

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

NGUYÊN TẮC VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

TS. NGUYỄN VĂN MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- I. Khái quát chung
- II. Các phương pháp quản lý chất lượng
- III. Các biện pháp quản lý chất lượng

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

2

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- I. Khái quát chung
 - 1.1. Khái niệm
 - Đặt vấn đề:
 - Chất lượng là gì?
 - Quản lý chất lượng là gì?
 - Là quản lý quá trình tạo nên chất lượng ở một DN.
 - Quản lý chất lượng là các hoạt động quản lý phối hợp với nhau để điều hành, định hướng và kiểm soát một tổ chức về mặt chất lượng.
(ISO 9000:2000)

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

3

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

1.1. Khái niệm

- ❑ Một số khái niệm tham khảo:
 - ❑ QLCL là hệ thống các biện pháp tạo điều kiện sản xuất kinh tế nhất những SP có CL thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng (Kaoru Ishikawa).
 - ❑ QLCL là những hoạt động của các chức năng quản lý chung nhằm xác định chính sách chất lượng và thực hiện thông qua các biện pháp như: lập kế hoạch, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong hệ thống chất lượng (ISO 8402:1999).

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

1.1. Khái niệm

- ❑ Lưu ý
 - Ở DN hoạt động QLCL thường được phối hợp thành một hệ thống nhất, có mục tiêu, chính sách, nguyên tắc, phương pháp và biện pháp thực hiện cụ thể nhất quán. Ta gọi chung là **Hệ thống quản lý chất lượng ở DN**.
 - Cần phân biệt các khái niệm:
 - ❑ Chất lượng SP và chất lượng Hệ thống QLCLSP
 - ❑ Quản lý chất lượng bao gồm: QLCL sản phẩm và QLCL Hệ thống QLCLSP.

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

1.2. Các nguyên tắc quản lý chất lượng

- ❑ Nguyên tắc CL là những quy định có tính bắt buộc mà các DN muốn làm chất lượng phải tuân thủ và thực hiện tốt.
- 1. Hướng vào khách hàng
 - ❑ Khách hàng là trung tâm của hệ thống.
 - ❑ Khách hàng là ai?
 - ❑ Khách hàng là một tổ chức hay cá nhân nhận sản phẩm. Khách hàng có chia làm: KH nội bộ, KH thông thường.
- ❑ Ví dụ: là nhân viên văn thư của DN, bạn hãy thử xác định KH của mình là ai?

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 2. Vai trò quyết định của lãnh đạo
 - ☐ Nguyên tắc này muốn nhấn mạnh đến vai trò lãnh đạo của nhà quản lý.
 - ☐ Ở DN người lãnh đạo có những vai trò cơ bản nào?
 - Điều phối mối quan hệ giữa các thành viên trong DN (vai trò người dẫn đầu).
 - Tiếp nhận và xử lý thông tin (đại diện của DN)
 - Ra quyết định. Thành công hay thất bại của một hệ thống QLCL phụ thuộc vào khả năng ra quyết định của giới lãnh đạo.
 - ☐ Ví dụ: ???

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

7

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 3. Sự tham gia của mọi người
 - ☐ Nguyên tắc này nhấn mạnh – muốn làm chất lượng thì phải có sự tham gia đồng bộ của tất cả mọi người trong DN.
 - ☐ Con người là nguồn lực quan trọng nhất trong tất cả các nguồn lực.
 - ☐ Ví dụ: ???

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

8

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 4. Chú trọng quản lý theo quá trình – làm đúng ngay từ đầu
 - ☐ Quá trình là gì?
 - ☐ Quá trình là một chuỗi các hoạt động nối tiếp nhau diễn ra trình tự trong một không gian và thời gian xác định.
 - ☐ Chất lượng SP được đảm bảo và xây dựng dựa trên cơ sở chất lượng xuyên suốt quá trình tạo SP, theo nguyên tắc: làm đúng ngay từ đầu.
 - ☐ Ví dụ: ???

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

9

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

5. Chú trọng cách tiếp cận hệ thống
- ☐ Hệ thống là gì?
 - ☐ Hệ thống là tập hợp các yếu tố, phân hệ có mối liên quan chặt chẽ với nhau theo một cấu trúc, nguyên tắc nhất định, hợp thành một thể thống nhất.
 - ☐ Hệ thống chất lượng ở DN là tập hợp tất cả các yếu tố làm nên chất lượng trong quá trình hoạt động của DN.
 - ☐ Không thể giải bài toán chất lượng theo từng yếu tố riêng lẻ mà phải xem xét sự tác động của các yếu tố này một cách có hệ thống, đồng bộ và toàn diện, phối hợp hài hòa với định hướng chung: khách hàng là trung tâm.
 - ☐ Tìm đọc cuốn: Jamshid Gharajedaghi. Tư duy hệ thống: Quản lý hỗn độn và phức hợp. Một cơ sở cho thiết kế kiến trúc kinh doanh.H.: KHXH, 2005.594tr.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

10

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

6. Cải tiến liên tục
- ☐ Cải tiến liên tục là mục tiêu thường trực của tổ chức. Vì CLSP phụ thuộc vào yêu cầu, mà yêu cầu luôn luôn thay đổi nên DN phải cải tiến liên tục để phù hợp với yêu cầu.
 - ☐ Các bước phát triển của cải tiến (kaizen):
 - Chữa trị: sửa sai ngay lập tức các vấn đề được phát hiện.
 - Ngăn ngừa tái diễn: cải tiến qui trình nhằm ngăn ngừa hiện tượng tái diễn.
 - Phòng ngừa: NC thay đổi qui trình, tạo phương thức mới để khắc phục vấn đề triệt để.

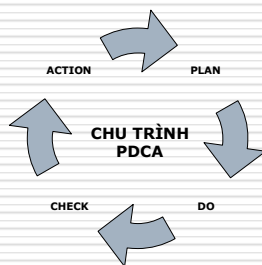
© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

11

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

6. Cải tiến liên tục
- ☐ Một trong những công cụ hữu hiệu để thực hiện cải tiến liên tục là Chu trình Deming PDCA (Plan-Do-Check-Action)



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

12

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 7. Quyết định dựa trên sự kiện và dữ liệu thực tế
 - ❑ Quyết định phải dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.
 - ❑ Kỹ năng phân tích số liệu, sự kiện rồi mới đưa ra quyết định.
 - ❑ Kỹ năng tìm kiếm, phân loại, xử lý thông tin là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của nhà quản lý.
 - ❑ Áp dụng phương pháp quản lý chất lượng bằng thống kê: Statistical Quality Control.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

13

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 8. Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi
 - ❑ Quan hệ hợp tác được hiểu thành hai mảng: nội bộ DN và đối tác bên ngoài DN.
 - ❑ Trong nội bộ DN: điều tiết mối quan hệ giữa ba nhân vật chủ chốt: chủ sở hữu – giới quản lý – và người làm thuê.

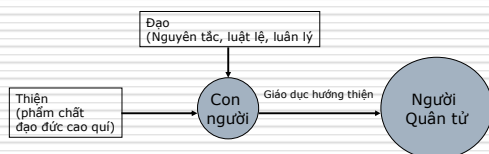
© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

14

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 8. Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi
 - ❑ Lý thuyết Tổ chức hướng thiện (Tổ chức gia đình)
Quá trình giáo dục Người Quân tử



© Nguyễn Văn Minh,
2007

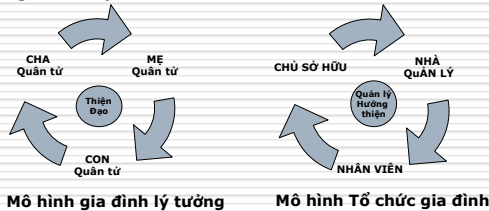
Quality Management

15

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

8. Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi

□ Lý thuyết Tổ chức hướng thiện (Tổ chức gia đình)



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

16

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

8. Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi

□ Theo Lý thuyết Tổ chức gia đình:

- Quan hệ giữa các thành viên là mối quan hệ đối tác, dựa trên nền tảng đạo đức hướng thiện.
- Nguyên tắc hợp tác: cùng có lợi (như anh em trong một gia đình).
- Phương pháp quản lý: quản lý hướng thiện, lấy con người với các giá trị cốt lõi: đạo, lý, trí, dũng làm trung tâm.
- Lý thuyết này phù hợp với quốc gia châu Á và đáp ứng được các yêu cầu của tổ chức kinh tế hiện đại. Là một lý thuyết mở - cần khám phá.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

17

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

8. Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi

□ Những vấn đề phát sinh trong quan hệ giữa các thành viên của tổ chức

Thành viên	Trách nhiệm	Quyền lợi	Hướng giải quyết
Chủ sở hữu	Giảm mạo hiểm	Tăng lợi nhuận	Chia sẻ hữu
Nhà quản lý	Giảm trách nhiệm	Tăng thu nhập	Chia quyền lực
Nhân viên	Giảm công việc, giảm trách nhiệm	Tăng thu nhập	Tăng trách nhiệm

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

18

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

II. Các phương pháp quản lý chất lượng

2.1. Các giai đoạn phát triển của QLCL

- Các nhà nghiên cứu chia lịch sử phát triển của công tác QLCL thành 4 giai đoạn: 1) trước năm 1920; 2) 1920-1950; 3) 1950-1970; 4) 1970-nay.
- Mỗi giai đoạn phát triển đều có những nét đặc trưng và các phương pháp QLCL riêng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

19

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

II. Các phương pháp quản lý chất lượng

2.1. Các giai đoạn phát triển của QLCL

- A. Trước năm 1920 – Kiểm tra chất lượng SP cuối cùng
 - Ngay từ thời nguyên thủy – con người đã có ý thức chú ý đến hoạt động quản lý chất lượng phục vụ công việc săn bắn, hái lượm được tốt hơn, nhưng mang tính tự phát.
 - Hoạt động QLCL thực sự được chú ý từ khi cuộc cách mạng công nghiệp bùng nổ ở Anh năm 1770.
 - Nền tảng của một xã hội công nghiệp lần đầu tiên được mô tả trong cuốn sách kinh điển của A.Smith "Sự giàu có của các quốc gia" (Wealth Of Nations) xuất bản năm 1776.
 - Nhờ SX công nghiệp, sản phẩm làm ra ngày càng nhiều, xuất hiện yêu cầu về độ chính xác, tương thích và đồng nhất của SP cũng như linh kiện. Do đó hệ thống các tiêu chuẩn chất lượng và PP kiểm tra chất lượng ra đời.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

20

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

A. Trước năm 1920 – Kiểm tra chất lượng SP cuối cùng

- Kiểm tra là gì?
 - Kiểm tra là công việc so sánh đặc tính của SP với các tiêu chuẩn cho trước.
- Kiểm tra chất lượng là hình thức quản lý chất lượng sớm nhất.
- Chức năng kiểm tra được tách riêng ra khỏi chức năng sản xuất.
- Mục đích kiểm tra là đảm bảo sản phẩm xuất xưởng phù hợp với tiêu chuẩn.
- Hình thức kiểm tra: kiểm tra CLSP cuối cùng (đã hoàn chỉnh)

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

21

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- A. Trước năm 1920 – Kiểm tra chất lượng SP cuối cùng
- Ưu điểm:
- Phân biệt rõ chính phẩm và phế phẩm.
 - Hạn chế đưa SP kém chất lượng tới tay người tiêu dùng.
 - Tạo ý thức làm chất lượng trong tư duy của người SX, nhà quản lý.
- Nhược điểm:
- Chỉ mới chú trọng khâu đầu ra.
 - Gây lãng phí lớn trong SX.
 - SP kiểm tra đạt chất lượng, song chưa chắc đã thỏa mãn y/c thị trường.
- Cần kiểm tra chất lượng quá trình sản xuất, khắc phục kịp thời sai sót, giảm chi phí cho DN.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

22

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- B. Giai đoạn 1920-1950 – Kiểm soát chất lượng quá trình (QC-Quality Control)
- Kiểm soát chất lượng quá trình là kiểm soát, khắc phục sai sót ngay trong quá trình tạo SP để đáp ứng các yêu cầu về chất lượng
- Công cụ chủ yếu là sử dụng phương pháp thống kê và phân tích số liệu thống kê.
- Cha đẻ của phương pháp kiểm soát chất lượng quá trình là kỹ sư Walter thuộc phòng thí nghiệm Bell Telephone.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

23

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- B. Giai đoạn 1920-1950 – Kiểm soát chất lượng quá trình (QC-Quality Control)
- Ưu điểm:
- Giảm chi phí kiểm tra, góp phần tăng lợi nhuận, đặc biệt đối với SX lớn.
 - Phát hiện và loại bỏ phế phẩm ngay trong quá trình SX, giảm thiệt hại do phế phẩm gây nên.
- Nhược điểm:
- Về bản chất vẫn là phương pháp kiểm tra với phạm vi rộng hơn theo suốt quá trình SX.
 - Không phát hiện hết được các nguyên nhân gây ra phế phẩm.
- Muốn không chế được phế phẩm cần kiểm soát toàn bộ quá trình sản xuất, từ đầu vào cho tới đầu ra.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

24

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- C. Giai đoạn 1950-1970 – Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC-Total Quality Control)
- Một số ghi nhận từ thực tiễn:
 - Các kỹ thuật kiểm soát chất lượng thống kê (SQC) chỉ áp dụng rất hạn chế trong khu vực sản xuất, còn nhiều khu vực khác chưa ứng dụng được.
 - Nhiều SP đạt chất lượng, nhưng vẫn không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.
- Năm 1960, công ty Sumitomo (Nhật) đạt giải thưởng chất lượng Deming, đã đưa ra một triết lý làm chất lượng mới:
 - Phạm vi hoạt động quản lý chất lượng cần được xác định rộng hơn, bao trùm từ nhà cung ứng-DN-kênh-tiêu thụ. Tư tưởng TQC hình thành.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

25

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- C. Giai đoạn 1950-1970 – Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC-Total Quality Control)
- Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC) là hệ thống kiểm soát toàn diện các hoạt động của một tổ chức nhằm đảm bảo, duy trì và cải tiến chất lượng SP sao cho phù hợp với yêu cầu của người tiêu dùng.
- Hoạt động kiểm soát chất lượng diễn ra xuyên suốt các công đoạn tạo SP: từ NC thị trường, thiết kế, mua nguyên vật liệu, công nghệ, sản xuất, môi trường, nhân lực

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

26

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- C. Giai đoạn 1950-1970 – Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC-Total Quality Control)
- Ưu điểm:
 - Lượng phế phẩm giảm nhiều so với 2 giai đoạn trước, giảm chi phí, tăng lợi nhuận.
 - Có thể tìm ra đại đa số các nguyên nhân tạo nên SP hỏng.
- Nhược điểm:
 - Vẫn tập trung chủ yếu về kiểm soát thông số kỹ thuật, chưa quan tâm đến khả năng đáp ứng y/c người tiêu dùng của SP.
- Để đảm bảo chất lượng kiểm soát các thông số kỹ thuật là cần thiết nhưng chưa đủ.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

27

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- D. Từ 1970 đến nay – Quản lý chất lượng toàn diện (TQM-Total Quality Management)
- TQM – là phương pháp quản lý dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên của tổ chức, lấy khách hàng làm trung tâm, thực hiện cải tiến chất lượng không ngừng nhằm mục đích thỏa mãn tối đa những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
- Tư tưởng TQM nở rộ ở Mỹ vào những năm 80 TK20 với các tên tuổi như: Feigenbaum, Deming, Juran, Crosby. Ứng dụng đầu thành công đầu tiên ở Ford Motor và Jonson&Jonson.
- Đặc điểm nổi bật của tư tưởng TQM là quan tâm toàn diện đến quá trình làm chất lượng; kể cả mặt kỹ thuật cũng như kinh tế, quản lý toàn bộ nguồn lực DN, liên tục cải tiến chất lượng vì KH.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

28

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- D. Từ 1970 đến nay – Quản lý chất lượng toàn diện (TQM-Total Quality Management)
- TQM khắc phục được các nhược điểm của các PP QLCL trước đó. Giảm thiểu tối đa lượng phế phẩm, phấn đấu đạt zero-defect.
- Zero-defect:
 - Ngành điện tử Nhật Bản: 1phế phẩm/triệu SP.
 - Tỷ lệ này ở Mỹ: 1 /100.000
 - Việt Nam? (1/1000)

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

29

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

- 2.2. Một số mốc lịch sử đáng lưu ý
- 1770 – cách mạng công nghiệp Anh
 - 1764 – phát minh máy hơi nước
 - 1785 – phát minh máy dệt
 - 1776 – ra đời tác phẩm “Của cải của các quốc gia” Adam Smit
 - 1911 – Nguyên tắc quản lý khoa học của F. Taylor
 - 1911 – Phân tích chuyển động của Frank and Lilian Gibreth
 - 1912 – Biểu đồ Gantt
 - 1913 – sản xuất dây chuyền, H. Ford
 - 1930 – nghiên cứu động cơ làm việc E. Mayo

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

30

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2. Một số mốc lịch sử đáng lưu ý

- ❑ 1935 – Kiểm tra chất lượng bằng thống kê, W.Sherhart, H.Roming
- ❑ ~1940 – Lập trình tuyến tính, nhiều tác giả, V.Kantorovich, G.Dantzig
- ❑ Quản trị tác nghiệp: lý thuyết xếp hàng, PERT, CPM
- ❑ ~1970 – Dự báo, MRP, TQC, QT Dự án..., J.Orlicky, Oliver Wight
- ❑ ~1980 – Mô hình 5Ps, Đại học Harvard
- ❑ ~1980 – mô hình JIT, tự động hóa, TQC, E.Deming, J.Juran
- ❑ ~1990 – nay: TQM, ISO, các tổ chức tiêu chuẩn CL thế giới.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

31

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.3. Các chuyên gia về chất lượng

- ❑ Tìm đọc trong (2, tr.382-441):
 - Những nét đáng ghi nhớ trong tiểu sử
 - Tư tưởng làm chất lượng chủ đạo
 - Đóng góp cho khoa học quản lý chất lượng
 - Sự phát triển và khả năng ứng dụng những tư tưởng này
 - Bài học kinh nghiệm cho bản thân và DN của bạn trong tương lai.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

32

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.4. Các phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

- ❑ Phương pháp quản lý của người Nhật, đơn giản, dễ áp dụng, không tốn kém.
- ❑ 5S là viết tắt của 5 chữ S đầu tiên của chuỗi các hoạt động hướng dẫn mọi người cách làm việc ngăn nắp, gọn gàng.

1. Seiri (Sàng lọc)

- Sàng lọc, loại bỏ cái cần thiết không cần thiết:

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

33

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

1. Seiri (Sàng lọc)

- Sàng lọc, loại bỏ cái cần thiết không cần thiết:

Bước 1. Quan sát kỹ nơi làm việc, phân loại, loại bỏ những thứ không cần thiết cho công việc.

Bước 2. Nếu chưa thể quyết định ngay một thứ nào đó có cần cho công việc hay không thì đánh dấu: "Xem xét và sẽ hủy bỏ vào ngày...", rồi xếp riêng ra một nơi.

Bước 3. Đến hẹn, kiểm tra lại xem những thứ được xếp riêng có sử dụng đến không, sau đó tiến hành loại trừ và cho thời hạn mới.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

34

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

2. Setton (Sắp xếp)

- Sắp xếp mọi thứ ngăn nắp, trật tự, có đánh số ký hiệu rõ ràng:

Bước 1. Khẳng định lại một lần nữa: các thứ không cần thiết đã được loại bỏ khỏi nơi làm việc. Suy nghĩ xem cái gì nên để ở đâu là thuận lợi cho qui trình công việc, đồng thời phải bảo đảm an toàn, thẩm mỹ.

Bước 2. Trao đổi với đồng nghiệp (cùng phòng hoặc có chung công việc) về cách bố trí trên quan điểm thuận lợi chung. Nên vẽ sơ đồ để tiện trao đổi. Chú ý nguyên tắc: *cái gì thường xuyên sử dụng phải đặt gần người sử dụng.*

Bước 3. Thông báo cho các đồng nghiệp biết trình tự sắp xếp của mình để họ có thể tự tìm. Nên lập danh mục các vật dụng và nơi lưu giữ, ghi chú trên từng ngăn kéo, ngăn tủ, cặp tài liệu để tiện tìm kiếm, sắp đặt và sử dụng.

Bước 4. Mở rộng phạm vi áp dụng trên toàn cơ quan.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

35

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

3. Sesio (Sạch sẽ)

- Vệ sinh nơi làm việc và luôn luôn sạch sẽ

- Những việc cần làm:

- Chủ động, đừng đợi đến lúc thấy bẩn mới làm vệ sinh.

- Dành 3 phút mỗi ngày để vệ sinh nơi làm việc và 1 tuần một lần làm vệ sinh chung.

- Mọi người phải có trách nhiệm với môi trường xung quanh nơi làm việc.

- Đừng bao giờ tạo thói quen vứt rác bừa bãi.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

36

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

4. Seiketsu (Sẵn sàng)

- Luôn luôn thực hành Seiki, Seiton, Seiso

□ Chú ý:

- Tạo hệ thống nhằm duy trì sự sạch sẽ, ngăn nắp nơi làm việc, lên lịch làm vệ sinh.
- Gây dựng phong trào thi đua giữa các phòng ban, phân xưởng, cuốn hút mọi thành viên tham gia vào thực hiện 5S.
- Lập tổ chất lượng 5S, phân công trách nhiệm cá nhân, thực hành kiểm tra, đánh giá, thưởng phạt kịp thời, thiết thực.

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.1. Phương pháp 5S

5. Shisuke (Sẵn sàng)

- Hãy biến những công việc trên thành thói quen:

- Phân đấu đưa 4S thành thuộc tính của từng người, của cả tổ chức.
- Tạo thói quen xem nơi làm việc là ngôi nhà thứ 2 của bạn.

- Điều kiện để thực hiện thành công 5S?

- Quyết tâm và sự hỗ trợ của ban lãnh đạo
- Thực hiện 5S bắt đầu bằng đào tạo và huấn luyện
- Sự tự nguyện tham gia của tất cả mọi người
- Lắp lại vòng 5S với tiêu chuẩn cao hơn.

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.2. Phương pháp Q-base

- Q-base: *phương pháp quản lý chất lượng cơ sở*, do tổ chức TELARC của New Zealand đề xuất. Q-base được ứng dụng rộng rãi ở các nước phát triển như: New Zealand, Úc, Canada, Thụy Điển, Đan Mạch.

- Nội dung của Q-base bao gồm:

- Qui định vai trò của người lãnh đạo;
- Qui định về marketing;
- Qui định về phòng cung ứng, tiêu thụ;
- Qui định về phòng thiết kế;
- Qui định về nhà xưởng;
- Qui định kiểm tra đóng gói, bảo quản sản phẩm.

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.2. Phương pháp Q-base

□ Một số điểm lưu ý:

- Q-base tuy chưa có đủ tầm vóc như ISO9000 nhưng cũng là PPQLCL được thừa nhận rộng rãi ở nhiều nước trên thế giới, có đầy đủ tổ chức cơ bản của một hệ thống QLCL.
- Quá trình chứng nhận Q-base rất đơn giản, không tốn kém như các hệ thống quản lý chất lượng khác.
- Những qui định của Q-base là tối thiểu, làm cơ sở tốt để DN tiến hành áp dụng các hệ thống QLCL khác.
- Tổ chức TELARC đã cho phép Việt Nam sử dụng hệ thống Q-base từ 11-1995.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

40

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.3. Phương pháp GMP (Good Manufacturing Practices) – Thực hành sản xuất tốt

- GMP là một hệ thống đảm bảo chất lượng, vệ sinh, an toàn được áp dụng đối với các cơ sở sản xuất, chế biến thực phẩm và dược phẩm.
- GMP đưa ra các yêu cầu nhằm kiểm soát tất cả các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình hình thành chất lượng từ khâu: thiết kế, xây dựng nhà xưởng, lắp ráp thiết bị, mua sắm dụng cụ chế biến, bao gói, bảo quản và người thực hiện.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

41

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.3. Phương pháp GMP (Good Manufacturing Practices) – Thực hành sản xuất tốt

□ Nội dung của GMP

- Qui định về nhà xưởng và các phương tiện sản xuất, chế biến: vị trí, diện tích, vật liệu xây dựng.
- Qui định về vệ sinh nhà xưởng: làm sạch thường xuyên, bảo quản chất nguy hại, kiểm soát vi sinh vật gây hại.
- Qui định kiểm soát quá trình: kiểm soát nguyên vật liệu, hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Yêu cầu về con người: điều kiện sức khỏe, chế độ vệ sinh, giáo dục, đào tạo.
- Qui định về kiểm soát, bảo quản và phân phối.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

42

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.4. Phương pháp HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) – Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn

- Vào những năm 1960, cơ quan không gian Mỹ NASA thực hiện các chương trình nghiên cứu không gian và họ các loại thực phẩm không sai lỗi- sạch gần tuyệt đối để cung cấp cho các nhà du hành vũ trụ. NASA đã hợp tác với CT Pillsbury đưa ra hệ thống quản lý chất lượng HACCP nhằm đảm bảo an toàn tối đa và giảm lệ thuộc vào kiểm tra và thử nghiệm sản phẩm.
- Đầu những năm 1980, phương pháp HACCP được các công ty ứng dụng rộng rãi. Từ năm 1993 Ủy ban Thực phẩm thế giới CAC (Codex Alimentary Commission) đã công bố hướng dẫn áp dụng HACCP.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

43

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.4. Phương pháp HACCP

- HACCP là phương pháp hướng dẫn áp dụng hệ thống “Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát trọng yếu” nhằm mục đích kiểm soát quá trình chế biến, ngăn chặn các yếu tố độc hại cho SP, đánh giá các mối nguy, tập trung vào các biện pháp phòng ngừa thay cho việc chỉ thử nghiệm thành phẩm sau cùng.
- Các bước tiến hành ứng dụng HACCP bao gồm:
 - **Lập tổ, đội HACCP.** Đội trưởng ít nhất là một lãnh đạo cấp phó trong ban giám đốc.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

44

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.4. Phương pháp HACCP

- **Xác định sản phẩm của DN.** Trả lời các câu hỏi:
 - DN sản xuất SP gì? Số lượng bao nhiêu? Mức chất lượng cần đạt?
 - Lập phương án SX và quy trình SX:
 - Xác định mối nguy. Phải nắm vững các công đoạn trong quá trình tạo ra SP. Xác định chỗ nào là mối nguy hiểm làm cho thực phẩm không an toàn.
 - Tiến hành xác định giới hạn. Tổ chức kiểm soát giới hạn trên, nhằm đảm bảo các chỉ tiêu của SP luôn nằm trong giới hạn cho phép.
 - Ví dụ: Quy trình SX mực đông lạnh như sau:
Thu mua -> Sơ chế -> Phân loại -> Chế biến-> Đóng gói
- Xác định mối nguy tạo chất lượng SP kém của từng công đoạn (ví dụ: môi trường sinh thái).
- Xác định điểm kiểm soát với tiêu chí cụ thể (hàm lượng chì cho phép).
- Tiến hành kiểm soát hàm lượng chì.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

45

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM (Total Quality Management) – Phương pháp quản lý chất lượng toàn diện

□ TQM là gì?

- E.Deming từng nói: “Trong tương lai sẽ có hai loại DN – các DN triển khai CLTD và các DN phải đóng cửa. Bạn không phải triển khai TQM nếu sự sống còn của DN bạn không phải là điều bắt buộc.”
- Bản chất của TQM chính là sự thừa kế và phát triển tất yếu của hệ thống quản lý chất lượng: bao gồm kiểm soát CL tổng thể và đảm bảo chất lượng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

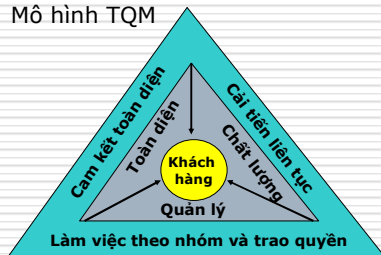
Quality Management

46

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

□ Mô hình TQM



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

47

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- TQM là phương pháp QLCL toàn diện lấy khách hàng làm trung tâm, đòi hỏi mọi thành viên của tổ chức tham gia vào quá trình cải tiến không ngừng nhằm mục đích thỏa mãn những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
 - 4 thành phần then chốt của TQM
 - Khách hàng – trung tâm của mọi hoạt động quản lý.
 - Khách hàng là tất cả những ai sử dụng kết quả công việc của bạn.
 - Đặt mong muốn và kỳ vọng của khách hàng lên hàng đầu. Không có KH thì không có DN.
 - Thiết lập văn hóa KD: thể hiện lòng tận tâm với KH.
 - Xây dựng hệ thống giữ chất lượng hàng hóa cao, ổn định.
- “Cách tốt nhất để nhận ra một DN có đạt chất lượng toàn diện hay không, hãy xem DN đó giao tiếp với KH như thế nào?”

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

48

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- TQM là gì?
 - TQM là phương pháp QLCL toàn diện lấy khách hàng làm trung tâm, đòi hỏi mọi thành viên của tổ chức tham gia vào quá trình cải tiến không ngừng nhằm mục đích thỏa mãn những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
- 4 thành phần then chốt của TQM
 - Khách hàng – trung tâm của mọi hoạt động quản lý.
 - Khách hàng là tất cả những ai sử dụng kết quả công việc của bạn.
 - Đặt mong muốn và kỳ vọng của khách hàng lên hàng đầu. Không có KH thì không có DN.
 - Thiết lập văn hóa KD: thể hiện lòng tận tâm với KH.
 - Xây dựng hệ thống giữ chất lượng hàng hóa cao, ổn định.
 - “Cách tốt nhất để nhận ra một DN có đạt chất lượng toàn diện hay không, hãy xem DN đó giao tiếp với KH như thế nào?”

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

49

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- 4 thành phần then chốt của TQM
 - Cải tiến liên tục
 - Liên tục: tuân thủ những tiêu chuẩn và cách làm hiện hành.
 - Cải tiến: tìm kiếm những tiêu chuẩn cao hơn và những cách tốt hơn để thực hiện công việc.
 - Phương thức thực hiện cải tiến liên tục
 - Phải quan tâm đến tất cả các chi tiết. Sáng kiến cải tiến cần cụ thể, rõ ràng và hiệu quả, tránh nói chung chung, hô hào khẩu hiệu.
 - Số lượng cải tiến phải đủ lớn thì mới có thể đưa đến hiệu quả cần thiết.
 - Thực hiện cải tiến liên tục trong khoảng thời gian đủ dài.
 - Phải có sự tham gia toàn diện của các tổ, nhóm trong toàn DN.
 - Phân biệt giữa cải tiến và đổi mới.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

50

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- 4 thành phần then chốt của TQM
 - Cam kết toàn diện
 - Mọi người, mọi tổ nhóm đều phải tham gia vào quá trình làm chất lượng ở DN.
 - Ba công cụ cơ bản để thực hiện cam kết:
 - Sự kiên định: nhất quán, kiên định của người quản lý.
 - Trao đổi thông tin: tập huấn về TQM, thường xuyên trao đổi, rút kinh nghiệm.
 - Tất cả mọi người đều tham gia: tham gia vào quá trình tìm kiếm những tiêu chuẩn cao hơn, cách thức giải quyết công việc tốt hơn.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

51

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- 4 thành phần then chốt của TQM
 - Làm việc theo nhóm và trao quyền
 - Nhóm chất lượng thường có khoảng 6 người, cùng có chung một đối tượng công việc, thường gặp nhau để thảo luận về chất lượng (1 tuần/1 lần).
 - Thành viên của nhóm CL là tự nguyện.
 - Nhóm làm việc phải có mục tiêu. Mục tiêu y/c phải: 1)cụ thể; 2)đo lường được; 3)thống nhất trong nhóm; 4)khả thi và 5)có thời hạn nhất định.
 - Lãnh đạo tin tưởng và trao quyền cho các nhóm hoặc cá nhân tự quyết định công việc của mình tìm cách để cải tiến tốt hơn.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

52

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.5. Phương pháp TQM

- Ví dụ về TQM
 - DN sản xuất đồ gỗ gia dụng, chuyên sx tủ, bàn, ghế. Ngoài yêu cầu về bền, đẹp, giá cả hợp lý, KH còn có nhu cầu SP được giao và lắp đặt tận nhà. DN sẽ làm gì để đáp ứng y/c này?
 - Thiết kế SP dễ tháo rời, vận chuyển tiện lợi mà khi lắp ráp vẫn đảm bảo chất lượng.
 - BGĐ khởi xướng chương trình: Đẹp – Bền – Tiện lợi phổ biến với tất cả các nhân viên.
 - Xây dựng nhóm làm việc bao gồm: nhân viên thiết kế, NV kyx thuật, NV lắp ráp. Từng nhóm sẽ đảm nhận đơn hàng từ A-Z.
 - Hàng tuần các nhóm sẽ họp bàn để rút kinh nghiệm.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

53

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

2.2.6. Một số PPQLCL khác

- 6 sigma
- JIT: Just in Time – chính xác, đúng thời gian.
- Benchmarking – So sánh theo chuẩn mực.
- Hệ thống QLCL an toàn thực phẩm SQF 2000.
- Hệ thống quản lý CL theo ISO9000:2000.
- QLCL theo SA 8000- Tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội.
- QLCL theo ISO 14000 – Hệ thống QLCL môi trường.
- Hệ thống QL sự phù hợp và chuỗi cung ứng – CSM 2000.

(SV lựa chọn và tự nghiên cứu).

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

54

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

III. Các biện pháp quản lý chất lượng

3.1. Giáo dục đào tạo

- Đây là biện pháp đặt cơ sở nền móng cho các nguyên tắc được thực hiện. Giáo dục tập trung vào ba hướng chính:

- Đạo đức
- Chuyên môn
- Văn hóa.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

55

Chương 3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý chất lượng

III. Các biện pháp quản lý chất lượng

3.2. Phòng ngừa

- Phòng ngừa là áp dụng các biện pháp để ngăn ngừa nguyên nhân gây ra sai hỏng, hoặc ngăn không để sai hỏng tái diễn lần thứ 2.
- Những chi phí phòng ngừa thông dụng:
 - Chi phí đào tạo, nâng cao trình độ;
 - Chi phí đầu tư cho công cụ, công nghệ kiểm tra, kiểm soát chất lượng;
 - Chi phí nghiên cứu marketing.

3.3. Tăng cường hoạt động của nhóm chất lượng

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

56