

PHẦN 1 VAI TRÒ – TRÁCH NHIỆM – BÍ QUYẾT TRƯỞNG SẢN XUẤT GIỎI

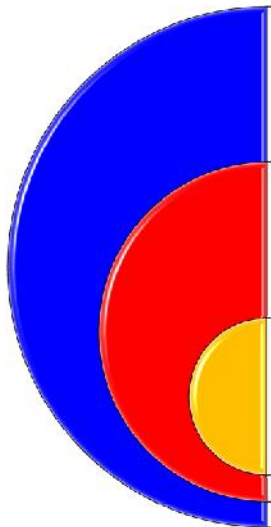
Trình bày: T.S Nguyễn Danh Nguyên

Viện Kinh tế và Quản lý

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI



Nội dung bài học



1. Vai trò của Trưởng ca/Trưởng Sản xuất

2. Trách nhiệm của Trưởng ca/trưởng Sản xuất

3. Bí quyết và Năng lực cần thiết của Trưởng ca/Trưởng Sản xuất

© SEM - HUST

1. VAI TRÒ CỦA TRƯỞNG CA/TRƯỞNG SẢN XUẤT



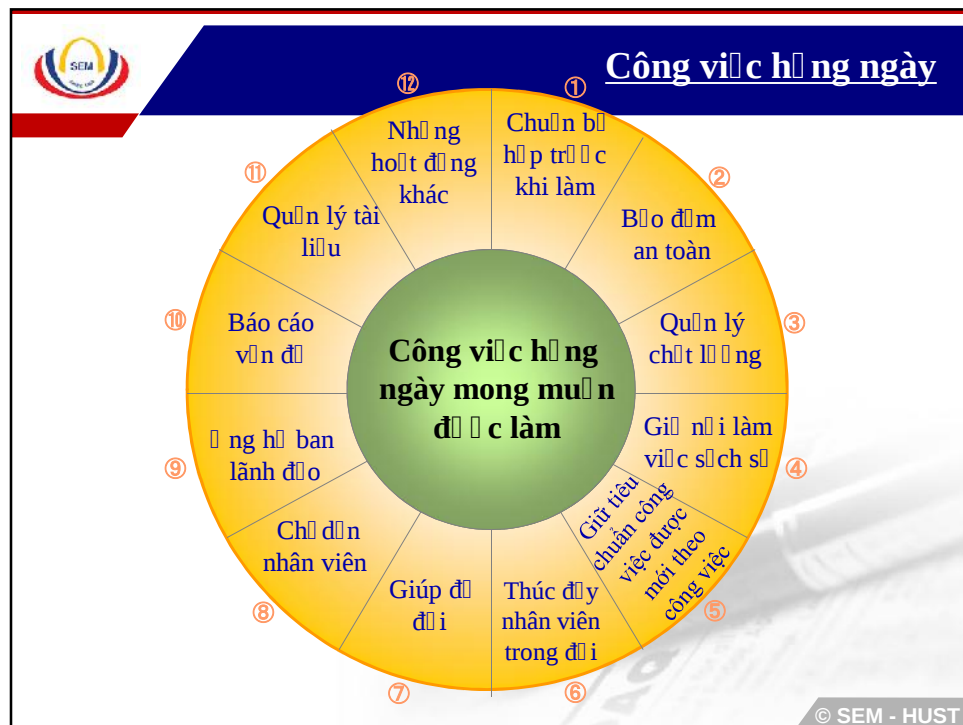
Vai trò của CB Quản lý Sản xuất

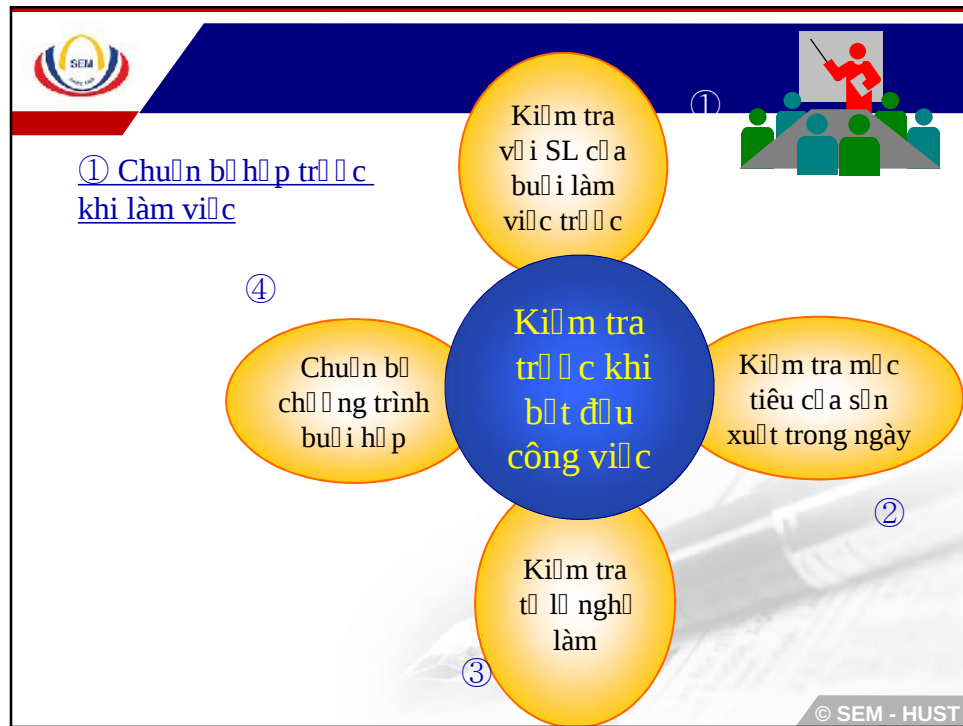
Vai trò của Quản lý (cấp trên)

- Ra các quyết định liên quan đến hoạt động sản xuất của công ty/xí nghiệp
- Lên các kế hoạch sản xuất
- Phân phối các nguồn lực sản xuất
 - Máy móc, thiết bị
 - Nguyên vật liệu
 - Nhân công
- Kiểm soát các mức tiêu sản xuất đầu ra

Vai trò của Thực hành (cấp dưới)

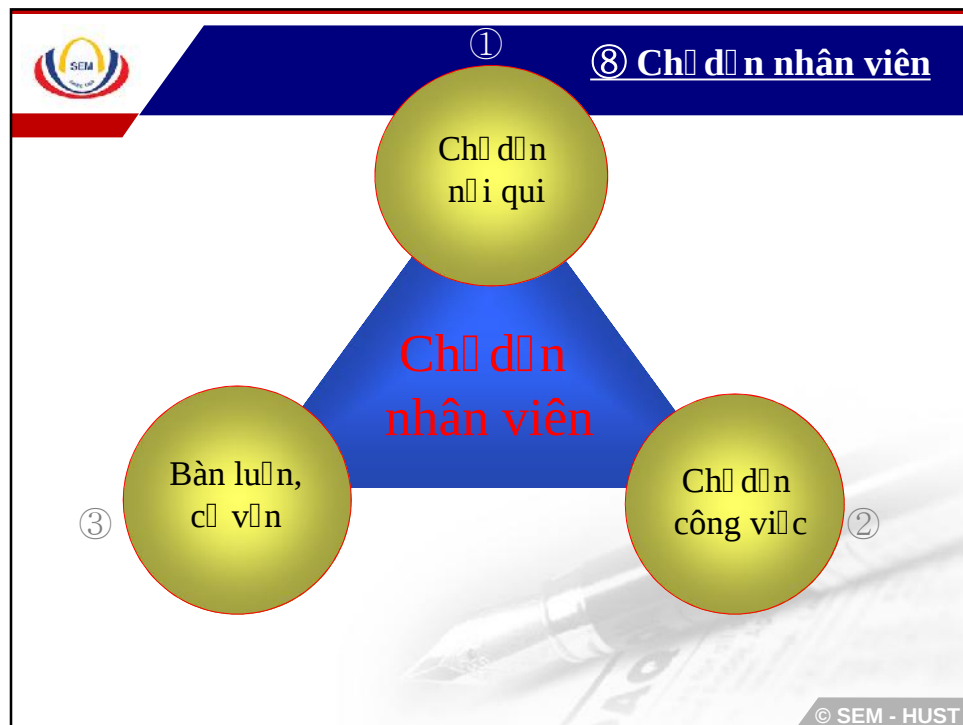
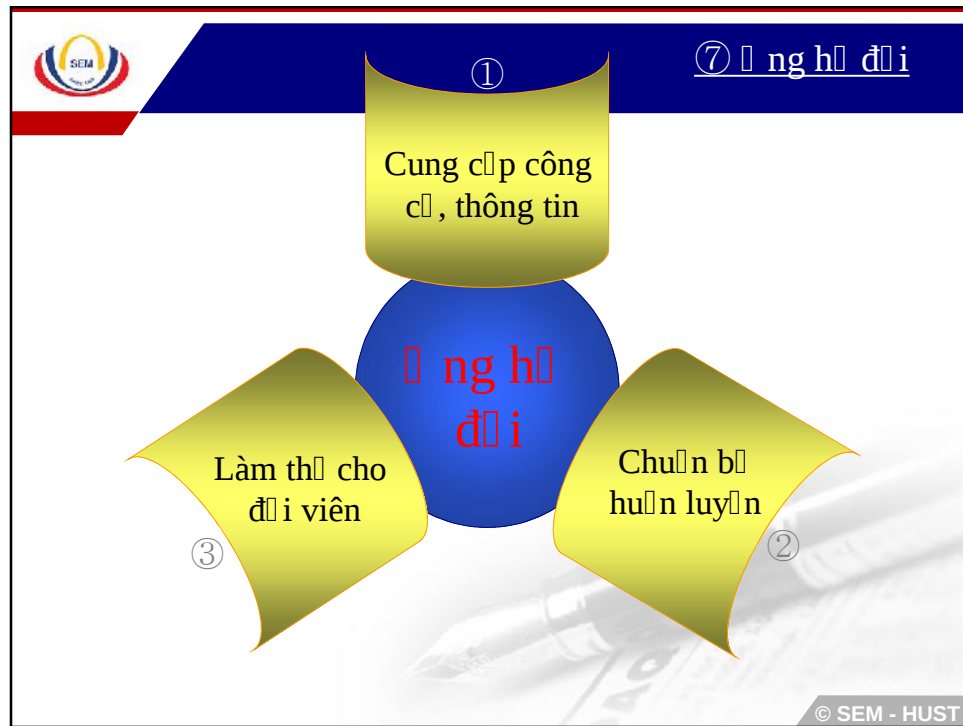
- Nhận thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công tác sản xuất ra sản phẩm theo Lãnh đạo cấp trên:
 - Chất lượng
 - Thời gian sản xuất
 - Chi phí sản xuất
 - Chi phí logistics sản phẩm
- Chịu trách nhiệm trước Lãnh đạo về toàn bộ kết quả hoạt động sản xuất của công ty

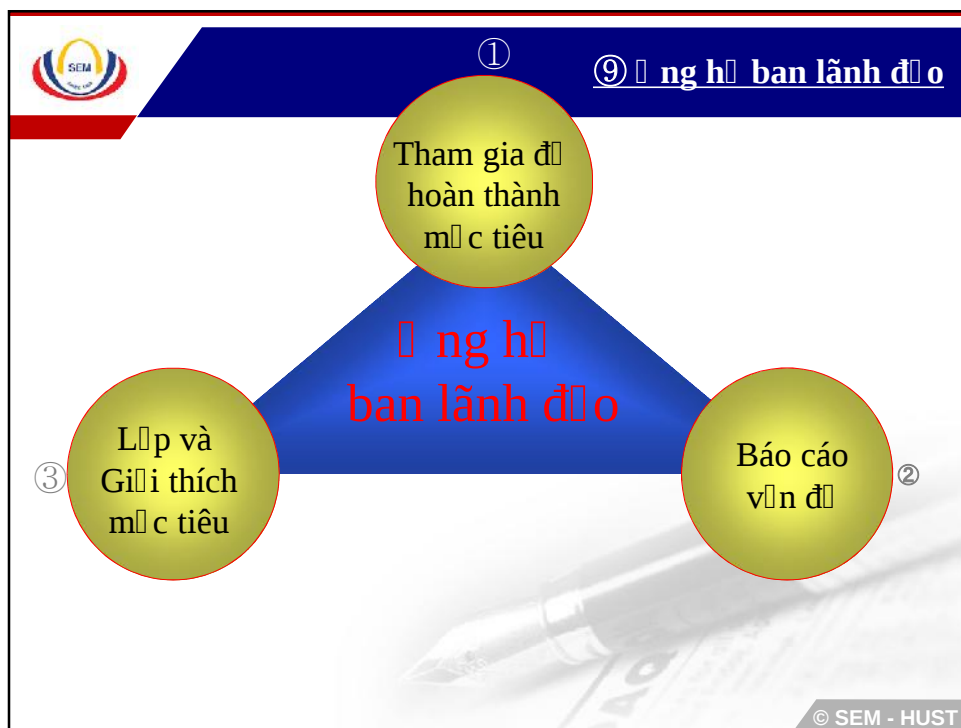


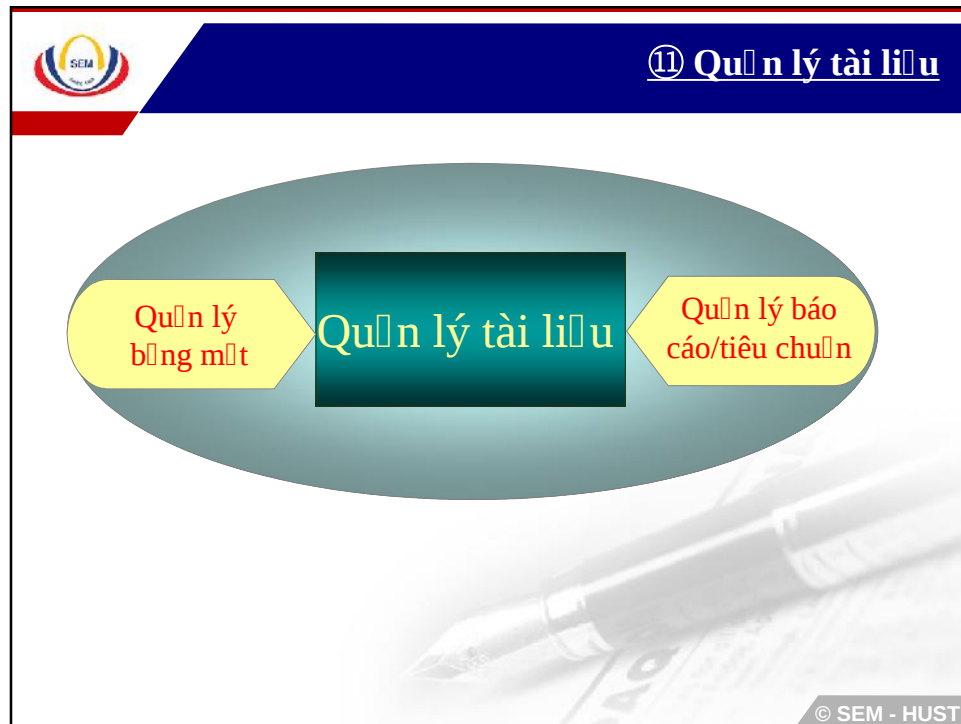












BÀI TẬP THẢO LUẬN NHÓM

- Anh/chị hãy cho biết trong 12 công việc của Trưởng ca/ trưởng ca nhóm công việc nào được thực hiện, công việc nào chưa được thực hiện tại công ty Rạng Đông? Công việc nào cần được bổ sung?
- Theo anh/chị, khi thực hiện những công việc đó hiện nay thì người trưởng ca/trưởng nhóm gặp phải khó khăn hay vấn đề gì?
- Để giải quyết những khó khăn này, người trưởng ca/ trưởng ca cần phải làm gì? Lãnh đạo Công ty phải làm gì?

© SEM - HUST

2. TRÁCH NHIỆM CỦA TRƯỞNG CA/TRƯỞNG SẢN XUẤT



QUẢN LÝ THỰC SỰ LÀ GÌ

Hiệu quả

Sử dụng nguồn lực hợp lý

Lãng phí → ít lãng phí

Kết quả

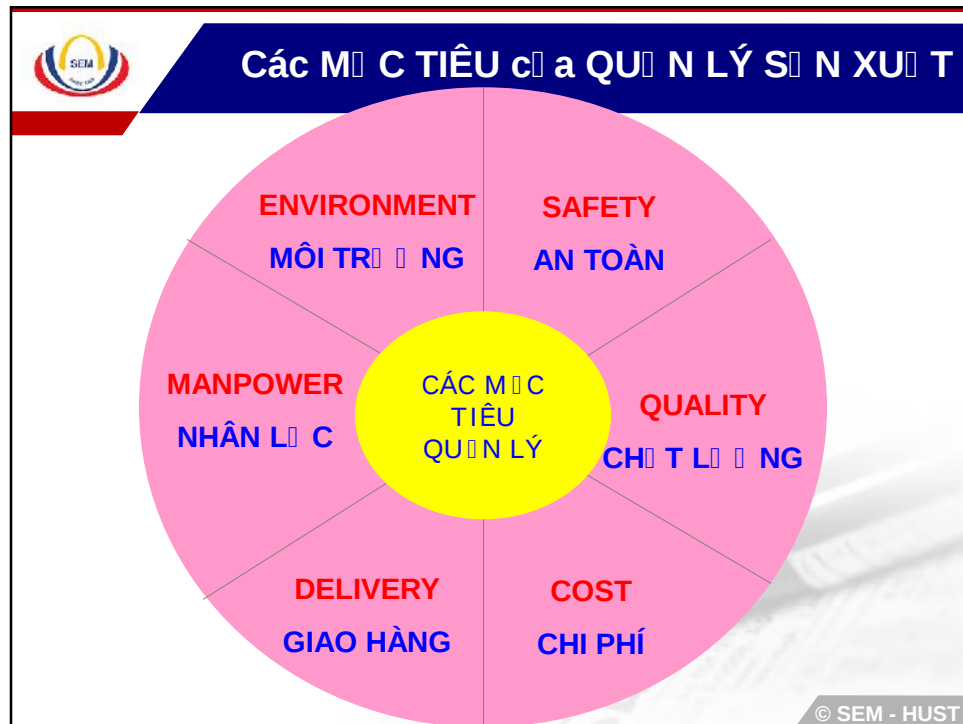
Đạt được mức tiêu đạt ra

Đạt mức cao <-- Đạt mức thấp

Quản lý công việc

- Giảm lãng phí
- Đạt được kết quả cao nhất

© SEM - HUST



BÀI TẬP THẢO LUẬN NHÓM

- Anh/chị hãy nêu một số mức tiêu chuẩn lý sản xuất mà tổ công ty đến Ca hay tổ làm việc của anh chị đề ra.
- Theo anh/chị, khi thực hiện triển khai mức tiêu chuẩn này có những khó khăn hay thách thức gì?
- Hãy cho biết các công việc quản lý như lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hay kiểm tra đóng góp hay cần những thủ tục nào để hoàn thành các mức tiêu chuẩn này?

© SEM - HUST

Các TRÁCH NHIỆM của Cán Bộ QLSX

Quản lý Nhân sự

- Lập kế hoạch/bổ trí sắp xếp nhân sự
- Đôn đốc thúc đẩy hiệu quả quy công ty/quản lý thời gian lao động
- Giám sát an toàn, 5S, trang bị bảo hộ, cải tiến, môi trường
- Theo dõi trình độ nhân viên, lập kế hoạch đào tạo...
- Thúc đẩy đánh giá nhân viên, giải quyết các xung đột phát sinh

Quản lý hoạt động sản xuất

- Lập kế hoạch sản xuất, mức tiêu thụ sản xuất, các chỉ tiêu đo lường
- Quản lý tiến độ, năng lực bộ phận
- Quản lý kho, vật tư, nguyên vật liệu đầu vào
- Quản lý chi phí sản xuất
- Quản lý chất lượng sản phẩm
- Tiêu chuẩn công việc, quy trình thủ tục

Quản lý thiết bị

- Lập kế hoạch kiểm tra và bảo trì định kỳ (hàng ngày, hàng tuần)
- Theo dõi tình trạng thiết bị
- Lập và kiểm soát các phụ tùng, linh kiện thay thế
- Quản lý đồ gá, đồ gá đo

Các yêu cầu khác

- Viết báo cáo và trình bày báo cáo theo yêu cầu của cấp trên
- Lập các kế hoạch triển khai trình duyệt và thực hiện
- Phối hợp với các dây chuyền, phân xưởng, bộ phận, phòng ban liên quan

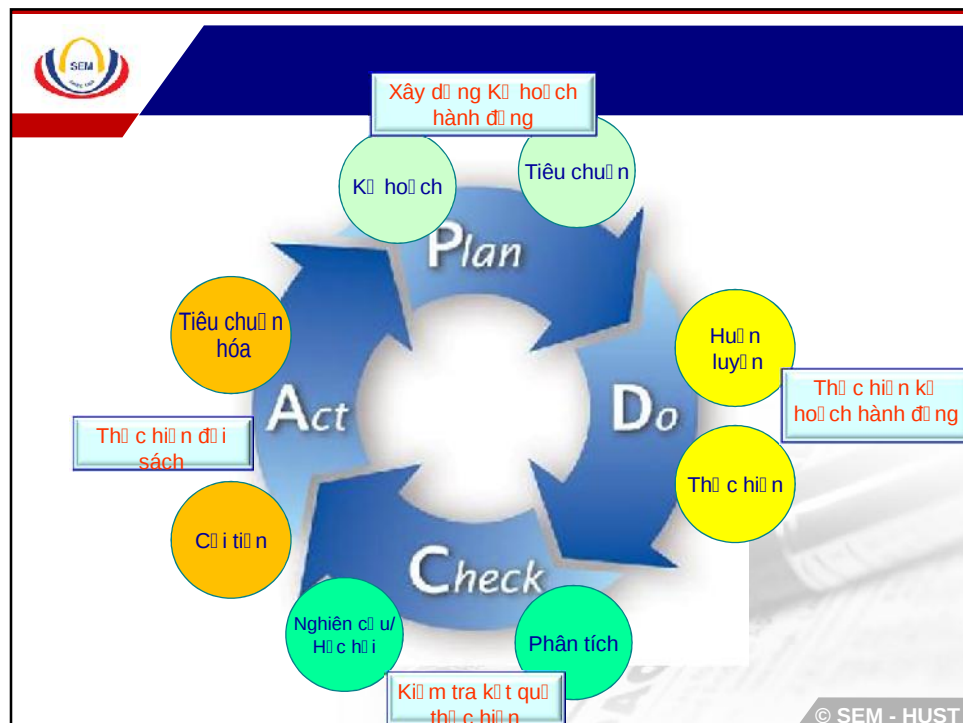
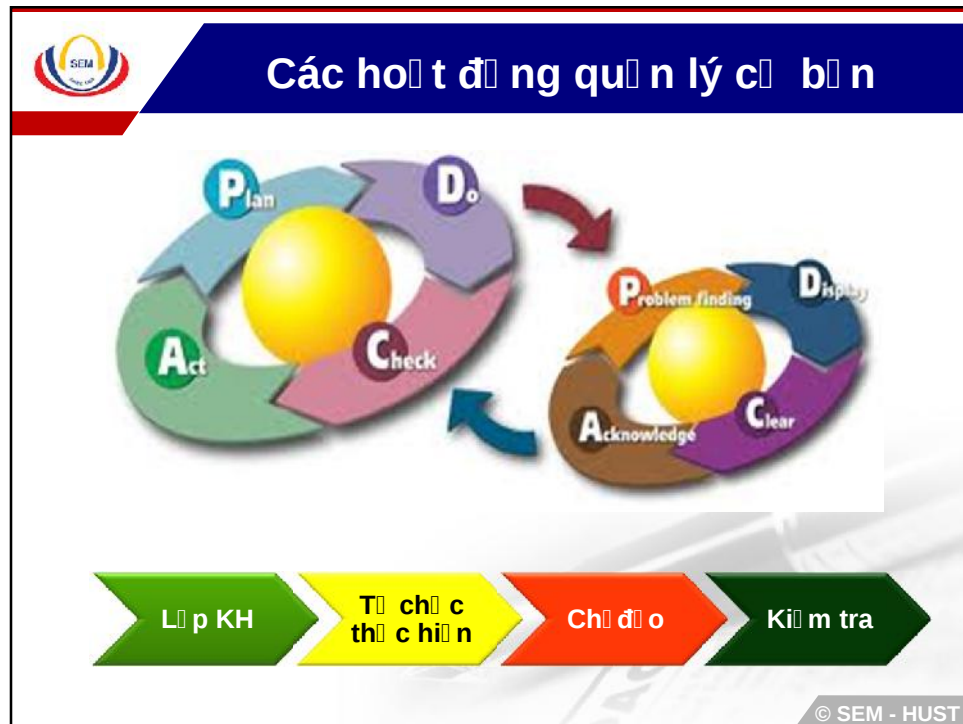
© SEM - HUST

TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI TRƯỞNG SẢN XUẤT			Ngày	Duyệt	Lập		
Chỉ số	Vai trò & Trách nhiệm	Lịch trình					
		D	W	M	3M	Y	Other
TRƯỞNG SẢN XUẤT	I Quản lý nhân sự						
	1. Bổ trí sắp xếp nhân lực trong tổ mình quản lý	O					
	2. Quản lý thời gian làm việc, làm thêm, thời gian nghỉ ngơi	O					
	3. Đôn đốc giám sát việc thực hiện nội quy công ty.	O					
	4. Giám sát an toàn, 5S, trang bị bảo hộ, cải tiến, môi trường	O					
	5. Đào tạo nhân viên tổ mình phụ trách.						O
	6. Phối hợp các chủ trì công chính sách Công ty đến nhân viên của mình.						O
	7. Kết hợp với cấp trên để đánh giá nhân viên.						O
	II Quản lý sản xuất						
	1. Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm tổ mình phụ trách.	O					
	2. Sản xuất: Kế hoạch, tiến độ, năng lực sản xuất...	O					
	3. Quản lý tình hình sử dụng vật liệu chính, phụ của tổ mình.	O					
	4. Quản lý những điểm thay đổi...						O
	III Quản lý thiết bị						
	1. Theo dõi tình trạng thiết bị	O					
	2. Theo dõi việc kiểm tra thiết bị hàng ngày của các nhân viên trong tổ.	O					
	3. Quản lý các đồ gá, đồ gá đo trong tổ mình quản lý.	O					
	IV Trách nhiệm khác						
	1. Kiểm tra báo cáo, việc thực hiện công việc đầu vào của nhân viên.	O					
	2. Lập báo cáo chung với tổ làm việc trong ngày/ca.	O					
	3. Báo cáo Quản đốc/Giám đốc Xí nghiệp						O
	4. Xử lý các bất thường phát sinh trong ngày làm việc.						O
	5. Điều các giải pháp cải tiến nội làm việc.						O

© SEM - HUST

Tháng 8/2017 – Văn Kinh tế & Quản lý - ĐHBKHN

Trang 12



3. CÁC BÍ QUYẾT VÀ KỸ NĂNG CỦA TRƯỞNG CA/ TRƯỞNG



Các kỹ năng quản lý cơ bản

■ Kỹ năng của người quản lý

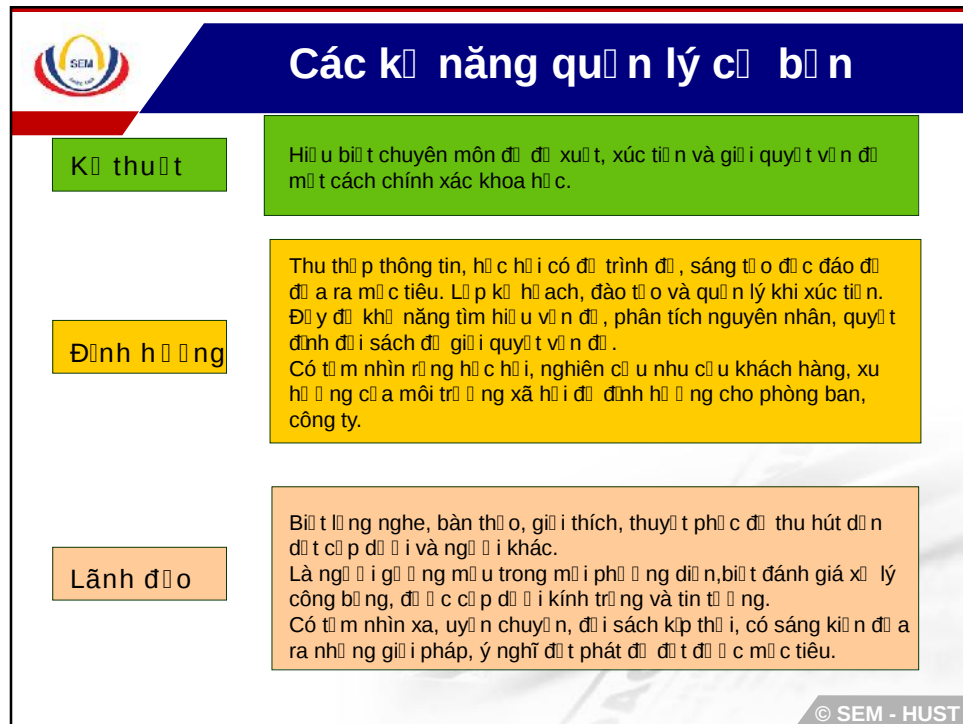
Cấp quản lý cao nhất
Cấp quản lý trung gian
Cấp quản lý trực tiếp



■ Sơ đồ thể hiện các kỹ năng



© SEM - HUST





Kỹ năng quản lý con người

**TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ LÀ
PHÂN TẠO RA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TỐT
CHO MỌI NGƯỜI**

<8 trách nhiệm của việc tạo môi trường mà từng cá nhân đều
có thể tận hưởng vui trong công việc>

- Môi trường làm việc an toàn, ngăn nắp
- Phân công công việc công bằng và các cách thức hiệu quả công việc mang tính tích cực
- Đảm bảo có cơ hội cho từng cá nhân có thể tham gia vào hoạt động của Công ty
- Nâng cao tinh thần ý thức
- Sẵn sàng tiếp thu cái mới
- Xây dựng tinh thần đoàn kết
- Cùng chung mục đích
- Cùng chia sẻ thành công

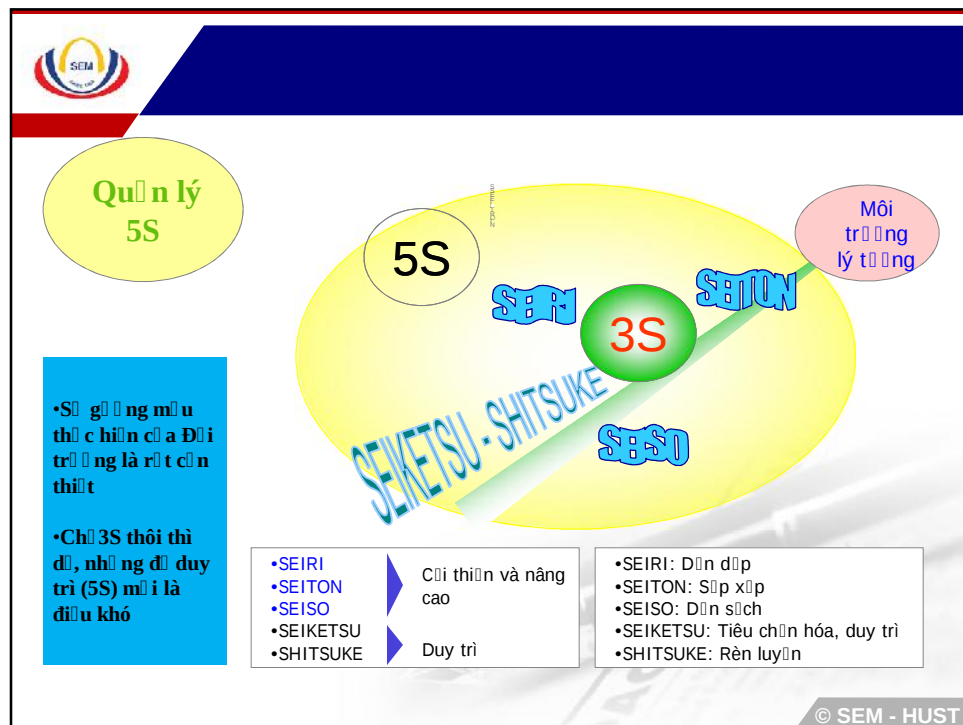
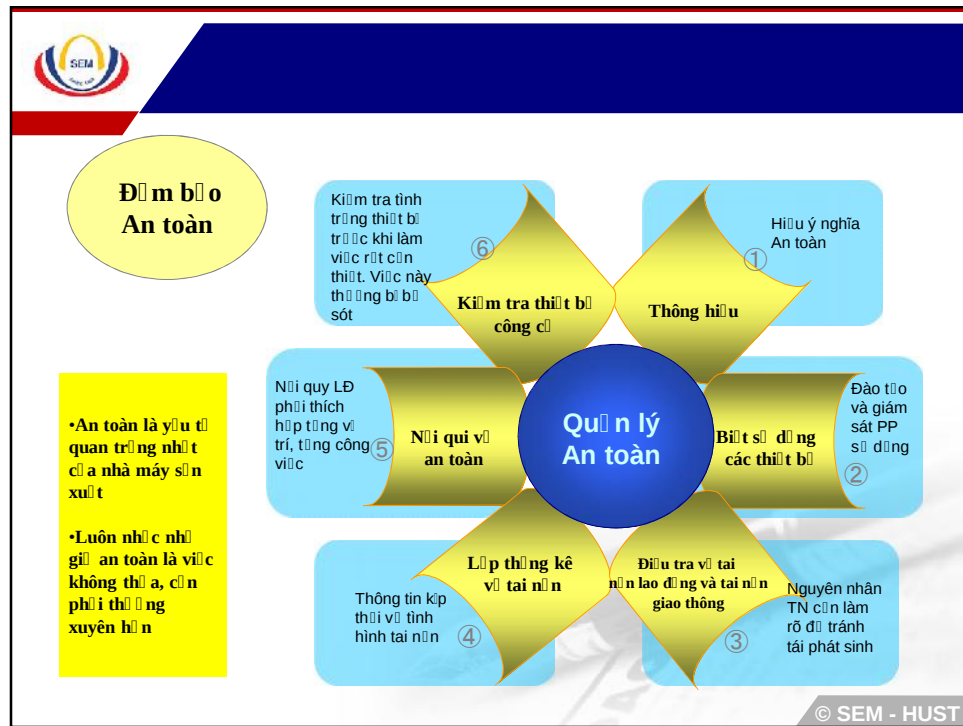
© SEM - HUST



Căn bản dựa trên nội quy công ty và ISO làm tiêu chuẩn



© SEM - HUST

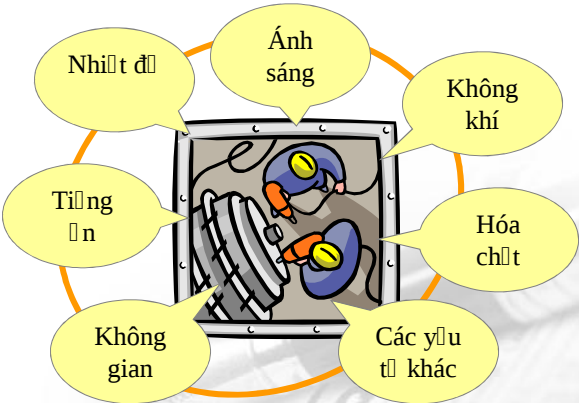




Quản lý Môi trường

Môi trường làm việc không phù hợp sẽ dẫn đến những hậu quả cho con người. Vì thế, muốn con người lao động hiệu quả hơn thì phải luôn cải thiện môi trường

- Môi trường có ảnh hưởng rất lớn đến con người qua nhiều khía cạnh
- Định kỳ kiểm tra và duy trì điều kiện làm việc tốt là điều cần thiết hàng ngày



© SEM - HUST



Phải biết chọn công việc cho cấp độ

TWI-JI

Phương pháp chỉ dẫn, huấn luyện trong nhà máy

Giới thiệu TWI-JI

T raining	huấn luyện
W ithin	trong
I ndustry	nhà máy
J ob	công việc
I nstruction	chỉ dẫn



© SEM - HUST



Chẩn đoán công việc cho cấp dưới

Là khả năng truy vấn để tìm ra những gì mình muốn, người đi đầu của truy vấn đó có thể hiểu và thể hiện được

Nếu chẩn đoán công việc tốt




Nhưng... Dù ta đã cố gắng hết sức để giúp đỡ, truy vấn để những gì ta biết về công việc cho người khác mà họ vẫn không làm được như ta mong muốn

Giảm bớt hiểu lầm, sai lầm, lỗi lầm...

Giảm bớt tai nạn

Giảm bớt công việc và thời gian chờ đợi...

.....

◆ Nếu ta luyện tập cẩn thận và học chính xác phương pháp hỏi để hỏi, ta có thể đạt được khả năng đòi hỏi

© SEM - HUST



Chẩn đoán công việc cho cấp dưới

Chuẩn bị và áp dụng bản tiêu chuẩn công việc

Chuẩn bị bằng phân tích công việc để hiểu công việc và tiêu chuẩn hóa công việc

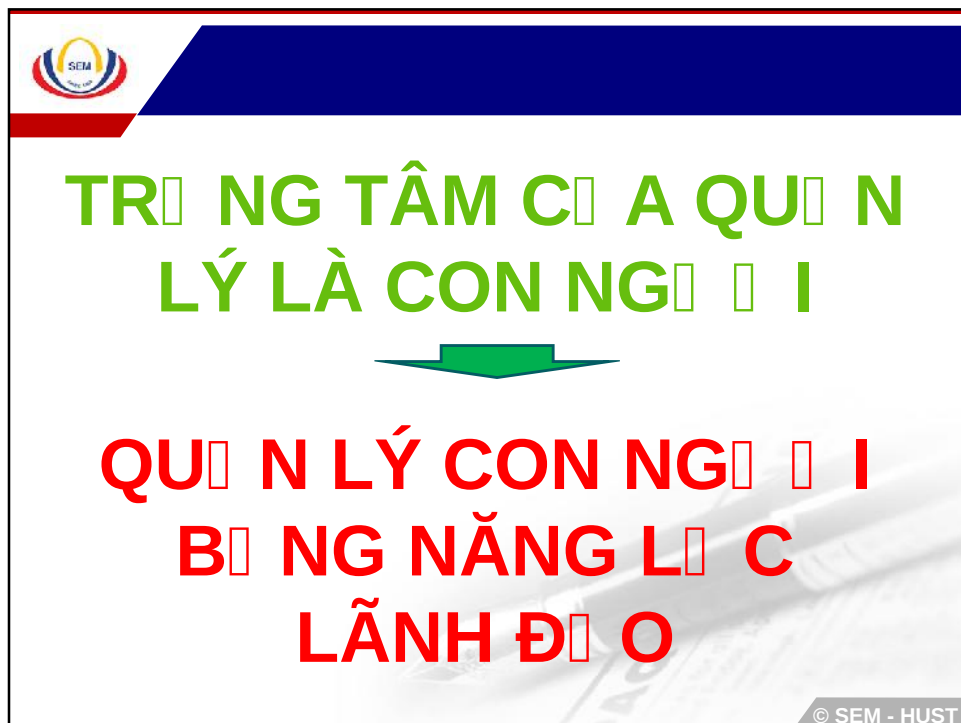
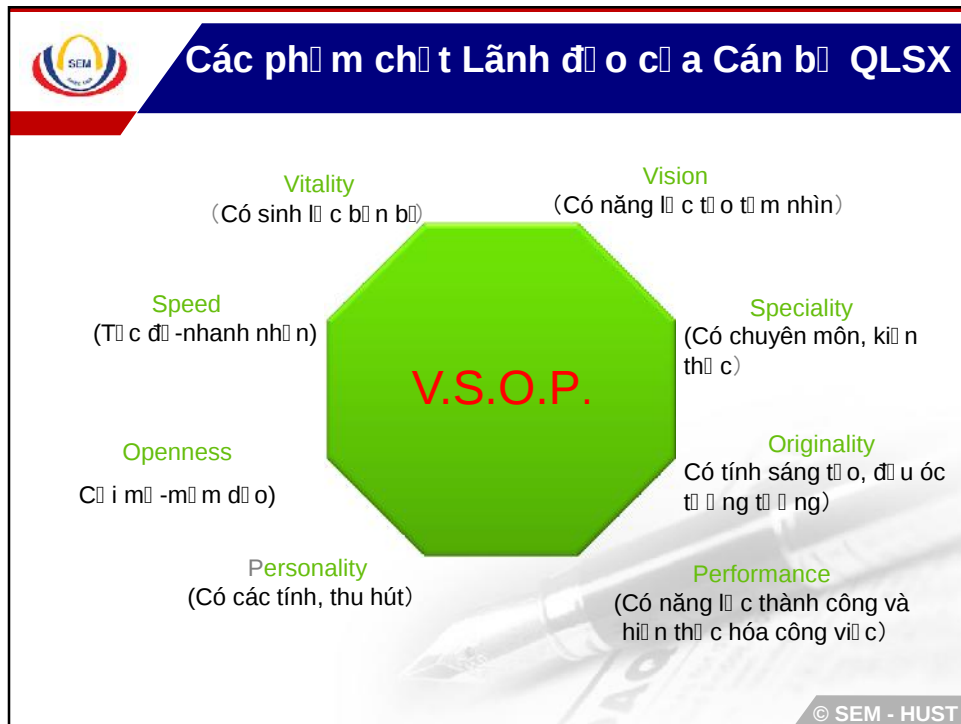
◆ Chuẩn bị bản tiêu chuẩn công việc của bản



Bố cục	Điểm quan trọng	Lý do	Sai sót và nhận xét từ người cần cải thiện

◆ [Use of Operation Standard Sheet]

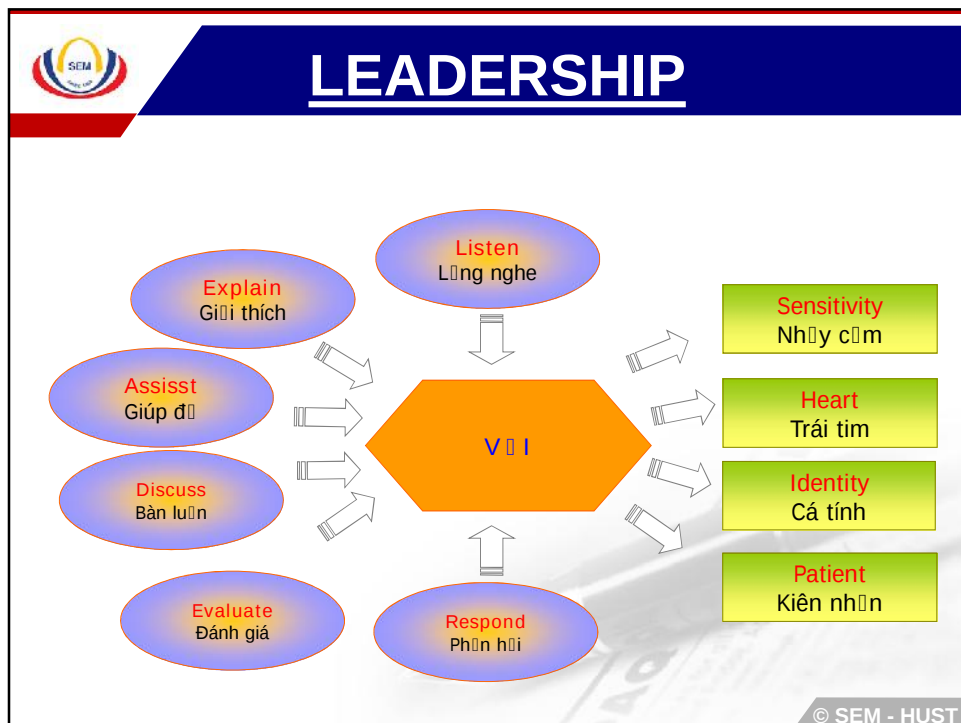
© SEM - HUST

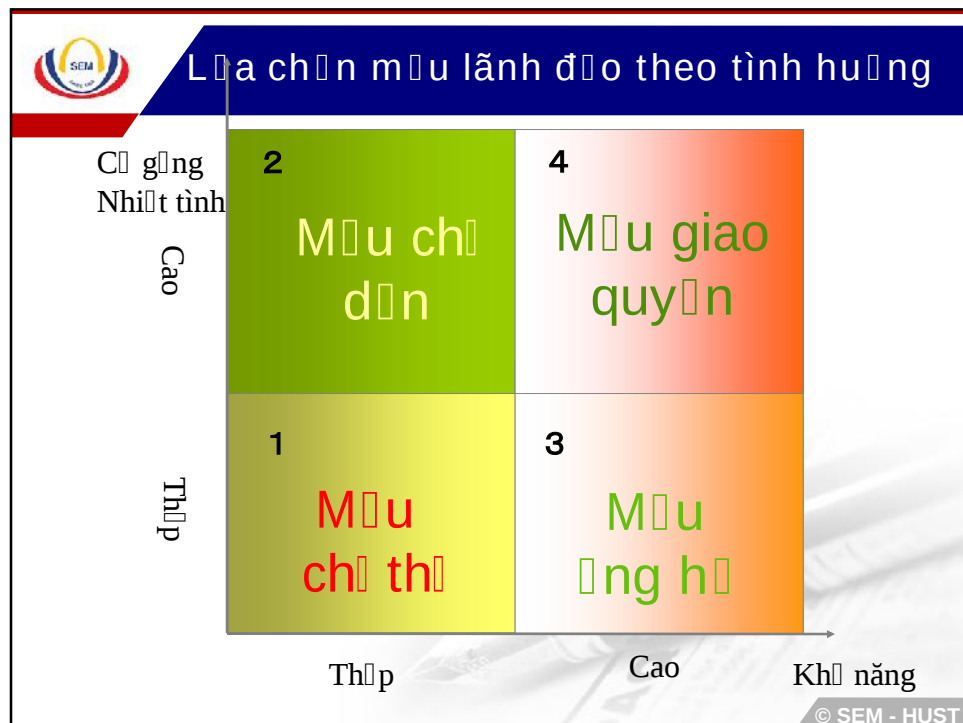
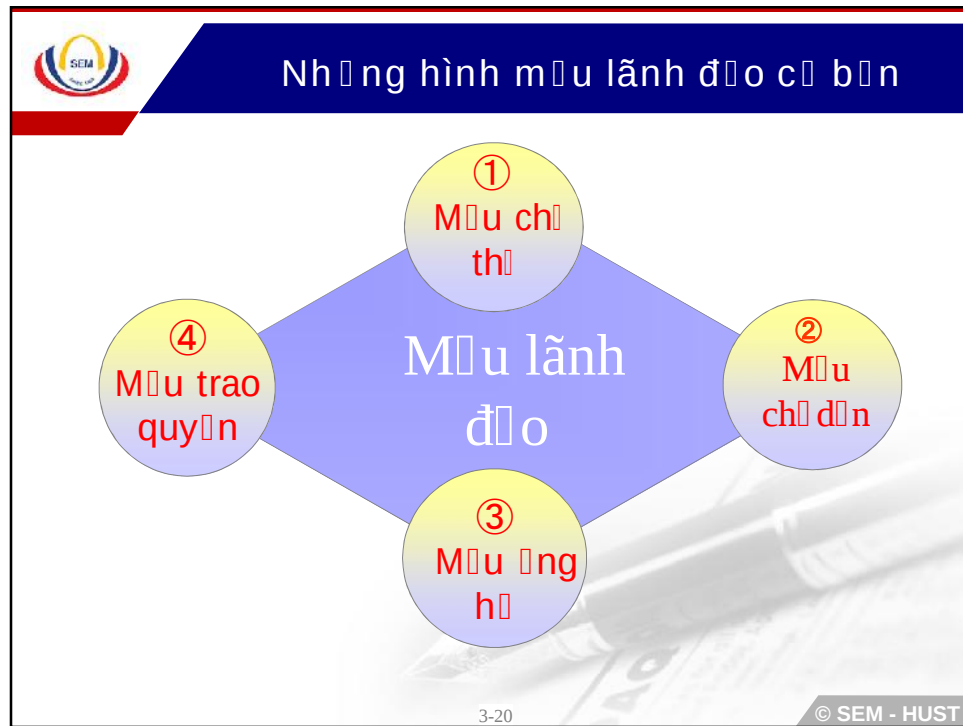


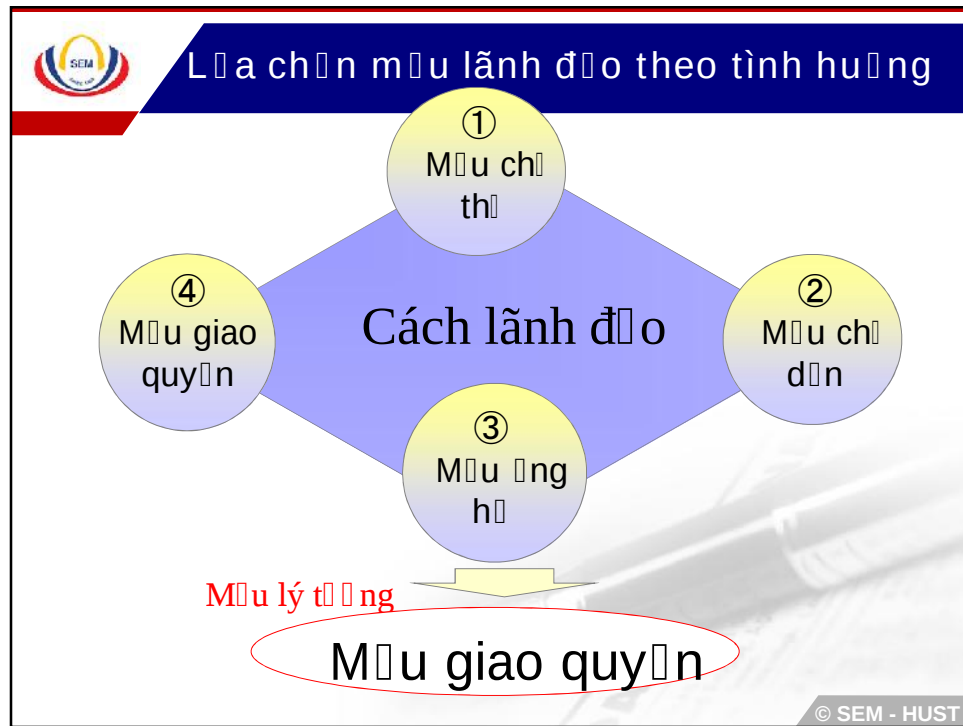


MUỐN QUẢN LÝ THÌ PHẢI HIỂU VÀ TÔN TRỌNG CON NGƯỜI CẬP TRÊN ĐÓNG NGHỊP CẬP ĐÓI

© SEM - HUST





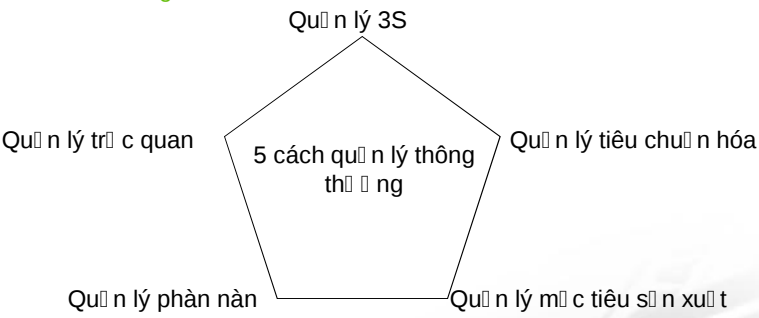




Học và áp dụng kỹ năng trong công việc hàng ngày

Nắm hold đúng các bản trong quy n lý hàng ngày

■ 5 hold đúng các bản



Quy n lý 3S

Quy n lý tr c quan

Quy n lý tiêu chu n hóa

Quy n lý phân nân

Quy n lý m c tiêu s n xu t

5 cách quy n lý thông th ng

- = Hi n tr ng lúc đ u theo 3S nh ng sau đó không còn 3S
- = Tiêu chu n hóa là c b n trong quy n lý
- = Quy n lý nh ng đ i m bi n đ i là quy n lý phát hi n v n đ i
- = Quy n lý nh ng đ i m khác bi t là quy n lý ng phó v n đ i phát sinh
- = Có th nhìn th y m i ng i i tham d

© SEM - HUST



Quy n lý theo ph ng pháp 3S: Sàng l c, S p x p, S ch s

■ Đ i m th c ti n c a 3S và hi u qu c a nó

Th c ti n	N i dung	Đ i m ki m soát	Hi u qu 3S
T o s i th c d y c i u	• y ban h o t đ ng 3S • y ban c p b i, p h i n/ y ban c p C ty • C i u (Nhân viên/ng i i gi m sát) • Thi t l p t i v n (C p tr i ng b i p h i n) • Ch i t i c y ban gi m đ i c ty	• Ng i i th c hi n đ i sách (Nhân viên) • H i tr c i c p l n h đ i o cao • Trao quy n h n cho các h o t đ ng • C i i th i n và áp đ i ng th i c ti n 3S	T o môi tr ng làm vi c vui v i T o môi tr ng an toàn T o môi tr ng l o i b i nh i ng cái không t i t T o môi tr ng phòng tr n h ng s c i
D n h th i gian th c hi n 3S	• Th i chi n 3S: 5-> 10 • L i p b i ng h i ng đ i n 3S	• Th i hi n 3S m t cách th i g xuy n • Các b i phân toàn th i nhân viên nghi m ch i n tu n th i tham gia	
Gi i i phóng nh i ng v i t không c i n th i t	• Th i c hi n m i i k y m i t i n • Tr i n khai h i ng đ i n xu t ng t i ng b i p h i n	• Th i c hi n v i c đ i n đ i p trong công ty • C i n p h i i phân l i i chính xác	
Quy n lý b i ng m i t	• Ch i p c i nh c i đ i ng 3S • Phân b i t theo màu c c khu th i c hi n 3S • K y h i u r i n i đ i t i t i u u.. • K y h i u n i i đ i l o i đ i ng c i g i	• A i nhìn c i ng h i u đ i i c • Thu th i p ý k i n nhân viên • T i o không g k h i vui v i th i c hi n 3S	
3S phân l o i t i t i u	• S i p x p, th i đ i n các file t i t i u • S i p x p qu i n lý t i t i u • S i p x p th i đ i n các đ i ng c i t r n g th i b i l m v i c	• H o t đ ng 3S t i n i i gi n t i p s i n xu t t • L i u g i nh i ng đ i v i t quan tr i ng	
Đánh giá ghi nh n	• L i p check list c o 3S • C o ch i đ i th i c hi n đánh giá 3S • Ghi nh n n i i c qu i n lý	• T i đánh giá • T i đánh giá r i i m i cho nh i ng ng i i khác • Xác nh n k i t qu i v i gi m đ i c	
Đào t i o	• Đào t i o 3S cho nhân viên m i i • L i p s i tay h i ng đ i n 3S	• Th i c hi n v i c i nh n viên t i m th i i + nhân viên c i ng quy • Th i th i p các s i ng t i c nhân viên làm poster	

© SEM - HUST



Quyển lý tiêu chuẩn công việc

■ Lập tiêu chuẩn công việc (Sử dụng hình ảnh để công việc)

- Đó là những quy định về tay hay những quy định về cách thức tiến hành công việc giúp mọi người không bị nhầm lẫn và thiếu hiểu biết công việc dễ dàng.
- Hay nói một cách khác đó là những công việc liên tục, không liên tục, an toàn, hiệu quả và chi tiết công việc quy chuẩn công việc là một việc làm cần thiết.

< Những điểm chính trong quy chuẩn công việc >

- ① Quy định chi tiết trình độ, khi bắt đầu đến khi kết thúc công việc
- ② Ghi rõ ràng những quy định bắt buộc về thời gian công việc
- ③ Ghi rõ ràng về sao quy chuẩn về quan trọng
- ④ Ghi những bí quyết, ví dụ: thứ tự và ý nghĩa của các bước
- ⑤ Ai cũng có thể hiểu được (có hình ảnh minh họa)
- ⑥ Có số để định kỳ, có thể duy trì và cải tiến liên tục

< Hiểu quy chuẩn của quy chuẩn công việc >

- ① Chứng minh công việc có trôi chảy hay không
- ② Tiến hành công việc hiệu quả
- ③ Không có sự khác biệt phụ thuộc vào môi trường
- ④ Có thể hiểu được những khác biệt công việc về mặt cách trôi chảy
- ⑤ Có thể truyền đạt bí quyết cho thế hệ sau

Quy trình công việc	Tiêu chuẩn	Lý do	NOTE (Ví dụ: thời gian và cải tiến)
- Ghi các bước công việc như 1 dòng chữ. - Ghi chi tiết tiến hành công việc gì. - Ghi công việc cần chú ý. - Ghi vào sổ tay.	- Ghi những điểm bắt buộc phải tuân thủ và những điểm quan trọng. - Ghi những tiêu chuẩn cần phải đạt được một cách nghiêm ngặt. (An toàn-Chi tiết-Chi phí)	Ghi những lý do và cách nghĩ về điểm quan trọng	- Ghi những điểm cần chú ý về phụ kiện và đầu tư trong quá trình làm việc. - Ghi những ý kiến về khó khăn cải tiến, nâng cao hiệu quả, chi tiết công việc, ghi chú chi phí.

© SEM - HUST



Quyển lý mức tiêu sản xuất

■ Quyển lý cái gì

Phân khu	Quyển lý cái gì	
Quyển lý nhân sự	Chức vụ	Chức vụ công việc, sản phẩm
	Làm việc	Năng suất sản phẩm, dịch vụ
	Chi phí	Giá thành
	Thời gian	Khoản chi
	Mức độ thỏa mãn	Mức độ thỏa mãn
Quyển lý tài liệu kinh doanh	An toàn	Tính an toàn
	Môi trường	Bảo vệ môi trường
	Con người	Nhân lực-PHÂN CHIA-BIẾT
	Số vốn	Thời gian
	Tiền vốn	Đầu tư
	Thông tin	Thông tin, bí quyết
	Kỹ thuật	Đặc tính và yêu cầu kỹ thuật
	Thời gian	Thời gian
Văn hóa	Văn hóa doanh nghiệp	
Khách hàng	Sản phẩm khách	

■ Hình thức quản lý - Ví dụ (Phòng sản xuất/Trưởng bộ phận)

	Mức quản lý	Tiêu chuẩn quản lý	Nhịp độ
Kế toán	<Q> - Số liệu	0 0 0 0 ± 0 0 0	Ngày
	<C> - Giá thành	0 0 0 0 0 0 ± 0 0 0	Tháng
	<D> - Chi phí xuất hàng	0 0 0 0 0 0 ± 0 0 0	Tuần
	<P> - Sản xuất	0 0 0 0 0 0 ± 0 0 0	Ngày
Cá nhân	<Q> - Tỷ lệ	0 % ± 0 %	Tuần
	<C> - Chi tiêu thời gian	0 0 0 0 0 0 ± 0 0 0	Tháng
	<D> - Tỷ lệ chuyển giao thời gian	0 0 0 % ± 0 %	Tuần
	<P> - Lãng phí thời gian	0 0 0 0 ± 0 0 0	Ngày
Tổ chức	<M> - Tỷ lệ xuất hàng	0 0 % ± 0 %	Ngày
	Cải tiến quản lý		
Kế hoạch	Mức quản lý	Tiêu chuẩn quản lý	Nhịp độ
	Số vốn phân bổ thời gian	5件以内 95%±5	1/週
	Tỷ lệ phân bổ	100%±10	1/月
	Số vốn phân bổ	100台以下	1/月
	Tỷ lệ theo dõi	95%±5%	1/月
< Những điểm cần chú ý khi thiết lập mức tiêu > - Các hình thức quản lý cần phải đồng bộ để đo lường - Quản lý các điểm thay đổi cần phải có tiêu chuẩn quản lý - Cần phải quy định mức giới hạn cho phép			

© SEM - HUST



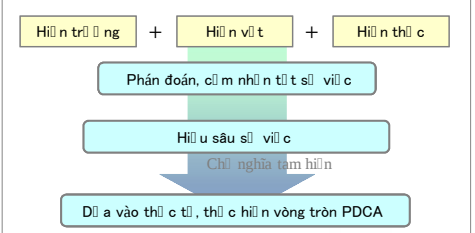
**Quản lý trực quan:
Chức nghĩa tam hiên và nhìn số việ c t n m t**

■ Chức nghĩa tam hiên

- Chức nghĩa tam hiên là việ c đ n hiên tr n g, nhìn hiên v t và có đ i sách v i hiên tr n g
- Chức nghĩa tam hiên là m t trong nh n g ph n g pháp c b n đ i xúc t i n công việ c đ n m b t đ n g hiên tr n g, hi u đ n g b n ch t và gi i quy t đ n g v n đ i.

■ Nhìn số việ c t n m t

- Hiên th c hóa công việ c q u n lý hàng ngày:
- Hi u đ i c nh n g đ i u th n g và b i t th i n g
- Hi u đ i c nh n g đ i m thay đ i
- Hi u đ i c q u i tr n g làm việ c
- N m b t th n g t i n th i t
- Hiên th c hóa ph n g ch m q u n lý
- Hi u đ i c ph n g ch m c i a công ty
- Hi u đ i c m i t x i ch g i a m i c t i u và ph n g pháp
- Hi u đ i c m i c t i u và ch i t i u đ i t cho t i n g đ i i sách
- Hi u đ i c v n g tr n PDCA
- Hiên th c hóa kinh doanh
- Hi u đ i c t n ch i, t m nh n
- Hi u đ i c t i n g b n g, tr n g s á c c i a Công ty
- Hi u đ i c q u i tr n g kinh doanh c i a Công ty
- Hi u đ i c nh n c và v i t c



S i th c là g i? Th m vào đ o, th i nào là ý k i n, ý đ i n g và q u n đ i m?

Qui tr n g công việ c	Q u n đ i m- Tiêu ch u n	Lý do	V i đ i th i t-C i i t i n
- Ph n t i c và g i i t i n g b i c tr n g công việ c - G i nh n c i th i ph i làm nh n g i - G i s i v i c đ n g nh i m t c u chuy n - G i vào s i tay	- G i t i c nh n g đ i m q u n tr n g trong qui tr n g - N u có công việ c c n ph i tr n th i, nh i t đ i n g ph i g i i - T i u ch u n An to n- Ch i t i n g- Ch i ph i- Th i i g i n - G i t i u ch u n ph n đ n g công việ c OK hay NG	G i i lý do và cách nh i đ i v i q u n đ i m và t i u ch u n	- G i i c i c v n đ i hay b i b i c nh i là b i quy t - G i i ý k i n v i k i n á n g c i t i u v i Công s u t, ch i ph i, ch i t i n g, an to n

© SEM - HUST



K năng phân tích, x lý và đánh giá

Quản lý hàng ngày b n g CAP-Do

P-Plan

D- Do

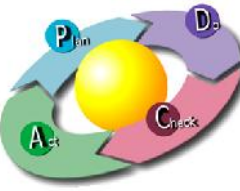
C- Check

A - Action

CAP-Do

CAP-Do

B i n g t i n h t i n h hành ho t đ n g h n g ngày **theo k ho h đã có**, và c i i t i n h ho c g i i quy t v n đ i ph n t i n g, sau đ o s i a l i i q u i tr n g làm việ c và t i u ch u n công việ c n u c n.



C

A

P

Do

C K i m tra t i n h tr n g hàng ngày b n g nh n g t i u ch i k i m s o á t và m i c k i m s o á t, ph n t i c nh y n nh n không đ i t KH

A B i t c i k i nào m i c k i m s o á t không đ i t đ i c, h y đ i a ra đ i i sách và sau đ o s i a đ i i l i i T i u ch u n ho t đ n g đ i n g ch n v i c t á i đ i n.

P X á c nh n m i c t i u, m i c đ i c h và t i u ch u n ho t đ n g trong ho t đ n g hàng ngày và th i t l p m i c đ i k i m s o á t m i

Do Th c hi n ho t đ n g hàng ngày theo l i c tr n g/ch n g tr n g m i l p ra (hay m i đ i u ch n g c i i t i n)

Lu n chuy n theo tr i n h t i Check, Act, Plan và Do (CAP-Do) b i i v i nh n g ho t đ n g hành ngày đ i c x u c t i n h theo k i h o h đã l p tr n g.

© SEM - HUST

Nguyên tắc 3 TH C T

a) Đi xuống thị trường

b) Nắm bắt thị trường

c) Suy nghĩ, quyết định dựa trên Thị trường

Khí vũ trụ Kịch hoạt, CAP-Đo và Giới hạn quy trình vận động, cần áp dụng Nguyên tắc Ba TH C

© SEM - HUST

Phân tích Why-why

Phân tích tại sao?

7. Đôi khi phải xác minh lại root cause

6. Tìm kiếm sách vở trên root cause (nguyên nhân gốc) đó.

5. Cần tránh nhúng câu trả lời vào câu hỏi nguyên nhân ngoài tầm kiểm soát

1. Need teamwork (Hợp tác)

2. Xác định vấn đề (vấn đề rõ ràng)

3. Hỏi tại sao => viết câu trả lời mà mỗi người đều nghĩ.

4. Hỏi tại sao tiếp => viết câu trả lời, cứ thế cho đến khi tìm thấy câu trả lời có vẻ đúng đắn giữ lại quyết định cuối cùng (=root cause).

Phân tích Why-why là 1 phần của vòng tròn PDCA và Fishbone.

© SEM - HUST

