



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

PGS. TS BÙI ANH TUẤN, PGS. TS LÊ THÁI PHONG

# GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

**PGS. TS BÙI ANH TUẤN, PGS. TS LÊ THÁI PHONG**

**GIÁO TRÌNH**

**QUẢN LÝ NĂNG SUẤT  
VÀ CHẤT LƯỢNG**



**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG**

## **TẬP THỂ TÁC GIẢ**

PGS. TS Bùi Anh Tuấn (Chủ biên)

PGS. TS Lê Thái Phong (Chủ biên)

PGS. TSKH Nguyễn Văn Minh

PGS. TS Nguyễn Thị Thùy Vinh

PGS. TS Trịnh Thị Thu Hương

TS. Nguyễn Thế Anh

TS. Đỗ Ngọc Kiên

TS. Phan Thị Thu Hiền

ThS. Nguyễn Thị An Ly

ThS. Trần Hoàng Hà

# MỤC LỤC

|                   |   |
|-------------------|---|
| Lời nói đầu ..... | 7 |
|-------------------|---|

## *Chương 1*

### **TỔNG QUAN VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG**

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Tổng quan về năng suất.....                                  | 9  |
| 1.1.1. Khái niệm về năng suất.....                                | 9  |
| 1.1.2. Các cấp độ năng suất .....                                 | 19 |
| 1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng suất .....                   | 23 |
| 1.1.4. Vai trò của nâng cao năng suất.....                        | 25 |
| 1.2. Tổng quan về chất lượng.....                                 | 42 |
| 1.2.1. Khái niệm về chất lượng.....                               | 42 |
| 1.2.2. Phân loại chất lượng .....                                 | 44 |
| 1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng.....                   | 51 |
| 1.2.4. Hệ thống chất lượng.....                                   | 58 |
| 1.2.5. Chi phí chất lượng.....                                    | 62 |
| 1.3. Mối liên hệ giữa năng suất và chất lượng .....               | 66 |
| 1.3.1. Quan điểm truyền thống về năng suất và chất lượng.....     | 66 |
| 1.3.2. Quan điểm về quản lý năng suất và chất lượng tích hợp..... | 68 |
| 1.3.3. Sự kết nối và cân bằng giữa năng suất và chất lượng.....   | 75 |
| Câu hỏi ôn tập Chương 1 .....                                     | 87 |
| Case Study Chương 1 .....   | 87 |

## *Chương 2*

### **QUẢN LÝ NĂNG SUẤT**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Khái niệm và ý nghĩa của quản lý năng suất..... | 89 |
| 2.1.1. Khái niệm quản lý năng suất .....             | 89 |
| 2.1.2. Ý nghĩa của quản lý năng suất.....            | 91 |
| 2.2. Đo lường năng suất .....                        | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.1. Mục tiêu và ý nghĩa của đo lường năng suất ..... | 92  |
| 2.2.2. Các chỉ tiêu đo lường năng suất .....            | 94  |
| 2.2.3. Phương pháp đo lường năng suất .....             | 104 |
| 2.3. Mô hình và công cụ cải tiến năng suất.....         | 106 |
| 2.3.1. Sản xuất tinh gọn (Lean) .....                   | 107 |
| 2.3.2. Hạch toán chi phí dòng nguyên liệu (MFCA) .....  | 120 |
| 2.3.3. Chỉ tiêu (KPI).....                              | 135 |
| Câu hỏi ôn tập Chương 2 .....                           | 144 |
| Case Study Chương 2.....                                | 144 |

### *Chương 3*

## **QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG**

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Khái niệm và ý nghĩa của quản lý chất lượng.....   | 146 |
| 3.1.1. Khái niệm quản lý chất lượng .....   | 146 |
| 3.1.2. Quan điểm quản lý chất lượng .....   | 147 |
| 3.1.3. Ý nghĩa của quản lý chất lượng.....  | 154 |
| 3.2. Lịch sử phát triển trong quản lý chất lượng .....  | 157 |
| 3.2.1. Kiểm tra chất lượng .....  | 157 |
| 3.2.2. Kiểm soát chất lượng.....  | 159 |
| 3.2.3. Đảm bảo chất lượng.....  | 161 |
| 3.2.4. Quản lý chất lượng toàn diện TMQ .....   | 162 |
| 3.3. Hệ thống quản lý chất lượng .....  | 178 |
| 3.3.1. Khái niệm và vai trò của hệ thống quản lý chất lượng .....   | 178 |
| 3.3.2. Phân loại hệ thống quản lý chất lượng .....  | 179 |
| 3.3.3. Các bộ phận của hệ thống quản lý chất lượng .....  | 180 |
| 3.3.4. Chức năng của hệ thống quản lý chất lượng.....   | 184 |
| 3.3.5. Các yêu cầu trong xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ...   | 185 |
| 3.4. Một số hệ thống quản lý chất lượng.....  | 186 |
| 3.4.1. Hệ thống phân tích mối nguy và các điểm trọng yếu<br>HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)..... | 186 |
| 3.4.2. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000.....  | 189 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.3. Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000.....                                | 194 |
| 3.4.4. Hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000 (Social<br>Accountability 8000).....  | 199 |
| 3.5. Các mô hình giải thưởng chất lượng.....                                     | 202 |
| 3.5.1. Giải thưởng Deming (The Deming Price).....                                | 202 |
| 3.5.2. Giải thưởng Baldrige (The Baldrige Award).....                            | 203 |
| 3.5.3. Giải thưởng chất lượng châu Âu (The European Quality<br>Award – EQA)..... | 206 |
| 3.5.4. Giải thưởng chất lượng quốc gia Việt Nam.....                             | 208 |
| Câu hỏi ôn tập Chương 3.....   | 208 |
| Case Study Chương 3.....   | 208 |

## ***Chương 4***

### **QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP TRONG DOANH NGHIỆP**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. Cách tiếp cận.....   | 211 |
| 4.1.1. Nguyên tắc quản lý năng suất và chất lượng.....                                  | 211 |
| 4.1.2. Quản lý năng suất và chất lượng trong bối cảnh cách<br>mạng công nghiệp 4.0..... | 214 |
| 4.2. Nội dung quản lý năng suất và chất lượng tích hợp.....                             | 216 |
| 4.2.1. Xây dựng chiến lược và các mục tiêu năng suất và chất<br>lượng.....              | 216 |
| 4.2.2. Xây dựng hệ thống quản lý năng suất và chất lượng.....                           | 219 |
| 4.2.3. Phân tích, đánh giá năng suất và chất lượng.....                                 | 224 |
| 4.2.4. Hoạt động đổi mới, cải tiến năng suất và chất lượng.....                         | 226 |
| 4.3. Các tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý năng suất và chất<br>lượng tích hợp.....   | 229 |
| 4.3.1. Chỉ tiêu chung.....  | 229 |
| 4.3.2. Chỉ tiêu liên quan đến khách hàng.....   | 230 |
| 4.3.3. Cải tiến, đổi mới và ứng dụng công nghệ.....                                     | 232 |
| 4.4. Một số mô hình quản lý năng suất và chất lượng tích hợp.....                       | 234 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4.1. Mô hình năng suất và hiệu quả của RC Monga .....  | 234 |
| 4.4.2. Mô hình cải tiến năng suất toàn diện (PMS).....   | 240 |
| 4.4.3. Mô hình năng suất và chất lượng tổng thể (TPQM) .....   | 242 |
| 4.5. Phân tích tình huống quản lý năng suất và chất lượng tích<br>hợp trong các doanh nghiệp (Case studies)..... | 251 |
| 4.5.1. Phân tích nghiên cứu trường hợp Công ty Giày da Hà<br>Nội .....   | 251 |
| 4.5.2. Phân tích nghiên cứu trường hợp chuỗi nhà hàng đồ ăn<br>nhanh KFC.....                                    | 251 |
| 4.5.3. Phân tích nghiên cứu trường hợp ngân hàng<br>Techcombank .....  | 252 |
| Câu hỏi ôn tập Chương 4 .....  | 253 |
| Case Study Chương 4.....   | 253 |

## *Chương 5*

### **QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý nhà nước về năng suất và<br>chất lượng.....       | 255 |
| 5.1.1. Tổng quan quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng ....                      | 255 |
| 5.1.2. Vai trò quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng.....                        | 257 |
| 5.1.3. Chức năng quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng ....                      | 259 |
| 5.1.4. Nội dung quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng .....                      | 255 |
| 5.2. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam.....                     | 260 |
| 5.2.1. Chủ thể trong quản lý nhà nước về năng suất và chất<br>lượng tại Việt Nam ..... | 262 |
| 5.2.2. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo ngành ...                      | 269 |
| 5.2.3. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo lãnh<br>thô .....              | 283 |
| Câu hỏi ôn tập Chương 5 .....  | 290 |
| Case Study Chương 5.....   | 290 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO .....   | 293 |

## LỜI NÓI ĐẦU

Ngày nay, với quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, năng suất và chất lượng đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các tổ chức và các quốc gia. Năng suất và chất lượng đã trở thành vấn đề mang tính chiến lược ở mọi cấp độ: cấp độ doanh nghiệp, cấp độ ngành kinh tế, cấp độ địa phương và cấp độ quốc gia. Quản lý năng suất và chất lượng là một trong những vấn đề nhận được sự quan tâm lớn của các nhà quản lý, các tổ chức, doanh nghiệp và các chính phủ trên toàn thế giới.

Quản lý năng suất và chất lượng là một môn khoa học ứng dụng liên ngành, liên quan đến việc lập kế hoạch, kiểm soát, cải tiến và đảm bảo chất lượng nhằm nâng cao năng suất trong toàn bộ các khâu của quá trình sản xuất và kinh doanh, từ nghiên cứu, thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng. Quản lý năng suất và chất lượng không chỉ nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà hơn nữa đó còn là cách quản lý toàn bộ quá trình hoạt động, cải tiến năng suất trong cả quá trình sản xuất, vận hành và toàn bộ hoạt động kinh doanh của tổ chức kinh tế nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

Nhằm trang bị những kiến thức cơ bản về quản lý năng suất và chất lượng và rèn luyện các kỹ năng thực hành về quản lý năng suất và chất lượng cho sinh viên, nhóm giảng viên Trường Đại học Ngoại Thương đã biên soạn cuốn giáo trình ***Quản lý năng suất và chất lượng***. Giáo trình phục vụ cho giảng dạy, học tập học phần Quản lý năng suất và chất lượng trong các chương trình đào tạo ngành kinh tế, quản trị kinh doanh, và là tài liệu tham khảo cho các chương trình đào tạo khác.

Nội dung của giáo trình bao gồm 5 chương: Chương 1 giới thiệu tổng quan về năng suất và chất lượng, các khái niệm, bản chất các quan điểm, vai trò và các yếu tố ảnh hưởng tới năng suất và chất lượng. Chương 2 giới thiệu về quản lý năng suất, các cách đo lường năng suất



và các công cụ quản lý năng suất. Chương 3 đưa ra các quan điểm về quản lý chất lượng, hệ thống quản lý chất lượng và các công cụ quản lý chất lượng. Trong Chương 4, giáo trình đưa ra các quan điểm về mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng trong tổ chức. Các quan điểm truyền thống và quan điểm mới về mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng được phân tích và một số nghiên cứu tình huống được đưa ra để người đọc hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng. Cuối cùng, trong Chương 5, giáo trình đưa ra các quy định, định hướng của Nhà nước về quản lý năng suất và chất lượng để người đọc hiểu được năng suất và chất lượng cũng như quản lý năng suất và chất lượng trong bối cảnh tổng thể.

Giáo trình được biên soạn là sản phẩm của đề tài cấp Quốc gia “Nghiên cứu phát triển chương trình đào tạo và triển khai đào tạo về năng suất chất lượng cho sinh viên các trường đại học khối ngành kinh tế, quản trị kinh doanh của Việt Nam” mã số 02.4/NSCL-2022 thuộc Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021 – 2030 theo Quyết định số 1322/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Giáo trình đã nhận được góp ý xây dựng của nhiều giảng viên tham gia phối hợp thực hiện đề tài từ Trường Đại học Lao động Xã hội, Trường Đại học Hòa Bình và Trường Đại học Trà Vinh.

Do hạn chế về nguồn lực thời gian và các nguồn lực khác nên giáo trình khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tập thể tác giả rất mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để giáo trình ***Quản lý năng suất và chất lượng*** được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau.

Xin chân thành cảm ơn!

**Tập thể tác giả**

## *Chương 1*

# **TỔNG QUAN VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG**

Mục tiêu của chương là giới thiệu tổng quan về năng suất và chất lượng, thông qua tìm hiểu về bản chất, vai trò của các yếu tố cơ bản của năng suất và chất lượng. Đồng thời, trong chương này, người học cũng được cung cấp các kiến thức cơ bản liên quan tới mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng theo các quan điểm khác nhau. Từ đó, giúp người học có cái nhìn tổng thể về năng suất và chất lượng cũng như mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng nhằm quản lý và cải tiến năng suất và chất lượng tốt hơn.

## **1.1. TỔNG QUAN VỀ NĂNG SUẤT**

Năng suất là chìa khóa để duy trì khả năng cạnh tranh ở cả cấp độ tổ chức và quốc gia, đồng thời, đảm bảo sự phát triển bền vững kinh tế xã hội. Các công cụ, kỹ thuật, phương pháp và thực tiễn khác nhau về nâng cao năng suất đã được phát triển và áp dụng qua nhiều năm trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ là điều cần thiết của các nền kinh tế.

Người sử dụng chính và độc giả của cuốn giáo trình này là những người mới bắt đầu tìm hiểu về lĩnh vực năng suất. Do vậy, cuốn giáo trình nhằm cung cấp định hướng và các thuật ngữ về một số khái niệm cơ bản, nguyên tắc, công cụ và phương pháp luận về năng suất và quản lý năng suất.

### **1.1.1. Khái niệm về năng suất**

Khái niệm năng suất được xuất hiện từ hơn hai thế kỷ trước, từ khi Quesnay (1766) sử dụng thuật ngữ năng suất trên Tạp chí de l'Ag

Agriculturalure. Kể từ đó, năng suất đã được áp dụng trong nhiều trường hợp khác nhau, đặc biệt là liên quan đến các hệ thống kinh tế (Tangen, 2002). Các học giả lập luận rằng năng suất đại diện cho một trong những biến cơ bản quan trọng nhất chi phối các hoạt động sản xuất kinh tế (Singh và cộng sự, 2000). Grossman (1993) cho rằng cải tiến năng suất là một trong những lợi thế cạnh tranh chính của doanh nghiệp theo cách: Các công ty cần nhận ra rằng tăng năng suất là một trong những vũ khí chính của họ để đạt được lợi thế về chi phí và chất lượng so với đối thủ cạnh tranh.

Mặc dù trên thực tế, năng suất được coi là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp, nhưng nhiều nhà nghiên cứu cho rằng năng suất đôi khi không được quan tâm đúng mức. Các nhà quản trị dành nhiều thời gian hơn để quan tâm đến đầu ra thay vì tương quan giữa đầu ra và đầu vào, và do đó thường bỏ qua vai trò của năng suất (Singh và cộng sự, 2000; Broman, 2004). Điều này có thể là do cách hiểu khác nhau, trình độ nhận thức khác nhau, chiến lược sản xuất kinh doanh khác nhau, và đôi khi là do sự thiếu sự thống nhất về cách hiểu thế nào là năng suất. Mặc dù thuật ngữ này được sử dụng rộng rãi, nhưng nó thường bị hiểu nhầm, dẫn đến năng suất bị coi thường hoặc thậm chí đi ngược với việc ra quyết định cải thiện hiệu quả (Tangen, 2002). Chew (1988) cho rằng mặc dù khái niệm năng suất đã có từ lâu, nhưng rất nhiều người đưa ra quyết định hàng ngày về việc cải thiện hiệu quả lại không biết cách trả lời câu hỏi đơn giản: năng suất là gì? Björkman (1991) gợi ý rằng các quyết định về cải tiến năng suất thường dựa trên ý kiến cá nhân thay vì dựa trên quan điểm khoa học được chia sẻ phổ biến.

Năng suất, dù tiếp cận ở góc độ nào, vẫn thường được định nghĩa đơn giản là tỷ số đầu vào và đầu ra và được biểu thị bằng công thức:

$$\text{Năng suất} = \text{Đầu ra} / \text{Đầu vào}$$

Công thức trên cho thấy bao nhiêu đơn vị đầu ra được tạo ra từ một đơn vị đầu vào. Đầu ra thường được hiểu là kết quả cuối cùng của một quá trình, biểu hiện dưới dạng hàng hóa (hữu hình) hoặc dịch vụ (vô hình). Đầu vào thường được hiểu là các nguồn lực thường được sử dụng

trong quá trình sản xuất. Các nguồn lực này có thể là lao động (nhân lực), thời gian, máy móc thiết bị, và các loại tài sản khác.

Theo cách định nghĩa này thì nguyên tắc cơ bản của năng suất là phương thức để tối đa hóa đầu ra và giảm thiểu đầu vào. Từ đó, hiệu quả được thể hiện bằng tỷ số giữa đầu vào và đầu ra hình thành nên bản chất của khái niệm năng suất. Việc hiểu thuật ngữ đầu vào và đầu ra phụ thuộc vào đối tượng nghiên cứu, bối cảnh nghiên cứu, tình hình phát triển kinh tế xã hội, và trường phái tiếp cận. Điều này là do năng suất còn được hiểu là một trạng thái tư duy (attitude of mind), là thái độ tiếp cận của chúng ta đối với sự vật hiện tượng muốn đánh giá. Điều này có nghĩa, chúng ta luôn mong muốn cải thiện/cải tiến kết quả để mỗi ngày tốt đẹp hơn: hôm nay tốt hơn hôm qua và ngày mai tốt hơn hôm nay. Người Nhật luôn chú trọng vào yếu tố con người và họ coi năng suất là sự kết hợp yếu tố sản xuất và yếu tố con người. Cũng chính người Nhật đã đưa ra nhiều quan niệm về năng suất như "Năng suất là làm việc thông minh hơn chứ không phải làm việc nhiều hơn", v.v. Ở một góc độ nào đó, quan niệm này đúng với cách hiểu trong quá trình làm việc phải tính đến tính hiệu quả công việc, xem công việc đó có mang lại lợi ích và giá trị gia tăng không thay vì chỉ tính đến số lượng. Quan điểm này đặc biệt phù hợp với nền kinh tế tri thức đòi hỏi hàm lượng tri thức cao. Tuy nhiên, cần phải thấy đây là quan niệm của một quốc gia đã đạt đến trình độ phát triển cao. Đối với các quốc gia đang phát triển, công việc không chỉ đòi hỏi hiệu suất cao mà cần phải nỗ lực nhiều hơn, tức là làm việc nhiều hơn. Chính người Nhật đã từng là một dân tộc rất chịu khó và làm việc không biết mệt mỏi để có được những thành tựu như ngày nay (Viện Năng suất Việt Nam, 2023).

"Tổng quát mà nói, năng suất là một trạng thái tư duy. Đó là thái độ nhằm tìm kiếm để cải thiện những gì đang tồn tại. Có một sự chắc chắn rằng con người ngày hôm nay có thể làm việc tốt hơn ngày hôm qua và ngày mai tốt hơn ngày hôm nay, không ngừng thích ứng với các hoạt động kinh tế trong những điều kiện luôn thay đổi, luôn ứng dụng những lý thuyết và phương pháp mới. Đó là niềm tin tưởng chắc chắn vào quá trình tiến bộ của nhân loại" (Hội đồng Năng suất Châu Âu (EPC) – 1959).

Khái niệm năng suất đã phát triển qua hàng trăm năm, càng ngày càng hoàn thiện, và thể hiện tốt hơn, sâu sắc hơn, đầy đủ hơn khái niệm hiệu quả. Từ các vấn đề chi phí và chất lượng, phạm vi của năng suất đã được mở rộng để bao gồm các mối quan tâm xã hội - như tạo việc làm, đảm bảo việc làm, xóa đói giảm nghèo, bảo tồn tài nguyên, trách nhiệm xã hội - đến sự xuất sắc trong kinh doanh, quản trị và bảo vệ môi trường (được gọi là Năng suất xanh). Ngày nay, các khái niệm năng suất khác đã phát triển bao gồm Năng suất xã hội và Năng suất tri thức. APO – Tổ chức Năng suất Châu Á (Asian Productivity Organization) đưa ra hai quan điểm về năng suất như sau:

*Một là:* Năng suất là mối quan hệ giữa số lượng đầu ra (hàng hóa và dịch vụ được sản xuất) và số lượng đầu vào (tức là các nguồn lực như lao động, vật liệu, máy móc và năng lượng) được sử dụng trong sản xuất.

*Hai là:* Năng suất liên quan đến việc hàng hóa và dịch vụ được sản xuất hiệu quả như thế nào và giá trị được tạo ra bởi quá trình sản xuất. Nếu một sản phẩm được sản xuất với chi phí thấp nhất với chất lượng cao, và có thể được bán cạnh tranh trên thị trường với giá cao hơn chi phí sản xuất, thì mức năng suất của nó được coi là cao. Mục tiêu của năng suất là tối đa hóa sản lượng và giảm thiểu đầu vào.

Do vậy, bản chất của năng suất có thể hiểu là bao gồm cả hiệu quả và hiệu suất. Điều này liên quan đến việc đạt được các mục tiêu hoặc kết quả mong muốn do nhà sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ đặt ra. Nếu khách hàng rất hài lòng khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ, điều này có thể có nghĩa là doanh thu cao hơn và đơn đặt hàng lặp lại cho sản phẩm hoặc dịch vụ nhiều hơn. Nó cũng có thể có nghĩa là lợi tức đầu tư cao hơn cho các nhà đầu tư và thậm chí là hình ảnh hoặc danh tiếng tốt hơn cho công ty hoặc tổ chức.

Năng suất là một khái niệm tích hợp, sự kết hợp của các nguyên tắc từ các ngành khác nhau như khoa học, kỹ thuật, kinh tế, tài chính và tâm lý học.

Tầm quan trọng của việc cải thiện năng suất đối với một nền kinh tế đã được thừa nhận rộng rãi. Năng suất có thể cải thiện mức sống theo thời gian và năng suất gần như phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng nâng

cao sản lượng của người lao động (Jorgenson và Vu, 2009). Xét từng ngành và trong mỗi doanh nghiệp, tăng năng suất là một phương tiện chính để bù đắp sự gia tăng trong chi phí đầu vào, chẳng hạn như tiền lương theo giờ hoặc nguyên liệu thô. Cải thiện năng suất được coi là chiến lược hứa hẹn nhất để giảm chi phí. Nếu không có những cải tiến dựa trên công nghệ và quy trình sản xuất khác trong việc cung cấp dịch vụ, thì giá các sản phẩm dịch vụ sẽ quá cao, vượt quá mức có thể chi trả của người tiêu dùng hoặc buộc phải giảm chất lượng sản phẩm để có giá phù hợp. Khái niệm năng suất cũng phát triển cùng với thời gian mà không chỉ dừng lại ở chỉ số hiệu suất.

Một thực tế là những người sử dụng thuật ngữ năng suất hiếm khi định nghĩa nó. Thiếu nhận thức về các cách hiểu của thuật ngữ, cũng như tác động của thuật ngữ, dẫn đến sự khác biệt trong định nghĩa. Điều đó dẫn tới sự xuất hiện và cách tiếp cận định nghĩa năng suất bằng cách diễn đạt định tính (dạng ngôn từ) và bằng cách diễn đạt thông qua công thức toán học. Như vậy, có thể thấy năng suất là một thuật ngữ đa chiều, mang nhiều ý nghĩa khác nhau, tùy thuộc vào ngữ cảnh sử dụng. Tuy nhiên, thuật ngữ cũng bao trùm những đặc điểm chung, phụ thuộc vào cách tiếp cận khác nhau được trình bày trong các phần tiếp theo.

#### ***1.1.1.1. Quan điểm truyền thống về năng suất***

Theo quan điểm truyền thống, thuật ngữ năng suất xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1766 bởi Quesnay trên Tạp chí de l'Ag Agriculturalure, và tiếp theo là năm 1776 khi Adam Smith chỉ ra rằng sản xuất phụ thuộc vào số lượng lao động hoặc khả năng sản xuất của lao động. Thuật ngữ năng suất được sử dụng thường xuyên vào những năm 70 của thế kỷ 19 trong những bài luận về kinh tế học. Theo cách định nghĩa này, nguyên tắc cơ bản của năng suất là phương thức để tối đa hoá đầu ra và giảm thiểu đầu vào. Từ đó, hiệu quả được thể hiện bằng tỷ số giữa đầu vào và đầu ra hình thành nên bản chất của khái niệm năng suất.

Thuật ngữ đầu vào, đầu ra được diễn giải khác nhau theo sự thay đổi của môi trường kinh tế - xã hội. Đầu ra thường được gọi với những cụm từ như tập hợp các kết quả. Đối với các doanh nghiệp, đầu ra được tính bằng tổng giá trị sản xuất - kinh doanh hoặc giá trị gia tăng hoặc

khối lượng hàng hóa tính bằng đơn vị hiện vật. Ở cấp vĩ mô, người ta thường sử dụng Tổng giá trị sản phẩm quốc nội (GDP) là đầu ra để tính năng suất. Đầu ra được tính theo các yếu tố tham gia để sản xuất ra đầu ra như lao động, nguyên vật liệu, vốn, thiết bị, máy móc, năng lượng, kỹ năng quản lý.

Ý nghĩa của khái niệm năng suất vẫn chỉ được một số nhà kinh tế biết đến cho mãi đến cuối thế kỷ 18 khi công nhân được thay thế bằng máy móc. Khái niệm năng suất hoàn toàn khác biệt với *sản lượng*. Thuật ngữ sản lượng (hay giá trị sản xuất) chỉ ra khối lượng hàng hóa được sản xuất. Đó là phạm vi của đầu ra. Sản lượng có thể được thể hiện bằng số lượng, giá trị hoặc bằng tiền hay bất kỳ hình thức nào khác. Còn năng suất luôn xem xét giá trị sản xuất trong mối quan hệ với việc sử dụng các nguồn lực lao động, nguyên vật liệu, không gian, hoặc tiền được sử dụng để đạt được giá trị sản xuất đó.

Trong giai đoạn đầu, người ta nhấn mạnh đến các yếu tố đầu vào và đặc biệt là lao động được sử dụng để sản xuất một khối lượng hàng hóa nhất định ở phân xưởng. Năng suất thời kỳ này được hiểu là *năng suất lao động*. Trong bối cảnh này, Adam Smith và Frederick Taylor tập trung vào sự phân chia lao động, xác định và tiêu chuẩn hóa phương pháp làm việc tốt nhất nhằm cải tiến năng suất. Các công cụ kỹ thuật đã được phát triển nhằm nâng cao năng suất lao động phù hợp với nhu cầu của hệ thống sản xuất hàng loạt vào nửa đầu thế kỷ 20. Tuy nhiên, năng suất lao động chỉ ra mối quan hệ giữa đầu ra đạt được và lao động đầu vào nhưng không có nghĩa năng suất lao động chỉ phụ thuộc vào yếu tố lao động mà còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác như công nghệ, phương pháp làm việc, hệ thống quản lý.

Ở Việt Nam hiện nay, vẫn nhiều người hiểu rằng năng suất đồng nghĩa với năng suất lao động. Nhưng thực tế, ý nghĩa của năng suất mang tính toàn diện hơn. Lợi ích thực tế của năng suất và ý nghĩa đầy đủ của năng suất chỉ được biết đến sau chiến tranh thế giới thứ hai cùng với sự thay đổi về điều kiện kinh tế. Với mục đích làm rõ tầm quan trọng của năng suất trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế, các tổ chức năng suất đã được thành lập ở Châu Âu, Nhật Bản, Đài Loan, Philippine, Ấn Độ và

nhiều nước khác trên thế giới. Năm 1961, APO (Tổ chức Năng suất Châu Á) được thành lập và vào tháng 1-1996, Việt Nam chính thức tham gia vào tổ chức này.

Quan điểm truyền thống về năng suất thường được liên kết với các nguyên tắc và phương pháp quản lý sản xuất, đặc biệt trong ngành công nghiệp và sản xuất. Dưới đây là một số đặc điểm của quan điểm truyền thống về năng suất:

*Tập trung vào sản xuất hàng loạt:* Trong quan điểm truyền thống, năng suất thường liên quan đến việc sản xuất hàng loạt. Điều này bao gồm việc tối ưu hóa quy trình sản xuất để tạo ra nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ nhất có thể trong một khoảng thời gian nhất định.

*Sự chuyên môn hóa:* Mô hình làm việc truyền thống thường tách rời các tác vụ (task) của một công việc (job) thành từng bước cụ thể và chia thành các chức năng khác nhau. Điều này có thể dẫn đến việc tối ưu hóa từng bước công việc riêng lẻ. Công việc thường được phân chia thành các phần nhỏ để tối ưu hóa việc thực hiện và đạt được hiệu suất cao hơn.

*Chỉ tiêu hiệu suất:* Năng suất thường được đo lường bằng chỉ tiêu cụ thể như số lượng sản phẩm được sản xuất trong một thời gian cố định. Chỉ tiêu này được sử dụng để đánh giá hiệu suất làm việc của cá nhân hoặc tổ chức.

*Quy trình sản xuất:* Quan điểm truyền thống thường đặt ưu tiên vào quy trình sản xuất và kiểm soát chặt chẽ quy trình này để đảm bảo tính đồng nhất và chất lượng.

*Kiểm soát chất lượng đầu ra:* Kiểm soát chất lượng thường đặt ưu tiên vào việc kiểm tra và đảm bảo chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ sau khi đã được sản xuất.

*Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên:* Tối ưu hóa sử dụng nguồn lực, đặc biệt là lao động và máy móc, là mục tiêu quan trọng trong quan điểm truyền thống.

*Chú trọng đến hiệu quả tài chính:* Hiệu quả tài chính thường được xem xét một cách quan trọng trong quan điểm truyền thống. Điều này



bao gồm việc đảm bảo rằng các hoạt động sản xuất và quản lý làm việc để tối ưu hóa lợi nhuận và giảm chi phí.

Mặc dù quan điểm truyền thống về năng suất có vai trò quan trọng trong nhiều lĩnh vực, nhưng cũng đã bắt đầu thay đổi theo thời gian với sự phát triển của các phương pháp quản lý nâng cao và tập trung hơn vào chất lượng, đổi mới và sáng tạo.

### ***1.1.1.2. Năng suất theo cách tiếp cận mới***

Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ, đặc biệt là xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế, tự do hóa thương mại và sự cạnh tranh gay gắt về chất lượng, về chi phí và phân phối nên khái niệm năng suất đã được nhìn nhận lại cho phù hợp. Nhìn nhận năng suất theo cách mới là đòi hỏi khách quan, tất yếu. Trong cơ chế thị trường, các quan niệm và cách tiếp cận nếu không gắn với nhu cầu xã hội, không lấy thoả mãn nhu cầu xã hội làm mục tiêu thì đều không có ý nghĩa.

Một dự án nghiên cứu về các khái niệm năng suất do các nước thành viên APO thực hiện năm 1995 đã nêu rõ cách hiểu năng suất theo cách tiếp cận mới một cách chung nhất và cơ bản nhất như sau:

*Một là*, nhấn mạnh việc giảm lãng phí trong mọi hình thức (thuật ngữ “giảm lãng phí”, không đồng nghĩa với thuật ngữ “giảm đầu vào”).

*Hai là*, năng suất là làm việc thông minh hơn, không phải vất vả hơn.

*Ba là*, nguồn nhân lực và khả năng tư duy của con người đóng vai trò quan trọng nhất trong việc đạt được năng suất cao hơn, và hành động là kết quả của quá trình tư duy. Về điểm này, ông Miyai, chủ tịch Trung tâm Năng suất Nhật Bản vì Sự phát triển kinh tế - xã hội (IPC-SED) đã nhận xét như sau: “Theo kinh nghiệm của chúng tôi, trong những nỗ lực nâng cao năng suất thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Một số người cho rằng vốn là yếu tố quan trọng nhất cho phát triển công nghiệp, một số khác lại cho rằng công nghệ là yếu tố chủ đạo đối với cải tiến năng suất. Đúng, những yếu tố này rất quan trọng, nhưng vốn có thể được sử dụng sai nếu con người lạm dụng nó và tiêu chuẩn công nghệ cao khó có

thê duy trì được nếu không phát triển nguồn nhân lực và nâng cấp thường xuyên nhờ sự nỗ lực của con người. Điểm này đặc biệt quan trọng trong thời kỳ công nghệ phát triển nhanh chóng. Sự tham gia tích cực của công nhân là yếu tố hết sức quan trọng. Ba nguyên tắc chủ đạo được JPC-SED sử dụng làm cơ sở cho phong trào năng suất ở Nhật Bản là: Hợp tác Lao động - Quản lý, Tạo công ăn việc làm và Chia sẻ thành quả về năng suất”.

*Bốn là*, tăng năng suất đồng nghĩa với sự đổi mới và cải tiến liên tục. Trong thực tế, những cải tiến được tạo ra từ những thay đổi trong thiết kế, sản xuất, giao hàng,... Đây là những thay đổi cần phải có do ảnh hưởng của các yếu tố như công nghệ, quản lý, yêu cầu về sản phẩm và phương pháp làm việc. Người lao động phải được tham gia vào việc tạo ra và thực hiện những thay đổi đó. Theo phương thức này, sự thay đổi sẽ dễ dàng được chấp nhận hơn và có thể làm hài lòng tất cả mọi người.

*Năm là*, năng suất được coi là biểu hiện của cả hiệu quả và hiệu suất trong việc sử dụng các nguồn lực để đạt được mục tiêu. Nghĩa là, bên cạnh việc sử dụng đầu vào một cách hiệu quả, năng suất còn biểu hiện thông qua chất lượng và tính hữu ích của đầu ra. Năng suất định hướng theo kết quả đầu ra, vì vậy phải xem xét sản phẩm và dịch vụ trong mối quan hệ chặt chẽ với nhu cầu và hành động theo cách họ muốn, còn người sản xuất muốn tồn tại và phát triển thì chỉ còn cách đáp ứng những nhu cầu và mong đợi của họ. Chính vì vậy, năng suất và chất lượng không loại trừ nhau mà ngược lại, năng suất - chất lượng gắn liền với nhau, hỗ trợ lẫn nhau, và tăng năng suất đồng thời với tăng chất lượng.

*Sáu là*, năng suất theo cách tiếp cận mới là năng suất đi đôi với việc bảo vệ môi trường, vì thế xuất hiện khái niệm *năng suất xanh, sản xuất sạch*. Tăng năng suất nhưng không gây ô nhiễm môi trường và phải đảm bảo cuộc sống lành mạnh cho mọi người. Mục tiêu cuối cùng của cải tiến năng suất chính là nâng cao chất lượng cuộc sống.

Sự khác nhau căn bản giữa năng suất theo cách tiếp cận mới so với năng suất hiểu theo nghĩa truyền thống là năng suất theo cách tiếp cận mới quan tâm nhiều hơn tới các kết quả đầu ra và không chỉ quan tâm

đến hiệu quả sử dụng đầu vào. Năng suất và chất lượng không còn là sự bù trừ lẫn nhau mà đồng hướng tạo nên hiệu quả chung, vì chất lượng chính là sự thỏa mãn khách hàng và nhu cầu xã hội. Năng suất không chỉ là vấn đề kinh tế mà còn là vấn đề xã hội với sự xuất hiện khái niệm *Năng suất xã hội*. Cùng với đó là sự phát triển của chủ nghĩa mới trong sản xuất và tiêu dùng, quan tâm nhiều hơn đến yếu tố môi trường. Do vậy, năng suất ngày nay được tiếp cận theo hướng *Năng suất xanh*, tức là năng suất cao nhưng không được làm tăng nguy cơ gây ô nhiễm môi trường, lãng phí và huỷ hoại tài nguyên thiên nhiên. Đây chính là ý nguyện của nhân loại, mong muốn có cuộc sống tốt đẹp cả về vật chất, tinh thần và môi trường trong sự phát triển bền vững.

Như vậy, năng suất có thể hiểu đơn giản là chúng ta sản xuất bao nhiêu và hiệu quả như thế nào từ các nguồn lực được sử dụng. Nếu chúng ta sản xuất hàng hóa nhiều hơn hoặc tốt hơn từ cùng một lượng nguồn lực nhất định, năng suất sẽ được cải thiện. Ở cách tiếp cận khác, nếu chúng ta sản xuất cùng một lượng hàng hóa từ các nguồn lực ít hơn, chúng ta cũng tăng năng suất. Trong cách tiếp cận này, *Tài nguyên* có nghĩa là tất cả các nguồn nhân lực và vật chất, tức là những người sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ và tài sản có thể sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ. Các nguồn lực mà con người sử dụng bao gồm đất đai và nhà cửa, máy móc thiết bị cố định và di chuyển, công cụ, nguyên liệu thô, hàng tồn kho và các tài sản lưu động khác. Định nghĩa này bao hàm hai đặc điểm quan trọng của năng suất.

*Thứ nhất*, năng suất liên quan chặt chẽ đến việc sử dụng và sự sẵn có của các nguồn lực. Nói tóm lại, điều này có nghĩa là năng suất của một công ty bị giảm nếu các nguồn lực của nó không được sử dụng đúng cách.

*Thứ hai*, năng suất cũng có mối liên hệ chặt chẽ với việc tạo ra giá trị. Năng suất cao đạt được khi các hoạt động và nguồn lực trong quá trình chuyển đổi sản xuất làm tăng thêm giá trị cho hàng hóa được sản xuất ra. Do đó, một kết luận quan trọng là người ta phải loại bỏ lãng phí để nâng cao năng suất: lãng phí có thể được coi là đối lập với năng suất.

Broman (2004) chỉ ra những điểm tương đồng cố hữu trong nhiều định nghĩa về năng suất; theo đó, Broman cho rằng nội dung cơ bản của các định nghĩa có vẻ giống nhau. Tuy nhiên, Ghobadian và cộng sự (1990) cho rằng, trong các định nghĩa tương tự, có ba cách phân loại khái niệm này để dẫn tới ba khái niệm năng suất cơ bản khác nhau:

*Khái niệm năng suất dựa trên công nghệ:* Năng suất là mối quan hệ giữa tỷ lệ đầu ra với đầu vào được sử dụng trong sản xuất.

*Khái niệm năng suất dựa trên kỹ thuật:* Năng suất là mối quan hệ giữa sản lượng thực tế và đầu ra tiềm năng của một quá trình.

*Khái niệm năng suất dựa trên kinh tế học:* Năng suất là hiệu quả của việc phân bổ nguồn lực.

*Bên cạnh đó, góc nhìn của từng cá nhân khác nhau cũng không giống nhau.* Theo quan điểm của các kỹ sư, năng suất thể hiện thông qua hiệu năng của máy móc. Theo quan điểm của kế toán, năng suất cơ bản được đo lường và nhìn nhận thông qua các chỉ số thể hiện hiệu quả tài chính. Theo quan điểm của nhà quản trị tổ chức, năng suất thể hiện thông qua các chỉ số tài chính – kế toán, sự hài lòng của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc, tinh thần làm việc, văn hóa tổ chức, mức độ chia sẻ tri thức, tính ổn định của tổ chức ...

### **1.1.2. Các cấp độ năng suất**

Bắt nguồn từ vấn đề chi phí và chất lượng, phạm vi của năng suất đã mở rộng, bao hàm toàn bộ các mối quan tâm của xã hội như tạo ra và bảo đảm việc làm, xóa đói, giảm nghèo, nâng cao chất lượng cuộc sống, bảo vệ nguồn tài nguyên và môi trường. Cách tiếp cận về năng suất này cho thấy khi một công ty triển khai chương trình cải tiến năng suất, những tác động của nó sẽ vượt khỏi phạm vi công ty, tới cả cấp độ quốc gia và cho tới người dân của quốc gia đó. Chính vì vậy, phân loại năng suất có thể tiếp cận theo tiêu chí phạm vi như sau:

*Đối với cá nhân,* năng suất ở cấp độ cá nhân là khả năng của một người hoặc một cá nhân hoàn thành công việc, nhiệm vụ, hay sản xuất ra kết quả trong một khoảng thời gian nhất định. Nó thường được đo lường

bằng cách so sánh giữa sản lượng (sản phẩm hoặc dịch vụ) mà một cá nhân tạo ra và tổng số thời gian và nỗ lực mà họ đã đầu tư vào công việc đó. Năng suất ở cấp độ cá nhân thường được xem là yếu tố quan trọng trong việc đánh giá hiệu suất làm việc của một người trong môi trường làm việc.

*Năng suất ở cấp doanh nghiệp* được hiểu là phương pháp sản xuất hàng hóa và dịch vụ có chất lượng và giá trị cao với chi phí thấp nhất. Theo Viện Năng suất Việt Nam, với cấp độ doanh nghiệp, năng suất liên quan chặt chẽ với công tác hoạch định và có thể dùng làm chỉ tiêu so sánh giữa kế hoạch và kết quả thực hiện. Nói cách khác, mục tiêu của công tác hoạch định là nhấn mạnh vào “% tăng doanh thu” hoặc “% tăng trưởng năng suất”. Thậm chí nó liên quan đến các kế hoạch hàng ngày như mục tiêu doanh thu hàng tháng của mỗi đơn vị kinh doanh... Ở cấp độ phân xưởng, người ta quan tâm đến làm sao tăng được sản lượng sản xuất, giảm được sản phẩm khuyết tật. Tuy nhiên, việc đánh giá năng suất không chỉ giới hạn trong phạm vi các chi phí trực tiếp mà còn tính đến các chi phí gián tiếp, nói cách khác, những nỗ lực cải tiến năng suất phải được tiến hành tại tất cả các phòng ban trong một công ty. Điều này sẽ cho phép công ty cung cấp hàng hóa và dịch vụ với giá cạnh tranh. Kết quả là nếu tiêu thụ tốt thì lợi nhuận của công ty sẽ tăng và điều này mang lại rất nhiều lợi ích như:

- Mở rộng hoạt động từ đó tạo việc làm và cơ hội phát triển cho nhân viên;
- Đầu tư vào hệ thống và công nghệ hiện đại để tiếp tục nâng cao năng suất;
- Nhân viên thu nhập cao hơn và có môi trường làm việc tốt hơn, từ đó mức sống và tinh thần thái độ của họ được nâng cao;
- Đóng góp nhiều hơn cho xã hội thông qua thuế doanh nghiệp và tăng cường sự hỗ trợ cho các hoạt động xã hội.

*Ở cấp độ ngành kinh tế*, năng suất ngành kinh tế có thể được tính dựa trên giá trị gia tăng của từng ngành trên số lượng lao động của ngành. Năng suất ở cấp độ ngành kinh tế là khả năng của một ngành kinh

té hoặc một lĩnh vực kinh tế nhất định để tạo ra một lượng hàng hóa hoặc dịch vụ trong một khoảng thời gian nhất định, sử dụng các nguồn lực như lao động, vốn và công nghệ. Năng suất kinh tế thường được đo lường bằng tỷ lệ giữa sản lượng và tổng số nguồn lực được sử dụng. Năng suất kinh tế cũng có thể được hiểu là sức mạnh sản xuất của một quốc gia hoặc một phần của nền kinh tế toàn cầu. Nó thường được xem là một chỉ số quan trọng trong việc đánh giá sức khỏe kinh tế của một quốc gia và cũng là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến tăng trưởng kinh tế, cải thiện chất lượng cuộc sống và sự phát triển bền vững. Chỉ tiêu này có thể sử dụng để so sánh hiệu quả kinh tế giữa các ngành hoặc so sánh với các quốc gia khác. Đây cũng là một chỉ tiêu quan trọng để giúp cho việc cơ cấu ngành kinh tế cho phù hợp.

Ở cấp quốc gia, khi các công ty đều tìm cách cải tiến năng suất và tăng cường khả năng cạnh tranh, nền kinh tế sẽ có nhiều việc làm được tạo ra hơn và doanh thu sẽ tăng. Viện Năng suất Việt Nam (2023) cho rằng, năng suất nền kinh tế quốc dân thường được phản ánh thông qua: thu nhập quốc dân (NI), tổng sản phẩm quốc nội (GDP), các chỉ tiêu về phúc lợi xã hội, năng suất nền kinh tế quốc dân,... Các chỉ tiêu sau đây thường sử dụng trong đánh giá năng suất cấp quốc gia:

a) Thu nhập quốc dân theo đầu người.

b) Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) trên đầu người, và năng suất lao động (GDP trên số lượng lao động).

Năng suất lao động ở cấp quốc gia chính là động lực làm tăng sức mạnh của mỗi quốc gia, chính phủ từ đó có thể giải quyết các vấn đề cải thiện cuộc sống cho người dân và sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế nói chung. Những ví dụ điển hình của việc gia tăng năng suất trong nền kinh tế là nâng cấp cơ sở hạ tầng, làm sạch môi trường, tăng cường và cải tiến các dịch vụ công cộng và tăng phúc lợi xã hội cho người nghèo, người khuyết tật và những người khác.

Năng suất của một doanh nghiệp có tác động quan trọng đến những vấn đề quốc gia như lạm phát, sự cạnh tranh ở trong nước cũng như quốc tế, mức độ việc làm, ngân sách quốc gia, sự cân bằng giữa số tiền bỏ ra và sở thích. Một nghiên cứu do Viện Kỹ sư Công nghiệp của Mỹ tiến

hành cho thấy 60% các nhà chức trách về công nghiệp tin rằng năng suất là một trong hai hoặc ba vấn đề nghiêm trọng nhất mà đất nước phải đối mặt. Hầu hết các nhà chức trách đó cho rằng năng suất thấp có những hậu quả như:

– Làm tăng những khó khăn trong việc bán các sản phẩm và dịch vụ cả trong nước cũng như ra nước ngoài;

– Làm giảm chất lượng cuộc sống cũng như ảnh hưởng trên trường quốc tế;

– Gây ra khó khăn trong việc đáp ứng các nhu cầu về sức khỏe, giáo dục và phúc lợi xã hội.

Năng suất và Chi phí sản xuất có quan hệ tỉ lệ nghịch, có nghĩa là nâng cao năng suất làm giảm chi phí sản xuất, và điều đó có thể tạo ra hiệu quả mạnh mẽ trong việc bán hàng, nhờ đó tăng đầu ra của hệ thống giá trị gia tăng, tạo ra nhiều việc làm hơn.

Năng suất, cùng với Chất lượng, đóng một vai trò thiết yếu, bất kể là trong lĩnh vực nào: Sản xuất, Khai thác mỏ, Dịch vụ, Giải trí, Giao thông, Du lịch, Ngân hàng, từ Trung ương đến địa phương. Tất cả các bộ phận quản lý như vận hành, tài chính, nhân sự, kỹ thuật, tiếp thị trong cả doanh nghiệp lợi nhuận, doanh nghiệp phi lợi nhuận hay doanh nghiệp nhà nước đều cần hoạt động đi đôi với nâng cao năng suất. Dưới đây là bảng tổng hợp các cấp độ năng suất theo cách phân loại dựa trên phạm vi.

**Bảng 1.1. Các cấp độ năng suất**

| <b>Phạm vi/Cấp độ</b>           | <b>Cách tiếp cận đo lường năng suất</b>  |
|---------------------------------|--|
| Cá nhân<br>(Năng suất lao động) | Năng suất đánh giá dưới phạm vi của một cá nhân là sức sản xuất của cá nhân người lao động, được đo bằng tỷ số số lượng sản phẩm (hoặc sản phẩm quy đổi) với thời gian lao động mà cá nhân đó cần để hoàn thành số sản phẩm đó. Năng suất lao động cá nhân là thước đo tính hiệu quả lao động sống, có vai trò rất lớn trong quá trình sản xuất. |

|              |   |
|--------------|---|
| Doanh nghiệp | <p>Năng suất đánh giá dưới góc độ doanh nghiệp là sản lượng (số lượng sản phẩm, tổng doanh thu, ...) của doanh nghiệp đó trên một đơn vị đầu vào, có thể là số lượng lao động, tổng lượng thời gian, tổng số vốn đầu tư,... Nhìn chung, năng suất nhìn dưới góc nhìn của doanh nghiệp có thể dựa vào năng suất đa yếu tố, tập trung vào lao động, vốn, vật liệu và đầu vào trung gian (Sink and Tuttle, 1989)</p>   |
| Ngành        | <p>Đầu tiên, cần so sánh chi tiết chuỗi giá trị gia tăng giữa các quốc gia để tạo ra dữ liệu đầu ra và đầu vào. Thứ hai, sử dụng khái niệm ngang giá sức mua của ngành (PPP của ngành) để chuyển đổi giá trị đầu ra thành một loại tiền tệ chung.</p>   |
| Quốc gia     | <p>Năng suất cấp độ quốc gia được tính bằng cách chia sản lượng, được đo bằng GDP hoặc GNP, cho tổng dân số của quốc gia đó. Do đó, năng suất được đo bằng giá trị bằng tiền trên đầu ra mỗi người.</p> <p>Theo OECD (2001), năng suất lao động (NSLĐ) nhìn trên phạm vi quốc gia được tính bằng lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được tạo ra trên một đơn vị lao động tham gia vào hoạt động sản xuất. Hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được tạo ra của nền kinh tế là tổng sản phẩm trong nước (GDP). Lao động tham gia vào hoạt động sản xuất tạo ra GDP phản ánh thời gian, công sức và kỹ năng của lực lượng lao động và thường được tính bằng giờ công lao động.</p> |

### 1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng suất

Năng suất chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố khác nhau. Toàn bộ những nhân tố tác động đến đầu vào và đầu ra đều là những nhân tố tác động đến năng suất. Đó là: môi trường kinh tế - xã hội - chính trị, cơ chế chính sách kinh tế vĩ mô của chính phủ, tình hình thị trường, trình độ công nghệ, hệ thống tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất của doanh nghiệp, mối quan hệ lao động- quản lý, khả năng về vốn, phát triển nguồn nhân lực.

Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất có thể được chia thành hai



nhóm chủ yếu là nhóm nhân tố bên ngoài, bao gồm môi trường kinh tế thế giới, tình hình thị trường, cơ chế chính sách kinh tế của nhà nước, và nhóm nhân tố bên trong bao gồm nguồn lao động, vốn, công nghệ, tình hình và khả năng của tổ chức quản lý sản xuất.

*Lao động* là nhân tố đầu tiên quan trọng nhất tác động tới năng suất. Năng suất ở cả cấp quốc gia, ngành và doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào trình độ văn hoá, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng, năng lực của đội ngũ lao động. Nếu không có sự phối hợp phát triển tốt nguồn nhân lực thì các yếu tố vốn, công nghệ khó có thể phát huy được tác dụng. Có thể coi sự tăng trưởng năng suất là một quá trình phát triển nguồn nhân lực.

*Vốn* theo nghĩa chung nhất, vốn được biểu hiện cả bằng các yếu tố công nghệ, thiết bị, máy móc, nguyên liệu. Việc đảm bảo vốn đầy đủ, kịp thời và sử dụng có hiệu quả vốn sẽ là nhân tố quan trọng tác động đến năng suất.

*Trình độ quản lý*: Năng suất tối đa khi có sự phối hợp đầy đủ giữa quản lý, lao động và yếu tố công nghệ. Nói cách khác, cần tạo ra môi trường tốt nhất cho sự phối hợp giữa quản lý và lao động. Mối quan hệ đó tự bản thân nó là kết quả của việc nâng cao năng suất.

*Trình độ và khả năng sản xuất* của mỗi doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ tới năng suất thông qua việc xác định phương hướng phát triển, phương án đầu tư, phương án lựa chọn công nghệ, cách thức tổ chức bố trí dây chuyền công nghệ hóa cùng với những phương án quy mô hợp lý cho phép khai thác tối đa lợi thế, giảm chi phí, nâng cao năng suất.

*Cơ chế, chính sách kinh tế của nhà nước*: Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi nhằm nâng cao năng suất. Các vấn đề về môi trường, luật pháp, hệ thống chính sách kinh tế vĩ mô như chính sách phúc lợi xã hội, hệ thống hành chính, các phương pháp và hệ thống giáo dục đều là những nhân tố tác động đến năng suất. Khuôn khổ pháp lý và các chính sách kinh tế có tác động rất lớn đến việc giúp các doanh nghiệp bảo đảm sự cân bằng thống nhất giữa các mục tiêu kinh tế và mục tiêu xã hội.

Bên cạnh đó, những thay đổi còn do tác động của sự chuyển dịch

cơ cấu kinh tế. Sự chuyển đổi cơ cấu hợp lý cho phép phát huy lợi thế cạnh tranh, sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực sẵn có trong nước, đáp ứng nhu cầu xã hội. Nhân tố này đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với các nước đang phát triển mà ở đó sự phát triển kinh tế đang đặt ra yêu cầu cấp thiết phải chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng có hiệu quả hơn.

#### **1.1.4. Vai trò của nâng cao năng suất**

Nâng cao năng suất có vai trò quan trọng trong nhiều lĩnh vực, bao gồm kinh doanh, sản xuất, giáo dục và cuộc sống cá nhân. Nâng cao năng suất trong sản xuất đóng một vai trò quan trọng trong đảm bảo sự thành công và cạnh tranh của một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Có nhiều cách để nâng cao năng suất, trong đó, OECD cho rằng việc tái phân bổ nguồn lực để nâng cao năng suất là nguồn tăng trưởng năng suất chính trong thời kỳ khủng hoảng. Sau đây là một số vai trò của việc nâng cao năng suất theo cách tiếp cận của OECD<sup>1</sup>:

- Tăng hiệu quả sản xuất và kinh doanh: Nâng cao năng suất giúp tăng cường khả năng sản xuất và cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ nhanh hơn và hiệu quả hơn. Điều này giúp doanh nghiệp tối ưu hóa lợi nhuận và cạnh tranh trên thị trường. Nâng cao năng suất có thể dẫn đến tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Khi bạn sản xuất nhiều hơn hoặc làm việc hiệu quả hơn, bạn có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cao hơn và tăng doanh số bán hàng.

- Giảm chi phí: Nâng cao năng suất thường đi kèm với giảm thiểu lãng phí và tối ưu hóa quy trình làm việc, dẫn đến giảm chi phí sản xuất hoặc kinh doanh.

- Tăng thu nhập cá nhân: Ở một cách nhìn cá nhân, nâng cao năng suất có thể dẫn đến việc làm tốt hơn và tăng thu nhập. Người lao động hiệu quả thường có cơ hội thăng tiến nhanh hơn và được trả lương cao hơn.

- Cải thiện chất lượng: Năng suất không chỉ liên quan đến việc làm

---

<sup>1</sup> Nguồn: OECD (2020)

nhieu hơn mà còn đến việc làm tốt hơn. Khi bạn tập trung vào tối ưu hóa quá trình làm việc, bạn có thể cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Tăng khả năng cạnh tranh: Tỷ lệ năng suất cao hơn có thể giúp tổ chức cạnh tranh hiệu quả hơn trên thị trường. Sản phẩm hoặc dịch vụ có chi phí sản xuất thấp hơn có thể cung cấp giá cả cạnh tranh cho khách hàng.

- Tối ưu hóa tài nguyên: Nâng cao năng suất đồng nghĩa với việc tối ưu hóa sử dụng tài nguyên, bao gồm lao động, vật liệu và thiết bị. Điều này giúp giảm lãng phí và tăng hiệu quả.

- Đáp ứng nhu cầu khách hàng: Năng suất cao hơn có thể giúp tổ chức đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả hơn đối với nhu cầu của khách hàng. Điều này có thể cung cấp lợi thế trong việc giữ và thu hút khách hàng.

- Tạo cơ hội mới: Khi tổ chức có khả năng sản xuất hiệu quả hơn, nó có thể tạo ra cơ hội mở rộng hoặc phát triển vào các thị trường mới.

- Tăng hiệu quả tổ chức: Nâng cao năng suất có thể giúp tổ chức làm việc hiệu quả hơn, tối ưu hóa quy trình và thúc đẩy sự phát triển.

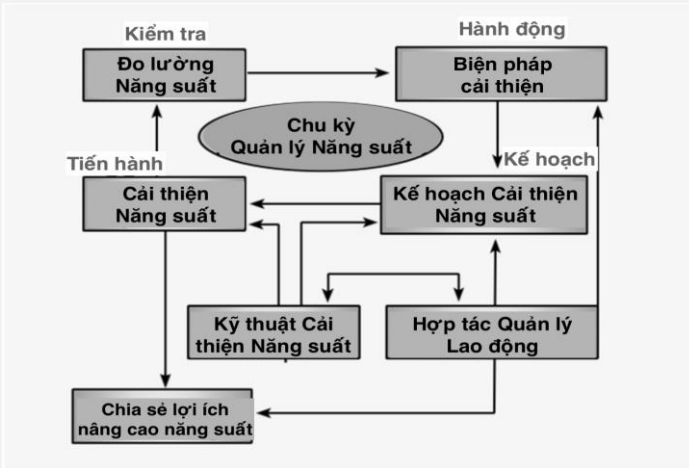
- Đáp ứng thách thức thị trường: Thị trường thay đổi liên tục, và nâng cao năng suất giúp tổ chức thích nghi nhanh chóng với các thách thức mới và tận dụng cơ hội.

- Tạo sự tự tin và sự tự đáng tin cậy: Năng suất làm việc cao tạo ra sự tự tin và độ tin cậy trong sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức, làm hài lòng khách hàng và đối tác.

- Hỗ trợ phát triển quốc gia: Năng suất là yếu tố quan trọng trong sự phát triển kinh tế của một quốc gia. Nếu một quốc gia nâng cao năng suất của lao động và các nguồn lực, nó có thể tạo ra sự tăng trưởng kinh tế và cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân.

Cải tiến hoặc nâng cao năng suất thường đạt được thông qua các nỗ lực hợp tác hướng đến các vấn đề cụ thể và có ảnh hưởng đến một tổ chức. Nói tóm lại, đạt được nâng cao năng suất liên quan đến một quy trình được quản lý và có hệ thống, nó không xảy ra do trùng hợp ngẫu

nhiên. Cải tiến có thể được lên kế hoạch một lần vào cuối quá trình theo giai đoạn, tăng dần từng bước từ các sáng kiến hoặc đột phá thông qua các đổi mới, được gọi là vòng tròn quản lý năng suất/khung quản lý năng suất, hay chu kỳ quản lý năng suất nhằm nâng cao năng suất của tổ chức. Việc cải tiến năng suất thường được thực hiện thông qua hoạt động quản lý năng suất, như được chỉ ra ở Hình 1.1.



**Hình 1.1. Khung quản lý năng suất**

Khung quản lý năng suất trong Hình 1.1 là một cách tốt để minh họa chu kỳ quản lý năng suất trong một tổ chức.

Khuôn khổ bắt đầu với Kiểm tra (Check) tình trạng hiện tại hoặc mức năng suất của tổ chức. Sau khi kiểm tra hoặc đánh giá, bước tiếp theo là Hành động (Action). Ở giai đoạn này, tổ chức tìm kiếm các biện pháp để khắc phục vấn đề hoặc cải thiện tình trạng hiện tại. Bước tiếp theo là Kế hoạch (Plan), trong đó tổ chức sẽ xác định chương trình hoặc dự án cải thiện năng suất nào sẽ được thực hiện. Bước cuối cùng là Tiến hành (Do), khi một tổ chức bắt đầu thực hiện sáng kiến hoặc can thiệp năng suất theo kế hoạch. Nếu chương trình được thực hiện dẫn đến tăng mức năng suất, ban quản lý có thể chọn chia sẻ lợi ích của cải tiến thông qua chia sẻ năng suất. Sau khi thực hiện bất kỳ hoạt động hoặc can thiệp cải tiến năng suất nào, tổ chức sẽ lại Kiểm tra (Check) tình trạng cải tiến và chu kỳ tiếp tục lặp lại.

Trong giáo trình này, các sáng kiến cải thiện hoặc nâng cao năng

suất có thể ở dạng nguyên tắc, công cụ, kỹ thuật, phương pháp, thực hành, hướng dẫn, mô hình hoặc cách tiếp cận cơ bản đã được các tổ chức như Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) ủng hộ trong những năm qua, được trình bày trong một khuôn khổ đơn giản hóa để cho phép người học (sinh viên) nắm bắt nhanh cách sử dụng và cách chúng phù hợp với bức tranh lớn hơn về mục tiêu năng suất của tổ chức. Các sáng kiến cải thiện hoặc nâng cao năng suất có thể đi theo mô hình *4Ps* – được trình bày tiếp theo - đại diện cho các lĩnh vực quan tâm trong bất kỳ tổ chức nào đang khao khát đạt được cải tiến năng suất: con người, sản phẩm, quy trình, và chính sách.

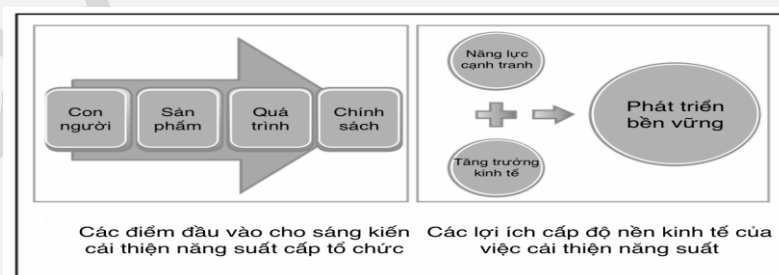
1. Lấy con người làm trọng tâm (People): Khi một sáng kiến nâng cao năng suất nhằm trực tiếp nâng cao hiệu quả và hiệu quả của người lao động.

2. Tập trung vào sản phẩm (Product): Khi một sáng kiến nâng cao năng suất nhằm cải thiện chất lượng và khả năng đáp ứng của sản phẩm đối với nhu cầu của người tiêu dùng.

3. Tập trung vào quy trình (Process): Khi một sáng kiến nâng cao năng suất nhằm mục đích làm cho việc lập kế hoạch, thiết kế, sản xuất và phân phối hàng hóa và dịch vụ hiệu quả hơn.

4. Tập trung vào chính sách (Policy): Khi một sáng kiến nâng cao năng suất nhằm cải thiện môi trường chung cho sản xuất và/ hoặc tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ.

Trong nhiều trường hợp, các cải tiến năng suất có thể được thiết kế và thực hiện với nhiều mục tiêu xuyên suốt trong khả năng ứng dụng và tác động của chúng. Hình 1.2 cho thấy khung cải tiến năng suất được áp dụng trong giáo trình này.



**Hình 1.2. Khung nâng cao năng suất**

Dưới đây là tóm tắt 31 công cụ cải thiện và nâng cao năng suất phổ biến đã được sử dụng. Được chia theo mô hình 4Ps. Lưu ý rằng, do “năng suất” và “chất lượng” có tính đan xen, giao hoà, nên 31 công cụ này có thể được đề cập trong nội dung quản lý chất lượng.

### **Tổng thể toàn bộ tổ chức**

1. 5S
2. 7 Loại lãng phí
3. Benchmarking (Chuẩn đối sánh)
4. Năng suất xanh
5. Kaizen
6. Quản lý tri thức
7. Nhóm chất lượng

### **Sản phẩm (Product - P1)**

8. 3R: Tiết giảm, Tái sử dụng, Tái chế
9. Chỉ số hài lòng của khách hàng
10. Thiết kế sinh thái
11. Phân tích môi nguy và kiểm soát tới hạn (HACCP)
12. Tiếp thị ngách
13. Hệ thống quản lý chất lượng
14. Quản lý chuỗi cung ứng

### **Quá trình (Process - P2)**

15. Tái cấu trúc quy trình kinh doanh
16. Hệ thống sản xuất đúng lúc
17. Bảo trì phòng ngừa / sản xuất
18. 6 Sigma

### **Con người (People - P3)**

19. Hệ thống khuyến nghị cải tiến cho nhà điều hành (ESS)

20. LEAN - Hệ thống quản lý tinh gọn (Toyota)

21. OHSAS 18000

22. Trách nhiệm xã hội (SA) 8000

23. Hợp tác tại nơi làm việc

**Chính sách (Policy - P4)**

24. Thẻ điểm cân bằng

25. Khung kinh doanh xuất sắc

26. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

27. Bảo tồn / Quản lý năng lượng

28. Hệ thống quản lý môi trường

29. Thực hành nông nghiệp toàn cầu (GAP)

30. ISO 9000 Hệ thống quản lý chất lượng

31. Giải thưởng Chất lượng Quốc gia

Các thuật ngữ trên sẽ được cung cấp thêm thông tin làm rõ qua định nghĩa, mô tả cơ bản và tài liệu tham khảo sau.

*1.5S*

5S (Good Housekeeping) liên quan đến nguyên tắc loại bỏ lãng phí thông qua sắp xếp, tổ chức nơi làm việc. Bắt nguồn từ các từ tiếng Nhật “Seiri”, “Seiton”, “Seiso”, “Seiketsu” và “Shitsuke”, trong tiếng Anh, chúng có thể được dịch đại khái là sàng lọc, sắp xếp theo thứ tự, sạch sẽ, tiêu chuẩn hóa và duy trì. Nền tảng của 5S là bố trí, sắp xếp, quản lý các khu vực làm việc lộn xộn, không hiệu quả. Đó là một yếu tố cốt lõi của "tư duy tinh gọn" và "nơi làm việc trực quan", tạo ra một nền tảng cơ bản cho sản xuất chuyên nghiệp. 5S cung cấp nền tảng cho tất cả các chương trình cải tiến chất lượng.

*2. 7 Lãng phí*

Lãng phí là hoạt động không làm tăng thêm bất kỳ giá trị nào cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Đây là một trong những cách mà các tổ chức

lãng phí hoặc mất tiền, vì khách hàng chắc chắn sẽ không cần và không trả tiền cho lãng phí này. Taiichi Ohno, một kỹ sư tại Toyota, đã đưa ra bảy loại lãng phí, bao gồm tất cả các cách mà các tổ chức sản xuất lãng phí tiền. Bảy loại lãng phí (được gọi là muda trong tiếng Nhật) là: chờ đợi, vận chuyển, xử lý, kiểm kê, chuyên động, làm lỗi và sản xuất thừa.

### *3. Benchmarking (Chuẩn đối sánh)*

Benchmarking hay chuẩn đối sánh là một công cụ quản trị xuất sắc để tìm kiếm, điều chỉnh và áp dụng các phương pháp, quy trình hàng đầu, đã và đang được áp dụng thành công ở các doanh nghiệp, tổ chức khác để đạt được hiệu suất vượt trội. Đây là một công cụ quản lý hiệu suất mạnh mẽ có thể được sử dụng để tạo ra thay đổi gia tăng và cải cách chiến lược trên phạm vi rộng. Đây cũng là một quá trình học tập, trong đó thông tin, kiến thức và kinh nghiệm được chia sẻ thông qua quan hệ đối tác giữa các tổ chức.

### *4. Năng suất xanh (GP)*

Năng suất xanh là một chiến lược để bảo vệ môi trường trong khi doanh nghiệp vẫn tạo ra lợi nhuận. Năng suất xanh nhằm mục đích nâng cao năng suất trong khi cải thiện hiệu suất môi trường của một tổ chức bằng việc áp dụng các công cụ, kỹ thuật và công nghệ quản lý năng suất và môi trường phù hợp để giảm tác động môi trường của các hoạt động, hàng hóa và dịch vụ của tổ chức.

### *5. Kaizen*

Kaizen, một từ tiếng Nhật có nghĩa là "cải tiến", kêu gọi nỗ lực không ngừng để cải thiện và kêu gọi mỗi người trong tổ chức tham gia. Kaizen được biết đến như khái niệm quan trọng nhất trong quản lý của Nhật Bản. Kaizen là chìa khóa cho sự thành công trong cạnh tranh của các ngành công nghiệp sản xuất Nhật Bản. Giải quyết vấn đề theo khái niệm Kaizen được coi là một cách tiếp cận đa chức năng, có hệ thống và sự hợp tác. Đó là một chiến lược đặt mọi thành viên của một tổ chức, từ quản lý cấp cao trở xuống, liên tục theo dõi các phương án cải tiến theo tư duy hôm nay tốt hơn hôm qua, ngày mai tốt hơn hôm nay. Điều này được thực hiện bằng cách sử dụng các đánh giá có hệ thống và quy trình kiểm toán, tư duy và các công cụ quyết định để xem cơ hội cải tiến có thể



tìm thấy ở đâu để tất cả các hoạt động của một tổ chức có thể được cải thiện.

Cách tiếp cận Kaizen sử dụng các công cụ khác nhau như 5S, vòng tròn kiểm soát chất lượng, kiểm soát chất lượng toàn diện, bảo trì phòng ngừa tổng thể, kiểm kê kịp thời, công việc tiêu chuẩn và tự động hóa. Tất cả đều hữu ích trong việc cải thiện ba khía cạnh năng suất là chi phí, chất lượng và tốc độ. Ví dụ, khái niệm cốt lõi của Kaizen là loại bỏ muri (quá tải), muda (chất thải) và mura (không nhất quán) khỏi nơi làm việc thông qua việc sử dụng hiệu quả lao động, vật liệu và thiết bị.

### *6. Quản lý tri thức (KM)*

Quản lý tri thức đề cập đến một loạt các thực tiễn được các tổ chức sử dụng để xác định, tạo ra, nắm bắt và phân phối kiến thức để sử dụng, nhận thức và học tập trong toàn tổ chức. Các chương trình KM thường được liên kết với các mục tiêu của tổ chức và nhằm mục đích đạt được các kết quả cụ thể như chia sẻ sự hiểu biết, cải thiện hiệu suất, lợi thế cạnh tranh và nâng cao mức độ đổi mới. Mục tiêu của KM là sử dụng tốt nhất các tài sản tri thức có sẵn cho một tổ chức, biến chúng thành một động lực cho khả năng cạnh tranh.

Sự phát triển của Quản lý tri thức trùng hợp với sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức. Trong kỷ nguyên kinh tế mới, các yếu tố sản xuất truyền thống như đất đai và vốn đang được thay thế bằng tài sản vô hình của tri thức. Tri thức đóng vai trò là đầu vào quan trọng cho khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

### *7. Nhóm chất lượng*

Nhóm chất lượng (QCC) là một kỹ thuật phổ biến có sự tham gia của nhân viên trong các tổ chức theo đuổi sự xuất sắc. Nhóm chất lượng là một nhóm khoảng 5-10 người làm cùng một bộ phận cùng thảo luận để nhận dạng, phân tích nguyên nhân và tìm ra giải pháp cho một vấn đề mà họ gặp phải trong quá trình làm việc. Nhóm chất lượng được giới thiệu lần đầu tiên tại Nhật Bản vào năm 1962. Triết lý đằng sau nhóm chất lượng dựa trên niềm tin của bậc thầy chất lượng Armand V. Feigenbaum rằng việc lập kế hoạch kiểm soát chất lượng chỉ có thể thành công với "văn hóa chất lượng" từ quản lý cấp cao xuống đến người lao động. Kế

từ năm 1951, Nhóm chất lượng đã phát triển thành một hệ thống có cấu trúc để khai thác trí tuệ tập thể của con người trong một tổ chức.

### *8. Tiết giảm, Tái sử dụng, Tái chế (3R)*

Tiết giảm (Reduce) – Tái sử dụng (Reuse) – Tái chế (Recycle) đôi khi còn gọi là 3T (3 chữ T đầu của tiếng Việt) là giải pháp về môi trường được rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới sử dụng. 3R là một trong những kỹ thuật có trong phương pháp năng suất xanh. Đây là những hoạt động tạo cơ sở cho việc giảm thiểu lãng phí và tối ưu hóa quy trình sản xuất.

– Giảm có nghĩa là sử dụng ít đầu vào hơn, bao gồm cả nguyên liệu thô và năng lượng, do đó áp lực lên môi trường sẽ ít hơn, dẫn đến ít chất thải hơn.

– Tái chế liên quan đến việc trả lại một phần của dòng nguyên vật liệu cho hệ thống, được sử dụng cho cùng một loại sản phẩm mà nó được sản xuất ban đầu hoặc được tái sản xuất thành một sản phẩm mới.

– Tái sử dụng tập trung vào việc trả lại một phần dòng nguyên vật liệu của sản phẩm được sử dụng nhiều lần cho cùng một mục đích.

3R có thể không chỉ là một hoạt động hay một chương trình. 3R có thể trở thành một triết lý của công ty được chia sẻ bởi mọi thành viên trong tổ chức, dẫn đến cải thiện năng suất và các chỉ số môi trường, và giúp tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn.

### *9. Chỉ số hài lòng của khách hàng (CSI)*

Chỉ số hài lòng của khách hàng là một phương pháp giám sát sự hài lòng của khách hàng và hành động để cải thiện nó. Một số phương pháp khác nhau đã được phát triển như:

– Điểm Net Promoter, là một công cụ quản lý có thể được sử dụng để đánh giá lòng trung thành của các mối quan hệ khách hàng của công ty.

– Mô hình Kano, là một lý thuyết về phát triển sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng được phát triển vào những năm 1980 bởi Giáo sư Noriaki Kano.

– SERVQUAL hoặc RATER, là một khuôn khổ chất lượng dịch vụ được tích hợp vào các cuộc khảo sát sự hài lòng của khách hàng để chỉ ra khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm của khách hàng.

### *10. Thiết kế sinh thái*

Thiết kế sinh thái là một phương pháp thiết kế sản phẩm và có cân nhắc đến tác động của chúng đối với môi trường ở tất cả các giai đoạn trong vòng đời của chúng. Thiết kế sinh thái cố gắng làm giảm tác động đến môi trường và cải thiện hiệu suất của sản phẩm. Vòng đời của một sản phẩm thường được chia thành các phần: mua sắm, sản xuất, sử dụng và thải bỏ. Do đó, thiết kế sinh thái bao gồm các mục tiêu môi trường, đóng vai trò như một phần của các mục tiêu thiết kế cần đạt được. Ví dụ, thiết kế sinh thái có thể dẫn đến việc lựa chọn vật liệu có thể tái chế hoặc phân hủy sinh học để đóng gói sản phẩm, hoặc phát triển các sản phẩm như chất tẩy rửa có hiệu quả trong nước lạnh để giảm tiêu thụ năng lượng của máy giặt.

### *11. Phân tích mối nguy và các điểm kiểm soát tới hạn (HACCP)*

Khái niệm Phân tích mối nguy và các điểm kiểm soát tới hạn (HACCP) là một cách tiếp cận có hệ thống để xác định, đánh giá và kiểm soát các mối nguy hiểm. Nó rất đơn giản vì nó chỉ xác định các vấn đề tiềm ẩn về an toàn thực phẩm và xác định nơi chúng có thể được kiểm soát và ngăn chặn. Mục tiêu chính của HACCP là tăng cường đảm bảo an toàn thực phẩm để ngăn ngừa các bệnh lây truyền qua thực phẩm hiệu quả hơn. Ngoài ra, nó làm giảm chi phí kiểm soát và lãng phí thực phẩm. HACCP có thể đảm bảo danh tiếng của các nhà chế biến thực phẩm và toàn bộ ngành công nghiệp.

### *12. Tiếp thị ngách*

Tiếp thị ngách là một phương pháp tiếp thị tập trung vào một nhóm khách hàng tiềm năng nhỏ nhưng có lợi nhuận, thường không được phục vụ bởi các thị trường hoặc nhà cung cấp chính thống hoặc truyền thống. Do đó, tiếp thị ngách thích hợp để tìm kiếm và phục vụ các phân khúc thị trường có lợi nhuận và thiết kế các sản phẩm và dịch vụ tùy chỉnh cho họ.

### *13. Hệ thống quản lý chất lượng (QMS)*

Hệ thống quản lý chất lượng là một phần của hệ thống quản lý tổng thể của tổ chức nhằm đảm bảo đáp ứng hoặc vượt kỳ vọng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Điều này bao gồm: việc phát triển một chính sách chất lượng chính thức, giai đoạn lập kế hoạch phác thảo các cấu trúc, trách nhiệm và thủ tục về chất lượng trong một tổ chức và xác minh các quy trình đó. Hệ thống quản lý chất lượng cho phép tổ chức kiểm soát chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Nó cho phép đưa ra một kế hoạch để nhất quán, và xác định thời điểm cần hành động khắc phục. Hệ thống quản lý chất lượng là một công cụ chất lượng và năng suất, và do đó nó mang lại lợi ích cho toàn bộ tổ chức. Lợi ích cũng có thể mở rộng đến chuỗi cung ứng nếu được áp dụng xuyên suốt, cải thiện chất lượng sản phẩm và mối quan hệ giữa nhà cung cấp, khách hàng và khách hàng cuối. Phần này sẽ được trình bày chi tiết trong chương 3.

### *14. Quản lý chuỗi cung ứng (SCM)*

Chuỗi cung ứng là mạng lưới các nhà sản xuất nguyên liệu thô, nhà sản xuất linh kiện, nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng, nhà bán buôn và nhà phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng, được kết nối với nhau bằng một số loại dòng chảy, bao gồm nguyên liệu, thông tin, tài chính và con người. Từ điển Hiệp hội Quản lý Hoạt động (APICS) định nghĩa Quản lý chuỗi cung ứng là "thiết kế, lập kế hoạch, thực hiện, kiểm soát và giám sát các hoạt động của chuỗi cung ứng với mục tiêu tạo ra giá trị ròng, xây dựng cơ sở hạ tầng cạnh tranh, tận dụng hậu cần trên toàn thế giới, đồng bộ hóa cung với cầu và đo lường hiệu suất trên toàn cầu".

### *15. Tái cấu trúc quy trình kinh doanh (BPR)*

Tái cấu trúc quy trình kinh doanh là việc xem xét lại cơ bản và thiết kế lại triệt để các quy trình kinh doanh để đạt được những cải tiến đáng kể trong các biện pháp hiệu suất quan trọng và hiện đại như chi phí, chất lượng, dịch vụ và tốc độ. Kể từ khi triển khai, nhiều doanh nghiệp, từ các ngành công nghiệp công nghệ cao (ví dụ: bán bán dẫn) đến các ngành truyền thống (ví dụ: giày dép và may mặc), và từ các lĩnh vực dây chuyền lắp ráp đến hoạt động hậu cần, đã áp dụng Tái cấu trúc quy trình kinh doanh để cải thiện năng suất và khả năng cạnh tranh của họ để đối

mặt với cạnh tranh toàn cầu nghiêm trọng và chống lại sự suy giảm kinh tế trong hai thập kỷ qua. Chìa khóa của Tái cấu trúc quy trình kinh doanh là xem xét các quy trình kinh doanh từ đầu và xác định cách một tổ chức có thể xây dựng lại các quy trình đó một cách tốt nhất để cải thiện hiệu suất của họ.

### *16. Hệ thống sản xuất Just-in-Time (JIT) / Nhóm phản ứng nhanh*

Hệ thống sản xuất Just-in-Time là một trong những thành phần quan trọng nhất của Hệ thống sản xuất Toyota. Hệ thống sản xuất Just-in-Time là một hệ thống công nghệ sản xuất thúc đẩy hiệu quả kinh tế với nguyên tắc trung tâm là "sản xuất thích hợp những gì cần thiết, cũng như khi cần thiết". Mục tiêu chính của Hệ thống sản xuất Just-in-Time là giữ cho mức lưu kho cần thiết ở mức tối thiểu trong quá trình sản xuất, nghĩa là sự cân bằng hoàn toàn giữa đơn đặt hàng và lượng sản xuất. Nói chung, có nhiều quy trình sản xuất khác nhau giữa nhận đơn đặt hàng và vận chuyển sản phẩm, và do đó, thời gian giao hàng kéo dài thường là không thể tránh khỏi. Thời gian sản xuất kéo dài có thể dẫn đến mất cơ hội bán hàng, đặc biệt là đối với các sản phẩm sản xuất hàng loạt nói chung. Hệ thống sản xuất Just-in-Time cũng có thể được hiểu là một chiến lược hàng tồn kho để cải thiện lợi tức đầu tư của một doanh nghiệp bằng cách giảm hàng tồn kho trong quá trình và các chi phí liên quan của nó.

### *17. Bảo trì phòng ngừa / sản xuất (PPM)*

Bảo trì phòng ngừa có nghĩa là thực hiện các biện pháp trước khi khắc phục hoạt động của thiết bị. Bảo trì hiệu quả là khi kết quả của việc bảo trì thiết bị được đo lường (thông thường về mặt kinh tế, ví dụ: phân tích chi phí-lợi ích) là tích cực (ví dụ: bảo dưỡng xe của bạn thường xuyên sẽ không chỉ ngăn ngừa thiệt hại, nó cũng sẽ tiết kiệm chi phí nhiên liệu. Nếu tiết kiệm nhiên liệu vượt trội hơn so với chi phí bảo dưỡng, đó là bảo trì hiệu quả). Bảo trì phòng ngừa/ sản xuất rất hữu ích như một phương tiện để nâng cao năng suất, giảm thiểu thời gian chết và tối đa hóa hiệu quả. Nó liên quan đến việc giữ cho thiết bị hoạt động ở mức hiệu suất cao nhất để giúp giảm lãng phí.

### *18. Six Sigma*

Six Sigma được ra mắt lần đầu tiên vào năm 1987 bởi Motorola sau

khi nó mang lại cho công ty những cải tiến với năng suất gấp mười lần trước đây. R. Tomkins định nghĩa Six Sigma là "một chương trình nhằm loại bỏ gần như các khiếm khuyết khỏi mọi sản phẩm, quy trình và giao dịch". Với góc nhìn đơn giản nhất, Six Sigma là một sáng kiến chiến lược để tăng lợi nhuận, tăng thị phần và cải thiện sự hài lòng của khách hàng thông qua việc sử dụng các công cụ thống kê có thể dẫn đến đột phá về chất lượng. Nếu được triển khai chính xác, Six Sigma có khả năng tạo ra một loạt các lợi ích cho các công ty kinh doanh, ví dụ: cải thiện tốc độ quy trình, nâng cao mức chất lượng, giảm chi phí, tăng doanh thu và làm sâu sắc thêm mối quan hệ khách hàng, trong số những người khác. Six Sigma được coi là một mô hình chiến lược cho sự đổi mới quản lý và cho sự tồn tại của các công ty kinh doanh. Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp và mô hình kinh doanh, từ sản xuất đến dịch vụ.

#### *19. Hệ thống khuyến nghị cải tiến cho nhà điều hành (ESS)*

ESS (Executive Support System) phổ biến trong số nhiều tổ chức phấn đấu cho sự xuất sắc và chức năng kinh doanh đẳng cấp trên thế giới. Phương pháp này bao gồm sự tham gia, đóng góp của nhân viên, khai thác kiến thức của họ để có ý tưởng cải tiến. Phương pháp truyền thống tập trung vào các đề xuất có tác động cao và phần thưởng lớn được trao cho những nhân viên có đề xuất có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả tài chính của tổ chức. Số lượng đề xuất được nhận định là các đề xuất sáng tạo cao là rất hiếm và khó có được.

#### *20. LEAN - Hệ thống quản lý tinh gọn (Hệ thống quản lý Toyota)*

Hệ thống sản xuất tinh gọn hoặc Sản xuất tinh gọn chủ yếu dựa trên khái niệm "tinh gọn", làm nhiều hơn với ít thời gian, hàng tồn kho, không gian, lao động và tiền bạc hơn. Nguồn chính của Hệ thống sản xuất tinh gọn là Hệ thống sản xuất Toyota (TPS), được phát triển bởi Công ty ô tô Toyota sau Thế chiến thứ hai. Vào những năm 1980, khi các giám đốc điều hành phương Tây bắt đầu chú ý đến thành công của Toyota, giới học thuật cũng bắt đầu nghiên cứu và viết về lợi ích của hệ thống sản xuất dường như mang tính cách mạng này. Hai trong số các học giả này là James P. Womack của Viện Công nghệ Massachusetts và Daniel T. Jones của Đại học Cardiff ở xứ Wales, những người được ghi nhận rộng rãi vì đã đặt ra thuật ngữ "sản xuất tinh gọn" để mô tả Hệ

thông sản xuất Toyota ở phía tây. Về bản chất, thuật ngữ "Hệ thống sản xuất Toyota" và "Hệ thống sản xuất tinh gọn" có nghĩa giống nhau và có thể được sử dụng thay thế cho nhau.

### *21. Tiêu chuẩn An toàn và sức khỏe nghề nghiệp (OHSAS) 18000*

OHSAS 18000 bao gồm hai tiêu chuẩn OHSAS 18001 và OHSAS 18002, cung cấp các yêu cầu và hướng dẫn để thực hiện tiêu chuẩn quản lý an toàn và sức khỏe. Dựa trên Tiêu chuẩn Anh BS 8800, OHSAS 18000 được phát triển bởi một nhóm các cơ quan tiêu chuẩn, tổ chức chứng nhận, nhà đăng ký và tư vấn, và được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1999. Nó không phải là một tiêu chuẩn ISO. Mặc dù các tiêu chuẩn OHSAS 18000 không được phát triển thông qua ISO hoặc bằng cách sử dụng quy trình đồng thuận ISO, chúng đã được chấp nhận rộng rãi. Năm 2002, các sửa đổi đã được thực hiện đối với cả hai tiêu chuẩn để xem xét nhu cầu của người dùng và để điều chỉnh tốt hơn các tiêu chuẩn này với ISO 14001 và ISO 9001.

### *22. Trách nhiệm xã hội (SA) 8000*

SA 8000 là một tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội toàn cầu về điều kiện làm việc tốt dựa trên các tiêu chuẩn quốc tế tại nơi làm việc của các công ước của ILO, Tuyên ngôn Quốc tế về Nhân quyền và Công ước Liên Hợp Quốc về Quyền Trẻ em. Tiêu chuẩn được phát triển bởi Social Accountability International, được thành lập vào năm 1997. Hệ thống xác minh và tiêu chuẩn SA 8000 là một công cụ đáng tin cậy, toàn diện và hiệu quả để đảm bảo nơi làm việc nhân đạo.

### *23. Hợp tác tại nơi làm việc (WPC)*

WPC là một khái niệm rộng bao hàm sự cam kết lẫn nhau giữa người lao động và quản lý để "làm việc cùng nhau và làm việc thông minh hơn". Cụ thể, mục tiêu của nó là phát triển một môi trường lý tưởng, trong đó, quản lý và người lao động là đối tượng xác định các vấn đề tại nơi làm việc, tạo ra các giải pháp cho những vấn đề đó và thực hiện các giải pháp đã thỏa thuận. Khái niệm WPC bao gồm một triết lý cơ bản, quy trình, thủ tục và cơ cấu tổ chức. Ý tưởng là sự hợp tác lớn hơn giữa người lao động và quản lý để cùng quan tâm về các vấn đề, tạo

ra một nơi làm việc thoải mái và hiệu quả hơn. Quá trình này liên quan đến sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định hàng ngày ảnh hưởng đến công việc của họ. Các cấu trúc và quy trình cho phép thiết kế lại công việc để khuyến khích giải quyết vấn đề nhóm, chia sẻ thông tin mở, làm việc nhóm và phát triển kỹ năng.

#### *24. Thẻ điểm cân bằng (BSC)*

BSC là một cách tiếp cận để đo lường hiệu suất được giới thiệu bởi Tiến sĩ Robert Kaplan và Tiến sĩ David Norton của Trường Kinh doanh Harvard vào năm 1992. Cách tiếp cận này kết hợp các biện pháp tài chính truyền thống với các biện pháp phi tài chính thúc đẩy kết quả kinh doanh, để các tổ chức có thể tập trung vào tương lai và hành động vì lợi ích tốt nhất lâu dài của họ. Phương pháp này cung cấp cho các nhà quản lý thông tin chất lượng hơn và phù hợp hơn về các hoạt động họ đang quản lý, tăng khả năng đạt được các mục tiêu, tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức.

Cách tiếp cận BSC cũng liên quan đến một hệ thống quản lý chiến lược cho phép các nhà quản lý tập trung vào các số liệu hiệu suất quan trọng, thúc đẩy thành công và cân bằng giữa quan điểm tài chính với quan điểm của khách hàng, quy trình và nhân viên. Các biện pháp thường là các chỉ số về hiệu suất trong tương lai. BSC được thiết kế để giúp khắc phục một số điểm yếu của các phương pháp quản lý trước đây và cung cấp quy định rõ ràng về những gì các công ty nên đo lường để liên kết các cá nhân, bộ phận và hiệu suất tổng thể với chiến lược của công ty.

#### *25. Khung kinh doanh xuất sắc (BE)*

Các khuôn khổ BE được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới để nâng cao năng suất và chất lượng của các tổ chức, chia sẻ các thực tiễn tốt nhất và công nhận thành tích của họ. Người ta ước tính rằng khoảng 80 quốc gia có giải thưởng quốc gia dựa trên các khuôn khổ này. Nổi tiếng nhất là các khuôn khổ BE được thông qua từ Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige của Hoa Kỳ và Giải thưởng Xuất sắc của Quỹ Quản lý Chất lượng Châu Âu.

Các khuôn khổ BE được sử dụng ở Singapore và các nền kinh tế



thành viên APO khác được liên kết chặt chẽ với hoặc dựa trên các mô hình này. Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng các tổ chức đã áp dụng khuôn khổ BE để đạt được hiệu quả tài chính, sự hài lòng của khách hàng và năng suất tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Tại Hoa Kỳ, những người chiến thắng giải thưởng BE thường vượt trội hơn các đồng nghiệp của họ theo hệ số 6,5 đến 1 về hiệu suất thị trường chứng khoán. Họ cũng trải qua sự gia tăng trong doanh thu, thu nhập và tổng tài sản. Ở châu Âu, một nghiên cứu trên 120 người đoạt giải BE cho thấy họ vượt trội hơn các công ty có quy mô tương tự và hoạt động trong cùng một ngành trong khoảng thời gian 11 năm.

### *26. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)*

CSR là một khái niệm mà các tổ chức có nghĩa vụ xem xét không chỉ vì lợi ích của khách hàng, nhân viên và cổ đông, mà còn của xã hội, cộng đồng và môi trường trong tất cả các khía cạnh hoạt động của họ. Nghĩa vụ này được coi là vượt ra ngoài nghĩa vụ theo luật định của họ để tuân thủ pháp luật. Trách nhiệm xuất phát từ thực tế là doanh nghiệp và xã hội phụ thuộc lẫn nhau; Sức khỏe của người này phụ thuộc vào sức khỏe của người kia.

Nhiều tổ chức hiện đang thực hiện trách nhiệm môi trường doanh nghiệp của họ như một phần của CSR và đưa nó vào báo cáo CSR của họ. Hội đồng Doanh nghiệp Thế giới vì sự Phát triển Bền vững trong ấn phẩm Làm cho ý nghĩa kinh doanh tốt đã sử dụng định nghĩa sau: "Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cam kết liên tục của doanh nghiệp để hành xử có đạo đức và đóng góp vào sự phát triển kinh tế đồng thời cải thiện chất lượng cuộc sống của lực lượng lao động và gia đình họ cũng như của cộng đồng địa phương và xã hội nói chung".

### *27. Bảo tồn / Quản lý năng lượng*

Bảo tồn/ Quản lý năng lượng là một loạt các hoạt động/ chương trình được thiết kế để ngăn chặn, giảm thiểu và khắc phục rò rỉ hoặc mất năng lượng trong toàn tổ chức. Các hoạt động này bao gồm:

- Chuyển đổi năng lượng: Tránh thất thoát năng lượng trong quá trình vận hành chuyển giao năng lượng.
- Truyền tải: Giảm truyền năng lượng không mong muốn (ví dụ:

hiệu suất) hoặc thiết kế lại để hưởng lợi từ việc truyền năng lượng (ví dụ: thu hồi hơi nước).

– Sử dụng năng lượng: Cải thiện hiệu quả sử dụng năng lượng và cách sử dụng năng lượng.

– Phục hồi năng lượng: Sử dụng năng lượng từ các dòng chất thải (tiềm năng hoặc thực tế) để cung cấp cho các quá trình khác.

### *28. Hệ thống quản lý môi trường (EMS)*

EMS là một tập hợp các quy trình và thực tiễn cho phép một tổ chức giảm tác động môi trường và tăng hiệu quả hoạt động. Nói cách khác, EMS là một phần của hệ thống quản lý tổng thể, nhằm giải quyết tác động của các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ của tổ chức đối với môi trường. EMS thường dựa trên mô hình kế hoạch-làm-kiểm tra-hành động (PDCA). Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 được công nhận rộng rãi nhất trên thế giới về cách tiếp cận có hệ thống để quản lý môi trường.

### *29. Thực hành nông nghiệp tốt (GAP)*

GAP đề cập đến gói khuyến nghị và kiến thức sẵn có để giải quyết tính bền vững về môi trường, kinh tế và xã hội cho các quy trình sản xuất và hậu sản xuất tại trang trại. Mục tiêu của GAP là hướng đến thực phẩm an toàn và lành mạnh và các sản phẩm nông nghiệp.

Việc áp dụng GAP sẽ đảm bảo một môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn cho người lao động đồng thời loại bỏ khả năng ô nhiễm thực phẩm. GAP có thể bao gồm các hướng dẫn giải quyết các vấn đề về lựa chọn địa điểm, sử dụng đất liền kề, phân bón, nguồn nước, kiểm soát dịch hại và giám sát thuốc trừ sâu, thu hoạch (bao gồm vệ sinh công nhân, đóng gói, lưu trữ, vệ sinh đồng ruộng và vận chuyển sản phẩm) và hoạt động làm mát.

### *30. ISO 9000 Hệ thống quản lý chất lượng (QMS)*

ISO 9000 là một nhóm các tiêu chuẩn được phát triển bởi ISO cung cấp một mô hình tiêu chuẩn hóa cho QMS. ISO 9001 là tiêu chuẩn đặc điểm kỹ thuật trong loạt bài này. ISO 9000 chủ yếu liên quan đến quản lý chất lượng, có nghĩa là đảm bảo một tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng yêu cầu chất lượng của khách hàng. Một tổ chức có thể tự tuyên bố tuân thủ các yêu cầu hoặc có được

xác nhận bên ngoài, thường là bằng cách đăng ký hoặc chứng nhận của bên thứ ba.

### *31. Giải thưởng Chất lượng Quốc gia / Giải thưởng Kinh doanh Xuất sắc*

Giải thưởng chất lượng quốc gia đôi khi được sử dụng thay thế cho các giải thưởng kinh doanh xuất sắc do sự tương đồng của chúng. Trong một số trường hợp, giải thưởng kinh doanh xuất sắc được sử dụng để thu hút toàn bộ khu vực tư nhân vì lợi nhuận, và thành công trong thương mại là mối quan tâm quan trọng hơn sự xuất sắc về hiệu suất của tổ chức. Những giải thưởng như vậy công nhận các doanh nghiệp có hồ sơ kinh doanh xuất sắc hoặc nhất quán trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh.

## **1.2. TỔNG QUAN VỀ CHẤT LƯỢNG**

### **1.2.1. Khái niệm về chất lượng**

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam, chất lượng “là phạm trù triết học biểu thị những thuộc tính của sự vật, chỉ rõ nó là cái gì, tính ổn định tương đối của sự vật để phân biệt nó với các sự vật khác”. Theo tiến trình lịch sử phát triển của phong trào chất lượng trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, có nhiều khái niệm khác nhau do các nhà nghiên cứu về chất lượng nổi tiếng trên thế giới đưa ra như:

“Chất lượng là một tập hợp các đặc tính của sản phẩm phản ánh giá trị sử dụng của nó” (Walter Shewhart).

“Chất lượng là sự tuyệt hảo của sản phẩm” (Barbara W. Tuchman).

“Chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu cụ thể” (Philip Crosby).

“Chất lượng là những đặc tính của sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và vì vậy tạo ra sự hài lòng của khách hàng” (Joseph M. Juran).

“Chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng hay sự thỏa mãn khách hàng” (Edwards Deming).

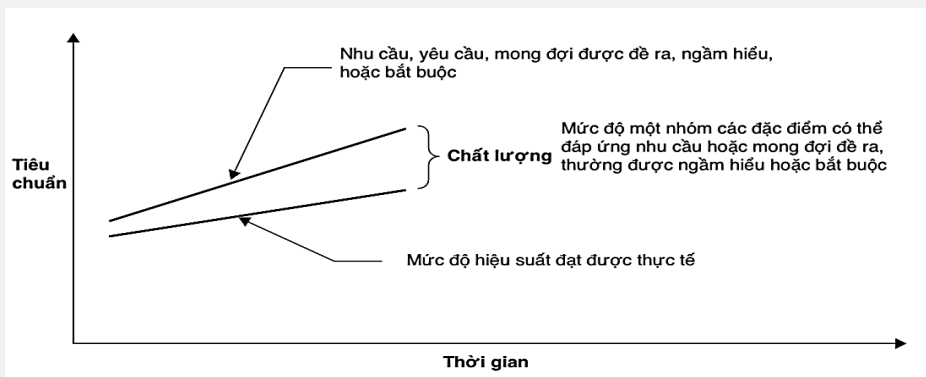
“Chất lượng là sự thỏa mãn nhu cầu của thị trường với chi phí thấp nhất” (Kaoru Ishikawa).

“Chất lượng là sự vượt trội/ ưu việt/ xuất sắc (quality as exceptional); chất lượng là sự hoàn hảo (quality as perfection); chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu (quality as fitness for/ of purpose); chất lượng là sự đáng giá với đồng tiền bỏ ra (quality as value for money); chất lượng là sự biến đổi (quality as transformation)” (Lee Harvey & Diana Green, Lee Harvey & Peter T. Knight).

Chất lượng có sức lan tỏa, tồn tại trong tất cả các hình thức, các quy trình và sản phẩm. Chất lượng là sự phản ánh của nền văn minh nhân loại về tiến bộ Khoa học và Công nghệ, về nhu cầu ngày càng tăng của xã hội loài người để có nhiều hàng hóa và dịch vụ tốt hơn.

Ngoài ra, theo Từ điển Tiếng Anh Oxford, “Chất lượng là mức độ một nhóm các đặc điểm vốn có đáp ứng nhu cầu hoặc mong đợi đề ra, thường được ngầm hiểu hoặc bắt buộc”. Trong cuốn sách Quality Management Essentials (Yếu tố quan trọng của Quản lý chất lượng) của David Hoyle (2007), định nghĩa này được biểu thị dưới dạng Hình 1.3 , thể hiện ba sự thật như sau:

- Nhu cầu, yêu cầu, và kỳ vọng của khách hàng thay đổi liên tục.
- Hiệu suất (Performance) cần liên tục thay đổi để bắt kịp với nhu cầu.
- Chất lượng là khoảng chênh lệch giữa tiêu chuẩn đề ra và tiêu chuẩn đạt được thực tế.



**Hình 1.3. Khái niệm chất lượng**

*Nguồn: David (2007)*

Với định nghĩa này, chất lượng đơn thuần là về mức độ đạt được của yêu cầu đề ra. Đồng thời, có thể hiểu tất cả những nguyên tắc, phương pháp, công cụ và kỹ thuật của quản lý chất lượng đều hướng đến mục tiêu giúp tổ chức rút ngắn khoảng cách giữa tiêu chuẩn đề ra và tiêu chuẩn thực tế đạt được.

Trong giáo trình này, khái niệm chất lượng được tiếp cận theo quan điểm của ISO 9000:2015. Theo đó, chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một đối tượng đáp ứng các yêu cầu. Yêu cầu là các nhu cầu, mong đợi được tuyên bố (trong văn bản), ngầm hiểu chung (theo thông lệ), hoặc bắt buộc (theo quy định của pháp luật).

## **1.2.2. Phân loại chất lượng**

### **1.2.2.1. Chất lượng dựa trên sản phẩm và dịch vụ**

#### **a) Chất lượng sản phẩm**

Theo ISO 9000:2015: “Sản phẩm (product) là kết quả của các hoạt động hoặc các quá trình. Quá trình là tập hợp nguồn lực và hoạt động liên quan đến nhau để biến đầu vào thành đầu ra”. Nguồn lực ở đây bao gồm các nguồn nhân lực, vật lực, trí lực... Sản phẩm bao gồm các vật thể hữu hình và vô hình (các dịch vụ, thông tin...). Sản phẩm có thể là các bán thành phẩm mới hoàn thành một công đoạn nhất định trong công đoạn chế biến, các tổ hợp đã được lắp ghép hoặc cũng có thể được tạo ra có chủ định (nhằm đáp ứng các yêu cầu cụ thể hoặc thỏa mãn khách hàng) và cũng có thể không theo ý muốn, chủ định (chất ô nhiễm, phế phẩm...). Theo ISO 9000: 2015: sản phẩm là “kết quả của các quá trình”. Các sản phẩm có thể là: Các loại vật dụng cụ thể; Các dịch vụ; Các sản phẩm phần mềm.

Chất lượng sản phẩm là một phạm trù phức tạp mà con người thường gặp trong các lĩnh vực hoạt động của mình. Có nhiều định nghĩa, khái niệm về chất lượng, vì thực tế, nó đã trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều lĩnh vực như công nghệ, sản xuất, kinh doanh, nghiên cứu marketing... và cũng là mối quan tâm của nhiều người như các nhà kinh tế, các nhà sản xuất và đặc biệt là người tiêu dùng, với mong muốn được thỏa mãn các nhu cầu ngày một cao hơn.

Xét theo nghĩa hẹp, chất lượng bao gồm những đặc tính của sản phẩm nhằm đáp ứng được những yêu cầu về mặt kỹ thuật, đảm bảo sản phẩm có công dụng tốt, tuổi thọ cao, đáng tin cậy, ít sự phân tán, có khả năng tương thích với môi trường sử dụng. Những đặc tính này phụ thuộc nhiều vào những yếu tố kỹ thuật, công nghệ, nguyên vật liệu, phương pháp sản xuất... và gắn liền với giá trị sử dụng của sản phẩm. Theo quan điểm này, chất lượng cao hay thấp được đo bằng tỷ lệ những sản phẩm được chấp nhận qua kiểm tra bằng chất lượng (KCS), hoặc số lượng phế phẩm.

Mặt khác, xét theo nghĩa rộng, ở góc độ của các nhà quản lý, người ta cho rằng chất lượng là chất lượng thiết kế, sản xuất, bán và sử dụng đạt được sự thỏa mãn cao nhất của khách hàng. Theo định nghĩa này thì chất lượng được thể hiện qua bốn yếu tố là:

- Chất lượng: Mức độ thỏa mãn của khách hàng.
- Chi phí: Toàn bộ chi phí liên quan đến sản phẩm từ khâu thiết kế, sản xuất, tiêu dùng và thải bỏ chúng.
- Giao hàng: Giao hàng đúng lúc khách hàng cần, nhất là đối với những sản phẩm ở dạng bán thành phẩm.
- An toàn: Sản phẩm cần phải an toàn trong suốt quá trình sản xuất, tiêu dùng, và khi xử lý chúng dù bất kỳ ở đâu, với bất kỳ ai.

Ngoài ra, chất lượng còn được một số nhà quản lý khái quát như sau:

- Sự thích hợp khi sử dụng (Juran).
- Sự phù hợp với các yêu cầu cụ thể (Crosby).
- Không bị khiếm khuyết, sai lỗi hoặc hư hỏng, nhiễm bẩn.
- Mức độ hoàn hảo.
- Sự thỏa mãn khách hàng.
- Làm vui lòng khách hàng.

Theo tiêu chuẩn mới nhất hiện nay – Tiêu chuẩn ISO 9000: 2015,

chất lượng là “Mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”. Để chỉ mức độ, thuật ngữ “chất lượng” người ta thường sử dụng với các tính từ “kém, tốt, tuyệt hảo”. Thuật ngữ “vốn có” được hiểu là những đặc tính tồn tại trong sản phẩm, đặc biệt như một đặc tính lâu bền hay vĩnh viễn của nó.

Từ những quan niệm trên đây ta có thể thấy rằng “Chất lượng” không chỉ thỏa mãn những quy cách kỹ thuật hay một yêu cầu cụ thể nào đó, mà có nghĩa rộng hơn rất nhiều - đó là sự thỏa mãn khách hàng về mọi phương diện. Chất lượng là “sự thỏa nhu cầu hoặc hơn nữa, nhưng với những phí tổn là thống nhất”. Chính vì vậy, hoạt động quản lý chất lượng không phải chỉ chú trọng đến những khía cạnh kỹ thuật thuần túy mà còn phải quan tâm, kiểm soát được các yếu tố liên quan đến suốt quá trình hình thành, sử dụng và thanh lý sản phẩm.

### **b) Chất lượng dịch vụ**

Cũng giống như sản phẩm hữu hình, dịch vụ (sản phẩm vô hình) là kết quả đầu ra của một quá trình hay một hoạt động nào đó. Thực tế có rất nhiều định nghĩa khác nhau về dịch vụ. Các học giả, đứng trên từng quan điểm riêng của mình nên cũng có những quan niệm, định nghĩa khác nhau về dịch vụ. Hiện tại, có một số quan niệm sau về dịch vụ:

*Theo quan điểm truyền thống:* Những gì không phải nuôi trồng, không phải sản xuất là dịch vụ. Như vậy, dịch vụ bao gồm các lĩnh vực hoạt động như: khách sạn, tiệm ăn, hiệu sửa chữa, giải trí, bảo tàng, chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm, tư vấn, giáo dục, đào tạo, tài chính, ngân hàng, bán buôn bán lẻ, giao thông vận tải, các phương tiện công cộng (điện, nước, viễn thông...), dịch vụ công (tòa án, cảnh sát, quân đội, cứu hỏa).

*Theo cách hiểu phổ biến:* Dịch vụ là một hoạt động mà sản phẩm của nó là vô hình. Nó giải quyết các mối quan hệ với khách hàng hoặc với tài sản do khách hàng sở hữu mà không có sự chuyển giao quyền sở hữu.

*Theo cách hiểu khác:* Dịch vụ là một hoạt động xã hội mà hoạt động này đã xảy ra trong mối quan hệ trực tiếp giữa khách hàng và đại diện của công ty cung ứng dịch vụ.

*Theo TCVN ISO 9000:2015:* Dịch vụ là kết quả tạo ra do các hoạt động tiếp, xúc giữa người cung ứng và khách hàng và các hoạt động nội bộ của người cung ứng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tóm lại, do tính chất vô hình của nó nên dịch vụ được hiểu là “kết quả của một quá trình hay một hoạt động nào đó nhưng không thể nhìn thấy được, không đo được và không đếm được”.

Không giống như chất lượng của sản phẩm hữu hình, chất lượng dịch vụ là một phạm trù khá trừu tượng. Sự trừu tượng này do chính đặc tính vô hình của dịch vụ tạo ra. Tuy vậy, hiện có khá nhiều cách tiếp cận về chất lượng dịch vụ. Theo TCVN ISO 9000:2015 chất lượng dịch vụ là “Tập hợp các đặc tính của một đối tượng, tạo cho đối tượng có khả năng thỏa mãn những yêu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn”. Theo cách tiếp cận này, chất lượng dịch vụ là cái gì đó rất trừu tượng, rất khó xác định. Định nghĩa này cũng làm cho người nghe, người đọc cảm thấy khó hiểu.

Để có thể giúp mọi người nắm bắt, hình dung và xác định được chất lượng dịch vụ một cách dễ dàng nhất, và để có thể giúp lượng hóa mức chất lượng của dịch vụ, các học giả đã sử dụng một cách tiếp cận mới để thể hiện chất lượng của dịch vụ, đó là sử dụng các biến số có tính gián tiếp để xác định mức chất lượng của dịch vụ.

Đối với chất lượng dịch vụ, các học giả đã tiếp cận chất lượng dịch vụ trên quan điểm của khách hàng như sau:

|   |   |
|---|---|
| <b>Chất lượng = Mức độ thỏa mãn</b>         | (Quality = Satisfaction)                  |
| <b>Mức độ thỏa mãn = Cảm nhận - Kỳ vọng</b> | (Satisfaction = Perception - Expectation) |
| <b>Chất lượng = Cảm nhận - Kỳ vọng</b>      | (Quality = Perception - Expectation)      |

Như vậy, mức độ thỏa mãn khách hàng chính là mức chất lượng của dịch vụ được cung ứng. Theo cách tiếp cận này, chất lượng chính là do khách hàng cảm nhận và khách hàng đánh giá, mức độ hài lòng đó



của khách hàng chính là hiệu số giữa cảm nhận khi tiêu dùng dịch vụ đó của khách hàng và mong đợi của họ trước khi tiêu dùng dịch vụ đó.

Ở đây có ba tình huống có thể xảy ra. Đầu tiên, trường hợp cảm nhận khi tiêu dùng dịch vụ đó lớn hơn kỳ vọng mong đợi, chất lượng sẽ được đánh giá là tốt. Hiệu số này càng lớn chất lượng dịch vụ được cho là càng tuyệt hảo. Tiếp đó, trường hợp mức độ cảm nhận bằng với kỳ vọng mong đợi, chất lượng dịch vụ được cho là ổn. Cuối cùng, trường hợp mức độ cảm nhận thấp hơn kỳ vọng mong đợi, chất lượng dịch vụ cung ứng được cho là kém. Hiệu số này càng bé chất lượng dịch vụ cung ứng được cho là càng tồi. Chính vì vậy, làm thế nào để cho hiệu số cảm nhận – kỳ vọng đạt được mức độ cao nhất là những điều mà các nhà cung ứng dịch vụ cũng như công tác quản trị chất lượng dịch vụ phải quan tâm.

#### ***1.2.2.2. Chất lượng dựa trên người tiêu dùng***

Theo định nghĩa dựa trên người tiêu dùng, chất lượng là mức độ mà một sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng và/ hoặc vượt quá mong đợi của khách hàng. Cách tiếp cận này dựa trên cơ sở tiếp thị và xuất hiện chủ yếu từ các tài liệu tiếp thị dịch vụ.

Khi ngành dịch vụ phát triển, quan điểm của khách hàng ngày càng trở nên quan trọng hơn trong việc xác định chất lượng. Tuy nhiên, tác động của "quan điểm của khách hàng" có thể được nhìn thấy trong một số định nghĩa và bài diễn thuyết ban đầu về chất lượng. Ví dụ, trong ấn bản đầu tiên của Sổ tay Kiểm soát Chất lượng của mình, Juran (1951) đã có khái niệm rằng chất lượng bao gồm hai phần: chất lượng của thiết kế và chất lượng của sự phù hợp. Về bản chất, "chất lượng thiết kế" được dùng để chỉ việc thiết kế của sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Mặc dù chủ quan và hơi phức tạp, ngày nay định nghĩa dựa trên người dùng được chấp nhận rộng rãi và được coi là một trong những khái niệm chính của Total Quality Management (TQM – quản lý chất lượng tổng thể).

Trong các tài liệu triết học, người ta cho rằng chất lượng là một kích thích xảy ra tự nhiên trong cuộc sống hàng ngày. Mỗi khi chúng ta nhìn thấy một cái gì đó mới hoặc trải nghiệm một khoảnh khắc vui vẻ,

chẳng hạn như một màn trình diễn xuất sắc trong một vở kịch, chúng ta đang kết nối với sự kích thích này tại một mức độ cảm xúc nào đó. Và đa số theo lẽ cơ bản thì phản ứng đầu tiên của mọi người sẽ là: "Tuyệt vời!" hoặc "Wow!", và sau đó, chúng ta mới có thể mô tả lại trải nghiệm đó một cách hợp lý.

Ấn tượng ban đầu của chúng ta về chất lượng của mặt hàng hoặc thời điểm tương tác thực tế với sản phẩm hoặc dịch vụ được gọi là "chất lượng cảm nhận" (còn được một số triết gia gọi là chất lượng động). Về cơ bản, đây là sự đánh giá tức thời của chúng ta về mặt chất lượng tổng thể của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Khả năng sau này của chúng ta để mô tả chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ bằng các thuật ngữ có thể đo lường được gọi là "chất lượng khách quan" (còn được một số triết gia gọi là chất lượng tĩnh). Khía cạnh chất lượng này đề cập đến sự xuất sắc về mặt kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bất cứ khi ai đó thiết kế một sản phẩm, cung cấp một dịch vụ thì họ đang tạo ra một vật phẩm sẽ tương tác với những người khác với hy vọng kích thích sự hài lòng của họ. Khi sự tương tác này kích thích cảm giác hạnh phúc mạnh mẽ thì đó là dấu hiệu của chất lượng.

Chất lượng là một khái niệm đa chiều, cũng có nghĩa là nó không thể được xác định hoặc đo lường dễ dàng. Do tính đa chiều này, có nhiều định nghĩa về chất lượng và một số lý thuyết về quản lý và kiểm soát chất lượng.

### ***1.2.2.3. Chất lượng dựa trên sản xuất***

Cách tiếp cận dựa trên sản xuất có nguồn gốc từ hoạt động và quản lý sản xuất. Ở đây, chất lượng được định nghĩa là sự phù hợp với các thông số kỹ thuật (Crosby, 1979). Chất lượng của sự phù hợp liên quan đến mức độ mà một sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn thiết kế nhất định.

Định nghĩa này đặt trọng tâm bên trong sản phẩm, trái ngược với trọng tâm bên ngoài của phương pháp tiếp cận dựa trên người dùng. Theo đó, chất lượng được coi là kết quả của thực tiễn sản xuất và kỹ thuật. Nó là cơ sở để kiểm soát chất lượng. Những sai lệch so với thông số kỹ thuật thiết kế dẫn đến chất lượng kém hơn và do đó làm tăng chi phí do phế liệu, làm lại hoặc sản phẩm bị hỏng. Định nghĩa này cho phép

đo lường chất lượng một cách chính xác và khách quan, mặc dù nó có khả năng áp dụng hạn chế cho các dịch vụ.

#### 1.2.2.4. *Chất lượng dựa trên giá trị*

Định nghĩa dựa trên giá trị đánh giá chất lượng với hiệu suất ở mức giá có thể chấp nhận được, hoặc cách khác là sự phù hợp với chi phí chấp nhận được. Định nghĩa này có nguồn gốc từ các mô hình kinh tế truyền thống, và dựa trên quan điểm cho rằng người tiêu dùng thường coi chất lượng trong mối quan hệ với giá cả. Trong ấn bản đầu tiên của mình về Kiểm soát chất lượng toàn diện, Feigenbaum (1951) đã đưa ra ý tưởng này khi ông định nghĩa chất lượng là “tốt nhất cho các điều kiện của khách hàng nhất định... các điều kiện là việc sử dụng thực tế và giá bán của sản phẩm.” Ở đây, khái niệm giá trị được đưa vào định nghĩa về chất lượng, khiến điều này mang tính chủ quan hơn là khách quan.

**Kết luận:** Chất lượng có thể được phân loại và đánh giá trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm sản phẩm, dịch vụ, quá trình sản xuất, giáo dục và nhiều khía cạnh khác. Dưới đây là một số phân loại phổ biến của chất lượng:

##### 1. Chất lượng sản phẩm:

- Chất lượng vật lý: Đây liên quan đến các thuộc tính vật lý của sản phẩm như kích thước, hình dạng, màu sắc và cấu trúc.
- Chất lượng chất lỏng và hóa học: Đánh giá các tính chất hóa học, thành phần và tương tác của các hợp chất trong sản phẩm.

##### 2. Chất lượng dịch vụ:

- Chất lượng phục vụ: Đánh giá cách mà nhân viên phục vụ và tương tác với khách hàng.
- Chất lượng trải nghiệm khách hàng: Đo lường cảm nhận và trải nghiệm của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

##### 3. Chất lượng quá trình sản xuất:

- Chất lượng quy trình sản xuất: Đánh giá hiệu suất của quy trình sản xuất và khả năng điều khiển sản xuất để đảm bảo chất lượng sản phẩm.

– Chất lượng kiểm tra và kiểm soát: Đo lường khả năng của hệ thống kiểm tra và kiểm soát chất lượng để xác định và loại bỏ sản phẩm lỗi.

#### 4. Chất lượng giáo dục:

– Chất lượng giảng dạy: Đánh giá cách mà giáo viên truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện học tốt cho học sinh.

– Chất lượng học tập: Đo lường mức độ hiểu và thu nhận kiến thức của học sinh và cách họ áp dụng nó trong thực tế.

#### 5. Chất lượng trong kỳ vọng của khách hàng:

– Chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng: Đánh giá khả năng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

– Chất lượng vượt trội: Đánh giá sự vượt trội của sản phẩm hoặc dịch vụ so với các sản phẩm hoặc dịch vụ khác trên thị trường.

#### 6. Chất lượng theo tiêu chuẩn:

– Chất lượng theo tiêu chuẩn ngành: Đánh giá việc tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định trong một ngành cụ thể.

– Chất lượng theo tiêu chuẩn quốc gia hoặc quốc tế: Đánh giá việc tuân thủ các tiêu chuẩn quốc gia hoặc quốc tế, chẳng hạn như ISO (Tổ chức Tiêu chuẩn Hóa) hoặc các tiêu chuẩn khác.

Chất lượng là một khái niệm đa chiều và đòi hỏi sự đánh giá từ nhiều góc độ khác nhau, tùy thuộc vào ngữ cảnh và lĩnh vực cụ thể. Phân loại này giúp ta hiểu rõ hơn về cách đo lường và cải thiện chất lượng trong một tình huống cụ thể.

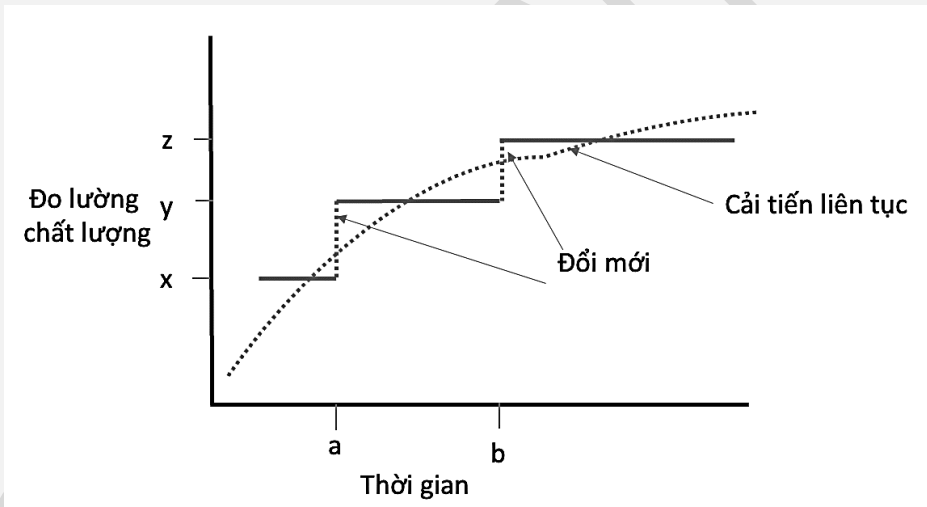
### 1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng

#### 1.2.3.1. Ảnh hưởng của đổi mới và cải tiến liên tục đến chất lượng

Mục tiêu cải tiến liên tục buộc tổ chức phải tìm cách cải tiến hoạt động. Dù là một tổ chức sản xuất hay dịch vụ, công ty phải nhận thức được các thực tế tốt nhất trong ngành của mình và vị trí tương đối của

minh trong ngành. Thông tin như vậy sẽ thiết lập các ưu tiên cho các khu vực cần cải thiện.

Các tổ chức được hưởng lợi từ sự đổi mới. Các cách tiếp cận sáng tạo cắt giảm chi phí, giảm thời gian sản xuất, cải thiện năng suất, tiết kiệm vốn và nguồn nhân lực, và cuối cùng dẫn đến tăng doanh thu. Chúng tạo thành những bước đột phá, đưa sản phẩm hoặc quy trình lên những cấp độ xuất sắc mới. Tuy nhiên, đột phá không xảy ra thường xuyên. Những ý tưởng có tầm nhìn xa trông rộng rất ít. Tuy nhiên, khi có những cải tiến, chúng lại rất ấn tượng. Sự phát triển của chip máy tính là một ví dụ điển hình. Khả năng lưu trữ lượng thông tin khổng lồ trong một phần nhỏ không gian mà trước đây yêu cầu đã cách mạng hóa cuộc sống của chúng ta.



**Hình 1.4.** Tác động của đổi mới và cải tiến liên tục lên chất lượng

*Nguồn: Sách Fundamentals of quality control and improvement*

Hình 1.4 cho thấy tác động của đổi mới đối với thước đo chất lượng thời gian. Tại các thời điểm a và b, sự đổi mới xảy ra là kết quả của việc quan sát thấy chất lượng tăng mạnh từ x lên y và y lên z. Mặt khác, cải tiến liên tục dẫn đến sự gia tăng chậm nhưng ổn định trong thước đo chất lượng. Hình 1.4 cho thấy trong một khoảng thời gian nhất định, một quy trình với sự cải tiến liên tục hoạt động tốt hơn một quy

trình chỉ phụ thuộc vào đổi mới. Tất nhiên, một khi sự đổi mới diễn ra, sự cải thiện to lớn trong thước đo chất lượng ban đầu vượt trội so với những cải tiến nhỏ xảy ra trên cơ sở dần dần. Điều này có thể hữu ích trong việc giành thị phần, nhưng nó cũng là một chiến lược chứa đựng nhiều rủi ro, do những đổi mới này cần sự đầu tư lớn về nhân lực, tài chính, thời gian; và đôi khi kết quả của đổi mới không phải là điều mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Mỗi công ty phải đánh giá cẩn thận mức độ chấp nhận rủi ro của chính mình. Nếu công ty không muốn đi theo chiến lược có rủi ro cao, cải tiến liên tục là chiến lược tốt nhất có thể. Một quy trình được đảm bảo cải thiện dần dần luôn là một khoản đầu tư khôn ngoan.

Một cách để thúc đẩy cải tiến liên tục về chất lượng là thông qua sự thích ứng sáng tạo của các phương pháp tốt nhất trong ngành. Để cải thiện hoạt động của mình, một tổ chức có thể tổng hợp thông tin về các công ty được cho là dẫn đầu trong lĩnh vực này và tham khảo chúng. Tùy thuộc vào vị trí tương đối của công ty đối với người dẫn đầu ngành, lợi ích sẽ gia tăng đáng kể. Việc kết hợp những điều chỉnh như vậy trên cơ sở liên tục sẽ cung cấp một khuôn khổ để cải tiến liên tục.

### ***1.2.3.2. Ảnh hưởng của các công cụ cải tiến đến chất lượng***

#### **Biểu đồ Pareto**

Biểu đồ Pareto là công cụ quan trọng trong quá trình cải tiến chất lượng. Alfredo Pareto, nhà kinh tế học người Ý (1848–1923), nhận thấy rằng của cải tập trung trong tay một số ít người. Quan sát này đã khiến ông hình thành nguyên tắc Pareto, trong đó tuyên bố rằng phần lớn của cải được nắm giữ bởi một bộ phận dân cư nhỏ. Ví dụ, trong các tổ chức sản xuất hoặc dịch vụ, các khu vực có vấn đề hoặc các loại lỗi tuân theo một phân phối tương tự.

Trong tất cả các vấn đề xảy ra, chỉ có một số vấn đề là khá thường xuyên; những cái khác hiếm khi xảy ra. Hai loại vấn đề này được gọi là số ít quan trọng và số ít tầm thường. Nguyên tắc Pareto cũng hỗ trợ cho quy tắc 80/20, trong đó nêu rõ rằng 80% vấn đề (sự không phù hợp hoặc khiếm khuyết) được tạo ra bởi 20% nguyên nhân. Biểu đồ Pareto giúp ưu

tiên các vấn đề bằng cách sắp xếp chúng theo thứ tự quan trọng giảm dần. Trong môi trường có nguồn lực hạn chế, sơ đồ này giúp các công ty quyết định thứ tự giải quyết các vấn đề.

### **Lưu đồ**

Lưu đồ, hiển thị chuỗi sự kiện trong một quy trình, được sử dụng cho các hoạt động sản xuất và dịch vụ. Chúng thường được sử dụng để lập sơ đồ các quy trình vận hành nhằm đơn giản hóa hệ thống, vì chúng có thể xác định các nút thắt, dư thừa và các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng. Một lưu đồ thực tế có thể được xây dựng bằng cách sử dụng kiến thức của nhân viên trực tiếp tham gia vào quy trình cụ thể. Hơn nữa, một số quy trình nhất định có thể được sửa đổi và kết hợp để giảm thời gian giữa các công đoạn.

### **Sơ đồ nhân quả**

Biểu đồ nhân quả được Kaoru Ishikawa phát triển vào năm 1943, do đó thường được gọi là biểu đồ Ishikawa. Chúng còn được gọi là sơ đồ xương cá vì hình thức của chúng có hình dạng tương tự (ở dạng đồ thị). Về cơ bản, biểu đồ nguyên nhân và kết quả được sử dụng để xác định và liệt kê một cách có hệ thống các nguyên nhân khác nhau có thể được quy cho một vấn đề (hoặc một hệ quả) (Ishikawa 1976). Do đó, những biểu đồ này giúp xác định nguyên nhân nào có tác động lớn, và xác định lý do tại sao một quá trình vượt ngoài tầm kiểm soát. Ngoài ra, nếu một quy trình ổn định, các sơ đồ này có thể giúp quản lý quyết định về việc nguyên nhân nào cần điều tra để cải tiến quy trình. Có ba ứng dụng chính của biểu đồ nguyên nhân và kết quả: liệt kê nguyên nhân, phân tích phân tán và phân tích quá trình.

### **Biểu đồ phân tán**

Hình thức đơn giản nhất của biểu đồ phân tán bao gồm vẽ biểu đồ dữ liệu hai biến số để mô tả mối quan hệ giữa hai biến. Khi chúng ta phân tích các quy trình, mối quan hệ giữa một biến số có thể kiểm soát được và một đặc tính về chất lượng mong muốn thường rất quan trọng. Biết được mối quan hệ này có thể giúp chúng ta quyết định cách thiết lập một biến có thể kiểm soát để đạt được mức mong muốn cho đặc tính đầu

ra về chất lượng. Biểu đồ phân tán thường được sử dụng như bước tiếp theo của phân tích nguyên nhân và kết quả.

### **Biểu đồ ra đa**

Trong hầu hết các hoạt động sản xuất hoặc dịch vụ, thường có một số biến số hoặc thuộc tính ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Vì các vấn đề thực tế thường có nhiều hơn hai biến, biểu đồ nhiều biến là phương tiện hữu ích để hiển thị thông tin một cách tổng hợp. Có một số loại biểu đồ đa biến có sẵn (Blazek et al. 1987). Một trong số đó được gọi là biểu đồ ra đa, biểu đồ xuyên tâm, hay ngôi sao, trong đó các biến quan tâm tương ứng với các tia khác nhau phát ra từ một ngôi sao. Độ dài của mỗi tia đại diện cho độ lớn của biến.

### **Ma trận và các ô ba chiều**

Cải tiến chất lượng sản phẩm và quy trình thường liên quan đến dữ liệu xử lý nhiều hơn hai biến. Ngoại trừ các biểu đồ đa biến, các phương pháp đồ họa được thảo luận cho đến nay chỉ xử lý một hoặc hai biến. Biểu đồ ma trận là một tùy chọn đồ họa cho các tình huống có nhiều hơn hai biến. Biểu đồ này mô tả mối quan hệ hai chiều giữa tất cả các biến trong một biểu đồ. Là một ma trận hai chiều của các ô riêng biệt, biểu đồ cho phép chúng ta khái niệm hóa các mối quan hệ giữa các biến.

#### ***1.2.3.3. Ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành chất lượng đến chất lượng***

Chất lượng là một khía cạnh quan trọng trong sản phẩm hoặc dịch vụ, và nó có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau. Dưới đây là một số yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng:

*Thiết kế sản phẩm:* Thiết kế sản phẩm đóng vai trò quan trọng trong đảm bảo chất lượng. Nếu sản phẩm được thiết kế kém, khả năng đáp ứng các yêu cầu chất lượng và tiêu chuẩn sẽ bị ảnh hưởng.

*Nguyên liệu và vật liệu:* Chất lượng của nguyên liệu và vật liệu sử dụng trong quá trình sản xuất đóng góp đáng kể đến chất lượng cuối cùng của sản phẩm. Sử dụng nguyên liệu kém chất lượng có thể dẫn đến sản phẩm kém chất lượng.



*Quy trình sản xuất và dịch vụ:* Cách mà sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ được cung cấp đóng vai trò quan trọng. Quy trình sản xuất phải được kiểm soát và duy trì để đảm bảo chất lượng.

*Quy trình kiểm tra và kiểm định:* Quy trình kiểm tra và kiểm định chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn. Hệ thống kiểm tra phải được thiết kế và thực hiện cẩn thận.

*Nhân lực:* Nhân lực có vai trò lớn trong đảm bảo chất lượng. Sự đào tạo, năng lực, và ý thức về chất lượng của nhân viên đều quyết định chất lượng cuối cùng.

*Môi trường làm việc:* Môi trường làm việc an toàn và sạch sẽ có thể ảnh hưởng đến sức khỏe của nhân viên và do đó đến chất lượng công việc.

*Công nghệ và công cụ:* Sử dụng công nghệ và công cụ hiện đại có thể nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Ngược lại, sử dụng công cụ kém chất lượng có thể làm giảm chất lượng.

*Quản lý và lãnh đạo:* Quản lý và lãnh đạo có trách nhiệm trong việc thiết lập môi trường làm việc và văn hóa tổ chức ủng hộ chất lượng. Sự cam kết của họ đóng vai trò quan trọng.

*Thông tin và đánh giá khách hàng:* Phản hồi và đánh giá của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá chất lượng.

*Quy chuẩn và tiêu chuẩn:* Tuân thủ các quy chuẩn và tiêu chuẩn quốc gia hoặc quốc tế cũng quyết định chất lượng. Các tiêu chuẩn như ISO 9001 đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng.

*Luật pháp và quy định:* Tuân thủ các quy luật và quy định về chất lượng và an toàn đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng và tránh rủi ro pháp lý.

Tất cả những yếu tố này cùng đóng góp vào chất lượng cuối cùng của sản phẩm hoặc dịch vụ. Quản lý chất lượng hiệu quả đòi hỏi sự tập trung vào tất cả những khía cạnh này và thực hiện các biện pháp cần thiết để đảm bảo chất lượng.

Bên cạnh đó, trong một bài báo trên Harvard Business Review, tháng 11–12 năm 1987 (trang 101–109) David A. Garvin đã liệt kê tám yếu tố cấu thành nên chất lượng bao gồm:

*Yếu tố 1: Hiệu suất:* Các đặc tính vận hành chính của sản phẩm. Tốc độ xung nhịp, RAM, dung lượng ổ cứng, v.v.

*Yếu tố 2: Tính năng:* Các đặc tính bổ sung cho chức năng cơ bản như chuột không dây, màn hình phẳng, DVD-RW, v.v.

*Yếu tố 3. Độ tin cậy:* Khả năng sản phẩm sẽ không gặp trục trặc trước một khoảng thời gian nhất định. Thời gian giữa các lần thất bại.

*Yếu tố 4: Sự phù hợp:* Mức độ mà các đặc tính vận hành và thiết kế của sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn đã được thiết lập. Phòng thí nghiệm bảo lãnh được dán nhãn, chuột, màn hình, bàn phím đi kèm với CPU.

*Yếu tố 5. Độ bền:* Tuổi thọ dự kiến của sản phẩm. Thời gian lỗi thời về kỹ thuật, tuổi thọ định mức của màn hình.

*Yếu tố 6: Khả năng phục vụ:* Tốc độ, lịch sự, năng lực và dễ dàng sửa chữa. Điều kiện bảo hành, sự sẵn có của dịch vụ khách hàng và các bộ phận thay thế.

*Yếu tố 7: Tính thẩm mỹ:* Các yếu tố của một sản phẩm liên quan đến thị giác, xúc giác, thính giác, khứu giác, và vị giác (tùy thuộc vào bản chất của sản phẩm). Phôi màu vỏ máy tính. Bàn phím cảm ứng, v.v.

*Yếu tố 8: Chất lượng cảm nhận:* Danh tiếng và các thước đo chất lượng gián tiếp khác như trải nghiệm trước đây của bản thân hoặc người khác. Thương hiệu, quảng cáo.

Mặc dù các yếu tố trên liên quan đến các vấn đề khác nhau về chất lượng của một sản phẩm và chúng có sức hấp dẫn khác nhau đối với những người hoặc nhóm người khác nhau, nhưng một số yếu tố của Chất lượng là cố định với các nhóm người, có nghĩa là hầu như tất cả mọi người có chung đặc điểm đó đều quan tâm. Một số yếu tố có thể kể ra là:

1. Cơ bản: Chất lượng thiết kế (thông số kỹ thuật/tiêu chuẩn/cấp độ)

2. Đo lường được: Chất lượng của sự phù hợp

3. Người tiêu dùng (thị trường): phù hợp để sử dụng, tuổi thọ, hiệu suất, giá cả, tính sẵn có, giao hàng

4. Vận hành: Chất lượng quản lý, hệ thống và vận hành, giảm thiểu lãng phí và chi phí

5. Bảo tồn: Sử dụng tối ưu tài nguyên—vật liệu và năng lượng

6. Môi trường: Chất thải an toàn, tiếng ồn trong giới hạn cho phép v.v. ô nhiễm không khí và nước ở mức thấp nhất

7. Con người: Chất lượng cuộc sống lao động.

Trong đó: Các yếu tố 1, 4 và 5 cần người sản xuất đặc biệt quan tâm; khía cạnh 2 và 3 ảnh hưởng đến khách hàng, khía cạnh 6 phải là mối quan tâm chung của tất cả mọi người và khía cạnh 7 ảnh hưởng đến những người tham gia vào tổ chức nhà sản xuất, nhà cung cấp.

#### **1.2.4. Hệ thống chất lượng**

##### ***1.2.4.1. Khái niệm về hệ thống chất lượng***

Một hệ thống nói chung bao hàm một tập hợp các yếu tố có liên quan với nhau (bất kể được xác định như thế nào, ví dụ như các cá nhân, bộ phận, nhóm) thể hiện bốn đặc điểm cơ bản: nội dung, cấu trúc, giao tiếp, kiểm soát. Cả bốn đặc điểm này phải được xác định để có thể tạo nên một hệ thống theo nghĩa này. Các đặc điểm phải được mô tả khác nhau cho các hệ thống thực tế để phân biệt về quy mô, thể loại, hoạt động cốt lõi và hoạt động hỗ trợ, quyền và trách nhiệm. Bốn đặc điểm này được giải thích theo ý nghĩa của hệ thống thay vì bằng ngữ nghĩa trong từ điển.

*Nội dung*: Khả năng của hệ thống để xác định và thông qua các mục tiêu cũng như các chiến lược và kế hoạch để đạt được những điều này. Các mục tiêu đặt ra cho hệ thống và các mục tiêu đối với các yếu tố của hệ thống phải được phát triển một cách thích hợp ngay cả trong trường hợp một hệ thống được gộp vào trong một hệ thống lớn hơn. Theo cách đó, hệ thống đó thực sự trở thành một hệ thống con.

*Cấu trúc:* Sự phân hóa giữa các yếu tố về nhiệm vụ, trách nhiệm cũng như quyền hạn (các cấp trong một hệ thống thứ bậc) của các tập hợp con và của các cá nhân khác nhau. Điều này tương ứng với việc phân định các phòng ban hoặc bộ phận khác nhau.

*Giao tiếp:* Chỉ rõ các phương thức giao tiếp giữa các cá nhân trong một tập hợp con, giữa các tập hợp con khác nhau và giữa hệ thống hoặc một tập hợp con cụ thể với thế giới bên ngoài.

*Kiểm soát:* Khả năng sửa đổi bất kỳ hoặc cả ba đặc điểm trước đó bất cứ khi nào cần thiết. Đặc điểm này là quyền hạn trong khi ba đặc điểm trước về cơ bản là trách nhiệm của một hệ thống.

Một hệ thống, trong bất kỳ bối cảnh nào có thể là Hệ thống quản lý hoặc đảm bảo chất lượng hoặc Hệ thống quản lý tài chính, khi bao gồm các đặc điểm nêu trên và phải được hiểu theo bốn thành phần sau:

1. **Tổ chức:** Một nhóm các cá nhân được tích hợp thông qua các giá trị, mối quan tâm và nhiệm vụ chung hoặc được chia sẻ, được hướng dẫn bởi Chính sách chất lượng, trong đó nêu rõ trách nhiệm và quyền hạn của các nhóm/cá nhân khác nhau, đồng thời cũng chỉ rõ bản chất và mức độ tương tác giữa các nhóm đó/cá nhân. (Các nhóm này trên thực tế là các nhóm con của nhóm)

2. Các quy trình được hoạch định và thực hiện bởi các thành phần khác nhau của tổ chức, ví dụ: kiểm định, bảo dưỡng, hiệu chuẩn thiết bị thử nghiệm, đo lường, kiểm định; Kiểm định chất lượng; Đào tạo con người ở các cấp độ khác nhau; Kiểm soát tài liệu cũng như hồ sơ; phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa được thực hiện khi phát hiện sự không phù hợp.

3. Các thủ tục cần tuân thủ khi thực hiện các quy trình khác nhau như lấy mẫu và chuẩn bị vật liệu để thử nghiệm hoặc kiểm tra; tính toán chi phí vòng đời hoặc chỉ số xếp hạng nhà cung cấp, v.v.

4. Nguồn lực phải được triển khai theo các quy trình khác nhau. Nguồn lực đề cập ở đây có thể là các nguồn lực vật chất, nguồn lực công nghệ, nguồn lực con người. Nguồn lực vật chất như nguyên vật liệu, bán thành phẩm, máy móc thiết bị. Nguồn nhân lực gồm những người có đầy

đủ kiến thức, kinh nghiệm và thái độ đúng đắn về lĩnh vực cũng là yếu tố cần thiết. Nguồn lực công nghệ cho phép tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt.

Trên thực tế, hệ thống (Quản lý) chất lượng bao gồm các thành phần cho phép một tổ chức xác định, thiết kế, sản xuất, phân phối và hỗ trợ các sản phẩm và/hoặc dịch vụ nhằm làm hài lòng khách hàng. Các Tiêu chuẩn hoặc Mô hình cho hệ thống chất lượng đã được phát triển qua nhiều năm ở cấp quốc gia cũng như quốc tế.

#### **1.2.4.2. Lịch sử các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng**

Dưới đây là một mục lục ngắn gọn được trình bày dưới dạng sơ lược theo trình tự thời gian về các tiêu chuẩn quan trọng đối với Hệ thống Chất lượng và các tài liệu liên quan.

- MIL-U-9858 cho Hệ thống Chất lượng
- MIL-I-45208 cho Hệ thống Kiểm tra điều dành cho Hoa Kỳ;
- AQAP (Ấn phẩm Đảm bảo Chất lượng Đồng minh) 1, 4, 9 (4 và 9 cho Hệ thống Kiểm tra);
- AQA-1 bao gồm sản xuất, kiểm tra và thử nghiệm;
- Not accepting AQAP, UK đưa ra một loạt ba Tiêu chuẩn Quốc phòng;
- Def. Stan. 05-21, -24 and -29 (chỉ dành cho Kiểm tra);
- AQAP aligned with Def. Stan. Later, BS 5750 xuất hiện vào năm 1979.

Ủy ban ISO (do Canada làm Chủ tịch) đã xem xét nhiều đầu vào quốc gia và quốc tế như IS 10201 (Sổ tay tiêu chuẩn Ấn Độ về Hệ thống đảm bảo chất lượng, xuất bản lần đầu năm 1982) và đưa ra hệ thống ISO 9000 vào năm 1987. Không giống như các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia, ISO không phải là cơ quan chứng nhận. ISO không có chương trình chứng nhận Hệ thống Chất lượng (hoặc bất kỳ hệ thống nào khác) tồn tại trong bất kỳ tổ chức tuân thủ các tiêu chuẩn của nó.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000:1987 bao gồm khá nhiều tiêu chuẩn liên quan đến Hệ thống quản lý chất lượng và các quy trình, thủ tục liên quan. Chúng đã được nhiều quốc gia bao gồm cả Việt Nam áp dụng làm tiêu chuẩn quốc gia. Bộ tiêu chuẩn ban đầu đã trải qua một số sửa đổi, trong một số trường hợp:

- ISO 9000:1987 - Các tiêu chuẩn về quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng - hướng dẫn lựa chọn và sử dụng;

- ISO 9001:1987 - Hệ thống chất lượng - Mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế/phát triển, sản xuất, lắp đặt và bảo dưỡng;

- ISO 9002:1987 - Hệ thống chất lượng - Mô hình đảm bảo chất lượng trong sản xuất và lắp đặt;

- ISO 9003:1987 - Hệ thống chất lượng - Mô hình đảm bảo chất lượng trong kiểm tra và thử nghiệm lần cuối;

- ISO 9004:1987 - Quản lý chất lượng và các yếu tố của hệ thống chất lượng

Trong số ba Tiêu chuẩn 9001, 9002 và 9003 (phiên bản 1994), tiêu chuẩn đầu tiên dành cho các tổ chức tham gia vào toàn bộ các hoạt động từ thiết kế đến phát triển sản phẩm, hệ thống thông qua cài đặt tại địa điểm của khách hàng cho tới bảo dưỡng trong quá trình vận hành. Loại thứ hai dành cho những tổ chức không tham gia vào các hoạt động thiết kế và dịch vụ/bảo trì, và loại thứ ba về cơ bản áp dụng cho các tổ chức chỉ đơn giản là mua sắm sản phẩm, kiểm tra chúng trong quá trình mua sắm, lưu trữ và giao hàng và đảm bảo rằng chất lượng không bị ảnh hưởng trong quá trình lưu trữ tại nhà máy của tổ chức kết thúc.

Năm 2000, khi Tiêu chuẩn được sửa đổi lần thứ hai, tiêu đề Mô hình Hệ thống Đảm bảo Chất lượng đã được thay thế bằng Yêu cầu đối với Hệ thống Quản lý Chất lượng. Cả ba tiêu chuẩn 9001, 9002 và 9003 đã được hợp nhất thành một tiêu chuẩn ISO 9001. Vì vậy, bản sửa đổi năm 2008 của ISO 9001 là một bước khởi đầu lớn về nội dung và cách trình bày. Bản đang có hiệu lực hiện tại là ISO 9000:2015.

## 1.2.5. Chi phí chất lượng

### 1.2.5.1. Khái niệm về chi phí chất lượng

Giá trị của một hệ thống chất lượng được phản ánh trong khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong bối cảnh này, chi phí chất lượng phản ánh việc đạt được hoặc không đạt được trong việc đáp ứng các yêu cầu của sản phẩm hoặc dịch vụ, được xác định từ quan điểm của khách hàng. Những yêu cầu này có thể bao gồm thông số kỹ thuật thiết kế của sản phẩm, hướng dẫn vận hành, quy định của chính phủ, giao hàng kịp thời, quy trình tiếp thị và cam kết bảo dưỡng, trong số những yêu cầu khác.

Các thành phần khác nhau của chi phí chất lượng được xác định dựa trên sự phù hợp hoặc không phù hợp của sản phẩm/dịch vụ. Việc đạt được các yêu cầu, được xác định bởi sự phù hợp của sản phẩm hoặc dịch vụ, bao gồm một thành phần chi phí, được xác định là chi phí phòng ngừa, trong khi sự không phù hợp bao gồm các thành phần chi phí của thâm định và chi phí sai sót (Campanella 1999). Tóm lại, chi phí chất lượng có thể được hiểu là “sự khác biệt giữa chi phí thực tế và chi phí có thể giảm thiểu nếu các sản phẩm và dịch vụ đều phù hợp”.

### 1.2.5.2. Phân loại chi phí chất lượng

#### **Chi phí phòng ngừa (Prevention costs)**

Chi phí phòng ngừa phát sinh trong việc lập kế hoạch, thực hiện và duy trì hệ thống chất lượng để ngăn chặn chất lượng kém của sản phẩm và dịch vụ: bao gồm tiền lương và chi phí phát triển cho thiết kế sản phẩm, thiết kế quy trình và thiết bị, kỹ thuật kiểm soát quy trình, thiết kế hệ thống thông tin và tất cả các chi phí khác liên quan đến việc tạo ra sản phẩm thử nghiệm. Ngoài ra, chi phí liên quan đến giáo dục và đào tạo cũng được bao gồm trong danh mục này. Chi phí phòng ngừa tăng lên khi áp dụng hệ thống chất lượng và có thể chiếm một tỷ lệ đáng kể trong tổng chi phí chất lượng, tuy nhiên, tốc độ của chúng sẽ tăng chậm dần theo thời gian.

#### **Chi phí thẩm định (Appraisal costs)**

Chi phí thẩm định là những chi phí liên quan đến việc đo lường,

đánh giá hoặc kiểm toán các sản phẩm, linh kiện, nguyên liệu đã mua hoặc dịch vụ để xác định mức độ đáp ứng của chúng với các tiêu chuẩn được chỉ định. Những chi phí này bao gồm việc xử lý kiểm tra và thử nghiệm các vật liệu đầu vào cũng như kiểm tra và thử nghiệm sản phẩm ở các giai đoạn sản xuất khác nhau và khi nghiệm thu lần cuối. Các chi phí khác trong danh mục này bao gồm chi phí hiệu chuẩn và bảo trì các dụng cụ, thiết bị đo lường và chi phí vật liệu và sản phẩm tiêu thụ trong một thử nghiệm. Chi phí thẩm định thường xảy ra trong hoặc sau quá trình sản xuất nhưng trước khi sản phẩm được bán cho khách hàng. Do đó, chúng có liên quan đến việc quản lý kết quả, trong khi chi phí phòng ngừa có liên quan đến việc quản lý ý định hoặc mục tiêu. Chi phí thẩm định thường giảm dần theo thời gian vì đã ngăn chặn được nhiều sự không phù hợp của chất lượng sản phẩm.

### **Chi phí sai hỏng, thất bại bên trong doanh nghiệp (Internal failure costs)**

Chi phí sai hỏng, thất bại phát sinh khi sản phẩm, linh kiện, vật liệu và dịch vụ không đáp ứng các yêu cầu về chất lượng trước khi chuyển giao quyền sở hữu cho khách hàng. Những chi phí này sẽ biến mất nếu sản phẩm hoặc dịch vụ đã phù hợp với yêu cầu chất lượng. Chi phí này bao gồm xử lý phế liệu và chi phí làm lại nguyên vật liệu, nhân công và chi phí chung liên quan đến sản xuất, sửa chữa các thiết bị không phù hợp, có thể bao gồm các hoạt động sản xuất bổ sung như mài lại đường kính ngoài của một bộ phận có kích thước quá lớn. Khi một hệ thống chất lượng tổng thể được triển khai và có hiệu lực theo thời gian, chi phí sai sót bên trong sẽ giảm xuống, dẫn đến các vấn đề phát sinh được ngăn chặn.

### **Chi phí sai hỏng, thất bại bên ngoài doanh nghiệp (External failure costs)**

Chi phí sai hỏng, thất bại bên ngoài phát sinh khi sản phẩm không hoạt động tốt sau khi quyền sở hữu được chuyển giao cho khách hàng hoặc dịch vụ được cung cấp. Nếu không có vấn đề gì phát sinh, chi phí này sẽ không tồn tại. Những chi phí này bao gồm những chi phí do khiếu nại của khách hàng, bao gồm chi phí điều tra và điều chỉnh, và những chi



phí liên quan đến việc tiếp nhận, xử lý, sửa chữa và thay thế các sản phẩm không phù hợp. Phí bảo hành (lỗi sản phẩm trong thời gian bảo hành) và chi phí trách nhiệm sản phẩm (chi phí do kiện tụng trách nhiệm sản phẩm) cũng thuộc danh mục này. Chi phí thất bại bên ngoài sẽ giảm khi thực hiện thành công hệ thống kiểm soát chất lượng.

### **Chi phí thất bại ẩn**

Một phần đáng kể của chi phí thất bại là “ẩn”. Chúng bao gồm thời gian quản lý và kỹ thuật liên quan đến việc xác định nguyên nhân và xác định các hành động khắc phục liên quan đến lỗi. Thời gian ngừng hoạt động của dây chuyền, sự cần thiết phải tăng lượng hàng tồn kho, giảm công suất khả dụng và đơn đặt hàng bị mất do chất lượng kém là những ví dụ về chi phí mà hệ thống kế toán không dễ dàng theo dõi. Do đó, những gì thường được báo cáo là chi phí thất bại chỉ là một phần nhỏ của chi phí thất bại thực sự.

#### **1.2.5.3. Tầm quan trọng của quản lý chi phí chất lượng**

Trong các tài liệu về chất lượng, người ta thường khẳng định rằng tổng chi phí chất lượng là rất đáng kể, điển hình là từ 10 – 40% doanh thu. Đây là lý do tại sao những chi phí này còn được gọi là "nhà máy ẩn" hoặc "vàng trong mỏ". Chúng tôi tin rằng những con số này có thể cao hơn nhiều, đặc biệt nếu tính đến các chi phí vô hình trong một nền kinh tế mà khía cạnh phi chính thức có trọng số khá lớn so với khía cạnh chính thức.

Chi phí vô hình ở khắp mọi nơi. Điều này có thể dễ dàng nhận thấy bằng cách xem xét sự phát triển của lý thuyết chi phí chất lượng từ trước 'thời đại TQM' cho đến nay.

#### **(a) Tầm quan trọng của chi phí chất lượng trong quá khứ (Trước khi triết lý TQM - Quản lý chất lượng toàn diện được giới thiệu)**

Chi phí chất lượng bao gồm chi phí của bộ phận chất lượng (bao gồm cả bộ phận kiểm tra), chi phí loại bỏ, sửa chữa, làm lại và chi phí khiếu nại.

Các công ty đã nhận thức được sự phân chia chi phí chất lượng ở

trên và hiểu rằng phòng ngừa tốt hơn kiểm tra và việc tăng chi phí phòng ngừa là phương tiện để giảm tổng chi phí chất lượng. Tuy nhiên, hầu hết các công ty đã không giải quyết một cách có hệ thống hoặc toàn bộ (nghĩa là trong tất cả các quy trình trong công ty) với những chi phí này.

### **(b) Thời đại TQM (Quản lý chất lượng toàn diện)**

Chi phí chất lượng được hiểu là tất cả các chi phí liên quan đến việc đảm bảo rằng các sản phẩm được sản xuất ra hoặc các dịch vụ được cung ứng phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng và các chi phí liên quan đến các sản phẩm, dịch vụ không phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng. Nói cách khác, chi phí chất lượng là tổng số tiền mà một tổ chức hoặc doanh nghiệp phải bỏ ra để duy trì và nâng cao chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ cung cấp. Đây không chỉ bao gồm các chi phí trực tiếp như việc kiểm tra chất lượng và sửa chữa sản phẩm không đạt yêu cầu, mà còn bao gồm các chi phí gián tiếp như mất mát doanh thu do sản phẩm không chất lượng gây ra, chi phí liên quan đến việc duy trì hình ảnh thương hiệu và chi phí phát triển quy trình sản xuất.

Một số ví dụ về chi phí chất lượng bao gồm:

– Chi phí kiểm tra chất lượng: Bao gồm chi phí của quá trình kiểm tra, kiểm soát chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ trước khi chúng được phát hành ra thị trường.

– Chi phí sửa chữa: Chi phí phát sinh từ việc sửa chữa hoặc cải thiện sản phẩm để đảm bảo chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn.

– Chi phí đào tạo: Để đảm bảo nhân viên có đủ kỹ năng và hiểu biết để sản xuất hoặc cung cấp sản phẩm/dịch vụ chất lượng cao.

– Chi phí không chất lượng: Bao gồm mất mát doanh thu do sản phẩm không đạt yêu cầu, chi phí đền bù cho khách hàng, và chi phí liên quan đến quản lý khiếu nại từ phía khách hàng.

– Chi phí hậu kiểm: Bao gồm chi phí liên quan đến việc theo dõi và đánh giá chất lượng sau khi sản phẩm đã được phát hành ra thị trường để phát hiện và sửa lỗi.

Tổng chi phí chất lượng thường được xem xét như một phần quan trọng của chi phí tổng thể của một tổ chức và thường cần được quản lý

hiệu quả để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được mong đợi của khách hàng.

### 1.3. MỐI LIÊN HỆ GIỮA NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

#### 1.3.1. Quan điểm truyền thống về năng suất và chất lượng

Quan điểm truyền thống cho rằng nâng cao chất lượng sẽ làm tăng chi phí sản xuất, giá cả, từ đó dẫn đến năng suất suy giảm. Các định nghĩa về chất lượng và năng suất cho thấy cả hai có những đặc điểm chung nhất định, ví dụ như việc nhấn mạnh đến đầu ra và đầu vào của quá trình sản xuất. Sự khác biệt nằm ở chỗ năng suất tập trung đến hiệu suất (tối đa số lượng đầu ra với một đơn vị đầu vào), trong khi chất lượng tập trung đến chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Câu hỏi đặt ra là hai cách tiếp cận này có tương thích với nhau không? Như Deming (1986) cho rằng chất lượng và sản xuất là hai mục tiêu xung đột với nhau, không thể tồn tại đồng thời. Nhà sản xuất sẽ phải lựa chọn theo đuổi một trong hai mục tiêu đó. Nếu thúc đẩy chất lượng sản phẩm, nhà máy sẽ suy giảm năng lực sản xuất, và ngược lại nếu thúc đẩy sản xuất, chất lượng của đầu ra sẽ bị ảnh hưởng. Xung đột giữa năng suất và chất lượng trong ngành dịch vụ thậm chí còn phức tạp hơn bởi chất lượng dịch vụ thường khó định lượng và đo lường hơn.

Xung đột giữa năng suất và chất lượng có thể xảy ra trong quá trình quản lý và sản xuất, và đòi hỏi sự cân nhắc và quản lý thông minh. Dưới đây là một số nguyên nhân và cách giải quyết xung đột giữa năng suất và chất lượng:

- Áp lực thời gian: Áp lực hoàn thành công việc nhanh chóng có thể dẫn đến việc bỏ qua các bước kiểm tra chất lượng để đảm bảo nhanh chóng.

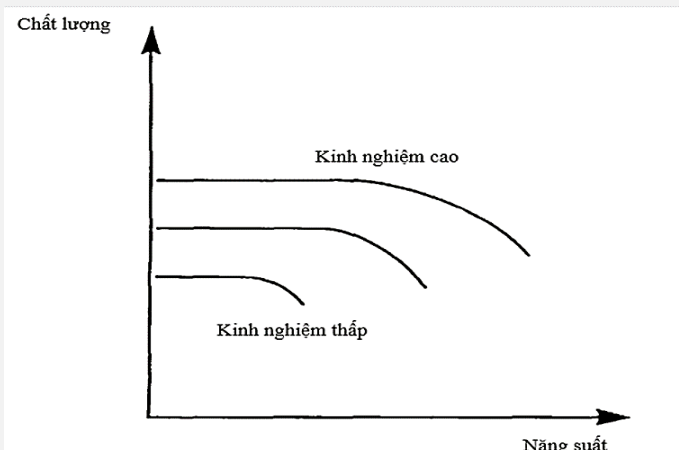
- Áp lực về giá thành: Đôi khi, cắt giảm chi phí và tối ưu hóa năng suất có thể dẫn đến việc sử dụng nguyên liệu kém chất lượng hoặc giảm thiểu kiểm tra chất lượng.

- Chưa quen thuộc với quy trình: Những thay đổi trong quy trình sản xuất hoặc sự phát triển của sản phẩm mới có thể gây ra sự bất ổn và ảnh hưởng đến cả năng suất và chất lượng.

- Khả năng của nhân viên: Khi nhân viên không được đào tạo hoặc cung cấp công cụ và tài liệu cần thiết, họ có thể không thể thực hiện công việc một cách hiệu quả, ảnh hưởng đến cả năng suất và chất lượng.

Xung đột giữa năng suất và chất lượng có thể được giải quyết thông qua một quá trình quản lý thông minh và tập trung vào sự cân nhắc giữa hai yếu tố này để đảm bảo sự cân bằng giữa chúng.

Mặc dù có những phát biểu ủng hộ mối liên hệ tích cực giữa chất lượng và năng suất, nhưng vẫn có những trường hợp tồn tại mối quan hệ nghịch đảo giữa các biến số này. Sự khác biệt này bắt nguồn từ các định nghĩa đa dạng về các biến này và bản chất của hoạt động cụ thể. Ví dụ, Maani và K. E. (1989), trong một nghiên cứu thực nghiệm về hoạt động thủ công (sử dụng nhiều lao động) đã tìm thấy mối quan hệ nghịch đảo giữa chất lượng và năng suất. Trong đó, chất lượng được đo lường bằng việc sản xuất bị loại bỏ và lãng phí (chất lượng bên trong) trong khi năng suất được đo bằng giờ lao động. Mối quan hệ này thể hiện rõ ràng hơn trong các tác vụ thủ công như đánh máy, bấm phím và sắp xếp trong đó sự gia tăng năng suất (tức là tốc độ), vượt quá một mức nhất định, sẽ dẫn đến chất lượng giảm mạnh (tức là lỗi). Điều này giải thích tại sao các ngành dịch vụ có bản chất là thâm dụng lao động, thường được coi là kém năng suất hơn. Hình 1.5 cho thấy ảnh hưởng của năng suất đến chất lượng đối với các hoạt động thủ công và các cấp độ kinh nghiệm khác nhau.



**Hình 1.5. Mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng**

Như biểu đồ gợi ý, đối với bất kỳ cấp độ kinh nghiệm nào, chất lượng sẽ được duy trì khi năng suất được tăng lên đến một điểm nhất định. Ngoài điểm đó, chất lượng giảm mạnh. Hiệu ứng này rõ ràng hơn đối với các nhà khai thác thiếu kinh nghiệm vì sự sụt giảm chất lượng đạt được sớm hơn và sự suy giảm xảy ra với tốc độ mạnh hơn. Một ví dụ khác về mối quan hệ nghịch đảo giữa chất lượng và năng suất đã được Maani và K. E. quan sát thấy trong một nghiên cứu về một nhà sản xuất kem. Ở đó, một trong những kích thước của chất lượng là mật độ kem, được đo bằng tỷ lệ của các thành phần liên quan đến lượng không khí trong kem. Mật độ tốt (chất lượng tốt hơn) có thể đạt được bằng cách xử lý chậm (năng suất thấp hơn) cho phép một lượng không khí mong muốn vào kem. Mặt khác, chế biến kem nhanh (năng suất cao) sẽ tạo ra kem có tỷ trọng thấp (chất lượng kém) với năng suất cao hơn. Do đó, ở đây, chất lượng cao hơn tương ứng với năng suất thấp hơn. Điều này có thể được gọi là năng suất giới hạn quá trình. Các nghiên cứu trên, mặc dù không kết luận, chỉ ra một lĩnh vực thú vị và quan trọng để nghiên cứu thêm về mối quan hệ đánh đổi giữa hai biến số này.

### **1.3.2. Quan điểm về quản lý năng suất và chất lượng tích hợp**

#### **1.3.2.1. Chất lượng cải thiện năng suất**

Nghiên cứu của Deming chỉ ra rằng chất lượng được cải thiện sẽ dẫn đến năng suất cao hơn, từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn. Năng suất của hệ thống sản xuất có tác động mạnh mẽ đến việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cho người tiêu dùng. Trong một cuộc khảo sát về mối quan hệ giữa hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng suất của nhà máy với sự hài lòng của khách hàng, nghiên cứu đã chứng minh hoạt động quản lý chất lượng có liên quan trực tiếp tới sự hài lòng của khách hàng. Tác giả cũng cho rằng việc thiết kế một hệ thống tối ưu sẽ giúp công ty phát triển và sản xuất sản phẩm nhanh hơn, giảm thiểu chi phí và loại bỏ những thay đổi kỹ thuật.

Chất lượng và năng suất không loại trừ lẫn nhau. Những cải tiến về chất lượng có thể trực tiếp làm tăng năng suất và các lợi ích khác. Nhiều dự án vẫn có thể cải tiến chất lượng với cùng một lực lượng lao động,

cùng một chi phí hay cũng không đầu tư vào trang thiết bị mới. Bằng chứng cho thấy ngày càng có nhiều tập đoàn nhận ra tầm quan trọng và sự cần thiết của việc cải tiến chất lượng trong môi trường cạnh tranh trên toàn thế giới. Cải tiến chất lượng không giới hạn ở tiêu chuẩn sản phẩm hay dịch vụ; nó cũng liên quan đến chất lượng vốn có của cả hệ thống. Việc ngăn ngừa các khiếm khuyết về sản phẩm, dịch vụ và quy trình cần thực hiện ngay khi sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ được cung cấp.

Hayes (1981) dựa trên một nghiên cứu toàn diện về các triết lý và kỹ thuật sản xuất của Nhật Bản, kết luận rằng "các điều kiện tương tự thúc đẩy hoạt động sản xuất không có khiếm khuyết cũng làm tăng năng suất". Đó là, một thiết kế sản phẩm đơn giản và dễ làm nên giảm thiểu khiếm khuyết và đồng thời tăng năng suất. Tương tự như vậy, một quá trình sản xuất và thiết bị được cải tiến sẽ dẫn đến chất lượng và năng suất được cải thiện. Ngoài ra, việc đào tạo công nhân và bảo trì phòng ngừa nghiêm ngặt được kỳ vọng sẽ dẫn đến những cải tiến đồng thời về chất lượng và năng suất. Việc đào tạo công nhân và bảo trì phòng ngừa nghiêm ngặt được kỳ vọng sẽ dẫn đến những cải tiến đồng thời về chất lượng và năng suất.

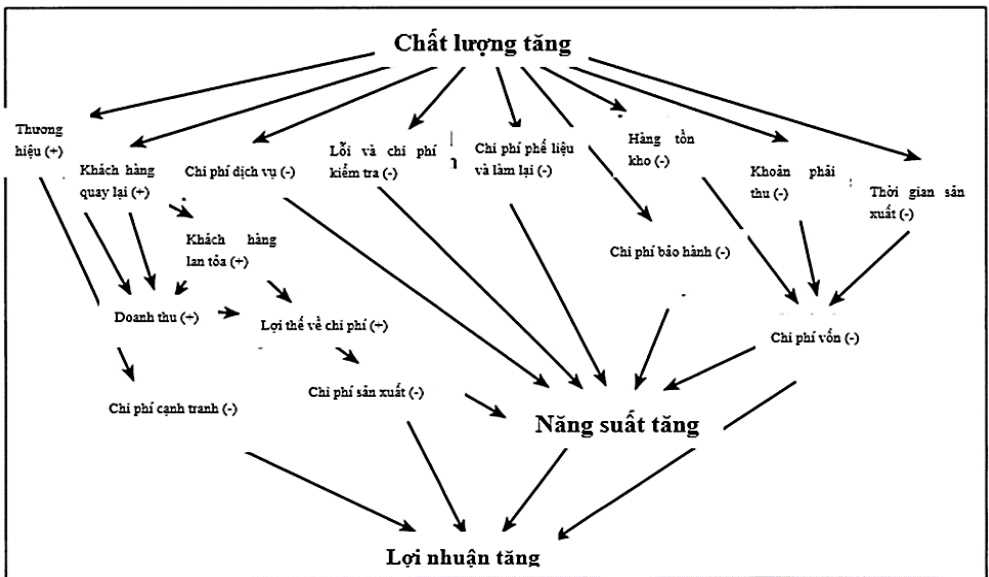
Tương tự như vậy, Garvin (1984) trong nghiên cứu của mình về các nhà sản xuất máy điều hòa không khí trong phòng đã quan sát thấy rằng các công ty có chất lượng cao nhất có năng suất cao gấp 5 lần (được đo bằng số giờ lao động trực tiếp lắp ráp trên mỗi đơn vị) so với các công ty có chất lượng kém nhất. Các công ty này có công nghệ tương tự và cường độ vốn tương đương.

Bằng chứng trên chỉ ra rằng chất lượng dựa trên sản xuất tốt hơn dẫn đến sản lượng cao hơn mà không làm tăng chi phí tương ứng. Điều này là do với ít sản phẩm lỗi hơn, sẽ có ít công đoạn làm lại hoặc phế liệu hơn, đồng thời có ít nhân viên kiểm tra và hệ thống phát hiện và sửa chữa các sản phẩm không đạt tiêu chuẩn hơn. Nhìn chung, cũng như trong hệ thống Just-in-Time, sự hài hòa giữa chất lượng và năng suất trở nên rõ ràng khi cả hai đều được coi là hoạt động không lãng phí. Một lần nữa, nếu năng suất được định nghĩa là tỷ lệ đầu ra không có khiếm khuyết so với đầu vào, thì mối quan hệ tác động tích cực giữa chất lượng và năng suất trở nên rõ ràng. Nếu nguyên tắc này được tuân thủ, thông lệ phổ

biến là giảm chất lượng để đáp ứng tiên độ sản xuất sẽ bị loại bỏ vì lợi thế cạnh tranh lâu dài của công ty.

Mối liên hệ giữa năng suất, chất lượng và lợi nhuận - "bộ ba cùng tăng" - được thể hiện bằng đồ thị trong hình 1.6. Hình vẽ bắt đầu với chất lượng, được định nghĩa là làm mọi thứ ngay từ đầu và làm những điều khách hàng cần và muốn.

Nếu chất lượng được cải thiện theo nghĩa này, nó có thể có tác động tích cực đến doanh thu (phần bên trái của hình), chi phí (phần giữa) và vốn sử dụng (phần bên phải). Khi chức năng và độ tin cậy được cải thiện, chúng sẽ nâng cao hình ảnh trên thị trường, giữ chân khách hàng và chia sẻ khách hàng (tức là phần trăm khách hàng mua một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định được sản xuất từ một nhà cung cấp cụ thể).



**Hình 1.6. Mối liên hệ giữa chất lượng, năng suất và lợi nhuận**

*Nguồn: Gummesson, E. (1998)*

Những thay đổi này kích thích tăng trưởng khối lượng bán hàng, phân biệt nhà cung cấp với đối thủ cạnh tranh và làm cho nhà cung cấp ít phụ thuộc hơn vào cạnh tranh về giá. Chi phí dịch vụ cho máy móc giảm xuống, và chi phí kiểm tra, thử nghiệm, làm lại, phế liệu, khiếu nại và bảo hành cũng vậy. Vốn sử dụng giảm do lượng hàng dự trữ cần ít hơn;

các khoản phải thu giảm do thanh toán đến sớm hơn và ít bị chậm thanh toán hơn vì có khiếu nại; và thời gian xử lý giảm yêu cầu ít tài nguyên hơn. Khi dòng tiền trở nên nhanh hơn, tiền có thể được sử dụng ở nơi khác và giảm chi phí vốn. Cải thiện năng suất trở thành một tiền đề cho lợi nhuận và một số yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận thông qua tăng doanh thu.

### **1.3.2.2. Chất lượng đáp ứng sự hài lòng của người tiêu dùng**

Shewhart định nghĩa chất lượng là việc tạo ra giá trị cho khách hàng. Juran (1999) phân biệt giữa chất lượng là không có khiếm khuyết và chất lượng là sự hài lòng của khách hàng. Dean và Bowen (1994) cho rằng trong Quản lý chất lượng toàn diện, có ba nguyên tắc cơ bản và các phương pháp kỹ thuật tương ứng. Những nguyên tắc này là: (1) tập trung vào khách hàng, (2) cải tiến liên tục và (3) làm việc theo nhóm.

Các doanh nghiệp sản xuất và cung ứng dịch vụ hiện nay vẫn sử dụng sự hài lòng của khách hàng làm thước đo chất lượng. Trong Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige, sự hài lòng của khách hàng có vị trí quan trọng, là một trong những mục tiêu chính của hệ thống quản lý chất lượng.

Hiệu nhu cầu và mong đợi của khách hàng là điều cần thiết để có thể cạnh tranh và duy trì công việc kinh doanh. Một tổ chức phải cung cấp cho khách hàng của mình một sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng, đáp ứng nhu cầu giá cả, vận chuyển, và chăm sóc. Để đạt được điều này, các doanh nghiệp cần liên tục kiểm tra hệ thống chất lượng của mình để xem liệu nó có đáp ứng được các nhu cầu và mong đợi của khách hàng hay không.

#### **Nhận thức của khách hàng về chất lượng**

Một trong những khái niệm cơ bản của TQM là cải tiến quy trình liên tục. Một cuộc khảo sát của Hiệp hội Chất lượng Hoa Kỳ (ASQ) về nhận thức của người dùng về các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc mua hàng theo thứ tự ưu tiên sau:

##### **1. Hiệu suất**



2. Tính năng
3. Dịch vụ
4. Bảo hành
5. Giá cả
6. Danh tiếng

*Hiệu suất:* Hiệu suất liên quan đến “sự khả dụng”— cụm từ chỉ ra rằng sản phẩm và dịch vụ đã sẵn sàng cho khách hàng sử dụng tại thời điểm bán hàng. Các yếu tố cân nhắc khác là (1) tính khả dụng, là khả năng một sản phẩm hoạt động khi cần thiết; (2) độ tin cậy, không bị hỏng hóc theo thời gian; và (3) khả năng bảo trì, dễ dàng vận hành sản phẩm.

*Tính năng:* Các tính năng hoặc thuộc tính có thể nhận dạng của sản phẩm hoặc dịch vụ là tâm lý, thời gian, đạo đức, và công nghệ. Tính năng là đặc điểm phụ của sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, chức năng chính của ô tô là di chuyển, trong khi tính năng có thể là hệ thống âm thanh trên ô tô đó.

*Dịch vụ:* Dịch vụ khách hàng giúp các doanh nghiệp mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng. Tuy nhiên, dịch vụ khách hàng là một thứ vô hình—được cấu thành từ nhiều yếu tố, tất cả đều nhằm mục đích thay đổi nhận thức của khách hàng. Đặc điểm vô hình là những đặc điểm không thể định lượng được, nhưng đóng góp rất lớn vào sự hài lòng của khách hàng. Việc cung cấp dịch vụ khách hàng khác và khó hơn chất lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp luôn không ngừng tìm kiếm và tìm cách cải tiến dịch vụ, ngay cả khi khách hàng của họ không phàn nàn.

*Bảo hành:* Bảo hành chính là lời hứa công khai của một tổ chức, đảm bảo chất lượng cho sản phẩm. Bảo hành buộc doanh nghiệp phải tập trung vào định nghĩa của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Doanh nghiệp phải xác định các đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ và tầm quan trọng của khách hàng đối với từng đặc điểm đó. Bảo hành khuyến khích khách hàng mua dịch vụ bằng cách giảm rủi ro khi quyết định mua hàng và tạo ra nhiều doanh thu hơn bằng cách nâng cao sự trung thành của khách hàng hiện tại.

*Giá cả:* Khách hàng ngày nay sẵn sàng trả giá cao hơn để có được

giá trị tốt. Khách hàng liên tục đánh giá sản phẩm và dịch vụ của một tổ chức so với sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh để xác định bên mang lại giá trị lớn nhất. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh, khái niệm về giá trị của mỗi khách hàng liên tục thay đổi. Doanh nghiệp cần phải nỗ lực liên tục để xác định, và cập nhật quan điểm của khách hàng về giá trị liên quan đến từng sản phẩm và dịch vụ.

*Uy tín:* Sự hài lòng toàn diện dựa trên toàn bộ trải nghiệm của khách hàng với tổ chức, không chỉ ở sản phẩm. Trải nghiệm tốt sẽ ấn tượng cho 6 người trong khi trải nghiệm xấu tác động tới 15 người; do đó, càng khó tạo được tiếng tăm thuận lợi.

Khách hàng sẵn sàng trả giá cao cho một thương hiệu nổi tiếng hoặc đáng tin cậy và thường trở thành khách hàng trọn đời. Bởi vì chi phí để giành được một khách hàng mới cao gấp 5 lần so với chi phí để giữ một khách hàng hiện tại, nên việc giữ chân khách hàng là một chiến lược kinh tế quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. Mặc dù rất khó để một tổ chức định lượng sự hài lòng của khách hàng, nhưng rất dễ định lượng tỷ lệ giữ chân khách hàng. Đầu tư vào việc giữ chân khách hàng có thể là một cách tiếp cận hiệu quả hơn so với việc tập trung giảm chi phí hoạt động.

### ***1.3.2.3. Đảm bảo chất lượng trong thiết kế và kiểm soát quy trình sản xuất***

Theo Olian và Rynes (1991), TQM là một cách tiếp cận có hệ thống đối với thực tiễn quản lý, đòi hỏi những thay đổi trong quy trình tổ chức, ưu tiên chiến lược, niềm tin, thái độ và hành vi cá nhân. Với yêu cầu ngày càng tăng của khách hàng, việc theo đuổi chất lượng tiêu chuẩn cao đã trở thành một trong những mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp hiện đại. Doanh nghiệp nếu muốn đứng top đầu thì phải cạnh tranh trong lĩnh vực quản lý chất lượng. Nó liên quan đến chất lượng của tổ chức, toàn bộ hệ thống thông tin, các giai đoạn thiết kế, khía cạnh công nghệ, cũng như chất lượng cá nhân khi tạo ra sản phẩm cuối cùng theo từng giai đoạn và duy trì thời gian thực hiện đơn hàng. Để đáp ứng yêu cầu chất lượng của sản phẩm cuối cùng, chất lượng phải đạt được ở mọi công đoạn sản xuất

Triết lý về chất lượng truyền thống nhấn mạnh việc tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, trao quyền cho nhân viên và ra quyết định dựa trên dữ liệu. Động lực của triết lý này bắt nguồn từ việc thiết kế hệ thống sản phẩm và dịch vụ phù hợp với mong đợi của khách hàng, cùng với việc tập trung chất lượng trong tất cả các giai đoạn phát triển, sản xuất và phân phối. Cách tiếp cận này lấy quy trình làm trung tâm và nhấn mạnh việc giảm thiểu thay đổi cũng như cải tiến chức năng sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng.

#### ***1.3.2.4. Vai trò của chất lượng trong vòng đời sản phẩm***

Quản lý chất lượng toàn diện có nghĩa là quản lý chất lượng trong tất cả chức năng của doanh nghiệp, một quá trình từ đầu đến cuối tích hợp với nhau ở tất cả các giai đoạn. Đó là cách tiếp cận hệ thống bao gồm các chức năng trong vòng đời sản phẩm, chẳng hạn như (1) thiết kế, (2) lập kế hoạch, (3) sản xuất, (4) phân phối và (5) dịch vụ tại hiện trường.

Vòng đời của một sản phẩm có thể được hiểu theo bốn giai đoạn và mỗi giai đoạn có một số quy trình liên quan. Trên thực tế, các quy trình gắn liền với sản phẩm không thể tách rời.

1) Mô hình hoặc sứ mệnh: Được phát triển trước khi thiết kế sản phẩm, nhằm nắm bắt ý định đằng sau việc thiết kế và sản xuất sản phẩm. Để đạt được điều này, chúng tôi thường đưa vào một số thông số hiệu suất hoặc đặc điểm chức năng, một số thông số này có thể được định lượng một cách thuận tiện trong khi một số thông số khác có thể chỉ là định tính. Hiệu suất dự định của ô tô có thể được nêu dưới dạng một số thông số hiệu suất như tốc độ trung bình hoặc tốc độ tối đa có thể đạt được, mức tiêu thụ nhiên liệu trên mỗi dặm, tính năng an toàn, cảm giác thoải mái, v.v.

2) Thiết kế: Được phát triển về mặt yêu cầu hoặc thông số kỹ thuật vật lý hoặc hóa học hoặc thậm chí sinh học, thường được gọi là thông số chất lượng của vật liệu, quy trình, kiểm tra và thử nghiệm, kiểm soát, v.v. cần được đáp ứng trong quá trình sản xuất. Trên thực tế, thiết kế xác định các yêu cầu về các tham số quy trình như tốc độ nạp của vật liệu đang xử lý vào máy hoặc sự liên kết giữa các hàm của máy hoặc thời gian diễn ra

một quá trình xử lý nhất định, v.v. Thiết kế cũng chỉ định thực hiện kiểm tra ở các giai đoạn khác nhau.

3) Sản xuất: Các hoạt động biến đầu vào ban đầu cùng với đầu vào ở các giai đoạn trung gian thành sản phẩm cuối cùng. Thông thường, đây là một quy trình đa trạng thái trong đó đầu ra ở cuối bất kỳ giai đoạn nào phụ thuộc vào đầu ra của (các) giai đoạn trước đó. Kế hoạch quy trình sẽ quan tâm đến các yêu cầu thiết kế cùng với hiệu suất của sản phẩm. Bằng cách đó, chế tạo hoặc sản xuất có mối liên hệ lớn với kỹ thuật, kiểm tra, kiểm soát chất lượng và các chức năng liên quan.

4) Việc sử dụng hoặc triển khai sản phẩm cuối cùng có thể đã hoặc chưa được tính toán trong giai đoạn thiết kế có thể dẫn đến trục trặc hoặc thất bại. Hiệu suất thực tế của sản phẩm được tiết lộ khi sản phẩm được sử dụng tại một thời điểm hoặc trong một khoảng thời gian, tùy thuộc vào mục đích cụ thể.

### **1.3.3. Sự kết nối và cân bằng giữa năng suất và chất lượng**

#### ***1.3.3.1. Mối liên hệ giữa chất lượng và năng suất***

##### **a) Mối liên hệ**

Midas (1981) cho rằng chìa khóa để cải thiện năng suất chính là nâng cao chất lượng. Có nhiều người quan niệm rằng để có chất lượng cao cần đầu tư lớn, do vậy giá thành sẽ cao hơn: đây là một nhận thức sai lầm về chất lượng. Feigenbaum (1979) ước tính rằng chất lượng kém có thể làm giảm 15 – 40% năng lực sản xuất của nhà máy. Cole (1981) đã tiết lộ trong nghiên cứu của mình rằng cứ 10 công nhân tại các nhà máy lắp ráp ô tô ở Hoa Kỳ thì có 1 người tham gia sửa chữa các chi tiết không đạt tiêu chuẩn, dẫn đến kết quả chi phí tăng đáng kinh ngạc cho sửa chữa, kiểm tra lại, phải ngừng hoạt động để xử lý các bộ phận không đạt tiêu chuẩn.

##### **b) Sự song hành giữa năng suất và chất lượng**

Khả năng cân bằng năng suất và chất lượng, mục tiêu, nguồn lực và kết quả mong đợi ở cấp độ cá nhân và tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt trong việc đạt được sự hài lòng của khách hàng và cải thiện hiệu suất.

Năng suất và chất lượng được kết nối thông qua quá trình thiết lập mục tiêu của tổ chức, xác định các nguồn lực sẽ được phân bổ cho các dự án, thông qua các biện pháp đo lường hiệu suất và mối quan hệ giữa đầu vào, quy trình với đầu ra. Một cách tiếp cận để cân bằng kết quả năng suất và chất lượng là sử dụng Ma trận đánh giá năng suất và chất lượng (PAQAM) được trình bày trong Hình 1.7. Dưới đây là các bước triển khai PAQAM trong môi trường làm việc.

*Bước 1:* Phân tích môi trường hiện tại, tập trung vào điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, các vấn đề về chất lượng và năng suất; phân loại quy trình làm việc theo hỗn hợp sản phẩm, thủ tục, mục tiêu, hoạt động cụ thể.

*Bước 2:* Phát triển hệ thống cải tiến liên tục để quản lý các thành phần đầu vào và đầu ra của công việc.

*Bước 3:* Đào tạo nhân viên quản lý năng suất và chất lượng, giải quyết vấn đề, cung cấp cơ sở sử dụng các nguồn lực.

*Bước 4:* Phát triển phương pháp đo lường năng suất và chất lượng ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Năng suất có thể được đo bằng tỷ lệ giữa tổng đầu ra trên tổng đầu vào theo giá trị thực. Chất lượng có thể đo bằng phần trăm lỗi, chi phí lỗi, chi phí thâm định và phòng ngừa.

*Bước 5:* Phân loại các thước đo năng suất và chất lượng ở bước 4 theo các loại chính: kém, khá, tốt và xuất sắc. Biểu thị giá trị trong ma trận PAQAM.

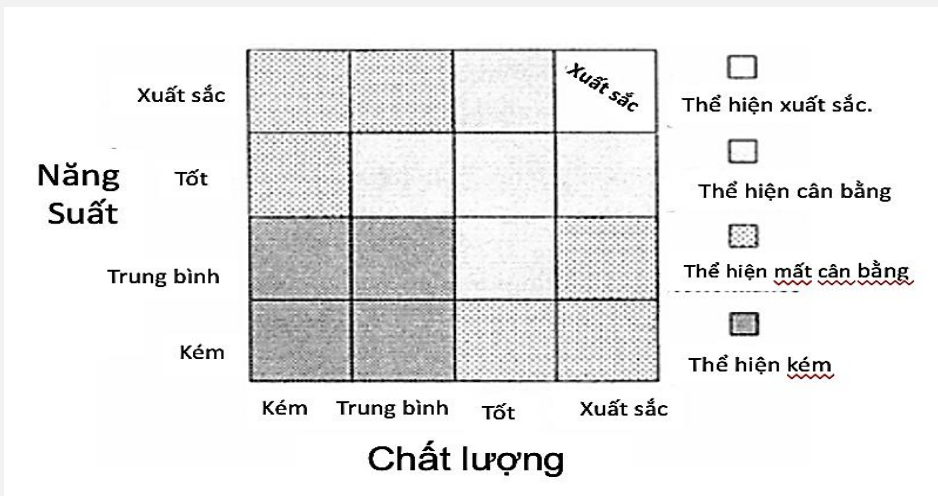
*Bước 6:* Phân tích nguyên nhân, xác định lý do xuất hiện hiệu suất cụ thể tại mỗi khu vực. Thực hiện cải tiến, sửa chữa và chuyển cá nhân hoặc công việc thực hiện kém sang khu vực xuất sắc. Các chiến lược khắc phục năng suất kém:

- Tư vấn và đưa phản hồi liên tục về mức năng suất.
- Giúp cá nhân làm việc kém hiệu quả nắm được tình trạng công việc của mình.
- Đào tạo lớp học cần thiết để khắc phục sự thiếu hụt về trình độ kỹ năng.

- Đào tạo tại chỗ (huấn luyện) để khắc phục kỹ năng còn yếu.
- Kết hợp kỹ năng với công việc phù hợp. Luân chuyển nhiệm vụ công việc.
- Sử dụng nhân viên có kinh nghiệm, thành tích cao để đào tạo những cá nhân có thành tích kém.
- Chấp nhận những cá nhân có thành tích kém, điều chỉnh năng suất thấp bằng các bước cải tiến dần dần.
- Kịp thời khen thưởng nếu có cải tiến thích hợp.

*Bước 7:* Theo dõi các vấn đề định kỳ. Đào tạo mỗi cá nhân trong tổ chức sử dụng PAQAM để đánh giá năng suất cá nhân và hồ sơ chất lượng.

PAQAM có thể được sử dụng để đánh giá năng suất và vị trí chất lượng định kỳ ở cấp độ cá nhân, nhiệm vụ công việc, bộ phận hoặc tổ chức. Việc cân bằng mục tiêu năng suất chất lượng, cần phân bổ nguồn lực và sản lượng dự kiến ở tất cả các cấp. Năng suất và chất lượng đi đôi với nhau; cái này không thể có được nếu không có cái kia. Loại bỏ quan điểm cho rằng không thể tăng năng suất và chất lượng đồng thời. Việc tăng năng suất và cải thiện chất lượng là hoàn toàn có thể thực hiện nếu có cam kết và thực hiện hai mục tiêu cùng lúc.



**Hình 1.7.** Ma trận Năng suất và Đánh giá chất lượng PAQAM

### **1.3.3.2. Ảnh hưởng của chất lượng đến năng suất**

#### **1.3.3.2.1. Ảnh hưởng của chất lượng đến chi phí và năng suất**

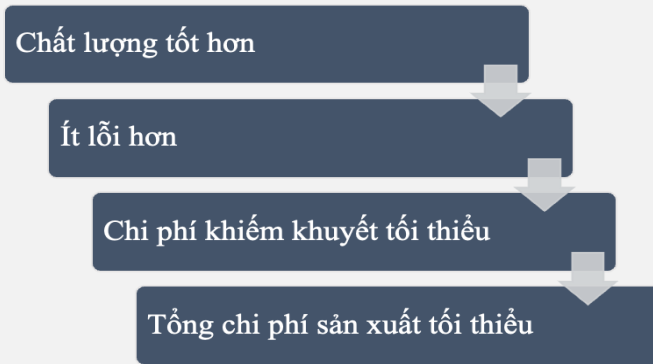
Các tổ chức vận hành nguyên tắc quản lý năng suất và chất lượng nhằm tối đa hóa lợi nhuận hoặc lợi tức đầu tư. Khả năng dẫn đầu thị trường, dẫn đầu về chi phí, tạo sự khác biệt cho sản phẩm cũng như ưu thế kinh doanh chính là những trọng tâm của hầu hết các doanh nghiệp với hai mục tiêu là rút ngắn chu kỳ sản xuất và giảm thiểu phế liệu, chi phí vận hành, v.v. Bằng cách cải thiện năng suất chất lượng, doanh nghiệp nỗ lực tạo ra một môi trường an toàn, mang lại cho người tiêu dùng những sản phẩm chất lượng hơn và giá thấp hơn.

Mohanty (1982) đã chỉ ra các kỳ vọng khác nhau của các bên liên quan. Ví dụ, mong muốn của người lao động đó chính là mức lương cao hơn, giá trị cá nhân, tinh thần được cải thiện, quyền lợi cũng như mức hài lòng về công việc, v.v. Để thỏa mãn những mong muốn này, các doanh nghiệp phải tốn một lượng lớn tiền bạc. Tuy nhiên, việc tạo ra các giá trị thông qua chuyển đổi nguồn lực sẽ mang lại sự hài lòng cho các bên liên quan.

Cải thiện năng suất chất lượng sẽ giúp tạo ra nhiều giá trị hơn (Hình 1.8). Mục tiêu của cải thiện năng suất là tối đa hóa việc sử dụng nguồn lực. Có hai chiến lược chủ yếu là quản lý tổng chi phí và quản lý năng lực tổng thể. Hai chiến lược này có mối quan hệ với nhau, chi phí trên mỗi đơn vị sản lượng giảm giúp sản xuất nhiều sản lượng hơn trong cùng một thời điểm. Tương tự, việc cải thiện chất lượng cần được thực hiện trong các khâu thiết kế, thu mua, sản xuất, giao hàng, v.v. Mục tiêu cuối cùng là giảm chi phí, tăng lợi nhuận, tăng sản lượng và giảm giá bán. Theo đó, sản phẩm có chất lượng tốt hơn và giá bán thấp hơn sẽ làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giúp doanh nghiệp duy trì thị phần và thâm nhập thị trường mới.

Mô hình này không chỉ thể hiện quan hệ nhân - quả một chiều từ năng suất chất lượng đến việc tạo ra giá trị. Trên thực tế, giá trị cao hơn sẽ dẫn đến lợi nhuận và đầu tư cao hơn, tạo ra sức cạnh tranh. Hiệu ứng tích lũy giúp tăng trưởng năng suất, thúc đẩy quy trình sản xuất và cải thiện chất lượng. Ý nghĩa rộng của mô hình này là:

- Nâng cao chất lượng có thể giúp tăng năng suất;
- Nâng cao chất lượng không thể làm giảm hoặc giữ nguyên mức năng suất;
- Tăng năng suất không thể làm giảm chất lượng;
- Năng suất giảm không thể làm tăng chất lượng;
- Tăng năng suất và chất lượng cùng nhau làm gia tăng giá trị;
- Chất lượng là yếu tố quan trọng quyết định lợi nhuận của một tổ chức;
- Chất lượng đầu ra và thị phần có mối quan hệ với nhau;
- Tổ chức có năng suất chất lượng cao thường có khả năng đáp ứng mong đợi của các bên liên quan.



**Hình 1.8.** Sự tương quan giữa chất lượng và năng suất

Chất lượng tốt sẽ có ít lỗi hơn, do đó chi phí cho việc khắc phục khiếm khuyết sẽ ở mức tối thiểu, dẫn đến làm giảm tổng chi phí sản xuất và gia tăng năng suất trong hệ thống sản xuất.

Mối quan hệ giữa chi phí và chất lượng là một khía cạnh quan trọng trong quản lý sản xuất và cung ứng. Dưới đây là một số khía cạnh của mối quan hệ này:

- Chi phí đầu tư ban đầu và chất lượng: Đầu tư vào quy trình sản xuất, công nghệ và thiết bị có thể giúp cải thiện chất lượng sản phẩm. Mặc dù có thể đòi hỏi chi phí ban đầu cao, nhưng nó có thể giảm đi các chi phí sửa chữa và chi phí không chất lượng trong tương lai.



- Chi phí kiểm tra chất lượng và chất lượng: Một phần của chi phí chất lượng liên quan đến việc thực hiện kiểm tra chất lượng. Tuy nhiên, nếu quy trình sản xuất được thiết kế để đảm bảo chất lượng, chi phí kiểm tra có thể được giảm xuống vì sản phẩm ít có khả năng gặp lỗi.

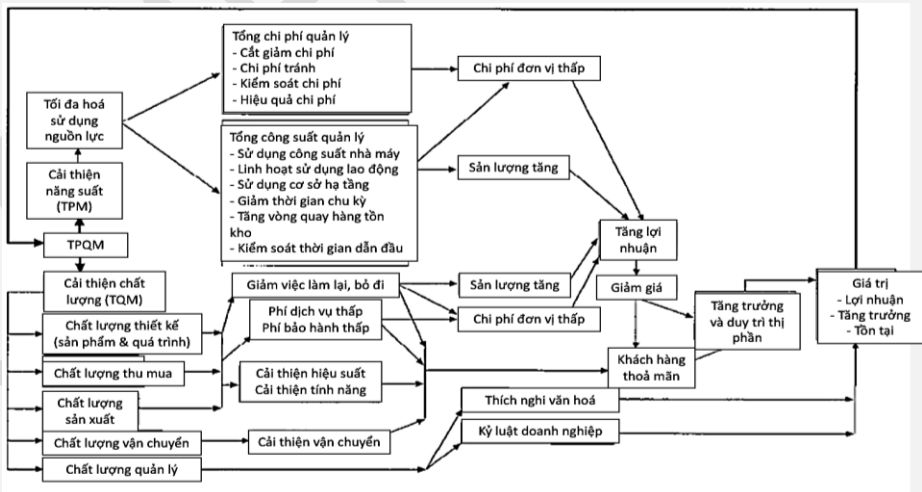
- Chi phí không chất lượng và chất lượng: Sản phẩm hoặc dịch vụ không đạt yêu cầu chất lượng có thể dẫn đến các chi phí không chất lượng, như việc xử lý khiếu nại của khách hàng, chi phí đền bù và mất mát doanh thu.

- Chi phí sửa chữa và chất lượng: Nếu sản phẩm được sản xuất với chất lượng cao, có ít khả năng gặp lỗi, điều này có thể giảm chi phí sửa chữa do cần ít thời gian và nguồn lực hơn để xử lý lỗi.

- Chi phí duy trì và nâng cấp quy trình sản xuất: Cải thiện quy trình sản xuất và đào tạo nhân viên có thể tăng cường chất lượng sản phẩm. Mặc dù có thể đòi hỏi một khoản đầu tư ban đầu, nhưng điều này có thể giảm chi phí không chất lượng và chi phí sửa chữa trong tương lai.

Tóm lại, mặc dù việc đầu tư vào chất lượng có thể tăng chi phí ban đầu, nhưng nó thường có thể giảm đi các chi phí không chất lượng và chi phí sửa chữa trong dài hạn, cũng như tăng cường uy tín và hình ảnh thương hiệu của tổ chức.

### 1.3.3.2.2. Quản lý năng suất chất lượng tổng thể



**Hình 1.9.** Mối liên kết giữa Quản lý năng suất tổng thể và Thay đổi thị hiếu khách hàng

Mô hình 1.9 biểu thị mối liên hệ giữa quản lý năng suất và chất lượng tổng thể.

Quản lý năng suất và chất lượng tổng thể là quá trình tích hợp các hoạt động nhằm tối ưu hóa cả hai khía cạnh này trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Dưới đây là một số phương pháp và chiến lược để quản lý năng suất và chất lượng tổng thể: a) Đặt mục tiêu cụ thể: Thiết lập mục tiêu rõ ràng về năng suất và chất lượng là cần thiết để định hình hướng đi cho tổ chức. Mục tiêu này nên được đo lường bằng các chỉ số có thể định lượng và định tính; b) Áp dụng phương pháp quản lý chất lượng: Sử dụng các phương pháp như Six Sigma, Total Quality Management (TQM) hoặc Lean Six Sigma để cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Các phương pháp này tập trung vào việc loại bỏ lãng phí, cải thiện quy trình và đáp ứng nhu cầu của khách hàng; c) Quản lý quy trình sản xuất: Tối ưu hóa quy trình sản xuất để tăng cường năng suất và chất lượng. Điều này có thể bao gồm việc sử dụng công nghệ mới, tự động hóa quy trình hoặc tối ưu hóa dây chuyền sản xuất; d) Đào tạo và phát triển nhân viên: Đảm bảo nhân viên có đủ kỹ năng và kiến thức để sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ chất lượng cao. Đào tạo định kỳ và phát triển nghề nghiệp có thể giúp nâng cao chất lượng và hiệu suất lao động; e) Thu thập và phân tích dữ liệu: Sử dụng dữ liệu về năng suất và chất lượng để đánh giá hiệu suất và xác định các cơ hội cải thiện. Phân tích dữ liệu này có thể giúp tổ chức xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và thực hiện các biện pháp khắc phục; f) Tạo môi trường làm việc tích cực: Tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo, hợp tác và tiếp tục cải tiến. Sự hỗ trợ từ các nhóm làm việc và các quá trình phản hồi có thể giúp cải thiện cả năng suất và chất lượng.

Tóm lại, quản lý năng suất và chất lượng tổng thể đòi hỏi sự kết hợp của nhiều chiến lược và phương pháp khác nhau, tất cả đều hướng đến mục tiêu tối ưu hóa hiệu suất toàn diện của tổ chức. Cả hai quá trình đều hướng tới công nghệ và tập trung vào khía cạnh con người, nhấn mạnh văn hóa doanh nghiệp, năng suất, sự sáng tạo (Bảng 1.2).

**Bảng 1.2. Tập hợp các mô hình quản lý**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Mục tiêu tổ chức               | Đáp ứng mong đợi/ nhu cầu/ sở thích của khách hàng bằng cách cung cấp sản phẩm/ dịch vụ có chất lượng cao nhất tới đáp ứng tối đa giá trị của các bên liên quan  |
| Mục tiêu của các bên liên quan | Thúc đẩy, khuyến khích các bên liên quan thông qua các mục tiêu về xã hội, kinh tế, tâm lý liên quan đến sự thỏa mãn cá nhân và sự công nhận rộng rãi của xã hội |
| Động lực của tổ chức           | Tích lũy niềm tin và quan điểm khác nhau trong xã hội  |
| Định hướng thời gian           | Đổi mới và liên tục cải tiến   |
| Thiết kế tiến trình công việc  | Tối ưu hóa hệ thống mà không đánh đổi hiệu suất và duy trì động  |
| Cơ chế điều phối               | Liên chức năng   |
| Định hướng nhiệm vụ            | Mở rộng và làm phong phú các nhiệm vụ thông qua đa ngành và làm việc nhóm  |
| Hệ thống kiểm soát             | Trao quyền cho điều khiển ý chí bằng cách gia tăng tính hệ thống nhân văn  |
| Đánh giá thực hiện             | Điểm chuẩn tương đối   |
| Quá trình học tập              | Thực hiện nghiên cứu và không ngừng đào tạo  |
| Chiến lược học tập             | Biết thế nào?<br>Biết cái gì?<br>Biết tại sao?   |

Mohanty (1995) đã nghiên cứu một số tổ chức với những thành công và thất bại liên quan đến thực hành TQM. Nghiên cứu chứng minh rằng một công ty thành công trong dài hạn sẽ tích hợp tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược, cấu trúc và hệ thống của doanh nghiệp với khía cạnh con người. Ban lãnh đạo xem xét các lĩnh vực hoạt động của công ty để lựa chọn phương án tích hợp, ưu tiên tập trung phân nhánh chiến lược theo các mục tiêu kinh doanh.

Để quản lý năng suất và chất lượng, có ba yếu tố quan trọng cần xem xét. Trước hết, tổ chức phải thể hiện mức độ kết nối cao, ví dụ như

kết nối giữa quản lý cấp cao và cấp dưới, kết nối các bên liên quan và các chiến lược liên quan đến môi trường. Thứ hai, lãnh đạo cấp cao cần nhận biết các dấu hiệu thay đổi trong bốn lĩnh vực công nghệ, thị trường, con người và định hướng quản lý năng suất chất lượng. Thứ ba, tập trung vào năng suất và chất lượng, đầu tư một cách chiến lược và có chủ đích, hướng đến nhiều nguồn lực đa dạng để cải thiện năng suất chất lượng.

Quản lý năng suất chất lượng được thực hiện qua ba giai đoạn sau:

#### *Giai đoạn I:*

– Xác định nhiệm vụ của tổ chức và phát triển chiến lược quản lý năng suất chất lượng tổng thể (TPQM) về cơ cấu, hệ thống, mức cạnh tranh, vai trò và trách nhiệm, v.v.

– Tạo nhóm lên kế hoạch bao gồm các nhà quản lý chủ chốt, hiểu rõ về tổ chức và có hiểu biết sâu sắc về các khái niệm cũng như phương pháp liên quan đến năng suất chất lượng.

– Phân tích, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất chất lượng, thiết lập các tác động của các yếu tố đó với doanh nghiệp

– Xem xét và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, xu hướng, vấn đề, cơ hội và mối đe dọa, v.v. để thực hiện TPQM.

– Hiểu các hệ thống đo lường và đánh giá về năng suất chất lượng (NSCL), thiết kế một hệ thống đo lường và đánh giá mới phù hợp.

– Vạch ra các mục tiêu chiến lược của TPQM, thiết lập nội dung, thời gian và tổ chức.

#### *Giai đoạn II: Lập kế hoạch thực hiện:*

– Xác định mức độ cam kết và các lợi ích chính, đồng thời liệt kê các điểm kích hoạt để bắt đầu thay đổi và duy trì các tiềm năng tăng trưởng.

– Thành lập các tổ công tác dự án cải tiến năng suất chất lượng, các tổ chỉ đạo và hệ thống kiểm soát phù hợp.

– Xác định trách nhiệm cụ thể và hệ thống khen thưởng cho từng nhóm làm việc

### *Giai đoạn III: Đánh giá, theo dõi và đảm bảo thực hiện hiệu quả:*

– Đo lường hiệu suất thông qua các chỉ số chính và rút ra kinh nghiệm học tập để sửa đổi/đổi mới ý tưởng mới để cải tiến liên tục/tái kỹ thuật. Sự phấn đấu và cam kết với khuôn khổ này thực chất là một cam kết hướng tới năng suất và chất lượng cao hơn. TPQM làm cho việc học trở thành một mục tiêu rõ ràng được theo đuổi một cách có ý thức, như lợi nhuận hoặc năng suất. Các nhà quản lý phải dành thời gian để học hỏi cụ thể từ kinh nghiệm và nghiên cứu hành động. Khi các dự án quan trọng được hoàn thành, thời gian được dành ra để đánh giá quan trọng và học hỏi từ những sự kiện này. Vì vậy, TPQM liên tục khuyến khích đặt câu hỏi: "Chúng ta có thể học được gì từ liên doanh này?"

– Ghi lại kinh nghiệm học tập như vậy để nâng cao cơ sở tri thức của tổ chức.

– Truyền đạt kiến thức một cách rất nghiêm túc (không hời hợt) cho tất cả những người có liên quan bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng.

Trong thế kỷ hiện tại, xã hội công nghiệp đã khai sinh ra các hệ thống quản lý năng suất và chất lượng. Những hệ thống như vậy hoạt động độc lập, dẫn đến ranh giới tuyệt đối giữa hai ngành. Những theo đuổi biệt lập như vậy đã dẫn đến việc các nhà quản lý tuân thủ theo nghi thức và làm rối loạn chức năng của các bộ phận. Hiện tại, chúng đang được xem xét để tích hợp một cách hữu ích cho các tổ chức cạnh tranh toàn cầu. Một nỗ lực đã được thực hiện để hiểu và phân tích quá trình tích hợp này. Vì vậy, một số điểm tương đồng về tư tưởng giữa chất lượng và năng suất đã được xác định và thảo luận. Người ta thấy rằng cả hai hệ tư tưởng đều sở hữu chung một số chủ đề cốt lõi. Nếu chất lượng và năng suất phải vượt ra ngoài các khái niệm để hiện thực hóa, thì chúng phải trở thành hệ tư tưởng, đạo đức xuyên suốt - cả trong công việc và kinh doanh.

Một mô hình tích hợp cho TPQM đã được phát triển, và các chiến lược liên kết hoạt động đã được đề xuất để giải quyết sự chần chừ đối với việc bảo trì, và cải tiến liên tục các quy trình kinh doanh để nâng cao giá trị của các bên liên quan. Các dự án TPQM thành công phải bắt đầu

từ việc xác định định hướng tương lai của tổ chức để nêu rõ tầm nhìn và sứ mệnh. Việc nêu rõ tầm nhìn và sứ mệnh cần được thực hiện trước mọi người và các hệ thống con đang vận hành của tổ chức để rút ra những thay đổi chiến lược theo thời gian thực tế. Dựa trên những điều này, TPQM phải xác định yếu tố và nguyên tắc cơ bản cần kiểm tra lại/ nhấn mạnh lại/ không nhấn mạnh. TPQM đòi hỏi một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và tư duy có sức ảnh hưởng cho sự phát triển kinh doanh trong tương lai thông qua việc xác định và lựa chọn mục tiêu các phương pháp, hệ thống, kỹ năng, cấu trúc, vai trò, trách nhiệm giải trình, v.v.

TPQM đòi hỏi hai khía cạnh rất cần thiết để vận hành: tiếp biến văn hóa thực tế; kỷ luật công ty. Tiếp biến văn hóa thực tế có nghĩa là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo các hệ tư tưởng mới về năng suất và chất lượng, nhưng không phải bằng cách từ bỏ các truyền thống văn hóa tốt nhất của họ. Mục đích là tạo ra các phiên bản cụ thể của tổ chức về các yếu tố văn hóa (ví dụ: khái niệm, phương pháp, lập kế hoạch và tổ chức, v.v.). Kỷ luật doanh nghiệp là sự tuân thủ và cam kết tự nguyện đối với các nguyên tắc về năng suất và chất lượng để đạt được sứ mệnh của doanh nghiệp. Kỷ luật doanh nghiệp bao hàm giá trị của định hướng khách hàng về phía các thành viên tổ chức. Khi hai khía cạnh thiết yếu này được áp dụng, việc giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh toàn cầu sẽ dễ dàng hơn nhiều. Chất lượng và năng suất có thể cùng tồn tại nếu chúng ta có cái nhìn nghiêm túc về: giá trị của công việc; giá trị sản phẩm/dịch vụ; nâng cao hiệu quả; theo đuổi đổi mới sáng tạo.

#### *1.3.3.2.3. Tác động của chất lượng cuộc sống đến năng suất của doanh nghiệp*

Con người là tài sản quan trọng nhất của tổ chức, do đó cách doanh nghiệp quản lý nhân sự cũng có ảnh hưởng lớn đến năng suất của tổ chức. Trí tuệ cảm xúc của nhân viên ảnh hưởng đến hành vi, thành tích và năng suất của cá nhân đó tại nơi làm việc. Sự hài lòng của nhân viên chính là cốt lõi của chất lượng cuộc sống làm việc QWL (Work Quality Life). Tăng cường QWL sẽ giúp cải thiện năng suất, và ngược lại, năng suất cao hơn sẽ giúp làm tăng QWL.

Năng suất tại nơi làm việc của nhân viên bao gồm một tập hợp các

yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe, thói quen và môi trường lao động, niềm hạnh phúc và chất lượng cuộc sống làm việc của nhân viên (QWL). QWL gắn liền với sự hài lòng trong công việc, động lực, năng suất, sức khỏe, công việc, cảm giác an toàn và hạnh phúc, bao gồm bốn khía cạnh chính: môi trường làm việc an toàn; chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp; thời gian làm việc phù hợp; và mức lương phù hợp. Khái niệm này bao gồm các tác động nơi làm việc đối với sự hài lòng trong công việc, trong các lĩnh vực ngoài công việc và trong cuộc sống tổng thể, hạnh phúc và phúc lợi cá nhân. Hơn nữa, cải thiện QWL của nhân viên sẽ ảnh hưởng tích cực đến năng suất của tổ chức, trong khi năng suất tăng cũng sẽ kéo theo QWL được cải thiện.

Trong nghiên cứu các thành phần của QWL và mối liên hệ với hiệu suất phi kinh tế, sự hài lòng, điều kiện vật chất được coi là nhân tố cơ bản đảm bảo sức khỏe và sự an toàn tại nơi làm việc. Các yếu tố có liên quan đến nhu cầu tâm lý và cảm xúc xã hội của nhân viên thì khó đo lường hơn.

Theo quan điểm của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) về các chỉ số năng suất, năng suất giữa các tổ chức có nhiều sự khác biệt, phụ thuộc vào các yếu tố quyết định năng suất nội tại. Trên thực tế, cần phải nâng cao nhận thức về tác động của các yếu tố cá nhân đến năng suất của tổ chức. Một dự án gần đây do Diễn đàn Toàn cầu về Năng suất (GFP) khởi xướng, có tựa đề: ‘Mặt con người của Năng suất’; xem xét cách tiếp cận đa chiều cho tổ chức, như người lao động, người quản lý và chủ sở hữu.

Cải thiện QWL và năng suất đóng vai trò vô cùng quan trọng, vì năng suất và cải tiến đổi mới là một phần thuộc về chính trị của các quốc gia Liên minh Châu Âu. Việc suy giảm lực lượng lao động do dân số già, các quốc gia thành viên cần phải nâng cao năng suất lao động nói chung, chất lượng cuộc sống làm việc nói riêng.

## CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

1. Hãy chỉ ra sự khác nhau về bản chất giữa cách tiếp cận năng suất theo quan điểm mới và theo quan điểm truyền thống  
Lấy ví dụ cho cách tiếp cận năng suất theo hướng truyền thống và theo hướng hiện đại.
2. Tại sao lại cần cải thiện năng suất trong thời đại ngày nay? Vai trò của nâng cao năng suất là gì?
3. Dưới góc độ của nhà quản lý, chất lượng của sản phẩm được thể hiện qua các yếu tố nào? Hãy lấy ví dụ thực tế cho các yếu tố đó.
4. Nguyên nhân gây ra xung đột giữa năng suất và chất lượng trong quá trình quản lý, sản xuất là gì? Nêu ra cách giải quyết cho xung đột giữa năng suất và chất lượng.
5. Hãy chỉ ra mối quan hệ tích hợp giữa năng suất và chất lượng ? Lấy ví dụ thực tế chứng minh rằng năng suất cao hơn sẽ khiến chất lượng của sản phẩm được cải thiện.

## CASE STUDY CHƯƠNG 1

Foxconn Technology Group hay phổ biến hơn là Foxconn, là một nhà sản xuất hợp đồng điện tử đa quốc gia của Đài Loan có trụ sở chính tại Thủ Đức, Thành phố Tân Bắc, Đài Loan. Foxconn là một trong những nhà sản xuất công nghệ hàng đầu trên thế giới và họ đã đối mặt với nhiều vấn đề liên quan đến việc cân bằng giữa năng suất và chất lượng sản phẩm. Trong quá khứ, Foxconn đã gặp phải áp lực lớn về việc sản xuất hàng loạt sản phẩm công nghệ (như iPhone và các sản phẩm khác Apple) với tốc độ nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Foxconn thường phải đối mặt với áp lực từ các đối tác lớn như Apple để sản xuất hàng loạt sản phẩm với tốc độ cao. Điều này có thể dẫn đến việc tăng cường năng suất bằng cách áp dụng các quy trình tự động hoặc tăng cường công việc theo lệnh, nhằm đảm bảo sự hoàn thành đúng hạn.

Kế hoạch gia tăng năng suất bằng việc áp dụng quy trình tự động hóa của Foxconn bắt đầu vào tháng 8 năm 2011. Trong giai đoạn 3 năm



từ 2011 – 2014, họ sẽ sử dụng 1 triệu robot để hoạt động trong các nhà máy. Đầu năm 2014, hãng đã công bố tiến hành kế hoạch lắp đặt hàng ngàn robot thay thế cho các công nhân. Tuy nhiên, một báo cáo vào cuối năm 2014 đã chỉ ra tính bất khả thi của kế hoạch này. Được biết, chi phí mà Foxconn đầu tư vào chế tạo Foxbot là khoảng 20.000-25.000 USD, song những “công nhân điện tử” này chỉ có thể đảm nhiệm những việc đơn giản lặp đi lặp lại, như nâng vật, lựa chọn vật hay sắp xếp, bố trí đồ. Theo báo cáo, các cỗ máy của Foxconn (hay còn gọi là Foxbot) không đáp ứng đủ độ chính xác trong việc sản xuất iPhone. Apple đưa ra yêu cầu khắt khe về độ chính xác khi sản xuất các thiết bị của hãng với độ sai số cho phép chỉ là 0.02 mm - mỏng hơn cả một sợi tóc. Trong khi đó, các Foxbot chỉ có thể đáp ứng với độ sai số là 0,05 mm. Hơn thế nữa, những cánh tay robot được sử dụng trong Foxconn thường không hoạt động nhanh nhẹn như tay người.

### **Câu hỏi:**

1. Để đáp ứng nhu cầu của thị trường, việc áp dụng quy trình tự động hóa của Foxconn trong việc gia tăng năng suất có cần thiết hay không? Hãy chỉ ra vai trò của gia tăng năng suất trong bối cảnh nhu cầu của thị trường gia tăng.

2. Nguyên nhân gây ra xung đột giữa gia tăng năng suất và chất lượng sản phẩm của Foxconn là gì? Hãy nêu ra cách giải quyết cho xung đột đó.

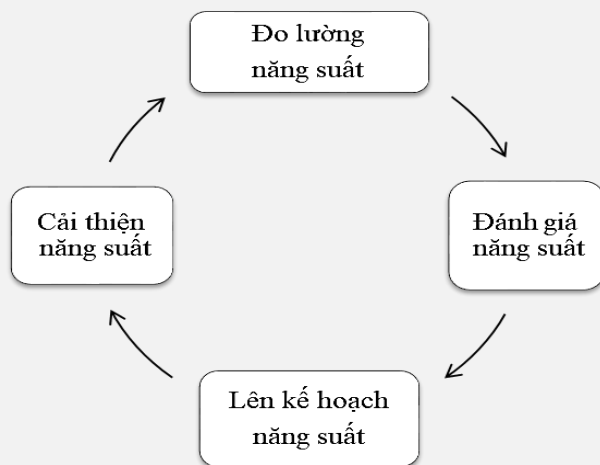
## *Chương 2*

# QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

### 2.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

#### 2.1.1. Khái niệm quản lý năng suất

Mặc dù các nhà nghiên cứu thường nhấn mạnh vào việc cải thiện năng suất, nhưng một phân tích chi ra rằng cải thiện năng suất là cả một trong quá trình bốn giai đoạn được gọi là chu kỳ năng suất (Sumanth, 1979), như thể hiện trong Hình 2.1. Chu kỳ năng suất là trung tâm chủ đề “Quản lý năng suất”, được định nghĩa như sau: Quản lý năng suất là một quy trình quản lý liên quan đến tất cả các cấp quản lý và nhân viên với mục tiêu cuối cùng là giảm chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm hoặc dịch vụ thông qua tích hợp bốn giai đoạn của chu trình năng suất, cụ thể là đo lường năng suất, đánh giá năng suất, lập kế hoạch năng suất và cải tiến năng suất (Sumanth, 1980).



*Hình 2.1. Chu kỳ quản lý năng suất (Sumanth, 1979)*

Một tổ chức muốn áp dụng phương pháp quản lý năng suất đề ra quyết định phải hiểu được đo lường, đánh giá, lập kế hoạch và cải tiến năng suất là các chức năng đang diễn ra chứ không phải các chương trình hoặc dự án một lần. Khi đo mức năng suất của kỳ hiện tại thì phải đánh giá hoặc so sánh với kết quả đạt được của kỳ trước để xác định năng suất đang được nâng cao hay giảm sút. Tiếp theo, một mức năng suất mới được hoạch định cho giai đoạn sắp tới cần dựa trên thành tựu về năng suất trong quá khứ. Cuối cùng, trong thời gian tới, năng suất phải được cải thiện để đạt được mục tiêu đã đề ra trong giai đoạn quy hoạch. Vào cuối giai đoạn tới, mức năng suất phải được đo lại và toàn bộ quá trình tiếp tục tiếp diễn.

Quản lý năng suất là quá trình quản lý và tối ưu hóa tài nguyên, và là quá trình để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ với sự hiệu quả và hiệu suất tối đa. Nó liên quan đến việc cải thiện sự sử dụng của nguồn lực như lao động, vật liệu, máy móc, và thời gian để đạt được kết quả tốt nhất. Quản lý năng suất không chỉ áp dụng cho sản xuất mà còn có thể áp dụng cho các lĩnh vực khác nhau như dịch vụ, nông nghiệp, công nghệ thông tin và nhiều ngành khác. Một số khía cạnh quan trọng của quản lý năng suất bao gồm:

- Tối ưu hóa quy trình: Tối ưu hóa quy trình sản xuất hoặc quy trình làm việc để loại bỏ lãng phí, tăng hiệu quả và giảm thời gian cần thiết.

- Sử dụng hiệu quả tài nguyên nhân lực: Xác định cách tối ưu hóa việc sử dụng lao động, đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và trang bị đúng cách để thực hiện công việc của họ.

- Cải thiện quản lý kho: Quản lý kho cẩn thận để đảm bảo rằng vật liệu và nguyên liệu sẵn sàng và được sử dụng hiệu quả.

- Áp dụng công nghệ hiện đại: Sử dụng công nghệ mới và công cụ hiện đại để tối ưu hóa quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ.

- Đo lường và theo dõi hiệu suất: Sử dụng các chỉ tiêu và hệ thống đo lường để theo dõi hiệu suất và đánh giá quy trình làm việc.

Cải thiện quản lý thời gian: Quản lý thời gian một cách hiệu quả để đảm bảo rằng mọi công việc được thực hiện đúng thời hạn.

Phát triển chiến lược tăng cường năng suất: Xây dựng chiến lược dài hạn để nâng cao năng suất, bao gồm việc xác định và loại bỏ các rào cản và hạn chế.

Quản lý năng suất là một phần không thể thiếu của quản lý tổ chức, nó cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị và cạnh tranh trong thị trường.

### **2.1.2. Ý nghĩa của quản lý năng suất**

Quản lý năng suất có ý nghĩa quan trọng trong nhiều khía cạnh của cuộc sống, công việc và kinh doanh, tạo điều kiện làm việc hiệu quả và đáp ứng nhu cầu của cá nhân và tổ chức. Dưới đây là một số ý nghĩa quan trọng của quản lý năng suất:

– Tối ưu hóa sử dụng thời gian và nguồn lực: Quản lý năng suất giúp bạn tận dụng tối đa thời gian và nguồn lực có sẵn. Điều này đồng nghĩa với việc làm được nhiều việc hơn trong thời gian giới hạn.

– Tăng cường hiệu suất cá nhân: Quản lý năng suất giúp cá nhân tối ưu hóa công việc của họ, tạo điều kiện làm việc hiệu quả hơn và tăng cường hiệu suất công việc.

– Tạo điều kiện làm việc thoải mái: Bằng cách tạo ra môi trường làm việc thông thoáng và hiệu quả, quản lý năng suất giúp giảm căng thẳng và tạo ra điều kiện làm việc thoải mái hơn.

– Giảm lãng phí: Quản lý năng suất giúp xác định và giảm lãng phí thời gian, công sức và tài nguyên. Điều này có thể làm giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

– Tạo thời gian cho các hoạt động quan trọng: Bằng cách quản lý thời gian hiệu quả, bạn có thể dành thời gian cho các hoạt động quan trọng như gia đình, sở thích cá nhân, và phát triển bản thân.

– Tăng cường sự cạnh tranh trong kinh doanh: Trong lĩnh vực kinh doanh, quản lý năng suất giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất, tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao và cạnh tranh trên thị trường.

– Cải thiện chất lượng cuộc sống: Quản lý năng suất giúp cải thiện chất lượng cuộc sống bằng cách tạo điều kiện làm việc và sống tốt hơn,

giảm căng thẳng và tăng thời gian cho gia đình và sở thích cá nhân.

– Hỗ trợ phát triển cá nhân và sự nghiệp: Quản lý năng suất giúp cá nhân phát triển kỹ năng tự quản lý, tự điều phối công việc và phát triển sự nghiệp.

– Đáp ứng nhu cầu của khách hàng: Trong kinh doanh và cung ứng dịch vụ, quản lý năng suất giúp đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả và đáng tin cậy.

– Tạo cơ hội cho sáng tạo và phát triển: Khi có thời gian và tài nguyên dư thừa, chúng ta có thể tập trung vào sáng tạo, phát triển ý tưởng mới và thúc đẩy đổi mới trong công việc và cuộc sống.

## 2.2. ĐO LƯỜNG NĂNG SUẤT

### 2.2.1. Mục tiêu và ý nghĩa của đo lường năng suất

Năng suất thường được định nghĩa là tỷ lệ giữa thước đo khối lượng đầu ra với thước đo khối lượng đầu vào được sử dụng. Mặc dù không có sự bất đồng nào về khái niệm chung này, nhưng khi xem xét các tài liệu về năng suất và các ứng dụng khác nhau của nó cho thấy rằng không có một mục đích duy nhất nào cũng như không có một thước đo duy nhất nào cho năng suất. Các mục tiêu của đo lường năng suất bao gồm:

*Công nghệ:* Một mục tiêu thường được nêu ra của việc đo lường tăng trưởng năng suất là theo dõi sự thay đổi kỹ thuật. Công nghệ đã được biết đến như là công cụ để chuyển đổi các nguồn lực thành đầu ra mà nền kinh tế mong muốn (Griliches, 1987) và xuất hiện ở dạng không thể xác định được (chẳng hạn như bản thiết kế mới, kết quả khoa học, kỹ thuật tổ chức mới) hoặc được thể hiện trong các sản phẩm mới. Mặc dù các thước đo năng suất thường xuyên có mối liên hệ rõ ràng hoặc tiềm ẩn với thay đổi kỹ thuật, nhưng mối liên hệ này không hề đơn giản.

*Hiệu quả:* Xác định những thay đổi về hiệu quả về mặt khái niệm khác với việc xác định thay đổi về mặt kỹ thuật. Hiệu quả đầy đủ theo nghĩa kỹ thuật có nghĩa là một quá trình sản xuất đã đạt được lượng đầu ra tối đa về mặt vật lý với công nghệ hiện tại và lượng đầu vào cố định

(Diewert và Lawrence, 1999). Do đó, tăng hiệu quả kỹ thuật là một phong trào hướng tới thực hành hiệu quả nhất, hoặc loại bỏ những yếu kém về kỹ thuật và tổ chức. Tuy nhiên, không phải mọi hình thức hiệu quả về kỹ thuật đều có ý nghĩa kinh tế, và điều này nằm trong khái niệm hiệu quả phân bổ, hàm ý hành vi tối đa hóa lợi nhuận về phía công ty. Một lưu ý rằng khi đo lường năng suất liên quan đến cấp độ ngành, hiệu quả đạt được có thể là do hiệu quả được cải thiện trong các cơ sở riêng lẻ tạo nên ngành hoặc do sự chuyển dịch sản xuất sang các cơ sở hiệu quả hơn.

*Tiết kiệm chi phí thực tế:* Đây là một cách thực tế để mô tả bản chất của sự thay đổi năng suất được đo lường. Mặc dù về mặt khái niệm có thể tách biệt các loại thay đổi như thay đổi tính hiệu quả, thay đổi tính kỹ thuật và tính kinh tế theo quy mô, nhưng đây vẫn là một nhiệm vụ khó khăn trong thực tế. Năng suất thường được đo lường theo tỷ lệ thặng dư và tỷ lệ còn lại này không chỉ phản ánh các yếu tố nêu trên mà còn bao hàm những thay đổi trong việc sử dụng năng lực, quá trình vừa học vừa làm và các loại lỗi đo lường. Harberger (1998) đã khẳng định lại quan điểm rằng có vô số nguyên nhân đằng sau tăng trưởng năng suất và gọi đó là tiết kiệm chi phí thực. Theo nghĩa này, đo lường năng suất trong thực tế có thể được coi là một nhiệm vụ nhằm xác định mức tiết kiệm chi phí thực tế trong sản xuất.

*So sánh quy trình sản xuất:* Trong lĩnh vực kinh tế kinh doanh, so sánh các biện pháp năng suất cho các quy trình sản xuất cụ thể có thể giúp xác định vấn đề thiếu hiệu quả trong quá trình sản xuất. Thông thường, các phép đo năng suất liên quan được thể hiện bằng đơn vị vật lý (ví dụ: số lượng ô tô được sản xuất mỗi ngày, số dặm hành khách di chuyển trên mỗi người). Điều này đáp ứng mục đích so sánh giữa nhà máy với nhà máy, tuy nhiên nhược điểm là khó kết hợp hoặc tổng hợp các phép đo năng suất thu được.

*Mức sống:* Đo lường năng suất là yếu tố chính để đánh giá mức sống. Một ví dụ đơn giản là thu nhập bình quân đầu người - thước đo mức sống phổ biến nhất: thu nhập bình quân đầu người trong một nền kinh tế thay đổi trực tiếp theo một thước đo năng suất lao động, giá trị gia tăng trên mỗi giờ làm việc. Theo nghĩa này, đo lường năng suất lao

động giúp hiểu rõ hơn về sự phát triển của mức sống. Một ví dụ khác là xu hướng dài hạn về năng suất đa yếu tố (MFP). Chỉ số này rất hữu ích trong việc đánh giá năng lực sản xuất cơ bản của một nền kinh tế (sản lượng tiềm năng), bản thân nó là thước đo quan trọng về khả năng tăng trưởng của các nền kinh tế và áp lực lạm phát.

### 2.2.2. Các chỉ tiêu đo lường năng suất

Có nhiều biện pháp đo lường năng suất khác nhau. Sự lựa chọn giữa chúng phụ thuộc vào mục đích của việc đo lường năng suất và trong nhiều trường hợp, vào sự sẵn có của dữ liệu. Nói chung, các thước đo năng suất có thể được phân loại là các thước đo năng suất đơn yếu tố (liên quan một thước đo đầu ra với một thước đo đầu vào duy nhất) hoặc các thước đo năng suất đa yếu tố (liên quan một thước đo đầu ra với một nhóm đầu vào). Một sự khác biệt khác, có mức độ liên quan cụ thể ở cấp độ ngành hoặc công ty là giữa các thước đo năng suất liên quan một số thước đo của tổng sản lượng với một hoặc một số đầu vào và những thước đo sử dụng khái niệm giá trị gia tăng để nắm bắt chuyển động của đầu ra.

**Bảng 2.1. Các chỉ tiêu đo lường năng suất**

| Các chỉ số đầu ra | Các chỉ số đầu vào                             |   |   |   |
|-------------------|--|---|---|---|
|                   | Lao động                                       | Vốn                                       | Vốn và lao động                                       | Vốn, lao động và các nhân tố đầu vào trung gian |
| Tổng sản lượng    | Năng suất lao động (dựa trên tổng sản lượng)   | Năng suất vốn (dựa trên tổng sản lượng)   | Năng suất vốn và lao động (dựa trên tổng sản lượng)   | Năng suất KLEMS                                 |
| Giá trị gia tăng  | Năng suất lao động (dựa trên giá trị gia tăng) | Năng suất vốn (dựa trên giá trị gia tăng) | Năng suất vốn và lao động (dựa trên giá trị gia tăng) |   |
|                   | Năng suất đơn nhân tố                          |   | Năng suất đa nhân tố                                  |   |

*Nguồn: OECD (2001)*

*Bảng 2.1* cho biết các thước đo/ chỉ tiêu đo lường năng suất được sử dụng thường xuyên nhất. Đó là các thước đo về năng suất lao động và vốn, và các thước đo năng suất đa yếu tố (MFP), dưới hình thức năng suất vốn-lao động, dựa trên khái niệm giá trị gia tăng của sản lượng, hoặc dưới dạng MFP vốn-lao động-năng lượng-nguyên liệu (KLEMS), dựa trên khái niệm tổng sản lượng. Trong số các thước đo đó, năng suất lao động dựa trên giá trị gia tăng là năng suất được tính toán thường xuyên nhất, tiếp theo là MFP vốn-lao động và năng suất đa nhân tố KLEMS.

Đối với hầu hết các hàng hóa, lao động là yếu tố sản xuất duy nhất được đo bằng chỉ tiêu tương đối. Vì vậy, năng suất lao động là một thước đo được sử dụng phổ biến. Tuy nhiên, năng suất lao động là thước đo năng suất từng phần, không phân biệt giữa cải tiến công nghệ và đóng góp của các yếu tố sản xuất khác, như chi phí đầu vào. Do đó, thước đo năng suất lao động dựa trên tổng sản lượng có thể tăng do hoạt động thuê ngoài hoặc cải thiện vốn sử dụng trong quá trình sản xuất. Trong trường hợp này, năng suất lao động sẽ tăng khi tăng chi phí của các dịch vụ hoặc các yếu tố đầu vào khác.

Nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel Robert Solow đã tạo ra năng suất nhân tố tổng hợp (Total Factor Productivity - TFP). Ông đã dựa trên lý thuyết và tính toán của mình dựa trên công trình của mình liên quan đến việc phát minh ra khái niệm Thặng dư Solow. Năng suất nhân tố tổng hợp là một phương trình được sử dụng trong kinh tế học để đo lường tác động của các tiến bộ công nghệ và những thay đổi trong kiến thức của người lao động. Nó cố gắng đo lường tác động của những thay đổi này với sản lượng dài hạn của một hệ thống kinh tế.

Các nhà kinh tế học coi phần còn lại, hoặc những thay đổi không thể giải thích được trong sản xuất và sản lượng, là năng suất nhân tố tổng hợp. Trong tính toán của mình, Solow cho rằng công thức sử dụng trọng lượng tiêu chuẩn là 0,7 đối với lao động và trọng lượng tiêu chuẩn là 0,3 đối với vốn. Công thức như sau:

$$Y = A.K\alpha.L\beta$$

Trong đó:

Y = Tổng sản lượng: Đây là giá trị thực tế của tất cả hàng hóa mà



một công ty sản xuất trong suốt một năm hoặc 1 chu kỳ sản xuất.

$A$  = Năng suất nhân tố tổng hợp

$K$  = Tổng vốn đầu vào: Tổng vốn đầu vào là thước đo và giá trị của tất cả máy móc, thiết bị và nhà xưởng.

$L$  = Tổng đầu vào lao động: Đầu vào lao động thể hiện tổng số giờ làm việc của người lao động trong suốt một năm hoặc 1 chu kỳ sản xuất.

$\alpha$  = Hệ số đóng góp của vốn: Trong phần này của công thức, các giá trị liên quan đến độ co giãn là các hằng số được xác định bởi công nghệ sẵn có.

$\beta$  = Hệ số đóng góp của lao động: thường được tính  $\alpha = 1 - \beta$

Các nhà kinh tế, chiến lược gia và các chuyên gia tài chính khác sử dụng công thức này. Họ nghiên cứu về kinh tế vi mô và kinh tế vĩ mô, và sử dụng công thức của Robert Solow để đo lường các yếu tố liên quan đến hành vi. Họ nghiên cứu hành vi của công ty cũng như hành vi của người tiêu dùng, cùng với các xu hướng kinh tế quy mô lớn và các biến số như lạm phát, thu nhập quốc dân và tổng sản phẩm quốc nội - GDP.

Các nhà kinh tế cũng sử dụng TFP khi cố gắng giải thích sự thay đổi trong nền kinh tế quốc dân. Ví dụ, nếu tốc độ tăng trưởng kinh tế của một thị trường nước ngoài hoặc thị trường mới nổi chậm lại hoặc mở rộng nhanh chóng, các nhà phân tích tài chính có thể sử dụng các TFP để đánh giá những thay đổi về quy mô, môi trường văn hóa hoặc sự sẵn có của các nguồn lực. Làm điều này có thể giúp các nhà kinh tế tìm ra lý do của quỹ đạo không ổn định, và thậm chí có thể giúp xác định việc sử dụng vốn hoặc lao động hiệu quả hơn.

### Năng suất lao động dựa trên tổng sản lượng

|           |   |
|-----------|---|
| Công thức | $\frac{\text{Tổng sản lượng đầu ra}}{\text{Số lượng đầu vào lao động}}$ |
|-----------|---|

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <p><b>Giải thích</b></p> | <p>Chỉ số thể hiện cách sử dụng lao động có hiệu quả hay không để tạo ra tổng sản lượng. Thay đổi năng suất lao động phản ánh những thay đổi về vốn, đầu vào trung gian, cũng như thay đổi về kỹ thuật, tổ chức và hiệu quả bên trong và giữa các doanh nghiệp, ảnh hưởng của lợi thế kinh tế theo quy mô, mức độ sử dụng năng lực khác nhau và sai số đo lường.</p> <p>Năng suất lao động chỉ phản ánh một phần năng suất lao động xét về năng lực cá nhân của người lao động hoặc sự cố gắng của họ. Tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào lao động phụ thuộc phần lớn vào các yếu tố đầu vào khác như đã chỉ ra ở trên.</p> <p>Năng suất lao động dựa trên tổng sản lượng tăng do gia công phần mềm và giảm khi sản xuất nội bộ thay thế mua đầu vào trung gian. Rõ ràng, điều này không phản ánh sự thay đổi trong các đặc điểm cá nhân của lực lượng lao động, cũng như không nhất thiết phản ánh sự thay đổi về công nghệ. Do đó năng suất đa yếu tố được khuyến khích để tối giải quyết vấn đề này.</p> <p>Bởi vì các phép đo năng suất lao động phản ánh tác động tổng hợp của những thay đổi về đầu vào vốn, đầu vào trung gian và năng suất tổng thể, nên chúng không loại bỏ bất kỳ tác động trực tiếp nào của thay đổi kỹ thuật, cho dù thay đổi kỹ thuật có hay không. Cái trước hoạt động thông qua tư liệu sản xuất và đầu vào trung gian, do đó ảnh hưởng đến năng suất lao động; cái sau thường nâng cao khả năng sản xuất đối với một tập hợp đầu vào nhất định, do đó cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động.</p> |
| <p><b>Mục đích</b></p>   | <p>Năng suất lao động dựa trên tổng sản lượng phản ánh hiệu quả lao động trên một đơn vị sản lượng (vật chất). Nó phản ánh sự thay đổi trong hệ số đầu vào của lao động theo ngành và có thể giúp phân tích hiệu quả lao động theo ngành.</p>  |

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Ưu điểm</b> | Dễ đo lường và dễ hiểu. Cụ thể, phép đo tổng sản lượng chỉ yêu cầu các chỉ số giá trên tổng sản lượng, không yêu cầu các đầu vào trung gian như trường hợp của phép đo dựa trên giá trị gia tăng. |
| <b>Hạn chế</b> | Năng suất lao động là thước đo năng suất bộ phận và phản ánh ảnh hưởng chung của nhiều yếu tố. Nó dễ bị hiểu sai là thay đổi kỹ thuật hoặc là năng suất của các cá nhân trong lực lượng lao động. |

| <b>Năng suất lao động, dựa trên giá trị gia tăng</b> |  |
|--|--|
| <b>Công thức</b>                                     | $\frac{\text{Số lượng giá trị gia tăng}}{\text{Số lượng đầu vào lao động}}$  |
| <b>Giải thích</b>                                    | <p>Chỉ số thể hiện cách sử dụng lao động có hiệu quả hay không để tạo ra giá trị gia tăng. Thay đổi năng suất lao động phản ánh ảnh hưởng chung của những thay đổi về vốn, cũng như thay đổi về kỹ thuật, tổ chức và hiệu quả bên trong và giữa các doanh nghiệp, ảnh hưởng của quy mô kinh tế, mức độ sử dụng năng lực khác nhau và sai số đo lường.</p> <p>Năng suất lao động chỉ phản ánh một phần năng suất lao động xét về năng lực cá nhân của người lao động hoặc cường độ cố gắng của họ. Tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào lao động phụ thuộc phần lớn vào sự hiện diện của các đầu vào khác, như đã đề cập ở trên.</p> <p>So với năng suất lao động dựa trên tổng sản lượng, tốc độ tăng của năng suất giá trị gia tăng ít phụ thuộc vào bất kỳ sự thay đổi nào trong tỷ lệ giữa đầu vào trung gian và lao động, hoặc mức độ hội nhập theo chiều dọc. Ví dụ, khi gia công</p> |

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | <p>phần mềm diễn ra, lao động được thay thế bằng đầu vào trung gian. Điều này dẫn đến giảm giá trị gia tăng cũng như giảm đầu vào lao động. Tác động thứ nhất làm tăng năng suất lao động được đo lường; hiệu ứng thứ hai làm giảm nó. Do đó, các phép đo năng suất lao động dựa trên giá trị gia tăng có xu hướng ít nhạy cảm hơn với các quá trình thay thế giữa nguyên vật liệu cộng với dịch vụ và lao động so với các phép đo dựa trên tổng sản lượng.</p> <p>Bởi vì các phép đo năng suất lao động phản ánh tác động tổng hợp của những thay đổi về đầu vào vốn, đầu vào trung gian và năng suất tổng thể, nên chúng không loại bỏ bất kỳ tác động trực tiếp nào của thay đổi kỹ thuật, cho dù chúng là hiện thân hay không. Loại thứ hai hoạt động thông qua tư liệu sản xuất và đầu vào trung gian và do đó ảnh hưởng đến năng suất lao động; cái đầu tiên thường nâng cao khả năng sản xuất đối với một tập hợp đầu vào nhất định và do đó cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động.</p> |
| <p><b>Mục đích</b></p> | <p>Phân tích các mối liên hệ vĩ mô vi mô, chẳng hạn như đóng góp của ngành vào năng suất lao động toàn nền kinh tế và tăng trưởng kinh tế.</p> <p>Ở cấp độ tổng thể, năng suất lao động dựa trên giá trị gia tăng hình thành mối liên hệ trực tiếp với thước đo mức sống được sử dụng rộng rãi, đó là thu nhập bình quân đầu người. Năng suất chuyển trực tiếp thành mức sống, bằng cách điều chỉnh thay đổi giờ làm việc, tỷ lệ thất nghiệp, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động và thay đổi nhân khẩu học.</p> <p>Từ góc độ chính sách, năng suất lao động dựa trên giá trị gia tăng đóng vai trò quan trọng như một thống kê tham khảo trong thương lượng tiền lương.</p>   |
| <p><b>Ưu điểm</b></p>  | <p>Đễ đo lường và dễ đọc, dễ tiếp cận.</p>   |

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Hạn chế</b> | <p>Năng suất lao động là thước đo năng suất bộ phận và phản ánh ảnh hưởng chung của nhiều yếu tố. Nó dễ bị hiểu sai là thay đổi kỹ thuật hoặc là năng suất của các cá nhân trong lực lượng lao động. Ngoài ra, các thước đo giá trị gia tăng dựa trên thủ tục giảm phát kép với các chỉ số Laspeyres có trọng số cố định chịu một số hạn chế về mặt lý thuyết và thực tiễn.</p> |
|----------------|---|

| <b>MFP vốn-lao động dựa trên giá trị gia tăng</b> |   |
|---|---|
| <p><b>Công thức</b></p>                           | <p style="text-align: center;"><i>Chỉ tiêu số lượng giá trị gia tăng</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Chỉ số số lượng của đầu vào lao động và vốn kết hợp</i></p> <p>Chỉ số số lượng của đầu vào lao động và vốn kết hợp = Chỉ số số lượng của (các loại) lao động và vốn, mỗi loại được tính theo tỷ trọng giá hiện hành của nó trong tổng giá trị gia tăng.</p>  |
| <p><b>Giải thích</b></p>                          | <p>Các chỉ số MFP vốn - lao động cho thấy hồ sơ thời gian về cách kết hợp hiệu quả giữa lao động và vốn đầu vào được sử dụng để tạo ra giá trị gia tăng. Về mặt khái niệm, nói chung, năng suất vốn-lao động không phải là thước đo chính xác cho sự thay đổi kỹ thuật. Tuy nhiên, đây là một chỉ số thể hiện khả năng đóng góp của một ngành vào tăng trưởng thu nhập trên toàn bộ nền kinh tế trên một đơn vị đầu vào chính. Trong thực tế, thước đo này phản ánh các tác động kết hợp của thay đổi kỹ thuật rời rạc, tính kinh tế theo quy mô, thay đổi hiệu quả, sự thay đổi trong sử dụng công suất và lỗi đo lường. Khi thước đo đầu vào vốn là một tập hợp các loại tài sản chi tiết, mỗi loại được tính trọng số theo chi phí sử dụng tương ứng của chúng và dựa trên giá hàng hóa vốn phản ánh sự thay đổi chất lượng, thì tác động của thay đổi kỹ thuật thể hiện được chọn bởi thuật ngữ đầu vào vốn và chỉ thay đổi kỹ thuật ảnh hưởng đến MFP.</p> |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Mục đích</b> | Phân tích các liên kết vi mô-vĩ mô, chẳng hạn như đóng góp của ngành vào tăng trưởng MFP toàn nền kinh tế và mức sống, phân tích thay đổi cơ cấu.   |
| <b>Ưu điểm</b>  | Dễ dàng tổng hợp giữa các ngành, liên kết khái niệm đơn giản của MFP cấp ngành và tăng trưởng MFP tổng hợp. Dữ liệu trực tiếp có sẵn từ các tài khoản quốc gia.   |
| <b>Hạn chế</b>  | Không phải là một thước đo tốt về sự thay đổi công nghệ ở cấp độ ngành hoặc công ty. Khi dựa trên giá trị gia tăng đã được giảm phát hai lần với chỉ số số lượng Laspeyres có trọng số cố định, phép đo chịu những hạn chế về mặt khái niệm và thực nghiệm của khái niệm này. |

| <b>Năng suất vốn, dựa trên giá trị gia tăng</b> |  |
|---|--|
| <b>Công thức</b>                                | $\frac{\text{Chỉ tiêu số lượng giá trị gia tăng}}{\text{Chỉ tiêu số lượng vốn đầu vào}}$   |
| <b>Giải thích</b>                               | <p>Chỉ số năng suất vốn cho thấy hồ sơ thời gian về cách sử dụng vốn hiệu quả để tạo ra giá trị gia tăng. Năng suất vốn phản ánh ảnh hưởng chung của lao động, đầu vào trung gian, thay đổi kỹ thuật, thay đổi hiệu quả, quy mô kinh tế, sử dụng năng lực và sai số đo lường.</p> <p>Giống như năng suất lao động, các phép đo năng suất vốn có thể dựa trên khái niệm tổng sản lượng hoặc giá trị gia tăng. Lập luận tương tự như đối với năng suất lao động áp dụng giữa các phép đo tổng sản lượng và giá trị gia tăng trong trường hợp gia công phần mềm và thay đổi hội nhập dọc: các phép đo năng suất vốn dựa trên giá trị gia tăng có xu hướng ít nhạy cảm hơn với các quá trình thay thế giữa đầu vào trung</p> |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>gian và vốn hơn là các biện pháp dựa trên tổng sản lượng.</p> <p>Khi đầu vào vốn được đo lường ở dạng ưu tiên về mặt lý thuyết, tức là như một dòng dịch vụ được điều chỉnh theo những thay đổi về chất lượng của hàng hóa đầu tư, thì thước đo vốn chuyển đổi sự thay đổi kỹ thuật thể hiện (chất lượng hàng hóa vốn tăng hoặc giảm) thành một dòng chảy lớn hơn hoặc nhỏ hơn của dịch vụ vốn chất lượng không đổi. Do đó, chất lượng tư liệu sản xuất ngày càng tăng hàm ý số lượng dịch vụ vốn lớn hơn. Đối với cùng tốc độ tăng trưởng sản lượng, điều này có nghĩa là năng suất vốn giảm.</p> <p>Năng suất vốn phải được phân biệt với tỷ suất lợi nhuận trên vốn. Cái trước là một thước đo năng suất vật lý, một phần; cái sau là thước đo thu nhập liên quan đến thu nhập từ vốn với giá trị của vốn cổ phần.</p> |
| <b>Mục đích</b> | Những thay đổi trong năng suất vốn cho thấy mức độ tăng trưởng sản lượng có thể đạt được với chi phí phúc lợi thấp hơn dưới hình thức tiêu dùng bị bỏ qua.   |
| <b>Ưu điểm</b>  | Dễ đọc, dễ tiếp cận.   |
| <b>Hạn chế</b>  | Năng suất vốn là thước đo năng suất một phần và phản ánh ảnh hưởng chung của nhiều yếu tố. Đôi khi có sự nhầm lẫn giữa tỷ suất lợi nhuận trên vốn và năng suất vốn.  |

| <b>Năng suất đa yếu tố KLEMS</b> |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Công thức</b>                 | $\frac{\text{Chỉ số số lượng của tổng sản lượng}}{\text{Chỉ số số lượng của các yếu tố đầu vào kết hợp}}$ <p>Chỉ số số lượng của các yếu tố đầu vào kết hợp = Chỉ số số lượng của (các loại) lao động, vốn, năng lượng, dịch vụ, mỗi</p> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>yếu tố được tính theo tỷ trọng giá hiện hành của nó trong tổng sản lượng gộp.</p>   |
| <p><b>Giải thích</b></p> | <p>Hiện thị hồ sơ thời gian về cách thức đầu vào kết hợp hiệu quả được sử dụng để tạo ra tổng sản lượng. Về mặt khái niệm, phép đo năng suất của KLEMS nắm bắt được sự thay đổi kỹ thuật bất thường. Trong thực tế, nó cũng phản ánh sự thay đổi hiệu quả, tính kinh tế theo quy mô, sự thay đổi trong việc sử dụng công suất và sai số đo lường. Khi vốn và các thước đo đầu vào trung gian là tập hợp của các loại tài sản và sản phẩm chi tiết, mỗi loại được tính trọng số theo tỷ trọng tương ứng của chúng trong tổng chi phí và dựa trên giá cả phản ánh sự thay đổi chất lượng, thì tác động của thay đổi kỹ thuật thể hiện được thu nhận bởi vốn và đầu vào trung gian các điều khoản và chỉ thay đổi kỹ thuật không rõ ràng mới được đưa vào thước đo MFP.</p> |
| <p><b>Mục đích</b></p>   | <p>Phân tích thay đổi kỹ thuật cấp ngành và lĩnh vực.</p>  |
| <p><b>Ưu điểm</b></p>    | <p>Về mặt khái niệm, KLEMS-MFP là công cụ phù hợp nhất để đo lường sự thay đổi kỹ thuật theo ngành vì vai trò của các đầu vào trung gian trong sản xuất đã được thừa nhận đầy đủ; Tập hợp “Domar” của KLEMS-MFP giữa các ngành cung cấp một bức tranh chính xác về sự đóng góp của các ngành vào thay đổi MFP tổng hợp.</p>  |
| <p><b>Hạn chế</b></p>    | <p>Các yêu cầu về dữ liệu quan trọng, đặc biệt là sự sẵn có kịp thời của các bảng đầu vào-đầu ra phù hợp với tài khoản quốc gia; Liên kết và tổng hợp liên ngành giữa các ngành khó giao tiếp hơn so với trường hợp đo lường MFP dựa trên giá trị gia tăng.</p>  |



### 2.2.3. Phương pháp đo lường năng suất

Có nhiều phương pháp đo lường năng suất khác nhau. Sự lựa chọn phụ thuộc vào mục đích đo lường năng suất, trong nhiều trường hợp dựa vào sự sẵn có của dữ liệu. Nhìn chung, các phép đo năng suất có thể được phân loại thành các phép đo năng suất một nhân tố (liên quan đến một phép đo đầu ra với một phép đo đầu vào duy nhất) hoặc các phép đo năng suất đa yếu tố (liên quan một phép đo đầu ra với một nhóm đầu vào).

Một phương pháp đo lường khác, đặc biệt liên quan ở cấp độ ngành hoặc doanh nghiệp là giữa các phép đo năng suất liên quan đến một số phép đo tổng sản lượng với một hoặc một số đầu vào và những phép đo sử dụng khái niệm giá trị gia tăng để nắm bắt các kết quả của đầu ra.

Các biện pháp này không độc lập với nhau. Các mối liên hệ giữa các phép đo năng suất có thể được thiết lập với sự trợ giúp của lý thuyết kinh tế về sản xuất. Khi các thước đo năng suất được khái niệm hóa trên cơ sở lý thuyết kinh tế, có một số cách để thực hiện. Từ phương pháp luận, cách tiếp cận tham số có thể được phân biệt với cách tiếp cận không tham số. Trong trường hợp đầu tiên, các kỹ thuật kinh tế lượng được áp dụng để ước tính các tham số của hàm sản xuất và do đó thu được các thước đo trực tiếp của tăng trưởng năng suất. Trong trường hợp thứ hai, các thuộc tính của hàm sản xuất và kết quả từ lý thuyết kinh tế về sản xuất được sử dụng để xác định các biện pháp thực nghiệm, cung cấp một phép tính gần đúng thỏa đáng cho số chỉ số về mặt kinh tế.

*Bảng 2.2* cho thấy một số quan điểm về năng suất dẫn tới các phương pháp đo lường năng suất khác nhau. Các phương pháp này được tạo ra từ các quan điểm khác nhau về năng suất, dưới các góc độ khác nhau (Thomas và Baron, 1994). Các phương pháp đo lường năng suất được định nghĩa bằng lời nói hoặc công thức toán học nhằm giải thích cách thức/phương pháp đo lường năng suất như thế nào.

**Bảng 2.2. Tổng hợp các phương pháp đo lường năng suất**

| STT | Phương pháp đo lường   | Nguồn   |
|-----|--|---|
| 1   | Năng suất là những gì con người có thể đạt được bằng vật chất, vốn và công nghệ. Năng suất chủ yếu là một vấn đề của phong cách cá nhân. Đó là một thái độ mà chúng ta phải liên tục cải thiện bản thân và những thứ xung quanh chúng ta                         | (Japan Productivity Centre, 1958 (from Bjo`rkman, 1991) |
| 2   | Năng suất = đơn vị đầu ra / đơn vị đầu vào   | (Chew, 1988)  |
| 3   | Năng suất = sản lượng thực tế / nguồn lực dự kiến được sử dụng   | (Sink and Tuttle, 1989)                                 |
| 4   | Năng suất = tổng thu nhập / (chi phí + lợi nhuận mục tiêu)   | (Fisher, 1990)  |
| 5   | Năng suất = giá trị gia tăng / đầu vào của các yếu tố sản xuất   | (Aspe`n et al., 1991)                                   |
| 6   | Năng suất được định nghĩa là tỷ lệ giữa những gì được sản xuất ra với những gì được yêu cầu để sản xuất ra nó. Năng suất đo lường mối quan hệ giữa đầu ra như hàng hóa và dịch vụ được sản xuất và đầu vào bao gồm lao động, vốn, vật chất và các nguồn lực khác | (Hill, 1993)  |
| 7   | Năng suất (sản lượng mỗi giờ làm việc) là yếu tố dài hạn trung tâm xác định mức sống trung bình của bất kỳ người dân nào   | (Thurow, 1993)  |
| 8   | Năng suất = chất lượng hoặc trạng thái mang lại, tạo ra, nguyên nhân tồn tại, mang lại kết quả lớn hoặc sản lượng dồi dào  | (Koss and Lewis, 1993)                                  |

|    |  |                                |
|----|--|--------------------------------|
| 9  | Năng suất có nghĩa là chúng ta sản xuất bao nhiêu và hiệu quả như thế nào từ các nguồn lực được sử dụng. Nếu chúng ta sản xuất nhiều hơn hoặc tốt hơn hàng hóa từ cùng một nguồn lực, chúng ta sẽ tăng năng suất. Hoặc nếu chúng ta sản xuất cùng một loại hàng hóa từ các nguồn lực ít hơn, chúng ta cũng tăng năng suất. "Nguồn lực" là tất cả các nguồn nhân lực và vật chất, tức là những người sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ và tài sản mà mọi người có thể sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ | (Bernolak, 1997)               |
| 10 | Năng suất là sự so sánh giữa các đầu vào vật chất của một nhà máy với các đầu ra vật chất từ nhà máy   | (Kaplan and Cooper, 1998)      |
| 11 | Năng suất = hiệu quả * hiệu quả = thời gian gia tăng giá trị / tổng thời gian  | (Jackson and Petersson, 1999)  |
| 12 | Năng suất = (đầu ra / đầu vào) * chất lượng = hiệu quả * sử dụng * chất lượng  | (Al-Darrab, 2000)              |
| 13 | Năng suất là khả năng đáp ứng nhu cầu của thị trường về hàng hóa và dịch vụ với tổng mức tiêu thụ tài nguyên tối thiểu   | (Moseng and Rolstada°,s, 2001) |

*Nguồn: Tangen, S. (2005)*

Tùy thuộc vào cách tiếp cận và mục tiêu sử dụng mà năng suất được hiểu và đo lường bằng các phương pháp khác nhau. Hiểu rõ được bản chất và phương pháp đo lường năng suất, giúp nhà quản trị có kế hoạch cải tiến năng suất hiệu quả hơn.

### 2.3. MÔ HÌNH VÀ CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT

Về cơ bản, năng suất có thể cải thiện thông qua 5 mối quan hệ khác nhau:

– Đầu ra và đầu vào đều tăng, nhưng tỷ lệ tăng của đầu vào nhỏ hơn tỷ lệ tăng của đầu ra.

– Đầu ra tăng trong khi đầu vào vẫn giữ nguyên.

– Đầu ra tăng trong khi đầu vào giảm.

– Đầu ra giữ nguyên trong khi đầu vào giảm.

– Đầu ra giảm trong khi đầu vào giảm nhiều hơn

Từ 5 mối quan hệ trên, giáo trình đề cập tới 3 công cụ tiêu biểu được trình bày cụ thể trong phần dưới của phần này.

### **2.3.1. Sản xuất tinh gọn (Lean)**

#### ***2.3.1.1. Khái niệm sản xuất tinh gọn***

Hệ thống sản xuất tinh gọn hay sản xuất tinh gọn chủ yếu dựa trên khái niệm “tinh gọn” hoặc làm nhiều hơn với ít hơn, tức là ít thời gian, hàng tồn kho, không gian, lao động và tiền bạc hơn. Nguồn gốc của Hệ thống sản xuất tinh gọn Lean là Hệ thống sản xuất Toyota (TPS), được phát triển bởi Công ty ô tô Toyota sau Thế chiến thứ hai. Vào những năm 1980, khi các giám đốc điều hành của Mỹ bắt đầu chú ý đến thành công của Toyota, giới học thuật cũng bắt đầu nghiên cứu và viết về những lợi ích của hệ thống sản xuất đường như mang tính cách mạng này. Hai trong số những học giả này là James P. Womack của Viện Công nghệ Massachusetts và Daniel T. Jones của Đại học Cardiff ở Wales, những người được công nhận rộng rãi vì đã đặt ra thuật ngữ "sản xuất tinh gọn" để mô tả Hệ thống Sản xuất Toyota ở phương Tây. Về bản chất, thuật ngữ "Hệ thống Sản xuất Toyota" và "Hệ thống Sản xuất Tinh gọn" có nghĩa giống nhau và có thể được sử dụng thay thế cho nhau.

Quản lý tinh gọn (Lean Management) là một phương pháp quản lý và triển khai quy trình sản xuất hoặc dịch vụ mục tiêu vào việc tối ưu hóa tài nguyên và loại bỏ lãng phí. Tư duy Lean tập trung vào việc cải thiện hiệu quả, giảm lãng phí và tạo ra giá trị cho khách hàng.

Các yếu tố quan trọng của quản lý tinh gọn bao gồm:

– *Loại bỏ lãng phí (Muda)*: Quản lý tinh gọn tập trung vào việc xác

định và loại bỏ mọi hoạt động và nguồn lực không cần thiết, bao gồm lãng phí thời gian, lao động, vật liệu và tài nguyên.

– *Tạo giá trị (Value)*: Tự động quan trọng của Lean là tạo giá trị cho khách hàng. Mọi hoạt động và quy trình sản xuất cần tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng cuối cùng.

– *Quyết định dựa trên dữ liệu (Data-Driven)*: Lean sử dụng dữ liệu và thông tin để ra quyết định. Dữ liệu giúp đánh giá hiệu suất và xác định cách cải thiện.

– *Quản lý quy trình (Process Management)*: Tập trung vào quản lý quy trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ một cách hiệu quả, loại bỏ lãng phí và tối ưu hóa quá trình.

– *Đào tạo và tham gia của nhân viên*: Lean khuyến khích sự tham gia của nhân viên và cung cấp đào tạo để họ có thể tham gia vào quá trình cải thiện và đề xuất giải pháp.

– *Kiểm soát chất lượng (Quality Control)*: Đảm bảo chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ là một phần quan trọng của Lean. Kiểm soát chất lượng liên tục và phát hiện lỗi sớm để tránh lãng phí.

– *Cải tiến liên tục (Continuous Improvement)*: Lean không dừng lại sau khi đạt được một mức độ tối ưu. Nó tập trung vào cải thiện liên tục để duy trì và tăng cường hiệu suất.

– *Định hướng khách hàng (Customer Focus)*: Lean luôn đặt khách hàng làm trung tâm. Mọi quyết định và cải tiến được thực hiện để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Quản lý tinh gọn có thể áp dụng trong nhiều ngành, bao gồm sản xuất, dịch vụ, y tế và hầu hết các ngành khác. Nó giúp tối ưu hóa quá trình và tạo ra giá trị cho tổ chức và khách hàng.

Lean Six Sigma là một phương pháp quản lý chất lượng và tối ưu hóa hiệu suất được sử dụng trong kinh doanh và sản xuất để cải thiện quy trình và loại bỏ lãng phí. Nó là sự kết hợp của hai mô hình Lean và Six Sigma. Six Sigma được Motorola ra mắt lần đầu tiên vào năm 1987 sau khi nó mang lại cho công ty những cải tiến hơn mười lần. R. Tomkins

định nghĩa Six Sigma là "một chương trình nhằm loại bỏ gần như hoàn toàn các khuyết tật khỏi mọi sản phẩm, quy trình và giao dịch". Những người khác định nghĩa nó là một sáng kiến chiến lược để tăng lợi nhuận, tăng thị phần và cải thiện sự hài lòng của khách hàng thông qua việc sử dụng các công cụ thống kê có thể dẫn đến mức tăng đột phá về chất lượng. Nếu được triển khai đúng cách, Six Sigma có khả năng tạo ra nhiều lợi ích cho các công ty kinh doanh, ví dụ: cải thiện tốc độ xử lý, nâng cao mức chất lượng, giảm chi phí, tăng doanh thu và làm sâu sắc thêm mối quan hệ khách hàng, v.v. Six Sigma được coi là một mô hình chiến lược cho đổi mới quản lý và cho sự sống còn của các công ty kinh doanh. Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp và mô hình kinh doanh, từ sản xuất đến dịch vụ.

Khi kết hợp Lean và Six Sigma, Lean Six Sigma tạo ra một hệ thống toàn diện để tối ưu hóa chất lượng và hiệu suất trong một tổ chức. Nó thường sử dụng các tiêu chuẩn, quy tắc và công cụ cụ thể để đạt được các mục tiêu sau:

– *Loại bỏ lãng phí*: Lean Six Sigma giúp xác định và giảm thiểu các loại lãng phí trong quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ, bao gồm thất thoát thời gian, lãng phí nguyên liệu và công sức.

– *Tối ưu hóa quy trình*: Nó tập trung vào tối ưu hóa quy trình làm việc để làm giảm biến động, sai lầm và thời gian mất mát, từ đó tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ với chất lượng cao hơn.

– *Nâng cao chất lượng*: Six Sigma trong Lean Six Sigma giúp đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua tiêu chuẩn chất lượng, giảm thiểu sai lầm và biến động.

– *Tăng sự hài lòng của khách hàng*: Bằng cách cải thiện chất lượng và giảm thiểu lãng phí, Lean Six Sigma giúp tăng sự hài lòng của khách hàng, đáp ứng nhu cầu của họ một cách tốt hơn.

Lean Six Sigma được áp dụng rộng rãi trong nhiều ngành, bao gồm sản xuất, dịch vụ y tế, tài chính, và nhiều lĩnh vực khác, để đảm bảo rằng quy trình hoạt động được thực hiện một cách hiệu quả và với chất lượng cao.

### 2.3.1.2. Các công cụ của Lean

**Bảng 2.3. Tổng hợp các công cụ của Lean**

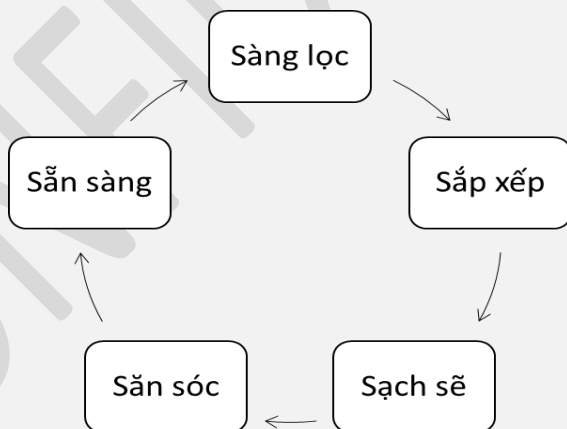
| STT | Công cụ               | Mục đích   | Mô tả  |
|-----|-----------------------|--|--|
| 1   | 5S                    | Giảm thiểu hao phí về thời gian và di chuyển ở mức độ vi mô  | Phương pháp này dùng những công cụ để dọn dẹp và tận dụng tối đa địa điểm.   |
| 2   | Mô hình sản xuất Cell | Đơn giản hóa quy trình phân phối hàng hóa và tập trung vào từng sản phẩm hoặc dòng sản phẩm để cải tiến chất lượng, tồn kho và nhiều thông số khác | Mô hình được triển khai trong đơn vị nhỏ khoảng 3-15 người để xây dựng chi tiết từng sản phẩm hoặc dòng sản phẩm gia đình.   |
| 3   | 7 loại lãng phí       | Cải thiện hiệu quả và hiệu năng  | Loại bỏ các lãng phí là trọng tâm của sản xuất Lean. Ứng dụng tất cả các công cụ và kỹ thuật khác nhau nhằm mục đích quan trọng này  |
| 4   | Kaizen                | Cải thiện quy trình công việc theo nhiều cách  | Kaizen là tiếng Nhật Bản có nghĩa cải thiện hoặc “làm cho mọi thứ tốt hơn”. Trong sản xuất Lean, có thể áp dụng cải thiện nhanh chóng (Blitz) hoặc cải tiến liên tục chậm (nhạy chóng và dễ dàng). |
| 5   | Lean Office           | Mang nguyên tắc Lean vào hoạt động bình thường trong môi trường công sở.   | Nhiều practices, công cụ và kỹ thuật của sản xuất Lean có thể áp dụng giống vậy (hay tốt hơn) vào môi trường công sở và quản lý  |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 6  | Lean Suppliers                                      | Đẩy nhanh các cải tiến ngược dòng trong chuỗi cung ứng                            | Bao gồm tìm kiếm nhà cung cấp, phát triển các nhà cung cấp Lean trong hiện tại và thu hẹp số lượng các nhà cung cấp.                |
| 7  | Chiến lược sản xuất                                 | Đảm bảo năng lực sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường                              | Lập các chính sách và kế hoạch để giải quyết các vấn đề: năng lực, cơ sở vật chất, kỹ thuật, chất lượng, tổ chức, nhân sự...        |
| 8  | Mô hình sản xuất hỗn hợp                            | Quy trình sản xuất ngược dòng làm việc trôi chảy trong một dây chuyền lắp ráp.    | Công cụ này đề cập đến việc xây dựng nhiều mô hình trên một dây chuyền lắp ráp để sản xuất cùng một lúc chứ không sản xuất lần lượt |
| 9  | Poka yoke   | Ngăn ngừa sản phẩm lỗi và hư hỏng   | Khéo léo sử dụng một loạt các thiết bị để tránh những sai lầm   |
| 10 | Six Sigma   | Cải thiện chất lượng, kết quả điều hành, sản xuất và hệ thống.                    | Phương pháp nghiêm khắc và có nhiều luật lệ, sử dụng dữ liệu và thống kê  |
| 11 | Kiểm soát quy trình bằng phương pháp thống kê (SPC) | Cải thiện chất lượng và quy trình sản xuất bằng cách sử dụng phương pháp thống kê | SPC sử dụng một loạt các công cụ phân tích, thống kê để phát hiện lỗi và kiểm soát quy trình sản xuất                               |
| 12 | Takt Time   | Cân bằng đầu ra của quá trình sản xuất liên tục và tình trạng tồn/thiếu hàng      | Thời gian trung bình cần thiết giữa các khâu của một quá trình cụ thể nhằm đáp ứng các yêu cầu khách hàng                           |



|    |                                  |   |   |
|----|----------------------------------|---|---|
| 13 | Phát triển Nhóm chất lượng (QCC) | Tạo động lực, tăng cường điều phối, và khai thác kiến thức của nhân viên.                     | Tổ chức các nhóm làm việc nhỏ khoảng 5-15 người để giải quyết vấn đề, quản lý công việc. Cung cấp kỹ năng giao tiếp cần thiết cho việc ra quyết định. |
| 14 | Sơ đồ chuỗi giá trị              | Hình dung quy trình ở mức vĩ mô và phù hợp đối với nguyên tắc hệ thống sản xuất Toyota (TPS). | Sử dụng nhiều yếu tố của TPS và xác định làm thế nào để sử dụng hiệu quả các yếu tố trong quá trình cải tiến  |

**5S và tổ chức nơi làm việc:** 5S là một triết lý và phương pháp quản lý cơ bản nhằm cải tiến môi trường làm việc, một môi trường làm việc thường trực trong tổ chức. Xuất phát từ quan điểm rằng nếu làm việc trong môi trường lành mạnh, sạch sẽ và khoa học thì tinh thần, thể trạng được thoải mái, năng suất lao động được nâng cao. 5S là một phương pháp cải tiến rất đơn giản nhưng mang lại hiệu quả trong thực tế.



**Hình 2.2. Mô hình 5S**

**7 loại lãng phí:** Cải thiện hiệu quả và hiệu năng. Loại bỏ các lãng phí là trọng tâm của sản xuất Lean. Ứng dụng tất cả các công cụ và kỹ thuật khác nhau nhằm mục đích quan trọng này



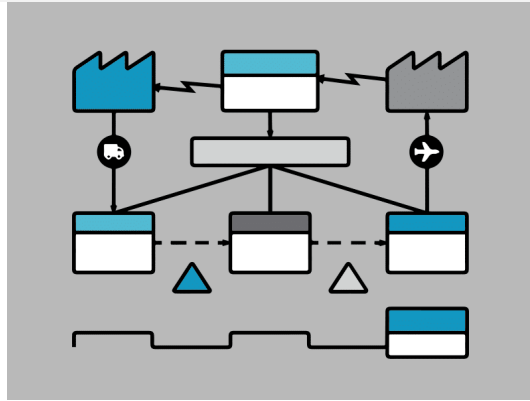
**Hình 2.3. 7 loại lãng phí**

**Chuẩn hóa công việc:** Chuẩn hóa công việc hay chuẩn hóa quy trình làm việc có nghĩa là các quy trình và hướng dẫn sản xuất được quy định và truyền đạt rõ ràng đến mức chi tiết nhằm tránh sự thiếu nhất quán và tự suy diễn về cách thực hiện công việc.

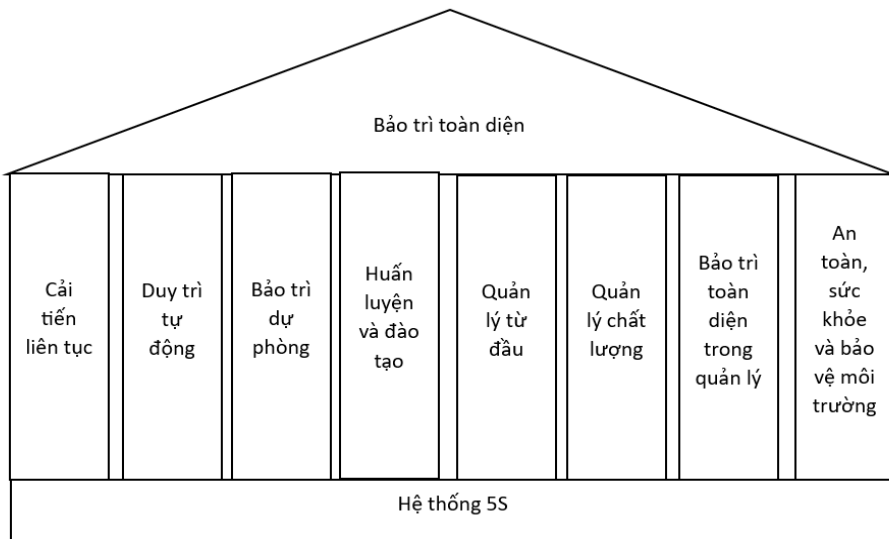


**VSM Sơ đồ chuỗi giá trị:** Sơ đồ chuỗi giá trị VSM là công cụ quan trọng và cơ bản trong Lean nhằm nhận diện vấn đề cần cải tiến. Sơ đồ chuỗi giá trị giúp chúng ta thấy được dòng thông tin và nguyên vật liệu của quá trình, như là quá trình ra sản phẩm (ví dụ: mua hàng, đặt hàng, bán hàng, giao hàng và sản xuất...) là cách mà quá trình đi qua thể hiện dưới dạng chuỗi giá trị. Mục đích của công cụ này là xác định các hoạt

động làm tăng giá trị và các hoạt động không làm tăng giá trị trong quá trình.



*TPM – Bảo trì toàn diện (Total Productive Maintenance -TPM)* hay còn gọi là bảo trì năng suất toàn diện là một khối nền móng của Lean Manufacturing. TPM là một cách tiếp cận toàn diện để bảo trì tập trung vào bảo trì chủ động để phòng ngừa và tối đa hóa thời gian hoạt động của thiết bị. TPM làm mờ sự khác biệt giữa bảo trì và sản xuất bằng cách nhấn mạnh vào việc trao quyền cho các nhà khai thác để giúp bảo trì thiết bị của họ.

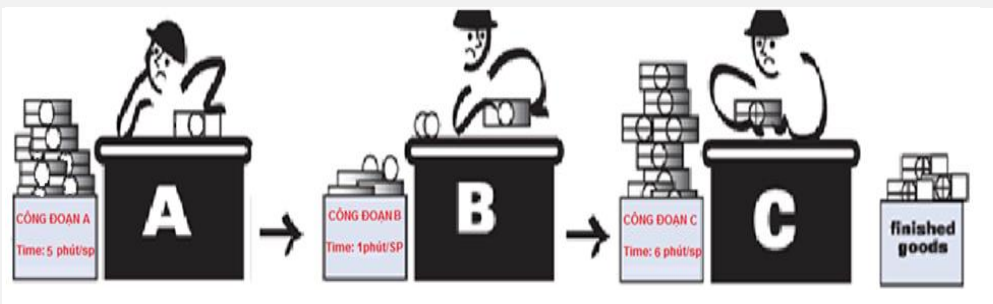


**Hình 2.4. Mô hình 8 trụ cột của Bảo trì toàn diện**

*Kaizen*: Kaizen là một công cụ trong quản lý được áp dụng nhằm thúc đẩy hoạt động cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người nhằm cải thiện không ngừng môi trường làm việc, cuộc sống mỗi cá nhân, mỗi gia đình.

KAI ZEN  
改善  
Change for Good

*Cân bằng chuyên và đúng thời điểm (Heijunka và Jit)*: Mục tiêu chính của Jit là kiểm soát tồn kho ở mức tối thiểu cần thiết. Để đạt được điều này, mỗi công đoạn của quy trình sản xuất sẽ được hoạch định để làm ra một số lượng bán thành phẩm, thành phẩm đúng bằng số lượng mà công đoạn sản xuất tiếp theo sẽ cần tới.



*Chuyển đổi nhanh*: Đây chính là phương pháp thực hành việc giảm thời gian thay đổi một dây chuyền sản xuất hay máy móc từ sản phẩm này sang sản phẩm khác.

*Kanban*: Đây là một công cụ để vận hành hệ thống JIT. Đó một chiếc nhãn/thẻ, thường được bọc bên trong một bao bì nhựa. Trên Kanban, thường chứa những thông tin sau: Tên chi tiết, sản phẩm được sản xuất. Sức chứa container. Địa chỉ, ký hiệu của quy trình làm việc trước. Địa chỉ, ký hiệu của quy trình sau.



5W (5 câu hỏi tại sao): Đây là một kỹ thuật điều tra thường được dùng để tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Mặc dù công cụ này khá đơn giản nhưng lại mang lại hiệu quả rất lớn.



*Mô hình sản xuất Cell:* Đơn giản hóa quy trình phân phối hàng hóa và tập trung vào từng sản phẩm hoặc dòng sản phẩm gia đình để cải tiến chất lượng, tồn kho và nhiều thông số khác. Mô hình được triển khai trong đơn vị nhỏ khoảng 3-15 người để xây dựng chi tiết từng sản phẩm hoặc dòng sản phẩm gia đình.



# Cellular Manufacturing

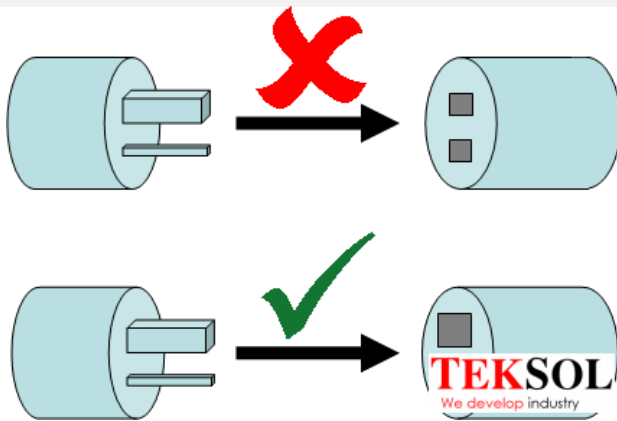
One-Piece Flow for Workteams

LEARNING PACKAGE

**TEKSOL**

We develop industry

*Phòng chống sai lỗi Poka yoke:* Ngăn ngừa sản phẩm lỗi và hư hỏng. Khéo léo sử dụng một loạt các thiết bị để tránh những sai lầm. Rất khó (và tốn kém) để tìm ra tất cả các khuyết tật thông qua kiểm tra, và sửa các lỗi thường đắt hơn đáng kể ở mỗi giai đoạn sản xuất do đó phát hiện và phòng ngừa mang lại hiệu quả hơn cả.



*Just-In-Time (JIT):* Các bộ phận sản xuất dựa trên sản xuất kéo theo nhu cầu của khách hàng (pull production) thay vì sản xuất theo dự kiến và tồn kho dựa vào các công cụ lean như Continuous Flow, Heijunka, Kanban, Standardized Work and Takt Time. Hiệu quả cao trong việc giảm mức tồn kho. Cải thiện dòng tiền và giảm diện tích nhà xưởng.

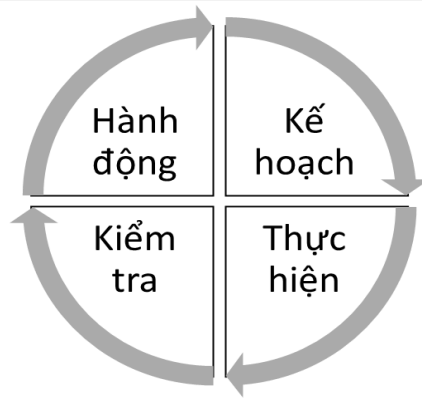


*KPIs (Key Performance Indicators):* Các số liệu được thiết kế để theo dõi và khuyến khích các tiến trình hướng tới các mục tiêu quan trọng của tổ chức. KPI được truyền đạt tốt có thể là công cụ rất tốt để tổ chức lớn mạnh – vì vậy điều quan trọng là phải lựa chọn cẩn thận và phù hợp từ đó các KPI sẽ thúc đẩy hành vi mong muốn.



*PDCA:* Một phương pháp lặp để thực hiện các cải tiến:

- Kế hoạch (Plan): thiết lập kế hoạch và kết quả mong đợi
- Thực hiện (Do): thực hiện kế hoạch
- Kiểm tra (Check): xác minh kết quả dự kiến đạt được
- Hành động (Act): xem xét và đánh giá; làm lại



**Hình 2.5. Mô hình PDCA**

**SMED – Single-Minute Exchange of Dies:** Giảm thời gian thiết lập, thay đổi (changeover) xuống dưới 10 phút:

- Chuyển các bước thiết lập ra bên ngoài (Thực hiện khi chuyển hay máy móc vẫn hoạt động)
- Đơn giản hóa quá trình thiết lập nội bộ (ví dụ thay thế bu lông bằng cần gạt để giảm thời gian)
- Loại bỏ các hoạt động không cần thiết
- Tạo ra các tiêu chuẩn công việc – Công việc được chuẩn hóa



**SMED**  
 Single Minute  
 Exchange of Die  
 & Mold  
 Maintenan **TEKSOL**  
We develop industry

**Takt Time:** Tốc độ sản xuất (ví dụ: sản xuất một mảnh cứ sau 34 giây) phù hợp với sản xuất và với nhu cầu của khách hàng. Tính theo thời gian sản xuất theo kế hoạch chia Nhu cầu của khách hàng.





*Phát triển Nhóm chất lượng (QCC):* Tạo động lực, tăng cường điều phối, và khai thác kiến thức của nhân viên. Tổ chức các nhóm làm việc nhỏ khoảng 5-15 người để giải quyết vấn đề, quản lý công việc. Cung cấp kỹ năng giao tiếp cần thiết cho việc ra quyết định.



Trên đây là các công cụ sử dụng trong phương pháp Lean giúp cải thiện năng suất trong tổ chức. Phần tiếp theo, cuốn sách sẽ giới thiệu về 2 phương pháp cải tiến năng suất là MFCA và KPI.

### 2.3.2. Hạch toán chi phí dòng nguyên liệu (MFCA)

#### 2.3.2.1. Khái niệm Hạch toán chi phí dòng nguyên liệu

Hạch toán chi phí dòng nguyên liệu (MFCA) được phát triển tại Đức vào cuối những năm 1990. Từ khi được chấp nhận rộng rãi tại Nhật Bản, họ tập trung vào việc truy xuất nguồn gốc chất thải, khí thải và phí phẩm đồng thời có thể giúp thúc đẩy kết quả hoạt động kinh tế và môi

trường của tổ chức. Đây là một trong những công cụ chính của hạch toán chi phí môi trường (EMA). EMA là tập hợp những quy trình/thủ tục được sử dụng trong doanh nghiệp nhằm liên kết các cân nhắc về môi trường với các mục tiêu kinh tế. Ngày nay, các tổ chức không thể bỏ qua các khía cạnh môi trường trong các hoạt động của mình. Do vậy, họ tìm kiếm các công cụ quản lý có khả năng kết nối mối quan tâm, lo ngại về môi trường với các điểm cốt yếu về kinh tế của mình.

MFCA là công cụ quản lý thúc đẩy việc sử dụng hiệu quả các nguyên liệu một cách thực tế hơn nhằm đóng góp vào việc giảm thiểu chất thải, khí thải và phế phẩm. MFCA làm tăng tính minh bạch của dòng vật liệu, là chìa khóa giải quyết và cải thiện thành công vấn đề. Bằng cách giải quyết các vấn đề, tổ chức có thể tăng năng suất nguồn lực của mình và cùng lúc giảm chi phí. Điều này phù hợp với khái niệm Năng Suất Xanh (GP) và có thể được sử dụng nhằm thực hiện GP tại các tổ chức và các nhà máy.

MFCA là một trong những công cụ chủ chốt trong việc hạch toán môi trường và thúc đẩy việc tăng tính minh bạch của những nguyên liệu sử dụng thông qua sự phát triển của mô hình dòng nguyên liệu truy xuất nguồn gốc và định lượng các dòng và kho vật liệu trong tổ chức theo các đơn vị vật lý và tiền tệ.

Đây là phương pháp về hạch toán chi phí môi trường mà cùng lúc đạt được “giảm thiểu tác động lên môi trường” và “cải thiện hiệu quả kinh doanh”. MFCA phù hợp với tất cả các ngành công nghiệp sử dụng nguyên vật liệu và năng lượng, với bất kỳ loại và quy mô nào, có hoặc không có hệ thống quản lý môi trường tại chỗ (Điều 1, ISO 14051:2011). Có thể coi nó là một sự thay thế đối với tổ chức để cân nhắc những vấn đề môi trường, bao gồm khan hiếm nguyên vật liệu, biến đổi khí hậu và các quy định môi trường ngày càng nghiêm ngặt đối với mọi quyết định kinh doanh và đạt được phát triển bền vững.

Phương pháp này được phát triển ban đầu tại Đức và đã được phát triển xa hơn tại Nhật Bản. Việc đưa MFCA vào tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (ISO) là một sáng kiến từ Nhật Bản. ISO 14051 được ban hành vào năm 2011.

MFCA đo dòng và dự trữ của tất cả nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất theo cả giới hạn về tiền tệ và vật chất. Nguyên liệu gồm nguyên

liệu thô, các phần và các chi tiết. Phân tích MFCA cung cấp sự so sánh tương đương về chi phí liên quan tới sản phẩm và những chi phí liên quan tới nguyên liệu thất thoát, ví dụ như chất thải, khí thải, nước thải, v.v.... Trong nhiều trường hợp, tổ chức không nhận thức được đầy đủ về mức độ chi phí thực tế của nguyên liệu thất thoát bởi dữ liệu về nguyên liệu thất thoát và chi phí liên quan thường khó trích xuất từ các hệ thống quản lý thông tin thông thường, kế toán và môi trường. Theo cách này, MFCA cho phép các tổ chức xác định việc sử dụng nguyên liệu và các dòng nguyên liệu của mình trong quá trình sản xuất và áp chi phí cho tất cả những nguyên liệu này.

Các tổ chức được yêu cầu phải cân nhắc tác động môi trường trong các hoạt động của họ trong mọi giai đoạn của các hoạt động kể trên. Tái chế, tái sử dụng và giảm thiểu được thúc đẩy tích cực trong những năm gần đây và tái chế đã đặc biệt nhận được sự hỗ trợ trong số các tổ chức đang cố gắng giảm thiểu sự tiêu thụ nguyên liệu thô và tác động của chúng tới môi trường. Dù tái chế chất thải là một phương pháp hiệu quả đối với việc sử dụng nguồn tài nguyên, nhưng không phải lúc nào cũng hiệu quả về mặt chi phí bởi năng lượng đầu vào đáng kể và các chi phí khác thường được yêu cầu. Từ quan điểm MFCA, điều cần thiết là giảm tạo ra chất thải tự nó làm tăng hiệu quả sử dụng tài nguyên và chi phí.

MFCA xác định số lượng mỗi nguyên liệu cũng như giá thành của nó (bao gồm nguyên liệu, quá trình chế biến và chi phí xử lý chất thải). Điều này cho phép chúng ta xác định các nguồn tạo ra chất thải theo cách riêng biệt và xác định cơ hội phát triển có thể dẫn tới làm giảm việc tạo ra chất thải.

Sử dụng công cụ này, các tổ chức có thể xác định chi phí thất thoát do chất thải và các khí thải khác, cũng như những sản phẩm bị lỗi, và tính toán số lượng và các nguồn được sử dụng trong mỗi quá trình và những chi phí liên quan tới các quá trình này. MFCA đóng vai trò như một động lực thúc đẩy mạnh mẽ đối với các tổ chức để giảm chất thải và nguyên liệu đầu vào, dẫn tới giảm chi phí và tăng năng suất.

Giảm thiểu việc tạo ra chất thải dẫn tới kết quả hoạt động môi trường được tăng cường trong các quá trình sản xuất bằng cách nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giảm thiểu đầu vào của nguyên liệu thô. Do đó, MFCA trở thành công cụ cho phép các tổ chức thiết lập cùng lúc mối liên kết giữa nhu cầu giảm thiểu việc thu mua tài nguyên để tăng

hiệu quả quá trình của các hoạt động với nhu cầu giảm thiểu tác động môi trường. Bởi vậy, MFCA phục vụ không chỉ như là một công cụ cho các mục đích môi trường mà còn là một công cụ quản lý chung giúp tổ chức tìm cách giảm thiểu tác động tới môi trường trong khi tăng cường lợi nhuận thông qua việc giảm chi phí (Điều 4, ISO 14051:2011).

Trong khi MFCA được thiết kế chủ yếu để sử dụng trong một cơ sở hoặc tổ chức riêng lẻ, việc tiếp cận có thể được mở rộng tới nhiều tổ chức trong chuỗi cung ứng, cho phép họ phát triển phương pháp tiếp cận tích hợp đối với việc sử dụng hiệu quả nguyên liệu và năng lượng.

MFCA vừa góp phần hỗ trợ quản lý có hiệu quả chất lượng sản phẩm, vừa đảm bảo hữu hiệu yêu cầu quản lý môi trường một cách tích cực nhất qua việc xem xét, đánh giá quá trình sản xuất, tạo sản phẩm, từ đó sử dụng một cách hợp lý nguồn nguyên vật liệu, năng lượng.

### **2.3.2.2. Đặc điểm và lợi ích của phương pháp MFCA**

#### *(a) Đặc điểm của phương pháp MFCA*

Sự khác biệt giữa MFCA và kiểm toán chi phí thông thường (Điều A.1, ISO 14051:2011).

MFCA đại diện cho một cách khác về hạch toán quản lý. Trong việc hạch toán chi phí thông thường, dữ liệu được sử dụng nhằm xác định xem liệu các chi phí phát sinh có được thu hồi từ doanh thu hay không. Nó không yêu cầu xác định xem liệu nguyên liệu có được chuyển đổi thành các sản phẩm hoặc bị loại bỏ như chất thải hay không. Trong hạch toán chi phí thông thường, nếu chất thải được công nhận về số lượng, chi phí để tạo ra nguyên liệu thất thoát trong sản xuất được bao hàm như một phần của tổng chi phí đầu ra. Mặt khác, MFCA, như đã giải thích trước đó, tập trung vào xác định và sự khác biệt giữa các chi phí liên quan với “sản phẩm” và “nguyên liệu thất thoát”. Theo cách này, nguyên liệu thất thoát được đánh giá như thiệt hại kinh tế, khuyến khích ban quản lý tìm cách giảm nguyên liệu thất thoát và cải thiện hiệu quả kinh doanh.

MFCA theo dõi tất cả nguyên liệu đầu vào tham gia vào quá trình sản xuất, để tạo nên các sản phẩm và phi sản phẩm (chất thải hay tồn thất vật liệu) theo thước đo hiện vật bằng cách sử dụng phương trình cân bằng dòng vật liệu:

**Lượng vật liệu đầu vào = Sản phẩm tạo ra +  
Chất thải tạo thành (tồn thất vật liệu)**

Điểm khởi đầu của MFCA là đo lường tồn thất vật liệu, dựa trên cân bằng vật liệu. Sự cân bằng vật liệu dựa trên giả định là tất cả các yếu tố đầu vào cuối cùng phải trở thành đầu ra, hoặc là sản phẩm hoặc là chất thải, do đó các yếu tố đầu vào và đầu ra phải được cân bằng. Mức độ chính xác của cân bằng VL có thể khác nhau, tùy thuộc vào mục đích cụ thể của việc thu thập thông tin, chất lượng của dữ liệu.

Đặc biệt của MFCA là làm nổi bật mối tương quan giữa chi phí liên quan đến sản phẩm và chi phí liên quan đến tồn thất vật liệu. Phương pháp MFCA làm tăng tính minh bạch của hoạt động quản lý vật liệu cho sản xuất thông qua việc triển khai mô hình dòng vật liệu, nhằm theo dõi và xác định dòng vật liệu bằng thước đo hiện vật và tiền tệ. MFCA phản ánh chi phí chất thải trong tài khoản chung và từ đó hướng đến việc giảm chất thải và mở rộng mối quan tâm về môi trường.

Sự khác biệt giữa MFCA và hạch toán chi phí thông thường không có nghĩa rằng MFCA không thể được áp dụng vào bất kỳ tổ chức nào sử dụng nguyên liệu và năng lượng. Nói cách khác, MFCA không đòi hỏi bất cứ yêu cầu cụ thể nào liên quan tới loại sản phẩm, dịch vụ, kích cỡ và cấu trúc hoặc địa điểm. Thêm nữa, MFCA có thể được mở rộng tới nhiều tổ chức thuộc chuỗi cung ứng. Điều này sẽ cho phép các tổ chức xác định thậm chí nhiều cơ hội hơn trong việc giảm thiểu nguyên liệu cũng như hiệu quả năng lượng cao hơn.

Phạm vi MFCA rộng hơn so với một thực thể đơn lẻ là đặc biệt hữu ích bởi việc tạo chất thải trong một tổ chức đôi khi được lấy từ các vật liệu được cung cấp bởi nhà cung ứng hoặc được yêu cầu bởi khách hàng/người tiêu dùng (Điều A, ISO 14051:2011).

*(b) Lợi ích của phương pháp MFCA*

MFCA được xem là một công cụ giúp doanh nghiệp nhận ra được sự hòa hợp giữa tăng hiệu quả kinh tế và giảm tác động môi trường. Tăng hiệu quả sản xuất thông qua đầu tư chính xác.

Áp dụng MFCA, doanh nghiệp có thể xác định tồn thất bằng định lượng vật lý và giá trị tiền tệ, phát hiện được lượng tồn thất “ẩn”, làm cho tồn thất “có thể quan sát thấy” và nhận thấy sự cần thiết để cải tiến.

MFCA giúp cho doanh nghiệp giảm chất thải tạo ra và giảm chi phí tái chế, xử lý chất thải. Giảm chất thải tạo ra trực tiếp dẫn đến giảm nguyên liệu đầu vào và chi phí của nguyên liệu, điều này trực tiếp giảm chi phí.

Mở rộng các lợi ích trên toàn bộ chuỗi cung ứng và chi phí xã hội.

### **2.3.2.3. Nguyên tắc thực hiện MFCA**

MFCA thay đổi quan điểm tính toán chi phí sản xuất theo truyền thống của doanh nghiệp, cung cấp một hình thức thông tin mới, đó chính là phân tích chi phí và những thông tin định lượng dựa vào các biện pháp nâng suất trong việc quản lý môi trường cũng như quản lý sản xuất. MFCA là một hệ thống quản lý thông tin nhằm hướng đến dòng chảy của tất cả nguyên liệu đầu vào thông qua quá trình sản xuất và đo lường đầu ra của sản phẩm cuối cũng như chất thải.

Việc tạo ra nhiều sản phẩm từ các nguồn lực hiện hữu bằng cách giảm thiểu lượng nguyên liệu đầu vào bao gồm cả năng lượng sẽ dẫn đến việc giảm thiểu chất thải, phát thải - sản phẩm không mong muốn; đóng góp quan trọng trong việc bảo vệ môi trường và cả phát triển một cách bền vững. MFCA có thể hỗ trợ một cách mạnh mẽ nhiệm vụ chính yếu này trong doanh nghiệp.

MFCA có thể được sử dụng nhằm tăng tính minh bạch của dòng nguyên liệu và năng lượng sử dụng, cùng với những chi phí và tác động mang tính môi trường liên quan, và nhằm hỗ trợ những quyết định mang tính tổ chức thông qua thông tin được thu thập từ MFCA. Điều này có thể được thực hiện bằng 4 nguyên tắc cốt lõi của phương pháp luận MFCA.

1. Hiểu dòng nguyên liệu và năng lượng sử dụng. Dòng của tất cả các nguyên liệu và năng lượng sử dụng cho mỗi khối lượng trung tâm cần được truy xuất nguồn gốc nhằm hiểu được cách thức các nguyên liệu được sử dụng và biến chuyển suốt theo cả quá trình.

2. Liên kết dữ liệu vật chất và tiền tệ. Thông qua MFCA, quá trình ra quyết định liên quan tới môi trường có thể được kết nối với thông tin tài chính qua mô hình dòng nguyên liệu, cung cấp sự hiểu biết tốt hơn về chi phí thực tế của nguyên liệu và năng lượng sử dụng và các kết quả trong quá trình ra quyết định được cải thiện.

3. Đảm bảo tính chính xác, tính đầy đủ và tính so sánh của dữ liệu vật chất. MFCA yêu cầu tất cả mọi dữ liệu phải được xác minh và rằng mọi đầu ra và vào đều được nhận diện và định lượng. Tốt nhất là tất cả dữ liệu cần được chuyển đổi sang một đơn vị chung. Việc sử dụng chính xác và dữ liệu đầy đủ là quan trọng để xác định nguyên nhân và nguồn của mọi thiếu sót giữa đầu vào và đầu ra.

4. Ước tính và phân bổ chi phí cho nguyên liệu thất thoát. Khi thông tin chính xác không sẵn có, phân bổ chi phí nên chính xác và thực tế nhất có thể. Trong MFCA, thông tin về chi phí do nguyên liệu thất thoát tiêu biểu cho một trong những động lực chính đối với việc cải tiến quá trình.

Thông thường các doanh nghiệp chỉ quan tâm đến lượng nguyên vật liệu đã xuất mà không chú trọng đến lượng nguyên liệu bị lãng phí phát sinh trong quá trình như ví dụ vụn kim loại phát sinh trong quá trình mài, bào hay do gia công cơ khí và nếu chúng ta tính toán sao cho phiê cần mài, bào vừa phải điều đó có nghĩa là vụn kim loại sẽ ít đi (tiết kiệm nguyên vật liệu), giảm giờ vận hành máy (tiết kiệm năng lượng tiêu hao, nâng cao hiệu suất sử dụng máy, kéo dài thời gian sử dụng máy), giảm thời gian lao động (tăng năng suất).

Như vậy bản chất MFCA không quá xa lạ trong thực tế và chắc chắn trong suy nghĩ của các cấp lãnh đạo bao giờ cũng mong muốn hiệu quả trong sản xuất, cụ thể là năng suất lao động, hiệu suất giờ máy và tiết kiệm chi phí.

MFCA có thể tạo ra những lợi ích cả trong và ngoài doanh nghiệp, nó có thể giúp cho một doanh nghiệp tăng thêm lợi nhuận trong khi giảm được những tác động đến môi trường, qua đó tạo động lực thúc đẩy tính cạnh tranh cho doanh nghiệp. Trong MFCA, năng lượng được xem như một phần của chi phí dòng chảy nguyên vật liệu. Nhiều tổ chức không nhận thức được đầy đủ chi phí thực tế tổn thất, nguyên do là cách ghi không đầy đủ theo hạch toán chi phí truyền thống. Chỉ tiêu này nhằm mục đích cung cấp một công cụ để sử dụng. một quan điểm hạch toán tích hợp nhằm giúp giảm thiểu tác động môi trường và chi phí tài chính.

#### **2.3.2.4. Các yếu tố của phương pháp MFCA (Điều 5, ISO 14051:2011)**

MFCA mang tới cả tác động về môi trường và giảm chi phí trong tổ

chức. Để áp dụng MFCA cho tổ chức một cách có hiệu quả, các khái niệm của khối lượng trung tâm, cân bằng nguyên liệu, tính toán chi phí và mô hình dòng nguyên liệu cần được kết hợp.

*Yếu tố nền tảng 1: Khối lượng trung tâm (Điều 5.1, ISO 14051:2011)*

Một khối lượng trung tâm là một hoặc nhiều quá trình đơn vị điển hình. Trung tâm là điểm mà tại đó sự cân bằng nguyên liệu sẽ được tính toán về cả đơn vị vật lý và tiền tệ. Một khối lượng trung tâm có thể bao gồm một quá trình đơn lẻ hoặc nhiều quá trình, tùy thuộc vào số lượng nguyên liệu thất thoát được xác định tại đơn vị sản xuất.

Hơn nữa, khối lượng trung tâm trong ranh giới MFCA có thể dựa trên thông tin quản lý sản xuất sẵn có, hồ sơ về chi phí trung tâm và những thông tin sẵn có khác. Nói chung, các khối lượng trung tâm được thiết lập ở mọi quy trình liên quan tới thất thoát nguyên liệu hoặc chi phí hệ thống, như năng lượng cho vận chuyển, dầu, hoặc sự rò rỉ áp suất không khí, được xác định, sau đó quá trình phù hợp được chọn lọc như một khối lượng trung tâm bổ xung và những đầu vào và đầu ra của nó được xác định. Những ví dụ điển hình về khối lượng trung tâm bao gồm những điểm mà nguyên liệu được lưu giữ và/hoặc chuyển đổi, như kho, đơn vị sản xuất, quản lý chất thải và những điểm giao/nhận.

Một khi những đầu vào và đầu ra được xác định cho mỗi khối lượng trung tâm, chúng có thể được sử dụng nhằm kết nối những khối lượng trung tâm trong ranh giới sao cho dữ liệu từ các khối lượng trung tâm có thể được liên kết và đánh giá thông qua toàn bộ hệ thống thuộc phạm vi. Quan trọng là cân bằng nguyên liệu được đảm bảo nhằm đánh giá hiệu quả nguyên liệu theo các đơn vị vật lý và tiền tệ. Khái niệm cân bằng nguyên liệu được miêu tả trong phần tiếp theo, Nguyên tố nền tảng 2: Cân bằng nguyên liệu.

*Yếu tố nền tảng 2: Cân bằng nguyên liệu (Điều 5.2, ISO 14051:2011)*

Trong MFCA, mọi nguyên liệu ra và vào khối lượng trung tâm cần được cân bằng. Do vậy, để tính toán mọi nguyên liệu đã định trong phân tích MFCA, nguyên liệu đầu vào và đầu ra cần được xác nhận, trong khi so sánh số lượng nguyên liệu đầu vào với đầu ra và những thay đổi trong hàng tồn kho nhằm xác định mọi khác biệt dữ liệu. Những nguyên liệu bị



thiếu hụt hoặc những sai số dữ liệu khác có thể dẫn tới việc các tổ chức phải xác định các điểm thiếu hụt trong các khu vực cải tiến.

Với mỗi khối trung tâm, số lượng đầu vào và đầu ra cần được định lượng theo các đơn vị vật lý. Toàn bộ các đơn vị vật lý cần được chuyển đổi thành một đơn vị tiêu chuẩn hóa đơn lẻ (khối) sao cho cân bằng nguyên liệu có thể được thực hiện cho từng khối lượng trung tâm. Nên sử dụng những đơn vị cơ bản sẵn có tại chỗ để quản lý sản xuất.

Cân bằng nguyên liệu yêu cầu tổng số lượng đầu ra (tức là sản phẩm và nguyên liệu thất thoát) ngang với tổng số liệu đầu vào có tính đến mọi thay đổi hàng tồn kho trong khối lượng trung tâm. Lý tưởng là mọi nguyên liệu trong giới hạn MFCA nên được truy xuất nguồn gốc và định lượng. Tuy vậy, trong thực tế, nguyên liệu mang ý nghĩa rất nhỏ về tài chính hoặc môi trường có thể bị loại trừ.

#### *Yếu tố nền tảng 3: Tính toán chi phí (Điều 5.3, ISO 14051:2011)*

Trong quá trình đưa ra quyết định, những cân nhắc tài chính thường được bao gồm. Thông qua MFCA, cân bằng nguyên liệu của đầu vào và đầu ra được liên kết tới đơn vị tiền tệ bằng cách chỉ định và/hoặc phân bổ chi phí tới tất cả các sản phẩm và nguyên liệu thất thoát. MFCA cân nhắc 4 loại chi phí, tất cả được phân bổ cho cả các sản phẩm lẫn nguyên liệu thất thoát: Các chi phí nguyên liệu; Các chi phí năng lượng; Chi phí hệ thống; và Chi phí quản lý chất thải.

#### *Yếu tố nền tảng 4: Mô hình dòng nguyên liệu (Điều 5.2, ISO 14051:2011)*

Phần này đề cập tới việc thể hiện trực quan về quá trình cho thấy mọi khối lượng trung tâm - nơi mà nguyên liệu được chuyển đổi, lưu kho hoặc sử dụng, cũng như dòng những nguyên liệu này trong ranh giới của hệ thống.

### **2.3.2.5. Nội dung các bước triển khai áp dụng MFCA tại doanh nghiệp**

#### *Giai đoạn 1: Chuẩn bị*

**Bước 1:** Thông báo của Lãnh đạo cao nhất về quyết định áp dụng MFCA.

Lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp cần đưa ra một thông báo chính thức về quyết định thực hiện MFCA và chia sẻ với toàn bộ cán bộ

nhân viên về sự quyết tâm thực hiện kế hoạch đó đồng thời kêu gọi sự tham gia của tất cả mọi người. Thông báo này có thể được trình bày dưới dạng một bài phát biểu chính thức của lãnh đạo nhằm giới thiệu những mục tiêu, lợi ích của việc áp dụng MFCA, cũng có thể nêu lý do quyết định thực hiện MFCA tại doanh nghiệp của mình. Một môi trường làm việc tốt, tôn trọng quyền tự chủ, sẽ khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến của cán bộ nhân viên.

Bên cạnh đó, cần triển khai các hoạt động tuyên truyền, cổ động phát động phong áp dụng MFCA trong doanh nghiệp, đồng thời ban hành các quy định và hướng dẫn có liên quan.

### Bước 2: Tiến hành đào tạo nhận thức về MFCA

Doanh nghiệp cần thiết kế, xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo phù hợp cho từng cấp để cung cấp các kiến thức cần thiết cho cán bộ nhân viên của doanh nghiệp nhằm hiểu rõ phương pháp áp dụng MFCA vào doanh nghiệp một cách hiệu quả:

Sự liên kết những chương trình, kế hoạch giữa các bộ phận trong doanh nghiệp là một yêu cầu, do vậy những người lên kế hoạch giới thiệu, triển khai MFCA phải trình bày được những điểm quan trọng chủ yếu, lợi ích và cả phương pháp đặc thù về MFCA đến tất cả nhân sự liên quan.

### Bước 3: Thành lập Ban điều hành/nhóm dự án-Lập kế hoạch thực hiện

Khi giai đoạn đào tạo cho các cấp đã được thực hiện, doanh nghiệp cần bắt đầu thành lập Ban điều hành/ nhóm dự án để vận hành việc thực hiện MFCA. Điều này vô cùng quan trọng để thực hiện thành công MFCA. Sự thống nhất hài hòa từ trên xuống dưới, giữa các mục tiêu do lãnh đạo đề ra với các công việc của cụ thể quá trình sản xuất là vấn đề then chốt.

Giai đoạn lập kế hoạch và tổ chức là một trong những bước quan trọng nhất để thực hiện cải tiến. Yêu cầu cần phải có để thực hiện thành công dự án: Đạt được sự cam kết và sự tham gia của lãnh đạo cao nhất; Có sự tham gia của nhân viên; Thành lập nhóm cải tiến.

Có thể bắt đầu lập kế hoạch ngay khi xác định được thành viên của nhóm cải tiến và tạo được sự quan tâm của ban lãnh đạo về Nghiên cứu

thời gian - thường là thông qua nâng cao nhận thức. Tuy nhiên, chỉ có thể bắt đầu cải tiến về hiệu quả công việc sau khi ban lãnh đạo đã đưa ra quyết định hành động.

*Sự cam kết của lãnh đạo:* Cũng như bất cứ công cụ, chương trình, kỹ thuật cải tiến nào, nếu như không có sự cam kết, tham gia của ban lãnh đạo thì khả năng thành công cũng như duy trì của chương trình đó là rất thấp. Ban lãnh đạo phải cam kết cung cấp đầy đủ các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực để cùng thực hiện các đề tài cải tiến. Vì thực chất, nghiên cứu thời gian không chỉ là vấn đề tìm ra giải pháp kỹ thuật mà còn rất nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến quản lý, sắp xếp các nguồn lực có liên quan. Ban lãnh đạo là người ra chỉ thị phát động phong trào cải tiến, là người quyết định các ngân sách, cơ chế có liên quan để thực hiện cải tiến. Chính vì vậy, sự cam kết và tham gia của ban lãnh đạo cao nhất là rất cần thiết.

*Sự tham gia của nhân viên:* Thành công của các chương trình cải tiến phụ thuộc rất nhiều vào sự tham gia của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp thuộc phạm vi áp dụng. Một điều đáng lưu ý rằng, sự thành công của các chương trình cải tiến có liên quan đến nghiên cứu thời gian quyết định chủ yếu là nhân viên trong doanh nghiệp, tổ chức đó với sự trợ giúp cần thiết từ các nhân sự ngoài công ty, mà không phải người ngoài công ty (chẳng hạn như các chuyên gia tư vấn) sẽ làm nên thành công đó.

Nhân viên đề cập ở đây là tất cả mọi người từ ban lãnh đạo đến công nhân. Trong thực tế, công nhân thường hiểu hơn về quy trình và có thể đề xuất biện pháp cải tiến. Các phòng ban khác như phòng quản lý nhân sự, phòng kỹ thuật sản xuất, v.v. cũng có thể đóng vai trò quan trọng.

Nhân viên thường cung cấp số liệu hữu ích, đặc biệt là “đầu vào” và “đầu ra” của quá trình, và hỗ trợ đánh giá khả thi về kinh tế, kỹ thuật, v.v. của các giải pháp, đề tài cải tiến. Nên tổ chức họp nhóm để các thành viên trong công ty tham gia. Các cuộc họp được tổ chức tốt sẽ khuyến khích nhân viên và giúp họ tin tưởng hơn và cũng là cách để thông báo về lợi ích của các chương trình cải tiến.

*Thành lập nhóm cải tiến:* Thành lập từ một đội cải tiến trở lên và đây là yếu tố quan trọng để khởi động, điều phối và giám sát các giải

pháp, đề tài cải tiến. Nhóm phải bao gồm các thành viên trong công ty với sự trợ giúp, hỗ trợ của chuyên gia tư vấn khi cần thiết. Thành viên nhóm được tập hợp từ nhiều phòng ban là yếu tố tối cần thiết nhằm tránh những khó khăn có thể gặp phải từ nội bộ (chẳng hạn như từ các nhân viên khác trong công ty) cũng như bên ngoài.

Đối với các tổ chức lớn, đội phải bao gồm một nhóm hạt nhân nhằm đảm bảo luôn phản ứng linh hoạt với các giải pháp, đề xuất cải tiến (bao gồm đại diện của nhiều phòng, ban) và các tiểu nhóm giải quyết những nhiệm vụ cụ thể.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể chỉ cần một đội bao gồm người chủ hoặc người sở hữu và các quản đốc hoặc người quản lý chịu trách nhiệm về hoạt động hàng ngày. Để hoạt động hiệu quả, đội cần có những kiến thức tổng hợp để phân tích, rà soát các hoạt động sản xuất hiện tại để đề xuất các giải pháp cải tiến.

#### Bước 4: Xác định phạm vi áp dụng

Trên cơ sở đánh giá hiện trạng, chẩn đoán chi tiết lựa chọn phạm vi áp dụng phù hợp sao cho có hiệu quả, phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp. Việc xác định phạm vi áp dụng là điều tối quan trọng nhằm:

- Xác định được vị trí công việc, khối lượng công việc, nhân lực tham gia,... cũng như dễ dàng xác định những hao phí và lãng phí (nếu có).

- Tránh việc lan man nhầm lẫn sang những phạm vi khác.

Một số nguyên tắc khi lựa chọn phạm vi áp dụng:

- Cần phải có sự thảo luận giữa ban lãnh đạo và các bộ phận để có thể hình dung và hiểu được rõ nội dung của MFCA và giới thiệu bộ phận có thể áp dụng.

- Những nơi có phát sinh nhiều hao phí cũng như lãng phí.

- Những nơi mà mọi người sẵn sàng cải tiến, đổi mới để đem lại hiệu quả thiết thực cho doanh nghiệp cũng như cho chính mình.

Lãnh đạo cao nhất tiến hành họp với Ban điều hành dự án và quyết định lựa chọn quá trình cụ thể cần áp dụng MFCA (giai đoạn mô hình điểm). Sau khi đã hoàn thành việc xác định phạm vi áp dụng, cần cụ thể hóa việc lựa chọn quá trình cụ thể cần áp dụng MFCA bao gồm xác định

rõ đầu vào và đầu ra của quá trình. Ví dụ: quá trình sản xuất áo thì đầu vào sẽ là quá trình nhập nguyên liệu như vải, chỉ... và đầu ra là chiếc áo hoàn chỉnh.

*Giai đoạn 2: Thu thập số liệu. Xác định lãng phí dòng nguyên liệu.*

**Bước 5:** Đào tạo kỹ thuật dành cho nhóm cải tiến

Nhóm cải tiến cần được đào tạo gồm các nội dung:

- Xây dựng sơ đồ dòng nguyên vật liệu
- Phân tích dòng nguyên vật liệu
- Xác định các dòng thải, hao phí
- Hạch toán chi phí nguyên vật liệu
- Xác định tiềm năng cải tiến
- Đề xuất và sàng lọc giải pháp

**Bước 6:** Tập hợp và cập nhật các thông tin, dữ liệu. Tính toán theo MFCA.

– Vẽ sơ đồ quá trình sản xuất. Xác định sản phẩm mục tiêu, đường đi, quá trình. Tiến hành phân tích sơ bộ về quá trình được chọn là mục tiêu, xác định các công đoạn (các quá trình mang tính lý thuyết theo cách tính toán của MFCA).

– Xác định mô hình mẫu và chu kỳ để thực hiện phân tích.

– Liệt kê những nguyên liệu và những hao phí.

– Xác định loại nguyên liệu để phân tích và phương pháp tập hợp các thông tin định lượng đối với nguyên liệu đã chọn.

– Tập hợp và cập nhật thông tin, dữ liệu về chi phí hệ thống của quá trình (chi phí nhân công, chi phí khấu hao, chi phí hành chính...) và chi phí năng lượng (chi phí điện, nhiên liệu và những chi phí năng lượng khác).

– Xác định các quy định phân bổ chi phí hệ thống, chi phí năng lượng.

– Tập hợp và cập nhật thông tin, dữ liệu về tình trạng vận hành thiết bị cho từng quá trình (nếu có).

### Bước 7: Tính toán theo MFCA.

– Xây dựng mô hình tính toán theo MFCA và đầu vào của dữ liệu, thông tin theo yêu cầu. Xác định và phân tích kết quả tính toán theo MFCA (chi phí sản phẩm lãng phí và những nguyên nhân phát sinh ra nó trong quá trình):

– Tính toán những nguyên liệu đã sử dụng và những hao phí phát sinh

– Tính toán chi phí hệ thống, chi phí năng lượng phát sinh Tính toán các loại lãng phí trong MFCA.

Lưu ý tại Bước 5 và Bước 6 (Lập biểu mẫu để thu thập số liệu, từ đó thống kê số liệu nhằm xác định được các chi phí theo yêu cầu của MFCA), số liệu cần được thu thập đầy đủ và chính xác. Để có thể nhìn nhận khía cạnh quan trọng của vấn đề, doanh nghiệp phải biết quy đổi nguyên liệu, năng lượng,... ra giá trị là bao nhiêu, cụ thể là bằng tiền.

Phương pháp MFCA có thể xem như là tư duy khác biệt về việc cắt giảm chi phí không hợp lý, nằm ẩn trong những đồng phế liệu, nguyên vật liệu dư thừa. Nếu giá nguyên vật liệu chiếm tỷ lệ lớn trong giá thành sản phẩm thì doanh nghiệp có rất nhiều cơ hội để giảm tiêu hao nguyên vật liệu, tăng lợi nhuận, giảm thiểu việc đưa chất thải ra môi trường, góp phần phát triển bền vững. Ví dụ hao phí chiếm khoảng 30%, nếu doanh nghiệp có thể giảm được đi vài phần trăm nhưng với số lượng sản phẩm được bán đi hàng ngày, hàng tháng, hàng năm thì con số tiết kiệm được là vô cùng đáng kể.

### *Giai đoạn 3: Thực hiện - Kiểm tra.*

### Bước 8: Xác định tiềm năng cải tiến

Xác định tiềm năng cải tiến bao gồm nguyên vật liệu lãng phí và việc tiết giảm chi phí. Quá trình xác định các điểm cần cải tiến trong việc áp dụng MFCA bao gồm: Nguyên vật liệu; Chất thải; Lưu kho và xử lý nguyên vật liệu; Nước và nước thải; Năng lượng; An toàn lao động và bảo vệ sức khỏe.

Những vấn đề cần cải tiến trên cần được phân tích làm rõ, nhấn mạnh những điểm trọng yếu trong quá trình sàng lọc, và tính toán những lãng phí để từ đó có thể đưa ra những giải pháp phù hợp nhằm giảm

những lãng phí và tránh những tác động xấu đến môi trường, đảm bảo phát triển bền vững.

- Xem xét mức độ và khả năng tiết giảm nguyên vật liệu lãng phí.
- Đề xuất giải pháp
- Sàng lọc, đánh giá khả thi và lựa chọn giải pháp.

#### Bước 9: Lập kế hoạch cải tiến cụ thể

- Tính toán và đánh giá tác động của việc cắt giảm chi phí thông qua việc tiết giảm nguyên vật liệu lãng phí (tính toán theo MFCA).
- Xác định những ưu tiên trong việc cải tiến và xây dựng kế hoạch cải tiến cụ thể.

#### Bước 10: Thực hiện các giải pháp cải tiến

- Triển khai thực hiện cải tiến theo kế hoạch.
- Sau khi đã có những kết quả chẩn đoán về việc sử dụng nguyên liệu, năng lượng,... doanh nghiệp sẽ tiến hành cải tiến, thay đổi để có hiệu quả, năng suất tốt hơn.

#### Bước 11: Đánh giá tác động của việc cải tiến

- Xác định lượng đầu vào và nguyên vật liệu lãng phí kế tiếp sau cải tiến và tiến hành tính toán lại theo MFCA..
- Tính toán chi phí toàn bộ và chi phí sản phẩm lãng phí kế tiếp sau cải tiến và đánh giá tác động của việc cải tiến.
- Xác định và xây dựng các chỉ số giám sát đo lường cho hoạt động duy trì.

#### *Giai đoạn 4: Tổng kết - Đánh giá - Duy trì.*

#### Bước 12: Đánh giá hiệu quả trước và sau khi áp dụng MFCA

- Đánh giá hiệu quả trước và sau khi áp dụng về:
- Số giải pháp đề xuất và thực hiện
- Chi phí sản xuất
- Các lợi ích khác về môi trường, an toàn lao động

Việc tổ chức thực hiện đánh giá quá trình áp dụng MFCA phải đáp ứng được 2 yêu cầu bao gồm đảm bảo được rằng đơn vị thực hiện đã áp

dụng đầy đủ theo đúng trình tự các bước MFCA đã quy định cũng như phải xem xét tính hiệu quả của việc áp dụng MFCA thông qua số liệu hoặc hình ảnh đầu vào so sánh với số liệu và hình ảnh đầu ra.

*Yêu cầu:* Trong thực tế đòi hỏi người đánh giá cần phải có rất nhiều kinh nghiệm, đặc biệt đối với đánh giá hiệu quả của đơn vị áp dụng MFCA. Ngoài ra, người thực hiện đánh giá còn cần có kiến thức về tài chính, điều này sẽ cho phép đánh giá viên thực hiện tốt khả năng phân tích cũng như có những kết luận đúng đắn mang lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

**Bước 13:** Duy trì hoạt động cải tiến.

– Kiểm tra định kỳ, duy trì thực hiện thường xuyên hoạt động cải tiến.

– Tiếp tục sử dụng MFCA, mở rộng cho sản phẩm, phân xưởng, nhà máy khác.

– Sử dụng MFCA ở cấp cao hơn (hệ thống hóa, áp dụng cho các chuỗi cung cấp).

### **2.3.3. Chỉ tiêu (KPI)**

#### **2.3.3.1. Khái niệm về KPI**

KPI là viết tắt của cụm từ Key Performance Indicators (KPI), là một tập hợp các chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả công việc có thể định lượng được. Chỉ số này cho biết các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp đang hoạt động như thế nào trong việc đáp ứng các mục tiêu của họ, xác định xem có đang đi đúng hướng đi đạt được kết quả mong muốn hay không.

KPI có thể bao gồm lợi nhuận, số lượng bán hàng, doanh thu, chi phí trung bình hàng năm,... Việc phân tích KPI thường xuyên giúp cung cấp một cái nhìn tổng quan chắc chắn về hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp, nhằm có những điều chỉnh cần thiết.

Để có thể đánh giá được tổng thể toàn bộ doanh nghiệp yêu cầu cần xây dựng hệ thống KPI cấp cao, ngược lại đối với hệ thống KPI cấp thấp sẽ tập trung đánh giá vào quy trình trong các bộ phận như bán hàng, marketing hay chăm sóc khách hàng.



**Box 2.1:** Giám đốc điều hành của hãng hàng không British Airways đã tạo ra sự chuyển mình ngoạn mục cho British Airways trong thập niên 80 bằng cách tập trung vào một KPI duy nhất.

Vị giám đốc này đã thuê một số người tư vấn đi điều tra và báo cáo về các thước đo trọng yếu mà ông nên tập trung vào, nhằm vực dậy hãng hàng không đang trên đà đi xuống.

Nhóm tư vấn sau đó đã nói với vị giám đốc này rằng ông chỉ cần tập trung vào một nhân tố quan trọng: sự đúng giờ trong việc cất cánh và hạ cánh của các chuyến bay. Tuy vậy, vị giám đốc này lại chẳng mấy ấn tượng với kết quả điều tra này vì ai làm trong ngành hàng không cũng nhận thức được tầm quan trọng của các chuyến bay đúng giờ. Tuy nhiên, nhóm tư vấn đã chỉ ra đây chính là nguồn gốc của các vấn đề về KPI và khuyên ông nên tập trung vào một KPI duy nhất – các chuyến bay trễ.

Thế là sau đó, dù đang ở đâu trên thế giới, vị giám đốc này cũng sẽ luôn được thông báo về các chuyến bay trễ của hãng British Airways, sau đó ông sẽ gọi điện cho các nhà quản lý sân bay để giải quyết tình trạng này.

KPI “các chuyến bay trễ” ảnh hưởng đến rất nhiều khía cạnh của ngành hàng không, vì các chuyến bay trễ:

Làm tăng chi phí theo rất nhiều cách, bao gồm phụ phí sân bay phát sinh và chi phí khách sạn cho hành khách ở lại qua đêm do chuyến bay bị hoãn vì không được cất cánh quá khuya theo quy định giới hạn tiếng ồn đêm khuya.

Làm tăng sự không hài lòng của hành khách, dẫn đến việc hành khách chuyển sang sử dụng các hãng hàng không khác và tham gia các chương trình khách hàng thân thiết của họ.

Làm mất khách hàng tiềm năng khi người thân, bạn bè hoặc đồng nghiệp của các hành khách hạ cánh trễ sẽ cảm thấy phiền toái và không lựa chọn sử dụng hãng cho các chuyến bay tương lai của mình.

Ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên khi họ lặp lại những thói quen xấu gây ra các chuyến bay trễ.

Ảnh hưởng xấu đến các mối quan hệ với nhà cung cấp và lịch trình phục vụ, dẫn đến chất lượng dịch vụ kém.

Làm tăng sự không hài lòng của nhân viên khi họ phải thường xuyên chữa cháy và đối phó với những hành khách.

### 2.3.3.2. Đặc điểm của KPI

#### a. Phi tài chính

So với thước đo kết quả, KPI nằm ở một tầng sâu hơn rất nhiều, điều này có thể là số lượng những cuộc gặp gỡ các khách hàng trọng điểm - những người tạo ra phần lớn lợi nhuận kinh doanh cho tổ chức. Vì vậy, việc cho rằng KPI có thể là các thước đo tài chính lẫn phi tài chính là một suy nghĩ rất sai lầm trong công tác đo lường hiệu suất. David Parmenter khẳng định rằng tất cả các KPI đều “phi tài chính” (non-financial).

#### b. Đúng lúc, kịp thời

KPI nên được giám sát 24/7, hàng ngày, thậm chí là hàng tuần đối với một số thước đo. Nếu giám sát nó sau khi vấn đề đã xảy ra thì mọi thứ sẽ không còn mang ý nghĩa gì nữa, vì vậy, việc giám sát các thước đo mục tiêu phải đúng lúc, kịp thời.

#### c. Sự chú ý của các CEO

Các CEO thường chú ý vào các chỉ số KPI trong một dự án và các nhân viên có liên quan. Việc bị CEO phê bình trong công việc là điều không một nhân viên nào muốn lặp lại, các quy trình cải tiến nên được tiến hành để tránh tái diễn sự việc không hay này.

#### d. Đơn giản

Một KPI nên thể hiện rõ điều mọi người cần phải thực hiện là gì. KPI “các chuyến bay trễ” của British Airways đã ngay lập tức truyền đạt đến mọi người thông điệp rằng họ phải tập trung toàn tâm toàn lực cho việc phục hồi khoảng thời gian bị trì hoãn của hành khách. Toàn bộ đội ngũ nhân viên vệ sinh, tiếp thực, bốc dỡ hành lý, tiếp viên, tiếp tân phải có những phương pháp nhằm tiết kiệm thời gian từng phút một, trong khi vẫn duy trì và cải thiện được tiêu chuẩn phục vụ.

#### e. Ràng buộc với nhóm

Một KPI phải nằm đủ sâu trong tổ chức để có thể được ràng buộc với một nhóm. Nói một cách dễ hiểu, cần phải có sự liên kết các chỉ số KPI giữa các hoạt động (các vị trí) với nhau. Chẳng hạn trong một nhóm Digital Marketing của một tổ chức, KPI đặt ra là Lead Marketing, KPI này phải bao gồm các chỉ số về Branding, quảng cáo (Paid), Organic,...

#### *f. Có tác động quan trọng*

Một KPI sẽ ảnh hưởng đến ít nhất một nhân tố thành công quan trọng và ít nhất một khía cạnh của thể điểm cân bằng. Nói cách khác, khi CEO, cấp quản lý, và nhân viên tập trung vào KPI, tổ chức sẽ hoàn thành được nhiều mục tiêu theo nhiều phương hướng khác nhau.

#### *g. Các hạn chế được giới hạn*

Một KPI cần được kiểm tra để đảm bảo rằng nó sẽ tạo ra một kết quả về hành vi tích cực như mong muốn, kỳ vọng đặt ra. Nhiều thước đo mục tiêu trọng yếu đã gây ra các hành vi lệch lạc, tiêu cực, ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp.

### **2.3.3.3. Phân loại KPI**

#### *a. KPI kinh doanh*

KPI kinh doanh là thước đo về sự thành công của các mục tiêu kinh doanh dài hạn của một doanh nghiệp, bằng cách theo dõi các chỉ số kinh doanh, các công ty dễ dàng điều hướng quy trình, xác định các lĩnh vực tăng trưởng chậm để cải tiến. Một số KPI kinh doanh như:

- Revenue Growth Rate (Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu)
- Customer Acquisition Cost (Chi phí thu hút khách hàng)
- Customer Retention Rate (Tỷ lệ giữ chân khách hàng)
- Customer Lifetime Value (Giá trị khách hàng trọn đời)
- Gross Profit Margin (Tỷ suất lợi nhuận gộp)
- Inventory Turnover (Tỷ lệ quay vòng hàng tồn kho)
- Return on Investment - ROI (Tỷ suất lợi nhuận đầu tư)
- Lead Conversion Rate (Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng)

#### *b. KPI tài chính*

Chỉ số KPI tài chính thường được giám sát bởi ban lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận tài chính, các chỉ số về tài chính cho thấy tổ chức đang hoạt động như thế nào về phương diện tạo ra doanh thu, lợi nhuận. Một số KPI tài chính như:

- Profit Margin (Tỷ suất lợi nhuận)
- Gross Margin (Tỷ suất lợi nhuận gộp)

- Return on Investment (ROI) (Tỷ suất lợi nhuận đầu tư)
- Cash Flow (Dòng tiền)
- Accounts Receivable Turnover (Tỷ suất quay vòng phải thu)
- Accounts Payable Turnover (Tỷ suất quay vòng phải trả)
- Working Capital Ratio (Tỷ suất vốn hoạt động)
- Debt-to-Equity Ratio (Tỷ suất nợ vay trên vốn chủ sở hữu)
- Gross Profit (Lợi nhuận gộp)
- Net Profit (Lợi nhuận ròng)
- Earnings per Share - EPS (Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu)

#### *c. KPI bán hàng*

Loại KPI này là chỉ số đo lường thường được sử dụng bởi đội ngũ bán hàng nhằm theo dõi khả năng đạt được mục tiêu, mục đích chính từ việc bán hàng, số liệu bán hàng cho thấy kết quả hàng tháng. Một số KPI bán hàng phổ biến như:

- Sales Revenue (Doanh số bán hàng)
- Sales Growth Rate (Tỷ lệ tăng trưởng doanh số bán hàng)
- Customer Acquisition Cost (Chi phí thu hút khách hàng mới)
- Customer Conversion Rate (Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng)
- Average Order Value (Giá trị đơn hàng trung bình)
- Sales Pipeline Conversion Rate (Tỷ lệ chuyển đổi từng bước trong quy trình bán hàng)
- Customer Retention Rate (Tỷ lệ giữ chân khách hàng)
- Upsell Rate (Tỷ lệ tăng doanh số qua việc bán thêm sản phẩm/dịch vụ)

#### *d. KPI Marketing*

Đây là loại KPI giúp đội ngũ Marketing theo dõi các chỉ số trên tất cả các kênh tiếp thị, đưa ra cái nhìn tổng quan về các số liệu tiếp thị. Qua đó đánh giá được đội ngũ Marketing đã hoạt động hiệu quả như thế nào trong các chiến dịch Marketing của doanh nghiệp.

Một số KPI giúp đánh giá hiệu quả và hiệu suất các chiến dịch và hoạch định marketing, giúp các nhà quản lý marketing đưa ra các quyết định chiến lược marketing để đạt được kết quả tốt nhất.

- Brand Awareness (Nhận thức về thương hiệu)
- Website Traffic (Lưu lượng truy cập trang web)
- Click-Through Rate (CTR) (Tỷ lệ nhấp chuột)
- Social Media Engagement (Tương tác trên mạng xã hội)
- Conversion Rate (Tỷ lệ chuyển đổi)
- Customer Acquisition Cost (Chi phí thu hút khách hàng mới)
- Cost per Lead (Chi phí mỗi khách hàng tiềm năng)
- Marketing Qualified Leads - MQLs (Khách hàng tiềm năng đã đủ điều kiện từ marketing)
- Sales Qualified Leads - SQLs (Khách hàng tiềm năng đã đủ điều kiện từ bán hàng)
- Social Program ROI (By Platform) (Tỷ suất lợi nhuận đầu tư từ truyền thông mạng xã hội theo nền tảng)
- Return on Ad Spend - ROAS (Tỷ suất lợi nhuận đầu tư từ quảng cáo)
- Return on Investment - ROI (Tỷ suất lợi nhuận đầu tư)
- Customer Lifetime Value (Giá trị vòng đời khách hàng)

#### *e. KPI quản lý dự án*

KPI quản lý dự án thường được các nhà quản lý dự án sử dụng nhằm theo dõi tiến độ, phần trăm đạt được các mục tiêu trong một dự án. Các doanh nghiệp thường sử dụng số liệu dự án này nhằm xác định các dự án có khả năng thành công, đáp ứng yêu cầu trong những thời điểm quan trọng. Một số KPI quản lý dự án phổ biến như:

- Project Completion Time (Thời gian hoàn thành dự án)
- Cost Performance Index - CPI (Chỉ số hiệu suất chi phí)
- Schedule Performance Index - SPI (Chỉ số hiệu suất lịch trình)

- Earned Value (Giá trị đạt được)
- Project Scope Change Rate (Tỷ lệ thay đổi phạm vi dự án)
- Defect Density (Mật độ lỗi)
- Resource Utilization (Sử dụng tài nguyên)
- Customer Satisfaction (Sự hài lòng của khách hàng)
- Team Morale Index (Chỉ số tinh thần đội nhóm)

#### **2.3.3.4. Quy trình xây dựng KPI**

Để lựa chọn và xây dựng KPI đúng cho mỗi doanh nghiệp, cần xác định mục tiêu kinh doanh. Tiêu chí SMART là một phương pháp thông dụng được sử dụng để xây dựng KPI trong quản lý hiệu suất và đánh giá kết quả trong các tổ chức và doanh nghiệp. 5 tiêu chí SMART cần có khi xây dựng KPI:

- Specific (Cụ thể): KPI phải được xác định một cách rõ ràng, cụ thể và rành mạch. Điều này giúp tránh việc hiểu sai hoặc hiểu lệch mục tiêu.

- Measurable (Có thể đo lường được): KPI phải có khả năng đo lường để quan sát và theo dõi tiến độ đạt được mục tiêu. Việc có số liệu và dữ liệu cụ thể giúp đánh giá hiệu suất một cách chính xác và khách quan.

- Achievable (Có thể đạt được): KPI phải có khả năng đạt được và thực tế. KPI nên được thiết lập dựa trên khả năng và nguồn lực hiện có, tránh đặt mục tiêu không thể đạt được hoặc quá khó khăn.

- Relevant (Có liên quan): KPI phải liên quan trực tiếp đến mục tiêu và chiến lược của tổ chức. KPI cần phản ánh một khía cạnh quan trọng và mang ý nghĩa trong việc đo lường hiệu suất.

- Time-bound (Có thời hạn): KPI phải có một khung thời gian cụ thể để đạt được. Điều này giúp xác định thời hạn cụ thể cho việc đánh giá và theo dõi tiến độ đạt được mục tiêu.

KPI khác nhau trong mỗi ngành công nghiệp, mỗi giai đoạn tăng trưởng và giai đoạn của dự án. Các thước đo cũng có thể thay đổi nếu doanh nghiệp phát triển, mở rộng quy mô.

Việc sử dụng tiêu chí SMART giúp đảm bảo rằng các KPI được xây dựng một cách hợp lý, dễ quản lý và đo lường, đồng thời giúp tập trung vào những mục tiêu quan trọng và có ý nghĩa đối với sự phát triển và thành công của tổ chức.

### *Quy trình xây dựng chỉ số KPI đo lường hiệu quả*

#### Bước 1: Xác định bộ phận/ người xây dựng KPI

Đầu tiên, cần xác định phòng/ ban/ đối tượng xây dựng KPI, những người có chuyên môn, thường là trưởng bộ phận - người hiểu rõ và nắm tổng quan về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí khác trong bộ phận. Nếu bộ phận/ phòng ban đó quá lớn, việc xây dựng KPI nên được các quản lý cấp thấp hơn phụ trách.

Hoặc bộ phận xây dựng KPI là bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực và các nhà chuyên môn, với phương pháp này thì có thể đảm bảo tính khách quan, khoa học. Tuy nhiên, các chỉ số KPI đưa ra có thể phi thực tế, không thực hiện được đúng với nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng ban.

Do đó, nếu bộ phận này phụ trách xây dựng KPI, cần được bộ phận chức năng thẩm định, đánh giá và có những chỉnh sửa phù hợp.

#### Bước 2: Xác định Keys Result Area của bộ phận (chức năng/nhiệm vụ)

Mỗi bộ phận/ phòng ban trong tổ chức có chức năng, nhiệm vụ cụ thể đặc trưng, hệ thống KPIs cũng phải được xây dựng gắn liền với những đặc điểm, chức năng đó. Chẳng hạn như KPIs của bộ phận Digital Marketing là các khách hàng tiềm năng mới, dựa trên lượt truy cập website, chỉ số quảng cáo, chỉ số về organic,...

#### Bước 3: Xác định vị trí chức danh, trách nhiệm chính của vị trí chức danh

Tương tự, người xây dựng KPIs cũng cần chỉ ra những trách nhiệm chính mà người đảm nhận nhiệm vụ đó phải thực hiện. Các trách nhiệm này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPIs, cho nên nó phải rõ ràng, cụ thể, có khả năng thực hiện được và có thời hạn.

#### Bước 4: Xác định chỉ số đo lường hiệu suất

KPIs của bộ phận: Dựa trên cơ sở nhiệm vụ, chức năng của mỗi bộ

phần/ phòng ban, người xây dựng KPIs sẽ đưa ra những chỉ số KPIs chung đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số này chính là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí, chức danh.

KPIs cho từng vị trí chức danh: Đưa ra chỉ số KPIs cho từng vị trí chức danh nhằm thúc đẩy đội ngũ nhân viên thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Chính vì vậy, các chỉ số KPIs sẽ được xây dựng dựa trên cơ sở là trách nhiệm của từng vị trí chức danh liên quan và các chỉ số KPIs của từng bộ phận. Lưu ý, các chỉ số KPIs đưa ra phải đảm bảo tiêu chí SMART, có nguồn thu thập thông tin tin cậy mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ áp dụng trong tương lai.

#### Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được

Điểm số thường được chia ra thành 2 - 5, tương ứng với mức độ hoàn thành công việc theo kết quả. Có càng nhiều mức độ điểm số thì việc đánh giá càng khách quan hơn. Tuy nhiên, không nên chia nhỏ mức độ điểm số ra quá nhiều, bởi điều này gây khó khăn trong việc đánh giá và xác định tổng điểm cuối cùng.

#### Bước 6: Đo lường, tổng kết và điều chỉnh

Với mỗi khung điểm số cụ thể, người xây dựng chỉ số KPIs sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể. Tùy vào từng bộ phận/ phòng ban, vị trí chức danh, lĩnh vực hoạt động,... các nhà quản lý sẽ thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước, có thể nhờ sự tư vấn của chuyên gia có kinh nghiệm và các nhân viên trong tổ chức để chỉ tiêu đưa ra được phát huy hiệu quả và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của doanh nghiệp.

Thường sẽ có một buổi nghiệm thu đánh giá kết quả công việc cuối mỗi kỳ đánh giá. Quá trình đánh giá này cần khách quan và toàn diện, thông qua ý kiến của tất cả mọi người trong công ty, bao gồm giám đốc, đồng nghiệp, khách hàng, bản thân mỗi nhân viên.



## CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2

1. Hãy phân tích ý nghĩa của quản lý năng suất trong công việc và kinh doanh?
2. Hãy nêu các chỉ tiêu đo lường năng suất và giải thích các chỉ tiêu đó sử dụng cho mục đích gì?
3. Nêu các công cụ của quản lý tinh gọn và mục đích của chúng?
4. Phân tích mô hình 5S và lấy ví dụ về mô hình 5S tại 1 doanh nghiệp cụ thể?
5. Phân tích các bước triển khai áp dụng MFCA tại doanh nghiệp?

## CASE STUDY CHƯƠNG 2

Công ty ABC là một công ty đa quốc gia, hiện tại công ty đã lắp đặt nhà máy tại Tây Ban Nha, Mexico, Morocco, Nicaragua, Honduras, Romania, Tunisia và Brazil. Công ty này sản xuất các loại thiết bị hỗ trợ dẫn điện. Mỗi sản phẩm của công ty sẽ được thiết kế riêng theo yêu cầu của khách hàng, tức là khách hàng sẽ cung cấp một mẫu trước khi thực hiện quá trình phát triển sản phẩm, vì vậy công ty hoạt động trên cơ sở đặt hàng theo nhu cầu của khách hàng. Các mẫu sản phẩm được phát triển bởi công ty A được phân biệt bởi:

- Vấn đề cải tiến
- Sự phức tạp trong giai đoạn phát triển sản phẩm
- Thời gian phát triển sản phẩm
- Chi phí phát triển sản phẩm

Gần đây công ty đã thuê một chuyên gia về cải tiến năng suất chất lượng để khảo sát về tình hình hiện tại của công ty. Các thông tin sau khi đã thực hiện khảo sát tại phòng thiết kế sản phẩm thu về được như sau:

Trong quá trình phát triển sản phẩm, khách hàng đôi khi phản hồi email về các mẫu linh kiện lâu hơn dự kiến, vì vậy chúng tôi cần phải đợi email của họ. Điều này làm chậm quá trình phát triển sản phẩm của chúng tôi. Những yếu tố khác gây trở ngại cho việc phát triển sản phẩm

liên quan đến định nghĩa tiêu chuẩn kiểm tra, thuật ngữ khác nhau, sự trì hoãn trong việc gửi mẫu và các thành phần đặc biệt. Khoảng 10% các dự án đang bị hoãn [...] Ví dụ, dự án số 07B937 vẫn chưa hoàn thành do thiếu mẫu. Nó đã được dự kiến giao hàng cách đây tám ngày, nhưng vẫn chưa được giao hàng. Một trường hợp khác là Dự án số 07B963, cũng thiếu mẫu và đã bị hoãn trong hai tháng cho đến nay

Chúng tôi có kênh truyền thông trực tiếp với bộ phận thương mại và giữa các nhà thiết kế nhưng mọi thứ đều được trao đổi qua email, gây ra sự chậm trễ trong quá trình phát triển sản phẩm. Khi chúng tôi có thắc mắc về nhu cầu thiết kế của khách hàng, các thông tin sẽ được chuyển đến thông qua bộ phận thương mại để họ có thể kiểm tra với khách hàng. Câu hỏi được chuyển đi mỗi ngày, bởi vì thiếu thông tin hoặc thiếu mẫu. Khoảng 10% các dự án đang đợi phản hồi từ khách hàng

Tất cả các dự án được lưu trữ bằng văn bản truyền thống và điện tử. Các văn bản sẽ được lưu trữ trong vòng 5 năm. Tuy nhiên, chúng không được sắp xếp theo một trình tự nhất định nào. Các mẫu bị hư hỏng được phân loại và hủy bỏ. Công ty đã xây dựng 1 chương trình giúp định vị điện tử các dự án được thực hiện trước đó. Điều này giúp tối ưu hóa quá trình phát triển sản phẩm. Trước đây, chúng tôi có một folder lưu trữ các bức ảnh về những dự án mà chúng tôi đã hoàn thành, nhưng phải mất khá nhiều thời gian để tìm kiếm một dự án tương tự.

### **Câu hỏi:**

1. Hãy xác định và phân tích những lãng phí mà công ty này đang gặp phải trong quá trình phát triển sản phẩm.

2. Trình bày các giải pháp để khắc phục những vấn đề trên.

## *Chương 3*

# QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

### 3.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

#### 3.1.1. Khái niệm quản lý chất lượng

Theo Bộ tiêu chuẩn ISO 9000-2015, quản lý chất lượng có thể được định nghĩa như sau:

Tất cả các hoạt động của chức năng quản lý tổng thể nhằm xác định chính sách chất lượng, mục tiêu và trách nhiệm, và thực hiện chúng bằng các biện pháp như lập kế hoạch chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong hệ thống chất lượng.

Quản lý chất lượng (Quality Management) là một phương pháp quản lý dựa trên các nguyên tắc, quy trình và công cụ thiết kế để đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Nó bao gồm toàn bộ quy trình từ việc thiết kế, sản xuất, kiểm tra, đảm bảo chất lượng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Quản lý chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự hài lòng của khách hàng, nâng cao hiệu quả của tổ chức và xây dựng danh tiếng. Các khía cạnh quan trọng của quản lý chất lượng bao gồm:

- Kiểm soát chất lượng (Quality Control): Đây là quá trình kiểm tra và đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng. Nó bao gồm kiểm tra sản phẩm và dịch vụ để xác định sự phù hợp với yêu cầu.

- Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance): Đảm bảo chất lượng bao gồm việc thiết kế và triển khai quy trình để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ được sản xuất đúng cách và tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng. Nó liên quan đến việc tạo ra một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả.

– Quản lý quy trình (Process Management): Quản lý quy trình để đảm bảo rằng tất cả các bước sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ được thực hiện một cách hiệu quả và theo các quy tắc và quy trình quy định.

– Cải tiến liên tục (Continuous Improvement): Phần quan trọng của quản lý chất lượng là việc đánh giá và cải thiện liên tục quy trình và sản phẩm để tối ưu hóa chất lượng và hiệu suất.

– Xác định nhu cầu khách hàng (Customer Needs): Quản lý chất lượng tập trung vào việc hiểu và đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

– Dữ liệu và thống kê (Data and Statistics): Sử dụng dữ liệu và thống kê để đánh giá chất lượng, theo dõi hiệu suất và đưa ra quyết định dựa trên số liệu.

– Tạo tinh thần tập trung và cam kết (Commitment): Tạo tinh thần cam kết của toàn bộ tổ chức về việc cải thiện chất lượng và đảm bảo rằng tất cả nhân viên tham gia vào quy trình này.

Quản lý chất lượng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáng tin cậy, đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và xây dựng danh tiếng của tổ chức.

### **3.1.2. Quan điểm quản lý chất lượng**

#### ***3.1.2.1. Nguyên tắc trong quản lý chất lượng***

Quản lý chất lượng (Quality Management) là một khía cạnh quan trọng trong quản lý tổ chức hoặc doanh nghiệp, tập trung vào việc đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Quản lý chất lượng không chỉ đề cập đến việc kiểm tra chất lượng sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ đã hoàn thành, mà còn đặt sự chú ý vào việc thiết kế quy trình sản xuất, quản lý nguyên liệu, và đảm bảo rằng chất lượng được tích hợp trong quy trình từ đầu. Nguyên tắc quản lý chất lượng nhằm hướng tới:

1. Hướng tới sự hài lòng của khách hàng (Oriented Towards Customer Satisfaction): Mục tiêu chính của quản lý chất lượng là đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua mong đợi của khách hàng. Điều này đòi hỏi việc liên tục lắng nghe và hiểu nhu cầu của khách hàng.

2. Sự lãnh đạo: Lãnh đạo trong tổ chức là người có vai trò quan trọng, nếu không muốn nói là vai trò quyết định đối với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, lãnh đạo cần xây dựng được phương hướng hoạt động thống nhất giữa mục tiêu và hoạt động, có tầm nhìn xa và xây dựng được những giá trị cho doanh nghiệp.

3. Sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong tổ chức (Involvement of All Employees): Con người luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mọi doanh nghiệp. Mỗi nhân viên thuộc doanh nghiệp như một mắt xích quan trọng trong cả hệ thống. Quản lý chất lượng là trách nhiệm của tất cả nhân viên, không chỉ riêng bộ phận kiểm tra chất lượng. Mọi người trong tổ chức phải tham gia vào việc đảm bảo chất lượng.

4. Định hướng quy trình (Process-Oriented): Chất lượng không chỉ phụ thuộc vào sản phẩm cuối cùng mà còn dựa vào quy trình sản xuất. Điều này đòi hỏi sự quan tâm đến việc thiết kế, kiểm tra, và quản lý quy trình sản xuất. Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh trong một doanh nghiệp, một tổ chức, dù là vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, đều cần hoạt động theo những quá trình nhất định. Để hoạt động được hiệu quả doanh nghiệp cần phải có kế hoạch kiểm soát, đánh giá đối với các quy trình QMS từ những khâu nhỏ nhất. Việc tuân thủ theo nguyên tắc này sẽ đảm bảo về kết quả của mỗi quá trình so với những dự định ban đầu, đồng thời xem xét, đánh giá lại nguồn nhân lực, kinh phí trong suốt quá trình đó.

5. Cải thiện liên tục (Continuous Improvement): Nhu cầu của cá nhân, của khách hàng phát triển theo thời gian, tương ứng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và sự tiến bộ của xã hội. Chính vì vậy, Quản lý chất lượng tập trung vào việc cải thiện liên tục để đáp ứng những yêu cầu về sự thay đổi ngày càng nhanh đó. Các tiêu chuẩn và quy trình được đánh giá và điều chỉnh để tối ưu hóa chất lượng và hiệu suất.

6. Ra quyết định dựa trên dữ liệu (Data-Driven Decision-Making): Các quyết định của nhà quản trị cần có bằng chứng, minh chứng xác thực, cần các dữ liệu hỗ trợ cho các quyết định đó. Dữ liệu càng giàu có, các quyết định càng chính xác. Dữ liệu và thông tin chính xác là quan trọng trong quản lý chất lượng. Quản lý chất lượng sử dụng dữ liệu để đánh giá và cải thiện hiệu suất.

7. Quản lý các mối quan hệ. Một doanh nghiệp, ngoài chú trọng vào việc nâng cao năng suất chất lượng, cần xây dựng các mối quan hệ lành mạnh, bền chặt với các bên liên quan, gồm nhà cung ứng, khách hàng, các nhà đầu tư, các nhà tài trợ... Khi doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh và quan tâm tới lợi ích của các bên liên quan, doanh nghiệp sẽ có được sự ủng hộ của các bên, và do vậy thuận lợi hóa quá trình sản xuất kinh doanh.

Trên đây là 7 nguyên tắc cơ bản theo cách tiếp cận của ISO 9000-2015. Các nguyên tắc quản lý chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng và sự hài lòng của khách hàng, cũng như trong việc cải thiện liên tục và tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng tiêu chuẩn cao.

### ***3.1.2.2. Quan điểm quản lý chất lượng dựa trên đo lường chất lượng***

Dựa trên các kiến thức về chất lượng, 03 quan điểm về quản lý chất lượng riêng biệt đã được phát triển: (1) quản lý chất lượng dựa trên lý thuyết và thực hành, (2) quản lý chất lượng dựa trên mô tả đặc tính, (3) quản lý chất lượng dựa trên đo lường và phân tích. Phần lớn kiến thức về quản lý chất lượng tập trung vào lĩnh vực đo lường và phân tích (hoặc chất lượng tĩnh). Điều vẫn còn thiếu là mối liên kết rõ ràng giữa các thước đo hiệu suất này và các khía cạnh khác nhau của chất lượng mà khách hàng sử dụng để đánh giá các sản phẩm và dịch vụ được cung cấp cho họ.

Trên thực tế, hầu hết các công ty và hệ thống kiểm soát vẫn coi chất lượng là một cấu trúc đơn chiều, trong đó sử dụng các một phép tính không đơn chiều để đánh giá quản lý chất lượng chung. Trên thực tế, *chất lượng là một hiện tượng đa chiều* đòi hỏi sự kết hợp cùng lúc một số thước đo để quản lý chất lượng tốt hơn.

### ***3.1.2.3. Quan điểm quản lý chất lượng dựa trên quản lý nhu cầu của khách hàng***

Từ quan điểm của khách hàng, giá trị của một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định có liên quan đến nhu cầu và mong đợi của họ đối sản phẩm hoặc lợi ích của dịch vụ, so với lý tưởng giả định của họ, cũng là lý do khiến nền tảng và suy nghĩ của mỗi khách hàng sẽ có mức thiên vị nhất định, tùy vào kỳ vọng của họ. Mục tiêu là tạo ra một tập hợp các câu hỏi,

thông số, thang đo lường tính phù hợp và bao hàm mong đợi của khách hàng để đạt được kết quả khách quan nhất.

Nhận thức của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ có sự kết hợp của các thuộc tính tìm kiếm, trải nghiệm và độ tin cậy. Thuộc tính tìm kiếm được định nghĩa là những thuộc tính mà người tiêu dùng có thể đánh giá trước khi mua. Ngược lại, các thuộc tính trải nghiệm chỉ có thể được đánh giá sau khi mua và tiêu dùng hoặc sử dụng thực tế sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong khi, thuộc tính đáng tin cậy là những đặc điểm không thể dễ dàng nhận ra ngay cả sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ đã được mua.

Bằng cách hiểu cách *quản lý các thuộc tính này*, công ty có cơ hội định hình kỳ vọng của khách hàng và do đó, làm cho chúng phù hợp hơn với các sản phẩm và dịch vụ cung cấp. Đánh giá của người tiêu dùng về chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ bị ảnh hưởng bởi tỷ lệ của ba đặc tính này trong quá trình mua và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Ví dụ: Trong khi một chuỗi thức ăn nhanh phục vụ bánh mì kẹp thịt, khoai tây chiên và đồ uống, đánh giá của chúng tôi về chuỗi cũng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố vô hình như sự sạch sẽ của cửa hàng, sự thân thiện của nhân viên bán hàng và tốc độ phục vụ. Mặc dù chất lượng của nhiều sản phẩm hữu hình có thể được đánh giá trước khi mua (tài sản tìm kiếm), nhưng chất lượng của hầu hết các tài sản vô hình (ví dụ: dịch vụ) chỉ có thể được đánh giá sau khi mua (tài sản trải nghiệm hoặc uy tín).

Với những khác biệt này, điều quan trọng nhất để đáp ứng là hãy xem xét các khía cạnh khác nhau của chất lượng từ góc độ tương tác của sản phẩm/dịch vụ/người tiêu dùng phải được phân tích trong bối cảnh thích hợp về tác động của chúng đối với nhận thức cuối cùng của khách hàng về chất lượng. Các thuộc tính liên quan đến cơ cấu tổ chức và quy trình chuyển đổi của công ty phải phù hợp với trải nghiệm mà công ty mong muốn khách hàng có được để thiết kế và tạo ra chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình.

Một khái niệm quan trọng liên quan đến quản lý chất lượng dựa trên người tiêu dùng là phản ứng cảm xúc đối với các yếu tố cơ bản của sản phẩm hoặc dịch vụ. Các đặc điểm được tích hợp vào một sản phẩm hoặc các thuộc tính là thành phần của dịch vụ tạo ra lợi ích theo một số chiều được khách hàng cảm nhận. Nhận thức của khách hàng được hình

thành bởi các yếu tố khác nhau trong môi trường và kinh nghiệm trong quá khứ của họ.

Để tối đa hóa nhận thức của khách hàng về chất lượng đó, các nhà thiết kế phải lập kế hoạch, tổ chức phân phối, triển khai và thực hiện kế hoạch với trọng tâm là tối đa hóa trải nghiệm chất lượng và cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ ở trạng thái đảm bảo mong muốn của khách hàng.

Hơn nữa, cần phải nhận ra rằng phải quản lý một số khía cạnh khác biệt đối với quy trình tạo và phân phối này để cung cấp cho khách hàng trải nghiệm chất lượng như mong muốn, và mang lại lợi thế cạnh tranh.

Bước đầu tiên trong quy trình này dành cho ban quản lý của công ty là tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức có lợi cho mức độ nỗ lực thiết kế này. Lãnh đạo cao nhất phải cung cấp sự lãnh đạo cần thiết để tập trung các nguồn lực của tổ chức vào việc tạo và duy trì các khả năng cần thiết để đảm bảo cho khách hàng trải nghiệm chất lượng cao. Điều này yêu cầu cả ban quản lý và nhân viên hiểu công ty và khách hàng sẽ được hưởng lợi như thế nào từ việc cải thiện chất lượng. Điều cần thiết là ban quản lý phải có tầm nhìn về cách công ty sẽ lớn mạnh và phát triển thành một tổ chức coi trọng chất lượng. Điều này đòi hỏi công ty coi trọng và đòi hỏi tiêu chuẩn cao hơn về hiệu suất từ nhân viên của mình nhưng cũng coi trọng khách hàng của mình đủ để tìm hiểu những gì họ mong muốn.

Cách tiếp cận này sẽ khiến họ cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng tạo ra chất lượng cao nhất. Các công ty có thể thực hiện 4 bước để phát triển chất lượng như sau: (Hình 3.1).

Bước 1: Trong giai đoạn đầu tiên, chất lượng có thể chưa phải là ưu tiên. Do quản lý không chú trọng đến điều này nên không có tiêu chuẩn và quy trình hệ thống để đạt được hoặc đo lường chất lượng. Đối với khách hàng của họ, tổ chức không tập trung vào sự hài lòng của họ.

Bước 2: Trong giai đoạn thứ hai của sự trưởng thành về chất lượng, tổ chức tập trung vào việc tránh những sai lầm và giảm lãng phí. Tuy nhiên, trọng tâm chính là đầu ra thay vì quy trình và tính đồng nhất. Ở giai đoạn phát triển chất lượng này, tổ chức coi chất lượng là một vấn đề cần giải quyết, do đó, có một xu hướng mạnh mẽ đối với kiểm tra. Định hướng khách hàng của ban quản lý tập trung vào việc tránh sự không hài



lòng, dẫn đến mức độ giải quyết khiếu nại và độ chính xác của đơn đặt hàng ở mức độ đáng kể.

Bước 3: Trong giai đoạn thứ ba của sự trưởng thành về chất lượng, văn hóa của tổ chức là tích cực tấn công các vấn đề về chất lượng bằng cách chủ động tránh chúng, thay vì sửa chữa chúng một cách thụ động. Quản lý cũng chịu trách nhiệm đảm bảo chất lượng trong toàn tổ chức. Loại hình văn hóa tổ chức này tập trung vào tiêu chuẩn chất lượng “không có khuyết điểm”. Với kiểu tập trung này, khi một vấn đề xảy ra, hiệu quả sẽ được thực hiện để xác định và loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Loại văn hóa này làm việc chăm chỉ để có được sự thích của khách hàng trước khi thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ và liên tục theo dõi sự hài lòng của khách hàng.

Bước 4: Giai đoạn cuối cùng trong quá trình trưởng thành về chất lượng là tiếp cận chất lượng từ góc độ sáng tạo. Trọng tâm chiến lược của toàn bộ tổ chức phải tập trung vào chất lượng và sự hài lòng của khách hàng. Mọi nỗ lực được thực hiện để thiết kế các sản phẩm và dịch vụ không chỉ không có khiếm khuyết mà còn gọi ra phản ứng cảm xúc; do đó, mang lại cho khách hàng những lợi ích bất ngờ. Để đạt được mức độ dịch vụ và sự hài lòng này, tổ chức tập trung vào việc tạo ra lòng trung thành lâu dài giữa các khách hàng của mình thông qua việc tạo ra các mức hiệu suất mới và cao hơn. Nếu mục tiêu của công ty là tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh, thì văn hóa của công ty đó phải tập trung vào việc làm hài lòng tất cả khách hàng, cả bên trong và bên ngoài. Để đạt được mục tiêu này, công ty buộc phải hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của người tiêu dùng. Điều này bao gồm sự hiểu biết về môi trường trong đó những nhu cầu và mong muốn này được đáp ứng.

Sau khi đã hiểu rõ và có thông tin về khách hàng, các sản phẩm và dịch vụ có thể được thiết kế với các tính năng và chức năng cần thiết để đáp ứng và vượt quá mong đợi của người tiêu dùng. Để đảm bảo rằng chức năng của sản phẩm hoạt động đúng hoặc lợi ích của các dịch vụ được cung cấp được thực hiện, các quy trình chuyển đổi thích hợp phải được phát triển để tạo ra các tính năng có liên quan, trong phạm vi các thông số kỹ thuật được yêu cầu trong lần đầu tiên chuyển qua hệ thống (tức là, thực hiện đúng lần đầu tiên).

Ngoài ra, các sản phẩm và dịch vụ phải được giao cho khách hàng

với đúng số lượng yêu cầu, tại các địa điểm, thời gian được chỉ định và trong điều kiện dự kiến để đảm bảo khách hàng không mất đi sự hài lòng. Cuối cùng, các quy trình theo dõi và hỗ trợ phù hợp sau đó phải được thiết lập và duy trì. Rất ít trong số các hoạt động này được hiển thị cho người tiêu dùng. Trên thực tế, khách hàng bên ngoài không quan tâm đến các cơ chế nội bộ nhưng muốn được đảm bảo rằng các sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp hoạt động như mong đợi.

Đối với hai nhóm khách hàng chính, nỗ lực cải tiến chất lượng của công ty có thể được chia thành hai lĩnh vực chính: quản lý chất lượng và kết quả chất lượng. Các lĩnh vực quản lý chất lượng bao gồm chất lượng chuỗi cung ứng, chất lượng quy trình chuyển đổi và chất lượng tổ chức. Các lĩnh vực kết quả chất lượng bao gồm chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ. Tổng cộng và tương tác giữa các thứ nguyên khác nhau xác định chất lượng thiết yếu vốn có trong trải nghiệm sản phẩm và/hoặc dịch vụ. Trên thực tế, quan điểm của người tiêu dùng về chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc khả năng tạo ra chất lượng của công ty nói chung thường dựa trên sự tổng hợp của một số đặc điểm, thay vì dựa trên một thuộc tính duy nhất.



**Hình 3.1.** Các giai đoạn trưởng thành về quản lý chất lượng

Nguồn: Sách *The Perception of Quality - Mapping Product and Service Quality to Consumer Perceptions*

Với sự năng động của môi trường kinh doanh và cạnh tranh ngày một tăng, yêu cầu của khách hàng ngày một phức tạp, doanh nghiệp phải luôn theo dõi và cải thiện chất lượng để cạnh tranh thành công trên thị trường.

### **3.1.3. Ý nghĩa của quản lý chất lượng**

#### *Chất lượng cải thiện năng suất*

Nghiên cứu của Deming chỉ ra rằng chất lượng được cải thiện sẽ dẫn đến năng suất cao hơn, từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn. Năng suất của hệ thống sản xuất có tác động mạnh mẽ đến việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cho người tiêu dùng. Trong một cuộc khảo sát về mối quan hệ giữa hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng suất của nhà máy với sự hài lòng của khách hàng, nghiên cứu đã chứng minh hoạt động quản lý chất lượng có liên quan trực tiếp tới sự hài lòng của khách hàng. Tác giả cũng cho rằng việc thiết kế một hệ thống tối ưu sẽ giúp công ty phát triển và sản xuất sản phẩm nhanh hơn, giảm thiểu chi phí và loại bỏ những thay đổi kỹ thuật.

Chất lượng và năng suất không loại trừ lẫn nhau. Những cải tiến về chất lượng có thể trực tiếp làm tăng năng suất và các lợi ích khác. Bảng 3.1 minh họa cho mối quan hệ này. Chất lượng cải thiện giúp tăng 5,6% về năng suất, hiệu suất và lợi nhuận. Nhiều dự án vẫn có thể cải tiến chất lượng với cùng một lực lượng lao động, cùng một chi phí hay cũng không đầu tư vào trang thiết bị mới. Bằng chứng cho thấy ngày càng có nhiều tập đoàn nhận ra tầm quan trọng và sự cần thiết của việc cải tiến chất lượng trong môi trường cạnh tranh trên toàn thế giới. Cải tiến chất lượng không giới hạn ở tiêu chuẩn sản phẩm hay dịch vụ; nó cũng liên quan đến chất lượng vốn có của cả hệ thống. Việc ngăn ngừa các khiếm khuyết về sản phẩm, dịch vụ và quy trình cần thực hiện ngay khi sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ được cung cấp.

**Bảng 3.1. Tăng năng suất dựa trên sự cải thiện chất lượng**

**Tăng năng suất dựa trên sự cải thiện chất lượng**

| <b>Mục</b>  | <b>Trước</b>                | <b>Sau</b>                 |
|---|-----------------------------|----------------------------|
|   | <b>Cải thiện</b>            | <b>Cải thiện</b>           |
|   | <b>10% khả năng đáp ứng</b> | <b>5% khả năng đáp ứng</b> |
| Tổng phí tổn tương đối cho 20 đơn vị sản phẩm             | 1.00                        | 1.00                       |
| Đơn vị sản phẩm đáp ứng                                   | 18                          | 19                         |
| Phí tổn tương đối cho những đơn vị sản phẩm không đáp ứng | 0.10                        | 0.05                       |
| Mức tăng năng suất  |                             | $(100)(1/18) = 5.6\%$      |
| Mức tăng hiệu suất  |                             | $(100)(1/18) = 5.6\%$      |
| Mức tăng lợi nhuận  |                             | $(100)(1/18) = 5.6\%$      |

Trích từ W. Edwards Deming, *Chất lượng, Năng suất, và Vị trí cạnh tranh* (Cambridge, Mass.:

Viện Công nghệ Massachusetts, Trung tâm Nghiên cứu ngành Kỹ thuật tiên tiến, 1982)

*Vai trò của chất lượng trong vòng đời sản phẩm*

Quản lý chất lượng toàn diện có nghĩa là quản lý chất lượng trong tất cả chức năng của doanh nghiệp, một quá trình từ đầu đến cuối tích hợp với nhau ở tất cả các giai đoạn. Đó là cách tiếp cận hệ thống bao gồm các chức năng trong vòng đời sản phẩm như: (1) thiết kế, (2) lập kế hoạch, (3) sản xuất, (4) phân phối và (5) dịch vụ tại hiện trường.

Lịch sử vòng đời (hay vòng đời) của một sản phẩm có thể được hiểu theo bốn giai đoạn và mỗi giai đoạn có một số quy trình liên quan. Trên thực tế, các quy trình gắn liền với sản phẩm không thể tách rời.

1. Mô hình hoặc sứ mệnh: được phát triển trước khi thiết kế sản phẩm, nhằm nắm bắt ý định đằng sau việc thiết kế và sản xuất sản phẩm. Để đạt được điều này, cần đưa vào một số thông số hiệu suất hoặc đặc điểm chức năng, một số thông số này có thể được định lượng một cách thuận tiện trong khi một số thông số khác có thể chỉ là định tính. Hiệu suất dự định của ô tô có thể được nêu dưới dạng một số thông số hiệu suất như tốc độ trung bình hoặc tốc độ tối đa có thể đạt được, mức tiêu thụ nhiên liệu trên mỗi dặm, tính năng an toàn, cảm giác thoải mái, v.v.

2. Thiết kế: được phát triển về mặt yêu cầu hoặc thông số kỹ thuật

vật lý hoặc hóa học hoặc thậm chí sinh học, thường được gọi là thông số chất lượng của vật liệu, quy trình, kiểm tra và thử nghiệm, kiểm soát, v.v. cần được đáp ứng trong quá trình sản xuất. Trên thực tế, thiết kế xác định các yêu cầu về các tham số quy trình như tốc độ nạp của vật liệu đang xử lý vào máy hoặc sự liên kết giữa các hàm của máy hoặc thời gian diễn ra một quá trình xử lý nhất định, v.v. Thiết kế cũng chỉ định kiểm tra được thực hiện ở các giai đoạn khác nhau.

3. Sản xuất: các hoạt động biến đầu vào ban đầu cùng với đầu vào ở các giai đoạn trung gian thành sản phẩm cuối cùng. Thông thường, đây là một quy trình đa trạng thái trong đó đầu ra ở cuối bất kỳ giai đoạn nào phụ thuộc vào đầu ra của (các) giai đoạn trước đó. Kế hoạch quy trình sẽ quan tâm đến các yêu cầu thiết kế cùng với hiệu suất của sản phẩm. Bằng cách đó, chế tạo hoặc sản xuất có mối liên hệ lớn với kỹ thuật, kiểm tra, kiểm soát chất lượng và các chức năng liên quan.

4. Việc sử dụng hoặc triển khai sản phẩm cuối cùng có thể đã hoặc chưa được tính toán trong giai đoạn thiết kế có thể dẫn đến trục trặc hoặc thất bại. Hiệu suất thực tế của sản phẩm được tiết lộ khi sản phẩm được sử dụng tại một thời điểm hoặc trong một khoảng thời gian, tùy thuộc vào mục đích cụ thể.

Nhìn chung, quản lý chất lượng có ý nghĩa quan trọng trong nhiều khía cạnh của doanh nghiệp và cuộc sống hàng ngày. Dưới đây là một số ý nghĩa quan trọng của quản lý chất lượng:

1. Đảm bảo sự hài lòng của khách hàng: Một trong những ý nghĩa quan trọng nhất của quản lý chất lượng là đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Điều này giúp xây dựng lòng tin của khách hàng, duy trì và mở rộng cơ hội kinh doanh.

2. Cải thiện hiệu suất: Quản lý chất lượng tập trung vào việc tối ưu hóa quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ. Bằng cách ngăn ngừa lỗi và cải thiện quy trình, nó giúp tăng hiệu suất tổ chức và giảm lãng phí.

3. Tiết kiệm chi phí: Bằng cách ngăn ngừa lỗi và sự cố, quản lý chất lượng giúp tiết kiệm chi phí trong việc sửa chữa và tái sản xuất. Nó cũng giúp giảm thiểu lãng phí nguyên liệu và thời gian.

4. Đảm bảo an toàn: Trong một số ngành, như dược phẩm và thực

phẩm, quản lý chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn của người tiêu dùng. Nó giúp theo dõi và kiểm tra sản phẩm để đảm bảo rằng chúng không gây hại cho sức khỏe.

5. Phát triển văn hóa tập trung vào chất lượng: Quản lý chất lượng giúp xây dựng một văn hóa tập trung vào chất lượng trong tổ chức. Điều này có thể tạo sự tự hào và cam kết của nhân viên đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của họ.

6. Chứng nhận và chấp thuận: Các tổ chức có thể đạt được chứng nhận và chấp thuận từ các tổ chức độc lập, giúp xác nhận rằng họ tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế. Điều này có thể giúp tăng uy tín và tiếp cận thị trường toàn cầu.

7. Quản lý rủi ro: Quản lý chất lượng đánh giá và quản lý rủi ro liên quan đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này giúp ngăn ngừa và xử lý vấn đề trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

8. Tạo điều kiện cho sự cải thiện liên tục: Quản lý chất lượng thúc đẩy sự cải thiện liên tục trong tổ chức bằng cách đặt mục tiêu và theo dõi hiệu suất, từ đó định hướng cho việc cải thiện.

Tóm lại, quản lý chất lượng không chỉ đảm bảo sự hài lòng của khách hàng mà còn có thể mang lại nhiều lợi ích khác nhau cho tổ chức, bao gồm cải thiện hiệu suất, tiết kiệm chi phí, và tạo sự tự tin và uy tín trên thị trường.

## **3.2. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN TRONG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG**

### **3.2.1. Kiểm tra chất lượng**

Kiểm tra chất lượng xuất hiện cùng với sự phát triển của hệ thống nhà máy sau cuộc Cách mạng Công nghiệp. Vào thời điểm ấy, phương thức sản xuất rất thô sơ, các sản phẩm được làm từ vật liệu phi tiêu chuẩn thông qua các phương pháp phi tiêu chuẩn. Kết quả là các sản phẩm đầu ra có chất lượng không đồng nhất. Các tiêu chuẩn được sử dụng chỉ dựa trên yếu tố về kích thước, trọng lượng và trong một số trường hợp là độ tinh khiết. Hình thức kiểm tra chất lượng phổ biến nhất được tiến hành bởi người mua, thông qua quy tắc về caveat emptor.

Đến khoảng đầu thế kỷ 20, Frederick Taylor đã phát triển hệ thống quản lý khoa học của mình, trong đó nhấn mạnh năng suất bằng chi phí chất lượng. Các bộ phận kiểm tra trung tâm được tổ chức để kiểm tra chất lượng ở cuối dây chuyền sản xuất. Một ví dụ điển hình của hệ thống này là Công trình Hawthorne tại Công ty Điện lực Western. Vào giai đoạn đỉnh cao năm 1928, công ty đã sử dụng 40.000 người trong nhà máy sản xuất, 5.200 người trong số họ làm việc trong bộ phận kiểm tra. Các phương pháp kỹ thuật được phát triển để tăng cường quy trình kiểm tra, phần lớn liên quan đến việc kiểm tra trực quan hoặc thử nghiệm sản phẩm. Các phương pháp kiểm tra chất lượng thống kê và đảm bảo chất lượng đã được thêm vào sau đó, trong khi phần quan trọng nhất nằm ở khâu phát hiện các vấn đề sản xuất.

Trong nghiên cứu về một nhà máy sản xuất hộp nhựa nhằm bảo quản và vận chuyển dầu ăn, để đạt được mục tiêu chất lượng, công ty đã thiết lập một quy trình sau sản xuất giúp loại bỏ khiếm khuyết của sản phẩm, Tỷ lệ lỗi gần bằng 0 (7/200.000), cùng với việc không thể phát hiện lỗi trong quá trình sản xuất đã khiến cho việc kiểm tra trở nên kém hiệu quả.

Kiểm tra chất lượng (Quality Control) là quá trình xác định, kiểm tra và đánh giá sản phẩm hoặc dịch vụ để đảm bảo rằng chúng đáp ứng các tiêu chuẩn và yêu cầu chất lượng. Quá trình này nhằm đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ không có lỗi hoặc lãng phí và đáp ứng được mong đợi của khách hàng. Kiểm tra chất lượng có thể áp dụng cho mọi loại sản phẩm hoặc dịch vụ, từ sản phẩm sản xuất trong ngành công nghiệp đến dịch vụ trong ngành dịch vụ. Các yếu tố quan trọng trong quá trình kiểm tra chất lượng bao gồm:

- Thiết lập tiêu chuẩn chất lượng: Xác định các tiêu chuẩn hoặc yêu cầu chất lượng mà sản phẩm hoặc dịch vụ cần đáp ứng. Điều này bao gồm các yêu cầu về kích thước, hình dáng, vật liệu, hiệu suất, và các thuộc tính khác.

- Kiểm tra sản phẩm hoặc dịch vụ: Thực hiện việc kiểm tra sản phẩm hoặc dịch vụ để xác định sự phù hợp với tiêu chuẩn chất lượng. Kiểm tra có thể bao gồm việc sử dụng công cụ đo lường, kiểm tra hình dáng, màu sắc, chất lượng vật liệu, và nhiều khía cạnh khác.

- Xác định lỗi và sự không rõ ràng: Nếu trong quá trình kiểm tra

phát hiện lỗi hoặc sự không rõ ràng, các vấn đề này cần được xác định và ghi chép để đưa ra giải pháp cải thiện.

– Làm sáng tạo cải thiện: Kiểm tra chất lượng cũng liên quan đến việc đề xuất cải tiến và sáng tạo để tối ưu hóa quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ.

– Theo dõi hiệu suất liên tục: Quá trình kiểm tra chất lượng không chỉ là một bước duy nhất mà nó cần được thực hiện liên tục để theo dõi hiệu suất và đảm bảo sự cải thiện liên tục.

– Phản hồi cho khách hàng: Thông tin từ quá trình kiểm tra chất lượng cần được chia sẻ với khách hàng để đảm bảo sự hài lòng của họ và cải thiện sự phục vụ.

Kiểm tra chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng, giúp xây dựng danh tiếng và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

### **3.2.2. Kiểm soát chất lượng**

Feigenbaum nhấn mạnh rằng chất lượng không có nghĩa là hoạt động tốt nhất hoặc lựa chọn kỹ thuật tốt nhất. Thay vào đó, nó có nghĩa là tốt nhất cho việc sử dụng của khách hàng. Trong hệ thống mà ông hình dung, kiểm soát chất lượng là một công cụ quản lý gồm 4 bước bao gồm: thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng, đánh giá sự phù hợp với các tiêu chuẩn đó, hành động khi các tiêu chuẩn không đạt hoặc bị vượt quá, và lập kế hoạch cải tiến các tiêu chuẩn.

Kiểm soát chất lượng (Quality Control - QC) là một khía cạnh quan trọng trong quản lý chất lượng, tập trung vào việc kiểm tra, đánh giá và kiểm soát sản phẩm hoặc dịch vụ sau khi chúng đã hoàn thành để đảm bảo rằng chúng đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Kiểm soát chất lượng thường bao gồm việc thực hiện kiểm tra, đo đạc, kiểm tra lại, và xác minh để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ không có lỗi hoặc không đạt yêu cầu chất lượng. Dưới đây là một số khía cạnh quan trọng của kiểm soát chất lượng:

1. Kiểm tra kỹ thuật: Kiểm soát chất lượng đòi hỏi kiểm tra sản phẩm hoặc dịch vụ để xác định có đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu cụ thể.



2. Kiểm tra ngẫu nhiên: Việc kiểm tra có thể được thực hiện ngẫu nhiên từ một lô sản phẩm hoặc dịch vụ để đánh giá chất lượng tổng thể.

3. Kiểm tra thủ công và máy tính: Kiểm tra có thể được thực hiện bằng cách sử dụng cả kiểm tra thủ công và kiểm tra bằng máy tính hoặc thiết bị đo đạc.

4. Kiểm tra mẻ sản phẩm: Trong sản xuất hàng loạt, sản phẩm thường được chia thành các lô. Mỗi lô sản phẩm có thể được kiểm tra để đảm bảo chất lượng.

5. Phân loại lỗi: Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ không đạt tiêu chuẩn chất lượng, kiểm soát chất lượng có nhiệm vụ phân loại lỗi và quyết định xem sản phẩm có thể được sửa chữa hoặc phải bị loại bỏ.

6. Kiểm tra cuối cùng: Trước khi sản phẩm hoặc dịch vụ được phân phối cho khách hàng, kiểm soát chất lượng thường thực hiện kiểm tra cuối cùng để đảm bảo rằng chúng đáp ứng tiêu chuẩn cuối cùng.

7. Đo lường và đánh giá: Kiểm soát chất lượng có thể liên quan đến việc đo lường và đánh giá các thông số kỹ thuật như kích thước, trọng lượng, khả năng hoạt động, v.v.

8. Thiết bị và thiết bị kiểm tra: Để kiểm soát chất lượng, thường cần sử dụng các thiết bị và thiết bị kiểm tra đặc biệt để đảm bảo tính chính xác và khả năng tái sản xuất.

9. Kiểm soát sản phẩm loại bỏ: Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, chúng thường phải bị loại bỏ hoặc được sửa chữa để đảm bảo rằng chỉ sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng được phân phối.

10. Báo cáo kết quả kiểm soát: Kết quả kiểm soát chất lượng thường được ghi lại và báo cáo, và nếu cần thiết, các biện pháp cải thiện hoặc điều chỉnh quy trình sản xuất được đưa ra.

Kiểm soát chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng yêu cầu chất lượng và yêu cầu của khách hàng, đồng thời ngăn ngừa lỗi và cải thiện quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ.

### 3.2.3. Đảm bảo chất lượng

Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance - QA) là quá trình và hệ thống được thiết lập để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Nó là một phần quan trọng của quản lý chất lượng tổ chức và thường liên quan đến việc đánh giá, kiểm tra và giám sát quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ. Dưới đây là các khía cạnh quan trọng của đảm bảo chất lượng:

1. Thiết kế quy trình: Đảm bảo chất lượng bắt đầu với việc thiết kế quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ sao cho chất lượng có thể được tích hợp ngay từ đầu. Điều này bao gồm việc xác định các tiêu chuẩn chất lượng, kiểm tra và giám sát trong quy trình.

2. Kiểm tra và giám sát: QA đặt sự chú trọng vào việc kiểm tra và giám sát sản phẩm hoặc dịch vụ để đảm bảo rằng chúng đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng. Kiểm tra có thể bao gồm kiểm tra ngẫu nhiên, kiểm tra định kỳ hoặc kiểm tra cuối cùng.

3. Chất lượng nguyên liệu: Đảm bảo rằng nguyên liệu và nguyên vật liệu sử dụng trong sản xuất đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cần thiết.

4. Quản lý quy trình: QA đảm bảo rằng quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ được quản lý một cách hiệu quả và tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng. Nó bao gồm sự theo dõi và tối ưu hóa quy trình.

5. Phòng ngừa lỗi: Mục tiêu của QA là ngăn ngừa lỗi trước khi chúng xảy ra thay vì chỉ phát hiện và sửa chúng sau khi đã xảy ra. Điều này bao gồm việc xác định và loại bỏ các yếu tố gây lỗi trong quy trình.

6. Sự hợp tác trong tổ chức: QA đòi hỏi sự hợp tác giữa các bộ phận và nhân viên trong tổ chức. Mọi người phải tham gia vào việc đảm bảo chất lượng và đánh giá hiệu suất của họ.

7. Kiểm tra dữ liệu và thống kê: Sử dụng dữ liệu và phân tích thống kê để đánh giá hiệu suất và cải thiện quy trình. Dữ liệu cung cấp thông tin cụ thể để đưa ra quyết định dựa trên sự thực.

8. Chứng nhận và chấp thuận: Trong một số ngành, tổ chức có thể tìm kiếm chứng nhận và chấp thuận từ các tổ chức độc lập để xác nhận rằng họ tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.

9. Đảm bảo an toàn: Đảm bảo chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn của sản phẩm hoặc dịch vụ đối với người tiêu dùng.

10. Tạo sự tự hào và uy tín: Đảm bảo chất lượng giúp tạo sự tự hào trong tổ chức và xây dựng uy tín trong thị trường.

Đảm bảo chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng, đồng thời cải thiện hiệu suất và quy trình tổ chức.

### **3.2.4. Quản lý chất lượng toàn diện TQM**

#### **3.2.4.1. Các quan điểm về quản lý chất lượng toàn diện**

Một đánh giá tổng quát về tài liệu đã được thực hiện để xác định khái niệm TQM từ các chuyên gia chất lượng như Deming (1986), Juran (Juran và Gryna, 1993), Crosby (1979), Feigenbaum (1991), và Ishikawa (1985). Đề xuất của họ là nền tảng để hiểu khái niệm TQM. Phần sau đây trình bày các nguyên tắc và thực hành chính của TQM do các chuyên gia chất lượng này đề xuất.

##### *a. Tiếp cận của Deming đối với TQM*

Bản chất lý thuyết của cách tiếp cận của Deming đối với TQM liên quan đến việc tạo ra một hệ thống tổ chức thúc đẩy sự hợp tác và học hỏi để tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các thực hành quản lý quy trình, từ đó dẫn đến việc cải tiến liên tục các quy trình, sản phẩm và dịch vụ cũng như sự hoàn thành của nhân viên.

Deming (1986) nhấn mạnh trách nhiệm của ban lãnh đạo cao nhất trong việc đi đầu trong việc thay đổi các quy trình và hệ thống. Lãnh đạo đóng vai trò đảm bảo sự thành công của quản lý chất lượng, bởi vì trách nhiệm của lãnh đạo cao nhất là tạo ra và truyền đạt tầm nhìn để đưa công ty tiến tới cải tiến liên tục. Deming (1986) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác định và đo lường các yêu cầu của khách hàng, tạo mối quan hệ đối tác với nhà cung cấp, sử dụng các nhóm chức năng để xác định và giải quyết các vấn đề về chất lượng, nâng cao kỹ năng của nhân viên, sự tham gia của nhân viên và theo đuổi cải tiến liên tục.

Anderson và cộng sự (1994) đã phát triển lý thuyết quản lý chất

lượng dựa trên phương pháp quản lý Deming. Họ đề xuất rằng: Hiệu quả của phương pháp quản lý Deming phát sinh từ những nỗ lực của lãnh đạo đối với việc tạo ra đồng thời một tổ chức hợp tác và học tập để tạo thuận lợi cho việc thực hiện các thực hành quản lý theo quy trình, khi được thực hiện, hỗ trợ sự hài lòng của khách hàng và sự tồn tại của tổ chức thông qua sự hoàn thành bền vững của nhân viên và cải tiến liên tục các quy trình, sản phẩm và dịch vụ.

Deming (1986) ủng hộ các phương pháp thực hành, bao gồm việc sử dụng các công cụ cụ thể và phương pháp thống kê trong thiết kế, quản lý và cải tiến quy trình. "Nguyên nhân phổ biến" của các biến thể mang tính hệ thống và được chia sẻ bởi nhiều người vận hành, máy móc hoặc sản phẩm. Chúng bao gồm thiết kế sản phẩm kém, vật liệu đầu vào không phù hợp và điều kiện làm việc kém. Đây là những trách nhiệm của quản lý. "Nguyên nhân đặc biệt" liên quan đến việc thiếu kiến thức hoặc kỹ năng, hoặc hiệu suất kém. Đây là những trách nhiệm của nhân viên.

Deming đã đề xuất 14 điểm làm nguyên tắc của TQM (Deming, 1986). "14 điểm chất lượng" của W. Edwards Deming là một tập hợp các nguyên tắc quản lý chất lượng mà Deming đã phát triển để cải thiện hiệu suất và chất lượng trong các tổ chức sản xuất và dịch vụ. Dưới đây là danh sách các điểm này:

(1) Tạo ra mục tiêu dài hạn để cải thiện liên tục: Thay vì tập trung vào mục tiêu ngắn hạn, tổ chức cần thiết lập mục tiêu dài hạn để cải thiện liên tục quá trình và sản phẩm.

(2) Áp dụng phương pháp mới: Sử dụng phương pháp mới, như các phương pháp thống kê và kỹ thuật quản lý chất lượng, để cải thiện quá trình và sản phẩm.

(3) Loại bỏ sự cạnh tranh dựa trên giá cả: Thay vì tập trung vào giá cả, tổ chức nên tìm cách cải thiện chất lượng để thu hút và giữ chân khách hàng.

(4) Tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp: Hợp tác với nhà cung cấp để cải thiện chất lượng và hiệu suất của cả hai bên.

(5) Tối ưu hóa quy trình sản xuất: Cải thiện quy trình sản xuất để giảm lãng phí và tăng cường hiệu suất.

(6) Cải thiện liên tục: Khuyến khích việc đánh giá và cải thiện liên tục quá trình và sản phẩm.

(7) Thiết kế sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng: Đảm bảo rằng sản phẩm được thiết kế để đáp ứng và vượt qua mong đợi của khách hàng.

(8) Hãy đặt công nhân ở vị trí quyết định: Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quyết định và cải thiện quy trình làm việc.

(9) Hãy loại bỏ sự sợ hãi: Tạo môi trường làm việc mà người lao động không sợ hãi mắc lỗi và có thể đề xuất cải tiến.

(10) Tạo ra nền tảng hiệu suất không ngẫu nhiên: Thay vì dựa vào may mắn hoặc ngẫu nhiên, xây dựng nền tảng vững chắc để đảm bảo hiệu suất đáng tin cậy.

(11) Phá bỏ các giới hạn giữa các bộ phận: Khuyến khích sự hợp tác và giao tiếp giữa các bộ phận để tối ưu hóa hiệu suất toàn cầu.

(12) Đào tạo và phát triển nhân viên: Cung cấp đào tạo và cơ hội phát triển cho nhân viên để họ có thể đóng góp vào việc cải thiện chất lượng và hiệu suất.

(13) Xóa bỏ các chỉ tiêu sản xuất: Thay vì dựa vào chỉ tiêu sản xuất, tập trung vào việc cải thiện chất lượng và hiệu suất.

(14) Đối xử công bằng với tất cả nhân viên: Tạo một môi trường công bằng và tôn trọng để tất cả nhân viên có thể làm việc hiệu quả và đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức.

Các nguyên tắc này đã đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành triết lý quản lý chất lượng hiện đại và tiếp tục được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

#### *b. Cách tiếp cận của Juran đối với TQM*

TQM là hệ thống các hoạt động nhằm đạt được sự hài lòng của khách hàng, nhân viên được trao quyền, doanh thu cao hơn và chi phí thấp hơn (Juran và Gryna, 1993).

Juran tin rằng các vấn đề chính về chất lượng là do quản lý hơn là do công nhân. Việc đạt được chất lượng đòi hỏi các hoạt động trong tất cả các chức năng của một công ty. Cách tiếp cận của Juran là nhấn mạnh

vào nhóm và công việc dự án, có thể thúc đẩy cải tiến chất lượng, cải thiện giao tiếp giữa quản lý và phối hợp nhân viên và cải thiện sự phối hợp giữa các nhân viên. Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của cam kết và trao quyền, sự tham gia, công nhận và khen thưởng của ban lãnh đạo cao nhất.

Theo Juran, việc hiểu nhu cầu của khách hàng là rất quan trọng, nghiên cứu thị trường là điều cần thiết để xác định nhu cầu của khách hàng. Để đảm bảo chất lượng thiết kế, ông đề xuất sử dụng các kỹ thuật bao gồm triển khai chức năng chất lượng, thiết kế thử nghiệm, kỹ thuật độ tin cậy và kỹ thuật đồng thời. Juran coi quản lý chất lượng là ba quy trình cơ bản (Juran Trilogy): Kiểm soát chất lượng, cải tiến chất lượng và lập kế hoạch chất lượng. Theo quan điểm của ông, cách tiếp cận để quản lý chất lượng bao gồm: Vấn đề lẻ tẻ được phát hiện và hành động theo quy trình kiểm soát chất lượng; Vấn đề kinh niên đòi hỏi một quá trình khác, cụ thể là cải tiến chất lượng; Những vấn đề kinh niên như vậy có thể truy nguyên đến quy trình lập kế hoạch chất lượng không đầy đủ.

Juran đã định nghĩa bốn loại chi phí chất lượng rộng, có thể được sử dụng để đánh giá chi phí liên quan đến chất lượng của công ty:

– Chi phí lỗi bên trong (phế liệu, làm lại, phân tích lỗi, v.v.), liên quan đến các lỗi được tìm thấy trước khi chuyển giao sản phẩm cho khách hàng;

– Chi phí lỗi bên ngoài (phí bảo hành, điều chỉnh khiếu nại, vật liệu bị trả lại, phụ cấp, v.v.), liên quan đến các lỗi được tìm thấy sau khi sản phẩm được chuyển đến khách hàng;

– Chi phí thẩm định (kiểm tra và thử nghiệm đầu vào, trong quá trình và cuối cùng, đánh giá chất lượng sản phẩm, duy trì độ chính xác của thiết bị thử nghiệm, v.v.), phát sinh trong việc xác định mức độ phù hợp với yêu cầu chất lượng;

– Chi phí phòng ngừa (lập kế hoạch chất lượng, xem xét sản phẩm mới, kiểm toán chất lượng, đánh giá chất lượng nhà cung cấp, đào tạo, v.v.), phát sinh để giảm thiểu chi phí thất bại và thẩm định.

### *c. Phương pháp tiếp cận của Crosby đối với TQM*

Crosby (1979) đã xác định một số nguyên tắc và thực tiễn quan trọng để đạt được thành công chương trình cải tiến chất lượng, bao gồm

sự tham gia của ban quản lý, trách nhiệm quản lý về chất lượng, sự công nhận của nhân viên, giáo dục, giảm chi phí chất lượng), nhấn mạnh vào phòng ngừa hơn là kiểm tra hậu quả.

Crosby cho rằng sai lầm là do hai nguyên nhân: Thiếu kiến thức và thiếu chú ý. Giáo dục và đào tạo có thể loại bỏ nguyên nhân thứ nhất và cam kết cá nhân hướng tới sự xuất sắc (không có khuyết điểm) và sự chú ý đến từng chi tiết sẽ giải quyết được nguyên nhân thứ hai.

Crosby cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách quản lý để cải tiến chất lượng thành công. Crosby đã trình bày lưới trường thành về quản lý chất lượng, lưới này có thể được các công ty sử dụng để đánh giá mức độ trưởng thành về quản lý chất lượng của họ. Năm giai đoạn là: Không chắc chắn, tinh thức, giác ngộ, trí tuệ và chắc chắn. Các giai đoạn này có thể được sử dụng để đánh giá tiến độ trong một số loại đo lường như hiểu biết và thái độ của quản lý, tình trạng tổ chức chất lượng, xử lý vấn đề, chi phí chất lượng theo tỷ lệ phần trăm doanh thu và tổng kết tình hình chất lượng của công ty.

Crosby đưa ra một chương trình gồm 14 bước có thể hướng dẫn các công ty theo đuổi cải tiến chất lượng. Các bước này được liệt kê như sau:

1. Cam kết của ban quản lý: Để làm rõ vị trí của ban quản lý dựa trên chất lượng.
2. Nhóm cải tiến chất lượng: Để điều hành chương trình cải tiến chất lượng.
3. Đo lường chất lượng: Để hiển thị các vấn đề không phù hợp hiện tại và tiềm ẩn, cho phép đánh giá khách quan và hành động khắc phục.
4. Chi phí chất lượng: Để xác định các thành phần của chi phí chất lượng và giải thích việc sử dụng nó như một công cụ quản lý.
5. Nhận thức về chất lượng: Cung cấp phương pháp nâng cao mối quan tâm cá nhân của tất cả nhân viên trong công ty đối với sự phù hợp của sản phẩm hoặc dịch vụ và uy tín chất lượng của công ty.
6. Hành động khắc phục: Cung cấp một phương pháp có hệ thống để giải quyết triệt để các vấn đề tương tự thông qua các bước hành động trước đó.
7. Lập kế hoạch không có lỗi: Để điều tra các hoạt động phải được

tiến hành để chuẩn bị cho việc chính thức triển khai chương trình không có lỗi.

8. Đào tạo người giám sát: Để xác định loại hình đào tạo mà người giám sát cần để tích cực thực hiện phần của họ trong chương trình cải tiến chất lượng.

9. Ngày không có khuyết điểm: Để tạo ra một sự kiện khiến tất cả nhân viên nhận ra trải nghiệm cá nhân, rằng đã có sự thay đổi.

10. Thiết lập mục tiêu: Biến các cam kết và cam kết thành hành động bằng cách khuyến khích các cá nhân thiết lập các mục tiêu cải tiến cho bản thân và nhóm của họ.

11. Loại bỏ nguyên nhân lỗi: Cung cấp cho từng nhân viên một phương pháp truyền đạt tới ban quản lý về tình huống khiến nhân viên khó đáp ứng cam kết cải thiện.

12. Công nhận: Đánh giá cao những người tham gia.

13. Hội đồng chất lượng: Tập hợp những người chuyên nghiệp về chất lượng để trao đổi thông tin theo kế hoạch một cách thường xuyên.

14. Làm lại: Để nhấn mạnh chương trình cải tiến chất lượng không bao giờ kết thúc.

*d. Phương pháp tiếp cận TQM của Feigenbaum Feigenbaum (1991)*

Feigenbaum Feigenbaum (1991) đã định nghĩa TQM là: Một hệ thống hiệu quả để tích hợp các nỗ lực phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau trong một công ty để cho phép tiếp thị, kỹ thuật, sản xuất, và dịch vụ ở mức kinh tế nhất cho phép khách hàng hài lòng hoàn toàn. Ông cho rằng quản lý chất lượng hiệu quả bao gồm bốn giai đoạn chính, được mô tả như sau:

- Thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng;
- Đánh giá sự phù hợp với các tiêu chuẩn này;
- Hành động khi không đạt tiêu chuẩn;
- Lập kế hoạch cải tiến các tiêu chuẩn này.

Ông lập luận rằng chuỗi chất lượng bắt đầu bằng việc xác định tất



cả các yêu cầu của khách hàng và chỉ kết thúc khi sản phẩm hoặc dịch vụ được giao cho khách hàng, những người vẫn hài lòng. Vì vậy, tất cả các hoạt động chức năng, chẳng hạn như tiếp thị, thiết kế, mua hàng, sản xuất, kiểm tra, vận chuyển, lắp đặt và dịch vụ, v.v., đều tham gia và ảnh hưởng đến việc đạt được chất lượng. Xác định các yêu cầu của khách hàng là điểm cơ bản ban đầu để đạt được chất lượng. Ông tuyên bố rằng TQM hiệu quả đòi hỏi mức độ tích hợp chức năng hiệu quả cao giữa con người, máy móc và thông tin, nhấn mạnh cách tiếp cận hệ thống đối với chất lượng. Một hệ thống chất lượng tổng thể được xác định rõ ràng là nền tảng vững chắc cho TQM. Hệ thống chất lượng tổng thể được định nghĩa như sau:

Cơ cấu công việc điều hành toàn công ty đã được thống nhất, được lập thành văn bản trong các thủ tục quản lý và kỹ thuật tổng hợp, hiệu quả, để hướng dẫn các hành động phối hợp của con người, máy móc và thông tin của công ty một cách tốt nhất và hiệu quả nhất. Cách thiết thực để đảm bảo sự hài lòng về chất lượng của khách hàng và tiết kiệm chi phí chất lượng.

Feigenbaum nhấn mạnh rằng những nỗ lực nên được thực hiện để ngăn chặn chất lượng kém hơn là phát hiện ra nó sau sự kiện. Có hai yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm: Công nghệ - tức là máy móc, nguyên vật liệu và quy trình; và con người - tức là người điều hành, quản đốc và các nhân viên khác của công ty. Trong hai yếu tố này, con người là quan trọng hơn cả. Feigenbaum coi cam kết của lãnh đạo cao nhất, sự tham gia của nhân viên, quản lý chất lượng nhà cung cấp, hệ thống thông tin, đánh giá, truyền thông, sử dụng chi phí chất lượng, sử dụng công nghệ thống kê là một thành phần thiết yếu của TQM. Ông lập luận rằng nhân viên nên được khen thưởng vì những đề xuất cải tiến chất lượng của họ, chất lượng là công việc của mọi người. Ông tuyên bố rằng đào tạo và giáo dục nhân viên hiệu quả nên tập trung vào ba khía cạnh chính sau: Thái độ chất lượng, kiến thức chất lượng và kỹ năng chất lượng.

#### *e. Cách tiếp cận TQM của Ishikawa (1985)*

Ishikawa (1985) lập luận rằng quản lý chất lượng vượt ra ngoài sản phẩm và bao gồm dịch vụ sau bán hàng, chất lượng quản lý, chất lượng của các cá nhân và bản thân công ty. Ông tuyên bố rằng sự thành công của một công ty phụ thuộc rất nhiều vào việc coi cải tiến chất lượng là một nhiệm vụ không bao giờ kết thúc. Cam kết cải tiến liên tục

có thể đảm bảo rằng mọi người sẽ không bao giờ ngừng học hỏi. Ông ủng hộ sự tham gia của nhân viên như là chìa khóa để thực hiện thành công TQM. Ông tin rằng vòng tròn chất lượng là một phương tiện quan trọng để đạt được điều này. Giống như tất cả các bậc thầy khác, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục, nói rằng chất lượng bắt đầu và kết thúc với nó. Ông đã gắn liền với sự phát triển và ủng hộ giáo dục phổ cập trong bảy công cụ QC (Ishikawa, 1985). Những công cụ này được liệt kê dưới đây:

- Biểu đồ Pareto;
- Sơ đồ nhân quả (sơ đồ Ishikawa);
- Biểu đồ phân tầng;
- Sơ đồ phân tán;
- Bảng kiểm;
- Biểu đồ;
- Biểu đồ kiểm soát.

Ishikawa (1985) cho rằng việc đánh giá các yêu cầu của khách hàng là công cụ thúc đẩy hợp tác liên chức năng; lựa chọn nhà cung cấp nên dựa trên cơ sở chất lượng thay vì chỉ dựa trên giá cả; các nhóm chức năng chéo là những cách hiệu quả để xác định và giải quyết các vấn đề về chất lượng. Khái niệm TQM của Ishikawa bao gồm sáu nguyên tắc cơ bản sau:

- Chất lượng là trên hết chứ không phải lợi nhuận ngắn hạn trước tiên;
- Định hướng khách hàng - không định hướng nhà sản xuất;
- Bước tiếp theo là khách hàng của bạn phá vỡ rào cản của chủ nghĩa bộ phận;
- Sử dụng các sự kiện và dữ liệu để trình bày - sử dụng các phương pháp thống kê;
- Tôn trọng con người như một triết lý quản lý, quản lý có sự tham gia đầy đủ;

#### Quản lý liên chức năng

Sau khi các phương pháp tiếp cận TQM của năm chuyên gia chất lượng đã được xem xét, rõ ràng là mỗi người đều có cách tiếp cận riêng biệt của mình. Tuy nhiên, các nguyên tắc và thực tiễn của TQM được đề xuất bởi các chuyên gia chất lượng này giúp tác giả hiểu rõ hơn về khái

niệm TQM. Những hiểu biết sâu sắc của họ cung cấp một nền tảng vững chắc để thực hiện nghiên cứu này. Mặc dù cách tiếp cận TQM của họ không hoàn toàn giống nhau, nhưng họ chia sẻ một số điểm chung được tóm tắt như sau:

1. Trách nhiệm của ban quản lý là cung cấp cam kết, lãnh đạo, trao quyền, khuyến khích và hỗ trợ thích hợp cho các quy trình kỹ thuật và con người. Trách nhiệm của ban lãnh đạo cao nhất là xác định môi trường và khuôn khổ hoạt động trong một công ty. Điều bắt buộc là ban quản lý phải thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào việc cải tiến chất lượng và phát triển văn hóa chất lượng bằng cách thay đổi nhận thức và thái độ đối với chất lượng.

2. Chiến lược, chính sách và các hoạt động đánh giá toàn công ty được nhấn mạnh.

3. Tầm quan trọng của giáo dục và đào tạo nhân viên được nhấn mạnh trong việc thay đổi niềm tin, hành vi và thái độ của nhân viên; nâng cao năng lực của nhân viên trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ.

4. Nhân viên cần được công nhận và khen thưởng vì những nỗ lực cải tiến chất lượng của họ.

5. Điều rất quan trọng là kiểm soát các quy trình và cải tiến hệ thống chất lượng và thiết kế sản phẩm. Trọng tâm là ngăn ngừa lỗi sản phẩm, chứ không phải kiểm tra sau đó.

6. Chất lượng là hoạt động có hệ thống của toàn công ty từ nhà cung cấp đến khách hàng. Tất cả các hoạt động chức năng, chẳng hạn như tiếp thị, thiết kế, kỹ thuật, mua hàng, sản xuất, kiểm tra, vận chuyển, kế toán, lắp đặt và dịch vụ, nên được tham gia vào các nỗ lực cải tiến chất lượng.

### **3.2.4.2. Các yếu tố chính của quản lý chất lượng tổng thể**

Điều phân biệt chất lượng với các cách tiếp cận kinh doanh khác là thành phần cách thức của định nghĩa. Dưới đây là 12 thành phần quan trọng, là những yếu tố chính cấu thành nên một bộ máy quản lý chất lượng tổng thể.

(1) Dựa trên chiến lược

Các tổ chức đạt được chất lượng có một kế hoạch chiến lược toàn

diện bao gồm ít nhất các yếu tố sau: tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và các hoạt động phải được hoàn thành để hoàn thành các mục tiêu chung. Kế hoạch chiến lược của một tổ chức chất lượng toàn diện được thiết kế để tạo cho nó một lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Lợi thế cạnh tranh của một tổ chức chất lượng toàn diện là hướng tới việc đạt được chất lượng dẫn đầu thế giới và cải thiện chất lượng một cách liên tục.

## (2) Khách hàng trọng điểm

Trong môi trường chất lượng toàn diện, khách hàng là người điều khiển. Điểm này áp dụng cho cả khách hàng nội bộ và bên ngoài. Khách hàng bên ngoài xác định chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp. Khách hàng nội bộ giúp xác định chất lượng của con người, quy trình và môi trường liên quan đến sản phẩm hoặc dịch vụ.

## (3) Luôn chú tâm về vấn đề chất lượng

Trong một tổ chức chất lượng toàn diện, khách hàng bên trong và bên ngoài xác định chất lượng. Với chất lượng được xác định, tổ chức sau đó phải trở nên hoàn toàn chú tâm với việc đáp ứng hoặc vượt quá định nghĩa này. Điều này có nghĩa là tất cả nhân viên ở tất cả các cấp tiếp cận mọi khía cạnh của công việc từ quan điểm “Làm thế nào chúng ta có thể làm điều này tốt hơn?” Khi một tổ chức bị “ám ảnh” bởi chất lượng, thì chất lượng mới có thể là chìa khóa để mở những suy nghĩ “đủ tốt”.

## (4) Cách tiếp cận khoa học

Những người không quan tâm chất lượng toàn diện và dùng những khái niệm như trao quyền cho nhân viên để phản bác thường coi chất lượng toàn diện chỉ là một tên gọi khác của quản lý “mềm” hoặc quản lý “con người”. Mặc dù đúng là kỹ năng con người, sự tham gia và trao quyền là quan trọng trong môi trường chất lượng toàn diện, nhưng chúng chỉ đại diện cho một phần của toàn bộ quy trình chất lượng. Một phần quan trọng khác là việc sử dụng phương pháp tiếp cận khoa học trong cấu trúc công việc và đưa ra quyết định cũng như giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc. Điều này có nghĩa là dữ liệu cứng được sử dụng để thiết lập điểm chuẩn, giám sát hiệu suất và thực hiện cải tiến.

## (5) Cam kết lâu dài

Các tổ chức thực hiện đổi mới quản lý sau khi tham dự các cuộc hội thảo ngắn hạn thường thất bại trong nỗ lực ban đầu để áp dụng

phương pháp tiếp cận chất lượng toàn diện. Điều này là do họ coi chất lượng toàn diện chỉ là một sự đổi mới quản lý khác chứ không phải là một phương thức kinh doanh hoàn toàn mới đòi hỏi một nền văn hóa doanh nghiệp hoàn toàn mới. Quá ít tổ chức bắt đầu thực hiện chất lượng toàn diện với cam kết thay đổi lâu dài cần thiết để thành công.

#### (6) Làm việc theo nhóm

Trong các tổ chức được quản lý theo kiểu truyền thống, những nỗ lực cạnh tranh lớn nhất thường là giữa các bộ phận trong tổ chức. Cạnh tranh nội bộ có xu hướng sử dụng năng lượng nên được tập trung vào việc cải thiện chất lượng, và do đó, nguồn lực của tổ chức trở nên hao phí.

#### (7) Cải tiến quy trình liên tục

Sản phẩm được phát triển và dịch vụ được cung cấp bởi những người sử dụng các quy trình trong môi trường (hệ thống). Để liên tục cải thiện chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ là mục tiêu cơ bản trong môi trường chất lượng tổng thể cần phải liên tục cải tiến hệ thống.

#### (8) Giáo dục và đào tạo

Giáo dục và đào tạo là nền tảng của chất lượng toàn diện vì chúng là cách tốt nhất để cải thiện con người trên cơ sở liên tục. Thông qua giáo dục và đào tạo, những người biết cách làm việc chăm chỉ sẽ học được cách làm việc thông minh.

#### (9) Tự do thông qua kiểm soát

Thu hút và trao quyền cho nhân viên là nền tảng cho chất lượng toàn diện như một cách đồng thời mang lại nhiều tâm trí hơn cho quá trình ra quyết định và tăng cảm giác sở hữu của nhân viên đối với các quyết định được đưa ra. Nhiều người nhầm lẫn sự tham gia của nhân viên là sự mất kiểm soát của ban quản lý, trong khi thực tế kiểm soát là nền tảng cho chất lượng toàn diện. Các biện pháp kiểm soát như phương pháp luận khoa học dẫn đến sự tự do bằng cách trao quyền cho nhân viên giải quyết các vấn đề trong phạm vi kiểm soát của họ.

#### (10) Thống nhất về mục tiêu chung của tổ chức

Trong lịch sử, quản lý và lao động đã có một đối nghịch mối quan hệ trong ngành công nghiệp Hoa Kỳ. Người ta có thể tranh luận về

những lý do đằng sau sự bất hòa giữa quản lý và lao động mà không đạt được sự đồng thuận. Từ góc độ chất lượng tổng thể, việc ai phải chịu trách nhiệm về quan hệ quản lý-lao động đối nghịch không thật sự quan trọng và liên quan. Điều quan trọng là: Để áp dụng tiếp cận chất lượng, các tổ chức phải có sự thống nhất về mục đích, nhân viên nên cảm thấy được tham gia nhiều hơn và được trao quyền trong môi trường chất lượng toàn diện hơn là được quản lý theo kiểu truyền thống. Sự thống nhất về mục đích không nhất thiết có nghĩa là người lao động và ban quản lý sẽ luôn đồng ý về tiền lương, phúc lợi và điều kiện làm việc, nhưng điều đó có nghĩa là tất cả nhân viên đều làm việc hướng tới mục tiêu chung.

#### (11) Sự tham gia và trao quyền của nhân viên

Sự tham gia và trao quyền của nhân viên là một trong những yếu tố bị hiểu lầm nhiều nhất của phương pháp tiếp cận chất lượng toàn diện. Đầu tiên, nó làm tăng khả năng đưa ra một quyết định đúng đắn, một kế hoạch tốt hoặc một cải tiến hiệu quả bằng cách tập trung nhiều hơn vào tình huống qua góc nhìn của những người gần gũi nhất với công việc. Thứ hai, nó thúc đẩy quyền sở hữu các quyết định bằng cách thu hút sự tham gia của mọi người. Trao quyền có nghĩa là không chỉ liên quan đến mọi người mà còn liên quan đến họ theo những cách mang lại cho họ tiếng nói thực sự.

#### (12) Hiệu suất cao

Khi được thực hành hiệu quả, chất lượng toàn diện cho phép mọi khía cạnh của một tổ chức hoạt động ở mức cao nhất. Điều này có nghĩa là tất cả nhân viên và quy trình đang hoạt động tốt nhất. Hiệu suất cao nhất là điều cần thiết đối với các tổ chức hoạt động trong môi trường toàn cầu, nơi cạnh tranh khốc liệt và liên tục.

### ***3.2.4.3. Các bước thực hiện quản lý chất lượng tổng thể***

#### Bước 1: Xác định khu vực có vấn đề

Mục đích của bước này là xác định vấn đề chung cần giải quyết và nhận ra tầm quan trọng của vấn đề. Có rất nhiều vấn đề, cả lớn và nhỏ, có thể giải quyết được. Tuy nhiên, do nguồn lực và thời gian có hạn nên chỉ giải quyết được những vấn đề quan trọng nhất. Cách tốt nhất để xác định những vấn đề quan trọng nhất là thông qua việc sử dụng “dữ liệu tốt”.

Với dữ liệu tốt, thật dễ dàng để định lượng tầm quan trọng của vấn đề và do đó giải quyết nó.

Lý do giải quyết một vấn đề có thể xuất phát từ nhiều nguồn. Vấn đề có thể phát sinh từ một quá trình đang được theo dõi. Vấn đề có thể đến từ khiếu nại của khách hàng. Nó cũng có thể đến từ quản lý cấp trên. Dù nguồn gốc hay lý do là gì, một khi khu vực vấn đề đã được xác định, dữ liệu phải được thu thập để chứng minh tầm quan trọng của vấn đề. Một trong những cách tốt nhất để chứng minh tầm quan trọng của một vấn đề là chỉ ra sự mất mát về hiệu suất (thời gian, tiền bạc, v.v.) đang xảy ra ở thời điểm hiện tại và mức độ cải thiện của nó bằng cách khắc phục vấn đề. Việc xác định khách hàng của quy trình là ai và vấn đề ảnh hưởng đến họ như thế nào cũng thể hiện tầm quan trọng của vấn đề. Với vấn đề được xác định và tầm quan trọng của nó được chứng minh, nhóm có thể tiến hành bước tiếp theo.

### Bước 2: Quan sát và xác định nguyên nhân của vấn đề

Mục đích của bước quan sát là đánh giá hiện trạng của vấn đề và xác định các yếu tố có thể là nguyên nhân của vấn đề. Điều này được thực hiện bằng cách điều tra các tính năng cụ thể của vấn đề. Bước này lấy chỉ số theo dõi ban đầu và phân tầng nó đến điểm mà nhóm có thể hành động. Việc phân tầng này được thực hiện bằng cách điều tra bốn điểm xác định các đặc điểm của vấn đề: thời gian, địa điểm, loại và triệu chứng. (Dữ liệu bổ sung thường phải được thu thập tại thời điểm này.) Khi chỉ số theo dõi ban đầu đã được chia nhỏ và nguyên nhân của vấn đề đã được xác định, một báo cáo vấn đề cụ thể có thể được hình thành và nhóm có thể tiến hành bước tiếp theo.

Bước 2 ban đầu có vẻ rất giống với Bước 1. Tuy nhiên, mục đích của Bước 1 là xác định khu vực vấn đề chung và nhận ra tầm quan trọng của nó. Mục đích của Bước 2 là xác định các yếu tố là nguyên nhân của vấn đề.

### Bước 3: Phân tích, xác định và xác minh nguyên nhân gốc rễ của vấn đề

Mục đích của bước phân tích là xác định (các) nguyên nhân chính hoặc gốc rễ của vấn đề cụ thể được xác định trong bước trước. Điều rất quan trọng là phải xác định được nguyên nhân chứ không phải triệu chứng của vấn đề vì điều trị hoặc khắc phục triệu chứng không loại bỏ

được vấn đề. Vấn đề chỉ có thể được loại bỏ nếu nguyên nhân được loại bỏ. Cũng giống như uống aspirin để trị đau răng, nó có thể làm dịu cơn đau tạm thời, nhưng nếu nguyên nhân gây đau không được điều trị, cơn đau thường quay trở lại.

Cách tốt nhất để xác định (các) nguyên nhân gốc rễ là xây dựng sơ đồ nguyên nhân và kết quả. Biểu đồ nguyên nhân và kết quả xử lý vấn đề đã xác định ở bước trước và biến nó thành phần “kết quả” của biểu đồ. Bây giờ bắt đầu phân tích nguyên nhân gốc rễ. Tất cả các yếu tố dường như liên quan đến kết quả đều được xác định và đưa vào biểu đồ nguyên nhân và kết quả. (Các) nguyên nhân gốc tiềm ẩn được so sánh với nguyên nhân thực tế bằng cách sử dụng thông tin thu được trong bước quan sát. (Sơ đồ nguyên nhân và kết quả thường sẽ trải qua một số lần lặp lại vào thời điểm này.) (Các) nguyên nhân gốc rễ dường như có tác động lớn nhất được làm nổi bật trên sơ đồ nguyên nhân và kết quả. Tại thời điểm này, bước phân tích chỉ được thực hiện một nửa.

Việc xác minh (các) nguyên nhân chính phải được thực hiện. Sai lầm lớn nhất mà các nhóm mắc phải là tiến hành bước tiếp theo mà không xác minh (các) nguyên nhân gốc rễ. Để xác minh rằng (các) nguyên nhân gốc chính xác đã được xác định, dữ liệu mới bổ sung phải được thu thập. Khi (các) nguyên nhân gốc rễ đã được xác minh, nhóm sẽ tiến hành bước tiếp theo.

#### Bước 4: Lập kế hoạch và thực hiện hành động phòng ngừa

Mục đích của bước này là lập kế hoạch và thực hiện các hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân gốc rễ. Có hai loại hành động. Loại thứ nhất là hành động khắc phục. Hành động khắc phục là hành động được thực hiện để khắc phục hoặc khắc phục tạm thời vấn đề, chẳng hạn như dùng aspirin để giảm đau răng (điều trị triệu chứng thay vì nguyên nhân). Điều này tạm thời khắc phục sự cố, nhưng không có tác dụng gì để ngăn sự cố tái diễn. Loại hành động thứ hai là hành động phòng ngừa. Hành động phòng ngừa là hành động được thực hiện để ngăn vấn đề tái diễn, trong trường hợp này là điều trị nguyên nhân gây đau răng.

Hành động phòng ngừa loại bỏ nguyên nhân của vấn đề và ngăn không cho nó tái diễn. Do đó, hành động phòng ngừa là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề. Đó cũng là lý do nhóm đến với nhau ngay từ đầu. Xác định một hành động phòng ngừa thích hợp cần có thời gian. Do đó, có



thể cần phải thực hiện các hành động khắc phục tạm thời để giảm thiểu tác động của vấn đề trong khi một hành động phòng ngừa thích hợp đang được xác định.

Phải cẩn thận khi phát triển các hành động để loại bỏ nguyên nhân gốc rễ. Điều này là do nhiều hành động có thể gây ra các vấn đề khác không lường trước được, chẳng hạn như tác dụng phụ của thuốc. Để ngăn chặn tác dụng phụ không mong muốn, hành động phòng ngừa được đề xuất phải được đánh giá kỹ lưỡng trước khi thực hiện. Bởi vì con người luôn là một phần của quá trình và thường chống lại sự thay đổi, nên những tác dụng phụ không mong muốn của con người cần phải được lường trước và tránh. Sự hợp tác tích cực của tất cả những người liên quan là điều cần thiết để thành công.

Bởi vì hành động có nghĩa là thay đổi và thay đổi có nghĩa là thêm tiền hoặc tài nguyên, nên cần phải thực hiện phân tích chi phí/lợi ích. Phân tích chi phí/lợi ích nên tính đến cả lợi ích hữu hình và vô hình. Phân tích chi phí/lợi ích đảm bảo rằng hành động phòng ngừa được thực hiện không tốn nhiều chi phí hơn là chỉ để nguyên vấn đề.

Khi tất cả các yếu tố liên quan đến các hành động phòng ngừa được đề xuất đã được điều tra, một kế hoạch hành động được phát triển và hành động phòng ngừa được thực hiện. Việc theo dõi các chỉ số chính đã chọn trước đó cũng được bắt đầu

#### Bước 5: Kiểm tra hiệu quả của hành động được thực hiện

Mục đích của bước kiểm tra là để đảm bảo rằng (các) nguyên nhân chính của vấn đề đã được loại bỏ. Điều này được thực hiện bằng cách so sánh dữ liệu thu được sau khi hành động phòng ngừa đã được thực hiện với dữ liệu thu được trước khi thực hiện. Cùng một định dạng (bảng, đồ thị, biểu đồ), cùng khung thời gian (tuần, tháng) và cùng một chỉ báo được sử dụng để hiển thị trạng thái trước khi thực hiện hành động phòng ngừa được sử dụng để so sánh.

Nếu hành động phòng ngừa không loại bỏ được vấn đề, thì có điều gì đó đang xảy ra trong quá trình không được xác định chính xác và vấn đề cần được phân tích lại. Nếu kết quả của hành động phòng ngừa không tốt như mong muốn thì cần điều tra và ghi chép đầy đủ nguyên nhân tại sao. Tóm lại, quá trình giải quyết vấn đề đã thất bại và nhóm phải quay lại bước quan sát.

Nếu hành động phòng ngừa dường như đã loại bỏ được vấn đề, thì nhóm có thể tiến hành bước tiêu chuẩn hóa.

#### Bước 6: Cải tiến quy trình

Mục đích của bước này là loại bỏ vĩnh viễn nguyên nhân của vấn đề. Điều này được thực hiện bằng cách sao chép và ghi lại hành động phòng ngừa được thực hiện trong Bước 4. Trong tiêu chuẩn mới, ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào phải được xác định rõ ràng. Điều này rất cần thiết trong việc truyền đạt lý do của tiêu chuẩn mới và đảm bảo sự hợp tác tích cực từ tất cả những người lao động có liên quan. Ngoài ra, giáo dục và đào tạo là cần thiết cho tất cả những người lao động tham gia để tiêu chuẩn mới trở thành một phần trong suy nghĩ và thói quen của họ. Nếu không được giáo dục và đào tạo phù hợp, tiêu chuẩn mới sẽ không được thực hiện đúng và các vấn đề sẽ bắt đầu tái diễn.

#### Bước 7: Xác định hành động trong tương lai

Mục đích của bước này là đưa ra một bản tóm tắt về câu chuyện. Điều này được thực hiện bằng cách xem lại quá trình giải quyết vấn đề vừa hoàn thành và xác định bất kỳ hành động nào trong tương lai cần được thực hiện. Bằng cách xem xét quá trình giải quyết vấn đề vừa hoàn thành, nhóm có thể xác định những điều như điều gì đã được thực hiện tốt, điều gì có thể được thực hiện tốt hơn và điều gì có thể được thực hiện khác đi. Sự phản ánh này cho phép phát triển nhóm cũng như cá nhân. (Xét cho cùng, mọi vấn đề bị tấn công, dù đã được giải quyết hay chưa được giải quyết, đều là một kinh nghiệm học tập giúp chuẩn bị tốt hơn cho mỗi cá nhân để giải quyết vấn đề tiếp theo.)

Khi xác định hành động trong tương lai, nhóm xác định ai là người thực hiện và tần suất kiểm tra chỉ báo quy trình để đảm bảo rằng hành động phòng ngừa vẫn đang hoạt động. Nhóm cũng xác định bất kỳ vấn đề nào còn tồn tại và đưa ra kế hoạch để giải quyết chúng. Nếu các vấn đề còn lại nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của nhóm, thì nhóm sẽ đưa ra các đề xuất để cải thiện. Nếu không có vấn đề trực tiếp nào mà nhóm có thể bắt đầu làm việc, thì nhóm sẽ bị giải tán. Thông thường, các thành viên riêng lẻ trong nhóm sẽ nhanh chóng tham gia vào các nhóm khác vì mục tiêu chung của công ty là cải tiến liên tục.

### 3.3. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

#### 3.3.1. Khái niệm và vai trò của hệ thống quản lý chất lượng

Để chương trình quản lý chất lượng mang lại hiệu quả thì mỗi doanh nghiệp cần lựa chọn, xây dựng cho mình một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp để áp dụng. Hệ thống quản lý chất lượng là tổ chức, công cụ, phương tiện để thực hiện mục tiêu và các chức năng quản lý chất lượng. Theo TCVN ISO 9000:2015, hệ thống quản lý chất lượng được định nghĩa là: “Hệ thống quản lý để chỉ đạo và quản lý một tổ chức đạt mục tiêu chất lượng” - Nói cách khác hệ thống quản lý chất lượng bao gồm cơ cấu tổ chức, thủ tục, quá trình và nguồn lực cần thiết để thực hiện quản lý chất lượng.

Hệ thống quản lý chất lượng được tiến hành nhờ các quá trình, các quá trình này tồn tại cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Để hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả thì cần xác định và triển khai áp dụng một cách nhất quán các quá trình, trách nhiệm và quyền hạn, thủ tục và nguồn lực kèm theo.

Hệ thống quản lý chất lượng là một bộ phận hợp thành quan trọng của hệ thống quản trị kinh doanh. Nó có quan hệ và tác động qua lại với các hệ thống khác trong hệ thống quản trị kinh doanh như hệ thống marketing, hệ thống quản trị sản xuất, tài chính hay nhân sự. Hệ thống quản lý chất lượng không chỉ là kết quả của hệ thống khác mà nó còn đặt yêu cầu cho các hệ thống quản lý khác.

Hệ thống quản lý chất lượng tác động lên các mặt:

- Đảm bảo sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng.
- Duy trì các tiêu chuẩn mà công ty đạt được thành công
- Cải tiến tiêu chuẩn trong các lĩnh vực cần thiết
- Kết hợp hài hòa các chính sách và đảm bảo thực hiện ở tất cả các bộ phận
- Tạo sự ổn định và giảm thiểu các biến động ở quá trình
- Loại bỏ sự phức tạp và giảm thiểu thời gian xử lý

- Tập trung quan tâm đến chất lượng
- Đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được cung cấp đúng lúc
- Giảm chi phí hoạt động.

### 3.3.2. Phân loại hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm nhiều bộ phận hợp thành và giữa các bộ phận hợp thành đó có quan hệ mật thiết cơ hữu với nhau. Có thể phân loại hệ thống chất lượng theo nhiều cách khác nhau.

(a) Phân loại theo nội dung:

- Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 của tổ chức tiêu chuẩn quốc tế.

- Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM - total quality management) với các module của nó như JIT, 5S, Kaizen...

- Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn “giải thưởng chất lượng” như Giải thưởng chất lượng Deming (Nhật), giải thưởng chất lượng châu âu- EQA, giải thưởng Baldrige (Mỹ), giải thưởng chất lượng Việt Nam...

- Hệ thống quản lý chất lượng Q- Base áp dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hệ thống này không còn được các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng.

- Hệ thống quản lý chất lượng GMP (thực hành sản xuất tốt), HACCP (phân tích mối nguy và các điểm kiểm soát trọng yếu) cho các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm, nông sản, thủy sản...

- Hệ thống quản lý chất lượng QS 9000 áp dụng cho các doanh nghiệp chế tạo ô tô, AS 9000 áp dụng cho ngành hàng không.

Cùng tồn tại với các hệ thống chất lượng còn có các hệ thống quản lý tích hợp song hành mà doanh nghiệp có thể cùng xây dựng là hệ thống trách nhiệm xã hội SA8000, hệ thống quản lý môi trường ISO 14000....Những hệ thống này không phải hệ thống quản lý chất lượng, song có vai trò bổ trợ, bổ sung cho công tác nâng cao năng suất, chất lượng của doanh nghiệp.

Trong cùng một lúc, lựa chọn bao nhiêu hệ thống và hệ thống cụ

thể nào tùy thuộc vào mục tiêu chất lượng phải đạt được, đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của ngành và doanh nghiệp, trình độ công nghệ và trình độ quản lý của doanh nghiệp.

(b) Phân loại theo chu kỳ của sản phẩm hoặc theo quá trình đảm bảo và cải tiến chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các phân hệ:

- Phân hệ thiết kế
- Phân hệ sản xuất
- Phân hệ tiêu dùng sản phẩm
- Phân theo cấp quản lý

Các tổ chức nhà nước về quản lý chất lượng, quản lý nhà nước thực hiện các chức năng sau:

- Định hướng việc đảm bảo và cải tiến chất lượng cho các doanh nghiệp
- Xây dựng và kiểm tra thực hiện một số tiêu chuẩn nhà nước và tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng.
- Cấp đăng ký chất lượng, chứng nhận và công nhận chất lượng

Các doanh nghiệp tiến hành các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo và cải tiến chất lượng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Quản lý chất lượng của doanh nghiệp phải thực hiện nghiêm chỉnh những yêu cầu của quản lý nhà nước về chất lượng.

### **3.3.3. Các bộ phận của hệ thống quản lý chất lượng**

Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các yếu tố hợp thành sau:

#### **3.3.3.1. Cấu trúc hệ thống quản lý chất lượng**

Doanh nghiệp phải hình thành cấu trúc với những nội dung sau:

- Quy định chung về trách nhiệm và vai trò của lãnh đạo đối với việc triển khai hệ thống chất lượng.
- Thẩm quyền và trách nhiệm về chất lượng của mỗi đơn vị, mỗi phòng ban, mỗi người trong doanh nghiệp

- Các quy trình, thủ tục công tác nhằm đảm bảo và cải tiến chất lượng.
- Marketing và thiết kế sản phẩm
- Quản lý kiểu dáng, mẫu mã của sản phẩm.

### **3.3.3.2. Chính sách chất lượng**

Chính sách chất lượng là các ý định và phương hướng chất lượng tổng quát của một tổ chức quan tâm đến chất lượng, được nêu bởi cấp lãnh đạo cao nhất. Chính sách chất lượng bao gồm chính sách chất lượng chung của doanh nghiệp và chính sách chất lượng của từng loại hoạt động của doanh nghiệp như: thiết kế, thu mua, sản xuất, phục vụ kỹ thuật hoặc của từng bộ phận, phòng ban của doanh nghiệp.

Chính sách chất lượng có thể nêu một số hoặc tất cả các điểm sau:

- Tuyên bố ý muốn thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng
- Xác định khách hàng là ai
- Tuyên bố các quan điểm đối xử với khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp
- Tuyên bố các ý định về đầu tư, cải tiến liên tục, huấn luyện, công nghệ mới và cách làm việc tốt nhất
- Tuyên bố các ý định về tiêu chuẩn hành vi, an toàn cho con người, sự tin cậy, bảo vệ môi trường, thiên nhiên...
- Tuyên bố các quan điểm về sử dụng một hệ thống chất lượng trên văn bản và sự chứng nhận theo tiêu chuẩn quốc gia.
- Tuyên bố phạm vi chính sách và hệ thống chất lượng
- Tuyên bố về sự quyết tâm của cấp quản lý theo đuổi chính sách.

### **3.3.3.3. Kế hoạch chất lượng**

Kế hoạch chất lượng là một văn kiện vạch ra những hoạt động cần thiết có liên quan đến chất lượng của từng sản phẩm, dịch vụ. Nó bao gồm những nội dung sau:

- Trình bày những sản phẩm, dịch vụ: Thiết kế, yêu cầu kỹ thuật và chất lượng, quy trình công nghệ

- Các đặc tính kỹ thuật của vật liệu
- Kiểm soát quá trình
- Thủ tục kiểm soát chất lượng
- Thủ tục lấy mẫu và kiểm tra
- Các quy cách đóng gói.

#### **3.3.3.4. Sổ tay chất lượng**

Sổ tay chất lượng là tài liệu giải thích một tổ chức nên tiến hành chính sách chất lượng như thế nào. Sổ tay chất lượng bao gồm:

- Các chính sách chất lượng
- Các mục tiêu chất lượng
- Bản mô tả hệ thống chất lượng

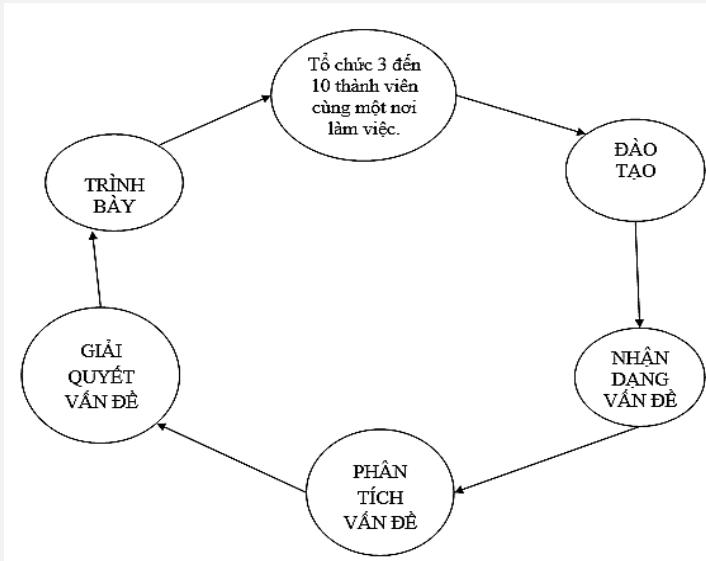
Các thủ tục mô tả các hoạt động của các bộ phận, phòng ban liên quan và tài liệu hỗ trợ sẽ bao gồm các chỉ dẫn công việc, điều lệ thực hiện, các tài liệu kỹ thuật.

#### **3.3.3.5. Nhóm chất lượng (QCC - Quality Control Circle)**

Nhóm chất lượng là những người tự nguyện tham gia vào hoạt động đảm bảo và cải tiến chất lượng. Nhóm chất lượng theo dõi quá trình sản xuất hay thủ tục tác nghiệp đã được thiết đặt để nhận dạng, phân tích và giải quyết các vấn đề chất lượng (hay các vấn đề khác). Đề tài thảo luận trong các cuộc họp thường kỳ không nhất thiết chỉ liên quan đến chất lượng mà còn liên quan đến: năng suất, chi phí, an toàn hoặc các vấn đề liên quan đến công việc của mình.

Có 3 ý niệm làm cơ sở cho các hoạt động của nhóm:

- Khai thác tối đa khả năng của con người và về lâu dài rút tĩa được khả năng vô tận. Thông qua hoạt động của nhóm, cùng nhau nghiên cứu cách thức cải tiến công việc, mỗi thành viên trong nhóm đều nâng cao sự hiểu biết về công nghệ và kỹ thuật quản lý, nhờ đó dễ dàng thích nghi với các thay đổi nhanh chóng của thời đại, đồng thời cổ vũ nhau trong công việc.



**Hình 3.2. Sơ đồ hoạt động của nhóm chất lượng**

– Tôn trọng con người và tạo một không khí vui tươi phấn khởi ở nơi làm việc. Các thành viên trong nhóm tự tạo cho mình một môi trường làm việc thoải mái và tự hào trong, suy nghĩ, đề xuất các sáng kiến độc đáo và cùng hợp tác với các thành viên trong nhóm.

– Công hiến các cải tiến và giúp phát triển doanh nghiệp.

### 3.3.3.6. Công cụ và kỹ thuật hỗ trợ quản lý chất lượng

Các nhà quản lý sử dụng hệ thống các công cụ sau đây để giải quyết các vấn đề chất lượng:

**Bảng 3.2. Công cụ hỗ trợ quản lý chất lượng**

| TT | Công cụ   | Mục đích của ứng dụng   |
|----|---|---|
| 1  | Kiểm soát quá trình bằng kỹ thuật thống kê (SPC) và biểu đồ kiểm soát | Phát hiện vấn đề, phát hiện những điểm yếu trong khâu sản xuất kinh doanh |
| 2  | Phân tích sai phân (sự biến động) ANOVA (Analysis of Variation)       | Xác định vấn đề và các nguyên nhân gốc rễ                                 |
| 3  | Phân tích hồi quy (Regression and Correlation analysis)               | Phân tích các nguyên nhân gốc rễ và dự đoán các kết quả                   |



| TT | Công cụ   | Mục đích của ứng dụng   |
|----|---|---|
| 4  | Thiết kế thông qua thử nghiệm DOE (Design of Experiments)             | Phân tích các giải pháp tối ưu và đánh giá giá trị sử dụng của kết quả cải tiến |
| 5  | FMEA (Failure Modes and Effect Analysis)                              | Ưu tiên hóa các vấn đề và lập biện pháp phòng ngừa                              |
| 6  | Triển khai các chức năng chất lượng QFD (Quality Function Deployment) | Thiết kế quá trình, sản phẩm và dịch vụ   |

Các kỹ thuật quản lý chất lượng:

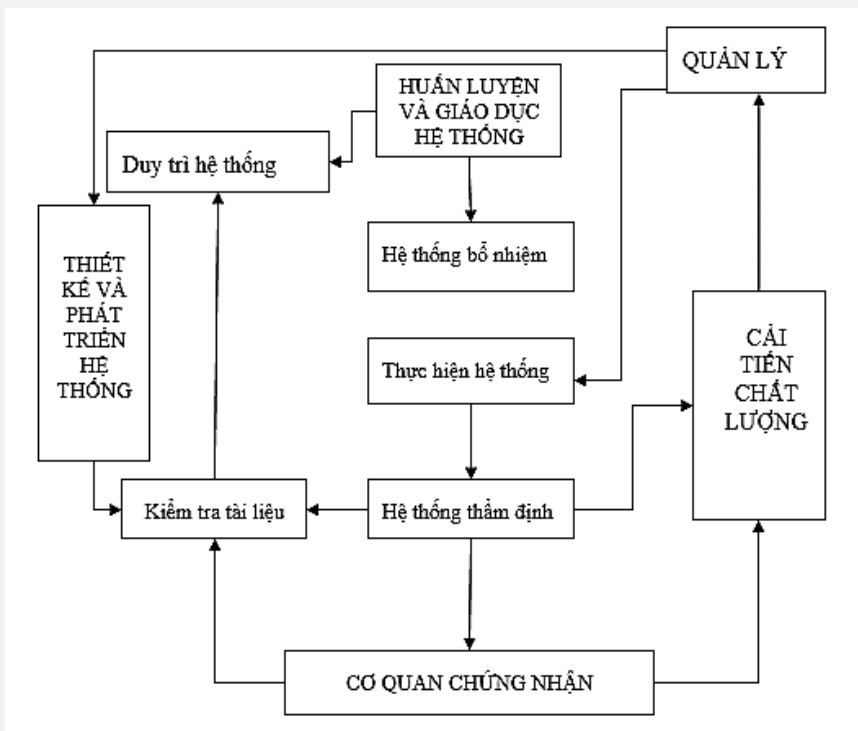
- Nhóm chất lượng (QCC)
- Kiểm soát chất lượng bằng thống kê
- 5S và Kaizen...

### 3.3.4. Chức năng của hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng cũng như bất kỳ hệ thống nào đều phải được quản lý và vì thế quản lý hệ thống quản lý chất lượng là một chức năng của doanh nghiệp. Hệ thống quản lý chất lượng thực hiện 4 chức năng cơ bản sau:

- Thiết kế và phát triển hệ thống quản lý chất lượng
- Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng
- Thẩm định hệ thống quản lý chất lượng
- Duy trì hệ thống quản lý chất lượng

Các chức năng trên có quan hệ mật thiết cơ hữu với nhau và được liên kết với nhau như sau:



**Hình 3.3.** Chức năng của hệ thống chất lượng

### 3.3.5. Các yêu cầu trong xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

Tổ chức phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và thường xuyên nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hệ thống. Hệ thống quản lý phải đảm bảo các yêu cầu chủ yếu sau:

- Nhận biết được các quá trình cần thiết
- Xác định trình tự và mối tương tác của các quá trình
- Xác định các chuẩn mực và phương pháp
- Đảm bảo sự sẵn có của các nguồn lực và thông tin
- Đo lường, theo dõi và phân tích các quá trình
- Thực hiện các hành động để duy trì và cải tiến liên tục các quá trình.

## 3.4. MỘT SỐ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

### 3.4.1. Hệ thống phân tích mối nguy và các điểm trọng yếu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

#### *Khái niệm*

Tiêu chuẩn HACCP là một tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý chất lượng trong quá trình sản xuất chế biến thực phẩm của doanh nghiệp. Nó dựa trên việc kiểm soát giới hạn các mối nguy tại các điểm trọng yếu. Hiện nay, HACCP đã được phát triển thành tiêu chuẩn ISO 22000.

Có thể hiểu một cách đơn giản về HACCP như sau: Tiêu chuẩn HACCP là một hệ thống giúp xác định mối nguy, đánh giá các mối nguy, từ đó đưa ra các biện pháp phòng ngừa, các điểm kiểm soát quan trọng và xây dựng một hệ thống giám sát an toàn thực phẩm.

Mối nguy trong HACCP đề cập đến đó chính là những nguy hiểm tồn tại trong khâu chế biến, từ khâu chọn nguyên liệu cho đến sản xuất, chế biến, thành phẩm và đóng gói như các tác nhân sinh học, hóa học hay vật lý học, hay tình trạng của thực phẩm có khả năng tác động đến sức khỏe người sử dụng. HACCP tương thích với các hệ thống quản lý chất lượng khác, như ISO 9001.

HACCP ra đời vào những năm 60 của thế kỷ XX, sang những năm 70, HACCP lần đầu tiên áp dụng tại Mỹ, kể từ đó đến nay, HACCP được áp dụng rộng rãi như một hệ thống chất lượng thực phẩm trên toàn thế giới, ở Việt Nam tiêu chuẩn quốc gia tương đương với HACCP là TCVN 5603:2008.

#### *Các nguyên tắc của HACCP*

Có 7 nguyên tắc dùng làm cơ sở cho hệ thống HACCP. Đó là:

- Hướng dẫn phân tích những mối nguy.
- Xác định những điểm kiểm soát trọng yếu (CCPs). Mỗi CCP là một bước mà việc kiểm soát có thể áp dụng và cần thiết để ngăn chặn hoặc loại trừ một mối nguy an toàn thực phẩm hoặc giảm bớt nó đến mức độ cần thiết.

- Thiết lập những ranh giới tới hạn (một ranh giới tới hạn là một tiêu chuẩn cần phải phù hợp cho mỗi CCP).
- Thiết lập một hệ thống kiểm tra việc điều khiển của CCPs.
- Thiết lập hoạt động hiệu chỉnh được thực hiện khi hệ thống kiểm tra chỉ ra một CCP đặc biệt không nằm dưới sự kiểm soát.
- Thiết lập những thủ tục kiểm tra xác định hệ thống HACCP đang làm việc hiệu quả.
- Thiết lập tài liệu dẫn chứng liên quan tới tất cả các thủ tục và các biên bản thích hợp với những nguyên tắc này và ứng dụng của chúng.

#### *Những thuận lợi của HACCP*

- HACCP tập trung vào nhận biết và ngăn ngừa mỗi nguy từ nhiễm bẩn thực phẩm và tìm cách vượt xa giới hạn của phương pháp kiểm soát an toàn thực phẩm truyền thống (phương pháp chỉ phát hiện ra thay vì phòng ngừa vấn đề an toàn thực phẩm).
- HACCP được dựa trên khoa học đúng đắn.
- Trước tiên nó cho phép sự giám sát của chính quyền có hiệu quả và có lợi nhuận hơn, bởi vì biên bản giữ lại cho phép người điều tra biết công ty đang tuân theo luật an toàn thực phẩm toàn bộ thời gian tốt hơn như thế nào khi công ty đang thực hiện trong những ngày quy định nào đó; nó có thể giúp đỡ việc kiểm tra bởi những chuyên gia điều khiển.
- HACCP chú ý đến nhận biết những mối nguy có lý do, có thể tưởng tượng được, thậm chí cả trong những thất bại không có trong kinh nghiệm trước đây. Vì vậy, nó đặc biệt có ích cho quá trình hoạt động mới.
- HACCP đủ mềm dẻo để làm phù hợp những thay đổi mở đầu, như tiến bộ trong đề cương trang bị, cải tiến trong thủ tục chế biến và sự phát triển kỹ thuật liên quan đến sản phẩm.
- HACCP có thể sẵn sàng hợp nhất vào các hệ thống quản lý chất lượng.
- HACCP trợ giúp những công ty thực phẩm đua tranh hiệu quả

hơn trong thị trường quốc tế và đẩy mạnh thương mại bởi phát triển sự tin tưởng trong an toàn thực phẩm.

#### *Những lợi ích của giấy chứng nhận HACCP*

- Cải tiến phương pháp nội bộ.
- Hệ thống duy trì cân đối kế toán để ngăn ngừa hệ thống hỏng hóc.
- Tuân theo các yêu cầu điều tiết, các công ty được chứng nhận ít đụng độ những vấn đề với người điều chỉnh.
- Giảm bớt việc đặt vào nghĩa vụ pháp lý, giấy chứng nhận có thể được sử dụng như chứng chỉ sự chuyên cần xứng đáng.
- Cải thiện những cơ hội xuất khẩu và truy nhập đến thị trường đòi hỏi giấy chứng nhận như là một điều kiện của việc tiếp nhận.
- Nâng cao độ tin cậy của người mua.
- Giảm bớt tính thường xuyên của kiểm toán khách hàng.
- Lợi thế cạnh tranh đối với những công ty không được chứng nhận.
- Nâng cao hình ảnh công ty.

#### *Các bước cần thực hiện để nhận được chứng chỉ HACCP*

*Bước 1:* Lập nhóm công tác về HACCP.

*Bước 2:* Mô tả sản phẩm.

*Bước 3:* Xác định mục đích sử dụng.

*Bước 4:* Thiết lập sơ đồ quy trình sản xuất.

*Bước 5:* Thẩm tra sơ đồ quy trình sản xuất.

*Bước 6:* Xác định và lập danh mục các mối nguy hại và các biện pháp phòng ngừa.

*Bước 7:* Xác định các điểm kiểm soát tới hạn CCPs.

*Bước 8:* Thiết lập các ngưỡng tới hạn cho từng CCP.

*Bước 9:* Thiết lập hệ thống giám sát cho từng CCP.

*Bước 10:* Thiết lập các hành động khắc phục.

*Bước 11:* Thiết lập các thủ tục thẩm tra.

*Bước 12:* Thiết lập bộ tài liệu và lưu giữ hồ sơ HACCP.

### **3.4.2. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000**

#### **3.4.2.1. ISO là gì?**

ISO là một tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá, có tên đầy đủ là The International Organization for Standardization. Thành viên của ISO là các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia của khoảng 150 nước trên thế giới.

ISO là một tổ chức phi chính phủ, ra đời và hoạt động từ 23/2/1947. Nhiệm vụ của ISO là thúc đẩy sự phát triển của vấn đề tiêu chuẩn hóa và những hoạt động có liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi hàng hoá, dịch vụ quốc tế và sự hợp tác phát triển trong các lĩnh vực trí tuệ, khoa học, kỹ thuật và mọi hoạt động kinh tế khác.

Trụ sở chính của ISO đặt tại Geneva – Thụy Sĩ. Ngôn ngữ sử dụng là tiếng Anh, Pháp, Tây Ban Nha.

Kết quả hoạt động của ISO là việc ban hành các tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. Đến nay đã có trên 14.000 tiêu chuẩn được ban hành. Mạng lưới thông tin của ISO được đặt ở nhiều quốc gia để cung cấp thông tin về vấn đề tiêu chuẩn, các quy chế kỹ thuật, vấn đề kiểm tra và cấp giấy chứng nhận chất lượng ở khắp nơi trên thế giới. Ngoài ra ISO còn làm nhiệm vụ tư vấn, hội thảo ... về việc áp dụng các tiêu chuẩn chất lượng đã quy định, giúp đỡ về kỹ thuật, về vấn đề tiêu chuẩn hóa chất lượng cho các nước thành viên.

Trong lĩnh vực kinh tế, ISO có rất nhiều văn bản hướng dẫn, quy định về những hệ thống quản lý hữu hiệu cho các tổ chức kinh tế. Các quốc gia thành viên của ISO cần phải tuân thủ các điều lệ của ISO trong việc áp dụng các tiêu chuẩn, những quy định về việc chứng nhận hệ thống đảm bảo chất lượng, và chứng nhận công nhận lẫn nhau trong các chính sách mua bán, trao đổi thương mại quốc tế để đảm bảo quyền lợi

của cả hai bên và của người tiêu dùng, tạo ra một hệ thống bán hàng tin cậy.

Việt Nam gia nhập vào ISO vào năm 1977 và là thành viên thứ 72 của ISO. Năm 1996, lần đầu tiên Việt Nam được bầu vào ban chấp hành của ISO với nhiệm kỳ 2 năm.

### **3.4.2.2. Khái niệm về ISO 9000**

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn quốc tế do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) ban hành. ISO 9000 do Ủy ban kỹ thuật 176 (TC 176 – Technical committee 176) ban hành lần đầu vào năm 1987, đã được sửa đổi bổ sung 3 lần vào năm 1994, 2000 và 2015.

ISO đưa ra các chuẩn mực cho Hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức, không phải là tiêu chuẩn cho sản phẩm cụ thể.

ISO 9000 có thể áp dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và cho mọi quy mô hoạt động.

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý chất lượng dựa trên:

- Các thông lệ quản lý tốt được thừa nhận trên phạm vi quốc tế.
- Các thành tựu của khoa học quản lý chất lượng.
- Hướng tới tiêu chuẩn hóa và cải tiến hiệu lực của các hoạt động.
- Có thể áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp, mọi lĩnh vực, mọi quy mô.

Các tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 mô tả là các yếu tố mà hệ thống chất lượng nên có nhưng không mô tả cách thức mà một tổ chức cụ thể thực hiện các yếu tố này. Các tiêu chuẩn này không có mục đích đồng nhất hóa các hệ thống chất lượng. Nhu cầu của mỗi tổ chức là rất khác nhau. Việc xây dựng và thực hiện một hệ thống chất lượng cần thiết phải chịu sự chi phối của mục đích cụ thể, sản phẩm và quá trình cũng như thực tiễn cụ thể của tổ chức đó.

ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng: chính sách và chỉ đạo về chất lượng, nghiên cứu thị trường, thiết

kế và triển khai sản phẩm, cung ứng, kiểm soát quá trình, bao gói, phân phối, dịch vụ sau khi bán, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo,...

ISO 9000 là tập hợp các kinh nghiệm quản lý chất lượng tốt nhất đã được thực hiện trong nhiều quốc gia và khu vực, đồng thời được chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia của nhiều nước. Tại Việt Nam, Tổng cục Tiêu chuẩn - đo lường - chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học công nghệ và môi trường đã ban hành hệ thống này với tên gọi TCVN ISO 9000.

**Bảng 3.3. Ký hiệu tương ứng với ISO của một số nước**

| Tên nước       | Ký hiệu tương ứng | Tên nước       | Ký hiệu tương ứng |
|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Australia      | AS 3900           | Ireland        | IS 300            |
| Belgium        | NBNX 50           | Netherlands    | NEN ISO 9000      |
| Canada         | CSAZ 299          | New Zealand    | NZS 5600          |
| Denmark        | DS / EN 29000     | Na uy          | NS 5801           |
| European Union | EN 29000          | South Africa   | SABS 0157         |
| France         | DIN ISO 9000      |                | UNE 66900         |
| Germany        | MI 18990          | Sweden         | SS ISO 9000       |
| Hungary        | IS 10210          | Vietnam        | TCVN ISO 9000     |
|                |                   | United Kingdom | BS 5750           |

### 3.4.2.3. Triết lý cơ bản của bộ tiêu chuẩn ISO 9000

- Chất lượng sản phẩm do chất lượng quản trị quyết định.
- Làm đúng ngay từ đầu, chất lượng nhất, tiết kiệm nhất, chi phí thấp nhất.
- Đề cao quản trị theo quá trình và ra quyết định dựa trên sự kiện, dữ liệu.
- Chiến thuật hành động: “Lấy phòng ngừa làm chính”.

#### *Mục đích áp dụng ISO 9000*

- Do các doanh nghiệp muốn khẳng định khả năng thường xuyên cung cấp các sản phẩm/dịch vụ đạt được:



+ Thỏa mãn các yêu cầu chất lượng của khách hàng.

+ Đáp ứng các yêu cầu luật định và hướng đến nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng và thường xuyên cải tiến hiệu quả các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu đã định.

– Do áp lực từ thị trường như: Khách hàng của doanh nghiệp yêu cầu; Do cơ quan quản lý nhà nước yêu cầu; do yêu cầu của việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong xu thế hội nhập quốc tế.

– Do áp lực từ chủ sở hữu, cổ đông, cần phải:

+ Duy trì, phát triển sản xuất kinh doanh thông qua duy trì và phát triển thị trường.

+ Nâng cao hiệu quả đầu tư thông qua nâng cao hiệu suất hoạt động.

– Do áp lực từ nhân viên trong doanh nghiệp, mong muốn:

+ Nâng cao thu nhập nhờ vào sự phát triển và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp.

+ Nâng cao năng lực, sở trường của từng cá nhân trong Doanh nghiệp.

#### *Các lợi ích từ ISO 9000*

– Tạo nền móng cho sản phẩm có chất lượng

“Một hệ thống quản lý tốt sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt”. Một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9000 sẽ giúp công ty quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hệ thống và kế hoạch, giảm thiểu và loại trừ các chi phí phát sinh sau kiểm tra, chi phí bảo hành và làm lại. Cải tiến liên tục hệ thống chất lượng, như theo yêu cầu của tiêu chuẩn, sẽ dẫn đến cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm. Như vậy, hệ thống chất lượng rất cần thiết để cung cấp các sản phẩm có chất lượng.

– Tăng năng suất và giảm giá thành

Thực hiện hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 giúp công ty tăng năng suất và giảm giá thành. Hệ thống chất lượng theo ISO 9000 sẽ cung cấp các phương tiện giúp cho mọi người thực hiện công việc đúng ngay từ đầu và có sự kiểm soát chặt chẽ qua đó sẽ giảm tối thiểu công việc làm lại và chi phí xử lý sản phẩm sai hỏng và giảm được lãng

phí về thời gian, nguyên vật liệu, nhân lực và tiền bạc. Đồng thời, nếu công ty có hệ thống chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ giảm được chi phí kiểm tra, tiết kiệm được cho cả công ty và khách hàng.

– Tăng tính cạnh tranh

Hệ thống chất lượng phù hợp theo tiêu chuẩn ISO 9000 ngày càng trở nên quan trọng, đặc biệt trong nền kinh tế thị trường mà sự cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay. Có được một hệ thống chất lượng phù hợp theo tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ đem đến cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, vì thông qua việc được chứng nhận hệ thống chất lượng phù hợp với ISO 9000 doanh nghiệp có bằng chứng đảm bảo với khách hàng là các sản phẩm của mình phù hợp với chất lượng mà doanh nghiệp đã cam kết.

Trên thực tế, phong trào áp dụng ISO 9000 được định hướng bởi người tiêu dùng, những người luôn mong muốn được bảo đảm rằng sản phẩm mà họ mua về có chất lượng đúng như chất lượng mà nhà sản xuất đã khẳng định. Một số hợp đồng mua hàng còn ghi rõ, sản phẩm mua phải có kèm theo chứng nhận doanh nghiệp có hệ thống chất lượng phù hợp với ISO 9000 (hoặc biểu trưng của ISO 9000 được thể hiện trên nhãn sản phẩm). Một số doanh nghiệp đã bỏ lỡ cơ hội kinh doanh chỉ vì doanh nghiệp chưa có giấy chứng nhận ISO 9000.

Trong giai đoạn hiện nay, giấy chứng nhận ISO 9000 không chỉ là lợi thế cạnh tranh mà đã trở thành điều kiện tiên quyết để các doanh nghiệp cạnh tranh, tồn tại và phát triển.

– Tăng uy tín của công ty về đảm bảo chất lượng

Việc áp dụng hệ thống chất lượng theo ISO 9000 sẽ cung cấp bằng chứng khách quan để chứng minh chất lượng sản phẩm / dịch vụ của công ty và chứng minh cho khách hàng thấy rằng các hoạt động của công ty đều được kiểm soát. Hệ thống chất lượng còn cung cấp những dữ liệu để sử dụng cho việc xác định hiệu quả quá trình, các thông số về sản phẩm / dịch vụ nhằm không ngừng cải tiến hiệu quả hoạt động và nâng cao sự thỏa mãn khách hàng.

– Tăng lòng tin với thành viên của doanh nghiệp

+ Nâng cao sự tin tưởng nội bộ nhờ các mục tiêu rõ ràng, các quá trình có hiệu lực và các phản hồi với nhân viên về hiệu quả hoạt động của hệ thống.

+ Nâng cao tinh thần nhân viên nhờ sự hiểu rõ việc đóng góp của từng người vào các mục tiêu chất lượng, được đào tạo phù hợp và tốt hơn, được trao đổi thông tin hiệu quả với lãnh đạo.

+ Khuyến khích sự cởi mở trong việc tiếp cận các vấn đề chất lượng, nhờ đó khả năng lỗi lặp lại ít hơn.

– Đối với bên ngoài

+ Việc áp dụng hệ thống chất lượng theo ISO 9000 trong doanh nghiệp tạo cơ sở cho hoạt động chứng nhận, công nhận và thừa nhận.

+ Hệ thống chất lượng của doanh nghiệp được sự đảm bảo của bên thứ ba. Doanh nghiệp có thể vượt qua rào cản kỹ thuật trong thương mại.

+ Doanh nghiệp được nhận giấy chứng nhận ISO 9000 tạo cơ hội cho việc giới thiệu, quảng bá.

Ngoài các hệ thống nêu trên, giáo trình giới thiệu thêm hai Hệ thống quản lý, mặc dù không phải là hệ thống quản lý chất lượng, song có mối quan hệ mật thiết với hệ thống quản lý chất lượng.

### **3.4.3. Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000**

Trước hết phải khẳng định rằng, ISO 14000 không phải là Hệ thống quản lý chất lượng, mà là quản lý môi trường. Tuy nhiên, do tính kết nối và liên thông với hệ thống chất lượng ISO 9000 được ứng dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp, đặc biệt yêu cầu về chất lượng ngày càng xanh của xã hội nên giáo trình giới thiệu ISO 14000 trong chương này.

Trong những năm gần đây, vấn đề môi trường ngày càng được người tiêu dùng, các tổ chức, quốc gia và quốc tế quan tâm. Một sản phẩm nếu gây ảnh hưởng đến môi trường rõ ràng sẽ ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 ra đời nhằm đáp ứng yêu cầu này.

ISO 14000 bắt nguồn từ quy định về đánh giá sinh thái của Liên minh châu Âu từ những năm 1990. Theo quy định này, các công ty phù hợp với một tiêu chuẩn về môi trường được chấp nhận có thể được đăng ký nhãn sinh thái. Tuy nhiên lúc đó chưa có một tiêu chuẩn duy nhất nào được thừa nhận tại châu Âu. Tiêu chuẩn Anh BS 7550 được sử dụng để lấp lỗ hổng này.

Hội nghị môi trường và phát triển của Liên hợp quốc tổ chức tại Rio de Janeiro năm 1992 đã nhấn mạnh đến sự phối hợp toàn cầu về vấn

đề bảo vệ môi trường. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 ra đời nhằm giúp các công ty tại các quốc gia đáp ứng mục tiêu “phát triển bền vững” mà không gây tác động xấu đến môi trường.

ISO 14000 là bộ tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý môi trường dựa trên:

- Các thông lệ quản lý tốt được thừa nhận về quản lý môi trường trên phạm vi quốc tế.

- Các thành tựu của khoa học quản lý.

Được ban hành bởi tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế - ISO. Có thể áp dụng cho mọi loại hình Doanh nghiệp, mọi lĩnh vực, mọi quy mô. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 đề cập đến hai lĩnh vực đánh giá môi trường: đánh giá tổ chức và đánh giá sản phẩm. Mỗi lĩnh vực nói trên được chia thành những nhóm vấn đề, mỗi nhóm gồm các tiêu chuẩn cụ thể.

*Cấu trúc của ISO 14000:*

Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 thiết lập một hệ thống quản lý môi trường và cung cấp các công cụ hỗ trợ cho các doanh nghiệp, giúp các cơ sở này nhận thức và quản lý được tác động của mình đối với môi trường ngăn ngừa ô nhiễm và liên tục có hành động cải thiện môi trường. Đây cũng là cơ sở để bên thứ ba đánh giá hệ thống quản lý môi trường của các cơ sở sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 đề cập đến 6 lĩnh vực sau:

- Hệ thống quản lý môi trường (Environmental Management Systems - EMS).

- Kiểm tra môi trường (Environmental Auditing - EA).

- Đánh giá kết quả hoạt động môi trường (Environmental Performance - EPE).

- Ghi nhãn môi trường (Environmental Labeling - EL).

- Đánh giá chu trình sống của sản phẩm (Life Cycle Assessment - LCA).

- Các khía cạnh môi trường trong tiêu chuẩn của sản phẩm (Environmental Aspects in Product Standards).

Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 được chia thành 2 nhóm: Các tiêu chuẩn về tổ chức và các tiêu chuẩn về sản phẩm.

– Các tiêu chuẩn về tổ chức tập trung vào các khâu tổ chức hệ thống quản lý môi trường của doanh nghiệp, vào sự cam kết của lãnh đạo và của các cấp quản lý đối với việc áp dụng và cải tiến chính sách môi trường, vào việc đo đạc các tính năng môi trường cũng như tiến hành thanh tra môi trường tại các cơ sở mình.

– Các tiêu chuẩn về sản phẩm tập trung vào việc thiết lập các nguyên lý và cách tiếp cận thống nhất đối với việc đánh giá các khía cạnh của sản phẩm có liên quan đến môi trường. Các tiêu chuẩn này đặt ra nhiệm vụ cho các công ty phải lưu ý đến thuộc tính môi trường của sản phẩm ngay từ khâu thiết kế, chọn nguyên vật liệu cho đến khâu loại bỏ sản phẩm ra môi trường.

Hệ thống quản lý môi trường theo ISO 14000 yêu cầu một sự thay đổi trong cách thức quản lý về môi trường. Khác với cách thức truyền thống là chỉ đòi hỏi theo yêu cầu, mệnh lệnh hoặc chỉ quan tâm đến sự ô nhiễm ở công đoạn xả/thải ra còn ISO 14000 yêu cầu phải tiếp cận vấn đề môi trường bằng cả một hệ thống quản lý, từ việc xác định các nguyên nhân đến việc xem xét các đối tượng có liên quan đến môi trường, từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục và phòng ngừa.

#### *Mục đích áp dụng ISO 14000*

Mục đích tổng thể của tiêu chuẩn quốc tế này là hỗ trợ trong việc bảo vệ môi trường và kiểm soát ô nhiễm đáp ứng với yêu cầu kinh tế xã hội. Mục đích cơ bản của ISO 14000 là hỗ trợ các tổ chức trong việc phòng tránh các ảnh hưởng của môi trường phát sinh từ hoạt động sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.

Hơn nữa, tổ chức thực hiện ISO 14000 có thể đảm bảo rằng các hoạt động môi trường của mình đáp ứng và sẽ tiếp tục đáp ứng với các yêu cầu pháp luật. ISO 14000 cố gắng đạt được mục đích này bằng cách cung cấp cho tổ chức “các yếu tố của một Hệ thống Quản lý Môi trường có hiệu quả” ISO 14000 không thiết lập hay bắt buộc theo các yêu cầu về hoạt động môi trường một cách cụ thể. Các chức năng thuộc tổ chức và các đơn vị phụ trách pháp luật trong phạm vi hoạt động của tổ chức.

Doanh nghiệp phải áp dụng ISO 14000 bởi vì:

– Sẽ dễ dàng hơn trong kinh doanh (một tiêu chuẩn quốc tế chung sẽ giảm rào cản về kinh doanh).

– Đáp ứng các yêu cầu pháp luật (để chứng nhận hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14000, tổ chức phải tuân thủ các yêu cầu pháp luật và phải chứng minh tính hiệu quả của hệ thống quản lý môi trường).

– Tăng lòng tin: Nếu một tổ chức được chứng nhận ISO 14000 và định kỳ được đánh giá bởi cơ quan độc lập, các bên hữu quan tin tưởng rằng tổ chức rất quan tâm đến vấn đề môi trường.

– Giảm rủi ro và trách nhiệm pháp lý: Các tổ chức được chứng nhận ISO 14000 ít gặp phải các vấn đề về môi trường hơn các tổ chức không được chứng nhận.

– Tiết kiệm: Tổ chức sẽ tiết kiệm được nhiều hơn thông qua các nỗ lực giảm thiểu chất thải và ngăn ngừa ô nhiễm.

– Có điều kiện kinh doanh thuận lợi hơn: Các khách hàng mong muốn kinh doanh với các tổ chức được biết đến trong việc bảo vệ môi trường.

– Cải tiến hiệu suất: Dường như việc đáp ứng với các phương pháp của hệ thống quản lý môi trường sẽ dẫn đến việc tăng cường lợi nhuận.

– Đáp ứng các yêu cầu của bên hữu quan - Bên hữu quan muốn đầu tư vào các công ty có các hoạt động tích cực bảo vệ môi trường.

– Giảm áp lực về môi trường: Khi các nhà hoạt động môi trường thấy rằng công ty không có các hoạt động bảo vệ môi trường, họ sẽ áp dụng các áp lực về luật lệ lên công ty và bên hữu quan. Kết quả là sẽ ảnh hưởng đến uy tín của công ty và công ty sẽ phải chịu chi phí kiện tụng.

– Nâng cao hình ảnh của công ty: Các tổ chức quan tâm đến chính sách và các hoạt động về môi trường sẽ chiếm được thiện ý của cộng đồng.

– Sẽ có nhiều cơ hội hơn cho các bảo hiểm về các sự cố ô nhiễm môi trường tiềm năng với phí thấp hơn cho các tổ chức có thể chứng tỏ rằng hệ thống của mình có thể ngăn ngừa ô nhiễm thông qua việc đạt được chứng chỉ ISO 14000.

– Với nhân viên trong công ty sẽ có được môi trường làm việc an toàn, được đảm bảo tương lai, sức khỏe cho cá nhân và gia đình, xã hội.

## *Các lợi ích từ ISO 14000*

– Ngăn ngừa ô nhiễm: ISO 14000 hướng đến việc bảo toàn nguồn lực thông qua việc giảm thiểu sự lãng phí nguồn lực. Việc giảm chất thải sẽ dẫn đến việc giảm số lượng hoặc khối lượng nước thải, khí thải hoặc chất thải rắn. Không chỉ như vậy, nhiều trường hợp nồng độ ô nhiễm của nước thải, khí thải hoặc chất thải rắn được giảm về căn bản. Nồng độ và lượng chất thải thấp thì chi phí xử lý sẽ thấp. Nhờ đó, giúp cho việc xử lý hiệu quả hơn và ngăn ngừa được ô nhiễm.

– Tiết kiệm chi phí đầu vào: Việc thực hiện hệ thống quản lý môi trường sẽ tiết kiệm nguyên vật liệu đầu vào bao gồm nước, năng lượng, nguyên vật liệu, hóa chất,... Sự tiết kiệm này sẽ trở nên quan trọng và có ý nghĩa nếu nguyên vật liệu là nguồn khan hiếm như điện năng, than, dầu,...

– Chứng minh sự tuân thủ luật pháp: Việc xử lý hiệu quả sẽ giúp đạt được những tiêu chuẩn do luật pháp qui định và vì vậy, tăng cường uy tín của doanh nghiệp. Chứng chỉ chứng nhận doanh nghiệp đạt ISO 14000 là một bằng chứng chứng minh thực tế tổ chức đáp ứng được các yêu cầu luật pháp về môi trường, mang đến uy tín cho tổ chức.

– Thoả mãn nhu cầu của khách hàng nước ngoài: Điều này rất hữu ích đối với các tổ chức hướng đến việc xuất khẩu. Việc xin chứng chỉ ISO 14001 là hoàn toàn tự nguyện và không thể được sử dụng như là công cụ hàng rào phi thuế quan của bất kỳ nước nào nhập khẩu hàng hóa từ các nước khác. Tuy nhiên, khách hàng trong những nước phát triển có quyền chọn lựa mua hàng hóa của một tổ chức có hệ thống quản lý môi trường hiệu quả như ISO 14000.

– Gia tăng thị phần: Chứng chỉ ISO 14000 mang đến uy tín cho tổ chức. Điều này sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức đối với những tổ chức tương tự và gia tăng thị phần hiện tại.

– Xây dựng niềm tin cho các bên liên quan: Hệ thống quản lý môi trường nhằm vào việc thoả mãn nguyện vọng của nhiều bên liên quan như nhân viên, cơ quan hữu quan, công chúng, khách hàng, tổ chức tài chính, bảo hiểm, cổ đông,... những người có ảnh hưởng đến sự thịnh vượng của tổ chức và niềm tin của họ trong công ty có giá trị to lớn. Niềm tin này giúp tổ chức tăng thêm nguồn lực từ công chúng và những tổ chức tài chính (quốc gia cũng như quốc tế).

– Doanh nghiệp được nhận giấy chứng nhận ISO 14000 sẽ tạo cơ hội cho việc giới thiệu, quảng bá.

#### **3.4.4. Hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000 (Social Accountability 8000)**

Tương tự Hệ thống ISO 14000, Hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000 không phải là hệ thống chất lượng. Tuy nhiên, do yêu cầu về đạo đức trong sản xuất sản phẩm dịch vụ ngày một tăng, yêu cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ngày một phổ biến, nên giáo trình giới thiệu Hệ thống SA 8000 trong phần này.

*Khái niệm về SA 8000:*

SA 8000 là hệ thống trách nhiệm xã hội đầu tiên được phát triển bởi tổ chức trách nhiệm xã hội quốc tế SAI (Social Accountability International). Tiêu chuẩn được áp dụng trên phạm vi toàn cầu cho mọi loại tổ chức, bất kể quy mô, vị trí địa lý hay lĩnh vực công nghiệp. Đây là một cách tiếp cận đến các nhà bán lẻ, các công ty sản xuất, các nhà cung cấp và các tổ chức khác duy trì được những điều kiện làm việc công bằng và tốt trong suốt chuỗi cung ứng. SA 8000 gồm 9 điều khoản về trách nhiệm xã hội:

1. Lao động trẻ em
2. Lao động cưỡng bức hoặc lao động bắt buộc
3. Sức khỏe và An toàn
4. Tự do hội đoàn và Quyền thương lượng tập thể
5. Phân biệt đối xử
6. Kỷ luật
7. Giờ làm việc
8. Tiền lương
9. Hệ thống quản lý

*Mục đích áp dụng SA 8000*

– SA 8000 trên thế giới:

Khi một công ty đa quốc gia thực hiện SA 8000, những nhà cung cấp và các nhà thầu phụ của công ty này cũng phải thực hiện SA 8000 theo.

Hiện nay, các nhà bán lẻ hàng may mặc thường công bố những lập luận đại loại như: “Chúng tôi mong mỗi tất tất cả đơn vị gia công đặt tại



các nước đang phát triển phấn đấu đạt chứng chỉ SA 8000” hay “Hầu hết các xí nghiệp gia công của hãng chúng tôi đều có chứng chỉ SA 8000”. Công chúng có thể kiểm tra được điều này vì danh sách các công ty được cấp chứng chỉ được công bố rộng rãi trên các trang Web hoặc các tài liệu định kỳ của các cơ quan cấp chứng chỉ.

– SA8000 trong các doanh nghiệp tại Việt Nam:

Việc áp dụng SA8000 trong các doanh nghiệp giúp triển khai cụ thể và đi sâu vào khía cạnh hiệu quả của hoạt động quản lý lao động nên gặp rất nhiều thuận lợi và ủng hộ từ các cấp quản lý và ngay chính công nhân.

Trước tiên về mặt thị trường: SA 8000 là công cụ hữu hiệu làm thuận lợi hóa thương mại toàn cầu về nhu cầu duy trì và mở rộng thị trường. Hơn nữa SA 8000 phù hợp với các quy định chung của Công ước quốc tế, các thông lệ của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

Thêm vào đó là nâng cao sự cạnh tranh mới trên thị trường.

Thứ hai, đối với doanh nghiệp: SA 8000 góp phần làm gia tăng thị phần và cơ hội xuất khẩu của doanh nghiệp.

Đồng thời, tiêu chuẩn còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian tiếp chuyên gia nước ngoài vào kiểm tra cơ sở sản xuất của mình. Từ đó làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, hệ thống này còn giúp cho doanh nghiệp thu hút được khách hàng bằng việc cạnh tranh đối với đối thủ của họ trong việc đối xử công bằng với công nhân.

Quan trọng hơn là hình ảnh của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao.

Tiếp theo, là đáp ứng yêu cầu của người mua: SA 8000 là sự cam kết của doanh nghiệp về trách nhiệm xã hội đối với khách hàng và cổ đông. Họ sẽ luôn yên tâm về thương hiệu mà mình sẽ lựa chọn. Bởi họ sẽ được cung cấp những sản phẩm an toàn, chất lượng.

Cuối cùng, người lao động sẽ có được điều kiện làm việc tốt hơn: Không có sự bóc lột, phân biệt đối xử. Sức khỏe và tuổi thọ ngày một tốt hơn, cuộc sống vật chất và tinh thần ngày một nâng cao. Xã hội từ đó sẽ ngày càng có sự công bằng và cuộc sống sẽ phát triển tốt đẹp.

## *Lợi ích của việc áp dụng SA 8000*

### Đối với thị trường:

Cải thiện cơ hội xuất khẩu và thâm nhập thị trường quốc tế yêu cầu sự tuân thủ SA 8000 như là một điều kiện bắt buộc. Đặc biệt là đối với thị trường khó tính như sang Âu Mỹ, vì mục đích ra đời của SA 8000 là nhằm tạo ra một bộ quy tắc toàn cầu đối với điều kiện làm việc trong ngành sản xuất.

Nâng cao uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp với khách hàng: Nhờ có SA 8000 mà doanh nghiệp thu hút được sự nhìn nhận, tin tưởng và trung thành của khách hàng.

Nâng cao năng lực cạnh tranh nhờ nâng cao hiệu quả kinh tế trong hoạt động trách nhiệm xã hội: Do SA 8000 sẽ tạo ra uy tín cho doanh nghiệp trong hoạt động này, đồng thời còn hứa hẹn việc giảm chi phí và nâng cao năng suất hoạt động sau này.

Phát triển bền vững nhờ thỏa mãn được lực lượng lao động, yếu tố quan trọng nhất trong một tổ chức. Đây còn là yếu tố được xem là “chìa khóa cho sự thành công” trong thời đại mới.

Hấp dẫn đối với các nhân viên và những người tham gia tuyển vào tổ chức, đặc biệt trong trường hợp thị trường lao động đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay. - Vì SA 8000 cam kết rằng về các chuẩn mực đạo đức và xã hội, và xã hội có thể giúp cho công ty thu hút được các nhân viên được đào tạo và có kỹ năng.

Nâng cao tinh thần và sự trung thành của nhân viên với tổ chức nhờ điều kiện làm việc tốt hơn. Điều này không những giúp cho công ty tăng năng suất mà còn có được mối quan hệ tốt với khách hàng.

Giảm thiểu nhu cầu kiểm tra, thanh tra từ các cơ quan quản lý nhà nước. Tiết kiệm thời gian cho các cơ quan quản lý, lãnh đạo, tiết kiệm cả chi phí giám sát.

### Đối với kinh tế:

Tránh được các khoản tiền phạt do vi phạm quy định pháp luật về trách nhiệm xã hội - Ngày nay, do được đặc biệt quan tâm, luật lao động Việt Nam đã rất mạnh, bảo vệ tối đa lợi ích của con người và cũng đồng thời xử phạt những ai vi phạm luật.

Tỷ lệ sử dụng lao động cao hơn nhờ giảm thiểu các vụ tai nạn lao

động và bệnh nghề nghiệp - Nhờ có SA 8000, lãnh đạo nhà máy có thể cải thiện và sửa sai phạm kịp thời những nhược điểm, mặt khác đầu tư cho yếu tố con người cũng quan trọng như đầu tư cho tư liệu sản xuất, do đó có thể làm tăng sự tập trung làm việc của người lao động.

Giảm mức độ vắng mặt của nhân viên và thay đổi về nhân sự. Ở đây nhà máy không phải tốn kém chi phí tuyển dụng công nhân, mất công đào tạo. Ngược lại công nhân viên còn có hứng khởi để lao động tạo lợi ích tối đa cho chính họ.

Hạn chế các tổn thất trong trường hợp tai nạn, khẩn cấp. Công ty vận hành tốt, tất yếu lợi nhuận doanh thu sẽ tăng. Nhưng vì tầm nhìn lâu dài của doanh nghiệp họ sẽ chấp nhận đầu tư để đạt kết quả cao sau này và giảm bớt được những tai nạn không muốn.

Quản lý rủi ro:

SA8000 là một hệ thống tốt trong việc phòng ngừa rủi ro và giảm thiểu thiệt hại, và do đó có thể dẫn đến giảm phí bảo hiểm hàng năm cho doanh nghiệp.

Thúc đẩy quá trình giám định thiệt hại cho các yêu cầu bảo hiểm (nếu có). Tất cả những hoạt động trên là khả thi, hiệu quả khi áp dụng tốt SA 8000, thêm vào đó các tiến trình giám định sẽ được diễn ra nhanh chóng, hợp lý.

Tạo cơ sở cho hoạt động chứng nhận, công nhận và thừa nhận:

Được sự đảm bảo của bên thứ ba. Tiêu chuẩn SA 8000 tạo cho công ty có một chỗ đứng tốt hơn trong thị trường lao động.

Vượt qua rào cản kỹ thuật trong thương mại - Các sản phẩm của công ty bán ra đứng tên và nhãn mác của công ty mình. Và khi công ty đã có chứng nhận SA 8000 thì đây chính là cơ sở để nâng cao hình ảnh và uy tín của công ty, đủ sức cạnh tranh trên thị trường thế giới.

Cơ hội cho quảng cáo, quảng bá. Các doanh nghiệp sẽ mở rộng được thị trường và thị phần cho riêng mình.

## **3.5. CÁC MÔ HÌNH GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG**

### **3.5.1. Giải thưởng Deming (The Deming Prize)**

Giải thưởng Deming do hiệp hội các nhà khoa học và kỹ thuật Nhật Bản (JUSE) sáng lập vào năm 1951. Giải thưởng này mang tên William

Edwards Deming, nhà thống kê học người Mỹ được xem là cha đẻ của lý thuyết quản lý chất lượng hiện đại. Giải thưởng này được xét trao tặng hàng năm cho 3 loại đối tượng: giải thưởng Deming cho các nhân, giải thưởng Deming về ứng dụng và giải thưởng Deming về kiểm soát chất lượng cho doanh nghiệp. Giải thưởng Deming về ứng dụng được trao cho tổ chức công cộng hoặc tư nhân và được trao cho các doanh nghiệp chi nhánh, các công ty con của các tập đoàn lớn và các doanh nghiệp hiện đại.

Mục tiêu của giải thưởng Deming là thúc đẩy các doanh nghiệp phấn đấu để đạt được kết quả tốt đẹp trong sản xuất, kinh doanh, dịch vụ thông qua việc thực thi hữu hiệu các hoạt động kiểm soát chất lượng và kỹ thuật như phân tích quá trình, các phương pháp thống kê và các nhóm chất lượng. Việc xét thưởng được tiến hành trên cơ sở 10 chuẩn mực sau đây:

1. Chính sách và lập kế hoạch của doanh nghiệp.
2. Tổ chức và quản lý.
3. Huấn luyện, phổ biến kiến thức về kiểm soát chất lượng.
4. Thu thập và phổ biến các thông tin về chất lượng.
5. Phân tích.
6. Tiêu chuẩn hóa.
7. Kiểm soát.
8. Đảm bảo chất lượng.
9. Kết quả.
10. Các kế hoạch cho tương lai.

Khi cân nhắc để xét thưởng Deming, các khía cạnh sau đây cũng được xem xét đến: chi phí, năng suất, cung ứng, an toàn và môi trường.

### **3.5.2. Giải thưởng Baldrige (The Baldrige Award)**

Giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige được thiết lập năm 1987 tại Mỹ. Đây là một giải thưởng chất lượng có uy tín rất lớn, là một trong 3 mô hình giải thưởng chất lượng kiểu mẫu trên thế giới, bên cạnh các giải thưởng Deming và giải thưởng chất lượng Châu Âu. Theo thống kê hiện nay có khoảng 40% các quốc gia xây dựng mô hình giải thưởng chất lượng quốc gia của mình dựa vào giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige, 50% theo giải thưởng chất lượng Châu Âu và 5%

theo giải thưởng chất lượng Deming. Tổ chức năng suất châu Á (APO) có 18 nước thành viên thì có 13 nước, trong đó có Việt Nam, đã xây dựng hệ thống giải thưởng chất lượng quốc gia của mình theo kiểu mẫu Malcolm Baldrige. Các tiêu chí của giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige mang tính toàn cầu.

Malcolm Baldrige là tên một Bộ trưởng Bộ Thương mại Mỹ. Ông đã có những ý tưởng rất độc đáo về hoạt động chất lượng ở Mỹ vào đầu những năm 80. Đặc biệt, ông cho rằng, cần phải có một đạo luật về chất lượng được Quốc hội phê chuẩn. Ông đã nghiên cứu để có thể sớm cho ra đời đạo luật này. Không may ông đã bị tai nạn và tử trần. Khi luật về giải thưởng chất lượng của Mỹ được phê chuẩn, người ta đã lấy tên ông đặt cho giải thưởng này để tưởng nhớ công của người đã khởi xướng phong trào chất lượng tại Mỹ. Giải thưởng này thiết lập nhằm mục đích:

- Kích thích các doanh nghiệp ở Mỹ nâng cao chất lượng.
- Thiết lập các tiêu chuẩn để đánh giá thành tích cải tiến chất lượng của các doanh nghiệp.
- Đưa ra các doanh nghiệp điển hình đạt thành tích tốt trong cải tiến chất lượng.
- Giúp đỡ các tổ chức khác học tập kinh nghiệm quản lý chất lượng của các doanh nghiệp đã đoạt giải thưởng.

Các giải thưởng Baldrige được xét trao cho các tổ chức thuộc 5 loại hình tổ chức dưới đây. Và mỗi loại hình tổ chức chỉ được trao 2 giải thưởng mỗi năm.

- Doanh nghiệp sản xuất
- Doanh nghiệp dịch vụ
- Doanh nghiệp nhỏ (có số lượng người lao động dưới 500 người)
- Tổ chức giáo dục
- Tổ chức y tế.

Do giải thưởng Baldrige được thiết lập trên cơ sở nghiên cứu mô hình của Giải thưởng Deming nên, nhìn chung, cả hai giải thưởng này có những yêu cầu tương đối giống nhau, đặc biệt là về các tiêu chí đánh giá tổ chức tham dự. Tuy nhiên, các tiêu chí của giải thưởng được quy định chi tiết và cụ thể hơn so với các tiêu chí của Giải thưởng Deming và hệ

thống đánh giá giữa hai chương trình giải thưởng này cũng có những sự khác biệt đáng kể.

Quá trình triển khai chương trình giải thưởng Baldrige hàng năm được thực hiện như sau:

Trước hết, các tổ chức tham dự phải nộp đề nghị tham dự. đề nghị tham dự này được nhóm chuyên gia của Hội đồng các chuyên gia xét thưởng (Examiners Board) xem xét. Hội đồng này bao gồm khoảng 150 chuyên gia chất lượng được lựa chọn từ các ngành công nghiệp, cơ quan chính phủ, các viện nghiên cứu và trường đại học. Khi được chấp nhận, tổ chức tham dự phải nộp hồ sơ tham dự.

Sau giai đoạn thẩm xét hồ sơ, các tổ chức tham dự sẽ bước vào giai đoạn đánh giá và xét thưởng gồm 4 bước sau đây:

*Bước 1:* Đánh giá độc lập của các chuyên gia đánh giá.

*Bước 2:* Đánh giá thống nhất của nhóm chuyên gia đánh giá (mỗi nhóm gồm ít nhất là 6 chuyên gia đánh giá).

*Bước 3:* Đánh giá tại chỗ.

*Bước 4:* Lựa chọn và xét thưởng.

Bảy tiêu chí đánh giá, mỗi tiêu chí ứng với số điểm tối đa quy định, đó là:

*Tiêu chí 1:* Vai trò của lãnh đạo – 125 điểm

*Tiêu chí 2:* Thông tin và phân tích – 85 điểm

*Tiêu chí 3:* Hoạch định chiến lược – 85 điểm

*Tiêu chí 4:* Phát triển nguồn nhân lực – 85 điểm

*Tiêu chí 5:* Quản lý chất lượng của quá trình – 85 điểm

*Tiêu chí 6:* Chất lượng và kết quả kinh doanh – 450 điểm

*Tiêu chí 7:* Hướng vào thị trường và thỏa mãn khách hàng – 85 điểm

Toàn bộ 7 tiêu chí nêu trên đều là những yêu cầu cơ bản rất cần thiết cho việc cải tiến và nâng cao chất lượng hoạt động của bất kỳ tổ chức nào.

7 tiêu chí trên được cụ thể hóa thành 28 hạng mục đánh giá với 91

vấn đề. Việc đánh giá cho điểm đối với từng nội dung, hạng mục và tiêu chí được tiến hành trên cơ sở 3 khía cạnh đánh giá, đó là: Tiếp cận, thực hiện và kết quả. Tâm điểm của cả 7 tiêu chí này là vai trò của người lãnh đạo cao nhất – người dẫn dắt và điều hành để doanh nghiệp tiến tới mục tiêu đề ra. Các tiêu chí 2, 3, 5 sẽ là những tiêu chí nỗ lực của toàn doanh nghiệp dẫn đến sự tiến bộ thông qua tiêu chí 6 và tác động đến tiêu chí 7.

### **3.5.3. Giải thưởng chất lượng châu Âu (The European Quality Award – EQA)**

Năm 1988, trước kết quả nhanh chóng và khả quan mà giải thưởng Baldrige của Mỹ thu được, 14 doanh nghiệp xuyên quốc gia của Châu Âu đã thành lập diễn đàn quản trị chất lượng Châu Âu – EFQM (European Foundation for Quality Management) để xúc tiến nguyên tắc TQM ở Tây Âu. Năm 1991, với sự hỗ trợ của Tổ chức Chất lượng Châu Âu – EOQ (European Organization for Quality) và ủy ban Châu Âu – EC (European Commission), EFQM đã lập ra hai loại giải thưởng cho các doanh nghiệp: EQP (The European Quality Price) cho các doanh nghiệp đáp ứng được toàn bộ các chuẩn mực xét thưởng và EQA (The European Quality Award) với mục đích khuyến khích.

Tất cả các doanh nghiệp, dù là công hay tư, lớn hay nhỏ, sản xuất hay dịch vụ cũng đều có thể đề nghị được xét thưởng. Cũng giống như ở các giải thưởng khác, các cơ quan chính phủ, các tổ chức phi doanh lợi, các hiệp hội thương mại và nghề nghiệp đều không được tham gia xét thưởng. 9 tiêu chí xét thưởng của EQA là:

*Tiêu chí 1: Vai trò của lãnh đạo – 100 điểm*

*Tiêu chí 2: Chính sách và chiến lược – 80 điểm*

*Tiêu chí 3: Hướng đến công nhân viên – 90 điểm*

*Tiêu chí 4: Nguồn nhân lực và tài lực – 90 điểm*

*Tiêu chí 5: Quá trình – 140 điểm*

*Tiêu chí 6: Thỏa mãn yêu cầu khách hàng – 200 điểm*

*Tiêu chí 7: Thỏa mãn yêu cầu nội bộ – 90 điểm*

*Tiêu chí 8: Trách nhiệm và uy tín đối với xã hội – 60 điểm*

*Tiêu chí 9: Kết quả kinh doanh – 150 điểm*

Một số các chuẩn mực đánh giá của EQA đòi hỏi sự nghiên cứu thêm nữa về các yếu tố cấu thành của quản lý chất lượng. Ngoài các chuẩn mực của giải thưởng Baldrige như vai trò của lãnh đạo, quản lý

nhân lực, chính sách và chiến lược, nguồn lực, quá trình và thỏa mãn của khách hàng, ba chuẩn mực sau của EQA là: thỏa mãn yêu cầu của công nhân viên của doanh nghiệp, tác động đối với xã hội và kết quả kinh doanh mới là yếu tố cần lưu ý.

#### **3.5.4. Giải thưởng chất lượng quốc gia Việt Nam**

Tháng 8/1995, tại Hội nghị Chất lượng Việt Nam lần thứ nhất tại Hà Nội, Bộ Khoa học, Công nghệ và Môi trường (nay là Bộ Khoa học và Công nghệ) đã thông báo về việc thiết lập một giải thưởng trong lĩnh vực chất lượng: Giải thưởng Chất lượng Việt Nam. Giải thưởng chính thức triển khai từ năm 1996. Năm 2000 Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Chất lượng Châu Á - Thái Bình Dương (APQO) và Giải thưởng được thừa nhận nằm trong hệ thống Giải thưởng Chất lượng Quốc tế Châu Á - Thái Bình Dương (Global Performance Excellence Award – GPEA) do APQO thiết lập; Năm 2009, Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (GTCLQG) được hình thành trên cơ sở hoạt động 13 năm Giải thưởng Chất lượng Việt Nam và do Thủ tướng Chính phủ trao tặng. GTCLQG được thiết lập, triển khai trên cơ sở chấp nhận mô hình và các tiêu chí của Giải thưởng chất lượng của các quốc gia tiên tiến. GTCLQG được trao giải hằng năm. Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng là cơ quan chủ trì thực hiện.

Mục tiêu của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất - chất lượng, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Tiêu chí giải thưởng bao gồm:

- 1) Vai trò của lãnh đạo (120 điểm);
- 2) Hoạch định chiến lược (85 điểm);
- 3) Định hướng vào khách hàng (85 điểm);
- 4) Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm);
- 5) Định hướng vào nguồn nhân lực (85 điểm);
- 6) Quản lý quá trình hoạt động (85 điểm);
- 7) Kết quả hoạt động (450 điểm).

Tổng: 1000 điểm



### CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 3

1. Trình bày các nguyên tắc trong quản trị chất lượng?
2. Trình bày quan điểm về quản lý chất lượng toàn diện theo tiếp cận của Deming?
3. Phân tích các yếu tố chính của quản lý chất lượng tổng thể?
4. Phân tích các bước thực hiện quản lý chất lượng tổng thể?
5. Liệt kê các hệ thống quản lý chất lượng. Phân tích hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000?

### CASE STUDY CHƯƠNG 3

Công ty A hiện tại đã kinh doanh được hơn 20 năm và đã phát triển nhiều chi nhánh ở Hồng Kong và Mỹ. Triết lý của công ty là luôn cải tiến công nghệ và cung cấp các sản phẩm hàng đầu. Những hoạt động về quản lý chất lượng của dự án phát triển sản phẩm mới phải gắn liền với những nguyên tắc về chất lượng của công ty như: công nghệ xuất sắc, sản phẩm có chất lượng cao và dịch vụ chân thành. Công ty A cũng xây dựng các quy tắc về chất lượng để giảm thiểu các chất độc hại với môi trường. Công ty này đã xây dựng một mục tiêu chung về chất lượng thông qua 4 khía cạnh: tỷ lệ lỗi của sản phẩm bằng 0, tổng điểm của hệ thống sau khi kiểm tra là trên 90, tỷ lệ lỗi của sản phẩm trung bày là ít hơn 10 %, mức độ thỏa mãn của khách hàng là lớn hơn 90%.

Công ty sử dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong việc quản lý chất lượng về dự án phát triển sản phẩm mới, đồng thời xây dựng chi tiết về hệ thống quản lý chất lượng. Thứ nhất, công ty ghi nhận quy trình liên quan và được lưu trữ ở những files cụ thể. Thứ 2, hệ thống quản lý chất lượng của công ty có thể thực hiện và duy trì bên trong và cố gắng để đạt được sự cải tiến liên tục. Thứ 3, nhà quản trị có nhiệm vụ thiết lập và duy trì hệ thống chất lượng của doanh nghiệp, các phòng ban có trách nhiệm thực hiện thực hiện và duy trì tiếp tục cải tiến. Thứ 4, công ty có thể cung cấp, sử dụng và quản lý hiệu quả các nguồn lực được yêu cầu cần thiết cho hoạt động chất lượng trong suốt tiến trình phát triển sản phẩm mới và đảm bảo thông tin được truyền đạt một cách hiệu quả thông qua các cuộc họp nội bộ. Thứ 5, kiểm soát sự thỏa mãn của khách hàng thông

qua kiểm tra chất lượng bên trong. Thứ 6, phát triển hệ thống phản hồi để kiểm soát các tiến trình gia công hoặc thuê ngoài.

Gần đây công ty đã mời một chuyên gia về kiểm định cùng cùng nhóm kiểm soát chất lượng của công ty và phát hiện ra các vấn đề còn tồn đọng trong việc quản lý chất lượng của dự án phát triển sản phẩm mới như sau:

- Mức độ khả thi của sản phẩm thấp, tỷ lệ sửa chữa cao, lỗi hỏng lớn giữa thực tế thực hiện và mục tiêu cần đạt.

- Chất lượng của sản phẩm mới không có khả năng phát triển kinh doanh nhanh chóng

- Việc thực hiện mua bán có chất lượng thấp, đa phần nguyên liệu không thể đạt được mục tiêu cơ bản của những yêu cầu chất lượng dẫn đến chất lượng của sản phẩm mới không đồng đều.

- Số lượng khách hàng phản ánh tăng rõ ràng, áp lực về giá thành dịch vụ cũng tăng cao.

- Ban thực hiện chất lượng không thể hỗ trợ tất cả các công việc kinh doanh của công ty A diễn ra trôi chảy

- Vai trò và trách nhiệm của ban tổ chức chất lượng được phân chia không rõ ràng.

- Hoạt động quản lý chất lượng không rõ ràng, hệ thống giao tiếp và báo cáo không được thực hiện trôi chảy.

- Hệ thống quy trình của công ty không được tích hợp

- Đánh giá hệ thống quy trình không hoàn hảo

- Tiêu chuẩn thiết sản phẩm mới không phù hợp.

- Thiếu sự quản lý trong công tác lập kế hoạch dự án và bước đầu thực hiện

- Thiết sự kiểm tra và cơ chế đánh giá cho dự án phát triển sản phẩm

- Dữ liệu quản lý cho dự án phát triển sản phẩm mới còn kém

- Các nguồn lực không được tận dụng triệt để

- Thiếu sự hỗ trợ của các công cụ công nghệ thông tin cho kinh doanh

– Nhận thức về chất lượng của nhân viên còn kém và công tác đào tạo chưa được thực hiện hiệu quả.

**Câu hỏi:**

1. Sử dụng mô hình nguyên nhân kết quả để xác định các nguyên nhân của công tác quản lý chất lượng trong dự án phát triển sản phẩm mới của công ty A

2. Trình bày các giải pháp để giải quyết các vấn đề trong công tác quản lý chất lượng trong dự án phát triển sản phẩm mới của công ty A

3. Phân tích hiệu quả trong công tác quản lý chất lượng trong dự án phát triển sản phẩm mới của công ty A trong trường hợp công ty quản lý chất lượng toàn diện TQM.

## Chương 4

# QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP TRONG DOANH NGHIỆP

## 4.1. CÁCH TIẾP CẬN

### 4.1.1. Nguyên tắc quản lý năng suất và chất lượng

#### *Nguyên tắc quản lý năng suất*

Nguyên tắc quản lý năng suất là các quy tắc và hướng dẫn cơ bản được áp dụng để tối ưu hóa hiệu quả trong việc sử dụng tài nguyên và quy trình làm việc nhằm tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cao. Dưới đây là một số nguyên tắc quản lý năng suất quan trọng:

– Tập trung vào mục tiêu: Đặt ra mục tiêu rõ ràng cho năng suất và hiểu rõ mục tiêu cần đạt được. Mục tiêu rõ ràng giúp tập trung vào những giá trị cốt lõi.

– Kiểm soát thời gian: Quản lý thời gian là yếu tố quan trọng trong quản lý năng suất. Xác định thứ tự công việc ưu tiên, lập kế hoạch và sắp xếp thời gian hiệu quả.

– Tối ưu hóa quy trình: Tối ưu hóa quy trình làm việc bằng cách loại bỏ các bước không cần thiết, tự động hóa các quy trình, và đơn giản hóa công việc.

– Sử dụng công cụ và công nghệ hiện đại: Sử dụng công cụ và công nghệ hiện đại để tăng hiệu suất. Công cụ và phần mềm hiệu quả có thể giúp quản lý nhiều khía cạnh của công việc.

– Đào tạo và phát triển nhân viên: Đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và phát triển để nâng cao năng suất. Nhân viên với kỹ năng và kiến thức tốt có năng suất làm việc hiệu quả hơn.

– Sử dụng nguyên tắc lean: Nguyên tắc Lean tập trung vào loại bỏ

sự lãng phí tài nguyên và tối ưu hóa quy trình. Điều này giúp tăng năng suất và giảm chi phí.

– Thúc đẩy sự đổi mới: Khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới và cải tiến trong công việc. Sự đổi mới có thể giúp cải thiện quy trình và sản phẩm.

– Liên tục đánh giá và cải thiện: Đánh giá hiệu suất và quy trình một cách thường xuyên và sử dụng thông tin này để liên tục đưa ra các cải tiến.

– Tạo môi trường làm việc tích cực: Tạo môi trường làm việc tích cực để thúc đẩy sự sáng tạo, tập trung, và hiệu suất cao hơn.

– Sáng tạo khi đối mặt thách thức: Khi đối mặt với các khó khăn và thách thức, cần sáng tạo và giải quyết vấn đề một cách linh hoạt.

– Những nguyên tắc này cung cấp cơ sở cho việc quản lý năng suất hiệu quả và có thể được tùy chỉnh cho từng tổ chức cụ thể. Quản lý năng suất không chỉ giúp tổ chức tăng hiệu quả trong sản xuất mà còn trong mọi khía cạnh của hoạt động.

### *Nguyên tắc quản lý chất lượng*

Nguyên tắc quản lý chất lượng (Quality Management Principles) là một tập hợp các hướng dẫn và nguyên tắc cơ bản được áp dụng để đảm bảo và cải thiện chất lượng trong sản phẩm hoặc dịch vụ. Các nguyên tắc này đặt nền tảng cho hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả và thường được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp. Các nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO 9000 đã được phân tích ở chương trước, bao gồm: 1) Hướng vào khách hàng; 2) Sự lãnh đạo; 3) Sự tham gia của mọi người; 4) Tiếp cận theo quá trình; 5) Sự cải tiến; 6) Quyết định dựa trên dữ liệu, bằng chứng; 7) Quản lý các mối quan hệ.

Nguyên tắc quản lý năng suất và chất lượng liên quan đến việc tối ưu hóa hiệu suất sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ mà không làm giảm chất lượng. Dưới đây là một số nguyên tắc quản lý quan trọng để đạt được cân bằng giữa năng suất và chất lượng:

– Tập trung vào khách hàng: Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động. Đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đáp ứng yêu cầu và mong muốn của khách hàng.

– Tính cam kết của người lãnh đạo: Người lãnh của tổ chức phải,

chủ của doanh nghiệp phải cam kết sản phẩm, dịch vụ đạt được năng suất, chất lượng cao nhất. Người lãnh đạo cần cho thấy tâm huyết với việc duy trì và cải thiện cả năng suất lẫn chất lượng.

– Xây dựng quy trình chất lượng: Đảm bảo rằng quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và được theo dõi, giám sát chặt chẽ.

– Ngăn ngừa lỗi: Các doanh nghiệp, tổ chức cần phòng ngừa rủi ro hơn là tìm ra cách giải quyết vấn đề sau khi chúng đã xảy ra. Xác định các nguyên nhân gây ra vấn đề và ngăn chặn chúng trước khi chúng ảnh hưởng đến chất lượng.

– Đào tạo và phát triển nhân viên: Đào tạo nhân viên để họ có kiến thức và kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả và đảm bảo chất lượng.

– Tối ưu hóa quy trình: Tối ưu hóa quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ để cải thiện hiệu suất và giảm lãng phí.

– Đo lường và đánh giá hiệu suất: Sử dụng các chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động (KPI) và các phương pháp đánh giá khác để đo lường và theo dõi hiệu suất và chất lượng.

– Liên tục đánh giá và cải thiện: Dựa trên dữ liệu và phản hồi từ khách hàng, việc đánh giá và cải tiến quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ cần được thực hiện thường xuyên

– Hợp tác và kết hợp: Khuyến khích sự hợp tác và kết hợp giữa các bộ phận và nhóm làm việc để đảm bảo rằng năng suất và chất lượng chung được duy trì.

– Giấy chứng nhận: Đối với một số ngành đặc thù, giấy chứng nhận từ các tổ chức độc lập là tiêu chuẩn để xác minh doanh nghiệp tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.

– Phản hồi từ khách hàng: Thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng để cải thiện sản phẩm, dịch vụ và quy trình chất lượng.

– Sự lãng phí và sản phẩm tồn kho: Giảm lãng phí và sản phẩm tồn kho không cần thiết để cải thiện năng suất và hiệu suất tài chính.

– Chất lượng sản phẩm và dịch vụ đầu ra: Đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đầu ra đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng.

Tất cả những nguyên tắc trên giúp doanh nghiệp đạt được cân bằng giữa năng suất và chất lượng. Việc đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng yêu cầu chất lượng mà không làm giảm năng suất là mục tiêu quan trọng của quản lý chất lượng và quản lý năng suất.

#### **4.1.2. Quản lý năng suất và chất lượng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0**

Cách mạng công nghiệp 4.0 đánh dấu một bước tiến quan trọng trong sự phát triển công nghệ và kết nối toàn cầu. Nó ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh trong quản lý năng suất và chất lượng. Dưới đây là một số điểm quan trọng về bối cảnh của Cách mạng công nghiệp 4.0 trong quản lý năng suất và chất lượng:

- Tự động hóa và kỹ thuật số: Cách mạng công nghiệp 4.0 đưa vào sử dụng quy trình tự động hóa tiên tiến, máy móc kết nối mạng và trí tuệ nhân tạo. Điều này cung cấp khả năng tối ưu hóa quy trình sản xuất và quản lý chất lượng thông qua giám sát trên nền tảng thời gian thực, dự đoán hỏng hóc và tối ưu hóa tự động.

- Trí tuệ nhân tạo (AI): Sử dụng AI giúp dự đoán rủi ro và thậm chí ngăn chặn vấn đề trước khi xảy ra. Điều này cải thiện quản lý chất lượng bằng cách giảm lỗi của sản phẩm và tối ưu hóa quá trình sản xuất.

- Internet of Things (IoT): IoT cho phép thu thập dữ liệu từ các thiết bị và máy móc trong thời gian thực. Điều này cung cấp thông tin quan trọng về hiệu suất và chất lượng, cho phép quản lý năng suất và chất lượng dựa trên dữ liệu thực tế.

- Tự động hóa quản lý nhà máy: Việc quản lý nhà máy được tự động hóa thông qua hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) và MES (Manufacturing Execution Systems), giúp tối ưu hóa việc lên kế hoạch sản xuất, theo dõi quá trình sản xuất và quản lý chất lượng.

- Kết nối toàn cầu: Cách mạng công nghiệp 4.0 tạo điều kiện cho kết nối toàn cầu, cho phép các tổ chức quản lý năng suất và chất lượng trong môi trường quốc tế. Họ có thể tương tác với đối tác và khách hàng từ mọi nơi trên thế giới.

- Quản lý dựa trên dữ liệu: Sử dụng dữ liệu là một yếu tố quan trọng trong quản lý năng suất và chất lượng. Việc phân tích dữ liệu thời gian thực giúp quản lý dự đoán và đưa ra quyết định chính xác nhất.

– **Đổi mới liên tục:** Cách mạng công nghiệp 4.0 khuyến khích sự đổi mới liên tục trong quản lý năng suất và chất lượng. Các công nghệ mới và cách tiếp cận mới mở ra cơ hội để cải thiện và tối ưu hóa quy trình.

– **Bảo mật thông tin:** Bảo mật thông tin trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trong môi trường kết nối dựa trên dữ liệu. Quản lý năng suất và chất lượng cần xem xét các biện pháp bảo mật để đảm bảo tính toàn vẹn và bảo mật của dữ liệu.

Cách mạng công nghiệp 4.0 mang lại nhiều cơ hội và thách thức cho quản lý năng suất và chất lượng. Nó đòi hỏi sự đổi mới và sẵn sàng thích nghi với sự phát triển công nghệ để đảm bảo sự cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Quản lý năng suất và chất lượng trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 đòi hỏi việc áp dụng các phương pháp và công nghệ tiên tiến để cải thiện quy trình sản xuất và cung ứng dịch vụ, đảm bảo rằng cả năng suất và chất lượng đều được cải thiện. Dưới đây là một số cách quản lý năng suất và chất lượng trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0:

– **Sử dụng cảm biến và IoT (Internet of Things):** Các cảm biến và IoT cho phép theo dõi liên tục quy trình sản xuất và hiệu suất của máy móc, thiết bị. Điều này giúp phát hiện các vấn đề từ sớm và tối ưu hóa quy trình để đảm bảo chất lượng và năng suất.

– **Tích hợp dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (AI):** Tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn và sử dụng trí tuệ nhân tạo để phân tích dữ liệu. Trí tuệ có thể giúp dự đoán lỗi sẽ gặp phải và cải thiện quy trình sản xuất.

– **Quản lý năng suất thông qua sản xuất tự động (APM):** Sản xuất tự động và quản lý năng suất (APM) kết hợp các công nghệ tự động hóa để tối ưu hóa sản xuất, giảm sự lãng phí và tăng năng suất.

– **Mạng không dây và công nghệ 5G:** Sử dụng mạng không dây và công nghệ 5G để kết nối thiết bị và máy móc trong thời gian thực, tạo điều kiện cho việc theo dõi và kiểm soát từ xa, từ đó cải thiện quy trình sản xuất.

– **Công nghệ blockchain trong quản lý chất lượng:** Công nghệ Blockchain có thể được sử dụng để ghi lại lịch sử sản phẩm từ nguồn gốc



đến thời điểm giao hàng. Điều này giúp xác minh chất lượng và nguồn gốc của sản phẩm.

- Công nghệ học máy và học sâu (Machine Learning và Deep Learning): Sử dụng Machine Learning và Deep Learning để dự đoán lỗi và tối ưu hóa quy trình sản xuất dựa trên dữ liệu thời gian thực.

- Tự động hóa quy trình kiểm tra chất lượng: Sử dụng robot và máy móc tự động hóa để thực hiện kiểm tra chất lượng. Điều này giúp giảm sai sót do con người và cải thiện tính chính xác.

- Phân tích và dự đoán: Phân tích dữ liệu để dự đoán cơ hội cải thiện và hiệu suất trong tương lai.

- Cải thiện quản lý quy trình sản xuất với ERP (Enterprise Resource Planning): Sử dụng hệ thống ERP để quản lý quy trình sản xuất, dự trữ nguồn lực và theo dõi tình trạng sản xuất.

- Giấy chứng nhận và tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế: Đối với các ngành đặc thù yêu cầu chứng nhận chất lượng, các doanh nghiệp và tổ chức cần đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001 và ISO 14001.

- Sự trau dồi kiến thức chuyên môn thường xuyên: Khuyến khích nhân viên học hỏi liên tục về các công nghệ và quy trình mới để duy trì kiến thức và kỹ năng cần thiết.

Cách mạng Công nghiệp 4.0 mang lại cơ hội lớn cho việc cải thiện năng suất và chất lượng, nhưng cũng đòi hỏi sự đầu tư và cam kết trong việc sử dụng các công nghệ và phương pháp mới. Điều quan trọng là đảm bảo rằng tất cả các thay đổi và cải tiến được thực hiện với mục tiêu duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

## **4.2. NỘI DUNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP**

### **4.2.1. Xây dựng chiến lược và các mục tiêu năng suất và chất lượng**

Quản lý năng suất và chất lượng tích hợp bao gồm việc tối ưu hóa cả năng suất và chất lượng trong một tổ chức hoặc quá trình sản xuất. Nó kết hợp các khía cạnh quản lý năng suất và quản lý chất lượng để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các yêu cầu chất lượng và được thực hiện một cách hiệu quả.

Xây dựng chiến lược và các mục tiêu về năng suất và chất lượng là một phần quan trọng của công tác quản lý và phát triển kinh doanh. Việc xây dựng này sẽ giúp:

- Tập trung mục tiêu: Xác định mục tiêu về năng suất và chất lượng giúp tổ chức tập trung vào những gì quan trọng nhất. Điều này giúp xác định thứ tự ưu tiên trong công việc và cung cấp hướng dẫn cho nhân viên.

- Cải thiện hiệu suất: Mục tiêu về năng suất giúp tổ chức tối ưu hóa sự sử dụng tài nguyên và quy trình làm việc. Điều này có thể giúp tăng sản lượng, giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

- Đảm bảo chất lượng: Mục tiêu về chất lượng đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các yêu cầu chất lượng và mong đợi của khách hàng. Điều này giúp xây dựng uy tín của doanh nghiệp và lòng tin từ khách hàng.

- Giảm lỗi và hỏng hóc: Bằng cách đặt ra mục tiêu về chất lượng, doanh nghiệp cố gắng giảm lỗi và hỏng hóc sản phẩm. Điều này giảm nguy cơ rủi ro và chi phí liên quan đến sửa chữa hoặc đổi trả sản phẩm.

- Tạo ra sự cạnh tranh: Bằng cách tối ưu hóa năng suất và đảm bảo chất lượng, tổ chức có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mang tính cạnh tranh cao trên thị trường. Điều này có thể giúp giành thị phần và tăng doanh số bán hàng.

- Thúc đẩy sự đổi mới: Đặt ra mục tiêu về năng suất và chất lượng khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Nhân viên sẽ tìm cách cải thiện quy trình và sản phẩm để đạt được mục tiêu này.

- Theo dõi và đánh giá hiệu suất: Mục tiêu giúp theo dõi và đánh giá hiệu suất theo thời gian. Điều này cho phép tổ chức điều chỉnh chiến lược và cải thiện liên tục.

- Xây dựng động lực cho nhân viên: Mục tiêu về năng suất và chất lượng cung cấp động lực cho nhân viên. Họ hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của họ và cách nó ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

- Tạo ra môi trường đổi mới: Bằng cách đặt ra mục tiêu, tổ chức khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong cách làm việc.

Dưới đây là các bước để doanh nghiệp xác định chiến lược và mục tiêu:

Bước 1: Xác định mục tiêu cụ thể: Đầu tiên, doanh nghiệp xác định rõ mục tiêu của mình. Mục tiêu về năng suất có thể bao gồm việc tăng sản lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, giảm thời gian sản xuất hoặc cải thiện quy trình làm việc. Mục tiêu về chất lượng có thể bao gồm việc cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, giảm lỗi sản phẩm hoặc nâng cao sự hài lòng từ khách hàng.

Bước 2: Phân tích tình hình hiện tại: Đánh giá tình hình hiện tại của doanh nghiệp hoặc tổ chức. Điều này bao gồm việc xem xét quy trình sản xuất, quản lý nhân sự, hệ thống công nghệ, v.v. để xác định các điểm mạnh và điểm yếu liên quan đến năng suất và chất lượng.

Bước 3: Thiết lập chiến lược: Xây dựng một chiến lược chung để đạt được các mục tiêu. Điều này bao gồm việc xác định cách doanh nghiệp sẽ cải thiện năng suất và chất lượng, bao gồm việc đầu tư vào công nghệ mới, đào tạo nhân viên, tối ưu hóa quy trình sản xuất, và nhiều yếu tố khác.

Bước 4: Thiết lập các chỉ số đo lường: Để theo dõi tiến bộ, bạn cần thiết lập các chỉ số đo lường. Điều này bao gồm việc xác định cách đo lường năng suất và chất lượng, chẳng hạn như tỷ lệ lỗi, thời gian sản xuất, hoặc đánh giá khách hàng.

Bước 5: Xác định các hoạt động cụ thể: Xác định các hoạt động cụ thể mà doanh nghiệp cần thực hiện để đạt được mục tiêu. Điều này có thể bao gồm việc đào tạo nhân viên, đầu tư vào công nghệ mới, áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng, v.v.

Bước 6: Lập kế hoạch và triển khai: Lập kế hoạch chi tiết cho việc triển khai chiến lược và thực hiện các hoạt động. Đảm bảo rằng mọi người trong doanh nghiệp được hỗ trợ và hướng dẫn trong quá trình triển khai.

Bước 7: Đánh giá và điều chỉnh: Theo dõi tiến trình và đánh giá kết quả đạt được so với mục tiêu. Nếu cần, điều chỉnh chiến lược và hoạt động để đảm bảo rằng doanh nghiệp đang đi đúng hướng.

Bước 8: Tương tác với nhân viên và khách hàng: Liên tục tương tác với nhân viên và khách hàng để hiểu họ đánh giá thế nào về năng suất và chất lượng. Điều này giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược dựa trên phản hồi thực tế.

Bước 9: Theo dõi xu hướng và cải tiến liên tục: Duy trì tầm nhìn xa hơn và theo dõi xu hướng chung của ngành. Thúc đẩy cải tiến liên tục để duy trì và nâng cao năng suất và chất lượng theo thời gian.

Lưu ý rằng việc xây dựng chiến lược và mục tiêu về năng suất và chất lượng là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự cam kết từ tất cả các cấp độ trong tổ chức.

#### **4.2.2. Xây dựng hệ thống quản lý năng suất và chất lượng**

Xây dựng hệ thống quản lý năng suất và chất lượng (Quality and Productivity Management System - QPMS) là một quá trình quan trọng và cần thiết trong quản lý doanh nghiệp hoặc tổ chức. Mục tiêu chính của việc xây dựng hệ thống này là để đảm bảo sự tăng trưởng bền vững và thành công của tổ chức thông qua việc quản lý năng suất và chất lượng. Dưới đây là một số lý do quan trọng:

- Cải thiện hiệu suất tổng thể: Hệ thống QPMS giúp tổ chức tối ưu hóa hiệu suất tổng thể bằng cách đảm bảo tận dụng hiệu quả tài nguyên và quy trình làm việc.

- Nâng cao chất lượng: Hệ thống này giúp đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của khách hàng. Điều này giúp tạo lòng tin từ khách hàng và uy tín của doanh nghiệp.

- Tối ưu hóa quy trình: Hệ thống QPMS thúc đẩy việc tối ưu hóa quy trình sản xuất hoặc làm việc, giúp giảm lãng phí và tăng sự hiệu quả.

- Giảm rủi ro và lỗi: Hệ thống này giúp đưa ra các biện pháp để giảm rủi ro và lỗi trong quy trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ. Điều này có thể giúp tránh được các vấn đề tiềm ẩn.

- Sáng tạo và đổi mới: QPMS khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong tổ chức bằng cách tạo ra môi trường thúc đẩy đề xuất ý tưởng mới và cải tiến.

- Liên tục cải tiến: Hệ thống này đảm bảo rằng tổ chức thực hiện việc đánh giá hiệu suất định kỳ và áp dụng các biện pháp cải tiến liên tục để tối ưu hóa quy trình.

- Tăng sự trung thực và tinh thần đoàn kết: Xây dựng QPMS thường đi kèm với việc tạo tinh thần đoàn kết và trung thực trong doanh

nghiệp. Nhân viên có thể tham gia vào việc quản lý năng suất và chất lượng tích cực hơn.

– Đáp ứng quy định và tiêu chuẩn: QPMS giúp tổ chức tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn chung của ngành.

– Giảm chi phí và tăng lợi nhuận: Tối ưu hóa năng suất và chất lượng có thể giúp giảm chi phí sản xuất và tăng lợi nhuận.

– Đảm bảo tính toàn vẹn và bảo mật dữ liệu: Trong một số lĩnh vực như y tế và tài chính, việc xây dựng hệ thống QPMS cũng liên quan đến đảm bảo tính toàn vẹn và bảo mật của dữ liệu.

Xây dựng hệ thống quản lý năng suất và chất lượng là một quá trình quan trọng để đảm bảo hiệu suất và chất lượng làm việc của tổ chức hoặc doanh nghiệp. Dưới đây là một số bước cơ bản để xây dựng hệ thống quản lý năng suất và chất lượng:

**Bước 1: Thiết lập mục tiêu và chiến lược:** Bắt đầu bằng việc xác định rõ mục tiêu và chiến lược của bạn đối với năng suất và chất lượng. Điều này sẽ định hình hệ thống quản lý và định hướng cho các hoạt động tiếp theo.

**Bước 2: Xác định chỉ số quan trọng:** Xác định các chỉ số quan trọng để đo lường năng suất và chất lượng. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể sử dụng chỉ số như tỷ lệ lỗi, thời gian sản xuất, hiệu suất làm việc của nhân viên, hoặc đánh giá từ khách hàng.

**Bước 3: Thiết lập quy trình và tiêu chuẩn làm việc:** Phát triển quy trình và tiêu chuẩn làm việc dựa trên mục tiêu và chỉ số đã xác định. Đảm bảo rằng tất cả nhân viên nắm rõ và tuân thủ quy trình này. Đo lường hiệu quả công việc là công cụ để xác định mối quan hệ giữa khối lượng công việc được thực hiện và số giờ lao động cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc đó. Việc đo lường hiệu quả nhằm mục đích lập kế hoạch và kiểm soát công việc. Doanh nghiệp nên điều chỉnh nhiệm vụ của nhân viên trong việc đo lường hiệu quả công việc nhằm mục đích sau:

+ Để nhân viên làm quen với phương pháp quản lý năng suất và hiệu suất lao động.

+ Xây dựng tiêu chuẩn đo lường hiệu quả công việc bao gồm các khoản trợ cấp cho ngày nghỉ, hoàn thành công việc chậm trễ, nhu cầu cá

nhân, khối lượng công việc quá tải, hoặc chế độ ốm đau cho người lao động.

+ Hướng dẫn nhân viên áp dụng các phương pháp làm việc hiệu quả.

+ Tăng niềm tin của nhân viên về độ hiệu quả của các phương pháp từ đó áp dụng một cách triệt để.

+ Triển khai chi tiết chương trình đo lường hiệu quả công việc sẽ giúp doanh nghiệp có được công cụ dữ liệu để ra quyết định, lập kế hoạch cho những nhiệm vụ hàng ngày.

+ Cơ sở để kiểm soát chi phí lao động, cần xem xét và nghiên cứu phương pháp làm việc phải được nhằm mục đích tinh giản quy trình, tăng năng suất — đơn giản hóa quy trình làm việc.

Đơn giản hóa quy trình làm việc là quá trình điều tra và phân tích có hệ thống các trình tự, phương pháp làm việc nhằm mục đích cung cấp hàng hóa và dịch vụ chất lượng dễ dàng, nhanh, ít tốn công sức và mang tính hiệu quả về kinh tế hơn. Xem xét cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ, nguyên vật liệu, nguồn cung, trình tự hoạt động, công cụ, thiết bị, môi trường làm việc,... Đây là một cách tiếp cận có hệ thống nhằm xác định, phân tích các lựa chọn thay thế và ghi lại các phương pháp làm việc. Một số kỹ thuật được sử dụng để đo lường hiệu quả công việc và đơn giản hóa quy trình làm việc là:

- + Các kỹ thuật trong nghiên cứu vận hành quy trình
- + Yếu tố con người
- + Dữ liệu chuẩn (MTM)
- + Hệ thống xếp hạng
- + Phương pháp đồng hồ bấm giờ
- + Lấy mẫu

Trong Nghiên cứu của Barnes (1968) và Mundel (1970), việc thực hiện chương trình đo lường hiệu quả công việc và đơn giản hóa quy trình làm việc cần sự đóng góp ý kiến của toàn bộ nhân viên.

Bước 4: Đào tạo và phát triển nhân viên: Đào tạo và phát triển nhân viên để đảm bảo họ có đủ kỹ năng và kiến thức để đạt được mục tiêu về năng suất và chất lượng. Điều này có thể bao gồm đào tạo kỹ thuật, quản lý chất lượng, hoặc quản lý thời gian.

Bước 5: Sử dụng công nghệ và công cụ: Áp dụng công nghệ và công cụ hiện đại để hỗ trợ quá trình quản lý năng suất và chất lượng. Điều này có thể bao gồm phần mềm quản lý, hệ thống tự động hoá, và các công cụ theo dõi chỉ số.

Công nghệ có thể được định nghĩa là một cơ chế chuyển đổi trong quy trình sản xuất hoặc dịch vụ. Từ năm 1960 đến năm 1986, công nghệ là yếu tố chính ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng tổng thể của công việc. Nghiên cứu do Edosomwan (1985) thực hiện đã chỉ ra rằng năng suất và chất lượng ở những khu vực áp dụng kỹ thuật sản xuất có sự trợ giúp của rô-bốt và máy tính được cải thiện đáng kể (Bảng 9.3). Morrison và McKee (1978) cũng bày tỏ một số quan điểm của chuyên gia về sự đóng góp của công nghệ vào việc tăng năng suất. Một số trong nhiều lý do khiến công nghệ có tác động to lớn như sau:

- + Cung cấp hoặc tạo khả năng sản xuất nhiều hơn trong một chu kỳ thời gian ngắn hơn
- + Cung cấp phương tiện để giảm lỗi chất lượng
- + Cung cấp cách tiếp cận hợp lý để hỗ trợ lý luận của con người trong việc hoàn thành nhiệm vụ
- + Cung cấp khả năng nhất quán trong quy trình và dịch vụ khi áp dụng
- + Cung cấp khả năng cho các trạm làm việc tự tạo, không bị gián đoạn

Mặc dù các công nghệ như rô-bốt, CAD/CAM, laser và công nghệ theo nhóm được khuyến khích làm công cụ cải thiện năng suất và chất lượng, nhưng chúng phải được chứng minh hợp lý bằng cách sử dụng các phương pháp được thảo luận trong Chương 2. Tổng chi phí kinh doanh phải được tính đến khi đánh giá tác động của chúng đối với tổng năng suất.

Bước 6. Tạo hệ thống theo dõi và đánh giá: Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá định kỳ để theo dõi tiến trình và đo lường các chỉ số quan trọng. Điều này giúp doanh nghiệp xác định vấn đề sớm và thực hiện cải tiến.

Bước 7. Tạo văn hóa tự động cải tiến: Khuyến khích văn hóa tự động cải tiến trong tổ chức bằng cách thúc đẩy ý tưởng từ nhân viên và

thực hiện cải tiến một liên tục. Trao quyền cho nhân viên được mở rộng dựa trên khái niệm quản lý có sự tham gia từ đầu những năm 1970. Vào đầu những năm 1970, phong cách quản lý truyền thống đã có sự thay đổi từ chuyên quyền sang trao quyền. Các nhà quản lý và lãnh đạo tổ chức sẽ cho phép nhân viên tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến môi trường làm việc của họ. Khái niệm này ban đầu bị nhiều người phản đối, dẫn đến sự tranh giành quyền lực giữa ban quản lý và nhân viên. Trong một cuộc suy thoái trên toàn quốc vào thập niên 1980, quản lý có sự tham gia đã mở rộng thành khái niệm trao quyền toàn diện cho nhân viên và các nhóm tự định hướng. Mức độ trao quyền cho nhân viên tăng lên dẫn đến phương pháp quản lý hợp lý hơn, mức độ quản lý nhân viên thấp hơn, ít cấp quản lý hơn, đồng thời chi phí quản lý và tổng chi phí giảm. Việc trao quyền cho nhân viên dựa trên một số đối tượng sau:

– Người lao động có khả năng đưa ra các quyết định liên quan đến môi trường làm việc trực tiếp của họ, chất lượng và năng suất của chính họ và sự cải tiến trong các lĩnh vực đó.

– Nhân viên được đào tạo, tiếp cận đầy đủ thông tin, có thể đưa ra các quyết định do người giám sát và quản lý đưa ra.

Nhân viên được giao nhiều trách nhiệm hơn, chịu trách nhiệm giải trình quyền sở hữu đối với công việc, lĩnh vực, tay nghề và thực hiện công việc tốt hơn. Nhân viên thường có tinh thần làm việc cao hơn và đóng góp nhiều hơn cho tổ chức khi được trao quyền quản lý và kiểm soát môi trường làm việc của họ. Về cơ bản, đây là khái niệm trao quyền cho người lao động quản lý và kiểm soát môi trường làm việc cá nhân, đội nhóm cũng như đưa ra quyết định liên quan đến chất lượng và năng suất. Nó cũng liên quan đến việc trao trách nhiệm giải trình và quyền sở hữu kết quả cho người lao động. Thống kê cho thấy các tổ chức có người lao động được trao quyền có năng suất chất lượng và sự hài lòng từ khách hàng cao hơn. Nhân viên có xu hướng làm việc trong tập thể, loại bỏ các rào cản quan liêu, các ràng buộc quản lý khiến các cá nhân không thể làm việc ở mức tối ưu nhất.

Bước 8. Kích lệ tinh thần nhân viên: Tinh thần của nhân viên và người quản lý có thể có tác động đến năng suất và chất lượng của công việc được thực hiện. Những cá nhân có thái độ tốt đối với công việc chắc chắn sẽ có tác động tích cực đến việc nâng cao hiệu quả tổng thể của hoạt động trong doanh nghiệp.



Chương trình quản lý tinh thần của nhân viên và người quản lý (EMMMP) gia tăng sự giao tiếp, kết nối giữa quản lý và nhân viên. Sự giao tiếp cần thể hiện các vấn đề quan trọng đối với cả nhân viên và quản lý. Sau đó, toàn bộ nỗ lực của nhóm sẽ được sử dụng để đưa ra các hành động phù hợp giải quyết các mối quan tâm của từng cá nhân. Một yếu tố quan trọng trong thành công của EMMMP là cải thiện tinh thần của đội ngũ quản lý. Nhấn mạnh nỗ lực của quản lý trong việc nắm rõ tinh thần của nhân viên thông qua các cuộc thảo luận chính thức và không chính thức, các cuộc thảo luận nhóm và phương pháp quản lý có sự tham gia trong việc thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày. Các phản hồi liên tục về các vấn đề quan ngại cần được tiến hành giữa nhân viên và ban quản lý. Một chiến lược hoạt động tốt là khi nó liên tục củng cố các hành vi tích cực và thành tích chung.

Bước 9. Đảm bảo việc tuân thủ và tự đánh giá: Đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức tuân thủ các quy trình và tiêu chuẩn, và tự đánh giá cơ hội cải tiến.

Bước 10. Điều chỉnh và cải tiến liên tục: Dựa trên kết quả đánh giá, điều chỉnh chiến lược và quy trình của doanh nghiệp để cải thiện năng suất và chất lượng theo thời gian.

Bước 11. Tương tác với khách hàng và nhà cung cấp: Liên tục tương tác với khách hàng và nhà cung cấp để hiểu nhu cầu và mong muốn của họ và đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng.

### **4.2.3. Phân tích, đánh giá năng suất và chất lượng**

Phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng là quy trình quan trọng để đảm bảo rằng một tổ chức hoặc quy trình sản xuất đang hoạt động hiệu quả và đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. Phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng giúp:

- Điều chỉnh chiến lược: Phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng giúp tổ chức điều chỉnh chiến lược dựa trên thông tin thực tế. Điều này đảm bảo rằng tổ chức đang tiến hành theo hướng đúng.

- Cải thiện hiệu suất tổng thể: Phân tích năng suất giúp xác định các vấn đề hoặc rủi ro trong quy trình sản xuất hoặc quá trình làm việc và tìm cách để cải thiện hiệu suất tổng thể.

– Tối ưu hóa quy trình: Bằng cách đánh giá quy trình làm việc, tổ chức có thể tối ưu hóa chúng để giảm lãng phí thời gian và tài nguyên.

– Kiểm soát chất lượng: Đánh giá chất lượng giúp đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. Điều này giúp tránh được lỗi và cải thiện lòng tin của khách hàng.

– Điều tra và phân loại lỗi: Phân tích lỗi và nguyên nhân dẫn đến lỗi giúp xác định cách khắc phục chúng và ngăn chặn tái phát.

– Xác định cơ hội cải thiện: Phân tích năng suất và chất lượng có thể dẫn đến việc xác định cơ hội cải thiện. Điều này bao gồm việc tìm cách tối ưu hóa quy trình, giảm chi phí và tăng hiệu suất.

– Theo dõi sự cải thiện: Phân tích và đánh giá giúp theo dõi sự cải thiện về năng suất và chất lượng theo thời gian và đảm bảo rằng các biện pháp cải thiện đang hiệu quả.

– Liên tục cải tiến: Phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng thường đi kèm với triển khai các biện pháp cải tiến liên tục. Điều này giúp tổ chức không ngừng phát triển và hoàn thiện.

– Đảm bảo tuân thủ quy định: Đánh giá năng suất và chất lượng giúp đảm bảo rằng tổ chức tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn ngành công nghiệp.

– Đáp ứng về phía khách hàng: Phân tích và đánh giá giúp đáp ứng nhu cầu và yêu cầu của khách hàng một cách hiệu quả, giúp xây dựng lòng tin và trung thực trong mối quan hệ với khách hàng.

Tóm lại, phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng là một phần quan trọng trong quá trình quản lý tổ chức hoặc doanh nghiệp để đảm bảo sự tối ưu hóa hiệu suất và chất lượng, giảm lãng phí và nâng cao sự cạnh tranh. Dưới đây là cách thực hiện phân tích và đánh giá năng suất và chất lượng:

– Xác định mục tiêu và KPI (các chỉ số đo lường chỉ tiêu chính): Đầu tiên, xác định mục tiêu cụ thể của tổ chức hoặc doanh nghiệp. Điều này bao gồm việc xác định những gì bạn muốn đạt được về năng suất và chất lượng. Thiết lập KPI để đo lường tiến bộ trong việc đạt được các mục tiêu. Ví dụ về KPI bao gồm tỷ lệ sản phẩm hoàn thành đúng hạn, tỷ lệ sản phẩm lỗi, tỷ lệ lãng phí, và thời gian đáp ứng cho khách hàng.

– Thu thập dữ liệu: Thu thập dữ liệu về quy trình hoặc sản phẩm.

Điều này có thể bao gồm dữ liệu sản xuất hàng ngày, dữ liệu kiểm tra về chất lượng, và dữ liệu từ cảm biến và hệ thống theo dõi.

– Phân tích dữ liệu: Sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu để xác định xu hướng, biểu đồ, và thống kê quan trọng liên quan đến năng suất và chất lượng. Xác định nguyên nhân gốc rễ của sự cố hoặc vấn đề chất lượng nếu có.

– So sánh kết quả với mục tiêu và tiêu chuẩn: So sánh kết quả thu được từ phân tích dữ liệu với các mục tiêu và tiêu chuẩn chất lượng đặt ra. Điều này giúp xác định xem liệu bạn đang đạt được mục tiêu hay không.

– Xác định các biện pháp cải thiện: Dựa trên phân tích dữ liệu và so sánh với mục tiêu, xác định các biện pháp cải thiện cần thiết. Điều này có thể bao gồm điều chỉnh quy trình sản xuất, cải thiện quy tắc kiểm tra chất lượng, hoặc đào tạo nhân viên.

– Thực hiện các biện pháp cải thiện: Cần xác định các biện pháp cải thiện năng suất và chất lượng. Điều này có thể bao gồm việc thay đổi quy trình, sửa đổi quy tắc về kiểm tra chất lượng, hoặc đầu tư vào công nghệ mới.

– Theo dõi và đánh giá hiệu suất Sau các biện pháp cải thiện: Tiếp tục theo dõi năng suất và chất lượng sau khi áp dụng các biện pháp cải thiện. Xác định xem liệu biện pháp cải thiện có đạt được kết quả hay không.

– Lập kế hoạch cải thiện liên tục: Việc cải thiện liên tục là quan trọng. Dựa trên kết quả đánh giá, doanh nghiệp lập kế hoạch cho các biện pháp cải thiện kế tiếp để duy trì và nâng cao năng suất và chất lượng.

– Tạo văn hóa tập trung vào chất lượng và năng suất: Tạo văn hóa trong tổ chức thúc đẩy sự tập trung vào chất lượng và năng suất. Điều này bao gồm việc tạo cam kết của toàn bộ tổ chức đối với việc cải thiện.

#### **4.2.4. Hoạt động đổi mới, cải tiến năng suất và chất lượng**

Hoạt động đổi mới và cải tiến năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển và tạo lợi ích cho tổ chức. Các hoạt động này giúp:

– Tăng cạnh tranh: Cải tiến năng suất và chất lượng giúp tăng sự cạnh tranh trên thị trường. Sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn và hiệu suất

tốt hơn có thể thu hút khách hàng và cạnh tranh vượt trội hơn trên thị trường.

– Giảm chi phí: Cải tiến quy trình sản xuất hoặc làm việc có thể giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Điều này giúp tạo ra môi trường kinh doanh hiệu quả hơn.

– Nâng cao chất lượng: Cải tiến năng suất và quy trình sản xuất có thể dẫn đến sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao hơn, làm tăng lòng tin của khách hàng và giúp xây dựng danh tiếng tốt.

– Tối ưu hóa tài nguyên: Cải tiến quy trình sản xuất giúp tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên như nguyên liệu, thời gian và lao động. Điều này giúp giảm lãng phí và tăng hiệu quả.

– Phát triển sản phẩm mới: Hoạt động đổi mới giúp tổ chức phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới, mở rộng thị trường và thu hút khách hàng mới.

– Tạo sự hào hứng trong tổ chức: Hoạt động đổi mới thúc đẩy sự sáng tạo và tạo sự hào hứng trong tổ chức. Nhân viên có thể cảm thấy đam mê với công việc và sẵn sàng đóng góp ý tưởng mới.

– Tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp: Các hoạt động cải tiến và đổi mới tạo cơ hội cho phát triển nghề nghiệp của nhân viên bằng cách phát triển kỹ năng và kinh nghiệm mới.

– Cải thiện tinh thần đoàn kết: Nhân viên thường cảm thấy hài lòng và đặt lòng yêu thích trong môi trường đầy sáng tạo và đổi mới, điều này có thể cải thiện tinh thần đoàn kết trong tổ chức.

– Tuân thủ quy định và tiêu chuẩn: Cải tiến và đổi mới thường đi kèm với việc tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn ngành công nghiệp.

– Đáp ứng thay đổi thị trường: Thị trường thay đổi nhanh chóng. Cải tiến năng suất và chất lượng giúp tổ chức thích nghi và đáp ứng thay đổi.

Dưới đây là một số hoạt động quan trọng trong lĩnh vực này:

– Tạo nền tảng đổi mới: Bắt đầu bằng việc xây dựng một nền tảng cho đổi mới. Điều này bao gồm việc thiết lập sự cam kết của lãnh đạo, tạo văn hóa tổ chức thúc đẩy đổi mới, và xác định nguồn lực và ngân sách cho các hoạt động đổi mới.

– Xác định và đánh giá cơ hội đổi mới: Đánh giá cơ hội cải tiến năng suất và chất lượng bằng cách xem xét quy trình hiện tại, thu thập phản hồi từ nhân viên và khách hàng, và theo dõi xu hướng trong ngành.

– Lập kế hoạch cho đổi mới: Để thành công, cần lập kế hoạch chi tiết cho các dự án đổi mới. Kế hoạch này cần xác định mục tiêu cụ thể, nguồn lực cần thiết, thời gian và lịch trình.

– Áp dụng công nghệ mới: Sử dụng công nghệ mới và công cụ để tối ưu hóa quy trình sản xuất và quản lý chất lượng. Công nghệ như IoT, trí tuệ nhân tạo, và tự động hóa có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng.

– Thiết kế quy trình tối ưu: Tối ưu hóa quy trình sản xuất và quản lý chất lượng để giảm thiểu lãng phí và tăng hiệu suất.

– Tạo và đào tạo nhân viên: Đảm bảo rằng nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để sử dụng công nghệ mới và thực hiện quy trình tối ưu hóa.

– Theo dõi và đánh giá hiệu suất: Sử dụng chỉ tiêu (KPI) và công cụ đánh giá để theo dõi hiệu suất và chất lượng sau khi triển khai các cải tiến.

– Tích hợp phản hồi khách hàng: Thu thập và xử lý phản hồi từ khách hàng để cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ theo ý kiến của họ.

– Liên tục cải tiến: Đổi mới và cải tiến năng suất và chất lượng không phải là quá trình một lần. Cần liên tục đánh giá, điều chỉnh và cải tiến để duy trì và nâng cao hiệu suất.

– Đối tượng tài trợ đổi mới: Cung cấp nguồn tài trợ và nguồn lực cần thiết cho các dự án đổi mới. Điều này bao gồm việc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, đào tạo nhân viên, và mua sắm công nghệ mới.

– Chủ trì bởi lãnh đạo: Lãnh đạo tối cao của tổ chức cần thúc đẩy và hỗ trợ các hoạt động đổi mới. Họ cần chứng minh sự cam kết của họ thông qua việc tham gia trực tiếp và cung cấp hướng dẫn.

– Chấp nhận rủi ro: Đổi mới có thể đến cùng với rủi ro. Tổ chức cần sẵn sàng chấp nhận và quản lý rủi ro để đảm bảo sự thành công của các dự án đổi mới.

– Quản lý và đẩy mạnh hoạt động đổi mới và cải tiến năng suất và chất lượng đòi hỏi sự cam kết và tập trung từ cấp lãnh đạo và sự tham gia

của toàn bộ tổ chức. Điều quan trọng là thúc đẩy văn hóa của sự đổi mới và học hỏi liên tục để đảm bảo rằng tổ chức duy trì và cải thiện năng suất và chất lượng theo thời gian.

### **4.3. CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP**

#### **4.3.1. Chỉ tiêu chung**

Chỉ tiêu chung đánh giá hoạt động quản lý năng suất và chất lượng tích hợp thường bao gồm một loạt các yếu tố quan trọng để đảm bảo sự hiệu quả và đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng trong một tổ chức. Dưới đây là một số chỉ tiêu quan trọng:

1. Năng suất tổng thể: Đây là chỉ tiêu chung đo lường năng suất toàn bộ của tổ chức hoặc một bộ phận cụ thể nhằm đánh giá khả năng của tổ chức sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ một cách hiệu quả và có lợi nhuận.

2. Chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ: Bao gồm việc kiểm tra chất lượng của sản phẩm và phản hồi khách hàng. Để đánh giá mức độ tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và sự đáp ứng đối với yêu cầu của khách hàng.

3. Sản lượng: Sản lượng là một chỉ tiêu quan trọng trong việc đảm bảo năng suất, nhằm đo lường số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ sản xuất hoặc cung ứng trong một khoảng thời gian cụ thể

4. Lãng phí: Đánh giá mức độ lãng phí trong quy trình sản xuất hoặc quy trình cung ứng dịch vụ. Điều này bao gồm lãng phí về thời gian, nguyên liệu và lao động.

5. Hiệu suất tài chính: Xem xét sự kết hợp giữa năng suất và chất lượng trong bối cảnh tài chính để đánh giá lợi nhuận, biên lợi nhuận và hiệu suất tài chính tổng thể.

6. Thời gian đáp ứng: Đo lường thời gian cần thiết để đáp ứng yêu cầu của khách hàng để cải thiện sự hài lòng của khách hàng và năng suất tổng thể.

7. Khả năng tạo ra giá trị bổ sung: Xác định khả năng của tổ chức tạo ra giá trị bổ sung cho khách hàng thông qua sản phẩm hoặc dịch vụ.

Điều này liên quan đến sự sáng tạo và đổi mới.

8. Sử dụng tài nguyên: Đánh giá cách sử dụng tài nguyên như nguyên liệu, năng lượng và lao động. Mục tiêu là tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và giảm lãng phí.

9. Tỷ lệ lỗi: Đo lường tỷ lệ sản phẩm hoặc dịch vụ bị lỗi hoặc cần sửa chữa. Tỷ lệ lỗi thấp là mục tiêu quan trọng để đảm bảo chất lượng.

10. Chỉ số hài lòng khách hàng: Thu thập phản hồi từ khách hàng và đánh giá mức độ hài lòng của họ. Khách hàng hài lòng thường là mục tiêu hàng đầu trong quản lý chất lượng.

11. Tích hợp hệ thống: Đánh giá mức độ tích hợp giữa các quy trình sản xuất, quản lý chất lượng và hệ thống thông tin. Mức độ tích hợp có thể ảnh hưởng đáng kể đến năng suất và chất lượng tổng thể.

12. Chi phí đáp ứng: Đánh giá chi phí liên quan đến việc đáp ứng yêu cầu chất lượng và thời gian. Điều này bao gồm cả chi phí kiểm tra, sửa chữa và bảo trì.

13. Chứng nhận chất lượng: Đánh giá việc đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế hoặc ngành. Có chứng nhận chất lượng có thể là một chỉ tiêu quan trọng trong nhiều ngành.

Chỉ tiêu này cung cấp cơ sở để đánh giá hiệu suất và chất lượng trong bối cảnh tích hợp. Tùy thuộc vào ngành và mục tiêu cụ thể, tổ chức có thể xác định các chỉ tiêu chung cần thiết và thiết lập tiêu chuẩn để đảm bảo rằng cả năng suất và chất lượng đều được quản lý một cách hiệu quả.

#### **4.3.2. Chỉ tiêu liên quan đến khách hàng**

Chỉ tiêu liên quan đến khách hàng đóng vai trò quan trọng trong đánh giá hoạt động quản lý năng suất và chất lượng tích hợp, bởi vì khách hàng là người quyết định về sự thành công cuối cùng của tổ chức. Dưới đây là một số chỉ tiêu liên quan đến khách hàng mà tổ chức có thể sử dụng trong quá trình đánh giá:

1. Chỉ số hài lòng khách hàng (Customer Satisfaction Index - CSI): Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng dựa trên khảo sát và phản hồi từ khách hàng. CSI thường được đo bằng điểm số hoặc tỷ lệ phần trăm.

2. Tỷ lệ lỗi khách hàng (Customer Error Rate): Đo lường số lần

khách hàng phát hiện lỗi hoặc cần thực hiện việc sửa chữa hoặc đổi trả sản phẩm hoặc dịch vụ.

3. Thời gian đáp ứng khách hàng (Customer Response Time): Đánh giá thời gian cần thiết để đáp ứng yêu cầu của khách hàng, bao gồm thời gian phản hồi qua email, điện thoại, hoặc trực tiếp.

4. Sai số lỗi (Error Rate): Đo lường tỷ lệ lỗi hoặc vấn đề khách hàng báo cáo trên tổng số giao dịch hoặc sản phẩm cung cấp.

5. Số lần gọi tới trung tâm dịch vụ khách hàng (Customer Service Call Volume): Xem xét số lần gọi đến trung tâm dịch vụ khách hàng hoặc số lần liên hệ với khách hàng liên quan đến lỗi hoặc thắc mắc.

6. Tỷ lệ hủy đơn hàng (Order Cancellation Rate): Đánh giá tỷ lệ đơn hàng bị hủy bởi khách hàng, thường liên quan đến sự không hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ.

7. Tỷ lệ khách hàng trở lại (Customer Retention Rate): Xem xét tỷ lệ khách hàng quay trở lại sau một khoảng thời gian cụ thể. Khách hàng trung thành thường cho thấy mức độ hài lòng và chất lượng.

8. Tỷ lệ khách hàng tư vấn (Customer Referral Rate): Đo lường mức độ mà khách hàng giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác. Đây thường là một chỉ tiêu tích cực cho chất lượng và hài lòng của khách hàng.

9. Tỷ lệ lỗi trong luồng công việc của khách hàng (Customer Workflow Error Rate): Đánh giá tỷ lệ lỗi xảy ra trong các quy trình và giao dịch liên quan đến khách hàng.

10. Tỷ lệ hoàn tiền (Refund Rate): Đo lường tỷ lệ yêu cầu hoàn tiền từ khách hàng do không hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ.

11. Sự phản ánh của khách hàng: Thu thập và đánh giá phản ánh, bình luận của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp từ các nguồn như trang web, mạng xã hội, và trang web đánh giá.

Các chỉ tiêu này giúp tổ chức hiểu rõ mức độ hài lòng của khách hàng và mức độ đáp ứng đối với yêu cầu của họ. Bằng cách tập trung vào những chỉ tiêu này, tổ chức có thể cải thiện năng suất và chất lượng để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và duy trì mối quan hệ lâu dài với họ.



### 4.3.3. Cải tiến, đổi mới và ứng dụng công nghệ

Cải tiến, đổi mới và ứng dụng công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hoạt động quản lý năng suất và chất lượng tích hợp. Công nghệ giúp tổ chức cải thiện hiệu suất, tối ưu hóa quy trình, và nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Cụ thể, việc cải tiến, đổi mới và ứng dụng công nghệ giúp:

- Tăng hiệu suất: Cải tiến và áp dụng công nghệ mới giúp tăng hiệu suất làm việc. Công nghệ có thể tạo ra quy trình làm việc hiệu quả hơn, giảm thời gian hoàn thành nhiệm vụ và tối ưu hóa sử dụng tài nguyên.

- Giảm lãng phí: Công nghệ có thể giúp phát hiện và giảm lãng phí trong quy trình làm việc. Điều này có thể bao gồm giảm lãng phí nguyên liệu, thời gian và lao động.

- Tạo sản phẩm và dịch vụ mới: Công nghệ cho phép tổ chức phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới, mở rộng thị trường và thu hút khách hàng mới.

- Cải thiện chất lượng: Sử dụng công nghệ có thể giúp cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này giúp đáp ứng yêu cầu và xây dựng lòng tin của khách hàng.

- Tăng tính tự động hóa: Công nghệ có thể tự động hóa các quy trình sản xuất hoặc làm việc, giúp giảm tải công việc của con người và giảm lỗi sai.

- Tối ưu hóa quản lý: Hệ thống quản lý thông qua công nghệ giúp quản lý hiệu quả hơn về quy trình và hiệu suất của tổ chức. Điều này giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định tốt hơn.

- Phát triển kỹ năng nhân viên: Công nghệ có thể cung cấp cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng mới, tạo điều kiện cho sự nghiên cứu và học hỏi liên tục.

- Đáp ứng nhanh chóng và thích nghi với thay đổi: Công nghệ giúp tổ chức thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi trong môi trường kinh doanh và thị trường.

- Giảm rủi ro: Cải tiến công nghệ có thể giúp giảm rủi ro trong quy trình làm việc và sản xuất.

- Xác định cơ hội cải thiện: Công nghệ cung cấp dữ liệu và thông

tin quan trọng để xác định cơ hội cải thiện quy trình và hiệu suất tổ chức.

Dưới đây là cách cải tiến và đổi mới sử dụng công nghệ trong quản lý năng suất và chất lượng:

1. Tích hợp dữ liệu: Sử dụng công nghệ để tự động hóa việc thu thập và tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cảm biến IoT, hệ thống quản lý sản xuất (MES), và hệ thống quản lý khách hàng (CRM). Điều này giúp tổ chức có cái nhìn toàn diện về quy trình và khách hàng, giúp quản lý năng suất và chất lượng hiệu quả hơn.

2. Trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (Machine Learning): Sử dụng AI và học máy để phân tích dữ liệu lớn và phát hiện xu hướng và vấn đề tiềm ẩn. AI có thể được sử dụng để dự đoán lỗi sản phẩm, tối ưu hóa quy trình sản xuất, và tạo ra dự đoán về cải tiến năng suất và chất lượng.

3. Tự động hóa quy trình sản xuất: Sử dụng tự động hóa và robot trong quy trình sản xuất để giảm lỗi con người và tối ưu hóa hiệu suất. Các hệ thống tự động hóa có thể quản lý quy trình từ việc đặt hàng đến sản xuất và giao hàng.

4. Công nghệ IoT (Internet of Things): Sử dụng cảm biến IoT để theo dõi và kiểm soát các thiết bị và quy trình sản xuất trong thời gian thực. Công nghệ IoT giúp cải thiện quản lý năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp thông tin chi tiết về hoạt động của quy trình.

5. Blockchain cho quản lý chất lượng: Sử dụng blockchain để ghi lại lịch sử sản phẩm từ nguồn gốc đến giao hàng. Điều này giúp đảm bảo tính minh bạch và chất lượng của sản phẩm và cải thiện quản lý chất lượng.

6. Mạng không dây và 5G: Sử dụng mạng không dây và 5G để kết nối thiết bị và máy móc trong thời gian thực. Điều này cho phép theo dõi và kiểm soát từ xa và cải thiện quản lý năng suất và chất lượng.

7. Cải thiện quản lý sản xuất với ERP (Enterprise Resource Planning): Sử dụng hệ thống ERP để quản lý quy trình sản xuất, dự trữ nguồn lực và theo dõi tình trạng sản xuất. ERP tích hợp nhiều khía cạnh của quản lý năng suất và chất lượng.

8. Tự động hóa quy trình kiểm tra chất lượng: Sử dụng máy móc tự động hóa để thực hiện kiểm tra chất lượng. Điều này giúp giảm sai sót do con người và cải thiện tính chính xác.

9. Quản lý dự án trực tuyến: Sử dụng các công cụ quản lý dự án trực tuyến để theo dõi tiến độ và thời gian của các dự án cải tiến và đổi mới, giúp quản lý tổ chức dễ dàng theo dõi và điều phối hoạt động.

10. Chứng nhận và tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế: Đảm bảo rằng tổ chức tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế và có các chứng nhận tương ứng, giúp xây dựng niềm tin từ khách hàng và đối tác.

Sử dụng công nghệ trong quá trình cải tiến năng suất và chất lượng tích hợp có thể cải thiện hiệu suất tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Điều quan trọng là duy trì tư duy đổi mới và sáng tạo để liên tục nâng cao quy trình và quản lý chất lượng.

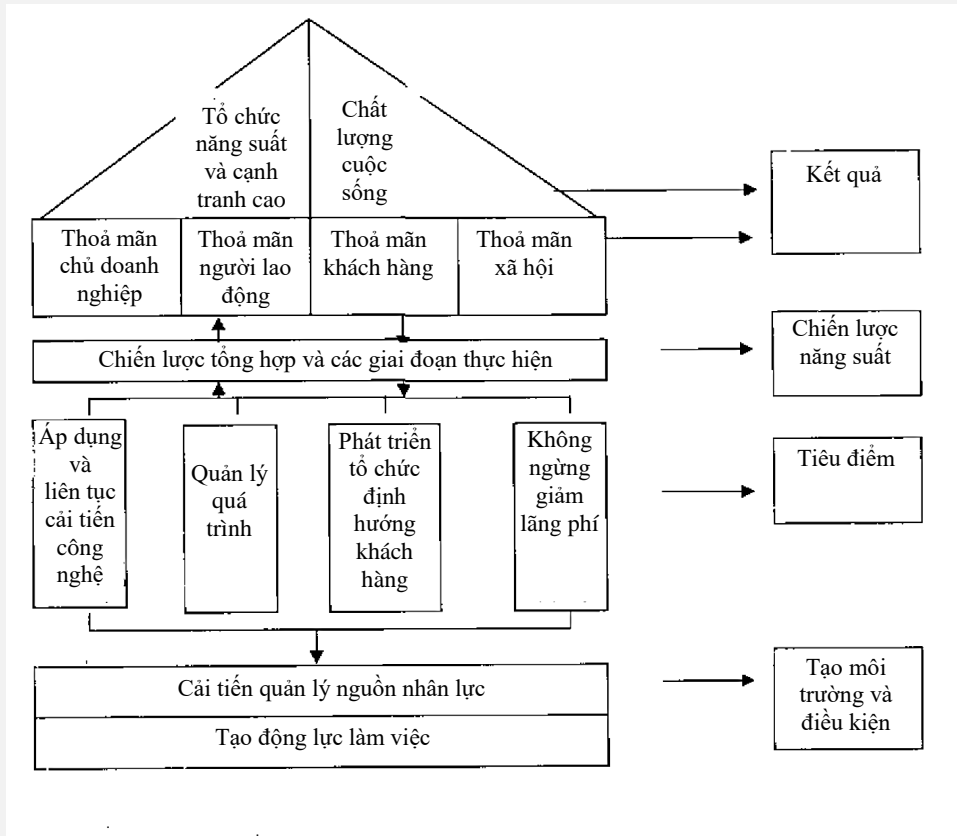
## 4.4. MỘT SỐ MÔ HÌNH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP

### 4.4.1. Mô hình năng suất và hiệu quả của RC Monga

Mô hình năng suất và hiệu quả của R.C. Monga (Chuyên gia năng suất của Tổ chức Năng suất châu Á – APO) đưa ra ý nghĩa của nâng cao năng suất và cải tiến năng suất dựa trên 4 trụ cột: Phát triển tổ chức định hướng khách hàng; Liên tục cải tiến và đổi mới công nghệ; Tổ chức quản lý sản xuất hiệu quả; Giảm lãng phí trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ. Đặc biệt, trung tâm của 4 trụ cột này chính là con người (Hình 4.1). Đây là gợi ý trong xây dựng mô hình nâng cao năng suất chất lượng tổng thể.

*Phát triển tổ chức định hướng khách hàng* (Customer-Centric Organization) là quá trình tạo ra một môi trường và văn hóa trong tổ chức mà khách hàng đặt ở trung tâm mọi quyết định và hoạt động. Điều này bao gồm việc hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng, đáp ứng chúng một cách hiệu quả và xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng. Dưới đây là một số bước để phát triển tổ chức định hướng khách hàng:

– Thu thập thông tin về khách hàng: Để định hướng khách hàng, bạn cần hiểu rõ ai là khách hàng của bạn, nhu cầu của họ, thị trường mục tiêu và sự cạnh tranh. Sử dụng khảo sát khách hàng, phân tích dữ liệu và tương tác trực tiếp với khách hàng để thu thập thông tin quan trọng.



**Hình 4.1. Mô hình cải tiến năng suất ổn định và hiệu quả**

*Nguồn: Managing Enterprise Productivity and Competitiveness – by R.C. Monga*

– Xây dựng chiến lược định hướng khách hàng: Để xây dựng tổ chức định hướng khách hàng, bạn cần xác định chiến lược cụ thể để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Điều này bao gồm việc xác định các điểm mạnh và yếu của tổ chức, xác định cơ hội để phát triển và xác định những thay đổi cần thiết.

– Đào tạo nhân viên: Để đảm bảo rằng nhân viên hiểu rõ và thực hiện theo đúng định hướng khách hàng, việc đào tạo là vô cùng quan trọng. Cần đào tạo nhân viên về quy trình, dịch vụ và cách tương tác với khách hàng để tạo sự nhất quán trong phong cách làm việc.

– Làm sáng tạo và tích hợp công nghệ: Sử dụng công nghệ để cải thiện trải nghiệm khách hàng. Tích hợp các giải pháp công nghệ như hệ thống quản lý mối quan hệ khách hàng (CRM), phân tích dữ liệu và trải nghiệm khách hàng số hóa để tối ưu hóa dịch vụ và giao tiếp.

*Tạo môi trường làm việc tích cực:* Tạo một môi trường làm việc nơi mà tất cả nhân viên đều hiểu rằng khách hàng là quan trọng nhất. Khuyến khích sự sáng tạo, đề xuất giải pháp và tạo môi trường thúc đẩy tập trung vào khách hàng.

– Liên tục đánh giá và cải tiến: Xem xét liên tục quy trình và dịch vụ để cải thiện. Sử dụng phản hồi khách hàng và dữ liệu để thực hiện điều chỉnh và tối ưu hóa hoạt động.

– Đo lường hiệu suất: Xác định các chỉ tiêu và thước đo để đo lường hiệu suất định hướng khách hàng. Điều này bao gồm việc đo lường sự hài lòng của khách hàng, thời gian phản hồi, và nhiều khía cạnh khác.

– Phát triển tổ chức định hướng khách hàng đòi hỏi cam kết dài hạn và sự thay đổi về tư duy và văn hóa tổ chức. Tuy nhiên, nó có thể tạo ra lợi ích lớn bằng cách cung cấp giá trị tốt hơn cho khách hàng và làm cho tổ chức trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường

*Liên tục cải tiến và đổi mới công nghệ* là một phần quan trọng của việc duy trì và nâng cao năng suất và chất lượng trong tổ chức. Cả hai yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và thành công của một tổ chức trong môi trường kinh doanh ngày nay. Dưới đây là cách liên tục cải tiến và đổi mới công nghệ có thể hỗ trợ sự phát triển của tổ chức:

– Liên tục cải tiến (Continuous Improvement):

+ Cân nhắc tiết định: Tạo ra một văn hóa trong tổ chức để liên tục cân nhắc và cải tiến quy trình làm việc. Điều này đòi hỏi sự tham gia của tất cả nhân viên và khuyến khích họ đề xuất các cải tiến.

+ Sử dụng công cụ quản lý chất lượng: Áp dụng các công cụ như Lean Management hoặc Six Sigma để tối ưu hóa quy trình và loại bỏ lãng phí.

+ Đánh giá liên tục: Đo lường và theo dõi hiệu suất để đảm bảo rằng các cải tiến được thực hiện hiệu quả và đưa ra điều chỉnh cần thiết.

– Đổi mới công nghệ (Technological Innovation):

+ Theo dõi xu hướng công nghệ: Theo dõi và nắm bắt các xu hướng công nghệ mới trong ngành và xác định cách chúng có thể được áp dụng trong tổ chức.

+ Đầu tư và phát triển công nghệ: Đảm bảo rằng tổ chức đầu tư vào công nghệ mới và phát triển các giải pháp công nghệ sáng tạo để cải thiện quy trình làm việc hoặc cung cấp sản phẩm và dịch vụ mới.

+ Hợp tác công nghệ: Xem xét cách hợp tác với các công ty công nghệ hoặc tổ chức nghiên cứu để tận dụng sự chuyên môn và tài năng ngoài.

+ Bảo mật công nghệ: Đảm bảo rằng bảo mật thông tin và dữ liệu là ưu tiên trong việc sử dụng công nghệ mới.

– Tạo môi trường khuyến khích cải tiến và đổi mới:

+ Tạo môi trường an toàn cho đề xuất ý tưởng mới: Khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới mà có thể cải thiện quy trình làm việc hoặc sáng tạo sản phẩm và dịch vụ.

+ Phân phối tài nguyên: Cung cấp tài nguyên và hỗ trợ cho các dự án cải tiến và đổi mới. Điều này bao gồm cả nguồn lực tài chính, nhân lực và thời gian.

+ Tạo sự thúc đẩy từ lãnh đạo: Lãnh đạo tổ chức cần thể hiện sự cam kết với việc cải tiến và đổi mới bằng cách chia sẻ tầm nhìn và hướng dẫn.

+ Liên tục cải tiến và đổi mới công nghệ là quy trình không bao giờ kết thúc và đòi hỏi sự cam kết dài hạn. Tuy nhiên, nó có thể giúp tổ chức duy trì sự cạnh tranh trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục

*Tổ chức quản lý sản xuất hiệu quả:* Tổ chức quản lý sản xuất đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng quy trình sản xuất diễn ra một cách hiệu quả và đáp ứng được mục tiêu cũng như tiêu chuẩn của tổ chức. Dưới đây là một số yếu tố quan trọng để xây dựng một tổ chức quản lý sản xuất hiệu quả:

– Lập kế hoạch sản xuất: Bắt đầu bằng việc lập kế hoạch sản xuất chi tiết, xác định yêu cầu về nguồn lực, vật liệu và thời gian. Kế hoạch sản xuất cần đảm bảo rằng sản phẩm được sản xuất đúng lúc và đủ số lượng.

– Quản lý quy trình sản xuất: Tạo ra quy trình sản xuất mô tả từng bước trong quá trình sản xuất. Điều này bao gồm việc xác định chuỗi công việc, vai trò của từng người tham gia và sự tương tác giữa các bước. Cải tiến và tối ưu hóa quy trình là việc quan trọng để đảm bảo hiệu suất tối đa.

– Quản lý nhân lực: Đảm bảo rằng bạn có đủ nhân lực với các kỹ năng và được đào tạo để thực hiện công việc sản xuất. Điều này bao gồm cả việc đảm bảo sự an toàn và tuân thủ quy định.

– Quản lý vật liệu: Đảm bảo rằng nguồn cung cấp vật liệu ổn định và có chất lượng đảm bảo. Cung cấp vật liệu không đủ hoặc không đáng tin cậy có thể gây ra sự chậm trễ và giảm hiệu suất sản xuất.

– Điều khiển chất lượng: Sử dụng kiểm soát chất lượng và kiểm tra sản phẩm để đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng. Lập kế hoạch kiểm tra chất lượng và theo dõi kết quả để có sự cải tiến liên tục.

– Tận dụng công nghệ: Sử dụng công nghệ và các công cụ tự động hóa để cải thiện hiệu suất sản xuất và đảm bảo tính chính xác. Công nghệ có thể giúp tối ưu hóa quy trình và giảm lãng phí.

– Quản lý rủi ro: Điều này bao gồm việc đánh giá các rủi ro có thể ảnh hưởng đến sản xuất và xác định cách xử lý chúng để đảm bảo sự liên tục và ổn định trong sản xuất.

– Liên tục cải tiến: Xem xét liên tục quy trình sản xuất và tìm kiếm cơ hội để cải thiện. Đồng thời, lắng nghe ý kiến của nhân viên và thúc đẩy sự sáng tạo trong quá trình sản xuất.

– Đào tạo nhân viên: Đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo để thực hiện công việc một cách hiệu quả và an toàn. Điều này bao gồm việc cung cấp đào tạo mới và liên tục.

– Xác định chỉ tiêu hiệu suất: Thiết lập các chỉ tiêu hiệu suất và theo dõi chúng để đảm bảo rằng sản xuất đáp ứng các mục tiêu được đề ra.

Tổ chức quản lý sản xuất hiệu quả yêu cầu sự cân nhắc và tập trung cải thiện liên tục để đảm bảo sự linh hoạt để sẵn sàng đối mặt với thay đổi và thách thức trong môi trường sản xuất.

*Giảm lãng phí trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ* là một phần quan trọng của việc tối ưu hóa hiệu suất tổ chức và tăng khả năng cạnh tranh. Dưới đây là một số cách để giảm lãng phí:

– Xác định và phân loại yếu tố gây lãng phí: Để giảm lãng phí, trước tiên bạn cần xác định và phân loại nó. Sử dụng các công cụ quản lý chất lượng như Diagram Ishikawa (Fishbone) để phân tích nguyên nhân

gây ra lãng phí và xác định các lĩnh vực tiềm năng để cải thiện.

– Quy trình tối ưu hóa: cải thiện quy trình làm việc để loại bỏ lãng phí. Sử dụng các phương pháp như Lean Management để loại bỏ các hoạt động không cần thiết và tối ưu hóa quy trình làm việc.

– Kiểm tra chất lượng: Đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ được kiểm tra chất lượng một cách kỹ lưỡng để tránh việc phải làm lại hoặc sửa chữa sau này. Sử dụng kiểm tra chất lượng theo quy trình và liên tục cải tiến.

– Quản lý tồn kho: Tối ưu hóa quản lý tồn kho để đảm bảo rằng tổ chức không mua quá nhiều vật liệu hoặc sản phẩm. Tồn kho dư thừa có thể tạo ra lãng phí tài nguyên và không gian lưu trữ.

– Tăng tính chính xác: Đảm bảo tính chính xác trong quá trình sản xuất và dịch vụ để tránh lãng phí do sai sót. Sử dụng công nghệ và hệ thống quản lý thông tin để tối ưu hóa quá trình này.

– Hợp nhất quy trình: Hợp nhất hoặc tổ chức lại các bước trong quy trình sản xuất và cung cấp dịch vụ để giảm thời gian và công sức cần thiết.

– Sáng tạo và suy nghĩ ngoại hội: Khuyến khích sự sáng tạo và suy nghĩ ngoại hội từ nhân viên. Họ thường có những ý tưởng mới để cải thiện quy trình và giảm lãng phí.

– Hệ thống quản lý chất lượng: Sử dụng hệ thống quản lý chất lượng như ISO 9001 để tạo ra quy trình quản lý chất lượng đáng tin cậy và tối ưu hóa.

– Đào tạo nhân viên: Đào tạo nhân viên về quy trình tối ưu hóa và sử dụng công cụ quản lý chất lượng để đảm bảo rằng họ hiểu cách giảm lãng phí và cải thiện hiệu suất.

– Đo lường hiệu suất: Xác định các chỉ tiêu hiệu suất và đo lường để theo dõi sự cải thiện và đảm bảo rằng các biện pháp giảm lãng phí đang có hiệu quả.

Giảm lãng phí không chỉ giúp tiết kiệm tài nguyên mà còn tăng hiệu suất và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Điều này có thể dẫn đến tăng lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng.



#### 4.4.2. Mô hình cải tiến năng suất toàn diện (PMS)

Edosomwan (1986) định nghĩa hoạch định năng suất toàn diện là quá trình trong đó tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến một tổ chức được xem xét trong việc xây dựng các mục tiêu nhằm đánh giá khả năng và năng lực của tổ chức, thiết lập các hướng hành động thay thế nhằm đạt được các mục tiêu này, triển khai các hành động cần thiết để thực hiện và đánh giá hiệu quả của các mục tiêu đó. Lập kế hoạch năng suất toàn diện mang lại những lợi ích sau:

- Giảm thiểu khả năng chống lại sự thay đổi, giảm bớt nỗi sợ hãi về tương lai và kích thích tư duy sáng tạo.
- Cho phép sử dụng các mục tiêu để phân tích và chuẩn bị thực tế hành động.
- Phục vụ như một phương tiện phối hợp và tích hợp chính thức trong việc thiết lập một chương trình năng suất.
- Thiết lập khuôn khổ để xác định các khả năng cải thiện năng suất trong tương lai và chuẩn bị cho khả năng áp dụng chúng.
- Tạo cơ sở để giám sát hiệu quả các hành động cần thiết và cải thiện quá trình ra quyết định bằng cách cung cấp hiểu biết tốt hơn về tương lai để các quyết định trong tương lai có thể được đưa ra nhanh hơn và tiết kiệm hơn.
- Cung cấp một khuôn khổ tham chiếu để đo lường các hành động và triển khai các biện pháp khắc phục.
- Cung cấp cơ sở để đánh giá tính khả thi trong hoạt động của các dự án, liên doanh mới và thay đổi chính sách.
- Cung cấp cơ sở để xác định các mối đe dọa cũng như điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội của tổ chức.
- Cung cấp cơ sở dữ liệu để kiểm tra tính hiệu quả của các chương trình nhân sự và tái cơ cấu tổ chức để đáp ứng các mục tiêu của kế hoạch.
- Các chính sách được hoàn thiện và các mục tiêu được thiết lập dựa trên chẩn đoán các sự kiện thực tế trong tổ chức.

Dưới đây là một số yếu tố quan trọng của mô hình PMS:

- Xác định mục tiêu và chiến lược: Mô hình PMS bắt đầu bằng

việc xác định mục tiêu cụ thể và chiến lược của tổ chức. Điều này đảm bảo rằng các hoạt động cải tiến năng suất được thực hiện để hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

– Thiết kế quy trình tối ưu: PMS yêu cầu tổ chức xem xét và cải thiện quy trình làm việc hiện tại. Điều này bao gồm loại bỏ lãng phí, tối ưu hóa công việc, và giảm thiểu thất thoát.

– Tự động hóa và công nghệ: Sử dụng công nghệ và tự động hóa để cải thiện hiệu suất và năng suất. Các hệ thống thông tin, IoT, trí tuệ nhân tạo và tự động hóa quy trình sản xuất có thể được áp dụng để tối ưu hóa quy trình.

– Quản lý năng lực nhân sự: Đảm bảo rằng nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc một cách hiệu quả. Đào tạo, phát triển, và quản lý năng lực nhân sự là một phần quan trọng của PMS.

– Theo dõi và đánh giá kết quả: Sử dụng chỉ tiêu (KPI) và hệ thống đánh giá để theo dõi hiệu suất và năng suất. Điều này giúp tổ chức đo lường tiến bộ và xác định cơ hội cải tiến.

– Liên tục cải tiến: PMS là một quá trình liên tục. Tổ chức cần liên tục xem xét, điều chỉnh, cải tiến quy trình và chiến lược để đảm bảo rằng năng suất và hiệu suất tiếp tục tăng.

– Thúc đẩy văn hóa cải tiến: Xây dựng một văn hóa trong tổ chức để thúc đẩy sáng tạo, cải tiến, và học hỏi liên tục. Điều này đòi hỏi sự cam kết từ cấp lãnh đạo và tất cả các nhân viên.

– Sáng tạo và đổi mới: Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong quy trình làm việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này có thể bao gồm khuyến khích ý tưởng từ nhân viên và tạo điều kiện để phát triển và thử nghiệm các ý tưởng mới.

– Liên kết tới chất lượng: Kết hợp quản lý năng suất với quản lý chất lượng để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ không chỉ tăng cường hiệu suất mà còn đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng.

Mô hình PMS có thể thay đổi tùy thuộc vào ngành và kích thước của tổ chức, nhưng mục tiêu chung là cải thiện năng suất và hiệu suất tổng thể của tổ chức thông qua cải tiến quy trình, công nghệ, và nguồn nhân lực.

#### 4.4.3. Mô hình năng suất và chất lượng tổng thể (TPQM)

Mô hình năng suất và chất lượng tổng thể (Total Productivity and Quality Management - TPQM) là một khía cạnh quản lý tổng thể mà kết hợp cả hai yếu tố quan trọng: năng suất và chất lượng. Mô hình TPQM nhấn mạnh sự quan trọng của việc đảm bảo rằng không chỉ sản xuất nhanh chóng và hiệu quả, mà còn phải đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cao và sự hài lòng của khách hàng. Dưới đây là một số đặc điểm quan trọng của mô hình TPQM:

- Tập trung đến khách hàng: Mô hình TPQM đặt khách hàng là tâm điểm. Điều này bao gồm việc xác định yêu cầu của khách hàng, đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các yêu cầu này và lắng nghe phản hồi của khách hàng để cải thiện liên tục.

- Quản lý chất lượng: TPQM đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng. Quá trình kiểm tra và kiểm soát chất lượng được tích hợp để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng.

- Cải tiến liên tục: TPQM thúc đẩy sự cải tiến liên tục trong quy trình sản xuất và quản lý. Tổ chức được khuyến khích tìm kiếm cách tối ưu hóa quy trình làm việc và loại bỏ lãng phí.

- Hợp tác nhân viên: TPQM đòi hỏi sự hợp tác từ tất cả nhân viên trong tổ chức. Mọi người phải tham gia vào việc đảm bảo chất lượng và nâng cao năng suất.

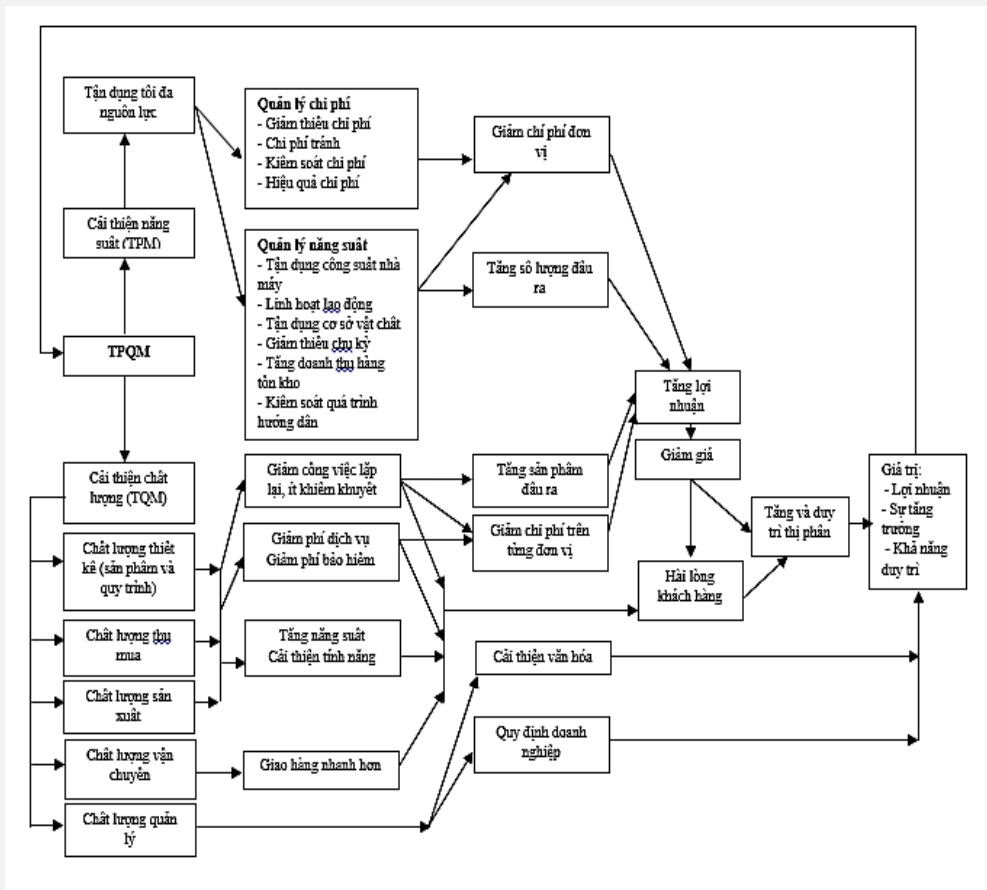
- Sáng tạo: TPQM khuyến khích sự sáng tạo và tư duy sáng tạo từ nhân viên. Những ý tưởng sáng tạo có thể giúp tối ưu hóa quy trình và cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Đo lường hiệu suất: TPQM sử dụng các chỉ tiêu hiệu suất để đánh giá và đo lường quá trình sản xuất và chất lượng. Các chỉ tiêu này cung cấp thông tin về sự hiệu quả và hiệu suất của tổ chức.

- Đào tạo và phát triển: Đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và phát triển để cải thiện năng suất và quản lý chất lượng. Điều này bao gồm cả việc giảng dạy về các phương pháp quản lý chất lượng và quy trình tối ưu hóa.

Mô hình TPQM đặt ra mục tiêu kết hợp cả hai yếu tố quan trọng, năng suất và chất lượng, để tạo ra sự cân bằng giữa sản xuất hiệu quả và

đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Điều này có thể tạo ra lợi ích lớn cho tổ chức bằng cách tăng cường cạnh tranh, tăng lợi nhuận và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.



**Hình 4.2. Mô hình năng suất chất lượng tổng thể**

Mô hình biểu thị mối liên kết hai quá trình phát triển đồng thời: thứ nhất là quản lý năng suất tổng thể và thứ hai là thay đổi trong thị hiếu và nguyện vọng của khách hàng đến TQM. Cả hai quá trình đều hướng tới công nghệ và tập trung vào khía cạnh con người, nhấn mạnh văn hóa doanh nghiệp, năng suất, sự sáng tạo.

Mohanty (1995) đã nghiên cứu một số tổ chức với những thành công và thất bại liên quan đến thực hành TQM. Nghiên cứu chứng minh rằng một công ty thành công trong dài hạn sẽ tích hợp tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược, cấu trúc và hệ thống của doanh nghiệp với khía cạnh con người. Ban lãnh đạo xem xét các lĩnh vực hoạt động của công ty để

lựa chọn phương án tích hợp, ưu tiên tập trung phân nhánh chiến lược theo các mục tiêu kinh doanh.

**Bảng 4.1. Các mô hình quản lý**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Mục tiêu doanh nghiệp       | Đáp ứng mong đợi/ nhu cầu/ sở thích của khách hàng bằng việc cung cấp sản phẩm/ dịch vụ có chất lượng tốt nhất nhằm tối đa hóa giá trị từ các bên liên quan |
| Mục tiêu của các bên thứ 3  | Truyền động lực về mục tiêu xã hội, kinh tế, tâm lý liên quan đến sự thỏa mãn cá nhân, sự chấp nhận của xã hội  |
| Động lực cho doanh nghiệp   | Gắn với nhiều kỳ vọng khác nhau   |
| Thời gian định hướng        | Liên tục cải thiện các sáng kiến đổi mới  |
| Thiết kế quy trình làm việc | Tối ưu hóa dựa trên hệ thống, nhấn mạnh đến hiệu suất   |
| Cơ chế hợp tác              | Đa chức năng  |
| Định hướng công việc        | Nội dung công việc được mở rộng, thiết kế thông qua đội ngũ đa ngành  |
| Hệ thống kiểm soát          | Trao quyền tự giác kiểm soát, đánh giá cao nhân sự  |
| Đánh giá hiệu suất          | Tiêu chí tương đối  |
| Quá trình nghiên cứu        | Nghiên cứu hành vi và liên tục đào tạo  |
| Chiến lược nghiên cứu       | Cách thức, vấn đề, lý do  |

Để quản lý năng suất chất lượng, có ba yếu tố quan trọng cần xem xét. Trước hết, tổ chức phải thể hiện mức độ kết nối cao, ví dụ như kết nối giữa quản lý cấp cao và cấp dưới, kết nối các bên liên quan và các chiến lược liên quan đến môi trường. Thứ hai, lãnh đạo cấp cao cần nhận biết các dấu hiệu thay đổi trong bốn lĩnh vực công nghệ, thị trường, con người và định hướng quản lý năng suất chất lượng. Thứ ba, tập trung vào năng suất và chất lượng, đầu tư một cách chiến lược và có chủ đích, hướng đến nhiều nguồn lực đa dạng để cải thiện năng suất chất lượng.

Quản lý năng suất chất lượng được thực hiện qua ba giai đoạn sau:

*Giai đoạn I*

– Xác định nhiệm vụ của tổ chức và phát triển chiến lược quản lý năng suất chất lượng tổng thể (TPQM) về cơ cấu, hệ thống, mức cạnh tranh, vai trò và trách nhiệm, v.v.

– Tạo nhóm lên kế hoạch bao gồm các nhà quản lý chủ chốt, hiểu rõ về tổ chức và có hiểu biết sâu sắc về các khái niệm cũng như phương pháp liên quan đến năng suất chất lượng.

– Phân tích, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất chất

lượng, thiết lập các tác động của các yếu tố đó với doanh nghiệp

– Xem xét và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, xu hướng, vấn đề, cơ hội và mối đe dọa, v.v. để thực hiện TPQM.

– Hiệu các hệ thống đo lường và đánh giá về NSCL, thiết kế một hệ thống đo lường và đánh giá mới phù hợp.

– Vạch ra các mục tiêu chiến lược của TPQM, thiết lập nội dung, thời gian và tổ chức.

### *Giai đoạn II: Lập kế hoạch thực hiện*

– Xác định mức độ cam kết và các lợi ích chính, đồng thời liệt kê các điểm kích hoạt để bắt đầu thay đổi và duy trì các tiềm năng tăng trưởng.

– Thành lập các tổ công tác dự án cải tiến năng suất chất lượng, các tổ chỉ đạo và hệ thống kiểm soát phù hợp.

– Xác định trách nhiệm cụ thể và hệ thống khen thưởng cho từng nhóm làm việc

### *Giai đoạn III: Đánh giá, theo dõi và đảm bảo thực hiện hiệu quả*

– Đo lường hiệu suất thông qua các chỉ số chính và rút ra kinh nghiệm học tập để sửa đổi/đổi mới ý tưởng để cải tiến liên tục/tái kỹ thuật. Sự phấn đấu và cam kết với khuôn khổ này thực chất là một cam kết hướng tới năng suất và chất lượng cao hơn. TPQM làm cho việc học trở thành một mục tiêu rõ ràng được theo đuổi một cách có ý thức, như lợi nhuận hoặc năng suất. Các nhà quản lý phải dành thời gian để học hỏi cụ thể từ kinh nghiệm và nghiên cứu hành động. Khi các dự án quan trọng được hoàn thành, cần dành ra thời gian để đánh giá kết quả và học hỏi từ những sự kiện này. Vì vậy, TPQM liên tục khuyến khích đặt câu hỏi: “Chúng ta có thể học được gì từ liên doanh này?”

– Ghi lại kinh nghiệm học tập để nâng cao cơ sở tri thức của tổ chức.

– Truyền đạt kiến thức một cách rất nghiêm túc cho tất cả những người có liên quan bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng.

Hiện tại, xã hội công nghiệp đã khai sinh ra các hệ thống quản lý năng suất và chất lượng. Những hệ thống như vậy hoạt động trong sự độc lập, dẫn đến ranh giới tuyệt đối giữa hai ngành. Những theo đuổi biệt lập

như vậy đã dẫn đến việc các nhà quản lý tuân thủ theo nghi thức và làm rối loạn chức năng của các bộ phận. Hiện tại, chúng đang được xem xét nghiêm túc để tích hợp cần thiết để hữu ích cho các tổ chức toàn cầu cạnh tranh. Trong bài báo này, một nỗ lực đã được thực hiện để hiểu và phân tích quá trình tích hợp này. Vì vậy, một số điểm tương đồng về tư tưởng giữa chất lượng và năng suất đã được xác định và thảo luận. Người ta thấy rằng cả hai hệ tư tưởng đều sở hữu một số chủ đề cốt lõi chung. Nếu chất lượng và năng suất phải vượt ra ngoài các khái niệm để hiện thực hóa, thì chúng phải trở thành đạo đức xuyên suốt cả trong công việc và kinh doanh (Sora et al., 1994).

Một mô hình tích hợp cho TPQM đã được phát triển và các chiến lược liên kết hoạt động đã được đề xuất để giải quyết một cách rõ ràng với sự tự tin đối với việc bảo trì đồng thời cải tiến liên tục các quy trình kinh doanh để nâng cao giá trị của các bên liên quan. Các dự án TPQM thành công phải bắt đầu bằng cách hoạch định tương lai của tổ chức để nêu rõ tầm nhìn và sứ mệnh trước mọi người và các hệ thống con đang vận hành của tổ chức để rút ra những thay đổi chiến lược theo thời gian thực. Dựa trên những điều này, TPQM phải xác định yếu tố nào và nguyên tắc cơ bản nào cần kiểm tra lại/nhấn mạnh lại/không nhấn mạnh. TPQM đòi hỏi một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và tư duy truyền giáo cho sự phát triển kinh doanh trong tương lai thông qua việc xác định và lựa chọn mục tiêu các phương pháp, hệ thống, kỹ năng, cấu trúc, vai trò, trách nhiệm giải trình, v.v.

TPQM đòi hỏi hai khía cạnh rất cần thiết để vận hành: tiếp biến văn hóa thực dụng; kỷ luật công ty. Tiếp biến văn hóa thực dụng có nghĩa là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo các hệ tư tưởng mới về năng suất và chất lượng, nhưng không phải bằng cách từ bỏ các truyền thống văn hóa tốt nhất của họ. Mục đích là tạo ra các phiên bản cụ thể của tổ chức về các yếu tố văn hóa (ví dụ: khái niệm, phương pháp, lập kế hoạch và tổ chức, v.v.). Kỷ luật doanh nghiệp là sự tuân thủ và cam kết tự nguyện đối với các nguyên tắc về năng suất và chất lượng để đạt được sứ mệnh của doanh nghiệp. Kỷ luật doanh nghiệp bao hàm giá trị của định hướng khách hàng về phía các thành viên tổ chức. Khi hai khía cạnh thiết yếu này được áp dụng, việc giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh toàn cầu sẽ dễ dàng hơn nhiều. Chất lượng và năng suất có thể cùng tồn tại nếu chúng ta có cái nhìn nghiêm túc về: giá trị công việc, giá trị sản

phẩm/dịch vụ, nâng cao hiệu quả, theo đuổi đổi mới sáng tạo.

*Giá trị của công việc:* Giá trị của công việc có nhiều khía cạnh và sự quan trọng khác nhau, không chỉ dựa trên khía cạnh tài chính mà còn bao gồm các khía cạnh xã hội và cá nhân. Dưới đây là một số khía cạnh quan trọng của giá trị công việc:

– Thu nhập: Một khía cạnh quan trọng của giá trị công việc là thu nhập mà nó mang lại. Thu nhập từ công việc cung cấp nguồn tài chính để đáp ứng nhu cầu cơ bản, hỗ trợ gia đình, và đầu tư vào sự phát triển cá nhân và sự nghiệp.

– Đóng góp xã hội: Công việc có thể tạo ra giá trị xã hội bằng cách cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mà người khác cần. Điều này có thể cải thiện chất lượng cuộc sống và góp phần vào phát triển cộng đồng và xã hội.

– Tự định giá cá nhân: Công việc có thể tạo ra giá trị cá nhân bằng cách cung cấp một cơ hội để phát triển kỹ năng và tài năng cá nhân. Nó có thể cung cấp một nền tảng để xây dựng sự tự tin và tự trọng.

– Phát triển sự nghiệp: Công việc có thể giúp phát triển sự nghiệp của bạn. Nó có thể cung cấp cơ hội học hỏi, thăng tiến, và phát triển kỹ năng chuyên môn.

– Đáp ứng sứ mệnh cá nhân: Một công việc có thể giúp bạn thực hiện sứ mệnh cá nhân của mình. Điều này có thể liên quan đến sự hài lòng từ việc làm việc cho một tổ chức có sứ mệnh mà bạn tin tưởng hoặc tham gia vào các hoạt động từ thiện và xã hội.

– Giúp xây dựng mối quan hệ xã hội: Công việc thường đưa bạn vào liên lạc với nhiều người khác và giúp bạn xây dựng mối quan hệ xã hội. Điều này có thể tạo ra giá trị xã hội và hỗ trợ trong cuộc sống cá nhân.

– Bảo vệ tài chính cá nhân: Công việc cung cấp sự ổn định tài chính và an ninh, giúp bạn đối phó với rủi ro và khó khăn tài chính.

– Phát triển kiến thức và kỹ năng: Công việc cung cấp cơ hội để học hỏi và phát triển kiến thức và kỹ năng mới. Điều này có thể giúp bạn nâng cao khả năng thích nghi và phát triển trong tương lai.

– Tạo cơ hội mở rộng: Công việc có thể mở ra cơ hội mới, từ việc du lịch đến học tập và trải nghiệm cuộc sống. Giá trị này có thể liên quan



đến môi trường làm việc và cơ hội du lịch hoặc công tác ở nước ngoài.

– Sự hài lòng cá nhân: Cuối cùng, giá trị công việc cũng có thể đo lường bằng sự hài lòng cá nhân. Nếu bạn yêu công việc

*Giá trị sản phẩm/dịch vụ*: liên quan đến lợi ích mà chúng mang lại cho khách hàng và cộng đồng. Khái niệm giá trị này không chỉ giới hạn trong bối cảnh tài chính mà còn bao gồm nhiều khía cạnh khác. Dưới đây là một số khía cạnh quan trọng của giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ:

– Giá trị tài chính: Giá trị tài chính là khía cạnh phổ biến nhất của giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này liên quan đến việc sản phẩm hoặc dịch vụ đem lại lợi nhuận hoặc tiết kiệm tiền cho khách hàng.

– Chất lượng: Giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ thường liên quan đến chất lượng. Khách hàng mong muốn sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng cao và đáng tin cậy.

– Sự hài lòng khách hàng: Giá trị cũng liên quan đến sự hài lòng của khách hàng. Khách hàng cảm thấy hài lòng khi sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng nhu cầu của họ và cung cấp trải nghiệm tích cực.

– Tiện ích: Sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị khi chúng cung cấp tiện ích và giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu cụ thể của khách hàng.

– Sự đổi mới và sáng tạo: Giá trị có thể liên quan đến sự đổi mới và sáng tạo. Sản phẩm hoặc dịch vụ mới và độc đáo thường có giá trị cao hơn.

– Sự bảo vệ môi trường: Sản phẩm hoặc dịch vụ có thể tạo ra giá trị bằng cách bảo vệ môi trường. Khách hàng có thể tôn trọng và ưa chuộng các sản phẩm thân thiện với môi trường.

– Sự tạo cơ hội: Sản phẩm hoặc dịch vụ có thể tạo ra cơ hội cho khách hàng. Ví dụ, một khóa học đào tạo có thể giúp khách hàng nâng cao kỹ năng và có cơ hội nghề nghiệp tốt hơn.

– Đảm bảo an toàn: Sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị khi chúng đảm bảo an toàn cho người sử dụng. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành như y tế và chế phẩm thực phẩm.

– Giá trị xã hội: Giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ cũng có thể liên quan đến sự đóng góp xã hội. Ví dụ, một tổ chức từ thiện cung cấp giá trị bằng cách giúp đỡ những người có nhu cầu.

– Sự phù hợp với nhu cầu của khách hàng: Cuối cùng, giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ đúng đắn khi nó đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu cụ thể của khách hàng. Khả năng này tạo ra sự hài lòng và lòng trung thành từ phía khách hàng.

*Nâng cao hiệu quả:* là mục tiêu quan trọng để đảm bảo rằng bạn đang làm việc hiệu quả và tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng cao. Dưới đây là một số cách để nâng cao cả hiệu quả và chất lượng:

– Tự quản lý thời gian: Học cách quản lý thời gian một cách hiệu quả. Sử dụng phương pháp quản lý thời gian như Pomodoro hoặc lên kế hoạch hàng ngày để tối ưu hóa thời gian làm việc.

– Ưu tiên công việc quan trọng: Sử dụng mô hình ưu tiên hóa công việc để tập trung vào những công việc quan trọng và ảnh hưởng lớn nhất đến mục tiêu của bạn.

– Sử dụng công cụ hiệu quả: Sử dụng các công cụ quản lý dự án, phân loại công việc, và quản lý thời gian để tạo ra kế hoạch và theo dõi tiến độ công việc.

– Tối ưu hóa quy trình: Xem xét các quy trình làm việc của bạn và tìm cách để tối ưu hóa chúng. Điều này có thể bao gồm loại bỏ các bước không cần thiết hoặc tự động hóa một số tác vụ.

– Đánh giá và cải tiến liên tục: Liên tục đánh giá kết quả công việc của bạn và tìm cách cải thiện. Sử dụng phản hồi từ người khác và tự phản đối để điều chỉnh cách làm việc của bạn.

– Phân phối công việc: Học cách phân phối công việc sao cho phù hợp với năng lực và thời gian của bạn. Đôi khi cần hợp tác với người khác để hoàn thành công việc.

– Xác định sự thụ động: Tránh sự thụ động và tận dụng cơ hội để làm việc proactively. Điều này đòi hỏi tự khích lệ và quyết định.

– Hợp tác và tổ chức: Học cách hợp tác với đồng nghiệp và sử dụng sự tổ chức để làm việc hiệu quả hơn.

– Tự đánh giá: Tự đánh giá công việc của bạn để xem bạn đã đạt được mục tiêu chất lượng và năng suất hay chưa.

– Phản hồi: Đón nhận phản hồi từ người khác và sử dụng nó để cải thiện công việc của bạn.

*Theo đuổi đổi mới sáng tạo*: Là quá trình tạo ra hoặc cải tiến các ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới để nâng cao hiệu quả, chất lượng và sức mạnh của tổ chức hoặc cá nhân. Đổi mới và sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong nâng cao năng suất và chất lượng. Dưới đây là một số cách để theo đuổi đổi mới và sáng tạo:

– Khuyến khích sự tự tạo ý tưởng: Khuyến khích tất cả thành viên trong tổ chức đóng góp ý tưởng sáng tạo. Tạo môi trường cho sự sáng tạo bằng cách lắng nghe ý kiến và ý tưởng từ tất cả mọi người.

– Tạo không gian sáng tạo: Xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy sự sáng tạo. Cung cấp không gian vật lý và tinh thần cho các nhóm làm việc, thảo luận ý tưởng và thử nghiệm các dự án đổi mới.

– Thúc đẩy hợp tác: Hợp tác giữa các bộ phận và nhóm làm việc khác nhau có thể tạo ra ý tưởng đổi mới. Khuyến khích giao tiếp và hợp tác xuyên bộ phận.

– Sử dụng công cụ đổi mới: Sử dụng các công cụ và phương pháp đổi mới như Design Thinking, brainstorming, hoặc phân tích SWOT để tạo ra ý tưởng mới.

– Theo đuổi đào tạo: Đầu tư vào đào tạo và phát triển cho nhân viên về đổi mới và sáng tạo. Điều này có thể cung cấp cho họ kiến thức và kỹ năng cần thiết để tạo ra ý tưởng mới.

– Xác định và theo dõi thị trường: Theo dõi thị trường và nhận biết các cơ hội thị trường mới. Điều này giúp tổ chức hoặc cá nhân thích nghi và phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

– Thử nghiệm và cải tiến liên tục: Đổi mới không chỉ dừng lại ở ý tưởng mới mà còn bao gồm việc thử nghiệm và cải tiến liên tục. Điều này đòi hỏi việc đo lường và đánh giá kết quả để cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ.

– Lắng nghe khách hàng: Lắng nghe ý kiến của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ. Ý kiến này có thể giúp bạn cải tiến và đổi mới để đáp ứng nhu cầu của họ.

– Chấp nhận rủi ro: Đổi mới thường đi kèm với rủi ro. Hãy sẵn sàng chấp nhận rủi ro và thử nghiệm ý tưởng mới một cách dứt khoát.

## 4.5. PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TÍCH HỢP TRONG CÁC DOANH NGHIỆP (CASE STUDIES)

### 4.5.1. Phân tích nghiên cứu trường hợp Công ty Giày da Hà Nội

Công ty sản xuất Giày da Hà Nội gặp vấn đề trong việc cân bằng giữa chi phí sản xuất, tiến độ và chất lượng. Khách hàng khiếu nại chất lượng giày thể thao và cũng như sự chậm trễ trong việc nhận hàng. Giày công sở chậm trung bình 30 ngày so với lịch giao hàng. Để đáp ứng nhu cầu khách hàng, công ty chú trọng đẩy tiến độ, dẫn đến chi phí sản xuất cao và làm giảm chất lượng giày. Nguyên nhân gốc rễ của vấn đề nằm quá trình sản xuất chưa cân bằng. Đầu vào và đầu ra thay đổi đáng kể, hoạt động ép phun giày còn tạo ra khiếm khuyết cho sản phẩm. Nhiều nhà giám định đã tham gia vào dây chuyền để kiểm tra chất lượng sản phẩm, và đề xuất phương pháp cân bằng dây chuyền sản xuất. được thiết kế lại. Kết quả cải thiện năng suất tác động tích cực đến chất lượng và các yếu tố sản xuất khác (được trình bày trong Bảng 4.2).

**Bảng 4.2. Cải thiện năng suất chất lượng trong công ty sản xuất giày**

| Biến số  | Trước khi phân tích tư vấn | Sau khi phân tích tư vấn và triển khai ý tưởng mới |
|--|----------------------------|--|
| Đầu ra tính trên giờ lao động (năng suất lao động) | 11                         | 27   |
| Khiếm khuyết chất lượng trên đơn vị (%)            | 7.9                        | 1.4  |
| Hàng tồn kho (\$)                                  | \$360,000                  | \$57,000   |
| Thời gian chu kỳ trung bình để sản xuất giày       | 17 ngày                    | 3 ngày   |

### 4.5.2. Phân tích nghiên cứu trường hợp chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh KFC

Chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh gặp vấn đề trong việc giải quyết khiếu nại từ những khách hàng mua bánh mì kẹp, khoai tây chiên và nước ngọt. Trong khoảng thời gian 3 tháng, cửa hàng nhận được 506 khiếu nại. Các khiếu nại đề cập đến vấn đề lượng sốt cả chua trong bánh mì kẹp, thiếu rau diếp và cà chua trong một số đơn hàng. Tổng cộng có 216 khách hàng phàn nàn về thời gian chờ xếp hàng gọi món và nhận món. Phân tích hoạt động của cửa hàng cho thấy quy trình sản xuất bánh

sandwich không được phân bổ hợp lý. Có sự chuyển động chéo giữa các bộ phận, chưa đồng bộ việc sắp xếp rau diếp, cà chua, sốt cà chua, muối và hạt tiêu cũng như các nguyên liệu nấu ăn khác. Từ quan sát ngẫu nhiên về thời điểm khách hàng đến cửa hàng cho thấy khoảng thời gian cao điểm như bữa trưa kéo dài từ 11:30 sáng đến 1:15 chiều, bữa tối từ 5:30 đến 7:28. Nhà hàng đã triển khai quy trình sắp xếp các nguyên liệu cho sandwich theo trình tự trôi chảy hơn. Loại bỏ việc di chuyển chéo giữa nhân viên phục vụ, giảm thiểu xác suất mắc lỗi, từ đó làm giảm 79% tổng số khiếu nại của khách hàng trong khoảng thời gian 3 tháng. Thời gian khách hàng chờ đợi đã giảm từ 11 phút xuống còn 4 phút trong giờ cao điểm, giúp cửa hàng thu hút thêm số lượng khách đông hơn.

#### **4.5.3. Phân tích nghiên cứu trường hợp ngân hàng Techcombank**

Ngân hàng Techcombank nhận được một loạt khiếu nại từ các khách hàng có tài khoản séc. Vào thời điểm cuối tháng, 921 khách hàng đã phàn nàn về việc không nhận được séc hoặc số giao dịch sai trong bảng sao kê của họ. Hoạt động xử lý séc là một phương pháp thủ công cần đến gần ba mươi người vận hành. Các nhà quản lý đã sử dụng thiết bị mã sê-ri và tổ chức xử lý từng đợt kiểm tra của khách hàng từ nguồn đầu vào. Phân tích về hoạt động cho thấy nguyên nhân đến từ sai sót của nhân viên cũng như khối lượng giao dịch cần xử lý. Ban quản lý của ngân hàng đã đề xuất một băng chuyền xử lý séc theo sê-ri, có khả năng kiểm tra theo số sê-ri, họ tên và địa chỉ. Sau khi triển khai hệ thống mới, công việc của 30 nhân viên vận hành đã bị thay thế. Số lượng khiếu nại của khách hàng sử dụng tài khoản séc đã giảm từ 921 xuống còn 63 mỗi tháng. Hầu hết các khiếu nại sau khi triển khai hệ thống băng chuyền đến từ những hư hỏng cơ học của hệ thống. Nghiên cứu thực trạng của Techcombank cho thấy, các mục tiêu, vấn đề, giải pháp và kết quả năng suất chất lượng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Một chương trình để quản lý năng suất và chất lượng sẽ giúp doanh nghiệp nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng. Tuy nhiên, lợi ích cũng đến từ việc áp dụng tính sáng tạo của nhân viên và ban quản lý trong việc giải quyết các thách thức sản xuất hoặc dịch vụ hàng ngày.

## CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 4

1. Nêu các bước để doanh nghiệp xây dựng chiến lược và mục tiêu về năng suất và chất lượng?
2. Vai trò của việc phân tích, đánh giá năng suất và chất lượng?
3. Nêu các tiêu chí chung đánh giá hoạt động quản lý năng suất và chất lượng tích hợp?
4. Mô hình năng suất và chất lượng tổng thể (Total Productivity and Quality Management - TPQM) là gì? Các đặc điểm quan trọng của mô hình TPQM?
5. Nêu các cách cải tiến và đổi mới sử dụng công nghệ trong quản lý năng suất và chất lượng?

## CASE STUDY CHƯƠNG 4

Black & Decker Inc. là nhà sản xuất dụng cụ điện, phụ kiện, phần cứng, sản phẩm cải tiến nhà cửa, thiết bị gia dụng và hệ thống buộc dây có trụ sở tại Towson, Maryland, phía bắc Baltimore, nơi công ty ban đầu được thành lập vào năm 1910. Để có thể nâng cao được sản xuất của mình trong thời đại công nghệ 4.0, Black & Decker đã nhờ đến Cisco để cung cấp giải pháp Internet vạn vật (IoT) giúp tăng khả năng hiển thị và giảm độ phức tạp trong nhà máy sản xuất của họ ở Reynosa, Mexico.

Black & Decker đã liên hệ với Cisco để có kết nối không dây và Aeroscout Industrial về các giải pháp hiển thị doanh nghiệp của mình. Black & Decker đã triển khai một hệ thống định vị thời gian thực dưới dạng thẻ nhận dạng tần số vô tuyến Wifi gắn vào hầu hết mọi vật liệu, để việc theo dõi chúng trở nên gần như dễ dàng.

Thẻ Wifi của Aeroscout tích hợp với Bộ điều khiển logic có thể lập trình của công ty, bộ điều khiển này sẽ giám sát việc kiểm soát chất lượng và mang lại kết quả khi sản phẩm đạt đến cuối dòng. Điều này cho phép người quản lý theo dõi được mọi bước của quy trình sản xuất, cho phép họ có những giải pháp làm chậm hoặc tăng tốc các quy trình sản xuất. Bên cạnh đó, họ cũng có thể giám sát năng suất của các nhân viên, đánh giá được nhân viên hoàn thành nhiệm vụ tương ứng của họ nhanh như thế nào.

Nhà máy đã đạt được ước tính tăng năng suất lao động hơn 10% và sử dụng tốt hơn các nguồn lao động quan trọng, giúp cải thiện tỷ lệ sử dụng từ 80% lên 90%. Nó cũng dẫn đến cải tiến chất lượng với các lỗi lần đầu tiên trên một triệu cơ hội giảm 16%.

**Câu hỏi:**

1. Làm thế nào Black & Decker đã sử dụng công nghệ IoT để cải thiện quản lý năng suất tại nhà máy sản xuất ở Reynosa, Mexico?
2. Mô tả cách thức thẻ nhận dạng Wifi của Aeroscout được tích hợp để theo dõi và kiểm soát chất lượng trong quy trình sản xuất của Black & Decker.
3. Làm thế nào hệ thống định vị thời gian thực của Black & Decker giúp người quản lý theo dõi và điều chỉnh quy trình sản xuất?
4. Ngoài việc cải thiện năng suất, những kết quả tích cực nào đã đạt được bởi nhà máy ở Reynosa sau triển khai công nghệ mới?

## *Chương 5*

# **QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG**

## **5.1. CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG**

### **5.1.1. Tổng quan quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng**

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng là quá trình mà các cơ quan Chính phủ hoặc các tổ chức quản lý công tham gia vào các hoạt động sản xuất và cung cấp dịch vụ để đảm bảo rằng các hoạt động này đáp ứng được các tiêu chuẩn về năng suất và chất lượng. Đây là một phần quan trọng trong chính sách và quy hoạch của chính phủ các quốc gia với mục tiêu chính là duy trì sự phát triển bền vững và hiệu quả của nền kinh tế, cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân bằng việc đảm bảo rằng người tiêu dùng nhận được các sản phẩm, dịch vụ an toàn và đáng tin cậy, đồng thời nâng cao sức cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ quốc gia trên trường quốc tế.

Một số mục tiêu của quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng bao gồm:

1. Thúc đẩy năng suất: Chính phủ thường thúc đẩy năng suất bằng cách đầu tư vào hạ tầng, giáo dục và đào tạo, nghiên cứu và phát triển công nghệ, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong các ngành kinh tế khác nhau. Chính sách và chương trình khuyến khích năng suất cao thường được phát triển để đảm bảo rằng tài nguyên đang được sử dụng một cách hiệu quả.

2. Đảm bảo chất lượng: Quản lý nhà nước cũng tập trung vào việc đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng. Chính phủ thiết lập các quy định, xác định tiêu chuẩn và quy trình kiểm tra chất lượng, kiểm định sản phẩm, đảm bảo rằng các doanh nghiệp tuân thủ các quy định này và sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của người tiêu dùng và an toàn cho sức khỏe.



3. Quản lý tài nguyên hiệu quả: Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng cũng hướng đến việc sử dụng tài nguyên như lao động, nguyên vật liệu và thời gian một cách hiệu quả nhất để tối đa hóa sản xuất và chất lượng. Các chính sách và biện pháp của Chính phủ nhằm thúc đẩy nghiên cứu và phát triển, cải tiến công nghệ, tăng cường chất lượng đào tạo nguồn nhân lực,... hướng tới nâng cao năng suất và chất lượng cũng như đảm bảo các tài nguyên được khai thác và sử dụng hiệu quả.

4. Quản lý rủi ro: Quản lý nhà nước cũng bao gồm việc đánh giá và quản lý các rủi ro có thể ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Điều này có thể bao gồm việc thiết lập các tiêu chuẩn bảo vệ môi trường, kiểm tra an toàn, quản lý chất thải, các biện pháp kiểm soát chất lượng và đảm bảo tuân thủ các quy định liên quan.

5. Đảm bảo sự công bằng và minh bạch: Quản lý nhà nước cũng cần chứng tỏ rằng quy trình quản lý năng suất và chất lượng là công bằng và minh bạch, tạo điều kiện cho môi trường kinh doanh lành mạnh và bền vững. Điều này đảm bảo việc tất cả các bên liên quan, bao gồm người tiêu dùng, doanh nghiệp và chính phủ có thể tin tưởng vào hệ thống và nâng cao ý thức, tinh thần hợp tác trong việc thực hiện mục tiêu chung.

Tổng quan quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng chỉ ra rằng chính phủ có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản xuất và cung ứng dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn và đòi hỏi chất lượng, an toàn và bảo vệ môi trường, đồng thời khuyến khích sự sáng tạo, cải tiến, và nâng cao năng suất.

### **5.1.2. Vai trò quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng**

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế, bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng, và nâng cao vị thế cạnh tranh của quốc gia. Dưới đây là một số vai trò chính của quản lý nhà nước trong lĩnh vực này:

#### **(1) Thiết lập và áp dụng tiêu chuẩn**

Xây dựng tiêu chuẩn: Chính phủ thiết lập các tiêu chuẩn về năng suất và chất lượng cho các ngành công nghiệp, sản phẩm, và dịch vụ.

Những tiêu chuẩn này giúp định hướng và thúc đẩy các doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Thực thi tiêu chuẩn: Thiết lập cơ chế giám sát và kiểm tra việc tuân thủ các tiêu chuẩn, đảm bảo rằng các doanh nghiệp và tổ chức tuân thủ đúng quy định.

#### (2) Khuyến khích đổi mới và cải tiến

Hỗ trợ nghiên cứu và phát triển: Chính phủ có thể cung cấp tài trợ, ưu đãi thuế và các chính sách hỗ trợ khác để khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu và phát triển công nghệ mới, từ đó nâng cao năng suất và chất lượng.

Thúc đẩy đổi mới sáng tạo: Tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thử nghiệm và ứng dụng các phương pháp, quy trình, và công nghệ mới.

#### (3) Bảo vệ người tiêu dùng

Đảm bảo an toàn và chất lượng: Quản lý chất lượng giúp bảo vệ sức khỏe và an toàn của người tiêu dùng bằng cách đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn và chất lượng.

Minh bạch thông tin: Yêu cầu các doanh nghiệp cung cấp thông tin rõ ràng và trung thực về chất lượng sản phẩm, giúp người tiêu dùng đưa ra quyết định mua sắm thông thái.

#### (4) Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia

Tăng cường hiệu quả sản xuất: Các chính sách và chương trình nâng cao năng suất giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả sản xuất, giảm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Phát triển nguồn nhân lực: Đầu tư vào đào tạo và nâng cao kỹ năng lao động, đảm bảo rằng lực lượng lao động có đủ năng lực và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế hiện đại.

#### (5) Bảo vệ môi trường

Tiêu chuẩn môi trường: Thiết lập và thực thi các tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường, đảm bảo rằng quá trình sản xuất và tiêu dùng không gây hại đến môi trường.

Khuyến khích sản xuất bền vững: Hỗ trợ và khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng các phương pháp sản xuất bền vững và thân thiện với môi trường.

### (6) Tăng cường quản lý và giám sát

Cơ chế kiểm tra và giám sát: Thiết lập các cơ quan chuyên trách và các cơ chế kiểm tra, giám sát việc tuân thủ các tiêu chuẩn về năng suất và chất lượng.

Xử lý vi phạm: Xây dựng các biện pháp xử lý nghiêm minh đối với các hành vi vi phạm, đảm bảo tính răn đe và tuân thủ đúng quy định.

### (7) Phát triển và hợp tác quốc tế

Hội nhập quốc tế: Tham gia vào các tổ chức quốc tế và các hiệp định thương mại, nhằm học hỏi kinh nghiệm và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về năng suất và chất lượng.

Hợp tác quốc tế: Tăng cường hợp tác với các quốc gia và tổ chức quốc tế để chia sẻ kiến thức, công nghệ và kinh nghiệm trong quản lý năng suất và chất lượng.

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của nền kinh tế, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng, và nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia. Việc thực hiện hiệu quả các chính sách và quy định trong lĩnh vực này sẽ tạo ra một môi trường kinh doanh lành mạnh, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và đảm bảo sự phát triển bền vững.

### 5.1.3. Chức năng quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tập trung vào việc thiết lập các khung pháp lý và chính sách, giám sát thực thi và hỗ trợ sự phát triển của các doanh nghiệp và tổ chức. Dưới đây là ba chức năng chính của quản lý nhà nước trong lĩnh vực này:

#### (1) Xây dựng và ban hành chính sách, tiêu chuẩn

Phát triển chính sách: Chính phủ xây dựng các chính sách và quy định để thúc đẩy năng suất và chất lượng, bao gồm các chiến lược dài hạn và kế hoạch hành động cụ thể.

Ban hành tiêu chuẩn: Thiết lập và ban hành các tiêu chuẩn quốc gia và ngành về năng suất và chất lượng nhằm định hướng cho các doanh nghiệp và tổ chức trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và quy trình sản xuất.

Hài hòa hóa tiêu chuẩn: Đảm bảo các tiêu chuẩn quốc gia phù hợp

và hài hòa với các tiêu chuẩn quốc tế để tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động thương mại và hội nhập kinh tế quốc tế.

### (2) Kiểm tra, giám sát và chứng nhận

Thanh tra và kiểm tra: Thực hiện các cuộc kiểm tra định kỳ và đột xuất tại các cơ sở sản xuất, kinh doanh để đảm bảo việc tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định về năng suất và chất lượng.

Giám sát thị trường: Theo dõi và giám sát các sản phẩm, dịch vụ trên thị trường để phát hiện và xử lý các vi phạm về chất lượng, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng.

Chứng nhận và công nhận: Cấp các chứng nhận về chất lượng cho các sản phẩm, dịch vụ và quy trình sản xuất đáp ứng tiêu chuẩn; công nhận các tổ chức chứng nhận và thử nghiệm để đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của các kết quả đánh giá.

### (3) Hỗ trợ và khuyến khích phát triển

Hỗ trợ kỹ thuật: Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và tư vấn cho các doanh nghiệp trong việc áp dụng các tiêu chuẩn và hệ thống quản lý chất lượng, nâng cao năng suất lao động.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn cho cán bộ quản lý chất lượng và nhân viên trong các doanh nghiệp để nâng cao năng lực và kỹ năng.

Khuyến khích đổi mới sáng tạo: Khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D), áp dụng công nghệ mới và cải tiến quy trình sản xuất nhằm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm.

Thúc đẩy hợp tác quốc tế: Tăng cường hợp tác với các đối tác quốc tế trong lĩnh vực năng suất và chất lượng, chia sẻ kinh nghiệm, công nghệ và thúc đẩy thương mại quốc tế.

Như trên đã trình bày, ba chức năng chính của quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng giúp tạo ra một môi trường kinh doanh lành mạnh, thúc đẩy sự cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế và nâng cao chất lượng cuộc sống cho người dân.

#### 5.1.4. Nội dung quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng

Nội dung quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng bao gồm một loạt các chính sách, quy định và hoạt động mà chính phủ thực hiện để đảm bảo rằng các hoạt động sản xuất và cung ứng dịch vụ trong quốc gia đạt được mức độ năng suất và chất lượng cao. Dưới đây là một số nội dung quan trọng của quản lý nhà nước liên quan đến năng suất và chất lượng:

1. Thiết lập và thúc đẩy các tiêu chuẩn và quy định về năng suất và chất lượng: Chính phủ thiết lập tiêu chuẩn chất lượng và quy định về sản phẩm và dịch vụ trong nhiều lĩnh vực. Điều này bao gồm việc xác định yêu cầu về an toàn, chất lượng, hiệu suất của các sản phẩm và dịch vụ cụ thể, quy trình kiểm tra và các quy định pháp lý khác để đảm bảo tuân thủ và kiểm soát chất lượng.

2. Kiểm tra và kiểm định: Chính phủ và các cơ quan quản lý thường xuyên tiến hành kiểm tra, giám sát và kiểm định, đánh giá các sản phẩm và dịch vụ để đảm bảo việc tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định chất lượng. Các hoạt động bao gồm việc kiểm tra sản phẩm, thử nghiệm an toàn, đánh giá hiệu quả hoạt động, năng suất và xác nhận tuân thủ các quy định.

3. Hỗ trợ và khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng: Chính phủ thực hiện các chính sách và biện pháp hỗ trợ, khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp tăng cường năng suất và chất lượng thông qua một số hoạt động cụ thể như:

\* Chính sách thuế và khuyến khích đầu tư: Chính phủ sử dụng chính sách thuế để khuyến khích đầu tư vào các ngành có năng suất cao hoặc công nghệ tiên tiến, cung cấp tài chính thúc đẩy các tổ chức, doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu và phát triển.

\* Hỗ trợ cải tiến công nghệ: Chính phủ cung cấp, hỗ trợ tài chính, hỗ trợ cơ cấu, cấp tài trợ nghiên cứu và phát triển cho các doanh nghiệp và tổ chức tham gia vào cải tiến công nghệ, tạo cơ hội hợp tác giữa Nhà nước và tư nhân.

\* Hỗ trợ đào tạo và phát triển nhân lực: Chính phủ cung cấp các chương trình đào tạo, cấp học bổng, hỗ trợ việc làm, tăng cường công tác phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo việc lao động được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế.

\* Hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs): Trong một nền kinh tế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường chiếm tỷ lệ lớn, phải đối diện với các thách thức lớn trên thị trường cạnh tranh, chính vì vậy Chính phủ cần hỗ trợ cho các doanh nghiệp này cải thiện năng suất và chất lượng bằng việc cho vay vốn, khuyến khích xuất khẩu, cung cấp thông tin và hướng dẫn cụ thể nhằm tạo môi trường cân bằng và thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững.

\* Hỗ trợ nghiên cứu và phát triển: Chính phủ đầu tư vào nghiên cứu và phát triển thông qua các tổ chức và viện nghiên cứu nhằm tạo ra kiến thức và công nghệ mới cải tiến năng suất và chất lượng.

4. Tư vấn và hướng dẫn: Chính phủ có thể cung cấp thông tin, chia sẻ các tài liệu và kinh nghiệm, tư vấn và hướng dẫn về các phương pháp và công nghệ mới, giúp cho các tổ chức và doanh nghiệp thực hiện nâng cao năng suất và chất lượng.

5. Xử lý vi phạm và hỗ trợ tuân thủ: Trong trường hợp các tổ chức hoặc doanh nghiệp vi phạm các quy định hoặc tiêu chuẩn về năng suất và chất lượng, Chính phủ có thể tiến hành các biện pháp xử lý, bao gồm cả việc áp dụng các biện pháp trừng phạt. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng có thể cung cấp phản hồi và hướng dẫn để giúp các tổ chức cải thiện hoạt động của mình.

6. Chính sách quản lý chất lượng tổng thể: Chính phủ thường thúc đẩy việc áp dụng các quy tắc quản lý chất lượng tổng thể (TQM) trong các tổ chức và doanh nghiệp. Điều này bao gồm việc quản lý quy trình và cải tiến liên tục.

7. Hợp tác quốc tế: Chính phủ thường tham gia vào các thỏa thuận quốc tế và tổ chức liên quan đến năng suất và chất lượng, như WTO (Tổ chức Thương mại Thế giới), ISO (Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế), và khảo nghiệm cách làm tốt từ các quốc gia khác.

Nội dung của quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng có thể thay đổi tùy thuộc vào các yếu tố như quy mô, lĩnh vực và mức độ phát triển kinh tế của mỗi quốc gia. Tuy nhiên, mục tiêu chung là đảm bảo rằng sản xuất và cung cấp dịch vụ đáp ứng được các tiêu chuẩn cao về năng suất và chất lượng, an toàn, bảo vệ môi trường, đồng thời khuyến khích sự sáng tạo, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững và tiến bộ của nền kinh tế.

## **5.2. QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TẠI VIỆT NAM**

### **5.2.1. Chủ thể trong quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam**

Trong quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam, có nhiều chủ thể tham gia vào việc thiết lập và thực thi các chính sách, quy định và hoạt động liên quan, đóng vai trò quan trọng trong quản lý năng suất và chất lượng. Dưới đây là một số chủ thể chính:

1. Hệ thống Nhà nước Việt Nam: đứng đầu là Quốc hội – Nhà nước – Chính phủ (bao gồm các Bộ và Cơ quan ngang bộ) thực hiện quyền lập pháp, hành pháp, chịu trách nhiệm chủ đạo trong quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng, có nhiệm vụ thiết lập chính sách, quy định, xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện văn bản quy phạm pháp luật trong lĩnh vực này.

Một số văn bản pháp luật tiêu biểu quy định về năng suất và chất lượng tại Việt Nam cần phải kể đến bao gồm:

\* Luật chất lượng sản phẩm, hàng hóa số 05/2007/QH12 ngày 21 tháng 11 năm 2007 quy định quyền và nghĩa vụ của tổ chức, cá nhân sản xuất, kinh doanh sản phẩm, hàng hóa và tổ chức, cá nhân có hoạt động liên quan đến chất lượng sản phẩm, hàng hóa; quản lý chất lượng sản phẩm, hàng hóa.

\* Luật tiêu chuẩn và quy chuẩn kỹ thuật số 68/2006/QH11 ngày 29 tháng 06 năm 2006 quy định về hoạt động xây dựng, công bố và áp dụng tiêu chuẩn; xây dựng, ban hành và áp dụng quy chuẩn kỹ thuật; đánh giá sự phù hợp với tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật.

\* Quyết định số 712/QĐ-TTg ngày 21 tháng 05 năm 2010 về việc phê duyệt chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”.

\* Quyết định số 1322/QĐ-TTg ngày 31 tháng 08 năm 2020 phê duyệt chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021 – 2030.

Theo các văn bản này, có thể xác định vai trò của một số bộ là quan trọng trong quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng, cụ thể theo Điều 1 Quyết định số 1322/QĐ-TTg:

- Bộ Khoa học và Công nghệ có trách nhiệm chủ trì, điều hành hoạt động của Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021 - 2030; Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng trực thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ là cơ quan thường trực Chương trình.

- Các Bộ: Công Thương, Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Y tế, Xây dựng, Giao thông vận tải, Thông tin và Truyền thông trong phạm vi thẩm quyền có trách nhiệm chỉ định cơ quan đầu mối tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của Chương trình.

- Các bộ, cơ quan khác căn cứ thẩm quyền, trách nhiệm quản lý nhà nước được giao chủ động, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ xây dựng, tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ có liên quan thuộc Chương trình theo quy định của pháp luật.

- Bộ Tài chính có trách nhiệm bố trí kinh phí thực hiện các nhiệm vụ của Chương trình theo quy định của pháp luật về ngân sách nhà nước; chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ rà soát, bổ sung cơ chế quản lý tài chính để thực hiện Chương trình nếu cần thiết.

- Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương có trách nhiệm chỉ định cơ quan đầu mối tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của Chương trình.

- Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (trước đây là Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam), Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, Liên minh Hợp tác xã Việt Nam và các hiệp hội doanh nghiệp trung ương và địa phương có trách nhiệm chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ, các bộ, cơ quan, địa phương liên quan vận động, giới thiệu doanh nghiệp tham gia Chương trình.

2. Tổ chức doanh nghiệp: Các doanh nghiệp, các tổ chức sản xuất, cung ứng sản phẩm và dịch vụ chịu trách nhiệm đảm bảo năng suất và chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp mình, đồng thời tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định về năng suất và chất lượng được đặt ra bởi chính phủ và tổ chức tiêu chuẩn.

3. Cơ quan kiểm tra và kiểm định, các tổ chức chứng nhận tiêu chuẩn: như Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng (STAMEQ), Viện Kiểm nghiệm và Kiểm định Chất lượng (VNTEST), Cục An toàn thực phẩm, Công ty cổ phần Chứng nhận và Kiểm định Vinacontrol



(Vinacontrol CE), Trung tâm chứng nhận phù hợp (QUACERT), Trung tâm Kỹ thuật tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng (QUATEST 3) và các tổ chức chứng nhận khác thực hiện việc kiểm tra và cấp chứng nhận theo các tiêu chuẩn quốc tế và quốc gia, đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá chất lượng sản phẩm, chứng nhận sản phẩm tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và đảm bảo an toàn.

4. Tổ chức Khoa học và Công nghệ: Các tổ chức như Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam (VAST), Cục Thông tin khoa học và công nghệ quốc gia (trực thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ), các Trung tâm Thông tin khoa học và công nghệ, Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED),... thực hiện chức năng nghiên cứu và phát triển, quản lý khoa học, công nghệ; xây dựng chính sách, chiến lược, quy hoạch phát triển kinh tế, xã hội; xây dựng và phát triển cơ sở dữ liệu; đào tạo nhân lực khoa học, công nghệ có trình độ cao,... đóng vai trò tích cực trong việc phát triển công nghệ mới và cải tiến trong sản xuất.

5. Các tổ chức quốc tế: Ngoài các chủ thể quản lý nội bộ, các tổ chức quốc tế như Tổ chức Tiêu chuẩn Hóa Quốc tế (ISO), Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) và các tổ chức phi chính phủ khác có thể đóng vai trò hỗ trợ và tư vấn trong việc xây dựng và thực thi các tiêu chuẩn và quy định về năng suất và chất lượng.

Những chủ thể này hợp tác với nhau để đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ tại Việt Nam tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và đáp ứng nhu cầu của thị trường trong và ngoài nước. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững và cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam.

Về hiện trạng áp dụng, tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng đang trong quá trình phát triển và cải thiện để đáp ứng các mục tiêu phát triển kinh tế và xã hội của đất nước. Sau hơn 10 năm triển khai Chương trình Quốc gia “*Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020*” theo Quyết định số 712/QĐ-TTg ngày 21 tháng 05 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ với mục tiêu “Xây dựng và áp dụng hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng; phát triển nguồn lực cần thiết để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa; tạo bước chuyển biến rõ rệt về năng suất

và chất lượng của các sản phẩm, hàng hóa chủ lực, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước”, các kết quả đạt được từ Chương trình đã tạo tiền đề cho sự đổi mới, vươn lên và từng bước khẳng định vị thế, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường khu vực và quốc tế.

Thông qua việc xây dựng và đồng thời triển khai các dự án thành phần của Chương trình, phong trào nâng suất chất lượng trong phạm vi cả nước được khởi xướng và duy trì. Các dự án bao gồm:

– 02 dự án do Bộ Khoa học và Công nghệ chủ trì, tạo lập nền tảng cho hoạt động nâng cao năng suất và chất lượng, gồm:

+ Dự án 1 “Xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật”.

+ Dự án 2 “Thúc đẩy hoạt động năng suất chất lượng”.

– 06 dự án ngành do 06 Bộ quản lý ngành chủ trì, gồm:

+ Dự án 3. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Công nghiệp” (Bộ Công Thương chủ trì).

+ Dự án 4. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Nông nghiệp” (Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chủ trì).

+ Dự án 5. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Thông tin Truyền thông” (Bộ Thông tin Truyền thông chủ trì).

+ Dự án 6. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Xây dựng” (Bộ Xây dựng chủ trì).

+ Dự án 7. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Y tế” (Bộ Y tế chủ trì).

+ Dự án 8. “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa ngành Giao thông vận tải” (Bộ Giao thông vận tải chủ trì).

- Dự án 9 do Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chủ trì: “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại địa phương”.

Theo Báo cáo tổng kết, đánh giá kết quả thực hiện Chương trình Quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, việc thực hiện các mục tiêu cụ thể của chương trình ghi nhận những kết quả như sau:

a) Nhóm mục tiêu về phát triển hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật và đánh giá sự phù hợp

- Mục tiêu: Xây dựng mới 6.000 TCVN; tỷ lệ hài hòa với TCQT, TCKV đạt 45% (giai đoạn 1), và đạt 60% (giai đoạn 2)

Trong khuôn khổ Chương trình, năm 2012-2020, Bộ Khoa học và Công nghệ và các Bộ ngành đã xây dựng trên 8.000 TCVN; đến nay, hệ thống TCVN có khoảng 12.000 TCVN với mức độ hài hòa TCQT, TCKV đạt khoảng 60% (kết thúc giai đoạn I, hệ thống TCVN có hơn 8.600 TCVN, tỷ lệ hài hòa đạt khoảng 45%), đạt mục tiêu đề ra.

- Mục tiêu “Hoàn thiện hệ thống QCVN”

Hệ thống QCVN hiện có khoảng 800 QCVN được 14 Bộ quản lý chuyên ngành/lĩnh vực ban hành (kết thúc giai đoạn I là 600 QCVN).

Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Khoa học và Công nghệ đã hướng dẫn, phối hợp với các Bộ, ngành đẩy mạnh việc rà soát, xây dựng các QCVN theo hướng QCVN cần quy định cụ thể biện pháp quản lý bảo đảm không gây cản trở đối với thương mại, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp, đẩy mạnh cơ chế hậu kiểm. Các Bộ đang quản lý chất lượng SPHH nhóm 2 theo TCVN hoặc thông tư phải quản lý theo QCVN, do đó, hệ thống QCVN càng được hoàn thiện, đáp ứng mục tiêu của Chương trình.

- Mục tiêu “100% phòng thử nghiệm chất lượng SPHH chủ lực đạt trình độ quốc tế”

Đến nay, đã có hơn 1.000 tổ chức ĐGSPH đăng ký hoạt động ĐGSPH tại Bộ Khoa học và Công nghệ và các Bộ quản lý ngành, lĩnh vực và đều có năng lực theo chuẩn mực quốc tế, được thừa nhận và công nhận quốc tế.

b) Nhóm mục tiêu về thúc đẩy hoạt động năng suất và chất lượng

- Mục tiêu “Xây dựng phong trào năng suất và chất lượng tại tất cả các tỉnh, thành phố trong cả nước”

57/63 địa phương đã có dự án NSCL được phê duyệt. Một số địa phương không xây dựng dự án NSCL thuộc Chương trình nhưng đã triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao NSCL trong khuôn khổ các Chương trình, đề án, dự án KH&CN.

Phong trào nâng suất chất lượng đã được triển khai ở đa số các tỉnh, thành phố, tuy nhiên việc duy trì, phát triển phong trào nâng suất đã được gây dựng trong khuôn khổ Chương trình cần nhiều cố gắng hơn nữa.

- Mục tiêu “100.000 doanh nghiệp được hướng dẫn ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và đổi mới công nghệ, áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng”

Theo thống kê chưa đầy đủ, số doanh nghiệp được phổ biến, hướng dẫn áp dụng các giải pháp cải tiến NSCL đạt khoảng hơn 50.000 doanh nghiệp. Mục tiêu 100.000 doanh nghiệp vẫn là một thách thức đối với Chương trình trong bối cảnh ảnh hưởng khách quan từ đại dịch Covid-19 và chủ quan từ thực trạng trong nước (doanh nghiệp còn rất nhiều khó khăn, chưa chủ động trong hoạt động NSCL; đội ngũ chuyên gia NSCL còn mỏng; kinh phí NSNN chỉ cho các dự án NSCL còn hạn hẹp; một số dự án NSCL ngành, địa phương chậm được phê duyệt,...).

- Mục tiêu “Góp phần nâng tỷ trọng đóng góp của năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) trong tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước (GDP) lên 35% vào năm 2020”

Với việc triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng, Chương trình đã góp phần thực hiện mục tiêu nâng cao đóng góp của năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) vào tăng trưởng GDP bình quân giai đoạn 2011-2015 đạt 33,6%; giai đoạn 2016-2019 đạt 44,46%; dự kiến giai đoạn 2016-2020 sẽ đạt mức trên 40% (vượt mục tiêu 30% cho giai đoạn I và 35% cho giai đoạn 2 đã đề ra của Chương trình).

Cùng với các kết quả nêu trên, có thể nói các mục tiêu, chỉ tiêu của Chương trình đã hoàn thành về cơ bản, tạo lập những tác động về khoa học và công nghệ cũng như những tác động về kinh tế, xã hội, điển hình như mức tăng năng suất lao động của Việt Nam và sự chuyển biến từ tư duy đến hành động của các doanh nghiệp, nhận thức của cộng đồng, doanh nghiệp, người tiêu dùng về năng suất chất lượng từng bước được nâng cao.

Trong bối cảnh mới khi Việt Nam hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng và sự nổi lên của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với sự hứa hẹn cho những đổi mới đột phá về mô hình kinh doanh, những cơ hội mới được mở ra cho các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời nhiều

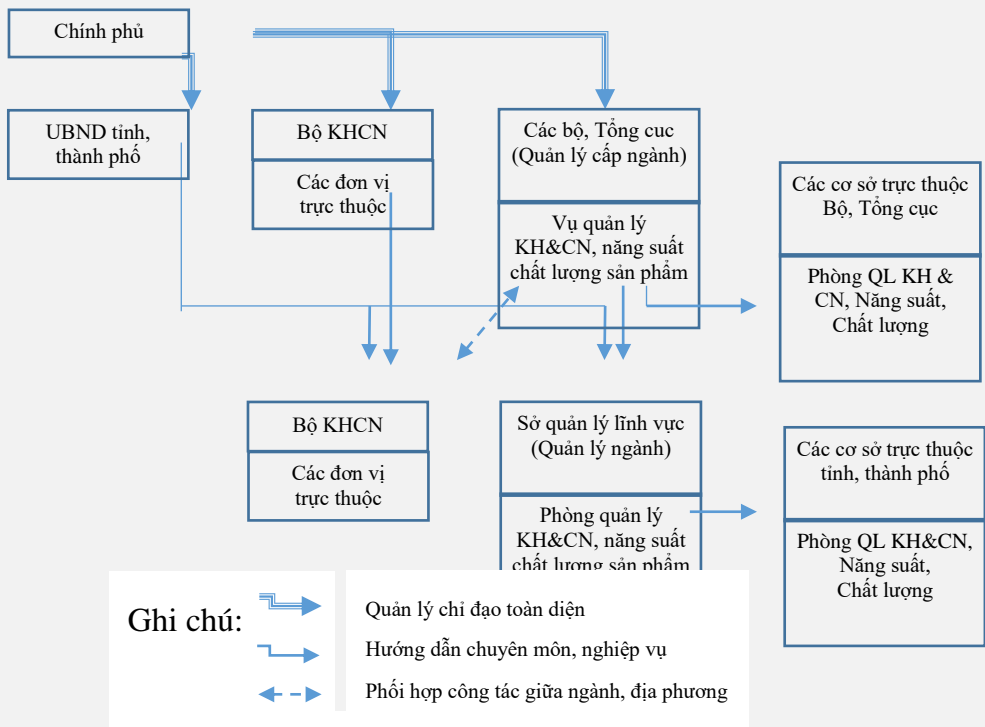
thách thức cũng sẽ kéo đến. Nhận định được tình hình này, Chính phủ Việt Nam đã phê duyệt chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021 – 2030 theo Quyết định số 1322/QĐ-TTg ngày 31 tháng 08 năm 2020. Chương trình tập trung: “Hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa (sau đây gọi chung là năng suất chất lượng) trên cơ sở áp dụng các giải pháp về tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, hệ thống quản lý, công cụ cải tiến năng suất chất lượng, góp phần nâng tỷ trọng đóng góp của năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) vào tăng trưởng kinh tế, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế.” Các nhiệm vụ và giải pháp chủ yếu của Chương trình trong giai đoạn mới mang tính kế thừa và phát huy từ Chương trình “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, bổ sung, cập nhật các nội dung mới phù hợp với tình hình hiện tại và dự báo trong tương lai, căn cứ theo chỉ đạo chung về kế hoạch và chính sách mới của Đảng và Nhà nước về đổi mới, tái cấu trúc doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập và cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Sáu nhiệm vụ và giải pháp chính được quy định trong Điều 1, Quyết định số 1322/QĐ-TTg bao gồm:

1. Hoàn thiện cơ chế, chính sách thúc đẩy hoạt động nâng cao năng suất chất lượng.
2. Tăng cường công tác thông tin, truyền thông về năng suất chất lượng.
3. Hỗ trợ doanh nghiệp áp dụng tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, hệ thống quản lý, công cụ cải tiến năng suất chất lượng, công cụ hỗ trợ cho sản xuất thông minh, dịch vụ thông minh.
4. Đào tạo nguồn nhân lực cho hoạt động nâng cao năng suất chất lượng.
5. Tăng cường năng lực hoạt động tiêu chuẩn hóa và đánh giá sự phù hợp với tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật.
6. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế về năng suất chất lượng.

Các chương trình quốc gia về nâng cao năng suất và chất lượng tại Việt Nam, cùng với những văn bản quy phạm pháp luật khác đã góp phần hoàn thiện cơ chế, chính sách, thúc đẩy kiểm soát chất lượng, cải tiến quy trình, phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ doanh nghiệp, kết nối

với cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, tuy nhiên cần đảm bảo rằng cải tiến năng suất và chất lượng được thực hiện một cách liên tục, đồng bộ, các mục tiêu đề ra có thể đạt được một cách hiệu quả, bền vững, tạo điều kiện cho sự sáng tạo và đổi mới trong tổ chức và doanh nghiệp, và nâng cao khả năng cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam trong tiến trình hội nhập.

Cơ cấu tổ chức và phân công trách nhiệm về quản lý năng suất và chất lượng của Nhà nước có thể được tóm tắt thông qua sơ đồ sau:



Nguồn: Đỗ Thị Ngọc (2015)

### 5.2.2. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo ngành

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo từng ngành tại Việt Nam thường có những điểm riêng biệt phản ánh sự đa dạng của các lĩnh vực kinh tế và xã hội, được thực hiện thông qua các cơ quan quản lý ngành, các tổ chức kiểm định và chứng nhận chất lượng, cũng như các chính sách và quy định cụ thể cho từng lĩnh vực, đảm bảo việc sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và an toàn. Dưới đây là

một số điểm cụ thể về quản lý nhà nước được thực hiện trong một số ngành chính tại Việt Nam:

*\* Ngành Công nghiệp:*

Các cơ quan quản lý chất lượng tại cấp quốc gia, như Bộ Công Thương, thiết lập và duyệt tiêu chuẩn chất lượng cho các sản phẩm và quy định về sản xuất. Tổ chức kiểm tra và kiểm định, như Trung tâm Chứng nhận Phù hợp (QUACERT), thực hiện kiểm tra chất lượng sản phẩm và quá trình sản xuất. Hợp tác với các tổ chức tiêu chuẩn quốc tế, như ISO, để đảm bảo rằng các doanh nghiệp trong ngành này tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế.

– Về quy định và pháp luật: Chính phủ và các cơ quan chức năng đều thực hiện quy định và pháp luật liên quan đến ngành công nghiệp. Điều này bao gồm việc ban hành các tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất. Dự án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của ngành công nghiệp đến năm 2020” do Bộ Công Thương chủ trì được phê duyệt tại Quyết định số 604/QĐ-TTg ngày 25/5/2012 của Thủ tướng Chính phủ.

– Kiểm soát chất lượng: Các cơ quan quản lý nhà nước có trách nhiệm kiểm soát chất lượng sản phẩm trong ngành công nghiệp và sản xuất. Điều này bao gồm việc thực hiện kiểm tra, giám định và chứng nhận chất lượng sản phẩm.

– Hỗ trợ doanh nghiệp: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc nâng cao năng suất và chất lượng. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp tài liệu hướng dẫn, chương trình đào tạo và hỗ trợ tài chính.

– Đảm bảo tuân thủ quy chuẩn: Chính phủ đảm bảo rằng các doanh nghiệp và tổ chức trong ngành công nghiệp và sản xuất tuân thủ các quy chuẩn và tiêu chuẩn chất lượng. Điều này đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng các yêu cầu cần thiết.

– Cải tiến năng suất: Chính phủ khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp trong việc cải tiến quy trình sản xuất và tối ưu hóa năng suất. Điều này giúp tăng hiệu suất và giảm lãng phí.

– Khuyến khích sáng tạo và đổi mới: Chính phủ thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong ngành công nghiệp và sản xuất bằng cách tạo điều kiện để phát triển và áp dụng công nghệ mới.

– Tạo cơ hội xuất khẩu: Chính phủ thúc đẩy xuất khẩu sản phẩm và dịch vụ từ ngành công nghiệp và sản xuất bằng cách giúp doanh nghiệp tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn quốc tế.

– Đảm bảo an toàn lao động và môi trường: Chính phủ có trách nhiệm đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ môi trường trong ngành công nghiệp và sản xuất.

– Đối tượng quản lý đa dạng: Quản lý nhà nước liên quan đến ngành công nghiệp và sản xuất có thể bao gồm nhiều đối tượng, từ doanh nghiệp và tổ chức tư nhân đến các doanh nghiệp nhà nước.

– Hợp tác quốc tế: Việt Nam thường hợp tác với các tổ chức quốc tế và các đối tác để đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và học hỏi từ các quốc gia khác.

Trong ngành công nghiệp, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng thực hiện các mô hình điểm, ghi nhận và vinh danh các mô hình, doanh nghiệp điển hình, tạo ví dụ trực quan mang tính thuyết phục về hoạt động cải tiến trong nội tại doanh nghiệp và lan tỏa tới các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, nguồn lực của ngành còn hạn chế, phương thức tổ chức thực hiện chưa hợp lý, một số nhiệm vụ còn chưa được triển khai thực hiện nên kết quả hiện tại chưa được như mong đợi. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành công nghiệp tại Việt Nam đòi hỏi sự hợp tác giữa chính phủ, các doanh nghiệp và các bên liên quan khác cần có những bước tiến mới trong thời gian tới để đảm bảo rằng sản xuất công nghiệp đạt được các tiêu chuẩn cao về chất lượng và cạnh tranh, tối ưu hóa năng suất và đảm bảo sự phát triển bền vững của ngành.

#### *\* Ngành Nông nghiệp:*

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Nông nghiệp và Thực phẩm ở Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an ninh lương thực, tăng cường hiệu suất sản xuất nông nghiệp, và cải thiện chất lượng sản phẩm thực phẩm. Tại Việt Nam, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm trong lĩnh vực nông nghiệp, đặt ra các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm, quy định về sản xuất và vệ sinh, và đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng các quy định này.

– Quy định và pháp luật: Chính phủ Việt Nam đã ban hành quy định và pháp luật liên quan đến ngành Nông nghiệp và Thực phẩm. Điều



này bao gồm quy chuẩn về an toàn thực phẩm và tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm nông nghiệp. Dự án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của ngành nông nghiệp đến năm 2020” được phê duyệt tại Quyết định số 635/QĐ-TTg ngày 30/5/2012 của Thủ tướng Chính phủ.

– Hỗ trợ nông dân: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ cho nông dân trong việc tăng cường năng suất nông nghiệp bằng cách cung cấp hạt giống chất lượng cao, hỗ trợ kỹ thuật và tài chính.

– Kiểm soát chất lượng thực phẩm: Các cơ quan quản lý nhà nước có trách nhiệm kiểm soát chất lượng thực phẩm. Điều này bao gồm việc thực hiện kiểm tra và kiểm định để đảm bảo an toàn thực phẩm cho người tiêu dùng.

– Phát triển nông nghiệp bền vững: Chính phủ thúc đẩy phát triển nông nghiệp bền vững bằng cách khuyến khích các phương pháp canh tác và chăn nuôi tiết kiệm tài nguyên và thân thiện với môi trường.

– Hợp tác vùng: Chính phủ tạo điều kiện để các nông dân hợp tác thành các tổ chức nông dân hoặc hợp tác xã. Điều này giúp tăng cường năng suất và tiết kiệm tài nguyên.

– Quản lý rủi ro và thảm họa tự nhiên: Quản lý nhà nước có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn thực phẩm và quản lý rủi ro từ các thảm họa tự nhiên như hạn hán và lũ lụt.

– Đào tạo và phát triển nông dân: Chính phủ đầu tư vào đào tạo và phát triển nông dân để cải thiện kiến thức và kỹ năng trong việc quản lý năng suất và chất lượng.

– Khuyến khích sáng tạo và đổi mới: Sự sáng tạo và đổi mới trong nông nghiệp và thực phẩm được khuyến khích và hỗ trợ.

– Xuất khẩu các sản phẩm nông nghiệp và thực phẩm: Chính phủ thúc đẩy xuất khẩu sản phẩm nông nghiệp và thực phẩm bằng cách đảm bảo tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn quốc tế.

– Tổ chức triển lãm và hội nghị: Chính phủ thường tổ chức triển lãm và hội nghị về nông nghiệp và thực phẩm để giúp doanh nghiệp thúc đẩy sản phẩm và tìm kiếm cơ hội hợp tác.

Tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành nông nghiệp chủ yếu tập trung vào hoạt động xây dựng TCVN,

QCVN trong lĩnh vực nông nghiệp, đánh giá sự phù hợp, quản lý chất lượng sản phẩm hàng hóa bằng việc chỉ định các phòng thử nghiệm, thực hiện các mục tiêu của việc cải tiến năng suất và chất lượng toàn ngành.

*\* Ngành Thông tin truyền thông:*

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành thông tin và truyền thông tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng các dịch vụ và sản phẩm thông tin đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và an toàn, cũng như đảm bảo sự minh bạch và công bằng trong hoạt động truyền thông. Các đặc điểm cơ bản về quản lý năng suất và chất lượng trong ngành bao gồm:

- Thiết lập và thực thi quy định và tiêu chuẩn chất lượng: Chính phủ Việt Nam thông qua Bộ Thông tin và Truyền thông và các cơ quan quản lý liên quan thiết lập và thực thi các quy định và tiêu chuẩn chất lượng cho các dịch vụ và sản phẩm trong ngành thông tin và truyền thông. Điều này bao gồm cả việc xác định và đảm bảo chất lượng của các dịch vụ truyền thông, như truyền hình, radio, báo chí, và internet. Theo ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông đã ban hành Quyết định số 1273/QĐ-BTTTT ngày 04/8/2015 phê duyệt Dự án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của ngành Thông tin và Truyền thông”.

- Kiểm tra và giám sát: Các cơ quan quản lý nhà nước như Bộ Thông tin và Truyền thông và các cơ quan địa phương thường tiến hành kiểm tra và giám sát các tổ chức và cá nhân hoạt động trong ngành thông tin và truyền thông để đảm bảo rằng họ tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn về chất lượng và an toàn.

- Thúc đẩy sự đổi mới và cải tiến công nghệ: Chính phủ hỗ trợ các tổ chức và cá nhân trong ngành thông tin và truyền thông để áp dụng công nghệ tiên tiến và thúc đẩy sự đổi mới trong các dịch vụ và sản phẩm. Điều này giúp nâng cao năng suất và chất lượng, cũng như cải thiện trải nghiệm người dùng.

- Hỗ trợ ngành truyền thông công cộng: Chính phủ cũng thường hỗ trợ các hoạt động truyền thông công cộng nhằm tăng cường nhận thức và ý thức về các vấn đề xã hội quan trọng, như giáo dục sức khỏe, bảo vệ môi trường và an toàn giao thông.

- Quản lý và hỗ trợ phát triển nội dung địa phương: Chính phủ cũng

thường hỗ trợ việc phát triển và quản lý nội dung truyền thông địa phương để đảm bảo rằng các thông điệp được truyền tải phản ánh và phục vụ cho nhu cầu và quan tâm của cộng đồng địa phương.

Về tổng quan, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành thông tin và truyền thông tại Việt Nam được thực hiện theo các mục tiêu đề ra nhưng quy mô, mức độ triển khai, đối tượng tham gia còn hạn chế.

*\* Ngành Y tế:*

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng ngành y tế là một phần quan trọng của chính sách y tế và phát triển sức khỏe cộng đồng của một quốc gia. Việc cải thiện năng suất và chất lượng trong lĩnh vực y tế có thể đảm bảo rằng dịch vụ y tế được cung cấp hiệu quả và an toàn cho xã hội. Bộ Y tế quản lý chất lượng trong ngành y tế, thiết lập và đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn y tế và an toàn lao động, tổ chức kiểm tra và kiểm định trong lĩnh vực y tế đảm bảo rằng các cơ sở y tế tuân thủ các quy định. Một số đặc điểm về quản lý nhà nước thúc đẩy năng suất và chất lượng trong ngành y tế bao gồm:

– Quy định pháp luật về quản lý năng suất và chất lượng: Chính phủ Việt Nam đã ban hành quy định và pháp luật liên quan đến ngành y tế. Điều này bao gồm quy chuẩn về an toàn và tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm hàng hóa ngành y tế. Theo ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng Bộ Y tế đã ban hành Quyết định số 1379/QĐ-BYT ngày 10/4/2017 phê duyệt Dự án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của ngành y tế”, Thông tư số 05/2019/TT-BYT ngày 28/03/2019 về quản lý chất lượng sản phẩm hàng hóa.

– Đầu tư vào hệ thống y tế: Chính phủ nên cung cấp nguồn tài trợ đủ cho hệ thống y tế, bao gồm cơ sở hạ tầng y tế, trang thiết bị y tế và nguồn nhân lực. Điều này giúp cải thiện khả năng tiếp cận và chất lượng dịch vụ y tế.

– Quản lý nguồn nhân lực: Đảm bảo rằng có đủ lượng nhân lực chất lượng trong ngành y tế, được đào tạo và đảm bảo về đạo đức nghề nghiệp. Cải thiện quản lý nhân sự trong ngành y tế có thể làm tăng năng suất và chất lượng dịch vụ.

– Đánh giá và kiểm tra chất lượng: Xây dựng hệ thống đánh giá và kiểm tra chất lượng dịch vụ y tế. Các tiêu chuẩn và quy định cần được áp

dụng và đảm bảo rằng các cơ sở y tế tuân thủ chúng.

– Thúc đẩy nghiên cứu y tế và phát triển công nghệ y tế: Hỗ trợ nghiên cứu y tế và phát triển công nghệ y tế có thể giúp cải thiện phương pháp điều trị và chẩn đoán, cũng như tạo ra giải pháp mới cho các thách thức y tế.

– Tạo ra khung pháp lý và chính trị: Cần có chính sách và luật pháp để đảm bảo rằng các hoạt động trong ngành y tế được thực hiện đúng cách và đảm bảo an toàn cho bệnh nhân.

– Tăng cường hệ thống thông tin y tế: Sử dụng công nghệ thông tin để quản lý hồ sơ bệnh nhân, theo dõi thống kê và cải thiện giao tiếp giữa các phần tử trong ngành y tế.

– Giáo dục và tạo nhận thức: Thúc đẩy giáo dục và tạo nhận thức về sức khỏe trong cộng đồng có thể giúp ngăn ngừa bệnh và thúc đẩy lối sống lành mạnh.

– Tài trợ và bảo hiểm y tế: Đảm bảo rằng có hệ thống tài trợ và bảo hiểm y tế hiệu quả để mọi người có thể tiếp cận dịch vụ y tế mà họ cần mà không phải gánh nặng tài chính.

– Hợp tác quốc tế: Hợp tác với các tổ chức và đối tác quốc tế có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng y tế bằng cách chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành y tế tại Việt Nam chú trọng các hoạt động thông tin, tuyên truyền, phổ biến, Hội nghị, Hội thảo, hoạt động đào tạo, hoạt động xây dựng TCVN, QCVN, quản lý chất lượng sản phẩm hàng hóa ngành y tế nhằm nâng cao tiêu chuẩn chất lượng và an toàn của các dịch vụ y tế và sản phẩm y tế, đồng thời đảm bảo rằng sức khỏe của người dân được bảo vệ và cải thiện.

#### *\* Ngành Xây dựng:*

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành xây dựng tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng các công trình xây dựng được thực hiện đúng quy định, đảm bảo an toàn và chất lượng, góp phần vào sự phát triển bền vững của đất nước.

– Quy định và tiêu chuẩn: Chính phủ thông qua Bộ Xây dựng và các cơ quan quản lý liên quan thiết lập và thực thi các quy định và tiêu chuẩn về xây dựng, vật liệu xây dựng, thiết kế và công nghệ xây dựng.

Các tiêu chuẩn này nhằm đảm bảo rằng các công trình xây dựng đáp ứng các yêu cầu về an toàn và chất lượng. Theo ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng Bộ Xây dựng đã ký Quyết định số 299/QĐ-BXD ngày 12/4/2017 phê duyệt Đề án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của ngành sản xuất vật liệu xây dựng đến năm 2020”.

– Kiểm tra và giám sát: Các cơ quan quản lý nhà nước thường tiến hành kiểm tra và giám sát các công trình xây dựng để đảm bảo rằng chúng tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn về an toàn, chất lượng và môi trường. Các biện pháp kiểm tra này có thể bao gồm kiểm tra tài liệu, kiểm tra thực địa và kiểm tra chất lượng vật liệu.

– Đào tạo và nâng cao năng lực ngành xây dựng: Chính phủ thường đầu tư vào việc đào tạo và nâng cao năng lực cho các nhà thầu, kiến trúc sư, kỹ sư xây dựng và công nhân trong ngành xây dựng. Điều này giúp đảm bảo rằng các công trình được thực hiện bởi những người có kiến thức và kỹ năng chuyên môn cao.

– Hỗ trợ công nghệ và sáng tạo: Chính phủ thường hỗ trợ việc áp dụng công nghệ mới và sáng tạo trong ngành xây dựng để nâng cao năng suất và chất lượng công trình. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp tài chính, đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật cho các dự án nghiên cứu và phát triển công nghệ.

– Hỗ trợ và khuyến khích sự tham gia của các tổ chức xã hội và người dân: Chính phủ thường khuyến khích sự tham gia của các tổ chức xã hội và cộng đồng trong việc giám sát và đánh giá chất lượng các công trình xây dựng. Điều này có thể bao gồm việc thành lập các tổ chức kiểm tra độc lập và khuyến khích người dân báo cáo về các vấn đề liên quan đến an toàn và chất lượng công trình.

Tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành xây dựng đã xác định được hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật xây dựng, tạo lập các mô hình điểm làm cơ sở tuyên truyền vận động, phổ biến về cải tiến năng suất và chất lượng, đào tạo được chuyên gia ngành đảm bảo rằng các công trình xây dựng được thực hiện đúng quy định, an toàn và chất lượng, góp phần vào sự phát triển bền vững của đất nước.

*\* Ngành Giáo dục:*

Bộ Giáo dục và Đào tạo quản lý chất lượng trong lĩnh vực giáo dục.

Họ thiết lập và kiểm tra tiêu chuẩn đối với các trường học và chương trình học.

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành giáo dục là một phần quan trọng của chính sách giáo dục của một quốc gia. Dưới đây là một số cách quản lý nhà nước có thể thúc đẩy năng suất và chất lượng trong lĩnh vực giáo dục:

– Đầu tư vào hệ thống giáo dục: Chính phủ nên cung cấp nguồn tài trợ đủ cho hệ thống giáo dục, bao gồm cơ sở hạ tầng giáo dục, tài liệu giảng dạy, và đào tạo cho giáo viên. Điều này giúp nâng cao chất lượng giáo dục và tạo ra môi trường học tập tốt hơn.

– Quản lý nguồn nhân lực giáo dục: Đảm bảo rằng có đủ lượng giáo viên chất lượng được đào tạo và phát triển chuyên môn liên tục. Quản lý hiệu quả nguồn nhân lực giúp tăng cường chất lượng giáo dục.

– Đánh giá và đảm bảo chất lượng giáo dục: Xây dựng hệ thống đánh giá và kiểm tra chất lượng giáo dục. Các tiêu chuẩn và quy định cần được áp dụng và đảm bảo rằng các cơ sở giáo dục tuân thủ chúng.

– Phát triển chương trình học: Cập nhật và điều chỉnh chương trình học để đảm bảo rằng chúng phản ánh kiến thức và kỹ năng cần thiết cho thế kỷ 21, đáp ứng nhu cầu thay đổi của xã hội và kinh tế.

– Sử dụng công nghệ trong giáo dục: Khai thác công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) để tối ưu hóa việc học tập, giảng dạy và quản lý hệ thống giáo dục.

– Tạo ra khung pháp lý và chính trị: Cần có chính sách và luật pháp để đảm bảo rằng các hoạt động trong giáo dục được thực hiện đúng cách và đảm bảo chất lượng.

– Tăng cường hệ thống thông tin giáo dục: Sử dụng dữ liệu và thông tin để theo dõi tiến bộ giáo dục, đánh giá hiệu suất, và thúc đẩy quyết định dựa trên dữ liệu.

– Đào tạo và phát triển giáo viên: Đảm bảo rằng giáo viên được đào tạo và phát triển kỹ năng liên tục để nâng cao chất lượng giảng dạy.

– Hợp tác giữa các cơ sở giáo dục và ngành công nghiệp: Tạo cơ hội cho giáo dục và doanh nghiệp hợp tác để đảm bảo rằng chương trình học phản ánh nhu cầu thực tế của thị trường lao động.

– Tài trợ và hỗ trợ tài chính: Đảm bảo rằng giáo dục là một ưu tiên tài chính, cung cấp hỗ trợ tài chính cho học sinh và gia đình có hoàn cảnh khó khăn.

Quản lý nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo năng suất và chất lượng trong ngành giáo dục và đảm bảo rằng học sinh được trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho tương lai.

*\* Ngành Dịch vụ:*

Các lĩnh vực dịch vụ như du lịch và khách sạn có tiêu chuẩn và quy định riêng. Các tổ chức và cơ quan quản lý như Tổng cục Du lịch có trách nhiệm quản lý chất lượng trong ngành này.

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành dịch vụ tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển và cải thiện chất lượng dịch vụ. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước trong ngành dịch vụ:

– Quy định và pháp luật: Chính phủ và các cơ quan chức năng có trách nhiệm ban hành quy định và pháp luật liên quan đến ngành dịch vụ. Điều này bao gồm việc quy định tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ và quyền của người tiêu dùng.

– Hỗ trợ đào tạo và phát triển nhân lực: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ trong việc đào tạo và phát triển nhân lực trong ngành dịch vụ. Điều này bao gồm việc cung cấp chương trình đào tạo và hỗ trợ trong việc nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên dịch vụ.

– Kiểm soát chất lượng dịch vụ: Các cơ quan quản lý nhà nước thường có trách nhiệm kiểm soát chất lượng dịch vụ. Điều này bao gồm việc thực hiện kiểm tra và giám định dịch vụ để đảm bảo rằng chúng đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng.

– Khuyến khích sáng tạo và đổi mới: Sự sáng tạo và đổi mới trong ngành dịch vụ được khuyến khích và hỗ trợ. Điều này có thể bao gồm việc tạo điều kiện cho phát triển công nghệ mới và mô hình kinh doanh sáng tạo.

– Hợp tác quốc tế: Chính phủ thường hợp tác với các tổ chức quốc tế và đối tác để đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và học hỏi từ các quốc gia khác về quản lý chất lượng và nâng cao năng suất trong dịch vụ.

– Xác định quy chuẩn dịch vụ: Chính phủ có trách nhiệm xác định

và công bố các quy chuẩn về chất lượng dịch vụ, giúp người tiêu dùng đánh giá và lựa chọn dịch vụ phù hợp.

– Đảm bảo quyền người tiêu dùng: Chính phủ đảm bảo rằng quyền của người tiêu dùng được bảo vệ, bao gồm quyền yêu cầu dịch vụ đúng chất lượng và an toàn.

– Hỗ trợ doanh nghiệp: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng dịch vụ. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp tài liệu hướng dẫn và chương trình đào tạo.

Một cách tổng quan, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành dịch vụ tại Việt Nam nhằm đảm bảo rằng người tiêu dùng nhận được dịch vụ chất lượng và quyền của họ được bảo vệ, đồng thời tạo điều kiện cho sự phát triển và cạnh tranh trong ngành.

*\* Ngành Môi trường:*

Bộ Tài nguyên và Môi trường quản lý chất lượng và quy định về môi trường. Họ đảm bảo rằng các hoạt động sản xuất và dịch vụ tuân thủ các quy định bảo vệ môi trường.

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Môi trường tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, quản lý ô nhiễm môi trường, và đảm bảo sự bền vững của môi trường sống. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước trong ngành Môi trường:

– Quy định và pháp luật: Chính phủ và các cơ quan chức năng có trách nhiệm ban hành quy định và pháp luật liên quan đến bảo vệ môi trường. Điều này bao gồm quy định về quản lý và giám sát ô nhiễm môi trường, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, và quy chuẩn về chất lượng nước và không khí.

– Bảo vệ tài nguyên thiên nhiên: Chính phủ đảm bảo rằng tài nguyên thiên nhiên như rừng, sông ngòi, biển cả, và động thực vật được bảo vệ và quản lý bền vững.

– Giám sát ô nhiễm môi trường: Các cơ quan quản lý nhà nước thường có trách nhiệm giám sát ô nhiễm môi trường, đo lường chất lượng không khí và nước, đánh giá tác động của hoạt động công nghiệp và dân cư lên môi trường.



– Xử lý ô nhiễm môi trường: Chính phủ thúc đẩy việc xử lý ô nhiễm môi trường thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn về chất lượng môi trường và đặt ra các biện pháp để giảm ô nhiễm.

– Hỗ trợ doanh nghiệp hữu ích môi trường: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ cho các doanh nghiệp hữu ích môi trường và khuyến khích việc phát triển và ứng dụng công nghệ sạch.

– Tạo cơ hội nghề nghiệp trong lĩnh vực môi trường: Chính phủ đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực môi trường, tạo cơ hội nghề nghiệp cho người lao động trong ngành.

– Bảo vệ môi trường đô thị: Chính phủ quản lý môi trường đô thị bằng cách đảm bảo quản lý rác thải, xử lý nước thải, và bảo vệ không gian xanh trong các thành phố và đô thị.

– Hợp tác quốc tế: Việt Nam thường hợp tác với các tổ chức quốc tế và đối tác để đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn và cam kết quốc tế về bảo vệ môi trường.

Dựa trên các hoạt động và kết quả thực hiện, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Môi trường tại Việt Nam nhằm đảm bảo rằng môi trường sống của cộng đồng được bảo vệ và tài nguyên thiên nhiên được quản lý bền vững.

#### *\* Ngành Giao thông vận tải:*

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Giao thông vận tải tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn và hiệu quả của hệ thống giao thông và vận chuyển, đồng thời cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng cường hiệu suất. Bộ Giao thông vận tải, các bộ và cơ quan liên quan quản lý an toàn và chất lượng trong lĩnh vực giao thông và vận chuyển, đảm bảo an toàn và hiệu quả của hệ thống.

– Quy định và pháp luật: Chính phủ và các cơ quan chức năng có trách nhiệm ban hành quy định và pháp luật liên quan đến ngành Giao thông và Vận chuyển. Điều này bao gồm quy định về an toàn giao thông, quản lý hệ thống giao thông và vận tải, và tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ.

– An toàn giao thông: Chính phủ đảm bảo an toàn giao thông bằng cách thiết lập và thực hiện các quy tắc và tiêu chuẩn về an toàn đường bộ, đường sắt, hàng hải, và hàng không.

– Quản lý hạ tầng giao thông: Chính phủ quản lý và phát triển hạ

tăng giao thông bao gồm đường bộ, đường sắt, cảng biển, và sân bay để đảm bảo hiệu quả vận chuyển hàng hóa và người dân.

– Quản lý giao thông công cộng: Chính phủ quản lý các phương tiện giao thông công cộng như xe buýt và tàu điện để cung cấp dịch vụ vận chuyển công cộng hiệu quả và tiết kiệm năng lượng.

– Khuyến khích sử dụng phương tiện vận tải sạch: Chính phủ khuyến khích việc sử dụng phương tiện vận tải sạch và hiệu quả để giảm tác động của vận tải đối với môi trường.

– Hỗ trợ doanh nghiệp vận tải: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ cho doanh nghiệp vận tải trong việc cải thiện hiệu suất và quản lý chất lượng dịch vụ.

– Hợp tác quốc tế: Chính phủ hợp tác với các tổ chức quốc tế và đối tác để đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định quốc tế về vận chuyển và giao thông.

– Cải thiện dịch vụ vận tải hành khách: Chính phủ đảm bảo rằng dịch vụ vận tải hành khách bao gồm xe buýt và tàu điện đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và đáp ứng nhu cầu của người dân.

– Xuất khẩu dịch vụ vận tải: Chính phủ thúc đẩy xuất khẩu dịch vụ vận tải bằng cách đảm bảo rằng các doanh nghiệp vận tải đáp ứng các yêu cầu quốc tế.

Tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Giao thông vận tải triển khai các nhiệm vụ và giải pháp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả và quản lý chất lượng dịch vụ vận tải và giao thông để đáp ứng nhu cầu của người dân và doanh nghiệp.

*\* Ngành Khoa học và Công nghệ:*

Các tổ chức khoa học và công nghệ tham gia vào việc phát triển công nghệ mới và cải tiến quy trình sản xuất. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Khoa học và Công nghệ tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển và cải thiện chất lượng của hoạt động nghiên cứu và phát triển công nghệ. Bộ Khoa học và Công nghệ (KH&CN) là đơn vị chủ trì, điều hành các hoạt động của Chương trình quốc gia về nâng cao năng suất và chất lượng.

– Quy định và pháp luật: Chính phủ và các cơ quan chức năng có trách nhiệm ban hành quy định và pháp luật liên quan đến hoạt động

ngiên cứu và phát triển công nghệ. Điều này bao gồm việc quản lý sở hữu trí tuệ, bảo vệ quyền sáng chế, và đảm bảo an toàn thông tin. Bộ Khoa học và Công nghệ đã ban hành “Quy hoạch phát triển hệ thống tiêu chuẩn quốc gia đến năm 2020” (Quyết định số 3257/QĐ-BKHCN ngày 24/11/2014), “Quy hoạch xây dựng quy chuẩn kỹ thuật quốc gia cho các đối tượng thuộc lĩnh vực quản lý của Bộ Khoa học và Công nghệ đến năm 2015” (Quyết định 1193/QĐ-BKHCN); Thông tư số 26/2019/TT-BKHCN ngày 25/12/2019 quy định chi tiết xây dựng, thẩm định và ban hành quy chuẩn kỹ thuật;

– Hỗ trợ nghiên cứu và phát triển: Chính phủ thường cung cấp hỗ trợ tài chính và hạ tầng cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển, bao gồm cả các dự án nghiên cứu cơ bản và ứng dụng.

– Xây dựng hạ tầng khoa học và công nghệ: Chính phủ đầu tư vào xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng nghiên cứu và phát triển công nghệ để tạo điều kiện cho các tổ chức nghiên cứu và doanh nghiệp phát triển và ứng dụng công nghệ mới.

– Hợp tác nghiên cứu quốc tế: Chính phủ thúc đẩy hợp tác quốc tế trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển công nghệ để tận dụng kiến thức và kinh nghiệm quốc tế.

– Quản lý chất lượng nghiên cứu: Chính phủ đảm bảo rằng các hoạt động nghiên cứu tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và đạo đức nghiên cứu.

– Đổi mới công nghệ: Chính phủ khuyến khích đổi mới công nghệ và tạo cơ hội cho các doanh nghiệp và tổ chức nghiên cứu để phát triển sản phẩm và dịch vụ sáng tạo.

– Quản lý tri thức và nhân tài: Chính phủ đảm bảo quản lý tri thức và nhân tài trong lĩnh vực Khoa học và Công nghệ để duy trì và phát triển cộng đồng nghiên cứu có trình độ.

– Xuất khẩu công nghệ: Chính phủ thúc đẩy xuất khẩu công nghệ và kiến thức nghiên cứu bằng cách hỗ trợ các doanh nghiệp và tổ chức nghiên cứu trong việc tìm kiếm thị trường quốc tế.

Nhìn chung, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng trong ngành Khoa học và Công nghệ tại Việt Nam nhằm thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực này, nâng cao chất lượng nghiên cứu và phát triển công

nghệ, tạo điều kiện cho sự đổi mới và cạnh tranh trong kinh tế.

Nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững kinh tế và xã hội, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo ngành tại Việt Nam có sự hợp tác giữa các cơ quan quản lý, tổ chức tiêu chuẩn, tổ chức kiểm tra và kiểm định, và các doanh nghiệp để đảm bảo rằng năng suất và chất lượng được cải thiện và duy trì. Các cơ quan chính phủ trách trong từng lĩnh vực đảm bảo rằng quy định và tiêu chuẩn chất lượng được thực hiện đúng cách, đáp ứng các mục tiêu đề ra.

### **5.2.3. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo lãnh thổ**

Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo lãnh thổ thường dựa vào cơ cấu hành chính của mỗi quốc gia và phân cấp giữa cấp trung ương và cấp địa phương. Mỗi lãnh thổ hoặc vùng lãnh thổ có thể có cơ cấu quản lý khác nhau, tùy thuộc vào hệ thống hành chính của quốc gia đó. Tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng được triển khai tại các cấp độ khác nhau:

*Cấp Trung ương:* Ở cấp trung ương, chính phủ quốc gia đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập chính sách và quy định quốc gia về năng suất và chất lượng. Các bộ và cơ quan trung ương chịu trách nhiệm đối với việc xây dựng tiêu chuẩn quốc gia và quản lý chất lượng trong các lĩnh vực khác nhau như công nghiệp, nông nghiệp, y tế, giáo dục và môi trường. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo cấp trung ương tại Việt Nam liên quan đến vai trò của Chính phủ Trung ương và các cơ quan liên quan trong việc định hướng, quy định, và thực hiện các chính sách và quyết định có liên quan đến năng suất và chất lượng ở một quy mô quốc gia. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại cấp trung ương:

– Chính sách và quy định: Chính phủ Trung ương đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập và đưa ra các chính sách và quy định liên quan đến năng suất và chất lượng trong nhiều lĩnh vực, bao gồm công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ, khoa học và công nghệ.

– Hỗ trợ tài chính: Chính phủ Trung ương cung cấp hỗ trợ tài chính cho các dự án và chương trình liên quan đến nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng. Điều này có thể bao gồm cung cấp nguồn vốn và tài trợ cho các dự án phát triển công nghệ và hạ tầng.

– Quản lý sở hữu trí tuệ: Chính phủ Trung ương đảm bảo rằng quyền sở hữu trí tuệ được bảo vệ và quản lý, đồng thời khuyến khích việc sáng tạo và đổi mới trong lĩnh vực công nghiệp và khoa học.

– Hợp tác quốc tế: Chính phủ Trung ương hợp tác với tổ chức quốc tế và đối tác quốc tế để đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

– Quản lý chất lượng: Chính phủ Trung ương thường có cơ quan chuyên trách để quản lý và giám sát chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo rằng các tiêu chuẩn chất lượng được tuân thủ.

– Khuyến khích đổi mới công nghệ: Chính phủ Trung ương khuyến khích và hỗ trợ đổi mới công nghệ trong các ngành công nghiệp và khoa học để tạo cơ hội cho sự phát triển và cạnh tranh.

– Phân phối tài nguyên: Chính phủ Trung ương quản lý phân phối tài nguyên và đầu tư vào các dự án quan trọng có liên quan đến năng suất và chất lượng.

– Hỗ trợ doanh nghiệp: Chính phủ Trung ương hỗ trợ doanh nghiệp và tổ chức trong việc cải thiện năng suất và quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Tại cấp trung ương, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu phát triển và cải thiện chất lượng của quốc gia được thực hiện, đồng thời tạo điều kiện cho sự đổi mới và cạnh tranh trong kinh tế và các lĩnh vực khác.

*Cấp địa phương (Tỉnh/Thành phố):* Ở cấp địa phương, tỉnh hoặc thành phố có tổ chức quản lý chất lượng và năng suất dựa trên hệ thống hành chính của quốc gia. Mỗi tỉnh/thành phố có thể có các cơ quan quản lý nhà nước cụ thể phụ trách quản lý chất lượng và năng suất trong ngành công nghiệp, nông nghiệp, y tế, giáo dục và dịch vụ. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo cấp địa phương tại Việt Nam liên quan đến vai trò của các cơ quan chính quyền địa phương, bao gồm tỉnh thành, huyện, và cấp xã. Cấp địa phương chịu trách nhiệm thực hiện và thực thi chính sách và quy định về năng suất và chất lượng được đề xuất bởi Chính phủ Trung ương. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại cấp địa phương:

– Thực thi chính sách quốc gia: Các cơ quan chính quyền địa

phương thực thi chính sách quốc gia về năng suất và chất lượng trong các lĩnh vực như công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ, và khoa học công nghệ.

– Xây dựng hạ tầng địa phương: Cấp địa phương đầu tư vào xây dựng và phát triển hạ tầng cơ sở, bao gồm đường bộ, đường sắt, trường học, bệnh viện, các cơ sở nghiên cứu để tạo điều kiện cho sự phát triển năng suất và cải thiện chất lượng cuộc sống cộng đồng.

– Hỗ trợ doanh nghiệp địa phương: Các cơ quan chính quyền địa phương thường cung cấp hỗ trợ cho doanh nghiệp và tổ chức địa phương trong việc cải thiện năng suất và quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

– Quản lý chất lượng địa phương: Các cấp địa phương thường có cơ quan quản lý và giám sát chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo rằng tiêu chuẩn chất lượng được tuân thủ.

– Quản lý tri thức và nhân tài địa phương: Các cơ quan chính quyền địa phương quản lý tri thức và nhân tài trong lĩnh vực Khoa học và Công nghệ để thúc đẩy sự phát triển địa phương.

– Khuyến khích đổi mới công nghệ: Cấp địa phương khuyến khích và hỗ trợ đổi mới công nghệ trong các ngành công nghiệp và khoa học để tạo cơ hội cho sự phát triển và cạnh tranh địa phương.

– Xuất khẩu sản phẩm địa phương: Các cấp địa phương thúc đẩy xuất khẩu sản phẩm và dịch vụ địa phương để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

– Hợp tác quốc tế: Các cơ quan chính quyền địa phương hợp tác với tổ chức quốc tế và đối tác quốc tế để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm và đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế.

Tại cấp địa phương, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam nhằm đảm bảo rằng chính sách và quy định quốc gia được thực thi, đồng thời tạo điều kiện cho sự phát triển địa phương và nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng địa phương.

*Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc gia:* Tổ chức tiêu chuẩn quốc gia, nếu có, có trách nhiệm xây dựng và duyệt tiêu chuẩn chất lượng quốc gia cho các sản phẩm và dịch vụ trong toàn quốc. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc gia (TCVN) tại Việt Nam bao gồm việc đảm bảo rằng tiêu chuẩn chất lượng và các quy định về năng suất được phát triển, thực thi, và tuân thủ theo hướng tốt nhất để đảm bảo an toàn, hiệu quả và cạnh tranh trong các ngành công nghiệp và

dịch vụ. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo TCVN:

– Phát triển tiêu chuẩn: TCVN chịu trách nhiệm phát triển và cập nhật tiêu chuẩn chất lượng cho nhiều ngành công nghiệp, bao gồm công nghiệp sản xuất, dịch vụ, và khoa học công nghệ. Điều này giúp đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các yêu cầu chất lượng quốc gia và quốc tế.

– Đánh giá tuân thủ tiêu chuẩn: TCVN thường có cơ quan giám sát và đánh giá sự tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất. Các doanh nghiệp và tổ chức cần tuân thủ các tiêu chuẩn này để đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các yêu cầu chất lượng.

– Hỗ trợ doanh nghiệp: TCVN thường cung cấp hỗ trợ và tư vấn cho các doanh nghiệp và tổ chức trong việc đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất.

– Giáo dục và đào tạo: TCVN thường thúc đẩy giáo dục và đào tạo về tiêu chuẩn chất lượng và quản lý năng suất để cải thiện kiến thức và kỹ năng của người lao động và doanh nghiệp.

– Hợp tác quốc tế: TCVN hợp tác với các tổ chức tiêu chuẩn quốc tế và tham gia vào quá trình phát triển tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời đảm bảo rằng tiêu chuẩn Việt Nam tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế.

– Phát triển khoa học và công nghệ: TCVN thúc đẩy nghiên cứu và phát triển trong lĩnh vực tiêu chuẩn và quản lý chất lượng để cải thiện quy trình sản xuất và dịch vụ.

– Chứng nhận chất lượng: TCVN thường cung cấp dịch vụ chứng nhận chất lượng để đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng.

Với những thông tin và phân tích trên, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc gia đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng quốc gia và quốc tế, đồng thời giúp tăng cường cạnh tranh và an toàn trong nhiều lĩnh vực kinh tế và xã hội.

\* *Cơ quan kiểm tra và kiểm định:* Các cơ quan kiểm tra và kiểm định, như viện kiểm nghiệm quốc gia hoặc tổ chức kiểm tra và kiểm định cấp địa phương, thực hiện kiểm tra chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đảm

bảo rằng chúng tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng thông qua cơ quan kiểm tra và kiểm định tại Việt Nam nhằm đảm bảo rằng các sản phẩm, dịch vụ và quy trình sản xuất tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và an toàn quốc gia và quốc tế. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước trong lĩnh vực này:

– Kiểm tra tuân thủ tiêu chuẩn: Các cơ quan kiểm tra và kiểm định chịu trách nhiệm kiểm tra và đánh giá sự tuân thủ của doanh nghiệp và tổ chức đối với tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất. Điều này bao gồm việc thực hiện kiểm tra sản phẩm, quy trình sản xuất và dịch vụ.

– Cấp giấy chứng nhận: Các cơ quan kiểm tra và kiểm định thường cấp giấy chứng nhận cho các sản phẩm và dịch vụ tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng. Điều này giúp doanh nghiệp chứng minh chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ.

– Kiểm định thiết bị: Cơ quan kiểm tra và kiểm định thường kiểm định các thiết bị sử dụng trong quy trình sản xuất để đảm bảo chúng hoạt động hiệu quả và an toàn.

– Hỗ trợ doanh nghiệp: Cơ quan kiểm tra và kiểm định thường hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc cải thiện quy trình sản xuất, đảm bảo an toàn và tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng.

– Xử lý khiếu nại và khiếu kiện: Cơ quan kiểm tra và kiểm định cũng đóng vai trò trong việc xử lý khiếu nại và khiếu kiện liên quan đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

– Phát triển khoa học và công nghệ: Cơ quan kiểm tra và kiểm định thường tham gia vào hoạt động nghiên cứu và phát triển về tiêu chuẩn chất lượng và quy trình kiểm tra.

– Hợp tác quốc tế: Cơ quan kiểm tra và kiểm định thường hợp tác với các cơ quan quốc tế và tổ chức tiêu chuẩn quốc tế để đảm bảo rằng tiêu chuẩn Việt Nam tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế.

Tại Việt Nam, quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng thông qua cơ quan kiểm tra và kiểm định nhằm đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ và quy trình sản xuất tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và quy định an toàn, đồng thời tạo điều kiện cho sự cạnh tranh và bảo vệ quyền và an toàn của người tiêu dùng.

\* *Hợp tác Trung ương-địa phương*: Cơ quan trung ương và cơ quan



địa phương hợp tác chặt chẽ để đảm bảo rằng quy định và tiêu chuẩn chất lượng được thực hiện đồng nhất trên toàn lãnh thổ quốc gia. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng thông qua hợp tác giữa cấp trung ương và cấp địa phương (Trung ương-địa phương) tại Việt Nam nhằm tạo ra một mô hình quản lý toàn diện, kết hợp nhiều tài nguyên và nỗ lực từ cả hai cấp. Dưới đây là một số điểm quan trọng về quản lý nhà nước theo mô hình Trung ương-địa phương:

– Phân chia trách nhiệm: Mô hình Trung ương-địa phương đặt ra sự phân chia trách nhiệm giữa cấp trung ương và cấp địa phương trong việc quản lý năng suất và chất lượng. Trung ương thường đề ra chính sách quốc gia và tiêu chuẩn quốc gia, trong khi địa phương thực thi và thích nghi với các chính sách này theo cách phù hợp với đặc thù địa phương.

– Hợp tác để đảm bảo tuân thủ: Trung ương và địa phương hợp tác để đảm bảo rằng các doanh nghiệp và tổ chức tại địa phương tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất. Cả hai cấp cùng tham gia vào quá trình kiểm tra và đánh giá tuân thủ tiêu chuẩn.

– Hỗ trợ đào tạo và phát triển: Trung ương và địa phương cung cấp hỗ trợ trong việc đào tạo và phát triển kiến thức và kỹ năng cho người lao động và doanh nghiệp. Điều này bao gồm giáo dục về tiêu chuẩn chất lượng và quản lý năng suất.

– Hỗ trợ tài chính: Trung ương thường cung cấp tài chính cho địa phương để thúc đẩy sự phát triển, đặc biệt trong các dự án liên quan đến năng suất và chất lượng.

– Đánh giá và điều chỉnh: Mô hình này cho phép cả hai cấp thực hiện đánh giá và điều chỉnh chính sách và quy định liên quan đến năng suất và chất lượng dựa trên kết quả và tình hình thực tế tại địa phương.

– Giải quyết xung đột: Trung ương và địa phương thường hỗ trợ trong việc giải quyết xung đột và khiếu nại liên quan đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo quyền lợi của người tiêu dùng và doanh nghiệp.

Thông qua việc hợp tác này, mô hình quản lý Trung ương-địa phương tạo sự kết hợp giữa quyết định và trách nhiệm từ cấp trung ương với sự linh hoạt và đáp ứng địa phương tại cấp địa phương, giúp đảm bảo

sự phát triển cân bằng và hiệu quả trong việc quản lý năng suất và chất lượng.

\* *Lãnh thổ đặc biệt*: Trong một số trường hợp, lãnh thổ đặc biệt như khu vực kinh tế đặc biệt hoặc vùng lãnh thổ độc lập có thể có hệ thống quản lý riêng, nhưng vẫn phải tuân thủ quy định quốc gia và tiêu chuẩn chất lượng. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng theo lãnh thổ đặc biệt thường áp dụng trong các khu vực có đặc điểm riêng biệt và đặc thù riêng về quản lý kinh tế, sản xuất, và quy định liên quan đến năng suất và chất lượng. Tùy thuộc vào quốc gia và vùng lãnh thổ cụ thể, cách quản lý này có thể có một số đặc điểm riêng. Dưới đây là một số điểm chung:

– Tự quản lý: Lãnh thổ đặc biệt thường có mức độ tự quản lý cao hơn so với các khu vực khác trong quốc gia. Điều này cho phép họ phát triển và áp dụng các quy định và chính sách đặc biệt liên quan đến năng suất và chất lượng.

– Chính sách đặc thù: Lãnh thổ đặc biệt có thể đưa ra chính sách và quy định đặc thù phù hợp với nhu cầu và đặc điểm của vùng. Điều này có thể bao gồm quy định về tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, quy trình sản xuất, và quản lý năng suất riêng biệt.

– Hợp tác với Trung ương: Mặc dù có mức độ tự quản lý, lãnh thổ đặc biệt thường hợp tác với cấp trung ương để đảm bảo rằng chính sách và quy định liên quan đến năng suất và chất lượng tuân thủ quy định quốc gia.

– Giám sát và đánh giá: Lãnh thổ đặc biệt thường có cơ quan giám sát và đánh giá độc lập để đảm bảo rằng tiêu chuẩn chất lượng và quy định về năng suất được thực thi và tuân thủ.

– Tài chính địa phương: Lãnh thổ đặc biệt có khả năng quản lý tài chính và nguồn lực địa phương để hỗ trợ trong việc thúc đẩy sự phát triển năng suất và chất lượng.

– Xử lý xung đột địa phương: Lãnh thổ đặc biệt thường có quyền tự quyết về cách giải quyết xung đột và khiếu nại địa phương liên quan đến năng suất và chất lượng.

Cách quản lý nhà nước theo lãnh thổ đặc biệt thường được áp dụng để đảm bảo rằng vùng này có khả năng phát triển theo cách phù hợp với

nhu cầu và đặc điểm địa phương. Điều này giúp đảm bảo sự phát triển cân bằng và bảo vệ quyền và an toàn của người tiêu dùng, doanh nghiệp tại lãnh thổ đặc biệt.

Cơ cấu quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng thường dựa vào cơ cấu hành chính của mỗi quốc gia, nó có thể biến đổi tùy theo tình hình cụ thể của từng lãnh thổ. Quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam theo lãnh thổ thường được triển khai thông qua một hệ thống cơ quan quản lý nhà nước tại các cấp độ khác nhau, từ trung ương đến địa phương, nhằm đảm bảo việc thực thi các chính sách và quy định một cách hiệu quả và phù hợp với điều kiện cụ thể của từng địa bàn.

## CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 5

1. Vai trò của quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng?
2. Nêu các nội dung quan trọng của quản lý nhà nước liên quan đến năng suất và chất lượng?
3. Các chủ thể chính trong quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam là gì?
4. Một số điểm quan trọng về tình hình hiện trạng về quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng tại Việt Nam đang trong quá trình phát triển và cải thiện để đáp ứng các mục tiêu phát triển kinh tế và xã hội của đất nước?
5. Làm thế nào quản lý nhà nước có thể đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng và an toàn sản phẩm trong ngành thực phẩm?

## CASE STUDY CHƯƠNG 5

Nuôi tôm là một trong những ngành kinh tế quan trọng của Việt Nam, đóng góp đáng kể vào GDP, xuất khẩu và an ninh lương thực quốc gia. Để phát triển bền vững ngành nuôi tôm, Việt Nam cần nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm.

Nhà nước Việt Nam đã có nhiều chính sách và giải pháp để thúc đẩy nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành nuôi tôm. Một số chính sách và giải pháp chính bao gồm:

- Đẩy mạnh nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ: Nhà

nước đã đầu tư cho nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ trong nuôi tôm, đặc biệt là trong các lĩnh vực giống, thức ăn, quy trình sản xuất, quản lý chất lượng.

– Hỗ trợ phát triển cơ sở hạ tầng: Nhà nước đã đầu tư xây dựng hệ thống thủy lợi, giao thông, điện, viễn thông phục vụ nuôi tôm.

– Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực: Nhà nước đã chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho nuôi tôm, đặc biệt là các kỹ năng về sản xuất, kinh doanh, quản lý chất lượng.

– Tạo điều kiện thuận lợi cho sản xuất và lưu thông hàng hóa: Nhà nước đã ban hành các chính sách và quy định nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho sản xuất và lưu thông tôm.

Nhờ các chính sách và giải pháp của nhà nước, năng suất và chất lượng tôm Việt Nam đã có những bước tiến đáng kể.

– Năng suất tôm: Năng suất tôm thẻ chân trắng bình quân cả nước năm 2023 đạt 22,5 tấn/ha, tăng 10,5 tấn/ha so với năm 2010. Năng suất tôm sú cũng có sự tăng trưởng đáng kể, đạt 6,7 tấn/ha.

– Chất lượng tôm: Chất lượng tôm Việt Nam ngày càng được cải thiện, đáp ứng các tiêu chuẩn trong nước và quốc tế. Nhiều sản phẩm tôm của Việt Nam đã được xuất khẩu sang các thị trường khó tính như Mỹ, EU, Nhật Bản.

Tuy nhiên, năng suất và chất lượng tôm tại Việt Nam vẫn còn thấp so với nhiều nước trong khu vực và trên thế giới. Để tiếp tục nâng cao năng suất và chất lượng, Việt Nam cần tiếp tục thực hiện các chính sách và giải pháp đã đề ra, đồng thời cần có những giải pháp mới, phù hợp với tình hình thực tế.

Ngoài các chính sách và giải pháp đã đề cập, Việt Nam cần có những giải pháp mới để nâng cao năng suất và chất lượng cho ngành nuôi tôm, bao gồm:

– Tập trung phát triển nuôi tôm công nghệ cao: Đây là xu hướng tất yếu của nuôi tôm thế giới và Việt Nam cũng cần theo kịp xu hướng này. Nuôi tôm công nghệ cao giúp nâng cao năng suất, chất lượng và giảm thiểu rủi ro cho người nuôi tôm.

– Tăng cường liên kết giữa sản xuất, chế biến và tiêu thụ: Liên kết sản xuất, chế biến và tiêu thụ sẽ giúp nâng cao giá trị gia tăng của sản

phẩm tôm, đồng thời giảm thiểu rủi ro cho người nuôi tôm.

– Xây dựng thương hiệu cho sản phẩm tôm Việt Nam: Thương hiệu là yếu tố quan trọng để nâng cao giá trị và sức cạnh tranh của sản phẩm tôm.

Với sự nỗ lực của toàn xã hội, Việt Nam có thể tiếp tục nâng cao năng suất và chất lượng tôm, góp phần phát triển bền vững ngành nuôi tôm, đảm bảo an ninh lương thực quốc gia và nâng cao thu nhập cho người nuôi tôm.

Một số ví dụ cụ thể về quản lý nhà nước về năng suất và chất lượng cho ngành nuôi tôm tại Việt Nam

– Chính phủ đã ban hành Nghị định 36/2022/NĐ-CP quy định về quản lý nuôi trồng thủy sản, trong đó có quy định về các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật, quy trình sản xuất, quản lý chất lượng đối với cơ sở nuôi tôm.

– Tổng cục Thủy sản đã xây dựng và ban hành bộ tiêu chí đánh giá chất lượng tôm nuôi, làm cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát chất lượng tôm nuôi.

### **Câu hỏi:**

1. Các chính sách và giải pháp của nhà nước Việt Nam có những hạn chế nào trong việc nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành nuôi tôm?
2. Theo bạn, những giải pháp nào mới cần được triển khai để tiếp tục nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành nuôi tôm tại Việt Nam?
3. Là một sinh viên ngành quản trị kinh doanh, bạn sẽ đóng góp gì để nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành nuôi tôm tại Việt Nam?
4. Bạn nghĩ gì về vai trò của quản lý năng suất và chất lượng đối với sự phát triển bền vững của ngành nuôi tôm?
5. Những yếu tố nào cần được quan tâm để nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành nuôi tôm tại Việt Nam trong thời gian tới?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Acemoglu, D., U. Akcigit, N. Bloom and W. Kerr (2013), “Innovation, Reallocation and Growth”, NBER Working Papers, No. 18993.
2. Acemoglu, D., P. Aghion and F. Zilibotti (2006), “Distance to Frontier, Selection and Economic Growth,” *Journal of the European Economic Association*, pp. 37-74.
3. Acemoglu, D. and J. Linn (2004), “Market Size in Innovation: Theory and Evidence from the Pharmaceutical Industry”, *Quarterly Journal of Economics*, 119(3), pp. 1049–1090.
4. Adalet McGowan, M. and D. Andrews (2015a), “Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1209.
5. Adalet McGowan, M. and D. Andrews (2015b), “Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries”, OECD Economics Department Working Papers, OECD Economics Department Working Papers, No. 1210.
6. Aghion P and P. Howitt (1996), “Research and Development in the Growth Process”, *Journal of Economic Growth* (1), pp. 49-73.
7. Aghion, P., and P. Howitt (2006), “Joseph Schumpeter Lecture: Appropriate Policy Growth: A Unifying Framework,” *Journal of the European Economic Association* 4, pp. 269–314. Aghion, P and R. Griffith (2005), *Competition and Growth. Reconciling Theory and Evidence* MIT Press.
8. Aghion, P. et al. (2013a), “Investing for Prosperity: Skills, Infrastructure and Innovation”, Report of the LSE Growth Commission.
9. Aghion, P., P. Howitt and S. Prantl (2013b), “Patent Rights, Product Market Reforms, and Innovation,” NBER Working Papers Series, No. 18854.
10. Aghion, P. D. Hemous, and E. Kharroubi (2014), “Credit Constraints, Cyclical Fiscal Policy and Industry Growth”, *Journal*

of Monetary Economics 62, pp. 42-58.

11. Akcigit, U., D. Hanley and N. Serrano-Velarde (2014), “Back to Basics: Basic Research Spillovers, Innovation and Growth”, NBER Working Paper Series, No. 19473.
12. Aldieri, L (2011), “Technological and Geographical Proximity Effects on Knowledge Spillovers: Evidence from the US Patent Citations”, *Economics of Innovation and New Technology*, 20(6), pp. 597-607.
13. Alesina, A. and E. La Ferrara (2005), “Preferences for Redistribution in the Land of Opportunities”, *Journal of Public Economics*, Vol. 89(5-6), pp. 897-931
14. Alesina, A., J. Harnoss and H. Rapoport (2013), “Birthplace Diversity and Economic Prosperity”, NBER Working Paper Series, No. 18699.
15. Altomonte, C., G.B. Navaretti, F. di Mauro and G. Ottaviano (2011), “Assessing Firm Competitiveness: How Can Firm-Level Data Help?”, *Bruegel Policy Contribution 2011/16*.
16. Alvarez, F., F. Buera and R. Lucas, Jr. (2013), “Idea Flows, Economic Growth and Trade”, NBER Working Paper Series, No. 19667.
17. Andrews, D., C. Criscuolo and P. Gal (2015), “Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries”, OECD Mimeo.
18. Andrews, D., E. Bartelsman and C. Criscuolo (2015), “Firm Dynamics and Productivity Growth in Europe” Mimeo.
19. Andrews, D., A. Caldera Sánchez and Å. Johansson (2011), “Housing Markets and Structural Policies in OECD Countries”, OECD Economics Department Working Papers, No. 836.
20. Andrews, D. and C. Criscuolo (2013), “Knowledge Based Capital, Innovation and Resource Allocation”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1046.
21. Andrews, D. and F. Cingano (2014), “Public Policy and Resource Allocation: Evidence from Firms in OECD Countries”, *Economic Policy*, No. 29(78), pp. 253-296.
22. Andrews, D., C. Criscuolo and C. Menon (2014), “Do Resources

- Flow to Patenting Firms?: Cross-Country Evidence from Firm Level Data”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1127.
23. Andrews, D., and B. Westmore (2014), “Managerial Capital and Business R&D as Enablers of Productivity Convergence”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1137.
  24. Appelt, S., F. Galindo-Rueda, R. de Pinho, and B. van Beuzekom (2015), “Which Factors Drive the International Mobility of Research Scientists?”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers (forthcoming), OECD Publishing, Paris.
  25. Arnold, J., G. Nicoletti, and S. Scarpetta (2008). “Regulation, Allocative Efficiency and Productivity in OECD Countries” , OECD Economics Department Working Papers, No. 616.
  26. Arora, A., S. Belenzon and A. Pataconi (2015), “Killing the Golden Goose? The Decline of Science in Corporate R&D”, NBER Working Paper, No. 20902.
  27. Autor, D.H. (2003), “Outsourcing at Will: the Contribution of Unjust Dismissal Doctrine to the Growth of Employment Outsourcing”, *Journal of Labour Economics*, 21(1), pp. 1-42.
  28. Azoulay, P., J. Graff Zivin, D. Li and D.N Sampat (2014), “Public R&D Investments and Private-sector Patenting: Evidence from NIH Funding Rules”, Mimeo.
  29. Azoulay, P., J. Graff Zivin and G. Manso (2011), “Incentives and Creativity: Evidence from the Academic Life Sciences”, *RAND Journal of Economics*, Vol. 42(3), pp. 527-554.
  30. Baker, S., N. Bloom and S. Davis (2013), “Measuring Economic Policy Uncertainty”, Chicago Booth Research Paper, No. 2
  31. Barlevy, G. (2007), “On the Cyclicity of Research and Development”, *American Economic Review*, Vol. 97(4), pp. 1131-1164.
  32. Bartelsman, E.J., (2004), “Firm Dynamics and Innovation in the Netherlands: A Comment on Baumol”, *De Economist*, 152(3), 353-363.
  33. Bartelsman, E.J., S. Scarpetta and F. Schivardi (2003), “Comparative Analysis of Firm Demographics and Survival:



- Micro-Level Evidence for the OECD Countries”, OECD Economics Department Working Papers, No. 348, OECD, Paris.
34. Bartelsman, E.J., J. Haskel and R. Martin (2008), “Distance to Which Frontier? Evidence on Productivity Convergence from International Firm-level Data”, CEPR Discussion Papers, No. 7032.
  35. Bassanini, A., L. Nunziata and D. Venn (2009), “Job Protection Legislation and Productivity Growth in OECD Countries”, *Economic Policy*, Vol. 24, pp. 349-402.
  36. Baumol, W.J. (2002), *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism* Princeton University Press.
  37. Benner, M.J. and M. Tushman (2002), “Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries”, *Administrative Science Quarterly*, 47(4), pp. 676-706.
  38. Bernanke, B. (1983), “Irreversibility, Uncertainty and Cyclical Investment”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98.
  39. Brandt, N., P. Schreyer and V. Zipperer (2014), “Productivity Measurement with Natural Capital and Bad Outputs”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1154.
  40. Brandt, N., P. Schreyer and V. Zipperer (2013), “Productivity Measurement with Natural Capital”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1092.
  41. Breinlich, H., and C. Criscuolo (2011), “International Trade in Services: A Portrait of Importers and Exporters”, *Journal of International Economics*, 84(2), pp. 188-206.
  42. Bessen, J. and M.J. Meurer (2008), *Patent Failure: How Judges, Bureaucrats and Lawyers Put Innovators at Risk*, Princeton University Press.
  43. Bloom, N. and J. Van Reenen (2007), “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries”, *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), pp. 1351-1408.
  44. Bloom, N., M. Draca and J. Van Reenen (2011), “Trade Induced Technical Change? The Impact of Chinese Imports on Innovation, IT and Productivity”, NBER Working Papers, No. 16717.

45. Bloom, N., R. Sadun and J. Van Reenen (2012a), “Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle”, *American Economic Review*, 102(1): 167–201.
46. Bloom, N., C. Genakos, R. Sadun and J. Van Reenen (2012b), “Management Practices Across Firms and Countries”, NBER Working Paper, No 17850.
47. Bloom, N., R. Sadun, and J. Van Reenen (2013), “Management as a Technology”, LSE mimeo, [http://cep.lse.ac.uk/textonly/new/staff/vanreenen/pdf/mat\\_2013dec1.pdf](http://cep.lse.ac.uk/textonly/new/staff/vanreenen/pdf/mat_2013dec1.pdf)
48. Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, D. Scur, J. Van Reenen (2014), “The New Empirical Economics of Management”, NBER Working Papers, No. 20102.
49. Bolio, E. et al., (2014), “A Tale of Two Mexicos: Growth and Prosperity in a Two-speed Economy”, McKinsey Global Institute, March 2014.
50. Broulès, R., G. Clette, J. Lopez, J. Mairesse, G. Nicoletti (2013), “Do Product Market Regulations in Upstream Sectors Curb Productivity Growth?: Panel Data Evidence for OECD Countries”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 95(5), pp. 1750-1768.
51. Bozkaya, A. and W.R. Kerr (2014), “Labor Regulations and European Venture Capital”, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 23, pp. 776-781.
52. Braconier, H., G. Nicoletti and B. Westmore (2014), “Policy Challenges for the Next 50 Years”, OECD Economics Department Policy Papers, No. 9.
53. Bravo Biosca, A., C. Criscuolo and C. Menon (2013), “What Drives the Dynamics of Business Growth?”, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 1.
54. Breinlich, H. and C. Criscuolo (2011), “International Trade in Services: A Portrait of Importers and Exporters”, *Journal of International Economics*, Vol. 84(2), pp. 188-206.
55. Brynjolfsson, E, and A. McAfee (2011), *Race Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation*,

Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, Digital Frontier Press.

56. Buera, F.J. and B. Moll (2013), “Aggregate Implications of a Credit Crunch”, Mimeo. <http://www.princeton.edu/~moll/AICC.pdf>
57. Caballero, R., and M. Hammour (1994), “The Cleansing Effect of Recessions”, *The American Economic Review*, Vol. 84 (5), pp. 1350–68.
58. Caballero, R. and M. Hammour (2005), “The Cost of Recessions Revisited: A Reverse-Liquidationist View”, *The Review of Economic Studies*, Vol. 72(2), pp. 313-341.
59. Caldera Sánchez, A. and D. Andrews (2011), “To Move or not to Move: What Drives Residential Mobility Rates in the OECD?”, OECD Economics Department Working Papers, No. 846.
60. Calvino, F., C. Criscuolo and C. Menon (2015), “Cross-country Analysis of Small Entrant Dynamics”, OECD Science, Technology and Industry Working Paper, forthcoming.
61. Cappelen, Å., A. Raknerud and M. Rybalka (2012), “The Effects of R&D Tax Credits on Patenting and Innovations”, *Research Policy*, 41(2), pp. 334-345.
62. Card, D., J. Heining and P. Kline (2013), “Workplace Heterogeneity and the Rise of West German Wage Inequality,” *Quarterly Journal of Economics*, 128, pp. 967-1015.
63. Cingano, F. (2014), “Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth”, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 163.
64. Cockburn, I.M., M.J. MacGarvie and E. Muller (2009), “Patent Thickets, Licensing and Innovative Performance”, ZEW Discussion Paper, No. 08-101
65. Comin, D and M. Mestieri (2013), “If Technology Has Arrived Everywhere, Why Has Income Diverged?” NBER Working Paper Series, No. 19010.
66. Conway, P., D. de Rosa, G. Nicoletti and F. Steiner (2006), “Product Market Regulation and Productivity Convergence,” *OECD Economic Studies*, Vol. 2006(2), pp. 39-76.
67. Conway, P (2014), “New Zealand’s Productivity Story: More

Questions than Answers”, Understanding productivity growth – new insights, new questions, OECD Paris, 22-23 October 2014, <http://www.oecd.org/sti/ind/Session%203%20-%20Paul%20Conway.pdf>.

68. Conway, P. and G. Zheng (2014), “Trade Over Distance for New Zealand Firms: Measurement and Implications”, New Zealand Productivity Commission Working Paper, No. 5.
69. Corrado, C., J. Haskel., C. Jona-Lasinio and M. Iommi (2012), “Intangible Capital and Growth in Advanced Economies: Measurement Methods and Comparative Results”, INTAN-Invest Mimeo.
70. Cowen, T. (2011), *The Great Stagnation: How America Ate All the Low-Hanging Fruit of Modern History, Got Sick, and Will (Eventually) Feel Better*.
71. Crespi, G., C. Criscuolo and J. Haskel, (2008), “Productivity, Exporting, and the Learning-by-Exporting Hypothesis: Direct Evidence from UK Firms”, *Canadian Journal of Economics*, 41(2), pp. 619-638.
72. Criscuolo, C., D. Czarnitzki, C. Hambro and J. Warda (2009), “Design and Evaluation of Tax Incentives for Business Research and Development: Good Practice and Future Development”, final report submitted by the Expert Group on Impacts of R&D Tax Incentives to the European Commission, Directorate General – Research, 15 November.
73. Criscuolo, C., J.E. Haskel and M.J. Slaughter (2010), “Global Engagement and the Innovation Activities of Firms”, *International Journal of Industrial Organization*, 28(2): pp. 191-202.
74. Criscuolo, C., P. Gal and C. Menon (2014), “The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 14.
75. Czarnitzki, D., P. Hanel and J.M. Rosa (2005), “Evaluating the Impact of R&D Tax Credits on Innovation: A Microeconomic Study on Canadian Firms”, *Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie*, Note de recherche, No. 02, Montreal, Canada.

76. Dasgupta, P. and P. David (1994), "Toward a New Economics of Science", *Research Policy*, Vol. 23(5), pp. 487-521.
77. David, P. and G. Wright (2005), "General Purpose Technologies and Productivity Surges: Historical Reflections on the Future of the ICT Revolution", *Economic History*.
78. Davis, E. P. (2010), "Asset Prices and Real Economic Activity", *OECD Economics Department Working Papers*, No. 764.
79. Davis, S. and J. Haltiwanger (2014), "Labor Market Fluidity and Economic Performance", *NBER Working Papers*, No. 20479.
80. De Jong, J.P.J., and W.H.J. Verhoeven (2007), *WBSO Evaluation 2001-2005: Impacts, Target Group Reach and Implementation*, EIM, Zoetermeer and UNU-MERIT, Maastricht
81. D'Erasmus, H.J. and P.N. Boedo (2012), "Misallocation, Informality, and Human Capital", Mimeo. [http://econweb.umd.edu/~derasmo/research/tfp\\_hk/dms.pdf](http://econweb.umd.edu/~derasmo/research/tfp_hk/dms.pdf).
82. Decker, R., J. Haltiwanger, R. Jarmin and J. Miranda (2014), "The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28(3), pp. 3-24.
83. de Serres, N. Yashiro, H. Boulhol (2014), "An International Perspective on the New Zealand Productivity Paradox", *NZ Productivity Commission Working Paper*, No.1.
84. Draca, M (2012), "Reagan's Innovation Dividend? Technological Impacts of the 1980s US Defense BuildUp", Mimeo.
85. Drivas, K. and C. Economidou (2014), "Is Geographic Nearness Important for Trading Ideas? Evidence from the US", *MPRA Paper*, No. 58105.
86. Duarte, M and D. Restuccia (2010), "The Role of The Structural Transformation In Aggregate Productivity," *Quarterly Journal of Economics*, 125(1), pp. 129-73.
87. Duguet, E. and M. MacGarvie (2005), "How Well do Patent Citations Measure Flows of Technology? Evidence from French Innovation Surveys", *Economics of Innovation and New Technology*, 14(5), pp. 375-393.
88. Eaton J., S. Kortum and F. Kramarz, (2011), "An Anatomy of

- International Trade: Evidence From French Firms”, *Econometrica*, 79(5), pp. 1453-1498.
89. Ederer, F. (2009), “Launching a Thousand Ships: Incentives for Parallel Innovation”, Mimeo. European Commission (2013a), “The Skill Mismatch Challenge in Europe”, EU Commission Staff Working Papers, No. 9.
  90. European Commission (2013b), “Box 1.2: The Impact of Uncertainty on Productive Investment”, Quarterly Report on the Euro Area, No. 12/2.
  91. Fernald, J. (2014), “Productivity and Potential Output Before, During, and After the Great Recession”, in: NBER Macroeconomics Annual 2014, Volume 29.
  92. Fontagné, L. and J. Fouré (2013), “Opening a Pandora's Box: Modelling World Trade Patterns at the 2035 Horizon”, CEPII Working Papers, No. 22.
  93. Foster, L. C. Grim and J. Haltiwanger (2014), “Reallocation in the Great Recession: Cleansing or Not?”, NBER Working Paper, No. 20427.
  94. Gabaix, X. and A. Landier (2008), “Why Has CEO Pay Increased So Much?”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 123(1), pp. 49-100.
  95. Gabler, A. and M. Poschke (2011), “Growth through Experimentation”, Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative working papers, No. 11.
  96. Gal, P. (2013), “Measuring Total Factor Productivity at the Firm Level using OECD-ORBIS”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1048
  97. Goolsbee, A. (1998), “Investment Subsidies and Wages in Capital Goods Industries: To the Workers Go the Spoils?”, NBER Working Papers, No. 6526.
  98. Gordon, R. (2012), “Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds”, NBER Working Papers, No. 18315.
  99. Griffith, R., S. Redding and J. Van Reenen (2004), “Mapping the Two Faces of R&D: Productivity Growth in a Panel of OECD

- Industries”, *The Review of Economics and Statistics*, 86(4), pp. 883-895.
100. Griffith, R., S. Redding and H. Simpson (2006), "Technological Catch-Up and the Role of Multinationals", Revised Version of CEPR Discussion Paper No. 3765.
  101. Griffith, R., S. Lee and J. Van Reenen (2011), “Is Distance Dying at Last? Falling Home Bias in Fixed-effects Models of Patent Citations,” *Quantitative Economics*, 2(2), pp. 211-249.
  102. Haddow, A., C. Hare, J. Hooley and T. Shakir (2013), “Macroeconomic Uncertainty: What Is It, How Can We Measure It and Why Does It Matter?”, *Bank of England Quarterly Bulletin*, Q2.
  103. Hægeland, T. and J. Møen (2007), “The Relationship Between the Norwegian R&D Tax Credit Scheme and Other Innovation Policy Instruments”, Reports 2007/45, Statistisk sentralbyrå/Statistics Norway.
  104. Hall, R.E (1993), “Labour Demand, Labour Supply, and Employment Volatility”, in OJ Blanchard and S.Fisher, *NBER Macroeconomics Annual* MIT Press, Cambridge MA, pp, 17-47.
  105. Hall, B.H. and J. Lerner (2009), “The Financing of R&D and Innovation”, *NBER Working Paper*, No. 15325.
  106. Hall, B.H. and J.M. Van Reenen (2000), “How Effective are Fiscal Incentives for R&D? A Review of the Evidence”, *Research Policy*, Vol. 29, pp. 449-469.
  107. Heller, M. A. and R. Eisenberg (1998), “Can Patents Deter Innovation? The Anticommons in Biomedical Research”, *Science*, Vol. 280.
  108. Henderson, R. (1993), “Underinvestment and Incompetence as Responses to Radical Innovation: Evidence from the Photolithographic Alignment Equipment Industry”, *RAND Journal of Economics*. 24(2), pp. 248–270.
  109. Henley, A. (1998), “Residential Mobility, Housing Equity and the Labour Market”, *Economic Journal*, Vol. 108, pp. 414-427.
  110. Iacovone, L. and G. Crespi (2010), “Catching Up with the Technological Frontier: Micro-level Evidence on Growth and

- Convergence”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19(6), pp. 2073-2096.
111. Ioannidis, J.P.(2011), “Fund People Not Projects”, *Nature*, 29 September 2011, Vol. 477, pp. 529-531.
  112. Johansson, Å. et al. (2013), “Long-Term Growth Scenarios”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1000.
  113. Keller, W. and S. Yeaple (2013), “The Gravity of Knowledge”, *American Economic Review*, Vol. 103(4), pp. 1414-44
  114. Kerr, W. R. (2008), “Ethnic Scientific Communities and International Technology Diffusion”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 90(3), pp. 518-537.
  115. Kerr, W.R., R. Nanda, and M. Rhodes-Kropf (2014), “Entrepreneurship as Experimentation”, *Journal of Economic Perspectives* 28(3), pp. 25–48.
  116. Kortum, S. and J. Lerner (2000), “Assessing the Impact of Venture Capital on Innovation”, *Rand Journal of Economics*, 31, pp. 674-92.
  117. Krugman, P. (1994), *The Age of Diminished Expectations*, Cambridge, MIT Press.
  118. Lach, S. and M. Schankerman (2008), “Incentives and Invention in Universities”, *RAND Journal of Economics*, Vol. 39(2), pp.403-433.
  119. Lemaire, J-P. (1996), “Sales Engineers Working on International Projects: Changing Patterns and Changing Roles”, *International Business Review*, Vol. 5(6), pp. 603-629.
  120. Lewis, C., N. Pain, J. Strasky and F. Menkyna (2014), “Investment Gaps After the Crisis”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1168.
  121. Lokshin, B. and P. Mohnen (2007), “Measuring the Effectiveness of R&D Tax Credits in the Netherlands”, *CIRANO Working Papers*.
  122. Lokshin, B. and P, Mohnen (2008), “Wage Effects of R&D Tax Incentives: Evidence from the Netherlands”, *UNU-MERIT Working Paper*, No. 34, University of Maastricht.
  123. López-García, P., J.M. Montero and E. Moral-Benito (2013),



- “Business Cycles and Investment in Productivity-Enhancing Activities: Evidence from Spanish Firms”, *Industry and Innovation*, Vol. 20.
124. Manso, G. (2011), “Motivating Innovation,” *Journal of Finance*, vol. 66, pp. 1823-1869.
  125. Martin, J.P. and S. Scarpetta (2012), “Setting it Right: Employment Protection, Labour Reallocation and Productivity”, *De Economist*, 160, pp. 89-166.
  126. Martinez, C. and D. Guellec (2004), “Overview of Recent Changes and Comparison of Patent Regimes in the United States, Japan and Europe”, chapter in *Patents, Innovation and Economic Performance*, OECD, Paris, pp. 127-162.
  127. Meehan, L. (2014), “Structural Change and New Zealand’s Productivity Performance”, *New Zealand Productivity Commission Working Paper*, No. 4.
  128. Melitz, M. (2003), “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity”, *Econometrica*, Vol. 71, pp. 1695-1725.
  129. Melitz, M. and G. Ottaviano (2008), “Market Size, Trade, and Productivity”, *Review of Economic Studies*, Vol. 75, pp. 295-316.
  130. Melitz, M. and D. Trefler (2012), “Gains from Trade When Firms Matter”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 26(2), pp. 91-11
  131. Mora Sanguinetti, J. and A. Fuentes (2012), “An Analysis of Productivity Performance in Spain Before and During the Crisis: Exploring the Role of Institutions”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 973.
  132. Moretti, E., C. Steinwender and J. Van Reenen (2014), “The Intellectual Spoils of War? Defense R&D, Productivity and Spillovers”, mimeo.
  133. Mowery, D.C. and A. Ziedonis (2001), “The Geographic Reach of Market and Non-Market Channels of Technology Transfer: Comparing Citations and Licenses of University Patents”, *NBER Working Paper Series*, No. 8568.
  134. Nanda, R. and T. Nicholas (2014), “Did Bank Distress Stifle Innovation during the Great Depression?,” *Journal of Financial*

Economics, Vol. 114(2), pp. 273-292.

135. Nanda, R. and M. Rhodes-Kropf (2012), “Innovation and the Financial Guillotine” Harvard Business School Working Paper, No. 13-038. Nelson R. R. (1959), “The Simple Economics of Basic Scientific Research”, *Journal of Political Economy*, Vol. 67, pp. 297-306.
136. Nunn, N. (2007), “Relationship-Specificity, Incomplete Contracts and the Pattern of Trade”, *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), pp. 569-600.
137. OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy* OECD, Paris.
138. OECD (2001), *Measuring Productivity: OECD Manual* OECD, Paris.
139. OECD (2002), *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development* OECD, Paris.
140. OECD (2008), *The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled* OECD, Paris.
141. OECD (2009), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009*,
142. OECD, Paris. OECD (2010), *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*, OECD, Paris.
143. OECD (2011a), *Employment Outlook 2011*, OECD, Paris.
144. OECD (2011b), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, OECD, Paris.
145. OECD (2013a), *Employment Outlook 2013*, OECD, Paris.
146. OECD (2013b), *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*, OECD, Paris.
147. OECD (2013c), *Skills Outlook 2013*, OECD, Paris.
148. OECD (2013d), *Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation*, OECD, Paris.
149. OECD (2014a), *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014*, OECD, Paris.
150. OECD (2014b), *Employment Outlook 2014*, OECD, Paris
151. Oulton, N and M. Sebastián-Barriol (2013), “Long and short-term effects of the financial crisis on labour productivity, capital and

- output”, Bank of England working papers, 470.
152. Perla, J., C. Tonetti and M. Waugh (2015), “Equilibrium Technology Diffusion, Trade and Growth”, NBER Working Papers, No. 20881.
  153. Prinz F., T. Schlange and K. Asadullah (2011), “Believe it or not: How much can we Rely on Published Data on Potential Drug Targets?”, *Nature Reviews Drug Discovery*, 10(9), pp.712-721.
  154. Pritchett, L. (1997), “Divergence, Big Time”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11(3), pp. 3-17.
  155. Puga, D. and D. Trefler (2010), “Wake Up and Smell the Ginseng: The Rise of Incremental Innovation in Low-Wage Countries”, *Journal of Development Economics*, Vol. 91(1), pp. 64-76.
  156. Rajan, R. and L. Zingales (1998), “Financial Dependence and Growth”, *American Economic Review*, 88(3), pp. 559-86.
  157. Saia, A., D. Andrews and S. Albrizio (2015), “Public Policy and Spillovers From the Global Productivity Frontier: Industry Level Evidence”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1238.
  158. Samila, S. and O. Sorenson (2011), “Venture Capital, Entrepreneurship and Economic Growth”, *Review of Economics and Statistics*, 93(1), pp. 338-349.
  159. Santoro, M., D. Alok and K. Chakrabarti, (2002), “Firm Size and Technology Centrality in Industry– University Interactions”, *Research Policy*, 31(7), pp. 1163-1180.
  160. Schmookler, J. (1966), *Invention and Economic Growth* (Cambridge, MA: Harvard University Press).
  161. Sheehan, J. and A. Wyckoff (2003), “Targeting R&D: Economic and Policy Implications of Increasing R&D Spending”, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 08.
  - R. M. Solow, (1957), “Technical Change and the Aggregate Production Function”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39(3), pp. 312-20.
  162. Steinwender, C. (2015), “The Roles of Import Competition and Export Opportunities for Technical Change”, mimeo.
  163. Syverson, C. (2004), “Product Substitutability and Productivity

- Dispersion”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 86(2), pp. 534-550.
164. Syverson, C. (2011), “What Determines Productivity?”, *Journal of Economic Literature*, 49(2), pp. 326– 365.
  165. van Ark, B., M. O’Mahony and M.P. Timmer (2008), “The Productivity Gap between Europe and the United States: Trends and Causes”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 22(1), pp. 25–44.
  166. van Ark, B., J.X. Hao, C. Corrado and C. Hulten (2009), “Measuring Intangible Capital and its Contribution to Economic Growth in Europe”, *EIB Papers*, No. 14(1), pp.62-93.
  167. Van de Ven, P. (2015), “New Standards for Compiling National Accounts: What’s the Impact on GDP and other Macro-economic Indicators?”, *OECD Statistics Brief*, No. 20
  168. Wasmer, E. (2006), “Interpreting Europe-US Labour Market Differences: the Specificity of Human Capital Investments”, *American Economic Review*, 96(3), pp. 811-31.
  169. Weitzman, M.L (1998), “Recombinant Growth”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113(2), pp.331- 360. Westmore, B. (2013), “R&D, Patenting and Productivity: The Role of Public Policy”, *OECD Economics Department Working Paper*, No. 1046.
  170. Wilson, D.J. (2009 ), “Beggar Thy Neighbor? The In-State, Out-of-State, and Aggregate Effects of R&D Tax Credits”, *Review of Economics and Statistics*, 91(2), pp. 431–436.
  171. Wilson, K. E. and F. Silva (2013), “Policies for Seed and Early Stage Finance”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 9. Ziebarth, N. (2012), “Misallocation and Productivity during the Great Depression”, unpublished working paper, University of Iowa.
  172. Ziedonis, R. H. (2004), “Don't fence me in: Fragmented markets for technology and the patent acquisition strategies of firms”, *Management Science*, 50(6), pp 804-820.

# GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

---

## NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà Nội

Điện thoại: 04 38515380; Fax: 04 38515381

Email: [info@nxblaodong.com.vn](mailto:info@nxblaodong.com.vn)

Website: [www.nxblaodong.com.vn](http://www.nxblaodong.com.vn)

### Chi nhánh phía Nam

Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

ĐT: 08 38390970; Fax: 08 39257205

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

Giám đốc – Tổng Biên tập: Mai Thị Thanh Hằng

*Biên tập:* Hoàng Thị Thanh Dung

*Trình bày:* Lê Thị Thúy Quỳnh

*Bìa:* Bùi Thị Lan

*Sửa bản in:* Lê Thị Thúy Quỳnh

### LIÊN KẾT XUẤT BẢN

Công ty TNHH MTV Nhà xuất bản Văn hóa Dân tộc

Địa chỉ: 19 Nguyễn Bình Khiêm, Hai Bà Trưng, Hà Nội

---

In 500 cuốn, khổ 16 x 24 cm, tại Xí nghiệp in Nhà xuất bản Văn hóa Dân tộc.

Địa chỉ: 128C/22 Đại La, Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Số xác nhận ĐKXB: 4477-2023/CXBIPH/22-277/LĐ.

Số quyết định: 1730/QĐ-NXBLĐ ngày 22/12/2023. Mã ISBN: 978-604-9957-69-7.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2024.



Giáo trình là sản phẩm của nhiệm vụ thuộc Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021-2030

ISBN: 978-604-9957-69-7



9 786049 957697

Giá: 160.000 VNĐ