

TRAO ĐỔI CHÍNH SÁCH**NÂNG CAO NĂNG SUẤT CỦA DOANH NGHIỆP
THÔNG QUA ÁP DỤNG CÁC MÔ HÌNH,
HỆ THỐNG QUẢN LÝ VÀ CÔNG CỤ CẢI TIẾN**

ThS. Vũ Hồng Dân¹
Viện Năng suất Việt Nam

Tóm tắt:

Trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu và bất ổn chính trị khu vực dẫn đến thị trường tiêu thụ bị thu hẹp, sức mua giảm sút, nguồn cung nguyên liệu khan hiếm khiến áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam gia tăng hơn bao giờ hết. Đổi mới tư duy để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động thông qua việc ứng dụng các công nghệ quản lý tiên tiến là một trong những giải pháp hữu hiệu đã được các doanh nghiệp thành công trên thế giới áp dụng để vượt qua khủng hoảng.

Tại Việt Nam, từ năm 1996, cùng với việc phát động thập niên chất lượng lần thứ nhất, các doanh nghiệp đã được làm quen với các hệ thống quản lý và công cụ cải tiến chất lượng cơ bản, việc áp dụng này đã xây dựng nền tảng về nhận thức và tiền đề tốt cải tiến và nâng cao năng suất. Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hóa của Việt Nam đến năm 2020” đã đánh dấu một bước ngoặt lớn trong việc thúc đẩy việc áp dụng đa dạng các hệ thống, mô hình và công cụ cải tiến để nâng cao năng suất và chất lượng trên phạm vi toàn quốc, thu hút sự tham gia của hàng ngàn doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, quy mô và đạt được những kết quả đáng kể. Việc áp dụng các mô hình, hệ thống, công cụ cải tiến để góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam là một đòi hỏi tất yếu trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

Từ khóa: Doanh nghiệp; Công nghệ quản lý; Mô hình quản lý; Công cụ cải tiến; Năng suất.

Mã số: 15050801

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu và bất ổn chính trị khu vực dẫn đến thị trường tiêu thụ bị thu hẹp, sức mua giảm sút, nguồn cung

¹ Liên hệ tác giả: vhdan@vnpi.vn

nguyên liệu khan hiếm. Khó khăn trong nước về tài chính, thể chế kinh tế chưa hoàn thiện, hiệu quả đầu tư thấp và năng lực cạnh tranh yếu, trong bối cảnh thâm nhập mạnh mẽ của các thương hiệu mạnh nổi tiếng toàn cầu vào thị trường nội địa khiến áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam gia tăng hơn bao giờ hết.

Kinh nghiệm vượt khủng hoảng của các nước phát triển và tập đoàn đa quốc gia thành công trên thế giới đã cho thấy để phát triển buộc doanh nghiệp phải chủ động thích nghi với sự thay đổi, khôn khéo lựa chọn hướng đi riêng và sử dụng tối ưu nguồn lực sẵn có.

Đổi mới tư duy để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động thông qua việc ứng dụng các công nghệ quản lý tiên tiến trên thế giới là một trong những giải pháp hữu hiệu đã được các doanh nghiệp thành công áp dụng.

Phong trào nâng suất chất lượng được triển khai tại các quốc gia trong khu vực như Nhật Bản (từ năm 1955), Singapore (từ năm 1981), Malaysia,... đã góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, gia tăng năng suất quốc gia lên đáng kể. Có được những kết quả này là nhờ quá trình nghiên cứu, áp dụng các phương pháp quản lý và cải tiến năng suất doanh nghiệp tiên tiến dựa trên kinh nghiệm quốc tế có điều chỉnh cho phù hợp đặc thù và văn hóa doanh nghiệp của mình. Tại châu Á, Tổ chức Năng suất châu Á (APO) là đơn vị tiên phong trong các hoạt động nghiên cứu, thúc đẩy áp dụng các mô hình như trên cho các nước trong khu vực. Những nghiên cứu của APO mang tính thực tiễn cao do đúc kết được kinh nghiệm triển khai thực tế tại các ngành kinh tế, các loại hình doanh nghiệp và đặc biệt là đúc rút từ kinh nghiệm thực tiễn áp dụng của các tổ chức hàng đầu tại các quốc gia thành viên như: Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore,...

Tại Việt Nam, từ năm 1996, cùng với việc phát động thập niên chất lượng lần thứ nhất (1996-2005), các doanh nghiệp đã được làm quen với ISO 9000, 5S,... Môi trường kinh doanh quốc tế đòi hỏi các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp xuất khẩu hàng hóa sang thị trường các nước đòi hỏi nghiêm ngặt về chất lượng, an toàn sức khỏe và bảo vệ môi trường quan tâm hơn đến việc áp dụng những công cụ và mô hình quản lý chuẩn quốc tế.

Tuy nhiên, tỷ trọng các doanh nghiệp áp dụng các mô hình và công cụ như trên còn thấp, cả nước chỉ hơn 10.000 tổ chức được cấp chứng chỉ ISO 9001. Việc tích hợp các hệ thống và sử dụng kết hợp nhiều công cụ để liên tục cải tiến hệ thống, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức mới chỉ áp dụng hạn chế ở một số doanh nghiệp trong những năm gần đây. Bài viết này tập trung khái quát các mô hình, hệ thống công cụ quản lý và cải tiến năng suất chất lượng ở doanh nghiệp hiện nay trên thế giới, tổng quan một số kết quả sơ bộ của các hoạt động hỗ trợ về năng suất chất lượng trong

Chương trình hỗ trợ của Chính phủ và đưa ra một số kiến nghị nhằm thúc đẩy việc ứng dụng hệ thống quản lý và công cụ cải tiến năng suất trong thời gian tới.

2. Nâng cao năng suất của doanh nghiệp thông qua áp dụng hệ thống quản lý và công cụ cải tiến

Năng suất là khái niệm dùng để chỉ mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào được sử dụng để hình thành đầu ra đó. Về mặt toán học, năng suất được biểu diễn bằng công thức:

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

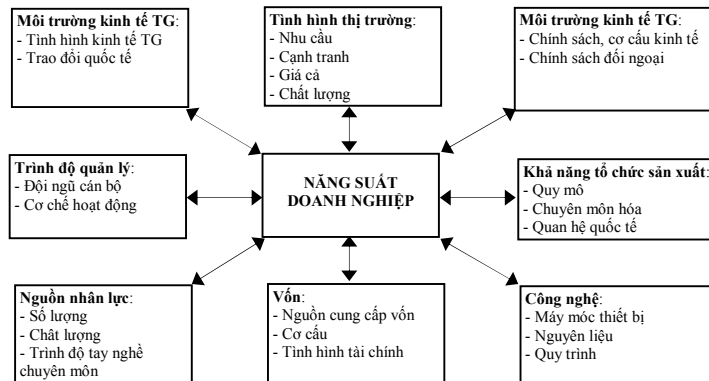
Khái niệm này cho biết bao nhiêu đơn vị đầu ra được tạo ra từ một đơn vị đầu vào. Trong đó, đầu ra được hiểu là sản phẩm cuối cùng của một quá trình, có thể là sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ. Đầu vào là những nguồn lực được sử dụng để tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ như lao động (nhân lực), đất đai, vốn (máy móc, thiết bị),...

Do có nhiều loại đầu vào khác nhau, nên trên thực tế khi tính toán, năng suất thường thể hiện ở hai loại chỉ số: (i) chỉ số năng suất một phần: là tỷ số giữa kết quả đầu ra và một loại đầu vào (ví dụ như chỉ số năng suất lao động, chỉ số năng suất vốn); (ii) chỉ số năng suất tổng hợp: là chỉ số so kết quả đầu ra với sự kết hợp của nhiều yếu tố đầu vào (năng suất các yếu tố tổng hợp TFP). Các chỉ số năng suất khác nhau thể hiện những nội hàm khác nhau và có những ưu nhược điểm khác nhau khi tính toán và sử dụng. Các chỉ số năng suất cũng không độc lập với nhau, ví dụ, có thể nhận biết yếu tố chủ đạo tác động tới tăng năng suất lao động, đó là tốc độ tăng TFP. Giữa năng suất vốn và năng suất lao động cũng có quan hệ chặt chẽ: hiệu quả sử dụng vốn không chỉ phản ánh mức năng suất vốn đạt được cao hay thấp mà còn biểu hiện thông qua kết quả đạt được của năng suất lao động. Chẳng hạn khi đầu tư thêm vốn cho sản xuất thì năng suất vốn có thể tăng, có thể không tăng hoặc thậm chí giảm đi, nhưng bù lại việc tăng thêm vốn, nâng cao mức trang bị vốn cho lao động sẽ làm cho năng suất lao động tăng lên đáng kể. Tuy nhiên, chỉ số được cho là dễ tính toán và được sử dụng rộng rãi là năng suất lao động.

Với hàm ý như trên, năng suất thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Năng suất càng cao, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường càng lớn do đó trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, việc nâng cao năng suất sẽ giúp doanh nghiệp không những trụ vững trên thị trường mà còn phát triển mạnh mẽ hơn.

Nâng cao năng suất của doanh nghiệp có thể thông qua nhiều cách khác nhau, kể cả từ phía các cơ quan quản lý nhà nước và từ nỗ lực của doanh nghiệp. Sơ đồ dưới đây tập trung vào các kênh chính do doanh nghiệp có thể thực hiện để nâng cao năng suất của mình.

Về mặt tổng quát năng suất của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau, như mô tả trong sơ đồ dưới đây:



Nguồn: UNIDO, 2003

- Lao động: yếu tố đầu tiên, quan trọng nhất tác động tới năng suất. Năng suất phụ thuộc nhiều vào trình độ văn hóa, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng và năng lực của lực lượng lao động. Nếu không phát triển tốt nguồn nhân lực thì các yếu tố về vốn và công nghệ khó có thể phát huy được tác dụng;
- Vốn, công nghệ: Vốn được biểu hiện bằng các yếu tố công nghệ, máy móc, thiết bị, 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 cao khi có sự phối hợp đầy đủ vào hiệu quả giữa: quản lý, lao động và công nghệ. Điều này có thể hiểu cần tạo ra môi trường tốt nhất cho sự phối hợp giữa quản lý và lao động;
- Trình độ và khả năng tổ chức sản xuất của mỗi doanh nghiệp có tác động mạnh tới năng suất thông qua việc xác định phương hướng phát triển, phương án đầu tư, lựa chọn dây chuyền công nghệ, cách thức quản lý, bố trí dây chuyền sản xuất hợp lý để khai thác tối đa lợi thế, giảm chi phí và nâng cao năng suất.

Như vậy, theo sơ đồ nêu trên, việc đổi mới tổ chức, hệ thống quản lý và hệ thống sản xuất sẽ thúc đẩy nâng cao năng suất của doanh nghiệp. Một trong những cách thức thúc đẩy đổi mới là việc áp dụng các mô hình, hệ thống công cụ cải tiến năng suất và chất lượng.

3. Khái quát về các mô hình, hệ thống công cụ cải tiến năng suất và chất lượng

Trong những năm qua, các hệ thống quản lý (HTQL) cũng như mô hình (MH), công cụ (CC) nâng cao năng suất, chất lượng (NSCL) không ngừng được phát triển trên thế giới. Các HTQL, mô hình, công cụ này có thể được chia thành bốn nhóm cơ bản như sau: nhóm các HTQL theo tiêu chuẩn quốc tế, nhóm các công cụ cải tiến NSCL, nhóm các hệ thống quản lý tích hợp các tiêu chuẩn, công cụ cải tiến NSCL và các mô hình hoạt động xuất sắc, phát triển bền vững. Dưới đây là tóm tắt tổng quan về các hệ thống, mô hình, công cụ cải tiến NSCL.

3.1. Các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế

Các HTQL theo tiêu chuẩn quốc tế do tổ chức ISO ban hành bao gồm: HTQL chất lượng ISO 9001 cho các ngành sản xuất và dịch vụ; HTQL chất lượng chuyên ngành công nghiệp dầu khí ISO 29001, sản xuất ô tô và công nghiệp phụ trợ ISO/TS 16949, viễn thông TL 9000, thiết bị y tế ISO 13485; HTQL chất lượng phòng thử nghiệm ISO/IEC 17025; HTQL an toàn thực phẩm ISO 22000, HACCP, GMP; hệ thống trách nhiệm xã hội ISO 26000/SA 8000; HTQL an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001; HTQL rủi ro ISO 31000; HTQL môi trường ISO 14001; HTQL an toàn thông tin ISO 27001; HTQL năng lượng ISO 50001;...

Hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế được giới thiệu tại Việt Nam từ năm 1995 bắt đầu từ hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9000, tiếp đến là các tiêu chuẩn khác như ISO 14000, ISO 22000,... Theo thống kê không chính thức, Việt Nam đã có khoảng 10.000 tổ chức được chứng nhận theo tiêu chuẩn hệ thống quản lý, trong đó phần lớn là ISO 9000. Hơn 20 năm qua, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã khá quen thuộc với ISO 9000 và áp dụng thành công. ISO 9000 được xem như nền tảng cho hoạt động quản lý của rất nhiều doanh nghiệp, nhiều tổ chức kinh doanh dịch vụ, dịch vụ công. Các tổ chức chứng nhận, đội ngũ chuyên gia tư vấn, chuyên gia đánh giá hệ thống quản lý chất lượng, quản lý môi trường trong và ngoài nước nhanh chóng tăng lên về số lượng, hoàn thiện về chất lượng, đã góp phần quan trọng vào việc phổ biến, hướng dẫn và cùng doanh nghiệp áp dụng, cung cấp kiến thức, chia sẻ thông tin kinh nghiệm qua các diễn đàn, sách hướng dẫn, bài báo, trang thông tin điện tử,... Tuy nhiên, nếu so sánh số lượng các doanh nghiệp đã được chứng nhận hệ thống quản lý với tổng số doanh nghiệp có ở Việt Nam hiện nay vẫn còn rất thấp (theo thống kê không chính thức là khoảng hơn 300.000 doanh nghiệp) - chưa tới 3,5%. Số các doanh nghiệp đã được chứng nhận tập trung vào doanh nghiệp lớn và vừa, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ lệ rất thấp.

Các hệ thống quản lý dựa theo tiêu chuẩn như ISO 14000, ISO 22000, ISO/TS 16949, ISO 27000, ISO 13485 chưa được các doanh nghiệp quan tâm và áp dụng nhiều, vì vậy số lượng các doanh nghiệp được cấp chứng chỉ còn rất hạn chế. Theo thống kê của Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (ISO) trong đợt khảo sát thực trạng áp dụng các tiêu chuẩn lần thứ 12 (năm 2011), đã cho thấy số các doanh nghiệp Việt Nam được chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO 14000 là 500 doanh nghiệp; theo ISO 22000 là 198; theo ISO/TS 16949 là 96; theo ISO 13485 là 14; chưa có doanh nghiệp nào được chứng nhận theo ISO 50001.

3.2. Các công cụ cải tiến năng suất chất lượng

Nhóm các công cụ cải tiến NSCL bao gồm: 5S, Kaizen, nhóm chất lượng/cải tiến QCC/IQC, các công cụ thống kê để kiểm soát chất lượng, hệ thống khuyến nghị cải tiến (KSS), kỹ thuật chẩn đoán doanh nghiệp; sản xuất tinh gọn (Lean); giảm thiểu khuyết tật (Six Sigma); thẻ điểm cân bằng (BSC); chỉ số đánh giá hoạt động chính (KPIs); duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể (TPM); đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, quản lý hệ khách hàng CRM; quản lý tri thức (KM)...

Các công cụ cải tiến năng suất chất lượng được giới thiệu tại Việt Nam vào khoảng năm 1996 cùng với các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn. Trong khi các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý được các doanh nghiệp Việt Nam tiếp nhận, áp dụng thí điểm và rộng rãi cùng với sự ra đời của các tổ chức chứng nhận, tư vấn trong và ngoài nước, các công cụ nâng cao năng suất chất lượng được giới thiệu chủ yếu qua các khóa đào tạo, các dự án đi kèm với sự trợ giúp của các chuyên gia quốc tế (thời gian đầu) và một số chuyên gia trong nước (hiện nay).

Một số công cụ được giới thiệu và áp dụng thí điểm tại Việt Nam phổ biến nhất như 5S, QCC, 7 công cụ thống kê. Tuy nhiên, việc triển khai áp dụng còn hết sức khiêm tốn. Các chương trình áp dụng theo dự án/chương trình áp dụng thí điểm hiện tại mới dừng lại còn số một vài doanh nghiệp/địa phương. Ngoài ra, việc thống kê còn số các doanh nghiệp còn hạn chế do việc áp dụng các công cụ nâng cao năng suất và chất lượng không được tổng kết đầy đủ cả về số lượng và mức độ hiệu quả cũng như khả năng duy trì.

Trong thời gian qua, một số công cụ cải tiến năng suất chất lượng cũng được giới thiệu như KPIs, Lean Six Sigma, TPM,... thông qua các hội thảo phổ biến, các tài liệu và dự án thử nghiệm. Một số doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam cũng đã đưa vào áp dụng với sự trợ giúp của công ty mẹ và các chuyên gia nước ngoài như Ford Việt Nam, Adidas,

Samsung Việt Nam, Unilever,... trong khi các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn chưa được phổ biến và đào tạo về các công cụ nâng cao năng suất chất lượng hiệu quả này.

3.3. Hệ thống quản lý tích hợp

Hiện nay, do yêu cầu quản lý cần đáp ứng nhiều yêu cầu cùng lúc mà ngày càng có nhiều tổ chức đã và đang áp dụng đồng thời các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý như hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001, các hệ thống quản lý chất lượng chuyên ngành như ISO/TS 16949 đối với ngành công nghiệp ô tô, ISO/TS 29001 đối với ngành công nghiệp dầu khí, ISO 13485 đối với ngành sản xuất thiết bị, dụng cụ y tế; hệ thống quản lý môi trường - ISO 14001, hệ thống an ninh thông tin - ISO/IEC 27001, hệ thống an toàn thực phẩm - ISO 22000, hệ thống an toàn và sức khỏe nghề nghiệp - OHSAS 18001, hệ thống quản lý phòng thử nghiệm và hiệu chuẩn - ISO/IEC 17025, phòng xét nghiệm y tế - ISO 15189,... Bên cạnh đó, nhiều tổ chức còn áp dụng các công cụ cải tiến nhằm nâng cao năng suất; một số công cụ điển hình như thực hành tốt 5S, duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể (TPM), hệ thống sản xuất tinh gọn (Lean), hệ thống chỉ số hoạt động kinh doanh chính (KPIs),... Khi một tổ chức áp dụng và vận hành từ hai hệ thống quản lý và công cụ cải tiến NSCL trở lên thì nhiều doanh nghiệp có nhu cầu xây dựng một hệ thống quản lý tích hợp nhằm xây dựng một hệ thống đơn giản, vận hành hiệu quả và thỏa mãn các yêu cầu liên quan.

Hệ thống quản lý tích hợp mang lại nhiều lợi ích. Xét về chiến lược và quản lý, một hệ thống quản lý thống nhất nghĩa là có sự rõ ràng và nhất quán trên tất cả các khía cạnh của tổ chức, với mọi bộ phận chức năng tập trung vào việc cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tổ chức cũng có những lợi ích rõ ràng về mặt tài chính khi áp dụng hệ thống quản lý tích hợp từ việc đơn giản hóa, ít sự quan liêu và giảm trùng lặp giữa các hệ thống quản lý riêng biệt, tránh lãng phí và giảm nguồn lực xây dựng, duy trì và vận hành hệ thống.

Mức độ tích hợp hệ thống quản lý của các doanh nghiệp khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu và khả năng áp dụng của tổ chức đó. Có thể tổng hợp thành các dạng tích hợp chính như sau:

a) Tích hợp các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn

Dạng tích hợp này có thể tích hợp từ 2 tiêu chuẩn trở lên, ví dụ: ISO 9001 & ISO 27001; ISO 9001 & ISO 14001 hoặc 3 tiêu chuẩn, ví dụ: ISO 9001 & ISO 14001 & ISO 27001; hoặc 4 tiêu chuẩn, ví dụ: ISO 9001 & ISO 14001 & ISO 27001 & ISO50001.

Để đáp ứng sự quan tâm ngày càng tăng đối với cách tiếp cận tích hợp trong hệ thống quản lý và quản trị rủi ro của tổ chức, tiêu chuẩn PAS 99 xác định các yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý. PAS 99 có thể được sử dụng như một khuôn khổ cho việc thực hiện các yêu cầu chung của các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý hoặc quy định kỹ thuật về cách thức tích hợp. PAS 99 được thiết kế cho các tổ chức đang thực hiện các yêu cầu của hai hoặc nhiều hơn các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý. Việc áp dụng PAS 99 nhằm đơn giản hóa cho việc áp dụng đồng thời nhiều tiêu chuẩn hệ thống và hoạt động đánh giá sự phù hợp có liên quan.

Hiện nay, PAS 99 còn rất mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Trong thời gian tới, cần có thêm các khóa tập huấn, đào tạo, phổ biến và hướng dẫn đi kèm để giúp các doanh nghiệp từng bước nắm bắt, tiếp cận và thực hiện theo tiêu chuẩn quốc tế. Đào tạo các chuyên gia tư vấn và đánh giá tích hợp các hệ thống quản lý.

b) Tích hợp các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn với các mô hình, công cụ cải tiến NSCL:

Các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn và các mô hình công cụ cải tiến NSCL (5S, 7 công cụ thống kê, TPM, Lean, SixSigma, KPIs,...) được áp dụng đồng thời sẽ bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình quản lý và điều hành của tổ chức. Các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn là nền tảng mang tính hệ thống trong việc triển khai các công cụ cải tiến phi tiêu chuẩn, trong khi các công cụ này lại giúp cho hệ thống quản lý được hoàn thiện hơn.

Nhu cầu tích hợp giữa hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn và các mô hình, công cụ cải tiến NSCL ngày càng cao do các doanh nghiệp ngày càng hướng tới sử dụng tối ưu nguồn lực và hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, việc tích hợp này đòi hỏi cần có đội ngũ chuyên gia có kinh nghiệm, am hiểu nhiều lĩnh vực chuyên môn về các mô hình và công cụ quản lý. Hiện tại, đội ngũ chuyên gia này tại Việt Nam còn rất thiếu, phụ thuộc vào nguồn chuyên gia nước ngoài với chi phí cao. Trong thời gian tới, chương trình NSCL cần tập trung đào tạo và phát triển đội ngũ chuyên gia này và xây dựng phương pháp áp dụng tích hợp hệ thống quản lý để triển khai trong những năm tới.

3.4. Các mô hình hoạt động xuất sắc và phát triển bền vững

Mô hình hoạt động kinh doanh xuất sắc (BE) được nhiều quốc gia xây dựng và phổ biến rộng rãi dưới hình thức các giải thưởng chất lượng quốc gia nhằm tôn vinh các tổ chức/doanh nghiệp có đóng góp và cống hiến xuất sắc về chất lượng. Một số các mô hình hoạt động kinh doanh xuất sắc và giải thưởng chất lượng quốc gia tiêu biểu trên thế giới như: Giải thưởng Deming, Giải thưởng Malcolm Baldrige (Giải thưởng chất lượng quốc gia

của Mỹ), Giải thưởng Chất lượng châu Âu (EQA), Giải thưởng Chất lượng Quốc tế Khu vực Thái Bình Dương (IAPQA),...

Các giải thưởng chất lượng với những tiêu chí và mô hình áp dụng, đều dựa trên các nguyên lý và phương pháp quản lý hiện đại. Đặc biệt, các giải thưởng chất lượng đều phù hợp với những nguyên tắc của chính sách chất lượng quốc gia (dù chính sách chất lượng quốc gia đã được thiết lập chính thức hoặc mới được thể hiện bằng những nét chấm phá trong đường lối phát triển kinh tế-xã hội của đất nước). Thực tiễn hoạt động của các mô hình hoạt động xuất sắc và giải thưởng chất lượng ở các khu vực và các quốc gia đã cho thấy, giải thưởng chất lượng, vượt ra ngoài khuôn khổ của những cuộc thi tuyên về chất lượng (hiện nay có vô số), chính là một công cụ hữu hiệu giúp doanh nghiệp tự đánh giá và so sánh với mô hình xuất sắc và qua đó xây dựng lộ trình để hoàn thiện doanh nghiệp, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trên cơ sở tự hoàn thiện hoạt động, đối sánh với các đối thủ cạnh tranh và áp dụng các thực hành tốt nhất.

Mô hình và các tiêu chí của các giải thưởng chất lượng đều hướng tới việc nâng cao chất lượng quản lý, gồm các tiêu chí được chia thành 2 nhóm tiêu chí:

- Nhóm tiêu chí thể hiện năng lực, gồm: 1) Vai trò của lãnh đạo; 2) Chính sách và chiến lược; 3) Nguồn nhân lực; 4) Quan hệ đối tác và các nguồn lực; và 5) Các quá trình.
- Nhóm tiêu chí thể hiện kết quả, gồm: 1) Thoả mãn người tiêu dùng; 2) Thoả mãn người lao động; 3) Ảnh hưởng đối với xã hội; và 4) Các kết quả hoạt động chính.

Nội dung của các tiêu chí và các nguyên tắc xây dựng mô hình của một giải thưởng chất lượng thể hiện triết lý về chất lượng quản lý mà trên cơ sở nghiên cứu và xem xét, doanh nghiệp sẽ quyết định có lựa chọn chúng làm công cụ quản lý và hoàn thiện hoạt động của mình hay không.

Khi xây dựng hệ thống quản lý dựa trên mô hình giải thưởng chất lượng, các doanh nghiệp sẽ huy động tối đa các nguồn lực của mình để đáp ứng những yêu cầu của các tiêu chí giải thưởng. Để cho quá trình hoàn thiện diễn ra một cách thuận lợi, mỗi tiêu chí của giải thưởng chất lượng phải được cụ thể hoá và được đánh giá một cách định lượng. Thông thường, các tiêu chí đều được cụ thể hoá bằng các hạng mục và được đánh giá theo phương pháp chấm điểm (với tổng số điểm cho tất cả các tiêu chí là 1.000 điểm).

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp biết đến mô hình hoạt động xuất sắc từ năm 1996 thông qua hình thức Giải thưởng Chất lượng Quốc gia. Đây là Giải thưởng tôn vinh, khen thưởng hằng năm ở cấp quốc gia của Thủ tướng

Chính phủ cho các tổ chức, doanh nghiệp đạt thành tích xuất sắc về chất lượng trong sản xuất, kinh doanh và dịch vụ; nâng cao vị thế các sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ của Việt Nam. Tuy nhiên, để Mô hình hoạt động xuất sắc (*Business excellence - BE*) phát huy vai trò là mô hình tích hợp nâng cao năng suất chất lượng, cần có thêm các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, đào tạo phương pháp áp dụng các tiêu chí và nâng cao vai trò của doanh nghiệp trong việc tự hoạch định, áp dụng và đánh giá theo các tiêu chí giải thưởng.

Mô hình hoạt động xuất sắc đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và các doanh nghiệp trên thế giới nói chung được coi là một định hướng cho sự phát triển bền vững, là nền tảng cho hệ thống quản trị tiên tiến. Phần lớn các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay tham gia giải thưởng là các doanh nghiệp lớn và vừa, đã có nền tảng về quản lý và áp dụng các hệ thống quản lý/công cụ nâng cao năng suất cơ bản. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong thời gian tới muốn nâng cao khả năng cạnh tranh và hội nhập với thị trường thế giới không có cách nào khác cần có cách tiếp cận mang tính quốc tế. Mô hình hoạt động xuất sắc sẽ là một trong những giải pháp giúp các doanh nghiệp có cơ sở xây dựng định hướng, xác định kế hoạch, phương pháp và đối sánh với các doanh nghiệp tầm cỡ khu vực và quốc tế, nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp.

4. Chương trình hỗ trợ của Chính phủ đối với doanh nghiệp trong việc áp dụng các hệ thống/ mô hình/ công cụ cải tiến năng suất chất lượng

Nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam, ngày 21/5/2010, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 712/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm hàng hóa của Việt Nam đến năm 2020” (gọi tắt là Chương trình 712), Quyết định số 225/QĐ-TTg ngày 22/2/2012 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Dự án “Thúc đẩy hoạt động năng suất và chất lượng” thuộc Chương trình 712. Việc thúc đẩy và hỗ trợ doanh nghiệp áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và đổi mới công nghệ, áp dụng các hệ thống/mô hình/công cụ cải tiến NSCL là một trong những nội dung chính của Chương trình 712 với mục tiêu 40.000 doanh nghiệp (đến năm 2015) và 60.000 doanh nghiệp (đến năm 2020) được hướng dẫn áp dụng trên cả nước.

Chương trình 712 được triển khai từ năm 2012 đến nay, cả nước đã có trên 1.000 doanh nghiệp được hỗ trợ hướng dẫn và áp dụng các hệ thống/mô hình/công cụ cải tiến NSCL². Việc áp dụng các hệ thống/mô hình/công cụ

² Báo cáo hội nghị Ban điều hành Chương trình quốc gia 712, tháng 9/2013

cải tiến tại doanh nghiệp bước đầu đã có những kết quả tích cực, năng suất của doanh nghiệp tăng từ 10-30% sau khoảng 3-6 tháng áp dụng các giải pháp cải tiến. Bên cạnh các kết quả tăng năng suất được đo lường cụ thể trước và sau áp dụng các giải pháp cải tiến, doanh nghiệp còn xây dựng được đội ngũ các cán bộ nòng cốt có kiến thức, kỹ năng để duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý và nâng cao ý thức về cải tiến chất lượng, nâng cao năng suất đối với người lao động³.

Một số kết quả cụ thể của doanh nghiệp khi áp dụng hệ thống/mô hình/công cụ cải tiến NSCL như sau:

4.1. Dự án cải tiến năng suất tại ngành dệt may

Tình trạng chung của các doanh nghiệp may là năng suất thấp, tỷ lệ hàng lỗi hỏng trên công đoạn cao, các nguồn lực không được sử dụng hiệu quả. Nguyên nhân chủ yếu là do các cán bộ quản lý sản xuất của các doanh nghiệp may chưa được đào tạo, hướng dẫn đầy đủ về công tác quản trị sản xuất, việc áp dụng các công cụ như ISO 9001, SA8000... còn ở mức độ thấp. Qua triển khai và áp dụng phương pháp quản lý tinh gọn - Lean tại Công ty TNHH May Hưng Nhân (Tổng Công ty Đức Giang), Tổng Công ty Dệt may Hà Nội (HANOSIMEX), Công ty Cổ phần May Nam Hà,... qua 03 tháng triển khai, áp dụng giải pháp cải tiến theo mô hình quản lý tinh gọn (Lean) đã đem lại một số các kết quả tại các doanh nghiệp như sau:

Tại Công ty May Hưng Nhân - Thái Bình:

- Giảm thời gian xử lý lỗi được phát hiện từ 20 giây xuống 3 giây; giảm hàng tồn trên dây chuyền từ 2.000 sản phẩm xuống dưới 400 sản phẩm;
- Rút ngắn thời gian sản xuất từ lúc bắt đầu rải chuyền đến khi có hàng nhập kho từ 2,5 ngày xuống 0,5 ngày. Không có hàng tồn cuối chuyền;
- Tăng năng suất lao động chuyền tăng 15% - 30%.

Tại Công ty Cổ phần May Nam Hà - Nam Định:

- Dự án 01 “Cải tiến thời gian và chất lượng của quá trình kiểm tra”: Năng suất kiểm tra vải tăng từ 7,6m/phút lên 10,14 m/phút. Trước khi áp dụng, trung bình tồn bán thành phẩm dở dang vào cuối ngày là 10 cuộn vải, tức là công nhân thường xuyên làm thêm giờ để đáp ứng được kế hoạch, nhưng sau khi áp dụng, cũng với số lượng lao động không đổi, công việc dở dang cuối ngày = 0, công nhân không cần làm thêm giờ mà vẫn đảm bảo được kế hoạch;

³ Báo cáo Tổng kết nhiệm vụ phổ biến áp dụng hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng giai đoạn 2012-2013, 2013-2014.

- Dự án 02 “Rút ngắn thời gian làm mẫu”: Giảm thời gian làm mẫu từ 44 giờ/1 mã hàng, xuống 32 giờ/1 mã hàng với số lượng cán bộ nhân viên không thay đổi;
- Dự án 03 “Giảm thời gian cắt bán thành phẩm”: Thời gian cắt bán thành phẩm trước đây là 320 phút/1 bàn cắt, giờ đây là 226 phút/1 bàn cắt, với số lao động giảm 2 người toàn thời gian và 8 người bán thời gian;
- Dự án 04 “Nâng cao năng suất lao động”: Năng suất lao động tại phân xưởng may tăng từ 20 đến 30%, lỗi trong công đoạn giảm từ 10% xuống 5%, số lao động và thiết bị không thay đổi. Lỗi thành phẩm dưới 2%. Bán thành phẩm tồn dờ dang cuối ngày đã được không chế, trước đây tồn khoảng 1.000 chi tiết, đến thời điểm sau cải tiến, còn tồn khoảng 670 chi tiết (tương đương với 1 ngày sản xuất theo kế hoạch).

4.2. Dự án cải tiến năng suất tại ngành sản xuất công nghiệp phụ trợ

Các doanh nghiệp sản xuất công nghệ phụ trợ của Việt Nam đa số là các doanh nghiệp tư nhân hoặc cổ phần có quy mô vừa và nhỏ, chịu áp lực cạnh tranh lớn khi tham gia chuỗi cung cấp, đặc biệt là thời gian giao hàng đúng hạn, tỷ lệ sai lỗi phải đảm bảo ở mức PPM (Parts per Million Defective - tỷ lệ sai lỗi/triệu), giá có xu hướng giảm hàng năm. Để tồn tại và phát triển nhiều doanh nghiệp đã chủ động đầu tư đổi mới công nghệ, áp dụng các phương pháp quản trị để tối ưu hóa nguồn lực. Dưới đây, một số kết quả cải tiến bước đầu đạt được tại 03 doanh nghiệp tham gia chương trình:

Công ty CNC-ViNa, Hà Nội:

- Tỷ lệ các dự án hoàn thành đúng tiến độ giao hàng tăng 19%;
- Tỷ lệ đơn hàng lắp ráp cơ đúng tiến độ từ 22% lên 64%;
- Tỷ lệ đơn hàng lắp ráp điện đúng tiến độ từ 11% lên 55%;
- Giảm tồn kho hàng chính hãng so với kho chung xuống dưới 20%, giảm giá trị hàng lưu kho chính hãng từ 1.586 tỷ xuống 1.216 tỷ đồng/tháng.

Công ty Sản xuất Đức Việt (DVC), Bắc Ninh:

- Hiệu suất dây chuyền in offset tăng từ 47% lên 70%;
- Hiệu suất tổ đóng gói OEM đã tăng từ 45% lên 87%;
- Hiệu suất dây chuyền nhân bản tăng từ 78,09% lên 86,7%;
- Năng suất lao động tăng hơn 80%. Sản lượng bình quân chung của nhân viên tổ đóng gói tăng từ 3.252 sản phẩm/8h lên 5.957 sản phẩm/8h. Tiết kiệm 600 triệu VNĐ/năm.

Công ty Cao su Giải phóng, Hưng Yên:

- Giảm thời gian gia công một tấm chi tiết trung bình từ 68,7 phút/tấm giảm xuống 42,4 phút/tấm;
- Giảm thời gian gá khuôn trung bình là 21,63 phút/khuôn xuống 14,15 phút/khuôn;
- Giảm hơn 50% lượng nguyên liệu chính lưu kho so với cùng kỳ năm trước (đã quy đổi về mức tương đương với nhu cầu của cùng kỳ năm trước).

4.3. Dự án cải tiến năng suất tại ngành dịch vụ

Đối với ngành dịch vụ việc áp dụng các giải pháp cải tiến cũng đem lại kết quả tăng năng suất và chất lượng rất đáng kể. Sau đây là kết quả áp dụng tại Văn phòng Khu vực miền Bắc (thuộc Tổng Công ty Vietnam Airlines) và Bệnh viện quận Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.

Tại Văn phòng Khu vực Miền Bắc -Vietnam Airlines:

- Hoạt động báo cáo nội bộ đã được cải tiến, thời gian nộp báo cáo đúng hạn của được ghi nhận là 98% so với mục tiêu ban đầu là 100% mức Sigma được nâng lên từ 0,32 lên 2,59. Giảm thời gian làm báo cáo tuần của đơn vị từ 270 phút xuống còn 251 phút so với mục tiêu ban đầu là 250 phút, mức Sigma được nâng lên từ 1,3 lên 1,42. Giảm số lượng báo cáo, trước khi cải tiến là 2 báo cáo/ tuần sau khi cải tiến chỉ còn 1 báo cáo/tuần;
- Tại Phòng vé số 1 và 2: Trước khi thực hiện dự án, số lượng khách phải chờ trung bình từ 4 - 5 phút, đặc biệt có những khách hàng phải chờ tới 30 phút. Chất lượng dịch vụ chưa đồng đều. Sau khi thực hiện dự án, đã không còn khách phải chờ từ 30 phút trở lên. Tỷ lệ khách hàng phải chờ trong vòng 4 phút tăng từ 70% lên 80%, đạt 82% so với mục tiêu ban đầu. Tỷ lệ khách được phục vụ trong vòng 17 phút tăng từ 67% lên 80%, đạt 83% so với mục tiêu ban đầu;
- Tại Phòng Thương mại hàng hóa: Giảm tỉ lệ sai lỗi trong quá trình xuất không vận đơn dẫn đến lập CCA từ 1,44% xuống 0,4% với mục tiêu ban đầu là 0,8%. Tiết kiệm được 45.812.256 VNĐ/năm với mục tiêu ban đầu là giảm phí lập CCA từ 3.268.000 VNĐ (79 CCA) xuống 1.934.000 VNĐ (47 CCA) mỗi tháng tiết kiệm 1.334.000 VNĐ/tháng tương đương 26.178.432 VNĐ/năm. Tăng sự chính xác và đầy đủ thông tin khi xuất AWB với mục tiêu ban đầu sai lỗi (107/6.616) và kết quả đạt được là (79/6.701). Giảm thời gian xuất AWB từ cao nhất 21 phút xuống bình quân 4 phút;

- Đạt 96,5 % cuộc gọi được ghi âm lại có đầy đủ các tiêu thức về chăm sóc khách hàng so với trước đây là 88%. Kịp thời phát hiện được các lỗi chăm sóc khách hàng và lỗi chuyên môn để khắc phục ngay, tránh ảnh hưởng đến khách hàng cũng như hỗ trợ kịp thời các vấn đề nhân viên lúng túng khi trao đổi với khách.

Tại Bệnh viện quận Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh:

Kết quả sau 3 tháng áp dụng các giải pháp cải tiến quá trình cung cấp dịch vụ khám chữa bệnh:

- Giảm thời gian lấy thuốc từ 29 phút giảm xuống còn 20 phút và 15 phút với 2 loại toa;
- Số lượng đơn được thực hiện từ 1.904 lên 2.476 với tổng số 18 người/ngày không đổi;
- Rút ngắn thời gian từ lúc bệnh nhân nhập cấp cứu tới nhập khoa lâm sàng từ 123 phút xuống 60 phút/bệnh nhân;
- Rút ngắn thời gian chờ đợi kết quả sinh hóa - miễn dịch từ 120 phút xuống 60 phút.

Bên cạnh những ưu điểm và kết quả đạt được, việc áp dụng mô hình, hệ thống, công cụ cải tiến NSCL tại doanh nghiệp cũng có những số hạn chế và không phải doanh nghiệp nào áp dụng cũng thành công nếu không có sự chuẩn bị và nhận thức đúng đắn. Một số khó khăn và hạn chế chính mà các doanh nghiệp gặp phải trong quá trình triển khai áp dụng như sau:

- Thiếu các kiến thức cần thiết để lựa chọn mô hình, hệ thống và công cụ cải tiến phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp;
- Không duy trì được sự cam kết và quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp sau khi mô hình, hệ thống và công cụ cải tiến đã được áp dụng khiến hệ thống khó được duy trì và cải tiến; Đối với các mô hình theo tiêu chuẩn thì nhiều lãnh đạo doanh nghiệp chỉ quan tâm chỉ đạo sát sao đến khi có chứng chỉ của tổ chức chứng nhận, việc cải tiến thường xuyên hệ thống sau chứng nhận không được thực hiện hiệu quả. Đối với các mô hình, công cụ phi tiêu chuẩn thì khó tiếp tục nhân rộng để áp dụng toàn diện trong mọi hoạt động của doanh nghiệp;
- Hoạt động cải tiến chưa thực sự gắn kết với các trọng tâm chiến lược, các vấn đề ưu tiên của doanh nghiệp và các hoạt động tác nghiệp chính hàng ngày nên khó có tác động lớn và khó duy trì;
- Chưa có nhân sự chuyên trách, được đào tạo về các kiến thức, phương pháp và kỹ năng triển khai, duy trì và cải tiến hệ thống. Đội triển khai dự án hình thành trong giai đoạn xây dựng ban đầu, kiêm nhiệm nhiều vị trí

- và giải thể sau khi dự án kết thúc giai đoạn xây dựng (thường 10 - 12 tháng), không có công tác kèm cặp và chuyển giao khi chuyển công tác;
- Lúng túng trong việc cải tiến hệ thống, không biết cách tích hợp các hệ thống, mô hình và công cụ để đáp ứng nhiều yêu cầu của doanh nghiệp;
 - Chưa có cơ chế kiểm tra, đánh giá và giám sát cụ thể về việc áp dụng, duy trì và cải tiến mô hình, hệ thống quản lý và công cụ cải tiến tại doanh nghiệp;
 - Chưa có cơ chế ghi nhận, động viên, khen thưởng thích hợp đối với việc áp dụng, duy trì và cải tiến hệ thống;
 - Nhiều doanh nghiệp chưa có quỹ phát triển và đầu tư đổi mới công nghệ nên hạn chế trong quá trình triển khai áp dụng các giải pháp cải tiến, đặc biệt là các giải pháp kỹ thuật.

5. Kết luận và khuyến nghị

Việc áp dụng các mô hình, hệ thống, công cụ cải tiến để góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu là một đòi hỏi tất yếu. Áp dụng đúng và kịp thời sẽ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực sẵn có. Những kết quả cải tiến đạt được của các doanh nghiệp thành công có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng phương pháp triển khai từng mô hình/công cụ tại doanh nghiệp, tạo dựng được các mô hình điểm tốt để các doanh nghiệp chia sẻ và học hỏi làm cơ sở áp dụng điểm và nhân rộng, huấn luyện và nâng cao năng lực cho đội ngũ chuyên gia Việt Nam.

Một số khuyến nghị để triển khai thành công các mô hình, hệ thống quản lý và công cụ cải tiến tại doanh nghiệp trong thời gian tới như sau:

5.1. Đối với doanh nghiệp

- Tiếp tục áp dụng, duy trì, mở rộng và cải tiến hệ thống/mô hình/công cụ đã triển khai tại doanh nghiệp. Cụ thể theo hướng: chỉ định bộ phận hoặc cán bộ đầu mối về mảng quản lý năng suất, chất lượng; tăng cường giáo dục và nâng cao nhận thức của người lao động về ý thức và tầm quan trọng của việc nâng cao NSCL tại doanh nghiệp; đào tạo và huấn luyện về kỹ năng và phương pháp cho cán bộ nòng cốt để triển khai hoạt động nâng cao NSCL tại nơi làm việc; xây dựng cơ chế kiểm tra, đánh giá, giám sát để có biện pháp khắc phục/phòng ngừa/cải tiến kịp thời; xây dựng cơ chế ghi nhận và khuyến khích sự đóng góp của cá nhân và tập thể trong việc áp dụng và cải tiến nâng cao NSCL tại doanh nghiệp;
- Chủ động áp dụng tích hợp các hệ thống/mô hình/công cụ để liên tục cải tiến và nâng cao năng suất và chất lượng;

- Trích các quỹ phát triển và áp dụng khoa học, công nghệ tại doanh nghiệp để hỗ trợ các chương trình cải tiến liên tục tại doanh nghiệp;
- Học hỏi, tham quan các đơn vị doanh nghiệp điển hình thực hành áp dụng tốt các hệ thống/mô hình/công cụ trong nước và nước ngoài. Chia sẻ thành công và kinh nghiệm triển khai áp dụng của doanh nghiệp với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam thông qua các hội thảo, hội nghị, đón đoàn tham quan tại doanh nghiệp, trả lời phỏng vấn,...

5.2. Đối với các đơn vị chủ trì và phối hợp thực hiện nhiệm vụ

- Tiếp tục cập nhật và hoàn thiện các tài liệu đào tạo, phương pháp hướng dẫn áp dụng tại doanh nghiệp để phù hợp với từng hệ thống/mô hình/công cụ và điều kiện (trình độ, quy mô, loại hình,...) của từng nhóm doanh nghiệp;
- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý dự án của đội ngũ giảng viên, chuyên gia tư vấn. Phát triển đội ngũ chuyên gia thành các nhóm chuyên gia sâu theo từng nhóm ngành;
- Cải tiến và chuẩn hóa quy trình hướng dẫn triển khai tại doanh nghiệp;
- Hoàn thiện tiêu chí lựa chọn doanh nghiệp tham gia chương trình để phù hợp với yêu cầu của nhiệm vụ trong từng giai đoạn;
- Chủ động xây dựng kế hoạch và tiến hành kiểm tra giám sát tiến độ và chất lượng tư vấn hướng dẫn tại doanh nghiệp để có những điều chỉnh kịp thời.

5.3. Đối với cơ quan quản lý nhiệm vụ

- Xây dựng, chuẩn hóa và hướng dẫn áp dụng các biểu mẫu báo cáo, yêu cầu hồ sơ công việc và hồ sơ tài chính đối với nhiệm vụ;
- Cấp kinh phí đúng tiến độ theo nhiệm vụ được duyệt.

5.4. Đối với Ban chỉ đạo Chương trình 712

- Tăng cường và đa dạng các hình thức tuyên truyền, quảng bá về Chương trình 712 và hoạt động nâng cao năng suất chất lượng trên toàn quốc;
- Tiếp tục áp dụng thí điểm các mô hình thử nghiệm của nhiệm vụ trong những năm tiếp theo của Chương trình với số lượng doanh nghiệp thí điểm nhiều hơn, lựa chọn các doanh nghiệp tiêu biểu đại diện cho từng lĩnh vực, ngành nghề và quy mô để tiếp tục hoàn thiện phương pháp triển khai áp dụng và nhân rộng được các mô hình điển hình trên cả nước;

- Tiếp tục nhân rộng các mô hình điểm và nhân rộng theo hướng ưu tiên các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tích hợp áp dụng cùng lúc nhiều công cụ cải tiến cơ bản để có tác động mạnh mẽ hơn nhằm nâng cao năng suất chất lượng của doanh nghiệp;
- Phối hợp với chương trình NSCL của các địa phương để chọn lựa một số doanh nghiệp tiêu biểu của địa phương nhằm áp dụng các mô hình/công cụ cải tiến NSCL, xây dựng trở thành mô hình doanh nghiệp tiêu biểu của tỉnh trong Chương trình;
- Đào tạo và phát triển mạng lưới chuyên gia tư vấn về NSCL trên toàn quốc (nguồn từ các tổ chức tư vấn trong và ngoài nước, các trường đại học, viện nghiên cứu và các doanh nghiệp);
- Đề xuất và dự thảo các cơ chế, chính sách, văn bản luật hóa về việc áp dụng các công nghệ quản lý để nâng cao năng suất và chất lượng;
- Tổ chức các hoạt động chia sẻ, học hỏi và tham quan giữa đơn vị đã tham gia Chương trình để xây dựng thành cộng đồng doanh nghiệp của Chương trình trên toàn quốc;
- Xác định các hình thức tôn vinh, ghi nhận kết quả và sự đóng góp của các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp đã tham gia, có các đóng góp và đạt kết quả tốt trong Chương trình./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Trung tâm Năng suất Việt Nam. (2013) *Năng suất nền tảng cạnh tranh và phát triển*. H.: NXB Lao động - Xã hội
2. Trung tâm Năng suất Việt Nam. (2013) *Cẩm nang kiến thức về năng suất chất lượng*. H.: NXB Lao động - Xã hội.
3. Báo cáo sơ kết hội nghị Ban điều hành Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, tháng 9/2013.
4. Báo cáo tổng hợp nhiệm vụ “Phổ biến áp dụng hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng giai đoạn 2012-2013”.
5. ISO in figures - Thống kê của Tổ chức hóa Quốc tế, ISO, 31/12/2012.

Tiếng Anh:

6. National Energy Management Standards. UNIDO, 3/2008.
7. Loniie Wilso. (2010) *How to Implement Lean Manufacturing*.
8. James P.Womack and Daniel T.Jones. (2003) *Lean Thinking, banish waste and create wealth in your corporation*.

9. UNIDO. (2003) *Methodological Guide: Restructuring, upgrading and Industrial Competitiveness*.
10. <http://www.apo-tokyo.org>
11. <http://www.jpc-sed.or.jp>
12. <http://www.npc.org.my>
13. <http://www.spring.gov.sg>
14. <http://www.iso.org>

