

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**ĐỒ ÁN TỐT NGHIỆP
NGÀNH KẾ TOÁN**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ
CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM TẠI CÔNG
TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ**

**GVHD : NGUYỄN THỊ ANH VÂN
SVTH : PHAN THỊ MỸ DUYÊN**



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 07/2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ



NHẬN XÉT CỦA HỘI ĐỒNG BẢO VỆ KHÓA LUẬN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

TP. HCM, Ngày 16 tháng 07 năm 2015

Hội Đồng Bảo Vệ Khóa Luận

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ
---  ---

NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN HƯỚNG DẪN

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

TP. HCM, Ngày 16 tháng 07 năm 2015
Giảng viên hướng dẫn

Th. S Nguyễn Thị Anh Vân

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ



NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN PHẢN BIỆN

✍️.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TP. HCM, Ngày 16 tháng 07 năm 2015
Giảng viên phản biện

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và lòng biết ơn sâu sắc đối với **Quý Thầy Cô** của trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật Thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là các thầy cô khoa Kinh Tế đã nhiệt tình giảng dạy và cung cấp cho em những kiến thức nền tảng trong quá trình học tập vừa qua để em có đủ điều kiện hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Em cũng xin chân thành cảm ơn đến **ThS. Nguyễn Thị Anh Vân – Giảng viên hướng dẫn** đã nhiệt tình hướng dẫn em trong suốt quá trình qua từ khi hình thành bài báo cáo cho đến khi thực hiện bài khóa luận này.

Tiếp theo, em xin gửi lời cảm ơn đến quý **Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ** và các anh chị nhân viên trong công ty đã tạo điều kiện tốt nhất cho em trong quá trình thực tập tại công ty. Đặc biệt, là chị **Trần Thị Cẩm Tú – Nhân viên đảm bảo chất lượng** đã tận tình chia sẻ những kiến thức thực tế của mình và giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập tại Công ty.

Trong quá trình tham gia thực tập, cũng như là trong quá trình làm bài khóa luận này khó tránh khỏi sai sót, vì vậy em rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ **Quý Công ty** và **Quý Thầy Cô** để em có thể hoàn thành tốt bài báo cáo của mình.

Kính chúc **Quý Công ty** làm việc hiệu quả và phát triển vững mạnh.

Kính chúc **Quý Thầy Cô** dồi dào sức khỏe và thành công trong sự nghiệp trồng người của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

TP. HCM, Ngày 01 tháng 07 năm 2015

Phan Thị Mỹ Duyên

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

****📖****

STT	KÝ HIỆU	DIỄN GIẢI
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	KTTC	Phòng kế toán tài chính
3	ISO	International Organization for Standardization
4	TGD	Tổng Giám đốc
5	QC	Quality Control
6	QA	Quality Assurance
7	TQM	Total Quality Management
8	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
9	CBQL	Cán bộ quản lý
10	IAQC	International Association of Quality Circles
11	NXB	Nhà xuất bản

DANH MỤC CÁC BẢNG

****    ****

Bảng 1.1: Doanh thu hoạt động của Công ty từ năm 2010 đến năm 2013

Bảng 1.2: Các chỉ tiêu hoạt động của Công ty từ năm 2010 đến năm 2013

Bảng 3.1: Các chỉ tiêu về nguồn lao động Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Bảng 3.2: Tình hình chất lượng sản phẩm tại Công ty

Bảng 3.3: Tình hình máy móc thiết bị Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, HÌNH, ĐỒ THỊ



➤ DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Sơ đồ 1.2: Tổ chức phòng quản lý chất lượng

➤ DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Hình 1.2: Một số sản phẩm chính của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Hình 2.1: Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000

Hình 3.1: Sơ đồ quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm May Mặc

Hình 3.2: Nhân viên QC kiểm tra chất lượng các sản phẩm sau công đoạn may

Hình 3.3: Phiếu kiểm tra chất lượng hiện tại của Công ty

Hình 3.4: Hình ảnh nơi làm việc của Công ty

Hình 4.1: Các bước triển khai 5S

Hình 4.2: Sơ đồ bố trí không gian làm việc cho công nhân

➤ DANH MỤC CÁC ĐỒ THỊ

Đồ thị 1.1: Doanh thu tiêu thụ của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Đồ thị 1.2: Tình hình lợi nhuận của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ ĐỒ

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
PHẦN NỘI DUNG	4
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY	4
1.1 Giới thiệu Công ty	4
1.1.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty	4
1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển	5
1.1.3 Hoạt động	6
1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy hoạt động	10
1.2.1 Cơ cấu tổ chức	10
1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban	12
1.2.3 Cơ cấu tổ chức phòng quản lý chất lượng	13
1.3 Mục tiêu và định hướng phát triển	15
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN	17
2.1 Các khái niệm về chất lượng	17
2.1.1 Khái niệm chất lượng	17
2.1.2 Nhóm chất lượng	18
2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng	20
2.2.1 Các yếu tố bên ngoài	20
2.2.2 Các yếu tố bên trong	21
2.3 Quản lý chất lượng	22
2.3.1 Các khái niệm về quản lý chất lượng	22
2.3.2 Vai trò của quản lý chất lượng	23
2.3.3 Các hoạt động của quản lý chất lượng	24
2.4 Quản lý chất lượng theo 5S	26
2.4.1 5S là gì?	26
2.4.2 Ý nghĩa của 5S	27
2.4.3 Lợi ích của 5S	27
2.4.4 Các yếu tố cơ bản để thực hiện thành công 5S	28

2.5	Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2008.....	28
2.5.1	<i>Giới thiệu bộ tiêu chuẩn ISO 9000.....</i>	28
2.5.2	<i>Giới thiệu tiêu chuẩn ISO 9001:2008.....</i>	30
2.5.3	<i>Các điều khoản trong ISO 9001:2008.....</i>	30
2.5.4	<i>Lợi ích.....</i>	31
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ		33
3.1	Công tác hoạch định chất lượng.....	33
3.1.1	<i>Chính sách chất lượng của Công ty.....</i>	33
3.1.2	<i>Mục tiêu chất lượng.....</i>	33
3.1.3	<i>Nhiệm vụ.....</i>	34
3.2	Công tác kiểm soát chất lượng.....	34
3.3	Công tác đảm bảo chất lượng.....	39
3.4	Công tác cải tiến chất lượng.....	39
3.5	Nhận xét về công tác quản lý chất lượng.....	40
3.6	Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý chất lượng của Công ty...41	
3.6.1	<i>Con người.....</i>	41
3.6.2	<i>Đặc điểm về sản phẩm.....</i>	42
3.6.3	<i>Nguyên vật liệu.....</i>	43
3.6.4	<i>Máy móc thiết bị, công nghệ.....</i>	45
3.6.5	<i>Môi trường lao động.....</i>	46
CHƯƠNG 4: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM TẠI CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ.....		49
4.1	Phân tích vấn đề.....	49
4.2	Giải pháp.....	51
4.2.1	<i>Nâng cao nhận thức, kỹ năng về chất lượng của toàn bộ cán bộ và công nhân trong Công ty.....</i>	51
4.2.2	<i>Xây dựng nhóm chất lượng.....</i>	56
4.2.3	<i>Nâng cao chất lượng nguồn nguyên vật liệu.....</i>	58
4.2.4	<i>Cải thiện hệ thống máy móc trong Công ty, đầu tư đổi mới và nâng cao hiệu suất sử dụng của máy móc thiết bị.....</i>	59
4.2.5	<i>Hoàn thiện phiếu kiểm tra chất lượng.....</i>	60

4.2.6	<i>Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2008</i>	61
4.2.7	<i>Quản lý chất lượng theo 5S</i>	65

KẾT LUẬN

PHỤ LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Như ta đã được biết, thế kỷ 21 là thế kỷ của chất lượng. Trong cơ chế thị trường như hiện nay chưa bao giờ người ta lại nói nhiều đến khái niệm chất lượng đến thế. Đó là một thực tế, một đòi hỏi tất yếu, khách quan. Hiện nay, tuy nền kinh tế đã chuyển sang cơ chế thị trường khá lâu, dù có sự quản lý của nhà nước nhưng các nhà sản xuất vẫn đứng trước một số thách thức lớn như: Sự cạnh tranh giữa các nhà sản xuất trong và ngoài nước ngày càng trở nên quyết liệt hơn, thị trường ngày càng quan tâm đến mối quan hệ giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng về chất lượng, giá cả sản phẩm,... Vì vậy, để tồn tại và phát triển, hơn lúc nào hết, nhà sản xuất cần đặc biệt quan tâm đến vấn đề chất lượng. Nhu cầu của khách hàng, của xã hội tuy khá cao nhưng lại đầy cảm tính, thường được lượng hóa bằng cách so sánh “tương đương với hàng ngoại nhập”, “đi trước hoặc tối thiểu là theo kịp với thời đại”,... Chính vì thế, để nghiên cứu, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, trước hết cần phải có những quan điểm đúng đắn, khoa học về chất lượng và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dưới quan điểm kinh doanh.

Để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng thì các doanh nghiệp phải nỗ lực, cố gắng tìm ra các phương pháp tối ưu để sản xuất và cung ứng sản phẩm có chất lượng cao với giá thành hợp lý, đó chính là con đường chủ yếu để doanh nghiệp tồn tại và phát triển lâu dài. Trải qua gần 8 năm hình thành và phát triển, Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ đã có được vị thế nhất định trên thị trường, sản phẩm của Công ty đã được xuất khẩu ra nhiều nước trên thế giới và được nhiều người tiêu dùng đón nhận. Tuy nhiên, với tiêu chí không ngừng tạo ra các sản phẩm mới, tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao hơn nữa thị phần của mình... Công ty phải không ngừng cải thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm của mình để đáp ứng được các yêu cầu ngày càng khắt khe của người tiêu dùng. Vì vậy, qua quá trình được thực tập tại Công ty em đã thực hiện đề tài: “Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ” nhằm đưa ra những giải pháp để hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý chất lượng tại Công ty.

2. Mục đích nghiên cứu

Các mục tiêu cần phải đạt được là:

- + Tìm hiểu về quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ và hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty.
- + Tìm hiểu tình hình quản lý chất lượng tại Công ty.
- + Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý chất lượng tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ✓ Đối tượng nghiên cứu: Quy trình quản lý chất lượng tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ.
- ✓ Phạm vi nghiên cứu: Do giới hạn về kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực May Mặc nên đề tài chỉ tập trung vào vấn đề khảo sát, tìm hiểu và nghiên cứu hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm tại các phòng ban chức năng của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ.
- ✓ Thời gian nghiên cứu: Vì thời gian làm việc và học tập tại Công ty chỉ trong phạm vi có giới hạn cho phép nên nội dung của bài báo cáo chỉ tập trung vào việc quản lý chất lượng tại Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

+ Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu sơ cấp: Thu thập các thực trạng diễn ra tại Công ty qua quá trình thực tập.
- Dữ liệu thứ cấp: Tham khảo các thông tin sẵn có của Công ty, giáo trình môn học, hướng dẫn của giáo viên, internet.

+ Phương pháp quan sát

Ghi lại có kiểm soát các sự kiện hoặc hành vi của con người có liên quan đến quá trình quản lý chất lượng.

+ Phân tích dữ liệu

Từ các dữ liệu thu thập được tiến hành phân tích dữ liệu bằng các công cụ thống kê đơn giản để có được những số liệu cần thiết.

5. Kết cấu đề tài

Đề tài được xây dựng dựa trên bố cục gồm 4 chương:

Chương 1: Giới thiệu Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Chương 2: Cơ sở lý luận

Chương 3: Thực trạng công tác quản lý chất lượng tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ hiện nay.

Chương 4: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ.

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY

1.1 Giới thiệu Công ty

1.1.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty

Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ là một trong số những Công ty uy tín trong lĩnh vực cung cấp các sản phẩm hàng may mặc cho thị trường trong và ngoài nước do ông Hồ Hữu Trí sáng lập.

Tên giao dịch Việt Nam: Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Tên giao dịch quốc tế: HOANG TRI GARMENT CO., LTD

Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn

Ngành nghề kinh doanh: May mặc

Địa chỉ: 5B KDC Đông An – khu phố Đông An – phường Tân Đông Hiệp – TX. Dĩ An – tỉnh Bình Dương.

Điện thoại: 0650 627 1192

Mã số thuế: 3700944778

Email: hoangtrimay@gmail.com

Website: www.mayhoangtri.com

Logo Công ty:



1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ được thành lập vào năm 2008 với tên gọi là Công ty May Mặc Mai An tại khu phố Đông An – phường Tân Đông Hiệp – TX. Dĩ An – tỉnh Bình Dương.

Hình 1.1 Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ



(Nguồn: Website Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Trong những năm đầu đi vào hoạt động Công ty chưa có nhiều đơn hàng lớn, chủ yếu là nhận gia công cho các Công ty May Mặc trong nước theo hợp đồng sản xuất sản phẩm may mặc xuất khẩu, tại thời điểm đó Công ty chỉ có 120 công nhân với số lượng máy móc và bộ máy tổ chức vẫn còn nhiều hạn chế.

Quá trình từ năm 2008 đến 2011, đây là giai đoạn khó khăn của Công ty khi phải tìm kiếm các đơn đặt hàng nhằm tạo các khoản thu nhập cho Công ty để duy trì công việc cho người công nhân, chi trả các khoản chi phí phục vụ cho sự tồn tại của Công ty. Trong giai đoạn này, sản phẩm của Công ty tuy đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nhưng trong quá trình sản xuất vẫn gặp phải một số vấn đề về chất lượng. Những sản phẩm không đạt chất lượng sẽ bị trả lại để sửa chữa và bị giảm giá trị của đơn hàng. Vì vậy, Công ty đã dùng nhiều biện pháp ưu đãi cả về giá cả, thời gian và

chi phí hợp đồng cho các khách hàng đồng thời xây dựng các chỉ tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm để tìm kiếm hợp đồng sản xuất.

Đến năm 2012, với sự năng động, sáng tạo và nỗ lực không ngừng của tất cả các thành viên trong Công ty, đặc biệt là sự dẫn dắt của Ban lãnh đạo cùng với sự uy tín trên thị trường Công ty đã tìm được nhiều đơn hàng lớn. Trong đó, ngoài việc nhận gia công sản phẩm cho các Công ty May Mặc trong cả nước, Công ty còn có những đơn hàng từ một số đối tác nước ngoài như: Mỹ, Nhật, Châu Âu. Đây cũng là một cột mốc quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty khi Công ty quyết định đổi tên thành Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ, với tên gọi mới này Công ty cũng đã có những diện mạo mới về cả nhà xưởng, máy móc, thiết bị và con người.

Từ năm 2012 đến nay, Công ty đã có những bước phát triển nhất định và đánh dấu thương hiệu của mình trên thị trường. Hiện tại Công ty chỉ có 1 trụ sở duy nhất tại tỉnh Bình Dương.

1.1.3 Hoạt động

Công ty chuyên sản xuất và gia công hàng may mặc xuất khẩu, đồng thời sản xuất hàng tiêu dùng trên thị trường nội địa với một số sản phẩm chính là áo sơ mi nam, nữ, váy, đầm phụ nữ, áo thun,... Việc sản xuất hàng may mặc của Công ty được tiến hành theo ba phương thức:

- + Nhận gia công toàn bộ: Công ty nhận nguyên vật liệu của khách hàng để gia công sản phẩm cho hoàn chỉnh và giao trả cho khách hàng.
- + Sản xuất và nhập khẩu hàng hoá: Căn cứ hợp đồng tiêu thụ đã ký với khách hàng, Công ty tự sản xuất sản phẩm và xuất sản phẩm cho khách hàng theo hợp đồng.
- + Sản xuất hàng nội địa: Thực hiện quá trình sản xuất và phân phối cho các đại lý bán sỉ và lẻ trong khu vực nội địa.

Hình 1.2 Một số sản phẩm chính của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ



(Nguồn: Phòng sản xuất – Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Công ty chuyên sản xuất và gia công hàng may mặc theo quy trình khép kín bao gồm: cắt may, là, đóng gói, đóng thùng và nhập kho. Tính sản xuất sản phẩm trong Công ty là sản xuất hàng loạt theo đơn đặt hàng và theo mẫu thiết kế, chu kỳ sản xuất ngắn. Ngoài ra Công ty còn có các đơn vị phụ trợ: Bộ phận in, thêu, bao bì,...

Một số chỉ tiêu chủ yếu về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ.

➤ Doanh thu.

Khi nhìn vào doanh thu của một doanh nghiệp bất kỳ ta sẽ có thể đưa ra những nhận xét nhất định vì nó là cơ sở để cho thấy doanh nghiệp có đang hoạt động thuận lợi không.

Doanh thu hoạt động của Công ty từ năm 2010 đến năm 2013 như sau:

Bảng 1.1: Doanh thu hoạt động của Công ty từ năm 2010 đến năm 2013

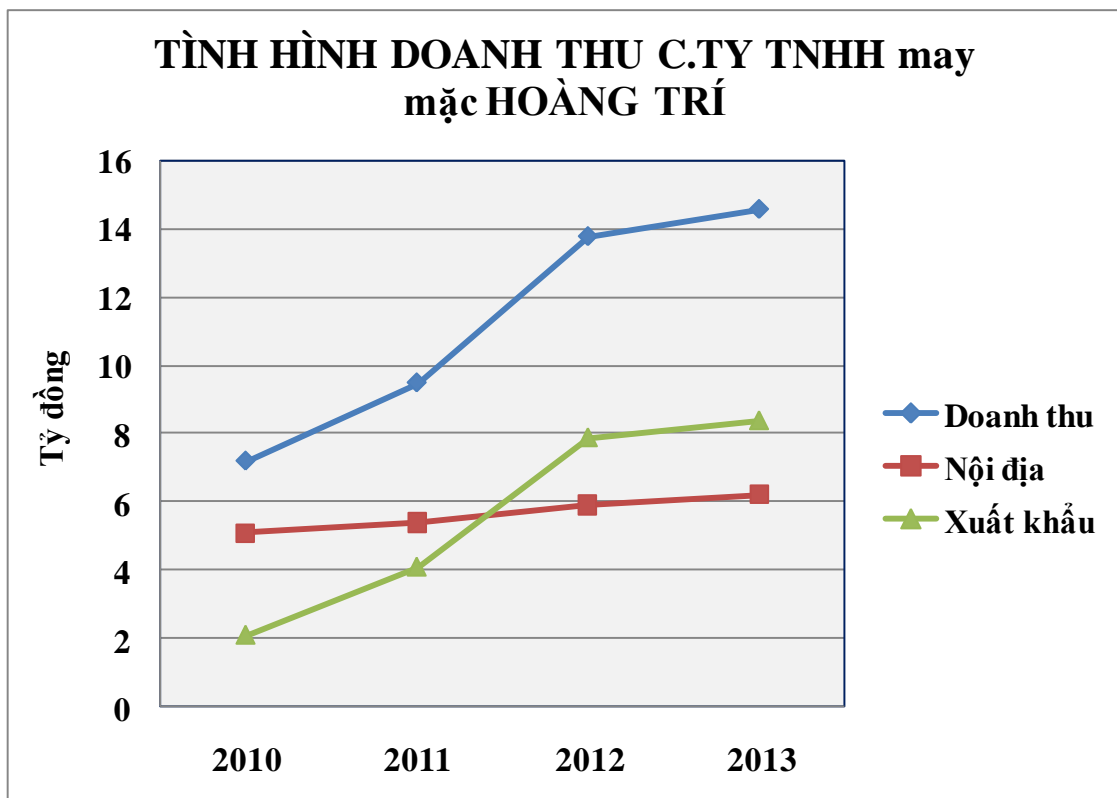
Chỉ tiêu	Đv tính	2010	2011	2012	2013
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	7.2	9.5	13.8	14.6
➤ Nội địa		5.1	5.4	5.9	6.2
➤ Xuất khẩu		2.1	4.1	7.9	8.4

(Nguồn: Phòng KTTC- Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Dựa vào những số liệu ở trên ta có thể thấy trong những năm đầu tiên doanh thu của Công ty chủ yếu dựa vào quá trình gia công các sản phẩm may mặc cung cấp nội địa, đây cũng là nguồn doanh thu chính đảm bảo cho Công ty hoạt động. Tuy nhiên với hình thức sản xuất này Công ty không thể chủ động trong sản xuất, phụ thuộc nhiều vào phía đối tác và giá gia công rẻ nên lợi nhuận thấp. Công ty cũng nhận ra rằng họ cần tìm giải pháp để chuyển dần sang phương thức sản xuất và xuất khẩu trực tiếp để có thể khắc phục những hạn chế của phương thức gia công, có như vậy thì lợi nhuận của Công ty sẽ thu được nhiều hơn. Vì vậy, càng về sau này doanh thu của Công ty càng có xu hướng thiên về sản xuất hàng xuất khẩu và chủ động đưa sản phẩm của Công ty đến với thị trường tiêu thụ nội địa. Do đó, tổng doanh thu của Công ty không ngừng tăng và doanh thu xuất khẩu tăng 5.3 tỷ sau 3 năm. Có thể nói đây là một thành công của Công ty trong quá trình hoạt động.

Từ những số liệu trên, để có cái nhìn tổng quát nhất về tình hình hoạt động của Công ty qua các năm ta có thể quan sát đồ thị dưới đây:

Đồ thị 1.1: Doanh thu tiêu thụ của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ



Doanh thu trong các năm qua liên tục tăng qua các năm, từ 7.2 tỷ đồng vào năm 2010 đến năm 2013 con số này đã tăng lên 14.6 tỷ đồng, tức là tăng 7.4 tỷ đồng này cho thấy hiệu quả hoạt động sản xuất của Công ty trong thời gian qua có tiến triển khá tốt.

➤ Các chỉ tiêu khác

Ngoài doanh thu thì các chỉ tiêu như: số lượng sản phẩm, lợi nhuận, số lượng lao động, thu nhập bình quân của người lao động cũng thể hiện được tình hình hoạt động của doanh nghiệp.

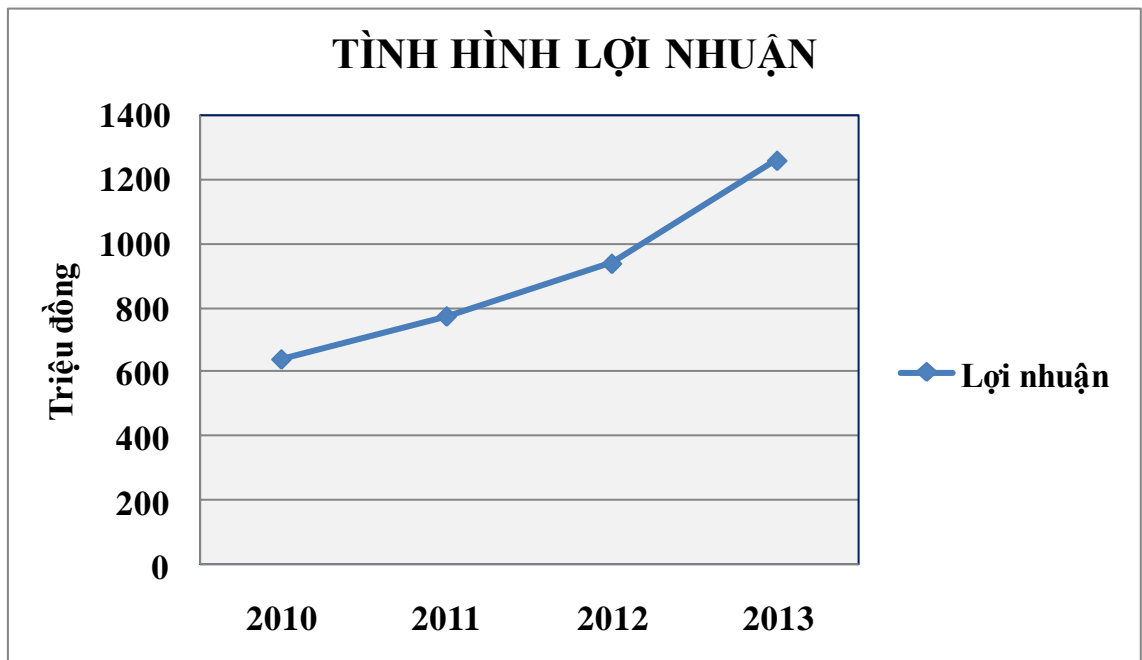
Bảng 1.2: Các chỉ tiêu hoạt động của Công ty từ năm 2010 đến năm 2013

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	Tốc độ phát triển (%)		
						11/10	12/11	13/12
Số lượng sản phẩm tiêu thụ	1000 sản phẩm	376	420	537	642	112	128	139
Lợi nhuận	Triệu đồng	639	773	937	1258	121	122	135
Nộp ngân sách	Triệu đồng	442	534	561	698	121	105	125
Thu nhập bình quân	1000đ/ người	1520	1570	1650	1720	104	106	105
Số lao động	Người	210	218	255	335	104	117	132

(Nguồn: Phòng TCKT - Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Nhìn vào kết quả đạt được, ta thấy tổng lợi nhuận của Công ty liên tục tăng qua các năm. Kết quả này cho thấy Công ty đang hoạt động hiệu quả trong các năm gần đây, tuy quy mô hoạt động không lớn nhưng Công ty đã tạo được cho mình nguồn thu nhập ổn định và tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển trong thời gian sắp tới.

Đồ thị 1.2: Tình hình lợi nhuận của Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ



Công ty đã đạt được những kết quả trên là kết quả của quá trình phấn đấu lâu dài và dựa trên những hoạt động sau:

- + Sự nỗ lực của Ban lãnh đạo và sự gắn bó của nhân viên Công ty.
- + Công ty đã đáp ứng kịp thời các nhu cầu của thị trường bằng các chính sách phù hợp. Do đó, tạo điều kiện cho việc phát triển, mở rộng quy mô sản xuất nâng cao hiệu quả kinh doanh và thu nhập cho người lao động.
- + Công ty đặc biệt chú trọng vấn đề chất lượng sản phẩm và xem đây là mục tiêu để phấn đấu tạo nên sự chuyển biến rõ rệt.
- + Công ty đã chủ động hơn trong việc tìm kiếm và khai thác triệt để nhu cầu và các đơn hàng của khách hàng.

1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy hoạt động

1.2.1 Cơ cấu tổ chức: Bộ máy của Công ty bao gồm:

Ban Giám đốc gồm có:

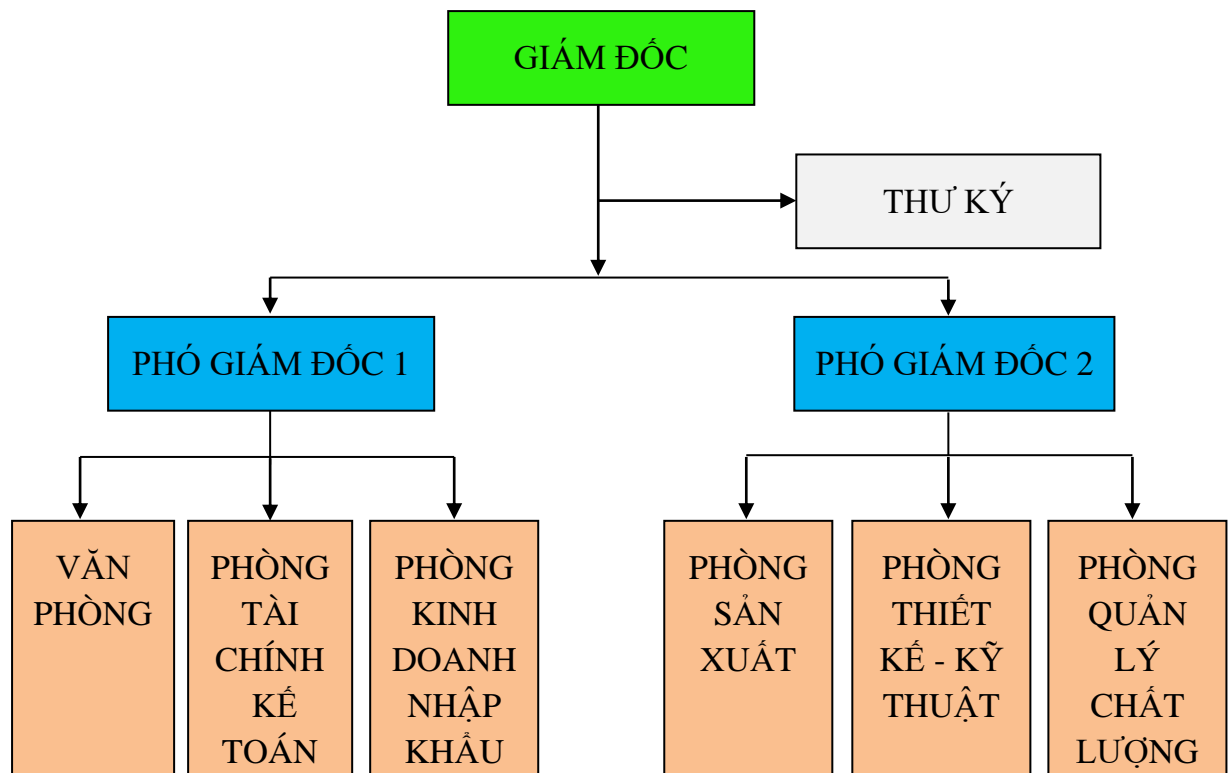
- 1 Giám đốc.
- 2 Phó giám đốc.

Các phòng ban chức năng và nghiệp vụ được tổ chức theo yêu cầu của đơn vị, chịu sự quản lý của Ban Giám đốc bao gồm:

- + Văn phòng Công ty (phòng tổ chức)

- + Phòng kế toán tài chính.
- + Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu.
- + Phòng sản xuất
- + Phòng thiết kế - kỹ thuật
- + Phòng quản lý chất lượng

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ



(Nguồn: Văn phòng – Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Bộ máy tổ chức của Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến – chức năng. Kiểu tổ chức này rất phù hợp với tình hình của Công ty trong giai đoạn hiện nay vì quy mô Công ty còn nhỏ nên Giám đốc Công ty có thể bao quát được toàn bộ các hoạt động của Công ty, bên cạnh đó còn có sự giúp đỡ của các Phó giám đốc giúp cho quá trình làm việc hiệu quả, không chồng chéo về chức năng giữa các phòng ban. Nó phát huy được các ưu điểm của cơ cấu trực tuyến là phân quyền để chỉ huy kịp thời truyền mệnh lệnh theo tuyến đã quy định và ưu điểm của cơ cấu chức năng là chuyên sâu nghiệp vụ: đảm bảo cơ sở, căn cứ cho việc ra quyết định, hướng dẫn thực hiện các quyết định.

Đây là những nhân tố tác động trực tiếp, liên tục đến chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp. Nhưng có thể nói, với cơ cấu tổ chức này phần nào đã giúp cho việc điều hành và quản lý sản xuất được trôi chảy, duy trì sản xuất được liên tục, giúp Công ty ngày càng có điều kiện đảm bảo và nâng cao công tác quản trị chất lượng.

1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban

➤ Chức năng:

Phòng ban là các đơn vị chuyên môn, nghiệp vụ, làm tham mưu cho Giám đốc trong việc chỉ đạo sản xuất, tổ chức quản lý kinh doanh, tổ chức đời sống, giữ gìn trật tự an ninh. Các phòng ban không có quyền chỉ huy sản xuất nhưng có trách nhiệm theo dõi, hướng dẫn kiểm tra, đôn đốc kế hoạch, tiến độ sản xuất, quy trình công nghệ, định mức kinh tế kỹ thuật và các mặt quản lý chuyên môn.

➤ Nhiệm vụ:

Các phòng ban được tổ chức theo yêu cầu của việc quản lý sản xuất, chịu sự chỉ đạo trực tiếp và giúp việc cho Giám đốc. Mỗi phòng ban chịu trách nhiệm cụ thể, luôn hỗ trợ, bổ sung cho nhau đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được tiến hành nhịp nhàng.

Công ty có 6 phòng ban chức năng bao gồm: Phòng tổ chức, phòng tài chính kế toán, phòng kế hoạch xuất nhập khẩu, phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật, phòng quản lý chất lượng.

+ Văn phòng (phòng tổ chức):

Phụ trách công tác giao dịch, trao đổi, mua bán với khách hàng, quản lý lao động (tuyển chọn, thuê mướn, bố trí sử dụng, đào tạo và sa thải lao động, lựa chọn hình thức lương thưởng). Thực hiện công tác văn thư lưu trữ, y tế, bảo hiểm xã hội cho Công ty.

+ Phòng tài chính kế toán:

Lập kế hoạch thu, chi tài chính hàng năm của Công ty tham mưu cho Giám đốc phê duyệt để làm cơ sở thực hiện, chủ trì thực hiện nhiệm vụ thu và chi, kiểm tra việc chi tiêu các khoản tiền vốn, sử dụng vật tư, theo dõi đối chiếu công nợ. Xây dựng kế hoạch quản lý, khai thác và phát triển vốn Công ty, chủ trì tham mưu trong việc tạo

nguồn vốn, quản lý, phân bổ, điều chuyển vốn và hoàn trả vốn vay, lãi vay trong toàn Công ty.

+ Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu:

Tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, xây dựng kế hoạch xuất nhập khẩu của Công ty, thanh toán quốc tế, giải quyết các thủ tục ký kết hợp đồng kinh tế đối ngoại, xuất nhập khẩu nguyên vật liệu và thành phẩm, ký hợp đồng liên doanh với nước ngoài.

+ Phòng sản xuất:

Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh định kỳ của Công ty, lập kế hoạch phân giao, tổng hợp số liệu, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tháng, quý, năm. Phân tích đánh giá kết quả hoạt động kinh tế theo tháng, quý, năm và các dự án, công trình lớn.

+ Phòng thiết kế - kỹ thuật:

Tham mưu cho Giám đốc về mặt thiết kế mẫu mã, quản lý và ban hành các quy trình về vận hành máy, kiểm tra các định mức kỹ thuật và cơ điện năng.

+ Phòng quản lý chất lượng:

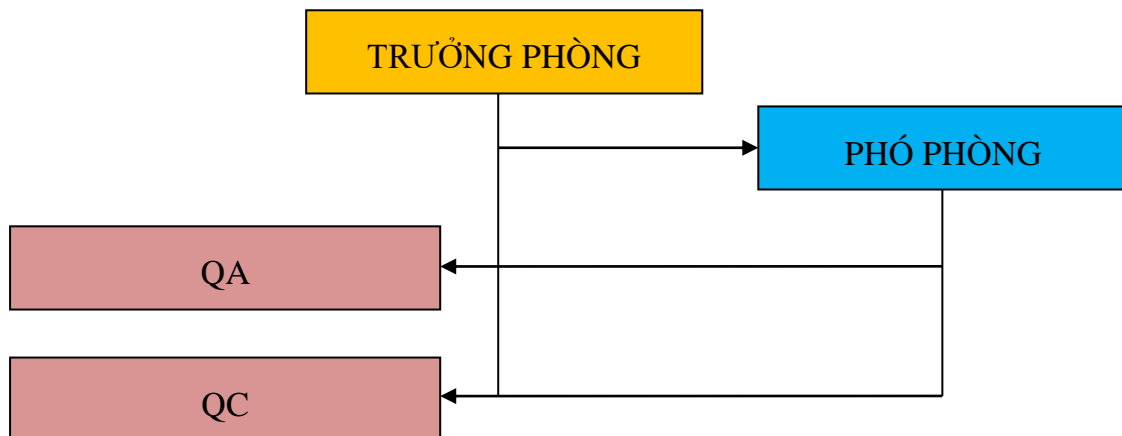
Quản lý, kiểm tra thực hiện quy trình công nghệ. Kiểm tra các sản phẩm bằng phương pháp phân tích nhanh để phục vụ cho mục tiêu sàng lọc, loại trừ các lô hàng do lỗi kỹ thuật hoặc không đảm bảo an toàn trước khi xuất ra bên ngoài, đảm bảo uy tín, chất lượng và an toàn cho người tiêu dùng trước khi hàng hóa đưa ra lưu thông trên thị trường.

1.2.3 Cơ cấu tổ chức phòng quản lý chất lượng

➤ Đội ngũ cán bộ làm việc trong phòng quản lý chất lượng bao gồm:

- Trưởng phòng: Trần Minh Cường
- Phó trưởng phòng: Hồ Hữu Duy
- Các chuyên viên: Trần Thị Cẩm Tú, Nguyễn Thị Trúc Ly, Lê Quang Hòa và các nhân viên QC.

Ngoài ra còn có sự hỗ trợ từ các nhân viên khác trong phòng ban quản lý chất lượng.

Sơ đồ 1.2: Tổ chức phòng quản lý chất lượng

(Nguồn: Phòng quản lý chất lượng – Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

Phòng Quản lý chất lượng (gọi tắt là P.QLCL) của Công ty có chức năng tham mưu, tư vấn cho Giám đốc trong công tác quản lý chất lượng, thiết lập và đẩy mạnh phong trào cải tiến trong toàn Công ty, quản lý công tác tiêu chuẩn hóa, tổ chức thử nghiệm/ kiểm định sản phẩm hàng hóa.

➤ Chức năng và quyền hạn:

- Trưởng phòng:

➤ Chức năng:

- + Quản lý công việc và hoạt động của phòng, điều hành quản lý nhân viên thực hiện hiệu quả công việc được giao.
- + Quản lý QA – QC làm việc hiệu quả nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, đảm bảo yêu cầu của khách hàng. Trực tiếp làm việc với Giám đốc và các trưởng bộ phận liên quan nhằm đảm bảo hiệu quả công việc.
- + Xây dựng và đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng.
- + Đánh giá, phân tích tình hình chất lượng và báo cáo kịp thời cho Giám đốc về kết quả thực hiện chất lượng.
- + Hỗ trợ Giám đốc xây dựng mục tiêu chất lượng, đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu.
- + Lập kế hoạch kiểm tra hàng hóa, đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng.
- + Phổ biến, hướng dẫn cho toàn bộ nhân viên nghiêm túc thực hiện các quy trình, quy định và quy tắc quản lý chất lượng.

- Quyền hạn:
 - + Được quyền chủ động trong các lĩnh vực được phân công
 - + Ký duyệt các văn bản của phòng chất lượng
 - + Duyệt định mức nguyên phụ liệu cho sản xuất
 - + Quyết định thành phẩm đạt chất lượng và từ chối thành phẩm không đạt chất lượng

- + Bố trí nhân sự, phân công công việc trong phòng quản lý chất lượng.
- + Được bồi dưỡng và đào tạo để nâng cao nghiệp vụ.

- Phó phòng

- Chức năng:
 - + Hỗ trợ cùng trưởng phòng thực hiện các công việc như trên, được trưởng phòng ủy quyền thực hiện các công việc tương tự khi không có trưởng phòng.
 - + Đôn đốc công việc trong phòng và phụ trách làm việc với các phòng ban khác.

- Quyền hạn:

- + Thực hiện các công việc trong phạm vi trách nhiệm và chức năng của mình.
- + Quản lý nhân viên cấp dưới thực hiện công việc.

- QA (Quality Assurance: Nhân viên đảm bảo chất lượng): Giám sát, quản lý và ban hành chỉ tiêu chất lượng.

Đây là bộ phận có quyền và có trách nhiệm quy định sẽ đặt khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm ở công đoạn nào, kiểm tra sản phẩm theo phương pháp, tiêu chuẩn nào, sẽ dùng dụng cụ gì để kiểm tra, và sản phẩm phải đạt được mức độ nào thì sẽ được công nhận là chính phẩm. Khuyết tật nào sẽ quy ra là thứ phẩm,...

- QC (Quality Control: Nhân viên kiểm tra chất lượng): Kiểm tra và kiểm soát chất lượng sản phẩm.

Thực hiện các khâu kiểm tra được đặt xen kẽ giữa các công đoạn sản xuất và ở khâu thành phẩm để kiểm tra chất lượng của các sản phẩm. Các khâu kiểm tra chất lượng này sẽ phân sản phẩm ra ít nhất là 3 loại: Chính phẩm, thứ phẩm và phế phẩm.

1.3 Mục tiêu và định hướng phát triển

- Mục tiêu

- + Mục tiêu phát triển của Công ty từ nay đến năm 2020 là hoàn thiện cơ sở hạ tầng, cải thiện hệ thống máy móc thiết bị của Công ty.

+ Nâng doanh thu hàng năm tăng thêm 2 tỷ đồng so với năm trước.

+ Phần đầu đến năm 2020 đạt 80% doanh thu là bán theo phương thức xuất khẩu trực tiếp.

➤ Định hướng

+ Trong những năm sắp tới Công ty sẽ định hướng phát triển theo hướng chuyên môn hóa, hiện đại hóa, nhằm tạo ra bước nhảy vọt về chất và lượng sản phẩm. Tạo tiền đề cho việc tăng trưởng nhanh, ổn định, bền vững và hiệu quả. Khắc phục những điểm doanh nghiệp còn yếu.

+ Lấy chất lượng sản phẩm làm mục tiêu phát triển của Công ty, mở rộng thị trường xuất khẩu, đồng thời phát triển tối đa thị trường nội địa. Phát triển gắn với bảo vệ môi trường.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1 Các khái niệm về chất lượng

2.1.1 Khái niệm chất lượng

Có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm chất lượng vì chất lượng là mối quan tâm của nhiều người nhiều ngành khác nhau.

Trong đó, những nhà đại thụ về chất lượng có thể kể đến như: Walter Shewhart, Joseph M. Juran, Edwards Deming, A.V. Feigenbaum, Philip B. Crosby cũng đã đưa ra những định nghĩa ngắn gọn về chất lượng như sau:

- + Theo Philip B. Crosby: Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu.
- + Deming: Chất lượng là mức độ đồng nhất.
- + Kaoru Ishikawa: Chất lượng là thỏa mãn nhu cầu thị trường với chi phí thấp nhất.
- + Thực tế ta lại thấy chất lượng chỉ là một khái niệm tương đối phụ thuộc vào nhiều yếu tố: tự nhiên, kỹ thuật, môi trường và những thói quen của từng người,...Do vậy, một cách khái quát giáo sư người Mỹ J.M.Juran cho rằng: “Chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng” khác với các định nghĩa thường dùng là “phù hợp với quy cách đề ra” (Quản lý chất lượng, 2011, NXB Khoa học và kỹ thuật, 5).

Như vậy, có rất nhiều quan niệm khác nhau về chất lượng và ở mỗi quan điểm có những khái quát khác nhau phù hợp với góc độ nghiên cứu của từng lĩnh vực. Để khắc phục những hạn chế của các quan điểm trên tổ chức tiêu chuẩn chất lượng quốc tế ISO 9000: 2000/2008 đã đưa ra khái niệm: “Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một sản phẩm, hệ thống hoặc quá trình thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan”.

Các chỉ tiêu này không tồn tại độc lập, tách rời nhau mà chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi sản phẩm có những đặc điểm khác nhau và chúng cũng có những tiêu chuẩn đánh giá khác nhau. Vì thế, tùy theo sản phẩm của mình mà các doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn và đưa ra những chỉ tiêu thích hợp nhất với điều kiện sản xuất của doanh nghiệp để tạo được những nét đặc sắc cho các sản phẩm của mình. Đây có thể coi là quan niệm hiện đại nhất về chất lượng và được chấp nhận rộng rãi trên thế giới.

2.1.2 Nhóm chất lượng

+ Đó là một nhóm nhỏ những người làm cùng công việc, gặp gỡ để cùng nhận dạng, phân tích và giải quyết các vấn đề về chất lượng sản phẩm. Các cuộc gặp gỡ thường kéo dài từ 30 phút đến 1 giờ mỗi tuần ở một địa điểm gần nơi làm việc. Nhóm hoạt động mang tính tự nguyện nhưng có tổ chức, bất cứ ai muốn gia nhập nhóm đều được đón nhận. Đồng thời, mọi người có quyền từ chối tham gia vào nhóm. Một nhóm năng động sẽ thu hút được nhiều thành viên và hoạt động lâu dài hơn các nhóm khác.

+ Đó là một nhóm công nhân thuộc cùng bộ phận sản xuất thường gặp gỡ mỗi tuần 1 giờ để thảo luận các vấn đề liên quan đến chất lượng công việc, lần tìm các nguyên nhân, đề xuất biện pháp giải quyết và tiến hành sửa chữa trong khả năng hiểu biết của họ.

(Định nghĩa của IAQC (1977): International Association of Quality Circles - Hiệp hội các nhóm chất lượng quốc tế)

Để xây dựng các nhóm chất lượng Công ty cần thực hiện dựa trên các nguyên tắc sau:

+ Triết lý xây dựng con người: chương trình nhóm chất lượng được tiến hành nếu ban lãnh đạo Công ty có mong muốn giúp đỡ công nhân của mình trưởng thành và phát triển.

+ Tính tự nguyện: Đây là yếu tố quan trọng, đòi hỏi phải có tính tự nguyện của mỗi công nhân trong Công ty thì nhóm mới có thể thành lập.

+ Mọi người đều được tham gia: nhóm chất lượng mang tính cộng đồng nên mọi người đều có quyền tham gia.

+ Các thành viên cùng giúp đỡ nhau tiến bộ: vì khả năng và trình độ của mỗi người là khác nhau nên mọi người phải giúp nhau cùng tiến bộ. Việc nhân thức này không chỉ là trách nhiệm của trưởng nhóm mà phải là của tất cả mọi thành viên trong nhóm.

+ Các kế hoạch phải là nỗ lực của tập thể chứ không phải của cá nhân: Các kế hoạch tiến hành phải thu hút được chí lực của cả nhóm, những thành tựu được công nhận cũng mang tên của cả nhóm.

+ Thường xuyên huấn luyện công nhân và bồi dưỡng ban Giám đốc: Người công nhân cần được huấn luyện các kỹ thuật hữu hiệu để tìm ra giải pháp cho các vấn đề.

Ban Giám đốc cũng phải được đào tạo để đóng vai trò người lãnh đạo trực tiếp thêm sức mạnh cho công nhân chứ không phải chỉ biết truyền lệnh.

+ Kích thích sáng tạo: Nhóm chất lượng là phải tạo ra sự sáng tạo của con người. Giúp cho mọi người mạnh dạn đưa ra các cải tiến hay biện pháp giải quyết vấn đề.

+ Các vấn đề thảo luận trong nhóm chất lượng phải có liên quan đến công việc của nhóm viên: nội dung cuộc họp nhóm chất lượng cần giới hạn trong lĩnh vực mà nhóm viên am hiểu, đó là những công việc họ làm hàng ngày chứ không phải những việc xa lạ.

+ Ban Giám đốc cần hỗ trợ cho hoạt động nhóm chất lượng: Nếu ban Giám đốc hay lãnh đạo Công ty không dành thời gian cũng như đóng góp ý kiến xây dựng cho nhóm trong buổi ban đầu thì sẽ không có được động lực thúc đẩy nhóm hình thành và phát triển.

+ Phát triển ý thức về chất lượng và cải tiến: Tất cả các nguyên tắc nêu trên sẽ vô nghĩa nếu chúng không tạo được trong nhận thức của nhóm viên nếp nghĩ liên tục cải tiến chất lượng, giảm bớt lỗi sai. Đó chính là giảm bớt thời gian lao động của họ - người nhóm viên - người công nhân trực tiếp sản xuất.

+ Giảm dần tâm lý “chúng ta” và “họ”: Công cụ nhóm chất lượng khi được sử dụng một cách đúng đắn sẽ giúp giảm đi sự phân biệt giữa hai khái niệm “chúng ta” và “họ” trong tâm lý người công nhân. Vì tất cả mọi người từ Giám đốc, quản lý cho đến công nhân đều được động viên tham gia giải quyết khó khăn chung, tinh thần đồng đội sẽ lớn dần trong mỗi cá nhân và lan ra tập thể. Tinh thần đó sẽ giúp họ làm ra những sản phẩm cao.

Trong chương trình nhóm chất lượng có thể thực hiện một số mục tiêu sau:

- Tự thân phát triển.
- Hỗ trợ nhau cùng phát triển.
- Cải tiến chất lượng.
- Cải thiện giao lưu, hành vi giao tiếp.
- Giảm lãng phí và chi phí.
- Làm tròn trách nhiệm trong công việc.
- Nâng cao năng suất.
- Cải thiện an toàn lao động.

- Xây dựng tinh thần đồng đội.
- Nói kết các cấp quản lý với công nhân.
- Thu hút mọi người vào công việc.
- Mở rộng hợp tác.
- Giảm thiểu sự vắng mặt của công nhân cùng những lời than phiền từ phía người khách hàng.

2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng

Chất lượng sản phẩm được hình thành, phát triển và duy trì tại tất cả các giai đoạn hình thành nên sản phẩm nên trong tất cả các giai đoạn đều có các yếu tố tác động làm ảnh hưởng đến chất lượng ở các mức độ khác nhau. Vì thế, chúng ta phải tiến hành nghiên cứu tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chất lượng để có biện pháp phòng ngừa và nâng cao chất lượng sản phẩm.

2.2.1 Các yếu tố bên ngoài

+ Các nhu cầu về chất lượng sản phẩm:

Nhu cầu về sản phẩm của người tiêu dùng ngày càng đa dạng và phong phú, việc phát triển nền kinh tế đã kéo theo thu nhập của người dân tăng lên vì thế yêu cầu về sản phẩm của họ cũng cao hơn và đòi hỏi đảm bảo chất lượng hơn. Việc xác định đúng nhu cầu, cấu trúc, đặc điểm và xu hướng vận động của nhu cầu là căn cứ đầu tiên, quan trọng nhất đến hướng phát triển của chất lượng sản phẩm, nhu cầu tạo định hướng cho cải tiến và hoàn thiện chất lượng sản phẩm.

+ Điều kiện tự nhiên:

Các yếu tố về điều kiện tự nhiên, môi trường như nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng... cũng là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm.

+ Nhà cung cấp:

Hoạt động của các nhà cung cấp góp phần tạo ra các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp nên nó có tác động trực tiếp đến quá trình sản xuất và chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp. Số lượng nhà cung cấp càng nhiều tạo ra nhiều cơ hội lựa chọn các yếu tố đầu vào đa dạng và tối ưu bấy nhiêu, điều này giúp cho doanh nghiệp thuận lợi hơn trong công tác nâng cao chất lượng sản phẩm của mình bởi vì chất lượng sản phẩm phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng của các yếu tố đầu vào. Sức ép của các nhà cung cấp có thể tạo ra những thuận lợi cũng như khó khăn trong công tác nâng cao chất

lượng sản phẩm. Việc tìm được nhà cung cấp uy tín và đảm bảo cung cấp nguồn nguyên vật liệu đảm bảo chất lượng, có nguồn gốc rõ ràng sẽ là tiền đề để tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt ngay từ khâu tuyển chọn nguồn nguyên vật liệu.

2.2.2 Các yếu tố bên trong

+ Lực lượng lao động trong doanh nghiệp:

Lao động là yếu tố giữ vị trí then chốt, quan trọng đối với doanh nghiệp. Đây là một trong những yếu tố cơ bản để tạo ra những sản phẩm hàng hóa có chất lượng cho xã hội. Cùng với công nghệ, con người giúp doanh nghiệp đạt chất lượng cao trên cơ sở giảm chi phí và tăng năng suất lao động. Hình thành và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được những yêu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng là một trong những nội dung cơ bản của quản lý chất lượng trong giai đoạn hiện nay.

+ Chất lượng nguyên vật liệu và các sản phẩm phụ trợ:

Nguyên vật liệu là một trong các yếu tố đầu vào cấu thành nên sản phẩm và hình thành các thuộc tính chất lượng của chúng. Vì vậy, các chủng loại và tính đồng bộ của nguyên vật liệu và các vật liệu phụ trợ có ảnh hưởng rất lớn và trực tiếp đến chất lượng sản phẩm. Để thực hiện các mục tiêu chất lượng cần tổ chức một hệ thống cung ứng, đảm bảo nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất việc này không chỉ giúp đảm bảo nguồn nguyên vật liệu đúng chủng loại, số lượng, chất lượng mà còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, chi phí và giúp cho quá trình sản xuất được tiến hành trôi chảy hơn. Ngoài ra, những doanh nghiệp có hệ thống cung ứng nguyên vật liệu thích hợp từ việc tạo dựng được các mối quan hệ tốt, lâu dài với các đối tác có uy tín sẽ đảm bảo được nguồn nguyên liệu cho mình, đồng thời tạo được niềm tin cho người tiêu dùng.

+ Khả năng về máy móc thiết bị, công nghệ hiện có của doanh nghiệp:

Mỗi doanh nghiệp hoạt động đều có những máy móc thiết bị riêng cho mình. Mức độ hiện đại của máy móc thiết bị, quy trình công nghệ, cơ cấu máy móc thiết bị và khả năng bố trí phối hợp chúng có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và chất lượng của sản phẩm. Công nghệ lạc hậu khó có thể tạo ra những sản phẩm đạt chất lượng cao, phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Vì thế, việc quản lý và đầu tư máy móc thiết bị hợp lý là cơ sở cho việc nâng cao chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

+ Trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp:

Quản lý chất lượng dựa trên quan điểm lý thuyết hệ thống. Một doanh nghiệp là một hệ thống có sự phối hợp đồng bộ thống nhất giữa các bộ phận chức năng. Trong đó bộ phận quản lý chất lượng có tác động trực tiếp và liên tục tới tốc độ sản xuất doanh nghiệp, các chuyên gia người Mỹ quy lỗi về chất lượng kém cho 15-20% do lỗi công nhân và 80-85% nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm do hệ thống quản lý. Sự phối hợp khai thác hợp lý giữa các nguồn lực hiện có để tạo ra sản phẩm phụ thuộc rất lớn vào sự hiểu biết về chất lượng và trình độ tổ chức quản lý chất lượng, trình độ xây dựng và chỉ đạo tổ chức thực hiện các chương trình, chính sách, mục tiêu chất lượng của các cán bộ quản lý.

Do đó, công tác quản lý chất lượng phải được đánh giá rất cao và cần được đặc biệt chú ý đến. Vì vậy hoàn thiện quản lý tốt chất lượng là cơ hội để nâng cao chất lượng sản phẩm, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về cả chi phí và giá trị tiêu dùng của sản phẩm cũng như chất lượng mà sản phẩm mang lại cho họ.

2.3 Quản lý chất lượng

2.3.1 Các khái niệm về quản lý chất lượng

Như Juran đã nói mục đích cuối cùng của chất lượng là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng thì quản lý chất lượng là tổng thể những biện pháp kinh tế, kỹ thuật, hành chính, tác động lên toàn bộ quá trình hoạt động của một tổ chức để đạt được mục đích đó với chi phí thấp nhất.

Tuy nhiên tùy theo quan điểm và cách nhìn nhận ở mỗi lĩnh vực khác nhau thì đã có rất nhiều khái niệm về quản lý chất lượng được đưa ra. Theo đó, một số khái niệm phổ biến là:

+ Quan điểm của A.V.Feigenbaum, nhà khoa học người Mỹ:

Quản lý chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức, chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì và nâng cao chất lượng.

+ Quan điểm của A.G.Robertson, một chuyên gia người Anh về chất lượng cho rằng:

Quản lý chất lượng được xác nhận như là một hệ thống quản trị nhằm xây dựng chương trình và sự phối hợp các cố gắng của những đơn vị khác nhau để duy trì và

tăng cường chất lượng trong các tổ chức thiết kế, sản xuất, đảm bảo sản xuất có hiệu quả và thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

+ Quan điểm của người Nhật:

Quản lý chất lượng là hệ thống các biện pháp, công nghệ, sản xuất, tạo điều kiện sản xuất kinh tế cho những sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng với chi phí thấp nhất (Quản lý chất lượng, 2011, NXB Khoa học và kỹ thuật, 12).

Hiện nay, có nhiều phương pháp quản lý chất lượng như: quản lý chất lượng toàn bộ (TQM: Total Quality Management), quản lý chiến lược chất lượng... mỗi phương pháp đều có những ưu điểm khác nhau. Tuy nhiên, quan điểm quản lý chất lượng chung nhất và đang được chấp nhận phổ biến hiện nay là do tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO) đưa ra, theo ISO 9000:2000 là: “Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng” (International Organization for Standardization, 2000). Việc định hướng và kiểm soát về chất lượng nói chung bao gồm lập chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.

2.3.2 Vai trò của quản lý chất lượng

Trong giai đoạn kinh tế thị trường như hiện nay, công tác quản lý chất lượng có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp bởi vì quản lý chất lượng tốt vừa có thể làm cho sản phẩm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng, vừa có thể nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây là cơ sở giúp doanh nghiệp có thể nâng cao thị phần, vị thế của mình trên thị trường, tăng khả năng cạnh tranh về chất lượng, giá cả, đồng thời có thể tăng uy tín của mình đối với khách hàng. Quản lý chất lượng tốt cho phép doanh nghiệp có những định hướng đúng trong việc cải tiến chất lượng sản phẩm để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Tăng cường công tác quản lý chất lượng sẽ giúp doanh nghiệp xác định hướng đầu tư đúng đắn, khai thác hiệu quả các máy móc thiết bị, công nghệ, con người một cách hợp lý và tiết kiệm chi phí.

2.3.3 Các hoạt động của quản lý chất lượng

➤ Hoạch định chất lượng:

Hoạch định chất lượng là chức năng quan trọng hàng đầu và đi trước các chức năng khác. Hoạch định chất lượng là một hoạt động xác định mục tiêu, phương tiện, nguồn lực và các biện pháp nhằm thực hiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm. Công việc này cho phép xác định được mục tiêu, phương hướng phát triển chất lượng chung cho toàn bộ doanh nghiệp theo hướng thống nhất, tạo điều kiện cho việc khai thác có hiệu quả các nguồn lực tiềm năng và lâu dài, góp phần giảm chi phí không cần thiết cho công tác chất lượng, nâng cao khả năng cạnh tranh, giúp doanh nghiệp chủ động mở rộng thị trường của mình.

Nội dung của công tác hoạch định chất lượng bao gồm:

- + Xác định các chính sách chất lượng và các mục tiêu chất lượng.
- + Xác định khách hàng
- + Xác định nhu cầu và đặc điểm nhu cầu của khách hàng.
- + Phát triển các đặc điểm của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.
- + Chuyển giao các kết quả của hoạch định cho các bộ phận tác nghiệp.

Khi hình thành các kế hoạch thì phải xác định cân đối, tính toán các nguồn lực như: lao động, nguyên vật liệu và nguồn tài chính cần thiết để thực hiện kế hoạch. Dự định trước và đưa chúng vào một bộ phận không thể tách rời trong kế hoạch sản xuất kinh doanh. Ngoài ra trong kế hoạch sản xuất cũng cần phải xác định được các biện pháp và phương pháp có tính khả thi cao trong điều kiện giới hạn về nguồn lực để đảm bảo tính hợp lý của kế hoạch.

➤ Kiểm soát chất lượng

Để đảm bảo các mục tiêu chất lượng dự kiến được thực hiện theo đúng những yêu cầu, kế hoạch đặt ra cần phải tiến hành các hoạt động kiểm tra, kiểm soát nhằm theo dõi, thu thập, phát hiện và đánh giá được những trục trặc, khuyết tật của quá trình, sản phẩm và dịch vụ trong xuyên suốt vòng đời của sản phẩm. Mục đích của quá trình này là để phát hiện ra những trục trặc, khuyết tật ở mọi công đoạn, mọi quá trình, tìm kiếm nguyên nhân gây ra trục trặc, khuyết tật cho sản phẩm để ngăn chặn kịp thời.

Các nhiệm vụ của hoạt động này là:

- + Theo dõi tình hình thực hiện, tổ chức thu nhập thông tin và các dữ liệu cần thiết.
- + Đánh giá tình hình thực hiện chất lượng và xác định mức độ chất lượng đạt được trong thực tế của doanh nghiệp.
- + So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện các sai lệch và đánh giá các sai lệch đó trên các phương diện kinh tế, kỹ thuật và xã hội.
- + Phân tích các thông tin nhằm tìm kiếm và phát hiện các nguyên nhân dẫn đến việc thực hiện đi lệch so với kế hoạch đặt ra.
- + Khi kiểm tra các kết quả thực hiện kế hoạch cần phải đánh giá hai vấn đề cơ bản sau:

- Sự tuân thủ các mục tiêu kế hoạch và nhiệm vụ đề ra. Đây là việc tuân thủ các quy trình công nghệ và kỷ luật lao động, duy trì và cải tiến các tiêu chuẩn, nâng cao độ tin cậy trong việc thực hiện các kế hoạch chất lượng.
- Tính chính xác và hợp lý của kế hoạch.

Nếu mục tiêu không đạt được thì một trong hai hoặc cả hai điều kiện trên không được thỏa mãn. Khi đó cần thiết phải xác định rõ nguyên nhân để đưa ra những hoạt động điều chỉnh khác nhau cho thích hợp.

Có nhiều phương pháp để kiểm tra chất lượng sản phẩm như: phương pháp thử nghiệm, phương pháp cảm quan, phương pháp dùng thử, phương pháp chuyên gia, phương pháp thống kê. Trong hoạt động kiểm tra chất lượng cần tập trung trước tiên vào quá trình, xác định mức độ biến thiên của quá trình và những nguyên nhân làm lệch hướng của các chỉ tiêu chất lượng. Phân tích phát hiện các nguyên nhân ban đầu, nguyên nhân trực tiếp để xóa bỏ chúng, phòng ngừa sự tái diễn.

➤ **Đảm bảo chất lượng**

Toàn bộ hoạt động phải có kế hoạch và hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng và được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo được sự tin tưởng thỏa đáng rằng sản phẩm hay dịch vụ sẽ thỏa mãn các yêu cầu chất lượng.

Để thực hiện việc đảm bảo chất lượng doanh nghiệp cần phải tiến hành các hoạt động sau:

+ Kích thích việc đảm bảo và nâng cao chất lượng được thực hiện thông qua áp dụng chế độ thưởng phạt về chất lượng đối với người lao động và áp dụng giải thưởng quốc gia về đảm bảo và nâng cao chất lượng, đem lại lòng tin và thỏa mãn các yêu cầu đối với chất lượng.

+ Liên tục xác định những nhân tố ảnh hưởng đến thiết kế, đòi hỏi các đặc tính kỹ thuật cho những sản phẩm phải hoàn hảo và cung cấp sự tin cậy cho khách hàng.

➤ **Cải tiến chất lượng**

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

+ Xác định những đòi hỏi cụ thể về cải tiến chất lượng, từ đó xây dựng các phương pháp cải tiến chất lượng.

+ Cung cấp các nguồn lực cần thiết như tài chính, kỹ thuật, lao động.

+ Động viên, khuyến khích và đào tạo quá trình thực hiện sự án cải tiến chất lượng.

2.4 Quản lý chất lượng theo 5S

Nếu như phương pháp quản lý Tây Âu thiên về kiểm soát thời gian và chế độ làm việc của công nhân một cách chặt chẽ thì người Nhật lại chú ý giải quyết vấn đề tâm lý, cải thiện điều kiện lao động và không khí làm việc trong tập thể, hoàn thiện môi trường làm việc.

Đây là ý tưởng của 5S – phương pháp được các tổ chức Nhật Bản hết sức ưa chuộng.

2.4.1 5S là gì?

5S là tên viết tắt của các từ:

+ Theo tiếng Nhật là: SERI, SEITON, SEISO, SEIKETSU và SHITSUKE.

+ Theo tiếng Việt là: Sàng Lọc, Sắp Xếp, Sạch Sẻ, Săn Sóc và Sẵn Sàng.

SERI (Sàng lọc): Là xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết, giữ lại những thứ cần thiết đúng số lượng tại nơi làm việc.

SEITON (Sắp xếp): Là bố trí, sắp đặt mọi thứ ngăn nắp theo trật tự hợp lý để dễ dàng, nhanh chóng cho việc sử dụng.

SEISO (Sạch sẽ): Là giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc, máy móc, thiết bị để đảm bảo môi trường, mỹ quan bằng việc kiểm tra.

SEIKETSU (Săn sóc): Là liên tục duy trì, cải tiến nơi làm việc bằng: Seri, Seiton và Seiso.

SHITKUKU (Sẵn sàng): Là tạo thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tại nơi làm việc.

2.4.2 Ý nghĩa của 5S

5S là một chương trình nâng cao năng suất rất phổ biến ở Nhật Bản và dần trở nên phổ biến ở nhiều nước trên thế giới.

5S xuất phát từ nhu cầu:

- + Đảm bảo sức khỏe của nhân viên
- + Dễ dàng, thuận lợi, tiết kiệm thời gian trong quá trình làm việc
- + Tạo tinh thần làm việc và bầu không khí thoải mái, hòa đồng
- + Nâng cao chất lượng cuộc sống
- + Nâng cao năng suất

Trong cuộc sống của mình người Nhật luôn tìm cách làm cho nhân viên của họ gắn bó với công việc, có ý thức tự giác và tinh thần trách nhiệm cao với công việc. Họ luôn làm cho công nhân muốn làm và xem công việc được giao là trách nhiệm của mình với tinh thần tự giác và trách nhiệm cao nhất, họ coi đó là việc của chính mình, vì lợi ích mang lại cho chính họ.

2.4.3 Lợi ích của 5S

- + Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn
- + Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến
- + Mọi người trở nên có kỷ luật hơn.
- + Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc
- + Chỗ làm trở nên thuận tiện và an toàn hơn.
- + Cán bộ nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của chính mình
- + Mang lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn

Khi 5S được thực hiện thành công và phổ biến sẽ mang lại nhiều điều thay đổi và lợi ích cho Công ty. Những thứ không cần thiết sẽ được sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng, đặt ở những vị trí thuận lợi cho người sử dụng, máy móc trở nên sạch sẽ và bảo dưỡng tốt hơn... từ những lợi ích mà 5S mang lại sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao được tinh thần tập thể, khuyến khích sự hòa đồng của mọi người, qua đó giúp nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hòa đồng giữa mọi người, từ đó người lao động sẽ làm việc với thái độ tích cực, tinh thần thoải mái và có trách nhiệm hơn.

2.4.4 Các yếu tố cơ bản để thực hiện thành công 5S

+ Lãnh đạo luôn cam kết và hỗ trợ: việc hiểu rõ và ủng hộ thực hiện 5S trong doanh nghiệp của lãnh đạo là một trong những điều kiện tiên quyết giúp cho việc thực hiện 5S đạt được sự thành công.

+ Bắt đầu bằng đào tạo: đào tạo cho mọi người nhận thức được ý nghĩa của 5S, cung cấp cho họ những phương pháp thực hiện là khởi nguồn của chương trình 5S.

+ Nhận thức và phương tiện: khi đã có nhận thức và phương tiện thì mọi người sẽ tự giác tham gia và chủ động trong các hoạt động 5S.

+ Mọi người tự nguyện tham gia: một trong những điều mang lại thành công khi thực hiện công việc là ý thức tự giác, tự nguyện thực hiện công việc của mọi người. Chương trình 5S cũng vậy để thành công ta cần phải tạo được môi trường để khuyến khích tất cả mọi người cùng tham gia với ý thức tự nguyện cao nhất.

+ Lặp lại vòng 5S với tiêu chuẩn cao hơn: thực hiện chương trình 5S là sự lặp lại không ngừng các hoạt động nhằm duy trì và cải tiến công tác quản lý.

2.5 Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2008

2.5.1 Giới thiệu bộ tiêu chuẩn ISO 9000

ISO (International Organization for Standardization): là một từ gốc Hi Lạp có nghĩa là công bằng, là phương hướng của tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hóa. Tổ chức này, chịu trách nhiệm ban hành các tiêu chuẩn quốc tế khuyến nghị áp dụng nhằm thuận lợi hóa thương mại toàn cầu và bảo vệ an toàn, sức khỏe và môi trường cho cộng đồng.

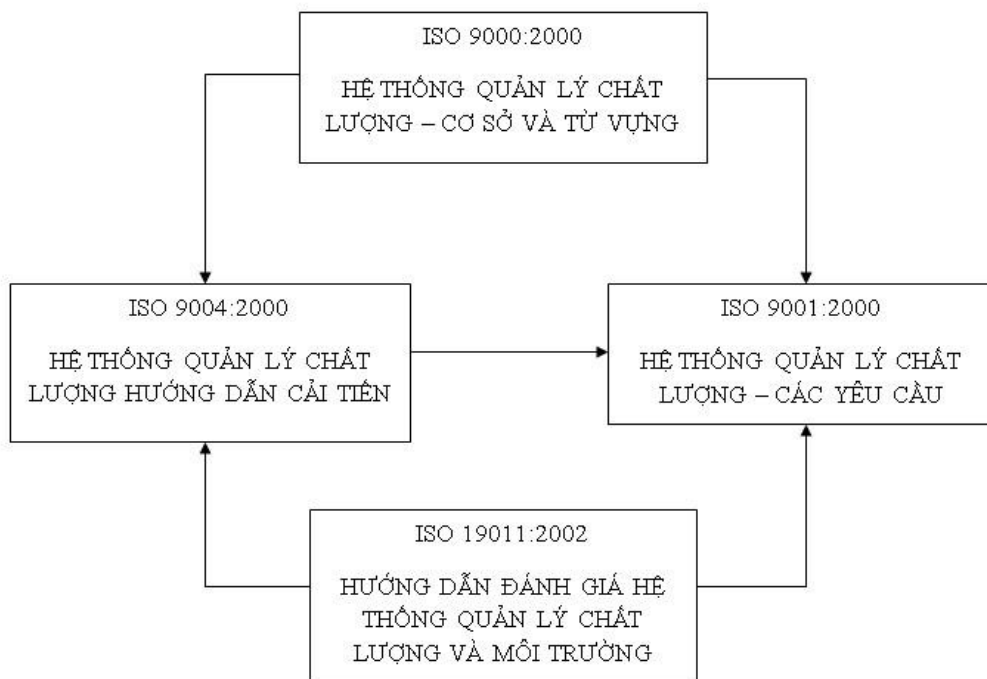
Trong những năm gần đây, vấn đề chất lượng được sự quan tâm rất nhiều của mọi lĩnh vực. Vì vậy, các nhà nghiên cứu và quản trị chất lượng đã và đang thực hiện việc xây dựng các mô hình quản trị nhằm đáp ứng các yêu cầu và mục tiêu khác nhau

đó. Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 do Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO) ban hành lần đầu năm 1987 nhằm mục đích đưa ra một mô hình được chấp nhận ở mức độ quốc tế về hệ thống đảm bảo chất lượng và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ.

ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng như: chính sách chất lượng, thiết kế triển khai sản phẩm và quá trình cung ứng, kiểm soát quá trình, bao gói, phân phối, dịch vụ sau khi bán, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo... ISO 9000 là tập hợp các kinh nghiệm quản trị chất lượng tốt nhất đã được thực thi tại nhiều quốc gia và khu vực và được chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia của nhiều nước.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được soát xét lần thứ nhất vào năm 1994 và phiên bản ISO 9000:1994 này có giá trị đến năm 2003 (tồn tại song song với phiên bản mới năm 2000). Lần sửa đổi thứ hai là vào tháng 12/2000, với lần sửa đổi này ra đời phiên bản ISO 9000:2000. Phiên bản ISO 9000:2000 có nhiều thay đổi về cấu trúc và nội dung tiêu chuẩn so với phiên bản cũ, nhưng sự thay đổi này không gây trở ngại cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng, duy trì hệ thống quản trị chất lượng ISO 9000. Phiên bản ISO 9000:2000 có tác động tích cực hơn tới hoạt động quản trị chất lượng tại mỗi doanh nghiệp.

Hình 2.1 Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000



CẤU TRÚC CỦA BỘ TIÊU CHUẨN ISO 9000:2000

2.5.2 Giới thiệu tiêu chuẩn ISO 9001:2008

Từ những nhu cầu và đòi hỏi của thị trường, việc đơn giản hóa các mô hình chất lượng để các doanh nghiệp có thể áp dụng và xây dựng chung một cách thuận lợi là vấn đề rất cần thiết.

Phiên bản ISO 9000:2008 đã được tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO ban hành ngày 14/11/2008. Tiêu chuẩn mới này về cơ bản không bao gồm yêu cầu mới nào so với tiêu chuẩn ISO 9001:2000 mà chỉ có một số chỉnh sửa về mặt từ ngữ, câu chữ và bổ sung chú thích để làm rõ hơn các yêu cầu của tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 được coi là tiêu chuẩn cơ bản nhất, cốt yếu nhất xác định các yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức để đảm bảo rằng sản phẩm của một tổ chức luôn có khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và phù hợp với các chế định. Đồng thời, tiêu chuẩn ISO 9001:2008 là cơ sở để đánh giá khả năng của một tổ chức trong hoạt động nhằm duy trì và không ngừng cải tiến, nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động.

Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 là một phương pháp quản lý chất lượng mới, khi được áp dụng vào một tổ chức sẽ giúp lãnh đạo của tổ chức đó kiểm soát được hoạt động trong nội bộ tổ chức đó và thúc đẩy hoạt động đạt hiệu quả ở mức cao nhất.

Tại Việt Nam, tiêu chuẩn này được chuyển đổi sang tiếng Việt và được ban hành dưới dạng một tiêu chuẩn Việt Nam với tên gọi TCVN ISO 9001:2008.

2.5.3 Các điều khoản trong ISO 9001:2008

Điều khoản 0: Giới thiệu

Điều khoản 1: Phạm vi áp dụng

Điều khoản 2: Tài liệu viện dẫn

Điều khoản 3: Thuật ngữ và định nghĩa

Điều khoản 4: Yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý chất lượng

Điều khoản 5: Trách nhiệm của lãnh đạo.

Điều khoản 6: Quản lý nguồn lực

Điều khoản 7: Tạo sản phẩm

Điều khoản 8: Đo lường, phân tích, cải tiến

Nội dung chính trong ISO được tập trung vào 5 điều khoản cuối bao gồm: điều khoản 4: các yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý chất lượng, điều khoản 5: trách

nhiệm của lãnh đạo, điều khoản 6: quản lý nguồn lực, điều khoản 7: tạo sản phẩm và điều khoản 8: đo lường, phân tích, cải tiến.

Trong đó, nội dung cụ thể của từng điều khoản như sau:

- Điều khoản 4: Các yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý chất lượng.

Điều khoản này chủ yếu nhằm mục đích yêu cầu tổ chức phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và cải tiến liên tục hiệu lực của hệ thống theo các yêu cầu của tiêu chuẩn. Trong đó, phải đảm bảo thực hiện đầy đủ các yêu cầu về việc kiểm soát tài liệu và kiểm soát hồ sơ bao gồm việc kiểm soát tài liệu nội bộ, tài liệu bên ngoài và dữ liệu của tổ chức tại mục 4.2 của bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

- Điều khoản 5: Trách nhiệm của lãnh đạo.

Cam kết của lãnh đạo, định hướng khách hàng, thiết lập chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng cho các phòng ban. Xác định trách nhiệm quyền hạn cho từng chức danh, thiết lập hệ thống trao đổi thông tin nội bộ, tiến hành xem xét của lãnh đạo.

- Điều khoản 6: Quản lý nguồn lực

Cung cấp nguồn lực, tuyển dụng, đào tạo, cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc.

- Điều khoản 7: Tạo sản phẩm

Hoạch định sản phẩm, xác định các yêu cầu liên quan đến khách hàng, kiểm soát thiết kế, kiểm soát mua hàng, kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ, kiểm soát thiết bị đo lường.

- Điều khoản 8: Đo lường, phân tích, cải tiến.

Đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, đánh giá nội bộ, theo dõi và đo lường các quá trình, theo dõi và đo lường sản phẩm, kiểm soát sản phẩm không phù hợp, phân tích dữ liệu, hành động khắc phục, hành động phòng ngừa.

2.5.4 Lợi ích

- Về quản lý nội bộ:

- + Giúp lãnh đạo quản lý hoạt động của doanh nghiệp khoa học và hiệu quả.
- + Củng cố uy tín của lãnh đạo.
- + Cải thiện hiệu quả kinh doanh, nâng cao năng suất, giảm phế phẩm và chi phí không cần thiết nhờ sử dụng hợp lý các nguồn lực.
- + Kiểm soát chặt chẽ các công đoạn sản xuất, kinh doanh, dịch vụ.

- + Cải tiến các quá trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm.
- + Tạo được mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo và nhân viên.
- + Giải quyết các mâu thuẫn, bất đồng trong nội bộ, triệt tiêu những xung đột về thông tin do mọi việc được qui định rõ ràng. Mọi việc đều được kiểm soát, không bỏ sót, trách nhiệm rõ ràng.

- + Thúc đẩy nề nếp làm việc tốt, nâng cao tinh thần thái độ của nhân viên.

➤ Về đối ngoại:

- + Tạo lòng tin cho khách hàng, chiếm lĩnh thị trường.
- + Đáp ứng yêu cầu đảm bảo chất lượng của khách hàng.
- + Phù hợp quản lý chất lượng toàn diện.
- + Thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
- + Nâng cao lợi thế thương mại bằng uy tín và khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế, củng cố và phát triển thị phần, giành ưu thế trong cạnh tranh.

- + Phá bỏ được rào cản thương mại, tạo được một sân chơi bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong các thị trường yêu cầu bắt buộc việc chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.

- + Thuận lợi trong việc thâm nhập thị trường quốc tế và khu vực.

- + Khẳng định uy tín về chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ

Hiện nay Công ty chưa có một hệ thống quản lý chất lượng hoàn chỉnh, việc quản lý chất lượng chủ yếu được tiến hành thủ công, chủ yếu là bộ phận KCS tiến hành kiểm tra sản phẩm sau đó được ghi chép thành hệ thống tài liệu dạng văn bản và được phân bố rộng trong Công ty.

3.1 Công tác hoạch định chất lượng.

3.1.1 Chính sách chất lượng của Công ty

Trong giai đoạn kinh tế thị trường như hiện nay, Công ty không ngừng đặt ra cho mình những định hướng và mục tiêu nhất định để phát triển. Bộ phận quản lý đã liên tục xây dựng và kiến nghị những chính sách để định hướng phát triển cho Công ty, dưới đây là chính sách chất lượng mà công ty đặt ra cho năm 2014:

Duy trì và cải tiến liên tục các phương pháp quản lý chất lượng nhằm cung cấp những sản phẩm tốt nhất đến với tay người tiêu dùng, thân thiện với môi trường và tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người công nhân.

3.1.2 Mục tiêu chất lượng

Công ty luôn ý thức rõ được vai trò của chất lượng và xem đây là một trong những mục tiêu quan trọng để định hướng cho sự phát triển của mình. Nhằm triển khai tốt các chính sách chất lượng, Công ty đã đề ra các mục tiêu trong năm 2014 như sau:

+ Số lượng sản phẩm đạt chất lượng trong năm phải đạt được con số 96% trong tổng số sản lượng sản xuất.

+ Xây dựng chất lượng sản phẩm đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001:2008.

+ Đảm bảo cung cấp 100% các đơn hàng đúng tiến độ hợp đồng

+ Giải quyết triệt để các khiếu nại của khách hàng

+ Cải tiến hệ thống quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh, giảm chi phí, tiết kiệm vật tư, hạ giá thành sản phẩm, cải thiện đời sống người lao động. Không ngừng cải thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm, đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng cho các cán bộ công nhân viên để đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty.

3.1.3 Nhiệm vụ

✓ Công tác QA – QC tập trung thực hiện các nội dung sau:

+ Xác định khách hàng chính và các khách hàng tiềm năng của Công ty đồng thời khảo sát, tìm hiểu các yêu cầu của khách hàng.

+ Thu thập số liệu và đánh giá trung thực.

+ Lập bản thiết kế theo các tiêu chuẩn kỹ thuật và tiến hành phổ biến các tài liệu này trong quá trình sản xuất cho các bộ phận kế hoạch, xưởng sản xuất và bộ phận kiểm tra.

+ Tiến hành công tác kiểm tra sản phẩm và các bộ phận của sản phẩm.

+ Giải quyết các khiếu nại liên quan đến vấn đề chất lượng của khách hàng.

+ Tổ chức quản lý thông tin, sự thay đổi trong quá trình sản xuất.

+ Trao đổi kiến thức nhằm nâng cao trình độ bản thân và truyền đạt kiến thức cho người lao động để nâng cao hiểu biết của họ về chất lượng.

✓ Hệ thống QA-QC nhằm đạt được các giá trị sau:

+ Tin cậy (Reliability)

+ Ổn định (Maintainability)

+ An toàn (Safety)

+ Bền vững (Strength)

+ Thẩm mỹ (Aesthetics)

3.2 Công tác kiểm soát chất lượng.

Tại Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ quá trình may mặc được tiến hành theo kiểu chuyên môn hóa, tức là mỗi công nhân sẽ làm việc tại một khâu nhất định ví dụ: may tay áo, thân áo, ráp cổ,... vì thế đòi hỏi trình độ chuyên môn và khả năng chuyên môn hóa của người công nhân rất cao. Tuy nhiên vì Công ty thực hiện chế độ trả lương theo số lượng sản phẩm làm được của người công nhân nên dễ xảy ra tình trạng công nhân may gấp dẫn đến lỗi sản phẩm là chuyện rất dễ xảy ra.

Vì là Công ty May Mặc nên Công ty đặc biệt chú trọng đến 2 quá trình chính: cắt vải và may cho nên quá trình này chiếm phần lớn thời gian vì phải trải qua nhiều khâu kiểm tra. Bên cạnh đó, Công ty vẫn coi hình thức kiểm tra chất lượng là phương pháp chính để đảm bảo khi sản phẩm xuất xưởng sẽ đáp ứng được các tiêu chuẩn kỹ

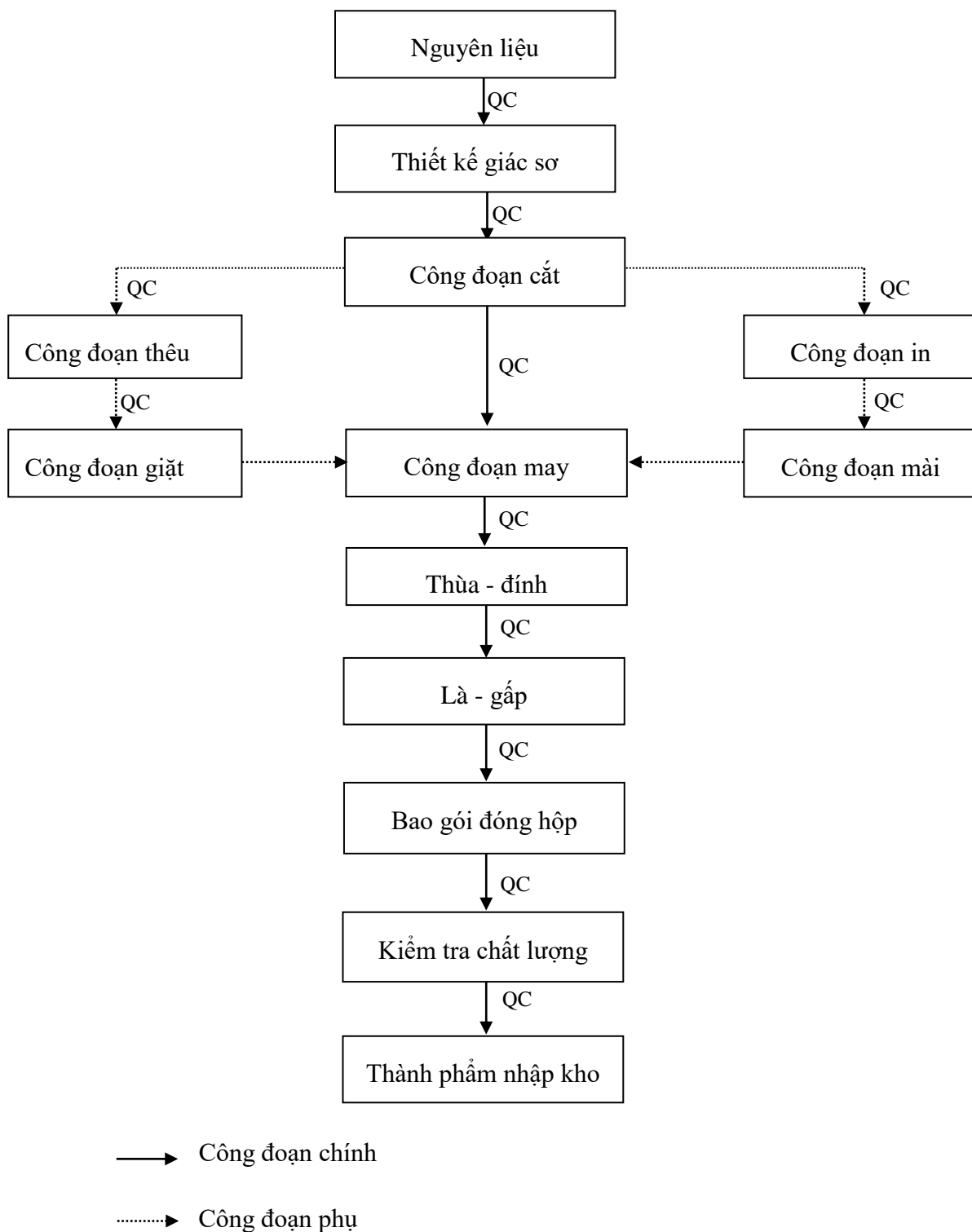
thuật đã quy định nên tại mỗi công đoạn sản xuất đều có 1 nhân viên kiểm tra chất lượng sản phẩm, ví dụ: ở mỗi tổ cắt hoặc may đều có 1 nhân viên kiểm tra chất lượng. Các nhân viên này phụ trách việc tìm ra các lỗi sai của bán thành phẩm trước khi chúng được chuyển sang các công đoạn khác, việc này tốn khá nhiều thời gian và vẫn không đảm bảo được chất lượng của sản phẩm.

Đối với các đơn hàng cho khách, các chỉ tiêu chất lượng được xác định trong từng đơn hàng, các chỉ tiêu kỹ thuật này sẽ do phòng KCS xem xét đưa lên Ban Giám đốc xét duyệt rồi đưa vào kế hoạch sản xuất và được lưu lại thành các tài liệu kỹ thuật. Công nhân sẽ được triển khai sản xuất sản phẩm dựa theo các tiêu chuẩn đó. Sau đó các QC sẽ căn cứ vào các tài liệu kỹ thuật này để kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Trong quá trình sản xuất, phòng quản lý chất lượng có vai trò đảm bảo chất lượng sản phẩm, nếu trong quá trình kiểm tra có một khâu nào bị lỗi thì người kiểm tra sẽ buộc công nhân sửa lại hoặc thay thế lại bán thành phẩm và tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành các chỉ tiêu chất lượng của những công nhân này đến đâu so với yêu cầu chất lượng đặt ra theo kế hoạch.

Quy trình kiểm tra chất lượng của công ty được tiến hành như sau:

Hình 3.1: Sơ đồ quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm May Mặc



Công ty thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm theo công nghệ khép kín, trong đó mỗi sản phẩm trước khi xuất kho đến với người tiêu dùng sẽ phải trải qua nhiều công đoạn khác nhau:

+ Công ty nhập nguyên liệu vào kho chứa: để tiến hành công tác kiểm tra lại chất lượng nguyên vật liệu trước khi đưa vào sản xuất sau đó chuyển sang công tác thiết kế, giác mẫu. Tại giai đoạn này phòng kinh doanh tiến hành phối hợp với phòng quản lý chất lượng để tiến hành kiểm tra lại chất lượng nguyên vật liệu.

+ Công đoạn thiết kế, giác mẫu: Bộ phận kỹ thuật về thiết kế, giác mẫu của Công ty sẽ tiến hành sáng tác mẫu hoặc căn cứ vào mẫu của từng đơn hàng với thông số kỹ thuật yêu cầu để tiến hành triển khai ý tưởng cho việc sản xuất.

+ Công đoạn cắt: Nhận mẫu cứng từ tổ giác mẫu, xếp vải và thực hiện các thao tác như cắt pha, cắt gọt, viết số... để cuối cùng tạo ra sản phẩm cắt.

+ Công đoạn in - thêu - giặt - mài: Nhận các bán thành phẩm cắt để thực hiện công đoạn in thêu ở những bộ phận quy định và mài giặt theo yêu cầu của nó.

+ Công đoạn may: Nhận bán thành phẩm từ các khâu trên và ghép lại hoàn chỉnh.

+ Công đoạn thừa - đính: Tiếp tục hoàn chỉnh sản phẩm với các công việc thừa khuyết, đính khuy

+ Công đoạn là - gấp: Sau khi nhận các thành phẩm từ các tổ may chuyển sang sẽ tiến hành thổi bụi, là phẳng, gấp. Sau đó chuyển sang bao gói, đóng hộp cài móc...

Đến đây sản phẩm may đã hoàn thiện và được nhập vào kho thành phẩm. Đối với sản phẩm may mặc, việc kiểm tra chất lượng sản phẩm được tiến hành ở tất cả các công đoạn sản xuất, phân đoạn chất lượng sản phẩm được tiến hành ở giai đoạn cuối cùng là công đoạn là, gấp, bao gói, đóng hộp.

Phân tích công tác kiểm tra chất lượng tại Công ty ta thấy rằng: sau mỗi công đoạn trên, Công ty đều sắp xếp các nhân viên QC tiến hành kiểm tra chất lượng của sản phẩm và ghi chép vào phiếu kiểm tra chất lượng các kết quả kiểm tra này. Đây là cơ sở cho việc kiểm tra xem các kết quả này đã tuân thủ các mục tiêu, quy trình công nghệ đối với kế hoạch đã đề ra chưa, từ đó làm căn cứ cho việc xác định lại kế hoạch đề ra đã hợp lý hay chưa, nguyên nhân là ở đâu và cần bổ sung, chỉnh sửa gì thêm không.

Hình 3.2 Nhân viên QC kiểm tra chất lượng các sản phẩm sau công đoạn may

Công việc này đòi hỏi mất rất nhiều thời gian để đảm bảo không bỏ sót lỗi trên sản phẩm May Mặc và nó chi phối bởi trình độ tay nghề và phẩm chất của người lao động khi thực hiện theo phương pháp thủ công. Đồng thời, nó không ngăn chặn được các sản phẩm sai hỏng mà chỉ mang tính chất kiểm tra để hạn chế sản phẩm bị lỗi đến tay người tiêu dùng.

Tuy Công ty đã sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng như một công cụ thống kê trong quá trình kiểm soát chất lượng nhưng phiếu kiểm tra chất lượng của Công ty vẫn còn nhiều hạn chế về mặt nội dung:

- + Phiếu kiểm tra không ghi chép cụ thể về số lô sản phẩm kiểm tra và số lượng sản phẩm kiểm tra trong mỗi lô để đảm bảo được tính chính xác về mặt xác suất của các nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

- + Phiếu kiểm tra vẫn chưa được đổi mới mà chỉ theo một mẫu nhất định vì thế khi có những nguyên nhân mới phát sinh thì vẫn bị bỏ qua và chỉ ghi chép lại các nguyên nhân thường xuyên lặp lại.

- + Công ty áp dụng chung một mẫu phiếu kiểm tra chất lượng cho tất cả các khâu vì vậy sẽ dẫn đến hiện tượng thừa và thiếu thông tin của các nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Hình 3.3: Phiếu kiểm tra chất lượng hiện tại của Công ty

PHIẾU KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG

Ngày kiểm tra:

Người kiểm tra:

STT	Nguyên nhân	Kết quả	Tổng kết
1	Công nhân		
2	Máy móc		
3	Chất liệu		
4	Chỉ may		
5	Nhiệt độ		
6	Độ ẩm		
7	Thuốc nhuộm		
8	Cắt vải		
9	Đường may		
10	Bảo quản		
11	Vận chuyển		
12	...		

Tổng kết số lỗi:

Đánh giá chung:

3.3 Công tác đảm bảo chất lượng

Để đảm bảo rằng công tác quản lý chất lượng đạt hiệu quả cao và tiến hành liên tục, Công ty đã áp dụng các biện pháp:

- + Hằng tháng, trưởng phòng chất lượng đều tiến hành các cuộc họp giao ban để so sánh những kết quả đạt được và chưa đạt được so với kế hoạch để làm căn cứ cho việc xây dựng các định hướng tiếp theo nhằm đảm bảo tốt nhất công tác quản lý chất lượng.

- + Sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng trong quá trình kiểm tra chất lượng sản phẩm để lưu trữ thành hồ sơ và là cơ sở cho việc tìm ra các nguyên nhân ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm từ đó xây dựng các giải pháp khắc phục.

- + Khen thưởng và xử phạt nhân viên như: cộng thêm 10% lương vào tháng nếu làm việc hiệu quả theo từng tháng, tặng tiền thưởng cuối năm, tặng tiền trợ cấp cho các nhân viên làm việc hiệu quả và sử dụng hình phạt như khiển trách, cắt thưởng cuối năm,...đối với các nhân viên nhằm đảm bảo hạn chế tối đa các lỗi sai trong quá trình lao động và khắc phục tối đa những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm.

3.4 Công tác cải tiến chất lượng

Trong công tác quản lý chất lượng của mình, nếu số sản phẩm lỗi vượt quá lớn so với kế hoạch đặt ra thì Công ty sẽ cử thêm cán bộ QC để kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ hơn những sản phẩm lỗi. Đồng thời, phòng quản lý chất lượng sẽ yêu cầu công nhân phải tập trung cao độ trong việc thực hiện sản xuất bán thành phẩm trong lúc làm

việc và có chế độ khen thưởng, hình phạt đối với công nhân nhằm động viên tinh thần của công nhân và tối thiểu sản phẩm lỗi. Tuy nhiên, công tác này vẫn có nhiều hạn chế vì chưa tìm được những nguyên nhân chính có tác động trực tiếp đến chất lượng sản phẩm gây lãng phí về thời gian, chi phí và nguồn nhân công.

Trong xu hướng ngày càng mở rộng và phát triển của mình, Công ty vẫn chưa tìm được các biện pháp cải thiện chất lượng tối ưu nhằm rút ngắn khoảng cách về yêu cầu của khách hàng đối với vấn đề chất lượng sản phẩm. Đồng thời, Công ty chưa xây dựng được các biện pháp phòng chống và ứng phó kịp thời với các nguyên nhân tiềm năng có thể ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của Công ty hiện nay.

Do đó, công tác cải tiến chất lượng của Công ty cần được khắc phục sớm để hoàn thiện tốt công tác quản lý chất lượng tại Công ty.

3.5 Nhận xét về công tác quản lý chất lượng

➤ Thành tựu:

Công ty tiến hành quá trình hoạch định và kiểm soát sản phẩm rất chặt chẽ, vì thế những bán thành phẩm và thành phẩm không đạt chất lượng phần lớn sẽ được loại ra khỏi quy trình trước khi đến với khách hàng, hạn chế được những tình huống không mong muốn đối với sản phẩm khi xuất khỏi Công ty.

➤ Tồn tại:

Quá trình kiểm tra sản phẩm chủ yếu được tiến hành theo biện pháp thủ công và Công ty cho rằng kiểm tra chất lượng sản phẩm sẽ có tác dụng nâng cao chất lượng sản phẩm nhưng thực tế việc kiểm tra chỉ có tác dụng đảm bảo chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn. Trong quá trình sản xuất chủ yếu là hoạt động cắt và may chiếm một số lượng lớn thời gian cho việc kiểm tra chất lượng theo trực quan của nhân viên QC nên phụ thuộc nhiều vào trình độ nghiệp vụ và ý thức trách nhiệm của đội ngũ kiểm tra. Phương pháp này gây tốn kém và không mang lại hiệu quả cao, Công ty sẽ không ngăn chặn được các sai lỗi ngay từ đầu mà hoạt động chỉ mang tính khắc phục các lỗi sai đã xảy ra. Công tác đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng vẫn còn nhiều hạn chế, chưa có những biện pháp cứng rắn nhằm hạn chế tối đa các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm.

3.6 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý chất lượng của Công ty

Một hệ thống bất kỳ nào cũng cần có sự gắn kết từ nhiều yếu tố khác nhau. Vì vậy, để tạo nên sự thành công cho một hệ thống thì việc tìm hiểu được các yếu tố giúp thúc đẩy và gây kiềm hãm cho hệ thống đó là rất quan trọng. Đối với những yếu tố mang tính thúc đẩy sự phát triển của hệ thống chúng ta sẽ tiếp tục phát huy và đẩy mạnh chúng, đối với những yếu tố gây kiềm hãm thì chúng ta càng cố gắng tìm hiểu nguyên nhân và cách khắc phục để xây dựng được một hệ thống phát triển vững chắc và phát huy tốt nhất hiệu quả mà nó mang lại cho tổ chức. Công tác quản lý chất lượng cũng vậy, việc tìm ra các nguyên nhân ảnh hưởng sẽ giúp cho công tác quản lý chất lượng đạt được hiệu quả cao hơn.

Các yếu tố tác động đối với công tác quản lý chất lượng có thể kể đến như sau:

3.6.1 Con người

Trong bất kỳ lĩnh vực nào thì con người vẫn là yếu tố giữ vai trò then chốt để tạo nên sức mạnh tập thể và là nền tảng vững chắc cho việc tồn tại và phát triển của mọi doanh nghiệp. Với những quan điểm đó, Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ trong những năm gần đây đã chú trọng hơn trong việc đầu tư phát triển nguồn nhân lực, tăng cường cả về số lượng và chất lượng nguồn lao động của Công ty.

Trong đó, lực lượng lao động của Công ty chủ yếu là nữ với tỷ lệ 79% trong số 350 lao động hiện có của Công ty, độ tuổi trung bình của công nhân là 28 tuổi.

Bảng 3.1: Các chỉ tiêu về nguồn lao động Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013
1. Tổng số CBCNV	224	232	270	350
+ Đại học	15	14	16	18
+ Trung cấp, nghề	209	218	254	332
2. Tổng số CBQL	14	14	15	16
+ Đại học	12	12	13	13
+ Trung cấp	2	2	2	3
3. Công nhân	210	218	255	335
+ Thợ bậc cao	46	43	51	58
+ Thợ bậc trung và thấp	164	175	204	277

(Nguồn: Phòng KTTTC- Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

✓ Nhận xét

Trong thời gian qua, Công ty đã từng bước cải thiện được đời sống, nâng cao tay nghề người lao động, tuân thủ các quy định của nhà nước về quản lý lao động. Công ty đã tổ chức dạy nghề cho đội ngũ lao động mới học nghề, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ công nhân đang làm việc tại phân xưởng sản xuất của Công ty. Chính nhờ các cố gắng đó của Công ty mà trong các năm qua số thợ bậc cao tăng từ 46 lên 58 người, tay nghề của người lao động cũng được nâng cao, người lao động yên tâm với công việc và làm tròn trách nhiệm của mình, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạn chế lượng sản phẩm sai hỏng góp phần hạ giá thành sản phẩm và tăng khả năng cạnh tranh của Công ty. Đây là việc làm mang tính tích cực cần được phát huy để Công ty không ngừng nâng cao hơn nữa chất lượng tay nghề của người lao động.

Tuy nhiên một vấn đề đáng chú ý là tuy số thợ bậc cao đã được tăng nhưng nó vẫn chiếm tỷ lệ khá nhỏ trong cơ cấu lao động, tính đến năm 2013 thì tỷ lệ này là 17.4 % khá thấp so với tỷ lệ chung, chính vì thế trong quá trình sản xuất Công ty vẫn gặp tình trạng chất lượng sản phẩm chưa đạt yêu cầu của thị trường và đối tác. Một số đơn hàng bị gửi trả để chỉnh sửa và giá thành sản phẩm thấp hơn so với hợp đồng. Bên cạnh đó, tỷ lệ người lao động chủ yếu là nữ và có độ tuổi trung bình là 28 tuy có thể đáp ứng được nhu cầu đặc điểm của ngành nhưng ở độ tuổi này tâm lý của người lao động dễ bị chi phối bởi nhiều vấn đề sức khỏe và cuộc sống hôn nhân, gia đình,... có thể dễ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và hiện tượng người lao động nghỉ việc giữa chừng.

Mặt khác, người lao động trong Công ty vẫn chưa có ý thức và chưa đủ kiến thức trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm của Công ty, đa phần chỉ quan tâm đến sản lượng mà quên mất đi yếu tố chất lượng sản phẩm.

3.6.2 Đặc điểm về sản phẩm

Các sản phẩm của Công ty hầu hết phụ thuộc vào đơn đặt hàng và nhu cầu của khách hàng như: áo sơ mi, áo Jacket, đầm, váy công sở... Trong đó, sản phẩm chính của Công ty là áo sơ mi và váy công sở, đây là một sản phẩm thông dụng và có nhu cầu lớn trên thị trường. Nó cũng biến đổi theo mùa, phải đảm bảo theo xu hướng thời trang và các tiêu chuẩn chất lượng nhằm tạo ra cảm giác thoải mái và thanh lịch cho

người mặc. Các nguyên liệu đầu vào của sản phẩm cũng rất phong phú về cả chủng loại cũng như chất lượng cho việc lựa chọn. Bên cạnh đó, vì là sản phẩm thuộc hạn trung và cao cấp cho các đối tượng văn phòng nên sản phẩm đòi hỏi phải tạo được sự thoải mái tốt nhất cho người mặc và đảm bảo độ an toàn về chất lượng.

Một đặc điểm quan trọng của sản phẩm may mặc là nếu trong quá trình gia công mà màu sắc bị hỏng hoặc chỉ cần bị lỗi về chỉ và đường may thì thường sẽ buộc phải sửa chữa lại hoặc bị bỏ. Vì vậy chúng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng và năng suất tạo ra sản phẩm.

Bảng 3.2: Tình hình chất lượng sản phẩm tại Công ty

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	Tỷ lệ phế phẩm (%)			
					2010	2011	2012	2013
Số sản phẩm(1000 sản phẩm)	376	420	537	642	1.4	1.2	1.1	0.8
Số sản phẩm lỗi (sản phẩm)	5264	5040	5907	5136				

(Nguồn: Phòng kinh doanh- Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

✓ Nhận xét

Trong những năm qua, hoạt động sản xuất của Công ty đã và đang đi vào ổn định, Công ty đã xác định được cho mình những sản phẩm chính là thế mạnh để sản xuất kinh doanh và các thị trường mục tiêu cho việc định hướng phát triển. Dựa vào bảng số liệu trên ta có thể thấy tỷ lệ sản phẩm bị lỗi trong những năm gần đây đã được giảm xuống, tuy nhiên tỷ lệ này vẫn chưa đạt đến mức tối ưu. Do đó, Công ty cần tìm các biện pháp tối ưu để giảm thiểu con số này đến mức thấp nhất để đạt được hiệu quả sản xuất cao.

Vì đối tượng mà Công ty hướng đến đa phần là những khách hàng khó tính, với yêu cầu ngày càng cao về mẫu mã và chất lượng sản phẩm, vì vậy nếu Công ty muốn đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng để phát triển và nâng cao thị phần thì đòi hỏi Công ty phải nâng cao chất lượng sản phẩm. Việc này chỉ có thể thực hiện khi Công ty xây dựng được cho mình một hệ thống chất lượng hoàn thiện, không ngừng nâng cao và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng để đạt được mục tiêu đặt ra.

3.6.3 Nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu là yếu tố đầu vào trực tiếp tạo nên sản phẩm, vì vậy nếu thiếu nguyên vật liệu hoặc nguồn cung ứng nguyên vật liệu bị gián đoạn thì kế hoạch sản xuất sẽ bị gián đoạn và ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống.

Vật liệu dành cho ngành may là rất đa dạng và phong phú. Vật liệu chính của ngành may là vải, vải chiếm 95% trong kết cấu của một sản phẩm quần áo, tiếp đến là chỉ may, chỉ thêu... Bên cạnh đó còn có một số nguyên vật liệu khác như bao bì, túi P.E. Tuy ngành dệt ở nước ta đã có những bước tiến bộ rõ rệt trong những năm qua nhưng thị trường nguyên liệu này chưa thật sự phong phú và đa dạng. Vì vậy khi sản xuất hàng xuất khẩu, một số nguyên vật liệu của Công ty sẽ do khách hàng cung cấp hoặc Công ty phải nhập khẩu nguyên vật liệu từ nước ngoài. Vì nhập khẩu nguyên vật liệu từ nước ngoài do vậy giá cả không thuận lợi, nhiều khi xảy ra tình trạng nguyên vật liệu không về kịp tiến độ sản xuất gây ra tình trạng đơn hàng không giao đúng thời hạn.

Đối với việc gia công hàng xuất khẩu, khi hợp đồng gia công may mặc được ký kết, khách hàng gửi nguyên vật liệu đến kho của Công ty hoặc giao tại một địa điểm nào đó thuận lợi cho cả hai phía và được hỗ trợ chi phí để vận chuyển về kho cho Công ty, đôi khi khách hàng chỉ định nhà cung cấp nguyên vật liệu thì Công ty phải làm việc trực tiếp với nhà cung cấp để có nguyên vật liệu thực hiện quá trình sản xuất. Công ty nhận nguyên vật liệu với mức phần trăm chất lượng thỏa thuận có thể chấp nhận được với khách hàng và tiến hành sản xuất. Đối với các hợp đồng này Công ty không quản lý chất lượng đối với các nhà cung ứng mà là trách nhiệm thuộc phía khách hàng, Công ty chỉ chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu khi nhập vào và đảm bảo chúng cho đến khi thành sản phẩm chuyển cho khách hàng.

✓ Nhận xét

Việc thụ động trong vấn đề nguyên vật liệu làm cho Công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn nhà cung ứng cho mình, không thể chủ động trong công tác quản lý chất lượng nguồn cung ứng. Công ty không thể đánh giá và kiểm soát nhà cung ứng, các nguyên liệu đầu vào cho sản xuất chưa thể đảm bảo, một số trường hợp chất lượng nguyên liệu đầu vào của Công ty phụ thuộc hoàn toàn vào chất lượng của nhà cung ứng được chỉ định.

Bên cạnh đó, trong thời gian qua Công ty chưa có đủ thông tin về các nhà cung ứng nguyên vật liệu, việc khai thác nguyên vật liệu, phụ liệu cho sản xuất còn chậm. Các nguyên vật liệu còn chưa đảm bảo chất lượng, chi phí mua nguyên vật liệu cao nhưng vẫn không đảm bảo cho quá trình sản xuất đạt hiệu quả nên ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất và thời gian giao hàng.

3.6.4 Máy móc thiết bị, công nghệ

Công ty với tuổi đời còn tương đối trẻ và là Công ty TNHH 1 thành viên vì thế nguồn vốn của Công ty còn tương đối hạn hẹp, do đó việc đầu tư vào tài sản cố định và công nghệ vẫn còn nhiều hạn chế.

Hiện nay Công ty có 140 đầu máy mới các loại trong đó chủ yếu là của Nhật Bản và 40 máy cũ phục vụ cho quá trình sản xuất. Tuy nhiên trong quá trình sản xuất một số máy có dấu hiệu không còn hoạt động hiệu quả làm gián đoạn quá trình sản xuất và chất lượng của sản phẩm trong quá trình gia công.

✓ Nhận xét

Nhìn chung, Công ty đã có khá đầy đủ các chủng loại máy móc để phục vụ nhu cầu sản xuất của Công ty, tránh tình trạng thuê gia công ngoài gây lãng phí thời gian và khó kiểm soát.

Tuy nhiên, vì số lượng máy móc còn hạn chế về số lượng và không có sự đồng bộ giữa một số bộ phận máy móc và các thiết bị với nhau trong quá trình sản xuất làm cho một số bán thành phẩm không đáp ứng đúng các tiêu chuẩn đưa ra. Bên cạnh đó, việc Công ty sử dụng kết hợp giữa các loại máy móc thiết bị cũ và mới cũng có ảnh hưởng rất lớn đến năng suất của các loại thiết bị với nhau, đây cũng là một khó khăn cho các công nhân khi vận hành máy trong việc sản xuất vì các máy cũ thường có công suất yếu hơn các máy mới và đòi hỏi phải có kỹ thuật xử lý và vận hành tốt để không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất.

Bảng 3.3: Tình hình máy móc thiết bị Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ

Tên thiết bị	Nước sản xuất	Số lượng (chiếc)
Máy may Juki	Nhật	75
Máy cuốn ộp Juki	Nhật	19
Máy vắt sổ 3 chỉ	Nhật	8
Máy lộn cổ	Đức	5
Máy đính cúc Genki	Nhật	6
Máy đính bo Juki	Nhật	10
Máy thừa đầu tròn Singer	Mỹ	4
Máy giặt là hơi	Nhật	7
Máy thêu tự động 12 đầu	Nhật	2
Máy cắt vòng	Nhật, Đức	7
Hệ thống là ủi	Nhật	22
Máy dập nút	Đức	9
Máy nẹp sơ mi	Nhật	6
Tổng		180

(Nguồn: Phòng sản xuất – Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ)

3.6.5 Môi trường lao động

➤ Điều kiện tự nhiên

Vì nước ta nằm gọn trong vành đai khí hậu nhiệt đới bắc bán cầu nên khí hậu nước ta là khí hậu nhiệt đới dẫn đến nước ta có nền bức xạ cao với nhiệt độ trung bình năm từ 22⁰C đến 27⁰C, trong đó thành phố Hồ Chí Minh với đặc tính của khí hậu chỉ có 2 mùa là nắng và mưa, đặc biệt là vào mùa nắng có nhiệt độ rất cao vì vậy ảnh hưởng rất lớn đến năng suất của người lao động. Đối với hầu hết các Công ty nói chung và các Công ty may mặc nói riêng vấn đề môi trường làm việc cần phải được đặc biệt quan tâm chú ý. Bởi vì thời gian công nhân tiếp xúc với bụi vải và máy móc là khá lớn, trong khi các sản phẩm may mặc lại đòi hỏi tính chính xác, mức độ tinh xảo và tính tập trung của công nhân cao, vì vậy việc đảm bảo môi trường làm việc tốt sẽ tạo cảm giác thoải mái cho mọi người và nâng cao được năng suất cũng như chất lượng của sản phẩm.

➤ Môi trường làm việc nội bộ

Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ được xây dựng trong khu dân cư, vì vậy diện tích của Công ty tương đối hạn hẹp trong khi đó nhu cầu về diện tích của Công ty ngày càng lớn. Đây chính là một trong những vấn đề gây trở ngại cho công ty trong việc mở rộng quy mô sản xuất trong tương lai.

Bên cạnh đó công ty còn có những nhược điểm sau trong việc bố trí, xây dựng môi trường làm việc:

+ Công ty chưa xây dựng được mô hình bố trí máy móc, thiết bị trong quá trình sản xuất. Việc máy móc không để đúng nơi cũng làm giảm năng suất lao động của người công nhân đồng thời gây trở ngại trong quá trình sản xuất.

+ Không gian nhỏ với nhiều loại công cụ, máy móc nguyên vật liệu xung quanh nơi làm việc của người công nhân làm cho họ cảm thấy mệt mỏi.

+ Các công cụ, dụng cụ trong xưởng sản xuất vẫn còn để chưa đúng chỗ. Mỗi khi cần dùng thì lại tốn thời gian cho việc tìm kiếm gây lãng phí thời gian và giảm hiệu suất lao động.

+ Công ty chưa xây dựng được mô hình vệ sinh phân xưởng trong quá trình làm việc, việc tổng vệ sinh chỉ được công nhân thực hiện mang tính chất cho có làm.

Hình 3.4: Hình ảnh nơi làm việc của Công ty



✓

✓ Nhận xét

Công ty đã tạo được môi trường làm việc vui vẻ, hòa đồng giữa các nhân viên. Tuy nhiên, các điều kiện về ngoại cảnh vẫn còn tác động lớn đến sức khỏe và tâm lý người lao động do vậy rất dễ ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm.

Bên cạnh đó, việc bố trí mặt bằng sản xuất của công ty cũng chưa thật sự hiệu quả. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và hiệu quả công việc của người công nhân trong quá trình làm việc.

CHƯƠNG 4: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM TẠI CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ

4.1 Phân tích vấn đề

Bất kỳ Công ty nào cũng có những thành tựu và những mặt còn hạn chế của riêng mình, vì vậy việc tìm ra vấn đề nằm ở đâu và có biện pháp để duy trì hay khắc phục nó sẽ làm cho Công ty phát triển theo hướng tích cực và ngày càng vững mạnh. Đối với Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ, việc phát triển và nâng cao uy tín của Công ty trên thị trường là một điểm đáng khen ngợi, tuy nhiên để nâng cao hơn nữa thương hiệu của mình trên thị trường thì Công ty cần nâng cao chất lượng của sản phẩm để thỏa mãn tối đa nhu cầu của thị trường, để làm được điều này Công ty cần biết được điểm mạnh của mình để tiếp tục duy trì và phát hiện điểm yếu của mình là gì để có giải pháp khắc phục chúng và không ngừng nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm của mình.

Một số vấn đề Công ty còn gặp phải là:

- ✓ Con người

Phần lớn đội ngũ nhân viên của Công ty là lao động phổ thông và số thợ bậc cao còn hạn chế. Do vậy, ý thức và trách nhiệm của người công nhân trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, một số bộ phận công nhân trong Công ty vẫn xem hoạt động quản lý chất lượng gây phiền hà và rắc rối trong quá trình sản xuất của họ, một số công nhân khi bị chê trách về chất lượng sản phẩm không đảm bảo theo yêu cầu vẫn có thái độ chống đối người làm công tác kiểm tra, một số khác thì sợ lỗi mà dấu lỗi hoặc vứt sản phẩm đi để không bị phát hiện nhằm tránh việc bị kỷ luật hoặc chê trách. Qua đó, ta thấy rằng một bộ phận không nhỏ các nhân viên và công nhân trong Công ty chưa có thái độ đúng đắn và tinh thần hợp tác trong công việc cũng như việc ý thức một cách đầy đủ và chính xác về trách nhiệm chất lượng.

Đôi khi họ xem công tác quản lý chất lượng sản phẩm không phải là trách nhiệm của mình mà là của các nhân viên, cán bộ của phòng Quản lý chất lượng đã dẫn

đến mâu thuẫn giữa người làm công tác đảm bảo chất lượng và những người mắc lỗi sai trong công việc.

✓ Máy móc, thiết bị

Vì là một trong những Công ty thuộc thể hệ sau trong ngành may mặc, điều kiện về nguồn vốn có giới hạn nên việc đầu tư vào tài sản cố định, máy móc thiết bị của Công ty vẫn còn nhiều hạn chế so với các Công ty đầu ngành trong lĩnh vực, việc máy móc không đồng bộ, cũ và mới đan xen gây khó khăn cho quá trình sản xuất. Đây là một trong những vấn đề cần cải tiến trong tương lai để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty và tạo điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất, vì máy móc thiết bị là một trong những yếu tố tạo nên chất lượng sản phẩm.

✓ Nguyên vật liệu

Công ty vẫn đang trong tình trạng bị động về nguồn nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất, phần lớn nguyên vật liệu là do nhập khẩu từ nước ngoài hoặc do khách hàng cung cấp. Vì vậy, vấn đề giá cả và chất lượng nguồn nguyên vật liệu vẫn là điều đáng lo ngại đối với vấn đề phát triển và đảm bảo chất lượng sản phẩm của Công ty.

Chất lượng nguyên vật liệu tuy đã được kiểm tra nhưng vẫn không tránh khỏi những sai sót, khâu cung ứng nguyên vật liệu còn chậm, không kịp thời làm cho bộ phận sản xuất bị động theo làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty.

✓ Quy trình kiểm tra chất lượng và công tác cải tiến chất lượng

+ Quy trình kiểm tra chất lượng:

Công tác kiểm tra chất lượng của Công ty vẫn còn nhiều hạn chế theo lối tư duy cũ đó là xem việc kiểm tra chất lượng là công cụ để nâng cao chất lượng sản phẩm, việc quản lý chất lượng vẫn chủ yếu tập trung vào khâu sản xuất, trong khi đó vấn đề quản lý chất lượng yêu cầu toàn bộ quá trình sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm. Bên cạnh đó, công tác quản lý chất lượng chủ yếu được giao cho phòng KCS đảm nhận mà chưa phải là trách nhiệm của mọi thành viên trong Công ty, biện pháp nâng cao chất lượng vẫn còn thiếu đồng bộ, chủ yếu tập trung vào việc nâng cao trách nhiệm, vấn đề chất lượng được xem là trách nhiệm của người công nhân trực tiếp sản xuất ra sản phẩm.

+ Công tác cải tiến chất lượng:

Việc sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng trong quá trình kiểm tra chất lượng sản phẩm của Công ty là một trong những công cụ góp phần áp dụng vào công tác cải tiến

chất lượng, tuy nhiên phiếu khảo sát của công ty vẫn còn một số hạn chế nhất định cần khắc phục. Công ty chưa có những hành động cụ thể trong công tác cải tiến chất lượng của mình để nâng cao chất lượng của sản phẩm, do đó đòi hỏi Công ty cần xây dựng cho mình các chính sách cụ thể và có hành động thiết thực để không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm.

✓ Môi trường làm việc

Điều kiện phân xưởng làm việc của Công ty vẫn còn hạn chế, chưa tạo được không gian làm việc tốt nhất cho người lao động. Việc này ảnh hưởng rất lớn đến vấn đề sức khỏe và tâm lý làm việc của người công nhân, đây cũng là một trong những điều kiện giữ chân và khích lệ công nhân gắn bó với công việc, vì chỉ khi cảm thấy yêu thích môi trường làm việc thì người công nhân sẽ có được trạng thái làm việc tốt nhất.

Bên cạnh đó, Công ty có đặc điểm là tại nơi làm việc có rất nhiều dụng cụ, sản phẩm và bán thành phẩm với các kích cỡ lớn, nhỏ khác nhau như: kim, kéo, dụng cụ cắt chỉ, phấn vải, máy khâu, máy cắt vải..., người công nhân chỉ tập trung làm việc mà không chú ý đến vấn đề vệ sinh nơi làm việc, người quản lý cũng chỉ tập trung đầu tư cho năng suất và chất lượng sản phẩm, xem nhẹ việc giữ gìn vệ sinh môi trường xung quanh nơi làm việc, các phòng ban làm việc chưa sạch sẽ, ngăn nắp, gọn gàng...

4.2 Giải pháp

4.2.1 *Nâng cao nhận thức, kỹ năng về chất lượng của toàn bộ cán bộ và công nhân trong Công ty.*

➤ Tăng cường đào tạo, nâng cao nhận thức và tay nghề của người công nhân

Tay nghề của người công nhân và dây chuyền sản xuất là yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và năng suất lao động. Để có được một đội ngũ công nhân lành nghề và nâng cao số thợ bậc cao thì Công ty phải liên tục đào tạo, giáo dục cả về tư tưởng và khoa học kỹ thuật cho họ.

✓ Về mặt tư tưởng, nhận thức:

Tổ chức, sắp xếp thời gian cho công nhân tham gia các khóa tập huấn, bồi dưỡng tư tưởng để người công nhân hiểu rằng sản phẩm có chất lượng là niềm vinh dự và thể hiện đạo đức của mỗi công nhân. Điều này, góp phần rất lớn vào việc củng cố và nâng cao uy tín cho Công ty trên thị trường, việc này không những mang lại lợi ích

kinh tế cho Công ty mà còn gắn liền với lợi ích của chính họ khi sản phẩm được thị trường đón nhận và công nhận sản phẩm có chất lượng cao.

+ Đối với nhân viên mới:

Anh Trần Minh Cường, trưởng phòng chất lượng tiến hành thông báo bằng văn bản về việc bắt buộc các nhân viên mới tham gia vào khóa huấn luyện, đào tạo chất lượng trước khi bắt đầu làm việc cho công ty để mọi nhân viên hiểu rằng vấn đề chất lượng được công ty rất xem trọng và đây là một trong những yêu cầu hàng đầu của công ty.

Chị Trần Thị Cẩm Tú tiến hành phụ trách công việc xây dựng nội dung huấn luyện cho nhân viên. Nội dung của buổi huấn luyện cần cụ thể, ngắn gọn, bố cục rõ ràng bao gồm 3 phần chính: giới thiệu về công ty, chính sách và mục tiêu chất lượng của công ty, các yêu cầu của công ty đối với vấn đề chất lượng. Bên cạnh đó, nội dung của buổi huấn luyện phải nêu được ý nghĩa của chất lượng sản phẩm đối với công ty trong giai đoạn hiện nay và khẳng định vai trò của người công nhân trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm, để mọi người có thể hiểu được tầm quan trọng của công việc mà mình sẽ đảm nhận. Cuối cùng là cuộc trò chuyện, trao đổi với công nhân để xem thái độ và khả năng tiếp thu của họ với vấn đề chất lượng như thế nào.

+ Đối với các nhân viên đã gắn bó với công ty:

Anh Lê Quang Hòa thuộc bộ phận quản lý chất lượng sẽ đảm nhiệm công việc xây dựng kế hoạch cho các buổi huấn luyện này, nhằm duy trì và củng cố nhận thức của mọi người đối với vấn đề chất lượng của công ty hiện nay. Các buổi huấn luyện sẽ được xây dựng như một buổi ngoại khóa cho người lao động nhằm tránh tình trạng gây nhàm chán cho họ. Công ty có thể tiến hành buổi huấn luyện này vào một số ngày chủ nhật của quý, để tránh việc công nhân không tham gia vào các buổi sinh hoạt này công ty sẽ kèm theo các phần quà nhỏ cho người tham gia nhằm kích thích tinh thần cho họ. Chương trình được xây dựng theo trình tự sau: Mở đầu bằng các tiết mục văn nghệ, sau khi có sự hiện diện đông đủ của các thành viên sẽ tiến hành phát biểu và trao đổi với công nhân viên nhằm thu thập được các ý kiến, nhận thức của họ với vấn đề chất lượng, đồng thời chia sẻ để họ biết được về vai trò của chất lượng và các cách thức nâng cao chất lượng.

Đối với cả 2 đối tượng trên thì bộ phận quản lý chất lượng cần chuẩn bị kế hoạch để xác định các nhu cầu đào tạo chất lượng của mọi người:

+ Bước 1: Khảo sát thực trạng nhận thức về chất lượng của người công nhân

Công ty sử dụng phiếu điều tra trong toàn Công ty nhằm tìm hiểu nhận thức của người công nhân đối với vấn đề chất lượng, phiếu điều tra bao gồm các câu hỏi mở như:

- Theo bạn nghĩ chất lượng là gì?
- Tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm đối với Công ty như thế nào?
- Làm cách nào để nâng cao chất lượng sản phẩm?
- Việc cải tiến chất lượng có nên được tiến hành liên tục?
- Bạn có mong muốn tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng của Công ty?

+ Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo.

Sau khi khảo sát thực trạng, dựa vào kết quả điều tra Công ty xác định nhu cầu đào tạo nhằm nâng cao hiểu biết của họ về chất lượng. Công ty tiến hành xây dựng nội dung đào tạo đúng nhu cầu nhằm giúp cho công tác đào tạo chính xác tránh gây lãng phí.

+ Bước 3: Tổng hợp và phân loại nhu cầu đào tạo.

Văn phòng Công ty thu thập các nhu cầu đào tạo sau đó tiến hành tổng hợp và phân loại các nhu cầu giống nhau vào một nhóm để thuận tiện cho việc đào tạo.

+ Bước 4: Xây dựng kế hoạch đào tạo.

Sau khi hoàn thành bước 3 văn phòng Công ty sẽ xây dựng các kế hoạch đào tạo sao cho phù hợp với từng nhóm, việc đào tạo phải không trùng với thời gian sản xuất của các nhóm để đảm bảo công việc chung. Kế hoạch đào tạo gồm có:

- Thời gian bắt đầu đào tạo sẽ là thời gian công ty có ít đơn hàng như vào đầu tháng 5, 6 vì giai đoạn này hằng năm công ty ít có những đơn hàng lớn.
- Thời gian đào tạo sẽ là 2 đến 3 tuần hoặc nhiều hơn, tùy theo nhu cầu của từng nhóm.

- Nội dung đào tạo và mức độ cần đạt được sẽ được phòng quản lý chất lượng tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo, phân công nhân viên chất lượng hướng dẫn từng nhóm nhu cầu.

Sau đó, Công ty tiến hành các bài kiểm tra nhằm đánh giá kết quả học tập của công nhân từ đó có kế hoạch tiếp tục đào tạo và định hướng cho quá trình cải tiến chất lượng trong tương lai.

Ngoài ra, công ty cũng luôn luôn phải chủ động trong việc xây dựng các kế hoạch nâng cao nhận thức của cán bộ công nhân viên mọi lúc mọi nơi. Đặc biệt vào những thời điểm như: ngừng sản xuất vì lý do cúp điện hoặc số lượng đơn hàng ít hoặc hết đơn hàng. Nội dung của khóa huấn luyện lúc này cần phải được xây dựng xúc tích, ngắn gọn được lồng ghép vào các mẫu chuyện nhỏ, các câu chuyện bi hài về chất lượng mà các doanh nghiệp khác gặp phải để dễ dàng đi vào nhận thức của mọi người và giúp họ nhớ lâu hơn.

Bên cạnh đó, Công ty nên có chế độ khuyến khích bằng vật chất đối với những công nhân giỏi, có sáng kiến phục vụ sản xuất, đảm bảo lượng và chất đối với các chỉ tiêu về sản phẩm. Có như vậy mới kích thích lòng say mê và sự tận tâm với công việc của mỗi công nhân, tăng tính cẩn thận với công việc được giao.

✓ Về mặt tay nghề:

Công ty phải quan tâm và thường xuyên bồi dưỡng để nâng cao trình độ tay nghề của công nhân.

+ Đối với các nhân viên mới vào làm:

Công ty tiến hành khảo sát để biết được khả năng của người lao động đến đâu để từ đó có kế hoạch đào tạo cho họ.

- Những người chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực may mặc, công ty sẽ tiến hành đào tạo lại từ đầu, khi họ được chọn vào công đoạn nào thì sẽ có người trong công đoạn đó hướng dẫn cho họ cách thức làm việc hiệu quả và chất lượng. Người phụ trách theo dõi và đưa ra đánh giá để khắc phục các hạn chế trong quá trình làm việc của họ để góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và có kế hoạch đào tạo nhất định.
- Những người đã có kinh nghiệm thì sẽ được phân vào công đoạn mà họ đã nắm vững để dễ nắm bắt công việc. Người phụ trách sẽ đặt ra các tiêu

chuẩn đối với công đoạn này để họ thực hiện và tiến hành đánh giá khả năng của người này từ đó đưa ra nhận xét và góp ý để họ đạt được hiệu quả cao trong công việc.

+ Đối với những nhân viên đã làm việc tại công ty:

Công ty khuyến khích sự trao đổi giữa các nhân viên, đồng thời tạo điều kiện để những người có tay nghề cao kèm cặp, uốn nắn các công nhân mới vào nghề và người có tay nghề yếu ngay trong quá trình sản xuất. Công ty sẽ trả thêm phụ cấp cho những nhân viên này để họ nhiệt tình và không ngại tốn thời gian cho việc hướng dẫn người khác.

- Tại tổ may tay áo mỗi ngày cô Hà sẽ có 1 tiếng vào cuối giờ chiều để tiến hành hướng dẫn thêm cho các công nhân mới vào nghề các lỗi thường gặp trong quá trình may tay áo, các biện pháp khắc phục và cách thức để may hiệu quả nhất.
- Tại tổ làm khuy cô Nhân sẽ hướng dẫn các công nhân mới cách thức cắt khuy, khâu chỉ và chạy máy làm khuy theo các loại vải khác nhau.

Khi công nhân có đủ kiến thức và khả năng tự kiểm tra chất lượng sản phẩm của mình thì họ sẽ có biện pháp để điều chỉnh và khắc phục các lỗi sai đó. Không có sự kiểm tra nào bằng công nhân tự kiểm tra chất lượng sản phẩm do chính họ làm ra khi họ được trang bị kiến thức đầy đủ và giác ngộ cao về quyền lợi chung của Công ty gắn liền với quyền lợi cá nhân.

➤ Hoàn thiện bộ máy quản lý

Hiện tại công ty đã có phòng quản lý chất lượng với số lượng cán bộ công nhân viên lên đến 20 người bao gồm cán bộ quản lý và các nhân viên kiểm soát chất lượng. Họ là những người đã có kinh nghiệm trong công tác quản lý chất lượng tại công ty, tuy nhiên để đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của công ty thì việc nâng cao nghiệp vụ chuyên môn trong việc quản lý chất lượng là điều cần thiết hiện nay.

Để tiến hành công tác đào tạo cho lực lượng cán bộ công nhân viên trong công tác quản lý chất lượng Công ty cần có kế hoạch và xác định mục tiêu cụ thể nhằm tránh gây lãng phí cho quá trình đào tạo, để làm được điều này Giám đốc công ty cần tổ chức cuộc họp với cán bộ của các phòng ban để tham khảo ý kiến của họ về việc hoàn chỉnh hệ thống chất lượng của công ty.

Sau khi nhận được ý kiến từ cán bộ của các phòng ban, Giám đốc của công ty tiến hành trao đổi với trưởng phòng quản lý chất lượng để tiến hành chọn ra các đối tượng thích hợp cho việc đào tạo nâng cao hiểu biết. Các đối tượng này là những cán bộ nhân viên có tinh thần tự nguyện tham gia vào quá trình nâng cao chất lượng của Công ty, họ là những người có khả năng tư duy tốt, bắt kịp cái mới và có khả năng truyền đạt để có thể truyền đạt lại kiến thức cho những người khác. Sau khi thực hiện quá trình chọn lọc công ty tiến hành cử nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo chuyên sâu do một số chuyên gia chất lượng trực tiếp giảng dạy. Bên cạnh đó, Công ty sẽ xây dựng kế hoạch kiểm tra kiến thức của các nhân viên sau quá trình đào tạo bằng cách cho họ tiến hành xây dựng các kế hoạch cải tiến chất lượng để có những đánh giá khách quan và có kế hoạch đào tạo trong tương lai.

4.2.2 *Xây dựng nhóm chất lượng*

Việc đảm bảo chất lượng là không thể thực hiện nếu chỉ có sự truyền lệnh từ trên xuống mà không đảm bảo được việc thực hiện chúng như thế nào. Nó càng khó có thể thực hiện khi Công ty áp dụng hình thức sản xuất sản phẩm được chia thành nhiều khâu, vì chỉ cần một khâu không đảm bảo chất lượng thì sẽ phá hỏng toàn bộ công sức cho sản phẩm đó, cho dù những người thợ bậc cao có làm tốt khâu của mình như thế nào thì các lỗi từ những bộ phận khác của sản phẩm cũng làm mất đi giá trị của sản phẩm. Việc này cũng gây ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động và gây sức ép cho những người cùng tổ sản xuất. Vì vậy, việc đảm bảo chất lượng phải được thực hiện đồng bộ và có sự gắn kết chặt chẽ với nhau giữa từng đơn vị sản xuất.

Việc hình thành các nhóm chất lượng là việc làm cần thiết để Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ có thể khắc phục được nhược điểm này, vì cách làm việc của các nhân viên Công ty thường mang tính chuyên môn hóa theo các khâu. Do đó, họ có thể tập hợp lại với nhau thành các nhóm chất lượng để trao đổi kinh nghiệm và chia sẻ kiến thức về chất lượng cho nhau là việc không mấy khó khăn. Nhóm chất lượng giúp cho Công ty có được những sản phẩm tốt nhất và người công nhân yên tâm để sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng tốt và được thị trường chấp nhận.

Để xây dựng nhóm chất lượng, Công ty phải thực hiện theo các bước sau:

1. Giám đốc công ty ra quyết định xây dựng các nhóm chất lượng trong phạm vi hoạt động của từng khâu trong quá trình sản xuất.

2. Bộ phận quản lý chất lượng có trách nhiệm hướng dẫn cho việc thành lập nhóm, cách thức hoạt động của nhóm:

+ Mỗi nhóm chất lượng trong công ty sẽ được xây dựng từ 5 đến 6 người của cùng một khâu sản xuất, trong đó sẽ có 1 tổ trưởng đảm nhiệm vai trò dẫn dắt nhóm, 1 thư ký có nhiệm vụ ghi chép các vấn đề mà nhóm gặp phải và các thành viên khác cùng tham gia vào quá trình phát triển nhóm.

+ Mỗi tuần nhóm sẽ có 1 ngày hoạt động cùng nhau để nêu lên các vấn đề đang gặp phải từ đó cùng nhau đưa ra phương án giải quyết, nếu vấn đề vượt quá tầm kiểm soát của nhóm thì nhóm có thể cộng tác với các nhóm khác để cùng nhau đưa ra biện pháp giải quyết.

+ Mỗi thành viên trong nhóm quản lý chất lượng: Chị Tú, Anh Hòa,... sẽ đảm nhiệm việc theo dõi, hỗ trợ từ 2 đến 3 nhóm chất lượng tại mỗi khâu.

3. Bộ phận lao động có trách nhiệm tham gia nhóm chất lượng theo tinh thần tự nguyện, học hỏi và không ngại trong việc trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm và các vấn đề cần gặp phải:

+ Bên cạnh những người công nhân có thái độ tích cực, chủ động trong việc tham gia vào nhóm chất lượng thì các anh, chị trong nhóm quản lý chất lượng sẽ tiến hành công tác động viên, khích lệ và trao đổi các kiến thức về nhóm chất lượng để mọi người hiểu được vai trò của nhóm chất lượng và có thái độ mong muốn tham gia nhóm chất lượng.

+ Sau khi nhóm đã đi vào hoạt động thành công và có những kết quả đạt được mang lại lợi ích cho công ty và hiệu quả trong công việc của mọi người, bộ phận cán bộ quản lý chất lượng sẽ sử dụng các kết quả này để đăng lên bảng tin nhằm tuyên dương các nhóm chất lượng đạt hiệu quả trong quá trình hoạt động, khích lệ các nhóm chưa hoạt động hiệu quả. Việc làm này sẽ làm tăng tính chất thuyết phục về những kết quả đạt được của nhóm chất lượng thông qua đó để kích thích các cá nhân chủ động tham gia vào nhóm chất lượng.

Nói tóm lại, việc hình thành nhóm chất lượng sẽ giúp người công nhân trong Công ty được tham gia đề xuất ý kiến giải quyết các bài toán chất lượng, phát huy được sự sáng tạo và sự tham gia của tất cả mọi thành viên, xây dựng bầu không khí trong Công ty. Điều này giúp cho việc thực hiện chất lượng của Công ty trở nên gần

gũi và đi sâu vào trong tiềm thức của mỗi người, việc họ xem mình là một thành viên trong công tác quản lý chất lượng sẽ giúp họ có trách nhiệm hơn với vấn đề đảm bảo chất lượng cho các sản phẩm mà họ làm ra.

Đây là một trong những giải pháp mà anh Hồ Hữu Duy đã phê duyệt là sẽ mang lại hiệu quả cao và không mất nhiều chi phí, giải pháp này không những mang lại hiệu quả cho công tác quản lý chất lượng của Công ty mà còn góp phần tạo ra môi trường làm việc thân thiện, là nơi để mọi người có thể trao đổi và đóng góp ý kiến của mình đối với công tác cải thiện chất lượng của Công ty đang đặt ra. Anh sẽ tiến hành triển khai và đề xuất ý kiến này lên Ban Giám đốc để tiến hành ban hành văn bản và cho phép triển khai giải pháp này.

4.2.3 *Nâng cao chất lượng nguồn nguyên vật liệu*

Công ty chủ động trong việc tìm kiếm các nhà cung cấp uy tín và giá cả phải chăng để đảm bảo nguồn nguyên vật liệu đầu vào, nghiên cứu và phân tích nguồn nguyên vật liệu sẵn có của thị trường nội địa có khả năng thay thế các nguyên liệu nhập khẩu mà vẫn đảm bảo được chất lượng để giảm thiểu chi phí cho Công ty trong vấn đề nguyên liệu đầu vào. Để làm được điều này Công ty tiến hành các biện pháp sau:

+ Tận dụng các mối quan hệ trong ngành để tìm kiếm các nhà cung cấp uy tín trên thị trường. Anh Trí sẽ tận dụng các mối làm việc lâu nay trên thị trường để tham khảo thông tin về các nguồn hàng mà các đối tác đã sử dụng trước đó để làm cơ sở cho việc lựa chọn nguồn nguyên vật liệu thích hợp.

+ Tham gia vào các diễn đàn tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu đầu vào cho ngành may mặc tại Việt Nam để cập nhật thông tin, việc này giúp công ty cập nhật được thông tin nhanh chóng, kịp thời tốn ít chi phí. Tuy nhiên, Công ty phải cẩn trọng trong việc chọn lọc thông tin vì có rất nhiều nguồn thông tin không chính xác được đăng tải, một khi Công ty tìm được các nhà cung cấp nguyên vật liệu thông qua các diễn đàn này thì cần tiến hành quá trình điều tra và tìm hiểu về nhà cung cấp bằng cách tra cứu thông tin trên website của các Công ty này, tìm kiếm thông tin phản hồi từ khách hàng về chất lượng sản phẩm.

Đối với vấn đề chất lượng nguồn nguyên vật liệu: Bộ phận kỹ thuật, chất lượng sẽ xây dựng các chỉ tiêu đối với nguồn nguyên vật liệu đầu vào sau đó phân công một

số chuyên viên tham gia vào quá trình kiểm tra nguồn nguyên vật liệu. Bên cạnh đó, công ty cũng có thể thực hiện việc kiểm tra nguồn nguyên vật liệu bằng cách gửi mẫu nguyên vật liệu đến các trung tâm thẩm định chất lượng như: Bureau Veritas,...nhằm có được kết quả nhanh, chính xác đối với các lô hàng có yêu cầu đặc biệt về chất lượng như chất liệu vải, thuốc nhuộm màu, độ hút ẩm...mà không tốn chi phí cho việc đầu tư các công cụ, máy móc thẩm định.

4.2.4 Cải thiện hệ thống máy móc trong Công ty, đầu tư đổi mới và nâng cao hiệu suất sử dụng của máy móc thiết bị.

Máy móc thiết bị và công nghệ là phương tiện để người công nhân làm ra sản phẩm, do đó nó là điều kiện cần để đảm bảo chất lượng sản phẩm, vì vậy việc đầu tư đổi mới máy móc thiết bị là một trong những biện pháp để nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên vì nguồn lực tài chính của Công ty còn hạn chế nên việc đổi mới hệ thống máy móc thiết bị là không thể diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn, do đó Công ty cần có kế hoạch đảm bảo nguồn ngân sách cho việc đổi mới máy móc thiết bị của mình trong tương lai thông qua việc khấu hao các máy móc thiết bị cũ và xây dựng các quỹ tài chính cho việc đầu tư máy móc thiết bị,....

Để thực hiện việc đầu tư máy móc hiệu quả thì bộ phận kỹ thuật của công ty có trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc trong quá trình đầu tư vào việc mua máy móc, thiết bị. Bộ phận này cần tiến hành cập nhật thông tin các loại máy móc thiết bị mới nhất hiện nay trong ngành may mặc, từ đó đưa ra sự so sánh và làm bảng đánh giá khả năng khai thác hiệu suất của các loại máy móc này để tiến hành đề xuất lên cấp trên các loại máy phù hợp với tiềm lực tài chính, chiến lược sản xuất kinh doanh và cả trình độ của người lao động. Công ty phải chú ý việc đầu tư đồng bộ toàn bộ các máy móc thiết bị, không nên chỉ đầu tư theo từng bộ phận mà phải chú ý đồng bộ cả thiết bị phụ và thiết bị hoàn thiện sản phẩm với số lượng đầu tư máy mới mỗi năm tăng dần cho đến khi thay thế được các máy đã bị lỗi và không theo kịp công nghệ hiện đại. Bên cạnh đó, để việc đầu tư là hiệu quả và mang lại lợi ích thì Công ty cần chú ý đến các vấn đề sau:

+ Sử dụng các thiết bị có hiệu suất cao để tiết kiệm chi phí, giáo dục ý thức cho người công nhân và cán bộ lao động về việc tiết kiệm chi phí vận hành và bảo dưỡng thiết bị.

+ Tập trung vào công tác phòng ngừa, kiểm soát và bảo trì máy móc theo định kỳ nhằm tránh tình trạng máy móc hoạt động quá công suất hoặc các sự cố xảy ra do máy không được bảo trì, thay nhớt và các bộ phận bị hỏng dẫn đến tình trạng máy móc bị hư hỏng nặng.

+ Bố trí công nhân trong dây chuyền phù hợp với trình độ chuyên môn và tay nghề của họ để có thể vận dụng hết năng suất của máy móc thiết bị.

+ Đối với những đơn hàng đòi hỏi kỹ thuật cao và không thường xuyên Công ty có thể tìm kiếm các Công ty gia công nhằm tiết kiệm chi phí đầu tư cho loại máy móc thiết bị đó, đồng thời phải kiểm soát chặt chẽ chất lượng để đảm bảo uy tín cho Công ty.

4.2.5 Hoàn thiện phiếu kiểm tra chất lượng

Phiếu kiểm tra chất lượng là một trong 7 công cụ thống kê đặc lực trong quá trình cải tiến chất lượng của các Công ty, Giáo sư Isikawa đã nói rằng: “Việc áp dụng 7 công cụ thống kê này có thể góp phần giải quyết được 80 đến 90 các bài toán về chất lượng”. Để xây dựng cho mình một công cụ thống kê hiệu quả thì Công ty phải thiết lập lại phiếu kiểm tra chất lượng như sau:

➤ Về mặt nội dung:

Bộ phận KCS tiến hành xây dựng phiếu khảo sát cho toàn bộ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của từng giai đoạn gia công sản phẩm và giai đoạn thành phẩm để có những đánh giá cụ thể. Phiếu khảo sát nên được xây dựng đơn giản và không mất nhiều thời gian cho việc ghi chép, tập trung vào các nội dung chính như sau:

1. Thời gian và số lần khảo sát trong tuần
2. Số sản phẩm kiểm tra của từng lô, số lô sản phẩm của từng tuần
3. Các nguyên nhân gây ra lỗi cho sản phẩm, bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài như: máy móc thiết bị, con người, nguyên liệu, nhiệt độ,...


Bên cạnh đó, nội dung của phiếu khảo sát phải được cập nhật và bổ sung thường xuyên các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm phát sinh trong quá trình gia công để làm thông tin tham khảo và có biện pháp khắc phục cho tương lai.

➤ Về mặt áp dụng

Để khai thác tối đa hiệu quả mà công cụ này mang lại, Ban lãnh đạo của Công ty phải đảm bảo cam kết sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng vào trong quá trình cải tiến chất lượng sản phẩm. Việc này đòi hỏi người lãnh đạo tham gia trực tiếp vào quá trình hình thành, xét duyệt nội dung phiếu kiểm tra chất lượng, có những quyết định cần thiết trong quá trình sử dụng công cụ này để cải tiến từ đó góp phần làm cho mọi người hiểu được tầm quan trọng của việc sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng.

Các nhân viên kiểm soát chất lượng có trách nhiệm sử dụng các phiếu khảo sát này như một công cụ để ghi chép nhằm tìm kiếm các nguyên nhân hiện tại gây ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm từ đó xác định các yếu tố gây ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề chất lượng để đưa ra giải pháp khắc phục hiệu quả.

Mẫu phiếu kiểm tra chất lượng:



CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ
PHIẾU KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG

Tại giai đoạn: Thành phẩm
 Lô sản phẩm số: 07
 Số lượng sản phẩm kiểm tra: 100 sản phẩm
 Người kiểm tra:
 Ngày kiểm tra:

Stt	Loại khuyết điểm	Kết quả	Tổng kết
1	Vào cổ		
2	Vào vai		
3	Lên lai		
4	Làm khuy		
5	Làm túi		
6	Đường may		
7	Cắt vải		
8	Chỉ may		
9	Bảo quản		

Tổng kết số lỗi:
 Nguyên nhân chính gây ra lỗi sản phẩm:
 Nhận xét chung:

4.2.6 Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2008

Qua thực tế cho thấy tuy Công ty chú trọng vào việc kiểm tra chất lượng nhưng công tác này thật sự chưa mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp mà còn gây lãng phí cả về thời gian, công sức nhưng vẫn không đảm bảo được chất lượng sản phẩm.

Mặt khác, hiện nay Công ty vẫn chưa có hệ thống quản lý chất lượng hiện đại trong khi nhu cầu phát triển lại ngày càng tăng và để đáp ứng được yêu cầu của thị trường quốc tế Công ty cần có các chứng chỉ chứng nhận để đảm bảo rằng quy trình sản xuất của Công ty đảm bảo tiêu chuẩn quốc tế, các sản phẩm có thể đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Bên cạnh đó, trong tương lai Công ty muốn khẳng định khả năng cung cấp các sản phẩm một cách ổn định đáp ứng các yêu cầu khách hàng, các yêu cầu chế định thích hợp, nâng cao sự thoả mãn của khách hàng và Công ty cần cải tiến liên tục kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu: Tăng lợi nhuận, tăng sản phẩm và giảm sản phẩm hư hỏng, giảm lãng phí.

Đồng thời, Công ty có các điều kiện như:

+ Lãnh đạo Công ty đang thực sự mong muốn xây dựng cho Công ty một tiêu chuẩn chất lượng phù hợp để định hướng phát triển cho Công ty, các nhân viên trong Công ty cũng muốn có nhiều đơn hàng của khách hơn để có công việc ổn định và họ cũng ngày càng có ý thức trách nhiệm hơn trong vấn đề đảm bảo chất lượng sản phẩm.

+ Trong khi việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2008 thì:

- Trình độ công nghệ thiết bị không đóng một vai trò quan trọng vì hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 có thể áp dụng cho mọi doanh nghiệp không kể loại hình kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh và trình độ thiết bị công nghệ. Tất nhiên đối với các doanh nghiệp mà trình độ công nghệ thiết bị hiện đại hơn thì việc áp dụng ISO 9001 sẽ được hoàn tất một cách nhanh chóng và đơn giản hơn. Quy mô doanh nghiệp càng lớn thì khối lượng công việc phải thực hiện trong quá trình áp dụng càng nhiều và ngược lại
- Đối với các yêu cầu về chuyên gia tư vấn có khả năng và kinh nghiệm: Đây không phải là một điều kiện bắt buộc, nhưng nó lại đóng vai trò quan trọng đối với mức độ thành công trong việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 tại các tổ chức, Công ty. Tuy nhiên, với điều kiện tài chính của công ty như hiện nay thì có thể lược bỏ qua điều kiện này.

Vì vậy, việc xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn chất lượng theo ISO 9001:2008 là điều cần thiết và có thể thực hiện được đối với tình hình hiện tại của doanh nghiệp.

Để xây dựng tiêu chuẩn ISO 9001:2008 Công ty cần thực hiện theo các bước sau:

➤ Bước 1: Chuẩn bị:

✓ Cam kết của lãnh đạo:

Anh Hồ Hữu Trí tiến hành lập văn bản cam kết đối với việc xây dựng, thực hiện và cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008

✓ Thành lập Ban Chỉ đạo:

Ban chỉ đạo được thành lập để tiến hành xây dựng và triển khai thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng. Ban chỉ đạo sẽ gồm anh Hồ Hữu Trí làm trưởng ban lãnh đạo, anh Cường làm Ủy viên thư ký và 2 ủy viên khác do: anh Duy và chị Tú phụ trách:

+ Anh Trí: là người có trách nhiệm xây dựng chính sách, mục tiêu cho kế hoạch, xác định phạm vi áp dụng tiêu chuẩn chất lượng và ban hành các văn bản để triển khai hệ thống quản lý chất lượng, phân công trách nhiệm, xác định thời gian và tiến độ làm việc, đảm bảo cung cấp nguồn lực cho kế hoạch xây dựng tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

Đề ra chính sách và các mục tiêu chất lượng:

• Chính sách chất lượng:

“Chúng tôi cam kết rằng, bằng quyết tâm và nỗ lực chung của toàn thể Cán bộ công nhân viên sẽ đảm bảo và không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm của Công ty”.

• Mục tiêu chất lượng:

- Cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Đến năm 2020 sẽ thay thế hoàn toàn các loại máy móc thiết bị lỗi thời.
- Toàn thể tập thể công nhân trong công ty sẽ tham gia vào nhóm chất lượng
- Cải tiến phương thức và cách thức làm việc để rút ngắn thời gian và chi phí.

+ Anh Cường chịu trách nhiệm trong việc xây dựng sổ tay chất lượng cho công ty và tham mưu cho anh Trí.

+ Chị Tú và anh Duy có trách nhiệm xây dựng hệ thống các tài liệu cần thiết cho việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, đồng thời tham mưu cho trưởng ban lãnh đạo.

✓ Phổ biến Tiêu chuẩn ISO 9001:2008

Phổ biến kiến thức chung về TCVN ISO 9001:2008 cho tất cả Cán bộ, công nhân viên trong Công ty để mọi người biết được các mục tiêu, yêu cầu...và tiến hành tham gia thực hiện.

➤ Bước 2: Xây dựng hệ thống các văn bản

Các Văn bản được phân công biên soạn cụ thể cho từng cá nhân như sau:

+ Chính sách và mục tiêu chất lượng chung của Công ty do anh Hồ Hữu Trí nghiên cứu, đề ra và có thể ủy nhiệm cho Phó Giám Đốc 2, anh Hùng biên soạn.

+ Sổ tay chất lượng do anh Cường Ủy viên Thư ký của Ban chỉ đạo biên soạn.

+ Các Quy trình, Hướng dẫn: Quy trình ứng với việc chính và các Quy trình hỗ trợ thì do anh Duy phụ trách biên soạn. Các Quy trình bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 sẽ do chị Tú biên soạn đồng thời lấy ý kiến đóng góp từ anh Trí và anh Cường.

Đối với việc viết các Văn bản nói trên, từng người được phân công phải chuẩn bị và viết theo hướng dẫn của các chuyên gia Tư vấn. Trong khi viết có thể trao đổi, tham khảo ý kiến của các Đơn vị và cá nhân có liên quan cả trong và ngoài Công ty.

Sắp xếp một số cuộc họp nhằm lấy ý kiến trao đổi, góp ý trong đơn vị; sau đó bổ sung và trình lên Ban chỉ đạo xem xét. Nếu Ban Chỉ đạo chấp nhận với những điều chỉnh đó thì những điều chỉnh này sẽ được ban hành áp dụng theo Quyết định của anh Trí.

➤ Bước 3. Thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng

+ Chính thức công bố áp dụng các Văn bản đã được xây dựng, xét duyệt (bằng Quyết định của anh Hồ Hữu Trí) để tranh thủ thời gian và tránh dồn nhiều việc cho các bộ phận và cá nhân thực hiện, có thể công bố áp dụng cho từng Văn bản hay một số Văn bản đã được xét duyệt, không nhất thiết phải chờ công bố một lần cho tất cả các Văn bản.

+ Ban chỉ đạo tổ chức phổ biến các Văn bản đã ban hành, nhất là các văn bản liên quan tới nhiều bộ phận và cá nhân (như Chính sách, mục tiêu chất lượng chung của Công ty, các Quy trình bắt buộc của tiêu chuẩn ISO 9001:2008,...), nhắc nhở các bộ phận, cá nhân những điều cần lưu tâm khi thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng.

+ Bộ phận quản lý chất lượng của Công ty cử đại diện để tiến hành rà soát, điều chỉnh về phân công trách nhiệm, quyền hạn đối với cán bộ công nhân viên tương thích

với các qui định phải thực hiện của Hệ thống quản lý chất lượng. Lập sổ theo dõi cho từng bộ phận để ghi chép tình hình thực hiện, những sai lỗi cần khắc phục, những bất hợp lý cần xem xét bổ sung, điều chỉnh... Các ghi chép này được cập nhật hàng tuần và báo cáo hàng tháng với Ban Chỉ đạo để xem xét xử lý.

+ Đào tạo đánh giá viên: Các cán bộ ưu tú và đã được tham gia quá trình đào tạo nâng cao kiến thức chất lượng sẽ được lựa chọn trở thành các đánh giá viên. Các Đánh giá viên này sẽ là cộng tác viên giúp Ban Chỉ đạo theo dõi qua trình thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng và sẽ là thành viên của các Nhóm đánh giá chất lượng nội bộ.

+ Đánh giá chất lượng nội bộ: Sau một thời gian thực hiện khoảng 2 - 3 tháng, tiến hành đánh giá nội bộ theo Quy trình bắt buộc của tiêu chuẩn ISO 9001:2008 để xem xét có phù hợp với các yêu cầu của Tiêu chuẩn hay không, hiệu lực và hiệu quả như thế nào, những gì cần được xem xét, điều chỉnh cho thích hợp hơn, Công ty có thể tự đánh giá hoặc nhờ sự hỗ trợ của các chuyên gia, sau mỗi lần đánh giá chất lượng nội bộ, cần tổ chức họp xem xét của Lãnh đạo. Việc đánh giá chất lượng nội bộ sẽ được tiếp tục duy trì cho tới khi Công ty tự xác nhận là Hệ thống quản lý chất lượng đã được thực hiện trong thực tế, đưa lại hiệu lực và hiệu quả rõ rệt, không còn sai lỗi lớn.

➤ Bước 4: Đánh giá, chứng nhận Cơ quan tiến hành xin đánh giá, chứng nhận theo các bước sau:

Công ty tiến hành làm thủ tục đề nghị 1 tổ chức chứng nhận đã được đăng ký hoạt động tại Bộ Khoa học và Công nghệ tiến hành đánh giá hệ thống quản lý chất lượng đã xây dựng và triển khai tại Công ty. Căn cứ theo kết quả đánh giá của tổ chức chứng nhận độc lập, Công ty tiến hành nộp hồ sơ đăng ký xét và cấp giấy chứng nhận tại Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng.

Bằng việc thực hiện các bước trên về cơ bản Công ty đã xây dựng cho mình một Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2008 phù hợp, tuy nhiên Công ty cũng không ngừng theo dõi các điều kiện và nhu cầu của mình để có những kế hoạch cải tiến hệ thống quản lý chất lượng trong tương lai.

4.2.7 Quản lý chất lượng theo 5S

Từ thực tế môi trường làm việc của mình, Công ty cần có một chương trình đáp ứng các yêu cầu về môi trường làm việc và khắc phục những hạn chế về ý thức vệ sinh

nơi làm việc để nâng cao hệ thống quản lý chất lượng. Xây dựng phong trào khơi dậy cho người công nhân có ý thức trách nhiệm trong công việc của chính bản thân họ, đồng thời khuyến khích người công nhân đưa ra các sáng kiến để cải thiện môi trường làm việc, nâng cao chất lượng sản phẩm và có phương pháp làm việc có hiệu quả hơn.

Nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch sẽ, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần của người lao động sẽ thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn và có điều kiện để thực hiện áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả hơn. Mặt khác, phong trào 5S còn là nền tảng của các hoạt động cải tiến, là bước đầu tiên cho các doanh nghiệp thực hiện chương trình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) mà mọi doanh nghiệp mong muốn đạt được. Trong khi chi phí thực hiện 5S là không cao, hầu hết công ty nào cũng có thể thực hiện được, do đó chương trình 5S là phù hợp với việc phục vụ cho môi trường sản xuất và các điều kiện về nguồn lực hiện nay của Công ty.

Để triển khai 5S trong Công ty, Ban lãnh đạo và các thành viên trong bộ phận quản lý chất lượng cần lập kế hoạch triển khai 5S theo các bước sau:

Hình 4.1: Các bước triển khai 5S



➤ **Bước 1: Chuẩn bị**

Bộ phận quản lý chất lượng trong công ty là những thành viên chính trong giai đoạn này để có thể xây dựng nền tảng đầu tiên, Ban chỉ đạo 5S ban đầu sẽ có 3 thành viên do anh Hồ Hữu Duy, Chị Trần Thị Cẩm Tú và anh anh Nguyễn Văn Hùng – phó Giám đốc đảm nhận, trong đó anh Duy và chị Tú là những cán bộ đã có kinh nghiệm từng tham gia vào chương trình 5S trước đó. Đồng thời bộ phận lãnh đạo trong công ty

cần thành lập các văn bản về việc áp dụng công cụ 5S và công bố cho toàn thể công ty được biết và hưởng ứng, Ban lãnh đạo 5S tiến hành xây dựng các chính sách và mục tiêu cho chương trình và sắp xếp nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện chương trình 5S:

+ Chính sách 5S: “Thuận tiện – Chính xác – Nhanh gọn – An toàn – Sạch đẹp”

(Xem tại phụ lục A)

+ Mục tiêu 5S: Giai đoạn từ tháng 7/2014 đến tháng 12/2014.

1. Tất cả CBCNV của Công ty hiểu được mục đích, ý nghĩa của 5S và có khả năng vận dụng một cách năng động, sáng tạo 5S vào nơi làm việc của mình.
2. Vào ngày 12/10/2014 tiến hành Tổng vệ sinh để chính thức khởi động 5S kết hợp sàng lọc ban đầu trong phạm vi toàn Công ty.
3. Tiến hành đánh giá bước 1 sau chiến dịch Tổng vệ sinh trong tháng 11/2014.
4. Tất cả các khu vực thuộc phạm vi triển khai 5S trong Công ty được thực hành, duy trì, cải tiến theo chính sách đặt ra.
5. Áp dụng triệt để phương pháp quản lý trực quan tại các khu vực làm việc nhằm đạt được các tiêu chí: Thuận tiện - Chính xác - Nhanh gọn - An toàn - Sạch đẹp.
6. Từ tháng 12/2014 mỗi Bộ phận phải có ít nhất 01 ý tưởng cải tiến được áp dụng chính thức ở phạm vi đơn vị hoặc toàn Công ty về một hoặc một số chủ đề như sau:

- Năng suất lao động, sản xuất
- Chất lượng sản phẩm
- Tiết kiệm chi phí thực hiện quá trình sản xuất
- An toàn lao động nơi làm việc
- Tinh thần thái độ của CBCNV đối với công việc

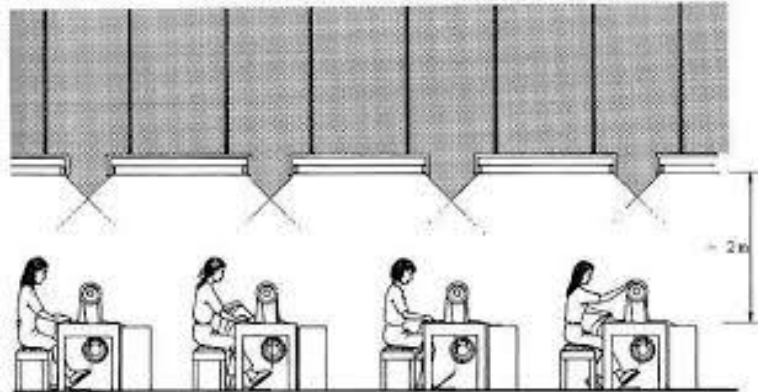
7. Hoàn tất cơ bản việc triển khai thực hiện, duy trì, cải tiến 5S để Hội đồng đánh giá thực hành tốt 5S đánh giá lần 2 vào tháng 2/2015.

+ Phân công nhiệm vụ: Ban chỉ đạo 5S cử người tiến hành xây dựng sơ đồ phân công công việc cho từng cá nhân tham gia vào chương trình, các công việc này sẽ được phân chia cụ thể và phù hợp với từng người để công việc được tiến hành một cách hiệu quả nhất.

+ Chuẩn bị khu vực để tạm các thứ sẽ được sàng lọc trước khi tiến hành xử lý (loại bỏ/lưu trữ).

+ Xây dựng sơ đồ bố trí máy móc, thiết bị tại nơi làm việc cho công nhân.

Hình 4.2: Sơ đồ bố trí không gian làm việc cho công nhân



Đây là bước chuẩn bị đầu tiên phù hợp với việc tiến hành triển khai 5S mà các nước tiên tiến như Nhật và các công ty nổi tiếng như: Công ty May 10 đã thực hiện trước đó. Việc công ty chuẩn bị đầy đủ và chu đáo ngay từ đầu sẽ góp phần nâng cao hiệu quả mà chương trình mang lại cho Công ty.

➤ Bước 2: Phát động chương trình 5S

Anh Nguyễn Văn Hùng phát biểu trước toàn thể cán bộ công nhân viên về ý nghĩa, tầm quan trọng và mong muốn nhằm thể hiện cam kết đối với sự thành công của chương trình. Đây là một trong những bước quan trọng của quá trình góp phần tạo được niềm tin và vẽ ra viễn cảnh tươi sáng mà chương trình mang lại từ đó thúc đẩy các cá nhân tham gia vào chương trình có lòng tin vào kết quả mà chương trình 5S mang lại.

➤ Bước 3: Tiến hành tổng vệ sinh

Toàn thể cán bộ công nhân viên sử dụng 2 giờ làm việc để tiến hành vệ sinh nơi làm việc của mình vào lần đầu tiên sau khi chương trình đi vào hoạt động mỗi ngày họ sử dụng 10 phút cuối ngày làm việc để tiến hành tổng vệ sinh nơi làm việc của mình.

Trong quá trình tổng vệ sinh, Công ty cử một nhân viên đảm nhiệm công việc chụp ảnh và quay phim quá trình làm việc để làm bằng chứng và tài liệu cho việc thực hiện 5S của mình.

➤ Bước 4: Tiến hành sàng lọc ban đầu

Ngay trong ngày Tổng vệ sinh, các cán bộ công nhân viên không chỉ vệ sinh mà còn tiến hành sàng lọc sơ bộ để loại bỏ các thứ không cần thiết tại nơi làm việc của mình. Các đồ vật xác định được lưu trữ cần phải có dấu hiệu nhận biết rõ ràng sau khi sàng lọc.

+ Đối với các tài liệu thường xuyên sử dụng phải có các ký hiệu đánh dấu theo tần suất sử dụng, đối với những tài liệu sử dụng hàng ngày công ty sẽ sử dụng màu xanh để đánh dấu và được xếp ở bên ngoài và dưới thấp để thuận tiện cho việc lấy sử dụng, những tài liệu có tần suất sử dụng hàng tuần sẽ được đánh dấu màu vàng và được sắp xếp ở bên trong các tài liệu màu xanh, những tài liệu ít sử dụng sẽ được đánh dấu màu tím và đặt ở trong cùng. Đối với những tài liệu không còn sử dụng thì công ty tiến hành sàng lọc và loại bỏ.

+ Đối với các công cụ dụng cụ thường xuyên sử dụng như kéo cắt vải, kim, kéo cắt chỉ... cần có các hộp đựng dụng cụ chuyên dùng và được đặt trong các kệ được bố trí gần nơi làm việc.

➤ Bước 5: Duy trì sàng lọc, sắp xếp và sạch sẽ

Ban chỉ đạo 5S xây dựng kế hoạch duy trì sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ và không ngừng cập nhật nội dung theo hướng cải tiến để phù hợp và hiệu quả hơn, các nội dung hướng về các vấn đề liên quan đến việc đảm bảo tính an toàn trong sản xuất, giảm lãng phí trong các hoạt động.

➤ Bước 6: Tiến hành đánh giá nội bộ 5S

Dựa trên tần suất hợp lý, Ban chỉ đạo 5S đánh giá hoạt động 5S tại các khu vực để xem xét hiệu quả duy trì và triển khai 5S. Hoạt động đánh giá nội bộ dựa trên quy định/quy trình đánh giá nội bộ và bộ tiêu chí đánh giá 5S đã được Công ty đưa ra trước đó. Kết quả đánh giá được thể hiện qua hình ảnh và điểm số đánh giá, kết quả này sẽ là căn cứ để Ban chỉ đạo đưa ra các kế hoạch cải tiến cho thời gian tiếp theo cũng như các hình thức khen thưởng: quà tặng lưu niệm, tiền... cho các cá nhân/đơn vị làm 5S

tốt. Sau khi một hoạt động đánh giá kết thúc, đó sẽ là đầu vào để các cán bộ, công nhân viên tiếp tục các hoạt động Sàng lọc, Sắp xếp và Sạch sẽ tốt hơn.

KẾT LUẬN

Vấn đề nâng cao chất lượng là việc tất yếu của mọi Công ty hiện nay, nó tác động trực tiếp đến sự sống còn của Công ty trên thị trường và để khẳng định được thương hiệu của mình trong lòng người tiêu dùng thì việc giữ uy tín là rất cần thiết. Tuy nhiên, không phải Công ty nào cũng có thể lựa chọn cho mình được phương án tốt để tiến hành nâng cao chất lượng sản phẩm mà đôi khi những phương pháp mà họ sử dụng chỉ mang tính chất thực hiện cho có và không mang lại hiệu quả cao. Vì thế, cần phải có quá trình nghiên cứu và tìm hiểu về chính năng lực và khả năng của Công ty để lựa chọn cho mình một phương pháp tối ưu nhằm mang lại hiệu quả cao trong quá trình sản xuất và kinh doanh.

Đối với Công ty TNHH May Mặc HOÀNG TRÍ, qua quá trình tìm hiểu và phân tích thực trạng của Công ty thì việc hướng đến các tiêu chuẩn chất lượng là rất cần thiết, trong đó ISO 9001:2008 là một trong những tiêu chuẩn phù hợp nhất với Công ty trong giai đoạn hiện nay, đây chính là bước đà để Công ty có thể mở rộng thị trường xuất khẩu ra các nước lớn và đặc biệt là thị trường Châu Âu, đồng thời nó cũng khắc phục được những hạn chế vẫn còn tồn tại trong Công ty.

Bên cạnh đó, việc xây dựng và áp dụng các biện pháp khắc phục các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng của Công ty là tiền đề cho việc cải thiện và nâng cao hệ thống quản lý chất lượng của Công ty trong tương lai.

PHỤ LỤC A



CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOÀNG TRÍ

CHÍNH SÁCH 5S

“Thuận tiện - Chính xác - Nhanh gọn - An toàn - Sạch đẹp”

Lãnh đạo và toàn thể cán bộ, công nhân viên Công ty TNHH May Mặc Hoàng Trí cam kết thực hiện những nguyên tắc và định hướng như sau:

1. Thực hiện tốt công tác 5S, duy trì, cải tiến thường xuyên các bước Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ - Săn sóc - Sẵn sàng.
2. Không ngừng học tập việc cải tiến công tác 5S kể cả trong nội bộ và ngoài Công ty, các CBCNV quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình triển khai thực hiện công tác 5S.
3. Ban chỉ đạo 5S thường xuyên xây dựng và đổi mới mục tiêu 5S để phù hợp với chính sách phát triển của Công ty trong tương lai.
4. Công tác đánh giá 5S được tiến hành thường xuyên trong suốt quá trình lao động, sản xuất, kinh doanh của Công ty.
5. Thực hành tốt công tác 5S là một trong những tiêu chí để đánh giá thi đua của các Bộ phận và các CBCNV trong Công ty.

BAN CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN 5S

TRƯỞNG BAN

(Đã ký)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

*****    *****

TS. Ngô Phúc Hạnh (2011), *Giáo trình quản lý chất lượng*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.

Tạ Thị Kiều An – Ngô Thị Ánh – Nguyễn Hoàng Kiệt – Đinh Phụng Vương (1998), *Giáo trình quản lý chất lượng*, NXB Giáo Dục.

“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm ở Công ty 247”, *luanvan.net.vn*, được download tại địa chỉ <http://luanvan.net.vn/luan-van/mot-so-giai-phop-nham-hoan-thien-cong-tac-quan-ly-chat-luong-san-pham-o-cong-ty-247-42252/>

