

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

TÓM TẮT LUẬN VĂN ..... i

**CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**Error! Bookmark not defined.

**1.1. Tính cấp thiết của đề tài** ..... **Error! Bookmark not defined.**

**1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan**Error! Bookmark not defined.

**1.3. Mục đích nghiên cứu**..... **Error! Bookmark not defined.**

**1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**..... **Error! Bookmark not defined.**

**1.5. Phương pháp nghiên cứu**..... **Error! Bookmark not defined.**

**1.6. Kết cấu luận văn**..... **Error! Bookmark not defined.**

**CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KAIZEN**... **Error! Bookmark not defined.**

**2.1. Các nội dung chủ yếu của Kaizen** ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.1. Nguồn gốc, khái niệm, đặc điểm và mục tiêu của Kaizen**Error! Bookmark not defined.**

2.1.2. Kaizen cơ bản..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.3. Các nguyên tắc của Kaizen ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.4. Các bước thực hiện Kaizen ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.5. Chi phí triển khai, áp dụng Kaizen ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.6. Ưu nhược điểm của Kaizen ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.7. Điều kiện tiên đề và nhân tố thành công khi triển khai, áp dụng Kaizen.. **Error!**

**Bookmark not defined.**

**2.2. Thực tế áp dụng Kaizen ở một số doanh nghiệp**Error! Bookmark not defined.

2.2.1. Triển khai áp dụng Kaizen tại các công ty Nhật Bản**Error! Bookmark not defined.**

2.2.2. Triển khai áp dụng Kaizen tại các công ty Việt Nam**Error! Bookmark not defined.**

**CHƯƠNG 3: ĐIỀU KIỆN TIÊN ĐỀ VÀ NHÂN TỐ THÀNH CÔNG KHI TRIỂN**

**KHAI ÁP DỤNG KAIZEN TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT**

**NAM** **Error! Bookmark not defined.**

**3.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam**Error! Bookmark not defined.

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển ..... Error! Bookmark not defined.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy và lĩnh vực hoạt độngError! Bookmark not defined.

3.1.3. Đặc điểm kinh tế - kỹ thuật..... Error! Bookmark not defined.

3.1.4. Kết quả kinh doanh ..... Error! Bookmark not defined.

**3.2. Điều kiện tiên đề và nhân tố thành công khi triển khai áp dụng Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam**..... Error! Bookmark not defined.

3.2.1. Cam kết cao của Ban lãnh đạo ..... Error! Bookmark not defined.

3.2.2. Tổ chức bộ máy tinh gọn ..... Error! Bookmark not defined.

3.2.3. Hệ thống quy trình đầy đủ, đồng bộ ..... Error! Bookmark not defined.

3.2.4. Năng lực của cán bộ quản lý..... Error! Bookmark not defined.

3.2.5. Nỗ lực tham gia của tất cả nhân viên..... Error! Bookmark not defined.

3.2.6. Cơ chế thưởng phạt..... Error! Bookmark not defined.

3.2.7. Văn hóa cải tiến chất lượng ..... Error! Bookmark not defined.

**3.3. Một số đánh giá chủ yếu về điều kiện tiên đề và nhân tố thành công khi triển khai, áp dụng Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam**..... Error! Bookmark not defined.

**CHƯƠNG 4: KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI VÀ MỘT SỐ BIỆN PHÁP CHỦ YẾU NHẪM ÁP DỤNG THÀNH CÔNG KAIZEN TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**..... Error! Bookmark not defined.

**4.1. Kế hoạch triển khai Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam**Error! Bookmark not defined.

4.1.1. Kế hoạch chuẩn bị dự án Kaizen ..... Error! Bookmark not defined.

4.1.2. Kế hoạch triển khai, thực hiện ..... Error! Bookmark not defined.

4.1.3. Kế hoạch giám sát, đánh giá ..... Error! Bookmark not defined.

4.1.4. Kế hoạch điều chỉnh..... Error! Bookmark not defined.

**4.2. Một số biện pháp chủ yếu nhằm triển khai áp dụng thành công Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam**..... Error! Bookmark not defined.

4.2.1. Đối với Ban lãnh đạo ..... Error! Bookmark not defined.

4.2.2. Đối với cán bộ quản lý..... Error! Bookmark not defined.

4.2.3. Đối với nhân viên..... Error! Bookmark not defined.

4.2.4. Đối với cơ chế, chính sách..... Error! Bookmark not defined.

4.2.5. Đối với văn hóa doanh nghiệp .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>VIẾT ĐẦY ĐỦ</b>
5S	: Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke
BĐH	: Ban điều hành
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CP	: Cổ phần
DN	: Doanh nghiệp
HĐQT	: Hội đồng quản trị
KHCN	: Khách hàng cá nhân
KHDN	: Khách hàng doanh nghiệp
KSS	: Kaizen suggestion system
QCC	: Quality control circle
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TG	: Thời gian
TMCP	: Thương mại cổ phần
TS	: Tài sản
TSC	: Trụ sở chính
VietinBank/VTB	: VietinBank/VTB

## DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

### BẢNG

- Bảng 1.1: Tóm tắt khác biệt giữa Kaizen và Đổi mới **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của VietinBank giai đoạn 2013 – 2016 **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.2: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về sự hiểu biết Kaizen **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.3: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về nguồn gốc, khái niệm, đặc điểm của Kaizen ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.4: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về chương trình Kaizen cơ bản ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.5: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về cách thực hiện Kaizen **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.6: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về điều kiện tiền đề và nhân tố thành công khi triển khai Kaizen..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.7: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về khả năng nắm bắt các khái niệm/nguyên tắc cơ bản liên quan đến triển khai Kaizen..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.8: Kết quả điều tra Ban lãnh đạo VietinBank về cam kết triển khai Kaizen **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.9: Kết quả điều tra cán bộ quản lý của VietinBank về sự hiểu biết Kaizen **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.10: Kết quả điều tra cán bộ quản lý VietinBank về sự hiểu biết Kaizen (chi tiết)..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.11: Kết quả điều tra cán bộ quản lý của VietinBank về khả năng nắm bắt các khái niệm/nguyên tắc cơ bản liên quan đến triển khai Kaizen. **Error! Bookmark not defined.**

- Bảng 3.12: Kết quả điều tra sự am hiểu Kaizen của nhân viên VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.13: Kết quả điều tra việc sẵn sàng tham gia triển khai Kaizen của nhân viên VietinBank..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 3.14: Một số đánh giá chủ yếu về điều kiện tiền đề và nhân tố thành công khi triển khai, áp dụng Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.1: Kế hoạch chuẩn bị dự án Kaizen tại VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.2: Kế hoạch triển khai thực hiện Kaizen tại VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.3: Kế hoạch các chương trình thúc đẩy hoạt động 5S tại VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.4: Chế độ khen thưởng ý tưởng cải tiến căn cứ trên chi phí được cắt giảm tại VietinBank..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.5: Chế độ khen thưởng ý tưởng cải tiến căn cứ tiêu chí bảo vệ dịch vụ, con người, máy móc và nâng cao chất lượng dịch vụ tại VietinBank..**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.6: Chế độ khen thưởng QCC hoạt động ấn tượng tại VietinBank..... 73
- Bảng 4.7: Kế hoạch giám sát, đánh giá Kaizen tại VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Bảng 4.8: Kế hoạch điều chỉnh Kaizen tại VietinBank**Error! Bookmark not defined.**

## **BIỂU ĐỒ**

- Biểu đồ 3.1: Kết quả điều tra khả năng truyền thông nội bộ của VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Biểu đồ 3.2: Kết quả điều tra kỹ năng làm việc nhóm của nhân viên VietinBank**Error! Bookmark not defined.**
- Biểu đồ 3.3: Kết quả điều tra về tâm huyết và sự chủ động trong công việc của nhân viên VietinBank..... **Error! Bookmark not defined.**
- Biểu đồ 3.4: Kết quả điều tra về sự đánh đổi của nhân viên VietinBank để có mức thu nhập tốt hơn ..... **Error! Bookmark not defined.**

- Biểu đồ 3.5: Kết quả điều tra về hệ thống đánh giá hiệu quả lao động của VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Biểu đồ 3.6: Kết quả điều tra chính sách thi đua khen thưởng của VietinBank **Error! Bookmark not defined.**

## **SƠ ĐỒ**

- Sơ đồ 1.1: Chu trình thực hiện 5S..... **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của VietinBank ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.2: Cơ cấu quản lý của VietinBank ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.3: Cơ chế hoạt động tại VietinBank .... **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.4: Quy trình tuyển dụng tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.5: Quy trình đầu tư tại VietinBank ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.6: Quy trình cấp tín dụng tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.7: Quy trình cấp bảo lãnh tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.8: Quy trình mở tài khoản tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.9: Quy trình gửi/ rút tiền tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 3.10: Quy trình đánh giá cán bộ tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tổ chức ban chuyên trách triển khai Kaizen dự kiến tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**
- Sơ đồ 4.2: Quy trình thực hiện KSS tại VietinBank **Error! Bookmark not defined.**

## **TÓM TẮT LUẬN VĂN**

### **CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**

Trong chương đầu tiên của luận văn, tác giả đã giới thiệu các nội dung chính của đề tài nghiên cứu, bao gồm: Tính cấp thiết của đề tài, tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan, mục đích nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết cấu luận văn.

Tính cấp thiết của đề tài: Một trong tứ trụ ngân hàng của Việt Nam hiện nay - Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) đang nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động bằng việc áp dụng một loạt các công cụ quản lý chất lượng như ISO9000, HACCP, Kaizen, DMAIC. Các quy trình áp dụng ISO9000, HACCP đã được văn bản hóa và triển khai mạnh mẽ đến toàn thể cán bộ nhân viên. Một

số công cụ khác , đặc biệt là Kaizen đã được một số bộ phận, nhân viên tìm hiểu và mạnh mẽ áp dụng nhưng chỉ mang tính nhỏ lẻ, chưa được nghiên cứu kỹ để quy trình hóa, tài liệu hóa nhằm sử dụng rộng rãi trong toàn hệ thống VietinBank. Do đó, tác giả quyết định nghiên cứu “*Áp dụng Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam*” với mong muốn đóng góp phần nào để hoàn thành sứ mệnh của VietinBank - Là ngân hàng số 1 của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Tổng quan các công trình nghiên cứu: Qua xem xét các công trình nghiên cứu liên quan Kaizen theo tiến trình thời gian, tác giả nhận thấy số lượng nghiên cứu về Kaizen tại Việt Nam chưa nhiều. Đến thời điểm hiện tại, chưa có công trình nào nghiên cứu về việc áp dụng Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam. Luận văn tiến hành nghiên cứu về đề tài này với mong muốn đóng góp phần nào vào việc hoàn chỉnh vấn đề nghiên cứu và tìm ra giải pháp áp dụng thành công Kaizen tại các doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam nói riêng.

Mục đích nghiên cứu: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về Kaizen và việc triển khai, áp dụng Kaizen vào doanh nghiệp; xác định rõ các điều kiện tiên đề để triển khai, áp dụng Kaizen vào các DN nói chung và VietinBank nói riêng; xác định rõ các yếu tố quyết định sự thành công khi triển khai, áp dụng Kaizen tại VietinBank; lên kế hoạch hành động để triển khai, áp dụng thành công Kaizen tại VietinBank; chỉ rõ các biện pháp chủ yếu nhằm triển khai, áp dụng thành công Kaizen tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: Triển khai, áp dụng Kaizen tại Hệ thống ngân hàng trong nước của VietinBank, gồm: Trụ sở chính, văn phòng đại diện, đơn vị sự nghiệp (gọi tắt là Trụ sở chính) và 155 Chi nhánh ngân hàng trong nước (gọi tắt là 155 Chi nhánh). Hệ thống công ty con và chi nhánh ngân hàng tại nước ngoài của VietinBank sẽ được xem xét để triển khai áp dụng Kaizen trong các nghiên cứu khác. Luận văn đi sâu nghiên cứu thực trạng điều kiện tiên đề và nhân tố thành công cho việc triển khai áp dụng Kaizen tại VietinBank thời điểm hiện tại, từ đó đề xuất kế hoạch triển khai, áp dụng Kaizen trong 1-5 năm tới.

Phương pháp nghiên cứu: Luận văn sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp – phân tích mô tả (descriptive analysis). Dữ liệu thứ cấp được thu thập



từ các nguồn như các ấn phẩm khoa học, các báo cáo về việc triển khai, áp dụng Kaizen, các báo cáo chuyên đề, các tài liệu chuyên sâu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập trực tiếp từ các đối tượng được lựa chọn thông qua phiếu điều tra theo các nội dung trong phiếu điều tra. Đối tượng được lựa chọn bao gồm các cán bộ lãnh đạo quản lý trực tiếp tham gia triển khai Kaizen cũng như các cán bộ công nhân viên trong Ngân hàng.

## CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KAIZEN

Căn cứ các tài liệu tham khảo được, trong chương 2 tác giả đã tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý luận về Kaizen và thực tế triển khai Kaizen tại một số doanh nghiệp.

Khái niệm về Kaizen: Kaizen có nghĩa là thay đổi để tốt hơn. Kaizen được xây dựng trên hai yếu tố cơ bản là: sự cải tiến (thay đổi để tốt hơn) và sự liên tục (mang tính duy trì). Thiếu một trong hai yếu tố trên thì không thể coi là Kaizen.

Có 3 chương trình cơ bản của Kaizen là 5S, KSS, QCC. (i) 5S gồm Sàng lọc - loại ra những vật dụng không cần thiết, Sắp xếp - mọi vật đều được để ở một chỗ nhất định, Sạch sẽ - luôn luôn giữ sạch sẽ vị trí làm việc, Sẵn sàng - Duy trì thường xuyên những việc đã làm tốt, Sẵn sàng - Mọi người luôn thực hiện công việc với ý thức tự giác. Mục đích chính của 5S là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cải tiến liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng. (ii) Hệ thống khuyến nghị Kaizen (KSS) là hệ thống thúc đẩy đề xuất cải tiến của nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết kiệm chi phí sản xuất. Các đề xuất, ý tưởng đó được xem xét đánh giá và khuyến khích tặng thưởng nếu đạt yêu cầu. (iii) Nhóm kiểm soát chất lượng/ Nhóm chất lượng (QCC) là một nhóm nhỏ (từ 6 – 10 người) gồm những người làm các công việc tương tự hoặc liên quan đến nhau, những người này tự nguyện thường xuyên gặp gỡ để thảo luận, trao đổi về các vấn đề có ảnh hưởng đến công việc hoặc nơi làm việc của họ, nhằm mục đích hoàn thiện chất lượng công việc cũng như cải tiến môi trường làm việc.

Kaizen được thực hiện theo 8 bước, tuân thủ theo vòng tròn quản lý chất lượng PDCA (Plan, Do, Check, Act) của William Edwards Deming được giới thiệu từ năm 1950. Bước 1: Lựa chọn chủ đề (cho công việc, bộ phận...), Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu, Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ, Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu, Bước 5: Thực hiện biện pháp, Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp, Bước 7: Xây dựng hoặc sửa lỗi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn, Bước 8: Xem

xét các quá trình trên và xác định các dự án tiếp theo.

Điều kiện tiên đề và nhân tố thành công khi triển khai, áp dụng Kaizen, bao gồm: cam kết cao của Ban lãnh đạo, tổ chức bộ máy tinh gọn, hệ thống quy trình đầy đủ, đồng bộ, năng lực của cán bộ quản lý, nỗ lực tham gia của mọi người, cơ chế thưởng phạt, văn hóa cải tiến chất lượng.

Kaizen đã được áp dụng rất thành công tại Nhật Bản, và điển hình là tại Toyota, Nissan. Dù đã thịnh hành ở Nhật 40 năm nhưng tại Việt Nam, Kaizen chỉ mới phổ biến trong vài năm gần đây. Chỉ 10/100 doanh nghiệp quan tâm đến Kaizen. Tuy nhiên, số doanh nghiệp ứng dụng Kaizen như một quy trình cải tiến liên tục hầu như không có, nếu có thì chỉ mang tính phong trào.

### CHƯƠNG 3: ĐIỀU KIỆN TIỀN ĐỀ VÀ NHÂN TỐ THÀNH CÔNG KHI TRIỂN KHAI ÁP DỤNG KAIZEN TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

Tác giả đã phân tích rất chi tiết đặc điểm và tình hình hoạt động của VietinBank, phân tích các điều kiện tiền đề và nhân tố thành công khi triển khai Kaizen tại thời điểm hiện tại, tìm ra các điểm thuận lợi cũng như các khó khăn mà VietinBank gặp phải nếu quyết định triển khai Kaizen.

<b>Đối tượng</b>	<b>Thuận lợi</b>	<b>Khó khăn</b>
<b>Ban Lãnh đạo</b>	Ban lãnh đạo VTB khá am hiểu về Kaizen.	Ban lãnh đạo gặp khó khăn trong việc quản lý triển khai áp dụng Kaizen hiệu quả và đúng hướng.
	Ban lãnh đạo VietinBank cam kết triển khai, áp dụng Kaizen triệt để và lâu dài.	
<b>Tổ chức bộ máy</b>	Tổ chức bộ máy đang dần tối ưu; tinh giảm, gọn nhẹ.	
	Cơ chế hoạt động của bộ máy: có sự phân cấp rõ ràng, hợp lý, phù hợp với thiết kế hệ thống làm việc.	
	Công tác cán bộ đang dần bài bản, quy củ.	
<b>Hệ thống quy trình</b>	Hệ thống quy trình đầy đủ, đồng bộ. Tại tất cả từng nghiệp vụ đều có quy trình tác nghiệp rõ ràng, đầy đủ giúp nhân viên có thể dễ dàng thực hiện công việc.	
<b>Cán bộ quản lý</b>	Khả năng truyền thông nội bộ tốt: Kênh truyền thông đa dạng, cách thức truyền thông của cán bộ quản lý tốt	Cán bộ quản lý của VietinBank chưa có nhiều hiểu biết về Kaizen, chưa coi trọng đúng mức công tác quản lý chất lượng
<b>Nhân viên</b>	Nhân lực trình độ cao	Nhân viên chưa am hiểu nhiều về Kaizen
		Kỹ năng làm việc nhóm của nhân viên chưa thực sự tốt
		Nhân viên chưa tâm huyết và chủ động trong công việc
<b>Cơ chế thưởng phạt</b>	Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của VietinBank khá tiên tiến, công nhận sự đóng góp, khích lệ của người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong hệ thống.	Chính sách thi đua khen thưởng của VietinBank chỉ mang tính chất hình thức, chưa thực sự đem lại động lực phát triển cho nhân viên.
<b>Văn hóa</b>		Văn hóa cải tiến chất lượng

cải tiến CL	chưa cao
-------------	----------

## **CHƯƠNG 4: KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI VÀ MỘT SỐ BIỆN PHÁP CHỦ YẾU NHẪM ÁP DỤNG THÀNH CÔNG KAIZEN TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**

Từ các phân tích chi tiết ở chương 3, tác giả đã lên kế hoạch hành động triển khai Kaizen cụ thể tại VietinBank. Thời điểm bắt đầu triển khai là 01/01/2018 khi mà quá trình tái cơ cấu của VietinBank kết thúc, cơ cấu tổ chức hoàn thiện. Kế hoạch triển khai gồm 4 bước tuân theo đúng vòng tròn Deming là Kế hoạch chuẩn bị dự án Kaizen, kế hoạch triển khai thực hiện, kế hoạch giám sát đánh giá và kế hoạch điều chỉnh. Kaizen sẽ được triển khai tại VietinBank theo 3 chương trình cơ bản là 5S, KSS, QCC. Mỗi chương trình đều được lên kế hoạch hành động cụ thể và được quản lý bởi 1 tiểu ban cụ thể.

Không chỉ dừng lại ở kế hoạch hành động, tác giả còn chỉ ra được một số biện pháp giúp VietinBank có thể triển khai Kaizen thành công. Các biện pháp này được chỉ ra dựa trên các số liệu phân tích cụ thể tại chương 3.

Thứ nhất: Về phía lãnh đạo, VietinBank cần xây dựng đội ngũ lãnh đạo am hiểu, cam kết cao và dài hạn trong quá trình triển khai, áp dụng Kaizen, Lãnh đạo VietinBank cần ủy quyền và nhấn mạnh vai trò của ban chuyên trách triển khai hoạt động Kaizen.

Thứ hai: Về phía cán bộ quản lý, VietinBank cần xây dựng đội ngũ quản lý am hiểu sâu về Kaizen và cách thức quản lý triển khai áp dụng Kaizen, xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả.

Thứ ba: Về phía nhân viên, VietinBank cần xây dựng đội ngũ nhân viên hướng tới lợi ích của Kaizen và có ý thức chủ động tham gia vào quá trình triển khai Kaizen, cần chú trọng hoạt động đào tạo nhân viên, tạo môi trường làm việc năng động, thoải mái, thân thiện cho nhân viên, xây dựng và nâng cao kỹ năng làm việc nhóm cho nhân viên, và xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng với những chuẩn mực cụ thể.

Thứ tư: Về cơ chế, chính sách, VietinBank cần xây dựng cơ chế chính sách theo hướng động viên nhân viên và xây dựng hệ thống văn bản hướng dẫn hỗ trợ cho việc triển khai, áp dụng Kaizen chi tiết tới từng phòng ban quản lý, người lao động.

Cuối cùng: Về văn hóa doanh nghiệp, VietinBank cần xây dựng văn hóa coi trọng Kaizen và xây dựng tinh thần đoàn kết, gắn bó của nhân viên.