

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- 1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng**
- 2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng**
- 3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000**
- 4. Total Quality Management**
- 5. Quality Analysis Cost Control**
- 6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác**
- 7. Chất lượng trong dịch vụ**
- 8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng**

1. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CÁC QUAN NIỆM QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Bộ luật Hammurabi* (khoảng XVIII trước Công Nguyên) cho phép tử hình những công nhân xây dựng nếu nhà xây bị đổ và có người bị thiệt mạng.
- ◆ *Thời đại trung cổ* – văn hóa chất lượng liên quan tới sự phát triển thủ công.
- ◆ *Thời kỳ hiện đại*
 - Cuộc Cách Mạng Công Nghiệp từ XVIII đến XIX.
 - Các công cụ sản xuất mới, các quan niệm quản lý và tổ chức lao động mới.

1. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CÁC QUAN NIỆM QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

◆ *Đầu thế kỷ XX*

- Tự động hoá sản xuất cho phép tạo ra các sản phẩm rất chuyên sâu về mặt công nghệ với giá thành thấp.
- Chất lượng là thành quả của các hoạt động mang tính phối hợp của các đơn vị trong xí nghiệp.

◆ *Thế chiến thứ II*

- Vấn đề chất lượng rất được chú trọng và quan tâm.
- Sau chiến tranh Nhật Bản trở thành nước tiên phong của chất lượng.

◆ *Sau thế chiến thứ II* – chất lượng phụ thuộc vào sự thoả mãn khách hàng.

2. KHÁI NIỆM VỀ CHẤT LƯỢNG

- ◆ Khái niệm về chất lượng đã có từ lâu và rất khó định nghĩa do tính phức tạp và tính tương đối của nó. Chất lượng là một sự hỗn hợp của tất cả các đặc điểm như *cơ khí, sử dụng, thẩm mỹ và kinh tế*.
- ◆ TCVN 5814-1994 trên cơ sở tiêu chuẩn ISO-9000 đã đưa ra định nghĩa:
 - *Chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể (đối tượng) tạo cho thực thể đó có khả năng thỏa mãn những yêu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn.*

2. KHÁI NIỆM VỀ CHẤT LƯỢNG

- Theo John Rusin „*Chất lượng không phải là kết quả của sự ngẫu nhiên, mà luôn là thành quả của nỗ lực con người*”
- Theo J.M. Juran „*Chất lượng là một sự hữu ích trong sử dụng*”
- Edward Deming nhấn mạnh „*tính đáng tin cậy, độ chắc chắn, dễ biết trước và phù hợp với miêu tả của các sản phẩm và dịch vụ*”.

2. KHÁI NIỆM VỀ CHẤT LƯỢNG

- ◆ A. V. Feigenbaum „*Chất lượng là đặc tính tập hợp của sản phẩm và dịch vụ xét về các mặt như marketing, thiết kế thực hiện và bảo trì. Đặc tính tập hợp này sẽ gây nên rằng sản phẩm và dịch vụ sẽ thoả mãn các mong đợi từ phía khách hàng*”.

2. KHÁI NIỆM VỀ CHẤT LƯỢNG

- J. S. Oakland „*Từ ngữ chất lượng được dùng để biểu hiện tính phù hợp của sản phẩm với các tính chất vật lý được đặc tả. Chúng ta phải xét đến các đòi hỏi thực tế của khách hàng mà nhiều khi chúng rất khó đo lường, cảm nhận hay gìn giữ như thái độ lịch sự trong phục vụ, cái nhìn thẩm mỹ cũng như cả giá cả*”.

2. KHÁI NIỆM VỀ CHẤT LƯỢNG

Tổng kết lại, đối với các chuyên gia chất lượng uy tín thì những định nghĩa sau đây có thể nói là phổ biến:

- *Chất lượng là một sự phù hợp với các đòi hỏi của khách hàng – là sự hiểu rõ các đòi hỏi và mong đợi của khách hàng.*
- *Chất lượng là mức độ tin cậy cùng với chi phí thấp nhất và thích ứng với các đòi hỏi của thị trường.*
- *Chất lượng là sự hữu ích trong sử dụng – chất lượng thiết kế, thực hiện, mức độ phổ biến của sản phẩm, chất lượng phục vụ kỹ thuật.*
- *Chất lượng là đặc tính tập hợp của sản phẩm và dịch vụ xét về mặt tiếp thị, thiết kế, thực hiện và duy trì. Chúng sẽ làm cho sản phẩm và dịch vụ thoả mãn sự mong đợi của khách hàng.*

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- ◆ **F. W. Taylor** (đầu thế kỷ XX) – cần tách rời các hoạt động sản xuất khỏi các hoạt động kiểm tra. Phòng chất lượng độc lập kiểm tra và chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm.
- ◆ **Shewhart** (thập kỷ 20 và 30 XX) – mỗi sai lệch so với chuẩn mực trong sản xuất có thể phát hiện ra do sử dụng các công cụ thống kê đơn giản xác định giá trị giới hạn của từng tham số sản phẩm.
- ◆ **Deming** – chất lượng chỉ phụ thuộc vào ban giám đốc tối cao, chỉ họ mới chịu trách nhiệm về lỗi trong hệ thống sản xuất.
 - Deming là tác giả của 14 các giả thiết nổi tiếng về quản lý chất lượng:

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

1. *Tạo điều kiện nhằm liên tiếp hoàn thiện công việc,*
2. *Chấp nhận một triết lý hành động mới; vứt bỏ hết các chuẩn mực hiện có liên quan tới hổng hóc, trậm trễ và khiêu nại,*
3. *Không nên dựa vào kiểm tra chất lượng hàng loạt; dùng phương pháp thông kê để xác nhận rằng chất lượng sản phẩm được bảo đảm trong hệ thống sản xuất,*
4. *Không nên mua bán chỉ dựa trên giá cả mà phải chọn nhà cung ứng sao cho có thể giảm chi phí tổng thể chứ không chỉ có chi phí ban đầu,*
5. *Hỗ trợ không ngừng các hoạt động nâng cao chất lượng và hiệu năng sản xuất. Bằng cách này các chi phí sẽ được giảm xuống,*

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

6. *Đưa ra nguyên tắc huấn luyện và học hỏi không ngừng cho các nhân viên và cả giám đốc các ngành các cấp của toàn xí nghiệp,*
7. *Theo dõi công việc đúng cách đúng mực. Mục đích của sự theo dõi là hỗ trợ đạt được kết quả tốt hơn trong lao động,*
8. *Vứt bỏ sợ hãi. Cho phép ra câu hỏi và gợi ý một cách tự do làm sao cho các nhân viên không cảm thấy ngại ngùng khi trình bày các thắc mắc, đề nghị và ý tưởng của mình,*
9. *Loại bỏ các rào cản giữa các phòng ban của công ty. Pháp triển hợp tác nội bộ cũng như với các thành phần bên ngoài như nhà cung ứng, các đối tác và khách hàng,*
10. *Không dùng những khẩu hiệu trống rỗng để nâng cao hiệu năng và chất lượng. Chỉ cho nhân viên cách giải quyết vấn đề,*

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

11. *Cẩn thận dùng các chuẩn mực lao động dựa trên các con số; chúng có thể ảnh hưởng xấu tới chất lượng và mức độ sản xuất. Dùng phương pháp miêu tả và theo dõi hỗ trợ cho thực hiện công việc,*
12. *Loại bỏ hết các ngăn cản nhằm cho phép các nhân viên tự đánh giá công việc của mình. Cho họ quyền cảm thấy tự hào do công việc họ đang thực hiện,*
13. *Học hỏi thêm về các phương pháp học và các ý tưởng mới nhất. Dạy nhân viên các kỹ năng mới nhằm đưa ra các thay đổi trong phạm vi kỹ thuật, vật liệu và quá trình mới,*
14. *Tạo cho nhân viên khả năng tham gia vào các công việc nhóm với mục đích tổ chức và thực hiện các thay đổi.*

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- ◆ **Juran** – dưới 20% các vấn đề phụ thuộc vào nhân viên, còn lại là ở ban lãnh đạo. 3 quá trình chính đưa tới chất lượng cao:
 - *Lên kế hoạch chất lượng* – nhận diện các đòi hỏi của khách hàng, sau đó sản xuất các sản phẩm có những đặc tính thỏa mãn chúng,
 - *Kiểm tra chất lượng* – kiểm tra độ phù hợp của các sản phẩm với đặc tả của chúng, nhận ra và sửa lại các trục trặc, phân tích và ngăn ngừa chúng.
 - *Nâng cao chất lượng* – đưa ra các cơ chế bảo đảm tính liên tục của quá trình nhằm đạt được chất lượng cao.
- ◆ Phân loại các chi phí chất lượng:
 - Chi phí ngăn ngừa,
 - Chi phí tìm kiếm lỗi và sai sót,
 - Chi phí do thiếu chất lượng, do vượt quá các đòi hỏi của khách hàng – đều dẫn đến mất khách hàng.

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- ◆ **Crosby** (những năm 70) – 4 định lý tuyệt đối về QTCL:
 - *Chất lượng là thích nghi với các đòi hỏi của khách hàng,*
 - *Có thể nâng cao chất lượng qua phòng ngừa hơn là kiểm tra.*
 - *Chuẩn mực hoạt động công ty là nguyên tắc „0 hỏng hóc”.*
 - *Thước đo chất lượng là các chi phí cho việc thiếu chất lượng.*
- ◆ **Feigenbaum** – trách nhiệm về chất lượng vượt quá phạm vi của bộ phận sản xuất do đó mỗi phòng ban đều phải chịu trách nhiệm về chất lượng – TQM.

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- ◆ **Taguchi** – chất lượng là tối thiểu hoá các mất mát khi chuyển giao các sản phẩm tới NTD như: chi phí do thiếu sót, bảo hành và các dịch vụ sửa chữa; Chúng thường liên quan tới sự bất mãn và ra đi của khách hàng.
- ◆ Các bước nâng cao chất lượng:
 - *Thiết kế hệ thống* – lựa chọn các giá trị thử của các tham số sản phẩm và các chỉ số quá trình.
 - *Thiết kế các tham số* – thử nghiệm các giá trị thử để xác định những giá trị tối ưu nhất.
 - *Thiết kế các độ dung sai* – nếu các sai lệch gây ảnh hưởng lớn tới các sai lệch cuối.

3. XUẤT XỨ VÀ CÁC ĐẠI GIA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Quan niệm QLCL được ưa chuộng khi thị trường trở nên cạnh tranh và các biến đổi toàn cầu trên phương diện kỹ thuật, kinh tế ngày càng rõ rệt hơn.*
- ◆ *Các đột biến này kích thích các đòi hỏi khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ hiệu một cách phong phú và đa dạng.*
- ◆ *Chính sự cạnh tranh bằng chất lượng cho phép ta thoả mãn và giữ lại những khách hàng thân thiết nhất.*
- ◆ *QLCL trở thành lối thoát duy nhất để thành công và duy trì doanh nghiệp trên thị trường.*

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng
2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng
3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000
4. Total Quality Management
5. Quality Analysis Cost Control
6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác
7. Chất lượng trong dịch vụ
8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng

ISO LÀ GÌ?

- ◆ ISO là một tổ chức phi chính phủ quốc tế về tiêu chuẩn hóa, ra đời và hoạt động từ ngày 23/2/1947, Trụ sở chính đặt tại Geneve (Thụy sỹ). ISO 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 một trăm nước trên thế giới.
- ◆ Việt Nam là thành viên chính thức thứ 72 từ năm 1977. Cơ quan đại diện là Tổng cục tiêu chuẩn-Đo lường-Chất lượng
- ◆ Nhiệm vụ chính là nghiên cứu xây dựng, công bố các tiêu chuẩn (không có giá trị pháp lý bắt buộc áp dụng) thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau

LỊCH SỬ HÌNH THÀNH

- ◆ ISO 9000 là một bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng, được ban hành chính thức năm 1987, nhưng thực tế nó đã được hình thành từ rất lâu sau đại chiến 2 ở Anh Quốc và các nước Châu Âu khác cũng như Bắc Mỹ.
- ◆ 1955, Hiệp ước Bắc Đại tây dương đưa ra các tiêu chuẩn về chất lượng cho tàu APOLO của Nasa, máy bay Concorde của Anh-Pháp....
- ◆ 1969 Anh, Pháp thừa nhận lẫn nhau về tiêu chuẩn quốc phòng với các hệ thống đảm bảo chất lượng của các thành viên NATO.
- ◆ 1972, Viện tiêu chuẩn Anh ban hành tiêu chuẩn BS 4891 – Hướng dẫn đảm bảo chất lượng.

LỊCH SỬ HÌNH THÀNH

- ◆ 1979, Viện tiêu chuẩn Anh ban hành tiêu chuẩn BS 5750 – Tiền thân của ISO 9000.
- ◆ 1987, ISO công bố lần đầu tiên bộ ISO 9000 khuyến cáo áp dụng trong các nước thành viên và trên toàn thế giới.
- ◆ 1994, bộ ISO 9000 được tu chỉnh lại và bổ xung một số tiêu chuẩn mới.
- ◆ 2000, bộ ISO 9000 được sửa đổi lần nữa và ban hành.
- ◆ 2008, bộ ISO 9000 lại được tái bản lần nữa

ISO 9000:2000

- ◆ Bộ ISO 9000 : 2000 mô tả cơ sở của HTQLCL và giải thích các thuật ngữ.
- ◆ Bộ ISO 9001: 2000 quy định những yêu cầu cơ bản của HTQLCL thay cho các bộ ISO 9001/9002/9003:94.
- ◆ Bộ ISO 9004 : 2000 hướng dẫn việc thực hiện HTQLCL.
- ◆ Bộ ISO 19011 : 2001 hướng dẫn đánh giá HTQLCL và hệ thống quản lý môi trường.
- ◆ Đối với nước ta hiện nay bộ ISO được coi như là một quy trình công nghệ quản lý mới, giúp cho mỗi tổ chức có khả năng tạo ra sản phẩm có chất lượng thỏa mãn lợi ích khách hàng.

ISO 9001:2000

- ◆ Tiêu chuẩn quốc tế mới nhất về HTQLCL đã được ISO ban hành vào tháng 12/2000 sau khi sửa đổi các tiêu chuẩn phiên bản 1994 .
- ◆ Phương pháp làm việc khoa học, quy trình công nghệ quản lý mới, giúp các tổ chức chủ động, sáng tạo, đạt hiệu quả cao trong hoạt động của mình.
- ◆ Bộ ISO 9000 có thể được áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào (doanh nghiệp, trường học, bệnh viện, cơ quan hành chính...).

ISO 9001:2000 – lợi ích cơ bản

- ◆ Chứng chỉ chất lượng:
 - ***Trước mắt*** – nâng cao hình ảnh trong con mắt khách hàng và những doanh nghiệp khác.
 - ***Trung hạn*** – tính nhanh chóng và độ hiệu quả của các giao dịch nội bộ và giao dịch khách hàng sẽ được nâng cao
 - ***Dài hạn*** – sau khoảng từ 4 đến 5 năm có thể tăng lãi xuất từ 5 đến 10%.

ISO 9001:2000 – lợi ích cơ bản

- ◆ ISO 9001:2000 cho ta các lợi ích cơ bản sau đây:
 - Thúc đẩy hệ thống làm việc tốt, giải phóng lãnh đạo khỏi công việc lặp đi lặp lại.
 - Ngăn chặn nhiều sai sót nhờ tinh thần trách nhiệm cao và tự kiểm soát được công việc.
 - Xác định nhiệm vụ đúng và cách đạt được kết quả đúng.
 - Lập văn bản một cách rõ ràng làm cơ sở để giáo dục, đào tạo nhân lực và cải tiến công việc có hệ thống.
 - Cung cấp cách nhận biết, giải quyết các sai phạm và ngăn ngừa tái phát.
 - Chứng minh khách quan chất lượng sản phẩm và mọi hoạt động đều đã được kiểm soát.
 - Cung cấp dữ liệu phục vụ cho hoạt động cải tiến.

ISO 9001:2000 – lợi ích cơ bản

- ◆ ISO 9001:2000 cho ta các lợi ích cơ bản sau đây:
 - Theo dõi độc lập sự tuân thủ các qui định chỉ số chất lượng,
 - Bảo đảm độ tin cậy và chắc chắn của doanh nghiệp,
 - Bảo đảm thoả mãn các đòi hỏi thường lệ quản lý đã được kiểm chứng; nâng cao chất lượng một cách rõ rệt, giảm thiểu mất mát liên quan tới chất lượng yếu kém;
 - Làm nhẹ bớt áp lực kiểm tra, kiểm toán nội bộ và ngoại vi;
 - Vững tin ở nơi bản thân doanh nghiệp và các nhân viên; nâng cao thái độ và sự chuyên tâm của các nhân viên;
 - Quảng bá sản phẩm trên thị trường quốc gia và quốc tế.

ISO 9001:2000 – Nội dung

- ◆ **Tạo môi trường làm việc** – là tập hợp các điều kiện như các yếu tố vật chất, xã hội, tâm lý và môi trường để thực hiện một công việc
- ◆ **Chính sách chất lượng** – là ý đồ và định hướng chung có liên quan đến chất lượng được lãnh đạo cao nhất công bố chính thức.
- ◆ **Mục tiêu chất lượng.**
- ◆ **Xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu chất lượng.**
- ◆ **Sổ tay chất lượng.**

ISO 9001:2000 – Nội dung

- ◆ **Quản lý nguồn nhân lực.**
 - Xây dựng chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị và từng thành viên.
 - Mô tả công việc của từng chức danh (tên chức danh, các yêu cầu về trình độ, hiểu biết, làm được những việc, nhiệm vụ giao, quyền hạn và người thay thế khi vắng mặt).
- ◆ **Quản lý hệ thống văn bản, tài liệu văn thư lưu trữ.**
- ◆ **Các quy trình làm việc.**

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến chất lượng

- ◆ ***Chất lượng***: mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu
- ◆ ***Yêu cầu***: Nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc
- ◆ ***Sự thoả mãn của khách hàng***: sự cảm nhận của khách hàng về mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến quản lý

- ◆ ***Hệ thống quản lý:*** Hệ thống để thiết lập chính sách và mục tiêu và để đạt được các mục tiêu đó
- ◆ ***Hệ thống quản lý chất lượng:***
- ◆ ***Chính sách chất lượng:*** Ý đồ và định hướng chung có liên quan đến chất lượng được lãnh đạo cao nhất công bố chính thức
- ◆ ***Mục tiêu chất lượng:*** Điều định tìm kiếm hay nhắm tới có liên quan đến chất lượng
- ◆ ***Quản lý chất lượng:*** Các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát về chất lượng

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến quản lý

- ◆ ***Hoạch định chất lượng:*** 1 phần của QLCL tập trung vào lập mục tiêu chất lượng và qui định các quá trình tác nghiệp cần thiết và các nguồn lực liên quan để thực hiện các mục tiêu đó.
- ◆ ***Kiểm soát chất lượng:*** 1 phần của QLCL tập trung vào việc thực hiện các yêu cầu chất lượng
- ◆ ***Đảm bảo chất lượng:*** 1 phần của QLCL tập trung vào cung cấp lòng tin rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện
- ◆ ***Cải tiến chất lượng:*** 1 phần của QLCL tập trung vào nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu chất lượng
- ◆ ***Cải tiến liên tục:*** Hoạt động lặp lại để nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến tổ chức

- ◆ ***Tổ chức***: Nhóm người và phương tiện có sự sắp xếp bố trí trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ
- ◆ ***Khách hàng***: Tổ chức hay cá nhân nhận một sản phẩm
- ◆ ***Cơ sở hạ tầng***: Hệ thống các phương tiện, thiết bị và dịch vụ cần thiết cho hoạt động tác nghiệp của một tổ chức
- ◆ ***Môi trường làm việc***: Tập hợp các điều kiện để thực hiện một công việc

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến quá trình và sản phẩm

- ◆ ***Quá trình***: Tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra
- ◆ ***Sản phẩm***: Kết quả của quá trình.
- ◆ ***Thủ tục/qui trình***: Cách thức cụ thể để tiến hành một hoạt động hay một quá trình

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến sự phù hợp

- ◆ ***Sự phù hợp***: Đáp ứng một yêu cầu.
- ◆ ***Sự không phù hợp***: Sự không đáp ứng một yêu cầu
- ◆ ***Sai lỗi/ khuyết tật***: Sự không thực hiện một yêu cầu liên quan đến việc sử dụng định nhằm tới hay đã qui định
- ◆ ***Hành động khắc phục***: Để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã được phát hiện hay các tình trạng không mong muốn khác
- ◆ ***Hành động phòng ngừa***: Để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm tàng hay các tình trạng không mong muốn tiềm tàng khác

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến hệ thống tài liệu

- ◆ **Thông tin:** Dữ liệu có ý nghĩa
- ◆ **Sổ tay chất lượng:** Tài liệu qui định HTQLCL của một tổ chức
- ◆ **Kế hoạch chất lượng:** Tài liệu qui định các thủ tục và nguồn lực kèm theo phải được người nào áp dụng và khi nào áp dụng đối với một dự án, sản phẩm, quá trình hay hợp đồng cụ thể
- ◆ **Hồ sơ:** Tài liệu công bố các kết quả đạt được hay cung cấp bằng chứng về các hoạt động được thực hiện

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến xem xét

- ◆ ***Kiểm tra:*** Việc đánh giá sự phù hợp bằng cách quan trắc và xét đoán kèm theo bằng phép đo, thử nghiệm hay định cỡ thích hợp
- ◆ ***Thử nghiệm:*** việc xác định một hay nhiều đặc tính theo một thủ tục
- ◆ ***Kiểm tra xác nhận:*** Sự khẳng định thông qua việc cung cấp bằng chứng khách quan rằng các yêu cầu quy định đã được thực hiện
- ◆ ***Xác nhận giá trị sử dụng:*** Sự khẳng định thông qua việc cung cấp bằng chứng khách quan rằng các yêu cầu đối với việc sử dụng đã định được thực hiện

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến đánh giá

- ◆ ***Đánh giá:*** Quá trình có hệ thống, độc lập và được lập thành văn bản để nhận được bằng chứng đánh giá và xem xét đánh giá chúng một cách khách quan để xác định mức độ thực hiện các chuẩn mực đã thảo luận
- ◆ ***Chuẩn mực đánh giá:*** Tập hợp các chính sách, thủ tục hay yêu cầu được xác định là gốc so sánh.
- ◆ ***Chương trình đánh giá:*** Tập hợp một hay nhiều cuộc đánh giá được hoạch định cho một khoảng thời gian nhất định và nhằm một mục đích cụ thể

CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN - liên quan đến đánh giá

- ◆ ***Bằng chứng đánh giá:*** Hồ sơ, việc trình bày về sự kiện hay thông tin khác liên quan tới các chuẩn mực đánh giá và có thể kiểm tra xác nhận
- ◆ ***Phát hiện khi đánh giá:*** Kết quả của việc xem xét đánh giá, các bằng chứng đánh giá thu thập được so với chuẩn mực đánh giá
- ◆ ***Bên được đánh giá:*** Tổ chức được đánh giá
- ◆ ***Kết luận đánh giá:*** Đầu ra của một đánh giá cung cấp sau khi xem xét mọi phát hiện khi đánh giá

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ **Lập ban chỉ đạo dự án ISO 9000** - gồm 5-10 người, có nhiệm vụ:
 - Xem xét HTQLCL hiện có;
 - Lập kế hoạch chi tiết cho dự án ISO 9000;
 - Trực tiếp hoặc phân công viết các thủ tục, chỉ dẫn công việc, sổ tay chất lượng;
 - Đào tạo nhân viên về ISO 9000;
 - Theo dõi việc thực hiện, báo cáo Ban Lãnh đạo;
 - Tổ chức đánh giá nội bộ;
 - Làm việc với các chuyên gia tư vấn và tổ chức triển khai thực hiện QLCL theo đúng các quy định của các cơ quan chủ quản và các văn bản hướng dẫn của đơn vị.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

◆ *Trưởng ban chỉ đạo dự án*

- Có trách nhiệm cam kết và cung cấp các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai dự án, xem xét và phê duyệt kịp thời các nguồn lực này.
- Là người chịu trách nhiệm chính và quyết định đến sự thành công của dự án.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

◆ Đại diện lãnh đạo về chất lượng (QMR)

- Thay mặt Thủ trưởng đơn vị xử lý tất cả các vấn đề có liên quan đến HTQLCL.
- Am hiểu về các hoạt động trong đơn vị, có đầy đủ uy tín, quyền lực để huy động mọi người tham gia xây dựng, duy trì HTQLCL;
- Nắm rõ và sâu sát đến từng qui trình, hướng dẫn của hệ thống chất lượng để đảm bảo được tính liên kết giữa các quá trình này.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

◆ Đại diện lãnh đạo về chất lượng (QMR)

■ Trách nhiệm chủ yếu:

- Đảm bảo các quá trình cần thiết của HTQLCL được thiết lập, thực hiện và duy trì.
- Báo cáo Thủ trưởng đơn vị về kết quả hoạt động của HTQLCL, về các đề xuất cải tiến hiệu quả của hệ thống.
- Thúc đẩy mọi thành viên trong đơn vị nhận thức được tầm quan trọng của việc thoả mãn yêu cầu khách hàng.
- Liên hệ với các cơ quan, tổ chức bên ngoài về các vấn đề có liên quan đến HTQLCL

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ *Thư ký thường trực* – ghi chép các biên bản, đánh máy các văn bản về hệ thống chất lượng, làm các thông báo, báo cáo trong các cuộc họp, trong các đợt đánh giá chất lượng nội bộ. Thư ký thường trực có chức năng như một điều phối viên dự án, có thể có 01 đến 2 người

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GĐ1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ *Các thành viên* – tham gia xây dựng các quy định (qui trình, hướng dẫn, tiêu chuẩn...) để kiểm soát các quá trình, đồng thời phổ biến, triển khai các quy định này. Thành viên là các cán bộ chủ chốt tại các phòng, dây chuyền, xí nghiệp sản xuất-kinh doanh nằm trong phạm vi triển khai của dự án.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ **Bổ nhiệm Đại diện lãnh đạo về chất lượng (QMR)** – Bên cạnh quyết định thành lập Ban chỉ đạo dự án cần có thêm một quyết định về việc bổ nhiệm Đại diện Lãnh đạo về chất lượng. Hai quyết định này cần được chuyển đến các phòng, ban, đơn vị, cá nhân có liên quan để phối hợp thực hiện.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ **Đánh giá thực trạng** – bên tư vấn tìm hiểu và xem xét điều kiện thực tế nhà xưởng, máy móc thiết bị, hệ thống tài liệu và hoạt động quản lý đơn vị. Trên cơ sở đối chiếu với các yêu cầu của ISO 9001:2000, bên tư vấn lập báo cáo đánh giá thực trạng trong đó đề cập đến thực trạng HTQLCL tại đơn vị và đề xuất, lên kế hoạch các công việc cần triển khai để đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ **Lập kế hoạch thực hiện** - bên tư vấn xây dựng kế hoạch tổng thể áp dụng ISO 9001: 2000, chuyển cho Ban chỉ đạo ISO xem xét góp ý và sau khi đã thống nhất, sẽ trình Thủ trưởng phê duyệt. Nội dung kế hoạch đề cập đến:
 - Các bước xây dựng và áp dụng ISO 9000 tại đơn vị (5 bước).
 - Nội dung, thời gian, trách nhiệm từng bước thực hiện kế hoạch.
 - Các nguồn lực cần thiết.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ Kế hoạch tổng thể sau khi phê duyệt là cơ sở để xây dựng các kế hoạch chi tiết cho từng bước thực hiện:
 - Kế hoạch xây dựng văn bản, trong đó nêu rõ: Tổng số văn bản quản lý chất lượng cần xây dựng, trách nhiệm và thời gian biên soạn.
 - Ban tư vấn sẽ từng bước xây dựng và Ban chỉ đạo ISO 9000 của đơn vị sẽ thống nhất, phê duyệt các kế hoạch chi tiết: triển khai áp dụng, đánh giá chất lượng nội bộ, lựa chọn tổ chức chứng nhận và tiến hành đánh giá chứng nhận.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD1. Chuẩn bị tiến hành

- ◆ **Đào tạo nhận thức chung về ISO 9000** – nhằm trang bị cho cán bộ, công nhân viên của đơn vị những kiến thức về quản lý chất lượng, về ISO 9000 và các yêu cầu của ISO 9001: 2000 từ đó họ sẽ thấy được trách nhiệm trong việc tạo ra các sản phẩm có chất lượng cũng như ý thức về vai trò của họ trong hệ thống chất lượng. Đối tượng tham dự không hạn chế, những bắt buộc các cán bộ trong Ban chỉ đạo ISO phải qua khoá đào tạo này.
- ◆ Tài liệu phục vụ cho khoá đào tạo bao gồm:
 - Bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2000,
 - Tài liệu tham khảo do bên tư vấn biên soạn.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD2. Xây dựng hệ thống văn bản quản lý chất lượng:

- ◆ **Đào tạo xây dựng hệ thống văn bản** – cán bộ tư vấn sẽ tiến hành theo yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2000 cho các cán bộ trong Ban chỉ đạo ISO và những cán bộ tham gia biên soạn hệ thống tài liệu. Khoá đào tạo này cung cấp kiến thức về cấu trúc hệ thống tài liệu, kỹ năng viết và xây dựng các loại tài liệu (chính sách, mục tiêu chất lượng, qui trình, hướng dẫn công việc, qui định chức năng, nhiệm vụ), cách thức quản lý (biên soạn, phân phối, thu hồi và huỷ bỏ) tài liệu của hệ thống.
- ◆ Nội dung chi tiết của khoá đào tạo này được nêu trong phụ lục kèm theo.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD2. Xây dựng hệ thống văn bản quản lý chất lượng:

- ◆ **Lập kế hoạch xây dựng văn bản – trên cơ sở kết quả đánh giá thực trạng tại đơn vị, các chuyên gia tư vấn sẽ giúp đơn vị thiết kế cấu trúc HTQLCL và lập kế hoạch xây dựng văn bản của hệ thống.**

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD2.

Xây dựng hệ thống văn bản quản lý chất lượng:

- ◆ **Xây dựng hệ thống văn bản** - Căn cứ kế hoạch xây dựng văn bản, bên tư vấn sẽ hướng dẫn các cán bộ trong đơn vị viết từng tài liệu theo yêu cầu tiêu chuẩn và theo thiết kế hệ thống đã thống nhất.
 - Trước mỗi đợt làm việc khoảng 1- 3 tuần, bên tư vấn sẽ gửi chương trình cụ thể nói rõ sẽ hướng dẫn những tài liệu nào với ai, trong thời gian bao lâu dựa trên kết quả làm việc của những lần trước và tình hình thực tế.
 - Cán bộ tư vấn sẽ làm việc với từng người, hướng dẫn cụ thể từng tài liệu. Sau đó sẽ xác định ngày xem xét lại các tài liệu này. Sau mỗi lần làm việc cán bộ tư vấn lập báo cáo trình Ban chỉ đạo ISO làm cơ sở kiểm tra và đôn đốc dự án.
- ◆ Tài liệu nào đã được xem xét, hoàn chỉnh sẽ được kiến nghị đề phê duyệt và ban hành ngay, không nhất thiết phải đợi hoàn thành tất cả các tài liệu của toàn hệ thống.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD3. Triển khai áp dụng

- ◆ **Ban hành và phổ biến tài liệu** - Sau khi hệ thống tài liệu QLCL của đơn vị đã được hoàn thiện và được cán bộ tư vấn và Ban chỉ đạo ISO của đơn vị thông qua, các cán bộ viết tài liệu của đơn vị sẽ phổ biến chúng đến các cán bộ trong đơn vị theo các hình thức sau:
 - Phổ biến chung trong toàn đơn vị. các cán bộ biên soạn tài liệu là người phổ biến, cán bộ liên quan là người tham gia.
 - Từng phòng ban tự phổ biến cho các cán bộ, công nhân trong bộ phận mình.
- ◆ Mục đích là đảm bảo sự thấu hiểu cần thiết ở các cấp quản lý và cá nhân liên quan về nội dung tài liệu.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD3. Triển khai áp dụng

- ◆ **Triển khai áp dụng** – Ngay sau khi phổ biến, tất cả các phòng, ban, đơn vị phải triển khai áp dụng theo các quy định trong hệ thống tài liệu, tương ứng với các hoạt động có liên quan trong HTQLCL đơn vị. Trong thời gian này, cán bộ tư vấn sẽ hỗ trợ, hướng dẫn đơn vị cách thức áp dụng và ghi hồ sơ chất lượng, đồng thời ghi nhận những điểm chưa hợp lý và đề xuất biện pháp giải quyết.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD3. Triển khai áp dụng

- ♦ **Xem xét và cải tiến** – trong quá trình áp dụng sẽ có những bất cập cần bổ sung, sửa đổi, hoặc có thể tìm ra những cách thức tiến hành công việc một cách hiệu quả hơn, vì vậy cán bộ tư vấn sẽ phải luôn sát cánh với các cán bộ đơn vị tiến hành ghi nhận những yêu cầu sửa đổi và cải tiến sao cho HTQLCL sát với thực tế. Công việc này sẽ được tiến hành liên tục cho đến lúc chứng nhận.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. **Đánh giá chất lượng nội bộ**

- ◆ **Đào tạo đánh giá chất lượng nội bộ** - là yêu cầu bắt buộc của ISO 9001: 2000, đó là hoạt động trong khuôn khổ HTQLCL nhằm duy trì và cải tiến HTCL. Đánh giá chất lượng có những đặc thù, kỹ thuật và phương pháp riêng và được qui định rõ trong ISO 9001: 2000.
- ◆ Khoá đào tạo được tổ chức trong 2 ngày. Đối tượng tham dự là các thành viên trong Ban chỉ đạo ISO đơn vị và các cán bộ kỹ thuật, quản lý tại các phòng ban. Tổng số học viên cần phải được đào tạo thành các chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ cho đơn vị là từ 05 đến 10 người (tuỳ theo qui mô và phạm vi áp dụng của hệ thống).

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. Đánh giá chất lượng nội bộ

- ◆ **Đào tạo đánh giá chất lượng nội bộ**
- ◆ **Khoá học được tổ chức ngay sau khi phổ biến áp dụng hệ thống tài liệu. Tài liệu dùng cho khoá đào tạo này bao gồm:**
 - Tiêu chuẩn ISO 9001: 2000,
 - Tài liệu tham khảo do bên tư vấn biên soạn, được gửi trước cho đơn vị để phổ thông cho học viên,
- ◆ **Cuối khoá học các học viên sẽ phải làm một bài kiểm tra. Chỉ những người thi đạt theo yêu cầu mới được cấp chứng chỉ và có thể tham gia đánh giá chất lượng nội bộ.**

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. **Đánh giá chất lượng nội bộ**

- ◆ **Đánh giá chất lượng nội bộ** - Sau khi đưa toàn bộ hệ thống văn bản vào áp dụng được khoảng 1 tháng và sau khi khoá đào tạo đánh giá chất lượng nội bộ có kết quả, bên tư vấn sẽ phối hợp với các cán bộ đánh giá của đơn vị tiến hành đánh giá hệ thống chất lượng từ 2 đến 4 lần trước khi chứng nhận chính thức

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. **Đánh giá chất lượng nội bộ**

◆ **Đánh giá chất lượng nội bộ**

- Lần đầu tiên cán bộ đánh giá của tư vấn sẽ tiến hành là chính, các cán bộ đánh giá của đơn vị sẽ tham gia thực tập như là một phần của quá trình đào tạo chuyên gia đánh giá nội bộ.
- Những lần đánh giá sau đơn vị sẽ chủ động thực hiện với sự tham gia của các chuyên gia tư vấn. đơn vị cần phải tổ chức nhuần nhuyễn hoạt động đánh giá chất lượng nội bộ để đảm bảo duy trì được hệ thống chất lượng sau này.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. **Đánh giá chất lượng nội bộ**

- ◆ **Khắc phục sau đánh giá** - Cuối mỗi đợt đánh giá, đoàn đánh giá phải chỉ ra được các vấn đề cần khắc phục. Các bộ phận liên quan có trách nhiệm khắc phục triệt để những tồn tại này. Trên cơ sở đó sẽ dần dần hoàn thiện HTQLCL. Cho đến khi chứng nhận, đơn vị cần phải được lãnh đạo xem xét ít nhất một lần, bao gồm đầy đủ các nội dung thích hợp sau đây:

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD4. **Đánh giá chất lượng nội bộ**

- ◆ **Khắc phục sau đánh giá** - Ban lãnh đạo đơn vị cần tiến hành xem xét định kỳ những vấn đề sau của HTCL để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực:
 - Kết quả của các cuộc đánh giá chất lượng.
 - Phản hồi của khách hàng (đối tác).
 - Việc triển khai các quá trình và sự phù hợp của sản phẩm.
 - Việc thực hiện các hành động khắc phục, phòng ngừa.
 - Các hoạt động triển khai theo nghị quyết của đợt xem xét trước.
 - Những thay đổi có ảnh hưởng đến HTCL
 - Các kiến nghị về cải tiến.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Lựa chọn cơ quan chứng nhận** - được tiến hành trước khi đánh giá chứng nhận ít nhất từ 1 đến 2 tháng; bao gồm thu thập các thông tin liên quan đến cơ quan chứng nhận, làm đơn xin chứng nhận, ký hợp đồng chứng nhận.
- ◆ Bên tư vấn sẽ cung cấp các thông tin liên quan đến các cơ quan chứng nhận và tư vấn lựa chọn cơ quan chứng nhận phù hợp, đồng thời giúp đơn vị làm thủ tục xin đăng ký chứng nhận

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Đánh giá trước chứng nhận** – sau khi lựa chọn cơ quan chứng nhận, nếu cần thiết hoặc theo thoả thuận, cơ quan này sẽ tiến hành đánh giá trước chứng nhận tại đơn vị; không cấp chứng chỉ, chỉ nhằm thống nhất phạm vi, nội dung đánh giá và năng lực thực tế của đơn vị (có thể gọi là đánh giá sơ bộ hay đánh giá thử).
- ◆ Trình tự, thủ tục và cách thức đánh giá trước chứng nhận hoàn toàn giống như đánh giá chứng nhận chính thức.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Chuẩn bị đánh giá chứng nhận** - Bên tư vấn sẽ giúp đơn vị hoàn thành các thủ tục giấy tờ với cơ quan chứng nhận. Khắc phục nốt các điểm không phù hợp phát hiện trong đợt đánh giá trước chứng nhận. Chuẩn bị sẵn sàng để tiến hành đánh giá chính thức.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Đánh giá chứng nhận** - Sau khi khắc phục xong những tồn tại sau đánh giá thử, đơn vị sẽ thống nhất với cơ quan chứng nhận về thời điểm đánh giá chứng nhận do cơ quan chứng nhận thực hiện.
- ◆ Trong quá trình đánh giá chứng nhận, nếu cần thiết bên tư vấn sẽ tham gia với tư cách quan sát viên.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Khắc phục sau đánh giá** - Bên tư vấn sẽ phối hợp với đơn vị khắc phục những sự không phù hợp phát hiện trong đánh giá chứng nhận và lập báo cáo kết quả thực hiện các biện pháp khắc phục để gửi tới cơ quan chứng nhận. Sau khi xác nhận các kết quả khắc phục là đã có hiệu lực, cơ quan chứng nhận sẽ ra quyết định chứng nhận và cấp chứng chỉ phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001: 2000. Thông thường, chứng chỉ sẽ được cấp 1 tháng sau khi đánh giá.

TRIỂN KHAI DỰ ÁN ISO – GD5. Chứng nhận hệ thống

- ◆ **Duy trì và cải tiến** - Việc xây dựng và áp dụng HTQLCL ISO 9001:2000 chỉ là khởi điểm, điều quan trọng nhất của hệ thống đó là duy trì và cải tiến liên tục làm cho hệ thống được ngày càng hoàn thiện và vận hành trơn tru hơn.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM – hội Tin học TpHCM

- ◆ Hội Tin học TP.HCM đã phối hợp với Câu lạc bộ Công nghệ thông tin - Viễn thông (ICT Partnership – thuộc Saigon Times Club) tổ chức cuộc hội thảo về “*HTQLCL trong các DN phần mềm*” ngày 16-8-2008
- ◆ Ông Trần Lạc Hồng, Phó chủ tịch kiêm Tổng thư ký Hội Tin học TP.HCM, cho biết, hiện nay chỉ có 19 doanh nghiệp đạt các chứng chỉ quốc tế về quản lý chất lượng, 12 doanh nghiệp khác đang xúc tiến công việc này ; khoảng 70% doanh nghiệp chưa đủ điều kiện để lấy được các chứng chỉ đó và có đến 60% doanh nghiệp phần mềm chưa có được mô hình quản lý chất lượng

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM – Cty Tân Thiên Niên Kỷ

- ◆ Năm khó khăn lớn nhất của doanh nghiệp VN trong cạnh tranh và thâm nhập thị trường mới:
 - thiếu nguồn vốn,
 - nhân sự không ổn định,
 - thị trường không ổn định,
 - thiếu thông tin
 - thiếu kỹ năng quản lý.
- ◆ Ba khó khăn cuối có thể khắc phục được bằng cách xây dựng HTQLCL theo chuẩn quốc tế
- ◆ ông Nguyễn Cao Tùng, Giám đốc điều hành Công ty Tân Thiên Niên Kỷ, cho biết, chất lượng là yếu tố quan trọng nhất trong năm yếu tố mà khách hàng xem xét, lựa chọn để ký hợp đồng gia công, bên cạnh các yếu tố **chi phí nhân công CNTT, cơ sở hạ tầng, trình độ chuyên môn và khả năng giao hàng đúng hạn.**
- ◆ Khách hàng đánh giá HTQLCL theo ba yếu tố: **sản phẩm, quy trình** và **các chứng chỉ quốc tế** như ISO 9001:2000, TL9000 và CMMI.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM – GCS

- ♦ Theo ông Ngô Văn Toàn, quyền Phó tổng giám đốc Global CyberSoft (GCS), quản lý chất lượng không chỉ là bảo đảm chất lượng của từng sản phẩm mà quản lý ngay những quy trình làm ra sản phẩm ấy.
- ♦ Tại GCS, mô hình quản lý chất lượng có tính liên thông từ trên xuống dưới, được cấp lãnh đạo khẳng định và hỗ trợ ngay từ đầu, được cán bộ nhân viên trong công ty tuân thủ nghiêm ngặt và đó chính là nền tảng của quy trình sản xuất phần mềm.
- ♦ Phương châm của GCS là “Client first”, nhưng client ở đây không chỉ là khách mua hàng mà còn là các đối tượng phục vụ khác, kể cả nhân viên ngay trong nội bộ công ty.
- ♦ HT phải tạo được chất lượng ngay từ đầu, có tính khả dụng cao và trở thành một phần thực sự có ích. Hiện tại, GCS đã đạt được chứng chỉ CMMI cấp độ 4 và ISO 9001:2000.
- ♦ Chuyên viên quản lý chất lượng và người quản lý dự án có vai trò quyết định trong việc xây dựng, triển khai và phát huy hiệu quả của các hệ thống quản lý chất lượng. Để hoàn thành được nhiệm vụ, các chuyên viên này phải có sự hiểu biết sâu sắc về những khó khăn của dự án, có kiến thức chuyên môn sâu thì mới định nghĩa được chiến lược của quy trình.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM - TMA

- ◆ Ông Trần Bằng Việt, Trưởng ban chất lượng của Công ty phần mềm TMA, cho rằng các công ty có quy mô nhỏ, dưới 300 nhân viên, thì không nên áp dụng quy trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn CMMI, bởi vì mô hình này dễ gây congestion cho quy trình sản xuất.
- ◆ Tại TMA, mỗi năm một lần công ty lập ra những tiêu chí về chất lượng, yêu cầu mọi nhân viên thực hiện và đây là phương thức có hiệu quả trong việc không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động của công ty.
- ◆ TMA hiện có hơn 300 nhân viên, đã đạt chứng chỉ ISO 9001:2000 và chứng chỉ CMMI cấp độ 3 vào năm ngoái, đang nhắm tới CMMI cấp độ 4 vào quý 4 năm nay và tiến lên cấp độ 5 vào cuối năm 2008.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM – FCGV

- ◆ Công ty FCG Việt Nam (FCGV) đạt được cấp độ 5 – cấp độ cao nhất – của chứng chỉ CMMI. Ông Đỗ Văn Ngọc, Trưởng phòng cải tiến và phát triển quy trình của FCGV, cho biết, hệ thống quản lý chất lượng doanh nghiệp phần mềm CMMI tại FCGV là một mô hình xây dựng trên kiến trúc mở theo ba chức năng:
 - chính sách,
 - quản lý tài liệu
 - quản lý số liệu.
- ◆ Mô hình mở này duy trì nhận thức của mọi người trong công ty về quản lý chất lượng. Ở FCGV quản lý chất lượng là công việc hằng ngày chứ không phải theo tính chất thời vụ của mỗi dự án.
- ◆ Theo ông Ngọc, xác định các quy trình không khó, cái khó là phải biết cách duy trì và theo sát chúng ; chính vì vậy công ty cần có những hoạt động để giúp các chuyên viên quản lý chất lượng thường xuyên nâng cao trình độ.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM – FSOF, FPT

- ◆ Nhánh phần mềm FSOF của FPT có đến gần 1.800 nhân viên, vì vậy việc khai thác chưa đúng mức hay quá mức sức lao động của nhân viên là điều khó tránh khỏi.
- ◆ Bà Trương Tiểu Linh, Trưởng ban quản lý chất lượng của FSOF, cho biết, điều phối công việc hợp lý giữa các nhân viên trong công ty là yếu tố có vai trò không nhỏ trong việc nâng cao vị thế của bộ phận quản lý chất lượng trong toàn bộ hệ thống sản xuất phần mềm.

HTQLCL DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM - PSD

- ◆ Ông Huỳnh Quốc Dương, Giám đốc quản trị chất lượng của Công ty phần mềm Pyramid Software Development (PSD), tiết lộ sáu bước công việc mà PSD áp dụng để bảo đảm chất lượng quy trình sản xuất cho nhiều khách hàng khác nhau.
 - định vị được sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng yêu cầu,
 - những yêu cầu mà khách hàng cho là quan trọng,
 - những yêu cầu khách hàng muốn có trong sản phẩm hay dịch vụ.
 - định nghĩa được quy trình thực hiện dự án
 - chỉnh sửa lại toàn bộ quy trình sao cho không còn xảy ra lỗi hay loại bỏ những công việc không cần thiết.
 - luôn cải tiến quy trình triển khai dự án.

TRIỂN KHAI ISO 9000 TẠI BỘ CÔNG THƯƠNG giai đoạn 2008-2010

- ◆ Trong thời gian áp dụng ISO 9001:2000 vào Bộ Công nghiệp trước đây, có thể nhận thấy một số tác dụng rất tích cực như:
 - Các quy trình xử lý công việc trong cơ quan được tiêu chuẩn hóa theo hướng khoa học, hợp lý, đúng luật và theo cơ chế một cửa;
 - Minh bạch và công khai hóa quy trình và thủ tục xử lý công việc cho tổ chức và công dân;
 - Người đứng đầu cơ quan kiểm soát được quá trình giải quyết công việc trong nội bộ của cơ quan để có chỉ đạo kịp thời;
 - Nâng cao hiệu lực và hiệu quả của công tác quản lý và cung cấp dịch vụ công theo mục tiêu cải tiến thường xuyên theo yêu cầu của tiêu chuẩn;
 - Củng cố được lòng tin, cải thiện mối quan hệ và hình ảnh của cơ quan đối với tổ chức và công dân phù hợp bản chất của nhà nước ta là do dân và vì dân;
 - Bước đầu thay đổi được nhận thức ở một số bộ phận công chức về tinh thần phục vụ “khách hàng”.

TRIỂN KHAI ISO 9000 TẠI BỘ CÔNG THƯƠNG giai đoạn 2008-2010

- ◆ Căn cứ chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, ngày 05 tháng 3 năm 2008, Bộ trưởng Bộ Công Thương đã ban hành Kế hoạch cải cách hành chính năm 2008, trong đó việc nghiên cứu áp dụng ISO 9000 cần được triển khai ngay từ quý IV năm 2008 trong 2 năm 2008 – 2009 với mục tiêu cuối cùng là áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 cho toàn bộ các hoạt động của Bộ Công Thương
- ◆ Dự kiến tháng 10/2008, tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sẽ được ban hành thay thế TCVN 9001:2000 và có hiệu lực đến hết 2010
- ◆ Bộ Công Thương cần xây dựng và chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn theo phiên bản ISO 9001:2008.

TRIỂN KHAI ISO 9000 TẠI BỘ CÔNG THƯƠNG giai đoạn 2008-2010

- ◆ Dự kiến việc triển khai nghiên cứu áp dụng ISO 9001:2008 sẽ được chia thành 02 giai đoạn. Giai đoạn 1 bắt đầu tiến hành từ quý IV năm 2008 và sẽ triển khai áp dụng cho Văn phòng Bộ, Thanh tra Bộ và các Vụ thuộc Cơ quan Bộ. Trong giai đoạn này, mỗi đơn vị lựa chọn một số quy trình chính liên quan trực tiếp đến công dân, doanh nghiệp để triển khai áp dụng, sau đó sẽ rút kinh nghiệm và mở rộng ra các hoạt động khác trong giai đoạn II (trong năm 2009).
- ◆ Trong giai đoạn tiếp theo, cùng với việc mở rộng lĩnh vực, việc áp dụng ISO sẽ được mở rộng về phạm vi áp dụng cho toàn bộ các Cục thuộc Cơ quan Bộ, trên cơ sở kết hợp với kế hoạch triển khai riêng và tính chất đặc thù của từng Cục. Dự kiến đến đầu năm 2010, sau khi kết thúc giai đoạn này, Bộ Công Thương sẽ chính thức được tổ chức có thẩm quyền cấp Giấy chứng nhận

TRIỂN KHAI ISO 9000 TẠI BỘ CÔNG THƯƠNG giai đoạn 2008-2010

- ◆ ***Giai đoạn chuẩn bị:*** Thống nhất phạm vi áp dụng hệ thống chất lượng; Tổ chức các Hội thảo và Đào tạo nhận thức chung về TCVN ISO 9001:2008; Đánh giá thực trạng và Lập kế hoạch chi tiết
- ◆ ***Giai đoạn xây dựng HTQLCL:*** Đào tạo xây dựng hệ thống văn bản; Xem xét sự phù hợp của các quá trình công việc hiện tại; điều chỉnh, cải tiến nếu cần thiết; Thiết lập bổ sung các quá trình theo yêu cầu của TCVN ISO 9001:2008; Xây dựng hệ thống văn bản
- ◆ ***Giai đoạn triển khai áp dụng:*** Ban hành và phổ biến tài liệu; Triển khai áp dụng; Xem xét và cải tiến hệ thống chất lượng;
- ◆ ***Giai đoạn theo dõi, đánh giá vận hành hệ thống:*** Đào tạo chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ; Đánh giá chất lượng nội bộ; Khắc phục, cải tiến hệ thống quản lý chất lượng;
- ◆ ***Giai đoạn chứng nhận hệ thống:*** Lựa chọn tổ chức đánh giá; Chuẩn bị đánh giá; Đánh giá chứng nhận, khắc phục sau đánh giá.

ISO CỦA NGÀNH GIÁO DỤC

- ◆ HTQLCL theo ISO 9000 đem lại những lợi ích cơ bản sau:
 - Giúp các nhà giáo dục thay đổi những triết lý, những quan niệm truyền thống về chất lượng giáo dục
 - Thay đổi cách làm chất lượng giáo dục, thay đổi căn bản tập quán lao động sang cung cách làm việc thật sự khoa học và hiệu quả.
 - Góp phần nâng cao tri thức, kỹ năng lao động sư phạm thông qua việc cung cấp những phương pháp, công cụ nâng cao chất lượng công việc.
 - Tạo ra môi trường, cung cách làm việc tập thể trong sự hợp tác học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp, hướng vào nâng cao chất lượng các hoạt động sư phạm nhằm đem đến thường xuyên những giá trị gia tăng trong trường học

ISO CỦA NGÀNH GIÁO DỤC

- ◆ HTQLCL theo ISO 9000 đem lại những lợi ích cơ bản sau:
 - Trang bị cho đội ngũ giáo viên cung cách quản lý chất lượng sẽ góp phần tích cực hỗ trợ cho việc đổi mới phương pháp dạy học hiện nay trong các trường phổ thông
 - Góp phần tích cực tạo ra sự thay đổi nhằm hạn chế những bất cập trong cơ chế quản lý giáo dục hiện hành, đổi mới công tác thanh tra chuyên môn.
 - Nâng cao không ngừng chất lượng của hệ thống sản phẩm giáo dục, hướng về khách hàng là người học, tạo tiền đề để nâng cao chất lượng và uy tín của nhà trường, nâng tầm vóc nhà trường, hướng tới hội nhập khu vực và quốc tế.

2. Q.Base

- ◆ Các doanh nghiệp vừa và nhỏ gặp khá nhiều khó khăn trong việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000, đặc biệt là về mặt chi phí.
- ◆ Telare - tổ chức chứng nhận chất lượng hàng đầu của New Zealand, đưa ra hệ thống quản lý chất lượng vẫn sử dụng các nguyên tắc cơ bản của ISO 9000 (chủ yếu là ISO 9002 và ISO 9003) nhưng đơn giản và dễ áp dụng hơn, bao gồm những yêu cầu cơ bản cần phải có để đảm bảo giữ được lòng tin đối với khách hàng về chất lượng sản phẩm hoặc về dịch vụ, gọi tắt là Q.Base.

2. Q.Base

- ◆ Hệ Q.Base là tập hợp các kinh nghiệm quản lý chất lượng của New Zealand, Đanmạch, Australia, Canada, Thụy Điển. Q.Base đề cập đến:
 - chính sách chỉ đạo về chất lượng,
 - hợp đồng với khách hàng,
 - quá trình cung ứng,
 - kiểm soát nguyên vật liệu, quá trình, thành phẩm,
 - xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu,
 - đào tạo, cải tiến chất lượng.

2. Q.Base

- ◆ Việt Nam đã được Telare cho phép sử dụng hệ thống Q.Base từ tháng 11/95 và ngày 7/6/96, ban lãnh đạo 2 cơ quan Telara New Zealand và Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng Việt Nam đã chính thức ký văn bản về việc này.
- ◆ Q.Base tuy chưa phải là tiêu chuẩn quốc tế như ISO9000, nhưng đang được thừa nhận rộng rãi làm chuẩn mực để chứng nhận các hệ thống đảm bảo chất lượng.

2. Q.Base

- ◆ Q.Base tập trung vào phân công trách nhiệm và giao quyền hạn, khiến cho mọi thành viên chịu trách nhiệm về hành động của mình. Sau khi đã thực hiện các yêu cầu của Q.Base, doanh nghiệp có thể thêm các quy định mà doanh nghiệp cần thiết và có thể mở rộng dần dần đến thỏa mãn mọi yêu cầu của ISO 9000.
- ◆ Q.Base không mâu thuẫn với các hệ thống quản trị chất lượng khác như ISO 9000 hay TQM và rất có ích cho những doanh nghiệp cung ứng cho các công ty lớn hơn đã có giấy công nhận ISO 9000.

3. HACCP

- ◆ Đây là tiêu chuẩn kỹ thuật kiểm tra thực phẩm do Viện Hàn Lâm khoa học thực phẩm Mỹ nghiên cứu, cho ra đời năm 1971 và sau 16 năm kiểm nghiệm đã đưa vào sử dụng tại Mỹ.
- ◆ Hiện nay được nhiều nước và các tổ chức trên thế giới công nhận và áp dụng. Liên Hiệp Quốc chọn HACCP làm tiêu chuẩn thanh tra quốc tế về thực phẩm, EU công nhận HACCP làm tiêu chuẩn thực phẩm của mình.
- ◆ HACCP gồm 12 đối tượng được coi là điểm nóng để liên tục được kiểm tra theo dõi thường xuyên: nguyên liệu, thành phẩm, phụ liệu, vật liệu bao gói, nhãn mác, các chất tẩy rửa diệt trùng, bôi trơn, nhà xưởng và các trang thiết bị vận hành, vệ sinh công nhân... để phát hiện và ngăn ngừa những điều kiện xấu xảy ra cho sản phẩm, tránh lây lan qua khâu khác.

3. HACCP

- ◆ Khi áp dụng HACCP, doanh nghiệp phải xây dựng biểu đồ quá trình, xác lập các điểm kiểm soát tới hạn và những hành động khắc phục. Tất cả phải thể hiện bằng các tài liệu tương ứng và phải được thẩm tra xác nhận.
- ◆ Hệ thống này có thể áp dụng xuyên suốt dây chuyền sản xuất; đem lại lòng tin cho người tiêu dùng về an toàn thực phẩm.
- ◆ Tiêu chuẩn HACCP đặc biệt có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp kinh doanh hàng thủy sản, nhất là các doanh nghiệp xuất khẩu sang Nhật Bản, Châu Âu và Châu Mỹ.

4. GMP

- ◆ Hướng dẫn thực hành sản xuất thuốc thuộc khối ASEAN (GMP) được triển khai lần đầu năm 1984 và được cuộc họp lần thứ 5 về hợp tác kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm tổ chức tại Bangkok thông qua, và được sửa chữa lại năm 1988.
- ◆ Tại cuộc họp lần thứ 13 của nhóm công tác về hợp tác kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm của khối ASEAN, Indonesia với tư cách là nước điều hành GMP-ASEAN đã thành lập ban sửa đổi cho bản công bố lần 2. Do sự phát triển của khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm, ban sửa đổi đã dự thảo sửa chữa và bổ sung cho lần xuất bản mới, bao gồm cả việc chấp nhận qui chế và hướng dẫn sử dụng dược phẩm của MCA 1993, qui chế liên bang FDA, GMP của Australia cho các sản phẩm trị liệu, có tham khảo hệ thống chứng nhận của WHO đối với các dược phẩm trong thị trường quốc tế, cũng như GMP quốc tế và các quốc gia khác.
- ◆ Nhằm góp phần thúc đẩy việc thực hiện chính sách quốc gia về thuốc của Việt Nam, ngày 9/9/96, Bộ y tế đã quyết định chính thức áp dụng GMP-ASEAN tại Việt Nam.

4. GMP

- ◆ Mục đích của GMP là để đảm bảo một cách chắc chắn rằng sản phẩm được sản xuất ra một cách ổn định, đạt chất lượng qui định, hợp với mục đích sử dụng đã đề ra. GMP đề cập đến mọi khía cạnh của việc sản xuất và kiểm tra chất lượng thuốc mà doanh nghiệp phải tuân theo. Các yêu cầu này tương đồng, dù mức độ có khác nhau, với các yêu cầu trong lĩnh vực sản xuất của tiêu chuẩn ISO 9000 vì thế doanh nghiệp có thể mở rộng để chuyển từ việc áp dụng GMP sang ISO9000 một cách nhanh chóng.
- ◆ Tiêu chuẩn GMP gồm 10 chương: qui định chung, nhân sự, nhà xưởng, thiết bị, hệ thống vệ sinh, sản xuất, kiểm tra chất lượng, tự thanh tra, xử lý sản phẩm thu hồi, khiếu nại của các dược phẩm bị trả lại và tài liệu.
- ◆ Phụ lục về sản xuất sản phẩm sinh học, sản xuất sản xuất gas, sản xuất bình xịt phân liều áp suất, sản xuất các chế phẩm y học từ máu người hoặc thành phẩm của máu.

5. ISO 14000

- ◆ Ngày 15/11/2004 Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO vừa ban hành phiên bản thứ 2 của tiêu chuẩn hệ thống quản lý môi trường ISO14001:2004 thay thế cho ISO 14001:1996. Phiên bản mới này không có sự thay đổi lớn về nội dung mà chủ yếu là làm rõ hơn các yêu cầu và tăng cường tính tương thích với tiêu chuẩn ISO 9001:2000

5. ISO 14000

- ◆ Các tiêu chuẩn ISO 14000 miêu tả được những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý môi trường hữu hiệu, bao gồm:
 - xây dựng một chính sách về môi trường,
 - xác định các mục đích và mục tiêu chương trình,
 - giám sát và đánh giá tính hiệu quả của nó,
 - kiểm tra và điều chỉnh hệ thống và cải thiện tác động đối với môi trường.

5. ISO 14000

- ◆ Việc áp dụng ISO14000 đối với doanh nghiệp ngày càng bức bách hơn khi môi trường đang trở thành vấn đề toàn cầu và mọi người ngày càng quan tâm nhiều hơn đối với vấn đề môi trường. Ngày nay, nhiều doanh nghiệp có xu hướng áp dụng cùng một lúc ISO9000 và ISO14000 để tận dụng các lợi thế về chi phí cho việc xin cấp giấy chứng nhận.

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng
2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng
3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000
4. Total Quality Management
5. Quality Analysis Cost Control
6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác
7. Chất lượng trong dịch vụ
8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng

1. ISO 9000

Nội dung của ISO 9001: 2000:

- ◆ *Hệ thống quản lý chất lượng*
- ◆ *Trách nhiệm của ban lãnh đạo*
- ◆ *Quản lý tài nguyên (nguồn nhân lực)*
- ◆ *Thực hiện sản phẩm:*
 - *Lên kế hoạch thực hiện*
 - *Quá trình liên quan tới khách hàng*
 - *Thiết kế*
 - *Mua sắm*
 - *Sản xuất và cung cấp dịch vụ*
- ◆ *Đo lường, phân tích và hoàn thiện*

1. ISO 9000

- ◆ *Hệ thống quản lý chất lượng*
- ◆ Ngoài các đòi hỏi nêu trên liên quan tới ứng dụng cách tiếp cận quá trình trong soạn thảo, cài đặt và hoàn thiện HTQLCL, hồ sơ HTQLCL cần phải có những thành phần sau:
 - Các khai báo lưu lại liên quan tới chính sách và các mục tiêu chất lượng;
 - Sổ chất lượng: phạm vi của HTQLCL, các thủ tục lập hồ sơ miêu tả các ảnh hưởng tương tác giữa các quá trình của hệ
 - Thủ tục và các ghi chú do chuẩn mực yêu cầu;
 - Tài liệu do DN đòi hỏi nhằm bảo đảm lên kế hoạch, diễn biến và kiểm soát các quá trình một cách hiệu quả.

1. ISO 9000

- ◆ ***Hệ thống quản lý chất lượng***
- ◆ Các hồ sơ nên được xác nhận trước khi được công bố; các thay đổi và hiện trạng các thay đổi của hồ sơ phải rõ ràng và dễ nhận ra.
- ◆ Phòng ngừa sử dụng các hồ sơ không còn tính hiện hành một cách vô ý thức.
- ◆ Các hồ sơ nên để ở chỗ dễ lấy và được đánh dấu thích hợp nếu cần phải lưu lại vì một lý do nào đó.
- ◆ Các ghi chú chất lượng nên lưu giữ lại như các bằng chứng cho sự phù hợp với các đòi hỏi và cho tính hiệu quả trong hoạt động của hệ. Các ghi chú này cần phải rõ ràng, dễ nhận ra và dễ tìm kiếm khi cần thiết. Thủ tục lập hồ sơ dùng để nhận dạng, lưu lại, bảo toàn, tìm kiếm và sử dụng các ghi chú trong một thời gian nào đó

1. ISO 9000

Trách nhiệm của ban lãnh đạo

- ◆ Chuyên tâm vào phát triển HTQLCL và không ngừng nâng cao hiệu quả công việc. Thoả mãn khách hàng, xác lập chính sách và mục tiêu chất lượng bảo đảm các tài nguyên nhằm thực hiện chúng là điều tối trọng.
- ◆ Bảo đảm rằng CSCL là phù hợp với các mục tiêu, tạo dựng nên một khuôn khổ hoạch định và kiểm duyệt chúng; chính sách này phải dễ được truyền thông trong tổ chức, còn các mục tiêu chất lượng dễ đo và phù hợp với CSCL.
- ◆ Đại diện BLD với trách nhiệm để cho các quá trình cần thiết của hệ thống được xác lập, cài đặt và duy trì, cũng như trình bày các báo cáo liên quan tới các hoạt động của hệ và phổ biến ý thức về các đòi hỏi chất lượng của khách hàng.
- ◆ HTQLCL luôn thay đổi liên tục, bởi vậy cần phải có sự xét duyệt định kỳ của ban lãnh đạo nhằm bảo đảm độ hữu ích, tính thực thi và hiệu quả.
 - Đầu vào: kết quả kiểm toán, thông tin phản hồi từ khách hàng, thực hiện các quá trình và tính phù hợp của sản phẩm, các hoạt động ngăn ngừa và chỉnh sửa, các hành động hậu kiểm duyệt, các thay đổi và chỉ thị đã định.
 - Đầu ra là các quyết định nâng cao hiệu năng của hệ, các quá trình và sản phẩm; các tài nguyên cần thiết.

1. ISO 9000

- ◆ *Quản lý tài nguyên (nguồn nhân lực)*
- ◆ Tài nguyên quan trọng nhất là nguồn nhân lực, và nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ đầu ra cần phải là những cán bộ có thẩm quyền trên cơ sở học vấn, huấn luyện thích hợp, các kỹ năng và kinh nghiệm.
- ◆ Nhằm phục vụ mục đích này, DN thực hiện một số bước thích hợp như:
 - Xác định các thẩm quyền cần thiết tại từng vị trí công tác để tổ chức đào tạo, huấn luyện và đánh giá kết quả thu được
 - Đảm bảo rằng các nhân viên luôn ý thức được tầm quan trọng của công việc mình làm vì mục tiêu chất lượng của tổ chức.

1. ISO 9000

- ◆ **Lên kế hoạch thực hiện**
- ◆ Việc lên kế hoạch thực hiện sản phẩm phải được liên kết với các quá trình khác trong HTQLCL. DN cần phải xác định một cách thích hợp:
 - các mục tiêu chất lượng và các đòi hỏi về sản phẩm;
 - các nhu cầu gắn liền với việc xác lập ra các quá trình, hồ sơ và cung cấp các tài nguyên đặc trưng cho sản phẩm;
 - các khâu kiểm duyệt, phê chuẩn, theo dõi, thanh tra và khảo sát đặc thù cho sản phẩm và các tiêu chí chấp nhận sản phẩm;
 - các ghi chú cung cấp bằng chứng rằng việc thực hiện các quá trình và bản thân sản phẩm sẽ thoả mãn các đòi hỏi.

1. ISO 9000

◆ Quá trình liên quan tới khách hàng

- DN nên xác định các đòi hỏi có liên quan tới sản phẩm: được và không được khách hàng đặc tả.
- DN nên xét duyệt các đòi hỏi liên quan tới sản phẩm trước khi ràng buộc mình vào hợp đồng cung ứng sản phẩm
- Loại trừ sự khác biệt giữa các đòi hỏi trong hợp đồng và được xác định từ trước và đảm bảo DN có khả năng thoả mãn các đòi hỏi.

1. ISO 9000

- ◆ **Thiết kế**
- ◆ DN nên lập kế hoạch thiết kế để xác định: các giai đoạn thiết kế; xét duyệt, kiểm duyệt và phê duyệt thích hợp với từng giai đoạn thiết kế; trách nhiệm và quyền hạn liên quan tới thiết kế.
- ◆ Dữ liệu đầu vào bao gồm: các đòi hỏi chức năng và liên quan tới các tham số; các đòi hỏi pháp lý thích hợp; các thông tin được suy ra từ các dự án trước đây và các đòi hỏi khác cần thiết cho thiết kế.
- ◆ Các đòi hỏi này phải đầy đủ, rõ ràng và không mâu thuẫn với nhau.
- ◆ Kết quả của thiết kế - thoả mãn các đòi hỏi xác định trong dữ liệu đầu vào, bảo đảm có những thông tin thích hợp liên quan tới mua sắm, sản xuất và cung cấp dịch vụ, chứa hoặc căn cứ vào các tiêu chuẩn chấp nhận sản phẩm và đặc tả tính chất của sản phẩm cho việc sử dụng đúng cách và an toàn của nó.

1. ISO 9000

◆ Mua sắm

- Đánh giá và lựa chọn nhà cung ứng trên cơ sở khả năng cung ứng sản phẩm của họ theo đúng các đòi hỏi.
- Cần phải xác định tiêu chí lựa chọn, đánh giá và tái đánh giá.
- Xác định rõ sản phẩm được mua cùng với cả các đòi hỏi liên quan tới việc phê chuẩn sản phẩm, các thủ tục, quá trình và các trang thiết bị, các đòi hỏi liên quan tới trình độ chuyên nghiệp của nhân sự và HTQLCL.
- Xác lập và đưa vào thực hiện các công việc thanh tra và các công việc khác cần thiết nhằm đảm bảo rằng sản phẩm mua sẽ thoả mãn các đòi hỏi đặc tả từ trước.

1. ISO 9000

- ◆ **Sản xuất và cung cấp dịch vụ**
 - Cần kiểm soát tính phổ cập của các thông tin về tính chất sản phẩm, tính dễ tiếp cận của các chỉ dẫn lao động, dùng đúng loại thiết bị, tính dễ tiếp cận và dễ sử dụng của các dụng cụ theo dõi và đo lường, cài đặt và đưa vào sử dụng chúng.
 - Quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ nên được phê duyệt nhằm chỉ ra rằng nó có khả năng đạt được kết quả đã vạch ra.

1. ISO 9000

- ◆ *Đo lường, phân tích và hoàn thiện*
- ◆ Chỉ ra sự phù hợp của sản phẩm, HTQLCL và sự hoàn thiện không ngừng của nó.
- ◆ Bao hàm sự hài lòng của khách, nội kiểm toán, đo lường các quá trình và sản phẩm.
- ◆ Nội kiểm toán định kỳ nhằm kiểm tra HTQLCL có phù hợp với các chuẩn mực đề đặt ra và các chuẩn mực đó có được duy trì một cách có hiệu quả.
 - Chương trình, tiêu chí, phạm vi và tần số kiểm toán phụ thuộc vào tính quan trọng của các quá trình và lĩnh vực kiểm toán.
- ◆ Chỉ ra tính hữu dụng và hiệu quả của HTQLCL và nhằm đánh giá có thể hay không liên tục nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống.
- ◆ Thông tin về sự thoả mãn của khách hàng, độ phù hợp của sản phẩm với các đòi hỏi, tính chất và xu hướng của các quá trình và sản phẩm, chất lượng cung ứng.
- ◆ Luôn hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của HTQLCL.
- ◆ Các hành động sửa đổi và ngăn ngừa.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ Xây dựng HTQLCL dựa trên ISO 9000 là một công trình hết sức phức tạp và đòi hỏi rất nhiều thay đổi. Chất lượng là chiến lược nhằm đạt được mục tiêu lợi nhuận. Đòi hỏi sự ủng hộ của các nhà quản lý và ý thức được ý nghĩa quan trọng của việc xây dựng HTQLCL cho toàn bộ tổ chức bao hàm tất cả các quá trình cần thiết bảo đảm hiệu quả của dịch vụ, quyết định về chất lượng phục vụ khách hàng:

- *Quá trình tiếp thị*
- *Quá trình thiết kế*
- *Quá trình thực hiện*
- *Phân tích và nâng cao chất lượng thực hiện dịch vụ*
- *Trách nhiệm của ban lãnh đạo*
- *Cơ cấu hệ thống chất lượng*

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Quá trình tiếp thị* - xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng, các hành động và thành tích của đối phương, duyệt các đạo luật, phân tích dữ liệu, khảo sát thị trường và tư vấn với tất cả các tế bào tổ chức có ảnh hưởng tới chất lượng.
- ◆ Đầu ra là đặc trưng dịch vụ xét đến các nhu cầu của khách hàng và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp. Đặc trưng này là cơ sở để thiết kế các dịch vụ.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ♦ *Quá trình thiết kế* - chuyển đặc trưng dịch vụ thành các đặc tả có liên quan tới dịch vụ, cách thực hiện giám sát chúng, đồng thời không bỏ qua CSCL và các chi phí. Các đặc tả này xác định phương tiện và thủ tục dùng nhằm thực hiện các dịch vụ đó.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Quá trình thực hiện* – đòi hỏi phải được bảo đảm đầy đủ các tài nguyên vật chất và nhân lực nếu cần và sử dụng tất cả các thủ tục cần thiết.
- ◆ Cần phải được theo dõi nhằm tìm ra và chỉnh lại các khâu sai sót và thu thập các dữ liệu cần thiết để không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Phân tích và nâng cao chất lượng dịch vụ* - bao hàm đánh giá không ngừng quá trình xác định và tạo ra khả năng hoàn thiện về mặt chất lượng.
- ◆ Các dữ liệu có thể có xuất xứ từ sự đo lường khảo sát của DN, công ty kiểm định chất lượng hay từ khách hàng.
- ◆ Việc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng DN có thể tự làm hay giao phó cho các công ty bên ngoài.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Trách nhiệm của ban lãnh đạo* – chịu trách nhiệm ở mức độ cao nhất về CSCL dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.
- ◆ Từ CSCL ta suy ra các mục tiêu chất lượng được chuyển thành các hoạt động cụ thể như các hoạt động chuẩn mực, ngăn ngừa và giám sát nhằm thực hiện một cách sát sao các thủ tục đã định.
- ◆ Nhằm đạt được mục đích chất lượng ban giám đốc phải chuẩn bị cơ cấu HTQLCL nhằm điều khiển, đánh giá và hoàn thiện chất lượng dịch vụ một cách hiệu quả tại tất cả các giai đoạn cung ứng.
- ◆ Tất cả các nhân viên có ảnh hưởng tới chất lượng nên được phân chia một phạm vi trách nhiệm và quyền hạn.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *Cơ cấu HTQLCL* – nhằm điều khiển và bảo đảm chất lượng bao hàm tất cả các quá trình tác nghiệp có ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ.
- ◆ Nên lập các thủ tục HTQLCL liên quan tới tất cả các quá trình thực hiện dịch vụ.

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

HTQLCL là bộ hồ sơ chất lượng bao hàm:

- ◆ *Chuẩn mực quốc tế và quốc gia* – sự mô tả các chuẩn mực, căn cứ vào đó ta soạn ra sổ chất lượng.
- ◆ *Sổ chất lượng* – chứa chính sách, mục tiêu chất lượng, cơ cấu tổ chức, mô tả hệ thống chất lượng, phân chia trách nhiệm chất lượng trong sổ các thành viên của ban lãnh đạo tối cao. Sổ chất lượng cũng là nguồn thông tin về cách tiếp cận của doanh nghiệp đối với với nhiệm vụ bảo đảm chất lượng.
- ◆ *Kế hoạch chất lượng* – xác định các cách đạt được chất lượng cao và các phương tiện cần thiết nhằm đạt được điều đó

1. HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

HTQLCL là bộ hồ sơ chất lượng bao hàm:

- ◆ *Thủ tục* – mô tả chiến thuật hoạt động của các phòng ban và chức năng của từng cá nhân cấp bậc trung trong quản lý, có liên quan tới chính sách và mục tiêu chất lượng cụ thể.
- ◆ *Chỉ dẫn* – là sự triển khai thủ tục, mô tả các hành động ở mức độ tác nghiệp.
- ◆ *Ghi chú* – liên quan tới mức độ đạt được mục tiêu, thoả mãn khách hàng, thông tin về ảnh hưởng của hệ thống tới chất lượng dịch vụ, sự thực hiện đúng đắn các công việc và các kỹ năng của nhân viên, vị thế doanh nghiệp trên thị trường.

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *1/ Huấn luyện cho đội ngũ lãnh đạo về chuẩn mực ISO 9000*

Chương trình đào tạo tập huấn phải được thích ứng với đặc trưng của DN, văn hoá và các kinh nghiệm có được tới nay trong phạm vi chất lượng. Công việc huấn luyện này cần phải bao hàm toàn bộ đội ngũ quản lý từ giám đốc tối cao đến giám đốc các phòng ban nhằm tạo ra không khí đầy nhiệt huyết ủng hộ cho việc xây dựng chính sách chất lượng

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *2/ Lựa chọn một trong những lĩnh vực nhằm xây dựng hệ thống chất lượng*
 - Trong trường hợp DN lớn ta cần phải lựa chọn lĩnh vực cụ thể, và sau khi cài đặt thành công HTQLCL trong lĩnh vực này ta mới bước sang lĩnh vực khác.
 - Không hiếm khi xảy ra chuyện nâng cao hiệu quả của một lĩnh vực ảnh hưởng tích cực tới lĩnh vực khác.
 - Lĩnh vực được lựa chọn đầu tiên cần phải được ưu tiên và có tầm quan trọng chiến lược, để ảnh hưởng tới các lĩnh vực khác.

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *3/ Ra quyết định cài đặt chuẩn mực ISO 9000*
 - Đưa chuẩn mực ISO 9000 vào DN chỉ là bước đi chất lượng đầu tiên,
 - Nên tiến hành luôn cả việc cài đặt các nguyên tắc và triết lý TQM – tiếp cận các vấn đề chất lượng một cách rộng rãi và đa chiều.
 - Chuẩn mới ISO 9000: 2000 linh hoạt hơn và có thể được coi là cầu nối giữa ISO 9000:1996 với TQM. Các công ty cài đặt HTQLCL dựa trên chuẩn ISO 9001: 2000, vì vậy con đường của họ đến với TQM sẽ ngắn hơn.
 - Trước khi quyết định cài đặt chuẩn ISO 9000 cần phải xét tới các vấn đề như phân tích lỗ lãi, cơ hội và đe dọa thách thức.
 - Các ưu điểm của chuẩn ISO 9000: sự công nhận của cộng đồng quốc tế, sự đánh giá độc lập, làm căn cứ cho các hoạt động chất lượng tiếp theo.
 - Các điểm yếu là: quan liêu, định hướng quá trình và mất thời gian.

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ 4/ *Lập danh sách công việc cần thực hiện*
 - Xác định các hoạt động dưới góc độ các đòi hỏi của chuẩn mực nhằm xây dựng và cài đặt hệ thống.
 - Phân tích hiện trạng của hệ thống chất lượng để biết cái gì đã được cài đặt trong hệ thống và cái gì vẫn phải cài đặt tiếp theo tiêu chuẩn ISO 9000, vì rằng mỗi tổ chức đã có một số lĩnh vực phù hợp với chuẩn.

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *5/ Soạn thảo hệ thống chất lượng*
 - Lập ra các nhóm công tác thực hiện các công việc và nhóm điều khiển với nhiệm vụ điều phối các nhóm công tác này. Các nhóm công tác vẫn đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng hệ thống.
 - Thành viên của nhóm điều khiển phải là các cá nhân có nhiều kinh nghiệm, hiểu biết các vấn đề chất lượng và chuẩn mực ISO 9000. Được đào tạo qua các khoá huấn luyện chuyên nghiệp cho việc xây HTQLCL. Họ có thể sử dụng những chuyên viên tư vấn từ phía bên ngoài.
 - Một thành viên ban quản trị hay uỷ viên sẽ giám sát công việc của nhóm điều khiển

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

- ◆ *6/ Cài đặt hệ thống chất lượng*
 - Sau khi kết thúc tất cả các công việc như soạn thảo các thủ tục đòi hỏi, chỉ dẫn, sổ chất lượng, cần phải triển khai đưa vào thực hiện chúng.
 - Điều kiện thành công của quá trình này là huấn luyện nhân viên nhằm làm quen với hệ thống giá trị, hiểu cách hoạt động của hệ thống và vai trò của mình trong khi thực hiện hệ thống, và nếu cần - huấn luyện chuyên môn.
 - Nhóm điều khiển sẽ đóng vai trò xác định phạm vi và lập tiến trình huấn luyện. Xác định số lượng nội kiểm định viên và phạm vi huấn luyện cho họ.

2. THỦ TỤC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

◆ 6/ Cài đặt hệ thống chất lượng

■ HTQLCL có thể được coi là được triển khai khi:

- cơ cấu hệ được soạn thảo và được xác định,
- hồ sơ hệ (sổ, thủ tục, chỉ dẫn, ghi chú) chuyển đến các đơn vị,
- hồ sơ có thể tiếp cận, được biết đến và ứng dụng phổ biến,
- toàn bộ các nhân viên được luyện tập về chất lượng và kiến thức về hệ thống,
- các ghi chú chất lượng được tiến hành,
- kết quả của kiểm định nội bộ là khả quan.
- Sau khi cài đặt các thành phần và soạn thảo sổ chất lượng cần phải kiểm định lần cuối và đăng ký xin cấp chứng chỉ.

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- 1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng**
- 2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng**
- 3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000**
- 4. Total Quality Management**
- 5. Quality Analysis Cost Control**
- 6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác**
- 7. Chất lượng trong dịch vụ**
- 8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng**

0. TOTAL QUALITY CONTROL

- ◆ Feigenbaum xây dựng quan niệm TQC từ năm 50 khi làm lãnh đạo General Electric chịu trách nhiệm về QLCL và nghiệp vụ sản xuất.
- ◆ TQC được định nghĩa như sau:
 - *“một hệ thống hiệu quả hợp nhất các nỗ lực khai, duy trì và cải tiến chất lượng của các bộ phận khác nhau trong một tổ chức sao cho có thể sản xuất ở mức kinh tế nhất thoả mãn người tiêu dùng”.*
- ◆ Người chịu trách nhiệm về chất lượng không phải là cán bộ kiểm tra mà chính là những người làm ra sản phẩm, người đứng máy, đội trưởng, khâu giao nhận hàng, cung ứng,.. tùy vào từng trường hợp cụ thể

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ TQM (Quản lý chất lượng toàn diện) là sự hoàn thiện của TQC với những ý tưởng sau đây:
 - QLCL là trách nhiệm của mỗi người, mỗi bộ phận;
 - QLCL là hoạt động tập thể đòi hỏi phải có những nỗ lực chung;
 - QLCL đạt hiệu quả cao nếu mọi người từ chủ tịch công ty đến công nhân sản xuất, nhân viên cùng nhau tham gia;
 - QLCL đòi hỏi phải quản lý hiệu quả mọi giai đoạn công việc trên cơ sở vòng quản lý P-D-C-A (kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động);
 - Hoạt động của các nhóm chất lượng là một phần cấu thành của TQM.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ Tầm quan trọng của chất lượng và hướng hoạt động nhằm nâng cao chất lượng.
- ◆ Tiếp cận theo hướng toàn cầu hoá bằng cách triển khai ISO, TQM.
- ◆ TQM là hoạt động chất tổng thể, được phối hợp chặt chẽ, nhằm định hướng DN và các thành phần của nó tới sự thỏa mãn khách hàng, cả khách hàng nội bộ (nhân viên các cấp bậc khác nhau).
- ◆ TQM đề tâm tới văn hoá tổ chức, coi trọng nhân cách con người, còn chất lượng là thành phần tối trọng trong phân cấp giá trị.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ ***Điều kiện để triển khai TQM:*** không khí làm việc thân thiện và nhiệt huyết cùng với sự chuyên tâm của ban lãnh đạo và tất cả các nhân viên.
- ◆ ***Kết quả của việc cài đặt TQM là:***
 - Cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất và mật dịch,
 - Tích hợp các hệ thống quản lý,
 - Thoả mãn khách hàng ở mức độ cao hơn,
 - Tăng cường tính linh hoạt của tổ chức,
 - Phản ứng trước các biến động một cách nhanh chóng.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ Đặc trưng của TQM là 12 điều mấu chốt cũng đồng thời là trình tự để triển khai:
 - **Nhận thức:** Phải hiểu rõ những khái niệm, nguyên tắc quản lý chung, xác định rõ vai trò, vị trí của TQM trong doanh nghiệp.
 - **Cam kết:** Sự cam kết của lãnh đạo, các cấp và toàn thể nhân viên trong việc theo đuổi các chương trình và mục tiêu chất lượng, biến chúng thành cái *thiên lương* nhất của mỗi người khi nghĩ đến công việc.
 - **Tổ chức:** Đúng người đúng chỗ, phân định rõ trách nhiệm của từng cá nhân.
 - **Đo lường:** Đánh giá định lượng những cải tiến chất lượng cũng như những chi phí do những hoạt động phi chất lượng gây ra.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ***Hoạch định chất lượng:*** Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng, về áp dụng HTQLCL.
- ***Thiết kế chất lượng:*** Thiết kế công việc, sản phẩm và dịch vụ, cầu nối giữa marketing với chức năng tác nghiệp.
- ***Hệ thống QLCL:*** Xây dựng CSCL, các phương pháp, thủ tục và quy trình để quản lý các hoạt động của DN.
- ***Sử dụng các phương pháp thống kê:*** theo dõi các quá trình và sự vận hành của HTQLCL.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ***Tổ chức các nhóm chất lượng*** – hạt nhân chủ yếu của TQM để cải tiến và hoàn thiện chất lượng công việc và sản phẩm.
- ***Sự hợp tác nhóm*** được hình thành từ lòng tin cậy, tự do trao đổi ý kiến của các thành viên đối với mục tiêu, kế hoạch chung của DN.
- ***Đào tạo và tập huấn*** thường xuyên cho mọi thành viên về nhận thức cũng như về kỹ năng thực hiện công việc.
- ***Lập kế hoạch thực hiện TQM***: theo từng phần của TQM để thích nghi dần, từng bước tiếp cận và tiến tới áp dụng toàn bộ TQM.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ Theo ISO 9000:
 - *"TQM là cách quản trị tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ vào việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội"*.
- ◆ Theo Histoshi Kume: *"TQM là một dụng pháp quản trị đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho sự tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động hết tất cả tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu khách hàng"*.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ Theo J.S. Oakland “*mỗi người trong cơ quan đều có khách hàng của mình, mỗi người phải hiểu biết các đòi hỏi của khách hàng, còn thì cơ quan cần phải xác định dạng cơ cấu tổ chức phù hợp để làm cho khách hàng được thoả mãn ở mức độ tối đa*”.
- ◆ Theo K.J. Zink, R. Hauer và A. Schmidt:
 - *Chất lượng là mục đích chính trong hoạt động của các cơ quan, công việc, nhiệm vụ và phạm vi trách nhiệm của mỗi người trong cơ quan.*
 - *Chất lượng là khái niệm đa chiều, là ngăn ngừa các sai lệch hơn là phát hiện ra chúng.*

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ Tổng kết lại có thể nói:
 - „TQM là một sự cố gắng đa diện của toàn bộ tổ chức biểu hiện bằng hành động nhằm đáp ứng các đòi hỏi và mong đợi của khách hàng. TQM bao hàm không chỉ việc hoàn thiện các sản phẩm và dịch vụ đầu cuối mà còn cả chất lượng công việc gồm trình độ của nhân viên, các quá trình, công nghệ, các hệ thống chế tạo, thông tin quyết định, hoạch định và các trang thiết bị”

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- Các tiền đề của quan niệm TQM :
 - *chất lượng là mục tiêu chính của hoạt động tổ chức;*
 - *chất lượng là nhiệm vụ mỗi cá nhân trong tổ chức;*
 - *chất lượng là khái niệm đa chiều, bao hàm các hệ thống, quá trình, thủ tục, con người và các đối tượng quản lý;*
 - *chất lượng là ngăn ngừa sai sót chứ không phải tìm ra và loại trừ chúng;*
 - *chất lượng là hiểu và thoả mãn các đòi hỏi và nhu cầu của khách hàng.*

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- TQM bao hàm các mức độ quản lý doanh nghiệp:
 - *chiến lược*, như xác lập mục tiêu và chính sách chất lượng, nhu cầu, điều kiện và khả năng đưa vào thực tế các triết lý TQM;
 - *chiến thuật*, bao hàm các hoạch định chất lượng, hệ thống chất lượng, các phương tiện và phương pháp thực hiện và quản lý công trình;
 - *tác nghiệp*, liên quan tới huấn luyện, chiêu nghiệp, khuyến khích, đánh giá và quản lý điều hành.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◆ TQM là quan niệm QLCL với những đặc trưng sau:
 - *định hướng khách hàng, sự mong đợi, mức độ hài lòng và thoả mãn của họ*
 - *sự chuyên tâm và cùng tham gia của các thành viên ban lãnh đạo*
 - *tầm nhìn dài hạn*
 - *định hướng kiểu quá trình chứ không phải chức năng*
 - *truyền thông hiệu quả và không gò bó*
 - *tính cố định của mục tiêu và sứ mệnh chung*
 - *đầu tư vào nguồn nhân lực*
 - *không ngừng cải thiện và phản ứng trước các biến đổi*

2. VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

- ◆ Chịu trách nhiệm về các hoạt động của DN đối với khách hàng và các nhân viên.
- ◆ Được tự do lựa chọn chiến lược, tìm ra các hướng phát triển mới.
- ◆ Cần phải có tầm nhìn rộng, biết truyền đạt nó, thu phục sự ủng hộ của các nhân viên.
- ◆ Phân chia trách nhiệm và quyền hạn, phân bổ các tài nguyên và phương tiện.
- ◆ Biết và hiểu được mục tiêu, biết cách đạt được chúng, biết cách dự đoán được quá trình phát triển của DN.

2. VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

- ◆ Truyền đạt và thảo luận những vấn đề CL trong các cuộc gặp gỡ nhân viên các cấp,
- ◆ Phổ trương tính quan trọng của vấn đề, khuyến khích tham gia vào cải thiện chất lượng qua khuyến cáo, gợi ý và xác lập mục tiêu chất lượng cho từng nhân viên, biểu lộ sự hoan nghênh cho việc thực hiện thành công chúng.

2. VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

- ◆ Tích cực chuyên tâm, giúp đỡ người khác, phát huy mặt mạnh của các nhân viên, khuyến khích họ phát triển và cũng mong đợi và đòi hỏi điều này ở tại chính mình.
- ◆ Tạo lập các nguyên tắc đánh giá và thưởng lao động rõ ràng,
- ◆ Tìm hiểu cầu và mong đợi của các nhân viên.
- ◆ Chỉ ra kết quả lao động của từng nhân viên có thể ảnh hưởng tới chất lượng và thành công chung của toàn DN.

3. LAO ĐỘNG NHÓM

- ◆ Nhân viên phải có trách nhiệm, phạm vi chức năng và quyền lực phù hợp. Cần phải thúc đẩy họ sáng kiến tích cực hơn là chờ mệnh lệnh.
- ◆ Lao động nhóm có thể là một sự hỗ trợ tích cực.
- ◆ Để nhóm làm việc hiệu quả cần phải có:
 - sự chuyên tâm của ban lãnh đạo,
 - sự sẵn sàng tiếp nhận những góp ý và phản nản;
 - sự chuyên tâm của các thành viên vào công việc nhóm;
 - các kỹ năng làm việc tập thể và tin tưởng lẫn nhau giữa các bên.

3. LAO ĐỘNG NHÓM

Các ưu điểm:

- ◆ Tập hợp các cá nhân có kỹ năng và trình độ chuyên môn khác nhau,
- ◆ Khả năng soạn thảo ra các giải pháp đổi mới lớn hơn,
- ◆ Nâng cao tinh thần và sự chuyên tâm,
- ◆ Nâng cao khả năng thuyết phục và thăng tiến những ý tưởng,
- ◆ Khả năng phân tích và xét phạm vi vấn đề rộng hơn,
- ◆ Tập trung tư tưởng ở mức cao hơn.

3. LAO ĐỘNG NHÓM

Các nhược điểm:

- ◆ Thời gian giải quyết vấn đề lâu hơn,
- ◆ Khó phân chia trách nhiệm,
- ◆ Nguy cơ biến nhóm thành „gặp gỡ bạn bè”.

3. LAO ĐỘNG NHÓM

- ◆ Để nâng cao chất lượng nhóm cần phải tiến hành huấn luyện các nhân viên củng cố kiến thức và kỹ năng cần thiết cho lao động nhóm, phổ biến các phương pháp phân tích vấn đề và tham gia hiệu quả vào quản lý chất lượng.

3. LAO ĐỘNG NHÓM

- ◆ Phạm vi huấn luyện có thể bao gồm:
 - giáo trình nhập môn QLCL cho phép hiểu các khái niệm và triết lý;
 - giáo trình về phương pháp và kỹ thuật QLCL cần thiết trong công việc của nhân viên;
 - giáo trình về cách thức tạo ra bầu không khí chất lượng trong môi trường làm việc, thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả hơn và hướng về chất lượng ngày một hoàn thiện hơn.

4. VÒNG TRÒN VÀ NHÓM CHẤT LƯỢNG

| | <i>Vòng tròn chất lượng</i> | <i>Nhóm chất lượng</i> |
|-------------------------|--|---|
| <i>Thành viên</i> | Các tình nguyện viên Tất cả cùng một phòng ban | Do ban lãnh đạo lựa chọn từ các phòng ban trên cơ sở khả năng giải quyết vấn đề của họ. |
| <i>Lựa chọn vấn đề</i> | Do các thành viên của nhóm Thường xuyên thiếu liên quan tới các vấn đề kinh tế của DN | Trên cơ sở chiến lược kinh tế của công ty và mong đợi của khách hàng |
| <i>Thời hạn tồn tại</i> | Do các thành viên quyết định | Đến khi giải quyết xong vấn đề |
| <i>Ảnh hưởng</i> | Giải pháp khó có thể đưa ra do không có sự thống nhất của ban lãnh đạo | Ảnh hưởng tới cấp dưới do quá trình lựa chọn vấn đề. |

5. TQM VÀ HRM

TQM và HRM (Human Resource Management)

- ◆ TQM là chiến lược hoàn thiện chất lượng có liên quan chặt chẽ với chiến lược nhân sự trong phạm vi sau:
 - *huấn luyện và phát triển nhân viên*
 - *sự chuyên tâm của ban lãnh đạo cấp cao*
 - *sự tin tưởng và hợp tác chặt chẽ giữa các cấp bậc tổ chức*
- ◆ TQM nhấn mạnh ý nghĩa của các nguồn nhân lực như là một trong những tài nguyên quan trọng nhất và giá trị nhất của tổ chức.

6. TQM VÀ ISO 9000

TQM và ISO 9001:2000

- ◆ Các đòi hỏi của ISO 9001:2000 bao gồm 5 vấn đề: hệ thống quản lý chất lượng; trách nhiệm của ban lãnh đạo; quản lý tài nguyên; chế tạo ra sản phẩm; đo lường, phân tích và hoàn thiện. TQM có liên quan chặt chẽ với chúng do:
 - Cách tiếp cận quá trình
 - Trách nhiệm và vai trò của lãnh đạo trong triển khai QLCL.
 - Tài nguyên nhân lực là yếu tố chủ chốt nhất.
 - Quá trình tạo ra sản phẩm không thể tách rời khỏi các quá trình trực tiếp liên quan tới khách hàng, tức khảo sát thị trường
 - Vấn đề „đo lường, phân tích và hoàn thiện” liên quan tới nguyên tắc liên tục hoàn thiện nâng cao chất lượng sản phẩm, nhân viên và toàn bộ tổ chức trong TQM.

6.TQM VÀ ISO 9000

TQM và ISO 9001:2000

- ◆ TQM là quan niệm toàn cầu, triết lý chất lượng, và có thể nói, nó là một tập hợp vô hạn các nguyên tắc, qui tắc sự thật liên quan tới quản lý chất lượng trong tổ chức.

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng
2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng
3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000
4. Total Quality Management
5. Quality Analysis Cost Control
6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác
7. Chất lượng trong dịch vụ
8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng

1. QUALITY ANALYSIS COST CONTROL

- Đa số các công ty đều có những hành vi cắt giảm chi phí cùng với việc cơ cấu lại tổ chức như là phản ứng trước sự gia tăng chi phí những năm 70 và 80.
- QACC là phương pháp điều chỉnh cắt giảm chi phí cho chất lượng xấu, đồng thời tiến đến việc hoàn thiện chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

1. QUALITY ANALYSIS COST CONTROL

- TQM dựa trên sự tiến hành huấn luyện hàng loạt cho các nhân viên và tập trung cho mỗi cá nhân chuyên tâm vào quá trình hoàn thiện chất lượng.
- ISO 9000 là chuẩn mực chất lượng quốc tế nhằm soạn thảo và cài đặt các thủ tục thích hợp cho các lĩnh vực hoạt động và tiến hành kiểm định độc lập chúng nhằm bảo đảm rằng các qui chuẩn chất lượng luôn được duy trì.

2. QACC, TQM VÀ ISO 9000

| | <i>TQM</i> | <i>ISO 9000</i> | <i>QACC</i> |
|----------------------------|--|--|--|
| <i>Về cơ bản</i> | Huấn luyện và độ chuyên tâm của các nhân viên | Sọan thảo và kiểm định các thủ tục hoàn thiện CL | Tính các chi phí CL và xác định các công việc chủ yếu cần thực hiện |
| <i>Thành phần chủ chốt</i> | Hội đồng chất lượng Các nhóm CL Cách đo CL Huấn luyện và ý thức | CSCL Các thủ tục cho các chủ đề CL Kiểm định độc lập | So sánh với các đối thủ Cắt giảm chi phí Thông tin đến từ khách hàng |
| <i>Thời gian thực hiện</i> | Ít nhất 3 năm | Từ 18 tháng đến 2 năm | Từ một đến 3 năm |

2. QACC, TQM VÀ ISO 9000

| | <i>TQM</i> | <i>ISO 9000</i> | <i>QACC</i> |
|-------------------|---|---|---|
| <i>Ưu điểm</i> | Tiếp cận toàn bộ Sự chuyên tâm của toàn bộ nhân viên và ban lãnh đạo | Công nhận quốc tế Đánh giá độc lập Cơ sở tốt cho các hoạt động tiếp theo | Tiết kiệm chi phí thực sự Đánh dấu chính xác các đòi hỏi chất lượng Tiếng tăm |
| <i>Nhược điểm</i> | Đòi hỏi đầu tư lớn Quá nhiều thứ một lúc Tinh thần cao Kết quả kém | Quan liêu Định hướng quá trình Mất thời gian | Tiếng xấu về chất lượng Cần các chuyên viên giỏi trong nhóm QACC Định hướng số lượng |

3. MẶT TRÁI CỦA VIỆC CẮT GIẢM CHI PHÍ

- ◆ Phương pháp cắt giảm chất lượng chỉ hiệu quả trong thời gian ngắn. Trong thời gian dài vấn đề vẫn quay trở lại nếu không tại lĩnh vực này thì lĩnh vực khác.
- ◆ Ngành tài chính và dịch vụ thường liên quan tới quan hệ khách hàng lâu dài, do đó cắt giảm chi phí ngắn hạn có thể làm nảy sinh ra các vấn đề dài hạn như:
 - **Tín dụng** – hạn chế các thủ tục kiểm tra các phong trào tín dụng lúc nền kinh tế đang phục hưng có thể tiết kiệm chi phí, nhưng khi có hiện tượng suy thoái thì mất mát có thể lớn hơn nhiều so với các khoản chi phí đã tiết kiệm.

3. MẶT TRÁI CỦA VIỆC CẮT GIẢM CHI PHÍ

- *Xử lý dữ liệu* – cắt giảm biên chế có thể tiết kiệm chi phí, nhưng sau này chi phí cho sự nhầm lẫn có thể sẽ cao hơn so với khoản tiền tiết kiệm được. Chi phí trong giai đoạn này rất khác nhau như: giao dịch thư từ, tổn hại danh tiếng, mất khách hàng, các nhân viên giỏi và lợi nhuận.
- *Phần mềm* – tiết kiệm ở giai đoạn đầu sẽ ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động của các giai đoạn sau. Hỏng toàn bộ hệ thống có thể gây thiệt hại tại nhiều nơi khác nhau.

3. MẶT TRÁI CỦA VIỆC CẮT GIẢM CHI PHÍ

- ***Bảo trì và sửa chữa*** – giảm thiểu chi phí sửa chữa và bảo hành nhà và các máy móc có thể gây nên sau này các thiệt hại dẫn đến phải sửa chữa và mua lại trang thiết bị và máy móc mới.
- ***Kiểm tra***– khâu kiểm tra yếu sẽ làm cho sản phẩm kém chất lượng và tăng chi phí do khiếu nại

4. CHIẾN LƯỢC QACC

- ◆ Chương trình này bao hàm tất cả các quá trình nhằm cải thiện lâu dài chất lượng cùng với cắt giảm chi phí hiện hữu. Nhờ vào khả năng đo đạc và theo dõi chất lượng có thể phát hiện ra các vấn đề liên quan tới chi phí và giải quyết chúng một cách nhanh gọn và rẻ. Chi phí vì thiếu chất lượng xuất hiện ở những nơi sau:

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Ngăn ngừa: nhằm bảo đảm rằng mọi việc đều xảy ra đúng cách (khoảng 5% tổng các chi phí). Tại đây càng tốn nhiều chi phí thì càng tốt cho sau này.

- ◆ Ta tăng gấp đôi chi phí cho hoạt động này.
- ◆ Các thành phần chi phí:
 - *Các nguyên tắc* – nhằm ngăn ngừa các vấn đề. Các thủ tục cho mỗi giai đoạn của quá trình hoặc lập hợp đồng giữa nhà cung ứng và khách hàng liên quan tới chất lượng dịch vụ

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Ngăn ngừa:

- ◆ Các thành phần chi phí:
 - *Các công cụ* – các kỹ thuật thống kê phục vụ việc theo dõi chất lượng và sai phạm. Chi phí đào tạo nhân viên để nắm bắt các kỹ thuật đó
 - *Các mục tiêu* – chi phí quan sát các thành tích, các thay đổi về mặt chất lượng
 - *Thiết kế* – chi phí liên quan tới các sai phạm trong thiết kế và chỉnh sửa
 - *Phù hợp với luật pháp* – các thủ tục nhằm thích nghi với thay đổi luật pháp

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Thanh tra: kiểm tra tại bất kỳ giai đoạn nào của quá trình, nhưng thường là giai đoạn đầu và cuối (khoảng 20% toàn bộ chi phí).

◆ Ta có thể hạ thấp chúng xuống còn 5%.

◆ Các thành phần chi phí:

- *Kiểm tra,*
- *Đo lường,*
- *Máy móc đo lường và trắc nghiệm,*
- *Duy trì các trang thiết bị và tuyển nhân viên,*
- *Kiểm định nội bộ và ngoại vi.*

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Chỉnh sửa: các lỗi đã phát hiện ở giai đoạn trước (khoảng 60% tổng chi phí).

- ◆ Ta có thể cắt giảm chúng xuống còn 10%.
- ◆ Các thành phần chi phí:
 - *Chậm trễ trong xử lý* – gây thiệt hại về thời gian, tài chính và danh tiếng
 - *Xét duyệt* – lập báo cáo, triệu họp, mất thời gian của ban lãnh đạo

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Chỉnh sửa:

- ◆ Các thành phần chi phí:
 - *Tái thực hiện,*
 - *Tái cấu tạo,*
 - *Tìm kiếm, làm sáng tỏ và chỉnh sửa các bất đồng*
 - *Bảo toàn hệ thống và máy móc kho có hỏng hóc hay sự cố,*
 - *Thời gian ngưng trệ,*
 - *Vận chuyển và cung ứng,*
 - *Hàng tồn.*

4. CHIẾN LƯỢC QACC

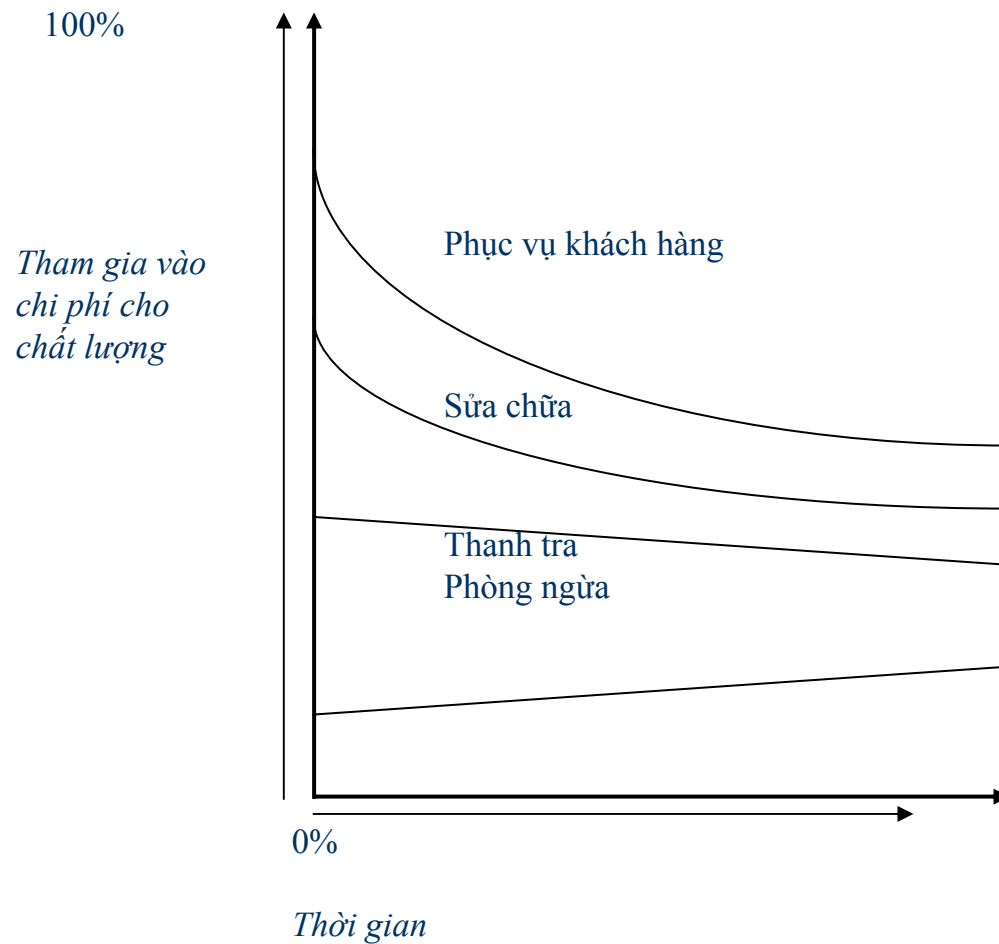
Phục vụ khách hàng: phục vụ kém gây ra nhiều phàn nàn, làm khách không hài lòng (khoảng 15% tổng chi phí).

- ◆ Ta giảm xuống còn 0%
- ◆ Các thành phần chi phí:
 - *Khiếu nại* – thư từ, nhận điện thoại, lập báo cáo nội bộ.
 - *Giải đáp* – do cung cấp những thông tin không đúng từ trước.
 - *Pháp lý* – nếu khách hàng không hài lòng kiện tụng lên toà án.
 - *Mất khách hàng* – thành phần chi phí chủ chốt do thiếu chất lượng.

4. CHIẾN LƯỢC QACC

- Mục đích dài hạn là cắt giảm chi phí cho chất lượng xuống còn 25% mức khởi điểm cùng với việc thay đổi đáng kể về chất lượng của sản phẩm đầu ra.
- Các lĩnh vực chức năng có cơ cấu chi phí khác nhau do đó việc cắt giảm chi phí phải được cân đối tại các giai đoạn.
- Cắt giảm chi phí nói chung sẽ đồng nghĩa với việc tăng chi phí ở giai đoạn đầu và giảm ở các giai đoạn còn lại.

4. CHIẾN LƯỢC QACC

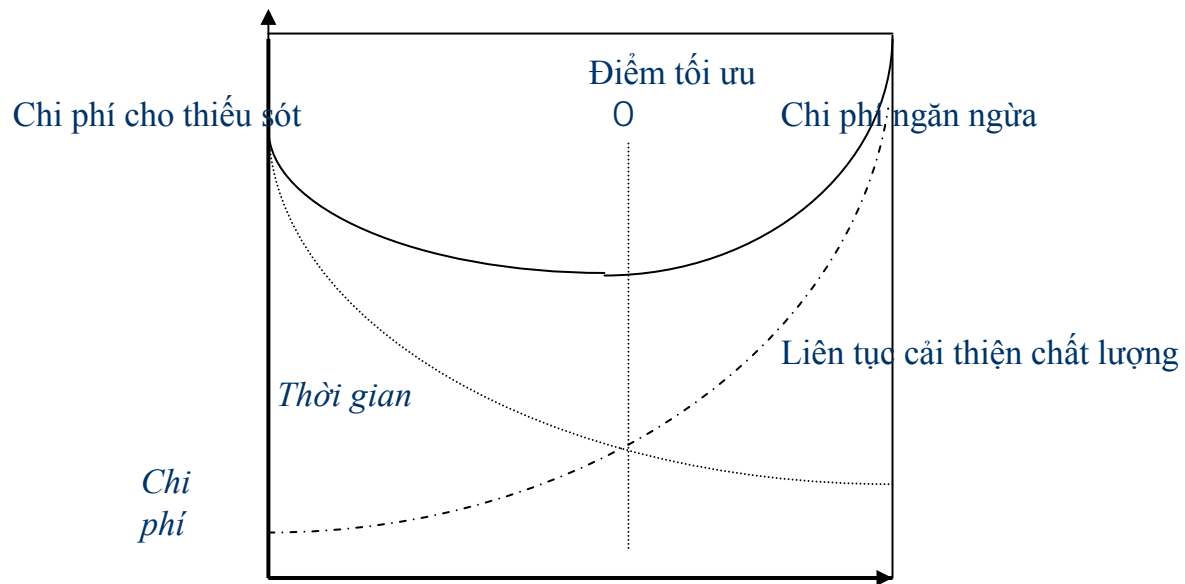


4. CHIẾN LƯỢC QACC

- ◆ Tồn tại một điểm O, mà chi phí ngăn ngừa, thanh tra và sửa chữa sẽ vượt quá các lợi nhuận thu được do loại trừ lỗi và các sai sót. Tuy nhiên vẫn có thể cắt giảm chi phí khi:
 - *Đẩy mạnh tham gia vào thị trường và lợi nhuận* – chất lượng là lợi nhuận. Công ty với chất lượng tương đối cao sẽ có nhiều cơ hội quay vòng vốn nhanh và ép giá cao.
 - *Ứng dụng công nghệ cao* – nhờ công nghệ cao, chi phí điều hành sẽ thấp hơn và kiểm soát chi phí sẽ rẻ hơn.

4. CHIẾN LƯỢC QACC

Chi phí nói chung



5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

- ◆ Mục tiêu của chương trình là mang lại lợi ích lâu dài dưới dạng hạ thấp chi phí và tăng chất lượng.
- ◆ Thực hiện chương trình này được so sánh với việc triển khai các chuẩn ISO 9000 hoặc triết lý TQM.
- ◆ Chương trình đòi hỏi sự chuyên tâm của giám đốc cấp cao và các nhân viên và cần phải được coi như thành phần chủ chốt của chiến lược tổ chức.
- ◆ Tránh các mục tiêu trước mắt vì lợi ích của các mục tiêu dài hạn.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

◆ Các giai đoạn chính của chương trình này là:

1. *Lập nhóm*
2. *Xác định khởi điểm*
3. *Xác lập mục tiêu quan trọng nhất*
4. *Phổ biến phương pháp*
5. *Huấn luyện nhân viên*
6. *Tính chi phí chất lượng*
7. *Xác lập mục tiêu ngắn hạn*
8. *Cài đặt*
9. *Khảo sát quá trình*
10. *Theo dõi và đánh giá*

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Lập nhóm*

- Tại cấp bậc trung ương cần phải tạo ra nhóm nhỏ nhằm trợ giúp và kiểm soát kết quả làm việc của các nhân viên trực tiếp làm việc.
- Trong nhóm phải có các cá nhân có kinh nghiệm, thấu hiểu các quá trình kiểm soát các chi phí cho chất lượng cũng như các khía cạnh cốt yếu của hoạt động công ty.
- Vì chương trình này là chiến lược 3 năm cho nên quan trọng phải giữ cho được lượng lao động thật ổn định.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Xác định khởi điểm*

- *Ước lượng chi phí cho chất lượng không đạt yêu cầu* – đánh giá khối lượng lao động của các nhân viên dành cho các công việc như thanh tra, kiểm tra; xử lý các sản phẩm loại bỏ; sửa chữa; phục vụ khách hàng; ngăn ngừa các vấn đề phát sinh.
- *Định vị so với các đối thủ cạnh tranh* – dựa trên các dữ liệu của đối phương, báo cáo thường niên, các nghiên cứu, khảo sát và thống kê thị trường, phỏng vấn khách hàng và ý kiến của các nhà cung ứng. Nhờ đó có thể xác định được các mục tiêu tiến tới thực sự cải thiện vị thế thị trường.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Xác lập mục tiêu quan trọng nhất*

➤ *Cắt giảm chi phí* – khác nhau về tỉ lệ phần trăm cho các đơn vị tổ chức khác nhau.

➤ *Các mục tiêu chất lượng* – có thể liên quan tới các loại sản phẩm bị loại bỏ hay sửa chữa hoặc các kết quả nghiên cứu mức độ hài lòng, khiếu nại và phàn nàn của khách hàng ngoại vi và nội bộ (các nhân viên).

➤ *Các mục tiêu cạnh tranh* – đánh giá tương đối các kết quả và chất lượng so với các đối thủ quan trọng nhất.

Các mục tiêu phải được thông qua tổng giám đốc chịu trách nhiệm phần đầu đạt tới chúng.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Phổ biến phương pháp*

- QACC đòi hỏi phải quảng bá tích cực cho các nhân viên để họ biết được phải kiểm soát chất lượng và chi phí như thế nào.
- Các mục tiêu chi phí và chất lượng cần phải được phổ biến rộng rãi nhằm chỉ ra các lợi ích tiềm ẩn của việc thực hiện chương trình.
- Yêu cầu tự hoàn thiện nhanh chóng so với các đối phương.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Huấn luyện nhân viên*

- Huấn luyện cho giám đốc các phòng ban do các nhóm QACC tổ chức nhằm lĩnh hội được triết lý, phương pháp tính toán các chi phí do chất lượng không hoàn hảo nhằm hoạt động hiệu quả hơn nữa.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Tính chi phí chất lượng*

- Cùng với sự hỗ trợ của nhóm QACC mỗi đơn vị sẽ phải tiến hành tự phân tích nhằm xác định chi phí chất lượng trong các hoạt động của mình. Nhiệm vụ của phân tích là chỉ ra các chi phí có thể xảy ra.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Xác lập mục tiêu ngắn hạn*

- Xác định các mục tiêu dưới 12 tháng. Các mục tiêu này như là các nhiệm vụ ngắn hạn sẽ đưa đến đạt được các mục tiêu quan trọng nhất trong 3 năm thực hiện chương trình.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

- *Cài đặt* – trong mỗi đơn vị các nhiệm vụ sau sẽ được phân công:
 - *Đo lường các chi phí chất lượng và theo dõi các xu hướng của chúng.*
 - *Chức năng cụ bộ của các đơn vị QACC – xác định các khả năng và cách cải tiến chất lượng qua việc cải thiện quá trình.*
 - *Chức năng giám đốc dự án – nội kiểm, đối chiếu các hoạt động với tiến trình đã xác định.*

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Khảo sát quá trình*

- Các đơn vị cục bộ QACC sẽ nhận dạng các quá trình và các vấn đề, sau đó sẽ xác định phương án cải thiện chất lượng.
- Nhóm trung ương QACC sẽ tư vấn, điều phối và huấn luyện nếu cần thiết.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Theo dõi và đánh giá*

- Mỗi lần cắt giảm biên chế sẽ thông qua nhóm QACC. Nhóm này sẽ:
 - Phân tích các mục tiêu chất lượng dài hạn và việc cắt giảm chi phí;
 - Chịu trách nhiệm kiểm tra xem các đơn vị có đạt được mục tiêu trong thời gian xác định hay không,
 - Kiểm định độc lập sẽ được tiến hành nếu cần thiết.

5. THỦ TỤC CỦA CHƯƠNG TRÌNH QACC

➤ *Theo dõi và đánh giá*

- Sau năm đầu tiên nhóm QACC sẽ tiến hành kiểm định chất lượng và chi phí 6 tháng một nhằm khẳng định xem chất lượng có được duy trì và chi phí có được kiểm soát hay không.
- Mục tiêu của nhóm QACC là giảm thiểu chi phí đáng kể và nâng cao chất lượng một cách bền vững; các mục tiêu đạt được sẽ không ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ khách hàng.

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng
2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng
3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000
4. Total Quality Management
5. Quality Analysis Cost Control
6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác
7. Chất lượng trong dịch vụ
8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

- ◆ Là cách tiếp cận hiện đại, tập trung vào giai đoạn đầu của sản phẩm và tiến tới việc làm cho sự tham gia chi phí của từng phần tử thành phần sản phẩm hay quá trình trong tổng chi phí được cân đối với sự tham gia của chúng tạo ra giá trị đầu ra cho khách hàng.
- ◆ Cần phải tăng chi phí cho những phần tử có tỷ lệ chi phí đầu vào/ giá trị đầu ra thấp và giảm chi phí trong trường hợp ngược lại.

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

- ◆ Sau đây là một số ví dụ điển hình của ngành ngân hàng như các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, chi phí phục vụ khách hàng, quá trình tiếp cận giải quyết vấn đề của khách hàng – 3 hình thái của sản phẩm và dịch vụ ngân hàng.

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

| Chi phí cho sản phẩm | <i>Tham gia vào hoạt động của hệ thống</i> | <i>Tham gia vào giá trị cho khách hàng</i> |
|-----------------------------------|--|--|
| <i>Phục vụ các giao dịch (%)</i> | 36 | 53 |
| <i>Tài khoản và tiết kiệm (%)</i> | 37 | 21 |
| <i>Tín dụng và nợ (%)</i> | 27 | 26 |

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

| Chi phí phục vụ khách hàng | <i>Tham gia vào chi phí</i> | <i>Tham gia vào giá trị</i> |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <i>Công lao động (%)</i> | 82 | 63 |
| <i>Hệ thống tin học (%)</i> | 5 | 17 |
| <i>Hồ sơ (%)</i> | 9 | 3 |
| <i>Tài liệu thông tin và quảng cáo (%)</i> | 4 | 17 |

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

| Các hoạt động trong quá trình | <i>Tham gia vào chi phí</i> | <i>Tham gia vào tạo giá trị</i> |
|---|-----------------------------|---------------------------------|
| <i>Tiếp cận qua điện thoại (%)</i> | 23 | 44 |
| <i>Tiếp cận và giải quyết trực tiếp (%)</i> | 46 | 26 |
| <i>Dịch vụ phụ thêm(%)</i> | 31 | 30 |

1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

- ◆ Mục tiêu của phương pháp Target Costing là tiến tới cân bằng về mặt chi phí với mặt giá trị tạo nên. Khi phân tích các thành phần phục vụ khách hàng, cung cấp dịch vụ cần phải quan tâm tới độ phù hợp với nhận thức thực tế của khách hàng. Đối với một nhóm khách hàng thì quá trình cung cấp dịch vụ có thể bao gồm các thành phần khác hơn là đối với nhóm khác.

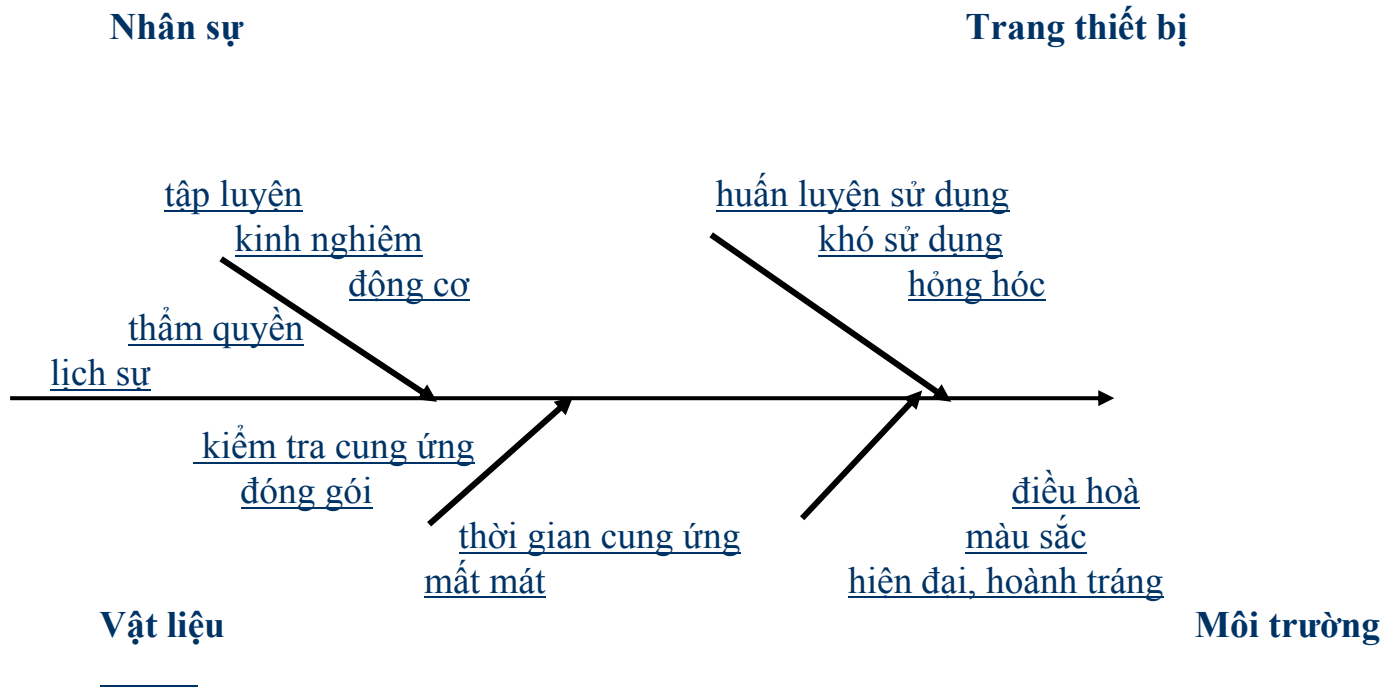
1. PHƯƠNG PHÁP TARGET COSTING

- ◆ Vì nhu cầu của phương pháp Target Costing chúng ta phải nghiên cứu cách nhìn nhận sản phẩm và quá trình của khách hàng. Cho nên cần phải phân loại các nhóm khách hàng có cùng một sự nhìn nhận chung về sản phẩm và phân tích khách hàng theo các loại nhóm đó.
- ◆ Nhằm tối ưu chi phí ta nên chọn các nhóm chiến lược và tối ưu hoá chi phí dưới sự nhìn nhận của các nhóm đó.

2. BIỂU ĐỒ ISHIKAWA

- ◆ Biểu đồ này là cách trình bày minh họa các nguyên nhân gây nên vấn đề. Biểu đồ này được xác định như một cây đa nhánh hay còn được gọi là xương cá. Vấn đề chất lượng trong doanh nghiệp bao gồm nhiều nguyên nhân và chúng do nhiều nguyên nhân khác gây nên. Nhờ vào cách phân tích vấn đề như vậy chúng ta có thể tìm đến cội nguồn của vấn đề chất lượng mà thoát đầu khó có thể xác định chúng.
- ◆ Biểu đồ Ishikawa nên được tạo ra tại các cuộc gặp gỡ của các nhóm chất lượng với sự áp dụng của phương pháp “brainstorm”.

2. BIỂU ĐỒ ISHIKAWA



3. BẢN ĐỒ CÁC NGUYÊN NHÂN

- ◆ Bản đồ các nguyên nhân là cách nhìn nhận các vấn đề một cách hình thức hơn biểu đồ Ishikawa.
- ◆ Bản đồ các nguyên nhân bao gồm 3 thành phần nhằm nhận dạng và phân tích từng yếu tố có ảnh hưởng tới vấn đề cơ bản:
 - **Đầu vào** – nguyên vật liệu, kiến thức chuyên môn, thông tin cần thiết.
 - **Quá trình** – các thủ tục và phân chia nhiệm vụ.
 - **Đầu ra** – các công việc và thông tin từ các phòng ban đến các phòng ban khác hay các khách hàng cuối.

3. BẢN ĐỒ CÁC NGUYÊN NHÂN

- ◆ Phân tích các khối này nên xét tới các nhóm yếu tố sau:
 - *Trang thiết bị* – cách sử dụng chúng và các rắc rối có thể.
 - *Nhân sự* – các vấn đề về huấn luyện, hiểu biết quá trình, quan hệ ứng xử.
 - *Thời gian* – thực hiện đúng hạn hợp đồng.
 - *Tổ chức nội thất* – lựa chọn đồ gỗ và các thiết bị văn phòng, tính chức năng và tiện ích của chúng.

3. BẢN ĐỒ CÁC NGUYÊN NHÂN

- ◆ Bước tiếp theo là kiểm tra xem trong một lĩnh vực có hay không các thủ tục hoạt động và nếu có thì chúng có được xác định rõ ràng hay không, nếu không thì phải tạo lập ra chúng hay chỉnh sửa lại nếu thấy cần thiết.

4. PHÂN TÍCH PARETO

- Phân tích Pareto là công cụ dùng để xác định tầm quan trọng của các nguyên nhân gây nên hậu quả.
- Pareto, nhà kinh tế Ý đã tạo lập ra nguyên tắc 80/20, có nghĩa là đa số các sự kiện luôn diễn ra trong một khoản ngắn các khả năng xảy ra, ví dụ như:
 - 80% tín dụng “xấu” nằm trong tay 20% người mắc nợ,
 - 80% các sản phẩm được biết đến là của tác giả của 20% các nhà sản xuất,
 - 80% phàn nàn là của 20% khách hàng,
 - 80% thiếu sót là do 20% các nguyên nhân.

4. PHÂN TÍCH PARETO

- Quan trọng là phải nhận dạng và có những bước chỉnh đốn chính trong phạm vi 20% các yếu tố bất lợi này.
- Nhằm loại trừ các hiện tượng bất lợi phân tích Pareto dùng để sắp xếp và phân tích các dữ liệu thu thập được nhằm chuẩn bị danh sách các nguyên nhân. Trên cơ sở danh sách đó có thể lựa chọn các hoạt động điều chỉnh nhằm loại trừ các vấn đề phát sinh.

5. SPC

- ◆ Nhằm ngăn ngừa lỗi, tránh mất mát do thiếu sót trong thiết kế hay các sản phẩm đầu ra các công cụ như SPC đã được đưa vào sử dụng:
- ◆ Định nghĩa các đòi hỏi đối với tất cả các quá trình. Các đòi hỏi đối với một số quá trình có thể được biểu hiện dưới dạng các khoang giá trị cho phép.
- ◆ Đối với các đòi hỏi đó, theo dõi liên tục mỗi quá trình sẽ trả lời:
 - Quá trình này có được thực hiện đúng cách không?
 - Làm thế nào để thực hiện nó hiệu quả hơn?
 - Quá trình có thoả mãn các nhu cầu và làm gì và như thế nào nếu không?

6. Lưu đồ (Flow Charts)

- ◆ h

7. Bảng kiểm tra (Check Sheet)

- ◆ h

8. Biểu đồ tần số (Histograms)

- ◆ h

9. Biểu đồ phân tán (Scatter Plots)

- ◆ h

10. Biểu đồ nhân quả (Causes and Effects Diagram)

- ◆ h

11. Biểu đồ kiểm soát (Control Charts)

- ◆ h

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Các vấn đề cơ bản trong quản lý chất lượng
2. Các chuẩn mực trong quản lý chất lượng
3. Xây dựng HTCL dựa trên ISO 9000
4. Total Quality Management
5. Quality Analysis Cost Control
6. Các kỹ thuật quản lý chất lượng khác
7. Chất lượng trong dịch vụ
8. Triển khai các hệ thống quản lý chất lượng

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

- ◆ Khởi điểm của chất lượng là khách hàng, các nhu cầu và mong đợi của họ.
- ◆ Cách họ đánh giá chất lượng dịch vụ thường rất chủ quan, cho nên ta phải làm quen với các tiêu chí thường dùng để đánh giá dịch vụ.
- ◆ Khách hàng luôn mong đợi:
 - *tính đáng tin cậy* (chính xác, đúng với thực tế),
 - *tính nhạy cảm* (thái độ sẵn sàng giúp đỡ),
 - *hình thức* (địa điểm cũng như nhân viên phải đáng tin cậy),

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ Khách hàng luôn mong đợi:

- *dễ tiếp cận* (trong thời gian và địa điểm thích hợp),
- *năng lực* (tính chuyên nghiệp của nhân viên phục vụ),
- *lịch sự* (cách đối xử đầy cung kính, thân thiện),
- *các dịch vụ gia tăng* (miễn phí, ngoài dịch vụ cơ bản mà khách hàng cần đặt mua),
- *minh bạch rõ ràng* (dễ truyền đạt, góc nhìn của khách hàng là trên hết).
- *thông tin đầy đủ* (dễ hiểu đối với khách hàng bình thường),

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ Khách hàng luôn mong đợi:

- *tính ngay thẳng* (chính xác và tận tâm chu đáo),
- *tin tưởng* (độ tin cậy và quan tâm tới lợi ích của khách hàng),
- *trách nhiệm* (nhanh chóng chuyên nghiệp và chắc chắn),
- *an toàn* (độ chắc chắn, không rủi ro),
- *sự dụng các phương tiện vật chất* (phần tử vật chất của dịch vụ phải phản ánh tính chuyên nghiệp của phần phi vật chất),
- *hiểu các nhu cầu và mong đợi của khách hàng* (không ngừng học hỏi và nâng cao kiến thức về khách hàng).

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

- ◆ V. A. Zeithaml, L. L. Berry và A. Parasuraman cũng đã đưa ra các tiêu chí nhằm mô tả tính chất của dịch vụ, nhưng dưới dạng gọn hơn và dễ nhớ hơn:
 - *vật thể hoá* (bảo đảm đầy đủ khía cạnh vật chất của dịch vụ),
 - *dễ tin cậy và chắc chắn* (đáng tin cậy, thực hiện chính xác điều đã tuyên bố),
 - *phản ứng nhanh* (luôn sẵn sàng phục vụ khách hàng),
 - *chắc chắn* (nhân viên chuyên nghiệp, lịch sự dễ tạo niềm tin),
 - *sự thấu cảm* (tình cảm, tiếp cận khách hàng một cách riêng biệt).

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

- ◆ Để đạt được tình trạng thoả mãn tất cả các điểm nêu trên không phải là dễ. Có rất nhiều sự cản trở không cho phép đạt được mức độ chất lượng dịch vụ hoàn hảo cần phải xét tới và né tránh. Đó là sự bất đồng giữa cái mà ban lãnh đạo nghĩ và cái mà khách hàng thường mong đợi.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

- ◆ Nhằm duy trì được chất lượng cao, thành công trên thị trường cần phải hoàn thiện lại các lĩnh vực chức năng sau của doanh nghiệp:
 - *Nhân sự*
 - *Môi trường*
 - *Hình ảnh doanh nghiệp*
 - *Hồ sơ*
 - *Công nghệ thông tin*
- ◆ Các định tố trên cần phải được các nhà quản lý phân xét kỹ càng để đảm bảo cho khách hàng chất lượng dịch vụ cao nhất. Cần phải nhìn vào vấn đề chất lượng từ trong và từ ngoài theo hướng tạo ra sản phẩm và chiến lược phục vụ phù hợp với và vượt quá mong đợi của khách hàng.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Nhân sự*

- **Con người (nhân viên bán hàng)** được coi là thành phần thứ năm nhưng quan trọng nhất trong hỗn hợp các công cụ tiếp thị - Marketing Mix
- Nhân viên tốt ngoài phong cách và văn hoá cá nhân, cũng phải có tính cách của nhà bán hàng lý tưởng. Không ai làm khách hàng để tâm tới sản phẩm mới hơn là nhân viên trực tiếp chăm sóc khách hàng. Các thông tin được truyền đạt, cách tiếp cận hết sức cá nhân, cung cách và kỹ năng tạo lập nên các mối quan hệ các nhân với khách hàng có ảnh hưởng tới sự trung thành, xây dựng chất lượng dịch vụ cao trong con mắt khách hàng.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Nhân sự*

- **Tiếp thị nội bộ** dựa trên cơ chế khuyến khích nhân viên, tạo thói quen chuyên tâm và tiến hành các chương trình huấn nghiệp.
- Vị trí công tác cũng là mặt hàng. Cách tiếp cận thị trường đối với vấn đề nhân sự là đặc điểm đặc trưng của chất lượng, mà chất lượng lao động là cơ sở xây dựng DN chất lượng cao. Điều này cũng cho phép xây dựng ý thức cần thiết nâng cao chất lượng lao động cá nhân.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Môi trường*

- Các yếu tố sau có thể làm khách hàng hài lòng:
 - Dễ tìm ra chỗ gửi xe,
 - Thông tin bên ngoài về trụ sở của công ty,
 - Lối đi vào tiên lợi,
 - Hình dáng bên ngoài,
 - Cách đánh dấu và chiếu sáng toà nhà,
 - Vị trí thuận lợi.
- Rất thường xuyên xảy ra rằng DN chất lượng cao không chỉ có uy tín, tiếng tăm mà còn phải dễ tiếp cận, do vị trí thuận lợi nhiều khi còn quan trọng hơn các yếu tố hợp lý khác.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Hình ảnh doanh nghiệp*

- Về phục vụ trực tiếp thì đối với khách hàng quan trọng nhất là:
 - Tính chuyên nghiệp của nhân viên phục vụ,
 - Nhanh chóng phục vụ,
 - Kín đáo nếu cần,
 - Linh hoạt và lịch sự.
- Khách hàng khi vào trụ sở doanh nghiệp phải cảm thấy tự do và tiện lợi, thoải mái và thanh nhã, tiếp cận dễ dàng với thông tin và dịch vụ khách hàng.
- Các đặc điểm môi trường và nội bộ tạo ra hình ảnh DN kèm theo các sản phẩm và dịch vụ. Nó ảnh hưởng trước hết tới đánh giá DN bằng mắt và có liên quan tới thiện nghi tâm lý của khách hàng.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Hồ sơ*

- Các thủ tục liên quan tới thiết kế sản phẩm và dịch vụ là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới sự nhìn nhận và đánh giá DN có đạt chất lượng dịch vụ hay không, có thiện cảm và hiểu được các mong đợi của khách hàng hay không.
- Các thủ tục không chuẩn làm cho khách hàng cũng như nhân viên phục vụ và ngay cả đội ngũ quản lý gặp phải khó khăn. Do đó ta nên lập hồ sơ cho các thủ tục để nếu có vấn đề có thể trên có sở đó tìm ra nguyên nhân và giải pháp.
- Các thủ tục có thể thay đổi theo thời gian, tự thích ghi với các thay đổi cơ cấu tổ chức, cho nên mọi biến đổi phải được lập hồ sơ để tránh hiện tượng „tái khám phá ra châu Mỹ”.

1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

◆ *Công nghệ thông tin*

- Nhờ máy tính và hạ tầng truyền thông quá trình phục vụ khách hàng, tiếp thị, quản lý tài chính, chiến lược và ra quyết định được thực hiện nhanh chóng, hiệu quả. Chất lượng từng quá trình có ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ đầu cuối.
- Sự phát triển vũ bão của các giải pháp CNTT ngày càng làm cho DN hấp dẫn hơn và dễ tiếp cận hơn đối với khách hàng. Giống như chiến lược chất lượng, cài đặt công nghệ mới là cả một quá trình lâu dài, phức tạp và chi phí cao. Đầu tư vào CNTT cũng giống đầu tư vào chất lượng, bởi vì nó ảnh hưởng tới việc cải thiện các quá trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá thành hấp dẫn tại mọi nơi, mọi lúc.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

◆ *Khách hàng trong quan niệm quản lý chất lượng*

- Công nghệ không thể nào thay thế được phục vụ trực tiếp khách hàng. Cách nhân viên bán hàng là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới tính cạnh tranh của DN.
- Nhân viên không chỉ quan tâm tới khách hàng bằng cách làm họ hài lòng, mà còn suy nghĩ giống họ để hiểu các nhu cầu của họ, biết về họ nhiều hơn họ biết về chính bản thân.
- Mỗi cá nhân dù không trực tiếp liên quan tới khách hàng, đều làm việc để thỏa mãn nhu cầu của họ.
- Để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cần phải khảo sát các mong đợi của khách hàng và mức độ thỏa mãn chúng cho tới nay. Kết quả sẽ cho phép đánh giá chất lượng dịch vụ và nhận ra làm gì và làm như thế nào để cải thiện sản phẩm, dịch vụ và quá trình bán hàng.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Mục đích là hiểu được nhu cầu của khách hàng, cái gì làm họ hài lòng, tức giận nhằm đưa ra dịch vụ cao cấp. Ta thường sử dụng những mô hình nghiên cứu sau:
 - **Mô hình thụ động** – phân tích các phản nản được trình diện và kết luận về ưu điểm và khuyết điểm của sản phẩm.
 - Khuyết điểm của mô hình này là không dựa trên nhóm khách hàng đủ tự cách để mang tính chất đại diện, do đó không có đầy đủ thông tin về các vấn đề thực sự

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- **Mô hình chủ động** – tích cực tiếp cận với khách hàng để hiểu các mong đợi của họ và tối thiểu hoá số lượng khiếu nại và phàn nàn. Các cách sau có thể hỗ trợ thấu hiểu sự mong đợi của khách hàng:
 - Các cuộc nói chuyện cá nhân,
 - Tạo lập ra các nhóm trọng tâm,
 - Khách hàng bí mật (nhân viên công ty trong vai khách hàng ngoài lai),
 - Khảo sát bằng phiếu tra hỏi (dùng cho khách hàng để tham khảo về vấn đề chất lượng).

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- *Mô hình hỗn hợp* – thu thập các kiến thức về khách hàng nhờ vào các công cụ như:
 - phân tích giá trị doanh thu,
 - đường dây điện thoại nóng,
 - help desk,
 - khảo sát bằng phiếu tra hỏi,
 - trực tiếp tra hỏi khách hàng.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ **Kỹ thuật định tính** bắt nguồn từ phương pháp học về tâm lý và dùng để hiểu biết các động cơ, cảm xúc làm căn cứ cho các hành động và các quyết định. Sau đây là một số kỹ thuật:
 - ***Phỏng vấn cá nhân chuyên sâu*** – khoảng một tiếng, do một nhà khảo sát dự luận tiến hành, mức độ linh động tối đa (tức khả năng thay đổi nội dung phỏng vấn phụ thuộc vào hoàn cảnh và nhu cầu). Phỏng vấn này cho phép tập trung vào vấn đề quan trọng nhất và vào chính đối tượng trả lời, cách suy nghĩ và hành động
 - ***Phỏng vấn nhóm có trọng tâm*** – từ 6 đến 10 người lựa chọn có mục đích cho một chủ đề nghiên cứu. Người điều tiết sẽ làm chủ cuộc thảo luận. Dạng này cho phép làm quen với các ý kiến và cảm xúc sâu sắc liên quan tới chủ đề khảo sát. Sự thành công phụ thuộc vào cách chọn đối tác trả lời, chất lượng các câu hỏi và kỹ năng của nhà điều tiết.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ **Kỹ thuật định lượng** dùng để triển khai các dữ liệu thống kê đáng tin cậy thu thập trên cơ sở các mẫu phiếu lấy trên toàn chủng loại.
- ◆ Các công cụ gồm các phương pháp thăm dò dự luận dạng:
 - phỏng vấn trực tiếp,
 - điện thoại, bưu điện, các giấy gói hàng, báo chí và phân phối tại trụ sở của chi nhánh.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Ngoài các nghiên cứu tham dò ý kiến của khách hàng ta có thể dùng các phương pháp sau:
 - *Phân tích các phản nản và gợi ý* – dựa trên các hệ thống tạo điều kiện cho việc trình đơn phản nản và truyền đạt các ý kiến nhận xét.
 - *Phân tích các trường hợp tổn thất khách hàng* – dựa trên sự tiếp xúc với khách hàng đã từ bỏ và đã sử dụng các sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh. Các thông tin về lý do của các quyết định này rất là quan trọng. Bằng cách này có thể thay đổi ý thức của khách hàng, lấy lại được niềm tin đã mất hoặc ít ra thì cũng gây cảm tưởng tốt và hạn chế việc phổ biến các dư luận không có lợi về DN.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Ngoài các nghiên cứu tham dò ý kiến đánh giá của khách hàng ta có thể dùng các phương pháp sau:
 - ***Mua bán giả đò*** – mục đích là thu thập thông tin về mặt mạnh và yếu của sản phẩm của mình cũng như của các đối phương.
 - ***Phân tích phần trăm*** – liên quan tới sự hài lòng, chỉ số khách hàng đánh giá cao mức độ thoả mãn. Diễn giải các thông tin đó là nhằm:
 - Chỉ ra nơi cần phải có tiến bộ và cố gắng hơn nữa về chất lượng
 - Xác định có hay không có các thay đổi căn bản so với thời kỳ trước
 - Chỉ rõ nơi có những xu hướng quan trọng.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Ngoài các nghiên cứu tiếp thị để tham dò ý kiến đánh giá của khách hàng ta có thể dùng các phương pháp sau:
 - *Phân tích thưởng phạt trong 3 tiêu chí đòi hỏi:*
 - **cơ bản** – gây sự không hài lòng khi không được thoả mãn, nhưng cũng không làm tăng mức độ hài lòng nếu được thoả mãn
 - **thực hiện công việc nghiêm túc** – cho phép ban thưởng khi các mong đợi được thoả mãn quá và xử phạt khi không được thoả mãn
 - **ngoại lệ** – không có phạt khi không đạt được và làm tăng giá trị khi vượt quá mức thoả mãn đã định của khách hàng
 - *Phân tích sự bất đồng giữa các mong đợi và hiện thực* – dùng để tạo ra, phát triển chiến lược cho quá trình hoàn thiện và nâng cao chất lượng liên tục

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Sự lựa chọn phương pháp khảo sát thích hợp trong số các phương pháp nêu trên phụ thuộc vào mục tiêu nghiên cứu, khả năng của doanh nghiệp và đặc thù sản phẩm và dịch vụ chào bán.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Chìa khoá của chất lượng là thoả mãn các đòi hỏi của khách hàng. Chất lượng dịch vụ thường phụ thuộc vào cách thực hiện chứ không phải đặc điểm của sản phẩm.
- ◆ Sản phẩm có thể hấp dẫn, nhưng nếu tiếp cận quá là phức tạp, phục vụ không được lịch sự thì khách hàng có thể không hài lòng và không sử dụng dịch vụ này.
- ◆ Khách hàng không chú tâm tới các tham số kỹ thuật, trái lại họ có các mong đợi và nhu cầu khó tả như tiện lợi, an toàn và thẩm mỹ.
- ◆ Do đó cần phải xác định khách hàng là ai, có các đòi hỏi gì, đánh giá mức độ thoả mãn các đòi hỏi đó, và trên cơ sở đó soạn ra các chuẩn mực phục vụ và hệ thống theo dõi sự chúng. Để thực hiện việc này chúng ta cần thực hiện các khảo sát tiếp thị.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Khảo sát mức độ hài lòng khách hàng là một trong những thành phần khảo sát tiếp thị và rất cần thiết để định nghĩa chất lượng và sáng lập ra CSCL. Khảo sát là tìm kiếm thông tin về nhu cầu và mong đợi của khách hàng liên quan tới sản phẩm, dịch vụ và cách chào bán chúng. Đó chính là cơ sở để định nghĩa chất lượng.
- ◆ Chất lượng không hề trừu tượng, khi tạo lập ra CSCL không thể tách rời nó ra khỏi các nhu cầu và sở thích của khách hàng.
- ◆ Để định nghĩa chất lượng chính xác ta phải phân khúc thị trường nhằm hiểu rõ chất lượng là thế nào đối với từng nhóm NTD.
- ◆ Khảo sát nhu cầu khách hàng là đầu vào của HTQLCL. Các thông tin thu nhận được trên cơ sở các nguồn đáng tin cậy sẽ tăng xác suất thành công của chiến lược chất lượng đã vạch ra.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

- ◆ Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng về các dịch vụ của DN là thành phần đầu ra của HTQLCL. Chúng dùng để nâng cao chất lượng mong đợi, nhận ra các điểm yếu trong CSCL và cách cải thiện chúng. Trong khảo sát cần phải đề tâm tới những vấn đề sau:
 - *tính tương đối của kết quả nghiên cứu* –kết quả cần phải được xét và so sánh với kết quả của đối phương trong các lĩnh vực tương tự. Chỉ khi đó mới có thể rút ra kết luận của khảo sát.
 - *liên quan đến nguyên tắc „0 hỏng hóc”* – cần phải quan tâm tới các thông tin xấu, chúng sẽ là khởi điểm của sự chững đốn và cải tiến các lĩnh vực chức năng và dịch vụ còn yếu.
 - Hãy nghĩ tới 15% khách hàng không hài lòng với mức độ phục vụ hơn là nghĩ tới 85% khách hàng đã hài lòng khi sử dụng dịch vụ.