

# SỞ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TP. HCM TRUNG TÂM DỊCH VỤ PHÂN TÍCH THÍ NGHIỆM TP. HCM



SỞ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
TP. HỒ CHÍ MINH



Chương trình xây dựng tài liệu đào tạo trực tuyến về đề tài:  
**“ĐO LƯỜNG NĂNG SUẤT TẠI DOANH NGHIỆP”**

## Chương 3 Quản Lý Năng Suất

Chuyên gia đào tạo: *Trịnh Minh Tâm*



# MỤC ĐÍCH VÀ ĐỐI TƯỢNG

---

- **Cung cấp kiến thức cơ bản về đo lường năng suất tại doanh nghiệp.**
- **Có thể đo lường, phân tích đánh giá thực trạng năng suất ở doanh nghiệp của mình và đưa ra được định hướng khắc phục, kiểm soát và cải tiến năng suất.**
- **Đối tượng học viên: là những người có kiến thức cơ bản về quản lý sản xuất và quản lý chất lượng.**

# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

---

- 1. Mục đích của quản lý năng suất.**
- 2. Chu trình quản lý năng suất.**

# 1. Mục Đích Của Quản Lý Năng Suất.

---

Nhằm kiểm soát được thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nắm được điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của nó. Từ đó có chiến lược, chính sách, biện pháp cải tiến, nâng cao năng suất đạt mục tiêu đã đề ra.

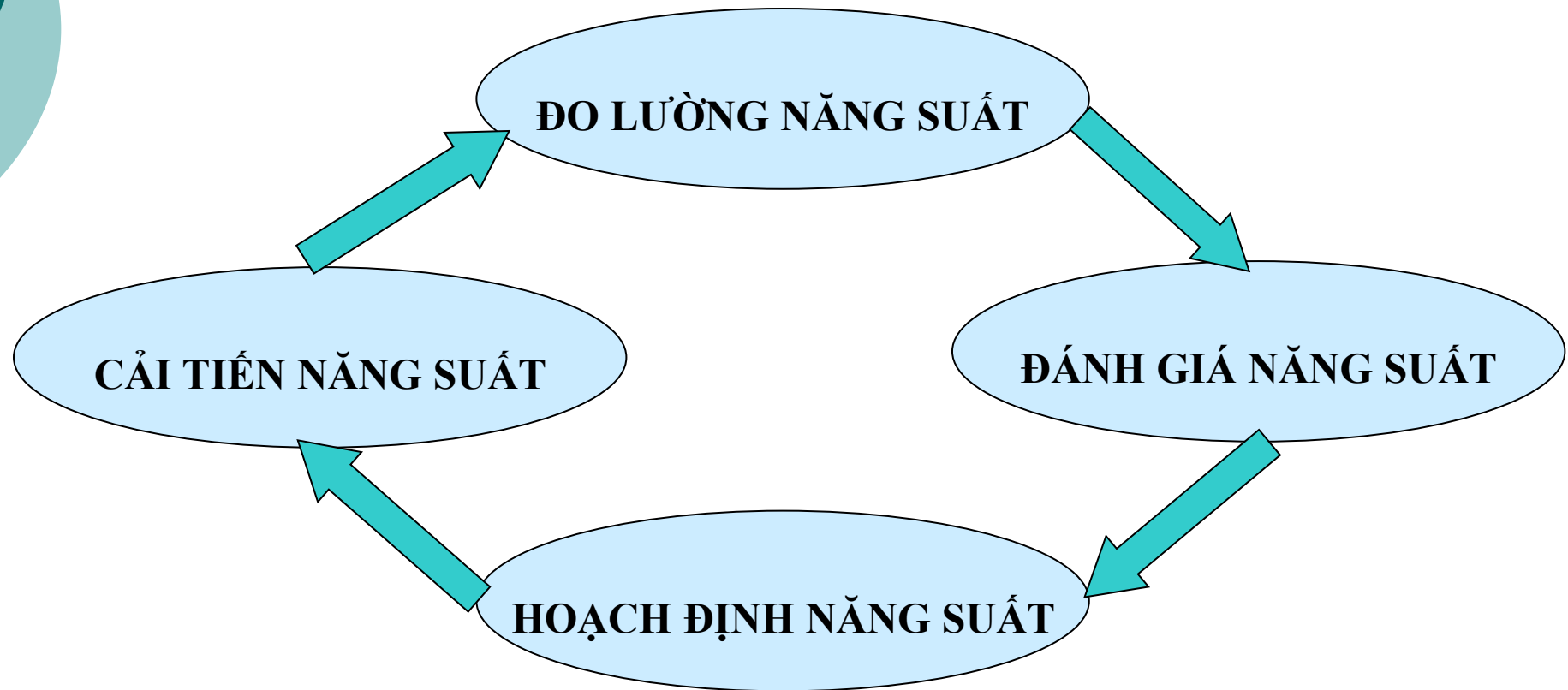
# 1. Mục Đích Của Quản Lý Năng Suất (tt).

---

- Quản lý năng suất là quá trình kiểm soát và điều chỉnh các kết quả của đầu ra và các yếu tố của đầu vào (lao động, vốn, thiết bị, năng lượng, nguyên vật liệu, tổ chức quản lý...) sao cho hoạt động sản xuất kinh doanh tăng trưởng trong trạng thái ổn định để đạt hiệu quả cao...
- Thực chất, quản lý năng suất chính là quản lý sự tăng trưởng của giá trị gia tăng, lợi nhuận dựa trên 1 hệ thống các thước đo từ nguyên nhân (của các hoạt động đã và đang diễn ra) cho đến kết quả sau cùng.

## 2. Chu Trình Quản Lý Năng Suất.

---



## 2. Chu Trình Quản Lý Năng Suất (tt).

---

### 2.1 Đo lường năng suất:

Quản lý năng suất bắt đầu từ đo lường năng suất:

- Thiết lập hệ thống thước đo từ Nhân => Quả. Cần lưu ý rằng các thước đo năng suất mới chỉ là thước đo kết quả (đến sau);
- Thu thập số liệu, tính toán kết quả thực hiện;
- So sánh kết quả thực với mục tiêu đã đặt ra, xác định thực trạng năng suất của doanh nghiệp.

## 2. Chu Trình Quản Lý Năng Suất (tt).

---

### 2.2 Đánh giá năng suất:

- Xác định mức năng suất và tốc độ tăng năng suất của doanh nghiệp so với chính mình và các doanh nghiệp khác.
- Qua đánh giá doanh nghiệp biết được mặt mạnh và mặt yếu, cơ hội và nguy cơ để xác định lại hay điều chỉnh cải tiến.



## 2. Chu Trình Quản Lý Năng Suất (tt).

---

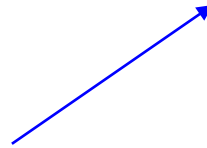
### 2.3 Hoạch định năng suất.

- Dựa trên kết quả của đo lường và đánh giá năng suất có thể xác định được các vấn đề cần cải tiến, từ đó đề ra các mục tiêu, phương án, kế hoạch thực hiện việc cải tiến.
- Các định hướng chung để hoạch định cải tiến năng suất doanh nghiệp:

# Đầu ra tăng lên trong khi đầu vào không đổi.

---

Đầu ra



---

Đầu vào



Hiệu quả: Tăng lợi nhuận, tăng thu nhập, tăng giá trị cổ phần, giảm giá thành sản phẩm.

# Đầu ra giữ nguyên nhưng đầu vào giảm đi.

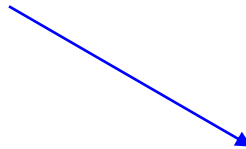
---

Đầu ra



---

Đầu vào



Hiệu quả: Giảm giờ làm mà không giảm lương, đơn giản hoá công tác quản lý và sản xuất, tăng giá trị cổ phần, giảm giá thành sản phẩm.

# Đầu vào giảm nhiều hơn đầu ra.

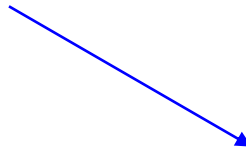
---

**Đầu ra**



---

**Đầu vào**

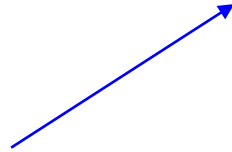


- Hiệu quả làm việc = Kỹ năng + Ý thức làm việc

# Đầu ra tăng nhanh hơn đầu vào.

---

**Đầu ra**



---

**Đầu vào**



Trường hợp doanh nghiệp đang trên đà phát triển và mở rộng sản xuất. Điều này đạt được thông qua các hoạt động đầu tư về máy móc thiết bị, tăng cường tự động hoá và cải tiến phương thức quản lý và phát triển được đội ngũ nhân lực thích ứng được với những thay đổi.

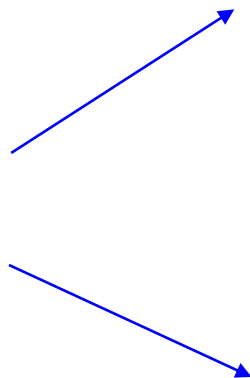
## Đầu ra tăng lên trong khi đầu vào giảm.

---

**Đầu ra**

---

**Đầu vào**



Nhìn chung đây là một trường hợp lý tưởng. Khi đó đòi hỏi một quá trình nghiên cứu và phát triển, đầu tư máy móc thiết bị, công nghệ và phương pháp quản lý mới, phương pháp sản xuất mới, mở rộng thị trường.

## 2. Chu Trình Quản Lý Năng Suất (tt).

---

### 2.4 Cải tiến năng suất.

- Tổ chức thực hiện các mục tiêu, phương án, kế hoạch cải tiến năng suất.
- Cần huy động và sử dụng tối ưu các nguồn lực như nhân lực, vật lực, tài lực, đặc biệt là yếu tố quản lý và các giá trị vô hình khác.
- Áp dụng phương pháp quản lý tổng hợp, đo lường và kiểm soát hiệu suất, năng suất theo hệ thống, từ nguyên nhân đến kết quả, từ cá nhân đến tổ chức, từ ngắn hạn cho đến trung và dài hạn.

**=> LÀM GÌ ĐỂ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT?**

## 5 Yếu tố quan trọng của quản lý ảnh hưởng đến năng suất DN (PGS.TS Bùi nguyên Hùng)

---

Yếu tố Quản lý trong DN ảnh hưởng đến 55% Tăng Năng suất:

- Tổ chức sản xuất = 16,8%
- Truyền thông trong DN = 13%
- Cam kết của lãnh đạo = 12,25%
- Hướng đến khách hàng = 6,75%
- Năng lực nguồn nhân lực = 6,20%



# Đánh giá trình độ công nghệ tại một số DN TP. HCM (1 Đề án của Sở KH&CN TP. HCM)

---

- Trình độ công nghệ của DN gồm:
  - Phần công nghệ cứng; máy móc; trang thiết bị
  - Phần công nghệ mềm:
    - Quản lý
    - Thông tin
    - Nhân lực

=> Tuy phần cứng của DN còn yếu nhưng phần mềm còn yếu hơn. Đây là phần cần ít tiền và có thể chủ động hơn  
=> cần sớm cải thiện công nghệ mềm để phát triển nhanh công nghệ tổng thể, trong đó tài sản vô hình là yếu tố rất quan trọng.

# Cần tập trung cải tiến phần “mềm”. Con người là cốt lõi nhất

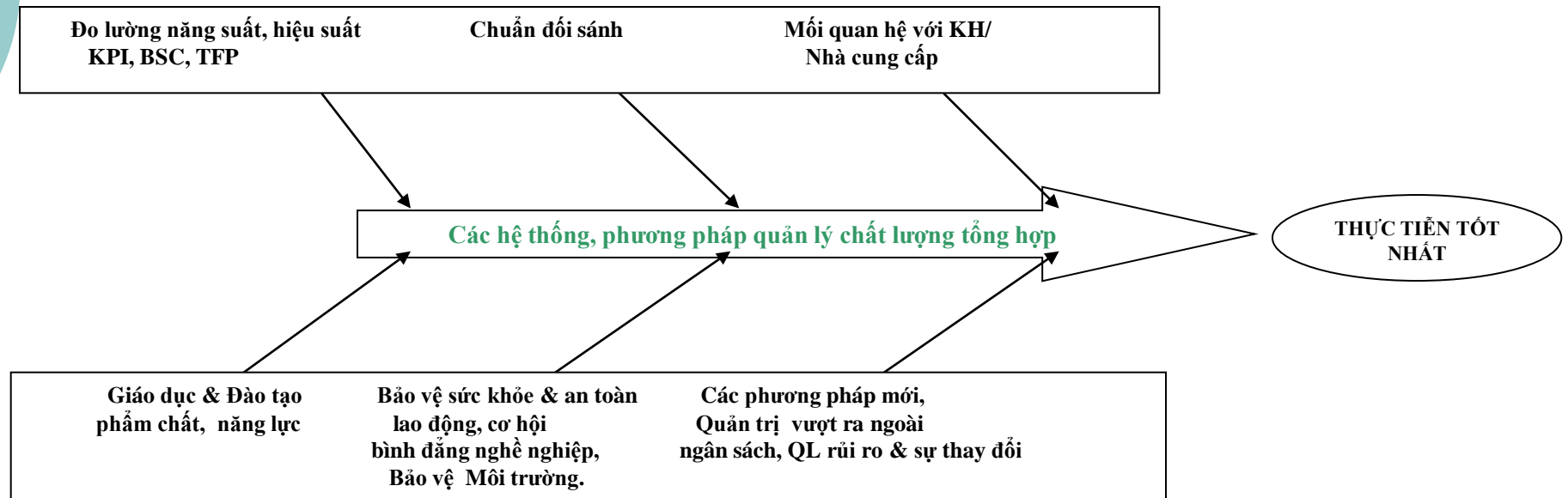
---

**- Trong điều kiện nguồn lực hữu hạn, trước tiên cần cải tiến yếu tố Quản lý – Quan hệ sản xuất:**

- Cam kết của lãnh đạo.
- Hướng đến khách hàng.
- Truyền thông trong DN.
- Phẩm chất, năng lực và ý thức làm việc của lao động.
- Tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh.

**- Cũng như quản lý, phát triển các yếu tố có tính vô hình khác như: thông tin, tri thức, sáng kiến, sáng chế, tài sản trí tuệ và các tài sản vô hình khác. Phẩm chất-năng lực nguồn nhân lực là cốt lõi nhất.**

# Các bộ công cụ thực tiễn tốt nhất



5 phương thức Quản lý Chất lượng của nhân loại:

QI => QC => QA => QM => TQM.

3 phương thức Quản lý chất lượng theo Prof. Dr. Noriaki Kano:

QC=> QM=> AQC (Attractive Quality Creation)

AQC: Customer Delight

QM: Customer Satisfaction

QC: Conformance to basic requirements

AQC: Attractive Quality Creation=> Customer Delight

QM: Quality Management => Customer Satisfaction

QC: Quality Control=> Conformance to Basic Requirement

# Lựa chọn cách tiếp cận Nâng cao năng suất

---

- An toàn (Safety)
- Tốt (Quality)
- Rẻ (Cost)
- Nhiều (Capacity)
- Nhanh (Timing Delivery)
- Đạo đức (Moral)

# Khởi đầu của quản lý năng suất là đo lường năng suất tổng hợp

---

- Phương pháp đo lường tổng hợp, quản lý toàn diện là cách tiếp cận phù hợp, bao gồm:
  - Đo lường năng suất tổng hợp.
  - Phương pháp hoạch định và kiểm soát năng suất theo Rapmods.
  - Phương pháp Chỉ số hiệu suất cốt yếu-KPI (theo David Parmenter).
  - Phương pháp Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)- GS. Robert Kaplan.

# ÔN TẬP CHƯƠNG 3

---

- 1. Quản lý năng suất có các giai đoạn nào?**
- 2. Khởi đầu của quản lý năng suất là phải làm gì?**
- 3. Phương hướng chủ yếu để cải tiến, nâng cao năng suất?**

# DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Thuật ngữ tiếng việt
AV (ADDED VALUE)	Giá trị gia tăng
CP (CAPITAL PRODUCTIVITY)	Năng suất vốn
CI (CAPITAL INTENSITY)	Cường độ vốn
CSI (CONVERSION SYSTEM INPUT)	Hệ thống đầu vào chuyển đổi
CA (CURRENT ASSETS)	Vốn lưu động
FA (FIXED ASSETS)	Vốn cố định
Fa <sub>(D)</sub> (FIXED ASSETS <sub>(DEPRECIATION)</sub> )	Chi phí khấu hao tài sản cố định
FPM <sub>S</sub> (FACTOR PRODUCTIVITY MEASURE)	Đo lường năng suất nhân tố
FPI (FACTOR PRODUCTIVITY INDEX)	Chỉ số năng suất nhân tố



# DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

---

GDP (GROSS DOMESTIC PRODUCT)	Tổng sản phẩm quốc nội
IB (INTEREST BANK LOANS AND BANK CHARGE)	Lãi suất và các khoản phải trả ngân hàng
LC (LABOUR COST)	Chi phí lao động
WI (WAGES INPUT)	Tiền Công
SI (SALARIES INPUT)	Tiền lương
LT (LABOUR TIMES)	Số lao động làm việc
MEI (MACHINES AND EQUIPMENT INPUT)	Chi phí thiết bị, máy
MI (MATERIAL INPUT)	Chi phí nguyên vật liệu
OI (OTHER INPUT)	Chi phí khác

# DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

---

OP (OPERATION PROFITS)	Lợi nhuận thực hiện
OPM (OVERALL PRODUCTIVITY MEASURE)	Đo lường năng suất tổng thể
OPI (OVERALL PRODUCTIVITY INDEX)	Chỉ số năng suất tổng thể
PE (PROCESS EFFECT)	Hiệu quả quá trình
RSO (RAPMODS SYSTEM OUTPUT)	Đầu ra theo RAPMODS
RSOI (RAPMODS SYSTEM OUTPUT INDEX)	Chỉ số đầu ra theo RAPMODS
RSAVI (RAPMODS SYSTEM ADDED VALUE INDEX)	Giá trị gia tăng theo hệ thống RAPMODS
ROI (RETURN ON INVESTMENT)	Mức thu hồi vốn
ROII (RETURN ON INVESTMENT INDEX)	Chỉ số mức thu hồi vốn

# DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

TO (TOTAL OUTPUT)	Giá trị sản xuất (Tổng đầu ra)
TI (TOTAL INPUT)	Tổng đầu vào
TFP (TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY)	Năng suất nhân tố tổng hợp
TSI (TOTAL SYSTEM INPUT)	Tổng đầu vào
TPM (TOTAL PRODUCTIVITY MEASURE)	Đo lường năng suất tổng
TPI (TOTAL PRODUCTIVITY INDEX)	Chỉ số năng suất tổng
TCE (TOTAL CAPITAL EMPLOYED)	Tổng huy động vốn
DSI (DIFFERENTIAL SALES INDEX)	Doanh số bán hàng

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

---

- Tăng Văn Khiên, *Tốc độ tăng năng suất các nhân tố tổng hợp phương pháp tính và ứng dụng*. Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội, 2005.
- Văn Tình, Lê Hoa, *Đo lường năng suất tại doanh nghiệp*, NXB Thế giới, Hà Nội, 2003.
- M.R. Ramsay, *The Rapmods system*, Vietnam productivity center, 2004.
- M.R. Ramsay, *Productivity measurement*, Vietnam productivity center, 2004.
- Văn Tình. *Năng suất theo cách tiếp cận mới*. Trung tâm Quản lý chất lượng và ứng dụng công nghệ.
- Văn Tình, Phạm Thanh Hưng, Nguyễn Thị Lệ Hoa, Giang Minh Đức, *Đánh giá & cải tiến năng suất ở doanh nghiệp*. Trung tâm năng suất Việt Nam, Hà Nội, 2003.
- \_ *Đo lường hiệu suất KPI*, Trịnh Minh Tâm, Chi cục TCĐLCL TP. HCM, 2008.
- *Thẻ điểm cân bằng – BSC*, Trịnh Minh Tâm, Chi cục TCĐLCL TP. HCM, 2009.

@ Liên hệ: **Phòng Phát triển Năng suất/ Chi cục TCĐLCL TP. HCM,**  
**ĐT: 028 39302 004; [minhtamsmq@gmail.com](mailto:minhtamsmq@gmail.com)**



## TRUNG TÂM DỊCH VỤ PHÂN TÍCH THÍ NGHIỆM TP. HCM

ĐC: Số 02 Nguyễn Văn Thủ, Phường Đakao, Quận 1, TP. HCM

ĐT: 0283-829-5087 | Fax: 0283-911-5119

Email: [casehcm@case.vn](mailto:casehcm@case.vn)

[www.case.vn](http://www.case.vn)