

# Thúc đẩy cải tiến năng suất doanh nghiệp thông qua thiết lập hệ thống cơ sở dữ liệu chuẩn đối sánh và thực hành tốt nhất về năng suất

Nguyễn Thị Lê Hoa  
Viện Năng suất Việt Nam

Mô hình thực hành chuẩn đối sánh (Benchmarking) đã được áp dụng từ lâu tại nhiều nước trên thế giới. Ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp cũng đã tiếp cận mô hình này nhưng chưa thực sự phát huy được hiệu quả. Nhằm giúp các doanh nghiệp có điều kiện tốt nhất trong áp dụng mô hình, Viện Năng suất Việt Nam đã xây dựng và vận hành hệ thống cơ sở dữ liệu chuẩn đối sánh và thực hành tốt nhất về năng suất nhằm giúp các doanh nghiệp thông qua các đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra các phương pháp tốt nhất để cải tiến doanh nghiệp của mình.

## Mô hình thực hành chuẩn đối sánh là gì?

Thuật ngữ Benchmarking (tiếng Việt là “Chuẩn đối sánh”, hay “So sánh với chuẩn”) được Michael Spendolini định nghĩa trong cuốn *Benchmarking* (1992), là “một quá trình có hệ thống và liên tục đánh giá sản phẩm, dịch vụ và các quá trình của tổ chức đã được xác nhận là đại diện cho những phương thức làm việc tốt nhất nhằm mục đích cải tiến doanh nghiệp mình”.

Còn theo Cơ quan Năng suất Malaysia, chuẩn đối sánh là “một quá trình có hệ thống và liên tục tìm kiếm, học tập, tiếp nhận và thực hiện có hệ thống các phương pháp tốt nhất từ bên trong tổ chức của chính mình hoặc từ các tổ chức khác để đạt được hiệu suất cao”. Trung tâm Năng suất và Chất lượng Hoa Kỳ (American Productivity & Quality Center - APQC) định nghĩa: “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, sửa lại cho thích ứng với đặc thù của từng tổ chức”.

Thuật ngữ “tốt nhất” ở đây là thuật ngữ mang tính tương đối. Đó là mục tiêu không ngừng thay đổi và cũng chỉ phù hợp với từng tình huống cụ thể. Mỗi tổ chức sẽ khác nhau về ngành nghề, văn hoá, công nghệ, nên không có một phương pháp tốt nhất nào cho tất cả các trường hợp. Vì thuật ngữ “tốt nhất” mang tính tương đối nên khi chọn ra một phương pháp tốt nhất cần xem xét đến những điểm sau: i) Phương pháp đó đã đem lại hiệu quả, tạo ra các đổi mới và cải tiến đáng kể; ii) 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); iii) Được

khách hàng và các nhà cung cấp của tổ chức đó biết đến.

Chiến lược học hỏi từ những phương thức tốt nhất sẽ giúp tổ chức đánh giá được các quá trình quan trọng của mình và xác định những nội dung cần cải tiến, tìm ra được các phương pháp sáng tạo, hiệu quả. Việc ứng dụng nó sẽ đem đến những cải tiến có ý nghĩa liên quan đến các chỉ tiêu 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.

Bản thân khái niệm chuẩn đối sánh không phải là mới mẻ mà nó đã được thực hiện thành công ở nhiều tổ chức. Có thể lấy ví dụ điển hình về trường hợp tập đoàn Xerox (tập đoàn hàng đầu về kỹ thuật in ấn được thành lập từ năm 1906 của Hoa Kỳ). Vì áp lực cạnh tranh tăng lên, đặc biệt từ phía các công ty của Nhật Bản, tập đoàn Xerox đã trở thành

## ■ **Diễn đàn Khoa học - Công nghệ**

đơn vị tiên phong trong thực hiện phương pháp chuẩn đối sánh từ năm 1979. Trên cơ sở dữ liệu thu thập từ quá trình đánh giá đối thủ cạnh tranh, Xerox quyết định theo đuổi chiến lược chất lượng toàn diện. Năm 1983, trong buổi gặp gỡ các cổ đông hàng năm, lãnh đạo tập đoàn nêu chủ trương ưu tiên số một là “chất lượng trong định hướng, quản lý và công việc” và thực hành chuẩn đối sánh là biện pháp đầu tiên để đạt mục tiêu này. Tất cả các phòng ban trong công ty đều đo lường hiệu quả của mình và so sánh với các hoạt động tương tự ở các công ty khác. Kết quả là, Xerox không chỉ tăng được tính cạnh tranh mà đến giữa những năm 80, Xerox đã giành lại được hầu hết thị phần đã mất trước đây.

### **Đặc điểm của mô hình thực hành chuẩn đối sánh**

Năm 1993, APQC đã khảo sát 203 doanh nghiệp Hoa Kỳ thực hành chuẩn đối sánh cho thấy những phản hồi tích cực về việc áp dụng phương pháp này. Kết quả tích cực đó đã tạo cơ sở cho APQC lập ra Ngân hàng chuẩn đối sánh quốc tế và trở thành đầu mối cung cấp thông tin về chuẩn đối sánh và chia sẻ kinh nghiệm.

Có nhiều mô hình và phương pháp đã được thiết lập để giải thích và hướng dẫn quá trình thực hiện chuẩn đối sánh cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, đặc điểm chung của các mô hình là tiếp cận theo 4 bước PDCA (Plan: Kế hoạch - Do: Thực hiện - Check: Kiểm tra - Action: Hành động).

#### **Giai đoạn 1: Lập kế hoạch (P)**

Khi lập kế hoạch cần làm rõ các nội dung sau: đối tượng (sản phẩm/hoạt động/quá trình) để

làm chuẩn đối sánh: là các vấn đề đang quan tâm; tổ chức nào sẽ làm chuẩn đối sánh; phương pháp sử dụng để thu thập dữ liệu.

#### **Giai đoạn 2: Thực hiện (D)**

Giai đoạn thực hiện gồm các hoạt động chính: i) Thu thập dữ liệu, xây dựng các câu hỏi để tìm kiếm thông tin, tổ chức việc thu thập dữ liệu. Thu thập dữ liệu có thể thực hiện trực tiếp bằng cách phỏng vấn doanh nghiệp được lựa chọn hoặc thông qua các báo cáo thực hành tốt nhất; ii) Phân tích: quá trình phân tích dữ liệu để nhằm đạt được các mục đích nghiên cứu và trả lời các câu hỏi đơn giản: các đối tác có thực hiện tốt hơn hay không? nếu có thì tốt hơn như thế nào? tại sao lại tốt hơn? tổ chức có thể học hỏi được gì từ họ? tại sao tổ chức chọn làm chuẩn đối sánh lại có thể trở thành tổ chức đứng đầu? Khi hiểu đúng được lý do này sẽ giúp xác định được những kế hoạch hành động thích hợp.

#### **Giai đoạn 3: Kiểm tra (C)**

Giai đoạn này gồm các bước: 1) Đánh giá và điều chỉnh: từ phân tích dữ liệu, đánh giá, lựa chọn những phương pháp thực hành tốt để học hỏi và áp dụng tại công ty. Các phương pháp thực hành tốt có thể phù hợp với công ty này nhưng có thể chưa phù hợp với tổ chức khác, vì vậy có thể cần điều chỉnh cho phù hợp và áp dụng hiệu quả tại công ty; 2) Phổ biến kết quả: trong quá trình phổ biến kết quả cần có sự tham gia của các cán bộ chủ chốt và những người sẽ chịu tác động bởi những kết quả này. Nhưng trước khi công bố kết quả, cần xem lại mục tiêu hiện tại của tổ chức để xác định những thay đổi nào là cần thiết và phải thống nhất với kế hoạch hành động.

#### **Giai đoạn 4: Hành động (A)**

Xây dựng kế hoạch hành động và giám sát quá trình thực hiện kế hoạch cần được xem là hoạt động quan trọng đem đến kết quả như kỳ vọng. Bất kỳ sự thay đổi nào trong các kế hoạch của từng chức năng cũng đòi hỏi sự điều chỉnh trong kế hoạch chiến lược. Cuối cùng là lập kế hoạch cho những nghiên cứu tiếp theo để bắt kịp với bên đối tác, vì bản thân đối tác cũng sẽ cải tiến liên tục.

#### **Áp dụng chuẩn đối sánh tại Việt Nam**

Mặc dù hoạt động chuẩn đối sánh và học hỏi từ phương pháp tốt nhất có rất nhiều lợi ích và ý nghĩa trong nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, nhưng khi một doanh nghiệp triển khai thực hiện sẽ gặp rất nhiều khó khăn, ví dụ như những băn khoăn về việc nên đo và so sánh chỉ tiêu nào? lựa chọn doanh nghiệp nào là doanh nghiệp tốt nhất? tiếp cận với tổ chức tốt nhất và học hỏi từ họ như thế nào?

Năm 2018, Viện Năng suất Việt Nam đã triển khai nhiệm vụ xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thực hành tốt về năng suất. Mục đích là giúp các doanh nghiệp có thể truy cập, đánh giá doanh nghiệp mình về các khía cạnh khác nhau với các doanh nghiệp trong cùng ngành để thiết lập các mục tiêu đổi mới, cải tiến. Hệ thống dữ liệu cũng hỗ trợ doanh nghiệp tìm hiểu các phương pháp thực hành tốt để doanh nghiệp có thể học hỏi và ứng dụng. Khi doanh nghiệp thực hành so sánh với chuẩn và nghiên cứu được các phương pháp thực hành tốt, họ sẽ tìm thấy những điểm có thể thay đổi để đem đến hiệu quả cao hơn.

Hệ thống cơ sở dữ liệu được đề xuất dựa trên các tiêu chí áp dụng cho các giải thưởng



Dệt may là một trong những ngành có năng suất cao nhất hiện nay tại Việt Nam.

chất lượng được công nhận như Giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige (MBNQA), Giải thưởng Chất lượng châu Âu (EQA), Giải thưởng Deming. Các chỉ tiêu sử dụng cho chuẩn đối sánh về năng suất được đề xuất theo các khía cạnh chính để quản lý và đo hiệu quả của một doanh nghiệp, bao gồm: 1) Sự lãnh đạo (định hướng, trách nhiệm, các cam kết và chiến lược); 2) Khách hàng (tiếp cận khách hàng, định hướng khách hàng và sự hài lòng của khách hàng); 3) Nhân lực (hoạch định, phát triển nhân lực, môi trường làm việc và sự hài lòng của nhân viên); 4) Quá trình (công nghệ, thiết bị, chất lượng sản phẩm và giao hàng); 5) Cải tiến, đổi mới và quản lý tri thức; 6) Năng suất và hiệu quả (các kết quả đạt được của doanh nghiệp về năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh). Trong đó, một số chỉ tiêu sẽ được đo bằng mức độ đạt được theo một thang điểm và một số chỉ tiêu quan trọng sẽ được lượng hóa cụ thể bằng các con số. Mỗi chỉ tiêu sẽ có một

trọng của chỉ tiêu đó. Các chỉ tiêu năng suất và hiệu quả sẽ được đặt trọng số cao nhất và đo bằng các chỉ tiêu như: khả năng sinh lợi, năng suất tổng thể, năng suất lao động, khả năng cạnh tranh về chi phí lao động, năng suất vốn, hiệu quả quá trình sản xuất, hệ số quay vòng hàng tồn kho.

Tổng điểm đạt được của doanh nghiệp sẽ được tính bằng điểm

**Bảng 1. Điểm số đạt được của doanh nghiệp so với điểm cao nhất, điểm trung bình và điểm thấp nhất.**

	Điểm đạt được của TNHH Hoàng Dương	Điểm cao nhất	Điểm trung bình	Điểm thấp nhất	Thứ hạng của công ty TNHH Hoàng Dương/100 doanh nghiệp điều tra)
Sự lãnh đạo	8,0	8,8	5,8	0,3	21
Định hướng khách hàng	31,9	53,6	10,0	0,2	5
Quản trị nhân lực	12,9	17,6	12,4	3,6	11
Quản lý quá trình	12,9	20,1	10,8	0,8	45
Cải tiến, đổi mới và quản lý tri thức	11,8	27,2	0,7	0	77
Năng suất, hiệu quả	79,1	102,3	27,2	0,9	2
<b>Tổng điểm đạt được</b>	<b>143,8</b>	<b>143,8</b>	<b>53,6</b>	<b>23,75</b>	<b>1</b>

số của từng khía cạnh nhân với trọng số. Khi các doanh nghiệp tham gia vào hệ thống cơ sở dữ liệu, hệ thống sẽ xếp hạng theo điểm số đạt được của các doanh nghiệp, từ đó chọn ra được các doanh nghiệp dẫn đầu, chính là các doanh nghiệp được chọn là chuẩn để so sánh.

Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp sẽ có những điểm mạnh khác nhau, vì vậy, ngoài việc xếp hạng doanh nghiệp tốt nhất với điểm tổng cao nhất, thì có thể xếp hạng doanh nghiệp tốt nhất ở một khía cạnh nào đó. Ví dụ, khía cạnh sự lãnh đạo hoặc khách hàng, quản trị nhân lực..., mỗi khía cạnh tốt nhất này cũng sẽ có thể trở thành chuẩn để các doanh nghiệp khác so sánh.

Bảng 1 là minh họa điểm số của các khía cạnh và tổng điểm đạt được của 1 doanh nghiệp (Công ty TNHH Hoàng Dương) so với điểm cao nhất, điểm trung bình và điểm thấp nhất có được trong điều tra thử nghiệm 100 doanh nghiệp ngành dệt may được thực hiện bởi Viện Năng suất Việt Nam năm 2018.

## Diễn đàn Khoa học - Công nghệ

**Bảng 2. Năng suất lao động của doanh nghiệp có được từ cơ sở dữ liệu chuẩn đối sánh của doanh nghiệp.**

Ngành	Lĩnh vực	Đạt cao nhất (triệu đồng/người)	Trung bình (triệu đồng/người)
Dệt may	Sản xuất sợi	302,8	161,6
	Dệt	2545,7	377,9
	May	227,0	77,2
Thủy sản	Nuôi trồng thủy sản	1854,3	202,4
	Khai thác thủy sản	272,8	201,6
	Chế biến thủy sản	919,6	122,0
Vận tải và dịch vụ hỗ trợ	Vận tải đường bộ	430,6	130,3
	Vận tải đường biển	831,9	368,0
	Dịch vụ hỗ trợ vận tải	1973,3	845,4
	Cảng biển	919,6	122,0

Ghi chú: năng suất lao động tính bằng giá trị gia tăng chia số lao động.  
 Nguồn: điều tra 300 doanh nghiệp của Viện Năng suất Việt Nam năm 2018.

Dựa trên cơ sở dữ liệu, các công ty có thể so sánh các khía cạnh quản lý của doanh nghiệp mình với các doanh nghiệp trong cùng ngành, khoảng cách doanh nghiệp mình so với doanh nghiệp tốt nhất là bao nhiêu, từ đó có thể đặt ra các định hướng và mục tiêu vươn tới vị trí hàng đầu. Đây là một trong những động lực cho các hoạt động đổi mới và cải tiến trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, hệ thống cơ sở dữ liệu được thiết kế giúp doanh nghiệp có thể so sánh các chỉ tiêu quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể, ví dụ: năng suất lao động, tốc độ tăng năng suất lao động, năng suất vốn, hiệu quả quá trình sản xuất, quay vòng hàng tồn kho, tăng trưởng doanh thu, tăng khả năng sinh lợi, mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ lao động được đào tạo, mức độ hài lòng của nhân viên, tỷ lệ thôi việc, thu nhập bình quân của người lao động, trang bị tài sản trên lao động, các chỉ tiêu liên quan đến chất lượng và giao

hàng... Khi doanh nghiệp quan tâm tới khía cạnh nào và muốn biết mức độ hiệu quả của doanh nghiệp mình so với các doanh nghiệp khác cũng có thể so sánh trên hệ thống.

Ngoài các chỉ tiêu chung nêu trên, mỗi ngành có thể thiết lập các chỉ tiêu riêng. Tuy nhiên, để có thể thiết lập được các chỉ tiêu phù hợp và có ý nghĩa, mỗi ngành cần thành lập được một “cộng đồng thực hành tốt” có thành viên là các doanh nghiệp thuộc ngành tham gia để cùng nhau lựa chọn chỉ tiêu và chia sẻ dữ liệu.

Nhằm hỗ trợ tốt cho các doanh nghiệp, trên hệ thống cơ sở dữ liệu không dừng lại ở việc chọn ra doanh nghiệp làm chuẩn đối sánh, mà còn tiếp tục các nghiên cứu để trả lời cho câu hỏi doanh nghiệp tốt nhất đã làm thế nào để có được kết quả tốt như vậy. Các bài nghiên cứu hoặc các chia sẻ của các doanh nghiệp có kết quả tốt sẽ là những chủ đề cho các doanh nghiệp khác học hỏi. Khi

doanh nghiệp thực hành so sánh với chuẩn và nghiên cứu được các phương pháp thực hành tốt, họ sẽ tìm thấy những điểm có thể sửa đổi để đem đến hiệu quả cao hơn.

\*  
\* \*

Thực hiện chuẩn đối sánh và học hỏi từ phương pháp thực hành tốt nhất chính là cuộc hành trình suy luận và học hỏi. Bằng cách quan sát đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp được đánh giá là tốt nhất, doanh nghiệp sẽ học hỏi được cách thức họ đang vận hành như thế nào, làm thế nào ứng dụng và phát triển các phương pháp đó để mang đến hiệu quả cao hơn. Càng tìm được nhiều chuẩn để đối sánh, doanh nghiệp càng học hỏi được nhiều và có được dữ liệu đáng tin cậy làm đầu vào cho công tác hoạch định chiến lược, thực hiện các hoạt động đổi mới, cải tiến năng suất.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael Spendolini (1992), *Benchmarking*.
2. American Productivity and Quality Center (APQC), <https://www.apqc.org/>
3. Business Performance Improvement Resource (BPIR), <http://www.bpir.com/>
4. Christopher E. Bogan, Michael J. English (1994), *Benchmarking for best practices winning through innovative adaptation*.
5. Global Benchmarking Network (GBN), <http://www.globalbenchmarking.org/>
6. Malaysia Productivity Corporation, <http://bond.mpc.gov.my/>