



# Chuyển đổi Kinh doanh sử dụng Lean Six Sigma (LSS)

Tháng 1 năm 2023



# Chất lượng-Chi phí-Tốc độ (QCD) – 3 nhân tố trọng yếu trong hoạt động vận hành



## Chất lượng

**Chất lượng** là khả năng sử dụng (trên phương diện chức năng và tâm lý), độ tin cậy, và an toàn. Ngoài ra, mức độ ảnh hưởng đối với các bên thứ ba, xã hội, môi trường và thế hệ tương lai cũng cần được lưu ý.

- **Chất lượng** không chỉ đáp ứng yêu cầu được nêu ra bởi khách hàng mà còn xác định và đáp ứng các yêu cầu tiềm ẩn của họ.



## Chi phí

- **Giá trị (Giá cả)** là những gì khách hàng sẵn sàng trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Tính cạnh tranh quyết định đến giá cả.
- **Chi phí** là yếu tố duy nhất mà nhà sản xuất / nhà cung cấp / nhà cung cấp dịch vụ có thể kiểm soát.
- Chi phí quyết định lợi nhuận



## Tốc độ

- **Tốc độ (Thời gian giao hàng)** sẽ ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng; không khách hàng nào muốn chờ đợi để nhận được sản phẩm hoặc dịch vụ.

# Bạn có gặp phải vấn đề nào dưới đây đến từ QCD không?



**Giao hàng không đúng hạn do thời gian sản xuất (lead time) kéo dài**



**Chi phí cao do hàng hóa bị trả lại hoặc phải sản xuất lại**



**Khiếu nại của khách hàng thường xuyên lặp lại**



**Năng suất sản xuất thấp**



**Giới thiệu sản phẩm mới không thành công**



**Tinh thần làm việc của nhân viên kém**



# Giải pháp tiềm năng cho các vấn đề này là 'Lean Six Sigma'

Chi phí =  $f$ (Chất lượng, Tốc độ)

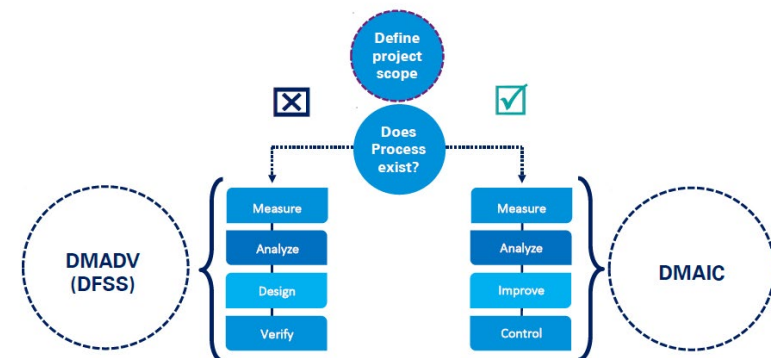
**Lean** – giải quyết lãng phí xuyên suốt quy trình vận hành để đảm bảo **Tốc độ**

**Six Sigma** – giải quyết các lỗi (defects) và dao động (variation) của sản phẩm và quy trình vận hành để đảm bảo **Chất lượng**

2 mô hình Lean Six Sigma:

**DMAIC** – cải tiến quy trình vận hành hiện tại

**DMADV** – thiết kế sản phẩm / quy trình mới



# 'Lean Six Sigma' là gì?

## Lean

**Lean**, được Toyota tiên phong ứng dụng, tập trung vào hiệu quả trong hoạt động vận hành xuyên suốt chuỗi giá trị.

### Các lĩnh vực trọng tâm:

- Loại bỏ các bước không gia tăng giá trị để:
  - Giảm thời gian của chu kỳ sản xuất (cycle time)
  - Cải tiến chất lượng
- Điều chỉnh sản xuất theo nhu cầu
- Giảm lượng hàng tồn kho
- Cải thiện độ an toàn và tính hiệu quả của quy trình



## Six Sigma

**Six Sigma**, do Motorola xây dựng, được biết đến rộng rãi qua GE, và có thể định nghĩa như sau:

- Thước đo năng lực của quy trình
- Bộ công cụ
- Phương pháp kỷ luật
- Tầm nhìn hướng đến chất lượng
- Triết lý
- Chiến lược

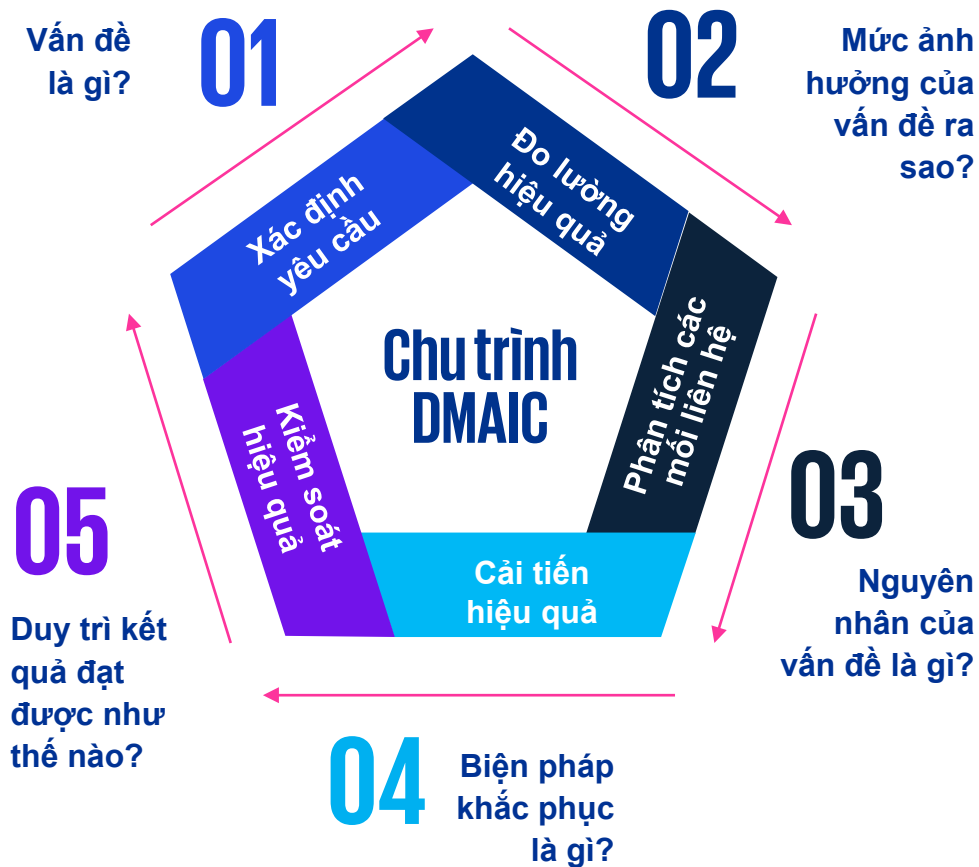


## Lean Six Sigma

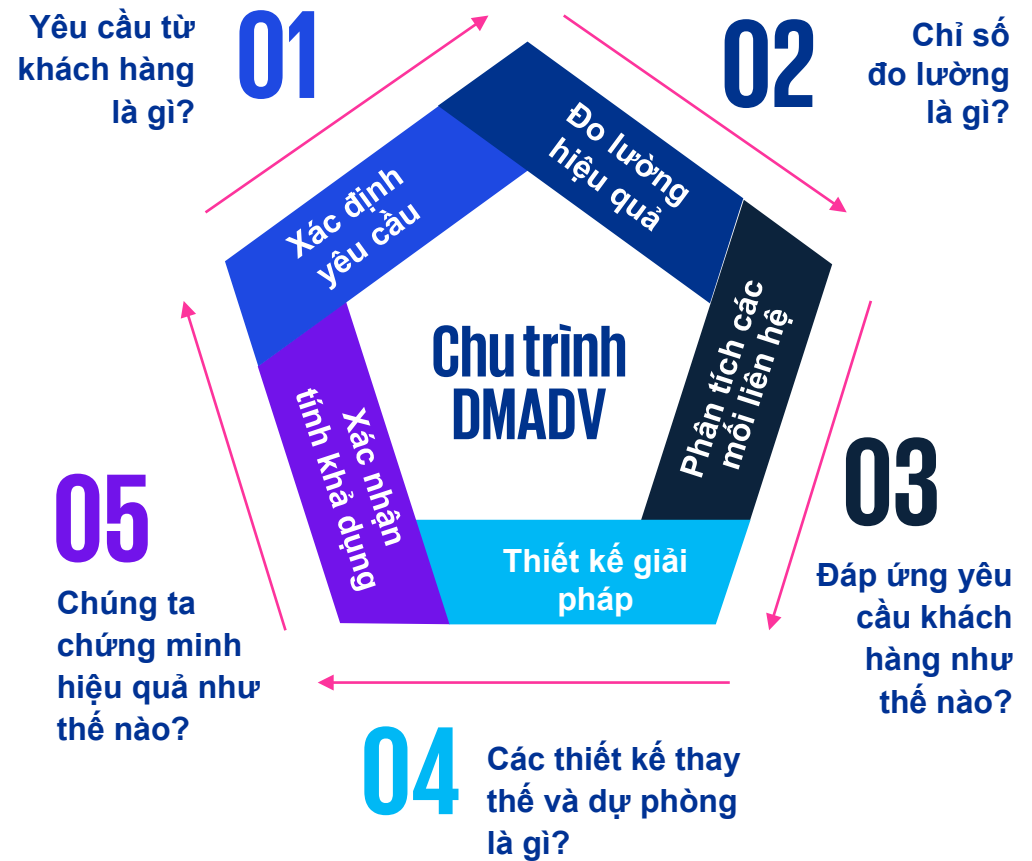
**Lean Six Sigma (LSS)** là sự kết hợp giữa hai phương pháp cải tiến quy trình vượt trội và đã được chứng minh là Lean và Six Sigma; được xây dựng trên năng lực hiện tại của tổ chức về mặt chất lượng, thống kê và thực hiện dự án

# Các phương pháp triển khai Lean Six Sigma

## Chu trình DMAIC cải tiến quy trình hiện tại



## Chu trình DMADV thiết kế quy trình / sản phẩm mới

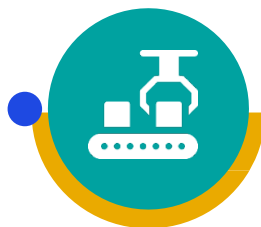


# Ứng dụng LSS tại Doanh nghiệp (Tổng quan một số dự án điển hình)



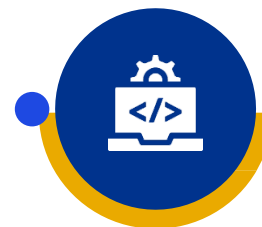
## Bán lẻ

- Giảm thời gian nghiệp vụ mua sắm
- Tối ưu vòng đời hàng tồn kho (inventory cycle)
- Cải thiện thời gian giao hàng
- Giúp xác định các cơ hội loại bỏ lãng phí và giảm thiểu các chênh lệch
- Cải thiện thời gian lập hóa đơn (invoicing cycle time)
- Cải thiện vòng đời đặt hàng (item order cycle)
- Tối ưu hóa và cải thiện bố cục và vòng đời phân phối hàng hóa (goods disbursement)
- Cải thiện sự hài lòng của khách hàng bằng cách giảm thời gian lập hóa đơn cho khách hàng
- Cải thiện chu kỳ giao nhận hàng hóa (transportation cycle)
- v.v.



## Sản xuất

- Giảm thời gian hoàn thành chu kỳ sản xuất (Production Cycle Time)
- Giảm lỗi (defects) trong sản xuất / quy trình vận hành
- Giảm thiểu lỗi xử lý khi xảy ra sự cố vỡ hàng
- Giảm thời gian chuyển đổi (máy móc thiết bị, v.v.)
- Đảm bảo độ chính xác trong kế hoạch sản xuất
- Tối ưu hóa hoạt động Logistics
- Quản lý hàng tồn kho
- Đảm bảo độ chính xác của đơn mua vật tư, nguyên vật liệu
- Giảm thời gian ngưng hoạt động
- Lập kế hoạch năng lực cung ứng / bảo trì phòng ngừa
- V.v.



## IT/ITES

- Giảm thời gian giao hàng
- Giảm thiểu các lỗi với mức độ nghiêm trọng cao / trung bình / thấp
- Độ chính xác thay đổi vị trí của cánh tay robot trong sản xuất chip.
- Cải tiến chỉ số ổn định yêu cầu (Requirement Stability Index)
- Độ chính xác trong việc thu thập yêu cầu
- Độ chính xác trong việc dịch các yêu cầu RD-HLD-LLD
- Tuân thủ SLA / gia tăng năng suất
- Giảm thời gian hoàn thành (TAT) cho các chỉ số hiệu quả kinh doanh (KPI) đã thống nhất
- Các quy trình tối ưu (Lean) – phân tích giá trị công việc
- V.v.



## Chăm sóc sức khỏe

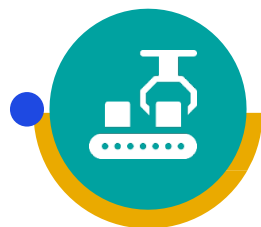
- Giảm thời gian chờ của bệnh nhân đợi khám (OPD)
- Chu kỳ thanh toán nhanh hơn
- Tăng năng suất lao động
- Quản lý bệnh nhân tốt hơn
- Cải thiện sự phối hợp giữa các phòng ban
- Tốc độ phản hồi nhanh hơn
- Tăng lợi nhuận tổng thể
- Tăng tỷ lệ phản hồi đối với các phản ứng khẩn cấp
- Cải thiện chất lượng chăm sóc
- Tăng lòng trung thành với thương hiệu
- Gia tăng giá trị cổ đông
- Giảm thời gian hoàn thành (TAT) cho hoạt động phát thuốc từ nhà thuốc
- Giảm TAT cho việc xuất viện bệnh nhân, báo cáo xét nghiệm và chụp ảnh
- V.v.

# Ứng dụng LSS tại Doanh nghiệp (Tổng quan một số dự án điển hình)



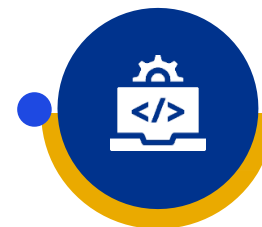
## Tài chính và Kế toán

- Giảm thời gian hoàn thành (TAT) cho hoạt động đóng sổ sách
- Phòng ngừa sai lỗi từ hệ thống
- Giảm thời gian chi trả
- Giảm vốn lưu động và yêu cầu tài chính
- Tối ưu hóa chu kỳ tiền mặt (cash cycle)
- Giảm số lượng vi phạm không tuân thủ
- Độ chính xác dữ liệu MIS cho báo cáo pháp lý
- Độ chính xác trong hoạt động thẩm định cho vay / bảo hiểm
- Giảm thiểu thời gian đánh giá / thẩm định (application review)
- Loại bỏ khả năng nhập sai dữ liệu
- V.v.



## Marketing và Bán hàng

- Gia tăng hiệu quả ngân sách bán hàng
- Tối ưu hóa hoạt động bán hàng theo chu kỳ tiền mặt
- Gia tăng phạm vi tiếp cận của các sản phẩm hiện có
- Xác định tiềm năng của sản phẩm trong thị trường mới
- Duy trì tiến độ dự án
- Tối ưu chu trình phát triển sản phẩm mới
- Gia tăng tương tác với khách hàng
- Đảm bảo độ chính xác dữ liệu nghiên cứu thị trường cho sản phẩm / dịch vụ tiềm năng
- Độ chính xác của chiến dịch chào hàng
- V.v.



## Nhân sự

- Giảm thời gian trong quy trình chuẩn bị cho nhân viên mới
- Hoạt động Chuẩn hóa lương
- Chiến lược bồi thường / phân tích dự báo
- Đảm bảo độ chính xác dữ liệu trong phân tích chi phí sinh hoạt và các chi phí khác
- Khởi tạo nguồn lực cho các dự án thành toán bằng hình thức T&M (Time & Materials)
- Cải tiến, tải trọng tài nguyên (resource loading) / cải tiến năng suất
- Thanh toán lương / thanh lý / Nộp quỹ (PF disbursement) để đảm bảo sự hài lòng của nhân viên
- Định vị năng lực chính xác
- Giảm thiểu số lần vi phạm SLA
- V.v.



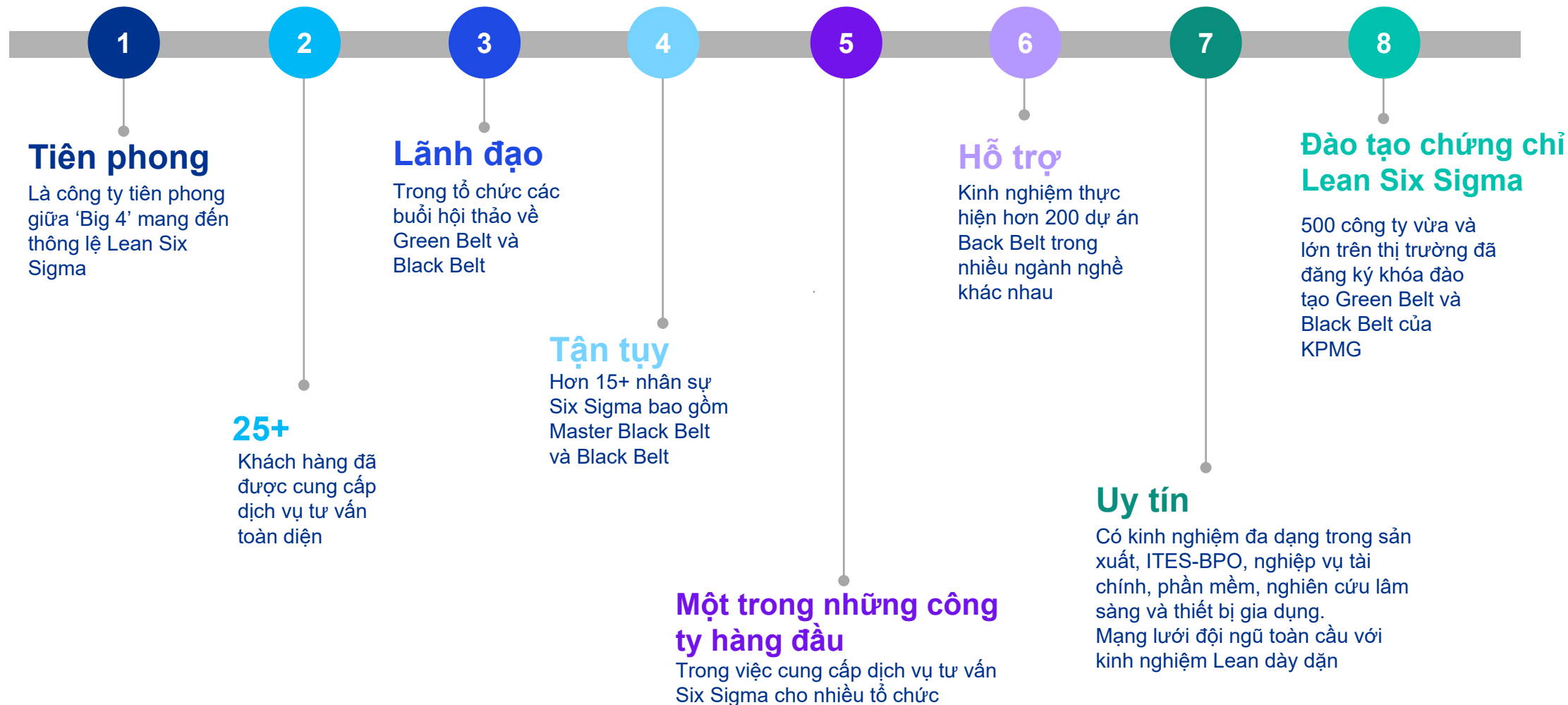
## Vận hành

- Giảm thiểu thời gian hoàn thành (turnaround time)
- Phòng ngừa sai lỗi từ hệ thống
- Tối ưu hóa thời gian phân phối sản phẩm
- Giảm vốn lưu động và yêu cầu tài chính
- Tối ưu hóa quản lý dòng tiền
- Tập trung giảm chi phí – quản lý cơ sở vật chất, quản lý vận chuyển, quản lý năng lượng, quản lý đi lại và các lĩnh vực liên quan khác.
- Giảm chi phí tập trung - quản lý cơ sở, quản lý vận tải, quản lý năng lượng, quản lý du lịch và các vấn đề liên quan khác
- Tối ưu hóa quy trình làm việc và giảm thời gian thực hiện
- V.v.



# KPMG hỗ trợ khách hàng triển khai LSS như thế nào

# Giới thiệu dịch vụ tư vấn LSS



# KPMG hỗ trợ khách hàng triển khai LSS như thế nào

## Phương pháp tiếp cận toàn diện: Lộ trình triển khai LSS tại Doanh nghiệp

### Xác định dự án

- Chọn lựa đội ngũ tham gia
- Chuẩn bị điều lệ dự án (Project Charter)



### Chẩn đoán, Lựa chọn và Tổ chức dự án

- Thấu hiểu hoạt động kinh doanh & các vấn đề trọng yếu
- Lựa chọn các dự án LSS có mức ảnh hưởng lớn
- Thiết kế tổ chức



### Đào tạo và thực hiện dự án

- Đào tạo các cấp độ Belt
- Bắt đầu và khởi tạo dự án

### Đánh giá và hoàn thiện dự án

- Thực hiện các dự án
- Cung cấp tư liệu và giới thiệu các câu chuyện thành công



### Ứng dụng phương pháp Lean Six Sigma

- Chia sẻ và nhân rộng ứng dụng từ phương pháp Lean Six Sigma cho các bộ phận liên quan

# Các cấp độ năng lực Lean Six Sigma



# Thiết lập Văn phòng quản lý LSS (LSSMO) – Tổng quan

## Mục đích

Thúc đẩy các dự án chuyển đổi kinh doanh để hiện thực hóa tầm nhìn của cấp quản lý và xây dựng văn hóa cải tiến liên tục sử dụng công cụ Lean Six Sigma

## Phương pháp

KPMG sẽ triển khai chuyên gia tại địa điểm của khách hàng và hỗ trợ xây dựng cấu trúc phục vụ hoạt động cải tiến bền vững

### Lợi ích cho Doanh nghiệp

- LSSMO hỗ trợ lãnh đạo trong hoạt động triển khai các kế hoạch kinh doanh dài hạn và ngắn hạn
- Sáng kiến được quản lý bởi các chuyên gia KPMG đem lại kết quả triển khai LSS nhanh chóng
- Xây dựng năng lực dài hạn để thúc đẩy các sáng kiến tương tự

### Lợi ích cho Nhân viên

- Làm việc trực tiếp với các chuyên gia đến từ KPMG
- Trau dồi khả năng học tập đa diện (hoàn thiện cách nhìn nhận của mình bằng cách tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau). Hình thức này giúp người học hiểu rõ hơn về các vấn đề và cải thiện khả năng phân tích, suy luận và giải quyết vấn đề.

# Thiết lập Văn phòng quản lý LSS (LSSMO) – Các hoạt động chính

- Tiến hành nghiên cứu chẩn đoán và thấu hiểu các vấn đề trong kinh doanh
- Thiết lập văn phòng quản lý và cấu trúc quản lý LSS
- Xác định các vấn đề ưu tiên và các dự án cải tiến có tác động lớn
- Xác định đội ngũ nội bộ cho các dự án khác nhau
- Xây dựng năng lực dựa trên mô hình LSS
- Quản lý dự án bằng cách thu hút đội ngũ lãnh đạo cấp cao và các nguồn lực khác
- Thực hiện đánh giá định kỳ và cập nhật cấp quản lý thường xuyên
- Giới thiệu những câu chuyện thành công
- Luân phiên thực hiện chu trình PDCA (Plan-Do-Check-Act) / rà soát dự án để hiện thực hóa tầm nhìn của cấp quản lý
- Bàn giao Văn phòng quản lý LSS (LSSMO) cho tổ chức
- Đánh giá định kỳ của KPMG cho các hoạt động của LSSMO

# Đội ngũ của chúng tôi



**Võ Thụy Đoan Trang**  
Giám đốc  
Chứng chỉ Green Belt



**Hoàng Thị Hồng Hà**  
Phó Giám đốc  
Chứng chỉ Green Belt



**Quyền Ánh Ngọc**  
Phó Giám đốc  
Chứng chỉ Black Belt



**Vũ Anh Kha**  
Phó Giám đốc  
Chứng chỉ Green Belt



**Pratiksha Bhanti**  
Phó Giám đốc  
Chứng chỉ Black Belt



**Nguyễn Thị Kiều Chinh**  
Trưởng phòng  
Chứng chỉ Black Belt



**Deepak Bansal**  
Giám đốc  
Chứng chỉ Lean Six Sigma **Master Black Belt**, chứng chỉ Quản lý chất lượng toàn diện (Advanced TQM)



**Nguyễn Thị Hoàng Yến**  
Trưởng phòng  
Chứng chỉ Green Belt



**Nguyễn Thu Thủy**  
Trưởng phòng  
Chứng chỉ Green Belt



**Nguyễn Thị Hồng Vân**  
Phó phòng  
Chứng chỉ Green Belt



**Quyền Minh Tuấn**  
Trưởng nhóm  
Chứng chỉ Green Belt



**Nguyễn Nhật Trường Thanh**  
Trưởng nhóm  
Chứng chỉ Green Belt



**Nguyễn Thị Thảo My**  
Trưởng nhóm  
Chứng chỉ Green Belt



# Thông tin liên hệ



## Nguyễn Tuấn Hồng Phúc

Thành viên Điều hành,  
Chiến lược Khách hàng và  
Chuỗi Cung Ứng

M +84 937105539  
E phuctnguyen@kpmg.com.vn



## Võ Thụy Đoàn Trang

Giám đốc, Chiến lược  
Khách hàng và Chuỗi  
Cung Ứng

M +84 906306383  
E trangdvo@kpmg.com.vn



## Quyền Ánh Ngọc

Phó giám đốc, Chiến lược  
Khách hàng và Chuỗi  
Cung Ứng

M +84 982 218 212  
E nquyen@kpmg.com.vn



## Pratiksha Bhanti

Phó giám đốc, Chiến lược  
Khách hàng và Chuỗi  
Cung Ứng

M +84 967 599 439  
E pbhanti@kpmg.com.vn

### Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72,  
Lô E6, Đường Phạm Hùng, Phường Mỹ Trì,  
Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

T +84 (24) 3946 1600

### Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah,  
115 Nguyễn Huệ, Phường Bến Nghé,  
Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

T +84 (28) 3821 9266

### Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina  
Riverside Towers, 74 Bạch Đằng, Phường  
Hải Châu I, Quận Hải Châu, Tp. Đà Nẵng,  
Việt Nam

T +84 (236) 351 9051



Quét mã QR để truy cập website: [kpmg.com.vn](https://kpmg.com.vn)  
Email: [kpmghcmc@kpmg.com.vn](mailto:kpmghcmc@kpmg.com.vn)

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2023 Công ty TNHH Thuê và Tư vấn KPMG, một công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu

**Document Classification: KPMG Confidential**