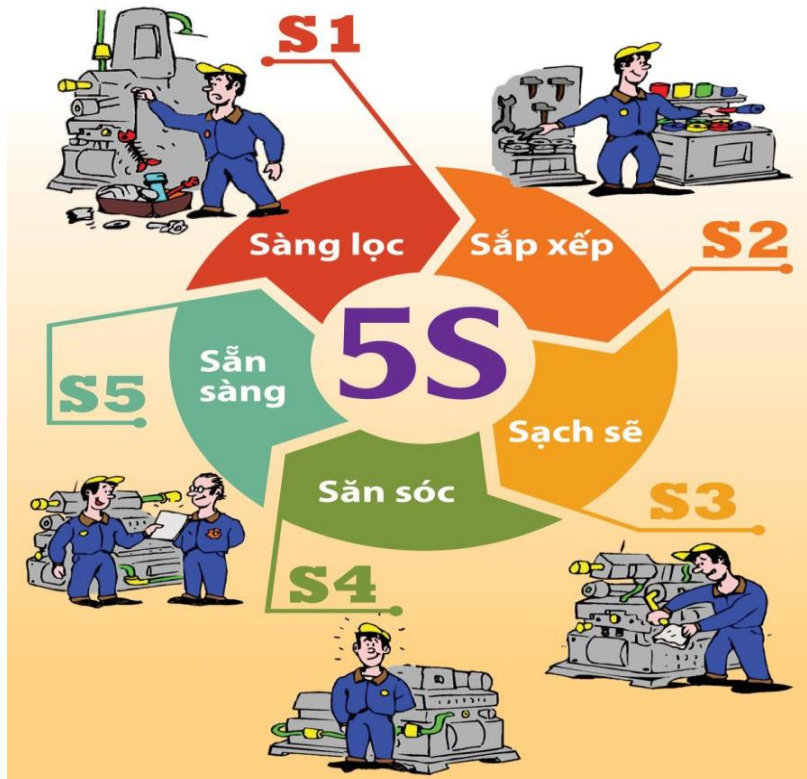
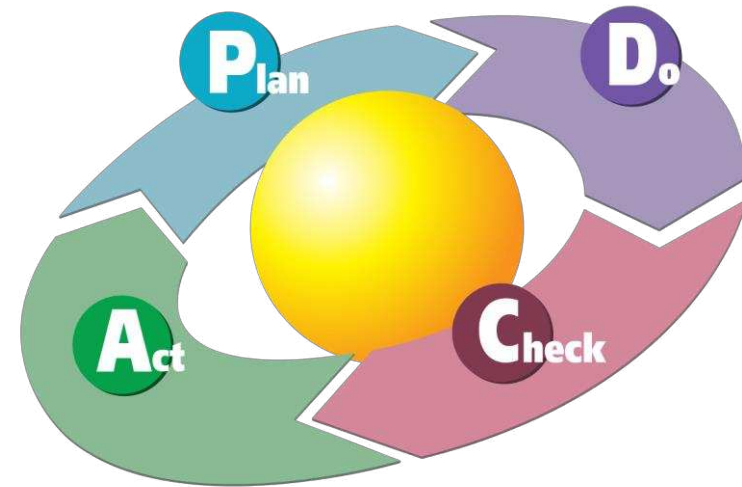


CẨM NANG

KIẾN THỨC VỀ NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG

PDCA
Nền tảng của các
công cụ quản lý



ĐƠN VỊ THỰC HIỆN

SỞ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TỈNH LẠNG SƠN

Số 438 Bà Triệu, phường Đông Kinh, TP.Lạng Sơn

Tel: 02053.871906 - Fax: 02053.872075

Website: www.langson.tcvn.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản: TRẦN HỮU ĐẮC

Trưởng ban biên tập: TRẦN QUỐC ANH

Thành viên Ban biên tập: NÔNG HÀ THƠ

NGUYỄN THANH XUÂN

AN THỊ HUYỀN

Trình bày và thiết kế bìa: LƯU THẢO LINH

Giấy phép xuất bản số:do Sở Thông tin và Truyền thông cấp ngày.....

In 400 bản, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH MTV Thương mại và in Song Cường.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 7/2019. (Sách không bán)

NĂM 2019

LỜI GIỚI THIỆU

Cẩm nang kiến thức về năng suất chất lượng do Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Lạng Sơn biên soạn là sản phẩm của Dự án “Nâng cao chất lượng sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp, hợp tác xã trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn giai đoạn 2012-2020”.

Cuốn cẩm nang nhằm giới thiệu một cách tổng quát về các công cụ cải tiến, hệ thống quản lý, phương pháp và mô hình tiên tiến giúp nâng cao năng suất chất lượng tại doanh nghiệp, hợp tác xã. Mỗi công cụ, hệ thống, phương pháp và mô hình đều mang lại những lợi ích thiết thực và có thể áp dụng một cách riêng biệt, độc lập để giải quyết những vấn đề tổ chức đang quan tâm. Tuy nhiên, việc tích hợp các công cụ, hệ thống, phương pháp và mô hình này với nhau sẽ mang lại những kết quả cải tiến toàn diện cho tổ chức, doanh nghiệp.

Cuốn cẩm nang được xây dựng dưới dạng tài liệu tra cứu. Do đó, các công cụ, hệ thống, phương pháp và mô hình được mô tả ngắn gọn, dễ hiểu.

Nội dung trong cuốn Cẩm nang được kết cấu thành 03 phần:

Phần I. Các công cụ cải tiến

Phần II. Các hệ thống quản lý

Phần III. Các phương pháp và mô hình tiên tiến

Sở Khoa học và Công nghệ rất mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của các cơ quan, tổ chức, các chuyên gia để tiếp tục hoàn thiện cuốn Cẩm nang.

MỤC LỤC

PHẦN I. CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN	6
Chống sai lỗi - Poka Yoke	6
Chuyển đổi nhanh - Quick Change Over.....	9
Khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên	11
Nhóm kiểm soát chất lượng (QCC)	12
Phương pháp cải tiến Kaizen	15
5S.....	18
PHẦN II. CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ	24
Hệ thống an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001	24
Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP)	26
Hệ thống quản lý an toàn thông tin ISO/IEC 27001.....	29
Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000.....	32
Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001	36
Hệ thống quản lý chất lượng ISO 13485	40
Hệ thống quản lý phòng thử nghiệm và hiệu chuẩn ISO/IEC 17025	43
Hệ thống quản lý năng lượng ISO 50001	46
Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000	50
Quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn ISO 31000.....	56
Trách nhiệm xã hội theo tiêu chuẩn SA 8000/ISO 26000.....	58
PHẦN III. CÁC PHƯƠNG PHÁP VÀ MÔ HÌNH TIÊN TIẾN	62
Đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên.....	62
Đo lường năng suất tại doanh nghiệp	64
Duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể (TPM)	68
Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.....	73
Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)	78
Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)	81
Quản lý tinh gọn (Lean)	84
Thực hành sản xuất tốt (GMP).....	87
Thực hành tốt nhất - Best Practices	89
6 Sigma.....	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94

PHẦN I. CÁC CÔNG CỤ CẢI TIẾN

Chống sai lỗi - Poka Yoke

♣ Giới thiệu

Poka Yoke là thuật ngữ tiếng Nhật, có nghĩa là phòng ngừa sai lỗi hay chống sai lỗi, được phát triển bởi nhà tư vấn quản lý Shigeo Shingo như một phần của hệ thống sản xuất Toyota. Mục đích của Poka Yoke là để loại bỏ các khuyết tật sản phẩm bằng cách ngăn ngừa, sửa chữa hoặc cảnh báo kịp thời khi chúng xảy ra. Shigeo Shingo phân biệt giữa khái niệm sai sót không thể tránh được của con người và khiếm khuyết trong sản xuất. Mục đích của Poka Yoke là thiết kế quá trình khiến có thể phát hiện được những sai sót và sửa chữa ngay lập tức, loại bỏ các khuyết tật tại nguồn.

Trên thực tế, việc thiếu đào tạo, nhân viên mệt mỏi, hay quên, sự thiếu tính nhất quán của con người đều là nguyên nhân có thể dẫn đến sai lỗi hoặc bỏ qua các bước quan trọng của quá trình nào có nguy cơ xảy ra lỗi, trong sản xuất cũng như ngành công nghiệp dịch vụ.

♣ Lợi ích

- Giúp con người và quá trình làm việc đúng ngay từ đầu;
- Giúp loại bỏ những sai sót xảy ra do con người và thiết bị;
- Phòng ngừa được những sai lỗi về sản phẩm và quá trình, do đó cải thiện đáng kể chất lượng và giảm thiểu các lãng phí do việc làm lại hoặc loại bỏ, giúp các thao tác trở nên đơn giản hơn.

♣ Áp dụng

Trong quá trình sản xuất, kinh doanh chúng ta hay gặp phải các lỗi và sự cố khác nhau:

- Lỗi quá trình: quá trình hoạt động bị bỏ qua hoặc không thực hiện theo các quy trình hoạt động tiêu chuẩn;
- Lỗi cài đặt: sử dụng công cụ sai hoặc thiết lập điều chỉnh trên máy không chính xác;
- Thiếu linh kiện;
- Không đúng linh kiện hạng mục sản xuất: Linh kiện sai được sử dụng trong quá trình;
- Lỗi vận hành: Thực hiện một hoạt động không chính xác, sử dụng các phiên bản về đặc điểm kỹ thuật không chính xác;

- Sai số đo: Lỗi trong điều chỉnh máy, đo lường thử nghiệm hoặc kích thước của một linh kiện đến từ một nhà cung cấp.

Có 4 mức độ trong chống sai lỗi gồm:

- OK - Lỗi được phát hiện sau khi tạo ra nó.
- GOOD - Lỗi đã được phát hiện trong cùng thời điểm được tạo ra.
- BETTER - Lỗi được ngăn chặn cùng thời điểm mà nó có thể xảy ra.
- BEST - Thiết kế không cho phép lỗi bị xảy ra.

Trình tự công việc cần thực hiện khi áp dụng chống sai lỗi bao gồm các bước:

Bước 1: Xác định những sai lỗi có thể xảy ra ngay cả khi có các hành động phòng ngừa. Xem xét lại mỗi bước trong quá trình đang làm đồng thời đặt ra câu hỏi “Trong bước này, lỗi nào có khả năng xảy ra nhất, lỗi con người hay do thiết bị?”

Bước 2: Quyết định một phương thức phát hiện ra một số lỗi hay sự cố máy móc có thể xảy ra hoặc sắp xảy ra. Ví dụ: đèn báo trong ô tô nhắc giúp bạn về việc đã thắt dây an toàn hay chưa? Hay trong một dây chuyền lắp ráp, khay giữ các phụ kiện sẽ giúp cho các công nhân phát hiện ngay liệu có phụ kiện nào bị thiếu hay không?

Bước 3: Xác định và lựa chọn hành động phù hợp khi sai lỗi bị phát hiện:

- Kiểm soát: hoạt động nhằm tự khắc phục lỗi quá trình. Ví dụ: như thiết bị tự động chỉnh lỗi hay đánh dấu lỗi chính tả;

- Dừng hệ thống: quá trình hoặc thiết bị ngăn chặn hoặc chấm dứt quá trình khi có lỗi xảy ra. Ví dụ: tính năng tự động ngắt của chiếc bàn là dừng trong gia đình;

- Cảnh báo: báo động cho những người liên quan đến công việc khi có một sai lỗi xảy ra. Ví dụ: cảnh báo thắt dây an toàn. Trên thực tế, con người thường hay bỏ qua những tín hiệu cảnh báo, vì vậy các công cụ kiểm soát và dừng hệ thống thường được sử dụng.

Việc áp dụng những phương thức phát hiện, tự khắc phục, ngăn chặn/chấm dứt hoặc cảnh báo một vấn đề nào đó đòi hỏi chúng ta phải có thực tế và sáng tạo. Sau đây là một số phương pháp đơn giản nhất nên được sử dụng:

- Đặt mã bằng màu và hình dạng phù hợp với các chất liệu và tài liệu;

- Các biểu tượng và hình tượng để xác định dễ dàng các vật liệu, chi tiết, nguyên công thường bị lẫn lộn;

- Lập các bảng liệt kê công việc, mẫu bảng biểu rõ ràng, các quá trình công việc cập nhật nhất và sơ đồ công việc sẽ giúp ngăn chặn các lỗi xảy ra đối với các sản phẩm.

Dave Boeniz, một nhà quản lý của một Công ty sản xuất các thiết bị chất bán dẫn cho biết công cụ chống sai lỗi cần tập trung vào việc cải tiến và các nỗ lực sản xuất đúng thời điểm: *“Chúng tôi đã tìm kiếm các phương thức làm dây chuyền lắp ráp thật dễ hiểu để việc lắp ráp không thể nào bị sai lỗi. Vì vậy, chúng tôi đã thực hiện những cách có thể nhận biết dễ dàng bằng mắt như sử dụng sơ đồ được tô màu để dễ dàng nhận ra phần được lắp ghép với nhau. Cũng tương tự như vậy, các loại kỹ thuật lắp ghép và những chi tiết gá lắp được thiết kế sao cho không thể lắp ráp sai lỗi - như là một chìa khóa chỉ khớp với một ổ khóa nhất định”*. Bên cạnh đó, cũng cần quan tâm thêm đến việc kiểm tra công việc ở mỗi bước: *“Người thực hiện công việc cần kiểm tra sản phẩm của họ trước khi nó chuyển qua một công đoạn khác, tiếp theo người tiếp nhận sản phẩm sẽ kiểm tra lại sản phẩm đó. Hành động này khi được thực hiện một cách hài hòa, chúng có thể giúp chúng ta loại bỏ hầu hết các lỗi lắp ráp có thể xảy ra”*.

Chuyển đổi nhanh - Quick Change Over

♣ Giới thiệu

Chuyển đổi nhanh (Quick Change Over) hay thuật ngữ khác là SMED (Single Minute Exchange of Die) là thuật ngữ được sử dụng để chỉ hoạt động mà thời gian cài đặt có thể được tính đến từng phút một. Chuyển đổi nhanh hay SMED là phương pháp thực hành giảm thời gian thay đổi một dây chuyền sản xuất hay máy móc từ sản phẩm này sang sản phẩm khác. Điều kiện lý tưởng là <10 phút cho một lần chuyển đổi sản phẩm.

♣ Lợi ích

- Giảm lượng bán thành phẩm (Work In Process - WIP);
- Gia tăng khả năng sinh lợi từ vốn đầu tư (Return On Investment - ROI) của thiết bị đầu tư thông qua việc sử dụng hiệu quả hơn;
- Chia khóa tạo lợi thế cạnh tranh cho bất kỳ nhà sản xuất nào trong sản xuất, chuẩn bị, xử lý hay đóng gói nhiều sản phẩm khác nhau trên một máy, dây chuyền hay đơn vị làm việc.

♣ Áp dụng

Để hiệu chuyển đổi nhanh/SMED có thể giúp như thế nào chúng ta phải quan sát quá trình chuyển đổi sản phẩm. Điển hình khi sản phẩm cuối cùng của lần chạy trước đã được sản xuất, thiết bị được ngừng lại và khóa an toàn, dây chuyền được dọn sạch, dụng cụ được trả lại các vị trí quy định, các dụng cụ mới sẽ được lắp đặt để tạo điều kiện cho việc sản xuất sản phẩm kế tiếp. Khi các điều chỉnh đã được thực hiện, những thông số quan trọng đã được cài đặt và dần dần quá trình khởi động bắt đầu - sản xuất sản phẩm trong lúc thực hiện những sự điều chỉnh và kiểm tra chất lượng và tăng tốc độ tới tiêu chuẩn. Thời gian của quá trình này có thể giảm được thông qua phương pháp chuyển đổi nhanh/SMED.

Chương trình chuyển đổi nhanh/SMED hiệu quả nhận ra và phân chia quá trình chuyển đổi thành những thao tác chủ chốt: Cài đặt ngoài (External Setup) bao gồm những thao tác mà có thể được làm trong khi máy đang chạy và trước khi quá trình chuyển đổi bắt đầu; Cài đặt trong (Internal Setup) là những thao tác phải xảy ra khi thiết bị dừng. Ngoài điều đó, có thể cũng có những thao tác không cần thiết. Sau đây là một ví dụ ngắn gọn làm thế nào để thực hiện quy trình chuyển đổi nhanh/SMED:

- Loại trừ những thao tác không cần thiết - Điều chỉnh này chỉ một cạnh của những rãnh bảo vệ thay vì cả hai, chỉ thay thế những phần cần thiết và làm mọi thao tác càng phổ thông càng tốt.

- Chuẩn bị ngoài - Tập hợp phụ tùng và dụng cụ, gia nhiệt trước các trục, chuẩn bị chính xác vật liệu cho sản phẩm mới tại dây chuyền - Không có gì tệ hơn khi hoàn tất quá trình chuyển đổi rồi phát hiện thiếu một thành phần chính của sản phẩm.

- Đơn giản hóa cài đặt trong - Sử dụng các chốt, cam và những đồ gá nhằm giảm bớt thao tác điều chỉnh, thay thế bu lông bằng những chốt vặn tay, những tay đòn và những khóa kẹp.

- Đo lường - Cách duy nhất để biết thời gian chuyển đổi và hao hụt khi khởi động có giảm hay không là đo lường nó. Luôn luôn đo thời gian bị mất do chuyển đổi và bất kỳ sự hao phí nào được tạo ra trong quá trình khởi động để có thể so sánh, đánh giá các chương trình cải tiến.

Khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên

♣ Giới thiệu

Để thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, ngoài việc thực hiện tốt công tác tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo cán bộ, đánh giá thành tích công tác, hệ thống trả lương, thưởng,... Các tổ chức, doanh nghiệp cần phải xây dựng chính sách động viên và khích lệ phù hợp qua đó khuyến khích sự đóng góp cao nhất của nhân viên cho sự phát triển của tổ chức. Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản lý nguồn nhân lực đó chính là “Mức độ hài lòng của nhân viên đối với tổ chức”.

Sự thỏa mãn tập thể của nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, doanh nghiệp, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp, tìm thấy sự lạc quan trong môi trường, từ đó gắn kết họ với mục tiêu của tổ chức và phấn đấu cho mục tiêu đó. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên là một trong những công cụ giúp cho người lao động bày tỏ tâm tư, nguyện vọng để phát triển sự nghiệp đồng thời giúp các nhà quản lý nhân lực hiểu tâm lý và mong muốn của nhân viên từ đó phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của họ và không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực.

♣ Lợi ích

- Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp;
- Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức;
- Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên;
- Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

♣ Áp dụng

1. Xem xét yêu cầu và thiết kế mẫu phiếu khảo sát. Mẫu phiếu này thường dựa trên mong muốn lấy ý kiến của nhân viên về công việc và điều kiện làm việc.

2. Lấy ý kiến: các phiếu này sẽ được gửi đến nhân viên và được tiếp nhận qua các kênh khác nhau.

3. Tổng hợp, phân tích và cho ra bức tranh chung về mức độ hài lòng của nhân viên về tổ chức và những ý kiến để cải thiện tình hình.

4. Đề ra và thực hiện các cải tiến dựa trên kết quả tổng hợp và phân tích.

Nhóm kiểm soát chất lượng (QCC)

Giới thiệu

Nhóm kiểm soát chất lượng (Quality Control Circle - QCC) hay còn được gọi là nhóm chất lượng được khởi xướng tại Nhật Bản từ đầu những năm 60 của thế kỷ trước, từ những nỗ lực của người Nhật đối với việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên nền tảng con người làm trung tâm. Từ những lợi ích mà hoạt động Nhóm chất lượng mang lại, hiện tại mô hình Nhóm chất lượng đã được triển khai nhiều quốc gia trên thế giới.

Nhóm kiểm soát chất lượng là một nhóm nhỏ (từ 6-10 người) gồm những người làm các công việc tương tự hoặc liên quan đến nhau, những người này tự nguyện thường xuyên gặp gỡ để thảo luận, trao đổi về các vấn đề có ảnh hưởng đến công việc hoặc nơi làm việc của họ, nhằm mục đích hoàn thiện chất lượng công việc cũng như cải tiến môi trường làm việc (định nghĩa của JUSE).

Một trong những mục tiêu của nhóm kiểm soát chất lượng là khuyến khích tinh thần tập thể của các thành viên. Những thành viên làm ở cùng một bộ phận có thể có cùng ý tưởng bởi vì họ cùng phải đương đầu với những vấn đề chung. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho sự lựa chọn chủ đề cải tiến của nhóm. Các thành viên nên chỉ giải quyết những vấn đề của bộ phận mình và không nên “đào bới công việc của người khác”. Điều này sẽ làm cho mối quan hệ liên phòng cũng như trong cùng phòng phát triển tốt hơn. Hơn thế nữa, các thành viên có thể đóng góp hết sức mình vào những vấn đề liên quan đến công việc của họ.

Lợi ích

QCC dựa trên triết lý: “Mọi người sẽ quan tâm tự hào hơn về công việc nếu họ có quyền tham gia vào việc quyết định đến công việc hay cách thức tiến hành công việc của mình”. Do vậy, QCC có thể đem lại những lợi ích như:

- Đóng góp vào sự phát triển của tổ chức;
- Tạo ra một môi trường làm việc ở đó con người và ý nghĩa công việc được tôn trọng;
- Khai thác được tiềm năng của mọi người trong tổ chức;
- Các thành viên nhóm được nâng cao kiến thức và khả năng của mình thông qua việc đào tạo và tham gia vào việc giải quyết vấn đề;

- Trao đổi thông tin trong tổ chức được cải thiện tốt hơn, ví dụ giữa các thành viên với nhau và giữa thành viên với người phụ trách;

- Người lao động hiểu biết hơn về chất lượng và thành thạo hơn trong cách giải quyết các vấn đề. Do vậy nâng cao được chất lượng sản phẩm và dịch vụ;

- Giảm bớt lãng phí, cải thiện ý thức về chất lượng trong tổ chức, tăng năng suất lao động và nâng cao thu nhập của người lao động...

Áp dụng

Tùy đặc thù của từng tổ chức, việc triển khai QCC có thể khác nhau, tuy nhiên các bước chung thực hiện như sau:

Bước 1: Lãnh đạo cấp cao phải hiểu rõ khái niệm về QCC. Điều này cần thiết vì Lãnh đạo phải biết cách hỗ trợ cho các QCC hoạt động có hiệu quả. Lãnh đạo phải ý thức được việc áp dụng QCC qua đó khuyến khích việc triển khai tại các bộ phận, phòng ban thông qua các cán bộ quản lý trung gian.

Bước 2: Thành lập “Ban chỉ đạo” có sự tham gia của Lãnh đạo cấp cao. Chức năng chính của Ban chỉ đạo là hoạch định chính sách, đưa ra các chỉ tiêu để triển khai áp dụng và hỗ trợ cho các hoạt động của QCC. Với những tổ chức lớn, việc cần có một ban chỉ đạo cấp trung, chính thức hoặc không chính thức, nên được xem xét và cân nhắc để thực hiện những chính sách mà Ban chỉ đạo đưa ra.

Bước 3: Đào tạo các hạt nhân (các cán bộ hỗ trợ) cho hoạt động QCC về khái niệm QCC, công cụ kiểm soát chất lượng, phương pháp giải quyết vấn đề...

Bước 4: Tổ chức các chiến dịch quảng bá về QCC trong toàn tổ chức thông qua bản tin, thảo luận, áp phích quảng cáo...để người lao động nhận thức rõ hơn về QCC.

Bước 5: Lựa chọn trưởng nhóm cho các nhóm thí điểm. Những người được lựa chọn khi nhóm mới được thành lập nên là giám sát viên hoặc quản đốc vì họ có khả năng lãnh đạo tốt hơn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc. Họ có thể hiểu rõ cấp dưới của mình hơn những người khác. Trưởng nhóm này có thể được luân phiên khi các thành viên trong nhóm trưởng thành hơn. Những nhóm thí điểm này phải thành công để có thể làm mẫu cho những nhóm tiếp theo.

Bước 6: Đào tạo cho trưởng nhóm và các thành viên của nhóm thí điểm. Các nội dung như quản lý nhóm, cách lựa chọn vấn đề, xử lý vấn

đề, sử dụng các công cụ...Không cần thiết phải đào tạo họ về tất cả các phương pháp để giải quyết vấn đề nếu như một vài phương pháp này quá phức tạp với họ. Phương pháp cơ bản như phiếu kiểm tra, biểu đồ pareto, minh họa bằng đồ thị, biểu đồ nhân quả...

Bước 7: Giám sát sự tiến triển của những nhóm thí điểm. Đây cũng là giai đoạn kiểm tra những hướng dẫn và quy định mà Ban chỉ đạo thiết lập nên. Sửa đổi chúng nếu cần thiết và cho phép những nhóm này tối đa 6 tháng để làm việc với dự án đầu tiên của họ.

Bước 8: Tổ chức cuộc họp trình bày tình huống để các nhóm có cơ hội nêu lên thành tích của họ. Bên cạnh một phần nhỏ như hiệu quả thông tin đại chúng, nó còn huấn luyện các thành viên cách trình bày trước công chúng và là phương pháp tốt để quảng bá cho người khác. Với cách tổ chức này, Ban chỉ đạo sẽ có cơ hội nhận biết được những nỗ lực của các thành viên.

Bước 9: Đào tạo thêm các trưởng nhóm và thành viên để thành lập thêm nhóm.

Bước 10: Tiếp tục giám sát và đánh giá sự tiến bộ của các nhóm. Hỗ trợ các nhóm và khuyến khích họ thành lập nên những nhóm mới.

Bước 11: Tổ chức hội nghị/cuộc thi nhóm hằng năm để ghi nhận các thành quả của nhóm.

Phương pháp cải tiến Kaizen

♣ Giới thiệu

Kaizen là công cụ trong quản lý được áp dụng nhằm thúc đẩy hoạt động cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người nhằm cải thiện không ngừng môi trường làm việc, cuộc sống cá nhân, mỗi gia đình. Từ năm 1986, cuốn sách “Kaizen chìa khóa của sự thành công” được xuất bản thì thuật ngữ Kaizen đã được coi là khái niệm cơ bản trong quản lý.

Trong tiếng Nhật, Kaizen có nghĩa là “cải tiến liên tục”. KAIZEN là sự tích lũy các cải tiến nhỏ thành kết quả lớn, tập chung vào xác định vấn đề, giải quyết vấn đề và thay đổi chuẩn để đảm bảo vấn đề được giải quyết tận gốc. Do đó, KAIZEN còn hơn một quá trình cải tiến liên tục, với niềm tin rằng sức sáng tạo của con người là vô hạn. Qua đó, tất cả mọi thành viên trong tổ chức từ lãnh đạo đến công nhân đều được khuyến khích đưa ra đề xuất cải tiến dù là nhỏ xuất phát từ công việc thường ngày.

Khi áp dụng ở nơi làm việc, đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực liên tục của mọi người, từ cán bộ quản lý đến người công nhân. Kaizen là những cải tiến nhỏ thực hiện từng bước trong thời gian dài. Thực hiện Kaizen ít tốn kém nhưng mang lại hiệu quả cao trong việc nâng cao chất lượng công việc, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí hoạt động. Các đặc điểm của Kaizen bao gồm:

- Là quá trình cải tiến liên tục nơi làm việc;
- Tập chung nâng cao năng suất và thỏa mãn yêu cầu khách hàng thông qua giảm lãng phí;
- Triển khai dựa trên sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên với sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo;
- Nhấn mạnh hoạt động nhóm;
- Thu thập và phân tích dữ liệu là công cụ hữu hiệu.

Kaizen được tiếp cận theo quá trình, khi các quá trình được cải tiến thì kết quả sẽ được cải tiến. khi kết quả không đạt được đó là sự sai lỗi của quá trình. Người quản lý cần phải nhận biết được và phục hồi các quá trình sai lỗi.

Các chương trình Kaizen cơ bản:

5S: “SERI”, “SEITON”, “SEISO”, “SEIKETSU” và “SHITSUKE”, tiếng Việt là “Sàng lọc”, “Sắp xếp”, “Sạch sẽ”, “Săn sóc” và “Sẵn sàng”

được áp dụng để xây dựng môi trường làm việc gọn gàng, khoa học và sạch sẽ.

KSS: Hệ thống khuyến nghị Kaizen nhấn mạnh lợi ích xây dựng tinh thần và sự tham gia tích cực của người lao động thông qua các khuyến khích về tài chính và phi tài chính.

QCC: Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ tình nguyện thực hiện các hoạt động kiểm soát chất lượng tại nơi làm việc, thực hiện công việc tự phát triển, đào tạo và Kaizen trong nơi làm việc.

JIT: Đúng thời hạn là một kỹ thuật kiểm soát hàng tồn kho và sản xuất, là một phần trong sản xuất của của TOYOTA. Hệ thống được Taiichi Ohno thiết kế và hoàn thiện tại công ty TOYOTA chủ yếu nhằm giảm thiểu lãng phí khi sản xuất.

7 công cụ thống kê: là các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu làm căn cứ để ra các quyết định.

♣ Lợi ích

- Lợi ích hữu hình: Tích lũy các cải tiến nhỏ trở thành kết quả lớn; Giảm các lãng phí, tăng năng suất.

- Lợi ích vô hình: Tạo động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến; Tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết; Tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí; Xây dựng nền văn hóa công ty.

♣ Áp dụng

Các bước thực hiện Kaizen tuân thủ theo vòng PDCA. Từ bước 1 đến bước 4 là P (kế hoạch), bước 5 là D (thực hiện), bước 6 là C (kiểm tra) và bước 7, 8 là A (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện Kaizen giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu và được tiêu chuẩn hóa như sau:

Bước 1: Lựa chọn chủ đề

Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu

Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ

Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu

Bước 5: Thực hiện biện pháp

Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp

Bước 7: Xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn

Bước 8: Xem xét các quá trình trên và xác định dự án tiếp theo.

5S

♣ Giới thiệu

5S là một công cụ cải tiến năng suất chất lượng có nguồn gốc từ Nhật Bản. Tên gọi của 5S xuất phát từ những chữ cái S trong tiếng Nhật: Seiri, Seiton, Seiso, Sheiketsu và Shitsuke, tạm dịch sang tiếng Việt là Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch Sẽ, Sẵn sóc và Sẵn sàng. Mục đích của 5S là tạo nên và duy trì một môi trường làm việc thuận tiện, nhanh chóng, chính xác và hiệu quả tại mọi vị trí làm việc từ khu vực văn phòng, nơi sản xuất, kho hàng, nguyên vật liệu hay các vị trí xung quanh như sân bãi, chỗ để xe... Vì liên quan đến mọi vị trí địa lý trong một tổ chức nên 5S đòi hỏi sự cam kết, nhận thức và sự tham gia của tất cả mọi người từ lãnh đạo cho tới người công nhân. 5S là hoạt động dành cho tất cả mọi người và không loại trừ bất kì ai trong Công ty. Là một công cụ mang tính nền tảng căn bản, 5S được diễn giải như sau:

1. Sàng lọc - S1 (Seiri):

Mọi thứ (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hỏng ...) không/chưa liên quan, không/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 tiến hành theo tần suất định kì.



2. Sắp xếp - S2 (Seiton):

Sắp xếp là hoạt động bố trí các vật dụng làm việc, 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 kì 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 triệt để.



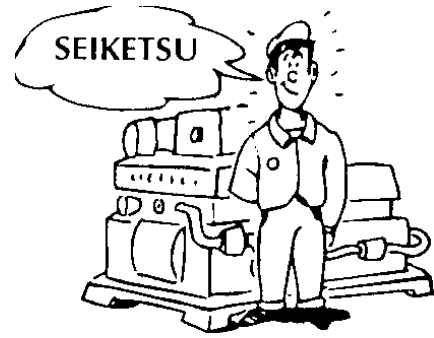
3. Sạch sẽ - S3 (Seiso):

Sạch sẽ được hiểu là hoạt động vệ sinh nơi làm việc, dụng cụ làm việc hay các khu vực xung quanh S3 cũng là hoạt động cần được tiến hành định kì.



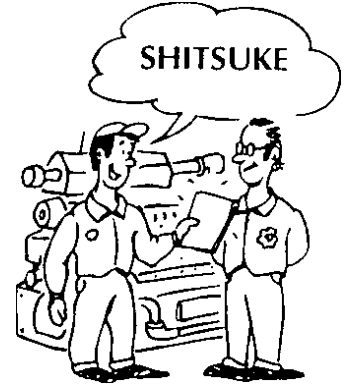
4. Săn sóc - S4 (Sheiketsu):

Săn sóc được hiểu là việc duy trì định kì và chuẩn hóa 3S đầu tiên 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 CBCNV trong một tổ chức được rèn rũa và phát triển.



5. Săn sàng - S5 (Shitsuke):

Săn 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 công việc cá nhân và năng suất chung của Công ty cao hơn.



5S là một công cụ mang tính nền tảng với mục đích hướng đến tạo ra một môi trường làm việc khoa học và giảm/loại bỏ các lãng phí trong các hoạt động. Vì đây chính là mong muốn chung của các tổ chức/doanh nghiệp nên 5S có thể áp dụng cho mọi tổ chức/doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp, nông nghiệp hay dịch vụ.

♣ Lợi ích

- 5S giúp tạo ra một môi trường làm việc thuận tiện, thoải mái cho mọi vị trí
- 5S giúp giảm thiểu/loại bỏ các lãng phí tại các công đoạn công việc trong một quá trình như rút ngắn thời gian vận chuyển, thời gian tìm kiếm, loại bỏ các lỗi chủ quan của con người;
- 5S giúp giảm thiểu các chi phí hoạt động từ đó nâng cao ưu thế cạnh tranh;
- Với một môi trường làm việc thông thoáng và khoa học, 5S giúp nâng cao an toàn sản xuất và phòng ngừa các rủi ro một cách chủ động;
- Ý thức làm việc vì lợi ích tập thể được nhận thức rõ và nâng cao; tăng cường tính đoàn kết, gắn bó giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên;
- Khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến của các CBCNV thông qua 5S;

- Tạo dựng, củng cố và nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp của Công ty trong con mắt khách hàng.

♣ Áp dụng

Bước 1: Chuẩn bị

Sau khi đánh giá thực trạng 5S, Công ty lập kế hoạch triển khai 5S để đạt các mục tiêu đề ra trong khoảng thời gian cho trước. Kế hoạch trong giai đoạn chuẩn bị bao gồm cả thành lập Ban chỉ đạo 5S với chức năng hỗ trợ, giám sát, đánh giá và cải tiến việc triển khai 5S. Ban chỉ đạo sẽ chịu trách nhiệm việc ban hành chính sách (mang tính định hướng) và mục tiêu 5S (mang tính cụ thể) cho từng giai đoạn. Trong bước này, sơ đồ phân công trách nhiệm vệ sinh tại các khu vực trong Công ty cũng được hoàn thiện để chuẩn bị cho bước 3. Ngoài ra, các cán bộ công nhân viên cần được đào tạo căn bản về khái niệm và lợi ích của 5S.

Bước 2: Phát động chương trình

Đại diện Lãnh đạo phát biểu trước toàn thể cán bộ công nhân viên về ý nghĩa, tầm quan trọng và mong muốn nhằm thể hiện cam kết đối với sự thành công của chương trình 5S.

Bước 3: Tiến hành tổng vệ sinh

Toàn thể cán bộ công nhân viên sử dụng một ngày hoặc nửa ngày làm việc để tiến hành vệ sinh nơi làm việc của mình (theo sơ đồ phân công trách nhiệm đã có ở bước 1)

Bước 4: Tiến hành sàng lọc ban đầu

Ngay trong ngày Tổng vệ sinh, các CBCNV không chỉ vệ sinh mà còn tiến hành sàng lọc sơ bộ để loại bỏ các thứ không cần thiết tại nơi làm việc của mình. Trước đó, Ban 5S cần chuẩn bị khu vực để tạm các thứ đã được sàng lọc trước khi tiến hành xử lý (loại bỏ/lưu trữ). Các đồ vật xác định được lưu trữ cần phải có dấu hiệu nhận biết rõ ràng sau khi sàng lọc.

Bước 5: Duy trì sàng lọc, sắp xếp

Việc tiến hành triển khai và duy trì 5S được dựa trên các quy định/hướng dẫn về Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ tại các khu vực. Quy định/hướng dẫn này thông thường do Ban chỉ đạo 5S biên soạn và sẽ được thay đổi nội dung theo hướng dẫn cải tiến để phù hợp và hiệu quả hơn. Tại bước này các thông tin 5S thường được cập nhật và tuyên truyền thông qua góc 5S tại từng đơn vị. Nội dung trong quy định/hướng dẫn thường hướng

về các vấn đề liên quan đến việc đảm bảo tính an toàn trong sản xuất, giảm lãng phí trong các hoạt động và các hướng dẫn/quy định công việc mang tính trực quan (sử dụng hình ảnh, màu sắc, âm thanh).

Bước 6: Tiến hành đánh giá nội bộ 5S

Dựa trên tần suất hợp lý, Ban chỉ đạo 5S đánh giá hoạt động 5S tại các khu vực để xem xét hiệu quả duy trì và triển khai 5S. Hoạt động đánh giá nội bộ dựa trên quy định/quy trình đánh giá nội bộ và bộ tiêu chí đánh giá 5S tại các khu vực. Kết quả đánh giá thông thường được thể hiện qua hình ảnh và điểm số đánh giá. Kết quả này sẽ là căn cứ để Ban chỉ đạo đưa ra các kế hoạch cải tiến cho thời gian tiếp theo cũng như các hình thức khen thưởng các cá nhân/đơn vị làm 5S tốt. Sau khi một hoạt động đánh giá kết thúc, đó sẽ là đầu vào để các cán bộ công nhân viên tiếp tục các hoạt động Sàng lọc, Sắp xếp và Sạch sẽ tốt hơn.

7 Lãng phí - 7 Wastes

♣ Giới thiệu

Muda là một từ gốc Nhật có nghĩa là lãng phí. Muda là một khái niệm cơ bản trong Hệ thống sản xuất Toyota – Toyota Production System (TPS) và là một trong ba loại biến thể (Muda, Mura, Muri). Muda định nghĩa 7 loại lãng phí bao gồm:

1. Vận chuyển - Transportation.
2. Tồn kho - Inventory.
3. Thao tác- Motion.
4. Chờ đợi - Waiting.
5. Xử lý thừa - Over Processing.
6. Sản xuất thừa - Over Production.
7. Khuyết tật - Defect.

♣ Lợi ích

- Giảm thiểu lãng phí là cách hiệu quả để tăng lợi nhuận, nâng cao thỏa mãn của khách hàng;

- Phát hiện và loại bỏ lãng phí bằng cách trao quyền cho người lao động tiến hành hoạt động cải tiến, sau đó tiêu chuẩn hóa và chia sẻ với nhau giúp tăng cường gắn kết giữa mọi thành viên cũng như xây dựng văn hóa chất lượng của tổ chức.

♣ Áp dụng

Các bước loại bỏ lãng phí hiệu quả:

1. Nhận diện lãng phí: 7 nhóm lãng phí thường gặp trong các tổ chức, doanh nghiệp bao gồm:

- Vận chuyển - Transportation: Mỗi khi một sản phẩm được vận chuyển, ví dụ vận chuyển nguyên liệu từ kho tới phân xưởng sản xuất hay giữa các công đoạn với nhau, đều có nguy cơ xảy ra như hỏng hóc, thất thoát, bị chậm trễ... Hơn nữa, khách hàng không trả tiền cho việc này.

- Tồn kho - Inventory: Các dạng tồn kho có thể là nguyên liệu, bán thành phẩm (WIP) hoặc là các sản phẩm hoàn thiện. Điều này phản ánh nguồn vốn bỏ ra nhưng chưa tạo ra doanh thu, vì vậy, tồn kho quá mức cần thiết sẽ gây ra lãng phí cho cả nhà sản xuất và khách hàng.

- Thao tác - Motion: tương phản với Vận chuyển, lãng phí do Thao tác diễn ra tại nơi sản xuất. Đó là các chuyển động tay chân hay việc đi lại không cần thiết của công nhân không gắn liền với hoạt động sản xuất. Chẳng hạn như việc đi lại khắp xưởng để tìm dụng cụ hay là các thao tác thực hiện thừa (do thiết kế thao tác kém, do thiết bị bất tiện - cao quá, thấp quá...) điều đó làm chậm tốc độ tại nơi làm việc.

- Chờ đợi - Waiting: Chờ đợi là thời gian công nhân hay máy móc nhàn rỗi bởi sự thao tác tắc nghẽn hay luồng sản xuất trong phân xưởng thiếu hiệu quả. Trong lúc đó chi phí cho nhân công và khấu hao thiết bị vẫn phải có, dẫn đến làm tăng chi phí trên từng đơn vị sản phẩm.

- Xử lý thừa - Over Processing: gia công vượt quá yêu cầu của khách hàng, bao gồm việc sử dụng các thành phần phức tạp hơn so với yêu cầu, hay gia công với chất lượng vượt yêu cầu, chẳng hạn như đánh bóng bề mặt quá mức hoặc tại vị trí không cần thiết...

- Sản xuất thừa - Over Production: là sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn yêu cầu của khách hàng. Điều này dẫn đến tăng chi phí khác như lưu kho, bảo quản, chi phí phân công...

- Khuyết tật - Defect: Khi khuyết tật xảy ra nó kéo theo một loạt các chi phí khác, chẳng hạn như chi phí sửa chữa, thay đổi lịch sản xuất... và hệ quả tăng chi phí nhân công, thời gian bán thành phẩm bị kéo dài. Khuyết tật có thể khiến một sản phẩm có giá gấp đôi so với ban đầu. Bên cạnh các khuyết tật trực tiếp về mặt vật lý, khuyết tật cũng bao gồm các sai sót về giấy tờ, cung cấp thông tin sai lệch về sản phẩm, sai quy cách...

2. Thống nhất về các lãng phí.

3. Phân định trách nhiệm đối với các lãng phí.

4. Tính toán lãng phí.

5. Loại trừ hoặc giảm thiểu lãng phí.

PHẦN II. CÁC HỆ THỐNG QUẢN LÝ

Hệ thống an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001

♣ Giới thiệu

OHSAS 18001 nay chuyển đổi thành ISO 45001: là tiêu chuẩn quốc tế về an toàn sức khỏe nghề nghiệp được xây dựng nhằm giúp doanh nghiệp kiểm soát những rủi ro về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.

ISO 45001 có thể áp dụng cho tất cả loại hình hay quy mô tổ chức. ISO 45001 được thiết kế tương thích với các tiêu chuẩn ISO 9001, ISO 14001 nhằm tạo điều kiện xây dựng một hệ thống tích hợp với mục đích chất lượng cho sản phẩm - an toàn cho con người - an toàn cho môi trường - tiết kiệm chi phí.

♣ Lợi ích

- Thâm nhập thị trường quốc tế khi yêu cầu tuân thủ ISO 45001 như là một điều kiện bắt buộc;
- Nâng cao uy tín của Doanh nghiệp và hiệu quả kinh tế trong hoạt động an toàn sức khỏe nghề nghiệp;
- Tỷ lệ sử dụng lao động cao hơn nhờ giảm thiểu các vụ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp;
- Phát triển bền vững nhờ thỏa mãn được lực lượng lao động, yếu tố quan trọng nhất trong một tổ chức và các cơ quan quản lý nhà nước về an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp;
- Phương pháp tốt trong việc phòng ngừa rủi ro và giảm thiểu thiệt hại.

♣ Áp dụng

1. Giai đoạn chuẩn bị

Thành lập Ban chỉ đạo và đào tạo về nhận thức chung về tiêu chuẩn ISO 45001.

2. Xây dựng hệ thống

- Xác định các yêu cầu luật định và của các bên có liên quan về an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp;
- Xây dựng chính sách và mục tiêu an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp của doanh nghiệp;
- Xây dựng các rủi ro về an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp và các biện pháp kiểm soát;

- Hoạch định các chương trình, kế hoạch và các quy trình an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp;

- Đào tạo về hướng dẫn xây dựng hệ thống tài liệu theo tiêu chuẩn ISO 45001 và tiến hành biên soạn tài liệu theo yêu cầu của tiêu chuẩn.

3. Triển khai áp dụng ISO 45001

- Phổ biến áp dụng các quy trình, hệ thống văn bản đã ban hành;

- Theo dõi, giám sát việc thực hiện để đảm bảo hệ thống xây dựng được vận hành hiệu lực và hiệu quả;

- Lập hồ sơ các hoạt động theo yêu cầu của tiêu chuẩn.

4. Đánh giá, cải tiến hệ thống

- Lựa chọn tổ chức chứng nhận;

- rà soát, chuẩn bị đánh giá hoặc tổ chức đánh giá thử (nếu thấy cần thiết);

- Đánh giá chứng nhận.

Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP)

♣ Giới thiệu

1. HACCP là gì?

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) là hệ thống quản lý mang tính phòng ngừa nhằm đảm bảo an toàn thực phẩm thông qua nhận biết mối nguy, thực hiện các biện pháp phòng ngừa và kiểm soát tại các điểm tới hạn. Các nguyên lý của HACCP được thống nhất trên toàn thế giới và có thể áp dụng trong tất cả các ngành sản xuất thực phẩm và đồ uống trong việc phân phối và bán sản phẩm.

Các điều kiện tiên quyết



Việc áp dụng HACCP không phải chỉ đơn thuần phân tích mối nguy và kiểm soát các điểm tới hạn mà cần phải đảm bảo các điều kiện tiên quyết và chương trình tiên quyết như Chương trình Thực hành sản xuất tốt GMP (Good Manufacturing Practice), Chương trình Thực hành Vệ sinh tốt (Sanitation Standard Operating Procedures) cùng các chương trình hỗ trợ khác để làm nền tảng cho việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm.

2. Đối tượng áp dụng

- Doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh thủy sản, thực phẩm, thức ăn chăn nuôi, ...;
- Các cơ sở sản xuất chế biến thực phẩm, khu chế xuất, thức ăn công nghiệp;
- Cơ sở dịch vụ ăn uống, nhà hàng, khách sạn và các tổ chức hoạt động liên quan đến thực phẩm.

♣ Lợi ích

- Lợi ích với doanh nghiệp: nâng cao uy tín chất lượng sản phẩm của mình, tăng tính cạnh tranh, khả năng chiếm lĩnh và mở rộng thị trường, đặc biệt đối với thực phẩm xuất khẩu. Được phép in trên nhãn dấu chứng nhận phù hợp hệ thống HACCP, tạo lòng tin với người tiêu dùng và bạn hàng. Là cơ sở đảm bảo điều kiện thuận lợi cho việc đàm phán, ký kết hợp đồng thương mại trong nước cũng như xuất khẩu và là cơ sở của chính sách ưu tiên đầu tư, đào tạo của Nhà nước cũng như các đối tác nước ngoài;

- Lợi ích với ngành công nghiệp: tăng khả năng cạnh tranh và tiếp thị; giảm chi phí do giảm sản phẩm hỏng và phải thu hồi; cải tiến quá trình sản xuất và điều kiện môi trường; cải tiến năng lực quản lý đảm bảo an toàn thực phẩm; tăng cơ hội kinh doanh và xuất, nhập khẩu thực phẩm;

- Lợi ích với nhà nước: cải thiện sức khỏe cộng đồng, nâng cao hiệu quả và kiểm soát thực phẩm; giảm chi phí cho sức khỏe cộng đồng; tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển thương mại tạo lòng tin của người dân vào việc cung cấp thực phẩm;

- Lợi ích đối với người tiêu dùng: giảm nguy cơ các bệnh truyền qua thực phẩm, nâng cao nhận thức về vệ sinh an toàn thực phẩm; tăng sự tin cậy vào việc cung cấp thực phẩm, cải thiện cuộc sống trong lĩnh vực sức khỏe và kinh tế - xã hội.

♣ Áp dụng

Khi triển khai áp dụng hệ thống HACCP cần xem xét lại điều kiện nhà xưởng, trang thiết bị và con người trước khi tiến hành áp dụng HACCP, nếu chưa đáp ứng được các yêu cầu cơ bản về đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm thì phải sửa chữa, nâng cấp... Để áp dụng thành công hệ thống HACCP, doanh nghiệp cần phải chú ý các điều kiện sau:

- Cam kết của lãnh đạo: Lãnh đạo doanh nghiệp phải cam kết đối với việc triển khai áp dụng và duy trì hệ thống an toàn vệ sinh thực phẩm HACCP thông qua đảm bảo cung cấp kịp thời các nguồn lực cần thiết theo các yêu cầu đảm bảo an toàn thực phẩm.

- Yếu tố con người: Cán bộ quản lý chủ chốt phải được trang bị các kiến thức về sản phẩm và quá trình sản xuất, kinh nghiệm thực tế và hiểu biết về các nguyên tắc của HACCP, đồng thời nhận thức được vai trò của HACCP trong việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm

- Nhà xưởng và trang thiết bị: công nghệ, thiết bị và điều kiện nhà xưởng đóng một vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các yêu cầu của pháp luật và chế định về an toàn thực phẩm.

Các bước xây dựng hệ thống HACCP

1. Thành lập đội HACCP
2. Mô tả sản phẩm
3. Xác định mục đích sử dụng của sản phẩm
4. Thiết lập sơ đồ quy trình công nghệ
5. Kiểm tra sơ đồ quy trình công nghệ
6. Tiến hành phân tích mối nguy
7. Xác định điểm kiểm soát tới hạn (CCP)
8. Thiết lập các giới hạn tới hạn
9. Thiết lập hệ thống giám sát
10. Đề ra hành động sửa chữa
11. Thiết lập các thủ tục lưu trữ hồ sơ
12. Xây dựng các thủ tục thẩm tra

Chương trình HACCP tốt là một trong chương trình rõ ràng, dễ hiểu và đầy đủ các thủ tục hướng dẫn phương pháp thực hiện. Các biểu mẫu phải dễ sử dụng, dễ ghi chép tất cả các kết quả giám sát, thẩm tra và hành động khắc phục.

Hệ thống quản lý an toàn thông tin ISO/IEC 27001

♣ Giới thiệu

1. ISO/IEC 27000 là gì?

ISO/IEC 27000 là bộ tiêu chuẩn về quản lý an toàn thông tin. Bộ tiêu chuẩn này được xây dựng dựa trên các tiêu chuẩn về quản lý an toàn thông tin BS 7799 của Viện tiêu chuẩn Anh - BSI. Tháng 12 năm 2000, tiêu chuẩn BS 7799-1 được Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) chính thức chấp nhận và ban hành thành tiêu chuẩn quốc tế ISO/IEC 17799:2000. Năm 2005, tiêu chuẩn này được ban hành thành tiêu chuẩn ISO/IEC 27001:2005 Công nghệ thông tin - Hệ thống quản lý an toàn thông tin - các yêu cầu.

Bộ tiêu chuẩn ISO/IEC 27000 gồm các tiêu chuẩn sau:

TT	Tiêu chuẩn quốc tế	Tiêu chuẩn quốc gia	Tiêu đề
1	ISO/IEC 27000:2014	TCVN 11238: 2015	Hệ thống quản lý an toàn thông tin - Tổng quan và từ vựng
2	ISO/IEC 27001:2005	TCVN ISO/IEC 27001:2009	Hệ thống quản lý an toàn thông tin - Các yêu cầu
3	ISO/IEC 27002:2005	TCVN ISO/IEC 27002:2011	Quy tắc thực hành cho hệ thống quản lý an toàn thông tin
4	ISO/IEC 27003:2010	TCVN 10541:2014	Hướng dẫn triển khai hệ thống quản lý an toàn thông tin
5	ISO/IEC 27004:2009	TCVN 10542:2014	Quản lý an toàn thông tin - Đo lường
6	ISO/IEC 27005:2011	TCVN 10295:2014	Quản lý rủi ro an toàn thông tin
7	ISO/IEC 27006:2015	TCVN ISO/IEC 27006:2017	Các yêu cầu đối với cơ quan đánh giá và chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thông tin
8	ISO/IEC 27007:2011	TCVN 11779:2017	Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý an toàn thông tin
9	ISO/IEC TR 27008:2011	Dự thảo TCVN	Hướng dẫn cho đánh giá viên về biện pháp kiểm soát hệ thống quản lý an toàn thông tin
10	ISO/IEC 27010:2012	TCVN 10543:2014	Quản lý an toàn trao đổi thông tin liên tổ chức, liên ngành

11	ISO/IEC 27011:2008	Đang xây dựng	Hướng dẫn quản lý an toàn thông tin cho các tổ chức viễn thông dựa theo ISO/IEC 27002
12	ISO/IEC 27013:2012	TCVN 9965:2013	Hướng dẫn triển khai tích hợp TCVN ISO/IEC 27001 và ISO/IEC 20000-1
13	ISO/IEC 27014:2013	Chưa xây dựng	Quản trị an toàn thông tin
14	ISO/IEC TR 27015:2012	TCVN ISO/IEC 27015:2017	Hướng dẫn quản lý an toàn thông tin cho các dịch vụ tài chính
15	ISO/IEC TR 27016:2014	Chưa xây dựng	Quản lý an toàn thông tin - Kinh tế của tổ chức
16	ISO 27799:2008	Chưa xây dựng	Tin học y tế - Quản lý an toàn thông tin trong y tế sử dụng ISO/IEC 27002

ISO/IEC 27001 là một tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn ISO/IEC 27000. ISO/IEC 27001 là tiêu chuẩn quy định các yêu cầu đối với việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý an toàn thông tin (Information Security Management System - ISMS) nhằm bảo đảm tính bảo mật, tính nguyên vẹn và tính sẵn sàng đối với tài sản thông tin của các tổ chức/ doanh nghiệp. Việc áp dụng một hệ thống quản lý an toàn thông tin sẽ giúp các tổ chức/ doanh nghiệp ngăn ngừa, hạn chế các tổn thất trong sản xuất, kinh doanh liên quan tới việc hư hỏng, mất mát các thông tin, dữ liệu quan trọng.

Tiêu chuẩn ISO/IEC 27001 đã được Việt Nam chấp thuận trở thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO/IEC 27001:2009.

Hiện nay, việc áp dụng hệ thống quản lý an toàn thông tin ISO/IEC 27001 đã được triển khai rộng khắp ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, thời gian qua một số tổ chức ngân hàng, tài chính, công nghệ thông tin,...cũng bắt đầu quan tâm triển khai áp dụng hệ thống này và bước đầu đã có được những kết quả nhất định.

2. Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn ISO/IEC 27001:2005 có thể được áp dụng rộng rãi cho nhiều loại hình tổ chức (các tổ chức thương mại, cơ quan nhà nước, các tổ chức phi lợi nhuận...), đặc biệt là các tổ chức mà hoạt động phục thuộc nhiều vào công nghệ thông tin, máy tính, mạng máy tính, sử dụng cơ sở dữ liệu như: ngân hàng, tài chính, viễn thông,... Một hệ thống ISMS hiệu lực, phù hợp, đầy đủ sẽ giúp bảo vệ các tài sản thông tin cũng

như đem lại sự tin tưởng của các bên liên quan như đối tác, khách hàng của tổ chức.

ISO/IEC 27001 là một phần của hệ thống quản lý chung của các tổ chức, doanh nghiệp do vậy có thể xây dựng độc lập hoặc kết hợp với các hệ thống quản lý khác như ISO 9000, ISO 14000, ...

♣ Lợi ích

- Chứng tỏ sự cam kết đảm bảo sự an toàn về thông tin ở mọi mức độ.
- Đảm bảo tính sẵn sàng và tin cậy của phần cứng và các cơ sở dữ liệu.
- Bảo mật thông tin, tạo niềm tin cho đối tác, khách hàng.
- Giảm giá thành và các chi phí bảo hiểm.
- Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của nhân viên về an ninh thông tin.

♣ Áp dụng

Về cơ bản, các bước triển khai hệ thống ISO/IEC 27001 có nhiều điểm tương đồng với áp dụng ISO 9000 và ISO 14000. Tuy nhiên, đây là hệ thống quản lý an toàn thông tin nên có một số điểm cần chú trọng khi xây dựng như: xác định đầy đủ các tài sản thông tin, nhận biết và đánh giá mối nguy, lựa chọn các biện pháp xử lý mối nguy thích hợp...

Các bước cơ bản cần thực hiện để đạt được chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thông tin ISO/IEC 27001:

- 1) Cam kết của lãnh đạo về xây dựng hệ thống quản lý an toàn thông tin cho tổ chức.
- 2) Phổ biến, đào tạo nhận thức về tiêu chuẩn ISO/IEC 27001 cho cán bộ.
- 3) Thiết lập hệ thống tài liệu theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO/IEC 27001.
- 4) Xây dựng chính sách, mục tiêu và phạm vi của hệ thống ISMS.
- 5) Phân tích, đánh giá các rủi ro về an toàn thông tin trong phạm vi của hệ thống.
- 6) Thiết lập các biện pháp kiểm soát rủi ro.
- 7) Lựa chọn mục tiêu và các biện pháp kiểm soát.
- 8) Vận hành hệ thống ISMS đã thiết lập.
- 9) Thực hiện các hoạt động xem xét và cải tiến hiệu lực hệ thống.
- 10) Đánh giá chứng nhận.

Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000

♣ Giới thiệu

1. ISO 22000 là gì?

ISO 22000 là tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế, 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.

Tiêu chuẩn ISO 22000 được xây dựng bởi sự đóng góp của 187 quốc gia thành viên trên thế giới. Bộ tiêu chuẩn ISO 22000 bao gồm:

- ISO 22000:2018: Yêu cầu tiêu chuẩn cho mọi tổ chức trong chuỗi thực phẩm.

- ISO/TS 22004:2014: Hướng dẫn áp dụng tiêu chuẩn ISO 22000.

- ISO/TS 22003:2013: Yêu cầu cho các tổ chức đánh giá chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

- ISO 22005:2007: Hệ thống xác định nguồn gốc thức ăn gia súc và thực phẩm.

- ISO/CD 22006:2009: Hướng dẫn áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 cho việc sản xuất trong trang trại.

Tiêu chuẩn ISO 22000:2005 được ban hành vào ngày 01/9/2005 và năm 2008 tại Việt Nam, được chính thức thừa nhận là tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 22000:2007.

2. Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn 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:

- Sản xuất và chế biến thức ăn gia súc
- Thực phẩm chức năng: cho người già, trẻ em, người bị bệnh
- Doanh nghiệp chế biến rau củ, quả, thịt trứng sữa, thủy hải sản
- Doanh nghiệp sản xuất, chế biến đồ uống,: nước ngọt, nước tinh khiết, rượu, bia, cafe, chè,...
- Doanh nghiệp sản xuất chế biến gia vị

- Các hãng vận chuyên thực phẩm
- Doanh nghiệp sản xuất, chế biến đồ ăn, nhà hàng
- Hệ thống siêu thị, bán buôn bán lẻ
- Doanh nghiệp sản xuất vật liệu bao gói thực phẩm
- Trang trại trồng trọt và chăn nuôi.

♣ Lợi ích

Một doanh nghiệp áp dụng tiêu chuẩn quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000 sẽ được nhìn nhận là có hệ thống quản lý an toàn thực phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế, tạo được lợi thế cạnh tranh cao, 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: GMP, HACCP, EUROGAP, 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 14000).

♣ Áp dụng

1. Giai đoạn chuẩn bị

- Thống nhất phạm vi áp dụng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm;
- Thành lập Đội an toàn thực phẩm hoặc phân công nhóm thực hiện dự án (đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ);
- Xây dựng chính sách an toàn thực phẩm và cam kết của lãnh đạo;
- Tổ chức đào tạo Đội an toàn thực phẩm và nhân viên công ty;
- Đánh giá thực trạng;
- Lập kế hoạch thực hiện.

2. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

- Thiết lập các quy trình để chuẩn hóa cách thức thực hiện, kiểm soát các quá trình trong hệ thống;

- Hệ thống văn bản gồm chính sách, mục tiêu an toàn thực phẩm, các thủ tục về chương trình tiên quyết, kế hoạch HACCP, hướng dẫn, biểu mẫu,... đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn và yêu cầu của kiểm soát an toàn thực phẩm;

- Xác nhận lại trên dây chuyền sản xuất thực tế.

3. Cải tạo cơ sở hạ tầng

Cải tạo lại hệ thống mặt bằng nhà xưởng, cách bố trí lưu trình sản xuất, tường, sàn nhà, trần nhà, hệ thống ánh sáng, hệ thống điều hòa không khí, hệ thống cung cấp nước, cửa sổ, cửa ra vào, rác thải, vệ sinh nhà xưởng, kiểm soát vật gây hại,...

4. Triển khai áp dụng và tiến hành theo dõi đo hệ thống

- Xác nhận giá trị sử dụng của hệ thống thông qua: tiến hành đánh giá xem các kế hoạch kiểm soát mối nguy, các chương trình tiên quyết và chương trình tiên quyết hoạt động có hiệu lực không; Phối hợp với các bộ phận chủ chốt của Công ty đào tạo cho nhân viên cách thức triển khai áp dụng hệ thống quản lý ATTP một cách có hiệu lực;

- Theo dõi và xác nhận việc thực hiện và tuân thủ hệ thống ATTP để đảm bảo rằng chính sách của tổ chức, các quy trình, hướng dẫn công việc các yêu cầu của tiêu chuẩn kỹ thuật được tuân thủ;

- Xem xét và cải tiến hệ thống quản lý ATTP.

5. Đánh giá, xem xét và cải tiến hệ thống

- Tổ chức đào tạo đội ngũ chuyên gia đánh giá nội bộ cho một số cán bộ chủ chốt của các phòng. Đây là đội ngũ sẽ thực hiện công việc đánh giá nội bộ theo yêu cầu của tiêu chuẩn;

- Thiết lập hệ thống đánh giá xem xét, cải tiến;

- Tiến hành đánh giá nội bộ;

- Khắc phục, cải tiến hệ thống quản lý ATTP.

6. Đánh giá chứng nhận hệ thống

- Đăng ký chứng nhận;

- Đánh giá chứng nhận;

- Khắc phục sau đánh giá chứng nhận.

♣ Thông tin tham khảo

Theo thống kê của tổ chức ISO - ISO Survey of Certification 2017, công bố tháng 8/2018, tính đến cuối tháng 12/2017, ít nhất 32.722 chứng chỉ ISO 22000 đã được cấp ở 167 quốc gia và nền kinh tế, trong đó có Việt Nam là 417 (năm 2016 là 374).

Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001

♣ Giới thiệu

1. ISO 9000 là gì?

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý chất lượng, áp dụng cho mọi loại hình tổ chức/doanh nghiệp nhằm đảm bảo khả năng cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu khách hàng và luật định một cách ổn định và thường xuyên nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng. Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 gồm các tiêu chuẩn cơ bản là:

- ISO 9000:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở từ vựng
- ISO 9004:2018 Quản lý tổ chức để thành công bền vững
- ISO 19011:2018 Hướng dẫn đánh giá các hệ thống quản lý
- ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu

Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO ban hành lần đầu tiên vào năm 1987. Cho tới nay, ISO 9000 đã qua các kỳ sửa đổi vào các năm 1994, 2000, 2008 và hiện tại là tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Tiêu chuẩn ISO 9001:2015 đã được Việt Nam chấp thuận trở thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2015.

Nhằm đưa ra tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với đặc thù của một số ngành, Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO và một số hiệp hội đã ban hành một số tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng chuyên ngành sau:

- ISO/TS 16949 - Tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng đối với các cơ sở sản xuất ô tô, xe máy và phụ tùng;
- ISO 13485 - Tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ngành dầu khí;
- TL 9001 - Tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ngành viễn thông;
- AS 9001 - Tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ngành hàng không vũ trụ.

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.

♣ Lợi ích

Để duy trì sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức phải đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng. ISO 9001:2015 cung cấp một hệ thống đã được trải nghiệm ở quy mô toàn cầu để thực hiện phương pháp quản lý có hệ thống đối với các quá trình trong một tổ chức, từ đó tạo ra sản phẩm đáp ứng một cách ổn định các yêu cầu và mong đợi của khách hàng. Những lợi ích sau đây sẽ đạt được mỗi khi tổ chức thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9001:2015:

- 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 sau đây:

1. Cam kết, quyết tâm của lãnh đạo cao nhất;
2. Đào tạo để mọi người nhận thức rõ về bản chất, vai trò và lợi ích của việc áp dụng ISO 9001:2015;
3. Xác định và chuẩn hóa/thiết lập mới các quy trình, công việc theo nguyên tắc và yêu cầu của ISO 9001:2015;
4. Xây dựng hệ thống văn bản để đảm bảo việc thực hiện và duy trì các quy trình đã được chuẩn hóa hoặc thiết lập mới;
5. Hướng dẫn thực hiện và theo dõi, cải tiến các quy trình, văn bản;
6. Tổ chức đánh giá cấp giấy chứng nhận khi có nhu cầu.

Các bước được cụ thể hóa qua 5 giai đoạn triển khai sau:

1. Giai đoạn chuẩn bị

- 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 thư ký/cán bộ thường trực;
- 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.

2. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

- 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; Các quy trình kèm theo các mẫu, biểu mẫu, và hướng dẫn khi cần thiết.

3. Triển khai áp dụng

- 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 thuận tiện, hiệu quả.

4. Kiểm tra, đánh giá nội bộ

- 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.

5. Đăng ký chứng nhận

- 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.

♣ Thông tin tham khảo

Theo thống kê của tổ chức ISO - ISO Survey of Certification 2017, công bố tháng 8/2018, tính đến cuối tháng 12/2017, ít nhất 1.058.504 chứng chỉ ISO 9001 đã được cấp ở 189 quốc gia và nền kinh tế, trong đó có Việt Nam là 3.897 (năm 2016 là 5.160).

Hệ thống quản lý chất lượng ISO 13485

♣ Giới thiệu

1. ISO 13485 là gì?

ISO 13485 là tiêu chuẩn quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng áp dụng tại các cơ sở cung cấp dụng cụ y tế và dịch vụ liên quan nhằm đảm bảo khả năng cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các quy định của luật pháp. Thiết bị, dụng cụ y tế có vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác khám, chữa bệnh và có ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống và sức khỏe con người. Sản phẩm trong lĩnh vực này không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn của nhà sản xuất và còn phải tuân thủ các yêu cầu chế định và luật định nhằm đảm bảo thiết bị, dụng cụ y tế cung cấp ra thị trường luôn đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các quy định của luật pháp.

Tiêu chuẩn ISO 13485 được xây dựng trên nền tảng của bộ tiêu chuẩn ISO 9000, được Tổ chức tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO ban hành phiên bản đầu tiên vào tháng 7 năm 2003. Phiên bản mới nhất của tiêu chuẩn này là tiêu chuẩn ISO 13485:2016 đã được Việt Nam chấp thuận trở thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 13485:2017.

Mặc dù trên nền tảng bộ tiêu chuẩn ISO 9000, nhưng tiêu chuẩn ISO 13485 nhấn mạnh vào việc hài hòa các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng với các yêu cầu về luật định đối với ngành thiết bị y tế. Tiêu chuẩn ISO 13485 đã được chấp nhận và được áp dụng rộng rãi cho các nhà sản xuất thiết bị y tế trên toàn thế giới và là một yêu cầu cần phải có trong giai đoạn hiện nay nếu như một tổ chức sản xuất thiết bị y tế muốn sản phẩm của mình được công nhận rộng rãi trên toàn thế giới.

Là một phần của hệ thống quản lý chung, vì vậy tổ chức/doanh nghiệp có thể xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 13485 độc lập hoặc kết hợp với các hệ thống quản lý khác như ISO 9000, ISO 14000, ISO/IEC 17025, ISO 15189,...

2. Đối tượng áp dụng

- Tổ chức/doanh nghiệp sản xuất, phân phối thiết bị, dụng cụ y tế;
- Tổ chức chứng nhận dùng để đánh giá, chứng nhận ISO 13485 cho các đơn vị sản xuất, phân phối thiết bị, dụng cụ y tế.

♣ Lợi ích

- Nâng cao khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng và yêu cầu của luật định của quốc gia, khu vực và quốc tế đối với thiết bị, dụng cụ y tế.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường.
- Quản lý rủi ro, giảm thiểu lãng phí.
- Nâng cao hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý hiện tại.

♣ Áp dụng

1. Giai đoạn chuẩn bị

- Thành lập nhóm dự án;
- Đánh giá thực trạng của đơn vị so với các yêu cầu của ISO 13485;
- Đào tạo nhận thức chung về tiêu chuẩn ISO 13485;
- Lập kế hoạch triển khai xây dựng hệ thống theo yêu cầu tiêu chuẩn căn cứ vào thực trạng của tổ chức.

2. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 13485

- Đào tạo xây dựng hệ thống văn bản theo yêu cầu tiêu chuẩn;
- Thiết kế hệ thống văn bản cần xây dựng dựa trên các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 13485 và nhu cầu quản lý của đơn vị.
- Tiến hành thiết lập các quy trình và xây dựng hệ thống văn bản đã xác định.

3. Thực hiện

- Phổ biến áp dụng các quy trình, hệ thống văn bản đã ban hành;
- Theo dõi, giám sát việc thực hiện để đảm bảo hệ thống xây dựng được vận hành hiệu lực và hiệu quả;
- Lập hồ sơ các hoạt động theo yêu cầu của tiêu chuẩn.

4. Đánh giá, cải tiến hệ thống

- Đào tạo đánh giá viên nội bộ;
- Thực hiện đánh giá nội bộ;
- Khắc phục, cải tiến hệ thống.

5. Đánh giá chứng nhận ISO 13485

- Lựa chọn tổ chức chứng nhận;

- Rà soát, chuẩn bị đánh giá hoặc tổ chức đánh giá thử.

♣ Thông tin tham khảo

Theo thống kê của tổ chức ISO - ISO Survey of Certification 2017, công bố tháng 8/2018, tính đến cuối tháng 12/2017, ít nhất 31.520 chứng chỉ ISO 3485 đã được cấp ở 104 quốc gia và nền kinh tế, trong đó có Việt Nam là 55 (năm 2016 là 59).

Hệ thống quản lý phòng thử nghiệm và hiệu chuẩn ISO/IEC 17025

♣ Giới thiệu

1. ISO/IEC 17025 là gì?

ISO/IEC 17025 là tiêu chuẩn quốc tế quy định các yêu cầu nhằm đảm bảo năng lực của phòng thử nghiệm và hiệu chuẩn (gọi tắt là PTN). Tiêu chuẩn đưa ra các yêu cầu mà các PTN phải đáp ứng nếu muốn chứng minh rằng PTN đang áp dụng một hệ thống chất lượng; Có năng lực kỹ thuật, và có thể đưa ra các kết quả thử nghiệm hoặc hiệu chuẩn có giá trị kỹ thuật. Nội dung tiêu chuẩn bao quát tất cả các yêu cầu của ISO 9001 đồng thời bổ sung các yêu cầu kỹ thuật mà một PTN phải đáp ứng. ISO/IEC 17025:2017 đã được Việt Nam chấp thuận trở thành tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO/IEC 17025:2017.

Các PTN áp dụng ISO/IEC 17025 để xây dựng hệ thống quản lý, chứng minh rằng PTN của mình có đủ năng lực về tổ chức quản lý, kỹ thuật và có thể cung cấp các kết quả thử nghiệm và hiệu chuẩn có độ tin cậy tốt. Tiêu chuẩn ISO/IEC 17025 được cơ quan công nhận sử dụng để đánh giá, công nhận các PTN và cơ quan nhà nước có thẩm quyền dùng để lựa chọn các PTN có đủ năng lực phục vụ hoạt động quản lý nhà nước.

Hoạt động công nhận PTN tại Việt Nam do văn phòng Công nhận Chất lượng thực hiện (được gọi là công nhận PTN theo VILAS). Ngoài ra, một số Bộ có hệ thống công nhận PTN cho lĩnh vực chuyên ngành, ví dụ: LAS-XD của Bộ Xây dựng; Bộ Tài nguyên và môi trường có hệ thống riêng để công nhận các PTN thực hiện kiểm tra các chỉ tiêu môi trường, Cục Đăng kiểm công nhận PTN tham gia các hoạt động thuộc lĩnh vực đăng kiểm,...VILAS là một trong các hệ thống công nhận PTN tuân thủ các yêu cầu về công nhận và được các cơ quan công nhận các nước là thành viên Hiệp hội công nhận PTN quốc tế thừa nhận.

Các lĩnh vực công nhận PTN theo VILAS bao gồm:

- Lĩnh vực thử nghiệm cơ;
- Lĩnh vực thử nghiệm điện - điện tử;
- Lĩnh vực thử nghiệm sinh học;
- Lĩnh vực thử nghiệm hóa học;
- Lĩnh vực thử nghiệm xây dựng;
- Lĩnh vực thử nghiệm không phá hủy;
- Lĩnh vực hiệu chuẩn và đo lường;

- Lĩnh vực thử nghiệm được phẩm.

2. Đối tượng áp dụng

Tiêu chuẩn áp dụng đối với tất cả các tổ chức thực hiện việc thử nghiệm và hiệu chuẩn, không phụ thuộc vào số lượng nhân viên hay phạm vi hoạt động thử nghiệm hoặc hiệu chuẩn.

♣ Lợi ích

- Nâng cao năng lực kỹ thuật và quản lý của phòng thử nghiệm.
- Đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy của kết quả thử nghiệm, hiệu chuẩn.
- Tạo điều kiện thừa nhận kết quả thử nghiệm/hiệu chuẩn.
- Hòa nhập hoạt động công nhận PTN của Việt Nam và các nước trong khu vực và quốc tế.

♣ Áp dụng

1. Giai đoạn chuẩn bị

- Thiết lập nhóm thực hiện dự án: Thành phần nhân sự, chức năng nhiệm vụ của nhóm thực hiện dự án và của từng thành viên. Lựa chọn và phân công phụ trách kỹ thuật, quản lý chất lượng cho PTN (theo yêu cầu của ISO/IEC 17025 thì PTN phải có các vị trí này).

- Tổ chức đào tạo để nắm được kiến thức chung về tiêu chuẩn ISO/IEC 17025; Đánh giá ước lượng độ không đảm bảo đo trong phòng thí nghiệm điện; Liên kết chuẩn trong đo lường.

- Đánh giá thực trạng PTN: Việc đánh giá thực trạng PTN nhằm tìm hiểu hoạt động của PTN, tình trạng thiếu thiết bị thử nghiệm, điều kiện môi trường, con người, phương pháp thử. Kết quả đánh giá thực trạng làm cơ sở quyết định các chỉ tiêu thử nghiệm có thể đủ điều kiện xin công nhận và những thay đổi (về thiết bị, điều kiện đảm bảo môi trường thử nghiệm,...) mà PTN phải thực hiện để được công nhận các chỉ tiêu đã chọn lựa.

- Lập kế hoạch triển khai: đưa ra kế hoạch hành động chi tiết theo tiến trình thời gian đối với các hạng mục công việc cụ thể.

2. Xây dựng hệ thống quản lý PTN

- Đào tạo về các yêu cầu về hệ thống tài liệu và kỹ năng viết văn bản cho nhóm thực hiện dự án và các cán bộ chủ chốt.

- Xác định các văn bản cần xây dựng dựa trên kết quả đánh giá thực trạng và các yêu cầu của ISO/IEC 17025;

- Tiến hành xây dựng và ban hành sổ tay quản lý PTN, các thủ tục phương pháp, hướng dẫn công việc và biểu mẫu...;

3. Thực hiện

- Phổ biến, hướng dẫn áp dụng các quy trình, tài liệu;

- Theo dõi và kiểm tra việc thực hiện để đảm bảo rằng sổ tay các thủ tục và hướng dẫn liên quan được tuân thủ.

- Thiết lập hồ sơ làm bằng chứng cho việc xây dựng, áp dụng duy trì và cải tiến liên tục Hệ thống quản lý PTN.

4. Đánh giá, cải tiến hệ thống

- Tổ chức đào tạo đánh giá viên nội bộ;

- Lập kế hoạch thực hiện chương trình đánh giá nội bộ;

- Xem xét kết quả đánh giá nội bộ và thực hiện các biện pháp khắc phục, cải tiến cần thiết.

5. Công nhận

- Hoàn thành các thủ tục xin công nhận với văn phòng Công nhận Chất lượng (VILAS);

- Tiến hành đánh giá thử, thực hiện các công việc chuẩn bị cần thiết cho việc đánh giá chính thức.

- Đánh giá công nhận và khắc phục các điểm không phù hợp (nếu có) cho đến khi PTN nhận được chứng chỉ công nhận của VILAS.

Hệ thống quản lý năng lượng ISO 50001

♣ Giới thiệu

1. ISO 50001 là gì?

ISO 50001 là hệ thống quản lý năng lượng - các yêu cầu và hướng dẫn thực hiện là tiêu chuẩn do Tổ chức tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO ban hành vào tháng 6 năm 2011 và được chính thức thừa nhận là tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 50001:2012.

ISO 50001 quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý năng lượng (HTQLNL), giúp các tổ chức, doanh nghiệp có những cải tiến liên tục trong việc quản lý sử dụng năng lượng hiệu quả. 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 cơ sở.

2. 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. Điều này có ý nghĩa 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.

♣ 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 nên 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.

♣ Áp dụng

Bước 1: xây dựng chính sách năng lượng

Chính sách năng lượng là kim chỉ nam cho việc áp dụng và cải tiến hệ thống quản lý năng lượng của tổ chức sao cho tổ chức có thể cải tiến hiệu quả sử dụng năng lượng của mình. Chính sách cần phản ánh sự cam kết của lãnh đạo cao nhất về việc tuân thủ theo các yêu cầu của luật pháp và các yêu cầu khác được áp dụng, cam kết nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng và không ngừng cải tiến. Đây là bước đầu tiên và là nền tảng để xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý năng lượng. Chính sách năng

lượng phải được xem xét thường xuyên để đảm bảo hệ thống được thực hiện và đầy đủ.

Bước 2: Lập kế hoạch về quản lý năng lượng

Đây là bước có bản trong việc xây dựng HTQLNL. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này bao gồm:

- Xác định các yêu cầu của pháp luật và các yêu cầu khác về năng lượng mà tổ chức doanh nghiệp phải tuân thủ, các yêu cầu này có thể bao gồm: các yêu cầu pháp luật của quốc tế, quốc gia, các yêu cầu pháp luật của khu vực/tỉnh/ngành; các yêu cầu pháp luật của chính quyền địa phương;

- Xem, xét việc sử dụng năng lượng nhằm xác định hiện trạng sử dụng năng lượng của tổ chức từ đó đánh giá và xác định những công đoạn tiêu thụ năng lượng đáng kể nhằm tìm ra những cơ hội cải tiến.

- Dựa trên kết quả của việc xem xét sử dụng năng lượng để xác định chỉ thị về hiệu suất năng lượng và đường cong sử dụng năng lượng sẽ là thước đo độ hiệu quả của việc cải tiến HTQLNL.

- Thiết lập mục tiêu, chỉ tiêu và chương trình quản lý năng lượng. Mỗi chương trình cần mô tả cách thức để tổ chức đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu của mình, bao gồm cả thời gian các nguồn lực cần thiết và người chịu trách nhiệm thực hiện các chương trình này.

Bước 3: Thực hiện và điều hành

Đây là giai đoạn đưa HTQLNL vào hoạt động. Những thông tin đầu ra của bước lập kế hoạch sẽ được sử dụng trong việc thực hiện và điều hành. Các công việc cần thực hiện gồm có:

- Xác định nhu cầu đào tạo, tiến hành đào tạo, nâng cao nhận thức cho ban lãnh đạo cũng như người lao động.

- Thiết lập và triển khai hệ thống thông tin nội bộ cũng như bên ngoài liên quan đến hệ thống quản lý năng lượng.

- Xây dựng và kiểm soát hệ thống tài liệu, hồ sơ phục vụ cho việc kiểm soát hệ thống quản lý **năng lượng** cũng như cung cấp thông tin đầu vào cho việc xem xét của lãnh đạo sau này.

- Xác định và tiến hành kiểm soát đối với các hoạt động của tổ chức liên quan đến việc tiêu thụ năng lượng đáng kể để đảm bảo các hoạt động này được tiến hành trong những điều kiện riêng biệt.

Các cơ hội để cải tiến hiệu suất sử dụng năng lượng cần được xem xét trong quá trình thiết kế hoặc mua hàng của tổ chức.

Bước 4: Kiểm tra

Giai đoạn này nhằm đánh giá tính hiệu quả của hệ thống và cung cấp dữ liệu cho xem xét của lãnh đạo. Giai đoạn này gồm các công việc:

- Giám sát, đo lường và phân tích các yếu tố của HTQLNL nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra, hiệu quả hoạt động của các quá trình so với các tiêu chí đặt ra.

- Đánh giá sự tuân thủ đối với luật định hoặc các quy định khác mà tổ chức phải thực hiện.

- Tiến hành định kỳ đánh giá nội bộ trong tổ chức để đảm bảo hệ thống phù hợp với các yêu cầu trong tiêu chuẩn ISO 50001.

- Tiến hành xác định các điểm không phù hợp đã có hoặc có thể xảy ra, thực hiện sự khắc phục cần thiết, tiến hành các hành động khắc phục và hành động phòng ngừa.

- Có quy trình kiểm soát hồ sơ.

Bước 5: Xem xét của lãnh đạo

Ban lãnh đạo của tổ chức cần định kỳ tiến hành xem xét dựa vào những dữ liệu đo lường trong quá trình vận hành, kết quả đánh giá nội bộ, mục tiêu và chỉ tiêu đã đề ra từ đó đưa ra những thay đổi trong HTQLNL để phù hợp với tình hình mới.

♣ Thông tin tham khảo

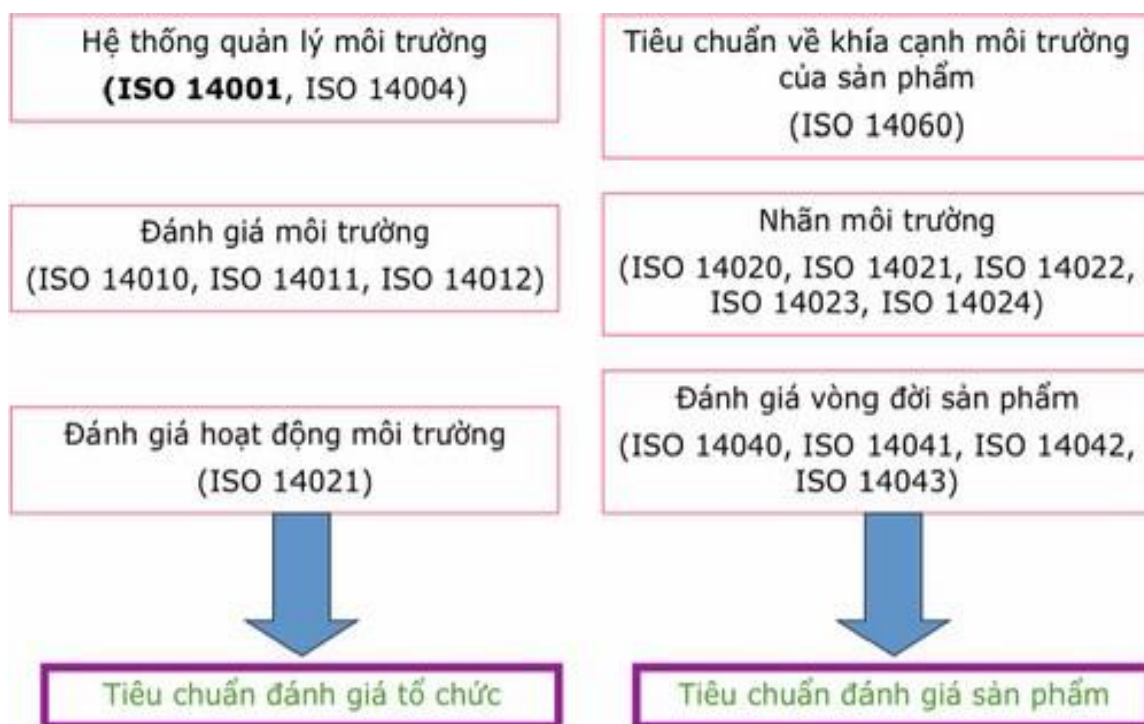
Theo thống kê của tổ chức ISO - ISO Survey of Certification 2017, công bố tháng 8/2018, tính đến cuối tháng 12/2017, ít nhất 22.870 chứng chỉ ISO 50001 đã được cấp ở 93 quốc gia và nền kinh tế, trong đó có Việt Nam là 69 (năm 2016 là 60).

Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000

♣ Giới thiệu

1. ISO 14000 là gì?

ISO 14000 là bộ tiêu chuẩn 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, nhãn sinh thái, xác định về kiểm kê khí nhà kính.



ISO 14001:2015 là tiêu chuẩn quy định các yêu cầu về quản lý những yếu tố ảnh hưởng tới môi trường trong quá trình hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Đây là tiêu chuẩn dùng để xây dựng và chứng nhận hệ thống quản lý môi trường theo ISO 14000. Tiêu chuẩn ISO 14001:2015 đã được Việt Nam chấp thuận trở thành tiêu chuẩn quốc gia: TCVN ISO 14001:2015 Hệ thống quản lý môi trường - Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng.

2. 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.

♣ Lợi ích

a) Về khía cạnh quản lý:

- Giúp tổ chức/ doanh nghiệp xác định và quản lý các vấn đề về 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.

b) 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.

c) Về khía cạnh tài chính:

- Tiết kiệm chi phí sản xuất do quản lý và sử dụng hợp lý 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, tổn thất, tai nạn xảy ra.

♣ Áp dụng

Bước 1: xây dựng chính sách môi trường

Chính sách môi trường là kim chỉ nam cho việc áp dụng và cải tiến hệ thống quản lý môi trường của tổ chức sao cho tổ chức có thể duy trì và có khả năng nâng cao kết quả hoạt động môi trường của mình. Do vậy, chính sách cần phản ánh sự cam kết của lãnh đạo cao nhất về việc tuân theo các yêu cầu của luật pháp và các yêu cầu khác được áp dụng, về ngăn ngừa ô nhiễm và cải tiến liên tục. Đây là giai đoạn đầu của cấu trúc hệ thống quản lý môi trường và là nền tảng để xây dựng và thực

hiện hệ thống. Chính sách môi trường phải được xem xét thường xuyên để đảm bảo hệ thống được thực hiện và đầy đủ

Bước 2: Lập kế hoạch về quản lý môi trường

Đây là giai đoạn lập kế hoạch trong chu trình PDCA lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Đánh giá. Giai đoạn lập kế hoạch được thiết lập một cách hiệu quả là khi tổ chức phải đạt được sự tuân thủ với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 14001 và những mong đợi kết quả môi trường do chính mình lập ra. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này bao gồm;

- Xác định các yêu cầu của pháp luật và các yêu cầu khác về môi trường mà tổ chức/doanh nghiệp phải tuân thủ, các yêu cầu này có thể bao gồm: các yêu cầu pháp luật của quốc tế, quốc gia; Các yêu cầu pháp luật của khu vực/tỉnh/ngành; Các yêu cầu pháp luật của chính quyền địa phương.

- Xác định các khía cạnh môi trường có ý nghĩa: Tổ chức cần xác định các khía cạnh môi trường trong phạm vi hệ thống quản lý môi trường của mình, có tính đến yêu cầu đầu vào và đầu ra, đây là một hoạt động rất quan trọng trong việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý môi trường. Khi xác định khía cạnh môi trường cần xem xét đến các hoạt động, quá trình kinh doanh, đầu vào và đầu ra có liên quan đến: Sự phát thải vào không khí, xả thải nước thải, quản lý chất thải, ô nhiễm đất, sử dụng nguyên liệu thô và tài nguyên thiên nhiên, các vấn đề môi trường của địa phương và cộng đồng xung quanh.

- Thiết lập mục tiêu, chỉ tiêu và chương trình quản lý môi trường nhằm đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu đặt ra. Mỗi chương trình cần mô tả cách thức tổ chức sẽ đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu của mình, bao gồm cả thời gian, các nguồn lực cần thiết và người chịu trách nhiệm thực hiện các chương trình này.

Bước 3: Thực hiện và điều hành

Giai đoạn thứ ba của mô hình cung cấp các công cụ, các quy trình và các nguồn lực cần thiết để vận hành hệ thống quản lý môi trường một cách bền vững. Giai đoạn thực hiện và điều hành đưa hệ thống quản lý môi trường vào hoạt động. Giai đoạn này yêu cầu cập nhật liên tục những thay đổi, như phân công lại trách nhiệm cho các nhân viên khi các hoạt động hoặc sản phẩm của tổ chức thay đổi, hay những thay đổi nhu cầu đào tạo theo thời gian, hay chính sách và các thủ tục thông qua sự cải tiến liên tục. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này gồm:

- **Cơ cấu và trách nhiệm:** Tổ chức chỉ định một hoặc một nhóm người có trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện duy trì hệ thống quản lý môi trường và cung cấp nguồn lực cần thiết.

- **Nâng cao nhận thức và đào tạo nhận thức:** Thực hiện các nội dung đào tạo thích hợp cho các đối tượng quản lý, các nhóm nhân công, nhóm quản lý dự án và các cán bộ điều hành chủ chốt của nhà máy.

- **Thông tin liên lạc:** Thiết lập và triển khai hệ thống thông tin nội bộ và bên ngoài nhằm tiếp nhận và phản hồi các thông tin về môi trường và phổ biến các thông tin cho những cá nhân/ phòng ban liên quan. Các thông tin này bao gồm: luật định mới, thông tin của các nhà cung cấp, khách hàng và cộng đồng xung quanh, phổ biến các thông tin về hệ thống quản lý môi trường tới người lao động.

- **Văn bản hóa tài liệu của hệ thống quản lý môi trường:** Tài liệu của hệ thống quản lý môi trường có thể bao gồm: Sổ tay, các quy trình và các hướng dẫn sử dụng. Theo tiêu chuẩn, có 11 yêu cầu cần được thành lập thành văn bản, và các hướng dẫn công việc. Nếu tổ chức đã có hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001, có thể kết hợp 6 quy trình cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng với hệ thống quản lý môi trường.

- **Kiểm soát điều hành:** Thực hiện các quy trình điều hành các hướng dẫn công việc để kiểm soát các khía cạnh môi trường quan trọng của các quá trình sản xuất và các hoạt động khác mà đã được tổ chức xác định. Tổ chức cần lưu ý đến các khía cạnh môi trường có ý nghĩa liên quan đến các hoạt động và sản phẩm của các nhà thầu và nhà cung cấp.

- **Sự chuẩn bị và ứng phó với tình trạng khẩn cấp:** Thực hiện các quy trình nhằm xác định các tình trạng khẩn cấp tiềm ẩn và giảm thiểu tác động nếu tình trạng đó xảy ra (ví dụ: cháy nổ, rò rỉ các nguyên liệu nguy hại).

Bước 4. Kiểm tra và hành động khắc phục:

Giai đoạn thứ tư của mô hình thể hiện hoạt động vận hành của hệ thống HTQLMT, đây là giai đoạn để xem xét cải tiến quá trình hoặc quyết định những thay đổi cho các giai đoạn khác. Giai đoạn thể hiện bước kiểm tra trong chu trình Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Đánh giá. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này gồm:

- **Giám sát và đo tiến trình:** Tiến hành thủ tục giám sát và đo tiến trình của các dự án nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra, định kỳ kiểm

tra sự tuân thủ của tổ chức với các yêu cầu pháp luật và các yêu cầu khác có liên quan đến các hoạt động kinh doanh của mình.

- **Đánh giá sự tuân thủ:** Tổ chức cần chứng minh rằng tổ chức đã đánh giá sự tuân thủ với các yêu cầu của pháp luật đã định rõ.

- **Sự không phù hợp và hành động khắc phục và phòng ngừa:** Thực hiện các thủ tục nhằm đưa ra các hành động khắc phục và phòng ngừa phù hợp khi xảy ra những sự không phù hợp của hệ thống quản lý môi trường như các vấn đề về kiểm soát quá trình, không tuân thủ với các yêu cầu của pháp luật, sự cố về môi trường.

- **Hồ sơ:** Thực hiện thủ tục lưu giữ hồ sơ của hệ thống quản lý môi trường, các hồ sơ có thể bao gồm: các hồ sơ về giám sát quá trình; các hồ sơ về nhà thầu cung cấp, các hồ sơ về sự cố, các hồ sơ về thử nghiệm và sự chuẩn bị sẵn sàng với các tình huống khẩn cấp, hồ sơ về các cuộc họp môi trường, hồ sơ pháp luật...

- **Đánh giá hệ thống quản lý môi trường:** Thực hiện thủ tục đánh giá hệ thống quản lý môi trường và các hoạt động của tổ chức nhằm xác nhận sự tuân thủ với hệ thống quản lý môi trường và với tiêu chuẩn ISO 14001. Cần báo cáo kết quả đánh giá tới lãnh đạo cấp cao. Thông thường chu kỳ đánh giá là một năm/1 lần nhưng tần suất có thể thay đổi phụ thuộc vào mức độ quan trọng của các hoạt động.

Bước 5: Xem xét của lãnh đạo

Là giai đoạn thứ năm và là giai đoạn cuối của mô hình liên quan đến hoạt động xem xét của lãnh đạo về hệ thống QLMT. Quá trình xem xét yêu cầu thu thập các thông tin liên quan tới hệ thống QLMT và thông báo các thông tin này tới lãnh đạo cấp cao theo kế hoạch định trước. Mục đích của quá trình xem xét này gồm:

- Đảm bảo tính phù hợp liên tục của hệ thống HTQLMT;
- Xác định tính đầy đủ;
- Thẩm tra tính hiệu quả của hệ thống;
- Tạo điều kiện cải tiến liên tục hệ thống HTQLMT, các quá trình và thiết bị môi trường...

Từ kết quả xem xét của lãnh đạo về các thiết bị và nhân lực sử dụng trong quá trình áp dụng hệ thống HTQLMT cũng như các kết quả hoạt động về môi trường, tổ chức sẽ quyết định được điều kiện hiện tại có thể

chấp nhận được, và cần phải thay đổi những gì. Giai đoạn này là bước Đánh giá chu trình Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Đánh giá.

♣ Thông tin tham khảo

Theo thống kê của tổ chức ISO - ISO Survey of Certification 2017, công bố tháng 8/2018, tính đến cuối tháng 12/2017, ít nhất 362.610 chứng chỉ ISO 14001 đã được cấp ở 181 quốc gia và nền kinh tế, trong đó có Việt Nam là 1.443 (năm 2016 là 1.371).

Quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn ISO 31000

♣ 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 cử sự không chắc chắn này lên các mục tiêu của doanh nghiệp được gọi là Rủi ro - Risk.

Mọi hoạt động trong doanh nghiệp đều tiềm ẩn xảy ra rủi ro. Do vậy doanh nghiệp cần phải quản lý rủi ro (Risk Management) 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 áp dụng cho toàn bộ tổ chức, ở nhiều lĩnh vực và cấp độ, tại mọi thời điểm, cũng như cho các chức năng, dự án và hoạt động cụ thể.

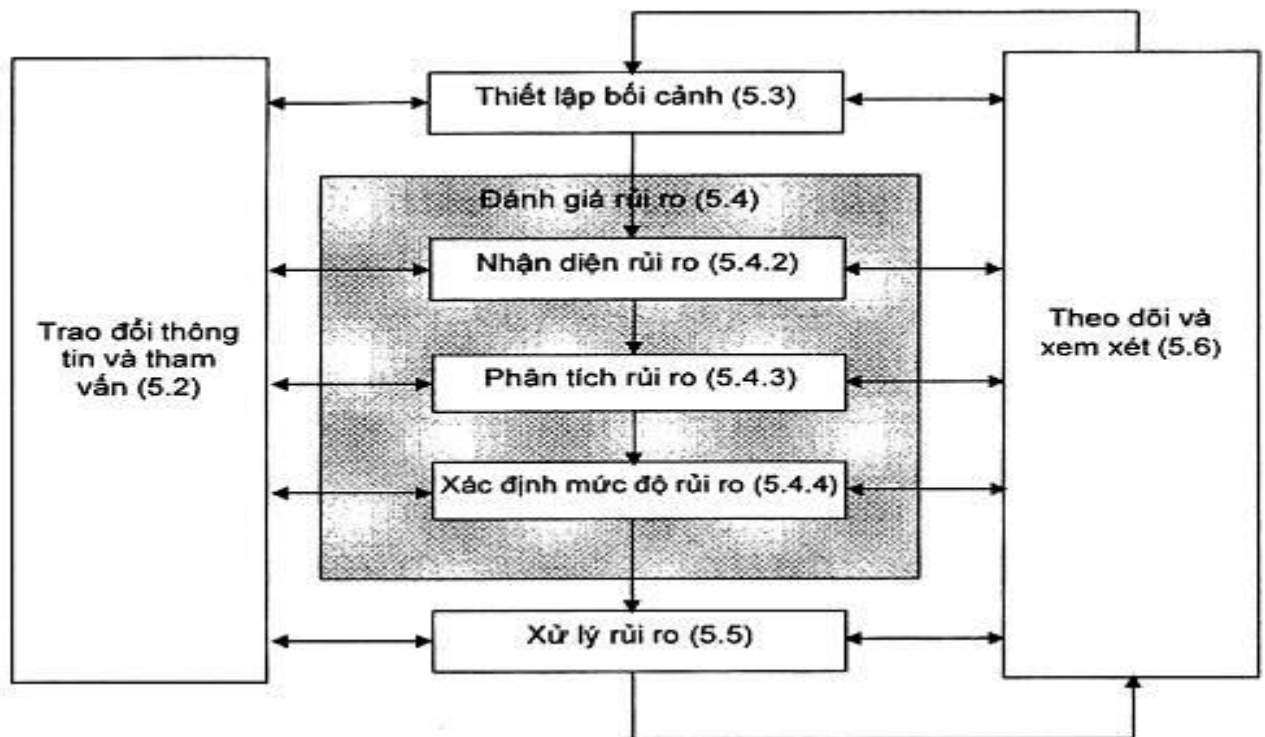
Tiêu chuẩn ISO 31000:2018 Quản lý Rủi ro - Nguyên tắc và hướng dẫn đưa ra các nguyên tắc và hướng dẫn chung về quản lý rủi ro. Tiêu chuẩn có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức/doanh nghiệp để quản lý mọi loại hình rủi ro, bất kể bản chất, có hệ quả tích cực hay tiêu cực. Phương pháp tiếp cận chung 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.

Tiêu chuẩn ISO 31000:2018 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 hoạt động sản xuất, kinh doanh, cung cấp dịch vụ...

♣ 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.

♣ Áp dụng



Trách nhiệm xã hội theo tiêu chuẩn SA 8000/ISO 26000

♣ Giới thiệu

1. ISO 26000 và SA 8000 là gì?

ISO 26000 là tiêu chuẩn về hệ thống trách nhiệm xã hội do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO ban hành lần đầu năm 2008 phiên bản mới nhất được ban hành năm 2010, bao gồm các hướng dẫn mà không có các yêu cầu đối với các tổ chức. Tiêu chuẩn ISO 26000 không phải là hệ thống quản lý và nó không được dùng để chứng nhận như tiêu chuẩn ISO 9001 hay ISO 14001. SA 8000 (Social Accountability 8000) được Hội đồng công nhận quyền ưu tiên kinh tế thuộc Hội đồng Ưu tiên kinh tế CEPAA (Council on 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.

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. Thực chất, điều này 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.

2. 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.

♣ 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 mãnh 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 nhận 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.

♣ Áp dụng

Bước 1: Cam kết của Lãnh đạo

Lãnh đạo của doanh nghiệp cam kết nhận thức đầy đủ các lợi ích khi áp dụng SA 8000, cam kết đáp ứng các yêu cầu về nguồn lực. Ngoài ra, lãnh đạo cần xác định phương pháp triển khai phù hợp, thời gian thực hiện dự án và mời tổ chức tư vấn, nếu cần thiết.

Bổ nhiệm Đại diện lãnh đạo, thành lập Ban triển khai xây dựng hệ thống trách nhiệm xã hội. Thành phần Ban triển khai gồm đại diện ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan.

Bước 2: Đánh giá và lập kế hoạch

- Đánh giá thực trạng của các hoạt động trách nhiệm xã hội tại doanh nghiệp
- Xác định các khoảng cách giữa hoạt động thực tế với yêu cầu của tiêu chuẩn
- Lập kế hoạch chi tiết cho triển khai dự án tại doanh nghiệp, xác định rõ trách nhiệm các bộ phận liên quan và thời gian thực hiện.

Bước 3: Xây dựng Hệ thống trách nhiệm xã hội tại doanh nghiệp

- Đào tạo nhận thức các yêu cầu của ISO26000/SA 8000 và cách thiết lập văn bản Hệ thống trách nhiệm xã hội cho ban triển khai,
- Tập thể người lao động của doanh nghiệp tự đề cử người làm đại diện công nhân,
- Xây dựng hệ thống tài liệu: các bộ phận được phân công soạn thảo, lấy ý kiến đóng góp và ban hành tài liệu theo kế hoạch.

Bước 4: Áp dụng Hệ thống tài liệu

- Đào tạo nhận thức chung về Hệ thống trách nhiệm xã hội cho toàn bộ nhân viên trong Doanh nghiệp,
- Hướng dẫn các bộ phận áp dụng tài liệu đã viết,
- Chỉnh sửa tài liệu trên cơ sở thực tế và giải quyết các vấn đề phát sinh (nếu có).

Bước 5: Đánh giá, cải tiến

- Đào tạo đánh giá nội bộ cho các thành viên ban triển khai và một số các thành viên của các bộ phận liên quan,
- Thực hiện đánh giá nội bộ,
- Khắc phục và thực hiện các hành động khắc phục sau đánh giá nội bộ.

Bước 6: Chứng nhận, duy trì và cải tiến Hệ thống trách nhiệm xã hội sau chứng nhận

- Doanh nghiệp liên hệ và lựa chọn tổ chức chứng nhận phù hợp và làm thủ tục đăng ký chứng nhận,
- Đánh giá thử (nếu cần) và đánh giá chứng nhận,
- Khắc phục và thực hiện các hành động khắc phục sau đánh giá chứng nhận,
- Duy trì và cải tiến Hệ thống trách nhiệm xã hội sau chứng nhận.

PHẦN III. CÁC PHƯƠNG PHÁP VÀ MÔ HÌNH TIÊN TIẾN

Đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên

♣ Giới thiệu

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên là một biện pháp được sử dụng rộng rãi từ những năm 1980 khi vấn đề cạnh tranh trên thị trường trở nên gay gắt, buộc các doanh nghiệp phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu và yêu cầu trong công việc.

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được hiểu là quá trình xem xét nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên, bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc.

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau như:

Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác;

Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc;

Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ;

Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức...;

Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp;

Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

♣ Lợi ích

Xây dựng được bộ tiêu chí hoàn thành công việc để đánh giá một cách công bằng, hiệu quả công việc của nhân viên.

Thiết lập một hệ thống đánh giá công bằng để giúp tổ chức có được hệ thống ứng xử công bằng và trả công công bằng, qua đó khích lệ được nhân viên nâng cao hiệu quả công việc và đem lại lợi ích cho tổ chức.

♣ Áp dụng

Bước 1: Thiết lập bộ tài liệu cơ bản về công việc

Bộ tài liệu cơ bản về công việc là bộ tài liệu hướng dẫn nhân viên nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Thông tin công việc gồm:

1. Mô tả công việc
2. Tiêu chí hoàn thành công việc
3. Tiêu chuẩn năng lực
4. Quy trình làm việc

Bước 2: Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực và hiệu quả công việc

Hai khía cạnh đánh giá được đề cập đến trong hệ thống tiêu chí đánh giá bao gồm: Đánh giá hiệu quả công việc (hay đánh giá thành tích) và đánh giá năng lực cụ thể của từng nhân viên ứng với từng vị trí công việc theo tiêu chuẩn năng lực đã xây dựng.

Bước 3: Thiết lập phương pháp đánh giá

Tùy thuộc vào mục đích đánh giá, có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá thích hợp, ví dụ như:

- Phương pháp thang đo đồ họa;
- Phương pháp danh mục kiểm tra;
- Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng;
- Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi;
- Phương pháp so sánh;
- Phương pháp bản tường thuật;
- Phương pháp quản trị theo mục tiêu;
- Phương pháp 360 độ;
- Hoặc kết hợp các phương pháp trên.

Bước 4: Thiết lập các quy trình đánh giá và tổ chức thực hiện

Bước 5: Sử dụng kết quả đánh giá trong việc

- Thưởng hiệu quả;
- Bố trí công việc và hoạch định phát triển nhân viên;
- Lập kế hoạch đào tạo;
- Tạo động lực đạt tới mục tiêu.

Đo lường năng suất tại doanh nghiệp

♣ Giới thiệu

Năng suất là thước đo hiệu quả của một hoạt động vì vậy nó có ý nghĩa then chốt để đánh giá thực trạng hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của các tổ chức, doanh nghiệp.

Về mặt toán học, năng suất được tính như sau:

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

Trong đó:

- Đầu ra là hàng hoá được sản xuất ra hoặc những dịch vụ được cung cấp. Nó có thể được biểu hiện dưới dạng đơn vị hiện vật như số lượng tấm thép, m³ gỗ, số tấn, ... hoặc biểu hiện dưới dạng giá trị bằng tiền. Để có thể thống nhất trong việc tính toán, khi đo năng suất thường sử dụng giá trị bằng tiền để tính đầu ra: ví dụ như tổng giá trị sản lượng, tổng đầu ra, giá trị gia tăng.

- Đầu vào là các nguồn lực được sử dụng để tạo ra hàng hoá và dịch vụ. Các yếu tố đầu vào gồm lao động, vốn, nguyên vật liệu, năng lượng... Thông thường đầu vào về lao động được tính bằng số lượng lao động hoặc số giờ công lao động. Trong khi đầu vào về vốn, nguyên vật liệu, năng lượng được tính theo giá trị bằng tiền.

Hệ thống chỉ tiêu đo lường, đánh giá năng suất

Để đánh giá năng suất của các tổ chức, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống các tỷ số hay còn được gọi là chỉ tiêu năng suất. Việc sử dụng chỉ tiêu năng suất nào là phụ thuộc vào mục đích phân tích, đánh giá và khả năng thu thập các dữ liệu cần thiết. Mục đích của việc tính toán các chỉ tiêu năng suất nhằm phân tích tình trạng hoạt động hiện tại của doanh nghiệp, so sánh với các doanh nghiệp khác hoặc so sánh với các tiêu chuẩn ngành nhằm đặt ra mục tiêu và khắc phục những khu vực có vấn đề.

Ở cấp độ doanh nghiệp, có rất nhiều các chỉ tiêu có thể sử dụng, trong đó chia ra 2 loại chỉ tiêu sau:

a) Các chỉ tiêu định tính: Đây là việc xem xét đến định hướng chiến lược, phương thức quản lý và văn hoá doanh nghiệp. Những yếu tố này là cơ sở cho sự phát triển bền vững. Các yếu tố xem xét bao gồm:

Yếu tố lãnh đạo: xem xét đến mục đích, mục tiêu và chiến lược quản lý;

Yếu tố quản lý: cơ cấu tổ chức, hệ thống quản lý, chính sách đối với lao động;

Yếu tố phát triển sản phẩm, công nghệ;

Yếu tố sản phẩm, chiến lược thị trường: chất lượng sản phẩm, khả năng thâm nhập và mở rộng thị trường;

Yếu tố tài chính: chính sách tài chính, các chỉ tiêu tài chính;

Các yếu tố khác như các mối quan hệ hợp tác, các mối quan hệ giữa quản lý và người lao động.

b) Các chỉ tiêu định lượng: Tùy theo mục đích phân tích có thể tập hợp các chỉ tiêu cụ thể theo nhóm khác nhau. Nhìn chung hệ thống các chỉ tiêu được chia thành 4 nhóm:

Nhóm chỉ tiêu năng suất lao động: cho thấy khả năng sản xuất sản phẩm hay dịch vụ ở mức chi phí lao động thấp nhất có thể. Yếu tố lao động luôn được xem xét trong mối quan hệ với các yếu tố khác. Các chỉ tiêu thường sử dụng là: giá trị gia tăng trên chi phí lao động, năng suất lao động (giá trị gia tăng/số lượng lao động), tổng đầu ra tính theo đầu người, chi phí lao động trên một lao động ...

Nhóm chỉ tiêu năng suất vốn: phản ánh mức độ hiệu quả trong sử dụng vốn, cho thấy được khi đầu tư một đồng vốn như vậy sẽ đem lại bao nhiêu giá trị. Điều này sẽ không chỉ phụ thuộc vào việc quản lý cho quá trình sản xuất hoạt động ổn định mà đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải luôn tìm tòi để có thể đầu tư cho thị trường nào, sản phẩm nào có hiệu quả nhất. Các chỉ tiêu thường sử dụng: Năng suất vốn (giá trị gia tăng/tổng lượng vốn), Tỷ lệ quay vòng vốn (tổng đầu ra/ tài sản cố định)...

Nhóm chỉ tiêu phản ánh tính cạnh tranh và khả năng sinh lợi:

Nhóm chỉ tiêu này gồm 2 dạng chỉ tiêu chính:

Hiệu quả quá trình: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp như lao động, nhà xưởng, máy móc và vốn để tạo ra giá trị gia tăng. Chỉ tiêu này phụ thuộc rất nhiều vào việc kiểm soát các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ như phân công bố trí lao động hợp lý, bố trí sản xuất phù hợp, kiểm soát chặt chẽ các quá trình đảm bảo chất lượng và giảm lãng phí, phát huy tối đa hiệu quả sử dụng máy

móc, thiết bị, tiết kiệm tối đa nguyên nhiên liệu. Chỉ tiêu thường sử dụng: Giá trị gia tăng/ Chi phí nội lực ...

Khả năng sinh lợi: phản ánh khả năng tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp. Chỉ tiêu thường sử dụng: Tỷ suất thu hồi vốn đầu tư (Lợi nhuận/tổng vốn đầu tư), Khả năng sinh lợi (Lợi nhuận/Tổng đầu ra) ...

Nhóm chỉ tiêu năng suất tổng hợp: Phản ánh năng suất tổng thể của doanh nghiệp. Nó cho thấy cái nhìn tổng thể về việc sử dụng có hiệu quả các yếu tố đầu vào hay không để có thể tạo ra một lượng giá trị đầu ra cao. Chỉ tiêu thường sử dụng: Năng suất chung (tổng đầu ra/ tổng đầu vào, Năng suất yếu tố tổng hợp - TFP).

♣ Lợi ích

Việc đo lường năng suất sẽ cung cấp một cơ sở dữ liệu cho tổ chức để lập mục tiêu và giám sát việc thực hiện, giúp cho việc bộc lộ những khu vực có vấn đề và đánh giá được hiệu quả các hoạt động kinh tế, căn cứ trên kết quả đánh giá lên được các kế hoạch cải tiến và cải tổ tổ chức.

♣ Áp dụng

Bước 1: Chuẩn bị dữ liệu

Chuẩn bị các bảng báo cáo tài chính của công ty như: Bảng tổng kết tài sản, bảng thông báo lỗ lãi, bảng kết toán sản xuất để làm các dữ liệu đầu vào cho việc phân tích. Các dữ liệu đầu vào cho các chỉ tiêu năng suất được lựa chọn.

Bước 2: Tính toán

Dựa vào các dữ liệu trên đây, tính các số liệu trung gian: tổng đầu ra, nguyên vật liệu và dịch vụ mua vào, giá trị gia tăng, tổng đầu vào, tổng chi phí sản xuất và các số liệu có tính liên quan khác. Tùy thuộc vào mục đích sử dụng để phân tích, tính toán các tỷ số năng suất liên quan.

Bước 3: Phân tích

Đây là bước quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng suất doanh nghiệp. Việc phân tích năng suất sẽ bộc lộ những mức thay đổi, xu hướng tăng, giảm, phát triển hoặc suy thoái, mức độ doanh nghiệp đạt được so với tiêu chuẩn ngành hoặc so sánh với công ty khác. Khi phân tích có thể dựa trên ý nghĩa, mức độ tăng giảm của từng chỉ tiêu để thấy được xu hướng, hoặc xem xét mối liên hệ giữa chỉ tiêu này với chỉ tiêu khác để có thể nhìn nhận được thực sự vấn đề đã tác động đến sự tăng giảm của năng suất.

Bước 4: Cải tiến và duy trì

Sử dụng các kết quả phân tích để bộc lộ các vấn đề cần cải tiến, từ đó lập kế hoạch và tập trung các nguồn lực vào việc cải tiến, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể (TPM)

♣ Giới thiệu

1. TPM là gì?

Duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể - TPM (Total Productive Maintenance) là một phương pháp quản lý được áp dụng đầu tiên tại Nhật Bản, sau đó được phổ biến, áp dụng rộng rãi trong các ngành sản xuất công nghiệp trên toàn thế giới. Theo phương pháp này, công nhân vận hành phải đảm nhiệm cả công việc bảo dưỡng hàng ngày còn bộ phận bảo dưỡng chuyên trách sẽ quản lý và đảm nhiệm các công tác bảo dưỡng quan trọng định kỳ. Khái niệm tự chủ bảo dưỡng (Autonomous Maintenance - AM), một yếu tố quan trọng của TPM cũng được xuất hiện từ đây.

Khái niệm và phương pháp TPM được Viện Bảo dưỡng Nhà máy Nhật Bản (Japan Institute of Plant Maintenance - JIPM) giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1971. Bắt đầu từ những năm 1980, TPM bắt đầu được phổ biến rộng rãi bên ngoài Nhật Bản nhờ cuốn sách “Introduction to TPM và TPM Development Program” của tác giả Seiichi Nakajima, một chuyên gia của JIPM. Có thể hiểu TPM là việc bảo trì hiệu quả với sự tham gia của tất cả mọi người - một dạng kết hợp của bảo trì phòng ngừa (Preventive maintenance- PM) và một phần quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - TQM). Nhiều tổ chức hiểu sai về TPM khi cho rằng chỉ công nhân trong xưởng cần tham gia. Thực ra, để có hiệu quả, TPM cần phải được thực hiện có hiệu lực trên cơ sở toàn bộ tổ chức.

Việc thực hiện TPM là nhằm tối đa hóa hiệu suất thiết bị, nâng cao năng suất với một hệ thống bảo dưỡng được thực hiện trong suốt vòng đời của thiết bị, đồng thời nâng cao ý thức và sự hài lòng với công việc của người lao động. Với TPM, mọi người cùng hợp lực và tương tác với nhau để nâng cao hiệu suất hoạt động của thiết bị một cách hiệu quả nhất. Cách suy nghĩ trách nhiệm của tôi là một công nhân vận hành thiết bị sẽ chỉ vận hành thiết bị, trách nhiệm của anh là công nhân bảo trì sẽ thực thi sửa chữa thiết bị, được thay bằng tôi và anh cùng chịu trách nhiệm về thiết bị của chúng ta, nhà máy của chúng ta, tương lai của chúng ta .

Mục tiêu cơ bản của TPM là:

- Chỉ số Hiệu suất thiết bị toàn bộ (OEE - Overall Equipment Effectiveness) tối thiểu phải đạt được là 85 %:

OEE = Mức độ sẵn sàng của thiết bị (Availability - A) x Hiệu suất thiết bị (Performance - P) x Mức chất lượng sản phẩm (Quality - Q)

$$OEE = A \times P \times Q$$

A = (Thời gian máy chạy thực tế/ Thời gian chạy máy theo kế hoạch) x 100%

$$P = (\text{Công suất thực tế} / \text{Công suất thiết kế}) \times 100\%$$

Q = (Số lượng sản phẩm đạt chất lượng/ Số lượng sản phẩm sản xuất ra) x 100%

Các nghiên cứu trên thế giới chỉ ra rằng OEE trung bình của các nhà máy sản xuất khoảng 60 %. Đối với các nhà máy được quản lý tốt theo chuẩn thế giới phải có OEE khoảng 85 % trở lên, với các yếu tố cấu thành như sau :

- Mức độ sẵn sàng của thiết bị (Availability - A): 90 %
- Hiệu suất thiết bị (Performance - P): 95 %
- Mức chất lượng sản phẩm (Quality - Q): 99,99 %
- Không có sản phẩm lỗi: Zero Product Defects
- Không có sai lỗi của thiết bị máy ngoài kế hoạch: Zero Equipment Unplanned Failures
- Không có tai nạn xảy ra trong hoạt động: Zero Accidents
- Lỗi cuốn toàn thể người lao động vào các hoạt động nhóm để bảo dưỡng tự giác và cải tiến thiết bị

Các trụ cột (Pillars) của hoạt động TPM gồm:

- 5S: Hoạt động 5S là nền tảng của TPM, khởi đầu cho việc phát hiện các vấn đề để tiến hành các hoạt động cải tiến trong TPM;
- Bảo dưỡng tự chủ - Autonomus Maintenance (Jishu Hozen): mục đích giúp công nhân vận hành máy biết sửa chữa, bảo dưỡng máy và nhận diện các hư hỏng ở một mức độ nhất định. Công việc này giúp công nhân vận hành biết về kết cấu và chức năng của máy, hiểu về quan hệ giữa máy móc và chất lượng, quen với việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định từ đó phát hiện và chẩn đoán chính xác mọi bất thường của máy cũng như cách khắc phục nhanh chóng và phù hợp;
- Cải tiến có trọng điểm - Focus Improvement (Kobetsu Kaizen): thực tế tại mỗi tổ chức luôn phát sinh những vấn đề liên quan tới: chất lượng, chi phí, năng suất, an toàn lao động... Tùy theo từng thời điểm, ý

nghĩa và mức độ cần thiết của sự việc trong thời điểm đó, người ta sẽ chọn lựa đưa ra vấn đề và thành lập một nhóm hay một số nhóm để tập trung cải tiến các vấn đề đó. Bên cạnh đó tổ chức vẫn khuyến khích những sáng kiến cải tiến nhỏ của từng cá nhân hoặc từng bộ phận trong tổ chức. Tất cả hoạt động trên đều nằm trong chiến lược phát triển của tổ chức đó là cải tiến liên tục. Tuy nhiên, ở đây muốn nhấn mạnh một điều là: nếu tập trung tất cả nguồn lực vào một, hay một số mục tiêu lựa chọn trước thì dễ dẫn đến thành công mà không lãng phí thời gian, công sức;

- Bảo dưỡng có kế hoạch - Planned Maintenance: Bảo dưỡng có kế hoạch, nhằm thực hiện phương châm “phòng bệnh hơn chữa bệnh” để tránh dừng máy, tránh các lỗi lặp lại, tăng tuổi thọ máy, giảm thời gian sửa chữa và chi phí cho công tác bảo trì. Đồng thời có kế hoạch sử dụng thích hợp cho những máy móc thiết bị mới ngay từ khi bắt đầu đưa vào hoạt động;

- Duy trì chất lượng - Quality Maintenance (Hinshisu Hozen): nhằm xây dựng, duy trì và quản lý một hệ thống quản lý chất lượng tốt, kiểm soát chất lượng từ khâu đầu tiên đến khâu phân phối và hậu mãi, có hệ thống khắc phục và phòng ngừa. Đồng thời phân tích quá trình sản xuất để tìm ra các điểm dễ xảy ra lỗi và tiến hành khắc phục thích hợp;

- Đào tạo - Training: nếu không có quá trình đào tạo thích hợp và chuẩn hóa, TPM và hệ thống bảo dưỡng nói chung, sẽ không thành hiện thực. Việc đào tạo phải đảm bảo chất lượng, hiệu quả;

- Hoạt động TPM tại các phòng ban - Office TPM: việc này gián tiếp hỗ trợ cho bộ phận sản xuất ... với nhiệm vụ là thu thập, xử lý, cung cấp thông tin, phục vụ các nhu cầu khác của sản xuất;

- An toàn, sức khỏe và môi trường - Safety, Health and Environment (SHE): An toàn, sức khỏe và môi trường, hướng tới không có tai nạn lao động, không có bệnh nghề nghiệp, không tác động xấu đến môi trường và nhấn mạnh đến an toàn, sức khỏe và môi trường làm việc của công nhân vận hành thiết bị.

2. Đối tượng áp dụng

TPM hướng nhiều vào phần cứng của hệ thống sản xuất trong một tổ chức, nên các đối tượng thích hợp nhất là các tổ chức, doanh nghiệp có hoạt động sản xuất, trong đó phần máy móc thiết bị tham gia đóng góp lớn cho việc tạo ra sản phẩm cũng như đóng vai trò quan trọng tạo nên chất lượng sản phẩm đó.

♣ Lợi ích

- Nâng cao năng suất và Chỉ số hiệu suất thiết bị toàn bộ (OEE);
- Giảm thiểu chi phí sản xuất sinh ra do máy hỏng, máy dừng;
- Giao hàng đúng hạn 100%;
- Không để xảy ra tai nạn;
- Khuyến khích các sáng kiến cải tiến của người lao động;
- Chia sẻ kinh nghiệm;
- Cải thiện môi trường làm việc.

♣ Áp dụng

1. Giai đoạn chuẩn bị: từ 3 đến 6 tháng, gồm các bước:

Bước 1: Lãnh đạo cao nhất giới thiệu TPM.

Bước 2: Đào tạo và giới thiệu TPM.

Bước 3: Hoạch định cách thức tổ chức tiến hành thực hiện TPM.

Bước 4: Thiết lập các chính sách cơ bản và các mục tiêu của TPM.

Bước 5: Trình bày kế hoạch phát triển TPM.

2. Giai đoạn giới thiệu TPM:

Bước 6: Bắt đầu TPM (hoạch định và thực hiện)

3. Giai đoạn thực hiện:

Bước 7: Cải tiến hiệu suất của mỗi thiết bị trong dây chuyền sản xuất.

- Xác định rõ công việc.
 - Xem xét tình trạng máy móc.
 - Xem xét mối quan hệ giữa máy móc, thiết bị, vật tư, nhân lực và các phương pháp sản xuất.
 - Xem xét trình tự đánh giá chung.
 - Xác định cụ thể các vấn đề.
 - Đề xuất các cải tiến phù hợp.
- Bước 8:** Tổ chức công việc bảo dưỡng.
- Chuẩn bị.
 - Đo lường, kiểm tra dựa vào các nguyên nhân thực tế.
 - Thiết lập tiêu chuẩn vệ sinh và bôi trơn.

- Kiểm tra tổng thể.
- Kiểm tra việc tự quản.
- Đảm bảo tính ngăn nắp và gọn gàng.
- Tự quản lý hoàn toàn.

Bước 9: Thực hiện công việc bảo dưỡng có kế hoạch trong bộ phận bảo trì.

Bước 10: Đào tạo để nâng cao các kỹ năng bảo dưỡng và vận hành.

Bước 11: Tổ chức công việc quản lý thiết bị.

4. Giai đoạn củng cố, duy trì:

Bước 12: Thực hiện hoàn chỉnh TPM ở mức độ cao hơn.

Để thực hiện thành công TPM, chi phí đầu tư cho các hoạt động này không quá lớn đồng thời có thể hoàn toàn được bù đắp bằng những thành quả ngay trong quá trình thực hiện, tuy nhiên các tổ chức cần có sự nỗ lực kiên trì và lâu dài. Thông thường, tùy quy mô và nền tảng, các tổ chức cần từ 3 ~ 5 năm để hoàn thiện được 12 bước trên. Các tổ chức có sẵn một số nền tảng về thực hiện các hệ thống quản lý ISO hay các công cụ như 5S, Kaizen, QCC, QC Tools, ... sẽ có lợi thế hơn.

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia

♣ Giới thiệu

1. Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là gì?

“Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là hình thức tôn vinh, khen thưởng ở cấp quốc gia do Thủ tướng Chính phủ tặng cho các tổ chức, doanh nghiệp có thành tích xuất sắc trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hàng hóa theo các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia...” (Khoản 1 Điều 24 Nghị định số 132/2008/NĐ-CP ngày 31/12/2008). Giải thưởng Chất lượng Quốc gia được xét tặng hàng năm, bao gồm: Giải vàng Chất lượng Quốc gia và Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (sửa đổi Điều 25, Nghị định 74/2018/NĐ-CP ngày 15/5/2018)

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia được thiết lập và triển khai trên cơ sở chấp nhận mô hình và 7 tiêu chí của Giải thưởng Malcolm Baldrige (MBA) - Giải thưởng chất lượng quốc gia của Mỹ đã được nhiều nước trên thế giới coi là mô hình chuẩn mực, hướng tới sự tuyệt hảo trong hoạt động sản xuất - kinh doanh - dịch vụ. Không chỉ có ý nghĩa nhằm tôn vinh, khen thưởng, Giải thưởng Chất lượng Quốc gia với các tiêu chí bao trùm mọi khía cạnh hoạt động của tổ chức còn cung cấp mô hình chuẩn mực cho doanh nghiệp để xây dựng, vận hành các hệ thống quản lý hướng vào khách hàng và áp dụng các thực hành tốt nhất.

2. Đối tượng tham dự

Tổ chức, doanh nghiệp đã hoạt động sản xuất, kinh doanh và dịch vụ liên tục tại Việt Nam trong thời gian ít nhất 36 tháng, tính đến thời điểm đăng ký tham dự. Tổ chức, doanh nghiệp đã đạt Giải Vàng Chất lượng Quốc gia thì sau 03 năm kể từ ngày nhận Giải Vàng Chất lượng Quốc gia mới được tiếp tục tham dự lại.

3. Các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia

Các tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là cơ sở hướng dẫn tổ chức tự xem xét, đánh giá và là căn cứ xét giải thưởng cũng như đưa ra phản hồi của hội đồng xét thưởng tới các tổ chức tham dự.

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia được đánh giá theo các tiêu chí sau đây:

- a) Vai trò lãnh đạo;
- b) Chiến lược hoạt động;
- c) Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường;

- d) Đo lường, phân tích và quản lý tri thức;
- e) Quản lý nguồn nhân lực;
- f) Quản lý quá trình hoạt động
- g) Kết quả hoạt động.

Tổng điểm tối đa của bảy tiêu chí này là 1.000 điểm.

♣ Lợi ích

- Giúp cán bộ nhân viên hiểu rõ tầm nhìn, giá trị, chính sách và mục tiêu của doanh nghiệp, từ đó gia tăng sự đóng góp của toàn thể nhân viên vào hoạt động chung của tổ chức.

- Là cơ hội để doanh nghiệp tự xem xét, đánh giá lại tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý điều hành chung, hệ thống quản lý chất lượng và xây dựng văn hóa chất lượng của tổ chức.

- Giúp doanh nghiệp cải thiện năng lực, thực tế và kết quả hoạt động của tổ chức: thông qua kết quả phản hồi của hội đồng đánh giá giải thưởng, tổ chức, doanh nghiệp có thể hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình để hoạch định và quyết định giải pháp cải tiến hoạt động thích hợp.

- Đối với các doanh nghiệp đạt giải thưởng, đây là cơ hội truyền thông, quảng bá rộng rãi tới khách hàng và cộng đồng.

♣ Áp dụng

Bước 1: Nộp hồ sơ

Tổ chức, doanh nghiệp chuẩn bị hồ sơ theo quy định và nộp hồ sơ tham dự tại Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, nơi tổ chức, doanh nghiệp đăng ký hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Bước 2: Đánh giá của Hội đồng sơ tuyển

Hội đồng sơ tuyển phải tiến hành đánh giá tổ chức, doanh nghiệp tham dự GTCLQG theo hai bước:

1. Đánh giá trên hồ sơ: Hội đồng sơ tuyển cử nhóm chuyên gia tiến hành đánh giá hồ sơ tham dự giải thưởng của các tổ chức, doanh nghiệp.

2. Đánh giá tại chỗ: Hội đồng sơ tuyển cử Đoàn đánh giá gồm đại diện của Hội đồng sơ tuyển và chuyên gia đánh giá tiến hành đánh giá tại chỗ các tổ chức, doanh nghiệp tham dự giải thưởng. Sau khi đánh giá, nhóm chuyên gia phải lập biên bản đánh giá tại chỗ.

Hội đồng sơ tuyển đề xuất xét tặng giải thưởng chất lượng quốc gia gửi các hồ sơ liên quan tới Hội đồng quốc gia thông qua Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng.

Bước 3: Đánh giá của Hội đồng Quốc gia

Hội đồng Quốc gia cử nhóm chuyên gia xem xét và thẩm định hồ sơ của các tổ chức, doanh nghiệp tham dự được Hội đồng sơ tuyển đề xuất. Trong trường hợp cần thiết, Hội đồng quốc gia cử đoàn đánh giá tiến hành đánh giá, thẩm định tại chỗ để bổ sung các thông tin làm cơ sở cho việc xét chọn và trao giải.

Hội đồng Quốc gia phối hợp với Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị danh sách các tổ chức, doanh nghiệp đề nghị trao giải và lập hồ sơ trình Bộ Khoa học và Công nghệ xem xét, trình Thủ tướng Chính phủ trao tặng giải thưởng.

Lễ trao Giải thưởng Chất lượng Quốc gia sẽ được tổ chức hằng năm. Tổ chức, doanh nghiệp được nhận cúp kèm theo giấy chứng nhận.

Thông tin tham khảo

- Luật Chất lượng sản phẩm hàng hóa số 05/2007/QH12 ngày 21/11/2007;

- Nghị định số 132/2008/NĐ-CP ngày 21/12/2008 của Chính phủ Quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật chất lượng sản phẩm, hàng hóa;

- Nghị định số 74/2018/NĐ-CP ngày 15/5/2018 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 132/2008/NĐ-CP ngày 21/12/2008 của Chính phủ Quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật chất lượng sản phẩm, hàng hóa;

- Thông tư số 17/2011/TT-BKHCN ngày 30/6/2011 của Bộ Khoa học và Công nghệ Quy định về Giải thưởng Chất lượng Quốc gia;

- Thông tư số 07/2012/TT-BKHCN ngày 02/4/2012 của Bộ Khoa học và Công nghệ về việc sửa đổi, bổ sung khoản 2 Điều 7 Thông tư số 17/2011/TT-BKHCN ngày 30/6/2011 của Bộ Khoa học và Công nghệ Quy định về Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.

Năng suất xanh

♣ Giới thiệu

Khái niệm năng suất xanh - Green productivity (GP) do Tổ chức Năng suất Châu Á - APO đưa ra từ năm 1994, được phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng, tổ chức, doanh nghiệp và các bên liên quan là sản phẩm, dịch vụ cũng như quy trình sản xuất và cung cấp sản phẩm, dịch vụ đó phải thân thiện với môi trường.

♣ Lợi ích

Năng suất xanh (GP) là một chiến lược để nâng cao năng suất đồng thời đáp ứng các yêu cầu bảo vệ môi trường của tổ chức, doanh nghiệp như: giảm thiểu ô nhiễm, sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Phương pháp năng suất xanh là sự kết hợp các công cụ, kỹ thuật và công nghệ thích hợp để giảm thiểu tác động môi trường ra môi trường của các hoạt động, hàng hoá, dịch vụ của tổ chức.

♣ Áp dụng

Việc áp dụng năng suất xanh cần đáp ứng bốn yếu tố chính:

- Tuân thủ quy định về môi trường;
- Nâng cao năng suất;
- Phương pháp tiếp cận tích hợp dựa trên các yếu tố con người;
- Cải thiện thông tin theo định hướng.

Có sáu bước chính, trong đó gồm 13 nhiệm vụ để thực hiện và áp dụng Năng suất xanh.

Bước 1: Khởi động

- Nhiệm vụ 1: Thành lập nhóm Năng suất xanh.
- Nhiệm vụ 2: Khảo sát và thu thập thông tin để định hướng.

Bước 2: Lập kế hoạch

- Nhiệm vụ 3: Xác định vấn đề và nguyên nhân.
- Nhiệm vụ 4: Thiết lập mục tiêu, chỉ tiêu và đối tượng.

Bước 3: Đề xuất, đánh giá và lựa chọn phương án ưu tiên

- Nhiệm vụ 5: Đề xuất các phương án Năng suất xanh.
- Nhiệm vụ 6: Sàng lọc, đánh giá và lựa chọn ưu tiên.

Bước 4: Thực hiện giải pháp Năng suất xanh

- Nhiệm vụ 7: Xây dựng kế hoạch triển khai chung.
- Nhiệm vụ 8: Thực hiện các giải pháp đã lựa chọn.
- Nhiệm vụ 9: Đào tạo, nâng cao nhận thức và phát triển năng lực.

Bước 5: Giám sát và xem xét

- Nhiệm vụ 10: Giám sát và đánh giá kết quả.
- Nhiệm vụ 11: Xem xét của lãnh đạo.

Bước 6: Duy trì Năng suất xanh

- Nhiệm vụ 12: Đưa các thay đổi vào hệ thống quản lý.
- Nhiệm vụ 13: Xác định các khu vực, nội dung mới nhằm cải tiến liên tục.

Năng suất xanh đã được áp dụng thí điểm thành công tại địa phương (cộng đồng) và doanh nghiệp. Trong quá trình triển khai phương pháp Năng suất xanh, tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng tích hợp những hệ thống quản lý, công cụ nâng cao năng suất chất lượng tại các bước, nhiệm vụ được mô tả trên nhằm đạt được các mục tiêu cao nhất là Nâng cao năng suất và Bảo vệ môi trường. Các hệ thống quản lý, công cụ thường được áp dụng gồm: Hệ thống quản lý môi trường theo ISO 14000; Hệ thống quản lý năng lượng theo ISO 50001; Hạch toán chi phí dòng nguyên liệu - MFCA theo tiêu chuẩn ISO 14021:2001; Các giải pháp nhằm quản lý chuỗi cung ứng xanh, mô hình thực hành sản xuất nông nghiệp tốt - Global GAP; Các công cụ thống kê trong quản lý chất lượng; Các giải pháp nhằm quản lý như 5S, 3R,...

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)

♣ Giới thiệu

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là một triết lý quản lý. Mục tiêu của TQM là cải tiến chất lượng sản phẩm và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng ở mức tốt nhất. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đề ra.

Các đặc trưng cơ bản của TQM:

- Chất lượng được tạo nên bởi sự tham gia của tất cả mọi người.
- Chú ý đến mối quan hệ với các lợi ích xã hội khác.
- Chú ý đến công tác giáo dục và đào tạo.
- Đề cao tính tự quản: chất lượng được tạo ra từ ý thức tự giác.
- Quản lý dựa trên sự kiện thực tế.
- Xây dựng và triển khai hệ thống chính sách trên toàn công ty.
- Thúc đẩy ý thức tự quản và hợp tác của người lao động.
- Chia sẻ kinh nghiệm và khuyến khích các ý tưởng sáng tạo và cải tiến
- Thực hiện xem xét của lãnh đạo và đánh giá nội bộ đảm bảo hệ thống hoạt động thông suốt.
- Sử dụng các phương pháp thống kê.

♣ Lợi ích

- Giảm lãng phí và chi phí.
- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng, khách hàng nội bộ, xã hội và gia tăng thị phần.
- Hình thành thói quen cải tiến liên tục để đạt được thành công mới.
- Có sự cam kết thực hiện từ các thành viên.
- Đem lại thành công bền vững cho doanh nghiệp.

♣ Áp dụng

Bước 1: Bước khởi đầu

Bước này nhằm xác định tính cần thiết và quyết tâm áp dụng TQM tại tổ chức. Lãnh đạo cao nhất, các thành viên trong ban lãnh đạo các

cán bộ chủ chốt cần có sự nhất trí cao và thực hiện cam kết về chất lượng thông qua ban hành chính sách, mục tiêu, chương trình, kế hoạch hành động chung TQM.

Bước 2: Tổ chức và nhân sự

- Thành lập Ban chỉ đạo và tổ chuyên trách thực hiện TQM.
- Đào tạo nhận thức, kỹ năng xây dựng và áp dụng hệ thống TQM.

Bước 3: Xây dựng chương trình TQM với nhiều giai đoạn, bước đi thích hợp cho từng giai đoạn.

Bước 4: Phát động chương trình và kế hoạch thực hiện TQM, Kế hoạch thực hiện TQM cần được tuyên truyền rộng rãi tới cán bộ nhân viên, qua đó hình thành văn hóa chất lượng của tổ chức và động viên, thu hút sự tham gia của tất cả mọi người nhằm đảm bảo thực hiện thành công chương trình.

Bước 5: Đánh giá chất lượng

- Tiến hành đo lường chi phí hiện tại của doanh nghiệp;
- Xác định các vấn đề chất lượng và hiệu quả của các nỗ lực chất lượng;
- Xác định các chi phí ẩn và các chi phí khác;
- Đánh giá hiệu quả kinh tế của TQM và đề xuất Kế hoạch hành động.

Bước 6: Hoạch định chất lượng

Chi tiết hóa chính sách, mục tiêu, chiến lược, chương trình tổng thể TQM, kế hoạch hành động cho toàn bộ hệ thống doanh nghiệp phù hợp chính sách, chiến lược chung của của doanh nghiệp. Các Chương trình, Kế hoạch TQM cần có tính toàn diện, bao trùm lên mọi hoạt động doanh nghiệp.

Bước 7: Thiết kế chất lượng

Thiết kế các quá trình liên quan để “đúng ngay từ đầu” và “đáp ứng toàn diện yêu cầu của khách hàng” bao gồm thiết kế sản phẩm, Quá trình sản xuất - kinh doanh và Quá trình kiểm soát chất lượng.

Bước 8: Tái cấu trúc hệ thống

Thay đổi cơ cấu tổ chức phù hợp theo mô hình TQM (nếu cần).

Bước 9: Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng TQM

Từng bước xây dựng, duy trì và hoàn thiện hệ thống chất lượng theo TQM. Tổ chức cần tiêu chuẩn hóa hệ thống chất lượng tùy vào năng lực của mình.

Bước 10: Phát triển hệ thống quản lý chất lượng TQM

Đảm bảo hệ thống chất lượng thực hiện đúng chiến lược, chính sách, mục tiêu chất lượng toàn diện đã đề ra, tổ chức cần thực hiện đúng các biện pháp, duy trì sự tham gia của mọi thành viên để theo dõi, phát hiện, ngăn chặn sai sót, giảm thiểu chi phí và đề xuất biện pháp hoàn thiện chất lượng không ngừng.

Bước 11: Duy trì và cải tiến

Tiếp tục hoàn thiện hệ thống theo các triết lý, quan điểm và nguyên tắc TQM. Tổ chức cần lựa chọn các phương pháp, công cụ năng suất chất lượng thích hợp để hoàn thiện hệ thống TQM.

Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)

♣ Giới thiệu

Quản lý khách hàng (CRM) là một phương pháp thiết thực, mạnh mẽ và hiệu quả nhất cho việc duy trì và tạo ra những mối quan hệ với khách hàng. Quản lý khách hàng không thuần túy gắn liền với hoạt động doanh nghiệp mà còn gắn kết chặt chẽ với từng cá nhân hay sức mạnh ý tưởng trong mỗi người kinh doanh. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức đều có điểm chung là đều thực hiện công việc duy trì và quản lý quan hệ khách hàng gắn liền với các công cụ kinh doanh hàng ngày của họ, chỉ có một số tổ chức mới thực sự hiểu và đầu tư thích đáng bằng các hệ thống CRM chuyên dụng hơn.

♣ Lợi ích

- Cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn.
- Nâng cao hiệu quả của trung tâm hỗ trợ khách hàng.
- Trợ giúp nhân viên bán hàng thực hiện đơn hàng một cách nhanh nhất.
- Đơn giản hóa tiến trình tiếp thị và bán hàng.
- Phát hiện các khách hàng mới.
- Tăng doanh thu từ khách hàng

♣ Áp dụng

Một hệ thống CRM đơn giản là sự áp dụng phần mềm nhằm theo dõi các dữ liệu của khách hàng. Tuy nhiên, một hệ thống phức tạp hơn đòi hỏi sự kết hợp các yếu tố: thông tin, nhân lực, chính sách và các nỗ lực của công ty nhằm thu hút cũng như gìn giữ khách hàng.

Bước 1: Thông tin và thực hiện cam kết toàn diện

Chiến lược CRM bao gồm gần như tất cả các bộ phận của một tổ chức như tài chính, bán hàng, sản xuất, phân phối, tiếp thị,... Do đó, rất thiết yếu để nhận sự hỗ trợ từ nhiều người ở các phòng ban khác nhau trong công ty, đồng thời sử dụng triệt để các phản hồi quan trọng của họ trong quá trình xây dựng chiến lược CRM. Đối với mỗi người và mỗi bộ phận cần phải giữ thông tin về tất cả những phát triển và thực hiện trong suốt quá trình đã và đang thực hiện. Mọi người cũng nên được nhấn mạnh về các phương pháp tiếp cận tích cực và kết quả cuối cùng của chiến lược.

Bước 2: Xây dựng đội dự án

Sau khi thông tin và cam kết trên toàn diện tổ chức, bước tiếp theo rất quan trọng trong quá trình phát triển chiến lược CRM là tạo nên một đội dự án thực hiện chất lượng và có giá trị cao. Mỗi một thành viên trong đội cần phải có nhiều kinh nghiệm, làm việc tận tâm và chuyên nghiệp, bởi vì mỗi thành viên là chìa khóa quan trọng có ảnh hưởng đến sự thành bại của toàn bộ quá trình xây dựng. Họ sẽ chịu trách nhiệm thông tin tất cả các chi tiết và lợi ích có liên quan đến chiến lược CRM cho tất cả thành viên khác trong tổ chức. Tất cả các thành viên trong nhóm làm việc sẽ đảm bảo tất cả các khía cạnh của chiến lược làm việc có hiệu quả.

a) Quản lý:

Quản lý có trách nhiệm chuyên biệt trong việc động viên, lãnh đạo, quản lý tại mỗi giai đoạn phát triển chiến lược, đặc biệt là khi có sự thay đổi trong quy trình kinh doanh và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

b) Bộ phận kỹ thuật:

Tự động hóa chiến lược CRM là rất quan trọng và phải liên quan đến kinh nghiệm kỹ thuật. Ngoài ra kỹ thuật chuyên nghiệp còn cung cấp đóng góp hữu ích của họ trong việc xây dựng và quản lý các ứng dụng phần mềm và xác định khả năng tương thích của họ với các tính năng phần mềm hiện có.

c) Kinh doanh và Marketing:

Đây là những người cuối cùng của hệ thống CRM một khi chiến lược được thiết lập và thực hiện. Ứng dụng chiến lược CRM chỉ được phản hồi thành công một khi những người dùng cuối cùng này cảm thấy thoải mái và thỏa mãn thông qua sử dụng tất cả các tính năng của chương trình. Ngược lại, người dùng cuối cùng có trách nhiệm phản hồi đúng đắn, kịp thời những hạn chế, khó khăn của chương trình để bộ phận xây dựng hoàn thiện thêm.

d) Tài chính:

Chiến lược CRM cũng cần phải được cân nhắc dưới khía cạnh tài chính. Các chuyên gia tài chính cũng cần cung cấp các phân tích về hiệu quả, đánh giá động, chi phí và chi phí ước tính của toàn bộ dự án.

e) Chuyên gia độc lập:

Chuyên gia tư vấn bên ngoài và các nhà cung cấp CRM đáng kể khác rất hữu ích trong việc phát triển chiến lược CRM. Đây là những người thường được thuê hoặc thuê ngoài cho ý kiến hiệu quả thứ hai

trong quá trình xây dựng. Những chuyên gia có kinh nghiệm trong cùng lĩnh vực giúp phân tích các như cầu kinh doanh thực tế của tổ chức, làm việc chuyên nghiệp để xem xét và phê duyệt cơ cấu kinh doanh phức tạp và thậm chí giúp trong việc xây dựng các thành viên trong nhóm theo chuyên môn mà họ sở hữu.

Bước 3: Xây dựng chu trình quản lý khách hàng

Cần xây dựng các quy trình và cách thức kinh doanh và tìm ra mô hình CRM phù hợp với đặc thù kinh doanh của công ty, chứ không phải gọt giũa các hoạt động cho phù hợp với những phần mềm CRM.

Việc xây dựng các chu trình phải xác định, phân loại, lập mục tiêu và quan hệ tương tác với khách hàng trong một chuỗi các cơ sở thông tin liên lạc nhằm tạo ra các mối quan hệ sâu sắc hơn và tốt hơn với khách hàng.

Bước 4: Phân tích yêu cầu

Chiến lược CRM luôn luôn phải tập trung và định hướng vào yêu cầu doanh nghiệp thực tế. Quá trình này bao gồm một loạt các cuộc điều tra và câu hỏi khảo sát với quản lý kinh doanh, marketing, tài chính để thu thập các kỳ vọng và so sánh với các kết quả thực tế đạt được trong từng giai đoạn của chiến lược. Đây là một yếu tố rất quan trọng trong sự phát triển của một hệ thống CRM có hiệu quả bởi vì nếu kết quả không phù hợp với yêu cầu thực tế hoặc nếu hộ bất đồng từ các điểm tập trung, sau đó có nghĩa là nó không đạt được mục tiêu mong muốn.

Bước 5: Đo lường xác nhận sự thỏa mãn của khách hàng

Sau khi thực hiện quản lý CRM ta cần phải đo lường và xác nhận lại xem sự thỏa mãn khách hàng đã được nâng cao hơn so với trước khi chưa thực hiện CRM một cách bài bản. Cần đưa ra một số các chỉ số để xác nhận sự thỏa mãn khách hàng, các chỉ số này phải đảm bảo được tính thống nhất với mục tiêu, chiến lược của CRM. Từ cơ sở của việc đo lường ta cần xác định và lên kế hoạch cho việc cải tiến để đảm bảo luôn phù hợp với chiến lược kinh doanh và quan hệ khách hàng.

Quản lý tinh gọn (Lean)

♣ Giới thiệu

1. Lean là gì?

Lean (Tinh gọn) là phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc **tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes)** trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ của một tổ chức, từ đó cắt giảm chi phí (đồng nghĩa với việc tăng lợi nhuận), tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực, rút ngắn thời gian chu trình sản xuất/ cung cấp 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.

Theo nguyên lý trên, Lean tập trung vào việc **nhận diện và loại bỏ các hoạt động không tạo thêm giá trị (Non Value - Added) cho khách hàng nhưng lại làm tăng chi phí** trong chuỗi các hoạt động sản xuất, cung cấp dịch vụ của một tổ chức.

Vào thập niên 1980, đã có một sự chuyển dịch cơ bản về cách thức tổ chức tổ chức sản xuất tại nhiều nhà máy lớn ở Mỹ và Châu Âu. Phương pháp sản xuất hàng loạt với số lượng lớn (mass production) cùng với các kỹ thuật quản lý sản xuất được áp dụng kể từ những năm đầu thế kỷ 19 đã được nghi vấn liệu có phải là mô hình sản xuất tối ưu chưa, khi các công ty của Nhật Bản chứng minh được phương pháp “Vừa-Đúng-Lúc” (Just-In-Time/ JIT) là một giải pháp tốt hơn để hạn chế việc gây ra các lãng phí như sản xuất quá mức cần thiết hoặc sản xuất sớm hơn khi cần thiết (Over-production), mà một hệ quả tất yếu sẽ là sự lãng phí do tồn kho quá mức cần thiết (Inventory), cùng với việc gia tăng các lãng phí khác trong nhóm 7 lãng phí thường gặp (7 wastes) trong một tổ chức như: chờ đợi (Waiting); vận chuyển/ di chuyển không cần thiết (Transportation); thao tác thừa (Motion); gia công thừa (Over-processing); khuyết tật/sai lỗi của sản phẩm, dịch vụ (Defects).

2. Đối tượng áp dụng

Do bản chất là việc tập trung vào việc loại bỏ các lãng phí cùng với nỗ lực để tạo thêm giá trị cho khách hàng, nên phạm vi các đối tượng tổ chức có thể áp dụng Lean đã vượt ra khỏi ranh giới các ngành công nghiệp sản xuất truyền thống đã mở rộng ra các lĩnh vực cung cấp dịch vụ, ví dụ chăm sóc sức khỏe, bán lẻ, du lịch, ngân hàng, văn phòng, bệnh viện, các cơ quan hành chính...

♣ Lợi ích

1. Cải thiện năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhờ giảm thiểu tình trạng phế phẩm và các lãng phí, nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực đầu vào, trong đó có cả việc tăng năng suất lao động/hiệu suất làm việc của nhân viên 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/vận hành.

Mỗi nhân viên/công nhân trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình tạo sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ sẽ 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 Chất lượng ngay từ nguồn (Quality at source!).

2. Rút ngắn thời gian chu trình sản xuất/cung cấp dịch vụ (cycle time) nhờ hợp lý các quá trình tạo giá trị, cùng với việc giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, loại bỏ lãng phí do sự chờ đợi giữa các công đoạn, rút ngắn thời gian chuẩn bị cho quá trình sản xuất (set-up time) và thời gian chuyển đổi việc sản xuất các sản phẩm khác nhau (change-over time).

3. Giảm thiểu lãng phí hữu hình và vô hình do tồn kho quá mức cần thiết, kể cả tồn kho bán thành phẩm dang dở giữa các công đoạn (WIP/Work-In-Process) lẫn thành phẩm nhờ vận dụng nguyên lý JIT.

4. Nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị, mặt bằng thông qua các công cụ hữu ích như TPM (Total Productive Maintenance - Duy trì năng suất tổng thể), bố trí sản xuất theo mô hình tế bào (Cell Manufacturing).

5. Tăng khả năng đối ứng một cách linh hoạt, đồng thời giảm áp lực lên các nguồn đầu vào (con người, thiết bị) trước các yêu cầu của thị trường thông qua thực hành cân bằng sản xuất (level loading) mỗi khi tổ chức đã đạt được kết quả tốt về thời gian chuyển đổi sản xuất. Khả năng giao hàng đúng hạn theo đó cũng sẽ được đảm bảo.

Khi thời gian sản xuất (lead time) và thời gian chu trình (cycle time) được cải thiện, khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng về sản lượng sản phẩm cũng sẽ được cải thiện với nguồn lực cơ sở vật chất hiện có.

♣ Áp dụng

Các bước triển khai Lean và công cụ, kỹ thuật cơ bản

Bước 1: Xác định giá trị đối với khách hàng

Ở bước này cần xác định được yêu cầu của khách hàng là gì? Tiến hành các thủ tục hợp đồng thỏa thuận với khách hàng.

Bước 2: Vẽ sơ đồ chuỗi giá trị

Xác định sơ đồ chuỗi giá trị, phân tích dòng chảy quá trình và đo lường kết quả hoạt động sản xuất của doanh nghiệp ở hiện tại.

Bước 3: Nhận biết và loại bỏ các lãng phí

Bước này bao gồm: phân tích lãng phí; phân tích nhân quả; thực hành 5S; quản lý trực quan; tự bảo trì và chuyển đổi nhanh.

Bước 4: Tạo dòng chảy công việc và thực hành sản xuất Kéo (Pull)

Các công cụ và kỹ thuật thực hiện Lean ở bước này bao gồm: chuẩn hóa công việc; Phòng ngừa các sai lỗi; cân bằng sản xuất; bố trí lại nhà xưởng; thực hành dòng chảy một sản phẩm và theo dõi bằng Kanban.

Bước 5: Hướng đến mục tiêu hoàn thiện và đổi mới

Bước này hướng đến duy trì quy trình vận hành chuẩn; có kế hoạch kiểm soát và ứng dụng kỹ thuật thống kê vào kiểm soát quá trình.

Thực hành sản xuất tốt (GMP)

♣ 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.

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.

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.

♣ 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.

♣ Áp dụng

- Xác định phạm vi áp dụng GMP;
- Xác định các yêu cầu luật định và quy chuẩn sản phẩm: các quy định của pháp luật hiện hành; Tiêu chuẩn nguyên liệu, sản phẩm; Yêu cầu thao tác kỹ thuật; Các yêu cầu, phản hồi của khách hàng; Kết quả thử nghiệm mẫu...
- Khảo sát hiện trạng, so sánh với các yêu cầu của luật định và GMP. Lập kế hoạch triển khai GMP.
- Thiết lập các thủ tục quy định, tiêu chuẩn cho từng công đoạn;
- Đào tạo và huấn luyện kiến thức về GMP;
- Triển khai áp dụng hệ thống GMP và chỉnh sửa nhà xưởng, trang thiết bị, nếu cần;
- Đánh giá và cải tiến: Cá nhân tự kiểm tra để đảm bảo tuân thủ theo đúng tiêu chuẩn đề ra; Đánh giá nội bộ nhằm đáp ứng yêu cầu của hệ thống GMP; Đánh giá bên ngoài nhằm kiểm tra việc tuân thủ của doanh nghiệp, hoặc việc tiến hành đánh giá nhà cung ứng của doanh nghiệp.

Thực hành tốt nhất - Best Practices

♣ Giới thiệu

1. Thực hành tốt nhất là gì?

Trung tâm Năng suất và Chất lượng Mỹ định nghĩa thực hành tốt nhất là “Những phương pháp sử dụng được lựa chọn bằng một quá trình có hệ thống, được xem như một chuẩn mực và được chứng minh là đem lại kết quả tốt đẹp và thành công. Khi áp dụng, những phương pháp tốt nhất này sẽ được xem xét, điều chỉnh cho thích ứng với đặc thù của từng tổ chức.”

Như vậy, nói ngắn gọn thực hành tốt nhất là bất kỳ phương pháp nào đem đến hiệu quả cao nhất cho tổ chức để cải tiến tình trạng hiện tại. Vì thuật ngữ “tốt nhất” mang tính tương đối nên khi coi một phương pháp là tốt nhất thì cần xem xét đến những điểm sau:

- Khi nào thì nó sẽ đem lại hiệu quả.
- Khi nào đòi hỏi sử dụng mới hoặc đổi mới các nguồn lực như nhân lực và công nghệ.
- Khi nào được cá nhân hoặc tổ chức có danh tiếng công nhận (ví dụ, chuyên gia đầu ngành hoặc thông qua quá trình đánh giá, xem xét và trao thưởng).
- Khi nào thì có số lượng đáng kể khách hàng và nhà cung ứng của tổ chức biết đến.

2. Benchmarking và học hỏi từ Thực hành tốt nhất

Benchmarking (chuẩn đối sánh) có thể được sử dụng như một công cụ để phát hiện và thực hiện học hỏi từ những thực hành tốt nhất. Nó đưa ra một phương pháp luận để xác định, nắm bắt và làm thích ứng các thực hành tốt nhất để cải tiến hiệu quả hoạt động.

♣ Lợi ích

Việc học hỏi từ những thực hành tốt nhất khuyến khích mọi người mở rộng tư duy, khuyến khích hoạt động cải tiến do hiểu biết tốt hơn về lĩnh vực hoạt động trong và ngoài ngành.

Việc ứng dụng thực hành tốt nhất đem đến những cải tiến quan trọng như: chất lượng, chi phí, thời gian giao hàng, thoả mãn khách hàng, năng suất, huy động con người và hiệu quả về mặt tài chính.

♣ Áp dụng

Việc học hỏi từ những thực hành tốt nhất bao gồm việc tích lũy kiến thức và biến những kiến thức này thành hành động. Quá trình học hỏi từ phương pháp làm việc tốt nhất cần phải thống nhất với quá trình hoạch định chiến lược của tổ chức. Vì vậy, học hỏi từ phương pháp tốt nhất sẽ tập trung vào những khu vực ưu tiên tác động hiệu quả và tính cạnh tranh của tổ chức.

6 Sigma

♣ Giới thiệu

Chữ Sigma (δ) theo ký tự Hy Lạp đã được dùng trong kỹ thuật xác suất - thống kê để đánh giá sự sai lệch của các quá trình. Hiệu quả hoạt động của một công ty cũng được đo bằng mức Sigma mà công ty đó đạt được đối với các quá trình sản xuất kinh doanh của họ. Thông thường các công ty thường đặt ra mức 3 hoặc 4 Sigma là mức sigma chuẩn cho công ty tương ứng với xác suất sai lỗi có thể xảy ra là từ 6200 tới 67000 trên một triệu cơ hội. Nếu đạt tới mức 6 Sigma, con số này chỉ còn là 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội. Điều này cho phép đáp ứng được sự mong đợi ngày càng tăng của khách hàng cũng như sự phức tạp của các sản phẩm và quy trình công nghệ mới ngày nay".

Bob Galvin, Giám đốc điều hành Hãng Motorola định nghĩa Six Sigma (6 Sigma) như sau "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".

Hiệp hội Chất lượng Mỹ (AQC) định nghĩa: "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.

Tổ chức quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) định nghĩa, 6 Sigma là một "phương pháp tiếp cận cải tiến hoạt động kinh doanh dựa trên thống kê nhằm tìm kiếm và loại bỏ các khuyết tật và nguyên nhân của chúng từ các quá trình của một tổ chức, tập trung vào kết quả đầu ra quan trọng cho khách hàng".

Triển khai 6 Sigma là việc áp dụng một cách tổng hợp và hệ thống sự phối hợp giữa các kỹ thuật cải tiến với tổ chức đào tạo nhân lực nhằm đạt được sự thoả mãn khách hàng. Bản chất của áp dụng Six Sigma là việc loại trừ các lãng phí sinh ra do sản phẩm không đạt yêu cầu, qua đó giảm giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Cốt lõi của 6 Sigma là việc sử dụng các kỹ thuật thống kê. Tuy nhiên trong việc triển khai 6 Sigma không phải phát minh ra những kỹ thuật gì mới mà

chỉ áp dụng các phương pháp và công cụ truyền thống để kiểm soát và cải tiến quá trình sản xuất.

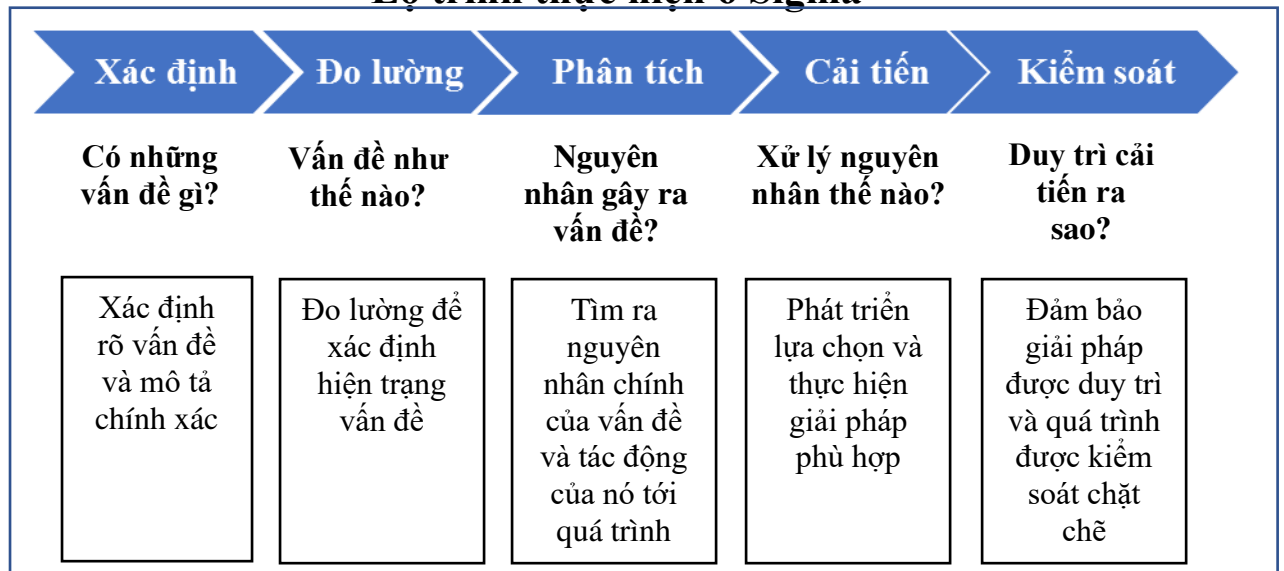
♣ Lợi ích

- Tạo uy tín và danh tiếng cho doanh nghiệp trên thương trường;
- Cải tiến và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực và các quá trình của doanh nghiệp;
- Giảm chi phí quản lý, chi phí sản xuất và gia tăng sự hài lòng của khách hàng;
- Tạo điều kiện mở rộng sản xuất và mở rộng thị trường mới;
- Tạo nên những thay đổi tích cực trong văn hóa công ty.

♣ Áp dụng

Nội dung thực hiện 6 Sigma được khái quát trong 5 bước DMAIC, dựa trên các bước cơ bản này, để triển khai 6 Sigma thực tế tổ chức cần thực hiện theo 5 bước dưới đây gọi là lộ trình thực hiện 6 Sigma (6 Sigma Roadmap).

Lộ trình thực hiện 6 Sigma



Bước 1: Giai đoạn xác định (Define): Xác định các mục tiêu của dự án và khách hàng quan trọng

- Nhận biết quá trình cốt lõi và khách hàng quan trọng;
- Xác định các yêu cầu của khách hàng (CTQs);
- Xác định dự án cải tiến.

Bước 2: Giai đoạn đo lường (Measure): Đo lường quá trình để xác định hiệu quả hiện tại, lượng hóa vấn đề

- Lựa chọn đo cái gì;
- Tìm hiểu quá trình, xác định điểm đo;
- Dự kiến nguồn dữ liệu, phương pháp lấy dữ liệu;
- Kế hoạch thu thập và lấy mẫu;
- Thu thập dữ liệu;
- Đánh giá năng lực quá trình và mức sigma.

Bước 3: Giai đoạn phân tích (Analyze): Phân tích và xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề

- Phân tích dữ liệu, thiết lập mục tiêu;
- Nhận biết nguồn gây ra các dao động;
- Nghiên cứu quá trình;
- Xác định nguyên nhân gốc rễ;
- Chọn các nguyên nhân ưu tiên dựa vào mối quan hệ $Y=f(x)$.

Bước 4: Giai đoạn cải tiến (Improve): Cải tiến quá trình bằng cách loại bỏ các khuyết tật và sai lỗi

- Phát triển các giải pháp tiềm năng;
- Đánh giá lợi ích và rủi ro của các giải pháp, xếp thứ tự ưu tiên;
- Thẩm định, nghiên cứu thử nghiệm;
- Đánh giá giải pháp dựa trên áp dụng thí điểm;
- Điều chỉnh, hoàn thiện, đánh giá lại giải pháp.

Bước 5: Giai đoạn kiểm soát (Control): Kiểm soát hiệu quả quá trình trong tương lai

- Xác định và thẩm định các hệ thống giám sát và kiểm soát;
- Xây dựng các tiêu chuẩn và quy trình;
- Thực hiện kiểm soát quá trình bằng thống kê;
- Xác định năng lực quá trình;
- Chuyển giao và đào tạo cho các Chủ quá trình;
- Đánh giá lợi ích tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận đạt được;
- Đóng dự án, xây dựng và chuẩn hóa tài liệu;
- Báo cáo Ban lãnh đạo và ghi nhận kết quả.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổ chức Năng suất Châu Á (APO), *Greening on the Go*.
2. Kaoru Ishikawa, *Hướng dẫn Kiểm soát chất lượng*, do Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) xuất bản.
3. Ban triển khai áp dụng các công cụ kiểm soát chất lượng, *Quản lý việc cải tiến chất lượng - Bảy công cụ kiểm soát chất lượng mới*, Nhà xuất bản Năng suất Nhật Bản.
4. Trung tâm Năng suất Việt Nam, *Các công cụ mới cho quản lý và cải tiến chất lượng - Bí quyết thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.
5. Trung tâm Năng suất Việt Nam, *6 Sigma - Phương pháp tiếp cận mới về quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.
6. Các bài viết đăng trên APO news của Tổ chức Năng suất Châu Á, tạp chí Productivity Digest, Quality Progress của Hiệp hội tiêu chuẩn Mỹ (ASQ), tài liệu đào tạo về quản lý chất lượng và cải tiến năng suất chất lượng do Trung tâm Năng suất Việt Nam biên soạn.
7. Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO), <http://www.iso.org>.
8. Trung tâm Năng suất Việt Nam, <http://www.vnpi.vn>.