

TIẾP CẬN THEO QUÁ TRÌNH ĐỐI VỚI HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY TẠI VIỆT NAM

HOÀNG MẠNH DŨNG

Trường Đại học Thủ Dầu Một – dungoupmu@yahoo.com.vn

HOÀNG HỮU LƯỢNG

Trường Đại học Sài Gòn – hoangluong59@gmail.com

DƯƠNG KHUÊ TÚ

Bệnh viện Từ Dũ – duongkhuetu@gmail.com

(Ngày nhận: 12/06/2016; Ngày nhận lại: 21/09/16; Ngày duyệt đăng: 26/12/2016)

TÓM TẮT

Năm 1916, Henri Fayol với tác phẩm “Quản lý công nghiệp và quản lý tổng quát” đã thiết lập nền tảng cho hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) tiếp cận theo chức năng (Departmental approach). Nguyên tắc này được áp dụng tại hầu hết HTQLCL trên toàn thế giới. Năm 2000, Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đã thiết lập nguyên tắc tiếp cận theo quá trình (Process approach) nhằm cải tiến tính hiệu lực và hiệu quả của HTQLCL. Ngày 15 tháng 09 năm 2015, ISO 9001:2015 đã được ban hành chính thức và thay đổi nội dung về tiếp cận theo quá trình theo ISO 9001:2000 và ISO 9001:2008. Bài viết cung cấp định hướng sự thay đổi về nguyên tắc tiếp cận theo quá trình theo ISO 9001:2015. Qua đó hỗ trợ về nhận thức và đề xuất những công cụ áp dụng thành công vào HTQLCL tại Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: Tiếp cận theo quá trình; tiếp cận theo chức năng; PDCA; tư duy dựa trên rủi ro.

The process approach to quality management system in the current context of Vietnam

ABSTRACT

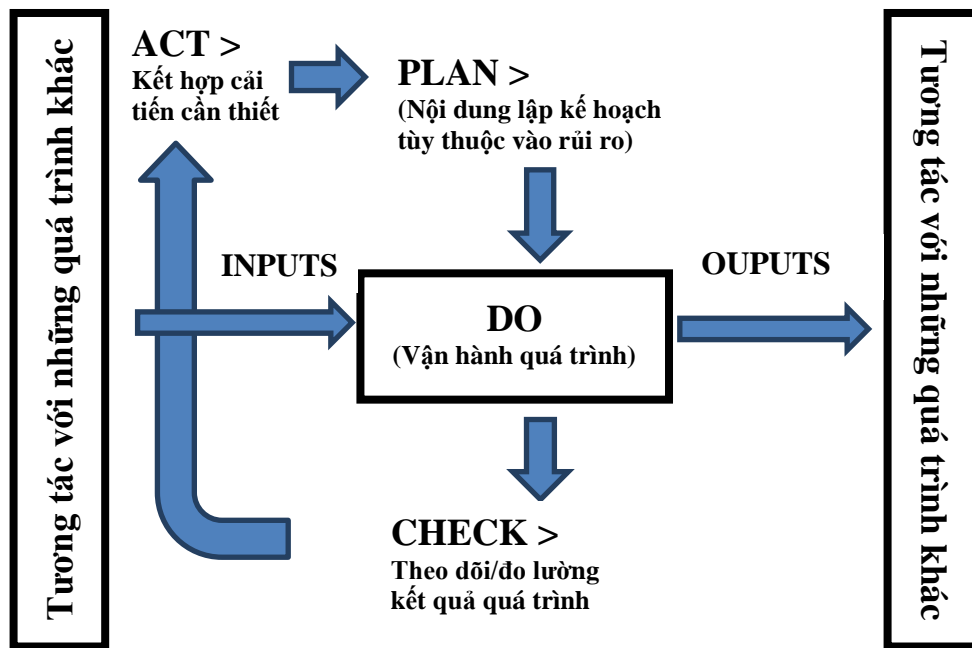
In 1916, by introducing the book “General and Industrial Management”, Henri Fayol established the foundation for cross-departmental approach in quality management system (QMS). This principle has been applied in most QMS all over the world. In 2000, the International Organization for Standardization (ISO) established the principle of process approach to improve the validity and efficiency of QMS. ISO 9001:2015 was officially published on 15 September 2015 and changed the content of process approach which was promoted by ISO 9001:2000 and ISO 9001:2008. This paper addresses essential changes in the principle of process approach in compliance with ISO 9001:2015 to enhance the awareness and suggest some tools that can be used for successful implementation of QMS in Vietnam.

Keywords: Process Approach; Cross-Departmental Approach; PDCA; Risk-Based Thinking.

1. Đặt vấn đề

Ngày 15/09/2015, ISO đã ban hành ISO 9001:2015. Nội dung quan trọng của tiêu chuẩn này là tiếp cận theo quá trình gắn với PDCA [Plan (Lập kế hoạch) – Do (Thực hiện) – Check (Kiểm tra) – Act (Hành động)] và tư duy dựa trên rủi ro đối với HTQLC (Hình 1). Sự lồng ghép mới thích ứng với sự phát triển của xã hội hiện nay. Các tổ chức có tiềm lực về tài chính, nhân sự, tri thức sẽ không gặp trở

ngại thậm chí còn là lợi thế cạnh tranh. Tại Việt Nam, đa phần các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ nên gặp rất nhiều khó khăn khi phải thích nghi với sự thay đổi này. Bài báo này mong muốn hỗ trợ về nhận thức cũng như cung cấp các công cụ cho các tổ chức tại Việt Nam áp dụng thành công trong giai đoạn đầu của ISO 9001:2015. Qua đó không ngừng cải tiến HTQLCL để theo kịp các tổ chức khác trên thế giới.



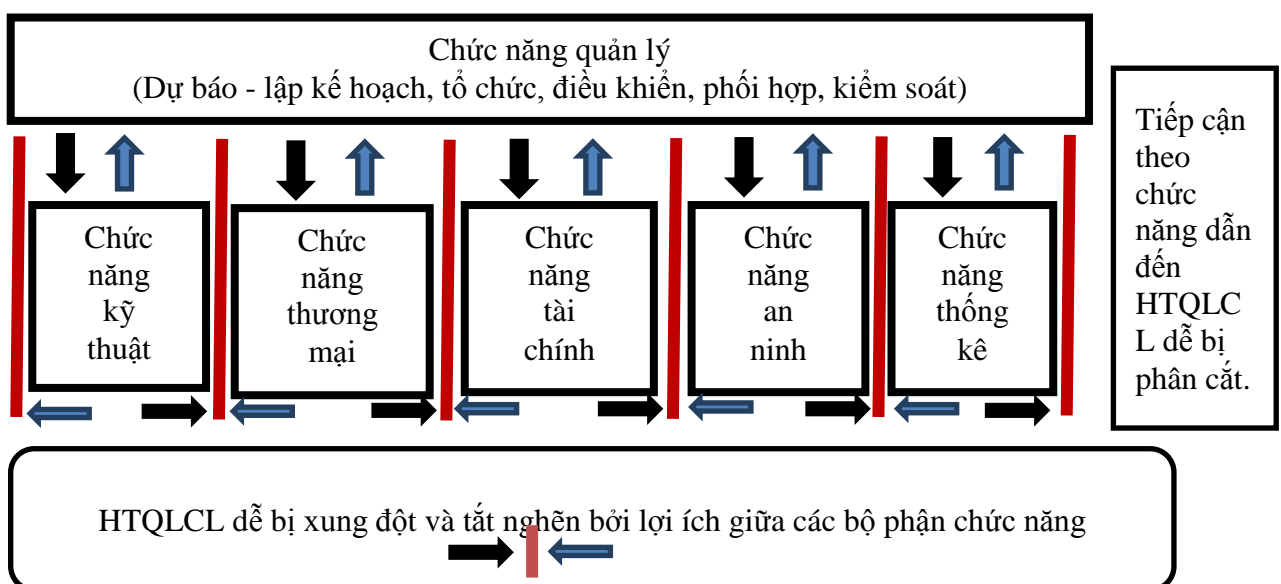
Hình 1. Sơ đồ biểu diễn một quá trình được lồng ghép với PDCA và tư duy dựa trên rủi ro theo ISO 9001:2015

2. Nguyên tắc tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL

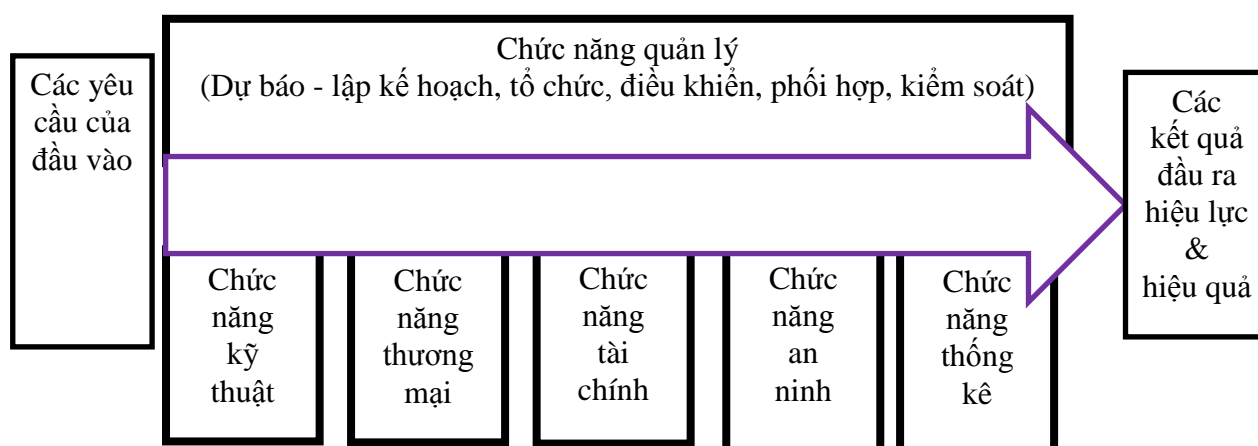
2.1. Quá trình và những thay đổi đến nay

Henri Fayol (1916) với tác phẩm “Quản lý công nghiệp và quản lý tổng quát” đã thiết lập nền tảng cho HTQLCL tiếp cận theo chức năng (Departmental approach). Đến năm

2000, ISO đã thiết lập nguyên tắc tiếp cận theo quá trình trong HTQLCL. Đây là triết lý bao hàm sự chuyển dịch từ tư duy quản lý dựa vào sự tuân thủ sang cải tiến liên tục. Nguyên tắc này thay thế cho tiếp cận theo chức năng trong HTQLCL dựa trên tư tưởng của Henri Fayol (Jeffrey H. Hooper, 2001).



Hình 2. Sơ đồ nguyên tắc tiếp cận theo chức năng đối với HTQLCL dựa trên tư tưởng của Henri Fayol



Hình 3. Sơ đồ nguyên tắc tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL dựa trên tư tưởng của Henri Fayol

Theo ISO 9000:2000, điều khoản 3.4.1: “Quá trình là tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau hay tương tác để biến đầu vào thành đầu ra”. Các quá trình được hoạch định, thực hiện và kiểm soát nhằm tạo giá trị gia tăng. Vai trò của quá trình được William Edwards Deming phát biểu như sau: "Nếu không thể xác định những gì bạn đang làm là một quá trình, bạn sẽ không hiểu mình đang làm gì" (William L. Cunningham, 2010). Theo ISO (2000), các loại quá trình bao gồm:

- Quá trình quản lý bao gồm các quá trình liên quan đến xem xét của lãnh đạo, hoạch định chiến lược, chính sách, mục tiêu, thông tin liên lạc, sự sẵn sàng của các nguồn lực.
- Quá trình quản lý các nguồn lực bao gồm các quá trình cung cấp nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu chất lượng và những kết quả mong muốn của tổ chức.
- Quá trình tạo sản phẩm bao gồm các quá trình cung cấp những kết quả về sản phẩm – dịch vụ mong muốn của tổ chức.
- Quá trình đo lường, phân tích và cải tiến bao gồm các quá trình cần thiết để thu thập dữ liệu, phân tích kết quả và cải tiến liên tục.

Theo Jeffrey H. Hooper (2001), nguyên tắc để quản lý một quá trình gồm (Jeffrey H. Hooper, 2001):

Bước 1: Thiết lập trách nhiệm về quản lý quá trình:

- Hình thành nhóm quản lý quá trình bao gồm đại diện từ mỗi phần chính của quá trình.
- Đảm bảo quá trình hoạt động trong trạng thái đã được dự đoán về kết quả.
- Thiết lập quy trình thực hiện mang lại tính hiệu lực và hiệu quả cũng như đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các bên quan tâm.
- Đảm bảo các khía cạnh của quản lý và cải tiến quá trình được thực hiện. Điều này bao gồm thiết lập hệ thống tài liệu, theo dõi sự thực hiện và phân bổ nguồn lực.

Bước 2: Xác định quá trình - Người quản lý và nhóm quản lý cần xác định những quá trình cần thiết để mọi người cùng nhận thức. Số lượng tài liệu phụ thuộc vào sự ổn định, năng lực của lực lượng lao động, tính phức tạp và mức độ quan trọng của quá trình.

Bước 3: Xác định các yêu cầu của khách hàng – Làm rõ phương pháp thu thập, phân tích yêu cầu của khách hàng so với kết quả đầu ra của quá trình. Giao tiếp thường xuyên để hiểu rõ quan điểm của họ. Xác định yêu cầu của khách hàng bằng nhiều yếu tố được đo và xếp hạng theo thứ tự quan trọng.

Bước 4: Thiết lập các biện pháp đo kết quả quá trình - Đây là một trong những bước quan trọng và khó khăn nhất trong HTQLCL.

Các phương pháp đo tập trung vào sự hài lòng của khách hàng, thời gian thực hiện, lỗi hoặc khuyết tật, dung sai,...

Bước 5: So sánh kết quả thực hiện của quá trình với yêu cầu của khách hàng - Sử dụng quy trình dạng văn bản đảm bảo quá trình đang hoạt động ổn định và dự đoán được. Các công cụ thống kê được sử dụng để phân tích xu hướng của quá trình. Xác định những lỗi hỏng trong quá trình hoạt động.

Bước 6: Xác định các cơ hội cải tiến – Xem xét các lỗi hỏng từ kết quả thực hiện so với yêu cầu của khách hàng để xác định cơ hội cải tiến mang ý nghĩa rất quan trọng. Phân tích tình trạng sai sót và khiếm khuyết; phát hiện cơ hội để đơn giản hóa quá trình; truy tìm sự tắc nghẽn của quá trình và điều tra tính

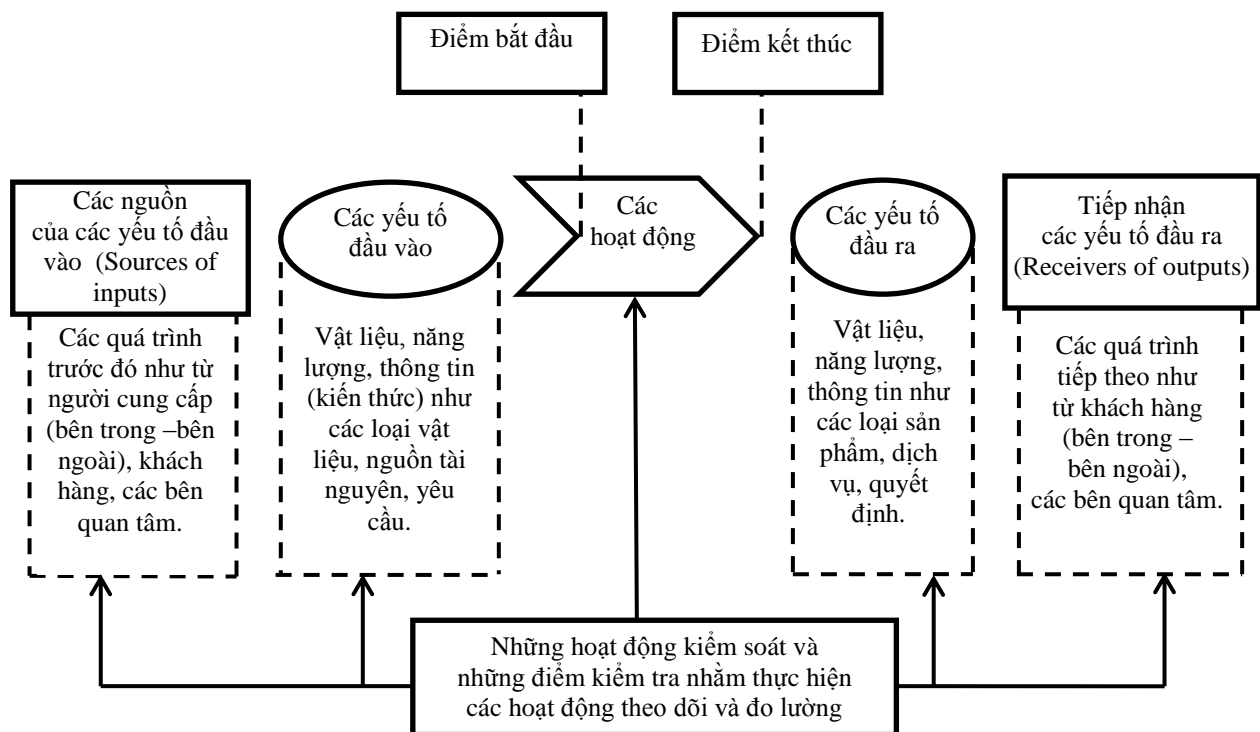
đầy đủ, chính xác từ kết quả của hoạt động kiểm soát.

Bước 7: Cải tiến kết quả của quá trình

- Chọn cơ hội cải tiến để theo đuổi và bao gồm:

- Làm rõ những vấn đề cần cải tiến về tiến độ cũng như ngân sách.
- Xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Phát triển và thực hiện các biện pháp đối phó để giảm hoặc loại bỏ sự xuất hiện của nguyên nhân gốc rễ.
- Ổn định quá trình ở cấp độ mới về kết quả thực hiện.

Hoàn thiện mô hình của quá trình nhằm phù hợp với nguyên tắc mới được thiết lập theo ISO 9001:2015 như sau:



Hình 4. Sơ đồ đại diện cho các yếu tố của một quá trình riêng lẻ theo ISO 9001:2015

2.2. Nguyên tắc tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL trong bối cảnh hiện nay

Sự khác nhau về nội dung tiếp cận theo quá trình từ ISO 9001:2000, ISO 9001:2008 với ISO 9001:2015 được làm rõ nhằm thiết lập HTQLCL phù hợp với bối cảnh hiện nay.

a. Tiếp cận theo quá trình với ISO 9001:2000 và ISO 9001:2008

ISO 9000:2005, điều khoản 2.4: “Nguyên tắc tiếp cận theo quá trình là kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình” [3]. Theo Jeffrey H. Hooper (2001), tiếp cận theo quá trình liên kết đầu vào từ các nhà cung ứng đến kết quả đầu ra của quá trình hướng vào khách hàng.

Mối liên kết ngang giữa các nhà cung ứng và khách hàng là cách thức quản lý tuyệt vời và hỗ trợ cải tiến liên tục có hiệu quả [13]. Những đặc điểm của tiếp cận theo quá trình bao gồm:

- Quản lý và kiểm soát sự tương tác giữa các quá trình và giao diện giữa cấu trúc chức năng làm tiền đề hợp nhất các HTQL đang tồn tại. Chúng sẽ tích hợp trong tương lai thông qua tiếp cận theo quá trình.
- HTQLCL được tạo thành bởi một mạng lưới các quá trình với giá trị gia tăng được liên kết và tương tác với nhau khi

cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Các quá trình này phụ thuộc và tương tác khá phức tạp trong HTQLCL. Tương tác giữa các quá trình xảy ra bất kỳ vị trí nào tại đầu vào, đầu ra hoặc sản xuất – điều hành.

b. Tiếp cận theo quá trình với ISO 9001:2015

Đặc điểm của nguyên tắc tiếp cận theo quá trình phù hợp với ISO 9001:2015 là kết hợp quản lý quá trình với PDCA và tư duy dựa trên rủi ro đối với các HTQLCL trong bối cảnh hiện nay; đồng thời được nhận thức như sau:

Bảng 1

Tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL trong bối cảnh hiện nay (ISO/TC176/SC 2/N1289, 2015)

Các bước của quá trình	Cách thức thực hiện	Hướng dẫn chi tiết
LẬP KẾ HOẠCH (PLAN)		
Xác định bối cảnh của tổ chức	Xác định nhiệm vụ, các bên quan tâm và các yêu cầu liên quan, nhu cầu và mong đợi để xác định mục đích của tổ chức	Thu thập, phân tích và xác định nhiệm vụ bên ngoài - nội bộ của tổ chức nhằm đáp ứng các yêu cầu, nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm. Theo dõi hoặc liên lạc thường xuyên với các bên quan tâm để đảm bảo sự hiểu biết liên tục về yêu cầu, nhu cầu và mong đợi của họ.
Xác định phạm vi, mục tiêu và chính sách của tổ chức	Dựa trên phân tích các yêu cầu, nhu cầu và mong đợi để thiết lập phạm vi, mục tiêu và chính sách có liên quan đến HTQLCL.	Xác định phạm vi, ranh giới và áp dụng của HTQLCL với xem xét bối cảnh trong - ngoài và yêu cầu của các bên quan tâm. Quyết định thị trường sẽ tham gia. Ban lãnh đạo cao nhất thiết lập mục tiêu và chính sách đối với các kết quả mong muốn.
Xác định các quá trình trong tổ chức	Xác định các quá trình cần thiết để đáp ứng mục tiêu, chính sách và chỉ rõ những kết quả đầu ra dự kiến.	Ban lãnh đạo xác định các quá trình cần thiết nhằm đạt được những kết quả đầu ra dự kiến. Các quá trình này bao gồm quản lý, nguồn lực, vận hành, đo lường, phân tích và cải tiến.
Xác định trình tự của các quá trình	Xác định dòng chảy của các quá trình theo trình tự và sự tương tác.	Xác định và mô tả các mạng lưới của các quá trình và sự tương tác của chúng. Xem xét những nội dung sau: <ul style="list-style-type: none"> • Đầu vào và đầu ra của mỗi quá trình. • Quá trình tương tác và giao diện cùng với các quá trình phụ thuộc hoặc có thể. • Tối ưu hóa hiệu lực và hiệu quả của quá trình.

Các bước của quá trình	Cách thức thực hiện	Hướng dẫn chi tiết
		<ul style="list-style-type: none"> • Các rủi ro tác động đến hiệu lực của sự tương tác quá trình. • Trình tự và tương tác của quá trình được phát triển bằng cách sử dụng các công cụ như mô hình hóa, sơ đồ, ma trận và lưu đồ.
Xác định người hoặc người thay thế làm chủ quá trình và trách nhiệm	Bổ nhiệm trách nhiệm và quyền hạn cho từng cá nhân trong mỗi quá trình và hệ thống.	<p>Ban lãnh đạo cao nhất xác định trách nhiệm, vai trò cá nhân, nhóm làm việc, thẩm quyền và đảm bảo năng lực cần thiết nhằm thực hiện, duy trì và cải tiến đối với mỗi quá trình và tương tác của chúng. Các cá nhân hoặc người thay thế được gọi là những người chủ quá trình.</p> <p>Để quản lý sự tương tác các quá trình cần thành lập nhóm quản lý hệ thống. Nhóm này thiết lập một hệ thống xuyên suốt các quá trình và bao gồm các đại diện từ các quá trình tương tác và các đơn vị chức năng.</p>
Xác định nhu cầu đối với thông tin dạng văn bản	Xác định những quá trình chính thức và phương pháp văn bản hóa các quá trình.	<p>Xác định những quá trình tồn tại trong tổ chức bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quy mô và loại hình hoạt động của các tổ chức. • Sự phức tạp của các quá trình và tương tác của chúng. • Mức độ tối quan trọng của các quá trình. • Sự cần thiết đối với trách nhiệm chính thức khi thực hiện. • Các quá trình được tài liệu hóa bằng cách sử dụng các phương pháp như đồ họa, những câu chuyện, hướng dẫn công việc, lưu đồ, phương tiện nghe nhìn hoặc điện tử.
Xác định các giao diện, rủi ro và hoạt động trong từng quá trình	Xác định các hoạt động cần thiết để đạt được kết quả đầu ra dự kiến của quá trình và các rủi ro không mong đợi xuất hiện tại kết quả đầu ra.	<ul style="list-style-type: none"> • Xác định kết quả đầu vào và đầu ra của quá trình. • Xác định rủi ro đối với sự phù hợp của sản phẩm, dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng nếu kết quả không như mong đợi. • Xác định các hoạt động, các biện pháp và kiểm soát cần thiết để biến đổi các yếu tố đầu vào thành kết quả đầu ra mong muốn. • Xác định và sắp xếp trình tự và tương tác của các hoạt động trong quá trình. • Xác định cách thức mỗi hoạt động sẽ được thực hiện. • Trong một số trường hợp khách hàng xác định yêu cầu không chỉ cho kết quả đầu ra mà còn chỉ định thực hiện một quá trình.
Xác định các yêu cầu về theo dõi và đo lường	Xác định vị trí và cách thức theo dõi và đo	Xác định giá trị sử dụng cần thiết đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả của các quá trình và hệ thống như:

Các bước của quá trình	Cách thức thực hiện	Hướng dẫn chi tiết
	<p>lường cần được áp dụng. Điều này bao gồm kiểm soát, cải tiến các quá trình và các kết quả đầu ra dự kiến.</p> <p>Xác định sự cần thiết đối với hoạt động ghi chép kết quả.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Xác định tiêu chuẩn theo dõi và đo lường. • Xem xét sự thực hiện. • Xác định sự hài lòng của các bên quan tâm. • Xác định sự thực hiện của các nhà cung ứng. • Xác định thời gian giao hàng đúng lúc và dòng thời gian sản xuất. • Tỷ lệ thất bại và lãng phí. • Chi phí quá trình. • Tần suất của sự cố. • Các biện pháp đo khác phù hợp với những yêu cầu.
THỰC HIỆN (DO)		
Triển khai thực hiện	Triển khai thực hiện những hành động cần thiết để đạt được những hoạt động đã lập kế hoạch và kết quả dự kiến.	Tổ chức tiến hành các hoạt động tạo sản phẩm, theo dõi, đo lường và kiểm soát các quá trình và thủ tục đã được xác định, thuê ngoài và các phương pháp cần thiết khác để đạt được kết quả dự kiến.
Xác định các nguồn lực cần thiết	Xác định các nguồn lực cần thiết đối với sự vận hành hiệu lực của mỗi quá trình.	<p>Những nguồn lực bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nguồn nhân lực. • Cơ sở hạ tầng. • Môi trường làm việc. • Thông tin. • Nguồn lực tự nhiên. • Nguyên vật liệu. • Nguồn lực về tài chính.
KIỂM TRA (CHECK)		
Đánh giá quá trình với các mục tiêu đã đề ra	Xác nhận quá trình có hiệu lực và đặc điểm của các quá trình thống nhất với mục đích của tổ chức.	Tổ chức tiến hành so sánh kết quả đầu ra với mục tiêu để chứng minh các yêu cầu đã được thỏa mãn.
HÀNH ĐỘNG (ACT)		
Cải tiến	Thay đổi các quá trình để tiếp tục cung cấp các kết quả đầu ra như dự kiến.	Hoạt động dựa trên kết quả đạt được đảm bảo cải tiến tính hiệu lực, hiệu quả của quá trình. Các hành động khắc phục là kết quả của quá trình thất bại nên bao gồm nhận dạng và loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Tư duy hệ thống nhận ra sự kiện trong quá trình có một/nhiều nguyên nhân hoặc có tác động đến quá trình phụ thuộc. Giải quyết vấn đề và cải tiến theo các bước như sau:

Các bước của quá trình	Cách thức thực hiện	Hướng dẫn chi tiết
		<ul style="list-style-type: none"> • Xác định vấn đề và mục tiêu. • Thu thập và phân tích dữ liệu về vấn đề và những quá trình có liên quan. • Chọn lựa và triển khai giải pháp thích hợp. • Đánh giá tính hiệu lực của giải pháp. • Kết hợp giải pháp vào các hoạt động thường quy. <p>Ngay cả khi kết quả dự kiến đầu ra đạt được và đã hoàn tất; tổ chức vẫn tìm cách cải tiến tiến trình hoạt động, sự hài lòng của khách hàng và uy tín. Điều này đạt được bằng Kaizen, đột phá và/hoặc đổi mới.</p>

Bảng 2

So sánh lợi ích từ nguyên tắc tiếp cận theo quá trình

ISO 9001:2000, ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung tích hợp, liên kết và cải tiến các quá trình có hiệu lực và hiệu quả. • Tạo điều kiện cho kết quả phù hợp và bảo đảm về chất lượng dựa trên năng lực của tổ chức. • Khuyến khích hệ thống các quá trình vận hành tốt và minh bạch. • Góp phần giảm chi phí và thời gian chu kỳ ngắn hơn khi sử dụng hiệu quả các nguồn lực. • Tạo điều kiện cho sự tham gia và trao quyền đối với các thành viên và làm rõ trách nhiệm của họ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung vào các quá trình quan trọng và đầu ra của chúng. • Quản lý có hệ thống từ khâu lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động (PDCA) các quá trình cũng như hệ thống quản lý. • Sử dụng tốt hơn nguồn lực và tăng cường trách nhiệm. • Đạt được các kết quả thống nhất với chính sách và mục tiêu, kết quả dự kiến cũng như kết quả tổng thể. • Tạo thuận lợi cho tiến trình tích hợp với các HTQL khác. • Nâng cao sự hài lòng của khách hàng bằng cách đáp ứng yêu cầu của họ. • Tăng cường sự tự tin cho tổ chức.

Hiện nay, các tổ chức tại Việt Nam đã và đang tập trung tìm hiểu nội dung về tiếp cận theo quá trình dựa vào các yêu cầu của ISO 9001:2015. Nội dung quan trọng giúp các quá trình và HTQLCL không đi chệch khỏi kết quả đã dự kiến. Qua đó đưa ra biện pháp phòng ngừa để giảm thiểu tác động tiêu cực và tận dụng các cơ hội khi xuất hiện đồng thời cải tiến liên tục tính hiệu lực và hiệu quả của HTQLCL.

3. Các công cụ hỗ trợ tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL tại Việt Nam

ISO 9001:2015 đòi hỏi tổ chức hiểu và triển khai các biện pháp nhằm đáp ứng các yêu cầu của HTQLCL trong bối cảnh hiện nay. Thực tế chưa có công trình khoa học trong nước nào giúp triển khai một HTQLCL đúng nghĩa. Bài báo đưa ra những công cụ cơ bản nhằm hỗ trợ thực hiện nguyên tắc tiếp cận theo quá trình phù hợp với ISO 9001:2015.

Bảng 3

Hướng dẫn tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL trong bối cảnh hiện nay tại Việt Nam

Các bước hướng dẫn	Công cụ thực hiện	Bằng chứng khách quan
Phân tích bối cảnh của tổ chức	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) – Xem Bảng 4. 2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) (Luong Đức Hoà và cộng sự, 2014) – Xem Bảng 5. 3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh – Xem bảng 6. 4. Phân tích PEST (Strategic Management Insight, 2013) – Xem Bảng 7. 5. Ma trận SWOT. 6. Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter. 7. Tư duy phản biện – Xem Hình 8, Bảng 11. 8. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cơ hội và rủi ro đến với tổ chức. 2. Điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. 3. Hồ sơ thiết lập và phân tích bối cảnh của tổ chức đối với từng thời kỳ.
Phân tích rủi ro của tổ chức sẽ đương đầu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mô hình đánh giá rủi ro theo vùng – Xem Hình 5. 2. Mô hình đánh giá rủi ro theo định lượng – Xem Hình 6. 3. Mô hình đánh giá rủi ro theo định tính – Xem Hình 7. 	Hồ sơ ghi chép theo dõi và xử lý rủi ro – Xem bảng 10.
Xác định nhiệm vụ tổng quát, mục tiêu, chiến lược, chính sách, chính sách chất lượng của tổ chức	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phương pháp Benchmarking, Team Work, Brainstorming, chuyên gia, ... do Ban lãnh đạo cao nhất chịu trách nhiệm.. 2. Tư duy phản biện– Xem Hình 8, Bảng 11. 3. Phương pháp MBO (Management By Objectives) để thiết lập mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu chất lượng được thiết lập theo QCPDSME (Hoàng Mạnh Dũng, 2015). 4. Ma trận SWOT, BCG, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Công bố nhiệm vụ tổng quát hàng năm, dài hạn. 2. Mục tiêu và mục tiêu chất lượng và mục tiêu chất lượng của tổ chức dài hạn và từng năm. 3. Xác định chiến lược tổng quát và chính sách của tổ chức. 4. Công bố chính sách chất lượng của tổ chức phù hợp với từng bối cảnh (rủi ro mới phát sinh).

Các bước hướng dẫn	Công cụ thực hiện	Bảng chứng khách quan
	SPACE, Mc Kinsey, IE, QSPM,... (Fred R. David, 2012). 5. Phương pháp xác định chính sách từ trên xuống, gợi mở, ngầm định, do sức ép từ bên ngoài.	
Xác định các quá trình của tổ chức	<ol style="list-style-type: none"> 1. Các quá trình hướng vào khách hàng - Customer Oriented Processes (COP's). 2. Các quá trình hướng vào sự hỗ trợ - Support Oriented Processes (SOP's). 3. Các quá trình định hướng vào quản lý - Management Oriented Processes (MOP's). 4. Các quá trình quản lý chất lượng - Quality Management Processes (QMP's). 5. Các quá trình thuê ngoài - Outsourced Processes (OP's) (Pretesh Biswas, 2015) – Xem Bảng 8. 	Danh mục các quá trình cần thiết trong tổ chức (tùy thuộc loại hình và quy mô của tổ chức).
Xác định trình tự và tương tác của các quá trình	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phương pháp Benchmarking, Team Work, Brainstorming, chuyên gia, ... do Ban lãnh đạo cao nhất chịu trách nhiệm. 2. Tư duy phản biện – Xem Hình 8, Bảng 11. 	Sơ đồ hay lưu đồ tương tác giữa các quá trình hình thành hệ thống tổng thể.
Xác định rủi ro của từng quá trình sau khi tương tác và rủi ro của toàn hệ thống	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mô hình đánh giá rủi ro theo vùng – Xem Hình 5. 2. Mô hình đánh giá rủi ro theo định lượng – Xem Hình 6. 3. Mô hình đánh giá rủi ro theo định tính – Xem Hình 7. 	<p>Hồ sơ ghi chép theo dõi và xử lý rủi ro – Xem bảng 10.</p> <p>Cải tiến kế hoạch chất lượng phù hợp với từng thời kỳ.</p>
Xác định các hoạt động theo dõi, đo lường các quá trình và hệ thống	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xác định các hoạt động theo dõi, đo lường từng quá trình và hệ thống. 2. Thiết lập các nguồn lực phục vụ cho hoạt động theo dõi và đo lường. 	Hình thành thông tin dạng văn bản (tiêu chuẩn, quy định, các văn bản quy phạm pháp luật, thủ tục, hồ sơ,...) nhằm kiểm soát các hoạt động theo dõi, đo lường có hiệu lực và đáp ứng yêu cầu

Các bước hướng dẫn	Công cụ thực hiện	Bảng chứng khách quan
	<p>3. Xác định các hình thức kiểm tra – thử nghiệm, hiệu chỉnh, hiệu chuẩn các thiết bị phù hợp với yêu cầu của khách hàng và các bên quan tâm.</p> <p>4. Xác định năng lực của những thành viên thực hiện theo dõi và đo lường.</p> <p>5. Xác định các tiêu chuẩn, quy định làm chuẩn mực cho các hoạt động theo dõi – đo lường.</p>	của khách hàng và các bên quan tâm.
Triển khai thực hiện các quá trình và hệ thống	Tổ chức tiến hành các hoạt động tạo sản phẩm, theo dõi, đo lường và kiểm soát các quá trình và thủ tục đã được xác định, thuê bên ngoài và các phương pháp cần thiết khác để đạt được kết quả dự kiến.	Lập kế hoạch chất lượng nhằm đảm bảo tính phù hợp và kiểm soát các quá trình, hệ thống đã đề ra.
Kiểm tra và đánh giá các quá trình và hệ thống	<p>1. Tự kiểm tra căn cứ vào thủ tục đã ban hành.</p> <p>2. Kiểm tra chất lượng sản phẩm, quá trình, HTQLCL của bộ phận kiểm soát chất lượng (Quality Control).</p> <p>3. Đánh giá nội bộ.</p> <p>4. Đánh giá của bên thứ hai.</p> <p>5. Đánh giá của bên thứ ba.</p> <p>6. Các cuộc thanh, kiểm tra theo pháp luật hiện hành</p>	Hồ sơ lưu trữ của các cuộc đánh giá và biên bản thanh – kiểm tra theo pháp luật, kiểm tra các quá trình và hệ thống (Quan trọng là độ chính xác về kết quả và kết luận của hồ sơ).
Cải tiến liên tục	<p>1. Tư duy phản biện (Dương Thị Hoàng Oanh và cộng sự, 2015) – Xem hình 8, bảng 11.</p> <p>2. PDCA – Xem Hình 1</p> <p>3. 7 công cụ kiểm soát chất lượng và các công cụ khác (Hoàng Mạnh Dũng, 2015) - Xem Bảng 9.</p> <p>4. Huấn luyện - đào tạo về những sự thay đổi của HTQLCL.</p>	<p>1. Hành động khắc phục.</p> <p>2. Hành động phòng ngừa.</p> <p>3. Hồ sơ xem xét của lãnh đạo.</p> <p>4. Hồ sơ về hoạch định mục tiêu, chiến lược, chính sách, ...</p> <p>5. Hồ sơ về huấn luyện – đào tạo về những sự thay đổi của HTQLCL.</p>

Bảng 4

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Winn-Dixie

(External Factor Evaluation Matrix – EFE), (Fred R. David, 2012)

Yếu tố bên ngoài	Trọng số	Đánh giá	Số điểm quan trọng
Cải cách thuế	0,10	3	0,30
Tăng chi phí bảo hiểm	0,09	2	0,18
Thay đổi công nghệ	0,04	2	0,08
Tăng lãi suất	0,10	2	0,20
Sự di chuyển của dân số xuống miền Nam	0,14	4	0,56
Những phụ nữ có việc làm	0,09	3	0,27
Những người đi mua hàng là nam giới	0,07	3	0,21
Thị trường bị lão hóa	0,10	4	0,40
Các nhóm dân tộc	0,12	3	0,36
Cạnh tranh khốc liệt hơn	0,15	1	0,15
Tổng cộng	1,00		2,71

Kết luận: Tổng số điểm là 2,71 chỉ ở trên mức trung bình.

Bảng 5

Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của công ty ABC

(Internal Factor Evaluation Matrix – IFE), (Fred R. David, 2012)

Yếu tố bên trong	Trọng số	Đánh giá	Số điểm quan trọng
Tinh thần nhân viên	0,22	2	0,44
Chất lượng sản phẩm	0,18	4	0,72
Lợi nhuận biên	0,10	3	0,30
Vốn luân chuyển	0,15	3	0,45
Không có cơ cấu tổ chức	0,30	1	0,30
Không có lực lượng nghiên cứu phát triển	0,05	2	0,10
Tổng cộng	1,00		2,31

Kết luận: Tổng điểm quan trọng là 2,31 thấp hơn mức trung bình tức khả năng nội bộ kém.

Bảng 6

Ma trận hình ảnh cạnh tranh

(Competitive Profile Matrix – CPM), (Lương Đức Hòa và cộng sự, 2014)

Các yếu tố thành công	Trọng số	Co.op Mart		Big C		Metro	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
Thị phần	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Khả năng cạnh tranh về giá	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Vị trí tài chính	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Chất lượng sản phẩm	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Lòng trung thành của khách hàng	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Marketing	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Nguồn nhân lực	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Tổng số điểm quan trọng	1.00		3.05		3.00		2.80

Bảng 7

Phân tích PEST (PEST Analysis) (Strategic Management Insight, 2013)

STT	Phân tích các yếu tố	Nội dung xem xét của từng yếu tố
1	Chính trị, chính sách và luật pháp (Political Analysis)	Ảnh hưởng của tình hình chính trị, luật pháp, chính sách của nhà nước đối với tổ chức.
2	Kinh tế (Economic Analysis)	Ảnh hưởng của tình hình kinh tế trong và ngoài nước, tổng thu nhập quốc nội, thu nhập bình quân đầu người, chỉ số giá tiêu dùng, lãi suất, tỉ giá...
3	Văn hóa xã hội, nhân khẩu và địa lý (Social Analysis)	Những thay đổi về dân số, địa lý, văn hóa và xã hội có ảnh hưởng đến sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu dùng.
4	Công nghệ và kỹ thuật (Technological Analysis)	Sự tiến bộ kỹ thuật tác động đến sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung ứng, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, hoạt động tiếp thị và vị thế cạnh tranh của các tổ chức.

Bảng 8

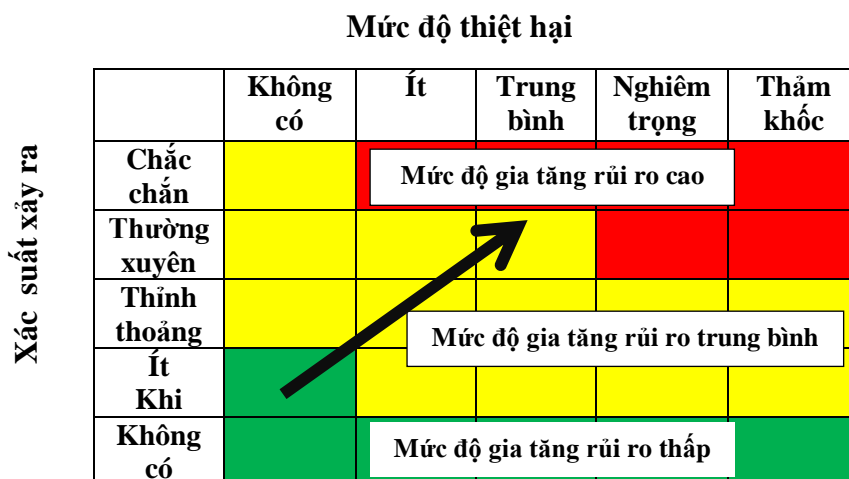
Các loại quá trình chính và phụ thuộc trong một HTQLCL (Pretesh Biswas, 2015)

STT	Các loại quá trình chính trong một HTQLCL	Các quá trình phụ thuộc trong một quá trình chính
1	Các quá trình hướng vào khách hàng - Customer Oriented Processes (COP):	bao gồm các quá trình tiếp thị và bán hàng, thiết kế và phát triển, tạo sản phẩm, vận chuyển, bao bì, bảo trì / bảo hành, đo lường sự hài lòng của khách hàng và các bên quan tâm.
2	Các quá trình hướng vào sự hỗ trợ - Support Oriented Processes (SOP)	bao gồm các quá trình cung cấp nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, hỗ trợ cho mua bán và nhận hàng, phòng thí nghiệm, bảo dưỡng, trang thiết bị - dụng cụ, cơ sở hạ tầng,...
3	Các quá trình định hướng vào quản lý - Management Oriented Processes (MOP)	bao gồm các quá trình xem xét của lãnh đạo, lập kế hoạch kinh doanh, rà soát chính sách chất lượng, hoạch định HTQLCL, mục tiêu chất lượng, lập kế hoạch về nguồn lực, thông tin liên lạc.
4	Các quá trình quản lý chất lượng - Quality Management Processes (QMP)	bao gồm các quá trình thiết lập thông tin dạng văn bản, theo dõi và đo lường các quá trình - sản phẩm, đánh giá nội bộ, kiểm soát các sản phẩm không phù hợp, hành động khắc phục, cải tiến liên tục,...
5	Các quá trình thuê ngoài - Outsourced Processes (OP)	xác định tính cần thiết đối với HTQLCL cần được thực hiện bởi một/nhiều tổ chức bên ngoài.

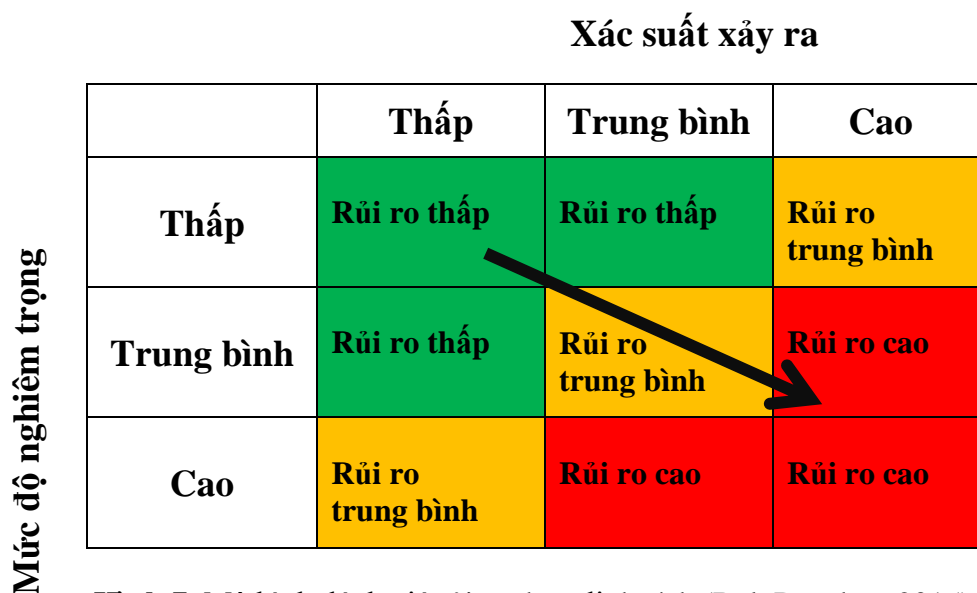
Mức độ nghiêm trọng

	1	2	3	4	5
Tần suất	5			Vùng không chấp nhận	
	4				
	3			Vùng càng thấp để chấp nhận	
	2				
	1	Vùng chấp nhận rủi ro			

Hình 5. Mô hình đánh giá rủi ro theo vùng (Bob Deysher, 2015)



Hình 6. Mô hình đánh giá rủi ro theo định lượng (Bob Deysher, 2015)



Hình 7. Mô hình đánh giá rủi ro theo định tính (Bob Deysher, 2015)

Bảng 9

Các công cụ kiểm soát chất lượng hỗ trợ cải tiến liên tục trong HTQLCL (Hoàng Mạnh Dũng, 2015)

STT	Các công cụ kiểm soát chất lượng hỗ trợ cải tiến liên tục trong HTQLCL	Ý nghĩa của công cụ hỗ trợ cải tiến liên tục
1	Phiếu kiểm tra	là phương tiện để thu thập dữ liệu. Các dữ liệu này là đầu vào của các biểu đồ khác.
2	Biểu đồ Pareto	là biểu đồ hình cột phân loại các nguyên nhân, giúp nhận biết và xác định thứ tự ưu tiên giải quyết vấn đề.
3	Biểu đồ cột hay mật độ phân bố	là biểu đồ tổng hợp các dữ liệu thể hiện tần suất và theo dõi sự phân bố của các thông số của sản phẩm/quá trình. Từ đó đánh giá được năng lực của quá trình. Kết quả giúp phòng

STT	Các công cụ kiểm soát chất lượng hỗ trợ cải tiến liên tục trong HTQLCL	Ý nghĩa của công cụ hỗ trợ cải tiến liên tục
		ngừa trước khi vấn đề xảy ra.
4	Biểu đồ phân tán	giúp giải quyết các vấn đề bằng cách phân tích mối quan hệ nhân quả giữa hai yếu tố và cho thấy mức độ phụ thuộc giữa chúng.
5	Biểu đồ kiểm soát	là biểu đồ với các đường giới hạn được tính toán bằng phương pháp thống kê nhằm theo dõi sự biến động của các thông số về đặc tính chất lượng của từng yếu tố ảnh hưởng, nhận biết những thay đổi của quá trình.
6	Biểu đồ nhân quả	là danh sách liệt kê những nguyên nhân dẫn đến kết quả. Là phương pháp tìm ra nguyên nhân của một vấn đề. Từ đó thực hiện hành động khắc phục để đảm bảo chất lượng.
7	Lưu đồ	là đồ thị biểu diễn một chuỗi các bước cần thiết để thực hiện một hành động. Qua đó giúp cải tiến trình tự công việc bằng hình ảnh hướng đến đơn giản hóa quá trình.
8	Biểu đồ mạng nhện	là đồ thị cho phép tổ chức đánh giá được kết quả thực hiện theo nhiều tiêu chí. Biểu đồ giúp nhận biết được sự tiến bộ hay thụt lùi của các tiêu chí.
9	Sơ đồ tư duy (Bob Deysher, 2015)	là cách thức tìm kiếm và đưa các thông tin ra khỏi bộ nhớ của não bộ để áp dụng vào thực tiễn. Sơ đồ thể hiện cấu trúc tổng thể của một chủ đề, mức độ quan trọng và tính liên kết của những phần riêng lẻ với nhau. Từ đó giúp tạo ra sự liên kết giữa các ý tưởng đã có và tạo ra các kết nối sáng tạo với các ý tưởng khác.

Bảng 10

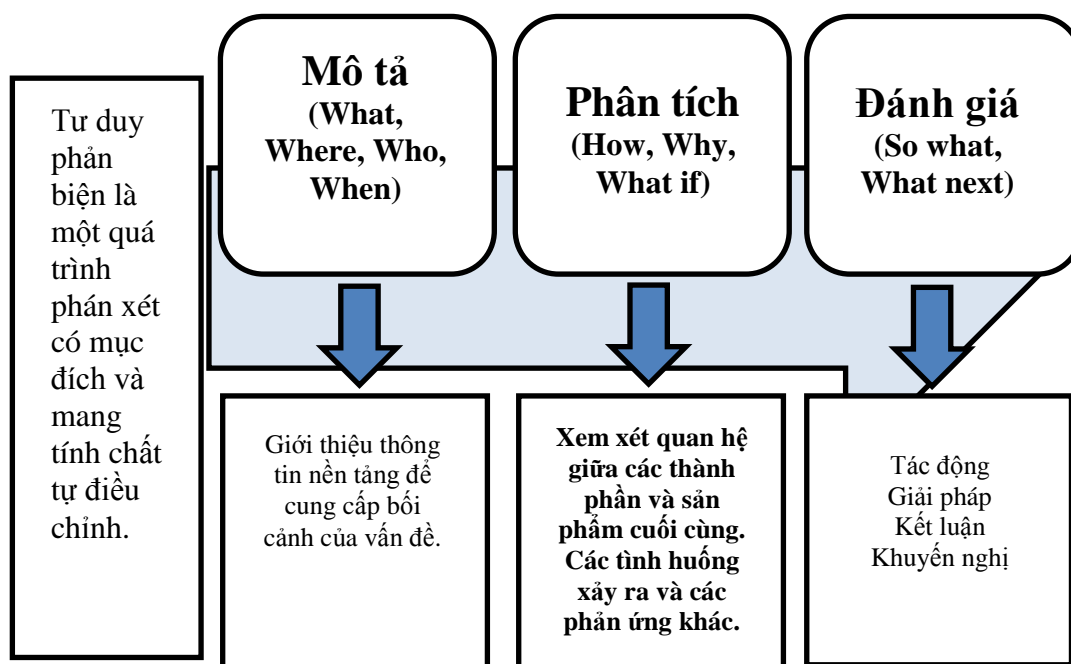
Phiếu xác định và giải quyết rủi ro

Tên phòng/ban, dự án:

Trưởng phòng/ban, dự án:

Ngày, tháng, năm:

Rủi ro	Xác suất	Tác động	Hậu quả	Xử lý	Biện pháp dự phòng
Dự án bị chậm trễ vì không có nhân viên kiểm tra – thử nghiệm	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Chủ nhiệm dự án mượn nhân viên từ các dự án khác	Nếu không sẽ bỏ nhiệm vụ từ những người cấp dưới.
.....					



Hình 8. Tư duy phản biện theo phương pháp đặt câu hỏi hỗ trợ giải quyết vấn đề đối với HTQLCL (Đương Thị Hoàng Oanh và cộng sự, 2015)

Bảng 11

Các nội dung tư duy phản biện theo phương pháp đặt câu hỏi hỗ trợ giải quyết vấn đề đối với HTQLCL (Đương Thị Hoàng Oanh và cộng sự, 2015)

Mô tả	Phân tích	Đánh giá
<p>What Vấn đề là gì? Bối cảnh là gì? Vấn đề chính là gì? Các yếu tố chính cần tìm hiểu là gì?</p> <p>Where Xảy ra ở đâu?</p> <p>Who Ai là người liên quan? Ai là người khởi xướng? Ảnh hưởng đến ai? Ai là người quan tâm?</p> <p>When Xảy ra lúc nào?</p>	<p>How Sự kiện xảy ra như thế nào? Sự kiện được hiểu như thế nào? Các yếu tố ảnh hưởng với nhau như thế nào? Phương pháp giải quyết như thế nào?</p> <p>Why Vì sao dùng lý luận này? Vì sao không dùng lý luận khác? Vì sao sử dụng giải pháp này? Vì sao không sử dụng giải pháp khác?</p> <p>What if Nếu như sai thì sao? Nếu như có vấn đề thì sao? Nếu như thêm/bớt một yếu tố thì sao?</p>	<p>So what Điều này nghĩa là gì? Vì sao các nội dung này quan trọng với sự kiện? Kết quả có mang tính thuyết phục cao không? Vì sao?</p> <p>What next Kết quả có tác động như thế nào? Kết quả nghiên cứu có thành công không? Kết quả có đáp ứng yêu cầu, mục tiêu đề ra không? Có thể áp dụng ở bối cảnh khác, ở đâu và như thế nào? Học hỏi được kinh nghiệm gì? Bây giờ cần làm gì?</p>

4. Kết luận

ISO 9001:2015 ra đời với những thay đổi phù hợp với xu thế tất yếu đang diễn ra (Minh trí, 2015). Đây là sự thay đổi về HTQLCL cần được thực hiện theo sự đồng thuận chung trên toàn thế giới. Quản lý sự thay đổi về HTQLCL là cách tiếp cận có hệ thống để thích nghi, kiểm soát và biến suy nghĩ lẫn hành động thành lợi thế cạnh tranh cho từng tổ chức. ISO 9001:2015 yêu cầu thay đổi cách tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL là nhiệm vụ không dễ dàng. Quá trình này cần

có sự nhận thức đúng đắn nhằm tạo niềm tin thay đổi về HTQLCL sẽ thành công. Ngoài ra, tổ chức cũng cần áp dụng những công cụ tương thích với từng loại hình và quy mô của tổ chức. Những công cụ này khởi đầu từ hình thức đơn giản đến phức tạp nhằm kiểm soát các quá trình và HTQLCL đạt tiến độ nhanh, tiết kiệm thời gian và chi phí hợp lý. Từ những nghiên cứu của bài báo này góp phần định hướng nhất là cho các HTQLCL tại Việt Nam mạnh dạn áp dụng nguyên tắc tiếp cận theo quá trình trong bối cảnh hiện nay ■

Tài liệu tham khảo

- Bob Deysher (2015). “*Risk Based Thinking*” Model for ISO 9001:2015, ASQ (American Society for Quality), Milwaukee, Wisconsin, USA. Retrieved April 10, 2016 from <http://asq.org/audit/2015/01/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf>
- Dương thị Hoàng Oanh, Nguyễn Xuân Đạt (2015). *Tư duy biện luận ứng dụng*, NXB ĐH Quốc gia Tp.HCM, ĐH Quốc gia Tp.HCM.
- Fred R. David (2012). *Khái luận về quản trị chiến lược*, Bản dịch tiếng Việt của NXB Lao Động, Hà Nội, trang 287.
- Hoàng Mạnh Dũng (2015). *Quản trị chất lượng*, Trường Đại học Mở TP.HCM.
- ISO 19011:2011 – *Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý*.
- ISO 9000:2000, ISO 9000:2005 – *Hệ thống quản lý chất lượng: Cơ sở và từ vựng*.
- ISO 9000:2015 – *Hệ thống quản lý chất lượng: Cơ sở và từ vựng*.
- ISO 9001 Consulting, Training and Audit Service (nodate). *ISO 9001 Process Approach*. Retrieved Mars 17, 2016 from <http://askartsolutions.com/iso-9001-process-approach.html>
- ISO 9001:2000, ISO 9001:2008 – *Hệ thống quản lý chất lượng: Các yêu cầu*.
- ISO 9001:2015 – *Hệ thống quản lý chất lượng: Các yêu cầu*.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 (2008). *ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*, Geneva, Switzerland. Retrieved Mars 02, 2016. from http://www.iso.org/iso/ru/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf.
- ISO/TC 176/SC 2/N1289 (2015). *The process approach in ISO 9001:2015*, ISO, Geneva, Switzerland. Retrieved Mars 15, 2016 from http://www.iso.org/iso/iso9001_2015_process_approach.pdf.
- Jeffrey H. Hooper (2001). *The Process Approach to QMS In ISO 9001 and ISO 9004*, Quality Press, USA. Retrieved April 14, 2016 from <http://asq.org/quality-progress/2001/12/standards-outlook/the-process-approach-to-qms-in-iso-9001-and.html>
- Lương Đức Hòa, Bùi Minh Chánh, Lê Nguyễn Ngọc Sơn (2014). *Xây dựng chiến lược kinh doanh của hệ thống siêu thị CO.OP Mart (Giai đoạn 2014-2018)*, Luận văn Mini MBA for Senior Managers - Viện Quản trị và Tài chính – IFA, Đại học California State University Dominguez Hill).

-
- Minh Trí (2015). “Làn sóng” Internet of Things: Tạo cuộc cách mạng công nghiệp mới?, Báo Khoa học và Phát triển, Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội. Retrived May 03, 2016 from <http://khoahocphattrien.vn/cong-nghe/lan-song-internet-of-things-tao-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-moi/20151112033818966p1c859.htm>
- Pretesh Biswas (2015). *Process Approach*, APB Consultant - Asia Pacific Business Consultants Pte Ltd, Singapore. Retrieved Mars 10, 2016 from <http://isoconsultantpune.com/process-approach/>
- Strategic Management Insight (2013). *PEST & PESTEL Analysis*. Retrieved April 08, 2016 from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>.
- William L. Cunningham (2010). *Process Thinking*, Dynamic Modular Management, Yale University, USA. Retrieved Mars 8, 2016 from <http://wcunning.com/DMM/Concepts/Process.html>.