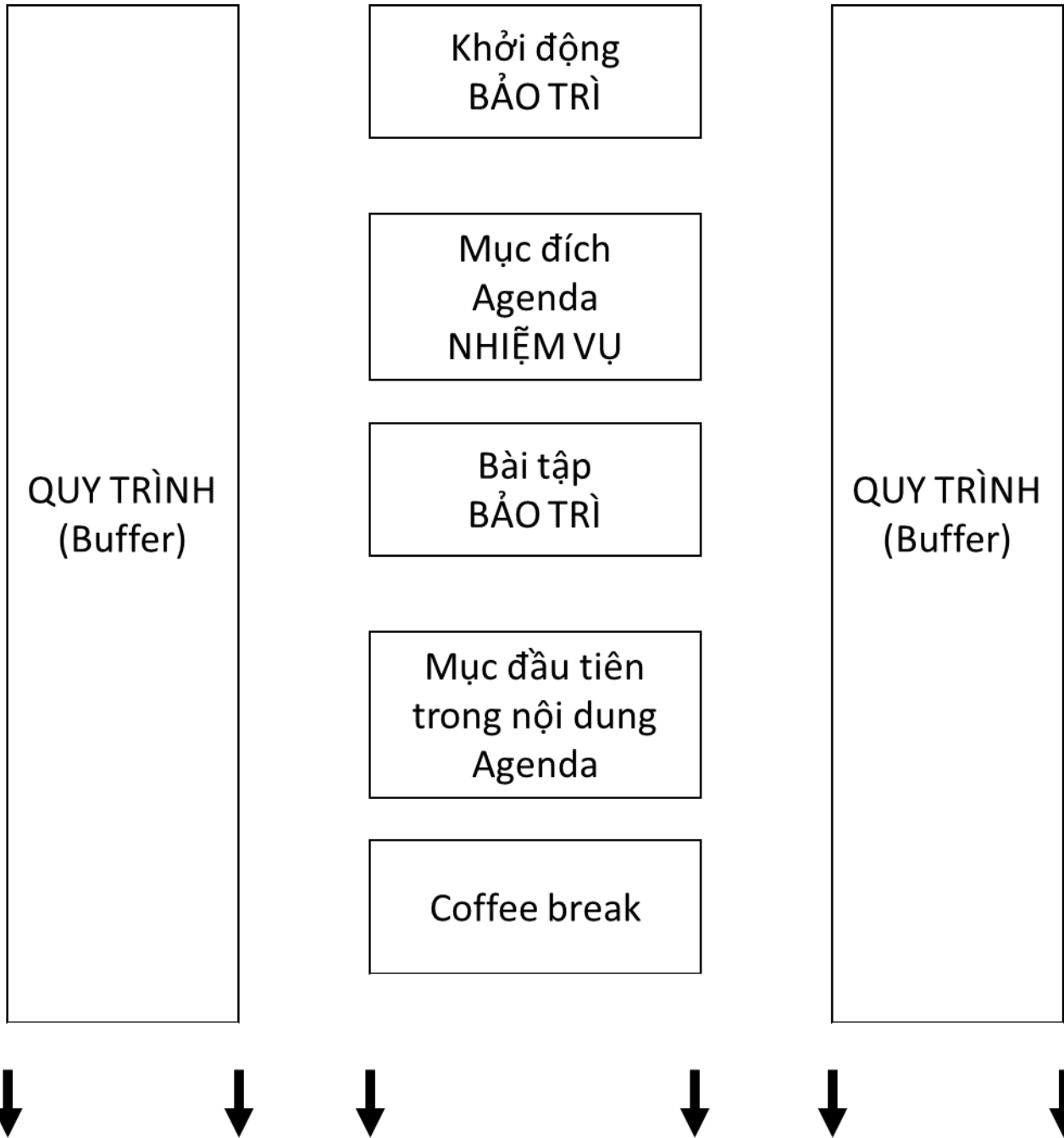
Hoàn thành

Hoàn thành - đôi khi được gọi là đóng cửa, làm nóng hoặc điều chỉnh - là một phần không thể thiếu trong xây dựng đội ngũ. Đó là một quy trình gọn gàng trong cuộc họp, có thể song song với công việc được thực hiện bởi những thành viên ở lại sau cuộc họp để đặt đồ đạc trở lại nơi quen thuộc của họ, cởi bỏ các tờ giấy lật, gạt tàn, cửa sổ mở và ném cốc giấy vào thùng rác. Dọn dẹp phòng chuẩn bị cho một khởi đầu sạch sẽ cho cuộc họp tiếp theo. Thời gian dành cho việc hoàn thành giữa các thành viên giúp đảm bảo rằng mọi người sẽ ra đi để mong chờ dịp tiếp theo.

Hoàn thành là một phần kinh doanh và bảo trì một phần. Tại một cuộc họp kinh doanh, nó bắt đầu với một cơ hội để buộc các kết thúc lỏng lẻo và xóa bỏ mọi hiểu lầm vẫn còn, nó tiếp tục với việc xem xét các quyết định đã đạt được và kết thúc bằng một kiểm tra nhật ký vào ngày của các cuộc họp tiếp theo.

Các thành viên sau đó ngồi lại và làm một đánh giá bảo trì. Điều này bắt đầu với một cơ hội để hoàn thành công việc còn dang dở có nghĩa là thể hiện bất kỳ sự phẫn nộ hay đánh giá cao nào của các thành viên khác trong nhóm. Vì đây là những biểu hiện của cảm xúc, chúng là những tuyên bố và yêu cầu sự thừa nhận nhưng không phải là một câu trả lời. Kinh nghiệm về những điều này được nói trong cuộc họp nhóm, tình huống mà cảm xúc được khơi dậy, giúp đảm bảo rằng năng lượng thuộc về nhóm vẫn có sẵn cho nhóm và không bị tiêu tan trong các cuộc họp sau cuộc họp hoặc với người lạ bên ngoài. Chia sẻ cảm xúc của một người với nhóm, cho dù họ chủ yếu là tích cực hay tiêu cực, được trải nghiệm như một món quà cho các thành viên còn lại và khẳng định vị trí xứng đáng của một người trong nhóm.

Nhiệm vụ / Bảo trì / Quy trình



Keeping the meeting on the rails