

LỜI NÓI ĐẦU

Xu hướng quốc tế hoá, toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới và xu hướng hội nhập của các nền kinh tế quốc gia và khu vực đã đặt các doanh nghiệp Việt Nam trước nguy cơ bị cạnh tranh gay gắt bởi các doanh nghiệp nước ngoài. Chính sách cạnh tranh về giá sẽ không đem lại hiệu quả kinh tế cao khi mà đời sống của người dân tăng lên, lúc đó họ sẵn sàng trả giá cao để có được sản phẩm có chất lượng cao. Do vậy trong tương lai các doanh nghiệp sẽ áp dụng hình thức cạnh tranh bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ là chủ yếu. Do đó các doanh nghiệp của Việt Nam muốn cạnh tranh thắng để tồn tại trên thị trường không còn ảnh hưởng nào khác là phải nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ để tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, việc này chỉ có được thực hiện nếu như doanh nghiệp áp dụng tốt các hệ thống quản lý chất lượng vào quá trình sản xuất kinh doanh của mình. Chính vì ý nghĩa thiết thực và vai trò quan trọng của quản lý chất lượng đối với sự tồn tại của doanh nghiệp mà em đi vào nghiên cứu đề tài ***"Một số vấn đề về quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp công nghiệp"***.

Bài viết này được chia làm năm phần với nội dung như sau:

Phần I: Thực chất và vai trò của quản lý chất lượng. Trong phần này em đưa ra một số khái niệm của các nhà quản trị chất lượng nổi tiếng về quản lý chất lượng và vai trò của quản lý chất lượng đối với doanh nghiệp.

Phần II: Yêu cầu và đặc điểm của quản lý chất lượng. Phần này nêu lên một số yêu cầu và đặc điểm chủ yếu của hệ thống quản trị chất lượng trong doanh nghiệp.

Phần III: Nội dung của quản lý chất lượng. Ở phần này trình bày những hoạt động chủ yếu của quản lý chất lượng trong các giai đoạn: Hoạch định chất lượng; Tổ chức thực hiện kiểm tra kiểm soát chất lượng; điều chỉnh và cải tiến.

Phần IV: Giới thiệu một số hệ thống quản lý chất lượng hiện đại. Trong phần này em giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng TQM và ISO 9000.

Phần V: Một số vấn đề thực tiễn về quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp công nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn thầy giáo Nguyễn Kế Tuấn đã giúp đỡ rất tận tình trong việc hoàn thành đề tài này.

Sinh viên thực hiện

Hán Thanh Long

I: THỰC CHẤT VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG:

1. Thực chất quản lý chất lượng.

Ở giai đoạn đầu của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật cổ điển, hàng hoá được tạo ra bởi những cá nhân riêng lẻ, thường trong phạm vi một gia đình. người thợ thủ công biết yêu cầu của người tiêu dùng đặt ra kế hoạch sản xuất, tiêu thụ... để thoả mãn yêu cầu đó và thu lợi nhuận.

Công nghiệp phát triển, các vấn đề kỹ thuật và tổ chức ngày càng phức tạp. Vai trò của chất lượng cũng được nâng cao. Lúc này ra đời một số người chuyên trách về quản trị kế hoạch, kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Sự xuất hiện các công ty lớn đã làm nảy sinh một loạt nhân viên mới. Chuyên viên kỹ thuật, giải quyết các trục trặc về kỹ thuật. Nhưng vẫn không khắc phục được những sai phạm trong quản trị kỹ thuật và chất lượng và sản phẩm vẫn là mối lo ngại cho công ty. Do đó xuất hiện một loại nhân viên mới, nghiệp vụ cơ bản của họ là đảm nhiệm tìm ra nguyên nhân hạ thấp chất lượng sản phẩm.

Cuộc chiến tranh thế giới thứ hai đã đẩy mạnh việc áp dụng các phiếu kiểm tra trong các ngành công nghiệp khác nhau của Mỹ, khi mà sự tái tổ chức đơn giản các hệ thống sản xuất đã không thể thoả mãn các yêu cầu của thời chiến. Việc áp dụng kiểm tra thống kê chất lượng đã giúp thoả mãn những yêu cầu cao về số lượng, chất lượng sản phẩm cung cấp cho quân đội với chi phí sản xuất thấp nhất.

Nước Anh đã triển khai các cơ sở của quản trị chất lượng cách đây tương đối lâu. Anh là nước sinh ra ngành thống kê hiện đại mà việc áp dụng đã được chứng tỏ qua các tiêu chuẩn Anh xêri 600 được áp dụng vào năm 1935, dựa trên sự phân tích thống kê của E.S Picion.

Từ năm 1950 trở lại đây có sự bùng nổ sản xuất, cạnh tranh thị trường, quản trị chất lượng ngày càng phát triển.

Tuy nhiên trong quá trình phát triển có sự phân biệt rất rõ giữa kiểm tra chất lượng và quản trị chất lượng. Kiểm tra chất lượng thực hiện trong quá trình sản xuất, đặc biệt trong việc giám sát để loại bỏ những khuyết điểm về vật tư ở đầu vào cũng như những sản phẩm kém chất lượng ở đầu ra của dây chuyền sản xuất. Điều này không làm thay đổi bao nhiêu sự hình thành chất lượng còn quản trị chất lượng đề cập đến toàn bộ những tác nhân và các biện pháp ảnh hưởng đến sự hình thành chất lượng sản phẩm từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng sản phẩm. Ví dụ như "Hệ thống lao động không lỗi được đề ra tại ngành chế tạo máy ở thành phố Xaratóp (Liên Xô) năm 1955", "chương trình không khuyết tật" ở Mỹ được đề ra ở chi nhánh của hãng Martin (thành phố Orlando), phương pháp quản trị chất lượng

đồng bộ (TQM) ở Nhật. Bài tính chủ yếu của các phương pháp này là tác động đến con người, đến ý thức của họ là người chủ yếu của quá trình công nghệ, tác động hữu hiệu đến nâng cao độ tin cậy, độ bền và chất lượng sản phẩm.

Cùng với quá trình phát triển của quản trị chất lượng các quan niệm về chất lượng ngày càng được thể hiện hoàn thiện, thể hiện ngày càng đầy đủ hơn bản chất tổng hợp, phức tạp của vấn đề và phản ánh sự thích hợp với điều kiện và môi trường kinh doanh mới.

Xét một cách chung nhất một quan điểm đúng đắn về quản trị chất lượng phải trả lời được 4 vấn đề sau:

- Quản trị chất lượng nhằm mục đích gì?
- Quản trị chất lượng bằng những biện pháp nào?
- Quản trị chất lượng thực hiện ở những giai đoạn nào?
- Quản trị chất lượng đưa lại hiệu quả ra sao.

Mục tiêu lớn nhất của quản trị chất lượng là: Bảo đảm chất lượng của đồ án thiết kế sản phẩm và tuân thủ nghiêm đồ án ấy trong sản xuất, tiêu dùng sao cho tạo ra những sản phẩm thoả mãn nhu cầu của xã hội, thoả mãn thị trường với chi phí xã hội tối thiểu.

Để đạt được mục tiêu trên nhiều tác giả đã đưa ra những định nghĩa khác nhau về quản trị chất lượng.

A.G. Robertson, một chuyên gia người Anh cho rằng: “Quản trị chất lượng là ứng dụng các phương pháp, thủ tục, kiến thức khoa học kỹ thuật bảo đảm cho các sản phẩm sẽ hoặc đang sản xuất phù hợp với yêu cầu thiết kế, hoặc yêu cầu trong hợp đồng kinh tế bằng con đường hiệu quả nhất, kinh tế nhất” ông ta còn cho rằng “Quản trị chất lượng được xác định như là một hệ thống quản trị nhằm xây dựng chương trình và sự phối hợp các cố gắng của những đơn vị khác nhau để duy trì và tăng cường chất lượng trong các tổ chức thiết kế sản xuất sao cho đảm bảo nền sản xuất có hiệu quả nhất, đồng thời cho phép thoả mãn đầy đủ các yêu cầu người tiêu dùng.”

A.V.Fêigenbaun, nhà khoa học người Mỹ lại định nghĩa rằng: “Quản trị chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong 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 thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng”.

Trong các tiêu chuẩn công nghiệp Nhật (JIS) có định nghĩa về quản trị chất lượng như sau: “Hệ thống các phương pháp sản xuất tạo điều kiện sản xuất tiết kiệm

những hàng hoá có chất lượng cao hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thoả mãn yêu cầu của người tiêu dùng .”

Giáo sư tiến sĩ Kaoru Ishikawa, một chuyên gia của Nhật về quản trị chất lượng, cho rằng: “Quản trị chất lượng có nghĩa là nghiên cứu triển khai, thiết kế sản xuất và bảo dưỡng một sản phẩm có chất lượng, kinh tế nhất, có ích nhất cho người tiêu dùng và bao giờ cũng thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng ”

Định nghĩa của Philip B.Crosby: “ Quản trị chất lượng là một phương tiện có tính chất hệ thống đảm bảo việc tôn trọng tổng thể tất cả các thành phần của một kế hoạch hành động”

Theo ISO_ 9000: “Quản trị chất lượng là các phương pháp hoạt động được sử dụng nhằm đáp ứng các yêu cầu về chất lượng ”

Mặc dù còn tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau song ta có thể khái quát hoá bằng một hệ thống các hoạt động, các biện pháp và quy định hành chính, xã hội, kinh tế – kỹ thuật dựa trên các thành tựu của khoa học hiện đại, nhằm sử dụng tối ưu những tiềm năng để đảm bảo, duy trì và không ngừng nâng cao chất lượng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của xã hội với chi phí nhỏ nhất”

Trong định nghĩa trên ta thấy có thể nhấn mạnh đến mấy vấn đề sau:

* Quản trị chất lượng là một hệ thống các hoạt động, các biện pháp và các quy định cụ thể quan tâm đến chất lượng, phòng ngừa các sai sót và kích thích tất cả mọi người tham gia. Dù các biện pháp và các quy định có cụ thể bao nhiêu, chính xác bao nhiêu thì vẫn vô hiệu nếu người sản xuất và người tiêu dùng không có ý thức tuân thủ. Vậy quản trị chất lượng là trách nhiệm của mọi thành viên của xã hội, chỉ khi nào con người cảm thấy rằng mình và chính mình có trách nhiệm về chất lượng sản phẩm thì lúc đó mới làm công tác quản trị chất lượng được. Quản trị chất lượng là trách nhiệm của tất cả các cấp nhưng phải được lãnh đạo cấp cao nhất chỉ đạo.

* Quản trị chất lượng phải được thực hiện trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm, từ thiết kế, chế tạo đến sử dụng sản phẩm. Trách nhiệm của người sản xuất không chỉ dừng lại ở khâu bán sản phẩm mà họ còn có trách nhiệm, không kém phần quan trọng, với khâu sử dụng sản phẩm.

2. Vai trò của quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng có vai trò rất quan trọng trong giai đoạn hiện nay bởi vì quản lý chất lượng một mặt làm cho chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng và mặt khác nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý. Đó là cơ sở để chiếm lĩnh, mở rộng thị trường, tăng cường vị thế, uy tín trên thị trường. Quản lý chất lượng cho phép doanh nghiệp xác định đúng hướng sản phẩm cần cải tiến, thích hợp với những mong đợi của khách hàng cả về tính hữu ích và giá cả.

Sản xuất là khâu quan trọng tạo thêm giá trị gia tăng của sản phẩm hoặc dịch vụ. Về mặt chất, đó là các đặc tính hữu ích của sản phẩm phục vụ nhu cầu của con người ngày càng cao hơn. Về mặt lượng, là sự gia tăng của giá trị tiền tệ thu được so với những chi phí ban đầu bỏ ra. Giảm chi phí trên cơ sở quản lý sử dụng tốt hơn các yếu tố sản xuất mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn. Để nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, có thể tập trung vào cải tiến công nghệ hoặc sử dụng công nghệ mới hiện đại hơn. Hướng này rất quan trọng nhưng gắn với chi phí ban đầu lớn và quản lý không tốt sẽ gây ra lãng phí lớn. Mặt khác, có thể nâng cao chất lượng trên cơ sở giảm chi phí thông qua hoàn thiện và tăng cường công tác quản lý chất lượng. Chất lượng sản phẩm được tạo ra từ quá trình sản xuất. Các yếu tố lao động, công nghệ và con người kết hợp chặt chẽ với nhau theo những hình thức khác nhau. Tăng cường quản lý chất lượng sẽ giúp cho xác định đầu tư đúng hướng, khai thác quản lý sử dụng công nghệ, con người có hiệu quả hơn. Đây là lý do vì sao quản lý chất lượng được đề cao trong những năm gần đây.

II. YÊU CẦU VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

1. Những yêu cầu chủ yếu

Trong giai đoạn hiện nay quản lý chất lượng ngày đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả của các doanh nghiệp. Nhưng để thực hiện vai trò đó, quản lý chất lượng cần phải thực hiện những yêu cầu có tính nguyên tắc sau:

- Chất lượng phải thực sự trở thành mục tiêu hàng đầu có vai trò trung tâm trong hoạt động của các doanh nghiệp. Cần có sự cam kết và quyết tâm thực hiện của mọi thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt quan trọng là sự cam kết của giám đốc.

- Coi chất lượng là nhận thức của khách hàng. Mức độ toả mãn nhu cầu của khách hàng chính là mức độ chất lượng đạt được. Khách hàng là người đánh giá, xác định mức độ chất lượng đạt được chứ không phải là các nhà quản lý hay người sản xuất. Hiểu biết đầy đủ, chính xác nhu cầu hiện tại và xu hướng vận động của nhu cầu trong tương lai để có phương hướng biện pháp thích hợp kịp thời. Đánh giá được nhận thức của khách hàng về mức độ chất lượng mà doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh đã đạt được để có chiến lược cạnh tranh thích hợp.

- Tập trung vào yếu tố con người. Con người là nhân tố cơ bản có ý nghĩa quyết định đến tạo ra và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Tất cả mọi người từ giám đốc, các cán bộ quản lý và người lao động đều có vai trò và trách nhiệm về chất lượng. Chất lượng của con người là mối quan tâm hàng đầu. Cần xây dựng chương trình đào tạo và các hình thức đào tạo thích hợp, phổ biến những kiến

thức chuyên môn, kinh nghiệm, kiến thức về chất lượng và quản lý chất lượng cũng như bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm, ý thức tự giác, lòng nhiệt tình của người lao động.

- Đảm bảo tính đồng bộ và toàn diện. Công tác quản lý chất lượng phải kết quả của một hệ thống các giải pháp mang tính đồng bộ. Quản lý chất lượng là nhiệm vụ của bộ phận quản lý chất lượng trong doanh nghiệp. Tổ chức sự phối hợp nhịp nhàng giữa các khâu, các bộ phận hoạt động vì mục tiêu chất lượng. Tạo ra sự quyết tâm, nhất quán, thống nhất trong phương hướng chiến lược và phương châm hành động trong ban giám đốc hoạt động vì mục tiêu chất lượng. Xoá bỏ mọi hàng rào ngăn cách, tạo điều kiện tốt nhất cho sự phối hợp hoạt động của các phòng ban, bộ phận nhằm hoàn thiện chất lượng của toàn bộ hệ thống.

- Tập trung vào quản lý quá trình, quản lý hệ thống, quản lý hệ thống. Thiết kế hệ thống kiểm soát tối ưu. Phát triển tính linh hoạt và không ngừng nâng cao chất lượng của toàn bộ hệ thống và các quá trình từ thiết kế đến sản xuất, tiêu thụ và tiêu dùng sản phẩm. xác định mọi nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp của sản phẩm và tìm cách xoá bỏ chúng thông qua việc tiến hành liên tục các hoạt động nhằm loại trừ những trục trặc trong quá trình và nguyên nhân gây ra trục trặc và khiếm khuyết của sản phẩm.

- Sử dụng vòng tròn chất lượng và các công cụ thống kê trong quản lý chất lượng.

- Phát hiện và tập trung ưu tiên cho những vấn đề quan trọng nhất.

- Quản lý chất lượng thực hiện bằng hành động.

- Văn bản hoá các hoạt động có liên quan đến chất lượng.

2. Các đặc điểm chủ yếu của quản lý chất lượng:

2.1. Quản lý chất lượng liên quan đến chất lượng con người.

Nói đến chất lượng người ta thường có xu hướng nghĩ trước hết đến chất lượng sản phẩm. Nhưng chính chất lượng của con người mới là mối quan tâm hàng đầu của quản lý chất lượng. Làm cho chất lượng gắn vào con người mới chính là điều cơ bản của quản lý chất lượng. Một doanh nghiệp mà có khả năng xây dựng chất lượng cho công nhân thì coi như đã đi được nửa đường để làm ra hàng hoá có chất lượng.

Ba khối xây dựng chính trong kinh doanh là phần cứng, phần mềm và phần con người. Quản lý chất lượng khởi đầu với phần con người. Chỉ khi phần con người được đặt ra rõ ràng thì phần cứng và phần mềm trong kinh doanh mới được xét đến.

Làm cho con người có chất lượng nghĩa là giúp họ có được nhận thức đúng về công việc. Sau đó họ phải được đào tạo, huấn luyện để có khả năng giải quyết những vấn đề họ đã nhận ra. Có đủ nhận thức và trình độ, từng người có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình mà không cần phải thúc giục, ra lệnh và kiểm tra thái quá. Sự quản trị dựa trên tinh thần nhân văn cho phép phát hiện toàn diện nhất khả năng của con người, phát triển tinh thần sáng tạo và đổi mới. Chỉ khi nào con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng của mình.

2.2 Chất lượng là trước hết, không phải lợi nhuận trước hết.

Câu nói này có lẽ phản ánh rõ nhất bản chất của quản lý chất lượng, bởi vì chính nó phản ánh niềm tin vào chất lượng và lợi ích của chất lượng. Chất lượng là con đường an toàn nhất để tăng cường tính cạnh tranh toàn diện của doanh nghiệp. Nếu quan tâm đến chất lượng, bản thân lợi nhuận sẽ đến.

Một doanh nghiệp chỉ có thể phát đạt được khi sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp đó làm hài lòng khách hàng, khách hàng có hài lòng hay không là tùy chất lượng hàng hoá và dịch vụ. Nói cách khác chất lượng là điều duy nhất một doanh nghiệp có thể cống hiến cho khách hàng. Tất cả những yếu tố khác chỉ liên quan đến công tác quản lý nội bộ của doanh nghiệp.

Sự tăng chất lượng kết cấu đòi hỏi phải tạm thời tăng chi phí. Nhưng doanh nghiệp sẽ có khả năng thoả mãn được các yêu cầu của khách hàng và đương đầu với sự cạnh tranh trong thị trường thế giới. Bên cạnh đó chất lượng tăng lên thì chi phí ẩn sẽ giảm rất nhiều. Do đó khi định hướng vào việc đảm bảo và nâng cao chất lượng thì kéo theo nó là việc tiêu thụ sản phẩm tốt hơn, lợi nhuận thu được cao hơn và giảm chi phí.

Để thực hiện phương châm “chất lượng là trước hết” thì người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng. Việc đánh giá hoạt động của người lãnh đạo phụ thuộc vào cương vị mà người đó phụ trách: Cương vị càng cao đòi hỏi thời gian đánh giá dài hơn, trung bình 3-5 năm là hợp lý nhất.

2.3 Quản trị ngược dòng

Do quản lý chất lượng chú trọng tới các dữ kiện và quá trình nhiều hơn là kết quả, nên quản lý chất lượng đã khuyến khích đi ngược trở lại công đoạn trong quá trình để tìm ra nguyên nhân của vấn đề. Người ta yêu cầu những người làm công tác giải quyết các vấn đề phải đặt ra câu hỏi “tại sao” không phải một lần mà năm lần. Câu trả lời đầu tiên cho vấn đề thường không phải là nguyên nhân của vấn đề mà một trong những nguyên nhân đó thường là nguyên nhân chính.

2.4 Tiến trình tiếp theo chính là khách hàng.

Năm 1950 chuyên gia người Nhật Kaoru Ishikawa đã đưa ra câu nói nổi tiếng “Giai đoạn sản xuất kế tiếp chính là khách hàng”. Quan niệm này đã khiến kỹ sư và công nhân ở các phân xưởng ý thức được rằng khách hàng không phải chỉ là người mua sản phẩm ngoài thị trường, mà còn là những kỹ sư, công nhân làm việc trong giai đoạn sản xuất kế tiếp, tiếp tục của họ. Từ đó có sự cam kết không bao giờ chuyển những chi tiết kém phẩm chất tới những người làm việc ở giai đoạn sau. Sự đòi hỏi đối xử với công nhân ở giai đoạn sản xuất kế tiếp như khách hàng đã buộc người công nhân phải thẳng thắn nhận vấn đề thuộc phân xưởng của họ và làm hết sức mình để giải quyết các vấn đề đó.

2.5. Quản lý chất lượng hướng tới khách hàng, không phải quản lý chất lượng hướng về người sản xuất.

Khái niệm quản lý chất lượng được áp dụng xuyên suốt tất cả các giai đoạn sản xuất và cuối cùng đến với khách hàng, người mua thành phẩm. Vì thế quản lý chất lượng được coi là hướng tới khách hàng. Đó cũng chính là lý do vì sao hoạt động quản lý chất lượng đã chuyển từ sự nhấn mạnh đến việc giữ vững chất lượng suốt quá trình sản xuất sang việc xây dựng chất lượng cho sản phẩm bằng cách thiết kế và làm ra các sản phẩm mới đáp ứng được đòi hỏi của khách hàng.

Điều này có thể là một trong những yếu tố cơ bản nhất của quản lý chất lượng. Tất cả mọi hoạt động liên quan đến quản lý chất lượng đều được tiến hành với ý nghĩa là phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy thế cũng có những nhà quản lý thường suy nghĩ xuất phát từ nhu cầu của bản thân họ, căn cứ trên nguồn tài chính, công nghệ của năng lực sản xuất sẵn có của họ.

2.6. Đảm bảo thông tin

Quản trị chất lượng thường được gọi là quản trị thông tin chính xác, kịp thời. nhưng nhiều khi người ta lại coi nhẹ công tác này, mà chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân và trực giác. Việc thu nhận được thông tin chính xác là một điều không dễ làm. ở nhiều nước việc sử dụng số hiệu giả trong quản trị là một hiện tượng khá phổ biến.

Muốn quản lý chất có hiệu quả thì thông tin phải chính xác, kịp thời và có khả năng lượng hoá được. Nếu không lượng hoá được sẽ rất khó khăn trong quản lý.

2.7. Quản trị theo chức năng và hội đồng chức năng

Quản trị theo chức năng (hay quản trị chức năng chéo) được hình thành ở Nhật vào năm 1962 và Toyota là công ty đầu tiên áp dụng phương thức quản trị chất lượng này xuất phát từ hai nhu cầu:

- + Giúp giới quản lý chớp bu quy định rõ về chỉ tiêu chất lượng và triển khai những chỉ tiêu đó để tất cả nhân viên ở các cấp thông hiểu.

+ Cần thiết phải có sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau.

III. NỘI DUNG CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Quản lý chất lượng trước đây có chức năng rất hẹp, chủ yếu là hoạt động kiểm tra kiểm soát, nhằm đảm bảo chất lượng đúng tiêu chuẩn thiết kế đề ra. Ngày nay, quản lý chất lượng được hiểu đầy đủ, toàn diện hơn bao trùm tất cả những chức năng cơ bản của quá trình quản lý.

1. Hoạch định chất lượng:

Hoạch định chất lượng là hoạt động xác định mục tiêu, chính sách và các phương tiện nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng sản phẩm. Giai đoạn hiện nay, hoạch định chất lượng được coi là yếu tố có vai trò quan trọng hàng đầu, tác động quyết định tới toàn bộ các hoạt động quản lý chất lượng sau này và là một biện pháp nâng cao hiệu quả của quản lý chất lượng. Hoạch định chất lượng cho phép:

- Định hướng phát triển chất lượng chung cho toàn doanh nghiệp theo một hướng thống nhất.
- Khai thác và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực và tiềm năng trong dài hạn, góp phần giảm chi phí cho chất lượng
- Giúp các doanh nghiệp chủ động thâm nhập và mở rộng thị trường.
- Tạo điều kiện nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, đặc biệt là thị trường thế giới.
- Tạo ra văn hoá mới, một sự chuyển biến căn bản về phương pháp quản lý chất lượng của các doanh nghiệp.

Những nhiệm vụ chủ yếu của hoạch định chất lượng bao gồm:

- Xây dựng chương trình, chiến lược và chính sách chất lượng và kế hoạch hoá chất lượng. Chiến lược chất lượng phải dựa trên cơ sở hướng theo khách hàng. Cán bộ quản lý sản xuất cần phải xác định chất lượng sẽ thích ứng với chiến lược tổng quát của doanh nghiệp như thế nào. trong quá trình xây dựng chiến lược tác nghiệp, cần xem xét mối quan hệ chặt chẽ giữa nhu cầu và khả năng của quá trình. phát triển và liên kết những mong đợi về chất lượng với những chỉ dẫn của doanh nghiệp, chúng ta sẽ được đánh giá bằng nhận thức của khách hàng về mức độ đáp ứng mong muốn của sản phẩm.
- Xác định vai trò của chất lượng trong chiến lược sản xuất. Cách tiếp cận này được sử dụng trong quá trình sản xuất hoặc tái nghiệp cần bổ sung chiến lược tổng quát của doanh nghiệp.

- Xác định những yêu cầu chất lượng phải đạt tới ở từng giai đoạn nhất định. Tức là phải xác định được sự thống nhất giữa thoả mãn nhu cầu thị trường với những điều kiện môi trường kinh doanh cụ thể nhất định với chi phí tối ưu.

- Tiến hành phân tích tác động các nhân tố đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Chất lượng của sản phẩm chịu ảnh hưởng của rất nhiều các yếu tố khác nhau. Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có những nhân tố chủ chốt tác động đến chất lượng. Cán bộ quản lý cần phải xác định được những nhân tố này. những yếu tố bên trong đặc biệt quan trọng là con người, công nghệ, phương tiện và nguyên vật liệu. Kỹ năng lao động, nguyên vật liệu và quá trình công nghệ kết hợp với nhau để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ ở một mức độ chất lượng nhất định. Bởi vậy phải xem xét các nhân tố trong mối quan hệ chặt chẽ với nhau và với môi trường bên ngoài. Những nhân tố bên ngoài có ý nghĩa quyết định đến lựa chọn mục tiêu chất lượng, là nhu cầu và những mong đợi của khách hàng là đặc điểm, trình độ và xu hướng phát triển của tiến bộ khoa học công nghệ và cơ chế chính sách của mỗi quốc gia

- Chỉ ra những phương hướng kế hoạch cụ thể để thực hiện những mục tiêu chất lượng đặt ra.

- Cuối cùng là xác định kết quả dài hạn của những biện pháp thực hiện.

Khi hình thành các kế hoạch chất lượng, cần phải cân đối tính toán các nguồn lực như lao động, nguyên vật liệu, và nguồn tài chính cần thiết để thực hiện những mục tiêu kế hoạch. Dự tính trước và đưa chúng vào thành một bộ phận không thể tách rời trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Tổ chức thực hiện

Tổ chức thực hiện có ý nghĩa quyết định đến việc biến các kế hoạch chất lượng thành hiện thực. Thực chất đây là quá trình triển khai thực hiện các chính sách, chiến lược và kế hoạch chất lượng thông qua các hoạt động, những kỹ thuật, phương tiện, phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng những yêu cầu kế hoạch đã đặt ra. Từ mục tiêu chất lượng tổng quát tiến hành phân chia thành các nhiệm vụ cụ thể cho tất cả các cấp, của từng người trong toàn doanh nghiệp. Mỗi người cần nắm được và hiểu rõ mục đích, chức năng, nhiệm vụ của mình trong hệ thống chất lượng, những bước sau đây cần được tiến hành theo trật tự nhằm đảm bảo rằng các kế hoạch sẽ được điều khiển một cách hợp lý.

- Tạo sự nhận thức một cách đầy đủ về mục tiêu chất lượng và sự cần thiết, lợi ích của việc thực hiện các mục tiêu đó đối với những người có trách nhiệm.

- Giải thích cho mọi người biết cách chính xác những nhiệm vụ kế hoạch chất lượng cụ thể cần thiết phải thực hiện trong từng giai đoạn.

- Tổ chức những chương trình đào tạo và giáo dục, cung cấp những kiến thức, kinh nghiệm cần thiết đối với việc thực hiện kế hoạch xây dựng chương trình động viên khuyến khích người lao động tham gia tích cực vào quản lý chất lượng.

- Xây dựng, ban hành hệ thống tiêu chuẩn quy trình bắt buộc.

- Cung cấp đầy đủ các nguồn lực ở những nơi và những lúc cần thiết kể cả những phương tiện kỹ thuật dùng để kiểm soát chất lượng.

3. Kiểm tra, kiểm soát chất lượng.

Để đảm bảo các mục tiêu chất lượng dự kiến được thực hiện theo đúng yêu cầu kế hoạch đặt ra trong quá trình tổ chức thực hiện, cần tiến hành các hoạt động kiểm tra, kiểm soát chất lượng, kiểm tra chất lượng là hoạt động theo dõi, thu thập, phát hiện và đánh giá những khuyết tật của sản phẩm và dịch vụ, những biến thiên của quá trình vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Mục đích kiểm tra là tìm kiếm, phát hiện những nguyên nhân gây ra khuyết tật của sản phẩm và sự biến thiên của quá trình đó để có những biện pháp ngăn chặn kịp thời. Cần phân biệt rõ những nguyên nhân trực tiếp và gián tiếp, nguyên nhân ban đầu và nguyên nhân gốc để có biện pháp giải quyết thích hợp, loại trừ sự tái diễn đồng thời góp phần cải tiến nâng cao chất lượng của quá trình.

Những nhiệm vụ chủ yếu của kiểm soát chất lượng là:

- Theo dõi tình hình thực hiện, tổ chức thu thập thông tin và các dữ liệu cần thiết về chất lượng thực hiện.

- Đánh giá tình hình thực hiện chất lượng và xác định mức độ chất lượng đạt được trong thực tế của doanh nghiệp.

- So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện các sai lệch và đánh giá các sai lệch đó trên các phương diện kinh tế – kỹ thuật và xã hội.

- Phân tích các thông tin nhằm tìm kiếm phát hiện nguyên nhân dẫn đến việc thực hiện độ lệch so với mục tiêu kế hoạch đặt ra.

Trong quá trình kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch cần đánh giá hai vấn đề cơ bản sau:

- Sự tuân thủ các mục tiêu kế hoạch và nhiệm vụ đã đặt ra. Đó là việc tuân thủ các quá trình và kỷ luật công nghệ, duy trì và cải tiến các tiêu chuẩn, tính khả thi và độ tin cậy trong việc thực hiện kế hoạch chất lượng...

- Tính chính xác và hợp lý của bản thân các kế hoạch. Nếu mục tiêu không đạt được có ý nghĩa là một trong hai hoặc cả hai điều kiện trên không được thoả mãn. Cần thiết phải xác định rõ nguyên nhân do thực hiện không tốt hay do mục tiêu

chưa chính xác, bởi vì trong từng trường hợp sẽ đòi hỏi các kiểu hoạt động điều chỉnh hoàn toàn khác nhau. Mục đích của kiểm tra chất lượng là:

- Xác định những hoạt động đảm bảo chất lượng có hiệu quả và kết quả của chúng.
- Phát hiện những kế hoạch không thực hiện tốt, những vấn đề chưa được giải quyết và những vấn đề mới xuất hiện.
- Tìm ra những vấn đề, yếu tố cần hoàn thiện trong các chính sách và kế hoạch của năm tới.

Trong hoạt động kiểm tra chất lượng, cần tập trung trước tiên vào kiểm tra quá trình. xác định mức độ biến thiên của quá trình và những nguyên nhân làm chệch hướng các chỉ tiêu chất lượng. Phân tích phát hiện các nguyên nhân ban đầu, nguyên nhân trực tiếp để xoá bỏ chúng, không ngừa sự tái diễn.

4. Hoạt động điều chỉnh và cải tiến.

Điều chỉnh và cải tiến là làm cho các hoạt động của hệ thống doanh nghiệp có khả năng thực hiện được những tiêu chuẩn chất lượng đề ra, đồng thời cũng là hoạt động đưa chất lượng sản phẩm thích ứng với tình hình mới, nhằm giảm dần khoảng cách giữa mong muốn của khách hàng và thực tế chất lượng đạt được, thoả mãn nhu cầu của khách hàng ở mức cao hơn.

Khi điều chỉnh và cải tiến chất lượng cần phân biệt giữa hai loại nguyên nhân ảnh hưởng tới chất lượng. Những nguyên nhân gây đột biến và những nguyên nhân chung. Những nguyên nhân đột biến là vấn đề ngắn hạn xuất hiện do những thay đổi bất ngờ làm chất lượng không đạt được tiêu chuẩn đề ra. Cán bộ quản lý cần phát hiện, ngăn chặn và giải quyết kịp thời những nguyên nhân đột biến này.

Nguyên nhân chung là những vấn đề có tác động dài hạn làm cho chất lượng thường xuyên chỉ đạt mức độ nhất định. Vấn đề dài hạn phải giải quyết bằng các biện pháp nâng cao chất lượng của hệ thống. Tức là phải giải thích thuyết phục mọi người hiểu được sự cần thiết phải phát hiện được vấn đề, phân tích những thay đổi và cải tiến thể chế để đạt trình độ cao hơn. những nguyên nhân chung rất khó khắc phục đòi hỏi phải có sự đổi mới toàn diện.

Khi tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết, cần phân biệt rõ ràng giữa việc loại trừ hậu quả và loại trừ nguyên nhân hậu quả. Sửa lại những phế phẩm và phát hiện những sai sót trong thực hiện bằng làm việc thêm thời gian, sửa lại sản phẩm hỏng đều là những hoạt động xoá bỏ hậu quả chứ không phải nguyên nhân.

Để phòng tránh các phế phẩm ngay từ ban đầu, phải tìm và loại bỏ ngay từ khi chúng còn đang ở dạng tiềm năng. Nếu không đạt mục tiêu do kế hoạch tồi thì điều sống còn là cần phát hiện tại sao các kế hoạch không đầy đủ đã được thiết lập ngay từ đầu và tiến hành cải tiến chất lượng của hoạt động hoạch định cũng như hoàn thiện bản thân các kế hoạch. Khi cần thiết có thể điều chỉnh mục tiêu chất lượng.

Yêu cầu đặt ra đối với hoàn thiện chất lượng là tiến hành cải tiến đặc điểm sản phẩm, đồng thời giảm tỷ lệ khuyết tật. Các bước công việc chủ yếu:

- Thiết lập cơ sở hạ tầng cần thiết để đảm bảo hoàn thiện chất lượng sản phẩm.
- Xác định những nhu cầu đặc trưng về hoàn thiện chất lượng. Đề ra đề án hoàn thiện.
- Thành lập tổ công tác có đủ khả năng thực hiện thành công dự án.
- Cung cấp các nguồn lực cần thiết
- Động viên, đào tạo và khuyến khích quá trình thực hiện dự án cải tiến chất lượng.

IV. GIỚI THIỆU MỘT SỐ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG HIỆN ĐẠI

A. QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG ĐỒNG BỘ (TQM)

1. Khái niệm.

Theo ISO 8402: 1994. “TQM: cách quản trị một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên, nhằm đạt tới sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội.”

Theo John. L.Hradesley: “TQM là một triết lý, là một hệ thống công cụ, và là một quá trình mà sản phẩm đầu ra của nó phải thoả mãn khách hàng và cải tiến không ngừng. Triết lý và quá trình này khác với triết lý và quá trình cổ điển ở chỗ là mỗi thành viên trong công ty đều có thể và phải thực hiện nó”

2. Vai trò của TQM

TQM giúp các tổ chức đáp ứng tốt hơn mọi nhu cầu của khách hàng dưới ảnh hưởng của sự phát triển và ứng dụng nhanh chóng của khoa học, công nghệ đặc biệt là công nghệ thông tin, thúc đẩy kinh tế-xã hội phát triển, người tiêu dùng có nhiều khả năng lựa chọn sản phẩm theo mong muốn, dẫn đến cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải lấy chất lượng làm vũ khí cạnh tranh. TQM đã giúp cho các tổ chức cung ứng cho khách hàng những sản phẩm chất lượng.

TQM giúp cho các tổ chức quản trị hiệu quả hơn: với phương châm “ làm đúng, làm tốt ngay từ đầu là hiệu quả nhất, kinh tế nhất”, “người đồng nghiệp tiếp sau trong quá trình hoạt động là khách hàng “ và quản trị trên tinh thần nhân văn sẽ tạo văn hoá mới trong hoạt động kinh doanh giảm chi phí ẩn... Góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

3. Nội dung của TQM

a. Các luận điểm cơ bản của TQM

Một điều có thể coi như tiên đề là không tài nào đảm bảo được chất lượng bằng cách kiểm nghiệm tức là dùng các biện pháp kiểm tra kỹ thuật, chất lượng cần phải nhập thêm vào chế phẩm ngay từ những bước nghiên cứu thiết kế đầu tiên.

Tất cả các nhà khoa học đều nhấn mạnh rằng trong số các vấn đề có liên quan đến chất lượng, chỉ có từ 15 đến 20% là phát sinh từ lỗi của người trực tiếp thi hành và công nhân, còn 80-85% thì do hệ thống quản lý sản xuất không hoàn hảo mà trách nhiệm vận hành hệ thống này thì thuộc về ban lãnh đạo cấp cao.

Quá trình hình thành chất lượng bao trùm lên toàn bộ hoạt động kinh tế sản xuất của xí nghiệp và trong đó còn có sự tham gia thực tế của hết thảy mọi phòng ban, ban chức năng và toàn bộ công nhân, nhân viên của hãng.

b. Quan điểm quản trị chất lượng đồng bộ

Khi vận dụng việc quản trị chất lượng đồng bộ trong xí nghiệp, công nhân trực tiếp sản xuất được quán triệt rằng mục tiêu cuối cùng của sản xuất là chất lượng cao của sản phẩm. Khẩu hiệu “bảo đảm chất lượng ở từng vị trí làm việc” phản ánh chính xác nhất thực chất quan điểm quản trị chất lượng đồng bộ. Đối với công nhân viên khẩu hiệu này có nghĩa là những sai sót mà họ mắc phải cần được phát hiện và khắc phục ngay tại vị trí làm việc.

Khi mà công tác kiểm tra chất lượng được tiến hành ngay tại vị trí làm việc thì cái kết quả kiểm tra gây ra một tác động trở lại rất nhanh chóng đối với mức phế phẩm. Công nhân kiểm tra chất lượng sản phẩm ngay sau khi chế tạo. Nếu sản phẩm có khuyết tật thì người công nhân ắt phải biết ngay và do đó phải quan tâm hơn tới các vấn đề sản xuất và nguyên nhân gây ra các vấn đề từ phía công nhân. Kết quả là từng công nhân, rồi cả đến đội và người đốc công cũng như các kỹ sư và các nhân viên khác được mời trợ giúp, tất cả đều góp sức với nhau đưa ra những ý kiến về phương pháp ngăn chặn phế phẩm. Dùng những phương pháp mới này sẽ thúc đẩy giảm khuyết tật và nâng cao chất lượng toàn bộ chu kỳ lại tái diễn, kết hợp với chu kỳ “đúng thời hạn”

c. Chất lượng khởi đầu từ việc tổ chức quản trị

A.Fêigenbaum thừa nhận rằng “trách nhiệm kiểm tra chất lượng là thuộc về chính những người làm ra sản phẩm” tuy nhiên người Nhật lại cho rằng: trách nhiệm về chất lượng thuộc về người làm ra sản phẩm. Cách nói “trách nhiệm kiểm tra sản phẩm” mang sắc thái một quan điểm thụ động; nói trách nhiệm về” đã làm thay đổi rõ ý nghĩa của công tác chất lượng, biến việc kiểm tra chất lượng thành mục tiêu sản xuất cơ bản, mà muốn đạt được phải có một chính sách tích cực, một chiến lược và phương pháp hữu hiệu.

d. Các mục tiêu

Hệ thống quản trị chất lượng đồng bộ có hai mục tiêu liên quan với nhau là: Thói quen cải tiến và kỳ vọng hoàn thiện. Mục tiêu chủ yếu là kỳ vọng hoàn thiện. Mục tiêu này được giải quyết nhờ việc giáo dục trong công nhân thói quen không ngừng cải tiến sản phẩm. Thói quen của tiến là nhằm đạt đến sự hoàn thiện.

Hệ thống quản trị chất lượng đồng bộ của Nhật nhằm tạo ra sản phẩm hoàn thiện gắn liền với việc phân công lại triệt để trách nhiệm đảm bảo chất lượng và dựa

trên nhiều nguyên tắc quan niệm, phương pháp và phương tiện hỗ trợ để đạt tới mục tiêu đó.

4. Các nguyên tắc cơ bản

Trong thực tiễn quản trị chất lượng đồng bộ của Nhật người ta trước hết nói đến việc kiểm tra chất lượng trong tiến trình được tiến hành ở tất cả các giai đoạn của quan trọng sản xuất.

Nguyên tắc thứ hai, sự trực quan của các kết quả đo các chỉ tiêu chất lượng, là sự phát triển tiếp nguyên tắc đã được thừa nhận rộng rãi ở phương Tây “ tính chất có thể đo đếm được của các chỉ tiêu chất lượng ”. Tại các nhà máy của Nhật các giá trưng bày sản phẩm mẫu được đặt khắp nơi. Chúng giải thích cho công nhân, cán bộ quản trị, khách đặt mua sản phẩm và cả khách tham quan về những chỉ tiêu chất lượng nào đang được kiểm tra, kết quả kiểm tra hiện tại ra sao, các chương trình nâng cao chất lượng nào đang được thực hiện...

Nguyên tắc thứ ba, tuân thủ các yêu cầu về chất lượng. Để đảm bảo nguyên tắc này ban lãnh đạo xí nghiệp chỉ cần ra thông báo cho các đơn vị sản xuất rằng trước hết là phải đảm bảo chất lượng, còn khối lượng sản xuất chỉ là nhiệm vụ thứ hai, và giữ vững nguyên tắc đó.

Nguyên tắc thứ tư, tạm dừng dây chuyền sản xuất lại. Đối với người Nhật, nhiệm vụ đảm bảo chất lượng đứng ở hàng thứ nhất, còn việc hoàn thành kế hoạch sản xuất đứng thứ hai. Mỗi công nhân có thể tạm dừng dây chuyền sản xuất lại để sửa chữa những khuyết tật phát hiện được. Trong điều kiện tự động hoá quá trình sản xuất, thì việc dừng dây chuyền sản xuất có thể được thực hiện tự động nhờ các thiết bị kiểm tra chất lượng.

Nguyên tắc thứ năm, tự sửa chữa các sai hỏng. Một người thợ hay một đội đã gây ra phế phẩm, tự mình phải làm lại các chi tiết hỏng.

Nguyên tắc thứ sáu, kiểm tra 100% nghĩa là phải kiểm tra từng sản phẩm một chứ không phải một mẫu trong hàng. Đối với những sản phẩm mà việc kiểm tra bằng tay quá tốn kém, mà kiểm tra tự động không thể thực hiện được thì phải dựa vào nguyên tắc “ $N = 2$ ”, tức là kiểm tra hai sản phẩm: “đầu và cuối” còn mục tiêu lâu dài là ở chỗ nhằm hoàn thiện quá trình để có thể thực hiện được việc kiểm tra chất lượng của tất cả các chi tiết.

Nguyên tắc cuối cùng là cải tiến chất lượng ở từng giai đoạn nhờ các dự án.

B. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9000.

1. Giới thiệu về ISO 9000.

ISO là một tổ chức quốc tế về vấn đề tiêu chuẩn hoá có tên đầy đủ là “THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.” Các thành viên của nó là các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia của hơn 100 nước trên thế giới.

ISO là một tổ chức phi chính phủ ra đời và hoạt động từ 23/2/47. Trụ sở chính đặt tại Geneve- Thụy Sĩ. Việt Nam ra nhập ISO năm 1977 và là thành viên thứ 72 của ISO. Năm 1996 Việt Nam được bầu vào ban chấp hành của ISO.

ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng chính sách và chỉ đạo về chất lượng, nghiên cứu thị trường, thiết kế và triển khai sản phẩm, cung ứng kiểm soát quá trình...

ISO 9000 là tập hợp kinh nghiệm quản lý chất lượng tốt nhất đã được thực hiện trong nhiều quốc gia và khu vực, đồng thời chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia của nhiều nước.

BỘ TIÊU CHUẨN ISO 9000

ISO 8402-1: Quản trị chất lượng và đảm bảo chất lượng. Các thuật ngữ.

ISO 9001: hệ thống chất lượng. Mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế, phát triển, sản xuất lắp đặt và dịch vụ.

ISO 9002: Hệ thống chất lượng – Mô hình đảm bảo chất lượng trong sản xuất, và dịch vụ.

ISO 9003: Hệ thống chất lượng – Mô hình đảm bảo chất lượng ở khâu kiểm tra cuối cùng và thử nghiệm.

ISO 9000-1: Quản trị chất lượng và các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng – Hướng dẫn lựa chọn và sử dụng.

ISO 9000-2: Hướng dẫn chung về áp dụng ISO 9001, ISO 9002 và ISO 9003.

ISO 9000-3: Hướng dẫn áp dụng ISO 9001 đối với sự phát triển, cung ứng và bảo trì phần mềm.

ISO 9000-4: áp dụng đảm bảo chất lượng đối với quản trị độ tin cậy.

ISO 9004-1: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống chất lượng –Phần 1: Hướng dẫn

ISO 9004-2: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống chất lượng – Phần 2: Hướng dẫn đối với dịch vụ.

ISO 9004-3: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống chất lượng – Phần 3: Hướng dẫn đối với nguyên liệu của quá trình.

ISO 9004-4: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng – Phần 4: Hướng dẫn đối với việc cải tiến chất lượng.

ISO 9004-5: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng – Phần 5: Hướng dẫn đối với kế hoạch chất lượng.

ISO 9004-6: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng – Phần 5: Hướng dẫn đảm bảo chất lượng khi quản trị dự án.

ISO 9004-7: Quản trị chất lượng và các yếu tố của hệ thống chất lượng – Phần 7: Hướng dẫn đối với quản trị các kiểu dáng mẫu mã.

ISO 10011-1: Hướng dẫn đánh giá hệ thống chất lượng-Phần 1: Đánh giá.

ISO 10011-2: Hướng dẫn đánh giá hệ thống chất lượng-Phần 2: Các chỉ tiêu chất lượng đối với chuyên viên đánh giá hệ thống chất lượng.

ISO 10011-3: Hướng dẫn đánh giá hệ thống chất lượng-Phần 3: Quản trị chương trình đánh giá.

ISO 10012-1: Các yêu cầu đảm bảo chất lượng đối với thiết bị đo lường -Phần 1: Quản trị thiết bị đo lường.

ISO 10012-2: Các yêu cầu đảm bảo chất lượng đối với thiết bị đo lường -Phần 1: Kiểm soát các quá trình đo lường.

ISO 10013: Hướng dẫn triển khai sổ tay chất lượng.

ISO 10014: Hướng dẫn đối với hiệu quả kinh tế của chất lượng. ISO

10015: Hướng dẫn giáo dục và đào tạo thường xuyên.

Trong 23 tiêu chuẩn của ISO 9000, Việt Nam đã chấp nhận 14 tiêu chuẩn.

ISO 8402: 1994	TCVN 5814:1994
ISO 9000-1:1994	TCVN ISO 9000-1:1996
ISO 9001: 1994	TCVN 9001:1994
ISO 9002:1994	TCVN ISO 9002:1996
ISO 9003:1994	TCVN ISO 9003:1996
ISO 9004-1: 1993	TCVN 9004-1:1996
ISO 9004-2:1993	TCVN ISO 9004-2:1996
ISO 9004-3: 1993	TCVN 9004-3:1996
ISO 9004-4:1993	TCVN ISO 9004-4:1996
ISO 10011-1: 1990	TCVN 5950-1:1995

ISO 10011-2:1992

TCVN ISO 5950-2:1995

ISO 10011-3: 1994

TCVN 5950-3:1995

ISO 10012-1: 1992

TCVN 6131-1:1996

ISO 10013: 1992

TCVN 5951:1995

2. ISO 9001.

a. Phạm vi áp dụng:

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu đối với hệ thống chất lượng để sử dụng khi cần thiết thể hiện năng lực của bên cung ứng trong thiết kế và cung ứng sản phẩm phù hợp.

Các yêu cầu quy định trong tiêu chuẩn này chủ yếu nhằm thoả mãn khách hàng bằng cách phòng ngừa sự không phù hợp ở tất cả các giai đoạn từ thiết kế đến dịch vụ kỹ thuật.

Tiêu chuẩn này áp dụng trong các tình huống khi:

+ Cần có thiết kế và các yêu cầu đối với sản phẩm đã được công bố về nguyên tắc trong các điều khoản về tính năng sử dụng hoặc các yêu cầu này được thiết lập.

+ Lòng tin ở sự phù hợp của sản phẩm có thể đạt được thể hiện thích hợp năng lực của người cung ứng trong thiết kế, triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật.

b. Các yêu cầu của hệ thống chất lượng:

b1: Trách nhiệm của lãnh đạo.

Lãnh đạo của bên cung ứng với trách nhiệm điều hành phải xác định và lập thành văn bản chính sách của mình đối với chất lượng, bao gồm mục tiêu và những cam kết của mình về chất lượng, chính sách chất lượng phải thích hợp với mục tiêu tổ chức của bên cung ứng và bên nhu cầu, mong đợi của khách hàng. Bên cung ứng phải đảm bảo rằng chính sách này phải được thấu hiểu, thực hiện và duy trì ở tất cả các cấp của cơ sở.

b2 : Hệ thống chất lượng.

Bên cung ứng phải xây dựng lập văn bản và duy trì một hệ thống chất lượng là phương tiện để đảm bảo rằng sản phẩm phù hợp với yêu cầu quy định. Bên cung ứng phải lập sổ tay chất lượng bao quát các yêu cầu của tiêu chuẩn chất lượng phải bao gồm các thủ tục của hệ thống chất lượng và giới cơ cấu của hệ thống văn bản sử dụng trong sổ tay chất lượng.

b3: Xem xét hợp đồng.

Bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục dạng văn bản để xem xét hợp đồng và để phối hợp các hoạt động này.

b4: Kiểm soát thiết kế.

Bên cung ứng phải thiết lập và duy trì các thủ tục để quản lý và thẩm tra xác nhận thiết kế sản phẩm để đảm bảo rằng các yêu cầu đặt ra được thoả mãn. Các kết quả thiết kế phải được lập thành văn bản và được thể hiện dưới dạng có thể thẩm tra, xác nhận theo các yêu cầu dữ liệu thiết kế.

b5: Kiểm soát tài liệu

Bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục bằng văn bản để kiểm soát mọi văn bản và dữ liệu có liên quan tới các yêu cầu của tiêu chuẩn này và trong phạm vi có thể bao gồm cả các tài liệu có nguồn gốc từ bên ngoài.

b6: Mua sản phẩm

Người cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục thành văn bản để đảm bảo sản phẩm mua vào phù hợp với các yêu cầu quy định.

b7: Kiểm soát sản phẩm do khách hàng cung cấp.

Bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục dạng văn bản để kiểm soát việc kiểm tra xác nhận, bảo quản và bảo dưỡng sản phẩm do khách hàng cung cấp để gộp vào sản phẩm được cung cấp hay dùng cho các hoạt động có liên quan. Bất kỳ sản phẩm nào mất mát, hư hỏng hoặc không phù hợp với mục đích sử dụng phải lập hồ sơ và báo cho khách hàng.

b8: Nhận biết và xác định nguồn gốc sản phẩm.

Khi cần thiết, bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục để nhận biết sản phẩm bằng các biện pháp thích hợp, từ lúc nhận đến tất cả các giai đoạn sản xuất, phân phối và lắp đặt.

Bên cung ứng phải xác định và lập kế hoạch sản xuất, các quá trình lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và phải đảm bảo rằng các quá trình này được tiến hành trong những điều kiện được kiểm soát.

b10: Kiểm tra và thực nghiệm

Bên cung ứng phải lập và duy trì thủ tục dạng văn bản đối với các hoạt động kiểm tra và thử nghiệm và xác nhận rằng mọi yêu cầu đối với sản phẩm được đáp ứng. Việc kiểm tra và thử nghiệm các hồ sơ cần có phải trình bày chi tiết trong kế hoạch chất lượng hay các thủ tục dạng văn bản.

b11: Kiểm soát thiết bị kiểm tra, đo lường và thử nghiệm.

Bên cung ứng phải quy định và duy trì thủ tục dạng văn bản để kiểm soát, hiệu chuẩn và bảo dưỡng các thiết bị kiểm tra đo lường và thử nghiệm được họ sử dụng để chứng tỏ sự phù hợp của sản phẩm với các yêu cầu quy định.

b12. Trạng thái kiểm tra và thử nghiệm.

Trạng thái kiểm tra và thử nghiệm của sản phẩm được quy định rõ bằng các phương tiện thích hợp chỉ rõ tính phù hợp hoặc không phù hợp của sản phẩm theo các kiểm tra và thử nghiệm đã được tiến hành.

b13. Kiểm soát sản phẩm không phù hợp

Bên cung ứng phải thiết lập và duy trì các thủ tục để đảm bảo rằng sản phẩm không phù hợp với yêu cầu quy định không được đem sử dụng hoặc lắp đặt một cách vô tình. Việc kiểm soát bao gồm việc phát hiện sản phẩm không phù hợp, ghi nhận vào hồ sơ, đánh giá, phân loại và loại bỏ chúng và thông báo cho các bộ phận chức năng có liên quan.

b14. Hành động khắc phục và phòng ngừa.

Bên cung ứng phải lập và duy trì thủ tục dạng văn bản để thực hiện hành động khắc phục và phòng ngừa.

Mọi hành động khắc phục và phòng ngừa được tiến hành để loại bỏ các nguyên nhân gây ra sự không phù hợp hiện có hay có thể có phải phù hợp với mức độ của vấn đề xảy ra và tương ứng với rủi ro gặp phải.

Bên cung ứng thực hiện và ghi hồ sơ mọi thay đổi trong thủ tục dạng văn bản do hành động khắc phục và phòng ngừa dẫn đến.

b15. Xếp dỡ, lưu kho, bao gói bảo quản và giao hàng.

Bên cung ứng phải xây dựng và duy trì thủ tục dạng văn bản về xếp, đóng gói, bảo quản và giao sản phẩm.

b16. Kiểm soát hồ sơ chất lượng

Bên cung ứng phải thiết lập và duy trì các thủ tục để phân biệt, thu nhập, lên thử mục, lập phiếu, bảo quản lưu trữ và hủy bỏ các hồ sơ chất lượng.

b17. Xem xét đánh giá chất lượng nội bộ.

Bên cung ứng phải thiết lập và duy trì các thủ tục văn bản để hoạch định và thực hiện việc xem xét đánh giá chất lượng nội bộ để xác nhận sự phù hợp của các hoạt động chất lượng và các kết quả có liên quan với mọi điều đã hoạch định và để xác định hiệu lực của hệ thống chất lượng.

Phải lập tiến độ xem xét đánh giá chất lượng nội bộ trên cơ sở vị trí và trọng tâm của hoạt động được đánh giá và phải được tiến hành bởi người độc lập với người có trách nhiệm trực tiếp với hoạt động được đánh giá.

b18. Đào tạo

Bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục dạng văn bản để xác định nhu cầu đào tạo và đảm bảo đào tạo tất cả các nhân viên làm việc trong các lĩnh vực có ảnh hưởng đến chất lượng. Hồ sơ liên quan đến đào tạo cần được lưu trữ.

b19. Dịch vụ kỹ thuật

Nếu trong hợp đồng có yêu cầu về điều chỉnh kỹ thuật, thì người cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục dạng văn bản để tiến hành xác nhận và báo cáo rằng kỹ thuật phù hợp với các yêu cầu quy định.

b20. Kỹ thuật thống kê.

Bên cung ứng phải lập và duy trì các thủ tục dạng văn bản để thực hiện và kiểm soát việc áp dụng các kỹ thuật thống kê xác định.

3. ISO 9002.

a. Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu đối với hệ thống chất lượng để sử dụng khi cần thể hiện năng lực của bên cung ứng trong việc cung cấp sản phẩm phù hợp các yêu cầu thiết kế đã lập.

Các yêu cầu quy định trong tiêu chuẩn này là nhằm toả mãn khách hàng bằng cách phòng ngừa sự không phù hợp ở tất cả các giai đoạn từ sản xuất đến dịch vụ kỹ thuật.

Tiêu chuẩn này áp dụng trong các tình huống khi:

+ Các yêu cầu cụ thể đối với sản phẩm đã được công bố dưới dạng thiết kế hay quy định kỹ thuật

+ Lòng tin ở sự phù hợp mỗi sản phẩm có thể đạt được thông qua việc thể hiện thích hợp năng lực của người cung ứng trong sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật

b. Các yêu cầu của hệ thống chất lượng

Giống ISO 9000 nhưng không có các phần liên quan đến thiết kế

4. ISO 9003

a. Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu đối với hệ thống chất lượng để sử dụng khi cần thể hiện năng lực của bên cung ứng trong việc phát hiện và kiểm soát việc sử dụng bất cứ sản phẩm không phù hợp nào trong kiểm tra và thử nghiệm cuối cùng

Tiêu chuẩn này áp dụng trong các tình huống khi có đủ tin tưởng chứng minh sự phù hợp sản phẩm với các yêu cầu quy định bằng cách thể hiện một cách thoả đáng năng lực kiểm tra và thử nghiệm thành phẩm của bên cung cấp

b. Các yêu cầu của hệ thống

Giống như 9001, nhưng không có các phần liên quan đến thiết kế lắp đặt.

V. MỘT SỐ VẤN ĐỀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP .

Trong giai đoạn hiện nay vấn đề chất lượng sản phẩm là vấn đề sống còn của nhiều doanh nghiệp, để đảm bảo cho chất lượng sản phẩm được duy trì và nâng cao không còn cách nào ngoài việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên trong thực tế một số chủ doanh nghiệp ở Việt Nam lại từ chối hoặc trì hoãn việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng và họ lý luận rằng việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng sẽ làm tăng chi phí và làm giảm năng suất lao động. Đây là một quan niệm hoàn toàn sai lầm bởi vì khi mà tỷ lệ hàng xấu cao thì người sản xuất phải nghĩ làm thế nào để chế tạo hàng tốt bằng cách như thay đổi nguyên vật liệu, cho dừng dây chuyền để điều chỉnh, kiểm tra các khâu. Nhưng việc này nhất thời làm cho sức sản xuất bị giảm xuống. Nhưng khi hầu như không còn phát sinh hàng xấu thì với những thiết bị ấy chắc chắn sẽ có nhiều hàng phẩm chất lượng cao hơn. Điều này cũng giống như khi ta lái xe qua đoạn đường xấu và phải giảm tốc độ nhưng khi vào đoạn đường tốt thì có thể tăng tốc độ. Thực tiễn một số doanh nghiệp Việt Nam sau khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đã chứng minh cho điều này. Ví dụ như công ty Cadivi sau khi áp dụng ISO mọi chi phí đi lại, đổi hàng, tái chế đều giảm, năm 1999 khi mà các doanh nghiệp Việt Nam đang gặp khó khăn thì doanh số và tổng sản lượng trong 6 tháng đầu năm của công ty tăng 4% so với cùng kỳ năm 98. Hay xí nghiệp- Aknitek, sau 6 tháng được cấp giấy chứng nhận ISO 9002 tỷ lệ hàng hoá kém chất lượng đã giảm từ 5% xuống 3% và hàng dẹt len của xí nghiệp đã có thể thâm nhập vào thị trường mới như Hoa Kỳ, Đài Loan. Xuất khẩu 6 tháng đầu năm 1999 tăng 55% so với cùng kỳ năm 1998.

Công ty Supe phốt phát và hoá chất Lâm Thao được thành lập và đi vào hoạt động từ mùa hè 1962 các sản phẩm chủ yếu là: Supe phốt phát lân Lâm thao, phân hỗn hợp NPK, Axit Sunphuric kỹ thuật ... thời kỳ đầu mới đi vào hoạt động công ty đã gặp không ít khó khăn nhưng công ty đã vượt qua và đứng vững trên thị trường. Ngày nay sản phẩm của công ty đã được tiêu thụ khắp trên mọi miền đất nước. Có được điều đó là do có được trách nhiệm cao đối với sản phẩm do công ty tạo ra, không để sản phẩm kém chất lượng lọt tới tay người tiêu dùng. Công ty đã tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo ở nhiều huyện, xã, ở nhiều tỉnh, thành phố trong cả nước để hướng dẫn bà con cách bón phân cho lúa và hoa màu theo từng thời điểm phát triển của cây trồng, tổ chức trình diễn khảo nghiệm cho các loại cây trồng với sự hướng dẫn cụ thể chi tiết để đem lại hiệu quả cao. Trước khi Việt Nam có phong trào áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế. Công ty Supe phốt phát và hoá chất Lâm Thao đã luôn coi trọng và đề cao đồng tác quản lý chất lượng. Không những công ty đã thành lập phòng quản lý chất lượng và lực lượng

KCS để quản lý chất lượng từ A đến Z ở tất cả các bộ phận mà ngay cả trong ban giám đốc công ty cũng thường xuyên phân công nhau túc trực, kiểm tra, đôn đốc đối với mọi hoạt động. Không những công ty có hệ thống quản lý chất lượng tốt, chất lượng sản phẩm đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng, mà công ty còn được nhà nước 3 lần phong tặng danh hiệu anh hùng, đạt được giải vàng chất lượng Việt Nam và nhiều các giải thưởng khác. Khi ISO 9000 du nhập vào nước ta công ty đã cử cán bộ đi học để tiến hành áp dụng.

Công ty thép Việt-úc (Vinausteel) đã hoạt động từ tháng 2/1996 các sản phẩm thép do công ty sản xuất đã được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng. Công ty đã nhận được chứng chỉ ISO 9002 cho hệ thống đảm bảo chất lượng của mình, đã được trao cúp vàng của giải thưởng chất lượng Việt Nam năm 1998. Ra đời trong cơ chế thị trường với sự cạnh tranh mạnh mẽ và gay gắt giữa các nhà cung cấp thép, cùng với sự ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế, tiền tệ ở khu vực Châu á vậy tại sao thép Việt –úc tồn tại và phát triển vững mạnh? Câu trả lời rất đơn giản đó là do cán bộ công nhân viên của công ty đã nhận thức được những khó khăn phức tạp đó ngay từ khi mới tiến hành sản xuất kinh doanh, do đó họ đã quyết tâm phấn đấu thực hiện tốt nội quy và đảm bảo các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, không để xảy ra sai lỗi ở bất cứ trong một tình huống nào. Nhận thức được vai trò quan trọng của chất lượng nên ngay từ những ngày đầu bắt tay vào sản xuất Vinausteel đã khai triển hệ thống quản lý chất lượng trên cơ sở áp dụng các quy định của tiêu chuẩn quốc tế 9002. Các loại thép chất lượng cao do công ty sản xuất ra đã được sử dụng tại các công trình xây dựng cầu Phả Lại, Cầu Đuống, Khách sạn Melia và nhiều công trình khác trên toàn quốc. Ngoài ra, một số sản phẩm thép của công ty được xuất khẩu sang một vài nước trong khu vực và được đánh giá cho chất lượng tốt mẫu mã đẹp, giá cả hợp lý.

Sản phẩm của công ty giấy Thượng Đình trong những năm gần đây đã chiếm lĩnh được thị trường trong nước và được xuất khẩu sang một số nước trên thế giới. Có được như vậy là do công ty đã áp dụng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9002. Tuy nhiên từ cơ sở khi áp dụng ISO 9002 công ty đã đề xuất biện pháp “Tự quản lý chất lượng” đến từng người lao động, gắn với quy chế khen thưởng hàng tháng. Công ty còn thành lập “Câu lạc bộ chất lượng” để nhằm tập hợp, động viên, khuyến khích toàn bộ công nhân viên hướng mọi hoạt động tập trung cho mục tiêu quản lý chất lượng. Mỗi năm công ty chi cho công tác “Tự quản lý chất lượng” là 500 đến 600 triệu đồng.

KẾT LUẬN

Quản lý chất lượng ngày càng khẳng định vai trò quan trọng trong giai đoạn hiện nay. Nó giúp cho các doanh nghiệp có khả năng nâng cao chất lượng sản phẩm loại bỏ chi phí phát sinh không cần thiết , tăng sức cạnh tranh, tăng vị thế của doanh nghiệp trên thương trường nhờ đó doanh nghiệp có thể phát triển một cách bền vững . Nhờ có quản trị chất lượng lợi ích của doanh nghiệp, người tiêu dùng , xã hội ngày càng thống nhất. Chất lượng thực chất có tác động mạnh mẽ tới những vấn đề cơ bản của hoạt động sản xuất kinh doanh . Do đó việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng đang trở thành vấn đề bức xúc trong giai đoạn hiện nay, quyết định đến sự phát triển bền vững của cả nền kinh tế. Và có thể khẳng định một điều rằng các doanh nghiệp Việt nam muốn tồn tại và phát triển được không còn cách nào khác là nhanh chóng áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng vào trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình.

Do thời gian , điều kiện có hạn chưa đi sâu sát được vấn đề và chưa có kinh nghiệm thực tế nên chắc chắn nội dung của bài viết không tránh khỏi những thiếu sót cần được tiếp tục xem xét và đóng góp ý kiến .

Cuối cùng em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo Nguyễn Kế Tuấn đã giúp em hoàn thành bài viết này .

HÀ NỘI –5/2001

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị chất lượng
Tạ Thị Hoài An
2. Quản trị chất lượng
Nguyễn Quang Toàn
3. Quản lý chất lượng là gì
Trần Quang Tuệ
4. Quản Trị sản xuất và tác nghiệp
Trương Đoàn Thể
5. Quản lý chất lượng trong công nghiệp
Lê Khắc
6. Giáo trình quản trị chất lượng
7. Tạp chí công nghiệp
8. Tạp chí tiêu chuẩn đo lường chất lượng

MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU	1
I. Thực chất và vai trò của quản lý chất lượng	2
1. Thực chất của quản lý chất lượng	2
2. Vai trò của quản lý chất lượng	4
II. Yêu cầu và đặc điểm của quản lý chất lượng	5
1. Những yêu cầu chủ yếu	5
2. Các đặc điểm chủ yếu của quản lý chất lượng	6
III. Nội dung của quản lý chất lượng	8
1. Hoạch định chất lượng	8
2. Tổ chức thực hiện	10
3. Kiểm tra kiểm soát chất lượng	10
4. Hoạt động điều chỉnh và cải tiến	12
IV. Giới thiệu một số hệ thống quản lý chất lượng hiện đại	13
A. Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM)	13
1. Khái niệm	13
2. Vai trò của TQM	13
3. Nội dung của TQM	13
4. Các nguyên tắc cơ bản	15
B. Hệ thống quản lý chất lượng ISO9000	15
1. Giới thiệu về ISO9000	15
2. ISO9001	18
3. ISO9002	21
4. ISO9003	21
V. Một số vấn đề thực tiễn về quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp công nghiệp	22
KẾT LUẬN	24