



ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP. HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA

TRẦN THIÊN PHÚC, PHẠM NGỌC TUẤN (Đồng chủ biên),
PHAN THỊ MAI HÀ, TÔ THỊ HIỀN, NGUYỄN THỊ ÁNH TUYẾT,
ĐÀO THỊ THU HẰNG, LẠI HUY HÙNG.

GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG



Standard



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG



Tài liệu được hỗ trợ xây dựng bởi Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất chất lượng giai đoạn 2021-2030

GIÁO TRÌNH
QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

Nhóm tác giả:

Phạm Ngọc Tuấn (chủ biên)

Trần Thiên Phúc

Phan Thị Mai Hà

Lại Huy Hùng

Nguyễn Thị Ánh Tuyết

Tô Thị Hiền

Đào Thị Thu Hằng

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	I
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG.....	1
GIỚI THIỆU.....	1
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	1
1.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT.....	1
1.1.1 Khái niệm, định nghĩa về năng suất.....	1
1.1.2 Các yếu tố tác động đến năng suất	5
1.1.3 Vai trò của năng suất và lợi ích của năng suất cao hơn.....	6
1.2 MỞ ĐẦU VỀ CHẤT LƯỢNG.....	9
1.2.1 Khái niệm, định nghĩa về chất lượng	10
1.2.2 Quan niệm về chất lượng của một số chuyên gia quản lý chất lượng	11
1.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng	13
1.2.4 Vai trò của chất lượng.....	14
1.3 MỐI QUAN HỆ GIỮA NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	15
1.3.1 Năng suất và chất lượng có nhiều yếu tố liên quan	15
1.3.2 Quan hệ, tác động qua lại giữa năng suất và chất lượng.....	23
1.4 HẠ TẦNG NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA.....	25
1.5 TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ ĐẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	28
TÓM TẮT	33
TÀI LIỆU THAM KHẢO	34
CHƯƠNG 2: NỘI DUNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	35
GIỚI THIỆU.....	35
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	35
2.1 MỞ ĐẦU	35
2.2 CÁC KHÁI NIỆM CHUNG VỀ QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG	36
2.1.1 Quản lý năng suất.....	36
2.1.2 Quản lý chất lượng.....	39
2.2 QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG.....	51
2.2.1 Sử dụng chu trình PDCA để quản lý chương trình năng suất và chất lượng	51
2.2.2 Plan (Lập kế hoạch)	52
2.2.3 Do (Thực hiện)	58

2.2.4 Check (Kiểm tra)	59
2.2.5 Act (Hành động)	65
2.3 TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ ĐẾN QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	67
TÓM TẮT	69
TÀI LIỆU THAM KHẢO	70
CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	71
GIỚI THIỆU	71
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	71
3.1 MỞ ĐẦU	71
3.2 CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO TIÊU CHUẨN QUỐC TẾ.....	73
3.2.1 Một số hệ thống quản lý phổ biến áp dụng cho các loại hình tổ chức, doanh nghiệp	73
3.2.2 Các hệ thống quản lý cho các lĩnh vực chuyên ngành	83
3.3 CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO HIỆP HỘI CHUYÊN NGÀNH	90
3.3.1 HACCP CODEX 2020 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm	90
3.3.2 GMP – Tiêu chuẩn về thực hành sản xuất tốt	91
3.3.3 SA8000.....	94
TÓM TẮT	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
CHƯƠNG 4: CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG	98
GIỚI THIỆU	98
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	98
4.1 MỞ ĐẦU	99
4.2 MỘT SỐ CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG PHỔ BIẾN	99
4.2.1 Bảy công cụ kiểm soát chất lượng.....	99
4.2.2 Sản xuất tinh gọn.....	104
4.2.3 6 Sigma.....	109
4.2.4 Bảy công cụ quản lý và cải tiến chất lượng mới.....	113
4.2.5 Kaizen.....	124
4.2.6 5S.....	127
4.2.7 KPI.....	129
4.2.8 Thẻ điểm cân bằng BSC	132
4.3 CÁC CÔNG CỤ ĐỔI MỚI VÀ SÁNG TẠO	133
4.3.1 Một số công cụ đổi mới	133
4.3.2 Phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo.....	137

4.3.3 <i>Lý thuyết giải quyết các bài toán sáng chế</i>	138
4.4 TÁC ĐỘNG QUA LẠI GIỮA CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG VÀ CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ	141
TÓM TẮT	143
TÀI LIỆU THAM KHẢO	144
CHƯƠNG 5: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ	145
GIỚI THIỆU	145
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	145
5.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ	145
5.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ	147
5.2.1 <i>Công thái học</i>	147
5.2.2 <i>Quản lý đổi mới</i>	151
5.2.3 <i>Quản lý và cải tiến quy trình</i>	155
5.2.4 <i>Tư duy thiết kế</i>	158
TÓM TẮT	162
TÀI LIỆU THAM KHẢO	163
CHƯƠNG 6: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT	164
GIỚI THIỆU	164
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	164
6.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT	164
6.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT	165
6.2.1 <i>Tư duy phản biện</i>	165
6.2.2 <i>Đạo đức và trách nhiệm xã hội</i>	169
6.2.3 <i>Đổi mới và sáng tạo</i>	173
6.2.4 <i>Lãnh đạo và quản lý</i>	178
6.2.5 <i>Văn hóa tổ chức</i>	182
TÓM TẮT	186
TÀI LIỆU THAM KHẢO	187
CHƯƠNG 7: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ	188
GIỚI THIỆU	188
MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG	188

7.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ.....	188
7.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ	189
7.2.1 <i>Lý thuyết về các hạn chế</i>	190
7.2.2 <i>Quản lý chất lượng toàn diện</i>	194
7.2.3 <i>Quản lý chiến lược</i>	200
7.2.4 <i>Quản lý quan hệ khách hàng</i>	203
7.2.5 <i>Quản lý thay đổi</i>	208
TÓM TẮT	212
TÀI LIỆU THAM KHẢO	213
PHỤ LỤC 1: NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA ISO 9001: 2015.....	214
PHỤ LỤC 2: CÁC NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA TCVN ISO 21001:2019 (ISO 21001: 2018)..	227

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo sư kinh tế Paul Krugman, chủ nhân giải Nobel kinh tế năm 2008, đã từng viết: “Năng suất không phải là tất cả, nhưng về lâu dài, năng suất hầu như là tất cả.” Ông cũng cho rằng không có công thức thần kỳ nào để cải thiện năng suất, nhưng có một số điều có thể giúp ích: đầu tư vào giáo dục và đào tạo, đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, và đầu tư vào cơ sở hạ tầng. Tăng trưởng năng suất không phải là sự kiện diễn ra một lần mà là một quá trình liên tục đòi hỏi sự đầu tư và đổi mới liên tục. Tăng trưởng năng suất là làm được nhiều hơn với ít chi phí hơn. Đó là sử dụng công nghệ và đổi mới để tạo ra nhiều sản lượng hơn với ít tài nguyên hơn. Năng suất không chỉ là làm việc chăm chỉ hơn mà còn là làm việc thông minh hơn. Đó là việc sử dụng bộ não và công nghệ của chúng ta để tìm ra những cách làm việc tốt hơn. Năng suất không chỉ là thước đo hiệu quả mà còn là thước đo của sự tiến bộ. Năng suất là việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới giúp cải thiện cuộc sống của con người. Tăng trưởng năng suất là điều cần thiết để có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay. Các quốc gia và công ty có thể sản xuất nhiều hơn với chi phí thấp hơn sẽ là những quốc gia và công ty thành công. Tăng trưởng năng suất là nền tảng của tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng lâu dài. Đó là chìa khóa để cải thiện mức sống và tạo ra một tương lai tốt đẹp hơn cho chính chúng ta và con cháu chúng ta.

GS. Michael Porter, Đại học Harvard, một trong những nhà tư tưởng chiến lược và quản trị có tầm ảnh hưởng nhất thế giới, đồng thời là cha đẻ của lý thuyết lợi thế cạnh tranh quốc gia, doanh nghiệp thì cho rằng: “Chìa khóa dẫn đến sự giàu có và lợi thế quốc gia là năng suất hoạt động của các doanh nghiệp và người lao động, đồng thời là môi trường trong nước và khu vực hỗ trợ năng suất đó.”

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO): “Nâng cao năng suất là điều cần thiết để đạt được các doanh nghiệp bền vững và tạo việc làm bền vững – cả hai yếu tố cốt lõi của bất kỳ chiến lược phát triển nào lấy việc cải thiện cuộc sống của người dân làm mục tiêu chính.”

Ngày nay, năng suất có mặt ở tất cả lĩnh vực của một quốc gia và trở thành một hệ tư duy, phong cách sống và văn hoá tổ chức.

Tại Việt Nam, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1322/QĐ-TTg ngày 31/8/2020 về việc 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, với mục tiêu chung giai đoạn 2021-2030 là hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa 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 và chất lượng, góp phần nâng tỷ trọng đóng góp của năng suất các nhân tố tổng hợp vào tăng trưởng kinh tế, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế.

Sau đó, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1305/QĐ-TTg ngày 08/11/2023 về việc phê duyệt Chương trình quốc gia về tăng năng suất lao động đến năm 2030, với mục tiêu tổng quát đến năm 2030 là năng suất lao động trở thành một động lực quan trọng cho tăng trưởng nhanh, bền vững, tận dụng hiệu quả các cơ hội của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; trong đó, nâng cao chất lượng thể chế kinh tế thị trường; nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; thúc đẩy liên kết vùng; phát triển khoa học – công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là các trụ cột chính.

Trong bối cảnh đó, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đã tạo điều kiện để Trường Đại học Bách khoa – Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh chủ trì thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học cấp quốc gia: “Nghiên cứu phát triển chương trình đào tạo và triển khai đào tạo năng suất và chất lượng cho sinh viên các trường đại học khu vực phía Nam”. Giáo trình Quản lý năng suất và chất lượng này là sản phẩm chính của đề tài, được biên soạn nhằm phục vụ việc giảng dạy học phần “Quản lý năng suất và chất lượng” trong các trường thành viên của Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, cũng là những thành viên cùng tham gia thực hiện đề tài.

Giáo trình gồm 7 chương, do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn làm chủ biên:

Chương 1 giới thiệu tổng quan về năng suất và chất lượng, định nghĩa, các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng, mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng, hạ tầng năng suất và chất lượng. Cuối cùng là tác động của các công nghệ của Công nghiệp 4.0 đến năng suất và chất lượng. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và PGS.TS. Trần Thiên Phúc biên soạn.

Chương 2 trình bày tổng quan về nội dung, khái niệm và lợi ích của quản lý năng suất và chất lượng, những thách thức và cơ hội của quản lý năng suất và chất lượng, kết nối năng suất và chất lượng. Từ đó xây dựng và quản lý chương trình năng suất và chất lượng. Cuối cùng là các tác động của các công nghệ của Công nghiệp 4.0 đến quản lý năng suất và chất lượng. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và PGS.TS. Phan Thị Mai Hà biên soạn.

Chương 3 giới thiệu và phân tích những hệ thống quản lý năng suất và chất lượng trong nước cũng như trên thế giới. Qua đó có thể thấy rằng năng suất và chất lượng đóng vai trò rất quan trọng trong kinh tế, xã hội, điều mà mỗi quốc gia đều phải hướng đến để đạt các tiêu chuẩn năng suất và chất lượng cao hơn, đặc biệt là trong bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn biên soạn.

Chương 4 trình bày về các công cụ cải tiến chất lượng, các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng trong sản xuất, các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng của Lean 6 Sigma, các công cụ đổi mới sáng tạo, các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng khác, các tác động qua lại giữa các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng và các công nghệ 4.0. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và TS. Nguyễn Thị Ánh Tuyết biên soạn.

Chương 5 trình bày về các nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành kỹ thuật và công nghệ, bao gồm: công thái học; quản lý đổi mới; quản lý và cải tiến quá trình, và tư duy thiết kế. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và PGS.TS. Tô Thị Hiền biên soạn.

Chương 6 giới thiệu những nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật: tư duy phản biện; đạo đức và trách nhiệm xã hội; đổi mới và sáng tạo; lãnh đạo và quản lý, và văn hóa tổ chức. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và TS. Đào Thị Thu Hằng biên soạn.

Chương 7 trình bày về các nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành kinh tế và quản lý, bao gồm: lý thuyết về các hạn chế; quản lý chất lượng toàn diện; quản lý chiến lược; quản lý quan hệ khách hàng và quản lý thay đổi. Chương này do PGS.TS. Phạm Ngọc Tuấn và ThS. Lại Huy Hùng biên soạn.

Các tác giả xin bày tỏ sự cảm ơn chân thành đến lãnh đạo và các chuyên gia của Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Ban giám hiệu Trường Đại học Bách khoa, các chuyên gia năng suất và chất lượng đã có nhiều đóng góp quý báu trong quá trình hình thành giáo trình này.

Dù có nhiều cố gắng nhưng do đây là lần đầu tiên biên soạn giáo trình cho một môn học mới và thời gian bị giới hạn nên chắc là còn nhiều thiếu sót về nội dung lẫn hình thức cần được phát hiện và khắc phục. Các tác giả xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của quý độc giả để giáo trình được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau.

Các tác giả

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

GIỚI THIỆU

Trong những thập niên đầu thiên niên kỷ thứ ba, năng suất và chất lượng đã trở thành những yếu tố cốt tử cho sự phát triển bền vững của một tổ chức, doanh nghiệp, quốc gia và nền kinh tế toàn cầu.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Mục tiêu của chương:

Giới thiệu để sinh viên có những hiểu biết cơ bản về năng suất và chất lượng, vai trò của năng suất và chất lượng trong phát triển kinh tế và mức sống, quản lý năng suất và chất lượng, chiến lược và giải pháp cải tiến năng suất và chất lượng.

Từ những hiểu biết này, sinh viên có thể:

- Sử dụng kiến thức đã học và biết cách tìm thêm thông tin để trình bày những nội dung cơ bản của năng suất và chất lượng.
- Sử dụng kiến thức đã học và có khả năng tham gia vào việc xây dựng một hệ thống quản lý năng suất và chất lượng hiệu quả trong doanh nghiệp sau này.
- Sử dụng kiến thức đã học để tham gia vào các hoạt động cải tiến, đổi mới, sáng tạo nhằm nâng cao năng suất và chất lượng.

1.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT

Năng suất không còn là một khái niệm mới mẻ. Có lẽ từ khi xuất hiện việc sản xuất và trao đổi hàng hóa, người ta đã mong muốn làm thế nào để cùng một thời gian có thể sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn, theo một nghĩa đơn giản là để đạt năng suất cao hơn.

Ở cấp quốc gia, người ta coi năng suất là yếu tố then chốt để tăng trưởng kinh tế. Ở cấp doanh nghiệp, năng suất – chất lượng – hiệu quả luôn là khẩu hiệu trong các nhà máy sản xuất. Có thể nói rằng, năng suất có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển kinh tế, là một trong những thước đo sự tăng trưởng.

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 phát triển kinh tế xã hội bền vững. Các công cụ, kỹ thuật, phương pháp và thực hành nâng cao năng suất khác nhau đã được nghiên cứu và áp dụng qua nhiều năm trong quá trình sản xuất và tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ là cần thiết cho sự phát triển bền vững của kinh tế toàn cầu.

1.1.1 Khái niệm, định nghĩa về năng suất

Khái niệm về năng suất đã phát triển qua nhiều năm để thể hiện đầy đủ hơn so với hiệu suất.

Năng suất được đề cập lần đầu tiên trong một bài báo của Quesnay vào năm 1776 và kể từ đó hầu hết các tác giả đã định nghĩa năng suất theo những cách khác nhau. Bảng 1.1 trình bày các định nghĩa năng suất theo trình tự thời gian, đã được các nhà nghiên cứu và các nhà thực hành năng suất đưa ra. Một điểm tương đồng chính có thể được suy ra từ các định nghĩa khác nhau về năng

suất này là hầu hết các tác giả đều xem năng suất là “thước đo” đầu ra, đối với một đầu vào, hai đầu vào hoặc tổng đầu vào [1.1].

BẢNG 1.1: CÁC ĐỊNH NGHĨA NĂNG SUẤT THEO TRÌNH TỰ THỜI GIAN

Năm, tác giả	Định nghĩa
1776, Quesnay	Lần đầu tiên đề cập đến năng suất như là mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào.
1937, Weintraub	Tỷ lệ tổng sản lượng đầu ra so với số lượng công nhân lao động đang làm việc theo hợp đồng.
1962, Fabricant	Tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào, tương ứng với một thời kỳ hoặc địa điểm nào đó.
1965, Kendrick và Creamer	<p>1. Năng suất toàn phần là “tỷ lệ của tổng sản lượng thực tế trên sự kết hợp của tất cả các tỷ lệ tương ứng đối với đầu vào: lao động, vốn và các sản phẩm trung gian được mua bên ngoài doanh nghiệp hoặc ngành công nghiệp”.</p> <p>2. Năng suất nhân tố tổng hợp là “tỷ lệ giữa các sản phẩm thực tế bắt nguồn từ nền kinh tế, ngành hoặc doanh nghiệp trên tổng lao động liên quan và vốn (yếu tố) đầu vào”.</p> <p>3. Năng suất một phần là “tỷ lệ giữa tổng sản lượng hoặc sản lượng ròng với một loại đầu vào”.</p>
1970, Dewitt	<p>Năng suất cá nhân = doanh thu trên mỗi nhân viên; thu nhập ròng trên mỗi nhân viên.</p> <p>Năng suất của cơ sở hạ tầng = doanh thu trên mỗi nhà máy và thiết bị; thu nhập hoạt động trên mỗi nhà máy và thiết bị.</p>
1972, Craig and Harris	Năng suất toàn phần là “tỷ lệ giữa tổng đầu ra trên tổng đầu vào”.
1976, Hines	Tỷ lệ tổng đầu ra trên tổng đầu vào.
1978, Mali	Năng suất là thước đo mức độ các nguồn lực được kết hợp với nhau trong các tổ chức và được sử dụng để đạt được một tập hợp các kết quả. Năng suất đạt mức hiệu năng cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.
1978, Stewart	Là tỷ lệ hiệu năng hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên tổng số các tham số đầu vào.
1979, Sumanth	Tỷ lệ giữa tổng đầu ra hữu hình (về vật chất hoặc giá trị) trên tổng của tất cả các đầu vào hữu hình (về chi phí).
1985, Edosomwan	Năng suất toàn phần là “tỷ lệ của tất cả các đầu ra có thể đo lường được (đơn vị thành phẩm, đơn vị bộ phận và các đầu ra khác liên quan đến số lượng được sản xuất) trên tổng của tất cả các đầu vào có thể đo lường được (chi phí máy tính, chi phí rô-bốt, lao động, vật liệu, vốn năng lượng, chi phí xử lý dữ liệu, và các chi phí hành chính khác)”.

Tổ chức Năng suất Châu Á (APO)	Tỷ lệ sản lượng được sản xuất so với một đơn vị đầu vào sử dụng. Đầu vào có thể bao gồm lao động, vốn, quy trình, năng lượng và các yếu tố sản xuất khác. Trong một nền kinh tế, năng suất không chỉ đơn giản là sản xuất nhiều hơn hoặc giảm chi phí đầu vào, mà còn là việc tạo ra giá trị cao hơn với cùng lượng đầu vào hoặc thậm chí ít hơn, đồng thời đảm bảo rằng quá trình này bền vững và không có tác động tiêu cực đến môi trường và xã hội.
--------------------------------	---

Một số định nghĩa về năng suất khác

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

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

Năng suất là khả năng hoàn thành một lượng công việc hoặc sản phẩm nhất định trong một đơn vị thời gian. Năng suất liên quan chặt chẽ đến hiệu quả, hiệu suất và hiệu năng của một cá nhân hay một tổ chức, tức là khả năng thực hiện công việc một cách tốt nhất và nhanh nhất có thể.

Hiệu quả đo lường khả năng đạt được kết quả mong muốn, đạt được mục đích đề ra, đồng thời tiết kiệm thời gian và nguồn lực.

Hiệu suất là khả năng hoàn thành công việc một cách chính xác, nhanh chóng và hiệu quả nhất có thể dựa trên yêu cầu công việc.

Hiệu năng chủ yếu đo lường mức độ sử dụng tốt nhất các nguồn lực có sẵn để hoàn thành công việc một cách tối ưu, bao gồm cả thời gian, nhân lực và nguồn tài chính.

Tất cả các khái niệm này đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được năng suất cao hơn.

Vì vậy, năng suất cũng có thể được định nghĩa là tổng của hiệu suất và hiệu quả:

$$\text{Năng suất} = \text{Hiệu suất} + \text{Hiệu quả}$$

Trong đó:

Hiệu suất là tỷ lệ giữa thời gian và nguồn lực đã sử dụng để hoàn thành công việc.

Hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được và tổng số nguồn lực đã sử dụng để đạt được kết quả đó.

Năng suất có thể được phân loại theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào yếu tố tác động và cấp độ phân tích. Dưới đây là một số phương pháp phân loại phổ biến:

Phân loại theo hình thức năng suất [1.1]:

Ba hình thức năng suất khác nhau đã được hầu hết các nhà nghiên cứu và thực hành năng suất công nhận rộng rãi, bao gồm:

1. Năng suất tổng hợp: Là tỷ lệ giữa tổng sản lượng với tất cả các yếu tố đầu vào.
2. Năng suất nhân tố tổng hợp: Là tỷ lệ giữa tổng sản lượng trên tổng số lao động liên quan và các yếu tố đầu vào khác.
3. Năng suất một phần là tỷ lệ giữa tổng sản lượng đầu ra với một loại đầu vào.

Phân loại theo yếu tố tác động:

1. Năng suất lao động: Là tỷ lệ giữa sản lượng đầu ra chia cho lượng lao động đầu vào (thường là số giờ làm việc hoặc số nhân viên), thường được sử dụng để xác định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
2. Năng suất vốn: Là tỷ lệ giữa sản lượng đầu ra so với vốn đầu vào, ví dụ như máy móc, thiết bị, thường được sử dụng để xác định hiệu quả sử dụng vốn trong sản xuất.
3. Năng suất nhân tố tổng hợp: Là tỷ lệ giữa tổng sản lượng trên tổng số lao động liên quan và các yếu tố đầu vào khác, thường được sử dụng để xác định tác động của cải tiến trong công nghệ hoặc quy trình.

Phân loại theo cấp độ phân tích:

1. Cấp độ vi mô: Năng suất được xem xét ở mức đơn vị nhỏ nhất như cá nhân, nhóm, hoặc doanh nghiệp. Phân tích năng suất vi mô giúp nhận diện cụ thể các điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động của từng đơn vị hoặc bộ phận.
2. Cấp độ vĩ mô: Năng suất được xem xét ở mức độ lớn hơn như ngành công nghiệp, khu vực, hoặc toàn bộ nền kinh tế. Phân tích năng suất vĩ mô cho phép đánh giá tổng thể hiệu quả và tiềm năng tăng trưởng của ngành hoặc cả nền kinh tế của quốc gia.

Mỗi phương pháp phân loại này đều có vai trò riêng trong việc đánh giá và cải thiện năng suất. Hiểu rõ về cách phân loại sẽ giúp các nhà quản lý và chính sách đưa ra các quyết định phù hợp để tối ưu hóa nguồn lực và thúc đẩy tăng trưởng.

Năng suất theo cách tiếp cận mới:

Năng suất theo cách tiếp cận mới một cách chung nhất và cơ bản nhất như sau:

Nhấn mạnh vào việc giảm lãng phí trong mọi hình thức (ở đây sử dụng từ giảm lãng phí chứ không phải là giảm đầu vào).

Năng suất là làm việc thông minh hơn chứ không phải vất vả hơn.

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

Tăng năng suất đồng nghĩa với sự đổi mới, sáng tạo 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 dễ dàng được chấp nhận hơn và có thể làm hài lòng tất cả mọi người.

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 thế phải xem xét sản phẩm và dịch vụ tạo ra trong mối quan hệ chặt chẽ với nhu cầu của khách hàng 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 mà thôi. 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.

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 hơn. 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 hiệu theo nghĩa truyền thống chính là năng suất theo cách tiếp cận mới quan tâm nhiều hơn tới các kết quả đầu ra chứ không chỉ quan tâm đến hiệu quả sử dụng đầu vào.

Năng suất và chất lượng không còn là sự bù trừ lẫn nhau (tức là nhân mạnh yếu tố này phải hy sinh yếu tố kia) mà đồng hướng, cộng lực để tạo nên hiệu quả chung lớn hơn, 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. Và đã là năng suất thì phải là năng suất xanh tức là năng suất cao nhưng không được làm tăng nguy cơ gây ô nhiễm môi trường, lãng phí và hủy hoại tài nguyên thiên nhiên. Đó là ý nguyện của nhân loại muốn có cuộc sống tốt đẹp cả về vật chất, tinh thần và môi trường trong sự phát triển bền vững.

1.1.2 Các yếu tố tác động đến năng suất

Năng suất chịu sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau. 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,

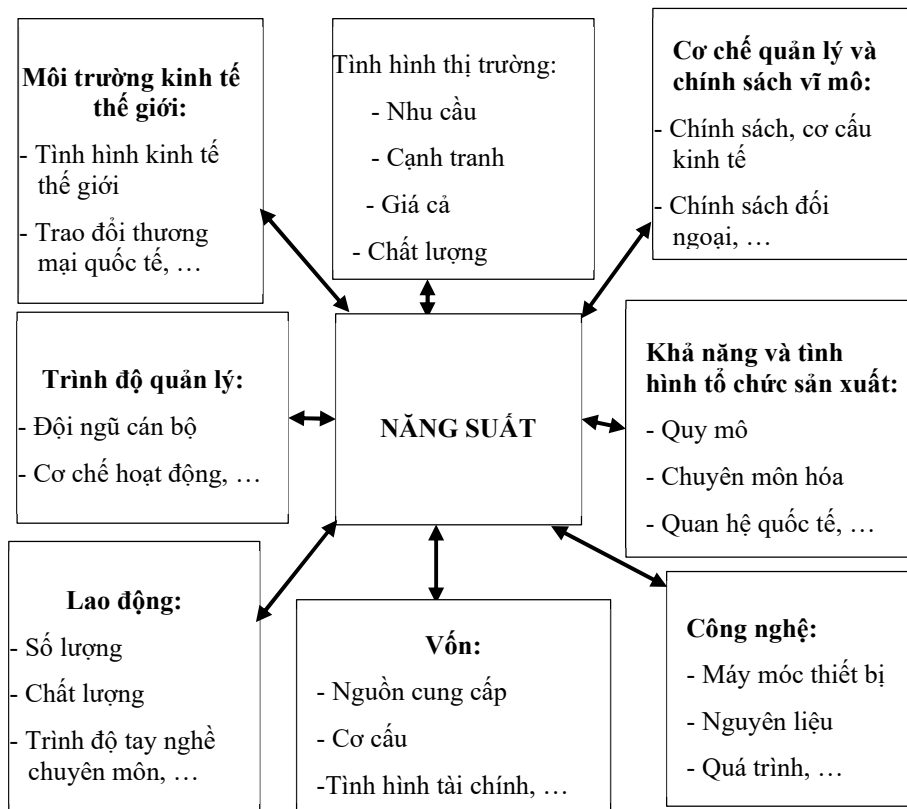
Có thể biểu diễn sự tác động của những yếu tố này theo sơ đồ trong hình 1.1.

Các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất có thể được chia thành hai nhóm chủ yếu: nhóm yếu 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 yếu 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 yếu 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 hóa, 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 yếu 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 là kết quả của việc nâng cao năng suất.



HÌNH 1.1: NHỮNG YẾU TỐ TÁC ĐỘNG TỚI 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 hoá 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 quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi nhằm nâng cao năng suất. Các vấn đề 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 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.

1.1.3 Vai trò của năng suất và lợi ích của năng suất cao hơn

Vai trò của năng suất

Năng suất đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển kinh tế của một quốc gia. Năng suất cao sẽ giúp tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và quốc gia, tạo ra nhiều cơ hội việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng, đóng góp vào sự phát triển kinh tế và xã hội của đất nước. Ngược lại, nếu năng suất thấp, các doanh nghiệp và quốc gia sẽ gặp khó khăn trong việc cạnh tranh, gặp rủi ro và khó khăn tài chính, giảm cơ hội việc làm, và làm giảm chất lượng cuộc sống của người dân [1.2].

Theo Paul Krugman (hình 1.2), Giáo sư kinh tế và các vấn đề quốc tế tại đại học Princeton, người viết chuyên mục kinh tế cho The New York Times, Forbes, ..., chủ nhân giải Nobel Kinh tế năm 2008: “Năng suất không phải là tất cả, nhưng về lâu dài, năng suất hầu như là tất cả.” [1.3]. Ngoài ra cũng có những đề cập khác của ông về vai trò của năng suất như: Tăng trưởng năng suất là làm

được nhiều hơn với ít chi phí hơn. Đó là sử dụng công nghệ và đổi mới để tạo ra nhiều sản lượng hơn với ít nguồn lực hơn; Năng suất không chỉ là làm việc chăm chỉ hơn mà còn là làm việc thông minh hơn. Đó là việc sử dụng bộ não của chúng ta và công nghệ để tìm ra những cách làm việc tốt hơn; Năng suất không chỉ là thước đo hiệu quả mà còn là thước đo của sự tiến bộ. Năng suất là việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới giúp cải thiện cuộc sống của con người; Tăng trưởng năng suất là điều cần thiết để có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay. Các quốc gia và công ty có thể sản xuất nhiều hơn với chi phí thấp hơn sẽ là những quốc gia và công ty thành công; Tăng trưởng năng suất là nền tảng của tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng lâu dài. Đó là chìa khóa để cải thiện mức sống và tạo ra một tương lai tốt đẹp hơn cho chính chúng ta và con cháu chúng ta.



HÌNH 1.2: GIÁO SƯ PAUL KRUGMAN

Franz Kafka, một trong những tiểu thuyết gia, nhà văn có tầm ảnh hưởng nhất thế kỷ XX, viết: “Năng suất là có thể làm được những điều mà bạn chưa bao giờ có thể làm được trước đây.”

Michael Porter (hình 1.3), giáo sư của Đại học Harvard, một trong những nhà tư tưởng chiến lược và quản trị có tầm ảnh hưởng nhất thế giới, đồng thời là cha đẻ của lý thuyết lợi thế cạnh tranh quốc gia, doanh nghiệp, viết: “Chìa khóa dẫn đến sự giàu có và lợi thế quốc gia là năng suất hoạt động của các doanh nghiệp và người lao động, đồng thời là môi trường trong nước và khu vực hỗ trợ năng suất đó [1.3].”



HÌNH 1.3: GS. MICHAEL PORTER

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO):

“Năng suất là việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của mỗi cá nhân, doanh nghiệp và nền kinh tế để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ, nhằm tối đa hóa lợi ích kinh tế, trong một khoảng thời gian nhất định.”

“Nâng cao năng suất là điều cần thiết để đạt được các doanh nghiệp bền vững và tạo việc làm bền vững – cả hai yếu tố cốt lõi của bất kỳ chiến lược phát triển nào lấy việc cải thiện cuộc sống của người dân làm mục tiêu chính.”

Những lợi ích chính khi đạt năng suất cao

Đạt được năng suất cao hơn là một trong những mục tiêu chính của bất kỳ doanh nghiệp kinh doanh nào. Năng suất cao hơn đảm bảo chi phí sản xuất thấp hơn, sản lượng cao hơn và sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực sẵn có [1.4]. Những lợi ích chính khi đạt năng suất cao hơn bao gồm:

- Chi phí sản xuất giảm: năng suất cao làm giảm chi phí lao động và vật tư cho mỗi đơn vị sản phẩm.
- Lợi thế cạnh tranh: công ty có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trên thị trường nhờ chi phí sản xuất thấp hơn nên giá bán sản phẩm cũng thấp hơn.
- Tăng khối lượng bán hàng: khối lượng bán hàng được gia tăng nhờ giá bán sản phẩm thấp hơn.
- Lợi nhuận tăng: kết quả năng suất cao trong sản xuất dẫn đến doanh thu tăng lên và lợi nhuận cũng được tăng lên.
- Quỹ dự trữ tăng: quỹ dự trữ tăng từ lợi nhuận vượt mức giúp doanh nghiệp sẵn sàng đối phó với những biến động trong tương lai.

- Sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn: các nguồn lực được sử dụng đúng cách và hiệu quả hơn và các chi phí ẩn cũng được giảm.
- Sự hài lòng của khách hàng được cải thiện: khách hàng hài lòng hơn nhờ giá bán sản phẩm thấp hơn và thời gian giao hàng sớm hơn.
- Thu nhập nhân viên tăng: thu nhập của nhân viên tăng nhờ doanh nghiệp tăng doanh thu và lợi nhuận.
- Đóng góp nhiều hơn vào tăng trưởng kinh tế: doanh thu tăng đóng góp vào tăng GDP và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của đất nước.
- Xuất khẩu tăng: sản lượng tăng nên có thể tăng xuất khẩu sang nước khác, mang lại nhiều ngoại tệ hơn.
- Nâng cao mức sống: thu nhập của người lao động và các bên liên quan tăng lên giúp nâng cao mức sống của họ.
- Phát triển bền vững doanh nghiệp: năng suất cao, doanh thu và lợi nhuận tăng giúp doanh nghiệp có thể mở rộng sản xuất và phát triển bền vững.
- Cơ hội việc làm: doanh nghiệp mở rộng sẽ cần nhiều nhân viên hơn, tạo ra cơ hội việc làm cho mọi người.
- Khen thưởng gia tăng: nhân viên có cơ hội được khen thưởng, cải thiện điều kiện sống nhờ làm việc với năng suất cao.
- Sự tự tin và kỹ năng được nâng cao: sự tự tin và kỹ năng của nhân viên được nâng cao nhờ năng suất cao thông qua đổi mới, sáng tạo, làm tăng thu nhập và phúc lợi.
- Cam kết và tận tâm với tổ chức: nhân viên hài lòng với công việc năng suất cao, với thu nhập gia tăng, tận tâm trong công việc và sẵn sàng cam kết gắn bó lâu dài và đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Lợi ích đích thực và ý nghĩa đầy đủ của năng suất chỉ được nhận biết sau chiến tranh thế giới thứ hai khi trên thế giới diễn ra những thay đổi quan trọng về kinh tế - xã hội. 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 sản phẩm, đòi hỏi khái niệm năng suất phải được nhìn nhận lại cho phù hợp. Nhìn nhận năng suất theo cách mới là đòi hỏi khách quan và trong cơ chế thị trường, bất kỳ quan niệm và cách tiếp cận nào mà không gắn với nhu cầu xã hội, không lấy thoả mãn nhu cầu xã hội làm mục tiêu thì đều không có ý nghĩa.

1.2 MỞ ĐẦU VỀ CHẤT LƯỢNG

Sự thành công của một tổ chức hoặc doanh nghiệp phần lớn phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm hay dịch vụ mà tổ chức, doanh nghiệp đó cung cấp cho khách hàng. Chất lượng chính là mức độ sản phẩm hoặc dịch vụ làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, chất lượng đóng vai trò quyết định sự tồn tại của tổ chức hoặc doanh nghiệp và việc đảm bảo chất lượng đã trở thành mục tiêu phấn đấu liên tục của họ nhằm nâng cao lợi nhuận và thu hồi vốn đầu tư. Để thực

hiện tốt được việc đảm bảo chất lượng cần có những chuyên gia được đào tạo để có tri thức, kỹ năng về kiểm tra và nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

1.2.1 Khái niệm, định nghĩa về chất lượng

Dưới đây là một số khái niệm, định nghĩa về chất lượng.

- Chất lượng có thể được định nghĩa từ nhiều quan điểm khác nhau, bao gồm: chất lượng siêu việt, dựa trên sản phẩm, dựa trên người dùng, dựa trên sản xuất và dựa trên giá trị.

Chúng ta hãy xem xét từng định nghĩa về chất lượng chi tiết hơn dưới đây:

Định nghĩa siêu việt: chất lượng là thứ có thể hiểu rõ ràng nhưng không hữu hình và không thể truyền đạt, chẳng hạn như tình yêu hay vẻ đẹp.

Định nghĩa dựa trên sản phẩm: chất lượng đề cập đến các thuộc tính, đặc điểm hoặc tính năng mà sản phẩm có.

Định nghĩa dựa trên người dùng: một sản phẩm có chất lượng nếu nó đáp ứng được yêu cầu của người dùng.

Định nghĩa dựa trên sản xuất: chất lượng thể hiện rõ ở việc sản phẩm tuân thủ các thông số kỹ thuật thiết kế và tiêu chuẩn sản xuất như thế nào.

Định nghĩa dựa trên giá trị: nếu một sản phẩm được coi là có giá trị tốt so với mức giá thì nó có chất lượng tốt.

- Một số người coi chất lượng là sự xuất sắc hoặc ưu việt, trong khi những người khác coi đó là sự thiếu sót hoặc liên quan đến giá cả và tính năng của sản phẩm. Một định nghĩa khác về chất lượng là đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Chất lượng cũng có thể được đo lường một cách khách quan thông qua dữ liệu khoa học và kỹ thuật, chẳng hạn như độ vô trùng trong phòng mổ và chủ quan thông qua các đặc điểm và đánh giá của từng cá nhân. Trong bối cảnh của các tổ chức công nghiệp, chất lượng là mục tiêu và kết quả đạt được bằng cách thực hiện một chiến lược được cân nhắc kỹ lưỡng dựa trên các mục tiêu chất lượng đã được thiết lập. Trong điều kiện hiện đại, chất lượng được coi là yếu tố góp phần mang lại sức sống cho nhân loại, ổn định kinh tế và an ninh xã hội, môi trường.

- Chất lượng có thể được định nghĩa là một công cụ cơ bản thể hiện đặc tính tự nhiên của bất kỳ hàng hóa hoặc dịch vụ nào cho phép nó được so sánh với bất kỳ hàng hóa hoặc dịch vụ nào khác cùng loại. Từ chất lượng có nhiều nghĩa, nhưng về cơ bản nó đề cập đến tập hợp những đặc tính vốn có của một đối tượng cho phép thỏa mãn những nhu cầu đã nêu hoặc tiềm ẩn.

Hơn nữa, chất lượng của hàng hóa hoặc dịch vụ là nhận thức của khách hàng về nó. Đó là tư duy của người tiêu dùng khi chấp nhận một hàng hóa hoặc dịch vụ cụ thể và thừa nhận khả năng đáp ứng nhu cầu của họ.

- Định nghĩa về chất lượng đề cập đến tiêu chuẩn hoặc mức độ xuất sắc của sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Chất lượng có thể được định nghĩa là sự kết hợp của các yếu tố khách quan, chẳng hạn như dữ liệu khoa học và các yếu tố chủ quan, chẳng hạn như sự hài lòng hoặc nhận thức của cá nhân.

- Chất lượng thường được định nghĩa là việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo cách tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh và được đo lường ở mức độ xuất sắc.

- Chất lượng vừa là mục tiêu vừa là kết quả, là tiêu chuẩn đạt được và vượt qua bởi chất lượng của các yếu tố tạo nên việc thiết kế, thực hiện và phân phối sản phẩm cũng như cung cấp dịch vụ.

- Chất lượng được định nghĩa khác nhau bởi những người khác nhau, một số người coi đó là sự xuất sắc hoặc vượt trội, trong khi những người khác coi đó là sự thiếu sót hoặc liên quan đến giá cả hoặc tính năng.

- Định nghĩa hiện đại về chất lượng phụ thuộc vào việc hiểu được mong đợi của khách hàng và nhận thức của họ về một sản phẩm hoặc dịch vụ tốt. Khi bạn đáp ứng được kỳ vọng hoặc thay đổi nhận thức về 'tốt', bạn có thể nói rằng bạn có một sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng.

Trong từng giai đoạn phát triển của sản xuất, đã xuất hiện nhiều định nghĩa về chất lượng [1.5]. Sau đây là một số định nghĩa điển hình của một số tổ chức về tiêu chuẩn hoá và chất lượng:

- Theo tổ chức kiểm tra chất lượng Châu Âu: “Chất lượng là mức độ phù hợp với yêu cầu người tiêu dùng”.

- Theo tổ chức tiêu chuẩn Pháp: “Chất lượng là tiềm năng của một sản phẩm hay dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu người sử dụng”.

- Theo Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa: “Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một đối tượng đáp ứng các yêu cầu”.

1.2.2 Quan niệm về chất lượng của một số chuyên gia quản lý chất lượng

Quan niệm về chất lượng của một số chuyên gia quản lý chất lượng như sau:

- Philip B. Crosby, một nhà kinh doanh và là một tác giả có nhiều đóng góp vào lý thuyết quản lý chất lượng, đã xuất sắc trong việc tìm ra những thuật ngữ về chất lượng mà gần như là dễ hiểu đối với mọi người. Năm 1979, ông được bầu làm Chủ tịch của Hiệp hội Chất lượng Mỹ.

Hai cuốn sách "Chất lượng không nước mắt" và "Chất lượng là thứ cho không" của ông giúp cho người đọc dễ dàng tiếp thu. Ông cũng đã phổ biến ý tưởng "chi phí của chất lượng thấp", tức là, chỉ ra chính xác chi phí của một việc làm kém chất lượng. Ông đã xác định 4 nguyên tắc tuyệt đối của quản lý chất lượng:

- Chất lượng được xác định bằng sự phù hợp với nhu cầu, không phải là những "cái tốt" hay "cái đẹp".
- Hệ thống chất lượng là phòng ngừa, chứ không phải là kiểm tra.
- Tiêu chuẩn thực hiện phải là "Không mắc lỗi", chứ không phải là "Thế là gần đủ".
- Đo lường chất lượng bằng chi phí không phù hợp.

Một số quan điểm của ông về chất lượng rất đáng ghi nhận:

- “Chất lượng là thứ cho không. Nó không phải là món quà, nhưng nó miễn phí. Những thứ làm ra mà không có chất lượng đều liên quan đến nguyên nhân là do không thực hiện đúng công việc ngay từ đầu”.
- “Tại sao phải tốn thời gian để tìm hiểu, sửa chữa và tranh cãi khi bạn có thể ngăn chặn rắc rối ngay từ đầu?”
- “Làm đúng việc ngay lần đầu luôn rẻ hơn.”
- “Chi phí của chất lượng là chi phí của việc làm sai.”
- “Khi bạn không có chất lượng, bạn sẽ không còn hoạt động kinh doanh được nữa.”
- “Nâng cao chất lượng đòi hỏi phải thay đổi văn hóa chứ không chỉ là chế độ ăn uống mới”.
- “Nếu giao hàng đúng hạn nhưng sản phẩm có lỗi nghĩa là chúng ta chưa giao hàng đúng hạn”.
- “Trong cách tiếp cận không có khuyết tật thực sự, không có hạng mục nào là không quan trọng.”
- “Nếu có điều gì là chắc chắn thì chính sự thay đổi là chắc chắn. Thế giới mà chúng ta đang lên kế hoạch cho ngày hôm nay sẽ không tồn tại ở dạng này vào ngày mai.”

- “Vấn đề không phải là những gì bạn tìm thấy mà là những gì bạn làm với những thứ bạn tìm thấy.”

- Joseph M. Juran, một kỹ sư, nhà tư vấn quản lý, người truyền bá chất lượng và quản lý chất lượng, người sáng lập Viện Juran, có một số quan điểm về chất lượng như sau:

- “Chất lượng bao gồm những đặc điểm của sản phẩm phù hợp với các nhu cầu của khách hàng và tạo ra sự thỏa mãn đối với khách hàng”.
- “Điều quan trọng nhất là ban lãnh đạo cấp cao phải quan tâm đến chất lượng. Trong trường hợp cấp trên không thể hiện sự quan tâm chân thành thì sẽ có rất ít điều xảy ra ở cấp dưới”.
- “Lập kế hoạch chất lượng bao gồm việc phát triển các sản phẩm và quy trình cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.”
- “Mọi cuộc cách mạng chất lượng thành công đều có sự tham gia của quản lý cấp trên. Chúng tôi biết không có ngoại lệ.”
- “Một nguyên tắc hay trong phân tích tổ chức là không thể đạt được sự nhất trí cho đến khi chúng ta nói về những hành động hoặc quyết định cụ thể. Chúng ta có thể nói về việc ai chịu trách nhiệm về ngân sách, hàng tồn kho hoặc chất lượng, nhưng rất ít việc được giải quyết. Chỉ khi chúng ta bắt tay vào thực hiện các từ ngữ hành động - đo lường, tính toán, chuẩn bị, kiểm tra, xác nhận, giới thiệu, phê duyệt - thì chúng ta mới có thể làm rõ ai sẽ làm gì.”

- William Edwards Deming, một kỹ sư, nhà thống kê, giáo sư, nhà phát minh, giảng viên và chuyên gia tư vấn quản lý, là người đi tiên phong trong quản lý chất lượng. Ông đưa ra hệ thống lý thuyết về kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê, từ đó hình thành một triết lý mới về quản lý công việc [1.6]. Ông có một số quan điểm về chất lượng như sau:

- “Chất lượng không đến từ việc kiểm tra mà đến từ việc cải tiến quy trình sản xuất.”
- “Chất lượng là trách nhiệm của mọi người.”
- “Hai quy luật cơ bản của cuộc sống là: 1) Thay đổi là điều không thể tránh khỏi. 2) Mọi người đều chống lại sự thay đổi.”
- “Nếu bạn không biết cách đặt câu hỏi đúng, bạn sẽ không khám phá được gì.”
- “Cải tiến chất lượng, bạn sẽ tự động cải thiện năng suất.”
- “Lãng phí lớn nhất là không sử dụng được khả năng của mọi người, không tìm hiểu về những nỗi thất vọng của họ và về những đóng góp mà họ mong muốn thực hiện.”
- “Quản lý nguyên nhân chứ không phải kết quả.”
- “Cố gắng hết sức thôi là chưa đủ; bạn phải biết phải làm gì và sau đó cố gắng hết sức mình.”
- “Đổi mới đến từ những người tìm thấy niềm vui trong công việc của mình.”
- “Mọi người làm việc trong hệ thống. Quản lý tạo ra hệ thống.”
- “Quản lý bằng kết quả - giống như lái xe bằng cách nhìn vào gương chiếu hậu.”

- Kaoru Ishikawa, giáo sư, được biết đến với những phát kiến trong quản lý chất lượng, với vòng tròn chất lượng, với biểu đồ Ishikawa hay biểu đồ nhân quả. Ông có một số quan điểm về chất lượng như sau:

- “Kiểm soát chất lượng bắt đầu và kết thúc bằng đào tạo.”
- “Các ý tưởng về kiểm soát và cải tiến thường bị nhầm lẫn với nhau. Điều này là do kiểm soát chất lượng và cải tiến chất lượng là không thể tách rời.”
- “Có thể giải quyết tới 95% các vấn đề liên quan đến chất lượng trong nhà máy bằng bảy công cụ định lượng cơ bản.”

- “Thất bại là hạt giống của thành công.”
- “Kiểm soát chất lượng được áp dụng cho bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào. Trên thực tế, nó phải được áp dụng ở mọi doanh nghiệp.”
- “Kiểm soát chất lượng không thể hiện thị kết quả không phải là kiểm soát chất lượng. Chúng ta hãy tham gia vào lĩnh vực QC, thứ mang lại rất nhiều tiền cho công ty đến nỗi chúng ta không biết phải làm gì với nó.”
- “Trong công tác quản lý, mối quan tâm đầu tiên của công ty là hạnh phúc của những người gắn bó với công ty. Nếu mọi người không cảm thấy hạnh phúc và không thể hạnh phúc thì công ty đó không xứng đáng tồn tại.”

- Shigeo Shingo là một kỹ sư, người được coi là chuyên gia hàng đầu thế giới về thực hành sản xuất và Hệ thống sản xuất Toyota, có một số quan điểm về chất lượng như sau:

- “Cải tiến thường có nghĩa là làm điều gì đó mà chúng ta chưa từng làm trước đây.”
- “Tinh gọn là phương pháp tư duy - không phải là một danh sách những việc cần làm.”
- “Có bốn mục đích cải tiến: dễ dàng hơn, tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Bốn mục tiêu này xuất hiện theo thứ tự ưu tiên đó.”
- “Loại lãng phí nguy hiểm nhất là loại lãng phí mà chúng ta không nhận ra.”
- “Cách tiếp cận tốt nhất là tìm ra và loại bỏ các vấn đề mà chúng được cho là không tồn tại.”
- “Người không bắt mẫn sẽ không bao giờ tiến bộ.”

Chúng ta cũng có thể tìm hiểu thêm quan điểm về chất lượng của 5 bậc thầy quản lý chất lượng khác của thế giới, như: Armand V, Feigenbaum, Walter Shewhart, Taiichi Ohno, Genichi Taguchi và Eliyahu M. Goldratt.

1.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng

Trong cuộc sống và công việc hằng ngày, chất lượng đóng một vai trò quan trọng đối với sự thành công và sự hài lòng của con người. Để hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng, chúng ta cần nhìn nhận một cách tổng quan và khoa học. Mỗi yếu tố đều góp phần vào việc hình thành nên chất lượng của một sản phẩm, dịch vụ hay công việc nào đó.

1. Nhân lực và năng lực

Con người là yếu tố không thể thiếu trong bất kỳ quá trình sản xuất hay cung cấp dịch vụ nào. Chất lượng của nhân lực, bao gồm trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và thái độ làm việc, trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm cuối cùng. Đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên là một yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng công việc. Một đội ngũ được huấn luyện tốt sẽ có khả năng phát hiện lỗi sớm và đưa ra các giải pháp kịp thời, từ đó cải thiện chất lượng sản phẩm.

2. Quy trình và phương pháp

Quy trình là khung sườn chính cho mọi hoạt động sản xuất và dịch vụ. Một quy trình rõ ràng, chuẩn mực và được tối ưu hóa sẽ giúp đảm bảo chất lượng và hiệu quả công việc. Việc áp dụng các phương pháp khoa học như Lean Management hay 6 Sigma có thể giúp doanh nghiệp loại bỏ lãng phí, giảm thiểu sai sót và nâng cao chất lượng sản phẩm cuối cùng.

3. Công nghệ và thiết bị

Trong thời đại công nghệ số, máy móc và thiết bị hiện đại đóng vai trò quan trọng trong việc cải tiến và duy trì chất lượng. Công nghệ mới giúp tự động hóa các quy trình, giảm thiểu sự can thiệp

của con người, từ đó giảm bớt sai sót và nâng cao độ chính xác. Việc đầu tư vào công nghệ mới không những giúp tăng năng suất mà còn cải thiện đáng kể chất lượng sản phẩm.

4. Văn hóa và môi trường làm việc

Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc tích cực cũng có tác động không nhỏ đến chất lượng công việc. Một môi trường làm việc mở, khuyến khích sự sáng tạo và thẳng thắn trong giao tiếp sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái để đưa ra ý kiến và sáng kiến cải tiến. Văn hóa công ty nỗ lực hướng tới sự xuất sắc và không ngừng cải thiện cũng sẽ truyền cảm hứng và động lực làm việc cho nhân viên, từ đó nâng cao chất lượng công việc.

5. Chính sách quản lý và định hướng chiến lược

Cuối cùng, chính sách quản lý và định hướng chiến lược của tổ chức cũng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng. Một chiến lược rõ ràng, có hướng dẫn chi tiết về mục tiêu chất lượng và các biện pháp đạt được chúng là cần thiết. Việc giám sát và đánh giá thường xuyên sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện được các điểm mạnh và điểm yếu trong quy trình, từ đó có những điều chỉnh phù hợp để đảm bảo và nâng cao chất lượng.

Như vậy, để đạt được chất lượng cao trong mọi hoạt động, các tổ chức cần chú trọng đến sự phát triển và cải thiện liên tục trên tất cả các phương diện từ nhân lực, quy trình, công nghệ, môi trường làm việc đến chính sách và chiến lược. Chất lượng không phải là một đích đến mà là một hành trình liên tục cần được nuôi dưỡng và phát triển.

1.2.4 Vai trò của chất lượng

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, chất lượng không chỉ là một thuật ngữ mà đã trở thành một trong những yếu tố cốt lõi để định hình sự thành công của mọi tổ chức. Vai trò của chất lượng là rất quan trọng trong nhiều lĩnh vực, chẳng hạn như sản xuất, dịch vụ, giáo dục, hay quản lý chất lượng nói chung, và có ảnh hưởng đến nhiều mặt của hoạt động kinh doanh và tổ chức.

Trong sản xuất: Chất lượng sản phẩm cao giúp tăng sự tin cậy của khách hàng, làm tăng doanh số và có thể dẫn đến việc giảm chi phí bảo hành và dịch vụ sau bán hàng. Chất lượng còn là yếu tố then chốt để cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, nơi các tiêu chuẩn và yêu cầu ngày càng khắt khe.

Trong dịch vụ: Chất lượng dịch vụ quyết định sự hài lòng của khách hàng, ảnh hưởng trực tiếp đến độ trung thành của khách hàng và khả năng họ quay lại sử dụng dịch vụ hoặc giới thiệu cho người khác. Dịch vụ chất lượng cao giúp xây dựng uy tín và thương hiệu của công ty.

Trong giáo dục: Chất lượng giáo dục ảnh hưởng đến khả năng của sinh viên trong việc học hỏi và áp dụng kiến thức vào thực tế. Một hệ thống giáo dục chất lượng cao sẽ nuôi dưỡng nguồn nhân lực có kỹ năng và trình độ cao, từ đó thúc đẩy sự phát triển kinh tế và xã hội.

Trong quản lý chất lượng: Áp dụng các tiêu chuẩn quản lý chất lượng như ISO 9001 giúp tổ chức cải thiện liên tục các quy trình, sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo đáp ứng hoặc vượt trội so với kỳ vọng của khách hàng và các bên liên quan khác.

Chất lượng cao có thể là một lợi thế cạnh tranh, tạo dựng uy tín cho thương hiệu và là chìa khóa để phát triển bền vững. Mọi doanh nghiệp, dù lớn hay nhỏ, đều phải nhận thức rõ vai trò của chất lượng trong việc thúc đẩy sự thỏa mãn khách hàng, tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Thúc đẩy sự thỏa mãn khách hàng: Khách hàng ngày nay có quyền lựa chọn cao hơn bao giờ hết, và sự thỏa mãn của họ phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mà họ nhận được. Sản phẩm chất lượng cao không chỉ đáp ứng mà còn vượt qua kỳ vọng của khách hàng, từ đó tạo ra sự trung thành và khả năng giới thiệu cho người khác. Đây là những yếu tố quan trọng đối với sự thành công và tăng trưởng lâu dài của một thương hiệu.

Tối ưu hóa chi phí: Quản lý chất lượng giúp phát hiện và giải quyết các vấn đề trong quy trình sản xuất và hoạt động kinh doanh trước khi chúng trở nên tốn kém và khó khăn để khắc phục. Bằng cách cải thiện quy trình và giảm thiểu lỗi, doanh nghiệp có thể giảm đáng kể chi phí liên quan đến sửa chữa, bảo hành và thay thế. Điều này không chỉ giúp tăng lợi nhuận mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Nâng cao hiệu quả hoạt động: Chất lượng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Các quy trình được tối ưu hóa về chất lượng thường đồng nghĩa với việc sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn, từ nguyên liệu đến lao động, qua đó cải thiện năng suất và hiệu suất tổng thể. Điều này là cơ sở để tổ chức không chỉ phát triển mạnh mẽ mà còn duy trì được sự phát triển đó trong dài hạn.

Phát triển bền vững: Trong bối cảnh toàn cầu hóa và các chuẩn mực về môi trường và xã hội ngày càng khắt khe, chất lượng không chỉ dừng lại ở sản phẩm và dịch vụ mà còn bao gồm cả việc quản lý ảnh hưởng đến môi trường và xã hội. Việc đầu tư vào chất lượng giúp doanh nghiệp giảm thiểu tác động tiêu cực và đóng góp vào sự phát triển bền vững của cộng đồng và xã hội.

Như vậy, chất lượng không chỉ là một thách thức mà còn là một cơ hội để doanh nghiệp hội nhập, tạo dựng lợi thế cạnh tranh và khẳng định vị thế trên thị trường. Để đạt được điều này, mỗi tổ chức cần có một chiến lược quản lý chất lượng toàn diện, kết hợp giữa công nghệ, con người và các quy trình để đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ một cách bền vững.

1.3 MỐI QUAN HỆ GIỮA NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

Mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng là một khía cạnh quan trọng trong quản lý công việc, quản lý sản xuất và dịch vụ. Năng suất và chất lượng đều ảnh hưởng lẫn nhau và cùng đóng góp vào sự thành công của một tổ chức.

1.3.1 Năng suất và chất lượng có nhiều yếu tố liên quan

Năng suất, chất lượng và thỏa mãn khách hàng

Năng suất và chất lượng là hai yếu tố có mối quan hệ chặt chẽ và đóng vai trò thiết yếu trong việc thỏa mãn khách hàng và đảm bảo thành công lâu dài cho doanh nghiệp. Khi năng suất tăng, doanh nghiệp có thể sản xuất nhiều hàng hóa và dịch vụ hơn trong cùng một khoảng thời gian, nhưng điều quan trọng là không để mất đi chất lượng trong quá trình đó. Tăng năng suất mà không hy sinh chất lượng là bước đi then chốt để đạt được sự hài lòng của khách hàng, điều này tạo nên một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Năng suất và chất lượng: mối quan hệ cân bằng

Trong thực tế, việc tăng năng suất thường bị hiểu lầm là chỉ tập trung vào số lượng mà bỏ qua chất lượng. Tuy nhiên, bất kỳ sự suy giảm nào trong chất lượng có thể dẫn đến sự không hài lòng của

khách hàng, gây ra các vấn đề về bảo hành, trả hàng và thậm chí là hư hại đến uy tín thương hiệu. Do đó, việc quản lý và cân bằng giữa năng suất và chất lượng là yếu tố then chốt.

Thỏa mãn khách hàng: điểm giao của năng suất và chất lượng

Sự thỏa mãn của khách hàng không chỉ phụ thuộc vào giá cả và tính năng của sản phẩm mà còn ở chất lượng và giá trị mà sản phẩm đó mang lại. Khách hàng ngày càng có xu hướng tìm kiếm những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cả hai yếu tố: được sản xuất một cách hiệu quả (năng suất cao) và đạt tiêu chuẩn chất lượng cao. Khi một doanh nghiệp có thể tối ưu hóa cả năng suất và chất lượng, họ không chỉ cải thiện được hiệu quả hoạt động mà còn tăng cường khả năng thỏa mãn và giữ chân khách hàng.

Hướng tới tối ưu hóa năng suất và chất lượng

Để tối ưu hóa cả năng suất và chất lượng, các doanh nghiệp cần áp dụng các công nghệ tiên tiến, tự động hóa và các hệ thống quản lý chất lượng như ISO 9001, Sáu Sigma. Những công cụ này giúp đảm bảo rằng mỗi sản phẩm đều được sản xuất theo một tiêu chuẩn nhất quán và hiệu quả, làm giảm chi phí và thời gian sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng.

Bằng cách tập trung vào việc tối ưu hóa năng suất và chất lượng, doanh nghiệp sẽ không chỉ cải thiện vị thế cạnh tranh mà còn tăng cường khả năng thỏa mãn khách hàng. Đây là chìa khóa không chỉ để tồn tại mà còn để phát triển trong một thị trường ngày càng đòi hỏi cao.

Năng suất, chất lượng và yếu tố môi trường

Năng suất, chất lượng và yếu tố môi trường có mối quan hệ với nhau.

Năng suất là đạt được nhiều đầu ra hơn với cùng một tài nguyên. Theo nghĩa này, năng suất và môi trường có mối liên hệ với nhau, bởi vì việc sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên dẫn đến ít chất thải và ô nhiễm hơn. Phương pháp sản xuất bền vững có thể giúp đảm bảo rằng các nguồn tài nguyên như nước, năng lượng và nguyên liệu thô được bảo tồn và sử dụng hiệu quả. Vì vậy có thể cải thiện năng suất bằng cách đảm bảo rằng các nguồn lực luôn sẵn sàng khi cần thiết, đồng thời giảm lãng phí và cải thiện chất lượng đầu ra [1.7].

Hệ thống quản lý chất lượng có thể giúp các tổ chức giảm chi phí liên quan đến sai lỗi, làm lại và lãng phí. Bằng cách giảm các chi phí này, các tổ chức có thể giải phóng các nguồn lực có thể được sử dụng để đầu tư vào các sáng kiến môi trường. Thực hiện các biện pháp thân thiện với môi trường có thể dẫn đến tiết kiệm chi phí về lâu dài, làm giảm lãng phí và tăng hiệu quả, giúp cải thiện năng suất và chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp [1.5].

Hệ thống quản lý chất lượng khuyến khích cải tiến liên tục, bao gồm cả năng suất môi trường. Thông qua cách tiếp cận này, các tổ chức có thể cải thiện năng suất môi trường của họ theo thời gian, dẫn đến các hoạt động bền vững hơn và môi trường tốt hơn.

Danh tiếng về chất lượng của một công ty cũng có thể ảnh hưởng đến danh tiếng về trách nhiệm với môi trường. Các công ty có danh tiếng về chất lượng có thể được coi là có trách nhiệm với môi trường hơn và ngược lại. Một doanh nghiệp ưu tiên tính bền vững về môi trường và chất lượng đầu ra có khả năng đạt được danh tiếng tích cực trên thị trường.

Các quy định về môi trường có thể ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng bằng cách hạn chế sử dụng một số vật liệu, quy trình và sản phẩm. Các tổ chức tuân thủ các quy định này có thể cải thiện

hoạt động môi trường của họ đồng thời đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ của họ đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. Nhiều ngành phải tuân thủ các quy định về môi trường và tiêu chuẩn chất lượng. Một công ty ưu tiên tuân thủ các tiêu chuẩn này có thể tránh được các hình phạt và tiền phạt tốn kém, có thể tác động tiêu cực đến năng suất.

Các công ty ưu tiên tính bền vững của môi trường thường có nhiều khả năng đổi mới theo cách cải thiện năng suất và chất lượng. Theo đuổi tính bền vững và chất lượng có thể thúc đẩy đổi mới và sáng tạo, dẫn đến sự phát triển của các sản phẩm, dịch vụ và công nghệ mới có thể cải thiện năng suất và chất lượng. Việc tập trung vào tính bền vững và chất lượng có thể dẫn đến đổi mới trong các mô hình kinh doanh, chẳng hạn như phương pháp tiếp cận nền kinh tế tuần hoàn, có thể cải thiện năng suất và giảm tác động đến môi trường. Ví dụ: bằng cách phát triển các sản phẩm hoặc quy trình mới thân thiện với môi trường hơn, các tổ chức có thể cải thiện hoạt động môi trường của mình đồng thời cải thiện năng suất và chất lượng.

Việc tập trung vào tính bền vững và chất lượng khuyến khích các doanh nghiệp có tầm nhìn dài hạn về hoạt động của họ, xem xét tác động của các quyết định của họ đối với các thế hệ tương lai. Vì vậy dẫn đến việc lập kế hoạch và ra quyết định mang tính chiến lược hơn, giúp cải thiện năng suất, chất lượng và tính bền vững về môi trường trong thời gian dài.

Tóm lại, mối tương quan giữa năng suất, chất lượng và môi trường làm nổi bật tầm quan trọng của cách tiếp cận toàn diện đối với hoạt động kinh doanh. Bằng cách ưu tiên tính bền vững và chất lượng, các doanh nghiệp có thể cải thiện lợi nhuận, thu hút và giữ chân nhân viên và khách hàng, đồng thời tạo ra tác động tích cực đến toàn bộ môi trường và xã hội.

Năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng

Giá trị gia tăng là sự tăng thêm giá trị cho một sản phẩm hoặc dịch vụ trong quá trình sản xuất hoặc cung cấp, dùng để đo lường sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng và giá trị của các nguyên liệu hoặc thành phần đã được sử dụng để tạo ra nó. Tăng cường giá trị gia tăng có thể tạo ra lợi nhuận cao hơn và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng không phải là độc lập, mà chúng tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau. Để tạo ra giá trị gia tăng, cần cân nhắc cả năng suất và chất lượng. Nâng cao năng suất có thể cải thiện sản lượng và tối ưu hóa sử dụng nguồn lực, trong khi chất lượng cao đảm bảo sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Sự kết hợp hoàn hảo giữa năng suất và chất lượng sẽ tạo ra giá trị gia tăng và mang lại lợi ích cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Giá trị gia tăng có thể có những ảnh hưởng quan trọng trong nhiều khía cạnh, bao gồm quản lý chất lượng, quy trình liên tục cải tiến, cạnh tranh và bền vững. Quản lý chất lượng và quy trình liên tục cải tiến giúp nâng cao năng suất và chất lượng, tạo ra giá trị gia tăng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Trên cơ sở đó, giá trị gia tăng cũng có thể tạo ra mô hình kinh doanh bền vững và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển và đóng góp của nhân viên.

Chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị gia tăng. Chất lượng cao giúp nâng cao giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ và tạo điểm khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Khách hàng thường sẵn lòng trả giá cao hơn cho các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng tốt. Tuy nhiên, để tạo giá trị gia tăng, chất lượng phải đi kèm với sự đáp ứng đúng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

Giá trị gia tăng có vai trò quan trọng trong việc tạo ra mô hình kinh doanh bền vững. Bền vững không chỉ liên quan đến việc tối đa hóa lợi nhuận, mà còn đảm bảo rằng tổ chức đáp ứng các tiêu chí môi trường và xã hội. Giá trị gia tăng được tạo ra thông qua việc nâng cao năng suất và chất lượng có thể góp phần vào sự bền vững bằng cách tối đa hóa sử dụng tài nguyên, giảm lượng chất thải và tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ có năng suất cao và ít tác động xấu đến môi trường.

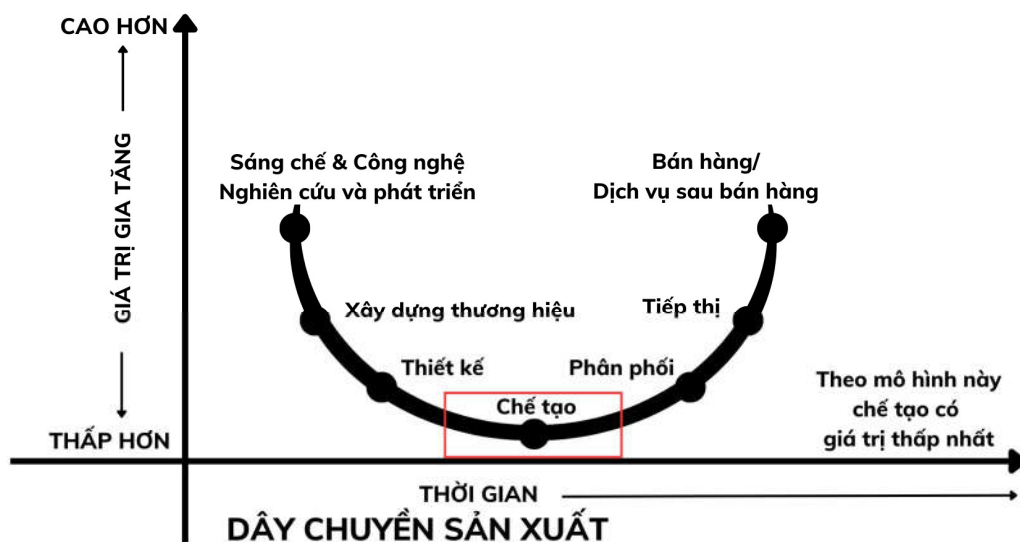
Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng cũng liên quan đến đổi mới kinh doanh. Năng suất cao và chất lượng tốt có thể tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc đổi mới và phát triển sản phẩm mới. Đồng thời, giá trị gia tăng được tạo ra từ sự kết hợp tốt giữa năng suất và chất lượng có thể giúp tạo ra sản phẩm và dịch vụ đột phá, mang lại lợi thế cạnh tranh và tạo ra sự khác biệt trên thị trường. Quản lý đổi mới kinh doanh thông qua tối ưu hóa mối quan hệ này có thể giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi và tạo ra sự phát triển bền vững.

Năng suất cao và chất lượng tốt có thể giảm thiểu rủi ro và sự cố trong quá trình sản xuất, đảm bảo tính ổn định và đáng tin cậy. Đồng thời, giá trị gia tăng được tạo ra từ sự kết hợp tốt giữa năng suất và chất lượng cũng có thể giảm thiểu rủi ro thị trường và tăng cường khả năng đối phó với biến đổi và thách thức. Quản lý rủi ro thông qua tối ưu hóa năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng có thể giúp tổ chức đạt được sự ổn định và bền vững.

Dưới đây là một ví dụ về giá trị gia tăng, được thể hiện qua mô hình “đường cong nụ cười” (khái niệm này lần đầu tiên được đề xuất vào khoảng năm 1992 bởi Stan Shih, người sáng lập Acer Inc., một công ty CNTT có trụ sở tại Đài Loan) nói về cách giá trị gia tăng khác nhau giữa các giai đoạn khác nhau để đưa sản phẩm ra thị trường (hình 1.4). Từ trái qua phải trên trục hoành là các công đoạn theo thời gian để sản phẩm tới tay khách hàng, hình thành chuỗi giá trị. Các công đoạn từ dưới lên trên trục tung thể hiện giá trị gia tăng tăng dần. Dựa trên mô hình này, có thể thấy giai đoạn chế tạo có giá trị gia tăng thấp nhất, trong khi công đoạn nghiên cứu và phát triển, bán hàng và dịch vụ sau bán hàng lại có giá trị gia tăng cao nhất. Chính vì thế, doanh nghiệp nên định hướng lại từ sản xuất sang tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ liên quan. Tập trung đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để phát triển công nghệ tiên tiến.

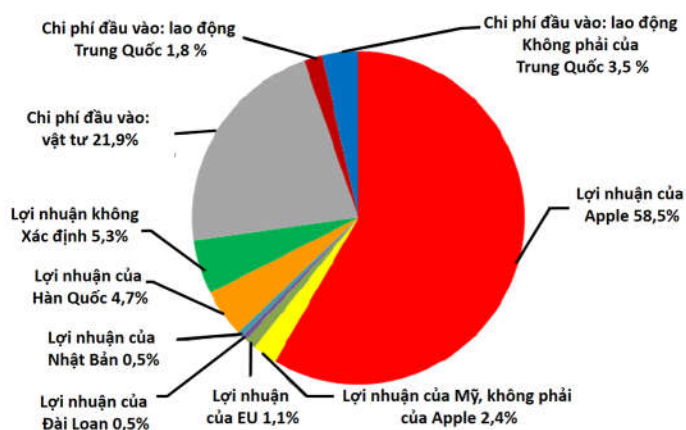
Một ví dụ tiếp theo thể hiện giá trị gia tăng qua các giai đoạn khác nhau để đưa sản phẩm ra thị trường (hình 1.5). Chi phí sản xuất (1,8% của lao động Trung Quốc, 3,5% của lao động khác) chiếm tỉ lệ rất nhỏ so với lợi nhuận thu được của Apple (58,5%). Để thấy rằng giai đoạn sản xuất có giá trị gia tăng thấp nhất, trong khi công đoạn nghiên cứu và phát triển, bán hàng và dịch vụ sau bán hàng lại có giá trị gia tăng cao nhất [1.8].

Để đạt được thành công, tổ chức và doanh nghiệp cần chú trọng đến cả ba yếu tố: năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng. Tìm cách tối ưu hóa mối quan hệ của ba yếu tố. Giá trị gia tăng được tạo ra đòi hỏi sự cân nhắc và cải tiến liên tục trong quy trình sản xuất, quản lý chất lượng, tăng cường năng suất và tạo môi trường làm việc tích cực cho nhân viên. Kết hợp chất lượng cao, năng suất cao và giá trị gia tăng sẽ giúp tổ chức đạt được sự cạnh tranh và thành công trong môi trường kinh doanh ngày nay.



Đường cong cười về giá trị gia tăng

HÌNH 1.1: ĐƯỜNG CONG CƯỜI VỀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG



HÌNH 1.2: PHÂN BỐ GIÁ TRỊ CỦA iPhone

Năng suất và khả năng cạnh tranh

Năng suất và khả năng cạnh tranh có mối quan hệ nhân quả. Trong mối quan hệ năng suất và khả năng cạnh tranh thì năng suất là cơ sở cho cạnh tranh lâu dài và bền vững. Theo quan niệm truyền thống, khả năng cạnh tranh phụ thuộc vào những lợi thế so sánh về nguồn tài nguyên và nhân lực. Nhưng ngày nay, điều này không giải thích được cho những nước có nguồn tài nguyên nghèo nàn nhưng khả năng cạnh tranh lại cao. Vì vậy, khả năng cạnh tranh phải được tạo ra từ năng suất cao hơn trong quản lý, sử dụng tối ưu các nguồn lực thông qua tăng năng suất và hiệu quả của tài sản và quá trình.

Tuy nhiên, khả năng cạnh tranh tăng lên phụ thuộc vào hai yếu tố là giảm chi phí và tăng mức thỏa mãn nhu cầu. Việc tăng khả năng cạnh tranh lại tạo điều kiện cho doanh nghiệp mở rộng thị phần, tăng sức mạnh kinh tế, tiêu chuẩn sống cao hơn, tăng khả năng đầu tư vào tài sản và quá trình. Điều đó lại tạo điều kiện cho tăng năng suất và từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh. Đây là mối quan hệ trong trạng thái động và phát triển không ngừng.

Năng suất, chất lượng và tác động của khoa học công nghệ

Năng suất, chất lượng và tác động của khoa học công nghệ có mối quan hệ với nhau như được trình bày dưới đây:

Các công ty ưu tiên cải thiện năng suất và chất lượng có nhiều khả năng đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để tìm ra những cách tốt hơn và hiệu quả hơn để sản xuất hàng hóa và dịch vụ, dẫn đến tiến bộ khoa học và công nghệ. Khi các công ty đầu tư vào công nghệ và công cụ mới để phân tích dữ liệu, họ có thể hiểu rõ hơn về hoạt động của mình và xác định các lĩnh vực cần cải thiện. Nhờ vậy có thể ra quyết định tốt hơn, có thể cải thiện năng suất và chất lượng [1.9].

Các công nghệ mới có thể hợp lý hóa các quy trình, tăng hiệu quả và cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Các công ty đầu tư vào nghiên cứu và phát triển có thể tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn hoặc rẻ hơn so với các đối thủ cạnh tranh, mang lại cho họ lợi thế cạnh tranh, tăng thị phần và lợi nhuận. Ví dụ, tự động hóa có thể giảm thời gian sản xuất và tăng tính đồng bộ, dẫn đến chất lượng và năng suất cao hơn.

Khi các công ty tập trung vào việc cải thiện chất lượng, họ có thể giảm thiểu lãng phí, làm lại và sai lỗi, dẫn đến tăng năng suất vì tốn ít nguồn lực hơn cho việc sửa lỗi và có thể phân bổ nhiều nguồn lực hơn cho các hoạt động sản xuất khác. Bằng cách cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ cũng như đầu tư vào công nghệ mới để xác định và giảm thiểu rủi ro, các công ty có thể giảm thiểu khả năng gặp rủi ro, giúp bảo vệ danh tiếng và lợi ích của công ty.

Khi các công ty tập trung vào việc cải thiện năng suất và giảm lãng phí, nhân viên có thể có nhiều thời gian hơn để dành cho các hoạt động không liên quan đến công việc. Giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt hơn, có thể cải thiện tinh thần và sự gắn kết. Các công ty có thể cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển tốt hơn cho nhân viên. Hơn nữa, bằng cách đầu tư vào các công nghệ mới, chẳng hạn như phần mềm cộng tác và hội nghị truyền hình, các công ty có thể cải thiện giao tiếp và cộng tác giữa các nhân viên, từ đó giúp việc ra quyết định tốt hơn, cải thiện năng suất và đổi mới [1.9].

Tóm lại, nâng cao năng suất, chất lượng và tác động của khoa học công nghệ đều quan trọng đối với sự thành công của các công ty. Bằng cách đầu tư vào những lĩnh vực này, các công ty có thể cải thiện tính bền vững về môi trường, hiệu quả tài chính, đổi mới sản phẩm, cải thiện an toàn chuỗi cung ứng. Hơn nữa, đầu tư vào những lĩnh vực này có thể dẫn đến sự đổi mới lớn hơn, cải thiện quản lý rủi ro, cải thiện sự gắn kết của nhân viên, cải thiện lợi thế cạnh tranh, cải thiện phân tích dữ liệu và cải thiện khả năng giữ chân khách hàng, cùng nhiều lợi ích khác.

Năng suất, chất lượng và trình độ nhân lực

Trong thời đại kỹ thuật số, năng suất và chất lượng không chỉ là hai yếu tố riêng biệt mà còn là hai mặt của một đồng xu, nơi trình độ nhân lực đóng vai trò quyết định. Nâng cao trình độ, kỹ năng của nhân lực tăng hiệu quả làm việc, năng suất sản xuất và cải thiện chất lượng sản phẩm, từ đó thúc đẩy sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

Trình độ công nghệ: động lực cải thiện năng suất và chất lượng

Việc áp dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất và dịch vụ không chỉ tăng tốc độ sản xuất mà còn giảm thiểu sai sót, cải thiện chất lượng và làm tăng năng suất làm việc. Ví dụ, công nghệ tự động hóa cho phép các doanh nghiệp sản xuất hàng loạt sản phẩm với năng suất cao và chất lượng đồng

đều. Điều này không chỉ giảm chi phí lao động mà còn tăng cường khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm. Hơn nữa, việc sử dụng phần mềm quản lý dựa trên dữ liệu lớn và phân tích thông minh giúp các nhà quản lý dễ dàng phát hiện xu hướng và thực hiện các điều chỉnh kịp thời, nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng.

Trình độ nhân lực: yếu tố quan trọng trong cải tiến năng suất và chất lượng

Nhân lực là tài sản quý giá của mọi tổ chức, doanh nghiệp. Nâng cao kỹ năng và kiến thức của nhân viên không chỉ cải thiện năng suất mà còn là yếu tố quan trọng trong việc duy trì và cải thiện chất lượng sản phẩm. Đào tạo và phát triển năng lực liên tục cho nhân viên giúp họ phát huy khả năng sáng tạo và đổi mới, từ đó không ngừng cải tiến quy trình, sản phẩm và dịch vụ.

Sự kết hợp giữa công nghệ và nhân lực trong việc thúc đẩy năng suất và chất lượng

Sự kết hợp giữa công nghệ tiên tiến và nhân lực có trình độ chính là chìa khóa để tạo ra một hệ thống sản xuất hiệu quả và chất lượng cao. Doanh nghiệp cần xây dựng một chiến lược đào tạo nhân sự đồng bộ với việc đầu tư vào công nghệ. Quá trình này không chỉ đòi hỏi sự thích nghi từ phía nhân viên mà còn cần sự cam kết từ phía lãnh đạo trong việc đầu tư cho cả hai yếu tố này.

Cuối cùng, năng suất và chất lượng không phải là các mục tiêu tách biệt mà là một mục tiêu chung cho mọi doanh nghiệp hướng tới phát triển bền vững. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, chỉ những doanh nghiệp có thể tích hợp hiệu quả giữa công nghệ tiên tiến và nhân lực có kỹ năng cao mới có thể đạt được sự hài lòng cao nhất của khách hàng, qua đó đảm bảo vị thế và thành công lâu dài trên thị trường.

Năng suất, chất lượng và văn hóa doanh nghiệp

Trong thế giới kinh doanh hiện đại, năng suất và chất lượng là những yếu tố quan trọng không chỉ quyết định sự thành công của một sản phẩm hoặc dịch vụ, mà còn là nền tảng để xây dựng và duy trì uy tín của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một yếu tố thường bị xem nhẹ nhưng lại có ảnh hưởng sâu sắc đến cả hai là văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng đến cách thức nhân viên làm việc và tương tác với nhau mà còn là yếu tố quan trọng tạo nên sự khác biệt cho mỗi tổ chức trong việc đạt được và duy trì chất lượng và năng suất cao. Cần kết hợp mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với năng suất và chất lượng trong bối cảnh kinh doanh hiện đại để phát triển bền vững.

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các giá trị, tín ngưỡng, quy định và thói quen mà một tổ chức nuôi dưỡng trong quá trình hoạt động. Đây là nền tảng tinh thần mà trên đó các chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai. Một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ sẽ thúc đẩy sự cam kết, đồng thuận và năng lực sáng tạo trong công việc của nhân viên, từ đó tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

Văn hóa doanh nghiệp và năng suất:

Một văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên phát huy hết khả năng của mình. Khi nhân viên cảm thấy được trân trọng, họ sẽ tự giác tăng cường trách nhiệm và hiệu quả công việc, từ đó cải thiện năng suất chung của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự cải tiến và không ngừng học hỏi sẽ thúc đẩy sự phát triển của cả cá nhân và tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp và chất lượng:

Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ là một phần không thể tách rời khỏi văn hóa doanh nghiệp. Các tổ chức mà trong đó giá trị chất lượng được nhấn mạnh trong mọi hoạt động sẽ có xu hướng sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn. Nếu nhân viên tin tưởng rằng sản phẩm họ tạo ra có thể làm hài lòng khách hàng và cải thiện cuộc sống của họ, họ sẽ có thêm động lực để duy trì và nâng cao tiêu chuẩn chất lượng.

Xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp:

Để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần làm gương bằng cách thể hiện sự tôn trọng đối với các giá trị của tổ chức. Việc này bao gồm việc tạo điều kiện cho nhân viên phát triển cá nhân, thể hiện sự công bằng trong mọi quyết định, và duy trì sự minh bạch trong giao tiếp. Quá trình này cũng bao gồm việc liên tục đánh giá và điều chỉnh các giá trị sao cho phù hợp với môi trường kinh doanh đang thay đổi.

Văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng trong bất kỳ tổ chức nào. Một văn hóa mạnh mẽ, hỗ trợ và thúc đẩy các giá trị tích cực không chỉ cải thiện hiệu quả làm việc mà còn góp phần vào việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, qua đó nâng cao sự hài lòng và trung thành của khách hàng. Vì vậy, việc đầu tư vào việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp là không thể thiếu để đạt được sự thành công lâu dài và bền vững.

Năng suất, chất lượng, môi trường làm việc và chính sách

Mối liên hệ sâu sắc giữa năng suất, chất lượng, môi trường làm việc và chính sách doanh nghiệp thường không được chú trọng đúng mức. Nhưng môi trường làm việc và chính sách lại có tầm ảnh hưởng quan trọng đến năng suất và chất lượng. Sự hiểu biết và áp dụng hiệu quả các chính sách phù hợp cùng với việc tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng có thể nâng cao đáng kể năng suất và chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Môi trường làm việc là nền tảng cho năng suất và chất lượng:

Môi trường làm việc không chỉ bao gồm không gian vật lý mà còn bao gồm yếu tố tinh thần và cảm xúc của nhân viên. Một môi trường làm việc tốt sẽ hỗ trợ nhân viên phát huy tối đa khả năng của mình, qua đó cải thiện năng suất và chất lượng công việc. Khi nhân viên cảm thấy an toàn, được trân trọng và có điều kiện làm việc tốt, họ sẽ có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào công việc của mình, từ đó sản phẩm đầu ra sẽ có chất lượng tốt hơn.

Chính sách doanh nghiệp hỗ trợ và phát triển nhân viên:

Chính sách doanh nghiệp đóng vai trò là kim chỉ nam cho hành động và quyết định của nhân viên trong tổ chức. Các chính sách được thiết kế tốt không chỉ cung cấp hướng dẫn rõ ràng về cách thức thực hiện công việc mà còn đảm bảo rằng mọi hành động đều nhằm mục đích cải thiện chất lượng và năng suất. Chính sách thưởng phạt minh bạch, chính sách đào tạo và phát triển, cũng như các chính sách về sức khỏe và an toàn là những ví dụ về cách thức tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc phát triển bền vững.

Sự tương tác giữa môi trường làm việc và chính sách:

Sự kết hợp giữa một môi trường làm việc chất lượng và các chính sách doanh nghiệp hiệu quả tạo thành một lực đẩy mạnh mẽ cho việc nâng cao năng suất và chất lượng. Môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức nhân viên tương tác với các chính sách này. Ví dụ, một môi trường

làm việc năng động và hỗ trợ sẽ khuyến khích nhân viên áp dụng tích cực các chính sách đổi mới sáng tạo, từ đó không chỉ cải thiện năng suất mà còn đảm bảo sản phẩm đầu ra có chất lượng cao.

Năng suất và chất lượng là kết quả của nhiều yếu tố, trong đó môi trường làm việc và chính sách doanh nghiệp đóng một vai trò không thể thiếu. Chỉ khi nào những yếu tố này được quản lý và cải thiện một cách có chiến lược, doanh nghiệp mới có thể đạt được sự phát triển bền vững và thành công trong kinh doanh. Mỗi tổ chức cần xem xét cách thức mà họ có thể tối ưu hóa cả hai yếu tố này để tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả và thúc đẩy chất lượng sản phẩm và dịch vụ hàng đầu.

1.3.2 Quan hệ, tác động qua lại giữa năng suất và chất lượng

Trong kinh doanh, năng suất và chất lượng không đơn thuần là hai khái niệm riêng biệt; chúng là hai yếu tố cơ bản và tương hỗ lẫn nhau, cùng tạo nên giá trị to lớn cho doanh nghiệp và khách hàng. Để hiểu rõ mối quan hệ này, chúng ta cần nhận thức rõ ràng về vai trò của từng yếu tố và cách thức chúng hỗ trợ cho nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Chất lượng thể hiện sự hướng ngoại nhằm đáp ứng yêu cầu khách hàng:

Chất lượng, trong bối cảnh kinh doanh, chủ yếu là hướng ngoại, tập trung vào việc đáp ứng và vượt qua kỳ vọng của khách hàng. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ đảm bảo rằng nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn một cách hiệu quả, từ đó tăng sự thỏa mãn và trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Điều này không chỉ giúp giữ chân khách hàng hiện tại mà còn thu hút khách hàng mới thông qua danh tiếng về chất lượng vượt trội.

Năng suất thể hiện sự hướng nội, tập trung vào phát triển nội bộ doanh nghiệp:

Năng suất lại hướng vào việc cải thiện và tối ưu hóa các quy trình nội bộ, từ sản xuất đến phân phối. Việc nâng cao năng suất bao gồm việc sử dụng tối đa nguồn lực có sẵn, giảm lãng phí trong sản xuất và hoạt động, từ đó giảm chi phí và tăng lượng sản phẩm hay dịch vụ được cung cấp trong cùng một khoảng thời gian. Năng suất cao hơn cho phép doanh nghiệp cạnh tranh hơn về mặt giá cả và khả năng cung ứng, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Mối quan hệ và tác động qua lại giữa năng suất và chất lượng là một khía cạnh quan trọng trong quản lý công việc, quản lý sản xuất và dịch vụ. Năng suất và chất lượng đều ảnh hưởng lẫn nhau và cùng đóng góp vào sự thành công của một tổ chức. Dưới đây là một số khía cạnh của mối quan hệ này, cũng như tác động qua lại giữa năng suất và chất lượng, cùng với ví dụ minh họa.

Tăng năng suất dẫn đến tăng chất lượng:

Ví dụ: Một nhóm làm việc hiệu quả hơn có thể hoàn thành công việc nhanh chóng hơn và tập trung hơn vào việc kiểm soát chất lượng, giảm thiểu lỗi và tăng khả năng sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao.

Chất lượng tốt hơn dẫn đến tăng năng suất:

Ví dụ: Nếu quá trình sản xuất được tối ưu hóa để đảm bảo chất lượng cao, số lượng sản phẩm bị lỗi giảm đi, giúp tăng năng suất do giảm thời gian và nguồn lực cần thiết để sửa chữa lỗi.

Đào tạo và nâng cao năng suất góp phần vào cải thiện chất lượng:

Ví dụ: Việc đào tạo nhân viên để nắm vững kỹ năng và quy trình làm việc có thể cải thiện năng suất. Những người làm việc có kỹ năng cao hơn thường tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ với chất lượng cao hơn.

Ổn định năng suất góp phần giữ chất lượng ổn định:

Ví dụ: Một hệ thống sản xuất ổn định với quá trình làm việc có tính kiểm soát cao sẽ tạo ra sản phẩm đồng đều và chất lượng ổn định hơn so với môi trường không ổn định.

Chất lượng tốt giúp xây dựng uy tín và tăng doanh số bán hàng:

Ví dụ: Sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao thường nhận được đánh giá tích cực từ khách hàng, điều này không chỉ tăng uy tín mà còn giúp tăng doanh số bán hàng và số lượng khách hàng trung thành.

Phản hồi từ khách hàng góp phần nâng cao chất lượng và năng suất:

Ví dụ: Phản hồi từ khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ có thể giúp tổ chức hiểu rõ hơn về những điểm mạnh và điểm yếu, từ đó cải thiện cả chất lượng và năng suất.

Quản lý năng suất hiệu quả thông qua tiêu chuẩn chất lượng:

Ví dụ: Thiết lập tiêu chuẩn chất lượng cụ thể và quy trình làm việc sẽ giúp tăng cường năng suất bằng cách loại bỏ các hoạt động không hiệu quả và đảm bảo rằng mọi người đều đang làm việc theo những hướng dẫn chất lượng.

Tối ưu hóa quy trình để đảm bảo năng suất và chất lượng:

Ví dụ: Tối ưu hóa quy trình sản xuất có thể giúp giảm thời gian sản xuất và nguy cơ lỗi, đồng thời đảm bảo chất lượng cao bằng cách sử dụng công nghệ mới và quy trình làm việc hiệu quả hơn.

Ứng dụng công nghệ để nâng cao cả năng suất và chất lượng:

Ví dụ: Sử dụng máy móc tự động hoặc trí tuệ nhân tạo trong quy trình sản xuất có thể giúp tăng cường năng suất và đồng thời giảm thiểu sai sót, đảm bảo chất lượng.

Chất lượng và năng suất là yếu tố quyết định trong cạnh tranh thị trường:

Ví dụ: Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ chất lượng cao và hiệu quả có lợi thế cạnh tranh lớn.

Tạo mọi trường làm việc tốt góp phần vào năng suất và chất lượng:

Ví dụ: Môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ có thể tăng cường sự tập trung của nhân viên, đồng thời giảm căng thẳng, có ảnh hưởng tích cực đến cả năng suất và chất lượng công việc.

Quản lý rủi ro tốt để bảo vệ chất lượng và năng suất:

Ví dụ: Xác định và quản lý rủi ro trong quy trình sản xuất có thể giảm nguy cơ gặp sự cố, đảm bảo chất lượng và duy trì năng suất.

Đào tạo liên tục hiệu quả để nâng cao năng suất và chất lượng:

Ví dụ: Cung cấp chương trình đào tạo liên tục cho nhân viên giúp họ nắm bắt được những phương pháp làm việc mới và cải thiện kỹ năng, điều này có thể tăng cường cả năng suất và chất lượng công việc.

Chất lượng sản phẩm ảnh hưởng đến năng suất dịch vụ:

Ví dụ: Trong lĩnh vực dịch vụ, việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao có thể tạo ra sự hài lòng của khách hàng, từ đó tăng cường năng suất do khách hàng quay lại và giới thiệu dịch vụ cho những người khác.

Khuyến khích đổi mới và sáng tạo để nâng cao năng suất và chất lượng:

Ví dụ: Tạo điều kiện thúc đẩy công nhân viên đổi mới và sáng tạo trong công việc có thể dẫn đến việc phát triển phương pháp mới và cải thiện quy trình, có thể làm gia tăng cả năng suất và chất lượng.

Chất lượng sản phẩm là nền tảng cho năng suất bền vững:

Ví dụ: Một sản phẩm chất lượng cao có thể tạo ra lòng tin từ phía khách hàng, tăng cường trải nghiệm người dùng và giữ chân khách hàng, là nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Sự kết hợp và bổ trợ giữa chất lượng và năng suất

Khi năng suất và chất lượng đi đôi với nhau, chúng tạo ra một lực kéo mạnh mẽ trong việc thúc đẩy giá trị doanh nghiệp. Năng suất cao giúp doanh nghiệp có khả năng sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ nhanh chóng và hiệu quả hơn, trong khi chất lượng cao đảm bảo rằng sản phẩm hay dịch vụ đó đáp ứng được tiêu chuẩn và mong đợi của khách hàng. Cả hai yếu tố này cùng nhau tạo nên sự cân bằng: năng suất tối ưu hoá quy trình và nguồn lực, trong khi chất lượng tạo dựng niềm tin và sự thỏa mãn cho khách hàng.

Ví dụ, một công ty sản xuất có thể đầu tư vào công nghệ mới để tăng năng suất, nhưng nếu không đảm bảo chất lượng sản phẩm thông qua kiểm định nghiêm ngặt, thì sản phẩm cuối cùng có thể không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, dẫn đến sự không hài lòng và giảm doanh số. Ngược lại, nếu chỉ tập trung vào chất lượng mà bỏ qua năng suất, doanh nghiệp có thể không đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường, khiến khách hàng chuyển sang các đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng là sự phối hợp và bổ trợ không thể tách rời, đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến cả hai phương diện để tạo ra giá trị bền vững cho cả khách hàng và chính mình.

1.4 HẠ TẦNG NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Cơ sở hạ tầng năng suất và chất lượng quốc gia của Việt Nam là một khuôn khổ bao gồm nhiều thể chế, chương trình và sáng kiến nhằm nâng cao năng suất và chất lượng của đất nước. Các thành phần như sau:

- Viện Năng suất Việt Nam: chịu trách nhiệm thúc đẩy năng suất và cung cấp các dịch vụ đào tạo, nghiên cứu và tư vấn cho các doanh nghiệp và tổ chức.
- Viện Công nhận Chất lượng Việt Nam: là một tổ chức đánh giá và công nhận chất lượng sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp và tổ chức tại Việt Nam. Được thành lập vào năm 2019

với sứ mệnh giúp doanh nghiệp Việt Nam nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ để có thể cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

- Trung tâm Chứng nhận Phù hợp : chịu trách nhiệm cấp chứng nhận hợp quy cho các sản phẩm, dịch vụ đạt tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế.
- Viện Đo lường Việt Nam: chịu trách nhiệm duy trì chuẩn đo lường quốc gia và cung cấp dịch vụ hiệu chuẩn.
- Viện Tiêu chuẩn chất lượng Việt Nam: chịu trách nhiệm xây dựng và thực hiện các tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia liên quan đến chất lượng và an toàn sản phẩm.
- Giải thưởng Chất lượng Quốc gia: là chương trình giải thưởng thường niên nhằm công nhận các tổ chức có thành tích xuất sắc về năng suất, chất lượng và đổi mới sáng tạo.

Ngày 21/5/2010, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 712/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, đánh dấu bước chuyển biến mạnh mẽ trong hoạt động thúc đẩy năng suất và chất lượng tại Việt Nam.

Nhìn lại gần 10 năm triển khai Quyết định số 712/QĐ-TTg, hoạt động nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp Việt Nam đã đạt nhiều kết quả quan trọng. Qua đó, góp phần tạo lập “cơ sở hạ tầng” cho hoạt động nâng cao năng suất và chất lượng, sản phẩm hàng hoá tại Việt Nam, bao gồm: Hệ thống tiêu chuẩn quốc gia, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia; mạng lưới tổ chức đánh giá sự phù hợp tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật; các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng áp dụng trong doanh nghiệp.

Chương trình đã góp phần đáng kể giúp doanh nghiệp Việt Nam tạo lập nền tảng hạ tầng cho hoạt động nâng cao năng suất và chất lượng, bao gồm hệ thống tiêu chuẩn quốc gia, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia; mạng lưới tổ chức đánh giá sự phù hợp tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật; các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng cụ thể áp dụng trong doanh nghiệp. Hệ thống quy chuẩn quốc gia trở thành công cụ quan trọng trong việc hỗ trợ các hoạt động quản lý nhà nước, nhằm kiểm soát các sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ kém chất lượng ảnh hưởng đến môi trường, sức khỏe, bảo vệ lợi ích quốc gia, lợi ích doanh nghiệp và người tiêu dùng trước nguy cơ tiềm ẩn. Bộ KH và CN đã phối hợp với các Bộ, ngành đẩy mạnh việc rà soát, xây dựng các QCVN theo hướng QCVN 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. Do đó, hệ thống QCVN càng được hoàn thiện, đáp ứng mục tiêu quản lý nhà nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, chương trình đã góp phần dần hình thành đội ngũ chuyên gia tư vấn, các tổ chức tư vấn về năng suất và chất lượng có am hiểu sâu về các hệ thống quản lý, công cụ cải tiến chất lượng có khả năng hỗ trợ tư vấn, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc cải tiến hoạt động quản lý nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hoá. Chương trình 712 đã hỗ trợ cho gần 50.000 doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng thông qua áp dụng tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các hệ thống quản lý tiên tiến, giúp doanh nghiệp giảm thiểu các lãng phí trong quá trình sản xuất, tiết kiệm chi phí về nhân lực, thời gian, nguyên nhiên liệu, năng lượng; sắp xếp lại sản xuất, quản trị doanh nghiệp, ... góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, chất lượng sản phẩm hàng hoá.

Chương trình cũng đã đổi mới về hình thức truyền thông, với chuyên mục riêng, phóng sự trên truyền hình; nội dung tập trung quảng bá, tôn vinh, chia sẻ về doanh nghiệp điển hình đã thành công trong việc tăng năng suất chất lượng; chuyên gia tư vấn cụ thể tại từng doanh nghiệp điển hình. Thông qua đó, lan tỏa đến các doanh nghiệp ý thức học hỏi, biết và chọn riêng cho mình công cụ quản lý nâng cao năng suất chất lượng; định hướng người tiêu dùng yêu thích các sản phẩm nội địa, hiểu biết hơn về lựa chọn hàng hóa chất lượng hay kém chất lượng.

Mạng lưới tổ chức đánh giá sự phù hợp dần được mở rộng ra các ngành, lĩnh vực. Tính đến ngày 28/10/2019, đã có 750 tổ chức đánh giá sự phù hợp đăng ký hoạt động đánh giá sự phù hợp tại Bộ Khoa học và Công nghệ và các bộ quản lý ngành, lĩnh vực, trong đó đăng ký tại Bộ Khoa học và Công nghệ là 585 tổ chức đánh giá sự phù hợp; đăng ký tại các bộ quản lý ngành, lĩnh vực là 165 tổ chức đánh giá sự phù hợp. Các tổ chức đánh giá sự phù hợp này đều có năng lực theo chuẩn mực quốc tế như ISO/IEC 17025, ISO/IEC 17065, ISO/IEC 17021, ISO/IEC 17020 tương ứng đối với từng loại hình tổ chức đánh giá sự phù hợp.

Một số hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất, chất lượng phổ biến

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam đã ý thức được tầm quan trọng của việc xây dựng, áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo chất lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ. Các chương trình cải tiến năng suất, chất lượng đã trở thành hoạt động không thể thiếu trong quá trình xây dựng và phát triển của doanh nghiệp. Theo đó, nhiều hệ thống quản lý như ISO 9001, SA 8000, ISO 14000, HACCP và các công cụ cải tiến 5S, Kaizen, Lean, Lean 6 Sigma, ... đã dần quen thuộc với các doanh nghiệp Việt Nam.

Kế thừa các kết quả, kinh nghiệm triển khai áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất chất lượng vào doanh nghiệp Việt Nam, thời gian tới, doanh nghiệp Việt Nam cần áp dụng một số hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất chất lượng phù hợp với trình độ quản trị, đặc thù như:

Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001; Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm (ISO 22000), Hệ thống quản lý an toàn thông tin (ISO 27000); Hệ thống quản lý năng lượng (ISO 50001); Hệ thống quản lý môi trường (ISO 14000); Hệ thống quản lý trách nhiệm xã hội (ISO 26000); Hệ thống quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp (ISO 45001).

Áp dụng công cụ cải tiến năng suất chất lượng, cụ thể là áp dụng công cụ “quản lý tinh gọn” (bao gồm: 5S, bố trí mặt bằng, bảo trì năng suất toàn diện, chuyển đổi nhanh, nghiên cứu thời gian và thao tác, cân bằng chuyền, sản xuất đúng lúc, sơ đồ dòng giá trị, hạch toán chi phí dòng nguyên liệu) có hệ thống, liên tục và tập trung nhằm giúp doanh nghiệp cắt giảm chi phí, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực, rút ngắn thời gian chu trình sản xuất, dịch vụ, đồng thời tăng khả năng đáp ứng một cách linh hoạt các yêu cầu không ngừng biến động và ngày càng khắt khe của khách hàng.

Áp dụng công cụ chỉ số hoạt động chính. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả công việc, sự đóng góp của người lao động vào tăng trưởng của doanh nghiệp, thông qua đó gắn kết hoạt động nâng cao năng suất chất lượng của doanh nghiệp với cơ chế khuyến khích người lao động tạo ra năng suất chất lượng.

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, được

ban hành vào ngày 31/8/2020, là một sáng kiến quan trọng của Chính phủ Việt Nam nhằm hỗ trợ nguồn nhân lực chất lượng cao trong nước. Chương trình này không chỉ nhằm phát triển các kỹ năng, năng lực cho nguồn nhân lực mà còn thúc đẩy việc áp dụng các tiến bộ khoa học công nghệ và nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia.

Điều đáng chú ý là, không chỉ có chương trình 1322 mà ở các bộ, ngành, địa phương trong cả nước cũng đã và đang triển khai nhiều chương trình tương tự nhằm hỗ trợ nguồn nhân lực chất lượng cao. Ví dụ, các Bộ như Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, cũng như các tỉnh thành như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, đã đưa ra các sáng kiến và chương trình riêng để thu hút và phát triển tài năng, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực địa phương.

Những chương trình này thể hiện sự quan tâm và cam kết của chính phủ cũng như các cơ quan nhà nước trong việc đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là trong lĩnh vực khoa học, công nghệ, và giáo dục, qua đó góp phần vào sự phát triển bền vững và tăng trưởng kinh tế của Việt Nam.

1.5 TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ ĐẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

Ngày nay, các công nghệ của cách mạng công nghiệp lần thứ tư (các công nghệ 4.0) đóng vai trò quan trọng trong doanh nghiệp. Sự tích hợp của các công nghệ kỹ thuật số và tự động hóa vào quy trình sản xuất và chế tạo ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và chất lượng sản phẩm trong các doanh nghiệp. Các công nghệ 4.0 cung cấp cho doanh nghiệp những công cụ cần thiết để tối ưu hóa quy trình sản xuất, giảm lãng phí và tăng hiệu quả. Bằng cách tận dụng những công nghệ này, các doanh nghiệp có thể tăng năng suất và chất lượng, dẫn đến lợi nhuận và khả năng cạnh tranh được cải thiện. Dưới đây là những lý do để cho thấy các công nghệ 4.0 tác động đến năng suất và chất lượng.

Cải thiện quá trình ra quyết định thông qua phân tích dữ liệu: Các công nghệ của công nghiệp 4.0 như trí tuệ nhân tạo (AI) có thể cung cấp cho các tổ chức khả năng phân tích dữ liệu theo thời gian thực giúp họ đưa ra các quyết định sáng suốt hơn. Bằng cách phân tích dữ liệu từ máy móc, cảm biến và các nguồn khác, các doanh nghiệp có thể xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thực hiện các điều chỉnh để tối ưu hóa quy trình của họ.

Một trường hợp điển hình là công ty sản xuất thiết bị điện tử Samsung, đã sử dụng AI để cải thiện các quy trình kiểm soát chất lượng của mình. Bằng cách sử dụng AI để phân tích dữ liệu từ các quy trình sản xuất của mình, Samsung có thể phát hiện các lỗi trong thời gian thực và thực hiện các điều chỉnh để cải thiện chất lượng sản phẩm.

Một trường hợp khác là công ty General Electric (GE), họ sử dụng các công nghệ của công nghiệp 4.0 để phát triển hệ thống giám sát tự động cho các tua-bin gió của mình. Hệ thống này đã phân tích dữ liệu từ các cảm biến trên tua-bin và cung cấp thông tin chi tiết theo thời gian thực để giúp GE tối ưu hóa hiệu suất của tua-bin, giúp tăng 20% sản lượng điện.

Cải thiện quản lý chuỗi cung ứng thông qua chuỗi khối: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như chuỗi khối có thể giúp cải thiện tính minh bạch của chuỗi cung ứng và giảm chi phí. Bằng cách sử dụng chuỗi khối để tạo sổ cái giao dịch an toàn và minh bạch, các doanh nghiệp có thể theo dõi các sản phẩm khi di chuyển qua chuỗi cung ứng, giảm nguy cơ làm giả và gian lận. Một

trường hợp điển hình là gã khổng lồ thực phẩm toàn cầu Nestlé, doanh nghiệp đã sử dụng chuỗi khối để tạo chuỗi cung ứng an toàn và minh bạch cho các sản phẩm sữa của mình ở châu Âu. Bằng cách sử dụng chuỗi khối để theo dõi sữa từ trang trại đến bàn ăn, Nestlé đã có thể cải thiện tính minh bạch của chuỗi cung ứng, giảm nguy cơ gian lận và nâng cao chất lượng sản phẩm, dẫn đến tăng sự hài lòng và tin tưởng của khách hàng.

Cải thiện quản lý tài sản thông qua số hóa như Internet vạn vật: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như số hóa có thể giúp các tổ chức cải thiện việc quản lý tài sản bằng cách cung cấp dữ liệu thời gian thực về hiệu suất và tình trạng của tài sản. Bằng cách sử dụng cảm biến và các thiết bị khác để theo dõi hiệu suất của tài sản, các doanh nghiệp có thể xác định các vấn đề tiềm ẩn trước khi xảy ra và chủ động lên lịch bảo trì, giảm thời gian ngừng hoạt động và tăng tuổi thọ của tài sản.

Một trường hợp điển hình là công ty dầu khí Shell. Công ty này đã áp dụng số hóa để cải thiện việc quản lý tài sản. Bằng cách sử dụng các cảm biến và các thiết bị khác để theo dõi hiệu suất của tài sản, Shell có thể xác định các hư hỏng tiềm ẩn trước khi xảy ra và chủ động lên lịch bảo trì, giúp giảm thời gian ngừng máy và tăng tuổi thọ của tài sản, đồng thời nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua bảo trì dự đoán.

Một ví dụ khác là công ty sản xuất máy bay Airbus, đã sử dụng các công nghệ của công nghiệp 4.0 để thực hiện bảo trì dự đoán cho máy bay A380 của mình. Bằng cách phân tích dữ liệu từ các cảm biến trên máy bay, Airbus có thể xác định các sự cố tiềm ẩn và lên lịch bảo trì trước khi xảy ra bất kỳ hư hỏng nào, giúp cải thiện độ tin cậy của máy bay và giảm chi phí bảo trì.

Cải thiện an toàn cho người lao động thông qua công nghệ thiết bị đeo: công nghệ công nghiệp 4.0 như công nghệ thiết bị đeo có thể giúp các tổ chức cải thiện sự an toàn của người lao động bằng cách cung cấp dữ liệu thời gian thực về tình trạng sức khỏe và an toàn của người lao động. Bằng cách sử dụng công nghệ có thể đeo được để theo dõi các dữ liệu sinh học của công nhân và các dữ liệu khác, các doanh nghiệp có thể xác định các mối nguy hiểm tiềm ẩn về an toàn và thực hiện các biện pháp chủ động để ngăn ngừa tai nạn.

Một trường hợp điển hình là công ty xây dựng Vinci Construction. Công ty này đã cải thiện an toàn của công nhân nhờ vào thiết bị đeo thông minh để theo dõi nhịp tim của công nhân và các dấu hiệu quan trọng khác, Vinci Construction có thể xác định các mối nguy hiểm tiềm ẩn về an toàn và thực hiện các biện pháp chủ động để ngăn ngừa tai nạn, dẫn đến giảm đáng kể các thương tích tại nơi làm việc.

Nâng cao trải nghiệm của khách hàng thông qua các sản phẩm được cá nhân hóa: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như in 3D và chế tạo cộng có thể giúp các doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm được cá nhân hóa đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng. Nhờ vào việc sử dụng in 3D và các kỹ thuật sản xuất phụ gia khác, các doanh nghiệp có thể tạo ra các sản phẩm tùy chỉnh một cách nhanh chóng và hiệu quả, giảm chi phí và cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp kính mắt Luxottica, đã sử dụng công nghệ in 3D để tạo ra các gọng kính tùy chỉnh, Luxottica đã có thể giảm chi phí sản xuất, tăng tốc độ sản xuất và cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Nâng cao trải nghiệm của khách hàng thông qua thực tế ảo: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như thực tế ảo có thể giúp các tổ chức nâng cao trải nghiệm của khách hàng bằng cách cung

cấp trải nghiệm sống động và nội dung tương tác. Bằng cách sử dụng thực tế ảo để giới thiệu sản phẩm và dịch vụ, các công ty có thể tăng mức độ tương tác và hài lòng của khách hàng.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp ô tô Audi, đã sử dụng thực tế ảo để nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Họ đã sử dụng thực tế ảo để giới thiệu những chiếc xe của mình và mang đến những trải nghiệm tuyệt vời, Audi đã có thể tăng mức độ tương tác và hài lòng của khách hàng, dẫn đến tăng doanh số bán hàng và lòng trung thành với thương hiệu.

Một ví dụ khác là nhà bán lẻ đồ nội thất Ikea, đã sử dụng thực tế tăng cường để nâng cao trải nghiệm của khách hàng, cho phép khách hàng hình dung đồ nội thất trong nhà của họ trước khi mua hàng, Ikea đã có thể tăng sự hài lòng của khách hàng và giảm việc trả lại hàng.

Tăng tính linh hoạt thông qua số hóa: các công nghệ công nghiệp 4.0 có thể giúp các tổ chức số hóa hoạt động của mình, cho phép họ phản ứng nhanh hơn đối với nhu cầu của khách hàng và yêu cầu thị trường. Bằng cách sử dụng các công cụ số như đám mây tính toán, các doanh nghiệp có thể hợp tác hiệu quả hơn và truy cập dữ liệu từ bất cứ đâu, bất cứ lúc nào.

Một ví dụ điển hình là nhà bán lẻ thời trang Zara, đã sử dụng các công nghệ công nghiệp 4.0 để số hóa chuỗi cung ứng của mình. Họ đã sử dụng phân tích dữ liệu thời gian thực để giám sát nhu cầu của khách hàng và lịch sản xuất, Zara đã có thể phản ứng nhanh chóng với những xu hướng thay đổi và cung cấp sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn, dẫn đến tăng doanh số và sự hài lòng của khách hàng.

Điện toán đám mây cho khả năng mở rộng và tính linh hoạt: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như điện toán đám mây có thể giúp các tổ chức cải thiện khả năng mở rộng và tính linh hoạt bằng cách cung cấp quyền truy cập theo yêu cầu vào tài nguyên máy tính. Nhờ vào việc sử dụng điện toán đám mây, các doanh nghiệp có thể tăng hoặc giảm quy mô hoạt động của mình khi cần, giảm chi phí, đồng thời cải thiện sự linh hoạt và đổi mới.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp dịch vụ tài chính Capital One, đã sử dụng điện toán đám mây để cải thiện khả năng mở rộng và tính linh hoạt. Họ di chuyển các hoạt động của mình sang đám mây, nhờ vậy Capital One đã có thể giảm chi phí, cải thiện sự linh hoạt và đổi mới, dẫn đến tăng hiệu quả và lợi nhuận.

Một ví dụ khác là doanh nghiệp vận tải Uber, doanh nghiệp sử dụng điện toán đám mây để cung cấp năng lượng cho nền tảng gọi xe của mình, họ có thể nhanh chóng mở rộng quy mô nền tảng của mình để đáp ứng nhu cầu mà không cần đầu tư cơ sở hạ tầng tốn kém.

Điện toán đám mây để lưu trữ và phân tích dữ liệu: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như điện toán đám mây có thể giúp các tổ chức cải thiện việc lưu trữ và phân tích dữ liệu bằng cách cung cấp các nền tảng an toàn và có thể mở rộng để lưu trữ và xử lý lượng lớn dữ liệu. Bằng cách sử dụng điện toán đám mây, các doanh nghiệp có thể giảm chi phí phần cứng, cải thiện khả năng truy cập và bảo mật dữ liệu cũng như cho phép cộng tác theo thời gian thực.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe Pfizer, đã sử dụng điện toán đám mây để cải thiện việc lưu trữ và phân tích dữ liệu, họ đã có thể cải thiện khả năng truy cập và bảo mật dữ liệu, đồng thời cho phép cộng tác theo thời gian thực trong các hoạt động toàn cầu của mình.

Tăng cường an toàn thông qua thực tế tăng cường: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như thực tế tăng cường có thể giúp cải thiện mức độ an toàn tại nơi làm việc bằng cách cung cấp cho người lao động thông tin và đào tạo theo thời gian thực. Nhờ vào việc sử dụng thực tế tăng cường để phủ thông tin kỹ thuật số lên môi trường thế giới thực, các doanh nghiệp có thể cung cấp cho người lao động các hướng dẫn trực quan và cảnh báo an toàn, giảm nguy cơ tai nạn và thương tích.

Một trường hợp điển hình là nhà sản xuất hàng không vũ trụ Boeing, đã sử dụng thực tế tăng cường để cung cấp cho người lao động quyền truy cập rảnh tay vào các hướng dẫn kỹ thuật số và cảnh báo an toàn, nhờ vậy họ có thể giảm tai nạn và thương tích, cải thiện năng suất và giảm chi phí đào tạo.

Thực tế tăng cường cho đào tạo và bảo trì: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như thực tế tăng cường có thể giúp các tổ chức cải thiện quy trình đào tạo và bảo trì bằng cách cung cấp trải nghiệm tương tác chân thực, các doanh nghiệp có thể mô phỏng các tình huống trong thế giới thực và cung cấp hướng dẫn và đào tạo thực hành, giảm nhu cầu về thiết bị đắt tiền và việc đi lại.

Một trường hợp điển hình là nhà sản xuất máy bay Airbus, đã sử dụng thực tế tăng cường để cải thiện quy trình đào tạo và bảo trì. Bằng cách sử dụng tai nghe thực tế tăng cường, các kỹ thuật viên của Airbus có thể truy cập các hướng dẫn và hướng dẫn tương tác và nhập vai, giúp tăng hiệu quả và giảm lỗi.

Tăng hiệu quả và năng suất thông qua bản sao kỹ thuật số: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như bản sao kỹ thuật số có thể giúp các doanh nghiệp mô phỏng và tối ưu hóa hoạt động của họ trước khi thực hiện các thay đổi trong thế giới thực. Bằng cách tạo một bản sao ảo của quy trình sản xuất, các doanh nghiệp có thể xác định sự thiếu hiệu quả và thử nghiệm các thay đổi mà không làm gián đoạn các hoạt động trong thế giới thực.

Một trường hợp điển hình là nhà sản xuất ô tô Audi, đã sử dụng cặp song sinh kỹ thuật số để tối ưu hóa quy trình sản xuất của mình. Họ đã tạo ra một bản sao ảo của dây chuyền lắp ráp của mình, để có thể xác định các điểm tắc nghẽn và thử nghiệm các thay đổi trước khi triển khai trong thế giới thực, giúp tăng hiệu quả và năng suất.

Tăng hiệu quả thông qua tự động hóa: Bằng cách tự động hóa một số quy trình nhất định, công nghệ công nghiệp 4.0 có thể giúp tăng hiệu quả, giảm lãng phí và giảm chi phí sản xuất. Ví dụ: sử dụng rô-bốt tự động trong sản xuất có thể giảm thời gian hoàn thành nhiệm vụ, loại bỏ lỗi do lỗi của con người và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực.

Một trường hợp điển hình là nhà sản xuất ô tô BMW của Đức đã sử dụng công nghệ tự động hóa dây chuyền lắp ráp của mình, giúp tăng năng suất lên 5% và giảm chi phí sản xuất xuống 7%.

Bảo trì và sửa chữa hiệu quả thông qua Internet vạn vật: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như internet vạn vật có thể giúp các tổ chức tối ưu hóa các quy trình bảo trì và sửa chữa. Bằng cách sử dụng các cảm biến để theo dõi hiệu suất của thiết bị, các doanh nghiệp có thể dự đoán thời điểm cần bảo trì thiết bị và chủ động lên lịch sửa chữa, giảm thiểu thời gian ngừng hoạt động và giảm chi phí.

Một trường hợp điển hình là nhà sản xuất thang máy Schindler, đã sử dụng cảm biến Internet vạn vật để theo dõi hiệu suất của thang máy, nhằm mục đích dự đoán thời điểm cần bảo

trì. Schindler đã có thể giảm 20% thời gian ngừng hoạt động của thiết bị và tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Phân tích dữ liệu lớn để tối ưu hóa: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như phân tích dữ liệu lớn có thể giúp các tổ chức tối ưu hóa hoạt động của họ bằng cách cung cấp khả năng thu thập, xử lý và phân tích khối lượng lớn dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau. Bằng cách sử dụng phân tích dữ liệu lớn, các doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn về hành vi của khách hàng, hiệu suất chuỗi cung ứng, hiệu quả sản xuất và các khía cạnh quan trọng khác trong hoạt động của họ, cho phép họ xác định các lĩnh vực cần cải thiện và đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Một trường hợp điển hình là gã khổng lồ bán lẻ trực tuyến Amazon, sử dụng phân tích dữ liệu lớn để tối ưu hóa hoạt động của mình. Họ phân tích dữ liệu từ hành vi của khách hàng, hiệu suất chuỗi cung ứng và các nguồn khác, Amazon có thể cải thiện hiệu quả hoạt động, giảm chi phí và mang lại trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

Quản lý hàng tồn kho tự động thông qua nhận dạng tần số vô tuyến: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như nhận dạng tần số vô tuyến có thể giúp các tổ chức tự động hóa quy trình quản lý hàng tồn kho bằng cách cung cấp dữ liệu thời gian thực về mức độ và chuyển động của hàng tồn kho. Bằng cách sử dụng nhận dạng tần số vô tuyến để theo dõi chuyển động của hàng tồn kho, các doanh nghiệp có thể giảm lao động thủ công và cải thiện độ chính xác của hàng tồn kho.

Một trường hợp điển hình là nhà bán lẻ thời trang Zara, đã sử dụng nhận dạng tần số vô tuyến để tự động hóa việc quản lý hàng tồn kho. Bằng cách sử dụng nhận dạng tần số vô tuyến để theo dõi chuyển động của hàng tồn kho, Zara đã có thể giảm lao động thủ công và cải thiện độ chính xác của hàng tồn kho, dẫn đến giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Gã khổng lồ bán lẻ Walmart, đã sử dụng nhận dạng tần số vô tuyến để cải thiện việc quản lý hàng tồn kho. Bằng cách triển khai nhận dạng tần số vô tuyến trong các cửa hàng và nhà kho của mình, Walmart đã có thể giảm 16% các mặt hàng hết hàng, dẫn đến tăng doanh thu và sự hài lòng của khách hàng.

Hậu cần thông minh thông qua các phương tiện tự hành: công nghệ công nghiệp 4.0 như phương tiện tự hành có thể giúp các tổ chức triển khai hậu cần thông minh, liên quan đến việc sử dụng phương tiện tự hành để vận chuyển hàng hóa và vật liệu. Bằng cách sử dụng xe tự lái để vận chuyển hàng hóa và vật liệu, các doanh nghiệp có thể giảm chi phí vận chuyển và cải thiện thời gian giao hàng.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp hậu cần DHL, doanh nghiệp này đã sử dụng các phương tiện tự hành để vận chuyển hàng hóa và vật liệu, DHL đã có thể giảm chi phí vận chuyển và cải thiện thời gian giao hàng, dẫn đến tăng hiệu quả và sự hài lòng của khách hàng.

Sử dụng năng lượng hiệu quả thông qua lưới điện thông minh: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như lưới điện thông minh có thể giúp các tổ chức cải thiện hiệu quả sử dụng năng lượng bằng cách tối ưu hóa việc sử dụng năng lượng và giảm lãng phí. Bằng cách sử dụng các cảm biến và phân tích để giám sát việc sử dụng và nhu cầu năng lượng, các doanh nghiệp có thể tối ưu hóa việc sản xuất và phân phối năng lượng, giảm chi phí năng lượng và cải thiện tính bền vững.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp tiện ích ComEd, đã sử dụng lưới điện thông minh để cải thiện hiệu quả sử dụng năng lượng. Họ đã triển khai lưới điện thông minh trong khu vực dịch vụ của mình để có thể giảm mức sử dụng năng lượng và chi phí, dẫn đến tăng hiệu quả và tính bền vững.

Một ví dụ khác là nhà sản xuất thép ArcelorMittal, đã sử dụng công nghệ lưới điện thông minh để giảm mức tiêu thụ năng lượng và chi phí. Họ đã có thể xác định các khu vực đang lãng phí năng lượng và thực hiện các điều chỉnh để giảm mức tiêu thụ, giúp tiết kiệm chi phí đáng kể.

An ninh mạng để bảo vệ: các công nghệ của công nghiệp 4.0 như an ninh mạng có thể giúp các tổ chức bảo vệ hoạt động và dữ liệu của họ khỏi các mối đe dọa trên mạng. Bằng cách sử dụng các biện pháp an ninh mạng như mã hóa, kiểm soát truy cập và hệ thống phát hiện mối đe dọa, các doanh nghiệp có thể bảo vệ hệ thống và dữ liệu của họ khỏi bị truy cập trái phép, trộm cắp và các mối đe dọa mạng khác.

Một trường hợp điển hình là doanh nghiệp dịch vụ tài chính Mastercard, doanh nghiệp sử dụng các biện pháp an ninh mạng để bảo vệ hệ thống xử lý thanh toán của mình. Bằng cách triển khai các biện pháp an ninh mạng mạnh mẽ, Mastercard có thể đảm bảo tính bảo mật và tính toàn vẹn của hệ thống xử lý thanh toán, bảo vệ khách hàng của mình khỏi gian lận và các mối đe dọa mạng khác.

Tóm lại, các công nghệ của Công nghiệp 4.0 có thể mang lại một số lợi ích cho các tổ chức như: tăng năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm và nâng cao tính linh hoạt, cải thiện tính minh bạch của chuỗi cung ứng, tăng cường an toàn và nâng cao trải nghiệm của khách hàng; bảo trì và sửa chữa hiệu quả, tăng năng suất thông qua bản sao số và cải thiện kiểm soát chất lượng thông qua trí tuệ nhân tạo. Tối ưu hóa quy trình sản xuất thông qua phân tích dự đoán, giảm tiêu thụ năng lượng và tiết kiệm chi phí thông qua lưới điện thông minh, cải thiện quản lý tài sản thông qua số hóa, ... Bằng cách nắm bắt các công nghệ của Công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp có thể cải thiện hoạt động của mình, tăng hiệu quả, giảm chi phí và đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

TÓM TẮT

Chương này giới thiệu tổng quan về năng suất và chất lượng, định nghĩa, vai trò và mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và các đối tượng liên quan. tác động của các công nghệ của cách mạng công nghiệp lần thứ tư đến năng suất và chất lượng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 1.1. Năng suất là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.2. Vai trò của năng suất là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.3. Chất lượng là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.4. Vai trò của chất lượng là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.5. Mối quan hệ giữa năng suất và chất lượng như thế nào? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.6. Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.7. Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và môi trường là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.
- 1.8. Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và tác động của khoa học công nghệ là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.

1.9. Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và trình độ công nghệ và nhân lực là gì? Hãy cho 4 ví dụ minh họa.

1.10. Quan hệ, tác động qua lại giữa năng suất và chất lượng như thế nào? Hãy cho một số ví dụ minh họa.

1.11. Tác động của các công nghệ của cách mạng công nghiệp lần thứ tư đến năng suất và chất lượng như thế nào? Hãy cho một số ví dụ minh họa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1.1] Edosomwan, Johnson Aimie, Integrating productivity and quality management, CRC Press, 1995.

[1.2] Paul Krugman, The age of diminished expectations, The MIT Press, 1994.

[1.3] Michael E Porter, The competitive advantage of nations, The Free Press, 1998.

[1.4] Harvard Business Review, The science of productivity, Harvard Business Review, 2012.

[1.5] R. M. Dias-Sardinha, L. F. M. M. Santos, Green quality management: a literature review and research agenda, Journal of Cleaner Production, 2018.

[1.6] S. Thomas Foster, Managing quality: integrating the supply chain, Pearson, 2016.

[1.7] S. Devika, K. R. Kanchana, Green productivity: A literature review and research directions, Journal of Cleaner Production, 2016.

[1.8] Kenneth L. Kraemer, Greg Linden, Capturing value in global networks: Apple's iPad and iPhone, Investment Office, 2011.

[1.9] Timothy F. Bresnahan, The relationship between productivity and quality: an empirical analysis, Journal of Business, 1989.

CHƯƠNG 2: NỘI DUNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

GIỚI THIỆU

Quản lý năng suất và chất lượng đều cần thiết để doanh nghiệp, tổ chức để duy trì tính cạnh tranh và thành công. Bằng cách tập trung vào quản lý chất lượng, doanh nghiệp, tổ chức có thể xây dựng danh tiếng của doanh nghiệp và tăng sự gắn bó của khách hàng, trong khi quản lý năng suất giúp họ giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Cùng với nhau, hai khái niệm này tạo thành cơ sở quản lý kinh doanh hiệu quả.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Giới thiệu để sinh viên có những hiểu biết cơ bản về quản lý năng suất và chất lượng. Vai trò và tầm quan trọng của quản lý năng suất và chất lượng đối với tổ chức, doanh nghiệp.

Từ những hiểu biết này, sinh viên có thể:

- Biết cách và thực hiện tìm thông tin, phân biệt, trình bày tổng quát về nội dung quản lý năng suất và chất lượng.
- Biết cách trình bày tóm tắt các tác động của công nghệ 4.0 đối với quản lý năng suất và chất lượng.
- Sinh viên cảm thấy thú vị, phấn khởi và yêu thích việc quản lý năng suất và chất lượng.

2.1 MỞ ĐẦU

Quản lý năng suất và quản lý chất lượng là hai khía cạnh quan trọng trong hoạt động quản trị của mọi tổ chức. Cả hai đều nhằm mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng đáp ứng hoặc vượt trội so với kỳ vọng của khách hàng. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc áp dụng quản lý năng suất và quản lý chất lượng vào chiến lược kinh doanh chính là chìa khóa để đạt được sự thành công và duy trì tính bền vững của doanh nghiệp.

Lợi ích của quản lý năng suất và chất lượng

- Tăng cường hiệu quả: quản lý năng suất giúp tổ chức tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực, từ nhân sự, máy móc đến vật liệu, giảm thiểu lãng phí trong quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ. Điều này dẫn đến việc giảm chi phí và tăng lợi nhuận.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm/ dịch vụ: quản lý chất lượng đảm bảo rằng mọi sản phẩm hay dịch vụ không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn và quy định nghiêm ngặt mà còn vượt qua kỳ vọng của khách hàng, từ đó củng cố uy tín và vị thế của thương hiệu trên thị trường.
- Cải thiện sự hài lòng của khách hàng: khi sản phẩm và dịch vụ được quản lý hiệu quả về năng suất và chất lượng, khách hàng nhận được giá trị tốt hơn từ mua hàng của họ, dẫn đến mức độ hài lòng cao hơn và sự trung thành với thương hiệu.
- Thúc đẩy đổi mới và sáng tạo: quản lý năng suất và chất lượng thường đòi hỏi phải tìm kiếm những cách thức mới để cải tiến quy trình và sản phẩm. Điều này khuyến khích đổi mới và sáng tạo trong tổ chức, giúp tổ chức đi trước đối thủ cạnh tranh và thích nghi tốt hơn với thị trường đang thay đổi.

- Đạt được sự tuân thủ pháp lý: việc duy trì quản lý chất lượng giúp đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định pháp lý, tránh được các rủi ro pháp lý và các vấn đề về tuân thủ có thể phát sinh.

Vai trò của quản lý năng suất và chất lượng

Quản lý năng suất và chất lượng đóng vai trò trọng tâm trong việc xác định và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Quá trình này không chỉ liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày mà còn về việc lập kế hoạch lâu dài cho sự phát triển và mở rộng của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu về hiệu quả hoạt động và cải thiện liên tục:

- **Đảm bảo tính bền vững:** quản lý năng suất và chất lượng giúp tổ chức không chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn mà còn hướng đến sự bền vững lâu dài thông qua việc cải thiện liên tục và đáp ứng nhu cầu của thị trường một cách hiệu quả.
- **Phát triển tài nguyên nhân lực:** quá trình này thường bao gồm đào tạo và phát triển nhân viên để họ có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn và góp phần vào sự cải tiến chất lượng tổng thể của tổ chức.
- **Quản lý rủi ro:** quản lý năng suất và chất lượng cũng đóng vai trò trong việc quản lý rủi ro, giúp tổ chức nhận diện và giảm thiểu các rủi ro có thể ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu suất của mình.

Việc áp dụng hiệu quả quản lý năng suất và chất lượng giúp tổ chức không chỉ tồn tại mà còn phát triển trong một thị trường cạnh tranh, đồng thời đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh được thực hiện một cách bền vững và có trách nhiệm.

2.2 CÁC KHÁI NIỆM CHUNG VỀ QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

2.1.1 Quản lý năng suất

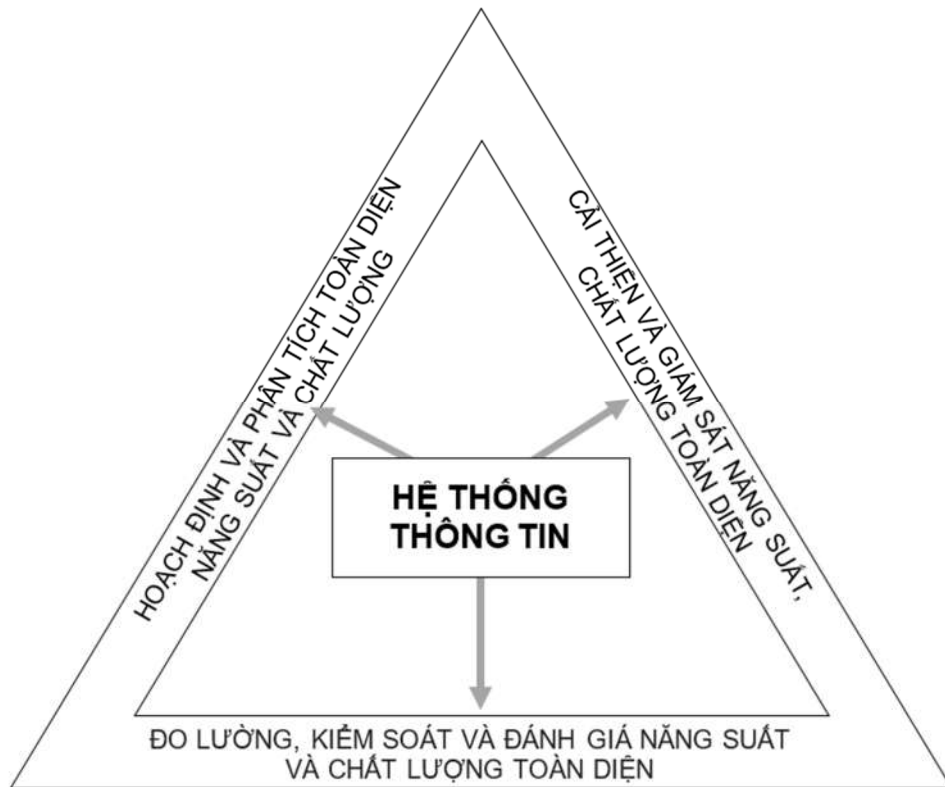
Định nghĩa về quản lý năng suất

Quản lý năng suất là quá trình quản lý tích hợp, liên quan đến cả cấp quản lý và nhân viên với mục tiêu cuối cùng là cải thiện năng suất trong các hoạt động thiết kế, phát triển, sản xuất, chuyển giao và sử dụng các loại sản phẩm hoặc dịch vụ khác nhau trong cả môi trường làm việc và thị trường. Quá trình này đòi hỏi sự tham gia toàn diện của tất cả mọi người trong việc lập kế hoạch, đo lường, đánh giá, kiểm soát và cải tiến năng suất tại tất cả các giai đoạn để đưa sản phẩm tới tay khách hàng.

Tam giác quản lý năng suất

Tam giác quản lý năng suất được thể hiện trong hình 2.1 bao gồm một hệ thống thông tin cung cấp thông tin liên quan đến quá trình lập kế hoạch, thực hiện và đo lường để cải thiện năng suất.

Đối với một tổ chức, khởi động quản lý năng suất, đo lường, kiểm soát và đánh giá là giai đoạn đầu tiên trong tam giác quản lý năng suất. Sau khi đã phát triển một tập hợp các biện pháp, đặt mục tiêu và chiến lược được lập kế hoạch. Dựa trên những chiến lược này, đặt ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, các kỹ thuật cải tiến hoạt động được sử dụng để thực hiện các mục tiêu này. Mối quan hệ tam giác này tiếp tục tồn tại miễn là chương trình quản lý năng suất tồn tại trong tổ chức [2.1].



HÌNH 2.1: TAM GIÁC QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

Lợi ích của quản lý năng suất

Quản lý năng suất có thể mang lại những lợi ích sau cho các tổ chức:

1. Quản lý năng suất sẽ giúp người tiêu dùng trả giá thấp hơn cho hàng hóa và dịch vụ vì chi phí sản xuất được giảm do giảm thiểu sự làm lại và tăng năng suất.
2. Quản lý năng suất tập trung vào việc đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi của khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ không có khuyết tật. Điều này dẫn đến tăng sự hài lòng của khách hàng và lòng trung thành đối với doanh nghiệp [2.2].
3. Quản lý năng suất cung cấp cơ sở cho thu nhập thực tế cao hơn cho nhân viên của doanh nghiệp, vì chi phí sản xuất hàng hóa và dịch vụ giảm đi có thể cho phép tăng lương mà không ảnh hưởng đáng kể đến sự tăng trưởng năng suất tổng thể.
4. Quản lý năng suất có thể giúp doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tích cực thúc đẩy sự gắn kết, sáng tạo và đổi mới của nhân viên, dẫn đến tăng sự hài lòng và giữ chân nhân viên [2.3].
5. Các thành phần của quản lý năng suất (lập kế hoạch và phân tích, đo lường, đánh giá và kiểm soát, cải tiến và giám sát) cung cấp cho tổ chức sức mạnh để đối phó với điểm yếu hoạt động nội bộ và cạnh tranh với bên ngoài.
6. Quản lý năng suất cho phép công chúng nhận được nhiều lợi ích xã hội hơn thông qua tăng doanh thu từ các tổ chức.
7. Quản lý năng suất tập trung vào việc xác định và loại bỏ các nguồn biến đổi và lãng phí trong các quy trình, dẫn đến ít lỗi, sai sót và chậm trễ hơn [2.4].

Nguyên nhân của sự suy giảm năng suất trong các công ty

Theo [2.1], mười hai nguyên nhân dẫn đến sự suy giảm năng suất trong các tổ chức bao gồm:

1. Không thể đo lường, đánh giá và quản lý năng suất của nhân viên công việc văn phòng có thể gây lãng phí nguồn lực đáng kể.

2. Việc trao thưởng và phúc lợi mà không yêu cầu năng suất tương đương và sự chịu trách nhiệm tạo ra lạm phát không kiểm soát.
3. Sự phân tán quyền lực và sự thiếu hiệu quả trong tổ chức phức tạp gây chậm trễ và trễ hẹn.
4. Mở rộng tổ chức nhưng làm giảm tốc độ tăng trưởng năng suất sẽ dẫn đến chi phí tăng cao.
5. Số lượng người lao động giàu có với tư duy mới có động lực làm việc thấp.
6. Việc giao hàng chậm có thể do lịch trình bị gián đoạn do thiếu vật liệu.
7. Những xung đột con người chưa được giải quyết và khó khăn trong làm việc nhóm dẫn đến sự không hiệu quả của công ty.
8. Sự can thiệp của luật pháp hoặc những luật cũ hạn chế sự lựa chọn và quyền hạn của quản lý.
9. Sự chuyên môn quá đặc biệt trong quy trình công việc dẫn đến sự đơn điệu và buồn chán.
10. Sự thay đổi công nghệ nhanh chóng và chi phí cao dẫn đến suy thoái cơ hội và đổi mới mới.
11. Nhu cầu ngày càng tăng về thời gian nghỉ ngơi gây sự gián đoạn trong cam kết thời gian.
12. Một người thực hành không thể cập nhật thông tin và kiến thức mới nhất.

Quản lý hiệu quả để cải thiện năng suất

Để cải thiện năng suất, một hệ thống quản lý hiệu quả phải được thiết lập. Hệ thống quản lý này yêu cầu áp dụng sự thông minh và sáng tạo trong việc thay đổi các chính sách, cơ cấu tổ chức và thủ tục nhằm tạo môi trường thích hợp cho việc cải thiện năng suất và chất lượng. Sau đây là những yêu cầu cơ bản [2.1].

1. Triết lý quản lý phải hướng đến việc cải thiện năng suất liên tục tại nguồn sản xuất hoặc dịch vụ. Quản lý năng suất không phải là một hành động một lần. Đó là một quy trình liên tục liên quan đến cả quản lý và nhân viên, trong việc sản xuất và cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt.
2. Cam kết của quản lý và nhân viên với cải thiện năng suất có thể được thể hiện thông qua một chính sách được viết ra. Phải có tài liệu về chính sách đó và chỉ định rõ ràng tất cả các chi tiết cần thiết để đảm bảo việc đó.
3. Triết lý quản lý phải không chấp nhận bất kỳ mức độ lỗi nào. Năng suất thấp không được chấp nhận.
4. Phải có một hệ thống để đo lường, kiểm soát và đánh giá, lập kế hoạch và phân tích, cải thiện và giám sát tất cả các hoạt động.
5. Phải có một cơ sở dữ liệu để lưu trữ và truy xuất thông tin về quy trình.
6. Phải có một định nghĩa rõ ràng về các tham số và biến số của quy trình. Các yếu tố đầu vào và đầu ra phải được xác định rõ ràng.
7. Phải có sự sở hữu quy trình bởi tất cả mọi người tham gia vào quá trình quản lý.
8. Cải thiện năng suất và chất lượng dựa trên việc thực hiện các hành động chính phải được tài liệu hóa và được thưởng đúng thời hạn.
9. Hệ thống thông tin quản lý phải cung cấp một cơ chế phản hồi thời gian thực cho tất cả mọi người tham gia vào các nỗ lực cải thiện năng suất.
10. Nên có các cơ chế để đào tạo liên tục cho quản lý và nhân viên về các kỹ thuật cải thiện năng suất.
11. Nên có các cơ chế để xác định và loại bỏ các rào cản giữa các phòng ban chức năng nhằm tạo điều kiện giao tiếp mở.

12. Việc loại bỏ các lỗi từ quy trình phải được thực hiện thông qua phân tích nguyên nhân gốc rễ và thực hiện biện pháp xử lý chính xác.

2.1.2 Quản lý chất lượng

Định nghĩa về quản lý chất lượng

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ không tự sinh ra, chất lượng không phải là một kết quả ngẫu nhiên, mà là kết quả của sự tác động của hàng loạt yếu tố liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý một cách đúng đắn các yếu tố này. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng được gọi là quản lý chất lượng, bao gồm các hoạt động nhằm định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng. Quản lý chất lượng đảm bảo cho các doanh nghiệp làm đúng những việc phải làm. Các doanh nghiệp muốn nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế, phải tìm hiểu và áp dụng có hiệu quả các tư tưởng và công cụ quản lý chất lượng. Trước hết, quản lý chất lượng bắt đầu từ những hoạt động mang tính định hướng, nếu không có định hướng chẳng khác nào đi biển mà không biết hành trình sẽ đi đến đâu. Việc định hướng được thể hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, chính sách, mục tiêu. Việc xác định đúng đắn các hoạt động định hướng này là điều cơ bản đối với mọi tổ chức, tuy nhiên nếu chỉ định hướng đúng đắn thôi chưa đủ, mỗi tổ chức cần xác định và áp dụng các công cụ để kiểm soát mọi hoạt động của tổ chức liên quan đến chất lượng, hài hòa và hướng mọi hoạt động này nhằm đáp ứng các mục tiêu, chính sách đã đề ra, thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan [2.5].

Các hoạt động kiểm soát có thể bao gồm hoạch định chiến lược, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng, cải tiến chất lượng. Hoạch định chất lượng là tập trung vào việc lập mục tiêu chất lượng và qui định các quá trình tác nghiệp cần thiết và các nguồn lực có liên quan để thực hiện các mục tiêu chất lượng. Kiểm soát chất lượng là tập trung vào thực hiện các yêu cầu chất lượng đã xác định. Đảm bảo chất lượng là tập trung vào cung cấp lòng tin rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện. Cải tiến chất lượng là tập trung vào nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu chất lượng. Một trong những yêu cầu cơ bản của quản lý chất lượng hiện đại là cải tiến liên tục, đó là hoạt động lặp lại để nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu đó.

Cũng như chất lượng, quản lý chất lượng cũng được định nghĩa và hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Quản lý chất lượng (QLCL) hiện đại và quản lý chất lượng truyền thống có một số khác biệt cơ bản, như ví dụ trình bày ở bảng 2.1.

BẢNG 2.1: BẢNG SO SÁNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG HIỆN ĐẠI VÀ TRUYỀN THỐNG

Đặc điểm	QLCL truyền thống	QLCL hiện đại
Tính chất	Chất lượng là vấn đề công nghệ đơn thuần	Chất lượng là vấn đề kinh doanh (tổng hợp kinh tế - kỹ thuật - xã hội) là bộ phận không thể tách rời của quản lý sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp
Phạm vi	Vấn đề tác nghiệp	Vấn đề chiến lược và tác nghiệp

Đặc điểm	QLCL truyền thống	QLCL hiện đại
Cấp quản lý	Thực hiện ở cấp phân xưởng trong khâu sản xuất	Thực hiện ở mọi cấp: - Cấp công ty. Quản lý chiến lược chất lượng. - Cấp phân xưởng, phòng, ban: Quản trị tác nghiệp chất lượng. - Tự quản (Người lao động với quản lý chất lượng)
Mục tiêu	Ngắn hạn, lợi nhuận cao nhất	Kết hợp giữa dài hạn và ngắn hạn, thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao nhất
Sản phẩm	Sản phẩm cuối cùng bán ra ngoài công ty	Tất cả sản phẩm và dịch vụ bao gồm tiêu thụ nội bộ và tiêu thụ ra bên ngoài
Khách hàng	Bên ngoài, những người tiêu thụ sản phẩm	Cả bên trong và bên ngoài. Những tổ chức và cá nhân có liên quan trực tiếp đến chất lượng
Chức năng	Kiểm tra, kiểm soát	Hoạch định, kiểm soát và hoàn thiện
Nhiệm vụ	Phòng KCS (Kiểm tra chất lượng sản phẩm). Vai trò của người quản lý và ra lệnh bắt phải thực hiện	Tất cả các bộ phận trong đơn vị
Cách xem xét vấn đề	Đi thẳng vào từng vấn đề riêng biệt, tách rời nhau	Đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với toàn hệ thống
Biện pháp giải quyết	Dùng chế độ thưởng phạt	Tìm hiểu và khắc phục sai sót. Chú ý động viên khuyến khích
Chi phí cho chất lượng	Những chi phí về phế phẩm, trực trặc trong sản xuất.	Tất cả những lãng phí hay tổn thất có thể loại bỏ khi toàn bộ hệ thống công ty hoạt động tốt
Đánh giá chất lượng	Theo những tiêu chí thiết kế	Bằng sự phản ứng của khách hàng

Quản lý chất lượng hiện đại so với quản lý truyền thống

Sự phát triển của công nghệ và các phương pháp quản lý mới đã định hình lại cách các doanh nghiệp tiếp cận với việc đảm bảo chất lượng trong sản xuất và dịch vụ. Phần này sẽ trình bày về sự khác biệt cơ bản giữa hai phương pháp này và làm thế nào mỗi phương pháp đóng góp vào sự thành công của các tổ chức trong thế giới cạnh tranh ngày nay.

Quản lý chất lượng truyền thống

Quản lý chất lượng truyền thống thường tập trung vào kiểm soát lỗi và giảm thiểu sai sót sau khi sản phẩm đã được sản xuất. Phương pháp này chủ yếu dựa vào việc kiểm tra và sàng lọc sản phẩm cuối cùng để phát hiện và loại bỏ những mặt hàng không đạt tiêu chuẩn. Các công cụ và kỹ thuật được sử dụng trong quản lý chất lượng truyền thống bao gồm kiểm soát thống kê và các biện pháp khắc phục khi phát hiện ra vấn đề.

Mặc dù cách tiếp cận này có thể hiệu quả trong việc giảm thiểu lượng hàng hóa lỗi trước khi đến tay khách hàng, nhưng nó không thực sự ngăn chặn nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và thường dẫn đến chi phí cao trong sản xuất do lượng phế liệu và lỗi lặp lại.

Quản lý chất lượng hiện đại

Ngược lại, quản lý chất lượng hiện đại nhấn mạnh vào tư duy quản lý dựa trên rủi ro, phòng ngừa lỗi và cải tiến quy trình liên tục. Phương pháp này sử dụng các công cụ tiên tiến như 6 Sigma, Sản xuất tinh gọn và Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), nhằm tối ưu hóa toàn bộ quy trình sản xuất và giảm thiểu sai lỗi từ ngay giai đoạn đầu.

Các doanh nghiệp hiện đại không chỉ chú trọng đến việc phát hiện và khắc phục lỗi, mà còn tập trung vào việc phân tích nguyên nhân và thực hiện các cải tiến để ngăn chặn lỗi tái phát. Công nghệ và dữ liệu lớn cũng được áp dụng để theo dõi, phân tích và dự đoán xu hướng, từ đó cho phép các nhà quản lý chất lượng đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu chính xác.

So sánh và đánh giá

Khi xét đến quản lý chất lượng, cả phương pháp truyền thống lẫn hiện đại đều đóng vai trò quan trọng trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Quản lý chất lượng truyền thống, dù đã được bổ sung và cải tiến bởi các phương pháp hiện đại, vẫn không hề mất đi giá trị hay vị thế trong nhiều tình huống cụ thể.

Quản lý chất lượng truyền thống vẫn rất quan trọng trong các ngành đòi hỏi độ chính xác và an toàn cao như ngành hàng không, y tế, và sản xuất. Phương pháp này tập trung vào kiểm soát và đảm bảo chất lượng sản phẩm tại giai đoạn cuối của chuỗi sản xuất, giúp phát hiện và khắc phục lỗi trước khi sản phẩm ra thị trường. Sự kiểm tra chất lượng cuối cùng này vẫn cần thiết để đảm bảo sản phẩm đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn an toàn và chất lượng được quy định.

Quản lý chất lượng hiện đại, với các phương pháp như Quản lý chất lượng toàn diện, Sản xuất tinh gọn, và Six Sigma, nhấn mạnh vào việc phòng ngừa lỗi và cải tiến liên tục qua việc tích hợp chất lượng vào từng khâu của quá trình sản xuất. Điều này không chỉ giảm thiểu lỗi và phế liệu, mà còn nâng cao năng suất và tối ưu hóa quy trình sản xuất. Các phương pháp này giúp cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng cường sự hài lòng của khách hàng, từ đó nâng cao uy tín thương hiệu.

Mặc dù quản lý chất lượng hiện đại đang dần trở thành tiêu chuẩn mới nhờ khả năng phòng ngừa vấn đề, quản lý dựa trên rủi ro và cải tiến liên tục, quản lý chất lượng truyền thống vẫn giữ một vai trò, tầm quan trọng không thể thay thế trong các quá trình quan trọng. Cả hai phương pháp đều cần được xem xét tùy thuộc vào đặc điểm của từng ngành và yêu cầu cụ thể của sản phẩm.

Vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần xem xét kỹ lưỡng và lựa chọn phương pháp quản lý chất lượng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của mình. Sự kết hợp linh hoạt giữa quản lý chất lượng truyền

thống và hiện đại có thể mang lại hiệu quả tối ưu, đáp ứng cả yêu cầu về chất lượng cao và hiệu quả sản xuất.

7 nguyên tắc quản lý chất lượng

Tiêu chuẩn ISO 9000:2015 đưa ra 7 nguyên tắc quản lý chất lượng cơ bản mà mọi tổ chức có thể áp dụng để cải thiện hiệu suất của mình. Những nguyên tắc này được thiết kế để hỗ trợ các tổ chức trong việc đảm bảo khách hàng nhận được sản phẩm và dịch vụ đồng nhất và chất lượng cao.

Hiểu và nắm vững nội dung 7 nguyên tắc cơ bản của quản lý chất lượng là rất quan trọng đối với doanh nghiệp khi tiếp cận đến việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Dưới đây là các phân tích chi tiết nội dung của 7 nguyên tắc này.

Nguyên tắc 1: Định hướng vào khách hàng

a) Nội dung

Trọng tâm chính của quản lý chất lượng là đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nỗ lực để đáp ứng vượt mong đợi của khách hàng. Doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, để không những đáp ứng mà còn phấn đấu vượt cao hơn sự mong đợi của khách hàng

Một doanh nghiệp chỉ đạt được thành công một cách bền vững khi thu hút và giữ được lòng tin của khách hàng và các bên quan tâm. Mọi khía cạnh của sự tương tác với khách hàng sẽ cung cấp cơ hội để tạo ra giá trị nhiều hơn cho khách hàng. Hiểu nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng và các bên quan tâm góp phần vào thành công bền vững của doanh nghiệp.

b) Những lợi ích chính:

- Tăng giá trị cho khách hàng.
- Tăng sự hài lòng của khách hàng.
- Cải thiện lòng trung thành của khách hàng.
- Tăng cường kinh doanh lặp lại.
- Tăng cường uy tín của doanh nghiệp.
- Mở rộng cơ sở khách hàng.
- Tăng doanh thu và thị phần.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể làm:

Doanh nghiệp có thể thực hiện các hoạt động xác định, hiểu được nhu cầu nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng như:

- Các hoạt động nghiên cứu thị trường.
- Các hoạt động trao đổi thông tin với khách hàng như: Hội nghị khách hàng, thăm dò ý kiến khách hàng, hội thảo, hội chợ, triển lãm, giới thiệu sản phẩm.
- Các hoạt động xúc tiến bán hàng, giải quyết các ý kiến, thắc mắc của khách hàng.
- Liên kết nhu cầu và mong đợi của khách hàng với toàn bộ doanh nghiệp.
- Lập kế hoạch, thiết kế, phát triển, sản xuất, cung cấp hàng hoá và dịch vụ hỗ trợ để đáp

ứng nhu cầu khách hàng và kỳ vọng.

Doanh nghiệp có thể đo lường và giám sát sự hài lòng của khách hàng và có những hành động thích hợp như:

- Khảo sát thị trường và khách hàng.
- Tổ chức hội nghị trao đổi thông tin, phản hồi đánh giá của khách hàng.
- Chủ động quản lý mối quan hệ với khách hàng để đạt được thành công bền vững.

Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo

a) Nội dung

Lãnh đạo tại tất cả các cấp thiết lập sự thống nhất về mục đích và phương hướng và tạo điều kiện để lôi cuốn tất cả mọi người trong doanh nghiệp cùng nhau sắp xếp chiến lược, chính sách, quy trình và nguồn lực tham gia vào việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

b) Những lợi ích chính

- Tăng cường hiệu quả và hiệu lực trong việc đáp ứng các mục tiêu chất lượng của doanh nghiệp.

- Phối hợp tốt hơn các quá trình của doanh nghiệp.

- Cải thiện thông tin liên lạc giữa các cấp và chức năng của doanh nghiệp.

- Phát triển và nâng cao năng lực của doanh nghiệp và con người để mang lại kết quả mong muốn.

- Cung cấp những người có năng lực đạt yêu cầu, đào tạo chuyên gia để hành động đúng với trách nhiệm của mình.

- Truyền cảm hứng, khuyến khích và công nhận những đóng góp của mọi người.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể thực hiện

Với nền kinh tế năng động thì chất lượng được định hướng bởi khách hàng. Vì thế nhà lãnh đạo ở cấp cao nhất phải đề ra chính sách chất lượng của doanh nghiệp mình, chính sách này phải đạt các yêu cầu như:

- Định hướng doanh nghiệp, thể hiện mục tiêu và cam kết đối với chất lượng.

- Phân quyền cho cán bộ nhân viên cấp dưới.

- Phản ánh được nhu cầu, mong đợi của khách hàng và truyền đạt thấu hiểu trong nội bộ doanh nghiệp.

- Để mọi thành viên thấu hiểu và thực hiện, phải định kỳ xem xét lại hệ thống chất lượng để đảm bảo hệ thống đó có hiệu quả và đáp ứng được các yêu cầu;

- Thiết lập cơ chế trao đổi thông tin nội bộ doanh nghiệp.

- Hỗ trợ tối đa các điều kiện nguồn lực cần thiết (đào tạo, hướng dẫn, cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc, thời gian, chi phí, cơ chế chính sách, v.v...) để lôi kéo mọi người cùng tham gia.

Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người

a) Nội dung

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất có ích cho doanh nghiệp. Những con người có năng lực, được công nhận, được trao quyền và được tham gia trong toàn bộ doanh nghiệp có khả năng đạt được mục tiêu chất lượng, nâng cao việc tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

b) Những lợi ích chính

- Cải thiện sự hiểu biết về mục tiêu chất lượng của doanh nghiệp bởi những người trong doanh nghiệp và tăng động lực để đạt được chúng.

- Tăng cường sự tham gia của mọi người trong các hoạt động cải tiến.

- Tăng cường phát triển, sáng kiến và sáng tạo cá nhân.

- Tăng cường sự hài lòng của mọi người.

- Tăng cường sự tin cậy và hợp tác của toàn bộ doanh nghiệp.

- Tăng cường sự chú ý tới việc chia sẻ giá trị và văn hóa toàn bộ doanh nghiệp.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể thực hiện

Để có sự ủng hộ và tham gia của tất cả mọi cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp, mỗi thành viên trong doanh nghiệp cần:

- Giao tiếp với mọi người để thúc đẩy sự hiểu biết về tầm quan trọng của những đóng góp cá nhân của họ.

- Tạo điều kiện trao đổi cởi mở và chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

- Tự đánh giá hiệu quả công việc chung để chống lại các mục tiêu cá nhân.

- Đối với lãnh đạo cao nhất: Xác định vị trí của yếu tố chất lượng trong hoạt động của doanh nghiệp. Định nghĩa và trình bày để từng thành viên của doanh nghiệp hiểu khái niệm chất lượng và định vị được công việc của mình. Trao quyền cho mọi người để xác định những ràng buộc ảnh hưởng đến hiệu suất và có sáng kiến mà không cần sợ hãi.

- Đối với cán bộ quản lý: Xây dựng kế hoạch thực hiện công việc trong bộ phận của mình (phối hợp với các bộ phận khác), xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể, hướng dẫn các thành viên trong bộ phận triển khai công việc. Giám sát việc đảm bảo chất lượng. Tùy trường hợp, cán bộ quản lý có thể tham gia triển khai công việc để đảm bảo chất lượng tốt nhất, công nhận và thừa nhận sự đóng góp của mọi người, học hỏi và cải thiện.

- Nhân viên: Trực tiếp thực hiện công việc, tuân thủ nghiêm túc các tiêu chuẩn chất lượng. Tích cực đóng góp ý kiến, giải pháp cải thiện chất lượng công việc với các cấp quản lý và lãnh đạo.

Nguyên tắc 4: Tiếp cận theo quá trình

a) Nội dung

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có

liên quan được quản lý như một quá trình. Các kết quả được tiên đoán và nhất quán có thể đạt được hiệu lực và hiệu quả hơn khi các hoạt động được hiểu và được quản lý khi các quá trình liên thuộc với nhau hoạt động trong hệ thống gắn kết.

b) Những lợi ích chính

- Tăng cường khả năng tập trung nỗ lực vào tiến trình chính và các cơ hội cải tiến.
- Có thể dự đoán và nhất quán kết quả thông qua một hệ thống các quy trình phù hợp.
- Tối ưu hóa hiệu suất thông qua quản lý hiệu quả quá trình, sử dụng hiệu quả các nguồn lực, và giảm các rào cản chéo các chức năng.
- Cho phép doanh nghiệp cung cấp sự tự tin cho các bên liên quan như tính nhất quán, hiệu quả và hiệu lực của nó.

Việc áp dụng cách tiếp cận quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng giúp doanh nghiệp hiểu và nhất quán trong việc đáp ứng các yêu cầu; xem xét các quá trình về mặt giá trị gia tăng; đạt được kết quả thực hiện quá trình một cách hiệu lực; cải tiến các quá trình trên cơ sở đánh giá dữ liệu và thông tin.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể thực hiện

- Lãnh đạo xác định mục tiêu của hệ thống và các quá trình cần thiết để đạt được các mục tiêu.
- Xác định, phân tích sự tương tác các quá trình. Phụ thuộc lẫn nhau giữa các quá trình và phân tích ảnh hưởng của sự thay đổi từng quá trình.
- Hiểu được khả năng của doanh nghiệp và xác định hạn chế về nguồn lực của các quá trình.
- Lãnh đạo phân công quyền hạn, trách nhiệm quản lý các quá trình.
- Quản lý thực hiện các quá trình.
- Đảm bảo các thông tin cần thiết có sẵn để hoạt động và cải thiện các quá trình và theo dõi, phân tích và đánh giá hiệu suất của toàn hệ thống.
- Quản lý rủi ro có thể ảnh hưởng đến kết quả đầu ra của các quá trình và kết quả tổng thể của hệ thống quản lý chất lượng.

Nguyên tắc 5: Cải tiến

a) Nội dung

Cải tiến là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi doanh nghiệp. Cải tiến là điều cần thiết cho một doanh nghiệp để duy trì mức độ hiện tại của hiệu suất, để phản ứng với những thay đổi với bối cảnh của doanh nghiệp, phản ứng với những thay đổi đối với nhu cầu mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm để tạo ra những cơ hội mới.

b) Những lợi ích chính

- Cải thiện hiệu suất quá trình, khả năng doanh nghiệp và sự hài lòng của khách hàng.
- Tăng cường và tập trung vào điều tra nguyên nhân gốc rễ, đưa ra hành động khắc phục và phòng ngừa tránh tái diễn các vấn đề.
- Tăng cường khả năng dự đoán và phản ứng với rủi ro và cơ hội đối với bối cảnh của doanh

nghiệp, nhu cầu mong đợi của các bên quan tâm và các quá trình.

- Học hỏi, rút kinh nghiệm từ những vấn đề chưa đạt yêu cầu mục tiêu.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể làm

- Thúc đẩy thành lập các mục tiêu cải tiến ở tất cả các cấp của doanh nghiệp.

- Giáo dục và đào tạo con người ở tất cả các cấp để áp dụng các công cụ cơ bản và phương pháp để đạt được mục tiêu cải tiến.

- Xây dựng và triển khai các quy trình để thực hiện các dự án cải tiến trong toàn bộ doanh nghiệp.

- Theo dõi, đánh giá và kiểm tra việc lập kế hoạch, thực hiện, hoàn thành và kết quả của dự án cải tiến.

- Tích hợp xem xét cải tiến vào việc phát triển các mặt hàng mới hoặc sửa đổi, dịch vụ và quy trình.

- Công nhận và thừa nhận sự cải tiến.

Nguyên tắc 6: Ra quyết định dựa trên bằng chứng

a) Nội dung

Các quyết định dựa trên sự phân tích và đánh giá dữ liệu và thông tin có nhiều khả năng hơn để tạo ra các kết quả mong đợi. Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích, đánh giá dữ liệu.

b) Những lợi ích chính

- Cải tiến quá trình ra quyết định.

- Cải tiến hiệu suất của quá trình đánh giá và khả năng để đạt được mục tiêu.

- Cải tiến hiệu quả hoạt động và hiệu quả.

- Tăng khả năng xem xét, thách thức và thay đổi ý kiến và quyết định.

- Tăng khả năng để chứng minh hiệu quả của các quyết định trước đây.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể làm

- Xác định, đo lường và giám sát các chỉ số quan trọng để chứng minh hiệu quả của doanh nghiệp.

- Làm cho tất cả dữ liệu cần thiết có sẵn cho những người có liên quan.

- Đảm bảo rằng dữ liệu và thông tin đầy đủ chính xác, đáng tin cậy và an toàn.

- Phân tích và đánh giá các dữ liệu và thông tin sử dụng bằng các phương pháp thích hợp.

- Đảm bảo mọi người có thẩm quyền để phân tích và đánh giá các dữ liệu khi cần thiết.

- Đưa ra quyết định và hành động dựa trên bằng chứng, cân bằng với kinh nghiệm và trực giác.

Nguyên tắc 7: Quản lý các mối quan hệ

a) Nội dung

Để có sự thành công bền vững, các doanh nghiệp cần quản lý các mối quan hệ của mình với các bên liên quan, chẳng hạn như nhà cung ứng.

b) Những lợi ích chính

- Nâng cao kết quả thực hiện của doanh nghiệp và các bên quan tâm liên quan của doanh nghiệp thông qua việc đáp ứng các cơ hội và ràng buộc liên quan đến từng bên quan tâm.

- Có cách hiểu chung về mục tiêu và giá trị giữa các bên quan tâm.

- Nâng cao khả năng tạo dựng giá trị đối với các bên quan tâm thông qua việc chia sẻ nguồn lực và năng lực và quản lý chất lượng liên quan đến rủi ro.

- Chuỗi cung ứng được quản lý tốt mang lại dòng sản phẩm và dịch vụ ổn định.

c) Những hành động doanh nghiệp có thể làm

- Xác định các bên quan tâm liên quan (như nhà cung cấp, đối tác, khách hàng, nhà đầu tư, nhân viên hoặc tổng thể xã hội) và mối quan hệ của họ với doanh nghiệp;

- Xác định và lập thứ tự ưu tiên mối quan hệ với bên quan tâm cần được quản lý.

- Thiết lập mối quan hệ cân bằng giữa lợi ích ngắn hạn với các xem xét dài hạn.

- Thu thập và chia sẻ thông tin, chuyên môn và nguồn lực với các bên quan tâm liên quan.

- Đo lường kết quả thực hiện và cung cấp thông tin phản hồi về kết quả thực hiện cho các bên quan tâm khi thích hợp nhằm thúc đẩy các sáng kiến cải tiến.

- Thiết lập các hoạt động phát triển hợp tác và cải tiến với nhà cung cấp, đối tác và các bên quan tâm khác.

- Khuyến khích và thừa nhận các cải tiến và thành quả của nhà cung cấp và đối tác.

Trên đây là trình bày nội dung cơ bản yêu cầu của 7 nguyên tắc trong quản lý chất lượng. So với phiên bản trước đây là ISO 9001: 2008, nguyên tắc “Tiếp cận theo hệ thống” đã không còn nữa vì mặc định, tập hợp các quá trình đã thành một hệ thống rồi. Nếu doanh nghiệp quán triệt áp dụng đầy đủ các nguyên tắc này có nghĩa là doanh nghiệp đã đáp ứng được tinh thần của tiêu chuẩn ISO 9001: 2015. Và ngược lại, nếu áp dụng có hiệu lực các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001: 2015, doanh nghiệp đã đáp ứng đủ 7 nguyên tắc quản lý chất lượng này.

Sự phát triển của các phương thức quản lý chất lượng

Theo tiến trình phát triển tư duy về quản lý chất lượng, có thể chia thành 5 bước phát triển như sau (hình 2.2 và hình 2.3):

1/ Kiểm tra chất lượng

Trong thời gian dài, kể từ cuộc cách mạng công nghiệp, lần thứ nhất xem xét chất lượng sản phẩm chủ yếu dựa vào kiểm tra. Đó là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm hoặc định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu qui định nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính. Như vậy, kiểm tra sản phẩm chỉ là phân loại khi sản phẩm đã được chế tạo, tức

là kiểm tra khi sự việc đã rồi (chủ yếu ở khâu cuối cùng của sản phẩm), do vậy rất lãng phí và tốn kém kể cả việc phải xử lý những sản phẩm không đạt chất lượng.

Nhiều doanh nghiệp trong một thời gian dài vẫn xây dựng chiến lược chất lượng dựa trên cơ sở kiểm tra, tăng số lượng cán bộ kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) lên, do đó chi phí cho kiểm tra cũng tăng theo, độ tin cậy của hoạt động kiểm tra lại thấp. Ngay cả những sản phẩm phù hợp qui định cũng chưa thỏa mãn nhu cầu thị trường. Như vậy nếu có nỗ lực tập trung vào kiểm tra trong quá trình sản xuất thì sẽ không thể phát hiện được những sai sót không đáp ứng bắt nguồn từ khâu thiết kế.

2/ Kiểm soát chất lượng

Là những hoạt động và kỹ thuật có tính tác nghiệp, được sử dụng nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng, thông qua kiểm soát 5 yếu tố, điều kiện ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng. Đó là:

- Kiểm soát con người: Con người phải được đào tạo, đủ kinh nghiệm, hiểu biết rõ về nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Có đầy đủ các tài liệu, hướng dẫn công việc cần thiết và đủ các phương tiện để tiến hành công việc có thể đạt được chất lượng như mong muốn.
- Kiểm soát phương pháp và quá trình: Phải tạo lập được phương pháp và quá trình hợp lý, từ đó đảm bảo chắc chắn sản phẩm và dịch vụ được tạo ra sẽ đạt được chất lượng như mong muốn.
- Kiểm soát người cung ứng: Lựa chọn các bên cung ứng có khả năng đáp ứng mọi điều kiện cần thiết cho sản xuất sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn các yêu cầu là một trong những điều kiện tiên quyết đối với các doanh nghiệp.
- Kiểm soát trang thiết bị dùng trong sản xuất và thử nghiệm: Đảm bảo máy móc hoạt động tốt và an toàn đối với công nhân vận hành, không gây ô nhiễm môi trường, ...
- Kiểm soát thông tin: Mọi thông tin được người có thẩm quyền kiểm duyệt, ban hành; luôn cập nhật những thông tin mới và chuyển đến những vị trí cần thiết để sử dụng. Như vậy, từ “biện pháp phát hiện” được thay bằng “phòng ngừa”. Tuy nhiên vẫn tiến hành kiểm tra sản phẩm khi thu hóa.

3/ Đảm bảo chất lượng

Đảm bảo chất lượng liên quan đến mối quan hệ giữa khách hàng và người sản xuất, hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng. Đó là toàn bộ các hoạt động có kế hoạch và hệ thống được tiến hành trong một hệ thống chất lượng nhằm đảm bảo chất lượng trong nội bộ và với bên ngoài.

Căn cứ để các doanh nghiệp tiến hành các hoạt động về đảm bảo chất lượng là các tiêu chuẩn về mô hình hệ thống quản lý chất lượng như bộ tiêu chuẩn ISO 9000.

Hệ thống QLCL theo ISO 9000 là phương thức quản lý tiên tiến, bao gồm các hoạt động quản lý và kỹ thuật được sử dụng để đạt, duy trì và cải tiến chất lượng sản phẩm, quy trình hoặc dịch vụ và để giảm bớt các chi phí ẩn trong sản xuất, kinh doanh, tạo lòng tin đối với khách hàng.

4/ Kiểm soát chất lượng toàn diện

Kiểm soát chất lượng toàn diện là một hệ thống có hiệu quả để nhất thể hóa các nỗ lực phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau trong một tổ chức

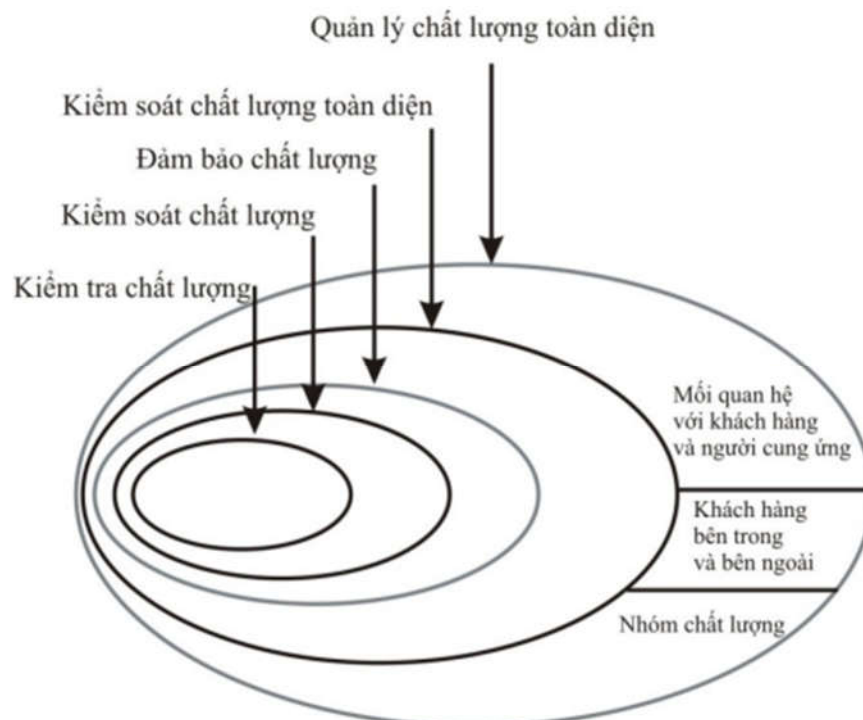
sao cho các hoạt động marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng”.

TQC là một hệ thống quản lý nhằm huy động sự nỗ lực hợp tác của các bộ phận khác nhau trong một tổ chức vào các quá trình liên quan đến chất lượng như nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm, sản xuất sản phẩm và dịch vụ sau bán hàng làm sao loại bỏ được chi phí không chất lượng và tối ưu chi phí chất lượng.

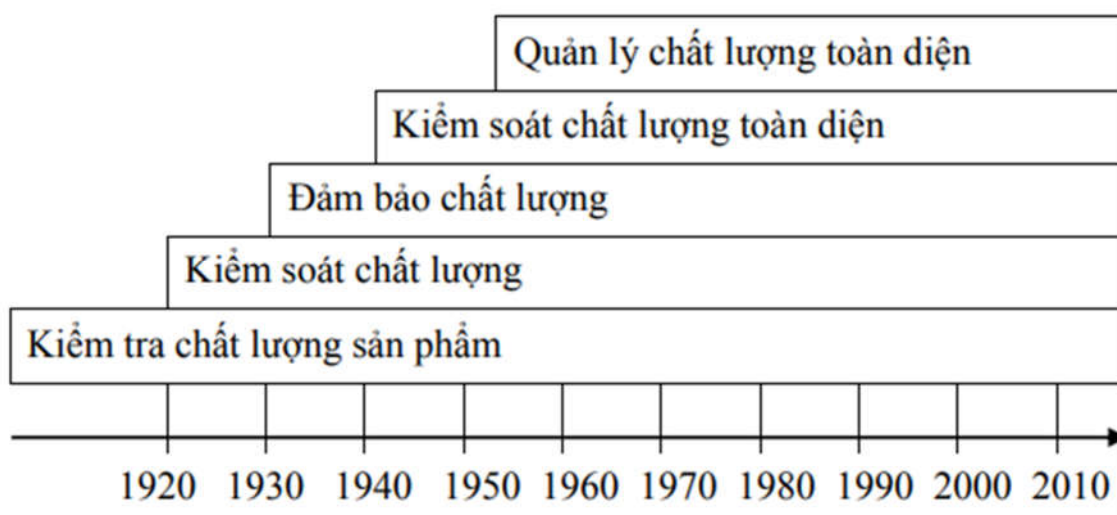
5/ Quản lý chất lượng toàn diện

Quản lý chất lượng toàn diện nhằm đạt tới việc quản lý chất lượng trên qui mô tổng thể để thỏa mãn những nhu cầu bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các doanh nghiệp muốn đạt được trình độ “Chất lượng toàn diện” phải tạo ra được mọi điều kiện cần thiết để có được chất lượng trong hệ thống và sản phẩm, dịch vụ, quá trình, chất lượng trong đào tạo, chất lượng trong hành vi thái độ, đào tạo, tổ chức, mối quan hệ nội bộ giữa các phòng ban, chất lượng những phương tiện, công cụ, điều kiện cụ thể để thực hiện công việc. Quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi phải quản lý có hiệu quả mọi giai đoạn công việc, phải sử dụng vòng tròn quản lý PDCA để ngăn ngừa sự lặp lại các khuyết tật ở mọi cấp. Hoạt động của nhóm chất lượng là một phần cấu thành của quản lý chất lượng tổng hợp [2.6].

Áp dụng quản lý chất lượng toàn diện được coi là thực hiện một cuộc cách mạng trong quản lý của các doanh nghiệp. Quản lý chất lượng toàn diện định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp theo mục tiêu: Chất lượng là trên hết, không phải lợi nhuận nhất thời là trên hết. Sự phát triển của phương thức quản lý chất lượng được thể hiện trong hình 2.2.



HÌNH 2.2: TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN CÁC PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG



HÌNH 2.3: SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO THỜI GIAN

5 bước phát triển phương thức quản lý tương ứng với mỗi mục đích khác nhau được thể hiện trong bảng 2.2.

BẢNG 2.2. NĂM BƯỚC PHÁT TRIỂN PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ

Bước	Nội dung	Mục đích
1	Kiểm tra chất lượng	Chất lượng sản phẩm đạt chất lượng. Loại bỏ sản phẩm kém chất lượng.
2	Kiểm soát chất lượng	Kiểm soát 5 yếu tố cơ bản ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm.
3	Đảm bảo chất lượng	Xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng nhằm tạo niềm tin cho khách hàng.
4	Kiểm soát chất lượng toàn diện	Tính toán chi phí chất lượng. Tối ưu hóa chi phí nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.
5	Quản lý chất lượng toàn diện	Quản lý chất lượng toàn diện các hoạt động có liên quan tới chất lượng nhằm đảm bảo lợi ích cho tất cả các bên có liên quan. Con người đóng vai trò chủ đạo trong quản lý chất lượng toàn diện.

Sự phát triển của các phương thức quản lý chất lượng đã phản ánh nhu cầu ngày càng tăng của thị trường về sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Từ những phương pháp đơn giản ban đầu đến các chiến lược toàn diện và cuối cùng là sự tích hợp của công nghệ, mỗi bước tiến đều cho thấy một bước nhảy vọt trong cách thức doanh nghiệp tiếp cận với chất lượng. Trong tương lai, chúng ta có thể kỳ vọng rằng quản lý chất lượng sẽ tiếp tục phát triển, ngày càng hội nhập sâu sắc hơn với công nghệ để phục vụ tốt hơn cho nhu cầu của con người và doanh nghiệp.

2.2 QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

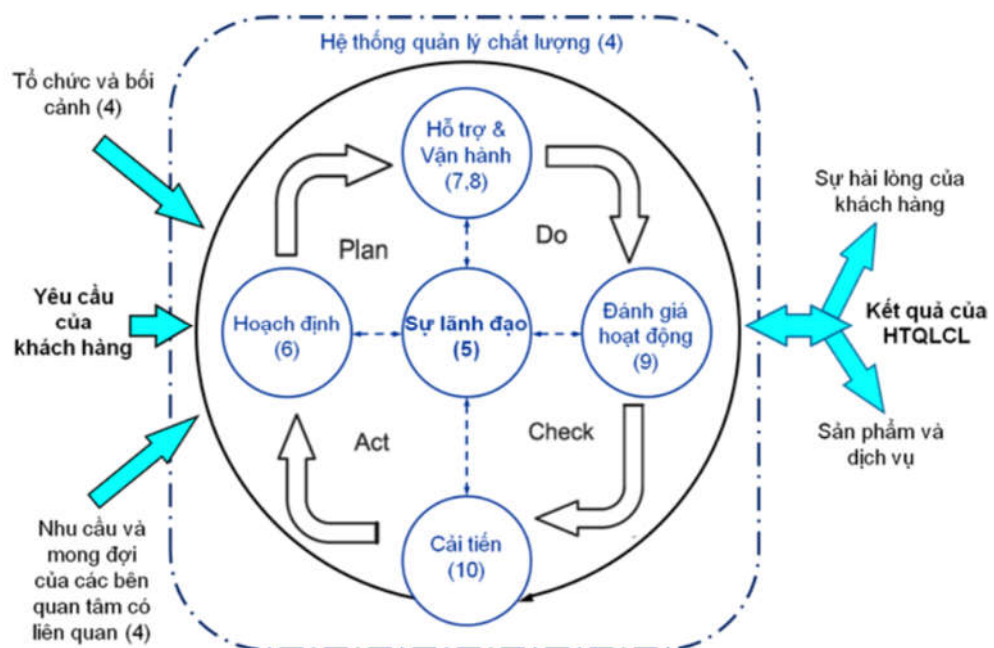
Phần này trình bày các hướng dẫn quản lý các chương trình năng suất và chất lượng trong tổ chức dựa trên chu trình PDCA. PDCA là viết tắt của 4 bước trong chu trình cải tiến liên tục bao gồm: Plan (lập kế hoạch) – Do (thực hiện) – Check (kiểm tra) – Act (hành động) [2.7].

2.2.1 Sử dụng chu trình PDCA để quản lý chương trình năng suất và chất lượng

Chu trình PDCA bao gồm các quá trình lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động, được lặp đi lặp lại trong quản lý. Thực hiện chu trình này có thể dẫn đến những cải tiến liên tục các quá trình quản lý đã được đưa vào áp dụng để đáp ứng các yêu cầu thay đổi. Chu trình có thể được áp dụng cho tất cả các quá trình và toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng. Mỗi bước trong chu trình này đều đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng mọi hoạt động cải tiến không chỉ được thiết kế tốt mà còn được triển khai, kiểm tra và tinh chỉnh để đạt được hiệu quả cao nhất. Chu trình PDCA được thể hiện trong hình 2.4.

Đây là một phần cốt lõi của triết lý sản xuất tinh gọn và là điều kiện tiên quyết để cải tiến liên tục con người, công việc và quy trình trong doanh nghiệp. PDCA khuyến khích việc liên tục thực hiện chu trình: lập kế hoạch, thực hiện, kiểm soát và điều chỉnh cho đến khi vấn đề được giải quyết và đạt được mục tiêu cải tiến. PDCA cung cấp một cách tiếp cận đơn giản và hiệu quả để quản lý sự thay đổi trong doanh nghiệp. Chu trình này rất hữu ích để thử nghiệm các dự án cải tiến trong doanh nghiệp trước khi chính thức đưa vào vận hành. Từ đó giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu như tiết kiệm chi phí, tối ưu nguồn lực, tăng lợi nhuận, cải thiện sự hài lòng của khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh, ...

Walter Shewhart, nhà khoa học người Mỹ là cha đẻ của mô hình PDCA. Ban đầu, PDCA được phát triển theo chu trình lặp lại 3 bước: Chỉ định – Sản xuất – Quan sát nhằm cải tiến các quy trình sản xuất trong doanh nghiệp. Đến năm 1950, tiến sĩ William Deming đã mở rộng chu trình thành 4 bước: Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm soát – Hành động và được dùng phổ biến trong nhiều lĩnh vực cho đến ngày nay.



HÌNH 2.4: CHU TRÌNH PDCA

Lợi ích khi ứng dụng chu trình PDCA

Khi ứng dụng chu trình PDCA, nhà quản lý có thể phân tích một cách có hệ thống quy trình vận hành trong doanh nghiệp, từ đó xác định các lỗi hỏng, hiểu rõ nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề và tìm ra giải pháp cải tiến khả thi nhất.

Các nhà lãnh đạo, quản lý cũng có thể sử dụng mô hình này để thử nghiệm, đánh giá hiệu quả trước khi xem xét có nên triển khai kế hoạch hay thực hiện cải tiến toàn doanh nghiệp hay không.

Nhiều lợi ích có được khi áp dụng mô hình PDCA có thể kể đến như:

- Tạo điều kiện cải tiến liên tục quy trình vận hành, con người, sản phẩm & dịch vụ.
- Cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ với chi phí tối ưu.
- Hỗ trợ nhà quản lý ra quyết định chính xác dựa trên dữ liệu.
- Hỗ trợ giải quyết vấn đề hiệu quả.
- Tăng cường hiệu suất nhân sự.
- Thúc đẩy tinh thần làm việc, hợp tác đội nhóm.

Nên sử dụng mô hình PDCA khi nào?

Ưu điểm của chu trình PDCA là tính linh hoạt. Do vậy phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp, tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Thông thường, mô hình PDCA được triển khai trong các trường hợp như:

- Quản lý công việc trong doanh nghiệp.
- Phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ mới.
- Tối ưu hóa các quy trình làm việc hiện tại.
- Khởi động một dự án cải tiến quy trình mới.
- Khám phá những cơ hội mới để cải tiến liên tục.
- Phát hiện các vấn đề trong quy trình và tìm cách loại bỏ chúng.

Việc ứng dụng chu trình PDCA cần một khoảng thời gian nhất định thì mới đánh giá chính xác hiệu quả nên sẽ không phù hợp để giải quyết các vấn đề cấp bách.

2.2.2 Plan (Lập kế hoạch)

Lập kế hoạch triển khai là nhiệm vụ đầu tiên trong chu trình PDCA. Thời gian lập kế hoạch sẽ phụ thuộc vào quy mô và mức độ phức tạp của từng công việc, dự án.

Chia nhỏ các bước trong giai đoạn này sẽ giúp chúng ta xây dựng được một kế hoạch phù hợp với ít khả năng thất bại hơn. Đồng thời đảm bảo trả lời được các câu hỏi:

- Vấn đề cốt lõi chúng ta cần giải quyết là gì?
- Mục tiêu hướng tới là gì?
- Cần những nguồn lực nào để thực hiện điều đó?
- Giải pháp tốt nhất để thực hiện là gì?

- Thời hạn hoàn thành trong bao lâu?
- Hiệu quả kế hoạch được đánh giá dựa trên những yếu tố nào?

Để đảm bảo việc lập kế hoạch đạt được hiệu quả cao, cần có được sự ủng hộ từ quản lý cấp cao nhất; xác định đúng mục tiêu, đối tượng; sự tham gia của nhân viên; thiết lập mạng lưới giao tiếp hiệu quả trên cơ sở hệ thống thông tin quản lý năng suất và chất lượng [2.8].

Sự ủng hộ từ cấp quản lý cao nhất

Một chương trình cải tiến năng suất và chất lượng thành công đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ và sự tham gia của các nhà lãnh đạo cấp cao và các quản lý cao cấp của tổ chức. Sự cam kết toàn diện từ cấp quản lý cao nhất phải được thể hiện thông qua các chính sách, thực hành và hỗ trợ được cung cấp để tạo ra một cấu trúc tổ chức hình thức được chịu trách nhiệm cho các chương trình cải tiến năng suất và chất lượng. Sự tham gia của cấp quản lý cao nhất yêu cầu việc xem xét và tham gia vào các dự án cải tiến năng suất và chất lượng liên tục và lãnh đạo năng suất để giải quyết các vấn đề tranh cãi và phân bổ nguồn lực cho các chương trình cải tiến năng suất và chất lượng.

Xác định mục tiêu, đối tượng của cải tiến năng suất và chất lượng

Cả ở cấp độ nhiệm vụ cơ bản và tổ chức, cần có một định nghĩa rõ ràng về mục tiêu cải tiến năng suất và chất lượng. Điều này cung cấp cơ sở để giải quyết những vấn đề phức tạp và có nguyên nhân sâu sắc. Nguyên tắc Pareto nên được sử dụng để phân loại các mục tiêu và vấn đề khi áp dụng được. Mỗi mục tiêu và đối tượng của năng suất và chất lượng nên được kết hợp với hành động cụ thể được thực hiện theo thời gian thực. Những lợi ích dự kiến cần được nêu ra và giám sát.

Sự tham gia của nhân viên

Cần sử dụng một phương pháp quản lý tham gia để đưa công nhân tham gia vào mọi cấp bậc. Mọi người phải hiểu được ý nghĩa của chất lượng và năng suất trong cuộc cạnh tranh để kiếm lời. Cam kết từ cả quản lý và nhân viên phải là làm đúng lần đầu tiên tại nguồn sản xuất hoặc dịch vụ. Cần khuyến khích tinh thần làm việc nhóm. Một nhóm cải tiến năng suất và chất lượng nên bao gồm các thành viên từ mỗi lĩnh vực của quá trình sản xuất hoặc dịch vụ. Nhóm nên họp thường xuyên để giải quyết các vấn đề tiềm ẩn. Các kỹ thuật suy nghĩ đột phá nên được khuyến khích ở cấp độ nhóm. Công nhân cũng nên tham gia vào quá trình đặt mục tiêu, điều này sẽ cho phép họ đảm nhận trách nhiệm về các vấn đề về năng suất và chất lượng.

Thiết lập mạng lưới giao tiếp hiệu quả trên cơ sở hệ thống thông tin quản lý năng suất và chất lượng

Nên triển khai một hệ thống thông tin quản lý, hệ thống này nên tích hợp một cơ sở dữ liệu về xu hướng năng suất và chất lượng, các vấn đề chính, các đo lường và kế hoạch. Cơ sở dữ liệu về các quy trình, dịch vụ và thủ tục chính nên được cung cấp cho các nhà phân tích và thành viên trong nhóm làm việc về cải tiến năng suất và chất lượng.

Ở mọi cấp bậc của tổ chức, mọi người nên được biết đến với các vấn đề liên quan đến năng suất và chất lượng. Giao tiếp như vậy có thể được thực hiện thông qua các báo cáo đặc biệt về năng suất và chất lượng, thông tin thông báo, các cuộc họp được tổ chức để xem xét các vấn đề, các cuộc họp của phòng ban và thông báo quản lý. Điều quan trọng là các nhà phối hợp và nhà

phân tích về năng suất phải cập nhật những tiến bộ mới nhất trong lĩnh vực này thông qua các tạp chí bên ngoài, hội nghị và nghiên cứu thư viện. Phương pháp quản lý tham gia nên được sử dụng ở mọi cấp bậc. Điều này sẽ cải thiện giao tiếp lên và xuống tổ chức.

Lập kế hoạch là để thiết lập các mục tiêu của hệ thống, các quá trình và nguồn lực cần thiết để tạo kết quả phù hợp với yêu cầu của khách hàng và chính sách của doanh nghiệp, xác định và giải quyết các rủi ro và cơ hội.

Việc lập kế hoạch được bắt đầu với các hoạt động nhằm nhận diện các yêu cầu đầu ra, yêu cầu đối với hệ thống và các yếu tố có liên quan tới hoạt động và kết quả cũng như các biện pháp để quản lý các yếu tố đó, từ đó xác định rõ phạm vi của doanh nghiệp cũng như hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình của nó.

Tiếp theo là sự cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc hướng doanh nghiệp tập trung vào khách hàng thông qua việc xác định vai trò và trách nhiệm của doanh nghiệp, xây dựng chính sách chất lượng làm cơ sở cho hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng.

Bước tiếp theo trong việc lập kế hoạch là nhận diện và ghi lại những rủi ro và cơ hội của hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm việc lập và lên kế hoạch cho việc thực hiện các mục tiêu chất lượng và thay đổi việc hỗ trợ cho cải tiến liên tục.

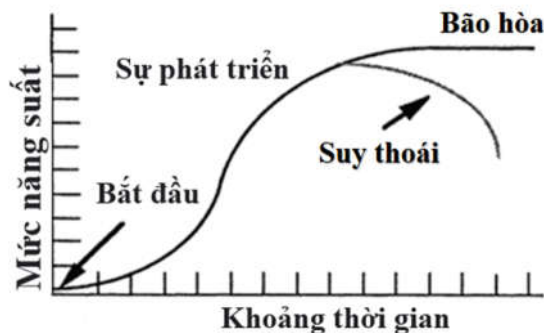
Bước cuối cùng là xác định và thực thi việc hỗ trợ toàn thể bộ máy cho phép doanh nghiệp hoàn thành các kế hoạch của mình. Các hoạt động hỗ trợ này bao gồm hỗ trợ nguồn lực, năng lực, nhận thức, trao đổi thông tin và bố trí lại quá trình để tạo và kiểm soát các thông tin đã được ghi chép vào tài liệu.

Lập kế hoạch năng suất và chất lượng

Phần này tập trung vào giới thiệu phương pháp lập kế hoạch năng suất và chất lượng toàn diện trong tổ chức. Các kỹ thuật dự báo cơ bản được sử dụng trong quá trình lập kế hoạch năng suất và chất lượng.

Lập kế hoạch năng suất

Các nỗ lực lập kế hoạch tồn tại trong hầu hết các tổ chức ở một góc độ toàn cầu. Tuy nhiên, hầu hết các kế hoạch chỉ là một phần và dựa trên kỹ thuật suy luận. Hầu hết các công ty mở rộng kế hoạch hoạt động hàng năm thành tầm nhìn 2 năm, 5 năm hoặc 10 năm. Nguồn dự báo phổ biến nhất là dự báo tài chính và nhu cầu về khối lượng kinh doanh. Các công cụ và phương pháp lập kế hoạch năng suất hiện có đang gặp phải những hạn chế sau đây:



HÌNH 2.5: ĐƯỜNG CONG PHÁT TRIỂN NĂNG SUẤT

1. Các công cụ và phương pháp không cung cấp khung logic cho việc lập kế hoạch nhất quán trong tổ chức.
2. Các công cụ và phương pháp cho rằng không có thay đổi đáng kể trong môi trường quy định. Các rủi ro liên quan đến các dự án không được theo dõi hoàn toàn.
3. Các công cụ và phương pháp cho rằng không có thay đổi đáng kể trong các yếu tố kinh tế, chẳng hạn như tỷ lệ lạm phát, nguồn lực, đối thủ cạnh tranh và chính sách hoạt động.
4. Các công cụ và phương pháp không đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Hiếm khi có công cụ xem xét tổng quan chi tiết về công ty hoặc ngành và tình hình kinh tế.
5. Các công cụ và phương pháp không cung cấp khung công việc xác định và xác định các vấn đề dễ dàng cho một quy trình quy hoạch cơ bản. Theo [2.1], "Trong năng suất, lập kế hoạch là tất cả mọi thứ". Hình 2.5 thể hiện các giai đoạn khác nhau của các chương trình và dự án năng suất, khởi đầu, tăng trưởng, bão hòa và suy thoái. Quy trình lập kế hoạch quản lý năng suất bao gồm tám bước được trình bày trong bảng 2.3.

BẢNG 2.3: QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

Bước	Nội dung
Bước 1	Kiểm toán chiến lược nội bộ (nhìn vào bên trong): Những yếu tố nội bộ nào (điểm mạnh, điểm yếu, điều kiện, xu hướng, con người, chương trình, giả định, ...) cần được xem xét trong quá trình ra quyết định, phát triển và triển khai tiềm năng chương trình quản lý năng suất của chúng ta?
Bước 2	Đánh giá chiến lược bên ngoài (nhìn từ bên ngoài): Những yếu tố bên ngoài (đối thủ cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu, xu hướng, điều kiện, tổ chức, giả định, v.v.) nào cần được xem xét trong quá trình thiết kế, phát triển và thực thi chương trình quản lý năng suất của chúng ta?
Bước 3	Giả định và tiền đề kế hoạch: tầm quan trọng - mức độ chắc chắn.
Bước 4	Kế hoạch chiến lược - mục tiêu và kế hoạch 2 - 5 năm (kết quả mong muốn) cho chương trình nâng cao năng suất.
Bước 5	Đánh giá ưu tiên và đồng thuận về mục tiêu năng suất trong các lĩnh vực kết quả quan trọng liên quan đến chương trình nâng cao năng suất.
Bước 6	Xác định, ưu tiên và thống nhất cho/ của chương trình hành động chiến lược, chiến thuật và vận hành: Các chương trình, kế hoạch, tài nguyên... sẽ cần được lập ngân sách trong cả ngắn hạn (1 năm) và dài hạn (2 - 5 năm) để chương trình này thành công. Tập trung vận hành đồng thời (1 năm) với tập trung chiến lược (đổi mới, tăng trưởng, phát triển và hỗ trợ tiếp tục) (2 - 5 năm). Lưu ý: Một số chương trình sẽ tăng gấp đôi trong 1 năm; những chương trình khác sẽ mất 2 -5 năm hoặc hơn. Do đó, một số chương trình phụ sẽ được lập ngân sách trong năm đầu nhưng là cơ sở cho các chương trình trả lương dài hạn hơn.

Bước 7	Kế hoạch chương trình và phân bổ nguồn lực.
Bước 8	Đánh giá chương trình, xem xét và bảo trì chương trình.

Kế hoạch 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 định hình các mục tiêu và khả năng, thiết kế các phương án hành động thay thế để đạt được những mục tiêu đó, khởi đầu các hành động cần thiết để thực hiện kế hoạch, và đánh giá hiệu quả của kế hoạch đó.

Kế hoạch năng suất toàn diện mang lại các lợi ích sau đây:

1. Kế hoạch năng suất toàn diện giảm thiểu sự chống đối với sự thay đổi, giảm sợ hãi về tương lai và kích thích tư duy sáng tạo.
2. Kế hoạch năng suất toàn diện cho phép sử dụng các mục tiêu để phân tích và chuẩn bị các hành động thực tế.
3. Kế hoạch năng suất toàn diện phục vụ như một phương tiện chính thức để phối hợp và tích hợp trong việc thiết lập một chương trình năng suất.
4. Kế hoạch năng suất toàn diện thiết lập khung để xác định các cơ hội cải tiến năng suất trong tương lai và chuẩn bị cho việc áp dụng chúng.
5. Kế hoạch năng suất toàn diện tạo nền tảng cho giám sát hiệu quả của các hành động cần thiết và cải thiện quyết định bằng cách cung cấp một hiểu biết tốt hơn về tương lai để các quyết định tương lai có thể được đưa ra nhanh hơn và kinh tế hơn.
6. Kế hoạch năng suất toàn diện cung cấp một cơ sở để đánh giá khả thi vận hành của các dự án, các doanh nghiệp mới và các thay đổi chính sách.
7. Kế hoạch năng suất toàn diện cung cấp một cơ sở để xác định các mối đe dọa và các điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội của tổ chức.
8. Kế hoạch năng suất toàn diện cung cấp cơ sở dữ liệu để kiểm toán hiệu quả của các chương trình nhân sự và cải cách tổ chức để đáp ứng các mục tiêu kế hoạch.

Đặc điểm của kế hoạch năng suất toàn diện:

1. Kế hoạch năng suất toàn diện phải được xây dựng dựa trên các giả thuyết khả thi.
2. Kế hoạch năng suất toàn diện phải có các mục tiêu và định hướng cụ thể, có thể đạt được.
3. Tạo sự nhận thức là một yếu tố quan trọng trong kế hoạch năng suất toàn diện, đặc biệt là để đạt được sự hợp tác bên trong tổ chức.
4. Kế hoạch năng suất toàn diện có thể có các chiều như thời gian (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn); nhận dạng tổ chức (như một số phần trong tổ chức - kế hoạch sản xuất, kế hoạch nhân sự và các phần khác); định hướng (nội và ngoại); và phạm vi của kế hoạch (tất cả các yếu tố được xem xét - kế hoạch toàn diện; ít yếu tố được xem xét - kế hoạch riêng phần).
5. Kế hoạch năng suất toàn diện yêu cầu các yếu tố linh hoạt được tích hợp vào thiết kế, và ngụ ý đến các tiêu chuẩn trở thành cơ sở cho việc điều khiển chương trình.
6. Kế hoạch năng suất toàn diện yêu cầu sự đưa ra các biến dự báo vì liên quan đến tương lai để đưa ra các quyết định phức tạp và phụ thuộc vào nhau.

7. Kế hoạch năng suất toàn diện yêu cầu các đề xuất từ ban quản lý, nhân viên và các tổ chức công đoàn trong việc thiết kế các lộ trình hành động thay thế.

Đối với một tổ chức bắt đầu một chương trình quản lý năng suất toàn diện lần đầu tiên, việc đánh giá kế hoạch năng suất là giai đoạn đầu tiên trong chu trình quản lý năng suất toàn diện. Sau khi đã đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức từ bên trong và bên ngoài, một loạt chiến lược được xây dựng. Dựa trên các chiến lược này, các mục tiêu ngắn hạn được đề ra. Kỹ thuật vận hành được sử dụng để thực hiện cả các mục tiêu ngắn và dài hạn. Để đánh giá mức độ thành công của việc thực hiện các mục tiêu, một phân tích tổ chức được thực hiện lại. Chu kỳ sẽ tiếp tục cho đến khi chương trình quản lý năng suất toàn diện tiếp tục tồn tại trong tổ chức.

Lập kế hoạch chất lượng

Kế hoạch chất lượng toàn diện bao gồm quá trình đánh giá tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ trong suốt vòng đời được chỉ định. Sự khác biệt chính là nhiều khía cạnh phải được quản lý.

Một chương trình về chất lượng trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh cần được thiết lập. Vấn đề chất lượng hiện tại sẽ thay đổi theo thời gian. Phải có các chiến lược để giảm mức khuyết điểm quá trình trong tương lai, dự báo sản lượng quá trình và các công cụ quản lý để lập kế hoạch cho việc đánh giá lại. Chất lượng phải đạt tại nguồn sản xuất hoặc dịch vụ với chi phí thấp hơn thông qua tập hợp các mục tiêu hoặc mục tiêu thích hợp có thể thực hiện theo thời gian.

Lập kế hoạch quản lý nhà cung cấp. Các khía cạnh lập kế hoạch trong quản lý chất lượng nhà cung cấp phải bao gồm phương pháp, quy trình và thủ tục để cải thiện các khuyết điểm liên quan đến nhà cung cấp, với mục tiêu cuối cùng là không có khuyết điểm trong tất cả các sản phẩm được giao đúng hạn cho nguồn cung cấp yêu cầu. Chiến lược lựa chọn nhà cung cấp cũng phải bao gồm một danh sách các khuyết điểm và chất lượng được mong đợi từ các nhà cung cấp khác nhau.

Lập kế hoạch cho yêu cầu chất lượng của khách hàng. Mục tiêu phải là sản phẩm không có khuyết điểm dành cho khách hàng mọi lúc. Một phương pháp lập kế hoạch để đảm bảo điều này phải liên quan đến khả năng dịch vụ sản phẩm, mô hình khả năng bảo trì, tích hợp sự sao lưu kích hoạt cho sản phẩm và đánh giá liên tục môi trường của khách hàng. Yêu cầu chất lượng của khách hàng có thể được đánh giá thông qua cuộc phỏng vấn các nhân viên bán hàng hoặc bằng các bảng câu hỏi được thiết kế đặc biệt cho các đặc điểm sản phẩm và chất lượng.

Lập kế hoạch dựa trên sự sống động kỹ thuật và kỹ năng. Điều này có thể là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ tại bất kỳ thời điểm nào. Khi một sản phẩm hoặc dịch vụ thay đổi theo thời gian, các kỹ năng phù hợp cần thiết để sản xuất hoặc cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ tốt phải được đánh giá và lập kế hoạch.

Chính sách và mục tiêu về chất lượng. Tại mọi cấp quản lý và chức năng, cần có chính sách cung cấp hướng dẫn cho việc lập kế hoạch chương trình chất lượng tổng thể và xác định các thuộc tính và đặc điểm chất lượng chính có thể thay đổi theo thời gian. Ở cấp tổ chức, cần có một tuyên bố chính sách và các mục tiêu cho tương lai phải được nêu rõ và xác định một cách rõ ràng với trách nhiệm công việc liên quan đến khía cạnh lập kế hoạch được giao cho một nhóm cụ thể với các hướng dẫn đầy đủ. Ở cấp hoạt động, đề xuất rằng mỗi phòng ban hoặc đơn vị hoạt động nên xây dựng mục tiêu và mục đích chất lượng riêng mà phù hợp với mục tiêu và mục tiêu tổng thể của tổ chức.

Hệ thống thông tin chất lượng. Để lập kế hoạch và đưa ra những dự báo thực tế về vấn đề chất lượng, cần thiết lập một hệ thống thông tin lập kế hoạch chất lượng. Hệ thống này sẽ theo dõi và cung cấp cơ sở cho phân tích kết quả kiểm tra, đánh giá thiết kế về chất lượng, dữ liệu quy trình, dữ liệu kiểm tra, thông tin nghiên cứu thị trường về chất lượng, đặc tính của các bộ phận và vật liệu mua, các quy trình và công cụ, dữ liệu về hiệu suất tại lĩnh vực và dữ liệu thử nghiệm thiết kế sản phẩm.

2.2.3 Do (Thực hiện)

Thực hiện là thực hiện những gì đã được lập kế hoạch. Việc lập kế hoạch sẽ là vô dụng nếu kế hoạch đó không được hoàn thành. Sự kiểm soát cần được nhận diện cho quá trình hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng ví dụ như những yêu cầu về sản phẩm và dịch vụ, nghiên cứu và phát triển sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp.v.v. Việc kiểm soát quá trình sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ cần được thực hiện một cách có hệ thống, bất cứ sự không phù hợp nào của sản phẩm và dịch vụ cần được ghi lại.

Thực hiện hoạt động theo kế hoạch

Trong giai đoạn này, tổ chức cần triển khai các hoạt động và quy trình theo kế hoạch đã được xác định. Điều này bao gồm việc thực hiện các hoạt động sản xuất, cung cấp dịch vụ, hoặc các hoạt động hỗ trợ một cách nhất quán với các tiêu chuẩn và mục tiêu chất lượng đã đề ra. Các tài liệu, hướng dẫn, và quy trình cần được tuân thủ để đảm bảo rằng mọi thứ được thực hiện đúng theo kế hoạch.

Quản lý tài nguyên và nhân lực

Việc thực hiện kế hoạch đòi hỏi sự phân bổ và quản lý hiệu quả tài nguyên và nhân lực. Điều này bao gồm việc cung cấp đầy đủ các công cụ, thiết bị, và vật liệu cần thiết cho quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ. Đồng thời, tổ chức cần đảm bảo rằng các nhân viên được đào tạo và sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả.

Truyền đạt và trao đổi thông tin

Truyền đạt và trao đổi thông tin rõ ràng là rất quan trọng trong giai đoạn thực hiện. Các nhà quản lý cần đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ, cũng như biết rõ về các mục tiêu và kế hoạch hành động. Thông tin cần được truyền đạt một cách rõ ràng, nhất quán, và kịp thời để tránh nhầm lẫn và đảm bảo sự phối hợp hiệu quả.

Quản lý rủi ro trong thực hiện

Trong quá trình thực hiện, các vấn đề phát sinh không lường trước được vẫn có thể xảy ra. Đây là lý do tại sao việc quản lý rủi ro là rất quan trọng. Các nhà quản lý cần xác định các rủi ro tiềm ẩn và phát triển các biện pháp đối phó thích hợp. Điều này có thể bao gồm việc thiết lập các kế hoạch dự phòng, thực hiện các biện pháp giảm thiểu rủi ro, và theo dõi các chỉ số hiệu suất chính để phát hiện sớm các vấn đề. Các vấn đề phát sinh không lường trước được vẫn có thể xảy ra ở giai đoạn này. Đây là lý do các nhà quản lý nên quan tâm tới quản trị rủi ro trong kế hoạch.

Giám sát hoạt động và xử lý vấn đề

Trong giai đoạn thực hiện, việc giám sát liên tục là cần thiết để đảm bảo rằng quá trình đang tiến triển theo kế hoạch. Các nhà quản lý cần theo dõi tiến độ, đánh giá hiệu suất, và thực hiện các điều

chính cần thiết để đảm bảo rằng mục tiêu chất lượng và năng suất đang được đáp ứng. Việc giám sát này có thể được thực hiện thông qua các cuộc họp, báo cáo tiến độ, hoặc sử dụng các công cụ quản lý dự án và kiểm soát chất lượng.

Ghi nhận và đánh giá hiệu quả

Cuối cùng, việc ghi nhận và đánh giá hiệu quả là một phần quan trọng của giai đoạn thực hiện. Các nhà quản lý cần đảm bảo rằng mọi hoạt động đều được ghi nhận một cách chính xác, bao gồm việc ghi lại các vấn đề, lỗi, hoặc bất thường xảy ra trong quá trình thực hiện. Đồng thời, cần đánh giá hiệu quả của các biện pháp thực hiện để rút ra bài học và cải tiến trong chu trình PDCA tiếp theo.

Như vậy, giai đoạn thực hiện trong chu trình PDCA không chỉ liên quan đến việc triển khai kế hoạch mà còn bao gồm các hoạt động giám sát, quản lý rủi ro, và đánh giá hiệu quả. Điều này giúp đảm bảo rằng các mục tiêu chất lượng và năng suất được đạt được một cách hiệu quả và nhất quán.

2.2.4 Check (Kiểm tra)

Kiểm tra là toàn bộ các hoạt động giám sát và đo lường (bao gồm cả phân tích, đánh giá) các quá trình và sản phẩm, dịch vụ đầu ra theo các chính sách, mục tiêu, yêu cầu và báo cáo kết quả.

Một số yêu cầu trong tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được quy định để kiểm tra các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng nhằm đảm bảo rằng chúng hoạt động đúng chức năng như kế hoạch được đề ra cho chúng. Trong kiểm tra sẽ có yêu cầu giám sát, đo lường, phân tích và đánh giá sản phẩm hoặc dịch vụ để đảm bảo chúng đáp ứng được yêu cầu, và quá trình được thực hiện đầy đủ và có hiệu quả, đáp ứng được sự hài lòng của khách hàng. Đánh giá nội bộ các quá trình là chìa khóa để đánh giá tính hiệu lực của toàn hệ thống. Xa hơn nữa là quá trình xem xét của lãnh đạo đối với tất cả những đánh giá và phân tích dữ liệu giám sát để quyết định thay đổi và lên kế hoạch giải quyết vấn đề xảy ra.

a. Giám sát các quá trình

Việc giám sát các quá trình là một phần không thể thiếu của giai đoạn kiểm tra. Trong bước này, tổ chức cần theo dõi và kiểm tra các hoạt động trong quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ để đảm bảo rằng chúng đang diễn ra theo kế hoạch và đạt được các mục tiêu chất lượng. Giám sát các quá trình có thể bao gồm:

- Theo dõi tiến độ: Đảm bảo rằng các hoạt động đang được thực hiện theo đúng lộ trình và lịch trình đã định.
- Kiểm tra đầu vào: Xác nhận rằng các nguyên vật liệu hoặc dịch vụ đầu vào đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng.
- Giám sát hiệu suất thiết bị: Theo dõi hoạt động của các thiết bị và máy móc để đảm bảo rằng chúng hoạt động hiệu quả và không có sự cố.
- Giám sát hiệu suất nhân viên: Đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên để đảm bảo rằng họ đang thực hiện nhiệm vụ đúng cách và đáp ứng các yêu cầu.

b. Đo lường năng suất và chất lượng

Đo lường năng suất

Theo [2.9], năng suất có những ý nghĩa quan trọng để đánh giá được sự phát triển hay suy thoái của một tổ chức, hay của nền kinh tế nếu xét ở tầm vĩ mô. Như vậy, để có thể khẳng định được một doanh nghiệp đang phát triển hay suy thoái thì tất yếu phải đo lường được năng suất của doanh nghiệp đó.

Lợi ích của việc đo lường năng suất trong các công ty và tổ chức

Theo [2.1], để cạnh tranh hiệu quả trên thị trường thế giới và đóng góp vào tỷ lệ tăng trưởng năng suất quốc gia trong cả ngắn hạn và dài hạn, các công ty cần thiết lập một hệ thống đo lường năng suất chính thức. Hệ thống này có thể mang lại những lợi ích quan trọng sau đây.

1. Đo lường năng suất cung cấp động lực quan trọng cho hiệu suất tốt hơn, giúp xác định trên cơ sở nào nhiệm vụ cá nhân, dự án, sản phẩm hoặc khách hàng sẽ được đo lường và cung cấp cơ sở để lập kế hoạch mức lợi nhuận trong một công ty.
2. Đo lường năng suất tập trung vào các lĩnh vực có khả năng cải thiện trong công ty thông qua các chỉ số. Giá trị và chỉ số năng suất cũng cung cấp cách phát hiện sự sai lệch so với tiêu chuẩn đã thiết lập một cách kịp thời để có biện pháp xử lý sai lệch đó.
3. Đo lường năng suất tạo cơ sở cho việc giám sát hiệu quả các biện pháp cần thực hiện và cải thiện quyết định thông qua việc hiểu rõ hơn về tác động của các biện pháp đã thực hiện để giải quyết một vấn đề cụ thể.
4. Đo lường năng suất có thể được sử dụng để so sánh mức độ hiệu suất của cá nhân, nhóm làm việc, nhiệm vụ, dự án, bộ phận và công ty trong tổng thể.
5. Đo lường năng suất hỗ trợ lập kế hoạch và dự đoán nguồn lực tốt hơn cả trong ngắn hạn và dài hạn. Ngoài ra, đo lường năng suất cũng đơn giản hóa giao tiếp bằng cách cung cấp các đơn vị đo lường, ngôn ngữ và khái niệm chung để suy nghĩ, nói và đánh giá kinh doanh theo mặt định lượng.

Những khó khăn trong việc đo lường năng suất

Theo [2.1], khái niệm vận hành về năng suất bao gồm nhiều định nghĩa chi tiết và vấn đề thống kê:

1. Đo lường các đầu ra có thể thay đổi đặc điểm theo thời gian.
2. Định nghĩa và đo lường các yếu tố thực tế như các yếu tố đầu vào cũng như yếu tố lao động khi các đặc điểm của cả hai yếu tố này đa dạng và thay đổi.
3. Tổng hợp các đơn vị đầu ra và đầu vào không đồng nhất, những vấn đề này sẽ tồn tại ngay cả khi dữ liệu hoàn hảo và nên sử dụng giá hoặc chi phí đơn vị cho mục đích tổng hợp.

Các phương pháp đo lường năng suất phổ biến nhất được sử dụng trong các công ty

Theo [2.1], hiện nay, có bốn loại đo lường năng suất, bao gồm:

Năng suất riêng phần: Năng suất riêng phần là tỉ lệ giữa sản lượng và một loại nguyên liệu đầu vào cụ thể. Sản lượng trên mỗi giờ lao động là ví dụ tốt nhất về một chỉ số năng suất riêng phần và là một trong những chỉ số năng suất phổ biến nhất. Hầu hết các chỉ số năng suất là các chỉ

số riêng. Tuy nhiên, sử dụng chỉ số năng suất riêng phần có nguy cơ gây nhầm lẫn. Vì chỉ số năng suất riêng phần có thể dẫn đến sai lệch nếu nhìn riêng lẻ. Nguy hiểm thực sự của đo lường chỉ số năng suất riêng lẻ là quá nhấn mạnh vào một nguyên liệu đầu vào cụ thể và bỏ qua các nguyên liệu đầu vào khác. Một quan điểm khác, chỉ số năng suất riêng phần chẳng hạn như sản lượng trên giờ lao động, không thể được hiểu là một chỉ số năng suất toàn diện vì không tính đến tất cả chi phí đầu vào. Hoặc như năng suất lao động, chỉ phản ánh một chỉ số đầu vào và không thể xem là năng suất toàn phần. Nên sử dụng chỉ số năng suất toàn phần cho đo lường năng suất toàn diện và năng suất yếu tố tổng thể khi xem xét các đầu vào lao động và vốn.

Chỉ số tiện ích: Phương pháp này là một trong những phương pháp được đề xuất để đo lường năng suất của một công ty. Năng suất được định nghĩa là "tỷ lệ giữa hiệu suất đối với các mục tiêu tổ chức và tổng số thông số đầu vào". Bản chất của phương pháp là kết hợp "chỉ số thay thế" để tạo ra một con số duy nhất. Chỉ số thay thế là "một chỉ số được sử dụng thay cho một chỉ số khác và thường được sử dụng khi chỉ số mong muốn không thể đạt được". Một điểm yếu của chỉ số này là không gán năng suất cho các đầu vào cụ thể như vật liệu thô, công nghệ và năng lượng. Chỉ số tiện ích cung cấp ít hoặc không giúp phân định được các đầu vào cụ thể là nguồn cải thiện năng suất của công ty.

Năng suất toàn phần: Năng suất toàn phần là khái niệm được định nghĩa là "tỷ số giữa sản lượng ròng và tổng của lao động và vốn liên quan (những yếu tố đầu vào)". Một nhược điểm của đo lường này là bỏ qua chi phí vật liệu, đó là một trong những yếu tố quan trọng trong kinh doanh. Bỏ qua các mặt hàng như nguyên vật liệu, vật tư và bộ phận mua vào có thể làm cho nghiên cứu các mối quan hệ giá thành khó khăn, đặc biệt là ở cấp độ công ty. Giống như các yếu tố nhập vào khác, các yếu tố vật liệu và máy tính đều tạo thành các yếu tố chi phí quan trọng và bất kỳ sự tiết kiệm nào đạt được thông qua sử dụng chúng mỗi đơn vị sản lượng sẽ ảnh hưởng đến tổng chi phí đơn vị đầu ra của sản lượng.

Đo lường năng suất tổng thể: Đo lường năng suất tổng thể xem xét tổng sản lượng so với tổng đầu vào. Trong hầu hết các trường hợp, đã có sự khác biệt đáng kể trong định nghĩa các yếu tố đầu vào và đầu ra. Các tiêu chí phân bổ khác nhau để chỉ định đóng góp tỷ lệ của mỗi yếu tố đầu vào vào sản lượng cuối cùng.

Trong các phương pháp đo lường năng suất, chỉ có một số phương pháp đo lường năng suất tổng thể tập trung vào cả môi trường sản xuất và dịch vụ mà không công nhận ảnh hưởng của máy tính và robot đến kết quả năng suất. Trong hầu hết các trường hợp, các ứng dụng máy tính và robot được coi là vốn cố định, hoặc chỉ các vật tư cần thiết để vận hành máy tính và robot được coi là chi phí xử lý thông tin.

Phương pháp tổng hợp đã được sử dụng để đo lường năng suất tổng thể của một công ty. Ở mức độ công ty, các phương pháp tổng hợp này đã cung cấp các kết quả khác nhau tùy thuộc vào loại tiêu chí phân bổ được sử dụng cho các nguồn lực cá nhân khác, chi phí gián đoạn, định nghĩa vốn cố định và vốn làm việc, diện tích sàn và các yếu tố khác.

Các phương pháp đo lường năng suất hiện có cũng bỏ qua phiên bản công nghệ mới trong đó máy móc trở thành chi phí biến đổi. Tuy nhiên, một số phương pháp đo năng suất tổng thể cung cấp cơ sở để định lượng các yếu tố đầu vào và đầu ra có thể đo được một cách có ý nghĩa. Đã làm rõ các điểm mạnh và điểm yếu của các phương pháp đo năng suất hiện có ở cấp công ty. Rõ ràng,

cần có sự đo lường năng suất phù hợp theo công việc và công nghệ, ví dụ thông qua các kỹ thuật tổng hợp để mở rộng các biện pháp đo lường đó lên cấp công ty.

Đo lường chất lượng

Đo lường chất lượng không chỉ giúp các doanh nghiệp hiểu được mức độ thỏa mãn của khách hàng mà còn cung cấp thông tin cần thiết để cải tiến và tối ưu hóa các quy trình sản xuất và dịch vụ. Phần này sẽ giới thiệu cách thức đo lường chất lượng sản phẩm và dịch vụ, cũng như các phương pháp định lượng mà các tổ chức có thể áp dụng để đảm bảo và nâng cao chất lượng.

Đo lường chất lượng sản phẩm: Đo lường chất lượng sản phẩm là quá trình đánh giá các thuộc tính và đặc điểm của một sản phẩm để đảm bảo rằng nó đáp ứng các tiêu chuẩn và yêu cầu chất lượng đã được xác định trước. Quá trình này không chỉ bao gồm việc kiểm tra các yếu tố kỹ thuật như kích thước, độ bền, và tính năng, mà còn đánh giá tính thẩm mỹ và người dùng cuối cảm nhận thế nào về sản phẩm.

Đo lường chất lượng sản phẩm mang lại những lợi ích cơ bản như dưới đây:

1. Tăng cường sự hài lòng của khách hàng: Sản phẩm đạt chất lượng cao thường đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của khách hàng, từ đó tăng cường lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng.
2. Giảm chi phí: Phát hiện và giải quyết vấn đề chất lượng sớm trong quá trình sản xuất giúp giảm thiểu chi phí sửa chữa và chi phí liên quan đến việc xử lý sản phẩm lỗi hoặc khiếu nại của khách hàng.
3. Nâng cao hình ảnh thương hiệu: Một thương hiệu được biết đến với chất lượng sản phẩm cao sẽ thu hút nhiều khách hàng mới và tăng tính cạnh tranh trên thị trường.
4. Tuân thủ pháp lý và tiêu chuẩn: Đảm bảo sản phẩm tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn ngành có liên quan, giảm thiểu rủi ro pháp lý và đảm bảo an toàn cho người tiêu dùng.

Để thực hiện đo lường chất lượng sản phẩm, cần trải qua một quy trình bao gồm 5 bước chính cơ bản:

1. Xác định tiêu chuẩn và yêu cầu chất lượng: Trước tiên, xác định rõ ràng các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm cần đạt được, dựa trên các yêu cầu của khách hàng và các tiêu chuẩn ngành.
2. Thiết kế quy trình đo lường: Phát triển một quy trình đo lường chi tiết, xác định các phương pháp và công cụ sẽ được sử dụng để đánh giá chất lượng sản phẩm. Các phương pháp có thể bao gồm thử nghiệm, kiểm tra, và đánh giá bên thứ ba.
3. Thực hiện đo lường: Tiến hành đo lường chất lượng dựa trên quy trình đã thiết kế. Điều này có thể bao gồm kiểm tra thường xuyên trong quá trình sản xuất và kiểm tra cuối cùng trước khi sản phẩm được giao cho khách hàng.
4. Phân tích dữ liệu và báo cáo: Tổng hợp và phân tích dữ liệu thu thập được từ quá trình đo lường để đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng. Báo cáo này nên nêu bật bất kỳ vấn đề nào cần được cải thiện.

5. Cải tiến dựa trên phản hồi: Dựa trên kết quả phân tích, xác định các biện pháp cải tiến chất lượng sản phẩm. Có thể áp dụng các chương trình cải tiến như Six Sigma hoặc Lean để giải quyết các vấn đề cụ thể và tối ưu hóa quy trình sản xuất.

Bằng cách thực hiện một hệ thống đo lường chất lượng sản phẩm hiệu quả, các doanh nghiệp không chỉ đảm bảo sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn cao nhất mà còn nâng cao khả năng cạnh tranh và vị thế của mình trên thị trường.

Chất lượng sản phẩm có thể được đánh giá thông qua nhiều chỉ số khác nhau, phụ thuộc vào tính chất và mục đích của sản phẩm đó. Các phương pháp đo lường thường gặp bao gồm:

- Kiểm tra kỹ thuật số: Sử dụng các thiết bị đo lường chính xác để đánh giá các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm, như kích thước, trọng lượng, và độ bền.
- Thử nghiệm hiệu năng: Đánh giá cách thức hoạt động của sản phẩm dưới các điều kiện tiêu chuẩn hoặc cực đoan để xác định độ tin cậy và hiệu quả của nó.
- Phân tích lỗi: Phát hiện và phân tích các nguyên nhân gây ra lỗi trong sản phẩm, giúp xác định các điểm yếu cần được cải thiện.

Đo lường chất lượng dịch vụ: là quá trình thu thập, phân tích và đánh giá dữ liệu liên quan đến việc cung cấp dịch vụ để đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng và hiệu quả của quy trình dịch vụ. Điều này bao gồm việc đánh giá cả các yếu tố cảm nhận và khách quan trong dịch vụ, từ thái độ của nhân viên, tốc độ phản hồi, đến tính nhất quán và độ tin cậy của dịch vụ.

Đo lường chất lượng dịch vụ mang lại những lợi ích cơ bản như dưới đây:

1. Tăng cường sự hài lòng khách hàng: Thông qua việc đánh giá liên tục và cải tiến chất lượng dịch vụ, tổ chức có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.
2. Phát triển chiến lược dịch vụ hiệu quả: Dữ liệu thu thập từ đo lường chất lượng dịch vụ giúp nhận diện được các xu hướng, sở thích và các vấn đề của khách hàng, từ đó hỗ trợ trong việc định hình chiến lược dịch vụ.
3. Nâng cao hiệu quả và giảm chi phí: Cải thiện chất lượng dịch vụ giúp tối ưu hóa các quy trình, giảm thiểu lỗi và đơn khiếu nại, qua đó giảm bớt chi phí không cần thiết.
4. Tăng cường độ tin cậy và uy tín thương hiệu: Một thương hiệu được biết đến với chất lượng dịch vụ cao có khả năng thu hút và giữ chân khách hàng hiệu quả hơn.

Để thực hiện đo lường chất lượng sản phẩm, cần trải qua một quy trình bao gồm 5 bước chính cơ bản:

1. Xác định tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ: Phát triển các tiêu chuẩn chất lượng dựa trên yêu cầu và kỳ vọng của khách hàng, cũng như các mục tiêu của tổ chức.
2. Thiết kế quy trình thu thập dữ liệu: Lựa chọn các phương pháp thu thập dữ liệu phù hợp, như khảo sát khách hàng, phỏng vấn, nhóm trọng tâm, hoặc đánh giá dịch vụ bí mật.
3. Thực hiện thu thập dữ liệu: Thực hiện các hoạt động thu thập dữ liệu theo kế hoạch đã đặt ra. Điều này có thể bao gồm cả thu thập phản hồi trực tiếp từ khách hàng sau khi dịch vụ được cung cấp.

4. Phân tích và đánh giá dữ liệu: Phân tích dữ liệu thu thập được để đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng và hiệu quả của quy trình dịch vụ. Sử dụng các công cụ phân tích thống kê để xác định các vấn đề và cơ hội cải tiến.
5. Triển khai cải tiến dựa trên kết quả phân tích: Dựa vào kết quả phân tích, xác định các biện pháp cải tiến và triển khai chúng để nâng cao chất lượng dịch vụ. Các biện pháp này có thể bao gồm đào tạo lại nhân viên, cải tiến quy trình, hoặc thay đổi trong cách thức giao tiếp với khách hàng.

Bằng cách áp dụng một quy trình đo lường chất lượng dịch vụ hiệu quả, các tổ chức có thể không chỉ đáp ứng mà còn vượt qua kỳ vọng của khách hàng, qua đó tăng cường sự trung thành và hài lòng của khách hàng, đồng thời củng cố vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

Đo lường chất lượng dịch vụ thường phức tạp hơn do tính chất trừu tượng của dịch vụ. Các phương pháp đo lường chất lượng dịch vụ bao gồm:

- Khảo sát hài lòng khách hàng: Thu thập phản hồi trực tiếp từ khách hàng sau khi họ sử dụng dịch vụ để đánh giá mức độ hài lòng của họ.
- Đánh giá dịch vụ bí mật: Sử dụng người đánh giá giấu mặt để trải nghiệm và đánh giá chất lượng dịch vụ một cách khách quan.
- Phân tích thời gian phản hồi: Đo lường thời gian phản hồi của dịch vụ đối với yêu cầu hoặc khiếu nại của khách hàng như một chỉ số của chất lượng dịch vụ.

Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ liên quan: là một quá trình quan trọng trong quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Quá trình này không chỉ giúp các tổ chức hiểu được phản hồi của khách hàng mà còn cung cấp dữ liệu quan trọng để cải tiến sản phẩm và dịch vụ. Đo lường mức độ hài lòng khách hàng bao gồm việc thu thập, phân tích và đánh giá các thông tin liên quan đến trải nghiệm của khách hàng khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.

Lợi ích của việc đo lường mức độ hài lòng khách hàng:

1. Hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của khách hàng: Đo lường mức độ hài lòng giúp tổ chức hiểu được điều gì làm khách hàng hài lòng hoặc không hài lòng, qua đó giúp xác định các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của họ.
2. Cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ: Thông tin thu được từ quá trình đo lường cho phép tổ chức xác định các vấn đề chất lượng và các cơ hội để cải tiến sản phẩm và dịch vụ.
3. Tăng cường sự trung thành của khách hàng: Khi khách hàng thấy rằng ý kiến của họ được lắng nghe và các vấn đề được giải quyết, họ có nhiều khả năng quay lại và giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác.

Quy trình đo lường mức độ hài lòng khách hàng:

1. Xác định tiêu chuẩn và kỳ vọng: Trước tiên, cần xác định các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và dịch vụ dựa trên nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Điều này bao gồm việc xác định các yếu tố chất lượng quan trọng mà khách hàng mong đợi từ sản phẩm hoặc dịch vụ.
2. Thiết kế và triển khai các công cụ thu thập dữ liệu: Lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu phù hợp, chẳng hạn như khảo sát trực tuyến, phỏng vấn trực tiếp, nhóm trọng điểm, hoặc

thăm dò ý kiến qua điện thoại. Các câu hỏi trong khảo sát nên được thiết kế để thu thập cả nhận xét định tính và định lượng.

3. Thu thập và phân tích dữ liệu: Thực hiện các hoạt động thu thập dữ liệu và sau đó phân tích để đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng. Sử dụng các công cụ thống kê để phân tích dữ liệu và xác định xu hướng, điểm mạnh, và điểm yếu trong sản phẩm hoặc dịch vụ.
4. Triển khai cải tiến: Dựa trên kết quả phân tích, xác định các biện pháp cải tiến và triển khai chúng để nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Các biện pháp này có thể bao gồm cải tiến quy trình sản xuất, đào tạo nhân viên, hoặc cải thiện các chiến lược dịch vụ khách hàng.

Bằng cách áp dụng một quy trình đo lường mức độ hài lòng khách hàng hiệu quả, các tổ chức không chỉ đáp ứng mà còn vượt qua kỳ vọng của khách hàng, từ đó tăng cường sự trung thành và hài lòng của khách hàng, đồng thời củng cố vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

Việc đo lường chất lượng đòi hỏi một hệ thống tiếp cận toàn diện, từ đánh giá kỹ thuật đến nhận diện cảm nhận của khách hàng. Bằng cách áp dụng các phương pháp định lượng hiệu quả, các doanh nghiệp có thể không chỉ cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Các công cụ và kỹ thuật này giúp đảm bảo rằng mọi hoạt động sản xuất và dịch vụ đều được thực hiện một cách bài bản và nhất quán, từ đó nâng cao chất lượng tổng thể và thỏa mãn khách hàng.

c. Phân tích và đánh giá

Sau khi dữ liệu được thu thập, tổ chức sẽ phân tích và đánh giá kết quả để xác định xem sản phẩm hoặc dịch vụ có đáp ứng được các yêu cầu hay không. Việc phân tích giúp phát hiện các vấn đề hoặc cơ hội cải tiến, trong khi đánh giá xem xét mức độ phù hợp với các tiêu chuẩn và mục tiêu.

d. Đánh giá sự phù hợp với chính sách, mục tiêu, và yêu cầu

Trong bước này, tổ chức sẽ đánh giá sự phù hợp của các hoạt động, sản phẩm, hoặc dịch vụ với chính sách, mục tiêu, và yêu cầu. Điều này đảm bảo rằng quá trình hoặc sản phẩm tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng, các quy định pháp lý, và đạt được các mục tiêu hiệu suất.

e. Báo cáo kết quả

Báo cáo kết quả là bước cuối cùng trong giai đoạn kiểm tra. Tổ chức sẽ báo cáo về hiệu suất, chất lượng, sự phù hợp với các tiêu chuẩn và mục tiêu, và đưa ra các khuyến nghị cải tiến. Báo cáo này cung cấp thông tin cần thiết cho giai đoạn hành động, là giai đoạn tiếp theo của chu trình PDCA.

2.2.5 Act (Hành động)

Giai đoạn hành động trong chu trình PDCA là giai đoạn triển khai các biện pháp cải tiến dựa trên kết quả đánh giá của giai đoạn kiểm tra. Trong giai đoạn này, tổ chức xác định các thay đổi cần thiết, thực hiện các giải pháp cải tiến, và tận dụng các cơ hội mới để nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng. Đây là giai đoạn mang tính then chốt để đảm bảo rằng quá trình cải tiến là liên tục và có hệ thống.

Triển khai giải pháp toàn diện và tận dụng các cơ hội mới

Trong bước này, tổ chức cần triển khai các giải pháp cải tiến một cách toàn diện, nhằm giải quyết các vấn đề hoặc khuyết điểm đã xác định trong giai đoạn trước. Đồng thời, tổ chức cũng cần tận

dụng các cơ hội mới để cải thiện chất lượng và năng suất. Điều này bao gồm việc áp dụng các biện pháp cải tiến liên tục, thử nghiệm các công nghệ mới, hoặc triển khai các quy trình mới để nâng cao hiệu quả.

Xác định những thay đổi mang tính hệ thống và nhu cầu đào tạo

Khi thực hiện các biện pháp cải tiến, tổ chức cần xác định những thay đổi mang tính hệ thống để đảm bảo rằng các cải tiến được tích hợp vào quy trình làm việc hàng ngày. Điều này có thể bao gồm việc cập nhật các quy trình, thay đổi cách thức làm việc, hoặc điều chỉnh các công cụ và thiết bị. Đồng thời, tổ chức cũng cần xác định nhu cầu đào tạo và tăng cường đào tạo để đảm bảo rằng nhân viên có kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện các thay đổi một cách hiệu quả.

Việc tăng cường đào tạo không chỉ là một khoản đầu tư vào nguồn lực con người mà còn là một yếu tố quan trọng để đảm bảo sự thành công và bền vững của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh cạnh tranh. Các tổ chức thường xuyên tìm kiếm các cách thức để nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Đào tạo nhân viên về cải tiến năng suất và chất lượng là cách tiếp cận chủ động, giúp nhân viên không chỉ nhận thức được tầm quan trọng của năng suất và chất lượng mà còn trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết để nhận diện, đánh giá và giải quyết các vấn đề liên quan đến năng suất và chất lượng trong công việc hàng ngày.

Quy trình đào tạo hiệu quả bao gồm 3 bước chính sau:

1. Xác định nhu cầu đào tạo: Trước tiên, tổ chức cần phải xác định rõ ràng nhu cầu đào tạo dựa trên các mục tiêu cải tiến năng suất và chất lượng. Điều này bao gồm việc phân tích hiện trạng, xác định các kỹ năng cần thiết, và đặt ra mục tiêu đào tạo cụ thể.
2. Thiết kế chương trình đào tạo: Chương trình đào tạo cần được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu đã xác định, bao gồm lựa chọn nội dung, phương pháp giảng dạy, và tài liệu học tập. Việc lựa chọn các hình thức đào tạo như workshop, hội thảo, đào tạo trực tuyến hoặc thực hành trên công việc sẽ phụ thuộc vào mục tiêu và nguồn lực của tổ chức.
3. Triển khai và đánh giá: Sau khi triển khai chương trình đào tạo, tổ chức cần theo dõi và đánh giá hiệu quả của chương trình thông qua phản hồi của nhân viên, đánh giá hiệu suất trước và sau khi đào tạo, và các chỉ số năng suất và chất lượng khác. Các thông tin này sẽ giúp tổ chức điều chỉnh và cải tiến chương trình đào tạo để đạt được hiệu quả cao hơn.

Lên kế hoạch giám sát liên tục giải pháp

Việc giám sát liên tục là cần thiết để đảm bảo rằng các giải pháp cải tiến được triển khai một cách hiệu quả và đạt được kết quả mong muốn. Tổ chức cần lập kế hoạch giám sát liên tục, bao gồm việc theo dõi hiệu suất, đánh giá kết quả, và điều chỉnh các biện pháp khi cần thiết. Điều này giúp đảm bảo rằng các cải tiến là bền vững và đáp ứng được các mục tiêu chất lượng và năng suất.

Tìm kiếm các cơ hội cải tiến khác

Cuối cùng, tổ chức cần chủ động tìm kiếm các cơ hội cải tiến khác, bao gồm việc đánh giá các quy trình hiện tại, lắng nghe phản hồi từ khách hàng, và theo dõi xu hướng thị trường. Điều này giúp tổ chức luôn ở vị trí tiên phong trong việc cải thiện chất lượng và năng suất, đồng thời tạo ra giá trị mới cho khách hàng và các bên liên quan.

Giai đoạn "Hành động" trong chu trình PDCA là giai đoạn then chốt để đảm bảo rằng các biện pháp cải tiến được triển khai một cách hiệu quả và bền vững, từ đó thúc đẩy sự cải tiến liên tục và thành công của tổ chức.

2.3 TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LÀN THỨ TƯ ĐẾN QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

Công nghiệp 4.0 là xu hướng hiện nay trong ngành sản xuất tích hợp các công nghệ tiên tiến như Internet vạn vật, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo và robot để tạo ra các nhà máy thông minh. Việc triển khai công nghiệp 4.0 có nhiều tác động đến quản lý năng suất và chất lượng, bao gồm:

1. Tăng năng suất: công nghệ 4.0 cho phép tự động hóa nhiều hơn, cải thiện giao tiếp và ra quyết định nhanh hơn, dẫn đến tăng năng suất trong sản xuất.
2. Tăng tính linh hoạt: các nhà máy thông minh có thể nhanh chóng thích ứng với nhu cầu thay đổi của thị trường và sản xuất các sản phẩm mới hoặc sửa đổi các sản phẩm hiện có với thời gian ngừng hoạt động tối thiểu.
3. Tăng cường an toàn: công nghệ 4.0 có thể cải thiện an toàn tại nơi làm việc bằng cách sử dụng các cảm biến và các thiết bị thông minh khác để phát hiện các nguy hiểm và cảnh báo cho người lao động về các mối nguy tiềm ẩn.
4. Tăng tính minh bạch: công nghệ 4.0 có thể cải thiện tính minh bạch trong hoạt động sản xuất bằng cách cung cấp dữ liệu thời gian thực về hiệu suất của máy và quy trình. Điều này có thể cho phép các công ty xác định sự thiếu hiệu quả và tắc nghẽn và đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu.
5. Tăng hiệu quả trong bảo trì: công nghệ 4.0 cho phép các công ty sử dụng dữ liệu để tối ưu hóa lịch trình bảo trì, giảm thời gian ngừng hoạt động và chi phí bảo trì.
6. Tăng khả năng tùy chỉnh: công nghệ 4.0 cho phép các công ty cung cấp nhiều sản phẩm tùy chỉnh hơn bằng cách sử dụng phân tích dữ liệu và theo dõi thời gian thực để quản lý nhu cầu và sở thích của khách hàng.
7. Tăng cường đào tạo và phát triển lực lượng lao động: công nghệ 4.0 có thể hỗ trợ phát triển lực lượng lao động có tay nghề cao bằng cách cung cấp các cơ hội đào tạo mới giúp nhân viên có được các kỹ năng mới và luôn cập nhật các công nghệ mới nhất.
8. Tăng cường cộng tác giữa các nhóm và phòng ban: công nghệ 4.0 có thể cải thiện sự cộng tác giữa các nhóm và phòng ban bằng cách cung cấp dữ liệu và phân tích theo thời gian thực, cho phép giao tiếp và ra quyết định tốt hơn.
9. Tăng cường an ninh mạng: công nghệ 4.0 có thể tăng cường an ninh mạng bằng cách sử dụng các kỹ thuật mã hóa, xác thực và kiểm soát truy cập nâng cao để bảo vệ dữ liệu và hệ thống khỏi các mối đe dọa trên mạng, giúp quản lý doanh nghiệp ổn định hơn.
10. Cải thiện quản lý chuỗi cung ứng: công nghệ 4.0 có thể cung cấp thông tin theo thời gian thực về chuỗi cung ứng, cho phép các công ty tối ưu hóa mức tồn kho, giảm thời gian giao hàng và quản lý nhà cung cấp tốt hơn.
11. Cải thiện quá trình phát triển sản phẩm: công nghệ 4.0 có thể cải thiện quá trình phát triển sản phẩm bằng cách cho phép tạo nguyên mẫu, thử nghiệm và xác nhận nhanh chóng. Điều này có thể dẫn đến thời gian tiếp thị nhanh hơn và chất lượng sản phẩm được cải thiện.

12. Cải thiện quản lý tài sản: công nghệ 4.0 cho phép các công ty theo dõi và quản lý tài sản theo thời gian thực, tối ưu hóa việc sử dụng tài sản và giảm thời gian ngừng hoạt động.
13. Cải thiện khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm: công nghệ 4.0 cho phép các công ty theo dõi sản phẩm trong suốt quá trình sản xuất, cải thiện khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm và giảm nguy cơ thu hồi sản phẩm.
14. Cải thiện quá trình ra quyết định thông qua mô phỏng: công nghệ 4.0 cho phép các công ty sử dụng mô phỏng và lập mô hình để thử nghiệm các kịch bản khác nhau và đưa ra quyết định sáng suốt về quy trình sản xuất.
15. Cải thiện năng suất của lực lượng lao động: công nghệ 4.0 có thể cải thiện năng suất của lực lượng lao động bằng cách tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại, cung cấp dữ liệu thời gian thực về hiệu suất và cho phép cộng tác tốt hơn giữa các nhóm.
16. Cải thiện khả năng mở rộng: công nghệ 4.0 có thể cải thiện khả năng mở rộng bằng cách cho phép các công ty nhanh chóng và dễ dàng đẩy mạnh sản xuất hoặc mở rộng sang các thị trường mới.
17. Cải thiện quản lý tuân thủ quy định: công nghệ 4.0 có thể cải thiện việc tuân thủ quy định bằng cách cung cấp dữ liệu và phân tích theo thời gian thực cho phép các công ty xác định, quản lý và giải quyết các vấn đề tuân thủ một cách kịp thời và hiệu quả.
18. Giám sát và điều khiển từ xa: công nghệ 4.0 cho phép giám sát và điều khiển máy móc và quy trình từ xa. Điều này cho phép tính linh hoạt và khả năng đáp ứng cao hơn đối với các vấn đề, bất kể vị trí.
19. Giảm chi phí quản lý và vận hành: bằng cách tự động hóa nhiều quy trình, công nghệ công nghiệp 4.0 có thể giảm chi phí lao động, giảm tiêu thụ năng lượng và giảm thiểu chất thải, dẫn đến chi phí quản lý và vận hành thấp hơn.
20. Quản lý hàng tồn kho tốt hơn: công nghệ 4.0 có thể cải thiện việc quản lý hàng tồn kho bằng cách cho phép theo dõi vật liệu và vật tư theo thời gian thực. Điều này có thể giảm lãng phí, tối ưu hóa mức tồn kho và cải thiện hiệu quả của chuỗi cung ứng.
21. Tích hợp dữ liệu: công nghệ 4.0 cho phép tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn, cung cấp một cái nhìn tổng thể về các hoạt động. Điều này có thể cho phép các công ty xác định xu hướng và mô hình, dẫn đến việc ra quyết định tốt hơn.
22. Sử dụng tài nguyên tốt hơn: công nghệ 4.0 cho phép quản lý tốt hơn các nguồn tài nguyên như năng lượng, nước và vật liệu, dẫn đến giảm chất thải và tăng hiệu quả.
23. Linh hoạt hơn: công nghệ 4.0 cho phép các công ty phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trên thị trường, nhu cầu của khách hàng hoặc sự gián đoạn của chuỗi cung ứng. Điều này có thể cải thiện sự linh hoạt và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nhìn chung, các công nghệ 4.0 mang lại những lợi ích đáng kể cho việc quản lý năng suất và chất lượng, cho phép các công ty tăng hiệu quả, giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm của họ. Cải thiện quản lý chuỗi cung ứng, sử dụng tài nguyên tốt hơn, tăng tính linh hoạt, giảm chi phí vận hành, bảo trì dự đoán, tăng cường an toàn, cải thiện sự hài lòng của khách hàng và ra quyết định tốt hơn. Từ việc cải thiện quản lý hàng tồn kho và tính bền vững đến phân tích và bảo mật dữ liệu tốt hơn, tăng cường an ninh mạng đến cải thiện khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm và tuân

thủ quy định, những công nghệ này đang chuyển đổi ngành sản xuất và tạo ra những cơ hội mới để phát triển và thành công.

Một trường hợp nghiên cứu điển hình: Công ty sản xuất thiết bị để làm ống

Công ty B là một công ty cỡ trung bình có khoảng 70 người. Công ty B sản xuất thiết bị để làm ống. Để cạnh tranh, việc cải tiến chất lượng là cần thiết đối với công ty B. Vì vậy, công ty B đã quyết định triển khai một hệ thống chất lượng mới. Theo hướng đó, họ đã áp dụng ISO 9000 để có thể đo lường, kiểm soát chất lượng bằng chương trình cải tiến chất lượng phù hợp. Công ty này cũng thực hiện các dự án cho khách hàng. Họ đã triển khai ISO 9000 với sự trợ giúp của một trường đại học bằng cách sử dụng các dự án của sinh viên. Nhưng công ty không sử dụng bất kỳ tài liệu chất lượng nào được vi tính hóa mà thực hiện tài liệu chất lượng thủ công. Hơn nữa, nó không sử dụng máy tính để lập kế hoạch vì sự đa dạng của sản phẩm/ dự án khá hạn chế.

Công ty B chưa chọn TQM làm chiến lược nâng cao năng suất và chất lượng vì công ty không có đủ nguồn lực để thực hiện chiến lược này. Công ty này thực hiện hoạt động kinh doanh quốc tế thông qua các công ty cùng lĩnh vực khác như một mạng lưới. Một lần nữa, giống như công ty A, công ty B cũng thiếu chiến lược vì những lý do tương tự như đã thảo luận trong trường hợp của công ty A. Hơn nữa, công ty B thiếu kiến thức về đo lường năng suất. Bên cạnh đó, văn hóa của công ty về việc ra quyết định và đào tạo ảnh hưởng đến bất kỳ thay đổi nào về phương pháp và cơ cấu ở công ty B. Họ cũng thiếu kiến thức và nguồn lực về các khái niệm và công nghệ sản xuất mới. Tuy nhiên, nếu các công ty lớn có áp dụng phương pháp sản xuất vừa đúng lúc (JIT), đương nhiên họ kỳ vọng rằng các phương pháp sau đây có thể giúp công ty B nâng cao năng suất và chất lượng: (i) tái lập quy trình kinh doanh; (ii) hoạt động sản xuất phi tập trung; và (iii) đo lường công việc. Ngoài ra, việc triển khai, chấp nhận các khái niệm và công nghệ sản xuất mới như vậy phụ thuộc vào (i) sản phẩm; (ii) cơ cấu sản xuất; (iii) hợp đồng phụ; và (iv) nhu cầu đào tạo và nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh đó.

TÓM TẮT

Chương này trình bày tổng quan về khái niệm và lợi ích của quản lý năng suất và chất lượng, những thách thức và cơ hội của quản lý năng suất và chất lượng, kết nối năng suất và chất lượng. Từ đó xây dựng và quản lý chương trình cải tiến năng suất và chất lượng. Cuối cùng là các tác động của các công nghệ của Công nghiệp 4.0 đến quản lý năng suất và chất lượng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 2.1. Quản lý năng suất và chất lượng là gì?
- 2.2. Vai trò của quản lý năng suất và chất lượng là gì?
- 2.3. Quản lý chất lượng bao gồm những yếu tố nào?
- 2.4. Phân tích những thách thức và cơ hội của quản lý năng suất và chất lượng?
- 2.5. Những rào cản và lợi ích của quản lý chất lượng toàn diện là gì?
- 2.6. Triết lý cải tiến liên tục được triển khai như thế nào?
- 2.7. Chi phí cơ bản của chất lượng bao gồm những gì?
- 2.8. Các phương pháp đo lường năng suất thường được sử dụng nhất trong các công ty là gì?

2.9. Lập kế hoạch năng suất toàn diện: định nghĩa, vai trò và lợi ích của kế hoạch năng suất toàn diện?

2.10. Tác động của các công nghệ 4.0 đến quản lý năng suất và chất lượng là gì? Tác động nào theo bạn là quan trọng nhất, vì sao?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[2.1] Edosomwan, Johnson Aimie, Integrating productivity and quality management, CRC Press, 1995.

[2.2] Donald E. Bray, Mark J. Kiemele, Productivity management: A practical handbook, Productivity Press, 2015.

[2.3] Michael L. George, David Rowlands, Mark Price, The lean six sigma pocket toolbox: A quick reference guide to 100 tools for improving quality and speed, McGraw-Hill Education, 2004.

[2.4] Pradeep Kumar, Priyanka Pandey, Total quality management: key concepts and case studies, CRC Press, 2013.

[2.5] David L. Goetsch Stanley Davis, Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality, Pearson Education Limited, 2014.

[2.6] John S. Oakland, Total quality management and operational excellence, Routledge, 2014.

[2.7] Erick C. Jones, Quality management for organizations using lean Six Sigma techniques, CRC Press, 2014.

[2.8] S. Thomas Foster, Managing quality: integrating the supply chain, Pearson, 2016.

[2.9] Phạm Ngọc Tuấn, Nguyễn Như Mai, Đảm bảo chất lượng, NXB Đại học Quốc gia TP.HCM, 2005.

CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp đang tìm kiếm những cách để nâng cao năng suất và chất lượng, từ đó tăng cường sức cạnh tranh của mình trên thị trường. Để đáp ứng nhu cầu này, các hệ thống quản lý năng suất và chất lượng đã trở thành một phần quan trọng của quá trình sản xuất và quản lý trong các doanh nghiệp hiện đại.

Hệ thống quản lý năng suất và chất lượng giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa quá trình sản xuất, từ đó tăng cường hiệu suất và đạt được các tiêu chuẩn chất lượng cao nhất. Bằng cách theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động sản xuất và quản lý, các hệ thống này cũng giúp đảm bảo tính liên tục và đáng tin cậy của sản phẩm.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Chương này nhằm cung cấp cho sinh viên một cách tổng quát về nội dung cơ bản của các hệ thống quản lý năng suất và chất lượng, bao gồm các khái niệm cơ bản, lợi ích, cách triển khai và áp dụng.

3.1 MỞ ĐẦU

Chất lượng và năng suất là những khía cạnh quan trọng đối với sự thành công của bất kỳ tổ chức nào. Hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý năng suất là hai khuôn khổ được các tổ chức sử dụng để đảm bảo sản phẩm và dịch vụ của họ đáp ứng mong đợi của khách hàng đồng thời đạt được mức độ hiệu quả và năng suất cao.

Hệ thống quản lý chất lượng

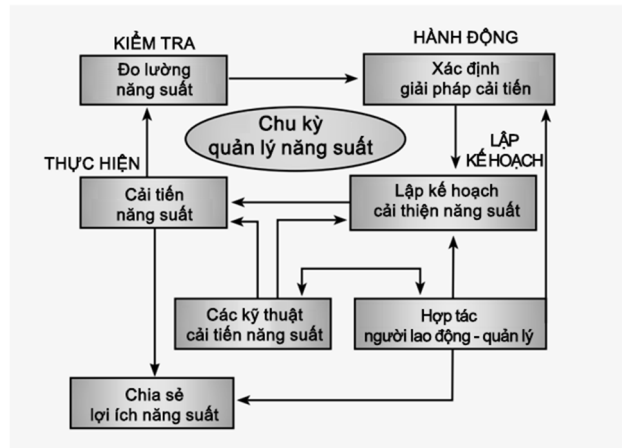
Hệ thống quản lý chất lượng là một khuôn khổ mà các tổ chức sử dụng để đảm bảo các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ luôn đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định của ngành. Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các chính sách, thủ tục và quy trình được thiết kế để đảm bảo chất lượng ở mọi giai đoạn của vòng đời sản phẩm hoặc dịch vụ, từ thiết kế đến giao hàng. Mục tiêu chính của hệ thống quản lý chất lượng là đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và thúc đẩy cải tiến liên tục. Các tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng phổ biến có thể kể đến như ISO 9001, ISO 31000, ...

Hệ thống quản lý năng suất

Hệ thống quản lý năng suất là các khuôn khổ được thiết kế để tối ưu hóa hiệu quả và hiệu suất trong các tổ chức. Hệ thống quản lý năng suất tập trung vào việc xác định các lĩnh vực kém hiệu quả và lãng phí, từ đó thực hiện các chiến lược để loại bỏ hoặc giảm thiểu chúng. Hệ thống quản lý năng suất thường liên quan đến việc sử dụng các công cụ và phương pháp luận như sản xuất tinh gọn, Kaizen và quản lý chất lượng toàn diện. Mục tiêu chính của hệ thống quản lý năng suất là tối đa hóa đầu ra trong khi giảm thiểu đầu vào, dẫn đến tăng lợi nhuận và khả năng cạnh tranh.

Năng suất là một khái niệm tích hợp, là sự kết hợp của các nguyên tắc từ nhiều lĩnh vực khác nhau như khoa học, kỹ thuật, kinh tế, tài chính và tâm lý học. Các cải tiến hoặc nâng cao năng suất thường đạt được thông qua những nỗ lực hợp tác nhằm vào các vấn đề cụ thể ảnh hưởng đến một tổ chức. Nói tóm lại, việc cải tiến năng suất liên quan đến một quy trình có hệ thống và được quản lý; không xảy ra một cách tình cờ hay ngẫu nhiên. Các cải tiến có thể được lập kế hoạch một lần khi kết thúc quá trình gồm nhiều giai đoạn, tăng dần từ các sáng kiến được thực hiện từng bước hoặc các đột phá hay đổi mới.

Khung quản lý năng suất trong hình 3.1 là một minh họa về chu kỳ quản lý năng suất trong một tổ chức.



HÌNH 3.1: KHUNG QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

Khung bắt đầu bằng *kiểm tra*, đánh giá tình trạng hiện tại hoặc mức năng suất của tổ chức. Sau khi kiểm tra hoặc đánh giá, bước tiếp theo là *hành động*. Ở giai đoạn này, tổ chức tìm kiếm các giải pháp để khắc phục vấn đề hoặc cải tiến tình trạng hiện tại. Bước tiếp theo là *lập kế hoạch*, trong đó tổ chức sẽ xác định chương trình hoặc dự án cải tiến năng suất nào mà tổ chức sẽ thực hiện. Bước cuối cùng là *thực hiện*, khi một tổ chức bắt đầu thực hiện sáng kiến năng suất đã lập kế hoạch. Nếu chương trình được triển khai dẫn đến tăng mức năng suất, ban quản lý có thể chọn chia sẻ lợi ích cải tiến thông qua chia sẻ lợi ích năng suất. Sau khi thực hiện bất kỳ hoạt động cải tiến năng suất nào, tổ chức sẽ *kiểm tra* lại tình trạng cải tiến. Chu kỳ cứ thế tiếp tục.

Tích hợp hệ thống quản lý năng suất và hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng là những kỹ thuật quản lý được sử dụng để truyền đạt cho nhân viên những gì cần thiết để sản xuất, tạo ra chất lượng sản phẩm và dịch vụ mong muốn và tác động đến hành động của nhân viên để hoàn thành nhiệm vụ theo các thông số kỹ thuật về chất lượng.

Năng suất thể hiện các giải pháp khác nhau về hiệu năng sản xuất. Chỉ số năng suất được biểu thị bằng tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào được sử dụng trong quy trình sản xuất, tức là đầu ra trên một đơn vị đầu vào.

Năng suất cho biết khả năng sản xuất của tất cả các hoạt động liên quan. Thay vì tập trung độc lập và riêng biệt vào các khía cạnh đầu vào và đầu ra, năng suất thể hiện một sự thay đổi lớn trong cách một hệ thống làm việc (bao gồm trạm làm việc, dây chuyền lắp ráp, quy trình và nhà máy) sẽ được phân tích để cải tiến liên tục.

Khi chia đầu ra cho đầu vào, hàm ý cho thấy đầu vào (có thể được mô tả là các nguồn lực/tài nguyên) được sử dụng tốt như thế nào để tạo ra đầu ra. Những hàm ý này giúp hình thành việc phân tích từ quan điểm cải tiến.

Năng suất = Đầu ra (tính bằng số lượng vật lý) / Đầu vào (tính bằng số lượng vật lý). Quản lý năng suất có thể được định nghĩa là thiết kế, phát triển và triển khai các kỹ thuật để sử dụng hiệu quả hoặc tối ưu hóa các nguồn lực (đầu vào) để đạt được đầu ra cao hơn trong khi vẫn duy trì, đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng.

Mặc dù hệ thống quản lý năng suất và hệ thống quản lý chất lượng là các khuôn khổ riêng biệt, nhưng chúng có liên quan chặt chẽ và thường được tích hợp. Do đó, việc tích hợp quản lý năng suất và chất lượng có thể được coi là một giải pháp rất quan trọng trong cơ cấu quản lý của tổ chức, có thể được định nghĩa là việc thiết kế, phát triển và triển khai các phương pháp kỹ thuật nhằm sử dụng tối ưu các nguồn lực sẵn có để có được một sản phẩm phù hợp với các tiêu chuẩn, thông số kỹ thuật và thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng. Cách tiếp cận này có thể dẫn đến những lợi ích đáng kể, chẳng hạn như giảm chi phí, cải thiện chất lượng, tăng sự hài lòng của khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh.

Nâng cao nhận thức về quản lý năng suất và chất lượng

Các tổ chức và công ty cần nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của chất lượng và năng suất cũng như vai trò của đội ngũ quản lý của tổ chức để đạt được mức năng suất cao đồng thời đảm bảo về chất lượng. Mức năng suất cao hơn có nghĩa là chi phí vận hành thấp hơn. Nói cách khác, năng suất tương đương với cạnh tranh.

Các tổ chức, công ty khác nhau có thể nhận được nhiều lợi ích khi xem xét khả năng cạnh tranh của các ngành công nghiệp hiện nay. Họ sẽ có năng lực cạnh tranh tốt hơn thông qua quản lý bởi vì, sản phẩm đạt chất lượng sẽ duy trì sự hài lòng của khách hàng cũng như niềm tin vào sản phẩm và quản lý năng suất sẽ đảm bảo tối ưu hóa đúng đắn trong việc sử dụng đầu vào cho khả năng sinh lời cao hơn.

3.2 CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO TIÊU CHUẨN QUỐC TẾ

3.2.1 Một số hệ thống quản lý phổ biến áp dụng cho các loại hình tổ chức, doanh nghiệp

A. ISO 9001: 2015 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng

Giới thiệu

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 [3.1] gồm các tiêu chuẩn cơ bản sau (hình 3.2):

- ISO 9000: 2015 - Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng.
- ISO 9001: 2015 - Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu.
- ISO 9002: 2016 - Hệ thống quản lý chất lượng - Hướng dẫn áp dụng ISO 9001: 2015.
- ISO 9004: 2009 - Quản lý tổ chức để thành công bền vững - Phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng.
- ISO 19011: 2011 - Hướng dẫn đánh giá các hệ thống quản lý.



HÌNH 3.2: CÁC TIÊU CHUẨN CƠ BẢN TRONG BỘ TIÊU CHUẨN ISO 9000

Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ban hành tiêu chuẩn ISO 9001 lần đầu tiên vào năm 1987. Cho tới nay, ISO 9001 đã qua các kỳ sửa đổi, bổ sung vào các năm 1994, 2000, 2008 và gần nhất là năm 2015 với phiên bản tiêu chuẩn ISO 9001: 2015. Phiên bản 2015 này nhấn mạnh cách tiếp cận quá trình kết hợp chu trình cải tiến PDCA và tư duy quản lý rủi ro, liên kết chặt chẽ với định hướng và chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp [3.2].

Đối tượng áp dụng

ISO 9001:2015 có thể áp dụng đối với mọi tổ chức/doanh nghiệp, không phân biệt phạm vi, quy mô hay sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Tiêu chuẩn được sử dụng cho các mục đích chứng nhận, theo yêu cầu của khách hàng, cơ quan quản lý hoặc đơn thuần là để nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp [3.3].

Các lợi ích

ISO 9001: 2015 đưa ra các chuẩn mực để xây dựng hệ thống quản lý chất lượng một cách khoa học để kiểm soát rủi ro, ngăn ngừa sai lỗi, sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ với chất lượng thỏa mãn các yêu cầu và mong đợi của khách hàng một cách ổn định. Những tổ chức, doanh nghiệp thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9001: 2015 có thể đạt được các lợi ích sau đây:

- Giúp tổ chức, doanh nghiệp xây dựng các quy trình chuẩn để thực hiện và kiểm soát công việc;
- Phòng ngừa sai lỗi, giảm thiểu công việc làm lại từ đó nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc;
- Phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn trong tổ chức;
- Hệ thống văn bản quản lý chất lượng là phương tiện đào tạo, chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm;
- Giúp cải tiến thường xuyên chất lượng các quá trình và sản phẩm;
- Tạo nền tảng để xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả;
- Nâng cao uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp.

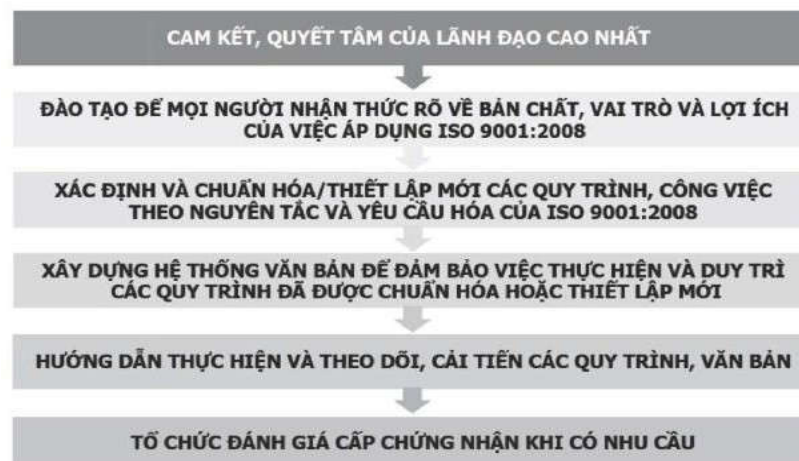
Áp dụng

Quá trình triển khai ISO 9001: 2015 đóng vai trò rất quan trọng để đạt được những lợi ích đầy đủ của hệ thống quản lý chất lượng. Để xây dựng thành công hệ thống quản lý chất lượng, tổ chức

cần triển khai theo trình tự 6 bước cơ bản. Các bước này được cụ thể hóa qua 5 giai đoạn triển khai như trong hình 3.3.

Giai đoạn chuẩn bị bao gồm các bước:

- Xác định mục đích, phạm vi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng;
- Lập ban chỉ đạo dự án ISO 9000 hoặc phân công nhóm thực hiện dự án (đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ);
- Bổ nhiệm, phân công đại diện lãnh đạo về chất lượng và thư ký, cán bộ thường trực (khi cần thiết);
- Tổ chức đào tạo nhận thức chung về ISO 9000 và phương pháp xây dựng hệ thống văn bản;
- Đánh giá thực trạng;
- Lập kế hoạch thực hiện.



HÌNH 3.3: 5 GIAI ĐOẠN TRIỂN KHAI

Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các bước:

- Thiết lập các quy trình để chuẩn hóa cách thức thực hiện, kiểm soát các quá trình trong hệ thống;
- Xây dựng hệ thống văn bản bao gồm:
 - Chính sách, mục tiêu chất lượng;
 - Sổ tay chất lượng;
 - Các quy trình kèm theo các mẫu, biểu mẫu và hướng dẫn khi cần thiết.

Triển khai áp dụng bao gồm các bước:

- Phổ biến, hướng dẫn áp dụng các quy trình, tài liệu;
- Triển khai, giám sát việc áp dụng tại các đơn vị, bộ phận;
- Xem xét và cải tiến các quy trình, tài liệu nhằm đảm bảo kiểm soát công việc một cách thuận tiện, hiệu quả.

Kiểm tra, đánh giá nội bộ bao gồm các bước:

- Tổ chức đào tạo đánh giá viên nội bộ;
- Lập kế hoạch và tiến hành đánh giá nội bộ;
- Khắc phục, cải tiến hệ thống sau đánh giá;
- Xem xét của lãnh đạo về chất lượng.

Đăng ký chứng nhận bao gồm các bước:

- Lựa chọn tổ chức chứng nhận;
- Đánh giá thử trước chứng nhận (nếu có nhu cầu và khi cần thiết);
- Chuẩn bị đánh giá chứng nhận;
- Đánh giá chứng nhận và khắc phục sau đánh giá;
- Tiếp nhận chứng chỉ ISO 9001.

Các nội dung chi tiết của ISO 9001: 2015 được trình bày chi tiết trong Phụ lục 1 của cuốn giáo trình này.

B. ISO 14001: 2015 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý môi trường

Giới thiệu

ISO 14001: 2015 là tiêu chuẩn quy định các yêu cầu và hướng dẫn áp dụng để quản lý những yếu tố ảnh hưởng tới môi trường trong quá trình hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. ISO 14001 giúp các tổ chức, doanh nghiệp quản lý các trách nhiệm môi trường một cách có hệ thống, thể hiện sự đóng góp của doanh nghiệp cho sự phát triển bền vững [3.4].

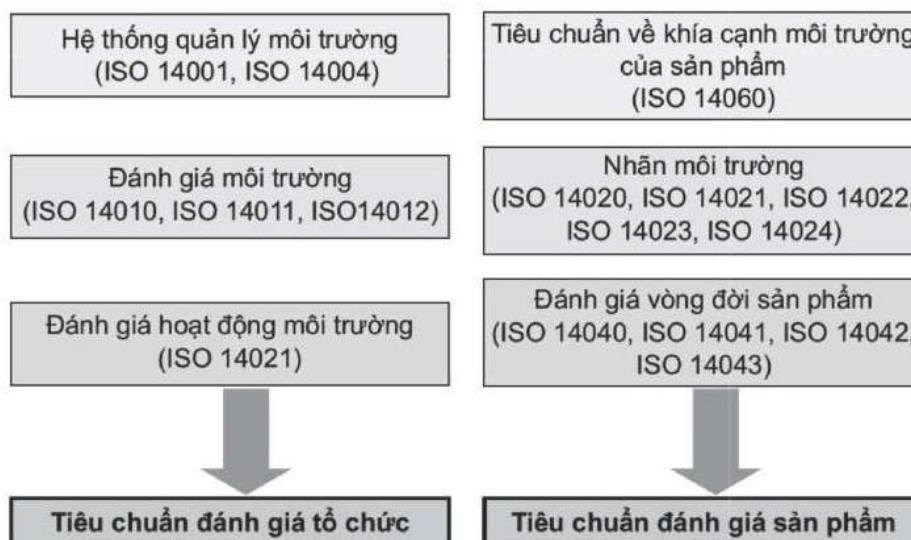
ISO 14001: 2015 giúp tổ chức, doanh nghiệp đạt được các kết quả mong muốn đã đặt ra của hệ thống quản lý môi trường bao gồm: nâng cao kết quả hoạt động môi trường, thực hiện trách nhiệm tuân thủ với pháp luật về môi trường và đạt được các mục tiêu môi trường.

ISO 14001: 2015 là một trong những tiêu chuẩn của bộ tiêu chuẩn ISO 14000 về quản lý môi trường do tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) ban hành nhằm giúp các tổ chức, doanh nghiệp giảm thiểu tác động gây tổn hại tới môi trường và thường xuyên cải tiến kết quả hoạt động về môi trường. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 gồm các tiêu chuẩn liên quan các khía cạnh về quản lý môi trường như hệ thống quản lý môi trường, đánh giá vòng đời sản phẩm, nhân sinh thái, xác định và kiểm kê khí nhà kính, trong đó có các tiêu chuẩn định hướng tổ chức và các tiêu chuẩn định hướng sản phẩm. Các tiêu chuẩn thuộc bộ tiêu chuẩn ISO 14000 về quản lý môi trường được thể hiện tóm tắt trong sơ đồ hình 3.4.

Tiêu chuẩn ISO 14001 do ban kỹ thuật ISO/TC 207 về quản lý môi trường xây dựng dự thảo và được Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO) ban hành phiên bản đầu tiên vào năm 1996 (ISO 14001: 1996) sau đó được sửa đổi, bổ sung và ban hành các phiên bản soát xét vào năm 2004 (ISO 14001: 2004) và năm 2015 (ISO 14001: 2015). Phiên bản ISO 14001: 2015 đã được Việt nam (Bộ khoa học và công nghệ) chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 14001: 2016.

Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO 14001 hướng tới mọi loại hình tổ chức: kinh doanh, trường học, bệnh viện, các tổ chức phi lợi nhuận, ... có mong muốn thực hiện hoặc cải tiến hệ thống quản lý môi trường của mình. Tiêu chuẩn này có thể áp dụng được tại các tổ chức sản xuất và dịch vụ, với các tổ chức kinh doanh cũng như phi lợi nhuận.



HÌNH 3.4: SƠ ĐỒ CÁC TIÊU CHUẨN THUỘC BỘ TIÊU CHUẨN ISO 14000

Các lợi ích

Tiêu chuẩn ISO 14001 giúp doanh nghiệp, tổ chức đạt được những lợi ích sau:

- Về khía cạnh quản lý:
 - Giúp tổ chức/doanh nghiệp xác định và quản lý các vấn đề môi trường một cách toàn diện;
 - Chủ động kiểm soát để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của pháp luật về môi trường;
 - Phòng ngừa rủi ro, tổn thất từ các sự cố về môi trường.
- Về khía cạnh tạo dựng thương hiệu:
 - Nâng cao hình ảnh của tổ chức/doanh nghiệp đối với người tiêu dùng và cộng đồng;
 - Giành được ưu thế trong cạnh tranh khi ngày càng có nhiều công ty, tập đoàn yêu cầu hoặc ưu tiên lựa chọn các nhà cung cấp áp dụng hệ thống quản lý môi trường theo ISO 14000.
- Về khía cạnh tài chính:
 - Tiết kiệm chi phí sản xuất do quản lý và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả: giảm mức sử dụng tài nguyên và nguyên liệu đầu vào, sử dụng năng lượng tiết kiệm hơn và giảm thiểu lượng rác thải tạo ra và chi phí xử lý;
 - Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực và giảm chi phí liên quan đến các bệnh nghề nghiệp do cán bộ nhân viên được làm việc trong môi trường sạch hơn, an toàn hơn;
 - Giảm thiểu tổn thất kinh tế khi có rủi ro, tai nạn xảy ra.

C. ISO 31000: 2018 - Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý rủi ro

Giới thiệu

Tổ chức, doanh nghiệp ở mọi loại hình, dù lớn hay nhỏ, đều phải đối mặt với các tác động cả bên trong và bên ngoài làm cho doanh nghiệp không chắc chắn liệu có đạt được mục tiêu hay không và khi nào sẽ đạt được mục tiêu. Tác động của sự không chắc chắn này lên các mục tiêu của doanh nghiệp được gọi là rủi ro.

Mọi hoạt động trong doanh nghiệp đều tiềm ẩn xảy ra rủi ro. Do vậy doanh nghiệp cần phải quản lý rủi ro bằng cách xác định, phân tích và đánh giá xem liệu có cần thực hiện biện pháp xử lý rủi ro để loại trừ hoặc hạn chế tới mức thấp nhất các tác động đối với doanh nghiệp. Quản lý rủi ro có thể được áp dụng cho toàn bộ tổ chức, ở nhiều lĩnh vực và cấp độ, tại mọi thời điểm, cũng như cho các chứng năng, dự án và hoạt động cụ thể.

Tiêu chuẩn ISO 31000: 2009 “Quản lý rủi ro - Nguyên tắc và hướng dẫn” ban hành vào ngày 15/11/2009 đưa ra các nguyên tắc và hướng dẫn chung về quản lý rủi ro. Tiêu chuẩn có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức, doanh nghiệp để quản lý mọi loại hình rủi ro, bất kể bản chất, có hệ quả tích cực hay tiêu cực. Phương pháp tiếp cận chung mô tả trong tiêu chuẩn này đưa ra các nguyên tắc và hướng dẫn để quản lý mọi loại hình rủi ro một cách hệ thống, minh bạch và đáng tin cậy trong mọi lĩnh vực và hoàn cảnh [3.5].

Tiêu chuẩn ISO 31000: 2009 áp dụng đối với mọi tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu xác định và kiểm soát các tác động nhằm hạn chế xảy ra rủi ro đối với các hoạt động sản xuất, kinh doanh, cung cấp dịch vụ.

Đối tượng áp dụng

ISO 31000 là tiêu chuẩn quản lý rủi ro có thể áp dụng cho mọi tổ chức, bất kể quy mô, lĩnh vực hay loại hình. Tiêu chuẩn cung cấp một khuôn khổ để quản lý rủi ro một cách có hệ thống và toàn diện, được áp dụng cho các tổ chức thuộc mọi loại hình, bao gồm:

- Các tổ chức khu vực công: các cơ quan chính phủ, cơ quan quản lý và tổ chức công có thể hưởng lợi từ việc triển khai ISO 31000 để quản lý rủi ro liên quan đến hoạt động và dịch vụ của họ.
- Các tổ chức khu vực tư nhân: các công ty tư nhân thuộc mọi quy mô và lĩnh vực có thể sử dụng ISO 31000 để quản lý rủi ro liên quan đến hoạt động, chuỗi cung ứng, sản phẩm và dịch vụ của họ.
- Các tổ chức phi lợi nhuận: các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động trong các lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe, giáo dục và dịch vụ xã hội có thể sử dụng ISO 31000 để quản lý rủi ro liên quan đến các hoạt động và chương trình của họ.
- Các doanh nghiệp vừa và nhỏ: các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể không có chức năng quản lý rủi ro chuyên dụng, nhưng họ có thể sử dụng ISO 31000 để quản lý rủi ro một cách có cấu trúc và hiệu quả.
- Các hiệp hội ngành và nhóm thương mại: các hiệp hội ngành và nhóm thương mại có thể sử dụng ISO 31000 để phát triển các hướng dẫn quản lý rủi ro và thực tiễn tốt nhất cho các thành viên của họ.

ISO 31000 có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào muốn quản lý rủi ro một cách có cấu trúc và hiệu quả. Tiêu chuẩn này được thiết kế linh hoạt và có thể thích ứng với nhu cầu của các tổ chức khác nhau, đồng thời cung cấp một khuôn khổ để quản lý rủi ro dựa trên các thông lệ quốc tế tốt nhất.

Các lợi ích

- Chủ động xác định và xử lý các rủi ro có thể xảy ra nhằm hạn chế tác động xấu tới hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp;
- Tăng cường khả năng đạt được các mục tiêu đã hoạch định;
- Nâng cao sự tin tưởng của các bên có liên quan đối với hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp.

D. ISO 50001: 2018 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý năng lượng

Giới thiệu

ISO 50001 là tiêu chuẩn quốc tế quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý năng lượng, nhằm giúp các tổ chức, doanh nghiệp xây dựng các hệ thống và quá trình cần thiết cho việc cải tiến liên tục kết quả hoạt động năng lượng, bao gồm hiệu suất năng lượng, sử dụng năng lượng và tiêu thụ năng lượng. Việc áp dụng thành công hệ thống quản lý năng lượng sẽ hỗ trợ cải thiện văn hóa sử dụng năng lượng phụ thuộc vào sự cam kết của tất cả các cấp quản lý của tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt là quản lý cấp cao nhất [3.6].

ISO 50001 áp dụng cho các hoạt động thuộc sự kiểm soát của tổ chức, doanh nghiệp. Việc áp dụng có thể được điều chỉnh cho phù hợp với các yêu cầu cụ thể của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm tính phức tạp của hệ thống, mức độ thông tin được lập thành tài liệu và các nguồn lực sẵn có v.v... ISO 50001 không áp dụng cho việc sử dụng sản phẩm bên ngoài phạm vi và ranh giới của hệ thống quản lý năng lượng cũng như thiết kế sản phẩm của các phương tiện, thiết bị, hệ thống hoặc quá trình sử dụng năng lượng ở bên ngoài. Hệ thống quản lý năng lượng giúp tổ chức, doanh nghiệp thiết lập và đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu năng lượng, thực hiện các hành động cần thiết để cải thiện kết quả hoạt động năng lượng và thể hiện sự phù hợp của hệ thống với các yêu cầu của tiêu chuẩn. Việc áp dụng rộng rãi tiêu chuẩn này được dự đoán sẽ tác động lên 60% lượng năng lượng tiêu thụ trên thế giới.

Tại Việt Nam, luật sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả được ban hành tháng 6 năm 2010 yêu cầu các tổ chức, doanh nghiệp có kế hoạch sử dụng năng lượng hiệu quả tiết kiệm, đồng thời yêu cầu các tổ chức tiến hành lồng ghép chương trình quản lý năng lượng với các chương trình quản lý chất lượng, chương trình sản xuất sạch hơn, chương trình bảo vệ môi trường của cơ sở. Yêu cầu kiểm toán năng lượng là yêu cầu bắt buộc theo quy định của các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan.

ISO 50001 được tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế (ISO) ban hành phiên bản đầu tiên vào tháng 6 năm 2011 (ISO 50001:2011 “Hệ thống quản lý năng lượng - các yêu cầu và hướng dẫn thực hiện”) sau đó được sửa đổi, bổ sung và ban hành phiên bản mới năm 2018 (ISO 50001:2018). Phiên bản ISO 50001:2011 (ISO) đã được Việt Nam (Bộ Khoa học và Công nghệ) chính thức chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 50001: 2012.

Đối tượng áp dụng

Cũng như các tiêu chuẩn hệ thống quản lý ISO khác, ISO 50001 được thiết kế phù hợp để áp dụng cho mọi loại hình tổ chức, không phụ thuộc quy mô hay hoạt động, nhà nước hay tư nhân, bất kể vị trí địa lý. ISO 50001 không cố định các mục tiêu cải tiến trong hiệu quả sử dụng năng lượng. Các mục tiêu được thiết lập tùy thuộc vào tổ chức sử dụng hay các quy định pháp luật liên quan. Có nghĩa rằng mọi tổ chức đều có thể áp dụng ISO 50001 để xây dựng các mục tiêu năng lượng phù hợp với loại hình cũng như năng lực của tổ chức.

Các lợi ích

Năng lượng có thể coi như một thông số thể hiện sự vận hành của tổ chức và là một trong những chi phí chính mà tổ chức phải chi trả trong quá trình hoạt động. Bên cạnh đó, việc sử dụng năng lượng còn đưa đến những chi phí về môi trường cũng như xã hội với việc làm cạn kiệt nguồn tài nguyên và gây biến đổi khí hậu.

Việc phát triển và ứng dụng công nghệ phù hợp với những nguồn năng lượng tái tạo hay năng lượng mới đòi hỏi nhiều thời gian. Mặt khác, một tổ chức không thể điều khiển giá năng lượng, các chính sách của nhà nước hay nền kinh tế thế giới. Tuy nhiên, tổ chức có thể kiểm soát và cải tiến hiệu quả sử dụng năng lượng của mình để đem lại những lợi ích nhanh chóng cũng như lâu dài. Việc tăng hiệu quả sử dụng năng lượng giúp cho tổ chức giảm lượng năng lượng tiêu thụ và chi phí sản xuất. Bên cạnh lợi ích về kinh tế, việc quản lý sử dụng năng lượng hiệu quả của tổ chức còn là đóng góp tích cực cho việc bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và giảm thiểu những tác động toàn cầu của việc sử dụng năng lượng.

Tiêu chuẩn này được xây dựng giúp các tổ chức có thể tích hợp việc quản lý và cải tiến hiệu quả sử dụng năng lượng vào trong hệ thống quản lý của mình. Tiêu chuẩn này được xây dựng nhằm hoàn thành các mục đích sau:

- Hỗ trợ các tổ chức nâng cao hiệu quả sử dụng các thiết bị tiêu thụ năng lượng;
- Tạo môi trường trao đổi thông tin thuận tiện và minh bạch trong việc quản lý nguồn năng lượng;
- Thúc đẩy các thực hành tốt trong quản lý năng lượng và nhân rộng những hành động quản lý năng lượng tốt;
- Hỗ trợ trong việc đánh giá và xếp hạng ưu tiên trong việc ứng dụng các công nghệ tiết kiệm năng lượng mới;
- Đưa ra khung chương trình cho việc thúc đẩy hiệu quả năng lượng thông qua chuỗi cung ứng;
- Đơn giản hóa các cải tiến trong hệ thống quản lý năng lượng phục vụ cho các dự án giảm thiểu khí thải nhà kính;
- Cho phép tích hợp với các hệ thống quản lý khác như hệ thống quản lý chất lượng, môi trường, an toàn lao động.

E. ISO 56000: 2020 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đổi mới trong doanh nghiệp

Giới thiệu

ISO 56000:2020 là tiêu chuẩn toàn cầu về hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp. Tiêu chuẩn này cung cấp một khuôn khổ cho các tổ chức để quản lý và cải thiện các khả năng và quy trình đổi mới của họ, đồng thời thúc đẩy sự đổi mới trong toàn bộ doanh nghiệp của họ [3.7].

Tiêu chuẩn được thiết kế để giúp các tổ chức thiết lập cách tiếp cận có hệ thống và có cấu trúc để quản lý đổi mới, từ tạo ý tưởng đến thương mại hóa, bằng cách cung cấp một bộ hướng dẫn và thực tiễn tốt nhất cho hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp. Tiêu chuẩn cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu hút tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình đổi mới, từ nhân viên đến đối tác bên ngoài và khách hàng.

ISO 56000: 2020 quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp, bao gồm:

- Lãnh đạo: liên quan đến việc thiết lập văn hóa đổi mới và đảm bảo rằng đổi mới là ưu tiên chiến lược của tổ chức;
- Chiến lược: liên quan đến việc xác định các mục tiêu đổi mới của tổ chức và điều chỉnh chúng phù hợp với chiến lược kinh doanh tổng thể;
- Quy trình: liên quan đến việc thiết lập một quy trình đổi mới có cấu trúc bao gồm tạo ý tưởng, lựa chọn, phát triển và thương mại hóa;
- Con người: liên quan đến việc thúc đẩy văn hóa đổi mới, phát triển các kỹ năng và khả năng của nhân viên, đồng thời thu hút các bên liên quan tham gia vào quá trình đổi mới;
- Đo lường: liên quan đến việc thiết lập các số liệu và chỉ số hiệu suất chính để đo lường hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp và tác động của đổi mới đối với hiệu suất của tổ chức;
- Cải tiến: liên quan đến việc liên tục cải tiến hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp cũng như các khả năng và quy trình đổi mới của tổ chức.

Việc triển khai ISO 56000: 2020 có thể giúp các tổ chức cải thiện năng lực đổi mới, nâng cao hiệu quả của các quy trình đổi mới, đồng thời thúc đẩy tăng trưởng và khả năng cạnh tranh. Tiêu chuẩn cung cấp một khuôn khổ để quản lý đổi mới một cách có hệ thống và hiệu quả, đồng thời có thể giúp các tổ chức phát triển văn hóa đổi mới nhằm thúc đẩy sự sáng tạo, hợp tác và cải tiến liên tục.

Đối tượng áp dụng

ISO 56000: 2020 có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức, bất kể quy mô, lĩnh vực hay ngành nghề. Tiêu chuẩn phù hợp với các tổ chức nhằm mục đích cải thiện khả năng và quy trình đổi mới của họ, đồng thời thúc đẩy sự đổi mới trong toàn doanh nghiệp của họ.

Tiêu chuẩn này có thể được áp dụng cho các tổ chức thuộc mọi lĩnh vực, bao gồm sản xuất, dịch vụ, khu vực công và các tổ chức phi lợi nhuận. Tiêu chuẩn này phù hợp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như các tổ chức lớn hơn.

ISO 56000: 2020 cũng có thể áp dụng cho mọi loại hình đổi mới, bao gồm đổi mới sản phẩm và dịch vụ, đổi mới quy trình, đổi mới mô hình kinh doanh và đổi mới xã hội.

Tiêu chuẩn được thiết kế linh hoạt và có thể thích ứng với các nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể của từng tổ chức, cung cấp một khuôn khổ để triển khai hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp có thể được điều chỉnh cho phù hợp với các mục tiêu, văn hóa và nguồn lực đổi mới của tổ chức.

ISO 56000: 2020 phù hợp với tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình đổi mới, bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và nhà đầu tư. Tiêu chuẩn này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lôi kéo tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình đổi mới và tạo ra một nền văn hóa đổi mới thúc đẩy sự sáng tạo, hợp tác và cải tiến liên tục.

Các lợi ích

Lợi ích của việc triển khai ISO 56000: 2020, tiêu chuẩn cho hệ thống quản lý đổi mới doanh nghiệp, có thể rất quan trọng đối với các tổ chức muốn cải thiện khả năng đổi mới của mình và thúc đẩy tăng trưởng cũng như khả năng cạnh tranh. Dưới đây là một số lợi ích chính:

- Cải thiện hiệu suất đổi mới: ISO 56000 cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc và hệ thống để quản lý đổi mới có thể giúp các tổ chức cải thiện hiệu suất đổi mới và tăng tỷ lệ thành công trong việc phát triển và thương mại hóa các sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh mới.
- Tăng khả năng cạnh tranh: bằng cách cải thiện khả năng và quy trình đổi mới của mình, các tổ chức có thể đi trước đối thủ cạnh tranh và phản ứng hiệu quả hơn với những thay đổi trên thị trường và nhu cầu của khách hàng.
- Tăng cường hợp tác và sáng tạo: tiêu chuẩn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu hút tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình đổi mới, giúp thúc đẩy văn hóa hợp tác, sáng tạo và cải tiến liên tục.
- Cải thiện quản lý rủi ro: tiêu chuẩn cung cấp một khuôn khổ để xác định và quản lý các rủi ro liên quan đến đổi mới, có thể giúp các tổ chức giảm thiểu rủi ro liên quan đến đổi mới và tránh những sai lầm tốn kém.
- Tăng hiệu quả và hiệu suất: bằng cách thiết lập một cách tiếp cận có cấu trúc và hệ thống để quản lý đổi mới, các tổ chức có thể nâng cao hiệu quả và hiệu suất của các quy trình đổi mới của họ, dẫn đến tiết kiệm chi phí và cải thiện hiệu suất.
- Ra quyết định tốt hơn: ISO 56000 cung cấp một bộ số liệu và chỉ số hiệu suất chính có thể giúp các tổ chức đo lường hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới và đưa ra quyết định sáng suốt về chiến lược và đầu tư đổi mới của họ.

Nhìn chung, việc triển khai ISO 56000: 2020 có thể giúp các tổ chức tạo ra văn hóa đổi mới, cải thiện năng lực và quy trình đổi mới, đồng thời thúc đẩy tăng trưởng và khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng ngày nay.

3.2.2 Các hệ thống quản lý cho các lĩnh vực chuyên ngành

A. ISO 21001: 2018 Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đối với tổ chức giáo dục

Giới thiệu

ISO 21001: 2018 là một tiêu chuẩn quốc tế do Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế phát hành. Tiêu chuẩn này được áp dụng cho các tổ chức giáo dục ở mọi cấp độ, bao gồm cả giáo dục chính quy và giáo dục nghề nghiệp [3.8].

ISO 21001: 2018 cung cấp các yêu cầu và hướng dẫn về việc xây dựng, triển khai, duy trì và cải tiến các hệ thống quản lý chất lượng trong các tổ chức giáo dục. Tiêu chuẩn này giúp các tổ chức giáo dục đảm bảo chất lượng giáo dục của mình và tăng cường sự hài lòng của học sinh, phụ huynh và các bên liên quan khác.

Tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 được chia thành các phần chính sau đây:

- Phạm vi.
- Định nghĩa.
- Các yêu cầu chung.
- Quản lý nguồn nhân lực.
- Quản lý giảng dạy và học tập.
- Quản lý học sinh.
- Quản lý tài chính.
- Quản lý cơ sở vật chất và thiết bị.
- Quản lý thông tin.
- Đánh giá và cải tiến.

Các yêu cầu và hướng dẫn trong tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục tăng cường năng lực quản lý và cải thiện hiệu quả hoạt động của mình. Ngoài ra, tiêu chuẩn này còn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một hệ thống quản lý chất lượng chung cho các tổ chức giáo dục trên toàn cầu.

Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 áp dụng cho các tổ chức giáo dục ở mọi cấp độ và loại hình, bao gồm:

- Giáo dục chính quy: các trường đại học, cao đẳng, trung học phổ thông, tiểu học, mầm non, trường dạy nghề và các tổ chức giáo dục khác.
- Giáo dục nghề nghiệp: các trung tâm đào tạo nghề, trường nghề, trường dạy nghề, trường học nghiệp vụ và các tổ chức giáo dục khác.
- Các tổ chức đào tạo ngoài giờ: các trung tâm giáo dục thêm, trung tâm gia sư, trung tâm đào tạo chứng chỉ ngoại ngữ và các tổ chức giáo dục khác.
- Các tổ chức đào tạo trực tuyến: các tổ chức giáo dục cung cấp các khóa học trực tuyến, đào tạo từ xa và các chương trình học tập trực tuyến khác.

- Các tổ chức giáo dục khác: các tổ chức giáo dục không thuộc các loại hình trên, chẳng hạn như các tổ chức giáo dục của chính phủ, các tổ chức phi chính phủ và các tổ chức giáo dục khác.

Do đó, tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức giáo dục nào trên thế giới, giúp đảm bảo chất lượng giáo dục và tăng cường sự hài lòng của các bên liên quan.

Các lợi ích

Việc triển khai tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 sẽ mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức giáo dục, bao gồm:

- **Nâng cao chất lượng giáo dục:** tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục tập trung vào chất lượng giáo dục và cải thiện hoạt động của mình. Các yêu cầu và hướng dẫn trong tiêu chuẩn giúp các tổ chức giáo dục đảm bảo rằng các khóa học, chương trình đào tạo và dịch vụ được cung cấp đáp ứng được các tiêu chí chất lượng.
- **Tăng cường sự hài lòng của khách hàng:** tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục tăng cường sự hài lòng của học sinh, phụ huynh và các bên liên quan khác bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao hơn.
- **Cải thiện hiệu quả hoạt động:** tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục cải thiện hiệu quả hoạt động của mình bằng cách áp dụng các quy trình quản lý chất lượng và các kỹ thuật cải tiến liên tục.
- **Tăng cường uy tín và danh tiếng:** việc đáp ứng các yêu cầu trong tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục tăng cường uy tín và danh tiếng của mình trong cộng đồng giáo dục.
- **Tăng cường cạnh tranh:** tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục cạnh tranh hiệu quả hơn trong thị trường giáo dục đang ngày càng cạnh tranh.
- **Hỗ trợ các chính sách) giáo dục của chính phủ:** tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 có thể giúp các tổ chức giáo dục hỗ trợ và đáp ứng các chính sách giáo dục của chính phủ.

Việc triển khai tiêu chuẩn ISO 21001: 2018 giúp các tổ chức giáo dục nâng cao chất lượng giáo dục, tăng cường sự hài lòng của khách hàng, cải thiện hiệu quả hoạt động, tăng cường uy tín và danh tiếng, cạnh tranh hiệu quả hơn và hỗ trợ các chính sách giáo dục của chính phủ.

Các nội dung chi tiết của ISO 21001: 2018 được trình bày chi tiết trong Phụ lục 2 của cuốn giáo trình này.

B. ISO 22000: 2018 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

Giới thiệu

ISO 22000 là tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý an toàn thực phẩm, được chấp nhận và có giá trị trên phạm vi toàn cầu. Một doanh nghiệp trong chuỗi cung cấp thực phẩm áp dụng và đạt được chứng chỉ ISO 22000 được nhìn nhận là một đơn vị có hệ thống quản lý tốt an toàn vệ sinh thực phẩm và đảm bảo cung cấp các sản phẩm thực phẩm an toàn, chất lượng cho người tiêu dùng [3.9].

ISO 22000 quy định các yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý an toàn thực phẩm để giúp tổ chức/doanh nghiệp tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào chuỗi cung cấp thực phẩm trong việc:

- Lập kế hoạch, thực hiện, vận hành, duy trì và cập nhật hệ thống quản lý an toàn thực phẩm cung cấp các sản phẩm và dịch vụ an toàn phù hợp với mục đích sử dụng;
- Thể hiện sự phù hợp với các yêu cầu của pháp luật về an toàn thực phẩm;
- Đánh giá các yêu cầu đã thỏa thuận với khách hàng về an toàn thực phẩm và thể hiện sự phù hợp với chúng;
- Thông tin có hiệu quả các vấn đề về an toàn thực phẩm cho các bên quan tâm trong chuỗi thực phẩm;
- Đảm bảo rằng hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp phù hợp với chính sách về an toàn thực phẩm đã công bố
- Thể hiện sự phù hợp với các bên quan tâm có liên quan;
- Đề nghị tổ chức bên ngoài chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm của mình hoặc tự đánh giá và tự công bố sự phù hợp với tiêu chuẩn này.

Tiêu chuẩn ISO 22000 là một trong số các tiêu chuẩn của bộ tiêu chuẩn ISO 22000 trong đó bao gồm các tiêu chuẩn sau:

- ISO 22000: 2005 “Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm - Yêu cầu đối với các tổ chức trong chuỗi thực phẩm”;
- ISO/TS 22003: 2007: “Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm - Yêu cầu đối với các tổ chức đánh giá, chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm”;
- ISO/TS 22004: 2005: “Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm - Hướng dẫn áp dụng tiêu chuẩn ISO 22000: 2005”;
- ISO 22005: 2007: “Xác định nguồn gốc trong chuỗi thực phẩm và thức ăn chăn nuôi - Nguyên tắc chung và yêu cầu cơ bản đối với việc thiết kế và thực hiện hệ thống”;

Tiêu chuẩn ISO 22000: 2005 được ban hành vào ngày 01/09/2005 và được Việt Nam (Bộ Khoa học và công nghệ) chính thức chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 22000: 2007 vào năm 2008. Các tiêu chuẩn khác trong bộ tiêu chuẩn ISO 22000 cũng đã được chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia của Việt Nam.

Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO 22000: 2005 (sau đây viết tắt là ISO 22000) có thể áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh trong chuỗi cung cấp thực phẩm không phân biệt quy mô, bao gồm nhưng không giới hạn:

- Cơ sở sản xuất và chế biến thức ăn gia súc;
- Cơ sở chăn nuôi và trồng trọt;
- Cơ sở sản xuất và chế biến thực phẩm (rau, củ, quả, thịt trứng sữa, thủy hải sản, ...);

- Doanh nghiệp sản xuất, chế biến đồ uống: nước ngọt, nước tinh khiết, rượu, bia, cà phê, chè, ...;
- Doanh nghiệp sản xuất, chế biến gia vị;
- Các hãng vận chuyển thực phẩm;
- Doanh nghiệp sản xuất, chế biến đồ ăn sẵn, nhà hàng;
- Hệ thống siêu thị, bán buôn, bán lẻ thực phẩm;
- Doanh nghiệp sản xuất vật liệu bao gói thực phẩm;

Các lợi ích

Việc áp dụng ISO 22000 tại tổ chức/ doanh nghiệp sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt tạo điều kiện dễ dàng cho việc xuất khẩu sang các thị trường khó tính trên thế giới. Bên cạnh đó, việc áp dụng ISO 22000 còn mang lại nhiều lợi ích khác như:

- Tiêu chuẩn hóa toàn bộ hoạt động quản lý sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.
- Có thể thay thế cho nhiều tiêu chuẩn khác nhau như: GMP, HACCP, EURO GAP, BRC, SQF, IFS;
- Giảm chi phí bán hàng;
- Giảm tối đa các nguy cơ ngộ độc, kiện cáo, phàn nàn của khách hàng;
- Tăng cường uy tín, sự tin cậy, sự hài lòng của nhà phân phối, khách hàng;
- Cải thiện hoạt động tổng thể của doanh nghiệp;
- Thuận tiện trong việc tích hợp với các hệ thống quản lý khác (ISO 9001, ISO/IEC 17025, ISO 14001).

C. ISO 3834: 2005 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng chuyên ngành hàn

Giới thiệu

Tiêu chuẩn ISO 3834 là bộ tiêu chuẩn quốc tế về “Yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại” gồm có các tiêu chuẩn sau [3.10]:

- ISO 3834-1: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 1: Tiêu chí lựa chọn mức yêu cầu chất lượng thích hợp”;
- ISO 3834-2: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 2: Yêu cầu chất lượng toàn diện”;
- ISO 3834-3: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 3: Yêu cầu chất lượng tiêu chuẩn”;
- ISO 3834-4: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 4: Yêu cầu chất lượng cơ bản”;
- ISO 3834-5: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 5: Các tài liệu cần thiết phải tuân theo để phù hợp với các yêu cầu chất lượng của ISO 38434-2; ISO 38434-3 hoặc ISO 38434-4”;

- ISO 3834-6: 2005 “Các yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại - Phần 6: Hướng dẫn thực hiện ISO 3834”.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng độc lập và đánh giá chứng nhận một cách riêng biệt theo tiêu chuẩn ISO 3834 nhưng không thay thế được hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001. Tuy nhiên, tại hầu hết các doanh nghiệp cơ khí chế tạo ở các nước công nghiệp phát triển, ISO 3834 thường được áp dụng tích hợp với ISO 9001 để giúp doanh nghiệp quản lý chất lượng một cách toàn diện tất cả các quá trình tạo sản phẩm mà trong đó hàn là một “quá trình đặc biệt”.

ISO 3834 do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO ban hành lần đầu tiên vào năm 1994 và được sửa đổi, bổ sung vào năm 2005. Tại Việt Nam, tiêu chuẩn ISO 3834-1: 2005, ISO 3834-2: 2005, ISO 3834-3: 2005, ISO 3834-4: 2005, ISO 3834-5: 2005, ISO 3834-6: 2005 đã được chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia từ năm 2011, có ký hiệu tương ứng là TCVN 7506-1: 2011, TCVN 7506-2: 2011, TCVN 7506-3: 2011, TCVN 7506-4: 2011, TCVN 7506-5: 2011, TCVN 7506-6: 2011.

Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO 3834 là một tiêu chuẩn quốc tế đề ra các yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng trong lĩnh vực hàn. Tiêu chuẩn này áp dụng cho các tổ chức và doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực hàn, bao gồm các nhà sản xuất sản phẩm hàn, các nhà thầu thực hiện các công trình hàn, các đơn vị kiểm định chất lượng hàn, các trung tâm đào tạo hàn, và các cơ quan chứng nhận chất lượng hàn.

Các lợi ích

- Nâng cao năng lực và được xác nhận giá trị một cách độc lập về sự hoàn thiện trong hoạt động hàn và năng lực chế tạo trong lĩnh vực sản xuất cơ khí đặc thù;
- Nâng cao năng lực cạnh tranh trong nước và quốc tế thông qua việc chứng minh sự phù hợp với các yêu cầu chất lượng hàn với tiêu chuẩn được thừa nhận quốc tế;
- Đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư hoặc nhà thầu do ISO 3834 thường được sử dụng như một yêu cầu trong hợp đồng sản xuất, chế tạo bằng phương pháp hàn tại EU và nhiều nước công nghiệp phát triển.

Áp dụng

Tương tự quá trình triển khai các hệ thống quản lý dựa trên tiêu chuẩn như ISO 9001, ISO 22000, ..., quá trình xây dựng và áp dụng ISO 3834 một cách độc lập hoặc tích hợp với ISO 9001 cũng đi theo chu trình PDCA với các bước tương tự.

D. ISO 15189: 2007 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng phòng thí nghiệm y tế

Giới thiệu

ISO 15189 là tiêu chuẩn quốc tế quy định các yêu cầu về chất lượng và năng lực đối với các phòng thí nghiệm (PTN) y tế. Tiêu chuẩn này được xây dựng dựa trên cơ sở các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO/IEC 17025 và ISO 9001 và bổ sung thêm các yêu cầu riêng về đảm bảo chất lượng trong lĩnh vực thí nghiệm y tế [3.11].

ISO 15189 quy định 15 yêu cầu về quản lý tương tự các yêu cầu về quản lý trong tiêu chuẩn ISO/IEC 17025 hay các yêu cầu về hệ thống quản lý trong ISO 9001: 2008 và 8 yêu cầu kỹ thuật liên quan đảm bảo chất lượng trong hoạt động xét nghiệm như: năng lực, tay nghề cán bộ xét nghiệm; kiểm soát điều kiện môi trường; kiểm soát thiết bị xét nghiệm; công tác chuẩn bị trước khi xét nghiệm; kiểm soát quá trình thực hiện xét nghiệm, ...

Dịch vụ của phòng xét nghiệm y tế là một khâu thiết yếu trong quá trình chẩn đoán và điều trị cho người bệnh. Việc áp dụng ISO 15189 cho phòng xét nghiệm y tế sẽ giúp đảm bảo cung cấp kết quả xét nghiệm một cách chính xác và tin cậy, làm cơ sở để thúc đẩy việc thừa nhận kết quả xét nghiệm giữa các cơ sở khám và điều trị bệnh nhân.

ISO 15189 được áp dụng cho các PTN y tế cần xây dựng hệ thống quản lý chất lượng và tự đánh giá năng lực của mình. ISO 15189 cũng có thể được sử dụng để được công nhận hoặc thừa nhận năng lực của PTN y tế bởi khách hàng xét nghiệm, cơ quan quản lý và tổ chức công nhận. Trường hợp mong muốn nâng cao chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn của khách hàng thì cần áp dụng thêm tiêu chuẩn ISO 9001:2008 để có một hệ thống quản lý tích hợp cả năng lực kỹ thuật và chất lượng dịch vụ của PTN.

ISO 15189 do ban kỹ thuật ISO/TC 212 xây dựng dự thảo và được Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) ban hành phiên bản đầu tiên vào năm 2003 (ISO 15189: 2003 “Phòng thí nghiệm y tế - yêu cầu cụ thể về chất lượng và năng lực”). Sau đó tiêu chuẩn được sửa đổi bổ sung và ban hành các phiên bản mới vào năm 2007 (ISO 15189: 2007 “Phòng thí nghiệm y tế - yêu cầu về chất lượng và năng lực”) và 2012 (ISO 15189: 2012 “Phòng thí nghiệm y tế - yêu cầu về chất lượng và năng lực”). Tiêu chuẩn ISO 15189: 2012 đã được Việt Nam chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 15189: 2014.

Đối tượng áp dụng:

ISO 15189 có thể được áp dụng cho các đối tượng sau:

- Phòng thí nghiệm y tế tại các bệnh viện;
- Cơ quan quản lý dùng để đánh giá thừa nhận năng lực của phòng thí nghiệm y tế;
- Tổ chức công nhận dùng để đánh giá, công nhận năng lực của phòng thí nghiệm y tế.

Các lợi ích:

ISO 15189 mang lại những lợi ích nhất định như sau:

- Nâng cao tính chính xác, độ tin cậy của kết quả xét nghiệm;
- Nâng cao năng lực quản lý về chất lượng của các PTN y tế;
- Tạo điều kiện để các bệnh viện, cơ sở y tế xem xét, sử dụng kết quả xét nghiệm của nơi khác;
- Là cơ sở tin cậy cho các hoạt động giám định sức khỏe, pháp y, ...
- Là cơ sở để tham gia các hoạt động đánh giá thừa nhận lẫn nhau với các PTN khác trên thế giới, đồng thời tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ y, bác sĩ, chuyên viên kỹ thuật của PTN, ...

Áp dụng:

Để áp dụng thành công ISO 15189, cần thực hiện theo 5 giai đoạn tương tự như trong ISO 9001: 2015

E. ISO/IEC 27001: 2022 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý an toàn thông tin

Giới thiệu

ISO/IEC 27001 là một tiêu chuẩn cho hệ thống quản lý bảo mật thông tin (ISMS) cung cấp khuôn khổ cho việc thiết lập, triển khai, bảo trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý bảo mật thông tin của một tổ chức [3.12].

Tiêu chuẩn quy định các yêu cầu đối với việc triển khai các biện pháp kiểm soát bảo mật để đảm bảo tính bảo mật, tính toàn vẹn và tính sẵn sàng của tài sản thông tin của một tổ chức, bao gồm nhiều lĩnh vực bao gồm quản lý rủi ro, kiểm soát truy cập, mật mã, bảo mật vật lý, quản lý sự cố và lập kế hoạch kinh doanh liên tục.

Tiêu chuẩn ISO/IEC 27001 được thiết kế linh hoạt và có thể thích ứng với các nhu cầu cụ thể của một tổ chức, bất kể quy mô hay lĩnh vực của tổ chức, tuân theo cách tiếp cận có hệ thống để quản lý thông tin nhạy cảm của công ty và có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức, từ doanh nghiệp nhỏ đến các tập đoàn đa quốc gia.

Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO/IEC 27001 có thể được áp dụng cho bất kỳ loại hình tổ chức nào muốn triển khai hệ thống quản lý bảo mật thông tin, bao gồm các tổ chức thuộc mọi quy mô và lĩnh vực, bao gồm:

- Công ty tư nhân: ISO/IEC 27001 có thể giúp các công ty tư nhân bảo vệ tài sản trí tuệ, dữ liệu khách hàng, thông tin tài chính và thông tin kinh doanh bí mật khác của họ.
- Các tổ chức khu vực công: các cơ quan chính phủ, nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và tổ chức giáo dục đều có thông tin nhạy cảm cần được bảo vệ. ISO/IEC 27001 có thể giúp các tổ chức này cải thiện việc quản lý bảo mật thông tin của họ.
- Các tổ chức phi lợi nhuận: các tổ chức phi lợi nhuận thường xử lý thông tin nhạy cảm về các nhà tài trợ, người thụ hưởng và chương trình của họ. Việc triển khai ISO/IEC 27001 có thể giúp họ đảm bảo tính bảo mật, tính toàn vẹn và tính sẵn có của thông tin này.
- Các doanh nghiệp vừa và nhỏ: các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể không có đủ nguồn lực để tự phát triển một hệ thống quản lý bảo mật thông tin toàn diện. ISO/IEC 27001 cung cấp một khuôn khổ để họ thực hiện điều đó một cách hiệu quả về chi phí.
- Nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba: các nhà cung cấp dịch vụ như trung tâm dữ liệu, nhà cung cấp điện toán đám mây và công ty gia công phần mềm CNTT có thể sử dụng ISO/IEC 27001 để thể hiện cam kết của họ đối với bảo mật thông tin và đạt được lợi thế cạnh tranh.

Tóm lại, bất kỳ tổ chức nào xử lý thông tin nhạy cảm đều có thể hưởng lợi từ việc triển khai ISO/IEC 27001 để thiết lập và duy trì hệ thống quản lý bảo mật thông tin hiệu quả.

Các lợi ích

Lợi ích của việc triển khai ISMS dựa trên ISO/IEC 27001 bao gồm tình trạng bảo mật được cải thiện, giảm rủi ro và lỗ hổng, tăng niềm tin từ khách hàng và đối tác, tuân thủ các yêu cầu pháp lý và quy định cũng như khả năng phục hồi kinh doanh tốt hơn.

3.3 CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO HIỆP HỘI CHUYÊN NGÀNH

3.3.1 HACCP CODEX 2020 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm

Giới thiệu

Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn là một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm tập trung vào việc xác định và kiểm soát các mối nguy có thể ảnh hưởng đến an toàn thực phẩm. Hệ thống dựa trên bảy nguyên tắc bao gồm tiến hành phân tích mối nguy, xác định các điểm kiểm soát tới hạn và thực hiện các hành động khắc phục [3.13].

Codex Alimentarius là tập hợp các tiêu chuẩn thực phẩm quốc tế, hướng dẫn và quy tắc thực hành được phát triển bởi Ủy ban Codex Alimentarius, một sáng kiến chung của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) và Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp (FAO) của Liên Hợp Quốc. Codex Alimentarius cung cấp hướng dẫn về an toàn thực phẩm, ghi nhãn thực phẩm, phụ gia thực phẩm và các vấn đề khác liên quan đến chất lượng và an toàn thực phẩm.

Cùng với nhau, phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius cung cấp một khuôn khổ toàn diện cho quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm. Các tổ chức có thể sử dụng các nguyên tắc của phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và hướng dẫn do Codex Alimentarius cung cấp để phát triển và triển khai các hệ thống quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm hiệu quả đáp ứng nhu cầu và yêu cầu cụ thể của họ.

Đối tượng áp dụng

Các đối tượng có thể áp dụng để triển khai hệ thống quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm dựa trên phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius là bất kỳ tổ chức nào tham gia vào quá trình sản xuất, chế biến, đóng gói, bảo quản và phân phối sản phẩm thực phẩm. Điều này bao gồm:

- Các nhà sản xuất thực phẩm: các tổ chức sản xuất các sản phẩm thực phẩm, bao gồm nguyên liệu thô, thành phần và thành phẩm;
- Nhà chế biến thực phẩm: các tổ chức chế biến nguyên liệu thực phẩm thô thành thành phẩm, chẳng hạn như nhà chế biến thịt, cơ sở đóng hộp và tiệm bánh;
- Đơn vị đóng gói thực phẩm: các tổ chức đóng gói sản phẩm thực phẩm, bao gồm bao bì sơ cấp (chẳng hạn như lon và chai) và bao bì thứ cấp (chẳng hạn như hộp và túi);
- Cơ sở lưu trữ và phân phối thực phẩm: các tổ chức lưu trữ và vận chuyển các sản phẩm thực phẩm, bao gồm nhà kho, xe tải đông lạnh và trung tâm phân phối;
- Nhà cung cấp dịch vụ ăn uống: các tổ chức cung cấp dịch vụ ăn uống cho người tiêu dùng, chẳng hạn như nhà hàng, quán ăn tự phục vụ và dịch vụ ăn uống;

- Các cơ quan quản lý: các cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm giám sát chất lượng và an toàn thực phẩm, bao gồm thanh tra thực phẩm và thực thi các quy định.

Việc triển khai hệ thống quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm dựa trên phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius có thể giúp các tổ chức trong ngành thực phẩm xác định và kiểm soát các mối nguy có thể ảnh hưởng đến chất lượng và an toàn thực phẩm, đáp ứng các yêu cầu quy định, đồng thời bảo vệ sức khỏe và hạnh phúc của người tiêu dùng.

Các lợi ích

Việc triển khai hệ thống quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm dựa trên phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius có thể mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức tham gia sản xuất, chế biến, đóng gói, bảo quản và phân phối các sản phẩm thực phẩm. Một số lợi ích này bao gồm:

- Tăng cường an toàn thực phẩm: bằng cách xác định và kiểm soát các mối nguy có thể ảnh hưởng đến an toàn thực phẩm, các tổ chức có thể giảm thiểu nguy cơ mắc bệnh do thực phẩm và bảo vệ sức khỏe cũng như hạnh phúc của người tiêu dùng.
- Cải thiện chất lượng sản phẩm: bằng cách thực hiện các quy trình đảm bảo tính nhất quán và chất lượng của sản phẩm thực phẩm, các tổ chức có thể cải thiện sự hài lòng của khách hàng và danh tiếng thương hiệu.
- Tuân thủ các yêu cầu quy định: bằng cách tuân theo các nguyên tắc và hướng dẫn do phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius cung cấp, các tổ chức có thể tuân thủ các yêu cầu quy định và tránh bị phạt do không tuân thủ.
- Tăng hiệu quả: bằng cách triển khai phương pháp tiếp cận có hệ thống đối với quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm, các tổ chức có thể xác định và loại bỏ sự thiếu hiệu quả trong các quy trình của mình, giảm lãng phí và cải thiện năng suất.
- Tiết kiệm chi phí: bằng cách giảm nguy cơ mắc bệnh từ thực phẩm, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng hiệu quả, các tổ chức có thể giảm chi phí liên quan đến việc thu hồi, lãng phí và mất năng suất.
- Lợi thế cạnh tranh: bằng cách thể hiện cam kết về chất lượng và an toàn thực phẩm, các tổ chức có thể tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và thu hút khách hàng mới.

Tóm lại, việc triển khai hệ thống quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm dựa trên phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn và Codex Alimentarius có thể mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức tham gia vào ngành công nghiệp thực phẩm, bao gồm tăng cường an toàn thực phẩm, cải thiện chất lượng sản phẩm, tuân thủ các yêu cầu quy định, tăng hiệu quả.

3.3.2 GMP – Tiêu chuẩn về thực hành sản xuất tốt

Giới thiệu

GMP là tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt nhằm đảm bảo điều kiện vệ sinh an toàn cho sản xuất. GMP là một phần cơ bản trong hệ thống quản lý an toàn thực phẩm, là điều kiện tiên quyết cho việc phát triển hệ thống HACCP và các tiêu chuẩn quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000 [3.14].

GMP đưa ra các yêu cầu về:

- Nhà xưởng và trang thiết bị: khu vực nhà xưởng, khu vực chế biến, xử lý thực phẩm, phương tiện vệ sinh, phương tiện chiếu sáng, thông gió, thiết bị và dụng cụ, hệ thống an toàn trong trường hợp khẩn cấp;
- Kiểm soát vệ sinh nhà xưởng, làm vệ sinh nhà xưởng, xử lý chất thải, bảo quản hóa chất nguy hại, đồ dùng cá nhân;
- Kiểm soát quá trình chế biến: đối với nguyên vật liệu, hoạt động sản xuất;
- Kiểm soát về con người: yêu cầu về sức khỏe, cách ly nguồn lây nhiễm, vệ sinh cá nhân, giáo dục, kiểm soát;
- Vận chuyển và bảo quản thành phẩm.

Đối tượng áp dụng

GMP được áp dụng trong các lĩnh vực sản xuất, chế biến các sản phẩm yêu cầu điều kiện vệ sinh cao như: thực phẩm; dược phẩm; mỹ phẩm; thiết bị y tế. Trong lĩnh vực thực phẩm, nhà hàng, khách sạn cũng rất thích hợp cho việc áp dụng GMP. Ở Việt Nam, theo quyết định của Bộ Y tế, tiêu chuẩn GMP là tiêu chuẩn bắt buộc áp dụng đối với tất cả các cơ sở sản xuất, chế biến và kinh doanh thực phẩm.

Điều 3 của bộ tiêu chuẩn GMP

Điều 3 của bộ tiêu chuẩn này trình bày nguyên tắc, quy định GMP thực phẩm bảo vệ sức khỏe và việc áp dụng GMP đối với cơ sở sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khỏe trong nước. Cụ thể là:

1. Cơ sở sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khỏe trong nước phải đáp ứng điều kiện về bảo đảm an toàn thực phẩm được quy định tại Khoản 1 Điều 28 Nghị định số 15/2018/NĐ-CP ngày 02 tháng 2 năm 2018 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật an toàn thực phẩm và tuân thủ các nguyên tắc, quy định về GMP thực phẩm bảo vệ sức khỏe sau đây:

a) Thực phẩm bảo vệ sức khỏe phải được sản xuất phù hợp với mục đích sử dụng, tuân theo các quy định của cơ quan quản lý có thẩm quyền, bảo đảm chất lượng, an toàn và không có nguy cơ ảnh hưởng đến sức khỏe người sử dụng. Cơ sở sản xuất phải có hệ thống bảo đảm chất lượng được xây dựng, thiết kế toàn diện kết hợp với Thực hành sản xuất tốt và kiểm soát chất lượng hướng đến mục tiêu chất lượng đề ra. Hệ thống bảo đảm chất lượng phải được xây dựng thành bộ văn bản hoàn chỉnh với các nguồn lực thực thi bao gồm nhà xưởng, thiết bị, nhân lực đầy đủ, phù hợp để đảm bảo hệ thống hoạt động một cách có hiệu quả;

b) Phải có đủ nhân viên có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm thực tế và phù hợp với vị trí được giao. Nhân viên tại các vị trí của cơ sở sản xuất phải được đào tạo và định kỳ đào tạo lại về các nguyên tắc cơ bản của GMP và các công việc chuyên môn đang đảm trách;

c) Nhà xưởng và trang thiết bị sản xuất phải được quy hoạch, thiết kế, xây dựng, bảo trì, bảo dưỡng phù hợp với các hoạt động sản xuất. Bố trí mặt bằng và thiết kế của nhà xưởng phải nhằm mục đích giảm thiểu tối đa các nguy cơ và bảo đảm làm vệ sinh, bảo trì, bảo dưỡng có hiệu quả để tránh nhiễm chéo, tích tụ bụi, rác và bất kỳ yếu tố nào ảnh hưởng bất lợi tới chất lượng sản phẩm;

d) Việc vệ sinh phải được thực hiện và duy trì ở mức độ cao trong tất cả các hoạt động của quá trình sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khỏe với phạm vi bao gồm vệ sinh cá nhân, vệ sinh nhà xưởng,

vệ sinh thiết bị, dụng cụ và bất kỳ yếu tố nào có nguy cơ trở thành nguồn ô nhiễm đối với sản phẩm;

đ) Phải thiết lập được hệ thống hồ sơ tài liệu với thông tin rõ ràng, chính xác, bao gồm các quy trình, tiêu chuẩn, công thức sản xuất, hướng dẫn pha chế, hướng dẫn đóng gói và hồ sơ ghi chép những kết quả đã thực hiện về các hoạt động sản xuất, kiểm soát chất lượng, theo dõi sản phẩm trong quá trình lưu thông và các vấn đề liên quan đến GMP, cho phép truy xuất lịch sử của lô sản phẩm, từ khi tiếp nhận nguyên liệu ban đầu đến khi phân phối thành phẩm.

e) Phải có quy trình sản xuất được phê duyệt cho mỗi sản phẩm cụ thể bao gồm các quy định chi tiết, rõ ràng về hoạt động sản xuất, kiểm soát chất lượng để đảm bảo thu được sản phẩm đạt chất lượng, đồng nhất, ổn định. Kết quả thực hiện cho từng lô sản phẩm phải được ghi chép đầy đủ, rõ ràng và lưu giữ theo quy định;

g) Phải có hệ thống quản lý chất lượng được thiết lập phù hợp với bộ phận kiểm soát chất lượng hoạt động độc lập so với bộ phận sản xuất và hoạt động hiệu quả để bảo đảm sản phẩm được sản xuất theo các điều kiện, quy trình phù hợp và đáp ứng được tiêu chuẩn xác định;

h) Trong trường hợp có sản xuất và/ hoặc kiểm nghiệm theo hợp đồng thì những hoạt động này phải được xác định rõ ràng, thống nhất và được kiểm soát thực thi chặt chẽ thông qua hợp đồng, trong đó nêu rõ trách nhiệm mỗi bên bao gồm cách thức, trách nhiệm và quyền hạn của người có thẩm quyền xuất xưởng sản phẩm ra thị trường;

i) Tất cả các khiếu nại và những thông tin khác liên quan đến sản phẩm có khả năng bị sai hỏng phải được lưu giữ và xem xét lại theo quy trình đã được duyệt. Cần phải có một hệ thống để thu hồi một cách nhanh chóng và hiệu quả đối với tất cả sản phẩm được biết hoặc có nghi ngờ sai hỏng trên thị trường;

k) Hoạt động tự kiểm tra phải thực hiện và duy trì thường xuyên để giám sát việc triển khai, áp dụng và tuân thủ quy định Thực hành sản xuất tốt và đưa ra biện pháp khắc phục cần thiết, kịp thời;

l) Nội dung chi tiết về GMP thực phẩm bảo vệ sức khỏe được quy định cụ thể tại Phụ lục ban hành kèm theo Thông tư này.

2. Cơ sở sản xuất dược liệu, bán thành phẩm dược liệu đã được Cục Quản lý Dược - Bộ Y tế, Cục Quản lý Y, Dược cổ truyền - Bộ Y tế cấp Giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn hoặc đánh giá đáp ứng Thực hành tốt sản xuất thuốc, nguyên liệu làm thuốc (GMP) đối với dược liệu, bán thành phẩm dược liệu dưới dạng cao, cốm, bột, dịch chiết, tinh dầu, nhựa, gôm, thạch còn hiệu lực theo quy định của pháp luật về dược được sản xuất nguyên liệu, bán thành phẩm thực phẩm bảo vệ sức khỏe có dạng bào chế tương ứng với dạng bào chế đã được chứng nhận và không phải thực hiện thủ tục cấp Giấy chứng nhận cơ sở đủ điều kiện an toàn thực phẩm đạt yêu cầu GMP thực phẩm bảo vệ sức khỏe.

3. Cơ sở sản xuất thuốc dược liệu, thuốc cổ truyền đã được Cục Quản lý Dược - Bộ Y tế, Cục Quản lý Y, Dược cổ truyền - Bộ Y tế cấp Giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn hoặc đánh giá đáp ứng Thực hành tốt sản xuất thuốc, nguyên liệu làm thuốc (GMP) đối với thuốc dược liệu, thuốc cổ truyền còn hiệu lực theo quy định của pháp luật về dược được sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khỏe có dạng bào chế tương ứng với dạng bào chế đã được chứng nhận và không phải thực hiện thủ tục

cấp Giấy chứng nhận cơ sở đủ điều kiện an toàn thực phẩm đạt yêu cầu GMP thực phẩm bảo vệ sức khỏe.

Các lợi ích

Một doanh nghiệp áp dụng tiêu chuẩn GMP sẽ cải thiện được cơ bản và toàn diện điều kiện vệ sinh an toàn của cơ sở sản xuất cũng như các hoạt động sản xuất và đáp ứng các yêu cầu của pháp luật về quản lý vệ sinh an toàn thực phẩm. Bên cạnh đó các lợi ích theo sau mà GMP đem lại là:

- Đáp ứng các yêu cầu của thị trường, luật định;
- Tiêu chuẩn hóa điều kiện vệ sinh và hoạt động kiểm soát vệ sinh nhà xưởng, con người, sản xuất nhằm bảo đảm chất lượng và sự an toàn của sản phẩm;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai HACCP, ISO 22000;
- Giảm phần lớn nguy cơ ngộ độc, kiện cáo, phàn nàn của khách hàng;
- Tăng cường uy tín, sự tin cậy, sự hài lòng của nhà phân phối, khách hàng;
- Cải thiện hoạt động tổng thể của doanh nghiệp.

3.3.3 SA8000

Giới thiệu

SA 8000 (Social Accountability 8000) được Hội đồng công nhận quyền ưu tiên kinh tế thuộc Hội đồng Ưu tiên kinh tế CEPAA (Councilor Economic Priorities Accreditation Agency), nay được gọi là SAI (Social Accountability International) xây dựng dựa trên 12 công ước của tổ chức lao động quốc tế ILO (International Labor Organization), công ước của Liên Hiệp Quốc về Quyền trẻ em và Tuyên bố toàn cầu về Nhân quyền. SAI là tổ chức phi chính phủ chuyên hoạt động về các lĩnh vực hợp tác trách nhiệm xã hội, được thành lập năm 1969, trụ sở tại New York.

SA 8000 được ban hành năm 1997, đưa ra các yêu cầu về quản trị trách nhiệm xã hội nhằm cải thiện điều kiện làm việc trên toàn cầu. SA 8000 khuyến khích các doanh nghiệp sản xuất và các tổ chức khác xây dựng, duy trì và áp dụng các việc thực hành tại nơi làm việc mà xã hội có thể chấp nhận. Tiêu chuẩn SA 8000 là cơ sở cho các doanh nghiệp cải thiện được điều kiện làm việc [3.15].

Mục đích của SA 8000 không phải để khuyến khích hay chấm dứt hợp đồng với các nhà cung cấp, mà nhằm cung cấp hỗ trợ về kỹ thuật và nâng cao nhận thức nhằm nâng cao điều kiện sống và làm việc. SA 8000 tạo ra một bộ quy tắc toàn cầu đối với điều kiện làm việc trong các ngành sản xuất, giúp cho người tiêu dùng ở các nước phát triển tin tưởng rằng hàng hóa mà họ mua và sử dụng, đặc biệt là quần áo, đồ chơi, mỹ phẩm và đồ điện tử đã được sản xuất phù hợp với bộ tiêu chuẩn được công nhận.

Các doanh nghiệp muốn giữ vững hình ảnh thì không những phải xem xét ảnh hưởng về mặt xã hội từ các hoạt động của chính doanh nghiệp mà còn phải xem xét lại ảnh hưởng toàn diện về mặt xã hội của điều kiện làm việc cho các nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh của mình. Có nghĩa là kiểm soát và thực hiện việc tôn trọng cũng như đẩy mạnh nhân quyền của toàn thể nhân viên trong suốt chuỗi cung cấp, sản xuất và phân phối.

Đối tượng áp dụng

ISO 26000 và SA 8000 được xem là tiêu chuẩn về nơi làm việc được chấp nhận toàn cầu, có thể áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay tiêu chuẩn đang thu hút được sự chú ý của ngành công nghiệp nhẹ yêu cầu nhiều lao động.

Các nội dung chi tiết của SA 8000 được trình bày trong Phụ lục 4 của chương này.

Các lợi ích

Theo lý thuyết kinh tế, đầu tư cho yếu tố con người cũng quan trọng như đầu tư cho tư liệu sản xuất. Cải thiện điều kiện lao động cho công nhân thực chất là biện pháp để công nhân gắn bó với nhà máy, tăng năng suất lao động. Nhà máy vận hành tốt, tất yếu lợi nhuận, doanh thu sẽ tăng theo. ISO 26000 và SA 8000 sẽ là lợi thế thực sự cho hàng hóa Việt Nam thâm nhập những thị trường khó tính, quan tâm nhiều tới điều kiện làm việc của người công nhân tạo ra các sản phẩm ấy.

Việc quản lý theo tiêu chuẩn ISO 26000 và SA 8000 mang lại lợi ích cho từ người lao động đến doanh nghiệp và các bên liên quan khác:

a) Lợi ích đứng trên quan điểm của người lao động, các tổ chức công đoàn và tổ chức phi chính phủ:

- Tạo cơ hội để thành lập tổ chức công đoàn và thương lượng tập thể;
- Là công cụ đào tạo cho người lao động về quyền lao động;
- Nhận thức của doanh nghiệp về cam kết đảm bảo cho người lao động được làm việc trong môi trường lành mạnh về an toàn, sức khỏe và môi trường.

b) Lợi ích đứng trên quan điểm của khách hàng:

- Có niềm tin về sản phẩm được tạo ra trong một môi trường làm việc an toàn và công bằng;
- Giảm thiểu chi phí giám sát;
- Các hành động cải tiến liên tục và đánh giá nội bộ và đánh giá định kỳ của bên thứ ba là cơ sở để chứng tỏ uy tín của doanh nghiệp.

c) Lợi ích đứng trên quan điểm của chính doanh nghiệp:

- Cơ hội để đạt được lợi thế cạnh tranh, thu hút nhiều khách hàng hơn và xâm nhập được vào thị trường mới có yêu cầu cao;
- Nâng cao hình ảnh doanh nghiệp, tạo niềm tin cho các bên trong sự yên tâm về mặt trách nhiệm xã hội;
- Giảm chi phí quản lý các yêu cầu xã hội khác nhau;
- Có vị thế tốt hơn trong thị trường lao động và thể hiện cam kết rõ ràng về các chuẩn mực đạo đức và xã hội giúp cho doanh nghiệp dễ dàng thu hút được các nhân viên giỏi, có kỹ năng;
- Hấp dẫn đối với các nhân viên và những người thi tuyển vào tổ chức, đặc biệt trong thị trường lao động đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay. Đây là yếu tố được xem là chìa khóa cho sự thành công trong thời đại mới;
- Tăng lòng trung thành và cam kết của người lao động đối với doanh nghiệp;
- Tránh được các khoản tiền phạt do vi phạm quy định pháp luật về trách nhiệm xã hội;
- Tỷ lệ sử dụng lao động cao hơn nhờ giảm thiểu các vụ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp;

- Giảm mức độ vắng mặt của nhân viên và thay đổi về nhân sự;
- Phát triển bền vững nhờ thỏa mãn được lực lượng lao động, yếu tố quan trọng nhất trong một tổ chức;
- Nâng cao tinh thần và sự trung thành của nhân viên với tổ chức nhờ điều kiện làm việc tốt hơn;
- Tăng năng suất, tối ưu hiệu quả quản lý;
- Có mối quan hệ tốt hơn với khách hàng và có được các khách hàng trung thành.

Là giấy thông hành để doanh nghiệp tham dự đấu thầu quốc tế, cũng như đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường khu vực và thế giới. Hiện nay Việt Nam đã là thành viên của WTO, SA 8000 giúp doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu bắt buộc của những khách hàng tại châu Mỹ, châu Âu và châu Á.

TÓM TẮT

Chương này giới thiệu những hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế và theo hiệp hội chuyên ngành đang phổ biến tại Việt Nam và trên thế giới. Các hệ thống ISO 9000, ISO 21000 được trình bày chi tiết trong phụ lục 1 và phụ lục 2 của giáo trình vì tầm quan trọng của chúng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 3.1. Hệ thống năng suất và chất lượng là gì?
- 3.2. Vai trò của hệ thống năng suất và chất lượng là gì?
- 3.3. Vai trò của ISO 9001: 2015 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng đối với doanh nghiệp là gì?
- 3.4. Ứng dụng của ISO 9001: 2015 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng trong những lĩnh vực nào?
- 3.5. Vai trò của ISO 14001: 2015 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý môi trường là gì?
- 3.6. Quy trình thực hiện ISO 31000: 2018 – Tiêu chuẩn về Hệ thống quản lý rủi ro là gì?
- 3.7. Vai trò của ISO 56000: 2020 – Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đổi mới trong doanh nghiệp là gì?
- 3.8. Ứng dụng của ISO 21000: 2019 Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đối với tổ chức giáo dục là gì?
- 3.9. Vai trò của GMP – Tiêu chuẩn về thực hành sản xuất tốt là gì?
- 3.10. Vai trò chung của các tiêu chuẩn ISO mới trong bối cảnh Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [3.1] Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, Các hệ thống quản lý và công cụ cải tiến năng suất chất lượng, NXB Hồng Đức, 2018.
- [3.2] TCVN ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng – các yêu cầu.
- [3.3] Itay Abuhav, ISO 9001:2015 - A complete guide to quality management systems, CRC Press, 2017.

- [3.4] TCVN ISO 14001:2015 Hệ thống quản lý môi trường – các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng.
- [3.5] TCVN ISO 31000: 2018 Quản lý rủi ro – hướng dẫn.
- [3.6] TCVN ISO 50001: 2019 Hệ thống quản lý năng lượng – các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng.
- [3.7] TCVN ISO 56000:2023 Quản lý đổi mới – từ vựng và các nguyên tắc cơ bản.
- [3.8] TCVN ISO 21001: 2019 Tổ chức giáo dục - hệ thống quản lý đối với tổ chức giáo dục – các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng.
- [3.9] TCVN ISO 22000:2018 Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm – yêu cầu đối với các tổ chức trong chuỗi thực phẩm.
- [3.10] TCVN 7506:2011 ISO 3834:2005 Yêu cầu chất lượng đối với hàn nóng chảy kim loại
- [3.11] TCVN ISO 15189: 2014 Phòng thí nghiệm y tế - yêu cầu về chất lượng và năng lực.
- [3.12] TCVN ISO/IEC 27001:2019 Công nghệ thông tin – các kỹ thuật an toàn – hệ thống quản lý an toàn thông tin – các yêu cầu.
- [3.13] HACCP CODEX 2020 CXC 1-1969 - Các nguyên tắc chung về vệ sinh thực phẩm.
- [3.14] Thông tư số 18/2019/TT-BYT ngày 17/07/2019 về Hướng dẫn thực hành sản xuất tốt (GMP) trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm bảo vệ sức khỏe.
- [3.15] Tiêu chuẩn SA 8000 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 4: CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

GIỚI THIỆU

Trong những thập niên đầu thiên niên kỷ thứ ba, năng suất và chất lượng đã trở thành những yếu tố cốt lõi cho sự phát triển bền vững của một tổ chức, doanh nghiệp, quốc gia và nền kinh tế toàn cầu. Trong xu thế khu vực hóa, toàn cầu hóa kinh tế hiện nay, việc cạnh tranh để tồn tại và phát triển giữa các doanh nghiệp ngày càng trở nên gay gắt. Vì vậy, để có thể chiếm lĩnh, đứng vững và nâng cao vị thế trên thị trường, cũng như đạt được mục tiêu tăng doanh thu, lợi nhuận thì các doanh nghiệp buộc phải giải quyết nhiều vấn đề, trong đó yếu tố then chốt là vấn đề năng suất và chất lượng. Việc nâng cao chất lượng hàng hóa và ổn định các hoạt động liên quan đến quy trình sản xuất, mà sâu xa là nâng cao trình độ kỹ thuật công nghệ và tổ chức quản lý là những vấn đề mà các doanh nghiệp đang tập trung giải quyết. Tuy nhiên chất lượng không tự sinh ra, càng không phải là một kết quả ngẫu nhiên mà là kết quả của sự kết hợp nhịp nhàng giữa các yếu tố có liên quan chặt chẽ như: con người, hệ thống quản lý, các phương pháp, môi trường làm việc và các công cụ hỗ trợ cho quá trình sản xuất. Cải tiến năng suất và chất lượng là làm tốt hơn những điều đúng đắn và trở thành một phần của quá trình liên tục. Do đó, điều quan trọng là áp dụng hiệu quả các công cụ và kỹ thuật cải tiến năng suất và chất lượng để đảm bảo sự phát triển của sự tăng trưởng về năng suất của các cá nhân và tổ chức. Hoạt động quản lý cần toàn diện, diễn ra ở toàn doanh nghiệp, đòi hỏi sự tham gia của mọi người với mọi cấp bậc, phòng ban, khu vực sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và đặc biệt ở ngay giai đoạn ý tưởng và thiết kế, bắt đầu về sản phẩm và kế hoạch, giám sát...

Các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam đã ý thức được tầm quan trọng của việc xây dựng, áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo chất lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ. Các chương trình cải tiến năng suất chất lượng đã trở thành hoạt động không thể thiếu trong quá trình xây dựng và phát triển của doanh nghiệp. Nhiều hệ thống quản lý như ISO 9001, SA 8000, ISO 14000, GMP, HACCP và các công cụ cải tiến TPM, Kaizen, Tinh gọn, ... đã trở nên quen thuộc với các doanh nghiệp Việt Nam. Nhưng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc áp dụng các công cụ cải tiến năng suất chất lượng vẫn còn khá mới mẻ. Trong khi việc áp dụng thành công các công cụ cải tiến năng suất sẽ tác động đến mọi thành phần kinh tế trong xã hội, sẽ giúp tiết kiệm chi phí, gia tăng lợi nhuận, người tiêu dùng được sử dụng những sản phẩm có chất lượng tốt với chi phí hợp lý, người lao động gia tăng thu nhập, tạo dựng được uy tín, thương hiệu trên thị trường trong nước và quốc tế.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Ở chương này, sẽ giới thiệu cho các sinh viên về các công cụ và kỹ thuật cải tiến năng suất và chất lượng. Từ những hiểu biết này, sinh viên có thể:

- Hiểu rõ và áp dụng một số công cụ cải tiến năng suất và chất lượng phổ biến;
- Hiểu rõ và áp dụng các công cụ đổi mới và sáng tạo;
- Hiểu rõ tác động qua lại giữa các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng với các công nghệ 4.0.

4.1 MỞ ĐẦU

Chất lượng hiện đại ra đời vào giữa những năm 1920 [4.1]. Walter A. Shewhart, một nhà thống kê tại công ty Western Electric, bắt đầu tập trung vào việc kiểm soát các quá trình, làm cho chất lượng không chỉ phù hợp với thành phẩm mà còn đối với các quá trình tạo ra những sản phẩm đó. Shewhart nhận ra rằng tất cả các quá trình đều mang lại dữ liệu có thể được phân tích bằng các kỹ thuật thống kê để xác định xem một quá trình có ổn định và được kiểm soát hay không. Công trình của ông đã đặt nền móng cho các biểu đồ kiểm soát thống kê, một công cụ hiện đại mang tính bước ngoặt sẽ cách mạng hóa việc quản lý các quy trình và cho ra đời nhiều thế hệ chuyên gia chất lượng sau này, điển hình là Joseph M. Juran và W. Edwards Deming (cả hai đều được hướng dẫn bởi Walter Shewhart).

Do đó, năng suất và chất lượng cần được quan tâm thích đáng ở các cấp lãnh đạo và quản lý vì hai công cụ này tạo cơ sở cho sự thành công hay thất bại của một công ty.

Đối với các công ty, doanh nghiệp, năng suất và chất lượng là chìa khóa để chiến thắng trong bối cảnh cạnh tranh trong các ngành và trên quy mô toàn cầu ngày càng gia tăng. Doanh nghiệp cần có nhiều giải pháp tốt hơn để cung cấp hàng hóa và dịch vụ có chất lượng cũng như tối ưu hóa các nguồn lực cho sản xuất, nhằm tối đa hóa lợi nhuận và tối thiểu hóa chi phí.

Để đạt được mục tiêu cung cấp sản phẩm có chất lượng và mức năng suất cao, ban lãnh đạo của tổ chức cần xem xét đầu tư vào nguồn nhân lực để đào tạo nhân viên về các kỹ thuật quản lý chất lượng cũng như năng suất khác nhau, nhằm xây dựng một hệ thống quản lý năng suất và chất lượng tích hợp. Để làm được điều đó, Doanh nghiệp phải sử dụng linh hoạt các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng khác nhau. Các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng rất cần thiết cho các doanh nghiệp để cải thiện quy trình, giảm lãng phí và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ. Những công cụ này được thiết kế để giúp các doanh nghiệp đạt được mức độ hiệu quả và hiệu quả cao hơn, điều này cuối cùng dẫn đến tăng lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng.

4.2 MỘT SỐ CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG PHỔ BIẾN

4.2.1 Bảy công cụ kiểm soát chất lượng

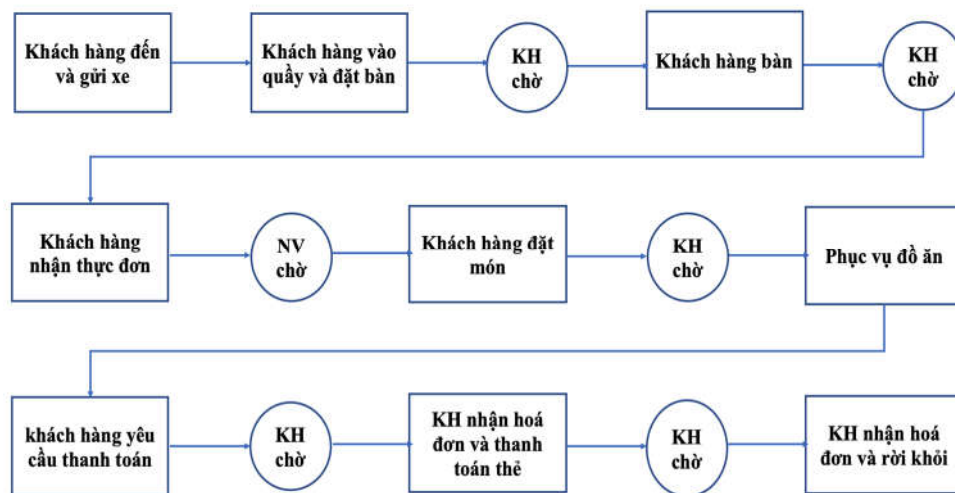
Vào năm 1950, TS. W. Edwards Deming, nhà khoa học hàng đầu về quản lý chất lượng lần đầu tiên giới thiệu việc sử dụng các công cụ thống kê trong kiểm soát chất lượng cho Hiệp hội các nhà khoa học và kỹ sư Nhật Bản [4.1].

Kaoru Ishikawa, giáo sư trường đại học tổng hợp Tokyo vào thời điểm đó, đồng thời cũng là một thành viên của hiệp hội này, đã giới thiệu các công cụ thống kê này dưới tên gọi “Bảy công cụ kiểm soát chất lượng”. Ông nhận định rằng 95% các vấn đề trong doanh nghiệp có thể được giải quyết bằng việc ứng dụng bảy công cụ kiểm soát chất lượng. Với việc thực hành các công cụ này, doanh nghiệp sẽ chủ động hơn, hiệu quả hơn trong việc nhận diện các vấn đề của mình (ví dụ: các lãng phí, kém hiệu quả trong quá trình, các nguyên nhân gây ra lỗi sản phẩm, các cơ hội cải tiến, ...), xác định được đâu là nguyên nhân gốc của vấn đề, định ra được thứ tự ưu tiên cần giải quyết để đạt hiệu quả cao trong việc sử dụng các nguồn lực, từ đó đưa ra được quyết định đúng đắn để giải quyết vấn đề. Bảy công cụ kiểm soát chất lượng truyền thống bao gồm: Lưu đồ; Phiếu kiểm tra; Biểu đồ Pareto; Biểu đồ nhân quả; Biểu đồ phân tán; Biểu đồ phân bố; Biểu đồ kiểm soát.

Lưu đồ

Lưu đồ giúp thể hiện tiến trình công việc một cách trực quan để kết nối các bước, hướng đến việc đơn giản hóa quá trình. Ngoài ra, công cụ này còn giúp thể hiện tiến trình một cách rõ ràng, dễ theo dõi, đồng thời khuyến khích nhân viên làm việc nhóm và đạt được đồng nhất ý kiến trong tập thể.

Lưu đồ thường được áp dụng để kiểm soát các tiến trình đặc biệt là khi cần cải tiến quá trình. Lưu đồ giúp cho tất cả các thành viên của tổ chức có sự hiểu biết như nhau khi thực hiện công việc. Theo xu thế hiện nay, lưu đồ là một công cụ cần thiết cho tổ chức, doanh nghiệp triển khai xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000. Một ví dụ về sơ đồ luồng khách hàng của một nhà hàng được thể hiện trong Hình 4.1. Khi sử dụng sơ đồ, các nhà quản lý nhà hàng có thể quan sát và xem xét từng hoạt động của quy trình và yếu tố thời gian chờ đợi, tìm kiếm và xác định các vấn đề tiềm ẩn cần phân tích để cải thiện quy trình.



HÌNH 4.1: BẢN ĐỒ QUY TRÌNH LUỒNG KHÁCH HÀNG TẠI MỘT NHÀ HÀNG

Phiếu kiểm tra

Phiếu kiểm tra được sử dụng cho việc thu thập dữ liệu. Dữ liệu thu được từ phiếu kiểm tra là đầu vào cho các công cụ phân tích dữ liệu khác, do đó đây là bước quan trọng quyết định hiệu quả sử dụng của các công cụ khác. Phiếu kiểm tra thường được sử dụng để:

- Kiểm tra sự phân bố số liệu của một chỉ tiêu trong quá trình sản xuất;
- Kiểm tra các dạng khuyết tật và vị trí các khuyết tật;
- Kiểm tra các nguồn gốc gây ra khuyết tật của sản phẩm;
- Kiểm tra xác nhận công việc.

Thông thường, phiếu kiểm tra sẽ theo dõi sự kiện theo thời gian nhưng cũng có thể dùng để theo dõi số lượng sự kiện theo vị trí. Sau đó, dữ liệu này được sử dụng làm đầu vào của biểu đồ phân bố, biểu đồ Pareto, ... Hình 4.2 cho thấy một bảng kiểm tra điển hình có thể được sử dụng trong một nhà hàng.

Vấn đề	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 7	Chủ nhật	Tổng	% trên Tổng
Thời gian chờ lâu	//// /	////	//// ///	////	//// ///	//// //// /	////	48	26,5
Đồ ăn lạnh		//	/	/	///	//		9	5
Đồ ăn dở	//	/	///		/	////		11	6,1
Đồ ăn không giống yêu cầu	////	//	/	//	////	///	/	19	10,5
Phục vụ kém	//// /	///	////	/	//// /	//	/	24	13,3
Bàn xấu		/	//		/	///	/	8	4,4
Nhiệt độ phòng			//	///	////	////		15	8,3
Quá đắt tiền	/	//	/	/	///	///		11	6,1
Không có chỗ đậu xe			//		////	//// //		14	7,7
Sự thay đổi bị sai	//// /	/	////		////	///		18	9,9
Khác		/	//			/		4	2,2
Tổng	26	18	31	14	42	43	7	181	100

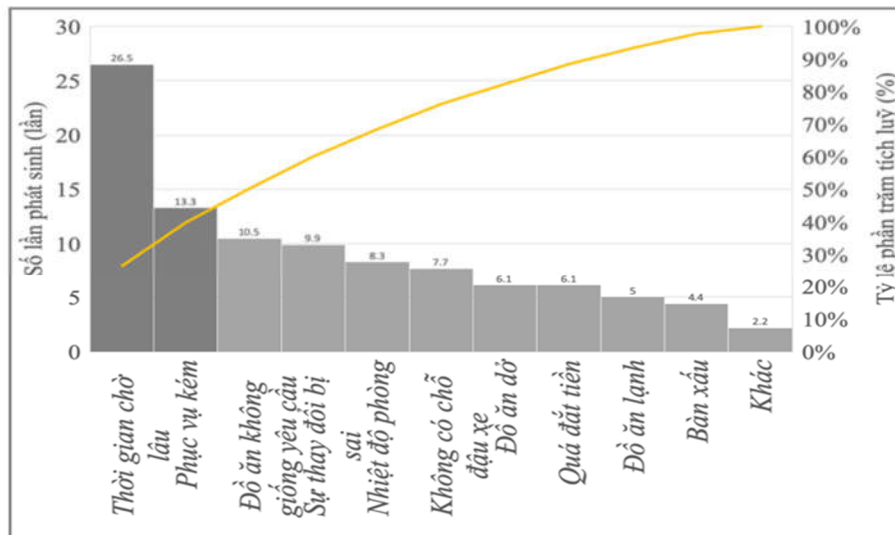
HÌNH 4.2: PHIẾU KIỂM TRA CÁC VẤN ĐỀ TẠI MỘT NHÀ HÀNG

Biểu đồ Pareto

Biểu đồ Pareto là một phương pháp để xác định phân loại những vấn đề thành “trọng yếu và thứ yếu” và thường có hai loại biểu đồ Pareto:

- Biểu đồ Pareto theo hiện tượng: được sử dụng để phát hiện ra đâu là vấn đề chính. Các hiện tượng có thể bao gồm: các khuyết tật, sai lỗi, khiếu nại, sản phẩm bị trả lại; các lãng phí, tiêu hao; vấn đề thiếu hàng, tồn kho, giao hàng trễ; hay các vụ tai nạn, các sai sót, hỏng hóc.
- Biểu đồ Pareto theo nguyên nhân: được sử dụng để phát hiện đâu là nguyên nhân chính của vấn đề. Các nguyên nhân này có thể bao gồm: Con người; máy móc; nguyên vật liệu; phương pháp vận hành.

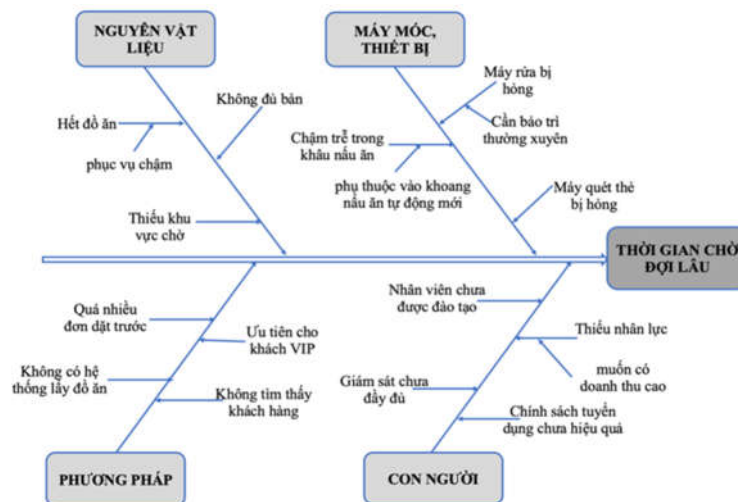
Trong kiểm soát chất lượng, biểu đồ Pareto được sử dụng để thể hiện các nguyên nhân phổ biến nhất gây ra khuyết tật, các dạng khuyết tật có tần suất xảy ra cao nhất hoặc các vấn đề khiếu nại của khách hàng thường hay gặp nhất. Phân tích Pareto rất quan trọng trong quá trình cải tiến. Biểu đồ Pareto được sử dụng rộng rãi để lựa chọn các vấn đề và các đối tượng nghiên cứu, khảo sát tại giai đoạn lập kế hoạch của quá trình giải quyết vấn đề chất lượng và để xác nhận kết quả của hoạt động khắc phục khi những hành động này đã được thực hiện. Từ biểu đồ Pareto, cho thấy: Hạng mục nào quan trọng nhất; hiểu được mức độ quan trọng; tỷ lệ một số hạng mục trong số các hạng mục; mức cải tiến đạt được sau khi thực hiện các hoạt động cải tiến, ... Biểu đồ Pareto cho các vấn đề được nêu trong Hình 4.2 được trình bày dưới dạng biểu đồ trong Hình 4.3. Biểu đồ cho thấy rằng thời gian chờ lâu và phục vụ kém là hai hạng mục có số lần phát sinh lớn nhất. Việc tìm kiếm và thực hiện các giải pháp cho hai hạng mục này sẽ làm giảm đáng kể số lần phát sinh vấn đề tại nhà hàng.



HÌNH 4.3: BIỂU ĐỒ PARETO CHO CÁC VẤN ĐỀ TẠI NHÀ HÀNG

Biểu đồ nhân quả

Đây là một phương pháp nhằm tìm ra nguyên nhân của một vấn đề, từ đó thực hiện hành động khắc phục để đảm bảo chất lượng. Biểu đồ nhân quả là công cụ được dùng nhiều nhất để tìm kiếm những nguyên nhân, khuyết tật trong quá trình sản xuất.



HÌNH 4.4: BIỂU ĐỒ NHÂN QUẢ CHO VẤN ĐỀ THỜI GIAN CHỜ ĐỢI LÂU Ở NHÀ HÀNG

Biểu đồ nhân quả sử dụng trong nghiên cứu, phòng ngừa những vấn đề tiềm ẩn gây nên hoạt động kém chất lượng, đồng thời giúp nắm được toàn cảnh mối quan hệ một cách có hệ thống. Đặc trưng của biểu đồ nhân quả là giúp liệt kê và xếp loại những nguyên nhân tiềm ẩn chứ không cho ta phương pháp loại trừ. Hình 4.4 minh họa sơ đồ nhân quả cho thấy số lần phát sinh vấn đề nhiều nhất ở nhà hàng là do thời gian chờ đợi.

Biểu đồ phân tán

Biểu đồ phân tán là một dạng hình vẽ, biểu thị mối quan hệ giữa hai thông số nhất định nào đó, xác định xem chúng có mối quan hệ với nhau không (còn được gọi là đồ thị X-Y). Ví dụ: quan hệ giữa tỉ lệ khuyết tật sản phẩm và thông số nhiệt độ.

Biểu đồ phân tán được sử dụng để giải quyết các vấn đề và xác định điều kiện tối ưu bằng cách phân tích định lượng mối quan hệ nhân quả giữa hai nhân tố. Khi xác định có tồn tại mối quan hệ giữa hai đặc tính tức là chúng có quan hệ với nhau. Khi một đặc tính tăng thì đặc tính khác cũng tăng, chúng có mối quan hệ thuận và các điểm dữ liệu sẽ nằm trong vùng elip nghiêng về bên phải. Nếu một đặc tính giảm mà đặc tính khác tăng chúng có mối quan hệ nghịch. Khi đó, các điểm của dữ liệu nằm trong vùng elip nghiêng về bên trái. Khi xác định hai đặc tính không có mối quan hệ, các điểm dữ liệu phân tán trong một vòng tròn.

Trên cơ sở phân tích biểu đồ phân tán, hệ số tương quan (r) và phương trình hồi quy, có thể dự báo được đặc tính chất lượng và đặc tính quá trình, cũng như xác định các yếu tố cần được kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo chất lượng sản phẩm. Dựa vào việc phân tích biểu đồ có thể thấy được nhân tố này phụ thuộc như thế nào vào một nhân tố khác và mức độ phụ thuộc giữa chúng.

Biểu đồ phân bố

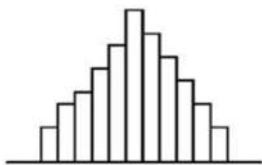
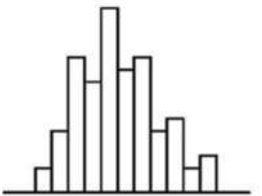
Biểu đồ phân bố sử dụng để theo dõi sự phân bố các thông số của sản phẩm, từ đó đánh giá năng lực của quá trình. Nguyên tắc của kiểm soát chất lượng là nắm được những nguyên nhân gây ra sự biến động về chất lượng để quản lý chúng. Do đó, cần biết được sự biến động (phân bố) của các dữ liệu đặc thù một cách đúng đắn. Thông qua bố trí dữ liệu trên biểu đồ phân bố, chúng ta có thể hiểu tổng thể một cách khách quan. Một số loại hình phân bố được trình bày ở Bảng 4.1.

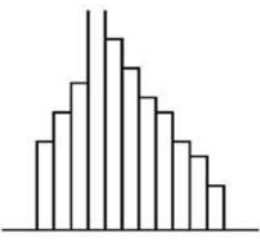
Mục đích của việc thiết lập biểu đồ phân bố nhằm:

- Nắm được hình dạng phân bố làm cho biểu đồ có thể dễ hiểu hơn;
- Biết được năng lực quá trình so sánh với các tiêu chuẩn (quy định kỹ thuật);
- Phân tích và quản lý quá trình;
- Nắm được trung tâm và biến động của sự phân bố;
- Biết một dạng phân bố thống kê.

Từ những thông tin trên người sử dụng có thể phát hiện các vấn đề và từ đó có hành động khắc phục, phòng ngừa và giải pháp cải tiến.

BẢNG 4.1: MỘT SỐ LOẠI HÌNH DẠNG PHÂN BỐ

Dạng	Giải Thích	Lưu ý
 Dạng chuông (Phân bố chuẩn)	Ở trung tâm tần suất cao nhất, giảm dần về hai phía, hình dáng cân đối	Xuất hiện khi quá trình ổn định
	Tần suất phân bố không đều trên các phần khác nhau tạo ra dạng răng lược	Xuất hiện khi độ rộng của các nhóm không phù hợp, hoặc người thu thập dữ liệu có xu hướng thiên vị khi đọc các

Dạng răng cưa		chỉ số trên các dụng cụ đo lường
 <p>Dạng dốc về bên phải hoặc bên trái</p>	Giá trị trung bình của biểu đồ phân bố lệch về bên trái (bên phải), vách trái (phải) của biểu đồ phân bố dốc hơn bên phải (trái). Hình dáng không cân đối	Xuất hiện khi dữ liệu của bên thấp hơn bị giới hạn bởi lý thuyết hoặc tiêu chuẩn hay chia khoảng dữ liệu mà không có giá trị âm

Biểu đồ kiểm soát

Biểu đồ kiểm soát được sử dụng để phát hiện quá trình, tình huống bất thường xảy ra trong quá trình sản xuất. Ngoài ra, biểu đồ kiểm soát còn được sử dụng nhằm mục đích theo dõi sự biến động của các thông số về đặc tính chất lượng của sản phẩm, theo dõi những thay đổi của quá trình để kiểm soát tất cả những dấu hiệu bất thường xảy ra (ví dụ dấu hiệu đi lên hoặc đi xuống của biểu đồ). Theo Shewhart, khái niệm “quá trình được kiểm soát” có nghĩa là “với một dữ liệu trong quá khứ, một quá trình dao động trong một giới hạn được tính toán trước”. Để biết được liệu một quá trình đang “trong tầm kiểm soát” hay “ngoài vòng kiểm soát” về mặt thống kê, phải bắt đầu đo lường thực sự một quá trình trong một thời gian và sau đó kiểm tra mức dao động dựa trên những số liệu thu thập được, khi có đủ thông tin, có thể tính toán được một chỉ số gọi là “giới hạn kiểm soát” nhằm kiểm tra mức độ hiệu quả của một quá trình đang vận hành.

Lúc đó, quá trình sản xuất sẽ được dừng lại để xem xét (nếu điều kiện công nghệ cho phép). Sau khi đã sử dụng biểu đồ một thời gian, tùy theo diễn biến của quá trình mà có thể xác định lại các đường giới hạn kiểm soát.

4.2.2 Sản xuất tinh gọn

Sản xuất tinh gọn, còn được gọi tắt là Tinh gọn hoặc Lean, bắt nguồn từ hệ thống sản xuất Toyota được triển khai xuyên suốt trong các hoạt động của công ty Toyota từ những năm 1950 [4.2]. Toyota được xem là một trong những công ty sản xuất hiệu quả nhất trên thế giới và là công ty đưa ra chuẩn mực về áp dụng Tinh gọn. Ngày nay, Tinh gọn đang được áp dụng ngày càng rộng rãi tại các công ty sản xuất cũng như dịch vụ hàng đầu trên toàn thế giới như: GE, Samsung, LG, ...

Tinh gọn là một phương pháp bao gồm các nguyên tắc và công cụ cải tiến có hệ thống, tập trung vào việc tạo giá trị từ góc nhìn của khách hàng và loại bỏ những lãng phí trong quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của một tổ chức. Tinh gọn giúp tăng khả năng sử dụng các nguồn lực, rút ngắn thời gian chu trình sản xuất và cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng mà không có bất kỳ sự lãng phí nào thông qua cải tiến liên tục quá trình [4.3].

Lịch sử hình thành và phát triển sản xuất tinh gọn

- Thời kỳ sản xuất thủ công: vào những năm cuối của thập kỷ 1890, Frederick W. Taylor thực hiện việc quan sát thao tác của từng công nhân và bắt đầu quan tâm đến phương pháp làm việc. Kết quả là định mức thời gian và tiêu chuẩn hóa công việc được hình thành ở bước đầu. Ông đặt tên cho

kết quả nghiên cứu của mình là phương pháp quản lý khoa học. Những sáng kiến chủ yếu của Taylor bao gồm: Công việc được tiêu chuẩn hóa - chỉ ra cách làm tốt nhất và dễ nhất để thực hiện công việc; giảm thời gian làm ra một sản phẩm trên một công đoạn; nghiên cứu thời gian và thao tác trên công đoạn - một công cụ để thực hiện tiêu chuẩn hóa công việc; đánh giá và phân tích công việc để liên tục cải tiến cách làm việc trên từng công đoạn (việc đầu tiên của chu trình Plan – Do – Check - Act). Trong thời kỳ này, chi phí sản xuất rất lớn và yêu cầu năng lực cá nhân ở mức cao để có thể hoàn thành công việc, vì vậy những người lãnh nghề rất được coi trọng.

- Thời kỳ sản xuất hàng loạt: vào năm 1910, Henry Ford và đồng nghiệp là Charles E. Sorensen đã cho ra đời một phương pháp sản xuất mới. Henry Ford thiết kế dây chuyền lắp ráp và sản xuất xe hơi theo dòng nguyên liệu liên tục trong suốt quá trình sản xuất, chuẩn hóa các quy trình và loại bỏ lãng phí nhiều nhất có thể. Đây được xem như là cha đẻ của sản xuất vừa đúng lúc và sản xuất tinh gọn. Những sáng kiến cơ bản của Ford gồm: Dụng cụ đo và dụng sai (áp dụng và mở rộng tính lắp lẩn của chi tiết). Sáng kiến này giúp cho việc lắp ráp trở nên dễ dàng hơn; Giám thao tác cho công nhân; Sản xuất theo dây chuyền lắp ráp sản phẩm. Như vậy, chúng ta có thể thấy rằng, đặc tính của sản xuất hàng loạt là kỹ năng của người thao tác thấp, thực hiện một công việc nhỏ trong dây chuyền. Phương pháp này rất chú trọng về số lượng sản phẩm, chi phí sản xuất tương đối “rẻ” nhưng sự thỏa mãn trong công việc không cao.

- Sản xuất vừa đúng lúc: sản xuất vừa đúng lúc là một trong những trụ cột của hệ thống sản xuất của Toyota. Tại công ty Toyota, Taiichi Ohno và Shigeo Shingo kết hợp kiểu sản xuất của Ford và một số những yếu tố khác thành một phương pháp sản xuất gọi là Toyota Production System (TPS) hay Just in Time - tiền thân của hệ thống Lean. Năm 1950, Eiji Toyoda và các giám đốc thực hiện chuyên khảo sát nghiên cứu tại các nhà máy ở Mỹ. Bằng quan sát thực tế, Taiichi Ohno thấy rất nhiều lãng phí lớn từ việc sản xuất hàng loạt như tạo ra một lượng lớn thành phẩm và bán thành phẩm tồn kho, nhiều phế phẩm và lỗi ẩn trong những lô lớn sản phẩm, nơi làm việc lộn xộn và mất khả năng kiểm soát, hàng núi vật liệu ở khắp nơi, nhà máy trông giống như nhà kho. Kế thừa bài học của Henry Ford cộng với việc nhìn thấy hiệu quả của “hệ thống kéo” đang được các siêu thị ở Mỹ áp dụng, theo đó ở bất kỳ siêu thị nào hoạt động hiệu quả, lượng hàng hóa trên kệ được bổ sung đúng bằng số lượng khách hàng vừa lấy đi. Nghĩa là việc sản xuất cần phải đúng với số lượng vừa tiêu thụ. Toyota cũng coi trọng áp dụng bài giảng chất lượng của W. Edwards Deming, một trong những bậc thầy trong quản lý chất lượng hiện đại về việc cần phải đáp ứng và đáp ứng vượt yêu cầu của khách hàng là nhiệm vụ của tổ chức. Bên cạnh đó, Toyota còn thực hiện cải tiến liên tục theo chu trình PDCA (hoạch định - thực hiện - đo lường - cải tiến), còn gọi là chu trình Deming. Tất cả đã tạo nên hệ thống sản xuất Toyota, tập trung vào tạo ra luồng sản xuất liên tục, rút ngắn thời gian sản xuất bằng việc loại bỏ lãng phí có trong từng công đoạn của quá trình để đạt chất lượng tốt nhất với chi phí thấp nhất, đồng thời mức an toàn và tinh thần làm việc cao nhất.

- Sản xuất tinh gọn: Sản xuất tinh gọn được hình thành và phát triển dựa trên hệ thống sản xuất Toyota. Thuật ngữ “Lean” lần đầu tiên xuất hiện vào năm 1990, trong cuốn sách “Cỗ máy làm thay đổi thế giới” của các tác giả James Womack, Daniel Jones và Daniel Roos. Sản xuất tinh gọn được sử dụng làm tên gọi cho phương pháp giúp liên tục cải tiến các quá trình hoạt động kinh doanh. Thuật ngữ Tinh gọn và việc triển khai áp dụng Tinh gọn ngày nay trở nên phổ biến hơn. Cốt lõi của Tinh gọn không khác nhiều so với những nguyên tắc của Toyota mà các ông Ohno và

Shingo đã xây dựng. Khi áp dụng trong những tổ chức khác nhau, Tinh gọn cần có thay đổi một cách linh hoạt để phù hợp mới có thể thành công.

Định nghĩa Sản xuất tinh gọn

Định nghĩa phổ biến của Sản xuất tinh gọn thường bao gồm những nội dung sau đây:

- Sản xuất tinh gọn là một tập hợp toàn diện các kỹ thuật mà khi kết hợp lại cho phép giảm và loại bỏ các loại lãng phí, từ đó giúp cho tổ chức, công ty trở nên tinh gọn hơn, linh hoạt hơn và phản ứng nhanh.
- Sản xuất tinh gọn là cách tiếp cận có hệ thống để xác định và loại bỏ lãng phí thông qua cải tiến liên tục bằng cách tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng của tổ chức, công ty để theo đuổi sự hoàn hảo.

Mục đích của Sản xuất tinh gọn

Ngày nay, Sản xuất tinh gọn là một phương pháp đang được áp dụng ngày càng rộng rãi trên khắp thế giới nhằm loại bỏ lãng phí và những bất hợp lý trong quy trình sản xuất để chi phí làm ra sản phẩm thấp hơn, có tính cạnh tranh cao hơn. Khi áp dụng Tinh gọn vào doanh nghiệp, có thể đạt được các mục tiêu cụ thể như sau:

- Giảm phế phẩm và sự lãng phí: bao gồm sử dụng vượt định mức nguyên vật liệu đầu vào, ngăn ngừa phế phẩm phát sinh, giảm chi phí do tái chế sản phẩm và các tính năng trên sản phẩm mà khách hàng không yêu cầu;
- Giảm thời gian chu kỳ, giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất bằng cách giảm thiểu thời gian chờ đợi giữa các công đoạn, cũng như thời gian chuẩn bị cho quy trình và thời gian chuyển đổi mẫu mã hay quy cách sản phẩm;
- Giảm mức tồn kho: mức tồn kho thấp hơn đồng nghĩa với yêu cầu vốn lưu động ít hơn;
- Tận dụng thiết bị và mặt bằng sản xuất hiệu quả hơn, gia tăng hiệu suất sản xuất các thiết bị hiện có, giảm thiểu thời gian dừng máy;
- Tăng tính linh hoạt khi sản xuất nhiều loại sản phẩm tương tự với chuyển đổi nhanh và rút ngắn thời gian bắt đầu sản xuất sản phẩm mới;
- Tăng sản lượng đáng kể trên cơ sở vật chất hiện có nếu giảm chu kỳ sản xuất, giảm thiểu ùn tắc và dừng máy, đảm bảo công nhân làm việc hiệu suất không thực hiện thao tác không cần thiết.

Lợi ích của Sản xuất tinh gọn

Tổ chức, doanh nghiệp sẽ có được rất nhiều lợi ích khi áp dụng sản xuất tinh gọn như nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, giảm bớt thủ tục hành chính, giảm áp lực cho người lao động và gắn kết người lao động nhiều hơn với công việc.

Sản xuất tinh gọn mang lại những cải thiện đáng kể về năng suất và chất lượng cho quá trình tạo sản phẩm nhờ giảm thiểu tình trạng sai lỗi và các lãng phí. Đồng thời, áp dụng Tinh gọn cải thiện thời gian chu kỳ sản xuất giúp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực đầu vào, năng suất lao động và hiệu suất quá trình tạo sản phẩm cao hơn thông qua giảm chờ đợi (giữa người - người; giữa người - máy móc), giảm di chuyển, giảm các thao tác thừa trong quá trình làm việc hoặc vận hành.

Bên cạnh đó, mỗi người lao động trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình tạo sản phẩm có nhận thức, tư duy rõ ràng về khái niệm giá trị và các hoạt động gia tăng giá trị cho khách hàng trong công việc của mình, từ đó tích cực đóng góp vào chuỗi giá trị của toàn tổ chức để cung cấp cho khách hàng theo nguyên tắc thực hiện chất lượng ngay từ nguồn.

Trong một bài điều tra của tạp chí Industry Week, các công ty Mỹ cho biết triển khai áp dụng Sản xuất tinh gọn có thể giảm trung bình 7% chi phí. Như vậy, nếu áp dụng Tinh gọn mức chi phí tiết kiệm được của các công ty Việt Nam có thể còn cao hơn do trình độ quản lý của chúng ta kém hơn nên lãng phí thường cao hơn so với nhà sản xuất ở Mỹ. Sản xuất tinh gọn luôn nhắm đến mục tiêu tăng năng suất và loại bỏ lãng phí, với cùng một mức sản lượng đầu ra nhưng có lượng đầu vào thấp hơn, sử dụng thời gian, mặt bằng, nhân công, máy móc, nguyên vật liệu ít hơn, chi phí sẽ thấp hơn. Lantech, một công ty sản xuất thiết bị của Mỹ khi hoàn tất việc xây dựng hệ thống tinh gọn vào năm 1995 cho biết đã đạt được rất nhiều cải tiến so với hệ thống sản xuất theo loạt so với năm 1991, cụ thể là: Mặt bằng sản xuất trên mỗi máy giảm 45%; Phế phẩm giảm 90%; Chu kỳ sản xuất giảm từ 16 tuần xuống còn 5 ngày 14 giờ; Thời gian giao hàng giảm từ 4-20 tuần xuống còn 1 - 4 tuần.

Thực tế là những thành công của các doanh nghiệp áp dụng Tinh gọn cho thấy Sản xuất tinh gọn không phải là một công cụ quá khó khăn để áp dụng. Các doanh nghiệp hoàn toàn có thể thực hiện thành công và thu được những lợi ích to lớn.

Nguyên tắc của Tinh gọn – Tư duy tinh gọn

Tư duy tinh gọn là một thế giới quan tiếp cận và xử lý công việc một cách tinh gọn, nghĩa là giá trị cho khách hàng được tập trung tối đa. Tư duy tinh gọn không chỉ đơn thuần là sử dụng các công cụ cụ thể hoặc điều chỉnh một vài bước trong quy trình kinh doanh – mà còn là thay đổi cách bạn nhìn nhận doanh nghiệp của mình và cách bạn nhìn nhận các hoạt động kinh doanh.

Tư duy tinh gọn giúp chúng ta hiểu được ý tưởng cơ bản của tinh gọn. Chúng ta có thể loại bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất của mình thông qua việc chúng ta đảm bảo tuân thủ, đến cách chúng ta thiết kế để vận hành một hệ thống hoàn thiện. Năm nguyên tắc trong tư duy tinh gọn là: (1) Xác định giá trị; (2) Xác định chuỗi giá trị; (3) Quá trình sản xuất liên tục; (4) Áp dụng sản xuất kéo (pull system); (5) Tìm kiếm sự hoàn hảo bằng cách cải tiến liên tục. Năm nguyên tắc quản trị tinh gọn cho phép các nhà quản trị nhận ra sự thiếu hiệu quả trong hệ thống vận hành doanh nghiệp và mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Bằng cách thực hiện tất cả 5 nguyên tắc, doanh nghiệp có thể duy trì tính cạnh tranh, tăng giá trị cho khách hàng, giảm lãng phí và tăng lợi nhuận.

Khái niệm 7 lãng phí theo Sản xuất tinh gọn

Tinh gọn trước hết là phải hiểu được tất cả mọi hoạt động cần thiết để làm ra một sản phẩm cụ thể, rồi sau đó tối ưu hóa toàn bộ quá trình từ góc nhìn của khách hàng. Quan điểm này rất quan trọng vì nó giúp nhận biết hoạt động nào thực sự tạo ra giá trị, hoạt động nào không tạo ra giá trị nhưng cần thiết và hoạt động nào không tạo ra giá trị cần phải loại bỏ. Làm thế nào để chúng ta có thể phân biệt, xác định các hoạt động giá trị với các hoạt động không tạo ra giá trị (hay còn gọi là lãng phí)? Hoạt động sản xuất có thể được nhóm thành ba loại hoạt động sau: hoạt động tạo ra giá trị gia tăng, hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng và hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng nhưng là cần thiết.

- Hoạt động tạo ra giá trị gia tăng: là hoạt động chuyển hoá nguyên liệu hoặc thông tin thành đúng sản phẩm mà khách hàng yêu cầu. Ví dụ về các hoạt động giá trị gia tăng là lắp ráp phụ, nhuộm, chiết, sấy, đóng gói, vv.

- Hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng nhưng cần thiết: là các hoạt động không tạo ra giá trị theo quan điểm của khách hàng nhưng cần thiết để sản xuất sản phẩm nếu không có sự thay đổi đáng kể nào từ quá trình sản xuất hoặc quá trình cung ứng hiện tại. Ví dụ, kế toán, sức khỏe và an toàn, các quy định của chính phủ, ... hay mức tồn kho cao có thể được yêu cầu làm tồn kho đệm, mặc dù điều này có thể giảm dần khi sản xuất trở nên ổn định hơn hoặc kiểm tra, giám sát, phân loại, ... để đảm bảo chất lượng.

- Hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng: là các hoạt động làm tốn thời gian, nguồn lực hoặc không gian nhưng không làm tăng thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm hoặc dịch vụ theo quan điểm của khách hàng. Bất cứ thứ gì không có giá trị gia tăng đều có thể được định nghĩa là lãng phí. Hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng có thể là các hoạt động thao tác của nhân viên, vật liệu, trao đổi thông tin và thiết bị. Ví dụ về các hoạt động này là kiểm khuyết và hàng tồn kho.

Lãng phí là các hoạt động không cần thiết và có thể được mô tả bằng định tính hoặc định lượng. Muda là một thuật ngữ tiếng Nhật, có nghĩa là vô dụng, không có ý nghĩa và lãng phí, nhưng nghĩa được sử dụng phổ biến nhất là để chỉ một hoạt động lãng phí và không tăng thêm giá trị hoặc không mang lại hiệu quả. Việc xác định và giảm thiểu các lãng phí trong quá trình hoạt động là một cách hiệu quả để tăng lợi nhuận. Bảy loại lãng phí khác nhau trong quá trình có thể được phân loại theo các mục sau đây:

1. Sản xuất quá mức: Sản xuất các mặt hàng nhiều hơn yêu cầu tại thời điểm nhất định. Ví dụ sản xuất các mặt hàng mà không có đơn đặt hàng thực tế tạo ra dư thừa hàng tồn kho tại khu vực lưu trữ hoặc vận chuyển, ...

2. Thời gian chờ: Chờ nguyên liệu, máy móc hoặc thông tin, gây lãng phí thời gian sản xuất. Chờ đợi có thể làm tăng chi phí lao động và chi phí khấu hao trên mỗi đơn vị sản phẩm.

3. Vận chuyển không cần thiết: Vận chuyển vật liệu, bán thành phẩm từ nơi này đến nơi khác trên quãng đường dài hơn mức cần thiết.

4. Xử lý quá mức: Làm việc trên một sản phẩm nhiều hơn yêu cầu thực tế được gọi là xử lý quá mức. Việc xử lý quá mức có thể là do các công cụ không phù hợp hoặc quy trình không phù hợp. Việc xử lý quá mức gây lãng phí thời gian và máy móc mà không tạo thêm bất kỳ giá trị nào cho các sản phẩm cuối cùng.

5. Dư thừa nguyên vật liệu: Điều này bao gồm nguyên liệu thô, bán thành phẩm hoặc thành phẩm khiến thời gian sản xuất dài hơn, lỗi thời, hàng hóa bị hư hỏng, chi phí vận chuyển, lưu trữ và thời gian chậm trễ. Ngoài ra, hàng tồn kho quá mức có thể gây mất cân bằng sản xuất, giao hàng trễ từ các nhà cung cấp, lỗi, thời gian ngừng hoạt động của thiết bị và thời gian thiết lập lâu.

6. Thao tác thừa: Bất kỳ chuyển động lãng phí nào mà người lao động phải thực hiện trong quá trình làm việc của họ được gọi là chuyển động không cần thiết. Ví dụ: di chuyển trong khi tìm kiếm công cụ, dịch chuyển WIP, ...

7. Khuyết tật/ lỗi: Khuyết tật/ lỗi trong các bộ phận được xử lý được gọi là lãng phí. Sửa chữa các bộ phận bị lỗi hoặc sản xuất các bộ phận bị lỗi hoặc thay thế các bộ phận do chất lượng kém là sự lãng phí thời gian và công sức.

Tất cả các lãng phí có thể được loại bỏ không?

Nếu chúng ta muốn đưa ra câu trả lời lý thuyết cho câu hỏi trên, câu trả lời là có. Theo lý thuyết, chúng ta có thể tránh tất cả các lãng phí tồn tại trong hệ thống. Nhưng trong các tình huống thực tế loại bỏ tất cả các lãng phí là điều gần như không thể. Một số vấn đề không thể là do hạn chế kỹ thuật; một số là do hàng trăm yếu tố tất yếu khác nhau. Ví dụ, chúng ta phải vận chuyển hàng hóa, ít nhất một chút, ngay cả trong luồng làm việc mà không tạo thêm bất kỳ giá trị nào vào đó. Do đó, việc loại bỏ lãng phí thể hiện tiềm năng rất lớn về mặt cải tiến sản xuất - mấu chốt là:

- Xác định cả lãng phí và giá trị;
- Phát triển cơ sở kiến thức về mặt quản lý;
- Nhận ra rằng cải tiến bền vững đòi hỏi sự thấu hiểu của những người điều hành về quy trình và cách thức quản lý doanh nghiệp. Do đó văn hóa cải tiến liên tục là vấn đề được ưu tiên hàng đầu.

4.2.3 6 Sigma

6 Sigma là một phương pháp được các doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới cũng như nhiều doanh nghiệp ở nhiều quốc gia sử dụng như một công cụ hữu hiệu trong việc giảm sai lỗi, giảm chi phí, tăng sự hài lòng của khách hàng và bảo đảm giao hàng đúng hẹn, đồng thời là cơ sở quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bản chất của việc ứng dụng 6 Sigma là nhằm cải tiến các quy trình sao cho những vấn đề khuyết tật không có cơ hội xảy ra bằng việc xác định các tác nhân chính gây ra thay cho việc tìm hiểu các giải pháp ngắn hạn hoặc tạm thời để giải quyết vấn đề. Đây là lý do để nhiều doanh nghiệp áp dụng trong kiểm soát chất lượng ở nhiều lĩnh vực [4.4].

Lịch sử hình thành và phát triển 6 sigma

Nguồn gốc của 6 Sigma bắt đầu từ một khái niệm về chuẩn đo lường do nhà toán học người Đức Carl Friedrich Gauss (1777-1855) đưa ra khi giới thiệu về mô hình phân bố chuẩn. Nghiên cứu của Walter Shewhart về độ dao động của sản phẩm cho thấy, mức dao động 3 Sigma so với giá trị trung bình đòi hỏi sự điều chỉnh. Nhiều chỉ tiêu đo lường sau đó đã được sử dụng (Cpk, không khuyết tật, ...) hình thành nên một khái niệm mà Bill Smith - một kỹ sư cơ khí của Motorola sử dụng, đó là "Six Sigma" hay "6 Sigma". Sau này 6 Sigma đã trở thành thương hiệu đã được đăng ký cấp liên bang của Motorola. Trên cơ sở luận điểm của Bill Smith, Mikel Harry - một kỹ sư điện tử của Motorola đã lập ra một tiến trình chi tiết cho việc cải tiến mẫu mã sản phẩm, giảm thời gian sản xuất và chi phí sản xuất cho công ty Motorola.

Từ một số thực tiễn áp dụng 6 Sigma, có thể rút ra một số lợi ích mà 6 Sigma có thể đem lại cho công ty như sau:

- Giảm chi phí sản xuất. Với tỷ lệ khuyết tật giảm đáng kể, doanh nghiệp có thể loại bỏ những lãng phí về nguyên vật liệu và việc sử dụng nhân công kém hiệu quả liên quan đến khuyết tật. Điều này sẽ giảm bớt chi phí hàng bán trên từng đơn vị sản phẩm, từ đó gia tăng lợi nhuận, và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Giảm chi phí quản lý. Khi tỷ lệ khuyết tật giảm và sẽ không còn tái diễn trong tương lai, doanh nghiệp sẽ dành được thời gian cho các hoạt động mang lại giá trị cao hơn.
- Giảm thời gian chu kỳ. Càng mất nhiều thời gian để xử lý nguyên vật liệu và thành phẩm trong quy trình sản xuất thì chi phí sản xuất càng cao. Tuy nhiên, với 6 Sigma, có ít vấn đề nảy sinh hơn trong quá trình sản xuất, có nghĩa là quy trình luôn được hoàn tất nhanh hơn, vì vậy, chi phí sản xuất, đặc biệt là chi phí nhân công trên từng đơn vị sản phẩm làm ra sẽ thấp hơn.
- Giúp doanh nghiệp giao hàng đúng hẹn. Một vấn đề thường gặp với nhiều doanh nghiệp sản xuất là tỷ lệ giao hàng trễ rất cao. Những dao động bất ổn sinh ra vấn đề này có thể được loại trừ trong 6 Sigma. Do vậy, 6 Sigma được vận dụng để giúp đảm bảo việc giao hàng đúng hẹn và đều đặn.
- Góp phần làm gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Thông qua việc giảm đáng kể tỷ lệ lỗi từ công cụ 6 Sigma, doanh nghiệp sẽ luôn cung cấp đúng hẹn đến khách hàng những sản phẩm tốt nhất họ yêu cầu và làm tăng sự hài lòng nơi họ.
- Góp phần tạo nên những thay đổi tích cực trong văn hóa công ty. 6 Sigma cũng vượt trội về yếu tố con người không kém ưu thế của nó về mặt kỹ thuật. Nhân viên thường tự hỏi bằng cách nào để họ giải quyết những vấn đề khó khăn. Nhưng khi họ được trang bị những công cụ để đưa ra những câu hỏi đúng, đo lường đúng đối tượng, liên kết một vấn đề với một giải pháp và lên kế hoạch thực hiện thì họ có thể tìm ra những giải pháp cho vấn đề một cách dễ dàng hơn. Vì vậy, với 6 Sigma, văn hóa tổ chức của công ty chuyển sang hình thức tiếp cận có hệ thống trong việc giải quyết vấn đề và một thái độ chủ động với ý thức trách nhiệm giữa các nhân viên.

Khái niệm 6 Sigma

Thuật ngữ sigma bắt nguồn từ ngôn ngữ Hy Lạp, ký hiệu là σ , được sử dụng trong kỹ thuật thống kê để cập đến độ lệch chuẩn trong một tập hợp dữ liệu. Độ lệch chuẩn cho biết “sự biến động” của một hoạt động hoặc quá trình hay sản phẩm. Trong kinh doanh, khái niệm “sự biến động” xảy ra rất phổ biến. Chất lượng sản phẩm hôm nay khác với hôm qua. Doanh số bán hàng từng ngày cũng luôn khác nhau. Tuy nhiên các yêu cầu của khách hàng lại cụ thể, rõ ràng với rất ít “sự biến động”. Phương pháp 6 Sigma có rất nhiều định nghĩa khác nhau, sau đây là một số định nghĩa thường gặp về 6 Sigma:

“6 Sigma là một phương pháp khoa học tập trung vào việc thực hiện một cách phù hợp và có hiệu quả các kỹ thuật và các nguyên tắc quản lý chất lượng đã được thừa nhận. Tổng hợp các yếu tố có ảnh hưởng đến kết quả công việc, 6 Sigma tập trung vào việc làm thế nào để thực hiện công việc mà không (hay gần như không) có sai lỗi hay khuyết tật” (Bob Galvin, Giám đốc điều hành công ty Motorola).

“Ý tưởng cơ bản đằng sau 6 Sigma là nếu bạn có thể đo lường bao nhiêu “khuyết tật” bạn có trong một quá trình, bạn có thể chỉ ra giải pháp để loại bỏ chúng một cách có hệ thống và kết quả là tiến tới gần như “không khuyết tật” (GE Six Sigma).

“6 Sigma là một hệ thống linh hoạt và toàn diện để thực hiện, duy trì và tối đa hóa sự thành công trong kinh doanh. 6 Sigma là hệ thống được tiến hành bởi sự hiểu biết kỹ lưỡng về các nhu cầu của khách hàng, sử dụng các cơ sở lập luận, số liệu, các phân tích thống kê và chú trọng vào quản lý, cải tiến, thiết kế lại các quá trình kinh doanh” (Hiệp hội Chất lượng Mỹ).

Ngoài việc là một chiến lược cải tiến chất lượng liên tục trong các tổ chức, 6 Sigma chỉ ra mức hiệu suất tương đương với 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội (DPMO - Defects Per Million Opportunities), mức mà một số người coi là “hiệu suất đẳng cấp thế giới”. Cụm từ mức chất lượng sigma sẽ được sử dụng cho chỉ số về hiệu suất quá trình này. Do đó, mức chất lượng sigma là σ tương đương với 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội, hay nói cách khác, sản phẩm không có khuyết tật. Việc tính toán DPMO có thể được thực hiện bằng cách sử dụng công thức sau:

$$DPMO = \frac{(Số\ lỗi \times 1,000,000)}{Số\ cơ\ hội\ xảy\ ra\ khuyết\ tật}$$

Mối liên hệ giữa mức chất lượng sigma và số lỗi trên một triệu cơ hội được trình bày ngắn gọn ở Bảng 4.2. Để tính được chính xác mức sigma của một quá trình, chúng ta cần xem xét tổng hợp tất cả các bước trong quá trình đó: sơ đồ quá trình, đặc tính chất lượng sản phẩm, các cơ hội tạo ra các sản phẩm khuyết tật căn cứ vào yêu cầu của khách hàng, ...

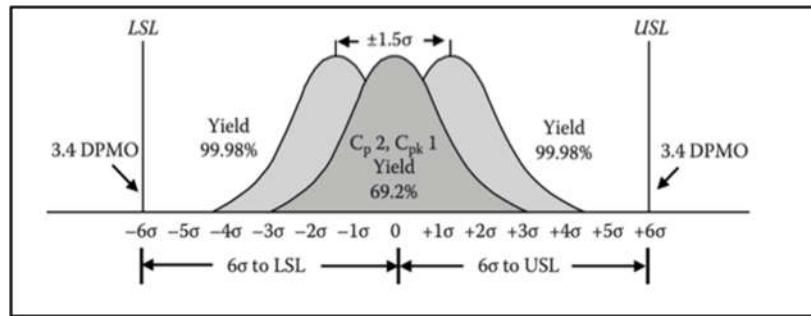
BẢNG 4.2: BẢNG CHUYỂN ĐỔI HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG CỦA QUÁ TRÌNH, DPMO VÀ MỨC SIGMA ĐÃ ĐƯỢC ĐƠN GIẢN HÓA

Mức sigma (σ)	DPMO	Tỷ lệ đạt của quá trình (%)
1	690.000	30,9
2	308.000	69,2
3	66.800	93,3
4	6.210	99,4
5	230	99,98
6	3,4	99,9997

Một ví dụ về cách tính mức sigma, giả sử rằng một hãng hàng không muốn đo lường hiệu quả của hệ thống xử lý hành lý. Số lỗi trên mỗi đơn vị là chỉ số đo lường số lần túi hành lý bị mất tính trên mỗi khách hàng. Tuy nhiên, khách hàng có thể có số lượng túi khác nhau, do đó số khả năng xảy ra sai sót là số lượng túi trung bình trên mỗi khách hàng. Nếu số hành lý trung bình trên mỗi khách hàng là 1,6 và hãng hàng không đã ghi nhận 3 hành lý thất lạc cho 8.000 hành khách trong 1 tháng, thì:

$$DPMO = \frac{(3 \times 1.000.000)}{8.000 \times 1,6} = 234.375$$

Tra Bảng 4.2 quy đổi DPMO và mức sigma xấp xỉ khoảng $\sigma = 2,18$. Như vậy, mức sigma càng cao thì số lỗi/khuyết tật càng ít, điều đó tương đương với chi phí sản xuất càng thấp, lợi nhuận càng cao và ngược lại.



HÌNH 4.5: MỘT QUY TRÌNH HƯỚNG TỚI VIỆC THAY ĐỔI 1,5 ĐƠN VỊ SIGMA

Trong định nghĩa ban đầu của 6 Sigma, người ta cho rằng một quá trình có thể thay đổi 1,5 Sigma mà không bị phát hiện. Biên độ trôi 1,5 sigma được xây dựng theo định nghĩa chuẩn của 6 Sigma. Do đó, nếu giá trị trung bình của quá trình có thể được kiểm soát trong phạm vi 1,5 độ lệch chuẩn của mục tiêu, thì số lỗi hay khuyết tật tối đa phát hiện là 3,4, tương đương tỷ lệ đạt của quá trình là 99,97% được kỳ vọng (xem Hình 4.5).

6 Sigma – Giải quyết vấn đề

Giải quyết vấn đề là hoạt động liên quan đến việc thay đổi tình trạng những gì đang thực sự xảy ra thành những gì nên xảy ra. Nhiều năm trước, Juran đã định nghĩa sự đột phá đó là thành quả của bất kỳ cải tiến nào đưa một tổ chức đến mức hiệu suất chưa từng có. Mục tiêu của các dự án 6 sigma thường tập trung vào sự cải tiến đột phá làm tăng làm giá trị cho tổ chức và khách hàng thông qua các phương pháp tiếp cận có hệ thống để giải quyết vấn đề. Việc cải thiện chất lượng và hiệu quả kinh doanh thành công phụ thuộc vào khả năng xác định và giải quyết vấn đề, khả năng này là nền tảng cho triết lý 6 sigma. Cách tiếp cận thường được sử dụng phổ biến trong 6 Sigma để giải quyết vấn đề và quản lý chất lượng 6 Sigma là tiến trình DMAIC, viết tắt của Define (Xác định), Measure (Đo lường), Analyze (Phân tích), Improve (Cải thiện), Control (Kiểm soát) và tiến trình DMADV, viết tắt của Define (Xác định), Measure (Đo lường), Analyze (Phân tích), Design (Thiết kế), Verify (Kiểm chứng). DMAIC và DMADV là hai phương pháp cơ bản được sử dụng trong quy trình quản lý dự án áp dụng 6 Sigma. Chúng giống nhau trên nhiều khía cạnh, tuy nhiên vẫn có một số điểm khác biệt nhất định. Nếu như mục đích chính của DMADV là phát triển dịch vụ, sản phẩm hoặc quy trình mới thông qua việc xác định và đánh giá nhu cầu của khách hàng thì mục đích chính của DMAIC lại là cải thiện các quy trình hiện tại trong doanh nghiệp với sự kết hợp của các công cụ phân tích thống kê và phi thống kê nhằm đạt được mức độ 6 Sigma và hoàn thành mục tiêu của dự án.

Một quy trình hoặc hệ thống có thể được biểu diễn bằng mối quan hệ giữa kết quả đầu ra (Ys) và các yếu tố đầu vào (Xs) của quá trình tạo ra đầu ra bằng một hàm toán học như sau:

$$Y = f(X) \text{ hay } Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_k)$$

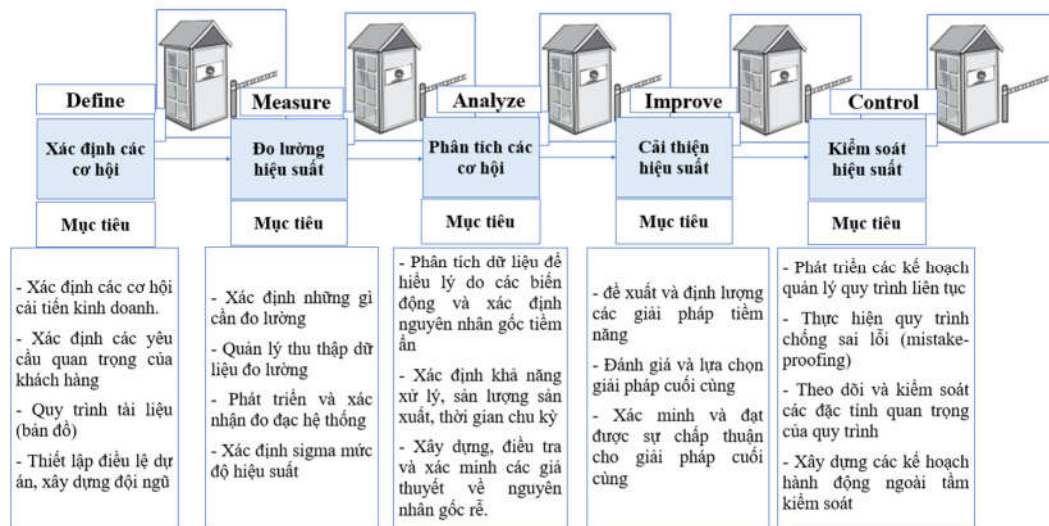
Xs được gọi là biến độc lập, nhân tố và là biến đầu vào của quy trình chính. Đầu vào không kiểm soát được thường được chỉ định như là các yếu tố tiếng ồn. Các yếu tố đầu vào như là: Nguyên vật liệu; thiết bị, công nghệ; nghiên cứu và phát triển; các quá trình sản xuất kinh doanh; trình độ lao động; kỹ năng quản lý; thiết kế các quá trình sản xuất, ...

Ys được gọi là thước đo hiệu suất, biến phụ thuộc hoặc phản hồi. Các kết quả đầu ra như là: Mục tiêu chiến lược của công ty; Yêu cầu của khách hàng hoặc sự thỏa mãn khách hàng; lợi nhuận; năng suất; chất lượng sản phẩm; kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, ...

Hệ thống 6 Sigma đặt ra công việc cho nhà quản lý vấn đề theo dõi mối quan hệ giữa X và Y, trong đó cần phải:

- Tìm hiểu, tính toán tác động của sự thay đổi X tới Y và xác định các yếu tố X có ảnh hưởng nhiều nhất đến Y.
- Xuất phát từ mục tiêu Y để xác định và điều chỉnh X nhằm chắc chắn mục tiêu Y sẽ đạt được thông qua kiểm soát X.

DMAIC là một quy trình giải quyết vấn đề có cấu trúc được sử dụng rộng rãi trong cải tiến quy trình và chất lượng, thường được kết hợp với các hoạt động triển khai 6 Sigma để quản lý và hoàn thành dự án. Các giai đoạn trong mô hình DMAIC được minh họa trong Hình 4.6. Giữa mỗi giai đoạn trong DMAIC, sẽ có một trạm kiểm tra nơi dự án được xem xét để đảm bảo rằng các dự án đang đi đúng hướng và cung cấp cơ hội để đánh giá liệu dự án có thể hoàn thành thành công đúng tiến độ hay không? Tại mỗi trạm, nhóm dự án sẽ trình bày công việc của mình cho các nhà quản lý và “chủ sở hữu” của quá trình.



HÌNH 4.6: MÔ HÌNH DMAIC CỦA 6 SIGMA

4.2.4 Bảy công cụ quản lý chất lượng mới

Bảy công cụ truyền thống đã chiếm ưu thế trong việc sử dụng để giải quyết các vấn đề về kiểm soát chất lượng quá trình, đặc biệt là những vấn đề cụ thể và các biến động thường xảy ra trong quá trình sản xuất tại doanh nghiệp. Nhưng trong thời kỳ phát triển về công nghệ, tích hợp công nghệ và nhằm đổi mới về phương thức quản trị chất lượng nói riêng và doanh nghiệp nói chung, bên cạnh việc sử dụng 7 công cụ truyền thống, thì 7 công cụ mới cũng được quan tâm sử dụng trong giai đoạn thiết kế, trong lập kế hoạch và cải tiến kế hoạch và quản lý các quá trình.

Bảy công cụ quản lý chất lượng mới được phát triển để thúc đẩy đổi mới, truyền đạt thông tin và lập kế hoạch thành công cho các dự án lớn. Những công cụ này phân tích các vấn đề có tính chất phức tạp và đặc biệt hữu ích trong các tình huống có ít hoặc không có dữ liệu để ra quyết định. Bảy công cụ quản lý chất lượng mới bao gồm: Biểu đồ tương đồng (affinity diagram); Biểu đồ quan hệ (relations diagram); Biểu đồ cây (tree diagram); Biểu đồ ma trận (matrix diagram); Biểu đồ mũi tên (arrow diagram); Biểu đồ chương trình quyết định quá trình (process decision program chart); Phân tích ma trận dữ liệu (data matrix analysis) [4.5].

4.2.4.1 Biểu đồ tương đồng

Biểu đồ tương đồng là loại biểu đồ chỉ ra vấn đề cần giải quyết trong tình trạng mơ hồ, khó xác định. Biểu đồ tương đồng do tiến sĩ Nhật Bản Jiro Kawakita phát triển năm 1960 (còn gọi biểu đồ JK), là một kỹ thuật động não nhằm huy động trí tuệ tập thể để thu thập một nhóm ý kiến và biên tập thành một chủ đề phù hợp.

Biểu đồ tương đồng chính là công cụ để sắp xếp, tổ chức các ý tưởng, thông tin rời rạc, nhỏ lẻ nhưng tương tự vào một nhóm ý kiến. Biểu đồ tương đồng được sử dụng tại doanh nghiệp, tổ chức khi gặp các trường hợp sau:

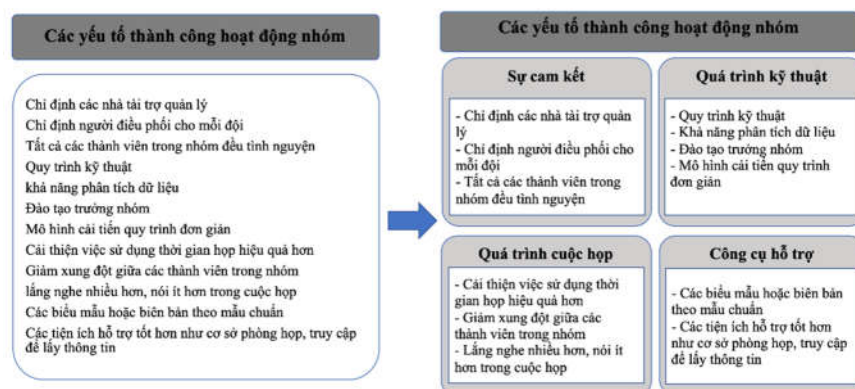
- Doanh nghiệp, tổ chức đang phải đối diện với một số lượng lớn các sự kiện/ ý kiến đa chiều và cần sự thống nhất trong nhóm để tìm ra vấn đề.
- Cần có sự đột phá trong các khái niệm truyền thống để thay thế các giải pháp cũ và mở rộng suy nghĩ của một nhóm.
- Không nên sử dụng biểu đồ quan hệ khi vấn đề phân tích đơn giản hoặc cần đề xuất giải pháp nhanh. Biểu đồ tương đồng sử dụng để phân tích vấn đề chính yếu và được thực hiện bằng cách thu nhập các dữ liệu, các ý kiến, các ý tưởng mơ hồ khác nhau, khó xác định ở dạng dữ liệu mô tả và tổng hợp vào một biểu đồ dựa trên đặc tính tương đồng.

Các ứng dụng chính của biểu đồ tương đồng:

- Phát hiện vấn đề bằng cách thu nhập các dữ liệu bằng lời từ tình trạng hỗn độn và xếp thành từng nhóm tương đồng.
- Cho phép chỉ rõ bản chất của vấn đề.
- Thông qua việc phối hợp ý kiến, suy nghĩ của mọi người trong nhóm, khuyến khích tinh thần hợp tác và khích lệ nhóm hoạt động.

Các công việc khi thiết lập biểu đồ tương đồng:

- Xác định chủ đề: Chọn vấn đề cần phân tích và giải quyết.
- Chuẩn bị thẻ dữ liệu: Thu thập các dữ liệu bằng lời thể hiện các sự kiện, ý kiến cụ thể liên quan đến chủ đề đã chọn. Thông tin được mô tả ngắn gọn, súc tích lên từng thẻ dữ liệu.
- Lập thẻ tương đồng: Phát hiện từng cặp thẻ có mối liên quan gần gũi, có sự tương đồng về bản chất. Kết hợp hai thẻ đã thành một, viết vào thẻ mới và gọi thẻ tương đồng. Và tiếp tục cho đến khi có nhiều nhất 5 bó thẻ.
- Xếp các bó thẻ lên tờ giấy rộng, rải các thẻ ra sao cho giữ được các mối tương đồng giữa chúng và quyết định vị trí các thẻ đã dán vào tờ giấy.
- Biểu đồ tương đồng được hoàn thành với các đường biên giới quanh các nhóm tương đồng và dùng mũi tên chỉ ra mối quan hệ giữa chúng.



HÌNH 4.7: SƠ ĐỒ MỐI QUAN HỆ CỦA CÁC PHƯƠNG PHÁP CẢI THIẾN HIỆU NĂNG NHÓM

Hình 4.7 minh họa nhiều ý kiến rời rạc về các phương pháp cải thiện hiệu năng nhóm được tổng hợp thông qua quá trình động não. Các chủ đề được sắp xếp lại theo nhóm sự cam kết, quá trình kỹ thuật, quá trình họp và công cụ hỗ trợ.

4.2.4.2 Biểu đồ quan hệ

Biểu đồ quan hệ chỉ ra các mối quan hệ giữa các nguyên nhân của các vấn đề mà chúng có nguyên nhân liên quan tới nhau. Biểu đồ quan hệ là một công cụ để giải quyết các vấn đề phức tạp, để chỉ ra nguyên nhân vấn đề bằng cách ghép nhóm các ý kiến, quan điểm hoặc vấn đề theo mối liên quan logic giữa chúng theo từng cặp nguyên nhân và kết quả (hoặc giữa mục tiêu và chiến lược).

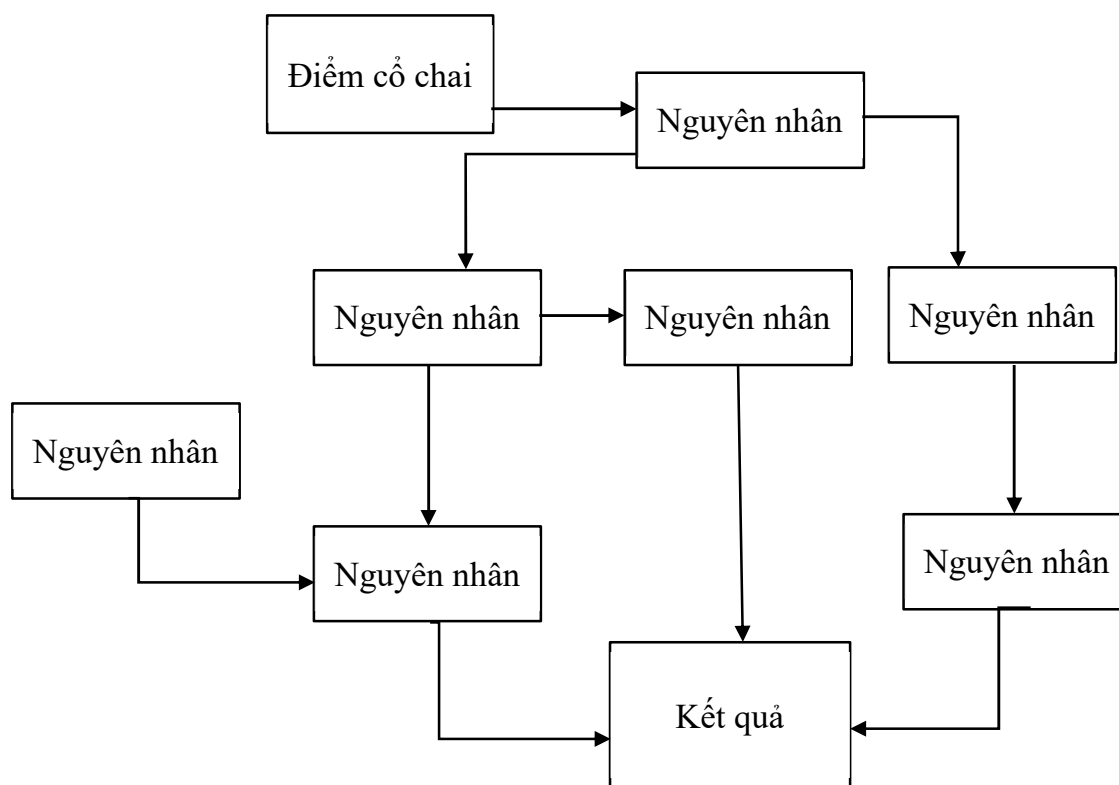
Vì biểu đồ quan hệ không bắt buộc tuân thủ theo một nguyên tắc nào đó, nên hỗ trợ các thành viên thay đổi và phát triển tư duy. Khi áp dụng, cần liên tục xây dựng và sửa đổi biểu đồ, từng bước hình thành sự thống nhất.

Trong hình 4.8 là biểu đồ quan hệ hỗ trợ xác định vấn đề ưu tiên cần giải quyết thông qua tìm ra điểm cổ chai và các nguyên nhân gây ra.

Biểu đồ quan hệ được áp dụng để xác định các mối quan hệ nguyên nhân và kết quả, đặc biệt trong các vấn đề phức tạp, khi những nguyên nhân thường liên quan đến nhau, nên thường được sử dụng phổ biến nhất trong việc giải quyết vấn đề để xác định những nguyên nhân tương quan đến nhau. Kết quả của công cụ là một danh sách các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề với một số dấu hiệu cho thấy tầm quan trọng tương đối của chúng. Do vậy, đây sẽ là công cụ rất hữu ích trong giai đoạn lập kế hoạch để có được cái nhìn bao quát về tình hình chung.

Các tác dụng chính:

- Vì biểu đồ quan hệ với cách sắp xếp logic các vấn đề có mối quan hệ nhân quả phức tạp nên rất hữu ích để chỉ ra mấu chốt vấn đề, nguyên nhân và mở ra hướng giải quyết.
- Giúp xác định ưu tiên vấn đề cần giải quyết, nhận rõ được cấu trúc vấn đề thông qua mối quan hệ giữa các nguyên nhân.
- Biểu đồ quan hệ được sử dụng làm rõ mối quan hệ giữa các nguyên nhân mà đối với biểu đồ nhân quả khó xử lý.



HÌNH 4.8: BIỂU ĐỒ QUAN HỆ XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ ƯU TIÊN CẦN GIẢI QUYẾT

Phương pháp thiết lập biểu đồ quan hệ gồm các bước sau đây:

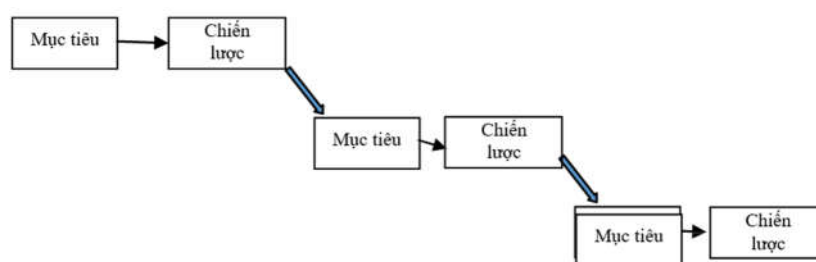
- Bước 1: Trình bày vấn đề dưới dạng kết quả mong muốn chưa đạt được.
- Bước 2: Mỗi thành viên của nhóm nghĩ ra 5 nguyên nhân ảnh hưởng đến vấn đề và viết bằng mực đen lên từng thẻ riêng biệt ở dạng câu ngắn gọn. Các thẻ này gọi là thẻ nguyên nhân.
- Bước 3: Đặt thẻ vấn đề vào giữa tờ giấy khổ rộng.
- Bước 4: Mỗi thành viên của nhóm đọc thẻ của mình và thảo luận về ý nghĩa của nó. Nhóm các thẻ tương tự vào tờ giấy.
- Bước 5: Bằng cách liên tục hỏi các câu hỏi tại sao. Điều tra mối quan hệ nhân quả và chia các thẻ thành thẻ nguyên nhân chính, nguyên nhân thứ cấp, v.v... và các cấp xa hơn. Liên kết các thẻ bằng các mũi tên vẽ bằng bút chì để chỉ mối quan hệ nhân quả.
- Bước 6: Thảo luận về biểu đồ cho đến khi xác định được các nguyên nhân có thể có và cho đến khi các thành viên hiểu rõ vấn đề. Thêm các thẻ nguyên nhân nếu cần thiết và vẽ lại các mũi tên nối bằng bút chì.
- Bước 7: Khi nguyên nhân đã được hiểu rõ, xem xét toàn bộ biểu đồ để tìm mối quan hệ giữa các nhóm nguyên nhân. Nối các nhóm có liên quan bằng các mũi tên bằng bút chì.
- Bước 8: Dán các nhãn vào tờ giấy. Vẽ mực các mũi tên và ghi các thông tin cần thiết như chủ đề và tên các thành viên nhóm.
- Bước 9: Thảo luận và quyết định nguyên nhân quan trọng nhất. Chỉ rõ nguyên nhân này bằng các khoanh đậm nét, vẽ màu hoặc bôi đen. Khi chọn nguyên nhân quan trọng nhất, có thể rất hữu ích nếu sử dụng dụng cụ chấm điểm (ví dụ cho 2 điểm với nguyên nhân quan trọng nhất và cho 1 điểm với những nguyên nhân ít quan trọng hơn).
- Bước 10: Trên cơ sở biểu đồ quan hệ, viết báo cáo về vấn đề và các nguyên nhân của nó để mọi người ngoài nhóm này vẫn có thể hiểu được.

4.2.4.3 Biểu đồ cây

Biểu đồ cây là công cụ biểu diễn một tập hợp các hoạt động, công việc cần thực hiện để đạt mục tiêu đặt ra.

Biểu đồ cây là một dạng biểu đồ thể hiện một cách hệ thống các loại hoạt động cần thực hiện để đạt được mục tiêu mong muốn (loại biểu đồ xây dựng chiến lược), hoặc thể hiện mối quan hệ giữa chủ đề mục đích và các yếu tố tạo thành nó (loại biểu đồ phát triển thành phần).

Phương pháp này bắt đầu bằng cách thiết lập một mục tiêu và tiếp tục phát triển những chiến lược liên tiếp nhau để đạt được mục tiêu đó, được minh họa ở hình 4.9.



HÌNH 4.9: BIỂU ĐỒ CÂY MỤC TIÊU

Có thể biểu diễn việc thiết lập biểu đồ cây tương tác như hình dạng một cây, trong đó chọn mục tiêu chính (thân cây), các mục tiêu phụ để đạt mục tiêu chính (các cành cây), hoạt động cần thực hiện để đạt mục tiêu phụ (các nhánh cây) và có thể tiếp tục ở mức thấp nữa.

Dạng biểu đồ cây có thể sử dụng hữu ích để tiếp tục xây dựng biểu đồ nhân quả khi vấn đề có quá nhiều nguyên nhân.

Tác dụng chính của biểu đồ cây là:

- Tạo một cách hệ thống, logic các chiến lược hợp lý để đạt mục tiêu hoặc các biện pháp để giải quyết vấn đề.
- Chiến lược giải quyết vấn đề được chỉ ra và trình bày rõ ràng có tính thuyết phục.
- Hỗ trợ tư duy từng bước một về một vấn đề nào đó từ khái niệm đến cụ thể/ chi tiết. Thiết lập các bước để giải quyết vấn đề và thực hiện kế hoạch.
- Mô tả hướng đi và công việc/ nhiệm vụ cần thiết để hoàn thành một dự án cụ thể hoặc một mục tiêu xác định.
- Tạo sự đồng thuận các thành viên trong nhóm.

Các bước thiết lập biểu đồ cây bao gồm:

- Bước 1: Viết chủ đề của biểu đồ quan hệ (tức là vấn đề cần được giải quyết) bằng màu đỏ trên một thẻ hoặc nhãn dính, trình bày chủ đề như một mục tiêu cụ thể hoặc mục tiêu bằng số. Thẻ này được gọi là thẻ mục tiêu.
- Bước 2: Xác định và liệt kê các trở ngại có ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu đề ra.
- Bước 3: Thảo luận các biện pháp tức thời để đạt được mục tiêu sau đó thu hẹp xuống còn từ hai đến bốn biện pháp và viết ra các thẻ riêng biệt bằng mực đen. Chiến lược mức đầu tiên được gọi là biện pháp cấp đầu tiên.

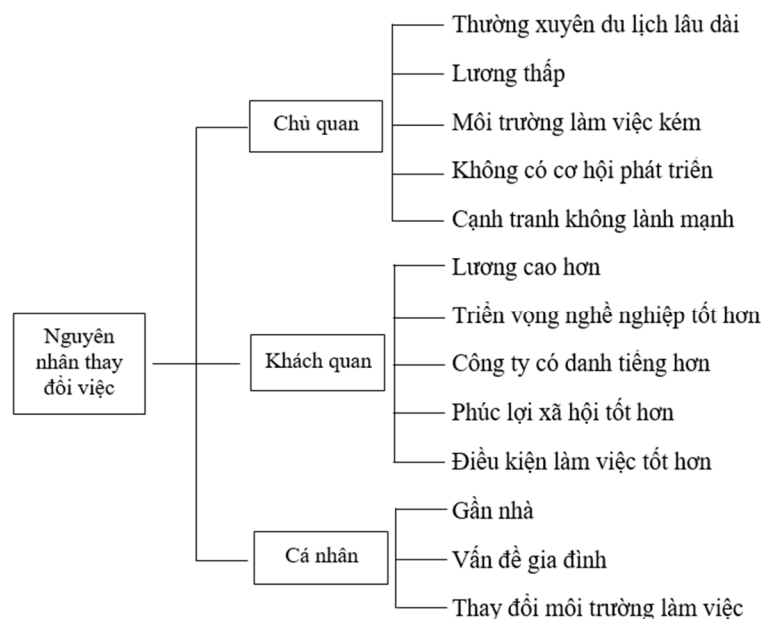
- Bước 4: Đặt thẻ ghi mục tiêu vào giữa mép cạnh trái của tờ giấy rộng và sắp xếp các thẻ biện pháp cấp đầu tiên bên phải của nó. Vẽ các đường bút chì nối thẻ mục tiêu và thẻ biện pháp cấp đầu tiên.
- Bước 5: Xem thẻ biện pháp cấp đầu tiên này là thẻ mục tiêu và tiếp tục tìm các chiến lược khác nhau để đạt mục tiêu này - đây gọi là biện pháp cấp thứ hai - và xếp các biện pháp về bên phải của thẻ biện pháp cấp đầu tiên. Tương tự, vẽ các đường nối bằng bút chì.
- Bước 6: Tiếp tục thảo luận nhóm để mở rộng biểu đồ theo cách này cho đến mức 4.
- Bước 7: Khi đã xây dựng biểu đồ đến mức 4, xem xét các tầng biện pháp theo cả hai phía (từ mục tiêu tới biện pháp và từ biện pháp tới mục tiêu). Thêm các thẻ mới nếu cần thiết.
- Bước 8: Dán các thẻ này vào tờ giấy, vẽ bằng mực các đường kết nối và ghi lại chủ đề, tên các thành viên nhóm và các thông tin cần thiết khác

Hình 4.10 là ví dụ về ứng dụng biểu đồ cây để phân tích nguyên nhân thay đổi nơi làm việc từ một doanh nghiệp sang doanh nghiệp khác.

4.2.4.4 Biểu đồ ma trận

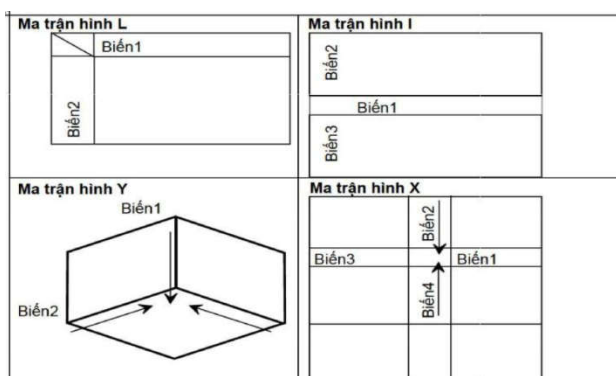
Biểu đồ ma trận là một công cụ được sử dụng khá phổ biến để tìm kiếm biện pháp giải quyết vấn đề trong sự xem xét quan hệ giữa các yếu tố. Biểu đồ ma trận là biểu đồ biểu thị sự tương tác của 2 hay nhiều biến số/ yếu tố. Một biểu đồ ma trận bao gồm một ma trận hai chiều gồm i hàng và j cột, thông qua việc xem xét sự giao nhau đó để xác định vị trí và bản chất của vấn đề và các ý kiến quan trọng để giải quyết. Bằng cách tìm kiếm mối quan hệ thể hiện trên các ô của ma trận là một phương pháp hiệu quả đưa ra ý kiến quan trọng để giải quyết vấn đề trong quá trình.

Biểu đồ ma trận là biểu đồ hiển thị sự tương tác của hai hay nhiều biến số, yếu tố bằng các hàng và các cột để từ đó có thể xác định hướng giải quyết một vấn đề nào đó.



HÌNH 4.10 MỘT ỨNG DỤNG BIỂU ĐỒ CÂY

Hình 4.11 là một ví dụ biểu đồ ma trận. Hình dạng của biểu đồ ma trận phụ thuộc vào số lượng biến cần phải biểu diễn và những mối tương tác quan trọng.



HÌNH 4.11: VÍ DỤ BIỂU ĐỒ MA TRẬN

Biểu đồ ma trận là công cụ hữu hiệu để phân tích kết quả dữ liệu định tính và qua thực hiện động não, được áp dụng cho quá trình, các hoạt động trong doanh nghiệp.

Biểu đồ ma trận là một công cụ hữu hiệu trong ứng dụng phân tích kết quả dữ liệu nghiên cứu định tính và được sử dụng sau khi thực hiện động não (brainstorming). Biểu đồ ma trận có thể được áp dụng cho mọi quá trình, hoạt động trong doanh nghiệp khi muốn xác định mối tương quan giữa hai hay nhiều biến số.

Tác dụng chính:

- Các dữ liệu ở dạng ý kiến dựa trên kinh nghiệm được đưa ra một cách nhanh chóng.
- Biểu đồ thể hiện rõ mối quan hệ giữa các yếu tố khác nhau của trạng thái và xây dựng cấu trúc của vấn đề rõ ràng (mục tiêu - biện pháp khuyết tật, nguyên nhân - quá trình,...). Biểu đồ ma trận làm rõ vấn đề với cái nhìn trong mối liên quan.

Các bước thiết lập biểu đồ ma trận dạng L (hình 4.12) để đánh giá chiến lược và phân công trách nhiệm:

- Bước 1: Viết các biện pháp ở mức cuối cùng từ biểu đồ cây (các biện pháp ở mức 4) Vào mép bên trái của tờ giấy và nó sẽ tạo nên trục tung của biểu đồ ma trận.
- Bước 2: Viết các nội dung đánh giá, tính hiệu lực, tính thực thi và đưa lên trục hoành. Chia nhóm này làm ba cột đánh giá.
- Bước 3: Xem xét các biện pháp ở mức cuối cùng để xác định các đơn vị tổ chức thực hiện và viết tên của chúng dọc theo trục hoành bên cạnh các nội dung đánh giá. Gọi là cột trách nhiệm.
- Bước 4: Viết ghi chú vào cột cuối bên phải của trục hoành.
- Bước 5: Vẽ các đường trục hoành và trục tung của ma trận.
- Bước 6: Kiểm tra từng ô của ma trận và vẽ các biểu tượng phù hợp theo danh mục hiệu lực, năng lực (O: tốt; Δ : thỏa mãn; X: không)
- Bước 7: Xác định cách tính điểm cho mỗi sự phối hợp của các biểu tượng và ghi lên cột điểm xếp lại.
- Bước 8: Kiểm tra các ô dưới cột trách nhiệm và vẽ vòng tròn kép để xác định trách nhiệm chính và vòng tròn đơn xác định trách nhiệm thứ yếu.

- Bước 9: Ghi các ghi chú với các ngôn ngữ đặc biệt.
- Bước 10: Ghi ý nghĩa các biểu tượng sử dụng và các thông tin cần thiết khác.

	Đánh giá			Trách nhiệm				Ghi chú	
	Tính hiệu lực	khả năng thực hiện	xếp loại	Trụ sở nhóm QC	bộ phận/người hỗ trợ nhóm QC	Trưởng bộ phận nhóm QC	Trưởng nhóm		Thành viên
Biện pháp mức 4 từ biểu đồ cây	○	○	1	○	⊙	○			
	○	○	1				⊙	○	Tổ chức lần/tháng
	△	○	3				⊙	○	mọi buổi sáng
	○	×	2					○	
	○	△	5		○	⊙			
	○	○	1	○	⊙	○			
	△	△	4			○	⊙		
	○	△	2				⊙	○	
	○	○	1				⊙	○	
	○	○	1				⊙	○	
	○	×	5		○	⊙	○	○	ít nhất lần/năm/người
	○	△	2				○		
	△	△	4				○		
	△	○	3				⊙	○	lần/tháng
	○	○	1		○	○	⊙		
	○	○	1		⊙	○			
	○	×	5	○	⊙	○			
	○	△	2		○	⊙	○		
Biện pháp mức 4 từ biểu đồ cây	△	○	3				○	⊙	

HÌNH 4.12: BIỂU ĐỒ MA TRẬN DẠNG L ĐỂ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VÀ PHÂN CÔNG THỰC HIỆN

4.2.4.5 Biểu đồ mũi tên

Biểu đồ mũi tên sử dụng để vạch kế hoạch thời gian biểu một cách tối ưu và kiểm soát chúng một cách hiệu quả. Biểu đồ mũi tên là một loại biểu đồ vạch thời gian biểu được sử dụng trong “Kỹ thuật xem xét và đánh giá chương trình” (PERT). Nó bao gồm một mạng mũi tên về các bước cần hoàn thành và các nút chỉ ra mối quan hệ giữa các nhiệm vụ cần thiết để thực hiện kế hoạch. Khi tất cả các thành viên của nhóm cùng xây dựng biểu đồ mũi tên qua việc sử dụng các thẻ, việc kiểm soát tiến độ trở nên hiệu quả hơn nhiều.

Mục đích của biểu đồ mũi tên là tạo ra một hình ảnh trực quan về các bước của một quá trình hoặc các công việc cần thiết để hoàn thành một dự án với sự nhấn mạnh đặc biệt về thời gian thực hiện cho các hoạt động này. Biểu đồ này cung cấp một sự hiểu biết rõ ràng về tiến độ các bước khác nhau trong một quá trình giúp nhà quản lý để theo dõi tiến trình nhằm đảm bảo hoàn thành đúng thời hạn. Do vậy, có thể ứng dụng biểu đồ mũi tên trong việc kế hoạch và kiểm soát tiến độ thực hiện các dự án.

Biểu đồ này đặc biệt phù hợp đối với các dự án quan trọng, cần tuân thủ nghiêm ngặt thời gian và sẽ có ảnh hưởng nghiêm trọng nếu bị chậm tiến độ. Biểu đồ mũi tên có thể ứng dụng để xác định thời gian và quản lý kế hoạch trong giai đoạn đầu của các dự án và cũng là công cụ trao đổi thông tin hữu ích về phạm vi và tiến trình của dự án. Biểu đồ này sẽ phù hợp trong việc phân tích một công việc lặp đi lặp lại nhằm cải tiến liên tục. Xem ví dụ minh họa ở hình 4.13.

Biểu đồ mũi tên ứng dụng phương pháp thời gian biến đổi nên phạm vi ứng dụng rộng rãi hơn, linh hoạt hơn so với biểu đồ Gantt. Biểu đồ mũi tên có thể giúp xác định được công việc nào là chủ yếu, có tính chất quyết định đối với tiến độ của dự án để tập trung kiểm soát.

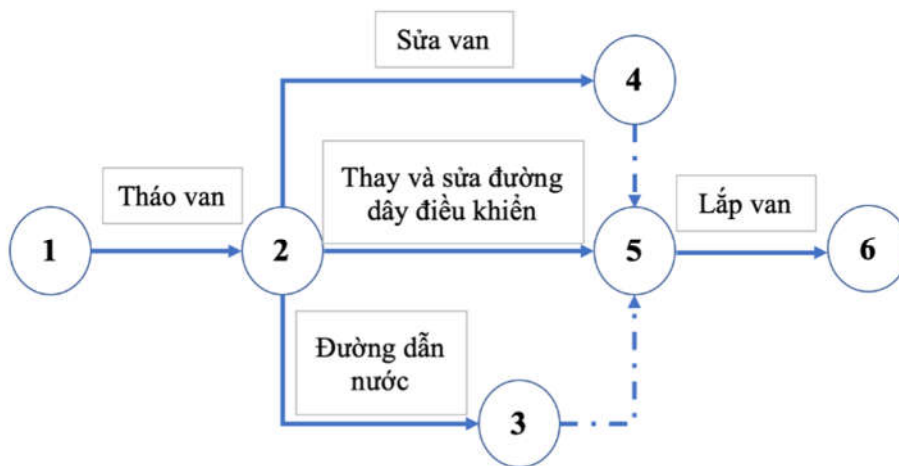
Biểu đồ mũi tên sử dụng các biểu tượng mũi tên chỉ hoạt động, mũi tên đứt chỉ mô hình, vòng tròn biểu thị các điểm nối (nút) giữa các hoạt động được đánh số (thứ tự nối). Các hoạt động gồm kế tiếp, hoạt động song song. Mô hình để xác định mối quan hệ liên tục, song song.

Tác dụng chính:

- Biểu đồ mũi tên thường được sử dụng để lập kế hoạch và tính toán các bước thực hiện kế hoạch.
- Xem xét toàn bộ nhiệm vụ và xác định được các khó khăn tiềm tàng trước khi bắt đầu công việc.
- Sử dụng biểu đồ mũi tên để lập kế hoạch hành động thực hiện mục tiêu, thông tin về tốc độ được xác định rõ ràng.
- Phát hiện ra những điểm có thể cải tiến mà trước đó chưa chú trọng, và khả năng tối ưu hóa tiến độ, thời gian và chi phí thực hiện kế hoạch thông qua kiểm soát quá trình thực hiện.

Các bước thiết lập biểu đồ mũi tên:

- Bước 1: Từ các chiến lược đã liệt kê trên biểu đồ cây, chọn một chiến lược với các hoạt động cần thực hiện và viết bằng mực đỏ trên nhãn dính. Đây là mục tiêu của biểu đồ mũi tên.
- Bước 2: Chỉ rõ mọi yêu cầu bắt buộc đối với các mục tiêu.
- Bước 3: Thảo luận về mục tiêu và lập danh mục tất cả các hoạt động cần thiết.
- Bước 4: Khi tìm ra đầy đủ các hoạt động, viết tất cả lên nhãn riêng (mọi thành viên của nhóm tiến hành).
- Bước 5: Xếp các thẻ lên một tờ giấy lớn từ trái qua phải theo thứ tự các hoạt động cần hoàn thành.
- Bước 6: Loại bỏ các thẻ không cần thiết hoặc trùng lặp và nối chúng với nhau bằng các mũi tên vẽ bằng bút chì.
- Bước 7: Xem xét biểu đồ và thêm nhãn cho các hoạt động bị bỏ sót.
- Bước 8: Tìm các đường nối thông qua mạng công việc với số nhãn hoạt động lớn nhất theo chiều dài của nó và sắp xếp chúng theo đường thẳng đi qua trung tâm của tờ giấy và đặt các vòng nút giữa chúng.
- Bước 9: Sắp xếp các hoạt động song song tại các vị trí đúng.
- Bước 10: Khi đã quyết định vị trí của tất cả các nhãn hoạt động, dán các thẻ này vào tờ giấy, vẽ bằng mực các đường mũi tên và vòng nút. Đánh số các nút theo thứ tự từ trái sang phải và ghi tên các thành viên nhóm và các thông tin cần thiết khác vào biểu đồ.



HÌNH 4.13: VÍ DỤ VỀ BIỂU ĐỒ MŨI TÊN

○ : Nút thể hiện điểm bắt đầu hoặc kết thúc một sự kiện

➔: Việc làm / hoạt động đòi hỏi thời gian

→ : Không đòi hỏi thời gian và chỉ biểu thị thứ tự công việc

4.2.4.6 Biểu đồ chương trình quyết định quá trình

Biểu đồ chương trình quyết định quá trình (PDPC) là công cụ phòng ngừa các biến cố xảy ra trong quá trình triển khai không như kế hoạch ban đầu. Sử dụng biểu đồ PDPC để lập kế hoạch đối với những trường hợp bất ngờ.

Quá trình hiếm khi diễn ra đúng như kế hoạch ban đầu. Trong hệ thống phức tạp càng dễ xảy ra điều ấy và đôi lúc dẫn đến các biến cố nghiêm trọng. Biểu đồ PDPC là một công cụ phòng ngừa những điều này.

Biểu đồ PDPC là công cụ xác định các tác động và những giải pháp nhằm giảm thiểu các rủi ro và chuẩn bị sẵn sàng ứng phó đối với các vấn đề không mong muốn có thể xảy ra trong suốt quá trình diễn ra dự án chương trình để đạt được mục tiêu đề ra. Biểu đồ PDPC được ông Jiro Kondo đưa ra vào cuối năm 1968. Kết quả của PDPC bao gồm:

- Xác định những rủi ro, vấn đề không mong muốn có thể xảy ra và những hậu quả đi kèm.
- Xây dựng các biện pháp ứng phó nhằm giảm thiểu rủi ro.

Ứng dụng và tác dụng chính của biểu đồ PDPC như sau:

- PDPC được ứng dụng hiệu quả trong việc kiểm soát sự tiến triển của những dự án phức tạp có những yếu tố thiếu chắc chắn và không mong muốn trong kế hoạch ban đầu.
- PDPC cũng rất hữu hiệu trong trường hợp những hậu quả gây ra có thể là rất nghiêm trọng, mất nhiều chi phí PDPC thường được sử dụng để hoạch định cho một chuỗi sự kiện.
- PDPC sử dụng để lập kế hoạch tính đến các khả năng có thể diễn ra, còn được sử dụng để đưa các hoạt động trở lại quỹ đạo một cách nhanh chóng.

Tác dụng chính bao gồm:

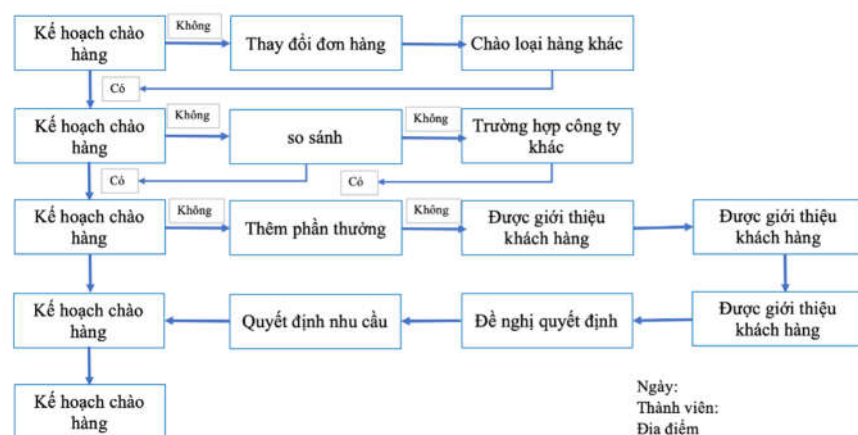
- Sử dụng để dự báo các bất ngờ phức tạp và ngăn ngừa các vấn đề tiềm ẩn.

- Chỉ rõ vị trí của vấn đề và xác nhận sự ưu tiên và công cụ lập kế hoạch linh hoạt, cho phép cập nhật liên tục các bất ngờ xảy ra và xử lý các trở ngại không lường trước nhờ việc thu thập ý kiến mọi người.
- Phát huy được sự hợp tác và trao đổi thông tin.

Các bước thiết lập biểu đồ PDPC bao gồm:

- Bước 1: Quyết định về mục tiêu cụ thể (kết quả mong muốn nhất) và ghi bằng mực đỏ lên nhãn dính. Hãy sử dụng biểu đồ PDPC cho các dự án phức tạp hoặc các hệ thống có liên quan đến thử nghiệm và sai lỗi để đạt mục tiêu đề ra. Mục tiêu có thể lựa chọn từ biểu đồ cây để giải quyết hiệu quả hơn.
- Bước 2: Xác định hiện trạng và ghi bằng mực đỏ vào nhãn dính. Đây chính là điểm khởi đầu.
- Bước 3: Xác định giới hạn về mục tiêu đã chọn cần đạt được.
- Bước 4: Đặt nhãn có ký hiệu bắt đầu vào vị trí trên cùng ở giữa tờ giấy và nhãn mục tiêu vào vị trí giữa dưới cùng của tờ giấy.
- Bước 5: Viết các hoạt động cần thiết để đạt mục tiêu và trình bày vấn đề tiềm ẩn với từng hoạt động trên các thẻ riêng bằng mực đen, sắp xếp chúng trên tờ giấy theo tuần tự thời gian và nối lại bằng bút chì.
- Bước 6: Thảo luận về biểu đồ, viết các nhãn bổ sung cho những hoạt động hoặc những vấn đề còn sót, và hoàn thành quá trình từ bắt đầu đến kết thúc.
- Bước 7: Chuẩn bị các kế hoạch đột xuất thông qua việc xem xét lại từng bước và thảo luận về những hành động cần thiết nếu bước này chưa đạt được. Bắt đầu với tình trạng khởi điểm và tiếp tục cho đến khi đạt được mục tiêu. Có thể lập chu trình phản hồi khi tiến hành công việc này.
- Bước 8: Kiểm tra cẩn thận biểu đồ để xem có sự mâu thuẫn nào không và xem kế hoạch đột xuất có phù hợp và có đầy đủ mọi yếu tố quan trọng không? Thêm các nhãn cần thiết và nối chúng.
- Bước 9: Dán các nhãn vào tờ giấy, vẽ các mũi tên bằng mực, viết chủ đề và các thông tin cần thiết khác.

Hình 4.14 trình bày biểu đồ PDPC với chủ đề là giành đơn hàng từ khách hàng.



HÌNH 4.14: BIỂU ĐỒ PDPC VỀ CHỦ ĐỀ GIÀNH ĐƠN HÀNG

4.2.4.7 Phân tích ma trận dữ liệu

Nếu trong 6 công cụ trình bày ở trên là những công cụ phân tích bằng lời thì công cụ duy nhất này sử dụng dữ liệu số nhằm phân tích số liệu và cung cấp kết quả nghiên cứu dưới dạng số. Trên cơ sở đó đưa ra những đánh giá, triển khai hiệu quả.

Phân tích ma trận dữ liệu là phương pháp phân tích dữ liệu từ biểu đồ ma trận khi biểu đồ này không cung ứng thông tin đủ chi tiết.

Tác dụng chính bao gồm:

- Ngay lần đầu được đưa ra, phân tích dữ liệu ma trận đã được xếp vào bảy công cụ mới, các công cụ bổ sung cho bảy công cụ truyền thống để giải quyết việc phân loại số liệu có mối tương quan phức tạp.
- Công cụ này được dùng nhiều trong khảo sát thị trường, lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới, phân tích quá trình và nghiên cứu sản phẩm.
- Phân tích dữ liệu từ ma trận dữ liệu số về thông tin, chỉ số... cung cấp và xử lý, sắp xếp chúng sao cho thấy mức độ quan hệ giữa các cặp biến số đã được rút gọn số lượng, dùng các đặc trưng trung bình và hệ số tương quan để phân tích, đánh giá về vấn đề nghiên cứu.

Các công việc khi thiết lập công cụ này như sau:

- Lập ma trận.
- Hình thành ma trận dữ liệu số.
- Phân tích dữ liệu trong ma trận dữ liệu số, xác định các trung bình để nghiên cứu, hệ số tương quan để phân tích, đánh giá vấn đề/ chủ đề.

Bảy công cụ mới có thể được sử dụng như một phần của việc triển khai hoạt động chất lượng để cải tiến các quá trình. Chúng không thay thế các công cụ truyền thống và cũng không phải là sự mở rộng công cụ này. Nếu như đa số các công cụ trong 7 công cụ thống kê truyền thống là các công cụ phân tích định lượng (trừ phiếu kiểm tra và biểu đồ phân tích nguyên nhân - kết quả) thì đa số các công cụ trong 7 công cụ mới lại không liên quan đến việc sử dụng các dữ liệu số, mà là phân tích kiến (trừ phân tích dữ liệu ma trận là công cụ duy nhất trong 7 công cụ mới sử dụng phân tích số liệu và cung cấp kết quả dưới dạng số). Như tên gọi của chúng thì đây là các biểu đồ mà các thông tin được sắp xếp trong một hình thức trực quan hỗ trợ các nhà quản lý trong việc đưa ra quyết định đúng đắn.

4.2.5 Kaizen

Bản chất của Kaizen

“*Kaizen*” là một thuật ngữ chung để chỉ “kỹ thuật và công cụ cải tiến chất lượng và năng suất” lần đầu tiên được sử dụng trong ngành công nghiệp sản xuất của Nhật Bản, nhưng hiện đã được công nhận trên toàn thế giới. Tuy nhiên, mọi người có quan điểm và cách nhìn khác nhau về cách hiểu và tầm nhìn. Trong cuốn cẩm nang này, giá trị cốt lõi của “*Kaizen*” được đặt vào việc tạo ra quan điểm chia sẻ giữa tất cả các thành viên trong tổ chức, những người luôn đeo đuổi các cấp độ nâng cao về chất lượng và năng suất chứ không chỉ áp dụng phương pháp quản lý của tổ chức. Do đó, *Kaizen* là một kiến thức toàn diện bao gồm các công nghệ rộng lớn như 5S, công cụ 7 công cụ quản lý chất lượng (QC), quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Hệ thống sản xuất của Toyota (TPS), hệ thống sản xuất tinh gọn, v.v... để theo đuổi các hoạt động trong giá trị cốt lõi này.

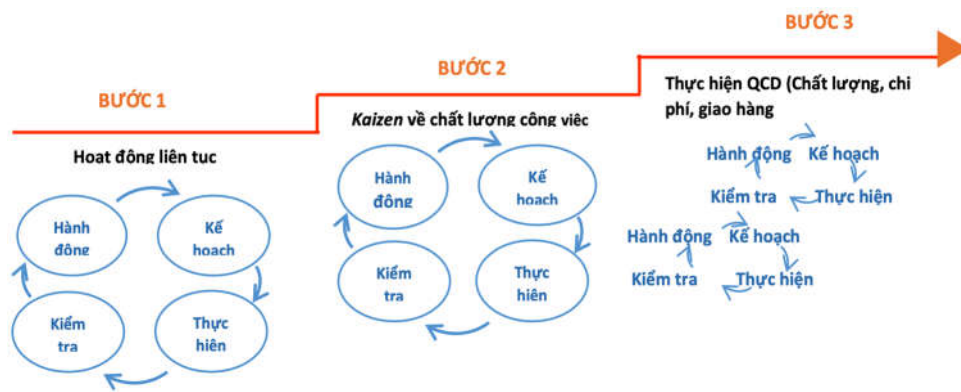
Một câu hỏi đặt ra sau đó là lợi ích của việc thực hiện *Kaizen* là gì? Hình 4.15 tóm tắt các đặc điểm và tác dụng chính của *Kaizen*. Trong số năm đặc điểm được liệt kê, đặc điểm đầu tiên “có sự tham gia” biểu thị sự thúc đẩy và khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Đặc điểm thứ hai “liên tục” nhấn mạnh vào việc tích lũy các hoạt động hàng ngày, dẫn đến thành quả quả to lớn. Đặc điểm thứ ba là “cách tiếp cận khoa học” dựa trên dữ liệu thống kê. Đặc điểm thứ tư “tiết kiệm” cho biết sự sắp đặt giá trị khi sử dụng bộ não để tạo ra nhiều ý tưởng hơn là tiêu tiền (đầu tư) và đặc điểm thứ năm “phổ quát” cho biết khả năng ứng dụng rộng rãi của nó: nó sử dụng các công cụ dễ sử dụng và do đó cho phép bất kỳ ai thực hiện nó mà không cần sử dụng công nghệ hoặc thiết bị đặc biệt, trong bất kỳ lĩnh vực, tổ chức hoặc quy mô nào.

Quy tắc cơ bản của *Kaizen* là lặp lại các chu trình Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động (PDCA) (xem Hình 4.16). Cùng với việc lặp lại chu trình PDCA, mọi người trong tổ chức đều đạt được tinh thần và thái độ để không ngừng theo đuổi mức chất lượng và năng suất cao, dẫn đến cải thiện chất lượng công việc và cải thiện QCD (Chất lượng, Chi phí, Giao hàng).



HÌNH 4.15: ĐẶC ĐIỂM VÀ TÁC DỤNG CỦA KAIZEN

Kaizen thúc đẩy sự thay đổi trong tư duy của mọi người và do đó thực hiện chức năng như một phương tiện để phát triển năng lực cốt lõi của mọi người cũng như thực hiện chức năng như một công cụ của chính sách công nghiệp. Mặc dù rất khó để chỉ ra lợi ích của sự thay đổi đó trong thời gian ngắn hạn, nhưng nó thực sự quan trọng đối với sự tăng trưởng của quốc gia trong dài hạn.



HÌNH 4.16: QUY TRÌNH THỰC HIỆN KAIZEN VÀ CHU TRÌNH PDCA

Phương pháp tiếp cận Kaizen này đã được chuyển từ Nhật Bản sang các nước châu Á, chẳng hạn như Singapore và Malaysia, vào những năm 1980, và cả các nước phương Tây. Cho đến nay mỗi quốc gia đã phát triển Kaizen theo cách riêng của họ.

Các bước thực hiện Kaizen để khắc phục sự cố quy trình

Bước 1: Khi có một vấn đề (các bất thường) phát sinh, trước tiên hãy thực hiện” go to Gemba”. Gemba là nơi quan trọng nhất trong công ty của bạn. Đó là nơi tất cả giá trị được tạo ra cho khách hàng. Gemba có nghĩa là “địa điểm thực sự” hoặc nơi diễn ra “hành động”. Khi có vấn đề phát sinh, trước tiên hãy đến “Gemba” và tìm cách giải quyết các vấn đề cụ thể.

Bước 2: Kiểm tra Gembutsu (các đối tượng liên quan xung quanh vấn đề). Gembutsu có nghĩa là đánh giá tất cả các thông tin liên quan đến vấn đề trong Gemba. Các kỹ thuật phỏng vấn; đặt câu hỏi về những gì đã xảy ra được thực hiện nhằm tìm kiếm sự thật về những gì đã xảy ra. Các thông tin liên quan được thu thập trên các khía cạnh như: vật liệu, máy móc, nhân lực, đo lường và phương pháp (5M).

Bước 3: Áp dụng biện pháp đối phó tạm thời “ngay tại chỗ”. Không có gì khiến nhân viên yên tâm hơn khi biết rằng ban quản lý sẽ hỗ trợ họ khi có vấn đề phát sinh. Điều này được thể hiện rõ nhất bởi người quản lý có hành động đúng đắn ngay lập tức. Khả năng giữ bình tĩnh trong tình huống nguy cấp và thu thập thông tin liên quan, hiểu tình hình và hành động ngay tại chỗ là một dấu hiệu của khả năng lãnh đạo tốt và sẽ được tất cả nhân viên tôn trọng. Điều quan trọng nhất là tất cả mọi người, đặc biệt là ban quản lý, phải thừa nhận rằng đây chỉ là những biện pháp tạm thời. Sai lầm phổ biến nhất là tổ chức dừng lại ở bước 3; họ không bao giờ tìm ra nguyên nhân gốc rễ, và do đó tổ chức phải sống với nhiều giải pháp “hỗ trợ ban nhạc” mà không bao giờ được giải quyết và dẫn đến các vấn đề dai dẳng về chất lượng kém và hiệu suất kém.

Bước 4: Tìm nguyên nhân gốc rễ. Sau khi thực hiện các biện pháp tạm thời, việc phân tích nguyên nhân gốc rễ phải được tiến hành. Điều bắt buộc là phải tìm ra và loại bỏ các nguyên nhân gốc rễ. Những điều này có thể được thực hiện bằng cách sử dụng các kỹ thuật như 5 Whys, phân tích nguyên nhân và kết quả (C&E analysis) hoặc phân tích tác động và hình thức sai lỗi (FMEA). Đây là một bước quan trọng, vì nếu không tìm thấy các nguyên nhân gốc rễ, tổ chức sẽ phải xem xét lại vấn đề nhiều lần.

Bước 5: Chuẩn hóa để tránh tái diễn. Tiêu chuẩn hóa có nghĩa là thiết lập một hệ thống kiểm soát để ngăn chặn sự cố xuất hiện trở lại. Tùy thuộc vào bản chất của vấn đề, điều này thường yêu cầu các công cụ quản lý như lịch bảo trì, quy trình vận hành tiêu chuẩn hoặc hướng dẫn công việc trực

quan hoặc biểu đồ kiểm soát quy trình. Những biện pháp phòng ngừa này phải được xem xét thường xuyên để đảm bảo rằng vấn đề đã được loại bỏ. Trong quá trình chuẩn hóa bạn phải: Loại bỏ nguyên nhân gốc rễ; Triển khai giải pháp lâu dài; Khẳng định tính hiệu quả của giải pháp lâu dài và Chuẩn hóa việc sử dụng quy trình mới.

Với khuynh hướng mạnh mẽ về phát triển nguồn nhân lực, Kaizen cho phép các tổ chức triển khai kỷ luật, sự gắn kết và làm việc nhóm của mỗi cá nhân và cuối cùng là củng cố “năng lực công ty” cũng như cải thiện chất lượng và năng suất của hàng hóa và dịch vụ.

Để hiểu hơn về các công cụ của Kaizen, có thể tham khảo thêm tài liệu [4.6].

4.2.6 5S

Khái niệm

5S là phương pháp quản lý sản xuất, có nguồn gốc từ Nhật Bản, làm cơ sở cho các hệ thống và triết lý quản lý sản xuất như TPS, TQM và quản lý tinh gọn. Hiện nay 5S hiện diện tại tất cả các tổ chức theo đuổi và đạt được mô hình sản xuất đẳng cấp thế giới với mục đích chính là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cải tiến liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng.

Theo từ gốc tiếng Nhật, 5 chữ S trong mô hình 5S là viết tắt của Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc), Shitsuke (Sẵn sàng). Ở các nước Châu Âu, 5S được dịch tương ứng: “Sort” (phân loại), “Straighten” (sắp xếp cho ngăn nắp), “Shine” (làm sạch), “Standardize” (hệ thống hóa) và “Sustain” (duy trì). Trong khi đó, các nước ở Châu Mỹ đưa ra khái niệm tương ứng với 5S nhưng không giữ 5 chữ cái S đầu, mà đó là CANDO: “Cleanup” (lau dọn), “Arranging” (sắp xếp), “Neatness” (ngăn nắp), “Discipline” (kỷ luật), và “Ongoing improvement” (cải tiến liên tục).

Các nội dung của 5S như sau:

SERI/ Sàng lọc (S1): Xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc. Mọi thứ (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hư hỏng, ...) không hoặc chưa liên quan, không hoặc chưa cần thiết cho hoạt động tại một khu vực sẽ phải được tách biệt ra khỏi những thứ cần thiết sau đó loại bỏ hay đem ra khỏi nơi sản xuất. Chỉ có đồ vật cần thiết mới để tại nơi làm việc. S1 thường được thực hiện định kỳ.

SEITON/ Sắp xếp (S2): Bố trí các vật dụng cần thiết, bán thành phẩm, nguyên vật liệu, hàng hóa, ... tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại. Nguyên tắc chung của S2 là bất kỳ vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng. S2 là hoạt động cần được tuân thủ thực hiện triệt để.

SEISO/ Sạch sẽ (S3): Làm vệ sinh tại nơi làm việc, giữ gìn vệ sinh máy móc, thiết bị, dụng cụ hay các khu vực xung quanh nơi làm việc để đảm bảo môi trường, mỹ quan. S3 cũng là hoạt động cần được thực hiện định kỳ.

SEIKETSU/ Săn sóc (S4): Duy trì định kỳ và chuẩn hóa 3S đầu tiên (Seiri, Seiton và Seiso) một cách có hệ thống. Để đảm bảo 3S được duy trì, người ta có thể lập nên những quy định chuẩn nêu rõ phạm vi trách nhiệm 3S của mỗi cá nhân, cách thức và tần suất triển khai 3S tại từng vị trí. S4 là một quá trình trong đó ý thức tuân thủ của các nhân viên trong một tổ chức được rèn dũa và phát triển.

SHITSUKE/ Sẵn sàng (S5): Tạo thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các qui định tại nơi làm việc. Sẵn sàng được thể hiện ở ý thức tự giác của người lao động đối với hoạt động 5S. Các thành viên đều nhận thức rõ tầm quan trọng của 5S, tự giác và chủ động kết hợp nhuần nhuyễn các chuẩn mực 5S với công việc để đem lại năng suất cá nhân và năng suất chung của công ty cao hơn.

Các lý do áp dụng 5S

Triển khai 5S có kết quả sẽ góp phần giải quyết các vấn đề quản lý yếu kém của một công ty. Các vấn đề tồn tại là:

- Có rất nhiều những thứ không cần thiết và chúng không được sắp xếp gọn gàng.
- Di chuyển các đồ vật đòi hỏi phải đi lại nhiều, quãng đường xa, không có ranh giới rõ ràng lối đi với khu vực làm việc.
- Lãng phí thời gian, công sức trong phần lớn công việc.
- Nhiều sai sót trong công việc.
- Nhiều công việc phải làm lại, giao hàng luôn chậm trễ và phải làm ngoài giờ nhiều.
- Tồn kho nguyên liệu, bán thành phẩm quá nhiều và mất nhiều thời gian xếp dỡ.
- Thiết bị văn phòng, trang thiết bị sản xuất bẩn thỉu, diện tích bỏ không, tỷ lệ máy hư hỏng cao.
- Sàn nhà, tường, cửa sổ, thiết bị chiếu sáng bị bám bụi, thiếu ánh sáng.
- Nơi làm việc không an toàn và nhiều tai nạn, sự cố xảy ra.
- Những nơi công cộng (phòng ăn, tủ đồ đạc, nhà vệ sinh, ...) không sạch sẽ.
- Tinh thần, kỷ luật làm việc của công nhân kém.
- Người lao động không tự hào về công ty và công việc của mình.

Các lợi ích do chương trình 5S mang lại:

- Năng suất cá nhân và nhà máy cao hơn.
- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ được đảm bảo.
- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ, ngăn nắp, thuận tiện và an toàn hơn.
- Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình.
- Mọi người trở nên có kỷ luật hơn, có thái độ tích cực hơn trong việc phát huy sáng kiến và cải tiến liên tục.
- Các loại lãng phí được loại bỏ.
- Các vấn đề bất thường hay sự cố tiềm ẩn được thể hiện trực quan và được giải quyết một cách nhanh chóng, đơn giản.
- Kết quả tốt đẹp của công ty sẽ đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

Bốn yếu tố cơ bản quyết định sự thành công của 5S:

- Có sự cam kết và ủng hộ liên tục của lãnh đạo cấp cao: Điều kiện tiên quyết cho sự thành công của 5S là sự hiểu biết và ủng hộ của lãnh đạo cấp cao. Nhiệm vụ của lãnh đạo cấp

cao là hình thành các cơ chế để thực hiện chương trình và chỉ định những người hỗ trợ thực hiện.

- 5S bắt đầu bằng giáo dục và đào tạo: Trước hết, người hỗ trợ chương trình nên tham gia vào chương trình đào tạo dành cho lãnh đạo và nên tổ chức chương trình đào tạo toàn công ty. Sau đó cần phác thảo kế hoạch dài hạn thực hiện 5S và thực hiện kế hoạch đó.
- Không có ai là quan sát viên trong 5S mà mọi người đều tham gia. Để áp dụng hiệu quả chương trình 5S và đạt được kết quả thực sự thì không chỉ phải hiểu mà phải áp dụng được trong thực tiễn. Do vậy chính những cán bộ điều hành và hướng dẫn 5S phải thực hiện 5S và làm gương cho mọi người tham gia. Chỉ nói miệng và chỉ tay năm ngón thì không bao giờ thành công. Bí quyết thành công là tạo ra một môi trường thích hợp giúp mọi người có thể tham gia. Sau đó, nhân viên cần được khuyến khích đưa ra sáng kiến thực hiện chương trình. Nói cách khác, để đảm bảo cho sự thành công của chương trình, tổ chức nên lập kế hoạch và thực hiện cùng với tất cả mọi người.
- Lặp lại chu trình 5S để đạt được chuẩn mực cao hơn. Chương trình 5S là sự lặp lại liên tục chu trình 5S ở mức cao hơn và được thiết kế nhằm cải tiến việc quản lý. Sự nhận thức đúng đắn và phương pháp thực hiện chương trình có tính hệ thống (như vòng tròn cải tiến P-D-C-A).

4.2.7 KPI

Khái niệm

KPI là phương pháp đo lường hiệu năng (kết quả thực hiện công việc) bằng cách thiết lập một hệ thống chỉ số hiệu năng (một tập hợp có tính hệ thống các chỉ số đo lường hướng vào các mặt hoạt động của tổ chức), bao gồm hàng chỉ số, chia làm 3 nhóm chỉ số, liên kết chặt chẽ với nhau, thể hiện kết quả hoạt động của các cấp trong tổ chức, từ nhân viên cho đến các cấp quản lý, lãnh đạo. Ba nhóm chỉ số gồm:

- Nhóm chỉ số kết quả chính (Key Result Indicator - KRI): cho biết đơn vị, cá nhân làm được gì về một số mặt hoạt động (sản xuất, kinh doanh, tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, môi trường và cộng đồng, sự hài lòng của nhân viên) trong chiến lược của tổ chức.
- Chỉ số hiệu năng (Performance Indicator - PI): cho biết đơn vị, cá nhân cần làm gì.
- Chỉ số hiệu năng chính (Key Performance Indicator – KPI): cho biết đơn vị, cá nhân phải làm gì để tăng hiệu năng lên một cách đáng kể.

Để đo lường hiệu năng cần phải thiết lập hệ thống chỉ số đo lường hiệu năng, trọng tâm của các chỉ số hiệu năng này là đo lường các quá trình và các kết quả chính quyết định thành công của tổ chức. Hướng theo sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược của tổ chức, hệ thống chỉ số này được thiết kế phân tầng từ cấp tổ chức đến cấp phòng/ ban/ tổ/ nhóm/ cá nhân, thể hiện được kết quả hoạt động của tất cả các cấp độ trong tổ chức.

Xuất phát từ yêu cầu của việc đo lường các kết quả thực hiện trong doanh nghiệp, phương pháp KPI đã được giới thiệu tại Hoa Kỳ từ những năm 1980, sau đó cùng với sự ra đời của thể điểm cân bằng của hai tác giả Robert S.Kaplan và David Norton. KPI được sử dụng rộng rãi trên thế giới như là một phương thức hữu hiệu để đo lường kết quả công việc thông qua việc thiết lập một hệ thống các số đo hiệu năng. Hiện nay, phương pháp KPI đang được triển khai rộng rãi tại Việt Nam, đặc biệt là tại các doanh nghiệp đã áp dụng thành công ISO 9001.

Lợi ích của đo lường hiệu năng

- Đo lường được kết quả thực hiện công việc trong quá khứ, hiện tại và tương lai của các cấp độ trong tổ chức.
- Đo lường được các yếu tố trọng yếu của tổ chức.
- Xoá bỏ các rào cản quản lý, tăng cường truyền thông hiệu quả.
- Tạo cơ sở để đào tạo nguồn nhân lực, khích lệ, động viên và khen thưởng nhân viên.
- Phát triển các tài sản vô hình của tổ chức.
- Hỗ trợ đắc lực cho việc thực thi các chiến lược.

Ví dụ, công ty thường sẽ có bản mô tả công việc cho mỗi chức danh hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Các nhà quản trị sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí công tác, chức danh đó. Dựa trên việc xây dựng PKI, các tổ chức sẽ đánh giá thành tích và có các chế độ thưởng phạt hay đưa ra những khuyến khích phù hợp cho từng cá nhân, phòng ban.

Đặc điểm của KPI

- Là chỉ số đánh giá phi tài chính. KPI không được hiển thị bằng đơn vị tiền tệ như đô la, hay Vietnam đồng... nó có thể là số nhân viên tuyển dụng thành công trong một đợt tuyển dụng hay số lượng tiếp khách hàng của nhân viên bán hàng...
- Các chỉ số được đánh giá thường xuyên (ví dụ hàng ngày hay 24/7)
- Chịu tác động bởi giám đốc điều hành và đội ngũ quản trị cấp cao.
- Đòi hỏi nhân viên phải hiểu chỉ số và có hành động điều chỉnh phù hợp KPI nhằm hoàn thành tốt mục tiêu.
- Gắn trách nhiệm cho từng cá nhân hoặc từng nhóm.
- Có tác động đáng kể và tích cực đến kết quả chung và chỉ tiêu được đặt ra trong doanh nghiệp (ví dụ, ảnh hưởng đến hầu hết các yếu tố thành công then chốt).

Các nguyên tắc cơ bản của đo lường hiệu năng

- Cam kết của lãnh đạo cao nhất: Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị, chiến lược cũng như quyết tâm, cung cấp nguồn lực thực thi dự án KPI thành công. Đồng thời có sự cam kết tham gia của đội ngũ quản trị cấp cao.
- Xác định các sứ mệnh (chúng ta tồn tại để làm gì?), tầm nhìn (một bức tranh bằng lời về hình ảnh tương lai của tổ chức muốn đạt được), các giá trị (những giá trị cốt lõi mà tổ chức coi trọng là gì?) và chiến lược (trả lời câu hỏi làm cái gì và làm như thế nào để đạt được sứ mệnh, các giá trị và tầm nhìn?) của tổ chức trước khi xây dựng hệ thống KPI.
- Cần xác định rõ các viễn cảnh của chiến lược (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển, môi trường và cộng đồng, sự hài lòng).
- Không nên có quá nhiều các yếu tố thành công chính (thường nên có 5-8 yếu tố thành công chính và đây là những nguồn lực chính yếu, thể hiện chiến lược của tổ chức và các yếu tố thành công chính này phải có thể đo lường được).
- Hệ thống các thước đo hiệu năng không nên có quá nhiều (tối đa là 100, và tuân thủ quy tắc về cơ cấu của 3 nhóm chỉ số hiệu năng là 10/ 80/ 10, tức là chỉ số kết quả tối đa là 10 chỉ số, chỉ số hiệu năng tối đa 80 chỉ số, chỉ số hiệu năng chính tối đa là 10 chỉ số). Số lượng chỉ số quá nhiều sẽ có thể làm phân tán sự tập trung.

- Các chỉ số hiệu năng PI cần đảm bảo năm đặc điểm của một mục tiêu SMART (Specific – rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu; Measurable – có thể đo lường được; Attainable – có thể đạt được; Realistic – có tính thực tế; Time-based – có thời gian rõ ràng).
- Phân tầng các chỉ số hiệu năng xuống các cấp thích hợp một cách có hệ thống. Thiết lập và đo lường các chỉ số hiệu năng xuống các cấp một cách thích hợp theo nguyên tắc:
 - + Từ cấp độ tổ chức, quá trình và công việc.
 - + Đặc điểm riêng về vị trí, chức năng, nhiệm vụ chính yếu của họ trong bộ máy tổ chức
 - + Có thể có 4 cấp: tổ chức, bộ phận, phòng ban và nhóm.
- Tiêu chuẩn hoá hệ thống KPI. Xây dựng, ban hành và áp dụng các tài liệu quy định về cách thức xây dựng, duy trì áp dụng và cải tiến hệ thống KPI trong tổ chức.
- Kết hợp việc đo lường và đánh giá, hoạch định và cải tiến hiệu năng.
- Đảm bảo tính thống nhất của hệ thống quản lý chung của doanh nghiệp.

Quy trình xây dựng hệ thống đo lường hiệu năng KPI

Bước 1: Giai đoạn chuẩn bị. Giai đoạn này cần xác định tính cần thiết và quyết tâm áp dụng KPI. Phải có sự cam kết của lãnh đạo cao nhất, đồng thuận của đội ngũ quản trị cấp cao trong việc thực hiện KPI. Đáp ứng đủ nguồn lực về nhân lực, vật chất và tinh thần, và phê chuẩn các tài liệu nền tảng cho KPI.

Bước 2: Chuẩn bị công tác tổ chức và nhân sự liên quan. Xây dựng một ban triển khai và tổ dự án KPI (khoảng 2 - 4 người), lập kế hoạch đào tạo nhận thức và các kỹ năng xây dựng và áp dụng KPI.

Bước 3: Xây dựng dự án KPI.

- Xác định các yếu tố nền tảng như sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị, các chiến lược để thực hiện tầm nhìn, các viễn cảnh.
- Xác định các phép đo lường hiện có, thực hiện khảo sát, thống kê, thu thập và phân tích tài liệu, hồ sơ, dữ liệu liên quan đến đo lường hiệu năng.
- Xác định tổ chức bộ máy, thời gian và nguồn lực yêu cầu, cách thức phối hợp giữa các bên liên quan như tư vấn, tổ dự án, ban triển khai, các bộ phận, phòng ban trong tổ chức.

Bước 4: Phát động phong trào KPI. Tổ chức thông báo triển khai KPI và công bố các tài liệu nền tảng và chương trình triển khai thực hiện KPI với toàn công ty (thông báo bằng văn bản, qua phương tiện điện tử như email, website, các buổi họp tập huấn và triển khai).

Bước 5: Xác định các yếu tố thành công then chốt (như chi phí thấp, giao dịch dễ dàng và nhanh chóng, mạng phân phối lớn, uy tín hàng đầu, chất lượng cao nhất, dịch vụ tốt nhất...) làm cơ sở trực tiếp cho việc thiết lập các chỉ số hiệu năng của tổ chức. Các yếu tố thành công then chốt được xác định dựa trên các nguồn thông tin: tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi, chiến lược, các nguồn dữ liệu khác từ nội bộ và bên ngoài, từ các dữ liệu phân tích trong lịch sử hoạt động...

Bước 6: Xây dựng các chỉ số đo lường hiệu năng cấp độ nhóm. Các PI phải xác định rõ ràng mục tiêu của nhóm liên kết được với các công việc hàng ngày với các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Bước 7: Lựa chọn KPI của tổ chức, bộ phận, phòng ban. Xây dựng, lựa chọn các chỉ số cốt yếu của tổ chức (bao gồm các chỉ số KRP và KPI), phân bổ các chỉ số hiệu năng cho cấp độ trung gian.

Bước 8: Tiêu chuẩn hoá hệ thống đo lường hiệu năng (như số tay, các thủ tục, quy định, quy định sửa đổi...). Xây dựng hệ thống tài liệu để quản lý hiệu năng thông qua hệ thống đo lường hiệu năng trong công ty.

Bước 9: Áp dụng hệ thống đo lường hiệu năng KPI

Bước 10: Duy trì và cải tiến hệ thống đo lường hiệu năng KPI. Thường xuyên xem xét, đánh giá kết quả thực hiện, lợi ích mà hệ thống mang lại; Xem xét, đánh giá sự thay đổi về chiến lược, mục tiêu, điều chỉnh tài liệu nền tảng, các chỉ số hiệu năng ở các cấp độ, nếu cần; Động viên, khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong duy trì và cải tiến hệ thống.

4.2.8 Thẻ điểm cân bằng BSC

Khái niệm

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) được xây dựng bởi Robert Kaplan, giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc Đại học Harvard và David Norton, là một nhà lý luận kinh doanh, nhà tư vấn quản lý và điều hành kinh doanh. Kaplan và Norton định nghĩa thẻ điểm cân bằng, là công cụ đề cao các chỉ số hiệu năng và tập trung được các hoạt động xuyên suốt tổ chức: các vấn đề về khách hàng, quy trình nghiệp vụ nội bộ, hoạt động của nhân viên và cả mối quan tâm của cổ đông.

Thẻ điểm cân bằng là tập hợp chỉ số định lượng được lựa chọn bắt nguồn từ chiến lược của một tổ chức. Các chỉ số đo được lựa chọn cho BSC đại diện cho phương tiện mà các nhà lãnh đạo dùng trong việc truyền đạt tới nhân viên và cổ đông bên ngoài về kết quả và những yếu tố dẫn dắt hiệu suất mà thông qua đó, tổ chức sẽ đạt được sứ mệnh cùng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Thẻ điểm cân bằng được xem là phương tiện bao gồm: công cụ giao tiếp, hệ thống đo lường và hệ thống quản lý chiến lược.

BSC như một công cụ giao tiếp: thông qua bản đồ chiến lược. BSC sớm phát triển thành một hệ thống có khả năng kết nối vai trò lãnh đạo ngắn hạn với chiến lược dài hạn thông qua những đường liên kết dẫn tới các quy trình chẳng hạn như phân bổ ngân sách hay chế độ đãi ngộ. Các thuật ngữ cơ bản được hiểu và sử dụng trong BSC bao gồm:

“Mục tiêu” là một lời tuyên bố ngắn gọn, thường bắt đầu bằng động từ, mô tả điều phải làm tốt trong cả bốn viễn cảnh để triển khai kế hoạch, ví dụ như: “Tăng lợi nhuận”, “Cải thiện thời gian giao hàng dịch vụ”, “Giảm lượng khí thải” hay “Thu hẹp lỗ hổng kỹ năng”, ...

“Bản đồ chiến lược” là một bản mô tả bằng đồ thị trên một trang giấy về những gì mong muốn thực hiện tốt trong cả bốn viễn cảnh nhằm triển khai chiến lược một cách thành công. Người ta không thực hiện bất kỳ phép đo nào trong bản đồ chiến lược và sẽ không có ghi chú kết quả ở đây. Thay vào đó, người ta truyền đạt tới tất cả nhân viên, cả trong lẫn ngoài tổ chức, điều muốn làm tốt để mong đạt được những mục đích cuối cùng. Do vậy, sự mô tả bản đồ chiến lược được coi như là một công cụ giao tiếp mạnh mẽ, báo cho mọi người trong doanh nghiệp biết điều phải xảy ra.

BSC như một hệ thống đo lường: Các chỉ số đo của BSC được rút ra từ những mục tiêu xuất hiện trong bản đồ chiến lược, diễn giải trực tiếp và rõ ràng về chiến lược của tổ chức.

BSC cũng được coi như là một hệ thống quản lý chiến lược. BSC được tạo ra một cách lý tưởng thông qua sự hiểu biết được chia sẻ và sự diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, chỉ số đo và sáng kiến trong tất cả viễn cảnh của BSC. Bằng việc sử dụng BSC như khuôn khổ diễn giải chiến lược, một tổ chức tạo ra một ngôn ngữ mới về cách thức đo lường dùng để hướng dẫn hành động của tất cả nhân viên nhằm đạt được định hướng phát triển đã được tuyên bố. Không chỉ giải thích được rõ ràng chiến lược cho nhân viên, BSC còn có thể hướng sự tập trung vào một chủ đề khác được chú ý rất nhiều hiện nay là quản trị doanh nghiệp.

Lợi ích cơ bản của BSC

BSC giúp truyền đạt tầm nhìn và chiến lược hữu hiệu trong toàn bộ tổ chức; cải thiện việc liên kết mục tiêu của các bộ phận và cá nhân với chiến lược của tổ chức; tăng cường liên kết giữa chiến lược với chương trình hành động và phân bổ nguồn lực; thúc đẩy việc phản hồi thông tin; hỗ trợ tổ chức trong việc vượt qua ba vấn đề cơ bản: đo lường hiệu năng của tổ chức một cách hiệu quả, ghi lại và khai thác giá trị của các tài sản vô hình, đồng thời triển khai chiến lược một cách thành công.

Phân tầng BSC giúp vượt qua rào cản con người. Để triển khai thành công bất cứ chiến lược nào thì cần phải hiểu rõ và thực hiện được chiến lược đó tại mọi cấp độ của tổ chức. Việc phân tầng BSC có nghĩa là dẫn dắt nó đi sâu vào tổ chức và tạo ra cho người lao động cơ hội thể hiện cách thức mà các hoạt động hàng ngày của mình đóng góp vào chiến lược của công ty. Mọi cấp độ tổ chức nhận ra các hoạt động tạo giá trị của mình bằng việc thiết lập BSC liên kết với những mục tiêu của công ty ở cấp cao hơn.

Phân bổ nguồn lực theo BSC giúp vượt qua rào cản nguồn lực. Hầu hết các công ty đều có những quy trình riêng biệt cho việc phân bổ ngân sách và hoạch định chiến lược. Việc thiết lập BSC mang lại cơ hội để gắn kết những quy trình quan trọng này lại với nhau. Khi tạo ra BSC, chúng ta không chỉ nghĩ về các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu cụ thể cho cả bốn viễn cảnh mà còn phải xem xét các ý tưởng cùng kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu của BSC. Nếu tạo ra được những mục tiêu cơ giản dài hạn cho các thước đo thì sau đó có thể cân nhắc được những bước phát triển trên suốt chặng đường đi đến thành công.

4.3 CÁC CÔNG CỤ ĐỔI MỚI VÀ SÁNG TẠO

4.3.1 Một số công cụ đổi mới

Các công cụ xác định cơ hội

Giai đoạn đầu tiên của việc cải tiến cho phép bạn đưa mục đích của sự tăng trưởng hữu cơ vào tầm ngắm và tạo ra những cơ hội cải tiến khả thi. Một số công cụ và kỹ thuật xác định cơ hội được trình bày ngắn gọn ở Bảng 4.3.

BẢNG 4.3: CÁC CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT XÁC ĐỊNH CƠ HỘI

STT	Kỹ thuật	Nội dung
1	Những việc cần làm	Làm nổi bật những nhu cầu của khách hàng mà bạn đang cố gắng đáp ứng.

2	Lập sơ đồ công việc	Xác định cách khách hàng đang thực hiện công việc.
3	Những kỳ vọng về kết quả	Cung cấp cho khách hàng nhiều hơn những gì họ muốn.
4	Thương số giá trị	Xác định các khoảng trống cơ hội trên thị trường.
5	Kế hoạch theo kịch bản	Tạo lập tầm nhìn về những thay đổi có thể xảy ra.
6	Đánh giá lại dựa trên suy nghiệm	Phác thảo một bức tranh về hệ thống của bạn và những bộ phận cấu thành nên chúng để tập trung vào ý tưởng.
7	Chín ô cửa sổ	Xem xét cơ hội của bạn qua chín lăng kính khác nhau.
8	Xác định phạm vi công việc	Mở rộng hoặc thu hẹp trọng tâm cải tiến của bạn.
9	Quản lý các bên liên quan	Thu hút những người có tầm ảnh hưởng lớn và khiến họ đứng về phía bạn.
10	Phong cách nhận thức	Tận dụng sự đa dạng của những người khai thác và những người khám phá.
11	Bản tuyên ngôn dự án	Giữ cho đội cải tiến của bạn tập trung và đi đúng hướng.
12	Quản lý tài chính sáng tạo	Liên tục cải thiện tỷ số giá định/vốn hiểu biết của bạn.

Các công cụ khám phá ý tưởng

Cải tiến thành công xoay quanh việc tận dụng cơ hội để hoàn thành những kỳ vọng chưa được đáp ứng của khách hàng theo cách vượt trội hơn. Nhưng để tìm ra cách thức vượt trội đó thì không hề dễ dàng, bởi cốt lõi của hầu hết cơ hội nằm ở những vấn đề phức tạp.

Ở giai đoạn thứ hai của quy trình cải tiến này, mục tiêu của bạn là tạo ra những ý tưởng thực tế để thu hẹp khoảng cách kỳ vọng về kết quả hoặc các cơ hội cải tiến trong giới hạn của một dự án đã được xác định phạm vi một cách khôn ngoan. Các công cụ và kỹ thuật khám phá ý tưởng được trình bày trong Bảng 4.4.

BẢNG 4.4: CÁC CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT KHÁM PHÁ Ý TƯỞNG

STT	Kỹ thuật	Nội dung
1	Tối ưu hoá nguồn lực	Đảm bảo bạn sử dụng tất cả nguồn lực sẵn có.
2	Phân tích chức năng	Nghiên cứu kỹ lưỡng hệ thống của bạn để có thể cải tiến.
3	Dự đoán xu hướng	Sử dụng dữ liệu hiện có và các phương pháp phân tích để ước lượng và dự đoán hướng đi tiềm năng trong tương lai.
4	Thách thức sáng tạo	Mục tiêu là đi tìm giải pháp hiện tại cho một việc cần làm cụ thể.
5	Ma trận HIT	Ma trận HIT giúp xác định, đánh giá khả năng và sẵn có của các yếu tố con người, thông tin và công nghệ trong dự án.

6	SCAMPER	Kỹ thuật sử dụng một bộ câu hỏi định hướng giúp bạn cải tiến sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp hiện tại để trở nên vượt trội, lý tưởng hơn.
7	Động não giả tưởng	Động não và phân tích, có thể sẽ xảy ra sai lầm nhưng đó cũng là lợi ích của sự sáng tạo.
8	Cây chủ đề	Tận dụng những ý tưởng hiện có để đưa ra nhiều ý tưởng hơn.
9	Kích thích ngẫu nhiên	Sử dụng một hình ảnh hoặc từ ngữ không liên quan để kích thích những ý tưởng mới.
10	Phân tích chất-trường	Tìm hiểu cách các chất tương tác với các trường để tạo thành những giải pháp.
11	Phương pháp KJ	Biểu đồ KJ là một công cụ Brainstorming – Huy động trí tuệ tập thể mà hỗ trợ việc tổng hợp một lượng lớn các ý kiến cá nhân và nhóm chúng thành những chủ đề liên quan
12	Phân loại và tinh chỉnh ý tưởng	Sắp xếp và mài giũa các ý tưởng để cải thiện tính hiệu quả của các ý tưởng.
13	Phân tích chất-trường	Tìm hiểu cách các chất tương tác với các trường để tạo thành những giải pháp.
14	Phòng sinh học	Học hỏi từ kinh nghiệm vô tận của tự nhiên để tìm kiếm câu trả lời.

Các công cụ phát triển thiết kế

Hầu hết các tổ chức đều phải tinh chỉnh sản phẩm và dịch vụ của mình – làm cho sản phẩm và dịch vụ trở nên tốt hơn. Để đạt được điều này trong quá trình cải tiến, bạn phải hợp pháp hóa những giải pháp mới của mình bằng cách đảm bảo các giải pháp đã được xác định tốt hoặc đảm bảo các giải pháp đã trải qua một quá trình hình thành ý tưởng nghiêm ngặt ở quy mô lớn hơn. Bảng 4.5 trình bày ngắn gọn các công cụ và kỹ thuật khám phá ý tưởng.

BẢNG 4.5: CÁC CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT KHÁM PHÁ Ý TƯỞNG

STT	Kỹ thuật	Nội dung
1	Những yêu cầu về chức năng	Xác định thứ khách hàng muốn trong giải pháp của bạn.
2	Thiết kế tiền đề	Chuyển những điều khách hàng muốn thành những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.
3	Cấu trúc chức năng	Xác định cách thức giải pháp hoạt động trong toàn thể và theo các bộ phận của toàn thể đó
4	Ma trận hình thái học	Tạo ra các chủ đề cho giải pháp bằng cách kết hợp những phương án thiết kế thay thế.

5	TILMAG	Ghép đôi các thành phần của giải pháp lý tưởng để tạo ra những khái niệm thiết kế mới.
6	Thiết kế cơ sở làm việc	Thiết lập không gian làm việc cho quy trình diễn ra suôn sẻ và tối ưu hóa.
7	Phân tích so sánh theo cặp	Xếp hạng những khái niệm thiết kế theo cặp.
8	Ma trận Pugh	Đánh giá tất cả những khái niệm thiết kế của bạn để tạo ra giải pháp bất khả chiến bại.
9	Năng lực xử lý	Dự đoán hiệu suất của giải pháp mới.
10	Thiết kế vững chắc	Làm cho thiết kế của bạn không bị ảnh hưởng bởi những tác động không thể kiểm soát.
11	Bảng điểm cân bằng thiết kế	Xây dựng một bảng điều khiển kỹ thuật số để theo dõi thiết kế và các quá trình cơ bản.
12	Phân tích tình trạng sai lỗi và tác động của thiết kế	Dự đoán sự cố có thể xảy ra với giải pháp của bạn trước khi các sự cố xảy ra.
13	Ngăn ngừa lỗi	Áp dụng các biện pháp để ngăn chặn lỗi do con người và lỗi hệ thống.
14	Mô phỏng sự kiện rời rạc	Thực quan hóa và kiểm tra cải tiến của bạn thông qua việc mô hình hóa trên máy tính.
15	Tạo mẫu nhanh	Tạo nhanh một mô hình 3D cho giải pháp thiết kế để xác định tính khả thi của giải pháp.

Các công cụ chứng minh tính khả thi

Đây là các công cụ phục vụ giai đoạn cuối cùng của quá trình nhằm kiểm tra và chứng minh tính khả thi của giải pháp mới, được trình bày trong Bảng 4.6.

BẢNG 4.6: CÁC CÔNG CỤ CHỨNG MINH TÍNH KHẢ THI

STT	Kỹ thuật	Nội dung
1	Lập nguyên mẫu	Tạo một mô hình hoạt động chính xác như kỳ vọng cho sản phẩm mới để kiểm nghiệm và hoàn thiện.
2	Triển khai thí điểm	Tiến hành thực hiện giải pháp của bạn trên một nền tảng giới hạn để giải quyết mọi vấn đề.
3	Sơ đồ SIPOC	Xác định những đầu vào và đầu ra trọng yếu trong quy trình.
4	Sơ đồ dòng giá trị	Thêm các chi tiết vào quy trình.
5	Phân tích các hệ thống đo lường	Đảm bảo biết được những phương pháp đo lường là đúng đắn.
6	Thiết kế thí nghiệm	Phân tích các biến đầu vào và đầu ra để xác định một vài biến số trọng yếu.

7	Phân tích kết hợp	So sánh những thuộc tính giải pháp để thu thập những gì khách hàng ưu tiên.
8	Biểu đồ hành vi quy trình	Theo dõi hiệu suất quy trình để kiểm soát giải pháp mới.
9	Biểu đồ nguyên nhân và kết quả	Khảo sát nguyên nhân gốc rễ của những vấn đề hiệu suất.
10	Kế hoạch kiểm soát	Đảm bảo giải pháp mới sẽ được thương mại hóa theo kế hoạch.

4.3.2 Phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo

Các phương pháp nhận ra vấn đề

Chúng ta không thể giải quyết vấn đề hoặc tận dụng cơ hội cho đến khi chúng ta nhận ra vấn đề đang tồn tại. Sau đây là một số phương pháp giúp nhận ra vấn đề:

- + Trao đổi với mọi người: Kỹ thuật động não.
- + Thuê các nhà chuyên gia tư vấn.
- + Theo dõi các dấu hiệu bất thường: sử dụng các kỹ thuật giám sát, ...
- + Trao đổi về các bất cập, hạn chế và xác định cơ hội cải tiến.

Nhiều người nhận ra rằng có vấn đề khi họ không đạt được mục tiêu hoặc tin rằng họ có thể không đạt được mục tiêu. Mục đích của hầu hết các báo cáo kiểm soát là cung cấp những so sánh như vậy. Mọi người có thể nhận ra một cơ hội khi họ nhận thức được rằng họ có thể vượt quá mục tiêu của mình bằng cách chọn một giải pháp thay thế nhất định hoặc tận dụng một tình huống. Các cá nhân thường so sánh năng suất hiện tại với các mục tiêu trước đó, kinh nghiệm trước đây hoặc năng suất của năm trước để xác định xem có vấn đề nào tồn tại hay không. Khi họ nhìn thấy sự khác biệt giữa tình hình hiện tại và những gì trước đây được cho là phù hợp, họ nhận ra rằng có một vấn đề đang tồn tại.

Còn một số phương pháp khác để nhận ra vấn đề như: liệt kê các phản hồi/ phản nàn, các chương trình đề xuất cải tiến, phương pháp tiếp cận nhóm.

Các phương pháp sáng tạo để xác định vấn đề

Xác định vấn đề có nghĩa là đảm bảo rằng các hành động của chúng ta sẽ hướng tới giải quyết vấn đề thực sự hoặc tận dụng cơ hội thực tế, thay vì chỉ giải quyết các triệu chứng của vấn đề hoặc một cơ hội rõ ràng (nhưng không nhất thiết phải có thực). Xác định vấn đề đòi hỏi phải phân tích cẩn thận. Một số kỹ thuật có thể được sử dụng trong giai đoạn xác định vấn đề của giải quyết vấn đề sáng tạo là:

- + Chia sẻ với người khác về vấn đề;
- + Xây dựng sự đồng thuận (bỏ phiếu theo hình thức dân chủ, thảo luận);
- + Nhận ra rằng có vấn đề tồn tại, chỉ cần viết ra những gì bạn biết về vấn đề đó có thể hữu ích;

+ Xem xét các thông tin có sẵn. Chúng ta có thấy bất kỳ mô hình hoặc mối quan hệ nào, nhân quả hay không? Vẽ một sơ đồ thể hiện mối liên hệ giữa các sự kiện mà chúng ta đã khám phá ra; hoặc Vẽ một bức tranh mô tả vấn đề để xác định lại các vấn đề hoặc cơ hội.

+ Thiết lập các giả thuyết hoặc giả định. Những giả định về tương lai làm nền tảng cho mọi quyết định của bạn. Các giả định đặt ra các hạn chế đối với các giải pháp của chúng ta. Một kỹ thuật sáng tạo để đưa ra các giả định được gọi là đảo ngược giả định. Liệt kê tất cả các giả định của chúng ta về vấn đề. Bây giờ đảo ngược chúng và cố gắng giải quyết vấn đề. Chúng ta không tìm kiếm một giải pháp thực sự cho vấn đề mới được nêu nhiều như chúng ta đang cố gắng nhận ra những hạn chế của các giải pháp mà chúng ta đưa ra khi sử dụng các giả định ban đầu của mình.

+ Thiết lập lại các mục tiêu theo một cách khác.

+ Biểu đồ tại sao – tại sao để xác định nguyên nhân gốc rễ vấn đề một cách có hệ thống.

+ Giải quyết vấn đề và mở rộng vấn đề. Giải quyết một vấn đề để tìm các thành phần cơ bản của vấn đề. Mở rộng vấn đề để khám phá thêm phạm vi của vấn đề đó.

+ Đặt những người giải quyết vấn đề thông qua một trải nghiệm khiến họ hiểu vấn đề tốt hơn và do đó tạo ra nhiều giải pháp tốt hơn.

+ Áp dụng trò chơi “vua leo núi”, trong đó một người chơi trèo lên một thứ gì đó và những người khác cố gắng hạ gục người đó.

Để hiểu hơn về các công cụ đổi mới sáng tạo, có thể tham khảo thêm tài liệu [4.7] và [4.8].

4.3.3 Lý thuyết giải quyết các bài toán sáng chế

Các công cụ đơn giản hóa

Lý thuyết giải quyết các bài toán sáng chế (TRIZ) được sáng tạo và phát triển bởi các kỹ sư và nhà khoa học của Nga từ năm 1946, đến nay vẫn tiếp tục phát triển và có tầm ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực [4.9]. Genrich Altshuller, cha đẻ của TRIZ, đã cùng các đồng nghiệp của mình dành ba thập kỷ để sàng lọc, phân tích và xếp loại cơ sở dữ liệu toàn cầu chứa khoảng 2 triệu bằng sáng chế tại thời điểm đó (từ cuối những năm 1940 đến cuối những năm 1970). Nhờ nỗ lực tuyệt vời này, các nhà cải tiến đã sử dụng các công cụ TRIZ để hiểu rõ và đẩy nhanh quá trình cải tiến. Sự phát triển này bao gồm việc thay đổi cách chọn những tham số vấn đề nhất định, cách phân nhóm và sắp xếp những tham số vấn đề trong ma trận mâu thuẫn và việc bổ sung chín tham số vấn đề mới.

TRIZ được thực hiện dựa trên nguyên lý hai mặt đối lập của hiện thực khách quan, TRIZ xác định các mâu thuẫn hành chính, mâu thuẫn kỹ thuật và mâu thuẫn vật lý, xử lý các mâu thuẫn đó bằng việc xem mối liên hệ của 40 nguyên tắc (thủ thuật sáng tạo). Các nguyên tắc trong một số nhóm được kết nối với nhau một cách tự nhiên; những nguyên tắc khác chỉ đơn giản là các cách tiếp cận khác nhau. Các nguyên tắc được kết hợp thành các nhóm và được trình bày Bảng 4.7. Khi sử dụng ma trận mâu thuẫn, nhà cải tiến có thể xác định được những nguyên lý sáng tạo tổng quát có thể giải quyết vấn đề cụ thể. Kết hợp với kỹ thuật động não sáng tạo, công việc phát triển cùng quá

trình thử và sai được định hướng cao, chúng ta có thể tìm ra một giải pháp cải tiến cụ thể cho một mâu thuẫn kỹ thuật cụ thể.

BẢNG 4.7: 40 THỦ THUẬT VÀ NGUYÊN TẮC SÁNG TẠO

STT	Nguyên tắc	STT	Nguyên tắc	STT	Nguyên tắc
1	Nguyên tắc phân nhỏ	15	Nguyên tắc linh động	29	Sử dụng các kết cấu khí và lỏng
2	Nguyên tắc tách khối	16	Nguyên tắc giải "thiếu" hoặc "thừa"	30	Sử dụng vỏ dẻo và màng mỏng
3	Nguyên tắc phẩm chất cục bộ	17	Nguyên tắc chuyển sang chiều khác	31	Sử dụng vật liệu nhiều lỗ
4	Nguyên tắc phản đối xứng	18	Sử dụng các dao động cơ học	32	Nguyên tắc thay đổi màu sắc
5	Nguyên tắc kết hợp	19	Nguyên tắc tác động theo chu kỳ	33	Nguyên tắc đồng nhất
6	Nguyên tắc vạn năng	20	Nguyên tắc liên tục tác động có ích	34	Nguyên tắc phân hủy hoặc tái sinh các phần
7	Nguyên tắc chứa trong	21	Nguyên tắc vượt nhanh	35	Thay đổi các thông số hóa lý của đối tượng
8	Nguyên tắc phân trọng lượng	22	Nguyên tắc biến hại thành lợi	36	Sử dụng chuyển pha
9	Nguyên tắc gây ứng suất sơ bộ	23	Nguyên tắc quan hệ phản hồi	37	Sử dụng sự nở nhiệt
10	Nguyên tắc thực hiện sơ bộ	24	Nguyên tắc sử dụng trung gian	38	Sử dụng chất oxy hóa mạnh
11	Nguyên tắc dự phòng	25	Nguyên tắc tự phục vụ	39	Thay đổi độ trượt
12	Nguyên tắc đẳng thể	26	Nguyên tắc sao chép	40	Sử dụng vật liệu hợp thành composite
13	Nguyên tắc đảo ngược	27	Nguyên tắc "rẻ" thay cho "đắt"		
14	Nguyên tắc cầu hóa	28	Nguyên tắc thay thế sơ đồ cơ học		

Tích hợp TRIZ với 6 Sigma

Các khía cạnh giải quyết vấn đề mang tính đột phá của TRIZ có thể được tập trung vào các cơ hội lợi nhuận được 6 Sigma xác định và các khía cạnh dự báo công nghệ của TRIZ có thể được tập trung vào việc lập kế hoạch sản phẩm mới vào đúng thời điểm trong vòng đời sản phẩm. TRIZ có thể được đưa vào quy trình 6 Sigma dưới dạng công cụ tạo giải pháp để tăng cường và nâng cao quy trình 6 Sigma hữu ích và hiệu quả. Các công cụ của TRIZ được sử dụng trong lĩnh vực cải tiến của 6 Sigma được trình bày trong Bảng 4.8.

BẢNG 4.8: CÁC CÔNG CỤ TRIZ ĐƯỢC SỬ DỤNG Ở CÁC GIAI ĐOẠN DMAIC

Mô hình cải tiến 6 Sigma	Công cụ của TRIZ
Define (Xác định)	Dự báo công nghệ, phân tích đối tượng.
Measure (Đo lường)	Giải quyết xung đột, thuật toán giải quyết vấn đề, phát triển các phương pháp đo lường.
Analyze (Phân tích)	Phân tích xung đột.
Improve (Cải thiện)	Giải quyết xung đột, cắt tĩa, giải quyết vấn đề. Tạo ra các khái niệm sản phẩm, quy trình và dịch vụ mới (loại bỏ các mâu thuẫn cố hữu hoặc đánh đổi, các hiệu ứng khoa học).
Control (Kiểm soát)	Phát triển các phương pháp đo lường, cải thiện các công cụ sử dụng công nghệ dự báo và phân tích mâu thuẫn/xung đột

Tích hợp TRIZ với Lean

TRIZ được sử dụng với Lean để xác định và giải quyết các mâu thuẫn liên quan đến sản xuất lãng phí. Hơn nữa, Lean gợi ý rằng những thay đổi nên được thực hiện nhanh chóng tại điểm xung đột. Bảng 4.9 cho thấy mối quan hệ giữa các bước Lean với các công cụ và phương pháp TRIZ hỗ trợ các bước đó.

BẢNG 4.9: MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC BƯỚC LEAN VỚI CÁC CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP TRIZ

Các bước của Lean	Các công cụ/ kỹ thuật TRIZ
Xác định tiếng nói khách hàng (VOC)	Phân tích nguyên nhân gốc rễ và chức năng.
Xác định chuỗi giá trị	Phân tích nguyên nhân gốc rễ và chức năng, tuyên bố kết quả cuối cùng lý tưởng.
Xác định lãng phí	Phân tích xung đột.
Phát triển các giải pháp	40 nguyên tắc và mô hình giải quyết vấn đề.
Loại bỏ lãng phí	40 nguyên tắc và mô hình giải quyết vấn đề.

Phân phối các giải pháp	Thực hiện các giải pháp.
Tìm kiếm sự hoàn hảo	Đánh giá giải quyết mâu thuẫn, sử dụng tài nguyên và kết quả cuối cùng lý tưởng.

4.4 TÁC ĐỘNG QUALA LẠI GIỮA CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG VÀ CÁC CÔNG NGHỆ CỦA CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ

Các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng và công nghệ 4.0 về bản chất là bổ sung cho nhau và có thể nâng cao hiệu quả của nhau khi được sử dụng kết hợp. Các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng như Lean, 6 Sigma, Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và Kaizen có thể giúp các tổ chức cải thiện quy trình, giảm lãng phí và nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Những công cụ này có thể được tăng cường bởi các công nghệ 4.0 như Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI) và người máy. Một số ví dụ minh họa rõ hơn tiềm năng của các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng cũng như các công nghệ 4.0 để phối hợp với nhau nhằm tạo ra giá trị cho các tổ chức. Bằng cách chấp nhận văn hóa đổi mới và cải tiến liên tục, đồng thời áp dụng cách tiếp cận toàn diện để tối ưu hóa quy trình, các tổ chức có thể đạt được kết quả mang tính chuyển đổi, thúc đẩy tăng trưởng bền vững và thành công trong thời đại kỹ thuật số.

IoT/ AI và Lean 6 Sigma: IoT có thể được sử dụng để thu thập dữ liệu về các chỉ số hiệu suất chính (KPI) liên quan đến các dự án Lean 6 Sigma, cho phép theo dõi và phân tích theo thời gian thực để xác định các cơ hội cải tiến.

AI và bảo trì năng suất toàn diện: AI có thể được sử dụng để phân tích dữ liệu máy nhằm dự đoán nhu cầu bảo trì và tối ưu hóa lịch trình bảo trì, cải thiện thời gian hoạt động của máy và giảm thời gian ngừng hoạt động bằng các nguyên tắc TPM.

IoT và quản lý chất lượng toàn diện: IoT có thể được sử dụng để giám sát các chỉ số chất lượng trong thời gian thực, cho phép phát hiện và giải quyết nhanh chóng các vấn đề về chất lượng bằng cách sử dụng các nguyên tắc TQM.

IoT và sơ đồ dòng giá trị: IoT có thể được sử dụng để thu thập dữ liệu về dòng nguyên liệu và hiệu suất của máy, dữ liệu này có thể được phân tích bằng cách sử dụng sơ đồ luồng giá trị để xác định các nút thắt cổ chai và cơ hội cải tiến.

An ninh mạng và Lean 6 Sigma: các nguyên tắc an ninh mạng có thể được tích hợp vào các phương pháp Lean 6 Sigma để đảm bảo rằng các rủi ro bảo mật được xác định và giảm thiểu trong suốt chu trình cải tiến quy trình.

An ninh mạng và bảo trì năng suất toàn diện (TPM): TPM có thể được sử dụng để bảo trì thiết bị và ngăn chặn thời gian ngừng hoạt động, trong khi an ninh mạng có thể được sử dụng để bảo vệ chống lại các mối đe dọa mạng có thể ảnh hưởng đến thiết bị và quy trình.

Phân tích dữ liệu lớn và TQM: TQM có thể được sử dụng để đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng, trong khi phân tích dữ liệu lớn có thể được sử dụng để xác định các khu vực cần cải thiện và tối ưu hóa quy trình.

Robotics và lập sơ đồ dòng giá trị: rô bốt có thể được sử dụng để tự động hóa các nhiệm vụ lặp đi lặp lại, cho phép nhân viên tập trung vào các hoạt động gia tăng giá trị. Sơ đồ dòng giá trị có thể được sử dụng để xác định các khu vực có thể áp dụng tự động hóa.

Điện toán đám mây và lập bản đồ quy trình: điện toán đám mây có thể được sử dụng để lưu trữ và truy cập bản đồ quy trình, cho phép nhân viên dễ dàng truy cập và cộng tác để cải tiến quy trình.

Điện toán đám mây và phân tích nguyên nhân gốc rễ: điện toán đám mây có thể được sử dụng để lưu trữ và chia sẻ dữ liệu liên quan đến Phân tích nguyên nhân gốc rễ, cho phép cộng tác tốt hơn và chia sẻ kiến thức giữa các nhóm và phòng ban

Điện toán đám mây và quản lý chất lượng toàn diện: điện toán đám mây có thể được sử dụng để lưu trữ và truy cập dữ liệu chất lượng, giúp dễ dàng theo dõi và giám sát các chỉ số chất lượng cũng như liên tục cải thiện chất lượng.

Rô bốt và 6 Sigma: rô bốt có thể được sử dụng để tự động hóa các quy trình, có thể được tối ưu hóa bằng các phương pháp 6 Sigma để cải thiện hiệu quả và giảm lỗi. Robotics có thể được sử dụng để tự động hóa các nhiệm vụ lặp đi lặp lại, cho phép những người thực hành 6 Sigma tập trung vào các sáng kiến cải tiến phức tạp hơn và mang lại kết quả tốt hơn.

Robotics và Phân tích giá trị/ Kỹ thuật giá trị (VA/VE): robotics có thể được sử dụng để tự động hóa các quy trình không gia tăng giá trị, cho phép áp dụng các phương pháp VA/VE để tối ưu hóa giá trị của từng bước quy trình.

Thực tế tăng cường/ Thực tế ảo (AR/VR) và Phân tích nguyên nhân gốc rễ: AR/VR có thể được sử dụng để mô phỏng và trực quan hóa các quy trình phức tạp, giúp xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và cải thiện hiệu quả cũng như chất lượng của các quy trình.

AR/VR và Kaizen: AR/VR có thể được sử dụng để mô phỏng và trực quan hóa các quy trình, cho phép áp dụng các nguyên tắc Kaizen để cải thiện quy trình và giảm lãng phí.

AR/VR và Quản lý chất lượng toàn diện (TQM): AR/VR có thể được sử dụng để mô phỏng và trực quan hóa các quy trình chất lượng, cho phép đào tạo và hiểu rõ hơn về các quy trình và tiêu chuẩn chất lượng.

AR/VR và Bảo trì năng suất toàn diện: AR/VR có thể được sử dụng để trực quan hóa hiệu suất của máy và quy trình bảo trì, cho phép đào tạo và hiểu rõ hơn về các nguyên tắc TPM.

Chế tạo cộng và Phân tích nguyên nhân gốc rễ: chế tạo cộng có thể được sử dụng để nhanh chóng sản xuất các bộ phận cho Phân tích nguyên nhân gốc rễ, cho phép xác định và giải quyết vấn đề nhanh chóng.

Phân tích dữ liệu lớn và bảo trì năng suất toàn diện (TPM): phân tích dữ liệu lớn có thể được sử dụng để phân tích dữ liệu máy nhằm phát hiện sớm các hư hỏng, cho phép bảo trì dự đoán hiệu quả hơn trong TPM.

TÓM TẮT

Chương này trình bày về bảy công cụ cải tiến chất lượng truyền thống và mới, các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng phổ biến, các công cụ đổi mới sáng tạo và những tác động qua lại giữa các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng và các công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

4.1 Mỗi nhóm chuẩn bị báo cáo (file Word tối thiểu 10 trang, file powerpoint tối thiểu 20 slide, kèm hình ảnh, video minh họa) trình bày về bảy công cụ cải tiến chất lượng truyền thống theo thứ tự sau:

- Lưu đồ.
- Phiếu kiểm tra.
- Biểu đồ Pareto.
- Biểu đồ nhân quả.
- Biểu đồ phân tán.
- Biểu đồ phân tán.
- Biểu đồ kiểm soát.

4.2 Phân tích các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng trong sản xuất. Hãy chọn 3 công cụ nổi bật nhất và cho ví dụ minh họa ứng dụng thực tế của các công cụ này.

4.3 Phân tích các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng của 6 Sigma. Hãy chọn 3 công cụ nổi bật nhất và cho ví dụ minh họa ứng dụng thực tế của các công cụ này.

4.4 Các công cụ đổi mới sáng tạo có sự khác biệt gì so với các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng?

4.5 Phân tích vai trò và khả năng ứng dụng của các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng mới?

4.6 Cho 3 ví dụ ứng dụng Kaizen trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo.

4.7 Theo bạn, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng nào ứng dụng các công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư nhiều nhất và tại sao?

4.8 Phân tích các tác động qua lại giữa các công cụ cải tiến năng suất chất lượng và các công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Vai trò của AI tạo sinh đối với năng suất?

4.9 Tóm tắt 5 nguyên tắc giải quyết bài toán sáng chế đầu tiên và giới thiệu một ứng dụng thực tế cho từng nguyên tắc đó.

4.10 Cho ví dụ về hai trường hợp điển hình đã áp dụng thành công 6 Sigma, phân tích các kết quả trước và sau khi cải tiến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [4.1] Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Bảy công cụ mới trong quản lý chất lượng. Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hoá của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, Nhà xuất bản Hồng Đức, 2018.
- [4.2] Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, 6 Sigma, Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hoá của doanh nghiệp Việt nam đến năm 2020”, Nhà xuất bản Hà Nội.
- [4.3] Nicholas, John M, Lean production for competitive advantage a comprehensive guide to lean methods and management practices, CRC Press, 2018.
- [4.4] Walter J. Michalski, 40 top tools for manufacturers. A guide for implementing powerful improvement activities, CRC Press, 1998.
- [4.5] Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Bảy công cụ kiểm soát chất lượng, Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hoá của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, Nhà xuất bản Hồng Đức, 2018.
- [4.6] JICA Study Team (UNICO/JPC), Kaizen handbook, Japan International Cooperation Agency (JICA), June 2018.
- [4.7] David Silverstein, The innovator's toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth, Wiley, 2013.
- [4.8] David Silverstein, Bộ công cụ đổi mới doanh nghiệp: 50+ kỹ thuật nâng cao sức cạnh tranh doanh nghiệp, Alphabooks, 2020.
- [4.9] Kalevi Rantanen, Simplified TRIZ: New problem-solving applications for technical and business professionals, 3rd Edition, Productivity Press; Taylor & Francis, 2018.

CHƯƠNG 5: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ

GIỚI THIỆU

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ, có thể tác động đáng kể đến sự thành công của một doanh nghiệp, tổ chức hoặc cá nhân.

Để đạt được mức năng suất và chất lượng cao hơn, doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân phải liên tục theo dõi và phân tích các quy trình, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thực hiện các thay đổi để tối ưu hóa năng suất, chất lượng nhằm đảm bảo các sản phẩm đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi của khách hàng.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Chương này cung cấp các kiến thức liên quan đến năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ. Từ đó:

- Giúp sinh viên hiểu được tầm quan trọng của năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ;
- Giúp sinh viên hiểu biết các phương pháp tăng năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ;
- Giúp sinh viên có niềm tin trong việc cải thiện năng suất và chất lượng trong khối ngành kỹ thuật và công nghệ, từ đó có được niềm say mê, phấn khởi và có động lực để phát triển bản thân và áp dụng cho công việc sau này.

5.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ, được thể hiện như sau:

An toàn lao động: Năng suất và chất lượng cao đảm bảo điều kiện làm việc an toàn và giảm nguy cơ tai nạn lao động. Việc đảm bảo an toàn lao động không chỉ bảo vệ người lao động mà còn tạo lòng tin và tăng hiệu suất làm việc.

Bảo vệ môi trường: Chất lượng sản phẩm và quy trình sản xuất có ảnh hưởng lớn đến môi trường. Sự tập trung vào chất lượng giúp giảm thiểu ô nhiễm, sử dụng tài nguyên một cách bền vững và góp phần vào bảo vệ môi trường tự nhiên.

Đảm bảo an toàn sản phẩm và dịch vụ: Chất lượng đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn và tuân thủ các quy định pháp luật.

Độ tin cậy trong quy trình sản xuất: Năng suất và chất lượng cao cũng đảm bảo độ tin cậy trong quy trình sản xuất. Nhờ vậy đảm bảo sự nhất quán và liên tục trong sản xuất và cung ứng.

Đáp ứng yêu cầu khách hàng: Năng suất và chất lượng cao là tiêu chí quan trọng để đáp ứng yêu cầu và mong đợi của khách hàng. Điều này đảm bảo sự hài lòng và tạo niềm tin từ phía khách

hàng. Sự đáng tin cậy và đáp ứng tốt của tổ chức giúp xây dựng lòng tin và sự trung thành từ khách hàng.

Định vị thương hiệu: Năng suất và chất lượng cao cũng giúp định vị thương hiệu của tổ chức. Tổ chức có thể trở thành một thương hiệu đáng tin cậy, được biết đến với chất lượng và năng suất cao.

Đổi mới công nghệ: Năng suất và chất lượng tạo điều kiện thuận lợi cho việc nghiên cứu và phát triển công nghệ mới. Sự tăng trưởng và đổi mới trong lĩnh vực này đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các thách thức và tạo ra những cải tiến quan trọng.

Giảm chi phí: Chất lượng tốt giảm thiểu sự cố, sai lỗi trong sản xuất và chi phí bảo trì, từ đó nâng cao lợi ích kinh tế cho tổ chức.

Giảm rủi ro: Năng suất và chất lượng cao cũng giúp giảm rủi ro trong quá trình sản xuất và cung ứng. Quy trình làm việc chất lượng cao và đáng tin cậy giảm nguy cơ sai lỗi và sự cố, đồng thời tăng khả năng dự báo và quản lý rủi ro.

Khả năng đổi mới: Năng suất và chất lượng cao khuyến khích đổi mới trong việc nghiên cứu và phát triển công nghệ mới. Điều này có thể đưa đến sự tiến bộ và phát triển trong ngành, mở ra cơ hội mới và nâng cao giá trị gia tăng.

Kích thích tăng trưởng kinh tế: Năng suất và chất lượng cao đóng góp vào sự tăng trưởng kinh tế của quốc gia. Sản xuất và cung ứng hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao giúp tăng cường năng lực cạnh tranh và thu hút đầu tư.

Mở rộng thị trường: Năng suất và chất lượng cao giúp tổ chức mở rộng thị trường và tiếp cận các khách hàng mới. Sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao có khả năng thu hút và duy trì khách hàng mới.

Quản lý nguồn lực: Năng suất và chất lượng cao đòi hỏi quản lý nguồn lực hiệu quả. Quản lý nguồn lực bao gồm quản lý nhân lực, vật liệu, tài chính, ... để đảm bảo khả năng tối ưu hóa và sự liên tục trong quá trình sản xuất, cung ứng.

Tăng khả năng cạnh tranh: Năng suất cao giúp cải thiện khả năng cạnh tranh của một tổ chức, doanh nghiệp hoặc một quốc gia trên thị trường quốc tế.

Tăng cường sự linh hoạt: Năng suất và chất lượng cao giúp tổ chức trở nên linh hoạt trong đối phó với các thách thức, có khả năng thích ứng nhanh chóng và hiệu quả trong môi trường kinh doanh thay đổi không ngừng. Đó là một lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Tăng sự bền vững: Chất lượng tốt giúp sản phẩm hoặc dịch vụ tồn tại lâu dài trên thị trường, đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đóng góp vào sự phát triển bền vững.

Tăng doanh thu: Năng suất và chất lượng cao giúp tăng doanh thu nhờ cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, thu hút khách hàng, tạo điều kiện cho việc mở rộng thị trường và tăng cường doanh số bán hàng.

Tăng động lực làm việc: Khi công việc được thực hiện một cách hiệu quả, nhân viên thường cảm thấy tự tin và hài lòng với thành quả làm việc của mình, từ đó tăng động lực và sự cam kết với công việc.

Tăng khả năng tiếp thị: Sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao có khả năng tiếp thị tự nhiên tốt hơn, từ đó giúp quảng bá thương hiệu, thu hút khách hàng mới và tạo lòng trung thành từ khách hàng hiện có.

Tăng năng suất lao động: Năng suất và chất lượng cao giúp tăng năng suất lao động của nhân viên. Môi trường làm việc hiệu quả và đầy đủ tiện nghi cùng với quy trình làm việc tối ưu hóa tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Tạo ra giá trị và nguồn lực cho xã hội: Năng suất và chất lượng cao đóng góp vào sự phát triển xã hội bằng cách tạo ra giá trị và nguồn lực cho cộng đồng. Từ việc sản xuất các sản phẩm và dịch vụ hữu ích, đến việc cung cấp việc làm và đóng góp thuế, tổ chức đóng vai trò quan trọng trong phát triển bền vững của xã hội.

Tối ưu hóa quy trình: Năng suất và chất lượng cao yêu cầu một quy trình làm việc tối ưu hóa và hiệu quả. Điều này bao gồm việc đánh giá và cải thiện quy trình, loại bỏ các bước không cần thiết và tối đa hóa giá trị đầu ra.

Tối ưu hóa nguồn lực: Năng suất cao giúp tận dụng tối đa nguồn lực sẵn có như lao động, nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị và thời gian, từ đó giảm thiểu lãng phí và tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực.

5.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ

Một số giải pháp cải thiện năng suất và chất lượng đặc trưng có thể được áp dụng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ thường là các môn học, học phần trong chương trình đào tạo của những ngành này tại các trường đại học trên thế giới và được trình bày dưới đây.

5.2.1 Công thái học

Sự cần thiết

Công thái học là một nhánh của khoa học nhằm mục đích tìm hiểu về khả năng và giới hạn của con người, sau đó áp dụng phương pháp học này để cải thiện sự tương tác của con người với các sản phẩm, hệ thống và môi trường, nhằm mục đích tăng hiệu quả năng suất và giảm bớt sự khó chịu [5.1].

Trong bối cảnh công nghệ và kỹ thuật ngày càng phát triển, khóa học này là một phần không thể thiếu trong chương trình đào tạo của các trường đại học trên thế giới, nhấn mạnh vào việc tối ưu hóa điều kiện làm việc và sự tương tác giữa con người và môi trường làm việc. Sinh viên được trang bị kiến thức để thiết kế sản phẩm, công cụ và không gian làm việc sao cho phù hợp nhất với cơ thể và các nhu cầu cụ thể của người sử dụng, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc lẫn sức khỏe lâu dài. Khóa học này không chỉ giúp sinh viên nhận ra tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, an toàn và hiệu quả mà còn cung cấp các công cụ để phân tích và cải thiện các quy trình làm việc. Bằng việc áp dụng các giải pháp công thái học, sinh viên có thể giảm thiểu tối đa các vấn đề sức khỏe như căng thẳng cơ thể, mệt mỏi và các chấn thương do công việc, đồng thời tăng cường sự tương tác và hiệu quả làm việc nhóm. Điều này không chỉ đem lại lợi ích cho cá nhân mà còn giúp các tổ chức phát triển bền vững bằng cách tăng năng suất và chất lượng công việc thông qua một môi trường làm việc được tối ưu hóa. Tóm lại, khóa học này trang bị cho

sinh viên nền tảng vững chắc để họ có thể thiết kế và thực hiện các giải pháp làm việc tối ưu, qua đó đóng góp vào sự phát triển cá nhân và tổ chức trong thời đại công nghệ số.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Bằng cách áp dụng các nguyên tắc công thái học, các nhà thiết kế và kỹ sư có thể tạo ra các sản phẩm và hệ thống hiệu quả, thoải mái và an toàn hơn cho người dùng (Hình 5.1 và 5.2). Điều này có thể giúp cải thiện năng suất, giảm nguy cơ chấn thương và bệnh tật, đồng thời nâng cao chất lượng cuộc sống tổng thể cho các cá nhân ở nhiều môi trường khác nhau, bao gồm nơi làm việc, nhà ở và không gian công cộng [5.2].

Công thái học có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kỹ thuật và công nghệ như sau:

- **An toàn:** công thái học giúp đảm bảo rằng môi trường làm việc, thiết bị và công cụ được sử dụng an toàn và không gây nguy cơ thương tích hoặc tổn hại cho người lao động.
- **Năng suất:** bằng cách thiết kế các máy móc, thiết bị và dụng cụ được tối ưu hóa về mặt công thái học, người lao động có thể thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả hơn, giảm nguy cơ chấn thương và mệt mỏi cũng như cải thiện năng suất.
- **Thoải mái:** công thái học xem xét sức khỏe thể chất và tâm lý của người lao động, giúp đảm bảo môi trường làm việc thoải mái và thúc đẩy tư thế tốt, giảm nguy cơ rối loạn cơ xương và các vấn đề sức khỏe khác.
- **Khả năng tiếp cận:** công thái học có tính đến nhu cầu của người lao động khuyết tật, thiết kế các máy móc, thiết bị và dụng cụ có thể tiếp cận, dễ sử dụng cho những người có tình trạng thể chất khác nhau.
- **Đổi mới:** bằng cách áp dụng các nguyên tắc công thái học, các nhà thiết kế và kỹ sư có thể tạo ra các sản phẩm và công nghệ mới hiệu quả hơn, thân thiện với người dùng và an toàn hơn, thúc đẩy sự đổi mới và tiến bộ trong các lĩnh vực khoa học và công nghệ.
- **Hiệu quả chi phí:** công thái học có thể giúp giảm chi phí liên quan đến thương tích, bệnh tật và mất năng suất tại nơi làm việc, cũng như chi phí trang bị thêm thiết bị và máy trạm hiện có để đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn và công thái học.



HÌNH 5.1: ỨNG DỤNG CÔNG THÁI HỌC TRONG TRANG TRÍ NỘI THẤT



HÌNH 5.2: ỨNG DỤNG CÔNG THÁI HỌC TRONG CÔNG NGHIỆP

Quy trình áp dụng

Quy trình áp dụng công thái học bao gồm các bước sau:

Bước 1: Phân tích: bước đầu tiên trong quy trình là phân tích môi trường làm việc, thiết bị và công cụ để xác định các mối nguy và vấn đề về công thái học tiềm ẩn. Điều này có thể liên quan đến việc quan sát người lao động thực hiện nhiệm vụ, thu thập dữ liệu về tỷ lệ thương tật và tiến hành đánh giá rủi ro.

Bước 2: Thiết kế: bước tiếp theo là thiết kế các giải pháp để giải quyết các mối nguy và các vấn đề về công thái học được xác định trong giai đoạn phân tích. Điều này có thể liên quan đến việc sửa đổi các máy móc, thiết bị và dụng cụ để tối ưu hóa công thái học, cũng như phát triển các chương trình đào tạo để dạy cho người lao động các kỹ thuật công thái học phù hợp.

Bước 3: Thực hiện: một khi các giải pháp công thái học đã được thiết kế, chúng phải được thực hiện tại nơi làm việc. Điều này có thể liên quan đến việc trang bị thêm thiết bị và máy trạm hiện có hoặc mua thiết bị và công cụ mới.

Bước 4: Đào tạo: để đảm bảo rằng người lao động đang sử dụng các giải pháp công thái học một cách chính xác, các chương trình đào tạo nên được phát triển và triển khai. Các chương trình này sẽ dạy cho người lao động các kỹ thuật làm việc phù hợp, cũng như cách sử dụng các thiết bị và công cụ mới.

Bước 5: Đánh giá: sau khi các giải pháp công thái học đã được triển khai, chúng nên được đánh giá để xác định hiệu quả của chúng. Điều này có thể liên quan đến việc thu thập dữ liệu về tỷ lệ chấn thương và mức năng suất, cũng như tiến hành khảo sát công nhân để thu thập phản hồi về thiết bị và công cụ mới. Nếu cần, có thể thực hiện các sửa đổi bổ sung để tối ưu hóa môi trường làm việc.

Các phương pháp sử dụng

Dưới đây là một số phương pháp thường được sử dụng trong công thái học:

Phần mềm đánh giá công thái học: phần mềm phân tích rủi ro công thái học tại nơi làm việc và đề xuất các biện pháp can thiệp để ngăn ngừa thương tích.

Đồng hồ đo lực: được sử dụng để đo lượng lực cần thiết để hoàn thành một nhiệm vụ.

Máy đo độ nghiêng: được sử dụng để đo góc khớp và phạm vi chuyển động.

Hệ thống lập bản đồ áp suất: Được sử dụng để đo và phân tích các điểm áp suất trên ghế, nệm và các bề mặt khác.

Phần mềm phân tích tư thế: Được sử dụng để phân tích và cải thiện tư thế cho các nhiệm vụ và công việc cụ thể.

Máy đo độ rung cầm tay: Được sử dụng để đo mức độ tiếp xúc với rung động của cánh tay và xác định các rủi ro tiềm ẩn.

Hệ thống chụp chuyển động: Được sử dụng để ghi lại và phân tích chuyển động của con người trong môi trường 3D.

Cảm biến EMG (Electromyography): Được sử dụng để đo hoạt động của cơ trong các nhiệm vụ cụ thể.

Hệ thống theo dõi bằng mắt: Được sử dụng để phân tích hành vi trực quan và cải thiện thiết kế của giao diện và màn hình trực quan.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của "công thái học" để nâng cao năng suất và chất lượng trong kỹ thuật và công nghệ:

Boeing: Công ty Boeing đã sử dụng các nguyên tắc công thái học để thiết kế lại dây chuyền lắp ráp của mình, giúp tăng 25% năng suất và giảm 90% thương tích. Các dây chuyền lắp ráp mới được thiết kế để giảm căng thẳng về thể chất cho công nhân và tối ưu hóa các chuyển động của họ, dẫn đến một môi trường làm việc hiệu quả và thuận tiện hơn.

Ford Motor: Công ty Ô tô Ford đã sử dụng công thái học để cải thiện chất lượng xe của mình bằng cách thiết kế lại quy trình dây chuyền lắp ráp. Bằng cách kết hợp các nguyên tắc công thái học, Ford đã có thể giảm số lượng các vấn đề về chất lượng và sai lỗi, dẫn đến sự hài lòng của khách hàng cao hơn và năng suất được cải thiện.

NASA: Cục Quản trị không gian và hàng không quốc gia NASA đã sử dụng công thái học để tối ưu hóa thiết kế bộ quần áo vũ trụ của mình, giúp cải thiện sự thoải mái và an toàn cho các phi hành gia. Bằng cách kết hợp các nguyên tắc công thái học, NASA có thể giảm nguy cơ chấn thương và mệt mỏi cho các phi hành gia trong các sứ mệnh không gian, mang lại một môi trường làm việc hiệu quả và an toàn hơn.

Toyota: Công ty Toyota đã sử dụng công thái học để cải thiện tính an toàn và năng suất của dây chuyền lắp ráp. Bằng cách kết hợp các nguyên tắc công thái học vào thiết kế máy móc và thiết bị của mình, Toyota đã có thể giảm nguy cơ chấn thương, cải thiện năng suất của người vận hành và dây chuyền lắp ráp.

Intel: Công ty Intel đã sử dụng công thái học để cải thiện tính an toàn và hiệu quả của các hoạt động phòng sạch của mình. Bằng cách kết hợp các nguyên tắc công thái học vào thiết kế máy móc và thiết bị của mình, Intel đã có thể giảm nguy cơ chấn thương, cải thiện sự thoải mái và hiệu quả của công nhân, đồng thời tăng năng suất tổng thể trong các hoạt động sản xuất chất bán dẫn của mình.

5.2.2 Quản lý đổi mới

Sự cần thiết

Quản lý đổi mới (QLĐM) đề cập đến các quy trình, chiến lược và thực tiễn mà các tổ chức sử dụng để quản lý và thúc đẩy đổi mới. QLĐM liên quan đến việc tạo ra một môi trường nơi sự đổi mới có thể phát triển, xác định và ưu tiên các ý tưởng đổi mới, phát triển và thực hiện các chiến lược để đưa những ý tưởng đó ra thị trường, đo lường và đánh giá sự thành công của những nỗ lực đó [5.3].

Quản lý đổi mới bao gồm nhiều hoạt động, bao gồm nghiên cứu và phát triển, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, cải tiến quy trình và áp dụng các công nghệ và mô hình kinh doanh mới. Quản lý đổi mới hiệu quả có thể giúp các tổ chức duy trì tính cạnh tranh, tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và tạo ra các nguồn giá trị mới cho khách hàng của họ [5.4].

Trong thời đại công nghệ thông tin và kỹ thuật số phát triển nhanh chóng, khóa học 'Quản lý đổi mới' trong chương trình đào tạo của các trường đại học trên thế giới đóng một vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng đối mặt và lãnh đạo trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Sinh viên được trang bị kiến thức và kỹ năng để nhận biết và đánh giá các cơ hội đổi mới, lập kế hoạch chiến lược và triển khai các dự án đổi mới một cách hiệu quả. Các công cụ và phương pháp quản lý đổi mới được giảng dạy, bao gồm phân tích SWOT, phân tích thị trường, quản lý rủi ro và chiến lược đổi mới liên tục, giúp sinh viên không chỉ sáng tạo mà còn phát triển tư duy phản biện và quản lý chiến lược trong mọi hoàn cảnh. Khóa học này còn nhấn mạnh việc áp dụng các phương pháp tiên tiến và công nghệ mới nhất để cải thiện hiệu quả, tốc độ và chất lượng của các dự án đổi mới. Bằng cách thực hành thực tế, sinh viên có khả năng không chỉ tạo ra các ý tưởng mới mà còn biết cách thực hiện chúng thành các sản phẩm và dịch vụ có giá trị trên thị trường. Với kiến thức từ khóa học, sinh viên có thể đưa ra quyết định thông minh, tiếp cận các vấn đề từ nhiều góc nhìn và thúc đẩy sự đổi mới bền vững trong tổ chức. Tóm lại, khóa học 'Quản lý đổi mới' không chỉ giúp sinh viên phát triển thành những nhà quản lý và lãnh đạo linh hoạt, sáng tạo mà còn đảm bảo họ có thể nâng cao năng suất và chất lượng công việc trong bất kỳ lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ nào, đồng thời đóng góp vào sự phát triển và thành công lâu dài của doanh nghiệp họ làm việc.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý đổi mới có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kỹ thuật và công nghệ như sau:

- Lợi thế cạnh tranh: quản lý đổi mới giúp các công ty đi trước đối thủ bằng cách phát triển các sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh mới khác với các đối thủ cạnh tranh của họ.
- Tăng trưởng: quản lý đổi mới thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bằng cách tạo ra thị trường mới và mở rộng thị trường hiện có, dẫn đến tăng việc làm, thu nhập cao hơn và giàu có hơn.
- Quản lý rủi ro: quản lý đổi mới có thể giúp các tổ chức giảm thiểu rủi ro bằng cách đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ của họ, đồng thời khám phá các thị trường và công nghệ mới.
- Sự hài lòng của khách hàng: quản lý đổi mới giúp các tổ chức hiểu rõ hơn về nhu cầu và sở thích của khách hàng, đồng thời phát triển các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng những nhu cầu đó.

- **Tính bền vững:** quản lý đổi mới giúp các tổ chức phát triển các hoạt động kinh doanh bền vững giúp giảm tác động đến môi trường và nâng cao trách nhiệm xã hội của họ.
- **Hiệu quả:** quản lý đổi mới giúp các tổ chức hợp lý hóa hoạt động và nâng cao hiệu quả, dẫn đến chi phí thấp hơn và lợi nhuận cao hơn.
- **Khả năng thích ứng:** quản lý đổi mới cho phép các tổ chức thích ứng với các điều kiện thị trường và nhu cầu của khách hàng đang thay đổi, cho phép họ duy trì sự phù hợp và thành công theo thời gian.

Tóm lại, quản lý đổi mới là điều cần thiết cho sự thành công về kinh tế và quản lý, thúc đẩy tăng trưởng, khả năng cạnh tranh, tính bền vững, sự hài lòng của khách hàng, quản lý rủi ro, hiệu quả và khả năng thích ứng.

Quy trình áp dụng

Quá trình quản lý đổi mới là một cách tiếp cận có cấu trúc và hệ thống để quản lý đổi mới trong một tổ chức. Mặc dù có nhiều mô hình và khuôn khổ khác nhau để quản lý đổi mới, nhưng sau đây là các bước chính:

Bước 1: Tạo ý tưởng cho các sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh mới. Ý tưởng có thể đến từ các nguồn nội bộ như nhân viên hoặc các nguồn bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp hoặc đối tác.

Bước 2: Sàng lọc ý tưởng, dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau như tính khả thi, tiềm năng thị trường, sự phù hợp với mục tiêu và nguồn lực của tổ chức.

Bước 3: Phát triển ý tưởng thành các phiên bản chi tiết hơn và cụ thể hơn của các ý tưởng ban đầu. Điều này liên quan đến việc xác định sản phẩm hoặc dịch vụ, xác định thị trường mục tiêu và tiến hành nghiên cứu thị trường sơ bộ.

Bước 4: Phân tích kinh doanh để xác định khả năng tài chính, bao gồm ước tính chi phí, doanh thu và lợi nhuận.

Bước 5: Phát triển sản phẩm có thể là phát triển nguyên mẫu hoặc sản phẩm khả thi thường bao gồm thiết kế, xây dựng và thử nghiệm sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bước 6: Thử nghiệm và xác thực cho nguyên mẫu hoặc sản phẩm khả thi, thông qua nhiều phương pháp khác nhau như thử nghiệm người dùng, nhóm tập trung và nghiên cứu thị trường. Phản hồi được thu thập và sử dụng để điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bước 7: Ra mắt sản phẩm hoặc dịch vụ cần phát triển một chiến lược tiếp thị và bán hàng hiệu quả.

Bước 8: Đánh giá sau khi ra mắt sản phẩm hoặc dịch vụ để xác định mức độ thành công và tác động của chúng, bao gồm theo dõi doanh số bán hàng, phản hồi của khách hàng và các số liệu khác để xác định xem sản phẩm hoặc dịch vụ có đáp ứng mục tiêu đặt ra hay không.

Bước 9: Cải tiến liên tục phản hồi từ khách hàng và các bên liên quan được sử dụng để cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ và quá trình này được lặp lại để phát triển những cải tiến mới.

Bước 10: Bảo vệ tài sản trí tuệ: là một bước quan trọng trong quy trình quản lý đổi mới, bao gồm đảm bảo bằng sáng chế, nhãn hiệu và bản quyền cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới không bị người khác sao chép.

Bước 10: Phân bổ nguồn lực, bao gồm thời gian, tiền bạc và nhân sự. Phân bổ nguồn lực là một phần thiết yếu của quy trình để đảm bảo rằng tổ chức có các nguồn lực cần thiết nhằm hỗ trợ các nỗ lực đổi mới.

Bước 11: Lãnh đạo và văn hóa. Quản lý đổi mới đòi hỏi sự lãnh đạo mạnh mẽ và một nền văn hóa hỗ trợ đổi mới. Các nhà lãnh đạo phải thúc đẩy và ưu tiên đổi mới, đồng thời tạo ra một môi trường khuyến khích sự sáng tạo, thử nghiệm và chấp nhận rủi ro.

Bước 12: Hợp tác và quan hệ đối tác bao gồm hợp tác với các công ty, tổ chức nghiên cứu hoặc cơ quan chính phủ khác để chia sẻ nguồn lực, chuyên môn và kiến thức.

Bước 13: Thu thập số liệu và đo lường và đánh giá các nỗ lực đổi mới. Các số liệu như lợi nhuận đầu tư, thời gian đưa sản phẩm ra thị trường và sự hài lòng của khách hàng có thể được sử dụng để đo lường sự thành công của các sáng kiến đổi mới và xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Bước 14: Mở rộng quy mô và thương mại hóa, là những bước cuối cùng trong quy trình quản lý đổi mới. Khi đổi mới đã được thử nghiệm và xác nhận thành công, cần phải được nhân rộng để sản xuất hàng loạt và thương mại hóa nhằm áp dụng rộng rãi.

Tóm lại, quy trình quản lý đổi mới bao gồm một loạt các bước, bao gồm bảo vệ tài sản trí tuệ, phân bổ nguồn lực, lãnh đạo và văn hóa, hợp tác và đối tác, đo lường, nhân rộng và thương mại hóa. Bằng cách tuân theo cách tiếp cận có hệ thống và có cấu trúc này, các tổ chức có thể quản lý đổi mới một cách hiệu quả, thúc đẩy tăng trưởng và thành công.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp dùng để thực hiện quản lý đổi mới thường là:

Phần mềm quản lý ý tưởng: là một nền tảng kỹ thuật số giúp các tổ chức thu thập, sắp xếp và đánh giá các ý tưởng từ nhiều nguồn khác nhau, cung cấp một địa điểm tập trung để chia sẻ ý tưởng và cộng tác, đồng thời giúp hợp lý hóa quy trình quản lý đổi mới.

Tư duy thiết kế: là một cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm để đổi mới liên quan đến sự đồng cảm, ý tưởng, nguyên mẫu và thử nghiệm, giúp các tổ chức hiểu và giải quyết nhu cầu của khách hàng và tạo ra các giải pháp sáng tạo đáp ứng những nhu cầu đó.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn: là một khuôn khổ để phát triển các doanh nghiệp và sản phẩm mới, nhấn mạnh vào thử nghiệm, lặp lại và phản hồi nhanh chóng của khách hàng, giúp giảm rủi ro và sự không chắc chắn trong quá trình đổi mới.

Phân tích SWOT: là một kỹ thuật để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của một tổ chức, được sử dụng để xác định các lĩnh vực đổi mới và phát triển các chiến lược của công ty.

TRIZ (Lý thuyết giải quyết các vấn đề sáng chế) là một cách tiếp cận có hệ thống để đổi mới liên quan đến việc phân tích và giải quyết các mâu thuẫn trong một hệ thống, giúp tạo ra các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phức tạp.

Đối mới mở: liên quan đến việc hợp tác với các đối tác bên ngoài, chẳng hạn như khách hàng, nhà cung cấp và các tổ chức khác, để tạo ra và phát triển các ý tưởng mới, giúp mở rộng nhóm ý tưởng và kiến thức chuyên môn sẵn có cho một tổ chức.

Phát triển linh hoạt: là một cách tiếp cận lặp đi lặp lại để phát triển phần mềm, nhấn mạnh vào sự hợp tác, tính linh hoạt và tạo mẫu nhanh, giúp giảm rủi ro và sự không chắc chắn trong quá trình đổi mới và cho phép các tổ chức phản ứng nhanh chóng với các điều kiện thị trường đang thay đổi.

Quản lý tài sản trí tuệ: liên quan đến việc bảo vệ tài sản trí tuệ của một tổ chức thông qua bằng sáng chế, thương hiệu và bản quyền, giúp đảm bảo quyền đối với những đổi mới và ngăn người khác sao chép hoặc ăn cắp chúng.

Quy trình cổng - giai đoạn: là một khuôn khổ để quản lý quá trình đổi mới từ khi tạo ý tưởng đến khi thương mại hóa, bao gồm một loạt các giai đoạn, hoặc các cổng, phải được thông qua trước khi đổi mới có thể chuyển sang giai đoạn tiếp theo, giúp đảm bảo rằng sự đổi mới được đánh giá và kiểm tra kỹ lưỡng trước khi các nguồn lực được cam kết phát triển.

Hội thảo đổi mới: để tập hợp các nhóm liên chức năng lại với nhau để thực hiện động não và phát triển ý tưởng mới, tạo ra các ý tưởng, đánh giá các ý tưởng hiện có và phát triển các kế hoạch hành động để thực hiện các cải tiến mới.

Khám phá khách hàng: là một quá trình tìm hiểu nhu cầu và sở thích của khách hàng thông qua sự tương tác trực tiếp với khách hàng, giúp các tổ chức xác định các nhu cầu chưa được đáp ứng và phát triển các giải pháp sáng tạo nhằm giải quyết các nhu cầu đó.

Vườn ươm doanh nghiệp: là tổ chức cung cấp nguồn lực và hỗ trợ cho các công ty khởi nghiệp và doanh nhân, giúp thúc đẩy sự đổi mới bằng cách cung cấp khả năng tiếp cận nguồn vốn, kiến thức chuyên môn và mạng lưới đối tác, nhà đầu tư.

Các thách thức đổi mới mở: là các cuộc thi mời những người tham gia bên ngoài gửi các giải pháp đổi mới cho một vấn đề hoặc thách thức cụ thể, giúp tạo ra những ý tưởng và giải pháp sáng tạo.

Các phương pháp nêu trên giúp các tổ chức quản lý hiệu quả quá trình đổi mới, thúc đẩy tăng trưởng và thành công.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của "quản lý đổi mới" để nâng cao năng suất và chất lượng trong kỹ thuật và công nghệ:

Hệ thống sản xuất tinh gọn của Toyota: Toyota là công ty tiên phong trong việc sử dụng quản lý đổi mới để nâng cao năng suất và chất lượng. Hệ thống sản xuất tinh gọn của Toyota dựa trên các nguyên tắc cải tiến liên tục, giảm lãng phí và trao quyền cho nhân viên. Bằng cách triển khai hệ thống này, Toyota đã có thể giảm thời gian sản xuất, nâng cao chất lượng và tăng năng suất.

Chương trình kết nối + phát triển của Procter & Gamble: chương trình kết nối + phát triển của công ty Procter & Gamble là một nền tảng đổi mới mở cho phép công ty cộng tác với các đối tác bên ngoài để phát triển các sản phẩm và công nghệ mới. Bằng cách tận dụng kiến thức chuyên môn và nguồn lực của các đối tác, Procter & Gamble đã có thể đẩy nhanh quá trình đổi mới và cải thiện chất lượng sản phẩm của mình.

Chương trình FastWorks của GE: chương trình FastWorks của công ty GE là một khuôn khổ đổi mới nhấn mạnh vào tốc độ, sự hợp tác và tập trung vào khách hàng. Bằng cách sử dụng khuôn khổ này để đẩy nhanh quá trình phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, GE đã có thể cải thiện năng suất và chất lượng đồng thời giảm chi phí.

Văn hóa đổi mới của Amazon: công ty Amazon được biết đến với văn hóa đổi mới, khuyến khích nhân viên thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và suy nghĩ sáng tạo. Bằng cách nuôi dưỡng một nền văn hóa đổi mới, Amazon đã có thể phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới giúp cải thiện năng suất và chất lượng đồng thời đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

Phương pháp tiếp cận tư duy thiết kế của Apple: công ty Apple được biết đến với phương pháp tiếp cận tư duy thiết kế, trong đó nhấn mạnh thiết kế lấy người dùng làm trung tâm và tạo mẫu lặp đi lặp lại. Bằng cách sử dụng phương pháp này, Apple đã có thể phát triển các sản phẩm vừa sáng tạo vừa trực quan, cải thiện năng suất và chất lượng đồng thời duy trì danh tiếng là công ty hàng đầu trong ngành công nghệ.

Trung tâm sáng tạo mở của Samsung: trung tâm sáng tạo mở của công ty Samsung là một nền tảng để hợp tác với các đối tác bên ngoài, bao gồm các công ty khởi nghiệp, trường đại học và tổ chức nghiên cứu. Bằng cách hợp tác với các tổ chức này, Samsung đã có thể tiếp cận các công nghệ và kiến thức chuyên môn mới, dẫn đến những cải tiến về năng suất và chất lượng.

Những nghiên cứu điển hình này chứng minh rằng quản lý đổi mới hỗ trợ cải thiện năng suất và chất lượng trong nhiều ngành và tổ chức. Bằng cách triển khai các phương pháp quản lý đổi mới hiệu quả, các tổ chức có thể dẫn đầu đối thủ cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng, đồng thời thúc đẩy tăng trưởng và thành công.

5.2.3 Quản lý và cải tiến quy trình

Sự cần thiết

Quản lý và cải tiến quy trình đề cập đến nỗ lực liên tục xác định, phân tích và cải tiến các quy trình kinh doanh để tăng hiệu quả, giảm chi phí, cải thiện chất lượng và nâng cao sự hài lòng của khách hàng [5.5].

Quản lý quy trình bao gồm thiết kế, thực hiện, giám sát và kiểm soát các quy trình kinh doanh trong một tổ chức để đạt được các mục tiêu chiến lược của mình, liên quan đến việc xác định các quy trình chính, vạch ra các bước liên quan và liên tục đo lường và phân tích hiệu suất của chúng.

Mặt khác, cải tiến quy trình là nỗ lực không ngừng để tối ưu hóa các quy trình hiện có bằng cách xác định các khu vực cần cải tiến và thực hiện các thay đổi để tăng hiệu quả và hiệu quả, liên quan đến việc phân tích quy trình hiện tại, xác định các khu vực không hiệu quả hoặc lãng phí và thực hiện các thay đổi để hợp lý hóa và tối ưu hóa quy trình.

Cùng với nhau, quản lý và cải tiến quy trình là điều cần thiết để các tổ chức duy trì tính cạnh tranh và thành công trong môi trường kinh doanh năng động ngày nay. Bằng cách liên tục theo dõi và cải thiện các quy trình kinh doanh của mình, các tổ chức có thể tăng hiệu quả, giảm chi phí và mang lại giá trị tốt hơn cho khách hàng của họ.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh gay gắt, khóa học 'Quản lý và cải tiến quy trình' tại các trường đại học trên thế giới đóng vai trò thiết yếu trong việc trang bị cho sinh viên các kỹ năng hiểu biết sâu rộng về quy trình làm việc và các công cụ quản lý hiện đại để tối ưu hóa hiệu suất

làm việc. Sinh viên được hướng dẫn cách phân tích và tinh chỉnh quy trình, từ việc xác định các bước đến việc tìm kiếm sự cải tiến liên tục sử dụng các phương pháp tiên tiến như Lean Six Sigma và Kaizen. Ngoài ra, khóa học còn cung cấp kiến thức sâu về quản lý rủi ro, đo lường hiệu suất và tối ưu hóa quá trình làm việc, đảm bảo rằng mọi hoạt động sản xuất hay dịch vụ đều đạt đến mức hiệu quả cao nhất. Bằng cách áp dụng kiến thức từ khóa học, sinh viên được trang bị khả năng xác định các khoảng trống và bất cập trong quy trình hiện hành, từ đó đề xuất và triển khai các giải pháp cải tiến một cách hiệu quả. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình làm việc mà còn cải thiện đáng kể chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Khóa học 'Quản lý và Cải tiến Quá Trình' trang bị cho sinh viên các công cụ để họ trở thành những người quản lý hiệu suất cao, có khả năng phân tích, đánh giá và cải tiến quy trình làm việc, từ đó đạt được năng suất và chất lượng tốt nhất, đồng thời đáp ứng nhu cầu thị trường một cách nhanh chóng và linh hoạt. Tóm lại, khóa học này không chỉ đào tạo những chuyên gia quản lý quy trình mà còn tạo ra những nhà lãnh đạo có khả năng đổi mới và điều chỉnh chiến lược để phù hợp với điều kiện thực tế và đáp ứng xu hướng thay đổi của thị trường.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý và cải tiến quy trình có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kỹ thuật và công nghệ như sau:

- **Đảm bảo chất lượng:** quản lý và cải tiến quy trình giúp đảm bảo các hoạt động khoa học và công nghệ được thực hiện nhất quán và tin cậy, mang lại kết quả chất lượng cao.
- **Hiệu quả:** bằng cách tối ưu hóa các quy trình và giảm lãng phí, quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp nâng cao hiệu quả của các hoạt động khoa học và công nghệ, mang lại kết quả nhanh hơn và sử dụng tài nguyên tốt hơn.
- **Tuân thủ:** quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp đảm bảo rằng các hoạt động khoa học và công nghệ tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn có liên quan, giảm nguy cơ không tuân thủ và các hình phạt liên quan.
- **Đổi mới:** quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp tạo ra văn hóa cải tiến liên tục, khuyến khích các nhà khoa học và công nghệ khám phá những cách thức mới và sáng tạo để thực hiện công việc của họ.
- **Hợp tác:** bằng cách tiêu chuẩn hóa các quy trình và cung cấp các hướng dẫn rõ ràng, quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp tạo điều kiện hợp tác giữa các nhà khoa học và công nghệ, cải thiện giao tiếp và làm việc theo nhóm.
- **Quản lý rủi ro:** quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp xác định và quản lý rủi ro liên quan đến các hoạt động khoa học và công nghệ, giảm khả năng xảy ra lỗi và cải thiện an toàn.
- **Tiết kiệm chi phí:** bằng cách giảm lãng phí và tối ưu hóa các quy trình, quản lý và cải tiến quy trình có thể giúp giảm chi phí liên quan đến các hoạt động khoa học và công nghệ, cải thiện lợi nhuận của tổ chức.

Tóm lại, quản lý và cải tiến quy trình cần thiết cho hoạt động khoa học và công nghệ, giúp đảm bảo chất lượng, nâng cao hiệu quả, thúc đẩy đổi mới, tạo điều kiện hợp tác, quản lý rủi ro, đảm bảo tuân thủ và giảm chi phí.

Quy trình áp dụng

Quá trình quản lý và cải tiến quy trình bao gồm các bước:

Bước 1: Xác định quy trình cần được cải thiện, liên quan đến việc xác định phạm vi của quy trình và xác định các bên liên quan có liên quan.

Bước 2: Phân tích quy trình hiện tại để hiểu chúng hiện đang hoạt động như thế nào, liên quan đến việc ghi lại quy trình hiện tại, bao gồm đầu vào, đầu ra và các hoạt động khác, đồng thời xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Bước 3: Xác định các khu vực cần cải thiện, liên quan đến việc xác định sự thiếu hiệu quả, lãng phí và các lĩnh vực khác mà quy trình có thể được tối ưu hóa.

Bước 4: Phát triển các chiến lược cải tiến, liên quan đến việc triển khai các công nghệ mới, hợp lý hóa quy trình công việc hoặc thay đổi chính sách hoặc thủ tục.

Bước 5: Thực hiện các thay đổi, liên quan đến việc đào tạo nhân viên, cập nhật tài liệu hoặc triển khai các công nghệ mới.

Bước 6: Theo dõi và đo lường quy trình để xác định xem các cải tiến có thành công hay không, liên quan đến việc theo dõi các chỉ số hiệu suất chính và xác định bất kỳ lĩnh vực nào có thể cải thiện thêm.

Bước 7: Cải tiến liên tục, liên quan đến việc theo dõi liên tục quy trình, xác định các khu vực cần cải thiện và thực hiện các thay đổi để tối ưu hóa quy trình.

Tóm lại, quy trình quản lý và cải tiến quy trình bao gồm việc xác định quy trình, phân tích quy trình hiện tại, xác định các khu vực cần cải tiến, phát triển các chiến lược cải tiến, thực hiện các thay đổi, theo dõi và đo lường quy trình và liên tục cải tiến quy trình.

Các phương pháp sử dụng

Quản lý và cải tiến quy trình liên quan đến việc phân tích và tối ưu hóa các quy trình kinh doanh để nâng cao hiệu quả, năng suất và chất lượng, một số phương pháp thường được sử dụng để quản lý và cải tiến quy trình: Lưu đồ; Lập bản đồ dòng giá trị; Lean 6 Sigma; phân tích nguyên nhân gốc rễ, ... (xem chương 4). Ngoài ra, để hỗ trợ cho hoạt động phân tích vấn đề, kiểm tra các thay đổi hay thực hiện các cải tiến và tối ưu hóa các quy trình của một dự án cải tiến, một số phần mềm phổ biến được sử dụng là: phần mềm thiết kế lưu đồ như Lucidchart, SmartDraw và Gliffy; phần mềm lập sơ đồ dòng giá trị như Kai Nexus, Smaply và Vizzlo; Các phần mềm 6 Sigma như Minitab, SigmaXL và JMP; Các phần mềm Lean như LeanKit, Trello và Asana; Phần mềm cải tiến liên tục như Gensuite, InteleX và iAuditor; Các phương pháp mô phỏng như Simul8, AnyLogic và Arena; Phần mềm quản lý chất lượng như IQMS, MasterControl và ComplianceQuest.

Đây chỉ là một vài ví dụ về các phương pháp quản lý và cải tiến quy trình. Các phương pháp cụ thể được sử dụng sẽ phụ thuộc vào bản chất của quy trình, quy mô của tổ chức và các mục tiêu cụ thể của nỗ lực cải tiến quy trình.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của quản lý và cải tiến quy trình để nâng cao năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ:

Amazon: công ty Amazon sử dụng phương pháp quản lý quy trình được gọi là "Kaizen" để liên tục cải thiện hoạt động của mình. Phương pháp Kaizen liên quan đến việc xác định các khu vực cần cải tiến, thực hiện các thay đổi và theo dõi kết quả. Bằng cách sử dụng Kaizen, Amazon đã có thể tăng năng suất, giảm lãng phí và cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Coca-Cola: công ty Coca-Cola đã triển khai phương pháp quản lý quy trình có tên là "Cải tiến liên tục" để cải thiện chất lượng và năng suất tại các cơ sở sản xuất của mình. Cách tiếp cận này bao gồm trao quyền cho nhân viên xác định và giải quyết vấn đề, thực hiện các quy trình được tiêu chuẩn hóa và sử dụng dữ liệu để theo dõi và đo lường các cải tiến. Nhờ đó, Coca-Cola đã có thể giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và tăng năng suất.

Nike: công ty Nike đã triển khai phương pháp quản lý quy trình có tên là "Nike tinh gọn" để cải thiện năng suất và chất lượng tại các cơ sở sản xuất của mình. Phương pháp Nike tinh gọn liên quan đến việc tối ưu hóa quy trình công việc, giảm lãng phí và trao quyền cho nhân viên để thực hiện các cải tiến liên tục. Kết quả là Nike đã có thể giảm thời gian giao hàng, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng năng suất.

Tóm lại, những nghiên cứu điển hình này chứng minh những cách thức đa dạng mà quản lý và cải tiến quy trình có thể hỗ trợ nâng cao năng suất và chất lượng trong nhiều ngành và tổ chức khác nhau. Bằng cách tiêu chuẩn hóa các quy trình, giảm lãng phí và trao quyền cho nhân viên thực hiện các cải tiến liên tục, các công ty có thể giảm chi phí, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng năng suất.

5.2.4 Tư duy thiết kế

Sự cần thiết

Tư duy thiết kế là một phương pháp giải quyết vấn đề có hệ thống, trực quan, tập trung vào khách hàng mà các tổ chức có thể sử dụng để đáp ứng với môi trường thay đổi nhanh chóng và tạo ra tác động tối đa [5.6].

Trong bối cảnh cạnh tranh và đổi mới liên tục của thị trường công nghệ hiện nay, khóa học 'Tư duy thiết kế' trong chương trình đào tạo của các trường đại học trên thế giới đóng một vai trò thiết yếu trong việc phát triển khả năng tưởng tượng, sáng tạo và giải quyết vấn đề của sinh viên. Qua khóa học này, sinh viên được học cách áp dụng quy trình thiết kế từ giai đoạn nghiên cứu, phân tích, thiết kế đến đánh giá cuối cùng, đảm bảo rằng mọi sản phẩm và quy trình công việc đều được tối ưu hóa cho hiệu quả cao nhất. Sinh viên được dạy cách đặt mục tiêu rõ ràng, thu thập thông tin chính xác và sử dụng các thông tin này để phát triển giải pháp sáng tạo, phù hợp với thực tiễn và đáp ứng nhu cầu của người dùng. Ngoài ra, khóa học cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp và hợp tác trong quá trình thiết kế, giúp sinh viên học cách lắng nghe và tích hợp ý kiến đóng góp từ các bên liên quan để cải thiện và tinh chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ. 'Tư duy thiết kế' không chỉ là một phương pháp mà còn là một văn hóa sáng tạo, thúc đẩy sinh viên không ngừng

nghiên cứu và ứng dụng các ý tưởng độc đáo để cải thiện quy trình làm việc và tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mang lại giá trị gia tăng cao cho tổ chức. Với khả năng tư duy thiết kế, sinh viên có thể xác định chính xác và hiểu sâu sắc nhu cầu của người dùng, từ đó đưa ra các giải pháp không chỉ độc đáo mà còn phù hợp và hiệu quả, giúp tổ chức họ làm việc nâng cao năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Tư duy thiết kế có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kỹ thuật và công nghệ như sau:

Một số lợi ích của tư duy thiết kế trong lĩnh vực khoa học và công nghệ bao gồm:

- **Lấy người dùng làm trung tâm:** tư duy thiết kế đặt người dùng vào trung tâm của quá trình giải quyết vấn đề. Bằng cách hiểu nhu cầu, mong muốn và hành vi của người dùng, các nhà nghiên cứu và kỹ sư có thể tạo ra các sản phẩm và giải pháp đáp ứng tốt hơn nhu cầu của họ.
- **Tăng hiệu quả:** tư duy thiết kế khuyến khích thử nghiệm và lặp lại. Các nhà nghiên cứu và kỹ sư có thể nhanh chóng kiểm tra và tinh chỉnh ý tưởng của họ, điều này có thể dẫn đến các giải pháp nhanh hơn và hiệu quả hơn.
- **Thúc đẩy hợp tác:** tư duy thiết kế thúc đẩy sự hợp tác giữa các ngành và các bên liên quan khác nhau. Bằng cách làm việc cùng nhau, các nhà nghiên cứu và kỹ sư có thể tập hợp các quan điểm và kỹ năng khác nhau để tạo ra các giải pháp sáng tạo hơn.
- **Sáng tạo và đổi mới:** tư duy thiết kế khuyến khích tư duy sáng tạo và sẵn sàng khám phá những ý tưởng mới, dẫn đến các giải pháp sáng tạo hơn nhằm giải quyết tốt hơn các vấn đề phức tạp.
- **Đồng cảm:** tư duy thiết kế nhấn mạnh sự đồng cảm, điều này có thể giúp các nhà nghiên cứu và kỹ sư hiểu rõ hơn về nhu cầu và trải nghiệm của người dùng của họ, giúp các giải pháp hiệu quả hơn phù hợp với nhu cầu của người dùng.

Nhìn chung, tư duy thiết kế có thể giúp các nhà nghiên cứu và kỹ sư trong lĩnh vực khoa học và công nghệ tạo ra các giải pháp lấy người dùng làm trung tâm, sáng tạo và hiệu quả hơn.

Quy trình áp dụng

Quy trình để áp dụng tư duy thiết kế bao gồm 5 bước sau (hình 5.3):

Bước 1: Nhà thiết kế tìm cách hiểu nhu cầu và quan điểm của người dùng. Giai đoạn này có thể liên quan đến việc tiến hành nghiên cứu, chẳng hạn như phỏng vấn người dùng, khảo sát hoặc quan sát, để hiểu rõ hơn về nhu cầu người dùng.

Bước 2: Nhà thiết kế xác định vấn đề cốt lõi hoặc thách thức cần giải quyết dựa trên những hiểu biết thu thập được trong giai đoạn đồng cảm. Giai đoạn này có thể liên quan đến việc tổng hợp dữ liệu và hiểu biết sâu sắc từ nghiên cứu để tạo ra một tuyên bố vấn đề xác định vấn đề hoặc thách thức cần giải quyết.

Bước 3: Nhà thiết kế tạo ra một loạt các giải pháp hoặc ý tưởng để giải quyết vấn đề hoặc thách thức được xác định trong giai đoạn xác định. Giai đoạn này có thể bao gồm động não, phác thảo hoặc sử dụng các kỹ thuật sáng tạo khác để tạo ra nhiều ý tưởng.

Bước 4: Nhà thiết kế phát triển một hoặc nhiều nguyên mẫu để thử nghiệm và tinh chỉnh các ý tưởng được tạo ra trong giai đoạn ý tưởng. Nguyên mẫu có thể là vật lý, kỹ thuật số hoặc khái niệm, tùy thuộc vào vấn đề đang được giải quyết.

Bước 5: Nhà thiết kế thử nghiệm các nguyên mẫu với người dùng để thu thập phản hồi và tinh chỉnh giải pháp. Thử nghiệm có thể liên quan đến phản hồi của người dùng, quan sát hoặc các hình thức thử nghiệm khác của người dùng.



HÌNH 5.3: 5 BƯỚC CỦA TƯ DUY THIẾT KẾ

Tuy nhiên, có hai điều quan trọng nhất trong quá trình tư duy thiết kế, đó là:

- Phát triển sự hiểu biết về hành vi và nhu cầu vượt xa những gì mọi người đang làm ngay bây giờ đến những gì họ sẽ cần trong tương lai và cách cung cấp điều đó. Cách tốt nhất để phát triển sự hiểu biết này là dành thời gian với mọi người.
- Đầu tiên hãy bắt đầu với bút và giấy, phác thảo các khái niệm. Sau đó, nhanh chóng đưa chúng vào các nguyên mẫu thô - với sự nhấn mạnh vào một cách nhanh chóng. Nhận phản hồi, tinh chỉnh và kiểm tra lại. Như nhà hóa học người Mỹ, hai lần đoạt giải Nobel, Linus Pauling đã nói: “Cách để có được những ý tưởng hay là có thật nhiều ý tưởng và loại bỏ những ý tưởng tồi”.

Tư duy thiết kế là một quá trình lặp đi lặp lại, nghĩa là các nhà thiết kế có thể trải qua các giai đoạn nhiều lần, tinh chỉnh sự hiểu biết của họ về vấn đề và tạo ra những ý tưởng và nguyên mẫu mới khi họ thực hiện. Bằng cách áp dụng cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm, các nhà thiết kế có thể tạo ra các giải pháp tốt hơn.

Các phương pháp sử dụng

Tư duy thiết kế là một phương pháp giải quyết vấn đề liên quan đến việc hiểu nhu cầu của người dùng, lên ý tưởng, tạo mẫu và thử nghiệm. Có một số phương pháp có thể được sử dụng trong quá trình tư duy thiết kế, bao gồm:

Bản đồ đồng cảm: giúp các nhà nghiên cứu và nhà thiết kế hiểu được nhu cầu, mong muốn và động cơ của người dùng, liên quan đến việc tạo một sơ đồ bao gồm suy nghĩ, cảm xúc, hành động và môi trường của người dùng.

Personas: là những nhân vật hư cấu đại diện cho các loại người dùng khác nhau. Chúng giúp các nhà thiết kế hiểu được nhu cầu, hành vi và mục tiêu của các nhóm người dùng khác nhau.

Động não: là một kỹ thuật để tạo ra các ý tưởng một cách nhanh chóng và hợp tác, liên quan đến việc tạo ra một số lượng lớn các ý tưởng.

Sơ đồ tư duy: là một kỹ thuật để tổ chức các ý tưởng một cách trực quan, liên quan đến việc tạo ra một sơ đồ liên kết các ý tưởng liên quan với nhau.

Tạo mẫu: liên quan đến việc tạo ra một phiên bản sản phẩm hoặc giải pháp đơn giản, có độ trung thực thấp để thử nghiệm với người dùng, giúp các nhà thiết kế nhanh chóng kiểm tra và tinh chỉnh ý tưởng của họ.

Thử nghiệm người dùng: liên quan đến việc nhận phản hồi từ người dùng về nguyên mẫu hoặc sản phẩm, giúp các nhà thiết kế hiểu giải pháp của họ đáp ứng nhu cầu của người dùng tốt như thế nào và xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Bảng hình ảnh mô tả: là một kỹ thuật để trực quan hóa trải nghiệm của người dùng với một sản phẩm hoặc giải pháp, liên quan đến việc tạo ra một loạt các bản vẽ hoặc bản phác thảo mô tả hành trình của người dùng.

Chạy nước rút thiết kế: là một quy trình có khung thời gian cho phép các nhóm nhanh chóng tạo nguyên mẫu và thử nghiệm các ý tưởng. Chúng thường liên quan đến quy trình năm ngày bao gồm hiểu vấn đề, lên ý tưởng, tạo nguyên mẫu và thử nghiệm người dùng.

Lập bản đồ hành trình của khách hàng: giúp các nhà thiết kế hiểu được các điểm tiếp xúc mà người dùng có với một sản phẩm hoặc dịch vụ và cảm nhận của họ ở mỗi giai đoạn, liên quan đến việc trực quan hóa trải nghiệm của người dùng từ đầu đến cuối.

Sắp xếp thẻ: là một kỹ thuật để sắp xếp và ưu tiên thông tin, liên quan đến việc yêu cầu người dùng nhóm thông tin thành các danh mục, giúp các nhà thiết kế hiểu cách tổ chức nội dung.

Thử nghiệm A/B: liên quan đến việc thử nghiệm hai phiên bản khác nhau của một sản phẩm hoặc giải pháp để xem phiên bản nào hoạt động tốt hơn, giúp các nhà thiết kế đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu về việc nên theo đuổi giải pháp nào.

Nguyên tắc thiết kế: nguyên tắc thiết kế là một tập hợp các nguyên tắc giúp nhà thiết kế đưa ra quyết định về cách thiết kế sản phẩm hoặc giải pháp. Chúng thường bao gồm những thứ như tính đơn giản, nhất quán và lấy người dùng làm trung tâm.

Những phương pháp này có thể được sử dụng trong các giai đoạn khác nhau của quá trình tư duy thiết kế, tùy thuộc vào vấn đề cụ thể đang được giải quyết và nhu cầu của người dùng. Bằng cách sử dụng các phương pháp này, các nhà thiết kế và nhà nghiên cứu có thể hiểu rõ hơn về người dùng của họ, tạo và tinh chỉnh các ý tưởng cũng như tạo ra các giải pháp hiệu quả hơn.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của tư duy thiết kế để nâng cao năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ như sau:

Sân bay quốc tế Arlanda của Stockholm đã sử dụng tư duy thiết kế để giải quyết vấn đề kiểm soát không lưu. Mục tiêu là tạo ra một hệ thống giúp giao thông hàng không an toàn và hiệu quả hơn. Bằng cách hiểu các nhiệm vụ và thách thức của bộ điều khiển không lưu, sau đó hợp tác làm việc trên các nguyên mẫu và lặp lại dựa trên phản hồi, một nhóm làm việc đã có thể thiết kế một phương pháp sắp xếp thứ tự khởi hành mới giúp bộ điều khiển không lưu thực hiện công việc của họ tốt hơn. Hệ thống mới giúp giảm đáng kể thời gian máy bay rời khỏi nhà ga và bay trên không, do đó giúp giảm mức tiêu thụ nhiên liệu.

Ngành công nghiệp điện tử tiêu dùng có một lịch sử lâu dài về những bước phát triển mạnh mẽ do tư duy thiết kế dẫn dắt. Ví dụ, kể từ khi Apple ra mắt iPhone vào năm 2007, mỗi thế hệ mới đều có các tính năng bổ sung, khách hàng mới và chi phí thấp hơn - tất cả đều được thúc đẩy bởi việc tạo ra giá trị do thiết kế dẫn đầu.

IBM đã sử dụng tư duy thiết kế để phát triển một sản phẩm mới có tên là Watson, một hệ thống trí tuệ nhân tạo có thể trả lời các câu hỏi được đặt ra bằng ngôn ngữ tự nhiên. Bằng cách sử dụng tư duy thiết kế, IBM đã có thể tạo ra một giải pháp lấy người dùng làm trung tâm, giúp thay đổi cách mọi người tương tác với công nghệ, cải thiện năng suất và chất lượng trong các ngành như chăm sóc sức khỏe và tài chính.

IDEO là một công ty tư vấn thiết kế và đổi mới đã sử dụng tư duy thiết kế để phát triển sản phẩm và dịch vụ cho các khách hàng như Apple, Procter & Gamble và PepsiCo. Bằng cách sử dụng tư duy thiết kế, IDEO có thể tạo ra các giải pháp không chỉ đẹp về mặt thẩm mỹ mà còn về chức năng và lấy người dùng làm trung tâm, cải thiện năng suất và chất lượng trong các ngành khác nhau.

SAP đã sử dụng tư duy thiết kế để cải thiện trải nghiệm người dùng đối với các sản phẩm phần mềm của họ. Bằng cách tiến hành nghiên cứu và thử nghiệm người dùng, SAP đã có thể xác định các điểm yếu và phát triển các giải pháp giúp cải thiện đáng kể hiệu suất và hiệu quả của sản phẩm, nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành công nghệ.

Nestle: Nestle đã sử dụng tư duy thiết kế để phát triển một sản phẩm mới có tên là Nespresso, một hệ thống cà phê phục vụ một lần. Bằng cách sử dụng tư duy thiết kế, Nestle đã có thể tạo ra một sản phẩm vừa tiện dụng vừa chất lượng cao, giúp nâng cao năng suất và chất lượng trong ngành thực phẩm và đồ uống.

Các nghiên cứu điển hình này chứng minh tính linh hoạt của tư duy thiết kế và cách chúng có thể được áp dụng cho các ngành khác nhau để tạo ra các giải pháp sáng tạo, lấy người dùng làm trung tâm nhằm cải thiện năng suất và chất lượng.

TÓM TẮT

Chương này đã trình bày về các nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành kỹ thuật và công nghệ, bao gồm: công thái học; quản lý đổi mới; quản lý và cải tiến quá trình và tư duy thiết kế. Một số ví dụ ứng dụng điển hình được giới thiệu để minh họa các nội dung được đề cập nêu trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 5.1 Công thái học: nêu khái niệm, quy trình thực hiện và lợi ích mang lại cho kỹ thuật và công nghệ?
- 5.2 Quản lý đổi mới là gì?
- 5.3 Tìm hiểu thêm về một ví dụ điển hình áp dụng thành công quản lý đổi mới: Phân tích quy trình thực hiện và kết quả đạt được?
- 5.4 Quy trình thực hiện của quản lý và cải tiến quy trình là gì?
- 5.5 Vai trò và lợi ích mang lại của quản lý và cải tiến quy trình là gì?
- 5.6 Tư duy thiết kế là gì?
- 5.7 Vai trò và lợi ích mang lại của tư duy thiết kế là gì?
- 5.8 Có thể áp dụng tư duy thiết kế vào quá trình học tập như thế nào để cải thiện kết quả học tập?
- 5.9 Tóm tắt các giải pháp cải thiện năng suất bằng bản đồ tư duy?
- 5.10 Đưa ra một ví dụ điển hình về cải tiến năng suất và chất lượng trong lĩnh vực kỹ thuật, phân tích quy trình của ví dụ đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [5.1] Alan Hedge, Ergonomic workplace design for health, wellness, and productivity, CRC Press, 2017.
- [5.2] Salvendy, G., Handbook of human factors and ergonomics, John Wiley & Sons, 2012.
- [5.3] Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K, Managing innovation: integrating technological, Market and Organizational Change, 2017.
- [5.4] Von Stamm, B, Managing innovation, design and creativity, John Wiley & Sons, 2018.
- [5.5] Harrington, H. J, Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill Education, 2010.
- [5.6] Alex Nisbett, Frank M. Shipper, Applying design thinking to entrepreneurship, Emerald Group Publishing, 2018.

CHƯƠNG 6: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT

GIỚI THIỆU

Khối ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật là một nhóm lĩnh vực rộng và đa dạng, bao gồm nhiều chuyên ngành khác nhau như tâm lý học, triết học, lịch sử, khoa học chính trị, kinh tế học, văn học, ngôn ngữ học, luật học và nhiều lĩnh vực khác. Các chuyên ngành này nghiên cứu về con người, xã hội, văn hóa, lịch sử, hệ thống pháp luật và các vấn đề liên quan đến đạo đức và giá trị nhân văn.

Năng suất và chất lượng trong khối ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật được đánh giá dựa trên các tiêu chí khác nhau, nhưng chủ yếu là dựa trên sự đóng góp của các nhà nghiên cứu và các chuyên gia trong lĩnh vực này. Năng suất được đánh giá dựa trên số lượng các nghiên cứu, bài báo, sách, tài liệu học thuật và các sản phẩm nghiên cứu khác mà các chuyên gia đã đóng góp. Chất lượng được đánh giá dựa trên tầm quan trọng của các đóng góp, mức độ tiên tiến và sáng tạo của các ý tưởng, phương pháp và kết quả nghiên cứu.

Để đạt được năng suất và chất lượng cao trong khối ngành khoa học xã hội nhân văn và luật, các chuyên gia cần có sự tập trung và cống hiến trong công việc nghiên cứu của họ. Các nhà nghiên cứu cần có kỹ năng phân tích, đánh giá và đưa ra kết luận về các vấn đề liên quan đến con người, xã hội, văn hóa, lịch sử và pháp luật. Họ cũng cần có kỹ năng viết và trình bày để truyền tải kết quả nghiên cứu của mình cho cộng đồng học thuật và công chúng.

Tóm lại, năng suất và chất lượng trong khối ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cho lĩnh vực này phát triển và đóng góp vào sự phát triển của xã hội.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Chương này nhằm cung cấp những kiến thức về năng suất và chất lượng liên quan đến lĩnh vực khoa học xã hội nhân văn và luật, giúp sinh viên hiểu rõ hơn về vai trò của năng suất và chất lượng, nắm bắt được các phương pháp để quản lý và cải thiện năng suất, chất lượng trong trường đại học và ứng dụng vào thực tế lĩnh vực của mình trong tương lai.

6.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, được thể hiện ở những khía cạnh như sau:

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc xác định sự ảnh hưởng và đánh giá hiệu quả của các nghiên cứu và công trình. Các công trình chất lượng cao thường có khả năng tạo ra sự thay đổi, tác động và đóng góp tích cực trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, tạo ra sự tôn trọng và uy tín cho những người làm việc trong lĩnh vực này, cung cấp cơ sở cho việc phát triển và thúc đẩy các ý tưởng và giải pháp mới.

Năng suất và chất lượng còn giúp xác định ảnh hưởng và giá trị của các công trình nghiên cứu trong lĩnh vực này. Những công trình chất lượng cao có khả năng tạo ra sự thay đổi và tác động sâu sắc đến xã hội. Chúng có thể giúp định hình chính sách, cung cấp thông tin hướng dẫn và định

hướng cho quyết định và hành động, tạo ra nhận thức mới về các vấn đề quan trọng, đóng góp vào sự phát triển và thay đổi tích cực trong xã hội.

Năng suất và chất lượng cũng ảnh hưởng đến độ tin cậy và tính phổ biến của các công trình nghiên cứu trong xã hội. Khi công trình được coi là chất lượng, người đọc và những người sử dụng thông tin sẽ có niềm tin vào tính chính xác và đáng tin cậy của chúng, làm tăng khả năng ứng dụng của các công trình nghiên cứu trong các lĩnh vực như chính sách công, giáo dục, khoa học và công nghệ.

Năng suất và chất lượng cũng là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng uy tín và độ tin cậy của cộng đồng nghiên cứu, các nhà khoa học xã hội, nhân văn và luật. Các công trình chất lượng cao nhận được sự công nhận và tôn trọng từ phía các đồng nghiệp và xã hội, tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và đáng tin cậy, khuyến khích sự hợp tác và trao đổi ý kiến, thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ trong lĩnh vực này.

Năng suất và chất lượng đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy và giá trị của các nghiên cứu và công trình trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật. Các nghiên cứu chất lượng, đáng tin cậy và có kiểm chứng giúp cung cấp căn cứ khoa học và logic cho việc đưa ra quyết định và hành động trong lĩnh vực xã hội, nhân văn và luật.

Năng suất và chất lượng cũng quan trọng để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về thông tin và kiến thức trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật. Khi năng suất tăng, người ta có thể tiếp cận và thụ hưởng nhiều hơn kiến thức từ các công trình nghiên cứu, bài viết, sách và tài liệu khác nữa, giúp thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ trong lĩnh vực này.

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một lượng lớn nghiên cứu và kiến thức mới. Khi có nhiều công trình nghiên cứu được sáng tạo, cộng đồng khoa học và nhân văn có cơ sở để tiến xa hơn trong việc hiểu và giải quyết các vấn đề về xã hội, nhân văn và luật.

6.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KHOA HỌC XÃ HỘI, NHÂN VĂN VÀ LUẬT

Một số giải pháp cải thiện năng suất và chất lượng đặc trưng có thể được áp dụng trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật thường là các môn học, học phần trong chương trình đào tạo của những ngành này tại các trường đại học trên thế giới và được trình bày dưới đây.

6.2.1 Tư duy phản biện

Sự cần thiết

Tư duy phản biện giúp suy nghĩ phản biện và đưa ra quyết định đúng đắn, bao gồm các chủ đề như logic, lý luận và giải quyết vấn đề. Các kỹ năng tư duy phê phán rất cần thiết để cải thiện năng suất, vì chúng giúp các cá nhân và tổ chức phân tích các tình huống phức tạp, xác định các vấn đề tiềm ẩn và phát triển các giải pháp hiệu quả [6.1].

Trong môi trường học thuật và nghiên cứu ngày càng đòi hỏi sự chính xác và sâu sắc, khóa học hay giải pháp tư duy phản biện được đưa vào trong chương trình đào tạo các ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật của các trường đại học trên thế giới trở nên vô cùng quan trọng. Giải pháp này giúp sinh viên rèn luyện khả năng phân tích, đánh giá và đặt câu hỏi phản biện, từ đó phát triển kỹ năng suy nghĩ độc lập và sáng tạo. Sinh viên được khuyến khích áp dụng tư duy phản biện

để kiểm chứng thông tin, đánh giá các luận điểm một cách khách quan, và nhìn nhận một vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, điều này là cực kỳ quan trọng trong các lĩnh vực như khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi mà sự hiểu biết sâu rộng và khả năng đánh giá chính xác có thể ảnh hưởng trực tiếp tới phán quyết và chính sách. Giải pháp này còn trang bị cho sinh viên các công cụ để phân tích lập luận và luận điểm một cách bài bản, từ đó họ có thể đưa ra các quyết định thông minh và hiệu quả trong việc giải quyết các vấn đề phức tạp. Bằng cách rèn luyện tư duy phản biện, sinh viên có khả năng nhận ra và chỉ ra các thiếu sót, sai lầm và lỗ hổng trong các quy trình nghiên cứu và luật pháp, đồng thời đề xuất các cải tiến hợp lý. Hơn nữa, giải pháp cũng khuyến khích sinh viên tìm kiếm các giải pháp sáng tạo và khám phá những ý kiến đa dạng, giúp họ trở thành những chuyên gia có khả năng tư duy sáng tạo và phản biện, sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong thế giới hiện đại. Tóm lại, giải pháp tư duy phản biện không chỉ giúp sinh viên phát triển khả năng suy nghĩ phản biện, đánh giá thông tin một cách khách quan và đưa ra quyết định thông minh, mà còn giúp họ đạt được năng suất và chất lượng cao trong công việc, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển cá nhân và tổ chức. Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp họ trở thành những nhà lãnh đạo, nhà nghiên cứu và chuyên gia pháp lý có tầm ảnh hưởng, thúc đẩy sự tiến bộ và công bằng trong xã hội.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Tư duy phản biện có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

Đánh giá bằng chứng: tư duy phản biện cho phép các cá nhân đánh giá bằng chứng một cách có hệ thống và hợp lý. Trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, bằng chứng thường phức tạp và đa dạng, đòi hỏi phải xem xét cẩn thận để xác định thông tin phù hợp và đáng tin cậy nhất.

- *Phân tích các lập luận:* tư duy phản biện giúp các cá nhân phân tích các lập luận một cách logic và mạch lạc. Việc này rất cần thiết trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi các nhà nghiên cứu phải có khả năng đánh giá các lập luận do người khác trình bày và phát triển các lập luận của riêng họ một cách rõ ràng và ngắn gọn.
- *Phát triển các lý thuyết:* tư duy phản biện là điều cần thiết để phát triển các lý thuyết trong khoa học xã hội, nhân văn và luật. Các lý thuyết phải dựa trên bằng chứng rõ ràng, được phân tích và đánh giá cẩn thận và có thể chịu được sự giám sát kỹ lưỡng.
- *Giải quyết vấn đề:* tư duy phản biện cho phép các cá nhân giải quyết các vấn đề phức tạp một cách có hệ thống và hợp lý. Việc này rất cần thiết trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi các nhà nghiên cứu phải có khả năng xác định các vấn đề, phát triển các giả thuyết và kiểm tra các ý tưởng của họ.
- *Hiểu các quan điểm đa dạng:* tư duy phản biện cho phép các cá nhân hiểu được các quan điểm và thế giới quan đa dạng. Trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, các nhà nghiên cứu phải có khả năng xem xét các bối cảnh văn hóa, xã hội và lịch sử khác nhau để giải thích và hiểu chính xác các hiện tượng mà họ đang nghiên cứu.
- *Đánh giá các nguồn:* tư duy phản biện cho phép các cá nhân đánh giá độ tin cậy và độ tin cậy của các nguồn. Trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, các nhà nghiên cứu phải có khả năng đánh giá nghiêm túc các nguồn thông tin họ sử dụng để đảm bảo rằng những phát hiện của họ dựa trên dữ liệu hợp lệ và đáng tin cậy.

- *Thúc đẩy sự đổi mới*: tư duy phản biện rất quan trọng để thúc đẩy sự đổi mới trong khoa học xã hội, nhân văn và luật. Các nhà nghiên cứu phải có khả năng suy nghĩ sáng tạo và phát triển những ý tưởng và cách tiếp cận mới để giải quyết các vấn đề phức tạp và phát triển lĩnh vực của họ.

Tóm lại, tư duy phản biện là một kỹ năng cần thiết cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, cho phép các cá nhân đánh giá bằng chứng, nhận ra sự thiên vị, phân tích lập luận, phát triển lý thuyết, giải quyết vấn đề, giao tiếp hiệu quả, hiểu các quan điểm đa dạng, giải quyết các cân nhắc về đạo đức, đánh giá các nguồn và thúc đẩy sự đổi mới.

Quy trình áp dụng

Tư duy phản biện là một quá trình bao gồm nhiều bước. Sau đây là các bước điển hình liên quan đến tư duy phản biện:

Bước 1: Xác định vấn đề hoặc câu hỏi: bước đầu tiên trong tư duy phản biện là xác định vấn đề hoặc câu hỏi cần được giải quyết, liên quan đến việc xác định rõ ràng và hiểu ý nghĩa của vấn đề.

Bước 2: Thu thập thông tin: bước tiếp theo là thu thập thông tin liên quan về vấn đề hoặc câu hỏi, liên quan đến việc tiến hành nghiên cứu, thu thập dữ liệu hoặc phân tích thông tin hiện có.

Bước 3: Đánh giá thông tin: một khi thông tin đã được thu thập, bước tiếp theo là đánh giá, liên quan đến việc phân tích nghiêm túc thông tin để xác định mức độ liên quan, độ chính xác và độ tin cậy của thông tin đó.

Bước 4: Xem xét nhiều quan điểm: tư duy phản biện đòi hỏi các cá nhân phải xem xét nhiều quan điểm về vấn đề hoặc câu hỏi, liên quan đến việc khám phá các quan điểm khác nhau và xem xét các giải pháp thay thế.

Bước 5: Hình thành một giả thuyết hoặc giải pháp: dựa trên thông tin và phân tích, các cá nhân sau đó phải hình thành một giả thuyết hoặc giải pháp cho vấn đề hoặc câu hỏi.

Bước 6: Kiểm tra giả thuyết hoặc giải pháp: bước tiếp theo là kiểm tra giả thuyết hoặc giải pháp bằng cách thu thập dữ liệu bổ sung hoặc tiến hành thí nghiệm, cho phép các cá nhân đánh giá hiệu quả của giải pháp được đề xuất.

Bước 7: Đánh giá kết quả: một khi giả thuyết hoặc giải pháp đã được thử nghiệm, các cá nhân phải đánh giá kết quả để xác định liệu giải pháp có hiệu quả hay không.

Bước 8: Truyền đạt kết quả: bước cuối cùng trong tư duy phản biện là truyền đạt kết quả cho người khác, liên quan đến việc trình bày những phát hiện một cách rõ ràng và ngắn gọn và giải thích lý do đằng sau giải pháp.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp có thể được sử dụng cho tư duy phản biện để cải thiện năng suất và chất lượng trong các bối cảnh khác nhau trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật. Dưới đây là một số ví dụ:

Ma trận quyết định: là một phương pháp được sử dụng để đánh giá các phương án khác nhau dựa trên một tập hợp các tiêu chí, liên quan đến việc gán trọng số cho các tiêu chí khác nhau và đánh giá từng tùy chọn dựa trên các tiêu chí này để xác định hướng hành động tốt nhất.

Đặt câu hỏi phản biện: liên quan đến việc đặt các câu hỏi thăm dò để thách thức các giả định, đánh giá bằng chứng và xác định các thành kiến tiềm ẩn. Kỹ thuật này có thể được sử dụng để cải thiện chất lượng của việc ra quyết định và giải quyết vấn đề.

5 Whys: là một kỹ thuật được sử dụng để xác định nguyên nhân gốc rễ của một vấn đề bằng cách đặt câu hỏi "tại sao?" năm lần. Bằng cách liên tục hỏi "tại sao?", các cá nhân có thể tìm hiểu sâu hơn về nguyên nhân cơ bản của một vấn đề và phát triển các giải pháp hiệu quả.

Phân tích trường lực: là một kỹ thuật được sử dụng để đánh giá các lực đang thúc đẩy một tình huống hoặc vấn đề cụ thể, liên quan đến việc xác định các lực thúc đẩy và các lực cản trở và xác định tác động của từng lực đối với tình huống. Kỹ thuật này có thể được sử dụng để phát triển các chiến lược nhằm củng cố các động lực thúc đẩy và vượt qua các lực cản trở.

Red Teaming: là một kỹ thuật được sử dụng để kiểm tra tính hiệu quả của một chiến lược hoặc kế hoạch cụ thể, liên quan đến việc tạo ra một nhóm các cá nhân được giao nhiệm vụ xác định các điểm yếu và lỗ hổng trong kế hoạch và phát triển các chiến lược để giải quyết những điểm yếu này.

Phân tích chi phí - lợi ích: là một kỹ thuật được sử dụng để đánh giá chi phí và lợi ích tiềm năng của một quyết định hoặc hành động cụ thể, liên quan đến việc xác định các chi phí và lợi ích tiềm năng của từng tùy chọn và xác định lợi ích ròng hoặc chi phí của từng tùy chọn. Kỹ thuật này có thể được sử dụng để đưa ra quyết định sáng suốt hơn và ưu tiên các hành động dựa trên tác động tiềm năng của chúng.

Nhìn chung, những phương pháp này có thể được sử dụng để nâng cao kỹ năng tư duy phản biện, cải thiện năng suất và đưa ra quyết định sáng suốt hơn trong nhiều bối cảnh khác nhau. Bằng cách sử dụng các kỹ thuật này, các cá nhân có thể phát triển sự hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề phức tạp, đánh giá các lựa chọn khác nhau và xác định các giải pháp hiệu quả.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của tư duy phản biện để nâng cao năng suất và chất lượng trong khoa học xã hội, nhân văn và luật:

Sứ mệnh Apollo 13 của NASA: sứ mệnh Apollo 13 của NASA là một ví dụ về cách sử dụng tư duy phản biện để giải quyết các vấn đề phức tạp và vượt qua các thử thách. Khi một vụ nổ xảy ra trên tàu vũ trụ, phi hành đoàn và đội mặt đất buộc phải suy nghĩ sáng tạo và phát triển các giải pháp sáng tạo để giữ cho phi hành đoàn sống sót và đưa họ trở lại Trái đất an toàn. Thông qua tư duy phản biện và tinh thần đồng đội, phi hành đoàn và đội mặt đất đã có thể vượt qua những thử thách dường như không thể vượt qua và đạt được kết quả thành công.

IBM's Watson: IBM's Watson là một ví dụ về cách tư duy phản biện có thể được sử dụng để phát triển các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phức tạp. Watson là một hệ thống trí tuệ nhân tạo sử dụng máy học và xử lý ngôn ngữ tự nhiên để phân tích lượng dữ liệu khổng lồ và cung cấp thông tin chi tiết cũng như đề xuất. Hệ thống này dựa vào các thuật toán tư duy phản biện để xác định các mẫu và mối quan hệ trong dữ liệu, đồng thời tạo ra những hiểu biết sâu sắc mà con người khó có thể xác định được.

Chương trình kết nối và phát triển của Procter & Gamble: chương trình kết nối và phát triển của Procter & Gamble là một ví dụ về cách sử dụng tư duy phản biện để cải thiện năng suất và đổi

mới. Chương trình khuyến khích nhân viên suy nghĩ chín chắn về cách họ có thể tận dụng các nguồn lực bên ngoài để phát triển các sản phẩm và công nghệ đổi mới. Bằng cách cộng tác với các đối tác bên ngoài và tận dụng chuyên môn cũng như nguồn lực của họ, Procter & Gamble đã có thể đẩy nhanh quá trình đổi mới và đưa sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn.

Phong trào phần mềm nguồn mở: phong trào phần mềm nguồn mở là một ví dụ về cách tư duy phản biện có thể được sử dụng để phát triển các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phức tạp. Phong trào dựa trên sự hợp tác và tư duy phản biện để phát triển phần mềm miễn phí và mở cho tất cả mọi người. Bằng cách dựa vào đầu vào của một cộng đồng những người đóng góp đa dạng, phong trào đã có thể phát triển phần mềm chất lượng cao được sử dụng rộng rãi và tôn trọng.

Nhìn chung, các nghiên cứu điển hình này chứng minh tầm quan trọng của tư duy phản biện trong việc cải thiện năng suất, chất lượng và đổi mới trong các bối cảnh khác nhau. Bằng cách khuyến khích các cá nhân suy nghĩ chín chắn, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và phát triển các giải pháp đổi mới, các tổ chức có thể đạt được những cải tiến đáng kể về năng suất, chất lượng và kết quả tổng thể.

6.2.2 Đạo đức và trách nhiệm xã hội

Sự cần thiết

Đạo đức và trách nhiệm xã hội giúp chúng ta đưa ra các quyết định có đạo đức và trách nhiệm xã hội tại nơi làm việc và trong giao tiếp xã hội, bao gồm các chủ đề như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lãnh đạo có đạo đức. Các kỹ năng về đạo đức và trách nhiệm xã hội là rất cần thiết để cải thiện năng suất, vì chúng giúp các tổ chức hoạt động một cách chính trực và đóng góp cho sự thịnh vượng của xã hội [6.2].

Đạo đức đề cập đến các nguyên tắc và giá trị hướng dẫn hành vi, ra quyết định, đặc biệt liên quan đến việc đánh giá điều gì đúng hay sai, tốt hay xấu, công bằng hay không công bằng. Đạo đức có thể mang bản chất cá nhân, nghề nghiệp hoặc xã hội, liên quan đến các cân nhắc như sự công bằng, trung thực, tôn trọng, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình.

Mặt khác, trách nhiệm xã hội đề cập đến nghĩa vụ của các cá nhân, tổ chức và xã hội phải hành động theo cách thúc đẩy lợi ích chung và đóng góp cho hạnh phúc của người khác như một tổng thể, bao gồm nhận thức được tác động mà hành động của một người có thể gây ra cho người khác và thực hiện các bước để giảm thiểu tác động tiêu cực đồng thời tối đa hóa kết quả tích cực. Trách nhiệm xã hội cũng có thể liên quan đến các nỗ lực giải quyết các vấn đề xã hội, chẳng hạn như nghèo đói, suy thoái môi trường và bất bình đẳng, đồng thời thúc đẩy công bằng và bình đẳng xã hội.

Cùng với nhau, đạo đức và trách nhiệm xã hội cung cấp một khuôn khổ để đưa ra quyết định và thực hiện các hành động phù hợp với các nguyên tắc đạo đức và đóng góp cho lợi ích lớn hơn của xã hội. Chúng là những cân nhắc quan trọng trong mọi khía cạnh của cuộc sống, từ các mối quan hệ cá nhân đến thực tiễn kinh doanh và chính sách công.

Trong một thế giới ngày càng phức tạp về mặt đạo đức và trách nhiệm xã hội, khóa học ‘Đạo đức và trách nhiệm xã hội’ trong chương trình đào tạo của các trường đại học trên thế giới trở nên cần thiết để xây dựng nền tảng nhân cách và giá trị đạo đức vững chắc cho sinh viên. Sinh viên được hướng dẫn sâu sắc về các nguyên tắc đạo đức và trách nhiệm xã hội, điều này giúp họ hiểu rõ hơn về vai trò của mình trong xã hội và nhận thức sâu sắc về ảnh hưởng của các hành động cá nhân tới

cộng đồng lớn hơn. Giải pháp này cung cấp những kiến thức thiết yếu về đạo đức, quyền và trách nhiệm, từ đó nuôi dưỡng sự phát triển của lòng tự trọng, lòng trung thành và chính trực trong công việc. Ngoài ra, giải pháp này cũng khuyến khích sinh viên tích cực tham gia vào các hoạt động xã hội và tình nguyện, giúp họ thực hành trách nhiệm xã hội và góp phần vào cộng đồng một cách cụ thể và thiết thực. Qua đó, sinh viên phát triển được đức hạnh và nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của việc làm việc có trách nhiệm, đạo đức và tạo ra giá trị bền vững cho mọi người xung quanh. Tóm lại, giải pháp đạo đức và trách nhiệm xã hội không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành nhân cách và trách nhiệm của sinh viên mà còn giúp họ phát triển khả năng làm việc đạt năng suất và chất lượng cao, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển của xã hội. Việc này không chỉ tăng cường uy tín cá nhân mà còn thúc đẩy niềm tin và sự tôn trọng từ cộng đồng, từ đó tạo dựng một môi trường làm việc và xã hội lành mạnh, bền vững.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Đạo đức và trách nhiệm xã hội có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

- *Bảo vệ các đối tượng là con người*: đạo đức và trách nhiệm xã hội giúp đảm bảo rằng các đối tượng là con người được bảo vệ khỏi bị tổn hại khi tham gia nghiên cứu hoặc các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật khác.
- *Đảm bảo tính toàn vẹn trong nghiên cứu*: đạo đức và trách nhiệm xã hội thúc đẩy tính toàn vẹn trong nghiên cứu bằng cách đảm bảo rằng các nhà nghiên cứu tiến hành công việc của họ một cách trung thực, minh bạch và đáng tin cậy.
- *Thúc đẩy công bằng xã hội*: đạo đức và trách nhiệm xã hội thúc đẩy công bằng xã hội bằng cách đảm bảo rằng nghiên cứu được tiến hành theo cách công bằng và hợp lý, đồng thời nghiên cứu có tính đến nhu cầu và quan điểm của các nhóm bị thiệt thòi hoặc không được đại diện.
- *Nuôi dưỡng lòng tin*: đạo đức và trách nhiệm xã hội giúp nuôi dưỡng lòng tin giữa các nhà nghiên cứu, người tham gia và cộng đồng rộng lớn hơn, bằng cách đảm bảo rằng nghiên cứu được tiến hành một cách chính trực và theo cách tôn trọng quyền và phẩm giá của tất cả những người liên quan.
- *Nâng cao tính chuyên nghiệp*: đạo đức và trách nhiệm xã hội thúc đẩy tính chuyên nghiệp bằng cách khuyến khích các nhà nghiên cứu tiến hành công việc của họ theo cách có đạo đức, minh bạch và có trách nhiệm.
- *Hỗ trợ chính sách công*: đạo đức và trách nhiệm xã hội đóng một vai trò quan trọng trong việc thông báo chính sách công, bằng cách cung cấp dữ liệu và hiểu biết đáng tin cậy, đáng tin cậy và phù hợp với nhu cầu của xã hội.
- *Thúc đẩy phát triển bền vững*: đạo đức và trách nhiệm xã hội rất quan trọng để thúc đẩy phát triển bền vững, bằng cách đảm bảo rằng các hoạt động nghiên cứu được tiến hành theo cách có trách nhiệm với môi trường và xã hội.
- *Đảm bảo tính bảo mật*: đạo đức và trách nhiệm xã hội yêu cầu các nhà nghiên cứu bảo vệ tính bảo mật của người tham gia và dữ liệu của họ, việc này rất quan trọng để xây dựng lòng tin và bảo vệ quyền riêng tư của các cá nhân.

- *Duy trì các tiêu chuẩn nghề nghiệp*: đạo đức và trách nhiệm xã hội yêu cầu các nhà nghiên cứu duy trì các tiêu chuẩn ứng xử chuyên nghiệp, bao gồm sự trung thực, chính trực và minh bạch trong tất cả các khía cạnh công việc của họ.
- *Khuyến khích hợp tác*: đạo đức và trách nhiệm xã hội khuyến khích sự hợp tác giữa các nhà nghiên cứu, người tham gia và các bên liên quan khác, dẫn đến kết quả nghiên cứu hiệu quả và có ý nghĩa hơn.
- *Duy trì các quy tắc đạo đức*: đạo đức và trách nhiệm xã hội yêu cầu các nhà nghiên cứu duy trì các quy tắc và tiêu chuẩn đạo đức, được thiết kế để thúc đẩy sự công bằng, khách quan và tôn trọng nhân quyền và nhân phẩm.

Tóm lại, đạo đức và trách nhiệm xã hội là rất quan trọng đối với các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật vì chúng thúc đẩy hành vi đạo đức, bảo vệ quyền con người, nuôi dưỡng niềm tin và đóng góp cho lợi ích lớn hơn của xã hội.

Quy trình áp dụng

Quá trình kết hợp đạo đức và trách nhiệm xã hội vào các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật thường bao gồm một số bước chính, bao gồm:

Bước 1: Xác định các vấn đề đạo đức. Bước đầu tiên trong quy trình là xác định bất kỳ vấn đề đạo đức nào có thể phát sinh trong quá trình tiến hành nghiên cứu hoặc các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật khác, liên quan đến việc xem xét tác động tiềm tàng của nghiên cứu đối với người tham gia, cộng đồng và xã hội nói chung, đồng thời đánh giá xem có bất kỳ rủi ro hoặc mối nguy hại nào về đạo đức hay không.

Bước 2: Xây dựng tài liệu hướng dẫn đạo đức. Một khi các vấn đề đạo đức đã được xác định, bước tiếp theo là xây dựng các hướng dẫn đạo đức hoặc quy tắc ứng xử phác thảo các nguyên tắc và giá trị đạo đức sẽ hướng dẫn nghiên cứu. Những hướng dẫn này phải dựa trên các nguyên tắc đạo đức đã được chấp nhận, chẳng hạn như tôn trọng phẩm giá con người, tính bảo mật và sự đồng ý có hiểu biết.

Bước 3: Có được sự đồng ý sau khi hiểu rõ. Sự đồng ý sau khi hiểu rõ là một thành phần quan trọng của nghiên cứu đạo đức, liên quan đến việc cung cấp cho người tham gia thông tin về nghiên cứu, bao gồm mục đích, quy trình, rủi ro và lợi ích tiềm ẩn, đồng thời đạt được sự đồng ý tự nguyện tham gia của họ.

Bước 4: Tiến hành nghiên cứu. Nghiên cứu nên được tiến hành theo các hướng dẫn và nguyên tắc đạo đức được thiết lập trong các bước trước, liên quan đến việc thu thập và phân tích dữ liệu, làm việc với những người tham gia và các bên liên quan khác, đồng thời tham gia vào việc phản ánh và đối thoại liên tục về đạo đức.

Bước 5: Giải quyết các vấn đề đạo đức. Nếu các vấn đề đạo đức phát sinh trong quá trình nghiên cứu, chúng cần được giải quyết và giải quyết kịp thời, liên quan đến việc sửa đổi thiết kế hoặc quy trình nghiên cứu, tìm kiếm hướng dẫn hoặc tư vấn bổ sung hoặc tạm dừng nghiên cứu nếu cần, liên quan đến việc tìm kiếm phản hồi từ những người tham gia và các bên liên quan tham gia vào cuộc đối thoại, đồng thời sửa đổi các hướng dẫn đạo đức và quy tắc ứng xử khi cần thiết.

Nhìn chung, quá trình kết hợp đạo đức và trách nhiệm xã hội vào các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật liên quan đến việc xem xét cẩn thận các vấn đề đạo đức, phát triển các hướng dẫn

đạo đức và quy tắc ứng xử, đạt được sự đồng ý có hiểu biết, tiến hành nghiên cứu, giải quyết các vấn đề đạo đức khi chúng phát sinh, báo cáo kết quả trong một cách có đạo đức, và phản ánh về quá trình để cải thiện cho nghiên cứu trong tương lai.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp có thể được sử dụng để cải thiện năng suất và chất lượng trong các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật đồng thời kết hợp đạo đức và trách nhiệm xã hội có thể kể đến như sau:

Khung ra quyết định có đạo đức: khung ra quyết định có đạo đức cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để xác định và giải quyết các vấn đề đạo đức có thể phát sinh trong nghiên cứu hoặc các hoạt động khác. Các khuôn khổ này giúp đảm bảo rằng các quyết định dựa trên các nguyên tắc và giá trị đạo đức, đồng thời các mối quan ngại tiềm ẩn về đạo đức được xác định và giải quyết một cách có hệ thống và minh bạch.

Quy tắc ứng xử và đào tạo đạo đức: phát triển và thực hiện các quy tắc ứng xử và cung cấp đào tạo về đạo đức cho các nhà nghiên cứu và nhân viên có thể giúp thúc đẩy hành vi đạo đức và đảm bảo rằng các nguyên tắc và giá trị đạo đức được hiểu và tuân theo, giúp cải thiện chất lượng nghiên cứu và các hoạt động khác, cũng như thúc đẩy văn hóa ứng xử có đạo đức trong các tổ chức.

Đánh giá tác động: tiến hành đánh giá tác động có thể giúp xác định và giải quyết các tác động xã hội và môi trường tiềm ẩn của các hoạt động nghiên cứu, giúp đảm bảo rằng nghiên cứu được tiến hành một cách bền vững và có trách nhiệm với xã hội, đồng thời giảm thiểu hoặc tránh được các tác động tiêu cực tiềm ẩn.

Nghiên cứu có sự tham gia của cộng đồng: là một cách tiếp cận nghiên cứu liên quan đến việc hợp tác với các thành viên và tổ chức cộng đồng để xác định các câu hỏi nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu và diễn giải kết quả. Cách tiếp cận này có thể giúp đảm bảo rằng nghiên cứu phù hợp, phù hợp về mặt văn hóa và đáp ứng nhu cầu cũng như ưu tiên của cộng đồng, đồng thời thúc đẩy tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Trách nhiệm với môi trường: kết hợp trách nhiệm với môi trường vào nghiên cứu và các hoạt động khác có thể giúp giảm thiểu tác động môi trường của các hoạt động này, thúc đẩy tính bền vững và đảm bảo rằng nghiên cứu được tiến hành theo cách bền vững và có trách nhiệm với xã hội, bao gồm giảm thiểu chất thải và tiêu thụ năng lượng, giảm lượng khí thải carbon và thúc đẩy các hoạt động bền vững như tái chế và bảo tồn.

Đánh giá tác động xã hội: tiến hành đánh giá tác động xã hội có thể giúp xác định và giải quyết các tác động xã hội tiềm ẩn của các hoạt động nghiên cứu, bao gồm đánh giá tác động tiềm năng của nghiên cứu đối với cộng đồng, các bên liên quan và xã hội nói chung, đồng thời xác định các cách để giảm thiểu hoặc tránh các tác động tiêu cực đồng thời tăng cường các tác động tích cực

Việc kết hợp các phương pháp tiếp cận này có thể giúp thúc đẩy hoạt động nghiên cứu và các hoạt động khoa học xã hội và nhân văn khác có trách nhiệm và đạo đức, đồng thời nâng cao năng suất và chất lượng. Bằng cách áp dụng các thực hành có trách nhiệm với xã hội và đạo đức, các nhà nghiên cứu và tổ chức có thể nâng cao uy tín và danh tiếng của họ, xây dựng niềm tin với các bên liên quan và cộng đồng, đồng thời đóng góp cho những điều tốt đẹp hơn.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của đạo đức và trách nhiệm xã hội để nâng cao năng suất và chất lượng trong khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

Nghiên cứu và đổi mới có trách nhiệm trong công nghệ nano: Nghiên cứu này xem xét việc sử dụng đổi mới có trách nhiệm trong nghiên cứu công nghệ nano. Nghiên cứu cho thấy việc sử dụng đổi mới có trách nhiệm đã giúp thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan, thúc đẩy đổi mới và nâng cao mức độ phù hợp và tác động xã hội của nghiên cứu.

Cân nhắc đạo đức trong nghiên cứu với các nhóm dân số dễ bị tổn thương: Nghiên cứu điển hình này xem xét các cân nhắc về đạo đức liên quan đến việc tiến hành nghiên cứu với các nhóm dân số dễ bị tổn thương, chẳng hạn người tị nạn. Nghiên cứu cho thấy rằng việc xem xét các cân nhắc về đạo đức như sự đồng ý có hiểu biết, tính bảo mật và tính nhạy cảm về văn hóa đã giúp cải thiện chất lượng và mức độ phù hợp của nghiên cứu, đồng thời thúc đẩy hạnh phúc và phẩm giá của những người tham gia.

Những nghiên cứu điển hình này minh họa cách kết hợp đạo đức và trách nhiệm xã hội có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng trong nhiều hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, từ nghiên cứu sức khỏe cộng đồng đến du lịch. Bằng cách xem xét các cân nhắc về đạo đức, thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan và cam kết thực hiện trách nhiệm xã hội, các nhà nghiên cứu và tổ chức có thể nâng cao mức độ phù hợp và tác động của công việc của họ, đồng thời thúc đẩy lợi ích lớn hơn.

6.2.3 Đổi mới và sáng tạo

Sự cần thiết

Đổi mới và sáng tạo tập trung vào các kỹ năng và năng lực cần thiết để lãnh đạo và quản lý các tổ chức một cách hiệu quả, bao gồm các chủ đề như lập kế hoạch chiến lược, ra quyết định và quản lý nhóm. Kỹ năng lãnh đạo và quản lý là điều cần thiết để cải thiện năng suất, vì chúng giúp các cá nhân và tổ chức đạt được mục tiêu của họ một cách hiệu quả và hiệu quả [6.3].

Đổi mới đề cập đến quá trình tạo ra những ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới trên hệ thống sẵn có giúp tăng thêm giá trị và giải quyết vấn đề theo một cách độc đáo, liên quan đến việc lấy các khái niệm hiện có và kết hợp lại chúng theo những cách mới và sáng tạo, dẫn đến những kết quả mới lạ và được cải thiện. Đổi mới có thể xảy ra trong bất kỳ lĩnh vực nào, từ khoa học và công nghệ đến nghệ thuật và văn hóa.

Mặt khác, sáng tạo là khả năng tạo ra những ý tưởng, giải pháp hoặc cách tiếp cận mới cho một vấn đề, liên quan đến việc suy nghĩ vượt trội và khám phá những cách nhìn độc đáo về mọi thứ. Sự sáng tạo có thể thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, chẳng hạn như nghệ thuật, âm nhạc, viết lách hoặc thậm chí trong các hoạt động hàng ngày như nấu ăn hoặc giải quyết vấn đề.

Trong một thế giới liên tục đổi mới với những thách thức mới và phức tạp, giải pháp hay khoa học đổi mới và sáng tạo được đưa vào trong chương trình đào tạo của các ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật trong các trường đại học trên thế giới đóng một vai trò quan trọng trong việc trang bị cho sinh viên những kỹ năng và công cụ cần thiết để tạo ra ý tưởng mới, cải tiến quy trình và sản phẩm, dịch vụ, đồng thời giải quyết các vấn đề phức tạp một cách sáng tạo. Giải pháp này khuyến khích sinh viên phát triển tư duy linh hoạt và khả năng nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác

n nhau, thúc đẩy họ tạo ra các giải pháp đột phá có khả năng cải thiện chất lượng dịch vụ và công bằng xã hội. Bên cạnh đó, giải pháp đổi mới và sáng tạo cũng khuyến khích sinh viên thử nghiệm và đối mặt với sự thay đổi, chấp nhận rủi ro trong quá trình làm việc, từ đó hình thành năng lực thích ứng với các biến động và tạo ra giá trị sáng tạo trong công việc. Việc này giúp sinh viên không chỉ thúc đẩy đổi mới trong các lĩnh vực như luật, chính sách xã hội, và nghiên cứu nhân văn, mà còn góp phần vào sự phát triển và thành công của các tổ chức và xã hội rộng lớn hơn. Tóm lại, giải pháp này cung cấp cho sinh viên những kỹ năng cần thiết để sáng tạo và đổi mới, từ đó không chỉ đạt được năng suất và chất lượng cao trong công việc, mà còn đảm bảo rằng họ có thể đóng góp một cách tích cực và bền vững tới sự phát triển của xã hội. Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp sinh viên trở thành những nhà lãnh đạo, nhà nghiên cứu, và chuyên gia pháp lý với khả năng ứng phó linh hoạt và sáng tạo trước các vấn đề toàn cầu hiện đại.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Đổi mới và sáng tạo có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

- *Nâng cao kiến thức:* đổi mới và sáng tạo dẫn đến những ý tưởng và cách tiếp cận mới, có thể giúp nâng cao kiến thức và hiểu biết về khoa học xã hội, nhân văn và luật. Bằng cách mang đến những quan điểm mới mẻ và khám phá những khả năng mới, họ có thể giúp khám phá những hiểu biết mới và mở rộng ranh giới của kiến thức hiện có.
- *Giải quyết các vấn đề phức tạp:* nhiều vấn đề mà khoa học xã hội, nhân văn và luật phải đối mặt rất phức tạp và nhiều mặt. Đổi mới và sáng tạo có thể giúp xác định các giải pháp và cách tiếp cận mới để giải quyết những vấn đề này, dẫn đến các giải pháp hiệu quả hơn.
- *Cải thiện giao tiếp và sự tham gia:* đổi mới và sáng tạo có thể giúp cải thiện giao tiếp và sự tham gia giữa các nhà nghiên cứu, các học viên và công chúng rộng lớn hơn. Bằng cách sử dụng các phương pháp sáng tạo và đổi mới để truyền đạt thông tin và ý tưởng, họ có thể giúp khoa học xã hội, nhân văn và luật dễ tiếp cận hơn và thu hút nhiều đối tượng hơn.
- *Tăng cường hợp tác liên ngành:* đổi mới và sáng tạo có thể thúc đẩy sự hợp tác giữa các ngành khác nhau trong khoa học xã hội, nhân văn và luật, dẫn đến các phương pháp tiếp cận mới và liên ngành để nghiên cứu và giải quyết vấn đề.
- *Khuyến khích sự đa dạng và hòa nhập:* đổi mới và sáng tạo có thể giúp thúc đẩy sự đa dạng và hòa nhập trong khoa học xã hội, nhân văn và luật bằng cách khuyến khích khám phá những quan điểm và ý tưởng mới, giúp đảm bảo rằng nghiên cứu mang tính đại diện hơn cho các cộng đồng và trải nghiệm đa dạng, dẫn đến các kết quả phù hợp và có tác động hơn.
- *Bắt kịp xu hướng thay đổi:* khoa học xã hội, nhân văn và luật không ngừng phát triển, với những xu hướng và hiện tượng mới luôn xuất hiện. Đổi mới và sáng tạo là cần thiết để luôn cập nhật những thay đổi này, cho phép các nhà nghiên cứu và các nhà thực hành thích ứng với hoàn cảnh và thách thức mới.
- *Khuyến khích tư duy phản biện:* đổi mới và sáng tạo đòi hỏi tư duy phản biện và phân tích, khuyến khích các nhà nghiên cứu và học viên đặt câu hỏi về các giả định hiện có và khám phá những khả năng mới. Dẫn đến kết quả nghiên cứu chặt chẽ và có tác động hơn.

- *Thúc đẩy sự tò mò*: đổi mới và sáng tạo khuyến khích sự tò mò và sẵn sàng khám phá những ý tưởng và cách tiếp cận mới, giúp truyền cảm hứng cho các nhà nghiên cứu và các học viên vượt qua ranh giới của kiến thức hiện có và khám phá những biên giới mới trong khoa học xã hội, nhân văn và luật.
- *Kích thích tăng trưởng và phát triển kinh tế*: đổi mới và sáng tạo có thể thúc đẩy tăng trưởng và phát triển kinh tế bằng cách tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và ngành mới, tạo ra việc làm và cơ hội mới, cải thiện cuộc sống và phúc lợi của các cá nhân và cộng đồng.

Tóm lại, đổi mới và sáng tạo là cần thiết cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, cho phép các nhà nghiên cứu và các nhà thực hành sẵn sàng thích ứng với những thách thức mới và đóng góp có ý nghĩa cho xã hội.

Quy trình áp dụng

Quá trình đổi mới và sáng tạo có thể khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh và vấn đề hoặc thách thức cụ thể đang được giải quyết trong khoa học, ... Tuy nhiên, một số bước và cân nhắc chung có thể áp dụng cho quá trình đổi mới và sáng tạo bao gồm:

Bước 1: Xác định vấn đề: bước đầu tiên trong quá trình đổi mới và sáng tạo là xác định vấn đề hoặc thách thức cần giải quyết, liên quan đến việc xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và hiểu rõ bối cảnh cũng như các hạn chế cần được xem xét.

Bước 2: Nghiên cứu và thu thập thông tin: khi vấn đề đã được xác định, bước tiếp theo là thu thập thông tin và nghiên cứu các giải pháp và cách tiếp cận hiện có, hệ liên quan đến việc xem xét tài liệu, nói chuyện với các chuyên gia và tiến hành các thí nghiệm hoặc nghiên cứu.

Bước 3: Suy nghĩ các ý tưởng: khi thông tin đã được thu thập, bước tiếp theo là động não để có các ý tưởng và tạo ra các giải pháp hoặc cách tiếp cận tiềm năng, liên quan đến việc sử dụng các kỹ thuật như bản đồ tư duy, động não hoặc các bài tập sáng tạo khác để tạo ra nhiều ý tưởng.

Bước 4: Đánh giá và lựa chọn các ý tưởng: sau khi tạo ra một loạt các ý tưởng, bước tiếp theo là đánh giá và lựa chọn những ý tưởng hứa hẹn nhất, liên quan đến việc xem xét các yếu tố như tính khả thi, tác động và sự liên kết với các mục tiêu và ràng buộc của dự án hoặc vấn đề.

Bước 5: Nguyên mẫu và thử nghiệm: khi các ý tưởng hứa hẹn nhất đã được chọn, bước tiếp theo là phát triển các nguyên mẫu và thử nghiệm chúng trong bối cảnh thế giới thực, liên quan đến việc xây dựng nguyên mẫu vật lý, tiến hành thí nghiệm hoặc mô phỏng hoặc thử nghiệm ý tưởng trong môi trường được kiểm soát.

Bước 6: Tinh chỉnh và cải thiện: dựa trên kết quả thử nghiệm và phản hồi nhận được, bước tiếp theo là tinh chỉnh và cải thiện các ý tưởng và nguyên mẫu, liên quan đến việc lặp lại thiết kế, thực hiện các điều chỉnh dựa trên phản hồi và tiếp tục tinh chỉnh giải pháp cho đến khi giải pháp đáp ứng các mục đích và mục tiêu mong muốn.

Bước 7: Triển khai và mở rộng quy mô: sau khi giải pháp đã được tinh chỉnh và thử nghiệm, bước cuối cùng là triển khai và mở rộng giải pháp đó trong bối cảnh lớn hơn, liên quan đến việc phát triển một kế hoạch thực hiện, đào tạo các bên liên quan và theo dõi tác động của giải pháp theo thời gian.

Tóm lại, quá trình đổi mới và sáng tạo bao gồm việc xác định vấn đề, thu thập thông tin, động não đưa ra các ý tưởng, lựa chọn những ý tưởng hứa hẹn nhất, tạo nguyên mẫu và thử nghiệm, tinh chỉnh và cải tiến, cuối cùng là triển khai và nhân rộng giải pháp. Quá trình này có thể lặp đi lặp lại và có thể bao gồm nhiều chu kỳ thử nghiệm và sàng lọc cho đến khi đạt được các mục tiêu và mục tiêu mong muốn.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp có thể được sử dụng để tăng cường đổi mới và sáng tạo, đồng thời nâng cao năng suất và chất lượng. Dưới đây là một vài phương pháp thường được sử dụng:

Tư duy thiết kế: là một phương pháp giải quyết vấn đề liên quan đến việc hiểu nhu cầu và mong muốn của người dùng, tạo ra ý tưởng, thử nghiệm và lặp lại trên các nguyên mẫu. Cách tiếp cận này có thể giúp cải thiện chất lượng của các giải pháp bằng cách đảm bảo rằng chúng lấy người dùng làm trung tâm và đáp ứng nhu cầu của đối tượng mục tiêu.

Sơ đồ tư duy: là một kỹ thuật để hình dung và tổ chức các ý tưởng, khái niệm và thông tin. Phương pháp này có thể giúp kích thích sự sáng tạo bằng cách cho phép các cá nhân nhìn thấy các kết nối và mối quan hệ giữa các ý tưởng và khái niệm khác nhau, đồng thời tạo ra những hiểu biết và khả năng mới.

Động não: là một kỹ thuật sáng tạo nhóm liên quan đến việc tạo ra một số lượng lớn các ý tưởng trong một khoảng thời gian ngắn. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất bằng cách khuyến khích tạo ra ý tưởng nhanh chóng và tạo ra một bầu không khí tích cực và hợp tác để thúc đẩy sự sáng tạo.

Tạo mẫu nhanh: liên quan đến việc nhanh chóng xây dựng và thử nghiệm các nguyên mẫu để khám phá những ý tưởng và giải pháp mới. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất bằng cách cho phép các cá nhân nhanh chóng thử nghiệm và lặp lại các giải pháp khác nhau, đồng thời xác định sớm các vấn đề tiềm ẩn và cơ hội để cải thiện trong quy trình.

Sáu chiếc mũ tư duy: là một phương pháp để khám phá những góc nhìn và quan điểm khác nhau về một vấn đề hoặc thách thức. Phương pháp này có thể giúp cải thiện chất lượng bằng cách khuyến khích các cá nhân xem xét các góc độ và cách tiếp cận khác nhau, đồng thời xác định các điểm mù hoặc thành kiến tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của giải pháp.

TRIZ: là một phương pháp giải quyết vấn đề liên quan đến việc sử dụng một bộ phương pháp và nguyên tắc để xác định các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phức tạp. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc để giải quyết vấn đề và khuyến khích các cá nhân suy nghĩ một cách sáng tạo và có hệ thống về các giải pháp tiềm năng.

Lean 6 Sigma: là một phương pháp dựa trên dữ liệu để cải thiện quy trình và giảm lãng phí. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để xác định và loại bỏ những điểm không hiệu quả và khiếm khuyết trong các quy trình.

Phân tích SWOT: là một phương pháp lập kế hoạch chiến lược giúp các tổ chức xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của họ. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cho phép các tổ chức xác định các lĩnh vực cần cải thiện và rủi ro tiềm ẩn, đồng thời phát triển các chiến lược để giải quyết chúng.

Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo: là một quá trình bao gồm việc xác định và xác định một vấn đề, tạo ra các giải pháp tiềm năng, đánh giá và lựa chọn giải pháp tốt nhất cũng như thực hiện và giám sát giải pháp đó. Phương pháp này có thể giúp cải thiện tính sáng tạo và chất lượng bằng cách cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc để xác định và giải quyết các vấn đề phức tạp.

Lập bản đồ đồng cảm: là một phương pháp giúp các cá nhân hiểu được nhu cầu và động lực của người dùng hoặc khách hàng. Phương pháp này có thể giúp cải thiện chất lượng bằng cách đảm bảo rằng các giải pháp phù hợp với nhu cầu của đối tượng mục tiêu và được thiết kế với sự đồng cảm và thấu hiểu.

Phương pháp nhanh nhẹn (agile): là một cách tiếp cận lặp đi lặp lại và gia tăng để quản lý dự án, nhấn mạnh sự hợp tác, tính linh hoạt và cải tiến liên tục. Phương pháp này có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc để quản lý các dự án phức tạp và cho phép các nhóm nhanh chóng thích ứng với các yêu cầu và ưu tiên thay đổi.

Tóm lại, có nhiều phương pháp và kỹ thuật có thể được sử dụng để tăng cường đổi mới và sáng tạo, đồng thời nâng cao năng suất và chất lượng. Điều quan trọng là chọn các phương pháp phù hợp với bối cảnh và vấn đề hoặc thách thức cụ thể đang được giải quyết, đồng thời sử dụng chúng một cách có kỷ luật và có cấu trúc để đạt được kết quả mong muốn. Bằng cách tận dụng những phương pháp và kỹ thuật này, các cá nhân và tổ chức có thể mở khóa toàn bộ tiềm năng sáng tạo của họ và thúc đẩy sự thay đổi và đổi mới có ý nghĩa.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của đổi mới và sáng tạo để nâng cao năng suất và chất lượng trong khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

Chính sách 20% thời gian của Google: cho phép nhân viên dành 1/5 tuần làm việc của họ để theo đuổi các dự án cá nhân không nhất thiết liên quan đến trách nhiệm công việc của họ. Chính sách này đã dẫn đến sự phát triển của một số sản phẩm thành công, bao gồm Gmail, Google Tin tức và AdSense. Bằng cách khuyến khích nhân viên theo đuổi đam mê và khám phá những ý tưởng mới, Google đã có thể khai thác sức mạnh của sự đổi mới và sáng tạo để cải thiện năng suất và chất lượng.

Hệ thống sản xuất tinh gọn của Toyota: là một triết lý và phương pháp luận nhấn mạnh đến cải tiến liên tục, giảm lãng phí và trao quyền cho nhân viên. Bằng cách thu hút nhân viên tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề và khuyến khích họ xác định và loại bỏ những điểm kém hiệu quả, Toyota đã có thể cải thiện năng suất và chất lượng đồng thời giảm chi phí và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Tư duy thiết kế của IDEO: là một cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm để đổi mới liên quan đến việc đồng cảm với người dùng, xác định vấn đề, đưa ra các giải pháp tiềm năng, tạo mẫu và thử nghiệm cũng như triển khai giải pháp. Bằng cách đặt người dùng làm trung tâm của quá trình thiết kế và thu hút sự tham gia của một nhóm các bên liên quan đa dạng trong quá trình lên ý tưởng, IDEO đã có thể tạo ra các giải pháp sáng tạo và có tác động giúp cải thiện năng suất và chất lượng cho khách hàng của mình.

Sprint thiết kế của Airbnb: là một quy trình kéo dài năm ngày bao gồm xác định vấn đề, lên ý tưởng, tạo mẫu và thử nghiệm. Bằng cách nén quy trình thiết kế vào một khung thời gian ngắn và

có sự tham gia của các nhóm đa chức năng, Airbnb đã có thể nhanh chóng lặp lại sản phẩm của mình, đồng thời cải thiện năng suất và chất lượng đồng thời mang lại trải nghiệm người dùng vượt trội.

Văn hóa đổi mới của Amazon: bắt nguồn từ các nguyên tắc lãnh đạo, trong đó nhấn mạnh sự quan tâm của khách hàng, phát minh và tư duy dài hạn. Bằng cách ưu tiên đổi mới và cho phép nhân viên tự do thử nghiệm cũng như chấp nhận rủi ro, Amazon đã có thể phá vỡ nhiều ngành công nghiệp và liên tục cải thiện năng suất cũng như chất lượng.

6.2.4 Lãnh đạo và quản lý

Sự cần thiết

Lãnh đạo và quản lý tập trung vào các kỹ năng và năng lực cần thiết để lãnh đạo và quản lý các tổ chức một cách hiệu quả, bao gồm các chủ đề như lập kế hoạch chiến lược, ra quyết định và quản lý nhóm [6.4]. Kỹ năng lãnh đạo và quản lý là điều cần thiết để cải thiện năng suất, vì chúng giúp các cá nhân và tổ chức đạt được mục tiêu của họ một cách hiệu quả và hiệu quả [6.5].

Trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi các vấn đề thường rất đa dạng và phức tạp, giải pháp hay khóa học lãnh đạo và quản lý được đưa vào trong chương trình đào tạo của các ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật trong một số trường đại học trên thế giới trở thành giải pháp thiết yếu giúp trang bị cho sinh viên những kỹ năng quản lý và lãnh đạo cần thiết. Sinh viên được hướng dẫn cách xác định mục tiêu rõ ràng, lập kế hoạch chi tiết, phân công công việc một cách hiệu quả và theo dõi tiến độ một cách chính xác. Đồng thời, khóa học này cũng phát triển khả năng lãnh đạo của sinh viên, giúp họ có thể tạo động lực, hướng dẫn và thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả. Bằng việc áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo và quản lý, sinh viên không chỉ học cách thúc đẩy sự hợp tác và tăng cường tổ chức mà còn nâng cao khả năng giải quyết vấn đề, đối phó với áp lực và khuyến khích sự sáng tạo trong nhóm. Ngoài ra, những kỹ năng này còn giúp sinh viên hiểu sâu sắc hơn về tầm quan trọng của việc xây dựng một môi trường làm việc đa dạng, bao trùm và công bằng, nơi mọi ý kiến đều được trân trọng và mọi thành viên đều có cơ hội để phát triển. Tóm lại, giải pháp lãnh đạo và quản lý không chỉ là nền tảng để sinh viên rèn luyện những kỹ năng cần thiết cho sự nghiệp sau này mà còn giúp họ đạt được năng suất và chất lượng cao trong môi trường làm việc, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững và hiệu quả của tổ chức và xã hội

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Lãnh đạo và quản lý có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

- *Thiết lập mục tiêu:* lãnh đạo và quản lý hiệu quả giúp thiết lập các mục tiêu và mục tiêu rõ ràng cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, đảm bảo rằng các nỗ lực được hướng tới việc đạt được các kết quả cụ thể.
- *Phân bổ nguồn lực:* quản lý tốt giúp phân bổ nguồn lực hiệu quả, bao gồm con người, thời gian và kinh phí, đảm bảo rằng các nguồn lực được sử dụng hiệu quả và các hoạt động được thực hiện kịp thời và tiết kiệm chi phí.

- *Phối hợp*: lãnh đạo và quản lý giúp phối hợp các hoạt động khác nhau và những người tham gia vào các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, đảm bảo rằng mọi người đang làm việc hướng tới một mục tiêu chung và những nỗ lực đó không bị trùng lặp hoặc lãng phí.
- *Ra quyết định*: lãnh đạo và quản lý hiệu quả liên quan đến việc đưa ra các quyết định sáng suốt và kịp thời, đảm bảo rằng bất kỳ vấn đề hoặc thách thức nào phát sinh trong các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật đều được giải quyết kịp thời và phù hợp.
- *Làm việc theo nhóm*: khả năng lãnh đạo và quản lý tốt giúp xây dựng các nhóm mạnh và hiệu quả, đảm bảo rằng mọi người làm việc cộng tác, giao tiếp hiệu quả và chia sẻ kiến thức cũng như chuyên môn.
- *Đổi mới*: lãnh đạo và quản lý hiệu quả cũng thúc đẩy một môi trường đổi mới và sáng tạo, khuyến khích các cá nhân đưa ra những ý tưởng và cách tiếp cận mới đối với các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật.
- *Đảm bảo chất lượng*: lãnh đạo và quản lý cũng giúp đảm bảo rằng các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật đạt tiêu chuẩn cao về chất lượng, liên quan đến việc giám sát và đánh giá các hoạt động để đảm bảo chúng đáp ứng các kết quả mong muốn và chúng được thực hiện theo các thông lệ tốt nhất đã được thiết lập.
- *Nâng cao năng lực*: lãnh đạo, quản lý giúp hình thành năng lực hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, liên quan đến việc xác định những lỗ hổng về kiến thức hoặc kỹ năng và phát triển các chương trình đào tạo hoặc phát triển để giải quyết chúng.

Tóm lại, lãnh đạo và quản lý là rất quan trọng đối với các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật vì chúng giúp thúc đẩy đổi mới, tính bền vững, đảm bảo chất lượng, truyền thông, xây dựng năng lực và các yếu tố quan trọng khác góp phần vào thành công. Nếu không có sự lãnh đạo và quản lý mạnh mẽ, các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật có thể thiếu định hướng, sự phối hợp và trách nhiệm giải trình và có thể không đạt được kết quả như mong đợi.

Quy trình áp dụng

Quá trình lãnh đạo và quản lý bao gồm một số bước chính:

Bước 1: Đặt mục tiêu: bước đầu tiên là đặt mục tiêu và mục tiêu phải rõ ràng cho tổ chức hoặc nhóm, liên quan đến việc xác định những gì cần đạt được, khi nào và với những nguồn lực nào.

Bước 2: Lập kế hoạch: khi các mục tiêu và mục tiêu được thiết lập, bước tiếp theo là phát triển một kế hoạch để đạt được chúng, liên quan đến việc xác định các nhiệm vụ và hoạt động cần thiết, phân bổ nguồn lực và thiết lập các mốc thời gian.

Bước 3: Tổ chức: bước tiếp theo là tổ chức các nguồn lực, bao gồm con người, tài chính và vật liệu, để thực hiện kế hoạch, liên quan đến việc phân công vai trò và trách nhiệm, tạo quy trình và thủ tục cũng như thiết lập các kênh liên lạc.

Bước 4: Động viên và truyền cảm hứng: lãnh đạo hiệu quả liên quan đến việc thúc đẩy và truyền cảm hứng cho mọi người để đạt được mục tiêu của tổ chức. \ liên quan đến việc tạo ra một môi

trường làm việc tích cực và hỗ trợ, cung cấp thông tin phản hồi và công nhận, đồng thời thúc đẩy tinh thần đồng đội và hợp tác.

Bước 5: Kiểm soát và giám sát: quản lý liên quan đến việc giám sát tiến độ so với các mục tiêu và mục tiêu, đồng thời thực hiện các điều chỉnh cần thiết để đảm bảo thành công, liên quan đến việc đo lường hiệu suất, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thực hiện các thay đổi cần thiết đối với kế hoạch.

Bước 6: Ra quyết định: lãnh đạo và quản lý hiệu quả đòi hỏi phải đưa ra các quyết định sáng suốt và kịp thời, liên quan đến việc thu thập thông tin, phân tích dữ liệu và xem xét các tùy chọn khác nhau để xác định hướng hành động tốt nhất.

Bước 7: Truyền thông: là một khía cạnh quan trọng của lãnh đạo và quản lý, liên quan đến việc chia sẻ thông tin, cung cấp phản hồi và đảm bảo rằng mọi người đều nhận thức được vai trò và trách nhiệm của họ.

Bước 8: Đánh giá: cuối cùng, lãnh đạo và quản lý hiệu quả đòi hỏi phải đánh giá sự thành công của tổ chức hoặc nhóm so với các mục tiêu và mục tiêu được thiết lập ngay từ đầu, liên quan đến việc xem xét hiệu suất, xác định điểm mạnh và điểm yếu và thực hiện các thay đổi cần thiết đối với kế hoạch để đạt được thành công trong tương lai.

Tóm lại, quá trình lãnh đạo và quản lý bao gồm thiết lập mục tiêu và mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức, thúc đẩy và truyền cảm hứng cho mọi người, kiểm soát và theo dõi tiến độ, đưa ra quyết định, giao tiếp hiệu quả và đánh giá hiệu suất. Lãnh đạo và quản lý hiệu quả đòi hỏi sự kết hợp giữa tư duy chiến lược, kỹ năng giao tiếp và chú ý đến từng chi tiết để đạt được thành công.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp mà các nhà lãnh đạo và quản lý có thể sử dụng để cải thiện năng suất và chất lượng trong tổ chức của họ. Một số phương pháp phổ biến nhất bao gồm:

Đặt mục tiêu: đặt mục tiêu rõ ràng và có thể đo lường được giúp tập trung nỗ lực của nhóm để đạt được kết quả cụ thể, giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp ý thức rõ ràng về phương hướng và mục đích.

Số liệu hiệu suất: sử dụng số liệu để theo dõi tiến độ hướng tới mục tiêu có thể giúp xác định các lĩnh vực cần cải thiện và cung cấp thông tin chi tiết về cách tối ưu hóa quy trình.

Cải tiến quy trình: có thể sử dụng các kỹ thuật như Lean 6 Sigma và Cải tiến liên tục để tối ưu hóa quy trình, giảm lãng phí và cải thiện chất lượng.

Giao tiếp: giao tiếp hiệu quả là rất quan trọng để lãnh đạo và quản lý hiệu quả. Các cuộc họp nhóm, huấn luyện và phản hồi thường xuyên có thể giúp đảm bảo rằng mọi người đang làm việc hướng tới các mục tiêu giống nhau và có thể giúp xác định và giải quyết các vấn đề sớm.

Đào tạo và phát triển: đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên có thể giúp nâng cao kỹ năng và kiến thức, từ đó có thể dẫn đến cải thiện năng suất và chất lượng.

Công nghệ: sử dụng công nghệ như phương pháp quản lý dự án, phần mềm tự động hóa và phân tích dữ liệu có thể giúp cải thiện hiệu quả, độ chính xác và khả năng ra quyết định.

Ủy quyền: ủy thác nhiệm vụ và trách nhiệm có thể giúp giải phóng thời gian cho những nhiệm vụ quan trọng hơn, đồng thời trao quyền cho các thành viên trong nhóm và phát triển kỹ năng cũng như kiến thức của họ.

Xây dựng đội ngũ: xây dựng một đội ngũ gắn kết và hợp tác có thể giúp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách thúc đẩy môi trường làm việc tích cực, khuyến khích đổi mới và thúc đẩy trách nhiệm giải trình.

Quản lý thay đổi: quản lý thay đổi hiệu quả là rất quan trọng để duy trì năng suất và chất lượng. Các nhà lãnh đạo và quản lý phải có khả năng xác định và quản lý các rủi ro tiềm ẩn và khả năng chống lại sự thay đổi, đồng thời truyền đạt các lợi ích và đảm bảo quá trình chuyển đổi diễn ra suôn sẻ.

Quản lý rủi ro: quản lý rủi ro hiệu quả là điều cần thiết để đảm bảo rằng các rủi ro tiềm ẩn được xác định và giải quyết sớm. Các nhà lãnh đạo và quản lý phải có khả năng lường trước những rủi ro tiềm ẩn và thực hiện các chiến lược để giảm thiểu chúng.

Quản lý hiệu suất: quản lý hiệu suất hiệu quả liên quan đến việc đặt ra các kỳ vọng rõ ràng, cung cấp phản hồi thường xuyên và yêu cầu các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm về hiệu suất của họ, giúp đảm bảo rằng mọi người đang làm việc hướng tới cùng một mục tiêu và có thể giúp xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Trí tuệ cảm xúc: các nhà lãnh đạo và quản lý phải có khả năng hiểu và quản lý cảm xúc của chính họ cũng như của các thành viên trong nhóm, liên quan đến việc phát triển trí tuệ cảm xúc và sự đồng cảm, có thể giúp cải thiện giao tiếp, xây dựng lòng tin và thúc đẩy môi trường làm việc tích cực.

Tóm lại, có nhiều phương pháp khác nhau mà các nhà lãnh đạo và quản lý có thể sử dụng để cải thiện năng suất và chất lượng trong tổ chức của họ. Tuy nhiên, cách tiếp cận hiệu quả nhất sẽ phụ thuộc vào nhu cầu và thách thức cụ thể của tổ chức, cũng như phong cách và kỹ năng lãnh đạo của người lãnh đạo hoặc người quản lý.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của lãnh đạo và quản lý để nâng cao năng suất và chất lượng trong khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

Sự gắn kết của lãnh đạo và nhân viên: sự gắn kết của nhân viên là một yếu tố quan trọng trong việc cải thiện năng suất và chất lượng. Một nghiên cứu của Bakker, Schaufeli, Leiter và Taris (2008) có tiêu đề "Sự gắn kết trong công việc: Một khái niệm mới nổi trong tâm lý sức khỏe nghề nghiệp" khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo và sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có mối liên hệ tích cực với sự gắn kết của nhân viên, từ đó có liên quan đến mức năng suất và chất lượng cao hơn.

Lãnh đạo phục vụ: lãnh đạo phục vụ là phong cách lãnh đạo nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ người khác, trao quyền cho nhân viên và tạo ra văn hóa tổ chức tích cực. Một nghiên cứu của Liden, Wayne, Zhao và Henderson (2008) có tiêu đề "Lãnh đạo phục vụ: Phát triển thước đo

đa chiều và đánh giá đa cấp" khám phá tác động của lãnh đạo phục vụ đối với năng suất và chất lượng trong nhiều tổ chức.

Quản lý dự án linh hoạt: quản lý dự án linh hoạt là một cách tiếp cận lặp đi lặp lại để quản lý dự án, nhấn mạnh tính linh hoạt và khả năng thích ứng. Một nghiên cứu điển hình của Dingsøyr, Nerur, Balijepally và Moe (2012) có tiêu đề "Một thập kỷ của các phương pháp nhanh: Hướng tới giải thích sự phát triển phần mềm nhanh" khám phá tác động của quản lý dự án nhanh đối với năng suất và chất lượng trong các tổ chức như Microsoft và IBM.

6.2.5 Văn hóa tổ chức

Sự cần thiết

Văn hóa tổ chức đề cập đến các giá trị, niềm tin, hành vi, phong tục và thái độ được chia sẻ đặc trưng cho một tổ chức, thể hiện tính cách độc đáo của một tổ chức và định hình môi trường làm việc tổng thể, quy trình ra quyết định và tương tác của nhân viên.

Có một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ và tích cực có thể giúp thu hút và giữ chân nhân tài hàng đầu, nâng cao động lực và sự gắn kết của nhân viên, thúc đẩy hợp tác và làm việc theo nhóm, đồng thời nâng cao hiệu quả và hiệu quả của tổ chức. Mặt khác, một nền văn hóa tổ chức tiêu cực có thể dẫn đến việc nhân viên không gắn kết, nghỉ việc và hiệu suất kém [6.6].

Trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi mà các vấn đề và mối quan hệ làm việc thường xuyên phức tạp và đa dạng, giải pháp hay khóa học văn hóa tổ chức được đưa vào chương trình đào tạo của các ngành khoa học xã hội, nhân văn luật trong một số trường đại học trên thế giới đóng vai trò thiết yếu. Khóa học này không chỉ giúp sinh viên hiểu và thích nghi với môi trường làm việc, mà còn trang bị cho họ kiến thức sâu rộng về các yếu tố văn hóa tổ chức như giá trị, chuẩn mực, và quy tắc ứng xử, đồng thời khuyến khích họ xây dựng một môi trường làm việc tích cực, tạo sự đoàn kết và hợp tác. Sinh viên học cách thể hiện sự tôn trọng, lắng nghe và phản hồi một cách phù hợp với đa dạng văn hóa trong tổ chức, từ đó giao tiếp và làm việc hiệu quả với đồng nghiệp từ nhiều nền tảng khác nhau. Ngoài ra, khóa học này cũng giúp sinh viên nhận thức sâu sắc hơn về vai trò của mình trong việc xây dựng và duy trì một văn hóa tổ chức tích cực, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức. Bằng cách thấu hiểu và tôn trọng văn hóa tổ chức, sinh viên có thể thúc đẩy một không gian làm việc khuyến khích sự đổi mới, trách nhiệm và chính trực, là những yếu tố then chốt để đạt được hiệu quả cao trong công việc. Tóm lại, khóa học văn hóa tổ chức không chỉ giúp sinh viên hiểu và thích nghi với môi trường làm việc, mà còn là nền tảng để xây dựng một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả, từ đó đạt năng suất và chất lượng cao trong công việc và góp phần vào sự thành công cá nhân và tổ chức.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Văn hóa tổ chức có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật như sau:

- *Hỗ trợ tư duy phản biện và phân tích:* các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật đòi hỏi tư duy phản biện và phân tích. Một nền văn hóa đánh giá cao sự tò mò, tìm hiểu và phân tích trí tuệ có thể thúc đẩy một môi trường nơi nhân viên được khuyến khích đặt câu hỏi về các giả định và thách thức những cách suy nghĩ đã được thiết lập.

- *Tạo điều kiện hợp tác liên ngành:* các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật thường liên quan đến sự hợp tác giữa các ngành. Một nền văn hóa coi trọng sự hợp tác liên ngành có thể hỗ trợ giao tiếp hiệu quả và chia sẻ kiến thức giữa các nhóm và phòng ban.
- *Thúc đẩy hành vi có đạo đức và có trách nhiệm:* các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật có thể có tác động đáng kể đến xã hội. Một nền văn hóa coi trọng hành vi có đạo đức và có trách nhiệm có thể giúp đảm bảo rằng các công ty đang tạo ra tác động tích cực và hành xử một cách có trách nhiệm với xã hội.
- *Hỗ trợ sự đa dạng và hòa nhập:* các lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật có thể được hưởng lợi từ những quan điểm và kinh nghiệm đa dạng. Một nền văn hóa coi trọng sự đa dạng và hòa nhập có thể thúc đẩy một môi trường nơi các ý tưởng và cách tiếp cận khác nhau được chào đón và tôn vinh.
- *Khuyến khích học tập và phát triển:* một nền văn hóa coi trọng việc học tập và phát triển có thể hỗ trợ việc giáo dục liên tục và phát triển kỹ năng của nhân viên. Việc này đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi các nghiên cứu và khám phá mới liên tục xuất hiện.
- *Xây dựng danh tiếng và thương hiệu:* một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể giúp xây dựng danh tiếng và thương hiệu tích cực cho công ty. Việc này đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật, nơi danh tiếng và sự tín nhiệm là điều cần thiết để thành công.
- *Tăng cường sự gắn kết và giữ chân nhân viên:* văn hóa tổ chức tích cực có thể dẫn đến mức độ gắn kết, hài lòng và giữ chân nhân viên cao hơn, nơi có nhu cầu cao về nhân viên có kiến thức và tay nghề cao.
- *Thúc đẩy sự hợp tác với các bên liên quan:* các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật thường liên quan đến sự hợp tác với các bên liên quan như thành viên cộng đồng, nhà hoạch định chính sách và các nhóm vận động chính sách. Một nền văn hóa coi trọng sự tham gia và hợp tác của các bên liên quan có thể hỗ trợ các mối quan hệ đối tác hiệu quả và tác động xã hội tích cực.
- *Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới:* một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, điều cần thiết để thúc đẩy các lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật. Một nền văn hóa coi trọng sự sáng tạo, thử nghiệm và những ý tưởng mới có thể thúc đẩy một môi trường cải tiến và khám phá liên tục.
- *Hỗ trợ tính bền vững lâu dài:* các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật có thể có tác động lâu dài đến xã hội. Một nền văn hóa coi trọng tính bền vững và trách nhiệm với môi trường có thể giúp đảm bảo rằng các công ty đang đưa ra các quyết định có tác động tích cực lâu dài.

Tóm lại, văn hóa tổ chức cần thiết cho các hoạt động khoa học xã hội, nhân văn và luật, có thể hỗ trợ tư duy phản biện và phân tích, hợp tác liên ngành, hành vi có đạo đức và trách nhiệm, đa dạng và hòa nhập, học tập và phát triển, xây dựng danh tiếng và thương hiệu, gắn kết và giữ chân nhân

viên, cộng tác với các bên liên quan, sáng tạo và đổi mới, và tính bền vững lâu dài. Văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể giúp các công ty trong lĩnh vực khoa học xã hội, nhân văn và luật đạt được mục tiêu của mình, tạo ra tác động tích cực đến xã hội và đạt được thành công bền vững.

Quy trình áp dụng

Quá trình hiểu và phân tích văn hóa tổ chức bao gồm một số bước, bao gồm:

Bước 1: Quan sát và thu thập dữ liệu: bước đầu tiên để hiểu văn hóa tổ chức là quan sát và thu thập dữ liệu về các thông lệ, giá trị, chuẩn mực và hành vi của tổ chức, được thực hiện thông qua phỏng vấn, khảo sát, nhóm tập trung và quan sát các hoạt động hàng ngày.

Bước 2: Xác định các yếu tố văn hóa chính: sau khi thu thập dữ liệu, điều cần thiết là xác định các yếu tố chính tạo nên văn hóa của tổ chức, chẳng hạn như giá trị chung, niềm tin, hành vi và mô hình giao tiếp.

Bước 3: Phân tích các yếu tố văn hóa: bước tiếp theo là phân tích các yếu tố văn hóa được xác định trong bước trước để hiểu cách chúng tác động đến hiệu suất, năng suất và thành công chung của tổ chức, liên quan đến việc xác định điểm mạnh và điểm yếu trong văn hóa tổ chức và hiểu các yếu tố văn hóa góp phần vào kết quả cụ thể như thế nào.

Bước 4: Phân tích nguyên nhân gốc rễ: sau khi xác định và phân tích các yếu tố văn hóa chính, điều cần thiết là tiến hành phân tích nguyên nhân gốc rễ để hiểu các yếu tố cơ bản góp phần tạo nên các yếu tố văn hóa, liên quan đến việc xác định nguyên nhân của điểm mạnh và điểm yếu về văn hóa, chẳng hạn như phong cách lãnh đạo, cấu trúc phần thưởng hoặc sự kiện lịch sử và hiểu cách các yếu tố này đóng góp vào các yếu tố văn hóa đã xác định trước đó.

Bước 5: Phát triển các biện pháp can thiệp văn hóa: dựa trên phân tích nguyên nhân gốc rễ, bước tiếp theo là phát triển các biện pháp can thiệp văn hóa nhằm vào các nguyên nhân cơ bản của điểm mạnh và điểm yếu của văn hóa, liên quan đến việc phát triển các chính sách, quy trình và chương trình đào tạo mới phù hợp với các giá trị của tổ chức và hỗ trợ sự thay đổi văn hóa mong muốn.

Bước 6: thực hiện và giám sát các biện pháp can thiệp văn hóa: Bước cuối cùng trong việc hiểu và phân tích văn hóa tổ chức là thực hiện và giám sát các biện pháp can thiệp văn hóa để đảm bảo rằng chúng có hiệu quả và phù hợp với các mục tiêu và giá trị của tổ chức, liên quan đến việc thu thập, phân tích và phản hồi dữ liệu liên tục để đảm bảo rằng các can thiệp văn hóa đang có tác động mong muốn và góp phần vào thành công chung của tổ chức.

Tóm lại, quá trình hiểu và phân tích văn hóa tổ chức bao gồm một số bước, bao gồm quan sát và thu thập dữ liệu, xác định các yếu tố văn hóa chính, phân tích các yếu tố văn hóa, phân tích nguyên nhân gốc rễ, phát triển các biện pháp can thiệp văn hóa, thực hiện và giám sát các biện pháp can thiệp văn hóa. Bằng cách làm theo các bước này, các tổ chức có thể phát triển sự hiểu biết sâu sắc hơn về văn hóa của họ và thực hiện các thay đổi chiến lược để thúc đẩy thành công và phù hợp với các mục tiêu và giá trị của họ.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp được sử dụng để cải thiện văn hóa tổ chức và cuối cùng là nâng cao năng suất và chất lượng. Dưới đây là một số phương pháp thường được sử dụng:

Khảo sát về mức độ gắn kết của nhân viên: những khảo sát này giúp các tổ chức hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và phát triển các chiến lược để tăng cường mức độ gắn kết của nhân viên.

Quản lý thay đổi: các kỹ thuật quản lý thay đổi được sử dụng để quản lý và thực hiện các thay đổi trong văn hóa tổ chức một cách hiệu quả, đảm bảo rằng nhân viên được thông báo, tham gia và chuẩn bị cho sự thay đổi.

Quản lý hiệu suất: các phương pháp quản lý hiệu suất giúp tổ chức sắp xếp các mục tiêu của cá nhân và nhóm với chiến lược tổng thể của tổ chức, nâng cao năng suất của nhân viên và cải thiện hiệu suất tổng thể của tổ chức.

Phát triển lãnh đạo: các chương trình phát triển lãnh đạo được sử dụng để đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo có thể xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tích cực hỗ trợ năng suất và chất lượng.

Các phương pháp cải tiến liên tục: các phương pháp cải tiến liên tục, chẳng hạn như Kaizen, Lean và Six Sigma, được sử dụng để xác định và loại bỏ lãng phí, giảm chi phí cũng như nâng cao năng suất và chất lượng.

Các kênh giao tiếp mở: tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở là rất quan trọng để phát triển văn hóa tổ chức tích cực, liên quan đến việc khuyến khích nhân viên chia sẻ ý tưởng, mối quan tâm và phản hồi của họ với ban quản lý và cung cấp cho họ các nguồn lực cần thiết để làm như vậy.

Đào tạo và phát triển nhân viên: cung cấp cho nhân viên cơ hội học hỏi và phát triển liên tục giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng của họ, cuối cùng dẫn đến cải thiện năng suất và chất lượng.

Các sáng kiến đa dạng và hòa nhập: thúc đẩy sự đa dạng và hòa nhập tại nơi làm việc là điều cần thiết để tạo ra một nền văn hóa tổ chức tích cực và toàn diện, giúp thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới và tinh thần đồng đội, cuối cùng dẫn đến năng suất và chất lượng được nâng cao.

Hệ thống quản lý tri thức: giúp các tổ chức nắm bắt và chia sẻ kiến thức, các phương pháp hay nhất và bài học kinh nghiệm, giúp cải thiện năng suất và chất lượng.

Đây là một số phương pháp được sử dụng để cải thiện văn hóa tổ chức, nâng cao năng suất và chất lượng. Điều quan trọng cần lưu ý là những phương pháp này không phải là giải pháp một kích cỡ phù hợp với tất cả và có thể cần được tùy chỉnh dựa trên nhu cầu và văn hóa cụ thể của tổ chức. Ngoài ra, các tổ chức cần thường xuyên đánh giá hiệu quả của các phương pháp này và thực hiện các điều chỉnh cần thiết để đảm bảo cải tiến liên tục.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của "văn hóa tổ chức" để nâng cao năng suất và chất lượng trong khoa học xã hội, nhân văn và luật:

Hệ thống sản xuất Toyota: là một ví dụ nổi tiếng về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. Văn hóa của Toyota nhấn mạnh cải tiến liên tục và tôn trọng con người, dẫn đến văn hóa giải quyết vấn đề và đổi mới trong nhà máy. Văn hóa này đã giúp Toyota đạt được mức năng suất và chất lượng cao, với tỷ lệ lỗi thấp và các quy trình hiệu quả.

WL Gore & Associates: nhà sản xuất vải Gore-Tex, là một ví dụ khác về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. Gore có một nền văn hóa độc đáo tập trung vào sự đổi mới, hợp tác và tự do. Công ty không có hệ thống cấp bậc, không có chức danh công việc và không có cấu trúc chính thức, dẫn đến văn hóa sáng tạo và giải quyết vấn đề. Văn hóa này đã cho phép Gore phát triển các sản phẩm sáng tạo và đạt được chất lượng cao.

Google: là một ví dụ khác về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. Văn hóa của Google nhấn mạnh đến sự đổi mới, sáng tạo và cộng tác, đã dẫn đến văn hóa giải quyết vấn đề và cải tiến liên tục. Văn hóa này đã cho phép Google phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo, đồng thời đạt được năng suất và chất lượng cao.

SAS: công ty phần mềm, là một ví dụ khác về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. SAS có một nền văn hóa mạnh mẽ tập trung vào hạnh phúc của nhân viên và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Công ty cung cấp nhiều lợi ích cho nhân viên của mình, bao gồm chăm sóc sức khỏe tại chỗ, cơ sở tập thể dục và sắp xếp công việc linh hoạt. Văn hóa này đã dẫn đến mức độ gắn kết và năng suất cao của nhân viên, cũng như danh tiếng là một nơi tuyệt vời để làm việc.

Netflix: gã khổng lồ phát trực tuyến, là một ví dụ khác về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. Netflix có một nền văn hóa đề cao quyền tự do và trách nhiệm, nơi nhân viên được tin tưởng để đưa ra quyết định của riêng họ và làm chủ công việc của họ. Công ty cũng nhấn mạnh vào sự đổi mới và cải tiến liên tục, tập trung vào việc cung cấp nội dung chất lượng cao cho khách hàng của mình. Văn hóa này đã dẫn đến mức độ gắn kết và năng suất cao của nhân viên, cũng như danh tiếng là công ty hàng đầu trong ngành phát trực tuyến.

Apple: công ty công nghệ Apple là một ví dụ khác về cách văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ năng suất và chất lượng. Apple có một nền văn hóa nhấn mạnh sự đổi mới và thiết kế, tập trung vào việc tạo ra các sản phẩm vừa có chức năng vừa có tính thẩm mỹ. Công ty cũng nhấn mạnh vào chất lượng, tập trung vào các quy trình kiểm tra và xác nhận nghiêm ngặt để đảm bảo rằng các sản phẩm của công ty đáp ứng các tiêu chuẩn cao nhất. Văn hóa này đã dẫn đến mức năng suất và hiệu quả cao, cũng như danh tiếng về việc cung cấp các sản phẩm sáng tạo, chất lượng cao cho khách hàng của mình.

Những nghiên cứu điển hình này chứng minh tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc hỗ trợ năng suất và chất lượng. Bằng cách tạo ra một nền văn hóa coi trọng sự đổi mới, hợp tác, trao quyền cho nhân viên, sự hài lòng của khách hàng, trách nhiệm với môi trường và tác động xã hội, các công ty có thể đạt được thành công bền vững và lợi thế cạnh tranh. Một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ cũng có thể dẫn đến mức độ giữ chân nhân viên và sự hài lòng trong công việc cao hơn, cuối cùng có thể mang lại lợi nhuận cho công ty.

TÓM TẮT

Chương này đã giới thiệu những nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật: tư duy phản biện; đạo đức và trách nhiệm xã hội; đổi mới và sáng tạo; lãnh đạo và quản lý; và văn hóa tổ chức. Một số ví dụ ứng dụng điển hình được giới thiệu để minh họa các nội dung được đề cập nêu trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 6.1. Hãy cho một số ví dụ thực tế về nhu cầu cải thiện năng suất và chất lượng trong nhóm ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật.
- 6.2. Hãy cho các ví dụ thực tế khi áp dụng một số phương pháp cải thiện năng suất và chất lượng trong nhóm ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật.
- 6.3. Hãy tìm kiếm và bổ sung một số phương pháp tăng năng suất và chất lượng trong nhóm ngành khoa học xã hội, nhân văn và luật. Cho ví dụ minh họa.
- 6.4. Hãy mô tả quy trình áp dụng một phương pháp cải thiện năng suất và chất lượng. Cho ví dụ minh họa.
- 6.5. Làm thế nào để tăng năng suất và chất lượng cho bản thân trong môi trường đại học?
- 6.6. Trình bày tóm tắt các phương pháp cải thiện năng suất và chất lượng hiệu quả trong môi trường đại học?
- 6.7. Phương pháp nào bạn cho là quan trọng nhất trong việc cải thiện năng suất và chất lượng trong môi trường đại học?
- 6.8. Tóm tắt các giải pháp pháp cải thiện năng suất bằng bản đồ tư duy?
- 6.9. Để vượt qua vấn đề học tập và làm việc năng suất thấp, sinh viên có thể áp dụng những phương pháp nào?
- 6.10. Bạn hãy trình bày một số giải pháp pháp để cải thiện năng suất bản thân hiệu quả?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [6.1] Facione, P. A, Critical thinking: What it is and why it counts, insight Assessment, 2011.
- [6.2] Crane, A., & Matten, D, Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization, Oxford University Press, 2016
- [6.3] Von Stamm, B, Managing innovation, design and creativity. John Wiley & Sons, 2018.
- [6.4] Kotter, J. P, Leading change, Harvard business review press, 2012.
- [6.5] David J. Jones, Leading and implementing business change management: Making change stick in the contemporary organization, Taylor & Francis Group, 2013.
- [6.5] Deal, T. E., Kennedy, A. A, Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life, Basic Books, 2019.

CHƯƠNG 7: NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

GIỚI THIỆU

Trong khối ngành kinh tế và quản lý, năng suất và chất lượng thường được sử dụng để đánh giá hiệu quả và hiệu suất của một tổ chức. Tuy nhiên, việc đạt được năng suất và chất lượng cao không phải là điều độc lập. Một tổ chức có thể đạt được năng suất cao nhưng chất lượng sản phẩm lại không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, và ngược lại, một tổ chức có thể sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao nhưng lại không đạt được năng suất mong muốn.

Do đó, để đạt được sự thành công trong kinh doanh, các tổ chức cần phải đạt được cân bằng giữa năng suất và chất lượng. Tổ chức cần tập trung vào việc cải thiện quy trình sản xuất và quản lý để tăng năng suất và đồng thời đảm bảo chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Cung cấp những kiến thức về năng suất và chất lượng liên quan đến khối ngành kinh tế và quản lý, giúp sinh viên hiểu rõ hơn về năng suất và chất lượng, nắm bắt được các phương pháp để quản lý và cải thiện năng suất, chất lượng trong trường đại học và ứng dụng vào thực tế trong môi trường sản xuất, kinh doanh trong tương lai.

7.1 MỞ ĐẦU VỀ NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

Năng suất và chất lượng đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực kinh tế và quản lý, vì:

Tăng cường cạnh tranh: Năng suất cao giúp tăng cường sức cạnh tranh của một tổ chức trong thị trường. Khi sử dụng tài nguyên một cách hiệu quả hơn và sản xuất nhiều hơn trong một đơn vị thời gian, tổ chức có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ với giá cạnh tranh hơn, thu hút khách hàng và đánh bại đối thủ cạnh tranh.

Tăng trưởng kinh tế: Năng suất cao là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Khi các ngành công nghiệp và quốc gia nâng cao năng suất, sản lượng tăng lên, tạo ra nhiều việc làm mới, gia tăng thu nhập và đẩy mạnh sự phát triển kinh tế.

Tiết kiệm tài nguyên: Năng suất cao cho phép sử dụng tài nguyên một cách tối ưu, giúp giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm chi phí, giúp bảo vệ môi trường, giảm áp lực lên các nguồn tài nguyên tự nhiên và đảm bảo sự bền vững trong quá trình phát triển kinh tế.

Đáp ứng yêu cầu khắt khe của thị trường: thị trường ngày càng yêu cầu chất lượng sản phẩm và dịch vụ cao hơn. Chỉ có những tổ chức có chất lượng cao mới có thể đáp ứng yêu cầu khắt khe này và duy trì sự cạnh tranh. Việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao giúp tổ chức nắm bắt được cơ hội thị trường, phát triển mạnh mẽ và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Đảm bảo sự bền vững: Chất lượng cao là một yếu tố quan trọng trong việc đảm bảo sự bền vững của tổ chức. Khi sản phẩm và dịch vụ được chất lượng cao, tổ chức có thể xây dựng một cộng

đồng khách hàng trung thành và ổn định, đồng nghĩa với việc duy trì doanh số bền vững và giảm thiểu rủi ro của việc tồn đọng.

Đáp ứng yêu cầu và tiêu chuẩn: Chất lượng cao giúp tổ chức tuân thủ các yêu cầu và tiêu chuẩn quy định trong ngành hoạt động của mình, làm tăng tính pháp lý và giảm rủi ro liên quan đến vi phạm quy định, đồng thời giúp tổ chức tham gia vào các thị trường và ngành công nghiệp có.

Độ tin cậy và lòng tin của khách hàng: Chất lượng cao giúp xây dựng lòng tin và lòng trung thành của khách hàng. Khi khách hàng hài lòng với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, họ có xu hướng tiếp tục mua.

Giảm rủi ro và chi phí: Chất lượng cao giúp giảm thiểu rủi ro và chi phí phát sinh từ lỗi sản phẩm và dịch vụ. Khi chất lượng được đảm bảo, tổ chức sẽ tránh được các vấn đề phát sinh sau bán hàng, như sửa chữa, bảo hành hoặc đền bù khách hàng, giúp giảm thiểu các khoản chi phí không cần thiết và tăng cường lợi nhuận.

Nâng cao văn hóa tổ chức: Năng suất và chất lượng cao là một phần của văn hóa tổ chức. Khi tổ chức đặt năng suất và chất lượng làm ưu tiên sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khích lệ sự sáng tạo và đề cao chất lượng. Nhân viên được khuyến khích và động viên để đạt được kết quả tốt và cải thiện liên tục, tạo ra một văn hóa tổ chức năng động và năng suất, làm hỗ trợ cho sự phát triển và thành công của tổ chức.

Tác động tích cực đến cộng đồng và xã hội: Năng suất và chất lượng cao không chỉ tạo lợi ích cho tổ chức mà còn có tác động tích cực đến cộng đồng và xã hội xung quanh. Sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao góp phần vào cải thiện cuộc sống của người tiêu dùng và nâng cao chất lượng cuộc sống. Đồng thời, việc tăng cường năng suất cũng có thể tạo ra việc làm và thúc đẩy sự phát triển kinh tế trong khu vực. Tổ chức có thể đóng vai trò là một nguồn lực tích cực và đóng góp cho sự phát triển bền vững của cộng đồng và xã hội.

Cải tiến liên tục: Cả năng suất và chất lượng đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cải tiến liên tục. Các sáng kiến cải thiện năng suất, chẳng hạn như tối ưu hóa quy trình, phân tích quy trình làm việc và loại bỏ tắc nghẽn, giúp các tổ chức xác định sự thiếu hiệu quả và hợp lý hóa các hoạt động. Tương tự, cách tiếp cận tập trung vào chất lượng bao gồm đánh giá thường xuyên, vòng phản hồi và hành động khắc phục để xác định và giải quyết các lĩnh vực cần cải thiện. Văn hóa cải tiến liên tục thúc đẩy sự đổi mới, khả năng thích ứng và cam kết hướng tới sự xuất sắc.

Tối ưu hóa chuỗi cung ứng: Các cân nhắc về năng suất và chất lượng vượt ra ngoài các tổ chức riêng lẻ đến chuỗi cung ứng rộng lớn hơn. Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả, được đặc trưng bởi các quy trình hợp lý, phối hợp hiệu quả và các đối tác đáng tin cậy, giúp nâng cao năng suất bằng cách giảm thời gian giao hàng, giảm thiểu tình trạng hết hàng và tối ưu hóa mức tồn kho. Các tiêu chuẩn chất lượng và cơ chế kiểm soát trong toàn bộ chuỗi cung ứng đảm bảo chất lượng sản phẩm nhất quán, giảm thiểu nguy cơ gián đoạn và sự không hài lòng của khách hàng.

7.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG ĐẶC TRƯNG TRONG LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

Một số giải pháp cải thiện năng suất và chất lượng đặc trưng có thể được áp dụng trong lĩnh vực kinh tế và quản lý thường là các khóa học, học phần trong chương trình đào tạo của những ngành này tại các trường đại học trên thế giới và được trình bày dưới đây.

7.2.1 Lý thuyết về các hạn chế

Sự cần thiết

Lý thuyết về các hạn chế (Theory of Constraints - TOC), còn gọi là Lý thuyết về các ràng buộc, là một phương pháp xác định và quản lý các hạn chế hoặc tắc nghẽn quan trọng nhất làm hạn chế hiệu suất của một hệ thống, cho dù đó là quy trình sản xuất, chuỗi cung ứng hay toàn bộ tổ chức, được giới thiệu lần đầu tiên bởi Eliyahu Goldratt trong cuốn sách "Mục tiêu" (The Goal) xuất bản năm 1984 [7.1].

Trong kinh tế và quản lý, lý thuyết ràng buộc có thể được áp dụng để tối ưu hóa các quy trình và nâng cao hiệu quả tổng thể, liên quan đến việc xác định hạn chế hoặc nút cổ chai đang hạn chế thông lượng hoặc năng suất của hệ thống và sau đó thực hiện các biện pháp để giảm bớt hạn chế đó.

Ví dụ, trong quy trình sản xuất, hạn chế có thể là một máy cụ thể chỉ có thể xử lý một số đơn vị nhất định mỗi giờ. Bằng cách tập trung vào hạn chế đó và thực hiện các biện pháp như tăng công suất của máy hoặc giảm thời gian cần thiết để bảo trì, thông lượng tổng thể của hệ thống có thể được cải thiện.

Tương tự như vậy, trong quản lý, lý thuyết về các hạn chế có thể được áp dụng để xác định các yếu tố quan trọng nhất đang hạn chế sự thành công của một tổ chức và thực hiện các biện pháp để giải quyết những hạn chế đó. Việc này bao gồm việc cải thiện các kênh liên lạc, tăng cường đào tạo và phát triển nhân viên hoặc thay đổi cấu trúc của tổ chức để phù hợp hơn với các mục tiêu của tổ chức.

Nhìn chung, lý thuyết về các hạn chế cung cấp một khuôn khổ để xác định và quản lý các hạn chế hoặc tắc nghẽn quan trọng nhất trong một hệ thống nhằm cải thiện hiệu suất và hiệu quả tổng thể của hệ thống.

Giải pháp hoặc khóa học lý thuyết về các hạn chế được đưa vào chương trình đào tạo của các ngành kinh tế và quản lý của một số trường đại học trên thế giới, tập trung vào việc trang bị cho sinh viên kiến thức chuyên sâu của lý thuyết về các hạn chế, một công cụ mạnh mẽ cải tiến năng suất và chất lượng ở các nút cổ chai trong lĩnh vực quản lý và kinh tế. Sinh viên được học cách nhận diện các yếu tố gây hạn chế trong quy trình sản xuất và dịch vụ và phương pháp hiệu quả để vượt qua chúng nhằm tối ưu hóa quy trình và nâng cao năng suất. Qua đó, khóa học cung cấp những kỹ năng phân tích, đánh giá và thiết kế các hệ thống linh hoạt, cho phép sinh viên không chỉ tìm kiếm và loại bỏ các rào cản ngăn cản sự phát triển và cải tiến mà còn giúp họ phát triển khả năng thích ứng và đổi mới liên tục trong môi trường làm việc đầy biến động. Khóa học này nhấn mạnh việc áp dụng lý thuyết về các hạn chế để xác định rõ ràng điểm nghẽn chính trong bất kỳ chuỗi cung ứng hoặc quy trình nào, từ đó phát triển các chiến lược điều chỉnh tập trung, giúp tối ưu hóa tài nguyên và thời gian. Bằng việc áp dụng lý thuyết này, sinh viên có khả năng đưa ra quyết định thông minh và tạo ra các giải pháp đột phá trong công việc. Kết quả là khả năng đạt được năng suất cao hơn và chất lượng công việc cải thiện đáng kể, điều này không chỉ làm tăng hiệu quả hoạt động mà còn thúc đẩy sự thành công lâu dài cho các tổ chức. Tóm lại, khóa học lý thuyết về các hạn chế trang bị cho sinh viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết để phát hiện, phân tích và giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản lý và kinh tế, từ đó đạt được năng suất và chất lượng cao trong công việc và đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức và xã hội.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Lý thuyết về các hạn chế có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kinh tế và quản lý như sau:

Xác định các tắc nghẽn: TOC giúp xác định các tắc nghẽn hoặc hạn chế quan trọng nhất trong một hệ thống làm hạn chế năng suất và hiệu quả tổng thể.

Cải thiện thông lượng: bằng cách giải quyết nút cổ chai hoặc hạn chế, TOC có thể giúp cải thiện thông lượng của hệ thống, cho phép hệ thống tạo ra nhiều đầu ra hơn với cùng một tài nguyên.

Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên: TOC giúp tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên bằng cách tập trung vào hạn chế hoặc nút cổ chai quan trọng nhất.

Ưu tiên các hành động: TOC giúp sắp xếp thứ tự ưu tiên các hành động cần được thực hiện để giải quyết hạn chế hoặc tắc nghẽn quan trọng nhất, đảm bảo đạt được tác động đáng kể nhất với ít nỗ lực nhất.

Phù hợp với các mục tiêu của tổ chức: TOC giúp điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức với các quy trình hoạt động, đảm bảo rằng tổ chức đang nỗ lực để đạt được kết quả mong muốn.

Cải thiện giao tiếp và cộng tác: TOC nhấn mạnh tầm quan trọng của giao tiếp và cộng tác giữa các bộ phận và nhóm khác nhau trong một tổ chức để đảm bảo rằng mọi người đều làm việc hướng tới cùng một mục tiêu.

Cải tiến liên tục: TOC nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cải tiến liên tục, đảm bảo rằng tổ chức liên tục tìm cách tối ưu hóa các quy trình của mình cũng như cải thiện hiệu suất và hiệu quả tổng thể của tổ chức.

Nâng cao khả năng ra quyết định: TOC giúp đưa ra các quyết định sáng suốt bằng cách cung cấp hiểu biết rõ ràng về các hạn chế và tác động của chúng đối với hệ thống, cho phép những người ra quyết định đưa ra quyết định chính xác và hiệu quả hơn.

Giảm lãng phí: TOC giúp giảm lãng phí bằng cách tập trung vào hạn chế hoặc nút cổ chai quan trọng nhất, cho phép tổ chức tối ưu hóa các quy trình và tài nguyên của mình.

Kích hoạt tính linh hoạt: TOC cho phép các tổ chức trở nên linh hoạt hơn bằng cách xác định các hạn chế quan trọng nhất và điều chỉnh các quy trình cũng như tài nguyên của họ cho phù hợp, cho phép các tổ chức nhanh chóng thích ứng với các điều kiện thị trường đang thay đổi và nhu cầu của khách hàng.

Cải thiện sự hài lòng của khách hàng: TOC giúp cải thiện sự hài lòng của khách hàng bằng cách đảm bảo rằng tổ chức đang sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao một cách hiệu quả.

Phù hợp với các tiêu chuẩn ngành: TOC được sử dụng rộng rãi trong nhiều ngành khác nhau và giúp các tổ chức phù hợp với tiêu chuẩn và phương pháp hay nhất của ngành.

Cung cấp một khuôn khổ để giải quyết vấn đề: TOC cung cấp một khuôn khổ giải quyết vấn đề có cấu trúc giúp các tổ chức xác định và giải quyết những thách thức quan trọng nhất trong hoạt động của họ.

Tóm lại, lý thuyết về các hạn chế là cần thiết cho kinh tế học và quản lý, cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để xác định và quản lý các hạn chế hoặc tắc nghẽn quan trọng nhất trong một hệ thống, dẫn đến cải thiện năng suất, hiệu quả và thành công của tổ chức.

Quy trình áp dụng

Quy trình TOC bao gồm các bước sau (hình 7.1):

Bước 1: Xác định hạn chế: là xác định hạn chế hoặc cổ chai trong hệ thống, được thực hiện bằng cách phân tích dòng vật liệu, thông tin hoặc tài nguyên thông qua hệ thống và xác định nơi dòng bị chậm lại hoặc dừng lại [7.2].

Bước 2: Khai thác hạn chế: khi đã xác định được hạn chế, bước tiếp theo là khai thác tối đa tiềm năng của chúng, liên quan đến việc tối đa hóa đầu ra của hạn chế bằng cách đảm bảo chúng luôn hoạt động hết công suất.

Bước 3: Phụ thuộc mọi thứ khác vào hạn chế: bước thứ ba là đặt tất cả các hoạt động khác trong hệ thống vào hạn chế. Việc này có nghĩa là tất cả các quy trình và hoạt động khác nên được thiết kế để hỗ trợ hoạt động của hạn chế.

Bước 4: Nâng cao hạn chế: nếu việc khai thác và phụ thuộc vào hạn chế không dẫn đến cải thiện hiệu suất mong muốn, bước tiếp theo là nâng cao hạn chế, liên quan đến việc đầu tư vào các nguồn lực hoặc công nghệ bổ sung để loại bỏ cổ chai và tăng công suất.



HÌNH 7.1: QUY TRÌNH TOC

Bước 5: Lập lại quy trình: cuối cùng, quy trình TOC đang diễn ra. Khi các hạn chế được xác định và loại bỏ, những hạn chế mới có thể xuất hiện và quy trình phải được lặp lại để đảm bảo cải tiến liên tục về hiệu suất.

Nhìn chung, quy trình TOC có thể giúp các tổ chức cải thiện hiệu quả, giảm lãng phí và tăng lợi nhuận bằng cách tập trung vào các hạn chế quan trọng nhất trong hệ thống, có thể được áp dụng trong nhiều ngành và môi trường khác nhau, từ sản xuất đến chăm sóc sức khỏe đến các ngành dịch vụ.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp có thể được sử dụng để thực hiện lý thuyết ràng buộc (TOC) trong kinh tế và quản lý:

Cây thực tế hiện tại: phương pháp này giúp xác định nguyên nhân cốt lõi của các vấn đề và hạn chế trong một hệ thống.

Cây thực tế tương lai: phương pháp này giúp phát triển một kế hoạch hành động để giải quyết các hạn chế được xác định trong cây thực tế hiện tại.

Cây điều kiện tiên quyết: phương pháp này giúp xác định các điều kiện tiên quyết cần đáp ứng trước khi có thể đạt được một mục tiêu cụ thể.

Quản lý bộ đệm: phương pháp này giúp quản lý luồng công việc thông qua hệ thống bằng cách tập trung vào hạn chế hoặc nút cổ chai quan trọng nhất.

Tính toán thông lượng: phương pháp này giúp đo lường hiệu quả của hệ thống bằng cách tập trung vào thông lượng được tạo bởi hạn chế hoặc nút cổ chai quan trọng nhất.

Năm bước tập trung: phương pháp này cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để liên tục cải thiện hệ thống bằng cách tập trung vào hạn chế hoặc nút cổ chai quan trọng nhất.

Lập bản đồ dòng giá trị: phương pháp này được sử dụng để thể hiện trực quan dòng nguyên liệu và thông tin thông qua một quy trình, cho phép các tổ chức xác định và giải quyết sự thiếu hiệu quả và tắc nghẽn.

Phân tích Pareto: phương pháp này giúp xác định các vấn đề hoặc hạn chế quan trọng nhất trong hệ thống, cho phép các tổ chức ưu tiên các nỗ lực và nguồn lực của họ một cách phù hợp.

Ma trận quản lý hạn chế: phương pháp này giúp xác định và ưu tiên các hạn chế trong hệ thống dựa trên tác động của chúng đối với thông lượng và các chỉ số hiệu suất chính khác.

Quản lý dự án chuỗi quan trọng: phương pháp này được sử dụng để quản lý các dự án phức tạp bằng cách tập trung vào các nhiệm vụ và nguồn lực quan trọng nhất, đảm bảo rằng dự án được hoàn thành đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách.

Quản lý linh hoạt: phương pháp này được sử dụng để quản lý các dự án và quy trình một cách linh hoạt và lặp đi lặp lại, cho phép các tổ chức nhanh chóng thích ứng với hoàn cảnh thay đổi và nhu cầu của khách hàng.

Nhìn chung, các phương pháp và kỹ thuật này có thể được sử dụng cùng với lý thuyết về các hạn chế để xác định và quản lý các hạn chế hoặc tắc nghẽn quan trọng nhất trong một hệ thống, giúp cải thiện năng suất, hiệu quả và thành công của tổ chức.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của lý thuyết về các hạn chế để nâng cao năng suất và chất lượng trong kinh tế và quản lý như sau:

Bộ giao thông vận tải bắc Carolina: đã sử dụng TOC để nâng cao hiệu quả của các hoạt động bảo trì đường bộ. Bằng cách tập trung vào quan trọng nhất trong hoạt động của mình, bộ phận này đã có thể giảm lượng yêu cầu bảo trì tồn đọng, cải thiện thời gian phản hồi các yêu cầu và giảm chi phí tổng thể.

Elastomer Specialties, Inc.: đã sử dụng TOC để cải thiện hiệu quả và chất lượng của các hoạt động sản xuất bộ phận cao su tùy chỉnh của mình. Bằng cách tập trung vào những hạn chế quan trọng

nhất trong hoạt động của mình, công ty đã có thể giảm thời gian giao hàng, cải thiện hiệu suất giao hàng đúng hạn và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Công ty Boeing: đã sử dụng TOC để cải thiện năng suất và chất lượng của các hoạt động sản xuất máy bay của mình. Bằng cách tập trung vào những hạn chế quan trọng nhất trong hoạt động của mình, công ty đã có thể giảm thời gian chu kỳ, tăng sản lượng và cải thiện chất lượng tổng thể.

John Deere: đã sử dụng TOC để cải thiện hiệu quả và chất lượng của hoạt động sản xuất. Bằng cách tập trung vào những hạn chế quan trọng nhất trong hoạt động của mình, công ty đã có thể giảm thời gian giao hàng, cải thiện hiệu suất giao hàng đúng hạn và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Tập đoàn Parker Hannifin: đã sử dụng TOC để cải thiện hiệu quả và chất lượng của các hoạt động sản xuất của mình. Bằng cách tập trung vào những hạn chế quan trọng nhất trong hoạt động của mình, công ty đã có thể giảm thời gian chu kỳ, tăng sản lượng và cải thiện chất lượng tổng thể.

Các nghiên cứu điển hình này chứng minh nhiều ngành công nghiệp và tổ chức có thể hưởng lợi từ việc áp dụng Lý thuyết về các hạn chế để cải thiện năng suất và chất lượng.

7.2.2 Quản lý chất lượng toàn diện

Sự cần thiết

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là một triết lý quản lý nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của một tổ chức bằng cách lôi kéo tất cả nhân viên vào một quy trình cải tiến liên tục [7.3].

TQM dựa trên nguyên tắc rằng chất lượng không phải là trách nhiệm của một bộ phận hay cá nhân, mà là trách nhiệm chung của mọi người trong tổ chức. TQM liên quan đến nhiều phương pháp, chẳng hạn như kiểm soát quy trình thống kê, vòng tròn chất lượng, định chuẩn và các chương trình cải tiến liên tục [7.4].

Mục tiêu của TQM là cải thiện sự hài lòng của khách hàng, tăng năng suất, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả tổng thể của tổ chức. TQM nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lôi kéo nhân viên ở tất cả các cấp tham gia vào quá trình ra quyết định và khuyến khích văn hóa cải tiến liên tục.

Trong kinh tế, TQM có thể được coi là một cách để các công ty tăng khả năng cạnh tranh bằng cách cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, giảm lãng phí và nâng cao hiệu quả. Bằng cách tập trung vào nhu cầu và mong đợi của khách hàng, các công ty có thể tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, dẫn đến tăng doanh thu và lợi nhuận.

Nhìn chung, quản lý chất lượng toàn diện là một cách tiếp cận toàn diện để quản lý tập trung vào việc cải thiện chất lượng và hiệu quả hoạt động của một tổ chức, lôi kéo tất cả nhân viên vào một quy trình cải tiến liên tục và cuối cùng là nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường toàn cầu, khóa học quản lý chất lượng toàn diện được đưa vào chương trình đào tạo của các ngành kinh tế và quản lý trong một số trường đại học trên thế giới đóng một vai trò trung tâm trong việc trang bị kiến thức và công cụ cho sinh viên để cải thiện quy trình sản xuất và quản lý. Khóa học này cung cấp kiến thức về các nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng, không chỉ đảm bảo sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được yêu cầu và kỳ vọng của khách hàng mà còn giúp sinh viên hiểu cách thực hiện các chiến lược chất

lượng để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Tập trung vào việc phân tích và cải thiện quy trình liên tục, khóa học này nhấn mạnh việc áp dụng các công cụ quản lý chất lượng như chu trình PDCA và phương pháp 5W1H (What-Why-Where-When-Who-How?) để xác định, giải quyết vấn đề và thúc đẩy cải tiến. Ngoài ra, khóa học còn phát triển kỹ năng lãnh đạo và quản lý nhóm, cần thiết để thúc đẩy sự hợp tác, trao quyền và cải tiến liên tục trong môi trường làm việc. Với những kỹ năng và kiến thức này, sinh viên có thể tối ưu hóa quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất, góp phần đáng kể vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức. Tóm lại, khóa học quản lý chất lượng toàn diện không chỉ củng cố khả năng quản lý chất lượng của sinh viên mà còn giúp họ trở thành những nhà quản lý hiệu quả, có khả năng đưa ra các quyết định sáng suốt và tối ưu cho tổ chức của mình.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý chất lượng toàn diện có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kinh tế và quản lý như sau:

Chất lượng được cải thiện: TQM giúp các tổ chức sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng cao hơn, dẫn đến tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Tăng hiệu quả: TQM giúp các tổ chức xác định và loại bỏ các quy trình lãng phí, dẫn đến tăng hiệu quả và giảm chi phí.

Sự tham gia của nhân viên: TQM khuyến khích sự tham gia của tất cả nhân viên trong quá trình ra quyết định, dẫn đến ý thức sở hữu và cam kết với các mục tiêu của tổ chức.

Cải tiến liên tục: TQM nhấn mạnh nhu cầu cải tiến liên tục, khuyến khích các tổ chức liên tục đánh giá và cải tiến hoạt động của mình.

Tập trung vào khách hàng: TQM nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu và đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng, dẫn đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng được cải thiện.

Lợi thế cạnh tranh: TQM có thể cung cấp cho các tổ chức lợi thế cạnh tranh bằng cách cải thiện chất lượng, giảm chi phí và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Cải thiện giao tiếp: TQM thúc đẩy giao tiếp cởi mở và cộng tác giữa các nhân viên, dẫn đến cải thiện tinh thần đồng đội và giải quyết vấn đề.

Giảm rủi ro: TQM có thể giúp các tổ chức xác định và giảm thiểu rủi ro, giúp cải thiện độ an toàn, giảm lỗi và tăng cường tuân thủ.

Tiêu chuẩn hóa: TQM thúc đẩy tiêu chuẩn hóa các quy trình, có thể dẫn đến tăng hiệu quả, giảm lãng phí và cải thiện chất lượng.

Ra quyết định dựa trên dữ liệu: TQM khuyến khích sử dụng dữ liệu để cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định, dẫn đến các quyết định sáng suốt và hiệu quả hơn.

Học hỏi liên tục: TQM nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học hỏi và phát triển liên tục, giúp các tổ chức luôn cập nhật các xu hướng và thực tiễn tốt nhất của ngành.

Văn hóa tổ chức: TQM có thể giúp các tổ chức tạo ra văn hóa chất lượng và cải tiến liên tục, dẫn đến tăng sự hài lòng và giữ chân nhân viên.

Tính bền vững: TQM có thể giúp các tổ chức cải thiện tính bền vững về môi trường và xã hội bằng cách giảm chất thải, nâng cao hiệu quả và thúc đẩy các thực hành đạo đức.

Lòng trung thành của khách hàng: TQM có thể dẫn đến tăng lòng trung thành của khách hàng và kinh doanh lặp lại, giúp các tổ chức duy trì cơ sở khách hàng ổn định và có lợi nhuận.

Cải thiện danh tiếng: TQM có thể nâng cao danh tiếng của một tổ chức bằng cách thể hiện cam kết về chất lượng và sự hài lòng của khách hàng, dẫn đến tăng sự công nhận và tin tưởng thương hiệu.

Tóm lại, quản lý chất lượng toàn diện là cần thiết cho kinh tế và quản lý, thúc đẩy chất lượng, hiệu quả, sự tham gia của nhân viên, cải tiến liên tục, tập trung vào khách hàng, lợi thế cạnh tranh và nhiều lợi ích khác có thể giúp các tổ chức thành công và phát triển trong môi trường năng động và cạnh tranh ngày nay. môi trường kinh doanh.

Quy trình áp dụng

Quá trình triển khai quản lý chất lượng toàn diện trong kinh tế và quản lý thường bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức: xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức và truyền đạt chúng tới tất cả nhân viên.

Bước 2: Xác định và ưu tiên nhu cầu và mong đợi của khách hàng: xác định các yêu cầu của khách hàng, thu thập phản hồi và ưu tiên các khu vực cần cải thiện.

Bước 3: Thiết lập các mục tiêu chất lượng: việc xác định các số liệu và mục tiêu chất lượng, đồng thời thiết lập các hệ thống để theo dõi và báo cáo tiến độ.

Bước 4: Phát triển văn hóa chất lượng: phát triển các chính sách, quy trình và chương trình đào tạo nhằm nâng cao chất lượng và khuyến khích sự tham gia của nhân viên.

Bước 5: Triển khai các hệ thống kiểm soát chất lượng và cải tiến liên tục: bao gồm kiểm soát quy trình thống kê, vòng tròn chất lượng và định chuẩn. Bước này cũng liên quan đến việc thiết lập các quy trình để cải tiến liên tục, chẳng hạn như Kaizen, Lean 6 Sigma hoặc các phương pháp cải tiến khác.

Bước 6: Đo lường và phân tích hiệu suất: thu thập dữ liệu, phân tích xu hướng và xác định các cơ hội cải tiến.

Bước 7: Thực hiện các hành động khắc phục: triển khai các giải pháp, theo dõi hiệu quả của chúng và thực hiện các điều chỉnh khi cần thiết.

Bước 8: Giám sát và đánh giá kết quả: thiết lập các hệ thống để theo dõi và báo cáo kết quả, phân tích xu hướng và thực hiện các điều chỉnh khi cần thiết.

Nhìn chung, quá trình thực hiện quản lý chất lượng toàn diện trong kinh tế và quản lý bao gồm một cách tiếp cận có hệ thống để cải thiện chất lượng, sự hài lòng của khách hàng, hiệu quả của tổ chức thông qua sự tham gia của tất cả nhân viên và văn hóa cải tiến liên tục.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp được sử dụng để thực hiện quản lý chất lượng toàn diện trong kinh tế và quản lý:

Kiểm soát quá trình thống kê: là một phương pháp giám sát và kiểm soát các quá trình bằng cách sử dụng các kỹ thuật thống kê để phân tích dữ liệu và xác định các mẫu và xu hướng. Phương pháp này được sử dụng để xác định và loại bỏ các nguồn biến đổi trong các quá trình, giúp cải thiện chất lượng và hiệu quả.

Six Sigma: là một phương pháp để cải thiện chất lượng và giảm lỗi bằng cách xác định và loại bỏ các nguồn biến đổi trong các quy trình. Phương pháp này sử dụng phương pháp tiếp cận dựa trên dữ liệu để xác định và loại bỏ các lỗi cũng như nâng cao hiệu quả.

Kaizen: là một thuật ngữ tiếng Nhật có nghĩa là cải tiến liên tục. Phương pháp này liên quan đến việc thực hiện các thay đổi nhỏ, gia tăng đối với các quy trình và hệ thống theo thời gian, với mục tiêu cải thiện chất lượng, hiệu quả và sự hài lòng của khách hàng.

Sản xuất tinh gọn: là một phương pháp để giảm lãng phí và tăng hiệu quả bằng cách loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng trong các quy trình. Phương pháp này được sử dụng để tối ưu hóa các quy trình và giảm thời gian giao hàng, giúp cải thiện chất lượng và tiết kiệm chi phí.

Bảo trì năng suất toàn diện: là một phương pháp để cải thiện độ tin cậy và hiệu suất của thiết bị bằng cách lôi kéo tất cả nhân viên vào quy trình bảo trì. Phương pháp này được sử dụng để giảm thiểu thời gian ngừng hoạt động và nâng cao hiệu quả tổng thể của thiết bị, giúp cải thiện chất lượng và hiệu quả.

Phân tích nguyên nhân gốc rễ: là một kỹ thuật giải quyết vấn đề liên quan đến việc xác định nguyên nhân cơ bản của vấn đề và thực hiện các giải pháp để ngăn chặn chúng tái diễn. Phương pháp này được sử dụng để xác định và loại bỏ các nguồn gây ra lỗi và cải thiện chất lượng.

Nhóm chất lượng: là một nhóm nhỏ các nhân viên gặp nhau thường xuyên để thảo luận các vấn đề liên quan đến chất lượng và thực hiện các giải pháp để cải thiện chất lượng và hiệu quả. Phương pháp này thúc đẩy sự tham gia của nhân viên và quyền sở hữu các vấn đề liên quan đến chất lượng.

So sánh chuẩn: liên quan đến việc so sánh hiệu suất của một tổ chức với hiệu suất của các tổ chức khác trong cùng ngành, với mục tiêu xác định các phương pháp hay nhất và cơ hội để cải thiện. Phương pháp này được sử dụng để xác định và thực hiện các phương pháp hay nhất cũng như cải thiện chất lượng và hiệu quả.

Lập bản đồ quy trình: liên quan đến việc tạo ra một biểu diễn trực quan về quy trình để xác định các khu vực cần cải tiến và loại bỏ lãng phí. Phương pháp này được sử dụng để tối ưu hóa quy trình và nâng cao chất lượng và hiệu quả.

Biểu đồ xương cá: còn được gọi là biểu đồ Ishikawa hoặc biểu đồ nguyên nhân và kết quả, là một phương pháp để xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề hoặc lỗi. Phương pháp này được sử dụng để xác định và loại bỏ các nguồn gây ra lỗi và cải thiện chất lượng.

Biểu đồ kiểm soát: là biểu đồ hiển thị dữ liệu quy trình theo thời gian, cho phép người vận hành giám sát hiệu suất quy trình và phát hiện xu hướng hoặc sự bất thường. Phương pháp này được sử dụng để xác định và loại bỏ các nguồn biến đổi trong các quy trình, giúp cải thiện chất lượng và hiệu quả.

Phân tích ảnh hưởng và chế độ lỗi: là một kỹ thuật để xác định và đánh giá các chế độ lỗi tiềm ẩn trong một quy trình hoặc hệ thống và phát triển các chiến lược để ngăn chặn hoặc giảm thiểu những

lỗi đó. Phương pháp này được sử dụng để cải thiện chất lượng và độ tin cậy bằng cách giải quyết các chế độ lỗi tiềm ẩn trước khi chúng xảy ra.

Triển khai chức năng chất lượng: là một quá trình chuyên nhu cầu và mong đợi của khách hàng thành các yêu cầu sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Phương pháp này được sử dụng để cải thiện sự hài lòng của khách hàng và đảm bảo rằng các sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Kiểm soát chất lượng toàn diện: là một cách tiếp cận toàn diện để quản lý chất lượng liên quan đến tất cả nhân viên trong quá trình cải tiến liên tục. Phương pháp này được sử dụng để thúc đẩy văn hóa chất lượng và quyền sở hữu các vấn đề liên quan đến chất lượng trong toàn tổ chức.

Nhìn chung, các phương pháp và kỹ thuật được sử dụng để triển khai quản lý chất lượng toàn diện trong kinh tế và quản lý được thiết kế để thúc đẩy cải tiến liên tục, loại bỏ lãng phí và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Bằng cách sử dụng các phương pháp này, các tổ chức có thể cải thiện các quy trình, sản phẩm và dịch vụ của mình và cuối cùng đạt được mức độ thành công và lợi nhuận cao hơn.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình để chứng minh sự hỗ trợ của "quản lý chất lượng toàn diện" để nâng cao năng suất và chất lượng trong kinh tế và quản lý:

Toyota: được coi là một trong những người tiên phong của TQM và đã sử dụng phương pháp này để trở thành một trong những nhà sản xuất ô tô thành công nhất trên thế giới. Bằng cách sử dụng các phương pháp TQM như Kaizen và Six Sigma, Toyota đã có thể giảm các khuyết tật và lãng phí, nâng cao năng suất và tăng sự hài lòng của khách hàng. Vào những năm 1980, Toyota đã giới thiệu hệ thống sản xuất tinh gọn, dựa trên các nguyên tắc của TQM và tập trung vào việc loại bỏ lãng phí và tối đa hóa hiệu quả. Kết quả của những nỗ lực này là Toyota đã trở nên nổi tiếng với những chiếc xe chất lượng cao, đáng tin cậy và luôn đứng đầu trong các cuộc khảo sát về sự hài lòng của khách hàng.

Xerox: là một công ty khác đã thực hiện thành công TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Vào những năm 1980, Xerox phải vật lộn để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy photocopy Nhật Bản đang sản xuất các sản phẩm chất lượng cao hơn với giá thấp hơn. Đáp lại, Xerox đã đưa ra sáng kiến TQM tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm và giảm lỗi. Bằng cách sử dụng các phương pháp như kiểm soát quy trình thống kê và lập bản đồ quy trình, Xerox đã có thể xác định và loại bỏ các nguồn biến đổi trong quy trình của mình, dẫn đến chất lượng và hiệu quả được cải thiện. Kết quả của những nỗ lực này là Xerox đã có thể giành lại thị phần và cải thiện khả năng sinh lời.

Ritz-Carlton: chuỗi khách sạn Ritz-Carlton là một ví dụ khác về công ty đã sử dụng TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Ritz-Carlton tập trung mạnh vào dịch vụ khách hàng và sử dụng các phương pháp TQM để đảm bảo rằng nhân viên của mình cung cấp dịch vụ ở mức cao nhất quán. Ví dụ, Ritz-Carlton sử dụng một quy trình gọi là "Mystique" để đào tạo nhân viên của mình về cách dự đoán và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Công ty cũng sử dụng phản hồi và khảo sát của khách hàng để xác định các lĩnh vực cần cải thiện và phát triển các chiến lược để giải quyết chúng. Kết quả của những nỗ lực này là Ritz-Carlton đã trở nên nổi tiếng với dịch vụ khách hàng đặc biệt

và luôn được xếp hạng đầu trong các cuộc khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng trong ngành khách sạn.

Motorola: là một ví dụ khác về công ty đã thực hiện thành công TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Vào những năm 1980, Motorola đang phải vật lộn để cạnh tranh với các nhà sản xuất điện tử Nhật Bản đang sản xuất các sản phẩm chất lượng cao hơn với giá thấp hơn. Đáp lại, Motorola đã đưa ra sáng kiến TQM tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm và giảm lỗi. Motorola đã triển khai phương pháp kiểm soát chất lượng thống kê được gọi là Six Sigma, nhằm mục đích giảm thiểu các lỗi xuống còn không quá 3,4 trên một triệu cơ hội. Bằng cách sử dụng phương pháp Six Sigma, Motorola đã có thể cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm lãng phí và tăng sự hài lòng của khách hàng. Kết quả là Motorola được biết đến nhờ các sản phẩm chất lượng cao và thành công của hãng với TQM đã giúp phổ biến phương pháp Six Sigma trong nhiều ngành công nghiệp.

Florida Power & Light (FPL): là một công ty điện lực đã sử dụng TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Vào những năm 1990, FPL phải đối mặt với áp lực cạnh tranh và quy định ngày càng tăng, đồng thời cần phải tìm cách giảm chi phí và nâng cao hiệu quả. FPL đã đưa ra sáng kiến TQM tập trung vào việc cải thiện các quy trình và giảm lãng phí. Bằng cách sử dụng các phương pháp như lập bản đồ quy trình, kiểm soát quy trình thống kê và phân tích nguyên nhân gốc rễ, FPL đã có thể xác định và loại bỏ các nguồn lãng phí và biến thể trong các quy trình của mình. Kết quả là, FPL đã có thể giảm chi phí, cải thiện sự hài lòng của khách hàng và nâng cao tinh thần của nhân viên.

Ford Motor Company: là một ví dụ khác về công ty đã thực hiện thành công TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Vào đầu những năm 2000, Ford phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đang sản xuất ô tô chất lượng cao hơn với giá thấp hơn. Ford đã đưa ra sáng kiến TQM có tên là "Six Sigma Plus" tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm và giảm chi phí. Bằng cách sử dụng các phương pháp như lập bản đồ quy trình, kiểm soát quy trình bằng thống kê và phân tích nguyên nhân gốc rễ, Ford đã có thể xác định và loại bỏ các nguồn lãng phí và biến thể trong các quy trình của mình. Kết quả là Ford đã có thể cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm chi phí và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Nordstrom: là một chuỗi cửa hàng bách hóa đã sử dụng TQM để cải thiện dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Sáng kiến TQM của Nordstrom tập trung vào đào tạo và trao quyền cho nhân viên để cung cấp dịch vụ khách hàng đặc biệt. Nordstrom sử dụng một quy trình gọi là "Bán hàng cá nhân" để đào tạo nhân viên của mình về cách xây dựng mối quan hệ với khách hàng, dự đoán nhu cầu của họ và vượt quá mong đợi của họ. Công ty cũng sử dụng phản hồi của khách hàng để xác định các lĩnh vực cần cải thiện và phát triển các chiến lược để giải quyết chúng. Kết quả là, Nordstrom đã trở nên nổi tiếng với dịch vụ khách hàng đặc biệt và luôn được xếp hạng đầu trong các cuộc khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng trong ngành bán lẻ.

Boeing: là một ví dụ khác về công ty đã sử dụng TQM để cải thiện năng suất và chất lượng. Trong những năm 1990, Boeing phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các nhà sản xuất máy bay châu Âu đang sản xuất máy bay chất lượng cao hơn với giá thấp hơn. Boeing đã đưa ra sáng kiến TQM có tên là "Quality Through Excellence" tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm và giảm chi phí. Bằng cách sử dụng các phương pháp như kiểm soát quy trình thống kê, lập bản đồ quy trình và cải tiến liên tục, Boeing đã có thể xác định và loại bỏ các nguồn lãng phí và

biến thể trong các quy trình của mình. Nhờ đó, Boeing đã có thể cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm chi phí và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Các nghiên cứu điển hình này chứng minh tính linh hoạt của TQM và khả năng cải thiện năng suất và chất lượng trong nhiều ngành và bối cảnh khác nhau. Bằng cách sử dụng các phương pháp và kỹ thuật TQM để xác định và loại bỏ các nguồn lãng phí và biến thể, các tổ chức có thể đạt được mức hiệu quả, lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng cao hơn.

7.2.3 Quản lý chiến lược

Sự cần thiết

Quản lý chiến lược đề cập đến quá trình lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá các chiến lược và sáng kiến của một tổ chức để đạt được các mục tiêu, liên quan đến việc phân tích tình hình hiện tại của tổ chức, xác định các cơ hội và thách thức, thiết lập các mục tiêu và ưu tiên cũng như phân bổ nguồn lực để đạt được các mục tiêu đó [7.5].

Giải pháp hay khóa học quản lý chiến lược được đưa vào chương trình đào tạo của các ngành kinh tế và quản lý trong một số trường đại học trên thế giới đóng một vai trò cốt yếu trong việc trang bị cho sinh viên những kiến thức và kỹ năng quan trọng để phát triển và triển khai các chiến lược kinh doanh hiệu quả. Sinh viên sẽ được học cách phân tích môi trường kinh doanh phức tạp, xác định các mục tiêu chiến lược dài hạn và ngắn hạn, và xác định các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Họ cũng sẽ được giới thiệu về quy trình lập kế hoạch chiến lược bao gồm phân tích SWOT và các công cụ khác để xác định ưu tiên và phân bổ tài nguyên một cách hiệu quả. Đặc biệt, khóa học còn nhấn mạnh vào việc phát triển kỹ năng lãnh đạo và quản lý thay đổi, trang bị cho sinh viên khả năng đưa ra các quyết định chiến lược và điều hành hoạt động theo hướng đạt được mục tiêu một cách bền vững. Với kiến thức và kỹ năng này, sinh viên sẽ có thể tối ưu hóa sự phối hợp và sử dụng tài nguyên một cách thông minh, giúp nâng cao năng suất và chất lượng công việc. Hơn nữa, khóa học giúp sinh viên đảm bảo rằng mọi hoạt động kinh doanh đều phù hợp và đóng góp vào việc thực hiện chiến lược tổng thể và sứ mệnh của tổ chức. Tóm lại, khóa học quản lý chiến lược không chỉ cung cấp cho sinh viên những công cụ cần thiết để xây dựng và triển khai chiến lược một cách hiệu quả, mà còn phát triển khả năng thích ứng và điều hành linh hoạt, giúp họ trở thành những nhà lãnh đạo chiến lược có khả năng đạt được năng suất và chất lượng cao trong môi trường kinh doanh ngày càng đòi hỏi cao.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý chiến lược có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kinh tế và quản lý như sau:

Giúp các tổ chức đạt được các mục tiêu của mình: quản lý chiến lược cung cấp một cách tiếp cận có hệ thống để sắp xếp các hoạt động của một tổ chức với tầm nhìn và sứ mệnh nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Nâng cao hiệu suất của tổ chức: quản lý chiến lược cho phép các tổ chức xác định và khai thác các cơ hội, giảm thiểu rủi ro và sự không chắc chắn, đồng thời phân bổ nguồn lực hiệu quả để nâng cao hiệu suất của họ.

Tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định: quản lý chiến lược cung cấp một khuôn khổ để đưa ra quyết định sáng suốt dựa trên phân tích kỹ lưỡng các yếu tố bên trong và bên ngoài.

Cho phép các tổ chức thích ứng với các điều kiện thị trường thay đổi: quản lý chiến lược cho phép các tổ chức dự đoán và phản ứng với những thay đổi trên thị trường, cạnh tranh và các yếu tố môi trường khác.

Cải thiện phân bổ nguồn lực: quản lý chiến lược giúp các tổ chức phân bổ nguồn lực hiệu quả cho các hoạt động mang lại lợi tức đầu tư đáng kể nhất.

Tăng cường giao tiếp và phối hợp trong tổ chức: quản lý chiến lược tạo điều kiện giao tiếp và phối hợp giữa các bộ phận và cấp độ khác nhau của một tổ chức, đảm bảo rằng mọi người đang làm việc hướng tới cùng một mục tiêu.

Hỗ trợ đổi mới và sáng tạo: quản lý chiến lược khuyến khích các tổ chức đổi mới và sáng tạo trong cách tiếp cận giải quyết vấn đề, dẫn đến các sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới.

Giúp các tổ chức dự đoán và ứng phó với những thay đổi trong công nghệ: quản lý chiến lược cho phép các tổ chức đón đầu những thay đổi về công nghệ, cho phép họ khai thác các cơ hội mới và ứng phó với các mối đe dọa từ các công nghệ mới nổi.

Tạo điều kiện cho tổ chức học tập: quản lý chiến lược khuyến khích các tổ chức học hỏi từ những thành công và thất bại của họ, cho phép họ liên tục cải tiến các chiến lược và quy trình của mình.

Cho phép tổ chức gắn kết hoạt động của mình với lợi ích của các bên liên quan: quản lý chiến lược giúp tổ chức gắn kết hoạt động của mình với lợi ích của các bên liên quan như khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và cộng đồng, nâng cao uy tín và nâng cao trách nhiệm xã hội của họ.

Hỗ trợ tăng trưởng và mở rộng: quản lý chiến lược cung cấp một khuôn khổ để các tổ chức xác định các cơ hội tăng trưởng và mở rộng, cho phép họ thâm nhập thị trường mới và mở rộng các sản phẩm và dịch vụ của mình.

Cho phép các tổ chức quản lý rủi ro hiệu quả: quản lý chiến lược cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để quản lý rủi ro, cho phép các tổ chức xác định, đánh giá và quản lý rủi ro một cách hiệu quả.

Cải thiện khả năng cạnh tranh của tổ chức: quản lý chiến lược cho phép các tổ chức tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phát triển các chiến lược độc đáo mang lại lợi thế cạnh tranh.

Tóm lại, quản lý chiến lược là rất quan trọng đối với sự thành công của các tổ chức trong kinh tế và quản lý, cung cấp một cách tiếp cận có cấu trúc để lập kế hoạch, ra quyết định và phân bổ nguồn lực, cho phép các tổ chức đạt được các mục tiêu của mình, thích ứng với các điều kiện thị trường thay đổi và luôn dẫn đầu.

Quy trình áp dụng

Quá trình quản lý chiến lược thường bao gồm các bước:

Bước 1: Thiết lập tầm nhìn và sứ mệnh: xác định các mục tiêu dài hạn của tổ chức và mục đích tồn tại của tổ chức.

Bước 2: Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài: đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của tổ chức, cũng như phân tích bối cảnh cạnh tranh và xu hướng của ngành.

Bước 3: Xây dựng chiến lược: phát triển các chiến lược tận dụng các điểm mạnh và cơ hội của tổ chức đồng thời giải quyết các điểm yếu và mối đe dọa của tổ chức.

Bước 4: Thực hiện chiến lược: phân bổ nguồn lực và hành động để thực hiện chiến lược.

Bước 5: Đánh giá hiệu suất: đo lường và phân tích kết quả của các chiến lược đã thực hiện để đánh giá hiệu quả của chúng và thực hiện bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào.

Nhìn chung, quản lý chiến lược giúp các tổ chức duy trì tính cạnh tranh và thích ứng với các điều kiện thị trường đang thay đổi bằng cách tập trung vào việc lập kế hoạch dài hạn, ra quyết định chủ động và phân bổ nguồn lực hiệu quả.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp mà các tổ chức có thể sử dụng để thực hiện quản lý chiến lược một cách hiệu quả:

Phân tích SWOT (thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức): là một phương pháp hữu ích để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu bên trong của một tổ chức, cũng như các cơ hội và mối đe dọa bên ngoài, giúp xác định các lĩnh vực mà tổ chức có thể tận dụng điểm mạnh và cơ hội của mình, đồng thời giải quyết các điểm yếu và mối đe dọa.

Phân tích PESTEL (chính trị, kinh tế, văn hóa xã hội, công nghệ, môi trường và pháp lý): là một phương pháp để phân tích môi trường bên ngoài và xác định các xu hướng cũng như yếu tố có thể ảnh hưởng đến hoạt động và chiến lược của tổ chức.

Năm lực lượng của Porter: là một khuôn khổ để phân tích môi trường cạnh tranh của một tổ chức, bao gồm các yếu tố như khả năng thương lượng của khách hàng và nhà cung cấp, mối đe dọa của những người mới tham gia và cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Phân tích chuỗi giá trị: là một phương pháp để phân tích các hoạt động và quy trình của tổ chức nhằm xác định các lĩnh vực có thể gia tăng giá trị và giảm chi phí, giúp các tổ chức tối ưu hóa hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh của họ.

Thẻ điểm cân bằng: là một phương pháp để đo lường hiệu suất của một tổ chức trên các khía cạnh khác nhau, chẳng hạn như tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, giúp các tổ chức sắp xếp các hoạt động của họ với các mục tiêu chiến lược và theo dõi tiến trình đạt được các mục tiêu đó.

Lập kế hoạch theo kịch bản: là một kỹ thuật để dự đoán và chuẩn bị cho các tương lai khác nhau có thể xảy ra, giúp các tổ chức phát triển các chiến lược linh hoạt và thích ứng với những thay đổi trên thị trường và các yếu tố môi trường khác.

So sánh chuẩn: liên quan đến việc so sánh hiệu suất và thực tiễn của một tổ chức với các tổ chức khác trong cùng ngành hoặc thị trường, giúp các tổ chức xác định các phương pháp hay nhất và các lĩnh vực cần cải thiện.

Nhìn chung, các phương pháp và kỹ thuật này có thể được sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp để hỗ trợ quy trình quản lý chiến lược, cho phép các tổ chức đưa ra quyết định sáng suốt, phân bổ nguồn lực hiệu quả và đạt được các mục tiêu của mình.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của quản lý chiến lược để nâng cao năng suất và chất lượng trong kinh tế và quản lý như sau:

Apple Inc.: phương pháp quản lý chiến lược của Apple tập trung vào đổi mới, thiết kế sản phẩm và trải nghiệm khách hàng. Bằng cách phát triển các sản phẩm sáng tạo, dễ sử dụng và hấp dẫn về mặt hình ảnh, Apple đã tạo ra một cơ sở khách hàng trung thành sẵn sàng trả phí cao cho các sản phẩm của mình. Sự tập trung vào chất lượng và sự đổi mới này đã cho phép Apple trở thành một trong những công ty có giá trị nhất trên thế giới.

Tập đoàn Starbucks: đã sử dụng các nguyên tắc quản lý chiến lược để tạo ra một thương hiệu mạnh và một lượng khách hàng trung thành. Bằng cách tập trung vào việc tạo ra trải nghiệm độc đáo cho khách hàng, cung cấp các sản phẩm chất lượng cao và mở rộng sang các thị trường mới, Starbucks đã có thể đạt được mức tăng trưởng và lợi nhuận ấn tượng.

Southwest Airlines: đã sử dụng các nguyên tắc quản lý chiến lược để tạo ra một mô hình kinh doanh độc đáo nhấn mạnh dịch vụ chất lượng cao, chi phí thấp. Bằng cách tập trung vào hiệu quả, dịch vụ khách hàng và sự hài lòng của nhân viên, Southwest đã có thể đạt được mức lợi nhuận ấn tượng trong khi vẫn duy trì được thương hiệu mạnh và cơ sở khách hàng trung thành.

Tập đoàn Intel: đã sử dụng các nguyên tắc quản lý chiến lược để trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp bán dẫn. Bằng cách đầu tư mạnh vào nghiên cứu và phát triển, tập trung vào chất lượng và đổi mới, đồng thời phát triển mối quan hệ đối tác bền chặt với các nhà cung cấp và khách hàng, Intel đã có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong một ngành có tính cạnh tranh cao.

Tập đoàn McDonald's: đã sử dụng các nguyên tắc quản lý chiến lược để trở thành chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh lớn nhất thế giới. Bằng cách phát triển một thương hiệu mạnh, tập trung vào nhu cầu của khách hàng và liên tục cải thiện hoạt động của mình, McDonald's đã có thể đạt được mức tăng trưởng và lợi nhuận ấn tượng trong những năm qua.

Tập đoàn Samsung Electronics: đã sử dụng các nguyên tắc quản lý chiến lược để trở thành công ty dẫn đầu trong ngành công nghiệp điện tử. Bằng cách tập trung vào đổi mới, chất lượng và sự hài lòng của khách hàng, Samsung đã có thể phát triển một thương hiệu mạnh và đạt được mức tăng trưởng và lợi nhuận ấn tượng.

Tóm lại, những nghiên cứu điển hình này chứng minh rằng quản lý chiến lược có thể hỗ trợ cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách tập trung vào nhu cầu của khách hàng, phát triển các sản phẩm và công nghệ đổi mới cũng như liên tục cải thiện hoạt động. Các công ty thực hiện thành công các nguyên tắc quản lý chiến lược có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững và thành công lâu dài trong các ngành tương ứng của họ.

7.2.4 Quản lý quan hệ khách hàng

Sự cần thiết

Quản lý quan hệ khách hàng, thường được gọi là CRM (Customer Relationship Management), đề cập đến các chiến lược, thực tiễn và công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng để quản lý và phân tích các tương tác của họ với khách hàng và khách hàng tiềm năng [7.6].

Mục tiêu chính của CRM là cải thiện và duy trì mối quan hệ với khách hàng, cũng như hợp lý hóa giao tiếp và tối ưu hóa các tương tác của khách hàng trong toàn bộ vòng đời của khách hàng.

Hệ thống CRM có thể giúp doanh nghiệp lưu trữ dữ liệu khách hàng, theo dõi tương tác của khách hàng, quản lý khách hàng tiềm năng, tự động hóa các chiến dịch tiếp thị và cung cấp thông tin chi tiết có giá trị về hành vi và sở thích của khách hàng. Cuối cùng, CRM hiệu quả có thể dẫn đến tăng sự hài lòng, lòng trung thành và giữ chân khách hàng, cũng như cải thiện doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Trong khuôn khổ chương trình đào tạo của các ngành kinh tế và quản lý tại một số trường đại học trên thế giới, giải pháp hay khóa học quản lý quan hệ khách hàng đóng một vai trò thiết yếu trong việc chuẩn bị cho sinh viên những kỹ năng cần thiết để hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng, xây dựng mối quan hệ lâu dài và tương tác tích cực. Khóa học này cung cấp cho sinh viên các công cụ và kỹ năng giao tiếp hiệu quả, xử lý khiếu nại, giải quyết vấn đề, và xây dựng lòng tin với khách hàng. Sinh viên được trang bị kiến thức sâu rộng về cách phân tích dữ liệu khách hàng, cho phép họ tạo ra các chiến lược tiếp thị và tương tác cá nhân hóa hiệu quả hơn. Ngoài ra, khóa học này còn giúp sinh viên hiểu được tầm quan trọng của việc sử dụng công nghệ quản lý quan hệ khách hàng hiện đại để tổng hợp và phân tích thông tin, giúp tạo dựng và duy trì mối quan hệ chất lượng cao với khách hàng. Bằng cách áp dụng những nguyên lý quản lý quan hệ khách hàng, sinh viên có thể tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng, từ đó không chỉ cải thiện năng suất và chất lượng công việc mà còn thúc đẩy doanh thu và sự phát triển bền vững của tổ chức. Tóm lại, khóa học quản lý quan hệ khách hàng không chỉ giúp sinh viên trở thành chuyên gia trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng mà còn là nền tảng vững chắc để họ thực hiện các chiến lược tương tác khách hàng thông minh và hiệu quả, góp phần quan trọng vào sự thành công cá nhân và tổ chức trong thời đại kinh tế số.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý quan hệ khách hàng có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kinh tế và quản lý như sau:

Cải thiện sự hài lòng của khách hàng: CRM hiệu quả giúp doanh nghiệp hiểu và giải quyết các nhu cầu và sở thích của khách hàng, dẫn đến mức độ hài lòng của khách hàng cao hơn.

Tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng: bằng cách xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng, doanh nghiệp có thể tăng lòng trung thành của khách hàng và giảm tỷ lệ rời bỏ.

Tiếp thị tốt hơn: hệ thống CRM cung cấp thông tin chi tiết có giá trị về hành vi và sở thích của khách hàng, có thể được sử dụng để tạo các chiến dịch tiếp thị được nhắm mục tiêu và hiệu quả hơn.

Quản lý bán hàng nâng cao: hệ thống CRM có thể giúp doanh nghiệp theo dõi khách hàng tiềm năng, theo dõi hiệu suất bán hàng và tối ưu hóa quy trình bán hàng.

Giao tiếp hợp lý: bằng cách tập trung dữ liệu khách hàng và các kênh giao tiếp, hệ thống CRM có thể cải thiện giao tiếp và cộng tác giữa các bộ phận và nhóm khác nhau.

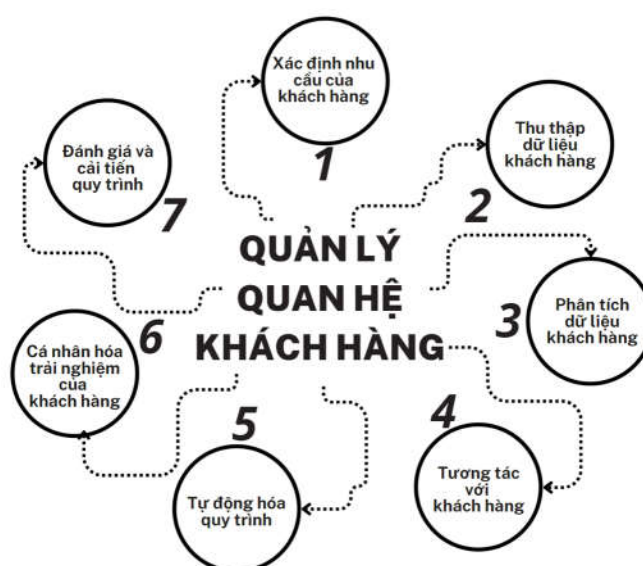
Hiệu quả và năng suất cao hơn: bằng cách tự động hóa các công việc và quy trình công việc thông thường, hệ thống CRM có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả tổng thể.

Cải thiện dự báo và lập kế hoạch: bằng cách cung cấp dữ liệu chính xác và thông tin chuyên sâu, hệ thống CRM có thể giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định sáng suốt hơn, đồng thời cải thiện quy trình dự báo và lập kế hoạch.

Tăng lợi nhuận: bằng cách cải thiện sự hài lòng của khách hàng, duy trì và hiệu suất bán hàng, CRM hiệu quả có thể dẫn đến tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Quy trình áp dụng

Quy trình quản lý quan hệ khách hàng là một khuôn khổ mà các doanh nghiệp sử dụng để quản lý các tương tác của họ với khách hàng và khách hàng tiềm năng. Mặc dù các bước và giai đoạn cụ thể của quy trình CRM có thể khác nhau tùy thuộc vào doanh nghiệp và ngành, nhưng đây là các bước cơ bản về quy trình CRM (hình 7.2):



HÌNH 7.2: QUY TRÌNH QUẢN LÝ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Bước 1: Xác định nhu cầu của khách hàng: trong giai đoạn này, doanh nghiệp cố gắng hiểu nhu cầu và sở thích của khách hàng bằng cách thu thập dữ liệu về hành vi, sở thích và phản hồi của họ.

Bước 2: Thu thập dữ liệu khách hàng: trong giai đoạn này, doanh nghiệp thu thập và lưu trữ dữ liệu khách hàng, chẳng hạn như thông tin liên hệ, lịch sử mua hàng và các thông tin liên quan khác.

Bước 3: Phân tích dữ liệu khách hàng: trong giai đoạn này, doanh nghiệp phân tích dữ liệu khách hàng để xác định các mẫu, xu hướng và thông tin chi tiết có thể được sử dụng để cải thiện trải nghiệm của khách hàng và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

Bước 4: Tương tác với khách hàng: trong giai đoạn này, doanh nghiệp tương tác với khách hàng thông qua nhiều kênh khác nhau, chẳng hạn như email, mạng xã hội hoặc tương tác trực tiếp, để xây dựng mối quan hệ và đáp ứng nhu cầu của họ.

Bước 5: Tự động hóa quy trình: trong giai đoạn này, các doanh nghiệp sử dụng công nghệ để tự động hóa các tác vụ thông thường, chẳng hạn như tạo khách hàng tiềm năng hoặc hỗ trợ khách hàng, để tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả.

Bước 6: Cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng: trong giai đoạn này, các doanh nghiệp sử dụng những hiểu biết sâu sắc mà họ có được từ việc phân tích dữ liệu khách hàng để điều chỉnh các tương tác và dịch vụ của họ theo nhu cầu và sở thích của từng khách hàng.

Bước 7: Đánh giá và cải tiến quy trình: trong giai đoạn này, doanh nghiệp đánh giá hiệu quả quy trình CRM của mình và thực hiện các cải tiến để tối ưu hóa sự gắn kết và hài lòng của khách hàng.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp giúp doanh nghiệp thực hiện quản lý quan hệ khách hàng bao gồm:

Phần mềm quản lý quan hệ khách hàng: phần mềm CRM là một nền tảng cho phép doanh nghiệp lưu trữ và quản lý dữ liệu khách hàng, tự động hóa các chiến dịch tiếp thị, theo dõi khách hàng tiềm năng và phân tích hành vi cũng như sở thích của khách hàng.

Phương pháp tiếp thị qua email: cho phép doanh nghiệp gửi các chiến dịch email được nhắm mục tiêu tới khách hàng, theo dõi tỷ lệ mở và tỷ lệ nhấp cũng như đo lường hiệu quả của các nỗ lực tiếp thị qua email của họ.

Phương pháp quản lý phương tiện truyền thông xã hội: cho phép doanh nghiệp quản lý và theo dõi các tài khoản truyền thông xã hội của họ, tương tác với khách hàng và giám sát hoạt động truyền thông xã hội liên quan đến thương hiệu của họ.

Phần mềm hỗ trợ khách hàng: cung cấp một nền tảng để doanh nghiệp quản lý các yêu cầu, khiếu nại và phiếu hỗ trợ của khách hàng, theo dõi thời gian phản hồi và đo lường sự hài lòng của khách hàng.

Phương pháp phân tích: cho phép doanh nghiệp theo dõi và phân tích hành vi của khách hàng, lưu lượng truy cập trang web và dữ liệu bán hàng để hiểu rõ hơn về sở thích của khách hàng và cải thiện chiến lược CRM tổng thể của họ.

Phương pháp phản hồi của khách hàng: cho phép doanh nghiệp thu thập và phân tích phản hồi của khách hàng, chẳng hạn như khảo sát, đánh giá và xếp hạng, để cải thiện trải nghiệm của khách hàng và xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Phương pháp tự động hóa tiếp thị: cho phép doanh nghiệp tự động hóa các tác vụ tiếp thị như tạo khách hàng tiềm năng, tiếp thị qua email và tiếp thị trên mạng xã hội, đồng thời theo dõi hành vi và sở thích của khách hàng để cung cấp hoạt động tiếp thị được nhắm mục tiêu và cá nhân hóa hơn.

Nền tảng dữ liệu khách hàng: giúp doanh nghiệp hợp nhất dữ liệu khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau, chẳng hạn như hệ thống CRM, phương tiện truyền thông xã hội và phân tích trang web, để tạo ra cái nhìn toàn diện về các tương tác và sở thích của từng khách hàng.

Phương pháp quản lý trải nghiệm khách hàng: giúp doanh nghiệp theo dõi và quản lý trải nghiệm của khách hàng trên tất cả các điểm tiếp xúc, bao gồm mạng xã hội, email, web và các kênh di động.

Chương trình khách hàng thân thiết: khuyến khích khách hàng mua hàng lặp lại hoặc tương tác với thương hiệu bằng cách cung cấp phần thưởng hoặc lợi ích độc quyền, đồng thời cho phép doanh nghiệp thu thập dữ liệu về hành vi và sở thích của khách hàng.

Ứng dụng CRM dành cho thiết bị di động: cho phép doanh nghiệp truy cập dữ liệu khách hàng và quản lý các tương tác của khách hàng khi đang di chuyển, mang lại sự linh hoạt và phản hồi nhanh hơn trong quá trình tương tác với khách hàng.

Phương pháp cộng tác: các phương pháp cộng tác như phần mềm quản lý dự án và ứng dụng nhắn tin nhóm cho phép các bộ phận và nhóm khác nhau làm việc cùng nhau hiệu quả hơn trong các nhiệm vụ và dự án CRM.

Nhìn chung, những phương pháp này có thể giúp doanh nghiệp hợp lý hóa các quy trình CRM của họ, hiểu sâu hơn về hành vi và sở thích của khách hàng, đồng thời cung cấp mức độ tương tác với khách hàng được cá nhân hóa và hiệu quả hơn trên tất cả các điểm tiếp xúc.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của quản lý quan hệ khách hàng để nâng cao năng suất và chất lượng trong kinh tế và quản lý như sau:

Toyota: chiến lược CRM của Toyota tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ và hỗ trợ đặc biệt. Là một phần của chiến lược này, Toyota đã tạo ra một nền tảng CRM có tên là Toyota Customer Experience (TCE) cho phép các đại lý quản lý dữ liệu khách hàng, theo dõi các tương tác của khách hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa. Bằng cách sử dụng TCE, các đại lý của Toyota đã có thể cải thiện sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, dẫn đến tăng doanh số và doanh thu.

Zappos: là nhà bán lẻ giày và quần áo trực tuyến đã xây dựng thương hiệu của mình bằng cách cung cấp dịch vụ khách hàng đặc biệt. Zappos sử dụng nền tảng CRM cho phép các đại diện dịch vụ khách hàng của mình truy cập dữ liệu khách hàng trong thời gian thực, theo dõi các tương tác của khách hàng và cung cấp hỗ trợ được cá nhân hóa. Bằng cách tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ bền vững với khách hàng, Zappos đã có thể đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của khách hàng, dẫn đến tăng doanh thu và lợi nhuận.

Salesforce: là phần mềm CRM dựa trên đám mây giúp doanh nghiệp quản lý dữ liệu khách hàng, tự động hóa quy trình bán hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa cho khách hàng. Bằng cách sử dụng Salesforce, các doanh nghiệp có thể hợp lý hóa các quy trình CRM của họ và hiểu sâu hơn về hành vi và sở thích của khách hàng. Ví dụ: một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty sử dụng Salesforce CRM có thể tăng 25% doanh thu và tăng 35% mức độ hài lòng của khách hàng.

Amazon: được biết đến với cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm và khả năng cung cấp các đề xuất và dịch vụ được cá nhân hóa cho khách hàng của mình. Amazon sử dụng một hệ thống CRM cho phép theo dõi hành vi và sở thích của khách hàng, cung cấp các đề xuất được cá nhân hóa và quản lý các tương tác của khách hàng trên nhiều kênh. Bằng cách sử dụng CRM để cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng, Amazon đã có thể đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của khách hàng, giúp tăng doanh thu và lợi nhuận.

American Express: sử dụng nền tảng CRM có tên là Trung tâm khách hàng để quản lý dữ liệu khách hàng, theo dõi các tương tác của khách hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa cho chủ thẻ của mình. Bằng cách sử dụng CRM để cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng, American Express đã có thể đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của khách hàng, giúp tăng doanh thu và lợi nhuận.

HubSpot: là phần mềm tiếp thị, bán hàng và dịch vụ tất cả trong một giúp doanh nghiệp quản lý tương tác với khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Nền tảng CRM của HubSpot cho phép doanh nghiệp theo dõi hành vi và sở thích của khách hàng, tự động hóa quy trình bán hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa cho khách hàng. Bằng cách sử dụng CRM của HubSpot, các doanh nghiệp có thể hợp lý hóa các quy trình bán hàng và dịch vụ của mình, cải thiện sự hài lòng của khách hàng cũng như tăng doanh thu và lợi nhuận.

Nordstrom: nhà bán lẻ thời trang hàng đầu, sử dụng hệ thống CRM có tên là Trải nghiệm khách hàng của Nordstrom (NCX) để quản lý dữ liệu khách hàng, theo dõi tương tác của khách hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa cho khách hàng của mình. NCX cho phép Nordstrom cung cấp trải nghiệm mua sắm được cá nhân hóa cho khách hàng của mình bằng cách theo dõi lịch sử mua hàng, sở thích và hành vi của họ. Bằng cách sử dụng CRM để cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng, Nordstrom đã có thể đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của khách hàng, giúp tăng doanh thu và lợi nhuận.

Airbnb: nền tảng cho thuê kỳ nghỉ hàng đầu, sử dụng hệ thống CRM để quản lý dữ liệu khách hàng, theo dõi tương tác của khách hàng và cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa cho chủ nhà và khách của mình. Nền tảng CRM của Airbnb cho phép công ty theo dõi hành vi và sở thích của chủ nhà và khách, cung cấp các đề xuất và hỗ trợ phù hợp, đồng thời xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng của mình. Bằng cách sử dụng CRM để cá nhân hóa trải nghiệm của chủ nhà và khách, Airbnb đã có thể đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của khách hàng, giúp tăng doanh thu và lợi nhuận.

Nhìn chung, các nghiên cứu điển hình này chứng minh cách CRM có thể giúp doanh nghiệp cải thiện năng suất và chất lượng bằng cách cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa, theo dõi các tương tác và sở thích của khách hàng cũng như xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Bằng cách sử dụng CRM để hiểu sâu hơn về hành vi và sở thích của khách hàng, doanh nghiệp có thể cải thiện sự hài lòng, lòng trung thành và lợi nhuận của khách hàng.

7.2.5 Quản lý thay đổi

Sự cần thiết

Quản lý thay đổi đề cập đến quá trình lập kế hoạch, thực hiện và quản lý các thay đổi trong một tổ chức, liên quan đến cách tiếp cận có hệ thống để chuẩn bị, hỗ trợ và giúp đỡ các cá nhân, nhóm và tổ chức thực hiện quá trình chuyển đổi từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn trong tương lai [7.7].

Quản lý thay đổi bao gồm xác định nhu cầu thay đổi, tạo kế hoạch thực hiện thay đổi, truyền đạt thay đổi cho các bên liên quan, cung cấp đào tạo và hỗ trợ cho những người bị ảnh hưởng bởi thay đổi và đánh giá hiệu quả của thay đổi.

Mục tiêu cuối cùng của quản lý thay đổi là giảm thiểu tác động tiêu cực của thay đổi trong khi tối đa hóa lợi ích và đảm bảo rằng tổ chức có thể thích ứng và duy trì khả năng cạnh tranh khi đối mặt với sự thay đổi của điều kiện thị trường, công nghệ hoặc các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.

Trong khuôn khổ chương trình đào tạo của các ngành kinh tế và quản lý tại một số trường đại học trên thế giới, giải pháp hay khóa học quản lý thay đổi cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết để hiểu rõ và quản lý hiệu quả quá trình thay đổi trong tổ chức. Khóa học này trang bị cho sinh

viên những công cụ để nắm bắt và áp dụng các phương pháp quản lý thay đổi tiên tiến, bao gồm phân tích tình hình hiện tại, xác định rõ mục tiêu của thay đổi, lập kế hoạch triển khai chi tiết, và xây dựng sự ủng hộ và tham gia tích cực từ các thành viên trong tổ chức. Sinh viên cũng được học cách xử lý các thách thức và trở ngại thường gặp trong quá trình thay đổi, cũng như cách tạo ra một môi trường linh hoạt và sẵn sàng thích ứng. Khóa học này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển các kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả để đảm bảo rằng quá trình thay đổi diễn ra trơn tru và mang lại hiệu quả cao. Sinh viên được hướng dẫn cách xây dựng và duy trì niềm tin, đồng thời học cách thúc đẩy sự sáng tạo và cải tiến liên tục, là chìa khóa để nâng cao năng suất và chất lượng trong công việc. Với những kiến thức và kỹ năng này, sinh viên có khả năng đưa ra các quyết định thông minh và đồng hành cùng tổ chức trong việc áp dụng và quản lý những thay đổi tích cực, đảm bảo thành công và phát triển bền vững. Tóm lại, khóa học quản lý thay đổi không chỉ là một công cụ để sinh viên hiểu và quản lý thay đổi mà còn là một phương tiện quan trọng giúp họ trở thành những nhà quản lý và lãnh đạo có khả năng ứng phó linh hoạt, đổi mới và nâng cao năng suất và chất lượng trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Các tác động tích cực và lợi ích mang lại

Quản lý thay đổi có các tác động tích cực và lợi ích mang lại cho các hoạt động kinh tế và quản lý như sau:

Thích ứng với những thay đổi của thị trường: quản lý thay đổi giúp các tổ chức thích ứng với những thay đổi trên thị trường bằng cách chuẩn bị và thực hiện các chiến lược để duy trì tính cạnh tranh và phù hợp.

Tăng hiệu quả và năng suất: những thay đổi trong quy trình hoặc công nghệ có thể cải thiện hiệu quả và năng suất, nhưng những thay đổi này cần được quản lý cẩn thận để giảm thiểu sự gián đoạn và đảm bảo rằng những thay đổi được thực hiện một cách hiệu quả.

Giảm thiểu rủi ro: quản lý thay đổi giúp các tổ chức xác định các rủi ro tiềm ẩn liên quan đến thay đổi và phát triển các chiến lược để giảm thiểu những rủi ro đó.

Cải thiện tinh thần của nhân viên: những thay đổi có thể khiến nhân viên lo lắng, nhưng quản lý thay đổi hiệu quả có thể giúp nhân viên hiểu lý do đằng sau sự thay đổi và cung cấp cho họ sự đào tạo cũng như hỗ trợ họ cần để thích nghi với cách làm việc mới.

Nâng cao sự hài lòng của khách hàng: những thay đổi giúp cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ có thể làm tăng sự hài lòng của khách hàng, nhưng những thay đổi này cần được quản lý cẩn thận để tránh tác động tiêu cực đến trải nghiệm của khách hàng.

Tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn: các thay đổi có thể cần thiết để tuân thủ các quy định hoặc tiêu chuẩn mới và quản lý thay đổi hiệu quả có thể đảm bảo rằng những thay đổi này được thực hiện kịp thời và hiệu quả.

Ra quyết định tốt hơn: quản lý thay đổi cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc để ra quyết định, đảm bảo rằng các quyết định được cung cấp đầy đủ thông tin và dựa trên dữ liệu và phân tích tốt nhất hiện có.

Nhìn chung, quản lý thay đổi là điều cần thiết để các tổ chức duy trì tính cạnh tranh và thích ứng với các điều kiện thị trường đang thay đổi, đồng thời để đảm bảo rằng các thay đổi được thực hiện một cách hiệu quả và giảm thiểu sự gián đoạn đối với hoạt động của tổ chức.

Quy trình áp dụng

Quy trình quản lý thay đổi thường bao gồm một số bước, có thể khác nhau tùy thuộc vào tổ chức và thay đổi cụ thể đang được triển khai. Tuy nhiên, các bước cơ bản của quy trình quản lý thay đổi như sau:

Bước 1: Bước đầu tiên là xác định nhu cầu thay đổi: có thể được thúc đẩy bởi các yếu tố như thay đổi trên thị trường, công nghệ mới hoặc thay đổi trong môi trường pháp lý.

Bước 2: Đánh giá tác động của thay đổi: khi nhu cầu thay đổi đã được xác định, bước tiếp theo là đánh giá tác động tiềm năng của thay đổi đối với tổ chức, bao gồm các yếu tố như chi phí, rủi ro và lợi ích.

Bước 3: Xây dựng kế hoạch quản lý thay đổi: trên cơ sở đánh giá tác động của thay đổi, kế hoạch quản lý thay đổi được xây dựng. Kế hoạch này phác thảo các bước cụ thể sẽ được thực hiện để thực hiện thay đổi, bao gồm các mốc thời gian, ngân sách và các yêu cầu về nguồn lực.

Bước 4: Truyền đạt sự thay đổi: giao tiếp hiệu quả là điều cần thiết để quản lý thay đổi thành công. Kế hoạch quản lý thay đổi được truyền đạt tới tất cả các bên liên quan, bao gồm nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp, để đảm bảo rằng mọi người đều nhận thức được sự thay đổi và hiểu chúng sẽ ảnh hưởng đến họ như thế nào.

Bước 5: Thực hiện thay đổi: việc thay đổi được thực hiện theo kế hoạch, chú trọng quản lý rủi ro và giảm thiểu gián đoạn hoạt động.

Bước 6: Theo dõi và đánh giá sự thay đổi: sau khi thay đổi đã được thực hiện, điều quan trọng là phải theo dõi hiệu quả và đánh giá tác động đối với tổ chức, bao gồm việc thu thập phản hồi từ nhân viên, khách hàng và các bên liên quan khác, đồng thời thực hiện các điều chỉnh khi cần thiết.

Bước 7: Nhúng sự thay đổi: cuối cùng, sự thay đổi được nhúng vào văn hóa và các quy trình của tổ chức để đảm bảo rằng những lợi ích của sự thay đổi được duy trì trong thời gian dài, liên quan đến việc cung cấp đào tạo và hỗ trợ liên tục cho nhân viên, sửa đổi các chính sách và thủ tục cũng như triển khai các hệ thống và quy trình mới.

Nhìn chung, quy trình quản lý thay đổi là một cách tiếp cận có cấu trúc và hệ thống để quản lý các thay đổi trong một tổ chức, với mục tiêu đảm bảo rằng các thay đổi được thực hiện hiệu quả, đồng thời duy trì lợi ích của thay đổi trong thời gian dài.

Các phương pháp sử dụng

Một số phương pháp có thể được sử dụng để hỗ trợ quy trình quản lý thay đổi bao gồm:

Phân tích tác động của thay đổi: liên quan đến việc đánh giá tác động tiềm ẩn của thay đổi đối với tổ chức và xác định các khu vực có thể bị ảnh hưởng.

Phân tích các bên liên quan: bao gồm xác định và phân tích các bên liên quan, những người sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi và phát triển các chiến lược để giải quyết các mối quan tâm của họ và đảm bảo họ đồng ý.

Kế hoạch truyền thông: vạch ra chiến lược truyền thông cho sự thay đổi, bao gồm cách thay đổi sẽ được truyền đạt tới các bên liên quan, thông tin nào sẽ được truyền đạt và cách thu thập phản hồi.

Kế hoạch đào tạo và phát triển: phác thảo các hoạt động đào tạo và phát triển cần thiết để hỗ trợ sự thay đổi, bao gồm xác định các kỹ năng và kiến thức cần thiết, phát triển tài liệu đào tạo và thực hiện đào tạo.

Kế hoạch quản lý sự kháng cự: đề ra các chiến lược để quản lý sự kháng cự đối với sự thay đổi, bao gồm xác định các nguồn kháng cự tiềm năng, phát triển các chiến lược để giải quyết sự kháng cự và theo dõi sự kháng cự trong suốt quá trình thay đổi.

Phương pháp quản lý dự án: được sử dụng để quản lý quá trình thay đổi, bao gồm phát triển các mốc thời gian, phân bổ nguồn lực và theo dõi tiến độ.

Số liệu hiệu suất: được sử dụng để đo lường hiệu quả của thay đổi, bao gồm các số liệu như sự hài lòng của khách hàng, sự gắn kết của nhân viên và hiệu quả tài chính.

Phương pháp quản lý rủi ro: giúp các tổ chức xác định và đánh giá các rủi ro tiềm ẩn liên quan đến thay đổi, đồng thời phát triển các chiến lược để giảm thiểu những rủi ro đó.

Phần mềm quản lý dự án: được sử dụng để quản lý quá trình thay đổi, bao gồm các nhiệm vụ, lịch trình, ngân sách và tài nguyên.

Tự động hóa quy trình làm việc: giúp hợp lý hóa quy trình quản lý thay đổi, giảm thời gian và công sức cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả tổng thể.

Phân tích nguyên nhân gốc rễ: được sử dụng để xác định nguyên nhân cơ bản của các vấn đề phát sinh trong quá trình thay đổi, giúp ngăn ngừa các vấn đề tương tự phát sinh trong tương lai.

Cải tiến liên tục: liên quan đến việc liên tục xem xét và cải tiến quy trình quản lý thay đổi, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thực hiện các thay đổi để nâng cao hiệu quả và hiệu suất tổng thể.

Nhìn chung, việc lựa chọn các phương pháp và kỹ thuật được sử dụng để quản lý thay đổi sẽ phụ thuộc vào nhu cầu và mục tiêu cụ thể của tổ chức, cũng như loại và phạm vi của thay đổi đang được triển khai. Điều quan trọng là phải chọn đúng phương pháp và kỹ thuật để đảm bảo rằng quy trình quản lý thay đổi có hiệu quả và đạt được các mục tiêu đã định.

Các ví dụ áp dụng điển hình

Một số ví dụ điển hình chứng minh sự hỗ trợ của quản lý thay đổi để nâng cao năng suất và chất lượng trong kinh tế và quản lý như sau:

Procter & Gamble: đã thực hiện một sáng kiến quản lý thay đổi lớn nhằm hợp lý hóa các hoạt động chuỗi cung ứng toàn cầu của mình. Công ty đã sử dụng phương pháp quản lý thay đổi có cấu trúc, bao gồm phân tích các bên liên quan, lập kế hoạch truyền thông, đào tạo và phát triển để thực hiện thành công thay đổi. Kết quả là, công ty đã có thể cải thiện năng suất và giảm chi phí, đồng thời tăng chất lượng sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng.

British Airways: đã triển khai chương trình quản lý thay đổi nhằm cải thiện chất lượng và dịch vụ khách hàng. Chương trình liên quan đến việc đào tạo nhân viên về các kỹ thuật dịch vụ khách hàng mới, cũng như triển khai các hệ thống công nghệ mới để nâng cao hiệu quả và giảm sự chậm trễ. Kết quả là British Airways đã có thể cải thiện đáng kể hiệu suất đúng giờ và xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng, đồng thời giảm chi phí và tăng năng suất.

Kimberly-Clark: thực hiện chương trình quản lý thay đổi nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí. Chương trình liên quan đến việc triển khai một hệ thống kiểm soát chất lượng mới, cũng như đào tạo nhân viên về các quy trình đảm bảo chất lượng mới. Kết quả là, công ty đã có thể cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm lỗi và tăng năng suất, giúp tiết kiệm đáng kể chi phí và tăng lợi nhuận.

General Electric: đã triển khai chương trình quản lý thay đổi nhằm chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp và nâng cao năng suất. Chương trình, được gọi là "Work-Out", liên quan đến việc thu hút nhân viên ở tất cả các cấp trong việc xác định và giải quyết vấn đề, cũng như triển khai các hệ thống và quy trình mới để nâng cao hiệu quả. Kết quả là GE đã có thể giảm đáng kể chi phí, tăng năng suất và cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

McDonald's: đã thực hiện một chương trình quản lý thay đổi nhằm cải thiện tốc độ và độ chính xác của dịch vụ drive-thru. Chương trình, được gọi là "Chuyên tiếp nhanh", liên quan đến việc triển khai các hệ thống công nghệ mới và đào tạo nhân viên về các quy trình và thủ tục mới. Kết quả là, McDonald's đã có thể giảm đáng kể thời gian chờ đợi và cải thiện độ chính xác của đơn đặt hàng, dẫn đến tăng sự hài lòng của khách hàng và doanh số bán hàng.

Intel: đã triển khai chương trình quản lý thay đổi nhằm cải thiện quy trình phát triển sản phẩm của mình. Chương trình, được gọi là "Sao chép chính xác", liên quan đến việc tiêu chuẩn hóa các quy trình và thủ tục trên tất cả các nhóm phát triển sản phẩm, cũng như triển khai các phương pháp mới để cải thiện sự hợp tác và giao tiếp. Kết quả là, Intel đã có thể giảm đáng kể thời gian chu kỳ phát triển sản phẩm và cải thiện chất lượng sản phẩm, dẫn đến tăng thị phần và lợi nhuận.

The Home Depot: đã thực hiện một chương trình quản lý thay đổi nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí. Chương trình liên quan đến việc triển khai các hệ thống công nghệ mới để cải thiện hiệu quả quản lý hàng tồn kho và chuỗi cung ứng, cũng như đào tạo nhân viên về các kỹ thuật dịch vụ khách hàng mới. Do đó, The Home Depot đã có thể cải thiện đáng kể xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng và giảm chi phí, dẫn đến tăng lợi nhuận.

Ford Motor Company: thực hiện chương trình quản lý thay đổi nhằm nâng cao chất lượng và giảm chi phí. Chương trình, được gọi là "Quản lý chất lượng toàn diện", liên quan đến việc đào tạo nhân viên về các quy trình kiểm soát chất lượng mới và triển khai các hệ thống công nghệ mới để nâng cao hiệu quả. Kết quả là Ford đã có thể cải thiện đáng kể chất lượng sản phẩm và giảm chi phí, dẫn đến tăng lợi nhuận và thị phần.

Những nghiên cứu điển hình này chứng minh rằng quản lý thay đổi hiệu quả có thể dẫn đến những cải tiến đáng kể về năng suất và chất lượng, cũng như tăng sự hài lòng của khách hàng, lợi nhuận và thị phần. Bằng cách sử dụng cách tiếp cận có cấu trúc và hệ thống để quản lý thay đổi, các tổ chức có thể giảm thiểu tác động tiêu cực của thay đổi trong khi tối đa hóa lợi ích, cuối cùng dẫn đến thành công và tăng trưởng lâu dài.

TÓM TẮT

Chương này đã trình bày về các nội dung liên quan đến năng suất và chất lượng trong khối ngành kinh tế và quản lý, bao gồm: lý thuyết về các hạn chế; quản lý chất lượng toàn diện; quản lý chiến lược; quản lý quan hệ khách hàng và quản lý thay đổi. Một số ví dụ ứng dụng điển hình được giới thiệu để minh họa các nội dung được đề cập nêu trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

- 7.1 Lý thuyết về các hạn chế mang lại lợi ích gì cho kinh tế và quản lý?
- 7.2 Quản lý chất lượng toàn diện là gì?
- 7.3 Vai trò và lợi ích mang lại của quản lý chất lượng toàn diện.
- 7.4 Quản lý chiến lược là gì? Theo bạn, quản lý thay đổi có quan trọng với sinh viên và giảng viên hay không? Tại sao?
- 7.5 Tìm hiểu thêm về một số ví dụ điển hình áp dụng thành công quản lý chiến lược: Phân tích quy trình thực hiện và kết quả đạt được?
- 7.6 Quy trình thực hiện của quản lý quan hệ khách hàng là gì?
- 7.7 Vai trò của quản lý quan hệ khách hàng là gì?
- 7.8 Quản lý thay đổi là gì? Có thể áp dụng quản lý thay đổi vào quá trình học tập như thế nào để cải thiện kết quả học tập?
- 7.9 Phân tích lợi ích của quản lý thay đổi? Theo bạn, quản lý thay đổi có quan trọng với sinh viên và giảng viên hay không? Tại sao?
- 7.10 Tóm tắt các giải pháp cải thiện năng suất và chất lượng bằng bản đồ tư duy?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [7.1] James Cox III, John Schleier, Theory of constraints handbook, McGraw-Hill Professional, 2010.
- [7.2] Umesh P. Nagarkatte, Theory of constraints: Creative problem solving, Productivity Press, 2017.
- [7.3] Antony, J., Total quality management, Routledge, 2011.
- [7.4] Sunil Luthra, Total quality management (TQM): Principles, methods, and applications, CRC Press, 2020.
- [7.5] Fred R. David and Forest R. David, Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization, Pearson, 2016.
- [7.6] Francis Buttle, Customer relationship management: Concepts and technologies, Routledge, 2009.
- [7.7] Cameron, E., & Green, M, Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Kogan Page, 2015.

PHỤ LỤC 1: NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA ISO 9001: 2015

Tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 bao gồm 10 nội dung chính và 02 phụ lục tham khảo, trong đó có 3 nội dung liên quan đến các quy định chung (1. phạm vi áp dụng; 2. Tài liệu viện dẫn; 3. Thuật ngữ và Định nghĩa) và 7 nội dung liên quan đến yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng (4. Bối cảnh của tổ chức; 5. Sự lãnh đạo; 6. Hoạch định; 7. Hỗ trợ; 8. Thực hiện; 9. Đánh giá kết quả thực hiện; 10. Cải tiến).

Phụ lục A cung cấp các nội dung làm rõ cấu trúc, thuật ngữ và khái niệm.

Phụ lục B giới thiệu các tiêu chuẩn ISO khác về hệ thống quản lý chất lượng đã ban hành.

Nội dung chính của các yêu cầu này được giới thiệu theo các điều khoản tương ứng của tiêu chuẩn ISO/IEC 19025:2017 để dễ theo dõi và nhận biết.

Các điều, mục và tiêu mục dưới đây được đánh số như được trình bày trong các văn bản của bộ tiêu chuẩn này.

7 nội dung liên quan đến yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng

Nội dung các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được quy định trong các điều từ 4 đến 10 của tiêu chuẩn, được thiết kế làm cơ sở cho việc đánh giá chứng nhận sự phù hợp.

4. Bối cảnh của tổ chức

4.1. Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức

Doanh nghiệp phải xác định các vấn đề bên ngoài và nội bộ liên quan đến mục đích và định hướng chiến lược của mình và ảnh hưởng đến khả năng của doanh nghiệp trong việc đạt được (các) kết quả mong đợi của hệ thống quản lý chất lượng.

Doanh nghiệp phải theo dõi và xem xét thông tin về những vấn đề bên ngoài và nội bộ.

4.2. Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm

Do tác động hoặc tác động tiềm ẩn tới khả năng của doanh nghiệp trong việc cung cấp nhất quán các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu luật định và chế định thích hợp, doanh nghiệp phải xác định: các bên quan tâm có liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng; các yêu cầu của các bên quan tâm này liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng.

Doanh nghiệp phải theo dõi và xem xét thông tin về các bên quan tâm và yêu cầu liên quan của họ.

4.3. Xác định phạm vi của hệ thống quản lý chất lượng

Doanh nghiệp phải xác định ranh giới và khả năng áp dụng của hệ thống quản lý chất lượng để thiết lập phạm vi hệ thống của doanh nghiệp. Khi xác định phạm vi này, doanh nghiệp phải xem xét: các vấn đề bên ngoài và nội bộ nêu tại 4.1; các yêu cầu của các bên quan tâm liên quan nêu tại 4.2; các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải áp dụng tất cả các yêu cầu của tiêu chuẩn này nếu chúng áp dụng được trong phạm vi hệ thống quản lý chất lượng mà doanh nghiệp đã xác định.

Phạm vi của hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp phải sẵn có và được duy trì ở dạng thông tin bằng văn bản. Phạm vi phải nêu rõ các loại sản phẩm và bao gồm dịch vụ, và giải thích cho bất kỳ yêu cầu của tiêu chuẩn mà doanh nghiệp xác định là không thể áp dụng trong phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp.

Tuyên bố phù hợp với tiêu chuẩn này chỉ được khẳng định nếu các yêu cầu được xác định là không áp dụng trong hệ thống không làm ảnh hưởng tới khả năng hoặc trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

4.4. Hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình của hệ thống

4.4.1. Doanh nghiệp phải thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm các quá trình cần thiết và sự tương tác giữa các quá trình, theo các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

Doanh nghiệp phải xác định các quá trình cần thiết của hệ thống quản lý chất lượng và việc áp dụng các quá trình này trong toàn bộ doanh nghiệp, và phải: xác định đầu vào cần thiết và kết quả mong đợi từ các quá trình này; xác định trình tự và mối tương của các quá trình này; xác định và áp dụng các tiêu chí và phương pháp (bao gồm theo dõi, đo lường và các chỉ số hoạt động liên quan) cần thiết để đảm bảo điều hành và kiểm soát các quá trình này có hiệu lực; xác định nguồn lực cần thiết cho các quá trình này và đảm bảo sẵn có của các nguồn lực; phân công trách nhiệm và quyền hạn cho các quá trình này; giải quyết các rủi ro và cơ hội được xác định theo các yêu cầu của 6.1; đánh giá các quá trình này và thực hiện bất kỳ thay đổi nào cần thiết để đảm bảo rằng các quá trình này đạt được kết quả như mong đợi của doanh nghiệp; cải tiến các quá trình và hệ thống quản lý chất lượng.

4.2.2. Theo mức độ cần thiết, doanh nghiệp phải: duy trì thông tin được lập văn bản để hỗ trợ việc điều hành và các quá trình; lưu giữ thông tin được lập văn bản để khẳng định rằng các quá trình được tiến hành như hoạch định.

5. Sự lãnh đạo

5.1. Sự lãnh đạo và cam kết

5.1.1. Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ vai trò lãnh đạo và cam kết đối với hệ thống quản lý chất lượng thông qua việc: chịu trách nhiệm về hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; đảm bảo rằng chính sách chất lượng và các mục tiêu chất lượng được thiết lập cho hệ thống quản lý chất lượng và phù hợp với định hướng chiến lược và bối cảnh của doanh nghiệp; đảm bảo sự tích hợp các yêu cầu trong hệ thống quản lý chất lượng vào các quá trình kinh doanh của doanh nghiệp; thúc đẩy việc sử dụng cách tiếp cận quá trình và tư duy dựa trên rủi ro; đảm bảo sẵn có các nguồn lực cần thiết cho hệ thống quản lý chất lượng; truyền đạt về tầm quan trọng của quản lý chất lượng có hiệu lực và phù hợp với các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng; đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng đạt được các kết quả mong đợi; tham gia, chỉ đạo và hỗ trợ các cá nhân đóng góp vào tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; thúc đẩy sự cải tiến; hỗ trợ vai trò quản lý có liên quan để chứng tỏ vai trò lãnh đạo của họ khi hệ thống áp dụng trong các phạm vi thuộc trách nhiệm.

5.1.2 Hướng vào khách hàng

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ vai trò lãnh đạo và cam kết đối liên quan đến việc hướng vào khách hàng bằng cách đảm bảo rằng: các yêu cầu của khách hàng, yêu cầu luật định và chế định được xác định, thấu hiểu và được đáp ứng một cách nhất quán; những rủi ro và cơ hội có thể ảnh hưởng đến sự phù hợp của sản phẩm, dịch vụ và khả năng nâng cao sự hài lòng của khách hàng được xác định và được giải quyết; sự tập trung vào việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng được duy trì.

5.2. Chính sách chất lượng

5.2.1. Thiết lập chính sách chất lượng

Lãnh đạo cao nhất phải thiết lập, thực hiện và duy trì chính sách chất lượng: phù hợp với mục đích và bối cảnh của doanh nghiệp và hỗ trợ định hướng chiến lược của doanh nghiệp; đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập các mục tiêu chất lượng; bao gồm việc cam kết thỏa mãn các yêu cầu được áp dụng; bao gồm việc cam kết cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng.

5.2.2. Trao đổi thông tin về chính sách chất lượng

Chính sách chất lượng phải: sẵn có và được duy trì bằng thông tin dạng văn bản; được truyền đạt, thấu hiểu và thực hiện trong doanh nghiệp; sẵn có cho các bên quan tâm liên quan, khi thích hợp.

5.3. Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn trong doanh nghiệp

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí thích hợp được phân công, truyền đạt và hiểu rõ trong doanh nghiệp.

Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm và quyền hạn để: đảm bảo rằng hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này; đảm bảo rằng các quá trình mang lại đầu ra dự kiến; báo cáo về kết quả thực hiện hệ thống quản lý chất lượng và các cơ hội cải tiến (xem 10.1), cụ thể là cho lãnh đạo cao nhất; đảm bảo thúc đẩy việc hướng vào khách hàng trong toàn bộ doanh nghiệp; đảm bảo duy trì được tính toàn vẹn của hệ thống quản lý chất lượng khi những thay đổi đối với hệ thống quản lý, chất lượng được hoạch định và thực hiện.

6. Hoạch định

6.1. Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

6.1.1. Khi hoạch định hệ thống quản lý chất lượng, doanh nghiệp phải xem xét các vấn đề được đề cập ở 4.1 và các yêu cầu được đề cập ở 4.2 và xác định các rủi ro và cơ hội cần giải quyết nhằm: mang lại sự đảm bảo rằng hệ thống quản lý chất lượng có thể đạt được (các) kết quả dự kiến; nâng cao những tác động mong muốn; ngăn ngừa hoặc giảm bớt những tác động không mong muốn; đạt được cải tiến.

6.1.2. Doanh nghiệp phải hoạch định: các hành động giải quyết những rủi ro và cơ hội này; cách thức để tích hợp và thực hiện các hành động vào các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng (xem 4.4); xem xét đánh giá hiệu lực của những hành động này.

Hành động được thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội phải tương ứng với tác động tiềm ẩn tới sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

6.2. Mục tiêu chất lượng và hoạch định để đạt được mục tiêu

6.2.1. Doanh nghiệp phải thiết lập các mục tiêu chất lượng ở các cấp và bộ phận chức năng thích hợp và các quá trình cần thiết đối với hệ thống quản lý chất lượng.

Mục tiêu chất lượng phải: nhất quán với chính sách chất lượng; đo được; tính đến các yêu cầu được áp dụng; liên quan đến sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của khách hàng; được theo dõi; được truyền đạt; được cập nhật khi thích hợp.

Doanh nghiệp phải duy trì thông tin dạng văn bản về mục tiêu chất lượng.

6.2.2. Khi hoạch định cách thức đạt được các mục tiêu chất lượng của mình, doanh nghiệp phải xác định: việc gì sẽ thực hiện; nguồn lực nào là cần thiết; ai là người chịu trách nhiệm; khi nào sẽ hoàn thành; kết quả sẽ được đánh giá như thế nào.

6.3. Hoạch định các thay đổi

Khi doanh nghiệp xác định nhu cầu thay đổi đối với hệ thống quản lý chất lượng, thì những thay đổi này phải được thực hiện theo cách thức đã hoạch định (xem 4.4).

Doanh nghiệp phải xem xét: mục đích của những thay đổi và hệ quả tiềm ẩn của chúng; tính toàn vẹn của hệ thống quản lý chất lượng; sự sẵn có các nguồn lực; việc phân công và phân công lại trách nhiệm và quyền hạn.

7. Hỗ trợ

7.1. Nguồn lực

7.1.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết cho việc thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng.

Doanh nghiệp phải xem xét: khả năng và những hạn chế của các nguồn lực nội bộ hiện có; những nguồn lực nào cần có được từ các nhà cung cấp bên ngoài.

7.1.2. Con người

Doanh nghiệp phải xác định và cung cấp nhân sự cần thiết cho việc áp dụng có hiệu lực hệ thống quản lý chất lượng và cho việc thực hiện và kiểm soát các quá trình của mình.

7.1.3. Cơ sở hạ tầng

Doanh nghiệp phải xác định, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng cần thiết cho việc thực hiện các quá trình của mình và để đạt được sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

7.1.4. Môi trường cho việc thực hiện các quá trình

Doanh nghiệp phải xác định, cung cấp và duy trì môi trường cần thiết cho việc thực hiện các quá trình của mình và để đạt được sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Những yếu tố này có thể rất khác nhau tùy thuộc vào sản phẩm và dịch vụ cung cấp.

7.1.5. Nguồn lực theo dõi và đo lường

7.1.5.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết để đảm bảo kết quả đúng và tin cậy khi việc theo dõi hoặc đo lường được sử dụng để kiểm tra xác nhận sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ với các yêu cầu.

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các nguồn lực được cung cấp: thích hợp với loại hình hoạt động theo dõi và đo lường cụ thể được thực hiện; được duy trì để đảm bảo sự phù hợp liên tục với mục đích của chúng.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về sự phù hợp với mục đích của các nguồn lực theo dõi và đo lường.

7.1.5.2. Liên kết chuẩn đo lường

Khi việc liên kết chuẩn đo lường là một yêu cầu hoặc được doanh nghiệp coi là một phần thiết yếu trong việc mang lại sự tin cậy về tính đúng đắn của kết quả đo, thì thiết bị đo phải: được hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận, hoặc cả hai theo các khoảng thời gian quy định hoặc trước khi sử dụng, dựa trên các chuẩn đo lường có khả năng liên kết tới chuẩn đo lường quốc gia hoặc quốc tế; khi không có các chuẩn này, thì căn cứ để hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận phải được lưu giữ bằng thông tin dạng văn bản; được nhận biết nhằm xác định tình trạng; được giữ gìn tránh bị hiệu chỉnh, làm hư hại hoặc suy giảm chất lượng làm mất tính đúng đắn của tình trạng hiệu chuẩn và kết quả đo sau đó.

Doanh nghiệp phải xác định tính đúng đắn của các kết quả đo trước đó có bị ảnh hưởng hay không khi thiết bị đo được phát hiện không phù hợp với mục đích dự kiến và phải thực hiện hành động thích hợp khi cần.

7.1.6. Tri thức của doanh nghiệp

Doanh nghiệp phải xác định tri thức cần thiết cho việc thực hiện các quá trình của mình và để đạt được sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Tri thức này phải được duy trì và sẵn có ở mức độ cần thiết.

Khi giải quyết những nhu cầu và xu hướng thay đổi, doanh nghiệp phải xem xét tri thức hiện tại của mình và xác định cách thức để thu được hoặc tiếp cận tri thức bổ sung và thông tin cập nhật cần thiết.

7.2. Năng lực

Doanh nghiệp phải: xác định năng lực cần thiết của (những) người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; đảm bảo rằng những người này có năng lực trên cơ sở giáo dục, đào tạo hoặc kinh nghiệm thích hợp; khi có thể, thực hiện các hành động để đạt được năng lực cần thiết và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện; lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về năng lực.

7.3. Nhận thức

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của doanh nghiệp nhận thức được về: chính sách chất lượng; mục tiêu chất lượng liên quan; đóng góp của họ cho hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm cả lợi ích của kết quả thực hiện được cải tiến; hậu quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng.

7.4. Trao đổi thông tin

Doanh nghiệp phải xác định hoạt động trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài thích hợp với hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm: trao đổi thông tin gì; trao đổi thông tin khi nào; trao đổi thông tin với ai; trao đổi thông tin như thế nào; người thực hiện trao đổi thông tin.

7.5. Thông tin dạng văn bản

7.5.1. Khái quát

Hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp phải bao gồm: thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này; thông tin dạng văn bản được doanh nghiệp xác định là cần thiết để đảm bảo tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

7.5.2. Tạo lập và cập nhật

Khi tạo lập và cập nhật thông tin dạng văn bản, doanh nghiệp phải đảm bảo sự thích hợp của: việc nhận biết và mô tả (ví dụ tiêu đề, thời gian, tác giả hoặc số tham chiếu); định dạng (ví dụ ngôn ngữ, phiên bản phần mềm, đồ thị) và phương tiện truyền thông (bản giấy, bản điện tử); việc xem xét và phê duyệt sự phù hợp và thỏa đáng.

7.5.3. Kiểm soát thông tin dạng văn bản

7.5.3.1. Thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng và của tiêu chuẩn này phải được kiểm soát nhằm đảm bảo: sẵn có và phù hợp để sử dụng tại nơi và khi cần; được bảo vệ một cách thỏa đáng (tránh mất tính bảo mật, sử dụng sai mục đích hoặc mất tính toàn vẹn).

7.5.3.2. Để kiểm soát thông tin dạng văn bản, doanh nghiệp phải giải quyết các hoạt động sau, khi thích hợp: phân phối, tiếp cận, khôi phục và sử dụng; lưu trữ và bảo quản, bao gồm cả giữ gìn để có thể đọc được; kiểm soát các thay đổi (ví dụ kiểm soát phiên bản); lưu giữ và hủy bỏ.

Thông tin dạng văn bản có nguồn gốc bên ngoài được doanh nghiệp xác định là cần thiết cho việc hoạch định và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng phải được nhận biết khi thích hợp và được kiểm soát.

Thông tin dạng văn bản được lưu giữ làm bằng chứng về sự phù hợp phải được bảo vệ khỏi việc sửa đổi ngoài dự kiến.

8. Thực hiện

8.1. Hoạch định và kiểm soát việc thực hiện

Doanh nghiệp phải hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình (xem 4.4) cần thiết để đáp ứng các yêu cầu đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ và để thực hiện các hành động xác định tại Điều 6, thông qua: xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ; thiết lập tiêu chí đối với: các quá trình, việc chấp nhận sản phẩm và dịch vụ; xác định các nguồn lực cần thiết để đạt được sự phù hợp với các yêu cầu của sản phẩm và dịch vụ; thực hiện việc kiểm soát các quá trình theo các tiêu chí này; xác định, duy trì và lưu giữ thông tin dạng văn bản ở mức độ cần thiết: để có sự tin tưởng rằng các quá trình được thực hiện như đã hoạch định, để chứng tỏ sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ với các yêu cầu của chúng.

Đầu ra của việc hoạch định này phải thích hợp với các hoạt động của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải kiểm soát những thay đổi theo hoạch định và xem xét các hệ quả của những thay đổi ngoài dự kiến, thực hiện hành động để giảm nhẹ mọi tác động bất lợi khi cần.

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các quá trình thuê ngoài đều được kiểm soát (xem 8.4).

8.2. Yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ

8.2.1. Trao đổi thông tin với khách hàng

Trao đổi thông tin với khách hàng phải bao gồm việc: cung cấp thông tin liên quan đến sản phẩm và dịch vụ; xử lý các yêu cầu, hợp đồng hoặc đặt hàng kể cả các thay đổi; thu nhận thông tin phản hồi của khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ, bao gồm cả khiếu nại của khách hàng; xử lý hoặc kiểm soát tài sản của khách hàng; thiết lập các yêu cầu cụ thể đối với hành động ứng phó với tình huống bất ngờ, khi thích hợp.

8.2.2. Xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ

Khi xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng, doanh nghiệp phải đảm bảo rằng: các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ được định rõ, bao gồm: mọi yêu cầu luật định và chế định hiện hành; các yêu cầu được doanh nghiệp cho là cần thiết; b) doanh nghiệp có thể đáp ứng những công bố đối với sản phẩm và dịch vụ mình cung cấp.

8.2.3. Xem xét yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ

8.2.3.1. Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng mình có khả năng đáp ứng các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Doanh nghiệp phải tiến hành xem xét trước khi cam kết cung ứng sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng, để tính đến: các yêu cầu quy định của khách hàng bao gồm các yêu cầu đối với hoạt động giao hàng và sau giao hàng; các yêu cầu không được khách hàng nêu ra nhưng cần thiết cho việc sử dụng xác định hoặc dự kiến, nếu đã biết; các yêu cầu do doanh nghiệp quy định; các yêu cầu luật định và chế định áp dụng đối với sản phẩm và dịch vụ; các yêu cầu của hợp đồng hoặc đơn hàng khác với những yêu cầu đã thể hiện trước đó.

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các yêu cầu của hợp đồng hoặc đơn hàng khác với yêu cầu đã được xác định trước đó đều được giải quyết.

Yêu cầu của khách hàng phải được doanh nghiệp xác nhận trước khi chấp nhận, nếu khách hàng không đưa ra tuyên bố bằng văn bản về các yêu cầu của mình.

8.2.3.2. Khi thích hợp, doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về: kết quả của việc xem xét; mọi yêu cầu mới đối với sản phẩm và dịch vụ.

8.2.4. Thay đổi yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng thông tin dạng văn bản có liên quan được sửa đổi và nhân sự có liên quan nhận thức được những yêu cầu đã thay đổi khi yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ thay đổi.

8.3. Thiết kế và phát triển sản phẩm, dịch vụ

8.3.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải thiết lập, thực hiện và duy trì quá trình thiết kế và phát triển thích hợp để đảm bảo việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ sau đó.

8.3.2. Hoạch định thiết kế và phát triển

Khi xác định các giai đoạn và nội dung kiểm soát thiết kế và phát triển, doanh nghiệp phải xem xét: tính chất, khoảng thời gian và mức độ phức tạp của hoạt động thiết kế và phát triển; các giai đoạn cần thiết của quá trình, gồm cả việc xem xét một cách thích hợp thiết kế và phát triển; hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng cần thiết của thiết kế và phát triển; trách nhiệm và quyền hạn liên quan trong quá trình thiết kế và phát triển; nhu cầu về nguồn lực nội bộ và bên ngoài đối với thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ; nhu cầu kiểm soát sự tương giao giữa các nhân sự tham gia vào quá trình thiết kế và phát triển; nhu cầu đối với sự tham gia của khách hàng và người sử dụng vào quá trình thiết kế và phát triển; yêu cầu đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ sau đó; mức độ kiểm soát mong muốn của khách hàng và các bên quan tâm thích hợp khác đối với quá trình thiết kế và phát triển; thông tin dạng văn bản cần thiết để chứng tỏ rằng các yêu cầu thiết kế và phát triển được đáp ứng.

8.3.3. Đầu vào của thiết kế và phát triển

Doanh nghiệp phải xác định các yêu cầu thiết yếu đối với loại sản phẩm và dịch vụ cụ thể được thiết kế và phát triển. Doanh nghiệp phải xem xét: yêu cầu về chức năng và công dụng; thông tin từ hoạt động thiết kế và phát triển tương tự trước đó; yêu cầu luật định và chế định; tiêu chuẩn hoặc quy tắc thực hành mà doanh nghiệp cam kết áp dụng; hệ quả tiềm ẩn của sai lỗi do đặc tính của sản phẩm và dịch vụ.

Đầu vào này phải phù hợp cho mục đích thiết kế và phát triển, phải đầy đủ, rõ ràng.

Các đầu vào của thiết kế và phát triển mâu thuẫn với nhau đều phải được giải quyết.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về đầu vào của thiết kế và phát triển.

8.3.4. Kiểm soát thiết kế và phát triển

Doanh nghiệp phải áp dụng các kiểm soát đối với quá trình thiết kế và phát triển để đảm bảo rằng: các kết quả cần đạt được xác định; các xem xét được thực hiện để đánh giá khả năng kết quả thiết kế và phát triển đáp ứng các yêu cầu; hoạt động kiểm tra xác nhận được thực hiện để đảm bảo đầu ra của thiết kế và phát triển đáp ứng các yêu cầu đầu vào; hoạt động xác nhận giá trị sử dụng được thực hiện để đảm bảo sản phẩm và dịch vụ tạo ra đáp ứng các yêu cầu đối với ứng dụng xác định hoặc việc sử dụng dự kiến; các hành động cần thiết được thực hiện đối với những vấn đề được xác định trong quá trình xem xét hoặc trong hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng; thông tin dạng văn bản về những hoạt động này được lưu giữ.

8.3.5. Đầu ra của thiết kế và phát triển

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng đầu ra của thiết kế và phát triển: đáp ứng các yêu cầu đầu vào của thiết kế và phát triển; đầy đủ cho các quá trình sau đó để cung cấp sản phẩm và dịch vụ; bao gồm hoặc viện dẫn tới các yêu cầu theo dõi và đo lường khi thích hợp và các chuẩn mực chấp nhận; quy định các đặc tính của sản phẩm và dịch vụ là cốt yếu cho mục đích dự kiến và sự an toàn và việc cung cấp thích hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về đầu ra của thiết kế và phát triển.

8.3.6. Thay đổi thiết kế và phát triển

Doanh nghiệp phải nhận biết, xem xét và kiểm soát những thay đổi tạo ra trong hoặc sau thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ, ở mức độ cần thiết để đảm bảo rằng không có tác động bất lợi tới sự phù hợp với các yêu cầu.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về: những thay đổi đối với thiết kế và phát triển; kết quả xem xét; việc cho phép thay đổi; hành động được thực hiện để ngăn ngừa những tác động bất lợi.

8.4. Kiểm soát quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp

8.4.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp phù hợp với các yêu cầu.

Doanh nghiệp phải xác định các kiểm soát được áp dụng đối với quá trình, sản phẩm, dịch vụ do bên ngoài cung cấp khi: sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp bên ngoài được dùng để hợp thành sản phẩm và dịch vụ của chính doanh nghiệp; sản phẩm và dịch vụ được nhà cung cấp bên ngoài cung cấp trực tiếp cho khách hàng với danh nghĩa của doanh nghiệp; quá trình hoặc một phần của quá trình do nhà cung cấp bên ngoài cung cấp là kết quả từ quyết định của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải xác định và áp dụng các tiêu chí cho việc đánh giá, lựa chọn, theo dõi kết quả thực hiện và đánh giá lại nhà cung cấp bên ngoài trên cơ sở khả năng của họ trong việc cung cấp các quá trình hoặc sản phẩm, dịch vụ phù hợp với các yêu cầu. Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về các hoạt động này và mọi hành động cần thiết nảy sinh từ việc đánh giá.

8.4.2. Loại hình và mức độ kiểm soát

Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp không ảnh hưởng bất lợi đến khả năng của doanh nghiệp trong việc cung cấp ổn định sản phẩm và dịch vụ phù hợp cho khách hàng của mình.

Doanh nghiệp phải: đảm bảo rằng các quá trình do bên ngoài cung cấp chịu sự kiểm soát của hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp; xác định cả các kiểm soát doanh nghiệp muốn áp dụng cho các nhà cung cấp bên ngoài và các kiểm soát muốn áp dụng cho kết quả đầu ra; tính đến: tác động tiềm ẩn của các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp tới khả năng của doanh nghiệp trong việc đáp ứng một cách ổn định các yêu cầu của khách hàng, yêu cầu luật định và chế định hiện hành, hiệu lực của các kiểm soát được nhà cung cấp bên ngoài áp dụng; xác định việc kiểm tra xác nhận hoặc các hoạt động khác cần thiết để đảm bảo rằng quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp đáp ứng các yêu cầu.

8.4.3. Thông tin cho nhà cung cấp bên ngoài

Doanh nghiệp phải đảm bảo sự thỏa đáng của các yêu cầu trước khi trao đổi thông tin với nhà cung cấp bên ngoài.

Doanh nghiệp phải trao đổi thông tin với nhà cung cấp bên ngoài về các yêu cầu của mình đối với: quá trình, sản phẩm và dịch vụ được cung cấp; việc phê duyệt: sản phẩm và dịch vụ, phương pháp, quá trình và thiết bị, thông qua sản phẩm và dịch vụ; năng lực, bao gồm trình độ chuyên môn cần thiết của nhân sự; sự tương tác giữa nhà cung cấp bên ngoài với doanh nghiệp; việc kiểm soát và theo dõi kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài được doanh nghiệp áp dụng; hoạt động

kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng mà doanh nghiệp hoặc khách hàng của doanh nghiệp dự kiến thực hiện tại cơ sở của nhà cung cấp bên ngoài.

8.5. Sản xuất và cung cấp dịch vụ

8.5.1. Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ

Doanh nghiệp phải thực hiện việc sản xuất và cung cấp dịch vụ dưới các điều kiện được kiểm soát. Khi có thể, điều kiện được kiểm soát phải bao gồm: sự sẵn có của thông tin dạng văn bản xác định: đặc trưng của sản phẩm được sản xuất, dịch vụ được cung cấp hoặc hoạt động được thực hiện, kết quả cần đạt được; sự sẵn có và việc sử dụng các nguồn lực theo dõi và đo lường thích hợp; việc thực hiện hoạt động theo dõi và đo lường ở các giai đoạn thích hợp để kiểm tra xác nhận rằng chuẩn mực kiểm soát quá trình hoặc đầu ra và chuẩn mực chấp nhận sản phẩm và dịch vụ đều được đáp ứng; sử dụng cơ sở hạ tầng và môi trường thích hợp cho việc vận hành các quá trình; phân công nhân sự có năng lực, gồm cả trình độ chuyên môn cần thiết; xác nhận giá trị sử dụng và xác nhận lại giá trị sử dụng định kỳ của khả năng đạt được kết quả hoạch định của quá trình đối với việc sản xuất và cung cấp dịch vụ, khi kết quả đầu ra không thể kiểm tra xác nhận được bằng việc theo dõi và đo lường sau đó; thực hiện các hành động nhằm ngăn ngừa sai lỗi của con người; thực hiện các hoạt động thông qua, giao hàng và sau giao hàng.

8.5.2. Nhận biết và truy xuất nguồn gốc

Doanh nghiệp phải sử dụng các phương tiện thích hợp để nhận biết đầu ra nếu cần thiết cho việc đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Doanh nghiệp phải nhận biết tình trạng của đầu ra liên quan đến các yêu cầu theo dõi và đo lường trong toàn bộ quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ,

Doanh nghiệp phải kiểm soát việc nhận biết duy nhất đầu ra khi việc truy xuất nguồn gốc là một yêu cầu và phải lưu giữ thông tin dạng văn bản cần thiết để có thể truy xuất nguồn gốc.

8.5.3. Tài sản của khách hàng hoặc nhà cung cấp bên ngoài

Doanh nghiệp phải giữ gìn tài sản của khách hàng hoặc của nhà cung cấp bên ngoài khi chúng thuộc sự kiểm soát của doanh nghiệp hay đang được doanh nghiệp sử dụng.

Doanh nghiệp phải nhận biết, kiểm tra xác nhận, bảo vệ, bảo đảm an toàn cho tài sản của khách hàng hoặc nhà cung cấp bên ngoài cung cấp để sử dụng hoặc để hợp thành sản phẩm và dịch vụ.

Khi tài sản của khách hàng hoặc nhà cung cấp bị mất mát, hư hỏng hoặc được phát hiện không phù hợp cho việc sử dụng, doanh nghiệp phải thông báo việc này cho khách hàng hoặc nhà cung cấp và phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về các vấn đề xảy ra.

8.5.4. Bảo toàn

Doanh nghiệp phải bảo toàn đầu ra trong suốt quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ ở mức độ cần thiết để đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu.

8.5.5. Hoạt động sau giao hàng

Doanh nghiệp phải đáp ứng các yêu cầu đối với hoạt động sau giao hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ.

Khi xác định mức độ cần thiết của hoạt động sau giao hàng, doanh nghiệp phải xem xét: các yêu cầu luật định và chế định; các hệ quả tiềm ẩn không mong muốn liên quan đến sản phẩm và dịch vụ; tính chất, việc sử dụng và tuổi thọ dự kiến của sản phẩm và dịch vụ; yêu cầu của khách hàng; phản hồi của khách hàng.

8.5.6. Kiểm soát thay đổi

Doanh nghiệp phải xem xét và kiểm soát những thay đổi đối với sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ ở mức độ cần thiết để đảm bảo duy trì sự phù hợp với các yêu cầu.

Doanh nghiệp phải duy trì thông tin dạng văn bản mô tả kết quả xem xét thay đổi, (những) người cho phép thay đổi và mọi hành động cần thiết nảy sinh từ việc xem xét.

8.6. Thông qua sản phẩm và dịch vụ

Doanh nghiệp phải thực hiện các sắp đặt theo hoạch định ở những giai đoạn thích hợp để kiểm tra xác nhận rằng các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ được đáp ứng.

Việc thông qua sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng chỉ được tiến hành sau khi đã hoàn thành thỏa đáng các sắp đặt theo hoạch định, nếu không thì phải được sự phê duyệt của người có thẩm quyền và, nếu có thể, của khách hàng.

Doanh nghiệp phải duy trì thông tin dạng văn bản về việc thông qua sản phẩm và dịch vụ. Thông tin dạng văn bản phải bao gồm: bằng chứng về sự phù hợp với chuẩn mực chấp nhận; khả năng truy xuất đến (những) người cho phép thông qua.

8.7. Kiểm soát đầu ra không phù hợp

8.7.1. Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng đầu ra không phù hợp với các yêu cầu được nhận biết và kiểm soát nhằm ngăn ngừa việc sử dụng hoặc chuyển giao ngoài dự kiến.

Doanh nghiệp phải thực hiện các hành động thích hợp dựa theo bản chất của sự không phù hợp và tác động của nó tới sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ. Điều này cũng phải áp dụng đối với sản phẩm và dịch vụ không phù hợp được phát hiện sau khi chuyển giao sản phẩm và trong quá trình hoặc sau khi cung cấp dịch vụ.

Doanh nghiệp phải xử lý đầu ra không phù hợp theo một hoặc các cách sau: khắc phục; tách riêng, ngăn chặn, thu hồi hoặc tạm dừng việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ; thông báo cho khách hàng; có được sự cho phép chấp nhận có nhân nhượng.

Sự phù hợp với các yêu cầu phải được kiểm tra xác nhận khi đầu ra không phù hợp được khắc phục.

8.7.2 Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản: mô tả sự không phù hợp; mô tả hành động thực hiện; mô tả mọi sự nhân nhượng đạt được; nhận biết thẩm quyền quyết định hành động đối với sự không phù hợp.

9. Đánh giá kết quả thực hiện

9.1. Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

9.1.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải xác định: những gì cần được theo dõi và đo lường; phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá cần thiết để đảm bảo kết quả có giá trị; khi nào phải thực hiện theo dõi và đo lường; khi nào các kết quả theo dõi và đo lường phải được phân tích và đánh giá.

Doanh nghiệp phải đánh giá kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về những kết quả này.

9.1.2. Sự hài lòng của khách hàng

Doanh nghiệp phải theo dõi cảm nhận của khách hàng về mức độ theo đó nhu cầu và mong đợi của họ được đáp ứng. Doanh nghiệp phải xác định phương pháp để thu được, theo dõi và xem xét thông tin này.

9.1.3. Phân tích và đánh giá

Doanh nghiệp phải phân tích và đánh giá dữ liệu và thông tin thích hợp từ theo dõi và đo lường.

Kết quả phân tích phải được sử dụng để đánh giá: sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ; mức độ thỏa mãn của khách hàng; kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; nội dung hoạch định có được thực hiện một cách hiệu lực hay không; hiệu lực của những hành động được thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội; kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài; nhu cầu cải tiến hệ thống quản lý chất lượng.

9.2. Đánh giá nội bộ

9.2.1. Doanh nghiệp phải tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ theo những khoảng thời gian được hoạch định để cung cấp thông tin về việc hệ thống quản lý chất lượng có hay không: phù hợp với: các yêu cầu của chính doanh nghiệp đối với hệ thống quản lý chất lượng của mình, các yêu cầu của tiêu chuẩn này; được thực hiện và duy trì một cách hiệu lực.

9.2.2. Doanh nghiệp phải: hoạch định, thiết lập, thực hiện và duy trì (các) chương trình đánh giá bao gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm các yêu cầu hoạch định và việc báo cáo, và có tính đến tầm quan trọng của các quá trình liên quan, những thay đổi ảnh hưởng tới doanh nghiệp và kết quả của các cuộc đánh giá trước đó; xác định chuẩn mực đánh giá và phạm vi của từng cuộc đánh giá; lựa chọn chuyên gia đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá để đảm bảo tính vô tư và tính khách quan của quá trình đánh giá; đảm bảo rằng kết quả đánh giá được báo cáo tới cấp lãnh đạo thích hợp; thực hiện không chậm trễ việc khắc phục và hành động khắc phục thích hợp; lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc thực hiện chương trình đánh giá và kết quả đánh giá.

9.3. Xem xét của lãnh đạo

9.3.1. Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải xem xét hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp theo những khoảng thời gian được hoạch định để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng, có hiệu lực và phù hợp với định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

9.3.2. Đầu vào xem xét của lãnh đạo

Xem xét của lãnh đạo phải được hoạch định và thực hiện để xem xét: tình trạng của các hành động từ các cuộc xem xét của lãnh đạo trước đó; những thay đổi trong các vấn đề nội bộ và bên ngoài

liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng; thông tin về kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm các xu hướng về: sự hài lòng của khách hàng và thông tin phản hồi từ các bên quan tâm liên quan, mức độ thực hiện các mục tiêu chất lượng, kết quả thực hiện quá trình và sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ, sự không phù hợp và hành động khắc phục, kết quả theo dõi và đo lường, kết quả đánh giá, kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài; sự đầy đủ của nguồn lực; hiệu lực của hành động thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội (xem 6.1); các cơ hội cải tiến.

9.3.3. Đầu ra xem xét của lãnh đạo

Đầu ra của việc xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các quyết định và hành động liên quan đến: các cơ hội cải tiến; mọi nhu cầu thay đổi hệ thống quản lý chất lượng; nhu cầu về nguồn lực.

Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về các kết quả xem xét của lãnh đạo.

10. Cải tiến

10.1. Khái quát

Doanh nghiệp phải xác định và lựa chọn các cơ hội để cải tiến và thực hiện mọi hành động cần thiết để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Điều này phải bao gồm: cải tiến sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng yêu cầu cũng như giải quyết các nhu cầu và mong đợi trong tương lai; khắc phục, phòng ngừa và giảm tác động không mong muốn; cải tiến kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

10.2. Sự không phù hợp và hành động khắc phục

10.2.1. Khi xảy ra sự không phù hợp, kể cả sự không phù hợp bất kỳ nảy sinh từ khiếu nại, doanh nghiệp phải: ứng phó với sự không phù hợp và, khi thích hợp: thực hiện hành động để kiểm soát và khắc phục sự không phù hợp, xử lý các hệ quả; đánh giá nhu cầu đối với hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp để không tái diễn hoặc xảy ra ở nơi khác bằng việc: xem xét và phân tích sự không phù hợp, xác định nguyên nhân của sự không phù hợp, xác định liệu sự không phù hợp tương tự có tồn tại hoặc có khả năng xảy ra hay không; thực hiện mọi hành động cần thiết; xem xét hiệu lực của mọi hành động khắc phục được thực hiện; cập nhật rủi ro và cơ hội được xác định trong quá trình hoạch định, nếu cần; thực hiện những thay đổi đối với hệ thống quản lý chất lượng nếu cần.

Hành động khắc phục phải tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải.

10.2.2. Doanh nghiệp phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về: bản chất của sự không phù hợp và hành động được thực hiện sau đó; kết quả của mọi hành động khắc phục.

10.3. Cải tiến liên tục

Doanh nghiệp phải cải tiến liên tục sự thích hợp, thỏa đáng và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

Doanh nghiệp phải xem xét kết quả của phân tích và đánh giá và đầu ra từ xem xét của lãnh đạo để xác định xem có nhu cầu hoặc cơ hội phải được giải quyết như một phần của cải tiến liên tục.

PHỤ LỤC 2: CÁC NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA TCVN ISO 21001:2019 (ISO 21001: 2018)

Các điều, mục và tiêu mục dưới đây được đánh số như được trình bày trong các văn bản của bộ tiêu chuẩn này.

4. Bối cảnh của tổ chức

4.1 Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức

Tổ chức phải xác định các vấn đề bên ngoài và nội bộ liên quan đến mục đích, trách nhiệm xã hội và định hướng chiến lược của mình và ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được (các) kết quả dự kiến của EOMS.

Tổ chức phải theo dõi và xem xét thông tin về những vấn đề bên ngoài và nội bộ này.

4.2 Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm

Do tác động hoặc tác động tiềm ẩn của các bên quan tâm tới khả năng của tổ chức trong việc cung cấp một cách ổn định và nhất quán các sản phẩm và dịch vụ giáo dục, nên tổ chức phải xác định: các bên quan tâm có liên quan tới EOMS; yêu cầu có liên quan của các bên quan tâm này.

Các bên quan tâm này phải bao gồm: người học; bên hưởng lợi khác; nhân viên của tổ chức.

Tổ chức phải theo dõi và xem xét thông tin về các bên quan tâm và yêu cầu liên quan của họ.

4.3 Xác định phạm vi hệ thống quản lý của tổ chức giáo dục

Tổ chức phải xác định ranh giới và khả năng áp dụng của EOMS để thiết lập phạm vi của hệ thống. Khi xác định phạm vi này, tổ chức phải xem xét: các vấn đề bên ngoài và nội bộ đề cập ở 4.1; yêu cầu của các bên quan tâm liên quan đề cập ở 4.2; sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.

Tổ chức phải áp dụng tất cả các yêu cầu của tiêu chuẩn này nếu những yêu cầu đó áp dụng được trong phạm vi đã xác định của EOMS. Phạm vi của EOMS phải sẵn có và được duy trì bằng thông tin dạng văn bản. Phạm vi này phải nêu loại sản phẩm và dịch vụ được bao trùm và phải đưa ra lý giải cho các yêu cầu của tiêu chuẩn được tổ chức xác định là không thể áp dụng cho EOMS của mình.

Sự phù hợp với tiêu chuẩn này chỉ có thể được công bố khi yêu cầu được xác định là không thể áp dụng không làm ảnh hưởng tới khả năng hay trách nhiệm của tổ chức trong việc đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ của tổ chức và nâng cao sự thỏa mãn của người học và các bên hưởng lợi khác.

Tất cả các sản phẩm và dịch vụ tổ chức giáo dục cung cấp cho người học phải được đưa vào phạm vi của EOMS.

4.4 Hệ thống quản lý của tổ chức giáo dục (EOMS)

4.4.1 Tổ chức phải thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục EOMS, bao gồm các quá trình cần thiết và sự tương tác giữa các quá trình, phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

Tổ chức phải xác định các quá trình của EOMS và việc áp dụng các quá trình này trong toàn bộ tổ chức và phải: xác định đầu vào cần thiết và đầu ra mong muốn của các quá trình này; xác định trình tự và sự tương tác giữa các quá trình; xác định và áp dụng các tiêu chí và phương pháp (bao gồm theo dõi, đo lường và chỉ số kết quả thực hiện có liên quan) cần thiết để đảm bảo thực hiện và kiểm soát có hiệu lực các quá trình này; xác định nguồn lực cần thiết cho các quá trình này và đảm bảo sẵn có các nguồn lực đó; phân công trách nhiệm và quyền hạn đối với các quá trình; giải quyết các rủi ro và cơ hội; đánh giá các quá trình này và thực hiện mọi thay đổi cần thiết để đảm bảo các quá trình này đạt được kết quả dự kiến của nó;

h) cải tiến các quá trình và EOMS.

4.2.2 Ở mức độ cần thiết, tổ chức phải: duy trì thông tin dạng văn bản để hỗ trợ việc thực hiện các quá trình của tổ chức; lưu giữ thông tin dạng văn bản để có sự tin cậy rằng các quá trình được thực hiện như đã hoạch định.

5. Sự lãnh đạo

5.1 Sự lãnh đạo và cam kết

5.1.1 Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với EOMS thông qua việc: chịu trách nhiệm giải trình đối với hiệu lực của EOMS; đảm bảo rằng chính sách và mục tiêu của tổ chức giáo dục được thiết lập và tương thích với bối cảnh và định hướng chiến lược của tổ chức; đảm bảo tích hợp các yêu cầu của EOMS vào các quá trình hoạt động chủ chốt của tổ chức; thúc đẩy việc sử dụng cách tiếp cận theo quá trình và tư duy dựa trên rủi ro; đảm bảo sẵn có các nguồn lực cần thiết cho EOMS; trao đổi thông tin về tầm quan trọng của việc quản lý có hiệu lực tổ chức giáo dục và của sự phù hợp với các yêu cầu của EOMS; đảm bảo EOMS đạt được (các) kết quả dự kiến; lôi cuốn sự tham gia, định hướng và hỗ trợ nhân sự cùng đóng góp cho hiệu lực của EOMS; thúc đẩy cải tiến liên tục; hỗ trợ các vị trí quản lý liên quan khác chứng tỏ sự lãnh đạo của họ và thực hiện vai trò lãnh đạo ở các khu vực họ chịu trách nhiệm; hỗ trợ việc thực hiện lâu dài tầm nhìn giáo dục và các khái niệm về giáo dục có liên quan; thiết lập, xây dựng và duy trì kế hoạch chiến lược cho tổ chức; đảm bảo các yêu cầu về giáo dục của người học, gồm cả những nhu cầu đặc biệt, được nhận biết và giải quyết; xem xét các nguyên tắc về trách nhiệm xã hội.

5.1.2 Hướng vào học viên và các bên hưởng lợi khác

Lãnh đạo cao nhất phải chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc đảm bảo rằng: các nhu cầu và mong đợi của học viên và các bên hưởng lợi khác được xác định, hiểu rõ và đáp ứng một cách nhất quán và được chứng tỏ thông qua việc theo dõi sự thỏa mãn và sự tiến bộ trong giáo dục của họ; các rủi ro và cơ hội có thể ảnh hưởng đến sự phù hợp của sản phẩm, dịch vụ và khả năng nâng cao sự thỏa mãn của người học và bên hưởng lợi khác được xác định và giải quyết.

5.1.3 Yêu cầu bổ sung đối với việc giáo dục theo nhu cầu đặc biệt

Người học có nhu cầu đặc biệt là người có thể có nhu cầu giáo dục không thể được đáp ứng thông qua việc hướng dẫn và thực hành đánh giá thông thường (ví dụ các điểm đặc biệt về hành vi, giao tiếp, trí tuệ, thể chất, năng khiếu hoặc nhu cầu khác của người học đối với việc giáo dục đặc biệt). Điều này hàm ý nhu cầu đảm bảo có các kênh trao đổi thông tin để các bên quan tâm có thể tiếp nhận thông tin họ cần cho hoạt động của mình.

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng:

- có các nguồn lực và việc đào tạo hỗ trợ khả năng tiếp cận trong môi trường học tập;
- các sắp đặt thuận tiện hợp lý cho người học có nhu cầu đặc biệt để thúc đẩy việc tiếp cận công bằng cơ sở vật chất và môi trường giáo dục cho người học này.

5.2 Chính sách

5.2.1 Xây dựng chính sách

Lãnh đạo cao nhất phải thiết lập, xem xét và duy trì chính sách của tổ chức giáo dục, chính sách này: hỗ trợ cho sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức giáo dục; phù hợp với mục đích và bối cảnh của tổ chức; đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập các mục tiêu của tổ chức giáo dục; bao gồm việc cam kết thỏa mãn các yêu cầu được áp dụng; bao gồm việc cam kết cải tiến liên tục EOMS; tính đến sự phát triển trong giáo dục, khoa học và kỹ thuật có liên quan; bao gồm cam kết thỏa mãn trách nhiệm xã hội của tổ chức; mô tả và bao gồm cam kết đối với việc quản lý tài sản trí tuệ; xem xét nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm có liên quan.

5.2.2 Trao đổi thông tin về chính sách

Chính sách của tổ chức giáo dục phải: sẵn có và được duy trì bằng thông tin dạng văn bản; được truyền đạt, thấu hiểu và thực hiện trong tổ chức; sẵn có cho các bên quan tâm liên quan, khi thích hợp.

5.3 Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn trong tổ chức

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí thích hợp được phân công, truyền đạt và hiểu rõ trong tổ chức.

Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm và quyền hạn đối với việc: đảm bảo rằng EOMS phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này; đảm bảo rằng chính sách của tổ chức giáo dục được hiểu rõ và được thực hiện; đảm bảo rằng các quá trình của EOMS mang lại đầu ra dự kiến; báo cáo về kết quả thực hiện EOMS và các cơ hội cải tiến cho lãnh đạo cao nhất; đảm bảo thúc đẩy việc hướng vào người học và các bên hưởng lợi khác trong toàn bộ tổ chức; đảm bảo duy trì được tính toàn vẹn của EOMS khi những thay đổi đối với EOMS được hoạch định và thực hiện; quản lý việc trao đổi thông tin của tổ chức; đảm bảo tất cả các quá trình học tập được tích hợp, không phân biệt phương pháp thực hiện; kiểm soát thông tin dạng văn bản; quản lý các yêu cầu của người học có nhu cầu đặc biệt.

6. Hoạch định

6.1 Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

6.1.1 Khi hoạch định EOMS, tổ chức phải xem xét và xác định các rủi ro và cơ hội cần giải quyết nhằm: mang lại sự đảm bảo rằng EOMS có thể đạt được (các) kết quả dự kiến; nâng cao những tác động mong muốn; ngăn ngừa hoặc giảm những tác động không mong muốn; đạt được cải tiến liên tục.

6.1.2 Tổ chức phải hoạch định: các hành động giải quyết những rủi ro và cơ hội này; cách thức để: tích hợp và thực hiện các hành động vào các quá trình của EOMS, xem xét đánh giá hiệu lực của những hành động này.

Hành động được thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội phải tương ứng với khả năng xảy ra và tác động tiềm ẩn tới sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

6.2 Mục tiêu của tổ chức giáo dục và hoạch định để đạt được mục tiêu

6.2.1 Tổ chức giáo dục phải thiết lập các mục tiêu ở các cấp và bộ phận chức năng thích hợp và các quá trình cần thiết đối với EOMS.

Mục tiêu của tổ chức giáo dục phải: nhất quán với chính sách của tổ chức giáo dục; đo được (khi có thể); tính đến các yêu cầu được áp dụng; liên quan đến sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ và nâng cao sự thỏa mãn của người học, nhân viên và các bên hưởng lợi khác; được theo dõi một cách liên tục; được truyền đạt; được cập nhật khi thích hợp.

Tổ chức phải duy trì và lưu giữ thông tin dạng văn bản về mục tiêu của tổ chức giáo dục và việc đạt được các mục tiêu này.

6.2.2 Khi hoạch định cách thức đạt được các mục tiêu của mình, tổ chức giáo dục phải xác định và vạch ra trong kế hoạch chiến lược của mình: việc gì sẽ thực hiện; nguồn lực nào là cần thiết; ai là người chịu trách nhiệm; khi nào sẽ hoàn thành; kết quả sẽ được đánh giá như thế nào.

6.3 Hoạch định các thay đổi

Khi tổ chức xác định nhu cầu thay đổi đối với EOMS, thì những thay đổi này phải được thực hiện theo cách thức đã hoạch định.

Tổ chức phải xem xét: mục đích của những thay đổi và hệ quả tiềm ẩn của chúng; tính toàn vẹn của EOMS; sự sẵn có và sẵn sàng của các nguồn lực nội bộ; việc phân công và phân công lại trách nhiệm và quyền hạn; sự sẵn có và sẵn sàng của các nhà cung cấp bên ngoài cần thiết cho việc thực hiện thay đổi.

7. Hỗ trợ

7.1 Nguồn lực

7.1.1 Khái quát

7.1.1.1 Tổ chức phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết cho việc thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục EOMS theo cách để những nguồn lực này giúp nâng cao một cách ổn định: sự tham gia và sự thỏa mãn của người học thông qua các hoạt động giúp cải tiến việc học tập và thúc đẩy việc đạt được các kết quả học tập; sự tham gia và sự thỏa mãn của nhân viên thông qua các hoạt động giúp nâng cao năng lực của nhân viên trong việc hỗ trợ việc học tập; sự thỏa mãn của bên hưởng lợi khác thông qua các hoạt động đóng góp vào những lợi ích xã hội của việc học tập.

7.1.1.2 Tổ chức phải xác định và theo dõi những nguồn lực nào phải được cung cấp bởi: tổ chức; nhà cung cấp bên ngoài.

Tổ chức phải tính đến nhu cầu của người học có nhu cầu đặc biệt và phải đảm bảo rằng sự đa dạng trong yêu cầu về khả năng tiếp cận được dự tính.

7.1.2 Nguồn nhân lực

7.1.2.1 Khi có thể, nguồn nhân lực phải bao gồm: nhân viên do tổ chức tuyển dụng; tình nguyện viên và thực tập sinh làm việc và đóng góp cho tổ chức; nhân viên của nhà cung cấp bên ngoài làm việc và đóng góp cho tổ chức.

7.1.2.2 Tổ chức phải: xác định và cung cấp nguồn nhân lực cần thiết cho việc thực hiện có hiệu lực EOMS và cho việc vận hành và kiểm soát các quá trình của tổ chức; xác định, thực hiện và công khai tiêu chí tuyển dụng hoặc lựa chọn, tiêu chí này phải sẵn có cho các bên quan tâm có liên quan; duy trì thông tin dạng văn bản về quá trình được sử dụng để tuyển dụng hoặc lựa chọn và lưu giữ thông tin dạng văn bản về kết quả tuyển dụng.

7.1.3 Cơ sở vật chất

7.1.3.1 Khi có thể, cơ sở vật chất phải bao gồm các hạng mục dưới đây để đáp ứng yêu cầu của người học: nhà cửa và khuôn viên mặt đất; trang thiết bị, bao gồm cả phần cứng và phần mềm; các phương tiện.

7.1.3.2 Tổ chức phải xác định, cung cấp và duy trì cơ sở vật chất an toàn: thích hợp với nguồn nhân lực để hỗ trợ phát triển năng lực của người học, thúc đẩy phát triển năng lực của người học; đảm bảo rằng các kích thước của cơ sở vật chất thích hợp với yêu cầu của người sử dụng chúng.

7.1.3.3 Khi thích hợp, phải có cơ sở vật chất cho việc: giảng dạy; tự học; áp dụng kiến thức; nghỉ ngơi và giải trí; sinh hoạt.

7.1.4 Môi trường cho việc thực hiện các quá trình giáo dục

Tổ chức phải xác định, cung cấp và duy trì môi trường thích hợp để tạo sự thoải mái chung cho các bên quan tâm có liên quan thông qua việc xem xét: các yếu tố tâm lý xã hội; các yếu tố vật lý.

7.1.5 Nguồn lực theo dõi và đo lường

7.1.5.1 Khái quát

Tổ chức phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết để đảm bảo kết quả đúng và tin cậy khi việc theo dõi hoặc đo lường được sử dụng để kiểm tra xác nhận sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ với các yêu cầu.

Tổ chức phải đảm bảo rằng các nguồn lực được cung cấp: thích hợp với loại hình hoạt động theo dõi và đo lường cụ thể được thực hiện, nghĩa là thỏa đáng cho mục đích, loại hình, phương pháp cung cấp giáo dục và trong quá trình cung cấp dịch vụ giáo dục; được duy trì để đảm bảo sự phù hợp liên tục với mục đích của chúng.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về sự phù hợp với mục đích của các nguồn lực theo dõi và đo lường.

7.1.5.2 Liên kết chuẩn đo lường

Khi việc liên kết chuẩn đo lường là một yêu cầu hoặc được tổ chức coi là một phần thiết yếu trong việc mang lại sự tin cậy về tính đúng đắn của kết quả đo, thì nguồn lực đo lường phải: được hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận, hoặc cả hai theo các khoảng thời gian quy định hoặc

trước khi sử dụng, theo các chuẩn đo lường có khả năng liên kết tới chuẩn đo lường quốc gia hoặc quốc tế; khi không có các chuẩn này, thì căn cứ để hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận phải được lưu giữ bằng thông tin dạng văn bản; được nhận biết nhằm xác định tình trạng; được giữ gìn tránh bị hiệu chỉnh, làm hư hại hoặc suy giảm chất lượng làm mất giá trị sử dụng của tình trạng hiệu chuẩn và kết quả đo sau đó.

Tổ chức phải xác định tính đúng đắn của các kết quả đo trước đó có bị ảnh hưởng hay không khi thiết bị đo được phát hiện không phù hợp với mục đích dự kiến và phải thực hiện hành động thích hợp khi cần.

7.1.6 Tri thức của tổ chức

7.1.6.1 Khái quát

Tổ chức phải xác định tri thức cần thiết cho việc thực hiện các quá trình của mình và để đạt được sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Tri thức này phải được duy trì và sẵn có ở mức độ cần thiết.

Khi giải quyết những nhu cầu và xu hướng thay đổi, tổ chức phải xem xét tri thức hiện tại của mình và xác định cách thức để thu được hoặc tiếp cận tri thức bổ sung và thông tin cập nhật cần thiết.

Tổ chức phải khuyến khích việc trao đổi kiến thức giữa tất cả giáo viên và nhân viên, cụ thể là giữa những người đồng cấp.

7.1.6.2 Nguồn lực cho việc học tập

Khi thích hợp, tổ chức phải cung cấp nguồn lực cho việc học tập và nguồn lực này phải sẵn có ở nơi và khi cần.

Nguồn lực cho việc học tập phải: phản ánh nhu cầu và yêu cầu của người học, bên hưởng lợi khác và giáo viên; được xem xét theo các khoảng thời gian được hoạch định để đảm bảo nguồn lực này được cập nhật; được xếp thành danh mục và dẫn chiếu.

Tổ chức phải tôn trọng các yêu cầu về sở hữu trí tuệ và cần khuyến khích việc tái sử dụng nguồn lực.

7.2 Năng lực

7.2.1 Khái quát

Tổ chức phải: xác định năng lực cần thiết của (những) người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện của tổ chức giáo dục; đảm bảo rằng những người này có năng lực trên cơ sở giáo dục, đào tạo hoặc kinh nghiệm thích hợp; thiết lập và thực hiện các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên; khi có thể, thực hiện các hành động để đạt được năng lực cập nhật cần thiết và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện; thực hiện hành động để hỗ trợ và đảm bảo phát triển liên tục năng lực của nhân viên có liên quan; lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về năng lực.

7.2.2 Yêu cầu bổ sung đối với nhu cầu giáo dục đặc biệt

Tổ chức phải cung cấp nguồn lực để hỗ trợ giáo viên thông qua việc: đảm bảo rằng tất cả giáo viên và nhân viên kết nối được với người học có nhu cầu đặc biệt đều được đào tạo chuyên

biệt thích hợp, việc này có thể bao gồm: đáp ứng nhu cầu học tập của người học có yêu cầu khác biệt, việc hướng dẫn và đánh giá chuyên biệt, xây dựng đề cương giảng dạy; cho tiếp cận mạng lưới chuyên gia.

7.3 Nhận thức

Tổ chức phải đảm bảo rằng nhân sự liên quan thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức nhận thức được về: chính sách và chiến lược giáo dục của tổ chức và các mục tiêu EOMS có liên quan; đóng góp của họ cho hiệu lực của EOMS, bao gồm cả lợi ích của kết quả thực hiện của tổ chức giáo dục được cải tiến; hậu quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của EOMS.

7.4 Trao đổi thông tin

7.4.1 Khái quát

Tổ chức phải xác định hoạt động trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài thích hợp với EOMS, bao gồm: trao đổi thông tin gì; tại sao phải trao đổi thông tin; trao đổi thông tin khi nào; trao đổi thông tin với ai; trao đổi thông tin như thế nào; người thực hiện trao đổi thông tin.

7.4.2 Mục đích của trao đổi thông tin

Việc trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài phải có mục đích: thu nhận ý kiến hoặc sự nhất trí của các bên quan tâm có liên quan; truyền tải đến các bên quan tâm có liên quan thông tin chính xác và kịp thời, nhất quán với sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược và chính sách của tổ chức; các hoạt động và quá trình hợp tác và điều phối trong tổ chức với các bên quan tâm có liên quan.

7.4.3 Các sắp đặt cho việc trao đổi thông tin

7.4.3.1 Tổ chức phải xác định và thực hiện các sắp đặt có hiệu lực cho việc trao đổi thông tin với người học và các bên quan tâm khác về: chính sách và kế hoạch chiến lược của tổ chức; thiết kế, nội dung và việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục; các yêu cầu, việc đăng ký, nhập học hoặc ghi danh; dữ liệu về kết quả thực hiện của người học, bao gồm cả các kết quả đánh giá quá trình và đánh giá tổng hợp; thông tin phản hồi của người học và bên quan tâm, bao gồm cả khiếu nại của người học và các khảo sát về sự thỏa mãn của người học/bên quan tâm.

Tổ chức phải thông báo cho người học và các bên hưởng lợi khác về đầu mối liên hệ bên ngoài trong trường hợp các vấn đề không được giải quyết.

7.4.3.2 Theo các khoảng thời gian đã hoạch định, tổ chức phải: theo dõi việc thực hiện các nỗ lực trao đổi thông tin của mình; phân tích và cải tiến kế hoạch trao đổi thông tin dựa trên kết quả theo dõi.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về quá trình trao đổi thông tin.

7.5 Thông tin dạng văn bản

7.5.1 Khái quát

EOMS của tổ chức phải bao gồm: thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này; thông tin dạng văn bản được tổ chức xác định là cần thiết cho hiệu lực của EOMS.

7.5.2 Tạo lập và cập nhật

Khi tạo lập và cập nhật thông tin dạng văn bản, tổ chức phải đảm bảo sự thích hợp của: việc nhận biết và mô tả (ví dụ tiêu đề, thời gian, tác giả hoặc số tham chiếu); định dạng (ví dụ ngôn

ngữ, phiên bản phần mềm, đồ thị) và phương tiện truyền thông (bản giấy, bản điện tử) có tính đến yêu cầu về khả năng tiếp cận của người có nhu cầu đặc biệt; việc xem xét và phê duyệt sự phù hợp và thỏa đáng.

7.5.3 Kiểm soát thông tin dạng văn bản

7.5.3.1 Thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của EOMS và của tiêu chuẩn này phải được kiểm soát nhằm đảm bảo: sẵn có và thích hợp để sử dụng tại nơi và khi cần; được bảo vệ một cách thỏa đáng (tránh mất tính bảo mật, sử dụng sai mục đích hoặc mất tính toàn vẹn).

7.5.3.2 Để kiểm soát thông tin dạng văn bản, tổ chức phải giải quyết các hoạt động sau, khi có thể: phân phối, tiếp cận, khôi phục và sử dụng; bảo vệ và an toàn, bao gồm cả dự phòng; lưu trữ và bảo quản, bao gồm cả giữ gìn để có thể đọc được; kiểm soát các thay đổi (ví dụ kiểm soát phiên bản); lưu giữ và hủy bỏ; đảm bảo bảo mật; ngăn ngừa việc vô tình sử dụng các thông tin dạng văn bản lỗi thời.

Thông tin dạng văn bản có nguồn gốc bên ngoài được tổ chức xác định là cần thiết cho việc hoạch định và thực hiện có hiệu lực EOMS phải được nhận biết khi thích hợp và được kiểm soát.

Các kiểm soát được thiết lập phải được duy trì bằng thông tin dạng văn bản.

8. Thực hiện

8.1 Hoạch định và kiểm soát việc thực hiện

8.1.1 Khái quát

Tổ chức phải hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình (xem 4.4) cần thiết để đáp ứng các yêu cầu đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục và để thực hiện các hành động thông qua: xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục; thiết lập tiêu chí đối với các quá trình; xác định các nguồn lực cần thiết để đạt được sự phù hợp với các yêu cầu về sản phẩm và dịch vụ giáo dục; thực hiện việc kiểm soát các quá trình theo các tiêu chí này; xác định, duy trì và lưu giữ thông tin dạng văn bản ở mức độ cần thiết: để có sự tin tưởng rằng các quá trình được thực hiện như đã hoạch định, để chứng tỏ sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ giáo dục với các yêu cầu của chúng.

Đầu ra của việc hoạch định này phải thích hợp với các hoạt động của tổ chức.

Tổ chức phải kiểm soát những thay đổi theo hoạch định và xem xét các hệ quả của những thay đổi ngoài dự kiến, thực hiện hành động để giảm nhẹ mọi tác động bất lợi khi cần.

Tổ chức phải đảm bảo rằng các quá trình thuê ngoài đều được kiểm soát (xem 8.4).

8.1.2 Hoạch định và kiểm soát việc thực hiện cụ thể với sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Tổ chức phải hoạch định việc thiết kế, phát triển và các đầu ra dự kiến đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục bao gồm: kết quả học tập; đảm bảo phương pháp giảng dạy và môi trường học tập thích hợp và tiếp cận được; xác định tiêu chí đánh giá việc học tập; thực hiện đánh giá việc học tập; xác định và thực hiện các phương pháp cải tiến; cung cấp các dịch vụ hỗ trợ.

8.1.3 Yêu cầu bổ sung đối với nhu cầu giáo dục đặc biệt

Tổ chức cần: thể hiện sự linh hoạt trong việc hỗ trợ người học cùng xây dựng quá trình học tập trên cơ sở kỹ năng, khả năng và sự quan tâm, bao gồm cả cách tiếp cận như: 1. hướng dẫn thích ứng, 2. nội dung được tăng tốc và làm phong phú, 3. cho phép đăng ký hai chương trình hoặc tổ chức giáo dục khác nhau, 4. các biện pháp thích hợp cho từng cá nhân, 5. điều chỉnh giáo trình hoặc sửa đổi chương trình giáo dục để thích hợp với đặc trưng riêng của người học, cao hơn hoặc thấp hơn mức quy định hoặc mức kỳ vọng đối với môn học hay khóa học cụ thể, 6. thừa nhận việc học tập và kinh nghiệm trước đó; hỗ trợ môi trường nhóm với các nguồn lực thỏa đáng để hỗ trợ người học riêng lẻ đáp ứng tiềm năng tối ưu của họ; cung cấp liên kết với các cơ hội ở nơi làm việc; đảm bảo cung cấp bữa ăn lành mạnh và bổ dưỡng khi cần.

8.2 Yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục

8.2.1 Xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Khi xác định các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục cung cấp cho người học và bên hưởng lợi khác, tổ chức phải đảm bảo rằng các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục được định rõ bao gồm: các yêu cầu được tổ chức cho là cần thiết theo chính sách và kế hoạch chiến lược của mình; các yêu cầu từ kết quả thực hiện phân tích nhu cầu được thực hiện để xác định các yêu cầu (hiện tại và tương lai) của người học và bên hưởng lợi khác, cụ thể là những người có nhu cầu đặc biệt; các yêu cầu từ nhu cầu và sự phát triển quốc tế; các yêu cầu từ thị trường lao động; các yêu cầu từ kết quả nghiên cứu; các yêu cầu đối với sức khỏe và an toàn.

Tổ chức phải đảm bảo rằng tổ chức có thể đáp ứng các công bố đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục mình cung cấp.

8.2.2 Trao đổi thông tin về các yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Khi bắt đầu hoặc trước khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục, tổ chức phải thông báo cho người học và các bên quan tâm có liên quan khác và khi thích hợp kiểm tra việc hiểu rõ của họ về: (những) mục đích, định dạng và nội dung của sản phẩm và dịch vụ giáo dục được cung cấp, bao gồm cả dụng cụ và tiêu chí sử dụng để đánh giá; các cam kết, trách nhiệm và mong đợi đặt ra cho người học và bên hưởng lợi khác; cách thức đạt được và đánh giá việc học tập sẽ được ghi nhận và lưu giữ bằng thông tin dạng văn bản; phương pháp được sử dụng trong trường hợp có sự không thỏa mãn của bên quan tâm hoặc sự không thống nhất giữa bên quan tâm bất kỳ và EOMS; người sẽ hỗ trợ việc học tập và đánh giá và cách thức hỗ trợ việc này; mọi chi phí liên quan, như học phí, lệ phí thi và mua tài liệu học tập; các yêu cầu tiên quyết, chẳng hạn như kỹ năng cần thiết (kể cả kỹ năng về công nghệ thông tin), bằng cấp và kinh nghiệm chuyên môn.

8.2.3 Thay đổi yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Tổ chức phải đảm bảo rằng thông tin dạng văn bản có liên quan được sửa đổi và bên quan tâm có liên quan nhận thức được những yêu cầu đã thay đổi, khi yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục thay đổi.

8.3 Thiết kế và phát triển sản phẩm, dịch vụ giáo dục

8.3.1 Khái quát

Tổ chức phải thiết lập, thực hiện và duy trì quá trình thiết kế và phát triển thích hợp để đảm bảo việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục sau đó.

8.3.2 Hoạch định thiết kế và phát triển

Khi xác định các giai đoạn và kiểm soát thiết kế và phát triển, tổ chức phải xem xét: các yêu cầu xác định ở 8.2; tính chất, khoảng thời gian và mức độ phức tạp của hoạt động thiết kế và phát triển; các giai đoạn cần thiết của quá trình, gồm cả việc xem xét một cách thích hợp thiết kế và phát triển; hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng cần thiết của thiết kế và phát triển; trách nhiệm và quyền hạn liên quan trong quá trình thiết kế và phát triển; nhu cầu về nguồn lực nội bộ và bên ngoài đối với thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ giáo dục; nhu cầu kiểm soát sự tương giao giữa các nhân sự tham gia vào quá trình thiết kế và phát triển; nhu cầu đối với sự tham gia của người học và bên hưởng lợi khác vào quá trình thiết kế và phát triển; yêu cầu đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục sau đó; mức độ kiểm soát mong muốn của người học và bên hưởng lợi và bên quan tâm có liên quan khác đối với quá trình thiết kế và phát triển; thông tin dạng văn bản cần thiết để chứng tỏ rằng các yêu cầu thiết kế và phát triển được đáp ứng; cách tiếp cận dựa trên bằng chứng; mức độ người học đòi hỏi lộ trình học tập cá nhân trên cơ sở kỹ năng, sở thích và năng khiếu của họ; nhu cầu đối với việc tái sử dụng, khả năng tiếp cận, khả năng thay thế và sự ổn định trong các công cụ tác giả, xây dựng và cung cấp khóa học.

8.3.3 Đầu vào của thiết kế và phát triển

Tổ chức phải xác định các yêu cầu thiết yếu đối với loại sản phẩm và dịch vụ giáo dục cụ thể được thiết kế và phát triển. Tổ chức phải xem xét: yêu cầu về chức năng và công dụng; thông tin từ hoạt động thiết kế và phát triển tương tự trước đó; tiêu chuẩn hoặc quy tắc thực hành mà tổ chức cam kết áp dụng; hệ quả tiềm ẩn của sai lỗi do đặc tính của sản phẩm và dịch vụ giáo dục.

Đầu vào phải đầy đủ, rõ ràng và thích hợp cho mục đích thiết kế và phát triển.

Các đầu vào của thiết kế và phát triển mâu thuẫn với nhau đều phải được giải quyết.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về đầu vào của thiết kế và phát triển.

8.3.4 Kiểm soát thiết kế và phát triển

8.3.4.1 Khái quát

8.3.4.1.1 Tổ chức phải áp dụng các kiểm soát đối với quá trình thiết kế và phát triển để đảm bảo rằng: các kết quả cần đạt được xác định; các xem xét được thực hiện để đánh giá khả năng kết quả thiết kế và phát triển đáp ứng các yêu cầu; hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng được thực hiện để đảm bảo sản phẩm và dịch vụ tạo ra đáp ứng các yêu cầu đối với ứng dụng xác định hoặc việc sử dụng dự kiến; các hành động cần thiết được thực hiện đối với những vấn đề được xác định trong quá trình xem xét hoặc trong hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng.

8.3.4.1.2 Khi có thể, tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về: kết quả của bất kỳ hoạt động xem xét, kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng nào; yêu cầu mới bất kỳ đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục.

8.3.4.2 Kiểm soát thiết kế và phát triển dịch vụ giáo dục

Các kiểm soát áp dụng cho quá trình thiết kế và phát triển phải đảm bảo rằng: mục đích và phạm vi của khóa học hoặc chương trình được xác định có tính đến yêu cầu của người học đối với việc nghiên cứu hoặc làm việc sau đó; các yêu cầu tiên quyết (nếu có) được xác định; đặc trưng của người học được xác định; biết được yêu cầu của việc nghiên cứu và làm việc sau đó; dịch vụ giáo dục có thể đáp ứng các yêu cầu về mục đích và phạm vi, có tính đến các đặc trưng của người học; đặc trưng của hồ sơ tốt nghiệp được xác định.

8.3.4.3 Thiết kế và phát triển chương trình giáo dục

Các kiểm soát được áp dụng cho quá trình thiết kế và phát triển phải đảm bảo rằng:

- a) kết quả học tập: nhất quán với phạm vi của khóa học hoặc chương trình; được diễn tả theo năng lực mà người học cần đạt được sau khi hoàn thành chương trình giảng dạy; bao gồm chỉ dẫn về mức độ năng lực sẽ đạt được; cụ thể, đo được, có thể đạt được, thích hợp và có thời hạn;
- b) hoạt động học tập: thích hợp với phương pháp cung cấp giáo dục; thích hợp để đảm bảo đạt được kết quả học tập; cụ thể, đo được, có thể đạt được, thích hợp và có thời hạn;
- c) mọi nguồn lực cần thiết để hoàn thành hoạt động học tập đều được xác định;
- d) các cơ hội thích hợp được đưa vào thiết kế học tập: để người học thực hiện vai trò tích cực trong việc sáng tạo quá trình học tập; cho việc đánh giá quá trình và phản hồi.

8.3.4.4 Kiểm soát thiết kế và phát triển việc đánh giá tổng hợp

Các kiểm soát được áp dụng cho quá trình thiết kế và phát triển việc đánh giá tổng hợp phải đảm bảo rằng: chứng tỏ được mối liên kết rõ ràng giữa thiết kế việc đánh giá và kết quả học tập muốn đánh giá và khi thích hợp các hoạt động học tập dựa trên cơ sở này; các hoạt động được thực hiện có tính đến những nguyên tắc minh bạch, khả năng tiếp cận, tôn trọng người học và công bằng, đặc biệt là trong việc chấm điểm; hệ thống phân loại được xác định và xác nhận giá trị sử dụng.

8.3.5 Đầu ra của thiết kế và phát triển

Tổ chức phải đảm bảo rằng đầu ra của thiết kế và phát triển: đáp ứng các yêu cầu đầu vào; đầy đủ cho các quá trình sau đó để cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục; bao gồm hoặc viện dẫn tới các yêu cầu theo dõi và đo lường (khi thích hợp) và các chuẩn mực chấp nhận; quy định các đặc tính của sản phẩm và dịch vụ giáo dục là cốt yếu cho mục đích dự kiến của chúng cũng như việc cung cấp an toàn và thích hợp sản phẩm và dịch vụ đó; được lưu giữ bằng thông tin dạng văn bản.

8.3.6 Thay đổi thiết kế và phát triển

Tổ chức phải nhận biết, xem xét và kiểm soát ở mức độ cần thiết những thay đổi tạo ra trong hoặc sau thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ giáo dục, để đảm bảo rằng không có tác động bất lợi tới sự phù hợp với các yêu cầu hoặc kết quả.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về: những thay đổi đối với thiết kế và phát triển; kết quả của việc xem xét; việc cho phép thay đổi; hành động được thực hiện để ngăn ngừa những tác động bất lợi.

8.4 Kiểm soát quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp

8.4.1 Khái quát

Tổ chức phải đảm bảo rằng các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp phù hợp với các yêu cầu.

Tổ chức phải xác định các kiểm soát được áp dụng đối với quá trình, sản phẩm, dịch vụ do bên ngoài cung cấp khi: sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp bên ngoài được dùng để hợp thành sản phẩm và dịch vụ của chính tổ chức; sản phẩm và dịch vụ được nhà cung cấp bên ngoài cung cấp trực tiếp cho người học hoặc bên hưởng lợi khác với danh nghĩa của tổ chức; quá trình hoặc một phần của quá trình do nhà cung cấp bên ngoài cung cấp là kết quả từ quyết định của tổ chức.

Tổ chức phải xác định và áp dụng các tiêu chí cho việc đánh giá, lựa chọn, theo dõi kết quả thực hiện và đánh giá lại nhà cung cấp bên ngoài trên cơ sở khả năng của họ trong việc cung cấp các quá trình hoặc sản phẩm, dịch vụ phù hợp với các yêu cầu. Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về các hoạt động này và mọi hành động cần thiết nảy sinh từ việc đánh giá.

8.4.2 Loại hình và mức độ kiểm soát

Tổ chức phải đảm bảo rằng các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp không ảnh hưởng bất lợi đến khả năng của tổ chức trong việc cung cấp ổn định sản phẩm và dịch vụ phù hợp cho người học và bên hưởng lợi khác của tổ chức.

Tổ chức phải: đảm bảo rằng các quá trình do bên ngoài cung cấp chịu sự kiểm soát của EOMS của tổ chức; xác định cả các kiểm soát tổ chức muốn áp dụng cho các nhà cung cấp bên ngoài và các kiểm soát muốn áp dụng cho kết quả đầu ra; tính đến: tác động tiềm ẩn của các quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp tới khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng một cách ổn định các yêu cầu của người học và bên hưởng lợi khác, hiệu lực của các kiểm soát được nhà cung cấp bên ngoài áp dụng; xác định việc kiểm tra xác nhận hoặc các hoạt động khác cần thiết để đảm bảo rằng quá trình, sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp đáp ứng các yêu cầu.

8.4.3 Thông tin cho nhà cung cấp bên ngoài

Tổ chức phải đảm bảo sự thỏa đáng của các yêu cầu trước khi trao đổi thông tin với nhà cung cấp bên ngoài.

Tổ chức phải trao đổi thông tin với nhà cung cấp bên ngoài về các yêu cầu của mình đối với: quá trình, sản phẩm và dịch vụ được cung cấp; việc phê duyệt: sản phẩm và dịch vụ; phương pháp, quá trình và thiết bị; thông qua sản phẩm và dịch vụ; năng lực, bao gồm trình độ chuyên môn cần thiết của nhân sự; sự tương tác giữa nhà cung cấp bên ngoài với tổ chức; việc kiểm soát và theo dõi kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài được tổ chức áp dụng; hoạt động kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng mà tổ chức hoặc người học và bên hưởng lợi khác dự kiến thực hiện tại cơ sở của nhà cung cấp bên ngoài.

8.5 Cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục

8.5.1 Kiểm soát việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục

8.5.1.1 Khái quát

Tổ chức phải thực hiện việc tạo sản phẩm và cung cấp dịch vụ dưới các điều kiện được kiểm soát.

Khi có thể, điều kiện được kiểm soát phải bao gồm: sự sẵn có của thông tin dạng văn bản xác định; sự sẵn có và việc sử dụng các nguồn lực theo dõi và đo lường thích hợp và được xác nhận giá trị sử dụng; việc thực hiện hoạt động theo dõi và đo lường, gồm cả việc xem xét khiếu nại, thông tin phản hồi khác và kết quả đánh giá ở các giai đoạn thích hợp, để kiểm tra xác nhận rằng chuẩn mực kiểm soát quá trình hoặc đầu ra và chuẩn mực chấp nhận đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục đều được đáp ứng; sử dụng cơ sở hạ tầng và môi trường thích hợp cho việc thực hiện các quá trình; phân công nhân sự có năng lực, gồm cả trình độ chuyên môn cần thiết (xem 7.2); xác nhận giá trị sử dụng và xác nhận lại giá trị sử dụng định kỳ của khả năng đạt được kết quả hoạch định của quá trình đối với việc tạo sản phẩm và cung cấp dịch vụ, khi kết quả tạo ra không thể kiểm tra xác nhận được bằng việc theo dõi và đo lường sau đó; thực hiện các hành động nhằm ngăn ngừa sai lỗi của con người; thực hiện các hoạt động thông qua, giao hàng và sau giao hàng.

8.5.1.2 Nhập học

8.5.1.2.1 Thông tin trước khi nhập học

Tổ chức giáo dục phải đảm bảo rằng trước khi nhập học, người học được cung cấp: thông tin đầy đủ có tính đến các yêu cầu của tổ chức và yêu cầu nghề nghiệp, cũng như cam kết của tổ chức về trách nhiệm xã hội; thông tin đầy đủ và rõ ràng về: kết quả học tập dự kiến, quan điểm nghề nghiệp, cách tiếp cận giáo dục, sự tham gia của người học và các bên hưởng lợi khác khi thích hợp vào quá trình giáo dục, tiêu chí nhập học và chi phí cho các sản phẩm và dịch vụ giáo dục.

8.5.1.2.2 Điều kiện nhập học

Tổ chức phải thiết lập quá trình đối với việc nhập học, quá trình này phải: thiết lập tiêu chí nhập học phù hợp với yêu cầu của tổ chức, yêu cầu từ lĩnh vực chuyên môn, yêu cầu theo nội dung của chương trình và/hoặc phương pháp sư phạm; đảm bảo tiêu chí và quá trình nhập học được áp dụng thống nhất với tất cả người học; được duy trì bằng thông tin dạng văn bản; công khai; đảm bảo khả năng truy xuất nguồn gốc của từng quyết định nhập học; lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về quyết định nhập học.

8.5.1.3 Cung cấp sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Tổ chức phải thiết lập các quá trình đối với: việc giảng dạy; hỗ trợ việc học tập; hỗ trợ quản trị việc học tập

8.5.1.4 Đánh giá tổng hợp

Tổ chức phải: đảm bảo sẵn có phương pháp phát hiện đạo văn và các sai phạm khác và phương pháp này được truyền đạt tới người học; đảm bảo khả năng truy xuất nguồn gốc về phân hạng, sao cho có thể nhận biết mối liên hệ khách quan giữa công việc người học thể hiện và hạng/loại được ấn định; lưu giữ thông tin dạng văn bản về việc đánh giá làm bằng chứng cho việc phân hạng; công khai thời gian lưu giữ của thông tin dạng văn bản này.

8.5.1.5 Ghi nhận việc học tập đã được đánh giá

Tổ chức phải đảm bảo rằng sau khi đánh giá tổng hợp: người học được thông báo về kết quả hoạt động đánh giá và phân hạng; người học được trao cơ hội đưa ra yêu cầu xem xét lại hoặc yêu cầu sửa đổi kết quả đánh giá và phân hạng; người học được tiếp cận đầy đủ công việc của mình và đánh giá chi tiết công việc cũng như cơ hội phản hồi; bằng chứng về kết quả đánh giá được cấp cho người học bằng thông tin dạng văn bản; lý do cho quyết định về phân hạng và đánh giá cuối

cùng được lưu giữ bằng thông tin dạng văn bản; thông tin dạng văn bản được lưu giữ trong khoảng thời gian lưu giữ quy định; công khai khoảng thời gian lưu giữ thông tin dạng văn bản này.

8.5.1.6 Yêu cầu bổ sung đối với nhu cầu giáo dục đặc biệt

8.5.1.6.1 Với đầu vào từ người học và các bên hưởng lợi khác, lãnh đạo, nhân viên giảng dạy và hỗ trợ của tổ chức có thể nhận biết các bước để nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ giáo dục. Tổ chức phải thực hiện đánh giá hợp lý theo những gì có khả năng thực hiện trong khuôn khổ thời gian cụ thể.

8.5.1.6.2 Liên quan đến việc cung cấp học tập, tổ chức cần: triển khai các chiến lược hướng dẫn khác biệt được định hướng tới người học trong lớp; sử dụng cách tiếp cận được khuyến nghị cho người học có nhu cầu đặc biệt nhằm khuyến khích phát triển việc tự nhận thức, tự điều chỉnh và siêu nhận thức; cân bằng nhu cầu của người học, giáo viên, các yêu cầu của khóa học, bối cảnh (môi trường) trong khuôn khổ rộng hơn (ví dụ yêu cầu về ngoại khóa, các giá trị quốc gia); áp dụng linh hoạt các biện pháp chuyên biệt, khi có thể bao gồm sửa đổi chương trình giảng dạy, bồi dưỡng tính tự lập và độc lập, gia sư và người kèm cặp.

8.5.1.6.3 Liên quan đến đánh giá việc học tập, tổ chức cần: đưa ra nhiều cơ hội đa dạng để người học chứng tỏ sự thông thạo của mình về các chủ đề giảng dạy; đảm bảo việc giảng dạy đưa ra các hoạt động và việc đánh giá có cấu trúc cho phép người học xây dựng và chứng tỏ việc học tập của mình; áp dụng linh hoạt các biện pháp chuyên biệt khi có thể, gồm cả các phương pháp đánh giá thích hợp.

8.5.1.6.4 Người học riêng lẻ cần sự hỗ trợ cụ thể trong việc học tập nhằm đạt được các kết quả học tập đã thống nhất, phải được trang bị theo cách cân bằng giữa yêu cầu của người học, tính toàn vẹn của kết quả học tập và khả năng của tổ chức giáo dục.

8.5.2 Nhận biết và truy xuất nguồn gốc

Tổ chức giáo dục phải đảm bảo việc nhận biết và truy xuất nguồn gốc về: sự tiến bộ của người học trong toàn tổ chức; lộ trình học tập và làm việc của những người tốt nghiệp hoặc hoàn thành khóa học hay chương trình học khi có thể; kết quả công việc của nhân viên về những gì đã được thực hiện, khi nào, bởi người nào.

8.5.3 Tài sản của bên quan tâm

Tổ chức giáo dục phải giữ gìn tài sản của bên quan tâm bất kỳ khi chúng thuộc sự kiểm soát của tổ chức hay đang được tổ chức sử dụng.

Tổ chức giáo dục phải nhận biết, kiểm tra xác nhận, bảo vệ, bảo đảm an toàn cho tài sản bất kỳ được cung cấp để sử dụng và có được sự nhất trí nếu cần, khi tài sản này được kết hợp vào sản phẩm và dịch vụ giáo dục.

Khi tài sản của bên quan tâm bị mất mát, hư hỏng hoặc được phát hiện không phù hợp cho việc sử dụng, tổ chức phải thông báo việc này cho bên quan tâm có liên quan và thực hiện hành động khắc phục thích hợp và phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về các vấn đề xảy ra.

8.5.4 Bảo toàn

Tổ chức phải bảo toàn đầu ra trong suốt quá trình tạo sản phẩm và cung cấp dịch vụ ở mức độ cần thiết để đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu.

8.5.5 Bảo vệ và minh bạch dữ liệu người học

Tổ chức phải thiết lập phương pháp để bảo vệ và minh bạch dữ liệu người học và duy trì bằng thông tin dạng văn bản. Phương pháp này phải thiết lập: dữ liệu nào về người học cần được thu thập và cách thức và nơi dữ liệu được xử lý và lưu giữ; người truy cập dữ liệu này; theo những điều kiện nào thì dữ liệu về người học được phép chia sẻ với bên thứ ba; dữ liệu được lưu giữ trong bao lâu.

Tổ chức chỉ được thu thập và chia sẻ dữ liệu về người học với sự đồng ý rõ ràng của họ.

Tổ chức cần để người học và các bên quan tâm khác tiếp cận dữ liệu về chính họ và có thể sửa hay cập nhật dữ liệu về họ.

Tổ chức phải thực hiện các biện pháp thích hợp để đảm bảo dữ liệu về người học chỉ có thể được truy cập bởi người được cho phép. Các biện pháp bảo vệ bằng công nghệ phải được xác nhận giá trị sử dụng.

Tổ chức phải để người học và các bên quan tâm khác truy cập dữ liệu về chính họ.

8.5.6 Kiểm soát thay đổi về sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Tổ chức phải xem xét và kiểm soát những thay đổi đối với việc tạo sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ ở mức độ cần thiết để đảm bảo duy trì sự phù hợp với các yêu cầu.

Tổ chức phải duy trì thông tin dạng văn bản mô tả kết quả xem xét thay đổi, (những) người cho phép thay đổi và mọi hành động cần thiết nảy sinh từ việc xem xét này.

8.6 Thông qua sản phẩm và dịch vụ giáo dục

Việc thông qua sản phẩm và dịch vụ cho người học và bên hưởng lợi khác chỉ được tiến hành sau khi đã hoàn thành thỏa đáng các sắp đặt theo hoạch định, nếu không thì phải được sự phê duyệt của người có thẩm quyền và, nếu có thể, của người học và bên hưởng lợi khác.

Tổ chức phải duy trì thông tin dạng văn bản về việc thông qua sản phẩm và dịch vụ. Thông tin dạng văn bản phải bao gồm: bằng chứng về sự phù hợp với chuẩn mực chấp nhận; khả năng truy xuất đến (những) người cho phép thông qua.

8.7 Kiểm soát đầu ra về giáo dục không phù hợp

8.7.1 Tổ chức phải đảm bảo rằng đầu ra không phù hợp với các yêu cầu đều được nhận biết và kiểm soát nhằm ngăn ngừa việc sử dụng hoặc chuyển giao ngoài dự kiến.

Tổ chức phải thực hiện các hành động thích hợp dựa theo bản chất của sự không phù hợp và tác động của sự không phù hợp đó tới sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ giáo dục. Điều này cũng phải áp dụng đối với sản phẩm và dịch vụ giáo dục không phù hợp được phát hiện sau khi chuyển giao sản phẩm và trong quá trình hoặc sau khi cung cấp dịch vụ.

8.7.2 Tổ chức phải xử lý đầu ra không phù hợp theo một hoặc các cách sau: khắc phục; tách riêng, ngăn chặn, thu hồi hoặc tạm dừng việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ; thông báo cho người học hoặc bên hưởng lợi khác; có được sự cho phép chấp nhận có nhân nhượng.

Sự phù hợp với các yêu cầu phải được kiểm tra xác nhận khi đầu ra không phù hợp được khắc phục.

8.7.3 Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản: mô tả việc cung cấp chương trình; mô tả đầu ra không phù hợp; mô tả hành động được thực hiện; mô tả mọi sự nhân nhượng đạt được; nhận biết thẩm quyền quyết định hành động đối với sự Không phù hợp.

9. Đánh giá kết quả thực hiện

9.1 Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

9.1.1 Khái quát

Tổ chức phải xác định: những gì cần được theo dõi và đo lường; phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá, khi có thể áp dụng, để đảm bảo kết quả có giá trị sử dụng; tiêu chí chấp nhận được sử dụng; khi nào phải thực hiện theo dõi và đo lường; khi nào các kết quả theo dõi và đo lường phải được phân tích và đánh giá.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc theo dõi, đo lường, phân tích, đánh giá và những kết quả của việc này.

Tổ chức giáo dục phải đánh giá kết quả thực hiện của mình về giáo dục và hiệu lực của EOMS.

Mọi người cần có cơ hội xem xét một cách nghiêm túc công việc của chính mình theo cách trung thực và xây dựng để đóng góp cho sự cải tiến của mình.

9.1.2 Sự thỏa mãn của người học, bên hưởng lợi khác và nhân viên

9.1.2.1 Theo dõi sự thỏa mãn

Tổ chức phải theo dõi sự thỏa mãn của người học, bên hưởng lợi khác và nhân viên, cũng như cảm nhận của họ về mức độ theo đó nhu cầu và mong đợi của họ được đáp ứng. Tổ chức phải xác định phương pháp để thu được, theo dõi và xem xét thông tin này.

9.1.2.2 Xử lý khiếu nại và yêu cầu xem xét lại

Tổ chức giáo dục phải thiết lập và duy trì thông tin dạng văn bản về phương pháp xử lý khiếu nại và yêu cầu xem xét lại và phải làm cho các bên quan tâm của mình biết được phương pháp này.

Phương pháp này phải bao gồm quy định đối với việc: trao đổi thông tin về phương pháp với tất cả các bên quan tâm có liên quan; tiếp nhận khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; theo dõi khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; ghi nhận khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; thực hiện đánh giá ban đầu về khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; điều tra về khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; trả lời khiếu nại và yêu cầu xem xét lại; trao đổi thông tin về quyết định; kết thúc khiếu nại và yêu cầu xem xét lại.

Phương pháp phải đảm bảo bảo mật thông tin về bên khiếu nại và bên yêu cầu xem xét lại và tính khách quan của người điều tra.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về khiếu nại và yêu cầu xem xét lại nhận được, cũng như giải pháp về khiếu nại và yêu cầu xem xét lại đó.

9.1.3 Nhu cầu theo dõi và đo lường khác

Tổ chức phải đảm bảo rằng các thông tin phản hồi sau theo yêu cầu của các bên quan tâm có liên quan và sẵn có khi thích hợp cho các bên quan tâm có liên quan: phản hồi về sản phẩm và dịch vụ giáo dục; phản hồi về hiệu lực của các sản phẩm và dịch vụ này trong việc đạt được các kết quả học tập đã thống nhất; phản hồi về ảnh hưởng của tổ chức tới cộng đồng.

Tổ chức phải theo dõi mức độ phản hồi thu được và thực hiện hành động để gia tăng mức độ này nếu không có đủ phản hồi.

9.1.4 Phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

9.1.4.1 Tổ chức phải xác định: phương pháp để thu được, theo dõi và xem xét thông tin về kết quả thực hiện; các chỉ tiêu theo đó đo lường kết quả thực hiện.

9.1.4.2 Tổ chức phải đảm bảo rằng: các bên quan tâm tham gia vào hoặc chịu ảnh hưởng bởi việc đánh giá đều được nhận biết; người tiến hành việc đánh giá có năng lực và khách quan; báo cáo đánh giá minh bạch và mô tả rõ ràng sản phẩm và dịch vụ giáo dục và mục tiêu của chúng, các phát hiện, các quan điểm, phương pháp và lý do sử dụng để diễn đạt các phát hiện; bối cảnh (ví dụ môi trường học tập) trong đó dịch vụ giáo dục được cung cấp được kiểm tra đủ chi tiết để giúp nhận biết được những ảnh hưởng tới dịch vụ giáo dục.

9.1.5 Phân tích và đánh giá

Tổ chức phải phân tích và đánh giá dữ liệu và thông tin thích hợp từ theo dõi và đo lường.

Kết quả phân tích phải được sử dụng để đánh giá: sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ; mức độ thỏa mãn của bên hưởng lợi; mức độ thỏa mãn của nhân viên; kết quả thực hiện và hiệu lực của EOMS; nội dung hoạch định có được thực hiện một cách hiệu lực hay không; hiệu lực của những hành động được thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội; kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài; nhu cầu cải tiến EOMS.

9.2 Đánh giá nội bộ

9.2.1 Tổ chức phải tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ theo những khoảng thời gian được hoạch định để cung cấp thông tin về việc EOMS có hay không: phù hợp với các yêu cầu của chính tổ chức đối với EOMS của mình, các yêu cầu của tiêu chuẩn này; được thực hiện và duy trì một cách hiệu lực.

9.2.2 Tổ chức phải: hoạch định, thiết lập, thực hiện và duy trì (các) chương trình đánh giá bao gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm, các yêu cầu hoạch định và việc báo cáo, và có tính đến các mục tiêu của EOMS, tầm quan trọng của các quá trình liên quan, thông tin phản hồi từ các bên quan tâm có liên quan và kết quả của các cuộc đánh giá trước đó; xác định chuẩn mực đánh giá và phạm vi của từng cuộc đánh giá; lựa chọn chuyên gia đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá để đảm bảo tính vô tư và tính khách quan của quá trình đánh giá; đảm bảo rằng kết quả đánh giá được báo cáo tới cấp lãnh đạo thích hợp; nhận biết các cơ hội cải tiến; thực hiện không chậm

trễ việc khắc phục và hành động khắc phục thích hợp; lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc hoạch định và thực hiện chương trình đánh giá và kết quả đánh giá.

Chuyên gia đánh giá không được đánh giá chính công việc của mình.

9.3 Xem xét của lãnh đạo

9.3.1 Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải xem xét EOMS và chiến lược của tổ chức theo những khoảng thời gian được hoạch định, ít nhất mỗi năm một lần, và cập nhật chúng một cách thích hợp để đảm bảo chúng luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực.

9.3.2 Đầu vào xem xét của lãnh đạo

Xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các xem xét về: tình trạng của các hành động từ các cuộc xem xét của lãnh đạo trước đó; những thay đổi trong các vấn đề nội bộ và bên ngoài liên quan đến EOMS; thông tin về kết quả thực hiện và hiệu lực của EOMS, bao gồm các xu hướng về sự thỏa mãn của người học và bên hưởng lợi khác và thông tin phản hồi liên quan đến yêu cầu của người học và các bên hưởng lợi khác, mức độ thực hiện các mục tiêu, kết quả thực hiện quá trình và sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ, sự không phù hợp và hành động khắc phục, kết quả theo dõi và đo lường, kết quả đánh giá, kết quả thực hiện của nhà cung cấp bên ngoài, kết quả đánh giá quá trình và đánh giá tổng hợp; sự đầy đủ của nguồn lực; hiệu lực của các hành động thực hiện để giải quyết rủi ro và cơ hội; các cơ hội cải tiến liên tục; phản hồi của nhân viên liên quan đến các hoạt động để nâng cao năng lực của họ.

9.3.3 Đầu ra xem xét của lãnh đạo

Đầu ra của việc xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các quyết định liên quan đến: các cơ hội cải tiến liên tục; mọi nhu cầu thay đổi EOMS; nhu cầu về nguồn lực.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về các kết quả xem xét của lãnh đạo.

10. Cải tiến

10.1 Sự không phù hợp và hành động khắc phục

10.1.1 Khi xảy ra sự không phù hợp, kể cả sự không phù hợp bất kỳ nảy sinh từ khiếu nại, tổ chức phải: ứng phó với sự không phù hợp và, khi thích hợp thực hiện hành động để kiểm soát và khắc phục sự không phù hợp, xử lý các hệ quả; đánh giá nhu cầu đối với hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp để không tái diễn hoặc xảy ra ở nơi khác bằng việc xem xét và phân tích sự không phù hợp, xác định nguyên nhân của sự không phù hợp, xác định liệu sự không phù hợp tương tự có tồn tại hoặc có khả năng xảy ra hay không; thực hiện mọi hành động cần thiết; xem xét hiệu lực của mọi hành động khắc phục được thực hiện; thực hiện những thay đổi đối với EOMS nếu cần.

Hành động khắc phục phải tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải.

10.1.2 Tổ chức giáo dục phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về: bản chất của sự không phù hợp và mọi hành động được thực hiện sau đó; kết quả của mọi hành động khắc phục.

10.2 Cải tiến liên tục

Tổ chức phải cải tiến liên tục sự thích hợp, thỏa đáng và hiệu lực của EOMS có tính đến các nghiên cứu và thực hành tốt có liên quan.

Tổ chức phải xem xét kết quả của phân tích và đánh giá và đầu ra từ xem xét của lãnh đạo để xác định xem có nhu cầu hoặc cơ hội phải được giải quyết như một phần của cải tiến liên tục hay không

10.3 Cơ hội cải tiến

Tổ chức phải xác định và lựa chọn các cơ hội cải tiến và thực hiện mọi hành động cần thiết để đáp ứng yêu cầu của người học và bên hưởng lợi khác và nâng cao sự thỏa mãn của người học, bên hưởng lợi khác, nhân viên và các bên quan tâm có liên quan khác, gồm cả nhà cung cấp bên ngoài.

Các cơ hội này phải bao gồm: cải tiến sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng yêu cầu và giải quyết nhu cầu và mong đợi trong tương lai; khắc phục, phòng ngừa hoặc làm giảm các tác động không mong muốn; cải tiến kết quả thực hiện và hiệu lực của EOMS.

NXB ĐHQG-HCM

ISBN: 978-604-479-736-6



9 786044 797366

Giá: 75.000 đ