

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS.TS. Trương Đoàn Thế

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| DANH MỤC BẢNG BIỂU | 0 |
| CHƯƠNG I: CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM VÀ VAI TRÒ CỦA CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM | |
| SẢN PHẨM | 1 |
| 1. Sản phẩm và phân loại sản phẩm | 1 |
| 1.1. Khái niệm sản phẩm..... | 1 |
| 1.2. Phân loại sản phẩm | 2 |
| 2. Chất lượng sản phẩm và tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm | 3 |
| 2.1. Các quan niệm về chất lượng | 3 |
| 2.2. Các thuộc tính chất lượng sản phẩm..... | 5 |
| 2.3. Đặc điểm của chất lượng và những yêu cầu đặt ra trong quản lý chất lượng | 6 |
| 2.4. Tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm..... | 6 |
| 3. Phân loại chất lượng sản phẩm | 8 |
| 3.1. Căn cứ vào khả năng thiết kế và sản xuất sản phẩm..... | 8 |
| 3.2. Căn cứ vào quy định của tổ chức | 8 |
| 3.3. Căn cứ vào giá trị hướng tới..... | 8 |
| 3.4. Căn cứ vào thành phần cấu thành trong sản phẩm..... | 9 |
| 4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm | 9 |
| 4.1. Các nhân tố vĩ mô | 9 |
| 4.1.1. Tình hình và xu thế phát triển kinh tế thế giới | 9 |
| 4.1.2. Tình hình thị trường | 10 |
| 4.1.3. Tiến bộ khoa học công nghệ..... | 10 |
| 4.1.4. Cơ chế, chính sách quản lý kinh tế của các quốc gia | 11 |
| 4.1.5. Các yếu tố về văn hoá, xã hội..... | 12 |
| 4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp..... | 12 |
| 4.2.1. Lực lượng lao động trong doanh nghiệp..... | 12 |
| 4.2.2. Khả năng về máy móc thiết bị, công nghệ của doanh nghiệp | 12 |
| 4.2.3. Nguồn nguyên liệu và hệ thống cung ứng | 12 |
| 4.2.4. Trình độ tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất của doanh nghiệp..... | 13 |
| CHƯƠNG 2.: CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ | 14 |
| 1. Dịch vụ và phân loại dịch vụ | 14 |
| 1.1. Tầm quan trọng của dịch vụ và quản lý chất lượng dịch vụ..... | 14 |
| 1.2. Khái niệm và đặc điểm của dịch vụ..... | 15 |
| 1.3. Đặc điểm của dịch vụ | 15 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 1.3. | Phân loại dịch vụ | 16 |
| 2. | Đo lường chất lượng dịch vụ | 17 |
| 2.1. | Các tiêu chí đo lường chất lượng dịch vụ..... | 17 |
| 2.2. | Một số mục hõnh chất lượng dịch vụ..... | 18 |
| 2.2.1. | Mô hình chất lượng nhận thức | 18 |
| 2.2.2. | Mô hình 5 khoảng cách | 19 |
| 3. | Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ | 20 |
| CHƯƠNG 3: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG..... | | 22 |
| 1. | Thực chất và tầm quan trọng của quản lý chất lượng..... | 22 |
| 1.1. | Khái niệm quản lý chất lượng..... | 22 |
| 1.2. | Sự phát triển của quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp | 23 |
| 1.3. | Tầm quan trọng của quản lý chất lượng..... | 27 |
| 3. | Các chức năng cơ bản của quản lý chất lượng..... | 31 |
| 3.1. | Chức năng hoạch định. | 31 |
| 3.2. | Chức năng tổ chức thực hiện | 31 |
| CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG..... | | 34 |
| 1. | Khái quát về hệ thống quản lý chất lượng..... | 34 |
| 1.1. | Khái niệm hệ thống quản lý chất lượng | 34 |
| 1.2. | Vai trò của hệ thống quản lý chất lượng..... | 34 |
| 1.3. | Các hệ thống quản lý chất lượng phổ biến | 35 |
| 1.4. | Yêu cầu trong xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng..... | 35 |
| 2. | Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000..... | 36 |
| 2.1. | Khái quát về ISO và ISO 9000 | 36 |
| 2.2. | Nội dung và cấu trúc của ISO 9000 | 37 |
| 2.3. | Sự cần thiết phải áp dụng ISO 9000 | 38 |
| 2.4. | Các nguyên tắc của quản lý chất lượng theo ISO 9000 | 39 |
| 2.5. | Hệ thống tài liệu của ISO 9000 | 40 |
| 3. | Hệ thống quản lý chất lượng ISO 22000:2005 | 40 |
| 3.1 | Khái quát về ISO 22000:2005 | 40 |
| 3.2. | Cấu trúc của ISO 22000:2005 | 40 |
| 3.3. | Sự cần thiết ỏp dụng ISO 22000:2005 | 43 |
| 3.4. | Các bước triển khai ISO 22000 : 2005 | 44 |
| 3.5. | Điều kiện ỏp dụng ISO 22000: 2005 | 45 |
| 4. | Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)..... | 46 |
| 4.1. | Khái niệm Quản lý chất lượng toàn diện | 46 |
| 4.2. | Một số dụng cụ và phương pháp sử dụng trong quản lý chất lượng toàn diện..... | 46 |
| 4.2.1. | Chương trình 5S..... | 47 |
| 4.2.2. | Nhóm chất lượng QC(Quality Cycle) | 47 |

| | |
|---|-----------|
| CHƯƠNG 5. : CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG | 50 |
| 1.2. Phân loại chi phí chất lượng | 50 |
| 1.2.1. Căn cứ vào đặc điểm, tính chất của chi phí | 50 |
| 1.2.2. Căn cứ vào khả năng nhận biết chia thành chi phí hữu hình và chi phí vô hình. | 51 |
| 1.3. Sự cần thiết phải tính chi phí chất lượng | 52 |
| 2. Các mô hình chi phí chất lượng | 52 |
| 2.1. Mô hình chi phí chất lượng truyền thống | 53 |
| 2.2. Mô hình chi phí chất lượng hiện đại | 54 |
| 3. Quản lý chi phí chất lượng | 54 |
| 3.1. Mục đích, ý nghĩa của quản lý chi phí chất lượng | 54 |
| 3.2. Nội dung chính của quản lý chi phí chất lượng | 55 |
| CHƯƠNG 5: CÁC CÔNG CỤ THỐNG KÊ TRONG KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG | 58 |
| 1. Thực chất, vai trò của kiểm soát quá trình bằng thống kê | 58 |
| 1.1. Khái niệm kiểm soát quá trình bằng thống kê | 58 |
| 1.2. Lợi ích của kiểm soát quá trình bằng thống kê | 58 |
| 1.3. Các khái niệm cơ bản trong kiểm soát quá trình bằng thống kê | 59 |
| 1.3.1. Dữ liệu thống kê trong kiểm soát quá trình | 59 |
| 1.3.2. Giới trình trung bình | 59 |
| 1.3.3. Khoảng biến thiên | 59 |
| 1.3.4. Độ lệch chuẩn | 59 |
| 1.3.5. Chỉ số năng lực quá trình | 60 |
| 2. Các công cụ thống kê truyền thống trong kiểm soát quá trình | 60 |
| 2.1. Sơ đồ I- u trình | 60 |
| 2.2. Phiếu kiểm tra chất lượng | 61 |
| 2.3. Biểu đồ Pareto | 62 |
| 2.4. Sơ đồ nhân quả | 63 |
| 2.5. Biểu đồ phân bố mật độ | 65 |
| 2.6. Biểu đồ kiểm soát | 68 |
| 2.6.1 Khái niệm biểu đồ kiểm soát | 68 |
| 2.6.2. Mục đích, ý nghĩa của biểu đồ kiểm soát | 68 |
| 2.6.2. Các loại biểu đồ kiểm soát | 68 |
| 2.6.3. Trình tự các bước trong lập biểu đồ kiểm soát | 70 |
| 2.7. Biểu đồ quan hệ | 73 |
| 3. Giới thiệu 7 công cụ quản lý chất lượng mới | 74 |
| 4. Bài tập | 75 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO | 82 |

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Hình

| | | |
|----------|--|----|
| Hình 1. | Khái quát về sản phẩm | 1 |
| Hình 2. | Chất lượng tổng hợp | 4 |
| Hình 3. | Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng | 9 |
| Hình 4. | Mô hình chất lượng nhận thức | 18 |
| Hình 5. | Mô hình 5 khoảng cách | 19 |
| Hình 6. | Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng | 24 |
| Hình 7. | Thuyết tam luận trong quản lý chất lượng của Crosby | 29 |
| Hình 8. | Khái quát mô hình cải tiến liên tục trong ISO 9000..... | 37 |
| Hình 9. | Mô hình về quá trình trao đổi thông tin trong chuỗi cung ứng thực phẩm | 41 |
| Hình 10. | Mối quan hệ giữa quy định của PRPs với các quy định thực hành khác | 42 |
| Hình 11: | Mô hình chi phí chất lượng truyền thống | 53 |
| Hình 12: | Mô hình chi phí chất lượng hiện đại | 54 |
| Hình 13. | Sơ đồ I- u trình tổng quát | 60 |
| Hình 14. | Phân vùng kiểm soát..... | 71 |
| Hình 15. | Sơ đồ nhân quả 4M..... | 64 |
| Hình 16. | Quy trình lập biểu đồ kiểm soát | 70 |
| Hình 17. | Các quá trình kinh doanh chủ yếu của Northern Telecom | 80 |

BẢNG BIỂU

| | | |
|------------|--|----|
| Bảng 1. | So sánh quản lý chất lượng trước kia và hiện nay..... | 26 |
| Bảng 2. | Phiếu kiểm tra độ lệch tâm của bánh xe răng c- a | 61 |
| Bảng 3. | Các dạng khuyết tật của Công ty cơ khí 3 – 2..... | 62 |
| Bảng 4. | Tỷ lệ % các dạng khuyết tật của Công ty cơ khí 3 – 2..... | 62 |
| Bảng 5. | Các dạng chủ yếu của biểu đồ phân bố mật độ | 66 |
| Bảng 6. | Dữ liệu kiểm tra 70 tấm kim loại..... | 67 |
| Bảng 7. | Bảng tần suất phân bố của dữ liệu | 67 |
| Bảng 8. | Dữ liệu kiểm tra chất lượng 1 loại sản phẩm | 71 |
| Bảng 9. | Giá trị trung bình và độ phân tán của dữ liệu | 72 |
| Bảng 10. | Các loại sai hỏng của sản phẩm cơ khí..... | 75 |
| Bảng 11. | Tình hình khiếu nại của khách hàng trong tháng | 76 |
| Bảng 142 | . Số liệu kiểm tra đường kính của bánh xe răng cưa | 76 |
| Biểu đồ 1. | Biểu đồ Pareto về tỷ lệ % các dạng khuyết tật..... | 63 |
| Biểu đồ 2. | Biểu đồ phân bố mật độ của quá trình sản xuất tấm kim loại | 68 |
| Biểu đồ 4. | Biểu đồ kiểm soát trung bình X và R trong ví dụ | 73 |
| Biểu đồ 5. | Ví dụ về biểu đồ quan hệ | 73 |

CHƯƠNG I.

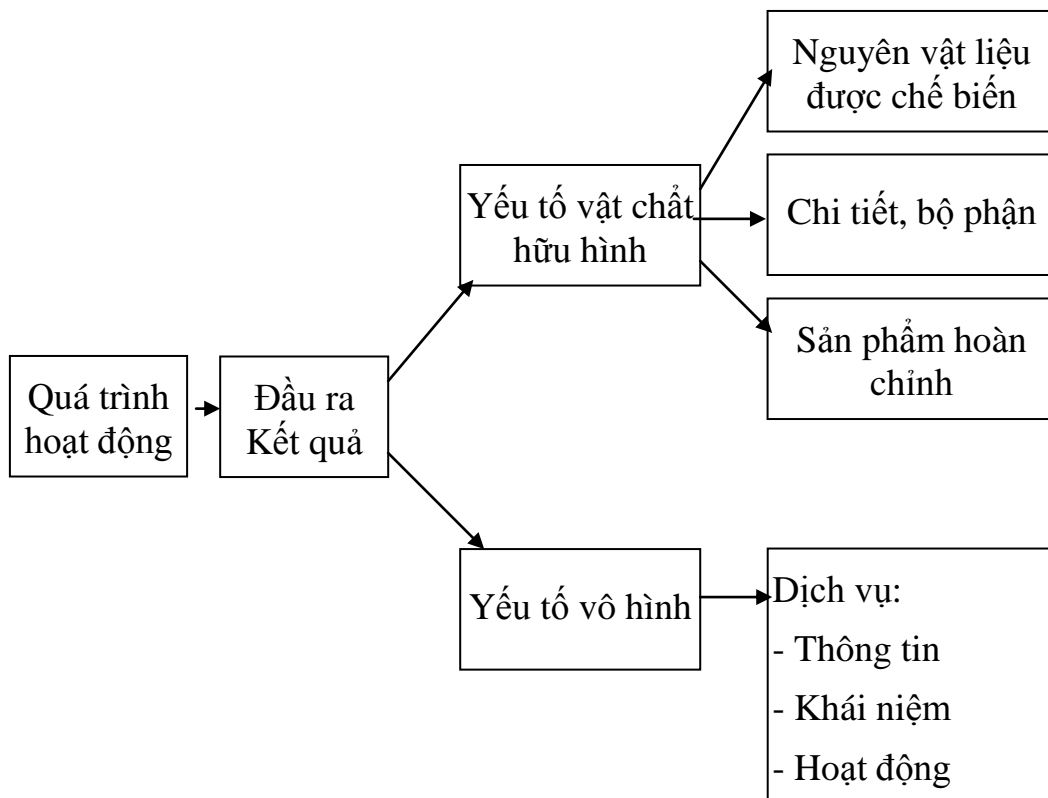
CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM VÀ TRÒ CỦA CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

1. Sản phẩm và phân loại sản phẩm

1.1. Khái niệm sản phẩm

Theo ISO 9000 sản phẩm được định nghĩa là “kết quả của các hoạt động hay các quá trình”. Các quá trình có thể là các hoạt động sản xuất biến đổi tính chất lý hoá của vật chất làm gia tăng giá trị của nó hoặc cung cấp những dịch vụ nhằm đáp ứng một lợi ích cụ thể nào đó của con người. Theo quan niệm này, sản phẩm được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm cả những vật phẩm vật chất cụ thể và các dịch vụ. Những sản phẩm vật chất cụ thể trong doanh nghiệp bao gồm nguyên vật liệu đã chế biến, các chi tiết, bộ phận, sản phẩm dở dang trong từng công đoạn sản xuất và sản phẩm hoàn chỉnh. Các dịch vụ có thể là các thông tin cần thiết cho khách hàng; các dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng thiết bị, bảo vệ, cung cấp điện, nước, kế toán tài chính... Tất cả những gì là kết quả từ các hoạt động của doanh nghiệp tạo ra đều là sản phẩm. Có thể khái quát hoá định nghĩa sản phẩm theo hình dưới đây:

Hình 1. Khái quát về sản phẩm



1.2. Phân loại sản phẩm

Để phục vụ công tác quản lý và tổ chức sản xuất kinh doanh trên thị trường ng-ời ta phân loại sản phẩm thành những nhóm khác nhau. Chẳng hạn sản phẩm có thể được phân loại theo:

- Nguồn gốc nguyên liệu sử dụng, ví dụ đồ gỗ, đồ da, đồ nhựa, kim khí...
- Đặc điểm công nghệ sản xuất. Ví dụ sản phẩm từ công nghệ dệt thoi, dệt kim, dệt không kim...
- Cách phân loại phổ biến nhất là căn cứ vào công dụng của sản phẩm. Theo công dụng của sản phẩm ng-ời ta lại chia sản phẩm thành các nhóm theo các yếu tố cụ thể khác nhau nh- mục đích, lĩnh vực sử dụng, đối t-ợng và điều kiện sử dụng, thời gian sử dụng...

Theo mục đích sử dụng chia thành sản phẩm dùng để đáp ứng nhu cầu của sản xuất, sản phẩm để tiêu dùng.

Những sản phẩm dùng để đáp ứng nhu cầu sản xuất là những tư liệu sản xuất dùng để sản xuất và chế biến tiếp như các loại công cụ máy móc thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu. Nhóm sản phẩm này chủ yếu đáp ứng nhu cầu của các tổ chức, doanh nghiệp. Nhóm sản phẩm tiêu dùng. Đây là những sản phẩm cuối cùng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trực tiếp hàng ngày của người tiêu dùng.

Trong nhóm sản phẩm tiêu dùng căn cứ vào thời gian sử dụng lại chia thành các sản phẩm tiêu dùng th-ờng xuyên như thực phẩm, sản phẩm may mặc... và sản phẩm lâu bền là các loại thiết bị dùng trong sinh hoạt có tuổi thọ và thời hạn sử dụng kéo dài trong nhiều năm. Thực phẩm lại chia thành thức ăn như gạo, rau, thịt cá, đồ uống. Đồ uống lại chia thành nước giải khát không ga, giải khát có ga, rượu, bia... Cứ nh- vậy sự phân loại sản phẩm thành những nhóm nhỏ với những đòi hỏi cụ thể riêng biệt về giá trị sử dụng, yêu cầu bảo quản, quản lý...

Đối với những sản phẩm có cùng chức năng, công dụng đáp ứng một mục đích tiêu dùng nhất định lại do các doanh nghiệp khác nhau sản xuất và cung cấp với mức độ chất lượng và độ tin cậy khác nhau. Để phục vụ công tác quản lý, phân biệt các loại sản phẩm có nguồn gốc sản xuất từ những đơn vị khác nhau và để bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng các cơ quan quản lý nhà n-ớc về chất l-ợng yêu cầu mỗi doanh nghiệp phải sử dụng nhãn hiệu sản phẩm riêng biệt. Nhãn hiệu đ-ợc đăng ký và thống nhất hoá, tiêu chuẩn hoá về quy cách và chất l-ợng và đ-ợc bảo hộ nhãn hiệu khi đã đăng ký với cơ quan quản lý nhà n-ớc về chất l-ợng dùng để phân biệt hàng hoá cùng loại của các cơ sở sản xuất khác nhau. Trên nhãn hiệu có ghi những thông tin cần thiết về chất l-ợng, số đăng ký, tiêu chuẩn chất l-ợng, các quy định về điều kiện và phạm vi sử dụng, thời hạn sử dụng, thời hạn bảo hành nhằm bảo vệ ng-ời sản xuất và ng-ời tiêu dùng.

2. Chất lượng sản phẩm và tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm

2.1. Các quan niệm về chất lượng

Khái niệm chất lượng sản phẩm đã xuất hiện từ lâu. Hiện nay có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về chất lượng. Mỗi cách tiếp cận xuất phát từ những góc độ và nhằm phục vụ những mục tiêu khác nhau. Căn cứ vào những điểm chung từ các định nghĩa ta có thể phân thành các nhóm sau:

a) Quan niệm chất lượng siêu hình cho rằng chất lượng là sự tuyệt vời và hoàn hảo nhất của sản phẩm. Đại diện cho cách tiếp cận này là Barbara Tuchman: “Chất lượng là sự tuyệt hảo của sản phẩm”. Điều này hàm ý rằng sản phẩm chất lượng là những sản phẩm tốt nhất. Khi nói đến sản phẩm có chất lượng người ta nghĩ ngay tới những sản phẩm đã nổi tiếng và được thừa nhận rộng rãi. Quan niệm này mang tính triết học, trừu tượng chỉ có ý nghĩa đơn thuần trong nghiên cứu.

b) Quan niệm chất lượng xuất phát từ các thuộc tính của sản phẩm cho rằng chất lượng được phản ánh bởi các tính chất đặc trưng vốn có của sản phẩm phản ánh công dụng của sản phẩm đó. Trong từ điển tiếng Việt phổ định nghĩa: “Chất lượng là tổng thể những tính chất, thuộc tính cơ bản của sự vật làm cho sự vật này phân biệt với sự vật khác”. Khái niệm này thể hiện tính khách quan của chất lượng. Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào số lượng và chất lượng của các đặc tính của nó. Tuy nhiên, quan niệm này chưa tính tới các yếu tố như nhu cầu và giá cả...

c) Theo quan niệm của các nhà sản xuất thì chất lượng là đảm bảo đạt được và duy trì một tập hợp các tiêu chuẩn hoặc yêu cầu đã được đặt ra từ trước. Chẳng hạn một công trình xây dựng có chất lượng khi hoàn thành đạt được đúng như những tiêu chuẩn đã được duyệt trong bản vẽ thiết kế về công năng, kích thước, kiểu dáng và những thông số an toàn... Quan niệm này giúp đưa ra hệ thống tiêu chuẩn khách quan để đo lường đánh giá chất lượng sản phẩm. Hạn chế chủ yếu của quan niệm này là chưa quan tâm đầy đủ đến nhu cầu của người tiêu dùng.

d) Quan niệm chất lượng hướng theo thị trường

Trong nền kinh tế thị trường, người ta đã đưa ra rất nhiều quan niệm khác nhau về chất lượng sản phẩm. Những khái niệm chất lượng này xuất phát và gắn bó chặt chẽ với các yếu tố cơ bản của thị trường như nhu cầu, cạnh tranh, giá cả... Có thể gọi chung cho một nhóm chung là quan niệm “chất lượng hướng theo thị trường”. Đại diện cho những quan niệm này là những khái niệm chất lượng sản phẩm của các chuyên gia quản lý chất lượng hàng đầu thế giới như Philipp Crosby, Edward Deming, Juran.v.v. Trong nhóm quan niệm này lại có các cách tiếp cận khác nhau.

Xuất phát từ nhu cầu người tiêu dùng cho rằng chất lượng là sự phù hợp của sản phẩm với mục đích sử dụng của người tiêu dùng, hay nói cách khác, chất lượng là sự thỏa

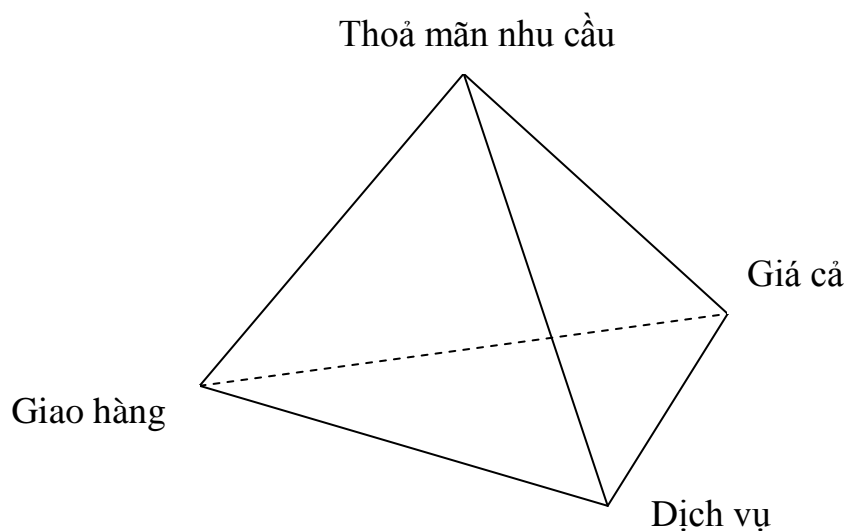
mãn nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn theo tiên sỹ E. Deming: “Chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng hay sự thoả mãn khách hàng”, hay trong cuốn “Chất lượng là cái cho không”, P. Crosby định nghĩa: “Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu”. Cách tiếp cận này mang tính kinh doanh, chất lượng phụ thuộc vào nhận thức của khách hàng. Rất nhiều doanh nghiệp chấp nhận định nghĩa này vì nó làm tăng khả năng tiêu thụ của sản phẩm. Tuy nhiên nếu chỉ tính tới nhu cầu của khách hàng thì chưa đủ.

Xuất phát từ mối quan hệ giữa chất lượng và giá cả, thì chất lượng là cung cấp những sản phẩm và dịch vụ ở mức giá mà khách hàng chấp nhận được. “Theo Bohn thì: “Chất lượng là mức độ hoàn hảo tại một mức giá chấp nhận được và không chế được sự thay đổi ở một mức chi phí hợp lý”. Theo quan niệm này chất lượng sản phẩm luôn đặt trong mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với giá cả. Giá trở thành một yếu tố quan trọng để đánh giá chất lượng.

Xuất phát tính tranh của sản phẩm, thì chất lượng là việc tạo ra những thuộc tính lại lợi thế cạnh tranh phân biệt nó với sản phẩm cùng loại trên thị trường. Theo quan niệm này, sự khác biệt về những thuộc tính của sản phẩm chính là chất lượng. Các doanh nghiệp dựa trên quan niệm chất lượng này sẽ xác định lựa chọn chiến lược phân biệt hoá sản phẩm.

Quan niệm chất lượng tổng hợp. Ngày nay ta thường nói đến chất lượng tổng hợp bao gồm chất lượng các thuộc tính sản phẩm, chất lượng dịch vụ đi kèm, chi phí bỏ ra để đạt được mức chất lượng đó. Quan niệm này đặt chất lượng sản phẩm trong mối quan hệ chặt chẽ với chất lượng của dịch vụ, chất lượng các điều kiện giao hàng và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực.

Hình 2. Chất lượng tổng hợp



Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu thỏa mãn khách hàng, củng cố thị trường và đạt thành công lâu dài bền vững về những chỉ tiêu tài chính.

Quan niệm chất lượng của Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO)

Để giúp cho hoạt động quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp được thống nhất, dễ dàng, tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO) đã đưa ra định nghĩa chất lượng trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 như sau: "Chất lượng là mức độ mà một tập hợp các tính chất đặc trưng của sản phẩm có khả năng thỏa mãn những yêu cầu đã nêu ra hay tiềm ẩn". Định nghĩa này thể hiện sự tổng hợp nhiều quan niệm đã nêu ở trên với tính khái quát cao.

Chất lượng thể hiện mức độ đạt được và sự phối hợp hài hòa giữa khả năng thực tế hiện có của mỗi doanh nghiệp với đáp ứng các yêu cầu bên ngoài ở mức cao hơn. Thực chất, chất lượng là sự đáp ứng và vượt mong đợi của mọi đối tượng có liên quan.

2.2. Các thuộc tính chất lượng sản phẩm

Mỗi sản phẩm được cấu thành bởi rất nhiều các thuộc tính đặc trưng có giá trị sử dụng đáp ứng những nhu cầu của con người. Chất lượng sản phẩm được phản ánh thông qua những thuộc tính sau:

- Tính năng, tác dụng của sản phẩm thể hiện khả năng của sản phẩm đó thực hiện các chức năng, hoạt động mong muốn đáp ứng được mục đích sử dụng nhất định. Nhóm này đặc trưng cho các thông số kỹ thuật xác định chức năng tác dụng chủ yếu của sản phẩm. Nó bị quy định bởi các chỉ tiêu kết cấu vật chất, thành phần cấu tạo và đặc tính về cơ, lý, hoá của sản phẩm.

- Tuổi thọ hay độ bền của sản phẩm. Đây là yếu tố đặc trưng cho tính chất của sản phẩm giữ được khả năng làm việc bình thường theo đúng tiêu chuẩn thiết kế trong một thời gian nhất định trên cơ sở đảm bảo đúng các yêu cầu về mục đích, điều kiện sử dụng và chế độ bảo dưỡng quy định.

- Các yếu tố thẩm mỹ đặc trưng cho sự truyền cảm, sự hợp lý về hình thức, dáng vẻ, kết cấu, kích thước sự hoàn thiện, tính cân đối, màu sắc, trang trí, tính thời trang.

- Độ tin cậy của sản phẩm thể hiện tính chính xác và khả năng lặp lại đúng tính năng ban đầu trong suốt quá trình sử dụng sản phẩm. Đây là một yếu tố rất quan trọng tạo uy tín và đảm bảo cho doanh nghiệp có khả năng duy trì và phát triển thị trường.

- Độ an toàn của sản phẩm. Những chỉ tiêu an toàn an toàn trong sử dụng, vận hành sản phẩm, an toàn đối với sức khoẻ người tiêu dùng và môi trường là yếu tố tất yếu, bắt buộc phải có đối với mỗi sản phẩm trong điều kiện tiêu dùng hiện nay.

- Tính tiện dụng phản ánh những đòi hỏi về tính sẵn có, tính dễ vận chuyển, bảo quản và dễ sử dụng của sản phẩm.

- Tính kinh tế của sản phẩm thể hiện mức tiêu hao nguyên liệu, năng lượng trong quá trình sử dụng sản phẩm.

- Ngoài ra chất lượng sản phẩm được phản ánh thông qua các thuộc tính vô hình khác như uy tín thương hiệu của sản phẩm, những dịch vụ kèm theo.

2.3. Đặc điểm của chất lượng và những yêu cầu đặt ra trong quản lý chất lượng

Chất lượng sản phẩm là một phạm trù phức tạp, hàm chứa những đặc điểm riêng biệt có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản lý. Những đặc điểm đó gồm:

Chất lượng sản phẩm là một khái niệm tổng hợp bao gồm những yếu tố kinh tế, xã hội và công nghệ liên quan đến mọi hoạt động trong toàn bộ quá trình hoạt động sản xuất - kinh doanh từ nghiên cứu - sản xuất - tiêu thụ - sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Chất lượng không chỉ phản ánh trình độ kỹ thuật của sản phẩm, dịch vụ mà còn phản ánh trình độ, điều kiện phát triển kinh tế xã hội trong từng thời kỳ. Đặc điểm này chỉ ra rằng khi đưa ra những quyết định trong quản lý chất lượng cần đặt chất lượng sản phẩm trong mối liên hệ chặt chẽ với các yếu tố ảnh hưởng đến nó và sự tác động cấu thành của nó. Phải đánh giá đúng vị trí, vai trò của từng mối liên hệ của từng yếu tố, xem xét các yếu tố trong mối quan hệ giữa bên trong với bên ngoài, giữa kết quả và nguyên nhân dẫn đến kết quả đó.

Chất lượng sản phẩm có tính tương đối. Một loại sản phẩm có thể được đánh giá là chất lượng cao trong thời gian này nhưng thời gian sau đó nó không còn là cao nữa. Hơn nữa, trên những thị trường khác nhau có những yêu cầu chất lượng khác nhau đối với cùng một loại sản phẩm. Chất lượng sản phẩm là yếu tố động cần phải được xem xét trong mối quan hệ chặt chẽ với sự phát triển của môi trường kinh doanh của từng khu vực thị trường. Cải tiến liên tục nhằm nâng cao chất lượng là yêu cầu quan trọng trong quản lý chất lượng của mỗi doanh nghiệp.

Chất lượng sản phẩm là phạm trù trừu tượng vừa có tính chất chủ quan vừa có tính khách quan. Tính chủ quan của sản phẩm thể hiện thông qua chất lượng nhận thức của khách hàng và phụ thuộc vào năng lực trình độ thiết kế sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng. Tính khách quan thể hiện thông qua các thuộc tính vốn có trong từng sản phẩm. Xem xét chất lượng sản phẩm trong mối liên hệ giữa tính chủ quan và khách quan đòi hỏi các doanh nghiệp phải xác định rõ những yếu tố cần hoàn thiện quá trình trước và quá trình sau, giữa nghiên cứu triển khai và giữa sản xuất, kiểm tra và sử dụng.

Chất lượng sản phẩm chỉ thể hiện đúng trong những điều kiện tiêu dùng cụ thể tương ứng với mục đích sử dụng đặt ra. Một sản phẩm có chất lượng tốt khi sử dụng đúng mục đích, biết sử dụng đúng cách và giữ gìn bảo quản theo đúng quy định. Các doanh nghiệp cần đảm bảo cung cấp đầy đủ, chính xác những thông tin về sản phẩm và dịch vụ đi kèm cho người tiêu dùng để khai thác hết giá trị gia tăng sản phẩm tạo ra.

2.4. Tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm luôn là một trong những yếu tố quyết định đến sự tồn tại phát triển của mỗi doanh nghiệp; nâng cao khả năng cạnh tranh và tạo lập vị thế của doanh

ngành trên thị trường, đồng thời đem lại lợi ích to lớn cho người tiêu dùng nhờ tăng mức thoả mãn nhu cầu của họ với chi phí tiết kiệm hơn. Đặc biệt, trong môi trường kinh doanh hiện nay khi tính cạnh tranh quốc tế tăng lên gay gắt và những đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng cùng với những quy định nghiêm ngặt của các quốc gia trong bảo vệ người tiêu dùng đã tạo ra những thách thức mới trong kinh doanh khiến các doanh nghiệp nhận thức rõ vai trò, tính cấp bách của chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Chất lượng đã trở thành ngôn ngữ phổ biến, trung tâm chú ý và vũ khí cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường trong nước và thế giới.

Chất lượng sản phẩm tạo ra sức hấp dẫn thu hút người mua. Khách hàng thường hướng quyết định lựa chọn mua hàng vào những sản phẩm có các thuộc tính phù hợp với sở thích, nhu cầu và khả năng, điều kiện sử dụng của mình. Họ so sánh các sản phẩm cùng loại và lựa chọn loại hàng nào có những thuộc tính kinh tế kỹ thuật thoả mãn những mong đợi của họ ở mức cao hơn. Bởi vậy sản phẩm có chất lượng cao là một trong những căn cứ quan trọng cho quyết định lựa chọn mua hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khi sản phẩm chất lượng cao, ổn định tạo biểu tượng tốt, hình thành thói quen, sự tin tưởng trong quyết định lựa chọn mua hàng của khách hàng. Đó là điều kiện quan trọng nâng cao uy tín và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế; là cơ sở cho khả năng duy trì và mở rộng thị trường tạo sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp.

Các cuộc khảo sát cho thấy những công ty thành công trên thị trường là những doanh nghiệp đã nhận thức và giải quyết tốt bài toán chất lượng. Sản phẩm, dịch vụ sản xuất ra thoả mãn khách hàng trong nước và quốc tế. Nhiều doanh nghiệp đã tạo ra lợi thế độc quyền trong chất lượng về cạnh tranh. Đây là chìa khoá đảm bảo cho sự phát triển lâu dài bền vững của các doanh nghiệp. Từ những năm 70 của thế kỷ XX cho đến nay nhờ cuộc cách mạng về chất lượng các doanh nghiệp Nhật bản đã vươn lên và trở thành những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh hàng đầu trên thế giới trong suốt thời gian dài. Tập trung vào chất lượng các doanh nghiệp Nhật bản đã không ngừng nâng cao mức thoả mãn khách hàng. Chiếm thị phần lớn trên thế giới. Nhờ chất lượng sản phẩm tốt hơn với chi phí rẻ hơn các doanh nghiệp Nhật bản đã khẳng định thương hiệu trên thị trường thế giới.

Chất lượng và năng suất là hai khái niệm đồng hướng. Nâng cao chất lượng có ý nghĩa đồng hướng với tăng năng suất lao động xã hội. Giá trị sử dụng, lợi ích kinh tế xã hội trên một đơn vị chi phí đầu vào tăng lên, tiết kiệm các nguồn lực cho sản xuất. Với cùng một đơn vị nguồn lực đầu tư cho quá trình sản xuất doanh nghiệp thu được nhiều hàng hoá hơn hoặc với giá trị sử dụng cao hơn đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng.

Nâng cao chất lượng còn giúp cho người tiêu dùng tiết kiệm được thời gian và sức lực khi sử dụng sản phẩm do các doanh nghiệp cung cấp. Nó tạo cho người tiêu dùng

những tiện lợi hơn và được đáp ứng nhanh hơn, đầy đủ hơn. Suy cho cùng đó là những lợi ích mà mục tiêu của việc sản xuất và cung cấp sản phẩm đưa lại cho cộng đồng. Bởi vậy chất lượng đã và luôn là yếu tố quan trọng số một đối với các doanh nghiệp và cộng đồng tiêu dùng.

Trong điều kiện phát triển kinh tế mở rộng hội nhập và giao lưu kinh tế hiện nay hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm còn là cơ sở quan trọng cho nâng cao khả năng cạnh tranh, khẳng định vị thế của sản phẩm Việt nam và sức mạnh kinh tế của đất nước trên thị trường thế giới.

3. Phân loại chất lượng sản phẩm

3.1. Căn cứ vào khả năng thiết kế và sản xuất sản phẩm

Chất lượng chia thành chất lượng thiết kế và chất lượng tuân thủ thiết kế.

Chất lượng thiết kế là giá trị của các tiêu chí đặc trưng của sản phẩm được hình thành trong khâu thiết kế thông qua nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, cạnh tranh, các đặc điểm và điều kiện sản xuất, công nghệ... Chất lượng thiết kế hay còn gọi là chất lượng phù hợp. Sự phù hợp càng cao khả năng thu hút khách hàng càng lớn.

- Chất lượng tuân thủ thiết kế là mức chất lượng đạt được so với tiêu chuẩn đề ra. Nó phụ thuộc lớn vào khả năng sản xuất và trình độ đội ngũ lao động, công nghệ của doanh nghiệp. Loại chất lượng này ảnh hưởng tới chi phí và giá thành của sản phẩm

3.2. Căn cứ vào quy định của tổ chức

Theo tiêu chí này chất lượng chia thành chất lượng chuẩn; chất lượng cho phép và chất lượng thực tế.

Chất lượng chuẩn là chất lượng được phê chuẩn, chấp nhận sau khi đã thiết kế. Dựa trên chất lượng thiết kế và phân tích các điều kiện cụ thể, đặc điểm của doanh nghiệp sẽ xác định mức chất lượng chuẩn đối với từng loại sản phẩm.

Chất lượng cho phép là mức độ cho phép về độ lệch của các chỉ số kinh tế - kỹ thuật so với chất lượng chuẩn đã phê duyệt.

Chất lượng thực tế là mức chất lượng sản phẩm thực tế sản xuất ra. Chất lượng này được kiểm tra so sánh với chất lượng chuẩn và chất lượng cho phép đã đề ra.

3.3. Căn cứ vào giá trị hướng tới

Theo tiêu chí này người ta chia chất lượng thành chất lượng tuyệt hảo và chất lượng “tối ưu”.

Chất lượng tuyệt hảo là chất lượng tốt nhất dựa trên trình độ khoa học công nghệ trong từng thời kỳ có thể đạt được.

Chất lượng “tối ưu” là chất lượng đạt được trong mối quan hệ tương ứng giữa mức độ các thuộc tính chất lượng của sản phẩm và giá cả mà hàng sẵn sàng chấp nhận.

3.4. Căn cứ vào thành phần cấu thành trong sản phẩm

Theo căn cứ này, người ta chia thành chất lượng tổng hợp và chất lượng các thuộc tính.

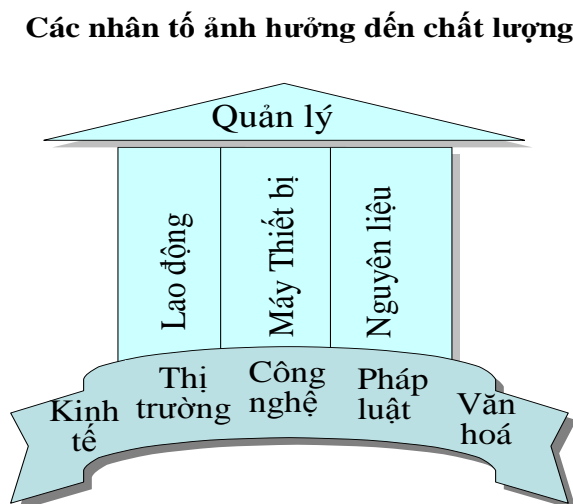
Chất lượng các thuộc tính dùng để chỉ chất lượng sản phẩm được đo lường đánh giá chủ yếu dựa trên các thông số công nghệ kỹ thuật của sản phẩm.

Chất lượng tổng hợp bao hàm ngoài các thuộc tính sản phẩm còn có giá cả, dịch vụ đi kèm, giao hàng và thời gian.

4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm được tạo ra trong toàn bộ chu kỳ sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, bắt đầu từ khâu thiết kế sản phẩm tới các khâu tổ chức mua sắm nguyên vật liệu, triển khai quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng. Do tính chất phức tạp và tổng hợp của khái niệm chất lượng nên việc tạo ra và hoàn thiện chất lượng sản phẩm chịu tác động của rất nhiều các yếu tố trong mối quan hệ chặt chẽ ràng buộc với nhau. Các yếu tố này có tác động tổng hợp đến chất lượng sản phẩm do các doanh nghiệp sản xuất ra. Có thể kể ra một số nhân tố chủ yếu sau.

Hình 3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng



4.1. Các nhân tố vĩ mô

4.1.1. Tình hình và xu thế phát triển kinh tế thế giới

Môi trường kinh tế luôn là một trong những yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng phát triển của các doanh nghiệp nói chung và quản lý chất lượng và chất lượng sản phẩm nói riêng.

Những đặc điểm và xu thế phát triển kinh tế thế giới trong giai đoạn hiện nay đã và đang ảnh hưởng một cách sâu sắc toàn diện đến khả năng cũng như định hướng phát triển chất lượng sản phẩm, dịch vụ trên thế giới. Đó là:

- Quá trình toàn cầu hoá kinh tế diễn ra rất nhanh vào những năm cuối thế kỷ XX và đầu thế kỷ XXI. Tự do hoá thương mại vừa tạo khả năng hợp tác liên kết trong phát triển vừa tạo áp lực cạnh tranh rất lớn đến các doanh nghiệp từ nghiên cứu thiết kế phát triển sản phẩm mới đến áp dụng các phương pháp quản lý nhằm không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng với những đòi hỏi khắt khe về chất lượng và các tiêu chí an toàn của sản phẩm.

- Sự phát triển không ổn định của nền kinh tế thế giới những năm gần đây cũng là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Những bất ổn về kinh tế dẫn đến sự thay đổi nhanh và khó kiểm soát của nhu cầu tiêu dùng qua đó ảnh hưởng đến những đòi hỏi về các tiêu chuẩn chất lượng đặt ra.

- Tốc độ phát triển của các ngành khai thác nhanh đã làm suy kiệt nguồn tài nguyên tự nhiên. Sự khan hiếm của các nguồn lực, gây áp lực lớn làm thay đổi xu thế sản xuất và tiêu dùng sản phẩm với các tiêu chí tiết kiệm hơn, tạo nhiều giá trị gia tăng hơn từ các thuộc tính của sản phẩm trên một đơn vị nguồn lực đầu vào. .

4.1.2. Tình hình thị trường

Nhu cầu thị trường là xuất phát điểm, tạo sức kéo định hướng phát triển chất lượng sản phẩm. Đặc điểm, cấu trúc và xu hướng phát triển của nhu cầu định hướng cho cải tiến và nâng cao chất lượng. Những đặc điểm như tính đa dạng theo hướng cá biệt hóa, sự thay đổi nhanh và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong giai đoạn ngày nay có ảnh hưởng trực tiếp và sâu sắc đến chất lượng sản phẩm sản xuất ra. Vì vậy điều tra nghiên cứu nắm bắt nhu cầu và mong đợi của khách hàng là cơ sở quan trọng cho các hoạt động cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm trong các doanh nghiệp.

Mặt khác, đặc điểm, tính chất và mức độ cạnh tranh trên thị trường có tác động mạnh mẽ yêu cầu cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong nhiều trường hợp những đòi hỏi cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ lại đến từ áp lực của cạnh tranh hoặc sự học hỏi từ đối thủ cạnh tranh. Chuẩn đối sánh đang là một trong những phương pháp cải tiến có hiệu quả giúp các doanh nghiệp không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm nhờ học hỏi những kinh nghiệm, ý tưởng từ các đối thủ cạnh tranh tốt nhất trên thị trường. Cạnh tranh mang tính quốc tế gay gắt với phạm vi rộng lớn hơn, nhiều lực lượng tham gia hơn đã và đang là thách thức to lớn đối với các doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, chất lượng và sự khác biệt về các thuộc tính chất lượng sản phẩm, dịch vụ là một trong những chiến lược cạnh tranh rất quan trọng của các doanh nghiệp.

4.1.3. Tiến bộ khoa học công nghệ

Nếu như nhu cầu tạo lực kéo định hướng phát triển chất lượng sản phẩm thì tiến bộ khoa học công nghệ là giải pháp và cơ sở tạo khả năng thực đẩy không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm. Những tác động của tiến bộ khoa học công nghệ đến chất lượng sản phẩm thông qua:

- Tạo ph- ơng tiện điều tra, nghiên cứu khoa học chính xác hơn xác định đúng đắn nhu cầu và biến đổi nhu cầu thành đặc điểm sản phẩm chính xác hơn nhờ trang bị những ph- ơng tiện đo l- ờng, dự báo, thí nghiệm, thiết kế tốt hơn, hiện đại hơn.

- Đ- a vào ứng dụng công nghệ mới có các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật cao hơn trong sản xuất.

- Cho phép thay thế các nguồn nguyên liệu cũ bằng nguyên liệu mới tốt và rẻ hơn làm tăng giá trị gia tăng của sản phẩm và lợi ích của người tiêu dùng.

- Hình thành và ứng dụng ph- ơng pháp quản lý tiên tiến hiện đại góp phần giảm chi phí trên cơ sở nâng cao nâng cao chất l- ợng sản phẩm.

Sự phát triển vô cùng nhanh chóng của tiến bộ khoa học công nghệ trong giai đoạn ngày nay tạo khả năng vô cùng to lớn cho việc nâng cao chất lượng sản phẩm với chi phí thấp hơn. Tiến bộ khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ tin học góp phần rút ngắn thời gian nghiên cứu thiết kế, phát triển sản phẩm mới; chu trình cải tiến chất lượng diễn ra nhanh và hiệu quả hơn nhưng đồng thời cũng làm cho chu kỳ sống của sản phẩm ngắn lại. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm.

4.1.4. Cơ chế, chính sách quản lý kinh tế của các quốc gia

Môi tr- ờng pháp lý có tác động trực tiếp và to lớn đến việc tạo ra và nâng cao chất l- ợng sản phẩm của các doanh nghiệp. Cơ chế quản lý kinh tế tạo môi tr- ờng thuận lợi cho đầu t- nghiên cứu nhu cầu, thiết kế sản phẩm. Nó cũng tạo ra sức ép thúc đẩy các doanh nghiệp phải nâng cao chất l- ợng sản phẩm thông qua cơ chế khuyến khích cạnh tranh bắt buộc các doanh nghiệp phải nâng cao tính tự chủ sáng tạo trong cải tiến chất l- ợng. Mặt khác cơ chế quản lý kinh tế còn là môi tr- ờng lành mạnh công bằng đảm bảo quyền lợi cho các doanh nghiệp sản xuất đầu t- cải tiến nâng cao chất l- ợng sản phẩm và bảo vệ ng- ời tiêu dùng trong lĩnh vực đảm bảo chất l- ợng sản phẩm. Một cơ chế phù hợp sẽ kích thích các doanh nghiệp đẩy mạnh đầu t- cải tiến, nâng cao chất l- ợng sản phẩm và dịch vụ. Ng- ợc lại cơ chế không khuyến khích sẽ tạo ra sự trì trệ, giảm động cơ nâng cao chất l- ợng.

Quá trình đổi mới cơ chế quản lý kinh tế do Đảng và Nhà nước ta khởi xướng trong giai đoạn vừa qua đã tạo ra động lực mới cho các doanh nghiệp Việt nam quan tâm tới chất lượng sản phẩm dịch vụ nhiều hơn. Các doanh nghiệp Việt nam ngày càng nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Nhờ sự quan tâm đầu tư cho cải tiến nâng cao chất lượng hướng tới người tiêu dùng nhiều doanh nghiệp đã và đang dần từng bước khẳng định vị thế trên thị trường trong nước và quốc tế. Bên cạnh mặt tích cực, cơ chế, chính sách quản lý của nhà nước ta cũng còn nhiều bất cập gây ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động cải tiến nâng cao chất lượng của các doanh nghiệp. Mặt bằng chất lượng sản phẩm do các doanh nghiệp Việt nam sản xuất còn thấp, khả năng cạnh tranh không cao. Nguyên nhân cơ bản có thể kể đến gồm:

4.1.5. Các yếu tố về văn hoá, xã hội

Yếu tố văn hoá xã hội có ảnh hưởng rất lớn yêu cầu về các thuộc tính chất lượng sản phẩm. Những đặc điểm văn hoá, đạo đức, xã hội và tập tục truyền thống, thói quen tiêu dùng của mỗi quốc gia, dân tộc quyết định đến nhận thức và sự chấp nhận sản phẩm, dịch vụ của cộng đồng dân cư trên từng thị trường cụ thể. Sự thành bại của các doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng hiểu biết và thiết kế đưa ra những sản phẩm, dịch vụ phù hợp với tập quán thói quen tiêu dùng và chuẩn mực đạo đức chung của khu vực đó. Một sản phẩm có thể được chấp nhận và đánh giá cao ở thị trường này nhưng lại không được đánh giá cao ở thị trường khác. Để có thể thâm nhập và đứng vững trên thị trường, các doanh nghiệp phải nghiên cứu, có hiểu biết sâu sắc về những nét văn hoá đặc thù tại thị trường đó.

4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

4.2.1. Lực lượng lao động trong doanh nghiệp

Con người là nhân tố trực tiếp tạo ra và quyết định đến chất lượng sản phẩm. Cùng với công nghệ, con người giúp doanh nghiệp đạt chất lượng cao trên cơ sở giảm chi phí. Chất lượng phụ thuộc lớn vào trình độ chuyên môn, tay nghề, kinh nghiệm, ý thức trách nhiệm và tinh thần hiệp tác phối hợp giữa mọi thành viên và bộ phận trong doanh nghiệp. Năng lực và tinh thần của đội ngũ lao động, những giá trị chính sách nhân sự đặt ra trong môi trường doanh nghiệp có tác động sâu sắc toàn diện đến hình thành chất lượng sản phẩm tạo ra. Chất lượng không chỉ thoả mãn nhu cầu khách hàng bên ngoài mà còn phải thoả mãn nhu cầu của khách hàng bên trong doanh nghiệp. Hình thành và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được những yêu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng là một trong những nội dung cơ bản của quản lý chất lượng trong giai đoạn hiện nay.

4.2.2. Khả năng về máy móc thiết bị, công nghệ của doanh nghiệp

Chất lượng sản phẩm sản xuất ra phụ thuộc chặt chẽ vào tính chất, hiện đại, tính đồng bộ của máy móc thiết bị và tính hợp lý trong quy trình chế biến sản phẩm. Các thông số kinh tế, kỹ thuật của từng thuộc tính chất lượng sản phẩm do trình độ của thiết bị, công nghệ quyết định. Công nghệ lạc hậu khó có thể tạo ra sản phẩm chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu của khách hàng cả về mặt kinh tế và các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật. Khả năng của thiết bị, công nghệ được phản ánh thông qua chỉ số năng lực quá trình C_p trong đảm bảo chất lượng sản phẩm. Quản lý vận hành tốt máy móc thiết bị, kiểm soát quá trình bằng thông kê là nội dung cơ bản trong quản lý chất lượng của các doanh nghiệp.

4.2.3. Nguồn nguyên liệu và hệ thống cung ứng

Đặc điểm và chất lượng của nguyên vật liệu ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm. Mỗi loại nguyên liệu khác nhau sẽ hình thành những đặc tính chất lượng khác nhau. Tính đồng nhất và tiêu chuẩn hoá của nguyên liệu là cơ sở quan trọng cho ổn định chất

l- ợng sản phẩm. Để thực hiện các mục tiêu chất l- ợng đặt ra cần tổ chức tốt hệ thống cung ứng, đảm bảo nguyên liệu cho quá trình sản xuất. Tổ chức tốt hệ thống cung ứng không chỉ là đảm bảo đúng chủng loại, chất l- ợng, số l- ợng nguyên vật liệu mà còn đảm bảo đúng về mặt thời gian. Một hệ thống cung ứng tốt là hệ thống có sự phối hợp hiệp tác chặt chẽ đồng bộ giữa bên cung ứng và doanh nghiệp sản xuất. Trong môi tr- ờng kinh doanh hiện nay tạo ra mối quan hệ tin t- ờng ổn định với một số nhà cung ứng là biện pháp quan trọng đảm bảo chất l- ợng sản phẩm của doanh nghiệp.

4.2.4. Trình độ tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất của doanh nghiệp

Quản lý chất l- ợng dựa trên quan điểm hệ thống. Một doanh nghiệp là một hệ thống trong đó có sự phối hợp đồng bộ thống nhất giữa các bộ phận chức năng. Mức chất l- ợng đạt đ- ợc trên cơ sở giảm chi phí phụ thuộc rất lớn vào trình độ tổ chức quản lý của mỗi doanh nghiệp. Sự phối hợp, khai thác hợp lý giữa các nguồn lực hiện có để tạo ra sản phẩm phụ thuộc vào nhận thức, sự hiểu biết về chất l- ợng và quản lý chất l- ợng, trình độ xây dựng và chỉ đạo tổ chức thực hiện ch- ợng trình, chính sách, mục tiêu kế hoạch chất l- ợng của cán bộ quản lý doanh nghiệp. Theo Deming tới 85 % những vấn đề về chất l- ợng do hoạt động quản lý gây ra. Vì vậy hoàn thiện quản lý là cơ hội tốt cho nâng cao chất l- ợng sản phẩm thoả mãn nhu cầu của khách hàng cả về chi phí và các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật khác. Trình độ quản lý chất lượng của các doanh nghiệp được thể hiện thông qua việc triển khai áp dụng các hệ thống quản lý, các triết lý và công cụ quản lý chất lượng như: ISO 9000; HACCP... Quản lý chất lượng toàn diện (TQM); KaiZen; 5S; 6 sigma; Cung đúng lúc (JIT)... Các hệ thống quản lý, các triết lý và công cụ quản lý chất lượng đó là nền tảng quan trọng cho việc đảm bảo và cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ, làm tăng mức thoả mãn khách hàng với chi phí ngày càng thấp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Cho biết khái niệm sản phẩm và ý nghĩa của nó đối với quản lý chất lượng của doanh nghiệp.
2. Phân tích các quan niệm khác nhau về chất lượng sản phẩm và ý nghĩa của nó đối với hoạt động quản lý chất lượng.
3. Trình bày các đặc điểm chất lượng và ý nghĩa của nó đối với quản lý .
4. Có những cách phân loại chất lượng nào, cho biết ý nghĩa của các cách phân loại đó.
5. Cho biết tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm.
6. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm

CHƯƠNG 2.

CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1. Dịch vụ và phân loại dịch vụ

1.1. Tầm quan trọng của dịch vụ và quản lý chất lượng dịch vụ

Bắt đầu từ nửa cuối của thế kỷ XX chất lượng dịch vụ cung cấp trở thành một vấn đề nóng bỏng được các doanh nghiệp hết sức quan tâm. Rất nhiều nghiên cứu, tài liệu liên quan đến quản lý chất lượng dịch vụ được công bố và đưa vào ứng dụng trong các doanh nghiệp. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 cũng được sửa đổi bổ sung từ chỗ thiên về lĩnh vực sản xuất sang mở rộng vào ứng dụng cho tất cả các tổ chức sản xuất và dịch vụ. Chất lượng dịch vụ và quản lý chất lượng dịch vụ ngày càng quan trọng bởi những lý do sau.

Dịch vụ chiếm vị trí ngày càng quan trọng trong nền kinh tế quốc dân về cả mặt giá trị và lao động xã hội. Ở các nước phát triển dịch vụ chiếm tới 70% hoặc hơn trong cơ cấu GDP. Dịch vụ là lĩnh vực thu hút nhiều lao động nhất, nơi giải quyết nhiều việc làm nhất cho người lao động. Có xu hướng rõ rệt trong tăng GDP và số lao động trong dịch vụ trong quá trình phát triển kinh tế xã hội của mỗi nền kinh tế.

Các hoạt động dịch vụ không chỉ quan hệ trực tiếp tới phát triển sản xuất xã hội mà còn tác động và liên quan chặt chẽ tới phát triển, hoàn thiện các nhu cầu vật chất, văn hóa, tinh thần và sự phát triển toàn diện của con người. Xã hội càng phát triển, thu nhập của mỗi người dân ngày càng tăng lên thì nhu cầu đối với dịch vụ ngày càng đa dạng và càng đòi hỏi dịch vụ phải nâng cao chất lượng. Vì vậy quản lý chất lượng dịch vụ có ý nghĩa quan trọng.

Đối với nền kinh tế quốc dân, tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ sẽ nâng cao vai trò của dịch vụ làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng có hiệu quả hơn kết quả là thúc đẩy phát triển nền kinh tế quốc dân.

Đối với người tiêu dùng, tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ sẽ thực hiện các dịch vụ tốt hơn, thỏa mãn tốt hơn khách hàng, góp phần phát triển toàn diện con người.

Đối với bản thân doanh nghiệp dịch vụ, tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ sẽ duy trì và mở rộng thị phần, tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng và nâng cao hiệu quả hoạt động dịch vụ.

Trong môi trường hội nhập kinh tế diễn ra vô cùng nhanh chóng như hiện nay, tính chất cạnh tranh trong dịch vụ ngày càng gay gắt. Tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ là một trong những yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài khó sao chép bắt chước cho các doanh nghiệp.

1.2. Khái niệm và đặc điểm của dịch vụ

Có nhiều khái niệm khác nhau về dịch vụ. Mỗi khái niệm phản ánh những khía cạnh, nội dung tập trung quan tâm riêng. Chẳng hạn có định nghĩa cho rằng: Dịch vụ là một hoạt động bao gồm các nhân tố không hiện hữu giải quyết các mối quan hệ giữa khách hàng hoặc tài sản mà khách hàng sở hữu với ng-ời cung cấp mà không có sự chuyển giao quyền sở hữu.

Một quan niệm khác cho rằng: Dịch vụ là kết quả mang lại nhờ các hoạt động t-ong tác giữa ng-ời cung cấp dịch vụ và khách hàng cũng nh- các hoạt động nội bộ của nhà cung cấp để đáp ứng nhu cầu của ng-ời tiêu dùng.

Đứng trên góc độ quản lý chất lượng, dịch vụ được định nghĩa là các hoạt động hay một quá trình hoạt động cung cấp giá trị sử dụng hay lợi ích nào đó cho khách hàng trực tiếp và th-ờng mang tính vô hình.

Theo ISO 8402 "Dịch vụ là kết quả tạo ra do các hoạt động tiếp xúc giữa ng-ời cung ứng và khách hàng và các hoạt động nội bộ của ng-ời cung ứng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng".

Dịch vụ bao gồm 3 bộ phận hợp thành:

+ Dịch vụ căn bản. Đó là hoạt động thực hiện mục đích chính, chức năng, nhiệm vụ chính của dịch vụ;

+ Dịch vụ hỗ trợ là hoạt động tạo điều kiện thực hiện tốt dịch vụ căn bản và làm tăng giá trị của dịch vụ căn bản. Ví dụ: đi du lịch biển, dịch vụ căn bản là tắm biển nh- ng dịch vụ hỗ trợ là: ăn, ở khách sạn, các hoạt động tham quan du lịch, vui chơi giải trí và hoạt động văn hóa.

+ Dịch vụ trọn gói bao gồm dịch vụ căn bản và dịch vụ hỗ trợ.

Trong quá trình phát triển của mình, các doanh nghiệp dịch vụ có xu hướng mở rộng từ một gói dịch vụ ban đầu sang nhiều gói dịch vụ có liên quan khác. Xu hướng này giúp các doanh nghiệp đa dạng hóa hoạt động dịch vụ, mở rộng phạm vi và quy mô hoạt động, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh dịch vụ.

1.3. Đặc điểm của dịch vụ

Dịch vụ có những đặc điểm riêng mang tính đặc thù gây ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý, tổ chức cung cấp và kiểm soát dịch vụ. Những đặc điểm đó gồm:

Tính vô hình.

Đây là đặc điểm quan trọng nhất có ảnh hưởng xuyên suốt đến toàn bộ quá trình quản lý phát triển của các doanh nghiệp dịch vụ. Ng-ời cung cấp dịch vụ chỉ thấy rằng họ làm việc mà không thấy rõ sản phẩm của họ là gì. Tính vô hình không thể nhìn thấy, không cầm nắm được một cách cụ thể làm cho việc đánh giá, quản lý dịch vụ khó hơn so với sản xuất sản phẩm.

Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Dịch vụ là một quá trình tạo nên để đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng các hoạt động tiếp xúc giữa người cung cấp, khách hàng. Khách hàng tham gia vào quá trình dịch vụ. Họ biết được thực trạng của doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa khách hàng với người cung cấp dịch vụ và giữa khách hàng với nhau ảnh hưởng lớn đến chất lượng dịch vụ và là một yếu tố chủ yếu kiểm soát.

Tính không thể chia cắt

Quá trình cung cấp dịch vụ và quá trình tiêu dùng dịch vụ diễn ra cùng một lúc. Người tiêu dùng chỉ có thể nhận được khi nó đang được sản xuất. Họ cảm nhận được chất lượng dịch vụ ngay trong quá trình cung cấp. Những sơ suất trong dịch vụ sẽ gặp sự phản ứng trực tiếp từ phía khách hàng.

Không lưu giữ được:

Dịch vụ chỉ tồn tại trong quá thời gian ngắn, trong quá trình cung cấp dịch vụ. Không có dịch vụ dự trữ. Đây là một khó khăn trong quản lý dịch vụ trong những thời điểm có nhu cầu cao. Do đặc điểm này, nhiều công ty cung ứng dịch vụ thường áp dụng các biện pháp điều hòa tốt nhất về cung và cầu theo thời gian, ví dụ:

- Định giá phân biệt để có thể dịch chuyển một phần nhu cầu từ giờ cao điểm sang giờ vắng khách;
- Có thể chủ động làm tăng nhu cầu vào thời kỳ suy giảm bằng cách giảm giá dịch vụ;
- Áp dụng hệ thống đặt hàng trước;

1.3. Phân loại dịch vụ

a) Theo nội dung loại hình dịch vụ có:

- Giao thông vận tải;
- Thông tin liên lạc, liên lạc;
- Chăm sóc sức khỏe;
- Du lịch, nhà hàng;
- Sửa chữa bảo trì;
- Phục vụ công cộng;
- Thương mại;
- Tài chính và ngân hàng;
- Tư vấn;
- Giáo dục, đào tạo và nghiên cứu khoa học.

b) Theo chủ thể quản lý

- Chủ thể nhà nước: thực hiện các dịch vụ công cộng là chủ yếu như: bệnh viện, trường học, tòa án, cảnh sát, cứu hỏa, bưu điện, hành chính pháp lý...

- Chủ thể là các tổ chức xã hội: hoạt động của các tổ chức từ thiện;

- Chủ thể là các đơn vị kinh doanh: thực hiện các dịch vụ ngân hàng, khách sạn, hàng không, công ty buôn bán bất động sản, công ty tư vấn pháp luật...

c) Theo mức độ tiêu chuẩn hoá

- Dịch vụ có khả năng tiêu chuẩn hoá cao. Thuộc nhóm này là những dịch vụ có khối lượng cung cấp lớn với các hoạt động thường xuyên lặp lại, đòi hỏi người cung cấp dịch vụ phải tuân thủ quy trình nghiêm ngặt. Dịch vụ điển hình trong nhóm này có thể kể đến là dịch vụ hành chính công.

- Dịch vụ theo yêu cầu. Những dịch vụ này có khối lượng cung cấp dịch vụ nhỏ, quá trình dịch vụ khó định nghĩa trước và đòi hỏi tính sáng tạo trong quá trình cung cấp dịch vụ. Đa số dịch vụ nằm trong nhóm này do dịch vụ có tính định hướng khách hàng cao.

d) Theo mức độ đi kèm của sản phẩm

- Dịch vụ thuần túy. Đây là những dịch vụ gần như không đòi hỏi phải có sản phẩm đi kèm trong quá trình cung cấp dịch vụ. Ví dụ như dịch vụ tư vấn pháp luật.

- Dịch vụ đi kèm bán kèm với một sản phẩm. Phần lớn các dịch vụ khi cung cấp cho khách hàng cần có sản phẩm đi kèm như một phần không thể thiếu của dịch vụ. Chẳng hạn dịch vụ ăn uống, ngân hàng, kế toán...

2. Đo lường chất lượng dịch vụ

2.1. Các tiêu chí đo lường chất lượng dịch vụ

Một trong những khó khăn của quản lý chất lượng dịch vụ so với quản lý chất lượng sản xuất là do tính vô hình của dịch vụ nên khó đo lường và khó xác định được tiêu chuẩn để đảm bảo độ ổn định thống nhất của dịch vụ cung cấp. Tuy nhiên, việc xác định đưa ra những tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ là rất cần thiết tạo căn cứ quan trọng cho việc thống nhất thực hiện và đánh giá về chất lượng dịch vụ cung cấp của một doanh nghiệp. Các chuyên gia chuyên nghiên cứu về quản lý chất lượng dịch vụ đã có nhiều nghiên cứu và cố gắng khái quát hóa đưa ra những tiêu chí cơ bản để đo lường chất lượng dịch vụ. Một trong những nhóm tác giả nghiên cứu đưa ra những tiêu chí đo lường chất lượng dịch vụ được chấp nhận rộng rãi nhất là Zeitham V.A.Parasurama và Leonard L.B. Từ những kết quả nghiên cứu sâu rộng về hành vi và đánh giá của khách hàng nhóm tác giả này cho rằng, chất lượng dịch vụ là sự kết hợp hài hòa thống nhất giữa những đặc điểm mang tính hữu hình và vô hình được phản ánh thông qua năm tiêu thức viết tắt từ các chữ cái đầu là "RATER".

1. *Độ tin cậy (Reliability)*: Khả năng thực hiện dịch vụ đã hứa hẹn một cách đáng tin cậy và chính xác. Đảm bảo phục vụ nhanh chóng kịp thời và nhất quán.

2. *Sự đảm bảo (Assurance)*: Kiến thức và các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc dịch vụ thể hiện tính chuyên môn cao, cũng như khả năng gây lòng tin và sự tin nhiệm của họ. Sự chu đáo, lịch thiệp trong phục vụ và tôn trọng khách hàng.

3. *Tính hữu hình (Tangibles)*: Điều kiện vật chất, thiết bị, và hình thức bên ngoài của nhân viên phục vụ. Cái hữu hình ảnh hưởng đến nhận thức về chất lượng dịch vụ. Đó là một tín hiệu quan trọng phản ánh về chất lượng của dịch vụ

4. *Sự thấu cảm (Empathy)*: Khả năng hiểu biết tâm lý tình cảm của khách hàng, thân thiện, thông cảm với từng khách hàng; các hành vi ứng xử thích hợp với từng khách hàng cụ thể; quan tâm chú ý tới từng cá nhân

5. *Tính trách nhiệm (Responsiveness)*: Sẵn sàng cung cấp dịch, giúp đỡ khách hàng. Có khả năng xử lý tình huống khéo léo.

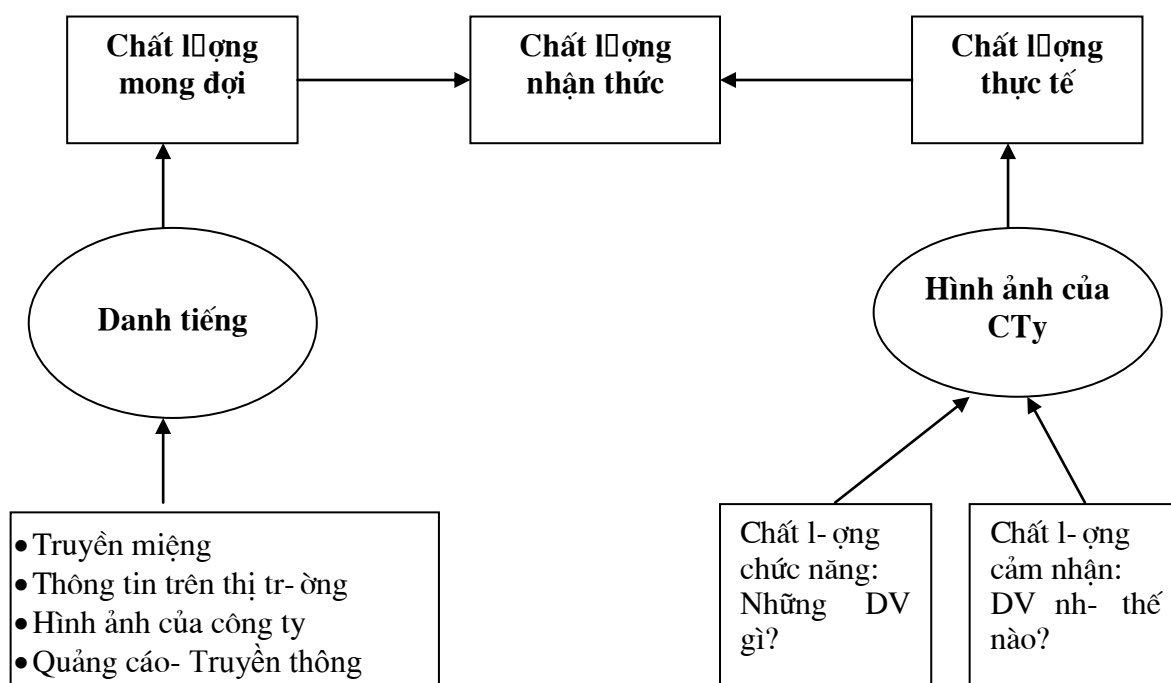
Các yếu tố trên phải kết hợp hài hoà thống nhất với nhau trong quá trình dịch vụ. Để đảm bảo dịch vụ có chất lượng cao cần phải kết hợp các yếu tố đó một cách tinh tế và nhuần nhuyễn.

2.2. Một số mô hình chất lượng dịch vụ

2.2.1. Mô hình chất lượng nhận thức

Chất lượng dịch vụ được xác định bởi khách hàng, chứ không phải người cung cấp dịch vụ. Khách hàng đánh giá chất lượng một dịch vụ được cung cấp thông qua đánh giá nhân viên phục vụ và qua cảm nhận chủ quan của mình. Chất lượng dịch vụ chịu ảnh hưởng rất lớn vào cá nhân khách hàng. Để đánh giá chất lượng dịch vụ cung cấp người ta đưa ra mô hình chất lượng nhận thức như trong sơ đồ dưới đây:

Hình 4. Mô hình chất lượng nhận thức

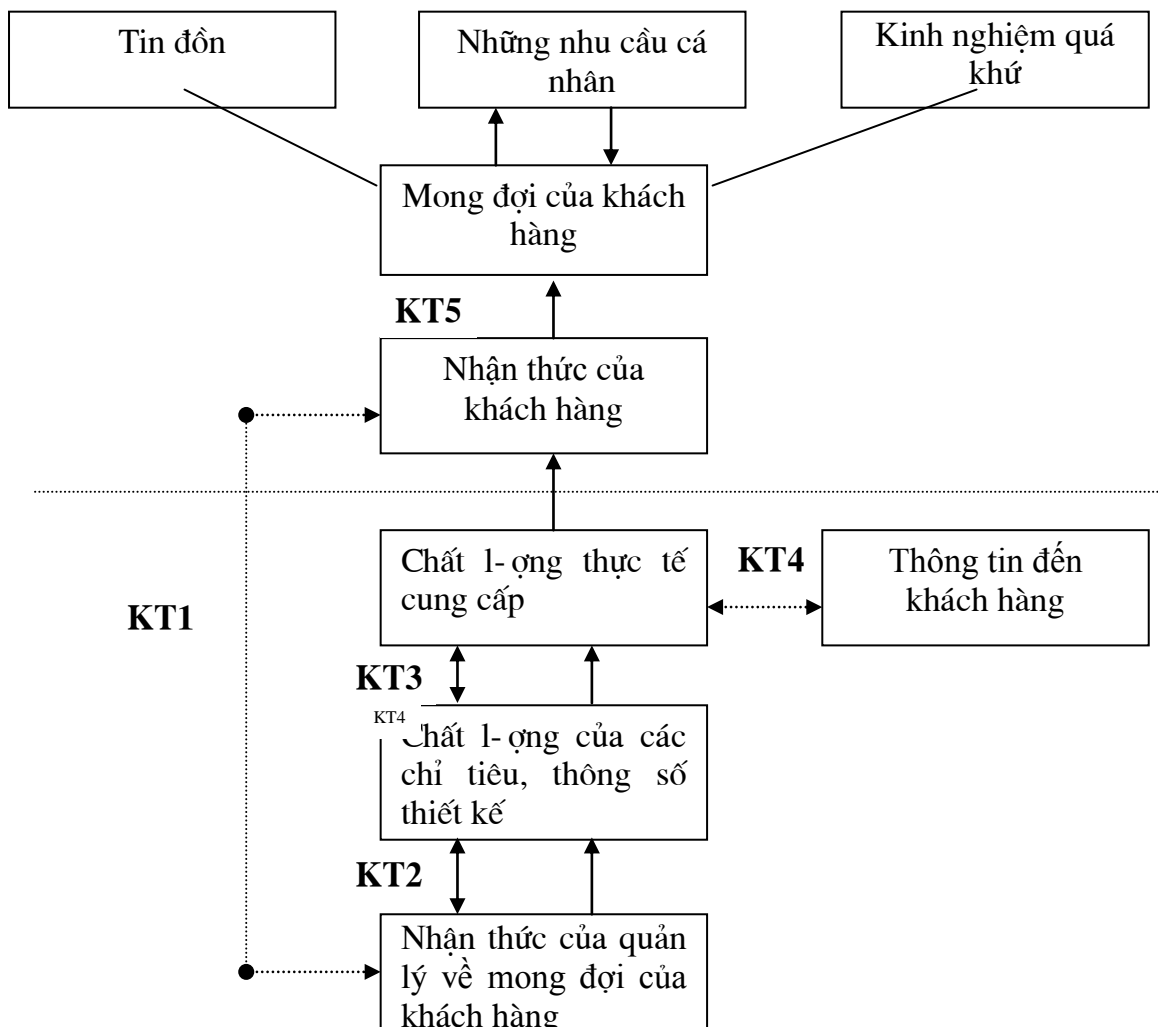


Theo mô hình này chất lượng dịch vụ là sự thỏa mãn khách hàng được đo bằng hiệu số giữa chất lượng mong đợi và chất lượng đạt được. Nếu chất lượng mong đợi thấp hơn chất lượng đạt được thì chất lượng là tuyệt hảo, nếu chất lượng mong đợi lớn hơn chất lượng đạt được thì khách hàng không được thỏa mãn. Nếu chất lượng mong đợi bằng chất lượng đạt được thì đảm bảo sự của khách hàng.

2.2.2. Mô hình 5 khoảng cách

Nhóm tác giả khác đề xuất mô hình chất lượng 5 khoảng cách. Đảm bảo và nâng cao chất lượng dịch vụ, thực chất là giảm và xóa bỏ các khoảng cách (xem sơ đồ mô hình 5 khoảng cách). Mô hình 5 khoảng cách giúp nhân viên và nhà quản lý tự đánh giá chính mình về sự nhận thức của họ về chất lượng dịch vụ và mức độ hiểu biết của họ về nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ được cung cấp.

Hình 5. Mô hình 5 khoảng cách



Khoảng cách 1. Sự khác biệt giữa nhận thức của khách hàng với nỗ lực thoả mãn sự mong đợi đó của doanh nghiệp.

Khoảng cách 2. Sự khác biệt giữa những thông số chất lượng của doanh nghiệp và nỗ lực để thoả mãn sự mong đợi của khách hàng về chất lượng dịch vụ.

Khoảng cách 3. Khác biệt giữa chất lượng của dịch vụ cung cấp và những thông số thiết kế.

Khoảng cách 4. Khác biệt giữa chất lượng dịch vụ cung cấp và chất lượng mà doanh nghiệp đã hứa hẹn với khách hàng.

Khoảng cách 5. Sự khác biệt giữa dịch vụ mong đợi và dịch vụ hưởng thụ.

Tiến 1 bước cao hơn, có thể sử dụng mô hình chất lượng dịch vụ hỗn hợp. Đó là sự kết hợp của 2 mô hình chất lượng nhận thức với mô hình 5 khoảng cách bên trên.

3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ

Chất lượng dịch vụ chịu tác động của các yếu tố:

- Khách hàng. Khác với sản xuất, khách hàng là yếu tố quan trọng trong hệ thống dịch vụ. Các mối quan hệ giữa khách hàng với người cung cấp dịch vụ và giữa khách hàng với nhau có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ cung cấp. Khách hàng là người thụ hưởng chất lượng do người cung ứng đem lại và là người đặt ra yêu cầu cụ thể về chất lượng cho người cung ứng.

- Đội ngũ nhân viên phục vụ. Nhân viên dịch vụ là hình ảnh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Trình độ, năng lực, kỹ năng, thái độ làm việc của nhân viên phục vụ ảnh hưởng quyết định đến chất lượng dịch vụ cung cấp.

- Cơ sở vật chất. Dịch vụ là kết quả của các hoạt động trực tiếp giữa nhân viên phục vụ với khách hàng nhưng được thực hiện thông qua sự hỗ trợ của các phương tiện vật chất. Địa điểm cung cấp dịch vụ, nhà xưởng, thiết bị, tạo ra môi trường cung cấp dịch vụ và được khách hàng cảm nhận trực tiếp trong quá trình hưởng dịch vụ.

- Cơ cấu các loại dịch vụ cung cấp, chất lượng của quá trình thực hiện dịch vụ. Khách hàng nhận được những loại dịch vụ gì trong gói dịch vụ cung cấp cũng như cách thức phục vụ tạo cho khách hàng cảm nhận trực tiếp về chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp dịch vụ thường bổ sung thêm những dịch vụ hỗ trợ nhằm tạo sự thoả mãn cao hơn cho khách hàng.

- Sản phẩm đi kèm cũng là một trong những yếu tố bổ sung cho dịch vụ và có tác động tới nâng cao nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ cung cấp. Đối với các dịch vụ có tỷ lệ sản phẩm đi kèm cao thì chất lượng sản phẩm đi kèm có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của dịch vụ cung cấp.

Trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của dịch vụ. Đây là yếu tố tổng hợp bao gồm nhận thức, quan điểm, vai trò, trách nhiệm của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức quản lý và hệ thống quản lý chất lượng mà doanh nghiệp áp dụng.

Ngoài các yếu tố trên thì những yếu tố bên ngoài khác như môi trường hoạt động dịch vụ như, luật pháp, văn hóa, kinh tế... môi trường liên ngành: cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cũng có tác động tới chất lượng của dịch vụ cung cấp.

Câu hỏi ôn tập

1. Tại sao quản lý chất lượng dịch vụ ngày càng được các doanh nghiệp và quốc gia quan tâm.
2. Dịch vụ là gì?. Phân tích những đặc điểm của dịch vụ và cho biết ảnh hưởng của các đặc điểm này đến chất lượng của dịch vụ.
3. Chất lượng dịch vụ được đo lường qua những tiêu chí nào. Lấy ví dụ của 1 lĩnh vực dịch vụ cụ thể để minh họa.
4. Phân tích mô hình chất lượng dịch vụ nhận thức và cho biết ý nghĩa của mô hình đó.
5. Phân tích mô hình chất lượng dịch vụ 5 khoảng cách và cho biết ý nghĩa của mô hình đó.

CHƯƠNG 3

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

1. Thực chất và tầm quan trọng của quản lý chất lượng

1.1. Khái niệm quản lý chất lượng

Có nhiều quan niệm khác nhau về quản lý chất lượng. Mỗi quan niệm thể hiện những nội dung của quản lý chất lượng hàm chứa trong đó. Chẳng hạn, theo GOST 15467-70, quản lý chất lượng là xây dựng, đảm bảo và duy trì mức chất lượng tất yếu của sản phẩm khi thiết kế, chế tạo, lưu thông và tiêu dùng. Theo quan niệm này quản lý chất lượng chủ yếu được thực hiện bằng các hoạt động nghiên cứu thiết kế đưa ra các tiêu chuẩn chất lượng và thông qua hoạt động kiểm tra kiểm soát để đảm bảo đạt được các tiêu chuẩn chất lượng đã thiết kế.

A.V. Feigenbaum cho rằng: Quản lý chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và tiêu dùng sản phẩm một cách kinh tế nhất, thoả mãn nhu cầu của tiêu dùng. Khái niệm này quan tâm tới tính hệ thống, tính hiệu quả trong đảm bảo chất lượng sản phẩm thoả mãn nhu cầu khách hàng. Như vậy ngoài ngoài hoạt động kiểm tra để đảm bảo đạt tiêu chuẩn còn phải quan tâm tới các hoạt động tổ chức, phối hợp giữa các bộ phận nhằm cung cấp sản phẩm thoả mãn khách hàng với mức chi thấp nhất. Đồng quan điểm này còn có các tác giả khác như A.G. Robertson, K.Ishikawa...

Khái niệm khái quát nhất được đưa ra trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000: quản lý chất lượng là hoạt động có phối hợp, có tính hệ thống nhằm định hướng và quản lý chất lượng của một tổ chức.

Với khái niệm này cần hiểu một cách đầy đủ những nội hàm của quản lý chất lượng. Đó là:

- Quản lý chất lượng trước hết là thực hiện các chức năng quản lý chung như hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh và cải tiến nhằm mục đích đề ra chính sách, mục tiêu chất lượng.

- Mục tiêu trực tiếp của quản lý chất lượng là đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng phù hợp với nhu cầu thị trường với chi phí tối thiểu.

- Quản lý chất lượng bao gồm các biện pháp pháp hành chính, tổ chức, kinh tế, kỹ thuật, xã hội và tâm lý được thực hiện trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng.

- Quản lý chất lượng là trách nhiệm của mọi cấp, bộ phận, mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- Quản lý chất lượng được thực hiện trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm, từ thiết kế, chế tạo đến sử dụng sản phẩm.

- Công cụ quan trọng sử dụng để quản lý chất lượng là các kỹ thuật thống kê trong kiểm soát quá trình (PQC), các phương pháp chủ như triển khai chức năng chất lượng (QFD), nhóm chất lượng (QC), 5S, 6 sigma...

Để hiểu rõ quản lý chất lượng cần nắm được những thuật ngữ cơ bản sau:

Chính sách chất lượng: Toàn bộ ý đồ và định hướng về chất lượng do lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp chính thức công bố. Đây là lời tuyên bố về việc ng-ời cung cấp định đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và tổ chức của mình nên thế nào và cách thức đạt được điều này.

Hoạch định chất lượng: Các hoạt động nhằm thiết lập các mục tiêu và yêu cầu đối với chất lượng và để thực hiện các yếu tố của hệ thống chất lượng.

Kiểm soát chất lượng: Các kỹ thuật và các hoạt động tác nghiệp được sử dụng để thực hiện các yêu cầu chất lượng.

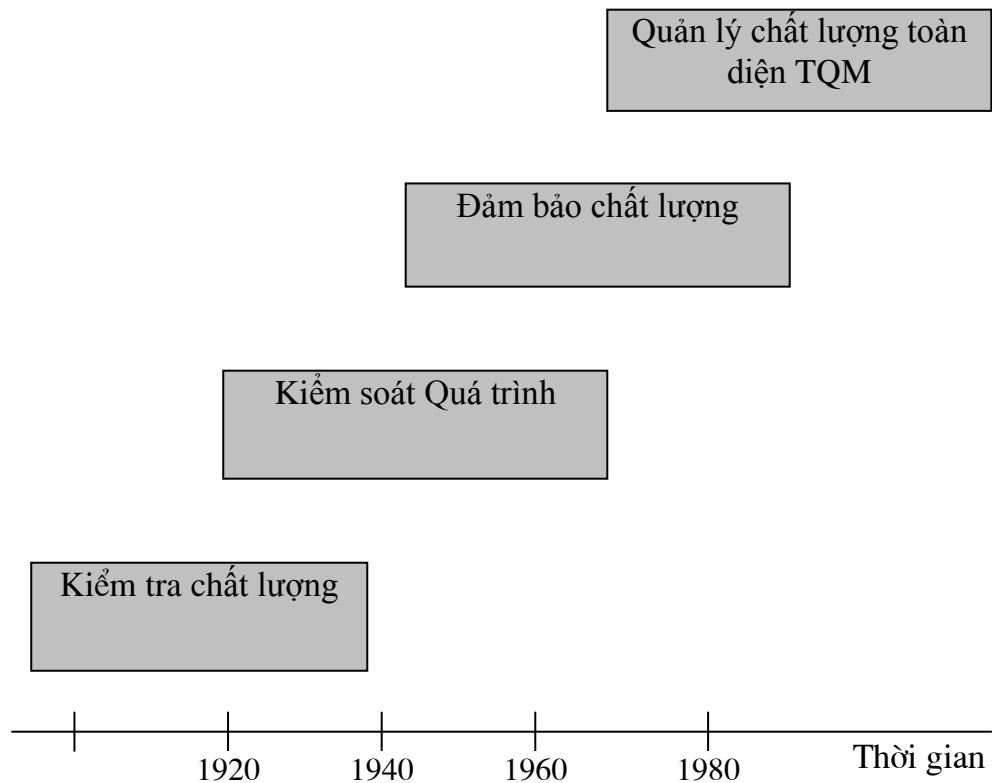
Đảm bảo chất lượng: Mọi hoạt động có kế hoạch và có hệ thống chất lượng được khẳng định để đem lại lòng tin thỏa mãn các yêu cầu đối với chất lượng.

Hệ thống quản lý chất lượng: Bao gồm cơ cấu tổ chức, thủ tục, quá trình và nguồn lực cần thiết để thực hiện công tác quản lý chất lượng.

1.2. Sự phát triển của quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp

Cùng với quá trình phát triển của khoa học quản lý nói chung, quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp không ngừng được hoàn thiện và phát triển để đáp ứng yêu cầu đặt ra trong từng giai đoạn. Vào những năm đầu của thế kỷ XX ng-ời ta quan niệm quản lý chất lượng là kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình sản xuất. Giai đoạn tiếp theo vào những năm 50 của thế kỷ XX, quản lý chất lượng được mở rộng hơn cả về phạm vi và chức năng. Về phạm vi quản lý chất lượng mở rộng ra toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các hoạt động thiết kế phát triển sản phẩm, cung cấp đầu vào, quá trình sản xuất quá trình phân phối và sau khi bán hàng. Từ chức năng kiểm tra chuyển sang thực hiện đầy đủ 4 chức năng theo chu trình Deming là hoạch định, tổ chức, kiểm tra và điều chỉnh cải tiến chất lượng. Từ kiểm tra chất lượng sản phẩm sang kiểm soát quá trình đến xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng và thực thi triết lý của quản lý chất lượng toàn diện. - TQM).

Hình 6. Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng



Giai đoạn 1. Kiểm tra chất lượng

Kiểm tra chất lượng là hình thức quản lý chất lượng sớm nhất. Những năm đầu thế kỷ 19, sau khi lý thuyết quản lý lao động khoa học của Taylor ra đời, các chức năng kiểm tra và sản xuất đã được tách riêng, các nhân viên kiểm tra được đào tạo và thực hiện nhiệm vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm xuất xưởng phù hợp với tiêu chuẩn hay quy cách kỹ thuật quy định.

Tuy nhiên kiểm tra thực chất chỉ là một sự phân loại sản phẩm đã được chế tạo, đây là cách xử lý chuyện đã rồi. Quản lý chất lượng dựa trên kiểm tra không tạo ra chất lượng mà còn làm tăng chi phí trong hoạt động của các doanh nghiệp.

Giai đoạn 2. Kiểm soát chất lượng

Walter A. Shewhart là người đầu tiên đề xuất việc sử dụng biểu đồ kiểm soát vào việc quản lý các quá trình sản xuất. Thay vì tập trung vào hoạt động kiểm tra chất lượng sản phẩm, quản lý chất lượng tập trung vào kiểm soát sự biến động của các quá trình. Bằng việc kiểm soát quá trình sẽ dự báo được trước tình hình hoạt động của các quá trình và chất lượng sản phẩm do các quá trình đó tạo ra. Cách quản lý này giúp thực hiện những biện pháp ngăn ngừa sản phẩm sai lỗi. Để kiểm soát chất lượng, doanh nghiệp phải kiểm soát được mọi yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình tạo ra chất lượng bao gồm: Kiểm soát con người; kiểm soát các yếu tố đầu vào; thiết bị, phương pháp, các hoạt động và

kiểm soát môi trường làm việc. Người lao động được trang bị những kiến thức cần thiết và có trách nhiệm kiểm soát quá trình hoạt động của mình nhờ đó giảm chi phí kiểm tra.

Giai đoạn 3. Đảm bảo chất lượng

Sau đại chiến thế giới thứ 2 do tình trạng cạnh tranh ngày càng gay gắt, vị trí của khách hàng ngày càng cao, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tập trung quan tâm tới nghiên cứu nắm bắt nhu cầu và tạo dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng cũng như nhà cung ứng để đạt được lợi thế cạnh tranh. Khái niệm đảm bảo chất lượng ra đời. Đảm bảo chất lượng là mọi hoạt động có kế hoạch, có hệ thống và được khẳng định để đem lại lòng tin cho khách hàng rằng sản phẩm thỏa mãn các yêu cầu đã định đối với chất lượng.

Để có thể đảm bảo chất lượng theo nghĩa trên, nhà sản xuất phải xây dựng một hệ thống đảm bảo chất lượng có hiệu lực và hiệu quả, đồng thời làm thế nào để chứng tỏ cho khách hàng biết điều đó.

Giai đoạn quản lý chất lượng toàn diện

Những năm tiếp theo bằng cuộc cách mạng trong quản lý chất lượng các doanh nghiệp của Nhật bản đã đạt được những thành công to lớn trên thị trường. Bí quyết giúp các doanh nghiệp Nhật bản nhanh chóng vươn lên là áp dụng triết lý của quản lý chất lượng toàn diện. Điểm nổi bật của quản lý chất lượng toàn diện so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự nỗ lực tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân, của khách hàng và các nhà cung ứng để đạt được mục tiêu chất lượng thỏa mãn khách hàng ở mức tốt nhất, với chi phí tiết kiệm nhất.

Các đặc điểm của quản lý chất lượng toàn diện có thể được tóm tắt như sau:

- Chất lượng định hướng bởi khách hàng
- Vai trò lãnh đạo trong công ty
- Cải tiến chất lượng liên tục
- Quan điểm hệ thống và quá trình
- Sự tham gia của mọi cấp, mọi bộ phận, mọi nhân viên.
- coi trọng con người
- Sử dụng kỹ thuật thống kê trong kiểm soát quá trình

Có thể phân biệt các đặc trưng khác nhau giữa quản lý chất lượng hiện nay và quản lý chất lượng truyền thống qua bảng tóm tắt 1.

Bảng 1. So sánh quản lý chất lượng trước kia và hiện nay

| Đặc điểm | Quản lý chất lượng truyền thống | Quản lý chất lượng hiện đại |
|------------------------|--|--|
| Tính chất | - Chất lượng là vấn đề công nghệ đơn thuần | - Chất lượng là vấn đề kinh doanh (tổng hợp kinh tế kỹ thuật, xã hội). Là bộ phận không thể tách rời của quản lý sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp |
| Phạm vi | - Vấn đề tác nghiệp. | - Vấn đề tác nghiệp và chiến lược. |
| Cấp quản lý | - Thực hiện ở cấp phân xưởng trong khâu sản xuất. | - Thực hiện ở mọi cấp : + Cấp công ty : Quản lý chiến lược chất lượng. + Cấp phân xưởng phòng ban: Quản trị tác nghiệp chất lượng. + Tự quản (ng-ời lao động với quản lý chất lượng). |
| Mục tiêu | - Ngắn hạn lợi nhuận cao nhất. | - Kết hợp giữa dài hạn và ngắn hạn thoả mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao nhất. |
| Đặc điểm | Quản lý chất lượng truyền thống | Quản lý chất lượng hiện đại |
| Sản phẩm | - Sản phẩm cuối cùng bán ra ngoài công ty. | - Tất cả sản phẩm và dịch vụ không kể thực hiện bên trong hay bán ra ngoài. |
| Khách hàng | - Bên ngoài, những ng-ời tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. | - Cả bên trong và bên ngoài những tổ chức và cá nhân có liên quan trực tiếp đến chất lượng |
| Chức năng | - Kiểm tra là chủ yếu | - Hoạch định, tổ chức, kiểm soát và hoàn thiện. |
| Nhiệm vụ | - Cửa phòng KCS. Vai trò của ng-ời quản lý và ra lệnh công chế bất phải thực hiện. | - Toàn công ty |
| Cách xem xét vấn đề | - Đi thẳng vào từng vấn đề riêng biệt tách rời nhau. | - Đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với toàn bộ hệ thống. |
| Biện pháp giải quyết | - Tập trung vào biện pháp dùng hình phạt ngăn chặn | - Tìm hiểu và xoá bỏ nguyên nhân. Chú ý động viên khuyến khích. |
| Chi phí cho chất lượng | - Những chi phí về phế phẩm, trực tiếp trong sản xuất. | - Tất cả những lãng phí hay tổn thất có thể loại bỏ khi toàn bộ hệ thống doanh nghiệp hoạt động tốt. |
| Đánh giá chất lượng | - Theo những tiêu chuẩn thiết kế | - Bằng sự phản ứng của khách hàng. |

1.3. Tầm quan trọng của quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng là một trong những chức năng quản lý cơ bản của các doanh nghiệp. Khả năng sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ đáp ứng mong đợi của khách hàng phụ thuộc chặt chẽ vào cách thức và triết lý quản lý chất lượng của mỗi doanh nghiệp. Phần lớn những vấn đề về chất lượng do lỗi của hệ thống quản lý gây ra. Theo Deming “85% những vấn đề chất lượng xuất phát từ hoạt động quản lý”. Ngay từ khi lý thuyết quản lý lao động khoa học của Taylor ra đời, kiểm tra chất lượng đã bắt đầu trở thành chức năng chuyên môn hóa riêng biệt có vai trò quan trọng trong việc kiểm tra đảm bảo cung cấp những sản phẩm có chất lượng đến tay người tiêu dùng. Cùng với quá trình hoàn thiện quản lý của các doanh nghiệp, quản lý chất lượng trở thành chức năng không thể thiếu đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, cùng với sức ép cạnh tranh quốc tế đang đặt ra những thách thức lớn đối với các doanh nghiệp phải không ngừng hoàn thiện quản lý chất lượng. Sự tập trung và tăng cường quản lý chất lượng có tác dụng nâng cao mức thỏa mãn khách hàng, tiết kiệm được những chi phí không phù hợp nhờ đó tăng năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp góp phần phát triển và mở rộng thị trường, tăng thị phần thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển và tạo việc làm cho người lao động. Tầm quan trọng của quản lý chất lượng thể hiện:

- Là chức năng quản lý cơ bản giúp khắc phục những khiếm khuyết của mô hình tổ chức quản lý trực tuyến tham mưu dựa trên phân công chuyên môn hóa theo chức năng gây nên. Thông qua quản lý chất lượng làm giảm các rào cản vô hình giữa các đơn vị bộ phận, đảm bảo sự xuyên suốt thống nhất toàn bộ quá trình và các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đảm bảo cung cấp sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, bảo vệ lợi ích của khách hàng.

- Giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh nhờ mức thỏa mãn khách hàng cao hơn với chi phí thấp hơn.

- Tạo dựng niềm tin đối với người tiêu dùng, nâng cao uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp nhờ đảm bảo một hệ thống quản lý chất lượng ổn định và sự cam kết lâu dài vì lợi ích của khách hàng.

Quản lý chất lượng là cách thức quan trọng giúp nâng cao năng suất xã hội tạo cơ sở cho nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt nam và nền kinh tế trên thị trường thế giới trong môi trường toàn cầu hóa.

2. Các triết lý về chất lượng và quản lý chất lượng của các học giả hàng đầu trên thế giới

W.Shewhart là người đặt nền móng cho việc sử dụng các công cụ thống kê trong kiểm soát quá trình. Ông là người phát hiện ra nguyên nhân dẫn đến những vấn đề về chất lượng xuất phát từ sự biến động của các quá trình hoạt động. Từ đó đề xuất sử dụng các

công cụ thống kê đơn giản vào kiểm soát sự biến động đó. Biểu đồ đầu tiên mang tên ông Shewhart ra đời sử dụng để kiểm soát các quá trình nhằm phát hiện, dự báo ngăn chặn và loại bỏ nguyên nhân gây ra sự biến động của các quá trình vượt ngoài tầm kiểm soát dẫn đến chất lượng sản phẩm không đảm bảo những yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra. Tiếp đó hệ thống biểu đồ kiểm soát và các công cụ thống kê khác được các chuyên gia nghiên cứu, phát triển và đưa vào ứng dụng ngày càng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Ngày nay kiểm soát quá trình bằng thống kê trở thành công cụ không thể thiếu và cũng là một nội dung cơ bản trong quản lý chất lượng của các doanh nghiệp.

Tiến sỹ E.Deming, người có đóng góp to lớn về quản lý chất lượng cho các doanh nghiệp Nhật bản đã đưa ra các triết lý quan trọng về quản lý trong các doanh nghiệp Nhật bản đồng tình với quan điểm sử dụng các công cụ thống kê trong kiểm soát tất cả các quá trình hoạt động sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Quan điểm quản lý chất lượng của Deming được phản ánh khái quát qua 14 điểm định hướng cho các hoạt động quản lý của các doanh nghiệp.

1. Tạo ra sự nhất quán về mục đích hướng tới cải tiến sản phẩm dịch vụ.
2. Nắm bắt các triết lý mới quản lý
3. Loại bỏ sự phụ thuộc vào kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng để đạt được chất lượng. Nh- ng đòi hỏi phải có đ- ợc các chứng cứ thống kê của quản lý quá trình cũng nh- các vấn đề cơ bản khác.
4. Tập trung vào lựa chọn các nhà cung ứng dựa trên tiêu chí chất lượng. Chấm dứt việc lựa chọn nhà cung ứng chỉ dựa vào giá cả.
5. Sử dụng các ph- ơng pháp thống kê để tìm ra các điểm trục trặc và không ngừng cải tiến hệ thống.
6. Thực hiện trợ giúp theo ph- ơng pháp hiện đại đối với việc đào tạo tại chỗ.
7. Thực thi các ph- ơng pháp giám sát hiện đại.
8. Phá tan sự sợ hãi.
9. Xoá bỏ sự ngáng trở giữa các phòng ban.
10. Loại bỏ các mục tiêu có tính số l- ợng.
11. Xem xét lại các tiêu chuẩn công việc để đảm bảo chất l- ợng.
12. Xoá bỏ các ngăn cản hạn chế lòng tự hào của ng- ời thợ.
13. Thực thi các ch- ơng trình nghiêm chỉnh để đào tạo cho con ng- ời các kỹ năng mới.
14. Hình thành bộ máy ở tầm quản lý cấp cao để hàng ngày đẩy mạnh việc thực hiện 13 điểm nêu trên.

Tiến sỹ J. Juran cũng là một trong những chuyên gia tư vấn hàng đầu về chất lượng cho các doanh nghiệp Nhật bản. Năm 1951, ông cho xuất bản cuốn sổ tay Quản lý chất lượng nổi tiếng với thuyết tam luận. Theo Juran quản lý chất lượng gồm 3 hoạt động cơ bản. i) Hoạch định chất lượng; ii) Kiểm soát chất lượng và iii) Cải tiến chất lượng.

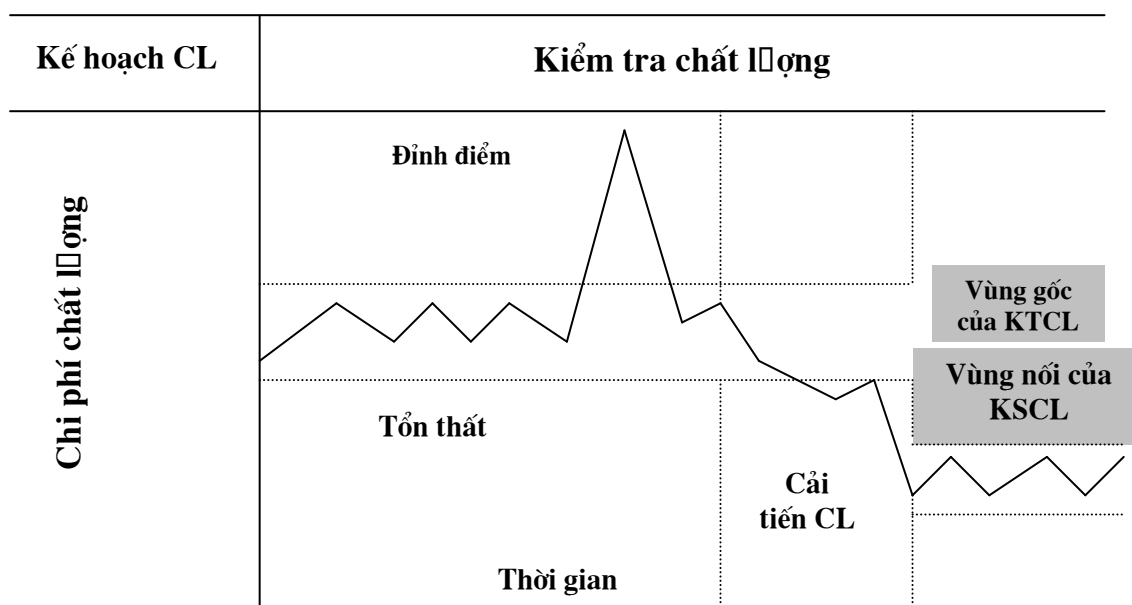
Theo Juran, Hoạch định chất lượng trước hết là nhận biết khách hàng, là hiểu biết, xác định nhu cầu khách hàng, từ đó tổ chức thiết kế, phát triển sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu đó và hình thành nên các mục tiêu chất lượng với chi phí thấp nhất. Tiếp theo là thiết kế quá trình có khả năng tạo ra các đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ đã được thiết kế ở trên. Cuối cùng, quá trình được chuyển cho người những vận hành bằng cách lôi kéo họ tham gia vào việc lập kế hoạch chất lượng và đào tạo họ đầy đủ.

Kiểm soát chất lượng là giai đoạn tiếp theo của quản lý chất lượng. Thông qua việc kiểm soát các hoạt động, các yếu tố của quá trình, tiến hành đo lường các tiêu chí, so sánh thực tế thực hiện với các tiêu chuẩn thiết kế để xác định sự khác biệt và nguyên nhân của những khác biệt đó. Juran ủng hộ quan điểm phải giao cho cấp thấp nhất, là những người công nhân chịu trách nhiệm thực thi kiểm chất lượng.

Cải tiến chất lượng: Được thực hiện tiếp theo bằng cách chứng minh sự cần thiết phải cải tiến chất lượng và thiết lập các dự án cải tiến cụ thể. Các nhóm cải tiến chất lượng cụ thể cần phải được thành lập để hỗ trợ dẫn dự án phát hiện ra nguyên nhân, đưa ra giải pháp khắc phục trong điều kiện hoạt động cụ thể. Cuối cùng là cơ chế để quản lý quá trình mới, duy trì và phát triển thành quả.

Mối quan hệ giữa 3 quy trình được chỉ ra trong thuyết tam luận chất lượng được minh họa ở hình sau.

Hình 7. Thuyết tam luận trong quản lý chất lượng của Crosby



Crosby quan điểm về chất lượng của ông ta với 4 nội dung:

Chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu. Các yêu cầu đòi hỏi cần phải được cụ thể hoá rõ ràng nhờ đó mọi người hiểu được cái mà họ đang mong chờ.

Chất lượng là sự phòng ngừa. Phòng ngừa là kết quả của đào tạo, của nguyên tắc, của ví dụ, của sự lãnh đạo và của nhiều cái khác.

Tiêu chuẩn thực hiện chất lượng là không có phế phẩm (zero defect). Không chấp nhận các lỗi sai sai sót.

Các vấn đề về chất lượng đều có thể đo lường và quy đổi về chi phí và đây là yêu cầu bắt buộc trong quản lý chất lượng của các doanh nghiệp

Crosby đưa ra khái niệm chi phí chất lượng. Ông cho rằng đo chi phí là một phương pháp thiết thực, hiệu quả thông qua xác định chi phí phù hợp (chi phí đánh giá và chi phí phòng ngừa) và chi phí sai hỏng và mối quan hệ giữa các loại chi phí đó. Juran lập luận rằng hầu hết các công ty có mức chi phí không phù hợp cao từ 50 tới 80% trong tổng số chi phí. Điều này nói lên rằng các công ty đã hoạt động ở mức độ chất lượng thấp. Từ đó đưa ra khái niệm chất lượng tuyệt đối, với quan điểm không sai lỗi - Zero Defect. Năm 1971 ông cho xuất bản cuốn “chất lượng là thứ cho không”. Theo ông cho cái tốn kém nhất chính là thiếu chất lượng, nghĩa là không làm đúng mọi việc ngay từ đầu gây nên.

Feigenbaum là người đầu tiên đưa ra khái niệm kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC), sau này phát triển thành quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Theo Feigenbaum, quản lý chất lượng cần thực hiện trong toàn bộ chuỗi quá trình tạo ra giá trị kết nối nhà sản xuất với các nhà cung ứng và khách hàng. Chất lượng được xác định bởi khách hàng. Quản lý chất lượng là trách nhiệm của tất cả mọi cấp, mọi khâu, mọi đơn vị bộ phận và các thành viên trong doanh nghiệp. Hơn thế nữa chất lượng vượt ra ngoài cả khu vực sản xuất của nhà máy để bao gồm tất cả các hoạt động của công ty cần có sự hợp tác, phối hợp chặt chẽ với khách hàng và các nhà cung ứng.

Kaoru Ishikawa là một trong những chuyên gia chất lượng nổi tiếng người Nhật bản. Những đóng góp lớn của ông gồm việc đề xuất sử dụng biểu đồ nhân quả, hay còn có các tên gọi khác như biểu đồ xương cá hay biểu đồ Ishikawa trong quản lý chất lượng. Ông cũng là người đưa ra tư tưởng hình thành các nhóm chất lượng trong các doanh nghiệp nhằm phát hiện các vấn đề và đề xuất các giải pháp cải tiến không ngừng. Nhóm chất lượng được triển khai tổ chức rất thành công và hiệu quả trong nhiều doanh nghiệp đặc biệt là các công ty Nhật bản.

Taguchi đã gây được ảnh hưởng lớn đối với công cuộc cải tiến chất lượng ở Nhật bản. Taguchi coi chất lượng là một vấn đề của toàn bộ công ty và nhấn mạnh vào việc sử dụng phương pháp thống kê để cải tiến chất lượng, mà đặc biệt là trong khâu thiết kế sản phẩm. Hai khái niệm quan trọng của ông nghiên cứu là hàm tổn thất và phương pháp thiết kế không sai hỏng có ý nghĩa rất thiết thực đối với các doanh nghiệp.

Hàm tổn thất phản ánh những tổn thất của doanh nghiệp có tương quan cấp số nhân với mức không thỏa mãn của khách hàng.

- Phương pháp thiết kế không sai hỏng.

Tất cả các triết lý quản lý chất lượng trên ngày nay được tổng kết thành các nguyên tắc quan trọng trong xây dựng và triển khai hệ thống quản lý chất lượng của các doanh nghiệp hiện nay.

3. Các chức năng cơ bản của quản lý chất lượng

Deming là người đã khái quát chức năng quản lý chất lượng thành vòng tròn chất lượng: Hoạch định, thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh (PDCA). Có thể cụ thể hoá chức năng quản lý chất lượng theo các nội dung sau:

3.1. Chức năng hoạch định.

Hoạch định là chức năng quan trọng hàng đầu và đi trước các chức năng khác của quản lý chất lượng. Hoạch định chất lượng có tác dụng:

- Định hướng phát triển chất lượng cho toàn công ty.
- Tạo điều kiện nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường, giúp các doanh nghiệp chủ động thâm nhập và mở rộng thị trường.
- Khai thác, sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực và tiềm năng trong dài hạn góp phần làm giảm chi phí cho chất lượng.

Hoạch định chất lượng là hoạt động xác định mục tiêu và các phương tiện, nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng sản phẩm. Nhiệm vụ của hoạch định chất lượng là:

- Nghiên cứu thị trường để xác định yêu cầu của khách hàng về sản phẩm hàng hoá dịch vụ từ đó xác định các yêu cầu về chất lượng, các thông số kỹ thuật của sản phẩm dịch vụ và thiết kế sản phẩm dịch vụ.
- Xác định mục tiêu chất lượng sản phẩm cần đạt được và chính sách chất lượng của doanh nghiệp.
- Dự kiến các nguồn lực và biện pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã đề ra;
- Chuyển giao các kết quả hoạch định cho các bộ phận tác nghiệp.

3.2. Chức năng tổ chức thực hiện

Chức năng tiếp theo của quản lý chất lượng là tổ chức triển khai thực hiện nhằm biến các mục tiêu kế hoạch chất lượng thành hiện thực. Nhiệm vụ chủ yếu của chức năng này gồm:

- Thiết lập bộ máy quản lý chất lượng
- Lựa chọn, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với quy mô và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Hiện đang tồn tại nhiều hệ thống quản lý chất lượng như ISO 9000, HACCP, GMP, giải thưởng chất lượng Châu Âu, giải thưởng chất lượng của các quốc gia khác như Mỹ, Nhật bản, Việt nam.... Mỗi doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình hệ thống chất lượng phù hợp.
- Phân bổ mục tiêu nhiệm vụ chất lượng và cung cấp các nguồn lực cần thiết cho các bộ phận để thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ đó.

- Làm cho mọi người thực hiện kế hoạch biết rõ mục tiêu, sự cần thiết và nội dung công việc mình phải làm.

- Tổ chức đào tạo các cung cấp các kỹ năng và công cụ cần thiết cho những người thực hiện mục tiêu kế hoạch chất lượng

3.3. Chức năng kiểm tra, kiểm soát

Kiểm tra, kiểm soát chất lượng là quá trình theo dõi đánh giá các hoạt động tác nghiệp thông qua những kỹ thuật, phương tiện, phương pháp và hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng yêu cầu đã đặt ra. Những nhiệm vụ chủ yếu của kiểm tra, kiểm soát chất lượng là:

- Theo dõi thu thập các thông tin về tình hình hoạt động của các quá trình, nguyên vật liệu và sản phẩm.

- Đánh giá việc thực hiện chất lượng trong thực tế của doanh nghiệp.

- So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện sự không phù hợp.

- Tiến hành các hoạt động cần thiết nhằm khắc phục sự không phù hợp, đảm bảo thực hiện đúng những yêu cầu.

Khi thực hiện kiểm tra, kiểm soát cần đánh giá những vấn đề sau:

. Liệu kế hoạch có được tuân theo một cách trung thành không?

. Liệu bản thân kế hoạch đã đủ chi tiết.

Nếu mục tiêu không đạt được có nghĩa là một trong hai hoặc cả hai điều trên không được thoả mãn.

3.4. Chức năng điều chỉnh, cải tiến

Điều chỉnh là hoạt động khắc phục sự không phù hợp của sản phẩm, dịch vụ bằng các biện pháp loại bỏ nguyên nhân gây ra sự không phù hợp đó nhằm đảm bảo sản phẩm dịch vụ đáp ứng những mục tiêu kế hoạch chất lượng đã đề ra.

Cải tiến là các hoạt động phát hiện đề xuất những giải pháp nhằm liên tục hoàn thiện các quá trình hay sản phẩm và dịch vụ nhằm đưa chất lượng lên mức cao hơn để thoả mãn khách hàng ở mức cao hơn.

Cải tiến và hoàn thiện chất lượng được tiến hành theo các hướng:

- Phát triển sản phẩm mới, đa dạng hoá sản phẩm hay cải tiến các thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ

- Đổi mới công nghệ.

- Thay đổi hay hoàn thiện quá trình nhằm giảm sự biến động của quá trình

Khi tiến hành các hoạt động điều chỉnh cải tiến cần phải phân biệt các biện pháp khắc phục hậu quả với các biện pháp loại trừ nguyên nhân của hậu quả. Phát hiện và loại bỏ nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp là cách tiếp cận cơ bản trong quản lý chất lượng hiện nay.

Câu hỏi ôn tập

1. Tại sao ngày nay các doanh nghiệp lại ngày càng quan tâm tới quản lý chất lượng.
2. Phân tích khái niệm quản lý chất lượng hiện nay.
3. Các chuyên gia hàng đầu về quản lý chất lượng có đóng góp gì vào phát triển quản lý chất lượng của các doanh nghiệp.
4. Cho biết những đặc điểm cơ bản của quản lý chất lượng hiện nay. Chỉ rõ sự khác biệt giữa quản lý chất lượng trước kia và hiện nay.
5. Phân tích nội dung của các chức năng quản lý chất lượng cơ bản của doanh nghiệp

CHƯƠNG 3

HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

1. Khái quát về hệ thống quản lý chất lượng

1.1. Khái niệm hệ thống quản lý chất lượng

Các doanh nghiệp triển khai quản lý chất lượng thông qua thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng. Đó là hệ thống quản lý chỉ đạo, điều hành hoạt động của một tổ chức vì mục tiêu chất lượng. Theo ISO 9000: 2007: "Hệ thống quản lý chất lượng là tập hợp các yếu tố, có liên quan và tương tác để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng". Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm nhiều bộ phận hợp thành và giữa các bộ phận hợp thành đó có quan hệ mật thiết hữu cơ với nhau. các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:

a. Cơ cấu tổ chức quản lý: Đó là cách thức tổ chức, phân công, xác định vị trí, vai trò chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân trong bộ máy quản lý của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu phát triển tổ chức đã đề ra.

b. Hệ thống quy chế và quy định của tổ chức bao gồm các nguyên tắc, tiêu chuẩn, yêu cầu, nội quy mà mọi thành viên và đơn vị bộ phận phải tuân thủ.

c. Hệ thống các quy trình. Đó là một tập hợp các hoạt động được sắp xếp theo trình tự logic nhằm chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra. Hệ thống các quy trình trong doanh nghiệp thường được chia thành quá trình chủ chốt và quá trình hỗ trợ. Giữa các quy trình có mối quan hệ tương tác với nhau đòi hỏi phải đảm bảo phối hợp đồng bộ giữa các quy trình đó.

d. Hệ thống các văn bản tài liệu chất lượng bao gồm sổ tay chất lượng, chính sách chất lượng, các văn bản về quy trình, hướng dẫn công việc, tài liệu hướng dẫn kế hoạch hóa và cải tiến chất lượng.

e. Các yếu tố khác như các công cụ dùng trong quản lý chất lượng, các văn bản tài liệu liên quan về hệ thống quản lý chất lượng của các nhà cung ứng...

1.2. Vai trò của hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng là một bộ phận hợp thành quan trọng của hệ thống quản trị của doanh nghiệp. Nó có quan hệ và tác động qua lại với các hệ thống khác trong hệ thống quản trị kinh doanh như: hệ thống quản trị Marketing, hệ thống quản trị công nghệ, hệ thống quản trị tài chính, hệ thống quản trị nhân sự. Hệ thống quản lý chất lượng không chỉ là kết quả của hệ thống khác mà nó còn đặt yêu cầu cho các hệ thống quản lý khác.

Tổ chức tốt hệ thống quản lý chất lượng sẽ có ý nghĩa, tác dụng trên các mặt:

- Bảo đảm sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng.
- Là minh chứng cho sự tin cậy của khách hàng, nâng cao uy tín của doanh nghiệp.
- Góp phần nâng cao năng suất, giảm chi phí hoạt động kinh doanh.
- Đảm bảo sự kết hợp hài hòa các chính sách chất lượng với chính sách của doanh nghiệp và của các bộ phận khác trong doanh nghiệp.
- Thực hiện các hoạt động cải tiến một cách có hiệu quả.

1.3. Các hệ thống quản lý chất lượng phổ biến

Hiện nay có rất nhiều hệ thống quản lý chất lượng đang được triển khai áp dụng tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động, quy mô của các tổ chức. Sau đây là một số hệ thống quản lý chất lượng phổ biến.

- Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 được áp dụng rộng rãi cho tất cả mọi loại hình doanh nghiệp, mọi lĩnh vực kinh doanh và mọi quy mô hoạt động. Trong ngành sản xuất ô tô có hệ thống quản lý chất lượng QS 9000

- Hệ thống quản lý chất lượng Qbase được áp dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn "giải thưởng chất lượng" của các quốc gia như: Hệ thống giải thưởng chất lượng quốc gia Deming Prize của Nhật bản; Hệ thống giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige của Mỹ; Hệ thống giải thưởng chất lượng Châu Âu (Euro Excellence Model) ; Hệ thống giải thưởng chất lượng Việt Nam.

- Hệ thống quản lý chất lượng theo GMP, HACCP, SQF; ISO 22000 cho các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm, nông sản, thủy sản v.v...

- Hệ thống quản lý chất lượng ISO 1725 áp dụng cho các phòng thí nghiệm và kiểm định chất lượng...

Các tổ chức căn cứ vào lĩnh vực hoạt động và những yêu cầu cụ thể trong thực tế đặt ra để lựa chọn cho mình hệ thống quản lý chất lượng phù hợp. Tổ chức cũng có thể áp dụng cùng một lúc nhiều hệ thống quản lý chất lượng khác nhau.

1.4. Yêu cầu trong xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng

Để xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực và hiệu quả cao cần tuân thủ những yêu cầu sau:

Một là lựa chọn hệ thống quản lý chất lượng thích hợp với lĩnh vực kinh doanh, quy mô sản xuất và tính chất phức tạp của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp giúp tiết kiệm chi phí, tránh được phải xây dựng quá nhiều hệ thống quản lý chất lượng khác nhau.

Hai là hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng dựa chủ yếu trên triết lý phòng ngừa. Hệ thống quản lý chất lượng tập trung vào các giải pháp làm đúng ngay từ đầu,

ngăn ngừa sự không phù hợp từ trước khi chúng xảy ra. Hệ thống quản lý chất lượng dựa trên kiểm tra và khắc phục là hệ thống kém hiệu quả và không thể hiện đúng triết lý quản lý chất lượng hiện nay.

Ba là cần có sự cam kết nhất quán và hỗ trợ trực tiếp từ phía lãnh đạo cao nhất trong suốt quá trình xây dựng và triển khai hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức. Sự quan tâm hỗ trợ của ban lãnh đạo không chỉ về các nguồn lực vật chất cần thiết mà còn cần tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi, bầu không khí nhất trí của toàn doanh nghiệp.

Bốn là đảm bảo sự tham gia rộng rãi của mọi thành viên có liên quan. Tiến hành đào tạo cung cấp những kiến thức cần thiết về hệ thống quản lý chất lượng. Sự hiểu biết sâu sắc về vai trò ý nghĩa của hệ thống quản lý chất lượng và những yêu cầu đặt ra đối với mọi người là điều kiện đảm bảo cho xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng đạt được mục tiêu đặt ra.

Năm là văn bản hóa hệ thống tài liệu chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng chỉ thực sự có hiệu lực và có hiệu quả trong thực tế khi chúng được văn bản hóa đầy đủ. Hệ thống các tài liệu cần thiết như chính sách chất lượng, hệ thống quy trình thủ tục, hướng dẫn công việc, các biểu mẫu cần được thiết lập thống nhất chuẩn hóa và phê duyệt từ cấp lãnh đạo.

Sáu là thường xuyên kiểm tra soát xét đánh giá lại hệ thống quản lý chất lượng đã thiết lập nhằm duy trì sự ổn định của hệ thống và có những cải tiến kịp thời cho phù hợp với những thay đổi của doanh nghiệp và môi trường bên ngoài.

Bảy là đảm bảo lưu giữ các tài liệu về tình hình triển khai thực hiện trong thực tế. Tài liệu lưu trữ gọi là hồ sơ chất lượng. Chúng được dùng làm tài liệu minh chứng cho các hoạt động kiểm tra đánh giá sự tuân thủ những quy định của hệ thống quản lý chất lượng hiện hành.

2. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000

2.1. Khái quát về ISO và ISO 9000

ISO là chữ viết tắt của International Organization for Standardization - Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa, được thành lập 1947, trụ sở chính đặt tại Geneve, Thụy Sĩ. Đây là một tổ chức phi Chính phủ, các thành viên tham gia tự nguyện là các quốc gia trên thế giới. ISO có chức năng thúc đẩy sự phát triển của hoạt động tiêu chuẩn hóa và những vấn đề liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động trao đổi hàng hóa giữa các quốc gia. Việt Nam là thành viên của ISO từ năm 1977 và là thành viên thứ 72.

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn do ban kỹ thuật TC 176 ban hành lần đầu tiên vào năm 1987. Theo quy định sau một thời gian nhất định thường là 5 năm bộ tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ được soát xét chỉnh sửa bổ sung cho phù hợp với đòi hỏi của thực tế trong từng thời kỳ. Tuân thủ quy định đó, bộ tiêu chuẩn ISO 9000 đã được soát xét lại lần thứ nhất: 1994 và soát xét lại lần thứ hai: 12/2000 và lần thứ 3 năm 2008.

ISO 9000 là hệ thống các văn bản thể hiện các tiêu chuẩn của hệ thống quản lý áp dụng các biện pháp cải tiến chất lượng không ngừng để nâng cao mức thỏa mãn khách hàng và hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Triết lý cơ bản của ISO 9000 là “hệ thống quản lý tốt dẫn đến chất lượng sản phẩm dịch vụ tạo ra tốt”.

Mọi tổ chức có thể áp dụng ISO 9000. Các tổ chức sau khi áp dụng ISO 9000 sẽ được tổ chức thứ 3 đánh giá cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với yêu cầu của bộ tiêu chuẩn ISO 9000. Tổ chức thứ 3 định kỳ xem xét đánh giá lại hệ thống khoảng 6 tháng 1 lần.

2.2. Nội dung và cấu trúc của ISO 9000

ISO 9000:2008 bao gồm những tiêu chuẩn sau:

ISO 9000:2005 Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và nguyên tắc

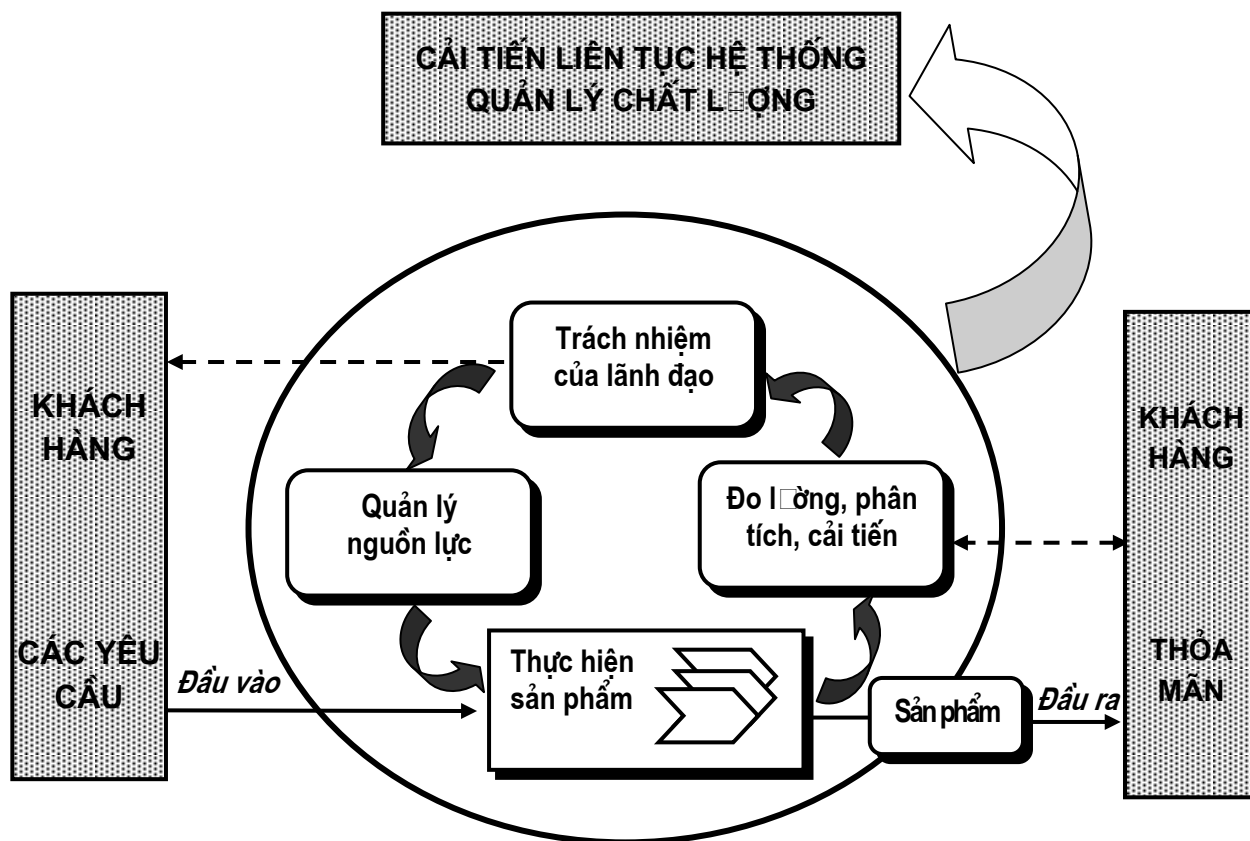
ISO 9001: 2008 Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu

ISO 9004: 2009 Quản lý sự thành công và bền vững của tổ chức

ISO 19011: 2011 Hướng dẫn đánh giá các hệ thống quản lý

Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 có nội dung gồm 5 nhóm yêu cầu. Có thể khái quát cơ chế hoạt động và các yêu cầu của ISO 9000 trong hình sau

Hình 8. Khái quát mô hình cải tiến liên tục trong ISO 9000



Nhóm 1. Yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng: Nhóm này bao gồm:

Các yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống tài liệu chất lượng. Những yêu cầu chung đòi hỏi các doanh nghiệp phải xác định các quá trình, mối quan hệ giữa các quá trình; trình tự hoạt động của từng quá trình

Nhóm 2. Trách nhiệm lãnh đạo. Nhóm này gồm các yêu cầu đối với lãnh đạo trong việc cam kết định hướng theo khách hàng, xây dựng chính sách chất lượng và hoạch định chất lượng và đảm bảo trao đổi thông tin thông suốt trong nội bộ doanh nghiệp

Nhóm 3. Quản lý nguồn lực đưa ra các yêu cầu đảm bảo nguồn lực cho thực hiện các cam kết về chất lượng, đặc biệt là yêu cầu về hoạch định phát triển và đào tạo nguồn nhân lực. Ngoài ra nhóm này còn có các yêu cầu về cơ sở hạ tầng và đảm bảo môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Nhóm 4. Tạo sản phẩm, dịch vụ gồm các yêu cầu trong hoạch định quá trình tạo sản phẩm hay cung cấp dịch vụ trong đó có các yêu cầu về hoạt động xem xét hợp đồng, thiết kế phát triển sản phẩm, dịch vụ, hoạt động mua hàng, sản xuất sản phẩm; đo lường chất lượng và hiệu chuẩn các phương tiện đo lường.

Nhóm 5. Đo lường và giám sát, cải tiến gồm các yêu cầu theo dõi đo lường; kiểm soát sự không phù hợp, phân tích dữ liệu, khắc phục sự không phù hợp và hoạt động cải tiến liên tục.

2.3. Sự cần thiết phải áp dụng ISO 9000

Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp và các đối tượng hữu quan như người lao động, khách hàng.

Đối với doanh nghiệp áp dụng ISO 9000 trước tiên xuất phát từ đòi hỏi trao đổi kinh doanh trên thị trường quốc tế. Chứng chỉ phù hợp với ISO 9000 có thể coi là “vé vào cửa” hay giấy thông hành trong kinh doanh quốc tế. Hiện nay nhiều tổ chức nước ngoài đòi hỏi nhà cung ứng phải áp dụng ISO 9000 như điều kiện bắt buộc trong hồ sơ cung cấp sản phẩm của mình. ISO 9000 là phương thức tổ chức quản lý góp phần nâng cao mức thỏa mãn khách hàng nhờ áp dụng các biện pháp cải tiến liên tục định hướng theo khách hàng. Đây là hệ thống phòng ngừa, các hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra có tính hệ thống và kế hoạch, quy trình sản xuất tối ưu giảm thiểu lãng phí đặc biệt là chi phí kiểm tra, chi phí bảo hành, sửa chữa, làm lại, góp phần tăng năng suất và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp áp dụng ISO 9000 tạo được niềm tin với khách hàng.

Đối với người lao động áp dụng ISO 9000 còn tạo dựng văn hóa làm việc mới, tuân thủ quy trình, trách nhiệm, quyền hạn của người lao động được xác định rõ ràng hơn. tạo ra sự ổn định nhất quán trong hoạt động của tổ chức.

Đối với khách hàng ISO 9000 là bằng chứng đảm bảo với khách hàng rằng doanh nghiệp đang áp dụng và tuân thủ một hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến mang tính quốc tế luôn định hướng theo khách hàng.

2.4. Các nguyên tắc của quản lý chất lượng theo ISO 9000

ISO 9000 đưa ra 8 nguyên tắc cơ bản trong quản lý chất lượng. Các nguyên tắc này thể hiện như những triết lý cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng và là cơ sở nền tảng định hướng cho các hoạt động triển khai hệ thống quản lý chất lượng trong các tổ chức.

Nguyên tắc 1 - Định hướng vào khách hàng: chất lượng là sự thỏa mãn khách hàng, chính vì vậy việc quản lý chất lượng phải nhằm đáp ứng mục tiêu đó. Quản lý chất lượng là không ngừng tìm hiểu các nhu cầu của khách hàng và xây dựng nguồn lực để đáp ứng các nhu cầu đó một cách tốt nhất. Đảm bảo sự hợp tác chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng.

Nguyên tắc 2 - Vai trò lãnh đạo: Lãnh đạo là người chịu trách nhiệm cao nhất về những vấn đề chất lượng. Lãnh đạo của tổ chức phải đảm bảo thống nhất mục đích, định hướng và môi trường nội bộ của công ty, huy động toàn bộ nguồn lực để đạt được mục tiêu của công ty.

Nguyên tắc 3 - Sự tham gia của mọi người: con người là yếu tố quan trọng nhất cho sự phát triển. Việc huy động con người một cách đầy đủ sẽ tạo cho họ kiến thức và kinh nghiệm thực hiện công việc, đóng góp cho sự phát triển của công ty. Hệ thống quản lý chất lượng chỉ thực sự có hiệu quả khi mọi thành viên nhận thức tầm quan trọng, những quan điểm, nguyên tắc của hệ thống đặt ra và có sự tham gia nhiệt tình của các thành viên trong doanh nghiệp.

Nguyên tắc 4 – Quản lý theo quá trình: Mỗi một tổ chức, để hoạt động có hiệu quả cần tập trung vào cách tiếp cận quản lý theo quá trình; Luôn luôn xem xét các vấn đề trong mối quan hệ giữa đầu vào đầu ra và các hoạt động tương tác, qua lại lẫn nhau. Thông thường, mỗi một đầu ra của một quá trình lại trở thành đầu vào của một quá trình tiếp theo. Xem xét giải quyết vấn đề trong quá trình thực hiện để tạo ra giá trị gia tăng trong toàn bộ chuỗi các hoạt động có liên quan.

Nguyên tắc 5. Quan điểm hệ thống. Tổ chức là một hệ thống bao gồm các yếu tố bộ phận có quan hệ chặt chẽ với nhau nhằm hướng mục tiêu chung. Quan điểm hệ thống đòi hỏi phải xem xét các yếu tố trong mối quan hệ ràng buộc với nhau trong nội bộ tổ chức. Tập trung vào phát hiện lỗi hệ thống, loại bỏ nguyên nhân dẫn đến lỗi hệ thống là cách tiếp cận loại bỏ tận gốc những vấn đề về chất lượng.

Nguyên tắc 6 - Cải tiến liên tục: Cải tiến liên tục là nguyên tắc cơ bản trong ISO 9000. Tổ chức phải không ngừng xuyên nâng cao tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng thông qua các hoạt động cải tiến liên tục nhằm thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh đặc biệt là với sự thay đổi nhu cầu khách hàng. Vận dụng chu trình Deming trong cải tiến liên tục mọi quá trình hoạt động nghiên cứu, thiết kế chế tạo, phân phối sản phẩm và dịch vụ.

Nguyên tắc 7 - Quyết định dựa trên thực tế: Các quyết định và hành động có hiệu lực dựa trên sự thu thập, phân loại, phân tích dữ liệu và thông tin cụ thể đáng tin cậy.

Nguyên tắc 8 - Quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp: thiết lập mối quan hệ ổn định lâu dài tin cậy lẫn nhau và cùng có lợi với bên cung ứng và sẽ nâng cao khả năng tạo ra giá trị của cả hai bên.

2.5. Hệ thống tài liệu của ISO 9000

Một trong những nhiệm vụ cơ bản của áp dụng ISO 9000 là thiết lập hệ thống tài liệu chất lượng. Hệ thống tài liệu chất lượng của ISO 9000 được phê duyệt là cơ sở quan trọng cho việc triển khai thực hiện ISO 9000. Hệ thống tài liệu chất lượng của ISO 9000 bao gồm:

1. Các văn bản về chính sách chất lượng
2. Sổ tay chất lượng trong đó mô tả hệ thống chất lượng và sự tương tác giữa các quá trình
3. Các văn bản tài liệu về quy trình, thủ tục các hướng dẫn công việc và các biểu mẫu chuẩn cần tuân thủ.
4. Các tài liệu cần có để đảm bảo lập kế hoạch vận hành và kiểm soát có hiệu lực các quá trình.
5. Ngoài những văn bản trên ISO 9000 đòi hỏi các doanh nghiệp phải lưu giữ hồ sơ chất lượng. Đây là những tài liệu ghi chép lại tình hình thực hiện trong thực tế lưu lại như những minh chứng để xem xét tính phù hợp của quá trình thực hiện trong thực tế.

3. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 22000:2005

3.1 Khái quát về ISO 22000:2005

ISO 22000:2005 là *Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm- Yêu cầu cho mọi tổ chức trong chuỗi cung ứng thực phẩm* quy định khung các yêu cầu hài hoà quốc tế cho việc tiếp cận toàn cầu, được Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế ban hành vào ngày 01/05/2005. ISO 22000:2005 đưa ra các quy định đối với một Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm khi mà một tổ chức trong chuỗi thực phẩm cần biểu thị khả năng của mình trong việc kiểm soát mọi nguy về an toàn thực phẩm nhằm đảm bảo thực phẩm của mình an toàn đối với người sử dụng.

ISO 22000:2005 áp dụng cho tất cả các tổ chức trong chuỗi thực phẩm, người vận chuyển và cất giữ và các thầu phụ đến những đại lý kinh doanh thực phẩm và bán lẻ cùng các tổ chức liên quan như nhà sản xuất thiết bị, vật liệu đóng gói, các chất tẩy rửa, phụ gia và nguyên liệu .

3.2. Cấu trúc của ISO 22000:2005

ISO 22000:2005 có cấu trúc tương tự như ISO 9001:2000 và dựa trên nền tảng của 7 nguyên tắc của HACCP và các yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng . ISO 22000:2005 gồm:

ISO/TS 22004: Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm - Hướng dẫn áp dụng ISO 22000: 2005

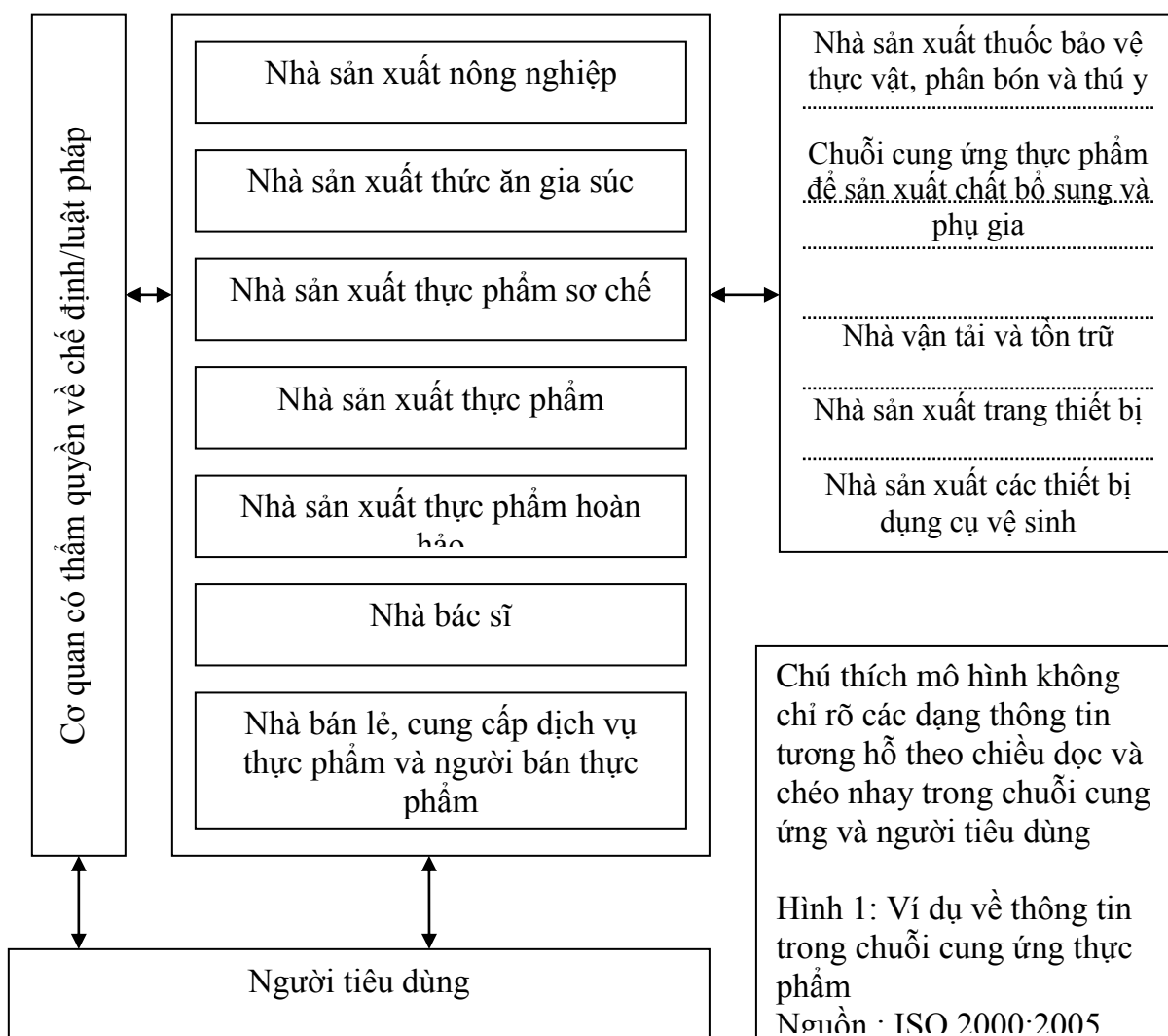
ISO/TS 22003: Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm - Yêu cầu đối với cơ quan đánh giá và chứng nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

ISO 22005: Khả năng xác định nguồn gốc sản phẩm trong chuỗi thức ăn và thực phẩm- Nguyên tắc và hướng dẫn chung đối với việc phát triển và thiết kế hệ thống.

ISO 22000:2005 đưa ra bốn yếu tố chính đối với một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Các yếu tố này đảm bảo an toàn thực phẩm trong suốt chuỗi cung ứng thực phẩm từ khâu đầu tiên đến khi tiêu thụ sản phẩm. Đó là:

Trao đổi thông tin “tương hỗ”: Trao đổi thông tin với khách hàng và nhà cung ứng về các mối nguy đã được xác định và các biện pháp kiểm soát hướng đến đáp ứng công khai các yêu cầu của khách hàng. Quá trình trao đổi thông tin trong chuỗi cung ứng thực phẩm được cụ thể hoá trong hình 7:

Hình 9. Mô hình về quá trình trao đổi thông tin trong chuỗi cung ứng thực phẩm



ii) *Quản lý hệ thống*: Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm được thiết lập, vận hành và luôn cập nhật trong bộ khung của một hệ thống quản lý đã được cấu trúc đồng thời thống nhất với toàn bộ hoạt động quản lý chung trong một tổ chức.

iii) *Các chương trình tiên PRPs*: Là các điều kiện cơ bản và hoạt động cần thiết để duy trì một môi trường vệ sinh xuyên suốt chuỗi cung ứng thực phẩm. Các điều kiện và hoạt động này cần phù hợp với yêu cầu sản xuất, sử dụng và cung cấp sự an toàn đối với sản phẩm cuối cùng cũng như người tiêu dùng. PRPs là một trong những chuẩn mực cần và đủ để các cơ sở đủ điều kiện tham gia sản xuất thực phẩm. Quy định về PRPs có quan hệ chặt chẽ với các quy định về GMP, GAP, GHP, GPP, GDP, GTP

Hình 10. Mối quan hệ giữa quy định của PRPs với các quy định thực hành khác

| PRPs theo ISO 22000:2005 | Các quy định thực hành hiện đang áp dụng trên thế giới |
|--|--|
| PRPs có thể áp dụng một hay nhiều các quy định thực hành tùy theo phân đoạn của chuỗi cung ứng thực phẩm | <p>GAP: Good Agricultural Practice_ Thực hành sản xuất nông nghiệp tốt</p> <p>GVP: Good Veterinarian Practice_Thực hành công tác thú y tốt</p> <p>GMP: Good Manufacturing Practice_ Thực hành sản xuất tốt</p> <p>GHP: Good Hygienic Practice_ Thực hành vệ sinh tốt</p> <p>GPP: Good Production Practice_ Thực hành sản xuất tốt</p> <p>GDP: Good Distribution Practice_ Thực hành phân phối tốt</p> <p>GTP: Good Trading Practice_ Thực hành trao đổi mua bán tốt</p> |

Bảng 2: Tương ứng giữa các chương trình tiên quyết (PRPs) với các quy định thực hành hiện đang áp dụng trên thế giới.

iv) *Các nguyên tắc của HACCP*:

Nguyên tắc 1: Tiến hành phân tích mối nguy hại

Xác định các mối nguy tiềm ẩn ở mọi giai đoạn ảnh hưởng tới an toàn thực phẩm từ sơ chế, chế biến, phân phối cho đến khâu tiêu thụ cuối cùng. Tiến hành đánh giá khả năng xuất hiện các mối nguy và xác định biện pháp kiểm soát chúng

Nguyên tắc 2: Xác định các điểm kiểm soát tới hạn. Tại từng công đoạn của chuỗi cung ứng thực phẩm cần kiểm soát để loại bỏ các mối nguy hoặc hạn chế khả năng xuất hiện của chúng.

Nguyên tắc 3: Xác định các ngưỡng tới hạn. Đây là các ngưỡng tới hạn không được vượt quá nhằm đảm bảo không chế có hiệu quả các điểm kiểm soát tới hạn.

Nguyên tắc 4: Thiết lập hệ thống giám sát các điểm kiểm soát tới hạn. Xây dựng hệ thống các chương trình thử nghiệm hoặc quan sát nhằm giám sát tình trạng của các điểm kiểm soát tới hạn.

Nguyên tắc 5: Xác định hành động khắc phục. Cần phải tiến hành khi hệ thống giám sát cho thấy tại một điểm kiểm soát tới hạn nào đó không được thực hiện đầy đủ

Nguyên tắc 6: Xác lập các thủ tục kiểm tra để khẳng định hệ thống HACCP đang hoạt động có hiệu quả

Nguyên tắc 7: Thiết lập hệ thống tài liệu liên quan đến mọi thủ tục, hoạt động của chương trình HACCP phù hợp với các nguyên tắc trên và các bước áp dụng chúng.

3.3. Sự cần thiết áp dụng ISO 22000:2005

An toàn thực phẩm là sự liên quan giữa hiện tại và mức độ của mối nguy an toàn thực phẩm tại thời điểm sử dụng thực phẩm vì các mối nguy an toàn thực phẩm có thể xuất hiện tại bất cứ giai đoạn nào trong chuỗi cung ứng. Do đó sự kiểm soát cân đối xuyên suốt chuỗi cung ứng thực phẩm là cần thiết. Thực phẩm đến tay người tiêu dùng qua các chuỗi cung ứng với sự liên kết nhiều loại hình tổ chức khác nhau và có thể trải qua nhiều biên giới. Một mắt xích yếu có thể gây ra thực phẩm không an toàn, điều này rất có hại cho sức khỏe và khi điều này xảy ra, các mối nguy ảnh hưởng đến người tiêu dùng có thể nghiêm trọng và chi phí trả cho nhà cung cấp chuỗi thực phẩm có thể là rất cao. Khi các mối nguy an toàn thực phẩm thâm nhập vào chuỗi thực phẩm ở bất kỳ giai đoạn nào, thì việc kiểm soát đầy đủ tất cả các quá trình là điều rất cần thiết. An toàn thực phẩm là trách nhiệm chung của tất cả những ai tham gia vào chuỗi thực phẩm và cần có những nỗ lực chung của những người này.

Sự sai sót trong cung ứng thực phẩm có thể gây ra những hậu quả không lường trước được, sự thiệt hại to lớn nhất chính là tính mạng của con người, sự thiệt hại về kinh tế gây mất uy tín làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. ISO 22000 bảo đảm tình trạng nguyên vẹn của chuỗi cung ứng thực phẩm bằng việc giảm thiểu các mối nguy gây bệnh xuyên suốt chuỗi cung ứng thực phẩm để không gây ra chỗ yếu kém nào cả. ISO 22000 là tiêu chuẩn dành cho các hệ thống quản lý an toàn thực phẩm khi dự định cung cấp thực phẩm an toàn và an ninh.

Đối với các nước quốc gia, đặc biệt là các nước đang phát triển, ISO 22000 góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống, tạo ra sự ổn định trong xã hội bằng việc đảm bảo thực phẩm an toàn; giảm ngộ độc thực phẩm.

Đối với người tiêu dùng sẽ được hưởng các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế; đảm bảo về chất lượng; sự an toàn và có độ tin cậy cao.

Đối với các doanh nghiệp, áp dụng ISO22000 góp phần tăng sự thoả mãn của khách hàng, sử dụng nguồn lực tốt hơn; nâng cao năng suất; tăng lợi nhuận và khả năng

cạnh tranh. Tạo cơ hội hoà nhập quốc tế do bộ tiêu chuẩn ISO 22000 mang tính toàn cầu. Cung cấp tiềm năng cân đối, hài hòa giữa các tiêu chuẩn quốc gia với tiêu chuẩn quốc tế.

ISO 22000 giúp doanh nghiệp có cách tiếp cận hệ thống tốt hơn trong kiểm soát các mối nguy về an toàn thực phẩm. Tạo một tác phong công nghiệp trong làm việc. Tiết kiệm thời gian và chi phí nhờ giảm được sự thẩm tra sau qui trình

Đáp ứng được yêu cầu luật định và yêu cầu của các bên liên quan. chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 22000

Thông tin hiệu quả các vấn đề về an toàn thực phẩm tới các nhà cung cấp, khách hàng và các bên liên quan trong chuỗi thực phẩm. Nhờ đó nâng cao hình ảnh uy tín doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế.

3.4.Các bước triển khai ISO 22000 : 2005

Bước 1: Tìm hiểu tiêu chuẩn và xác định phạm vi áp dụng: Lãnh đạo cần thấu hiểu ý nghĩa của ISO 22000: 2005 đối với sự phát triển của tổ chức, định hướng các hoạt động, xác định mục tiêu và các điều kiện áp dụng cụ thể

Bước 2: Lập nhóm quản lý an toàn thực phẩm: Áp dụng ISO 22000: 2005 cần thành lập một nhóm quản lý an toàn thực phẩm. Nhóm này gồm Trưởng nhóm và đại diện của các bộ phận trong phạm vi áp dụng ISO 22000. Trưởng nhóm an toàn thực phẩm thay mặt lãnh đạo cơ sở sản xuất chỉ đạo áp dụng hệ thống theo ISO 22000: 2005 và chịu trách nhiệm về lĩnh vực này.

Bước 3: Đánh giá thực trạng của cơ sở sản xuất thực phẩm so với các yêu cầu của tiêu chuẩn: Cần rà soát các hoạt động, xem xét yêu cầu và mức độ đáp ứng hiện tại của cơ sở sản xuất thực phẩm. Đánh giá này làm nền tảng để hoạch định những nguồn lực cần thay đổi hay bổ sung. Qua đó, cơ sở sản xuất thực phẩm xây dựng các chương trình, dự án chi tiết nhằm đảm bảo kiểm soát các mối nguy hướng đến an toàn thực phẩm vào mọi thời điểm khi tiêu dùng

Bước 4: Huấn luyện đào tạo với nhiều chương trình thích hợp với từng cấp quản trị cũng như nhân viên. Nội dung đào tạo chính bao gồm : ISO 22000: 2005, HACCP, GMP và/hoặc GAP và /hoặc GVP và /hoặc GHP và/ hoặc GPP và/ hoặc GDP và / hoặc GTP, ISO/ TS 22004. Chương trình huấn luyện đào tạo có thể thực hiện gắn liền với các hệ thống khác như : ISO 9001: 2000 và/ hoặc ISO 14000 và/ hoặc SA 8000: 2001 và/ hoặc OHSAS 18001: 1999 dưới hình thức tích hợp các hệ thống quản lý trong một cơ sở sản xuất thực phẩm.

Bước 5: Thiết lập hệ thống tài liệu theo ISO 22000 Hệ thống tài liệu được xây dựng và hoàn chỉnh để đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn và các yêu cầu điều hành của cơ sở sản xuất thực phẩm bao gồm :

- Chính sách an toàn thực phẩm
- Các mục tiêu về an toàn thực phẩm
- Các quy trình - thủ tục theo yêu cầu của tiêu chuẩn
- Các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn
- Các tài liệu cần thiết để tổ chức thiết lập, triển khai và cập nhật có hiệu lực một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

Bước 6: Triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm:

- Phổ biến để mọi nhân viên nhận thức đúng về hệ thống tài liệu theo ISO 22000: 2005.
- Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn liên quan đến từng quy trình cụ thể
- Hướng nhân viên thực hiện theo các tài liệu đã được phê duyệt

Bước 7: Kiểm tra xác nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và chuẩn bị cho đánh giá chứng nhận

- Cơ sở sản xuất thực phẩm tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ, thẩm định các kết quả kiểm tra xác nhận riêng lẻ, phân tích kết quả của cả hoạt động kiểm tra xác nhận để xác định sự phù hợp của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và tiến hành các hoạt động khắc phục, phòng ngừa cần thiết.

- Lựa chọn tổ chức chứng nhận: Cơ sở sản xuất thực phẩm có quyền lựa chọn tổ chức chứng nhận để đánh giá và cấp chứng chỉ

- Đánh giá trước chứng nhận nhằm xác định mức độ hoàn thiện và sự sẵn sàng của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm đồng thời chuẩn bị cho cuộc đánh giá chính thức.

Bước 8: Đánh giá chứng nhận: do tổ chức độc lập, khách quan tiến hành nhằm khẳng định tính phù hợp của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm với các yêu cầu tiêu chuẩn ISO 22000: 2005 và cấp giấy chứng nhận

Bước 9: Duy trì hệ thống quản lý an toàn thực phẩm sau khi chứng nhận: Cơ sở sản xuất thực phẩm cần tiếp tục duy trì hệ thống quản lý an toàn thực phẩm nhằm đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn và không ngừng cải tiến hướng đến thoả mãn yêu cầu của khách hàng và các bên quan tâm.

3.5. Điều kiện áp dụng ISO 22000: 2005

Đảm bảo sự cam kết nhất quán và sự tham gia của Lãnh đạo doanh nghiệp. Đây là điều kiện tiên quyết để áp dụng ISO 22000 2005 thành công.

Thứ hai trước khi áp dụng ISO 22000 2005, các doanh nghiệp đều phải đảm bảo thực hiện các Chương trình tiên quyết (GNP, SSOP...) nhằm hạn chế các mối nguy đối với thực phẩm. Chương trình này bao gồm các yêu cầu về thiết kế nhà xưởng, thiết

bị, hành vi vệ sinh, vệ sinh cá nhân; vệ sinh nhà xưởng, khử trùng; kiểm soát côn trùng; kho tàng.

Xây dựng được một hệ thống kiểm soát bao gồm: các quá trình thủ tục kiểm soát, hệ thống văn bản hỗ trợ...

Huy động sự tham gia của các thành viên trong doanh nghiệp. Phải tiến hành đào tạo giáo dục nâng cao nhận thức và tinh thần trách nhiệm của người lao động Trao quyền cho nhân viên tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực thi ISO 22000 và nhận biết giá trị phản hồi từ công nhân cho phép cải tiến không ngừng quản lý an toàn thực phẩm trong một doanh nghiệp.

4. Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)

4.1. Khái niệm Quản lý chất lượng toàn diện

Quản lý chất lượng toàn diện là hệ thống quan điểm, triết lý và các công cụ phương pháp cụ thể sử dụng trong quản lý chất lượng nhằm phát huy tối đa sức mạnh tổng hợp của tổ chức trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ thỏa mãn khách hàng ở mức cao nhất với chi phí tiết kiệm nhất. Quản lý chất lượng toàn diện được áp dụng rất thành công trong các doanh nghiệp Nhật bản. Rất nhanh sau đó nó được các doanh nghiệp lớn và nổi tiến trên thế giới áp dụng rộng rãi. Nói một cách chung nhất, quản lý chất lượng toàn diện là cách thức quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội. Quản lý chất lượng toàn diện dựa trên cách tiếp cận theo quan điểm hệ thống để quản lý toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp trong đó chất lượng tạo ra và duy trì nhờ sự nỗ lực của toàn bộ tổ chức cùng với sự phối kết hợp chặt chẽ với khách hàng và nhà cung ứng. Ngày nay những triết lý cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện được nghiên cứu khái quát hóa thành các nguyên tắc cơ bản trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000.

Mục tiêu của quản lý chất lượng toàn diện nhằm không ngừng nâng cao mức thỏa mãn khách hàng, giảm chi phí và nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức thông qua hoạt động cải tiến liên tục hướng theo khách hàng cả bên ngoài và khách hàng bên trong. Việc áp dụng thành công quản lý chất lượng toàn diện góp phần đưa tổ chức thành một tổ chức có tầm cỡ quốc tế.

4.2. Một số công cụ và phương pháp sử dụng trong quản lý chất lượng toàn diện

Doanh nghiệp có thể áp dụng các module khác nhau của Quản lý chất lượng toàn diện tùy thuộc vào điều kiện thực tế và từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Sau đây là một số module chủ yếu.

4.2.1. Chương trình 5S

Chương trình 5S gồm xuất phát từ các doanh nghiệp Nhật bản với 5 chữ S phản ánh những hướng dẫn về 5 hoạt động cụ thể trong tổ chức, sắp xếp các phương tiện sản xuất tại nơi làm việc của công nhân nhằm tối ưu hoá hiệu quả công việc, nâng cao năng suất cho tổ chức: i) Sàng lọc, thanh lý (Seiri); ii) Sắp xếp (Seiton); iii) Sạch sẽ (Seisou); iv) Săn sóc (Seiketsu) và Sẵn sàng (Shitshuke).

Ý nghĩa của 5S là đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất ra với chi phí thấp, giao hàng nhanh chóng với tinh thần trách nhiệm làm việc cao trong môi trường làm việc vệ sinh, an toàn, thân thiện và liên tục cải tiến.

Sàng lọc: Phân loại những gì cần thiết và những gì không cần thiết để những thứ thường được cần đến luôn có sẵn gần kề và dễ tìm thấy. Những thứ ít khi hay không cần dùng đến nên chuyển đến nơi khác hay bỏ đi.

Sắp xếp: sắp xếp những thứ cần thiết theo thứ tự để dễ lấy. Mục tiêu của yêu cầu này là giảm đến mức tối thiểu số thao tác mà công nhân thực hiện cho một công việc. Trong hộp công cụ, từng dụng cụ được sắp xếp ở một nơi cố định để người sử dụng có thể nhanh chóng lấy được công cụ mình cần mà không mất thời gian tìm kiếm. Cách sắp xếp này cũng có thể giúp người sử dụng ngay lập tức biết được công cụ nào đã bị thất lạc.

Sạch sẽ: giữ máy móc và khu vực làm việc sạch sẽ nhằm ngăn ngừa các vấn đề phát sinh do vệ sinh kém. Trong một số ngành, bụi bẩn là một trong những tác nhân chính gây bề mặt hay nhiễm bẩn màu trên sản phẩm.

Sẵn sàng: đưa 3 công việc trên trở thành việc áp dụng thường xuyên bằng cách quy định rõ các thủ tục thực hiện các công việc sàng lọc, sắp xếp và giữ sạch sẽ.

Săn sóc: khuyến khích, chuyên dạy và huấn luyện về 5S để biến việc áp dụng trở thành một phần văn hoá công ty. Ngoài ra việc duy trì cũng bao gồm phân công trách nhiệm cho một nhóm giám sát việc tuân thủ các quy định về 5S.

4.2.2. Nhóm chất lượng QC(Quality Cycle)

Nhóm chất lượng là một bộ phận không thể thiếu được trong quản lý chất lượng toàn diện với nội dung chủ yếu là phát huy tinh thần của công nhân trong kiểm soát và liên tục đưa ra các hoạt động cải tiến chất lượng.

Là một nhóm nhỏ người lao động cùng trong một đơn vị công tác tự nguyện tham gia các hoạt động cải tiến chất lượng ngay tại nơi làm việc.

Mục đích của nhóm chất lượng là nâng cao khả năng quản lý và lãnh đạo cho quản đốc, đốc công và động viên mọi người tham gia để không ngừng tiến bộ. Nâng cao ý thức của người lao động, tạo ra một môi trường làm việc trong đó mọi người không những chỉ ý thức được về vấn đề chất lượng mà còn biết chủ động giải quyết những vấn đề tồn tại để cải tiến chất lượng. Những nguyên tắc của nhóm chất lượng

1. Nhóm chất lượng được hình thành tại chính nơi làm việc của người lao động.
2. Mọi người tham gia trên nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và hợp tác với nhau trên tinh thần làm việc theo nhóm.
3. Hoạt động nhóm chất lượng chỉ diễn ra trong thời gian làm việc.
4. Hoạt động nhóm chất lượng bắt đầu từ những việc bình thường nhất, để giải quyết nhất sau đó dần dần chuyển sang những việc khó khăn hơn, phức tạp hơn.
5. Tìm những chủ đề thích hợp, đúng lúc, đề ra mục tiêu cụ thể nhằm liên tục cải tiến.
6. Mọi người đều có quyền trình bày ý kiến cá nhân của mình một cách chân thành, cởi mở trên cơ sở khả năng của riêng mình.
7. Thực hành các kỹ thuật kiểm soát chất lượng đã được học để giải quyết từng vấn đề cụ thể.
8. Hoạt động nhóm diễn ra thường xuyên liên tục đảm bảo sự tồn tại lâu dài bền vững của nhóm.

Câu hỏi ôn tập

1. Hệ thống quản lý chất lượng là gì. Cho biết cấu trúc của hệ thống quản lý chất lượng và các yêu cầu trong xây dựng triển khai hệ thống quản lý chất lượng.
2. Trình bày khái quát thực chất và cấu trúc và các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000:2008.
3. Phân tích các nguyên tắc của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000:2008
4. ISO22000 :2005 là gì. Cho biết cấu trúc và những yêu cầu của ISO22000:2005. Trình bày lợi ích của ISO22000 :2005.
5. Quản lý chất lượng toàn diện là gì. Cho biết sự giống và khác nhau giữa Quản lý chất lượng toàn diện với ISO 9000
6. Trình bày thực chất, mục đích ý nghĩa của chương trình 5S
7. Trình bày thực chất, mục đích ý nghĩa của nhóm chất lượng

CHƯƠNG 5.

CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG

1. Thực chất và sự cần thiết phải tính chi phí chất lượng

1.1. Khái niệm chi phí chất lượng

Chi phí chất lượng là tất cả các chi phí có liên quan đến việc đảm bảo rằng các sản phẩm được sản xuất ra hoặc các dịch vụ được cung ứng phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng và các chi phí liên quan đến các sản phẩm, dịch vụ không phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng. Trong TCVN ISO8402:1999 định nghĩa: “Chi phí nảy sinh để tin chắc và đảm bảo chất lượng được thỏa mãn cũng như những thiệt hại nảy sinh khi chất lượng được thỏa mãn”. Như vậy chi phí chất lượng là cái giá phải trả để đạt được sự phù hợp và những tổn thất do sự không phù hợp gây nên.

Chi phí chất lượng bao gồm 2 bộ phận là:

- Một là những chi phí cần thiết nhằm làm cho sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng.

- Hai là những tổn thất do sự chất lượng không phù hợp gây ra. Đó là những tổn thất cho sự không phù hợp của quá trình, sự không phù hợp của các yếu tố sản xuất và sự không phù hợp của sản phẩm dịch vụ.

Chi phí chất lượng rất đa dạng, tồn tại dưới nhiều loại khác nhau, có những loại cụ thể dễ nhận biết, tính toán nhưng cũng có những loại ẩn dấu sau những hình thức rất khó phát hiện. Có loại có sẵn trong sổ sách kế toán nhưng cũng có những loại không có sẵn, cần phải bóc tách từ những khoản mục khác mới nhận biết được. Để bóc tách, nhận biết các chi phí chất lượng đó cần có sự hợp tác chặt chẽ với cán bộ kế toán của doanh nghiệp. Hơn nữa xu hướng tăng giảm của các loại chi phí chất lượng cũng khác nhau khi chất lượng sản phẩm, dịch vụ tăng lên. Đây là đặc điểm rất quan trọng có tác động đến tổng chi phí chất lượng trong khi triển khai hệ thống và các chương trình cải tiến chất lượng.

1.2. Phân loại chi phí chất lượng

Chi phí chất lượng được phân loại dựa theo những căn cứ khác nhau.

1.2.1. Căn cứ vào đặc điểm, tính chất của chi phí

Có thể chia chi phí chất lượng thành 2 nhóm chi phí chi phí phù hợp và chi phí sai hỏng.

a. Chi phí phù hợp là những khoản chi phí cần thiết tất yếu để đảm bảo cho rằng sản phẩm dịch vụ sản xuất ra phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng. Chi phí phù hợp lại gồm chi phí phòng ngừa và chi phí đánh giá.

- Chi phí phòng ngừa là tất cả các chi phí cho các hoạt động phòng ngừa lỗi của các sản phẩm và dịch vụ. Chi phí phòng ngừa có thể là chi phí gián tiếp hoặc trực tiếp như chi phí cho giáo dục & đào tạo, chi phí nghiên cứu nhu cầu khách hàng, thiết kế sản phẩm, quá trình, chi phí liên quan thiết lập hệ thống quản lý chất lượng, chi phí điều tra khả năng của người cung cấp, chi phí hỗ trợ kỹ thuật của nhà đầu tư, chi phí phân tích khả năng của quy trình, chi phí xem xét lại sản phẩm mới.

- Chi phí đánh giá là tất cả các chi phí phục vụ cho việc đo và đánh giá chất lượng của các sản phẩm và dịch vụ để đảm bảo sự phù hợp. Chi phí đánh giá bao gồm chi phí kiểm nghiệm, chi phí kiểm tra hàng mua vào, kiểm tra chất lượng sản phẩm, dịch vụ...

b. Chi phí sai hỏng là toàn bộ những tổn thất phát sinh khi sản phẩm sản xuất ra hoặc dịch vụ cung cấp không phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Chi phí sai hỏng cũng bao gồm hai loại:

- Chi phí sai hỏng bên trong là những chi phí nảy sinh trước khi hàng được giao đi cho bên mua. Đây là những chi phí phát hiện do bị lỗi trước khi hàng đến tay người mua. Chi phí sai hỏng bên trong bao gồm tổn thất do phế phẩm, thứ phẩm, giảm cấp, chi phí sửa lại, lãng phí, chi phí phân tích sai, kiểm tra kiểm nghiệm lại, chi phí đình trệ sản xuất do trục trặc về chất lượng, chi phí cơ hội do hàng thấp cấp, giảm cấp...

- Chi phí sai hỏng bên ngoài là chi phí liên quan đến các sản phẩm bị lỗi được phát hiện sau khi hàng đã giao cho khách hàng. Chi phí sai hỏng bên ngoài bao gồm chi phí bảo hành, chi phí giải quyết khiếu nại khách hàng, chi phí hàng bị trả lại, chi phí đổi hàng, chi phí bồi thường, tổn thất do mất uy tín. Chi phí sai hỏng bên ngoài cũng có thể là chi phí gián tiếp hay hoặc chi phí trực tiếp như chi phí nhân công hay chi phí đi lại để phục vụ cho việc điều tra khiếu nại của khách hàng, chi phí kiểm tra điều kiện bảo hành...

Xét trong dài hạn chi phí đánh giá tăng lên tương đối nhanh ở giai đoạn đầu, nhưng càng về sau, chi phí này càng tăng chậm lại khi chương trình cải tiến chất lượng được triển khai đi vào ổn định..

Chi phí sai hỏng ban đầu cao và tăng khi hoạt động kiểm tra được thực thi, nhưng chi phí này sẽ giảm xuống khi hệ thống quản lý chất lượng được thiết lập và cải tiến thường xuyên.

1.2.2. Căn cứ vào khả năng nhận biết chia thành chi phí hữu hình và chi phí vô hình.

Chi phí hữu hình là những chi phí có thể nhận biết, tính toán rõ ràng cụ thể chẳng hạn như tổn thất do phế phẩm loại bỏ hoặc bán với giá thấp; chi phí sửa chữa lại sản phẩm...

Chi phí vô hình gồm những loại chi phí khó nhận biết, khó tính toán cụ thể chẳng hạn như tổn thất từ mất khách hàng, suy giảm thị phần do chất lượng sản phẩm kém dẫn đến mất uy tín và thương hiệu.

Căn cứ vào khả năng loại bỏ chi phí có thể chia thành

Chi phí tất yếu cần thiết. Đây là những chi phí không thể thiếu để đảm bảo đạt được sự phù hợp như: Chi phí cho thiết lập hệ thống quản lý chất lượng, chi phí đào tạo, chi phí kiểm tra...

Chi phí có thể loại bỏ, bao gồm toàn bộ những tổn thất và lãng phí do sự không phù hợp đưa lại. Mức độ chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ càng phù hợp với yêu cầu của khách hàng thì chi phí này càng nhỏ.

1.3. Sự cần thiết phải tính chi phí chất lượng

Chi phí chất lượng là loại chi phí tất yếu phát sinh trong bất kỳ tổ chức nào. Việc nhận thức và nắm bắt đặc điểm bản chất cũng như việc thu thập và báo cáo chi phí chất lượng có một ý nghĩa to lớn đối với các nhà quản lý. Trong thực tế chi phí chất lượng rất lớn. Các chuyên gia ước tính rằng chi phí chất lượng chiếm tới 10% -20% tổng doanh thu của một tổ chức. Việc nhận biết, đo lường các loại chi phí chất lượng góp phần nâng cao nhận thức và sự quan tâm của cán bộ lãnh đạo trong tổ chức đến những vấn đề chất lượng và quản lý chất lượng. Cung cấp cho lãnh đạo Công ty hướng đi trong hoạt động chất lượng

Đo lường, tính toán chi phí chất lượng giúp tổ chức phát hiện những vấn đề tiềm ẩn gây nhiều lãng phí cần tập trung hoàn thiện qua đó góp phần giảm chi phí, tăng năng suất của tổ chức.

Tính chi phí chất lượng còn tạo cơ sở khoa học và thực tiễn giúp doanh nghiệp theo dõi xu hướng biến chuyển của các loại chi phí trong hoạt động chất lượng. Từ đó có những quyết định phù hợp trong quản lý chất lượng.

Nhận biết và đo lường các loại chi phí chất lượng giúp doanh nghiệp nhìn thấy rõ hơn những tổn thất vô hình không có trong hệ thống sổ sách kế toán để loại bỏ chúng. Mặt khác việc đo lường chi phí chất lượng là cơ sở quan trọng trong việc tính toán xác định hiệu quả thực tế trong hoạt động kinh doanh của tổ chức.

Chi phí chất lượng có nhiều loại có loại nhận biết dễ có loại khó nhận biết và không có sẵn trong các báo cáo hàng năm vì vậy, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa phòng chất lượng và phòng kế toán để công tác thu thập và báo cáo chi phí chất lượng đạt hiệu quả, chính xác, và thuận tiện.

Cuối cùng đo lường chi phí chất lượng giúp doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng một cách có hiệu quả đồng thời cũng tạo điều kiện cho toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp hiểu và làm việc với năng suất, chất lượng cao hơn.

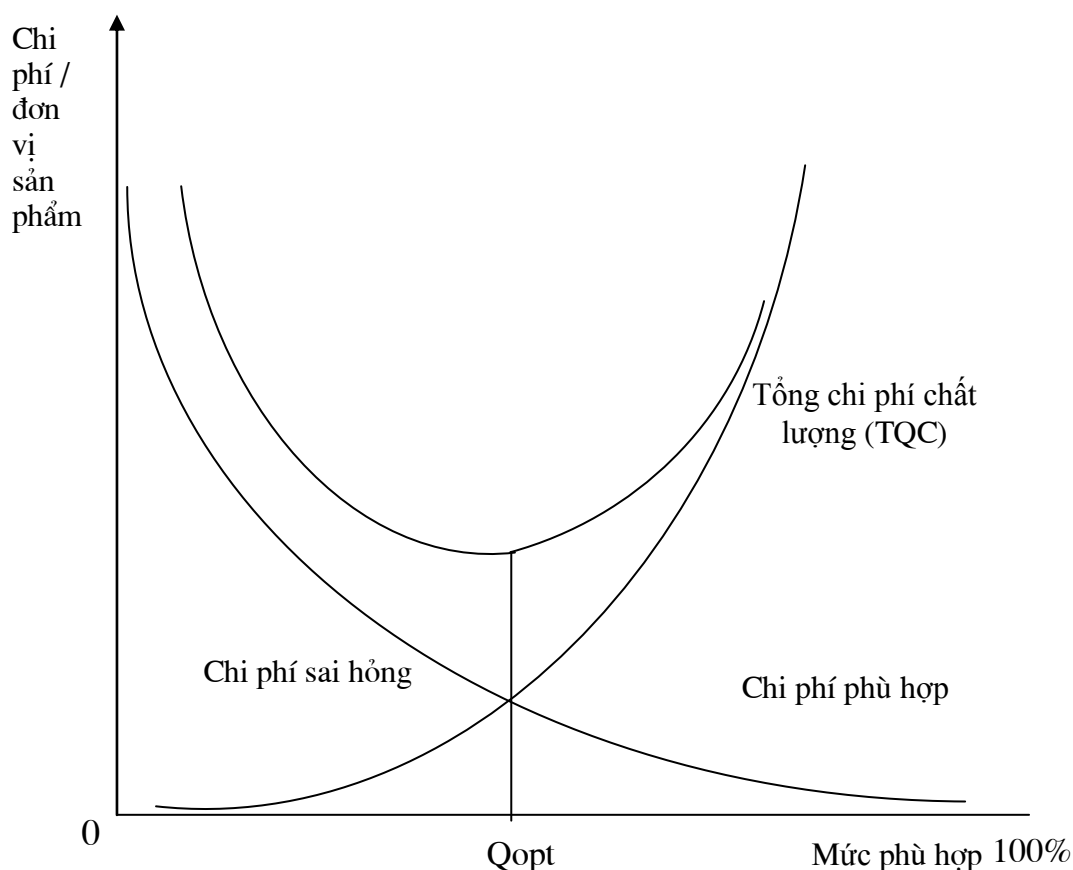
2. Các mô hình chi phí chất lượng

Việc đi sâu nghiên cứu các mô hình chi phí chất lượng có ý nghĩa rất lớn trong xác định các mối quan hệ giữa các loại chi phí đó. Đồng thời dựa trên mỗi mô hình chi phí chất lượng sẽ quyết định đến việc lựa chọn và triển khai các chương trình cải tiến chất lượng của các doanh nghiệp. Sau đây là các mô hình chi phí chất lượng cơ bản.

2.1. Mô hình chi phí chất lượng truyền thống

Theo mô truyền thống (Hình 1), có sự đánh đổi giữa chi phí phù hợp và chi phí sai hỏng. Sự biến động của chi phí phù hợp và chi phí sai hỏng ngược chiều nhau. Chi phí phù hợp tăng thì chi phí sai hỏng giảm xuống. Khi chi phí phòng ngừa bằng 0 thì chi phí sai hỏng là 100% và ngược lại khi sự phù hợp là 100% thì chi phí sai hỏng bằng 0. Do đó tồn tại một mức chất lượng mà tại đó tổng chi phí chất lượng đạt giá trị nhỏ nhất đó là tại điểm giao nhau của 2 đường chi phí phù hợp và chi phí sai hỏng. Tại điểm đó mức chất lượng là tối ưu. Khi vượt qua mức chất lượng này, tổng chi phí chất lượng lại tăng lên nhanh chóng

Hình 11: Mô hình chi phí chất lượng truyền thống



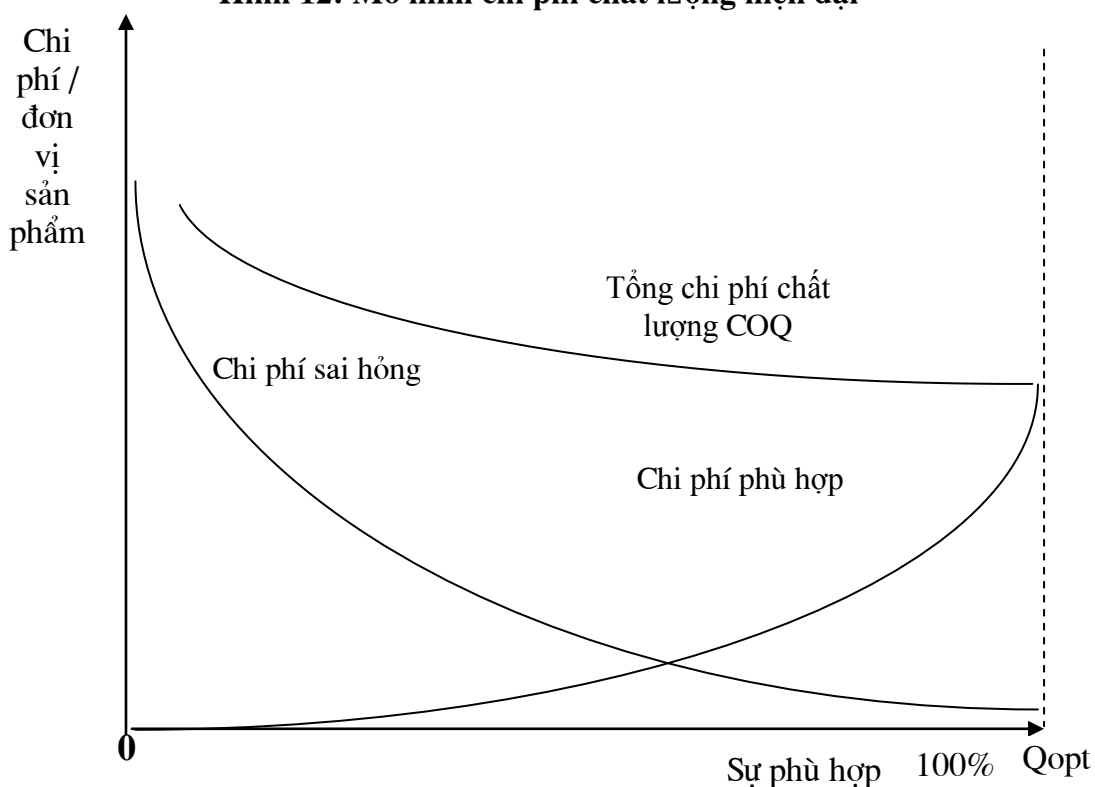
Mô hình này chỉ ra rằng các tổ chức cần tìm ra điểm có mức chất lượng tối ưu và tổ chức các hoạt động nhằm đạt được mức chất lượng tối ưu đó.

Mô hình chi phí chất lượng truyền thống được xây dựng trong môi trường sản xuất tĩnh với một quy trình sản xuất cố định theo thời gian. Nhưng trong thực tế, các tổ chức luôn hoạt động trong môi trường thay đổi liên tục dưới tác động của các yếu tố bất ổn định của môi trường kinh doanh, sự đổi mới của công nghệ và không ngừng nâng cao trình độ tay nghề của công nhân. Vì vậy, cần có một mô hình mới phản ánh được mối quan hệ động giữa chi phí phù hợp và chi phí không phù hợp trong thực tế.

2.2. Mô hình chi phí chất lượng hiện đại

Mô hình chi phí chất lượng hiện đại ra đời trên cơ sở khắc phục sự hạn chế của mô hình chi phí truyền thống. Mô hình mới không quan tâm đến sự đánh đổi giữa chi phí phù hợp và chi phí sai hỏng. Mỗi loại chi phí sẽ được xem xét riêng. Theo mô hình này dưới tác dụng của đổi mới công nghệ và nâng cao tay nghề của người lao động chất lượng liên tục tăng và chỉ đạt mức tối ưu khi 100% sản phẩm, dịch vụ sản xuất ra phù hợp với nhu cầu. Tức là chất lượng đạt tối ưu khi không còn sai hỏng. Vì vậy mô hình này quan tâm đến các biện pháp giảm chi phí sai hỏng và thường xuyên tăng đầu tư cho chi phí phù hợp. Mô hình hiện đại chỉ ra rằng chi phí đánh giá và chi phí phòng ngừa phải được duy trì để phục vụ cho các cải tiến chất lượng không ngừng.

Hình 12: Mô hình chi phí chất lượng hiện đại



3. Quản lý chi phí chất lượng

3.1. Mục đích, ý nghĩa của quản lý chi phí chất lượng

Quản lý chi phí chất lượng nhằm mục đích ý nghĩa sau đây:

- Giúp các nhà quản lý nhận biết, xác định được tầm quan trọng của chi phí chất lượng đối với hoạt động hiện tại của tổ chức. Rất nhiều doanh nghiệp chưa nhận thức hết tầm quan trọng của quản lý chi phí chất lượng. Thực tế cho thấy chi phí chất lượng chiếm tỷ trọng rất lớn trong doanh thu của mỗi doanh nghiệp. Chỉ khi nhận biết con số cụ thể tổng chi phí chất lượng các cán bộ quản lý mới nhận thấy được ảnh hưởng to lớn của nó đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Chỉ rõ những vấn đề chất lượng cần quan tâm giải quyết như những cơ hội tiềm năng cho tiết kiệm chi phí, giảm giá thành và nâng cao hiệu quả của quản lý chất lượng. Mỗi vấn đề về chất lượng đều ẩn chứa trong đó những tổn thất nhất định do những nguyên nhân khiếm khuyết trong hệ thống quản lý. Tính chi phí chất lượng chỉ rõ những vấn đề quản lý cần tập trung giải quyết để giảm những thiệt hại do quản lý gây ra.

- Xác định các nguy cơ làm giảm sự hài lòng của khách hàng và các mối đe dọa liên quan đến doanh thu bán hàng. Chi phí chất lượng gắn với sự không phù hợp của sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Xác định chi phí chất lượng là cách thức phát hiện loại bỏ những sự không phù hợp đó, đưa chất lượng sản phẩm, dịch vụ phù hợp hơn với khách hàng.

- Cung cấp một phương tiện, cách thức và thói quen đo lường kết quả của các hoạt động cải tiến trong tổ chức.

3.2. Nội dung chính của quản lý chi phí chất lượng

Để quản lý chi phí chất lượng các tổ chức thường xây dựng các chương trình đo lường chi phí chất lượng với một hệ thống báo cáo chi phí chất lượng được lượng hóa cụ thể. Sau đây là quy trình thiết lập hệ thống báo cáo chi phí chất lượng.

- Đảm bảo sự cam kết nhất quán và hỗ trợ của người quản lý cấp cao trong tổ chức. Việc thiết lập hệ thống quản lý chi phí bắt đầu bằng việc cán bộ quản lý nhận thức rõ tầm quan trọng của chi phí chất lượng và có cam kết rõ ràng.

- Xây dựng đội ngũ tác nghiệp bao gồm các thành viên từ tất cả các bộ phận trong tổ chức tập hợp thành nhóm nghiên cứu chi phí chất lượng.

- Lựa chọn 1 đối tượng cụ thể để thử nghiệm tính toán chi phí chất lượng ở phạm vi hẹp trước khi mở rộng ra các đối tượng khác.

- Thiết lập sự hiệp tác của những người trong nhóm đặc biệt là người cung cấp thông tin.

- Định nghĩa từng loại chi phí rõ ràng cụ thể để đảm bảo sự thống nhất trong nhóm.

- Xác định các nguồn thông tin chi phí chất lượng. Nhiều loại dữ liệu là những chi phí ẩn không có sẵn trong hệ thống kế toán cần được nhận biết và đo lường.

- Thiết kế các bảng biểu mẫu, các báo cáo về chi phí chất lượng.

- Xác định quy trình thu thập thông tin chi phí chất lượng.

- Tổ chức thu thập thông tin dữ liệu, chuẩn bị và phân phối các báo cáo chi phí chất lượng.

- Loại bỏ các sai sót mang tính hệ thống.

- Mở rộng hệ thống sau khi nhận biết đo lường chi phí chất lượng thành công đối với đối tượng lựa chọn.

Câu hỏi ôn tập

1. Tại sao cần tính chi phí chất lượng. Cho biết mục đích, ý nghĩa của quản lý chi phí chất lượng.
2. Chi phí chất lượng là gì. Chúng có những đặc điểm nào cần quan tâm.
3. Có những loại chi phí chất lượng nào. Đặc điểm của từng loại chi phí đó. Phân tích mối quan hệ giữa các loại chi phí đó khi chất lượng của sản phẩm, dịch vụ thay đổi.
4. Phân tích mô hình chi phí chất lượng truyền thống. Cho biết ưu nhược điểm của mô hình chi phí chất lượng này.
5. Phân tích mô hình chi phí chất lượng hiện đại. Cho biết ý nghĩa của mô hình chi phí chất lượng đó.
6. Phân tích những nội dung cơ bản của quản lý chi phí chất lượng

Bài tập.

Bài tập 1. Dữ liệu về chi tiêu cho các hoạt động liên quan đến chất lượng và những thiệt hại do chất lượng của Công ty Easthouser phát sinh trong tháng 1 và 2/2010 như trong bảng sau:

Bảng 1. Các loại chi phí chất lượng của công ty Easthouser

(Đơn vị tính: Triệu đồng)

| <i>TT</i> | <i>Loại chi phí phát sinh</i> | <i>Tháng 1</i> | <i>Tháng 2</i> |
|-----------------|---------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | Lập kế hoạch chất lượng | 15 | 16 |
| 2 | Kiểm tra đầu vào | 12 | 15 |
| 3 | Đào tạo chất lượng | 11 | 13 |
| 4 | Chứng nhận trình sản xuất | 10 | 10 |
| 5 | Lỗi nhà thầu phụ | 24 | 21 |
| 6 | Bồi thường trong thời gian bảo hành | 10 | 12 |
| 7 | Đánh giá tồn kho | 7 | 8 |
| 8 | Giảm phẩm cấp | 20 | 25 |
| 9 | NVL dùng trong kiểm tra và thử nghiệm | 20 | 22 |
| 10 | Các chương trình cải tiến chất lượng | 22 | 20 |
| 11 | Chi phí thu hồi sản phẩm bị trả lại | 15 | 16 |
| 12 | Giảm doanh thu | 30 | 25 |
| Doanh thu tháng | | 5200 | 5200 |
| COQ kế hoạch | | 220 | 230 |

Giả sử bạn là nhân viên của Bộ phận chất lượng của Easthouse hãy lập và phân tích tình hình chi phí chất lượng tại Công ty này?

Bài tập 2. Công ty sản xuất sản phẩm xuất khẩu XYZ sau khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 từ năm 2007 đến nay đã tổng kết được các số liệu thống kê về chi phí chất lượng trong 5 năm qua theo bảng 3 sau đây:

Bảng 2. Các loại chi phí chất lượng của công ty XYZ

Đơn vị tính: triệu đồng

| Các chỉ tiêu | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi phí phòng ngừa | 16.1 | 36.4 | 58.2 | 67.6 | 74.5 |
| Chi phí đánh giá | 25.2 | 34.3 | 38.4 | 36.6 | 40.8 |
| Chi phí sai hỏng bên trong | 42.4 | 53.2 | 38.2 | 25.1 | 20.2 |
| Chi phí sai hỏng bên ngoài | 116.7 | 92.4 | 83.5 | 71.8 | 52.7 |
| Chi phí sản xuất | 642.8 | 652.7 | 693.4 | 721.5 | 768.2 |
| Doanh thu | 1865.3 | 1925.7 | 2098.5 | 2354.6 | 2437.8 |

Hãy xác định:

- Sự biến động của tổng chi phí chất lượng trong 5 năm qua dưới tác động của áp dụng ISO 9000.
- Sự biến động của các loại chi phí chất lượng và mối quan hệ giữa chúng.
- Các chỉ số chi phí chất lượng theo chi phí sản xuất và doanh thu trong 5 năm và hiệu quả của áp dụng ISO 9000 đến sự thay đổi của các chỉ số này.

CHƯƠNG 5

CÁC CÔNG CỤ THỐNG KÊ TRONG KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG

1. Thực chất, vai trò của kiểm soát quá trình bằng thống kê

1.1. Khái niệm kiểm soát quá trình bằng thống kê

Kiểm soát quá trình bằng thống kê là việc sử dụng các kỹ thuật thống kê trong thu thập, phân loại, xử lý và phản ánh các dữ liệu chất lượng thu được từ kết quả của một quá trình hoạt động dưới những hình thức nhất định giúp nhận biết được thực trạng của quá trình và sự biến động của quá trình đó.

Sự biến động (hay biến thiên) của quá trình là những dao động của các hoạt động và các yếu tố trong hệ thống làm cho kết quả đạt được từ cùng một quá trình là khác nhau. Sự biến thiên của quá trình xảy ra thường xuyên và là một quy luật tất yếu. Nguồn gốc của sự biến thiên của quá trình là từ các yếu tố đầu vào, người thực hiện, sự phối hợp, thiết bị, phương pháp thực hiện và môi trường làm việc. Nhờ việc áp dụng các kỹ thuật thống kê sẽ tìm ra những nguyên nhân gây nên sự biến thiên của quá trình để có cách giải quyết thích hợp. Có hai loại nguyên nhân gây ra biến thiên của quá trình là nguyên nhân thông thường phổ biến và nguyên nhân đặc biệt.

Nguyên nhân thông thường phổ biến xảy ra thường xuyên và nằm trong bản thân mỗi quá trình. Chúng sẽ không mất đi nếu quá trình đó vẫn duy trì. Khi chỉ có những nguyên nhân thông thường phổ biến gây ra thì quá trình ổn định và có thể kiểm soát bằng thống kê.

Loại nguyên nhân thứ hai là những nguyên nhân đặc biệt. Một quá trình có chứa sự biến đổi không ngẫu nhiên được gọi là quá trình không ổn định. Những nguyên nhân này nếu được khắc phục thì quá trình sẽ trở lại ổn định.

1.2. Lợi ích của kiểm soát quá trình bằng thống kê

- Đánh giá khả năng của quá trình, phương tiện thiết bị trong đảm bảo chất lượng.
- Cho biết tình trạng của quá trình có ổn định và có được kiểm soát không, mức độ biến thiên của quá trình có nằm trong giới hạn cho phép hay không;
- Xác định sản phẩm sản xuất ra có đảm bảo chất lượng theo yêu cầu quy định không.
- Tạo căn cứ khoa học chính xác cho quá trình ra quyết định trong quản lý.
- Phát hiện nguyên nhân gây sai sót để có biện pháp khắc phục kịp thời.
- Dự báo tình hình đảm bảo chất lượng của quá trình sản xuất
- Tiết kiệm thời gian, chi phí phế phẩm và những lãng phí khác

1.3. Các khái niệm cơ bản trong kiểm soát quá trình bằng thống kê

1.3.1. Dữ liệu thống kê trong kiểm soát quá trình

Dữ liệu bao gồm cả thông tin bằng con số giúp ích cho giải quyết các vấn đề hoặc cung cấp các hiểu biết về trạng thái của quá trình. Theo giá trị đo dữ liệu thống kê chất lượng chia làm hai loại biến số và thuộc tính. Các dữ liệu thu được từ đo lường các giá trị xảy ra trên một thang liên tục được gọi là biến số. Ví dụ về các biến số là chiều dài, trọng lượng, độ bền...

Các dữ liệu xuất hiện từ đếm chỉ xảy ra tại một số điểm nhất định thể hiện các giá trị rời rạc để đo các đại lượng riêng biệt như số sản phẩm hỏng trên dây chuyền sản xuất, số khuyết tật trên sản phẩm.v.v. Sự biến động của những dữ liệu loại này xảy ra theo những bước nhảy ngắt quãng và được gọi là dữ liệu thuộc tính.

1.3.2. Giá trị trung bình

Giá trị trung bình là một khái niệm thống kê cơ bản được dùng rộng rãi trong phân tích sự biến động của các quá trình hoạt động. Giá trị trung bình của các dữ liệu chất lượng được tính bằng công thức.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Trong đó \bar{x} là giá trị trung bình của tập hợp dữ liệu

x_i là giá trị thực của các dữ liệu.

1.3.3. Khoảng biến thiên

Khoảng biến thiên của một tập hợp các dữ liệu hay là biên độ dao động của các dữ liệu còn gọi là độ rộng tính bằng công thức.

$$R = x_{\max} - x_{\min}$$

R là khoảng biến thiên của tập hợp dữ liệu

x_{\max} : giá trị lớn nhất của dữ liệu

x_{\min} : giá trị nhỏ nhất của dữ liệu

Khoảng biến thiên cho biết độ chênh lệch của các dữ liệu thống kê thu được từ 1 tập hợp các dữ liệu dùng để phản ánh sự phân tán của các dữ liệu của một quá trình hoạt động nào đó.

1.3.4. Độ lệch chuẩn

Một khái niệm rất hữu ích khác dùng trong phân tích độ biến thiên của các quá trình hoạt động là độ lệch chuẩn. Độ lệch chuẩn là một chỉ tiêu đặc trưng phản ánh chính xác hơn tình hình của quá trình và được dùng làm cơ sở cho việc tính toán các chỉ số chất lượng khác. Độ lệch chuẩn được tính bằng công thức:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Trong đó σ : là độ lệch chuẩn

\bar{x} là giá trị trung bình của tập hợp dữ liệu

x_i là giá trị thực của các dữ liệu.

n là số số liệu

1.3.5. Chỉ số năng lực quá trình

Chỉ số năng lực quá trình phản ánh khả năng của một quá trình hoạt động hay của phương tiện thiết bị trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất ra nằm trong khoảng dung sai mong muốn. Chỉ số năng lực quá trình tính bằng công thức:

$$C_p = \frac{UPL - LCL}{6\sigma}$$

UPL là giới hạn dung sai trên cho phép

LCL là giới hạn dung sai dưới cho phép

σ là độ lệch chuẩn của quá trình

Khi $C_p < 1$ quá trình không đủ năng lực

$1 \leq C_p \leq 1,33$ quá trình đủ năng lực

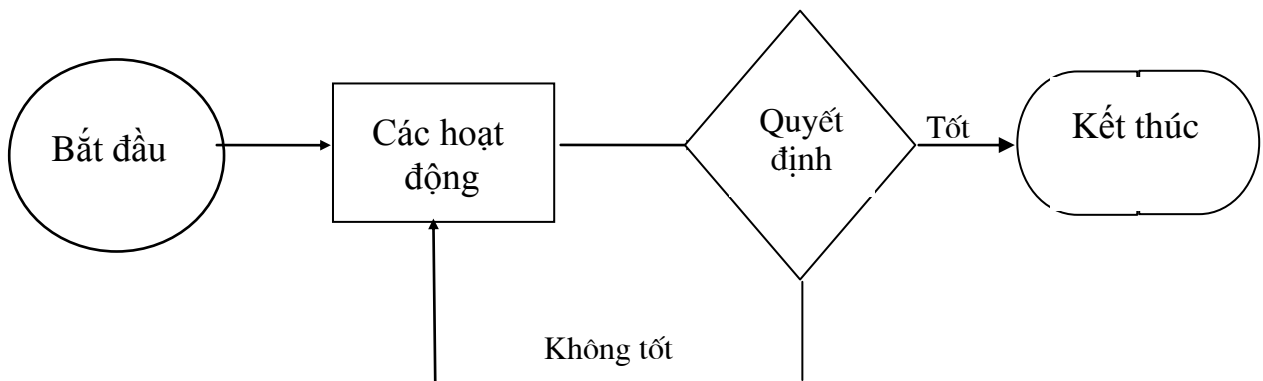
$C_p > 1$ Quá trình có năng lực tốt

2. Các công cụ thống kê truyền thống trong kiểm soát quá trình

2.1. Sơ đồ I-u trình

Sơ đồ I-u trình là hình thức thể hiện toàn bộ các hoạt động cần thực hiện của một quá trình sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ thông qua những sơ đồ khối và các ký hiệu nhất định. Dưới đây là sơ đồ lưu trình tổng quát.

Hình 13. Sơ đồ I-u trình tổng quát



Sơ đồ lưu trình đ- ọc sử dụng để nhận biết, phân tích quá trình hoạt động nhờ đó phát hiện các hạn chế, các hoạt động thừa lãng phí không tạo ra giá trị gia tăng trong doanh nghiệp. Sơ đồ lưu trình giúp những ng- ời thực hiện hiểu rõ quá trình, biết đ- ọc vị trí của mình trong quá trình và xác định đ- ọc những hoạt động cụ thể cần sửa đổi. Việc xây dựng sơ đồ lưu trình phải do chính những người liên quan trực tiếp đến quy trình đó thực hiện. Khi xây dựng sơ đồ l- u trình cần đặt ra càng nhiều câu hỏi càng tốt. Những câu hỏi: Cái gì? Khi nào? Ai ? Ở đâu ? Tại sao ? Cái gì sẽ kế tiếp ?...

2.2. Phiếu kiểm tra chất l- ượng

Mục đích của phiếu kiểm tra chất l- ượng là thu thập, ghi chép các dữ liệu chất l- ượng dùng làm đầu vào cho các công cụ phân tích thống kê khác. Để sử dụng phiếu kiểm tra một cách có hiệu quả cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xác định rõ kiểu loại phiếu sẽ sử dụng và mục đích thu thập dữ liệu - Số liệu phải thu thập một cách kỹ càng thận trọng và ghi rõ ;
- Thiết kế phiếu phải đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu, dễ nhận biết.
- Cách kiểm tra và mẫu số phải thống nhất;
- Cách bố trí phải phản ánh theo trình tự quá trình và các hoạt động

Sau đây là ví dụ về một vài mẫu phiếu kiểm tra

Bảng 2. Phiếu kiểm tra độ lệch tâm của bánh xe răng c- ủa

| Phiếu kiểm tra. Số: | | | | | | | | |
|---------------------------------|------|--------|--------|----------------------------------|------|------|------|------|
| Tên sản phẩm: Bánh xe răng c- a | | | | Thời gian kiểm tra: 1 - 7/2/2011 | | | | |
| Đặc tính: Độ lệch tâm | | | | Phân x- ưởng: Đúc | | | | |
| Số kiểm tra: | | | | Ng- ời kiểm tra: Nguyễn Văn B | | | | |
| Tổng số: 100 | | | | Ghi chú: Kiểm tra toàn bộ | | | | |
| Số lô: 04 | | | | | | | | |
| Giá trị lệch tâm (mm) | 1/1 | 2/1 | 3/1 | 4/1 | 5/1 | 6/1 | 7/1 | Tổng |
| 0,01 | // | /// | / | // | / | | // | 11 |
| 0,02 | / | // | /// | | / | // | // | 11 |
| 0,03 | //// | //// / | //// | //// | //// | /// | //// | 32 |
| 0,04 | //// | //// | //// / | /// | /// | //// | /// | 28 |
| 0,05 | /// | / | / | // | // | / | /// | 13 |
| 0,06 | / | /// | // | / | // | / | // | 12 |
| | 16 | 20 | 17 | 12 | 14 | 12 | 17 | 107 |

2.3. Biểu đồ Pareto

Biểu đồ Pareto là đồ thị hình cột phản ánh các dữ liệu chất lượng thu thập được, sắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp, chỉ rõ các vấn đề cần ưu tiên giải quyết trước.

Biểu đồ Pareto giúp:

- Nhận biết mức độ quan trọng của từng vấn đề;
- Lựa chọn những vấn đề cần ưu tiên tập trung giải quyết trước;
- Thấy được kết quả của hoạt động cải tiến chất lượng sau khi đã tiến hành các hoạt động cải tiến.

Ví dụ: Kiểm tra các dạng khuyết tật một lô máy bơm do Công ty cơ khí 3 – 2 sản xuất thu được như bảng 11. Hãy dùng biểu đồ Pareto để xác định những vấn đề cần ưu tiên giải quyết.

Bảng 3. Các dạng khuyết tật của Công ty cơ khí 3 – 2

| Dạng khuyết tật | Số lượng |
|-----------------|----------|
| Lệch tâm | 44 |
| Độ vênh | 120 |
| Mối hàn | 86 |
| Sước sơn | 225 |
| Khuyết tật khác | 25 |
| Tổng số | 500 |

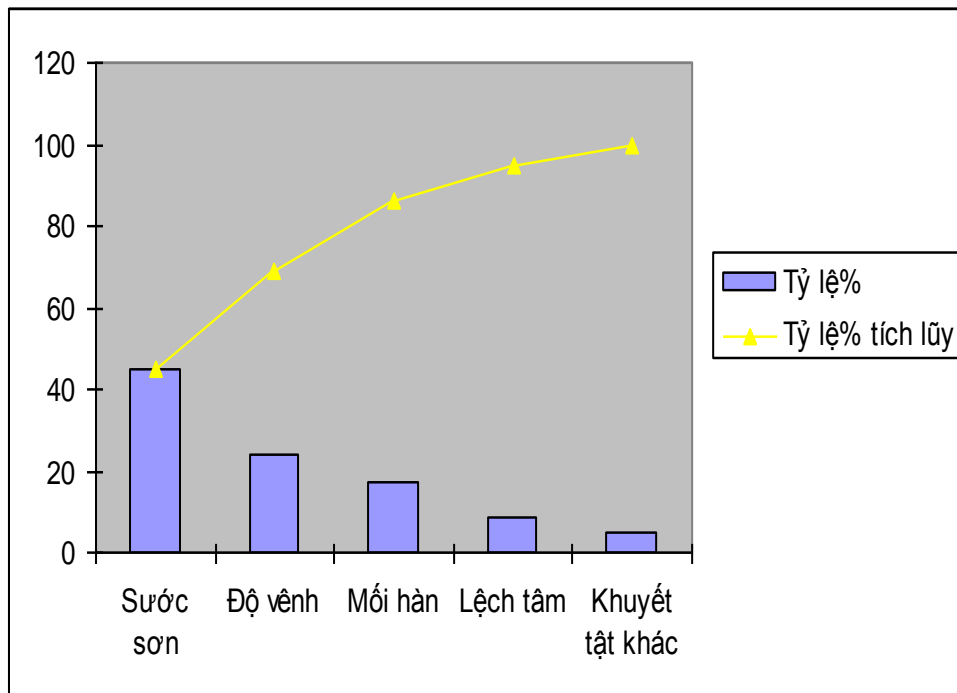
Giải:

1. Sắp xếp dữ liệu trong bảng theo thứ tự từ lớn đến bé và tính tỷ lệ % của từng dạng khuyết tật.

Bảng 4. Tỷ lệ % các dạng khuyết tật của Công ty cơ khí 3 – 2

| Dạng khuyết tật | Số lượng | Tỷ lệ% | Tỷ lệ% tích lũy |
|-----------------|----------|--------|-----------------|
| Sước sơn | 225 | 45 | 45 |
| Độ vênh | 120 | 24 | 69 |
| Mối hàn | 86 | 17.2 | 86.2 |
| Lệch tâm | 44 | 8.8 | 95 |
| Khuyết tật khác | 25 | 5 | 100 |
| | 500 | 100 | |

Biểu đồ 1. Biểu đồ Pareto về tỷ lệ % các dạng khuyết tật



2.4. Sơ đồ nhân quả

Sơ đồ nhân quả còn có những tên gọi khác như sơ đồ Ishikawa hoặc sơ đồ x-ơng cá. Thực chất sơ đồ nhân quả là một sơ đồ biểu diễn mối quan hệ giữa kết quả và nguyên nhân gây ra kết quả đó.

Mục đích của sơ đồ nhân quả là tìm kiếm, xác định các nguyên nhân gây ra những vấn đề về chất lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc quá trình. Trong doanh nghiệp những vấn đề về chất lượng xảy ra do rất nhiều nguyên nhân gây ra, tuy nhiên thông thường có một số nhóm yếu tố chính như: con người, nguyên liệu, phương tiện, thiết bị và phương pháp sản xuất.

Sơ đồ nhân quả lần đầu tiên được ông Ishikawa đề xuất với 4 nhóm yếu tố chủ yếu gọi là sơ đồ 4M (*Man, Materials, Machine, Method*).

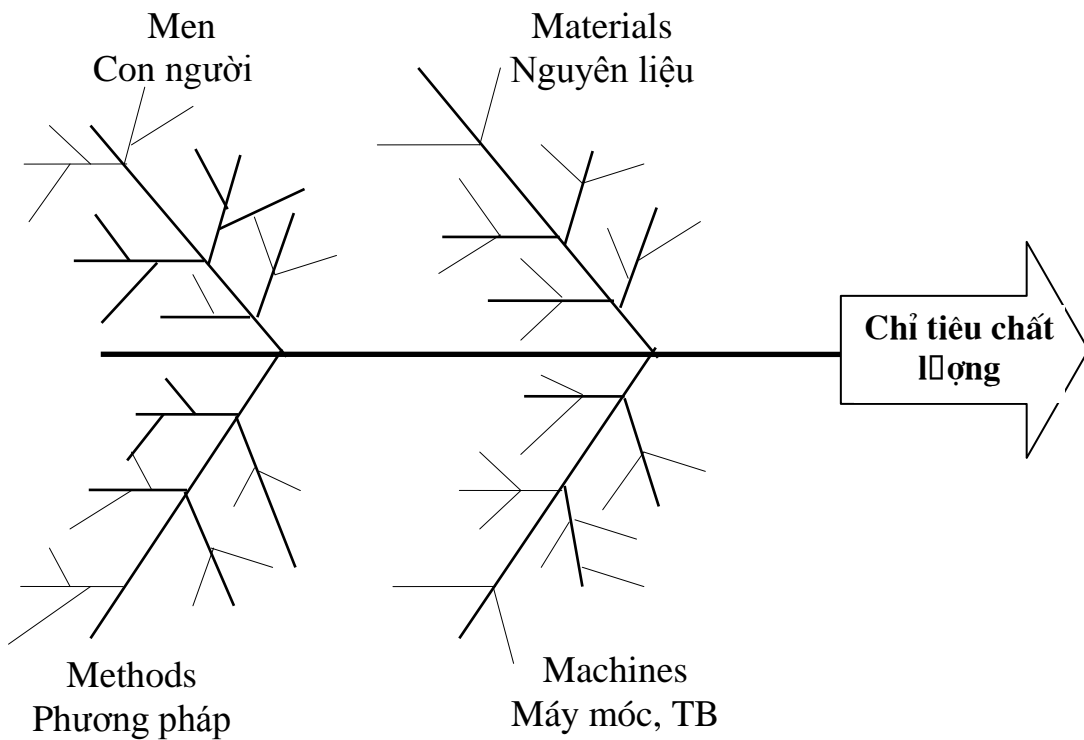
Ngày nay sơ đồ nhân quả được bổ sung thêm các nhóm yếu tố như đo lường, môi trường bên ngoài...

Cách xây dựng sơ đồ gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định chỉ tiêu chất lượng cụ thể cần phân tích.

Bước 2: Vẽ chỉ tiêu chất lượng là mũi tên dài biểu hiện x-ơng sống cá, đầu mũi tên ghi chỉ tiêu chất lượng đó.

Hình 15. Sơ đồ nhân quả 4M



B-ớc 3: Xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến chỉ tiêu chất lượng đã lựa chọn; vẽ các yếu tố này những nhánh chính của cá.

B-ớc 4: Tìm tất cả các yếu tố khác thể hiện mối quan hệ họ hàng, chính phục với yếu tố chính.

B-ớc 5: Trên mỗi nhánh x-ơng của từng yếu tố chính vẽ thêm các nhánh x-ơng dầm của cá thể hiện các yếu tố trong mối quan hệ họ hàng.

B-ớc 6: Ghi tên các yếu tố và chỉ tiêu chất lượng trên sơ đồ.

Yêu cầu khi lập sơ đồ nhân quả:

- Cần có sự hợp tác phối hợp chặt chẽ với giữa cán bộ quản lý với những người trực tiếp tạo ra chỉ tiêu chất lượng đó.

- Đến tận nơi xảy ra sự việc để nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân;

- Khuyến khích mọi thành viên tham gia vào việc phát hiện nguyên nhân

- Lắng nghe ý kiến của mọi người.

Sơ đồ nhân quả có những tác dụng sau:

- Phát hiện được các nguyên nhân gây ra sai hỏng để loại bỏ kịp thời.

- Hình thành thói quen làm việc tìm hiểu xác định những nguyên nhân. Người lao động sẽ luôn đặt câu hỏi tại sao khi xem xét vấn đề.

- Đóng góp trong việc giáo dục đào tạo nhân viên lao động.

2.5. Biểu đồ phân bố mật độ


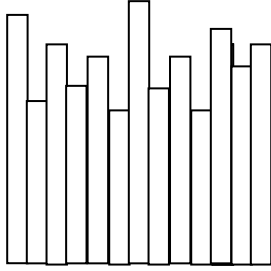
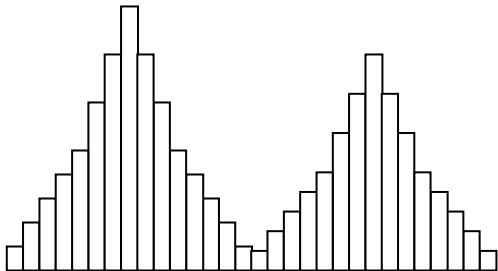
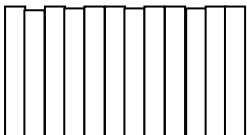
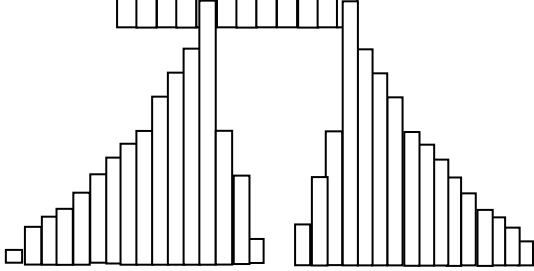
Biểu đồ phân bố mật độ là một dạng biểu đồ cột cho thấy bằng hình ảnh sự thay đổi, biến động của một tập hợp các dữ liệu theo những hình dạng nhất định. Căn cứ vào dạng phân bố bằng đồ thị đó giúp ta có những kết luận chính xác về tình hình bình thường hay bất thường của một quá trình.

Có nhiều phương pháp lập biểu đồ phân bố mật độ khác nhau như phương pháp thân lá hay phương pháp chia lớp. Ở đây chúng ta lập biểu đồ phân bố mật độ theo phương pháp chia lớp sau:

- 1, Xác định giá trị lớn nhất X_{\max} và nhỏ nhất X_{\min} từ bảng dữ liệu.
- 2, Tính độ rộng R của toàn bộ các dữ liệu: $R = X_{\max} - X_{\min}$
- 3, Xác định lớp số K. Có nhiều cách lựa chọn số lớp K. Chẳng hạn có thể lấy số lớp K bằng số lớn hơn trong 2 số hàng hoặc cột của bảng dữ liệu.
4. Xác định độ rộng của lớp: $h = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{k} = \frac{R}{k}$
5. Xác định đơn vị giá trị của giới hạn lớp $= \frac{h}{2}$
6. Xác định các biên giới của lớp bắt đầu tại giá trị của dữ liệu nhỏ nhất theo công thức: $X_{\min} \pm \frac{h}{2}$
7. Lập bảng phân bố tần suất.
8. Vẽ biểu đồ phân bố mật độ d- ới dạng biểu đồ cột.
- 9: Ghi các ký hiệu cần thiết trên biểu đồ.
10. Nhận xét biểu đồ, rút ra những kết luận cần thiết.

Dựa vào dạng biểu đồ vẽ được để nhận xét tình trạng của quá trình. Biểu đồ phân bố mật độ có các dạng chủ yếu sau:

Bảng 5. Các dạng chủ yếu của biểu đồ phân bố mật độ

| | | |
|---|--|--|
| <p>a) Phân bố chuẩn</p> |  | <p>Dạng phân bố hình quả chuông phản ánh quá trình diễn ra bình thường</p> |
| <p>b) Phân bố không chuẩn: Quá trình không bình thường</p> | | |
| <p>Các đỉnh cao thấp xen kẽ nhau</p> |  | <p>Sai sót trong thu thập số liệu</p> |
| <p>Dạng hai đỉnh</p> |  | <p>Có 2 quá trình tồn tại song song. Cần loại bỏ 1 quá trình</p> |
| <p>Dạng bình nguyên tương đối bằng phẳng. Không rõ đỉnh</p> |  | <p>Có quá nhiều quá trình cùng lúc làm chất lượng sản phẩm rất khác biệt</p> |
| <p>Dạng phân bố lệch không đối xứng</p> |  | <p>Cần xem xét giới hạn tiêu chuẩn kỹ thuật của quá trình</p> |

Những ứng dụng cụ thể của biểu đồ phân bố mật độ gồm:

1. Kiểm tra và phân tích, đánh giá một cách định tính và định lượng khả năng của quá trình và thiết bị.
2. Kiểm soát quá trình hoạt động có chuẩn không.
3. Dùng làm tài liệu báo cáo đơn giản dễ hiểu.
4. Phát hiện các sai số về đo.

Ví dụ: Hãy dùng biểu đồ phân bố mật độ để phân tích tình hình của quá trình sản xuất nếu dữ liệu thống kê thu được từ kiểm tra chọn mẫu bề dày tấm kim loại cho trong bảng 8.

Bảng 6. Dữ liệu kiểm tra 70 tấm kim loại

Đơn vị: mm

| | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2,0 | 1,0 | 1,4 | 1,2 | 1,6 | 0,7 | 1,1 | 1,3 | 1,5 | 1,7 |
| 2,3 | 1,3 | 1,3 | 1,6 | 1,9 | 0,5 | 1,8 | 1,2 | 1,4 | 1,3 |
| 0,8 | 1,0 | 1,9 | 1,3 | 1,7 | 1,0 | 1,5 | 1,2 | 1,2 | 2,0 |
| 0,7 | 2,1 | 1,0 | 1,2 | 1,1 | 0,9 | 0,7 | 2,1 | 1,6 | 1,4 |
| 1,4 | 0,9 | 1,5 | 1,0 | 1,5 | 1,1 | 1,9 | 0,9 | 1,7 | 1,7 |
| 1,5 | 1,2 | 1,2 | 1,4 | 1,3 | 1,0 | 1,4 | 1,6 | 1,5 | 1,3 |
| 0,8 | 1,6 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,9 | 1,2 | 1,1 | 1,7 | 1,5 |

$$X_{\max} = 2,3 \text{ và } X_{\min} = 0,5$$

$$\text{Độ rộng } R = 2,3 - 0,5 = 1,8$$

$$K = 10$$

Xác định chiều rộng của lớp

$$h = \frac{1,8}{10} = 0,18. \text{ Ta lấy } h = 0,2 \text{ cho dễ tính}$$

$$\text{Xác định đơn vị giá trị của lớp} = \frac{h}{2} = \frac{0,2}{2} = 0,1$$

Xác định giới hạn trên và dưới của từng lớp lần lượt bắt đầu từ giá trị nhỏ nhất như sau:

$$X_{\min} \pm \frac{h}{2} = 0,5 + 0,1 = 0,6$$

$$= 0,5 - 0,1 = 0,4$$

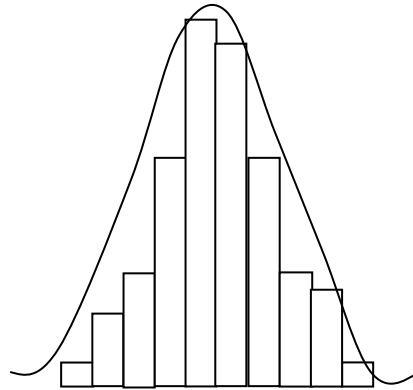
Ta có các giá trị trong bảng 9

Bảng 7. Bảng tần suất phân bố của dữ liệu

| STT | Biên giới lớp | Giá trị giữa | Kiểm tra | Tần suất |
|-----------|---------------|--------------|--------------|----------|
| 1 | 0,4 - 0,6 | 0,5 | / | 1 |
| 2 | 0,6 - 0,8 | 0,7 | /// | 3 |
| 3 | 0,8 - 1,0 | 0,9 | //// | 5 |
| 4 | 1,0 - 1,2 | 1,1 | //// // | 10 |
| 5 | 1,2 - 1,4 | 1,3 | //// // // / | 16 |
| 6 | 1,4 - 1,6 | 1,5 | //// // // | 15 |
| 7 | 1,6 - 1,8 | 1,7 | //// // | 10 |
| 8 | 1,8 - 2,0 | 1,9 | //// — | 5 |
| 9 | 2,0 - 2,2 | 2,1 | //// | 4 |
| 10 | 2,2 - 2,4 | 2,3 | / — — | 1 |
| Tổng cộng | | | 70 | |

Biểu đồ 2. Biểu đồ phân bố mật độ của quá trình sản xuất tấm kim loại

Vẽ đồ thị



Nhận xét biểu đồ: Biểu đồ phân bố sau khi lập có dạng phân bố chuẩn hình quả chuông chứng tỏ quá trình sản xuất tấm kim loại bình thường.

2.6. Biểu đồ kiểm soát

2.6.1 Khái niệm biểu đồ kiểm soát

Biểu đồ kiểm soát biểu thị d-ới dạng đồ thị sự thay đổi của chỉ tiêu chất l-ợng để đánh giá quá trình sản xuất có ở trạng thái kiểm soát hay chấp nhận đ-ợc không. Biểu đồ kiểm soát có các đường cơ bản sau:

- Đ-ờng giới hạn trên và giới hạn d-ới thể hiện khoảng sai lệch cao và thấp nhất mà các giá trị chất l-ợng còn nằm trong sự kiểm soát.
- Đ-ờng tâm thể hiện giá trị bình quân của các dữ liệu thu thập đ-ợc.
- Đồ thị là đ-ờng thể hiện các điểm phản ánh các số liệu bình quân trong từng nhóm mẫu hoặc độ phân tán, hoặc giá trị của từng chỉ tiêu chất l-ợng cho biết tình hình biến động của quá trình.

2.6.2. Mục đích, ý nghĩa của biểu đồ kiểm soát

Sử dụng biểu đồ kiểm soát nhằm phát hiện những biến động của quá trình để đảm bảo chắc chắn rằng:

- Quá trình bình thường hay không bình thường;
- Quá trình có kiểm soát được hay không kiểm soát được;
- Quá trình có đ-ợc chấp nhận hay không được chấp nhận.

2.6.2. Các loại biểu đồ kiểm soát

Theo đặc tr-ng của các dữ liệu thống kê sử dụng ta có biểu đồ dạng định tính và biểu đồ dạng định l-ợng.

Biểu đồ dạng định l-ợng áp dụng cho các đặc tr-ng đo đ-ợc trên thang chia liên tục hay còn gọi là biểu đồ kiểm soát dạng biến số. Nhóm này bao gồm biểu đồ $\bar{X} - R \dots$

Biểu đồ giá trị trung bình \bar{X}

Đ-ờng tâm $\bar{\bar{X}}$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{j=1}^N \bar{X}_j}{N}$$

Các Đ-ờng giới hạn: GHT, GHD = $\bar{\bar{X}} \pm A_2 \bar{R}$

Biểu đồ phân tán R

Đ-ờng tâm \bar{R}

$$\bar{R} = \frac{\sum R_i}{N}$$

Các Đ-ờng giới hạn trên và dưới GHT = $D_4 \bar{R}$ và GHD = $D_3 \bar{R}$

Biểu đồ định tính áp dụng cho các giá trị rời rạc thu đ-ợc bằng đếm hoặc ghi nhận hay còn gọi là biểu đồ kiểm soát dạng thuộc tính. Ví dụ như biểu đồ p; c...

Đối với biểu đồ khuyết tật c

Đ-ờng tâm $\bar{c} = \frac{\sum c_i}{N}$

$$\text{GHT, GHD} = \bar{c} \pm 3 \sqrt{\bar{c}}$$

Trong đó c_i là số khuyết tật của sản phẩm i

N là số sản phẩm kiểm tra

Biểu đồ tỷ lệ % sản phẩm khuyết tật p

Đ-ờng tâm $\bar{p} = \frac{\sum p_i}{\sum np_i}$

$$\text{GHT, GHD} = \bar{p} \pm 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Trong đó p_i : số khuyết tật trong 1 nhóm mẫu

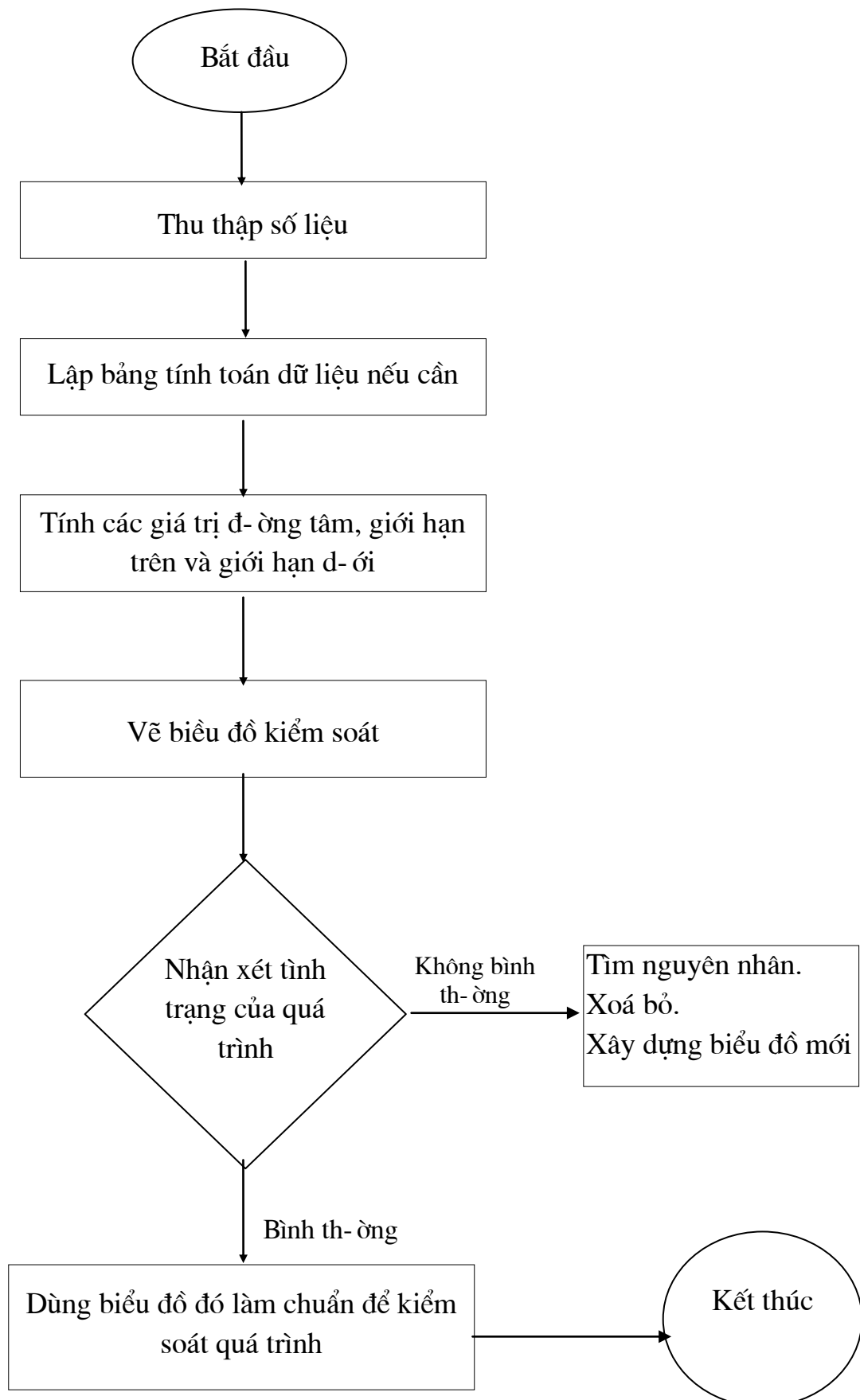
P_i : Tỷ lệ % khuyết tật trong nhóm mẫu i

n: số nhóm mẫu

2.6.3. Trình tự các bước trong lập biểu đồ kiểm soát

Dưới đây là sơ đồ khái quát quá trình lập biểu đồ kiểm soát

Hình 16. Quy trình lập biểu đồ kiểm soát



Biểu đồ kiểm soát đ- ọc nhận xét theo những quy tắc sau:

Quá trình sản xuất ở trạng thái không bình th- ờng khi:

- Một hoặc nhiều điểm v- ợt ra khỏi phạm vi 2 đ- ờng giới hạn trên và giới hạn d- ới của biểu đồ.
- 7 điểm liên tiếp ở 1 bên của đ- ờng tâm (dạng ở một bên đ- ờng tâm)
- 7 điểm liên tiếp có xu thế tăng hoặc giảm liên tục (dạng xu thế)
- 2 trong 3 điểm liên tiếp nằm trên vùng A
- 4 trong 5 điểm liên tiếp nằm trên vùng B.

Hình 14. Phân vùng kiểm soát

| | |
|------------|------------------|
| Đ- ờng GHT | Vùng A: σ |
| | Vùng B: σ |
| Đ- ờng tâm | Vùng C: σ |
| | Vùng C: σ |
| Đ- ờng GHD | Vùng B: σ |
| | Vùng A: σ |

Quá trình chấp nhận được hay không chấp nhận cần so sánh với các đường dung sai tiêu chuẩn kỹ thuật cho phép.

Ví dụ về lập biểu đồ kiểm soát \bar{X} -R

Giả sử kết quả quan trắc 21 mẫu mỗi mẫu có cỡ $n = 5$ đ- ọc cho trong bảng 10 sau đây.

Hãy vẽ biểu đồ \bar{X} -R. Biết $D_4 = 2,114$; $D_3 = 0$; $A_2 = 0,577$

Bảng 8. Dữ liệu kiểm tra chất lượng 1 loại sản phẩm

| M | x_1 | x_2 | x_3 | x_4 | x_5 | M | x_1 | x_2 | x_3 | x_4 | x_5 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 11.95 | 12 | 12.03 | 11.98 | 12.01 | 12 | 11.92 | 11.95 | 11.92 | 11.94 | 11.96 |
| 2 | 12.03 | 12.02 | 11.96 | 12 | 11.98 | 13 | 11.93 | 11.95 | 11.98 | 11.94 | 11.96 |
| 3 | 12.01 | 12 | 11.97 | 11.98 | 12 | 14 | 11.99 | 11.93 | 11.94 | 11.95 | 11.96 |
| 4 | 11.97 | 11.98 | 12 | 12.03 | 11.98 | 15 | 12 | 11.98 | 11.99 | 11.95 | 11.93 |
| 5 | 12 | 12.01 | 12.02 | 12.03 | 12.02 | 16 | 12 | 11.98 | 11.99 | 11.96 | 11.97 |
| 6 | 11.98 | 11.98 | 12 | 12.01 | 11.99 | 17 | 12.02 | 11.98 | 11.97 | 11.98 | 11.99 |
| 7 | 12 | 12.01 | 12.03 | 12 | 11.98 | 18 | 12 | 12.01 | 12.02 | 12.01 | 11.99 |
| 8 | 12 | 12.01 | 12.04 | 12 | 12.02 | 19 | 11.97 | 12.03 | 12 | 12.01 | 11.99 |
| 9 | 12 | 12.02 | 11.96 | 12 | 11.98 | 20 | 11.99 | 12.01 | 12.02 | 12 | 12.01 |
| 10 | 12.02 | 12 | 11.97 | 12.05 | 12 | 21 | 12 | 11.98 | 11.99 | 11.99 | 12.02 |
| 11 | 11.98 | 11.97 | 11.96 | 11.95 | 12 | | | | | | |

Giải

Bước 1. Tính giá trị trung bình và khoảng phân bố R của từng nhóm mẫu trong bảng 11

Bảng 9. Giá trị trung bình và độ phân tán của dữ liệu

| M | Giá trị trung bình X | Độ lệch R | M | Giá trị trung bình X | Độ lệch R |
|----|----------------------|-----------|----|----------------------|-----------|
| 1 | 11.994 | 0.08 | 12 | 11.938 | 0.04 |
| 2 | 11.998 | 0.07 | 13 | 11.952 | 0.05 |
| 3 | 11.992 | 0.04 | 14 | 11.954 | 0.06 |
| 4 | 11.994 | 0.06 | 15 | 11.973 | 0.07 |
| 5 | 12.016 | 0.03 | 16 | 11.98 | 0.04 |
| 6 | 11.992 | 0.03 | 17 | 11.988 | 0.05 |
| 7 | 12.004 | 0.04 | 18 | 12.006 | 0.03 |
| 8 | 12.014 | 0.04 | 19 | 12 | 0.06 |
| 9 | 11.992 | 0.06 | 20 | 12.006 | 0.03 |
| 10 | 12.008 | 0.08 | 21 | 11.996 | 0.04 |
| 11 | 11.972 | 0.05 | | 251.769 | 105.5 |

Bước 2. Xác định đường tâm và các đường giới hạn

Đối với biểu đồ giá trị trung bình X

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{j=1}^N \bar{X}_j}{N} = \frac{251,769}{21} = 11,989$$

$$GHT = D_4 \bar{R} = 2,114 \cdot 0,05 = 0,1057$$

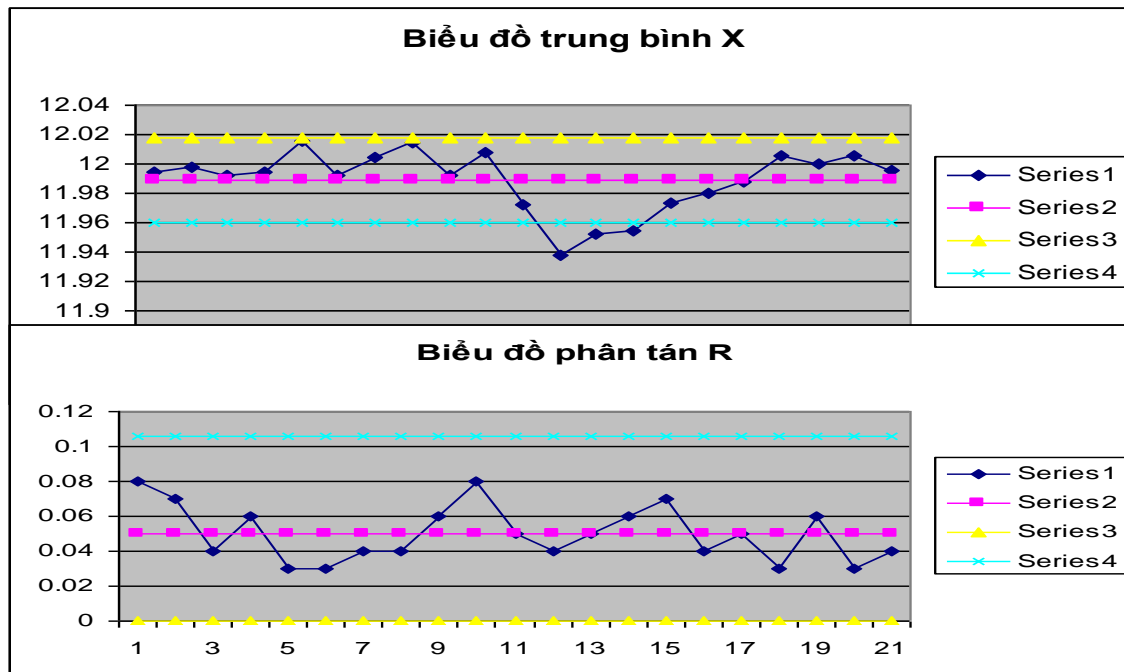
$$GHD = D_3 \bar{R} = 0$$

Đối với biểu đồ phân tán R

$$\bar{R} = \frac{\sum R_i}{N} = \frac{1,05}{21} = 0,05$$
$$GHT(\bar{X}) = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} = 11,989 + 0,577 \cdot 0,05 = 12,0179$$
$$GHD(\bar{X}) = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} = 11,989 - 0,577 \cdot 0,05 = 11,9602$$

Bước 3 Vẽ và nhận xét biểu đồ

Biểu đồ 4. Biểu đồ kiểm soát trung bình X và R trong ví dụ



Bước 4. Kết luận. Biểu đồ cho thấy quá trình không nằm trong sự kiểm soát. Có 3 dữ liệu nằm ngoài giới hạn kiểm soát. Cần xác định nguyên nhân dẫn đến sự biến động không kiểm soát được đó để loại bỏ kịp thời.

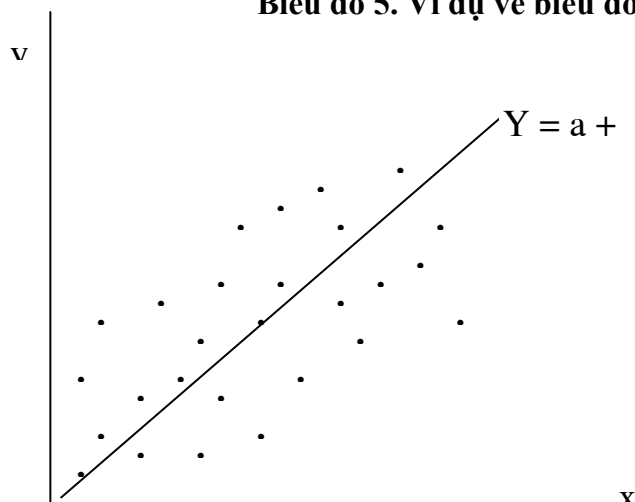
2.7. Biểu đồ quan hệ

Biểu đồ quan hệ là đồ thị biểu hiện mối t-ong quan giữa nguyên nhân và kết quả hoặc giữa các yếu tố ảnh h-ởng đến chất l-ợng.

Mức độ quan hệ giữa các biến số có thể được xác định thông qua đường hồi quy tuyến tính. Trong trường hợp này mối quan hệ giữa 2 biến số thể hiện bằng đường thẳng: $Y = a + bx$.

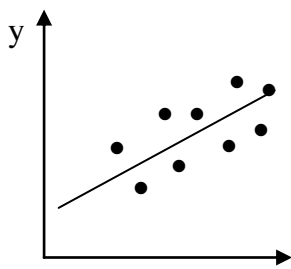
Trong đó y (kết quả) là biến phụ thuộc vào biến số x (nhân tố ảnh hưởng).

Biểu đồ 5. Ví dụ về biểu đồ quan hệ



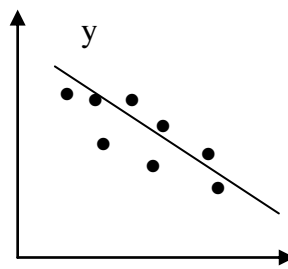
Mối quan hệ tác động giữa 2 biến số được thể hiện qua hệ số tương quan r tính theo công thức sau

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$



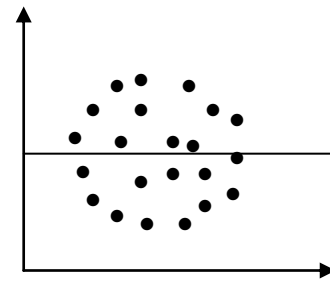
$$0 < r < 1$$

Quan hệ thuận chiều



$$-1 < r < 0$$

Quan hệ nghịch chiều



$$r = 0$$

Không có quan hệ

3. Giới thiệu 7 công cụ quản lý chất lượng mới

Ngoài 7 công cụ thống kê truyền thống nêu trên, ngày nay quản lý chất lượng còn phát triển và đưa vào ứng dụng thêm 7 công cụ mới. Những công cụ quản lý chất lượng này không chỉ dùng trong quản lý chất lượng mà còn được sử dụng trong quản lý nhiều hoạt động khác của doanh nghiệp. 7 công cụ mới bao gồm:

- a. Biểu đồ tương đồng (Affinity Diagram);
- b. Biểu đồ quan hệ (Relation Diagram);
- c. Biểu đồ ma trận (Matrix Diagram);
- d. Phân tích dữ liệu theo phương pháp ma trận ;
- e. Biểu đồ cây (Tree Diagram);
- f. Biểu đồ mũi tên hay biểu đồ công việc (Arrow Diagram);
- g. Biểu đồ quá trình ra quyết định (PDPC)

Câu hỏi ôn tập

1. Cho biết thực chất và vai trò của kiểm soát quá trình bằng thống kê
2. Cho biết khái quát mục đích ý nghĩa và mối quan hệ của các công cụ thống kê trong kiểm soát quá trình.
3. Biểu đồ kiểm soát là gì. Có những loại biểu đồ kiểm soát nào. Cho biết mục đích ý nghĩa của biểu đồ kiểm soát
4. Biểu đồ phân bố mật độ có ý nghĩa gì. Cho biết cách lập biểu đồ phân bố mật độ và các dạng phân bố của biểu đồ.

4. Bài tập

Bài tập 1. Công ty TNHH Hồng Thanh chuyên sản xuất quạt điện. Trong cuộc họp giao ban đầu tuần vừa qua, Ban giám đốc nhận đ- ợc báo cáo từ bộ phận bảo hành thông báo trong tháng vừa qua có rất nhiều quạt F4 bị trả lại do chất l- ượng kém. Bộ phận quản lý chất l- ượng đã tiến hành kiểm tra 100 sản phẩm bị trả lại đã thống kê đ- ợc các sai hỏng trong bảng 12:

Bảng 10. Các loại sai hỏng của sản phẩm cơ khí

| TT | Loại sai hỏng | Số l- ượng |
|----|----------------------------|------------|
| 1 | Cánh quạt bị đảo | 88 |
| 2 | Mô tơ hỏng | 7 |
| 3 | Tuốc năng bị kẹt | 62 |
| 4 | Phím chuyển tốc độ bị kẹt | 43 |
| 5 | Bầu quạt bị nóng khi chạy | 24 |
| 6 | Quạt có tiếng kêu khi chạy | 14 |

Hãy:

1. Hãy dùng biểu đồ pareto để phản ánh sai hỏng chủ yếu của quạt điện cần -u tiên khắc phục là gì ?
2. Sử dụng biểu đồ nhân quả phản ánh các nguyên nhân có thể gây ra sai hỏng của quạt điện ?

Bài tập 2: Phòng chăm sóc khách hàng của Công ty viên thông ATZ hàng ngày nhận đ- ợc hàng ngàn bức th- , khiếu nại về dịch vụ cung cấp... Công ty muốn giám sát số khiếu nại của khách hàng đã lập phiếu kiểm tra trong 30 ngày và thu đ- ợc kết quả nh- bảng 13

Bảng 11. Tình hình khiếu nại của khách hàng trong tháng

| Ngày | Số lần khiếu nại | Ngày | Số lần khiếu nại | Ngày | Số lần khiếu nại |
|------|------------------|------|------------------|------|------------------|
| 1 | 27 | 11 | 26 | 21 | 31 |
| 2 | 15 | 12 | 42 | 22 | 14 |
| 3 | 38 | 13 | 40 | 23 | 18 |
| 4 | 41 | 14 | 35 | 24 | 26 |
| 5 | 19 | 15 | 25 | 25 | 27 |
| 6 | 23 | 16 | 19 | 26 | 35 |
| 7 | 21 | 17 | 12 | 27 | 20 |
| 8 | 16 | 18 | 17 | 28 | 12 |
| 9 | 33 | 19 | 18 | 29 | 16 |
| 10 | 35 | 20 | 26 | 30 | 15 |

- Yêu cầu:**
- Tính các giá trị của biểu đồ C
 - Vẽ biểu đồ C
 - Nhận xét biểu đồ C và đ- a ra biện pháp khắc phục

Bài tập 3. Khi kiểm tra đường kính của 70 bánh xe răng cưa do 1 máy dập sản xuất ra trong 1 lô sản phẩm như bảng 14 dưới đây. Hãy dùng biểu đồ phân bố mật độ để nhận xét quá trình sản xuất bánh xe răng cưa của máy đó.

Bảng 12. Số liệu kiểm tra đường kính của bánh xe răng cưa

| Dữ liệu (đơn vị: mm) | | | | | | |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5,5 | 6,1 | 5,1 | 6,0 | 5,8 | 5,2 | 5,5 |
| 5,2 | 5,6 | 6,2 | 5,3 | 5,5 | 4,9 | 6,1 |
| 5,7 | 5,3 | 5,5 | 5,6 | 5,4 | 5,6 | 5,4 |
| 5,2 | 4,8 | 5,3 | 5,6 | 5,7 | 5,4 | 6,2 |
| 5,4 | 4,6 | 5,2 | 5,3 | 5,5 | 5,3 | 5,3 |
| 5,9 | 5,3 | 5,6 | 5,2 | 5,3 | 5,6 | 5,2 |
| 5,0 | 5,1 | 5,3 | 6,3 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| 4,9 | 5,8 | 5,7 | 5,4 | 5,7 | 5,6 | 5,4 |

Bài tập tình huống

Northen Telecom là một hãng lớn trong lĩnh vực viễn thông hoạt động trên thị trường toàn cầu chuyên nghiên cứu thiết kế, sản xuất các loại sản phẩm viễn thông và cung cấp dịch vụ các hệ thống chuyển mạch và chuyển dữ liệu số cho các mạng thông tin cá nhân và công cộng.. Thực tế Northen Telecom có hơn 75 triệu đường dây của các hệ thống chuyển dữ liệu số đang phục vụ trên 90 nước với 58000 nhân viên trên toàn thế giới.

Vào những năm cuối của thế kỷ 20, Northen Telecom nhận thấy áp lực những thách thức to lớn trên thị trường. Xu thế toàn cầu hóa làm cho nhu cầu thị trường biến động khôn lường và đầy rẫy sự không chắc chắn, khách hàng đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, và thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt bởi sự lớn mạnh của các đối thủ cạnh tranh khác. Trong bối cảnh đó Northen Telecom đã xác định áp dụng quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là chìa khóa để nâng cao mức thỏa mãn khách hàng, tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh của mình nhằm đạt được sự thành công trong tương lai. Northen Telecom đã tập trung những nỗ lực của toàn thể nhân viên vào những hoạt động quan trọng có tầm chiến lược bằng việc đưa ra các mục tiêu cụ thể, các sáng kiến cho những giá trị cốt lõi của sự tuyệt hảo. Chính sách thỏa mãn khách hàng dưới đây thể hiện sự tuyệt hảo là gì.

“Northen Telecom chỉ có 1 tiêu chuẩn duy nhất – Sự tuyệt hảo. Sự tuyệt hảo có nghĩa là cung cấp cho khách hàng bên trong và bên ngoài sản phẩm và dịch vụ có công nghệ mới vượt mong đợi và cao cấp hơn so với các nhà cung cấp khác. Sự tuyệt hảo thông qua nỗ lực cải tiến liên tục là trách nhiệm của mỗi nhân viên trong Northen Telecom.” Sự tuyệt hảo” được diễn giải thông qua 6 giá trị cốt lõi:

1. Lãnh đạo “Chúng ta chia sẻ một tầm nhìn. Chúng ta là một tập thể” Lãnh đạo là chìa khóa cho một nền văn hóa công ty chuyển từ hoạt động nhấn mạnh cá nhân sang tập thể.
2. “Thỏa mãn khách hàng”. Chúng ta tạo ra giá trị cao cấp cho khách hàng”. Những thông tin phản hồi của khách hàng luôn được tập trung và hướng vào các hoạt động cải tiến liên tục.
3. Thỏa mãn nhân viên”. Nhân viên là sức mạnh của chúng ta. Làm việc tập thể, hợp tác trên cơ sở nền tảng chung, được trao quyền là chìa khóa để thỏa mãn khách hàng. Chúng tôi tin rằng con người là tài sản quý nhất của hãng chúng tôi. Hệ thống giá trị sẽ được tập trung đến từng cá nhân và đánh giá cao dựa trên sự phối hợp của các thành viên.
4. Đánh giá kinh doanh”. Chúng ta chỉ duy nhất một tiêu chuẩn- Sự tuyệt hảo”. Những cải tiến thay đổi được đánh giá trên quan điểm khách hàng và đo lường một cách cụ thể.

5. Quản lý quá trình:” Chúng ta chấp nhận thay đổi và cố vũ cho sự đổi mới”. Những cải tiến quá trình kinh doanh là thiết yếu cho công ty.
6. Báo cáo đánh giá ”Chúng ta sẽ làm gì chúng ta đã công bố”. Công ty đánh giá những hoạt động của mình dựa trên (chuẩn đối sánh) benchmarking quốc tế. Công ty đảm bảo rằng đáp ứng và vượt trội các tiêu chuẩn đòi hỏi cao nhất trên thế giới. Tự đánh giá được coi là biện pháp thực hiện các cải tiến liên tục.

Để đưa những giá trị cốt lõi đó vào thực tế, Northen Telecom đã triển khai đồng bộ nhiều hoạt động cụ thể.

Tại Northen Telecom lãnh đạo có nghĩa là tạo ra một tầm nhìn và hướng tổ chức vào tầm nhìn đó. Lãnh đạo phải cam kết thực hiện TQM trong tất cả các khía cạnh kinh doanh. Lãnh đạo đi đầu trong tạo dựng văn hóa hướng vào khách hàng. Từ một nền văn hóa được định hướng bởi các kết quả tài chính chuyển sang nền văn hóa thấu hiểu khách hàng và sự thỏa mãn khách hàng. Tất cả nhân viên phải thấm sâu triết lý, các giá trị cốt lõi, các quá trình cơ bản tạo ra sự tuyệt hảo dưới con mắt khách hàng.

Các nhà lãnh đạo Northen Telecom đã không chỉ thiết lập sự thỏa mãn khách hàng như mục tiêu ưu tiên hàng đầu định hướng cho hãng, họ còn tạo ra loại hình tổ chức cải tiến liên tục sự thỏa mãn khách hàng. Tổng giám đốc phổ biến, truyền bá và tổ chức chiến dịch truyền thông sâu rộng các giá trị cốt lõi cho các giám đốc chi nhánh và tăng cường các thông điệp, áp phích, phương tiện điện tử. Mỗi đơn vị kinh doanh xuất bản tạp chí chất lượng định kỳ thông tin về tình hình thỏa mãn khách hàng và những hoạt động cải tiến có hiệu quả trong mọi lĩnh vực. Cán bộ quản lý chất lượng có nghĩa vụ chỉ cho nhân viên thấy rằng hãng đang áp dụng các giá trị cốt lõi vì khách hàng và những hoạt động nào cần ưu tiên tập trung cải tiến để thỏa mãn khách hàng.

Hãng tiến hành các khảo sát đánh giá sự thỏa mãn khách hàng. Các mục tiêu thỏa mãn khách hàng được đưa vào đánh giá nhân viên và các chương trình thay thế khác. Dữ liệu thu được dùng để thiết lập các nhóm cải tiến liên tục. Bất cứ nơi nào có thể được khách hàng được mời đến cộng tác với các nhóm cải tiến liên tục trong nỗ lực liên kết nhóm làm việc. Nhân viên được khuyến khích nắm và sử dụng các dữ liệu hướng vào khách hàng trong đánh giá các tác động của hoạt động của họ tới khách hàng. Northen Telecom đang thay đổi văn hóa hướng tới không chỉ khách hàng bên ngoài mà còn với khách hàng bên trong và nhà cung cấp. Hãng chia sẻ các sáng kiến chất lượng với khách hàng để truyền đạt định hướng của hãng.

Thỏa mãn khách hàng là một trong những yếu tố chủ yếu trong toàn bộ mục tiêu kinh doanh đồng thời cũng là một yếu tố chính trong mục tiêu về nhân viên, đánh giá, thừa nhận và động viên nhân viên. Nhân viên cần nắm được bản chất của sự mong đợi của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ. Hoạt động đo lường so sánh giữa thực tế đạt được với mong đợi của khách hàng ở các đơn vị kinh doanh là yêu cầu bắt buộc.

Những khảo sát bằng thư; điện thoại bằng trả lời câu hỏi của khách hàng, tiếp xúc phỏng vấn trực tiếp, khuyến khích những phản nàn trực tiếp từ khách hàng. Ví dụ hãng đã tiến hành khảo sát tất cả khách hàng ở Mỹ trên tất cả các sản phẩm: 60% tốt và rất tốt, 40% nằm trong khoảng giữa hay không thỏa mãn. Đánh giá thỏa mãn khách hàng được xuất bản hàng tháng Tài liệu được cấu trúc từ quan điểm của khách hàng.

Nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng để phát hiện mức thỏa mãn, tìm hiểu các vấn đề xảy ra và phát hiện nguyên nhân sâu xa gây nên vấn đề đó. Khi một vấn đề xảy ra các nhóm cải tiến và các nhóm liên chức năng cùng nhau làm việc phân tích dữ liệu, tìm những điểm yếu và đặc biệt là phát hiện ra nguyên nhân gốc rễ của sự không phù hợp. từ đó đề xuất những biện pháp cải tiến quá trình nhằm đảm bảo sự không phù hợp sẽ không lặp lại.

Hãng cũng rất tích cực trong triển khai benchmarking (chuẩn đối sánh) các lĩnh vực kinh doanh dẫn đầu khác. Thực tế sáng kiến sự tuyệt hảo của Northern Telecom đã được dựa trên những chuẩn mực cao hơn Motorola, Xerox, Westinghouse, Florida Power & Light...

Hãng tập trung vào phát triển nhân viên và tạo cho họ nhiều cơ hội hưởng thụ môi trường làm việc tốt hơn. Hãng tiến hành các chương trình đào tạo chất lượng, hình thành các nhóm tự quản, các hướng dẫn cho nhân viên về kế hoạch hóa công việc và thu thập các thông tin phản hồi. Chương trình đào tạo chất lượng bắt buộc đối với tất cả mọi thành viên thông qua các cấp quản lý từ trên xuống. Nhân viên mới được đào tạo về định hướng về chất lượng thông qua cải tiến liên tục, sử dụng các kỹ thuật mô phỏng để nâng cao sự hiểu biết và sự áp dụng chi tiết các bước trong cải tiến liên tục. Hãng thành lập các nhóm marketing quốc gia và các nhóm sản phẩm toàn cầu. Cơ cấu tổ chức mới mở ra các kênh trao đổi thông tin rộng rãi, hình thành các nhóm làm việc liên chức năng nhờ đó tạo sự thân thiện hơn giữa cán bộ quản lý và nhân viên. Các nhóm tự quản cũng được phát triển rộng rãi, được trao quyền tham gia vào việc lựa chọn đồng nghiệp, lập kế hoạch làm việc, thiết kế chỗ làm việc, sơ đồ quá trình, đánh giá nhân viên cùng cấp và kế hoạch hóa công việc.

Để hỗ trợ cho sáng kiến chất lượng Hãng cũng đưa ra “chương trình khuyến khích ý kiến nhân viên”. Chương trình này hướng nhân viên vào “làm đúng việc, làm đúng cách, làm đúng ngay từ đầu và đúng thời điểm”. Các cá nhân và nhóm cải tiến đề xuất các sáng kiến cải tiến quá trình nhằm thỏa mãn tốt hơn khách hàng được thừa nhận và khen thưởng kịp thời. Nhờ triển khai chương trình này hãng năm hãng đã nhận được một lượng lớn các sáng kiến cải tiến và số lượng tăng dần qua nhiều năm..

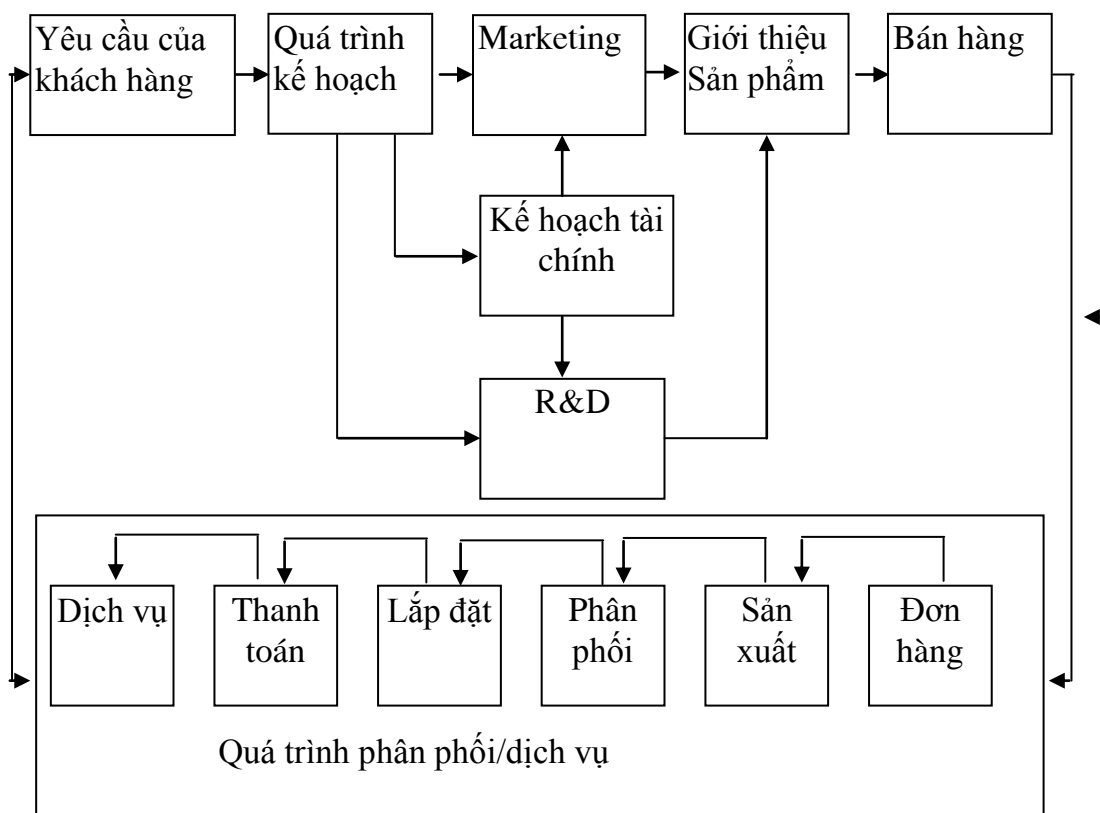
Chương trình ”Quản lý để đạt thành tựu”(MFA) của Northern Telecom đòi hỏi đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu cá nhân với mục tiêu của công ty. Hàng quý các nhà quản lý phải cung cấp thông tin phản hồi về hoạt động của mình và trình bày báo

cáo hàng năm trước đồng nghiệp trong báo cáo thực hiện của nhóm. Những người có thành tích cao nhiệt tình thực hiện các giá trị cốt lõi của công ty được tuyên dương, khen thưởng xứng đáng.

Tại Northen Telecom đo lường được sử dụng để đánh giá sự cải thiện các kết quả quan trọng từ sự thỏa mãn khách hàng tới hoạt động tài chính. Ví dụ thông tin về sự thỏa mãn khách hàng được phân tích diễn giải qua những công cụ cụ thể để từ đó đưa ra các hoạt động cải tiến. Quan điểm của hãng là mọi nhân viên đều có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ bất kể họ tham gia trực tiếp sản xuất hay gián tiếp. Vì vậy tất cả nhân viên đều tham gia vào thiết lập và nỗ lực để đạt mục tiêu cải thiện các kết quả quan trọng.

Tại Northen Telecom quản lý quá trình được áp dụng trong toàn bộ tổ chức. Công tác thiết kế quá trình được đặc biệt quan tâm để đảm bảo quá trình hoạt động có hiệu quả. Lãnh đạo hãng đã xác định 13 quá trình kinh doanh nền tảng.

Hình 17. Các quá trình kinh doanh chủ yếu của Northen Telecom



Mỗi quá trình đều có tầm quan trọng chiến lược hướng vào khách hàng. Mỗi quá trình có 1 giám đốc phụ trách, có trách nhiệm lãnh đạo thiết kế lại quá trình phát triển các mục tiêu hướng vào khách hàng và thực hiện cải tiến quá trình trong toàn bộ hoạt động kinh doanh.

Một diễn đàn chiến lược kinh doanh được thành lập để quản lý và báo cáo các sáng kiến cải tiến quá trình. Các thành viên của diễn đàn chiến lược kinh doanh gồm tổng giám đốc, tất cả lãnh đạo cao nhất của các đơn vị kinh doanh, các ủy viên điều hành cấp cao của hãng. Mỗi quý 1 lần diễn đàn tổ chức họp để xem xét và tối ưu hóa các kế hoạch cải tiến quá trình và mức thỏa mãn khách hàng. Ngoài ra nhân viên được đào tạo và tham gia vào hoạt động cải tiến quá trình mà mình có liên quan trực tiếp thông qua các nhóm cải tiến liên tục. Cán bộ quản lý chất lượng trợ giúp bằng việc đưa ra một loạt công cụ chất lượng, bao gồm khái niệm về sự thỏa mãn khách hàng, cải tiến liên tục... Các báo cáo về sự tiến bộ sau khi áp dụng cải tiến liên tục từ các nhóm chất lượng giúp hãng có thông tin sát thực về mức độ thỏa mãn khách hàng và những điểm cần tiếp tục cải tiến. Các báo cáo chất lượng hàng ngày được bộ phận quản lý chất lượng nghiên cứu, xử lý và lưu giữ như những tài liệu minh chứng quan trọng cho quá trình thực hiện trong thực tế. Công nhân sản xuất được huấn luyện kỹ năng sử dụng và đọc các biểu đồ kiểm soát.

Hãng rất coi trọng công tác báo cáo đánh giá, bao gồm những khảo sát về sự thỏa mãn khách hàng, những đo lường đánh giá quá trình nội bộ, các cuộc kiểm tra chính thức và báo cáo về quá trình. Northen Telecom sử dụng 2 kênh thông tin nhân viên – khách hàng chính thức và không chính thức. Đánh giá chỉ ra khu vực cụ thể cần chú ý từ quan điểm của khách hàng. Xây dựng hệ thống thu thập thông tin rộng rãi. Dữ liệu đầu vào trực tiếp từ khách hàng tự điền trong các mẫu điều tra và trở thành một bộ phận: “Loại công cụ chất lượng” và được chia sẻ sử dụng ở tất cả các cấp của công ty. Loại công cụ chất lượng dùng cho kế hoạch hóa chiến lược, đào tạo cải tiến liên tục.

Chịu áp lực từ phía khách hàng Northen Telecom đã triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 và áp dụng các công cụ thống kê trong kiểm soát quá trình. Các biểu đồ kiểm soát, nhân quả... được sử dụng thường xuyên rộng rãi ở mọi đơn vị sản xuất kinh doanh cung cấp những dữ liệu chất lượng chính xác đáng tin cậy cho hoạt động cải tiến quá trình. Northen Telecom cũng xây dựng chương trình hợp tác, mở rộng sự tham gia của các nhà cung ứng đã được lựa chọn kỹ. Để trở thành các nhà cung ứng lâu dài của hãng các nhà cung ứng được yêu cầu phải áp dụng những hệ thống quản lý chất lượng quốc tế như ISO 9000 hay hệ thống tiêu chuẩn Tiêu chuẩn kỹ thuật Châu Âu và những quy định chi tiết cụ thể. Tiêu chuẩn đánh giá lựa chọn nhà cung ứng dựa trên độ tin cậy của hệ thống cung ứng và sự đảm bảo ổn định về chất lượng là yêu cầu cao nhất. Những năm gần đây số lượng các nhà cung ứng giảm xuống đáng kể.

Câu hỏi thảo luận

Hãy phân tích các triết lý cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng mà Northen Telecom đã thực hiện. Theo bạn Northen Telecom nên bổ sung cải thiện những hoạt động nào nữa để có thể đạt kết quả tốt hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Phan. Quản lý chất lượng trong các tổ chức. Nhà xuất bản Lao động xã hội 2005
2. Phó Đức Trù - Phạm Hồng. ISO 9000 2000. Nhà xuất bản Khoa học- kỹ thuật 2003.
3. Trần Sửu. Quản trị chất lượng theo phương pháp Nhật bản. Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật. Hà nội 1996.
4. Khiếu Thiện Thuật. Quản lý chất lượng. Tp. Hồ Chí Minh 2002
5. Trần Quang Tuệ. Quản lý chất lượng là gì. Nhà xuất bản Tp Hồ Chí Minh 2002.
6. Đặng Đình Cung. Bảy công cụ thống kê trong quản lý chất lượng. Nhà xuất bản trẻ 2002.
7. Nguyễn Trung thực, Trương quân Dũng. ISO 9000 trong dịch vụ hành chính công. Nhà xuất bản trẻ 2003.
8. Đặng Minh Trang. Quản lý chất lượng. Nhà xuất bản trẻ 1998
9. Shigeru Mizuno, Yoji Akao. Cách tiếp cận định hướng theo khách hàng trong hoạch định và triển khai quản lý chất lượng. Nhà xuất bản Tổ chức năng suất châu Á.
10. Jonh Bank. Thực chất của quản lý chất lượng toàn diện. nhà xuất bản Prentice Hall 1990.
11. Stephen George và Arnild Weimerskirch. Quản lý chất lượng toàn diện- Chiến lược và kỹ thuật cải tiến trong các công ty thành công nhất. Nhà xuất bản John Wilay&Son 1994.
12. James R. Evans, William M. Lindsay. Quản lý và kiểm soát chất lượng. Nhà xuất bản South - Western Cllege Publishing 1999 (tiếng anh)
13. Frances Clark. Lãnh đạo với vấn đề chất lượng. Nhà xuất bản Series Editor Barrie Dale, 1996. (tiếng anh)
14. John S. Oakland. Quản trị chất lượng đồng bộ. Nxb Thống kê 1994. (sách dịch)
15. J. M. Juran. Lãnh đạo đối với chất lượng Free Press. 1989. (tiếng anh)