

TỰ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP BẰNG GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG

Phùng Mạnh Trường

Phó Viện trưởng Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam
Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, Bộ KH&CN

Giải thưởng chất lượng ở các quốc gia nói chung không chỉ được thiết kế nhằm mục đích tôn vinh, khen thưởng về chất lượng cho các doanh nghiệp ở các quốc gia đó, mà quan trọng hơn, nó là một công cụ tự đánh giá hiệu quả đối với các hoạt động của chính các doanh nghiệp. Qua đó, giúp doanh nghiệp nhận biết được những điểm mạnh/yếu cũng như cơ hội cải tiến, hoàn thiện để vươn tới những đỉnh cao chất lượng. Tạp chí xin giới thiệu bài viết này nhân dịp Lễ trao Giải thưởng Chất lượng quốc gia năm 2015 được tổ chức và đây cũng là sự kiện hướng tới Ngày khoa học và công nghệ Việt Nam 18.5.

Sự cần thiết của việc đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của doanh nghiệp

Có thể nói, hầu hết các doanh nghiệp ở mọi quốc gia thuộc mọi loại hình đều quan tâm đến chất lượng và đều có những nhận thức đúng đắn về vai trò của chất lượng. Sự thắng bại trong cuộc chạy đua đường dài vì chất lượng đang còn ở phía trước. Phần thắng chắc chắn thuộc về những quốc gia và doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh đúng đắn, trong đó có chiến lược vì chất lượng.

Các quốc gia, các tổ chức quốc gia, khu vực và quốc tế hoạt động trong lĩnh vực chất lượng đang nỗ lực xây dựng và ngày càng hoàn thiện các mô hình, công cụ và hệ thống quản lý tiên tiến như ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 27001, ISO 50001, ISO 31000, ISO/IEC 17025, TQM, HACCP, GMP, 5S, Kaizen, 7 công cụ thống kê, Thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard), Six Sigma... để giúp các doanh nghiệp khắp nơi trên thế giới, không phân biệt loại hình



doanh nghiệp, quy mô và lĩnh vực hoạt động, có thể áp dụng vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý doanh nghiệp, nâng cao chất lượng sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ và khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước, khu vực và thế giới vì một mục tiêu "Chất lượng được thừa nhận trên quy mô quốc tế và

khu vực". Tuy nhiên, đối với các nhà quản trị doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu quản lý doanh nghiệp thì làm thế nào đánh giá được hiệu quả của việc áp dụng các hệ thống quản lý mới là vấn đề quan trọng.

Hiệu quả hoạt động và thành công của doanh nghiệp là hai trọng tâm của hoạt động quản lý của bất kỳ một doanh nghiệp

nào. Trong thực tế, nguồn lực của một doanh nghiệp (cả hữu hình và vô hình), đều có thể phân biệt được mức độ hiệu quả hoạt động trong so sánh với doanh nghiệp khác. Vấn đề luôn được đặt ra là các nhân tố thành công chính nào có thể nâng cao khả năng thực thi các chiến lược hoạt động của doanh nghiệp nhằm gia tăng giá trị và lợi thế cạnh tranh. Trong môi trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay, sự cải tiến và xây dựng các nguồn nội lực có vai trò quyết định đối với sự cạnh tranh của doanh nghiệp trong phạm vi ngành, quốc gia, khu vực và thế giới. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp rất cần đánh giá môi trường bên trong và bên ngoài để nhận diện rõ những cơ hội và thách thức của mình để duy trì sự tăng trưởng và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cần phải được tiếp cận một cách toàn diện. Hiệu quả hoạt động được hiểu là các kết quả đặc biệt đạt được trong một lĩnh vực nhất định, thể hiện chất lượng của việc điều chỉnh linh hoạt các chiến lược sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Hoạt động đánh giá được sử dụng thường xuyên trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và điều hành doanh nghiệp. Đó được xem là một chỉ số quan trọng nhất để thay đổi hiệu quả hoạt động và xác định những điểm mạnh/yếu và cơ hội cải tiến của doanh nghiệp. Hoạt động đánh giá cũng có thể được sử dụng để so sánh doanh nghiệp trong ngành, lĩnh vực hoặc làm cơ sở cho việc thực hiện chuẩn so sánh (benchmarking) so với đối thủ cạnh tranh và những chuẩn mực, tiêu chí hiện đại được sử dụng rộng rãi trên thế giới (ví

dụ như Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Hoa Kỳ, Giải thưởng Chất lượng châu Âu, TQM). Kết quả của hoạt động đánh giá tạo động lực phát triển cho doanh nghiệp, củng cố tinh thần, hỗ trợ thành công hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và thậm chí là được thừa nhận, tôn vinh và khen thưởng xứng đáng. Khi kết quả đánh giá doanh nghiệp được chia sẻ với khách hàng, nhà cung cấp và đối tác thì các kết quả này có một tác động mạnh mẽ, thúc đẩy toàn bộ doanh nghiệp và các bên có quyền lợi liên quan tiếp tục nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị, hoàn thiện quá trình quản lý và củng cố kết quả đầu ra của hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình.

Tóm lại, hoạt động đánh giá giúp doanh nghiệp xác định rõ các lỗ hổng về quản lý, đưa ra các ưu tiên cần thực hiện, thiết lập tầm nhìn, hoạch định chiến lược và kế hoạch hành động cho doanh nghiệp. Bằng việc chỉ ra những vấn đề, điểm yếu trong hệ thống quản lý hoặc những nút nghẽn trong hiệu quả hoạt động, hoạt động đánh giá là công cụ quan trọng nhất để xác định các cơ hội cải tiến, hướng đến sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Giải thưởng chất lượng - mô hình phổ biến trong đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của doanh nghiệp

Với việc gia tăng ngày càng nhiều các công cụ đánh giá hoạt động của doanh nghiệp như hiện nay, doanh nghiệp phải biết lựa chọn công cụ nào phù hợp cho mình. Hiện nay các doanh nghiệp trên thế giới thường sử dụng các công cụ sau để đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của mình:

- Quản lý chất lượng toàn diện (TQM);

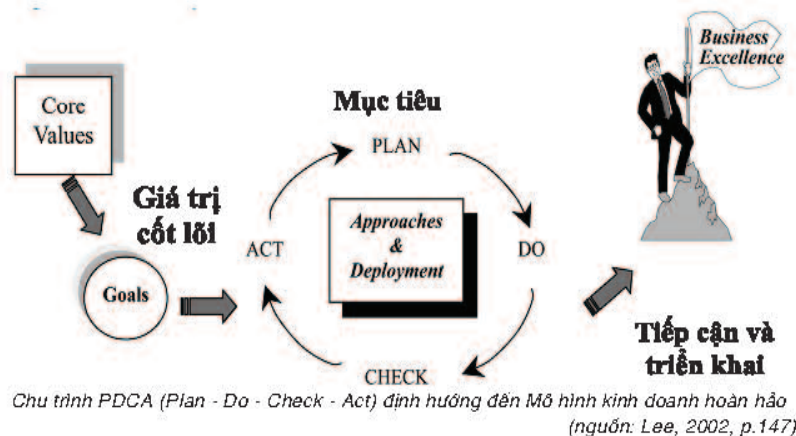
- Thẻ điểm cân bằng (BSC);

- Lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning - ERP);

- Mô hình kinh doanh hoàn hảo (Business Excellence - BE).

Trong các công cụ nêu trên, BE (hay còn được gọi là Giải thưởng chất lượng) được thừa nhận như một hình thức tôn vinh về chất lượng cho các doanh nghiệp có các thành tích nổi trội, là các hình mẫu về áp dụng các hệ thống quản lý, đạt hiệu quả sản xuất, kinh doanh và có đóng góp tích cực cho cộng đồng và xã hội. Hiện nay trên thế giới, Giải thưởng chất lượng được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến để đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của mình.

Trong những năm gần đây, đối với các nhà quản lý chất lượng và quản lý doanh nghiệp trên toàn thế giới, Giải thưởng chất lượng ở tầm quốc tế, khu vực và quốc gia, như: Giải thưởng Deming, Giải thưởng Malcolm Baldrige (Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Hoa Kỳ), Giải thưởng Chất lượng châu Âu (EFQM Excellence Award), Giải thưởng Chất lượng Quốc tế châu Á - Thái Bình Dương (Global Performance Excellence Award - GPEA)... có sức thu hút kỳ lạ - sức thu hút của những mô hình tự hoàn thiện để vươn tới sự tuyệt hảo về chất lượng quản lý. Các Giải thưởng chất lượng, với những tiêu chí và mô hình áp dụng, đều dựa trên các nguyên lý và phương pháp quản lý hiện đại. Đặc biệt, các Giải thưởng chất lượng đều phù hợp với những nguyên tắc của chính sách chất lượng quốc gia (dù chính sách chất lượng quốc gia đã được thiết lập chính thức hoặc mới được thể hiện bằng những nét chấm phá trong đường lối phát triển kinh tế -



xã hội của đất nước). Giải thưởng chất lượng được xem như một sự thừa nhận về chất lượng ở cấp quốc gia, khu vực và thế giới. Việc hình thành Giải thưởng chất lượng tại các nước và khu vực, dựa trên các mô hình quản lý chuẩn hiện nay trên thế giới như ISO 9000 và TQM, hoặc các triết lý về quản trị chất lượng của các nhà quản trị chất lượng nổi tiếng thế giới như Deming, chính là sự biểu hiện của xu thế khu vực hoá và toàn cầu hoá hoạt động chất lượng.

Giải thưởng chất lượng quốc gia, khu vực và quốc tế thường là các giải thưởng chất lượng trao cho tổ chức, doanh nghiệp với mục tiêu là hướng vào việc cải tiến chất lượng quản lý và tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh và dịch vụ của các doanh nghiệp nhằm hệ thống hoá và cơ cấu hoá hệ thống quản lý để từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và năng suất. Sự thừa nhận rộng rãi mà Giải thưởng chất lượng mang lại cho các tổ chức, doanh nghiệp đạt giải chính là "giá trị gia tăng" mà các tổ chức, doanh nghiệp đó có được để tiếp tục cải tiến hoạt động của mình.

Giải thưởng chất lượng được thiết lập ở các nước và khu vực với mục đích là:

1) Cung cấp công cụ mô hình tự đánh giá (self-assessment) để giúp tổ chức, doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống quản lý của mình thông qua việc áp dụng và duy trì thành công các mô hình, công cụ, hệ thống quản lý tiên tiến và thực hành tốt nhất;

2) Tôn vinh xứng đáng những tổ chức, doanh nghiệp đạt những thành tích xuất sắc trong hoạt động, áp dụng thành công các mô hình, công cụ, hệ thống quản lý tiên tiến và thực hành tốt nhất, đóng góp tích cực cho cộng đồng, xã hội;

3) Thông qua Giải thưởng chất lượng nhằm khuyến khích phong trào nâng suất chất lượng cũng như định hướng phát triển chính sách của hoạt động năng suất chất lượng tại từng quốc gia, khu vực và trên phạm vi toàn thế giới.

Ở Việt Nam, Giải thưởng Chất lượng Việt Nam (sau gọi là Giải thưởng Chất lượng Quốc gia - GTCLQG) được hình thành nhân dịp phát động thập niên năng suất chất lượng lần thứ nhất (1995-2005) nhằm khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận, xây dựng và áp dụng các công cụ, mô hình và hệ thống quản lý

tiên tiến để nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng cường hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới. Một điểm đặc biệt của GTCLQG là nó chấp nhận mô hình và tiêu chí của GTCLQG Hoa Kỳ - một mô hình chuẩn được nhiều nước trên thế giới học hỏi và áp dụng.

Trải qua 2 thập niên hình thành và phát triển với 3 dấu mốc quan trọng: *giai đoạn 1 (1996 - 1999)*: xây dựng những nền tảng ban đầu, các hoạt động chủ yếu mang tính tuyên truyền nhằm xây dựng phong trào nâng suất chất lượng; *giai đoạn 2 (2000 - 2008)*: đánh dấu bước ngoặt quan trọng của Giải thưởng thể hiện ở hai sự kiện: 1) Năm 2000 là năm đầu tiên Việt Nam tham gia chính thức Giải thưởng Chất lượng Quốc tế châu Á - Thái Bình Dương (GPEA) của Tổ chức Chất lượng châu Á - Thái Bình Dương (APQO); 2) Từ năm 2001, Thủ tướng Chính phủ đã quyết định tặng Bằng khen cho các doanh nghiệp đoạt giải Vàng. Điều này thể hiện sự quan tâm và đánh giá đúng mức vị trí và tầm quan trọng của GTCLQG đối với sự phát triển và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam; *giai đoạn 3 (từ 2009 đến nay)*: đây là giai đoạn phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu, thể hiện rõ vị thế và vai trò của một giải thưởng ở tầm quốc gia. GTCLQG được quy định trong Luật Chất lượng sản phẩm hàng hóa năm 2007 và năm 2009 GTCLQG chính thức được triển khai theo Luật Chất lượng sản phẩm hàng hóa.

Tính từ năm 1996 đến nay, đã có 1.690 lượt doanh nghiệp được trao Giải thưởng, trong đó có 188 giải Vàng, 128 doanh nghiệp được Thủ tướng Chính phủ tặng Bằng khen, 37 doanh nghiệp



đoạt Giải thưởng Chất lượng quốc tế châu Á - Thái Bình Dương. Mặc dù hoạt động của GTCLQG còn một số hạn chế (chưa thực sự cuốn hút sự quan tâm của doanh nghiệp, số lượng doanh nghiệp là những tập đoàn, tổng công ty lớn chưa nhiều, thiếu đội ngũ tư vấn và chuyên gia đánh giá Giải thưởng...), nhưng không thể phủ nhận rằng GTCLQG đã mở ra một trang mới cho phong trào nâng suất chất lượng, là một công cụ hữu hiệu giúp các doanh nghiệp tự đánh giá các hoạt động của mình. Qua đó, giúp họ nhận ra các điểm mạnh/yếu và cơ hội cải tiến, hoàn thiện mình, từ đó có cách tiếp cận toàn diện trong việc quản lý các hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy có thể thấy rằng, Giải thưởng chất lượng là một công cụ thiết yếu cho mọi doanh nghiệp mong muốn kiểm soát và đo lường được hệ thống quản lý của mình, cho phép doanh nghiệp định kỳ xem xét các hoạt động nào vận hành như kế hoạch đề ra, hoạt động nào sụt giảm, hoạt

động nào cần được củng cố, điều chỉnh và sự chênh lệch giữa kết quả mong muốn và kết quả đạt được như thế nào. Hơn thế nữa, mô hình tự đánh giá bằng Giải thưởng chất lượng còn xem xét, đánh giá một cách tổng thể các hoạt động và kết quả của doanh nghiệp theo các chuẩn mực của tiêu chí Giải thưởng. Quá trình tự đánh giá cũng đo lường một cách toàn diện và mang tính hệ thống các điểm mạnh và cơ hội cải tiến cho doanh nghiệp, định hướng cho doanh nghiệp xây dựng và thực thi các kế hoạch hành động khả thi trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Theo Quỹ Quản lý chất lượng châu Âu (EFQM): *"Tự đánh giá là việc xem xét, đánh giá về sự thông hiểu, mang tính hệ thống và định kỳ các hoạt động và kết quả của một tổ chức dựa trên Mô hình Giải thưởng Chất lượng châu Âu (EFQM Excellence Model). Quá trình Tự đánh giá cho phép tổ chức phân biệt rõ ràng những điểm mạnh và những lĩnh vực có thể thực hiện các cải tiến trong*

tổ chức của mình. Tiếp sau quá trình đánh giá, các kế hoạch cải tiến được đề xuất và thực thi, đồng thời cũng được kiểm soát để đạt được sự tiến bộ và thành công. Các tổ chức tiến hành chu trình đánh giá và thực thi này một cách liên tục để có thể đạt được sự cải tiến thực sự và bền vững".

Với định nghĩa như vậy thì các doanh nghiệp có thể xem hoạt động Tự đánh giá bằng Giải thưởng chất lượng là một công cụ mang tính hệ thống cho phép tổ chức, doanh nghiệp xây dựng các kế hoạch hành động căn cứ vào sự nhận diện rõ ràng những điểm mạnh và điểm yếu, thông qua đó tìm kiếm được những cơ hội cải tiến hoạt động quản lý của mình, cũng như tạo ra những định hướng cho các quá trình phát triển và đổi mới liên tục. Hơn nữa, Mô hình tự đánh giá bằng Giải thưởng chất lượng quản lý được toàn bộ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp do các tiêu chí của Giải thưởng đề cập đến toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm: vai trò của lãnh đạo; hoạch định chiến lược hoạt động; định hướng vào khách hàng và thị trường; quản lý thông tin, công nghệ thông tin và tri thức; quản lý nguồn nhân lực; quản lý quá trình hoạt động; kết quả và hiệu quả hoạt động; hành vi đạo đức và trách nhiệm xã hội. Việc chấm điểm, đưa ra các chuẩn đối sách (benchmarking) và so sánh hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp với các doanh nghiệp tốt nhất trong ngành, lĩnh vực cũng chính là mục tiêu hướng tới của Mô hình tự đánh giá bằng Giải thưởng chất lượng.