

VĂN TÌNH - LÊ HOA

# NĂNG SUẤT

NỀN TẢNG CẠNH TRANH VÀ PHÁT TRIỂN



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



**NĂNG SUẤT**  
**NỀN TẢNG CẠNH TRANH VÀ**  
**PHÁT TRIỂN**

**Bản quyền tiếng Việt © 2013 Trung tâm Năng suất Việt Nam**



**TRUNG TÂM NĂNG SUẤT VIỆT NAM**

Số 8 Hoàng Quốc Việt - Q. Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: 04. 37561501 - Fax: 04. 37561502

Website: [www.vpc.vn](http://www.vpc.vn) - Email: [vpc@vpc.vn](mailto:vpc@vpc.vn)

**Văn phòng đại diện:**

Tại Tp. Hồ Chí Minh:

64-66 Mạc Đĩnh Chi, Phường Đa Kao, Quận 1

Tel: 08. 39014561- Fax: 08. 39104170

Email: [vpchcm@vpc.vn](mailto:vpchcm@vpc.vn)

Tại Tp. Đà Nẵng:

12 Chi Lăng, Tòa nhà Đức Long, Quận Hải Châu

Tel: 0511. 3582925 - Fax: 0511. 3582926

Email: [vpcdn@vpc.vn](mailto:vpcdn@vpc.vn)

VĂN TÌNH - LÊ HOA

# NĂNG SUẤT

**Nền tảng cạnh tranh và phát triển**



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



# *Lời giới thiệu*

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, cạnh tranh là giành ưu thế nhằm mở rộng thị phần, bán được nhiều hàng hoá dịch vụ hơn và thu được lợi nhuận nhiều hơn. Ở qui mô quốc gia, khả năng cạnh tranh chủ yếu được tích tụ từ sức cạnh tranh của các doanh nghiệp kết hợp với một số yếu tố khác như chiến lược, chính sách và những vấn đề quản lý vĩ mô. Với các doanh nghiệp, yếu tố cạnh tranh thường liên quan tới cơ sở hạ tầng, công nghệ, lao động, vốn, thị trường, quản lý. Mức độ ưu thế của từng yếu tố và ưu thế tích hợp của các yếu tố ấy là tiềm lực để có thể tạo nên sức cạnh tranh cao hay thấp. Theo Diễn đàn kinh tế thế giới, các chỉ tiêu được quan tâm xem xét khi đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là: Năng suất; Công nghệ; Hiệu quả sản xuất và tiêu thụ hàng hoá dịch vụ; Giá; Hệ thống phân phối; Sự ổn định các nguồn cung ứng đầu vào.

Như vậy, năng suất được coi là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc tạo ra những hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao với giá thành rẻ đảm bảo sự tăng trưởng và lợi nhuận.

Các tổ chức thành công thường nhìn nhận năng suất là động lực phát triển và cải tiến năng suất là con đường tiến tới tầm nhìn, mục tiêu của doanh nghiệp.

Cuốn sách này nhằm đem tới cho độc giả nhận biết những yếu tố cơ bản và các chiến lược tác động tới năng suất, tạo tinh thần thúc đẩy năng suất doanh nghiệp cũng như năng suất nền kinh tế, đưa năng suất góp phần vào việc tăng năng lực cạnh tranh và phát triển kinh tế - xã hội.

Đây là tài liệu tập hợp từ các nghiên cứu về năng suất trong và ngoài nước, chủ yếu dựa trên phương pháp luận về năng suất của Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) và các chuyên gia APO.

Chúng tôi mong nhận được sự đóng góp ý kiến của độc giả và các đồng nghiệp để cuốn sách được tiếp tục hoàn thiện hơn.

# MỤC LỤC

## CHƯƠNG I

<b>VAI TRÒ VÀ KHÁI NIỆM NĂNG SUẤT.....</b>	<b>11</b>
1. Năng suất và phát triển kinh tế - xã hội.....	12
2. Năng suất tạo khả năng cạnh tranh.....	18
3. Vai trò của năng suất doanh nghiệp.....	21
4. Khái niệm năng suất.....	23
4.1. Lịch sử khái niệm năng suất.....	23
4.2. Khái niệm năng suất.....	26
4.3. Quan điểm năng suất theo cách tiếp cận mới.....	30
4.4. Năng suất và chất lượng.....	35
4.5. Năng suất và khả năng sinh lợi.....	36
5. Cách tiếp cận cải tiến năng suất doanh nghiệp.....	37
6. Các chỉ tiêu đánh giá năng suất cơ bản.....	40
6.1 Chỉ số đo năng suất ở cấp độ nền kinh tế và ngành kinh tế.....	41
6.2 Năng suất lao động.....	43
6.3 Năng suất vốn.....	45
6.4 Năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP).....	46
6.5. Chỉ tiêu năng suất doanh nghiệp.....	52

## CHƯƠNG II

<b>THÚC ĐẨY PHONG TRÀO NĂNG SUẤT QUỐC GIA.....</b>	<b>69</b>
1. Quá trình hình thành phong trào năng suất trên thế giới.....	70
2. Phong trào năng suất quốc gia.....	74
2.1. Phong trào năng suất Nhật Bản.....	74
2.2. Phong trào năng suất Singapore.....	79
2.3 Phong trào năng suất Malaysia.....	85
2.4. Phong trào năng suất ở Việt Nam.....	90



### **CHƯƠNG III**

#### **THÚC ĐẨY CẢI TIẾN NĂNG SUẤT TRONG DOANH NGHIỆP.....99**

- 1. Các yếu tố tác động tới năng suất doanh nghiệp.....100
  - 1.1 Người lao động là nguồn gốc của cải tiến.....102
    - 1.2 Lãnh đạo định hướng cho hoạt động cải tiến.....103
    - 1.3 Công nghệ và quản lý quá trình đóng vai trò quan trọng.....103
- 2. Nền tảng cho hoạt động cải tiến năng suất.....105
  - 2.1. Phát triển tổ chức định hướng khách hàng.....107
  - 2.2. Sử dụng công nghệ hiệu quả và đổi mới.....111
  - 2.3. Tổ chức quản lý và hệ thống sản xuất hiệu quả.....116
  - 2.4. Giảm lãng phí trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ.....120
  - 2.5. Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.....128
  - 2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích cải tiến năng suất..130

### **CHƯƠNG IV**

#### **HỆ THỐNG, CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP CẢI TIẾN NĂNG SUẤT TRONG DOANH NGHIỆP.....137**

- 1. Hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn.....138
- 2. TQM - Quản lý chất lượng toàn diện.....141
- 3. 5S.....143
- 4. JIT - Just In Time (Sản xuất vừa đúng lúc).....148
- 5. Kaizen.....150
- 6. Hệ thống khuyến nghị.....156
- 7. Nhóm kiểm soát chất lượng (QCC).....161
- 8. Hệ thống sản xuất tinh gọn.....163
- 9. Bảy công cụ thống kê trong kiểm soát chất lượng (SPC).....174
- 10. Duy trì hiệu suất tổng thể (TPM).....176
- 11. Chuẩn đối sánh và học hỏi từ phương pháp tốt nhất.....184
- 12. Lean Six Sigma.....190



# CHƯƠNG I

\*\*\*

## VAI TRÒ VÀ KHÁI NIỆM NĂNG SUẤT

1. Năng suất và phát triển kinh tế - xã hội
2. Năng suất tạo khả năng cạnh tranh
3. Vai trò của năng suất doanh nghiệp
4. Khái niệm năng suất.
5. Cách tiếp cận cải tiến năng suất doanh nghiệp
6. Các chỉ tiêu đánh giá năng suất cơ bản

## 1

# Năng suất và phát triển kinh tế - xã hội

Năng suất được hiểu là giá trị đầu ra được tạo ra trong mối quan hệ với các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ. Nói cách khác, năng suất thể hiện hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực đầu vào trong việc tạo ra các đầu ra có giá trị. Ví dụ, trong một nhà máy sản xuất, các yếu tố đầu vào gồm: lao động, vốn, phương tiện, thiết bị, nguyên vật liệu, năng lượng, cùng với kiến thức và công nghệ được sử dụng và quản lý các yếu tố đó. Đầu ra là kết quả được tạo ra từ các yếu tố đầu vào này, được thể hiện dưới dạng: khối lượng sản xuất, giá trị sản lượng, doanh thu và giá trị gia tăng. Ở quy mô rộng hơn trong toàn nền kinh tế, năng suất thể hiện hiệu quả sử dụng các nguồn lực của nền kinh tế như: lao động, vốn, tài nguyên, thiết bị, công nghệ, khoa học kỹ thuật, trình độ quản lý... để tạo ra các đầu ra có giá trị kinh tế và xã hội.

Nhiều năm nay, năng suất đã được ghi nhận là yếu tố tác động quan trọng tới sự phát triển kinh tế - xã hội. Trong chiến lược phát triển của một quốc gia, năng suất được đặt ở vị trí nền tảng để đạt tới mục tiêu tổng hợp đó là tạo ra của cải vật chất dồi dào với sự hạn chế về nguồn lực, cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa người lao

động và nhà quản lý, thu hút được sự tham gia của tất cả cán bộ nhân viên trong tổ chức, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và đạt được mục tiêu chiến lược dài hạn của chính phủ trong việc xóa đói giảm nghèo, thúc đẩy quyền con người, dân chủ và bình đẳng. Thực tế cho thấy tại hầu hết các quốc gia, các tổ chức, doanh nghiệp có năng suất ở mức cao đều có chính sách định hướng vào năng suất và liên kết chặt chẽ năng suất với việc thúc đẩy nâng cao chất lượng cuộc sống, các nguyên tắc kinh tế thị trường, sự chủ động và sáng tạo của cá nhân, cũng như các mô hình và phương pháp quản lý hướng vào con người.

Các học giả nghiên cứu về năng suất đều thống nhất mục tiêu chung của năng suất là phương tiện quan trọng để phân bố hợp lý của cải trong xã hội, cải thiện mối quan hệ mạnh mẽ trong các ngành và sự tham gia một cách chủ động của người lao động. Vì vậy, năng suất là một công cụ hữu hiệu để đạt được các mục tiêu cân bằng kinh tế, xã hội, công nghệ và môi trường.

Các vấn đề năng suất tác động tới phát triển kinh tế - xã hội được thể hiện qua các khía cạnh sau:

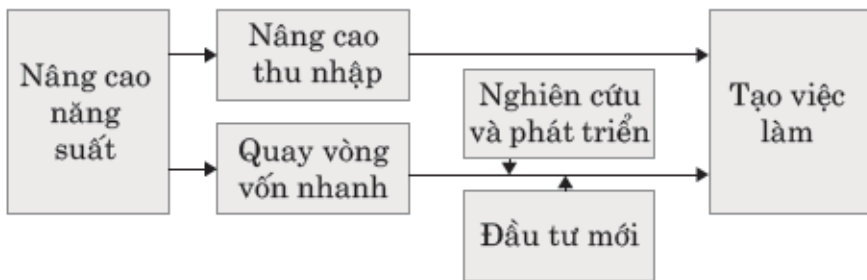
#### ***a) Năng suất và giảm đói nghèo***

Dưới góc độ kinh tế vĩ mô, đã có rất nhiều bằng chứng thống kê cho thấy nền kinh tế càng hiệu quả cả về năng suất và tính cạnh tranh thì thu nhập của người dân càng cao và về mặt dài hạn tỷ lệ lạm phát càng thấp. Điều này cũng có nghĩa rằng khoản thu nhập quốc dân dành cho các quỹ hỗ trợ trẻ em, người già, người tàn tật và người thất nghiệp càng nhiều hơn. Năng suất cao hơn cũng tạo ra nhiều lợi nhuận hơn để có thể đầu tư vào phát triển kinh tế tại những khu vực kém phát triển. Vì vậy, năng

suất cao, dẫn tới chính sách xã hội sẽ tốt hơn và đây là một phương thức sẵn sàng nhất để giảm đói nghèo.

**b) Năng suất và khả năng tạo việc làm**

Các xu hướng thống kê trên thế giới cho thấy có mối quan hệ rất rõ ràng giữa năng suất quốc gia và tỷ lệ thất nghiệp. Một nền kinh tế hiệu suất càng cao, càng nhiều khả năng cạnh trên thị trường quốc tế và do đó, tỷ lệ thất nghiệp càng thấp. Ở cấp độ doanh nghiệp, năng suất cao, lợi nhuận càng cao và từ khoản lợi nhuận này có thể dành ra cho các khoản đầu tư mới, từ đó tạo ra công việc mới. Về mặt ngắn hạn, cải tiến năng suất có thể dẫn tới giảm việc làm. Tuy nhiên vấn đề này có thể giải quyết bằng những chính sách kinh tế - xã hội hợp lý nhờ có khoản ngân quỹ mạnh. Vì vậy, năng suất là chỉ số tốt nhất nhằm vào tăng đầu tư và tăng nguồn tài chính hỗ trợ tạo việc làm mới.



**Sơ đồ 1 - Nâng cao năng suất tạo việc làm**

**c) Năng suất và vấn đề nhân quyền, bình đẳng, cùng có lợi**

Quyền con người có thể dựa trên sự phát triển kinh tế - xã hội hiệu quả. Ví dụ, sự bình đẳng về kinh tế hình

thành thông qua sự tự chủ, tự tạo việc làm và phát triển các doanh nghiệp nhỏ, từ đó có thể tạo ra cơ hội như nhau cho mọi người trong việc thành lập các công ty sở hữu riêng hoặc các hoạt động kinh doanh cá nhân.

Trong thực tế, sự bình đẳng chỉ có thể đạt được trên cơ sở năng suất cao và môi trường kinh tế chính trị thuận lợi.

Mục tiêu quan trọng đầu tiên của yếu tố “ba bên cùng có lợi” là tổ chức những hoạt động kinh tế - xã hội, mối quan hệ giữa các ngành cũng như sự tham gia và chia sẻ lợi ích kinh tế giữa các bên một cách hài hòa và hiệu quả. Vì vậy, cải tiến năng suất cần phải là mục tiêu chung của cả ba bên: người chủ doanh nghiệp, người lao động và chính phủ.

Khái niệm năng suất ban đầu bắt nguồn từ vấn đề chi phí và chất lượng, đến nay phạm vi đã mở rộng hơn, bao hàm toàn bộ các mối quan tâm của xã hội như: tạo ra và đảm bảo việc làm, xóa đói, giảm nghèo, nâng cao chất lượng cuộc sống, bảo vệ nguồn tài nguyên và môi trường. Cách tiếp cận về năng suất này cho thấy khi một công ty triển khai chương trình cải tiến năng suất, những tác động của nó sẽ vượt ra khỏi phạm vi công ty, tới cả cấp độ quốc gia và cho tới người dân của quốc gia đó.

Năng suất ở cấp doanh nghiệp được hiểu là phương pháp sản xuất hàng hóa, dịch vụ có chất lượng và giá trị cao với chi phí thấp nhất. Điều này sẽ cho phép công ty cung cấp hàng hoá và dịch vụ với giá cạnh tranh. Kết quả là sản phẩm được tiêu thụ tốt, dẫn tới lợi nhuận của công ty sẽ tăng và điều này mang lại rất nhiều lợi ích như:

- Mở rộng hoạt động từ đó tạo việc làm và cơ hội phát triển cho nhân viên;



- Đầu tư vào hệ thống và công nghệ hiện đại để tiếp tục nâng cao năng suất;

- Nhân viên có thu nhập cao hơn và có môi trường làm việc tốt hơn, từ đó mức sống và tinh thần của họ được nâng cao;

- Đóng góp nhiều hơn cho xã hội thông qua thuế doanh nghiệp và tăng cường sự hỗ trợ cho các hoạt động xã hội.

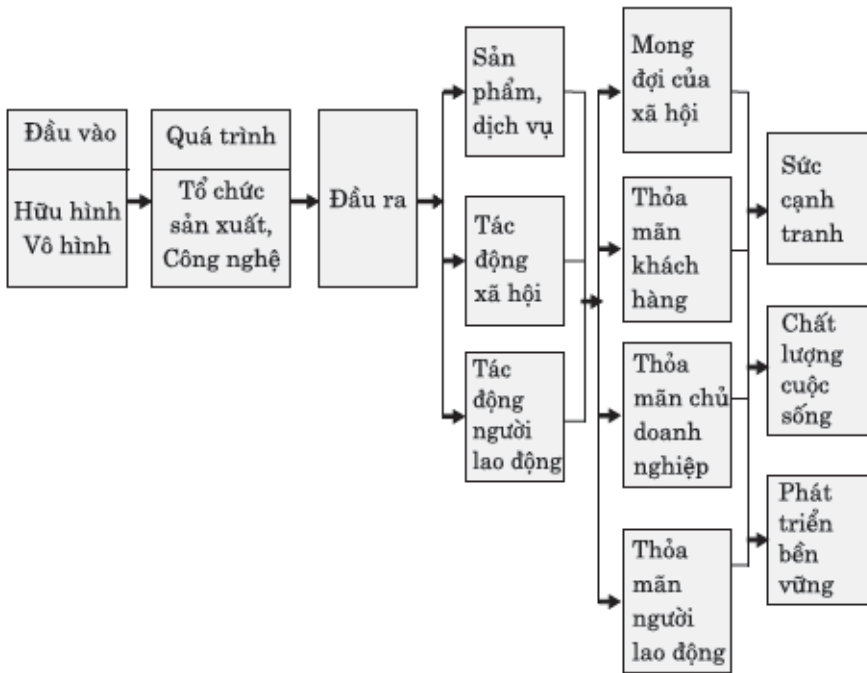
Ở cấp quốc gia, khi các công ty đều tìm cách cải tiến năng suất và tăng cường khả năng cạnh tranh thì việc làm sẽ được tạo ra nhiều hơn và doanh thu sẽ tăng. Chính điều này là động lực làm tăng sức mạnh của mỗi quốc gia và như vậy chính phủ mới có thể làm được nhiều việc hơn nữa cho người dân và nền kinh tế nói chung. Chẳng hạn, nâng cấp cơ sở hạ tầng, làm sạch môi trường, tăng cường và cải tiến các dịch vụ công cộng, tăng phúc lợi xã hội cho người nghèo, người khuyết tật.

Đối với cá nhân, năng suất và hiệu quả kinh doanh cao của công ty cũng có nghĩa là công việc ổn định hơn, nhiều cơ hội hơn, mức lương cao hơn và chất lượng cuộc sống cũng sẽ tốt hơn.

Tăng năng suất được coi là một phương tiện để tạo ra của cải, nâng cao chất lượng cuộc sống trong xã hội cũng như khả năng cạnh tranh và chất lượng đời sống làm việc trong doanh nghiệp. Để có thể duy trì năng suất, cần phải thỏa mãn tất cả các bên liên quan của một tổ chức: chủ doanh nghiệp, người lao động, khách hàng, cộng đồng, người cung cấp (Monga. 1995).

Sơ đồ 2 mô tả hệ thống chuyển đổi đầu vào thành đầu ra và ý nghĩa tác động của hệ thống sản xuất có năng suất cao.





**Sơ đồ 2 - Tác động của hệ thống sản xuất có năng suất cao**

*Nguồn: Tác giả Monga, 1997*

## 2

# Năng suất tạo khả năng cạnh tranh

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) định nghĩa khả năng cạnh tranh là “mức độ một quốc gia có thể sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được thử thách của thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và cải thiện được thu nhập thực tế của người dân về dài hạn trong điều kiện thị trường tự do thuần túy”. Điều này chỉ có thể đạt được thông qua tăng năng suất.

Môi trường cạnh tranh thúc đẩy các bên liên quan phát triển và tạo ra của cải. Ở cấp độ doanh nghiệp, doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao là những doanh nghiệp thường xuyên và kiên định với hoạt động đổi mới, đầu tư thông minh và thích ứng nhanh chóng với xu hướng thay đổi của xã hội, dân số, công nghệ, kinh tế, chính trị cũng như các áp lực từ chính trong ngành. Doanh nghiệp nào không bắt kịp những thay đổi này sẽ không thể tồn tại được. Doanh nghiệp thành công sẽ mang lại lợi ích cho các nhà đầu tư, tạo ra việc làm tốt hơn cho người lao động và đem lại giá trị cao hơn cho khách hàng.

Các doanh nghiệp giành được lợi thế trong cạnh tranh sẽ tạo cho người lao động những cơ hội làm việc tốt hơn, giúp cho họ có thu nhập cao hơn và thăng tiến trong công

việc. Đối với khách hàng, các doanh nghiệp này sẽ có điều kiện cung cấp cho khách hàng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ tốt hơn với giá cả thấp hơn và có nhiều sự lựa chọn hơn thông qua sự đa dạng về sản phẩm.

Tăng năng suất ở cấp độ doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để tạo ra sự thịnh vượng và các cơ hội phát triển của người dân trong một quốc gia. Kết quả nghiên cứu do William Lewis thuộc Viện nghiên cứu toàn cầu McKinsey thực hiện năm 2005 về năng suất lao động của các ngành công nghiệp ở 13 nước trong hơn thập kỷ qua cho thấy, sự khác biệt về năng suất tương ứng với sự khác biệt về tổng sản phẩm trong nước trên đầu người. Năng suất cao là yếu tố đặc biệt quan trọng tạo ra sự cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường và sự thịnh vượng của quốc gia mang lại sự giàu có và vững chắc của nền kinh tế vĩ mô, sự năng động của thị trường lao động và nâng cao tiêu chuẩn sống.

Trong xu thế hội nhập và trào lưu tự do thương mại, cạnh tranh diễn ra đồng thời ở các cấp độ, từ từng doanh nghiệp tới cả nền kinh tế quốc dân. Cạnh tranh được quan tâm trước hết ở cấp doanh nghiệp thể hiện trên hàng hoá dịch vụ. Ở tầm quốc gia, khả năng cạnh tranh chủ yếu được tích tụ từ sức cạnh tranh của các doanh nghiệp kết hợp với một số yếu tố khác như chiến lược, chính sách và những vấn đề quản lý vĩ mô.

Với các doanh nghiệp, yếu tố cạnh tranh thường liên quan tới cơ sở hạ tầng, công nghệ, lao động, vốn, thị trường, trình độ quản lý. Mức độ ưu thế của từng yếu tố là tiềm lực để có thể tạo nên sức cạnh tranh cao hay thấp. Để đánh giá năng lực cạnh tranh, các chỉ tiêu được quan tâm xem xét là:

- Năng suất: năng suất lao động, năng suất vốn, năng suất tổng thể;
- Công nghệ: mức độ trang bị công nghệ hiện đại;
- Hiệu quả sản xuất và tiêu thụ hàng hoá dịch vụ: mức chất lượng, hàm lượng công nghệ, giá trị thương hiệu, sản phẩm mới,...;
- Giá cả: giá và độ linh hoạt về giá,...;
- Hệ thống phân phối; sự ổn định của các nguồn cung ứng đầu vào.

Như vậy, năng suất là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc tạo ra những hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao với giá thành rẻ đảm bảo sự tăng trưởng và lợi nhuận.

Năng suất đo hiệu quả các nguồn lực được để tạo ra hàng hóa và dịch vụ sử dụng cho nền kinh tế như lao động, vốn... Việc này đòi hỏi các quốc gia phải đẩy mạnh các yếu tố quan trọng cho thúc đẩy năng suất. Năng suất cao không có nghĩa là làm việc nhiều hơn hay ít hơn, mà là tìm cách làm việc thông minh hơn để thu được lợi ích nhiều hơn. Làm việc thông minh hơn có thể đạt được bằng nhiều cách, ví dụ, bằng việc sử dụng các máy móc thiết bị tiên tiến hơn, trang bị cho người lao động nhiều kỹ năng hơn thông qua giáo dục đào tạo, những kinh nghiệm thực tế dựa trên công việc và chuyển giao các công nghệ tiên tiến. Yếu tố chủ đạo để đẩy mạnh năng suất là đầu tư, đổi mới và thúc đẩy quan hệ hợp tác.

Năng suất có tác động lớn vào khả năng cạnh tranh quốc tế và đồng thời chính việc mở cửa thị trường và toàn cầu hóa nền kinh tế sẽ thúc đẩy năng suất và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

## 3

## Vai trò của năng suất doanh nghiệp

Nền kinh tế của một đất nước bao gồm rất nhiều các doanh nghiệp lớn, vừa và nhỏ, được phân thành những lĩnh vực kinh tế như: lĩnh vực sản xuất, khai thác, lĩnh vực dịch vụ công cộng, thương mại, tài chính... Năng suất thuộc các lĩnh vực kinh tế khác nhau có thể được nghiên cứu theo nhiều phương diện khác nhau. Năng suất của một thành phần kinh tế được tổng hợp từ năng suất của các nhóm doanh nghiệp thuộc lĩnh vực này. Do đó, có thể coi năng suất doanh nghiệp là xương sống thể hiện năng suất của lĩnh vực đó và những lĩnh vực kinh tế có liên quan.

Một tổ chức có năng suất cao sẽ có nhiều khả năng thu hồi vốn đầu tư hơn. Những tổ chức như vậy cũng có sức đề kháng cao hơn với mọi trạng thái của nền kinh tế. Đối với tổ chức có năng suất thấp hơn có thể đạt được mức thặng dư tương đối do các điều kiện cạnh tranh khác trong kinh doanh mang lại, nhưng lại rất dễ bị tổn thương và lâm vào tình trạng khủng hoảng trong điều kiện nền kinh tế đi xuống.

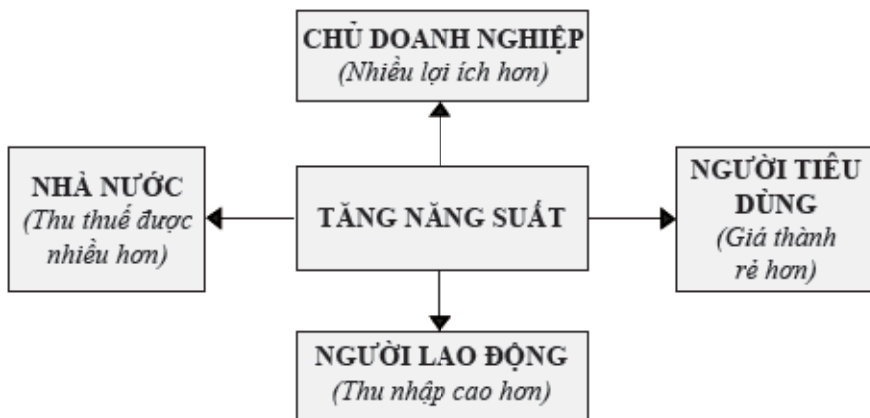
Năng suất của một doanh nghiệp có tác động quan trọng đến những vấn đề quốc gia như lạm phát, sự cạnh tranh ở trong nước cũng như quốc tế, mức độ việc làm, ngân sách quốc gia. Một nghiên cứu do Viện Kỹ sư Công



nghiệp của Mỹ tiến hành cho thấy 60% các nhà quản lý chuyên sâu về công nghiệp cho rằng năng suất là một trong hai hoặc ba vấn đề quan trọng hàng đầu mỗi quốc gia phải đối mặt. Họ cũng đưa ra những hệ quả do năng suất thấp đem lại gồm:

- Khó khăn trong việc bán các sản phẩm, dịch vụ đối với trong nước cũng như ra nước ngoài;
- Làm giảm chất lượng cuộc sống cũng như mức thu hút và mức độ ảnh hưởng trên trường quốc tế;
- Không đáp ứng được các nhu cầu về sức khỏe, giáo dục và phúc lợi xã hội.

Năng suất và chi phí sản xuất có quan hệ tỷ lệ nghịch. Điều này có nghĩa là nâng cao năng suất làm giảm chi phí sản xuất và làm tăng hiệu quả bán hàng, nhờ đó tăng đầu ra của hệ thống giá trị gia tăng, tạo ra nhiều việc làm hơn. Các quốc gia như Đức, Nhật Bản, Đài Loan, Singapore là những bằng chứng cho thấy nâng cao năng suất đã giúp tăng cường vị trí cạnh tranh trên trường quốc tế như thế nào.



Sơ đồ 3: Lợi ích của nâng cao năng suất doanh nghiệp

## 4

# Khái niệm năng suất

## 4.1. Lịch sử khái niệm năng suất

Vào năm 1776, nhà kinh tế học người Anh Adam Smith, trong cuốn sách “Sự thịnh vượng của một quốc gia” cho rằng sự phân chia lao động bằng việc chuyên môn hoá có nghĩa là mỗi người công nhân làm một công đoạn khác nhau với các chức năng khác nhau sẽ cho năng suất cao hơn so với việc một người làm toàn bộ các công đoạn từ đầu đến cuối. Adam Smith nhận thấy rằng cách này có thể khiến cho người công nhân trở nên thành thạo hơn trong công việc mình đảm nhiệm, dẫn đến hiệu quả làm việc cao hơn. Quan điểm này được thể hiện rõ ràng trên thực tế bằng việc cải tiến dây chuyền sản xuất của Henry Ford. Đây có thể coi là những đóng góp tiên phong trong nhận thức về năng suất.

Đầu thế kỷ XIX, Charles Babbage đã phát triển và ứng dụng nhiều triết lý và định đề của Adam Smith rằng tổng chi phí cho một sản phẩm có thể được giảm xuống thông qua việc thuê mướn lao động với các chuyên môn khác nhau và trả tiền công cho họ theo tay nghề của từng người. Căn cứ vào đó người ta có thể nhận thấy mối quan hệ cơ bản giữa năng suất và chi phí. Đầu thế

kỷ XX là kỷ nguyên của nền sản xuất công nghiệp phát triển rực rỡ, trong đó có sự đóng góp quan trọng của môn “Khoa học Quản lý” của tác giả Fredrick Winslow Taylor. Taylor là một người đã từng trải qua khá nhiều công việc khác nhau, từ vị trí một người công nhân làm thuê cho đến vị trí tổng công trình sư. Ông đã tiến hành nghiên cứu các hoạt động của người công nhân trực tiếp tại các phân xưởng sản xuất, những phương pháp được áp dụng và cách trả công cho công nhân dựa trên năng suất. Ông phân biệt giữa trách nhiệm của người quản lý với trách nhiệm của người công nhân, đồng thời luôn ủng hộ, công nhận và tin tưởng vào việc nuôi dưỡng tinh thần cộng tác giữa người quản lý và người lao động. Ông nhận thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực lao động có chuyên môn cao, lành nghề và phù hợp với công việc - đó chính là sự tập trung vào năng suất lao động. Trong khoa học quản lý, nhà quản lý phải có trách nhiệm hoạch định, định hướng và tổ chức sắp xếp công việc, trong khi đó người công nhân có nhiệm vụ thực hiện những công việc được chỉ định. Đây là hệ thống ứng dụng các phương pháp khoa học vào hoạt động trong khu vực sản xuất và các quy trình quản lý dựa trên việc quan sát, cải tiến phương pháp làm việc, phân tích và đo lường kết quả công việc, từ đó có những chế độ khen thưởng thích hợp.

Quan điểm triết học đương thời của Taylor đã phát triển và được nhiều nhà nghiên cứu củng cố thêm. Henry Lawrance Gantt, tác giả của “Biểu đồ Gantt” nổi tiếng cũng cho rằng, để thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động, nên tập trung vào cơ chế khen thưởng hơn là



tiền công, tiền lương. Frank Bunker Gilberth và Lilian Gilbreth cũng là những nhà nghiên cứu trong lĩnh vực hoạch định công việc và đào tạo công nhân đã đóng góp quan trọng vào sự phát triển của học thuyết nghiên cứu vận động và cải tiến phương pháp. Vào những năm 1930, Elton Mayo và các cộng sự của mình đã tiến hành nghiên cứu thực địa ở một nhà máy sản xuất thuộc công ty Điện Tây Đức. Nhóm đã thu được nhiều kết quả rất thực tế, thấu hiểu những hành vi tác động tới năng suất và những nhân tố mang tính xã hội và tâm lý học của quá trình sản xuất. Từ đó dẫn đến những thay đổi trong thái độ quản lý, đó là tôn trọng hoạt động hoạch định công việc và huy động nguồn nhân lực.

Trong suốt thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ II, một nhóm các nhà khoa học từ nhiều lĩnh vực khác nhau đã nghiên cứu ra một nguyên tắc được biết đến với tên gọi là “Nghiên cứu quá trình hoạt động”. Nguyên tắc này sau đó được áp dụng trong các doanh nghiệp và ngành công nghiệp. Nhờ vào nó, người ta có thể lượng hóa các mối quan hệ hữu cơ, những tình huống giả định và phát triển những mô hình toán học nhằm hướng tới giải pháp tối ưu như phương trình tuyến tính, kỹ thuật dự báo, phương pháp giả định của Monte Carlo và những phương pháp tương tự khác.

Cùng với sự ra đời của sản xuất hàng loạt trên quy mô lớn vào cuối những năm 1940, định hướng vào người tiêu dùng được hiểu là sự thoả mãn của khách hàng dựa trên khả năng sẵn sàng đáp ứng về sự đa dạng và khối lượng của “hàng hoá” tiêu dùng, chuyển đổi từ trạng thái “khan hiếm” hàng hóa trong suốt thời gian diễn ra cuộc chiến tranh sang trạng thái hàng hóa dồi dào và đa dạng.

Chính điều này đã cải thiện mức sống và phát triển nền kinh tế của các quốc gia. Như một nhân tố cạnh tranh nổi lên trong hệ thống kinh tế tự do, đổi mới sản phẩm và quá trình mang đến cho người tiêu dùng sự đa dạng hơn về chủng loại hàng hóa với chất lượng cao hơn, ở mức giá thấp hơn. Những nhân tố này có thể làm tăng giá trị tiêu dùng đối với người mua hàng, do đó, dẫn tới xu hướng cải tiến năng suất và chất lượng. Trong những giai đoạn đầu, năng suất và chất lượng được xem như những mặt đối lập trong hoạt động sản xuất, ngày nay năng suất và chất lượng là những yếu tố quan trọng luôn song hành cùng nhau.

Cùng với sự phát triển của điện tử và máy tính, người ta có thể thấy được những tiến bộ vượt bậc trong việc nâng cao năng suất các hoạt động sản xuất và quá trình ra quyết định. Khoa học vũ trụ được xem như một kết quả của công nghệ tiến bộ và là một cuộc cách mạng trong vòng hai thập kỷ qua. rô-bốt và máy vi tính đã làm thay đổi viễn cảnh và thực tế của hoạt động quản lý trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Máy tính kiểm soát các thiết bị trong công nghiệp giúp những tập đoàn trở nên linh hoạt hơn khi cho ra đời những sản phẩm mới và thay đổi khái niệm về kinh tế sản xuất. Những đổi mới này đã đóng góp không ngừng trong lĩnh vực năng suất và chất lượng, tận dụng tối đa nguồn lực về con người, nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị và các nguồn lực khác.

#### **4.2. Khái niệm năng suất**

Theo khái niệm năng suất cổ điển, năng suất có nghĩa là năng suất lao động hoặc hiệu suất sử dụng các nguồn lực. Do khái niệm năng suất xuất hiện trong một

bối cảnh kinh tế cụ thể, nên trong giai đoạn đầu sản xuất công nghiệp, yếu tố lao động chính là yếu tố được coi trọng nhất. Chính vì vậy, ở giai đoạn này, người ta thường hiểu năng suất đồng nghĩa với năng suất lao động. Qua một thời kỳ phát triển, các nguồn lực khác như vốn, năng lượng và nguyên vật liệu cũng được xét đến trong khái niệm năng suất để phản ánh tầm quan trọng và đóng góp của nó trong doanh nghiệp. Quan điểm này đã thúc đẩy việc phát triển các kỹ thuật nhằm giảm bớt lãng phí và nâng cao hiệu quả sản xuất. Năng suất ở giai đoạn này có nghĩa là sản xuất “nhiều hơn” với “chi phí thấp hơn”. Đây là thời điểm Adam Smith và Frederick Taylor tập trung vào việc phân chia lao động, xác định và tiêu chuẩn hoá các phương pháp làm việc tốt nhất để đạt được hiệu suất làm việc cao hơn. Tuy nhiên, quan điểm năng suất như vậy mới chỉ dừng lại ở năng suất nguồn lực và đó chỉ là một khía cạnh của năng suất.

Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) trong nhiều năm đã đưa ra quan điểm tiến bộ hơn về năng suất, đó là việc sử dụng có hiệu quả những nguồn lực như vốn, đất đai, nguyên vật liệu, năng lượng, thông tin và thời gian, chứ không chỉ bó hẹp trong yếu tố lao động. Nhưng nếu dừng ở quan điểm như vậy thì năng suất chỉ xét đến các yếu tố đầu vào mà chưa đề cập đến giá trị đầu ra. Trong khi đó, đầu ra lại là yếu tố quan trọng quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế như hiện nay.

Vì năng suất là một quan điểm nên mỗi người sẽ có cách hiểu khác nhau tùy thuộc vào những khía cạnh mà họ nhìn nhận và quan tâm tới. Xét về bản chất thì năng

suất được hiểu là mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào được sử dụng để hình thành đầu ra. Về mặt toán học, năng suất được biểu diễn bằng công thức:

$$\text{Năng suất} = \frac{\text{Đầu ra}}{\text{Đầu vào}}$$

Khái niệm này cho thấy bao nhiêu đơn vị đầu ra được tạo ra từ một đơn vị đầu vào. Đầu ra ở đây được hiểu là sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ. Đầu vào là tất cả những nguồn lực được sử dụng để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ. Đầu vào chủ yếu là lao động (nhân lực) và vốn (máy móc, thiết bị). Các yếu tố này sẽ được đề cập kỹ hơn ở phần chỉ số năng suất.

Về bản chất, khái niệm năng suất luôn được thể hiện theo công thức trên. Tuy nhiên, cách hiểu và giải thích về đầu ra và đầu vào thì khá khác nhau tùy thuộc vào đối tượng, theo trình độ phát triển của mỗi nền kinh tế và thậm chí còn theo các trường phái khoa học.

Năng suất còn được xét theo khía cạnh thái độ tư duy tích cực. Theo cách tiếp cận này, năng suất là không ngừng cải tiến để vươn tới sự tốt đẹp hơn. Ngày hôm nay phải tốt hơn ngày hôm qua và ngày mai sẽ tốt hơn ngày hôm nay. Cơ quan Năng suất châu Âu (EPA) và nhiều quốc gia châu Á như: Nhật Bản, Singapore, Thái Lan, Ấn Độ, Philippines v.v. cũng sử dụng định nghĩa này. Người Nhật luôn chú trọng vào yếu tố con người và họ coi năng suất là sự kết hợp yếu tố sản xuất và yếu tố con người. Cũng chính



người Nhật đã đưa ra nhiều quan niệm về năng suất như *“Năng suất là làm việc thông minh hơn chứ không phải làm việc nhiều hơn”*. Ở một góc độ nào đó, quan niệm này đúng với cách hiểu là: trong quá trình làm việc phải tính đến tính hiệu quả công việc, xem công việc đó có mang lại lợi ích và giá trị gia tăng không, thay vì chỉ tính đến số lượng. Quan điểm này đặc biệt phù hợp với nền kinh tế tri thức đòi hỏi hàm lượng tri thức cao. Tuy nhiên, đây là quan niệm của một quốc gia đã đạt đến trình độ phát triển cao. Đối với các quốc gia đang phát triển, công việc không chỉ đòi hỏi hiệu suất cao mà cần phải nỗ lực nhiều hơn, tức là làm việc nhiều hơn. Chính người Nhật đã từng là một dân tộc rất chịu khó và làm việc không biết mệt mỏi để có được những thành tựu như ngày nay.

Định nghĩa năng suất dưới đây do Cơ quan Năng suất châu Âu (EPA) - 1958 đã được nhiều tổ chức năng suất quốc tế chính thức sử dụng:

*“Năng suất là một hình thái tư duy. Trước hết, đó là thái độ luôn tìm kiếm để cải thiện những gì đang tồn tại. Vì có một sự chắc chắn rằng, con người ngày hôm nay có thể làm việc tốt hơn hôm qua, ngày mai tốt hơn hôm nay và dù kết quả có như thế nào, ý chí cải tiến mới là quan trọng. Đó là khả năng luôn thích ứng với các điều kiện thay đổi và nỗ lực không ngừng để áp dụng kỹ thuật mới, phương pháp mới. Và là niềm tin chắc chắn vào sự tiến bộ của nhân loại”*.

(Nguồn: EPA - 1958)

Khái niệm trên được thừa nhận ở nhiều quốc gia. Tư duy về năng suất này đã góp phần vào việc hoạch định các chính sách năng suất ở tầm vĩ mô cũng như vi mô và

đã đem đến thành công trong phát triển kinh tế. Điển hình như ở Nhật Bản, phong trào năng suất quốc gia thông qua các hoạt động của Trung tâm Năng suất Nhật Bản (JPC) đã góp phần khôi phục nền kinh tế sau chiến tranh Thế giới thứ II và đưa quốc gia này trở thành một cường quốc kinh tế<sup>1</sup>.

### 4.3. Quan điểm năng suất theo một cách tiếp cận mới

Theo định nghĩa năng suất thể hiện mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào được sử dụng thì nguyên tắc cơ bản của tăng năng suất là thực hiện phương thức để tối đa hoá đầu ra và giảm thiểu đầu vào. Thuật ngữ đầu vào, đầu ra được diễn giải khác nhau theo sự thay đổi của môi trường kinh tế - xã hội. Đầu ra thường được gọi với những cụm từ như tập hợp các kết quả. Đối với các doanh nghiệp, đầu ra được tính bằng tổng giá trị sản xuất kinh doanh, giá trị gia tăng hoặc khối lượng hàng hoá tính bằng đơn vị hiện vật. Ở cấp vĩ mô thường sử dụng Tổng giá trị sản phẩm quốc nội (GDP) là đầu ra để tính năng suất. Đầu vào trong khái niệm này được tính theo các yếu tố tham gia để sản xuất ra đầu ra như: lao động, nguyên vật liệu, vốn, thiết bị máy móc, năng lượng, kỹ năng quản lý.

Như vậy, nói về năng suất, nhất thiết phải đề cập tới hai khía cạnh là đầu vào và đầu ra. Khía cạnh đầu vào thể hiện hiệu quả sử dụng các nguồn lực. Khía cạnh đầu ra thể hiện giá trị sản phẩm và dịch vụ. Tuy nhiên, những cách tiếp cận mới gần đây nhấn mạnh hơn vào khía cạnh đầu ra của năng suất để đáp ứng được với những thách thức của môi trường cạnh tranh và những mong đợi của xã hội.

Trong nền kinh tế thị trường, năng suất gắn chặt với

(1) Nguồn: Tư liệu JPC và APO

các hoạt động kinh tế. Năng suất được hiểu là làm sao để tạo đầu ra nhiều hơn với lượng đầu vào hạn chế. Cải tiến năng suất cho phép tăng trưởng kinh tế, nâng cao mức sống cho xã hội. Đối với các doanh nghiệp, năng suất làm cho khả năng cạnh tranh được tăng lên thông qua việc sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn và tạo ra nhiều đầu ra hơn. Cải tiến năng suất còn có ý nghĩa đối với mỗi cá nhân trong xã hội vì tạo ra nhiều của cải hơn, thu nhập cao hơn và chất lượng cuộc sống được cải thiện tốt hơn.

Như vậy đặc điểm của năng suất theo cách tiếp cận mới như sau:

a) *Đầu ra là yếu tố quan trọng nhất*

Trong bối cảnh cạnh tranh, các doanh nghiệp phải đề cao tính hiệu lực của sản phẩm và dịch vụ thay vì chỉ quan tâm đến sản lượng như trước đây, coi nó là ưu tiên hàng đầu trong chiến lược chung của doanh nghiệp. Xác định tính hiệu lực là việc trả lời câu hỏi: “Chúng ta có làm đúng việc không?”, “Hàng hoá, dịch vụ của chúng ta có đáp ứng được yêu cầu của khách hàng hay không?”. Để tăng tính hiệu lực, sản phẩm và dịch vụ phải đạt được các tiêu chí sau:

- *Đáp ứng được yêu cầu của khách hàng:* Sản phẩm được sản xuất ra, dù với hiệu suất rất cao nhưng không bán được hoặc không phải là những sản phẩm mà khách hàng cần thì cũng không có giá trị. Vì vậy, bất kỳ khái niệm năng suất nào nếu không tính đến yếu tố khách hàng đều vô nghĩa. Cải tiến năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua cung cấp những sản phẩm, dịch vụ tốt hơn không chỉ có nghĩa đơn thuần là giảm chi phí. Sản phẩm và dịch vụ thiết kế và sản

xuất phải đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng về độ tin cậy, độ bền, giá cả và khả năng đảm bảo tiến độ giao hàng. Vì vậy, trong chiến lược năng suất phải bắt đầu với việc hiểu rõ ai là khách hàng của mình, họ cần gì, tại sao họ lại cần tới những sản phẩm đó, làm thế nào họ sử dụng được và với mức giá nào thì họ sẵn sàng chi trả để mua sản phẩm.

- *Giảm thiểu tác động xấu tới môi trường:* Ngoài việc đáp ứng những yêu cầu của khách hàng, sản phẩm và dịch vụ cung cấp phải đóng góp vào các mục tiêu kinh tế - xã hội như sức khoẻ và giáo dục, giảm thiểu ô nhiễm và những tác động không mong muốn tới môi trường. Sự ô nhiễm tác động trực tiếp tới môi trường xung quanh, làm giảm chất lượng môi trường làm việc và chất lượng cuộc sống. Cải tiến năng suất mà không xem xét tới khía cạnh môi trường thì cũng vẫn chỉ là quan điểm theo nghĩa rất hẹp, không được coi là cải tiến năng suất một cách thực sự. Ô nhiễm phát sinh từ chất thải, nếu được ngăn chặn ngay từ nguồn sẽ làm tăng năng suất và hiệu quả quản lý môi trường. Trong thời gian gần đây, nhiều doanh nghiệp đã nhận thấy rằng, phòng ngừa luôn tốt hơn là xử lý hậu quả. Kết hợp khái niệm bảo vệ môi trường và cải tiến năng suất, Tổ chức Năng suất Châu Á (APO) đã phát triển một thuật ngữ gọi là Năng suất xanh, đó là chiến lược nâng cao năng suất gắn liền với bảo vệ môi trường vì sự phát triển kinh tế - xã hội. Năng suất xanh là việc sử dụng công nghệ phù hợp và các kỹ thuật quản lý hợp lý để sản xuất ra những hàng hoá và dịch vụ thân thiện với môi trường nhằm nâng cao năng suất và khả năng sinh lợi. Theo đó, nhà sản xuất cần thiết



lập ra mục tiêu thiết kế những sản phẩm và dịch vụ không tác động xấu tới môi trường (sản phẩm xanh), giảm thiểu lãng phí hoặc không tạo ra chất thải trong quá trình sản xuất, sử dụng và bảo trì sản phẩm mà vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng về chức năng và thẩm mỹ, giảm chi phí chu kỳ sống của sản phẩm bằng việc thiết kế ra những sản phẩm có thể tái sử dụng hoặc tái chế. Cải tiến năng suất phải đi đôi với việc áp dụng chiến lược giảm thiểu sử dụng các nguồn lực tự nhiên, phòng ngừa chất thải và phát thải ngay tại nguồn, giảm việc sử dụng các chất độc hại... nghĩa là nâng cao cả hiệu quả kinh tế lẫn hiệu quả môi trường.

- *Khuyến khích người lao động*: Đầu ra mang tính vô hình được đề cập tới trong khái niệm năng suất là việc đáp ứng những mong muốn của người lao động. Những yếu tố tác động của quá trình sản xuất sẽ ảnh hưởng tới thái độ làm việc của nhân viên trong một tổ chức và ảnh hưởng tới công việc, qua đó ảnh hưởng tới năng suất. Một nơi làm việc tốt, vui vẻ và thoải mái sẽ dẫn đến một thái độ làm việc tích cực, khuyến khích được người lao động và cải tiến được năng suất. Một điều kiện làm việc an toàn, lành mạnh, một môi trường và văn hoá làm việc tích cực cùng với phong cách quản lý hiệu quả sẽ ảnh hưởng tới năng suất theo khía cạnh này.

b) *Nhấn mạnh vào giảm lãng phí*

Việc lựa chọn nguyên vật liệu đồng thời ứng dụng công nghệ để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ chính là khía cạnh hiệu suất trong khái niệm năng suất. Giảm

lãng phí trong mọi hình thức là trọng tâm của cải tiến năng suất. Các lãng phí chính là những nguồn lực tiềm năng. Để nhận biết được những lãng phí đòi hỏi xem xét tất cả yếu tố trong một tổ chức. Mọi hoạt động, nguyên vật liệu, không gian, máy móc thiết bị, nhân lực, không được sử dụng đến hoặc không tạo ra giá trị gia tăng đều được gọi là lãng phí.

c) *Năng suất là việc tạo ra giá trị gia tăng*

Năng suất nhấn mạnh vào định hướng thị trường và kết quả đầu ra, do đó trong khái niệm năng suất cần xét đến giá trị gia tăng. Nói cách khác, giá trị gia tăng là lượng của cải do doanh nghiệp tạo ra, nó phản ánh việc sử dụng hiệu quả các tài sản của doanh nghiệp, đặc biệt là kiến thức và kỹ năng của người lao động, người quản lý trong việc biến nguyên vật liệu thô thành sản phẩm cung cấp cho khách hàng. Chủ doanh nghiệp, người lao động cùng chia sẻ giá trị đạt được. Khái niệm này đã làm thay đổi quan điểm trước đây coi công nhân là một dạng chi phí. Nó thể hiện quan điểm cho rằng người lao động là một thành viên của tổ chức và phải được chia sẻ những giá trị mà tổ chức đạt được. Giá trị gia tăng có thể được tăng lên nhờ việc nâng cao giá trị cho khách hàng (tăng doanh thu) hoặc nhờ giảm chi phí và lãng phí.

d) *Năng suất là đem lại giá trị*

Một số các nhà quản lý và nhà nghiên cứu cho rằng nâng cao hiệu quả và hiệu lực các hoạt động hiện tại tức là cải tiến năng suất. Tuy nhiên, trong một môi trường biến đổi không ngừng, cách tiếp cận này có thể không còn chính xác và bất kịp những đòi hỏi cấp bách trong kinh doanh. Trong bối cảnh này cần chuyển sang hướng tạo

ra giá trị hay đổi mới. Năng suất đòi hỏi những nỗ lực không ngừng trong việc luôn “đổi mới” để đáp ứng những thay đổi của thị trường thông qua thử nghiệm sản phẩm, đổi mới doanh nghiệp và phương thức kinh doanh mới nhằm thoả mãn được nhu cầu hiện có và cả những nhu cầu trong tương lai.

Để thích ứng với môi trường thay đổi, năng suất phải hướng vào:

- Làm đúng việc ngay từ đầu: thông qua việc thường xuyên xem xét và xác định những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và xã hội, phát triển các sản phẩm và dịch vụ thoả mãn được những nhu cầu đó.
- Làm việc đúng: bằng việc thường xuyên xem xét và cải tiến trong thiết kế, sản xuất và giao hàng để luôn thoả mãn được nhu cầu luôn biến đổi.

Khái niệm năng suất nêu trên thể hiện một cách toàn diện hiệu quả hoạt động của một tổ chức và ý nghĩa xã hội của nó. Năng suất gắn liền được với các yếu tố chất lượng, hiệu quả, yếu tố phát triển, cải tiến về khoa học kỹ thuật và tư duy, yếu tố tạo của cải cho xã hội và nâng cao mức sống của người dân. Nếu năng suất gắn được với các yếu tố đó thì cải tiến năng suất sẽ đem lại ý nghĩa cho các hoạt động và đạt được những mục tiêu phát triển kinh tế.

#### **4.4. Năng suất và chất lượng**

Chất lượng được Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) định nghĩa là “Mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.

Thuật ngữ “chất lượng” được mang ý nghĩa rộng hơn khi chất lượng trở thành vũ khí cạnh tranh và Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Hệ thống quản lý chất lượng

ISO 9000 được công nhận là một phương tiện nhằm cải tiến hiệu quả của tổ chức. TQM, ISO 9000 và các cách tiếp cận tương tự nhấn mạnh vào chất lượng của mọi hoạt động được thực hiện trong tổ chức nhằm đạt được sự thỏa mãn của khách hàng và người lao động. Cả trong lý thuyết và thực tiễn áp dụng TQM, ISO 9000 ở các tổ chức đều cho thấy năng suất cao không thể là kết quả của các tiêu chuẩn thấp về sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ cung cấp. Năng suất bắt đầu với tính hiệu lực của đầu ra (tức là chất lượng sản phẩm) và hiệu suất sử dụng đầu vào (việc sử dụng các nguồn lực). Chất lượng là một phần không thể thiếu trong khái niệm và chiến lược năng suất.

#### **4.5. Năng suất và khả năng sinh lợi**

Đối với nhà quản lý doanh nghiệp, tăng lợi nhuận vẫn là tư tưởng để cải tiến năng suất. Giảm chi phí thông qua sử dụng tốt hơn các nguồn lực sẽ cải tiến cả khía cạnh lợi nhuận lẫn năng suất. Tăng doanh thu nhờ sản phẩm và dịch vụ tốt hơn qua đó thu hút thêm khách hàng, kết hợp với giá bán tốt hơn sẽ dẫn tới tăng lợi nhuận đồng thời tăng năng suất. Tuy nhiên, một công ty có thể có lợi nhuận cao dựa trên điều kiện độc quyền do sự hạn chế của nguồn cung, trong trường hợp này công ty không được coi là năng suất cao.

Về mặt ngắn hạn, lợi nhuận cũng có thể có được bằng việc giảm bớt các chi phí cho đào tạo phát triển, nghiên cứu, duy trì và đổi mới... Nhưng cắt giảm các chi phí này đã được chứng minh là sẽ dẫn đến suy giảm lợi nhuận về mặt dài hạn. Và đây cũng không được coi là năng suất. Cải tiến năng suất chắc chắn sẽ dẫn đến tăng lợi nhuận nhưng không có nghĩa là ngược lại, tăng lợi nhuận tức là đã cải tiến năng suất.