

CẢI TIẾN QUY TRÌNH ĐỂ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CẠNH TRANH, HƯỚNG ĐI MỚI CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Bảo Linh, TS. Nguyễn Danh Nguyên

Viện Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội

Email: linhnb.fem@gmail.com; nguyen.nguyendanh@hust.edu.vn

Cải tiến quy trình, một thuật ngữ còn mới mẻ đối với đa số các doanh nghiệp Việt Nam. Bài báo này, giới thiệu cải tiến quy trình trong doanh nghiệp và thảo luận tìm kiếm những phương pháp triển khai hoạt động cải tiến quy trình phù hợp để áp dụng, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và phát triển năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Bài báo sẽ tập trung nghiên cứu, xây dựng bức tranh tổng thể về hoạt động cải tiến quy trình với các mô hình và phương pháp cải tiến quy trình đã được áp dụng thành công tại những doanh nghiệp hàng đầu thế giới như Toyota (Lean/ Kaizen), Motorola (Six Sigma/ BPR) và những lý thuyết về cải tiến quy trình đã được nghiên cứu trước đây, sau đó sẽ phân tích để lựa chọn phương pháp triển khai hoạt động cải tiến quy trình phù hợp áp dụng trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Quy trình, Cải tiến quy trình, Cải tiến liên tục, Lean, Kaizen, Six Sigma, BPR, Cạnh tranh, Phát triển.

1. Sự cần thiết phải cải tiến quy trình trong các doanh nghiệp

Quy trình, khái niệm mô tả một chuỗi các hoạt động có quan hệ tương tác với nhau để biến đổi đầu vào thành đầu ra theo yêu cầu (TCVN ISO 9001:2000) cụ thể về mặt chất lượng, số lượng (chủng loại) và thời gian. Các yêu cầu này được đặt ra và chi phối bởi các khách hàng sẽ tiếp nhận các kết quả của quy trình. Một điều rất quan trọng là, khách hàng luôn đặt ra các yêu cầu ngày càng cao đối với quy trình: chất lượng ngày càng cao hơn, số lượng (chủng loại) phong phú đa dạng hơn và thời gian đáp ứng các yêu cầu phải nhanh hơn. Chính vì vậy, quy trình phải thật sự linh hoạt, luôn luôn được đổi mới và cải tiến để đáp ứng các yêu cầu đặt ra ngày càng cao đó.

Doanh nghiệp nói chung là một tổ chức sở hữu các hệ thống quy trình phức tạp và luôn phải chịu áp lực cạnh tranh mãnh mẽ từ các đối thủ hiện hữu và

tiềm tàng trong việc đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng bên ngoài. Cải tiến quy trình chính là phương pháp, công cụ thiết yếu để phát triển năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Với Việt Nam, đang trong giai đoạn hội nhập với thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam hầu hết là có quy mô vừa và nhỏ với công nghệ lạc hậu, quản lý yếu và năng suất lao động thấp. Một số doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn có công nghệ tốt nhưng khả năng vận hành còn yếu chưa phát huy được hiệu quả, năng suất lao động không cải thiện được là bao trong khi chi phí đầu tư lớn. Do đó, ta có thể thấy một doanh nghiệp hiệu quả không hẳn phụ thuộc vào công nghệ mà phụ thuộc phần lớn vào công tác quản lý và quá trình doanh nghiệp tạo ra sản phẩm, dịch vụ và đem đến cho khách hàng thế nào? công nghệ phải tương thích với quy trình thì mới đem lại hiệu quả tối ưu. Cải tiến quy trình một mặt giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực sản xuất

với công nghệ hiện tại mặt khác nó cũng chính là tiền đề để lựa chọn các công nghệ mới phù hợp tích hợp vào hệ thống sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cải tiến quy trình chính là con đường để các doanh nghiệp Việt Nam phát triển năng lực cạnh tranh một cách bền vững.

2. Lý luận về cải tiến quy trình

Cải tiến Quy trình chính là việc xác định các nguyên nhân tiềm tàng của các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm trong mỗi quy trình và loại bỏ chúng bằng cách cải tiến quy trình dựa trên phương pháp và công cụ nhất định (TCVN ISO 9004:2000). Cải tiến quy trình có các mô hình áp dụng và các phương pháp sau:

2.1. Các mô hình cơ bản

Cải tiến quy trình có hai mô hình tiếp cận chính:

Mô hình Cải tiến liên tục – Kaizen: Kaizen được phát triển bởi Toyota, đặc điểm chính của mô hình Kaizen là mô hình chú trọng đến các cải tiến nhỏ tại nơi làm việc và được đề xuất bởi chính những công nhân, nhân viên trực tiếp tác nghiệp tại vị trí đó trong quy trình. Chủ đề chính của Kaizen là tạo ra một văn hoá cải tiến liên tục, phần nhiều bằng việc phân công trách nhiệm cho công nhân và khuyến khích họ xác định các cơ hội cải tiến (K. Liker và D. Meier, 2006).

Theo K. Liker và D. Meier (2006), có hai cách phổ biến để khuyến khích sự tham gia của công nhân trong hoạt động cải tiến liên tục:

Vòng Kaizen (Kaizen Circles) – Vòng Kaizen được thực thi dựa trên các nhóm 6-8 công nhân trong quy trình được lập ra để tìm các ý tưởng giúp giải quyết các vấn đề trong quy trình. Điển hình một Vòng Kaizen, các nhóm sẽ gặp nhau một giờ mỗi tuần trong suốt 6-8 tuần và trong thời gian đó sẽ đưa ra những đề xuất cho người quản lý về cách giải

quyết các vấn đề đã đặt ra. Sự hỗ trợ và tham gia của cấp quản lý là yếu tố tiên quyết cho sự thành công của Vòng Kaizen.

Chương trình Đề xuất cải tiến (Suggestion Programs) – Cách thứ hai trong việc gia tăng sự tham gia của công nhân là xây dựng một chương trình đề xuất cải tiến tích cực khuyến khích việc góp ý cải tiến và thưởng cho các ý tưởng được áp dụng thành công ngay tại nơi làm việc. Thưởng chi phí cho việc khen thưởng tương đối nhỏ so với giá trị mang lại cho công ty từ việc áp dụng cải tiến.

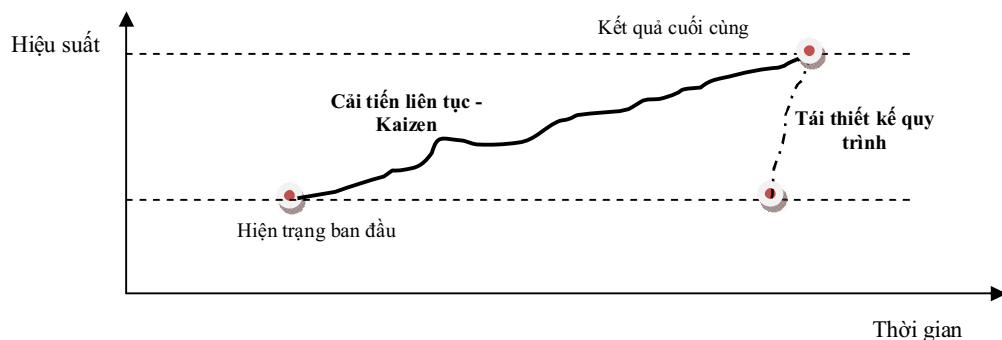
Mô hình Tái thiết kế quy trình kinh doanh (Business Process Reengineering –BPR): BPR được phát triển bởi Motorola, mục tiêu chính của BPR là những cải tiến lớn được thực hiện có chọn lọc, thực hiện bởi các nhóm cải tiến chuyên nghiệp dưới sự hỗ trợ bởi các thành viên đang tác nghiệp bên trong quy trình (Jonh Taylor, Tarsha Dargan và Ben Wang, 2000).

Hammer và Champy (1993), khẳng định BPR là việc “*Tư duy lại các nguyên tắc cơ bản và tái thiết kế quy trình kinh doanh để đạt được những cải thiện quan trọng, thông qua các biện pháp như cải thiện chi phí, chất lượng, dịch vụ và tốc độ.*”

BPR được sử dụng khi doanh nghiệp cần những cải tiến đột phá cho các quy trình kinh doanh của họ. BPR hoạt động trên nhiều cấp độ, dự án lớn nhất là thiết kế lại các quy trình cốt lõi của một doanh nghiệp, có thể liên quan đến thay đổi doanh nghiệp hoặc chuyển đổi hoạt động kinh doanh. Ở cấp độ này, doanh nghiệp có cơ hội sắp xếp lại quy trình kinh doanh với chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. (www.dti.gov.uk/quality/process).

Từ hai mô hình cải tiến cơ bản đã được đề cập ở trên ta có thể hình dung hoạt động cải tiến quy trình trong doanh nghiệp có thể diễn ra như ở Hình 1.

Hình 1: Đồ thị minh họa cải tiến quy trình trong doanh nghiệp



2.2. Một số phương pháp cải tiến quy trình phổ biến

Cho đến thời điểm hiện tại, chúng ta đã thấy nhiều phương pháp cải tiến quy trình đã được phát minh như: ISO, TQM, Lean, Six Sigma, TOC, SCOR,... trong đó mỗi phương pháp đều có thế mạnh và những đặc trưng riêng. Trong các phương pháp cải tiến trên thì 4 phương pháp đầu được sử dụng phổ biến hơn cả, sau đây, ta sẽ tìm hiểu đặc trưng của các phương pháp này:

ISO: Đưa ra các chỉ dẫn trên một phạm vi rộng các mục tiêu của hệ thống quản lý chất lượng, đặc biệt là cho cải tiến liên tục toàn bộ các hoạt động và tính hiệu quả cũng như hiệu lực của tổ chức. ISO đưa ra các hướng dẫn và gợi ý có tính hệ thống phổ quát cho hoạt động cải tiến để áp dụng cho các quy trình của tổ chức mà không xác lập rõ mục tiêu cụ thể và cách thức áp dụng những công cụ để tiến hành cải tiến (theo TCVN ISO 9004:2000). Vì vậy, ISO chỉ mang tính chất nền tảng cho việc triển khai cải tiến trong toàn bộ tổ chức.

TQM: Một hệ thống có hiệu quả, thống nhất hoạt động của những bộ phận khác nhau của một tổ chức, chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và sử dụng sản phẩm ở mức kinh tế nhất, thoả mãn hoàn toàn các yêu cầu của người tiêu dùng (Arman Feigenbaum, 1957). TQM nhắm đến những nguyên tắc chất lượng được áp dụng rộng rãi và xuyên suốt trong toàn doanh nghiệp. Nhưng, điểm hạn chế của TQM là nó chỉ định hướng áp dụng các đề xuất cải tiến trong phạm vi phòng ban trong hoặc vị trí cụ thể.

LEAN THINKING: Được phát triển bởi Toyota, phương pháp Lean tập trung vào việc tăng tốc độ các quá trình. Mục tiêu của Lean là việc loại bỏ các bước quy trình không có giá trị gia tăng hoặc các bất kỳ thời gian trong quy trình. Lean là một phương pháp rất tốt để giúp tổ chức các khu vực làm việc, giảm tồn kho -

WIP (Work-In-Process), và tăng tốc độ dòng nguyên liệu trong toàn bộ quá trình sản xuất. Lean bao gồm hệ thống các phương pháp và công cụ nhằm liên tục loại bỏ tất cả những lãng phí trong quy trình. Lợi ích chính của hệ thống này là giảm chi phí sản xuất, tăng sản lượng, ngăn ngừa lỗi chất lượng và rút ngắn thời gian sản xuất (K. Liker và D. Meier, 2006).

SIX SIGMA: Six sigma được phát triển bởi Motorola. Đây là Hệ phương pháp phục vụ cho hoạt động cải tiến Quy trình bằng cách tập trung loại bỏ các nguồn gây dao động. Dưới cách nhìn của Six Sigma, một quy trình kinh doanh thường được trình bày dưới dạng hàm số thu gọn $Y=f(X)$, trong đó kết quả đầu ra (Y) được chi phối bởi một số biến hay tác nhân đầu vào (X). Nếu muốn thay đổi kết quả đầu ra, chúng ta cần tập trung vào việc xác định và kiểm soát các tác nhân (X) hơn là kiểm tra sàng lọc ở đầu ra (Y). Chỉ khi nguyên nhân gây sai lệch được xác định và loại trừ thì qui trình mới có thể được cải thiện và sai lệch sẽ không lặp lại trong tương lai. (C. Gygi, N. DeCarlo và B. Williams, 2005).

3. Thực tiễn cải tiến quy trình áp dụng trong các doanh nghiệp

3.1. Cải tiến quy trình áp dụng trong các doanh nghiệp nước ngoài

Trong giai đoạn trước đây, cải tiến quy trình hầu như chỉ vận dụng trong các doanh nghiệp sản xuất và hầu hết các phương pháp cải tiến cũng đều được phát minh bởi chính các doanh nghiệp sản xuất này. Thời gian gần đây, cải tiến quy trình đã được phát triển áp dụng sang các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ và đến nay, cải tiến quy trình đã được áp dụng ở hầu hết mọi loại hình doanh nghiệp cũng như tổ chức trên thế giới.

Trong lĩnh vực sản xuất: Điển hình là Toyota, nhà sản xuất ô tô hàng đầu thế giới đã phát minh và vận dụng Lean để cải tiến các quy trình một cách liên tục các quy trình sản xuất trong suốt lịch sử phát triển của mình (K. Liker và D. Meier, 2006).

Motorola, nhà sản xuất các thiết bị điện tử đã phát minh ra phương pháp Six sigma, Motorola đã vận dụng hiệu quả đem lại những khoản tiết kiệm hàng tỷ đô la (Warren Brussee, Motorola, 1980s).

Trong những năm 1990, Jack Welch, giám đốc điều hành của General Electric, phổ biến Six Sigma và áp dụng nó trên toàn bộ các hoạt động của GE. Kết quả là Six Sigma đã đem lại khoản tiết kiệm tuyên bố 12 tỷ đô la tại GE trong năm đầu tiên sử dụng (Thomas Pyzdek, Paul A. Keller, 2010).

Trong lĩnh vực dịch vụ: Hãng hàng không BBA, từ năm 2007-2010, Paul Brown và Alec Gilbert đã áp dụng Lean Six sigma để cải thiện các quy trình dịch vụ của hãng hàng không BBA. Từ năm 2008, chương trình cải tiến đem lại khoản tiết kiệm cho

sân bay Heathrow của BBA khoảng 1 triệu bảng một năm và tăng sự hài lòng của khách hàng.

“Chúng tôi đã tự hỏi rằng có những dòng chảy nào có trong hoạt động kinh doanh của chúng tôi? Nếu, là một nhà sản xuất thường sẽ nhìn vào dòng chảy của nguyên liệu thô bên trong nhà máy. Còn, tại sân bay Heathrow, chúng tôi thấy rằng có bốn dòng chảy khác nhau: hành khách, máy bay, hành lý và hàng hóa. “(Paul Brown, BBA, 2010).

Trong mảng dịch vụ ăn uống, Công ty thực phẩm Kahiki Foods đã áp dụng chương trình cải tiến quy trình theo Six sigma từ năm 2008, và đã đem lại khoản tiết kiệm 240.000 đô la cho năm 2009 nhờ giảm 74% nhu cầu sử dụng khí sinh học trong sản xuất. (Jared Frederici, 2010).

Trong mảng dịch vụ ngân hàng, kể từ tháng 12 năm 2006, Bourton Group đã tiến hành áp dụng Lean vào cải tiến quy trình cho nhóm High Street Bank, UK., Bourton Group đã tiết kiệm cho High Street Bank 2,6 triệu bảng Anh từ 2 dự án ATM, tăng năng suất cho quy trình tín dụng thêm 14% trong 30 ngày,... (Bourton Group, 2010).

Ngoài ra, những tổ chức thuộc các lĩnh vực khác như Y tế, giáo dục, hành chính, thương mại,... cũng đã áp dụng thành công các phương pháp cải tiến quy trình, giúp các tổ chức này hoạt động hiệu quả đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng.

Nhìn vào hiện trạng cải tiến quy trình của các doanh nghiệp trên thế giới, ta có thể nhận thấy cải tiến quy trình đã được phát minh và áp dụng ở hầu hết các doanh nghiệp và nó đang ngày càng được phát triển bổ sung thêm nhiều phương pháp và công

cụ cải tiến mới. Cải tiến quy trình đã chứng minh được hiệu quả của nó khi được áp dụng vào các doanh nghiệp với năng suất và sự hài lòng của khách hàng tăng rõ rệt. Tuy nhiên, bên cạnh những doanh nghiệp duy trì và phát triển được hoạt động cải tiến giúp họ ngày càng hiệu quả hơn thì cũng có những doanh nghiệp sau những thành công bước đầu, chủ yếu dựa trên BPR, đã không duy trì được và quay trở lại trạng thái như trước. Sự khác biệt này chính là do các doanh nghiệp chưa chuyển đổi và xây dựng nền văn hóa cải tiến liên tục trong toàn bộ công ty sau các hoạt động BPR ban đầu.

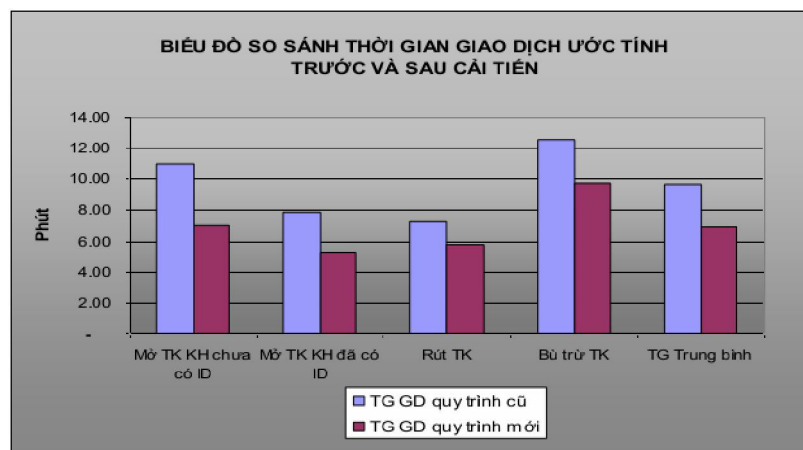
3.2. Một số dự án cải tiến quy trình đã triển khai tại Việt Nam

Tại Việt Nam, một số chương trình và dự án cải tiến quy trình đã được triển khai trong cả lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, bước đầu đem lại những tín hiệu khả quan ví dụ như:

Trong lĩnh vực sản xuất: Công ty LeGroup đã triển khai dự án Lean để cải tiến quy trình sản xuất Pô Piago đã tăng năng suất của dây chuyền thêm 10% và giảm 70% lượng hàng tồn kho. Ngoài ra,, dưới sự hỗ trợ của Công ty ô tô Toyota Việt Nam, từ tháng 05/2011 đến nay, Chương trình đào tạo Monozukuri đã đào tạo kiến thức Lean cho hơn 600 học viên đến từ 34 doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực và hàng chục trường đại học trên cả nước.

Trong lĩnh vực dịch vụ: Tiêu biểu trong lĩnh vực dịch vụ, một loạt các dự án cải tiến quy trình theo phương pháp Lean Six sigma đã được áp dụng triển khai tại các ngân hàng lớn trong nước như Techcombank, Maritime Bank, VP Bank,... dưới sự

Hình 2: Biểu đồ kết quả cải tiến một số quy trình của NH Techcombank



Nguồn: Techcom one, 2011

tư vấn của công ty Mckinsey, giúp các ngân hàng này nâng cao chất lượng dịch vụ rõ rệt, tạo dựng được sự tin cậy đối với khách hàng.

Ngoài ra, một số lượng lớn các dự án đào tạo và cải tiến quy trình khác cũng đã được triển khai tại một số doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau dưới sự hỗ trợ của các công ty, tổ chức tư vấn trong và ngoài nước.

Nhận xét chung, hoạt động áp dụng cải tiến quy trình trong các doanh nghiệp trong nước còn rất hạn chế, hầu hết mới chỉ dừng lại ở mức đào tạo và triển khai thí điểm. Một số doanh nghiệp bước đầu đã triển khai rất thành công nhưng không chuyển hóa nó thành nền văn hóa cải tiến cho doanh nghiệp nên kết quả của nó cũng không bền vững. Nhìn chung, các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu tầm nhìn dài hạn và sự quyết tâm khi đưa cải tiến quy trình vào áp dụng trong doanh nghiệp của mình.

3.3. Những khó khăn gặp phải trong cải tiến quy trình

Khi áp dụng triển khai các hoạt động cải tiến quy trình, doanh nghiệp thường gặp phải các khó khăn sau:

Thứ nhất, thiếu sự quyết tâm cao độ và đồng lòng của Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao. Điều này thường xảy ra trong môi trường quản trị truyền thống, khi mà kỹ năng quản lý được quá nhấn mạnh, trong khi kỹ năng lãnh đạo, và năng lực cảm nhận, dự báo và đánh giá về biến động của môi trường kinh doanh bên ngoài và mào mống vấn đề bên trong tổ chức không được coi trọng.

Thứ hai, cải tiến quy trình (đặc biệt ở các quy trình kinh doanh cấp cao) chắc chắn sẽ làm ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một hay một số nhóm người. Việc theo đuổi mục tiêu chiến lược và dung hòa lợi ích của tất cả các nhóm là điều không dễ dàng.

Thứ ba, cải tiến quy trình - nhìn từ bên trong- là quá trình liên quan chặt chẽ đến con người. Ngoài việc bố trí lại tổ chức hệ thống quy trình và nhân sự, nhà quản trị còn phải đánh giá và xem xét lại hệ thống đánh giá nhân viên, hệ thống đãi ngộ và đổi mới các hình thức đào tạo, phát triển nhân viên. Việc doanh nghiệp chỉ tập trung vào lợi ích trước mắt thay vì lợi ích lâu dài sẽ đẩy hoạt động cải tiến vào ngõ cụt, thiếu tầm nhìn dài hạn.

4. Định hướng áp dụng cải tiến quy trình trong

các doanh nghiệp Việt Nam

Để cải tiến quy trình trở thành nhân tố giúp phát triển các năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam, Phần này, chúng ta sẽ cùng phân tích và thảo luận để tìm kiếm hướng đi phù hợp cho việc áp dụng cải tiến quy trình trong các doanh nghiệp Việt Nam.

4.1. Xác định mô hình triển khai

Doanh nghiệp Việt Nam hầu hết là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, công nghệ lạc hậu, công tác quản lý còn yếu và năng suất lao động thấp. Để nhanh chóng cải thiện năng suất, nâng cao năng lực đối phó với sức ép cạnh tranh ngày càng tăng, doanh nghiệp cần những cải tiến lớn, tác động đến nhiều cấp độ quy trình, liên quan đến nhiều vị trí, bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Mặt khác, mô hình cải tiến liên tục đòi hỏi doanh nghiệp phải có một nền văn hóa cải tiến mạnh mẽ, thấm nhuần từ cấp lãnh đạo cao nhất đến nhân viên ở cấp thấp nhất. Để làm được điều này doanh nghiệp phải tốn nhiều công sức, chi phí và thời gian kéo dài nhiều năm.

Từ hai phân tích trên, mô hình cải tiến quy trình phù hợp đối với Việt Nam trong điều kiện hiện nay là áp dụng mô hình BPR để cải tổ doanh nghiệp kết hợp với việc xây dựng từng bước nền văn hóa cải tiến liên tục. Khi một quy trình đã được tái thiết kế thì hoạt động cải tiến liên tục của quy trình mới phải được đội ngũ những người làm việc trong quy trình thực hiện.

4.2. Lựa chọn phương pháp cải tiến

Trong các phương pháp cải tiến quy trình hiện có, Lean và Six Sigma có thể nói là hai chiến lược cải tiến quy trình được nhiều doanh nghiệp tin cậy áp dụng đã đem lại hiệu quả và phát triển sức cạnh tranh cao. Hai phương pháp này cung cấp một bộ công cụ cải tiến quy trình mạnh mẽ và hiệu quả hơn các phương pháp còn lại và có thể phối kết hợp được với chúng để có hiệu quả cao hơn. Chính vì vậy, Lean và Six Sigma đã được đa số các doanh nghiệp trên thế giới hiện nay sử dụng làm phương pháp cải tiến quy trình chính thống cho doanh nghiệp, còn các phương pháp khác sẽ được phối kết hợp giúp Lean và Six Sigma được thực thi dễ dàng và hiệu quả hơn.

4.3. Lựa chọn phương pháp triển khai hoạt động cải tiến

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, cơ hội để doanh nghiệp cải tiến các quy trình thường tương đối rộng, số lượng quy trình cần cải tiến nhiều. Nhưng, điều bắt buộc đối với mỗi doanh nghiệp là số lượng các cải tiến quy trình mà doanh nghiệp thực hiện tại mỗi thời điểm phải phù hợp với khả năng của doanh nghiệp sao cho doanh nghiệp có thể tài trợ cho các hoạt động và thực hiện những thay đổi mà không có sự gián đoạn ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nhiều khi, việc thúc đẩy hoạt động cải tiến quá mức sẽ gây ra tình trạng quá tải và mệt mỏi cho nhà quản lý cũng như toàn thể cán bộ nhân viên của doanh nghiệp, đây là một hội chứng thường gặp khi doanh nghiệp mới bắt đầu triển khai các chương trình cải tiến, khi đó nó có thể gây ra phản tác dụng. Để đảm bảo doanh nghiệp không rơi vào cái bẫy này, chúng ta nên sử dụng phương pháp tiếp cận theo sáu bước cho hoạt động cải tiến quy trình sau đây: 1) Lựa chọn Quy trình, 2) Nhận thức đầy đủ về Quy trình sẽ cải tiến, 3) Đo lường hiệu suất Quy trình, 4) Phân tích, đánh giá quy trình, 5) Cải tiến quy trình, 6) Đào tạo và thích ứng với sự thay đổi sau cải tiến (www.dti.gov.uk/quality/process).

4.4. Điều kiện cần thiết để áp dụng cải tiến quy trình thành công

Điều kiện cần thiết để cải tiến quy trình áp dụng thành công và trở thành động lực chính cho sự phát triển các năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam gồm có: nhận thức của bản thân người lãnh đạo và các quản lý cấp cao trong doanh nghiệp, nhận thức của người lao động và cuối cùng là sự hỗ trợ của Chính phủ. Trong đó, yếu tố tiên quyết nhất chính là nhận thức của bản thân người lãnh đạo và những quản lý cấp cao trong doanh nghiệp về ý nghĩa và vai trò của cải tiến quy trình trong sự phát triển các năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Với sự hỗ trợ của Chính phủ, chính phủ có thể hỗ trợ doanh nghiệp thông qua việc mở các cuộc hội thảo, tổ chức các khóa đào tạo về cải tiến quy trình giúp các doanh nghiệp có được nhận thức và kiến thức cơ bản về cải tiến quy trình. Ngoài ra, Chính phủ có thể hỗ trợ bằng một số chính sách ưu đãi về thuế cho các doanh nghiệp trong giai đoạn khó khăn để các doanh nghiệp có thêm nguồn tài chính tài trợ cho các hoạt động cải tiến.

Với người lao động, cải tiến quy trình chính cơ

hội rất tốt giúp họ phát triển hoàn thiện các kỹ năng của bản thân. Để tham gia được vào các hoạt động cải tiến, người lao động phải có nhận và thức kiến thức đầy đủ về cải tiến quy trình. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần tạo ra môi trường, chính sách, chế độ đãi ngộ nhằm khuyến khích người lao động tham gia hoạt động cải tiến.

Điều kiện cuối cùng chính là nhận thức của bản thân người lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp. Đây là yếu tố tiên quyết nhất và cũng là quan trọng nhất đối với thành công của hoạt động cải tiến quy trình. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải có tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược hành động cụ thể để đảm bảo hoạt động cải tiến quy trình được triển khai thành công, cụ thể:

1) *Cải tiến quy trình cần gắn với Chiến lược phát triển của doanh nghiệp:* Chiến lược giúp doanh nghiệp gìn giữ và xây dựng các lợi thế trước các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, cải tiến quy trình phải gắn liền với chiến lược phát triển của doanh nghiệp sao cho doanh nghiệp ngày càng hiệu quả hơn và có vị thế cạnh tranh cao hơn.

2) *Cải tiến quy trình gắn với chuyển đổi văn hóa Doanh nghiệp:* Chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp là hành động cốt yếu mà mỗi doanh nghiệp phải thực hiện cùng với các chương trình cải tiến, nếu không sẽ có nguy cơ các nỗ lực cải tiến quy trình sẽ không đạt được thành công bền vững.

3) *Lãnh đạo cấp cao cần đưa ra cam kết cho hoạt động cải tiến:* Việc triển khai cải tiến quy trình cần một cam kết dài hạn và sự thành công của các dự án cải tiến quy trình tùy thuộc cơ bản vào mức độ cam kết bởi ban quản lý cấp cao trong việc không ngừng ủng hộ dự án và kết hợp chương trình này vào trọng tâm chiến lược của công ty.

4) *Chọn lựa và đào tạo đúng người:* Điều cần thiết của cải tiến quy trình là thu hút được những người giỏi nhất tham gia vào các dự án cải tiến quy trình của công ty. Lãnh đạo công ty cần đưa ra chính sách khuyến khích họ bằng thù lao, phần thưởng, sự công nhận và thăng tiến gắn liền với kết quả thực hiện. Tổ chức chương trình đào tạo nên tập trung vào các kỹ năng thống kê, phân tích, giải quyết vấn đề và lãnh đạo giúp gỡ bỏ những rào cản và tạo ra những xung lượng tích cực ban đầu.

5) *Thực hiện quản lý các dự án cải tiến quy trình:* Trong suốt quá trình thực hiện dự án, các nhà quản

lý dự án cải tiến cần dẫn dắt mọi thành viên nỗ lực tập trung vào dự án, giải quyết các khúc mắc liên chức năng cũng như phân bổ nguồn lực cho những nơi cần thiết, tiến hành kiểm tra ảnh hưởng tài chính thật sự từ dự án và cũng cần định kỳ tái xem xét hiệu quả của dự án sau khi đã hoàn tất, xác định rõ vai trò, trách nhiệm của các phòng ban và cá nhân liên quan đến dự án, tiến hành huấn luyện cải tiến quy trình thường xuyên để thúc đẩy chương trình xuyên suốt trong công ty.

6) *Sự tham gia của bộ phận Tài Chính:* Bộ phận tài chính cần tham gia ngay từ lúc bắt đầu mỗi dự án để đảm bảo rằng những tiết kiệm về chi phí được

ghi nhận đầy đủ đối với từng dự án cải tiến quy trình và thật sự thể hiện trong kết quả báo cáo tài chính của công ty.

Kết luận

Cải tiến quy trình, một phương pháp hiệu quả để phát triển năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, là một hướng đi tích cực hoàn toàn có thể được áp dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Khi áp dụng thành công cải tiến quy trình, doanh nghiệp Việt Nam không những thu được hiệu quả bất ngờ về mặt tài chính mà còn có thể duy trì và phát triển khả năng cạnh tranh cũng như xây dựng tính đoàn kết gắn bó trong toàn bộ

Tài liệu tham khảo:

1. Ben B Graham - Understanding Business Processes - 2004, The Ben Graham Corporation.
2. Bizmanualz Editor-Organizational Design for Process Improvement
3. C. Gygi, N. DeCarlo và B. Williams, 2005 – Six Sigma for dummies - Copyright © 2005 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana.
4. Department of Defense, USA - Continuous Process Improvement –April 2010.
5. Jeffrey K. Liker & David Meier - The Toyota Way - Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
6. Janelle B. Hill, Marc Kerremans - Continuous Process Improvement Needs Full-Time Attention- Publication Date: 28 June 2007.
7. John Taylor, Tarsha Dargan, and Ben Wang - Process Design and Reengineering - Florida Agricultural & Mechanical University, Florida State University.
8. Kevin McCormack, D.B.A. and William C. Johnson, Ph.D. –Business Process Orientation - Copyright © 2001 by CRC Press LLC.
9. Kabir Ahmad Mohd Eng Jamil, B.Eng; Msc Ind - Tiến lên phía trước cùng Lean 6 Sigma - 30/03/2011 - Hà Nội, Việt Nam.
10. Marco Breu; Richard Dobbs; Jaana Remes; David Skilling; Jinwook Kim - Giữ nhịp tăng trưởng bền vững tại Việt Nam: Thách thức về năng suất - Viện Nghiên cứu Toàn cầu McKinsey -02/2012.
11. Natalie J. Sayer and Bruce Williams - Lean for dummies - Copyright © 2007 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana.
12. TCVN ISO 9001:2000.
13. TCVN ISO 9004:2000.
14. Thomas Pyzdek, Paul A. Keller - The Six Sigma Handbook - Copyright © 2010, 2003, 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc.