

Chương 2: Các phương thức quản lý chất lượng

Nội dung

- 2.1. Kiểm tra chất lượng (Inspection)
- 2.2. Kiểm soát chất lượng (Quality Control - QC)
- 2.3. Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance- QA)
- 2.4. Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control - TQC)
- 2.5. Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

2.1. Kiểm tra chất lượng (Quality Inspection)

- Kiểm tra chất lượng là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính.

Đặc điểm của pp kiểm tra chất lượng

- PP này rất phổ biến được sử dụng trong thời kỳ trước đây.
- PP này giúp sàng lọc các sản phẩm không phù hợp với quy định;
- Phân loại sản phẩm đã được chế tạo (không thể phát hiện lỗi ở các công đoạn – Nếu chỉ tập trung vào kiểm tra trong quá trình sản xuất thì sẽ không thể phát hiện được những sai sót không đáp ứng bắt nguồn từ khâu thiết kế).
- Để kiểm tra người ta phải kiểm tra 100% số lượng sản phẩm hay sử dụng một số phương pháp kiểm tra theo xác suất (tốn kém và mất thời gian).

2.2. Kiểm soát chất lượng (Quality Control - QC)

“Kiểm soát chất lượng là các hoạt động và kỹ thuật mang tính tác nghiệp được sử dụng để đáp ứng các yêu cầu chất lượng”.

Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tạo ra chất lượng:

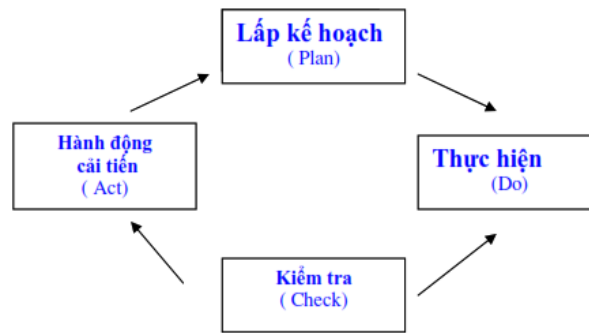
+ **Kiểm soát con người:** đào tạo, kỹ năng, thông tin về nhiệm vụ được giao, yêu cầu phải đạt được,...

+ **Kiểm soát phương pháp và quá trình:** lập quy trình, phương pháp thao tác, vận hành, theo dõi và kiểm soát quá trình,...

+ **Kiểm soát đầu vào:** người cung ứng, dữ liệu mua nguyên vật liệu,...

+ **Kiểm soát thiết bị:** phù hợp yêu cầu, được bảo dưỡng, hiệu chỉnh,...

+ **Kiểm soát môi trường:** môi trường làm việc, điều kiện an toàn,...



Chu trình Deming

Deming đã đưa ra chu trình Deming, hay vòng tròn PDCA áp dụng cho mọi hoạt động kiểm soát chất lượng.

2.3. Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance- QA)

- QA là toàn bộ các **hoạt động có kế hoạch** và **hệ thống** được tiến hành trong một hệ thống chất lượng nhằm đảm bảo chất lượng trong nội bộ và với bên ngoài.
- **QA** là tập trung vào cung cấp lòng tin rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện.
- Nội dung cơ bản của hoạt động đảm bảo chất lượng là doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống đảm bảo chất lượng có hiệu lực và hiệu quả, đồng thời làm thế nào để chứng tỏ cho khách hàng biết điều đó.
- Trong những năm gần đây, ISO đã xây dựng và ban hành bộ tiêu chuẩn ISO 9000 để có được một mô hình chung về đảm bảo chất lượng.

2.4. Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control - TQC)

- Thuật ngữ TQC do Feigenbaum đưa ra 1951.
- TQC là một hệ thống có hiệu quả để **nhất thể hóa** các **nỗ lực phát triển** và **cải tiến chất lượng** của **các nhóm khác nhau** vào trong một tổ chức sao cho các hoạt động Marketing, kĩ thuật và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng.
- Phạm vi các hoạt động kiểm soát chất lượng rất rộng lớn, không chỉ trong quá trình sản xuất mà trong tất cả các lĩnh vực.

- Là sự tham gia của toàn bộ nhân viên vào các hoạt động kiểm soát chất lượng và phụ trợ.
- TQC là công cụ quản lý toàn diện và một tư duy mới về quản lý.

Ưu điểm của phương pháp

- ✓ Kiểm soát chất lượng toàn diện huy động nỗ lực của mọi đơn vị trong công ty vào các quá trình có liên quan tới duy trì và cải tiến chất lượng.
- ✓ Điều này sẽ giúp tiết kiệm tối đa trong sản xuất, dịch vụ, đồng thời thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

2.5. Quản lý chất lượng

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ không tự sinh ra, chất lượng không phải là một kết quả ngẫu nhiên, nó là kết quả của sự tác động của hàng loạt yếu tố liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý một cách đúng đắn các yếu tố này. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng được gọi là quản lý chất lượng.

“Quản lý chất lượng bao gồm các hoạt động nhằm **định hướng** và **kiểm soát một tổ chức** về chất lượng”.

Quản lý chất lượng đảm bảo cho các doanh nghiệp làm đúng những việc phải làm.

- **Định hướng**, nếu không có định hướng chẳng khác nào đi biển mà không biết hành trình sẽ đi đến đâu. Việc định hướng được thể hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như xây dựng nhiệm vụ chiến lược (mission), xây dựng chính sách (policy), xây dựng mục tiêu (goal, objective), xây dựng tầm nhìn (vision) (định hướng đúng đắn thôi chưa đủ).
- **Kiểm soát** (áp dụng các công cụ) mọi hoạt động của tổ chức liên quan đến chất lượng, hài hòa và hướng mọi hoạt động này nhằm đáp ứng các mục tiêu, chính sách đã đề ra, thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan.

2.5. Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

- **TQM** : là 01 PP quản lý (**công cụ quản lý chất lượng toàn diện**) của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên và nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự thoả mãn khách hàng và lợi ích của mọi thành viên của công ty đó và của xã hội.

- TQM áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau: kinh doanh, hàng không, ngân hàng, quản trị khách sạn, giáo dục,...
- TQM là tập trung vào mọi công đoạn, quy trình, cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đã đặt ra, nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả của cơ quan, tổ chức hay doanh nghiệp.

Các nguyên tắc quản lý chất lượng

Nguyên tắc 1: Định hướng vào khách hàng

Nguyên tắc 2: Vai trò của lãnh đạo

Nguyên tắc 3: Cam kết của mọi thành viên

Nguyên tắc 4: Tiếp cận theo quá trình

Nguyên tắc 5: Cải tiến

Nguyên tắc 6: Quyết định dựa trên dữ liệu, bằng chứng

Nguyên tắc 7: Quản lý các mối quan hệ

4.1. Đào tạo về chất lượng và TQM

“Quản lý chất lượng bắt đầu bằng giáo dục và kết thúc cũng bằng giáo dục” (Kaoru Ishikawa).

Cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp cần được đào tạo và đào tạo lại một cách có kế hoạch tương thích với vị trí và nhiệm vụ cụ thể giao cho họ. Cần giáo dục, làm cho cán bộ, nhân viên hiểu và làm việc theo phương châm của TQM làm “Làm việc đúng ngay từ đầu”, phải coi trọng “phòng ngừa” khi chuẩn bị tiến hành bất cứ một việc gì.

4.2. Xây dựng nhóm kiểm soát chất lượng (QCC) và thúc đẩy hoạt động

Bảy bước để giải quyết vấn đề và các mục tiêu thực hiện

Bước 1: Phát hiện các vấn đề và quyết định đề tài

Bước 2: Nắm rõ thực trạng và lập ra mục tiêu

Bước 3: Phác thảo kế hoạch hành động (Chuẩn bị kế hoạch hành động cho nhóm QC: làm gì, lúc nào, bao nhiêu, ai làm và làm như thế nào)

Bước 4: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng chính (Phân tích các yếu tố chính một cách chi tiết, đầy đủ và thuyết phục)

Bước 5: Chuẩn bị biện pháp phòng ngừa và thực hiện (PDCA)

Bước 6: Xác nhận hiệu quả phương pháp (so sánh với mục tiêu)

Bước 7: Tiêu chuẩn hóa và lập phương pháp quản lý

4.3. Quản lý chéo - chức năng

Mỗi doanh nghiệp hàng ngày đang thực nhiều chức năng: R&D, sản xuất, kinh doanh, quản lý hành chính, kế toán... Ở các doanh nghiệp, mỗi chức năng thường giao cho một bộ phận phòng, ban chịu trách nhiệm. Cách quản lý trực tuyến, quản lý dọc này có nhiều nhược điểm là quá nhiều cấp trung gian, mỗi bộ phận gần như một "ốc đảo", rất khó thông suốt thông tin nhanh từ trên xuống dưới, công việc thường giải quyết chậm.

Ngược lại, cơ cấu chéo - chức năng giúp doanh nghiệp vượt ra khỏi các bức tường ngăn cách theo cái gọi là "phòng chức năng", "công đoạn" để thống nhất mọi hoạt động trong doanh nghiệp theo những quá trình nhịp nhàng, đồng bộ với nhau hướng tới thỏa mãn nhu cầu xã hội và người tiêu dùng một cách tốt nhất.

Việc quản lý theo chức năng được thực hiện bởi cơ chế Hội đồng chức năng bảo đảm mối quan hệ đan chéo hoạt động của các bộ phận, phòng, ban.

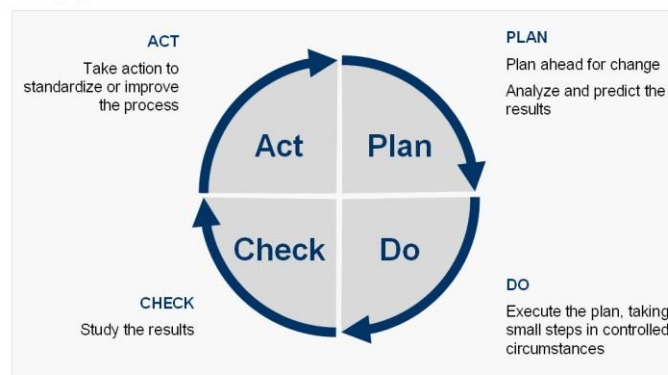
4.4. Quá trình cải tiến chất lượng liên tục trong doanh nghiệp

4.5. Áp dụng chu trình Deming để liên tục cải tiến

PDCA (Deming): là chu trình chỉ ra thứ tự phải làm khi muốn thực hiện một việc nào đó có hiệu quả

This is a visualization of the Deming Cycle

Deming Cycle



flevypro This document is an exclusive document available to FlevyPro members - <http://flevy.com/pro>

4.5.1. Hoạch định chất lượng (Plan)

| Hoạt động | Nội dung |
|---|---|
| 1. Lựa chọn chủ đề | - Thống nhất, giải thích lý do tại sao chọn |
| 2. Lập kế hoạch | - Lập kế hoạch các hoạt động và ấn định thời gian |
| 3. Nhận biết tình hình | - Thu nhập dữ liệu và xác định tình huống hiện tại, xem mức độ vấn đề đó như thế nào |
| 4. Thiết lập mục tiêu | - Thiết lập mục tiêu cho việc cải tiến - Đưa ra các nguyên nhân |
| 5. Phân tích và xác định vấn đề, lập kế hoạch hành động khắc phục | - Điều tra - Tách biệt các nguyên nhân thực sự - Đưa ra các giải pháp có thể có |

4.5.2. Tổ chức thực hiện (Do)

| Hoạt động | Nội dung |
|--------------------|--|
| Thực hiện kế hoạch | <ul style="list-style-type: none"> - Chọn giải pháp tốt nhất; - Đảm bảo mọi người có trách nhiệm thực hiện các kế hoạch; - Tổ chức những chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kinh nghiệm cần thiết đối với thực hiện kế hoạch; - Cung cấp đầy đủ các nguồn lực kể cả phương tiện kỹ thuật ở những nơi và những lúc cần thiết. - Quan sát kết quả |

4.5.3. Kiểm tra chất lượng (C)

| Hoạt động | Nội dung |
|------------------|-----------------|
|------------------|-----------------|

| | |
|----------------------------|---|
| Kiểm tra, đánh giá kết quả | <ul style="list-style-type: none"> - Thu thập dữ liệu - Đánh giá tính hiệu quả của giải pháp - Nếu không đạt mục tiêu thì trở lại và bắt đầu làm lại |
|----------------------------|---|

Khi thực hiện kiểm tra các kết quả thực hiện kế hoạch cần đánh giá hai vấn đề cơ bản sau đây:

- a) Mức độ tuân thủ nghiêm túc kế hoạch đã vạch ra;
- b) Tính chính xác, đầy đủ và khả thi của bản thân các kế hoạch.

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

4.5.4. Hoạt động điều chỉnh và cải tiến (A)

| Hoạt động | Nội dung |
|--|---|
| Xem xét và tiêu chuẩn hóa Chuẩn bị cho chu trình kế tiếp | <ul style="list-style-type: none"> - Nếu đạt được mục tiêu thì tiêu chuẩn hóa giải pháp đó và đưa chính thức vào tài liệu; - Giám sát tình hình, đảm bảo rằng kết quả được duy trì; - Chuẩn bị cho chu trình cải tiến tiếp theo. |

Các bước công việc chủ yếu bao gồm:

- Xác định những đòi hỏi cụ thể về cải tiến chất lượng từ đó xây dựng các dự án cải tiến chất lượng;
- Cung cấp các nguồn lực cần thiết như: Tài chính, kỹ thuật lao động;
- Động viên, đào tạo và khuyến khích quá trình thực hiện dự án cải tiến chất lượng.