



SMEDEC 2
Create Your Success

PHỤ LỤC 1

GIỚI THIỆU HỆ THỐNG QUẢN LÝ/ CÔNG CỤ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT

Phần 1:

Nhiệm vụ: “Nhân rộng mô hình điểm về áp dụng hệ thống quản lý và công cụ cải tiến năng suất chất lượng tại các doanh nghiệp miền Nam”

Mã số: 03.5/2014-DA2. (Thời gian thực hiện: 2015 – 2016)

1. Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp TCVN ISO 9001:2008:

- a) Mục đích: Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với TCVN ISO 9001: 2008 được xây dựng và vận hành phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp quản lý chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hệ thống và giúp cho chất lượng sản phẩm đầu ra luôn ổn định, giảm thiểu và loại trừ các chi phí phát sinh sau kiểm tra như chi phí xử lý sản phẩm không phù hợp và các chi phí khác. Cải tiến liên tục hệ thống chất lượng như theo yêu cầu của tiêu chuẩn, sẽ dẫn đến cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm.
- b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:
 - Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ
- c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:
 - Doanh nghiệp phải soạn thảo đầy đủ hệ thống tài liệu để đáp ứng theo yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 và phải áp dụng tài liệu vào thực tế của Doanh nghiệp.
 - Thành lập hoặc chỉ định nhóm chịu trách nhiệm cho việc soạn thảo, theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện tại doanh nghiệp.

2. Hệ thống quản lý môi trường phù hợp TCVN ISO 14001:2010:

- a) Mục đích: Mục đích của việc áp dụng tiêu chuẩn TCVN ISO 14001:2010 là hỗ trợ trong việc bảo vệ môi trường và kiểm soát ô nhiễm đáp ứng với yêu cầu của kinh tế xã hội, hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc phòng tránh các ảnh hưởng môi trường phát sinh từ hoạt động, sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp, và đảm bảo rằng các hoạt động môi trường của mình đáp ứng và sẽ tiếp tục đáp ứng với các yêu cầu luật pháp. Các tổ chức được chứng nhận TCVN ISO 14001:2010 ít gặp phải các vấn đề về môi trường hơn các tổ chức không được chứng nhận; đáp ứng các yêu cầu của bên hữu quan - Bên hữu quan muốn đầu tư vào các công ty có các hoạt động tích cực bảo vệ môi trường; nâng cao hình ảnh của công ty.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ. Doanh nghiệp muốn áp dụng TCVN ISO 14001:2010 phải đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về giấy phép hoạt động môi trường và cơ sở hạ tầng về xử lý các vấn đề môi trường liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp phải đảm bảo đúng theo yêu cầu của pháp luật.

c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp phải soạn thảo đầy đủ hệ thống tài liệu để đáp ứng theo yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN 14001:2010 và phải áp dụng tài liệu vào thực tế của Doanh nghiệp.
- Thành lập hoặc chỉ định nhóm chịu trách nhiệm cho việc soạn thảo, theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện tại doanh nghiệp.

3. Hệ thống quản lý An toàn thực phẩm phù hợp TCVN ISO 22000:2007:

- a) Mục đích: Áp dụng TCVN ISO 22000:2007 giúp các doanh nghiệp chế biến, sản xuất thực phẩm kiểm soát các mối nguy từ khâu nuôi trồng, đánh bắt cho đến khi thực phẩm đến tay người tiêu dùng, nhằm đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm. Bản thân tiêu chuẩn ISO 22000 đã bao gồm các yêu cầu của HACCP, ngoài ra ISO 22000 còn bao gồm các yêu cầu về hệ thống quản lý, vì vậy việc lựa chọn ISO 22000 có thể giúp DN kiểm soát một cách toàn diện các khía cạnh và các quá trình liên quan đến an toàn vệ sinh thực phẩm góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống đồng thời tạo ra sự ổn định trong xã hội trước nguy cơ nhiễm độc thực phẩm đang đứng tình trạng báo động cao.

Bên cạnh đó, việc áp dụng ISO 22000 tiết kiệm được nhiều công sức và chi phí đối với doanh nghiệp đặc biệt khi phải vận hành một lúc ISO 9000, HACCP và GMP.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh sản phẩm liên quan đến thực phẩm (ưu tiên doanh nghiệp đã áp dụng ISO 9000, HACCP).
- Doanh nghiệp đã đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về GMP cho nhà xưởng.

c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp phải soạn thảo đầy đủ hệ thống tài liệu để đáp ứng theo yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 22000:2007 và phải áp dụng tài liệu vào thực tế của DN.
- Thành lập hoặc chỉ định nhóm chịu trách nhiệm cho việc soạn thảo, theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện tại doanh nghiệp.

4. Quản lý chi phí dòng nguyên liệu – MFCA (ISO 14051: 2011)

a) Mục đích: Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, bất kỳ nhà quản lý nào cũng nhận biết được công thức cơ bản : $Giá\ thành = Chi\ phí + Lợi\ nhuận$ nhằm dự kiến được lợi nhuận thu được và để xác định mức chi phí có thể chấp nhận được (để đảm bảo lợi nhuận tối thiểu) thì việc xây dựng định mức (nguyên vật liệu, năng lượng, nhân công...) là một yêu cầu. Trong nhiều trường hợp, định mức được cho là hữu hiệu, khả thi nhất lại hàm chứa cả những lãng phí. MFCA không nhằm thay thế những nguyên tắc, những quy định trong hạch toán kế toán mà chỉ đưa ra những biện pháp cân đối nguyên vật liệu, năng lượng sử dụng (đổi chiều, so sánh giữa đầu vào – đầu ra để từ đó tìm sự chênh lệch, mất cân đối (do lãng phí) và tính toán lại để biết giá trị của lãng phí. Và với kinh nghiệm chuyên môn, sự nhạy cảm của nhà quản lý thì những cải tiến nào là cần thiết để tiết giảm những lãng phí giúp các nhà quản lý linh hoạt trong việc kinh doanh, nâng cao vị thế cạnh tranh, qua đó thể hiện sự hợp lý trong việc sử dụng nguyên vật liệu, năng lượng góp phần cải thiện môi trường –xây dựng hình ảnh Doanh nghiệp xanh.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ (ưu tiên cho Doanh nghiệp sản xuất đang có những lãng phí lớn).

c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:

- Áp dụng MFCA (ISO 14051: 2011), doanh nghiệp không phải viết tài liệu nhưng phải làm việc nhóm, thu thập số liệu và tính toán nhiều đến nguyên vật liệu, nhiên liệu,...., thực hiện giải pháp cải tiến. Điều này cũng có nghĩa là doanh nghiệp phải đồng ý việc chia sẻ thông tin, dữ liệu liên quan đến phạm vi triển khai cho đơn vị tư vấn để có những phân tích và hướng dẫn cần thiết.

- Thành lập hoặc chỉ định nhóm chịu trách nhiệm cho việc soạn thảo, theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện tại doanh nghiệp.

5. Quản lý nội tại hiệu quả - GHK:

a) Mục đích: Chương trình Quản lý nội tại hiệu quả (Good House Keeping – GHK) nhằm giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ đạt được các mục tiêu sau đây một cách độc lập và/hoặc với sự hỗ trợ nhỏ từ bên ngoài:

- Xác định các khâu sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên một cách không hiệu quả và gây tác hại cho môi trường.
- Giảm chi phí trong một thời gian tương đối ngắn.
- Chuẩn bị một cách quy củ cho việc thực hiện các biện pháp thích hợp.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ

c) Lợi ích của doanh nghiệp khi tham gia áp dụng biện pháp GHK:

- Đánh giá thực trạng của doanh nghiệp qua nghiên cứu 6 danh mục đối chiếu.
- Nhận dạng được các đầu ra phi sản phẩm NPO (Non Product Output).
- Tính được hiệu quả kinh tế khi áp dụng một biện pháp GHK nhằm tránh lãng phí.
- Phân tích được các tác động khác của biện pháp GHK về môi trường, tổ chức, an toàn sức khoẻ nơi làm việc.
- Chủ động áp dụng liên tục vào Doanh nghiệp thân thiện với môi trường.
- Nâng cao hình ảnh doanh nghiệp thân thiện với môi trường.
- Sử dụng các nghiên cứu điển hình như một công cụ marketing hiệu quả.

6. Công cụ cải tiến 5S:

a) Mục đích: Là công cụ cải tiến năng suất du nhập từ Nhật Bản nhưng nó rất phù hợp với điều kiện và môi trường ở Việt Nam. Xuất phát từ quan điểm, nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch sẽ, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần sẽ thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn và tạo điều kiện tốt cho việc áp dụng một số hệ thống quản lý chất lượng đem lại niềm tin cho khách hàng. Những năm vừa qua rất nhiều tổ chức đã thực hiện 5S một cách hiệu quả đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất, nơi mà công nhân thường xuyên làm việc với nhiều máy móc thiết bị và cần có một sự đảm bảo về an toàn lao động.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ (ưu tiên cho Doanh nghiệp đã áp dụng ISO 9000)

c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:

- Áp dụng 5S, doanh nghiệp phải viết tài liệu (số lượng ít) nhưng phải áp dụng triệt để.
- Ban lãnh đạo phải theo dõi, xuyên suốt và có những thay đổi kịp thời trong suốt quá trình triển khai.
- Hỗ trợ nhóm chuyên gia thực hiện việc chụp ảnh tất cả các đối tượng có liên quan thuộc phạm vi áp dụng và công bố các hình ảnh này cho các nhóm/bộ phận có liên quan.

7. Cải tiến thông qua việc áp dụng 7 công cụ thống kê

a) Mục đích: Việc ra quyết định của lãnh đạo các cấp nếu chỉ dựa vào cảm tính thì sai số sẽ rất lớn. Vì vậy, việc quản lý bằng dữ liệu được xem như kỹ thuật quản lý quan trọng của quản lý thường ngày. Việc sử dụng kỹ thuật thống kê thông qua 7 công cụ thống kê được xem là phương pháp để nắm bắt thực tế trên cơ sở các dữ liệu số. Tiến hành những mục tiêu cải tiến thông qua áp dụng 7 công cụ thống kê giúp doanh nghiệp nhận biết, xác định sự biến động về chất lượng của sản phẩm, chất lượng của quá trình trong hệ thống, qua đó giúp doanh nghiệp xác định nguyên nhân gốc rễ và đưa ra các giải pháp thích hợp nhằm cải tiến chất lượng sản phẩm/ quá trình mang lại những lợi ích đáng kể trong việc giảm chi phí, nâng cao năng suất và chất lượng của sản phẩm.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ (ưu tiên cho Doanh nghiệp sản xuất)
- Doanh nghiệp đã áp dụng ISO 9000.

c) Lưu ý đối với doanh nghiệp áp dụng:

Áp dụng cải tiến thông qua 7 công cụ thống kê, doanh nghiệp không phải viết nhiều nhưng phải làm việc nhóm, thu thập số liệu để thống kê, thực hiện giải pháp cải tiến. Điều này cũng có nghĩa là doanh nghiệp phải đồng ý việc chia sẻ thông tin, dữ liệu liên quan đến phạm vi triển khai cho đơn vị tư vấn để có những phân tích và hướng dẫn cần thiết.

Phần 2:

Nhiệm vụ: “Nghiên cứu, triển khai áp dụng thí điểm vào doanh nghiệp Việt Nam các công cụ, mô hình: Loại bỏ bẫy lãng phí; Văn phòng xanh; Giải pháp giảm chi phí sản xuất và thân thiện môi trường mới; Bẫy công cụ mới; Nghiên cứu thao tác; Cân bằng sản xuất; Giảm thời gian chuyển đổi và cài đặt; Sơ đồ chuỗi giá trị”.

Mã số: 03.1/2015-DA2. (Thời gian thực hiện: 2015 – 2016)

Nội dung “Nghiên cứu, triển khai áp dụng thí điểm vào doanh nghiệp Việt Nam các công cụ, mô hình: Loại bỏ bẫy lãng phí; Văn phòng xanh; Giải pháp giảm chi phí sản xuất và thân thiện môi trường mới; Bẫy công cụ mới”:

1. Loại bỏ bẫy lãng phí:

a) Mục đích: Trong thực tế tại các tổ chức, doanh nghiệp. Có rất nhiều lãng phí mà chúng ta không để ý hoặc không thể nhìn thấy, vì thế, chúng ta luôn đồng hành cùng lãng phí. Nhận thức về bẫy lãng phí sẽ giúp cho tổ chức, doanh nghiệp nhận biết được các lãng phí và sử dụng các công cụ để loại trừ những lãng phí này.

Bẫy lãng phí bao gồm:

- Sai lỗi: làm phiền lòng khách hàng; nghẹt dòng chảy của lưu trình sản xuất; ...
- Sản xuất dư thừa:
- Tồn kho: gây ra kẹt vốn; Chiếm diện tích kho; Rủi ro hàng quá hạn.
- Thao tác, chuyển động: Thao tác, chuyển động bất hợp lý gây mất sức khỏe, không an toàn và giảm năng suất lao động.
- Giải quyết vấn đề trong quá trình sản xuất: Lãnh đạo phải tốn thời gian, công sức để giải quyết các vấn đề: Phế liệu dư thừa quá nhiều; Máy móc hư hỏng; Thiếu nguyên vật liệu; Nhiều sản phẩm sai lỗi, ...

- Vận chuyển: Di chuyển bất hợp lý (quá dài) từ thiết bị này tới thiết bị khác hoặc đến nơi điều hành,...
 - Chậm trễ: Tốn thời gian; Tăng thêm công việc và chi phí trong quá trình sản xuất; Chậm giao hàng cho khách hàng.
- b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:
- Áp dụng cho doanh nghiệp sản xuất/ dịch vụ (ưu tiên Doanh nghiệp sản xuất).
- c) Lợi ích khi áp dụng 7 lãng phí: Triển khai bảy lãng phí, doanh nghiệp sẽ:
- Nhận biết được lãng phí cho chúng ta cơ hội loại trừ lãng phí ra khỏi hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp từ đó :
- Có thể tăng năng suất, lợi nhuận, v.v.
 - Môi trường làm việc tốt hơn, an toàn hơn.
 - Nhận thức của cán bộ công nhân viên tốt hơn.

2. Văn phòng xanh (Green Office):

- a) Mục đích : Văn phòng Xanh là một hệ thống quản lý môi trường đơn giản và dễ thực hiện cho các văn phòng, là một sáng kiến để giúp các doanh nghiệp, tổ chức thay đổi nhằm cải tiến cách thức vận hành và quản lý văn phòng để giảm tác động tiêu cực lên môi trường, đồng thời giúp doanh nghiệp giảm chi phí do lãng phí.
- b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:
- Áp dụng cho doanh nghiệp sản xuất/ dịch vụ (ưu tiên Doanh nghiệp sản xuất).
- c) Lợi ích khi áp dụng Văn phòng Xanh:
- Nâng cao tinh thần sử dụng tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu và năng lượng trong hoạt động văn phòng
 - Xác định các lãng phí từ đó giảm chi phí hoạt động văn phòng
 - Góp phần vào công tác bảo vệ môi trường.

3. Giải pháp giảm chi phí sản xuất và thân thiện môi trường mới (advanced GHK):

- a) Mục đích : Chương trình Quản lý nội tại hiệu quả nâng cao nhằm giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ đạt được các mục tiêu về nâng cao năng suất, giảm chi phí một cách độc lập và/hoặc với sự hỗ trợ nhỏ từ bên ngoài.

Các đặc điểm của giải pháp GHK nâng cao là:

- Đơn giản, dễ phát hiện.
- Chi phí thấp, dễ thực hiện.
- Không cần thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài.
- Thời gian hoàn vốn nhanh, tiết kiệm bình quân từ 10 – 20% chi phí sản xuất.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Doanh nghiệp sản xuất.

c) Lợi ích khi áp dụng GHK nâng cao:

- Đánh giá thực trạng của doanh nghiệp qua nghiên cứu 6 danh mục đối chiếu.
- Nhận dạng được các đầu ra phi sản phẩm nâng cao/dòng thải
- Tính được hiệu quả kinh tế khi áp dụng một biện pháp GHK nhằm tránh lãng phí.
- Phân tích được các tác động khác của biện pháp GHK về môi trường, tổ chức, an toàn sức khoẻ nơi làm việc.
- Nâng cao năng suất chất lượng tại nơi làm việc
- Nâng cao hình ảnh doanh nghiệp thân thiện với môi trường và sử dụng hiệu quả các nguồn lực.
- Sử dụng các nghiên cứu điển hình như một công cụ marketing hiệu quả

4. Bảy công cụ mới (New seven tools):

a) Mục đích : Nếu bảy công cụ thống kê truyền thống dựa vào việc phân tích thống kê các số liệu trên nền tảng xác suất thống kê thì bảy công cụ mới thông qua việc kích thích động não tư duy để đưa ra các giải pháp và chọn lựa những giải pháp tối ưu nhất. Điều này rất phù hợp với hiện trạng doanh nghiệp Việt Nam khi mà số liệu thống kê trong sản xuất kinh doanh vốn không dễ thu thập và lực lượng lao động chủ yếu tại doanh nghiệp (công nhân và nhân viên) không sử dụng hiệu quả bảy công cụ thống kê truyền thống. Khác với 7 công cụ truyền thống, 7 công cụ mới giúp rất hiệu quả trong việc tư duy, động não để giải quyết vấn đề, đặc biệt là làm việc nhóm. Thông qua đó, có thể ra những quyết định đúng đắn dựa trên các phân tích khoa học.

b) Tiêu chí để lựa chọn các doanh nghiệp áp dụng:

- Áp dụng cho doanh nghiệp sản xuất/ dịch vụ (ưu tiên Doanh nghiệp sản xuất)..

c) Lợi ích khi áp dụng 7 công cụ mới :

- Nếu như với 7 công cụ truyền thống, Giáo sư Kaoru Ishikawa cho rằng 95%, Giáo sư Noriaki Kano cho rằng 97% và Giáo sư Karatshu cho rằng có đến 99% các vấn đề về chất lượng xảy ra hàng ngày tại doanh nghiệp đều có thể giải quyết bằng 7 công cụ; Thi ngoài việc giúp giải quyết các vấn đề chất lượng, với 7 công cụ mới sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả trong việc tư duy, động não để giải quyết vấn đề, đặc biệt là làm việc nhóm. Thông qua đó, có thể ra những quyết định đúng đắn dựa trên các phân tích khoa học.
