

NHỮNG HẠN CHẾ KHI THIẾT LẬP MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG ĐỐI VỚI 23 HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI VIỆT NAM

TS. HOÀNG MẠNH DŨNG *

Theo kết quả điều tra của Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đã có 951.486 giấy chứng nhận ISO 9001:2000 được cấp trên toàn thế giới tại thời điểm 31/12/2007. Số lượng này tăng so với thời điểm 31/12/2006 là 54.557 giấy chứng nhận. Trung Quốc, Italia, Nhật Bản là ba quốc gia dẫn đầu trên thế giới với số giấy chứng nhận lần lượt là 210.773, 115.359 và 73.176. Tại khu vực Đông nam Á, tổng số giấy chứng nhận là 29.003 vào thời điểm 31/12/2007. Số lượng giấy chứng nhận tăng 2.435 so với thời điểm 31/12/2006. Trong đó, Malaysia đứng hàng thứ nhất với 7.838 giấy chứng nhận, Thái Lan đứng hàng thứ hai và Việt Nam đứng hàng thứ tư với 4.282 giấy chứng nhận được cấp và tương ứng với mức tăng 1.115 so với năm 2006. Mức tăng này của Việt Nam đứng hàng thứ hai sau Thái Lan trong năm 2007. (Nguồn: <http://www.pnq.com.vn>).

Đây là một nỗ lực rất lớn của Chính phủ và các tổ chức tại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập cũng như xem chất lượng là yếu tố quyết định hàng đầu trước tình hình cạnh tranh gay gắt. Một thực tế cần được “mở xẻ” khá nghiêm túc là lĩnh vực thiết lập mục tiêu chất lượng (MTCL) đối với các hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) đang vận hành tại Việt Nam. Vấn đề này thể hiện “trình độ quản lý chất lượng”, tính khoa học của một HTQLCL thực thụ. Qua đó sẽ tiếp tục thu hút “về lượng cũng như về chất” đối với đông đảo các tổ chức còn lại sẽ tham gia điều hành quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Việt Nam. (ISO 9001:2008 được chính thức ban hành vào ngày 14 tháng 11 năm 2008 và thay thế cho ISO 9001:2000).

1. Mục tiêu chất lượng, khảo sát thực tế 23 HTQLCL đã và đang thiết lập MTCL tại Việt Nam

1.1 Cơ sở nghiên cứu:

Bài viết này dựa vào cơ sở nghiên cứu như sau:

Theo điều khoản 3.2.5 thuộc tiêu chuẩn ISO 9000:2005: “MTCL là điều định tìm kiếm hay nhắm đến có liên quan đến chất lượng”.

Chú thích 1: Các MTCL nói chung cần dựa trên chính sách chất lượng của tổ chức.

Chú thích 2: Các MTCL nói chung được quy định cho các bộ phận và các cấp tương ứng trong tổ chức.

Theo điều khoản 5.4.1 thuộc tiêu chuẩn ISO 9001:2008 yêu cầu về MTCL như sau: “Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng MTCL, bao gồm cả những điều cần thiết để đáp ứng các yêu cầu của sản phẩm (xem 7.1.a), được thiết lập tại mọi cấp và từng bộ phận chức năng thích hợp trong tổ chức. MTCL phải đo được và nhất quán với chính sách chất lượng”.

Nhiều tác giả và tài liệu trên thế giới đã vận dụng kiến thức về nghệ thuật quản lý thời gian có hiệu quả để thiết lập MTCL: **nguyên tắc SMART**. Trong đó;

- S - Specific: Cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu
- M - Measurable: Đo đếm được
- A - Achievable: Có thể đạt được bằng chính khả năng của mình.

* Trưởng phòng Tổ chức hành chính Trường Đại học Mở TP.HCM

- R - Realistic: Thực tế, không viển vông
- T - Time bound: Thời hạn để đạt được mục tiêu đã vạch ra.

1.2 Phạm vi khảo sát tình hình thiết lập MTCL tại Việt Nam

Khảo sát về tình hình thiết lập MTCL (MTCL) trên cơ sở tôn trọng quyền bảo mật HTQLCL đối với các tổ chức. Phạm vi của khảo sát này được giới hạn như sau:

- **Về số mẫu:** Bài viết này chỉ thu thập thông tin về MTCL trên mạng internet đã chính thức công bố với xã hội. Qua đó tìm hiểu thực tế về MTCL của 23 tổ chức đã và đang thiết lập. Với mong muốn cải tiến liên tục nên mục tiêu của bài viết hướng đến **cung cấp kịp thời** phương pháp khắc phục có hiệu quả hơn. Kết quả nghiên cứu giúp cho các tổ chức áp dụng ISO 9001:2008 sẽ tránh được những hạn chế và tiếp cận nhanh những phương pháp hữu hiệu khi thiết lập MTCL.

- **Danh sách 23 tổ chức khảo sát:** Kasati, Công ty CP Chứng khoán Biển Việt, Công ty thông tin tín hiệu đường sắt Saigon, LILAMA 18, Công ty TNHH X-TM-DV Đại Dương, Công ty CP đầu tư và SX Việt Hàn, BQL Khu công nghiệp Đồng Nai, Công ty Cổ phần Xi măng Bắc Giang, Tổng công ty tư vấn thiết kế GTVT, MobiFone, Công ty Cổ phần Siêu Thanh Hà Nội, Cục QLCL nông lâm sản và Thủy sản, Văn phòng công chức Thăng Long, Công ty CP nhiệt điện Bà Rịa, Cục kiểm lâm, Công ty CPXD&PTDV Bưu điện Quảng Nam, Công ty điện lực 2, Sở Tư Pháp Tp.HCM, Khoa Công nghệ nhiệt – điện lạnh, Trường ĐH Bách Khoa Đà Nẵng, NAFIQAD, Sở GTVT Tỉnh Long An, Kho bạc nhà nước An Giang, Cục Hải quan Thành phố Hà Nội. Thời điểm cuối cùng cập nhật trên internet là ngày 15 tháng 05 năm 2009.

- **Năm ban hành MTCL:** Phản ánh thời điểm nghiên cứu và không tính đến sự cải tiến so với tình hình thực tế đối với các HTQLCL được khảo sát. Thời điểm cuối cùng cập nhật trên internet là ngày 15 tháng 05 năm 2009.

- **Số lượng mục tiêu:** Được tính trên số mục tiêu thực tế đã nêu ra vào thời điểm thu thập. Thời điểm cuối cùng cập nhật trên internet là ngày 15 tháng 05 năm 2009.

- **Giải thích các ký hiệu đánh giá:**

C: Phù hợp với nội dung của nguyên tắc SMART khi thiết lập MTCL.

NC: Không phù hợp với nội dung của nguyên tắc SMART khi thiết lập MTCL. Cách thức đánh giá của từng nội dung theo nguyên tắc này là:

- Đối với S: Có ít nhất một MTCL không thể hiện tính riêng biệt, áp dụng ở nhiều tổ chức khác nhau vẫn được. Khi thiết lập MTCL lại đưa vào các mục tiêu kinh doanh.

- Đối với M: Có ít nhất một MTCL không thể đo đếm được, không định lượng cụ thể.

- Đối với A: Có ít nhất một MTCL không chứng minh được tính khách quan liên đới đến ngành nghề đang hoạt động và/hoặc áp dụng ở nhiều tổ chức khác nhau vẫn được.

- Đối với R: Có ít nhất một MTCL là bắt buộc phải có trước khi áp dụng HTQLCL và/hoặc áp dụng ở nhiều tổ chức khác nhau vẫn được.

- Đối với T: Có ít nhất một MTCL không nêu rõ khung thời hạn cụ thể, chi tiết để đạt được.

1.3 Tổng hợp các MTCL theo nguyên tắc SMART tại 23 HTQLCL tại Việt Nam

Bảng 1: Tổng hợp các MTCL theo nguyên tắc SMART tại 23 HTQLCL tại Việt Nam

STT	Tên các tổ chức	Các dữ liệu thống kê về thiết lập MTCL						
		Năm	Số lượng MT	S	M	A	R	T
1	Tổ chức 1		3	NC	NC	NC	NC	NC
2	Tổ chức 2	2007	2	NC	NC	NC	NC	NC
3	Tổ chức 3	2009	4	C	C	C	C	NC
4	Tổ chức 4	2007 2008	6	C	C	C	NC	NC
5	Tổ chức 5		3	C	C	C	C	C
6	Tổ chức 6	2008	5	NC	C	C	NC	NC
7	Tổ chức 7	2005	4	C	NC	C	NC	NC
8	Tổ chức 8	2009	7	NC	NC	C	NC	NC
9	Tổ chức 9	2008	5	NC	NC	C	NC	NC
10	Tổ chức 10	2008	4	C	C	C	C	C
11	Tổ chức 11		2	NC	NC	NC	NC	NC
12	Tổ chức 12	2009	3	NC	NC	NC	NC	NC
13	Tổ chức 13	2009	4	NC	NC	NC	NC	NC
14	Tổ chức 14	2008	12	C	C	C	C	C
15	Tổ chức 15	2008	2	NC	C	C	NC	C
16	Tổ chức 16	2008	6	NC	NC	C	NC	NC
17	Tổ chức 17	2008	1	NC	NC	C	C	NC
18	Tổ chức 18	2007	4	NC	C	C	NC	NC
19	Tổ chức 19	2008 2009	10	NC	C	C	NC	NC
20	Tổ chức 20	2009	3	NC	C	C	NC	C
21	Tổ chức 21	2009	5	NC	NC	C	C	NC
22	Tổ chức 22	2007	4	NC	C	C	C	C
23	Tổ chức 23	2009	8	NC	NC	C	C	NC
	Tổng cộng		107	06C 17NC	11C 12NC	18C 05NC	08C 15NC	06C 17NC

(Tên các tổ chức do yếu tố “nhạy cảm” nên không nêu trực tiếp và không phụ thuộc vào danh sách 23 tổ chức khảo sát)

2. Nhận xét về các hạn chế khi thiết lập các MTCL đối với 23 HTQLCL tại Việt Nam

2.1 MTCL quá đơn giản và đơn điệu

Kết quả khảo sát 23 tổ chức trên cho thấy số lượng các MTCL được phản ánh qua các thông số sau: $X_{\min} = 1$, $X_{\max} = 12$; giá trị trung bình (\bar{X}) = 4,65; độ lệch chuẩn (σ) = 2,62. Đây là kết quả của quá trình nhận thức về chất lượng và QLCL đối với các tổ chức. Điều này bộc lộ sự hạn chế rất lớn khi thiết lập MTCL. Các nguyên nhân chính được nhận biết như sau:

- *Một là*, nhận thức về chất lượng và QLCL tại Việt Nam mới giai đoạn bắt đầu trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới. Từ đó, MTCL quá đơn giản, đơn điệu là vấn đề hiển nhiên và chấp nhận được khi khởi động. Sự cách biệt về nhận thức của Việt Nam so với thế giới là rất xa nếu đối chiếu về số lượng giấy chứng nhận ISO 9001:2000 vào thời điểm 31/12/2007. Nhưng từ đầu thập niên 90 của thế kỷ 20, Tổng cục TC-ĐL-CL đã tiến hành triển khai HTQLCL lại minh chứng tốc độ cải tiến về lĩnh vực này đang diễn ra khá chậm chạp và có nguy cơ đang dậm chân tại chỗ.

- *Hai là*, tình hình “đối phó” để đạt được chứng nhận HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 là một hiện hữu có thật. Hiện tượng “sao chép” các MTCL để thấy như “Phấn đấu chứng nhận HTQLCL”, “Áp dụng, duy trì và không ngừng cải tiến HTQLCL ...”, “Phấn đấu đạt danh hiệu”,

- *Ba là*, nhiều tổ chức khi xây dựng HTQLCL phải thông qua một tổ chức tư vấn. Chất lượng và mục tiêu tư vấn rất khác nhau nên MTCL không được đặt đúng vị trí vốn có của nó.

2.2 Nhầm lẫn MTCL với mục tiêu kinh doanh

Trong tổng số 107 MTCL được thiết lập đã có đến 31 mục tiêu liên quan đến lĩnh vực kinh doanh, điều hành chung. Tỷ lệ này chiếm 28,97%. Đặc biệt ở các tổ chức quản lý nhà nước, các mục tiêu quản lý chung và MTCL không thể phân biệt rõ. Các nguyên nhân chính được nhận biết như sau:

- *Một là*, chưa có một phương pháp khoa học nào hướng dẫn cách thức thiết lập MTCL. QTCL là một môn học mới được đưa vào giảng dạy ở bậc đại học tại Việt Nam từ năm 1991. Ở giai đoạn đầu, môn học này vẫn được xem là một phần của môn Quản trị sản xuất. Với yêu cầu chủ động hội nhập kinh tế thế giới cùng sức ép của thương mại quốc tế, QTCL được tách hẳn thành môn học độc lập. Lực lượng tham gia lĩnh vực này đang diễn ra chủ yếu ở khía cạnh thực hành nhưng ở khía cạnh nghiên cứu tổng hợp thành lý luận vẫn còn rất mỏng.

- *Hai là*, công tác hoạch định chiến lược của các tổ chức Việt Nam vẫn còn yếu nên đã tác động không nhỏ đến tư duy hoạch định MTCL. Với 300.000 doanh nghiệp tại Việt Nam chủ yếu là loại hình doanh nghiệp nhỏ - vừa và chúng đang hoạt động hầu như không có chiến lược, mục tiêu. Do vậy, sự nhầm lẫn giữa MTCL và mục tiêu kinh doanh là kết quả tất yếu của phương thức hoạch định chiến lược theo kiểu thích nghi thụ động đang diễn ra rộng khắp đối với nhiều tổ chức tại Việt Nam.

- *Ba là*, tính chuyên nghiệp của các tổ chức chứng nhận. Tất cả những hạn chế của MTCL lẽ ra phải được các tổ chức chứng nhận phát hiện. Trình độ của chuyên gia đánh giá HTQLCL “chưa đủ chín” để chuyển thành các sự không phù hợp (NC – Non Conformities). Thêm vào đó, sự cạnh tranh trong lĩnh vực chứng nhận cũng dẫn đến “sự phớt lờ” khi đánh giá về các MTCL đã đề ra. Đây cũng là nguyên nhân khiến trình độ của các tổ chức được chứng nhận không khác gì với các tổ chức không có HTQLCL.

2.3 MTCL không gắn liền với chính sách chất lượng

Tính liên kết đối với các yêu cầu của HTQLCL là hết sức quan trọng. Nó khắc phục bệnh giấy tờ khi triển khai HTQLCL. MTCL là kết quả đầu ra của một chính sách chất lượng (CSCL). Tuy

nhiên, sự quan tâm của lĩnh vực này rất hạn hữu; thậm chí CSCL và MTCL có liên kết rất yếu hoặc thậm chí không có. Các nguyên nhân chính nhận biết như sau:

- Một là, mối quan hệ giữa chiến lược, mục tiêu, chính sách vẫn chưa có sự thống nhất giữa các đối tượng này. Theo Harold Koontz và Cyril O'Donnel phân biệt các loại hoạch định theo sơ đồ hình tháp đi từ trên xuống dưới gồm nhiệm vụ tổng quát, các mục tiêu, các chiến lược, các chính sách, các thủ tục và quy tắc, các chương trình hỗ trợ, các ngân quỹ. Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 lại tiến hành hoạch định ngược từ CSCL đến MTCL. Đây là yêu cầu khó đối với những nhà QTCL khi triển khai thực hiện sự liên kết này.

- Hai là, sự liên kết được giữa CSCL và MTCL đòi hỏi nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung, nhà quản trị cấp cơ sở cần được trang bị kiến thức cơ bản về quản lý trước khi bắt tay vào QTCL. Tại Việt Nam, khi triển khai HTQLCL vào các tổ chức được tiến hành gần như quen hăn cơ sở nền tảng này. Thậm chí, có những chuyên gia tư vấn hoặc chuyên gia đánh giá chưa được trang bị có hệ thống về kiến thức, kỹ năng về quản trị tổng quát.

- Ba là, thiếu đầu tư sâu để duy trì và cải tiến HTQLCL. Với tư tưởng thích “ăn ngay”, thiếu tầm nhìn nên bản thân các HTQLCL không được cải tiến liên tục. Mục đích xây dựng HTQLCL có nhiều lý do khác nhau và khi lệch với tám nguyên tắc QTCL sẽ dễ dàng không quan tâm đến sự liên kết này.

2.4 MTCL không thể đo đếm được và không mang tính thử thách

MTCL không thể đo đếm được là 41/107, tỷ lệ chiếm 38,31%. Đó là các hình thức được triển khai với các nội dung như sau: “Tiếp tục thực hiện ...”, “Tăng cường quản lý”, “Đẩy mạnh ứng dụng ...”, “Tham gia tích cực ...”, ... Yêu cầu của công việc định lượng không đơn giản vì các nguyên nhân chính nhận biết như sau:

- *Một là*, thói quen làm việc thiếu cụ thể ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý. MTCL vừa là điểm khởi đầu, vừa là điểm kết thúc của một quá trình, vừa là cơ sở để đánh giá một HTQLCL. Đánh giá dựa vào dữ liệu là nội dung cần thiết của hoạt động quản lý. Với thói quen này làm giảm khả năng duy trì và cải tiến HTQLCL. Khi các nhà quản trị không coi trọng việc định lượng các MTCL sẽ dẫn đến HTQLCL không đủ khả năng vươn đến sự quản lý tuyệt hảo.

- *Hai là*, chưa áp dụng nhuần nhuyễn các công cụ để hỗ trợ quá trình định lượng các MTCL. Mặc dù, các công cụ kiểm soát chất lượng đã được triển khai hướng dẫn học tập nhưng khi áp dụng vào thực tiễn vẫn là một khoảng cách rất xa đối với các tổ chức tại Việt Nam.

- *Ba là*, sự tham gia của mọi thành viên vào HTQLCL còn quá ít hay HTQLCL chỉ là hoạt động của nhóm người trong một tổ chức. Khả năng vận dụng trí tuệ tập thể kém dẫn đến MTCL chủ yếu mang tính đối phó.

2.5 MTCL bộc lộ HTQLCL thiếu nền tảng vững chắc về chất lượng ngay từ đầu và không chứng minh được tính khả thi

MTCL khi thiết lập cần mang tính thử thách và tạo ra lợi thế cạnh tranh đối với các HTQLCL. Khảo sát thực tế cho thấy MTCL của các tổ chức xuất phát điểm rất thấp như “100% CBNV đạt trình độ.....”, “100% các công trình”, “100% CBNV thấu hiểu ...”, ... Với những MTCL nêu trên đã bộc lộ thiếu nền tảng vững chắc về chất lượng ngay từ đầu khi xây dựng HTQLCL. Ngoài ra, các MTCL chưa cung cấp những nguồn lực cần thiết để chứng minh sự khắc phục các yếu kém trên. Các nguyên nhân chính nhận biết như sau:

- Một là, MTCL phản ánh “sự đề non” của các HTQLCL. Chính sự chuẩn bị thiếu chu đáo này đã không lột xác các tổ chức sau khi được cấp giấy chứng nhận phù hợp qua hơn 10 năm áp

dụng ISO 9000 vào Việt Nam..

- Hai là, tính hình thức hoặc bị ép buộc phải thiết lập HTQLCL. Áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2008 phải là một hoạt động mang tính tự nguyện. Tuy nhiên, do sức ép đã đẩy nhanh sự hình thành chúng. Các MTCL “vô hồn”, thiếu tính thuyết phục hoặc không tạo ra động lực nỗ lực phấn đấu từ ngay nội tại của HTQLCL.

- Ba là, hệ thống MTCL vừa thiếu lại vừa yếu nhưng không chứng minh được sự nỗ lực đầu tư về “phần mềm lẫn phần cứng” của công nghệ quản lý. Đầu tư cho chất lượng là hướng đến phát triển bền vững nên không thể sử dụng quan điểm “tay không bắt giặc” để đạt được MTCL không tưởng.

2.6 MTCL không được xác định về khung thời gian cụ thể để đạt được

Kết quả khảo sát cho biết có tất cả 56/107 MTCL không nêu khung thời gian cụ thể với tỷ lệ chiếm 52,33%. Đây là hạn chế lớn đối với thực hiện MTCL trong một thời gian nhất định. Các nguyên nhân chính nhận biết như sau:

- Một là, sự “đứng đĩnh” của Ban lãnh đạo cấp cao về MTCL so với các công việc khác cần tập trung. Tính tự ti và/ hoặc sự thỏa mãn quá sớm khi xây dựng HTQLCL bộc lộ sự rụt rè khi không dám khẳng định chính xác về lĩnh vực này.

- Hai là, sự nỗ lực quyết tâm cải tiến các MTCL không cao. Từ năm 1995 đến nay, Việt Nam đã có đến 4282 giấy chứng nhận nhưng sự phát triển về MTCL không tỷ lệ thuận với thời gian.

- Ba là, vẫn còn đó “nhiều uẩn khúc khó nói” mà các nhà QTCL chưa dám bộc lộ trong khi thiết lập khung thời gian cụ thể đối với các MTCL. Đây là nguyên nhân khiến số tổ chức áp dụng HTQLCL còn quá ít so với số tổ chức còn lại.

2.7 Thiếu một phương pháp khoa học để hoạch định MTCL

Qua phân tích các hạn chế nêu trên cho thấy MTCL được thiết lập hết sức phân tán, thiếu một phương pháp khoa học để hoạch định. Trang bị một phương pháp sẽ giúp định hướng và tạo ra niềm tin khi xây dựng HTQLCL. Phương pháp này mang tính tổng hợp nhưng khả dĩ áp dụng và hỗ trợ cho các tổ chức tránh được những sai lầm khi thiết lập MTCL.

3. Hoạch định MTCL

3.1. Xác định các nội dung thiết lập MTCL

Để thiết lập MTCL cần tập trung vào các nội dung như sau:

- **Q (Quality):** Các MTCL này có liên quan đến chất lượng sản phẩm; chất lượng của quá trình gồm chất lượng của các yếu tố đầu vào, chất lượng của sản xuất – điều hành; chất lượng của các yếu tố đầu ra, chất lượng của quá trình thiết kế, chất lượng của quá trình sản xuất, chất lượng của quá trình sau khi bán; chất lượng của HTQLCL.

- **C (Cost):** Các MTCL này liên quan đến giảm chi phí và đặc biệt chú ý đến các chi phí không tạo ra giá trị gia tăng như chi phí làm lại; chi phí tồn kho lâu ngày; chi phí do không sử dụng hết các nguồn lực đã đầu tư; chi phí xử lý các sản phẩm không phù hợp; chi phí gây ra, giải quyết sự phàn nàn của khách hàng; chi phí loại bỏ;

- **D (Delivery):** Các MTCL này liên quan đến sự giao hàng đúng lúc như thời gian nhận nguyên vật liệu từ các nhà cung ứng, thời gian cung cấp bán thành phẩm từ khách hàng nội bộ, thời gian giao hàng của các kênh phân phối, thời gian cung cấp hàng cho khách hàng bên ngoài,

- **S (Safety):** Các MTCL này có liên quan đến an toàn như an toàn về sức khỏe nghề nghiệp, an toàn trong vận hành máy móc thiết bị, an toàn trong cuộc sống khi họ gắn bó với sự phát triển của tổ chức, an toàn khi đối phó với các bất trắc có thể xảy ra liên quan đến công việc, an toàn phát

triển nghề nghiệp với tương lai đầy biến động,...

- **M (Morale):** Các MTCL này liên quan đến bầu không khí của tổ chức như duy trì các giá trị, chuẩn mực, đạo đức, mức độ viên đối với toàn thể nhân viên. Qua các chỉ tiêu này lôi cuốn sự tham gia của mọi thành viên vào sự vận hành HTQLCL có hiệu lực và hiệu quả.

- **E (Environment):** Các MTCL này liên quan đến bảo vệ môi trường và trách nhiệm đối với cộng đồng xã hội và các bên có liên quan. Qua các chỉ tiêu này nhằm hài hòa lợi ích của tổ chức, các bên có liên quan và với cộng đồng xã hội.

3.2 Xác định mối quan hệ giữa nguyên tắc SMART và 5W2H với các mục tiêu QCDSME

Các mục tiêu QCDSME sau khi được xác định cần được vận dụng với nguyên tắc SMART và 5W2H (Who, What, Why, Where, When, How, How much). Sự phối hợp này được trình bày dưới dạng ma trận sau:

Bảng 2: Ma trận vận dụng nguyên tắc SMART và 5W2H với các mục tiêu QCDSME

	S	M	A	R	T
Q					
C					
D					
S					
M					
E					
	Why, What	How much	Who	Where, How	When

3.2. Sử dụng 7 công cụ kiểm soát chất lượng để xác định các mục tiêu QCDSME

Các công cụ kiểm soát chất lượng gồm phiếu kiểm tra (check list), biểu đồ Pareto, biểu đồ cột (Histogram), biểu đồ kiểm soát (Control chart), biểu đồ phân tán (Scatter diagram), lưu đồ (Flow chart), biểu đồ nhân quả (Cause – effect diagram).

Bảng 3: Ma trận QCDSME với 7 công cụ kiểm soát chất lượng

	Check list	Pareto	Histogram	Control chart	Scatter diagram	Flow chart	Cause - effect diagram
Q	x	x	x	x	x	x	x
C	x	x	x	x	x	x	x
D	x	x	x	x		x	x
S	x	x				x	x
M	x						x
E	x	x	x		x	x	x

(x: được sử dụng để xác định các mục tiêu QCDSME)

- Phiếu kiểm tra (Check list) là công cụ để thu thập dữ liệu của các quá trình.
- Biểu đồ Pareto dùng để tìm thứ tự ưu tiên giải quyết các sự không phù hợp, sai lỗi trong quá trình sản xuất.

- Biểu đồ cột dùng để tìm giá trị trung bình (Mean) và độ lệch chuẩn (σ) của mẫu nghiên cứu. Công cụ này kết hợp với biểu đồ kiểm soát sẽ cho biết một quá trình được gọi là “có năng lực” hoặc “không có năng lực”. Ngoài ra, nhà quản trị còn tính toán được các thông số thể hiện sự ổn định của quá trình thông qua chỉ số tiềm năng của quá trình C_p và chỉ số năng lực của quá trình C_{pk} .

- Biểu đồ phân tán nhằm phát hiện mối tương quan giữa các chỉ tiêu chất lượng (tương quan dương hay âm). Từ đó không chế bớt các chỉ tiêu chất lượng nhưng vẫn đảm bảo kiểm soát quá trình.

- Lưu đồ là công cụ thể hiện đường đi, cách thức tiến hành của một quá trình hay một công đoạn. Công cụ này giúp nhà quản trị phát hiện các bước công việc không tạo ra giá trị gia tăng và tiến hành cải tiến liên tục.

- Biểu đồ nhân quả là công cụ nhằm xác định khách quan và nhanh chóng các nguyên nhân gây ra sự không phù hợp, sai lỗi, khuyết tật của quá trình hay sản phẩm.

Bảng 4: Ma trận SMART với 7 công cụ kiểm soát chất lượng

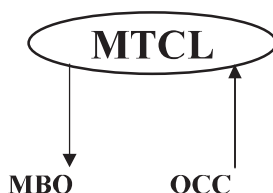
	Check list	Pareto	Histogram	Control chart	Scatter Diagram	Flow chart	Cause – effect diagram
S	x	X	x	x	X	x	X
M	x	x	x	x	x		
A	x	X	x	x		x	x
R	x	X	x			x	
T	x	X	x	x	X		

(x: được sử dụng để xác định các nội dung của SMART)

3.4 Kết hợp phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO) với hoạt động của nhóm chất lượng

Hình thành MTCL là quá trình triển khai hai chiều (từ trên xuống và từ dưới lên). MBO được triển khai chủ yếu từ trên xuống với sự chủ động hoạch định MTCL thuộc về Ban lãnh đạo cấp cao. Mặc dù, MBO vẫn được cấp dưới đóng góp nhưng chỉ áp dụng có hiệu quả với những điều kiện tiên quyết như trình độ của cấp dưới cũng như phương pháp quản lý của tổ chức. Tại Việt Nam, MBO áp dụng chưa có hiệu quả cao.

Nhóm chất lượng (Quality Control Circle - QCC) là một nhóm nhỏ được tổ chức trong phạm vi một bộ phận hoặc khu vực công việc tương tự như nhau. Các thành viên tham gia một cách tự nguyện để cải tiến công việc, thủ tục làm việc và kiểm soát chất lượng. Một phần trong các hoạt động là họ tự hoàn thiện vì sự phát triển chung của nhóm. Mọi thành viên được khuyến khích tham gia và sử dụng các kỹ thuật kiểm soát chất lượng để giải quyết vấn đề. Xây dựng và thúc đẩy hoạt động của nhóm chất lượng mở hướng cho quá trình thiết lập MTCL từ dưới lên. Hoạt động của nhóm chất lượng sẽ mang lại nhiều hiệu quả đối với HTQLCL trong các tổ chức tại Việt Nam.



Hình 1: Kết hợp MBO và QCC trong hoạch định MTCL

3.5 Huấn luyện - đào tạo về QTCL là nhiệm vụ thường xuyên và liên tục

Huấn luyện - đào tạo góp phần thực hiện tốt MTCL và tối thiểu hóa những hạn chế đã nêu ra. Nội dung huấn luyện - đào tạo là cung cấp kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để cải tiến năng lực cho mọi thành viên trong HTQTCL. Huấn luyện - đào tạo nhấn mạnh đến tầm quan trọng khi đáp ứng yêu cầu, nhu cầu, mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm. Ngoài ra, tổ chức cần làm rõ nhận thức về hậu quả đối với tổ chức và nhân viên nếu không đáp ứng được các yêu cầu trên. Muốn thiết lập, duy trì và cải tiến về MTCL, huấn luyện - đào tạo phải là nhiệm vụ thường xuyên và liên tục.

Đối tượng tham gia huấn luyện – đào tạo từ Ban lãnh đạo cấp cao đến nhân viên thấp nhất. Ngưng huấn luyện – đào tạo sẽ dẫn đến HTQLCL mất dần tính hiệu lực và hiệu quả. Trên tinh thần “văn ôn – võ luyện” giúp cho HTQLCL không ngừng đổi mới với sự biến động của thế giới bên ngoài.

Công tác lập kế hoạch huấn luyện – đào tạo cần quan tâm đến:

- Kinh nghiệm của các thành viên trong tổ chức.
- Kiến thức tiềm ẩn và kiến thức đã biết.
- Kỹ năng lãnh đạo và quản lý.
- Các công cụ hoạch định và phát triển.
- Lập nhóm làm việc.
- Giải quyết vấn đề.
- Kỹ năng giao tiếp.
- Các hành vi ứng xử văn hoá và xã hội.
- Kiến thức về thị trường, nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm.
- Sự sáng tạo và đổi mới.

Các hình thức huấn luyện - đào tạo gồm:

- Đào tạo khi bắt đầu nhận việc.
- Đào tạo trong quá trình làm việc: vừa học vừa làm, tạm ngưng công việc để đi học, phương pháp luân chuyển, thực hành, thực tập, kèm cặp.
- Đào tạo cho nhu cầu tương lai.

Theo tiêu chuẩn ISO 9004:2000 để tạo điều kiện có sự tham gia của nhiều người, huấn luyện - đào tạo cần quan tâm đến:

- Tầm nhìn tương lai của tổ chức.
- Chính sách và mục tiêu của tổ chức.
- Sự thay đổi và phát triển của tổ chức.
- Đề xuất và triển khai các quá trình cải tiến.
- Lợi ích từ sự sáng tạo và đổi mới.
- Các tác động của tổ chức đối với xã hội.
- Chương trình giới thiệu cho nhân viên mới.
- Chương trình bồi dưỡng định kỳ cho những người đã được đào tạo.

4. Kết luận

Hoạch định MTCL là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa kiến thức, kỹ năng, phương pháp, công cụ, kỹ thuật của QTCL vào HTQLCL. Với hơn 10 năm triển khai HTQLCL theo ISO 9000 tại Việt Nam là thời gian quá đủ để chúng ta mạnh dạn xóa đi cách thức thiết lập MTCL mang tính hình thức, thiếu thực chất. Muốn phát triển bền vững không con đường nào khác là chấn chỉnh ngay những hạn chế khi thiết lập MTCL đối với các HTQLCL tại Việt Nam. MTCL phải được đặt vị trí quan

trọng trong hoạch định chiến lược. MTCL phải dựa trên CSCL để hình thành. Chúng chỉ dẫn những hoạt động cần đạt đến với một chi phí và thời gian hiệu quả nhất. MTCL đòi hỏi tổ chức phải phân đấu nỗ lực để hoàn thành. Đây là kết quả của mọi thành viên trong tổ chức chứ không riêng của một nhóm người nhất định. Tổ chức cần quan niệm sâu sắc rằng thiết lập MTCL là làm cho HTQLCL trở nên mạnh hơn, thành công hơn. Không nên suy nghĩ thiết lập MTCL chỉ để đối phó với bên thứ ba (tổ chức chứng nhận). Thay đổi tư duy về thiết lập MTCL đối với HTQLCL tại Việt Nam là một yêu cầu cấp bách trước bối cảnh hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ISO 9000:2005
2. ISO 9001:2000
3. ISO 9001:2008
4. ISO 9004:2002
5. WWW.GOOGLE.COM.VN