

*Subir Chowdhury*

# **SỨC MẠNH của 6 - SIGMA**

*Một câu chuyện đầy cảm xúc về việc 6-Sigma đã  
thay đổi như thế nào cách làm việc của chúng ta*

Dịch: Ngô Tuyển

Cuốn sách này để tưởng nhớ Dr. W. Edwards Deming  
và tặng tất cả những người luôn theo đuổi  
CHẤT LƯỢNG trong tất cả công việc của họ

## NỘI DUNG

Lời tựa

Mở đầu

Một ngày xúc động

Bữa ăn trưa được phục vụ

Nuốt món 6-Sigma

Sự khác nhau căn bản

Sức mạnh của con người: *Ai Làm Việc gì*

Đưa sức mạnh con người vào thực tế

Sức mạnh của quy trình: *Năm bước của 6-Sigma*

Đưa sức mạnh của quy trình vào thực tế

Chúng tôi giao hàng

Lời cảm ơn

Về tác giả

## LỜI TỰA

Caterpillar Inc. đã bắt đầu hành trình làm cho 6-Sigma trở thành một phần không tách rời của văn hoá công ty chúng ta. Cũng như bất cứ một nỗ lực thay đổi nào khác, việc giáo dục người lao động về nhu cầu cần thay đổi và có được sự tham gia tích cực của họ là rất quan trọng đối với sự thành công trong việc thực hiện 6-Sigma trong cả tổ chức toàn cầu của chúng ta. Trong cuốn *Sức mạnh của 6-Sigma*, Subir Chowdhury đã làm một công việc xuất sắc khi mô tả 6-Sigma được thực hiện như thế nào trong một tổ chức. Bằng văn phong hội thoại rất đời thực, tác giả đã làm cho một chủ đề phức tạp thành dễ hiểu cho bất cứ ai còn đang mới mẻ với những nguyên tắc của 6-Sigma.

Những câu chuyện của những nhân vật trong *Sức mạnh của 6-Sigma* đã giải thích nhiều lần về khả năng của một nỗ lực thực hiện tốt 6-Sigma có thể làm thay đổi một tổ chức. Ở Caterpillar, chúng ta đã thấy 6-Sigma như là một sức mạnh đằng sau chiến lược của công ty, giúp chúng ta đạt được sự tăng trưởng, giảm chi phí và các mục tiêu cải thiện chất lượng. Thành công của chúng ta là có lợi cho người lao động, khách hàng, mạng lưới đại lý, nhà cung cấp và các cổ đông.

6-Sigma sẽ làm thay đổi cách làm việc của chúng ta ở Caterpillar, như nó đã làm ở các công ty khác.

*G.A. Barton*  
*Chủ tịch hội đồng quản trị*  
*Caterpillar Inc.*

# MỞ ĐẦU

Khi Chủ tịch General Electric Jack Welch ca ngợi về một chiến lược quản trị mới gọi là 6-Sigma, thì các công ty hàng đầu của Fortune 500 ở khắp nơi trên thế giới đã bắt đầu áp dụng nó – thường là trước khi biết họ đang đi đến đâu. Kết quả là không phải tất cả các công ty đó có thể lặp lại được những gì mà GE, Allied Signal và các công ty thành công khác đã làm được, mặc dù họ đã tiêu hàng triệu đô la cho chương trình. Điều đó làm thất vọng đặc biệt đối với các nhà lãnh đạo đã có những dự tính rất lạc quan về những tiết kiệm trong tương lai cho các cổ đông.

Tôi đã đến thăm một số những công ty này, nói chuyện với những nhà lãnh đạo và những nhà chiến lược của họ, những người chuyên về chất lượng và những công nhân trên dây chuyền lắp ráp. Chương trình này đã được mong đợi để xóa đi những e ngại, nhưng tôi vẫn nhìn thấy sự ngần ngại đó vẫn hiển hiện rõ nét ở mỗi người. Vì vậy tôi đã quyết định viết ra cuốn sách này.

Cuốn sách này để dành cho những nhà lãnh đạo, người mà viết ra những chi phiếu lớn cho các công ty tư vấn nhưng không biết thực sự 6-Sigma là gì và nó được thực hiện như thế nào. Nó cũng dành cho những nhà chiến lược còn chưa hiểu được đầy đủ chất lượng được cải thiện sẽ làm tăng thêm lợi nhuận như thế nào. Nó cũng dành cho những người quản lý cấp trung gian chấp hành lệnh sếp mà không tin vào chương trình. Nhưng hơn tất cả, cuốn sách này dành cho “số còn lại trong chúng ta”: những người công nhân trên dây chuyền, các nhân viên phục vụ và những người không làm nhiệm vụ quản lý, còn sợ có những chương trình khác nữa hoặc còn có những cái có thể có ý nghĩa đối với chúng ta và công việc của chúng ta hơn. Quyển sách này sẽ giúp chúng ta đạt được các mục tiêu mà chỉ 6-Sigma mới có thể giúp được.

Tôi hy vọng rằng cuốn *Sức mạnh của 6-Sigma* sẽ làm đơn giản những chủ đề có thể là phức tạp và đáng sợ bằng một lối sống động và giải trí – một văn phong không giống với nhiều cuốn sách khác về chủ đề này. Nó sẽ làm cho việc tiếp cận 6-Sigma trở nên dễ dàng đối với mọi người, từ những nhà doanh nghiệp ở thung lũng Silicon đến những người quản lý nhà hàng, từ những nhà lãnh đạo tập đoàn đa quốc gia đến công nhân dây chuyền lắp ráp. *Sức mạnh của 6-Sigma* không phải là một cuốn sách dạy làm như thế nào, mà là một giới thiệu về một chiến lược quản trị làm thay đổi bức tranh toàn cảnh về công ty – và có thể xa hơn nữa.

Khi tôi viết xong bản thảo này, đất nước hùng mạnh nhất trên thế giới đang trong cơn chấn động vì sau một tháng bầu cử chưa chọn ra được nhà lãnh đạo tiếp theo. Tôi chẳng giúp được gì, nhưng hy vọng những nhà lãnh đạo đất nước sẽ đọc cuốn sách này để tránh những sai lầm và lãng phí dẫn đến thất bại đó. Hy vọng bạn cũng như hàng nghìn độc giả khác sẽ sớm khám phá ra, *Sức mạnh của 6-Sigma* có thể giúp bạn được!

*Subir Chowdhury*  
*Executive Vice President, ASI-American*  
*Supplier Institute*  
[subir@amsup.com](mailto:subir@amsup.com)  
[www.amsup.com](http://www.amsup.com)

## MỘT NGÀY XÚC ĐỘNG

Tôi cầm cái hộp giấy trong tay, nhìn chòng chọc vào tất cả các đồ vật trên bàn và thờ dài. Tôi cố gắng nghĩ về một cái gì đó mơ màng, cái gì đó êm dịu có thể làm bình tâm lại tâm hồn mình, nhưng tất cả cũng chỉ là “đừng nghĩ nó sẽ đến” nữa. Tôi không thể chịu được. Tôi còn cảm thấy mạch đập ở đầu các ngón tay, mắt nóng lên, bàn chân nặng trĩch như làm bằng chì.

Tôi chưa bao giờ cảm thấy sao mà đui mù, nhức nhối và ngu đến vậy, khi mà không nhận thấy nó đang đến. Nhưng liệu tôi có thể nhìn thấy nó đang đến không? Tôi ném suy nghĩ này lên trên đồng vấn đề đang cao dần lên, mà tôi không có khả năng và sức lực để trả lời sáng nay.

Để tránh rơi vào địa ngục thêm nữa, tôi quay về những công việc chân tay là sắp xếp những cuốn sách, những cặp tài liệu - những cái mà *người ta* đã để cho tôi giữ sau khi *họ* lòi ra xem và cảm thấy có thể chứa những thông tin bí mật - và cả những tấm ảnh lồng trong khung của vợ và con tôi để cho vào trong hộp.

Khi nhìn vào các tấm ảnh, tôi cảm thấy một cơn đau nhói xuyên qua tim mình. Tôi biết nói với vợ con như thế nào về việc công ty đã để cho tôi đi. Họ sẽ phản ứng ra sao đây? Kelly, vợ tôi sẽ nói gì? Cô ấy sẽ nghĩ thế nào về tôi? Cô ấy sẽ ở lại? Tôi luôn luôn cho rằng cô ấy sẽ, nhưng sau đó dường như là có thể tôi chưa bao giờ nghĩ thực sự thấu đáo. Tôi cho rằng tôi sẽ tìm ra câu trả lời bây giờ.

Những câu hỏi khác lại sôi lên: Tôi sẽ làm gì tiếp theo? Loại nghề nào mà một người quản lý hơn 40 tuổi rồi có thể làm sau khi bị thải ra? Mất bao thời gian mới tìm được một việc? Tôi sẽ phải di chuyển ư? Gia đình tôi cũng sẽ đi với tôi? Và còn nữa, tôi sẽ phải thanh toán các hoá đơn như thế nào trong lúc đợi việc? Chúng tôi có một món nợ lớn và hai món trả cho ô tô, chúng tôi đang cố gắng tiết kiệm tiền cho việc học hành của các con và có thể cả cho một kì nghỉ vui vẻ hàng năm. Ôi, mọi việc thế là hỏng bét!

Tôi tĩnh trí lại và nhận thấy mình không động đậy gì, một phút, hai phút, hay nhiều hơn? Tôi thấy như bị tâm thần. Hoàn cảnh làm tôi điên dại. Khi tôi nhìn quanh, tôi thấy tay bảo vệ ở ngoài cửa đang nhìn mình, như đang cố xem tôi có ổn không. Tôi cố làm yên tâm anh ta bằng một cái cười, nhưng lại thành ra một cái nhăn nhó, khiến anh ta có thể để ý hơn.

Các bạn tôi trong đơn vị cũng không cảm thấy dễ chịu. Họ thậm chí không dừng trước văn phòng của tôi để nói lời tạm biệt, thay vào đó họ lĩnh qua cửa sổ, liếc nhanh và chạy đi. Có thể họ sợ sẽ bị mắc “căn bệnh” bí ẩn này nếu bắt tay tôi chẳng.

Công bằng mà nói, họ có thể không biết sẽ nói gì. Và thật ra, tôi cũng không biết tôi có thể nói gì với họ. Mất tôi cứ chực ứa lệ. Chỉ một hoặc hai lời của một đồng nghiệp – cựu đồng nghiệp thì đúng hơn – có thể đủ để làm tôi hét lên không tự chủ được ngay trong phòng của tôi. Có thể họ cảm nhận thấy điều đó. Ngay cả người bảo vệ ngoài cửa đã bắt đầu nhìn xuống chân của mình mà không thể xem chừng tôi đã hoàn thành công việc cuối cùng của mình chưa.

Tôi nhìn các tấm ảnh lần nữa, rồi cuối cùng đặt chúng cẩn thận vào hộp. Tôi gạt về một bên những ý nghĩ đen tối về gia đình và văn phòng để quay lại cái việc đóng gói các đồ vật của mình.

Khi nhặt lên cái biển tên của mình, dù sao tôi cũng cầm nó và đọc thầm: “Joe Meter, Manager, American Burger”. Tôi nhớ niềm tự hào tôi đã cảm thấy, khi mình được đề bạt trưởng phòng 8 năm về trước, trông nom 60 chi nhánh trong khu vực của mình. Tám năm trước? Nó đã lâu lắm rồi sao? Lại một cái nhói đau nữa. Tương lai đã dường như rất sáng sủa. Tôi đã nghĩ việc thăng tiến này đối với người quản lý khu vực chỉ như một trạm tạm dừng chân. Tôi đã không biết đó là điểm dừng cuối cùng của tôi. Tôi đặt nó nhẹ nhàng vào đáy hộp.

“Không phải lỗi của mày, Joe” tôi cố gắng tự nhủ mình. “Không ai còn muốn ăn burger nữa. Đó là đồ miền tây nam, đó là món châu Á; ai mà biết khách hàng muốn ăn gì nữa đây”.

Tại sao lại là tôi phải lĩnh đủ? Khi người tư vấn của công ty bảo tôi sáng nay rằng họ sẽ để tôi đi, họ cố gắng rào đón bằng cách bảo tôi rằng sẽ để cho nhiều người đi – nhưng tại sao lại là tôi? Tại sao không phải là Jones ở văn phòng bên cạnh? Cái gã mới ở chân quản lý mới được một năm, vì khéo mồm!

Tôi đã làm gì để đáng phải chịu như vậy? Tôi không làm trò gì lươn lẹo cả, tôi chẳng giả vờ ốm bao giờ, tôi cũng không mất thời gian vào những báo cáo cầu kì – còn *mọi người* vẫn đang làm vậy đấy thôi!

Nỗi tức giận trào lên trong tôi, bàn tay xiết chặt làm tôi kiệt sức. Tôi ngồi phịch xuống ghế, hai chân dang ra, tay buông thõng. Trông tôi chắc xấu xí lắm, nhưng tôi cần gì cơ chứ? Họ đang định làm gì - đuổi tôi ư? Gã bảo vệ tiến lại gần tôi hơn, có lẽ sợ tôi bị đau tim, nhưng tôi đã ra hiệu xua gã đi.

Mới chỉ 11 giờ. Được gọi vào phòng sếp, được nghe bảo rằng tôi không cần phải ở lại American Foods lâu hơn nữa, bởi vì bộ phận của chúng tôi không thành công, sau đó vạch ra chi tiết cho sự ra đi của tôi. Tôi cảm thấy kiệt sức. Tôi chẳng có ý nghĩ phải làm gì trong thời gian còn lại, chẳng có gì để làm cho đến khi vợ tôi Kelly và các con tôi Jack and Jane về nhà. Đi bộ dài dài ư? Hay nằm trên giường? Chẳng có gì ổn cả - những ý nghĩ cứ đe dọa mọi cố gắng làm bình yên tâm hồn của tôi.

Khi dọn xong bàn của mình, tôi phát hiện ra một đồng danh thiếp nhét trong ngăn kéo. Tôi định ném nó đi vì nó đã nằm đó vài năm rồi, nhưng tôi dừng lại vì chợt nhận ra rằng biết đâu tôi có thể cần một trong số họ để kiếm việc mới. Tôi xem lại từng chiếc một, thử lục lại trí nhớ xem họ là ai. Có một số đã gọi nhớ lại.

Cuối cùng tôi cầm lên cái tên Larry Hogan. Hogan là bạn cũ của tôi trong phòng văn thư. Chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau 20 năm trước đây, hai đứa học sinh nhét những phong bì vào trong các học trong khi vẫn tranh luận về những tính cách và những anh chàng khoác lác mà chúng tôi đã gặp ở hành lang. Rồi cả về những ước mơ của chúng tôi nữa.

Chúng tôi đã nói về làm cách nào để thay đổi American Foods nếu chúng tôi điều hành mọi việc. American Foods bắt đầu vào những năm 50 như là nơi bán sỉ cho các cửa hàng ăn nhanh cho đến khi những người chủ nhận ra rằng họ có thể mở các

điểm ăn nhanh của riêng mình. Vì thế, American Burger đã bắt đầu nhảy vào kinh doanh vào những năm đầu của thập kỉ 60 và sau đó là American Chicken và American Sandwich những năm đầu 70, tiếp đó là American Pizza non trẻ vào cuối thập kỉ 80.

American Foods, mặc dầu vậy, vẫn sản xuất cung cấp cho các nhà hàng, mọi thứ từ rau diếp đến món chả nướng và cả những cái mũ dớ dẩn mà các nhân viên phải đội.

Larry và tôi gọi trò chơi của chúng tôi là “Chúa sơn lâm”. Chúng tôi muốn nói “nếu anh là Chúa sơn lâm, anh sẽ làm gì?” Chúng tôi chia sẻ nhiều ý kiến – những ý tưởng hay và thực tế, nếu nhìn lại thì hầu hết là đã có thể thực hiện được – nhưng một nửa các câu trả lời chỉ đơn giản là “Vứt đi!” Tôi lại nhăn mặt. Tôi muốn biết hồi tôi khi mới tuổi 20 nói về tôi ở tuổi 40 như thế nào nhỉ. Tôi đã không có đủ khả năng để dự liệu trước nó.

Tôi nhìn chằm chằm vào tấm danh thiếp. Lần cuối cùng tôi nhìn thấy Larry là cách đây 5 năm, anh ta ở bộ phận pizza của công ty. Mỗi khi thấy nhau, chúng tôi luôn luôn nói về những ngày trước đây. Dường như là bạn có một liên hệ đặc biệt với những người bạn đã gặp khi còn trẻ, mối liên hệ mà không có ở các mối quan hệ bạn bè khác. Trước khi tôi có thể nghĩ ra đó là cái gì, tôi đã thấy mình đang quay số điện thoại trên tấm danh thiếp.

Khi chuông điện thoại bắt đầu reo, tôi thoát khỏi trạng thái thôi miên. Tôi đang nghĩ gì nhỉ? Tôi đã không trò chuyện gì với anh ta 5 năm rồi! Tôi sẽ nói gì đây? “Này, hãy đoán ai vừa bị sa thải” à? Tôi muốn gì ở anh ta cơ chứ? Có thể, sau đó tôi thấy rằng tôi chỉ muốn nói chuyện với ai đó có thể hiểu tôi đang phải trải qua cái gì trước khi tôi về nhà chăm. Tôi đang còn suy nghĩ, thì một ai đó đã nhắc máy.

Tiếng một người phụ nữ nghe máy nói “Vâng, ông Hogan còn làm ở đây, nhưng ông ấy đã được thăng chức lên vị trí điều hành rồi. Tôi có thể biết tên ông được không ạ?”

Tôi ngập ngừng, cho đến khi tôi thấy gã bảo vệ nhìn tôi một cách cảnh giác. “Tôi là Joe Meter”, tôi nói. “Bạn cũ của ông Hogan”.

“Vâng, thưa ông Meter. Để tôi xem ông Hogan có đây không.”

Trong khi chờ đợi, tôi nghĩ về điều người phụ nữ nói. Chúc điều hành ư? Điều đó cho thấy, tôi nghĩ, đáng lẽ tôi nên ở bộ phận pizza. Sau đó tôi băn khoăn không biết anh ta có trả lời tôi không. Không biết có còn cái nhục nào mà tôi phải chịu đựng nữa đây. Tại sao tôi đặt mình vào tình thế đó? Tôi giả vờ đáp – “Vâng, xin nói với ông ta là tôi đã gọi” – để gã bảo vệ yên lòng và gác máy, thì cô lễ tân vào.

“Ông Meter?”

“Tôi đây?”

“Ông Hogan đang đợi trên đường đây.”

“Anh bạn cũ của tôi!” anh ta kêu âm lên quá sự mong đợi của tôi. “Không bạn chứ” – tìm tôi lạng đi – “chúng ta có thể gặp nhau và đi ăn trưa không?”

Tôi thở nhẹ ra. “Thực tế tôi cũng đang rảnh đây”.

## BỮA TRƯA ĐƯỢC PHỤC VỤ

Một giờ sau tôi lái xe đi ăn trưa với người bạn cũ của mình từ hồi còn làm ở phòng văn thư. Larry chọn một trong những nhà hàng mới của công ty, tất nhiên - đó là một cửa hiệu American Pizza. Dù sao tôi cũng cảm thấy không thích đi đến một nhà hàng của công ty nơi mà tôi có thể chạm trán ai đó. Tôi biết, tôi không muốn nói cho Larry biết tại sao tôi cảm thấy như vậy. Không có lí do gì để kể với anh ấy ngay rằng tôi vừa bị sa thải.

Nhà hàng vừa mới mở vài tuần trước đây, vì thế mà tôi ngạc nhiên khi thấy những người làm bánh pizza nhào bột trong các ô cửa bếp, một nhân viên tiếp đón chào hỏi ngay khi tôi vừa bước vào. Một chỗ sáng sủa, sạch sẽ. Mở một nhà hàng ăn ngồi của riêng mình là dự án mới nhất của American Pizza.

Tôi chẳng khó khăn gì để nhận ra Larry. Tất nhiên, khi tất cả mọi nhân viên của nhà hàng kêu lên “Xin chào. Larry!”, thì chẳng trật được. Chắc chắn trông anh ta già đi đôi chút, bởi vì đã 5 năm rồi còn gì. Anh đã hơi một chút, béo lên và thêm một ít nếp nhăn – có thể do thường xuyên cười. Nhưng trông anh ta còn mạnh khỏe và đầy sinh lực, với nụ cười thường trực và ánh mắt sắc sảo. Phải thừa nhận rằng thế giới chẳng thể đánh gục được anh, trong khi dường như đã làm được đối với nhiều bạn cũ của tôi – trong đó có cả tôi.

Larry ngừng đầu lên khi nhìn thấy tôi, bắt tay mạnh mẽ và vồn vã “Thật vui khi được thấy anh, Joe! Cảm ơn anh đã thu xếp được đến đây”, rõ ràng anh không biết được rằng thời gian của tôi đã đột ngột được tự do rồi.

“Gia đình thế nào, Larry?” tôi hỏi.

Anh cho biết Renee vợ anh và các con gái Emily và Kate tất cả đều tốt đẹp, nhưng từ khi cả hai đứa trẻ vào trung học, anh phải đáp ứng cho chúng một đường điện thoại riêng ở trên gác. “Mối lo nghề nghiệp” - anh đùa - “Thế còn anh thì sao?”.

“Tốt thôi”, tôi lẩm bẩm.

“Gia đình ổn chứ?”

“Tốt, tốt”, tôi nói. “Hai đứa trẻ của tôi đã vào trung học và cả hai đều chơi bóng rổ, còn vợ tôi đã thôi ở chỗ bất động sản.” Tôi không nói với anh ấy rằng vợ tôi đã phải lo quá nửa các chi tiêu gia đình – và một lúc nào đó có thể sẽ phải lo cả.

Nhưng khi Larry hỏi về công việc của tôi ở American Burger, tôi chẳng còn lý do để giấu. “Thực tế, tôi đã mất việc”, tôi nói, mặc dầu tôi cảm thấy như bị đuổi, không phải ra đi với một trợ cấp kha khá. Tôi còn muốn giữ thể diện và kiêu hãnh. Tôi trấn tĩnh lại và tiếp tục. “Điều đó xảy ra sáng nay. Họ đã dọn dẹp nhà”.

“Ôi, không, tôi lấy làm tiếc khi nghe điều đó, Joe, do phía burger à?”

“Phải”, tôi nói, “Anh biết không, tôi đã ở đấy kể từ khi tôi rời phòng văn thư”.

“A, phải”, Larry nói, không muốn xoáy nhiều vào vết thương của tôi. “Tôi biết ban lãnh đạo mới của American Foods đang cắt giảm một số ở bộ phận đó”, anh an ủi tôi, “vì thế tôi biết không chỉ có một mình anh”.



Larry cố gắng làm dịu đi, nhưng điều đó chẳng thay đổi gì nhiều. Chẳng quan trọng khi bệnh dịch này là hiếm hay phổ biến. Nếu anh đã mắc phải, đó là cả một vấn đề. Nhưng dù sao cũng dễ chịu khi nghe những lời cảm thông, những lời mà tôi chẳng nghe được từ ai khi tôi gói ghém đồ đạc. Cũng thật dễ chịu khi người tiếp đón của cửa hàng đơn giản cất giúp áo khoác và không để ý đến tiền bo, còn cô tiếp viên kéo ghế ra cho chúng tôi. Những hành động dễ chịu nho nhỏ của một ngày nặng nề như vậy.

“Thế anh thế nào?” tôi hỏi khi ngồi vào ghế. “Uỷ viên điều hành à? Chắc là một sự thăng tiến lớn so với ở văn thư hả!”

“Có thể cho là vậy”, anh nói. “Này, như tôi nhớ, anh đã có một sự thăng tiến đầu tiên ngoài phòng văn thư!”

Lại một hồi ức đau nữa. Điều gì đã xảy ra? Không có chủ ý gì, Larry tiếp tục trả lời câu hỏi của tôi. “Anh biết đấy, như sau này cho thấy, khi bị bỏ lại phía sau có lẽ là một sự đổ vỡ may mắn đối với tôi,” anh nói, “mặc dầu lúc đó không cảm thấy như thế! Có thể tôi đã ghen với anh. Mười lăm năm trước, anh đã có hầu hết điểm bán burger trong cả nước – 4.000! Còn American Pizza thì mới bắt đầu với vài chục cửa hàng. Nhưng tôi đã gặp may”.

“Ai đã biết burger sẽ suy sụp còn pizza thì tăng vùn vụt?”

“A, ừ, tôi đoán,” Larry nói. “Nhưng đó không phải điều tôi muốn nói. Tôi đã gặp may bởi vì ngay sau đó tôi đã chuyển qua pizza, Cathy Baker đã trở thành người đứng đầu bộ phận pizza.”

“Nữ hoàng của American Foods?” tôi nói, và chúng tôi lại cười, khoái trá về tờ bìa tạp chí kinh doanh gần đây của Baker, khi nó đánh giá Baker như một trong những phụ nữ đầy sức mạnh trong kinh doanh và thậm chí sử dụng bí danh văn phòng của bà ta. “Câu chuyện đó nói lên điều gì, những bộ óc đằng sau American Pizza?”

“Đó là bà ấy”, Larry khẳng định. “Anh phải tin bà ta. Bà ta mạnh mẽ và mong muốn nắm lấy cơ hội. Thật là địa ngục, chúng tôi chỉ có 5% của thị trường thôi”.

“Tôi nhớ,” tôi nói. “Các anh vừa mới có mặt trên bản đồ, trong khi chúng tôi đã có trên 50% thị trường burger.”

“Hề, đôi khi chẳng có gì để mất lại có lợi!” anh ta đùa.

“Tôi không biết điều đó sao,” tôi lảm bảm, nhận thấy lần đầu tiên có một chút hài hước với tình huống của mình.

“Anh sẽ quay về trên đôi chân của mình trước khi anh biết điều đó”, Larry nói và tôi nghĩ Larry muốn nói vậy, dù rằng tôi nhận thấy khó khăn khi tin điều đó. Tôi hầu như phản đối bình luận, nhưng tôi cảm thấy ý định của Larry là tốt và cứ để anh ấy tiếp tục. “Dù sao, Cathy đã làm cho chúng tôi bắt đầu với một chương trình mới gọi là 6-Sigma.”

“Sick Sigmund?”

Larry cười khoái trá. “Không, 6-Sigma. Số 6 và sigma, chữ cái Hilạp. Nhưng khái niệm 6-Sigma có nhiều ý nghĩa hơn trong kinh doanh và trong ngành công nghiệp. Nó biểu thị một đơn vị thống kê và triết lý quản trị.”

Vừa lúc đó cô bồi bàn đến. Larry nói, “Chào, Susan. Hôm nay cô thế nào?”

“Tốt cả, thưa ông Hogan,” cô ta nói. “Rất vui khi thấy ông quay lại đây.”

“Rất vui được quay lại,” Larry đáp lại. “Susan, đây là bạn cũ của tôi, Joe Meter. Hãy đối xử với anh ấy như VIP nhé!”

“Tất nhiên, thưa ông!” họ cười vui vẻ. Khẩu hiệu của họ là “Tất cả mọi khách hàng đều được đối xử như VIP tại American Pizza.”

Ngó vào thực đơn, tôi kinh ngạc thấy một số lớn món salad, món khai vị và các món khác. Họ đã thực sự mở rộng lĩnh vực của mình. Dù sao, với gợi ý của Larry tôi quyết định thử món pizza cùi mỏng kiểu New York với gà nướng nguyên con và cà chua. Anh ấy chọn một đĩa nhỏ - đáy sâu và chúng tôi lại quay lại câu chuyện.

“Thế, có cái gì hay ho về 6-Sigma vậy?”

Larry nhe răng cười. “Rất mừng là anh hỏi điều đó”.

## NUỐT MÓN SIX SIGMA

“Bất cứ khi nào ai đó nghe thấy ‘6-Sigma’, họ đều ngần ngại,” Larry thừa nhận. “Họ nghĩ, chắc cái đó sẽ rất phức tạp, hoặc có cái gì đó ép buộc họ từ phía ông chủ. Nhưng đó thực sự là một hệ thống khá đơn giản. Nó làm cho mọi người thấy được vai trò cụ thể và một cấu trúc rõ ràng về nhiệm vụ của họ. Nó sẽ phát huy tốt khi tất cả mọi người tham gia vào, từ những người lãnh đạo cao nhất đến nhân viên phòng văn thư – như là công việc cũ của chúng ta. Thực tế là những người thực hiện các dự án 6-Sigma luôn luôn đứng ở giữa của một tổ chức.

Larry nhìn tôi, rồi nói, “Joe này, tôi không có cách nào khác giúp anh, nhưng tôi thấy rằng anh đang khoanh tay lại đấy.”

Tôi nhìn xuống – anh ấy nói đúng – và cả hai chúng tôi đều cười.

“Anh đã nghe về cái đó trước đây, phải không?” Larry đoán.

“Tôi e rằng như vậy,” tôi nói. Với việc bị sa thải, tôi khó có thể tỏ ra có vẻ phấn khích để nghe cái sáng kiến quản lý này. Điều tôi muốn trong ngày hôm nay là được nghe người khác nói. Nhưng Larry là một người dễ chịu và một tâm hồn cảm thông, chẳng cần gì khi kể về ý tưởng mới này, vì thế tôi đã quyết định nghe anh. Hơn nữa, chẳng lẽ là đi về nhà và chờ vợ con về để nói mọi chuyện cho họ biết. Suy nghĩ đó làm tôi ớn lạnh. Vì thế, tôi tập trung tất cả mọi nhiệt thành mà tôi có cho ý tưởng của Larry và nói, “Nào, cái đó nó như thế nào?”

“Sức mạnh thực sự của 6-Sigma thật đơn giản,” Larry nói, “bởi vì nó kết hợp sức mạnh của con người với sức mạnh của quá trình. Anh còn nghi ngờ gì chẳng?” Larry hỏi. Tôi cười, thừa nhận. “Này, hãy để tôi nói cho anh hiểu để xem anh nghĩ sao.”

“Được,” tôi nói, nhìn Larry như một phát kiến mới. “Chúc may mắn.”

“Nào bắt đầu,” anh ta nói, không nản lòng. “Trong bóng chày, anh có hai cách để chiến thắng. Cách thứ nhất là thể hiện lối chơi ngoạn mục hơn, như di chuyển dài, chạy nhiều và truy cản nhiều. Cái đó được chọn làm những đoạn phim tiêu biểu. Nhưng anh cũng có cách thắng bằng phạm ít lỗi hơn: ít phạt, ít vụng về và ít bị chặn. Nó không ngoạn mục như những trận đấu lớn, nhưng nó thật quan trọng đối với kết quả cuối cùng. Và vấn đề là, trong khi anh cần những câu thủ hay, chơi những trận tuyệt vời, thì bất cứ ai và tất cả mọi người có thể tập trung vào việc phạm ít lỗi hơn.

“Các công ty cũng như vậy. Họ có thể làm ra nhiều tiền bằng nhiều sáng tạo, thuê một số ngôi sao thực sự, hoặc mua các công ty khác. Đó là tiền đề. Nhưng các công ty giỏi cũng chú trọng vào việc không phạm lỗi: không lãng phí thời gian hoặc vật tư, không mắc lỗi trong việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ, không tùy tiện trong những công việc mà họ đang làm tốt nhất. Điều đó có thể không hào nhoáng như phát minh Palm Pilot hoặc mua hết đối thủ, nhưng cái đó thực sự quan trọng.

Ngăn ngừa lỗi có thể làm ra tiền và ai cũng có thể làm được. Mọi người có thể giúp công ty cách đó – và cũng chính là giúp họ. Khi anh đảm đương một dự án 6-Sigma, anh được trao nhiều quyền, nhiều sự ghi nhận công lao và một điều rất quan trọng là có những sự hỗ trợ cần thiết để dự án có thể thành công. Khi thực hiện xong,

hầu hết các công ty đều có xử sự ngọt ngào bằng những phần thưởng bằng tiền đối với những người lãnh đạo dự án và đôi khi cả nhóm. Cũng có thể là những cổ phiếu, những phần thưởng đơn giản hoặc phần trăm tiền tiết kiệm được của dự án. Tùy từng công ty mà nó có thể từ 2 hoặc 3% đến 20%. Hãy tin tôi, thậm chí chỉ một ít phần trăm cũng làm cho tiền nhiều lên nhanh chóng. Hầu hết là cho người lãnh đạo dự án 2 đến 5% của số tiền tiết kiệm được. Khi anh nhận thấy trung bình các dự án 6-Sigma tiết kiệm khoảng 230.000\$, anh có thể thấy tiền sẽ tăng lên nhanh như thế nào, hãy thử tính xem.”

“Thế anh làm như thế nào!” tôi nói và cười.

“Làm ra những phần thưởng từ 4.000 đến 10.000\$,” anh nói, “mặc dầu các dự án khá khác nhau. Với tôi là như vậy?”

“Như vậy,” tôi nói, muốn thừa nhận chỉ nhiều như vậy. Khi tôi làm việc ở American Burger, tôi được đào tạo một tá các chương trình. Tất cả bắt đầu như là Lý thuyết Hợp nhất Vĩ đại về Kinh doanh, rồi những sáng kiến cải tiến khác sau đó được quảng lên đồng hồ sơ ngày càng cao dần lên. Tôi chẳng thể tiêu hoá được hơn. “Nhưng anh biết đấy,” tôi nói, “chúng tôi đã từng làm nhiều cái như thế này, nếu chúng tôi làm được tất cả những cái mà chúng tôi đã muốn làm, thì American Burger có thể vẫn còn lớn mạnh – còn tôi thì vẫn có việc làm.”

“Tuyệt, bạn của tôi,” Larry nói. “Nhưng hãy nghe tôi. Tôi nghĩ anh sẽ nghe ra, khi anh hiểu nó tiến hành như thế nào, đấy là điều khác biệt. Sau đó, anh sẽ thấy tại sao American Pizza từ vài chục cửa hàng đã lớn mạnh lên vài ngàn.”

“Hay lắm,” tôi nói. “Đối với một người bạn cũ, tôi sẽ nghe.”

“6-Sigma là một triết lý quản lý, tập trung vào việc loại bỏ những sai lỗi, lãng phí và sửa chữa,” anh nói. “Đó không phải là một chương trình kiểu phong trào ‘hãy làm tốt hơn’. Nó xác định một mục tiêu cần đạt được và một phương pháp giải quyết vấn đề chiến lược để làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng và cải thiện đáng kể hiệu quả cuối cùng. Nó dạy cho người lao động biết cách cải thiện công việc một cách khoa học và cơ bản, biết cách duy trì kết quả đã đạt được. Nó cho anh kỉ luật, hệ thống và cơ sở cho một quyết định chắc chắn dựa trên những thống kê đơn giản. Nó cũng giúp anh đạt được tối đa hiệu quả đầu tư về vốn cũng như nguồn tài năng – con người.”

“Nghe có vẻ hay đấy, Larry,” tôi nói. “Nhưng thành thực mà nói, tất cả những chương trình này nghe đều hay.”

“Tôi không hiểu ý anh,” Larry nói. “Tôi đã trải qua một vài sáng kiến. Nhưng tôi bị khuất phục khi thấy đó là cái tốt nhất tôi thấy trong một thời gian dài. Nếu anh vẫn là cái gã tôi vẫn nhớ ở phòng văn thư trước đây, tôi nghĩ anh sẽ cũng bị thuyết phục – nếu anh tạo cho nó cơ hội. Anh có thể hỏi tôi bất cứ điều gì anh muốn.”

“Được,” tôi nói, không đủ biết về nó để có thể hỏi một câu hay ho. Tôi bắt đầu với câu hỏi cơ bản nhất – thực ra đó là câu hỏi duy nhất mà tôi có thể nghĩ ra. “Dù sao thì 6-Sigma nghĩa là gì?”

“Một câu hỏi phổ biến,” Larry nói. “Nhưng chẳng có gì khó khăn cả. Sigma là một chữ cái Hy Lạp trông giống như chữ ‘o’ với một cái móc nhỏ ở trên, kiểu như chữ ‘Q’. Nó được dùng để biểu thị độ lệch chuẩn.”

Tôi không quan tâm việc thú nhận là tôi thực sự không biết độ lệch chuẩn là gì, nó có ý nghĩa như thế nào. Tôi nghĩ Larry hiểu nó. Nhưng trước khi anh có thể nói, thì thức ăn đã được mang tới – khoảng mười phút sau khi chúng tôi gọi. Tôi muốn hỏi sao họ làm nhanh vậy trong một buổi trưa đông thế này, nhưng tôi quyết định đợi Larry nói xong đã.

Nhìn sự biểu lộ vô thức của tôi, Larry nói rõ ý của mình.

“Nếu anh muốn hiểu khía cạnh kỹ thuật của nó, *độ lệch chuẩn* là một đại lượng về sự biến thiên trong một quá trình.”

“Ví dụ?”

“Giả sử anh có một bộ ổn nhiệt, anh cố gắng duy trì nhiệt độ trong phòng ở 70 độ C. Bộ ổn nhiệt được coi là làm việc ở khoảng 67 đến 73 độ, có thể hiểu đó như là *yêu cầu*. Thực tế, bộ ổn nhiệt dao động trong khoảng 68 đến 72 độ. Mức độ biến thiên này là khá nhỏ so với yêu cầu; vì vậy sự làm việc của bộ ổn nhiệt trong trường hợp này là chấp nhận được. Nhưng nếu nhiệt độ lại vượt ra ngoài từ 55 đến 85 độ, sự dao động này là không đáp ứng yêu cầu. Nghĩa là, sự làm việc của bộ ổn nhiệt là không thể chấp nhận được so với yêu cầu.

“Vì thế, Sigma như là một số đo được sử dụng để xác định sự thể hiện của một quy trình là tốt hay xấu; nói cách khác, có bao nhiêu lỗi một công ty mắc phải khi làm bất cứ cái gì, từ sản xuất thép đến giao báo buổi sáng.

“Sự việc là,” Larry tiếp tục, “chúng ta đánh giá (đo) sự hoạt động của các công việc khác nhau hàng ngày mà thậm chí không nghĩ về nó. Mỗi lần anh đi vào một gian hàng, ví dụ, anh đánh giá chất lượng của một cái gì đấy đối với ‘tiêu chuẩn’ mà anh đã xác lập từ lần thăm trước. Nếu gian hàng làm anh không hài lòng, mặt bằng bề bộn, nhân viên thô lỗ, anh sẽ ghi nhớ nó. Nếu tình trạng không thay đổi, anh sẽ kết luận rằng hoạt động của cửa hàng sẽ chẳng còn đáp ứng được mong đợi hoặc yêu cầu của anh – và anh sẽ phải đưa công việc kinh doanh đi chỗ khác.”

“Được rồi,” tôi nói. “Thế 6 nghĩa là gì?”

“Đó là mức Sigma hoàn hảo mà chúng ta nhắm tới,” Larry nói.

“Giải thích đi,” tôi nói.

“Được, giả sử công ty của anh làm việc ở mức 1 Sigma. Điều đó có nghĩa là cứ 1 triệu cơ hội thì 700.000 phế phẩm xảy ra.”

“Tôi quá,” tôi bày tỏ.

“Hoàn toàn không tốt,” Larry cười. “Với mức 1 Sigma, anh làm đúng ngay từ đầu chỉ có 30%. 2 Sigma thì có khá hơn, nhưng chỉ mới đạt 70%. Hầu hết các công ty mới chỉ đạt ở mức 2 đến 4 Sigma, điều đó có nghĩa là tương ứng xấp xỉ 67.000 - 6.000 lỗi xảy ra trên 1 triệu cơ hội. Nếu đạt mức 3,8 Sigma, thì chỉ có 99% làm đúng ngay mà thôi.”

“Nhưng anh không thể làm tốt hơn mức đó,” tôi đáp tỏ vẻ có hiểu biết.

“Hầu hết mọi người đồng ý với anh,” Larry nói. “Nhưng chỉ với 1% cũng làm cho số lỗi đáng kể rồi. Nếu chỉ đúng có 99% thôi, thì cũng khiến cho mỗi giờ có 200.000 thư bị thất lạc. 5.000 ca phẫu thuật không thành công mỗi tuần. 4 tai nạn một ngày ở các sân bay lớn!”

“Tôi hiểu điều anh nói,” tôi nói – “Tôi nghĩ cửa hàng trung bình của chúng ta chỉ làm hỏng khoảng một tá bánh burger trong một ngày thôi.”

“Nhưng anh không thấy phải không?” Larry hỏi. “Một tá bánh kém một ngày sẽ mất một tá khách hàng cả đời, nếu không muốn nói độc địa hơn. Anh biết rằng một khách hàng thoả mãn chỉ kể với 3 người thôi, trong khi một khách hàng không hài lòng sẽ nói với 20 người. Điều đó có nghĩa là 240 người sẽ nghe về chuyện bánh hỏng!”

“Khi tôi bắt đầu ở American Pizza,” Larry tiếp tục, với nụ cười cảm thông, “nếu chúng tôi bằng lòng với mức 3,8 Sigma, thì sẽ có hai bánh pizza hỏng trong một tối – còn chúng tôi đã làm hỏng nhiều hơn thế nữa! Trong thực tế, chúng tôi có thể làm hỏng đến cả tá, ở mức khoảng 3 Sigma. Nhưng sau khi chúng tôi áp dụng 6-Sigma, chúng tôi đã đạt được tới mức 5 Sigma. Chúng tôi đã gần như loại bỏ tình trạng bánh hỏng, bây giờ chúng tôi đang tấn công vào những lỗi ở chỗ khác. Anh vẫn nghe tôi đang nói gì chứ.”

“Tôi hiểu,” tôi nói, vẫn nhai mẩu bánh pizza kiểu New Your. “Dù sao tôi phải thừa nhận bánh pizza này rất ngon”.

“Anh thích nó à?” Larry hỏi, vẻ hài lòng. “Đó là một cái mới tôi đang thử. Hy vọng là không chỉ có một mình anh.”

“Quay lại với 6-Sigma đi,” tôi nói. “Tất cả mọi người muốn cải thiện chất lượng. Chúng tôi luôn nghe thấy như vậy. Nhưng nếu chỉ nhắm tới một con số để đạt được sự hoàn thiện không làm cho nó thành hiện thực được.”

“Không,” Larry nói, “Nhưng đó là sự bắt đầu!”

“Hãy nghĩ về nó; khi anh ăn kiêng, anh nói sao, ‘tôi sẽ giảm cân cho đến khi nhìn dễ coi,’ và hy vọng điều tốt đẹp? Hoặc anh nói, ‘bây giờ tôi nặng 200kg, tôi sẽ giảm xuống 180, nó khác nhau chứ?’”

Tôi gật đầu. Anh ấy đã đề cập đúng vấn đề.

“Nếu anh muốn cải thiện cái gì đó, anh phải biết anh đang ở đâu và anh muốn đi tới đâu, nếu không sẽ chẳng có gì xảy ra. Nhưng nếu những mục tiêu của anh không được chỉ ra ở dạng những con số, thì mục tiêu sẽ nhanh chóng trở thành chủ quan và mờ nhạt. Những con số sẽ mang lại sự rõ ràng.”

“Cố gắng cải thiện cái gì đó mà không có mục tiêu bằng số – nó giống như muốn giảm cân mà không có cân,” Larry giải thích. “Những người làm 6-Sigma thường nói ‘Nếu anh không thể biểu thị điều anh muốn nói bằng con số, thì anh có lẽ không biết anh đang nói về cái gì.’ Mọi cái ở 6-Sigma có thể đo được, và anh sẽ biết chỉ ra cái gì cần khắc phục và khi nào thì anh giải quyết xong. Những giấc mơ không

thể thành hiện thực, Joe. Còn những mục tiêu sẽ thành. Tất cả đều có thể quản lý được nếu anh viết nó ra.”

“Có lý đấy,” tôi phải thừa nhận, ngừng ăn một lát. “Như vậy tất cả ý tưởng của 6-Sigma là cải thiện chất lượng?”

“Thực ra là,” Larry cười và nói, “hầu hết những nhận thức sai thường gặp là cho nội dung và mục đích của 6-Sigma là cải thiện chất lượng. Nhưng đối với 6-Sigma, cải thiện chất lượng là một phương tiện đối với mục đích chứ không chỉ là mục đích đơn thuần. Mục tiêu không chỉ đơn giản là cải thiện chất lượng mà là khách hàng hài lòng hơn và cuối cùng là làm ra nhiều tiền hơn. Nếu anh cải thiện chất lượng nhưng khách hàng vẫn không hài lòng hoặc vẫn mất tiền, như vậy anh đã lệch hướng.”

Tôi ngẫm nghĩ về nhiều chương trình chất lượng chúng tôi đã thực hiện và thấy là chúng tôi đã không nhằm đúng vấn đề. Chúng được hô hào nào là việc cải thiện chất lượng và dịch vụ khách hàng là vô cùng quan trọng, nhưng họ không bao giờ liên hệ những chương trình này trực tiếp với lợi nhuận sẽ thu được. Họ dường như dạy chúng tôi đánh thắng từng trận, nhưng lại thua ở cả cuộc chiến tranh, bằng cách dùng tất cả thời gian của chúng tôi và tiền bạc vào việc làm hài lòng khách hàng nhưng lại làm tăng chi phí. Đây là cơ hội để tôi nêu ra với Larry. “Cải thiện chất lượng làm tiêu tốn tiền bạc, Larry, đó là lý do tại sao chúng tôi thường mất tiền đi trong các chương trình như vậy. Làm sao chúng ta có thể cải thiện chất lượng và tiết kiệm tiền được?”

“Đó lại là một nhận thức sai rất phổ biến nữa!” Larry nói và cười lớn. “Anh khá lắm!”

“Anh thấy đấy, hầu hết các công ty có suy nghĩ là cải thiện chất lượng sẽ tốn tiền, do đó nó là sự thỏa hiệp, sự giằng co giữa khách hàng và nhân viên kế toán của anh. Họ tự hỏi, chúng ta có thể cung cấp cho khách hàng mức độ chất lượng như thế nào để vẫn kiếm được tiền? Nhưng các công ty 6-Sigma nghĩ khác. Họ đã học được là chất lượng tiết kiệm tiền bạc, bởi vì sẽ ít đồ phế phẩm, ít chi phí bảo hành, ít hoàn trả lại tiền. Như vậy sẽ làm ra tiền nhiều hơn.

“Anh và tôi đều biết rằng ban lãnh đạo cấp cao hầu như luôn luôn có ưu ái đối với bộ phận tài chính. 6-Sigma đã đánh dấu lần đầu tiên là tài chính và chất lượng phải được đặt trong cùng một đội, làm việc với nhau, không chống lại nhau. Bây giờ người lãnh đạo hiểu rằng chất lượng sẽ làm tăng lợi nhuận cuối cùng, do đó họ tin vào điều đó.

“Và với một số lý do,” anh nói thêm, “tôi không nghĩ rằng những người ở American Burger đã nhận thức được điều đó.”

Nghiêm túc mà nói, tôi nghĩ không có điểm nào nói quá đối với sếp cũ của tôi về điều này.

“Nhưng mà, tôi cho rằng, có ít người hiểu,” Larry quả quyết. “Nực cười là chúng ta tiêu bao nhiêu tiền để thu hút khách hàng, và chúng ta làm quá ít để giữ họ lại sau khi đã có họ. Anh chỉ làm mọi cách để kéo một gã chưa bao giờ vào nhà hàng của anh, nhưng khi anh ta đã ở trong rồi thì anh phải giữ lại. Anh ta đã cắn câu! Tất cả những cái chúng ta cần phải làm là thực hiện đúng những cái chúng ta đã quảng cáo: mang đến cho anh ta sản phẩm tốt và phục vụ chu đáo với một giá cả cũng vui lòng. Để

giữ anh ta và kéo những người bạn của anh ta, anh không cần phải quảng cáo nhiều nữa. Tại American Pizza, chúng tôi đã quyết định chú trọng vào làm sao giữ được khách hàng.”

Tôi không còn tinh thần để đề cập việc chúng tôi đã tiêu nhiều tiền như thế nào cho quảng cáo, khuyến mại như ở American Burger để thu hút khách hàng vào cửa – tôi biết nó là hàng triệu – và chúng tôi chẳng làm bao nhiêu để làm vui lòng họ khi họ đã bước qua cửa. Thật không may là những hiểu biết sâu sắc của Larry đã đến chạm đối với tôi. Nhưng chắc phải có gì nhiều hơn nữa về 6-Sigma, chứ không chỉ là một con số, hoặc chỉ là mục đích giữ lại khách hàng. Tôi xoáy vào một số câu hỏi gai góc.

“Nhưng chúng ta là những con người, Larry,” tôi phản đối. “Chúng ta sẽ phạm sai lầm. Chúng ta sẽ nặn ra được sự hoàn thiện hơn như thế nào nếu không làm cho chúng ta khốn khổ? Anh chỉ có thể quát roi chùng nào anh chưa mệt mỏi và chán nản thôi.”

“Một câu hỏi hay nữa,” Larry nói. “Tôi sẽ nói cho anh biết nó thực hiện như thế nào.”

“Hi, tôi sẽ không đi đâu nữa,” tôi nói, chua cay hơn so với tôi muốn. Tôi không muốn Larry thương hại tôi. Tôi lấy lại sự bình tĩnh. “Thành thực mà nói, Larry, mọi người đều cố gắng giảm thiểu lãng phí, loại bỏ sai lỗi. Có gì mới về điều đó?”

“Phải, hiển nhiên là chẳng có gì mới,” anh nói. “Nhưng cách đặt vấn đề của 6-Sigma về điều này theo một cách khác - đó là cái mới. Đó không chỉ là một sáng kiến về chất lượng, mà là một triết lý quản lý, bao hàm nhiều thứ hơn là tỉ lệ sai hỏng.”

“Hãy thử nói đối với tôi xem,” tôi nói hoài nghi trong lòng.

Larry cười vào sự hoài nghi của tôi. “Anh đã đề nghị rồi đấy.”

Khi người phục vụ dọn bàn, chúng tôi ngồi nhăm nháp với cà phê để có thể thảo luận sâu hơn.



## SỰ KHÁC NHAU CĂN BẢN

“Có bao nhiêu sáng kiến quản lý anh đã phải chịu đựng ở American Burger?” Larry hỏi.

“A,” tôi nói, lúc lắc đầu. “Nào, để tôi xem. Có Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM). Cái đó tốt, chùng nào nó còn áp dụng. Có ISO-9000, nó giúp chúng tôi tài liệu hoá công việc của mình, nhưng dường như không giúp được nhiều đối với cải thiện sản phẩm hoặc chất lượng quy trình. Có lẽ còn một số nữa, nhưng tôi không nhớ.”

“Anh đã quên nó một cách sung sướng, có đúng không?”

“Gần như vậy,” tôi nói. Tôi lại cảm thấy chặc chấn khi biết rằng Larry không phải chỉ là một loại người quản lý ào ào, chấp nhận bất cứ cái gì ông chủ ấn cho. Anh ấy cũng như tôi đã phát chán về những cái cứ đều đặn trôi đi của các chương trình.

“Các chương trình chất lượng dường như chìm xuống sau vài năm,” anh nói, “dù rằng nó có ích hay không. Nhưng còn cái này thì khác hẳn.”

“Nó khác về cái gì?” tôi hỏi.

“Nhiều chương trình chất lượng chung quy lại chỉ là những lời cổ vũ,” Larry nói, “ở chỗ anh chỉ cố gắng động viên người lao động làm tốt hơn.”

“Anh cũng đã ở trong cái trì trệ ấy,” tôi nói.

“Chẳng phải tất cả chúng ta sao?” Larry đáp lại. “Hầu hết những cách tiếp cận khác mà anh đã đề cập đều cố gắng thúc đẩy sự cải thiện liên tục, nhưng chúng rất không có hệ thống. Chúng đại loại như là ‘Này, anh có thể thấy được rằng anh có thể làm tốt công việc hơn nữa không?’ Hãy tưởng tượng một huấn luyện viên bóng đá mà toàn bộ kế hoạch trận đấu của ông ta chỉ gồm những câu hò hét ‘Cố gắng lên! Chơi tốt lên! Chúc may mắn!’ mà chẳng bảo các cầu thủ phải làm gì hoặc giúp họ những cái họ cần!”

Tôi cảm thấy khoái. Dường như cả hai chúng tôi đều có nhiều những ông chủ như vậy.

“Một vài người khá hơn còn biết chú ý đến kết quả cuối cùng,” anh nói thêm, “nơi mà họ tiêu hết thời gian là để thử những phương pháp mới nhằm nhận ra những ‘cái bánh’ hỏng anh vừa làm ra, để chắc chắn rằng nó được vứt đi trước khi đến tay khách hàng. Điều đó tất nhiên giúp anh ở một khía cạnh. Nó có thể đưa anh đến mức 3 hoặc 4 Sigma.”

“Nhưng 4 Sigma vẫn còn để lại 1% sai lỗi, có đúng không?”

“Trí nhớ không tồi!”

“Thế anh làm thế nào để loại bỏ nốt 1% ấy?” tôi nói, nhấp một chút cà phê nóng.

“Để bắt đầu,” Larry nói, “thay vì chỉ loại bỏ những sản phẩm hỏng cuối cùng, anh cố gắng xác định tại sao sản phẩm xấu lại xuất hiện. Trong trường hợp nhà máy bánh quy, trong khi các chương trình khác bảo anh đổ dầu cho máy và ném ra những cái bánh bị cháy, còn 6-Sigma bảo anh xem xét tháo từng phần của toàn bộ cỗ máy,

tìm ra tại sao nó lại làm ra những cái bánh cháy, khắc phục nó, sau đó lại lắp lại để không còn làm ra bánh cháy nữa. Với cách này anh không cần hàng tá những gã kiểm tra chất lượng đứng ở cuối dây chuyền nhìn những cái bánh chạy vào hộp!” Larry cho thêm đường vào cà phê và tiếp tục.

“Không thành vấn đề khi vứt bỏ những đồng tiền tốt sau khi nó hỏng, đó là điều mà nhiều chương trình dường như đã gợi ý. Chúng bắt anh cưới con ngựa với một chân què và bắt nó đi nhanh hơn. Tốt hơn là chữa cái chân đó hoặc kiếm con ngựa mới. Tại sao lại tiếp tục đổ dầu cho chiếc máy làm ra những cái bánh hỏng? Tháo nó ra và lắp lại, hoặc kiếm một chiếc máy mới không làm ra phế phẩm. đừng tìm cách trám chỗ rò rỉ. Hãy đóng con thuyền mới! Đừng tiếp tục trả tiền cho việc hiệu chỉnh một cái xe với động cơ hỏng. Hãy giải quyết cái động cơ!”

“6-Sigma không cố gắng *quản lý* vấn đề, Joe. Nó cố gắng *loại bỏ* nó.”

Tất cả dường như khá đơn giản, tôi nghĩ, tôi muốn biết tại sao chúng tôi đã không nghĩ về điều đó ở bộ phận burger.

“OK,” tôi nói, tỏ ra quan tâm đến thử thách này. “Anh có thể chỉ ra vấn đề đầu tiên là gì?”

Larry trả lời câu hỏi của tôi bằng một câu hỏi. “Hãy nghĩ, Joe. Cái gì là mục đích của 6-Sigma?”

“Cải thiện – không, đợi đã,” tôi nói. Tôi nhớ lại là cải thiện chất lượng là phương tiện để đi đến mục đích chứ không phải là mục đích. Tôi đã học nhiều năm cách chơi những trò chơi như thế nào và học những tiếng lóng mới mỗi lần có một chương trình mới. Tôi trích dẫn một câu: “Làm khách hàng vui lòng hơn và làm tăng lợi nhuận.”

“Rất tốt!” Larry kêu lên bắt chước thầy giáo ở trường. “Bây giờ, ai xác định làm cái gì để khách hàng hài lòng hơn và tăng lợi nhuận? Những người điều hành, hay những nhà kế toán?”

“Tất cả những người đó?” tôi dậm hỏi.

“Thực ra, chúng ta hỏi khách hàng về những vấn đề mà chúng ta cần giải quyết. Nếu chúng ta nhận biết đúng và giải quyết được những vấn đề này, chúng ta sẽ tiết kiệm được tiền và họ có lẽ thoải mái hơn. Thực tế là có cái chúng ta không nghĩ đó là một vấn đề, nhưng khách hàng lại cho đó là phải – và ý kiến của họ quan trọng hơn ý kiến chúng ta.”

“Ví dụ?” tôi hỏi.

“OK, giả sử tôi làm cho một nhà sản xuất ô tô, việc bán hàng đang trì trệ. Như một người biết về ô tô, tôi có thể kết luận là do ô tô của chúng ta không đủ công suất, tôi gợi ý rút hàng triệu đô la để nghiên cứu làm ra một động cơ mạnh mẽ hơn, làm giá bán tăng lên 1.000 \$. Nhưng sau đó việc bán hàng càng trở nên tồi tệ hơn. Tại sao vậy? Các khách hàng thực ra không quan tâm về động cơ. Nó đủ công suất rồi. Cái mà họ thực sự quan tâm lại là có một cái giá để đặt ly tốt hơn. Chúng ta đã không làm điều đó chỉ với 5 đô la, tiết kiệm hàng đồng tiền và bán được nhiều xe hơn! Đó chính là cách

làm thế nào để làm hài lòng khách hàng và tiết kiệm tiền: Hãy hỏi họ muốn gì và trao cái đó cho họ!”

“Nghe giống như là American Deluxe,” tôi nói, nhớ đến một điều sai lầm chúng tôi tạo ra ít năm trước đây. Nó cũng đúng với New Coke và Pepsi Clear, một trò cười cho chương trình hài trong nhiều tháng. “Chúng tôi tự thuyết phục mình đó là cái khách hàng muốn – một cái burger với mù tạt. Nhưng họ không phải ăn American Burger hàng ngày trong quán cà phê. Còn chúng ta thì ăn. Quay lại cái mà họ thực sự muốn chỉ là những cái bánh burger pho mát như cũ mà chúng ta vẫn làm, nhưng làm nhanh hơn hai phút, trong một cửa hàng sạch sẽ hơn, phục vụ thân thiện hơn. Không hiểu sao chúng tôi đã không nhìn ra điều đó.”

“Làm sao anh biết tất cả điều đó?” Larry hỏi một cách ngạc nhiên. “Các anh đã tiến hành cách nghiên cứu thị trường đó sao?”

“Không,” tôi nói, cười một cách ngượng ngùng. “Đọc được trong một tạp chí. Họ đã nghiên cứu điều mà lẽ ra chúng tôi đã phải làm.”

“Hừm. Được, ít nhất *ai đó* đã đọc tạp chí!” Larry cười, vỗ nhẹ vào lưng tôi. “Chúng ta cùng mắc những lỗi như nhau, Joe, khi cho rằng cái chúng ta muốn là cái khách hàng muốn. Điều đó cho thấy điều quan trọng là phải *bắt đầu* từ khách hàng và công việc của anh phải quay về xem xét *nguồn gốc* của vấn đề.”

Buồn cười là cái vỗ lưng của Larry làm tôi cảm thấy dễ chịu hơn. Đã rất lâu rồi tôi chẳng có được một nhận xét tích cực nào ở chỗ làm việc, bất kể nó nhỏ bé và từ ai. Nhân viên của Larry, tôi nghĩ, hẳn là cảm thấy may mắn – và tôi cảm thấy một chút ghen tị. “Dù sao,” tôi nói, “Anh đã nói chuyện nhiều với các khách hàng và anh đã biết được một số vấn đề. Sau đó là cái gì?”

“Thế đấy,” anh nói, “việc đầu tiên anh *không làm* đó là cố gắng cứu cả thế giới – mà chỉ một góc công việc kinh doanh của anh thôi. Một khi anh có số liệu cho anh biết khách hàng muốn gì và anh có thể làm cái gì tốt hơn, xu hướng là cố gắng giải quyết mọi thứ ngay lập tức – và điều đó không bao giờ thực hiện được. Anh sẽ chỉ dẫn đến lãng phí thời gian và tiền bạc, làm thất vọng mọi người – bao gồm khách hàng – trong khi chẳng làm cái gì thật tốt. Trong 6-Sigma, anh chọn một vấn đề để giải quyết ở một thời điểm, như là một dự án. Anh sẽ ngạc nhiên là có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn.

“Tốt,” tôi nói. “Nhưng anh chọn ra cái nào?”

“Cái anh cho rằng sẽ ảnh hưởng nhiều nhất đến đồng tiền,” anh nói. “Cái quả nằm dưới cùng, chín mọng nhất mà anh có thể tìm thấy. Cái vấn đề tốn tiền nhất mà anh có – cái có khả năng cải thiện được nhiều nhất và tiết kiệm, cũng như làm hài lòng khách hàng nhất. Sau đó anh giao cho một người chịu trách nhiệm về dự án.”

“Một người điều hành?”

“Không, không như thông thường,” Larry nói. “Thường là người ở cấp giữa, người mà chúng tôi gọi là ‘Black Belt’.”

Tôi không nhịn được cười và bắt đầu giễu cợt. “Một võ sĩ đai đen?” tôi búng tay. “Và anh sẽ chơi đấu võ bất cứ lúc nào họ bước vào phòng?”

Cả hai chúng tôi đều cười. “Tôi biết, tôi biết,” anh nói. “Nhưng đừng nói điều đó với Black Belt! Họ rất tự hào về công việc họ làm. Không giống như quản lý chất lượng toàn diện TQM và những chương trình khác, mà mọi người cho rằng chỉ làm trong thời gian rảnh của mình, Black Belt chỉ có một công việc là: hoàn thành dự án được giao. Họ nhận được sự giúp đỡ mà họ cần từ Champion – người phụ trách – và từ Green Belt – những người hỗ trợ của họ.”

“Họem đã!” tôi nói. “Tất cả những gã này ở đâu ra? Black Belt, Green Belt và Champion, những gã này đã biến bộ phận của anh thành một nhà thi đấu hoặc võ đài chẳng? Và sau đó sẽ là một loạt các Power Ranger hoặc Ninja Turtle sẽ nhảy ra?”

Larry khoái chí. “Tôi biết, tôi biết,” anh nói. “Các chức danh nghe ban đầu rất là lố lăng. Nhưng một khi anh thấy được tất cả các vai trò đó, anh sẽ thấy họ khác hẳn.”

“Nói ngắn gọn xem,” tôi nói với điệu bộ kiêu ngạo và một lần nữa khoanh tay lại.

## SỨC MẠNH CON NGƯỜI Ai làm Cái gì?

“Một trong những yếu tố quan trọng nhất của 6-Sigma là vai trò mà mỗi người đảm nhiệm,” anh nói. “Đây là về *sức mạnh con người* trong một phương trình. Bất cứ huấn luyện viên bóng đá giỏi nào cũng sẽ bảo anh: mỗi một cầu thủ có một vai trò cụ thể, được xác định rõ ràng, chịu trách nhiệm khi không hoàn thành và được khen thưởng khi thực hiện tốt công việc của mình. Và điều đó áp dụng cho tất cả mọi người.”

“Được rồi,” tôi nói. “Nhưng vai trò của họ là gì?”

“OK, nó có thể giải thích như thế này,” Larry nói. “Bắt đầu từ phía trên ...”

“Tất nhiên,” tôi nói. “Sự thi hành từ trên xuống dưới một cách kinh điển.”

“Không nhanh như thế,” Larry cự lại. “Các dự án được thực hiện bởi Black Belt. Nhưng nếu họ không được hỗ trợ của những người lãnh đạo cao nhất, chúng ta đều biết rằng dự án đó sẽ không đi đến đâu cả.”

Tôi gật đầu thừa nhận.

“Nếu những người cao nhất không dành thời gian để học về 6-Sigma hoặc ủng hộ nó, thì những người lãnh đạo dự án sẽ khó có cơ hội.” Larry tiếp tục. “Bất cứ dự án nào thiếu các hỗ trợ đó thì chỉ đi đến thất bại mà thôi.”

“Tôi đã được giao một vài dự án như vậy,” tôi lầm bầm, sự oán giận về việc bị ‘ném cho những con sói’ ngay lập tức đã gạt bỏ những hoài nghi của tôi về 6-Sigma. Không có cái gì thiêu đốt tôi nhiều hơn bằng việc tự đánh gục mình với những sáng kiến mới đây, cuối cùng chỉ khám phá ra rằng những gã giao việc đó đã không hề quan tâm hoặc để ý gì về việc tôi có thực hiện được hay không.

“Hầu như ai cũng bị rơi vào tình huống ấy, anh bạn à,” Larry nói. “Và chẳng có ai cảm thấy dễ chịu về điều đó. Những người lãnh đạo cấp cao cảm thấy các chương trình là lãng phí thời gian và tiền bạc, các lãnh đạo dự án thì cảm thấy như bị bỏ rơi, một mình vật lộn với sóng gió – hoặc tồi tệ hơn, như là một kẻ thừa – còn những khách hàng chẳng nhận được lợi ích gì cả. Tất cả những điều mà họ nhận thấy là giá cả cao hơn và một đội ngũ phục vụ chán nản, mất tinh thần.”

Có thể chứ, tôi nghĩ. Nhưng tôi chưa bị thuyết phục rằng 6-Sigma có thể tránh được những cái đó.

“OK,” tôi đồng ý. “Thế những người thực hiện làm cái gì?”

“Lại bắt đầu từ phía trên,” Larry nói, nháy mắt với tôi để được chấp nhận tiếp tục. Tôi gật đầu. “Anh phải có ban điều hành, giống như cách sở hữu một đội bóng. Ban điều hành phải là lực lượng chèo lái sau khi chấp nhận triết lý của 6-Sigma và truyền cảm hứng cho cả tổ chức từ *Ngày Đầu Tiên*. Nếu ban lãnh đạo không sẵn sàng làm những điều cần thiết để đi đến thắng lợi thì đội ngũ cũng sẽ không sẵn sàng. Cũng như vậy, nếu người lãnh đạo và những người giúp việc của họ không hỗ trợ đằng sau nó, hoặc không hiểu nó được thực hiện như thế nào, thì nó sẽ không thể tiến lên được.”

Nhưng nếu họ chấp nhận và hỗ trợ nó, mọi người khác sẽ nhìn thấy tín hiệu đèn xanh và làm cho nó chạy. Để tôi nói cho anh nghe, không có ai là người cổ vũ tốt hơn đối với 6-Sigma như là Jack Welch, sếp điều hành General Electric, người đã tiếp thu ý tưởng của Lawrence Bossidy, cựu điều hành Allied Signal. Khi Bossidy truyền cho Welch ở cuộc họp ban lãnh đạo GE, ông đã giải thích 6-Sigma đã biến đổi công ty của ông như thế nào và khích lệ tất cả ban điều hành của Welch cũng làm như vậy.

“70.000 nhân viên của Bossidy làm nhựa và các chi tiết cho ô tô, máy bay. Bossidy đã áp dụng 6-Sigma đối với tất cả các quá trình kinh doanh của họ, từ sáng chế, thương mại hoá một sản phẩm mới, đến khi viết hoá đơn, thu tiền sau khi giao hàng. 6-Sigma đã cải thiện sản phẩm của Allied Signal, giá cả, sự hài lòng của khách hàng, và nhất là dòng tiền của họ.

“Bây giờ đã có nhiều nhà cải cách như là Jacques Nasser của Ford, Glen Barton của Caterpillar và hàng loạt người khác đi theo Bossidy.

“Nói một cách khác, 6-Sigma gồm nhiều các hoạt động lớn hơn những thứ mà anh thấy trong công ty ăn nhanh nhỏ bé, cũ kỹ của chúng ta. 6-Sigma có thể sử dụng trong các công nghiệp dịch vụ, sản xuất, vận hành – tất tạt từ các trục lái đến thịt rán Pháp.

“Nhưng nó bắt đầu từ phía trên.

“Một nhà lãnh đạo tốt hầu như sẽ chỉ định một người điều hành của mình trông nom và hỗ trợ toàn bộ nhiệm vụ này. Tín hiệu này sẽ cho mọi người thấy là công ty rất nghiêm túc. Có thể đó là một phó chủ tịch hoặc một giám đốc của bộ phận sản xuất hoặc thị trường, một người thuộc cấp cao và có sức lôi cuốn. Người đó được gọi là Phụ trách điều hành (Executive Champion).”

“Như vậy là chúng ta đã đi từ võ thuật sang cuộc chơi Golf?” Tôi góp lời.

“Hay đấy,” Larry nói với vẻ hài hước.

“OK, OK,” tôi nói, cố gắng thôi cười. “Thế người điều hành thì làm gì?”

“Xem nào, anh ta giống như một loại quản lý chung ...”

“Ôi, tuyệt!” tôi cười to. “Bây giờ chúng ta lại đang chơi bóng đá phải không?”

“Này, nói thực,” Larry nói, “anh đang muốn giành lấy tự do cho mình phải không?”

“Xin lỗi, xin lỗi,” tôi xin lỗi. “Xin anh tiếp tục.”

“Người điều hành hành động như một viên tướng, chọn người của mình một cách cẩn thận,” Larry tiếp tục.

“Và không chỉ định người như chết rồi ở văn phòng đối với một nhiệm vụ chết người chứ?” Tôi xen vào.

“Đúng,” Larry nói. “Người làm việc với dự án 6-Sigma thông thường là người khá nhất trong tổ chức. Ví dụ, khi người điều hành chọn ra người phụ trách triển khai (Deployment Champion) hoặc người phụ trách dự án (Project Champion), thì sẽ chọn một trong những người cấp cao nhất của tổ chức.”

“Nhưng những người này sẽ làm việc gì?”

“Người Phụ trách triển khai sẽ lãnh đạo và cam kết thực hiện 6-Sigma trong toàn bộ tổ chức của họ,” Larry nói. Người Phụ trách dự án sẽ giám sát hoạt động của các Black Belt và các dự án của họ. Họ giúp Black Belt dỡ bỏ các trở ngại, tạo ra các hệ thống hỗ trợ, và đảm bảo có tiền cần thiết để hoàn thành công việc. Họ cũng giúp Black Belt chọn ra các dự án có thể làm, đề ra tiêu chuẩn cho các dịch vụ và sản phẩm. Điều mấu chốt là các Phụ trách dự án chọn, đánh giá, và hỗ trợ Black Belt trong việc giải quyết các dự án. Họ có vai trò nền tảng của sự thành công, không có điều đó toàn bộ công việc sẽ thất bại. Đó là điều tại sao người Phụ trách điều hành khôn ngoan chọn những người ưu tú nhất để làm việc này.”

Larry hỏi, chuyển đề tài, “Anh muốn nghe một câu chuyện chứ?”

“Đương nhiên rồi.”

“Khi người lãnh đạo của một tổ hợp lớn quyết định giới thiệu 6-Sigma, ông ta đề nghị tất cả những người quản lý làm một danh sách những người có thể thay thế họ trong trường hợp họ ốm hoặc chết bất ngờ. Với đề nghị ấy, anh cứ nghĩ rằng trong đầu ông ta đã có ý nghĩ sẽ có sự thay thế nhân sự. Dù sao, những người quản lý cũng đưa ra danh sách những người hàng đầu – ông chủ đã xem xét và chọn trong số những người này để thực hiện các dự án 6-Sigma. Điều đó nói với những người quản lý một cách rõ ràng là ông ta rất nghiêm túc khi đặt vấn đề như vậy – và nó cũng giúp đảm bảo sự thành công của 6-Sigma.”

Sự tiếp cận vấn đề thật thú vị, tôi nghĩ. Chẳng phải một lần, tôi đã nghi ngờ những người được chọn cho những nhiệm vụ như vậy là những người “ít giá trị nhất” ở văn phòng – và đôi khi, tôi nghi ngờ người đó chính là tôi.

“Anh cho rằng tôi đã ở vị trí nào nào?” Larry hỏi.

“Phụ trách dự án,” tôi nói, không tin tưởng lắm.

“Đúng! Cám ơn. Công việc của phụ trách dự án là quán xuyến, hỗ trợ và đảm bảo tài chính cho các dự án 6-Sigma, cũng như nhân lực cần thiết để công việc được hoàn thành. Điều đó cho phép những người của dự án chỉ chú trọng vào dự án một cách thuận lợi.”

“Hay lắm,” tôi nói. “Tôi nhớ rất nhiều lần đã đảm trách nhiệm vụ được giao trong khi vẫn phải hoàn thành tất cả các nhiệm vụ thường xuyên khác – và chẳng cái nào được thực hiện tốt. Tôi cảm thấy bị kéo đi theo cả hai hướng và cả hai đều không thành công. Cuối cùng tôi phải quay về làm cái việc mà tôi được trả lương, còn việc kia thì đặt ra một bên.”

“Chính xác!” Larry nói. “Đó là điều *hầu như luôn luôn* xảy ra với những sáng kiến mới. Và đó chính xác là điều tại sao chúng tôi cần những người *phụ trách* để làm sạch lối đi cho những người quản lý dự án.”

“Ai là người quản lý dự án?” tôi hỏi. “Phải chăng là những ‘Già bản trả đời’?”

“Hay,” Larry nói, cười với câu đùa của tôi. “Không, họ được gọi là Master Black Belt.”

“Hượm đã!” tôi nói xen vào. “Ai là Master Black Belt?”

“Khi một công ty lần đầu tiên áp dụng 6-Sigma,” Larry giải thích, “vai trò của Master Black Belt được thực hiện bởi những người tư vấn bên ngoài. Họ đến và làm việc như những chuyên gia về 6-Sigma. Nghĩa là họ sẽ dạy cho các ứng cử viên Black Belt của toàn công ty về các điểm chủ yếu của 6-Sigma. Từ bên trên, họ giúp những người phụ trách chọn những dự án tốt nhất và những người thực hiện nó. Sau đó họ đào tạo, hướng dẫn cho những người làm việc hàng ngày với 6-Sigma và báo cáo về tình hình các dự án. Master Black Belt là những người chịu trách nhiệm lớn nhất về việc tạo ra những thay đổi căn bản và lâu dài theo cách mà công ty hoạt động, từ trên xuống dưới. Để làm tất cả những cái đó, Master Black Belt bắt buộc phải có khả năng chọn đúng dự án, đúng người, đào tạo, hướng dẫn và theo dõi.”

“Như vậy thì nhiều việc quá,” tôi nói.

“Như vậy đấy, điều đó cho thấy tại sao cần những nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện lúc đầu,” Larry nói. “Nhưng khi những người được đào tạo đã sẵn sàng, họ sẽ đảm nhận công việc của Master Black Belt từ những nhà tư vấn.”

“Đội đã,” tôi nói, với vẻ không tin tưởng. “Anh muốn nói là công việc của những nhà tư vấn là làm cho họ trở thành thừa phải không?”

“Anh nắm được vấn đề rồi đấy!” Larry trả lời với vẻ khoái trá.

“Chà,” tôi nói. “Đó là sự khác biệt.”

“Bây giờ anh đã hiểu rồi!” Larry nói. “Tôi đã cung cấp cho anh khá nhiều,” anh nói thêm. “Để tôi tóm tắt thế này: Master Black Belt làm việc với người phụ trách, chọn ra các dự án cần làm và những người sẽ thực hiện. Sau đó huấn luyện và hướng dẫn những người này để có thể thành công. Những người quan trọng nhất được chọn sẽ là Black Belt.”

“Ô, Huyền Đại!” tôi đùa.

“Này, anh bạn, đừng cười,” Larry nói với vẻ khôi hài. “Được gọi là Black Belt là cái đã đưa tôi ra khỏi vũng nước tù của American Foods và tiến nhanh hơn đấy.”

“Điều đó đã giúp như thế nào?” tôi hỏi một cách hoài nghi.

“Black Belt là những người thực sự làm những công việc đó,” Larry giải thích. “Họ là chìa khoá của toàn bộ dự án, là lãnh đạo đích thực của 6-Sigma. Một lỗi lầm lớn nhất của một công ty có thể mắc là giao nhiệm vụ cho Black Belt cho một người không muốn làm. Điều đó hầu như sẽ đưa đến thất bại của 6-Sigma.”

“Black Belt làm thế nào để có thể thành công?” tôi hỏi.

“Câu hỏi hay đấy,” Larry nói. “Đầu tiên, anh cần tìm một người có hiểu biết, năng động, có mong muốn suy nghĩ ‘bên ngoài cái hộp’ như chúng tôi thường nói – vượt ra khỏi cách suy nghĩ thông thường. Black Belt bắt buộc phải có kỹ năng kỹ thuật và quản lý – một đòi hỏi mà không phải mọi người đều có – và có khả năng truyền nhiệt tình cho những người ở phía trước, có sự tự tin của người lãnh đạo cấp cao. Việc lớn nhất mà họ làm đó là biến mong muốn của 6-Sigma thành hiện thực.”



“Phải khó khăn lắm mới tìm được tất cả các yêu cầu đó ở một con người,” tôi nói.

“Anh có thể nghĩ như thế,” Larry phản đối. “Và như vậy rõ ràng là không thể tìm được một Black Belt hoàn hảo chứ gì. Nhưng chúng tôi đã thấy rằng có vô khối người tài năng đang ẩn dật, đang tìm kiếm cơ hội được thử thách và làm một cái gì khác – thực sự là một số lượng người lớn hơn mong đợi. Chọn ra những người tài năng có hoài bão làm việc này không phải như việc sử dụng ‘tay trái’ của họ.

“Một khi được chọn, Black Belt phải nỗ lực không sợ khó khăn (nguyên văn – nắm sừng bò), và ...”

“Nhiều từ hay ho nữa?”

Larry cười. “Phải, cũng có thể. Như trong đấu bò, họ phải biết khi nào nắm, khi nào giữ, khi nào tránh, khi nào chạy. Nói vui vậy, cũng có vài sự thật ở đó. Họ giúp nhận được tiền cho dự án, vì thế họ phải quyết định đặt những nguồn lực vào đâu. Những người lãnh đạo và phụ trách thì chỉ lo kết quả sẽ là gì, trong khi Master Black Belt và Black Belt chỉ chú trọng vào việc làm thế nào để thực hiện được. Và trong quy trình, họ cố gắng đạt được những kết quả mà họ chưa bao giờ nghĩ là có thể. Nhưng họ có thể. Một Black Belt mới có thể tiết kiệm cho công ty 150.000 đến 175.000 \$ với một dự án. Nhân số đó với 4 đến 6 dự án mỗi năm thì họ có thể tiết kiệm từ 600.000 đến 1.000.000 \$.”

“Anh tìm những siêu anh hùng này như thế nào?” tôi hỏi.

“May mắn là chúng tôi có một số kinh nghiệm, biết tìm kiếm ở đâu,” anh nói. “Chúng tôi đã nhận thấy rất lợi khi tìm những người đã quen thuộc với công ty, nhưng cũng có thể thất bại với cách tiếp cận cũ của công ty. Những người quản lý với đào tạo cơ bản là kỹ thuật dường như làm tốt hơn những người khác. Phải nói rằng có những lính mới đôi khi mang lại những kết quả đáng kể cho dự án. Nếu anh có nhiều lựa chọn, thì với một lựa chọn hỗn hợp thường mang lại hiệu quả cao hơn với những lý do rõ ràng.”

“Một Black Belt thường phục vụ trong thời gian bao lâu?” tôi hỏi. “Mà đừng nói với tôi ‘điều đó là tùy theo’ nhé.”

Larry cười. “Điều đó đúng là tùy theo,” anh nói, giơ ngón tay để ngăn không cho tôi ngắt lời, “nhưng nói chung có hiệu quả nhất là họ đảm đương vai trò ít nhất 2 năm, nhưng không quá 3 năm.”

“Cám ơn anh về câu trả lời thẳng,” tôi nói. “OK, câu hỏi thứ hai: Sau khi đã chọn các ứng cử viên Black Belt tốt nhất, anh đào tạo những siêu nhân này như thế nào?”

“Rất cẩn thận,” Larry đáp. “Khoá đào tạo trong 4 tuần...”

“Bốn tuần!” tôi thốt lên. “Có vẻ nhiều quá!”

Larry cười. “Sau mỗi một tuần đào tạo, Black Belt quay về nơi làm việc và thực hành những cái vừa được học.”

“Sẽ là nhanh hơn chẳng nếu họ được đào tạo liên tục 4 tuần liền?”

“Nhanh hơn, nhưng kém hiệu quả hơn,” anh nói. “Có một câu ngạn ngữ là ‘*Bảo tôi, tôi quên. Chỉ tôi, tôi nhớ. Cho tôi tham dự vào, tôi hiểu.*’ Khi người ta thực hành những cái đã học, nó thấm vào nhiều hơn. Với cách này, họ sẽ nhìn thấy nó đi vào thực tế như thế nào, họ không bị rơi vào trạng thái não không suy nghĩ. Họ bắt đầu tiết kiệm tiền cho công ty ngay lập tức, bởi vì họ thử nghiệm ngay những cái vừa học vào trong dự án đầu tiên.”

“OK,” tôi nói. “Nhưng họ học cái gì?”

“Nhiều thứ,” Larry trả lời. “Có 4 giai đoạn đào tạo chính, nó phù hợp với 4 điểm chính của chiến lược 6-Sigma: làm thế nào để Đánh giá (đo), Phân tích, Cải thiện và Kiểm soát các quá trình làm tăng sự hài lòng của khách hàng, tiết kiệm cho công ty, và kiếm nhiều lợi nhuận hơn. Bốn giai đoạn này bao gồm những môn học như là thống kê, tiêu chuẩn định lượng, thiết kế thực nghiệm.”

“Nhưng không phải hầu hết những người quản lý đã biết về những cái này chứ?”

“Một số có biết một ít, nhưng hầu như không có ai biết tất cả,” Larry nói. “Quan trọng hơn là rất ít người biết áp dụng tất cả những cái đó đối với các dự án 6-Sigma như thế nào. Anh đã tham gia bao nhiêu khoá đào tạo những năm qua?”

“Khoảng hơn hai tá gì đấy,” tôi nói.

“Và điều gì đã xảy ra?”

“Ngồi một ít ngày, trong khi có người ngồi phía trên nhồi vào đầu anh một mớ ý tưởng – hầu như tất cả là rõ ràng hoặc không thể hiểu nổi. Sau đó quay lại công việc, qua ít ngày sau, chẳng thấy gì còn lại trong đầu nữa.”

“Nghe có vẻ đúng,” Larry nói. “Chúng tôi gọi những khoá học này là Đổ Số Liệu. Người ta chỉ đổ những thứ trên đầu anh ta mà không biết hoặc không quan tâm nó có thấm vào không hoặc anh có nhận nó không. Nhưng với 6-Sigma, như tôi đã nói, anh chia khoá đào tạo làm 4 phần, sau mỗi một phần anh lại quay về công việc và áp dụng ngay. Với cách đó anh sẽ nhớ, nhưng anh cũng có nhiều động cơ hơn để học khi anh ở trên lớp.”

“Anh biết đấy,” anh nói thêm, “chúng tôi đã có một cuộc đấu tranh ở American Pizza để có được những gã được khích lệ thật sự về 6-Sigma lần đầu tiên...”

“Này, chúng ta đều biết rằng một tuần học một chương trình mới là một cơn ác mộng tồi tệ nhất của tất cả mọi người,” tôi kêu lên.

“Đúng đấy,” Larry thừa nhận. “Chúng tôi vượt qua điều đó bằng cách hỏi mọi người: Thế anh đã sẵn sàng cho bước đầu tiên của dự án 6-Sigma của anh ngay bây giờ chưa? Sau đó họ lại hỏi: Bước đầu tiên là cái gì?” Cả hai chúng tôi cười. “Khi họ *biết* họ sẽ áp dụng cái mà họ sẽ học trong tuần sau và họ sẽ chịu trách nhiệm về việc đó thì điều đó sẽ thay đổi tất cả. Họ *muốn* học; họ *muốn* sự giúp đỡ. Và một khi họ ở trong lớp, họ nhận thấy 6-Sigma dạy một số chủ đề quen thuộc bằng những cách mới lạ. Mọi thứ sẽ được hướng tới việc áp dụng cụ thể cho 6-Sigma.”

Larry giải thích rằng các Black Belt tương lai dùng một tuần cho đối tượng đầu tiên, ĐÁNH GIÁ (ĐO) như thế nào, sau đó quay về chỗ làm việc để thử những cái vừa

học vào một *dự án cụ thể* trước khi quay lại để học tuần thứ hai với chủ đề thứ hai, và tiếp tục. Hãy thử nghĩ: Nếu anh đang học chơi golf hoặc piano hoặc bất cứ loại gì, người hướng dẫn không dôn cho anh liên tục các bài học trong một tuần và hy vọng anh nắm vững được ngón nghề. Họ nói chung hướng dẫn anh trong một giờ, để anh thực hành trong một tuần và quay lại học bước tiếp theo. Điều đó cho thấy tại sao đào tạo Black Belt có hiệu quả.

“Tôi nghĩ anh có thể thấy rõ ngay bây giờ tại sao Black Belt là mắt nổi quan trọng nhất trong dây xích.”

“Không phải là VIP hoặc đại loại như là Executive Champion?”

“Không. Như tôi đã nói, chúng tôi cần sự hỗ trợ của họ, nhưng đó là những người ở cấp giữa, họ làm cho toàn bộ công việc trôi chảy.”

“Vâng, anh đã nói với tôi công việc của Black Belt rồi,” tôi nói, “nhưng không nhất thiết họ phải quan trọng hơn.” Thực ra là tôi cảm thấy ngạc nhiên ai đó lại trao cho những người quản lý ở cấp giữa những trách nhiệm và quyền hạn như vậy.

“Chỉ có Black Belt và Master Black Belt là những người dành toàn bộ thời gian làm việc với dự án 6-Sigma,” Larry nói. “Hãy nhớ rằng, những người điều hành và những người phụ trách có thể quyết định cái gì sẽ được làm, nhưng đó là Master Black Belt và Black Belt ...”

“Tôi vẫn nhớ điều anh đã nói,” tôi nói. “Nhưng tại sao họ lại giao cho người quản lý trung gian nhiều quyền hạn như vậy?”

“Đơn giản,” Larry nói. “Như General Patton đã nói: ‘Đừng bao giờ bảo người ta làm như thế nào. Hãy bảo họ anh cần đạt được cái gì và họ sẽ làm anh ngạc nhiên bằng sự khéo xoay xở của họ.’ Nói cách khác, anh càng trao cho họ nhiều quyền hạn, anh sẽ nhận được ở họ càng nhiều sáng tạo và cống hiến. Nếu cái gì đó là ý tưởng của anh và anh có thể được khen hoặc chê vì nó, hãy tin tôi đi, anh sẽ làm việc miệt mài hơn. Nếu anh chỉ là thành viên của một uỷ ban và không có ai chịu trách nhiệm về sự thành công của nhóm, thì đừng có trông mong nhiều ở nhóm đó.

“Nhưng những thứ lớn nhất mà một Black Belt cần có là *tổ chức (structure)* và *công cụ*,” Larry nói. “Tổ chức nghĩa là biết phải làm gì và khi nào, với hạn cuối cùng và mục tiêu rõ ràng, còn các công cụ thống kê là để phân tích anh đang làm như thế nào và cái cần phải làm ở bước tiếp theo là gì.”

“Nghe có vẻ nhiều sức ép,” tôi phản đối.

“Trong mặt nào đó có thể như vậy,” Larry nói. “Nhưng là một Black Belt cũng làm anh được mở mang và được tín nhiệm. Anh sẽ làm việc vui vẻ hơn khi có nhiều quyền hạn và trách nhiệm.”

Tôi không thể nhớ cái lần gần đây nhất mà mình có vẻ vui vẻ khi đi làm buổi sáng là lần nào. Dường như công việc của tôi chủ yếu gồm những thứ bận rộn, vô nghĩa và bất tận. Tôi phải thừa nhận là tôi sẽ có trách nhiệm hơn nếu nó đến một cách sôi động.

“Một điều nữa tôi nhận thấy rằng,” Larry nói thêm, “đường như người ta thích cái tổ chức, kế hoạch tấn công, mục tiêu bằng số và vai trò cụ thể mà 6-Sigma trao cho. Tôi biết tôi đã như thế mà!”

“Một lần tôi dạy ở một cuộc hội thảo,” anh tiếp tục, “và hỏi 20 người tham gia là có bao nhiêu sếp của họ đánh giá đúng về họ và không muốn mất họ. Chỉ có một phụ nữ giơ tay!” Larry nói. “Anh biết không, trong tất cả các năm tôi ở American Foods, cái phàn nàn lớn nhất mà tôi nghe được từ những nhân viên không hài lòng không phải là lương thấp, giờ làm việc dài, hoặc thời gian biểu căng thẳng. Mà là: ‘Tôi không biết sếp của tôi muốn gì,’ và ‘không ai đánh giá được tôi làm gì.’”

“Đấy, đấy!” Tôi nói, và Larry lại vỗ vào lưng tôi.

“6-Sigma sẽ loại bỏ hầu hết những cái đó,” anh nói, “bởi vì không có câu hỏi như là người ta đang chờ đợi cái gì từ anh, khi nào và như thế nào. Và bởi vì tất cả đã rõ ràng, sẽ không cần hỏi kiểu như mỗi một thành viên của nhóm đã hoàn thành cái gì khi một dự án hoàn thành.”

“Nó như vậy sao?” tôi hỏi. “Người lãnh đạo điều hành, người phụ trách và Black Belt? Có vẻ như là Black Belt phải tự làm nhiều việc quá.”

“Không hoàn toàn như vậy,” Larry nói. “Còn có Green Belt tham gia vào.”

“Green Belt?” tôi hỏi. “Một người bạn của tôi ở trường võ đã nhận một đai xanh ngay khi anh ta vừa tham gia. Đai đen thể hiện sự tinh thông, tôi nghĩ thế, còn đai xanh cho thấy anh đã qua kì kiểm tra.”

Cả hai chúng tôi cười về điều đó. Larry nói “trong 6-Sigma nó có nghĩa nhiều hơn điều đó. Green Belt có nhiệm vụ hỗ trợ Black Belt để dự án có thể hoàn thành.”

“Những con ong thợ,” tôi nói.

“Giống như thế,” Larry nói. “Nhưng họ được đào tạo về 6-Sigma, do đó mọi người nói cùng một ngôn ngữ và làm việc cho cùng một mục tiêu. Đó là sức mạnh của 6-Sigma: Nó là triết lí quản lý đầu tiên triển khai từ trên xuống dưới, vì thế mọi người ở cùng một chiến hào.

“Và không giống những con ong thợ,” Larry tiếp tục, “Green Belt có thể trở thành Black Belt nếu họ làm việc tốt.”

“Ai là người quyết định?”

“Chính là Black Belt, họ đào tạo và định hướng cho Green Belt”.

“Điều gì sẽ xảy ra đối với Black Belt khi Black Belt được thăng tiến?”

“Những người ưu tú nhất sẽ trở thành Master Black Belt,” Larry nói. “Những người tốt nhất trong số này có thể trở thành những người phụ trách hoặc sau đó là các chức vụ điều hành. Thực tế, chính Jack Welch đã nói thẳng với nhân viên của ông ở GE là nếu muốn được thăng tiến thì tốt nhất nên trở thành Black Belt.”

“Những lời hứa và hứa,” tôi cười.

“Nó đúng với tôi đấy,” Larry nói, dang tay ra. “Tôi đã không đi đâu cả ở American Pizza cho đến khi tôi trở thành Black Belt.”

“Thế anh đã làm gì?” tôi hỏi. “Trung bình các dự án kéo dài bao lâu?”

“Thông thường, khoảng 4 đến 6 tháng,” Larry nói. Thật dễ chịu khi có câu trả lời cụ thể, chứ không phải những câu nhảm chán như “Nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố”.

“Tất cả những cái này đã ở đâu ra?” Tôi hỏi. “Ai đã có những ý tưởng này?”

“Triết lý 6-Sigma đã tồn tại một thời gian rồi,” Larry nói. “Một vài người ở Motorola đã tiếp cận khái niệm này từ giữa những năm 80, sửa chữa nó và bây giờ nó đã lan ra các công ty khác.”

“Ví dụ như?”

“Anh biết mà,” Larry nói. “GE, Allied, Sony, Motorola, Polaroid,... Nhưng người thay đổi sớm và lớn nhất, không ngờ là Jack Welch của GE. Năm 1995, lãi của GE khoảng 13,5%. Năm 1998 nó đã đạt tới 16,7%, một con số mà trước đó Welch nghĩ là không thể được. Nó dẫn đến lợi tức 600 triệu \$.

“Hừm” tôi nói.

“Tôi nghĩ anh đã hiểu,” Larry kết luận, “tại sao Welch đã gọi 6-Sigma là ‘sáng kiến quan trọng nhất mà GE đã từng thực hiện.’”

## ĐƯA SỨC MẠNH CON NGƯỜI VÀO THỰC TẾ

Tôi nhìn quanh một lúc và nhận thấy hầu hết đám đông ăn trưa đã đi khỏi, nhưng Susan không quên chúng tôi. Chúng tôi không bao giờ bị nhìn như là trốn việc.

Nếu 6-Sigma có một sức mạnh như thế, tại sao tôi chưa hề nghe về nó ở American Burger nhỉ?

“Anh đã nghe về 6-Sigma vào lúc nào vậy?” tôi hỏi Larry.

“Khoảng 10 năm trước đây, không lâu sau khi tôi rời khỏi phòng văn thư đến American Pizza,” Larry nói. “Khi tôi lần đầu tiên đến đó, chúng tôi là kẻ chậm nhất trong lĩnh vực của mình. Chúng tôi thực đã không làm được nhiều, dường như đối với tôi, và chúng tôi không có nhiều động lực làm công việc tốt hơn. Thành thực mà nói, tôi đã không biết American Foods đang làm cái gì trong việc kinh doanh pizza lần đầu tiên.”

“Chúng tôi tham gia kinh doanh pizza bởi vì những người khác cũng như vậy,” tôi nói. “Bên cạnh đó, chúng tôi đã đốt nhiều tiền lúc bấy giờ trong việc kinh doanh burger.”

“Đúng vậy,” Larry nói. “Còn chúng tôi đã đốt nó! Những cửa hàng này đã là những hố đen về tài chính, chúng tôi tiếp tục làm nó xấu hơn bằng cách rót tiền vào tất cả những ý tưởng điên rồ với những xe giao hàng trang trí đẹp để đi quanh đất nước, các bộ đồng phục mới hàng năm, những chiến dịch quảng cáo này nối tiếp những cái khác mà luôn luôn mâu thuẫn với cái ngay trước đó.

“Nhưng tất cả đã thay đổi đối với chúng tôi khi Cathy Baker tiếp nhận. Bà ta đã nhắc chúng tôi khỏi mặt đất. Cuộc họp đầu tiên, bà ta bảo chúng tôi là sẽ thay đổi mọi việc và sẽ trở nên hùng mạnh trong lĩnh vực kinh doanh. Lúc đó, chúng tôi hình dung sếp của mình là người lẩn thẩn. Khi chúng tôi được ăn pizza tự do vào giờ nghỉ giải lao, thì hầu như chẳng có ai ăn bởi vì nó thường xuyên bị cháy.

“Nhưng Baker nói chúng tôi phải bắt đầu bằng cách hỏi nhiều câu hỏi mới về làm thế nào để kinh doanh. Tôi vẫn còn gièm pha. Tôi bảo người của tôi rằng, Này, chúng ta đã làm cách này 20 năm rồi, đó không phải là câu trả lời đầy đủ. Hai mươi năm trước, chúng ta thậm chí không có radar! Hai mươi năm trước hầu như không có ai sử dụng Internet hoặc điện thoại di động. Mọi việc đã thay đổi rồi!”

“Hai mươi năm trước, chúng tôi đã sở hữu thị trường burger,” tôi nói, buồn bã.

“Đúng,” Larry nói, nhưng không nhớ nhắc lại chuyện đó. “Vấn đề là sự việc thay đổi và chúng ta cũng phải thay đổi. Cathy bảo chúng tôi phải bỏ một số thói quen xấu. Một trong số đó là việc không quan tâm đến khách hàng và các nhân viên. Họ nhìn thấy và nghe thấy những cái mà những gã ở văn phòng không thấy. Họ biết tại sao máy móc hỏng; họ biết tại sao khách hàng thất vọng. Họ cũng biết cách sửa chữa máy móc và làm cho khách hàng hài lòng trở lại – nếu chúng ta trao cho họ những thứ họ cần để làm việc.”

“Thế, câu trả lời là như thế nào?” tôi hỏi. Tại American Burger, tôi không nghĩ ai đó có ý kiến gì về cái khách hàng muốn. Tôi chắc chắn là chẳng bao giờ hỏi.

Cái chuyển nhượng bí ẩn của American Burger đã trở nên rõ ràng hơn qua mỗi lúc tôi nghe Larry nói. “Khách hàng đã muốn cái gì?”

“Một khi Cathy đã cam kết thực hiện 6-Sigma, chúng tôi đã bắt đầu tìm ra,” Larry nói. “Một trong những việc đầu tiên bà ấy làm là chọn một số trong chúng tôi làm Black Belt.”

“Anh cảm thấy phấn khích?” tôi hỏi

“Hầu như không!” Larry phản đối. “Tôi nghĩ đó là nụ hôn của thân chết! Và với một lý do hợp lý. Anh nhớ những việc như thế này thường xảy ra thế nào rồi chứ. Khi những sếp tọng những chương trình chất lượng mới vào họng anh, anh cố gắng chọn ra những người anh thấy ít cần thiết, thực hiện vài tuần đối với chương trình đó.”

Tôi cười. Tôi đã ở cả hai vế của phương trình đó. Chẳng có vế nào hay cả. Tôi nhớ tất cả chúng tôi đã hy vọng được bỏ qua cho những vị trí cao quý đó.

“Và trên tất cả những cái đó, tôi là gã 30 tuổi, trợ lý cho một trong những cửa hàng,” Larry thêm vào. “Tôi chắc chắn không có lý do nào để nghĩ tôi được gán cho vinh dự đấy! Tại sao họ lại chọn tôi cho một chương trình họ thực sự quan tâm cơ chứ?”

“Cái gì làm anh thay đổi?”

Cathy gọi tôi vào phòng bà ấy và giải thích cho tôi chính xác cái gì đang diễn ra,” Larry nói. “Bà ấy bảo tôi rằng bộ phận của chúng tôi đang rất bê bối, đó là cái tôi đã biết, còn 6-Sigma có thể cứu chúng tôi là cái tôi nghi ngờ!”

“Bà ấy cũng bảo tôi rằng toàn bộ tổ chức đã cam kết thực hiện, bao gồm cả những người lãnh đạo cao nhất. Bà ấy bảo tôi rằng bà ấy đã nghiên cứu rất kỹ lưỡng chương trình này và thậm chí còn tiến hành một nghiên cứu khá dài về những người thực hiện một số những dự án quan trọng nhất – Black Belt. Những cái đó khá lọt tai, nhưng tôi cho rằng đó là những lời phỉnh nịnh, cho đến khi bà ấy bảo tôi họ sẽ cử tôi tham gia 4 tuần đào tạo, trải qua 4 tháng với chi phí khoảng 15.000\$. Nhưng để đổi lấy tất cả những cái đó, bà ấy chờ đợi ở tôi giúp American Pizza tiết kiệm 250.000\$. Bây giờ tất cả những cái đó đã trở thành sự quan tâm của tôi.”

Tôi đã đang học, anh ấy đã chỉ ra cho tôi tiếp cận. “Thế cái gì tiếp theo đây?” tôi hỏi.

“OK, tôi đã tham gia đào tạo 6-Sigma,” anh nói, “và đã học đánh giá (đo) mọi việc như thế nào, đo cái gì và làm gì với những con số này. Họ làm cho tôi nhìn vào sự việc ở một cách hoàn toàn khác.”

“Thế rồi như thế nào?”

“Anh sẵn sàng nghe chi tiết chứ?” Larry hỏi.

“Sẵn sàng,” tôi nói, nắm hai tay có vẻ hăng hái.

## SỨC MẠNH CỦA QUY TRÌNH: Năm bước của 6-Sigma

“Đây là về *Sức mạnh của quy trình* của một phương trình,” Larry nói. “Nó như thế này: Bước đầu tiên là xác định vấn đề đang tồn tại...”

“Cái giày làm đau ở đâu,” tôi xen vào.

“Chính xác,” anh nói. “Nhưng điểm quan trọng là không chỉ chú trọng một cách đơn giản vào kết quả, điều mà hầu hết mọi người thường làm, mà phải chú ý cả vào quá trình đã làm ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Sau đó vạch ra một quy trình mà anh có thể dễ dàng nhận ra những liên hệ giữa các bước với nhau! Đôi khi đó chính là chỗ có vấn đề – không phải ở răng mà ở các khe răng.”

“Như vậy mục tiêu không chỉ *đánh* mà còn cả *xỉa* nữa,” tôi đùa.

“Một điểm quan trọng khác: Đừng phàn nàn về những cái mà anh không làm gì được, ví dụ như thời tiết chẳng hạn. Hãy tập trung vào những vấn đề mà anh có thể giải quyết được. Cái chính là xác định được các vấn đề *một cách khách quan* ...”

“Bằng các con số?”

“Hay! Nếu chúng ta nói, ‘Chất lượng của chúng tôi là không ổn định,’ hoặc ‘Khách hàng không thích pizza kiểu New York,’ điều đó có nghĩa gì? Anh có thể làm cho chất lượng ổn định hơn hoặc giải quyết được cái pizza đáng nguyên rủa ấy với số liệu như vậy được không? Anh càng xác định được cụ thể vấn đề, và mục tiêu càng chính xác hơn, thì càng có cơ hội để trúng đích hơn.

“Khi anh thu thập số liệu về một vấn đề nào đó, anh phải thực hiện nó một cách cẩn thận, bởi vì anh đang viết ra những hướng dẫn cho các phần còn lại của dự án. Làm một cách sơ sài ở đây, thì các cơ hội để thành công sẽ mỏng manh như là các cơ hội để lập chương trình VCR của anh đúng ngay lần đầu tiên, khi sử dụng các sách hướng dẫn kinh khủng này.

“Nếu anh đến khám bác sĩ và chỉ nói, ‘Tôi cảm thấy không khỏe,’ và ông ta không hỏi gì thêm cũng như không làm xét nghiệm gì, thì ông ta có lẽ chẳng có ý định làm cho anh khỏe lên.

“Hãy thử nghĩ,” anh tiếp tục. “Khi quân đội tinh nhuệ tham gia chiến tranh, họ không nói, ‘Hãy xem anh có thể ném bom vào đâu đó trong vùng địch.’ Họ nói, ‘Tấn công các căn cứ quân sự, không phải là hiệu bánh mì, và nó ở các tọa độ này.’ Như vậy anh biết chính xác tấn công vào đâu!

“Và anh biết đấy, điều đó thật thú vị. Khi khách hàng hoặc các nhân viên được hỏi, họ cảm thấy dễ chịu hơn – bởi vì cuối cùng cũng đã có người lắng nghe họ – còn việc viết các vấn đề này ra làm cho họ cảm thấy có sự quản lý hơn. Thay vì có đám mây xám mịt mờ phía trên công ty, vấn đề của anh đã trở nên rõ ràng, anh có thể nhận biết cụ thể các mục và hiệu chỉnh. Phải chắc chắn là thấy được các vấn đề có thể bóc tách, liệt kê ra và giải quyết. Thay vì nhìn xuống bụng và nói, ‘Tôi đã phát phì rồi,’ anh



phải nhìn vào con số rõ ràng về trọng lượng của anh và viết ra một con số anh muốn đạt tới. Bất ngờ là nó dường như không phải là không thể thực hiện được.”

“Như vậy, anh liệt kê tất cả các vấn đề mà các anh đang có ...” tôi nói kéo anh ta về lại chủ đề.

“Nhiều chừng nào anh nghĩ là cần thiết,” Larry sửa lại. “Bắt đầu với những cái mà khách hàng nghĩ, sau đó đi tới những cái mà họ nghĩ, những người có giao dịch trực tiếp với khách hàng hoặc với máy móc tạo ra các sản phẩm.”

“OK,” tôi nói. “Sau đó là cái gì?”

“Nhặt ra vấn đề làm cho anh rắc rối nhất, vấn đề làm tốn tiền công ty nhất, vấn đề làm khách hàng không hài lòng nhất – vấn đề mà anh sẽ được đánh giá cao nhất nếu anh giải quyết được nó,” Larry nói. “Chúng ta không tìm kiếm cuộc ném bom rải thảm ở đây mà là cuộc tấn công chiến thuật. Ném bom hiệu bánh mì không thể giải quyết mấu chốt vấn đề. Anh cần phải tấn công các hạm đội.

“Trong việc kinh doanh của chúng ta, nếu muốn đưa pizza đến khách hàng nhanh hơn, chúng ta không ngại cố gắng tăng tốc xe giao hàng,” anh giải thích. “Chắc chắn, anh có thể tiết kiệm một vài giây tăng tốc khi đèn xanh bật, nhưng về mặt tiền bạc nó có thể tốn hơn, cái đó sẽ hầu như không đáng bỏ ra. Nếu thay vào đó chúng ta chú trọng vào việc làm nhanh quá trình nướng, sau đó có giải pháp hiệu quả hơn.”

“Có lý đấy,” tôi nói. “Như vậy, anh đã chỉ ra được vấn đề.”

“Sau đó anh đi đến bước thứ hai,” anh nói. “ĐÁNH GIÁ (ĐO).”

“Đo cái gì?” tôi hỏi.

“Nhiều thứ,” Larry nói. “Bây giờ lại quay lại phòng khám bác sĩ một chút. Khi anh nói anh không cảm thấy khỏe, một bác sĩ giỏi sẽ không chỉ nói ‘OK, bây giờ hãy làm những xét nghiệm này,’ bởi vì ông ta không biết là cần làm xét nghiệm gì, sẽ chỉ tốn thời gian và tiền bạc khi đi vào ngõ cụt. Thay vào đó, ông ta phải hỏi anh đau ở đâu, đau khi nào, và một loạt các câu hỏi tiếp theo để bắt đầu khu trú vào một vài khả năng bệnh tật. Chỉ sau đó ông ta mới quyết định các xét nghiệm.

“Cũng như vậy, khi anh đã có những xét nghiệm cần thiết, đó là lúc đo *khả năng* của quá trình, bằng cách đo có bao nhiêu cơ hội cho phế phẩm mà một quy trình hoặc thao tác gây ra. Trong thuật ngữ bóng đá, nó tương đương với việc theo dõi bao nhiêu cơ hội sai lỗi mà một cầu thủ có – đứng sai vị trí, tranh bóng trái phép, ... Từ đó Black Belt tính toán có bao nhiêu lỗi đã mắc phải, cái đó được gọi là tần số xuất hiện của lỗi.

“Đặt con số thứ hai lên trên con số thứ nhất,” Larry giải thích, “và anh có được số phần trăm. Hầu hết các công ty xác định số *lỗi*, nhưng không tính đến *các cơ hội*, do đó họ không biết thế nào là có thể được và họ đang sa sút tới mức nào.

“Sau đó, làm một vài tiêu chuẩn so sánh bằng cách đo phần trăm của vấn đề đó ở các đối thủ cạnh tranh,” anh nói. “Họ đã làm như thế nào đối với các vấn đề mà anh đã chọn ra? Nó so với việc thực hiện ở công ty anh như thế nào? Trước khi hầu hết các công ty bắt đầu phân tích nó bởi những con số, họ luôn luôn giả định rằng họ là một trong những công ty tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh này về chất lượng, hiệu quả và

mức độ hài lòng khách hàng. Và tại sao lại không cơ chứ? Họ vẫn đang luôn luôn kinh doanh đó thôi. Nhưng sau khi họ nhìn quanh và so sánh những cái các đối thủ đang làm, họ luôn luôn phát hiện ra rằng họ không phải là đặc biệt như họ đã nghĩ.

“Lawrence Bossidy, nguyên chủ tịch của Allied Signal mà tôi đã nói tới lúc trước, bảo nhân viên của mình rằng cần phải nghĩ rằng mỗi một đối thủ của Allied đều làm ít nhất một việc tốt hơn Allied. Sau đó, họ phải làm được cái gì đó đúng hoặc là thôi không kinh doanh nữa.

“Khái niệm này khá đơn giản. Nếu anh học chơi golf và anh muốn khá hơn, anh cần chia ván chơi thành những phần nhỏ, đánh giá khả năng của mình, sau đó so sánh với những người khá nhất ở những phần đó. Không quan trọng về số điểm chung của họ có cao hơn anh hay không, mà chỉ cần họ có thể dạy anh cái gì đó ở một phần của ván chơi.”

Tôi gật đầu.

“Giả dụ vấn đề của chúng ta là sự ổn định,” Larry nói. “Hãy tìm ra trong lĩnh vực kinh doanh này ai đảm bảo ổn định nhất – hoặc thậm chí quan sát các công ty ở lĩnh vực khác, nếu điều đó có lợi. Định ra một mức chuẩn sẽ nói với chúng ta cái gì có thể được và cho chúng ta một mục tiêu hợp lý. Sau đó chúng ta chỉ ra cái gì họ đang làm, còn chúng ta thì không.

“Trong toàn bộ quá trình đo,” Larry nói thêm, “điều quan trọng là Black Belt chú trọng vào những cái ‘quan trọng (khẩn cấp) đối với chất lượng’ hoặc CTQ, đó là những cái ảnh hưởng nhất đối với kết quả. Ví dụ, một đội bóng có thể không cao so với các đội khác, nhưng ảnh hưởng đó không phải là CTQ. Họ chơi bóng như thế nào mới là điều quan trọng. Vì thế, Black Belt cần chỉ ra yếu tố nào là quan trọng nhất đối với chất lượng.

Tất nhiên, tôi không phải là Black Belt, nhưng cũng không khó hiểu khi phải chỉ ra yếu tố nào là quan trọng nhất – trong trường hợp một tiền đạo việc nhận và sút bóng có ý nghĩa sống còn.

“Trong tất cả các bước của 6-Sigma,” Larry nói. “giai đoạn *đo* có lẽ là bị đánh giá thấp nhất, về độ quan trọng cũng như thời gian và tiền bạc cần để làm cho nó đúng. Bởi vì nó không phải là bước có thể phô trương, và chẳng có cái gì xảy ra cả khi đo lường, nên có xu hướng làm nhanh chóng mà chẳng cần suy nghĩ nhiều. Nhưng đó là sai lầm lớn, bởi vì dữ liệu tốt là nền tảng của 6-Sigma. Không có số liệu tin cậy, anh không thể có quyết định đúng đắn. Có một câu châm ngôn của thợ mộc: Nếu anh nghĩ việc đó chỉ cần một ngày và 100 đồng, anh hãy lập kế hoạch cho 2 ngày và 200 đồng. Câu đó cũng đúng với việc đo này.”

“Tôi đồng ý với anh,” tôi nói. “Thế nếu anh đã có đủ số liệu rồi, thì bước tiếp theo là gì?”

“Nếu số liệu đã tốt rồi,” anh nói, “anh có thể bắt đầu bước tiếp theo: PHÂN TÍCH các con số để tìm ra xem quy trình tốt hoặc tồi như thế nào, so sánh với cái có thể và cái các đối thủ đang làm. Khi thực hiện đúng, ba bước đầu tiên này (*xác định, đánh giá, phân tích*) sẽ chỉ cho anh kết quả cao nhất có thể đạt được nếu mọi thứ là hoàn hảo, hoặc cũng chỉ ra công ty của anh đang đi xuống ở mức nào. Nếu sự khác biệt

này là không lớn, anh sẽ không đạt được gì nhiều thêm từ việc cải thiện công việc, khi đó nên chuyển qua vấn đề khác. Nếu sự khác biệt này lớn, thì phải bắt đầu đào sâu nữa. Anh sẽ phát hiện được cái gì đó có giá trị.

“Những câu hỏi lớn cần trả lời, tất nhiên là, tại sao các lỗi này vẫn bị mắc phải và làm thế nào để giải quyết nó. Đó là do kỹ thuật sút bóng kém, cú sút không đủ lực hoặc bị đối phương vây chặt. Nếu anh thử nghiệm, những con số sẽ trả lời cho anh. Nếu anh không lấy được những con số cần thiết, quay lại tiến hành thực nghiệm mới – giống như cách bác sĩ cần làm thêm các xét nghiệm.”

“Nghe hay đấy,” tôi nói, “nhưng cái anh đang tìm là gì? Làm thế nào anh biết khi nào anh đã khai trúng mỏ?”

“Nếu anh có thể trả lời các sai lỗi xuất hiện khi nào, ở đâu và mức độ thường xuyên xuất hiện của nó, là anh đã có cái anh cần rồi đấy,” Larry nói. “Nhưng đừng có chỉ chú ý vào hiện tượng của vấn đề. Phải tìm các nguyên nhân cốt lõi. Nếu anh dừng việc tìm kiếm vấn đề một cách nửa chừng, thì anh chỉ có được các giải pháp nửa vời để giải quyết vấn đề mà thôi.”

“Cứ cho là chúng ta chơi theo luật,” tôi thừa nhận. “Chúng ta nhận biết được vấn đề, đánh giá nó và phân tích các con số. Chúng ta sẽ làm gì với chúng?”

“Anh chỉ ra những con số vượt ra khỏi tiêu chuẩn,” Larry trả lời. “Một khi anh biết anh thực tế cân nặng bao nhiêu, anh sẽ quyết định mục tiêu giảm cân của mình và đặt ra kế hoạch thực hiện, gồm các biện pháp như ăn kiêng, tập luyện cũng như thời hạn cần đạt.”

“Một việc kinh doanh cũng chỉ đơn giản như thế thôi ư?” tôi nói.

“Đúng đấy,” Larry đáp. “Điều đó cho thấy tại sao các lớp đào tạo 6-Sigma lại dạy về thống kê cùng với các môn khác, để giúp Black Belt tập hợp và sử dụng các số liệu ở một cách hiệu quả nhất có thể. Đáp lại các số liệu đó là bước tiếp theo: CẢI TIẾN các quy trình mà anh đang tiến hành.”

“Bằng cách nào?” tôi hỏi. “Chúng ta có quay trở lại cái cách hô hào ‘Này, mọi người, các anh có thể làm tốt công việc của mình hơn được không?’”

“Không, lạy chúa, nó phức tạp hơn nhiều!” Larry cười. “Bởi vì chúng ta đã nhận biết được những CTQ nào đang không đáp ứng được mong muốn của chúng ta, sau đó chúng ta tập trung vào thực hiện các thay đổi để cải thiện các CTQ cụ thể. Điều này sẽ cải thiện toàn bộ quá trình. Giả dụ chúng ta chỉ ra qua các trận đấu bóng đá của đội mình là việc sút bóng cầu môn cần được cải thiện nhất để có thể thắng và khả năng sút chính xác trong các tình huống khác nhau là quan trọng đối với việc sút cầu môn. Như vậy, suy ra rằng nếu chúng ta cải thiện khả năng sút bóng của các cầu thủ, tỉ lệ bóng vào lưới sẽ tăng lên và như vậy tỉ lệ thắng nhiều hơn.

“Về mặt kinh doanh, anh xem xét những số liệu và các phân tích, xác định cái gì có thể đạt – mục tiêu nào là hợp lý cho quá trình đó. Sau khi anh đặt ra các tiêu chuẩn *bằng số*, anh tính toán ‘đãi dung sai’ nào của anh cần phải xiết lại để đạt được mục tiêu và sau đó cố gắng thực hiện.

“Trong trường hợp đội bóng đá, giả dụ chúng ta thắng trung bình 50% số trận phải phân định bằng đá 11 mét, nhưng chúng ta thấy rằng với con người, trang bị và tiền nong như hiện tại chúng ta có thể thắng đến 70%. Để làm được điều đó, chúng ta cần cải thiện khả năng sút bóng của cầu thủ chính xác từ 80 lên 95%. Bây giờ phải làm thế nào? Hãy đưa đến một huấn luyện viên chuyên về kỹ thuật sút bóng. Người huấn luyện viên ấy – Black Belt – chỉ ra một cách cụ thể cái mà cầu thủ chúng ta có thể làm tốt hơn – các việc tỉ mỉ như là chạy đà, đánh lừa đối phương, kỹ thuật sút.”

“Khác hẳn với việc nói ‘Xin hãy làm việc cố gắng hơn,’” tôi nói.

“Rất mừng là anh đồng ý,” Larry nói.

“Nó là như thế sao?” tôi hỏi.

“Không hẳn,” anh trả lời. “Nó giống như trường hợp giảm cân ...”

“Lại quay về giảm cân?”

“Đừng nóng. Có nhiều chương trình giúp giảm cân, nhưng cái khó là phải duy trì được.”

“Tôi không biết điều đó!” tôi nói, vỗ vỗ bụng.

“Chính xác,” Larry nói. “Bước cuối cùng là KIỂM SOÁT, ở bước này anh duy trì các thành công đã đạt được.”

“Thực hiện nó như thế nào?”

“Black Belt tiến hành đo đạc đánh giá để duy trì các biến số chính nằm trong giới hạn mới của chúng,” Larry nói. “Trong bước này, dù sao, điều quan trọng là phân biệt được giữa việc quan sát quá trình thống kê và kiểm soát quá trình thống kê. Đó là sự khác nhau giữa đi lên bàn cân các buổi sáng để kiểm tra trọng lượng và theo dõi lượng calo mỗi ngày để kiểm soát trọng lượng của anh.”

“Tôi hiểu,” tôi khẳng định.

“Một khi kế hoạch đã có, đó là lúc vai trò của Master Black Belt thực hiện để đảm bảo cho nhóm làm việc theo dõi quá trình, đo đạc các kết quả, và chắc chắn rằng kế hoạch đang được thực hiện. Họ cũng phải giám sát các biến số mà có thể ảnh hưởng đến số liệu, những điều mà họ chưa bao giờ nghĩ về nó ở các bàn vẽ. Nếu có một vấn đề mới nào xuất hiện, họ sẽ xem xét lại quy trình và sửa đổi.

“Tóm tắt lại câu chuyện dài là,” Larry nói tiếp, “anh *Tìm* ra vấn đề, *Đánh giá* (do) nó xem anh đang ở đâu, *Phân tích* do đâu mà vấn đề đó nảy sinh, *Cải thiện* tình hình, và *Kiểm soát* quy trình mới để đảm bảo nó đã được khắc phục – viết tắt là DMAIC, hoặc Dumb Managers Always Ignore Customers (những người quản lý ngu ngốc luôn luôn tảng lờ khách hàng).

“Nghe như là tôi lại đang chơi piano,” tôi nói.

“Xin lỗi, anh bạn,” Larry nói. “Nhưng sau khi đào tạo, tôi đã đạt được trên 80 điểm kiểm tra để được công nhận là Black Belt. Anh làm mọi thứ anh có thể để nhớ thông tin.”

“Này, đừng kể với tôi anh lấy những que diêm ở đâu,” tôi nói. “Chỉ cần kể cho tôi đám cháy to như thế nào!”

“Đúng đây,” Larry cười. “Nhưng kết quả cuối cùng khá đơn giản. Chúng ta đo cái gì chúng ta quan tâm.

“Thứ hai, phải định ngày tháng cho mọi thứ anh làm. Nếu không có thời hạn, thì nó chẳng xong được đâu. Nếu cơ quan thuế nói ‘Này, khi nào thấy thuận tiện thì nộp thuế đi nhé,’ anh có nghĩ rằng nó được thực hiện không?”

“Và thứ ba, hãy phân công công việc rất cụ thể cho từng người trong nhóm. Điều đó sẽ loại bỏ những sự lơ mờ hoặc thiếu định hướng và cũng đảm bảo rằng công việc sẽ được thực hiện. Ngay cả tổ chức chữ thập đỏ cũng phân công những người cứu hộ rất cụ thể: người nào lấy chăn, người nào gọi 911, v.v..

“Cuối cùng, viết tất cả ra và trao cho mọi người. Nếu họ có thể thấy được cụ thể họ sẽ phải làm gì và khi nào, thì có thể họ sẽ có yêu cầu làm rõ thêm.”

## ĐƯA SỨC MẠNH CỦA QUY TRÌNH VÀO THỰC TẾ

“Đó là lý thuyết,” tôi nói. “Nó rất hay rồi, nhưng sau khi học xong, thì anh đưa nó vào thực tế như thế nào?”

“Đưa thực tế vào áp dụng nó!” Larry búng tay. “Sau khi chúng tôi hỏi khách hàng về những cái họ thích cũng như không thích về American Pizza, chúng tôi xem xét những con số. Bây giờ tôi cho rằng họ muốn nhiều lựa chọn về bánh hoặc nhiều kiểu pizza hơn. Đó là điều tại sao chúng tôi phải hỏi khách hàng.

“Họ không quan tâm về những điều này. Cái làm cho họ không thích, hoá ra là những cái cùi bánh cháy. Chúng tôi quyết định xem xét nó, bởi vì nó không có vẻ là vấn đề quá khó giải quyết, nhưng nó có tác dụng lớn đối với việc loại bỏ các lãng phí và làm vui lòng khách hàng.

“Cái đầu tiên chúng tôi khám phá ra là chúng tôi phải định nghĩa lại các thuật ngữ của mình,” Larry nói.

“Cái gì, ‘cháy’ là từ quá kỹ thuật sao?” Tôi nói, cười khoái trá.

“Thực ra, nó không đủ cụ thể,” anh nói. “Đối với chúng tôi, một cái pizza cháy là cái mà pho mát đã chuyển thành màu nâu – thậm chí màu đen – bắt buộc chúng tôi phải ném đi. Đối với khách hàng, một cái pizza cháy là bánh có cùi đen, bất kể ở chỗ nào. Họ nhạy cảm hơn đối với nó hơn chúng tôi. Với định nghĩa của mình, chúng tôi đã làm cháy khoảng 2 đến 3% pizza, nó không được tốt, như chúng tôi biết hiện nay, nhưng chúng tôi đã nghĩ nó là khá tốt lúc đó. Đó là số mà một cửa hàng American Pizza trung bình làm cháy và chúng tôi liệng những cái hỏng ấy đi. Nhưng với định nghĩa của khách hàng về cháy, thì chúng tôi cứ một trăm chiếc thì đã làm hỏng nhiều hơn một tá – và chúng tôi đã vẫn đang trao những cái cháy đó cho họ. Đó là một vấn đề!

“Khi chúng tôi bắt đầu xem xét nó, chúng tôi chú trọng không chỉ vào kết quả mà cả vào quá trình làm ra nó. Chúng tôi đã nghiên cứu các cửa hiệu – và quan trọng hơn, chúng tôi nói chuyện với những người làm ra những cái pizza – và ghi chép lại quy trình làm mà chúng tôi quan sát được cũng như các phần nản của các đầu bếp. Vào một lúc nào đó, trong khi làm và nướng bánh người đầu bếp đáng thương phải trả lời điện thoại, ghi lại các đặt hàng và chỉ dẫn của khách hàng, đón tiếp khách. Ngay ở đó, chúng tôi đã biết nguyên nhân của thảm họa rồi.

“Vấn đề càng xấu đi, khi đến lúc phải đưa bánh vào lò, họ lại phải theo một hệ thống bí quyết lối bịch,” Larry nói. “Họ phải mở lò 600 độ, có thể vừa cho 3 dãy, mỗi dãy 3 bánh, và sử dụng những cái xẻng kim loại để đảo bánh trong lò. Họ di chuyển tất cả các bánh đã ở trong đó ra phía trước và đưa những bánh mới vào phía trong, sau đó mở nó ra một hai phút để kéo những bánh đã nướng lâu nhất ra và đặt những bánh mới vào.

“Bây giờ, một bánh pizza được đặt trong lò một mình sẽ chín trong vòng khoảng 8 phút – thực tế là 7 phút nếu đặt vào phần nóng nhất phía trong của lò và 9 phút ở phía trước, chỗ kém nóng nhất,” Larry giải thích. “Nhưng mỗi lần họ mở lò để đặt bánh mới vào và lấy bánh cũ ra, nhiệt độ của lò sẽ giảm từ 50 đến 100 độ, và cần thêm 30 đến 60 giây để nướng chín những cái bánh bên trong. Thực hiện điều đó 4 hoặc 5 lần trong

một chu trình trung bình của một chiếc pizza, và thời gian cần hoàn thành 8 phút sẽ phải tăng lên tới 12 phút.

“Ngoài khía cạnh đó ra, mỗi lần người đầu bếp đưa tay của mình vào những cái lò vừa hẹp vừa sâu đó, họ rất dễ bị bỏng. Chúng tôi phát hiện ra rằng gần như khoảng 10% đầu bếp phải chăm sóc y tế hoặc ốm trong một năm. Nó sẽ dẫn đến tăng thêm chi phí do thời gian nghỉ việc và chăm sóc y tế, chưa kể đến việc ảnh hưởng đến tinh thần và tăng tỉ lệ người xin thôi việc, tất cả những cái đó đều dẫn đến tốn tiền.

“Nhưng cái mà chúng tôi tìm kiếm, tất nhiên, là những cái bánh cháy. Không cần phải nói, cái hệ thống rối rắm, không chính xác và điên rồ đang có trong các lò nướng, cũng như những việc xử lý với các cú điện thoại, đi vào, đi ra - đó không phải ngẫu nhiên mà 1/10 số pizza có củi bị đen. Với hệ thống ấy, chúng tôi ngạc nhiên, vì lẽ ra số bánh cháy có thể phải lớn hơn vài chục chiếc mỗi tối.”

“Như thế, anh đã tóm được vấn đề, và anh đã chỉ ra tại sao,” tôi nói, dò xét. “Anh sẽ giải quyết nó như thế nào?”

“Đầu tiên chúng tôi cố gắng giải quyết vấn đề khi chúng tôi phát hiện ra nó,” Larry nói. “Bằng cách đo thời gian nướng của mỗi chiếc pizza, chúng tôi thấy thời gian tất cả đều không bình thường. Như thế, chúng tôi lắp đặt một giá 9 đồng hồ ở tất cả các lò để theo dõi thời gian nướng mỗi bánh. Nó có một ít tác dụng – số bánh cháy giảm xuống còn 8 chiếc mỗi ngày ở một cửa hiệu – nhưng nó cũng dẫn đến tiếng chuông liên tục và chẳng làm cho công việc của đầu bếp dễ dàng hơn.

“Chúng tôi quay trở lại bàn và quyết định nhổ cỏ tận gốc,” Larry nói. “Chúng tôi kết luận rằng, chùng nào mà người đầu bếp phải mở và đóng lò để đảo bánh, thì quy trình tất thất bại. Chúng tôi đưa ra một số ý tưởng, hỏi mọi người từ bộ phận thị trường đến sản xuất để họ đề xuất ý kiến và trao đổi. Chúng tôi nghiên cứu việc đưa cho mỗi cửa hiệu một lò khác, thuê thêm đầu bếp, hoặc tạo ra những đồng hồ đặc biệt gắn trên mỗi một chiếc pizza, nhưng chẳng có cách nào làm cho công việc đạt được. Chúng tôi cũng xem xét các biện pháp kiểm soát chất lượng nhiều hơn, nhưng hầu hết các cách chỉ đơn giản giúp chúng tôi ném đi được nhiều hơn những cái bánh hỏng. Chúng chẳng giúp chúng tôi tránh được việc làm ra các bánh hỏng.”

“Chỉ ném đi những chiếc bánh hỏng,” tôi nói, hiểu được một chút.

“Chính xác,” Larry nói. “Chúng tôi cho rằng hệ thống cũ là như thế đấy – một hệ thống không có khả năng đáp ứng được yêu cầu hiện tại – và phải loại bỏ nó đi.”

“Ôi!” tôi nói, không thể kiềm chế được sự ngạc nhiên của mình. “Quyết định đó chắc phải rất quyết tâm.”

“Với người sếp cũ, nó chỉ dẫn đến thất bại,” Larry nói. “Nhưng với Cathy khi đưa 6-Sigma vào, nó là một miếng bánh. Hãy nhớ, công việc của người Phụ trách triển khai là trao cho Black Belt thời gian, nhân lực và tiền để họ có thể giải quyết được vấn đề. Khi tôi chỉ cho họ những con số, những quan sát và những ý kiến của chúng tôi – với nhấn mạnh những tiết kiệm lớn có thể đạt được – các sếp đã cho phép triển khai.”

Tôi ngạc nhiên và vui mừng nhận thấy rằng, ít nhất một lần ban lãnh đạo cấp trên thực tế đã giữ lời hứa giúp đỡ các sáng kiến mà họ cần.

“Trước khi chúng tôi tiêu tiền, chúng tôi ngồi lại với những người thích hợp để nghe những ý kiến của họ về vấn đề này. Chúng tôi trình bày vấn đề, đưa cho họ những số liệu, bảo họ chúng tôi đang cần tìm gì. Chúng tôi cùng nhau đi đến một giải pháp: Chúng tôi thiết kế một cái lò có băng chuyên, người đầu bếp làm pizza đặt nó lên băng chuyên có tốc độ rất chậm, và theo dõi nó đi vào lò. Mỗi chiếc pizza sẽ chạy ra 7 phút sau đó. Chiếc máy này gần như đã loại bỏ những cái pizza cháy ở American Pizza. Tuy vẫn còn những cái ngẫu nhiên do lỗi của con người, nhưng chúng tôi đã đủ thành công để bỏ đi những cách mà chúng tôi đã dựa vào để đảm bảo không đưa những cái bánh tồi cho khách hàng. Những người đầu bếp không phải lo lắng về điều đó nữa.”

“Hay,” tôi nói. “Nhưng những cái máy chắc là đắt lắm!”

“Không đến nỗi thế đâu,” Larry sửa lại ngay. “Chúng tôi đã đang mua những chiếc máy kiểu cũ của một nhà cung cấp, họ đang kiếm lợi nhuận trong việc đó. Chúng tôi có khoảng hai ngàn cửa hàng lúc bấy giờ. Bởi vì chúng tôi tự thiết kế lò có băng chuyên – và làm cho nó rất đơn giản – chúng tôi thực sự đã tiết kiệm tiền về những cái lò và sự bảo dưỡng của họ. Thêm nữa, chúng tôi tiết kiệm được nhiều ngàn khi không phải mua lại hoặc làm lại những cái bánh hỏng. Và chúng tôi thậm chí có thể giảm đội ngũ đầu bếp một ít – trong một tháng! Sau đó, nhu cầu của chúng tôi tăng lên, bởi vì chúng tôi có thể đảm bảo cung cấp những cái bánh hoàn hảo ...”

“Những Lời hứa về Bánh Hoàn hảo,” tôi nói. “Tôi nhớ cái quảng cáo này.”

“Tôi đoán là nó được việc!” Larry đùa. “Vì thế chúng tôi đã không phải sa thải một ai, dù rằng chúng tôi đã giảm được tỉ lệ đầu bếp trên một chiếc bánh làm ra.”

“Một câu chuyện khá thành công,” tôi nói. Anh ta đáng được ngợi khen.



## CHÚNG TÔI GIAO HÀNG

“Khi chúng tôi kết thúc dự án đó, tôi đã chỉ ra được nó là cái gì, tôi quay về công việc cũ của mình là trợ lý cửa hàng trưởng. Nhưng Cathy rất ấn tượng, bà ấy bảo tôi giải quyết một vấn đề khác nữa. Chúng tôi quyết định xử lý tiếp một lỗi đã thấy rất rõ nữa. Chúng tôi lại đến gặp khách hàng, những nhân viên liên quan nhất, và họ bảo chúng tôi rằng kể từ khi vấn đề cùi bánh bị cháy đã được giải quyết, vấn đề lớn nhất của họ là không nhận được những chiếc pizza đúng giờ – và đôi khi chẳng nhận được gì cả.

“Họ đã thấy được vấn đề,” Larry nháy mắt. “Xét cho cùng, chẳng thành vấn đề bánh có tốt hay không nếu anh không bao giờ nhìn thấy nó. Nhưng lại một lần nữa, nếu không hỏi cẩn thận, thì có lẽ chúng tôi đã ném tiền tã vào những thứ mà khách hàng chẳng quan tâm.

“Thế là chúng tôi lại phải kiểm tra các thuật ngữ của mình và để chắc chắn chúng tôi đang đánh giá đúng. Thế nào là một lần *giao hàng không đạt*? Đối với chúng tôi, đó là mỗi khi không giao đúng bánh đến đúng ngôi nhà cần giao. Chúng tôi cảm thấy nếu mắc lỗi, nhưng ngay sau đó đã sửa được, thì đó vẫn là một nhiệm vụ thành công. Bằng cách đếm, chúng tôi đạt 97% số lần, nó vào khoảng 3,4 Sigma. Nhưng đối với khách hàng, thì một lần giao hàng không đạt là khi họ không nhận được bánh đúng giờ họ cần. Với định nghĩa của họ, chúng tôi chỉ đạt được mức 87%! Không đủ tốt!

“Nhưng chúng tôi còn có vấn đề: Làm thế nào đưa pizza tới khách hàng đúng giờ và lần nào cũng vậy. Chúng tôi theo dõi và nói chuyện với những người công nhân trong cửa hàng và định lượng cái gì nhìn thấy và nghe được – và nhân đó, anh có được nhiều tín nhiệm hơn với người của anh khi anh có những con số minh họa cho những điều anh nói – và một số việc sẽ nảy ra khá nhanh.”

“Như cái gì?”

“Ví như, anh chàng ghi nhận đặt hàng của khách hàng đồng thời cũng là người đang cố gắng làm chiếc pizza vừa gọi. Họ không bao giờ có thời gian hoặc biết nhắc lại đơn hàng của khách hàng hoặc gọi lại người gọi như thế nào. Tôi muốn nói, bao nhiêu lần chúng tôi lạc đường và chạy loanh quanh, bởi vì chúng tôi không dành thời gian để nhận được chỉ dẫn hướng đi đúng. Tốt hơn là mất thêm một vài giây trên điện thoại còn hơn là mất một vài phút chạy quanh lạc vào những nhà hàng xóm. Nếu họ cần kiểm tra một địa chỉ, họ chỉ có một danh bạ không được cập nhật và một cái bản đồ dính mỡ treo trên tường. Họ chuyển những thông tin mập mờ này cho người lái xe, mà lái xe chẳng có thời gian để hỏi, cũng như không có điện thoại trên ô tô. Lại một lần nữa, chúng tôi bắt đầu xem xét quy trình, chúng tôi rất sung sướng là chúng tôi giao cái pizza nào cũng đúng nhà và đúng thời gian yêu cầu!”

“Đồng ý,” tôi nói. “Nhưng một cái lò có băng chuyền sẽ không giúp anh trong việc này.”

“Đúng,” Larry nói. “Lần này chúng tôi phải làm việc với những người ở bộ phận nhân sự, bán hàng và thị trường để có giải pháp khả thi.

“Bởi vì tôi có sự hỗ trợ của người phụ trách ở trên và Green Belt ở dưới,” anh tiếp tục, “tôi có quyền làm những cái cần thiết. Tôi thử nghiệm. Tôi tuyển thêm một người chỉ có việc trả lời điện thoại ở mỗi cửa hàng. Tôi lắp đặt máy tính để người lễ tân ghi số điện thoại và đơn hàng của khách hàng. Với điện thoại và máy tính đã làm rõ các thông tin quan trọng của khách hàng – tên, địa chỉ, chỉ dẫn, thậm chí cả tóm tắt về lịch sử mua hàng. Bằng việc nhấp chuột, máy tính sẽ cho ra các thông tin và đánh dấu ngôi nhà trên một bản đồ nửa trang giấy, chỉ vẽ những đường phố cần đi. Đơn hàng của khách hàng đồng thời cũng được thể hiện trên màn hình mà người đầu bếp có thể đọc trong bếp.”

“Chúng tôi cũng trang bị điện thoại di động trên ô tô, nếu có gì trục trặc, người lái xe có thể gọi về cửa hàng cũng như gọi cho khách hàng để có thể nhanh chóng giải quyết, trước khi chúng tôi phải làm một cái bánh mới.”

“Các anh thực là dư thừa,” tôi nói. “Việc đó chi phí hết bao nhiêu?”

“Lúc đó, chúng tôi có một số hỗ trợ, đang có đà và quyết tâm!” Larry nói.

“Anh cũng có một số tiền nữa!” tôi nói.

“Đúng,” Larry nói và cười. “Nhưng chúng tôi đã tiết kiệm khá lớn tiền cho công ty. Và chúng tôi cũng mang lại nhiều tiền nhờ mở rộng được khách hàng. Nhưng lại một lần nữa, chúng tôi đã không tiêu nhiều tiền như anh có thể nghĩ đâu. Hãy nhớ rằng, tôi đã phải chứng minh rằng chúng tôi sẽ tiết kiệm được tiền. Máy tính, điện thoại di động là những chi phí một lần mà chúng tôi có thể mua buôn. Thứ hai là, nhân viên tuyển thêm để trả lời điện thoại thực ra là làm cho người làm pizza có hiệu quả hơn, như thế chúng tôi một lần nữa có thể cải thiện tỉ lệ giữa đầu bếp và pizza. Trước đây chúng tôi đã mất hàng ngàn mỗi tuần về những cái pizza hỏng, vì thế chúng tôi có một số tiền để tiêu.”

“Nó có thực hiện được không?”

“Có vẻ anh không tin,” Larry nói. “Chúng tôi có thể đã không tin. Chúng tôi đã có hiệu quả hơn rất nhiều, vì thế chúng tôi có thể làm ra nhiều pizza hơn ở mỗi cửa hàng và nhiều pizza hơn mỗi chuyến giao đi. Và bởi vì không phải mua lại hoặc làm lại một hai chục bánh mỗi tối. Không cần phải nói, chúng tôi rất tự tin. Không ai muốn làm việc cho một công ty thất bại cả.”

“Lúc này, tôi thích làm việc với các dự án hơn là với một cửa hàng. Tôi có quyền, có trách nhiệm và có thể nhìn thấy kết quả! Tôi cũng đã đang tiết kiệm được một ít. Và đó cũng tạo nên một phần thưởng khá ngọt ngào cho tất cả công việc tôi đang làm.”

“Chúng tôi sau đó quyết định làm việc về lỗi của con người - đơn giản là nghe đặt hàng không chính xác. Với sự giúp đỡ của bộ phận nhân sự, chúng tôi tổ chức một chương trình đào tạo dễ hiểu để dạy những người lễ tân cách ghi nhận các đơn hàng, số điện thoại và địa chỉ, nhắc lại với khách hàng để chắc chắn đã ghi đúng. Cái đó chẳng tốn kém gì và tiết kiệm được một, hai lần phải mua lại mỗi tối.

“Cùng một chiến lược, các kết quả giống nhau: lao động hiệu quả hơn, hàng trả lại ít hơn, khách hàng hài lòng hơn. Chúng tôi đã là những anh hùng!”

“Sau đó anh đã quay lại công việc cũ của mình?”

“Không! Cathy muốn nhiều nữa! Vì thế chúng tôi giải quyết một nhiệm vụ khó khăn hơn: các cửa hiệu thất bại. Khu vực của chúng tôi đã phải chịu có quá nhiều cửa hàng thất bại, vì thế chúng tôi quyết định phải tìm nguyên nhân tại sao. Chúng tôi kéo những tay về tài chính theo xem xét và xác định rằng vấn đề lớn nhất của chúng tôi là vị trí không thuận lợi. Chúng tôi so sánh các cửa hiệu mạnh và yếu và khám phá ra những cửa hàng mạnh nhất được đặt cạnh các khu có số đông đàn ông độc thân. Hãy nghĩ xem: Ai mua nhiều pizza nhất?”

“Người chưa vợ!” tôi đoán.

“Đúng!” Larry nói. “Vì thế, chúng tôi xem xét lại chính sách bất động sản, đặt các cửa hàng lớn nhất cạnh các khu trường học, doanh trại quân đội và nhà máy. Nó đã có kết quả! Chúng tôi đã chặn tỉ lệ sụt giảm xuống chỉ còn 2%, và sự thay đổi này cũng chỉ chi phí chút ít.

“Này, anh vừa nhìn thấy một bóng ma chẳng?” anh ta hỏi.

Tôi kinh ngạc và hình như đã nhìn thấy nó. Chúng tôi hầu như có cùng một vấn đề với American Pizza, nhưng chúng tôi chẳng làm cái gì cả – và nó dường như là đơn giản quá.

“Thế cái gì xảy ra tiếp theo?” tôi hỏi, khi thấy anh ấy chưa phải đã dừng lại.

“Lúc này, chúng tôi đã đi từ 3 Sigma đến 4,7 rồi 5 Sigma. Chúng tôi không còn tồn tại nhiều vấn đề – ít nhất không còn những cái nhìn thấy rõ ràng – như vậy chúng tôi quyết định làm một giải pháp cho một vấn đề mà thực sự chúng tôi không có. Một trong những Green Belt của tôi – bây giờ đã trở thành Black Belt – đưa ra một ý kiến với tôi: Tại sao không duy trì làm pizza vào các giờ cao điểm ăn trưa và ăn tối, dù rằng có được đặt hàng hay không?”

“Cái đó nghe buồn cười quá,” tôi nói.

“Tôi cũng đã cho là thế!” Larry nói. “Nhưng sau khi cô ta giải thích thì tôi không nghĩ thế nữa. Suy nghĩ của cô ta xuất phát như thế này: Thay vì đợi các đặt hàng đến vào lúc chúng tôi bận nhất, thì hãy làm những chiếc pizza thông dụng – những cái mà có thể xác định theo thống kê trên máy tính – cho đến khi có ai đến đặt hàng. Vì vậy khi có một nhóm lớn đến với đặt hàng gấp, chúng tôi vẫn có thể thu xếp đáp ứng họ.

“Hay lắm,” tôi nói. “Nhưng nếu không ai mua những cái anh đã làm thì sao? Các anh phải ăn nó chứ, vì đã trót làm ra rồi?”

“Câu hỏi rất trùng,” Larry nói. “Nhưng cô ta đã có tất cả các câu trả lời. Trước hết, ngay cả nếu phải ăn chúng, chúng tôi có chi phí làm nó thấp đến mức chúng tôi vẫn còn khá hơn so với trước kia, bởi vì công việc đã nhanh hơn rất nhiều trong những giờ cao điểm nhất. Nhưng cô ta cũng còn có một ý kiến dự phòng rất hay nữa. Những cái bánh mà chúng tôi không thể bán cả được, thì có thể bán theo lát ở các ô bán hàng – với một giá cao hơn nhiều so với bán cả chiếc và chi phí ít hơn, bởi vì chúng tôi không phải đi giao nó. Tất nhiên chúng tôi phải làm ra các ô bán hàng!”

“Không thể tin được,” tôi lẩm bẩm. “Cái đó mất bao lâu?”

“Tất cả cái đó á?” Larry hỏi. “Toàn bộ công việc, tất cả dự án mà tôi đã đề cập, hoàn thành trong khoảng hai năm rưỡi.”

“Hi! Anh làm gì khi được yêu cầu lặp lại một công việc?”

“Việc kinh doanh các ô bán hàng rất phát đạt, chúng tôi phải mua nhiều lò nướng có băng tải thêm nữa. Sau đó chúng tôi xác định vấn đề lớn nhất là các cửa hàng quá nhỏ khó có thể đáp ứng nhu cầu. Vì thế chúng tôi mở rộng các ô bán hàng thành một khu vực khách hàng có thể ngồi, còn bây giờ chúng tôi đang biến những khu này thành các nhà hàng - đó chính là chỗ chúng ta đang ngồi bây giờ đấy!”

Miếng pizza nghẹn trong cổ tôi.

“Đó chính là cách American Pizza đã phát triển các cửa hàng của mình như thế sao?!”

“E rằng thế đấy bạn ạ!” Larry nói. “Cái này dẫn đến cái khác.”

“Tôi đoán thế,” tôi nói. “Hiện các anh đang có cái gì, khoảng một nghìn cửa hàng à?”

“Hơn một ít,” Larry đáp. “Chúng tôi sẽ gấp đôi số lượng trong vòng 3 năm tới. Chúng tôi bổ sung những nhà hàng ăn ngồi vào khoảng 30 mươi cửa hiệu và hầu hết những cái mới cũng sẽ là nhà hàng.”

“Thế về 6 Sigma?” tôi hỏi. “Đã đạt được chưa?”

“Chưa,” Larry nói. “Qua mấy năm, chúng tôi đã từ 3 đến 3,4 rồi 3,8 đến 4,7 và 5, nhưng mức độ thay đổi chậm lại, cũng giống như những cái khác vậy.”

“Sẽ phấn đấu đến chừng nào có thể à?”

“Thực tế, không! Anh có thể đạt tới 6 Sigma, nhưng anh phải áp dụng một cách tiếp cận thậm chí tiên tiến hơn nữa.”

Susan, cô chạy bàn, chỉ mang hoá đơn ra khi Larry ra hiệu, như là phong tục ở châu Âu. Thông điệp là: Không vội, anh làm chủ thời gian của anh. Anh là người quan trọng ở đây.

Thay vì mang hoá đơn đến, Susan đưa ra một phiếu góp ý với tờ 1 đô la kẹp vào đấy. “Tôi muốn cảm ơn các bạn trước về việc điền vào phiếu góp ý này,” cô ta nói với tôi. “Khi nào anh làm xong xin chấp nhận hoá đơn 1 đô la mới này như là lời cảm ơn của chúng tôi!”

Sau khi cô ta đi, tôi hỏi, “Việc làm này thực sự có ý nghĩa chứ hả?” Những hoài nghi của tôi vẫn chưa hoàn toàn biến mất.

Larry nói: “Khi anh đối xử đúng với khách hàng, họ sẽ có lương tâm. Đừng có lừa gạt. Chúng ta tặng 75 cent cho một món ăn 15 đô la, như vậy chúng ta chỉ phải chi phí có một phần tư đô. Hai mươi lăm cent để có được những thứ trong bộ não khách hàng, quá rẻ chứ.”

“Hừm,” tôi thốt lên, khi anh ta đưa cho tôi cái bút chì để điền vào phiếu. “Nhưng đợi một chút, thế hoá đơn đâu?”

“Tôi đã trả trong tài khoản của mình rồi,” Larry nói. “Khách hàng bảo rằng họ thích có tài khoản trong cửa hàng, như ở Bloomingdale. Anh đã được mời miễn phí!”

“Cám ơn,” tôi nói chân thành. Tâm trạng tôi đã khá lên nhiều. Thực tế, tôi không nghĩ về cái mớ hỗn độn, kể từ lúc Larry bắt đầu giải thích về 6-Sigma. “Nhưng bây giờ ứng dụng thích hợp 6-Sigma ở đâu?” tôi hỏi. “Vấn còn làm dự án chứ?”

“Không trực tiếp,” anh nói. “Sau hai năm làm việc như là Black Belt, dẫn dắt các dự án mà tôi đã kể đấy, Cathy quyết định thăng tôi lên làm Master Black Belt. Sau khi những ông chủ ở tổng hành dinh American Foods thấy những cái chúng tôi đang làm, họ muốn mở rộng chương trình. Hãy tin tôi, việc tuyển Black Belt cho những lần sau không khó lắm. Không ai lo lắng cho rằng việc được lựa chọn là nụ hôn của thần chết!”

“Không, tôi cũng nghĩ là không,” tôi nói. Tôi cảm thấy *thèm muốn*. Tôi muốn được đề nghị trở thành Black Belt!

“Có vẻ như là anh muốn được chọn vào lớp Black Belt,” Larry nói.

“Thực sự,” tôi nói, “anh có tin không – tôi vừa đang nghĩ về nó. Tôi đã khá là hoài nghi lúc anh bắt đầu câu chuyện.”

“Tôi có nhận thấy,” anh nói với chút hài hước. “Nhưng hãy trông anh kìa.”

“Tôi biết.” Tôi ngạc nhiên cảm thấy rất mong muốn được mặc đồng phục nhà trường.

“Dường như bây giờ anh đã khá hiểu về áp dụng 6-Sigma,” Larry nói thêm.

“Tôi cho là thế,” tôi nói, “dù cho có muốn nghĩ ngược lại, tôi nghĩ tôi có thể thực sự tin vào nó.”

“Khôôông! Larry nói giả vờ. “Anh nên xấu hổ về việc tin vào một sáng kiến chất lượng mới chứ!”

“Tôi có thể nói cái gì cơ chứ?” tôi thừa nhận, ngửa lòng bàn tay ra. “Anh đã làm một cuộc thuyết phục.”

“Anh có thể tóm tắt nó cho tôi nghe được không,” anh nói. “Không phải để kiểm tra anh đâu, nhưng để xem tôi có truyền đạt chính xác không.”

“Được thôi,” tôi nói. “Bởi vì anh là người đang được kiểm tra! Như tôi hiểu nó, cái đột phá chính của 6-Sigma là giảm sai lỗi và lãng phí ở tất cả các lĩnh vực kinh doanh, làm vui lòng khách hàng và làm tiền bạc nhiều thêm.”

“Cho đến giờ mọi việc đều ổn,” anh nói, bắt chước câu trả lời của tôi lúc sớm ngày hôm nay.

“Làm điều đó không đơn giản bằng việc xoay quanh việc quản lý chất lượng, mà bằng lùi lại một bước, *xác định* vấn đề chính đang ở đâu – trong công ty, trong quy trình, hoặc trong thao tác – để tiến hành loại bỏ nó.”

“Tốt,” anh nói.

Tôi giơ một ngón tay lên để chỉ ra rằng tôi chưa nói xong. “Mấu chốt để làm tất cả cái đó, tất nhiên, là *đánh giá (đo)* anh đang ở đâu và anh muốn đi đến đâu, *phân tích số liệu, cải thiện* tình trạng hiện tại, và *kiểm soát* các hoạt động sau khi anh đã giải quyết chúng để đảm bảo duy trì các kết quả.”

“Tuyệt!” Larry nói. “Bây giờ, anh hoàn thành tất cả cái đó như thế nào?”

Tôi vẫn say sưa. “Anh trao cho mọi người công việc rất cụ thể và phần thưởng – sự ghi nhận, sự thăng tiến, tiền thưởng – cho việc thực hiện tốt. Đặc biệt, Black Belt cần được trao những nguồn lực cần thiết để tập trung vào làm các dự án 6-Sigma thành công. Và anh biết, tôi thấy *sức mạnh* của 6-Sigma là tất cả mọi người ở khắp trong công ty nói cùng một ngôn ngữ - ngôn ngữ của 6-Sigma.”

“Hoan hô!” Larry nói và vỗ tay vui vẻ. “Cừ lắm, anh bạn ạ. Anh có vẻ như đã tốt nghiệp một nửa 6-Sigma rồi đấy! Nhưng anh phải làm một dự án thật với tiết kiệm chi phí chứng minh bằng tài liệu, để được tốt nghiệp một trăm phần trăm.”

Larry cúi mình về phía trước và nói rất nhẹ, gần như bí ẩn. “Anh biết không, sếp cấp cao ở American Foods rất ấn tượng bởi những cái mà Cathy đã làm ở bộ phận pizza nên đã thăng bà ấy lên văn phòng trung tâm năm ngoái, ở đó bà ta bắt đầu khuấy mọi việc lên.

“Mục tiêu tiếp theo, bà ấy nói, là cải thiện từ 5 lên 6 Sigma – và cách duy nhất để đạt được là qua việc thực hiện DFSS (Design For Six Sigma - Thiết kế cho 6-Sigma).”

“Bây giờ,” tôi hỏi, “nó thực hiện như thế nào?”

Nhìn lên đồng hồ, Larry đáp, “Cái đó là một câu chuyện khác, anh bạn ạ, để ngày khác nhé,” anh nói thêm, nhìn vào mắt tôi. “Giữ liên hệ nhé. Anh chưa biết cái gì sẽ xảy ra tiếp theo đâu.”

## LỜI CẢM ƠN

Nhiều năm trôi đi, tôi đã chịu ảnh hưởng cũng như học hỏi được từ nhiều người. Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến người đã dạy tất cả chúng tôi về sức mạnh của chất lượng - đó là Tiến sĩ W. Edward Deming. Cuốn sách này ra đời vào năm kỷ niệm 100 năm ngày sinh của ông. Tôi cũng rất may mắn được làm việc rất gần gũi với Tiến sĩ Genechi Taguchi – những bài giảng của ông đã truyền cảm hứng cho tôi hàng ngày. Tiến sĩ Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby và J. D. Power III cũng là những nguồn động viên rất to lớn đối với tôi – sự hỗ trợ liên tục của họ đối với tác phẩm của tôi là rất giá trị. Tôi tôn kính và ngưỡng mộ tất cả các vị ấy.

Để có thể cho ra đời cuốn sách này tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đối với:

- John Bacon, bạn tôi vì những sự giúp đỡ rất lớn và làm việc tận tình từ ngày đầu tiên và cũng đã giúp tôi xem lại bản thảo với sự toàn tâm và giác quan về chất lượng.
- Nhà xuất bản, Chiang Yew Kee, giám đốc xuất bản ở Pearson Education Asia, vì những khuyến khích của ông.
- Nhà biên tập, Gillian Chee, ở Pearson Education Asia, vì sự nhiệt tình và hỗ trợ liên tục từ những ngày đầu tiên của bà.
- Tất cả mọi người ở Pearson Education Asia, vì những công việc xuất sắc của họ, đặc biệt là Angela Chew vì những công việc hoàn thành vất vả và đúng lúc.
- Jean Iversen Cook, nhà biên tập Dearborn Trade về khả năng nghề nghiệp và sự lãnh đạo dự án, cũng như những thách thức liên tục của cô. Jean thực sự là một biên tập Black Belt.
- Cynthia Zigmund, người bạn rất đặc biệt của tôi trong công việc xuất bản ở Dearborn Trade, vì niềm tin của cô về mọi thứ tôi mạo hiểm viết từ ngày đầu tiên tôi gặp và những khích lệ liên tục của cô.
- Tất cả mọi người ở Dearborn Trade vì những công việc của họ: Sandy Thomas, Leslie Banks, Robin Nominelli, Mindi Rowland, Paul Mallon, và Jack Kiburz.
- Robert MacLeod, bạn tôi, người đã quên quan tâm đến mình để giúp tôi.
- Ken Zimmer, bạn tôi, vì những gợi ý cho bản thảo và những khích lệ liên tục của anh.
- Những người bạn yêu quý và đồng nghiệp, đặc biệt ở ASI – American Supplier Institute – vì những hỗ trợ và giúp đỡ, cũng như các gợi ý cho bản thảo: Shin Taguchi, Alan Wu, Jim Wilkins, Jodi Caldwell, Melanie Peters, Tim Stacey, Esmeralda Facundo.

- Những người bạn của tôi ở Caterpillar, Delphi Automotive Systems, Ford Motor Company, General Motor vì những lời khuyên giá trị của họ về bản thảo.
- John King, bạn tôi vì những rà soát chi tiết bản thảo đầu tiên của tôi.
- Tất cả những người bạn trong lĩnh vực 6-Sigma, bao gồm AIT Group, BMG, George Group, và Pricewaterhouse Cooper vì những hỗ trợ thường xuyên của họ.
- Bốn đồng nghiệp của tôi, Ki Chang, Jef Spencer, John Terninko và Barry Bebb, vì những cống hiến của họ về 6-Sigma và các hoạt động DFSS.

Tôi cũng biết ơn mãi mãi bố mẹ tôi Sushil và Krishna Chowdhury về tình yêu chung thủy của họ, bố mẹ vợ tôi Ashim và Krishna Guha. Và hơn tất cả, là sự ám ơn chân thành dành cho người vợ tuyệt vời của tôi, Malini, đã hỗ trợ âm thầm cho các dự án của tôi.



## VỀ TÁC GIẢ

Subir Chowdhury là Phó chủ tịch điều hành của American Supplier Institute, một công ty đào tạo và tư vấn quốc tế về 6-Sigma và chất lượng.

Trước khi làm việc ở ASI, ông phục vụ với vai trò tư vấn quản trị chất lượng ở General Motor Corporation. Được *New York Time* gọi là một “Chuyên gia chất lượng hàng đầu,” Chowdhury cũng được công nhận bởi *Quality Progress* của Hội chất lượng Mỹ như là một trong những “Tiếng nói của chất lượng trong thế kỉ 21.”

Ông đã nhận được nhiều giải thưởng quốc tế vì vai trò lãnh đạo của mình trong quản trị chất lượng và những đóng góp lớn trong công nghiệp ô tô. Ông cũng được Automotive Hall of Fame và Hội Kỹ sư ô tô trao phần thưởng uy tín nhất, Giải thưởng Henry Ford II cho đóng góp xuất sắc trong kỹ thuật ô tô. Ông cũng được nhận bằng danh dự của Quốc hội Mỹ.

Chowdhury cũng là tác giả hoặc đồng tác giả của các tác phẩm như *RobustEngineering*, *QS-9000 Pioneers*, *Management 21C*, *The Mahalanobis-Taguchi System*. Trong năm 1999-2000, ông đảm trách nhiệm vụ Chủ tịch của Hội Chất lượng ô tô Mỹ. Ông tốt nghiệp IIT, Kharagpur năm 1999.

Ông sống với vợ mình, Malini và con gái Anandi ở Novi, Michigan, Hoa kì.

## NHỮNG LỜI KHEN NGỢI

Subir Chowdhury đã biến sự bí ẩn của 6-Sigma thành một chủ đề thấu đáo và dễ đọc. Tôi tin rằng *Sức mạnh của 6-Sigma* sẽ giúp cho các cố gắng của các bạn trong việc giảm sai hỏng, làm ra nhiều lợi nhuận và định hướng khách hàng cái mà *Mục tiêu* đã làm đối với việc giảm thời gian chu trình và cải thiện hệ thống cung cấp.

- Steve Gunther, Vice President,  
Six Sigma Deployment, Seagate Technology

Subir Chowdhury là một trong những người xuất sắc nhất của ‘thế hệ mới’ của các nhà tư vấn cho các tổ chức. Ông đã làm một việc tuyệt vời về giải thích một khái niệm sức mạnh theo một cách đơn giản và dễ thương thức.

- Marshall Goldsmith, Executive Director,  
Finance Times Knowledge Dialogue

Một sự giới thiệu thú vị và sâu sắc cho những người phi thống kê! *Sức mạnh của 6-Sigma* để lại cho người đọc cảm hứng, muốn học nhiều hơn và tham gia nhiều hơn. Subir Chowdhury đã có một đóng góp tuyệt vời.

- Michael George, Chairman, George Group

Subir Chowdhury đã cung cấp cho chúng ta một thông điệp rõ ràng về ảnh hưởng của 6-Sigma đối với bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào. Ông giải thích các quy trình định hướng khách hàng và kỷ luật này làm cải thiện hiệu quả của một tổ chức và kết quả cuối cùng như thế nào. Trong một thế giới hỗn độn và cạnh tranh cao, khả năng dự đoán có thể đạt được qua hệ thống 6-Sigma như đã được mô tả trong cuốn sách này.

- Stuart R. Levine, Chairman and CEO,  
Stuart Levine & Associates LLC,  
Former CEO, Dale Carnegie and Associates, Inc.

... là một sự khái quát xuất sắc, đã làm sáng tỏ việc thực hiện 6-Sigma. Subir Chowdhury đã cung cấp một cách tóm tắt, sáng sửa các yếu tố thành công quan trọng cần để hiểu sức mạnh của 6-Sigma. Là một cuốn sách cần cho các nhà điều hành và các nhà quản lý, những người đang lựa chọn triết lý quản lý này cho tổ chức của họ.

- Dick Smith, Partner, Six Sigma Consulting,  
PricewaterhouseCoopers

6-Sigma đã trở thành một phần trung tâm của việc thành công trong kinh doanh, mỗi người phải biết và áp dụng các nguyên tắc này đối với tổ chức của mình. *Sức mạnh của 6-Sigma* sẽ cải thiện việc tham gia ở tất cả các cấp của tổ chức, bởi vì nó đã biến một chủ đề phức tạp thành dễ hiểu và muốn đọc. Cuốn sách này sẽ trở thành một bộ mã nguồn cho những ai muốn hiểu và thực hiện 6-Sigma thành công.

- Dave Ulrich Professor of Business,  
University of Michigan