

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

CHƯƠNG 4. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG Ở DOANH NGHIỆP – ÁP DỤNG ISO 9000

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

NỘI DUNG CHÍNH

- I. KHÁI QUÁT CHUNG
- II. CÁC NGUYÊN LÝ CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG
- III. QUÁ TRÌNH ÁP DỤNG HỆ THỐNG QLCL Ở DOANH NGHIỆP
- IV. TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

2

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

I. KHÁI QUÁT CHUNG

1.1. Hệ thống quản lý chất lượng (QLCL)

- Hệ thống là tập hợp các yếu tố có liên quan hay tương tác lẫn nhau trong một thể thống nhất.
- Hệ thống quản lý là tập hợp các yếu tố liên quan hay tương tác với nhau trong một thể thống nhất để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ quản lý.
 - Như vậy, với mục tiêu và nhiệm vụ quản lý khác nhau ta sẽ có hệ thống quản lý khác nhau: QLTC, QLNS, QLMT.
- Hệ thống quản lý chất lượng là hệ thống quản lý bao gồm các yếu tố (hoạt động) phối hợp chặt chẽ với nhau trong một thể thống nhất để điều hành, định hướng và kiểm soát một tổ chức về mặt chất lượng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

3

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO9000

1.2.1. ISO là gì?

- ❑ ISO là từ rút gọn từ từ ISOS tiếng Hy Lạp có nghĩa là như nhau. Là chữ viết tắt của Tổ chức tiêu chuẩn Quốc tế.
- ❑ Sở dĩ phải mượn tiếng Hy Lạp vì có sự bất đồng khi lấy tên viết tắt của tổ chức này theo hai thứ tiếng thông dụng là Anh (International Organization for Standardization-IOS) và Pháp (Organisation Internationale de Normalisation - OIN).

1.2.2. Lịch sử hình thành ISO

- ❑ Năm 1906 – mốc đánh dấu sự khởi đầu của hoạt động tiêu chuẩn hóa quốc tế với sự ra đời của Ủy ban kỹ thuật điện Quốc tế (International Electrotechnical Commission).
- ❑ Năm 1926, thành lập Liên hiệp Quốc tế các Hội tiêu chuẩn hóa Quốc gia (International Federation of the National Standardizing Association: ISA) hoạt động trong tất cả các lĩnh vực kỹ thuật còn lại. ISA chấm dứt hoạt động vào năm 1942 do chiến tranh.
- ❑ Năm 1946, đại biểu của 25 quốc gia đã nhóm họp tại Luân Đôn, quyết định thành lập một tổ chức tiêu chuẩn hóa QT mới-ISO.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2.3. Cơ cấu tổ chức của ISO bao gồm:

- ❑ Đại Hội đồng: họp toàn thể mỗi năm một lần;
- ❑ Hội đồng ISO: gồm 18 thành viên được Đại Hội đồng ISO bầu ra;
- ❑ Ban Thư ký Trung tâm: thực hiện chức năng Thư ký phục vụ cho Đại Hội đồng và Hội đồng trong việc quản lý kỹ thuật, theo dõi các vấn đề thành viên, hỗ trợ kỹ thuật cho các Ban kỹ thuật và Tiểu ban kỹ thuật, chịu trách nhiệm về xuất bản, thông tin, quảng bá và chương trình cho các nước đang phát triển.
- ❑ Các Ban chính sách phát triển gồm có: Ban Đánh giá sự phù hợp - CASCO; Ban Phát triển - DEVCO; Ban Thông tin - INFCO; Ban Chất chuẩn - REMCO; Ban Chính sách người tiêu dùng - COPOLCO.
- ❑ Hội đồng Quản lý Kỹ thuật (TMB): tổ chức và quản lý hoạt động của các Ban kỹ thuật tiêu chuẩn;

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

- ❑ Các Ban Kỹ thuật tiêu chuẩn: hiện nay, ISO có 2859 cơ quan kỹ thuật bao gồm 186 Ban Kỹ thuật, 576 Tiểu ban Kỹ thuật, 2057 Nhóm Công tác và 40 Nhóm Nghiên cứu (số liệu năm 1999) để tiến hành nghiên cứu và soạn thảo các tiêu chuẩn và các hướng dẫn của ISO.
- ❑ Các Ban cố vấn:
 - Hiện có khoảng 30.000 các nhà khoa học, kỹ thuật, các nhà quản lý, cơ quan chính phủ, các nhà công nghiệp, người tiêu dùng,... đại diện cho các cơ quan tiêu chuẩn hóa quốc gia thành viên tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn quốc tế và các chính sách phát triển của ISO.
- ❑ Hiện có trên 500 tổ chức quốc tế có quan hệ với các cơ quan kỹ thuật của ISO.
- ❑ ISO là tổ chức phi chính phủ, có trụ sở tại Geneve, Thụy Sĩ., ngôn ngữ chính là tiếng Anh, Pháp, Tây Ban Nha. Chi phí hàng năm của ISO là 125 tr. France Thụy Sĩ.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

- ❑ Việt Nam tham gia ISO từ năm 1977 và đã có những đóng góp nhất định cho tổ chức này. Đến nay, Việt Nam là thành viên P (thành viên tham gia) của 5 Ban Kỹ thuật và thành viên O (thành viên quan sát) của trên 50 Ban Kỹ thuật của ISO, tham góp ý cho việc xây dựng mới và soát xét khoảng 50 tiêu chuẩn quốc tế ISO hàng năm.
- ❑ Trong những năm gần đây, Việt Nam đã 2 lần được Đại Hội đồng bầu làm thành viên của Hội đồng ISO cho các nhiệm kỳ: 1997-1998 và 2001-2002. Việc hoà hợp các Tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN) với Tiêu chuẩn Quốc tế ISO cũng là một mục tiêu quan trọng trong hoạt động tiêu chuẩn hoá của Việt Nam. Trong những năm gần đây, nhiều TCVN đã được ban hành trên cơ sở chấp nhận các tiêu chuẩn quốc tế ISO.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

7

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2.4. ISO 9000 là gì?

- ❑ Năm 1979 Viện tiêu chuẩn Anh giới thiệu bộ tiêu chuẩn BS 5750 – đây là bộ tiêu chuẩn QLCL đầu tiên trong thương mại.
- ❑ Năm 1987, ISO đã chỉnh sửa lại BS5750 và ban hành với tên gọi mới ISO9000. Kể từ đó bộ tiêu chuẩn này được sử dụng rộng rãi trên thế giới với mục đích đảm bảo chất lượng của một tổ chức.
- ❑ ISO 9000 mang tính khuyến khích áp dụng. Phạm vi và mức độ cũng rất linh hoạt tùy vào điều kiện của tổ chức. Từ khi ra đời đến nay ISO 9000 đã qua hai lần sửa đổi năm 1994 và năm 2000.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

8

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2.4. ISO 9000 là gì?

- ❑ ISO 9000:1994 được phân định thành ba mô hình riêng biệt:
 - Mô hình 1 (ISO 9001:1994). Áp dụng cho các tổ chức liên quan đến thiết kế, phát triển, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ. Tiêu chuẩn này đặc biệt thích hợp với các công ty có hoạt động thiết kế.
 - Mô hình 2 (ISO 9002:1994). Áp dụng cho các DN liên quan đến SX, lắp đặt và dịch vụ nhưng không có các hoạt động thiết kế. Đây là tiêu chuẩn được dùng rộng rãi nhất.
 - Mô hình 3 (ISO 9003:1994). Áp dụng cho các DN có hoạt động kiểm tra thẩm định, thử nghiệm thành phẩm. Đây là tiêu chuẩn ít được sử dụng nhất.

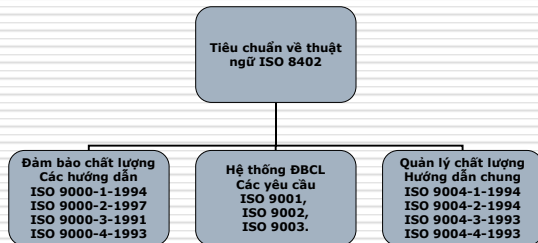
© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

9

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

CẤU TRÚC CỦA BỘ TIÊU CHUẨN ISO 9000-1994



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

10

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2.4. ISO 9000 là gì?

- Tháng 12.2000, Tổ chức tiêu chuẩn Quốc tế ISO đã cho sửa đổi và ấn hành bộ tiêu chuẩn ISO9000:2000 nhằm khắc phục một số khiếm khuyết của bộ tiêu chuẩn trước.
- ISO 9000:2000 gồm 4 bộ tiêu chuẩn cơ bản:
 - ISO 9000 – Cơ sở của hệ thống quản lý CL;
 - ISO 9001 – các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng.
 - ISO 9004 – Hướng dẫn việc xem xét tính hiệu quả của Hệ thống QLCL.
 - ISO 19011 – Tiêu chuẩn để đánh giá hệ thống quản lý chất lượng.
- Tiêu chuẩn ISO 9001:2000 sẽ thay thế cho ba tiêu chuẩn trước đó ISO 9001, 9002, 9003:1994
- Bộ tiêu chuẩn sửa đổi đơn giản hơn, rõ ràng hơn, logic hơn, giảm số lượng thủ tục, gắn kết giữa SX và KD, bao hàm được những yêu cầu cơ bản của ISO 14000 (TC về môi trường).

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

11

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

1.2.5. Ý nghĩa cơ bản của ISO 9000

- Để đảm bảo chất lượng, tổ chức cần thực hiện tốt và kiểm soát chặt chẽ một hệ thống quản lý chất lượng được lập thành văn bản.
- Những việc cần làm:
 - Thiết lập hệ thống
 - Viết thành văn bản
 - Tổ chức thực hiện theo văn bản
 - Duy trì sự làm việc của hệ thống ổn định và hiệu quả.
- Quy trình thực hiện:
 - Viết ra những gì cần làm
 - Làm đúng những gì đã viết
 - Lưu giữ hồ sơ về những gì đã làm, nhất là khi có sự không phù hợp giữa viết và làm.
- ISO 9000:2000 – là bộ tiêu chuẩn QLCL được áp dụng rộng rãi nhất trên TG, nhưng không có nghĩa là duy nhất. Ngoài ISO DN có thể áp dụng kèm thêm SA8000, HACCP, GMP...

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

12

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

II. Các nguyên lý cơ bản của ISO 9000:2000

- ❑ Hệ thống quản lý chất lượng ISO9000:2000 được xây dựng dựa trên 4 nguyên lý cơ bản.

2.1. Hệ thống QLCL quyết định chất lượng SP

- ❑ CLSP được hình thành và quyết định bởi trình độ của hệ thống quản lý chất lượng.

- ❑ Ví dụ: ???

- ❑ ISO 9000:2000: "Hệ thống quản lý chất lượng khuyến khích các tổ chức phân tích yêu cầu của khách hàng, xác định được các quá trình giúp cho SP được khách hàng chấp nhận và giữ các quá trình này trong tầm kiểm soát. Một hệ thống QLCL có thể cung cấp cơ sở cho việc cải tiến không ngừng nhằm tăng khả năng thỏa mãn khách hàng và đối tác. Nó tạo sự tin tưởng cho tổ chức và khách hàng về khả năng cung cấp SP luôn đáp ứng các yêu cầu".

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

13

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

2.2. Quản lý theo quá trình

- ❑ Để có SP cuối cùng đạt chất lượng cần phải quản lý tốt các quá trình.

- ❑ Ví dụ: ???

- Các quá trình chính đảm bảo CLSP ở DN may mặc:

- ❑ Nghiên cứu thị hiếu và nhu cầu KH;
- ❑ Thiết kế mẫu quần áo phù hợp với yêu cầu;
- ❑ Mua nguyên liệu đúng với y/c thiết kế;
- ❑ Tổ chức sx hiệu quả;
- ❑ Kiểm tra qui cách SP phù hợp với TC thiết kế;
- ❑ Vận chuyển, giao bán SP;
- ❑ Phục vụ sau bán hàng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

14

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

2.2. Quản lý theo quá trình

- ❑ ISO 9000:2000 - "Để một DN hoạt động hiệu quả, cần phải xác định và quản lý rất nhiều hoạt động liên kết với nhau. Một hoạt động dùng nhiều nguồn lực và được quản lý nhằm có thể chuyển đầu vào thành đầu ra, được xem là một quá trình. Thông thường đầu ra từ một quá trình sẽ tạo ra đầu vào của một quá trình kế tiếp".

- ❑ Lợi ích của quản lý theo quá trình:

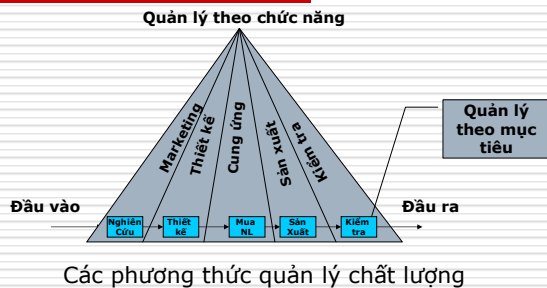
- Kiểm soát liên tục;
- Kịp thời phát hiện và khắc phục sai hỏng;
- Tạo điều kiện cho mọi người tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

15

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

16

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

2.3. Phòng ngừa hơn khắc phục

- “Tiêu phí 1 đồng cho phòng ngừa trong việc phát triển sản phẩm sẽ tiết kiệm được 10000 đồng chi phí cho việc khắc phục sai hỏng”.
- Genichi Taguchi (Nhật Bản).
- Trong ISO 9000:2000 nguyên lý này được thể hiện ở điều khoản 8.5 (Hoạt động phòng ngừa và khắc phục), trong đó qui định rõ các DN phải xây dựng và duy trì các văn bản thủ tục cho việc thực hiện các hoạt động phòng ngừa và khắc phục.
- Ví dụ: ???
 - Chi phí của các hãng ô-tô để thu hồi và sửa chữa lỗi thiết kế.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

17

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

2.4. Làm đúng ngay từ đầu

- Nguyên lý này được hình thành từ quan điểm: sản phẩm tốt được hình thành từ các yếu tố đầu vào không có lỗi.
- Ví dụ: ???
 - Hậu quả sẽ ra sao nếu khi quần áo trẻ em đã được bán trên thị trường, NSX mới phát hiện chất liệu vải sẽ gây dị ứng và làm viêm da cho trẻ.
- Trong ISO 9000:2000, nguyên lý này được thể hiện ở các điều khoản về “Kiểm soát thiết kế” (điều 7.3.); Kiểm soát mua hàng (7.4.); Nhận biết và xác định nguồn gốc SP (7.5.3).

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

18

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

III. Quá trình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ở DN

- ☐ Về cơ bản quá trình áp dụng HTQLCL ở DN được tiến hành theo chu trình Deming, gồm 4 giai đoạn (PDCA): Hoạch định – Thực hiện – Kiểm soát – Duy trì (điều chỉnh).
 1. Hoạch định: chuẩn bị những gì cần thiết.
 2. Thực hiện: viết những gì cần phải làm và làm những gì đã viết.
 3. Kiểm soát: đánh giá những gì đã làm.
 4. Duy trì và cải tiến: duy trì những gì đã tốt và cải tiến những gì chưa tốt.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

19

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.1. Hoạch định

- ☐ Lãnh đạo DN đóng vai trò chủ chốt trong hoạch định.
- ☐ Các bước cơ bản:
 - Quyết định lựa chọn Hệ thống TCCL nào phù hợp với DN mình?
 - ☐ ISO9001:2000; GMP, TQM, Q-Base...
 - Xác định phạm vi triển khai áp dụng HTQLCL
 - ☐ Áp dụng thí điểm, thử, cục bộ hay đại trà.
 - Chuẩn bị nhân sự cho lực lượng triển khai
 - ☐ Ai tham gia? Trọng trách? Nghĩa vụ và trách nhiệm?
 - Sự cam kết và quyết tâm làm chất lượng của lãnh đạo DN
 - ☐ Nội dung cam kết là gì? Sẽ được thực hiện như thế nào? Làm sao để nhận được sự ủng hộ?

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

20

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

- ☐ Các bước cơ bản:
 - Xác định nguồn lực cần thiết và đầy đủ để hệ thống QLCL có thể hoạt động được
 - ☐ Cần những nguồn lực nào? Số lượng? Chất lượng? Nguồn cung ứng (nội bộ DN hay bên ngoài)?
 - Lập lịch trình hành động cụ thể
 - ☐ Việc triển khai hệ thống sẽ bắt đầu trong bao lâu, khi nào bắt đầu và khi nào kết thúc.
- ☐ Câu hỏi:
 - Theo bạn, trong các công việc nêu trên thì công việc nào mang tính quyết định cao nhất đối với sự thành công của việc triển khai hệ thống chất lượng? Vì sao?

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

21

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2. Thực hiện hệ thống chất lượng

- Đây là giai đoạn thực hiện những gì đã hoạch định nhằm triển khai HTQLCL. Với các công việc chính:
 - Thành lập lực lượng triển khai;
 - Đào tạo về chất lượng;
 - Khảo sát hiện trạng và phân tích khác biệt;
 - Xây dựng và áp dụng hệ thống tài liệu chất lượng.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.1. Thành lập lực lượng triển khai

- Lực lượng triển khai thường bao gồm: i) đại diện của BGĐ; ii) bộ phận quản lý chất lượng; iii) tổ đánh giá chất lượng nội bộ.
- Đại diện của BGĐ có trách nhiệm:
 - Chỉ đạo triển khai áp dụng;
 - Tổ chức hoạt động đánh giá chất lượng nội bộ;
 - Phân bổ, điều phối nguồn lực;
 - Liên hệ với các cơ quan, tổ chức liên quan;
 - Cầu nối giữa lãnh đạo và nhân viên.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.1. Thành lập lực lượng triển khai

- Bộ phận quản lý chất lượng:
 - Đóng vai trò chính trong thực hiện;
 - Phân tích, điều chỉnh, khắc phục các nội dung còn thiếu so với yêu cầu của tiêu chuẩn chất lượng;
 - Biên soạn Sổ tay chất lượng;
 - Hỗ trợ các bộ phận biên soạn các thủ tục quá trình, các hướng dẫn công việc và các biểu mẫu.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.1. Thành lập lực lượng triển khai

- Tổ đánh giá nội bộ:
 - Bao gồm các thành viên từ các bộ phận khác nhau trong DN, được đào tạo về kỹ năng để có thể đánh giá được chất lượng nội bộ theo đúng yêu cầu về đánh giá chất lượng nội bộ của Tiêu chuẩn đang áp dụng.
- Câu hỏi:
 - Với vai trò là GD DN bạn sẽ làm gì để lực lượng triển khai chất lượng làm việc hiệu quả?
 - Nhận rõ vai trò trách nhiệm và có động lực làm việc tích cực.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

25

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.2. Đào tạo về chất lượng

- Là bước tiếp theo sau khi đã thành lập được lực lượng triển khai.
- Mục đích đào tạo:
 - Trang bị kiến thức về các tiêu chuẩn chất lượng;
 - Nâng cao hiểu biết về lợi ích mà khách hàng, nhân viên, DN nhận được khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng;
 - Cung cấp kiến thức và kỹ năng để vận hành hệ thống;
 - Phổ biến vai trò và trách nhiệm của từng người trong DN khi triển khai hệ thống.
- Yêu cầu đối với các chương trình đào tạo:
 - Đào tạo bao trùm toàn bộ nhân viên DN;
 - Chương trình phải thiết kế theo tiêu chuẩn 3Đ: đúng người; đúng lúc và đúng yêu cầu nhằm tránh lãng phí về thời gian, tiền bạc và nhân lực của DN.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

26

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.3. Khảo sát hiện trạng và phân tích khác biệt

- Mục đích của công việc khảo sát là so sánh nội dung của từng nghiệp vụ sản xuất kinh doanh hiện thời với các yêu cầu của một hoặc nhiều tiêu chuẩn được áp dụng tại DN, để tìm ra những khác biệt hay thiếu sót.
 - Ví dụ: thiếu các tài liệu qui định về sử dụng và bảo quản thiết bị, hàng hóa; không lưu giữ các chứng từ thử nghiệm; không cấp phát tài liệu hướng dẫn sử dụng cho khách.
- Khảo sát toàn bộ quá trình SXKD, từ khâu đặt hàng; thiết kế; mua hàng; sản xuất; gia công; chế biến; phân phối và tiêu thụ hàng hóa đến khâu bảo hành và chăm sóc khách hàng.
- Xem xét và liệt kê các tài liệu đã lỗi thời và tài liệu còn hữu ích. Bộ phận QLCL sẽ yêu cầu từng bộ phận trong DN xem xét, nắm bắt lại nội dung các thủ tục, quá trình theo yêu cầu của tiêu chuẩn, cũng như xác định các tài liệu chất lượng cần thực hiện cho từng bộ phận.
- Phân tích khác biệt sẽ giúp DN dự đoán được những hậu quả có thể xảy ra và đưa ra các yêu cầu ngăn chặn.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

27

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.3. Khảo sát hiện trạng và phân tích khác biệt

- Bài tập: Dưới đây là một số thông tin mà bộ phận quản lý chất lượng đã thu thập được khi tiến hành khảo sát thực trạng tại một DN. Bạn hãy suy nghĩ xem những hậu quả nào có thể xảy ra? Bạn có yêu cầu gì để ngăn chặn những hậu quả này?

	Hoạt động của hệ thống chất lượng hiện có	Hậu quả	Yêu cầu quản lý
1.	Công ty đã mua nguyên vật liệu với giá rẻ nhất bất kể là của nhà cung cấp nào.		
2.	Không nhất quán trong việc giải đáp thắc mắc của khách hàng, nhiều khi mâu thuẫn.		
3.	Chỉ tiến hành kiểm soát sản phẩm ở hai giai đoạn mua nguyên vật liệu và thành phẩm vì không đủ nhân sự		

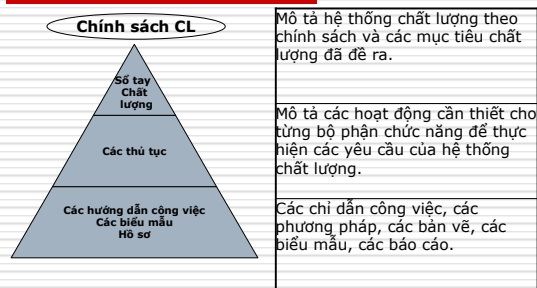
© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

28

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.4. Xây dựng hệ thống tài liệu chất lượng



© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

29

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.4. Xây dựng hệ thống tài liệu chất lượng

A. Hệ thống tài liệu chất lượng bao gồm:

- Sổ tay chất lượng – mô tả tổng quát về hệ thống chất lượng, bao gồm chính sách và mục tiêu chất lượng, cơ cấu tổ chức của DN và cam kết của BGĐ, danh mục một số thủ tục quá trình chính thực hiện các yêu cầu của các tiêu chuẩn chất lượng. Sổ tay chất lượng được dùng như một cẩm nang thường xuyên để triển khai, duy trì và cải tiến HTCL.
- Thủ tục quá trình – là thành phần chính của hệ thống tài liệu chất lượng, mô tả cách thực hiện các HĐ nghiệp vụ của DN dựa trên yêu cầu của bộ tiêu chuẩn chất lượng.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

30

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.4. Xây dựng hệ thống tài liệu chất lượng

- Bản hướng dẫn – mô tả chi tiết các động tác thực hiện một công việc của một nhiệm vụ hoặc một chức năng cụ thể.
- Biểu mẫu – là một loại tài liệu được các bộ phận trong DN soạn thảo trước dưới dạng mẫu in sẵn, khi sử dụng chỉ cần điền đúng theo yêu cầu. Biểu mẫu có thể là: biểu (các biểu đồ); bảng (bảng thống kê); thẻ (thẻ ra vào, thẻ kho); phiếu (phiếu xuất, nhập kho).
- Hồ sơ – là một loại văn bản mang tính chất chứng cứ, là tài liệu công bố các kết quả đạt được hay cung cấp bằng chứng về các hoạt động được thực hiện. Hồ sơ thường được dùng để giải trình và chứng minh các hoạt động.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

31

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.2.4. Xây dựng hệ thống tài liệu chất lượng

B. Lợi ích của một hệ thống tài liệu QLCL là gì?

- Xác định rõ từng chức năng, trách nhiệm và công việc của từng bộ phận và cá nhân trong DN.
- Giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, tránh mơ hồ về công việc.
- Cải tiến năng suất mối quan hệ công việc giữa các bộ phận của DN.
- Hệ thống tài liệu chất lượng sẽ là cơ sở để xem xét đánh giá thường kỳ việc quản lý CL ở DN.
- Sử dụng hệ thống tài liệu này để tiến hành đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên DN.
- Tạo cơ sở để chứng minh cho KH, cổ đông, cơ quan chức năng và nhà đầu tư về tính khoa học của hệ thống QLCL tại DN.
- Thể hiện nỗ lực của DN nhằm đáp ứng nhu cầu của KH.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

32

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

C. Cách thức phát triển hệ thống tài liệu chất lượng. Được thực hiện qua các bước sau:

1. Nhận biết nhu cầu

- Dựa vào yêu cầu của tiêu chuẩn và công việc, bộ phận QLCL cùng với các bộ phận khác nhận diện nhu cầu, thiết lập và chỉnh sửa tài liệu.
- Ví dụ: Phòng kinh doanh cần lập 3 thủ tục và 10 hướng dẫn có liên quan tới hoạt động marketing và bán hàng.

2. Hoạch định tài liệu

- Trước khi biên soạn và phát triển tài liệu, cần xem xét:
 - ☐ Ai là người đọc và thực hiện tài liệu?
 - ☐ Mục đích của tài liệu là gì? Tài liệu nào đã có sẵn?
 - ☐ Nội dung cần biên soạn thêm đã có chưa?

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

33

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3. Biên soạn tài liệu

- Người biên soạn tài liệu là người đang thực thi các công việc sẽ được đề cập trong tài liệu.
- Sau khi phác thảo xong, nên luân chuyển bản thảo cho nhiều người trong cùng bộ phận và cấp quản lý xem xét và góp ý.
 - Ví dụ: nhân viên bán hàng và nhân viên marketing sẽ viết quá trình và hướng dẫn công việc, sau đó trình Trưởng phòng Kinh doanh xem xét và góp ý cho bản thảo tài liệu.

4. Ký và phê duyệt tài liệu

- Tài liệu phải đáp ứng các yêu cầu hình thức như phải có tên gọi, mã số, ngày phát hành, lần phát hành...
- Tài liệu phải được những người có thẩm quyền phê duyệt, trước khi trở thành tài liệu chính thức.
- Bộ phận QLCL lập danh mục tài liệu của DN.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

34

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

4. Ký và phê duyệt tài liệu

- Người phê duyệt tài liệu có quyền xem xét, chất vấn, yêu cầu thay đổi về nội dung của tài liệu cho phù hợp với tình hình hoạt động bên trong của DN.
- Ví dụ:
 - Trưởng phòng Kinh doanh xem xét nội dung nghiệp vụ và cho ý kiến điều chỉnh (nếu cần).
 - Bộ phận QLCL xem xét về mặt hình thức cho phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn.
 - Trưởng phòng Kinh doanh ký tên phê duyệt tài liệu.
 - Bộ phận QLCL ghi vào bản danh mục tài liệu của DN.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

35

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

5. Phát hành và phân phối tài liệu

- Bộ phận QLCL phát tài liệu đến các bộ phận cần sử dụng tài liệu.
- Bộ phận QLCL có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận khác duy trì các tài liệu chất lượng, cập nhật danh mục tài liệu, kiểm soát các tài liệu cũ.
- Ví dụ:
 - Bộ phận QLCL phân phối tài liệu cho phòng Kinh doanh và các phòng liên quan.
 - Nếu thủ tục thay đổi và Phòng Kinh doanh phải chuyển tài liệu về cho bộ phận QLCL để cập nhật danh mục và phân phối lại.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

36

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

6. Kiểm soát tài liệu

- Bảo đảm tất cả các nhân viên đều hiểu rõ nội dung tài liệu, hoặc nội dung thay đổi.
- Mọi đối tượng dùng tài liệu được chỉ dẫn cách áp dụng và quản lý tài liệu.
- Tài liệu còn hiệu lực cũng như tài liệu lỗi thời đều được kiểm soát chặt chẽ.
- Chuyên gia đánh giá chất lượng là người kiểm soát việc áp dụng tài liệu chất lượng của các phòng ban.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

D. Áp dụng hệ thống tài liệu

- Căn cứ vào hệ thống tài liệu đã được viết ra, các bộ phận tổ chức cho nhân viên áp dụng vào hoạt động sản xuất-kinh doanh.
- Nhân viên phải xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn, chức năng, công việc của mình, nắm rõ những mối quan hệ công tác giữa các bộ phận đã được xác định trong các văn bản.
- Ban Giám đốc cần trao quyền cho người Phụ trách Chất lượng giải quyết khó khăn phát sinh trong quá trình áp dụng.
- Các cấp quản lý phải hướng dẫn, thúc đẩy và tạo động lực cho nhân viên trong bộ phận của mình thực hiện công việc theo những qui định trong hệ thống tài liệu QLCL.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

E. Bài tập tình huống

- Khi áp dụng hệ thống tài liệu quản lý chất lượng, sẽ có một số nhân viên tỏ thái độ khó chịu và không tuân thủ những qui định trong tài liệu. Họ cho rằng: "Từ trước tới nay, tôi có làm theo tài liệu hướng dẫn nào đâu mà công việc của tôi vẫn trôi chảy. Tại sao bây giờ chúng ta lại phải mất thời gian cho những việc giấy tờ quan liêu?"... Là một người quản lý, bạn sẽ giải thích như thế nào để những nhân viên này tuân theo qui định của hệ thống tài liệu?

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.3. Kiểm soát chất lượng

- ❑ Mục đích của kiểm định chất lượng là đánh giá xem hoạt động của DN có phù hợp với yêu cầu của hệ thống tiêu chuẩn chất lượng đang áp dụng hay không.
- ❑ Đánh giá chất lượng bao gồm các công việc chính:
 - đánh giá chất lượng nội bộ;
 - đánh giá sơ bộ (đánh giá trước chứng nhận);
 - đánh giá cấp chứng nhận hoặc đánh giá chính thức;
 - đánh giá giám sát.
- 3.3.1. Đánh giá chất lượng nội bộ
 - ❑ Công việc do tổ đánh giá chất lượng thực hiện nhằm thẩm định kết quả áp dụng hệ thống chất lượng của DN.
 - ❑ Đánh giá chất lượng nội bộ được tiến hành sau khi hệ thống chất lượng làm việc được khoảng 3 tháng.
 - ❑ Ban Giám đốc tổ chức rút kinh nghiệm, kịp thời khắc phục, điều chỉnh, phòng ngừa và hoàn thiện.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

40

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.3. Kiểm soát chất lượng

3.3.2. Đánh giá cấp chứng nhận

- ❑ Được thực hiện bởi một cơ quan bên ngoài có chức năng đánh giá và cấp chứng nhận (ví dụ: QUACERT).
- ❑ Khảo sát hoạt động thực tiễn của DN.
- ❑ Phỏng vấn nhân viên về quá trình áp dụng chất lượng.
- ❑ Quyết định xem hệ thống chất lượng triển khai có phù hợp với yêu cầu của bộ Tiêu chuẩn hay không. Nếu phù hợp DN sẽ được cấp giấy chứng nhận hay còn gọi là chứng chỉ.
- ❑ Bạn sẽ làm gì tiếp theo khi DN của bạn đã nhận được chứng chỉ chất lượng (ví dụ ISO9000:2000)?

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

41

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.4. Duy trì và cải tiến chất lượng

- ❑ Là những hoạt động nhằm đảm bảo và duy trì mức chất lượng đã đạt được. Bao gồm những công việc chính như sau:
 - Thường xuyên xem xét lại chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng.
 - Đảm bảo cam kết của ban Giám đốc.
 - Đo lường mức độ phù hợp của hệ thống so với tiêu chuẩn để phát hiện khác biệt.
 - Đưa ra các biện pháp khắc phục và phòng ngừa.
 - Duy trì thường xuyên việc đánh giá chất lượng nội bộ.
 - Thực hiện công tác đào tạo.

© Nguyễn Văn Minh,
2007

Quality Management

42

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.4. Duy trì và cải tiến chất lượng

□ Tình huống thảo luận

- Khi DN đã nhận được chứng nhận chất lượng, có khuynh hướng cho rằng: "Đạt chất lượng rồi, thì cần gì phải phấn đấu nữa?". Điều này dễ dẫn đến thái độ buông trôi trong quản lý chất lượng. Để khắc phục bạn có đề xuất gì? Hãy nêu ngắn gọn đề xuất của bạn?

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

3.4. Duy trì và cải tiến chất lượng

□ Một số đề xuất (theo tình huống)

- Không thỏa hiệp. Không thỏa hiệp với bất kỳ sai sót nào. Khi có sai sót không che giấu, đùn đẩy trách nhiệm, mà cần tập trung nguồn lực để truy tìm nguyên nhân, giải quyết vấn đề triệt để.
- Cải tiến hơn nữa. Phương châm "Phương pháp làm việc lâu nay không thay đổi là biểu hiện của không có tiến bộ". Có cải tiến thì mới có chất lượng.
- Xem yêu cầu của khách hàng là trên hết. Lắng nghe ý kiến khách hàng, hiểu rõ nhu cầu của họ, sản xuất và cung ứng sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là *bí quyết duy nhất để duy trì và phát triển chất lượng* của DN.

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

IV. Tình huống thảo luận

1. Có ý kiến cho rằng: "Là một người quản lý tôi có quá nhiều việc phải làm. Tại sao tôi phải tốn quá nhiều thời gian để kiểm soát từng quá trình công việc? Tôi chỉ cần kiểm tra kết quả công việc. Nếu kết quả không đạt yêu cầu thì người thực hiện phải chịu trách nhiệm". Bạn nhận xét như thế nào về lời phát biểu này?
2. DN của bạn dự định xây dựng một hệ thống tài liệu chất lượng. Có người khuyên, để tiết kiệm thời gian, DN bạn nên đi mượn các thủ tục quá trình và bản hướng dẫn công việc của một DN khác hoạt động cùng ngành nghề và đã được cấp chứng chỉ ISO9001 về áp dụng. Theo bạn, có nên thực hiện theo lời khuyên đó không? Tại sao?

Chương 4. Quản lý chất lượng ở DN

IV. Tình huống thảo luận

3. Trong một DN sản xuất hàng may mặc xuất khẩu (bao gồm 3% nhân sự là các nhà quản lý và 97% là công nhân), toàn bộ công nhân sản xuất trực tiếp cho rằng họ không thể áp dụng hệ thống tài liệu chất lượng, bởi vì: trình độ học vấn của họ không cao; họ làm việc hưởng lương theo SP nên không có thời gian tham gia; nội dung yêu cầu của các tiêu chuẩn quá khó hiểu đối với họ. Theo bạn, để việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng được thành công, người quản lý DN cần phải làm gì?
